



GELENEKSEL PERAKENDECI BAKKALLARIN REKABETÇİ STRATEJİLERİ: DEĞER ZİNCİRİ ANALİZİ

The Competitive Strategies of Traditional Grocery Stores (Bakkals): Value Chain Analysis

Utku Eren BAĞCI¹

Osnabrück University

ubagci@uni-osnabrueck.de

ORCID: 0000-0002-5257-2620

Nuri YAVAN

Ankara Üniversitesi

Dil ve Tarih-Coğrafya Fakültesi Coğrafya Bölümü

nuri.yavan@ankara.edu.tr

ORCID: 0000-0002-6752-6598

(Teslim: 25 Ekim 2021; Düzeltme: 2 Şubat 2022; Kabul: 4 Şubat 2022)

(Received: October 25, 2021; Revised: February 2, 2022; Accepted: February 4, 2022)

Abstract

Traditional grocery stores (Bakkals) have the largest share among the actors that make up the grocery retail sector in Turkey. However, with foreign retailers entering the market and especially national chains gaining strength, chain stores have become an important threat to grocery stores in recent years. In the field of retail geography, traditional food retailers' resistance and coping strategies against modern chains are generally analyzed from the resilience perspective, while in this study, the competitive strategies of grocery stores are analyzed from the value chain perspective. In this regard, the aim of this study is to reveal the competitive advantages of grocery stores in Eskişehir with the value chain analysis model proposed by Porter. In line with this goal, a total of 40 in-depth interviews were conducted with grocery stores, local/regional/national/global market chains and non-firm actors in Eskişehir, and the data obtained were analyzed using qualitative methods. The competitive strategies that grocery stores employ against organized retail chains are determined in this way. According to the findings, the roles of grocery stores have changed with the spread of organized retail chains. Grocery retailers had to implement new strategies especially in their primary and support activities in order to create and/or increase value. However, these strategies are not sufficient for grocery stores to remain competitive and so there is need to intervention of the regulatory framework. In conclusion, the analysis of retail spaces shows that the value chain approach offers a new perspective for economic geography.

Keywords: Retail Geography, Traditional Grocery Retailing, Value Chain, Competitive and Coping Strategies, Economic Geography

Öz

Türkiye'de gıda perakende sektörünü oluşturan aktörler arasında bakkallar sayıca en büyük paya sahiptir. Ancak zincir marketler yabancı perakendecilerin pazara girmesi ve özellikle de ulusal zincirlerin güç kazanmasıyla birlikte son yıllarda bakkallar için önemli bir tehdit unsuru haline gelmiştir. Perakende coğrafyası alanında geleneksel gıda perakendecilerinin modern zincirlere karşı izlediği direnme ve baş etme stratejileri genellikle dayanıklılık (resilience) perspektifinden incelenirken, bu çalışmada bakkalların rekabet stratejileri değer zinciri perspektifinden analiz edilmektedir. Bu doğrultuda bu çalışmanın amacı Eskişehir ölçeğinde bakkalların rekabetçi avantajlarını Porter'ın önerdiği değer zinciri analizi modeliyle ortaya koymaktır. Bu hedef doğrultusunda Eskişehir'de bakkallar, yerel/bölgesel/ulusal/küresel market zincirleri ve firma dışı aktörler ile toplam 40 derinlemesine görüşme yapılmış ve elde edilen veriler nitel yöntemlerle analiz edilmiştir. Buna göre bakkalların, organize market zincirleri karşısında kullandığı rekabetçi stratejiler saptanmıştır. Elde edilen bulgulara göre organize market zincirlerinin yaygınlaşmasıyla bakkalların rollerinde bir değişim meydana gelmiştir. Bakkallar, değer yaratmak ve/veya artırmak için esas ve destekleyici faaliyetleri başta olmak üzere faaliyetlerinde yeni stratejiler uygulamak durumunda kalmıştır. Ancak bakkalların rekabetçiliklerini koruyabilmeleri için bu stratejiler yeterli olmamakta ve bu nedenle düzenleyici çerçevenin müdahalesi gerekmektedir. Sonuç olarak perakende mekanlarının analizi değer zinciri yaklaşımın ekonomik coğrafya için yeni bir perspektif sunduğunu göstermektedir.

Anahtar Kelimeler: Perakende Coğrafyası, Geleneksel Gıda Perakendeciliği, Değer Zinciri, Rekabet Stratejisi, Ekonomik Coğrafya

¹ Sorumlu Yazar/ Corresponding author

1. GİRİŞ

20. yüzyılın ilk yarısında tüm dünyada gıda perakende sektöründe küçük ölçekli, düşük sermayeli, bağımsız ve kurumsal olmayan ve genellikle aile işletmeleri olarak sınıflandırılan işletmeler hakimdi (Wrigley & Lowe, 2002). Gelişmiş ülkelerde sayıları az olsa da daha büyük ölçekli, günümüzde market sınıflandırmasına dâhil edebileceğimiz perakendeciler de bulunmaktaydı. 20. yüzyılın ikinci yarısına girildiğinde gelişmiş ülkelerdeki süpermarketler (Carrefour, Tesco, Wal-Mart, Lidl, Aldi vb.) hızla zincirleşmeye başlamış ve ülke geneline yayılarak ulusal zincirler haline gelmiştir. Ulusal pazarların doygunluğa ulaşması ve diğer ülkelerde yeni fırsatların oluşmasıyla zincir marketler ulusötesi yatırımlar yaparak küreselleşme adımları atmıştır (Wrigley, 2000; Reardon vd., 2003; Coe, 2004). 1995 yılında Dünya Ticaret Örgütü (DTÖ) çatısı altında düzenlenmiş olan ve "Hizmet Ticareti Genel Anlaşması" (GATS) olarak kayıtlara geçen anlaşma başta olmak üzere, ülkeler arası düzenlenen serbest ticaret anlaşmaları gıda perakende sektörünün küresel yayılımını hızlandırmıştır (Kulke & Suwala, 2016). Reardon vd.,(2007) ve Humphrey (2007), süpermarketlerin gelişmekte olan pazarlara doğru gerçekleştirmiş olduğu bu küresel yayılımı "Süpermarket Devrimi" olarak nitelendirmiştir.

Zincir marketlerin küresel yayılımının, Türkiye gıda perakende sektörü üzerinde çok önemli etkileri olmuştur. Cumhuriyetin ilk yıllarında, küresel eğilimlere benzer bir şekilde Türkiye'de de gıda perakende sektöründe de küçük ölçekli, düşük sermayeli, bağımsız, geleneksel gıda perakendecileri (bakkallar) hâkimdi (Gürün, 2010). Ancak Türkiye'de gelişmiş ülkelerden farklı olarak ulusal ölçekte zincir marketlerin gelişimi 20. yüzyılın son çeyreğinde başlamıştır. 1954 yılında Migros'un İstanbul Belediyesi tarafından Türkiye'ye davet edilmesi bu anlamda bir kırılma noktasıdır. Nitekim Franz vd. (2013) Migros'un Türkiye'ye geldiği ve aynı zamanda Yabancı Sermayeyi Teşvik Sanayi Kanunu'nun çıkarıldığı (Yavan, 2010) yıl olan 1954'ü, Türkiye'de modern gıda perakendeciliğinin başladığı yıl olarak değerlendirmiştir. 1980'lerden sonra ve özellikle 1990'lara girildiğinde ise Türkiye'de ulusal ölçekte zincirler emekleme çağına başlamıştır. 1990'larda Türkiye'ye Metro (1990) ve Carrefour (1991) giriş yapmış, ŞOK (1995) ve BİM (1995) indirim marketi formatında kurulmuştur. 2000'li yıllarda ise pazara yeni oyuncular dâhil olmuş ve artan birleşme ve satın alma faaliyetleriyle ulusal ölçekte rekabet kızgınlaşmıştır. Tüm bu süreçler, küçük ölçekli ve düşük sermayeli geleneksel perakendeci olan bakkallar üzerinde büyük bir baskı oluşturmuş ve hatta

binlerce bakkal rekabete dayanamayıp kapanmıştır. Nitekim sadece 2010-2018 arasında Türkiye genelindeki geleneksel bakkal ve market sayısı 240,555'ten 162,183'e düşmüştür (TESK, 2018).

Zincir marketlerin mekânsal yayılımının bakkallar üzerindeki etkileri ve bakkalların büyük zincir marketler karşısında rekabetçiliklerini korumak için uyguladıkları yöntemler literatürde sınırlı sayıda çalışmada incelenmiştir (Coe, 2004; Coe & Wrigley, 2007). Bu bağlamda uluslararası literatürde Güney Amerika'da D'Andrea vd. (2006), Fas'ta Ikram vd. (2017), Güney Afrika Cumhuriyeti'nde Klemz vd. (2006) ve Makhitha (2016), Zimbabwe'de Chikweche (2015) ve Hindistan'da Ramakrishnan (2010), Sangvikar vd. (2019) Pathak ve Kandathil (2020) ve Ray vd. (2020) küçük ölçekli bağımsız geleneksel gıda perakendecilerinin içinde buldukları mücadeleleri, ayakta kalmak için geliştirdikleri başa çıkma yollarını ve izlemiş oldukları rekabet stratejilerini değerlendirmiştir. Diğer yandan Türkiye'de de bakkallar ve bağımsız küçük ölçekli marketlerin karşılaştığı problemler ve rekabetçiliklerini korumaya yönelik attıkları adımlar sınırlı sayıda da olsa literatürde yerini almıştır (Bocutoğlu & Atasoy, 2001; Yükselen vd. 2007; Ersun & Arslan, 2008; Pıçak & Bilen, 2009; Candemir, 2010). Ancak vurgulanan hiçbir çalışmada değer zinciri yaklaşımının benimsenmediği ve meseleye ekonomik coğrafya perspektifinden bakılmadığı saptanmıştır. Bu bağlamda bu çalışmada öncelikle, Porter'ın (1985) geliştirmiş olduğu değer zinciri analizi yaklaşımı kullanılacaktır.

Porter (1985), değer zinciri yaklaşımı ile bir firmayı bütün olarak değerlendirmek yerine firmanın esas ve destekleyici faaliyetlerini tek tek değerlendirmenin daha verimli olacağını, böylelikle firmanın rekabetçi güçlerinin nerede olduğunun daha iyi saptanabileceğini ileri sürmüştür. Porter'ın değer zinciri analizi birçok kurum ve araştırmacı tarafından gerek bir endüstri kolunun gerekse bir hizmet sektörünün rekabet üstünlüğünün analizinde çok yaygın şekilde kullanılmıştır (Kaplinsky, 2000). Swoboda vd. (2008) değer zinciri yaklaşımının giderek uluslararasılaşan perakende firmaları için önemli bir perspektif sunduğunu belirtmesine rağmen söz konusu teorik çerçeve perakende sektörünün rekabetçilik analizinde nadir olarak kullanılmıştır. Nitekim değer zinciri yaklaşımını benimseyen sınırlı çalışmaların da perakendenin gıda-dışı alanlarında, örneğin medya (Feldmann, 2002) ve moda sektörü (Riot vd., 2013) ile müzik endüstrisi (Schübler vd., 2014) ve organik pamuk üretimi (Rieple & Sing, 2010) gibi alanlarda yoğunlaştığı, buna karşın gıda perakendeciliği alanında çok sınırlı biçimde (Reddy vd., 2010; Aygün & Oeser, 2017) uygulama alanı

bulduğu, özellikle geleneksel perakendecilerin rekabetçilik analizinde ise henüz hiç kullanılmadığı görülmektedir. Bu bağlamda bu çalışma değer zinciri yaklaşımını kullanarak geleneksel gıda perakendeciliği alanında söz konusu çerçeveyi ilk kez test etmektedir. Öte yandan Porter'ın değer zinciri çerçevesi, Dicken'in (1986) çok uluslu şirketler çalışması sayesinde ekonomik coğrafyaya girmiş ve sonrasında bölgesel kalkınma ve Küresel Üretim Ağları (GPN) üzerine geniş bir literatür yoluyla ekonomik coğrafyada yaygınlık kazanmıştır (Hess & Yeung, 2006).

Perakende coğrafyası alanında küçük ölçekli informal geleneksel gıda perakendecilerinin ulusal ve küresel modern perakende firmalarına karşı izlediği direnme ve baş etme stratejileri genellikle "dayanıklılık" (resilience) perspektifinden incelenirken (Franz, 2010; Erkip vd., 2014; Bağcı, 2018; Ray vd., 2020), bu çalışmada bakkalların rekabet stratejileri, güçlü ve zayıf yanları ve gelecekte karşılaşmaları muhtemel fırsat ve tehditler değer zinciri perspektifinden değerlendirilmiş ve böylece ekonomik coğrafya literatürü için yeni bir perspektif önerilmiştir.

Bu makale beş bölümden oluşmaktadır. Araştırmanın amacı, kapsamı ve gerekçesini içeren giriş bölümünü takiben ikinci bölümde Porter'ın değer zinciri analizi yaklaşımı kuramsal bir çerçeve olarak ortaya konulmakta ve bu yaklaşım Türkiye'deki bakkalların rekabet stratejilerini değerlendirirken kullanılacak bir analitik çerçeve olarak önerilmektedir. Üçüncü bölümde ise bu çalışmada benimsemiş olduğumuz yöntem ve kullandığımız veri kaynakları sunulmakta; bunu saha çalışmasından elde edilen bulguların ortaya konulduğu dördüncü bölüm izlemektedir. Çalışma, söz konusu bulguların değerlendirildiği ve tartışıldığı beşinci bölüm ile sonuçlanmaktadır.

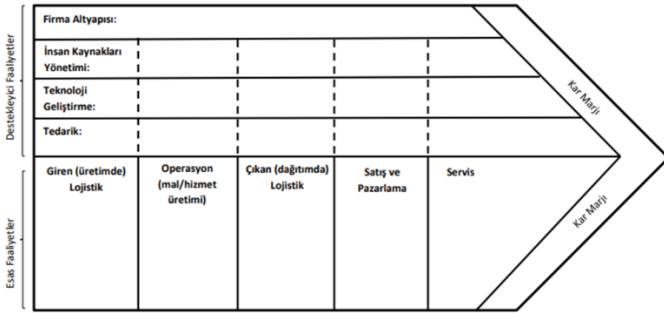
2. KURAMSAL ÇERÇEVE

2.1. Değer Zinciri Analizi Yaklaşımı

Porter, 1985 yılında ilk kez değer zinciri yaklaşımını literatüre kazandırmıştır. Porter'a göre (1998) değer kavramı, alıcıların firmanın kendilerine sunmuş oldukları ürün veya hizmet için ödemeye gönüllü oldukları miktarı yansıtmaktadır. Değer zinciri ise toplam değeri yansıtmakta; kar marjı ve değer aktivitelerinden oluşmaktadır. Biraz daha yakından bakmak gerekirse değer zinciri, bir ürün veya hizmetin tasarım aşamasından son tüketiciye ulaştığı aşamaya kadar gereken tüm faaliyetleri kapsamaktadır. Porter, bir işletmenin rekabetçi avantajlarını tüm bu faaliyetleri ayrı ayrı değerlendirerek daha hassas bir şekilde

bulabileceğimizi öne sürmüştür. Çünkü rekabet üstünlüğü bir işletmenin Ar-Ge, tasarım, üretim, dağıtım, pazarlama ve destek hizmetleri gibi katma değer zincirinde yer alan ana yetkinlik alanlarında gerçekleştirmekte olduğu önemli operasyonları rakiplerinden daha iyi yapabilme becerisinden doğmaktadır. Bir başka deyişle, bir işletmenin rekabetçi avantajlarını belirlemek için işletmeyi bir bütün olarak değil, değer zincirini oluşturan bir dizi faaliyete bölerek değerlendirmek gerekmekte ve böylece işletmenin rekabetçi avantajlarının hangi faaliyet veya faaliyetlerde bulunduğu ortaya konulabilmektedir (Porter, 1998). Porter (1985, 1998), bu faaliyetleri "esas faaliyetler" ve "destekleyici faaliyetler" olarak ikiye ayırmıştır. Buna göre giren (üretimde) lojistik, operasyon (mal/hizmet üretimi), çıkan (dağıtımda) lojistik, satış ve pazarlama ve servis faaliyetleri işletmenin esas birincil faaliyetleri olarak değerlendirilirken, firma altyapısı, insan kaynakları, teknoloji geliştirme ve tedarik faaliyetleri ise işletmenin destekleyici faaliyetleri olarak değerlendirilmektedir (Şekil 1). Firmalar rakiplerinden kendilerini ayırtmak ve rekabetçi üstünlük sağlamak için bu faaliyetlerde ya maliyetlerini düşürmeli, ya da rakiplerden kendilerini farklılaştıracak değer yaratmalıdır (Kumar & Rajeev, 2016). Çünkü Porter'a göre (1998) bir firmanın rekabetçi üstünlüğü belirleyen üç faktör/strateji vardır. Bunlardan ilki olan (1) "maliyet liderliği" firmanın ürün ve hizmetlerini rakiplerinden daha ucuz maliyet ile üretmesine bağlıdır. Firma rakiplerine kıyasla yüksek verimlilik yoluyla maliyet liderliğine sahip olur. İkincisi (2) "farklılaşma" olup firmanın sahip olduğu ürün ve hizmetleri rakiplerinden farklılaştırarak yüksek kalite ve performansta, benzersiz şekilde sunabilme yeteneğine bağlıdır. Farklılaşma firmanın rakiplerine kıyasla üstün değer yaratması, eşsiz kalitede ama yüksek fiyatta mal ve hizmet üretmesi veya iş modeline sahip olması yoluyla olmaktadır. (3) Ya da işletmenin belirli bir hedefe (dar bir alıcı/müşteri grubuna, belli ürün/pazar segmentine veya seçilmiş coğrafi alana/bölgeye) çok iyi odaklanmasına bağlıdır. Burada firma ya maliyete odaklanmayı ya da farklılaştırmada odaklanmayı benimsemek suretiyle dar bir pazar, ürün ya da bölgede uzmanlaşmakta ve gücünü bu kesime yoğunlaştırmaktadır. Diğer yandan değer zinciri analizi, firmaların mevcut rekabetçi durumları hakkında da bir çıkarım yapılabilmesine olanak tanımaktadır. Firmaların değer zinciri faaliyetlerini, bu faaliyetlerde yer alan diğer aktörlerle olan ilişkilerini, işletmenin uygulamış olduğu mevcut stratejileri değer zinciri analizi ile değerlendirmek mümkündür (Kuyucak & Şengür, 2009). Kısacası Porter (1985), değer zinciri analizinin rekabetçi avantajları daha iyi

anlamak, müşteri değerinin nerede arttığını veya azaldığını belirlemek ve firmanın tedarik zincirindeki diğer aktörlerle olan ilişkilerini daha iyi ortaya koymak için kullanılan bir stratejik araç olarak tanımlamaktadır. Porter (1998) işletmelerin rakiplerine karşı sürdürülebilir bir rekabet avantajı sağlayabilmeleri için söz konusu üç stratejiden birini özellikle de maliyet liderliği ile farklılaşma arasında bir tercih yapmak zorunda olduğunu belirtmiştir. Eğer işletmeler üç stratejiyi de aynı zamanda kullanmaya çalışırlarsa başarılı olamayacaklar ve “arada sıkışık kalan işletmeler” halini alacaklardır.



Şekil 1- Porter'ın Değer Zinciri Modeli (Porter, 1998)

Figure 1- Porter's Value Chain Model (Porter, 1998)

Şekil 1'de görüldüğü üzere Porter'ın Değer Zinciri Modeline göre (1985, 1998), firma faaliyetleri esas (temel) faaliyetler ve destekleyici faaliyetler olmak üzere ikiye ayrılmaktadır. Özellikle imalatçı firmaların faaliyetlerine göre oluşturulan bu modele göre bir firmanın *esas faaliyetleri* giren (üretimde) lojistik, operasyon (mal/hizmet üretimi), çıkan (dağıtımda) lojistik, satış ve pazarlama ve servis faaliyetlerinden oluşmaktadır (Porter, 1998). Lojistik faaliyetlerini giren ve çıkan olmak üzere ikiye ayıran Porter'a göre giren lojistik alım, depolama, envanter yönetimi, araç planlaması gibi faaliyetleri kapsarken çıkan lojistik ise yine depolama, alıcılara ürünü dağıtma, teslimat operasyonları, sipariş yönetimi gibi faaliyetleri kapsamaktadır. Operasyon ise giren ve çıkan lojistik faaliyetleri arasında yer alan ve girdilerin son ürün haline getirilme, paketlenme, montaj, ekipman yönetimi gibi faaliyetleri kapsamaktadır. Dördüncü esas faaliyet olarak satış ve pazarlama faaliyetleri ise alıcıların ürünleri satın almalarını sağlayacak adımların atıldığı ve fiyatlama, reklam ve kampanyalarla alıcıyı ürünleri satın almaya ikna etme aktivitelerini kapsamaktadır. Son olarak servis faaliyetleri ise ürün değerini korumak ve artırmak adına son kullanıcıya sağlanan kurulum, tamirat, arıza giderimi gibi destek hizmetlerin verilmesidir.

Firmaların tedarigi, teknoloji geliştirme, insan kaynakları yönetimi ve firma altyapısı ise Şekil 1'de

görüldüğü üzere *destekleyici faaliyetleri* arasında sıralanmaktadır (Porter, 1998). İlk olarak tedarik, firmanın değer zincirinde ihtiyaç duyulan ham madde ve ekipman gibi girdilerin firma tarafından satın alınma işlevini kapsar. Teknoloji geliştirme ise firmaların belge hazırlama süreçlerinden, teslimat işlemlerinden ürünün kendisine kadar geniş bir değer aktiviteleri yelpazesinde kullanılan teknolojiyi ve bu teknolojinin geliştirilmesine yönelik Ar-Ge ve inovasyon faaliyetleri ile ürün ve süreçlerin iyileştirilmesini kapsamaktadır. Üçüncü olarak insan kaynakları yönetimi, personel alımı, eğitimi ve işçilerin yetenek ve motivasyonlarının belirlenmesi gibi faaliyetleri kapsamaktadır. Son olarak firma altyapısı ise genel yönetim, planlama, finans, muhasebe, hukuki işler ve stratejik planlama gibi diğer aktiviteleri kapsayan ve genellikle tüm değer zincirini etkileyen faaliyetleri kapsamaktadır.

Porter değer zinciri modelini her ne kadar başlarda sadece imalatçı firmaların faaliyetlerindeki değer zincirini analiz etmek amacıyla tasarlamış olsa da daha sonra tedarik zincirinde yer alan diğer aktörlere de uygulanması için geliştirilmiştir (Simatupang vd., 2017). Bir başka deyişle değer zinciri modelini çeşitli sektörlerde yer alan çeşitli aktörlere uyarlamak mümkündür. Nitekim literatürde havacılık sektöründen (Kuyucak & Şengür, 2009; Üçler & Martin-Domingo, 2015) savunma sektörüne (Altay, 2020); otomotiv sektöründen (Sturgeon vd., 2008; Sturgeon & Biesebroek, 2011) perakende sektörüne (Crain & Abraham, 2008; Riot vd., 2013; Aygün & Oeser, 2017) birbirinden farklı sektörlerde değer zinciri analizi kullanılmıştır.

2.2. Türkiye'de Bakkalların Rekabet Stratejileri

Zincir perakendecilerin 2000'li yıllarda mekânsal olarak hızla yayılması, rekabet koşullarını yükseltmiş ve birçok bakkalı zor durumda bırakmıştır. Hatta birçok bakkal rekabete yenik düşüp kapanmıştır. Bakkalların karşı karşıya kaldığı bu zorlu rekabet koşulları literatürde yeterince ilgi görmemiştir. Türkiye'de bakkalları odak noktasına alarak yapılan çalışmalar sayıca az ve genellikle işletme alanındadır. Yükselen vd. (2007), zincir marketlerin Türkiye genelinde hızla yayıldığını ve diğer yandan geleneksel bakkalların pazar paylarını kaybetmekte olduğunu vurgulamış ve bakkallar için gelecekteki tehditlere yönelik önerilerde bulunmuştur. Ersun ve Arslan (2008) ise doğrudan geleneksel gıda perakendecilerinin rekabet güçlerinin artırılmasına yönelik bir çalışma yürüterek İstanbul'da değişen rekabet koşullarına karşın bakkal ve marketlerin rekabetçi güçlerini değerlendirmiştir. İzmir'de kent bakkallarını odak noktasına alan Candemir (2010) ise zincir marketlerin yarattığı sert rekabet koşullarının

bakkalların rekabetçi güçlerini nasıl düşürdüğünü ortaya koymuştur. Her üç çalışmada da bakkalların zayıf ve güçlü yanları belirlenmiş ve gelecekte karşılaşmaları muhtemel fırsat ve tehditler değerlendirilmiştir. Böylece bakkalların rekabetçiliklerinin güçlendirilmesine yönelik birtakım öneriler geliştirilmiştir. Diğer yandan bazı çalışmalar da düzenleyici çerçevenin bakkalların rekabetçilikleri üzerindeki etkilerini ortaya koymuştur. Pıçak ve Bilen (2009), Diyarbakır'daki bakkalların zincir marketler karşısındaki ekonomik ve hukuki sorunlarını ortaya koymuş ve bu sorunların bakkalları kapanma noktasına getirdiğini ileri sürmüştür. Diğer yandan Kompil ve Çelik (2009), büyük zincir marketlerin kentsel mekândaki kontrolsüz yayılımının bir yasal düzenlemeyle kısıtlanmadığını belirterek Avrupa ve ABD'de bu problemin genellikle yasal düzenlemelerle önlenerek küçük esnafın korunduğunu ortaya koymuştur. Son olarak Bocutoğlu ve Atasoy (2001), Trabzon'da bakkallar başta olmak üzere geleneksel perakendecilerin yaşamış olduğu zorlu rekabeti vurgulamış ve bakkalların rekabetçiliklerini korumaya yönelik yasal düzenleme önerilerinde bulunmuştur.

Geleneksel perakendeci olan bakkalların ayakta kalma yöntemlerini ve sorunlarını ele alan yukarıdaki ampirik literatür kritik olarak değerlendirildiğinde, belirtilen çalışmalardan hiçbirisinin değer zinciri yaklaşımının benimsenmediği, meseleyi sistematik şekilde bir modele dayalı olarak analiz etmediği ve aynı zamanda ekonomik coğrafya perspektifinden konuya yaklaşmadığı görülmektedir. Dahası söz konusu çalışmalar bakkalların rekabetçiliği meselesine çoğunlukla negatif perspektiften dar bir ufukla yaklaşmakta, ya yasalarla bakkalların korunmasını istemekte ya da zincirlerin durdurulmasını/engellenmesini talep etmektedir. Oysa bu çalışma rekabetçiliği değer zincirinin doğasına uygun olarak firmalar/bakkallar düzeyinde ele almakta ve bakkalların sadece zayıf yönlerini ve onları tehdit eden olumsuzlukları değil, aynı zamanda onların geliştirdiği rekabetçi avantajları ve üstünlüklerini, güçlü yanlarını ve sahip oldukları fırsatları ortaya koyarak daha kapsamlı ve bütünlüklü sistematik bir analiz çerçevesi sunmaktadır.

3. VERİ VE YÖNTEM

Bu çalışmada Eskişehir'de faaliyet gösteren bakkallar araştırma evrenini oluşturmaktadır. Araştırma veri toplama ve analiz yöntemi bakımından nitel bir araştırma tasarımına dayanmaktadır. Öncelikle bu çalışmada nitel araştırmalarda sıklıkla kullanılan amaçlı örnekleme tekniği kullanılarak örneklem seçimi yapılmıştır. Dolayısıyla bu tekniğin genelleme yapma ve evreni objektif olarak temsil etme

kaygısı yoktur ancak bilindiği üzere bu yöntem ile söz konusu örneklemeden sağlıklı çıkarım yapılabilir, genele ilişkin bazı izlenimler elde edilebilir (Yavan, 2014). Bu doğrultuda, araştırmadan elde edilen bulgular, Eskişehir'de Mart-Nisan 2018 döneminde yapılan saha çalışmasında 13 bakkal, 11 yerel/bölgesel market zinciri, 12 ulusal/küresel market zinciri ve 4 firma dışı olmak üzere toplam 40 aktörle yapılan yarı-yapılandırılmış derinlemesine görüşmelerden derlenmiştir (Tablo 1).

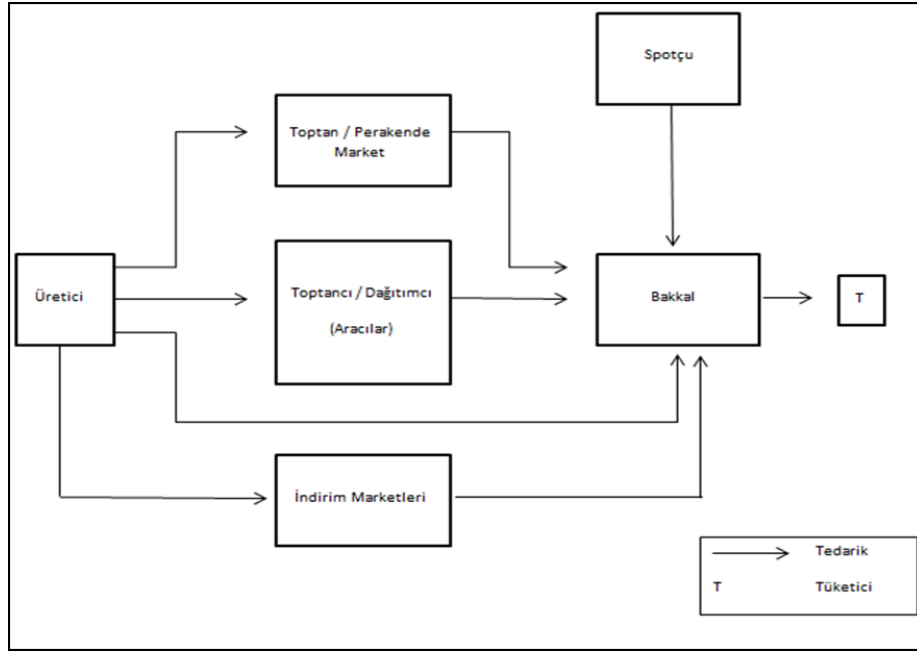
Tablo 1- Mülakat Yapılan Görüşmecilerin Profilleri
Table 1- The Profiles of the Interviewees

| No. | Katılımcı Kodu | Cinsiyet | Yaş |
|-----|--------------------------------|----------|-----|
| 1 | Bakal İşletmecisi, 1 | Erkek | 24 |
| 2 | Bakal İşletmecisi, 2 | Erkek | 27 |
| 3 | Bakal İşletmecisi, 3 | Erkek | 51 |
| 4 | Bakal İşletmecisi, 4 | Kadın | 54 |
| 5 | Bakal İşletmecisi, 5 | Erkek | 26 |
| 6 | Bakal İşletmecisi, 6 | Erkek | 56 |
| 7 | Bakal İşletmecisi, 7 | Erkek | 31 |
| 8 | Bakal İşletmecisi, 8 | Erkek | 24 |
| 9 | Bakal İşletmecisi, 9 | Kadın | 27 |
| 10 | Bakal İşletmecisi, 10 | Erkek | 49 |
| 11 | Bakal İşletmecisi, 11 | Erkek | 55 |
| 12 | Bakal İşletmecisi, 12 | Erkek | 38 |
| 13 | Bakal İşletmecisi, 13 | Erkek | 62 |
| 14 | Yerel/Bölgesel Perakendeci, 1 | Kadın | 30 |
| 15 | Yerel/Bölgesel Perakendeci, 2 | Erkek | 40 |
| 16 | Yerel/Bölgesel Perakendeci, 3 | Kadın | 39 |
| 17 | Yerel/Bölgesel Perakendeci, 4 | Erkek | 36 |
| 18 | Yerel/Bölgesel Perakendeci, 5 | Erkek | 60 |
| 19 | Yerel/Bölgesel Perakendeci, 6 | Erkek | 43 |
| 20 | Yerel/Bölgesel Perakendeci, 7 | Erkek | 42 |
| 21 | Yerel/Bölgesel Perakendeci, 8 | Erkek | 44 |
| 22 | Yerel/Bölgesel Perakendeci, 9 | Erkek | 45 |
| 23 | Yerel/Bölgesel Perakendeci, 10 | Erkek | 46 |
| 24 | Yerel/Bölgesel Perakendeci, 11 | Erkek | 42 |
| 25 | Ulusal/Küresel Perakendeci, 1 | Erkek | 33 |
| 26 | Ulusal/Küresel Perakendeci, 2 | Erkek | 36 |
| 27 | Ulusal/Küresel Perakendeci, 3 | Erkek | 28 |
| 28 | Ulusal/Küresel Perakendeci, 4 | Erkek | 29 |
| 29 | Ulusal/Küresel Perakendeci, 5 | Erkek | 32 |
| 30 | Ulusal/Küresel Perakendeci, 6 | Erkek | 35 |
| 31 | Ulusal/Küresel Perakendeci, 7 | Erkek | 24 |
| 32 | Ulusal/Küresel Perakendeci, 8 | Erkek | 24 |
| 33 | Ulusal/Küresel Perakendeci, 9 | Erkek | 28 |
| 34 | Ulusal/Küresel Perakendeci, 10 | Erkek | 32 |
| 35 | Ulusal/Küresel Perakendeci, 11 | Erkek | 38 |
| 36 | Ulusal/Küresel Perakendeci, 12 | Kadın | 32 |
| 37 | Kamu Kurumu/STK Katılımcı, 1 | Kadın | 43 |
| 38 | Kamu Kurumu/STK Katılımcı, 2 | Kadın | 38 |
| 39 | Kamu Kurumu/STK Katılımcı, 3 | Erkek | 40 |
| 40 | Kamu Kurumu/STK Katılımcı, 4 | Erkek | 46 |

Böylece bakkalların yanı sıra değer zincirini oluşturan sektördeki diğer aktörler ve firma dışı kurumlarla da görüşülerek konu değer zinciri analizinin doğasına uygun olarak araştırılmak istenmiştir. Firma dışı aktörlerle yapılan görüşmeler

ile düzenleyici çerçevenin bakkallar üzerindeki etkileri daha sağlıklı değerlendirilmiş ve böylece yeni perakende coğrafyası (Wrigley & Lowe, 2002) literatürünün önerileri izlenmiştir. Dört farklı mülakat formu oluşturularak yürütülen saha çalışmasında katılımcıların sorulara verdiği yanıtlar katılımcının izin verdiği durumda ses kaydı ile izin vermediği durumda ise alınan notlarla kayıt altına alınmıştır. Daha sonra deşifre edilen nitel veriler kodlama ve temalaştırma teknikleriyle betimsel olarak içerik analizine tabi tutulmuştur. Ayrıca görüşmelerden elde edilen bulgular bir kurumun, durumun veya sürecin güçlü ve zayıf özellikleri ile gelecekte karşılaşması olasılığı bulunan fırsat ve tehditleri ortaya koyarken kullanılan GZFT yöntemi kullanılarak nitel bir yaklaşımla analiz edilmiştir. Son olarak çalışmaya katılan görüşmecilerin kimliği etik kurallara gereği Tablo 1’de görüldüğü gibi anonim olarak kodlanmış ve bulgular bölümünde katılımcı kodlarıyla birlikte verilmiştir.

4. BULGULAR



Şekil 2- Eskişehir’de Bakkalların Tedarik Zinciri (Kaynak: Yazarlar)

Figure 2- The Supply Chains of the Bakkals in Eskişehir (Source: Authors)

Bakkalların temel tedarik kaynağı aracı firmalardır (Şekil 2). Herhangi bir yüzde vermek mümkün görünmese de bakkalların ürün yelpazesi büyük bir oranla aracılardan sağladığı ürünlerden oluşmaktadır. Aracılar yoluyla ürün tedariki, sıcak satış ve soğuk satış olarak iki şekilde sağlanmaktadır. Sıcak satış, aracı firmaların bakkallara halihazırda ürünle gelip, faturayı kestikten sonra ürünleri anında

Geleneksel perakendeci olan bakkalların rekabetçi stratejilerini değer zinciri analizi ile ortaya koyma hedefleyen bu çalışmada yapılan saha çalışmasından elde edilen bulgulara dayanarak öncelikle Eskişehir’deki bakkalların tedarik zinciri yapısı ortaya koyulmuş, sonrasında ise bakkalların rekabetçiliklerini korumak ve güçlendirmek için izlemiş oldukları stratejiler Porter’ın (1985, 1998) değer zinciri modeli kullanılarak GZFT yöntemiyle analiz edilmiştir.

4.1. Bakkalların Tedarik Zinciri

Saha çalışmasından elde edilen bulgular ile Eskişehir’de bakkalların tedarik zinciri ortaya çıkarılmış ve Şekil 2’deki gibi görselleştirilmiştir. Buna göre bakkalların araçlar, üreticiler, toptan/perakende marketler, indirim marketleri ve spotçular olmak üzere başlıca beş farklı tedarik kaynağı olduğu belirlenmiştir. Ancak önemle belirtmek gerekir ki, her bakkal için bu tedarik ağı aynen geçerli değildir.

teslim ettiği bir tedarik yoludur. Bisküvi, çikolata ve diğer atıştırmalık ürünlerin tedariki genellikle sıcak satış ile sağlanmaktadır. Firmalar tarafından görevlendirilen plasiyerlerin sipariş alıp, ertesi gün araçlar ile sipariş edilen ürünlerin teslimatının yapıldığı tedarik yolu ise soğuk satış olarak tanımlanmaktadır. Görüşülen bir katılımcı bu sistemi “...firmaların zaten haftanın belli günleri, hepsinin

geleceği günler belli, geliyorlar. Bazı firmalar sıcak sipariş yapıyor. Geldiği gün siparişi veriyorsun, arabadan malı çekiyor. Bazıları öbür gün sabahtan getiriyor.” (Bakkal İşletmecisi, 8) sözleriyle ifade etmektedir.

Bakkallar, küçük ölçekli perakendeciler olduğu için üretici firmalardan doğrudan ürün tedarik edememektedir. Buna karşın birtakım istisnalar bakkalların üretici firmalardan doğrudan ürün tedarik etmesini mümkün kılmaktadır. Ekmek tedariki, ekmek fırınlarından bakkallara sipariş üzerine doğrudan tedarik edildiği için bu duruma gösterilebilecek en yaygın örnektir.

Bakkallar gerek finansal problemler gerekse tedarikte yaşanan diğer problemler dolayısıyla alternatif tedarik yöntemlerine yönelmektedir. En çok kullanılan alternatif tedarik yolları toptan/perakende satış yapan marketler, indirim marketleri ve spotçulardır (Şekil 2). Bu alternatif tedarik yollarının temel farkı, düzenli ve planlı bir siparişe dayanmamasıdır. Bakkal işletmecileri uygun fiyata ürün tedarik etme stratejilerinin bir parçası olarak veya karşılaştıkları finansal problemler nedeniyle aracı firmalara ödeme yapamadığı durumlarda bu alternatif kaynaklardan kendi imkanlarıyla ürün tedarik etmektedir.

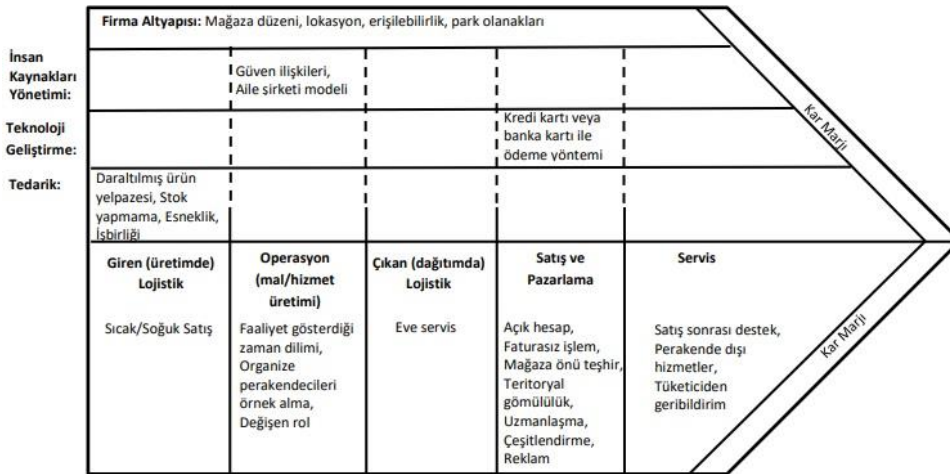
4.2. Değer Zinciri Analizine Göre Bakkalların Güçlü Yanları ve Fırsatları

Bu bölümde, yapılan saha çalışmasından elde edilen bulgular GZFT yöntemiyle değer zinciri modeli

kullanılarak analiz edilmiştir. Bu doğrultuda GZFT analizinin ilk adımı olarak bakkalların güçlü yanları ve fırsatları, değer zincirinin iki temel ayağı olan firmanın esas faaliyetleri ve destekleyici faaliyetleri çerçevesinde değerlendirilmiştir (Şekil 3).

Esas faaliyetler

Porter’in değer zinciri modeline göre bir firmanın esas/temel faaliyetleri giren ve çıkan lojistik, operasyon, pazarlama ve satış ile servis faaliyetlerinden oluşmaktadır. Buna göre bakkalların değer zincirinin güçlü yanları ve fırsatları değerlendirilirken (Şekil 3) lojistik faaliyetleri değer zinciri modeline göre giren lojistik (inbound logistic) ve çıkan lojistik (outbound logistic) olmak üzere iki farklı faaliyet olarak değerlendirilecektir. Bu minvalde giren lojistik, bakkalların tüketicilere pazarlamış oldukları ürünleri işletmelerine tedarik etme sürecini ifade etmektedir. Bakkalların tedarik zincirlerini değerlendirirken değindiğimiz üzere araçlar bakkallara sıcak ve soğuk satış olmak üzere iki farklı şekilde tedarik yapmaktadır. Böyle bir tedarik sisteminde bakkalların lojistik faaliyetleri kapsamında bir maliyeti olmamaktadır. Bakkalların sağlamış olduğu eve servis hizmeti ise çıkan lojistik çerçevesinde değerlendirilmektedir. Büyük market zincirlerinin teknolojik altyapıyla birlikte online alışveriş ve eve servis hizmetleri sağlamasına karşın bu hizmet mahalle bakkallarında sepet veya telefon ile sipariş yöntemiyle çok daha eskiden beri verilmektedir.



Şekil 3- Değer Zinciri Modeline Göre Eskişehir’de Bakkalların Güçlü Yanları ve Fırsatları (Kaynak: Yazarlar)

Figure 3- Strengths and Opportunities of Bakkals in Eskişehir According to the Value Chain Model (Source: Authors)

Operasyonel anlamda bakkalların faaliyetlerinde değer yarattığı en önemli aktivitelerden biri zincir marketlerin açılış saatlerinden önce dükkanlarını açmak ve yine zincir marketlerin kapanış

saatlerinden sonra dükkanlarını kapatmaktır. Böylece bakkallar, zincir marketlerin rekabetçi güçlerinden minimum düzeyde etkilendikleri bir zaman dilimi yaratmaktadır. Diğer yandan bakkallar, zincir

marketlerin profesyonel faaliyetlerini gözlemleyerek öğrendiklerini kendi işletmelerinde uygulamaya başladığında verdikleri hizmet kalitesini artırmış olacak ve daha fazla tüketici çekme potansiyeline sahip olacaktır. Son olarak, zincir marketlerin kentsel mekanda yayılmasının bir sonucu olarak tüketicilerin alışveriş eğilimlerinde de birtakım değişimler meydana gelmiş ve bu da bakkalların rollerinin değişmesine yol açmıştır. Bakkallar geçmişte temel alışveriş mekanları olarak faaliyet gösterirken, günümüzde tüketiciler ekmek, sigara, sakız, alkollü içki gibi belli başlı ürünler için veya marketten almayı unuttukları, markette bulamadıkları ürünler için bakkalları tercih etme eğilimindedir. Bakkallar bu değişen rollerine göre ürün yelpazelerini düzenleyerek rekabetçiliklerini korumaktadır.

Bakkalların en çok değer yarattığı ve yaratabileceği faaliyetler arasında satış ve pazarlama faaliyetleri başta gelmektedir. Geçmiş yıllarda daha çok uygulanan ancak günümüzde de mahalle bakkallarının halen uygulamakta olduğu açık hesap stratejisi, bakkalların sahip olduğu en önemli rekabetçi avantajlardan biridir. Bakkallar “deftere yazdırma” olarak bilinen açık hesap yöntemiyle tüketicileri hem kendisine bağlamakta hem de onlara bir tür vadesiz kredi vermiş olmaktadır. Bu hizmet, kredi kartı gerektirmediği gibi kredi kartı kullanımından daha esnek bir ödeme planı imkanı da sunmaktadır. Bakkallar diğer yandan uzmanlaşma ve çeşitlendirme stratejileri uygulayarak da değer yaratabilmektedir. Bazı bakkalların, kuruyemiş, alkollü içki veya manav gibi alanlarda uzmanlaşma eğilimleri gösterdiği gözlemlenirken, çeşitlendirme stratejileri olarak ise bakkallar, ulaşım kartı dolmuş hizmeti, kontrollü telefon, fatura yatırma, fotokopi çekme gibi değer yaratan hizmetler sunmaktadır. Diğer yandan broşür gibi reklam aktiviteleri ise bakkallar tarafından neredeyse hiç kullanılmayan ancak kullanıldığı takdirde değer yaratma potansiyeli olan hizmetler arasındadır. Son olarak bakkallar, rekabetçiliklerini korumak adına zaman zaman fiş kesmeden ürün satışı yapma, mağaza önü teşhirinde bulunarak kaldırım işgal etme gibi stratejilere de başvurmaktadır.

Bakkalların hem pazarlama ve satış faaliyetlerinde hem de genel hizmet faaliyetlerinde etkili olan en önemli rekabetçi avantajlarından biri ise teritoryal gömülülüktür². Bakkallar, zincir marketlere

göre yerelde daha fazla gömülüdür. Özellikle mahalle bakkalları müşterileriyle ticari ilişkilerinin yanı sıra daha samimi ve yoğun sosyal ilişkiler kurmaktadır. Hatta öyle ki bazı müşterilerinin hangi saatte uğradıklarını, hangi marka sigara kullandıklarını bile bilmektedirler. Hatta bu durum, bakkalların perakende dışı bazı hizmetler vermesini sağlamaktadır. Derinlemesine görüşme yapılan bir bakkal işletmecisi, teritoryal gömülülüğün pratikteki yansımalarını şu şekilde dile getirmiştir:

“Bakkalların birinci görevi para bozmak. Evinin anahtarını sana bırakacak, çocuğu anahtarını unuttuğundur, evden aceleyle çıkmıştır, bir dolmuş parası verir misin, bana kargo gelecek alır mısın, hastalanmıştır yukarıda, ambulansla erkek yok, aman abi yardım edin, kargosu gelmiştir sen ödemesini yap ben sana öderim vb. Ama gidip de oraya [zincir markete] anahtarını teslim edemiyorsunuz. (...) Danışmanlık veriyorum burada... kocasıyla kavga eden, karısıyla kavga eden vs. dertlerini dinliyorum. (...) ama alışverişte öbür taraftalar.” (Bakkal İşletmecisi, 3)

Katılımcının sözleri, bakkalların tüketiciler ile tam bir güven ilişkisi kurduğu ve buna dayalı olarak kurulan dostluk, komşuluk gibi sosyal ilişkiler sayesinde tüketicilere bir zincir marketin sağlayamayacağı perakende dışı hizmetleri sunduklarını göstermektedir. Ancak katılımcılar, tüketicilerin bakkallarla kurdukları teritoryal gömülülüğe dayalı sosyal ilişkileri sürdürseler de büyük ölçekli alışverişlerini genellikle zincir marketlerden yapma eğiliminde olduklarını vurgulamaktadır. Bu durum bakkalların sahip oldukları en büyük rekabetçi avantajlardan biri olan teritoryal gömülülüğün günümüzde ve özellikle gelecekte bakkallara kattıkları değeri sorgulatmaktadır.

“bugün gelen bir bakkalım 45 yıldır mahalle bakkallığı yapıyor, (...) o bakkala hala mahallelinin, komşuların güveni tamdır. Anahtarını teslim eder, oğlu gelecektir parasını teslim eder. (...) Benim mahalle bakkalımın kazancı olmadığı zaman anahtarını teslim etmişim, kurtarmıyor yani. Adam bir taraftan anahtarını teslim eder vs. ama öbür taraftan A101 poşetiyle sallaya sallaya geçiyor.” (Kamu Kurumu/STK Katılımcı, 3)

Hess (2004), bu gömülülük halini teritoryal gömülülük olarak tanımlamıştır. Bu tanıma göre belirli bir yerde bakkalların teritoryal gömülülüğünün, organize market zincirlerinden daha fazla olması beklenir.

² Teritoryal gömülülük (territorial embeddedness) kavramı ekonomik coğrafyada dolayısıyla da perakende coğrafyası çalışmalarında en sık kullanılan kavramsal çerçevelerinden birisidir. Buna göre bir aktör, belirli bir yerde (territory), o yerin mevcut dinamiklerini özümseyerek veya bu dinamikler tarafından şekillendirilerek hatta kısıtlanarak gömülü hale gelir.

Satış sonrası hizmet çerçevesinde ise bakkalların tarihi geçmiş ürün, bozuk ürün gibi şikâyetler sonrasında ürünlerinin arkasında durmaları rekabetçilikleri açısından önemlidir. Yapılan görüşmelerde üretici firmaların hatalı, tarihi geçmiş, bozuk ürünleri sorunsuz geri almaları üzerine bakkalların da tüketicilere karşı aynı tutumu sergilediği görülmüştür. Bakkallar, kurmuş oldukları yoğun ve yakın ilişkiler aracılığıyla tüketicilerin şikâyetlerini dikkate almanın yanı sıra taleplerini ve önerilerini de dikkate alarak tüketicilerden geribildirim alma fırsatını yakalamaktadır.

Destekleyici faaliyetler

Porter'in değer zinciri modeline göre firmaların tedariki, teknoloji ve insan kaynakları yönetimi ile sahip olduğu altyapısı *destekleyici faaliyetler* kapsamında yer almaktadır. Buna göre değerlendirildiğinde (Şekil 3) iç mekân dizaynı, bakkallara zincir marketler karşısında önemli bir avantaj kazandırmaktadır. Tüketiciler su, sakız, sigara vb. ürünler satın almak için market reyonları arasında dolaşmak ve kasada sıra beklemek yerine bir bakkaldan çok daha kısa sürede ve kolayca satın alabilmektedir. Mağaza düzeni bu doğrultuda bakkalların fiziki altyapılarının sağladığı önemli bir güçtür. Köşe parselde, yaya ve araç trafiğinin yoğun olduğu bir konumda, kısacası görünür bir konumda yer almak, tüketiciler açısından kolay erişilebilir fiziki altyapıya sahip olmak, daha fazla tüketiciye hitap etmeyi sağlayan diğer önemli rekabetçi stratejiler arasındadır. Bir katılımcı, lokasyonun önemini “...biz, hemen şu yan dükkânda fotoğrafçı var ya orada başladık, 1,5 yıl orada durduk, 5 sene önce de buraya geçtik (...) burası köşe ya. Yan kapıyı da açıyoruz mesela yazın. İşler üç dört kat arttı.” (Bakkal İşletmecisi, 1) sözleriyle belirtmektedir. Son olarak, park olanakları da kuşkusuz bakkalların erişilebilirliğini etkileyen önemli bir faktördür. Vakit kaybetmeden alışveriş yapmak isteyen tüketiciler, araçlarını bakkalın önüne park etmeyi ve zamandan kazanmayı tercih edebilirler.

Bakkalarda kurumsal insan kaynakları yönetimi bulunmamaktadır. Genellikle aile şirketi modelinde işletilen bakkalarda bu nedenle resmi olmayan, güven ilişkilerine dayalı bir insan kaynaklarından söz edilebilir. Bu durum, zincir marketlerin insan kaynakları yönetiminde karşılaşılan problemlerin, personel problemlerinin, bakkalarda görece daha az görülmesini sağlamaktadır.

Ödeme yöntemi olarak kredi kartı veya banka kartı günden güne daha sık kullanılmaktadır. Bu doğrultuda teknolojik gelişmelere ayak uydurarak kredi kartı ve banka kartı ile alışveriş hizmeti sunan

bakkallar, önemli bir rekabetçi avantaja sahip olmaktadır.

Son olarak bakkalların tedarik sisteminde geçmişten günümüze önemli birtakım değişimler meydana gelmiştir. Geçmiş yıllarda temizlik ve hijyen ürünleri de dahil olmak üzere daha geniş ve zengin bir ürün yelpazesine sahip olan bakkallar, günümüzde tüketicilerin değişen taleplerini karşılamak ve maliyetlerini düşürmek amacıyla ürün yelpazelerini daraltmıştır. Çok geniş bir ürün aralığına sahip olan zincir marketlerin sayısı arttıkça tüketicilerin bakkallardan yaptıkları alışveriş daha dar bir yelpazeye inmiştir. Bu durumun bakkallar üzerinde hem negatif hem pozitif etkileri olmuştur. Daraltılmış ürün yelpazesi ve stok yapmamak, bakkalların depolama maliyetini düşürmekte ve ürün yelpazelerinde sirkülasyonu hızlandırmaktadır. Diğer yandan bakkallar, araçlarla yaşamış oldukları tedarik problemi, finansal sorunlar veya diğer problemler karşısında büyük zincir marketlere göre daha kolay çözüm üretebilmekte ve bu esneklik onlara bir avantaj sağlamaktadır. Bakkallar bu doğrultuda alternatif tedarik yöntemi olarak araçlara, toptan veya perakende satış yapan marketlere, spotçulara ve hatta indirim marketlerine yönelmektedir. Son olarak tedarikte maliyetleri düşürerek bakkallar için çok önemli bir fırsat yaratacak strateji ise sektördeki diğer aktörlerle iş birliği yaparak toptan ürün siparişi vermek ve bu sayede toptancılardan yüksek iskonto almaktır. Ancak Eskişehir ölçeğinde böyle bir iş birliği geleneğinin gelişmediği, bir dönem Eskişehir Bakkallar ve Bayiler Esnaf Odası önderliğinde denenmiş olsa da başarıya ulaşamadığı gözlemlenmiştir.

4.3. Değer Zinciri Analizine Göre Bakkalların Zayıf Yanları ve Tehditleri

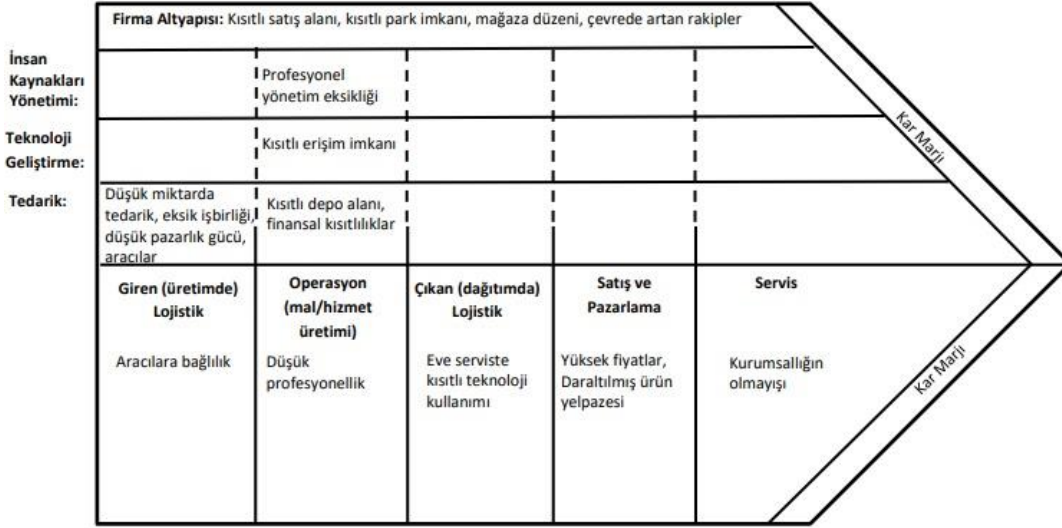
Bu bölümde, GZFT analizinin ikinci ve son adımında Eskişehir'deki bakkalların zayıf yanları ve tehditleri, Şekil 4'te görüldüğü üzere değer zinciri modeli üzerinden bakkalların esas faaliyetleri ve destekleyici faaliyetleri ana başlıkları altında değerlendirilmiştir.

Esas faaliyetler

Değer zinciri modeline göre giren lojistik ve çıkan lojistik olmak üzere iki farklı faaliyet olarak değerlendirilen lojistik faaliyetlerinde bakkalların önemli zayıflıkları ve gelecekte bakkalları bekleyen önemli tehditler bulunmaktadır (Şekil 4). Bakkalların genellikle kendi lojistik araçları olmaması nedeniyle araçların lojistik hizmetine bağlı olması bakkalları zincir marketlere karşı zayıf duruma düşürmektedir. Bu durum, araçların yanlış ürün getirmesi, istenilenden farklı sayıda ürün getirmesi ya da geç

getirmesi gibi problemler yaratabilir. Çıkan lojistik faaliyetlerinde ise eve servis hizmetinin olmaması ya da bu hizmetin teknolojik altyapıya bağlı olmaması değer kaybına neden olmaktadır. Türkiye’de zincir marketlerin internet üzerinden sipariş hizmeti 1997 yılında Migros tarafından başlatılmıştır (Appel, 2016). Daha sonra diğer marketler tarafından da uygulanan internet veya mobil uygulama üzerinden eve sipariş hizmeti, özellikle Covid-19 pandemisi ile birlikte hızla yaygınlaşmıştır. Bunun yanı sıra kurulu bir perakende

mağazası bulunmayan ve sadece eve servis hizmeti veren firmalar sektöre girmiştir. Bakkalların eve sipariş hizmetlerinde kısıtlı teknoloji kullanmaları, bu zorlu rekabet koşulları karşısında onların rekabetçi güçlerini olumsuz yönde etkilemektedir. Son olarak yapılan gözlemler ve görüşülen bakkallardan edinilen izlenimler doğrultusunda Eskişehir’de bakkalların eve servis hizmetinin çok yaygın bir hizmet olmadığını söylemek mümkündür.



Şekil 4- Değer Zinciri Modeline Göre Eskişehir’de Bakkalların Zayıf Yanları ve Tehditleri (Kaynak: Yazarlar)

Figure 4- Weaknesses and Threats of Bakkals in Eskişehir According to the Value Chain Model (Source: Authors)

Operasyonel tüm faaliyetlerinde bakkalların kurumsallık ve profesyonellik anlamında zincir marketler karşısında eksiklikleri olduğu gözlemlenmektedir. Yani bakkalların lokasyon seçimleri, tedarik zinciri yönetimi, insan kaynakları yönetimi gibi tüm ticari aktivitelerindeki kararlar zincir marketlerin aksine profesyonel bir şekilde verilmez. Bununla birlikte hükümetin zincir marketlerin operasyonlarına yönelik bir düzenlemede bulunmaması, geleceğe yönelik olarak bakkalların rekabetçi gücünü olumsuz olarak etkileyen en büyük tehditlerden biridir. Nitekim görüşülen bazı bakkal işletmecileri ve firma dışı aktörler hükümetin zincir marketlerin operasyonlarına yönelik yapmış oldukları düzenlemeleri yetersiz bulduklarını belirtmiştir. Zincir marketlerin kapanış saatlerine yönelik bir düzenleme yapılmasını öneren bir bakkal işletmecisi bu önerisini “Belki marketler 20:00’de kapasalar, biz de 22:00’de kapasak o şekilde yürüyebilirdi, bize de iki saat faydası olurdu ama marketlerin çok gücü var.” (Bakkal İşletmecisi, 11) sözleriyle aktarmıştır.

Bir kamu kurumu/STK temsilcisi ise yine zincir marketlerin kapanış saatlerine yönelik bir

düzenlemenin gerektiğini ve bu doğrultuda Avrupa’daki benzer yasal düzenlemelerin Türkiye’de uyarlanması için küçük ölçekli işletmelerin rekabetçiliğini koruyabileceğini belirtmiştir.

“Bayilerin 22.00 yasağı hala uğraştığımız bir yasa. En azından 00.00’a çekilmesi için. Mesela biz Eskişehir’de uğraştık bir ara, bunun dilekçelerini falan verdik, bu olmayacaksa eczanelerdeki gibi 24 saat açık kalacak bayi sistemi oluşturalım. Onun dışında 2015’te çıkan büyük marketler yasa tasarısı ile ilgili ek madde istedik, bu işte nedir, büyük marketlerin, zincir marketlerin kapanış saatiyle ilgili. Biraz daha geriye çekilsin, benim bakkalım, yerelim iş yapsın. İşte Avrupa standartlarına uyarlıysak bunu cumartesi öğleden sonra kapatsın, Pazar günü de kapalı kalsın. Benim esnaf ve sanatkârimin önü açılsın.” (Kamu Kurumu/STK Katılımcı, 3)

Bakkal işletmecilerinin yasal düzenlemeye ihtiyaç duyduğu bir diğer konu ise zincir marketlerin kent içindeki yayılımlarının kısıtlanmasıdır. Bir bakkal işletmecisi, bulunduğu lokasyondan örnekler vererek bu konuda bir yasal düzenleme gerektiğini belirtmiştir.

“ben şunu anlamıyorum şimdi, ŞOK market açıldı, 5-6 bina gidiyorsun bir tane daha ŞOK var. 6 bina gidiyorsun BİM, karşı çaprazında tekrar BİM, onlar da bakkal gibi açılıyor, tamam açılın ama yan yana yan yana açılmasın. Arada biz zaten kaynayıp gidiyoruz, hiç gerek yok. Desin ki her Migros arasında şu km. olsun desin. O arada küçük esnaflar var, benden de küçükleri var.” (Bakkal İşletmecisi, 5)

Bakkalların tedarik faaliyetlerinde sahip oldukları bazı dezavantajlar satış ve pazarlama faaliyetlerine de yansımaktadır. Bakkalların üreticiden doğrudan tedarik edememesi ve tedarikte yüksek ıskontodan yararlanamaması tüketiciye sundukları ürünlerin market fiyatlarından daha yüksek fiyatta olmasına neden olmaktadır. Diğer yandan ürün yelpazelerinin dar olması, günümüzde tüm alışverişini tek bir noktadan yapma eğiliminde olan tüketicilerin bakkalları tercih etmemesine neden olmaktadır.

Son olarak hizmet faaliyetlerinde kurumsallığın olmaması, kurumsal bir müşteri hizmetleri departmanlarının bulunmaması da bakkalların zincir marketler karşısındaki zayıf yanlarından biridir. Buna karşın bakkalların tüketicilerle yakın ilişkiler kurmasının onların hizmet aktivitelerini olumlu etkilediği gözlemlenmiştir. Teritoryal gömülülüklerinden kaynaklanan bu özellikleri bakkalların hizmet faaliyetlerinde gücünü korumaktadır. Diğer yandan üretici firmaların ürünlerinin arkalarında durması nedeniyle bakkallar satış sonrası hizmet faaliyetlerinde de görece pek zayıf değildir. Ancak hizmet kalitesi bakkaldan bakkala değişkenlik gösterdiği için bakkallar hizmet faaliyetlerinde zincir marketler gibi öngörülebilir değildir.

Destekleyici faaliyetler

Değer zinciri modeline göre zayıf yanlar ve tehditler değerlendirildiğinde (Şekil 4) küçük ölçekli işletmeler oldukları için bakkallar birçok fiziki kısıtlılık ile karşılaşmaktadır. Bu kısıtlılıkların başında ise kısıtlı satış alanı gelmektedir. Bakkallar yetersiz satış alanı nedeniyle ürün sayısını ve çeşitliliğini düşük tutmakta, dükkân içerisindeki hareket alanı ise marketlerdeki kadar rahat bir alışveriş imkânı tanımamaktadır. Bu kimi zaman mağaza düzenine de yansımakta ve dükkânda kaotik bir görüntü oluşturmaktadır. Ürünlerin düzeni, fiyat etiketlerindeki eksiklikler ve temizlik gibi diğer faktörler de mağaza düzenini negatif etkilemekte, tüketici kaybına yol açabilmektedir. Diğer yandan araç için park imkânının kısıtlı olması ya da araçla erişim imkânı olmaması da potansiyel tüketicileri kaybetme, yani değer kaybı riski oluşturmaktadır.

İnsan kaynakları yönetimi, bakkalların küçük ölçekli ve genellikle aile işletmeleri olmaları nedeniyle

profesyonel olarak uygulanmamakta, yukarıda da vurgulandığı gibi güven ilişkilerine dayalı bir süreç yürütülmektedir. Ancak aile işletmesi olmayan bakkallarda da profesyonel insan kaynakları yönetiminden söz etmek mümkün değildir. Bu durum zaman zaman işletmeyi değer kaybına uğratabilecek para çalma, tüketici ile kötü iletişim kurma vb. personel problemlerine yol açmaktadır.

Bakkallar, teknolojinin sunduğu imkânları zincir marketlere kıyasla kısıtlı ölçüde kullanabilmektedir. Zincir marketler tedarik ve lojistikte, satış, reklam ve pazarlamada teknolojiyi bakkallardan son derece üstün bir şekilde kullanmaktadır. Buna karşın bakkalların yetersiz finansal kaynakları nedeniyle teknoloji konusunda zincir marketlerle rekabet edebilecek bir gücü yoktur.

Tedarik faaliyetlerinde bakkallar yine bir dizi dezavantaja sahiptir. Kısıtlı satış alanları, kısıtlı depo imkânları ve kısıtlı bütçeleri nedeniyle zincir marketlerin sunduğu kadar geniş bir yelpazede ve sayıda ürün sunamamaktadırlar. Bu durum, özellikle son yıllarda tüketicilerin tek bir yerden tüm alışveriş ihtiyacını giderme eğilimi ile birlikte değerlendirildiğinde bakkallar için büyük bir dezavantaj ve değer kaybı oluşturmaktadır. Diğer yandan bakkallar ürün tedarik ederken zincir marketlerinin yararlandığı ölçek ekonomilerinden yararlanamamakta, düşük miktarda sipariş verdikleri için zincir marketler kadar ıskonto alamamaktadır. Görüşülen bir bakkal işletmecisi bu durumdan oldukça şikâyetçi olduğunu ve bunun haksız rekabeti doğurduğunu belirtmiştir.

“Onlar daha çok mal alıyorlar, ıskontosunu da daha fazla alıyorlar. Biz bir koli alıyorsak onlar bin koli alıyorlar, üreticiler de onlara özel ıskonto veriyorlar. Mal alırken de kazanıyorlar, rafla girerken de raf bedeli altında bedeller alıyorlar. Bunlar ne kadar yasaklansa da hala var. Ya mal fazlası veriyor ya da özel ıskonto uyguluyorlar. Haksız rekabet dediğimiz şey doğuyor.” (Bakkal İşletmecisi, 3)

Bununla birlikte zincir marketlerin tedarikçiler üzerinde yüksek pazarlık gücü olmasına karşın bakkalların pazarlık gücü çok azdır. Bakkalların tedarikte yaşanan ölçek ekonomilerinden yararlanamama ve düşük pazarlık gücü sorunu sektördeki diğer bakkallar ile yapılabilecek bir iş birliği ile çözülebilir. Trabzon’da “bakkalım” uygulaması ile bakkalların bu sorunu görece çözdüğü görülmekle birlikte Eskişehir’de bu anlamda bir iş birliği yapılmamaktadır (Bakkalım A.Ş., 2017).

5. SONUÇ VE TARTIŞMA

Türkiye gıda perakende sektöründe organize zincir marketlerin son yıllarda agresif bir mekânsal yayılma örüntüsü ortaya koyması ile geleneksel gıda perakendecileri, bakkallar, güçlü bir rekabetçi baskıyla karşılaşmıştır. Sektörü on yıllardır domine eden bakkalların bir bölümü bu zorlu rekabetçi ortama dayanamamış ve faaliyetlerine son vermiştir. Öte yandan bakkalların diğer bir bölümü ise söz konusu yoğun rekabet ortamına uyum sağlayarak, bir takım yeni avantajlar ve stratejiler geliştirerek varlıklarını sürdürmüşlerdir. Organize zincir marketlerin bakkallar üzerindeki etkileri ve yarattığı sorunlar bazı çalışmalar tarafından da (Bocutoğlu & Atasoy, 2001; Yükselen vd., 2007; Ersun & Arslan, 2008; Pıçak & Bilen, 2009; Candemir, 2010) vurgulanmış olmakla birlikte, bu çalışma, bakkalların tedarik zincirlerini ekonomik coğrafya bakışıyla ortaya koyarak ve bakkalların sahip oldukları rekabetçi avantaj ve dezavantajları Porter'ın (1985) önermiş olduğu değer zinciri analizi ile ilk kez değerlendirerek ve son olarak dünyada bakkalların izlediği stratejilerle bir karşılaştırma yaparak literatürde diğer çalışmaların eksik bıraktığı önemli boşlukları doldurmayı amaçlamaktadır.

Bu çerçevede bu çalışmada bakkalların izlemiş oldukları rekabetçi stratejiler, değer zinciri yaklaşımıyla değerlendirilmiş ve bakkalların sahip oldukları güçlü yönler ve fırsatlar ile zayıf yönler ve tehditler her bir faaliyet için tek tek saptanmıştır. Bu değerlendirme sürecinde bakkalların ticari faaliyetlerinde geçmişten günümüze birtakım değişimler meydana geldiği, yeni eğilimlerin ortaya çıkmaya başladığı gözlemlenmiştir. Buna göre ilk olarak bakkalların rollerinde bir değişim meydana gelmiş, bakkallar geçmişte olduğu gibi temel ihtiyaçları karşılama görevini organize market zincirlerine devretmiştir. Günümüzde bakkallar daha dar ancak daha hızlı sirkülasyona sahip bir ürün yelpazesine sahiptir. Bu eğilim Candemir'in (2010) Türkiye ölçeğindeki saptamalarıyla ve Makhitha'nın (2016) Güney Afrika Cumhuriyeti'nde yürütmüş olduğu çalışmanın bulgularıyla da örtüşmektedir. Buna göre bakkalların tedarik faaliyetlerinde izlemiş oldukları en önemli rekabetçi avantajları stok yapmamak ve ürün yelpazelerini daraltmaktır. Tedarik faaliyetlerinde karşılaştıkları en büyük problem ise doğrudan üreticiden ürün tedarik edememek ve organize market zincirleri gibi ölçek ekonomilerinden faydalanamamaktır. Bu problemi aşmanın en önemli yolu bakkalların bir STK önderliğinde iş birliği kurarak toplu alım gerçekleştirmesidir. Fas (Ikram vd., 2017) ve Güney Afrika Cumhuriyeti'nde (Makthitha, 2016) yürütülen çalışmalarda da iş birliği çerçevesinde toplu alım yapmanın bu problemi çözebileceği

sonucuna varılmıştır. Nitekim Türkiye'de de Trabzon'da Bakkalım A.Ş. bünyesinde birçok bakkal birleşerek toplu alım gerçekleştirmiş ve ölçek ekonomilerinden faydalanmaya başlamıştır (Bakkalım A.Ş., 2017). Eskişehir'de de daha önce Eskişehir Bakkal ve Bayiler Esnaf Odası'nın önderliğinde benzer bir girişim denenmiş ve başarısız olunmuştur. Bu da bakkalların dünya genelinde her ne kadar benzer avantaj ve dezavantajları bulunsa da mekânsal farklılıkların etkisinin ihmal edilmemesi gerektiğini göstermektedir.

Bakkalların hem Türkiye'de hem diğer gelişmekte olan ülkelerde (D'Andrea vd., 2006; Sangvikar vd., 2019) pazarlama ve satış faaliyetlerinde izlediği en önemli strateji ise açık hesap yöntemidir. Açık hesap yöntemi tüketicilere kredi kartından daha esnek bir ödeme imkânı tanımaktadır. Açık hesap yönteminin özellikle mahalle bakkallarında daha çok uygulanan bir yöntem olduğu gözlemlenmiştir. Bunun yanı sıra bakkalların ulaşım kartı satma, kontrollü telefon, fatura ödeme hizmeti gibi hizmetler sunarak faaliyetlerini çeşitlendirdikleri ve pazarlama ve satış faaliyetlerinde değer yarattığı saptanmıştır. Erkip vd. (2014) tarafından bu çeşitlendirme faaliyetleri perakende sektöründeki son gelişmelerin yaratmış olduğu dinamik ortamda bakkalların benimsediği dayanıklılık (resilience) stratejilerinden biri olarak değerlendirilmiştir.

Bakkalların benimsemiş olduğu bir diğer strateji ise, yine Erkip vd. (2014) tarafından dayanıklılık stratejisi olarak değerlendirilen ve organize market zincirlerinden çok daha önce uygulamaya başladıkları eve servis hizmetidir. Eve servis hizmeti Hindistan'da da bakkalların başvurduğu en önemli rekabetçi stratejiler arasındadır (Sangvikar vd., 2019). Ancak Türkiye'de eve servis hizmetinin son yıllarda azalan bir eğilimde olduğu ve yeni tehditlerle karşı karşıya olduğu gözlemlenmektedir. 1997'de Migros'un uygulamasıyla başlayan online perakendecilik, günümüzde Türkiye'de giderek yaygınlaşmaktadır ve özellikle büyük metropollerde bakkaldan ve marketten yapılan alışverişin yerini almaktadır. Market zincirlerinin online alışveriş hizmetlerinin yanı sıra sadece online sipariş hizmeti veren perakendecilerin gelişmeye başlamasıyla ortaya çıkan Getir, Banabi vb. firmalar da eve servis hizmetinin yaygınlaşmasını sağlamıştır. Bakkallar buna göre eve servis hizmetlerinde teknoloji kullanımını geliştirmeli ve web veya mobil uygulama tabanlı sipariş hizmetlerine adapte olmalıdır. Nitekim özellikle son dönemlerde bakkaldan sipariş odaklı yeni mobil uygulamalar geliştirilmektedir.

Son olarak teritoryal gömülülük bakkalların sahip olduğu en önemli rekabetçi avantajlardan biridir. Bakkallar buldukları mekâna organize market

zincirlerinden daha fazla gömülüdür. Bunun anlamı, bakkalların tüketiciler için sadece bir bakkal olmaktan çıkıp sohbet etmeye gelinen, anahtar bırakılan, mal emanet edilen, sosyal etkileşimde bulunulan ticari işletmeler haline gelmiş olmasıdır. Tüketicilerle bakkal arasındaki bu tür sosyal ilişkiler işletme için rekabetçi güçtür. Ancak Türkiye’de teritoryal gömülülüğün bakkallar için ne kadar büyük bir rekabetçi avantaj olduğu sorgulanmalıdır. Nitekim Erkip vd. (2014) de geleneksel değerler olarak değerlendirdikleri karşılıklı güven ve komşuluk ilişkilerinin hem sektörde hem de toplum nezdinde azaldığı sonucuna varmıştır. Bakkallar her ne kadar gömülü olmanın avantajlarını yaşasalar da tüketiciler son dönemlerde toplu alışverişlerini organize market zincirlerinden yaparken günlük basit alışverişlerini bakkallardan yapma eğilimindedir. Düzenleyici çerçevenin organize market zincirlerinin mekânsal yayılma faaliyetlerini kısıtlamamasıyla mahalle aralarına kadar giren indirim marketleri bu çerçevede tüketicilerin alışveriş eğilimlerini etkilemiştir (Bocutoğlu & Atasoy, 2001; Yükselen vd., 2007; Kompil & Çelik, 2009; Pıçak & Bilen, 2009; Candemir, 2010; Bağcı, 2018; Türkiye Esnaf ve Sanatkarları Konfederasyonu, [TESK], 2018).

Bakkallar, ticari faaliyetlerinde sahip oldukları rekabetçi güçlerini kullanarak, fırsatları değerlendirerek karşılaşmış oldukları rekabetçi baskıların üstesinden gelebilir. Bunun başarılı bir örneği Bakkalım A.Ş. tarafından Trabzon’da yürütülmektedir. Ancak bakkalların gücü ve yetkisi dâhilinde olmayan birtakım kısıtlayıcı ve düzenleyici önlemler ise düzenleyici çerçevenin yetki ve sorumluluğundadır. Bu anlamda 2015 yılında TBMM’de “Perakende Ticaretinin Düzenlenmesi Hakkında Kanun Tasarısı Taslağı” görüşülmüş ve bu doğrultuda perakendecilik sektörüne yeni bir düzenleme getirilmiştir. Bu düzenleme her ne kadar organize market zincirlerine yeni sorumluluk ve kısıtlamalar getirirse de mekânsal faaliyetleri üzerinde bir kısıtlama getirmemiştir. Buna göre gelecekte hem Türkiye’de hem de Eskişehir ölçeğinde mevcut rekabetçi ortamın daha da kızışacağı ve bakkal sayısının gelecek yıllarda da düşüş eğiliminde olacağı beklenmektedir. Ama bu demek değildir ki geleneksel perakendeciler ve onun en büyük temsilcisi olan bakkallar, modern perakende zincirleri karşısında tümüyle savunmasız olup yok olacaklardır. Bu çalışmanın sonuçları bakkalların değer zincirinin farklı aşamalarında rekabete uyum sağlamak için yeni bir takım stratejiler ve taktikler geliştirerek zor da olsa ayakta kalmaya devam edeceğini de göstermektedir.

REFERANSLAR

- Altay, M. (2020). Savunma sektöründe değer zinciri analizi algısı ve değerlendirilmesi. *Uluslararası İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi (IJEAS)*, 6(1), 34-50. doi: <https://doi.org/10.29131/uiibd.691511>
- Appel, A. (2016). Embeddedness and the (re)making of retail space in the realm of multichannel retailing: the case of Migros Sanal Market in Turkey, *Geografiska Annaler: Series B, Human Geography*, 98(1), 55–69. doi: <https://10.1111/geob.12089>
- Aygün, T. & Oeser, G. (2017). Challenges and opportunities of Turkish food retail in Germany from a value chain perspective. *International Journal of Retail & Distribution Management*, 45(3), 308-327.
- Bağcı, U. E. (2018). *Yerel Perakendecilerin Dayanma, Yeniden Uyarlanma ve Direnme Stratejileri: Eskişehir Örneği*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Bakkalım A.Ş. (2017). 22. Kasım 2020 tarihinde <http://bakkalimas.com/bakkal-amcayi-bizim-bakkal-kurtardi/> adresinden edinilmiştir.
- Bocutoğlu, E. & Atasoy, Y. (2001). Yükselen süpermarket olgusu karşısında bakkaliye sektörünün yeri ve Trabzon örneği, *Trabzon Esnaf ve Sanatkarlar Odaları Birliği (TESOB) Yayınları*, 1-13.
- Candemir, A. (2010). Perakendecilik sektöründe kent bakkalların rekabet gücünün analizi: İzmir örneği, *Ege Akademik Bakış*, 10(1), 211-238.
- Chikweche, T. (2015). Independent retail and grocery shops in Zimbabwe: Survival and demise in a crisis and post-crisis era. *Journal of Marketing Channels*, 22(2), 121-136.
- Coe, N. M. (2004). The internationalisation/globalisation of retailing: Towards an economic-geographical research agenda. *Environment & Planning A*, 36(9), 1571–94.
- Coe, N. M., & Wrigley, N. (2007). Host economy impacts of transnational retail: The research agenda. *Journal of Economic Geography*, 7(4), 341–71.
- Crain, D. W. & Abraham, S. (2008). Using value-chain analysis to discover customers' strategic needs, *Strategy & Leadership*, 36(4), 29-39.
- D'Andrea, G., Lopez-Aleman, B. & Stengel, A. (2006). Why small retailers endure in Latin America. *International Journal of Retail & Distribution Management*, 34(9), 661-673.
- Dicken, P. (1986). *Global shift: Industrial change in a turbulent world*. Harpercollins.
- Erkip, F., Kızılgün, Ö., & Akinçi, G. M. (2014). Retailers' resilience strategies and their impacts on urban spaces in Turkey. *Cities*, 36, 112-120.
- Ersun, N. & Arslan, K. (2008). Değişen rekabet koşullarında geleneksel gıda perakendecilerinin rekabet gücünün artırılması. *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 7(13), 49-67.
- Feldmann, V., (2002). Competitive strategy for media companies in the mobile internet. *Schmalenbach Business Review*, 54(4), 351-371.
- Franz, M. (2010). The role of resistance in a retail production network: protests against supermarkets in India. *Singapore Journal of Tropical Geography*, 31(3), 317-329.
- Franz, M., Appel A. & Hassler, M. (2013). Short waves of supermarket diffusion in Turkey, *Moravian Geographical Reports*, 21(4), 50-63.
- Gürün, B. A. (2010). Türkiye'de değişen tüketim mekanları ve alışveriş merkezleri, *Dosya 22*, Kasım 2010, 16- 30.
- Hess, M. (2004). 'Spatial' relationships? Towards a reconceptualization of embeddedness. *Progress in Human Geography*, 28(2), 165-186.
- Hess, M., & Yeung, H. W. C. (2006). Whither global production networks in economic geography? Past, present, and future. *Environment and Planning A*, 38, 1193-1204.
- Ikram, B., Nam, Y. & Kim, K. (2017). Analysis of policy for independent grocery stores in Morocco, *Journal of International Trade & Commerce*, 13(5), 181-206.
- Humphrey, J. (2007). The supermarket revolution in developing countries: tidal wave or tough competitive struggle?, *Journal of Economic Geography*, 7, 433-450.
- Kaplinsky, R. (2000). Globalisation and unequalisation: what can be learned from value chain analysis?. *Journal of development studies*, 37(2), 117-146.

- Klemz, B.R., Boshoff, C. & Noxolo-Eileen, M. (2006). Emerging markets in Black South African townships: small local independently owned versus large national retailers, *European Journal of Marketing*, 40(5/6), 590-610.
- Kompil M. & Çelik, H. M. (2009). Türkiye’de batı tarzı büyük ölçekli tüketim mekanlarının gelişimi ve kentsel perakende alanlarının yasal ve yapısal olarak düzenlenmesi gayretleri, *Megaron*, 4(2), 90-100.
- Kulke, E. & Suwala L. (2016). Internationalisation of grocery retailing in the Global South: general conditions, formats and spatial expansion patterns of selected MNEs, *Die Erde*, 147 (3), 187-200.
- Kumar, D. & Rajeev, P. V. (2016). Value chain: A conceptual framework. *International Journal of Engineering and Management Sciences*, 7(1), 74-77.
- Kuyucak, F. & Şengür, Y. (2009). Değer zinciri analizi: Havayolu işletmeleri için genel bir çerçeve, *KMU İİBF Dergisi*, 11(16), 132-147.
- Makhitha, K. M. (2016). Challenges impacting on small independent retailers performance in Soweto, Johannesburg in South Africa, *Investment Management and Financial Innovations*, 13(3), 258-266.
- Pathak, A. A., & Kandathil, G. (2020). Strategizing in small informal retailers in India: Home delivery as a strategic practice. *Asia Pacific Journal of Management*, 37, 851–877.
- Pıçak, M. & Bilen, A. (2009). Artan süpermarket rekabeti karşısında bakkalların ekonomik ve hukuki durumları, *T.C. Dicle Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi (DÜSBED)*, 1(2), 25-37.
- Porter, M. E. (1985). *Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance*. The Free Press.
- Porter, M. E. (1998). *Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance, with a new introduction*. The Free Press.
- Ramakrishnan, K. (2010). The competitive response of small, independent retailers to organized retail: Study in an emerging economy. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 17(4), 251-258.
- Ray, N., Clarke, G., & Waley, P. (2020). The rise of corporate retailing and the impacts on small-scale retailing: the survival strategies of Kirana stores and informal street vendors in Durgapur, India. *Singapore Journal of Tropical Geography*, 41(2), 269-283.
- Reardon, T., Henson, S., & Berdegué, J. (2007). ‘Proactive fast-tracking’ diffusion of supermarkets in developing countries: Implications for market institutions and trade. *Journal of Economic Geography*, 7(4), 399–431.
- Reardon, T., Timmer, C. P., Barrett, C. B. & Berdegue, J. (2003). The rise of supermarkets in Africa, Asia, and Latin America. *American Journal of Agricultural Economics*, 85, 1140–1146.
- Reddy, G. P., Murthy, M. R. K., & Meena, P. C. (2010). Value chains and retailing of fresh vegetables and fruits, Andhra Pradesh. *Agricultural Economics Research Review*, 23, 455-460.
- Rieple, A., & Singh, R. (2010). A value chain analysis of the organic cotton industry: The case of UK retailers and Indian suppliers. *Ecological Economics*, 69(11), 2292-2302.
- Riot, E., Chamaret, C., & Rigaud, E. (2013). Murakami on the bag: Louis Vuitton's decommodification strategy. *International Journal of Retail & Distribution Management*. 41 (11/12), 919-939.
- Sangvikar, B. & Kolte A. & Pawar, A. (2019). Competitive Strategies for Unorganised Retail Business: Understanding Structure, Operations, and Profitability of Small Mom and Pop Stores in India, *International Journal on Emerging Technologies*, 10(3), 253-259.
- Schüßler, E., Dobusch, L., & Wessel, L. (2014). Backstage: Organizing events as proto-institutional work in the popular music industry. *Schmalenbach Business Review*, 66(4), 415-437.
- Simatupang, T. M., Piboonrungrroj, P. & Williams, S. J. (2017). The emergence of value chain thinking, *International Journal of Value Chain Management*, 8(1), 40-57.
- Sturgeon, T. J. & Biesebroeck, J. V. (2011). Global value chains in the automotive industry: an enhanced role for developing countries?, *International Journal of Technological Learning, Innovation and Development*, 4(1/2/3), 181-205.
- Sturgeon, T. J., Biesebroeck, J. V. & Gereffi, G. (2008). Value chains, networks and clusters: Reframing the global automotive industry, *Journal of Economic Geography*, 8(3), 297-321.
- Swoboda, B., Foscht, T., & Cliquet, G. (2008). International value chain processes by retailers and wholesalers: A general approach. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 15(2), 63-77.
- TESK, 2018. 29 Aralık 2020 tarihinde <https://tesk.org.tr/view/haber/goster.php?Guid=d6c3c97e-2263-11ea-9eaf-000c29b32a855> adresinden edinilmiştir.

- Üçler, Ç. & Martin-Domingo, L. (2015). Traveler's idle time and the value chain at airports, *Journal of Aeronautics and Space Technologies*, 8(2), 25-33.
- Wrigley, N. & Lowe M. (2002). *Reading Retail: A geographical perspective on retailing and consumption spaces*. Arnold.
- Wrigley, N. (2000). The globalization of retail capital: Themes for economic geography. In G. L. Clark, M. Feldman, and M. S. Gertler (Eds), *The Oxford handbook of economic geography*, (s. 292–313). Oxford University Press.
- Yavan, N. (2010). The location choice of foreign direct investment within Turkey: An empirical analysis, *European Planning Studies*, 18(10), 1675-1705.
- Yavan, N. (2014). Örneklem ve Örneklem Yöntemleri. Y. Arı ve İ. Kaya (Eds) içinde, *Coğrafya Araştırma Yöntemleri*, (s. 155-174). Coğrafyacılar Derneği Yayınları.
- Yükselen, C., Oflazoğlu, S. & Apaydın, E. M. (2007). Tüketicileri alışverişte süpermarket ve bakkallara yönelten faktörler, Antakya'da iki araştırmanın sonuçları ışığında bir değerlendirme, *Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 4(7).