

**Zwischen Basar und Supermarkt:
strukturelle Veränderungen im
Lebensmitteleinzelhandel der Türkei unter
Berücksichtigung von Globalisierungsprozessen**

Kumulative Dissertation

zur Erlangung des Doktorgrades der Naturwissenschaften (Dr. rer. nat.)

vorgelegt dem Fachbereich Geographie
der Philipps-Universität Marburg

von

Alexandra Appel

aus Jiddah (Saudi-Arabien)

Marburg 2014

Erstgutachter: Prof. Dr. Markus Hassler (Philipps-Universität Marburg)

Zweitgutachter: Prof. Dr. Elmar Kulke (Humboldt-Universität zu Berlin)

Die Zulassung zum Promotionsverfahren erfolgte am 21.05.2014 durch den Promotionsausschuss des Fachbereichs Geographie, Philipps-Universität Marburg.

**Zwischen Basar und Supermarkt:
strukturelle Veränderungen im
Lebensmitteleinzelhandel der Türkei unter
Berücksichtigung von Globalisierungsprozessen**

Alexandra Appel

Marburg 2014

Globalisation and universality are not equivalent terms; [...].

Globalisation seems irreversible, the universal on the other hand appears to be almost an endangered species.

– Jean Baudrillard

Danksagung

Nach ein bisschen mehr als drei Jahren ist es nun soweit, und meine Dissertation ist fertiggestellt. Jetzt ist es an der Zeit, mich bei denjenigen zu bedanken, die mich in dieser spannenden und auch aufreibenden Phase begleitet und unterstützt haben. Obwohl die Titelseite nur meinen Namen trägt, haben doch viele weitere Menschen zu dieser Arbeit beigetragen.

Zuallererst und ganz besonders möchte ich mich bei meinem Doktorvater und Erstgutachter Prof. Dr. Markus Hassler bedanken, ohne den meine Dissertation nicht denkbar gewesen wäre. Vielen Dank für die inspirierenden Ideen, das in mich gesetzte Vertrauen und die Freiheit meine eigenen Ideen umsetzen zu können. Auch bei meinem Zweitgutachter Prof. Dr. Elmar Kulke möchte ich mich besonders bedanken, für seine Zeit und Energie, sowie die nützlichen Anregungen zu meiner Arbeit.

Besonderer Dank gilt zudem PD Dr. Martin Franz für seinen kritischen Geist und die konstruktive Zusammenarbeit. Herzlich und aufrichtig möchte ich mich bedanken bei all meinen Kollegen, die mir sowohl fachlich als auch menschlich zur Seite standen und mir immer wieder das nötige Selbstvertrauen gaben.

Darüber hinaus gilt mein Dank der Deutschen Forschungsgemeinschaft (DFG) für die zeitweilige finanzielle Unterstützung. Ein Großteil der dieser Arbeit zugrundeliegenden empirischen Daten wurde im Rahmen des Projekts „Die Internationalisierung des Einzelhandels in der Türkei – Motive, Dynamiken, Auswirkungen“ erhoben.

Grundlegend für meine Arbeit war außerdem die Kooperationsbereitschaft vieler Firmen und Institutionen in der Türkei und in Deutschland. Ohne ihr Interesse, ihr Vertrauen und ihre Offenheit hätte die vorliegende Arbeit nicht entstehen können. Für ihre Mitarbeit und die offenen Gespräche möchte ich mich bedanken.

Mein persönlicher Dank gilt meinen Freunden und meiner Familie, die mir allesamt so wunderbar und unglaublich den Rücken gestärkt haben und felsenfest hinter mir standen – insbesondere in den so turbulenten letzten Monaten vor Abgabe der Dissertation und vor der Disputation. Dafür bin ich Euch aufrichtig und mit Leib, Herz und Seele dankbar!

Anmerkungen:

(i) Für eine bessere Lesbarkeit wird in der vorliegenden Arbeit auf geschlechtersensible Sprache verzichtet.

(ii) Die Zitierweise, sowie die Formatierung der Literaturverzeichnisse jener Kapitel, die Artikel enthalten, richten sich nach den Anforderungen der jeweiligen Zeitschrift (authors guidelines), in der der Beitrag veröffentlicht wurde (oder voraussichtlich wird), und wurden so beibehalten. Die Zitierweise sowie die Literaturverzeichnisse der übrigen Kapitel sind davon leicht abweichend, jedoch in sich einheitlich formatiert. Die Abbildungen und Tabellen wurden im Rahmen der gesamten Dissertation einheitlich durchnummeriert.

Inhaltsverzeichnis

Danksagung.....	I
Verzeichnis der Abbildungen (List of Figures).....	VI
Verzeichnis der Tabellen (List of Tables).....	VI
Abkürzungsverzeichnis (List of Abbreviations).....	VII
1 Einleitung: Globalisierungsprozesse und struktureller Wandel im Lebensmitteleinzelhandel.....	1
2 Theoretische Einbettung der Arbeit – Globalisierungsprozesse im Einzelhandel als geographisches Forschungsfeld.....	10
2.1 Global Production Networks.....	14
2.2 Embeddedness und Resilience.....	18
2.3 Die Türkei als Einzelhandelsmarkt.....	24
2.4 Ziele & Fragestellung.....	30
3 Forschungsdesign und methodisches Vorgehen.....	32
3.1 Qualitative Interviews.....	34
3.1.1 Aufbau der Interview-Leitfäden.....	34
3.1.2 Auswahl der Interviewpartner.....	36
3.1.3 Datenerhebung und -auswertung.....	36
3.2 Anmerkungen zur empirischen Arbeit.....	37
3.3 Aufbau der Arbeit und Artikel-Übersicht.....	39
4 Short Waves of Supermarket Diffusion in Turkey.....	41
4.1 Introduction.....	42
4.2 Methods.....	43
4.3 Waves of supermarket diffusion – reasons and impacts.....	43
4.4 The phases of supermarket diffusion in Turkey.....	45
4.5 Conclusions.....	52

4.6 References.....	54
5 Migros Türk – ein (trans-)nationales Unternehmen und Prozesse der Globalisierung im türkischen Lebensmitteleinzelhandel.....	56
5.1 Einleitung.....	57
5.2 Transnationale Unternehmen im Lebensmitteleinzelhandel.....	57
5.3 Fallbeispiel Migros Türk.....	58
5.3.1 Gezielter Know-how-Transfer – die Initialphase ab 1954.....	58
5.3.2 Anfänge der Liberalisierung und Deregulierung 1975 – 1989.....	59
5.3.3 Zunehmende Dynamik ab Anfang der 1990er Jahre.....	59
5.3.4 Horizontale Konzentrationsprozesse in den 2000er Jahren.....	61
5.3.5 Räumliche Dimension der Internationalisierungsprozesse.....	62
5.4 Fazit.....	62
5.5 Literatur.....	64
6 Intermediaries in agro-food networks in Turkey: How middlemen respond to transforming food market structures.....	67
6.1 Introduction.....	68
6.2 Resilience, reworking and resistance in food wholesale markets.....	70
6.3 The food sector in Turkey.....	74
6.4 Conclusion.....	82
6.5 References.....	84
7 Interrelated dimensions of embeddedness in multichannel retailing – the case of the online grocery shop Migros Sanal Market in Turkey.....	88
7.1 Introduction.....	89
7.2 Concepts of Embeddedness.....	91
7.3 Retailing, the online shop and embeddedness.....	95
7.4 Migros Sanal Market.....	99
7.5 Embedding online shopping in consumer culture.....	105
7.6 Conclusion.....	107
7.7 References.....	109

8 Zusammenfassung und Diskussion.....	113
Summary.....	130
Literaturverzeichnis zu den Kapiteln 1, 2, 3 und 8.....	133
Appendix 1.....	144
Liste der Interviewpartner.....	144
Interviewleitfäden.....	147
Entwicklung des Wechselkurses TL zu Euro.....	154
Appendix 2.....	155
Eigenständigkeitserklärung.....	155
Lebenslauf.....	156

Verzeichnis der Abbildungen (List of Figures)

Abbildung 2.1: Analyserahmen Global Production Network (GPN).....	16
Abbildung 2.2: Karte der Türkei - Überblick.....	25
Figure 4.1: The Egyptian Bazaar (Mısır Carşısı) in Istanbul is one example of traditional retail in Turkey.....	45
Figure 4.2: Metro Cash & Carry store in Istanbul.....	48
Figure 4.3: Kipa store in Fetihye.....	48
Figure 4.4: The spatial diffusion of supermarkets, hypermarkets and Cash & Carry markets of selected companies in Turkey in December 2012.....	50
Figure 4.5: The spatial diffusion of the three largest discount store chains in Turkey in December 2012.....	50
Abbildung 5.1: Phasenmodell der Entwicklung von Migros Türk.....	60
Abbildung 5.2: Räumliche Verteilung der Migros Türk Formate in der Türkei.....	63
Figure 6.1: Network of production and supply of FFV in Turkey since 2013.....	77
Abbildung A.1: Entwicklung des Wechselkurses.....	154

Verzeichnis der Tabellen (List of Tables)

Tabelle 2.1: weltweite Ausbreitung moderner Supermarktformate seit Anfang der 1990er Jahre.....	11
Tabelle 2.2: Top 10 Lebensmittelhändler der Türkei 2014 – nach Umsatz.....	26
Tabelle 2.3: Die größten Supermarktketten der Türkei 2012 & 2013 - nach Anzahl der Niederlassungen.....	28
Tabelle 3.1: Übersicht Interviewpartner.....	34
Table 4.1: Top five grocery retailers 2010.....	51
Table 4.2: The number of outlets of selected companies in Turkey in 2010 and 2012.....	52
Tabelle A.1: Liste der Interviewpartner.....	144

Abkürzungsverzeichnis (List of Abbreviations)

ADI	–	ausländische Direktinvestitionen
AMPD	–	Alışveriş Merkezleri ve Perakendeciler Derneği (deutsch: Vertretung der Einkaufszentren und Einzelhändler)
A.Ş.	–	Anonim Şirket – entspricht der Gesellschaftsform einer Aktiengesellschaft in der Türkei
BİM	–	Birleşik Mağazalar A.Ş. - Discount-Kette in der Türkei
BIP	–	Bruttoinlandsprodukt
DFG	–	Deutsche Forschungsgemeinschaft
EG	–	Europäische Gemeinschaft
EU	–	Europäische Union/ European Union
EWG	–	Europäische Wirtschaftsgemeinschaft
FDI	–	Foreign Direct Investment
FFV	–	Fresh fruits and vegetables
FMCG	–	Fast Moving Consumer Goods
GCC	–	Global Commodity Chain
GDP	–	Gross Domestic Product
GKGM	–	Ministry of Food Agriculture and Livestock – General Directorate of Food and Control
GPN	–	Global Production Network
GVC	–	Global Value Chain
HORECA	–	Hotels, Restaurants and Caterers
ISO	–	International Organisation für Normung
IT	–	Informationstechnik
IWF	–	Internationaler Währungsfond

LEH	–	Lebensmitteleinzelhandel
Ltd.	–	Limited Company (britische Gesellschaftsform; haftungsbeschränkte Kapitalgesellschaft)
ORGÜDER	–	Organic Product Producers and Industrialists Association
PAKDER	–	Tarım ürünleri hububat, bakliyat iş ve paketleme sanayicileri derneği (deutsch: Vereinigung landwirtschaftlicher Produzenten für Getreide- und Hülsenfrüchte und Verpackungsindustrie)
PERDER	–	Verband türkischer Einzelhändler
PWC	–	Pricewaterhouse Coopers
QR-Code	–	Quick-Response-Code
TL (TRY)	–	(neue) türkische Lira
TNC	–	Transnational Corporation – deutsch: transnationales Unternehmen
TSE	–	Türk Standardları Enstitüsü (deutsch: türkisches Institut für Standards)
TUIK	–	Türkiye İstatistik Kurumu (deutsch: statistisches Institut der Türkei)
UK	–	United Kingdom of Great Britain and Northern Ireland
USA (US)	–	United States of America
VGDH	–	Verband der Geographen an Deutschen Hochschulen

1 Einleitung: Globalisierungsprozesse und struktureller Wandel im Lebensmitteleinzelhandel

Die Globalisierungsprozesse im (Lebensmittel-)Einzelhandel begannen zeitlich versetzt zu den Globalisierungsprozessen im produzierenden Sektor erst ab Ende der 1990er Jahre (vgl. hierzu u.a. WRIGLEY 2003: 294f.; COE 2004: 1571f.; HAHN/POPP 2006: 135). Der Grund für die zeitliche Verzögerung der Globalisierungsprozesse im Einzelhandelssektor wird zum einen in der hohen Abhängigkeit von lokalen Konsummustern gesehen: „Retailing is the final link in the production circuit. As such, it is extremely sensitive to the specific characteristics of consumer markets it serves“ (DICKEN 2011: 420). Und wird zum anderen durch das limitierte Potential der Economies of Scale begründet, wodurch hohe Erträge auf lokaler Ebene nur durch großflächige und einer Vielzahl von Betriebsformaten erreicht werden können (WORTMANN 2003).

Ihren Anfang hatten die aktuellen Internationalisierungsprozesse im Einzelhandel in Europa, ausgelöst durch die Öffnung des europäischen Binnenmarktes im Jahre 1992 (vgl. z. B. ALEXANDER 1997; TOKATLI/BOYACI 1997; KULKE/PÄTZOLD 2009).¹ Führend in der Internationalisierung war daher eine kleine Gruppe vorwiegend europäischer Lebensmitteleinzelhändler.² Diese Gruppe weitete seit Beginn der 1990er Jahre ihre Aktivitäten international durch Expansionen, Fusionen und Akquisitionen aus und entwickelte sich zu transnationalen Unternehmen (Transnational Corporations – TNC) (KULKE/PÄTZOLD 2009). Ihre Aktivitäten ermöglichten es ihnen, dominante Marktpositionen in zahlreichen Staaten Südost- und Ostasiens, Osteuropas und Lateinamerikas einzunehmen (vgl. COE/HESS 2005: 450f.; COE/LEE 2006: 61f.).

Die Transnationalisierung erfolgreicher Einzelhändler aus Industriestaaten wurde von einer Reihe von Push- und Pull-Faktoren begünstigt. Während die Push-Fak-

¹ WRIGLEY (2003) führt als weitere Faktoren für die Internationalisierung des Einzelhandels neben der Sättigung der Heimatmärkte den Profitdruck der nationalen und internationalen Finanzmärkte an. Die neuen wachsenden Märkte (z. B. in Osteuropa) bieten für Neuinvestitionen gute wirtschaftliche Entwicklungsperspektiven, haben ein hohes Bevölkerungspotential und sind gekennzeichnet durch steigende Konsumausgaben und wachsenden Wohlstand (vgl. GOTTERBARM 2004: 57; HAHN/POPP 2006: 139).

² Beispiele für Unternehmen mit einem hohen Maß an Engagement im internationalisierten Einzelhandel sind der französische Einzelhändler Carrefour, die britische Firma Tesco und die deutsche Metro (vgl. u.a. HAHN/POPP 2006: 137).

toren, weitgehende Konsolidierung und zunehmende Regulierung in den Heimatmärkten sowie günstig verfügbare Finanzmittel, die in den Heimatmärkten nur noch schwerlich für eine weitere Expansion genutzt werden konnten, sind als Pull-Faktoren eine Liberalisierung des Einzelhandels in vielen Staaten, die bis dahin geschlossen oder nur schwer zugänglich waren, als Grundlage anzusehen (WRIGLEY 2000; KULKE/PÄTZOLD 2009). Die wichtigsten Motive für die Internationalisierungsprozesse im Einzelhandel sind jedoch unternehmerischer und strategischer Natur und folgen grundlegend anderen Logiken als denen im produzierenden Sektor:

„The strategic rationale for retailers to expand their store network to foreign markets is essentially one of sales growth. There has been discussion about 'push and pull' factors as reasons for internationalisation but the strategic objective is generally to increase retail sales. In essence, this is to ensure that the firm grows. For many manufacturing firms, in contrast, it is a search for cost reduction that encourages internationalisation of productive capacity“ (DAWSON 2007: 383).

Diese strategischen Unterschiede haben signifikante Auswirkungen nicht nur auf die Internationalisierungsstrategien von Einzelhandelsunternehmen, sondern auch auf Maßnahmen zur Gewinnmaximierung:

„This strategic difference has many implications for the international development of the firm. It is significant not only when the firm is successful and expanding but also when seeking to retrench. In retrenchment, manufacturing firms often reduce their operations in their home country and open manufacturing plants in lower cost foreign markets. When retailers have a need to retrench it is common for them to close their foreign operations to focus on their home market“ (DAWSON 2007: 383).

Daher sind die Internationalisierungsprozesse im Einzelhandel vielfach auch von Misserfolgen, Veräußerungen oder strategischen Marktaustritten gekennzeichnet: „[...] it is becoming clear that retail internationalisation [...] is typically a disjointed, fragmented process with periods of expansion and success, interspersed with disruption and discontinuity, often the products of opportunistic incidents and serendipity“ (BURT et al. 2005: 196). Beispiele für die Internationalisierung von

Einzelhandelsunternehmen, die alle von einem späteren Marktwiederaustritt gekennzeichnet sind, sind: Denner (Lebensmitteleinzelhandel – Schweiz) in Österreich (1974-1979), Ahold (Lebensmitteleinzelhandel – Niederlande) in Spanien (1975-85), Tesco (Lebensmitteleinzelhandel – Großbritannien) in Irland (1975-86), Carrefour (Lebensmitteleinzelhandel – Frankreich) in Mexiko (1994-2003), Griechenland (1991-2012), Kolumbien (2008-2012), oder Malaysia (1994-2012), und – auch für die vorliegende Arbeit relevant – Migros (Lebensmitteleinzelhandel – Schweiz) in der Türkei (1954-75) (BURT et al. 2003; LEBENSMITTELZEITUNG 2013).

Auch die aktuellen Entwicklungen sind gekennzeichnet durch die Gleichzeitigkeit von Expansion, Fusion und Akquisition einerseits und Misserfolgen, Veräußerungen und strategischen Marktaustritten transnationaler Einzelhandelsakteure im Lebensmittelbereich andererseits.

Trotzdem erfahren viele Märkte von Schwellen- und Entwicklungsländern nach wie vor zunehmend strukturellen Wandel durch Globalisierungsprozesse, die eine Modernisierung und Formalisierung nach sich ziehen und sich auch nach dem Marktaustritt transnationaler Akteure fortsetzen können. Dabei verändern sich nicht allein die Struktur und Organisation des Einzelhandels (z. B. DAWSON 2007), sondern auch Zuliefer- und Produktionsnetzwerke (z. B. COE/HESS 2005), Konsummuster (z. B. TOKATLI/ELDENER 2002), (private) Qualitäts- und Sicherheitsstandards (z. B. DANNENBERG 2012, FARINA et al. 2005) sowie institutionelle Rahmenwerke.

Die Effekte sind heute allerdings nicht mehr nur mit dem Markteintritt von Einzelhandels-TNCs zu erklären – obwohl sie unbestritten wichtige Mediatoren in den Transformationsprozessen bleiben.

„Often the foreign retailers operate in more efficient ways, in economic terms, than the average for local retail structure, at least in countries that are in transition either from centralist regimes or from conditions of impeded economic development. In such countries [...] the foreign retailers becoming active catalysts for innovation“ (DAWSON 2007: 393).

Dabei endet der Transformationsprozess nicht automatisch mit dem (strategischen) Marktaustritt eines transnationalen Akteurs. Vielmehr spielen Wissens-

Transfer (z. B. FRANZ/HASSLER 2011), Upgrade-Prozesse (z. B. TOKATLI 2007) sowie die Imitation und Nachahmung unternehmerischer Praktiken und Strategien durch nationale, regionale oder lokale Akteure (z. B. für Latein-Amerika BIANCHI/ARNOLD 2004, WRIGLEY/CURRAH 2003) zunehmend eine Rolle in der Modernisierung des nationalen Einzelhandels, sowie der Produktions- und Vertriebssysteme (z. B. REARDON et al. 2012). Beispielsweise konnten sich in vielen Staaten Latein-Amerikas lange Zeit nationale Akteure gegenüber Einzelhandels-TNC in unterschiedlichen Branchen (z. B. Supermärkte, Bau- und Möbelmärkte) profilieren und dominante Markttrollen einnehmen. Dabei imitierten und kopierten die nationalen Akteure Strategien und Organisationsstrukturen der transnationalen Wettbewerber, trugen so zur Transformation und Modernisierung entlang des Lebensmittelproduktionssystems bei und erarbeiteten sich Wettbewerbsvorteile gegenüber der transnationalen Konkurrenz (BIANCHI 2009).

„[...] Ahold faced a position in those markets where competition from new entrants, and emulation of best practices by incumbents [...], was driving up the capital intensity of their food retail industries and eroding the competitive advantages and returns of the retail TNCs“ (WRIGLEY/CURRAH 2003: 227).

Nationale, regionale oder lokale Akteure verfügen dabei oftmals über Vorteile hinsichtlich der Etablierung von Geschäftsbeziehungen, des Wissens über die spezifischen Konsumgewohnheiten und die institutionellen Rahmenbedingungen, sowie ihrer daraus resultierenden Markteinbindung. Auch transnationale Einzelhändler müssen daher spezifische Anforderungen erfüllen und müssen differenziert von TNCs im Produktionssektor konzeptionalisiert werden: „[...] it is the high degree of embeddedness which, in our view, is critical in distinguishing the retail TNC from its manufacturing counterparts“ (WRIGLEY et al. 2005: 440). Embeddedness spielt demnach aber nicht allein für TNCs im Einzelhandelssektor eine entscheidende Rolle, sondern ebenso für nationale, regionale oder lokale Akteure. Embeddedness (z. B. HESS 2004; LIU/DICKEN 2006; TAYLOR 2007) ist dabei kein statischer Zustand, sondern eher ein dynamischer Prozess der Anpassung an sich verändernde Rahmenbedingungen hinsichtlich der Organisation von Produktion und Distribution, gesellschaftlicher Strukturen, Normen und Werte, sowie ihrer räumlichen Ausprägungen und Limitierungen.

Aber nicht nur Unternehmen entwickeln vor diesem Hintergrund ihre Strategien

iterativ weiter, sondern auch Konsumenten verändern ihre Gewohnheiten und sowohl staatliche, als auch nicht-staatliche Institutionen passen ihre Ansprüche und Strategien der Einflussnahme an sich transformierende Strukturen an.

„[...] the retail internationalisation process is complex. Simplistic frameworks assuming progression and evolution are inadequate for explaining a process commonly punctuated by readjustment and realignment to a wide range of external and internal interactions and pressures [...].“ (BURT et al. 2005: 196)

Die Globalisierungsprozesse im Einzelhandel haben mehrere Dimensionen: Neben den Auswirkungen der Investitionen im Zielland (z. B. TACCONELLI/WRIGLEY 2009) muss berücksichtigt werden dass “[...] retail TNCs are as much sourcing operations as they are store networks [...]” und dass “[...] the ethicality of that sourcing is of growing concern” (COE/LEE 2013: 330). (Lebensmittel-)Einzelhandel muss daher – unabhängig von der räumlichen Ausdehnung der Aktivitäten – als ein komplexes Zusammenspiel aus Produktion, Logistik, Handel und Distribution verstanden werden. Zur Definition des Begriffs 'moderner' Einzelhandel werden folgende Kriterien angeführt: (a) Selbstbedienung, (b) eine bestimmte Betriebsgröße (des Ladens an sich, der Kette, oder beides), (c) Besitzer ist ein Unternehmen, kann aber auch eine Genossenschaft, der Staat oder eine Privatperson sein, und (d) einheimisch oder ausländisch, (e) es werden moderne Managementtechnologien eingesetzt (REARDON/MINTEN 2011: 138; SENGUPTA 2008: 691; ROMO et al. 2009: 56). ROMO et al. (2009: 56) identifizieren “a minimum scale either of an independent store or a chain of stores of any scale per outlet, plus self-service” als Minimalkriterien für den modernen Einzelhandel³.

Wegen der Komplexität der Prozesse und Dynamiken findet die konzeptionelle Einbettung der Globalisierung des Einzelhandels in der Wirtschaftsgeographie meist über relationale Ansätze statt (z. B. WRIGLEY et al. 2005; COE/WRIGLEY 2007). Dabei wird die Organisation des Wertschöpfungsprozesses von der Produktion bis zum Konsum entlang von Ketten- oder Netzwerkansätzen (z. B. HOPKINS/WALLERSTEIN 1986; GEREFFI 1996; GEREFFI et al. 2005; HENDERSON et al. 2002; KULKE 2007) beschrieben um sowohl interne als auch externe Einflussfaktoren erfassen zu können.

³ Nachfolgend werden die Begriffe moderner Lebensmitteleinzelhandel und Supermarkt synonym verwendet.

Besondere Berücksichtigung finden dabei die Kontextualität, Pfadabhängigkeit und Kontingenz ökonomischen Handelns und ökonomischer Beziehungen (BATHELT/GLÜCKLER 2003). Kontextualität bezieht sich darauf, dass Handeln immer situiert ist und konkrete Strukturen und Beziehungen vorherrschen (GRANOVETTER 1985). Pfadabhängigkeit berücksichtigt historische Entwicklungen die von Handlungskontexten in der jeweiligen Gegenwart abhängen. Kontingenz beinhaltet, dass spezifische Entwicklungen nicht als deterministisch für die Zukunft angesehen werden können und dass Entwicklungspfade einem stetigen Wandel unterliegen (SAYER 1992). Kontextualität, Pfadabhängigkeit und Kontingenz können auch im Konzept der Embeddedness (HESS 2004) abgebildet werden.

Die Globalisierung des Einzelhandels kann demnach nicht als einheitliche und lineare Entwicklung angesehen werden und verfügt über spezifische Ausprägungen in Abhängigkeit von den jeweils zugrundeliegenden Prozessen und Strukturen. Demnach können weder Unternehmen, noch Märkte oder Wertschöpfungsprozesse als abgeschlossene Systeme betrachtet werden. Vielmehr unterliegen die Strukturen einem ständigen Wandel in ihrer Konfiguration und Organisation und bringen individuelle Strukturen hervor. „In order to make sense of strategic business practices, and the outcomes [...] we need more longitudinal and in-depth case histories and studies of many more retailers from different sectors, countries and with different histories“ (BURT et al. 2008: 91). Während zahlreiche Fallstudien aus Ländern Lateinamerikas (z. B. BIANCHI 2009; WRIGLEY/CURRAH 2003) und Südostasiens (z. B. ALEXANDER/MYERS 1999), sowie Ostasien (z. B. COE/LEE 2013; TACCONELLI/WRIGLEY 2009) und Afrikas (z. B. WEATHERSPOON/REARDON 2003) vorliegen wurden Modernisierungsprozesse im Lebensmittelbereich in den arabisch und islamisch geprägten Mittelmeeranrainerstaaten bislang nur unzureichend betrachtet.

Aus diesen Vorüberlegungen lässt sich wie folgt eine Arbeitshypothese ableiten: Einzelhandels-TNCs sind Mediatoren im Transformationsprozess der Produktions- und Distributionsnetzwerke von Schwellen- und Transitionsländern – auch noch nach ihrem Markteintritt und einem eventuell bereits erfolgten Marktwiederaustritt (COE/WRIGLEY 2007). Vorangetrieben werden diese Transformationsprozesse demnach nicht allein von TNCs, sondern vielfach auch von nationalen und regionalen Akteuren, die Strategien und Organisation der transnationalen Wettbe-

werber übernehmen. Demnach lautet die Arbeitshypothese, dass Modernisierungs- und Transformationsprozesse im Lebensmittelbereich wesentlich auch von nationalen und regionalen Akteuren vorangetrieben werden. Dabei spielt es eine untergeordnete Rolle, ob diese Akteure als transnational, national, regional oder lokal definiert werden. Wesentlicher Aspekt ist ihre Embeddedness in den marktspezifischen Kontext auf organisatorischer, gesellschaftlicher und räumlicher Ebene. Transformationsprozesse und struktureller Wandel im Einzelhandelsbereich finden demnach auch in Ländern statt, in denen TNCs nur geringe Marktanteile einnehmen.

Auf empirischer Ebene folgt die Arbeit der übergeordneten Arbeitshypothese entlang der von COE und WRIGLEY (2007) definierten Ebenen der Auswirkungen von Einzelhandels-TNCs in ihren Zielländern. Auf Grundlage der Vorüberlegungen und der Arbeitshypothese, dass die Auswirkungen eines Akteurs weniger mit seiner (Trans-)Nationalität in Verbindung gebracht werden können, als vielmehr mit dem Grad seiner Embeddedness, werden die nachfolgend vorgeschlagenen Auswirkungsebenen auch für die Aktivitäten einheimischer Akteure als relevant betrachtet. COE und WRIGLEY (2007: 347-349) definieren folgende Ebenen der Auswirkungen: (1) “inter-firm network impacts on retail competitiveness”, (2) “inter-firm network impacts on supply chain dynamics”, (3) “extra-firm network impacts on consumption practices and consumer/civil society”, (4) “Extra-firm network impacts on institutional and regulatory frameworks” and (5) “Intra-firm network impacts on the retail TNCs themselves”.

In der vorliegenden Arbeit soll der fehlenden Auseinandersetzung mit (1) Transformationsprozessen im Einzelhandelsbereich *nach* dem Markteintritt von TNCs und (2) den Spezifika der Entwicklungen in den arabisch und islamisch geprägten Mittelmeeranrainerstaaten begegnet werden. Als regionales Fallbeispiel dienen dabei die Marktdynamiken in der Türkei. Da das Ziel dieser Arbeit die Auseinandersetzung mit Transformationsprozessen in der Lebensmitteleinzelhandelsstruktur in einem bislang wissenschaftlich kaum beleuchteten regionalen Kontext ist, dienen Fallstudien methodisch der Analyse unterschiedlicher Aspekte des Strukturwandels im Lebensmitteleinzelhandel. Die Türkei dient dabei nicht nur als Beispiel für die arabisch und islamisch geprägten Mittelmeeranrainerstaaten, sondern auch als Vertreter eines Schwellenlandes. Besondere Berücksichtigung finden da-

bei der Pfadabhängigkeit und Kontextualität der Dynamiken in der Türkei, sodass auch der für den Einzelhandelssektor als wesentlich definierte Aspekt der Embeddedness ausgewählter Dynamiken und Akteure berücksichtigt werden kann.

Die Marktentwicklung, sowie die Transformationsprozesse in der Türkei können dabei als fortgeschritten eingestuft werden. Damit setzt die vorliegende Arbeit genau da an wo bisherige Forschungsdefizite identifiziert wurden, nämlich bei der Analyse kontextspezifischer Dynamiken unter Berücksichtigung ihrer Pfadabhängigkeiten und den Entwicklungen *nach* dem Markteintritt von TNCs (COE/WRIGLEY 2007). Folgende Ausgangsfragen lassen sich auf empirischer Ebene formulieren:

- Welche Dynamiken und Auswirkungen hat der zunehmende Grad an Internationalisierung im Einzelhandel in den Zielländern auch nach dem Markteintritt und einem eventuell bereits erfolgten Marktwiederaustritt von Einzelhandels-TNCs?
- Welche Möglichkeiten der Integration und Reaktion haben einheimische Akteure in den sich transformierenden Strukturen und wie können sie die Transformationsprozesse mitgestalten und beeinflussen?

Die von COE und WRIGLEY (2007) identifizierten Themenbereiche sind in der Realität stark miteinander verwoben und dienen ausschließlich der Systematisierung der Forschungsbereiche. Im Rahmen der vorliegenden Dissertation werden insbesondere die Themenbereiche (1) “inter-firm network impacts on retail competitiveness” (Kapitel 4 und 5), (2) “inter-firm network impacts on supply chain dynamics”, (Kapitel 6) und (3) “extra-firm network impacts on consumption practices and consumer/civil society” (Kapitel 7) anhand des Ziellandes Türkei erarbeitet und damit Defizite in diesem Feld angegangen. Trotzdem fließen immer wieder Aspekte der Themenbereiche (4) “Extra-firm network impacts on institutional and regulatory frameworks” (z. B. in Kapitel 6) und (5) “Intra-firm network impacts on the retail TNCs themselves” (z. B. in Kapitel 4) in die Ergebnisse mit ein. Die Arbeit erhebt keinen Anspruch auf Vollständigkeit der Analysen zu den einzelnen Themenbereichen. Vielmehr entsteht der Mehrwert durch die Möglichkeit zur Berücksichtigung der einzelnen Aspekte auch aus angrenzenden Themenbereichen.

Übergeordneter Analyserahmen der vorliegenden Arbeit ist der Global Production Network (GPN-)Ansatz (HENDERSON et al. 2002). Dieser Analyserahmen bietet differenzierte Analysekategorien und -ebenen mit denen unterschiedlichen Aspekte der Transformationsprozesse betrachtet werden können. Im Rahmen der einzelnen Fallstudien der vorliegenden Arbeit wurden die Analysekategorien entsprechend des jeweiligen Kontextes ausgewählt. Der GPN-Ansatz dient so zur Annäherung an das hoch komplexe Forschungsfeld der Globalisierungsprozesse im Lebensmitteleinzelhandel, sowie deren Dynamiken und Auswirkungen in einem spezifischen regionalen Kontext.

Die vorliegende Dissertation ist wie folgt gegliedert. In Kapitel 2 wird die theoretische Einbettung von Globalisierungsprozessen im Einzelhandel als geographisches Forschungsfeld vorgenommen. Zur Beschreibung der räumlich-zeitlichen Dynamiken wird dabei auf die Wellenmetapher und die These der Supermarktrevolution (REARDON et al. 2004) zurückgegriffen. Zudem werden die Charakteristika von Einzelhandels-TNCs, als wichtige Mediatoren im Transformationsprozess, herausgearbeitet. Nachfolgend wird der GPN-Ansatz als Analyserahmen zur Annäherung an das Forschungsfeld vorgestellt (HENDERSON et al. 2002). Im Kontext des Einzelhandels wird Embeddedness (HESS 2004) als wesentlicher Erfolgsfaktor definiert (z. B. WRIGLEY et al. 2005). Daher wird die Analyseebene Embeddedness gesondert diskutiert. Zur Ergänzung und Konkretisierung von Embeddedness-Dynamiken werden die Kategorien Resilience, Resistance und Reworking (KATZ 2004) als Teil des Embeddedness-Konzepts vorgeschlagen. Auf dieser Grundlage werden die konkreten Ziele und Fragestellungen der vorliegenden Arbeit vorgestellt. Zur Kontextualisierung der Ziele und Fragestellungen wird zudem die Türkei als Einzelhandelsmarkt beschrieben. In Kapitel 3 werden das Forschungsdesign und die methodische Vorgehensweise entlang von Fallstudien und Experteninterviews präsentiert. Die Auswertung der Ergebnisse erfolgte entlang qualitativer Inhaltsanalysen. In den Kapiteln 4 bis 7 werden die im Rahmen der kumulativen Dissertation bereits veröffentlichten oder eingereichten Artikel abgebildet (eine detaillierte Auflistung der Artikel in Kapitel 3.3). Kapitel 8 fasst die wesentlichen Forschungsergebnisse zusammen und diskutiert die Auswirkungen und Bedeutungen für den wissenschaftlichen Diskurs in diesem Zusammenhang.

2 Theoretische Einbettung der Arbeit – Globalisierungsprozesse im Einzelhandel als geographisches Forschungsfeld

Die zunehmende Internationalisierung von Einzelhandelsunternehmen seit den 1990er Jahren führte auch zur gesteigerten wissenschaftlichen Auseinandersetzung mit daraus resultierenden Dynamiken. Insbesondere in den Bereichen Wirtschaftswissenschaften und Management, sowie aus Bereichen der Wirtschaftsgeographie (vgl. z. B. AKEHURST/ALEXANDER 1996; ALEXANDER 1997; STERNQUIST 1998; DAWSON et al. 2003) diskutieren Arbeiten zur Internationalisierung des Einzelhandels Themen wie (1) Volumen und geographische Ausrichtung der Investitionen (z. B. BURT 1991; EVANS/MAVONDO 2002; REARDON et al. 2003), (2) die Motive für die Internationalisierung (z. B. ALEXANDER 1990; WILLIAMS 1991), (3) die Rolle und Wahl der Markteintrittsstrategien (z. B. TREADGOLD 1990; GIELENS/DEKIMPE 2001; DAWSON 2001). Auf der Ebene der transnationalen Ausbreitung von Einzelhandelsunternehmen in andere Märkte konnten bereits grundlegende Erkenntnisse gewonnen werden. Zunehmend liefern auch Fallstudien zu bestimmten Sektoren (z. B. TOKATLI et al. 2008), Unternehmen (z. B. COE/LEE 2013; COE/LEE 2006) und Lokalitäten (z. B. FRANZ 2010; TREBBIN 2014) empirische Befunde (z. B. WRIGLEY 1997). In diesen bestehenden Arbeiten zu den Internationalisierungsprozessen im Einzelhandel werden TNCs oftmals den einheimischen Unternehmen gegenübergestellt. Nicht berücksichtigt wird dabei, dass diese Gegenüberstellungen vor dem Hintergrund zunehmender globaler Verflechtungen (z. B. Finanzmärkte, Übernahmen, Joint Ventures, New Agronauts) zunehmend aufweichen und eine klare Abgrenzung hinsichtlich der (Trans-)Nationalität eines Unternehmens oftmals nicht mehr möglich ist. Dieser Aspekt wird in Kapitel 5 der vorliegenden Arbeit diskutiert. Obwohl die Gegenüberstellung von TNCs und nationalen Firmen diskussionswürdig ist, bleibt außer Frage, dass transnational agierende Einzelhandelsunternehmen dominante Rollen bei der weltweiten Ausbreitung von modernen Einzelhandelsformaten spielen – auch im Lebensmittelhandel.

Bei der weltweiten Expansion führender Supermarktketten seit Anfang der 1990er

Jahre wird in Anlehnung an REARDON et al. (2004) von vier verschiedenen Wellen gesprochen. Demnach fand die erste Welle in den frühen bis Mitte der 1990er Jahre statt und breitete sich in Südamerika und Ostasien (ohne China und Japan), Südafrika, den nördlichen Teilen von Mitteleuropa und den baltischen Ländern aus (REARDON/MINTEN 2011).

Tabelle 2.1: weltweite Ausbreitung moderner Supermarktformate seit Anfang der 1990er Jahre

1. Welle	2. Welle	3. Welle	4. Welle
<i>Anfang der 1990er Jahre</i>	<i>Mitte bis Ende der 1990er Jahre</i>	<i>Frühe 2000er Jahre</i>	<i>2000er Jahre</i>
<ul style="list-style-type: none"> • Südamerika • Ostasien (ohne China und Japan) • Teile Südostasiens (z. B. Thailand) • Teile Mitteleuropas (z. B. Polen, baltische Länder) • Südafrika 	<ul style="list-style-type: none"> • Mexiko und Mittelamerika • große Teile von Südostasiens • südliches Zentraleuropa 	<ul style="list-style-type: none"> • China • östliches Europa • weitere Teile Mittel- und Südamerikas • Südostasien (z. B. Vietnam) • Indien • östliches und südliches Afrika • Russland 	<ul style="list-style-type: none"> • Südliches Asien • Westafrika • ärmere Länder in Südostasien (z. B. Kambodscha) und Südamerika (z. B. Bolivien)

(Quelle: eigene Darstellung nach REARDON et al. 2003, REARDON et al. 2004, REARDON/MINTEN 2011)

Die zweite Welle rollte über Teile von Südostasien, die südlichen Teile von Mitteleuropa, Mexiko und Mittelamerika. Die dritte Welle betraf das östliche und südliche Afrika, weitere Teile Mittel- und Südamerikas, China, Indien, Russland und Vietnam. In diesen Ländern, begann die Ausbreitung von Supermärkten in den späten 1990er oder frühen 2000er Jahren. REARDON et al. (2003) und REARDON et al. (2004) zitieren eine vierte Welle in den 2000er Jahren, die Süd-

asien, ärmere Länder in Südostasien und Südamerika, sowie Westafrika umfasst. Dieses Schema stellt die Dynamiken der Supermarktausbreitung auf globaler Ebene stark vereinfacht dar. Beispielsweise muss auf räumliche Fehlstellen hingewiesen werden. Einzelne Länder in denen transnationale Akteure investiert haben werden z.T. überhaupt nicht berücksichtigt. Beispiele dafür sind Australien, Marokko oder die Türkei. Zudem werden in dieser Beschreibung die Entwicklungen vor den 1990er Jahren nicht erfasst. So expandierte Woolworth beispielsweise bereits seit dem Jahr 1909.

Die Dynamiken, die diesen frühzeitigen Transnationalisierungsprozessen zugrunde liegen, sind grundsätzlich abweichend von denen, die für die Internationalisierungswellen seit Ende der 1990er Jahre angeführt wurden. Trotzdem haben auch diese Ausnahmefälle die Organisation des Lebensmittelhandels in ihren Zielländern wesentlich beeinflusst. Exemplarisch werden daher in Kapitel 4 der vorliegenden Arbeit die spezifischen Entwicklungen in der Türkei, entlang der vorgeschlagenen Wellenmetapher, unter Berücksichtigung der Dynamiken vor der definierten ersten Welle, dargelegt und diskutiert. Es kann gezeigt werden, dass auch vor dieser definierten ersten Welle in den 1990er Jahren transnationale Akteure eine wichtige Rolle bei der nationalen Ausbreitung von Supermarktformaten spielten.

TNCs sind dennoch zweifelsohne dominante Akteure der ökonomischen Globalisierung. DAWSON (2007: 375) betont, es sei wichtig „[...] to consider internationalisation as a process for the growth and decline of firms and for the diffusion of managerial knowledge through economic and social systems,“ sowohl während als auch nach dem Markteintritt. Zwar unterscheiden sich auch heute die Aktivitäten von TNCs hinsichtlich der Strategien mit denen sie international neue Märkte betreten und sich etablieren oder nicht etablieren, gemeinsam ist ihnen jedoch die wirtschaftliche Aktivität über nationale Grenzen hinweg. Dadurch sind TNCs in vielfach unterschiedliche ökonomische, politische und soziale Kontexte eingebunden, sodass die Organisations- und Koordinationsstrukturen im Vergleich zu nationalen Unternehmen komplexer und dynamischer sind.

Einzelhandels-TNCs weisen dabei spezifische Charakteristika auf:

„[...] the distribution-based TNC is both subtly and, in many respects, pro-

foundly different from the production-based TNC. Indeed, its necessarily dispersed multi-establishment form, the peculiar extent to which it must invest in territorial embeddedness (with the vulnerabilities 'grounding' capital into store networks and logistics infrastructures brings), the intrinsic relationship between the location of a retailer's sales and an important component of its variable costs, the openness of retail formats to scrutiny and risk of imitation and appropriation, and the lack of patents and copyright to protect competitive advantage“ (WRIGLEY et al. 2005: 453).

Grundsätzlich ist der Zugang für TNCs in Zielmärkte durch institutionelle Rahmenwerke reguliert, die mögliche Formen der ökonomischen Aktivitäten definieren. Spezifische Voraussetzung für die erfolgreiche Expansion transnationaler Einzelhandelsunternehmen ist zudem die Berücksichtigung von lokalisierten Konsummustern. Um diesen gerecht zu werden, ist in der Regel – insbesondere im Lebensmitteleinzelhandel – eine Etablierung auch lokaler/nationaler Produktions- und Zuliefersysteme notwendig.

Daher gilt für die Analyse von Globalisierungsprozessen – insbesondere im Einzelhandel – dass die zugrundeliegenden gesellschaftlichen, institutionellen und rechtlichen Rahmenbedingungen ebenso berücksichtigt werden müssen wie die Dynamiken entlang der gesamten Wertkette von der Produktion bis hin zum Konsum, sowie deren Einbettung in sozio-ökonomische Strukturen und Prozesse.

Dabei passen sich Einzelhandels-TNCs nicht nur an lokale, regionale und nationale Strukturen an, sondern beeinflussen sie auch.

„Retailing is a response to culture. [...] Thus in order to be successful in the host country the retailer not simply has to make adoptions, but more importantly has to transfer into the host market the *capability to adapt* to local culture (responsive capability) and also the *capability to change* local markets (proactive capability).“ (DAWSON 2007: 390)

Dies umfasst die Art und Weise, wie Lebensmittel produziert (z. B. Industrialisierung der Landwirtschaft, Standardisierung), verteilt (z. B. vertikale Integration verschiedener Arbeitsabläufe), vermarktet (z. B. Globalisierung des Einzelhandels, Formatwandel der Einzelhandelsgeschäfte, Diversifizierung der Formate) und konsumiert (z. B. gewachsene Verbreitung von verarbeiteten Lebensmitteln,

Globalisierung der kulinarischen Kulturen) werden. Diese Veränderungen der Lebensmittelproduktionsnetzwerke finden nicht mit gleichbleibender Intensität und Geschwindigkeit statt. Veränderungen in den institutionellen Rahmenbedingungen, Innovationen, sich verändernde Konsummuster oder der Eintritt neuer Akteure in ein Netzwerk können diese Prozesse erheblich beeinflussen. Dabei kann es auch zur Herausbildung paralleler Strukturen kommen.

Auch DICKEN (2011: 121) beschreibt TNCs als „networks within networks“ und verweist damit auf die dynamischen Veränderungen, denen TNCs durch Anpassungsprozesse, aber auch anteiligen oder ganzteiligen Veräußerungen und Akquisitionen unterliegen. Eine charakteristische Eigenschaft von Einzelhandels-TNCs ist damit ihre Dynamik in den Besitzverhältnissen sowie der geographischen Ausbreitung ihrer Aktivitäten. Einzelhandels-TNCs müssen demnach als dynamische Entitäten, die wechselweise Charakteristika nationaler oder transnationaler Akteure aufweisen können, definiert werden. Daran wird deutlich, dass die Grenzen zwischen nationalen und transnationalen Akteuren im Kontext einer globalisierten Wirtschaft aufweichen können.

Ein Analyserahmen zur Erfassung der Auswirkungen von Globalisierungsprozessen muss daher das Potential zur Berücksichtigung aller räumlichen Ebenen aufweisen. Nachfolgend wird daher der GPN-Ansatz und seine Analysedimensionen vorgestellt. Im Rahmen der vorliegenden Arbeit diene der GPN-Ansatz insbesondere der Annäherung an das komplexe Forschungsfeld. Während die Kontextualisierung des Fallbeispiels Türkei vor dem Hintergrund der Wellenmetapher erarbeitet wurde liegt der Schwerpunkt zur Erfassung der Transformationsprozesse und der involvierten Akteure auf der GPN-Analysekategorie Embeddedness (HESS 2004). Zur Beschreibung der Potentiale und Reaktionen einzelner Akteure werden dem Embeddedness-Ansatz die Kategorien Resilience, Resistance und Reworking (KATZ 2004) zur Seite gestellt.

2.1 Global Production Networks

Zur Analyse der Aktivitäten von Einzelhandels-TNCs, sowie deren Auswirkungen auf Zielländer, wurde vielfach der netzwerkbezogene GPN-Ansatz (HENDERSON et al. 2002; COE et al. 2004; COE et al. 2008) verwendet. Bisherige Arbeiten ent-

lang dieses Themenstranges beziehen sich auf bestimmte Märkte, wie z. B. auf China (TACCONELLI/WRIGLEY 2009), Indien (FRANZ 2010) und die Vereinigten Staaten von Amerika (USA) (LOWE/WRIGLEY 2010). Dabei liegt der Fokus auf Markteintrittsstrategien transnationaler Lead-Firmen und den Auswirkungen auf nationale Produktionsnetzwerke. Der GPN-Ansatz dient als multiperspektivischer Analyserahmen für Prozesse und Strukturen der internationalen Arbeitsteilung und Wertschöpfung.

Er baut auf Kettenansätzen, wie dem Global-Commodity-Chain (GCC) oder dem Global-Value-Chain (GVC) Ansatz auf, die den zunehmend von transnationalen Lead-Firmen gesteuerten Wertschöpfungsprozess fokussieren (KULKE 2007). Als Antwort auf eine Reihe von Kritikpunkten an den genannten Kettenansätzen entwickelte die sogenannte Manchester School der Wirtschaftsgeographie den GPN-Ansatz (HENDERSON et al. 2002; HESS/YEUNG 2006; COE et al. 2004). Ziel ist es tatsächlich stattfindende Globalisierung zu berücksichtigen und spezifischen sozio-ökonomischen Realitäten zu begegnen. Die häufigsten Kritikpunkte an den klassischen Kettenansätzen beziehen sich auf (z. B. MAHUTGA 2014; GIBBON et al. 2008; BAIR 2005; HENDERSON et al. 2002):

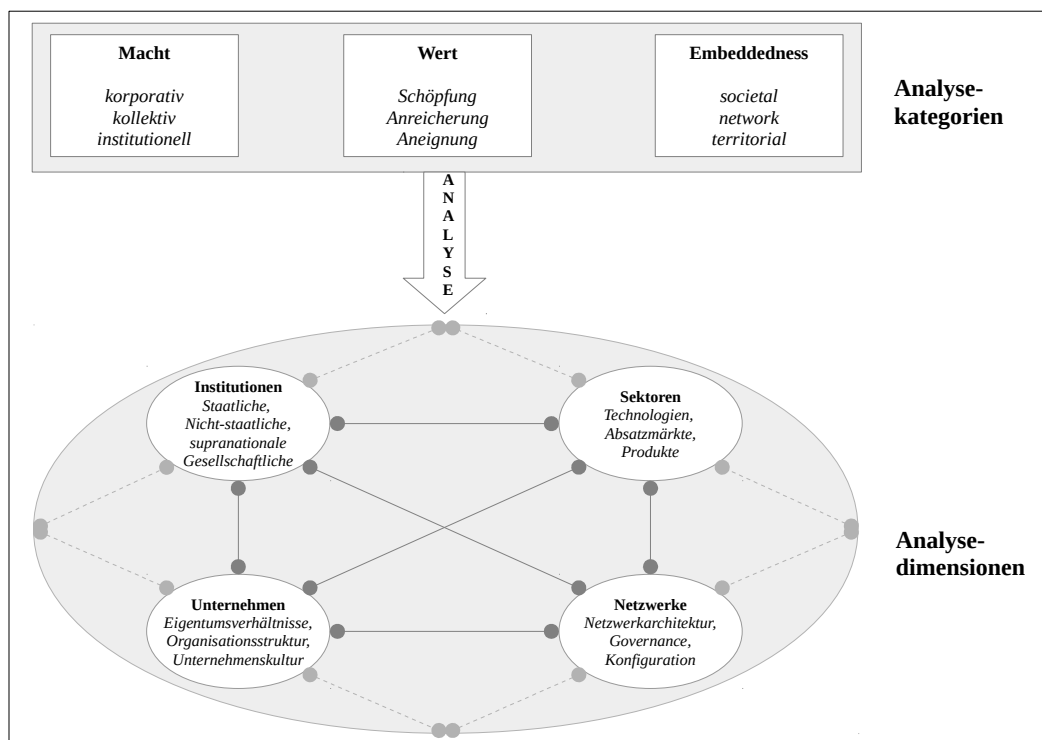
1. den Fokus auf (transnationale) Lead-Firmen und die Vernachlässigung sozio-ökonomischer und institutioneller Rahmenbedingungen, sowie die Vernachlässigung relevanter Akteursgruppen
2. die der Kettenmetapher inhärente Vorstellung von Linearität und Hierarchie im Wertschöpfungsprozess.

Der GPN-Ansatz reagiert auf die genannten Kritikpunkte, u.a. durch die Berücksichtigung von vier konzeptionellen Ebenen zur Analyse: Firmen, Netzwerke, Sektoren und Institutionen. So kann berücksichtigt werden, dass nicht allein TNCs Akteure aktueller Globalisierungsprozesse sind. Dadurch eröffnet sich dem Forscher eine Multiplizität an Perspektiven auf ein und denselben Prozess. GPNs sind Netzwerke von (T)NCs, zivilgesellschaftlichen Organisationen, Arbeitnehmern und Konsumenten als Hauptakteurs-Konglomerate. DICKEN (2011: 59) charakterisiert GPNs als „arenas of contested relationships“ in denen die genannten Akteurs-

gruppen um ihre (Macht-)Positionen verhandeln.

Diese Positionen unterscheiden sich hinsichtlich des Einflusses auf die jeweils anderen Akteure, Rahmenbedingungen und Prozesse in unterschiedlichen sich zum Teil überschneidenden Netzwerken. Zudem erlaubt die Verwendung der Netzwerkmetapher im Vergleich zur Kettenmetapher die Beziehungen der Akteure untereinander nicht ausschließlich als linear und hierarchisch zu beschreiben.

Abbildung 2.1: Analyserahmen Global Production Network (GPN)



(Quelle: eigene Darstellung nach Henderson et al. 2002: 448)

Trotzdem kann die Positionierung beispielsweise anhand unterschiedlicher Governance-Formen wie im GVC/GCC-Ansatz, beschrieben werden (z. B. GEREFFI 2005). Anders als in den Kettenansätzen können im GPN-Ansatz auch horizontale und laterale Relationen erfasst werden. Damit trägt der GPN-Ansatz auch den Grundprinzipien einer relationalen Wirtschaftsgeographie – Kontextualität, Pfadabhängigkeit und Kontingenz (BATHELT/GLÜCKLER 2003) – Rechnung. Trotzdem ist festzustellen, dass sich in der Praxis bislang die meisten Studien, die den GPN-Ansatz als analytischen Rahmen nutzen, denen, die auf dem GCC/GVC aufbauen, weitgehend gleichen, und bestehende konzeptionelle Unterschiede in der Empirie

wenig herausgearbeitet werden (LEVY 2008; BAIR 2008). Dies ist darauf zurückzuführen, dass im wissenschaftlichen Diskurs Konsens darüber herrscht, dass solche Prozesse weder stringent linear noch hierarchisch sind. Demnach finden heute gleichermaßen Netzwerk- und Kettenansätze Anwendung:

„These interrelated approaches explain geographical patterns of value creation, retention and capture in the global economy primarily through the conceptual architecture of chain *governance* and network *dynamics* [...]. Through these theoretical frameworks, global market engagement is reconceptualized from a passive process involving the reaction of independent actors to market signals, [...] to a set of industrial transformations constructed within system-wide dynamics of coordination and control by economic and non-economic actors“ (NEILSON et al. 2014: 1).

Letztlich kann anhand einer Analyse der Positionierungen der Akteure eine Momentaufnahme der Architektur der sich beständig wandelnden und daher rhizomatischen Netzwerke erfasst werden (vgl. HESS 2004). So wird auch berücksichtigt, dass Ein- und Austritte diverser Akteure in ein oder aus einem Netzwerk zwar zur Transformation der Strukturen beitragen können, aber nicht notwendigerweise zum Kollabieren des offenen Systems führen. Diese dynamische Komponente findet im GPN-Ansatz durch die Beachtung der Analysekategorie *Embeddedness* Berücksichtigung. *Embeddedness* kann als räumlich-zeitliches Konzept verstanden werden, das die Integration von Akteuren in die oben dargestellten Netzwerkstrukturen (siehe Abb. 2.2) auf eher lokaler oder regionaler Ebene (HESS 2004) beschreibt.

Insgesamt ergeben sich drei wesentlichen Analysekategorien des GPN-Ansatzes: Wert, Macht und *Embeddedness*. Während die Kategorien Wert als Wertschöpfungsprozess und Macht als Koordinationsformen von TNCs auch in den GVC/GCC-Ansätzen Beachtung finden, ist die Analyseebene *Embeddedness* ein Alleinstellungsmerkmal des GPN-Ansatzes.

Der GPN-Ansatz diente im Rahmen der Dissertation als analytisches Instrument für konzeptionelle Vorüberlegungen und zur Erarbeitung des Forschungsdesigns. In der wissenschaftlichen Praxis zeigt sich, dass eine umfassende Erarbeitung aller Analysekategorien (Wert, Macht, *Embeddedness*) bezogen auf alle Analyseebenen

(Firmen, Sektoren, Netzwerke und Institutionen) kaum leistbar ist. Trotzdem ist hervorzuheben, dass die Annäherung an ein so komplexes und dynamisches Forschungsfeld wie der Globalisierung von Einzelhandel mithilfe des GPN-Ansatzes, insbesondere durch seine konsequente Offenheit, außerordentlich fruchtbar ist. Obwohl die Ausgangsfragen der vorliegenden Arbeit vorwiegend auf Auswirkungen in einem nationalen, regionalen und lokalen Kontext abzielen, kann auf die Berücksichtigung der globalen, internationalen oder transnationalen Ebene vor dem Hintergrund der Analyse von Auswirkungen von Globalisierungsprozessen nicht verzichtet werden. So können Forschungsdesign und Fragestellungen iterativ weiterentwickelt werden, und der Forscher hat die Möglichkeit auf sich ergebende Notwendigkeiten und Einflussfaktoren zu reagieren, ohne Gefahr zu laufen Relevantes durch einen zu eng gesteckten Analyserahmen zu übersehen. Unabdingbar ist sicherlich dennoch die Fokussierung auf spezifische Bereiche und die Auswahl der passenden Instrumente. Dafür bietet der GPN-Ansatz einen vielseitig ausgerüsteten Werkzeugkasten, den sich der Forscher zu Eigen machen kann.

Wie zuvor bereits argumentiert, spielt Embeddedness im Kontext des Einzelhandels eine besondere Rolle, da Einzelhandel die letzte Instanz im Wertschöpfungsprozess darstellt und somit besonders von Spezifika des (Ziel-)Marktes, seiner Konsumenten, sowie der Produktions- und Distributionsnetzwerke abhängt. Unter Berücksichtigung der Ausgangsfragen hinsichtlich der Dynamiken zunehmender Modernisierungs- und Transformationsprozesse in einem jeweiligen nationalen Kontext und den Strategien zur Integration lokaler, regionaler und nationaler Akteure in sich transformierende Strukturen, ist die Analysekategorie Embeddedness der Ankerpunkt der vorliegenden Arbeit. Nachfolgend wird daher das theoretische Konzept Embeddedness im Detail beleuchtet. Im Anschluss werden die Kategorien Resilience, Resistance und Reworking als eine mögliche Differenzierung von Strategien des (Re-)Embedding-Prozesses von Akteuren im Zielland vorgestellt (z. B. COE/JORDHUS-LIER 2011).

2.2 *Embeddedness und Resilience*

Der Begriff Embeddedness wurde geprägt von POLANYI (1957) und GRANOVETTER (1985). Im Wesentlichen beruht er auf der Annahme, dass alle

wirtschaftlichen Aktivitäten in räumliche Systeme sozialer Beziehungen eingebettet sind (GRANOVETTER 1985; PIKE et al. 2000). Diese räumlichen Systeme sozialer Beziehungen beeinflussen die Möglichkeiten der Existenzsicherung und des Wirtschaftens der einzelnen Akteure. Daran wird deutlich, dass Embeddedness auch mit Macht verbunden ist. Die Verwendung des Begriffs Embeddedness variiert zwischen den und innerhalb der wissenschaftlichen Disziplinen und durchlebte mehrfach Neuausrichtungen.

Beispielsweise baut die Disziplin der Wirtschaftssoziologie wesentlich auf dem Konzept Embeddedness auf. Dabei liegt der Schwerpunkt auf Netzwerken sozialer Beziehungen, womit “[...] socioeconomic actions of certain subjects are seen to become intertwined with” (PIKE et al. 2000: 60). Zum anderen hat sich ein Literatur-Strang in der Disziplin Technologie- und Innovationsmanagement entwickelt und unterscheidet sich stark von dem vorher genannten. Dabei liegt der Schwerpunkt auf dem prozesshaften "Societal Embedding" (DEUTEN et al. 1997) bestimmter Innovationen und neuer Produkte – “[...] that is their integration in relevant industries and markets, their admissibility with regard to regulations and standards, and their acceptance by the public” – in Sektoren mit gesellschaftlicher Relevanz, wie Gesundheitsversorgung, Energie- oder Nahrungsmittel (z. B. SAARI et al. 2009; GEELS/VERHEES 2007; DEUTEN et al. 1997). GEELS und VERHEES (2007) z. B. analysieren, die Dynamik der gesellschaftlichen Einbettung von Psychopharmaka. Dabei oszilliert die gesellschaftliche Wahrnehmung dieses Produkts zwischen “Wellen der Begeisterung” und “kulturellem Widerstand”.

Wirtschaftsgeographen verwenden den Begriff auf eher organisatorischer Ebene in Bezug auf Kapital und Unternehmen während des Markteintritts (z. B. Coe/LEE 2013; TACCONELLI/WRIGLEY 2009). Tatsächlich müssen TNCs vielfältige Aspekte, wie Konsumkulturen, Logistik- und Versorgungsnetzwerke, Immobilienmärkte, rechtliche Rahmenbedingungen und Restriktionen oder Zoll- und Steuerverordnungen berücksichtigen, um sich in neuen Märkten zu etablieren (MEYER et al. 2011).

In der Tat nutzen alle Stränge der Literatur ihr eigenes Vokabular. Gemeinsam ist den Ansätzen jedoch die Berücksichtigung rechtlicher und politischer, gesellschaftlicher, kultureller und organisatorischer Rahmenbedingungen, in die unterschiedliche Subjekte eingebettet werden. Die verschiedenen Subjekte sind ein we-

sentlicher Unterschied in den jeweiligen Ansätzen. Ein weiterer Unterschied in der Anwendung des Konzepts besteht in der Konzeptionalisierung von Embeddedness entweder als Zustand/Ergebnis oder Prozess. Während beispielsweise in der Wirtschaftsgeographie Unternehmen und Kapitalgesellschaften der Integration unterliegen, sind es im Technologie- und Innovationsmanagement Produkte, Technologien oder Innovationen, die eingebettet werden. Diese vielfältigen Deutungs- und Anwendungsweisen von Embeddedness führen zur Mehrdeutigkeit des Begriffs, der eine “plethora of understandings and meanings” (TACCONELLI/WRIGLEY 2009: 52.; siehe auch ZUKIN/DIMAGGIO 1990) produziert hat.

Obwohl diese Mehrdeutigkeit des Konzepts vielfach kritisiert wird, ist zu berücksichtigen, dass eben die Fokussierung auf unterschiedliche Subjekte in unterschiedlichen Kontexten auch nach differenzierten Kriterien zur Beurteilung der Embeddedness verlangt. Die logische Konsequenz ist die Aufladung des Begriffs Embeddedness mit unterschiedlichen Schwerpunktsetzungen. Diesem Kritikpunkt kann man konstruktiv begegnen, indem man die von PIKE et al. (2000: 60) als fundamental definierte Frage im Zusammenhang mit diesem Konzept beantwortet: “What is being 'embedded' or embedding in what?”

In der Wirtschaftsgeographie ist die von HESS (2004) vorgeschlagene Dreiteilung von Embeddedness weithin anerkannt (siehe z. B. TACCONELLI/WRIGLEY 2009). Dabei sind Unternehmen die Hauptakteure, die in neue Märkte und ihre Rahmenbedingungen integriert werden. Er unterscheidet drei analytische Ebenen der Embeddedness: Network, Societal und Territorial Embeddedness. HESS (2004: 181) betont „it is the simultaneity of societal, network and territorial embeddedness that shapes networks and the spatial-temporal structures of economic action.“ Daneben haben auch andere Autoren den Begriff angewendet und eingegrenzt (z. B. LIU/DICKEN 2006; WRIGLEY et al. 2005). Im Vergleich fällt auf, dass die Autoren ähnliche Strukturen beschreiben, aber unterschiedlich benennen. Gemeinsam ist der Verwendung des Begriffs in der Wirtschaftsgeographie, dass Embeddedness weithin einen/ein Zustand/Ergebnis darstellt und weniger der Prozess der Embeddedness an sich betrachtet wird.

Zudem muss darauf hingewiesen werden, dass nicht nur transnationale Lead-Firmen darauf angewiesen sind einen gewissen Grad an Embeddedness in den Strukturen des Ziellandes zu erlangen, sondern auch die Akteure des Ziellandes Strate-

gien entwickeln müssen, um sich den transformierenden Strukturen anzupassen. Zur Beschreibung der Reaktionen nationaler, regionaler und lokaler Akteure im Zielland bietet der GPN-Ansatz bislang keine Analysedimension an. Was COE und JORDHUS-LIER (2011: 211) vor dem Hintergrund einer Unterrepräsentation des Faktors Arbeit und Arbeitnehmer im GPN-Ansatz kritisieren: „This currently rather firm/capital-centric approach needs at least be tempered by the recognition that some workers have the agency to improve their relative position and, at the same time, to contribute towards reshaping economic geographies,“ gilt ebenso für andere Akteure und Konglomerate entlang des gesamten Netzwerks.

Zur Beschreibung der Strategien traditioneller Akteure, sich an neue Strukturen anzupassen, wurden bislang im Bereich der Produktion und Zulieferung, in unterschiedlichen Sektoren, unterschiedliche Dimensionen von Upgrading angewendet (HUMPHREY/SCHMITZ 2002). Die Reaktionen diverser Akteure im Zielland auf Ebene des Einzelhandels bleiben aber unterrepräsentiert. Im Fall von Widerständen, die zu Misserfolgen transnationaler Akteure geführt haben, liegen Arbeiten für einzelne Märkte, z. B. Indien (FRANZ 2010) oder Brasilien (z. B. BOOZ-ALLEN 2003), vor. COE und WRIGELY (2007: 350) verwenden zudem die Terminologie 'indigenous retailer resistance' um die Reaktionen kleiner Einzelhändler auf zunehmenden Wettbewerbsdruck durch große nationale oder transnationale Akteure zu beschreiben.

Wesentlicher Aspekt dabei ist, wie FRANZ (2010: 317) betont: „Resistance is a factor of Embeddedness of retail investments in the framework of the global production network (GPN) approach [...].“ Das ist aufschlussreich, da durch die Berücksichtigung von Protesten und Widerständen als Teil von Embeddedness deutlich wird, dass Embeddedness keinesfalls ein einseitiger Prozess ist, sondern in sich relational. Allein der Versuch eines Akteurs, Teil eines Netzwerkes zu werden, kann die zugrundeliegenden Strukturen verändern und erfordert Reaktionen der bis dahin eingesessenen Akteure. Um diese Reaktionen differenziert erfassen zu können verwendet KATZ (2004: 240f.) “three fluid and overlapping categories [...]: resilience, reworking and resistance.“ Was KATZ (2004: 242) vor dem Hintergrund der Reaktionen von Kindern auf Globalen Wandel argumentiert, ist auch auf eine relationale Wirtschaftsgeographie übertragbar: „We cannot understand oppositional practice or its possible effects if we consider every autonomous act to

be an instance of resistance.“ Auf diese Weise können auch die Reaktionen von Akteuren und Akteurskonglomeraten entlang eines GPNs erfasst werden. Damit trägt die Differenzierung der Reaktionen in Resilience, Reworking oder Resistance wesentlich zum Verständnis der Dynamiken innerhalb von Netzwerkstrukturen und den zugrundeliegenden (Dis-/Re-)Embedding Prozessen bei (siehe auch COE/JORDHUS-LIER 2011).

Die Differenzierung in die drei Kategorien ist insbesondere daher relevant, da die einzelnen Akteure und Gruppen unterschiedliche Kapazitäten und Potentiale haben auf die Veränderungen zu reagieren. Diese Kapazitäten und Potentiale sind abhängig von der jeweiligen (Macht-)Position im Netzwerk und der Gesellschaft, dem Zugang zu Wissen aber auch von sozialen und gesellschaftlichen Faktoren, wie Alltagspraktiken oder Konventionen. Die Auseinandersetzung mit den Reaktionen der Akteure im Zielland auf die sich verändernden Netzwerkstrukturen gibt Aufschluss über die Embeddedness der einzelnen Akteure in ihre jeweiligen ökologischen, sozialen und institutionellen Kontexte (KECK/SAKDAPOLRAK 2013: 14), sowie über die Charakteristika der Kontexte selbst.

FRANZ (2010) operationalisierte die von KATZ (2004) vorgeschlagene Dreiteilung zur differenzierten Beschreibung von Protesten gegen ausländische Direktinvestitionen (ADI) im Einzelhandelssektor in Indien. Vor dem Hintergrund einer Geographie der Arbeit wendeten COE und JORDHUS-LIER (2011) die Kategorien ebenfalls an: „From the GPN perspective, analytical space needs to be created for labour agency to actively rework, and in some cases resist, prevailing governance regimes within production systems” (COE/JORDHUS-LIER 2011).

Resilience beschreibt die Widerstandsfähigkeit eines Systems und die Möglichkeit auf plötzliche Veränderungen, und im ursprünglichen Sinn auf Naturkatastrophen (z. B. ADGER et al. 2005), zu reagieren. Zunehmend wurde diese Terminologie aber auch in der Psychologie (z. B. SEERY/HOLMAN/SILVER 2010; DUMONT/PROVOST 1999) oder der Stadtplanung (z. B. ERKIP et al. 2014; LANG 2011; CAMPANELLA 2008) angewendet. Andere Autoren beschreiben auch die Widerstandsfähigkeit und Transformation ökonomischer Systeme auf globaler, regionaler und lokaler Ebene entlang des Begriffs Resilience (z. B. GILBERT et al. 2012; SIMMIE/MARTIN 2010; EVANS 2008). Diese “[...] concepts of vulnerability and resilience, as social constructs, look for human perceptions and specificities in

recognising and coping with external shocks and changes“ (WINK 2013: 2). Die exogenen Schocks werden dabei nicht mehr nur auf Naturkatastrophen beschränkt, sondern können auch anderweitig strukturiert sein. Beispiele für plötzliche Veränderungen, die sich auch auf transnationale ökonomische Verflechtungen und damit auf die Akteure dieser Netzwerke auswirken können, sind u.a. Terroranschläge, Finanzkrisen oder politische Konflikte (siehe z. B. WINK 2013).

Vor diesem Hintergrund bezieht sich die Terminologie Resilience nicht mehr nur auf die Funktionalität von (Natur-)Systemen, sondern auf die Kapazitäten und Praktiken einzelner Akteure oder Akteursgruppen auf äußere Veränderungen zu reagieren und sich so ihre Embeddedness in sich wandelnden Strukturen zu bewahren.

Resilience im Sinne von KATZ (2004) bedeutet eine eher passive Auseinandersetzung der Akteure eines Netzwerkes mit den sich verändernden Strukturen, die trotzdem dazu führt, dass die jeweiligen Akteure Teil des Netzwerkes bleiben. Resilience-Strategien einzelner Akteure sind daher Anpassungsprozesse, die unabhängig von (Macht-)Positionen und Wissenszugang der Akteure stattfinden können. Voraussetzung ist allerdings, dass das System, in das die Akteure eingebettet sind, selbst resilient bleibt. Dies kann darauf hinweisen, dass es zu einer Herausbildung paralleler Strukturen kommt, sodass, die etablierten Dynamiken weiterhin bestehen bleiben und gleichzeitig neue Konfigurationen entstehen. Demgegenüber sind Praktiken des Reworking und der Resistance aktive Reaktionen auf sich transformierende Strukturen (KATZ 2004).

Auf individueller Ebene liegt die Motivation der Akteure zur Umsetzung von Reworking und Resistance Strategien in ihrer Existenz- und Zukunftssicherung. Reworking führt zu einer Transformation der Praktiken einzelner Akteure selbst, und Resistance beschreibt den aktiven Widerstand gegen Transformationen des Systems/Netzwerks. Resistance ist oftmals der einzige Ausweg für Akteure in informellen Netzwerken, da ihnen das Potential für Reworking-Strategien auf politischer Ebene entsagt wird (WINK 2013). Beide Strategien setzen eine aktive Auseinandersetzung der Akteure mit den Transformationen, sowie den Zugang zu Wissen und Institutionen voraus. Während Resistance-Strategien dazu führen können, dass die sozio-ökonomischen Strukturen, in die die Akteure eingebettet sind resilient bleiben, führen Reworking-Strategien zwar nicht notwendigerweise

zur Transformation des bestehenden Systems, mindestens aber zur Herausbildung paralleler Strukturen.

Die Ergänzung von Embeddedness und des GPN-Ansatzes um die Kategorien Resilience, Reworking und Resistance, zur Beschreibung der Reaktionen der Akteure im Zielland, ermöglicht es demnach nicht nur die Strategien einzelner Akteure zu erfassen, sondern auch die Herausbildung differenzierter und pluraler Strukturen zu erfassen, die mit einem Fokus allein auf dominante Akteure im Netzwerk nicht sichtbar werden.

Zum besseren Verständnis werden nachfolgend die Türkei und ihre Charakteristika als Einzelhandelsmarkt vorgestellt und die Auswahl des Landes als Fallbeispiel für die vorliegende Arbeit begründet. Im Anschluss werden das Forschungsdesign und die methodische Herangehensweise vorgestellt.

2.3 Die Türkei als Einzelhandelsmarkt

Die Türkei wird vom Internationalen Währungsfond (IWF) (Emerging and developing economies) sowie von der Weltbank (upper-middle-income-economies) wird als Schwellenland eingestuft. Schwellenländer werden generell definiert als “low income, rapid growth countries using economic liberalisation as their primary engine of growth” (HOSKISSON et al. 2000).

Charakteristisch sind dafür hohe wirtschaftliche Wachstumsraten, verfügbares Humankapital bei vergleichsweise niedrigen Löhnen. Die Türkei wies 2012 eine Wachstumsrate von 2,2 Prozent des Bruttoinlandsprodukts (BIP) im Vergleich zum Vorjahresmonat auf. Im Jahr 2011 lag diese Wachstumsrate bei 8,8 Prozent und 2010 bei 9,2 Prozent (TUIK 2013b). Das potentiell verfügbare Humankapital in der Türkei lässt sich an der vergleichsweise jungen Bevölkerung, mit einem Altersmedian von 30,1 Jahren, ablesen (TUIK 2013b). Damit ist die Türkei das Land mit der jüngsten Bevölkerung in Europa. Das jährlich verfügbare Haushaltseinkommen lag im Durchschnitt bei 26.577 TL (2012; Entwicklung des Wechselkurses siehe Appendix 1). Das verfügbare Einkommen pro erwachsenem Haushaltsmitglied lag bei 11.859 TL (TUIK 2013b). Dabei ist zu berücksichtigen, dass innerhalb der Türkei große räumliche Disparitäten zwischen urbanen und ruralen

Räumen, aber auch innerhalb von Regionen und Städten, sowie im Vergleich von West zu Ost, vorherrschen. Damit steht die Türkei exemplarisch für die Gruppe der Schwellenländer.

Abbildung 2.2: Karte der Türkei – Überblick



(Quelle: CIA 2013)

Aktuell ist die Türkei außerdem wirtschaftlich ein attraktiver Partner und Absatzmarkt, sowohl im produzierenden Sektor (z. B. Textilien) als auch im Einzelhandelssektor. Mit etwa 76 Millionen Einwohnern im Jahr 2012 (TUIK 2013a) ist die Türkei das Land mit der zweitgrößten Einwohnerzahl in Europa. Mit einer Bevölkerungswachstumsrate von 5 Prozent zwischen 2006 und 2010 zeichnet sich die Türkei durch einen jungen, wachsenden Markt aus. Weitere vielversprechende Voraussetzungen für den türkischen Markt sind: die geographische Lage zwischen Europa und Asien und der nach wie vor ungesättigte Markt mit wenigen Regulierungen. Zudem gibt es einen großen informellen Sektor, „In some official reports, it is forecasted that the unregistered economy accounts for 30-50% of GDP in Turkey“ (PWC 2007: 6), dem durch die Formalisierung und Modernisierung der wirtschaftlichen Strukturen begegnet werden soll.

Der türkische Einzelhandel ist traditionell von kleinen inhabergeführten Lebensmittelgeschäften, den Bakkal (türkische Bezeichnung für: kleines inhabergeführtes Lebensmittelgeschäft) und Manav (kleines inhabergeführtes Obst- und Ge-

müsegeschäft), geprägt. Supermärkte gibt es in der Türkei zwar schon seit den 1950er Jahren, zum Durchbruch kam dieses Format aber erst ab Mitte der 1980er Jahre. Gründe für die anfangs langsamere Ausbreitung der neuen Formate werden in den zentralistischen Strukturen und der Politik der Importsubstitution zur Erschaffung eines autarken Marktes gesehen. Nicht nur die Wirtschaft, sondern der gesamte Staatsapparat der Türkei war bis in die 1980er Jahre von staatlichen Kontrollen durchdrungen (KARADAĞ 2010). Erst danach kam es zu Liberalisierungsprozessen und einer Loslösung von den zentralistischen Strukturen, sodass es ab den 1990er Jahren zu einer schnelleren Ausbreitung von Supermarktformaten kam.

Tabelle 2.2: Top 10 Lebensmittelhändler der Türkei 2014 – nach Umsatz

Rang	Unternehmen	Brutto-Außen- umsatz 2013 in Mio. Euro	Anzahl Filialen 2013	Verkaufsfläche 2013 in qm
1	BIM	4.467	4.000	1.200.000
2	Migros Ticaret A.Ş.	2.584	965	1.048.307
3	Şok Market*	1.289	2.823	747.432
4	Metro Group	1.179	39	342.300
5	A101	1.172	2.450	539.000
6	CarrefourSA	892	244	382.752
7	Makro Market	758	223	223.000
8	Tesco Kipa	720	198	375.163
9	Bizim Toptan	642	152	254.600
10	Kiler	368	208	253.760

*Şok übernahm im Jahr 2013 die Filialen der spanischen Discount-Kette DiaSA in der Türkei. Die Angaben zu Umsatz und Anzahl der Niederlassungen weichen daher in Abhängigkeit von der jeweiligen Quelle besonders stark voneinander ab (vgl. Tabelle 2.3).

(Quelle: eigene Darstellung nach LEBENSMITTELZEITUNG 2014; das Ranking basiert auf Zahlen von Planet Retail – Stand: 15.04.2014.)

Einen besonderen Anreiz stellte die Beitrittsperspektive zur Europäischen Union (EU) dar. Um die Wettbewerbsfähigkeit zu gewährleisten stimulierte der Staat das Investitionsklima (KARADAĞ 2010). Der Markt glich zu diesem Zeitpunkt einer „tabula rasa“, da die Lebensmitteleinzelhandelsstruktur vorher von traditionellen Formaten geprägt war. Mit der frühen Ausnahme der Tochtergesellschaft des

Schweizer Migros Genossenschafts-Bund Migros Türk, begannen erst in den 1990er Jahren erste moderne Einzelhandels-TNCs und private Investoren die staatlichen Ketten zu übernehmen. Bis heute dominieren nationale, regionale und lokale Supermarktketten den türkischen Markt – allerdings nach europäischem und US-amerikanischem Vorbild.

Während im Jahr 2011 die größten Lebensmittelhändler (nach Umsatz) der Türkei noch Migros Ticaret A.Ş., BIM, CarrefourSA⁴, Metro Group, Bizim Toptan (Yıldız Holding) und Tesco Kipa waren (PLANET RETAIL 2011), waren es im Jahr 2013 BIM, Migros Ticaret A.Ş., Şok, Metro Group und A101 (siehe Tabelle 2.2). Der Marktanteil der fünf größten Lebensmitteleinzelhändler am gesamten Lebensmitteleinzelhandel war dabei sowohl im Jahr 2011 (PLANET RETAIL 2011: 23) als auch im Jahr 2013 (Planet Retail, in LEBENSMITTELZEITUNG 2014) jedoch geringer als 10 Prozent. Da die einstige Migros Ticaret A.Ş. Tochter Şok Ende Mai 2011 an die Ülker Group (Gesellschaft der Yıldız Holding) verkauft wurde, und Şok im Jahr 2013 zusätzlich die Niederlassungen des spanischen Discounters DiaSA in der Türkei übernahm (HÜRRIYET DAILY NEWS 2013), kam es zu Veränderungen im Ranking der fünf größten Akteure, sowohl in Bezug auf Umsatz als auch in Bezug auf die Anzahl von Niederlassungen. Es ist davon auszugehen, dass die Ülker Group mit der Übernahme von Şok und DiaSA eine erheblich größere Rolle in der Hierarchie der Lebensmitteleinzelhändler einnehmen wird. Migros Ticaret A.Ş. hingegen scheint sich mehr und mehr auf die höheren Einkommensgruppen als Kundschaft zu konzentrieren.

Carrefour beispielsweise plant den türkischen Markt zu verlassen (DEUTSCH TÜRKISCHE NACHRICHTEN 2012). In diesem Zusammenhang titelte die Financial Times im Oktober 2013 „Turkey's fragmented market frustrates foreign retailers“ (DOMBEY/FELSTED 2013). Dabei ist der türkische Markt noch lange nicht gesättigt. Die Akteure während der aktuellen Transformationsprozesse sind allerdings nicht mehr nur Einzelhandels-TNCs, sondern zunehmend nationale, regionale und lokale Akteure (siehe Tabellen 2.2 und 2.3).

In Bezug auf die Anzahl der Niederlassungen hat sich das Ranking der größten Supermarktketten in der Türkei bereits signifikant verschoben. Eine besondere

⁴ Die Endung SA steht für Sabancı Holding A.Ş., eines der größten türkischen Wirtschaftskonglomerate, und verweist in diesem Fall auf das Joint Venture zwischen Carrefour und der Sabancı Holding A.Ş..

Stellung nehmen dabei nationale oder regionale Discounterketten und Supermarktformate ein (siehe Tabelle 2.3). Hervorzuheben ist die erst im Jahr 2012 eröffnete Discount-Kette UCZ. Strategisch nutzt das Unternehmen gezielt kleine Verkaufsflächen, um die 30 Quadratmeter (BAGOGLU 2013), und kleine Sortimente um Nischen in urbanen Räumen besetzen zu können und reagiert so auf die zunehmende Urbanisierung in der Türkei. Während im Jahr 2000 etwa 59 Prozent der Bevölkerung in urbanen Räumen lebte, waren es 2010 bereits 70 Prozent. Im Jahr 2013 gab es 74 Städte in der Türkei mit mehr als 100.000 Einwohnern und 20 Städte mit mehr als 1 Million Einwohnern (TUIK 2013b). UCZ erhöht mit seiner Strategie allerdings auch den Konkurrenzdruck auf traditionelle Formate wie Bakkal und Fachgeschäfte, die bislang dominante Akteure in der Nahversorgung in urbanen Räumen waren.

Tabelle 2.3: Die größten Supermarktketten der Türkei 2013 - nach Anzahl der Niederlassungen

Rang	Marke (geographische Ausbreitung – Format)	Anzahl der Niederlassungen am 01. September 2013	Anzahl der Niederlassungen am 01. September 2012	Differenz zum Vorjahresmonat
1	BIM (national - Discount)	3912	3534	378
2	A101 (national - Discount)	2128	1572	556
3	Şok (national - Discount)	1341	1216	125
4	DiaSA (national - Discount)	1220	1197	23
5	UCZ (Istanbul – Hard Discount)	1190	250	940
6	Migros (national)	716	604	112
7	Hakmar Ekspres (Istanbul - Discount)	260	244	16
8	CarrefourSA Express (national)	213	201	12
9	Kiler (national)	207	194	13
10	Tansaş (national)	202	193	9

(Quelle: eigene Darstellung nach ORTAKALAN 2014)

Es ist also bereits zu einer Konzentration von Marktmacht gekommen. Allerdings sind diese Konzentrationsprozesse kaum vergleichbar mit den Entwicklungen früh industrialisierter Staaten, wie etwa Deutschland, Frankreich oder den USA. Stattdessen zeichnet sich eine zunehmende Fragmentierung und Differenzierung der Formate und Konkurrenzsituation ab (vgl. HUMPHREY 2007).

Die Türkei dient aus mehreren Gründen als interessantes Fallbeispiel zur Untersuchung unternehmerischer Anpassungsstrategien und strukturellem Wandel – insbesondere aus europäischer Perspektive. Zum einen ist dies die räumliche Nähe zum europäischen Markt selbst, zum anderen die engen Verbindungen seit Gründung der damaligen EWG, aus der die heutige EU hervorging.

Außerdem wird die Türkei vielfach als Vorreiter zur Vereinbarkeit einer islamisch geprägten Kultur mit europäischen Wertvorstellungen und der Öffnung gegenüber einer globalen Wirtschaftsstruktur angesehen. So ergibt sich die Möglichkeit Bedürfnisse, Dynamiken und Entwicklungen in anderen islamisch geprägten Ländern, aber auch in Ländern die sich in der Transformation von zentralistisch ausgerichteten hin zu liberalen Marktstrukturen befinden, besser zu verstehen und einzuschätzen. Obwohl die Türkei kein typisches Transformationsland darstellt, herrschte bis in die 1980er Jahre Protektionismus und ein hohes Maß an staatlicher Einflussnahme auf wirtschaftliche Strukturen vor. Zudem dient sie als Fallbeispiel für Schwellenländer. Dabei sind die in der Türkei stattfindenden Transformationsprozesse bereits fortgeschritten, sodass die Auswirkungen der Internationalisierung von Lebensmitteleinzelhändlern auch nach ihrem Markteintritt untersucht werden können.

Ein weiterer Grund für die Auswahl der Türkei als Untersuchungsobjekt ist die Datenverfügbarkeit über die Entwicklungen der Einzelhandelsstruktur und des Lebensmitteleinzelhändlers Migros Ticaret noch vor den 1990er Jahren. Daran können die Entwicklungslinien auch vor der von REARDON et al. (2004) definierten ersten Welle der weltweiten Supermarktausbreitung dargestellt werden.

2.4 Ziele & Fragestellung

Ziel der Dissertation ist es, entsprechend der dargelegten Vorarbeiten, die Dynamiken der Modernisierungs- und Transformationsprozesse im Bereich des Lebensmitteleinzelhandels, sowie den Einfluss sowohl transnationaler als auch einheimischer Akteure darauf zu erfassen. Dabei sollen explizit die vielfach erst seit den 1990er Jahren ansetzenden Untersuchungen aufgebrochen werden und die historische Pfadabhängigkeit der Entwicklungen aufgezeigt werden. Dies geschieht zum einen auf Grundlage der Anwendung der von REARDON et al. (2004) vorgeschlagenen Wellenmetapher zur Betrachtung der spezifischen Entwicklungen in der Türkei, zum anderen im Rahmen der systematischen Aufarbeitung der Entwicklungen im türkischen Lebensmitteleinzelhandel, entlang der Geschichte der ersten Supermarktkette in der Türkei: Migros Türk (seit 2008: Migros Ticaret). In diesem Zusammenhang wird auch die Abgrenzung von transnationalen zu nationalen Unternehmen vor dem Hintergrund zunehmender globaler Verflechtungen diskutiert.

Auf Grundlage dieser Kontextanalyse hinsichtlich der Türkei als Einzelhandelsmarkt und der Bedeutung der (Trans-)Nationalität der Akteure wird dann auf Grundlage des Embeddedness-Konzepts (HESS 2004), sowie der Kategorien Resilience, Resistance und Reworking (KATZ 2004) erarbeitet welche Strategien und Fähigkeiten unterschiedliche Akteure haben, die Transformationsprozesse der nationalen Produktions- und Distributionsnetzwerke in der Türkei mitzugestalten, sowie sich an die veränderte Wettbewerbssituation anzupassen. Wegen der Spezifika der komplexen Dynamiken werden diese Fragestellungen entlang der konkreten Fallbeispiele (1) Migros Ticaret A.Ş., (2) Migros Sanal Market (Migros Online Markt), sowie der (3) Transformation der Großhandelsstrukturen für frische Obst- und Gemüseprodukte, analysiert.

Die vorliegende Arbeit leistet damit einen Beitrag zur wissenschaftlichen Diskussion und zeichnet am Beispiel der Türkei nach, wie (1) Transformationsprozesse in Schwellenländern historisch mitgeprägt, und damit pfad- und kontextabhängig sind, (2) sich diese Transformationsprozesse nach dem Markteintritt transnationaler Akteure fortsetzen können und (3) auch nationale/regionale/lokale Akteure die Dynamiken durch ihre Reaktionen und Strategien wesentlich mitbestimmen. So

können Einschätzungen über eventuelle Auswirkungen von Modernisierungsprozessen, die zwar wesentlich durch den Eintritt transnationaler Akteure im Handelssektor beeinflusst wurden, aber zunehmend von nationalen Akteuren vorangetrieben werden, dargestellt werden. Dies ist nicht nur im wissenschaftlichen Kontext, sondern auch für Politik, Unternehmen und Gesellschaft von Bedeutung.

Folgende Leitfragen dienen dabei der Orientierung:

- Welchen Einfluss hatten transnationale Einzelhandelsunternehmen auf Transformationen im Lebensmitteleinzelhandelssektor in der Türkei vor der Marktöffnung in den 1980er Jahren und der von REARDON et al. (2004) definierten ersten Welle der Supermarkt-Revolution?
- Welche Dynamiken und Auswirkungen hat der zunehmende Grad an Internationalisierung im Einzelhandel in den Zielländern – hier der Türkei – nach dem Markteintritt von Einzelhandels-TNCs heute?
- Welche Dynamiken der Anpassung lokaler, regionaler und nationaler Akteure an die sich wandelnden Strukturen lassen sich erkennen?
- Welche Eigenschaften eines Akteurs sind relevant für die Auswirkungen seiner Aktivitäten auf Transformationsprozesse im (Lebensmittel-)Einzelhandelsbereich? Und wie können diese Eigenschaften und Charakteristika des Akteurs und seiner Aktivitäten differenziert erfasst und dargestellt werden?

Im nachfolgenden Kapitel werden die Entwicklung des Forschungsdesigns, sowie die methodische Vorgehensweise dargelegt.

3 Forschungsdesign und methodisches Vorgehen

Das Forschungsdesign der vorliegenden Dissertation wurde auf Grundlage theoretischer und praktischer Vorarbeiten konzipiert. Eine wichtige Grundlage bildete dabei das durch die Deutsche Forschungsgemeinschaft (DFG) finanzierte Projekt „Die Internationalisierung des Einzelhandels in der Türkei – Motive, Dynamiken und Auswirkungen“. Das Projekt wurde zwischen August 2009 und Februar 2012 von der DFG gefördert. Das Projekt und seine Förderung wurden wegen Personalwechsels zwischen November 2010 und Februar 2011 unterbrochen. Die Förderung endete somit am 28. Februar 2012. In der ersten Phase der Dissertation wurden erste Arbeitshypothesen auf Grundlage der Vorarbeiten aus dem DFG-Projekt, sowie zusätzlicher Literaturrecherchen und einer theoretischen Annäherung an das Feld mithilfe des GPN-Ansatzes erstellt. Wichtiger Bestandteil war insbesondere eine Rahmenanalyse des türkischen Kontextes hinsichtlich aktueller Prozesse und institutioneller Strukturen für die stattfindenden Internationalisierungsprozesse in die Türkei.

Zudem wurde in der ersten Phase eine konzeptionelle Abgrenzung zum Vorgängerprojekt erarbeitet, mit dem Ziel, Lücken in der wissenschaftlichen Auseinandersetzung zu schließen. Während das DFG Projekt vorwiegend transnationale Akteure, ihre Motive für die Investitionen in der Türkei, sowie die daraus hervorgebrachten Dynamiken analysierte, konzentriert sich die vorliegende Dissertation auf die Auswirkungen transnationaler Aktivitäten im türkischen und somit vorwiegend nationalen Kontext, sowie den Auswirkungen auf lokale, regionale und nationale Akteure. Dabei werden gezielt auch Prozesse und Auswirkungen vor der Marktöffnung in den 1980er Jahren berücksichtigt. Damit liegt der Fokus weniger auf transnationalen Lead-Firmen, als auf den Prozessen und Dynamiken, die durch eine Modernisierung des Lebensmitteleinzelhandels – initiiert durch transnationale Akteure – in Gang gesetzt wurden, und wesentlich von nationalen, regionalen und lokalen Akteuren weiter vorangetrieben werden. Damit schließt die vorliegende Arbeit die von COE und WRIGLEY (2007) identifizierte Forschungslücke über die wissenschaftliche Auseinandersetzung von Dynamiken im Zielland *nach* dem Markteintritt transnationaler Akteure.

In der zweiten Phase fanden explorative Expertengespräche in Deutschland und

der Türkei statt, so dass geeignete Erhebungsinstrumente definiert und deren Operationalisierung durchgeführt werden konnten. Außerdem fand eine erste Auswahl von Interviewpartnern statt. Die Untersuchungsstrategie sah vor, Fallstudien einzelner Akteure im türkischen Markt durchzuführen um der Komplexität der einzelnen Strategien und Reaktionen von (Einzel-)Handelsakteuren auf sich verändernde Strukturen und bereits stattgefundenen Veränderungen durch den Markteintritt transnationaler Akteure seit den 1990er Jahren Rechnung zu tragen.

Als signifikante Fallbeispiele wurden ausgewählt, das älteste und lange Zeit größte türkische Lebensmitteleinzelhandels-Unternehmen Migros Ticaret A.Ş., sowie das Metro Cash-and-Carry (Selbstbedienungsgroßhandel) Format der deutschen Metro Group. Zuletzt genanntes Format wurde als aufschlussreich eingestuft, da es innovativ in die Großhandelsstrukturen insbesondere mit frischen Obst- und Gemüseprodukten in der Türkei eingriff und noch immer eingreift. Die Fallstudie zu Metro Cash-and-Carry soll dem besseren Verständnis der türkischen Großhandelsstrukturen und der Gegenüberstellung mit Reaktionen von etablierten Akteuren im türkischen Großhandelssystem dienen. Zur Erhebung des Kontextwissens und der Einschätzung von Auswirkungen und Reaktionen türkischer Akteure wurden zudem Interviews mit Repräsentanten von staatlichen Institutionen und sektorspezifischen Organisationen vereinbart. Metro Cash-and-Carry ist der einzige Selbstbedienungsgroßhändler in der Türkei, der auch mit frischen Produkten im Lebensmittelbereich handelt. Im Rahmen der zweiten Phase wurde zudem das Hintergrund- und Detailwissen vertieft, um blinde Flecken im Forschungsdesign zu erfassen und die Forschungsfragen wurden iterativ konkretisiert.

In der dritten Phase wurden die vorbereiteten Experteninterviews durchgeführt und beständig neu auftretenden Fragestellungen angepasst. Der Fokus lag darauf, die Strukturen und Zusammenhänge des Expertenwissens und -handelns zu erfassen. Die Experteninterviews dienten dabei gleichzeitig sowohl der weiteren Exploration als auch der Systematisierung des Vorhabens.

In der vierten und letzten Phase wurden die Ergebnisse systematisch ausgewertet, zusammengeführt und weitestgehend veröffentlicht.

3.1 Qualitative Interviews

Die empirische Annäherung und Erhebung an das Forschungsfeld fand im Rahmen von leitfadengestützten Experteninterviews statt. Insgesamt wurden im Zeitraum zwischen Februar 2011 und November 2012 26 Experteninterviews in der Türkei durchgeführt, zwei weitere Experteninterviews fanden in Deutschland statt. Unter den Interviewpartnern waren 16 Vertreter von Lebensmittelhandelsunternehmen (z. B. Metro Group, Migros Ticaret A.Ş., Tesco Kipa).

Für ein besseres Verständnis des gesamten Kontextes wurden zudem Interviews mit Akteuren entlang der Produktions- und Warenkette von frischem Obst und Gemüse in der Türkei und Vertretern von Institutionen und Zusammenschlüssen von Akteuren der Lebensmittelbranche geführt. Darunter waren vier Vertreter von Zwischenhandelsinstanzen (Großmärkte) und Zulieferbetrieben (z. B. Kiliçlar Gıda, Uzmanlar Ltd.), sowie acht Vertretern von Verbänden (z. B. Verband türkischer Einzelhändler – PERDER, Vertretung der Einkaufszentren und Einzelhändler – AMPD), Zusammenschlüssen der Lebensmittelbranche (z. B. PAKDER – Association of agricultural cereal producers, pulse and packing industry) und Institutionen (z. B. türkisches Institut für Standards – TSE). Eine detaillierte Aufstellung befindet sich in Appendix 1.

Tabelle 3.1: Übersicht Interviewpartner

	Anzahl Interviews
Handelsunternehmen	16
Lebensmittelhersteller, Zulieferer und Zwischenhändler	4
Verbände, Institutionen und Zusammenschlüsse	8
insgesamt	28

3.1.1 Aufbau der Interview-Leitfäden

Anzumerken ist, dass die Interviewpartner als Repräsentanten der jeweiligen Unternehmen und Abteilungen fungieren, die über spezifisches Expertenwissen und Erfahrungswerte verfügen. Expertenwissen kann untergliedert werden in Betriebswissen über bestimmte Prozesse und Entscheidungsabläufe in einem festen System (z. B. innerhalb einer Organisation) und Kontextwissen über Bedingungen ei-

nes übergeordneten institutionellen und sozialen Kontextes (KANWISCHER 2002). Da beide Formen des Wissens relevant für die Arbeitshypothesen sind wurden die Interviewleitfäden so konzipiert, dass sowohl spezifisches Betriebswissen abgefragt, als auch allgemeines Kontextwissen erhoben werden konnte. So konnten auf der einen Seite Daten zum Verständnis spezifischer Abläufe und Prozesse in dem jeweiligen Unternehmen erfragt werden, und auf der anderen Seite eine breiter angelegte Erhebung über den institutionellen, sozialen und gesellschaftlichen Kontext erstellt werden. Während der Teil über das Betriebswissen als umfassende Fallstudie angelegt war, konnte der Teil über das Kontextwissen dazu dienen allgemeine Thesen, für den nationalen Kontext der Türkei zu erstellen. Das Kontextwissen wurde zudem in den Interviews mit Vertretern von Groß- und Zwischenhändlern, sowie Verbänden und Institutionen erhoben.

Zur besseren Strukturierung wurden offene Interviewleitfäden unter Berücksichtigung der Arbeitshypothesen entwickelt. Die Leitfäden (z. B. MAYRING 1995; LAMNEK 1995) wurden während der Gespräche nicht chronologisch abgearbeitet, um Spielraum für Schwerpunktsetzungen durch den Interviewpartner zuzulassen. Während des gesamten Erhebungszeitraumes wurden die Interviewleitfäden iterativ weiterentwickelt. Die Themen und Leitfragen zum Kontextwissen, die auf Grundlage vorangegangener Literatur- und Diskursanalysen und in Anlehnung an die definierten Arbeitshypothesen erstellt wurden, blieben jedoch konstant. Folgende Themenblöcke wurden mit unterschiedlicher Schwerpunktsetzung in Abhängigkeit vom Kompetenzbereich des Interviewpartners erfragt:

- Allgemeine Informationen zum Unternehmen/Institution und persönlicher Aufgabenbereich
- Spezifika der Konsummuster in der Türkei inklusive der Dynamiken innerhalb der letzten 15 Jahre
- Spezifika für den Lebensmitteleinzelhandel in der Türkei vor der Marktliberalisierung in den 1980er Jahren
- Stärken, Schwächen und Spezifika des türkischen Marktes
- rechtliches Rahmenwerk im Bereich des Lebensmitteleinzelhandels
- Motive und Strategien des Unternehmens
- die Rolle von traditionellen und modernen Einzelhandels- und Großhan-

delsformaten in der Türkei inklusive Wettbewerbssituation

- Prozesse und Veränderungen in Produktion, Zulieferung und Verteilung

3.1.2 Auswahl der Interviewpartner

Die Interviewpartner wurden entsprechend der erarbeiteten Hypothesen ausgewählt. Als erster Zugangspunkt zum Forschungsfeld wurde der älteste und lange Zeit größte (transnationale) Lebensmitteleinzelhändler in der Türkei (Migros Ticaret A.Ş.) betrachtet, da ihm eine Schlüsselrolle in der Umstrukturierung bestehender Prozesse und Organisationsabläufe, sowie in der Erfahrung mit dem türkischen Markt zukommt. Nachfolgend wurde vorwiegend das Schneeballverfahren (MERKENS 2000) angewendet, wobei weitere Interviewpartner von bereits interviewten Personen vermittelt werden. Zwar wurde dadurch der Repräsentantenkreis extrem eingeschränkt und auf hauptsächlich zwei Unternehmen (Migros Ticaret A.Ş. und Metro Group) begrenzt, aber so entstand die Möglichkeit tiefes Detailwissen über die beiden genannten Unternehmen zu generieren. Metro Cash-and-Carry bot einen hervorragenden Zugangspunkt zu anderen Großhandelsakteuren im türkischen Markt. Darüber hinaus konnten vereinzelt auch Kontakte zu leitenden Managern anderer Lebensmitteleinzelhandels-Ketten vermittelt werden.

Die Interviewpartner der Einzelhandelsunternehmen waren führende Manager spezifischer Abteilungen, Produktparten oder Verkaufsformate (z. B. Manager zur Organisation der Lieferkette, Manager für frische Obst- und Gemüseprodukte, Migros-Format Manager) des jeweiligen Unternehmens. Dadurch konnte sehr detailliertes und spezifisches Detailwissen über einzelne Prozesse und Strukturen insbesondere in den Unternehmen Metro Cash-and-Carry und Migros Ticaret A.Ş. erhoben werden. Zudem wurden gezielt Experten aus Verbänden und Institutionen des Lebensmittelsektors befragt.

3.1.3 Datenerhebung und -auswertung

Die meisten Interviews fanden im Rahmen persönlicher face-to-face Gespräche statt. Ausnahme ist ein Interview mit einer Vertreterin von Tesco Kipa, das per Telefon durchgeführt wurde. Die Interviews dauerten zwischen 45 Minuten und 2,5

Stunden. In manchen Fällen fanden zu einem späteren Zeitpunkt erneute Telefon- (maximal 15 Minuten Gesprächsdauer) oder E-Mail-Kontakte statt um Unklarheiten zu hinterfragen. Diese Kontakte wurden mithilfe von Gesprächsprotokollen dokumentiert und den Interviewtranskripten angefügt. In der Auflistung der Interviews werden diese Nachfolgegespräche nicht extra aufgeführt.

Mit zwei Ausnahmen wurden alle Interviews digital aufgenommen und in einem späteren Arbeitsschritt transkribiert. Die beiden Ausnahmen wurden mithilfe ausführlicher Gesprächsprotokolle dokumentiert.

Alle Interviews wurden in einem ersten Schritt transkribiert. Danach wurden sie hinsichtlich thematischer Überschriften paraphrasiert und gegliedert. Die Analyse erfolgte entlang einer strukturierten, qualitativen Inhaltsanalyse, wobei insbesondere die Signifikanz und Bedeutung des Kontextwissens eingeordnet werden konnte. Wegen der Offenheit der Methode, und der damit verbundenen Möglichkeit Zugang zu unerwarteter Information zu bekommen, konnten zudem vier spezifische Fallstudien zur Analyse des türkischen Kontextes und seiner Dynamiken erstellt werden:

- Fallstudie: Migros Ticaret A.Ş.
- Fallstudie: Migros Sanal Market
- Fallstudie: Metro Cash-and-Carry
- Fallstudie: Uzmanlar Gıda Ltd

Die Fallstudien dienten dabei vorwiegend der Referenzierung der weiteren Ergebnisse. Ausschließlich die beiden zuerst genannten wurden als einzelne Fallstudie veröffentlicht oder eingereicht.

3.2 Anmerkungen zur empirischen Arbeit

Hinsichtlich der methodischen Herangehensweise und Aussagekraft der Analyse müssen einige Anmerkungen gemacht werden.

Es gibt wenig verfügbare Statistiken zu Lebensmitteleinzelhändlern in der Türkei und zu Akteuren entlang der gesamten Produktionskette. Die verfügbaren Daten weisen dabei teilweise große Schwankungen zueinander auf. Dies ist auf die große Dynamik des Lebensmittelhandelssektors in der Türkei zurückzuführen.

Zahlreiche Akquisitionen, Zusammenschlüsse und Transaktionen erschweren den Zugang zu einheitlichen Zahlen. Die Datenverfügbarkeit schwankt zudem stark in Abhängigkeit von der Größe der Einzelhandelsformate. Somit war es u.a. schwierig einen regionalen Vergleich der Einzelhandelsstrukturen innerhalb der Türkei zu generieren. Die Charakteristika verhalten sich von Region zu Region stark unterschiedlich. So gibt es beispielsweise einzelne Provinzen, in denen kein einziger transnationaler oder moderner Akteur ansässig ist. Dennoch gibt es dort lokale Supermarktketten. Quantitative Daten über die räumliche Ausbreitung wurden auch händisch über die Webseiten der einzelnen Konzerne und Akteure erhoben. Damit konnten eben nur diejenigen Akteure berücksichtigt werden, die eine Onlinepräsenz haben und gleichzeitig ihre Standorte darstellen. Die gängige Referenz für Daten zum Marktanteil der einzelnen Akteure liefern Schätzungen von PLANET RETAIL (2011).

Ein großes Problem stellte die Kontaktaufnahme und die Bereitschaft der Firmen zur Teilnahme an der Studie dar. Insbesondere die Überzeugungsarbeit, die beiden großen Konzerne Migros Ticaret A.Ş. und Metro Group zu gewinnen, nahm viel Zeit und Kommunikationsaufwand in Anspruch. Die großen Konzerne sahen keinen Mehrwert in ihrer Teilnahme und der Investition ihrer Zeit. Die Ergebnisse wären sicherlich umfassender und repräsentativer, wenn alle transnationalen Akteure, die in der Türkei aktiv sind, Teil der Studie gewesen wären. Jedoch konnten über die jeweilige Konzernwebseite und Kommentare anderer Interviewpartner, die oftmals spezifische große Akteure zum Vergleich anführten, ein Bild über den Einfluss und die Rolle der einzelnen Akteure gewonnen werden.

Ein weiteres Problem ist, dass die Objektivität der Interviewpartner nicht als gegeben angenommen werden kann. Daher kann es passieren, dass subjektive Interpretationen und objektive Fakten vermischt wurden. Oftmals wurde die persönliche Meinung zwar explizit angekündigt und als solche herausgestellt, trotzdem muss die inhärente Subjektivität der Aussagen berücksichtigt werden.

Zuletzt bleibt anzumerken, dass kulturelle und sprachliche Barrieren den Zugang zum Feld erschwerten. Trotz langjähriger Erfahrung der Autorin in der Türkei und früherer wissenschaftlicher Arbeiten in diesem Kontext kam es immer wieder zu Kommunikationsproblemen, die aber durch die Begleitung von professionellen Übersetzern überkommen werden konnten.

3.3 Aufbau der Arbeit und Artikel-Übersicht

Die folgenden Kapitel 4 bis 7 repräsentieren jeweils einen Artikel, der veröffentlicht oder eingereicht wurde. Alle Artikel basieren auf den empirischen Daten, die zwischen 2011 und 2012 erhoben wurden. Während in Kapitel 4 die zeitliche und räumliche Ausbreitung von Supermarktformaten in der Türkei im Vergleich zu den globalen Dynamiken betrachtet werden, nähert sich Kapitel 5 den spezifischen räumlich-zeitlichen Dynamiken aus Perspektive einer Fallstudie entlang des ältesten und größten Lebensmitteleinzelhändlers der Türkei, Migros Ticaret A.Ş., an. Kapitel 6 widmet sich insbesondere den Auswirkungen der Modernisierung im Lebensmitteleinzelhandelssektor auf die nationale Organisation der Zulieferstrukturen im Bereich frischer Obst- und Gemüseprodukte und deren Akteure. In Kapitel 7 wird der Einfluss von Online-Einzelhandelsformaten entlang des Embeddedness-Ansatzes anhand einer Fallstudie zu Migros Sanal Market (Migros Online Markt) im Lebensmittelbereich exemplarisch analysiert. Kapitel 8 eröffnet die Diskussion der Ergebnisse vor dem Hintergrund der zugrunde liegenden Forschungsfragen.

Der erste Artikel „Short waves of supermarket Diffusion in Turkey“ befasst sich thematisch mit den spezifischen Entwicklungspfaden und Dynamiken der Modernisierung des Lebensmitteleinzelhandels in der Türkei seit den 1950er Jahren. Konzeptionell werden die spezifischen Prozesse entlang der zur Beschreibung von Globalisierungsprozessen im Einzelhandel gängigen Wellenmetapher analysiert und in einen globalen Kontext eingeordnet. Besondere Aufmerksamkeit erhalten darin die Rolle staatlicher Institutionen bei der Modernisierung des Einzelhandelssektors, sowie der Türkei-spezifische gesellschaftliche, ökonomische und politische Kontext.

Im zweiten Artikel „Migros Türk – ein (trans-)nationales Unternehmen und Prozesse der Globalisierung im türkischen Lebensmitteleinzelhandel“ werden die Dynamiken der Modernisierung im Lebensmitteleinzelhandelssektors in der Türkei anhand des Fallbeispiels Migros Ticaret A.Ş., dem bis 2012 größten und ältesten Lebensmitteleinzelhändler der Türkei, dargestellt. Diskutiert wird dabei die Rolle (Trans-)Nationalität eines Unternehmen und deren Bedeutung für Transformationsprozesse im Lebensmitteleinzelhandelsbereich.

Der dritte Artikel „Intermediaries in agro-food networks in Turkey: How middlemen respond to transforming market structures“ basiert auf Grundlage der Literatur zu Resilience, Reworking und Resistance und argumentiert, dass diese Kategorien als Teil von Embeddedness zu verstehen sind. Entlang dieser Kategorien wurden die Reaktionen der Zwischenhandelsakteure im Produktionsnetzwerk für frisches Obst und Gemüse in der Türkei untersucht und diskutiert. Zudem wird die Transformation der Rolle von Großmärkten im nationalen Vertrieb von frischen Obst- und Gemüseprodukten analysiert.

Im vierten Artikel „Interrelated dimensions of embeddedness in multichannel retailing – the case of the online grocery shop Migros Sanal Market in Turkey“ werden die Rolle und die Dimensionen von Embeddedness anhand der Fallstudie über den Online-Lebensmitteleinzelhändler Migros Sanal Market dargestellt. Dabei kann gezeigt werden, dass die organisatorische, soziale und räumliche Embeddedness im Online-Handel mit Lebensmitteln von besonderer Bedeutung ist. Insbesondere die mangelnde Embeddedness in die Alltagspraktiken der Kunden und die Konsumkulturen sind bislang limitierende Faktoren für den Erfolg von Online-Formaten. Trotzdem können ergänzende Online-Formate auch als Instrument zur Vertiefung der Embeddedness der Einzelhandelsmarke Migros selbst dienen.

4 Short Waves of Supermarket Diffusion in Turkey

FRANZ, M., APPEL, A., HASSLER, M. (2013): Short Waves of Supermarket Diffusion in Turkey. In: Moravian Geographical Reports 4/2013 (21): 50-63.

SHORT WAVES OF SUPERMARKET DIFFUSION IN TURKEY

Martin FRANZ, Alexandra APPEL, Markus HASSLER

Abstract

In order to categorize the global diffusion of supermarkets, the metaphor of waves is often used. This is a simplification, however, which obscures the fact that developments in the countries experiencing these waves of innovation are much more nuanced. This case study on the development of the Turkish grocery retail sector since the 1950s, shows how this development can be divided into different phases. Furthermore, it demonstrates that state retail chains paved the way for private actors, while most studies about the modernization of the retail sector have a focus on private companies or – even more specifically – on transnational corporations.

Shrnutí

Krátké vlny difuze supermarketů v Turecku

Ke kategorizaci globálního rozšiřování supermarketů je často používán obraz vln. Nicméně tato zjednodušená metafora zastírá skutečnost, že vývoj v zemích zasažených těmito vlnami má mnoho odlišností. Tato studie zaměřená na rozvoj tureckého potravinářského sektoru od roku 1950 ukazuje, jak může být tento vývoj rozdělen do několika fází. Práce navíc ukazuje, že státní maloobchodní řetězce vydláždily cestu soukromým subjektům, zatímco většina obdobných studií věnovaných modernizaci maloobchodního sektoru je zaměřena na soukromé společnosti – nebo ještě konkrétněji – na nadnárodní korporace.

Keywords: food, globalization, retail, transnational, wholesale, Turkey

1. Introduction

The metaphor “waves of diffusion rolling along” (Reardon et al., 2003, 1142), is often used to describe different phases of the so-called “supermarket revolution” (Reardon, Hopkins, 2006, 522). The waves refer to the quantitative and spatial diffusion of supermarkets and other modern retail formats such as discounters and hypermarkets. The diffusion of such retail formats into more and more countries and regions can be understood not only as the success of a specific business model but also as the success of a series of accumulating innovations.

The first wave identified by Reardon and Minten (2011) took place in the early to mid-1990s, and included much of South America and East Asia (not including China and Japan), South Africa, the northern parts of Central Europe (including the Czech Republic: see Szczyrba et al., 2007), and the Baltic countries. The second wave rolled over much of Southeast Asia, the southern parts of Central Europe, Mexico and Central America. The third wave included Eastern and Southern Africa, other parts of Central and South America, China, India, Russia and Vietnam. In those

countries, the spread of supermarkets had its take-off in the late 1990s or early 2000s. Reardon et al. (2003) and Reardon et al. (2004) cite a fourth wave beginning in the early 2000s that includes South Asia and Western Africa. These different wave categorizations are used in much of the recent literature about the processes of globalization in the retail sector (e.g. Coe and Wrigley, 2007; Humphrey, 2007; Tacconelli and Wrigley, 2009). Waves, however, are a simplifying metaphor and, as Sengupta (2008), as well as Reardon and Minten (2011), determined for India, the spread of supermarkets inside one country can occur in different phases as well.

This article tries to demonstrate, for the case of Turkey, that the ‘supermarketization’ of the country happened in different phases, which include waves of innovations with different reach. Furthermore, it aims to answer the following research questions: What factors start off the different waves of innovations that accompany the diffusion of modern retail formats? How do the developments in Turkey correlate or differ from those developments that are regarded as typical for the so-called supermarket revolution? The latter question

includes an attention to the often neglected role of state institutions and cooperatives for the diffusion of modern retail formats. This article adds to knowledge about the retail sector in Turkey, and furthers a more differentiated understanding of the processes behind 'supermarketization'.

The next section presents the methodological approach of the paper. After incorporating the study in the relevant literature, the different phases of supermarket diffusion in Turkey are identified and analyzed, leading to some final conclusions.

2. Methods

This article presents an historical analysis of macro-level change and innovation diffusion in Turkey, based on evidence from the literature and the analysis of primary qualitative data and secondary quantitative data. The qualitative primary data were collected during a fieldwork period from 2011 to 2012. The authors conducted 26 expert interviews with representatives of retail and wholesale companies (including Metro Cash & Carry, Migros Ticaret, Real and Tesco, to name only the biggest), food suppliers (e.g. Günesler and Kiliçlar Gıda) and retail associations (the Turkish Retail Federation PERDER and the Trade Council of shopping centres and retailers: AMPD). The interviews have been analyzed with a qualitative content analysis. The interview languages were English, German and Turkish. German and Turkish quotes have been translated into English for this article. For quantitative data, we used the Country Report Turkey 2011 of Planet Retail. Planet Retail is a retail data service (see: www.planetretail.net). Furthermore, we counted the stores on the company websites of the retail companies to gain data about the spatial diffusion of the biggest store chains (Figs. 4 and 5). After incorporating the study into the relevant literature, the different phases of supermarket diffusion are identified and analyzed. In the final section, conclusions are drawn.

3. Waves of supermarket diffusion – reasons and impacts

As mentioned above, the metaphor of three or four waves of supermarket diffusion is often used to describe the different phases of modernization in the food retail sector in countries of the Global South and transition countries in Central and Eastern Europe. This diffusion of modern food retail¹ not only includes supermarkets, but also other format innovations such as hypermarkets, discounters and wholesale

cash and carry stores. Furthermore, these formats usually come along with other innovations, e.g. in the supply chain management. An analysis of knowledge transfers in the retail sector has to differentiate between product-based (e.g. assortment, retail format, price) and process-based (e.g. expansion strategy, IT systems, logistics, supplier relationships) knowledge (Currah, Wrigley, 2004). In essence, "*Retailers by the nature of competition provide a relatively high level of transparency in respect of their front of store operations with commercial success encouraging less innovative retailers to copy the formula*" (Dawson, 2007, 391). Thus, process-based knowledge is of strategic importance for retailers to gain a competitive edge (Currah, Wrigley, 2004).

In many countries, the diffusion of modern retail formats was strongly connected to the emergence of foreign direct investment (FDI) in the retail sector, as transnational corporations (TNCs) such as Carrefour, Metro Group and Tesco, entered the markets and introduced innovations in formats and processes (Coe, Hess, 2005; Kulke, Pätzold, 2009). The importance of TNCs for the diffusion of modern retail formats has resulted in many studies on the geographical spread of supermarkets that focus on the transnational expansion of TNCs: "*The geographical dimension of retail internationalization is a common theme in the academic literature, typified by studies measuring who went where, when, and how*" (Burt et al., 2008, 79). In a series of papers, the transnational expansion of individual TNCs has been charted (e.g. Currah, Wrigley, 2003; Coe, Wrigley, 2007) or the patterns of spatial spread have been analyzed beyond company borders (e.g. Muniz-Martinez, 1998; Burt et al., 2008). However, domestic retail chains have played an important role for the diffusion of retail innovations, too (Coe and Wrigley, 2007).

The transfer of knowledge and the diffusion of supermarkets had often already started before TNCs entered the respective markets. In some countries, large domestic companies were the first movers into the supermarket business (Reardon et al., 2004): "*... there are considerable transfers of management expertise between different domestic retail systems, through international searches for new ideas and technologies*" (Coe, 2004, 1581).

De Rocha, Dib (2002) use the case of Brazil to show how competitive pressure due to the market entry of TNCs resulted in various attempts to implement innovations by domestic retail companies.

¹ We follow the definition of Romo et al. (2009, 56) which identifies "a minimum scale either of an independent store or a chain of stores of any scale per outlet, plus self-service" as the basic criteria for modern retail.

This includes the implementation of IT systems, optimization of logistics, the introduction of bigger retail formats, as well as training courses for its own management. Managers of Brazilian retail chains visited countries in the Global North to learn more about modern retailing (learning-by-observation). Furthermore, the new formats that were introduced by TNCs in Brazil were copied by domestic companies: e.g. Sendas Group opened Send's Club, an obvious imitation of Wal-Mart's Sam's Club. After a court case, the name had to be changed into Sendas Clube.

Imitation is the one-way transfer of existing solutions from one company to another (Hammer et al., 2012). Hammer et al., (2012) differentiate between friendly and unfriendly imitation. Friendly imitation is the transfer of solutions based on cooperation between two companies. An unfriendly imitation is the transfer of a solution that is unintended by the company that is the source of the solution. The company tries to avoid such transfers or condemns the already-happened transfer of the solution (Hammer et al., 2012). Unfriendly imitation includes the imitation of transparent parts of knowledge (learning-by-observing, e.g. Malmberg and Maskell, 2002), the mobility of employees who transfer knowledge into their new companies (learning-by-hiring, e.g. Song et al., 2003) or the extreme of industrial espionage (learning-by-espionage, e.g. Wright and Roy, 1999). While the last mentioned is illegal, learning-by-observing and learning-by-hiring are not. As this paper will show, the diffusion of innovations in the retail sector is often based on unfriendly imitation.

A recent example for a country where indigenous companies are dominating the modern retail business is India. Retailers like Reliance Fresh or Pantaloon Retail imitated foreign role models, while the TNCs are largely restricted in their activities due to government regulations (Franz, 2010). Based on the Indian example, Reardon and Minten (2011) show the importance of state and coop chains for the diffusion of modern retail. They point out that both have been widely neglected in the debate about the diffusion of supermarkets: *"Partly the neglect seems because it was not recognized that state and coop chains had and have the basic characteristics that meet the definition of 'modern retail.' The neglect seems to be due in part to retail and development researchers have been fascinated by and focused on how globalization and market liberalization and reform have touched off an explosion of private (per se) retail investment, even multinationalization" ...* (Reardon, Minten, 2011, 135).

Furthermore, the state chains in many countries were privatized. In Central and Eastern Europe, this happened mostly in the first half of the 1990s. An

example is the Lithuanian retail company Vilniaus Prekyba, which started to buy shops from the Lithuanian state in 1992 and runs supermarkets in Estonia, Latvia, Lithuania and Bulgaria today. Reardon and Minten (2011, 135) see another reason for the neglect of the topic by recent literature in this *"withering away" of the state and coop food retail (and processing) segments in various countries where modern private retail has been studied"*. However, to paint a complete picture of the history of supermarket diffusion, these initial developments have to be integrated into the analysis.

While the motives of TNCs to invest in new markets have been widely researched and discussed (e.g. Wrigley, 2000; Reardon et al., 2003; Kulke, 2011), there are fewer analyses of the investment motives of domestic companies in the Global South or transition countries. The growing investments of retailers from North America or Europe in emerging markets beginning in the early 1990s was caused by a number of push and pull factors. Push factors include the access to low cost capital, the strong competition and consolidation, as well as tight regulations in the home markets. Pull factors are the liberalization of FDI in the retail sector and the growth opportunities in the host countries (Wrigley, 2000; Coe, Wrigley 2007). For domestic investments in the retail sector, Reardon and Minten (2011, 147) hypothesize that in the case of India, the expectation of liberalization of the retail sector *"pervaded the retail industry and was an inducement for domestic chains to invest vigorously. That could be to establish scale and thus competitive defences ... or appear to be a good partner for an MNC [Multinational Corporation]."*

Beside the reasons from the investment side, Reardon et al. (2003, 1141) also identify reasons from the consumer demand side that determined the diffusion of supermarkets in the Global South. These include:

- more women work outside of the home and have less time for cooking, which results in an increased demand for processed food and short shopping times;
- sinking prices for processed food due to economies of scale and growing competition between different supermarkets and food manufacturers;
- growing per capita income and the emergence of a middle class;
- diffusion of refrigerators and the resulting less frequent need to go shopping; and
- the growing number of private cars and improved public transportation.

Of course, the diffusion of supermarkets is not only a consequence of these demand side developments, but also spurs or accelerates some of the mentioned developments.

The named push and pull factors do not always appear simultaneously. Their intensities can rise and diminish over time as they are constrained by political, economic, social and cultural developments. This may result in short waves of supermarket diffusion: i.e., a gradual modernization of the retail sector that can sometimes accelerate and sometimes decelerate, based on the changing circumstances in which it is embedded.

4. The phases of supermarket diffusion in Turkey

The Turkish retail sector is traditionally dominated by family-run retail outlets (Bakkallar), street vendors, markets and bazaars (Fig. 1). Planet Retail (2011, 23) estimated that there are about 550,000 Bakkals in Turkey today. However, in the 1950s, the first wave of change in the food retail sector started a process which is still ongoing. Waves are those phases in which the retail sector is changing strongly (strong diffusion of innovations). However, there can also be phases with low dynamics. The development of food retailing in Turkey, in relation to processes of globalization, can be divided into four phases, which will be presented and analyzed subsequently. The rationale for this differentiation is based on changes in the composition of the main actors in the retail sector, the introduction of innovations and their spatial diffusion, especially the modern retail formats.

1954–1975 – The first wave: Migros changes the retail landscape

The first wave was not characterized by a broad spatial spread of retail innovations, but important innovations

were introduced to Turkey that were catalysts for changes in the retail sector, and new actors entered the sector, including a foreign company and different state institutions. Thus, it can be said that the first wave was more qualitative than quantitative in importance.

From the foundation of the Turkish Republic in 1923 through to the late 1970s, Turkey had an import-substitution economic policy. In 1954, the Turkish government adopted a liberal FDI Law, but still the FDI inflows were very limited (Yavan, 2010). The initial phase of retail change started in the same year with the involvement of the Swiss Migros Genossenschaft, a retail cooperative. This happened clearly ahead of the first wave of supermarket diffusion, defined by Reardon et al. (2004). In October 1953, the municipality of Istanbul, supported by the government, invited Gottlieb Duttweiler, the founder of the Swiss Migros, to bring his expertise to Istanbul. Altogether 19 private and public partners invested in the new joint venture. The main part of the investment capital, however, was provided by credits from the state-owned Ziraat Bank (Agriculture Bank) and the Yapı Kredi Bank (the first private bank in Turkey) (Özcan, 2008, 189). In this case, then, actors were involved in the founding of the Turkish Migros that are normally active on different scales and in different sectors: local actors (municipality of Istanbul), national actors (e.g. banks), and the Swiss Migros.

The aims of the Turkish institutions were to organize an effective and affordable food supply for the urban population and to control the black market. The municipality of Istanbul and the Turkish government believed that foreign knowledge was needed to improve



Fig. 1: The Egyptian Bazaar (Mısır Çarşısı) in Istanbul is one example of traditional retail in Turkey. Today it is a tourist attraction. (Photo: A. Appel)

the food supply situation. This can be seen as a state-induced knowledge transfer. The reasons for the Swiss Migros to enter the Turkish market can be attributed more to corporate social responsibility than to real business interests: "...when in 1956 the Turkish government invited him [Gottlieb Duttweiler] to come to Istanbul in order to help in developing the economy, he accepted because he saw the opportunity to serve a country which needed economic development very badly" (Hochstrasser, 1968, 42–43). The pull factors for FDI in the retail sector, which have been identified by Wrigley (2000) and Reardon et al. (2004), did not play any role in this phase, but the active courting of a foreign retailer by state institutions from a different spatial scale, did.

In the beginning, Migros Türk operated twenty mobile sales trucks. The first stationary self-service store was installed in 1957. Although the company appeared successful from the outside (by 1959 it already had sixty sales trucks, and eleven roadside stands in Istanbul), it faced many problems (Özcan, 2008, 189–190). These included (1) financial losses, (2) state-controlled prices for food products, (3) difficulties to get new trucks and spare parts for the trucks due to import and foreign exchange controls, (4) lack of skilled staff and staff fluctuations, (5) poor infrastructure, (6) cold winters and hot summers, which affected food delivery (Özcan, 2008).

As its efforts to give the undertaking a new structure were not shared by their Turkish partners, the Swiss thought that it was "expected to play a purely technical, advisory and marginal role. The venture reached the point of collapse by the end of the 1950s ... Negotiations continued and repeated assurances were given to the Swiss partners to persuade them to stay" (Özcan, 2008, 191). Migros Türk was recapitalized and Swiss Migros received a share of 51 per cent (Özcan, 2008, 191). In the 1960s, Migros Türk started to vertically integrate parts of the supply chain: a buying office was opened in the south of Turkey (Mersin), and the company became involved in food processing (Özcan, 2008).

Knowledge transfer was an important part of the Swiss Migros' engagement in Turkey. As Charles Hochstrasser (1968, 43), at that time Chairman of the Board of the Swiss Migros cooperatives, pointed out: "Turkish employees and workers have been trained in Switzerland and are acquainted with our ideas and our methods of working. The experiences may not have been proved 100 percent successful, but several of these people are now working in Migros Turk [sic] and doing a good job training their countrymen." Besides the training of its employees, the market entry of Migros Türk

also had an indirect effect of learning-by-observing: "Individuals and companies tried to imitate Migros Turk [sic] by renewing their shops so that today you can find modern stores and supermarkets even in Anatolia. On the other hand, the efforts on the agricultural side to get standardized fruits and vegetables induced many farmers to look at this problem from a different point of view than before" (Hochstrasser, 1968, 42).

The innovations introduced to the Turkish market were not only imitated by private actors. In Ankara, a partnership of the state-owned Agricultural Bank, the Turkish Grain Board and the Günes Insurance Company, followed the Migros Türk example by founding the supermarket chain Gima A.Ş. in 1956. The Turkish Army started its own supermarket chain Ordu-Pazarları in 1963 (Oyak Corporate, 2011). At this time, private investors in Turkey did not show any interest in investing in the retail sector. Thus, local governments and consumer cooperatives were the driving forces for the second generation of supermarkets in Turkey (Özcan, 2008). While most of these chains failed, some of them were successful. The most important examples are the Tansaş supermarkets, set up by the municipality of Izmir in 1973, and the already-mentioned Gima and Ordu Pazarları (Koç et al., 2008).

The development of modern retail enterprises in Turkey in the phase from 1954 to 1975 is an example of supermarket chains that were founded by state institutions. While comparable developments in other countries were often based on the engagement of central or federal states, the initiative in Turkey was taken mainly by local institutions (although it was supported by the central government) in agglomerations. Furthermore, the early cooperation between the Turkish actors and the Swiss Migros seems to be a unique case. Nevertheless, these state chains paved the way for the private actors. First, they were important contributors to a development in which the consumers in Turkey's biggest agglomerations got slowly used to modern retail, and thus got amenable to private supermarket chains that entered the Turkish retail stage later. Second, most of them were required by their private (and often transnational) competitors to expand the store networks and to profit from their long-lasting experience in the Turkish market. There are some similarities with the developments in Central and Eastern Europe, where state institutions and state-induced cooperatives were organizing the retail sector.

The developments in the retail sector were accompanied by state efforts to make food wholesale more effective. In 1960, the law for the administration

of wholesale markets (law No. 80) came into effect. It gave municipalities the right to open wholesale market halls² (Yilmaz, Yilmaz, 2008).

1975–1989 – The Low Dynamic Phase

The second phase has to be characterized as a less dynamic phase in the retail sector. While private capital was still widely reluctant to invest in the retail sector on a large scale, state institutions did not intensify their efforts in the field. Thus – to stick to the wave metaphor – it can be said that this phase was more like a sea without waves, but with a slowly rising water level.

In 1975, the Swiss Migros sold its shares in Migros Türk to Koç Holding, one of the large Turkish industrial corporations. The reasons were political and economic instability, high inflation combined with controlled food prices. Migros in Turkey became Migros-Türk Limited, after an agreement with the Swiss Migros to keep the name Migros (Koç et al., 2008):

“We pay some royalties because we are using their name... But that is the only relation with them. ...From time to time, they want to come to Turkey and we take them and show them our locations. But we do not have to and they do not have to. But we do it since we used to have a link some years ago” (interview: Supply-chain-solutions Manager of Migros Türk, 2011).

Due to the investment of Koç, Migros became an entirely Turkish company. Koç was the first large Turkish corporation that got involved in the retail business: *“At that date the company was still only an Istanbul-based retailer, with sixteen stores, thirty-two trucks and 707 employees. Most of the equipment and merchandise was old and the facilities were in a dire condition”* (Özcan, 2008, 193). The Koç Holding responded to these challenges with huge investments and the recruitment of new managers. Growth was slow, however, and in the course of the 1980s, Migros Türk lost its role as a model of modernity for the Turkish market, as the owners of the company stuck to the existing formats and strategies. It took until 1988 before the first Migros supermarket was opened outside of Istanbul (in Izmir), and even to 1990 before the first new technological upgrade was implemented (Özcan, 2008).

The slow development of Migros is representative of general developments in the Turkish retail sector. The phase between 1975 and 1989, when

no transnational retailers operated in Turkey, had relatively low dynamics in the food retail sector as its main characteristic. The developments were limited to the founding of municipal supermarket chains following the example of Migros, and the slow adoption of the supermarket format by more and more local retailers (learning-by-observation). Examples include Pehlivanoglu (founded 1980), Kiler (1981) and Beğendik (1986). These developments were already indications of the dynamics that would arise in the 1990s. Processes of liberalization, deregulation and privatization that started after the military coup in 1980 laid a basis for these dynamics. Under the pressure of the International Monetary Fund (IMF), the government started to transform the economy from an import-substituting economy towards a liberal export-orientated one. Furthermore, in 1985, the Turkish government started to stimulate modern retail with the aim to boost tax revenues (Koç et al., 2008).

1990–2003 – The Second Wave:

The Rise of Transnational Corporations

While the first wave brought new actors and innovations to the country, but had little spatial range, the second wave brought not only new actors (TNCs and Turkish corporations) and innovations (e.g. new formats and organizational innovations), but also a growing spatial range. The gradual liberalization that started in the 1980s became an important pull factor for FDI in the Turkish retail sector in the 1990s. Several TNCs got active in Turkey and created new market dynamics. This happened parallel to the first wave of supermarket diffusion identified by Reardon et al. (2003).

In 1990, the German-based Metro Group opened its first Cash & Carry markets (Fig. 2), operating on a wholesale concept and addressing preferably professional customers (hotels, restaurants, catering – HORECA). It took until 1998 before Metro Group opened the first store of its hypermarket division Real: *“We had a very steeply learning curve; we had to do a lot to optimize it. ... Understanding the customer’s needs and demands, which always differ from country to country, often also from region to region, is crucial for our business’ success. So despite all our market research, we continually had to optimize and improve our product range and offer in order to adapt to the Turkish customer”* (interview representative of Metro Group, 2012).

² The law did not include any rules concerning product quality, standardization or prices, but gave the municipalities the right to fill this gap with its own regulations. It took until 1995 before the Government Decree (No. 552) for “Regulation of Trading of Fresh Fruits and Vegetables and Wholesale Markets” regulated product quality, standardization and prices for wholesale markets Turkey-wide (Yilmaz, Yilmaz, 2008).

Carrefour entered the Turkish market in 1991. Since 1996, Carrefour formed a joint venture with the Turkish conglomerate Sabanci Holding under the name Carrefour SA in Turkey. Following the launch of Metro Cash & Carry and Carrefour, numerous transnational, regional and local retail chains became active in Turkey. The Spanish discounter Dia³ opened its Turkish subsidiaries in 1999. The British Tesco took over the supermarket chain Kipa in Izmir in 2003, and expanded along the west and south coast (Fig. 3).

Although a number of TNCs entered Turkey during this phase, it is noteworthy that a lot of TNCs that were part of the “supermarket revolution” (Reardon, Hopkins, 2006, 522) in Central and Eastern Europe did not enter Turkey (e.g. Aldi, Auchan, Rewe Group, Schwarz Group). They partly (e.g. Aldi, Rewe Group and Schwarz Group) focused their investment and management on expansion in Central and Eastern Europe (e.g. Dries et al., 2004). Others (e.g. Ahold and Delhaize) were also attracted by the opportunities for



Fig. 2: Metro Cash&Carry store in Istanbul (Photo: M. Franz)



Fig. 3: Kipa store in Fethiye. The hypermarkets belong to the UK-chain Tesco (Photo: M. Franz)

³ A year later Dia was taken over by Carrefour. Dia in Turkey became a joint venture between Carrefour and Sabanci Holding and operates since then in Turkey under the name DiaSA. In 2011 Carrefour in Spain brought Dia in the stock market (see Table 2). Thus, Dia became once again an independent company based in Spain (Carrefour, 2011).

cheap investments in existing assets in South East Asia in the aftermath of the Asian crisis in 1997 and invested there (e.g. Mutebi, 2007). Furthermore, those who entered Turkey did not advance with the expansion in the market as fast as they did elsewhere (e.g. Carrefour and Metro Group) or entered relatively late (Tesco). This unassertive behaviour of the companies seems to be partly related to political developments: *“Our investment in the Turkish business was done step by step – mainly due to the turbulent political circumstances over the past years”* (interview representative of Metro Group, 2012).

However, in this period, foreign role models were increasingly imitated by Turkish companies in terms of formats, services, product range and marketing techniques (learning-by-observing). In some cases, foreign managers or Turkish managers that had gained experience in TNCs were hired by Turkish companies (learning-by-hiring). The increasing market dynamics, as well as the knowledge transfers after the market entry of TNCs, reflect developments that have been observed for other markets. One characteristic for the developments of the 1990s in Turkey is the increasing diversification of formats, including the introduction of discount stores and hypermarkets. Turkey’s first discount chain, BIM, was established in 1995: *“They brought know-how. ... Especially BIM changed the way of doing things a lot”* (interview Macromarket format manager of Migros Türk, 2011). BIM is an imitation of the German discount retailer ALDI. The know-how was transferred by consulting a former ALDI manager (learning-by-hiring) and the training of some members of management in Germany. Shortly after, Migros Türk established its own discount brand, named Şok. Besides BIM and Şok, today the major discount chains are Dia SA and A101. In comparison to super- and hypermarkets, discounters have a higher number of branches and wider geographical distribution all over Turkey (Franz and Hassler, 2011). This may be linked to the lower need for capital per store, less infrastructure requirements and the lower potential exit cost. While the success of discounters was bigger than expected, *“the hypermarket concept grew slower than anticipated”* (Planet Retail, 2011, 18). The high investment requirements and the potential exit costs discouraged investors from a stronger engagement in the hypermarket sector.

Besides the format diversification, organizational innovations were also undertaken. For example, credit card payment and customer loyalty cards were introduced. Also noteworthy is the early introduction of on-line grocery retail by Migros Türk in 1999. Starting in 1997, Turkish companies also invested abroad (Migros Türk started in Azerbaijan, later on it invested in Kazakhstan, Russia, Bulgaria, Macedonia and

Kirgizia; Gima in Bulgaria and Russia; Koç et al., 2008). They are part of the strong transnational expansion of second-tier retail TNCs identified by Dawson (2007).

2003 – Today – Third Wave: Diffusion and Consolidation

While the main drivers of the second wave were the impacts of policy changes that started in the decade before, the year 2003 brought a change in the politico-economic developments in Turkey that proved to have a great influence on the retail sector. As it also marked a change in the speed and spatial range of the developments, it can be seen as the start of a new wave.

In 2003, the Justice and Development Party (Turkish: Adalet ve Kalkınma Partisi – AKP) won the election as a moderate Islamic and neoliberal party. Under the new leadership, liberalization was taken forward and investors became more confident due to the growing political stability in the country. These political developments, together with the growing purchasing power of consumers in Turkey, had impacts on the retail sector: TNCs intensified their investments (Fig. 4): *“Turkey is one the focus countries for Metro Group in terms of investment and expansion now. We see a huge potential in the Turkish market with its economic growth, demographic structure and the general business-friendly environment”* (interview, representative of Metro Group, 2012).

The growing FDI in the sector was one of the reasons for far-reaching horizontal consolidation processes. Other reasons included the falling margins in the sector, increasing competition at attractive locations and between different formats (supermarket, hypermarket, discounter), and the strategy to buy regionally well-known chains to accelerate expansion, and to avoid problems of embeddedness that potentially would have occurred in organic growth. The consolidation processes took place in a similar manner, but faster than the developments in many parts of North America and Western Europe in the second half of the 20th century. Migros Türk took over the local or regional chains Tansaş (2005), Maxi (2008) and Yonca (2009). CarrefourSA acquired the chains Gima (2005, including Endi discount stores which became part of DiaSA) and Pınar Marketçilik (2009). The Kiler Group bought Canerler Marketler (2005), Güler Market (2006), Karıncalar (2007), and a number of stores from the struggling competitor Yimpaş. Makromarket bought Nazar (2007), Afra (2008), Kaya and Eras (2009) and merged with Uyum (2007) (Koç et al., 2008; company websites).

However, there is still a confusing amount of local and regional chains and the top five players only hold a market share of less than 10 percent (Planet

Retail, 2011, 23). As the head of the association of Turkish food retailers, Perder, stated in an interview, over 450 locally and regionally operating grocery retail chains are present: "You can see local brands you have never heard of dominating the market against

certain international huge success stories" (interview, representative of a food wholesale company, 2011). Many of the locally and regionally operating chains copy the strategies of discounters. On the other hand, they introduce high-end formats. In general, a trend of

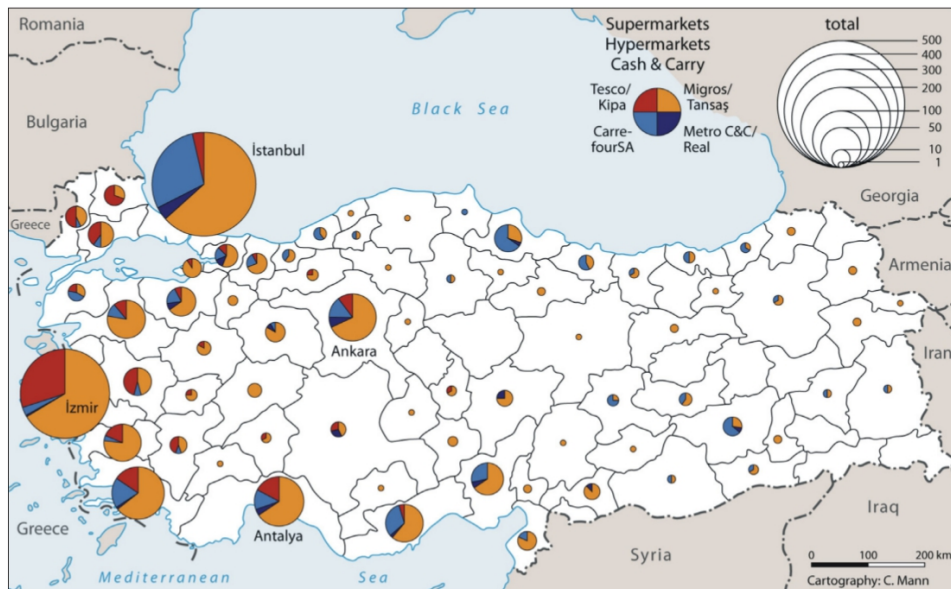


Fig. 4: The spatial diffusion of supermarkets, hypermarkets and cash & carry markets of selected companies in Turkey in December 2012
Sources: company websites, elaboration: C. Mann

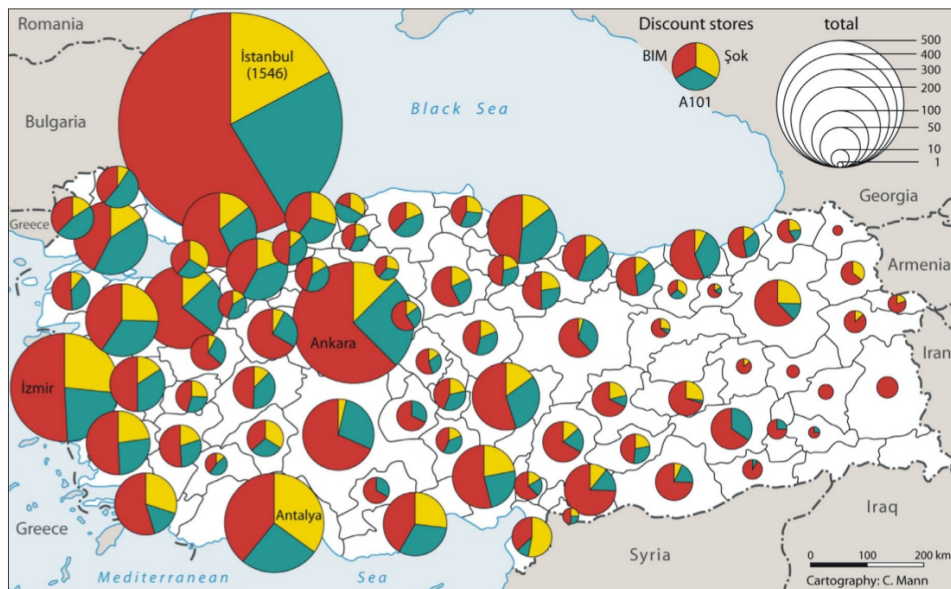


Fig. 5: The spatial diffusion of the three largest discount store chains in Turkey in December 2012
Sources: company websites, elaboration: C. Mann

chaining-up of smaller actors can be identified: “Local traditional one-spot retail markets ... have a tendency to organize up ... either by themselves by branching up or joining forces with others in that manner” (interview, representative of a food wholesale company, 2011). These developments include a harmonization of the product as well as the process knowledge between TNCs, Turkish corporations and regional players by observation and strong employee mobility between the different companies. One new development of this phase is the development of retail cooperatives in which small retailers unite to keep a competitive basis. The first one was founded in 2006 in Inegöl (Bursa region).

While new actors are entering the retail scene, others are leaving it. Huge business conglomerates reorganize themselves and sell their shares to retail companies because of the falling margins (Karadağ, 2010). Thus, Koç sold the majority of its shares in Migros Türk in 2008 to the British private equity fund BC Partners. Migros became the new name Migros Ticaret. Three years later BC Partners sold the Migros Ticaret discount chain Şok to Ülker: “It’s a strategic decision. They want to focus on the supermarket and hypermarket issue. The discount issue is very different from the supermarket issue ... (It’s) not a sales operation but a logistics operation” (interview with manager of Şok, 2011).

During the 2000s, modern formats diffused into smaller agglomerations, similar to the third wave described by Reardon et al. (2003). Among those were cities highly frequented by tourists, as well as areas with increasing economic activity and thus a rising amount of people in the middle-class income group. Table 1 gives an overview of the top five grocery retailers, Figure 4 and 5 give an overview of the diffusion of the most important retail companies. It can be seen that there is still a stronger distribution of the stores in the west of the country.

Due to economic development, reforms and changes in consumer demand (Reardon et al., 2003, 1141),

hypermarkets grew quickly after 1999 in large cities (there are no general size restrictions for retail stores in Turkey which would limit the expansion of hypermarkets): “Here consumers are more aware of international trends, have higher disposable incomes and have automobiles to travel to and from the stores. However, it is not easy for the sector to expand at a high speed: in many cases the search for large sites cause [sic] substantial difficulties owing to administrative hurdles” (Planet Retail, 2011, 18). The diffusion of super- and hypermarkets was and is sometimes accompanied by the development of shopping malls: “... many large supermarkets encourage purpose-built shopping centre developments (such as Migros in Istanbul’s Atrium shopping centre or Begendik in Istanbul’s Carrousel shopping centre), or play a more direct role in the development of their own shopping centres (such as Carrefour in Istanbul’s Carrefour shopping centre and Migros in Migros shopping centre in Beylikdüzü, Istanbul)” (Tokatli and Boyaci, 1998, 354). In 2009, there were 236 Shopping Centres in Turkey (PWC Turkey, 2011, 112).

Discount stores in Turkey, already established in the previous phase, were also successful (Fig. 5 and Tab. 2). They increasingly put pressure on the other formats with cheap prices, a close-meshed net of markets, and an aggressive and early expansion into new locations. Thus, many companies seem to put more efforts on the expansion of their discount formats than on hypermarkets (Planet Retail, 2011). This shows that there is great potential in emerging markets for a format that is not confined to the middle- and upper-income groups. This is affirmed by the successful expansion of the Turkish discount chain BIM in Morocco with 110 stores at the end of 2012 (BIM 2013, 3). Both formats, hypermarkets and discounters, are important product-based innovations that have spread with different intensity. Due to the differences in catchment areas (huge catchment areas for hypermarkets), investment needs (lower investment

Company	Country of origin	Number of Outlets	Total Sales Area SQM	Average Sales Area SQM	Grocery Retail Banner Sales (EUR)
BIM	Turkey (investors from USA and Saudi Arabia)	2,951	1,215,812	412	3,013,659,522
Migros Ticaret	Turkey (owned by British investment fond)	1,902	939,845	494	2,729,859,601
CarrefourSA (incl. DiaSA)	France and Turkey (joint venture)	1,138	579,360	509	1,276,416,890
Metro Group	Germany	31	275,200	8,877	944,156,429
Tesco	UK	121	286,332	2,366	598,200,600

Tab. 1: Top five grocery retailers 2010
Source: Planet Retail, 2011, 25

Year	Supermarkets, hypermarkets, cash & carry markets				Discount store chains			
	CarrefourSA	Metro Cash & Carry and Real	Migros and Tansas	Tesco/Kipa	A101	BIM	DiaSA	Şok
2010	248	31	1,902*	121	No data	2,951	890	No data
2012	242	40	852	188	1,784	3,556	1,093	1,217

Tab. 2: The number of outlets of selected companies in Turkey in 2010 and 2012.

Sources: Planet Retail, 2011, 25 and company websites. Note: *including Şok

per store for discounters), risks (higher potential exit costs for hypermarkets) and target groups (higher income groups for hypermarkets), discounters have reached higher quantities and are already successful in smaller and less developed cities of Turkey (Fig. 5).

As the chains of large retail companies reach more parts of Anatolia, new challenges await their distribution networks. While, for a long time, the distribution networks were focused on the western part of Turkey, the companies now have to bridge long distances in Central and Eastern Anatolia. This is a challenge for the food processing companies, too. Until now, they were mostly concentrated in the Istanbul region and not adjusted for country-wide distribution. Thus, a further diffusion of process-based knowledge can be expected. The situation concerning the large suppliers of fruits and vegetables is not improved: *“At Metro Cash and Carry in general we source over 90% of our products from local suppliers ... However, this has been quite a challenge in Turkey because in the past most of the Turkish suppliers, especially the ones offering good quality, focused much more on export than on building a national distribution network. It is only a recent trend that Turkish companies are trying to really focus on establishing a proper country-wide distribution network in order to meet growing demand and quality requirements”* (interview, Supply Chain Manager of Metro Cash & Carry, 2012).

Further changes could happen in the aftermath of an expected further liberalization of food wholesale, which is desired by many modern retailers. It has often been argued that the existing marketing system, which dictates the trade in wholesale markets, is protecting the role of intermediaries and disadvantages producers and consumers (Yilmaz, Yilmaz, 2008).

Although the growth of modern retail companies is partly happening very fast (Tab. 2), the traditional retail formats still have a dominant role in the Turkish food retail sector. This is especially true in rural areas and small towns, as the presence of supermarkets, hypermarkets and discounters is limited there (Planet Retail, 2011). The east still dwells on agriculture and largely suffers from its remoteness. However, those are the areas which are increasingly targeted by retail

companies: *“New, fast-growing economic centres have developed [in the central and eastern parts of Turkey], some of which show even better economic growth rates than the rest of the country. Among these, new industrial and economic centres are for example Kayseri, Adana, Diyarbakır, Gaziantep and many others. So ... if you want to do further expansion in Turkey, you have to move further to the east”* (interview, Board Member of Metro Cash & Carry Turkey, 2012).

While there are still some untapped potentials in the east, the competition is generally getting stronger and margins are narrowing due to high competition and consumers’ strong price-sensitivity (Euromonitor International, 2011).

Promoting on-line shopping, which is a product as well as a process-based innovation in the food retail sector, turns out to be one strategy to face the falling margins and can contribute to further growth and outreach. Especially, the increasing spread of mobile internet devices such as smart phones or tablet PCs, can mobilize customers to adopt new channels. Already, posters of store shelves have been set up by Migros to make customers aware of on-line shopping possibilities. The customers can directly scan products QR codes from the posters and place their order online. It seems that for parts of the Turkish society, material supermarkets may only be a short interlude between traditional retail and on-line shopping.

5. Conclusions

To categorize the global diffusion of supermarkets, the picture of waves rolling along is often used. However, this simplifying metaphor clouds the developments in different countries hit by these supermarket waves, which are much more differentiated. In general, the case of Turkey shows that the development of different phases or waves of the diffusion of retail innovation inside one country can be driven by a variety of interwoven factors, including institutional, economic and cultural aspects. At the level of state institutions, the development includes direct investments of state institutions in the retail sector, direct incentives for retail companies like subsidies and courting for FDI, as well as indirect incentives (liberalization,

deregulation). Furthermore, the political stability in a country can spur developments in the retail sector: From the economic perspective, economic growth, grades of competition, transfer of knowledge from other markets and capital availability seem to be the main factors. Growing demand is not only a consequence of higher incomes, but also of cultural changes, for example in family structures.

This case study of the development of the Turkish retail sector from the 1950s shows how the so-called supermarket revolution was based on short waves of innovations, changing actor constellations, and a growing spatial range of the diffusion of modern retail formats.

Major development trends are listed as follows:

- 1954–1975: State institutions which are normally active on different scales (municipalities, state-owned banks, state agencies, army, etc.) played a major role in the introduction of modern retail, as they established new retail companies and attracted the Swiss Migros to transfer knowledge to Turkey;
- 1975–1989: The phase in which no TNCs operated in Turkey, and thus had low dynamics in the Turkish grocery retail sector. Developments were limited to the founding of state and cooperative supermarket chains in urban agglomerations, and the slow adoption of the supermarket format by local retailers (learning-by-observing). The retail knowledge that was imported in the previous phase diffused in Turkey, but the transfer of new retail knowledge into the country was very limited;
- 1990–2003: The advent of retail TNCs in Turkey sparked new dynamics in the sector. However, the TNCs were still not assertive in their investments mainly due to the absence of political stability in the country. Nevertheless, foreign role models were increasingly copied by Turkish companies and a strong differentiation of retail formats (supermarkets, hypermarkets, discounters) changed the Turkish retail landscape (learning-by-observing and learning-by-hiring); and
- Since 2003: The stronger political stability, combined with neo-liberal policies, acted as a pull factor for FDI. FDI, falling margins, increasing competition at attractive locations and between different formats, resulted in market consolidation. However, Turkey is still characterized by a highly fragmented retail landscape.

The first, third and fourth phase can be considered as different short waves not only of investments and supermarket diffusion, but also of knowledge transfer. Current developments can be a sign that a new wave is on its way: the wave of grocery e-commerce.

The different phases also had different impacts on the supply systems. While the impact was still low during the first two phases (first short wave, phase of low dynamics), it was growing fast during the second short wave. However, it was still limited to the development of food processing and logistics, mainly in Istanbul and partly in other large agglomerations.

Nevertheless, most large fresh food suppliers were strongly focused on export. In the course of the third wave, the pattern changed. The Turkish retail sector was an increasingly attractive buyer for big suppliers and the demand spreads from Istanbul and the western part of Turkey to most of the country. Suppliers react with the development of new distribution networks, which are adequate to supply their goods to retailers all over the county.

This case study shows that state and cooperative retail chains paved the way for private actors, while most studies about the modernization of the retail sector have a strong focus on private companies or – even more specifically – on transnational corporations. Until 1990, state institutions and cooperative actors were the key drivers of retail innovations in Turkey. Later, the entry of transnational corporations in the market – headed by Metro Group and Carrefour – strongly influenced the Turkish retail scene, not only because of their own economic activities but also because they functioned as role models for other retailers.

Generally, the institutional changes that spurred developments in the retail sector during the last centuries can be seen as an example of changes in times of a neo-liberal policy agenda (Karadağ, 2010). As Karadağ (2010, 29) emphasizes: “*Similar regime dynamics and patterns of legitimization exist in other countries and regions that have experienced the transformation and retrenchment of the state, for example, in Latin America and Southeast Asia. Elites in oligarchic settings face the challenge of political contestation in highly fragmented configurations*”.

However, there are not only similarities with other countries at an institutional level, but also concerning the developments in the retail sector itself. In Central and Eastern Europe, state institutions and state-induced cooperatives were organizing the retail sector before 1990, although in a much more extensive way too. These retail chains also paved the way for private actors, who took over their businesses in many cases after ‘liberalization’. However, in most countries of Central and Eastern Europe, the spatial diffusion of supermarkets, hypermarkets and discounters happened much faster after 1990 than in Turkey (see e.g. Dries et al., 2004).

References:

- BIM (2013): Annual Report 2012 [online]. [cit. 07.10.2013]. Available at: URL: www.bim.com.tr/english/Uploads/dosyalar/1_12591379_bim_eng_2012.pdf
- BROWN, S. (1987): Institutional Change in Retailing: A Review and Synthesis. *European Journal of Marketing*, Vol. 21, No. 6, p. 5–36.
- BURT, S., DAVIES, K., DAWSON, J., SPARKS, L. (2008): Categorizing patterns and processes in retail grocery internationalisation. *Journal of Retailing and Consumer Services*, Vol. 15, No. 2, p. 78–92.
- CARREFOUR (2011): Carrefour acquires 100% of Dia from its subsidiary Norfin Holder S. L. prior to the distribution of the Dia shares by Carrefour [online]. [cit. 05.10.2011]. Available at: URL: www.carrefour.com/docroot/groupe/C4com/Pieces_jointes/Communiqués_financiers/2011/DIACOMMUNIQUE01072011UK.pdf
- COE, N. M. (2004): The internationalization/ globalisation of retailing: towards an economic geographical research agenda. *Environment and Planning A*, Vol. 36, p. 1571–1594.
- COE, N. M., HESS, M. (2005): The internationalization of retailing: implications for supply network restructuring in East Asia and Eastern Europe. *Journal of Economic Geography*, Vol. 5, No. 4, p. 449–473.
- COE, N. M., WRIGLEY, N. (2007): Host economy impacts of retail TNCs: the research agenda. *Journal of Economic Geography*, Vol. 7, No. 4, p. 341–371.
- CURRAH, A., WRIGLEY, N. (2004): Networks of organizational learning and adaptation in retail TNCs. *Global Networks*, Vol. 4, No. 1, p. 1–23.
- DAWSON, J. A. (2007): Scoping and conceptualising retailer internationalisation. *Journal of Economic Geography*, Vol. 7, No. 4, p. 373–397.
- DE ROCHA, A., DIB, L. A. (2002): The entry of Wal-Mart in Brazil and the competitive responses of multinational and domestic firms. *International Journal of Retail and Distribution Management*, Vol. 30, No. 1, p. 61–73.
- DRIES, L., REARDON, T.; SWINNEN, J. F. M. (2004): The Rapid Rise of Supermarkets in Central and Eastern Europe: Implications for the Agrifood Sector and Rural Development. *Development Policy Review*, Vol. 22, No. 5, p. 525–556.
- EUROMONITOR INTERNATIONAL (2011): Retailing – Turkey. London.
- FRANZ, M. (2010): The role of resistance in a retail production network: protests against supermarkets in India. *Singapore Journal of Tropical Geography*, Vol. 31, No. 3, p. 317–329.
- FRANZ, M., HASSLER, M. (2011): Globalisierung durch Supermärkte – Transnationale Einzelhändler in der Türkei. *Geographische Rundschau*, Vol. 63, No. 5, p. 28–34.
- HAMMER, I., BECK, S., GLÜCKLER, J. (2012): Lernen im lokalen Unternehmensnetzwerk: Imitation zwischen Konvention und Tabu. In: GLÜCKLER, J., DEHNING, W., JANNECK, M., ARMBRÜSTER, T. [eds.]: *Unternehmensnetzwerke. Architekturen, Strukturen und Strategien*. Heidelberg: Unternehmensnetzwerke – Architekturen, Strukturen und Strategien. Heidelberg, Springer; p. 163–182.
- HOCHSTRASSER, C. H. (1968): Opportunities and responsibilities of retailers around the World. *Journal of Retailing*, Vol. 44, No. 1, p. 38–44.
- HUMPHREY, J. (2007): The supermarket revolution in developing countries: tidal wave or tough competitive struggle? *Journal of Economic Geography*, Vol. 7, p. 433–450.
- KARADAĞ, R. (2010): Neoliberal Restructuring in Turkey – From State to Oligarchic Capitalism. MPIFG [Max Planck Institut für Gesellschaftsforschung] Discussion Paper 10/7. [online]. [cit. 23.04.2012]. Available at: URL: www.mpifg.de/pu/mpifg_dp/dp10-7.pdf, 23.4.2012.
- KOÇ, A. A., CODRON, J.-M., TEKELIOĞLU, Y., LEMEILLEUR, S., TOZANLI, S., AKSOY, Ş., BIGNEBAT, C., DEMIRER, R., MENCET, N. (2008): Agrifood Sector Studies – Restructuring of Agrifood chains in Turkey: The produce Sector (A). In: *Regoverning Markets – Small Scale Producers in modern Agrifood Markets*. [online]. [cit. 05.10.2011]. Available at: URL: www.regoverningmarkets.org/en/filemanager/active?fid=743
- KULKE, E. (2011): Internationalisierung des Einzelhandels – das Beispiel IKEA. *Geographische Rundschau*, Vol. 63, No. 5, p. 12–19.
- KULKE, E., PÄTZOLD, K. [eds.] (2009): *Internationalisierung des Einzelhandels – Untersuchungsstrategien und Anpassungsmechanismen*. Geographische Handelsforschung 15, Passau.
- MALMBERG, A., MASKELL, P. (2002): The elusive concept of localization economies: Towards a knowledge-based theory of spatial clustering. *Environment and Planning A*, Vol. 34, p. 429–449.
- MUNIZ-MARTINEZ, N. (1998): The internationalisation of European retailers in America: the US experience. *International Journal of Retail and Distribution Management*, Vol. 26, No. 1, p. 29–37.

- MUTEBI, A. (2007): Regulatory Responses to Large-format Transnational Retail in South-East Asian Cities. *Urban Studies*, Vol. 44, No. 2, p. 357–379.
- OYAK CORPORATE (2011): Corporate History 1961–1970 [online]. [cit. 29.08.2011]. Available at: URL: www.oyak.com.tr/EN/corporate/corporate-history/1961-1970.html.
- ÖZCAN, G. B. (2008): Surviving through transplantation and cloning: The Swiss Migros hybrid, Migros-Türk. In: Smith, C. [ed.] *Remaking Management*. Cambridge: Cambridge University Press, p. 181–205.
- PLANET RETAIL (2011): Country Report Turkey. London.
- PWC TURKEY (2011): *Shining Star – The Effects of the Retail Industry on the Turkish Economy*. Istanbul: PWC Turkey.
- REARDON, T., HOPKINS, R. (2006): The supermarket revolution in developing countries: policies to address emerging tensions among supermarkets, suppliers, and traditional retailers. *European Journal of Development Research*, Vol. 18, No. 4, p. 522–545.
- REARDON, T., MINTEN, B. (2011): Surprised by supermarkets: diffusion of modern food retail in India. *Journal of Agribusiness in Developing and Emerging Economies*, Vol. 1, No. 2, p. 134–161.
- REARDON, T., TIMMER, P., BARRRET, C. B., BERDEGUE, J. (2003): The rise of supermarkets in Africa, Asia, and Latin America. *American Journal of Agricultural Economics*, Vol. 85, No. 5, p. 1140–1146.
- REARDON, T., TIMMER, P., BERDEGUE, J. (2004): The Rapid Rise of Supermarkets in Developing Countries: Induced Organizational, Institutional, and Technological Change in Agrifood Systems. *Electronic Journal of Agricultural and Development Economics*, Vol. 1, No. 2, p. 168–183.
- ROMO, G. D., DIGAL, L., REARDON, T. (2009): The Transformation of Food Retail in the Philippines. *Asian Journal of Agriculture and Development*, Vol. 6, No. 2, p. 51–84.
- SENGUPTA, A. (2008): Emergence of modern Indian retail: an historical perspective. *International Journal of Retail & Distribution Management*, Vol. 36, p. 689–700.
- SONG, J., ALMEIDA, P., WU, G. (2003): Learning-by-Hiring: When Is Mobility More Likely to Facilitate Interfirm Knowledge Transfer? *Management Science*, Vol. 49, No. 4, p. 351–365.
- SZCZYRBA, Z., KUNC, J., KLAPKA, P., TONEV, P. (2007): Difúzní procesy v prostředí českého maloobchodu. *Regionální studia*, Vol. 1, No. 1, p. 8–12.
- TACCONELLI, W., WRIGLEY, N. (2009): Organizational challenges and strategic responses of retail TNCs in post-WTO-entry China. *Economic Geography*, Vol. 85, p. 149–173.
- TOKATLI, N., BOYACI, Y. (1998): The changing retail industry and retail landscapes – The case of post-1980 Turkey. *Cities*, Vol. 15, No. 5, p. 345–359.
- WRIGHT, P. C., ROY, G. (1999): Industrial espionage and competitive intelligence: one you do; one you do not. *Journal of Workplace Learning*, Vol. 11, No. 2, p. 53–59.
- WRIGLEY, N. (2000): The globalization of retail capital: themes for economic geography. In: CLARK, G. L., FELDMAN, M. P., GERTLER, M. S. [eds.]: *The Oxford Handbook of Economic Geography*. Oxford, Oxford University Press, p. 292–313.
- YAVAN, N. (2010): The Location Choice of Foreign Direct Investment Within Turkey: An Empirical Analysis. *European Planning Studies*, Vol. 18, No. 10, p. 1675–1705.
- YILMAZ, S., YILMAZ, I. (2008): Evaluation of the wholesale market system for fresh fruits and vegetables in Turkey: A case study from Antalya Metropolitan Municipality. *New Zealand Journal of Crop and Horticultural Science*, Vol. 36, No. 2, p. 85–95.

Authors' addresses:

Dr. Martin FRANZ, e-mail: martin.franz@geo.uni-marburg.de
 Alexandra APPEL, e-mail: alexandra.appel@geo.uni-marburg.de
 Prof. Dr. Markus HASSLER, e-mail: markus.hassler@geo.uni-marburg.de
 Faculty of Geography, Philipps-Universität Marburg
 Deutschhausstr. 10, 35032 Marburg, Germany

Initial submission 23 July 2013, **final acceptance** 11 October 2013

Please cite this article as:

FRANZ, M., APPEL, A., HASSLER, M. (2013): Short waves of supermarket diffusion in Turkey. *Moravian Geographical Reports*, Vol. 21, No. 4, p. 50–63, DOI: 10.2478/mgr-2013-0020.

5 Migros Türk – ein (trans-)nationales Unternehmen und Prozesse der Globalisierung im türkischen Le- bensmitteleinzelhandel

APPEL, A., FRANZ, M., HASSLER, M. (2011): Migros Türk – ein (trans-)nationales Unternehmen und Prozesse der Globalisierung im türkischen Lebensmitteleinzelhandel. In: Geographica Helvetica 4/2011: 271-280.

Migros Türk – ein (trans-) nationales Unternehmen und Prozesse der Globalisierung im türkischen Lebensmitteleinzelhandel

Alexandra Appel, Martin Franz, Markus Hassler,
Marburg

1 Einleitung

Die Schweizer Einzelhandelsgenossenschaft Migros begann 1954 ihr Engagement in der Türkei und setzte damit den Startpunkt für eine Modernisierung des türkischen Lebensmitteleinzelhandels (LEH). Auch wenn sich die Schweizer Migros 1974 aus der Türkei zurückzog, ist Migros Türk bis heute einer der wichtigsten Akteure im türkischen LEH und inzwischen selbst zu einem transnationalen Unternehmen (Transnational Corporation - TNC) geworden. Das Konzept des transnationalen Unternehmens ist sowohl in der Globalisierungs- als auch in der geographischen Handelsforschung von zentraler Bedeutung. Dabei wird in der schablonenhaften Unterscheidung zwischen nationalen oder indigenen und transnationalen Unternehmen oft vernachlässigt, dass diese Grenzen durch Prozesse der Globalisierung nicht nur der jeweiligen Branchen der Unternehmen, sondern auch des Finanzsektors längst verschwommen sind.

Der vorliegende Artikel zeichnet am Beispiel von Migros Türk die Geschichte der Internationalisierung des türkischen LEH nach, ordnet diese in globale Prozesse im LEH ein und diskutiert dabei das Konzept des transnationalen Unternehmens. Der Artikel beruht auf 32 qualitativen Experteninterviews, die zwischen Februar und März 2010 sowie März und Juni 2011 in der Türkei durchgeführt wurden. Zu den Interviewpartnern gehörten unter anderem Vertreter verschiedener LEH-Formate des Migros Türk-Konzerns und seiner Konkurrenzunternehmen sowie Vertreter von Zulieferern aus der Lebensmittelbranche und von Einzelhandelsverbänden. Im Text sind türkischsprachige Interviewzitate ins Deutsche übertragen worden. Der Artikel ist in vier Teile gegliedert. Teil zwei bietet zunächst eine konzeptionelle Einführung zu TNCs und ihrer Bedeutung bei Prozessen der Globalisierung im Einzelhandel. In Teil drei wird die Entwicklung des Unternehmens Migros Türk analysiert. Im letzten Teil wird ein Fazit gezogen.

2 Transnationale Unternehmen im Lebensmitteleinzelhandel

Lebensmitteleinzelhändler wie Carrefour (Frankreich), Tesco (Grossbritannien) und Wal-Mart (USA) haben in den letzten zwanzig Jahren sowohl ihre Filialnetze

als auch ihre Zulieferbeziehungen in neue Märkte ausgeweitet und sind so zu TNCs geworden (COE & HESS 2005). Vereinzelt fanden derartige Prozesse allerdings schon viel früher statt – so begann zum Beispiel Metro (Deutschland) seine ersten Auslandsinvestitionen bereits 1968 (FRANZ 2011) – ab etwa 1990 gewannen diese Entwicklungen aber schubweise deutlich an Dynamik.

Während DICKEN (2011: 110) in seiner Definition von TNCs deren Möglichkeit zur grenzüberschreitenden Machtausübung zum Kriterium für Transnationalität macht, wird der Begriff in diversen Veröffentlichungen zum Einzelhandel (z.B. COE & WRIGLEY 2007; KULKE & PÄTZOLD 2009) für Unternehmen verwendet, die nicht nur grenzüberschreitend Handel betreiben, sondern auch grenzüberschreitend investieren. WRIGLEY et al. (2005: 438) konzeptualisieren TNCs als

«complex configurations of intra-, inter- and extrafirm relational networks. These networks are highly embedded in, and therefore shaped by, the economic, political and institutional contexts of both home and host economies».

Bei der Analyse von Globalisierungsprozessen im Einzelhandel werden die TNCs als Gegenstück zu den einheimischen «indigenous retailers» (COE & WRIGLEY 2007: 7) gesehen, die unter Umständen nicht nur mit wirtschaftlichen Anpassungen, sondern auch mit politischem Widerstand auf die ausländische Konkurrenz reagieren (FRANZ 2010). Dennoch dominieren mittlerweile im Einzelhandelssektor vieler Staaten Südostasiens, Europas und Lateinamerikas TNCs (COE & HESS 2005). Die geographische Marktexpansion der dominanten Akteure wird gegenwärtig auch in Afrika und Südasiens fortgesetzt. So kommt es, dass auch im Einzelhandel TNCs zu «the primary «movers and shapers» of the global economy» (DICKEN 2011: 109) geworden sind. Aufgrund der besonderen Bedeutung der Einbettung und der meist von produzierenden Unternehmen abweichenden Regulierung für Investitionen, weicht die Organisation von transnationalen Einzelhandelsunternehmen weitgehend von den Strukturen der TNCs im primären oder sekundären Sektor sowie im Dienstleistungsbereich, z.B. bei unternehmensnahen Dienstleistungen oder Offshore-Routinetätigkeiten wie Call Centers, ab (DAWSON 2007; WRIGLEY et al. 2005).

Die Transnationalisierung erfolgreicher Einzelhändler aus Industriestaaten begann in den 1990er Jahren auf

Grund weitgehender Konsolidierung und zunehmender Regulierung in den Heimatmärkten sowie günstig verfügbarer Finanzmittel, die in den Ursprungsmärkten der Unternehmen nur noch schwerlich für weitere Expansionen genutzt werden konnten. Als wesentlicher Pull-Faktor, der zur Ausbreitung von Supermärkten weltweit beitrug, kann der Trend zur Liberalisierung und Deregulierung vieler Märkte betrachtet werden (REARDON et al. 2004; WRIGLEY 2000).

«Besonders interessant sind dabei Länder, die einen raschen wirtschaftlichen Wachstumsprozess durchlaufen und in welchen sich aufgrund steigender Einkommen neue Absatzpotentiale entwickeln [...]» (KULKE 2011: 13).

Die Implementierung von Internationalisierungsstrategien im Einzelhandel korreliert häufig mit der Grösse des Unternehmens. DAWSON (2007) stellt fest, dass die Unternehmen der zweiten Reihe der Einzelhandels-TNCs – die untere Hälfte der Top 100-Einzelhändler – aktuell deutlich aktiver in neue Märkte expandieren als die grössten TNCs. Bei letzteren ist die Zahl der Staaten, in denen sie vertreten sind, in den letzten Jahren nur noch verhältnismässig wenig gewachsen. Sie scheinen sich darauf zu fokussieren, ihren Marktanteil in den Staaten, in denen sie bereits vertreten sind, zu erhöhen.

Der Markteinstieg von TNCs in einen neuen Markt ist besonders dann erfolgreich, wenn sie

«ein in der Heimat bewährtes Konzept übertragen, das im Zielland noch nicht vorhanden ist und für welches ein Marktpotential besteht» (KULKE 2011: 13).

Dadurch findet im Zielland häufig ein Formatwandel statt, der mit weiteren Veränderungen verbunden sein kann: Wandel der Stadtbilder und Konsummuster, Veränderungen der Konkurrenzstrukturen und horizontale Konzentrationsprozesse, Innovationen im Bereich der Zuliefernetzwerke und vertikale Integration von Lieferstrukturen durch Einzelhandelsunternehmen (COE & WRIGLEY 2007; FRANZ 2011; WÖRTMANN 2003).

REARDON und HOPKINS (2006) unterscheiden vier raum-zeitliche Wellen der Ausbreitung von Supermärkten und anderen modernen LEH-Formaten. Die erste Welle betraf zwischen Anfang und Mitte der 1990er Jahre die Metropolen in den grossen und/oder relativ wohlhabenden Staaten Lateinamerikas, die zweite Welle Mittelosteuropa sowie Teile von Ost- und Südostasien. Die dritte Welle erfasste ab Ende der 1990er Jahre Osteuropa, die kleineren und ärmeren Länder Lateinamerikas und Asiens sowie, etwas später, weitere Teile von Südost- und Ostasien. Gleichzeitig expandierten TNCs auch in kleinere Agglomerationen in den Gebieten der ersten Welle.

Die vierte Welle, die Mitte der 2000er Jahre begann, hat Südasiens und Westafrika zum Ziel (REARDON et al. 2003; REARDON et al. 2004; REARDON & HOPKINS 2006). Dabei sind diese Wellen der Ausbreitung des modernen LEH nicht an die Expansion von TNCs gebunden: Einheimische Unternehmen übernehmen Neuerungen und tragen damit zur Diffusion neuer Formate und anderer Innovationen – auch in Regionen oder Staaten, in denen keine TNCs aktiv sind – bei. Bei derartigen Wissenstransfers kann zwischen Produkt- und Prozesswissen unterschieden werden (CURRAH & WRIGLEY 2004). Die Sichtbarkeit und Zugänglichkeit der Geschäfte macht das Produktwissen für Konkurrenten leicht kopierbar (DAWSON 1994). Deshalb ist das Prozesswissen (z.B. IT-Systeme, logistische Abläufe, Aufbau von Liefernetzwerken) von besonderer strategischer Bedeutung für Einzelhandel-TNCs (CURRAH & WRIGLEY 2004). Um an derartiges Wissen aus einem anderen Unternehmen zu gelangen, gibt es verschiedene Möglichkeiten. Dazu gehören Joint Ventures, Firmenübernahmen, Industriespionage und das Abwerben von Mitarbeitenden. Auch in der Transnationalisierung des Einzelhandels in der Türkei spielen unterschiedliche Methoden des Know-how-Transfers eine entscheidende Rolle (FRANZ & HASSLER 2011). Am Fallbeispiel des bis vor kurzer Zeit grössten türkischen Lebensmitteleinzelhändlers, Migros Türk, werden im Folgenden die spezifischen Dynamiken in der Türkei analysiert.

3 Fallbeispiel Migros Türk

3.1 Gezielter Know-how-Transfer: die Initialphase ab 1954

Bereits 1954 wurde der erste «moderne» Lebensmitteleinzelhändler in der Türkei – Migros Türk – gegründet. Mit dem Ziel, die Verteilung von Lebensmitteln zu sichern und zu regulieren sowie das Wachstum des Schwarzmarktes einzudämmen, initiierte die Stadtverwaltung Istanbuls die Gründung eines Joint-Ventures mit der Schweizer Migros Genossenschaft. Insgesamt investierten 19 Teilhaber in das neue Unternehmen. Der Grossteil wurde allerdings aus Krediten der staatlichen Ziraat Bank (Landwirtschaftsbank) und der Yapı Kredi Bank, der ersten privaten Bank der Türkei, finanziert (ÖZCAN 2007: 189). Damit waren Akteure, die sonst auf sehr unterschiedlichen Massstabsebenen aktiv sind, in die Gründung des Unternehmens involviert: von lokalen Akteuren wie der Stadtverwaltung Istanbul, nationalen Akteuren wie Banken bis hin zur Schweizer Migros, die damit zum ersten Mal in ihrer Geschichte zum TNC wurde. Hier zeigt sich auch, dass in dieser ersten Welle der Internationalisierung und Modernisierung des LEH in der Türkei nicht die von WRIGLEY (2000) für die Internationalisierungsschübe der 1990er Jahre festgestellten Faktoren eine Rolle

spielten. Vielmehr war es eher das aktive Werben um einen ausländischen Einzelhändler durch staatliche Institutionen, um gezielt sowohl Produkt- als auch Prozesswissen über modernen LEH in die Türkei zu übertragen.

Bis 1957 operierte Migros Türk nach dem ursprünglichen helvetischen Vorbild mit mobilen Einkaufslastwagen, die Lebensmittel zu bestimmten Uhrzeiten an bestimmten Orten innerhalb Istanbuls anboten. 1959 hatte Migros Türk bereits acht Selbstbedienungsläden, elf Strassenstände und sechzig Verkaufswagen (ÖZCAN 2007: 190). Die Gründung von Migros Türk unter Beteiligung der Stadt Istanbul wurde zum Vorbild für andere Städte in der Türkei, und so folgten auch die Städte Ankara und Izmir mit der Gründung staatlicher Supermärkte. In Ankara wurde 1956 der erste Gima-Markt eröffnet und die ersten Tansaş-Märkte wurden 1973 in Izmir eröffnet. Daneben schaffte das Militär ab 1963 die Ordu-Pazarları-Supermärkte (OYAK CORPORATE 2011).

Zwar war Migros Türk anfänglich erfolgreich, steigende Inflationsraten und eine hohe Staatsverschuldung blieben allerdings problematisch für die Schweizer Investoren. Die grössten Probleme ergaben sich aus den staatlichen Preiskontrollen, dem Mangel an Fachkräften und dem hohen Aufwand zur Instandhaltung der mobilen Verkaufswagen, insbesondere wegen der Import-Regelungen und dem Mangel an Ersatzteilen (ÖZCAN 2007). Im Jahr 1960 wurde Migros Türk einvernehmlich umstrukturiert: Die Schweizer Migros Genossenschaft übernahm gemeinsam mit staatlichen Instanzen, darunter die Istanbuler Stadtverwaltung, die Et Balık Kurumu (Gesellschaft für Fleisch und Fisch) sowie die Ziraat Bank, 51% der Anteile. Damit wurde Migros Türk zu einem quasi-staatlichen Unternehmen (ÖZCAN 2007: 191) (Abb. 1).

3.2 Anfänge der Liberalisierung und Deregulierung 1975-1989

Die Jahrzehnte zwischen 1960 und 1980 waren von wirtschaftlicher Instabilität gekennzeichnet. Dazu kamen die Ölkrisen der 1970er Jahre, die die hohe Arbeitslosigkeit und die Inflationsraten verstärkten. Ausserdem herrschten politische Instabilität und die Angst vor, dass traditionelle und islamische Kräfte die laizistische Staatsordnung unterlaufen könnten. Aus diesen Gründen kam es 1960, 1971 und 1980 zu Militärputschen in der Türkei. Diese Entwicklungen trugen dazu bei, dass der Schweizer Teilhaber 1975 seine Anteile an die Koç Holding, eine der grossen türkischen Wirtschaftskonglomerate, verkaufte. Damit wurde Migros Türk zu einem rein türkischen Unternehmen. Den Namen «Migros» durfte das Unternehmen weiterhin verwenden – allerdings nur in der Türkei. Mit der Schweizer Migros Genossenschaft

bestehen heute, neben den Ausgleichszahlungen für die Namensverwendung, vorwiegend informelle Verknüpfungen:

«We only use their name. And I think we pay some loyalty because we are using their name. [...] But that's the only relation with them. [...] From time to time they want to come to Turkey and we take them and show our locations to them. But we don't have to and they don't have to. But we do it since we are used to have a link some years ago» (Interview mit Supply-chain-solutions Manager von Migros Türk, 2011).

Mit dem Militärputsch 1980 wurden auch die Liberalisierungs-, Deregulierungs- und Privatisierungsmassnahmen vorangetrieben. Eine Umstellung des Wirtschaftssystems war ausserdem als Auflage der Strukturanpassungsprogramme des Internationalen Währungsfonds (IWF) im Rahmen der finanziellen Hilfestellung nach dem letzten Militärputsch verbindlich. Die auf Import-Substitution basierende Wirtschaft wurde schrittweise bis 1988 in eine liberale Marktwirtschaft umgewandelt. Zudem förderte die türkische Regierung ab 1985 zunehmend den modernen Einzelhandel mit dem Ziel, das Steueraufkommen zu erhöhen (Koç et al. 2008).

Migros Türk expandierte bereits Mitte der 1980er Jahre ausserhalb Istanbuls in Izmir. Bereits seit den Anfängen der wirtschaftlichen Liberalisierungs- und Deregulierungsprozesse zu Beginn der 1980er Jahre entstanden viele türkische Supermarktketten als Kopien der europäischen und nordamerikanischen Vorbilder, die so zur Modernisierung des türkischen LEH beitrugen. Vorwiegend waren sie lokale und regionale Akteure, wie beispielsweise die Ketten Pehlivanoglu (gegründet 1980), Kiler (gegründet 1981) oder Beğendik (1986).

3.3 Zunehmende Dynamik ab Anfang der 1990er Jahre

Echte Dynamik stellte sich allerdings erst Anfang der 1990er Jahre, parallel zu der von REARDON und HOPKINS (2006) definierten ersten Welle der weltweiten Supermarktausbreitung, mit dem Markteintritt von Metro und Carrefour und der damit zugespitzten Konkurrenzsituation ein. Ein ehemaliger Einzelhandelsmanager sagte im Interview:

«Der türkische Lebensmitteleinzelhandel ist ganz am Anfang, alles wird sich noch sehr verändern. Sogar sehr am Anfang, die Zeitrechnung beginnt eigentlich erst mit dem Einstieg von Metro und Carrefour».

Metro trat 1990 mit dem Cash & Carry-Konzept in den türkischen Markt ein. Allerdings eröffneten sie erst 1998 die ersten Real-Hypermärkte. Die ersten erfolg-

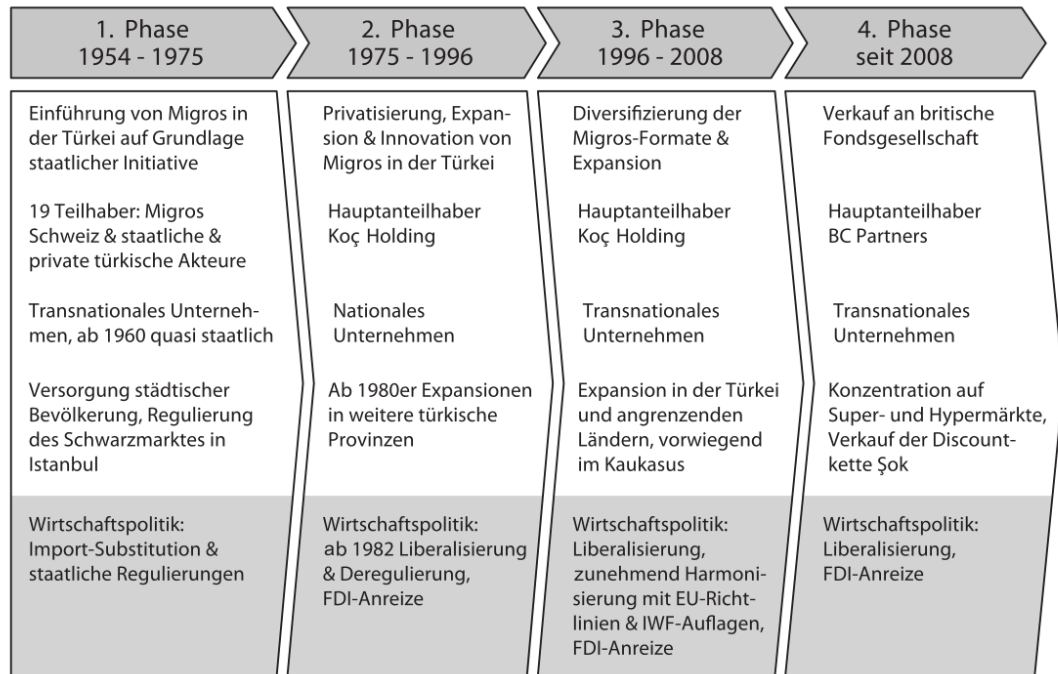


Abb. 1: Phasenmodell der Entwicklung von Migros Türk
Phase model of development of Migros Türk
Modèle des phases du développement de Migros Türk
 Quelle: eigene Darstellung

reichen Hypermärkte führte 1991 Carrefour (seit 1996 aufgrund eines Joint-Ventures mit dem türkischen Wirtschaftskonglomerat Sabancı Holding unter dem Namen CarrefourSA) in der Türkei ein. Seit dem Markteintritt von Metro und Carrefour wurden zahlreiche transnationale, regionale und lokale LEH-Ketten in der Türkei aktiv. Das britische Unternehmen Tesco übernahm 2003 die in Izmir gegründete Supermarktkette Kipa und expandiert seitdem entlang der West- und Südküste. Der spanische Lebensmitteldiscounter Dia eröffnete die ersten türkischen Niederlassungen 1999. Ein Jahr später wurde Dia von Carrefour und in der Türkei vom Joint-Venture aus Carrefour und Sabancı Holding übernommen und agiert seitdem in der Türkei unter dem Namen DiaSA. Carrefour brachte Dia 2011 in Spanien an die Börse. Damit wurde Dia wieder zum eigenständigen Unternehmen mit Sitz in Spanien (CARREFOUR 2011).

Durch den Markteintritt der TNCs wurde der Formatwandel, hin zu immer grösseren Einzelhandelsformaten, nicht nur beschleunigt, sondern auch deutlich

diversifiziert (zielgruppenspezifische Ausdifferenzierung der Formate von Convenience bis Hyper- und Cash & Carry-Märkte). Die Entwicklungen in der Türkei verliefen allerdings vergleichsweise langsamer als beispielsweise in den grossen und wohlhabenderen Staaten Südamerikas. Während der Anteil der modernen Formate im LEH in den Ländern Brasilien, Chile und Argentinien bereits im Jahr 2002 jeweils über 50% betrug (REARDON et al. 2007: 3f.), lag dieser Anteil in der Türkei im Jahr 2008 erst bei etwa 32% (PRICEWATERHOUSE COOPERS TURKEY - PWC 2011: 31). Die Gründe dafür werden in der langen Tradition staatlicher Kontrolle gesehen (CODRON et al. 2004).

Neben den Auflagen des IWF beeinflussten auch die Zollunion mit der Europäischen Union seit 1996 und die aufgenommenen Beitrittsverhandlungen seit 1999 die Fortschritte in den Liberalisierungs- und Deregulierungsmassnahmen des türkischen Marktes. Diese wirkten sich auch auf die Attraktivität der Türkei für europäische Investoren aus. Damit wurden in den 1990er Jahren zunehmend die von WRIGLEY (2000)

definierten Pull-Faktoren wirksam, gleichzeitig ist dabei das Engagement des türkischen Staates hervorzuheben. Auch heute noch gibt es starke staatliche Anreize für (ausländische) Investitionen, die Pull-Faktoren für TNCs darstellen: Dazu gehören Steuerbefreiungen oder -begünstigungen, Übernahme von Sozialversicherungsanteilen für Arbeitgeber und Zuteilung von staatlichem Land für die Unternehmensgründung. Gefördert werden sowohl Grossinvestoren als auch kleine und mittelständische Unternehmen. Artikel 3 des Gesetzes 4875 regelt zudem die Gleichstellung ausländischer und türkischer Investoren:

«1. Foreign investors are free to make foreign direct investments in Turkey. 2. Foreign investors shall be subject to equal treatment with domestic investors» (FOREIGN DIRECT INVESTMENT LAW No. 4875).

Neben den staatlichen Anreizen können ein generelles Wirtschaftswachstum und die dadurch veränderte Einkommensverteilung und -steigerung als wichtigste Pull-Faktoren angesehen werden.

Die 1990er Jahre waren geprägt durch strukturelle Innovationen und räumliche Expansionen im Bereich der LEHs. Ab Mitte der 1990er Jahre nahm die Zahl der grossen Supermärkte mit Verkaufsflächen von mehr als 1.000 Quadratmetern rapide zu (CODRON et al. 2004: 591). Migros Türk kopierte die in der Schweiz gängige Differenzierung von M-, MM-, und MMM-Supermarktformaten. Das M-Format ist ein Nachbarschaftsladen mit kleiner Verkaufsfläche und kleinem Sortiment. Die MMM-Formate verfügen über die grössten Verkaufsflächen und das breiteste und tiefste Sortiment der Migros Türk-Formate. Das Hypermarktformat von Migros Türk heisst 5M. Durch diese Ausdifferenzierung der Formate kam es gleichzeitig zu einer Spezialisierung (zielgruppenspezifische Orientierung, z.B. Macromarket als Luxus-Supermarktkette) und Despezialisierung (Hypermarktformate, die neben Lebensmitteln z.B. auch Kleidung und Bücher führen) (vgl. WORTMANN 2003).

Ein wichtiger Meilenstein in der Geschichte des LEH der Türkei ist die Gründung des Discounters BİM 1995 durch türkische, US-amerikanische und saudi-arabische Investoren (KOÇ et al. 2009). «They brought know-how. [...] BİM changed the way of doing things a lot» erklärte die Macromarket-Formatmanagerin von Migros Türk im Interview (2011). BİM ist eine Kopie des deutschen Aldi und der erste Lebensmittel-discounter in der Türkei (FRANZ & HASSLER 2011). Als Reaktion auf BİM eröffnete auch Migros Türk eine Discountkette unter dem Namen Şok, wobei sich Migros Türk, ebenso wie BİM, von einem ehemaligen Aldi-Manager beraten liess. So stellen beide Unternehmen heute Beispiele für erfolgreichen Transfer von

Produkt- und Prozesswissen vom TNC Aldi auf die zunächst nationalen Akteure BİM und Şok dar, ohne dass Aldi je selbst in der Türkei aktiv geworden wäre. Damit wurde ein Format eingeführt, das zahlreichen Einkommensgruppen zugänglich ist und sich nicht allein an «small pockets of upper-income consumers in large cities» richtet (REARDON et al. 2007: 3), was vielfach in frühen Arbeiten zur Verbreitung von Supermärkten in Entwicklungs- und Schwellenländern kritisiert wurde (z.B. GOLDMAN 1974; HOLTON 1953).

Auch andere türkische Einzelhandelsunternehmen kopierten zunehmend ausländische Vorbilder, und das teilweise mit grossem Erfolg. Insgesamt gibt es laut Angaben von Perder, dem Verband türkischer Lebensmitteleinzelhandelsketten, mehr als 450 türkische Supermarktketten, die seit Anfang der 1990er Jahre als Reaktion auf die TNCs und das Wachstum von Migros Türk gegründet wurden.

«[...] you can see local brands you have never heard of dominating the market against certain international huge success stories» (Interview mit dem Inhaber eines Zulieferunternehmens, 2011).

Ein Beispiel sind die im thrakischen Teil der Türkei verbreiteten Ardaş-Märkte. Insbesondere Discount-Formate konnten sich gegenüber ausländischen Konkurrenten und Migros Türk profilieren. Neben BİM und Şok ist die 2008 gegründete Kette A101 zu nennen. Heute hat sie 1050 Filialen in 48 Provinzen der Türkei.

1996 wurde Migros Türk selbst zu einem TNC. Unter dem Namen «Ramstore» eröffnete Migros Türk zusammen mit dem Baukonzern Enka Niederlassungen zunächst in Aserbaidschan, dann auch in Kasachstan, Russland, Bulgarien, Mazedonien und Kirgisien. Damit wurde Migros Türk zu einem der sogenannten «smaller second-tier <regional> retail TNCs» (COE & WRIGLEY 2007: 3). Andere türkische Einzelhandelsunternehmen wie BİM und Gima folgten dem Vorbild und expandierten ebenfalls ins Ausland (FRANZ & HASSLER 2011).

3.4 Horizontale Konzentrationsprozesse in den 2000er Jahren

Die 2000er Jahre wurden von horizontalen Konzentrationsprozessen im LEH der Türkei geprägt. So kam es auch zur Konzentration von Marktmacht. Migros Türk kaufte die ursprünglich in Izmir angesiedelte Kette Tansaş sowie die Supermarktketten Yonca und Maxi. CarrefourSA übernahm die ehemals in Ankara gegründete Kette Gima und die Pınar Marketçilik Supermärkte. Die Kiler Gruppe kaufte die Ketten Canerler, Güler und Karıncalar. Insgesamt wurde der Marktanteil der fünf grössten Akteure im LEH (Migros Türk, CarrefourSA, BİM, Metro, Tesco Kipa), vor dem Verkauf der Migros-Tochter Şok, in der

Türkei jedoch auf weniger als 20% geschätzt (PRICEWATERHOUSE COOPERS TURKEY - PWC 2011: 87). Daneben wurden neue Formate erfolgreich etabliert. Dazu gehören *high-end*-Formate, wie die heutige Migros Türk-Tochter Macrocenter, und Kleinformate im urbanen Raum, wie Migros-Jet als Convenience-Format. Zudem zeichnet sich eine zunehmende vertikale Integration in der Lieferkette von frischem Obst und Gemüse ab (vgl. Koç et al. 2008).

2007 verkaufte Migros Türk ihren Anteil an den knapp achtzig russischen Ramstore-Geschäften an Enka, so dass der Baukonzern alleiniger Eigentümer von Ramstore in Russland wurde. Migros Türk blieb aber Eigentümerin der Ramstore-Läden in den anderen genannten Staaten. 2008 verkaufte die Koç Holding ihre Anteile in Höhe von 50,8% an die britische Fondsgesellschaft BC Partners und trat damit aus dem LEH-Sektor aus. Heute, seit dem Zusammenschluss der ehemaligen Unternehmen Migros Türk T.A.Ş. und Moonlight Perakendecilik ve Ticaret A.Ş. im Jahr 2009, gehören über 80% der Anteile Migros Ticaret A.Ş. als Tochterunternehmen von BC Partners (MIGROS TICARET A.Ş. 2011). Aufgrund der weitgehenden Globalisierung der Finanzmärkte wurde Migros Türk, die in der Türkei nach wie vor als türkisches Unternehmen empfunden wird, Besitz eines britischen Fonds, über den unter anderem auch der türkische Fonds Turkven Private Equity an dem Unternehmen beteiligt ist (BC PARTNERS 2008). Mit der Übernahme durch die britische Fondsgesellschaft BC-Partners werden strategische Entscheidungen für Migros und Ramstore weder in der Türkei noch im Kaukasus getroffen, sondern in Grossbritannien, wo es keine einzige Niederlassung des Migros Ticaret A.Ş. Konzerns gibt.

Die neuen Eigentümerstrukturen wirkten sich auch auf die Strategie aus. Im Mai 2011 wurde das Discount-Format Şok von Migros Türk an den Lebensmittelhersteller Ülker verkauft.

«[...] it's a strategical decision. They want to focus on the supermarket and hypermarket issue. The discount issue is very different from the supermarket issue. [...] [It's] not a sales operation but a logistics operation»

erklärte ein Şok-Manager im Interview. Dennoch gibt Migros Türk mit dem Verkauf von Şok mehr als die Hälfte ihrer Niederlassungen ab und büsst an Macht gegenüber Zulieferern und Konkurrenten ein. Der Einfluss der Unternehmenskultur wird an diesem Verkauf deutlich. Ein Manager der Supply-chain-solutions Abteilung von Migros Türk kommentierte die Transaktion:

«I believe it's in the nature of the operation. I mean every single private equity buys something and sells it, or cuts it apart».

3.5 Räumliche Dimension der Internationalisierungsprozesse

Wie bereits SCHRÖDER (1999) feststellt, können die Auswirkungen der Internationalisierung des Einzelhandels in Abhängigkeit von der räumlichen Analyseebene sowohl räumlich homogenisierend als auch polarisierend interpretiert werden. Die generelle Zunahme an modernen Formaten im LEH in der Türkei verweist demnach auf eine Annäherung der türkischen Marktstruktur an europäische und nordamerikanische Verhältnisse. Der Marktanteil des modernen Einzelhandels am gesamten Einzelhandel in der Türkei beträgt etwa 40 bis 42 Prozent (PRICEWATERHOUSE COOPERS TURKEY - PWC 2011: 26). In Europa liegt dieser Marktanteil durchschnittlich zwischen 80 und 90 Prozent. Im Bereich des LEHs wird der Anteil der modernen Formate in der Türkei auf nur 32 Prozent geschätzt (PRICEWATERHOUSE COOPERS TURKEY - PWC 2011: 31).

Die räumliche Analyse unter Berücksichtigung einzelner Provinzen zeigt allerdings deutliche Konzentrationen in urbanen Räumen. In den eher ländlich geprägten Provinzen Hakkari, Siirt, Tunceli und Şırnak im Südosten der Türkei ist beispielsweise keiner der fünf umsatzstärksten Akteure des LEH (Migros Türk, BİM, CarrefourSA, Metro, Tesco Kipa) der Türkei aktiv, da deren wirtschaftliches Potential, zum Teil auch im Zusammenhang mit dem Kurdenkonflikt, eher gering eingeschätzt wird. In den vier Regionen Zentralanatolien, Schwarzmeerregion, Ostanatolien und Südostanatolien lebt etwa die Hälfte der Einwohner der Türkei. Migros Türk ist in diesen Regionen mit nur 114 ihrer insgesamt 489 M-, MM-, und MMM-Niederlassungen vertreten (MIGROS TICARET A.Ş. 2011). Der Rest der Niederlassungen befindet sich in den wirtschaftlich relativ starken küstennahen Gebieten der Marmararegion, Ägäis und Mittelmeerregion. Discount-Formate sind räumlich generell weiter verbreitet als normale Supermarktketten. So ist Şok, das ehemalige Discountformat von Migros Türk, in nahezu allen Provinzen der Türkei vertreten. Hypermarkt-Formate hingegen gibt es ausschliesslich in urbanen Zentren oder Agglomerationsräumen mit touristischem Potential und/oder einer aufstrebenden Mittelschicht. Macrocenter, das Luxus-Supermarktformat von Migros Türk, ist beispielsweise ausschliesslich in Istanbul und mit einer Niederlassung in Antalya vertreten und damit räumlich nur punktuell zu finden (Abb. 2).

4 Fazit

Die Entwicklung des LEH in der Türkei kann in Bezug auf Prozesse der Globalisierung in vier Phasen unterteilt werden:

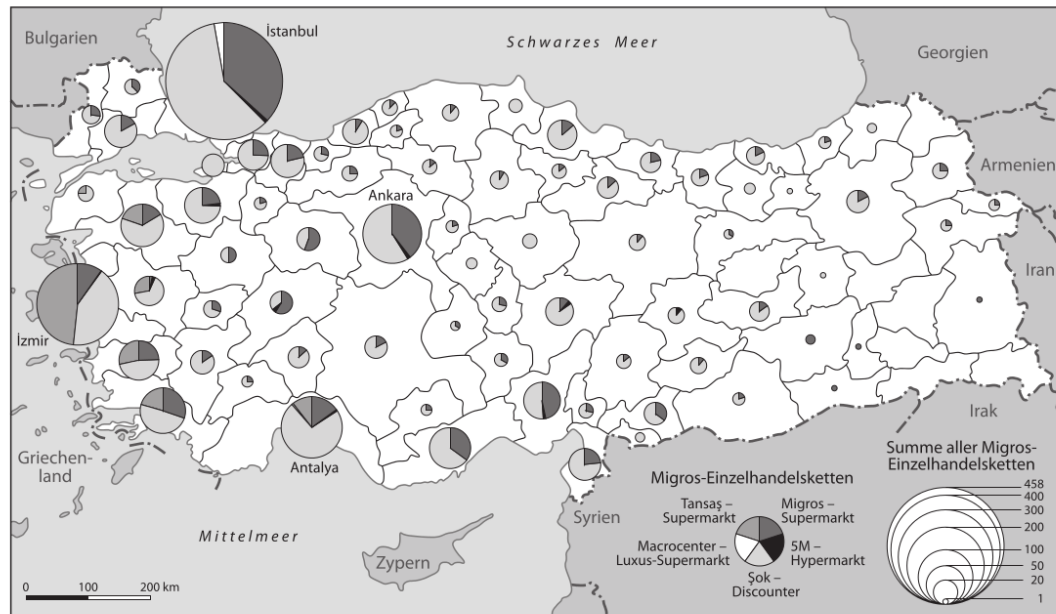


Abb. 2: Räumliche Verteilung der Migros Türk-Formate in der Türkei
Spatial distribution of Migros Türk in Turkey
Distribution spatiale des établissements de Migros Türk en Turquie
 Quelle: MIGROS TICARET A.Ş. 2011; Kartographie: C. MANN

1. Die Initialphase ab 1954 mit dem Engagement der Schweizer Migros, die deutlich vor der von REARDON und HOPKINS (2006) identifizierten ersten Welle der transnationalen Ausbreitung von Einzelhandelsunternehmen stattfand. Ziele waren die effektive und günstige Versorgung der städtischen Bevölkerung und die Kontrolle des Schwarzmarktes. Die von WRIGLEY (2000) und REARDON et al. (2004) festgestellten Pull-Faktoren spielten in dieser Phase keine Rolle, sondern das aktive Werben um einen ausländischen Einzelhändler durch staatliche Institutionen.
2. Die Jahre 1975 bis 1989, in denen keine transnationalen Einzelhändler in der Türkei tätig waren und es relativ wenig Dynamik im türkischen LEH-Sektor gab. Die Entwicklungen beschränkten sich auf die Gründung städtischer Supermärkte in weiteren türkischen Agglomerationen nach Migros-Vorbild. Die geringe Dynamik in dieser Phase wurde vielfach auch für andere Entwicklungs- und Schwellenländer beschrieben (z.B. REARDON et al. 2007).
3. Die Phase ab 1990, in der, parallel zu der von REARDON und HOPKINS (2006) identifizierten ersten Welle, diverse transnationale Lebensmitteleinzelhändler in der Türkei aktiv wurden und damit eine ganz neue Marktdynamik schufen. Dabei wurden die ausländischen Vorbilder zunehmend von türkischen Unternehmen kopiert. Sowohl in der steigenden Marktdynamik als auch in der starken Ausprägung von Wissenstransfers nach dem Einstieg von TNCs spiegeln sich Entwicklungen, die auch für andere Märkte festgestellt wurden. Charakteristisch für die Entwicklungen der 1990er Jahre in der Türkei ist die zunehmende Formatdiversifizierung, inklusive der Einführung von Discountern und Hypermärkten. Ab 1996 investierten zudem auch türkische Unternehmen als transnationale Akteure im Ausland. Sie sind Teil der von DAWSON (2007) festgestellten starken transnationalen Expansion von Zweite-Reihe-Einzelhandels-TNCs.
4. Im Laufe der 2000er Jahre kam es, ähnlich wie in der von REARDON und HOPKINS (2006) beschriebenen dritten Welle, zu einer Ausbreitung von modernen Formaten auch in kleineren Agglomerationen. Gleichzeitig fanden weitreichende horizontale Konzentrationsprozesse statt, wie sie in weiten

Teilen von Nordamerika und Westeuropa in der zweiten Hälfte des 20. Jahrhunderts ähnlich, aber langsamer stattgefunden haben. Darüber hinaus zeichnen sich vertikale Integrationsprozesse der Zulieferstrukturen ab. Bemerkenswert ist der bereits in der vorangegangenen Phase begonnene Erfolg der Discounter in der Türkei. Hier zeigt sich, dass in Schwellenländern ein grosses Potential für ein Format besteht, das sich nicht auf die mittleren und oberen Einkommensgruppen beschränkt. Dies bestätigt auch die erfolgreiche Expansion der Discountkette BİM in Marokko.

Spezifisch für die Türkei war die Orientierung an dem Schweizer Migros (Genossenschafts-) Modell und dem Ziel, auch die ärmere Bevölkerung zu erreichen. Am Beispiel der Unternehmensgeschichte von Migros Türk spiegelt sich die Dynamik der Globalisierungsprozesse und wirtschaftspolitischen Geschichte der Türkei wider. Vor allem ab den 1990er Jahren spielten dabei Übernahmen, Akquisitionen und Joint-Ventures eine wichtige Rolle. Diese Prozesse gestalten die Identifikation eines Unternehmens mit einem bestimmten Nationalstaat kompliziert, und die Grenzen der analytischen Kategorien verschwimmen. Während manche in der Türkei als transnational empfundene Akteure, z.B. Carrefour SA, DiaSA oder Tesco Kipa, durch Joint-Ventures mit türkischen Unternehmern teilweise weitreichend in der Türkei verankert sind, wird Migros Türk in der Türkei trotz seiner ausländischen Investoren vorwiegend als nationale Einzelhandelsmarke angesehen. Auch die Ramstore-Niederlassungen im Kaukasus machen das Unternehmen heute zum transnationalen Akteur. Der Begriff des TNC sollte daher nicht als statisches Konstrukt verstanden werden. Hervorzuheben ist die dynamische Dimension von TNCs, bedingt durch die beständige Restrukturierung und Anpassung der ihnen zu Grunde liegenden komplexen Netzwerkstrukturen. Aufgrund der zunehmenden Bedeutung moderner Finanzierungsmodelle und der Globalisierung der Finanzmärkte sind die Entscheidungsinstanzen und Eigentumsstrukturen von Einzelhandelsunternehmen immer schwerer zu durchschauen – dies gilt sowohl für den Konsumenten als auch für Wissenschaftler. Das strategische Verhalten eines Unternehmens sollte daher eher in Zusammenhang mit seiner Unternehmenskultur als mit seiner (Trans-) Nationalität gesetzt werden.

Danksagung

Der Artikel entstand im Rahmen des von der Deutschen Forschungsgemeinschaft (DFG) geförderten Projektes «Internationalisierung des Einzelhandels in der Türkei – Motive, Dynamiken und Auswirkungen».

Literatur

- BC PARTNERS (2008): Migros Turk to be acquired by BC Partners. – www.bcpartners.com/bcp/news/2008/2008-02-14/ 29.08.2011.
- CARREFOUR (2011): Carrefour acquires 100% of Dia from its subsidiary Norfin Holder S.L. prior to the distribution of the Dia shares by Carrefour. – Press release, 1st July 2011, www.carrefour.com/docroot/groupe/C4com/Pieces_jointes/Communiqués_financiers/2011/DIACOMMUNIQUE01072011UK.pdf 05.10.2011.
- COE, N.M. & M. HESS (2005): The internationalization of retailing: implications for supply network restructuring in East Asia and Eastern Europe. – In: *Journal of Economic Geography* 5, 4: 449-473.
- COE, N.M. & N. WRIGLEY (2007): Host economy impacts of transnational retail: the research agenda. – In: *Journal of Economic Geography* 7, 4: 341-371.
- CODRON, J.M., BOUSHINA, Z., FORT, F., COUDEL, E. & A. PUECH (2004): Supermarkets in low-income Mediterranean countries: impacts on horticulture systems. – In: *Development Policy Review* 22, 5: 587-602.
- CURRAH, A. & N. WRIGLEY (2004): Networks of organizational learning and adaptation in retail TNCs. – In: *Global Networks* 4, 1: 1-23.
- DAWSON, J.A. (1994): Internationalization of retail operations. – In: *Journal of Marketing Management* 10, 4: 267-282.
- DAWSON, J.A. (2007): Scoping and conceptualising retailer internationalisation. – In: *Journal of Economic Geography* 7, 4: 373-397.
- DICKEN, P. (2011): *Global shift – mapping the changing contours of world economy*. – 6th edition, London: Sage.
- FOREIGN DIRECT INVESTMENT LAW No. 4875. – In: *Resmi Gazete* vom 17.06.2003, www.invest.gov.tr/deDE/info-center/publications/Documents/FDI%20Law%20in%20Turkey.pdf 22.07.2011.
- FRANZ, M. (2010): The role of resistance in a retail production network: protests against supermarkets in India. – In: *Singapore Journal of Tropical Geography* 31, 3: 317-329.
- FRANZ, M. (2011): Prozesse der Globalisierung im Einzelhandel – die Akteure und ihre Machtbeziehungen. – In: *Geographische Rundschau* 63, 5: 4-10.
- FRANZ, M. & M. HASSLER (2011): Globalisierung durch Supermärkte – transnationale Einzelhändler in der Türkei. – In: *Geographische Rundschau* 63, 5: 28-34.
- GOLDMAN, A. (1974): Outreach of consumers and the modernization of urban food retailing in developing countries. – In: *Journal of Marketing* 38, 4: 8-16.
- HOLTON, R.H. (1953): Marketing structure and economic development. – In: *Quarterly Journal of Economics* 67, 3: 344-361.
- KOÇ, A.A., CODRON, J.-M., TEKELIOĞLU, Y., LEMEILLEUR, S., TOZANLI, S., AKSOY, Ş., BIGNEBAT, C., DEMIRER, R. & N. MENCET (2008): *Agrifood sector studies – restructuring*

turing of agrifood chains in Turkey: the produce sector (A). – In: Regoverning markets – small scale producers in modern agrifood markets, www.regoverningmarkets.org/en/filemanager/active?fid=743 05.10.2011.

KOÇ, A.A., BOLUK, G. & S. KOVACI (2009): Concentration in food retailing and anti-competitive practices in Turkey. – Paper prepared for presentation at the 113th EAAE Seminar, September 3-6, 2009, Chania, Crete, Greece.

KULKE, E. (2011): Internationalisierung des Einzelhandels – das Beispiel IKEA. – In: Geographische Rundschau 63, 5: 12-19.

KULKE, E. & K. PÄTZOLD (2009): Internationalisierung des Einzelhandels – Unternehmensstrategien und Anpassungsmechanismen. – Passau: L.I.S.-Verlag.

MIGROS TICARET A.Ş. (2011): Homepage. – www.migroskurumsal.com 29.08.2011.

OYAK CORPORATE (2011): Homepage, corporate history 1961-1970. – www.oyak.com.tr/EN/corporate/corporate-history/1961-1970.html 29.08.2011.

ÖZCAN, G.B. (2007): Surviving through transplantation and cloning: the Swiss Migros hybrid, Migros-Türk. – In: MPiFG, 2007: 181-206.

PRICEWATERHOUSE COOPERS TURKEY - PWC (2011): Shining star: the effects of the retail industry on the Turkish economy. – www.pwc.com/tr/en/publications/industrial/retail-consumer/published/PwC_AMPD_2010_TR_Final.pdf 17.12.2011.

REARDON, T. & R. HOPKINS (2006): The supermarket revolution in developing countries: policies to address emerging tensions among supermarkets, suppliers and traditional retailers. – In: The European Journal of Development Research 18, 4: 522-545.

REARDON, T., TIMMER, P., BARRETT, C. & J. BERDEGUÉ (2003): The rise of supermarkets in Africa, Asia, and Latin America. – In: American Journal of Agricultural Economics 85, 5: 1140-1146.

REARDON, T., TIMMER, P. & J. BERDEGUÉ (2004): The rapid rise of supermarkets in developing countries: induced organizational, institutional, and technological change in agrifood systems. – In: Electronic Journal of Agricultural and Developmental Economics 1, 2: 168-183.

REARDON, T., HENSON, S. & J. BERDEGUÉ (2007): «Proactive fast-tracking» diffusion of supermarkets in developing countries: implications for market institutions and trade. – In: Journal of Economic Geography 7, 4: 1-33.

SCHRÖDER, F. (1999): Einzelhandelslandschaften in Zeiten der Internationalisierung: Birmingham, Mailand, München. – = Geographische Handelsforschung 3, Passau: L.I.S.-Verlag.

WORTMANN, M. (2003): Strukturwandel und Globalisierung des deutschen Einzelhandels. – = WZB Discussion Paper SP III 2003-202a, Berlin: Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung.

WRIGLEY, N. (2000): The globalization of retail capital: themes for economic geography. – In: CLARK, G.L.,

FELDMAN, M.P. & M.S. GERTLER (Hrsg.): The Oxford handbook of economic geography. – Oxford: Oxford University Press: 292-313.

WRIGLEY, N., COE, N.M. & A. CURRAH (2005): Globalizing retail: conceptualizing the distribution-based transnational corporation (TNC). – In: Progress in Human Geography 29, 4: 437-457.

Zusammenfassung: Migros Türk – ein (trans-) nationales Unternehmen und Prozesse der Globalisierung im türkischen Lebensmitteleinzelhandel

Die Schweizer Einzelhandelsgenossenschaft Migros wurde 1954 in der Türkei aktiv und löste damit erste Modernisierungsprozesse im türkischen Einzelhandel aus. Bis heute ist Migros Türk – längst losgelöst von den Schweizer Gründern – einer der wichtigsten Akteure im türkischen Einzelhandel und durch Investitionen im Ausland sowie die Übernahme durch eine britische Fondsgesellschaft inzwischen selbst ein transnationales Unternehmen. Mit Hilfe von Experteninterviews zeichnet der Artikel die Unternehmensgeschichte nach und diskutiert anhand der wechselnden, teilweise transnationalen Besitzverhältnisse von Migros Türk das Konzept des transnationalen Unternehmens (Transnational Corporation - TNC). Gezeigt wird, dass TNCs sowohl vor dem Hintergrund des jeweiligen Marktes und seiner wirtschaftspolitischen Entwicklungen als auch im Kontext der jeweiligen Unternehmenskultur betrachtet werden müssen. Prozesse der Restrukturierung und Anpassung sind dabei charakteristisch für die Organisation und Dynamik transnationaler Unternehmen.

Schlüsselwörter: Einzelhandel, Globalisierung, Migros, transnationale Unternehmen, Türkei

Abstract: Migros Türk – a (trans-) national corporation – and processes of globalisation in the Turkish food retail sector

In 1954, the Swiss retail-cooperative Migros expanded into the Turkish market and initiated the first modernization process within the Turkish retail sector. Until today, the corporate development of Migros Türk has been very dynamic with the divestment of the Swiss parent company to a fully owned Turkish company to a firm owned by a British private equity firm. In addition, Migros Türk followed its own internationalisation strategy into Russia and the Caucasus region. Using in-depth interviews, this article analyses the dynamic corporate history of Migros Türk in relation to the conceptualisation of transnational corporations (TNCs) and strategies developed within the context of the retailing sector. The article shows that retail TNCs have to be studied both against the background of the specific market they are involved in as well as in the context of their distinct corporate cul-

ture. Processes of restructuring and adaption appear to be characteristic for the peculiar organisation and dynamics of retail TNCs.

Keywords: retail, globalisation, Migros, transnational corporations, Turkey

Résumé: Migros Türk – une entreprise (trans-) nationale: les processus de mondialisation du commerce d'alimentation de détail en Turquie

L'arrivée de la coopérative «Migros» en 1954 en Turquie a marqué le début de la modernisation du secteur turc de la vente de détail. Aujourd'hui, «Migros Türk» – depuis longtemps indépendante de ses fondateurs suisses – compte parmi les actionnaires les plus importants des petits commerces turcs. Grâce à ses investissements à l'étranger ainsi qu'à sa reprise par une société de fonds britannique, «Migros Türk» représente une entreprise transnationale. A l'aide d'interviews conduits par des experts, cet article retrace l'historique de cette entreprise et sa transformation en entreprise transnationale. Il montre que les entreprises transnationales telles que «Migros Türk»

doivent être analysées en tenant compte à la fois du marché spécifique sur lequel elles interviennent ainsi que de leur culture d'entreprise. Leur processus de restructuration et leur flexibilité sont des caractéristiques importantes de l'organisation et du dynamisme des entreprises transnationales.

Mots-clés: commerce de détail, mondialisation, Migros, entreprises transnationales, Turquie

Dipl.-Geogr. **Alexandra Appel**, PD Dr. **Martin Franz**, Prof. Dr. **Markus Hassler**, Fachbereich Geographie, Philipps-Universität Marburg, Deutschhausstrasse 10, D-35037 Marburg, Deutschland.

e-mail:

alexandra.appel@staff.uni-marburg.de

martin.franz@staff.uni-marburg.de

markus.hassler@staff.uni-marburg.de

Manuskripteingang/received/manuscript reçu le 19.10.2011

Annahme zum Druck/accepted for publication/accepté pour publication: 23.1.2012

6 Intermediaries in agro-food networks in Turkey: How middlemen respond to transforming food market structures

*APPEL, A., FRANZ, M., HASSLER, M. (accepted for publication 17th April 2014):
Intermediaries in agro-food networks in Turkey: How middlemen respond to transforming food market structures. In: Die Erde (Special Issue on Agricultural Value Chains).*

Abstract

Wholesale intermediaries in the fresh fruit and vegetable segment tend to get expendable in markets with an increasing demand for traceability and for the fulfillment of quality and hygiene standards. The demand for these specifications usually is induced by transnational retail corporations that enter new market environments. This is also the case for Turkey, where trade with fresh fruit and vegetable products can be conducted outside wholesale markets since 2010. Dualistic structures in accordance with socio-economic realities emerged and the reactions of intermediaries towards these transformations vary between strategies of resilience and reworking. Therefore completely new purchasing channels emerge, whereby at the same time long established trading patterns remain important to supply all groups of society. This article is based on interviews conducted in Turkey.

Zusammenfassung

Großhandels-Intermediäre verlieren in Märkten mit erhöhter Nachfrage nach Zurückverfolgbarkeit von Produkten, sowie nach der Einhaltung von Qualitäts- und Hygienestandards zunehmend ihre Bedeutung. Die Nachfrage nach solchen Spezifikationen stammt oft von transnationalen Unternehmen, die in diese Märkte expandieren. Dies ist ebenso der Fall in der Türkei, wo seit 2010 frische Obst- und Gemüseprodukte außerhalb von Großmärkten gehandelt werden dürfen. Dadurch entstanden duale Strukturen, die die sozio-ökonomischen Strukturen der Türkei widerspiegeln. Die Reaktionen der Intermediäre variieren dabei zwischen Rewor-

king- und Resilience-Strategien. Daher entstehen auf der einen Seite komplett neue Lieferketten, während gleichzeitig über lange Zeit aufgebaute Handelsmuster bestehen bleiben, um alle Gruppen der Gesellschaft zu versorgen. Der Artikel basiert auf Interviews, die in der Türkei geführt wurden.

Keywords: Wholesale, Food, Reworking, Turkey

6.1 Introduction

Intermediaries (middlemen, brokers, wholesalers, etc.) in agro-food networks have often been blamed for ineffective trade resulting in large quantities of spoiled food, the exploitation of farmers and inflated food prices (e.g. *Kumar et al.* 2008). The dependence on middlemen is especially emphasized in studies on the market situation and livelihood of smallholders (e.g. *Dannenberg* 2012). Therefore, reforms of regulating food trade systems, such as the abolishment of the obliged integration of state controlled wholesale markets into trade systems aim, for example, to improve the market integration of smallholders. Such reforms are often part of broader agro-food market liberalization activities including the acceptance and encouragement of foreign direct investment (FDI) into food markets (wholesale and retail), also resulting in the so called supermarketisation of a country (e.g. *Reardon et al.* 2005). While much has been written about the impacts of supermarketisation on and the reactions of indigenous retailers (e.g. *Goldman* 2000, *de Rocha and Dib* 2002) and farmers (e.g. *Dannenberg* 2012, *Trebbin and Hassler* 2012), the impacts on established middlemen structures and strategic responses to these reforms have so far been largely neglected. In this paper, we aim to address this lacuna by focusing on analysing market responses of middlemen in the Turkish food sector.

Since the 1990s, with the entrance of transnational corporations (TNC) in the Turkish retail sector, the demand for standardized and packaged products according to international standards in the fresh fruits and vegetables (FFV) segment increased. However, demand often exceeded supplies because wholesale markets in Turkey still lacked required infrastructures, such as cold storage and packaging fa-

cilities. In response to these inadequacies a new generation of intermediaries evolved to serve the demands of (trans-)national actors in food retailing and increasingly hotels, restaurants and caterers (HORECA) in the Turkish market. Simultaneously wholesale markets still fulfil important socio-economic functions (e.g. market access for small-scale actors, workplaces) particularly in urban areas. Similar evidence could be found in more mature markets in Europe as well: '[...] wholesale markets have suffered from a declining role in the distribution of food into Western European cities [...] However their basic function of providing food to small retailers, catering firms and institutional customers in the city centres has not disappeared' (Cadilhon *et al.* 2003: 3). In general wholesale markets more and more have to compete with other wholesale and retail formats. The strategies to respond to the transforming competition patterns vary from place to place and are highly connected to socio-economic characteristics (e.g. ethnicity of population, customer structure, food retailing structure, consumption habits).

The Turkish case is interesting as the transformation processes in the wholesale segment are in their very beginning and set into an emerging market context. There is evidence that these transformation processes will happen faster than they did in the more mature economies of Europe. For a long time regulations of the wholesale trade prevented such developments in Turkey; liberalization gives place for an accelerating development in this segment.

As Atasoy (2013: 549) argues, these '[...] shifting relations of food provisioning under the recent expansion of a supermarket model remain a largely neglected area in social-science research in Turkey'. With this paper, we aim to contribute to the debate on changing market structures in relation to the deregulation of food trade in Turkey. The specific aim of this paper is to investigate the differing strategies of intermediaries in the trade of FFV towards the diversifying food trading systems and demands in Turkey. To analyse these strategies we use three fluid and overlapping categories: resilience, reworking and resistance (Katz 2004).

The paper is based on 26 semi-structured qualitative interviews we carried out between February 2011 and September 2012 with representatives of actors, both at the supply as well as the demand end of the Turkish food market system. Interviews were conducted with food retailers (transnational and domestic) as well as food supplier organizations (private wholesalers, middlemen and state-run whole-

sale markets). The interviews were performed in English and Turkish language. The Turkish ones were translated into English for this article. The interviews were analysed via qualitative content analysis. Overall, evidence is taken mainly from two major case studies (Metro Group and Uzmanlar Gıda) as well as visits to wholesale markets in Turkey (Istanbul, Antalya, Trabzon), where randomly selected small-scale actors were interviewed. In this work the underdeveloped topic of the role of intermediaries in transforming food retailing structures is explored through the analysis of longitudinal case studies. Thus, it is necessary to further expand this line of research and investigate further strategies of intermediaries in the food retailing segment as well as the dynamics and characteristics in other emerging market countries.

The paper is structured into four sections. In the first section we outline a theoretical framework for the analysis of the empirical data. We introduce the different expressions of resistance, reworking and resilience to underline how individual and collective action can be influenced by transforming value chain structures and vice versa. Section two outlines the empirical data on the market dynamics in Turkey, in which we focus on the reworking strategies of market intermediaries. We consider the state and large-scale retailers as key actors within food supply systems, initiating transformations and/or resilience, resulting in a range of differing actor-related governance structures. In the third and final section we draw a conclusion.

6.2 Resilience, reworking and resistance in food wholesale markets

Food trading and market systems are complex in their organization and may 'change from country to country, sometimes even from one product to another and from one producer to another' (Demirbaş 2005: 1535). Alongside these systems goods are transferred from places of production to places of consumption. For FFV products '[p]roduction is generally in rural areas and consumption primarily in urban areas. Marketing is the process that overcomes this separation, [...]' (Yilmaz and Yilmaz 2008: 85). Intermediaries are agents who mediate this process. Intermediaries can be commissioners (brokers, commission agents) or merchants. Commissioners arrange purchasing agreements between producers and traders

(e.g. merchants or retailers) on behalf of the producer, without owning the produce. In contrast, merchants take the ownership and re-sell the products in their own name. The latter ones often perform value adding processes like cleaning, sorting, packing or labelling of the produce.

Wholesale markets have different functions according to their location within a certain country, but also within certain regions of a country. *Cadilhon et al.* (2003) describe the shifting functions and marketing strategies of wholesale markets in different European countries, where they compete with other food trade formats. Functional differences can also be found in relation to their spatial proximity to either a production (mainly rural) or a consumption area (mainly urban). Production side wholesale markets function as collectors of agricultural produce. At these places produce can be gathered in bulk, sorted, packed and also branded. Dominant customer groups for these market actors are usually merchants/wholesalers located at places of consumption, food retailers, HORECA or export-oriented traders. In consequence, every locale of production is simultaneously a locale of consumption, however, not vice versa. Consumption area wholesale markets are often marketing points with the function to de-bulk produce and distribute them to actors of redistribution such as retailers and HORECA.

Wholesale markets and their intermediaries can be seen as fundamental elements in the marketing of agricultural goods, e.g. their function as facilitator for (small) farmers to gain market access – especially when efficient producer organizations are rare and when farmers are not very market oriented (*Mittendorf* 1986, in *Cadilhon et al.* 2003: 5). However, wholesale markets with their intermediaries and middlemen also have to be seen as ‘[...] creating unnecessary bottle-necks in the food distribution system’ (*Cadilhon et al.* 2003: 10) in market environments with an increasing amount of supermarket chains.

Transforming demands of these large-scale retailers according to product quality, hygiene and amounts lead to a professionalisation of the fresh food segment and an increasing amount of vertically integrated food supply chains.

‘The governance exercised by such companies [large-scale retailers] has consequences not only for the inclusion and exclusion of firms in the chain, but also for the opportunities they have for upgrading – moving into more sophist-

icated functions within the supply chain or into the production of more sophisticated commodities' (*Dolan and Humphrey* 2000: 150).

In such supply chains wholesale markets can be used by the state to increase the level of traceability of products and, if implemented in accordance with all agents, to lower grey and black market trade, as well as to increase tax income. If appropriate storage facilities and laboratories to analyse food residues are provided, public health and quality issues in the FFV segment can be improved (*Seidler* 2001).

It has to be recognized that '[...] the structure of final distribution, with variable importance of supermarkets, stores and restaurants, is a key-factor in the development of wholesale markets' (*Cadilhon et al.* 2003: 30). Therefore changing demands according to traceability, as well as quality and hygiene standards often stem from globalization and liberalization processes. These processes include a growing importance of TNCs, who in turn are drivers for transforming agro-food networks and demand patterns in the supply chains. *Reardon* (2005: 13) identifies three groups that try to build up the capacity to fulfil these transforming demands:

'(1) the large-scale processors/food manufacturers, sometimes foreign firms like Nestle or Campbell's Soup, or large domestic firms like Bimbo in Mexico, that in the 1980s or early 1990s in a number of countries set up their own supply channels (not via traditional brokers) to supply supermarkets [...]. (2) the export or import wholesalers who 'spotted' the growing domestic supermarket market and set up a division or even a subsidiary to serve them [...]. (3) Following on the heels of these first two is a third, which is the 'sui generis' transformation of a traditional broker into a specialized wholesaler; that can be outside the retailer [...], or can be 'in house' in the retail chain.'

Such changes in the supply chains are not only reactions to processes of globalization; they are also parts of processes of globalization themselves and cause reactions of those who are potentially impacted by these changes.

Autonomous reactions on processes of globalization and the interlinked changes in power structures have often been termed with the umbrella term resistance. For instance *Coe and Wrigley* (2007: 350) described the economic reactions of old-established retailers to the investments of TNCs as 'indigenous retailer resistance'.

Katz (2004) developed the three categories resilience, reworking and resistance to analyze reactions to the impacts of globalization in a more differentiated way. 'We cannot understand oppositional practice or its possible effects if we consider every autonomous act to be an instance of resistance' (Katz 2004: 242). While she applied them for the analysis of the reactions of children on processes of development and global change they have been utilized for different fields by other authors. Franz (2010) used them to analyse the protests against FDI in the Indian retail sector and the collective power of actors other than firms or states to shape global production network (GPN) structures. Other works apply Katz differentiation in the realm of labour geography (Cumbers et al. 2010; Coe and Jordhus-Lier 2011).

Resistance can be defined as 'the activities of individuals or groups against power structures and processes of power development' (Franz 2010: 318). Resistance as well as reworking are both active responses to system transformations. In the case of food trade both can be important factors that shape the development of the market conditions. If actors like retailers or intermediaries can adjust to the changing market conditions without reworking, this can be called resilience. Resilience is referred to as the ability of a system and its individual or collective entities to cope with disruption without changing the main conditions (e.g. Adger 2000). This term is commonly applied in the context of climate change and global warming (e.g. Hughes et al. 2003). But resilience also is increasingly employed to describe the reactions of societal (e.g. urban planning) and economic entities (e.g. Gilbert et al. 2012; Hassink 2012) towards disruption.

Practices of reworking can be defined as

'those that alter the conditions of people's existence to enable more workable lives and create more viable terrains of practice. [...] Projects of reworking tend to be driven by explicit recognition of problematic conditions and to offer focused, often pragmatic, responses to them' (Katz 2004: 247).

Thus reworking – as well as resistance – always is a reaction towards transformations and implies their cognition. Reworking of businesses can have different patterns: Either a concentration of business activities in the core segment, downgrading and eliminating of certain functions, or upgrading in different dimensions. In

contrast upgrading strategies always aim to maximize profits and usually go hand in hand with financial investments, whereby investors bear the risk not to succeed with their new strategies. Upgrading not necessarily is a reaction to transformations and can be undertaken any time.

Humphrey and Schmitz (2002: 1020) define four different types of upgrading: (1) Process upgrading, which is characterized by a more efficient organization of transforming inputs into outputs. Usually production systems are reorganized or superior technologies are introduced. (2) Product upgrading, which means that a producer moves into new products lines with increased unit values. (3) Functional upgrading is characterized by acquiring or abandoning functions to increase the skill content of activities. (4) Inter-sectoral upgrading, whereby firms move into new segments by using their knowledge acquired in other production activities.

Especially the latter one frequently can be observed in emerging market countries. One example in Turkey is Mavi Jeans, whose upgrading is analysed by *Tokatli and Kızılgün* (2004). In most cases actors combine different forms of upgrading. Lead firms can play a major role to initiate upgrading of certain actors in the supply chain (*Humphrey and Schmitz* 2002). Upgrading can belong to the forms of reactions that can be described as patterns of reworking when using *Katz* (2004) vocabulary. But it should be noted that upgrading as well as other forms of reworking not always result in better working or social conditions. Recently questions about the interconnection of economic and social upgrading (e.g. wages, labour rights) were discussed (e.g. *Rossi* 2013).

6.3 The food sector in Turkey

The idea to formalize the organization of Turkey's food supply system aimed in particular to ensure food supply for an increasing urban population, to control tax payments and sales prices as well as to limit black markets (*Özcan* 2008). These developments, beginning in the 1950s for the retail sector, were accompanied by efforts of the government to make food wholesale more effective. In 1960, the law for the administration of wholesale markets came into effect with the aim to form a regular marketing system for FFVs (*Yılmaz and Yılmaz* 2008). Similar dynamics to facilitate the distribution of FFV could be observed in Western Europe coun-

tries since the end of World War II (*Cadilhon et al.* 2003). The highly regulated market environment in Turkey started to open in the 1980s with increasing market liberalization and deregulation tendencies. However, only in the 1990s Turkey attracted again transnational investments within the food trading sector. Since then the Turkish food trading sector gained dynamism characterized by format diversification that influenced urban structures, differentiated consumption habits as well as distribution organization (*Franz and Hassler* 2011).

The diffusion of supermarkets in Turkey was not only the result of an increasing presence of transnational retailers, but also of strategic adjustments of Turkish actors in the market. Domestic actors also opened supermarket chains or reworked their one shop business strategies towards developing retail chains. A representative of PERDER, the Turkish retailer association, estimated in an interview (2011) that more than 450 local or regional retail chains exist within Turkey. Besides the changing demands from supermarkets also the customs union agreement between Turkey and the European Union (EU) established in 1995 and the negotiations about Turkey's full membership since 2005 influenced transformations within standards and trade with FFV. These developments also led to changes within the regulation on the way wholesale markets were allowed to operate.

The most recent regulatory adjustment came in 2010 mainly concerning the certification of standards and the traceability of produce, their quality and origin. 'Thus, the law aims to ensure industrial certainty about local quality at the level of wholesale markets' (*Atasoy* 2013: 559). As a result, wholesale agents face a number of laws and regulations they have to comply with:

1. compulsory barcoding systems for every produce to increase traceability
2. the establishment of a central registration system on quantities and prices, so that knowledge and information can be retrieved from everywhere
3. allowing purchases outside of the wholesale market upon the condition of presenting the invoice and producer receipts.
4. prohibiting the trade among commissioners and among merchants

Even though the law is in force since 2010, the obligations concerned with infrastructure developments, like the implementation of laboratories and testing facilities, as well as appropriate cold storage facilities or the barcoding system were delayed until 2013, due to high financial investments and technological adjustments.

In terms of governance structures and towards reworking patterns of actors the most important change in the law of 2010 was the possibility to trade outside wholesale markets upon the presentation of invoice and tax documents through the purchaser of the products. The obligation to present invoice and tax documents aims to prevent unregistered trade and guarantee traceability. This is an important feature, as unregistered trade in Turkey is estimated to be very high (e.g. *Albayrak* 2010) often resulting in tax avoidance or misleading labelling of products, e.g. in relation to modes of production (organic vs. conventional) or regional origin.

The option to legally trade outside of wholesale markets is increasingly used by TNCs (e.g. Metro) or domestic supermarket chains (e.g. Migros). Also vertically integrated supplier companies are increasingly using this channel.

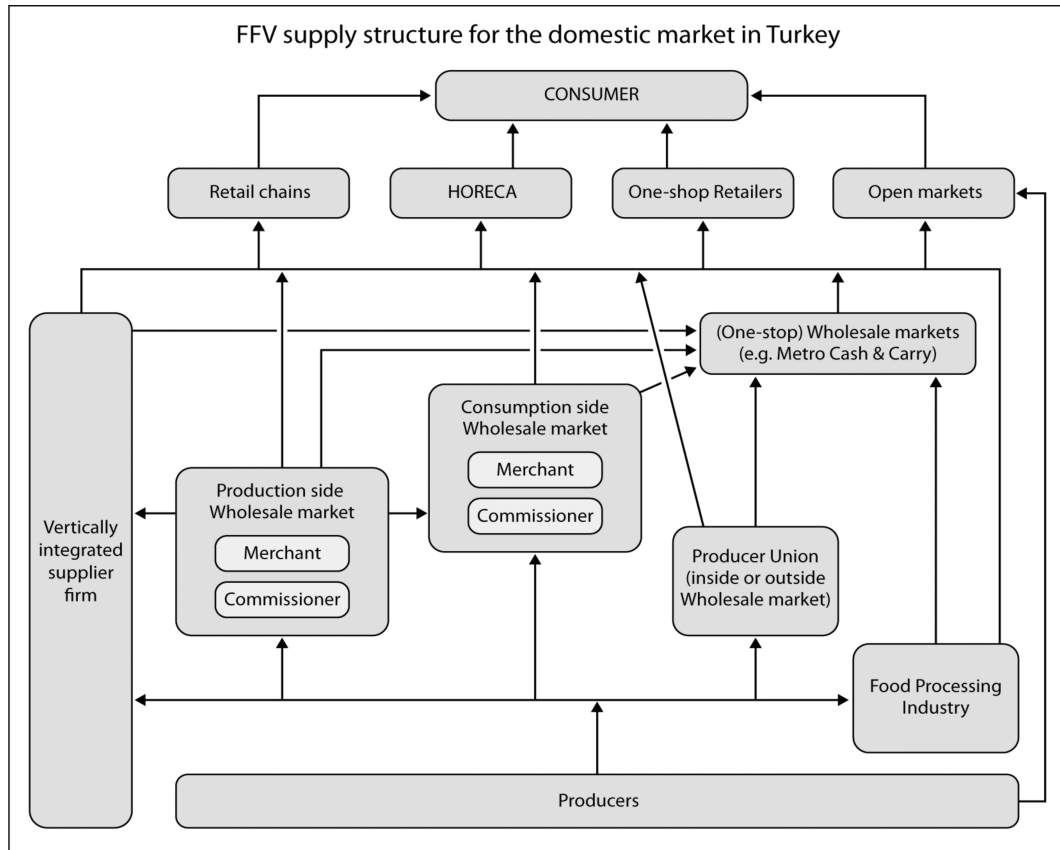
As *Lemeilleur and Codron* (2011: 272) argue '[t]he rapid growth of supermarkets in Turkey over the past ten years and the subsequent development of quality requirements (volume, regularity, quality, homogeneity, range of varieties, or even packaging) have given rise to new market opportunities for local agriculture.' But even though efforts have been undertaken to fuel producer unions and support local agriculture opportunities – agricultural producer unions were allowed to trade outside wholesale markets already since 1995 – the integration of small scale actors into the newly emerging supply structures of large scale retailers and traders turned out to be limited.

Turkey's growing population and thus increasing demand for food is still largely supplied from domestic sources. The large majority of farmers work on a semi-subsistence level, where surplus quantities are often integrated into the national food supply system through relatively loose 'market-coordination arrangements' (*Atasoy* 2013: 557) organized by commissioners.

Subsequently the food trading system in Turkey is characterized by a dualistic trade and governance structure for FFV produce (see Fig. 1). One which estab-

lished over decades and includes several intermediaries that serve long-term customers including small retailers and HORECA as well as local and regional supermarket chains, and one which dominantly is governed by the demands of large supermarkets, wholesale formats and high-end HORECA customers.

Figure 6.1: Network of production and supply of FFV in Turkey since 2013



(Source: own design based on Yilmaz/Yilmaz 2008; Cartography: C. Mann)

Strong roles within the Turkish wholesale market have commissioners and merchants. Bulk buyers in Turkey for fresh produce include transnational and domestic retail chains operating at different spatial scales, traders on bazaars, neighbourhood shops as well as HORECA. Although farmers can market their produce via direct marketing to the end customer for amounts up to one ton or through producer organizations, wholesale intermediaries are usually the dominantly chosen option for Turkish farmers to market their produce in larger scales to the expanding domestic market (e.g. Bignebat et al. 2009, Lemeilleur and Cordon

2007, Atasoy 2013). Thereby producers set the minimum sales prices. The commissioner then arranges the transaction. *Bignebat et al.* (2009) found that one reason for the stability of commissioner – producer relationship is that commissioners often pay in advance. In consequence, power asymmetries are established through the fact that many of the commissioners also fulfil functions of financial institutions.

‘Financial support that should come from banks or financial entities is often provided by commissioners at the moment. This seals the bond between the farmer and the commissioner’ (interview with head of Antalya FFV wholesale market, 2011).

Eliminating the commissioners thus would also mean to eliminate certain financial structures. Power asymmetries are also the result of the inability of smallholders to produce the required volumes of larger buyers and their lack of market information (*Demirbaş* 2005: 1537). Indeed there is no control mechanism that enables farmers to observe the negotiation process between commissioner and buyer. Producers therefore have to rely on the information provided by the commissioner, which underlines the role of trust in such networks and leads to information and considerably high power of commissioners upon producers. The main disadvantage of commissioners is that they usually do not offer technical assistance or consulting to the producers. Therefore small scale producers cannot adequately adapt to newly emerging market demands and rework their business. The weak power position of the farmers together with the low competition due to a limitation of the number of commission agents through the municipalities (*Lemeilleur and Codron* 2011) resulted in a high level of resilience of the commission agents.

In contrast to commissioners, merchants on wholesale markets had a less dominant role in terms of power upon producers. This derives from the fact that commissioners do not take ownership of the produce and therefore cannot suffer from lock-in effects stemming from the perishability of the produce. In contrast to merchants, commissioners do not have the risk to invest in purchases they cannot sell.

Since 2010 wholesale agents face a number of challenges, due to the fact, that

FFV trade can be performed outside of the wholesale markets and thereby expenses are decreased. It can be expected, that more and more retailers will source their products in direct agreements with producers, vertically integrated supplier firms, producer unions or cooperatives in the future. However, traditional trading structures are likely to remain stable and thus be resilient in the foreseeable future, since personal networks and relations to other actors in the system including farmers and buyers are often defining a successful operation. Thus the willingness to resist against the changes is surprisingly low. Until now resistance is limited to lobbying by the organizations of the intermediaries.

‘[I]f we check the trade in the last ten to twenty years, you can see the share of retailing always is increasing while at the same time the share of wholesale is decreasing. They [intermediaries] are gaining less money. That is why they are always creating laws against us. And when they make a special meeting with hal [means: wholesale market] members, they have special associations, [...] like the association of commissioners. But from the other side, [...] the retail market share is increasing and unregistered trade is decreasing. It is really important, for the governmental side also. The government is gaining more money with the help of us. Not with the help of [commissioners and merchants]. They are strong in lobbying. As they use these associations. So during regulation change, they may go to ministers or to parliaments themselves and via associations’ (interview with representative of Metro Group in Turkey, 2012).

It cannot be expected that the existing trading structure including commissioners will be disrupted in the short term – neither by law, nor by farmers or supplier companies. ‘Farmers taking a role in marketing is almost none at the moment. [...] Farmers low education level and the lack of collective production tradition are important factors’ (interview with head of Antalya FFV wholesale market, 2011). Indeed, these personal networks are the result of long term business relations and not easy to be replaced or substituted. Thereof long established commissioners and merchants can benefit and gain a high level of resilience.

A number of reworking strategies can be observed among wholesale agents. These reworking strategies are characterized by a high level of vertical integration of firms and the trade of produce outside wholesale markets. These changes can also

be described as functional and process upgrading. Product upgrading often follows the before mentioned forms of upgrading. These reworked intermediaries grow their own crops or let them grow through contract farming. Some act in the name of large food trading chains. They contract with farmers and provide them with seeds or fertilizers and transfer product specific knowledge to producers. In some cases contracts are signed after the harvest, as suppliers do not trust every producer to comply with the conditions. In addition, intermediaries also perform functional or inter-sectoral upgrading and provide cold storage and transport facilities to develop cold chains required by modern retail. This aims to provide a better product quality, traceability and to increase the shelf life of produce. Service processes, such as cleaning, sorting, packing and labelling of fresh produce are part of this form of functional supplier upgrading.

‘Some merchants wash, clean and pack products and sell them. Especially in the ready-to-consume fruits, business tends to go this way’ (interview with head of the Istanbul FFV wholesale market, 2011).

One example of various functional upgradings and vertical integration of different processes is the supplier firm Uzmanlar Gıda, which was founded in 2002 mainly by old established intermediaries.

‘One of our partners, a shareholder of Uzmanlar was working on the wholesale market [Bayramapaşa wholesale market for FFV in Istanbul] and one day he could observe some changes in demands – consumer prediction, supermarkets needs etc. And he said to himself there is no way to continue business, to continue to supply supermarkets from this area, from Bayrampaşa. [...] so we need a more modern place to meet supermarket needs. So Uzmanlar was established like this’ (interview with representative of Uzmanlar, 2012).

This company iteratively integrated more and more operations into its profile. Initially the former wholesale agent at the Istanbul wholesale market began to sign contracts with logistic companies for cold chain delivery and rented a packing house with cold storage facilities, where also cleaning, sorting and labelling procedures can be undertaken. The purchases still were done from wholesale markets. After some time own production activities and greenhouses were installed to guarantee traceability. Additionally contracts with other farmers were signed to meet

the amount demanded by supermarket chains.

These reworking activities were characterized by the desire to purchase safe, hygienic and traceable products and particularly came from supermarket side. As a representative of Uzmanlar stated in an interview (2012) ‘our core business is on food safety.’ The demand for products of these characteristics is largely generated at the upper end of the urban retail and HORECA spectrum in Turkey. It is therefore rather a niche market phenomenon than a mass market tendency. The transformations were initiated by retail TNCs in the food segment. Subsequently certain customer groups, high income consumers in particular, gained more awareness about product quality and safety: ‘Our customer is a high level income consumer. [...] They are more careful than traditional customers. They have money and they want to know what they are buying’ (interview with representative of Uzmanlar, 2012).

The upgrading and learning process is often characterized by learning through market observations. As such, the interview quotation of a Metro Group buyer is quite indicative: ‘The customer is very important to me. He can give me a lot of information about his needs’ (interview with professional buyer for Metro Group in Turkey, 2012). The market observation process thereby rather takes place in informal business communications and talks. According to customer demand, Metro for example started to offer a certain kind of tomato, which has less juice to better be used on bread based dishes like sandwiches. Farmers are equipped with particular seeds and agreements are signed. Further examples for the adaptation to customer needs are the trading with peeled garlic cloves especially for HORECA. Thus they can save preparation time in their daily business routines. ‘So they [HORECA] want fruits and vegetables in the most convenient way for them – ready to use’ (interview with category manager of Metro Group, 2011). The peeling of garlic cloves or potatoes is an additional service that is added to raise the value of a product for certain customers and can be described as process upgrading, whereas the introduction of a new type of Tomato is product upgrading.

At the time of fieldwork the representative of Uzmanlar could name already six other companies operating with a similar business strategy in Turkey. Most of them were founded by old established intermediaries that reworked their business. However, most of those competitors are not involved in agricultural activities, but

solely involved in contract farming and contract labelling, often on behalf of a supermarket chain. Their core business reworking is characterized by providing service and process activities. However, the importance of these newly emerging business networks and trading structures between actors of production and actors of consumption for individual firms are also very much influenced by the retailing structure in the Turkish market and the societal embeddedness (see Hess 2004) of the lead firms. Whereas retail TNCs like Metro Group, Carrefour SA or Tesco-Kipa apply international and private standards and thus reshape trading channels, local or regional retail (chains) stick to their established trading routines and only slowly have the capacity to rework their supply relationships.

‘Most of the [local and regional] retail markets still want to do business in the old school fashion. Some want to do it the old school way, some do not have the technology or capacity, some do not have delivery facilities, some do not have enough storage’ (interview with representative of supplier company for dry food, 2011).

In addition, traditional wholesale markets often lack in technical and physical infrastructure. Shipping and logistics is still frequently conducted in open trucks affecting the quality of produce e.g. through rain, heat, etc. while quality testing mechanisms are not conducted on a regular basis. Therefore, large-scale supermarkets and vertically integrated supplier companies are benefiting from the regulatory adjustments whereas small scale producers, traditional merchants and commissioners are still largely following their usual business routines

6.4 Conclusion

The FFV trading patterns in Turkey are characterized by a dualistic structure. Old established networks and business routines, which involve producers, commissioners, merchants and buyers, coexist next to dynamically transforming network structures. Within these new network structures vertically integrated supplier companies that are often founded by established intermediaries fulfil production tasks – either by themselves or by contract farming – as well as service tasks, like storage, shipping, and adding value procedures. Whereas the activities of the former ones are characterized by a high level of resilience and nuances of resistance,

which are limited to lobbying, the latter ones apply distinct reworking strategies. These reworking strategies in our case study dominantly correlate with upgrading. The new companies fulfil the tasks of commissioners (arrangement of contracts), merchants (cleaning, sorting, packing, labelling) and of producer organizations (marketing and technical assistance for producers) in the same time. Regarding traceability and the compliance with quality and hygiene standards these actors are much more transparent than trade conducted in traditional channels with several intermediaries. For supermarkets therefore they turn out to be far more reliable business partners.

However, the traditional intermediaries that are resilient in their business strategy still form an important part of existing food supply structures in Turkey. However, these intermediaries may also end up in a locked-in market situation. They may be left behind in the future when the demand for their traditional services declines, while intermediaries who have reworked their strategies were able to take market opportunities opened by regulatory reforms. Recently wholesale markets were still an important instrument for the regulation and control of FFV trade and the compliance with standards. For small scale actors they provide market access. However, first steps have been undertaken to loosen ties between small scale producers and commissioners.

Still it cannot be expected, that governance structures including wholesale markets will be overcome in the short term. Therefore also wholesale markets have to functionally upgrade and invest into infrastructures for appropriate storage and processing of FFV products. This form of upgrading of wholesale organizations, however, is less a strategic decision than the result of regulatory pressure. Therefore, these processes have to be seen as resilience rather than strategic reworking. Still the resilience of traditional purchasing and supply patterns also mirrors the socio-economic reality in Turkey, where not everybody has the financial power to buy sorted, packed and branded FFV products. For policy makers this evidence shows, how important it is to recognize the role of small-scale actors (possibly informal), as they can fulfil socio-economically important functions.

The article showed that resilience, resistance and reworking are illuminating categories to analyse the reactions of actors in socio-economic network configurations and thus mirror their (power-)positions within these networks. The men-

tioned categories help to understand reactions of actors towards changing organizational, societal and territorial configurations in a differentiated way, so that the simultaneity of developments becomes visible. Thus a further integration of these three analytical categories into analytical frameworks as the Global Production Networks or the Global Value Chain approach seems to have a high potential for further research.

Acknowledgements

This paper is based on work supported by the German Research Foundation (Deutsche Forschungsgemeinschaft, DFG) under the research project 'The Internationalisation of retail in Turkey – motives, dynamics and impacts'. We are grateful for the constructive feedback of two anonymous reviewers.

6.5 References

- Adger, N.W.* 2000: Social and ecological resilience: are they related? - Progress in Human Geography **24**(3): 347-364.
- Albayrak, M.* 2010: Organizing against market exploitation in Turkey: An analysis of wholesale markets, trade exchanges and producer organizations. - Scientific Research Essays **5**(17): 2432-2440
- Atasoy, Y.* 2013: Supermarket Expansion in Turkey: Shifting Relations of Food Provisioning. - Journal of Agrarian Change **13**(4): 547-570.
- Bignebat, C., Koc, A., Lemeilleur, S.* 2009: Small producers, supermarkets, and the role of intermediaries in Turkey's fresh fruit and vegetable market. - Agricultural Economics **40**: 807-816.
- Cadilhon, J.J., Fearne, A., Hughes, D., and Moustier, P.* 2003: Wholesale markets and food distribution in Europe: new strategies for old functions. - Department of Agricultural Sciences, Imperial College London (Wye Campus).
- Coe, N., Jordhus-Lier, D.C.* 2011: Constrained agency? Re-evaluating the geographies of labour. - Progress in Human Geography: **35**(2): 211-233.
- Coe N.M., Wrigley N.* 2007: Host economy impacts of transnational retail: the

research agenda. - *Journal of Economic Geography* 7 (4): 341-371.

Cumbers, A., Helms, G., Swanson, K. 2010: Class, Agency and Resistance in the Old Industrial City. - *Antipode* 42(1): 46-73.

Dannenberg, P. 2012: Wirkung und Umsetzung von Standards in internationalen Wertschöpfungsketten. - Münster. Reihe Wirtschaftsgeographie 53.

De Rocha, A., Dib, L.A. 2002: The entry of Wal-Mart in Brazil and the competitive responses of multinational and domestic firms. - *International Journal of Retail and Distribution Management*, 30: 61–73.

Demirbaş, N. 2005: The Effects of the Recent Legal Arrangements Concerning the Wholesale Markets on Actors within the Fruit-Vegetable Marketing chain: The Case of Izmir, Turkey. - *Journal of Applied Sciences* 5(9): 1533-1541.

Dolan, C., Humphrey, J. 2000: Governance and Trade in Fresh Vegetables: The Impact of UK Supermarkets on the African Horticulture Industry. - *The Journal of Development Studies* 37(2): 147-176.

Franz, M., Hassler, M. 2011: Globalisierung durch Supermärkte - Transnationale Einzelhändler in der Türkei. - *Geographische Rundschau* 63(5): 28-34.

Franz, M. 2010: The role of resistance in a retail production network: protests against supermarkets in India. - *Singapore Journal of Tropical Geography* 31: 317–329.

Gilbert, C., Eyring, M., Foster, R.N. 2012: Two Routes to Resilience. - *Harvard Business Review* 90(12): 66-73.

Goldman, A. 2000: Supermarkets in China: the case of Shanghai. - *International Review of Retail, Distribution and Consumer Research* 10: 1–21.

Hassink, R., 2010: Regional Resilience: a promising concept to explain differences in regional economic adaptability? - *Cambridge Journal Regions, Economics and Society* 3(1): 45-58.

Hess M. 2004: Spatial' relationships? Towards a re-conceptualisation of embeddedness. - *Progress in Human Geography*, 28: 165-186.

Hughes, T.P., Baird, A.H., Bellwood, D.R., Card, M., Connolly, S.R., Folke, C.,

Grosberg, R., Hoegh-Guldberg, O., Jackson, J.B.C., Kleypas, J., Lough, J.M., Marshall, P., Nyström, M., Palumbi, S.R., Pandolfi, J.M., Rosen, B., Roughgarden, J. 2003: Climate change, human impacts, and the resilience of coral reefs. *Science*, **301**(5635): 929-933.

Humphrey, J., Schmitz, H. 2002: How does insertion in Global Value Chains Affect Upgrading in Industrial Clusters? - *Regional Studies* **36**(9): 1017-1027.

Katz, C. 2004: Growing up global: economic restructuring and children's everyday lives. - Minneapolis.

Kumar, V., Patwari, Y., Ayush H.N. 2008: Organised Food Retailing: A Blessing or a Curse?. - *Economic & Political Weekly* May 17, 2008: 67-75.

Lemeilleur, S., Codron, J.-M. 2011: Marketing cooperative vs. commission agent: the Turkish dilemma on the modern fresh fruit and vegetable market. - *Food Policy* **36**: 272-279.

Lemeilleur, S., Tozanli, S. 2007: A win-win relationship between a producers' unions and a supermarket chain in the turkish fresh fruit and vegetables sector. - *Regoverning Markets Innovative Practice series*, IIED, London.

Özcan, G. 2008: Surviving through transplantation and cloning: The Swiss Migros hybrid, Migros-Türk. In: *Smith, C., McSweeney, B., Fitzgerald, R.* (eds.): *Remaking Management between global and local*: 181-205. - **Cambridge**

Reardon, T. 2005: Retail Companies as Integrators of Value Chains in Developing Countries: Diffusion, Procurement System Change, and Trade and Development Effects. Report commissioned by Federal Ministry for Economic Cooperation and Development, Germany. Eschborn.

Reardon, T., Berdegué, J., Timmer, C.P. 2005: Supermarketization of the Emerging Markets of the Pacific Rim: Development and Trade Implications. - *Journal of Food Distribution Research* **36**(1): 3-12.

Rossi, A. 2013: Does Economic Upgrading lead to Social Upgrading in Global Production Networks? Evidence from Morocco. - *World Development* **46**: 223-233.

- Seidler, E.* 2001: Wholesale market development – FAO's Experience. - 22nd Congress of the World Union of Wholesale Markets Durban, South Africa, September 2001. <http://www.fao.org/ag/magazine/markets.pdf>, 10/09/2013.
- Tokatli, N., Kızılgün, Ö.* 2004: Upgrading in the global Clothing Industry: Mavi Jeans and the Transformation of a Turkish Firm from Full-Package to Brand-Name Manufacturing and Retailing. - *Economic Geography* **80**(3): 221-240.
- Trebbin A., Hassler M.* 2012: Farmers' producer companies in India: a new concept for collective action? - *Environment and Planning A* **44**(2) 411-427.
- Yılmaz, S., Yılmaz, I.* 2008: Evaluation of the wholesale market system for fresh fruits and vegetables in Turkey: A case study from Antalya Metropolitan Municipality. - *New Zealand Journal of Crop and Horticultural science* **36**: 85-95.

7 Interrelated dimensions of embeddedness in multichannel retailing – the case of the online grocery shop Migros Sanal Market in Turkey

APPEL, A. (in review): Interrelated dimensions of embeddedness in multichannel retailing – the case of the online grocery shop Migros Sanal Market in Turkey. In: Geografiksa Annaler, Series B, Human Geography.

Abstract

Online grocery retailing is on the rise in the sphere of Business-to-Consumer (B2C) e-commerce. Even though the expectations put upon the first 'pure-play' grocery online retailers, which were using solely online channels to sell their products, were far too optimistic, today a new wave of online grocery shops can be identified. Thereby virtual grocery stores are part of multichannel distribution strategies and are embedded in existing firm networks. One of those retailers adopting multiformat and multichannel strategies in Turkey is the grocery retailer Migros Ticaret A.Ş. The online shopping format Migros Sanal Market (Migros Virtual Market) is used as a case study to investigate the interconnections of the different dimensions and dynamics of embeddedness into networks, society and space. I argue that it is a lack of embeddedness into consumer culture that leads to the still limited impact of online grocery retailing. Thereby I challenge the concept of embeddedness as I highlight the interconnections of its different dimensions. Further it can be shown that embeddedness usefully can be applied in the realm of e-commerce to understand the organizational patterns, the spatial manifestations and the societal challenges of online grocery shopping. The paper is based on qualitative interviews.

Keywords: Turkey, e-commerce, retailing, food, embeddedness, multichannel retailing

7.1 Introduction

Retailers increasingly explore online channels to add to their profile and to offer convenient services to their customers. Standardized products and products which are easy to distribute via postal or virtual services, such as books, CD's or event tickets have been successfully established as goods traded through online channels. In these segments online shops turned out to be disruptive towards traditional 'brick and mortar' stores. "One of the last bastion against this disruptive wave is the grocery industry" (Wessel and Christensen, 2012, p. 61). Today more and more store based food retailers are adopting multiformat and multichannel distribution integrating online shops into their firm/store network.

"Indeed e-commerce arguably underpinned a broader shift towards a 'new economy', characterized by the network and melding of online and offline forms of distribution and consumption" (Wrigley and Currah, 2006, p. 341).

The US- and UK-markets are generally leading economies concerning e-commerce activities in the grocery sector. Among the pioneers in the European market are Tesco in the UK and LeShop in Switzerland. LeShop, founded in 1997 and cooperating with Migros⁵ in Switzerland since 2004 is getting increasingly successful (LeShop Homepage, 2012). Besides these, there are a range of locally or regionally operating supermarket chains offering online services (e.g. Froodies in Dortmund, Germany). However, until today the low level of integration and adoption of online shops in the grocery segment is surprising as they are a potentially important shopping channel for retailers and customers alike,

"[...] both in regularity and value: a weekly food shop of £100 or more vastly outweighs the occasional acquisition of a book or even a flight, only superseded perhaps by virtual banking in transactional value" (Murphy, 2007, p. 951).

Even though the potential benefits are obvious, the limitations for the implementation of e-commerce in the grocery sector derive from two major aspects. Firstly, the initial knowledge about the implementation of online purchasing channels

⁵ Migros Ticaret initially was founded by its Swiss Migros counterpart in cooperation with the Istanbul municipality in 1954. Since the 1970s they operate independently from each other.

have to be acquired and integrated into a firm's network:

“[...] the challenge of e-commerce [...] comes not from the threat posed by ‘pure plays’, but rather from the organizational implications of a multi-channel future; and concomitantly, the need to incorporate a new technology into the economic geography of the firm” (Wrigley and Currah, 2006, p. 349).

Secondly, the importance of embeddedness in real estate and land use, supply and delivery (Murphy 2007; Currah 2002) as well as consumer markets and cultures remained underestimated (Wrigley et al., 2005; Tacconelli and Wrigley, 2009). Until now, especially the online grocery segment has mainly failed to attract the customer, being one of the main stakeholders in retailing. Whereas the technological preconditions – internet infrastructure, hard- and software, payment and representation solutions – needed for an online shop are widely set up and integrated in the firm networks, obstacles stemming from the integration into consumer markets and cultures are not yet overcome. Still investments in online shopping channels as part of a multichannel strategy are taking place.

To shed light on the integration of an online grocery shop into an existing firm's network and into consumer cultures alike, I will apply the concept of embeddedness (Granovetter, 1985; Glückler, 2001; Hess, 2004). This is done, for transnational retail corporations embeddedness into the various socio-economic systems of different countries is seen as a key factor to success (Meyer et al., 2011). TNCs have to “be highly responsive to local variations (both national and regional) in cultural tastes, norms, and preferences that define distinctive cultures of consumption in the markets they enter” and they have to “ground their capital in a store base and distribution/logistics infrastructure, with all the associated vulnerabilities that they bring” (Tacconelli and Wrigley, 2009, p. 54). However, embeddedness is not only crucial in a transnational context, but instead national retailers also need to be embedded in the socio-economic systems that they serve. This is relevant for 'brick and mortar' retailers and online retailers alike. “The local context in which competencies emerge continues to matter, even with a supposedly ‘spaceless’ distribution channel such as e-commerce” (Wrigley and Currah 2006, p. 346; see also Cohendet and Llerena 2003). I believe that it is a lack of embeddedness in terms of adjustment to consumer culture that leads to the persisting small impact of on-

line grocery retail. Using the embeddedness approach it can be unravelled how online shops as part of a multichannel strategy differ from online shops as part of a 'pure play' approach, thus becoming a tool to deepen the embeddedness of a retailer – including its brick and mortar stores – into consumer culture. In this article I investigate how the online shop Migros Sanal Market (Migros Virtual Market) takes advantage of its embeddedness into the organizational networks of a well-established supermarket chain in Turkey (Migros Ticaret) developing strategies to make the retailers brand more attractive for customers. This work contributes to the literature on embeddedness as it can be shown that the concept can also be usefully applied in the realm of e-commerce context. With this, the interconnections of different dimensions of and perspectives on embeddedness as proposed by Hess (2004) are highlighted.

The findings of the article are based on a case study about Migros Sanal market. Qualitative interviews were conducted between March and June 2011. Among the interview partners were several Managers of Migros Ticaret and competing retailers, as well as representatives of supplier companies and of food-retail associations in Turkey.

Furthermore, I will introduce the concept of embeddedness. In doing so, I will outline which dimensions of embeddedness are crucial for the case study and how the activity of grocery shopping is central for embedding the grocery (online) shop. For a better understanding of the case study the specifications of retailing and the online shop are outlined. Subsequently the embeddedness approach is employed for the analysis about the dynamics of integrating Migros Sanal Market as a shopping channel in consumer culture. Thereafter the potentials of mobile internet devices like smartphones or tablet PC's to embed online grocery shops in consumer culture are investigated. In the final conclusion I discuss the interconnections of the different dimensions of embeddedness as proposed by Hess (2004).

7.2 Concepts of Embeddedness

The term embeddedness was coined by Polanyi (1957) and Granovetter (1985). It essentially refers to the claim that all economic action is embedded in ongoing

spatial systems of social relations (Granovetter, 1985; Pike et al., 2000). The employment of the term embeddedness varies between disciplines and has undergone several shifts over the years. In sociology for example the agenda of embeddedness induced the upcoming of the discipline of New Economic Sociology. The focus is on networks of social (interpersonal) relations wherein socio-economic actions of certain subjects – or more particular the economic behavior of individuals and firms – are seen to become intertwined (Pike et al., 2000; Hess, 2004). Economic geographers operate much more on an organizational level concerning the performance of capital and corporations particularly after entering a new market environment (e.g. Coe and Lee, 2013; Tacconelli and Wrigley, 2009).

In my article I apply the concept of embeddedness as introduced by Hess (2004) which, in the realm of economic geography is accepted as analytical differentiation and further works have built up on (Wrigley et al., 2005; Tacconelli and Wrigley, 2009). Hess (2004) differentiates three analytical layers of embeddedness: network, societal and territorial embeddedness. Network embeddedness describes the relational aspects of a firm or a socio-economic agent, attempting to link and unravel the different stakeholders in certain operation-specific and quasi-static networks. In this way not only inter-firm relations with other entities, like suppliers or competitors (Henderson et al., 2002) can be outlined, also intra-firm or extra-firm relationships are of significance as they can give access to information, resources or technologies (Tacconelli and Wrigley, 2009). As such the network embeddedness of an actor influences the potential to transform its (power-)position in the network. I emphasize that not only firms are stakeholders in socio-economic processes. Instead the behaviour of individuals or groups of individuals can be as important for network configurations as the behaviour and strategies of firms or institutions. In this analytical layer networks help to describe sets of stakeholders or agents and offer insight particularly in organizational structures. Structural changes which can evolve through embedding processes are not immediately visible in this analytical layer. But by comparing several snapshots in the frame of a network perspective newly emerging links as well as the more static structures can be illustrated.

By conceptualizing societal embeddedness Hess (2004) refers to the history of

economic actors and the cultural imprint of the 'home territory' (Hess, 2004: 173). This feature of embeddedness describes the cultural and historical context an economic agent developed in. In strategic decision making processes of transnational corporations (TNC) for example this 'genetic code' is seen to be crucial (Tacconelli and Wrigley, 2009). For individual actors this 'genetic code' is also important, as it influences socio-economic relevant decisions and behaviours. However, this is an aspect which is widely neglected in economic geography, even though it is mentioned by Hess (2004). So, societal embeddedness not only refers to the 'home-market' an economic actor grew up in, but also to its history in various contexts. This means that societal embeddedness mirrors the history and path-dependency of every single stakeholder, also reflecting habits, routines or conventions – not only of (T)NCs, but also of individuals and groups of individuals. Thus societal embeddedness furthermore offers a perspective to investigate the different discourses in and about certain socio-economic dynamics and activities.

Territorial embeddedness according to Hess (2004) “considers the extent to which an actor is ‘anchored’ in particular territories or places” (Hess, 2004: 176-177) through clusters of related firms, or investments in land to built-up store, supply or logistic networks as well as consumer markets. Territorial embeddedness also includes the physically visible outcomes, spatial patterns as well as constraints and encouragements to embeddedness. It can be useful to describe certain territories of action of socio-economic agents, so that boundaries of such areas can be outlined. Nevertheless it does not intend to tie this aspect of embeddedness to a local or regional scale, instead globally dispersed 'islands of an archipelago economy' could also potentially shape the resulting geographical pattern (Hein, 2000).

Territorial embeddedness is the most extensively studied dimension of embeddedness by economic geographers. Wrigley et al. (2005) define three distinct dimensions of territorial embeddedness: (1) planning and property systems, (2) logistics and supply chain operations, (3) consumer markets and culture. I agree with Wrigley et al. (2005) that for analytical reasons this definition is useful. However, I maintain that this view has at least to be tempered by the recognition that the defined aspects of territorial embeddedness could also be described by means of

network or societal embeddedness. Land use and planning for example are clearly a part of societal as well as of network contexts. Logistics and supply chain operations for example clearly span up networks of interrelated agents and functions and as such could also be regarded as part of network embeddedness. Similarly, characteristics of consumer markets and culture could be investigated from the viewpoint of societal embeddedness. With defining these single features as being part of just one aspect of embeddedness, one major contribution of Hess (cp. 2004), namely to understand embeddedness as a multidimensional aspect (path-dependent, organizational and spatial), is neglected.

Therefore, in the remainder I will use the definition of territorial embeddedness as set up by Wrigley et al. (2005) as an example to investigate how these different dimensions not only form aspects of territorial embeddedness, but also of societal and network embeddedness. The aim is to clarify how the different dimensions proposed by Hess (2004) are interconnected. His conceptualization offers three different perspectives on the contexts in which socio-economic agents are embedded. I agree with Hess (2004, p. 181) when he accentuates that, “it is the simultaneity of societal, network and territorial embeddedness that shapes networks and the spatial-temporal structures of economic action.” That means that the differentiation undertaken above only functions for analytical simplification. In practice these layers all belong together and form what is called embeddedness. Therefore, aspects that may be described in terms of territorial embeddedness could also be described by means of network embeddedness and vice versa. For example, the embeddedness of a TNC into real estate and land use is according to Wrigley et al. (2005) defined to be a dimension of territorial embeddedness. However, in this case study it can be regarded as an outcome of a high level of network embeddedness in the store network of a supermarket chain.

The example above shows how important it is to be precise about defining “What is being 'embedded' or embedding in what?” (Pike et al. 2000, p. 60). The diverse features and categories of embeddedness in different disciplines have led to the ambiguity of the concept and thus produced a “plethora of understandings and meanings” (Tacconelli and Wrigley, 2009, p. 52; see also Zukin and DiMaggio, 1990). This ambiguity is a major point of criticism of the concept of embedded-

ness. However, I believe that it has to be understood that the various subjects of embeddedness (e.g. firms, products, institutions) demand for the emphasis on different contexts with diverse characteristics. To encounter this point of criticism progressively the subject and the relevant contexts have to be distinctly defined. Embeddedness then reveals to be a useful concept to understand the relational, spatial and temporal specifics of socio-economic dynamics.

In this work the subject of embeddedness is the online grocery shop. As mentioned before, I argue that the problem stems from the lack of embedding into consumer culture. Furthermore, I believe that start-ups often underestimated the advantages of established supermarket chains due to their embeddedness in the physical environment, daily life practices of customers as well as supply and logistics infrastructure. It will be shown that network, societal and territorial embeddedness reciprocally reflect and influence each other. It can thus be advantageous to have for example a high level of territorial and network embeddedness to gain a deeper societal embeddedness. Likewise, a deeper territorial embeddedness can be gained by high levels of network and societal embeddedness. In the remainder the characteristics of (online) retailing and of the online shop are outlined.

7.3 Retailing, the online shop and embeddedness

Retailing is characterized as an intermediation process between production and consumption of goods. Retailers distribute the goods to end customers. The retailers' product therefore is its store format or its outlet (Dawson 2007). The online shop is thus a (service) product of the retailer that consists of two major dimensions: the virtual shopping display and the picking/delivery process. Indeed e-commerce, and in this case the online shop functions as an example of "a hybrid that is irreducible to either its human or material agents" (Miller and Slater, 2000, p. 6). The virtual shopping display gets produced through the development of software and IT-solutions and is the basis of the whole product. Another task is to generate proper visual representations (pictures and graphic design) of the products sold in the online store in accordance with societal conventions in the perception of virtual contents. The picking/delivery process is the service which is

performed according to the individual orders of the customers.

Three core models for the delivery process of goods purchased through online shopping channels have been developed. These models have been used by retailers in different variations: The first approach is to contract intermediaries to handle all fulfilment tasks related with the online procurement system and delivery operation. The Germany-based grocery retailer Rewe operates according to this model. A second option is the pure-play approach. In this approach dedicated e-commerce fulfilment warehouses are set up, no physical store networks exist and all retailing activities are operated through these fulfilment warehouses and online shops (Murphy, 2007). One such example would be the online grocer pioneer Webvan. The third option would be to extend the physical built store network with online shops, whereby the operation is characterized by in-store fulfilment and home delivery service. These are the so called 'brick and click' hybrids. Examples for this model would be the UK-based retail chain Tesco or Migros Ticaret A.Ş. in Turkey.

In all cases the delivery areas are defined by the operator. In the pure play approach the delivery areas are usually operated on a national level. In the case of the in-store fulfilment mode the sphere of influence does not correlate with national boundaries, but on an even smaller scale with local or regional boundaries. As freshness and quality are crucial for customer satisfaction, distribution as well as sourcing processes of perishable goods are local and regional tasks. Thus online grocery retailing – when fulfilled as in-store operation – is still very much an urban phenomenon⁶. This correlates with the spatial spread of supermarkets in many countries, delivery services being more frequent in urban than in rural areas. During the delivery process of perishable goods, cold-chain management, distances, reach, traffic and road conditions and thus space and scale remain essential. Online services of large supermarket chains are usually available in areas with a high population density to accommodate the operations' profitability. I

⁶ Exceptions are non-perishable groceries or very specialized product lines. Examples are chocri.de (also available as chocri.com and chocri.uk), a company that delivers individually created chocolate, but even more interestingly ice-cream. So far chocri.de only delivers ice cream in Germany by outsourcing the delivery process (cp. Infomediaries in: Murphy 2007). But they developed packaging strategies to make the ice cream transportable. Besides this, examples are websites offering gluten-free groceries or products for allergy sufferers. They usually have far more extensive delivery areas.

agree with Graham (2013, p. 4), who regards e-commerce as an example that “[...] spaces can be augmented (rather than transcended) with a range of technological mediations.”

In the following I will consider the online shopping process in more detail. The most important characteristic for online (grocery) shopping is the electronically transmitted shopping process. The internet infrastructure forms the substructure for this process. The firm has to set up the online shop with hard- and software components, information content, pictures and secure payment solutions. The customers need devices like computers, smartphones or tablets, as well as the network (broadband) connection to enter the online shop. The shopping process is an interaction characterized by a communication process which is offset in time and space. So the online shop can be regarded as “[...] an extension of the physical stores that has more flexible shopping hours” (Chu et al., 2010, p. 266). This extension of the physical store can be visited at any time and place as long as an internet connection is provided. Places of ordering are spatially completely disconnected from places of delivery. An interesting example is the option to order from ones workplace, so that the delivery process can be undertaken after work.

Shopping has different functions and can be performed as duty or a joyful experience. The choice of specific shopping formats or products can be an expression of lifestyle and identity. It should still be noted though that grocery shopping is very habitual and intertwined with daily life routines. Indeed, “[...] while choice between and within retail stores was influenced by different factors, both were strongly mediated through household routines and practices” (Mansvelt, 2007, p. 8). This means that the choice of grocery shopping channels often is highly connected with traditions and habits. This is worth noticing as changing consumer habits is one of the main targets when embedding into consumer cultures is to take place successfully.

One particularity of grocery shopping is its function as the supply with rations and thus being an essential life practice. As such it belongs to what Partzsch (1964) defines as a fundamental need to every citizen. Especially in urban spaces this fundamental activity influences spatial patterns, such as store locations, traffic conditions or representation of products. This in turn is reflected in urban morpho-

logies. Decisions for specific shopping formats or products may individually appear trivial. However, when combined these decisions are powerful in transforming socio-economic and spatial patterns. It certainly makes a difference – not only for the operations of retailers and for daily life practices of customers, but also for the organisation of urban spaces – whether the majority of people go to a physically built shop for their daily/weekly/monthly grocery shopping or whether they choose to use online shops with home delivery services.

Looking through the lens of embeddedness it needs to be highlighted that one of the key stakeholder in retailing – be it through 'brick and mortar' stores or through online channels – is the customer. If consumers do not use newly emerging shopping formats, products will not be sold successfully and therefore will fail to be embedded in the consumer culture. In this sense it is vital to highlight the importance of the behavioural aspects of consumer culture, through which common practices of consumers lead to a societal legitimacy of certain products mirrored in the adaption of a product through the customer. Bianchi and Arnold (2004, p. 150) describe the power of the customer for this legitimation process in the frame of institutional theory:

“Overall, this [...] suggests that internationalization success will increase when retailers achieve legitimacy from social actors by adapting their practices and structures to the salient institutional norms.”

The notion of customers as key stakeholders reflects the importance of recognising various consumer cultures for the embeddedness of an actor or a product. The work of economic geographers dealing with the concept of embeddedness focusses mainly and particularly on TNCs entering new market environments. The focus often lies on the territorial aspects of embeddedness. This differentiation is useful when regarding retail TNCs as corporate entities, however, it lacks in representing the influence customers have on the embedding process of the particular retail formats. Therefore I would like to refer to notions of embeddedness as applied for example in innovation and technology management. This should clarify how customer adoption and integration in consumer culture and markets are crucial aspects of retailing in terms of territorial embeddedness as defined by Wrigley et al. (2005) but also in terms of societal embeddedness. In innovation and techno-

logy management dealing with the concept of embeddedness, the focus of research is on “societal embedding” (Deuten et al., 1997, p. 131) of certain innovations and new products. “[...] that is their integration in relevant industries and markets, their admissibility with regard to regulations and standards, and their acceptance by the public”. These would be in sectors concerning societal needs, such as health care, energy or food (e.g. Saari et al., 2009; Geels and Verhees, 2007; Deuten et al., 1997). Geels and Verhees (2007) for example analyse the dynamics of societal embedding of psychotropic drugs. Therein the idea of societal embedding is very much connected to theories of resilience whereby the societal perception of psychotropic drugs was characterized by waves of cultural enthusiasm and resistance. This shows how dominant discourses about a product can influence its embeddedness. I would like to highlight this aspect of the embedding processes as crucial. This is also applicable to the current case study as Migros Sanal Market has to be regarded as a service product that so far lacks in embeddedness into consumer cultures.

In the following case study of Migros Sanal Market it will be outlined how an e-commerce channel can be integrated and thus embedded into an existing firm’s profile. The remaining task however is to embed online shopping according to consumer culture. To achieve a deepening embeddedness into consumer culture, new marketing approaches targeting users of mobile internet devices were introduced. The process and outcome will be described below. In that way it can be demonstrated how online shops, as part of multichannel strategies can support the embedding process of the whole retail-brand.

7.4 Migros Sanal Market

Migros Sanal Market is the online extension of Migros Ticaret which was one of the first companies involved in the self-service segment of grocery retailing in Turkey. This dates back to 1954 when a joint venture between Migros Cooperatives Union of Switzerland (Migros-Genossenschafts-Bund) and the Istanbul Municipality was established to form Migros Türk (today: Migros Ticaret A.Ş.). However, although Migros Türk is an early example of transnational retailing in

Turkey, Migros Cooperatives Union of Switzerland sold their shares in 1975 to Koç Group, one of Turkey's largest investment holdings. Consequently, Migros Türk became a firm of sole Turkish ownership (Migros Ticaret A.Ş. homepage 2009-2011). The early involvement in the Turkish market led to a high degree of embeddedness. The embeddedness developed particularly strong in the areas of consumer market and culture, resulting in trust in the Migros Ticaret products, which in turn resulted in the establishment of a trustworthy label over the last decades.

Trust is an important aspect in online grocery retailing as freshness, taste or smell of goods traded online cannot be proven. The online display shows one standardized picture of the product, not showing anything of the current batch traded in the supermarket. Customers have to trust the retailer and the delivery process. Companies have to earn this trust either on a face-to-face-level or, on a more abstract level through their activities or with the public construction of a trustworthy image or brand. In online retailing, the person carrying out the delivery is an important factor for the establishment of trust. The contact to the customer can be much more personal as they interact at the doorstep of the customers' private home. A professionally organized delivery process with trained service staff thus can increase the trust of customers and thus promote the embeddedness into consumer culture.

The early involvement of Swiss Migros illustrates that the societal embeddedness in the sense of a 'genetic code', which includes firm strategies, decision making processes and approaches to retailing in general played a major role in the beginning of Migros involvement in Turkey. The Istanbul municipality explicitly intended to transfer a retail model to Turkey as a solution to the growing urban population of Istanbul. With the changes in ownership and its long history in the Turkish market, Migros Türk (today Migros Ticaret) became more and more independent from its Swiss counterpart. Subsequently, the characteristics of its corporate culture and its 'genetic code' changed according to its societal and territorial context. This mirrors the path-dependency of its developments. This is an example of how changing territorial and network embeddedness aspects also influences societal embeddedness aspects in terms of a corporate culture and vice versa.

It was only in the 1990s that Turkey attracted transnational investments within the grocery trading sector again and the Germany-based wholesale corporation Metro opened its first Cash and Carry market in Turkey. In 1991 Carrefour (French) followed into the Turkish market with their hypermarket concept. Subsequently, the Turkish retail sector gained dynamism characterized by format diversification influencing urban structures, differentiated consumption habits as well as distribution organization. Still Migros Ticaret remained to be the largest player in the market until selling their discount-format Şok in 2013. Today (2014) the five biggest supermarket chains in Turkey according to the number of outlets are all discount-supermarkets: BIM, A101, Şok, DiaSA, UCZ (Ortakalan 2014). According to retail banner sales the top five players in food retailing in the Turkish market in 2011 (Planet Retail 2011) were BIM, Migros Ticaret (including Şok), CarrefourSA, Metro Group and Tesco/Kipa. In general the Turkish market is characterized by high market dynamics indicated by a young population with a median age of 30,1 years and growth rates of the gross domestic product (GDP) of 2,2 % in 2012 and 8,8 % in 2011 (TUIK 2013). The average personal disposable income per capita in 2012 was 7,746 US-Dollars (Deloitte 2013). This mirrors the spatial discrepancies between urban and rural areas, but also within regions and urban agglomerations in Turkey.

Within the highly competitive market environment of Turkey, Migros Ticaret operates with a range of different formats and brands. These formats vary primarily in size, product range and typical location. Migros Ticaret has also adopted the established differentiation of Migros Switzerland using various numbers of M's to label their formats. This can be interpreted as one aspect of societal embeddedness in the sense of a 'genetic code' (Hess 2004) a firm grew up with. But these imitating strategies can also be explained in terms of network embeddedness and the interrelations the two corporations still have – even on a more informal level:

“From time to time they want to come to Turkey. We take them around and show our locations to them. But we do not have to and they do not have to. We do it, because we were used to have a link some years ago.” (Interview with manager of supply chain solutions of Migros Ticaret).

As is the case at Migros Switzerland there is a distinction between M-, MM- and

MMM-formats in relation to the shop size. The larger the shop, the higher the number of M's. Migros Ticaret also established a format of 5M to brand their hypermarkets. This illustrates how the 'genetic code' is transformed in the context of a different socio-economic, spatial and network environment. Online-shopping at Migros is operated in all 5M Hypermarkets and several MM- or MMM-stores, altogether in 20 cities and 60 stores across Turkey. Migros Sanal Market is thus highly entangled within the physical store network of Migros Ticaret and thereby embedded in real estate and land-use. For Wrigley et al. (2005) this would form part of a territorial embeddedness, but it also can be described as network embeddedness into the store network of Migros Ticaret. Consequently, Migros Sanal Market has distinct spatial areas of influence. Therefore, Migros Ticaret applies the in-store fulfilment system and embeds the online operation territorially and organizationally into the Migros Ticaret intra-, inter- and extra-firm networks.

Every product that is on offer in Migros Sanal Market can also be found in a Migros store. The customer can choose from almost 10.000 items and about 1.500 online orders are delivered daily (interview with Migros Online Operations Manager). With 60 online picking stores, this is a big operation. However, spreading 1500 daily picks over 60 stores means each is only fulfilling 25 orders on average per day. The online grocery retail's share of the total turnover of Migros Ticaret still remains below one percent (Interview with Migros Online Operations Manager). Nevertheless, as growth in these distribution channels is expected in the upcoming years, investments in the operations of its online grocery site are undertaken. The investment into the online grocery shopping site does not only indicate a multichannel strategy to evolve a profitable, independent shopping channel, but should also function as a service offered to deepen the trust and loyalty of the customers. This in turn can contribute to a deepening embeddedness of the retail-brand including all its shop-formats.

Customers can place their orders via the internet after a personal registration. A further option to place orders is via telephone through the central customer service hotline of Migros Ticaret, which is another example for the network embeddedness of the online operations in the existing infrastructures and services of the retail company. In this case, the customer service team places the order of the cus-

tomers online. The online orders are prepared in the closest Migros store equipped with the infrastructure for online services.

“[...] we need to have a small Migros online back office in the store. There we need a computer, a printer, hardware and some programs to be installed. We need staff, delivery staff and a delivery car. And we educate our staff about the operation” (interview with Migros Online Operations Manager).

The delivery operation of perishable goods has to be much more sophisticated than the delivery of non-perishable goods. It is mandatory for Migros Sanal Market to adhere to the Turkish food codex regulation (Türk Gıda Kodeksi Yönetmeliği 2011), which regulates the handling of food products and food contact materials, to ensure satisfactory food quality and safety. It also regulates minimum quality and hygienic criteria, such as residues, additives, contaminants, labelling, packaging, transport, storage, sampling and analysis (GKGM homepage 2012). To fulfil these regulations is one aspect of territorial embeddedness in terms of Wrigley et al. (2005), but also refers to network embeddedness whereby institutions regulate certain operations.

Customer groups shopping at Migros Sanal Market are on the one hand businesspeople, who have a stringent time management and the know-how of and trust in new technologies (interview with Migros Online Operations Manager). Migros Sanal Market is serving customers which earn “approximately 5000 Turkish Lira [which equals about 2500 Euro] and above per month” (interview with Migros Online Operations Manager). Migros Ticaret set up two online grocery stores. One being Migros Sanal Market, whereby the Migros stores function as fulfilment warehouses for the operation, and Macro online whereby Macrocenter, the high end supermarket chain of Migros Ticaret, carries out all delivery tasks. The product range of Macrocenter includes luxury items and lifestyle products such as ingredients for international cuisine and an exclusive wine selection (Interview with Macrocenter Format Manager). This shows the recent developments in the online grocery segment, whereby especially customer groups with high income use the online shops. This is part of what can be termed a fragmented societal embeddedness, meaning that the focus is on certain income groups in society. This in turn is reflected in the spatial spread of Macrocenter, which had stores

only in the major cities (Istanbul, Ankara and Izmir) and in regions with high touristic turnover (Antalya, Muğla) in 2013. In areas with high touristic turnover Migros Sanal Market is also operated – but on a seasonal basis only. This shows the interrelation of territorial, societal and network embeddedness. The seasonal online shopping offer is set up according to customer demand and thus according to customer groups with certain consumer culture particularities. The customer demand obviously changes territorially according to holiday seasons. The online shop temporarily gets integrated in particular outlets of Migros Ticaret and thus the network embeddedness of Migros Sanal Market changes accordingly.

On the other hand, customers include elderly people or mothers with small children. Interestingly the average basket being shopped at Migros Sanal Market amounts 150 TL, whereas the average basket shopped at a Migros store is 50 TL. Therefore it can be said that online top-sellers are predominantly heavy items and storable products, such as beverages, milk, oil, detergents, toilet-paper and tissues (interview with Migros Online Operations Manager).

“If you shop online you basically only shop what you know already of. It is an intentional and not a spontaneous shopping. [...] You have a shopping list when you shop online. [...] And you shop according to that” (interview with Migros Online Operations Manager).

However, according to consumption habits in Turkey, which largely rely on a fresh fruit and vegetable diet, items like tomatoes, cucumbers, eggplants or parsley are also among the top-sellers (Migros Sanal Market, 2012). Online shopping thus does not replace the “joy of shopping” (interview with Migros Online Operations Manager) for fresh, rare or high-quality items, like fish or particular cheese but rather serves the purpose of shopping for daily needed items.

The recent observations of customers shopping at Migros Sanal Market may lead to expect a transformation towards the separation of shopping channels, where fresh and non-perishable products are traded in separate formats (Wessel and Christensen, 2012). Nevertheless, online channels have not yet succeeded as a popular alternative to store-based shopping. This implies that grocery online shopping has to become further embedded into consumer cultures and in the daily life practices of the population. To attract more online customers in urban areas, in-

novative advertisement approaches called mobile markets were introduced in Istanbul at the end of 2011.

7.5 Embedding online shopping in consumer culture

Today the progressively increasing speed of internet connections, data transfer (broadband access points since the 2000's) and the spread of smartphones can be considered a driving force for the increasing potential of online (food) retail. Indeed, with the introduction of mobile internet devices the internet becomes even more a part of daily life. In that way, internet access points shift from stationary to mobile ones. Shopping via mobile and online channels can be done from almost everywhere thus contributing to better time management for working people. Furthermore, product and price searches can be done from everywhere, even in an actual shopping location itself. This allows firms to target their customers according to their location and make special offers sent through smartphone applications, e.g. at the time a customer enters a specific shop. This is what (Wrigley and Currah, 2006) has been formerly described as the melding of online and offline forms of consumption. Mobile internet technologies therefore offer new solutions to embed online (grocery) shopping into consumer markets and cultures.

Mobile Markets were introduced for the first time by the TNC Tesco/Homeplus in Seoul in South Korea in 2010 (Tesco, 2011). Visual store shelf displays were installed, among others in subways where the customers can then scan the products' Quick-Response (QR)-codes, allowing them to place their order online via smart phones while waiting for public transport. Thus the customers are now shopping from a visual representation of the shop instead of visiting a physical 'brick and mortar' store. It has to be noted though that these mobile markets are as much spatially fixed and immobile as the built stores. Mobile markets can be seen as an innovative marketing approach to attract customers to use online forms of food retailing. In Istanbul such visual store shelves also have been displayed in public spaces by Migros Ticaret since December 2011.

I suggest that the introduced mobile market approach mainly functions as a marketing strategy to introduce online food shopping to the customers, embedding on-

line shopping in consumer markets and cultures. With the introduction of mobile markets, such as Tesco/Homeplus in South Korea or Migros Ticaret in Istanbul, new intertwinements of physical and virtual dimensions take place. Representations of physical store shelves are linked to the online shop, which in turn is linked to the physical store network operating as home delivery service. Through this, the mobile shops can be considered as extensions to the online shops as well as a marketing tool. In addition to advertising and marketing, customer service offers are crucial for the successful implementation of online retail and stimulate the embedding process in consumer culture and markets (Coe and Lee, 2013). However, once the first online food purchase has been done it may be much more convenient for the customer to use the formerly saved shopping list in his personalized account rather than going out and scanning new QR-codes to place the order. Thus mobile commerce, as an extension of websites can fuel multichannel shopping.

Even though a Migros format manager stated in an interview “We are shaping the customer of the future with Migros Sanal Market,” it cannot be ignored that the consumer habits also shape the online offer. Migros Sanal Market reacted to the dominance of storable goods in online grocery retailing with a new marketing campaign. In cooperation with the supplier company Procter & Gamble (e.g. detergents, cleaning products) it displayed pictures of store shelves in the streets of Istanbul containing solely Procter & Gamble products. Consumers can then place their orders via smartphones directly to Migros Sanal Market. Particularly interesting in this campaign is the segmentation of the product range focusing on Fast Moving Consumer Goods (FMCG), like detergents, tissues or softdrinks. The marketing campaign transports what has been seen advantageous from customer side.

As mentioned earlier, a certain critical amount of online purchases, in line with the investments and the efforts undertaken to set up the operation, has to be achieved to make the operation profitable. In the case of in-store fulfilment though, home delivery service should not affect the service offered to the traditional store shoppers and therefore a certain critical amount should not be outperformed. However, the warehouse model has to be resurrected once the online gro-

cery shopping has been successfully embedded in consumer culture and more customers shop at online stores (e.g. fulfilment warehouse of Tesco in London, UK). A further option would be the opening of larger instead of more supermarkets, which could then increase their outreach by home delivery services and online purchasing channels. This network of core supermarkets could then be supplemented with smaller formats, like convenience stores or small downtown supermarkets.

7.6 Conclusion

Online grocery retail bears a high potentials for the profit margins of retailers and the convenience of customers, due to the fact that it is a fundamental need to everyone and needs to be done on a regular basis. Nevertheless, until today the impact remains low. For some years now it has been argued that the main challenge for retailers to set up online shops lies in the integration of a new technology into the firms economic geography. However, I conclude that online retailing in operational and organizational terms in many cases is already embedded in the firms intra-, inter- and extra-firm networks including supply and infrastructure, land use and planning systems. This has been shown in the case study on Migros Sanal Market, who has offered online retailing for more than a decade.

The low impact of online extensions in the grocery segment rather derives from the lack of embeddedness in consumer cultures. Mobile markets offer a genius marketing tool to achieve an increase in embeddedness in the consumer culture. They function as advertisement for online shopping and home delivery. With mobile markets, the customer gets picked up in their conventional physical environment and is introduced to practices that facilitate daily life tasks by directly linking virtual channels and shopping tasks. This minimizes the barrier to adopt online shopping opportunities. An increasing amount of smartphone users contributes to the melding of online and offline practices in daily life. Even highly habitual routines like grocery shopping might increasingly transform and diversify.

In this case study, I applied Hess's (2004) concept of embeddedness to describe the multiple processes of online grocery retailing. Through the lens of network

embeddedness I matched the relevant stakeholders in this process and grasped the potential global space of the internet, forming the substructure of online grocery retailing. In combination with the aspect of territorial embeddedness, I outlined the spatiality of the store network in which the operation is integrated. I furthermore discussed the obstacles (e.g. traffic conditions, freshness issues, time management tasks) and the potentials (e.g. augmentation of space and time, customer service, independence of ordering and delivery places) which stem from the operations spatial anchoring in the distinct places of stores and their catchment areas.

From the perspective of a firm it is safe to say that online grocery retailing depends more on its territorial embeddedness than store-based retailing as the delivery process depends on the dynamically changing traffic conditions and customer orders. Nevertheless, online retailing can also contribute to a deepened embeddedness of the operation and the supermarket chain alike. Even though e-commerce bears the potential to augment space during the shopping process, the local delivery areas and times are distinctively defined. From the perspective of societal embeddedness it could be found that there is potential to establish a successful operation as the Turkish population appears to be young and open minded towards innovations. Furthermore, Migros Ticaret managed to establish a trustworthy label which is known all over Turkey. The seasonal adjustments of Migros Ticaret according to holiday times are an example of the changing characteristics of societal embeddedness on local and regional scales. As such the societal embeddedness is mirrored in its territorial manifestation and seasonally changing network structures.

However, conceptually it could be shown that the differentiation of embeddedness in network, societal and territorial embeddedness as argued by Hess (2004) is useful to describe socio-economic activities and dynamics particularly against the background of increasing modes of multichannel distribution and consumption. With this differentiation in analytical terms the path-dependency of agents, relational structures and spatial manifestations can be illustrated. Each of the perspectives offers insights when regarded individually, but they are all somewhat intertwined. This mirrors the complexity of socio-economic processes and highlights that the economy can be described by means of organizational networks and

systems which are path-dependent and intertwined with society and space. Even though embeddedness has been criticized to be a vague concept, its contribution to scientific research clearly lies in the recognition that socio-economic processes cannot be fully understood when reduced to either their organizational, spatial or societal structures and dynamics. Rather all these dimensions are crucial for a wider understanding of socio-economic dynamics. Thus the concept of embeddedness – even though it is criticized frequently – offers a genuine tool to grasp the different dimensions of socio-economic activity, even in the realm of e-commerce.

7.7 References

- CHU, J., ARCE-URRIZA, M., CEBOLLADA-CALVO, J.-J. and CHINTAGUNTA, P. K. (2010): 'An Empirical Analysis of Shopping Behavior Across Online and Offline Channels for Grocery Products: The Moderating Effects of Household and Product Characteristics', *Journal of Interactive Marketing* 24: 251-268.
- COE, N. and LEE, Y. S. (2013): 'We've learnt how to be local': the deepening territorial embeddedness of Samsung-Tesco in South-Korea', *Journal of Economic Geography* 13: 327-356.
- CURRAH, A. (2002): 'Behind the web store: the organizational and spatial evolution of multichannel retailing in Toronto', *Environment and Planning A* 34: 1411-1441.
- DAWSON, J. A. (2007): 'Scoping and conceptualising retailer internationalisation', *Journal of Economic Geography* 7: 373-397.
- DELOITTE (2013): Retail sector update. (http://www.deloitte.com/view/en_TR/tr/industries/consumerbusiness/e54f43c2871c7310VgnVCM1000001956f00aRCRD.htm) Accessed 17. April 2014.
- DEUTEN, J. J., RIP, A. and JELSMA, J. (1997): 'Societal embedding and product creation management', *Technology Analysis & Strategic Management* 9(2): 131-148.

- GEELS, F. and VERHEES, B. (2007): 'Cultural legitimacy and framing struggles in innovation journeys: A cultural-performative perspective and a case study of Dutch nuclear energy (1945-1986)', *Technological Forecasting and Societal Change* 78(6): 910-930.
- GKGM Ministry of Food Agriculture and Livestock – General Directorate of Food and Control (2012): homepage (<http://www.gkgm.gov.tr>) Accessed 16. August 2012.
- GLÜCKLER, J. (2001): 'Zur Bedeutung von Embeddedness in der Wirtschaftsgeographie', *Geographische Zeitschrift* 89: 4211-4226.
- GRAHAM, M. (2013): 'Geography/internet: ethereal alternate dimensions of cyberspace or grounded augmented realities?' *The Geographical Journal*: 1-6.
- GRANOVETTER, M. (1985): 'Economic action and economic structure: The problem of embeddedness', *American Journal of Sociology* 91: 481-510.
- HEIN, W. (2000): 'Die Ökonomie des Archipels und das versunkene Land', *Entwicklung und Zusammenarbeit* 41: 304-307.
- HENDERSON, J., DICKEN, P., HESS, M., COE, N. M. and YEUNG, H. W.-C. (2002): 'Global production networks and the analysis of economic development', *Review of International Political Economy* 9(3): 436-464.
- HESS, M. (2004): 'Spatial' relationships? Towards a re-conceptualisation of embeddedness', *Progress in Human Geography* 28: 165-186.
- LESHOP HOMEPAGE (2012): 'Eckdaten der Firmengeschichte' (<http://info.leshop.ch/php/BusinessLeShop.php?LeShopMenuId=14&lge=de>) Accessed 21 March 2012
- MANSVELT, J. (2007): 'Geographies of consumption: citizenship, space and practice', *Progress in Human Geography*: 1-13.
- MEYER, K. E., MUDAMBI, R. and NARULA, R. (2011) 'Multinational Enterprises and Local Contexts: The Opportunities and Challenges of Multiple Embeddedness', *Journal of Management Studies* 48(2): 235-252.
- MIGROS TICARET A.Ş. HOMEPAGE (2009-2011): 'History'

(<http://www.migroskurumsal.com/en/Icerik.aspx?IcerikID=181#>) Accessed 21 March 2012

MILLER, D. and SLATER, D. (2000): *The Internet – An ethnographic approach*. Berg, Oxford and New York.

MURPHY, A. (2007): 'Grounding the virtual: The material effects of electronic grocery shopping' *Geoforum* 38: 941-953.

PARTZSCH, D. (1964): 'Zum Begriff der Funktionsgesellschaft', *Mitteilungen des deutschen Verbandes für Wohnungswesen Städtebau und Raumplanung*: 3-10.

PIKE, A., LAGENDIJK, A. and VALE, M. (2000): 'Critical reflections on 'embeddedness' in economic geography: labour market governance in the North East region of England', in GIUNTA, A., LAGENDIJK, A. and PIKE, A. (eds) *Restructuring industry and territory: the experience of Europe's regions*. TSO, London: pp 59-82.

POLANYI, K. (1957): *The great Transformation – The Political and Economic Origins of Our Time*. Beacon Press, Boston Massachusetts.

SAARI, S., KIVISAARI, E., LEHTO, J., KOKKINEN, L. and SARANUMMI, N. (2009): 'Systems innovations in the making: hybrid actors and the challenge of up-scaling', *Technology Analysis & Strategic Management* 25(2) : 187-201.

TUIK – TÜRKİYE İSTATİSTİK KURUMU (2013): 'What the figures say – 2013'. (http://www.turkstat.gov.tr/Kitap.do?metod=KitapDetay&KT_ID=0&KITAP_ID=4) letzter Accessed: 01.04.2014.

TACCONELLI, W. and WRIGLEY, N. (2009): 'Organizational challenges and strategic responses of retail TNCs in post-WTO-entry China"', *Economic Geography* 85: 149-73.

TESCO (2011): 'Tesco opens world's first virtual store' (<http://www.tescopl.com/index.asp?pageid=17&newsid=345>) Accessed 16 August 2012.

TÜRK GIDA KODEKSİ YÖNETMELİĞİ (2011):

(http://www.gkgm.gov.tr/mevzuat/kodeks/kodeks_liste.html) (Turkish) extracts in English available (<http://faolex.fao.org>) Faolex No.: LEX-FAOC106144, Accessed 16 August 2012.

WESSEL, M. AND CHRISTENSEN, C. M. (2012): 'Surviving disruption', *Harvard Business Review December 2012*: 61-64.

WRIGLEY, N., COE, N. M. and CURRAH, A. (2005): 'Globalizing retail: conceptualizing the distribution-based transnational corporation (TNC)', *Progress in Human Geography 29(4)*: 437-457.

WRIGLEY, N. and CURRAH, A. (2006): 'Globalizing retail and the 'new economy': The organizational challenge of e-commerce for the retail TNC's', *Geoforum 37*: 340-351.

ZUKIN, S. and DIMAGGIO, P. J. (1990): *Structures of capital: the social organization of the economy*. Cambridge, University Press.

8 Zusammenfassung und Diskussion

Seit den 1990er Jahren können zunehmende transnationale Aktivitäten und Investitionen von europäischen und nordamerikanischen Lebensmitteleinzelhandelsunternehmen in zahlreichen Schwellen- und Transformationsländern festgestellt werden. Diese transnationalen Aktivitäten hatten teilweise weitreichende Auswirkungen auf die Wettbewerbssituation, sowie Zuliefernetzwerke, Produktionsanforderungen und Konsumkulturen in den Zielmärkten. Während anfangs die Hypothese aufgestellt wurde, dass diese transnationalen Lebensmitteleinzelhändler weltweit dominante Marktpositionen einnehmen würden, zeichnen sich heute andere Dynamiken ab. Dabei profilieren sich zunehmend auch nationale Akteure im Lebensmittelsektor von Schwellen- und Transformationsländern gegenüber ihrer transnationalen Konkurrenz. Die Modernisierungs- und Transformationsprozesse entlang der Produktions- und Zuliefernetzwerke setzen sich weiterhin fort. Welche Rolle dabei nationale, regionale und lokale Akteure spielen wurde in der vorliegenden Arbeit untersucht. Dabei wurde die Zielsetzung verfolgt, dem von COE und WRIGLEY (2007) definierten Forschungsdefizit, hinsichtlich einer mangelnden Auseinandersetzung mit den Dynamiken der Marktentwicklung in den Zielländern von Internationalisierungsprozessen *nach* dem Markteintritt von Einzelhandels-TNCs, zu begegnen. Dieses Forschungsdefizit wurde auf Grundlage einzelner Fallstudien im türkischen Kontext bearbeitet. Dabei wurde (Lebensmittel-)Einzelhandel – unabhängig von der (Trans-)Nationalität des Akteurs – konzeptionell verstanden als komplexes Netzwerk aus Verkaufsniederlassungen, Zulieferprozessen, Zwischenhandelsinstanzen und Produktionsstrukturen, das in spezifische soziale, ökonomische und politische Kontexte integriert ist (vgl. z. B. COE/LEE 2013; COE/WRIGLEY 2007). Zur Analyse dieser komplexen Strukturen und Dynamiken wurde das Forschungsdesign auf Grundlage des GPN-Ansatzes (HENDERSON et al. 2002) erarbeitet.

Besondere Beachtung fanden dabei die Pfad- und Kontextabhängigkeit spezifischer Entwicklungen im Bereich des Lebensmittelhandels, sowie die Bedeutung nationaler, regionaler oder lokaler Akteure für die daraus resultierenden Dynamiken und Strukturen. Zur Betrachtung der Pfad- und Kontextabhängigkeit der Entwicklungen wurden die oftmals erst seit den 1990er Jahren ansetzenden Untersu-

chungen gezielt aufgebrochen, und die spezifischen Dynamiken in der Türkei seit den 1950er Jahren dargelegt. Dies geschah zum einen auf Grundlage der vielfach angewendeten Wellenmetapher (REARDON et al. 2004) für die Beschreibung der weltweiten Supermarktausbreitung (Kapitel 4), und zum anderen entlang der spezifischen Fallstudie zu Migros Ticaret A.Ş., unter Berücksichtigung der Bedeutung von (Trans-)Nationalität für den Einfluss auf Transformationsprozesse (Kapitel 5). Unter Anwendung der Wellenmetapher im türkischen Kontext konnte sichtbar gemacht werden, dass entscheidende Entwicklungslinien und Einflüsse, die bereits vor der von REARDON et al. (2004) definierten ersten Welle in den 1990er Jahren stattfanden, in vielen Arbeiten ignoriert werden. Dabei trug die frühzeitige Einführung von Selbstbedienungsformaten seit den 1950er Jahren in der Türkei dazu bei auch den Konsumenten an diese Form des Einkaufens heranzuführen. Allerdings waren die Motive für den frühen Markteintritt der Schweizer Migros Genossenschaft andere als die, die den aktuellen Internationalisierungsprozessen von Lebensmitteleinzelhändlern unterliegen. Der frühe Markteintritt in die Türkei wurde seitens staatlicher Initiative vorangetrieben, und diente dem gezielten Wissens-Transfer um die Versorgungsbedürfnisse einer beständig zunehmenden urbanen Bevölkerung zu erfüllen.

Vor diesem Hintergrund wurde auch die Bedeutung der (Trans-)Nationalität von Einzelhandelsunternehmen für die Auswirkungen auf Transformationsprozesse im jeweiligen Markt diskutiert. Es konnte gezeigt werden, dass transnationale Aktivitäten von (Einzel-)Handelsunternehmen wesentlich dazu beitragen Transformations- und Modernisierungsprozesse in den jeweiligen Zielländern zu initiieren. Im weiteren Verlauf der Entwicklungen sind es oftmals allerdings nationale/regionale/lokale Akteure, die diese Prozesse weiter vorantreiben und dominante Marktkrollen einnehmen können – auch indem sie gezielt Strategien der transnationalen Konkurrenz übernehmen und anwenden. Der Grund für den nachhaltigen Einfluss heimischer Akteure ist in dem hohen Grad an Embeddedness zu sehen. Während Embeddedness als wesentlicher Erfolgsfaktor für Einzelhandels-TNCs in ihren Zielmärkten definiert wird (WRIGLEY et al. 2005), wurde die Bedeutung von Embeddedness für die Auswirkungen auf Transformationsprozesse bislang kaum diskutiert.

Daher wurde der Einfluss und die Reaktionen nationaler/regionaler/lokaler Akteu-

re auf die resultierenden Dynamiken und Strukturen in der vorliegenden Arbeit einerseits anhand des Unternehmens Migros Ticaret A.Ş. (Kapitel 5 und Kapitel 7), das seit den 1950er Jahren wechselnd Charakteristika eines nationalen und eines transnationalen Akteurs aufwies, und andererseits anhand der aktuellen Transformationsprozesse im Großhandelsbereich für frisches Obst und Gemüse (Kapitel 6) untersucht. Konzeptionell basiert die Analyse auf dem Embeddedness-Ansatz (HESS 2004), sowie KATZS (2004) Kategorisierung von Reaktionen einzelner Akteure in Resilience, Resistance und Reworking. So konnte auch ein zu starker Fokus auf transnationale Lead-Firmen vermieden werden.

Die Türkei diene dabei aus mehreren Gründen als regionaler Schwerpunkt: (1) ihre Nähe zum europäischen Markt und damit ihrer Attraktivität für europäische Investoren, (2) als Fallbeispiel für ein Land das nach wie vor von großen Disparitäten geprägt ist und damit charakteristische Eigenschaften für ein Schwellenland aufweist, und (3) als Fallbeispiel für Transformationsprozesse im Lebensmittelbereich in den bislang in der wissenschaftlichen Diskussion vernachlässigten arabisch und islamisch geprägten Mittelmeeranrainerstaaten.

Das Fallbeispiel Migros Ticaret A.Ş. wurde ausgewählt, da es sich dabei um den ältesten, und bis vor wenigen Jahren, größten Lebensmitteleinzelhändler im türkischen Markt handelt. Anhand der Unternehmensgeschichte lässt sich die Entwicklung des türkischen Lebensmitteleinzelhandels seit den 1950er Jahren nachvollziehen und im jeweiligen politischen und sozio-ökonomischen Kontext interpretieren. In der weiteren Analyse zu den Auswirkungen der Modernisierungsprozesse auf nationale, regionale und lokale Akteure entlang der Wertkette wurden schwerpunktmäßig die Großhandelsstrukturen mit frischen Obst und Gemüseprodukten betrachtet. Der Fokus auf die Großhandelsstrukturen wurde aus zweierlei Gründen gewählt. Einerseits da sich diese Strukturen in der Türkei aktuell in einem Transformationsprozess befinden (Großmärkte nicht mehr als obligatorische Zwischenhandelsstationen), und so aktuelle Reaktionen bis dato etablierter Akteure erfasst werden konnten, und andererseits, da die Rolle von Intermediären und Zwischenhandelsinstanzen vor dem Hintergrund aktueller Globalisierungsprozesse bislang in der wissenschaftlichen Diskussion weitgehend vernachlässigt wurde.

Nachfolgend werden die empirischen Ergebnisse entlang der in Kapitel 2.4 gestellten Forschungsfragen vorgestellt und diskutiert.

1. Welchen Einfluss hatten transnationale Einzelhandelsunternehmen auf Transformationen im Lebensmitteleinzelhandelssektor in der Türkei vor der Marktöffnung in den 1980er Jahren und der von REARDON et al. (2004) definierten ersten Welle der Supermarkt-Revolution?

Erst seit den 1990er Jahren wird verstärkt von einer weltweiten Supermarkt-Ausbreitung gesprochen (z. B. REARDON et al. 2004). Dabei werden moderne Formate und Unternehmensstrategien als Initiatoren für innovative Veränderungen im Einzelhandelssektor angesehen. Ignoriert werden bei dieser zeitlichen Eingrenzung allerdings die Dynamiken vor der Marktöffnung vieler Länder. Dabei gab es zahlreiche – wenn auch oftmals langfristig nicht als erfolgreich einzustufende – ausländische Investitionen im Einzelhandelssektor in fremden Märkten vor der definierten ersten Welle der Supermarktausbreitung.

Entlang der Fallstudie zu Migros in der Türkei (Kapitel 5) konnte gezeigt werden, dass das frühe Engagement des Schweizer Migros Genossenschafts-Bundes in der Türkei auf Grundlage aktiven Anwerbens durch staatliche Institutionen zur Sicherung der Versorgung der zunehmenden städtischen Bevölkerung in Istanbul diente. Es handelte sich demnach um einen gezielten Wissenstransfer weniger von unternehmerischen Strategien, als von pragmatischen Lösungsansätzen zur Eindämmung gesellschaftlicher und sozialer Probleme in urbanen Räumen der Türkei. Damit folgten diese Transnationalisierungsdynamiken grundsätzlich anderen Logiken als die heute seit Beginn der 1990er Jahren beschriebenen Dynamiken. Signifikant ist die staatliche Unterstützung des Unternehmens, sodass einem Rückzug aus Profitabilitätsgründen vorgebeugt wurde. Der Marktaustritt war von staatlicher Seite explizit nicht erwünscht. In den darauf folgenden Jahren kopierten staatliche Instanzen das Istanbuler Versorgungsmodell auch in anderen Städten der Türkei. Wegen der zentralistischen Strukturen und dem hohen Maß an staatlicher Einflussnahme entstand allerdings kein Wettbewerbsdruck und nur wenige private Investoren engagierten sich im Lebensmitteleinzelhandel. Letztlich führte dies zu einer ausgeglichenen Marktsituation, die zum Zeitpunkt der Marktöffnung in den 1980er Jahren weit von der Marktsättigung entfernt war. Dennoch ließen ausländische Investoren bis in die 1990er Jahre auf sich warten. Demnach ist es nicht allein die Marktsituation, die Investitionsentscheidungen von Firmen beeinflussen,

sondern es konnte gezeigt werden, dass Faktoren wie Kultur, sowie wirtschaftliche und politische (In-)Stabilität wesentlich dazu beitragen.

Der Schweizer Migros Genossenschafts-Bund war in diesem Zusammenhang dennoch Initiator für Innovationen im Lebensmitteleinzelhandel der Türkei, allerdings weniger aus unternehmerischer Perspektive als aus staatlicher Perspektive zur Sicherung der Versorgung. Trotzdem trugen diese frühen Selbstbedienungsläden in türkischen Städten dazu bei, dass der Konsument schon seit den 1950er Jahren an diese Form des Einzelhandels gewöhnt war.

Auf konzeptioneller Ebene zeigen die Entwicklungen von Migros in der Türkei, und die beständig wechselnden Besitzverhältnisse zwischen privaten, staatlichen, ausländischen und inländischen Investoren, dass das Konzept des transnationalen Unternehmens bis heute großen Dynamiken unterliegt. Migros Türk (heute Migros Ticaret A.Ş.) hatte demnach wechselnd Charakteristika eines transnationalen und nationalen Unternehmens. Mit dem Verkauf der türkischen Niederlassungen im Jahr 1975 entstanden zwei unabhängig voneinander agierende Unternehmensgruppen, die allein über einen gemeinsame Namen verbunden waren. Auf informeller Ebene allerdings bestehen bis heute Verbindungen und ein reger Wissensaustausch. Migros Türk, wie das Unternehmen in der Türkei zwischen 1954 und 2008 hieß, entwickelte sich unabhängig weiter, investierte zwischenzeitlich unter dem Namen Ramstore im Ausland, zog sich aber wieder zurück. 2008 wurde das Unternehmen letztlich an eine britische Fondsgesellschaft, BC Partners, verkauft, sodass das Unternehmen heute de facto wieder als transnational anzusehen ist, ohne dass es Niederlassungen außerhalb der Türkei hätte. Daher wird Migros Ticaret A.Ş. auch weiterhin als nationales Unternehmen wahrgenommen.

Aus unternehmerischer Perspektive profitiert die Marke/das Produkt Migros von einem hohen Maß an Embeddedness im türkischen Markt und verfügt damit über wesentliche Vorteile im Vergleich zu den Akteuren, die erst in den 1990er Jahren oder später den Markt betraten. Dabei reagierte Migros Türk/Migros Ticaret A.Ş. vorwiegend mit Nachahmung neu eingeführten Formate und Innovationen auf die Konkurrenz, konnte sich aber, dank der Embeddedness, deutlich gegenüber der transnationalen Konkurrenz abheben. Heute treibt Migros Ticaret A.Ş. selbst Innovationen voran. Beispiele hierfür sind Selbstbedienungskassen, das High-End-Format Macrocenter oder der Online-Shop Migros Sanal Market.

2. Welche Dynamiken und Auswirkungen hat der zunehmende Grad an Internationalisierung im Einzelhandel in den Zielländern – hier der Türkei – nach dem Markteintritt von Einzelhandels-TNCs heute?

Generell kann die These bestätigt werden, dass Einzelhandels-TNCs in ihren Zielländern als Mediatoren für Innovations- und Modernisierungsprozesse fungieren. Im Fall der Türkei kann allerdings nicht bestätigt werden, dass die Operationen transnationaler Akteure auf Einzelhandelsebene dominante Marktpositionen einnehmen. Auch nach nunmehr zwei Dekaden Aktivität im türkischen Markt konnten sich weder Carrefour mit dem Hypermarktkonzept, noch Real-Märkte der Metro Group oder Tesco/Kipa gegenüber den nationalen Akteuren durchsetzen. Vielmehr wurde der innovative Input von nationalen Akteuren kopiert und nachgeahmt, teilweise auch gezielt durch das Anwerben ausländischer Experten transferiert und mittels nationaler, regionaler oder lokaler Marken umgesetzt. Die türkischen Akteure sind dabei wesentlich erfolgreicher als ihre ausländische Konkurrenz.

Auf Ebene der Produktion und Zulieferung haben die Anforderungen transnationaler Supermarktketten hingegen deutliche Spuren hinterlassen. Zum einen bildeten sich Unternehmen heraus, die den Anforderungen und Standards der transnationalen Akteure gerecht werden konnten. Zum anderen wurden institutionelle Rahmenwerke den Anforderungen der Einzelhandels-TNCs nach und nach angepasst. Argumente dafür sind insbesondere die Sicherung von Qualitäts-, Hygiene- und Gesundheitsstandards. Außerdem haben staatliche Institutionen ein gesteigertes Interesse an der Kontrolle der Produktions- und Handelsprozesse. So können der informelle Sektor eingedämmt und damit auch steuerliche Einnahmen erhöht werden.

Zudem ist anzunehmen, dass das Interesse großer Akteure an politischer Einflussnahme zur Erleichterung der Aktivitäten im Zielland und zur Eindämmung der (informellen) Konkurrenz dazu beigetragen hat, dass sich sektorspezifische Vereinigungen und Organisationen herausgebildet haben. Dieses strategische Vorgehen wurde aber ebenso von nationalen, regionalen und lokalen Akteuren kopiert, die ihre eigenen Interessenvertretungen und Institutionen gegründet haben. Ein Bei-

spiel ist die Vereinigung türkischer Lebensmitteleinzelhändler PERDER, die im Zusammenschluss beispielsweise auch Eigenmarken entwickeln.

Die Entwicklungen im türkischen Markt sind allerdings nicht einheitlich. Stattdessen finden parallel mehrere Entwicklungen statt. Neben der Modernisierung des Sektors entlang des gesamten Produktionsnetzwerkes gibt es nach wie vor eine große Anzahl an Akteuren, die weiterhin in den traditionellen Mustern arbeiten. Dies ist als wichtiger Bestandteil der Entwicklungen anzusehen, da gerade diese Akteure dazu beitragen, dass die Versorgung auch für Bevölkerungsschichten mit geringem Einkommen gewährleistet ist.

Charakteristische Entwicklungen im türkischen Kontext sind im Folgenden zusammengefasst:

- **Die Diversifizierung der Formate (bis 2012)** im Lebensmitteleinzelhandel vom Hard-Discounter (z. B. BIM) zum High-End-Supermarkt (z. B. Macrocenter). Mit dem Markteintritt der Metro Group mit ihrem Cash-and-Carry Konzept im Jahr 1990, sowie dem Markteintritt von Carrefour mit dem Hypermarkt-Format im Jahr 1991, wurden Innovationen im Lebensmitteleinzelhandelssektor sichtbar. 1995 eroberte die türkische Hard-Discount-Kette BIM (mehrheitlich im Besitz saudi-arabischer Investoren) als Kopie des deutschen Aldi den türkischen Markt. Migros Türk reagierte darauf mit der Einführung eines eigenen Discount-Formates: Şok. Seit 2005 gibt es das erste High-End-Supermarktformat, die Migros-Tochter Macrocenter, ebenso wie neue Kleinstformate in den urbanen Räumen der türkischen Millionenstädte. Beispiel hierfür ist das Format Migros-Jet, vergleichbar mit einem Convenience-Store⁷. Zunehmend bieten Lebensmitteleinzelhändler aber auch Online-Shops als Einkaufsmöglichkeit an. Generell war Migros Ticaret A.Ş. lange Zeit der Lebensmitteleinzelhandelsvertreter in der Türkei mit der größten Formatvielfalt. Aber auch CarrefourSA führte nach seinem anfänglich nur auf Hypermärkten bestehenden Konzept Discount-Formate, sowie Kleinformate im urbanen Raum ein: DiaSA (heute im Besitz von Yıldız Holding/Ülker) und CarrefourSA Express (ehemals Gima).

⁷ Convenience-Store bezeichnet eine „Betriebsform des Einzelhandels, die durch ein eng begrenztes Sortiment an Waren des täglichen Bedarfs sowie Dienstleistungen bis hin zu einer kleinen Gastronomie gekennzeichnet ist. Die Öffnungszeiten gehen häufig über die üblichen Ladenschlusszeiten hinaus. Das Preisniveau ist in der Regel hoch.“ Ein typisches Beispiel sind Tankstellen-Shops. Im türkischen Kontext können auch Bakkals entsprechende Eigenschaften vorweisen. (Metro AG 2011: 113)

- **Konzentration auf spezifische Formate (seit 2012):** Seit etwa zwei Jahren zeichnen sich andere Dynamiken ab, sodass die Formatbreite der einzelnen Akteure wieder geringer wird und eine Konzentration auf spezifische Formate erfolgt. Diese Entwicklung lässt sich darauf zurückführen, dass anfänglich alle Akteure versuchten alle Nischen zu besetzen um sich Marktvorteile zu sichern.
- **Die Transformation auf funktioneller Ebene des Einkaufens** – weg von der reinen Versorgungsfunktion hin zum Lebensmitteleinkauf als Ausdruck für einen Lebensstil. Ein Beispiel dafür ist der Erfolg von Macrocenter, der bisher einzigen High-End-Supermarktkette in der Türkei. Beispielsweise war das High-End-Format Macrocenter von Migros Ticaret A.Ş. im Jahr 2012 mit nur zwei Niederlassungen ausschließlich in Istanbul und Antalya vertreten. Heute ist Macrocenter auch in Ankara, Izmir und Muğla vertreten, insgesamt mit 26 Niederlassungen, davon alleine 18 in Istanbul (MACROCENTER 2014). Weiteres Anzeichen ist das vermehrte Auftreten von Bio-Läden, Bio-Wochenmärkten, aber auch das Labeling von Produkten, die ökologische Herstellung suggerieren aber nicht zertifizieren (z. B. „doğal“, zu Deutsch: gesund, natürlich). Auch der Einzug von Zutaten zur Zubereitung von exotischen Gerichten, wie beispielsweise Sushi oder Pizza, in die Regale der Supermärkte, deuten darauf hin. Diese High-End-Produkte und Supermarktformate richten sich an urbane Eliten. High-End-Formate und Spezialitätengeschäfte (Bio-Gemüsehändler, Läden, die ein bestimmtes Dorf-Image nachahmen, und Eigenanbau suggerieren) befinden sich in wohlhabenden Vierteln großer Städte oder Regionen mit hohem Tourismuspotential.
- **Die Konzentrationsprozesse in Agglomerationen:** Konzentrationen aller Formate von Discount-, Super- und Hypermärkten befinden sich in den Agglomerationsräumen der Türkei, wie Istanbul, Ankara, Izmir und Adana, sowie den Istanbuler Nachbarprovinzen Kocaeli und Bursa. Insbesondere die westlichen und südlichen Küstenregionen sind nahezu lückenlos besetzt – so beispielsweise auch touristische Zentren wie Antalya, Mersin oder Bodrum. Aber auch die aufstrebenden Regionen in Zentralanatolien, darunter sind beispielsweise die Städte Konya und Kayseri, weisen Konzentrationen im Lebensmitteleinzelhandel auf.

Wie bereits SCHRÖDER (1999) feststellt, können die Auswirkungen der Internationalisierung des Einzelhandels in Abhängigkeit von der räumlichen Analyseebene sowohl „räumlich“ homogenisierend als auch polarisierend interpretiert werden.

Die generelle Zunahme an modernen Formaten im Lebensmitteleinzelhandel in der Türkei verweist demnach auf eine Annäherung der türkischen Marktstruktur an europäische und nordamerikanische Verhältnisse. Die räumliche Analyse unter Berücksichtigung einzelner Provinzen zeigt allerdings deutliche Konzentrationerscheinungen in urbanen Räumen. In den eher ländlich geprägten Provinzen Hakkari, Siirt, Tunceli und Şırnak im Südosten der Türkei (siehe Abbildung 2.2) ist beispielsweise keiner der genannten dominanten Lebensmitteleinzelhändler der Türkei ansässig. Generell zeichnet sich parallel zu vielen anderen demographischen und sozialen Indikatoren ein Gefälle in der Verbreitung von Supermärkten von Westen nach Osten ab. Es können also große Disparitäten innerhalb des Landes und auch innerhalb der großen Städte, aber erst Recht in der Gegenüberstellung von urbanen zu ländlichen Räumen, identifiziert werden. Zudem finden parallel mehrere Prozesse statt. Zum einen kommt es zu einer Herausbildung einer urbanen Elite, die sich auch in ihrem Einkaufsverhalten an internationalen Marken und Ketten orientiert und bereit ist viel Geld für Lebensmittel auszugeben. Zum anderen ist der Erfolg des Discounter-Konzepts in der Türkei signifikant. Heute gibt es zehn Discount-Ketten in der Türkei (BAGOGLU 2013). Die Kunden stammen aus allen Gesellschaftsschichten und Einkommensklassen. Das Angebot der Discounter ist reduziert auf die wichtigsten Grundnahrungsmittel, angepasst an die türkische Diät. Die Internationalisierungsprozesse im Lebensmitteleinzelhandel der Türkei sind heute demnach eher geprägt von Nachahmung unternehmerischer Strategien durch nationale, regionale und lokale Akteure, als von wirklichen Markteintritten durch TNCs.

3. Welche Dynamiken der Anpassung lokaler, regionaler und nationaler Akteure an die sich wandelnden Strukturen lassen sich erkennen?

- ***Die Herausbildung zahlreicher lokaler und regionaler Supermarktketten*** („Chain-up“) nach europäischem und nordamerikanischem Vorbild, die lokal oder regional auch dominante Marktrollen einnehmen können. Insgesamt gibt es laut Angaben von ORTAKALAN (2014) mehr als 400 türkische Supermarktketten, die seit Anfang der 1990er als Reaktion auf die transnationalen Akteure und das Wachstum von Migros Ticaret A.Ş. gegründet wurden. Beispiele sind Supermarktketten wie die im thrakischen Teil der Türkei verbreiteten Ardaş-Märkte,

aber auch die Erfolgsgeschichte der türkischen Discount-Kette A101, die im Jahr 2008 gegründet wurde und im Jahr 2013 mit 1.050 Filialen in 48 Provinzen der Türkei vertreten war. Viele der kleineren Supermarktketten sind lokal sehr stark eingebettet und versuchen damit Elemente des Bakkals mit dem des modernen Supermarktes zu verbinden. Neue Discounter-Ketten, wie etwa UCZ sind gute Beispiele dafür.

- ***Anpassung durch Resilience und Reworking auf Einzelhandelsebene:*** Während in einigen Märkten der Markteintritt transnationaler Akteure vehement durch Proteste und Widerstände nationaler, regionaler und lokaler Akteure abgelehnt wurde, finden sich solche Dynamiken in der Türkei nur vereinzelt und haben demnach wenig Auswirkungen auf die aktuellen Dynamiken und Entwicklungen. Vielmehr sind die Reaktionen der nationalen Akteure auf allen Ebenen gekennzeichnet durch Resilience oder Reworking. Auf Einzelhandelsebene lassen sich neben der Tendenz zum Chain-up auch Strategien zum Aufbau eines Markenimages, unter dem sich unabhängige Einzelhändler zusammenschließen können, erkennen. Ein Beispiel aus Trabzon, einer türkischen Stadt an der südwestlichen Schwarzmeerküste, ist das Label „Bizim Bakkal“ (deutsch: „Unser Bakkal“), unter dem sich die traditionellen Bakkal-Formate zusammenschließen können. Sie erhalten ein einheitlich gestaltetes Firmenschild und Unterstützung bei dem Aufbau oder der Umstrukturierung ihres Sortiments. Daneben erhalten sie Beratung beispielsweise zum Umgang mit Registrierkassen und einheitlichen Preisschildern, sowie zur Pflege und Organisation des Ladenlokals. Diese Strategien sind deutlich als Reworking zu verstehen. Andere Akteure verändern nur wenig an ihren Abläufen, ihrer Präsentation und Organisation. Während einerseits die Zahl der Bakkals rapide abnimmt, gibt es andererseits Ladenlokale, die weiterhin auf Grundlage ihrer bisherigen Organisationsform bestehen bleiben können. Gründe dafür können sein: eine hohe Kundenloyalität oder wenig Konkurrenz im näheren Umfeld. Allerdings ist zu erwarten, dass Bakkal-Formate zunehmend von der professionalisierten Konkurrenz verdrängt werden – natürlich in Abhängigkeit vom jeweiligen Standort. Diese Strategie ist demnach zwar mit der Terminologie Resilience beschreibbar, allerdings ist ernsthaft in Frage zu stellen inwiefern das System auch wirklich resilient bleibt.

- ***Resiliente Strukturen im Bereich des nicht-stationären Einzelhan-***

dels: Es ist nicht abzusehen, dass temporäre Straßenmärkte abgeschafft werden. Noch immer sind sie dominant im Handel mit frischen Produkten – insbesondere für Obst- und Gemüseprodukte. Obwohl es auch in diesem Bereich Anpassungen im Bereich von Hygiene-, Qualitäts-, und Gesundheitsstandards gibt, sind diese nicht vergleichbar mit den Anforderungen großer Supermarktketten. Außerdem sind umfassende Kontrollen auf dieser Ebene kaum durchführbar, sodass weiterhin ein großer Anteil der Produkte informell gehandelt werden wird. Daraus ergibt sich auch das Potential für die Resilience von Intermediären und Produzenten. Zwar gibt es auch auf diesen Prozessstufen Akteure die aktive Reworking-Strategien – vor allem Upgrading – anwenden, jedoch werden die traditionell arbeitenden Intermediäre und Produzenten solange bestehen bleiben können wie es den Vertrieb vorwiegend frischer Produkte im Rahmen resilienter Strukturen gibt. Diese wiederum sind nachhaltig von Konsumentenentscheidungen, und der Einkommensverteilung in der Bevölkerung abhängig.

- **Resilience und Reworking von Intermediären:** Bei diesem Aspekt kommt es wesentlich auf die Produktparte an, mit denen die Intermediäre handeln. Während frische Obst- und Gemüseprodukte bis ins Jahr 2013 obligatorisch über Großmärkte gehandelt werden mussten, und hier ein großes Potential für informelle Strukturen besteht, unterliegen verarbeitete Produkte strengeren Kontrollen und einem höheren Grad an Professionalisierung. Demnach vereinen Intermediäre im Bereich der verarbeiteten Produkte sowohl Resilience als Reworking Strategien, da sie sowohl Kunden beliefern, die resilient sind, als auch welche die Reworking Strategien anwenden. Generell sind die Intermediäre im Bereich der verarbeiteten Produkte tendenziell besser vorbereitet auf eine sich verändernde Nachfrage als ein Großteil ihrer Abnehmer (z. B. lokale Einzelhandelsketten). Der Grund dafür ist, dass viele eingesessene Akteure bereits seit langer Zeit mit professionellen Supermarktketten zusammenarbeiten und ihre Strukturen bereits angepasst haben. Generell verweisen diese Entwicklungen auf die Entstehung paralleler Strukturen, in denen sowohl moderne Lebensmitteleinzelhandelsformate als auch traditionelle bestehen bleiben und ihren Kundenstamm generieren können. Dies hat auch Ursachen in der sozio-ökonomischen Struktur des Landes, das zwar hohe wirtschaftliche Wachstumsraten aufweisen kann, aber noch immer große Anteile der Bevölkerung (16,9 Prozent im Jahr 2012) unterhalb der Armutsgrenze

leben; 18,9 Prozent leben nur kurz darüber (TUIK 2013b). Damit ist fast ein Drittel aller Türken von Armut betroffen.

Im Rahmen dieser Arbeit wurde das Fallbeispiel Türkei zur Analyse der übergeordneten Fragestellung nach den kontextspezifischen Auswirkungen und Dynamiken der Internationalisierung und Modernisierung von Einzelhandelsstrukturen nach dem Markteintritt von Einzelhandels-TNCs gewählt. Mit der Beantwortung der eingangs formulierten Fragen: „**Welche Eigenschaften eines Akteurs sind relevant für die Auswirkungen seiner Aktivitäten auf Transformationsprozesse im (Lebensmittel-)Einzelhandelsbereich? Und wie können diese Eigenschaften und Charakteristika des Akteurs und seiner Aktivitäten differenziert erfasst und dargestellt werden?**“, lässt sich der konzeptionelle Beitrag der vorliegenden Dissertation ableiten und wie folgt zusammenfassen:

- Die These zur weltweiten Ausbreitung von Supermärkten und der Darstellung im Rahmen der Wellenmetapher kann auf globaler Ebene zwar bestätigt werden. Allerdings entstehen dadurch zahlreiche Fehlstellen in der Beschreibung von Globalisierungsprozessen. Zum einen vermittelt die Darstellung der internationalen Ausbreitung von Supermärkten als Wellen, dass diese Prozesse stetig von Erfolg geprägt sind, die Einzelhandels-TNCs die einzigen dominanten Akteure in diesem Prozess sind und die Entwicklung zur Herausbildung weltweiter oligopolistischer Strukturen führt. Wie bereits BURT et al. (2005) festgestellt haben ist der Internationalisierungsprozess im Einzelhandel aber stark geprägt von Marktaustritten und Misserfolgen, die im Rahmen der Beschreibung unterschiedlicher Internationalisierungswellen aber nicht berücksichtigt werden. Außerdem ist festzustellen, dass die Rolle von Einzelhandels-TNCs eher in der Mediation von Innovationsprozessen als in ihrer konsequenten Durchführung besteht. Aus einer Makroperspektive auf globale Strukturen kann zudem die These der Herausbildung oligopolistischer Strukturen bestätigt werden. Aus einer kontextspezifischen regionalen Perspektive – in diesem Fall auf den nationalen Rahmen der Türkei – muss aber festgestellt werden, dass sich bislang keine stabilen oligopolistischen Strukturen erkennen lassen. Vielmehr sind die Innovationsprozesse im Einzelhandel gekennzeichnet durch eine hohe Dynamik und beständig wachsende Anzahl an Akteuren. Diese Charakteristika wurden bereits für andere Staaten erarbeitet –

beispielsweise für Brasilien (BOOZ-ALLEN 2003). Die Wellenmetapher sollte daher überprüft und gegebenenfalls ergänzt werden, hinsichtlich der räumlich-zeitlichen Charakteristika von Marktaustrittsprozessen, die als signifikanter Teil von Internationalisierungsstrategien im Einzelhandels-Bereich Beachtung finden müssen. Fallstudien zu spezifischen Märkten, Sektoren und Unternehmen können dann Aufschluss geben ob die These zur weltweiten Supermarktrevolution nicht vielmehr als Wellen der Ausbreitung von Unternehmensstrategien, Wissen und Innovationen konzeptionalisiert werden müssen. Zu berücksichtigen ist zudem, dass im Rahmen der Wellenmetapher nur die Märkte erfasst werden können, in denen transnationale Akteure in Form von Investitionen involviert sind. Allerdings zeichnet sich ab, dass die Einführung moderner Supermarktformate nicht allein durch die Investitionen transnationaler Akteure vorangetrieben werden müssen. Vielmehr können Transformationsprozesse auch gezielt durch staatliche oder private Investoren vorangetrieben werden, indem spezifisches Wissen akquiriert wird. Daher erscheint es aufschlussreich gezielt die Märkte hinsichtlich eventuell stattfindender Transformationsprozesse im Einzelhandel zu betrachten, die bislang keine Erwähnung im Rahmen der Wellenmetapher von REARDON et al. (2004) finden. Die vorliegende Arbeit leistet diesbezüglich einen ersten Schritt im Rahmen der arabisch und islamisch geprägten Mittelmeeranrainerstaaten. Zur Ergänzung sind weitere Fallstudien in diesem regionalen Kontext vonnöten.

- Daraus ergibt sich ein weiterer Beitrag dieser Arbeit. Unterstrichen werden müssen im Rahmen von Internationalisierungsprozessen die Kontextualität, die Pfadabhängigkeit und die Kontingenz solcher Prozesse. Denn während die Dynamiken in Indien beispielsweise durch große Widerstände geprägt waren, sind es in der Türkei eher die erfolgreiche Imitation und Nachahmung der Strategien von TNCs, durch nationale Akteure, die nicht mit aktiven Protesten einher gingen. Diese Strategien lassen sich besser mit den Kategorien Reworking und Resilience beschreiben als mit dem von COE und WRIGLEY (2007) vorgeschlagenen Terminologie 'indigenous retailer resistance'. Erst durch die von KATZ (2004) vorgenommene Differenzierung zur Beschreibung der Reaktionen von Akteuren, deren sozio-ökonomisches System, in das sie bislang eingebettet waren, sich verändert, entsteht die Möglichkeit einer gezielten Auseinandersetzung mit den Dynamiken und den Strategien dieser Akteure. Die vorliegende Arbeit generiert einen Mehr-

wert durch das Aufzeigen der Anwendbarkeit dieser Kategorisierung nicht nur auf Individuen, sondern auch auf Unternehmen.

- Im Rahmen des GPN-Ansatzes wird bislang kein Instrumentarium zur Erfassung der Aktivitäten von Akteuren im Zielland einer transnationalen Investition zur Verfügung gestellt. Damit wird auch die aktive Rolle von Akteuren im Zielland ignoriert. Wie bereits FRANZ (2010) feststellt können diese Akteure aber durchaus Einfluss auf institutionelle Strukturen und unternehmerische Entscheidungen haben. Zudem sind sie mit der Notwendigkeit konfrontiert sich den wandelnden Netzwerkstrukturen anzupassen, sodass sie selbst Teil davon bleiben – ein Aspekt den COE und JORDHUS-LIER (2011: 216) vor dem Hintergrund der Beachtung von Arbeit im GPN-Aspekt als „to' re-embed' the agency of workers in the social relations that condition their potential“ beschreiben. Daran wird deutlich, dass auch das Konzept Embeddedness bislang nur einseitig auf die Notwendigkeit der Embeddedness von Unternehmen im Zielland angewendet wurde. Unabdingbar ist aber auch die Berücksichtigung der gesellschaftlichen, sozialen und wirtschaftlichen Notwendigkeit zur Embeddedness von Akteuren im Zielland in sich neu konfigurierende Strukturen oder wenn möglich dem verharren in den möglicherweise parallel bestehen bleibenden traditionellen Strukturen.

- Die Konzeptionalisierung von Einzelhandels-TNCs wurde nachhaltig überprüft. Bestätigt werden kann die These des Netzwerkcharakters hinsichtlich interner und externer Relationen dieser Entitäten. Ergänzt werden muss die Konzeptionalisierung allerdings um eine dynamische Komponente, sodass sich insbesondere bei den sogenannten „second-tier 'regional' retail TNCs“ (COE/WRIGLEY 2007: 343) die Grenzen zwischen nationalen und transnationalen Eigenschaften beständig wandeln. Dies ist nicht nur strategischen Unternehmensentscheidungen, sondern auch einer zunehmenden Komplexität der Finanzierungsmodelle geschuldet. Unternehmensstrategien sollten daher weniger im Kontext ihrer Eigenschaften als national oder transnational gesehen werden als vielmehr in der Unternehmenskultur selbst und damit in dem Kontext den HESS (2004) als Embeddedness beschreibt. Dabei spielt allerdings nicht allein der Kontext der aktuellen Investoren eines Unternehmens eine Rolle, sondern auch aus welchem Kontext vorherige Investoren stammen und welchen Einfluss sie auf den Aufbau der unternehmerischen Strukturen hatten. Ein konsequenter Gegensatz von nationalen zu transna-

tionalen Unternehmen kann vor diesem Hintergrund nicht formuliert werden. Die Berücksichtigung dieser Aufweichung der Grenzen wurde bislang ignoriert, ist aber wesentlich für das Verständnis und die Operationalisierung von Strategien und der Unternehmenskultur.

- Ein weiterer konzeptioneller Beitrag liegt in der Anwendung des Konzepts der Embeddedness auf Online-Formate – Migros Sanal Market – im Lebensmitteleinzelhandel. Dabei wurde deutlich, dass Online-Formate, trotz zunehmender Mobilität der Konsumenten mittels mobiler Internetzugangsmöglichkeiten (z. B. Smartphones, Tablet-PCs), ähnlichen Anforderungen zur Embeddedness unterliegen wie räumlich verankerte Formate. Unter Berücksichtigung des logistischen Aspekts während der Auslieferung besteht sogar eine höhere Abhängigkeit von räumlich-zeitlichen Gegebenheiten für den Einzelhändler. E-commerce kann demnach ebenso im Rahmen des GPN-Ansatzes beschrieben werden. Die Anschlussfähigkeit des Analyserahmens wurde daran deutlich demonstriert. Dem Mythos von E-commerce im Lebensmitteleinzelhandel im Sinne von „disruptive Technologies“ wie von BOWER und CHRISTENSEN (1995) postuliert kann damit klar begegnet werden. Zwar ergeben sich aus der zunehmenden Mobilität der Kunden durch mobile Online-Zugänge große Potentiale für den Online-Handel im Lebensmittelbereich. Ein Aussterben von Supermärkten kann nicht erwartet werden. Spontane Einkäufe für Artikel, die vergessen wurden, oder der gezielte Besuch eines Supermarkts zur Inspiration, welches Essen gekocht werden soll, sind wichtige Funktionen, die nur von stationären Handelsformaten erfüllt werden können (WESSEL/CHRISTENSEN 2012). Dennoch ergeben sich Potentiale insbesondere zum Einkauf von Gütern die entweder schwer sind, oder auf regelmäßiger Basis immer wieder gekauft werden müssen.

Der Beitrag der vorliegenden Arbeit zur übergeordneten Fragestellung nach den Dynamiken im Lebensmitteleinzelhandel und seiner Zuliefernetzwerke eines Schwellen- oder Transformationslandes *nach* dem Markteintritt transnationaler Lead-Firmen kann wie folgt zusammengefasst werden.

Die Analyse der Handlungs- und Anpassungsstrategien der Akteure im Zielland gibt Aufschluss über die Auswirkungen von Globalisierungsprozessen nicht nur auf individueller Ebene, sondern auch über gesellschaftliche, ökonomische und politische Strukturen, die ihrerseits die Kapazitäten der einzelnen Akteure weitge-

hend beeinflussen. Diese Strukturen reflektieren auch die jeweilige (Macht-)Position der einzelnen Akteure in den Netzwerkstrukturen und der Gesellschaft. Damit konnte gezeigt werden, dass die dominanten Akteure aktueller Modernisierungsprozesse nicht unbedingt TNCs sind, sondern nationale, regionale und lokale Akteure diese Prozesse nachhaltig formen und mitbestimmen. TNCs spielen heute eher die Rolle eines Impulsgebers und Mediators für strukturellen Wandel im Einzelhandelsbereich. Erfolgreicher sind oftmals die Akteure im Zielland selbst, die Strategien von TNCs kopieren und mit relevanten Aspekten für eine Embeddedness im Zielmarkt kombinieren.

Embeddedness muss daher als Prozess verstanden werden, der nachhaltig von den Strategien und Handlungen der einzelnen Akteure abhängig ist. Die Differenzierung dieser Handlungsstrategien und Reaktionsmuster der einzelnen Akteure in die Kategorien Resilience, Reworking und Resistance betont die Bedeutung des gesellschaftlichen, ökonomischen und politischen Kontextes und dessen Einfluss auf die Möglichkeiten der einzelnen Akteure. Differenziert betrachtet werden muss dabei, ob die Kategorien Resilience, Resistance und Reworking die Funktionalität eines Systems/Netzwerks, oder die Kapazität einzelner Akteure, Teil eines Netzwerkes zu sein/werden, beschreiben.

Wesentlich ist insbesondere die Berücksichtigung, dass unterschiedliche Strukturen parallel nebeneinander entstehen und existieren. Damit wird auch auf die Bedeutung informeller Netzwerke verwiesen. Sie bleiben vor allem in Schwellen- und Transformationsländern wichtige Instanzen zum einen zur Existenzsicherung der Akteure in ihnen, und zum anderen zur Versorgung derjenigen, die nicht über die gesellschaftlichen und ökonomischen Kapazitäten verfügen, sich in die transformierenden Strukturen der modernisierten Netzwerke einzugliedern.

Forschungslücken bestehen daher vor allem in der Analyse zur Bedeutung und Dynamik nationaler, regionaler und lokaler Netzwerke in Schwellen- und Entwicklungsländern vor dem Hintergrund von Globalisierungsprozessen. Eine wichtige Frage ist daher welche Strategien und Möglichkeiten Akteure sehen, die gesellschaftlich, ökonomisch und politisch an den Rand gedrängt werden, weiterhin Teil des Netzwerksystems zu bleiben oder ihre Position darin zu verändern. Politische Instanzen müssen berücksichtigen, dass diese (z. T. auch informellen) Strukturen wichtige gesellschaftliche Funktionen übernehmen können.

Eine Auseinandersetzung darüber, wie struktureller Wandel in solchen Kontexten vor dem Hintergrund aktueller Globalisierungsprozesse im Einzelhandel charakterisiert werden kann fehlt bislang. Die Untersuchung regionaler oder lokaler Spezifika der Transformationsprozesse verspricht Einblicke in Faktoren, die den Erfolg (moderner) Einzelhändler durch das erforderlich hohe Maß an Embeddedness wesentlich beeinflussen. Dazu gehört vor allem auch der Einfluss sozialer und gesellschaftlicher Faktoren, wie etwa Kultur, Werte, Normen und Alltagspraktiken. Eine vertiefte Auseinandersetzung mit weiteren arabisch und islamisch geprägten Mittelmeeranrainerstaaten und der Vergleich zur Türkei, kann diesbezüglich aufschlussreich sein. Der strukturelle Wandel im Bereich des Lebensmitteleinzelhandels in der Türkei ist charakterisiert durch die Gleichzeitigkeit in der Entstehung unterschiedlicher Strukturen. Diese Strukturen tragen Charakteristika sowohl von traditionellen als auch von modernen Formen der Produktion und Zulieferung, sowie des Vertriebs und Konsums. Die relevanten Netzwerkstrukturen sind demnach gleichzeitig geprägt durch die Anforderungen unterschiedlicher Einzelhandelsformate – von Basaren bis hin zu Supermärkten.

Summary

Since the early 1990s an increase in transnational activities and investments of food retailers from Western Europe and North America in a range of emerging market countries can be identified. This transnational involvement had impacts not only on retail competitiveness and market structure, but also on supply chain dynamics, consumer culture and markets as well as on regulatory frameworks and institutional configurations in the host economies. Whereas in the beginning it was hypothesised that food retailing worldwide will be dominated by a few powerful retail chains and form oligopolistic market structures on a global scale, today it turned out, that in several emerging market contexts domestic actors perform much more successful than expected and could gain dominant market positions against their transnational competitors. Thereby transformation and modernization-processes in food retail structures are ongoing and pushed forward not only by retail TNCs but also by domestic actors.

Until today a large body of scientific work on retail internationalization processes and their impacts in host economies has developed in several disciplines. In economic geography the focus of this work largely lies on the activities and strategies of transnational lead firms during market entry, their success, and their impacts on market structures in the host economies they enter. However underrepresented remain the dynamics and impacts of retail internationalization *after* the market entry of retail TNCs and the role of domestic actors for the modernization and transformation of existing food retail structures.

This work addresses this lacuna by investigating the dynamics of retail market transformations in Turkey since the 1950s, when the first transnational investment in Turkey's food retailing sector took place. Special attention was paid to the path-dependency and context of the developments in the food retailing sector in Turkey, as well as the impact of national, regional or local actors for the resulting dynamics and structures. In this work the underdeveloped topic of market dynamics in emerging market countries *after* the entrance of retail TNCs is explored through the analysis of longitudinal case studies. Thus, it is necessary to further expand this line of research and investigate the dynamics and characteristics in other emerging market countries.

In this work the retail corporation – regardless of its (trans-)nationality – is seen as complex network configurations of intra-, inter- and extra-firm networks that are embedded in several social, economic and political contexts. For the analysis of these complex structures and dynamics the overarching concept, tasks and schedule of research were designed alongside the Global-Production-Network (GPN) approach. The articles individually are based on different theoretical approaches to address the specific topics of research they concern.

In the first article “Short waves of supermarket Diffusion in Turkey” the path- and context-dependencies of the developments in the Turkish retail sector since the 1950s are investigated alongside the wave-metaphor, which is commonly used to describe the spatial diffusion during globalization processes in retailing. Particular attention is drawn to the role of state actors during the earliest transnational investments, and the characteristics of the Turkish, societal, economical and political contexts. The second article “Migros Türk – ein (trans-)nationales Unternehmen und Prozesse der Globalisierung im türkischen Lebensmitteleinzelhandel” (Migros Türk – a (trans-)national corporation and processes of globalisation in the Turkish food retail sector) deals with the dynamics of modernization in the Turkish retail sector on the basis of the specific case study of Migros Ticaret A.Ş., which was the first retail chain in the Turkish market. In this frame the contrast of transnational to domestic corporations for the background of globalization is discussed. The third article “Intermediaries in agro-food networks in Turkey: How middlemen respond to transforming market structures” is based on the literature to resilience, resistance and reworking and it is argued that these categories form an illuminating contribution to the concept of embeddedness. The mentioned categories help to understand and describe reactions of domestic actors towards changing organizational, societal and territorial configurations. The fourth article “Interrelated dimensions of embeddedness in multichannel retailing – the case of the online grocery shop Migros Sanal Market in Turkey” operates more on a conceptual level by applying the concept of embeddedness in the realm of e-commerce. The case of Migros Sanal Market (Migros Online Market) is introduced to show how the introduction of an online shopping channel in the realm of a multichannel strategy can contribute to a deepening embeddedness of the whole retail brand – including the physical brick and mortar stores.

Overall the empirical results affirm that retail-TNCs are important mediators for modernization- and transformation-processes within the networks of retailing and its actors. This includes competition patterns, consumer market structures, regulatory framework settings as well as supply chain dynamics. But in the same time domestic actors contribute to the changing structures by reacting or resisting to the transformations that take place. It is shown that the impact of an actor towards the changing dynamics and structures less depends on its (trans-)nationality but on its degree of embeddedness in the relevant socio-economic structures. For this backdrop a consequent contrast between transnational and domestic corporations can not be formulated. Especially the so called smaller 'second tier regional retail-TNCs' can show characteristics oscillating between those of transnational and those of national actors alike – in accordance with the current ownership structures and activities. Regarding these observations the hypothesis, that retail competition on a global scale will be shaped by oligopolistic structures, can not be verified. Instead the market dynamics in Turkey are characterized by an accelerating amount of domestic actors and high market dynamics, wherein domestic actors compete successfully against their transnational competitors, so that retail-TNCs even retrench from the Turkish market. These dynamics were formerly observed for range of other emerging market countries (e.g. in Latin-America). It has to be highlighted that the resulting patterns of retailing are not shaped by one consistent structure. Rather it is parallel structures that occur due to the variety of needs of different societal actors with different capacities. Conceptually it can be shown, that the embeddedness approach also can be applied in the realm of multichannel retailing and e-commerce to make the interconnections of strategies and their outcomes visible. Further embeddedness turns out to be a useful tool in the frame of GPN-analysis not only to investigate the strategies or the conditions for the success of retail-TNCs, but to analyse the (power-)positions of (domestic) actors in specific socio-economic structures. The categories resilience, reworking and resistance help to gain a deeper understanding and paint a differentiated picture of the actors capacities and strategies to react to transforming structures they are embedded in, and reciprocally how they can influence the patterns of change in these configurations.

Literaturverzeichnis zu den Kapiteln 1, 2, 3 und 8

- ADGER, N.W., HUGHES, T.P., FOLKE, C., CARPENTER, S.R., ROCKSTRÖM, J. (2005): Social-ecological resilience to coastal disasters. In: *Science* 309/5737: 1036–1039.
- AKEHURST, G., ALEXANDER N. (Hrsg.) (1996): *The Internationalisation of Retailing*. London.
- ALEXANDER, N., MYERS, H. (1999): European retail expansion in South East Asia. In: *European Business Review* 99/2: 91-104.
- ALEXANDER, N. (1997): *International Retailing*. Oxford/Malden: Blackwell.
- ALEXANDER, N. (1990): Retailers and international markets: motives for expansion. In: *International Marketing Review* 7/4: 75-85.
- BAGOGLU, N.C. (2013): Beliebtheit von Discount-Märkten in der Türkei steigt – Umfangreiche Investitionen zum Ausbau der Geschäfte geplant. Auf: <http://www.gtai.de/GTAI/Navigation/DE/Trade/maerkte,did=764048.html>; Zugriff: 11.03.2014.
- BAIR, J. (2005): Global Capitalism and Commodity Chains: Looking Back, Going Forward. In: *Competition and Change* 9/2: 153-180.
- BAIR, J. (2008): Analysing global economic organization: embedded networks and global value chains compared. In: *Economy and Society* 37/3: 339-364.
- BATHELT, H., GLÜCKLER, J. (2003): Toward a relational economic geography.- *Journal of economic geography*, 3/2: 117-144.
- BIANCHI, C.C. (2009): Retail internationalisation from emerging markets: case study evidence from Chile. In: *International Marketing Review* 26/2: 221-243.
- BIANCHI, C.C., ARNOLD, S.J. (2004): An Institutional Perspective on Retail Internationalization Success: Home Depot in Chile. In: *The International Review of Retail, Distribution and Consumer Research* 14/2: 149-169.
- BOOZ-ALLEN, H. (2003): Creating value in retailing for emerging consumers: breaking the myths about emerging consumers - learning from small-scale

retailers. Study Conducted for the Coca-Cola Retailing Research Council - Latin America.

BOWER, J.L., CHRISTENSEN, C.M. (1995): Disruptive Technologies: Catching the Wave. *Harvard Business Review* 73/1: 43-53.

BURT, S. DAVIES, K., DAWSON, J., SPARKS, L. (2008): Categorizing patterns and processes in retail grocery internationalisation. In: *Journal of Retailing and Consumer Services* 15: 78-92.

BURT, S., DAVIES, K., MCAULEY, A., SPARKS, L. (2005): Retail Internationalisation: From Formats to Implants. In: *European Management Journal* 23/2: 195-202.

BURT S., DAWSON, J., SPARKS, L. (2004): The international divestment activities of European Grocery Retailers. In: *European Management Journal*, 22/5: 483-492.

BURT, S., DAWSON, J., SPARKS, L. (2003): Failure in international retailing: research propositions. In: *The International Review of Retail Distribution and Consumer Research*, 13/4: 355-373.

BURT, S. (1991): Trends in the internationalisation of grocery retailing: The European experience. In: *International Review of Retail, Distribution and Consumer Research* 1/4: 487-515.

CAMPANELLA, T.J. (2008): Urban Resilience and the Recovery of New Orleans. In: *Journal of the American Planning Association* 72/2: 141-146.

CIA – Central Intelligence Agency (2013): Turkey: small map. Auf: http://www.lib.utexas.edu/maps/cia13/turkey_sm_2013.gif; letzter Zugriff: 01.04.2014.

COE, N.M., LEE, Y.S. (2013): 'We've learnt how to be local': the deepening territorial embeddedness of Samsung-Tesco in South-Korea. In: *Journal of Economic Geography* 13/2: 327-356.

COE, N.M., JORDHUS-LIER, D.C. (2011): Constrained agency? Re-evaluating the geographies of labour. In: *Progress in Human Geography* 35/2: 211-233.

COE, N.M., DICKEN, P., HESS, M. (2008): Global production networks: realiz-

- ing the potential. In: *Journal of Economic Geography* 8: 271-295.
- COE, N.M., WRIGLEY, N. (2007): Host economy impacts of transnational retail: the research agenda. *Journal of Economic Geography* (2007) 7: 341–371.
- COE, N.M., LEE, Y.S. (2006): The strategic localization of transnational retailers: the case of Samsung-Tesco in South Korea. In: *Economic Geography* 82/1: 61-88.
- COE, N.M., HESS, M. (2005): The internationalisation of retailing: implications for supply network restructuring in East Asia and Eastern Europe. In: *Journal of Economic Geography* 5/4: 1571-1594.
- COE, N.M., HESS, M., YEUNG, H., DICKEN, P., HENDERSON, J. (2004): 'Globalizing' regional development: a global production networks perspective. In: *Transactions of the Institute of British Geographers* 29/4: 468-484.
- COE, N.M. (2004): The internationalisation/globalisation of retailing: towards an enomic-geographical research agenda. In: *Environment and Planning A* 36/3: 1571-1594.
- DANNENBERG, P. (2012): Standards in internationalen Wertschöpfungsketten: Akteure, Ziele und Governance in der Obst- und Gemüse-Wertekette Kenia-EU. LIT Verlag, Münster.
- DAWSON, J.A. (2007): Scoping and conceptualising retailer internationalisation. In: *Journal of Economic Geography* 7: 373-397.
- DAWSON, J., MUKOYAMA, M., SANG, C.C.U, LARKE, R. (eds.) (2003): *The Internationalisation of Retailing in Asia*. London: Routledge Curzon.
- DAWSON, J. (2001): Strategy an dopportunism in European retail internationalization. In: *British Journal of Management* 12: 253-266.
- DEUTEN, J. J., RIP, A., JELSMA, J. (1997): Societal embedding and product creation management. In: *Technology Analysis & Strategic Management* 9/2: 131-148.
- DEUTSCH TÜRKISCHE NACHRICHTEN (2012): Keine Chance gegen Einheimische: Französische Kette Carrefour verlässt den türkischen Markt. Artikel vom 25.06.2012. Auf: <http://www.deutsch-tuerkische->

nachrichten.de/2012/06/455686/keine-chance-gegen-einheimische-franzoesische-kette-carrefour-verlaesst-den-tuerkischen-markt/; letzter Zugriff: 21.03.2014.

DICKEN, P. (2011): *Global Shift – Mapping the changing contours of the world economy*. 6. edition. Sage, Los Angeles, London, New Delhi, Singapore, Washington DC.

DOMBEY, D., FELSTED, A. (2013): Turkey's fragmented market frustrates foreign retailers. In *Financial Times* vom 11.10.2013. Auf: <http://www.ft.com/cms/s/0/709bfa14-31bf-11e3-817c-00144feab7de.html#axzz2swIQymD1>; letzter Zugriff: 21.03.2014.

DUMONT, M., PROVOST, M.A. (1999): Resilience in adolescents: Protective role of social support, coping strategies, self-esteem, and social activities on experience of stress and depression. In: *Journal of youth and adolescence*, 28/3: 343-363.

ERKIP, F., KIZILGÜN, Ö., AKINCI, G.M. (2014): Retailers' resilience strategies and their impacts on urban spaces in Turkey. In: *Cities* 36: 112-120.

EVANS, G.R. (2008): Transformation from “Carbon Valley” to a “Post-Carbon Society” in a climate change hot spot: the coalfields of the Hunter Valley, New South Wales, Australia. In: *Ecology and Society* 13/1: 39.

EVANS, J. AND MAVONDO, F.T. (2002): Psychic distance and organizational performance: an empirical examination of international retailing operations. In: *Journal of International Business Studies* 33/3: 515–532.

FARINA, E.M., GUTMAN, G.E., LAVARELLO, P.J., NUNES, R., REARDON, T. (2005): Private and public milk standards in Argentina and Brazil. In: *Food Policy* 30/3: 302-315.

FRANZ, M., HASSLER, M. (2011): Globalisierung durch Supermärkte - Transnationale Einzelhändler in der Türkei. *Geographische Rundschau* 63/5: 28-34.

FRANZ, M. (2010): The role of resistance in a retail production network: Protests against supermarkets in India. In: *Singapore Journal of Tropical Geography* 31: 317-329.

GEELS, F., VERHEES, B. (2007): Cultural legitimacy and framing struggles in

innovation journeys: A cultural-performative perspective and a case study of Dutch nuclear energy (1945-1986). In: *Technological Forecasting and Societal Change* 78/6: 910-930.

GEREFFI, G., HUMPHREY, J., STURGEON, T. (2005): The governance of global value chains. In: *Review of International Political Economy* 12/1: 78-104.

GEREFFI, G. (1996): Global Commodity Chains: New Forms of coordination and Control among Nations and Firms in International Industries. In: *Competition and Change* 4: 427-439.

GIBBON, P., BAIR, J., PONTE, S. (2008): Governing global value chains: an introduction. In: *Economy and Society* 37/3: 315-338.

GIELENS, K., DEKIMPE, M.G. (2001): Do international entry decisions of retail chains matter in the long run? In: *International Journal of Research in Marketing*, 18/3: 235–259.

GILBERT, C., EYRING, M., FOSTER, R. (2012): Two routes to resilience. In: *Harvard Business Review* 90/12: 67-73.

GRANOVETTER, M. (1985): Economic action and economic structure: The problem of embeddedness. In: *American Journal of Sociology* 91: 481-510.

GOTTERBARM, C. (2004): US-amerikanische Einzelhandelsunternehmen in Deutschland. Fakten, Trends und Theorien. Passau (= Geographische Handelsforschung 9).

HAHN, B., POPP, M. (2006): Handel ohne Grenzen. Die Internationalisierung im Einzelhandel. Entwicklung und Stand der Forschung. In: *Berichte zur deutschen Landeskunde*, Bd. 80/2: 135-156.

HENDERSON, J., DICKEN, P., HESS, M., COE, N. M., YEUNG, H. W.-C. (2002): Global production networks and the analysis of economic development. In: *Review of International Political Economy* 9/3: 436-464.

HESS, M. (2004): 'Spatial' relationships? Towards a re-conceptualisation of embeddedness'. In: *Progress in Human Geography* 28: 165-186.

HESS, M., YEUNG, H. (2006): Guest editorial. In: *Environment and Planning A*, 38: 1193-1204.

- HOPKINS, T.K., WALLERSTEIN, I. (1986): Commodity Chains in the World-Economy prior to 1800. In: *Review* 10/1: 157-170.
- HOSKISSON, R.E., EDEN, L., LAU, C.M., WRIGHT, M. (2000): Strategy in emerging economies. In: *Academy of Management Journal* 43: 249-67.
- HUMPHREY, J. (2007): The supermarket revolution in developing countries: tidal wave or tough competitive struggle? In: *Journal of Economic Geography* 7: 433-450.
- HUMPHREY, J., SCHMITZ, H. (2002): How does insertion in Global Value Chains Affect Upgrading in Industrial Clusters? In: *Regional Studies* 36/9: 1017-1027.
- HÜRRIYET DAILY NEWS (2013): Turkey's Yıldız to merge Dia and Şok retail stores. Auf: <http://www.hurriyetdailynews.com/turkeys-yildiz-to-merge-dia-and-sok-retail-stores.aspx?pageID=238&nID=54077&NewsCatID=345>; letzter Zugriff: 07.05.2013.
- KANWISCHER, D. (2002): Experteninterviews – Stellenwert – Auswertungsmethoden und Verwendungsmöglichkeiten. In: Kanwischer, D., Rhode-Jüchtern, T. (Hrsg.): *Qualitative Forschungsmethoden in der Geographiedidaktik. Geographiedidaktische Forschungen*, Bd. 35. Nürnberg: 90-112.
- KARADAĞ, R. (2010): Neoliberal Restructuring in Turkey – from state to oligarchic capitalism. MPIfG Discussion Paper 10/7. Max-Planck-Institut für Gesellschaftsforschung, Köln.
- KATZ, C. (2004): *Growing up global: economic restructuring and children's everyday lives*. Minneapolis.
- KECK, M., SAKDAPOLRAK, P. (2013): What is social resilience? Lessons learned and ways forward. In: *Erdkunde* 67/1: 5-19.
- KULKE, E., PÄTZOLD, K. (2009): *Unternehmensstrategien und Internationalisierung im Einzelhandel. (Geographische Handelsforschung Bd. 15)* Passau: 53-74.
- KULKE, E. (2007): The Commodity Chain Approach in Economic Geography. In: *Die Erde* 138: 117-126.

- LAMNEK, S. (1995): *Qualitative Sozialforschung*. Weinheim.
- LANG, T. (2011): Urban resilience and new institutional theory – a happy couple for urban and regional studies? In: Müller, B. (ed.): *Urban Regional Resilience: How do Cities and Regions Deal with Change?* Berlin: 15–22. *German Annual of Spatial Research and Policy* 2010.
- LEBENSMITTELZEITUNG (2014): Top 10 Lebensmittelhandel der Türkei. Auf: http://www.lebensmittelzeitung.net/business/daten-fakten/rankings/Top-10-Lebensmittelhandel-Tuerkei-2014_504.html?a=1#rankingTable; letzter Zugriff: 07.05.2014.
- LEBENSMITTELZEITUNG (2013): Chronik Carrefour. Auf: <http://www.lebensmittelzeitung.net/unternehmen/pages/pdfs/1/1838-pdf.pdf>; letzter Zugriff: 24.04.2014.
- LEVY, D.L. (2008): Political Contestation in Global Production Networks. *Academy of Management Review* 33/4: 943-963.
- LIU, W., DICKEN, P. (2006): Transnational corporations and ‘obligated embeddedness’: Foreign direct investment in China’s automobile industry. In: *Environment and Planning A* 38: 1229–1147.
- LOWE, M., WRIGLEY, N. (2010): The „Continuously Morphing“ Retail TNC During Market Entry: Interpreting Tesco's Expansion into the United States. In: *Economic Geography* 86/4: 381-408.
- MACROCENTER (2014): Homepage. Auf: <http://www.macrocenter.com.tr/Magazalarimiz.aspx?IcerikID=224>; zugriff: 11.03.2014.
- MAHUTGA, M. (2014): Global models of networked organization, the positional power of nations and economic development. In: *Review of International Political Economy* 21/1: 157-194.
- MAYRING, P. (1996): *Einführung in die qualitative Sozialforschung – Eine Anleitung zum analytischen Denken*. Weinheim.
- MERKENS, H. (2000): Auswahlverfahren, Sampling, Fallkonstruktion. In: FLICK, U., VON KARDORFF, E., STEINKE, I. (Hrsg.): *Qualitative Forschung – Ein Handbuch*. Reinbek bei Hamburg: 286-299.

- METRO AG (Hrsg.) (2011): Metro-Handelslexikon 2011/2012 – Daten, Fakten und Adressen zum Handel in Deutschland, Europa und der Welt. Kunst- und Werbedruck, Bad Oeynhausen.
- MEYER, K.E., MUDAMBI, R., NARULA, R. (2011): Multinational Enterprises and Local Contexts: The Opportunities and Challenges of Multiple Embeddedness. In: Journal of Management Studies 48/2: 235-252.
- NEILSON, J., PRITCHARD, B., YEUNG, H. (2014): Global value chains and global production networks in the changing international political economy: An introduction. In: Review of International Political Economy 21/1: 1-8.
- ORTAKALAN (2014): Zincir marketlerin yıl sonu açılışları. Auf: <http://www.ortakalan.com.tr/haberler/zincir-marketlerin-yil-sonu-acilislari-15263#1>; Zugriff: 11.03.2014.
- PIKE, A., LAGENDIJK, A., VALE, M. (2000): Critical reflections on 'embeddedness' in economic geography: labour market governance in the North East region of England. In: GIUNTA, A., LAGENDIJK, A., PIKE, A. (Eds.): Restructuring industry and territory: the experience of Europe's regions. TSO, London: 59-82.
- PLANET RETAIL (2011): Country Report Turkey. London.
- POLANYI, K. (1957): The great Transformation – The Political and Economic Origins of Our Time. Beacon Press, Boston Massachusetts.
- PWC – PRICEWATERHOUSE COOPERS (2007): Transition of the Turkish Retail Sector and the Impacts on the Economy.
- REARDON, T., TIMMER, C.P., MINTEN, B. (2012): Supermarket Revolution in Asia and emerging development strategies to include small farmers. In: Proceedings of the National academy of Sciences 109/3: 12332-12337.
- REARDON, T., MINTEN, B. (2011): Surprised by supermarkets: diffusion of modern food retail in India. In: Journal of Agribusiness in Developing and Emerging Economies, 1/2: 134-161.
- REARDON, T., TIMMER, C.P., BERDEGUÉ, J.A. (2004): The Rapid Rise of Supermarkets in Developing Countries: Induced Organizational, Institutional, and Technological Change in Agrifood Systems. In: Electronic Journal of Agri-

cultural and Development Economics 1/2: 168-183.

REARDON, T., TIMMER, C.P., BARRETT, C.B., BERDEGUÉ, J.A. (2003): The rise of supermarkets in Africa, Asia and Latin America. In: American Journal of Agricultural Economics, 85: 1140-1146.

ROMO, G.D., DIGAL, L., REARDON, T. (2009): The Transformation of Food Retail in the Philippines. In: Asian Journal of Agriculture and Development, 6/2: 51-84.

SAARI, S., KIVISAARI, E., LEHTO, J., KOKKINEN, L., SARANUMMI, N. (2009): Systems innovations in the making: hybrid actors and the challenge of up-scaling. In: Technology Analysis & Strategic Management 25/2: 187-201.

SAYER, A. (1992): Method in Social Science. London.

SCHRÖDER, F. (1999): Einzelhandelslandschaften in Zeiten der Internationalisierung: Birmingham, Mailand, München. Passau (= Geographische Handelsforschung 3).

SEERY, M.D., HOLMAN, E.A., SILVER, R.C. (2010): Whatever does not kill us: Cumulative lifetime adversity, vulnerability, and resilience. In: Journal of Personality and Social Psychology 99/6: 1025–1041.

SENGUPTA, A. (2008): Emergence of modern Indian retail: an historical perspective. In: International Journal of Retail and Distribution Management. 36: 689–700.

SIMMIE, J., MARTIN, R. (2010): The economic resilience of regions: Towards an evolutionary approach. In: Cambridge Journal of Regions Economy and Society, 3/1: 27–43.

STERNQUIST, B. (1998): International Retailing. Fairchild, New York.

TACCONELLI W., WRIGLEY N. (2009): Organizational challenges and strategic responses of retail TNCs in post-WTO-entry China. In: Economic Geography 85: 49–73.

TAYLOR, M. (2007): Rethinking the global production of uneven development. Globalizations 4: 529–542.

TOKATLI, N., WRIGLEY, N., KIZILGÜN, Ö. (2008): Shifting global supply net-

- works and fast fashion: made in Turkey for Marks & Spencer. In: *Global Networks*, 8: 261–280.
- TOKATLI, N. (2007): Networks, firms and upgrading within the blue-jeans industry: evidence from Turkey. In: *Global Networks* 7/1: 51-68.
- TOKATLI, N., ELDENER, Y. B. (2002): Globalization and the changing political economy of distribution channels in Turkey. In: *Environemtn and Planning A* 34: 217-238.
- TOKATLI, N., Y. BOYACI (1997): Internalization of Retailing in Turkey. In: *New Perspectives on Turkey* 17/2: 97-128.
- TREADGOLD, A.D. (1990): The emerging internationalisation of retailing: present status and future strategies. In: *Irish Marketing Review*, 5/2: 11-27.
- TREBBIN, A. (2014): Linking small farmers to modern retail through producer organizations – Experineces with producer companies in India. In: *Food Policy* 45: 35-44.
- TUIK – TÜRKIYE İSTATİSTİK KURUMU (2013a): What the figures say – 2013. Auf: http://www.turkstat.gov.tr/Kitap.do?metod=KitapDetay&KT_ID=0&KITAP_ID=4; letzter Zugriff: 01.04.2014.
- TUIK – TÜRKIYE İSTATİSTİK KURUMU (2013b): Population Of Province / District Centers and Towns / Villages By Province and Sex, Population Density by Province, 2007-2013. Auf: http://www.tuik.gov.tr/PreTablo.do?alt_id=1059
- WEATHERSPOON, D.D., REARDON, T. (2003): The Rise of Supermarkets in Africa: Implications for Agrifood Systems and the Rural Poor. In: *Development Policy Review* 21/3: 333-355.
- WESSEL, M., CHRISTENSEN, C.M, (2012): Surviving disruption. In: *Harvard Business Review* December 2012: 61-64.
- WILLIAMS, D.E. (1991): Differential firm advantages and retailer internationalisation. In: *International Journal of Retail and Distribution Management* 19/4: 3–12.
- WINK, R. (2013): Regional Economic Resilience: European Experiences and

Policy Issues. In: Raumforschung und Raumordnung: 1-7.

WORTMANN, M. (2003): Strukturwandel und Globalisierung des deutschen Einzelhandels. Discussion Paper SP III 2003-202a. Berlin: WZB.

WRIGLEY, N. (2003): The globalization of retail capital: themes for economic geography. In: CLARK, G. L., M. P. FELDMANN und M. S. GERTLER (eds): The Oxford Handbook of Economic Geography, Oxford: Oxford University Press: 292-313.

WRIGLEY, N., COE, N.M., CURRAH, A. (2005): Globalizing retail: conceptualizing the distribution-based transnational corporation (TNC). In: Progress in Human Geography 29/4: 437-457.

WRIGLEY, N., CURRAH, A. (2003): The stresses of retail internationalization: lessons from Royal Ahold's experience in Latin America. In: The International Review of Retail, Distribution and Consumer Research 13/3: 221-243.

WRIGLEY, N. (2000): The globalization of retail capital: themes for economic geography. In: Clark, G. L., Feldman, M. P., Gertler, M. S. (eds.): The Oxford Handbook of Economic Geography. Oxford, Oxford University Press: 292-313.

WRIGLEY, N. (1997): British food retailing capital in the USA. Part 1: Sainsbury and the Shaw's experience. In: International Journal of Retail and Distribution Management 25/1: 7-21.

ZUKIN, S., DIMAGGIO, P. (eds.) (1990): Structures of capital: The social organization of the economy. Cambridge University Press.

Appendix 1

Liste der Interviewpartner

Tabelle A.1: Liste der Interviewpartner

ID	Interviewee	Corporation/ Institution	Position/Func- tion	Date	Location
Große LEH-Ketten					
LEH_01	<i>Diese Spalten enthalten persönliche Daten der Interviewpartner. Sie sind deshalb nicht Bestandteil der Veröffentlichung.</i>		General Director	23.02.11	DE, Heilbronn
LEH_02			Migros Format Manager	04.04.11	TR, Istanbul
LEH_03			Sales and Marketing Group Manager Macrocenter	04.04.11	TR, Istanbul
LEH_04			Kangurum Project Manager	14.06.11	TR, Istanbul
LEH_05			Şok Group Manager	14.06.11	TR, Istanbul
LEH_06			Supply Chain Solutions	14.06.11	TR, Istanbul
LEH_07			Coordinator	14.06.11	TR, Istanbul
LEH_08			Director of International Relations	04.08.11	Telefoninterview: DE, Marburg – TR, Izmir
LEH_09			Head of Corporate Relations	28.11.11	DE, Düsseldorf
LEH_10			Real Fresh Food Division Manager	18.01.12	TR, Istanbul
LEH_11			Fresh Food Division Manager	19.01.12	TR, Istanbul

ID	Interviewee	Corporation/ Institution	Position/Func- tion	Date	Location
LEH_12			Head of Supply Chain Management	19.01.12	TR, Istanbul
LEH_13			Procurement and Merchandising Director – Food	19.01.12	TR, Istanbul
LEH_14			Representative	19.01.12	TR, Istanbul
LEH_15			Food Category Manager	19.01.12	TR, Istanbul
LEH_16			Antalya Trade Office Representative	19.01.12	TR, Istanbul
<i>Zusammenschlüsse, Organisationen und regierungsunabhängige Institutionen</i>					
ORG_17			Chairman	22.03.11	TR, Istanbul
ORG_18			Chairman	23.03.11	TR, Istanbul
ORG_19			Publishing Director	15.04.11	TR, Istanbul
ORG_20			Chairman	16.04.11	TR, Istanbul
			General Director		
ORG_21			Chairman	19.04.11	TR, Istanbul
			General Director		
<i>Vertreter staatlicher Ministerien und Einrichtungen</i>					
GOV_21			Technical Officer	30.03.11	TR, Ankara
GOV_22			Technical Officer	30.03.11	TR, Ankara

ID	Interviewee	Corporation/ Institution	Position/Func- tion	Date	Location
GOV_23			General Direc- tor of the De- partment for Protection and Control	31.03.11	TR, Anka- ra
Zulieferer					
SUP_24			General Direc- tor	11.04.11	TR, Istan- bul
SUP_25			Director for Business De- velopment	13.09.12	TR, Istan- bul
Großmärkte					
WHO_26			General Direc- tor	28.04.11	TR, Istan- bul
WHO_27			General Direc- tor	03.05.11	TR, Antal- ya

Interviewleitfäden

Interview-Guideline – Companies and Institutions

Date:

Name/Position:

Company/Institution:

Introduction:

- : Could you please explain your role in the company/institution you are working at in a few sentences? Since when are you working in the company/institution/position? What is your educational/ working background?
- : Please explain your connection to other institutions (e.g. PERDER, AMPD).
- : Who are the most important partners you are working with? How and from where do you get your supplies? And how does that work? Whom do you supply? Are there any conflicts with your partner companies?
- : What are the most important tasks/products for your Institution/company?

Turkish Food-Supply-Chains

- : What do you think are the particularities of the Turkish (food)-supply-chains?
- : What would you consider the biggest challenge Turkish producers have to face by the involvement of transnational companies to the Turkish market.
- : What would you consider the biggest challenge international companies have to deal with in the Turkish market. Please think about the legal framework, consumers habits and economic situation.
- : What are the main factors for competition? (price, quality, format, brand, label)
- : Which role play intermediaries in Food-Supply-chains in Turkey?
- : What are the most significant changes in food-supply-chains and the role of producers during the last decades since the liberalisation and the involvement of transnational companies? Please think of supermarkets-requirements and production-restructurings. (positive aspects, obstacles and challenges).

Turkish Market

- : What do you think are the characteristics of restructuring in the Turkish food-market?
- : Which role played the involvement of transnational companies?
- : Who are the most powerful stakeholders in the Turkish food-production/distribu

tion sector?

- : How do you estimate the role of open-air markets, bazaars and bakkals in the food(fresh fruit and vegetable) sector in Turkey?

Legal framework:

- : What kind of state driven interventions, laws and regulations are there in the food-production-sector?
- : Are there any policies concerning retail and supply-chain-management in Turkey? (location, standards, working hours, employment rights). How are they implemented? What do you think of the legal framework?

Consumer and society:

- : What do you think is particular about the “Turkish consumer”?
- : How does the Turkish society change (e.g. consumer habits) through the restructuring of the Turkish market (e.g. new formats, brands, standards...)?
- : Which role plays trust while shopping? (choosing certain shops or brands)
- : How important is online-shopping for Turkish consumers?

Network:

- : Can Turkish producers profit from the know-how of transnational players? Can transnational players profit from the know-how of Turkish players? If yes, how? If not, why?

Is there anyone you think would be important to talk to for this study? Do you have any contacts that could be useful for this research?

Is there anything you would like to add to the questions i have or haven't asked?

Anonymity: May I quote you by name / organization in my thesis?

Thank you for your kind assistance! As I continue to collect data and information for this study, I may contact you again in the next months to ask for clarification on issues of confusion. Thank you for your continued cooperation, your insight is very much appreciated!

Interview-Guideline – Wholesalemarket

Date:

Name/Position:

Company/Institution:

- : What is particular about fresh fruits and vegetables production, supply and distribution in Turkey? Please think of power relations, legal framework and quality standards.
- : Which role play wholesalers in the supply with fresh fruits and vegetables in Turkey? How did the role of wholesalers evolve during the last decades?
- : Who are the main customers of the wholesale market in Istanbul/Antalya/Turkey? Which role plays export? What gets exported to where and how does this work (contracts, pricing, contacts)?
- : What standards for quality, hygiene and pricing govern the wholesale sector of fresh fruits and vegetables? How are they implemented?
- : What kind of state interventions exist to regulate the fresh fruit and vegetable sector in Turkey?
- : How would you estimate the legal framework concerning food-wholesale and -retail in Turkey in general?
- : Could you please outline the different stages of the supply chain for one fruit or vegetable of your choice in Turkey that gets exported/stays in the domestic market.
- : Please compare the supply patterns and retail structure of food-products (particularly fresh fruits and vegetables) of urban and rural areas in Turkey.
- : How do you estimate the role of open-air markets, bazaars and greengrocers/manav in the fresh fruit and vegetable sector in Turkey? How do you estimate the competitive situation between the “traditional” and the “mod-

ern” formats of food-retail in Turkey?

: What are the obstacles/benefits the (food)wholesale-sector in Turkey has to face/gains since the involvement of transnational actors?

: What are the main threats to the Turkish food-sector in general? What needs to be improved?

Is there anyone you think would be important to talk to for this study? Do you have any contacts that could be useful for this research?

Is there anything you would like to add to the questions i have or haven't asked?

Anonymity: May I quote you by name / organization in my thesis?

Thank you for your kind assistance! As I continue to collect data and information for this study, I may contact you again in the next months to ask for clarification on issues of confusion. Thank you for your continued cooperation, your insight is very much appreciated!

Interview-Guideline – case studies Migros Ticaret/Migros Sanal Market

Date:

Name/Position:

Company/Institution:

Introduction: Personal role

- : Could you please explain your role in the company/institution you are working at in a few sentences? Since when are you working in the company/institution/position? What is your educational/ working background?

Kangurum/ online shopping

- : Kangurum and Sanal Market were introduced about 10 years ago. How were they introduced, and how did you get the idea? How was the customers reaction?
- : Is there any comparable competitor in the Turkish market?
- : Where do you offer online service? How many customers do you have? Where are they? Who are they? And what do they buy?
- : Which role plays online-shopping in big cities like Istanbul?
- : Do you offer online-food-shopping in Ramstore-stores as well?

Turkey/Istanbul

- : The Turkish market started to become liberalized after 1983. Why did Metro and Carrefour just enter in the beginning of the 90s, and why did Migros start to introduce the MM and MMM-Formats just then, too. What made this time convenient for the introduction of “large-scale-shopping”?
- : What do you think are the characteristics of the (urban)retail system of Turkey/Istanbul?
- : What are the biggest threats/ problems in Turkeys retail system (production faults, supply chain problems, black market)?
- : Where is recently the most competition going on?
- : What would you consider the biggest challenge Turkish retailers have to face by the involvement of transnational companies to the Turkish market. What positive aspects are there?
- : What would you consider the biggest challenge international companies have to deal with in the Turkish market. Please think about the legal framework, consumers habits and economic situation.
- : How do you estimate the role of open-air markets, bazaars and greengrocers/manav in the fresh fruit and vegetable sector in Turkey? Do you face any difficulties in competing with them? What can they offer you couldn't?

What can you offer they couldn't?

- : Which role play standards on quality, safety and pricing?
- : Which role plays labeling (light, organic)?

Migros

- : Please outline the characteristics of Migros and Kangurum/ Sanal Market.
- : Migros is a very innovative food-retailer in Turkey. (introducing online-shopping, self-check-outs, credits). Where does Migros learn about those ideas?
- : How did Migros change since BC Partners got involved?
- : What do you think are the reasons for Migros "success-story"?
- : Do the different formats communicate and work together? Are there still any collaborations with Migros in Switzerland? If yes, how, and what are the main issues? If no, why not?
- : Migros Jet vs Bakkalim? Copy of Bakkal-Format?
- : What are the most important products you are selling?

Supply

- : How many suppliers are you working with in Turkey? How are they organized? Who is your most important supplier? Centralized supply of Migros, and different formats?
- : How many percent of your fresh fruit and vegetable stock do you get from your biggest and most important supplier?
- : Which role play intermediaries and wholesalers?
- : What regulates the prices? Which role plays the wholesale market in price-regulation?
- : Could you please sketch your supply-chain network.
- : What has changed in supply-conditions in Turkey? Please think of positive aspects, obstacles and challenges. (e.g. availability of technology, services, production, distribution facilities)
- : What has changed in the demand-conditions (consumer)?
- : How did you adopt your supply- and distribution-channels (formats) to the rapidly changing retail environment, consumer habits, and economic situations? (shuttle service, online shopping)

Customer

- : What is your main customer group?
- : What do you think is particular about the Turkish consumer?

- : Which role played the introduction of credit cards in Turkey concerning the food-shopping habits? Do you offer “Taksit”?
- : How do you estimate the receptivity of the Turkish customer towards innovations and new formats and new technologies?
- : Which role plays the protection of the consumer? Which role play certificated standards?
- : Is there any format that can reach the poor people? Where do they do their shopping? Can you think of any possibility in giving them access to the “modern” shopping facilities?

Is there anyone you think would be important to talk to for this study? Do you have any contacts that could be useful for this research?

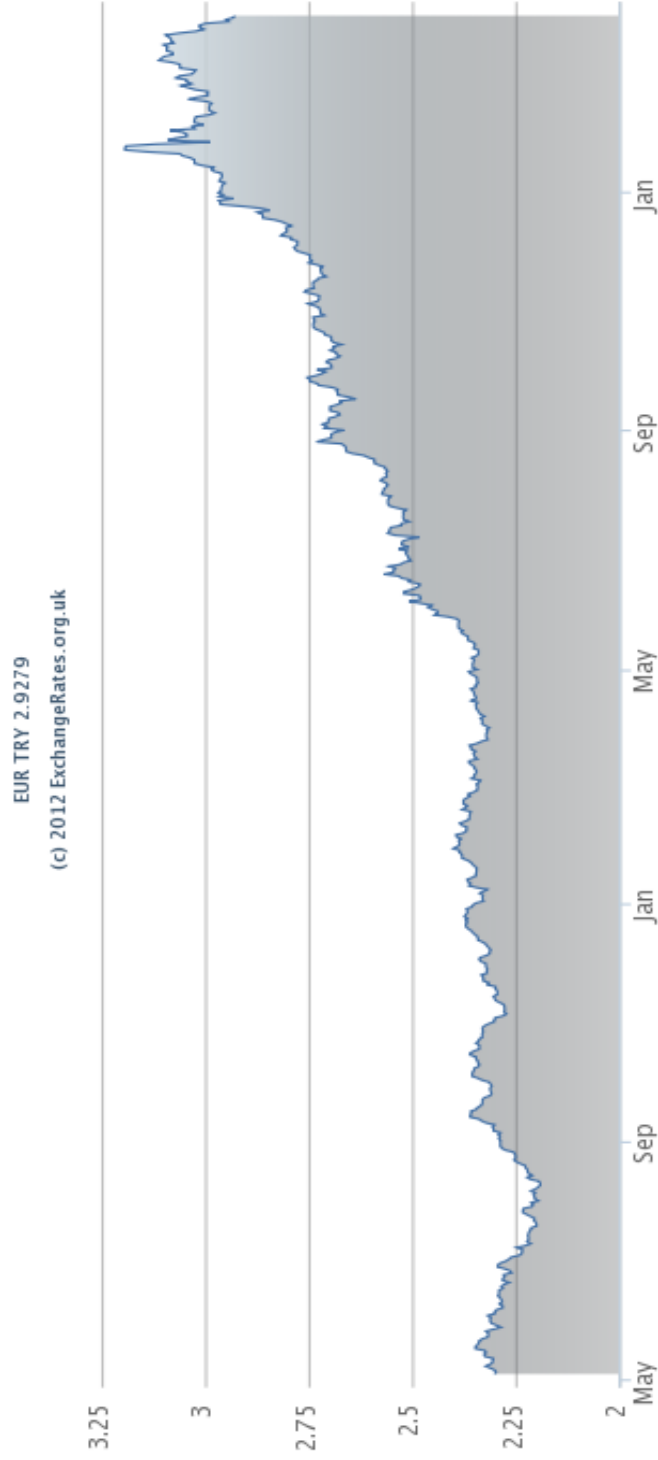
Is there anything you would like to add to the questions i have or haven't asked?

Anonymity: May I quote you by name / organization in my thesis?

Thank you for your kind assistance! As I continue to collect data and information for this study, I may contact you again in the next months to ask for clarification on issues of confusion. Thank you for your continued cooperation, your insight is very much appreciated.

Entwicklung des Wechselkurses TL zu Euro

Abbildung A.1: Entwicklung des Wechselkurses TL zu Euro - May 2012 bis April 2014



(Quelle: Exchange Rates 2014 – auf: <http://de.exchangerates.org.uk/historischen/EUR-TRY.html>;
Zugriff: 04.04.2014)

Appendix 2

Eigenständigkeitserklärung

Die vorgelegte Dissertation wurde allein von mir und ohne fremde Hilfe verfasst. Eine Erklärung zu den jeweils geleisteten Anteilen der Autoren, der im Rahmen der kumulativen Dissertation verwendeten Publikationen, wurde in einem separaten Schreiben mit dem Promotionsgesuch dem Promotionsausschuss vorgelegt.

In der Dissertation wurden keine anderen, als die in ihr angegebenen Quellen oder Hilfsmittel benutzt, Alle vollständig oder sinngemäß übernommenen Zitate sind als solche gekennzeichnet. Die Dissertation wurde weder in der vorliegenden noch in einer anderen ähnlichen Form bei einer anderen in- oder ausländischen Hochschule anlässlich des Promotionsgesuchs oder zu anderen Prüfungszwecken eingereicht.

Marburg, 13. Mai 2014

Alexandra Appel

Die Seiten 156 und 157 (Lebenslauf) enthalten persönliche Daten. Sie sind deshalb nicht Bestandteil der Veröffentlichung.

Die Seiten 156 und 157 (Lebenslauf) enthalten persönliche Daten. Sie sind deshalb nicht Bestandteil der Veröffentlichung.