

Türkiye Perakende Sektöründe Kültürel Çeşitlilik ve Kurumsallaşma Üzerine Bir Keşifsel Araştırma

Zekayi Durgut

Lisansüstü Eğitim, Öğretim ve Araştırma Enstitüsüne İşletme Ana Bilimi dalında Yüksek Lisans Tezi olarak sunulmuştur.

Doğu Akdeniz Üniversitesi
Eylül 2016
Gazimağusa, Kuzey Kıbrıs

Lisansüstü Eğitim, Öğretim ve Araştırma Enstitüsü onayı

Prof. Dr. Mustafa Tümer
L. E. Ö. A. Enstitüsü Müdür Vekili

Bu tezin İşletme Bölümü dalında Yüksek Lisans gerekleri doğrultusunda hazırlandığını onaylarım.

Doç. Dr. İlhan Dalcı
İşletme Bölümü Başkan Vekili

Bu tezi okuyup değerlendirdiğimiz, tezin nitelik bakımından İşletme Bölümü Yüksek Lisans gerekleri doğrultusunda hazırlandığını onaylarız.

Yrd. Doç. Dr. Mehmet İslamoğlu
Tez Danışmanı

Değerlendirme Komitesi

1. Prof. Dr. Mustafa Tümer

2. Yrd. Doç. Dr. Mehmet İslamoğlu

3. Yrd. Doç. Dr. Emrah Öney

ÖZ

Tüketimde ulusal ve global markalaşmanın egemenleşmesi, tüketicilerin tercih ve damak tadlarının da yerel boyuttan, ulusal ve global boyuttaki ürünlere ve lezzetlere endekslenmesi, bilişim ve güvenlik sistemlerinin çok büyük ölçekli perakende örgütlerini ekonomik kılmaması, batıdan sonra kalkınmakta olan ülke tüketicilerinin de alışverişlerinin çoğunu yerel satıcılar yerine perakende zincirlerinden yapmalarına yol açmıştır.

Tüketicilerin daha önceki kalıplaşmış algıları, davranışları ve tüketimle ilgili kültürel özellikleri ise çok daha kurumsal ve yavaş değişen sosyal öğeler olduklarından, bilhassa Türkiye gibi kalkınmakta olan ülkelerdeki yöneticiler, hem global örgütlere uygun şekilde kurumsallaşma, hem de yerel tüketim kültürlerini göz ardı etmemek zorunluluğunda kalmışlardır.

Bu araştırma, Türkiye perakende piyasasında köklü ve büyük firmalarda yıllarca çalışmış olan yöneticilerin, örgütsel kurumsallaşma ile yerel farklılıkları göz önünde tutma arasında nasıl bir denge oyunu oynadıklarını ve müşteri ilişkileri açısından bu dengeyi gözetmenin önemini, keşifsel metotla incelemiş ve ileride yapılacak nitel ve nicel çalışmalara bir temel oluşturmuştur.

Anahtar Kelimeler: Perakendecilik, Kültürel Çeşitlilik, Kurumsallaşma

ABSTRACT

The domination of consumption by national and global brands, the transformation of consumers' preferences and tastes from local to national and international products and flavours and the creation of large-scale retail organisations by advances in information and security technologies, have moved the bulk of the purchasing from local markets and bazaars to large retail chains.

The routines, cognitive and behavioural norms, and cultural and institutional frameworks related to consumption, on the other hand, have evolved, albeit, too slowly, thereby giving rise, especially in developing countries such as Turkey, to a situation where retail managers had to conform to institutions of global retail organisations and had to cater to local consumption cultures at the same time.

This study is an exploratory study, focusing on the experiences of managers who worked in a leading retail firm in Turkey, regarding the balancing of pressures of conforming to organisational institutionalisation and at the same time exercising flexibility to cater to local consumption patterns. Findings will form the basis of future studies, qualitative and quantitative alike, in this area.

Keywords: Retailing, Cultural Diversity, Institutionalisation

TEŞEKKÜR

Tez oluşturma, araştırma, hazırlama ve çalışma sũrecimde ilgi, alaka ve önerilerini eksik etmeyerek, bilgi, tecrũbe ve deneyimleriyle her konuda bana destek olan değerli hocam ve tez danıŐmanım Asst. Prof. Mehmet İSLAMOğLU' na, ayrıca bu meşakkatli sũrete hamile olmasına rağmen her tũrlũ fedakarlığı gũstererek bana destek olan sevgili eŐim İnci DURGUT' a en samimi ve iten duygularım ile teŐekkũrlerimi sunarım.

Zekayi DURGUT

EYLũL 2016

İÇİNDEKİLER

ÖZ	iii
ABSTRACT	iv
TEŞEKKÜR.....	v
KISALTMALAR.....	viii
1 GİRİŞ	1
1.1 Türkiye'de Perakende Sektörünün Gelişim Süreci.....	4
1.2 Tüketimde Bölgesel Kültürel Farklılıklar	7
1.3 Perakendecilikte Müşteri İlişkileri Yönetimi	10
1.4 Kurum Kültürünün Oluşması ve Kurumsallaşma	12
2 TÜKETİM KÜLTÜRÜ VE KÜLTÜREL FARKLILIKLAR	15
2.1 Tüketim	15
2.2 Tüketici Davranışları.....	17
2.3 Ürünlerin Verdiği Sembolik Mesajlar.....	20
2.4 Tüketim Kültürü.....	22
2.5 Kültürel Farklılıklar.....	28
3 REKABET STRATEJİLERİ VE KURUMSALLAŞMA.....	30
3.1 Rekabet Stratejilerinin Belirlenmesinde İzlenen Yöntemler.....	30
3.2 Kurumsallaşma Teorisine Bakış	35
3.3 Örgütsel Kurumsallaşma Süreçleri	46
3.4 Örgütsel Kurumsallaşmanın Sonuçları	48
3.5 İşletmelerin Çevresi ve Kurumsallaşmayı Sağlayan Unsurlar	49
3.6 Literatürdeki Boşluk ve Araştırmanın Gayesi.....	56
4 METODOLOJİ	57

4.1 Araştırma Yöntemi.....	57
4.2 Bulgular ve Değerlendirme	60
4.2.1 Kültürel Çeşitlilik, Yerel Tüketim ve Sıvı Yağ Örneği.....	60
4.2.2 Prestijli Ürünler ve Prestij Mağazaları.....	62
4.2.3 Uluslararası Perakende Devleri ve Türk Perakendeciler.....	64
4.2.4 Türk Kaşığı ile Batının Perakende Pilavını Yemek.....	67
4.2.5 Müşteri İlişkilerini Kurumsallaştırmak mı? Yönetmek mi?.....	71
4.2.6 Kurum Kültürü ve Çalışanların Aidiyet Duygusu Taşınması.....	74
4.2.7 Kurumsallaşmış İş Süreçleri ve Kültürel Farklılıklara Göre Esneklik...75	
4.2.8 Fiyatlandırma, İndirim ve Promosyonlar.....	77
4.2.9 Bölgesel Kültürel Farklılıklara Göre Ürün Portföyü.....	79
4.2.10 Sosyo-Kültürel Açından Perakende Anlayışı.....	82
4.2.11 İnsan Kaynakları Politikaları ve Bölgeler Arası Farklıklar.....	84
4.2.12 Ulusal ve Yerel Mağazaların Rekabetinde Kurumsal-Kültürel Boyut.86	
4.2.13 Batılı - Anadolu'lu Yelpazesinde Tüketiciler.....	87
4.2.14 Müşteri Memnuniyeti İçin Önce Personel Memnuniyeti.....	89
5 SONUÇ.....	92
5.1 Değerlendirme.....	92
5.2 Araştırma Sınırlamaları.....	98
5.3 Gelecek Araştırma İçin Tavsiyeler.....	99
KAYNAKLAR	100
EKLER.....	111

KISALTMALAR

AVM	Alış Veriş Merkezi
CRM	Customer Relationship Management
MİY	Müşteri İlişkileri Yönetimi

Bölüm 1

GİRİŞ

Perakende sektörü bilişim teknolojilerinin tedarik zincirlerine, müşteri iletişim ve analizlerine olan katkılarıyla Dünyada olduğu gibi ülkemizde de hızlı bir değişim ve gelişim sürecindedir. Perakendecilik işlem hacminin büyüklüğü, çalışan sayısı, 7'den 77'ye tüm toplumu kapsayan müşteri profili ve kamu maliyesine sağladığı katkı bakımından ülkemizin lokomotif sektörlerinden biridir.

Perakende sektöründe yaşanan değişimin sebepleri arasında ülkemiz nüfusunda demografik, ekonomik ve kültürel faktörlerde yaşanan hızlı değişimler gösterilebilir. İstihdam oranlarının artmasına bağlı olarak çalışan kadın sayısının artması, kırsal alanlardan şehirlere olan göçün artmasına bağlı olarak kentleşme hızının artması, nüfus artışına bağlı olarak tüketimin artması, eğitim oranının artışına bağlı olarak tüketici yapısındaki değişiklik, şehir hayatının karmaşık yapısına bağlı olarak zamanın daha değerli hale gelmesi, milli gelirin artışına bağlı olarak lüks tüketimin artması, bankacılık sektörünün gelişmesine bağlı olarak kredi kartının hayatımıza girmesi, otomobil kullanım sayısının artmasına bağlı olarak ulaşımın kolaylaşması gibi yukarıda sayılan tüm faktörler perakende sektöründe hızlı ve köklü gelişime neden olmuş ve her türlü ihtiyaçlara cevap verebilen ve birçok ürünün bir arada tüketicilere sunulduğu mağazalar açılmıştır.

Türkiye'de 1980'lerin sonlarında uygulamaya konulan dışa açılma politikası ile yabancı yatırımların önü açılmış ve bu durum da perakende sektöründe yaşanan hızlı ve köklü büyümenin başlangıcı olmuştur.

Artan rekabet ve sektöre yeni giren oyuncular mevcut işletmeler için tehdit oluşturmuş, sektörde bulunan işletmeler pazar paylarını korumak ya da pazar paylarını arttırmak adına yeni arayışlara girmiş ve yeni yöntemlerle tüketicilerinin karşılıklarına çıkararak pazarda var olma savaşı vermişlerdir.

Yoğun rekabeti avantaja çevirebilen işletmeler stratejileri ve hedefleri doğrultusunda büyümelerini sürdürmekte ve karşısına çıkan engelleri bertaraf ederek organizasyonlarını genişletmektedirler. Organizasyonlarını büyüten işletmeler kar etmek için yoğun çaba gösterirler, en önemli görevleri arasında kar maksimizasyonu gelir. Bunu da iki şekilde yaparlar; ya satış fiyatlarını arttırarak ya da maliyetlerini minimize ederek. Birincisini uygulamak çok zordur çünkü tam rekabetçi serbest piyasa buna izin vermez. İkincisi işletmeler için daha uygun ve çok daha gerçekçidir. Bu sebeple perakende sektöründe kar marjları zaman geçtikçe düşmekte ve düşük kar marjlarıyla rekabeti sürdürebilen ve organizasyonlarını buna rağmen büyütebilen işletmeler ayakta kalmaktadır.

Sektör içindeki rekabette işletmelerin farklı yapılar, farklı organizasyonlar ve farklı teknikler kullanmalarının sebebi söz konusu düşük kar marjları ile hayatlarını sürdürme zorunluluğudur. Bu zorunlulukta olan işletmelerin, öncelikle şirket içi sürdürülebilir bir yapıyı tesis etmek adına kurumsal bir hüviyete bürünmeleri ve sonrasında da var olma nedenleri olan müşterileri için hünelerini göstermeleri gerekmektedir.

Kurumsal kimlik kazanamayan ya da müşterilerini elde tutmak adına farklı metotlar uygulayamayan işletmeler için hayat gittikçe zorlaşmaktadır. Çünkü müşteri memnun kalmadığı işletmeyi tercih etmeyerek, alternatifini gün geçmeden hemen bulabiliyor.

Bu nedenle işletmeler için en önemli şeyin müşteriler olduğu bu ortamda maliyetleri minimize etmek sadece piyasada kalmak için yeterli olmuyor. Müşteriyi elde tutmak adına, müşteri şikayetini dikkate almak, kurumsal bir kimlik doğrultusunda mağazalarda müşterilerin ihtiyaç ve isteklerine göre ürünler sunmak ve müşterilerin beklentilerini tespit ederek memnuniyeti sağlamak gibi bir çok faktör ön plana çıkmaktadır.

Son yirmi senede yabancı perakendeciler ile yerli perakendeciler arasında yaşanan rekabette, her ne kadar yabancı yatırımcılar yerli firmalara göre global anlamda daha verimli ve daha kurumsallaşmış olsalar da işte bu noktada başarılı perakendeciye başarısızdan ayıran bir faktör olarak ‘tüketiciler’ karşımıza çıkmaktadır.

Bir yandan daha kurumsallaşma faaliyetleri devam ederken aynı zamanda ülke içi farklı bölgelerde hatta aynı şehrin farklı lokasyonlarında var olan tüm farklı yerel tüketim kültürlerini kucaklayak esneklikte olmak gerekebiliyor.

Bu çalışma literatürde var olan ancak birbirine benzeyen birçok anket tabanlı ve genel olarak ‘sanki müşterileri aynı tornadan çıkmış’ tüketiciler olarak gören, kanımızca çok yanlış olan bu varsayımlardan, araştırmalardan ve çalışmalardan farklı olarak yeni ve keşifsel bir bakış açısıyla gerçek olaylara ve tecrübelerine dayanan saha gözlemlerini derleyerek ileride yapılacak çalışmalara daha güçlü ve doğru yönde aydınlatan bir ışık olma amacını taşımaktadır.

Çalışma beş bölümden oluşturulmuştur.

Birinci bölümde, Türkiye perakende sektörünün gelişimi, bölge ve şehirlerarası kültürel farklılıklar, müşteri ilişkileri, kurum kültürü ve kurumsallaşma konuları irdelenecektir.

İkinci bölüm tüketim kültürü ve kültürel farklılıklar hakkında literatür çalışmalarından, üçüncü bölüm rekabet stratejileri ve kurumsallaşma konularının yer aldığı literatür çalışmalarından oluşmaktadır.

Araştırmanın dördüncü bölümünde ise metodoloji hakkında bilgi, bulgular ve değerlendirmeler ayrıntılı biçimde yer alacaktır. Beşinci ve son kısım ise araştırmanın bulguları ve değerlendirmeleri ışığında öneriler sunacaktır.

1.1 Türkiye’de Perakende Sektörünün Gelişim Süreci

Türkiye ekonomisinin 1980’lerde dışa açılmasıyla beraber, çeşitlenen ve farklılaşan ihtiyaçlar karşısında üretici firma sayısı hızla artmış ve üretilen mallara olan talep arttıkça firmaların daha fazla üretme ve daha fazla satma güdüsü kabarmıştır. Üretilen ürünler için yeni pazarlar bulma anlayışı yaygınlaşmış yeni satış ve pazarlama teknikleri geliştirilmiştir. Her türlü ürünün bir arada bulunduğu ve farklı ihtiyaçlara cevap verebilen mağazalar, toplumumuzda da yeni bir tüketim kültürünün habercisi olmuştur. ‘Alış-veriş yapmayı çok seviyorum’, ‘alış-veriş hayatımın bir parçası’ diyen insanların sayısı hiç küçümsenmeyecek kadar fazlalaşmaya başlamıştır.

1980’lerden sonra gerçekleştirilen ekonomik reformların ardından Türkiye pazarına girmiş olan Carrefour, Metro, Real, Tesco gibi uluslararası perakende firmaları aynı zamanda yerli perakende firmalarının da büyümesine ve gelişmesine vesile olmuştur.

1980’li yılların sonlarında organize perakende sektörünün temelleri yeni atıldığından ve şekillenmemiş olan pazar her türlü yeniliğe ve yatırıma açık olduğundan sektöre giren her yeni oyuncu başarı olmuş ve büyümüştür. Sektörde yabancı yatırımcılardan önce bulunan Migros ve Gima gibi yerli oyuncular da

rekabet ortamında büyüme trendine girmiş ve beraberinde Tansaş gibi yeni yerli yatırımların önünü açmıştır.

Uluslararası perakende firmaları, gerek kendi ülkelerinde gerekse yatırım yapmış olduğu diğer ülkelerde edinmiş oldukları tecrübeleri neticesinde oluşmuş olan kurumsal yapılarını ve iş süreçlerini sistematik bir şekilde ülkemizde de uygulama eğilimine girmişler, rekabetin az olduğu ilk yıllarında ve Türk tüketicilerin genellikle batılı kültüre yakın olduğu lokasyonlarda başarılı olmuşlardır. Oluşturulan atmosfer, kasa sayıları, büyük alış-veriş sepetleri, ithal ürünlerin bulunduğu devasa reyonlar, çok fazla çeşit ve alternatifin olduğu açık şarküteri reyonu, güzel kokuların yayıldığı unlu mamul fırınına sahip olan bu mağazalar Türk halkının beğenisini kazanarak yeni yatırımcılara fırsat tanımıştır.

Uluslararası perakende firmaları Türkiye'deki operasyonlarında mağaza müdürleri dahi olmak üzere stratejik pozisyonlardaki tepe yöneticilerini kendi ülkelerinden getirmişlerdir. Carrefour'da Fransız, Metro'da Alman, Tesco'da İngiliz yöneticiler egemendi. Bu yöneticilerin yetiştikleri ülkelerdeki aile yapıları, eğitim sistemleri ve iş deneyimlerinde edinmiş oldukları kültür sebebiyle bizim iş yapış biçimlerimizi ve tüketim kültürlerimizi anlamaları, buna uygun karar ve stratejileri üretmeleri zordu.

Ülkemize batıdan gelen bu yöneticilerin amacı elbette başarılı olmaktı. Kendi ülkelerinde edinmiş oldukları bilgi ve birikimlerini ve sahip oldukları know-how'ı tartışmasız burada da uyguladılar, çünkü ortada denenmiş ve başarılı olmuş bir sistem vardı. İlk yıllarında başarılı bir şekilde uyguladıkları sistem, organizasyon büyüdükçe ve Anadolu'ya yayıldıkça bir takım sıkıntıları da beraberinde getiriyordu. Büyüyen organizasyonda göz ardı edilen birçok faktör vardı. Hiç şüphesiz bu

faktörlerden biri de toplumun farklı kimliklerden, örf ve adetlerden, gelenek ve göreneklerden ve en önemlisi de farklı bir dinden olduğu gerçeğiydi.

Tüm bu farklılıkları kültürel çeşitlilik kavramıyla açıklayabiliriz. Farklı kültürlerden gelen tüketicilerin taleplerine aynı mağazada ve aynı anda cevap verebilme zorunluluğu, farklı kültürlerden oluşan yerli yöneticiler ve personel ile batılı anlayışı tarzı ve kültürü ile yetişen yabancı yöneticiler arasında ortaya çıkan ‘müşteriyi memnun etme’ ile ‘kurumsal süreçlere uyma’ boyutundaki farklılıklar zamanla çatışmaya dönüşmüş ve sıkıntılar baş göstermeye başlamıştır.

Baltaş (2015)’ın ‘Türk Kültüründe Yönetmek’ adlı kitabında da değindiği gibi iş hayatında başarı, yaygın şekilde özenildiği ve uygulamaya çalışıldığı gibi, ithal süreç ve ölçütleri olduğu gibi kullanarak değil, bunları kendi kültürünün tarzına ve dokusuna uyarlayıp hayata geçirilerek kazanılır. Batı kültüründe vefa, hatır, gönül kelimelerinin bizdeki derecede karşılığı yoktur. Bizim geleneğimize göre ‘kervan yolda düzülür, istimi arkasından gelir’ (Baltaş, 2015). Türkiye’de batılı ülkelere kıyasla ticari işlemler çok daha fazla güven ve dürüstlüğe dayalıdır.

Migros hali hazırda perakende sektöründe liderlik konumunu sürdürmektedir. Uzun yıllar önce ülkemize yabancı bir marka olarak gelen Migros daha sonraları millileşmiş, şu an yabancı bir yatırım fonunun elinde olmasına rağmen halen milli ve yerli olma yapısını ve kültürünü korumuştur. Migros yabancı perakendecilerin Türkiye’deki yatırım ve büyüme dönemlerinde onlarla başarılı bir şekilde rekabet etmiş ve birçok konuda onlardan daha başarılı olmuştur. Migros yabancı yatırımcılarla kıyaslandığında tedarikçilerine iş ortakları gözüyle bakmış, müşterilerinin istek ve ihtiyaçlarını dikkate alarak daha fazla oranda çözümler üretmiştir. Yine yabancı rakiplerine oranla tedarikçileri, müşterileri, personeli ve diğer kurumlarla ilişkilerini hep sıcak tutmuş, kurallar mı? Müşteri memnuniyeti mi?

denkleminde hep müşterisinin yanında durmuştur. Migros'a rakip olan ve daha sonra da Migros bünyesine geçen Tansaş da benzer şekillerde kendini ispatlamıştır.

Bim, A101 ve Şok mağazaları da batı perakendecilik süreçlerini kendilerine örnek alırken esnekliklerini de muhafaza ederek, toplumun istek ve ihtiyaçlarını gözeterek farklı formatlarda olmalarına rağmen başarılı olmuşlardır. Buna karşılık aynı dönemlerde piyasaya girmesine ve aynı kulvarda rekabet etmesine rağmen, yabancı bir yatırım olan Dia ise başarılı olamayarak Türkiyedeki faaliyetlerine son vermek zorunda kalmıştır.

Başarısızlıklarının altında yerel tüketici kültürlerine yeterince esneklik ve önem vermemelerinin de muhtemelen yer aldığı bu ve benzer yabancı perakendeciler, ya yönetimlerini değiştirmişler ya da 'Türkiye'ye geçici bir hevesle değil, bin yıllığına geldik' diyen Dünyaca ünlü perakendeci Best Buy gibi Türkiye pazarından çekilmek zorunda kalmışlardır.

1.2 Tüketimde Bölgesel Kültürel Farklılıklar

Ülkemiz stratejik, jeopolitik ve sosyo-kültürel açıdan dünyada eşi benzeri olmayan bir konumdadır. Farklı kimliklerden, mezheplerden, geleneklerden, örf ve adetlerden oluşan toplumumuz yüzlerce yıldır bu coğrafyada birlik ve beraberlik içinde yaşamaktadır. Uzak tarihlerde birçok savaşların ve göçlerin olduğu, birçok medeniyet ve uygarlıkların inşa edildiği, birçok imparatorlukların ve devletlerin kurulduğu bu topraklarda böylesi kültürel çeşitliliğin varolması doğaldır.

Gelenek ve göreneklerimiz, örf ve adetlerimiz, dil ve şivelerimiz, yaşam biçimlerimiz, iletişimimiz ve tüketimimiz, kültürümüzün temelini oluşturmaktadırlar.

Globalleşen bir dünyada her ne kadar zaman içerisinde tüketicilerin kültürleri bir takım değişikliklere uğrasa da, tüketim açısından kültürel değerlerimiz ve alışkanlıklarımız toplumun büyük bir kısmı tarafından yaşanmaya ve yaşatılmaya

devam etmektedir. Atalarımızdan yadigar olan değerler özellikle Anadolu'da ve oradan göç alan kentlerde mümkün olduğunca korunmakta ve toplum nezdinde hassasiyet arz etmektedir.

Çoğu yörelerinde kültürüne ve manevi değerlerine bağlı olan bireylerden oluşan aile yapısına sahip ülkemizde, batı anlayışının dikte ettiği yaşam tarzı ve tüketim alışkanlıkları, özellikle şehir merkezlerinde yaşayan elit tabakayı ve ülkenin genelindeki yeni kuşakları etkisi altına alırken, buna karşı gelen ebeveynlerle aile içinde de kuşak çatışmaları yaşanmaya başlanmıştır. Bu tip ailelerde gençler daha iyi şartlarda yaşamayı ve yeniliklerden mümkün olduğunca faydalanmayı tercih ederken, geleneklerine bağlı muhafazakar bir anlayışın kültürüyle yetişmiş aile büyükleri ise modern çağın sunmuş olduğu imkanları kendi kültürüne uygun hale getirilmesini tercih etmişlerdir. Üst gelir grubuna sahip ailelerde de ender görülen bu kuşak çatışmaları, alt gelir ve orta gelir grubunda sıklıkla kendini göstermektedir. Alt gelir grubundakilerin sınıf atlayarak üst gelir grubuna geçmek istemeleri paralelinde değişen tüketim alışkanlıkları da özellikle perakende sektöründe yeni mağaza tasarımlarına ve ürün çeşitlemelerine yol açmıştır.

Kültürel yelpazemiz doğudan batıya, kuzeyden güneye, hatta ve hatta bulunulan şehrin ilçelerindeki mahalle ve semtler arasında bile farklılık arz edecek kadar geniştir. Bu sebeple özellikle Türkiye perakende sektöründe kurumsal süreçlerin katı bir şekilde değil, esnetilerek ve tüketicilerin kültürel farklılıkları gözetilerek yerleştirilmesi gerekmektedir. Bu nedenle perakende işletmeleri, açmayı planladıkları yeni şubeler için gidecekleri bölge, şehir, ilçe, mahalle veya semtlerin sosyo-ekonomik ve sosyo-kültürel yapısına uygun hareket etmek durumundadır.

Türkiye geneli mağazalarda verilen ürün ve hizmet kalitesi tartışmasız aynı olmak zorunda, lakin burada anlatılmak istenen hem merkezi hem de mağaza

yönetimi anlayışının yörenin dokusuna uydurulması, yörede yaşayan insanların ihtiyaçlarına cevap verebilmesi, onları hoşnut edecek uygun strateji ve politikaların uygulamaya geçirilmesi gerekmektedir. Bir perakende işletmesinin İstanbul'daki şubesiyle Diyarbakır şubesini veya Bursa'daki şubesiyle Kayseri şubesini bir tutmak yanıltıcı olabilir. Örneğin, Nişantaşı'nda yaşayan Yahudileri ve Şişli'de yaşayan Ermenileri düşündüğünüz kadar Mardin'de yaşayan Süryanileri de düşünmek zorundasınız. Veya sınırımızda yaşanan savaştan dolayı canını kurtarmak için malını mülkünü bırakarak ülkemiz gelen Suriyeli sığınmacıların yoğun olarak yaşadığı yerlerde perakendeciler, onların ihtiyaçlarına yönelik ürün ve hizmet sunmaları gerekir.

Bölge, şehir, ilçe, mahalle ve semtler arasında bulunan kültürel farklılıkları gözeterik hizmet vereceğiniz lokasyon yapısına uygun faaliyetlerde bulunmanız gerekmektedir. Başka bir önek verecek olursak, muhafazakarların yaşadığı yerlerde ramazan ayında alkol satışı yaparsanız çok büyük tepki alırsınız. Aynı duruma tersten bakarsak, sahil kesiminde ise şayet alkol satışı yapmazsanız size gerici diyen ve protesto eden büyük bir toplulukla karşılaşabilirsiniz. Yine gayri müslimlerin yaşadığı semtlerde et ve şarküteri reyonlarında domuz eti ve ürünlerini bulundurmanız normal karşılanırken, aynı durum muhafazakarların yaşadığı yerlerde çok büyük tepkilere sebep olabilir. Dolayısıyla bu hassasiyetleri dengede tutabilecek durum ve şartları oluşturmanız gerekmektedir.

Pazarda lider konumda bulunan perakende işletmeleri kurumsallaşma süreçlerini fazla katı tutmayarak veya esneterek, hatta dışına çıkacak inisiyatifi belirli yer ve zamanlarda yerel yöneticilerine tanıyarak başarılı olmuşlar ve organizasyonlarını büyüterek bu günlere gelmişlerdir. Aksi takdirde ya pazardan çekilmişler ya da bölgesel bir oyuncu olarak ayakta kalmaya çalışmışlardır.

1.3 Perakendecilikte Müşteri İlişkileri Yönetimi

Perakende sektöründe başarılı olmanın sırrı ilişkilerden ve bu ilişkilerin doğru yönetilmesinden geçmektedir. Özellikle organize perakende sektöründe yer alan işletmeler, kurumsallaşma ve kurumsal bir kimliğe sahip olma adına sürdürdükleri faaliyetlerinde ilişkilerin önemli bir rolü vardır. Bu ilişkilerden en önemlisi ise müşteri ilişkileri ve yönetimidir.

Müşteriler ile olan ilişkiler başlı başına işletmenin her kademesinde bulunan kişilerin önem vermesi gereken ve herkesin sorumluluğunda olan bir konudur. Perakendecilerin var oluş nedeni müşterilerdir, müşteri varsa işletme vardır, müşteri kaybı yaşayan işletmelerin durumu tıpkı denizdeki bir teknenin su almasına benzer ve gerekli müdahalede bulunulmaz veya umursanmaz ise bir süre sonra yok olursunuz. Bu nedenle her bir çalışanın ciddiye alması ve üzerine düşenleri yapması gereken önemli bir konudur.

‘Müşteri Velinimetir’ ve ‘Müşteri Her Zaman Haklıdır’ sözlerinden yola çıkarak, var olan müşterimizi korumak adına onların memnuniyetini sağlamak ve sonrasında yeni müşteriler kazanmak için stratejik hamleler yapmak işletmelerin en önemli görevidir. Bu nedenle kurumsallaşma sürecinde olan işletmeler, müşteriler ile olan ilişkileri geliştirmek için Müşteri İlişkileri Yönetimi veya literatürümüze sonradan giren ve modern pazarlamanın içinde yer alan Customer Relationship Management yani kısaca CRM departmanları oluşturmuşlardır. Bu departmanların amacı işletmeye yeni müşteriler kazandırmak, müşteri memnuniyeti sağlamak ve müşteri sadakati yaratmaktır. Kısaca MİY ya da CRM departmanı çalışanları uzmanı oldukları konularla ilgili bir yandan çalışmalar yaparken bir yandan da şirket çalışanlarını konuyla ilgili bilinçlendirmek ve farkındalık oluşturmak adına bir dizi uygulamalarda bulunmaktadır. Zira yukarıda da değindiğim gibi müşteriye

memnun etmek veya yeni müşteri kazanmak şirket içinde belirli bir kesimin tek başına yapabileceği bir iş değildir. Tüm çalışanların bu konuda ortak hareket ederek kurumsal bir anlayış çerçevesinde üzerine düşen sorumlulukları yerine getirmeleri gerekir. Wal Mart Mağazaları Başkanının bu konuyla ilgili söylediği önemli bir cümle vardır; ‘ Benim en önemli görevlerimden biri, organizasyondaki her bir kişinin, şirket içinde müşterinin bir temsilcisi olmasını sağlamaktır.’

Müşteriler memnun olmadığı veya kendini mutlu hissetmediği mağazalardan alışveriş yapmak istemezler. Bu nedenle sizi kolaylıkla terk edebilir ve yerine alternatifini bulabilir, bu onlar için çok kolaydır. Ayrıca insanlar memnun olmadıkları bir konu hakkında yakınlarıyla paylaşımda bulunurlar, bu da sizin hakkınızda ön yargıların oluşmasına sebebiyet verebilir. Yapılan araştırmalar yeni müşteri kazanmanın var olan müşteriyi elde tutmaktan daha pahalı olduğunu ortaya koymaktadır. Bu durum dahi sürdürülebilir bir organizasyon için müşterilerin ne kadar kıymetli olduğunu bizlere gösterir.

Müşterilerin en iyi bildiği şey şikayet etmektir. Müşterilerin haklı olduğu birçok neden olduğu gibi haksız olduğu da birçok neden olabilir. Müşteri haksız da olsa haklıymış muamelesi görmek ister. Perakendecilerin bu bilinçle mağazalarına gelen her bir müşteriyi mutlu ederek mağazadan uğurlamaları gerekir.

Ne yaparsanız yapın müşteri şikayet etmek için mutlaka bir neden bulacaktır. Gelen her bir müşteri şikayeti bir fırsat olarak görülmelidir. Bu fırsatı avantaja dönüştürmek için gelen şikayetler dikkate alınmalı ve çözümler üretilmelidir. Müşteri şikayetlerine çözüm üretmek müşteri memnuniyeti açısından önemlidir. Bir müşterinin şikayetlerinin her birine çözüm üretip, onu her seferinde memnun ediyorsanız artık o müşteri sizin sadık müşterinizdir.

Müşteri şikayetleri ile baş etmek ayrı bir maharet ister. Müşterilerin şikayet ettiği konular ile ilgili kalıcı çözümler üretseniz dahi müşteriler yine şikayet edecekleri başka konuları mutlaka bulacaktır. Müşteri şikayetlerinden korkmamak gerekir çünkü gelen şikayetler sizi dinamik tutacak ve atalete düşmenizi engelleyecektir.

1.4 Kurum Kültürünün Oluşması ve Kurumsallaşma

İşletmeler bir amaç uğruna kurulurlar, bir amaç uğruna kurulan her bir işletmenin kendine özgü bir hikayesi vardır. Kurulan işletmeler başarılı olmak ve varlıklarını sürdürmek isterler. Hiçbir işletme kısa ömürlü olmak için kurulmaz, işlerinin devamlılığını isterler. İşletmenin varlığını devam ettirmesi piyasa şartları ile alakalı olduğu kadar o işletmenin hedefleri, planlaması ve izleyeceği stratejilerle de alakalıdır. İşletmeler sahip olduğu misyonla beraber geleceğe dair planlamalar da yapmak zorundadırlar.

İşletmenin misyonu demek var oluş sebebi demektir, buradaki kritik nokta işin başladığı yerdir. İşletme ne için kurulmuştur?, hangi kitleye hitap etmektedir?, ne tür faaliyetlerde bulunmaktadır?, faaliyetlerini gerçekleştirirken ne gibi aşamalardan geçmiş veya geçecektir? Tüm bu soruların cevabının önemli olduğu kadar işletmenin gelecekte hangi noktada olmak istediği de çok önemlidir, buna işletmenin vizyonu denir.

Belli bir amaç doğrultusunda kurulan ve bir misyon üstlenen işletmelerin sürdürülebilir duruma gelmesi için vizyonunun da olması gerekmektedir. İşletmenin kurucusu veya kurucuları da üstlenmiş oldukları misyona ve belirlemiş oldukları vizyona uygun planlamalar da ve stratejilerde bulunmaları gerekir. Bunu yerine getiren işletmeler kurumsallaşma konusunda ilk adımı atmışlardır.

İşletmelerin sahip olduğu misyon ve vizyonun çalışanlar tarafından da bilinmesi ve benimsenmesi işlerin yolunda gitmesine katkı sağlayacaktır. Çalışanların işlerini yaparken kurumun hangi aşamalardan geçip bugünlere geldiğini ve hedefinin ne olduğunu bilmeleri, mutlaka işe bakışlarını ve iş yapış şekillerini olumlu yönde etkileyecektir.

İş hacminin büyümesi ile beraber işletmelerde çalışan sayısının da artması kaçınılmazdır. Alınacak yeni personelin kurumun misyon ve vizyonuna uyabilecek, oluşturulan sistemin bir parçası olabilecek bireylerden seçilmesi işletmeye has kurum kültürünün oluşmasına vesile olacaktır. Büyüyen organizasyonda da aynı politikaların devam ettirilmesi ve üst kademedен alt kademeye kadar tüm çalışanların sistemin bir parçasıymış gibi hareket etmesi kurum kültürünün pekişmesini sağlayacaktır.

Kurum kültürünün oluşmasında veya oluşturulmasında işletmeye uygun seçilen personelin aidiyet duygusu taşıması önemlidir. Bu konuyla ilgili kurumun çalışanlarını gerekli eğitimlerden geçirmesi ve onların kurum için ne kadar önemli olduğunu hissettirmesi gerekir.

Özellikle perakende sektöründe faaliyet gösteren işletmelerde buna uygun hareket etmek başarıyı getiren faktörlerdendir. Zira işletmenin misyonunu ve vizyonunu benimsemiş personeller, direk temas ve iletişim halinde oldukları müşterilere karşı işletmeyi daha iyi temsil edeceklerdir. Ayrıca aidiyet duygusu taşıyan personeller işini severek, coşkulu ve ilk günkü heyecanı taşıyarak yapacaklardır. Kurum kültürünü benimsemiş, kültürel çeşitliklere sahip çalışanlar arasındaki farklılıkları dikkate alan ve tüm çalışanlar arasındaki iletişimde dengeyi kurabilen işletmelerin başarılı olmaması adına bir neden yoktur.

Kurumsallaşma son derece aktif ve belli başlı aşamaları ihtiva eden bir süreçtir. Bu sebeple işletmeler sürekli değişen çevresel faktörlere göre, örgüt yapısını, niteliklerini, stratejilerini, politikalarını, iş yapış biçimlerini güncelleyerek günün şartlarına uyarlamak durumundadırlar. Güncellemenin ve uyarlamanın kolaylıkla sağlanması için yapılan değişikliklerin herkes tarafından benimsenmesi ve kabul görmesi gerekmektedir. Bu nedenle kurum misyon, vizyon ve değerlerinin bir sistem dahilinde ve bir bütünü oluşturacak şekilde paylaşılması bazı unsurların oluşması açısından önemlidir. Bunlar kurumun bünyesinde yer alması gereken unsurlardır, aynı zamanda da işletmelerin kurumsallaşma nedenlerini de ortaya koyar.

İşletmeler kurumsallaşmak adına, mevzuat değişikliklerine ve sosyal hayatın getirmiş olduğu bir takım zorunluluklara kendilerini uyarlamak durumundadırlar. Zira kanunlara uymak işletmelere meşruiyet kazandırırken, sosyal hayata uymanın zorunlulukları da işletmelerin yaşamlarını sürdürmeleri adına dikkate almaları gereken önemli hususlardır. İşletmeler ayakta kalabilmek adına bunları göz önünde bulundururken aynı zamanda da hedeflerini de gerçekleştirmek zorundadırlar. Hedeflere ulaşmanın yolu da kurum hedefiyle çalışanların hedeflerinin uygun hale getirilerek örtüştürülmesine bağlıdır. Ancak bu uyum gerçekleşirse işletmeler kurumsal bir kimliğe sahip olur.

Bölüm 2

TÜKETİM KÜLTÜRÜ VE KÜLTÜREL FARKLIKLAR

2.1 Tüketim

İnsanlığın ilk yıllarıyla başlayan tüketim, yaşamın devam etmesi için elzem olan bir faaliyet biçimi olmuş olmasına rağmen günümüzde şirketlerin ve medyanın etkisiyle gittikçe artan bir ölçüde hayatın anlamı ve amacı haline getirilmeye çalışılmıştır. Tam manasıyla tüketici; ihtiyaçlarla bezenmiş, zevk ve tercih sahibi, ekonomik kaynaklarını mal ve hizmet elde etmek için kullanan ve sonucunda da fayda sağlayarak tatmine ulaşan kişidir. Tüketici, birey olarak aldığı kararlarla kendi hayatını şekillendirirken, hangi ürünlerden hangi miktarlarda üretilmesi gerektiğine, dağılım sürecine, gelirin gereksinimleri karşılamasının hangi oranda olacağına, tasarrufların hangi ölçüde yapılması gerektiğine gibi bir takım ekonomik kararların alınmasında etkili olmaktadır.

Tüketici davranışları ile alakalı bazı tanımlamalar aşağıdaki şekildedir;

Tüketici davranışları, tüketicinin satınalma kararı alırken kullanmış olduğu yöntemleri, mal veya hizmetlere karşı olan tutumları, mal veya hizmetleri seçme ve kullanma özelliklerini kapsamaktadır (Muter, 2002).

Pazarlama bileşenleri ve sosyolojik faktörlerin psikolojik faktörler üzerindeki kısmi etkisi sonucunda oluşan davranışlardır (Karabulut, 1981).

Gereksinimleri karşılayan mal ve hizmetler konusunda kişilerin müşteri olarak neden ve nasıl karar verdikleri ve davrandıkları anlamına gelir (Bakırcı, 1999).

Kişinin kendi ihtiyaçlarını veya başkalarının ihtiyaçlarını giderebileceklerini umdukları ürün veya hizmetleri değerlendirme, arama, satınalma ve kullanma gibi faaliyetleri ve bu faaliyetleri etkileyen karar verme süreçlerinin tümüdür (Kavas ve diğerleri, 1995).

Hangi mal ve hizmetlerin nerden, kimden, nasıl ve ne zaman satın alınacağı veya alınmayacağına ilişkin bireylerin kararlarına ait süreçtir (Orhan, 2002).

Bireyin bütçesine uygun ürünleri ve hizmetleri satın alma ve kullanma süreçlerindeki kararları ve bunlarla alakalı faaliyetleridir (Walters, 1978).

Tüketicilerin vakit, enerji ve para gibi kısıtlı olan kaynaklarını tüketim dahilinde nasıl kullandığını inceler (Odabası ve Barıs, 2003).

Zihinsel ve sosyal süreçlerle, beraberindeki faaliyetleri içine alan satınalma, ürün ve hizmetleri kullanma eylemidir (Berkowitz ve diğerleri, 1993).

Tüketici davranışları insanın çeşitli güdülerle gerçekleştirdiği eylemlerdir. Bu güdüler davranışın psikolojik sebepleridir (Ertürk, 2003: www.odevsitesi.com):

- Biyolojik ve sosyal güdüler
- Gerçek ve seçme güdüler
- Rasyonel ve duygusal satın alma güdülleri
- Uyanık ve uyuklayan satın alma güdülleri

Tümüyle bu güdüler doğrultusunda hareket eden tüketici, alternatifleri değerlendirmek suretiyle kendisine en üst seviyede fayda sağlayacak olanları seçme eğilimindedir (Ertürk, 2003: www.odevsitesi.com).

Ayrıca, insanların tüketim alışkanlıkları hem kendi psikolojilerini hemde içinde yaşadıkları toplumun ekonomik, siyasi ve kültürel değerlerine bağlı olarak değişmektedir. Tüketici davranışlarını etkileyen faktörler aynı zamanda pazarlama ve satış süreçlerini şekillendiren unsurlardır. Bir mal veya hizmeti uygun şekilde lanse

etmek, tüketicinin beğenisini kazanmak, satın alma kararlarını etkileyen faktörleri belirlemek ve tüketicinin satın alma kararını etkileyen süreci teşhis etmek, hem işletmenin sürekliliğini sağlamak hem de tüketici memnuniyetini sağlamak adına önemlidir.

Tüketici davranışlarını etkileyen faktörler gerek psikolojik olsun gerekse sosyolojik olsun hepsi kültürün etkisi altındadır. Tüketim, her alanda kültürel değerlerle yoğrulup şekillenerek oluşmaktadır. Bir ülkenin veya yörenin kültürü üretilen ürünlerin belirlenmesinde ve tüketiminde etkilidir. Bu sebeple toplum içinde yaşayan bireylerin inançlarına ve değerlerine saygı göstermek ve bunların toplum nezdinde ki etkilerinin önemini kavramak perakendecilerin üzerinde durmaları gereken hassas bir konudur.

Perakendeciler için din, dil, ırk ve milliyete dayalı kültürel çeşitliliklerin hem hata affetmeyen riskli bir bataklık, hemde nerede ve nasıl adım atılacağı bilinirse rakiplere fark atacak fırsatlarla dolu bir alan olduğu söylenebilir. Farklı kültüre sahip tüketicilerle olan iletişimde de perakendeciler söz konusu tüketicilerin sahip oldukları kültürel değerleri kullanmayı ön planda tutmaktadırlar.

2.2 Tüketici Davranışları

Tüketim Olgusu: Tüketici davranışları ile ilgili önemli yaklaşımlardan biri, tüketicilerin genellikle ürünleri temel nitelikleri için değil, içerdiği anlam için satın aldıklarıdır (Solomon ve diğerleri, 1999). Bu yaklaşım, ürün ya da hizmetin niteliklerinin önemli olmadığını, ürün veya hizmetin gördükleri işlevin de ötesinde bir rolünün olduğunu savunur. Ayrıca ürün ve markalarla tüketici arasında bir takım bağlantı kurma eğiliminin de olduğu söylenebilir (Odabası ve Barıs, 2003). Ürün ile tüketici arasındaki ilişkiler aşağıdaki şekilde olabilir (Solomon ve diğerleri, 1999):

- Benlik kavramı ile bağlantı: Ürün kullanıcının kimliği konusunda bilgi verir.
- Nostaljik bağlantı: Ürün tüketicinin geçmişi hakkında bilgi verir.
- Karşılıklı bağımlılık: Ürünün tüketicinin günlük hayatında vazgeçilmez bir parçası haline gelmesi.
- Sevgi: Ürünün tüketicisiye sıcaklık, samimiyet veya haz gibi duygular vermesi.

Tüketim olgusuyla duygu ve his boyutunun öne çıktığı satınalma sürecinde, geleneksel anlayıştan bazı farklılıkları olan hazzcı tüketim giderek irdelenmesi gereken bir konu haline gelmektedir (Altunışık ve Çallı, 2004:<http://iibf.ogu.edu.tr>). Nüfus ve gelir artışı, kadının iş hayatında daha aktif hale gelmesi, genç nüfusun ailelerin tüketim kalıplarını etkilemesi, geleneksel tüketim davranışlarında gözle görülür bir değişikliğin oluşmasına sebebiyet vermiştir. Söz konusu bu değişiklikler aşağıdaki şekilde belirtilmektedir.

- Hazır yemek ve donmuş gıda tüketimi,
- Mutfakta zamandan tasarruf edici aletlerin kullanılması,
- Fast-food restoranlara olan talep artışı,
- Siparişlerin kapıya getirilmesi,
- Batı toplumlarının hayat tarzının benimsenmesi,
- İthal mallara olan talebin artması

Günümüzde değerlerin yozlaşması ile beraber tüketim toplumu ifadesi telaffuz edilmeye başlanmıştır. Tüketim toplumu ifadesi daha ziyade olumsuz anlam belirtmek için kullanılmıştır. Tüketim toplumunun ayırıcı özelliği, kişilerin ihtiyaçlarına yönelik tüketim yerine tüketimin genel anlamda bir amaç haline gelmiş olmasıdır. Çalışan kesim sadece ihtiyaçlarının giderilmesine yönelik alışveriş yapmamakta, iş hayatındaki stresi atmak için alışveriş yapma tutumu sergilemektedirler (Çubukcu, 1999). Postmodern özelliklere sahip günümüz

tüketicisi, alışverişi sıkıcı bir faaliyet olmaktan çok, eğlenceli ve hoş bir vakit geçirme imkanına sahip sosyal bir faaliyet olarak görmeyi tercih etmektedirler (Altunışık ve Mert, 2001: www.ampd.org).

Tüketici Kavramı: Grayson ve Olsen'e göre rasyonel davranacak tüketici (Ertürk, 2003: www.odevsitesi.com):

- Tüm alternatiflerinden haberdardır.
- Sadece fayda sağlayacağı mallarla ilgilenecektir.
- Satın alacağı yerleri akıllıca seçecektir.
- En yüksek faydayı sağlayanı satın alacaktır.
- Malın kalitesini ön plana alacaktır.

Ancak bu kısıtlı sayıda ürün ve tüketici için geçerlidir. Halbuki genelde tüketici belirli ürün ve markaları, bazen o ürünün kişiliğini anlatması veya statüsünü belirlemesi amacıyla, bazende psikolojik ihtiyaçlarını gidermesi amacıyla da satın almaktadır (Kim ve diğerleri, 2002). Bireyi ürünü almaya teşvik eden bir gereksinim söz konusudur. Ancak bu her tüketici tarafından farklı şekillerde algılanmaktadır ve tüketiciler bir ürünü satın alırken farklı güdülerle hareket etmektedir (Orhan, 2002). Tüketici bu açıdan pazarlama teorisinin gelişmesinde öncülük etmiştir. Bu bağlamda hedef pazarın seçilmesinden pazarlama karmasının oluşturulmasına varıncaya kadar her alanda tüketicinin etkisi görülmektedir (Karabulut, 1981).

Genel Olarak Davranışlar: *Ekonomik davranışlar*, bir taraftan ekonomik bir amaç, diğer taraftan ise bu amaca ait kültürel değerler ve normların varlığı ile belirlenmektedir. Ekonomik davranış sosyal değerler tarafından belirginleştiği gibi, sosyal değerlerin de ekonomik davranıştan etkilenmesi olasıdır (Kehrer ve diğerleri, 1996).

Tüketici Davranışları; Pazarlama kavramı seri üretimin hakim olduğu dönemlerde şimdiki gibi popüler değildi, o dönemlerde üretim maliyeti ön plana çıkmaktaydı. Ayrıca tüketicilerin satınalma güçleri zayıf olduğundan seri üretim sonucu arz edilen ürün ve hizmetler rıza gösterilirdi. 1960'lı yıllarla başlayan satın alma gücü artışı ve yükselen eğitim seviyesi ile üretim biçimlerinin değişmesine, pazarların bölünmesine neden olmuştur. Ek olarak rekabetin artması ve teknolojiye paralel olarak artan ürün çeşitliliği tüketicilerde karmaşık bir karar alma mekanizması oluşturmuştur. Böylelikle perakendeciler müşterinin önemini kavrayarak onlarla daha yakın olmaya ve onların isteklerine uygun mal ve hizmetler geliştirmeye yönelmişlerdir (Köseoğlu, 2002).

Tüketicilerin öneminin artması, mağaza yöneticilerinin hangi maldan ne oranlarda, hangi kesim tarafından ne amaçlı tüketileceğini bilmelerini gerektirmiştir. Pazarlama anlayışında tüketici davranışlarını bilmek, açıklamak ve tahmin etmek ihtiyacı oluşmaktadır (Mert, 2001). Tüketicilerde oluşan değişikliğe baktığımızda, 1950 ve 1960' lı yıllar öncesi sözel iletişim hakimken günümüzde ise görsel iletişim baskın hale gelmiştir. Bu sebeple şimdilerde imgesel mesajlara yoğun ilgi vardır. Sözel toplumdaki görsel topluma geçiş sürecinde tüketicilere hitap etme ve onlarla iletişim şekli değişmiştir (Muter, 2002).

2.3 Ürünlerin Verdiği Sembolik Mesajlar

Tüketiciler ile ilgili yapılan araştırmalarda, tüketicilerin kullandıkları ürünler için kendi kimliklerini nasıl yapılandırdıklarını, açıklananları anlamak adına sembolik tüketimin üzerinde önemle durmaktadırlar. Bu yaklaşıma göre, tüketiciler yalnızca ürünleri kullanmakla yetinmez, ürünlerin sembolik anlamlarını da tüketirler (Rada,1998).

Bazı ürünlerin verdiği sembolik mesajlar aşağıda belirtilmektedir (Orhan, 2002).

- Zenginlik, güç ve üstünlük: Bir kısım tüketiciler, satın almış oldukları ürünler aracılığıyla çevresine güçlü olduklarını gösterme eğilimindedirler. Markalı ve pahalı ürünler bunun bir göstergesidir.
- Gençlik: Günümüzde gençler arasındaki imaj yarışı satın alma davranışlarında önemli değişikliklere sebep olmuştur. Eskiden çocuklar ebeveynlerine özenirken, günümüzde bunun tersi olmakta, bazı anne babalar gençler gibi olmak ve onlar gibi yaşamak tasasındadır.
- Cinsel çekicilik: Kullanılan eşyaların dili aynı zamanda cinsel bir dili de çağrıştırmaktadır. Bir araba veya bir çanta erkeksi veya kadınsı olabilmektedir. Bu tarz ürünler karşı cinse çekicilik iletebilmektedir.
- Yaratıcılık, zevk: Tüketiciler gereksinimlerini karşılarken kendilerine has yaratıcılık ya da zevklerini yansıtmayı isterler. Örnek olarak giyilen bir kıyafete hangi ayakkabının daha uygun olacağı kişinin karakterine göre değişiklik arz edebilmektedir.
- Sevgi: İnsanların sevgilerini göstermeye ve ifade etmeye ihtiyaç duyarlar. Bu bağlamda da sevebilecekleri ürünleri satın alırlar. Özellikle duygusal anlamda boşluk yaşayan insanlar eşyaları sevme ihtiyacı duyarlar, bu pahalı bir üründe olabilir çok basit bir üründe olabilir.
- Sadakat: Satın alınan ürün çoğunlukla geçmişle alakalı bir bağlılıktan olabilir. Bu kişinin alışkanlıklarından kaynaklanmaktadır. Gençliğinde kullandığı bir ürünü sürekli olarak kullanma alışkanlığının devam etmesi gibi.

2.4 Tüketim Kültürü

Tüketim kültürü topluma tüketici olarak entegre olmuş insanların kültürüdür. Günümüz modern insanına tanımlanan ekonomik imaj üreticinin değil tüketicininidir. Piyasanın odak noktasında tüketici yer almaktadır, bu sebeple önce medya ve reklamlarla tüketicinin tercihleri oluşturulmakta daha sonrada buna göre üretim yapılmaktadır. Bu bağlamda üretimin, dağıtımın, reklam ve kitle iletişim araçlarının tüketimi hızlandırmak ve yönlendirmek adına hep birlikte hareket ettiği gözlemlenmektedir (Öztürk, 2002). Bu tarz piyasa bazlı endüstrilerde başarı veya başarısızlık tamamen rekabetçi üreticilerin tüketici tercihlerine tahmin ve etki edip etmemelerine bağlıdır (Çubukcu, 1999).

Tüketim Kültürünün Gelişimi: 17. yüzyıla kadar tüketim genellikle, daha çok alanda ürünlerin oluşmasında ve sosyal ve kültürel amaçlar için yer almıştır. Daha sonraları üretim evlerden atölyelere taşınmış zaman içerisinde de gelişme kaydederek fabrikalar oluşmaya başlamıştır. Böylece tüketimin kendi alanı da ortaya çıkmıştır. Bu değişimin öncü kuvvetleri yeni iletişim araçları ve pazarlamacılar olmuştur. Artan ürün sayısı sayesinde yeni fırsatlar ve alanlar oluşmuştur. 19 yy ile beraber, insan hayatında tüketim sosyal bir realite haline gelmiştir. Bu alanda 19. yy' da ki gelişmelerden en büyüğü büyük çaplı mağazaların ortaya çıkması olmuştur. Bu mağazalar bize yeniliklerle ilgili bilgi vermesinin yanı sıra kalıcı tüketim kültürünü de şekillendirmiştir. Büyük mağazalar yalnızca tüketicilerin alışveriş yerlerini değiştirmekle kalmamış aynı zamanda da ne tüketileceği ve tüketim sonucu ortaya çıkan yeni yaşam tarzları konusunda da bizlere eğitim veren geniş derslikler olarak hizmet görmüşlerdir (Öztürk, 2002).

Yirminci yüzyılın son çeyreğinde küreselleşme ile beraber teknoloji ve iletişimdeki hızlı gelişmeler sonucu dünya giderek küçülmüş, ekonomik ve siyasal

sınırlar ortadan kalkmış ve akabinde ortaya çıkan değerlerin sınırları aşarak dünya geneline yayılması ile ülkeler arası ekonomik, siyasal, sosyal ve kültürel temaslar ve münasebetler artmıştır (Çarıkçı, 1996). Globalleşme günümüzde kültürel bir kavram olarak ifade edilmektedir. Burada egemen olan kanı, farklı kimliklere sahip insanları homojenleştirme ve asgari müşterekte bir araya getirmektir. Bu çerçevede tüm dünyayı hedefleyen yeni bir kültür anlayışından söz edilmektedir. Bu anlayış ekonomik anlamda ihtiyaçların ve bu ihtiyaçları karşılayan kaynakları da bir bütün olarak değerlendirilmesi anlayışını kapsamaktadır (Gökçe, 1998).

Kapitalizmden önce tüketim toplumundan bahsedilemezdi, üretilen ürünler anlık tüketime yönelikti ya da diğer ürünlerle değişim için kullanılırdı. Ancak feodalizm yerini kapitalizme bırakınca sistem pazara ve paraya yönelik hale geldi (Öztürk; 2002).

Globalleşme süreci, çağdaş emperyalizmin yirminci yüzyılın sonlarından itibaren ve bilhassa Sovyetler Birliğinin dağılmasıyla beraber tek ve kaçınılmaz bir olgu olarak dünyaya egemen olmuştur. Yeni bir yapı olarak sunulan globalleşme, gelişmiş kapitalist ülkelerin güçlü medyaları ve iletişim ağları aracılığıyla dünyaya enjekte edilen emperyalizmin yeni bir versiyonudur. Batılı ülkeler dünya pazarındaki egemenliğini sürdürmek ve paylarını artırmak için kendi çıkarlarını önde tutarak globalleşme adında bize sunmaktadırlar (Gökçe, 1998).

İki farklı kutuptaki dünya globalleşmenin etkisiyle beraber duvarlarını yıkararak ve sınırları ortadan kaldırarak, dinamik ve değişken yeni bir çevreye sahip olmuştur. Bu durum sebebiyle ekonomik yükselişlerle ortaya çıkan tek dünya ekonomisinden söz edilebilir olmayı getirmektedir (Karalar ve Ersoy: 2003: www.odevsitesi.com).

Türkiye’de Tüketim Kültürünün Gelişimi: Cumhuriyet döneminin ilk yıllarına baktığımızda, tüketim ürünleri açısından kötü bir tablo karşımıza çıkmaktadır. Un, şeker ve kumaş gibi temel ihtiyaçların çoğu dışarıdan karşılanmaktaydı. 1927 yılında ara ve yatırım malları toplam ithalatın sadece % 30’unu karşılarken, tüketim malları ise % 70’ini karşılamaktaydı. Ekonomideki bu kötü tablo Milli İktisat Politikaları ile hızla değiştirilmiş, 1937 yılına gelindiğinde un, şeker, dokuma ve demir çelik sanayisinde hedeflere varılarak ülke ihtiyacına neredeyse cevap verebilecek büyüklüğe ulaşılmıştır (Zorlu, 2002).

1950 yılından sonra tüketim kültürü iç ve dış etkenler sonucu gelişerek yayılmıştır. Ana iç etkenler, tüketim kültürünün gelenekselleşmesi ve uygulanan tarım politikaları sebebiyle muhafazakar yeni sınıfın oluşması ve kentleşme oranının yükselmesidir. Ana dış etkenler ise, yabancı ülkelerde oluşan tüketim rüzgarının ülkemize yansmasıyla oluşmuştur. Bu durum yerli tüketim davranışlarını büyük oranda değiştirmiştir. Bu dönemin diğer dönemlerden farkı, kültürün geleneksel değerlerini modern döneme aktaracak şekilde faaliyetlerin gerçekleşmesidir. 1970 yılı sonrasında tüketim normları, hem yurt dışına giden işçilerin getirmiş oldukları ürünleri ülkemizde satmaları hem de yerli üretim mallarının topluma yayılması ile değişmeye başlamıştır (Zorlu, 2002).

1980 yılıyla beraber ticari ve finansal serbestlik, ürün çeşitliliğini ve sayısını büyük oranda artırmıştır. Aynı dönemde kitle iletişim araçlarının da yaygınlaşmasıyla tüketim kültürünün toplum üzerindeki belirleyiciliği artmıştır (Öztürk,2002).

Tüketim Toplumu: Kavram olarak tüketim toplumu genel anlamda nesnelere hızla kullanılıp atılması ve israf edilerek elden çıkartılması anlamındadır. Günümüzde toplumsal değerlerin yozlaşması sonucunda tüketim toplumu

tanımlamaları bir arada vurgulanmaya başlamıştır. Tüketim toplumu tanımlaması daha ziyade olumsuzlukları bildirmek amacıyla ifade edilmiştir (Çubukcu, 1999). Tüketim toplumu değerlerinin ülkemiz açısından ortaya çıkardığı çelişkileri beş ayrı grupta sınıflandırabiliriz (Kongar, 1991):

Birinci olarak, büyük şehirlerde endüstrileşme kaynaklı kentleşme, endüstri ve hizmetleri büyük oranda feodal ve kırsal değerlerin etkisi altına almıştır. Bu sebeple endüstrileşme ve akabinde kentleşme süreçlerinde özgürleşme beklentileri baştan yozlaştırılmaya müsait hale getirilmiştir. İkinci olarak, globalleşmenin sonucu olarak ortaya çıkan tüketim malları ve tüketim davranışları, ülkemizin üretim kapasitesinin çok üstünde seyretmiştir. Bu durum da dışa bağımlılığımızı artırmıştır. Üçüncü olarak, talebin, dışarıdan gelen tüketim baskısı sonucunda ortaya çıktığı değil, sermaye baskısından kaynaklanan teknolojik ve emek yetersizliğinden üretimin ve kalitenin düşük olması. Dördüncüsü, endüstriyel değerler oluşmadan tüketim toplumu değerlerinin egemen hale gelmesinden dolayı garip bir sentezin oluşması ve toplumsal iyileşmenin sağlanamaması. Beşinci ve son olarak da, bozulan feodal ve kırsal değerlerin kalıntılarının tam olarak ortadan kalkmadan ve yerlerine yeni endüstriyel değerler konmadan, kapitalist sistemin vazgeçilmez unsuru olan paranın topluma egemen olmuş olmasıdır.

Tüketim toplumlarının belirgin özelliği, kişilerin gereksinimleri için tüketmek yerine amaç ve ihtiyaç haline gelmesidir. Tüketim toplumunu belirleyen en önemli gösterge kitle iletişimde sahip olunan günlük haberlerin evrensel boyutudur. Kitle iletişimde bize verilen aslında gerçeklik değil gerçekliğin baş döndürücü gelişmeleridir. Tüketim toplumu var olmak adına nesnelere yok etmeye ihtiyaç duyar. Aslında tüketim, üretim ile yok etme arasında sıkışıp kalan bir terimdir, bu yüzden de aitsek arzu ve duygu gibi hislerde tüketim nesnesi haline gelmektedir. Başka bir

tabirle, neyin tüketileceğine birey değil buna karar veren iş örgütleridir. Bunda tüketim ideolojisi ve reklamların katkısı büyüktür (Çubukcu, 1999).

Hızlı bir şekilde değişen ve bir o kadarda gelişen sosyal yaşantıda tüketiciler, eldeki kaynaklarıyla gideremedikleri gereksinimlerini, ileride sahip olacakları gelirlerini daha şimdiden kullanmanın yollarını aramakta ve dolayısıyla ileriki zamanlarda elde edecekleri rahatlık ve konforu şimdiden elde etme tutum ve çabasındadırlar. Bu sayede de belli bir hayat standardına kavuşmayı arzu etmektedirler (Çınar, 1991). Buda tüketimi özendirerek tüketim toplumuna giden süreci hızlandırmaktadır. Alan Thein Durning ise, tüketim toplumunun dünya tarihinde sadece bir geçiş dönemi olduğunu savunmaktadır (Erakkus, 2001: www.odevsitesi.com).

Gelir gruplarına göre kadınların satın alma kararları (Kabakçı,2001):

- Yüksek gelir grubu: Tasarruf, temel eşya, tatil ve barınma gibi ihtiyaçlarla ilgili liberal kadınların eşleri diğer gruplara oranla daha az karar vericidirler. Hayat sigortası ve otomobil gibi kararlarda diğer gruplarla kıyaslandığında eşleri ile ortak karar alırlar. Bakkaliye gibi nispeten daha düşük bütçeli ürünlerde ise liberal kadınlara kararlarını kendileri alırlar.
- Orta gelir grubu: Liberal kadınlar temel eşya, otomobil, doktor gibi bireysel ürün ve hizmetlerde muhafazakar ve orta halli kadınlara göre daha hızlı ve daha çok karar alırlar. Ayrıca doktor ve otomobil gibi ürün ve hizmetlerde eşler daha az ortak karar verirler.
- Düşük gelir grubu: Bu gelir seviyesinde liberal, orta halliler ve muhafazakarlar arasında ürün ve hizmetler için alınan kararlar çok fazla farklılık göstermez.

Eğitim seviyesi yüksek bireylerin gelirleri de yüksek olması sebebiyle, düşük gelirli bireylere göre tüketimlerinde daha az sınırlama bulunmaktadır (Babekoğlu, 2000).

Ailelerde satın alma kararlarının verilmesi farklılıkları(Kotler, 1984):

- zerk: Eşler arasında her birinin vermiş olduğu kararlar birbirine eşit orandadır.
- Kocanın egemen olduğu: Tek söz sahibi erkektir.
- Kadının egemen olduğu: Tek söz sahibi kadındır.
- Uzmanlaşmış: Aile içinde verilen kararlar ortak alınır.

Kültürün ğeleri ve Tüketim Davranışlarına Etkileri:

Tüketim davranışlarına uzun süreli etki kültürel etkilerdir. Bireyler başka bir kültüre sahip kişilerle olan münasebetlerine kadar, kendi sahip olmuş olduğu kültüre ait kuralları ve değerleri benimsemi ve onların kesinlikle doğru olduğunu savunma eylemi içerisindedirler (Kotler, 1984). İçinde yaşanılan kültür, günlük kullandığımız tüm ürünlere çeşitli anlamlar yüklemektedir. Bu anlamlar çeşitli sembollere dayanmaktadır dolayısıyla semboller kültürleri analiz ederken önemli bir yere sahiptir. Zira farklı kültürlerdeki sembollere farklı anlamlar verilebilmektedir. rnek olarak Hong Kong’ da Marlboro’nun sembolü olan kovboy, beyaz atın üzerinde gösterilmek zorunda kalınmıştır. Sebebi ise kovboyun işçi sembolü olarak görülmesidir. Dolayısıyla bu algı markaya sirayet edebileceği düşüncesiyle saygınlık kazanması amacıyla atın rengi beyaz olarak değiştirilmiştir (Odabaşı ve Barış, 2003).

Bu tür anlamlar genel olarak toplumun tamamından bireylere yani tüketicilere doğru yönelmektedir. Bu anlamların yüklenmesine vesile olanlar ise tamamıyla moda ve reklam endüstrisidir. Günlük hayatımızda kullandığımız ürünler dışında sayısız ürün ve hizmetlerle karşılaşmaktayız, dolayısıyla ürün tercihlerimiz ve

zevklerimiz kendiliğinden oluşmamaktadır. Tercihlerimiz bize sunulan mesajlar ve oluşturulan farklı dünyalardan etkilenmektedir. Bu nedendir ki seçenekler her geçen gün artmakta ve güncellenmektedir.

2.5 Kültürel Farklılıklar

Bire bir ilişkilerdeki göz teması bile ülkeden ülkeye farklılık gösterebilmektedir. Örnek olarak bakıldığında, Japonlar göze bakmaktan çekinirken Amerikalılar ise karşısındakinin gözünün içine bakarak konuşmayı veya dinlemeyi ilke edinmişlerdir (Çabuk, 2005). Bizim ülkemizin doğusunda da benzer şekilde kadınlar erkeklerle konuşurken gözlerini sakınmaktadırlar.

Kültürel farklılıkların tam olarak anlaşılmadığı durumlarda, her bir bireyin sahip olmuş olduğu kendi kültürünü başak kültürlere yansıtmak suretiyle egemen kılmaya çalışması gibi bir durumla karşılaşabiliriz. Halk arasında dar görüşlülük diye tabir edilen bu anlayış, bireyin sahip olduğu kültürün sembol ve değerlerinden yola çıkarak başka kültürleri anlamaya çalışmasına veya yargılamasına sebebiyet vermektedir. Bu gibi durumlarda da sağlıklı iletişime ve kopukluklara vesile olmaktadır. Kültürel çeşitlilik veya başka bir deyişle kültürel farklılık çağımızın en önemli konularından biri olarak vurgulanmaktadır. Kültürün ortaya çıkardığı değerler yönlendirildiğine göre, kültürel değerlerdeki en küçük fark bile tutum ve davranışlara büyük etki yapmaktadır (Ehtiyar, 2003).

İşletmeler için kültürel farklılıklar riskleri barındırmaktadır (Asunakutlu ve Safran, 2004). Bu kültürel farklılıklar, iyi bir şekilde etüt edilirse avantaja dönüşebilir. Farklı ülkelerde yatırım yapan işletmelerin uluslar arası kültürel farklılıkları dikkate alarak hareket etmesi gerekmektedir. Ulusal kültürleri dikkate almak aşağıdaki gibi faydalar sağlayacaktır (Bakan, 2003):

- Yatırım yapılan ülkelerdeki müşteri, tedarikçi ve iş ortakları ile daha verimli iletişim kurmak,
- Müzakerelerden daha avantajlı çıkmak ve karşı tarafın pazarlık ilke ve kurallarını daha iyi kavrayabilmek,
- Yabancı firmalarla ilişkileri zedeleyebilecek sosyal davranışlarla ilgili önceden tahminde bulunmak,
- Yabancı ülkelerdeki etik ve sosyal davranışları kavrayabilmek,
- Yapılacak pazarlama faaliyetlerinde kültürel farklılıkların tüketici davranışlarına etkisinin nasıl olacağını önceden kestirmek.

Bölüm 3

REKABET STRATEJİLERİ VE KURUMSALLAŞMA

3.1 Rekabet Stratejilerinin Belirlenmesinde İzlenen Yöntemler

İşletmeler acımasız rekabette ayakta kalabilmek adına, çevrelerinde olup bitenlerden haberdar olmak durumundadırlar. Meydana gelen değişikliklere duyarsız kalamazlar bu nedenle iş yapış şekillerini geliştirmeleri, süreçlerini iyileştirmeleri kısacası kendilerini sürekli olarak güncellemeleri gerekebilir. Bu durumda da her işletmenin bir rekabet stratejisine sahip olması gerekir. Bu strateji ‘ planlama sürecinde kategorize edilmiş geçerli bir modele veya görüşe uygun olabilir veya sadece o işletmenin sahip olduğu yeteneğe dayalı inovatif bir düşünce yapısıyla ortaya konulmuş olabilir’ (Oral, 1993)

Her ne gerekçeyle ortaya konulmuş olursa olsun, işletmelerin rekabet stratejilerini belirlemede kendi içsel ve dışsal çevrelerinin rolü büyüktür. Bu roller gerek ekonomik olsun, gerek sosyal olsun gerekse kültürel olsun geniş bir yelpazede oluşturulabilir. Ayrıca, rekabet stratejilerini belirlerken, rekabeti etkileyen faktörlerin neleri kapsadığının bilinmesi ve bu süreçte etkilerinin irdelenmesi gerekir. Bu bağlamda; İşletmeler rekabet üstünlüğünü elde edecek bir stratejiyi nasıl sağlarım? sorusuna cevap bulmak durumundadır.

Geçmiş yıllarda işletmelerin uzun vadeli planlama ve stratejik yaklaşımlarında, rekabet için gerekli olan dinamik yapıya sahip olmadıkları görülür. Bu sebeple, günümüzde gelişen veya geliştirilen stratejik rekabet yaklaşımlarının dayandığı ana özelliklerde de değişiklikler meydana gelmiştir (Dinçer, a.g.e, S 57).

Stratejik metotlar ve ortaya konan varsayımlar, strateji planlama sürecinde farklı yaklaşımların olduğunu bizlere göstermektedir. Bu yaklaşımlar ussal ve ussal olmayan yaklaşımlar olarak ikiye ayrılmaktadır.

Ussal Yaklaşımlar; Klasik yaklaşımçılara göre örgüt kuramcıları teorilerini rasyonellik (ussallık) üzerine kurmuşlardır. Pfeffer'e göre rasyonalizm, örgütlerin iman boyutuna taşıdığı bir sembol olmuştur. Ussal (rasyonel) yaklaşım örgütlerin faaliyet alanına dahil olan ve bütünlük arz eden konular ile ilgili olarak, örgütün yararına olacak, örgütün menfaatlerini koruyup kollayacak tüm kararların, etkin ve verimli bir şekilde koordine edilerek yeniden gözden geçirilmesi gerektiğini öne sürer (Kesken, 1999).

Ussal yaklaşım, strateji belirlerken aslolan en iyi ve tek bir çözümden bahseder. Bu da var olan ve mevcut kaynaklarla sonuca ulaşmak için verilen çabalardır. Strateji belirleyenler ya da yönetim kurulu, bütünü kapsayacak şekilde ve işletmenin çıkarlarını maksimize edecek şekilde bir stratejiyi hayata geçirir. Strateji belirlerken duygusallık ön planda tutulamaz, sezgilere göre hareket edilemez, ancak belirli kriterler zihin süzgecinden geçirildikten sonra bir planlama sonucunda ortaya çıkarılabilir. Bu sebep doğrultusunda, gerçekçi ve uygun (rasyonel) bir strateji belirlenir ve belirlenen bu stratejiye göre hareket edilir (Mintzberg, 1990).

Bu yaklaşım, gelecekle ilgili tahmin ve öngörülerin olabileceğini, oluşturulan stratejiler hayata geçirirken teori ile uygulama boyutlarının ayrı olarak değerlendirilmesi gerektiğini söylemektedir.

Rasyonalist (ussal) yaklaşımın bir diğer özelliği, örgütleri tıpkı bir makineye benzetiyor olmasıdır. Rasyonel yaklaşım örgütsel sürecin aşamaları üzerinde değil de örgütün amacına ulaşması üzerinde yoğunlaşır. Detaylar ve ayrıntıların olması, örgüt

çalışanlarının da bir mekanizma gibi düşünüldüğünü bize göstermektedir (Dinçer, a.g.e, S 59-64).

Bu nedenle rasyonellik (ussallık) var olan kaynakların belirlenen bir amaç doğrultusunda ve karar verilen bir plan çerçevesinde bir araya getirilerek mevcut halinden daha iyi bir konuma getirilmesine yönelik uygulamalardır (Elmacı, 1997).

Bu yaklaşıma göre, çevre, örgüt için tehdit ve fırsatların bir arada olduğu kaynak olarak nitelendirilir. Her ne kadar örgütün yönetsel süreçleri bu durumdan etkilenmese de, alınan stratejik kararları direkt olarak etkilemektedir. Zira örgütler, süregelen faaliyetlerinde sürekli olarak çevreleri ile iletişim ve etkileşim halindedirler. Başarılı olmaları da bir nevi çevresel faktörler ile olan uyumlarına bağlıdır (Y.Öner, 1985). Bu faktör ve koşullarda olan olası bir değişiklik ile beraber yönetimde buna bağlı hareket ederek stratejik bir değişikliğe gitmek durumundadır. Bu nedenle çevresel faktörler, örgüt yönetimleri tarafından stratejilerin oluşturulması için gerekli olan önemli değişkenlerdir. Stratejilerin dış etkenler dikkate alınarak değişikliğe uğraması ya da esnekliğe uğraması tamamen örgütün amacına ulaşması ve sürdürülebilirliğini sağlamasına yönelik uygulamalardır.

Bir başka açıdan, swot analizi örgütlerin hem içsel hem de dışsal çevresi ile ilgili gerekli analizleri yapması için iyi bir göstergedir. Bu analize göre, örgütün içsel analizinde belirlemiş olduğu zayıf ve güçlü yanları ile beraber, dış çevresinde bulunan fırsat ve tehditlerin bilinmesi, akabinde de bu analiz sonuçlarına uygun hareket ederek, hedef ve beklentiler ile örtüştürmek, başarılı bir strateji oluşturmak için esas teşkil edecektir (Dinçer, a.g.e, S 65-74)

Her ne kadar hayatımızda gerekli olan kaynakları en iyi şekilde değerlendirerek sonuca rasyonel bir şekilde ulaşılması ihtiyacı ve amacı olsa da, günlük yaşantımızda insana dair bir takım gerçekleri özellikle de duygusal boyutları

göz ardı edemeyiz. Çünkü her insanın olaylara karşı bakış açısı ve tepkileri değişkenlik arz etmektedir. Rasyonellik olarak ortaya konan küçük bir tanım ya da bir varsayım insan davranışlarının tanımlanamayan karmaşık yapısında, sözü bile edilemeyecek kadar hafif kalabilir (North, 2002). Bu açıdan bakıldığında rasyonel yaklaşımlar, insanların amaçlarına ulaşmasında tek başına yeterli olmayabilir çünkü insanların toplum içinde sahip olduğu değerler dikkate alındığında işletmelerin onların beklentilerini dikkate almadan stratejilerini hayata geçirmesi veya uygulamayı düşündükleri rekabetçi stratejileri kendi rasyonel kriterlerinde belirlemeleri gerçeği yansıtmayacaktır (Gümüştekin, 1999). Bu sebeple ussal yani rasyonel yaklaşımın işletmelerin rekabet stratejilerini oluşturma aşamasında yetersiz kalması kuvvetle muhtemeldir.

Ussal Olmayan Yaklaşımlar: Ussal olmayan yaklaşımı; rasyonel stratejiyi tamamlayan ve ona total bir bakış açısı getiren bir yaklaşım olarak düşünülebiliriz. Ussal olmayan yaklaşım zihinsel ve otomot düşünce yerine, daha doğal daha anlaşılabilir ve berrak düşünce yapısını tercih eder (Collins, Montgomery, 1990).

İşletmeler bazı durumlarda sezgilerine ve hislerine göre hareket edebilirler, ya da aynı sektörde faaliyet gösteren ve başarılı olmuş işletmelerin stratejilerini dikkate alarak strateji belirleyebilirler. Bu gibi durumları ‘öğrenen organizasyonlar’ terimi ile ifade edebiliriz. Öğrenen organizasyonlar, çevre koşullarını dikkate alarak, başarılı olmuş olası değişiklikleri kendine adapte edebilen ve bu sürece kısa bir zaman diliminde uyum sağlayabilen, sürekli kendini yenileyen ve güncelleyen aktif ve dinamik bir yapıya sahip organizasyonlardır (Kutaniş, 2002). Ussal olmayan yaklaşıma göre işletmeler, değişen çevre faktörlerini dikkate alarak kendilerine en uygun uygulamaları seçerek stratejilerini hayata geçirirler (Dibella, 1996).

Bir başka açıdan ussal olmayan yaklaşım, çevre faktörlerinin kararlar üzerindeki etkilerine odaklanır. Özellikle de toplulukların sosyo-politik, sosyo-ekonomik ve sosyo-kültürel yapıları üzerine eğilir ve bu faktörlerin karar ve davranışları nasıl etkilediğinin üzerinde durur (Dinçer, Tatoğlu, 2002).

Çevre, içinde bulunan toplumun veya işletmelerin hayatını etkileyen siyasal, ekonomik ve kültürel faktörlerin toplamından oluşmaktadır (Can, 1992). Çevredeki herhangi bir değişim işletmelerinde değişmesine ve yeniden şekillenmesine sebebiyet verebilmektedir. İşletmeler varlıklarını devam ettirebilmek için toplumda yaşayan bireylerin beklentilerini karşılamak durumundadırlar (Courtney ve diğerleri, 1999).

Günümüzde işletmelere ve yakın çevresine bakış açısının sosyal ve kültürel anlamda değerlendirilmesi, kurumsallık ve kurumsal çevre gibi kavramlarını ön plana çıkartmıştır (Scott, Meyer, 1992). Selznick' e göre 'işletmelerin sürdürülebilir bir yapıya kavuşması için geliştirmiş oldukları stratejilerin, sadece kendileri için değil toplumun değerlerine ve yaşam tarzlarına da uygun olacak şekilde geliştirilmesi ve hayata geçirilmesi gerekmektedir'. Bazı durumlarda bu tek başına da yeterli olmayabilir. İşletmeler çevrelerine uyum sağlasalar bile, çevresinde yaşayan topluluklar kendi özgür iradelerine göre hareket ederek işletmeleri tercih etme nedenleri farklılık gösterdiğinden, toplumun ihtiyaçlarını en iyi karşılayan işletmelere hayatta kalma şansı verebilemeyebilir (Dinçer, a.g.e, S 100).

Geçmiş yıllardan süre gelen anlayışları benimseyen prosedür ve kurallarla başarıyı yakalayan işletmelerin artık günümüzde rekabet avantajı elde edebilmeleri ve ayakta kalabilmeleri adına çevreleriyle aynı özellikleri barındıran ve onlarla eşleşen politikaları benimsemek mecburiyetindedirler. Böylelikle işletme sahipleri ya da yöneticileri başarılı olmak adına içinde yaşadığı ve faaliyet gösterdiği çevre koşullarını dikkate alarak stratejiler belirlemeye ve değişikliklere karşı hızlı bir

şeklilde uyum göstermek için gerekli olan tedbirlerin alınmasına mecbur kalmıştır. Çünkü toplum bu tarz anlayışı benimsemeyen işletmelere yaşama şansı tanımamıştır (Bala, a.g.m, S 19-25).

Bu konuyla ilgili günümüzde yapılan araştırmalar, işletmelerin örgütsel yapısında ve anlayışında büyük değişikliklerin yaşandığını bize gösterir. Bazı işletmeler anlayış ve görüşlerinde ussal yaklaşım tarzını benimseyerek, hedeflerine ulaşmak için kendilerine en uygun yapı ve anlayışı tercih ettiğini ortaya koyarken, bazı işletmelerinde çevre koşullarını dikkate alarak, piyasadaki var olan uygulamaları, teknolojik düzenlemeleri ve kaynakları en etkin bir şekilde değerlendirilmesi gerekliliğini dikkate alarak ussal olmayan yaklaşımı tercih ederler.

İşletmelerin var olma nedenlerini ve iş yapış şekillerini ortaya koyan birçok çalışmalar ve araştırmalar esnasında edinilen teorik ve pratik bilgiler günümüzde yeni bir görüş altında benimsenmektedir. Ortaya çıkan ve yepyeni bir anlayışı içerisinde barındıran bu görüşe ‘Kurumsal Çevre Teorisi (Institutional Environment Theory)’ adı verilmiştir. Bu teori, kurumsallaşmayı sağlamak için gerekli olan yapının oluşturulması adına öncelikli olarak sosyal içerikler ve kurumsal çevre içindeki benzerlikler üzerine odaklanır, daha sonra da İşletmelerin dış çevrelerinde ve diğer kurumlarla olan ilişkilerindeki güç kullanım şekillerini ve uyum biçimlerini dikkate alır (Meyer, Scott, 1992).

3.2 Kurumsallaşma Teorisine Bakış

Terim olarak kurum, ‘mekan, kuruluş, işletme, müessese’ biçiminde ifade edilebilir. Esasında kurumsallaşma ise terim olarak, ‘kurum niteliği oluşturma ve alışlagelmiş tutum, davranış ve inanış veya algı biçimlerinin zaman içerisinde durağan hale gelerek toplum tarafından benimsenen ve doğru kabul edilen kalıplara

dönüşmesi süreci olarak tanımlanabilir (Türk Dil Kurumu, Büyük Türkçe Sözlük, 1997).

Kurum ve kurumsallaşma kelimeleri insanın yaşam biçimini doğrudan ilgilendiren ve karşı karşıya kaldığı sosyal olaylarla yakın ilişki içerisinde olduğundan, farkında olarak veya olmayarak kullanıldığı alan dışında da başka anlamlar sağlamaktadır (Koçel, 1999).

Daha ziyade sosyal bir olgu olarak irdelenen kurum ve kurumsallaşma kavramları, sosyolojinin ana konularından birini oluşturmuştur. Daha sonraları ise psikoloji biliminde de kullanılarak, sosyo-ekonomik ve sosyo-politik olayların çözümlemesinde rol almıştır. Günümüzde örgütsel ve yönetsel alanlardaki konulara ilişkin kurumsal analizler de gittikçe artmaktadır (Dimaggio, Powell, 1991).

Bu analizler, işletmeler ve yönetim açısından ‘kurumların meydana geliş sürecini, kurumsallaşma ile toplumun sahip olduğu değerler arasındaki münasebeti ve ayrıca işletmelerin yapısı ve iş yapış biçimlerinin kurumsal nitelik kazanma veya kaybetmelerini incelemektedir (Koçel, a.g.e, S 278).

‘Kurumsallaşma (Institutionalization)’ tezimizin ana konusunu içerdiğinden, kurumsallaşma altında yapılan çalışmaların detaylı olarak etüt edilmesi, kurumsallaşma kavramının, ekonomik, sosyolojik ve özellikle de kültürel anlamda ele alınmasını zorunlu kılmaktadır.

1. Sosyolojik Anlamda Kurum ve Kurumsallaşma

Kurum nedir? Nasıl ortaya çıkar? İşleyiş biçimleri nelerdir? Hitap ettiği toplumun yapısı veya diğer kurumlarla olan münasebetlerinde nasıl bir yol izler? Konuların da sosyologlar ve ekonomistler tam anlamıyla mutabakat sağlayamamıştır. Mesela sosyolojik olarak bunu Durkheim , ‘kurumlar bilimi’ olarak ifade ederken, sosyologların bir kısmı ise kurumu ‘önemli ve büyük bir iştirak veya topluluk’ olarak

ifade etmektedirler. Başka bir kısım sosyologlar ise ‘kültür ve çevre etkileriyle’ kurumları nitelemektedirler (Jepperson, 1991). Tüm bunlara rağmen ‘kurum ve kurumsallaşma’ terimleri sosyolojik olarak eş anlamlı olarak tabir edilmektedir.

Sosyolojik açıdan kurum, ‘toplumsal açıdan organize edilmiş ve kabul görmüş formal yada informal bir yapıya sahip olan düzenli sosyal ilişkiler içeren yerleşik davranış, kural ve algılar olarak tanımlanabilir. Bunlara örnek olarak ilk akla gelenler; ‘aile, yazılı olarak yapılan akitler, nikah, resmi daireler, silahlı kuvvetler, kurslar, okullar, üniversiteler, pazarlar, alışveriş merkezleri, restoranlar, işletmeler v.s. Bu tip örnekleri saymakla çoğaltabiliriz (Koçel, a.g.e, S 278-280). Örneğin Almanya’da mağaza açılış ve kapanış saatlerine tam olarak riayet etmek veya herhangi bir kurumda işlem yapmak için bekleyenlerin sıra numaralarına uyması birer kurumsallaşma göstergesidir. Bu gibi durumlar kurumsallaşmanın hiç olmadığı veya görece daha az olduğu ülkelerde farklılık gösterebilir. Algı kurumsallaşmasına bir örnek verecek olursak bir Türk yöneticinin karşı gösterilen saygı ve mesafeli duruş, aynı şekilde Amerikan yöneticisi tarafından resmiyet, soğukluk veya uzak durmak şeklinde algılanabilir. Örgütsel kurumlara ek olarak, sembolik davranışlarda kurumsallaşabilir. Örneğin, el öpme Türkiye’de yaşlılara hürmet ve saygı göstergesiyken, Sicilya’da ölümüne itaat ve üst-ast ilişkisini kabullenme, Paris’de ise yeni tanışan erkek ve kadın arasındaki kibar bir tanışma göstergesidir. Bu örnekte olduğu gibi üç benzer davranış fakat birbirinden tamamen farklı üç kurumsallaşma anlamı taşımaktadır.

Bu açıdan ele aldığımızda kurum, ‘sahip olduğu işlevleri yerine getiren, uyum içerisinde beraberce hareket ederek örgütsel bir yapıya kavuşabilen; tutum, davranış, inanç, norm, gelenek, görenek, örf ve adetlerin oluşturduğu, ve oluşan bu faktörlerin bir arada yoğrularak şekillendirdiği, sürekli kendini yenileyerek güncel hale

gelebilen bir bütün olarak değerlendirilebilir (Ozonkaya, 1982). Bu şekilde bakarsak kurumların sürekliliklerini sağlaması muhtemeldir. Bir kurum onu oluşturan birey veya parçalar ile kıyas kabul edilmeyecek kadar uzun süreli hayatta kalma şansına sahiptir. Bu meyanda her bir kurum, oluşturulan legal yasalarla veya toplum tarafından kabul görmüş gelenek ve anlayışlar ile birbirleri arasındaki münasebetlerini şekillendirir.

Kurumsallaşma ile ilgili farklı açıdan bakılan bir yaklaşım ise ‘rasyonel’dir. Rasyonel bakış açısına göre kurumlar, ‘ faaliyette buldukları görev alanlarında bulunan çevrelerin taleplerini yerine getirmek durumunda olan araçlardır’(Holm, a.g.m, S 334-335). Buna göre herhangi bir olayın kurum oluşturması için, olayın geçtiği mahal ve çevresine, bireylerin amacına, münasebetlerin özelliğine ve irdelenecek sorunların büyüklüğüne bağlı olarak değişebilmektedir. Bu nedenle günümüzdeki kurumsalcılar, kurumları ‘aynı program ve kurallardan oluşan bir organizasyon’ olarak kabul ederler (Hirsch, 1997).

Kısaca belirtmek gerekirse, sosyal bilimlere göre kurum şu şekilde tanımlanır; ‘toplumda yaşayan bireylerin, kısa veya uzun süreli temel ihtiyaçlarını karşılamalarına olanak sağlayan eylem ve uygulama şekillerinin kalıcı olarak bir araya gelerek oluşturulmasıdır (Ergil, 1984). Aynı zamanda kurumlar, toplumsal yaşamı organize eden ve bireylerin geleneklerine ışık tutarak yönlendiren organizasyonlardır. Bu bağlamda sosyal düzen, tamamıyla toplumsal gerçeklere dayandığından, bireyler tarafından oluşturulan bir olgu olması sebebiyle de sürekliliğini sağlamaktadır.

Kurum ile ilgili yapılan tüm açıklamalara bakarsak, kurumların sahip olması gereken bazı unsurların olması gerektiğini söyleyebiliriz.

Bu unsurlar aşağıdaki gibi sınıflandırılabilir (Aydın, 1997);

- Bir amacı gerçekleştirmek adına belirlenmesi,
- Sürdürülebilir olarak ihtiyaçların şekillendirilmesi,
- Kurumların alt yapılarının hazırlanması ve diğer kurumlara benzer yapılarda örgütlenerek benzerlikler taşıması,
- Her bir kurum diğer kurumlarla olan yakın münasebetlerine karşı, faaliyet alanında tek olması ve bağımsız hareket etme yapısına sahip olması,
- Her kurum kendi değerine ve kültürüne ait olan formal şifrelerini öz benliklerine taşımaları gerekir.

Yukarıda belirtilen unsurlar göre kurum, ‘sosyalleşme sürecinde kişilerin temel ihtiyaçlarının karşılanması amacıyla oluşturulan, sürdürülebilir, benzer özelliklere sahip, toplum tarafından kabul görmüş, yerleşik olan ve geniş alanlarda faaliyet gösteren, çeşitli rollere bürünebilen, sosyal bir organizasyon ve ilişkiler yumağı’ olarak ifade edilir. Bu şekilde bir duruma erişmek adına oluşturulan sürece de kurumsallaşma denir (Butter, 1992).

2. İktisadi Anlamda Kurum ve Kurumsallaşma

Ekonomik platformda kurumsallaşma, sosyologlar ve antropologlar tarafından da incelenmiştir. Zaman içerisinde bu gelişme yeni ekonomik hamlelerin oluşmasına vesile olarak, kurumsal iktisat adıyla yeni teorik alanların açılmasını sağlamıştır. Hatta ‘el öptürülecek durumlarda elini öptürmeme’ davranışı ‘ben gelenekçi değil, batılıyım’ anlamı etrafında kurumsallaşmış bir davranıştır. Benzer şekilde kurallar ve algılarda kurumsallaşmış veya kurumsallaşmamış olabilir.

Kurumsal iktisatın kurucuları olan Veblen (1857-1929) ve Commons (1862-1945); kurumların topluluklara olan etkisini manevi değerler, gelenekler ve kültürel değerler üzerinden incelemişlerdir. Ekonomik sistemler ise daha yaygın bir alanı

kapsayan sosyo-kültürel sistemlerin altında bir alt sistem olarak bakılmasını benimsemişlerdir (Williamson, 1985).

Veblen 'e göre, gelenek ve göreneklerin insan davranışları üzerinde büyük bir etkisi vardır ve kurumlar da bu faktörlerden etkilenecek ortaya çıkmaktadır. Common'a göre toplum, dış etkenler tarafından yönlendirilen ve kendi başına hareket eden bir varlık olarak değil, karmaşık işlevlere sahip olan bir sosyal makine olarak tanımlanmıştır. Bu sebeple gerek işletmeler olsun gerekse bireyler olsun, amaçların belirli sınırlar dahilinde gerçekleştirilmesi için, bu sınırların ötesindeki ve üstündeki kurumsallaşmış değer, kural, algı, davranış ve diğer sosyal etkileşimler şekillendirici rol oynarlar (Commons, 1990).

Kurumsallaşma kavramı ile ilgili ekonomistlerin konuya ilişkin düşüncelerine baktığımızda, bazı öne çıkan unsurların olduğunu görebiliriz. Bunlardan bazıları (North, 1990);

- Birey,
- Değer,
- Sosyal ve ekonomik çevre ile
- Yapı kavramlarıdır.

Ekonomistlerin yapı kavramıyla ilgili söylemleri, teknolojinin değişmesiyle ortaya çıkan sistemsel sorunlarla ilgili olan düzenlemelerdir. Bu bağlamda ekonomi, 'daimi olarak hareket eden ve yeniliklere açık bir süreç' olarak nitelendirilmiştir (Demir, 1996).

Ekonomi bilimindeki yeniliklere paralel olarak geliştiği düşünülen yönetim anlayışının, sosyolojik anlamda birey, 'sosyal kişilik' olarak ifadeleşirken, ekonomide 'rasyonel insan ve klasik firma teorisinden, kalabalık ve karmaşık insana doğru bir tercih oluşmuştur (Sjostrand, 1992).

Oluşan bu duruma göre kurumlar, ekonomik manada iki farklı anlayışta ele alınmıştır (Demir, a.g.e, S 176-179).

Birinci anlayışa göre; ‘ekonomik ve sosyal kurumlar, bireysel hareketin tezahürü olarak sosyal sonuçları belirleyen ve bireysel hareketi kısıtlayan kaidelerin olduğu kümelerdir’.

İkinci anlayışa göre ise; ‘ekonomik ve sosyal kurumlar, daha önce planlanmış kaideler zinciri olarak değil, doğal olarak ortaya çıkan sosyal davranışların tasarlanmamış ve hedeflenmemiş düzenlemeleri şeklinde oluşmasıdır.

Bu anlayışlarla ekonomik anlamda kurumlar, hangi yaklaşıma sahip olursa olsun, belirli bir alanda faaliyet gösteren firmaların yapısı ve yöntemleri üzerinde mutlak bir hakimiyet sağlar. Bir diğer söylemle kurumlar, ekonomik süreçlerin şekillenmesinde önemli bir paya sahiptir. Zira toplumda yaşayan bireyler ile ortam arasında sürekli olarak bir etkileşimin olduğu var sayılır. Bu durumda bireyler yaşadıkları ortamı şekillendirmekle kalmazlar, ortam tarafından da şekillenirler. Yani hem yaşadıkları ortama ait bir üründürler hem de o ortamın hazırlayıcısıdır(Nielsen, 2001).

3. Örgütsel Anlamda Kurum ve Kurumsallaşma

İlk olarak Meyer ve Rowan tarafından kurum ve kurumsallaşma kavramlarının analizi yapılmasına rağmen, kurum teorisinin kökleri Selznick’in çalışmaları sonucunda ortaya çıkmıştır.

Örgüt ve kurum ayrımını yapan Selznick, kurumsallaşmayı; ‘örgütün ayrı bir kimliğe sahip olmak adına, sosyal ihtiyaçların veya baskıcı tutumların bir yansıması olarak, hassas ve esnek bir organizmaya dönüşme süreci’ olarak ifade eder (Karpuzoğlu, a.g.e, S 72). Bu ifadeye göre iki önemli unsur dikkatimizi çekmektedir.

Birinci olarak; işletmeyi farklı kılan ayrı bir kimliğinin olması, ikinci olarak ise; sosyal ihtiyaçların karşılanması konusuna dikkat edilmesidir.

Selznick kurumsallaşma sürecini ifade ederken, ölçüm yapamadığı gibi, kurumsallaşma aşamasında ortaya çıkan değerlerin nasıl oluştuğuna yönelik bilgileri de bizimle paylaşmaktadır. Yalnızca kurumsallaşma sürecinin önceden tasarlanmadan ve kendiliğinden gerçekleştiğine vurgu yapmaktadır. Bu durumda, işletmeler hedeflerine varmak için mantık çerçevesinde şekillendirilmiş yapısal organizasyonlar olarak kabul edilir. Bununla beraber, işletmelerin ‘belirli amaçları doğrultusunda başarıyı elde etmek için uğraşan mekanizmalar olduğunu’, kurumların ise, ‘sosyal ihtiyaçlar doğrultusunda ya da baskıların sonucu olan doğal bir ürün’ olduğuna dikkat çekilmektedir (Sağlam, 1979). Selznick, kurumsallaşma sürecinin zaman içerisinde işletme içinde oluşurken, işletmeye özel bir değerler katar. Hatta ilerleyen zamanlarda işletmenin kendine has bir takım yapılar geliştirebileceğini öne sürer. Bu açıdan işletme bünyesinde bulunan bireylerin ve grupların çevreye adapte olmaları konusunda uyarır (Scott, 1987).

Meyer ve Rowan ’a göre kurumsallaşma, ‘sosyal bir düşüncenin eyleme geçirilmesi sonucunda ortaya konulmuş kaideler, sorumluluklar ve bu süreçlerin rasyonel hale gelmiş bir şekli’ olarak ifade edilmektedir. Meyer ve Rowan kurumsallaşma kavramının tanımını yaparken, süreç kelimesini de tanıma dahil ederek, rasyonel eylem şeklinin oluşumundaki etkisi üzerinde durmuştur (Meyer, Rowan, 1982). Rasyonel yaklaşıma göre, işletmeler, ‘şekillenmiş sosyal bir yapıya sahip olan ve belirlenmiş hedeflere erişmek için mücadele eden araçlardır’. Bu bağlamda ‘rasyonellik’ yalnızca hedefleri belirlemek ile alakalı değil, aynı zamanda hedeflere yönelik faaliyetlerle de ilgilidir. Bu tarz şekillenmiş organizasyonlarda kaideler eylemleri yönlendirir (Scott, 1995).

Bu modele göre, işletme yapısının ayrıntılı bir hale sokulmasında inançların önemli bir yeri vardır. Meyer ve Rowan'a göre, işletmelerin şekli yalnızca değişimlerden kaynaklanmamaktadır, paylaşılmış inanç değerlerinin de etkisi bulunmaktadır. Bu sebeple işletmeler, kurumsallaşmış inanç değerlerine bilerek uymasalar da, bunlar halk arasında sorgulanmadan kabul edilmek ve desteklenmek zorundadır. İşletmelerin çevreleri tarafından benimsenerek kabul görülmeleri ve meşruiyet kazanmaları yalnızca bu şekilde olmaktadır. Çevrenin işletme üzerinde olan etkisi ve baskısı sonucunda kurumsallaşmış kaide ve kurallar ortaya çıkar ve işletme formal bir yapıya kavuşur. Bu anlayışa göre işletmeler, kurumsal çevreleri ışığında yapılarını değiştirdiklerinden, işletmelerde baskıcı, kuralcı veya taklitçi bir benzerlik ortaya çıkmaktadır (Meyer, Rowan, a.g.m, S 340-350).

Kurumsallaşma kavramına çevresel uyum zorunluluğu açısından bakan March kurumsallaşmayı, 'çevresel değişimlerin örgütsel değişimleri etkilemesi ve bu değişimler ile beraber belirlenmiş standartların sağlanması' olarak yorumlar (Karpuzoğlu, a.g.e, S 72).

Kurumsallık teorileri; kavramda da ifade edildiği üzere birçok görüşleri içeren sadece bir teoriye bağlı kalmayan bir yaklaşımdır (Şimşek, a.g.m, S 209). Kurumsallık ile ilgili teoriyi ilk ortaya atan Selznick olmasına rağmen, Meyer ve Rowan tarafından yazılan ve 1977 yılında yayınlanan 'Institutionalized Organizations' adlı makaleyle 'Kurumsallık' kabul görmüştür (Meyer, Rowan, a.g.m, S 340-363).

Kurumsallaşma teorisi ile ilgili Scott aşağıdaki şekilde dört farklı yaklaşımı dile getirmiştir (Scott, a.g.m, S 493- 500).

1. Kurumsallaşma değerleri yayılma ve egemenleşme sürecidir.
2. Kurumsallaşma toplumsal bir süreçtir.

3. Kurumsallaşmış inanç sistemleri, kurumun varlık nedeninin veya zaman içerisindeki gelişiminin nedenlerini açıklayan farklı unsurların oluşmasıdır.
4. Kurumsallaşma içinde bulunan farklı inanç sistemlerinin çeşitliliğine dikkat çekerek, geleneksel toplum görüşü ile kurumun bakış açısı arasında ilişki kurmaya yardımcı olur.

Bununla beraber, Rowan ve Meyer ' in çalışmalarında önemi ortaya çıkan ve kurumsallık çerçevesinde, organizasyon yapısı olarak kurumların birbirine benzemesine neden olan faktörleri analiz eden yaklaşımlar değer kazamaya başlamıştır (Orru ve diğerleri, 1991).

Bu çerçevede Scott, kurumsallık içerisinde üç boyuttan bahsetmektedir. Bu boyutlar; yasal, normatif ve kavramsal yaklaşımlardır. Ayrıca gittikçe popülerlik kazanan ve kurumları birbirine benzemeye mecbur bırakan süreçlerin açıklamasını yapan yaklaşımlar da mevcuttur (Dimaggio, Powell, 1983). Bunlardan en popüler olanı Di Maggio ve Powell tarafından geliştirilen 'yeni kurumsallık' yaklaşımıdır.

Kurumsal çevre ise örgütün veya kurumun toplum içinde belirlenmiş sosyal kurallara ne kadar uyum sağladığı ya da intibak edip etmediği ile alakalıdır. Bu sebeptendir ki, verimlilikten ziyade kurallara ve prosedürlere olan yasal bakış açısı önem kazanmaktadır (Powell, 1991).

Dolayısıyla bu yaklaşım, örgüt ve kurumların yapılarını, faaliyet alanlarını, iş yapış biçimlerini, stratejilerini ve politikalarını, yasal çerçevede oluşturulmuş düzenlemelerle olsun, çevreyi oluşturan faktörlerin baskısı sonucu olsun, örgütlerin birbirine benzerliklerinin meşruiyet kazanmak istiyorlarsa kaçınılmaz olduğunu ifade eder. Bu yaklaşıma göre aynı çevrede bulunan örgüt ve kurumlar düzenli ve sık olarak baskılara ve yaptırımlara maruz kalmaktadırlar. Bu nedenle örgüt ve kurumların bu baskılara ve değişen uygulamalara adapte olabilmeleri iki şekilde

açıklanmaktadır. Örgüt veya kurumlar durumu benimsemese dahi, zoraki olarak kabul edecek yada bu durum geneli kapsadığından, onu ideal olarak algılayıp isteyerek benimseyeceklerdir (Hamilton, Orru, Biggart, a.g.m, S 364-368).

Kurumların Resmi ve Gayriresmi Kural Koyucu Boyutu: Örgüt ve kurumların düzenleyici özelliğe sahip olmaları, örgüt veya kurum içi davranış ve kararların gayriresmi kurallara uygun olarak getirildiği demektir. Kurumlar gayriresmi kurallar ve idealler vasıtasıyla otoriter insanların tutum ve davranışlarını biçimlendirmeyi başarırlar. Oluşturulan bu düzenli yapı, ödül ve ceza sistemleri ile de, kural ve prosedürlere uygunluk gösteremeyenlerin veya adapte olamayanların da kontrolünü sağlanmış olur (North, a.g.e, S 54-55).

Gayriresmi kurallar tamamen kurumsallaştığında bireyler onların doğruluğunu sorgulayanları dışlarlar. Ancak yine de bazı bireyler, ödül ve cezalara rağmen, kendi kişisel hesapları doğrultusunda kurumlara karşı gelebilirler.

Gayriresmi Doğru Olan Toplumsal değerler Boyutu: Bu yaklaşım, örgüt veya kurumların uydukları doğruları nasıl benimsediklerini açıklar. Bu düşünce tarzında sosyal değerler doğruların örgüt üzerine olan etkisi ve nasıl kabul gördüğü ve aşılandığını araştırır. Bu çerçevede, Parsons; toplumlarda sosyal düzen ve intizamın temel taşı olarak, doğruların ve değerlerin paylaşılmasının önemine vurgu yapar. Örgütlerde normların sağlam olarak yerleşmesi aynı zamanda katılımın bir ibaresidir (Scott, a.g.m, 37-38).

Kurumların (Gayriresmi) Sembol Algıları Boyutu: Her toplumun içinde kalıplaşmış ve kökleşmiş anlamları olan, fonksiyonel amaç yerine sembolik amaçla yapılan davranışlar, doğru algılandığında iletişim sağlar. Örneğin el öpme, önden buyur etme, çiçek yollama, ceketini ilikleme, el sıkma, ayak ayak üstüne atma veya atmama sembolik davranışlardır. Her birinin yapılması veya yapılmaması bir

iletişimsel davranıştır. Farklı bir kültürden gelenler, bu davranışların yerel kültürlerdeki tam ve doğru anlamlarını bilmezler.

3.3 Örgütsel Kurumsallaşma Süreçleri

Meyer ve Rowan kurumsallaşma süreçlerine ilk olarak dikkat çeken yaklaşımcılardır. Bu çerçevede kurumsallaşma, ‘sosyal yaşantıdaki fikir ve eylemlerin bir tezahürü olarak karşımıza çıkan kurallar, prosedürler, yükümlülükler ve sorumlulukların rasyonelleşmiş’ biçimi olarak ortaya çıkar. Ancak, örgüt bireylerince benimsenen kurumlar, o örgütün çevresindeki toplumun benimsediği kurumlara ve kültüre ne kadar uyum gösterirse, o örgüt çevrede uyumlu ve başarılı olur (Meyer, 1992).

Bu sebeple örgüt ve kurumlar sürekli değişen çevresel faktörlere göre, örgüt yapısını, niteliklerini, iş süreçlerini ve iş yapış biçimlerini şekillendirerek çevre kurumlarına uyarlamak durumundadırlar. Uyarlamanın kolaylıkla sağlanması için yapılan değişikliklerin herkes tarafından benimsenmesi ve kabul görmesi gerekmektedir (Karpuzoğlu, 2000).

Kurumsal Meşruiyet: Meşruiyet, ‘Örgütün çevrelerinden kabul görmesi ve onların güvenini kazanması adına yapılan ve benimsenen, çevredeki kurumlara benzer ve uyumlu örgüt içi, kurumsallaşma’ olarak ifade edilebilir (Duygulu, a.g.e, S 15-20).

Kurumsal görüş çerçevesinde meşruiyete bakış açısı getiren Parsons ’a göre, örgütler, erişmek istediği hedeflere daha yaygın olan toplumsal değerlerle uyum içinde olarak daha kolay ve çabuk ulaşırlar (Martin, Scott, 1998).

Burada üzerinde durulması gereken husus, örgütün kurumsal çevresi tarafından meşru olarak kabul görmesi için kurumsal çevrenin karakterleriyle örgüt içi benimsenmiş kurumsallaşma öğelerinin benzerlik taşımasıdır. Örgütün meşruiyet

kazanmak istemesi ancak çevresel taleplere uygun hareket etmesiyle mümkün olabilecektir. Eğer örgüt ile toplumun sahip olduğu değerler arasında bir uyumsuzluk olursa, bu uyumsuzluğun sebep olduğu nedenleri hatta çatışma ortamını oluşturması muhtemel öğeleri, örgüt kurumsuzlaştırmak zorundadır. Bununla birlikte, örgütlerde meşruiyeti artırma isteği, organizasyonel yapı ve süreçlerde yakınlaşmaya ve benzeşmeye sebebiyet verecektir. Genel anlamda kabul görmüş bu şekildeki meşru uygulamalar, örgüt ve kurumların organizasyonlarında ve iş yapış şekillerinde benzerlikler gösterecek ve eşbiçimliliğin olmasına vesile olacaktır (Özkara, a.g.e, S 6-9).

Kurumsal Kimlik Kazanma: İşletme çalışanları arasındaki kurumsallaşmış değerler boyutundaki uyum, iletişim ve değer eşitliği, çalışanları birbirine kenetleyerek işletmeye belli bir statü ve sosyal bir değer katar. Selznick' e göre, kurumsal bir organizasyon, farklı bir kimliğe girmeyi ifade etmektedir (Selznick, a.g.m, S 270). Bu açıdan, organizasyonun kuruluş tarihi önemli bir unsur olarak değerlendirilir. Çünkü, yeni kurulan işletmeler kendine has olan düzenlemeleri ve yenilikleri daha kolay empoze ederler. Eski işletmelerde bu süreç bir takım sıkıntıları beraberinde getirmektedir, zira eski alışkanlıkların değiştirilmesi hiç de kolay olmayacağından bu durum kurumsal bir kimlik kazanma adına gerekli olan süreci uzatmaktadır.

Bu açıdan baktığımızda, kurumsal kimlik, 'bir işletmenin veya o işletmeye ait bir markanın ismi, sembolü, logosu, ofislerin görünümü ve dekorasyonu, çalışanların tutum ve davranışları, organizasyon şeması, yönetim tarzı ve şekli, iş yapış biçimi, müşterilerine ve tedarikçilerine verdiği değer, çalışanların eğitim durumu ve profili, ürün ve hizmet kalitesi vb. içeren bir kavramdır'. Bu kavramın içinde yar alan somut olan unsurların dışında somut olmayan unsurlar da kurumsal kimlik açısından

işletmenin çevre tarafından nasıl algılandığının da bir göstergesidir (Karpuzoğlu, a.g.e, S 78).

3.4 Örgütsel Kurumsallaşmanın Sonuçları

Belirli bir kurumsal çevre içinde faaliyet gösteren tüm işletmeler genel olarak varlıklarının ilk aşamalarında yapısal ve süreçsel olarak birbirlerinden farklı gözüksede o çevreye yönelik işletmelerin yapı ve süreçleri giderek birbirlerine benzeşirler. Kurumsallaşmanın sonucunda, belirgin olarak bir benzerlikten kesin olarak bahsedilebilir (Jepperson, a.g.m, S 143-160).

Kısacası, 'kurumsal çevrede hangi değerler ve öğeleri öne çıkıyorsa, işletmelerde bu boyutta kurumsallaşacak şekilde diğer işletmelerle beraber eşbiçimlilik ve meşruiyeti sağlamaları' gerekmektedir (Özkara, a.g.m, S 5-7).

İşletmelerde eşbiçimlilik, ' aynı kurumsal çevre öğelerine sahip, toplum içindeki bir birimin diğer birimlere benzemesi adına yapılan baskı ve güç kullanma süreci' olarak ifade edilir. Başka bir ifadeyle, işletmenin kurumsallaşma sürecinde nasıl bir yol izlediği ve diğer işletmelerle olan benzerliklerini ortaya koyar. Bu çerçevede, Di Maggio ve Powell, işletmeleri eşbiçimliliğe götüren süreçlerin rekabet ve kurumsal baskı sonucu oluştuğunu öne sürerken (Slack, Hinings, 1994), Meyer ve Rowan, işletmelerin eşbiçimliliğinin rekabet ya da baskı sonucundan ziyade işletmenin çevresinde meşruiyet kazanma arayışının bir göstergesi olduğunu ifade etmektedir (Özkara, a.g.m, S 7-9).

Di Maggio ve Powell, bu değişime sebep olan üç çeşit faktörün olduğunu belirtmektedir. Bunlar; zorlayıcı eşbiçimlilik, taklitçi eşbiçimlilik ve düzenleyici eşbiçimlilik olarak belirlenmiştir (Slack, Hinings, a.g.m, S 805).

3.5 İşletmelerin Çevresi ve Kurumsallaşmayı Sağlayan Unsurlar

İşletmenin çevresindeki faktörlerin kavram haline getirilmesinde 'teknik ve kurumsal çevre' arasındaki ayrışmalar kurumsal analizciler tarafından çok büyük bir öneme sahiptir.

Kurumsal teoriye göre çevre, işletmeler için iki farklı şekilde önem arzeder. Bunlardan ilki, üretim için gerekli olan ekonomik ve teknik taleptir. Diğeri ise, işletmenin toplum içinde üstlenmiş olduğu rollere karşılık oluşan sosyal ve kültürel taleplerdir. Ekonomik ve teknik isteklerin egemen olduğu 'teknik çevrede', kaliteli mal ve hizmet üreten işletmeler ödüllendirilirken, sosyal değerler ve taleplerin olduğu 'kurumsal çevrede' toplumun inançlarına, gelenek-göreneklerine ve değerlerine saygı ve uyum gösteren işletmeler desteklenir (Dinçer, a.g.e, S 100).

Teknik Çevre: Teknik çevre, 'işletmenin toplumdan gelecek mal ve hizmet taleplerine cevap verdiği çevredir'. Ayrıca işletmelerin üretim sürecinde başarılı performanslarıyla ve verimliliklerini artırmak suretiyle ödüllendirildiği çevredir. Bu yönden işletme, çevresine kaynak ve olanaklar bakımından bağımlıyken, çevre de işletmeye, işletmenin ürettiği mal ve hizmet ve sağladığı iş imkanları bakımından bağımlıdır (Aldemir, a.g.e, S123).

Son yıllarda teknolojik gelişmelerin artarak devam etmesi toplumsal hayat üzerinde birçok etkileri de beraberinde getirmiştir. Ortaya çıkan her bir teknolojik yenilik, toplum içindeki değer yargılarının değişmesine, yaşam kalitesinin artmasına, iletişim biçimlerinin ve anlayışların değişmesine varan birçok değişikliğe sebebiyet vermiştir. İnsanların değişen istek ve ihtiyaçlarını ancak kurumlar ve işletmeler karşılayabilirler. Bu sebeple teknolojik gelişmelerin takibi işletmeler açısından giderek önem kazanmaktadır.

Mal üreten işletmelerin büyük bir çoğunluğu teknik çevrenin etkisindedir. Çünkü üretim esnasında teknik süreçler için büyük bir emek ve mesai harcarlar. Ancak bu şekilde belirsizliklerden korunmaya ve verimliliklerini artırmaya çalışırlar. Bunun dışında teknik çevre rekabetçi pazar yaklaşımına ve işletmelerin rasyonel çerçevede yapısal gelişime de katkıda bulunur.

Kurumsal Çevre: Kurumsal çevre, ‘genel anlamda sosyal ve hukuki beklentileri, değerleri, algı kalıplarını, kuralları, inanışları ve geniş yelpaze de çeşitli sosyal düzenleyici öğeleri içerir’. Kurumsalcılar, işletmelerin çevresinde oluşan koşulların sadece ekonomik veya teknolojik unsurlardan değil, aynı zamanda sosyal ve kültürel kurumlardan oluştuğuna dikkat çekerler. İşletmeler, çevrelerindeki sosyal değerleri ve kurumları kendi bünyelerinde benimsedikleri derecede toplum tarafından kabullenilir ve o açıdan değerlendirilirler (Yeloğlu, 2003).

Bu nedenle kurumsal çevredeki sosyal öğelerle uyum içinde olmayan örgütsel karar ve faaliyetlerin de meşruiyet kazanmayacağı düşünülür. Kurumsal çevrede hangi amaç ve uygulamalar önem arz ediyorsa, işletmeler bu beklentileri karşılayacak adımlar atarak ve diğer işletmelerle eşbiçimlilik sağlayarak meşruiyetini sağlamak durumundadırlar (Özkara, a.g.m, S6-7).

Kurumsal görüş olarak meşruiyet kavramını irdeleyen Parsons , işletmelerin kıt kaynaklar üzerinde bir taleplerinin olması halinde, işletmenin hedeflerine ulaşması adına çok daha geniş toplumsal değerlerle uyum içinde olması gerekliliğinden bahseder. Bu sebeple meşruiyet, ‘geniş bir toplumsal alana yayılan makul kurallar ile örgütsel faaliyetler ile ilişkili toplumsal değerler arasında meydana gelen uyumluluk olarak ifade edilebilir. Öyle ki kurumsal çevre, işletmenin uygulamalarına destek veren, meşru, toplum tarafından kabul gören, ihtiyaçların

giderilmesinde işletmenin faaliyet alanlarını büyüten kurallar zinciri olarak da tanımlanır.

Burada üzerinde durulması gereken husus, örgütün çevresi tarafından meşru olarak kabul görmesi için, kurumsal çevrenin karakterleriyle örgüt karakterlerinin benzerlik taşımasıdır. Eğer örgüt veya kurum ile toplumun sahip olduğu değerler arasında herhangi bir şekilde ortaya çıkan bir uyumsuzluk olursa, bu uyumsuzluğun sebep olduğu nedenleri hatta çatışma ortamını oluşturması muhtemel değerleri örgüt bertaraf etmek zorundadır. Bununla birlikte, örgüt veya kurumlarda meşruiyeti artırma isteği, organizasyonel yapı ve faaliyetlerde yakınlaşmaya ve benzeşmeye sebebiyet verecektir. Genel anlamda kabul görmüş bu şekildeki meşru uygulamalar, örgüt organizasyonlarında ve iş yapış şekillerinde benzerlikler gösterecek ve eşbiçimliliğin olmasına vesile olacaktır (Özkara, a.g.m, S 6-8).

Kurumsal Çevrenin Teknik Çevreye Göre Farklılıkları: Meyer ve Scott teknik çevreyi, 'işletmenin piyasada değişim gösterebilecek mal ve hizmet ürettiği, ayrıca işletmelerin üretim sürecinde başarılı performanslarıyla ve verimliliklerini artırmak suretiyle ödüllendirildiği çevre olarak tanımlamışlardır. Bunun yanı sıra kurumsal çevrenin komplike kurallar ve taleplerden oluştuğunu ve işletmelerin çevreden kabul görmek ve meşruiyet kazanmak için bu kurallara uyma zorunluluğunda olmaları gerektiğini savunmuşlardır. Başka bir ifadeyle, teknik çevre üretilen mal ve hizmetler aracılığı ile işletme üzerinde kontrol sağlarken, kurumsal çevrede ise işletmeler, doğru süreç ve atılan doğru adımlar için ödüllendirilir. Dolayısıyla günümüz şartlarındaki işletmeler için, teknik çevreden çok kurumsal çevre ön planda tutulmaktadır (Scott, 1991). Meyer ve Scott' ın öne sürdüğü sav ve gözlemlere göre her bir işletme hem teknik hem de kurumsal çevreden çoğu zaman aynı oranda etkilenmektedir.

Bazı işletmeler, hem teknik istekleri hem de kurumsal istekleri fazla olan çevreler içinde olabilirler. Bankalar buna güzel bir örnek teşkil eder. Hizmet üreten kurumlardan olan bankalar, hem teknik hem de kurumsal baskı altında tutulurlar. Bu kurumlar bir taraftan verimli olmak bir taraftan da mevzuatlara bağlı isteklere cevap vermek durumundadırlar. Kurumsal çevrede hizmet veren örgütler, ürün veya hizmetlerini istenilen kalitede ve miktarda üretmek zorundadırlar. Bunun yanı sıra, işletmeler devletin ortaya koyduğu güvenlik, fiyat, dağıtım, çevreyi koruma ve işçi çalıştırma gibi kurallara da uymak durumundadırlar.

Profesyonel manada hizmet veren okul, kilise ve hukuk firmaları kuvvetli kurumsal baskı ve zayıf teknik baskı altında olan örgütlere örnek gösterilebilir. Teknik ve kurumsal baskıların kuvvetli olmadığı örgütler de vardır. Lokanta ve restoranlar bunlara örnek teşkil edebilir (Scott, a.g.m, S 133-134).

İşletmelerin Eşbiçimli Olmasına Yol Açan Kurumsal Baskılar: İşletmelerin çevreleriyle uyum göstermesine neden olan etkenlerden birisi yasallıktır. Yasallık, işletmenin varlığını eş ya da bir üst pozisyona onaylatmasıdır. İşletmeler birçok sebepten dolayı yasal bir statüye kavuşmak isterler. Faaliyetlerin düzenli, anlaşılabilir ve sürdürülebilir olması için yasal olmak bir araç olarak karşımıza çıkar (Şimşek, a.g.b, S 211).

Kurumsal teoride bahsi geçen yasallık yapısal yasallık ile alakalıdır. Yasallık kazanan yapı işletmenin toplum nezdinde değer kazanmasını ve meşru olmasını sağlar. Öyle ki, toplumda içinde yasallık kazanan işletmeler, yalnızca değerli olduklarından değil daha güvenilir ve anlamlı olduklarından dolayı kabul görürler. Bu yasallığı kazanamayan işletmeler ise toplum nezdinde lüzumsuz görülürler (Suchman, a.g.m, S 571-580).

Çevresel belirsizlik durumlarında işletmenin üst düzey yöneticilerinin rasyonel kararlar vermeleri son derece kritik bir öneme sahiptir. Ancak teknolojinin gelişmesi ve sürekli değişen çevre faktörleri bu süreci olumsuz hale getirir. Bu nedenden dolayı Di Maggio ve Powell belirsizlik durumunda karar verme mekanizmasının sosyal faktörler tarafından etkilendiğini iddia ederler (Glaskiewich, Wasserman, 1989).

Kurumsal çevre, işletmelerin kabul görmek ve yasalık kazanmak adına uyulması gereken bir takım kurallardan oluşur. Zira, bütün işletmeler hem teknik çevrede hem de kurumsal çevrede yaşamlarını sürdürürler. Bu sebepten dolayı kurumsal çevreyi etkileyen baskılara sosyolojik baskılar denir (Rowan,1982).

Meyer ve Rowan kurumsal çevreye uyum sağlamanın sonuçlarını aşağıdaki şekilde değerlendirmektedir (Şimşek, a.g.b, S 211);

- İşletmeler yasal olan kurumsal unsurları verimlikten daha çok benimserler,
- İşletmeler yapısal unsurların değerlerini belirlemek için dışsal kriterler kullanırlar,
- İşletmeler yasallığa uyum sağlamak ve bağlılık göstermek suretiyle dış çevreden gelen dalgalanmaları azaltır ve istikrarı yakalarlar.

Kurumsal çevre, ‘genel anlamda kuralları, inançları ve ilişkileri kapsar’. Kurumsalcılar ise işletme çevresinde bulunan etkinliklerin ekonomik ya da teknolojik şartlar yerine inançlar, semboller, kültürel değerler ve ritüellerden çıktığını söylerler.

Kurumlar insanların etkileşimini biçimlendirmek için geliştirdiği her tür kısıtlamayı içerse de, kurumsal çevre hem insanların koyduğu kıstaslardan hem de yöntem ve davranış biçimleri gibi kısıtlamalardan oluşur. Söz konusu bu kurumsal

kısıtlamalar bireyler için yapılması yasak olan eylemleri tanımlar, bazen de bireylerin izin verilen faaliyetleri için koşulları ortaya koyar. Bu bakımdan, insanlar arasındaki etkileşimin boyutunu belirleyen kurumlar rekabet ortamında tıpkı takım oyunlarında belirlenen kurallara tabi olanlar gibidirler. Bu açıdan kurumsal çevre internasyonal sözleşmelerden davranış biçimlerine, yazılı prosedürlerden yöntemlere, inanç sistemlerinden kültürel değerlere kadar geniş bir skala da ele alınabilir.

Di Maggio ve Powell kurumsal çevre ile uyum sürecini etkileyen üç çeşit kurumsal baskıdan söz eder. Zaman içerisinde bu baskılar işletmeleri üç çeşit eşbiçimliliğe iter (Dinçer, a.g.e, S 101).

1- *Zorlayıcı (Regulative) Kurumsal Baskılar:*

Zorlayıcı eşbiçimliliğin kaynağı örgüt dışındaki ulusal ve uluslararası kural koyuculardır. Bu nedenle yasalar, kanunlar, düzenlemeler ve yükümlülükler sonucu çeşitli baskılar oluşur. Örgüt yapıları doğal olarak bu durumdan etkilenir ve değişim sürecine girer. Mesela çevre kirliliğinin önüne geçmek için bir takım teknolojilerin kullanılması mecburiyetini getirebilir veya belirli oranda engelli ve eski hükümlü personelin işe alınması mecburiyetini koyabilir.

2- *Değerler ve Doğruların (Normative) Kurumsal Baskıları*

İşletmelerin içinde buldukları kurumsal çevrenin yaşattığı sosyal değerler ve doğruları benimsemeleri ve uygulamaları istikametinde oluşturduğu baskılardır.

3- *Taklitçi Kurumsal Baskılar*

Kurumsal çevreye uyum sürecinde işletme yöneticilerinin kurumsallaşma konusunda çeşitli belirsizlik ve kararsızlık içine düştükleri durumlarda kullanılan 'diğerleri ne yapıyorsa bizde aynısını yapıyoruz' mantığına dayanan bir kurumsallaşma yöntemi olarak tanımlanabilir.

İşletmeler, kendi alanında başarılı olmuş işletmeleri örnek alır ve taklit ederler. Özellikle teknolojik gelişmelerin anlaşılmadığı, hedeflerin tam olarak ortaya konmadığı ve çevrenin belirsizlikler ürettiği durumlarda işletmeler başarılı olmuş başka işletmeleri kendilerine rol model alırlar.

İşletmelerin kurumsal çevreye uyumlu ve diğer işletmelere eşbiçimli olumsuz sonuçları da olur. Sıklıkla işletmenin etkinliğinden çok kurumsal çevrenin önemseydiği meşruiyet ön plana çıkar.

Ayrıca, işletmedeki yapısal unsurların şekillendirilmesinde iç uygunluk yerine dışsal sembolik kıstaslar ön plana çıkar. Bu sebeplerle, kurumsal eşbiçimlilik işletmelerin başarısında ve istikrarında belirgin bir rol oynar.

Burada üzerinde durulması gereken birinci konu, 'hangi kurumların taklit edileceği'dir. Konuyla ilgili yapılan çalışmalara bakıldığında, işletmelerin kendi çevrelerindeki işletmeleri diğer çevrelerdekilere göre daha çok tercih ettikleri söylenebilir. Örnek olarak, Türkiye'deki girişimciler sıklıkla kurumsal çevresiyle uyum sürecinde başarılı olan işletmelerin stratejilerini ve yapılarını örnek almaktadırlar. Çevreye uyum ve taklitçilikte ikinci önemli konu ise, 'taklitçiliğin ne kadar ileri götürüleceği ve ne kadar kendine özgü yapıların muhafaza edileceğidir' (Gürol, a.g.b, S 288-289).

Scott ve Meyer işletmelerin çevrelerine olması gereken tepkileri verebilmesi adına 'gevşek bağlanmış' sistem özelliklerine sahip olduklarını öne sürmektedirler. En uç alternatif olan sıkı sıkıya taklitçilik ender görülmektedir. Optimal olan her işletmenin kendi durumunu analiz edip kurumsal taklitçi çevreye, Scott ve Meyer 'in tabiriyle 'gevşekçe bağlanmış' olmasıdır (Sargut, a.g.b, S 8-10).

3.6 Literatürdeki Boşluk ve Araştırmanın Gayesi

Bu keşifsel araştırmaya ilham veren, ‘taklitçi eşbiçimlilikte işletmenin bulunduğu kurumsal çevrede, kurumsal açıdan kültürel homojen bir alt yapı yerine karmaşık ve çok çeşitli kültürel bir yapı varsa, kurumsallaşma ve uyum süreçlerinde ne tür farklılıklar yaşanır?’ sorusudur.

Günümüz işletmeleri arasında bilhassa kuvvetli kurumsal çevrede bulunan örgütlerin, gerek ulusal gerekse uluslar arası ölçeklerde, büyüdükçe, kurumsal çevre uyumlarının da çok farklı heterojen kültürler içerdiklerini görüyoruz. Bu tür kurumsallaşmalar üzerinde ise bildiğimiz kadarıyla henüz bir araştırma yapılmamıştır.

Kültürel çok çeşitlilik ve kurumsal çevreye uyum gibi yeni ve bakir bir empirik alanda gözlem yaparken keşifsel bir araştırmanın yapılmasının bu alandaki literatüre katkı sağlayacağı görülmektedir.

Bölüm 4

METODOLOJİ

4.1 Araştırma Yöntemi

Araştırma konusuna yönelik bulgular sınırlı olduğundan, bu araştırma keşfedici bir özellik taşımaktadır. Bu nedenle araştırma için nitel yöntemler kullanılarak, perakende sektöründe fiili olarak yer alan firmaların orta ve üst düzey yöneticileri ile yüz yüze görüşülmek suretiyle yarı biçimlendirilmiş mülakat tekniği uygulanmıştır.

Kurumsalcılıkla ilgili gözlemler, yüzeysel niceliksel gözlemler yerine, ‘niye?’ ve ‘nasıl?’ sorularına ayrıntılı cevap arayan karmaşık gözlemler olduklarından, tüm diğer sosyal araştırmalardaki gibi, nitel araştırma metodlarıyla yapılırlar. Sosyal alanda nitel araştırmalar daha verimli ve anlamlıdır (Creswell, 1998).

Derinlemesine mülakat yapılan ve yarı biçimlendirilmiş mülakat sorularına cevap veren 15 yöneticinin perakende sektöründe çalışan, sektörle ilgiliengin bilgi ve tecrübeye sahip olan kişilerden seçilmiş olmasına özellikle dikkat edilmiştir. Elde edilen nitel veriler, perakende sektörüne ışık tutacak ve bundan sonra yapılan çalışmalara kaynak oluşturacak niteliktedir.

Araştırmacı, 25 seneyi aşkın bir süre, Türkiye’de perakende sektörünün önde gelen kurumlarında çalıştığından, araştırma metodu kitabında tasvir ettiği şekilde, çeşitli kurumsallaşmaları, iş süreçlerini ve kültürel farklılıkları ‘görmüş,’ ‘yaşamış,’ ve ‘hissetmiştir’. Dolayısıyla üzerinde çalıştığı kültürü ve bu kültürün birey ya da

gruplar üzerindeki etkilerini ayrıntılı ve derinlemesine anlayabilecek kadar alanda uzun zaman geçirmiştir.

Gözlemlerin, araştırmacısının çok iyi bildiği bir sahada yapılmış olması ise, nitel araştırmanın doğallığını pekiştiren bir faktördür (Bogdan and Biklen, 1998).

Bu araştırmada, perakende sektöründeki müşteri davranışlarının kültürel çokçeşitliliğini incelemek için etnografik (kültür analizi), kurum olgusu ve kurumsalcılıkla ilgili konularda da fenomenolojik (olgubilim) yaklaşımlar kullanılmıştır.

Diğer etnografik veri kaynakları ise kısmen fenomenolojik araştırmalarda egemen olan yoğun etkileşimli, gözlem destekli görüşmeler vasıtasıyla toplanmıştır. Bu görüşmeler, araştırmacı ile aralarında yüksek seviyede güven ve empati bulunan şahıslarla gerçekleştirilmiştir.

Bireylerin sağladıkları veriler, kendi içlerinde, fenomenolojik metoda uygun olarak, incelenerek, birbirleriyle olan bağlantıları ve ortak alanlar ortaya çıkarılmıştır ve kurumsallaşma üzerinde kültürel farklılıkların etkileri aydınlatılmaya çalışılmıştır.

Araştırma sürecinde perakende sektöründe yer alan işletmelerin, bakış açılarını, deneyimlerini, tecrübelerini, tutum ve davranışlarını daha iyi anlamak ve yorumlamak adına iyi bir yöntem olduğu düşünülen veri toplama tekniği olan yüz yüze görüşmek suretiyle yarı biçimsel mülakat soruları kullanılmıştır.

Mülakat sorularına cevap veren katılımcıların isimleri aşağıdaki gibidir;

1. Tülye Komsuoğlu Sekendiz – Migros T.A.Ş. Format Müdürü
2. Eray Zeytingöz – Migros T.A.Ş. Macrocenter Satış Müdürü
3. Ali Nadir Akan – Carrefour Satın Alma Direktörü
4. Mesut Doğukan – Metro Satın Alma Müdürü
5. Yasin Pala – Tesco Kipa Satın Alma Direktörü
6. Bahadır Ünlü – Dr.Oetker Türkiye Satış Direktörü
7. Yalçın Kaynak – Banat Satış Direktörü
8. Özlem Ünlü – Tukaş Pazarlama Müdürü
9. Tansel Tunca – Yudum yağları Satış Direktörü
10. Hakan Oktar – (1996 – 2004 yılları arasında Migros Pazarlama Müdürü)
11. Edi Ladopoulos – Nestle Waters Ulusal Mağazalar Müdürü
12. Doğan Erkoç – Dr.Oetker Zincir Mağazalar Müdürü
13. Tuna Özcan – Ontex (Can Bebe) İş Geliştirme Yöneticisi
14. Cenk Yükselen – Bosch Bayi Koordinatörü
15. Can Bilimsel – Ontex (Can Bebe) Bölge Satış Müdürü

Mülakat sorularına istinaden alınan cevapların genellenemez nitelikte olmasına rağmen, cevaplayıcıların bilgi, birikim, deneyim, tecrübe, duygu ve düşüncelerinin yaygın olarak ortak kanı ve görüşte oluştuğuna dair tespitler ortaya çıkmıştır.

Yarı biçimsel mülakat sorularını cevaplayan katılımcılara araştırmanın amacı ve yöntemi hakkında bilgi verilmiş, kendilerine sorulacak soruların cevaplarının kendi istek ve rızaları doğrultusunda oluşacağı söylenmiştir. Verilerin oluşturulma ve toplama süresi 15 Haziran 2016 – 15 Ağustos 2016 tarihleri arasında iki aylık bir süreci kapsamaktadır. Her bir görüşmenin ortalama süresi yaklaşık 45 dakika olarak sürmüştür. Mülakat sorularının cevapları not almak ve kodlama yapmak suretiyle

mülakattan hemen sonra tasnif edilerek detaylandırılmıştır. Toplanan verilerin her biri eş anlamlı ve eş içerikli olarak kategorize edilerek, bulguların sunulması amacıyla bir araya getirilerek yorumlanmıştır.

4.2 Bulgular ve Değerlendirme

4.2.1 Kültürel Çeşitlilik, Yerel Tüketim ve Sıvı Yağ Örneği

Kültürel yelpazemiz doğudan batıya, kuzeyden güneye, hatta ve hatta bulunulan şehrin ilçelerindeki mahalle ve semtler arasında bile farklılık arz edecek kadar geniştir. Bu sebeple Türk ekonomisinin lokomotif sektörlerinden biri olan perakende sektörüne yatırım yapanların, bu gerçeği göz önünde bulundurmaları gerekmektedir.

Farklı kimliklerden, gelenek ve göreneklerden, örf ve adetlerden, mezheplerden ve hatta Gayri Müslim azınlıklardan oluşan toplumdaki bireyler, hayat görüşlerini ve yaşam tarzlarını genellikle göç ettikleri şehirlerde de devam ettirmişlerdir. Bu nedenle organizasyonlarını büyüten veya büyütme isteyen perakende işletmeleri, açmayı planladıkları yeni şubeler için gidecekleri bölge, şehir, ilçe, mahalle veya semtlerin sosyo-ekonomik ve sosyo-kültürel yapısına uygun hareket etmek durumundadır. Aksi halde kabul görmez, önyargılardan kendini kurtaramaz ve yapılan yatırımı heba etmiş olurlar.

Bir perakende işletmesinin İstanbul'daki şubesiyle Diyarbakır şubesini veya Bursa'daki şubesiyle Kayseri şubesini bir tutmak yanıltıcı olabilir. Tabii ki işletmeler makro bazlı politikalarını tüm Türkiye genelinde sahip oldukları mağazalarda uygulayacaklardır ancak her yereldeki şubeler için de mikro bazlı iş süreçleri ve stratejiler de geliştirilerek uygulama esnekliğini göstermelidirler. Türkiye geneli mağazalarda verilen ürün ve hizmet kalitesi tartışmasız aynı olmak zorunda, lakin burada anlatılmak istenen hem merkezi hem de mağaza yönetimi anlayışının yörenin

dokusuna uydurulması, yörede yaşayan insanların ihtiyaçlarına cevap verebilmesi, onları hoşnut edecek uygun strateji ve iş süreçlerini uygulamaya geçirmesi gerekir. Söz gelimi Nişantaşı'nda yaşayan Yahudileri ve Şişli'de yaşayan Ermenileri düşündüğünüz kadar Mardin de yaşayan Süryanileri de düşünmek zorundasınız. Ayrıca sınırimızda yaşanan savaştan dolayı canını kurtarmak için malını mülkünü bırakarak ülkemiz gelen Suriyeli göçmenlerin, yoğun olarak yaşadığı yerlerde perakendeciler, onlarında ihtiyaçlarına yönelik ürün ve hizmet sunmaları gerekmektedir.

Sıvı yağ ürününü, yerel, herhangi bir kültüre özgü olmayan genel bir tüketim ürünü olduğu için seçtik. Bu ürünle ilgili olarak, diğer mutfak alışkanlıklarına da baktık. Tüm yöneticilerin tespitleri ve yorumları genelde aynı noktada birleşti. Şöyle ki, doğu ve güneydoğu bölgelerinde et ağırlıklı beslenme anlayışı varken, Karadeniz bölgelerinde yaşayanlar hamur işi ağırlıklı, sahil bölgelerinde yaşayanlar ise sebze ve ot ağırlıklı beslenmeyi tercih eder. Tüketilen yağ olarak baktığımızda ise, yine doğu ve güneydoğu bölgelerinde iç yağ dediğimiz hayvansal yağ, Karadeniz bölgelerinde tereyağı, sahil bölgelerinde ise zeytinyağı daha ağırlıklı olarak tüketilmektedir. Bu örnekleri çoğaltmak mümkündür, bu durum bölgeler arasındaki kültürün yemek yapma şeklini, kullanılan malzemelerinin farklılığını ve dolayısıyla da farklı yemek kültürlerinin oluştuğunu bizlere göstermektedir.

Bu durum mağazalardaki ürün portföyü için de geçerlidir. Mesela Bursa ve bölgesinde mağazalarda 'Emek Yağ' markasına yer vermezseniz, müşteri kaybı yaşamanız çok normaldir. Zira Emek Yağ Türkiye genelinde bilinen bir marka olmamasına rağmen Bursa ilinde çoklukla tüketilen bir markadır.

Bu çok çeşitlilik, müşteri ilişkilerinde ülke genelinde kurumsallaşma süreçlerinin oluşturulmasını zorlaştırmaktadır. Reklam ve promosyonlarda veya

paket tasarımlarında, satılacak ürün yanında tabakta veya masada yer alan yemekler, batı ülkelerinde bir veya iki alternatiflidir. Ülkemizde ise, bölgelere göre en az üç, aslında dört ile altı arası alternatif vardır. Ayrıca, müşteriye hitaben kullanılacak kelimeler bile farklıdır. İzmir kültüründe hanımefendi veya beyefendi kurumsallaştırılması tercih edilirken, İç Anadolu'da hanım teyze veya bey amca kelimeleri çok daha beğeni ile ve kolayca kullanıma yerleştirilip, kurumsallaştırılabilir. Kelimelerden farklı olarak promosyon ve reklamların hangi medya türünde ve kanallarda yayınlanacağı ve reytingleri de ülke içinde yerel çeşitlilik sebebiyle çok farklılıklar gösterir.

Özetle belirtecek olursak, en temel ürünlerde dahi, müşterilere hitap şekillerinin farklı olmasından tutunda, reklam ve promosyon içeriklerinin aynı ülke içinde altı tamamen farklı tasarım gerektirecek derecede varolan bir kültürel çeşitlilik, ilgili iş süreçlerini karmaşıktırılmaktadır.

4.2.2 Prestijli Ürünler ve Prestij Mağazaları: Mağazanı Söyle, Sana Kim Olduğunu Söyleyim!

Gıda perakendeciliğinde işletmeler hitap ettikleri müşteri profiline uygun insanların yaşadığı yerlerde yaygın olarak mağazalarını açarlar. Mesela alt veya orta gelir grubuna sahip insanların yaşadığı yerlerde Bim, A101 ve Şok gibi indirim mağazalarını görebilirsiniz. Üst gelir grubunun yaşadığı yerlerde ise Migros ve Tansaş gibi mağazaların olduğuna şahit olursunuz. Bunların dışında bir de premium seviye vardır ki gıda perakendecileri son yıllarda bu tarz kitleyi de ayrı olarak ele almışlardır. Niş diye tabir edilen farklı ürün gruplarının da satıldığı, gerek ürünleriyle olsun gerekse hizmetlerin maksimum kalitede sunulduğu konsept mağazacılık anlayışını geliştirmişlerdir. Bu mağazalarda istihdam edilen nitelikli personeller, ürünlerin sunumu, mağaza içi görsellik ve hizmet anlayışı maksimum seviyededir.

Genellikle iş adamlarının, üst düzey bürokrat ve yöneticilerin, ünlü sanatçı ve sporcuların yaşadığı semt veya sitelerde açılan bu konsept mağazacılık anlayışına en güzel örnek Migros gruba ait olan Macrocenter mağazalarıdır.

Alışverişe çıkan tüketiciler, alışveriş faaliyetlerini hem fonksiyonel-teknik anlamda ihtiyaçlarını karşılamak için, hem de kurumsal algı-sembolik anlamda, hangi sosyo-ekonomik sınıfta olduklarını veya olmadıkları halde olmuş gibi, göstermeye çalışmak için de mağaza seçerler. Macrocenter örneğinde olduğu gibi günümüzde alışveriş yerleri de yavaş yavaş bir statü göstergesi haline gelmeye başlamıştır. İnsanlar bu mekanlarda boy göstermekten ve seçkin mağazaların alışveriş poşetlerini taşımaktan büyük keyif alırlar. Çünkü insanlar kendilerini ait oldukları sosyal sınıfa uygun hareket etmek mecburiyetinde hissederler.

Aynı durum belli bir ihtiyacı, örneğin küçük boy şişe suyu ihtiyacını karşılayacak birçok farklı fiyatta ve kalitede ürün için de geçerlidir. Kendilerini bir üst sınıfa mensup biri olarak algılatmaya çalışanlar, üst sınıf aidiyetlerini algısal olarak kurumsallaştırmak için daha prestijli markaların şişe sularını başkalarınınca görülecek yerlerde tercih edip, kimsenin gözü önünde olmayacakları durumlar için ise daha düşük fonksiyonel şişe sularını satın alırlar.

Ancak ülkemizin bölgeleri ve aynı bölge içindeki sosyoekonomik birey çeşitliliği ve yaşam biçimleri dikkate alındığında, su tüketiminde de, hangisi 'prestij' hangisi 'gereksinim' ürün olduğu konusunda müşteriler arasındaki yerleşmiş veya kurumsallaşmış algılar, çok hatta aşırı derecede farklılaşmıştır. Bu da perakendecilerin mağaza iç dekor ve düzen süreçlerinin aynı mağaza içinde de farklı kültür ve yaşam biçimlerine aynı anda hitap edecek şekilde tasarlanması zorunluluğunu getirmiştir ki bu da başlı başına iş süreçlerini karmaşıklarıştırmış ve içlerine esneklik gerektirmiştir. Bu da kurumsallaşmayı zorlaştırmıştır.

Kısacası, büyük şehirlerdeki çarpık kentleşme çok farklı gelir seviyelerinden insanların aynı mahallede yaşayıp, aynı mağazadan ürün almasına sebep olmuş, bir de buna kültürel çeşitlilik eklenince birinin elzem ürünü, ötekinin prestij ürünü olmuş, dolayısıyla, hem şehirlerde hem de yörelerde hangi ürünün ‘prestij’ ürün, hangisinin ‘temel’ ürün olarak promosyonunun yapılacağı iyice karmaşıklaşmıştır. Batı ülkelerinde ancak mahalleler arasında varolan sosyoekonomik ve kültürel farklılıklar, Türkiye’de bir mahallenin kendi içinde fazlasıyla görülebilmektedir. Bu da batıda mahalle temelinde mağaza müşterilerinin genelde homojen olduğuna göre hareket eden ve kendi ülkelerinde başarılı olmuş dünya perakende devlerini şaşırtmaktadır.

4.2.3 Uluslararası Perakende Devleri ve Türk Perakendeciler. Kim Kimden Öğreniyor?

Yabancı perakende devleri, Türkiye’deki perakende sektörünün büyümesinde ve gelişmesinde çok önemli katkıları olmasına rağmen, bilhassa üst ve orta üst gelir grupları ve batılı yaşam tarzının sürdüğü mahalleler dışında genel anlamda sürdürülebilir bir başarı yakaladıklarını söyleyemeyiz. Her biri perakende sektöründe dünyada söz sahibi olan bu şirketler, Türkiye’ye geldikleri ilk yıllarda çok başarılı performans sergilemişler, sahip oldukları know-how ve teknolojik alt yapıları ile sektörde çığır açmış ve bu alanda birçok yerli yatırımcının da önünü açmışlardır. Teknoloji, tedarik zincirleri ve birçok diğer açıdan yabancı perakendecileri taklit eden yerli perakendeciler, bilhassa kültürel çok çeşitliliğin olduğu şehir mahalleleri ile Anadolu’da, yabancılarla çetin bir rekabete girmiş ve tüketicilerin çeşitli talepleri karşısında yabancıların göstermediği esnekliği kendileri göstererek başarılı olmuşlardır.

İlk yıllarında yatırımlarını İstanbul'da yapan ve açtıkları mağazalarla organizasyonlarını büyüten yabancı perakendeciler kısa sürede büyük tüketici kitlelerinin ve ciroların sahibi oldular. O yıllarda sektörde rekabetin şimdiki gibi yoğun ve acımasız olmaması sebebiyle de karlılıkları hedef karlılıklarının da kat be kat üzerindeydi. Ta ki yatırımlarını genişletmek, büyüyen organizasyonlarını daha da büyütmek ve karlılıklarına karlılık koymak için diğer şehirlere ve özellikle de Anadolu'ya yönelene kadar...

İletişim ve bilgi çağının yaşandığı 21. yüzyılda, global medya ve reklamlar, bilhassa batılı hayatın tüketim boyutlarını olumlu algılayan gençler arasında ülkelerarası kültürel farklılıkların azalmasına yol açmıştır. Tüm ülkelerde, tüm çocuk ve gençler arasında, yerel yemekler yerine global atıştırmalık gıdaların beğenilmesi, yerel tercihler yapanların gerici olarak algılanması, gittikçe kurumsallaşmaktadır. Türkiye'de de bu eğilim oldukça güçlüdür ancak her şeye rağmen ülkemizde en azından perakende sektöründe tüketicilerin en az üçte ikisi, gerek muhafazakarlık, gerekse sağlık-odaklı beslenme sebebiyle global trendlere uymamakta ve yerel tüketim ve beslenme alışkanlıklarına bağlı kalmaktadır. Dıştan bu tüketicilere bakıldığında, birçoğunun, en azından yabancı bir perakendeci yönetici gözünde, batılı tüketiciden pek bir farkı yoktur. Batının veya modern dünyanın sunduğu tüm bilimsel ve teknik imkanlardan iletişim ulaşım eğitim sağlık ve diğer alanlarda faydalanan bu tüketiciler, yabancı perakendecilerin beklentilerinin aksine aynı zamanda büyük bir oranda geleneklerinden, örf ve adetlerinden taviz vermeden yaşamaktadır. Bu da yabancı yöneticiler açısından aldatıcı ve yanıltıcı bir algıdır ve bu algı üzerine kurulmuş nice strateji Anadolu topraklarında başarısız olmuştur.

Özellikle Anadolu'da yoğun bir şekilde yaşanan kültürel farklılıklarımız, insanlarımızın temel ihtiyaçlarını karşılamadan tutunda yaşam biçimlerine ve iş yapış

şekillerine varan anlayışlara hükmetmektedir. Bu anlayışın farkına varamayan uluslararası perakendecilerin kendi ülkelerinde, diğer ülkelerde, hatta ve hatta İstanbul'da başarılı olan sistemleri Anadolu'ya çıkıldığında etkinliğini ve verimliliğini yitirmektedir.

Uluslararası perakendecilerin iş yapış şekil ve anlayışlarını kültürel çeşitliliğimize adapte edememesini fırsat bilen yerli yatırımcılar, ülkemizdeki bölgeler ve yöreler arası farklılıkları çok daha iyi gözeterek, yabancı yatırımcıların yapmış oldukları hataları da fırsat bilerek, durumu kendi lehlerine çevirmeyi başarmışlardır. Özellikle toplumun yapısını ve hassasiyetlerini çok iyi bilen yerel perakendeciler kendi bölgelerinde güçlenmiş ve açtıkları mağazalarla kendi şehirlerinden bölgedeki diğer şehirlere varan mağazalarıyla kendi bölgelerinde en önemli iki üç perakende zincirinden biri olmuşlardır. Bu tür yerli firmalar, 'yerel ihtiyaçlara uyum' stratejisi ile kazanırken, diğer taraftan perakendeciliğin indirim mağazaları (discount shops) kulvarında da çıkan yerli rekabet, yabancılara karşı yerel tüketicinin elzem tüketim malzemeleri ve çeşitli ürünlerdeki fiyat hassasiyetlerini daha iyi okuyarak başarı elde etmiştir.

Bim ve A101 gibi indirimli ürünler satan discount tipi mağazalar ülkemizdeki tüm bölgelerde, tüm şehirlerde ve tüm ilçelerde açtıkları mağazaları toplumun her kesimi tarafından kabul görmüş her biri beş bini aşan şube sayılarına ulaşmışlardır. Almanya da bulunan Aldi isimli perakendeciye örnek alan Bim ve takibindeki A101, operasyonlarında ülkemiz insanlarının istek ve ihtiyaçlarına yönelik ürünleri ve beklentileri karşılayan hizmet anlayışları ile herkes tarafından kabul görerek başarılı olmuşlardır. Belki de Alman Aldi ülkemize gelseydi başarılı olamayacaktı tıpkı aynı kulvarda faaliyet gösteren İspanyol Dia'nın ülkemize gelip başarılı olamayarak faaliyetlerine son verdiği gibi.

Toplumumuzun yapısını bilmeyen, onların yaşam tarzlarına, dünya görüşlerine, hayata bakış açılarına saygı duymayan ve en önemlisi tüm bunları ve başka değerleri de içinde barındıran kültürel çeşitliliğimizi dikkate almayan işletmelerin başarılı olma şansı yoktur. Yaklaşık yirmi yıldır ülkemizde fizibilite çalışmaları yapan ve sektörün önde gelen perakendecileri ile dirsek temasında bulunan Amerikalı Dünya devi Wal-Mart'ın bile bu endişeleri sürmekte ki hali hazırda ülkemize yatırım yapmak için uygun bir zemin bulamamıştır.

Mülakatlarda katılımcıların gözlemlerinden çıkan en önemli nokta şudur. Yabancı perakendecilerin başarısız olmalarındaki en büyük neden tüketicilerin çeşitli istek ve hassasiyetleri konusunda kurumsallaşmadan taviz vermeyen anlayış farkı ve bunun doğal neticesi olarak iş yapış biçimlerinde sergiledikleri katı tutumdur. Bu anlayış ve tutum yüzünden toplumumuzun hassasiyet gösterdiği konulara duyarsız kalmışlar ve kültürel çeşitliliğimizin getirdiği farklılıklara adapte olamayarak başarısız olmuşlardır. Kültürel çeşitlilik tüketicilerin farklı istek, ihtiyaç ve beklentilerine neden olmaktadır. Bunların karşılanması ise her yerel alanda, firmanın ürün yelpazesini, tedarik ve pazarlama ve iletişim iş süreçlerini yerel ihtiyaçlara göre esnetmesi ve esnek bir anlayışla kurumsallaşmanın sınırlarını belirlemesi ve ötesine geçmenin profesyonellik değil, katılık ve müşteri kaybı olacağını anlaması gerekir. Bu konuda yerli firmaların yabancılara öğreteceği çok şey vardır.

4.2.4 Türk Kaşığı ile Batının Perakende Pilavını Yemek: Yabancı Yönetici mi Yerli Yönetici mi Bu İş Daha İyi Yapar?

1980lerde Türkiye'de organize perakende sektörünün temelleri atılmaya başlanmış, Carrefour, Metro, Real, ve Tesco gibi uluslararası perakende firmaları, tüketicilerin her türlü ürüne ve yeniliğe aç oldukları bir dönemde ülkemizde sektöre girmişler ve kısa sürede kabul görüp, büyüme eğilimine girmişlerdir. Oluşturulan

atmosfer, kasa sayıları, büyük alış-veriş sepetleri, ithal ürünlerin bulunduğu devasa reyonlar, çok fazla çeşit ve alternatifin olduğu açık şarküteri reyonu, güzel kokuların yayıldığı unlu mamul fırınına sahip olan bu mağazalar Türk halkının beğenisini kazanarak yeni yatırımcılara fırsat tanımıştır. Migros ve Gima gibi yerli oyuncular da sahip oldukları güçlü finans yapılarıyla büyüme trendine girmiş ve beraberinde Tansaş gibi yeni yerli yatırımların önünü açmıştır.

Uluslararası perakende firmaları, Türkiye'deki operasyonlarında, mağaza müdürleri dahi olmak üzere stratejik pozisyonlardaki tüm tepe yöneticilerini kendi ülkelerinden getirmişlerdir. Carrefour'da Fransız, Metro'da Alman, Tesco'da İngiliz yöneticiler egemendi. Kendi ülkelerinde edinmiş oldukları bilgi ve birikimlerini buradaki uygulamalarda da aynen kullandılar çünkü ortada denenmiş ve başarılı olmuş bir sistem vardı. İlk yıllarında başarılı bir şekilde uyguladıkları sistem, organizasyon büyüdükçe bir takım sıkıntıları da beraberinde getiriyordu. Büyüyen organizasyonda göz ardı edilen birçok faktör vardı. Hiç şüphesiz bu faktörlerden biri de toplumun farklı kimliklerden, örf ve adetlerden, gelenek ve göreneklerden ve diğer çeşitli kültür öğelerinden olduğu gerçeğiydi.

Farklı kültürlerden oluşan yerli yöneticiler ve personel ile batı anlayışı, tarzı ve kültürü ile yetişen yabancı yöneticiler arasındaki kültürel farklılıklar zamanla çatışmaya dönüşmüş ve sistemsel sıkıntılar baş göstermeye başlamıştı. Özetle, yabancılar 'abi, bugün sen beni gör, yarın ben zaten seni görürüm' anlayışından uzak ve merhametsizce ezen ezene bir piyasa ilişkisi tercih ederlerdi. Ufak mali meselelerde dahi 'kuruşa kurşun sıkan' katı bir menfaatçilik gösterdiler ve gerek tedarikçilerle, gerek personelle, gerekse müşterilerle olan ilişkilerde, yerel alışveriş kültürümüzün parçası olan vefa, hatır ve dayanışma ile ilgili tüm 'kural'(regulative) ve 'değer' (doğru olan, value) kurumları görmezden geldiler. Halbu ki, tedarikçilerle

olan ilişkilerde tüm yerel işadamları, yerel kurumlar doğrultusunda tedarikçileri ile genelde uzun yıllar çalışır, sözleşmelerini en ufak bir hatada iptal etmez, sözleşme dışında da olsa ufak tefek destek ve esneklikler gösterirler.

Parası çıkışmayan müşteriye indirim yapmak, yanında çocuğu olana ‘bu da onun kısmeti’ deyip muhtaç aile çocuğunu sevindirmek, et zevkini bildiğimiz bir tüketiciye ‘bu et sana gelmez teyzeciğim, istersen az vereyim’ uyarısı yapmak, fakir bir müşteriye ‘amca iki gün bekle, taze ve ucuz mal gelecek’ diye satış ertelemek ve bunlar gibi yüzlerce satıcı-tüketici ilişkisi değerleri ve kuralları, yerel alışveriş kültürümüzün parçalarındandır.

Günümüzde de, her ne kadar alışveriş mahalle bakkaliyesinden hipermarketlere taşınıyorsa da, insanlarımız ve kültürü, o kadar süratli değişmemiştir. Bunu da yabancı perakendecilerin yabancı yöneticiler ve onların tutumları ile yerli perakendecilerin yerli yöneticileri arasında grinin tonları olarak değil, gece ve gündüz olarak görmek mümkündür. Yabancı perakende şirketlerinde yabancı yöneticiler ve onların altında çalışan yerli çalışanlar arasında da çıkan anlayış çatışmalarının altında bu kültürel bakış açısı farklılıkları yatmaktadır.

Baltaş (2015)’ın ‘Türk Kültüründe Yönetmek’ adlı kitabında da değindiği gibi iş hayatında başarı, yaygın şekilde özenildiği ve uygulamaya çalışıldığı gibi, ithal süreç ve ölçütleri olduğu gibi kullanarak değil, bunları kendi kültürünün tarzına ve dokusuna uyarlayıp hayata geçirilerek kazanılır. Batı kültüründe vefa, hatır, gönül kelimelerinin karşılığı yoktur. Çünkü bu dillere kaynaklık eden kültürlerde bu kavramlar yoktur. Bizim geleneğimize göre ‘kervan yolda düzülür, istimi arkasından gelir’.

Ticari anlayışımızın ana temayülleri güven ve dürüstlüğe dayalıdır. İlişkilerimizde sıcaklık ve samimiyet arar, bunun ticaret hayatında da olmasını arzu

ederiz. Her ne kadar kalkınsak da hala daha yerli firmalar ve işadamları arasında ticaret, birbirini kollamaya dayalı dostluk ilişkisi şeklinde yürütülür. Son yıllarda bu anlayış gittikçe değişse de güven ve dayanışma ilkeleri hep ticari hayatın içinde yer almıştır.

Migros hali hazırda perakende sektöründe liderlik konumunu sürdürmektedir. Uzun yıllar önce ülkemize yabancı bir marka olarak gelen Migros daha sonraları millileşmiş, şu an yabancı bir yatırım fonunun elinde olmasına rağmen halen milli ve yerli olma ideolojisini korumuştur. Migros yabancı perakendecilerin Türkiye'deki yatırım ve büyüyen organizasyon süreçlerinde onlarla rekabetini sürdürmüş ve yenilikleriyle onların önünde her daim bayrağı taşımıştır. Tedarikçilerine iş ortakları gözüyle bakmış, müşterilerinin istek ve ihtiyaçlarını dikkate alarak çözümler üretmiş, doğru insan kaynakları politikaları ile etkinliğini artırmıştır. Tedarikçileri, müşterileri, personeli ve diğer kurumlarla ilişkilerini hep sıcak tutmuş, 'dürüst satıcı' sloganı ile tüm paydaşlarına güven vermiştir. Migros'a rakip olan ve daha sonra da Migros bünyesine geçen Tansaş da, uygulamış olduğu politikalarla ve vaat ettiği her şeyi yerine getirerek sektördeki paydaşlarına kendini ispatlamıştır.

Farklı formatta olmasına rağmen Avrupa da uygulanmış ve başarılı olmuş bir sistemi kendisine örnek alan ve örnek aldığı sistemi toplumun istek ve ihtiyaçlarını gözeterek örf ve adetlerimize uygun bir şekilde harmanlayarak Türkiye da hayata geçiren ve bunda da çok başarılı olan Bim, kısa sürede tüm Türkiye de yaygınlaşmış, aynı dönemlerde piyasaya giren ve aynı kulvardaki yabancı yatırımcı Dia ise başarılı olamayarak Türkiye deki faaliyetlerine son vermek zorunda kalmıştır. Yine indirim mağazaları kategorisinde yer alan A101 ve Şok isimli tamamen yerli olan perakendeciler ise BİM'in en büyük rakipleri haline gelmişleridir.

Güç kaybeden yabancı perakendeciler ya yönetimlerini değiştirmişler ya da ‘Türkiye’ye geçici bir hevesle değil, bin yıllığına geldik’ diyen Best Buy gibi Türkiye pazarından çekilmek zorunda kalmışlardır.

Perakendecilik insanlarla doğrudan iletişim zarureti içinde olan ve ancak bu iletişimde başarılı olan işletmelerin ayakta kalabildiği bir sektördür. Mağazaların ve personelin enerjisi ve bu enerjinin de işletmelerin var oluş sebebi olan müşteriler tarafından hissediliyor olması onların işletmeye olan bağlılığını yakından etkilemektedir. Bir nevi iletişim olan bu enerji sayesinde müşteriler kendini mağazada daha rahat hissetmekte ve kendilerini ait hissettikleri bu ortamlarda alış-veriş yapmayı daha çok tercih etmektedirler. Bu da yerli yöneticilerin, batı perakendeciliğini Türkiye’de daha iyi yaptıklarını göstermektedir.

4.2.5 Müşteri İlişkilerini Kurumsallaştırmak mı? Kurumsallaşmaya Rağmen

Müşteri İlişkilerini İyi Yönetmek mi?

Dünyada birçok ülkede tıkr tıkr işleyen müşteri ilişkileri yönetimi sistemleri kuran ve kurumsallaştıran yabancı perakende devleri, Türkiye’de perakende sektöründe bilhassa farklı farklı müşteri taleplerine karşı esneklik göstermedikleri için yerli rakiplerine pazar payı kaybediyorlar. Özellikle organize perakende sektöründe yer alan yabancı işletmeler, kurumsallaşma ve kurumsal bir kimliğe sahip olma adına sürdürdükleri iş süreçlerinde o kadar tavizsiz ve katı bir duruş sergiliyorlar ki neticede bu müşteri kaybına yol açıyor. Perakendecilerin ilişki ve ilişki yönetimlerini ve kurumsallaşma ile alakasını, müşteriler, çalışanlar, tedarikçiler ve diğer kurumlar boyutlarında ele alacağız.

Müşteriler ile olan İlişkiler: Müşteriyi memnun etmek, sadakatını artırmak, ve yeni müşteri kazanmak sadece Müşteri İlişkileri Yönetimi çalışanlarının yapacağı bir iş değil, tüm şirket çalışanlarının bu konuda ortak hareket ederek kurumsal bir

anlayış çerçevesinde üzerine düşen sorumlulukları yerine getirmeleri gereken bir konudur. Bunun için müşterilerin özellik ve ihtiyaçlarının belirlenmesi gerekir. Bu ise, hizmet verilen bölgedeki müşterilerin ortak özellik ve ihtiyaçları demektir. Müşteriler homojen bir kültürden gelmiyorlarsa, birkaç çeşit müşteri profili üzerine de çalışılabilir. Ancak bir bölgede, üç veya daha fazla müşteri tipi varsa, kurumsallaşma açısından işler karmaşıklaşır ve uygulamada da müşterilerin gözü önünde yer alacak ona başka şuna başka şeklindeki farklı uygulamalar daha da memnuniyetsizliği artıracaktır.

Ayrıca insanlar memnun olmadıkları bir konu hakkında yakınlarıyla paylaşımında bulunurlar, bu da sizin hakkınızda yanlış algıların oluşmasına veya kökleşmesine sebep olabilir.

Çalışanlar ile olan ilişkiler: Son yıllarda gelişen sektörde önemli sıkıntılardan biri de nitelikli personele olan ihtiyaçtır. Hızlı büyümeyle beraber sektörde nitelikli personele olan ihtiyaç artmıştır. Plansız ve hızlı bir şekilde gerçekleştirilen işe alım süreçleri ise bir takım sıkıntıları beraberinde getirmiştir. Özellikle yönetici kadrosunda yapılan yanlış tercihler sonucunda personel devir hızı (işten ayrılma) oranlarını yükselmiş ve işlerin aksamasına ve mağazalarda müşteri memnuniyetsizliğine neden olmuştur.

Personel devir hızının yüksek olması ise kurumsallaşmayı da, yerel tüketicilerin özelliklerinin ve tercihlerinin yerel çalışanlarca öğrenilmesi ve onlara dikkat edilmesini de imkansız hale getirir.

Batıya oranla Türkiye’de süratle eğitilip, verimli hale getirilebilecek çalışan sayısı azdır çünkü bizde bir çalışanın yetişmesi, batıya oranla, çok daha fazla zaman ve emek almaktadır. Öğrenecekleri konular çok daha karmaşıktır. Örneğin, batıda kasap reyonundaki çalışan belki de on bin müşterisinin sadece elli tanesinin ismini ve

tercihlerini hatırlarken, Türkiye’de başarılı bir et perakendecisi, binlerce müşterisini, özelliklerini, tercihlerini öğrenmiştir, bilir ve ona göre hareket ederek müşteri memnuniyeti sağlar.

Tedarikçiler ile İlişkiler: Türkiye’deki iş ortamı, batıdan oldukça farklıdır. Tedarikçi firmalar, ülkemizde çok daha fazla engeller, şanssızlıklar, hukuksuzluklar veya belirsizliklerle karşılaşır. Başka bir müşterisinden hak ettiği parayı alamazsa onun etkisi size üretilecek mal veya hizmetlere yansiyabilir. Yansımaması için sizin tedarikçiye batıda sıkça rastlanmayacak şekilde destek çıkmanız gerekebilir. Tedarikçiler arasında da müşterileri olan perakendecileri aldatmaya çalışan, hile yapan, işi savsaklayanlar ve türlü sebepler uyduranlar da vardır. Dolayısıyla, hukuk, kanun, kural ve genelde düzenleyici kurumsal çevrenin zayıf olduğu bir Türkiye iş ortamında, perakendeciler de doğal olarak daha az sayıda ama yıllar içinde bildik ve güvendikleri hale gelmiş tedarikçilerle çalışmayı tercih ederler. Bu da perakende yöneticilerinin, hem bu ülke tedarikçilerini, hem bu ülkede tedarikçilerle uzun vadede ve dayanışma içinde iş yapma kültürünü uzun yıllar boyunca öğrenmiş ve bu tür ilişkilerde iletişim ve müzakere yeteneklerini geliştirmiş olmalarını gerektirir. Bu tür ilişkiler için de çalışanlar ve müşterilerdeki ilişkilerde olduğu gibi yabancı yöneticiler yerine yerli yöneticiler çok daha birikimli ve verimli olurlar.

Diğer kurum ve kuruluşlarla olan ilişkiler: Batıda perakendecilerin diğer kurum ve kuruluşlarla olan ilişkileri genelde daha düzenli, daha sistemli, ve sorunsuzdur. Türkiye’de ise kurumdan kuruma ilişkilerden ziyade, o anda orada bulunan yöneticinin nerede ve kimi tanıdığı, araya kimleri sokabileceği, son derece önemlidir. Dolayısıyla, bilhassa bakanlıklar, belediye, emniyet, kaymakamlık, maliye, sendikalar, odalar, sivil toplum kuruluşları ve vakıflar gibi yerlerde çok daha fazla tanıdığı olan yerli yöneticiler, yabancı meslektaşlarına göre avantajlı durumda

olurlar. Bu avantaj tabii ki söz konusu kurum ve kuruluşlar kurumsallaştıkça, şeffaflaştıkça ve düzeliş, kişilerden bağımsız olarak verimli hale gelince azalacaktır. O güne kadar, batı perakendecilerinin kurumsal çevreleri ile Türkiye kurumsal çevresi ne kadar farklıysa, yerli perakendecilerin ve yöneticilerin çözeceği işler artarak devam edecektir.

4.2.6 Kurum Kültürü ve Çalışanların Aidiyet Duygusu Taşınması

İşletmelerin sahip olduğu misyon ve vizyonun çalışanlarla paylaşılması ve benimsenmesi dünyanın her yerinde önemlidir. Türkiye’de ise çok daha önemlidir. Kurumsallaşmış batı perakendecileri iş süreçlerini ayrıntılı şekilde belirledikleri ve onlara uydukları için, tüm çalışanların iş süreçlerini bilmesi ve harfi harfine uygulaması yeterlidir. Halbuki Türkiye’de çalışanların, hem şirket misyon ve vizyonunu ve iş süreçlerini bilmeleri gerekir, hem de uygulamada hangi yerel şartlarda ve durumlarda hangi tür kültürlerde iş süreçlerinden yeterince sapıp esneklik göstereceklerini bilmeleri gerekir. Tüm bunların öğrenilmesi yıllar almakta ayrıca uygulanması da ancak çalışanların iyi niyeti ve işe bağlılığıyla olmaktadır. Aidiyete duygusu kuvvetli olmayan çalışanlar, hem böyle meşakkatli bir öğrenim sürecini tamamlayamazlar, tamamlasalar bile uygulamalarda kolay yolu seçip esnekliklerin doğru yer ve zamanda yapılıp yapılmadığına fazla dikkat etmeden umursuzca iş yaparlar.

Tüm bunlar dikkate alındığında, 1980’lerde ve 1990’larda yabancı perakendecilerin hızlı bir büyüme sürecinde nitelikli elemanları kolaylıkla yetiştiremediklerini görmek zor değildir. İkincisi, bu şirketler Anadolu’daki yerel bölgelere girdikçe, elemanların sahip olmaları gereken nitelik ve birikimler daha da arttığından, bu iki zorluk sebebiyle esneklik gösteremeyen yabancı perakende zincirlerinin niye daha yavaş ve arkadan gelip büyüyen yerli perakendeciler karşısında

başarısız olduklarını anlamak mümkün. Kurum kültürünün oluşmasında veya oluşturulmasında işletmeye uygun seçilen personelin aidiyet duygusu taşıması önemlidir. Bu konuyla ilgili kurumun çalışanlarını gerekli eğitimlerden geçirmesi ve onların kurum için ne kadar önemli olduğunu hissettirmesi gerekir. Kendini çalıştığı kuruma ait hisseden personel uzun yıllar hizmet verecektir. Uzun yıllar aynı kurumda çalışan personel tecrübe demek, deneyim demek ve istikrar demektir.

Özellikle perakende sektöründe faaliyet gösteren işletmelerde buna uygun hareket etmek başarıyı getiren faktörlerdendir. Zira işletmenin misyonunu ve vizyonunu benimsemiş personeller, direk temas ve iletişim halinde oldukları müşterilere karşı işletmeyi daha iyi temsil edeceklerdir. Ayrıca aidiyet duygusu taşıyan personeller işini severek, coşkulu ve ilk günkü heyecanı taşıyarak yapacaklardır. Perakende sektöründe nitelikli personele olan ihtiyaçtan daha önce de bahsetmiştik. Mağaza sayılarını artıran işletmelerin her zaman için kendi yetiştirdikleri ve uzun yıllar beraber çalıştıkları personellerin yanında olması işlerini kolaylaştıracaktır.

4.2.7 Kurumsallaşmış İş Süreçleri ve Yerel Kültürel Farklılıklara Göre Esneklik

Perakende işletmelerinin, buldukları yöredeki sosyo-ekonomik ve sosyo-kültürel farklılıkları dikkate alması ve gereken durumlarda ülkesel seviyedeki kurumsallaşmış iş süreçlerinden farklı uygulamalar yapacak esnekliği bünyelerinde barındırmaları gerekiyor. Bu esnekliklerden en önemlileri şunlardır.

Öncelikle, daha önce sıvı yağ örneğinde de belirttiğimiz gibi merkezi yönetimin tayin ettiği müşteri ilişkileri süreçleri dışında yerel tüketici özellik ve talepleri doğrultusunda yerel ve şube kapsamlı reklam, kampanya ve promosyonlar gerçekleştirilmelidir. Ulusal ürün yelpazesi, yerel taleplere göre gerektiği kadar yörenin domestik ve karakteristik özelliklerini taşıyan yerel ürün ve markalar

eklenerek çeşitlendirilmeli, yerel tüketimi sık olmayan ulusal ürünler daha az sıklıkla tedarik edilmelidir. Mağaza içi ürün yerleştirmeleri de yerel tüketim zevklerine hitap etmelidir.

Ayrıca, merkezi yönetimin tayin ettiği insan kaynakları süreçleri dışında yerel tüketici özellik ve talepleri doğrultusunda çalışanların cinsiyeti (muhafazakar bölgelere erkek), kılık kıyafeti (bazı yörelerde kadının aşırı makyajı, erkeğin saç, sakalı, döğme veya küpesi hoş karşılanmaz) müşteriye karşı tutum ve davranışları, aksanları ve iletişim tarzları seçilerek görevlendirilmelidir.

Öte yandan, resmi, ulusal, dini ve milli günler yanında (ramazan ayı, bayramlar), ülkedeki tüm dini ve etnik kültürel yelpazeye ait özel günler (noel, hamursuz, paskalya, yortu gibi) de kutlanılan yörelerde oraya özel ürün tedariki ve mağaza dekorasyonları yapılmalıdır. Yöreyle ait şenliklere, festivallere ve panayırlara sponsor olmalı ve yöreyle özdeşleşen halk kahramanlarının, düşünürlerin ve sanatçıların etkinliklerine veya anma törenlerine destekte bulunmalı veya mağaza içinde küçük çaplı da olsa etkinlik ve organizasyonlarda bulunmalıdırlar.

Bilhassa dini bayramlarımız, kandillerimiz ve Ramazan ayı dönemlerinde ulusal uygulamalar, yerel tüketicilerin ne kadar muhafazakar veya liberal olduğuna göre hassasiyetle hazırlanmalıdır. Muhafazakar yörelerde Ramazanın hakkını verememekle suçlanmak veya liberal yörelerde yobazlıkla etiketlenmek gibi reaksiyonlarla karşılaşmamak için yerel yöneticilerin buldukları ortamın dini ve sosyal dokusunu gayet iyi bilmeleri gerekir. Dini ve liberal değerlerin kurumsallaşma derecesine göre yerel uygulamalar doğru dozda yapılmalıdır. Örneğin bazı mağazalarda alkollü içkiler tamamen raflardan kaldırılabilir, bazılarında ay boyunca üstleri örtülür, bazı diğer mağazalarda ise o rafların önüne çeşitli görsellerle perdeleme yapılabilir, bazılarında ise içkiler ve raflar görsel olarak tamamen veya

kısmen kapatılma olmasa da o reyonda en azından dikkat çekici göz alıcı reklamların olmamasına özen gösterilir.

Yöresel kültürel değişkenlerden bir diğeri de ailede alışverişin kim tarafından yapıldığıdır. Belli yörelerde kadın, diğerlerinde erkek, birçoğunda hafta içi kadın, hafta sonu erkek, veya karışık, veya aile tarafından yapılan alışverişlerde, gerek reklam ve promosyon iletişimi, gerekse sorunların çözümlenmesi süreçleri, alışverişi kimin yaptığına göre tasarlanmaktadır. Bu da yöreden yöreye çok farklılıklar göstermektedir. Bu farklılıkların bir kısmı trafik yoğunluğu, yerleşke coğrafyası, kamu taşımacılığı gibi ekonomik ve teknik faktörlere bağlı olsa da, önemli bir kısmı da yerel kültürel dokuya bağlıdır.

Mağaza güvenliğinin resmi veya sivil görevliler tarafından yapılacağı dahi yöreden yöreye insanların algısal kurumsallaşmalarına bağlı olarak değişen bir olgudur. Kişi başına gelirin düşük olduğu bölgelerde, mağazada resmi güvenlik personelinin bulunması ve sayısının da bolca olması olumlu bir değer olarak algılanırken, kişi başına gelirin yüksek olduğu bölge mağazalarında ise kurumsallaşmış algı olarak modernlik veya batılılık havası vermek için üniformalı güvenlik görevlisi bulundurmayıp güvenliğin müşteri görünümlü sivil güvenlikler tarafından sağlanması tercih edilmektedir.

4.2.8 Fiyatlandırma, İndirimler ve Promosyonlar: Her Nabza Ayrı Şerbet

Yabancı perakende yöneticilerinin, batı tüketici kültürüne göre oluşturdukları kurumsallaşma algısında, eşit muamele temel bir görüştür. Batılı tüketicilerde de kendilerine hep eşit davranılması beklentisi vardır. Bu batının hamurunda vardır. Mağazada gürültü yapan veya ağlayan çocukların velilerine ‘çocuğun bizi rahatsız ediyor’ veya ‘onu disipline sok’ anlamında diğer müşterilerin baktığı görülür.

Acelesi olan mazereti olsa bile sıraya girer. Yaşlısı, hamilesi velhasıl yaşı başı durumu, kim veya ne olursa olsun, herkes eşit muamele bekler ve alır.

Bizim şehirlerimizde de durum genelde buna benzer olmakla beraber toplumsal dokunun sık örüldüğü ve ‘mahalleli’ kavramı yerleşen semtlerde yerli mağaza yöneticilerinin herkese aynı davranmak yerine, herkese ihtiyacına ve durumuna göre, batıda iltimas olarak algılanabilecek ‘vefali’ veya ‘babacan’ veya ‘sıcakkanlı’ davrandıkları görülür. ‘Gönül Ablanın çantalarını arabasına taşı’ diyerek bebek bekleyen ve kocası yanında olmayan hamile bir müşterinin taşıma talebini kendisinin yapmasını beklemeden yardıma bulunmak ve hatta taşıyan çocuğun bahşiş almamasını tembihlemek, birçok yöremizde kültürün emrettiği ‘doğrular’ veya ‘normlardan’ dır. (Bu durumda çırak her ne kadar bahşişi reddetse de, yardımcı olduğu aile ona dolaylı yoldan bir başka şekilde sosyal karşılığını verir).

Fiyatlandırma ve indirim süreçlerinde de rasyonel ekonomik faktörlerin yanısıra her yörenin kendine has kurumsal ve kültürel faktörleri de önemli rol oynar. Ancak gittikçe büyüyen perakendecilerin, bilhassa yabancı şirketlerin ve yöneticilerin, kurumsallaşmış bir batı refleksi olarak ilk yaptıkları hata, ‘büyüyoruz, o halde kontrolü elden kaybetmeyelim, herkes aynı anda aynı şekilde senkronize davransın’ diye düşünmeleri ve uygulamalarıdır.

İşleri kontrol altında tutmanın yolu merkezi yönetimden geçer ama merkezi yönetim demek batıdaki gibi mağazaların kendi başına karar alma ve uygulama yapma hakları olmaması ve tüm kararlar ve uygulamaların merkez tarafından alınması ise, bu model Türkiye’de verimli olmaz. Perakende sektöründe görüldüğü gibi olmamıştır da. Burada yerli perakendecilerin benimsediği model ise merkezi yönetimin bilgisi ve onayıyla (önceden veya sonradan) yerel mağaza yönetimlerine esneklik payı verilmesi modelidir.

Merkezi yönetim genel bir plan doğrultusunda aktiviteler, kampanyalar ve promosyonlar gerçekleştirirken, yerel mağaza yöneticileri de kendi yörelerinde ve kültürlerinde hangi ürünlerin satışına odaklanmak gerekiyorsa onlara bakar. İstanbul'da sıvı el yıkama sabunu, çabuk çorba veya çin eriştesi (noodle) indirimde çok ilgi görürken, Anadolu'nun bir yöresinde tüketiciler 'bize ne? indirim yapacaksan normal ev sabununda yap, veya tarhanada yap veya makarnada yap' diye tepki gösterebilirler. Tersine bir durumda, bayram yaklaşırken, üst veya orta gelir kesiminden bir şehirli tüketici de pahalı bir çikolata markasının fiyatında %20 indirim yaptığını görünce, bu çikolataları misafirlerine ikram etmekten ve hediye vermekten utanır duruma gelebilir. Her tüketici, mağazanın kendi ihtiyaçları neyse onlarda indirim yaptığını veya yapmadığını görmek ister. Dolayısıyla yerel mağaza yöneticilerine esneklik tanınması, bu açıdan müşteriye tatmin için elzemdir.

4.2.9 Bölgesel Kültürel Farklılıklara Göre Ürün Portföyü

Perakendecilerin başarı kriterlerinden biri de belli bir raf alanından yılda ne kadar satış ve kar yapıldığıdır. Dolayısıyla, her yerel bölge için, oradaki tüketicilerin rağbet ettiği ürün ve markalara raflarda yer verirler. Her ürünü ve her markayı satışlarına almazlar. Bu bağlamda kategori yönetimi ve planlaması ön plana çıkmaktadır. Ulusal perakendeciler bu aşamada, her kategoriden ürünleri kendi kriterlerine göre değerlendirerek satışa alır ve geneli kapsayacak şekilde raflarında bulundururlar. Kategori çalışmalarında mağaza metrekaresi ve kısıtlı raflar dikkate alındığından öncelikli olarak her kategoride fiyatı makul, satış performansı yüksek, tedarik edilmesi kolay ve güvenilir marka ürünlerin olmasına özen gösterirler.

Dikkat edilmesi gereken husus mağaza yönetimlerinin buldukları bölgenin şartlarına uygun olacak şekilde raf düzenlemesi yapmalarıdır. Ayrıca ağırlıklı tüketilen veya kullanılan ürünlerin tespit edilerek ön plana çıkartılması gerekir. Zira

tüketim alışkanlıkları bölgeden bölgeye, şehirden şehre farklılık göstermektedir. Örneğin İç Anadolu bölgesindeki kahvaltılık alışkanlığı ile Güney Doğu Anadolu'daki kahvaltılık alışkanlığı tamamen farklıdır. Bu sebeple kahvaltılık reyonlarını ve o reyona ait ürünleri her iki bölge mağazalarında bir tutmak doğru olmayabilir. Bölgesel şartlara uygun davranmak, yöre halkının alışkanlıklarına göre hareket etmek daha doğru olacaktır. Bu bağlamda bölgeler arası farklılıkları dikkate alarak kategori bazında çalışmalar yapmak ve mikro uygulamalarda bulunmak gerekebilir.

Ayrıca bölgeye ait yöresel ürünler veya aynı bölgede üretilen, yöre halkı tarafından bilinen ve sıklıkla kullanılan ürünlerin göz ardı edilmemesi gerekir. Burada rasyonel ekonomik faktörler dışında kültürel faktörler de önem kazanır. Bazı ürünler vardır ki raf yönetiminin finansal kriterlerine uymasa da sırf bölgenin tüketim kültürüne saygı sebebiyle raflarda bulunması gerekir. O ürünü rafta gören yerel tüketici, o ürünü stoklayan ve satan perakendeciye benimser ve ona destek çıkar. Perakendeci o bölge kültürüne sahip çıkıp onu yaşatmaya katkı koyduğu için, yerel tüketiciler de yerel ürün olsun genel ürün olsun o perakendeciden alışveriş yapmaya özen gösterir ona böylelikle karşılık verirler. Şayet o ürünü rafta bulamazlarsa, alışveriş sepetini bırakır, mağazayı terk edip giderler ve bir daha da gelmezler. O firmaya karşı bir ötelenmişlik duygusu kurumsallaşmaya başlar. Bu nedenle merkezi yönetimin kategori çalışmalarında dikkat etmesi gereken unsurlardan biride genel olarak satışa alınan ürünlerin dışında her mağazanın olduğu bölge, şehir, ilçe, mahalle ve semtin ekonomik, sosyal ve kültürel yapısına ve alışkanlıklarına uygun olarak tüketilen ürünleri belirleyerek mağaza bazlı satışa sunmalarıdır.

Bu konuya spesifik bir örnek vermek gerekirse ilk akla gelen Bursa yöresi ve Emek Yağ ilişkisidir. Bursa ve dolaylarında yaşayan insanlar, genellikle mutfaklarında Emek Yağ kullanmaya özen gösterirler. Yöresel bir marka olan Emek

Yağ bölgede ulusal ve güçlü markaların çok ama çok önünde bir pazar payına sahiptir. Yıllardır hiçbir uygulama da bu yağ firmasının satışlarının önüne geçememiştir. Tabii ki bunun bir sebebi vardır, önemli olan bu sebebin neden olduğu tüketim anlayışına saygı göstermek ve bunu dikkate almaktır.

1970’li yılların sonlarına doğru ülkemizde baş gösteren siyasi, politik ve ekonomik sorunlar nedeniyle benzinde yaşanan kıtlık, temel tüketim maddelerine de sirayet etmişti. Yağ, şeker, çay gibi birçok temel gıda maddelerini bulmak zorlaşmış söz konusu bu ürünler karaborsacıların elinde fahiş fiyatlardan halka satılmaktaydı. Devlet müdahale etse de karaborsanın önüne geçilemiyor ve bu işi fırsata dönüştürenlerin sayısı her geçen gün artıyordu.

İşte tam bu noktada o yıllarda Bursa ve havalisi en azından kullandıkları yağ bakımından hiçbir sıkıntı ve zorluk yaşamamışlardı. Çünkü o dönemlerde yağ üretimi yapan Emek Yağ firması, ülkemizde yaşanan bu sıkıntıyı birçoklarının yaptığı gibi fırsata çevirmemiş ve halkın yağ ihtiyacını eksiksiz karşılamıştır. Bunu yaparken de ticari menfaatlerini ön plana çıkartmamıştır. Bu nedenden dolayı halkın güvenini kazanmış, takdir ve kabul görerek günümüze kadar faaliyetlerini sürdürmüştür. İncancımızın ve kültürümüzün bir parçası olan hatır, vefa ve gönül gibi kavramların, gerek günlük hayatta gerekse ticari hayatta birbirleriyle ne kadar iç içe olduğunu bu örnek bize göstermektedir.

Ulusal perakendeciler olsun veya o bölgede faaliyet gösteren geleneksel perakendeciler olsun Bursa ve yöresinde faaliyet gösterdiği mağazalarda Emek Yağ markasını satmamaları düşünülemez. Yöre halkının istek ve ihtiyaçlarına yönelik ürünleri sunmak, Emek Yağ gibi yıllar boyu büyük anlamlar yüklenen ve halkın değer verdiği diğer birçok ürünü kendi başlarına finans anlamında diğer ürünler

kadar karlı olmasa da mağazalarda satışa sunmak perakendecilerin başarısını etkileyen faktörler arasındadır.

4.2.10 Sosyo-Kültürel Açından Perakende Anlayışı

Ülkemizde bulunan büyük metropollerde, ki buna en güzel örnek İstanbul'dur, azınlıkların ve gayrimüslimlerin varlığını inkar edemeyiz. Sahip olduğumuz kültürel çeşitliliğimizin bir parçası olan bu toplulukların yaşam tarzlarına saygı göstermeliyiz. Onların tüketim kültürüne uygun ürünleri tedarik etmek de perakende ticareti yapan işletmelerin tercih ve görevleri arasındadır. Özellikle gelir seviyesi yüksek olan Nişantaşı, Şişli, Levent, Ulus, Bebek gibi semtlerde yaşayan azınlıkların ihtiyaçlarını karşılamak, buralarda faaliyet gösteren perakende mağazalarının önceliklerindedir. Dini inançları gereği tükettikleri ürünleri raflarında bulundurmanın dışında, dönemsel olarak kendi bayramlarında ve özel günlerinde tükettiği bir takım ürünlerde vardır. Örnek olarak Yahudiler, Hamursuz bayramında tükettikleri ürünleri oturdukları semtin mağazalarından tedarik etmek isterler. Perakendeciler de bu ürünleri dönemsel olarak da olsa raflarında bulundurmaları gerekir, Migros bu uygulamayı yapan ilk ulusal perakendecidir.

Perakendecilerin bir diğer kritik sorumluluğu da azınlıkların tükettiği malların markette bulunmasına aşırı tepki gösterebilecek unsurları da dengede tutabilecek durum ve şartları oluşturmalarıdır. Gayrimüslimlerin yaşadığı semtlerde et ve şarküteri reyonlarında domuz eti ve ürünlerini bulundurmanız normal karşılanırken, aynı durum muhafazakarların yaşadığı yerlerde çok büyük tepkilere sebep olabilir. Böyle bölgelerde faaliyet gösteren geleneksel (yerel) perakendecilerin büyük bir çoğunluğu zaten normal zamanda dahi alkollü içki satışı yapmamakta hatta ve hatta tüketicilerden gelen talep ve istekler doğrultusunda Yahudi kökenli markaları dahi raflarında bulundurmamaktadır. Bu tamamen yöre halkının tercihlerinden

kaynaklanmakta olup, işletmelerin ticari faaliyetlerinin devamlılığı açısından da mecburiyet arz etmektedir.

Bazı bölgelerde ve şehirlerde günlük hayatın başlama saatleri ve dolayısıyla alışveriş saatleri, farklılık göstermektedir. Ekonomik, sosyo-kültürel ve iklim koşulları dikkate alındığında ülkemizin doğusu batısına göre günlük hayata daha erken başlar. Bu nedenle doğu ile batı arasında mağaza açılış ve kapanış saatlerinin farklı olması ve şartlara göre ayarlanması, tüketici memnuniyeti açısından daha doğru olacaktır. Örnek olarak birçok büyük fabrikanın bulunduğu, endüstri ve sanayi şehri olan Kocaeli’nde mesai erken başlar. Ankara ise memurların hakim olduğu bir şehirdir. Bu nedenle Ankara’da mesai biraz daha geç başlar. Her iki kent mukayese edildiğinde mağazaların açılış ve kapanış saatleri birbirinden farklı olmalıdır. Özellikle ulusal perakendecilerin bu konuda esneklik göstermesi ve mağaza açılış ve kapanış saatlerini mağaza bazlı olarak bölgesel farklılıklara uygun olarak ayarlamaları gerekmektedir.

Bir başka konuya değinecek olursak, gelir seviyesinin düşük olduğu yerlerde suç oranları daha yüksektir. Bazı semtler vardır ki, taze ürünleri (süt, yoğurt vb. ürünler) getiren tedarikçi firmaların plasiyerleri, söz konusu bu semtlere mal sevkiyatı için dahi gitmek istemezler ya da kendilerini daha emniyette hissedecekleri saatlerde gitmeyi tercih ederler. Mal sevkiyatının bile zor olduğu bu tarz mahalleler maalesef günümüzde hala mevcuttur. Bu tarz yerlerde hizmet verebilmek ancak gerekli şartları oluşturmak ve caydırıcı önlemler almakla suretiyle mümkün olabilmektedir. Özellikle mağaza içinde ve dışında (mal kabul, depo, oto park vs.) hırsızlık olaylarına karşı mağazanın ve müşterilerin güvenliğinin sağlanması önemlidir. Güvenlik personeli ve kamera sisteminin dışında tüm personelin bu konuda bilinçlendirilmesi elzemdir.

Yeterli sayıda güvenlik personelinin istihdam edilmesi, gelir seviyesi düşük olan semtlerde yaşayanlar tarafından olumlu karşılanırken, özellikle gelir seviyesinin yüksek olduğu kesimlerde yaşayanlar ise üniformalı güvenlik görevlisi görmekten rahatsız olduklarını dile getirebilmektedirler. Bu kesimin yaşadığı ve kişi başına gelir seviyesinin yüksek olduğu semtlerdeki mağaza ve müşterilerin güvenliğini de sağlamak zorunluluğu vardır. Bu tip mağazalarda güvenlik, müşteriymiş gibi görünen ama aslında sivil kıyafet giymiş güvenlik görevlileri tarafından sağlanmalıdır. Görüldüğü üzere güvenlik konusunda dahi kültürel farklılıklar bakış açısında farklılıklar oluşabiliyor.

4.2.11 İnsan Kaynakları Politikaları ve Bölgeler Arası Farklılıklar

Kültürel sebeplerden dolayı toplumumuzda yaşayan bireylerin, çalışma hayatına bakış açıları, davranış biçimleri, konuşma şekilleri ve giyim tarzları gibi birçok farklılıklar ön plana çıkmaktadır. Dolayısıyla işletmeler faaliyet gösterdikleri yerlerde toplumun tüm renklerini kucaklayacak ve insanları birbirine yakınlaştıracak bu dengeyi iyi ayarlamaları gerekiyor. Perakende firmalarının elbette sahip olduğu bir insan kaynakları politikası vardır. İnsan kaynakları departmanının işe alım prosedürü sürecinde dikkate aldığı birçok kriter mevcuttur. Bu kriterler arasında yaş, cinsiyet, eğitim durumu, askerlik, tecrübe, işe uygunluk vs. gibi liste haline getirilebilecek birçok madde sayılabilir. Perakende firmalarının işe alım süreçleri şirket merkezlerinden organize edildiğinden, bu süreçte insan kaynakları departmanı, Anadolu'nun her bir köşesindeki farklı hassasiyetleri dikkate alarak personel istihdamına gitmelidir. Yerel mağaza yönetimlerinin bu konuda merkezdeki insan kaynaklarını yönlendirmeleri son derece önemlidir.

İşe alınan personeller bölgenin veya yörenin kültürel dokusunu taşıyan, müşterilerin istek ve ihtiyaçlarına karşılık verebilecek ve de en önemlisi şirket

kültürünü yöre halkının kültürü ile sentezleyerek memnuniyeti sağlayabilecek bilgi ve beceriye sahip olmaları gerekiyor. Çünkü Anadolu'da çalışan personellerin büyük şehirlerde çalışan personellere göre işleri çok daha insan odaklı ve meşakkatlidir. Batıdan doğuya doğru gidildikçe ilişkiler isimsiz, soğuk, piyasa alveri olmaktan çıkar, daha kişisel, aile tanıdık ilişkisi gibi bir hal alır. Yani ilişkiler doğuya gidildikçe samimi ve daha sıcak bir hale gelir. Bu nedenle müşteri iletişimi süreçlerinde batı ve şehirlerde kurumsallaştırılacak süreç, daha mesafeli, resmi, ve gayrikişisel olmalı, Anadolu şehir ve kasabalarında ise sosyal dokusu sık toplumlarda görülen yakın, samimi, kişisel ilişki tarzında olmalı.

Bir başka konuya değinecek olursak, özellikle doğu ve güneydoğu bölgelerinde kadınların iş hayatında olmaları bazı çevrelerce tepkiye neden olabiliyor. Bu tepkileri göz ardı etmek yanlış olabileceği gibi tamamen dikkate almak da sakıncalar doğurabilir. Bu nedenle mümkün olduğunca erkek personelle çalışmak ama bayan personellerinde olmasına dikkat etmek daha doğru olacaktır. Bu aşamada çalışacak bayan personellerin de kılık kıyafetlerine dikkat etmeleri ve aşırı makyajdan kaçınmaları gerekir. Ayrıca çalışan erkek personellerinde özellikle saç ve sakal tıraşlarına özen göstermeleri ve mümkün olduğunca küpe ve benzeri aksesuarlardan kaçınmaları gerekmektedir.

Yukarıda da belirtildiği gibi bazı bölgelerde bayan personelin çalışması tepki alırken bazı bölgelerde de müşteriler karşılarında genellikle bayan personel görmek isterler. Görüldüğü üzere ülkemizde bölgelere ve şehirlere göre tüketicilerin bakış açıları ve vermiş olduğu tepkiler çok farklıdır.

4.2.12 Ulusal Perakendecilerin Yerel Mağazalarla Rekabetinde Kurumsal ve Kültürel Boyutlar

Ulusal perakendecilerde; hizmet anlayışı, ürün kalitesi ve çeşitliliği, satış becerileri, teknolojik yenilik ve mağaza içi görsellik, kurumsal ve finansal organizasyon gücü gibi birçok faktör avantaj olarak ön plana çıkmaktadır. Yerel perakende mağazalarının avantajları ise işletme sahiplerinin yöre halkı tarafından bilinen ve tanınan kişiler olması, hatta sahiplerin ikinci ve üçüncü kuşaktan evlatlarının yöneticiler olması ve eski müşterilerinin de ikinci ve üçüncü kuşak evlatlarına günümüzde hizmet vermesi ve yörenin sosyal, ekonomik, ve kültürel dokusuyla çok yakın temasta olmaları yatır. Yerel mağazalar, ihtiyaçları daha önceden ve doğru tespit ederler, sorunları büyümeden görüp çözerler ve her bir müşterilerine, ona özel ürün ve hizmetleri verecek kadar kişi bazında müşteri ilişkileri yönetimi yürütebilirler. Ayrıca, müşterileri de çok daha sadıktır ve dışarıdan gelen mağazalara karşı yerel müesseseleri destekleme eğilimi de kurumsallaşmıştır.

Böyle bir yerel rekabete karşı, ulusal perakendeci de gittiği yerelde, oranın sosyal, ekonomik ve kültürel dokusunu çok iyi tanıyan ve yerel mağazalar kadar 'yerelci' olabilecek yöneticilerle başarılı olabilir.

Anadolu da bazı şehirler vardır ki, bu şehirler yörenin kültürüyle özdeşleşen bir takım kahramanlara, düşünörlere veya sanatçılara sahiptirler. Örneğin Konya'da Mevlana, Nevşehir'de Hacı Bektaşî Veli, Sivas'ta Aşık Veysel, Akşehir'de Nasrettin Hoca gibi onlarca, yüzlerce büyüğümüz, kahramanımız, düşünürümüz ve sanatçımız bulunmaktadır. Perakendecilerin yöreyle özdeşleşen bu gibi kahramanları anma günlerinde özellikle mağazalarda da buna benzer küçük çaplı da olsa etkinlikler düzenlemeleri ve bunu geleneksel hale getirmeleri büyük kabul ve destek görecektir.

Ayrıca yerel festival etkinliklerine öncülük etmek, destek de bulunmak, katkı sağlamak veya organizasyonun içinde olmak perakendeciler için büyük fırsatlar içermektedir. Çeşitli isimler adı altında ve farklı konularda düzenlenen bu etkinliklerin amacı kültürel yaşama canlılık katmak ve bulunulan yöreyi marka haline getirmektir. Tekirdağ'da kiraz festivali, Bolu'da aşçılık festivali, Bozcaada'da bağ bozumu festivali, Antalya'da çiçek festivali, Ordu'da fındık festivali, Tarsus'ta üzüm festivali, Sivas'ta aşıklar şenliği, Giresun'da yayla şenliği, Şırnak'ta koyun kırpa şenliği gibi bir çok alanda şenlikler, festivaller ve etkinlikler düzenlenmektedir.

Ayrıca faaliyet gösterilen yerlerde bulunan yaşlılar ve kimsesizler yurdu, muhtaç ve fakir aileler vb. gibi yardımda bulunulan veya yardım faaliyetinde bulunan çeşitli dernek, vakıf ve sivil toplum kuruluşlarıyla beraber hareket etmek, sosyal sorumluluk projelerine katkıda bulunmak ve gerektiği durumlarda ise öncülük etmek anlamlı olacaktır.

Maalesef, gerek yabancı yönetimli gerekse yerli yönetimli ulusal perakendeciler, yerel perakende mağazaları ile rekabette, yerel sosyal ve kültürel dokuyla yakın temas kurmada bir takım faaliyetler yapmalarına rağmen, yerelde rekabetin kültürel boyutuna o kadar yatırım yapmış değildirler. Bu da belki yapsak da beceremeyiz algısının kurumsallaşmasından kaynaklanmaktadır. Bu algı belki de haklı sebeplere dayanmaktadır.

4.2.13 Batılı-Anadolulu Yelpazesinde Tüketiciler

Batıda başlayan ve sinema, televizyon, ve diğer medyalarla global dünyaya yayılmış film, dizi, yarışma programları, belgeseller ve diğer medya ürünleri içine pazarlama amaçlı yerleştirilmiş olan ürün ve hizmetler sayesinde insanların istek ve talepleri kamçılanarak, yeni ve yenilenmiş ürün ve hizmetlere pazarlar oluşturulmaktadır. İmkanları olanlar, fonksiyonel ve sembolik amaçlarla bu ürünleri

satın almakta, alamayanlar ise gittikçe büyüyen bir karşı-kültür eğiliminde saf tutmaktadır. Ülkemizde bu tüketim furyasından nasibini almış ve modern! çağın gerektirdiği! tüm ürün ve hizmetleri tüketerek globalleşme ve modernleşme süreçleri içinde basamak atlayan bireylerin sayısı gün geçtikçe artmaktadır. İnsanların yeni ürünlere özendirilmesi ve tüketime teşvik edilmesi, geleneksel aile yapısı ve muhafazakar yaşam biçimine sahip olan tüketiciler arasında ise müsriflik, gösteriş ve diğer olumsuz sosyal tanımlamalarla algılanmaktadır.

Burada yabancı perakendecilerin yaptığı hata, sadece daha büyük müşteri potansiyeli olan ve genelde şehirlerde yaşayan batılılaşma, modernleşme davranışları sergilemek isteyen veya batı ürünlerinin geleneksel Anadolu ürünlerinden daha kaliteli olduğuna inanan tüketiciler üzerine odaklanmalarıdır. Bu tip müşteriler genelde içinde olduğu sosyal sınıftan veya taşralı yaşam tarzından veya geleneksel normlardan kurtularak ait olmak istediği ve hayalini kurduğu sosyal sınıfa geçmek üzere ilk önce tüketim tercihlerini değiştirirler. Mis gibi organik yerel tereyağları ve kara fırında pişmiş köy ekmekleri, mahalle pazarlarında, albenisiz ambalajlarda, içinde sıkça sineklerin dolandığı camekanlarda gayet uygun fiyatlara satılırken, onlar bu ürünleri, geride bırakmak istedikleri toplum ve hayat ve değerlerle özdeşleştirip, yeniye, batıya, moderne yelken açar, şaşalı alışveriş merkezleri ve gösterişli mağazaların reyonlarını dolanır, son derece kalitesiz ama güzel ambalajlı bir margarini, dilimlenmiş, rafine beyaz unlu tost ekmeğini satın alırlar.

Bu bireylerin davranışları ise, geleneksel muhafazakar değerlere sahip orta ve daha yaşlı ve imkanları kısıtlı gençler tarafından, gösteriş ve züppelik olarak algılanmakta ve eğer perakendecilerin pazarlama ve iletişimleri dengeli ve muhafazakarlara da hitap eden içerikleri de barındıran bir yapıda değilse, o

perakende zincirine karşı da zaman içinde bir antipati ve soğukluk meydana getirmektedir.

Bu durum, her ne kadar, kültürümüzü tam anlamayan ve başarısız olan yabancı perakendecilerin dezavantajına ve yerli mağazaların avantajına gibi görünse de, medya reklamlarıyla promosyonu yapılan ve bir anda popüler bir dizinin meşhur yaptığı ürünlerle rekabet etmek durumunda kalan kaliteli ama bütçesi reklama çok yetmeyen orta ve küçük yerel ürün üreticileri iflasa sürükleyecek gücü vardır. Bazı tedarikçi firmalar vardır ki pazarlama gücü olmadığından ya da mali yapısı televizyon reklamlarını kaldırmadığından, ürünleri son derece kaliteli ve fonksiyonel olmasına rağmen perakendecilerin raflarından çıkmak zorunda bırakılmışlardır. Belki de reklamı yapılan muadili birçok üründen kat be kat kaliteli olan birçok ürün zamanla önce perakende devlerinin sonra da yerel mağazaların raflarından eksilip, yok olup gitmektedir. Bu ürünlerin kayıp gitmesi ise, muhafazakar kesimin hafızasında yer etmekte ve onları gittikçe batı menşeli ürünlere ve promosyonlara daha soğuk bakmalarına da ve algılarının bu yönde kurumsallaşmasına sebep olmaktadır.

4.2.14 Müşteri Memnuniyeti İçin Önce Personel Memnuniyeti

Müşteriler ile direk temas kuran ve birebir iletişim kuran, kısacası müşteri temas noktasında bulunan, mağaza çalışanların sergileyeceği tutum ve davranışlar, müşteri memnuniyeti için belirleyici olmaktadır. Müşteriyle kurulan sağlıklı iletişimde personelin o anki ruh halinin çok önemi vardır. Eğer mutluyunuz, yüzünüz gülüyorsa müşteri ile daha etkin bir iletişim halinde olursunuz ve sonucunda da müşteriyi hoşnut edersiniz.

Müşteri alışveriş esnasında her türlü ayrıntıya dikkat ederek gözlemlerde bulunur. İşini seven, coşkulu ve istekli bir şekilde çalışan personeller alışveriş yapan

müşterinin de gözünden kaçmaz ve müşteriye pozitif anlamda harekete geçirerek, mağazada daha uzun süre kalmasını, oraya karşı aidiyet geliştirmesini, sadakatının artmasını ve yakınlarına ve çevresindekilere de mağazayı tavsiye ederek, etkin ağızdan ağza pazarlama yapmasına yol açacaktır.

Bu nedenle özellikle perakendecilikte insan faktörü önemlidir. Personelinizi mümkün olduğunca uygun seçer, onlara iyi eğitimler verir, onların sevk ve idaresini iyi yapar ve emeklerinin karşılığını verirseniz siz de mutlaka karşılığını alırsınız.

Personeller arasında dengeyi gözetmek ve iletişimi sağlıklı kılmak mağaza yönetiminin görevleri arasındadır. Kültür farklılıklarının bu konuda şu bakımlardan önemli rol oynar. Çalışanların birbirleriyle etkin ve verimli etkileşimleri ve iletişimi açısından, siyasi, dini, sosyal, ekonomik ve insanları birbirine düşüren tüm diğer konularda, birbirlerine soru sormadan, merak etmeden, sadece perakende mağazasının gaye ve hedeflerin doğrultusunda ve takım halinde çalışmaları ve birbirlerine sahip çıkıp, yardımlaşmaları gerekir.

Bunu yapmak, kişilerin birey mahrumiyetine ve kişisel özellik, fikir, ve geçmişine meraklı olmadığı, batı kültüründe çok daha kolaydır. Türkiye’de de batılılaşmış gençler ve şehirlerde de nispeten daha kolaydır. Ancak, Anadolu’da, yerel muhafazakar bölgelerde çok ama çok zordur. Oralarda, insanlar daha tanışırken sadece isimlerini değil, kimlerden olduklarını, hangi yerde doğup büyüdüklerini, kimlerle akraba ve tanıdık olduklarını ve diğer benzeri sosyal özelliklerini paylaşırlar. Homojen kültürlü yörelerde, bu sosyal etkileşim, ‘ben de sendenim’ veya ‘birlikte çalışabiliriz’ veya ‘komşu olabiliriz’ anlamlarına gelir ve ilişkiler ona göre ilerler.

Dolayısıyla batı tarzında birlikte çalışma kültürünü benimsemiş çalışanlar ile muhafazakar, yerel kültürümüzün çalışma tarzına ait çalışanların işe alımı, eğitimi ve

beraberce çalıştırılmaları konusunda da insan kaynakları yöneticilerinin farklı çalışanların algısal kurumlarına ve birlikte çalışma kurumlarına azami dikkat etmeleri gerekecektir.

Bölüm 5

SONUÇ

5.1 Değerlendirme

Tüketimde ulusal ve global markalaşmanın egemenleşmesi, tüketicilerin tercih ve damak tadlarının da yerel boyuttan, ulusal ve global boyuttaki ürünlere ve lezzetlere endekslenmesi, bilişim ve güvenlik sistemlerinin çok büyük ölçekli perakende örgütlerini ekonomik kılması, batıdan sonra kalkınmakta olan ülke tüketicilerinin de alışverişlerinin çoğunu yerel satıcılar yerine perakende zincirlerinden yapmalarına yol açmıştır.

Tüketicilerin daha önceki kalıplaşmış algıları, davranışları ve tüketimle ilgili kültürel özellikleri ise çok daha kurumsal ve yavaş değişen sosyal öğeler olduklarından, bilhassa Türkiye gibi kalkınmakta olan ülkelerdeki yöneticiler, hem global örgütlere uygun şekilde kurumsallaşma, hem de yerel tüketim kültürlerini göz ardı etmemek zorunluluğunda kalmışlardır.

Bu araştırma, Türkiye perakende piyasasında köklü ve büyük firmalarda yıllarca çalışmış olan yöneticilerin, örgütsel kurumsallaşma ile yerel farklılıkları göz önünde tutma arasında nasıl bir denge oyunu oynadıklarını ve müşteri ilişkileri açısından bu dengeyi gözetmenin önemini, keşifsel metotla incelemiş ve ileride yapılacak nitel ve nicel çalışmalara bir temel oluşturmayı hedeflemiştir.

Araştırma sonuçları, yabancı perakende şirketlerinin ve yöneticilerinin niye yerli perakende şirketlerine ve yöneticilerine kıyasla Türkiye genelinde de ve özellikle Anadolu'nun muhafazakar yörelerinde, o kadar başarılı olamadıklarının

kurumsal açıdan çeşitli sebeplerini ortaya çıkarmış ve müşteri ilişkileri yönetimiyle kurumsallaşmanın nasıl kültürel faktörlere dikkat etmeden tasarlanamayacağını göstermiştir.

İlk keşifsel örnekteki bulgular neticesinde değerlendirildiği gibi, en temel ürünlerde dahi, müşterilere hitap şekillerinin farklı olmasından tutunda, reklam ve promosyon içeriklerinin aynı ülke içinde altı tamamen farklı tasarım gerektirecek derecede varolan bir kültürel çeşitlilik, ilgili iş süreçlerini karmaşıktırmaktadır.

İkinci keşifsel örnekteki bulgular neticesinde değerlendirildiği gibi, büyük şehirlerdeki çarpık kentleşme çok farklı gelir seviyelerinden insanların aynı mahallede yaşayıp, aynı mağazadan ürün almasına sebep olmuş, bir de buna kültürel çeşitlilik eklenince birinin elzem ürünü, ötekinin prestij ürünü olmuş, dolayısıyla, hem şehirlerde hem de yörelerde hangi ürünün ‘prestij’ ürün, hangisinin ‘temel’ ürün olarak promosyonunun yapılacağı iyice karmaşıkmıştır. Batı ülkelerinde ancak mahalleler arasında varolan sosyoekonomik ve kültürel farklılıklar, Türkiye’de bir mahallenin kendi içinde fazlasıyla görülebilmektedir. Bu da batıda mahalle temelinde mağaza müşterilerinin genelde homojen olduğuna göre hareket eden ve kendi ülkelerinde başarılı olmuş dünya perakende devlerini şaşırtmaktadır.

Üçüncü ve dördüncü keşifsel örnekteki bulgular neticesinde değerlendirildiği gibi, yabancı perakendecilerin başarısız olmalarındaki en büyük neden, tüketicilerin çeşitli istek ve hassasiyetleri konusunda, kurumsallaşmadan taviz vermeyen bir anlayışa sahip olmaları ve bunun doğal neticesi olarak iş yapış biçimlerinde sergiledikleri katı tutumdur. Bu anlayış ve tutum yüzünden toplumumuzun hassasiyet gösterdiği konulara duyarsız kalmışlar ve kültürel çeşitliliğimizin getirdiği farklılıklara adapte olamayarak başarısız olmuşlardır. Kültürel çeşitlilik tüketicilerin farklı istek, ihtiyaç ve beklentilerine neden olmaktadır. Bunların karşılanması ise her

yerel alanda, firmanın ürün yelpazesini, tedarik ve pazarlama ve iletişim iş süreçlerini yerel ihtiyaçlara göre esnetmesi ve esnek bir anlayışla kurumsallaşmanın sınırlarını belirlemesi ve ötesine geçmenin profesyonellik değil, katılık ve müşteri kaybı olacağını anlaması gerekir. Bu konuda yerli firmaların yabancılara öğreteceği çok şey vardır.

Beşinci keşifsel örnekteki bulgular neticesinde değerlendirildiği gibi, batıya kıyasla bizde hem müşteriler, hem tedarikçiler, hemde çalışanlar, daha insan odaklı ve ilişki odaklı davranmayı tercih ederler veya davranışları beklenir. Bu da bizde bir çalışanın yetişmesi, batıya oranla, çok daha fazla zaman ve emek almaktadır demektir. Bilhassa tedarik zincirlerinde, perakende yöneticilerinin, hem bu ülke tedarikçilerini, hem bu ülkede tedarikçilerle uzun vadede ve dayanışma içinde iş yapma kültürünü uzun yıllar boyunca öğrenmiş ve bu tür ilişkilerde iletişim ve müzakere yeteneklerini geliştirmiş olmalarını gerektirir. Bu tür ilişkiler için de çalışanlar ve müşterilerdeki ilişkilerde olduğu gibi yabancı yöneticiler yerine yerli yöneticiler çok daha birikimli ve verimli olurlar.

Altıncı keşifsel örnekteki bulgular neticesinde değerlendirildiği gibi, her ne kadar işletmelerin sahip olduğu misyon ve vizyonun çalışanlarla paylaşılması ve benimsenmesi dünyanın her yerinde önemli olsa da, bu Türkiye’de, çok daha önemlidir. Kurumsallaşmış batı perakendecileri iş süreçlerini ayrıntılı şekilde belirledikleri ve onlara uydukları için, tüm çalışanların iş süreçlerini bilmesi ve harfi harfine uygulaması yeterlidir. Halbuki Türkiye’de çalışanların, hem şirket misyon ve vizyonunu ve iş süreçlerini bilmeleri gerekir, hem de uygulamada hangi yerel şartlarda ve durumlarda hangi tür kültürlerde iş süreçlerinden yeterince sapıp esneklik göstereceklerini bilmeleri gerekir. Bu da çalışanların şirket kültürünü

öğrenme ve adapte olma sürecini artırıyor ve onlardan beklenen aidiyetin çok daha önemli olduğunu gösteriyor.

Yedinci keşifsel örnekteki bulgulardan en önemlisinde değerlendirildiği gibi, yöresel kültürel değişkenlerden bir diğeri de ailede alışverişin kim tarafından yapıldığıdır. Belli yörelerde kadın, diğerlerinde erkek, birçoğunda hafta içi kadın, hafta sonu erkek, veya karışık, veya aile tarafından yapılan alışverişlerde, gerek reklam ve promosyon iletişimi, gerekse sorunların çözümlenmesi süreçleri, alışverişi kimin yaptığına göre tasarlanmaktadır. Bu da yöreden yöreye çok farklılıklar göstermektedir. Bu farklılıkların bir kısmı trafik yoğunluğu, yerleşke coğrafyası, kamu taşımacılığı gibi ekonomik ve teknik faktörlere bağlı olsa da, önemli bir kısmı da yerel kültürel dokuya bağlıdır.

Sekizinci keşifsel örnekteki bulgulardan en önemlisinde değerlendirildiği gibi, yabancı perakende yöneticilerinin, batı tüketici kültürüne göre oluşturdukları kurumsallaşma algısında, eşit muamele temel bir görüştür. Batılı tüketicilerde de kendilerine hep eşit davranılması beklentisi vardır. Acelesi olan mazereti olsa bile sıraya girer. Yaşlısı, hamilesi, velhasıl yaşı başı durumu kim veya ne olursa olsun, herkes eşit muamele bekler ve alır. Bizim şehirlerimizde de durum genelde buna benzer olmakla beraber toplumsal dokunun sık örüldüğü ve ‘mahalleli’ kavramı yerleşen semtlerde yerli mağaza yöneticilerinin herkese aynı davranmak yerine, herkese ihtiyacına ve durumuna göre, batıda iltimas olarak algılanabilecek ‘vefalı’ veya ‘babacan’ veya ‘sıcakkanlı’ davrandıkları görülür. ‘Taşı Gönül Ablanın çantalarını arabasına’ diyerek hamile bir müşteriye yardımda bulunmak, birçok yöremizde kültürün emrettiği ‘doğrular’ veya normlardandır. Bu sebeple, Türkiye’de perakendecilikte başarılı olmak ve kurumsallaşmak, gerçekten çok hassas bir konudur.

Dokuzuncu keşifsel örnekteki bulgular neticesinde değerlendirildiği gibi, perakendeciler her yerel bölge için, sadece mağaza metrekaresi, raf metrekaresi, ürün satış ve kar oranlarını değil, aynı zamanda, o yerel bölgedeki tüketicinin, kendi tüketim alışkanlıkları ve kültürünün parçası olarak gördüğü ürünleri, ekonomik kriterlere uymasa da, raflarda stoklayarak, o yereldeki tüketicilere perakendecinin iyi hizmet götürme niyetini sembolik olarak göstermesi ve bu algının kurumsallaşması perakendecinin başarısı için önemli rol oynamaktadır.

Onuncu keşifsel örnekteki bulgulardan güvenlik hakkında olanlar, neticesinde değerlendirildiği gibi, üniformalı ve açıkça görülecek şekilde güvenlik personeli istihdamı, gelir seviyesi düşük semtlerde yaşayanların kurumsallaşmış algılarında olumlu kabul edilirken, gelir seviyesinin yüksek olduğu kesimlerde yaşayanların kurumsal algılarında ise olumsuz ve rahatsızlık verici olarak kabul edilmektedir. Bu mağazalarda güvenlik, müşteriymiş gibi görünen ama aslında sivil kıyafet giymiş güvenlik görevlileri tarafından sağlanmaktadır. Görüldüğü üzere güvenlik konusunda dahi kültürel farklılıklar algısal farklılıklara yol açabiliyor.

Onbirinci keşifsel örnekteki bulgular neticesinde değerlendirildiği gibi, Anadolu'da çalışan perakende mağaza personelinin, büyük şehirlerde çalışan personele göre, işleri çok daha insan odaklı ve yörenin sosyal dokusuyla içiçedir. Perakende firmaları, işe alım süreçlerini merkezden yürütse de Anadolu'nun her bir köşesindeki farklı hassasiyetleri dikkate alarak personel istihdamına gitmeleri ve yerel mağaza yönetimlerinin fikir ve yönlendirmelerine kulak vermeleri son derece önemlidir. Çünkü işe alınan personelin, bölgenin veya yörenin kültürel dokusunu taşıyan, müşterilerin istek ve ihtiyaçlarına karşılık verebilecek ve de en önemlisi şirket kültürünü yöre halkının kültürü ile sentezleyerek memnuniyeti sağlayabilecek bilgi ve beceriye sahip olması gerekmektedir.

Onikinci keşifsel örnekteki bulgular neticesinde değerlendirildiği gibi, maalesef, gerek yabancı yönetimli gerekse yerli yönetimli ulusal perakendeciler, yerel perakende mağazaları ile rekabette, yerel sosyal ve kültürel dokuyla yakın temas kurmada bir takım faaliyetler yapmalarına rağmen, yerelde rekabetin kültürel boyutuna o kadar yatırım yapmış değildirlir. Bu da belki yapsak da beceremeyiz algısının kurumsallaşmasından kaynaklanmaktadır. Bu algı belki de haklı sebeplere dayanmaktadır.

Onüçüncü keşifsel örnekteki bulgular neticesinde değerlendirildiği gibi, Türkiye’de yabancı perakendecilerin yaptığı hata, daha büyük müşteri potansiyeli olan ve genelde şehirlerde yaşayan batılılaşma, modernleşme davranışları sergilemek isteyen veya batı ürünlerinin geleneksel Anadolu ürünlerinden daha kaliteli olduğuna inanan tüketiciler üzerine odaklanmalarıdır. Bu tüketim anlamında batılılaşmış bireylerin davranışları ise, geleneksel muhafazakar değerlere sahip orta ve daha yaşlı, ve imkanları kısıtlı gençler tarafından, gösteriş ve züppelik olarak algılanmakta ve eğer perakendecilerin pazarlama ve iletişimleri dengeli ve muhafazakarlara da hitap eden içerikleri de barındıran bir yapıda değilse, o perakende zincirine karşı da zaman içinde bir antipati ve soğukluk meydana getirmektedir.

Ondördüncü keşifsel örnekteki bulgular neticesinde değerlendirildiği gibi, çalışanlar arasında dengeyi gözetmek ve iletişimi sağlıklı kılmak mağaza yönetiminin görevleri arasındadır. Kültür farklılıklarının bu konuda şu bakımlardan önemli rol oynar. Çalışanların birbirleriye etkin ve verimli etkileşimleri ve iletişimi açısından, siyasi, dini, sosyal, ekonomik ve insanları birbirine düşüren tüm diğer konularda, birbirlerine soru sormadan, merak etmeden, sadece perakende mağazasının gaye ve hedeflerin doğrultusunda ve takım halinde çalışmaları ve birbirlerine sahip çıkıp, yardımlaşmaları gerekir. Bunu yapmak, kişilerin birey

mahrumiyetine ve kişisel özellik, fikir ve geçmişine meraklı olmadığı, batı kültüründe çok daha kolaydır. Türkiye’de de batılılaşmış gençler ve şehirlerde de nispeten daha kolaydır. Ancak, Anadolu’da yerel muhafazakar bölgelerde çok ama çok zordur. Oralarda insanlar daha tanışırken sadece isimlerini değil kimlerden olduklarını, hangi yerde doğup büyüduklarını, kimlerle akraba ve tanıdık olduklarını ve diğer benzeri sosyal özelliklerini paylaşırlar. Homojen kültürlü yörelerde, bu sosyal etkileşim, ‘ben de sendenim’ veya ‘birlikte çalışabiliriz’ veya ‘komşu olabiliriz’ anlamlarına gelir ve ilişkiler ona göre ilerler. Dolayısıyla batı tarzında birlikte çalışma kültürünü benimsemiş çalışanlar ile muhafazakar, yerel kültürümüzün çalışma tarzına ait çalışanların işe alımı, eğitimi ve beraberce çalıştırılmaları konusunda da insan kaynakları yöneticilerinin, farklı kültürlerden gelen çalışanların algısal kurumlarına ve birlikte çalışma kurumlarına azami dikkat etmeleri gerekecektir.

5.2 Araştırma Sınırlamaları

Daha fazla kişi ile daha uzun süren mülakatlar ve sahada yapılacak etnografik gözlemler, bu keşifsel araştırmanın empirik tarafını güçlendirecekti. Ayrıca, kurumsallaşma konusunda literatürde çok az çalışma bulunması, bunların hiçbirinin de tüketici davranışları üzerinde veya perakende sektörü ile ilgili olmaması da bizim keşifsel de olsa araştırmayı sıfırdan başlamamıza sebep oldu. Son olarak da, eğitim sistemimizde nitel araştırma metodlarına çok yer verilmemesi, bu konularda yönlendirici kaynakların yeni yeni yayılmaya başlamış olması, gerek araştırmacının gerekse danışmanların elinde yeterince uygulama örneği olmamasına ve danışmanlığın etkin yapılamamasına da yol açabiliyor.

5.3 Gelecek Araştırma İçin Tavsiyeler

Sosyal bilimlerde nicel araştırmaların gerek miktarı, gerekse kapsamı, gerekse ulaştığı meşruiyet ve akademik kabul seviyesine bakıldığında, nitel araştırmaların, en azından işletme alanında, kurumsallaşmış bir kabul ve saygınlık görmediği anlaşılmaktadır. Bunda işletme alanına epey girmiş olan iktisat biliminin olumsuz katkısı büyüktür. İleride gerek Türkiye’de, gerekse dünyada çok daha fazla nitel araştırma yapılması gündeme gelecektir. Şimdiden işletmeler için, perakendeciler için, nitel araştırmaların faydaları anlatılmalı ve gösterilmelidir. Son bölümde yer alan değerlendirme kısmındaki her bir bölüm, içinden en az beş veya on hipotezi olan nicel çalışmaya ilham kaynağı olabilecektir.

KAYNAKLAR

Altunışık, R. ve Çallı, L. (2004), “*Plansız Alışveriş (Impulse Buying) ve Hazcı Tüketim Davranışları Üzerine Bir Araştırma: Satın Alma Karar Sürecinde Bilgi Kullanımı*”, <http://iibf.ogu.edu.tr/kongre/bildiriler/05-04.pdf> (01 Temmuz 2016).

Altunışık, R. ve Mert, K. (2001), “*Tüketicilerin Alışveriş Merkezlerindeki Satın Alma Davranışları Üzerinde Bir Saha Araştırması: Tüketiciler Kontrolü Yitiriyor mu?*”, http://www.ampd.org/sektorel_bilgiler/tuketici_kontrolu.pdf (01 Temmuz 2016).

Asunakutlu, T. ve Safran, B. (2004), “*Kültürel Farklılıklardan Kaynaklanan Çatışmalara Yönelik Bir Arastırma (Marmaris Turizm Sektörü Örneği)*”, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Üniversitesi Dergisi.

Aydın, M. (1997), *Kurumlar Sosyolojisi*, Vadi Yayınları.

Babekoğlu, Y. (2000), *Tüketicilerin Demografik Özellikleri ve Bireysel Tutumların Sorumlu Tüketim Davranışları Üzerindeki Etkisi*, Doktora Tezi, Ankara Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü Ev Ekonomisi Anabilim Dalı.

Balay, R. (Ocak 2000), “*Örgüt ve Çevre İlişkisi*”, *Yönetimde Çağdaş Yaklaşımlar Uygulamalar ve Sorunlar*, (Ed: Cevat Elma, Kamile Demir), Ankara: Anı Yayıncılık.

Bakırcı, F. (1999), *Tüketici Karar ve Davranışlarını Belirleyen Faktörler ve İki Grup İde Tüketim Fonksiyonları İle Mukayesesi*, Doktora Tezi, Cumhuriyet Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İktisat Anabilim Dalı.

Baltaş, A. (8 Kasım 2015), *Türk Kültüründe Yönetmek*, İstanbul: Remzi Kitabevi.

Berkowitz, E. ve diğerleri, (1993), *Marketing*, Irwin Series, 4. Ed.

Butter, R. (1992), *Designing Organizations A Decision-Making Perspective*, New York: Chapman and Hall.

Can, H. (1992), *Organizasyon ve Yönetimi*, Ankara: Adım Yayıncılık.

Collins, D. J. Montgomery, C. A (1995) , “*Competing on Resources: Strategy in the 1990s*”, Harvard Business Review.

Common, J.R. (1990) , *Institutional Economics: Its Place in Political Economy*, London.

Coşkun, R.A. (2002), *Stratejik Boyutuyla Modern Yönetim Yaklaşımları*, İstanbul: Beta Yayınları.

Courtney, H. , Kirkland J. ve Viguerie P. (1999), *Belirsizliği Yönetmek*, (Çev: Gündüz Bulut), Harvard Business Review Dergisinden Seçmeler, İstanbul: Mess Yayınları.

Çabuk, S. (2005), *Profesyonel Satış Yönetimi*, 2.Baskı, Adana: Nobel Kitabevi.

- Çarıkçı, E. (1996), *İktisadi Açıdan Yeni Dünya Düzenine Bakış ve Tartışılan Değerler Açısından Türkiye*, Ankara: Türkiye Diyanet Vakfı Yayınları.
- Çınar, R. (1991), “Tüketici Kredisi Pazarlamasına ilişkin Gelismeler Üzerine Bir Saha Arastırması”, Pazarlama Dünyası.
- Çubukçu, M. (1999), *Küreselleşme Süreci içinde Tüketim Toplumu Tüketim Kültürü*, Yüksek Lisans Tezi, Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü işletme Anabilim Dalı.
- Demir, Ö. (1996), *Kurumcu İktisat*, Ankara: Vadi Yayınları.
- Dinçer, Ö. (1998), *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*, 5.Baskı, İstanbul: Beta Yayınları.
- Dibella, A. J. Nevis, E. C. Gould, Janet M. (1996), “*Understanding Organizational Learning Capability*”, Journal of Management Studies.
- Dimaggio, P.J. Powell, W.W. (1983), “*The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields*”, American Sociological Review.
- Dimaggio, P. ve Powell, W. (1991), “*Introduction*”, *The New Institutionalism in Organizational Analysis*, (Ed. Walter Powell, Paul Dimaggio), Chicago: The University of Chicago Press.

Dinçer, Ö. Tataroğlu, E. (2002), “Türkiye’de Faaliyet Gösteren İşletmelerde Strateji Geliştirme Süreç ve Uygulamaları”, *10.Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı*, Akdeniz Üniversitesi İ.İ.B.Fak.

Ehtiyar, R. (2003), “*Kültürel Sinerji: Uluslar arası İşletmelere Yönelik Kavramsal Bir İrdeleme*”, Akdeniz İBF Dergisi.

Erakkuş, Ö. (2001), “*Tüketim Toplum ve Dünyanın Geleceği*”, http://www.odevsitesi.com/dosya.asp?islem=gor&dosya_no=15278 (22 Nisan2016).

Ergil, D. (1984), *Toplum ve İnsan*, Ankara: Turhan Kitapevi.

Ertürk, M. (2003), “*Tüketici ve Tüketici Davranışları*”, http://www.odevsitesi.com/default.asp?islem=dok_indir&odevno=12514 (06 Mayıs 2016).

Galaskiewich, J. ve Wasserman, S. (1989), “*An Emprical Test: Mimetic and Normative Processes Within An Interorganizational Field*”, *Administrative Science Quarterly*.

Gökçe, O. (1998), *Milli Kültür ve Küresellesme*, Konya: Türk Yurdu yayınları.

Gürol, K. (1998), *Kurumsallaşma Yaklaşımı ve Türkiye’de Kurumsal Bir Nitelik Kazanmış Olan ISO 9000 Uygulamasının Örgütler arasında Benimsenerek Yaygınlaşmasını Kurum Teorisi İle İzah Eden Bir*

Araştırma, Yayınlanmamış Doktora Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Gürol, K. (2000), “*Türkiye’de ISO 9000 Uygulamasının Kurumsallaşması*”, 8. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildireler, Erciyes Üniversitesi, Nevşehir.

Karabulut, M. (1981), *Tüketici Davranışları*, İstanbul: Fatih Yayınevi.

Karalar, R. ve Ersoy, N. F. (2003), “*Yeni Ekonomide Pazarlamanın Degisen Rolü*”,http://www.odevsitesi.com/default.asp?islem=dok_indir&odevno=75259 (17 Ağustos 2016).

Karpuzoğlu, E. (2000), *Büyüyen ve Gelişen Aile Şirketlerinde Kurumsallaşma*, İstanbul: Hayat Yayınları.

Kavas, A. C. ve diğerleri, (1995), *Tüketici Davranışları*, 3. Baskı, 418, Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları.

Kehrer, G. ve diğerleri, (1996), *Din Sosyolojisi*, Çev: M. E. Köktaş ve A. Topçuoğlu, 562, İstanbul: Vadi Yayınları.

Kesken, J. (Mayıs 1999), “*Yönetimde Kabullenilmeyen Gerçek: Örgütsel Politika ve Yansımaları*”, 7. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi, İstanbul.

- Koçel, T. (1999), *İşletme Yöneticiliği Yönetim ve Organizasyonlarda Davranış Klasik-Modern-Çağdaş Yaklaşımlar*, 7.Baskı, İstanbul: Beta Yayınları.
- Kotler, P. (1984), *Pazarlama Yönetimi*, Çev: Y. Erdal, 2.Baskı, 726, New Jersey: Beta Basım Yayım Dağıtım.
- Kutaniş, R.Ö. Ed: İsmail D. Recai “Öğrenen Organizasyonlar”.
- Kim, J.F. ve diğerleri (2002), “*Cross-Culturel Consumer Values, Needs and Purchase Behavior*”, *Journal of Consumer Marketing*.
- Kongar, E. (1991), “*Türkiye’de Deger Yozlaşması ve Tüketim Toplumu*”, Milliyet Sanat.
- Köseoğlu, Ö. (2002), *Değişim Fenomeni Karsısında Markalaşma Süreci ve Bu Süreçte Halkla İlişkilerin Rolü*, Yüksek Lisans Tezi, Ege Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Halkla İlişkiler Anabilim Dalı.
- Meyer, J. W. Ve Scott, W. R. (1992), *Organizational Environments Ritual and Rationality*, London: Updated Edition.
- Meyer, W.J.R. (1992) Brian, “*Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony*”, London: Sage Publications.

- Mert, S. (2001), *Tüketici Davranışlarını Belirleyen Etmenler: Sosyal Sınıfların Tüketici Davranışları Üzerindeki Etkisi*, Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı.
- Mintzerg, H. (1990), “*The Desing Schooll: Reconsidering The Basic Premises Of Strategic Management*”, *Staretgic Management Journal*.
- Muter, C. (2002), *Bilinçaltı Reklamcılık (Bilinçaltı Reklam Mesajlarının Tüketiciler Üzerindeki Etkileri)*, Yüksek Lisans Tezi, Ege Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Halkla İlişkiler ve Tanıtım Anabilim Dalı.
- Nielsen, K. (2001), “*Institutonalist Approaches in the Social Sciences: Typology, Dialogue and Future Challenges*”, *Journal Of Economic Issues*.
- North, D. (1990), C. *Institutions, Institutional Change And Economic Performance*, Cambridge: Cambridge University Press.
- Odabaşı, Y. ve Barış, G. (2003), *Tüketici Davranışı*, 2.Baskı, 404, İstanbul: Media Cat Akademi.
- Orhan, İ. (2002), *Satın Alınan Ürünler İlişkin Duyguların Cinsiyet ve Cinsiyet Rollerini Bakımından İncelenmesi*, Yüksek Lisans Tezi, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Psikoloji Anabilim Dalı.
- Orru, M.B, N. W. Hamiilton G.G. (1991), “*Organizational Isomorphism in East Asia*”, *The New Institutionalism in Organizational Analysis*, Chicago.

Oral, M. (1993), *Endüstriyel Rekabetçi Model*, Verimlilik Dergisi.

Ozonkaya, Ö. (1984), *Toplum Bilimine Giriş*, Ankara: S Yayınları.

Özkara, B. (1997), “*Rekabet Modellerinin Değişimi ve Sanayi İşletmelerinde Bir Araştırma*”, Çukurova Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi.

Öztürk, M. C. (2002), *Gelişmekte Olan Ülkelerde Tüketim Kültürünün Oluşmasında Ulus Ötesi Şirketlerin Pazarlama İletişimi Çalışmalarının Rolü Üzerine Bir Örnek Çalışma*, Doktora Tezi, Ankara Üniversitesi.

Powell, W. and Di. M.Paul. (1997) “*Introduction*”, *The New Institutionalism in Organization Analysis*, University Of Chicago Press.

Powell, W. (1991), *The New Institutionalism in Organization Analysis*, University Of Chicago Press.

Rada, V. D. (1998), “*A Single Consumer or Different Types According to Their Consumer Habits*”, MCB University Press.

Rowan, B. (1982), “*Organizational Structure and The Institutional Environment: The Case of Public Schools*”, Administrative Science Quarterly.

Sağlam, M. (1979), *Örgütsel Değişme*, 185, Ankara: Türkiye Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü Yayınları.

- Sargut, A.S. (2000), “*Strateji İkamesi Olarak Öykünmecili Eşbiçimlilik: Girişimci Örgütler İçin Bir Gelişme Modeli*”, 7. Ulusal İşletmecilik Kongresi, Başkent Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Ankara.
- Selznick, P. (1996), “*Institutionalism: Old and New*”, *Administrative Science Quarterly*.
- Scott, W. R. (1992), *Organizations: Rational, Natural and Open systems*, Prentice-Hall.
- Scott, R. (1991), “*Unpackikng Institutional Arguments*”, Ed: Walter Powell and Paul Dı Maggio, *The New Institutionalism İn Organization Analysis*, The University Of Chicago Press.
- Scott, R. (1991), “*The Organizational Of Societal Sectors: Propositions and Early Evidence*”, Ed. Walter Powell and Paul Dimaggio, *The New Institutionalism in Organization Analysis*, The University of Chicago Press.
- Scott, R. and John, M. (1994), *Institutional Environments and Organizations Structural Complexity and Individualism*, London: Sage Publications.
- Scott, W. (1987), “*The Adolescence of Institutional Theory*”, *Administrative Science Quarterly*,

Scott, W.R, Meyer, J.W. (1992), “*The Organization of Societal Sectors: Propositions and Early Evidence*” *Organizational Environments: Ritual and Rationality*, London: Sage Puplication.

Sjöstrand, S.E. (1992), *Institutional Change: Theory and Emprical Findings*, New York.

Slack, T. And Hiningins, B. (1994), “*Institutional Pressures and Isomorphic Change: An Emprical Test*”, *Organizations Studies*.

Solomon, M. ve digerleri (1999), *Consumer Behaviour: A European Perspective*, New York: Prentice Hall Europe.

Şimşek, Z. (1998), “*Üç Perspektif Işığında Örgütsel Kuramın Bugünü ve Geleceği Üzerine Bir Değerlendirme*”, VI. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı, Eskişehir: Anadolu Üniversitesi.

Türk Dil Kurumu, (1997), *Büyük Türkçe Sözlük*, Ankara.

Walters, C. G. (1978), *Consumer Behaviour: Theory and Practice*, Illionis: Richard D. Iwrin, Inc.3. Edition.

Williamson, O. E. (1985), *The Economic Institutions Of Capitalism*, New York: The Free Pres.

Yeloğlu, H. Okan, (2003), “*Kalite Güvence Sistemleri'nin Türkiye'deki Yayılımının Kurumsal ve Matematiksel Modellerle İncelenmesi*”, 11. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi, Afyon Kocatepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Afyon.

Zorlu, A. (2002), *Tüketiciler Davranıslarını Etkileyen Sosyo-Kültürel Faktörler: Ankara Hipermarketler rneği*, Doktora Tezi, Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Sosyoloji Anabilim Dalı.

EKLER

YARI BİÇİMSEL MÜLAKAT SORULARI

1. Perakende sektörünün hizmet vermeyi hedeflediği potansiyel tüketicilerin arasında gerek coğrafyalar arası, gerek nesiller arası, gerekse cinsiyet, eğitim ve gelir seviyesi ve diğer açılardan gözlemlediğiniz kültür farkları nelerdir?
2. ‘Statü ürünler’ alanında ülkemizde kültür farklılıkları açısından nelere dikkat etmek gerekir? Kültür farklılıkları son yirmi senede azalmakta mıdır yoksa artmakta mıdır? Perakendecilerin hedeflediği potansiyel tüketiciler arasında aynı sorunun cevabı farklı perakendeciler için değişir mi?
3. Aynı perakende şubesinde, bilhassa büyükşehirlerde, aynı şubedeki yönetim ve çalışanların birçok farklı kültürlerden gelen insanlara hizmet verecek olması durumunda yönetici nelerle karşılaşır? Kurumsallaşma, böyle durumlarda, nasıl olabilir?
4. Yabancı perakendecilerin Türkiye’deki operasyonlarında başarısız olma nedenleri arasında kültürle ilişkin sebepler olabilir mi? Dışarıya göre kurumsallaşmış örgütler belli yerel piyasalara uyum sağlamada zorluklar yaşarlar mı?
5. Vefa, hatır ve gönül gibi kelimeler, Türkiye’de, batıya kıyasla, perakende sektörü için ne anlam ifade etmektedir? Kurumsallaşma ile çelişen bir durum ortaya çıkabilir mi?
6. Türkiye’de müşterinin güvenli ve dürüst diye algıladığı bir market aynı zamanda batılı anlamda profesyonel kurallara dayalı olarak çalışabilir mi?
7. Perakende işletmelerinin gerek müşteriler ile olan ilişkileri gerekse diğer kurum ve kuruluşlarla olan ilişkileri, doğru çalışanın orada doğru yerde ve zamanda olmasına mı daha fazla bağlıdır yoksa tüm iletişim tam anlamıyla

- kurumsallaşmış mıdır? Türk insanı kurumsallaşmış düzende tanımadığı insanlarla çalışmak yerine, tam olarak kurumsallaşmasa da bildiği ve tanıdığı şahıslarla iş yapmayı ve ilişki içinde bulunmayı tercih eder mi?
8. Ülkemizdeki bölge ve şehirlerarası kültürel çeşitliliği veya farklılığı dikkate aldığımızda, yatırımların başarılı olması için hangi kriterler ön plana çıkmaktadır?
 9. Türkiye’de bir perakende zinciri tüm bölgelerde ve tüm sosyal kesimlere hitap etmek isterse, kültürel çeşitlilik konusunda ne tür faaliyet, esneklik ve uyum gösterirler?
 10. Ürün kalitesi mi? Fiyat mı? Alınan hizmet mi? Müşteri açısından hangisi ön plana çıkmaktadır ya da kültürel çeşitliliği dikkate alırsak insanların tercihleri aynı doğrultuda mı gerçekleşmektedir?
 11. Organize perakendeciler (zincir mağazalar) raflarında ulusal markaların dışında yöresel markalara da yer vermeleri gerekmekte midir? Yani genel ürün portföyü dışında bölgesel olarak ürün portföyü farklılık göstermeli mi?
 12. Perakende işletmeleri ülkemizdeki sosyo-ekonomik ve sosyo-kültürel faktörlerini düşünerek yatırımlarını şekillendiriyorlar mı? Ya da bu faktörleri düşünerek iş yapış biçimlerinde farklılaşmaya mı gidiyorlar?
 13. Mağaza çalışanlarının işe alım süreçlerinde özellikle Anadolu’nun bölge, şehir veya ilçelerinde bulunan mağazalarda yörenin kültürel dokusunu taşıyan insanların seçilmesi mi yoksa genel merkezden kurumsallaşmış iş yapış şekillerini bilenlerin çeşitli yörelere gönderilerek, tüm yurttaki kural ve süreçlerin tıpatıp aynı şekilde uygulanması mı önemli?
 14. Ülke çapında iş yapan perakende zincirlerinin özellikle küçük yerleşim birimlerinde bulunan mağazalarında sıkça görülen, çalışanlar ve müşterileri

arasındaki akrabalık, ahbablık ve tanışmışlıkların, ülke çapında kuralları ve süreçleri tüm yerel noktalarda uygulama boyutunda ve esnek olup kültürel çeşitliliğe uyum gösterme boyutunda, işletmeye getirileri nelerdir götürüleri nelerdir?

15. Gerek mağazalarda oluşturulan ambiyans (dekor, fon müziği, renkler), gerekse çalışanların dış görünüşü, beden dili, tutum ve davranışları, kılık ve kıyafetleri, bölgelere veya şehirlere göre, kültürel boyutlarda farklılık göstermekte midir? Örneğin büyük şehirlerde bulunan mağazalarda çalan müzik türü ile Anadolu mağazalarında çalan müzik türü aynı mıdır? Bu duruma müşterilerin verdiği tepkiler nasıldır?
16. Bir ürün, farklı müşteriler tarafından, sembolik veya statü amaçlı tüketim amacıyla, ya da ihtiyaç amacıyla tüketilebilir. Yani aynı ürünü belirli bir kesim müşteriler gerçekten ihtiyacı olduğu için alırken bir kısım müşterilerinde gösteriş için aldığı durumlar söz konusu olmakta mıdır? Bu boyutta kültürel çeşitlilik, ürün tasarım, fiyatlandırma ve promosyonunu daha karmaşık hale getirir mi? Bu gibi durumlar daha fazla hangi lokasyonlardaki mağazalarda ortaya çıkmaktadır?
17. Ulusal perakendeciler, yatırım yaptıkları bölge ve şehirlerde bulunan yerel perakendecileri dikkate almak mecburiyetinde kalıyorlar mı? Veya gittikleri bölge ve şehirlerde başarılı olmuş yerel perakendecileri kendilerine rol-model olarak hangi bakımlardan alıyorlar? Bu boyutta kültürel farklılıklar nasıl dikkate alınıyor?
18. Kurumsal logo ve renklerin, farklı kültürlerden gelen müşteriler üzerindeki olumlu veya olumsuz etkileri nelerdir? Spor fanatizminin veya diğer (siyasi,

etnik, vb.) fanatizm türlerinin perakende işletmeleri üzerindeki etkisi var mıdır?

19. Kültürel farklılıklar açısından perakende sektöründe başarılı olmak için neler yapılmalı, neler yapılmamalıdır? Bu konuda yabancı firmalara göre yerli firmaların avantajı var mı? Yabancı şirketler, global kültür ve süreçlerini, yerli yöneticilerle birleştirebilirler, yerli kadar başarılı olabilirler mi?
20. İndirimler, kampanyalar ve benzeri pazarlama faaliyetlerinde tüketici ülkedeki çeşitli yerel kültür farklılıklarını saptamak ve buna göre faaliyetleri her kesim için ayrıyeten tasarlamak nasıl bir avantaj sağlar? Astarı yüzünden pahalı olmaz mı?
21. İşletmelerarası birleşmelerde müşterilerin kültür çeşitliliği konusunda hassasiyet ile global kurumsal süreçlerin her yerde aynen uygulanması arasında çatışma olur mu? Her ikisi de dengelenebilir mi? Bu nasıl yapılır?