

T.C.
DOKUZ EYLÜL ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
ULUSLARARASI İŞLETMECİLİK PROGRAMI
YÜKSEK LİSANS TEZİ

**DÜNYA PERAKENDECİLİĞİNDE GLOBALLEŞME
EĞİLİMLERİ VE TÜRK PERAKENDECİLİK
SEKTÖRÜNE ETKİLERİ**

Asiye Ayben GÜRMAN

Danışman

Prof. Dr. İkbal AKSULU

2006

YEMİN METNİ

Yüksek Lisans Tezi olarak sunduğum “Dünya Perakendeciliğinde Globalleşme Eğilimleri ve Türk Perakendecilik Sektörüne Etkileri” adlı çalışmanın, tarafımdan, bilimsel ahlak ve geleneklere aykırı düşecek bir yardıma başvurmaksızın yazıldığını ve yararlandığım eserlerin bibliyografyada gösterilenlerden oluştuğunu, bunlara atıf yapılarak yararlanılmış olduğunu belirtir ve bunu onurumla doğrularım.

Tarih

...../...../.....

Asiye Ayben GÜRMAN

YÜKSEK LİSANS TEZ SINAV TUTANAĞI

Öğrencinin

Adı ve Soyadı : Asiye Ayben GÜRMAN
Anabilim Dalı : İşletme Anabilim Dalı
Programı : Uluslararası İşletmecilik
Tez Konusu : Dünya Perakendeciliğinde Globalleşme Eğilimleri ve Türk Perakendecilik Sektörüne Etkileri
Sınav Tarihi ve Saati :

Yukarıda kimlik bilgileri belirtilen öğrenci Sosyal Bilimler Enstitüsü'nün tarih ve Sayılı toplantısında oluşturulan jürimiz tarafından Lisansüstü Yönetmeliğinin 18.maddesi gereğince yüksek lisans tez sınavına alınmıştır.

Adayın kişisel çalışmaya dayanan tezini dakikalık süre içinde savunmasından sonra jüri üyelerince gerek tez konusu gerekse tezin dayanağı olan Anabilim dallarından sorulan sorulara verdiği cevaplar değerlendirilerek tezin,

BAŞARILI OY BİRLİĞİ ile O
DÜZELTME O* OY ÇOKLUĞU O
RED edilmesine O** ile karar verilmiştir.

Jüri teşkil edilmediği için sınav yapılamamıştır. O***
Öğrenci sınava gelmemiştir. O**

* Bu halde adaya 3 ay süre verilir.
** Bu halde adayın kaydı silinir.
*** Bu halde sınav için yeni bir tarih belirlenir.

Tez burs, ödül veya teşvik programlarına (Tüba, Fullbright vb.) aday olabilir. Evet
Tez mevcut hali ile basılabilir. O
Tez gözden geçirildikten sonra basılabilir. O
Tezin basımı gerekliliği yoktur. O

JÜRİ ÜYELERİ

İMZA

..... Başarılı Düzeltme Red

..... Başarılı Düzeltme Red

..... Başarılı Düzeltme Red

YÜKSEKÖĞRETİM KURULU DOKÜMANTASYON MERKEZİ

TEZ VERİ FORMU

1. Tez No:

Konu Kodu:

Üniv. Kodu

- Not: Bu bölüm merkezimiz tarafından doldurulacaktır.

Tez Yazarının

Soyadı: Gürman

Adı: Asiye Ayben

Tezin Türkçe Adı: Dünya Perakendeciliğinde Globalleşme Eğilimleri ve Türk Perakendecilik Sektörüne Etkileri

Tezin Yabancı Dildeki Adı: Globalization Trends in World Retailing and Its Effects to Turkish Retail Sector

Tezin Yapıldığı

Üniversitesi: Dokuz Eylül Üniversitesi Enstitü: Sosyal Bilimler Enstitüsü Yıl: 2006

Diğer Kuruluşlar:

Tezin Türü:

Yüksek Lisans:

Dili: Türkçe

Doktora:

Sayfa Sayısı: 302

Tıpta Uzmanlık:

Referans Sayısı: 21004

Sanatta Yeterlilik:

Tez Danışmanlarının

Ünvanı: Profesör

Adı: İkbal

Soyadı: Aksulu

Ünvanı:

Adı:

Soyadı:

Türkçe Anahtar Kelimeler:

- 1- Globalleşme
- 2- Perakendecilik
- 3- Perakende Sektörü
- 4- Global Perakendeciler
- 5- Türk Perakende Sektörü

İngilizce Anahtar Kelimeler:

- 1- Globalization
- 2- Retailing
- 3- Retail Sector
- 4- Global Retailers
- 5- Turkish Retail Sector

Tarih:

İmza:

Tezimin Erişim Sayfasında Yayınlanmasını İstiyorum

Evet

Hayır

ÖZET

Yüksek Lisans Tezi

Dünya Perakendeciliğinde Globalleşme Eğilimleri ve Türk Perakendecilik

Sektörüne Etkileri

Asiye Ayben GÜRMAN

Dokuz Eylül Üniversitesi

Sosyal Bilimleri Enstitüsü

İşletme Anabilim Dalı

Uluslararası İşletmecilik Programı

Perakendecilik, pazarlama karmaşasının dört unsurundan biri olan dağıtım faaliyetinin bir ögesi olup, dağıtım kanalında hedef tüketici kitlesinin ihtiyaç ve taleplerini karşılamak üzere mal veya hizmet üreten işletmelerin ürünlerini doğrudan tüketicilere iletmeye yönelik yürütülen pazarlama faaliyetidir.

Dünya ticaretinde liberalleşmenin hakim olduğu, sermayenin sınır tanımaksızın dünya coğrafyasını adeta tek bir pazar olarak algılayarak dolaştığı, iletişim teknolojilerindeki baş döndürücü gelişmeler ile bilgiye ulaşmanın çok kolay olduğu, küreselleşen dünyamızda ortaya çıkan küresel tüketim özlemi, bireyleri, satın alma güçlerine paralel olarak daha fazlasını talep etmeye, daha nitelikli hizmeti ve daha kaliteli ürünü aramaya yöneltmiştir. Tüketicilere doğru ürünü, doğru fiyattan, doğru yerde ve zamanda sunabilme amacını benimseyen perakendeciler açısından bu durum, dünya perakendecilerini ülkelerindeki yoğun rekabetin de etkisiyle farklı pazarlara yönelmeye, yatırımlarını genişletmeye ve daha fazla müşteriye hitap edip, daha fazla satış ciroları elde etmeye yöneltmiştir. Bu süreçte beraberlerinde yeni pazarlara perakende yönetim bilgi ve deneyimlerini, yeni perakende formatlarını, perakende teknolojisinin ürünlerini, müşteri odaklı farklı hizmet çeşitlerini götürmüşlerdir. Rekabet açısından girdikleri pazarlarda dengeleri değiştirerek, pazarda hareketliliğe sebep olmuşlardır.

Bu çalışmada dünya perakendeciliğine yön veren başlıca global perakendeciler çeşitli açılardan ele alınarak globalleşme süreçleri incelenmiş ve yaşanan bu süreçlerin Türk perakende sektörüne etkileri ortaya konulmaya çalışılmıştır. Perakendecilik öncelikle teorik açıdan incelenmiş, perakende sektörünün kendine özgü yanları, sektörü oluşturan unsurlar ve sektörde uluslararasılaşmanın boyutları, global aktörlerin yaşadığı süreçler, Türk perakende pazarına girişleri, yarattıkları değişimler, pazardaki rekabetin boyutlarını ve Türk perakende pazarının geleceğine ilişkin tahmin ve beklentiler ifade edilmiştir.

Anahtar Kelimeler: 1) Globalleşme, 2) Perakendecilik, 3) Perakende Sektörü, 4) Global Perakendeciler, 5) Türk Perakende Sektörü.

ABSTRACT

Master's Thesis

Globalization Trends in World Retailing and Its Effects to Turkish Retail Sector

Asiye Ayben GÜRMAN

Dokuz Eylul University
Institute of Social Sciences
Department of Management

Retailing is a part of the distribution process which is one of the elements of marketing mix. It can be defined as a marketing activity which conveys the goods, which are produced by the manufacturers to meet the target consumers' demand and needs, directly to the consumer.

Liberalization in the world trade, the conception of the world as a single market, the movement of capital in that single market without barriers, rapid developments in communication technology, convenience of accessing to information, and consumers' desire to spend globally direct the consumers to demand more qualified service and quality products in the market. This leads retailers worldwide, whose aim is to present the right good with the right price at the right time and place, to extend their investments to different markets. By the effect of the intense competition in their home country, they also try to serve more customers and to increase sales volumes. In that period they transfer their retail management knowledge and experiences, new retail formats, the products of retail technology and various customer focused services. They destroy the balances in the market competition and cause some movements in the market they have entered.

In this study the leading global retailers are analyzed from various perspectives and their globalization processes are scrutinized. The effects of these processes to Turkish retail sector are tried to display. At first retailing is studied in a theoretical frame and then the elements of retail sector, the characteristics of retailing, the dimensions of internationalization in the sector, the internationalization processes of global actors, their entrance to Turkish market, the changes they have caused, the intensity of the competition in Turkish retail market, and finally, the predictions and expectations for the future of Turkish retail market are examined in the thesis.

Key Words: 1) Globalization, 2) Retailing, 3) Retail, 4) Global Retailers, 5) Turkish Retail Sector.

İÇİNDEKİLER

YEMİN METNİ	II
YÜKSEK LİSANS TEZ SINAV TUTANAĞI	III
Y.Ö.K. DOKÜMANTASYON MERKEZİ TEZ VERİ FORMU	IV
ÖZET	V
ABSTRACT	VI
İÇİNDEKİLER	VII
TABLO LİSTESİ	XI
ŞEKİL VE GRAFİKLER LİSTESİ	XIII
GİRİŞ	XIV

BİRİNCİ BÖLÜM

PERAKENDECİLİK, TEMEL KAVRAMLAR VE TANIMLAR

1.1. PERAKENDECİLİK KAVRAMI	1
1.2. PERAKENDECİLİĞİN EKONOMİK TEMELLERİ VE EKONOMİYE SAĞLADIĞI KATKILAR	5
1.3. PERAKENDECI KURULUŞLARIN SINIFLAMASI VE ÖZELLİKLERİ	8
1.3.1. <i>Faaliyet Yöntemine Göre Perakendeci Kuruluşların Sınıflandırılması</i>	10
1.3.1.1. Mağazasız Perakendecilik (Non-Store Retailing)	10
1.3.1.1.1. Doğrudan Satış Yöntemi (Direct Selling)	10
1.3.1.1.2. Doğrudan Pazarlama (Direct Marketing)	13
1.3.1.2. Mağazalı Perakendecilik (In-Store Retailing)	17
1.3.1.2.1. Bağımsız Mağazalar (Independent Stores)	18
1.3.1.2.2. Birleşik Perakendeciler (Corporate Retailers)	18
1.3.1.2.3. İmalatçının Satış Mağazası (Factory Outlet Stores)	19
1.3.1.2.4. Zincir Mağazalar (Chain Stores)	19
1.3.1.2.5. Perakendeci Kooperatifleri (Retailer Cooperatives)	20
1.3.1.2.6. Tüketici Kooperatifleri (Consumer Cooperatives)	20
1.3.1.2.7. Franchise Sistemi (Franchising)	21
1.3.2. <i>Genel Sınıflamaya Göre Perakendeci Kuruluşlar</i>	23
1.3.2.1. Hipermarketler (Hypermarkets)	24
1.3.2.2. Süpermarketler (Supermarkets)	24
1.3.2.3. Bölümlü Mağazalar (Department Stores)	25
1.3.2.4. Kolaylık Mağazaları (Convenience Stores)	26
1.3.2.5. İndirim Mağazaları (Discount Stores)	26
1.3.2.6. Kategori Öldüren Mağazalar (Category Killers)	27
1.3.2.7. Alışveriş Merkezleri (Shopping Centers)	27

İKİNCİ BÖLÜM

DÜNYA PERAKENDECİLİĞİNDE GLOBALLEŞME EĞİMLERİ

2.1. PERAKENDECİLİĞİN TARİHSEL GELİŞİMİ	29
2.2. PERAKENDECİLİKTE ÇEVRE	35
2.2.1. <i>Politik ve Yasal Çevre</i>	37
2.2.2. <i>Ekonomik Çevre</i>	39
2.2.3. <i>Sosyal Çevre</i>	41
2.2.4. <i>Teknolojik Çevre</i>	42
2.3. PERAKENDE GELİŞİM TEORİLERİ	43
2.3.1. <i>Döngüsel Teoriler</i>	44
2.3.1.1. Perakende Çember Teorisi	44
2.3.1.2. Akordeon Teorisi	48
2.3.2. <i>Çatışma Teorileri</i>	49
2.3.3. <i>Çevresel Teoriler</i>	51
2.4. PERAKENDECİLİKTE ULUSLARARASILAŞMA	53
2.4.1. <i>Uluslararasılaşmanın Nedenleri</i>	53
2.4.2. <i>Perakendecilikteki Uluslararasılaşmanın Teorik Açısından İncelenmesi</i>	64
2.4.2.1. Perakende Yaşam Eğrisi	64
2.4.2.2. Dunning Eklektik Firma Teorisi – Oli Paradigması	65
2.4.3. <i>Uluslararası Pazarlara Açılan Perakendeci Tipleri</i>	68
2.4.4. <i>Perakende Uluslararasılaşmasında Karar Verme</i>	71
2.4.5. <i>Pazara Giriş Şekilleri</i>	74
2.4.5.1. İhracat	75
2.4.5.2. Yönetim Sözleşmeleri	76
2.4.5.3. Köşe Mağazacılığı (Corner Shop – Shop in Shop)	77
2.4.5.4. Lisans Anlaşmaları	77
2.4.5.5. Franchising	78
2.4.5.6. Ortak Girişim (Joint ventures)	79
2.4.5.7. Doğrudan Yabancı Yatırım	80
2.5. PERAKENDECİLİKTE GLOBALLEŞME SÜRECİ	82
2.5.1. <i>Çok Uluslu Strateji</i>	84
2.5.2. <i>Global Strateji</i>	87

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

GLOBAL PERAKENDECİLER VE GLOBALLEŞME SÜREÇLERİ

3.1. YENİ DÜNYA DÜZENİ VE PERAKENDECİLİK	89
3.1.1. <i>Avrupa ve ABD Perakende Sektörüne Genel Bir Bakış</i>	95
3.2. GLOBAL PERAKENDECİLER	97
3.2.1. <i>Wal-Mart Stores Inc.</i>	107

3.2.1.1. Şirket Profili	107
3.2.1.2. Wal-Mart'ın Tarihsel Gelişimi	110
3.2.1.3. Wal-Mart Mağaza Formatları	112
3.2.1.3.1. Sam's Club	114
3.2.1.3.2. Wal-Mart Komşu Marketler (Wal-Mart Neighborhood Markets)	115
3.2.1.3.3. Wal-Mart İndirim Mağazaları (Wal-Mart Discount Stores)	116
3.2.1.3.4. Wal-Mart Supercenter	117
3.2.1.4. Wal-Mart'ın Globalleşme Süreci	121
3.2.1.5. Wal-Mart'ın Başarısının Nedenleri	126
3.2.1.6. Wal-Mart'ın Avrupa Hamlesi: Wal-Mart Carrefour'a Karşı	129
3.2.2. Carrefour	131
3.2.2.1. Şirket Profili	131
3.2.2.2. Carrefour'un Tarihsel Gelişimi	134
3.2.2.3. Carrefour Mağaza Formatları	138
3.2.2.3.1. Carrefour Hipermarketleri	138
3.2.2.3.2. Carrefour Süpermarketleri	139
3.2.2.3.3. Carrefour İndirim Mağazaları	139
3.2.2.3.4. Carrefour Uygunluk Mağazaları	139
3.2.2.3.5. Carrefour Öde&Götür Mağazaları	139
3.2.2.4. Carrefour'un Globalleşme Süreci	141
3.2.2.5. Carrefour'un Başarısının Nedenleri ve Asya Pazarı Örneği	147
3.2.3. Metro Group	150
3.2.3.1. Şirket Profili	150
3.2.3.2. Metro Group'un Tarihsel Gelişimi	154
3.2.3.3. Metro Group Mağaza Formatları	156
3.2.3.3.1. Metro/Makro Öde & Götür (Metro/Makro Cash & Carry)	157
3.2.3.3.2. Real	159
3.2.3.3.3. Extra	160
3.2.3.3.4. Media Markt	160
3.2.3.3.5. Saturn	161
3.2.3.3.6. Galeria Kaufhof	162
3.2.3.4. Metro Group Globalleşme Süreci	163
3.2.3.5. Metro Group ve Teknoloji	168
3.2.4. TESCO PLC	172
3.2.4.1. Şirket Profili	172
3.2.4.2. Tesco PLC Tarihsel Gelişimi	174
3.2.4.3. TESCO Mağaza Formatları	176
3.2.4.3.1. Tesco Express	176
3.2.4.3.2. Tesco Metro	176
3.2.4.3.3. Tesco Superstore	177
3.2.4.3.4. Tesco Extra	177
3.2.4.4. Tesco'nun Globalleşme Süreci	177

3.2.5. Koninklijke Ahold N.V.	182
3.2.5.1. Şirket Profili	182
3.2.5.2. Ahold'un Tarihsel Gelişimi	185
3.2.5.3. Ahold'un Mağaza Formatları	188
3.2.5.4. Ahold'un Globalleşme Süreci	190
3.2.6. İlk Ondaki Diğer Şirketler ve Globalleşme Süreçleri	191

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

DÜNYA PERAKENDECİLİĞİNDEKİ GLOBALLEŞME EĞİLİMLERİNİN TÜRK PERAKENDE SEKTÖRÜNE YANSIMALARI: SEKTÖRDEKİ GLOBAL OYUNCULAR

4.1. TÜRKİYE'DE PERAKENDE SEKTÖRÜNÜN TARİHSEL GELİŞİMİ	198
4.1.1. 1923 – 1980 Dönemi	198
4.1.2. 1980'ler ve Sonrası	201
4.1.3. 1980 Sonrası Gelişimi Etkileyen Temel Faktörler	204
4.1.4. Türkiye'de Perakende Sektörünün Mevcut Durumu	205
4.2. TÜRK PERAKENDE SEKTÖRÜNÜN BAŞLICA OYUNCULARI	214
4.2.1. Migros Türk T.A.Ş.	214
4.2.1.1. Şirket Profili	214
4.2.1.2. Migros'un Tarihsel Gelişimi	216
4.2.1.3. Migros'un Uluslararası Operasyonları	219
4.2.1.4. Migros'un Ulusal Büyüme Operasyonu: Tansaş'ın Satın Alınması	222
4.2.2. Tansaş	223
4.2.3. BİM Birleşik Mağazalar A.Ş.	227
4.2.4. CarrefourSa	230
4.2.5. Metro Group	235
4.2.6. Tesco - Kipa	239
Tesco'nun Türkiye Pazarına Girişi ve Tesco-Kipa Oluşumu	242
4.2.7. Yerel Zincirler	243
4.2.8. Türk Perakendeciliğine Yasal Zemin Oluşturma Çabaları	246
4.2.9. Global Perakendecilerin Türk Perakende Sektörüne Etkileri	254
4.2.10. Türk Perakende Sektörünün Geleceğine İlişkin Öngörüler	260

SONUÇ	267
--------------	------------

KAYNAKLAR	275
------------------	------------

TABLO LİSTESİ

Tablo 1: Faaliyet Yöntemine Göre Perakendeci Kuruluşların Sınıflandırılması	10
Tablo 2: Genel Sınıflamaya Göre Perakendeci Tanımları	23
Tablo 3: Çevresel Değişkenler	52
Tablo 4: Hedef Pazar Analizinde Kullanılan Göstergeler	56
Tablo 5: Uluslararasılaşmanın Arkasında Yatan İtici ve Çekici Faktörler	63
Tablo 6: Şirketlerin Uluslararasılaşma Stratejileri (Mülk. Avan. Varken)	68
Tablo 7: 2006 Global Perakende Gelişim Endeksi	100
Tablo 8: Yıllık Satış Hacimlerine Göre Global Perakendeciler	102
Tablo 9 : İlk Ondaki Global Perakendecilerin Uyguladıkları Perakende Formatları	103
Tablo 10: İlk Ondaki Global Perakendecilerin Uluslararası Operasyonları	104
Tablo 11: Wal-Mart Finansal Göstergeler I	108
Tablo 12: Wal-Mart Finansal Göstergeler II	108
Tablo 13: ABD Pazarındaki Wal-Mart Mağazaları (Mayıs 2006)	114
Tablo 14: Dünya Pazarlarında Wal-Mart Mağazaları	119
Tablo 15: Wal-Mart'ın Dış Pazarlardaki Faaliyetleri	123
Tablo 16: Wal-Mart'ın Meksika Pazarındaki Mağaza Sayısı	125
Tablo 17: Carrefour'un Mağaza Tiplerinin Miktarları	140
Tablo 18: Carrefour Hipermarketlerinin Ülke Pazarlarına Göre Dağılımı	145
Tablo 19: Carrefour Süpermarketlerinin Ülke Pazarlarına Göre Dağılımı	146
Tablo 20: Carrefour İndirim Mağazalarının Ülke Pazarlarına Göre Dağılımı	146
Tablo 21: Carrefour Uygunluk Mağazalarının Ülke Pazarlarına Göre Dağılımı	147
Tablo 22: Metro Group Finansal Göstergeler	153
Tablo 23: Mağaza Formatlarına Göre Satışların Dağılımı	153
Tablo 24: Metro Cash & Carry Finansal Göstergeler	158
Tablo 25: Real Finansal Göstergeler	159
Tablo 26: Extra Finansal Göstergeler	160
Tablo 27: Media Markt Finansal Göstergeler	161
Tablo 28: Saturn Finansal Göstergeler	162
Tablo 29: Galeria Kaufhof Finansal Göstergeler	162
Tablo 30: Metro Group'un Faaliyet Gösterdiği Pazarlar	165
Tablo 31 : Yıllara Göre TESCO Satış Cirosu (KDV hariç) (Milyon £)	173
Tablo 32: TESCO Perakende Göstergeleri I	174
Tablo 33: TESCO Perakende Göstergeleri II (İngiltere Pazarı)	174
Tablo 34: TESCO Perakende Göstergeleri III (Dış Pazarlar)	179

Tablo 35: Tesco'nun Bulunduğu Pazarlar	181
Tablo 36: AHOLD Yıllara Göre Satış Ciroları	183
Tablo 37: REWE Group'un Uluslararası Operasyonları	194
Tablo 38: REWE Group'un Almanya'daki Operasyonları	194
Tablo 39: Yıllar İtibariyle Türkiye'deki Perakendeci Sayıları	206
Tablo 40: Geleneksel ve Organize Perakendecilerin Pazardaki Mağaza Sayılarına Göre Yüzdesel Hacimleri	207
Tablo 41: Perakendecilerin Pazar Payları	207
Tablo 42: Türk Perakende Sektörünün Başlıca Firmaları	212
Tablo 43: 2005 Yılındaki Satın Almalardan Sonra Pazardaki Yeni Sıralama	213
Tablo 44: Satın Almaların Sonrasında Şirketlerin Pazar Payları	213
Tablo 45: Türk Organize Perakendecilerinin Perakende Formatları	214
Tablo 46: Migros Türk T.A.Ş. Mağaza Sayısı ve Net Satış Alanı	216
Tablo 47: Tansaş Mağaza Formatları	224
Tablo 48: Başlıca Göstergeler - BİM	228
Tablo 49: CarrefourSa'nın Başlıca Göstergeleri	232
Tablo 50: Metro Group'un Türkiye Pazarında Bulunduğu İller	236
Tablo 51: KİPA AVM, KİPA ve KİPA EKSPRES Mağazaları	240
Tablo 52: Türk Perakende Pazarında Geleneksel ve Organize Perakendecilerin Pazar Paylarına İlişkin Gelecek Beklentieri	256
Tablo 53: Türkiye'nin 7 Büyük Zincirinin Alım Güçleri (2004)	265

ŞEKİL VE GRAFİKLER LİSTESİ

Şekil 1: Perakende Çevresi	36
Şekil 2: Perakende Çember Teorisi	47
Şekil 3: Diyalektik Model	51
Şekil 4: Perakende Yaşam Eğrisi	64
Şekil 5: Perakendecilikte Uluslararası Genişleme : Kim nereye gider?	69
Şekil 6: Perakende Uluslararasılaşmasında Karar Verme	72
Şekil 7: Wal-Mart Mağaza Formatları	120
Şekil 8: Şirketin Örgüt Yapısı	151
Şekil 9: Tansaş'ın Türkiye'de Faaliyet Gösterdiği İller	225
Grafik 1: 2006 Dünyanın İlk 250 Perakendecisinin Kullandığı Formatlar	99
Grafik 2: Carrefour 2005 Yılı Satışlarının Bölgesel Dağılımı	132
Grafik 3: Carrefour 2005 Yılı Satışlarının Perakende Formatlarına Göre Dağılımı	132
Grafik 4: Carrefour Yıllara Göre Konsolide Net Satış Hacimleri	133
Grafik 5: 2005 yılı Metro Group Satışlarının Bölgelere Göre Dağılımı	154
Grafik 6: Organize Gıda Perakendeciliğinin Toplam Perakendeciliğe Oranı (%)	208
Grafik 7: Türkiye'de Organize ve Organize Olmayan Gıda Perakendeciliğinin \$ (milyar) cinsinden ciroları	208
Grafik 8: Organize Ve Organize Olmayan Gıda Perakendeciliğinin Toplam İçindeki Paylarının Yıllara Göre Seyri	209
Grafik 9 : Mart 2005 İtibariyle Organize Perakende Sektöründeki Şirketlerin Pazar Payları	212
Grafik 10: 2005 Yılı Sonu İtibariyle Tansaş Mağazalarına İlişkin Göstergeler	225
Grafik 11: Yıllar İtibariyle Tansaş'ın Net Satışları	227

GİRİŞ

21. yüzyılda, teknolojiye akıl almaz hızda yaşanan değişim, serbest piyasa ekonomisinin yaygınlık kazanması, uluslararası mal ticaretindeki liberalizasyon ve sermaye akımlarındaki serbestleşme, siyasi alanda liberal bir demokrasiye yönelik açılımlar, iletişim teknolojisindeki gelişmeler aracılığıyla dünyanın dört bir yanındaki bilgiye ulaşmanın kolaylığı globalleşmenin etkisinin dünya çapında derinden hissedilmesini temin etmiştir.

Dünya ticaretindeki serbestleşmenin yanında, mali piyasalarda iletişim teknolojilerindeki gelişmelerle birlikte finansal globalleşmenin sağlanması, teknolojinin ülkeler arasında akışkanlık kazanması, bilgi çağına geçilmesiyle birlikte iletişim hızının artması, dünya çapında ortak global bir kültürün oluşması ve evrensel boyutta bir tüketim çılgınlığının doğması; ulusal ekonomilerin üretim yapılarını, tüketim kalıplarını ve diğer ülke ekonomileriyle bağlantılarını son derece etkilemiş ve küresel köyde yaşanan gelişmelere karşı duyarlılığını arttırmıştır.

İşte böyle bir atmosfer içerisinde perakendeciler de ülkelerindeki perakende pazarında yaşanan yoğun rekabet ve pazarın doyuma ulaşması neticesinde, ulusal sınırlarının dışına çıkıp, doğrudan yatırım ya da satın alma veya ortaklık kurma yöntemleriyle küresel ölçekte faaliyetlerini genişletme yoluna gitmişlerdir. Yatırımlarını özellikle perakende pazarı açısından henüz doyuma ulaşmamış, rekabetin çok yoğun olmadığı pazarlara yönelen perakendeciler, gelişmekte olan ülkelerde bu ülkelerin sermaye birikimlerinin sınırlı olması ve hedefledikleri ekonomik büyümeye ulaşabilmeleri için gerekli olan yatırımları gerçekleştirmede yerel kaynakların sınırlı düzeyde kalması nedeniyle, yabancı sermayeye karşı gösterilen olumlu yaklaşımlardan da yararlanmışlardır. Kimi ülkelerde bu durumun aksi bir yaklaşımla da karşılaşıldığı görülmüştür. Perakendeye yapılacak yatırımın ülkeye gerçek anlamda katma değer yaratmayacağı, aksine özellikle satın alma yoluyla yapılan yatırımların sektörde iş hacmini daraltacağı görüşü hakim olmuştur. Bu duruma örnek oluşturabilecek bir ses, Polonya'dan yükselmiştir. Ülkesinde irili ufaklı tam 11 yabancı perakende zincirinin faaliyet gösterdiğini belirten Polonya Maliye Bakanı Terasa Lubinska, yaptığı açıklamada süpermarket zincirlerini bir ülkede yapılabilecek en kötü ve niteliksiz yatırım türü olarak tanımlamış ve bu tür işyerlerinin yeni iş alanları üretmeyeceği, tam tersine var olanları yok edeceğini savunmuştur. Terasa Lubinska; sıradan, basit ve kalitesiz iş alanları oluşturan perakende yerine üretime yönelik

yatırımların asıl desteklenmesi gereken yatırımlar olduğunu kaydetmiştir. Öte tarafta yabancı sermayedarlar açısından yatırımların ilgi odağı olan Çin'de de minimum 2,5 milyar \$'lık yatırım zorunluluğu getirilmiştir. Gelir düzeyi ve satın alma ortalaması düşük, popülasyonu yüksek Çin'de mağaza açmak isteyen Carrefour'a, tüm dünyadaki mağazalarında yılda minimum beş milyar \$ Çin ürününü satması karşılığında bu pazara giriş vizesi verilmiştir. Bu tür yatırımı zorlaştıran uygulamalar yatırımcıları, söz konusu pazarın sahip olduğu başarı potansiyeli nedeniyle yatırım yapma kararından alıkoymamıştır.

Küreselleşen dünyada faaliyet alanlarını genişleten perakendecilerin sıkıntı duyacağı en önemli sorun yoğun rekabettir. Diğer tüm işletme faaliyetlerine göre perakendecilik, rekabetin aşırı yoğun olduğu ve perakendeci ölüm oranının yüksek olduğu bir sektördür. Perakende yaşam eğrisinin çok kısa ömürlü olması ve sektörde taklit edilmenin çok yüksek oluşu, perakendecileri sürekli olarak kendilerini yenilemeye, tüketici ihtiyaç ve beklentilerini en iyi şekilde anlayarak, ona uygun stratejiler geliştirmeye, bu doğrultuda da temel perakende pazarlama stratejileriyle bütünlüğü korumaya yöneltmektedir. Bu süreç oldukça yorucu bir süreçtir.

Perakende sektörünün teknoloji yoğun olma özelliği de yoğun rekabet içinde başarının anahtarı olan müşteriye anlama ve işletme içinde verimliliği sağlama açısından perakendeciyi, yeni gelişen teknolojilerden haberdar olmaya itmekte ve bunları temin edecek ve işletme içinde uygulayabilecek finansal yeterliliğe ve insan donanımına sahip olmayı gerektirmektedir.

Diğer tarafta makro ölçekte global bir kültürün meydana gelmiş olması, dünya çapında benzer ihtiyaç ve beklentilerin oluşmasına neden olmakta ve tüketim toplumunun bireylerini daha fazla satın almaya itmektedir. Ülkeler arasında benzerlik gösteren ihtiyaçların karşılanması, perakendeciler açısından daha kolay olmaktadır. Başarıya giden yolda, girilen pazarın özelliklerine uygun ürün sunumu yapabilmek, yerel tedarikçilerle çalışabilmek, tüketicinin alışveriş alışkanlıklarına, gelir düzeyine ve demografik özelliklerine uygun bir perakende formatıyla pazarda yayılım gösterebilmek dikkate alınması gereken unsurlardır.

"Dünya Perakendeciliğinde Globalleşme Eğilimleri ve Türk Perakendecilik Sektörüne Etkileri" konulu bu araştırmanın ilerleyen bölümlerinde ulusal sınırları aşarak, dünyayı tek bir pazar olarak kabul edip, yatırımlarını dünya ölçeğine yayan ve uluslararası/dış satışlarının toplam satışlar içindeki payını sürekli olarak artırmaya çalışan global aktörleri, çok uluslu bir şirket olmaya yönelten nedenleri, girdikleri

pazarda uyguladıkları stratejileri, perakende sektörünün kendine özgü yanlarını, sektörü oluşturan unsurları ve sektörde uluslararasılaşmanın boyutlarını, global aktörlerin yaşadığı süreçleri, Türk perakende pazarına girişlerini, yarattıkları değişimleri, pazardaki rekabetin boyutlarını ve henüz doyuma ulaşmamış Türk perakende pazarının geleceğine ilişkin tahmin ve beklentilerin görülmesi mümkün olacaktır.

Dört bölümden oluşan tezin birinci bölümünde perakendeciliğe kavramsal bir bakış açısıyla yaklaşmış, perakendecilikle ilgili temel kavramlar, perakendeciliğin ekonomik temelleri ve işlevleri ile perakendeci kuruluşların sınıflandırılması yapılmıştır. İkinci bölümde ise dünya perakendeciliğindeki globalleşme eğilimleri hakkında teorik anlamda bir zemin oluşturabilmek amacıyla, dünyada perakendeciliğin tarihsel süreç içerisinde gösterdiği gelişim, perakendeciliğin çevresi ve şekillenmesinde etkili olan mikro ve makro etkenler ile bu doğrultuda sektörün gelişim ve değişimine ilişkin teoriler ele alınmış ve perakendecilikte yaşanan globalleşme çeşitli yönleriyle incelenmiştir. Üçüncü bölüme gelindiğinde globalleşen dünyada, uluslararası yatırımlar sayesinde global perakendeci sıfatını elde etmiş olan ve dünya pazarlarında adını duyurmuş Wal-Mart, Carrefour, Metro, Tesco, Ahold gibi perakendecilerin büyüme ve genişleme hikayeleri, uyguladıkları stratejiler ve perakende sektörüne getirdikleri yenilikler çeşitli perspektiflerden ele alındığı görülebilecektir. Dördüncü bölümde ise dünya perakendeciliğindeki globalleşme eğilimlerinin Türk perakendeciliğine yansımaları irdelenmekte, Türk perakende sektörünün tarihsel gelişimi, sektörün profili, yerel ve global perakendeciler, sektöre yabancı girişinin yarattığı etkiler ve gelecek beklentileri üzerinde durulmaktadır. Sonuç kısmında da çalışma boyunca elde edilen bilgilere dayanarak dünya perakendeciliğindeki globalleşme eğilimleri ve bunun Türk perakende sektörü üzerinde yarattığı etkilere yönelik değerlendirmeler sunulmaktadır.

BİRİNCİ BÖLÜM

PERAKENDECİLİK, TEMEL KAVRAMLAR VE TANIMLAR

Pazardaki hedef tüketici kitlesinin ihtiyaç ve taleplerini karşılamak üzere mal veya hizmet üreten işletmeler ile tüketici grubu arasında iletişimi sağlayan, dağıtım kanalında tüketiciye en yakın olan araçlar perakendecilerdir. Tüketicileri sürekli ve etkin biçimde izleyebilme olanağına sahip olduklarından, istek ve ihtiyaçlarındaki değişimleri değerlendirerek, faaliyetlerini tüketici gereksinmesine göre geliştirip, ihtiyaca daha uygun cevap verebilme fırsatına sahiptirler. Tezin bu bölümünde, perakendeciliğe kavramsal bir bakış açısıyla yaklaşılacak, perakendecilikle ilgili temel kavramlar tanımlanacak, perakendeciliğin ekonomik temellerine ve işlevlerine değinilecek ve son olarak da perakendeci kurumlar çeşitli sınıflandırmalar çerçevesinde ortaya konulacaktır.

1.1. Perakendecilik Kavramı

Teknolojik gelişmelerin baş döndürücü bir hızla ilerlediği, sürekli değişen çevresel koşulların ve pazardaki aktörlerin arasında sonsuz bir rekabetin var olduğu bir ekonomik ortamda, ekonomik hayatın yapı taşları olan işletmeler, mal ve hizmet üreterek insanların ihtiyaçlarını karşılamakta ve karşılığında sahiplerine kâr sağlamaktadırlar.

Genel anlamda işletmelerin amaçları değerlendirildiğinde, pazara dayalı bir ekonomide kâr elde etmenin birincil amaç olacağı açıktır. Hedeflenen pazar payını elde etmek, pazardaki nüfuzunu derinleştirmek, müşteri sadakatini kazanmak, pazarda saygınlığa ve itibara sahip olmak, sosyal sorumluluk ilkesi gereğince hareket etmek diğer amaçlar arasında sayılabilir. Fakat temel hususlar, topluma hizmet, sürekli hizmet ve kârdır. Bu süreçte tüketicinin ihtiyaç, istek ve beğenileri doğrultusunda, tüketicinin lehine olarak, ona azami faydayı sağlayacak mal veya hizmet üretilerek, tüketicinin tasarrufuna sunulmaktadır.

İşletmeler, tüketicilerin ihtiyaçlarını karşılayabilmek için türlü faaliyetlerde bulunmaktadır. İşletmenin fonksiyonları olarak da tabir edebileceğimiz bu faaliyetler, üretim, finansman, pazarlama, araştırma-geliştirme, personel yönetimi gibi birtakım faaliyet kollarından oluşmaktadır. Bu fonksiyonlar bir zincirin halkaları olarak düşünülürse, her birinin işletme için ayrı bir öneme sahip olduğu görülecektir. Halkalar

arasında sürekli bir etkileşim ve bilgi akışı söz konusu olup, tamamı işletmenin var oluş sebebinin ifade eden işletme misyonuna ve amaçlarına hizmet etmektedir. Bu fonksiyonlar içinde üretim ve pazarlama fonksiyonları, işletmelerin temel unsurları olarak kabul edilmektedir.

İşletmeler, hedef kitle olan tüketici grubuna ulaşırken, oluşturacakları strateji doğrultusunda pazarlama karmasının elemanlarını şekillendirirler. Modern pazarlamanın önemli kavramlarından biri olan pazarlama karması, işletmeyi hedef pazarda belirlediği amaca ulaştıracak, kontrol edilebilir ve taktiksel pazarlama araçlarından oluşan –ürün, fiyat, yer, tutundurma- bir bütündür.¹

Pazarlama karması elemanlarından dağıtım, üreticinin ürettiği ürünün tüketiciye iletilmesi sürecini ifade etmektedir. Dağıtım kanalında üretilmiş mal ve hizmetlerin üreticiden tüketiciye akışını temin edecek kişi ve kuruluşlar “pazarlama araçları” veya kısaca “aracılar” olarak adlandırılmaktadır. Aracılar, toptancılar ve perakendeciler olmak üzere temelde iki ana gruba ayrılırlar.

Toptancılık, mal ve hizmetlerin diğer işletmelere ve diğer örgütlere tekrar satmak, üretimde kullanmak veya örgütsel çalışmalarını sürdürmek üzere satışı ile ilgili tüm faaliyetleri kapsar. Toptancılar, tekrar satmak için büyük miktarlarda mal satın alarak bunları depolarlar ve daha küçük partiler halinde perakendecilere satarlar.²

Perakendecilik ise mal ve hizmetlerin, ticari bir amaç için kullanılmaksızın, tüketicilerin kişisel gereksinimlerinin karşılanması amacıyla, doğrudan doğruya son tüketiciye pazarlanmasıyla ilgili faaliyetler bütünüdür.³ Bu tanımdan hareketle, bu faaliyetleri gerçekleştiren her kuruluş, mal ve hizmetleri nerede ve ne şekilde satarsa satsın, perakendecilik faaliyeti yapıyor sayılır. Bu anlamda da kapıdan kapıya doğrudan satış yapanlar, büyük mağazalar, süpermarketler, hipermarketler, kuaförler, eczaneler, tüketiciye çeşitli hizmetler götüren avukatlar, oteller, restoranlar, vb. perakendeci sınıfına girmiş olurlar.

Üretimde makineleşme ve standartlaşma ile başlayan yığın üretim ile üretilen mal ya da hizmetlerin talep sahiplerine yani müşterilerine ulaştırılması konusunda

¹ Gary Armstrong, Philip Kotler, **Principles of Marketing**, Prentice Hall, New Jersey, 1998, s.47.

² Remzi Altunışık, Şuayip Özdemir, Ömer Torlak, **Modern Pazarlama**, Değişim Yayınları, İstanbul, 2002, s.301-302.

³ Ömer Baybars Tek, **Perakende Pazarlama Yönetimi**, Üçel Yayıncılık, İzmir, 1984, s.46.

problemler doğmaya başlamıştır. Pazarlama bileşenlerinden biri olan dağıtım, bu görevi üstlenmiştir ve dağıtımın bu görev kapsamında; satın alma, ulaştırma, depolama, pazarlama araştırması yapma, risk üstlenme, finansman sağlama ve satış gibi birçok faaliyeti de üzerine aldığını söylemek mümkündür. Dağıtımın en son aşaması ve toplum tarafından en çok bilineni ise perakendeciliktir. ⁴

Perakendecilik kavramına dair dar ve geniş kapsamlı birçok tanım yapılmıştır. Bunlardan bazıları şöyledir:

Tüketim mallarının dağıtımı, dağıtım kanalının ilk üyesi olan üretici ile başlar ve nihai tüketici ile sona erer, ama çoğu zaman arada en az bir aracı vardır ki o da perakendeci olmaktadır. Perakendecilik, mal ve hizmetlerin kişisel kullanım için doğrudan doğruya nihai tüketicilere satışı ile ilgili tüm faaliyetleri kapsamaktadır. ⁵

Perakendecilik, tüketici ve ürün (özellikle tüketim maddeleri) üreticileri arasındaki dağıtım zincirinin son halkasıdır. En basit formuyla perakendecilik, mal ve hizmetlerin satın alınması ve tüketimi aşamasında devreye giren faaliyet koludur. ⁶

Perakendecilik, bir toplumdaki pazarlama, dağıtım ve hatta ekonomik etkinliklerin önemli bir bölümünün tüketiciler tarafından görünen yüzü, perakendeci kuruluş ise mal ve hizmetlerin üretim-yapım noktalarından son tüketiciye dek akışıyla ilgili etkinliklerin son çıkış kapısı olarak tanımlanmaktadır. ⁷

Tüketiciler, piyasada tasarruflarına sunulmuş ürünler hakkında doğrudan yeterli bilgiye her zaman sahip olamamaktadırlar. Keza üreticiler de çok büyük bir pazar ve bu pazarı oluşturan tüketicilerin davranışları hakkında ancak sınırlı bir bilgiye sahiptirler. Hem üreticiler ile tüketiciler arasındaki mesafenin kısaltılması ve bu iki grup arasında etkin bir bilgi akışının temin edilebilmesi, hem de tüketicilerin davranış özelliklerinin ve ürünlere karşı tutumlarının belirlenmesinde, dağıtım görevini üstlenen aracı kuruluşların, özellikle perakendecilerin rolü çok önemlidir.

⁴ Altunışık ve diğerleri, a.g.e., s.307.

⁵ İsmet Mucuk, **Pazarlama İlkeleri**, Altıncı Basım, Der Yayınları, İstanbul, 1994, s.256.

⁶ Canan Arıkbay, **Perakendecilikte Gelişmeler ve Yeni Yaklaşımlar**, Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları, No:572, Ankara ,1996, s.1.

⁷ Tek, a.g.e., s.1.

Perakendeci kuruluşlar yukarıdaki açıklamalara ek olarak şu özelliklere sahiptirler:⁸

1. Perakendeci işletmeler faaliyetlerini genellikle sabit mekanlarda gerçekleştirirler. (Mağazasız perakendecilikle ilgili pek çok uygulama bulunmasına karşın bunların perakende sektörü içindeki payı oldukça düşüktür.)

2. Perakendeciler halkı satın almaya yöneltici ve mağazaya çekmeye yöneltici etkinlikler ile uğraşırlar. (Perakendeci, genellikle son satın alıcı ve tüketici ile ilişkide bulunan dağıtım kanalı halkası olarak müşteri elde etme, mevcut müşterileri elde tutma ve mağaza bağlılığı yaratmaya yönelik çeşitli promosyonel eylemlerde bulunmak zorundadır. Gelişen sektörel rekabet, perakendecilerin bu tür faaliyetlerinin geçmişe göre çok daha fazla yoğunlaşmasına neden olmaktadır.)

3. Perakendeciler ticari emtiayı çoğunlukla üretici / tedarikçilerden alırlar ve satarlar. (Perakendeciler satıcı/pazarlamacı kuruluşlardır. Ancak büyük perakendeciliğin gelişmesiyle perakendecilerin kendi ürünlerini üretebilir duruma geldikleri görülmektedir. Birçok büyük perakendeci bazı kategorilerdeki ürünlerini üretebilmek için kendi üretim merkezlerini oluşturmakta ya da fason olarak küçük ya da ulusal üreticiler ile çalışarak üretime yoluna gitmektedir. Ancak bu üretim toplam satışları içinde büyük bir pay oluşturmamakta ya da geçici olabilmektedir. Bu nedenle bu kuruluşlar bir kısım malı kendileri üretseler de ticaret içinde adları perakendeci olarak geçmektedir.)

4. Perakendeciler, çok fazla sayıdaki müşteri kitlesine tek tek ya da küçük miktarlarda satış yapmaktadır. (Ancak günümüzde perakendeci işletme hacimlerinin büyümesi, bu işletmelerin başka ticari kuruluşlara da büyük ölçüde satış yapmalarına olanak sağlamıştır. Bu anlamda bazı büyük perakendecilerin bir anlamda toptancı gibi çalıştığı görülmektedir.)

Makro anlamda ekonomiye yarattığı istihdam ve katma değer sayesinde büyük kazançlar temin eden perakende sektörünün günümüzdeki rolü, üreticilerin cephesinden temsilcilik, tüketicilerin cephesinden ise garantörlüktür. Temsilcilik rolü, üreticilerin ürettiği güvenilir ürünleri satmasından ve üreticinin pazarlama stratejisinin gereklerini yerine getirmesinden ileri gelmektedir. Garantörlüğü ise, tüketici sağlığını tehdit etmeyecek nitelikteki ürünleri, en ekonomik şekilde satın alarak, ürünün

⁸ Aksulu, a.g.e., s.1-2.

hijyenini ve güvenliğini temin ederek tüketicie hizmet vermesinden kaynaklanmaktadır. Perakendeciler, mal naklinin yanı sıra ne zaman, ne miktarda malın hazırlanması gerektiğini de belirlemektedir.

Perakendecilerin ana işlevleri özetle aşağıdaki gibidir:

1. Tüketicinin ihtiyacını karşılayan ürünleri, uygun yerde, uygun zamanda ve talep yaratabilecek fiyattan ulaştırmak,

2. Tüketicilerin taleplerindeki özellikleri ve değişimleri, doğru ve zamanında öğrenmek ve bu bilgileri üreticiye aktararak, talep özelliklerine göre üretimde bulunmasına yardımcı olmak,

3. Üretilen mamuller için yeni pazarlar, yeni kullanım alanları bulmak, tüketicide yeni ihtiyaçlar yaratarak talep uyandırmak,⁹

4. Malların talebe uygun halde, küçük miktarlarda satılması için, büyük hacimdeki ürünlerin küçük parçalara ayrılması ve daha kabul edilebilir hale gelmesi için ürünlere farklı biçimler vermek,

5. Tüketicilere kredilendirme ve taksitlendirme olanağı sağlamak ve ürün garantileri ile satış sonrası hizmetler vermek.¹⁰

1.2. Perakendeciliğin Ekonomik Temelleri ve Ekonomiye Sağladığı Katkılar

Perakendecilik faaliyetinin yarattığı faydaların boyutu, ülkelerin ekonomik sistemlerine ve gelişmişlik düzeylerine göre farklılık göstermektedir. Gelişmiş ülkelerde perakendecilik sektörünün yarattığı faydaların boyutu ve bunlardan yararlanabilme düzeyi daha yüksek iken, gelişmekte olan ülkelerin çoğunda bu durum daha sınırlıdır.

Perakendeciliğin ekonomik temelleri, ekonomideki dört fayda kavramıyla açıklanabilir:

- Yer Faydası

Perakendecilik faaliyeti tüketicinin istediği yerde yapılmalıdır. Başka bir deyişle, tüketici ihtiyaç duyduğu mal ve hizmeti, ulaşabileceği en kolay ve yakın

⁹ Ahmet K. İpekyün, **Türkiye'de Perakende Ticarete Yeni Oluşumlar: Bursa Örneği**, Bursa Ticaret Odası, 1995, s.7.

¹⁰ Roger Cox ve Paul Brittan, **Retail Management**, Business Handbook, Pitman Publishing, London, 1991, s.3-4.

yerden temin etmek isteyecektir. Bu durumda perakendeci, hedef müşteri grubuna en yakın yerde konumlanmak zorundadır. Aksi takdirde müşteriler tarafından tercih edilmez, böylece tüketiciler aradıkları malın yerine ikame malı alabilir veya o maldan tamamen vazgeçebilir. Bu durumda müşterilerin yapacakları ödemeler sınırlı olur.

Yer faydası yaratmaya yardımcı olmak üzere; perakendeciler, yüksek bütçeler ayırarak ürünlerinin reklamını yaparlar. Reklamlar ile ürünün ve satış noktasının nerede olduğu tüketicilere iletilir. Perakendeci reklam yapmazsa, müşteri ürünü ve mağazayı bulmak için daha fazla çaba harcayacak ve bu da yer faydası yaratmanın maliyetini artıracaktır. Ayrıca müşteriler ürünün mağazadan evlerine ya da başka bir yere taşınması için taşıma maliyetine katlanmak istemezlerse; bunları mağazanın teslim etmesini isteyebilirler. Bu durumda yer faydası yaratmada teslim maliyetlerine katlanılacaktır.¹¹

Günümüz perakende pazarındaki payları gün geçtikçe azalan küçük ölçekli perakendecilerin - özellikle bakkalların -, bugün yoğun rekabet karşısında hâla ayakta kalabilmelerinin altında yatan en temel neden, sağladıkları yer faydası sayesinde müşteri tarafından, temel ihtiyaçların en hızlı şekilde karşılanmasında önceliği yakalamış olmalarıdır.

- Zaman Faydası

Perakendeci, müşterilerin malları istedikleri zamanı bilip, buna göre istenilen malları bulundurmak zorundadır. Bununla birlikte perakendeci, elde bulundurmanın sermaye maliyetinin karşılığını da almak isteyecektir. Malı elde tutma süresinin uzunluğu veya kısalığı, ürünün fiziki olarak bozulabilmesi, çalınması veya yangından zarar görmesi fiyatların seviyesini de etkilemektedir. Bu durumda perakendeci mala ait talep düzeyini, talep elastikiyetini ve stok devir hızını iyi takip etmeli ve buna göre mağazasında satışa sunmak üzere satın alacağı ürün çeşitlerini ve miktarlarını dikkatle tespit etmelidir.

- Mülkiyet Faydası

Perakendeci, müşterilerine kredili mal satarak mülkiyet faydası sağlar. Malın zilyetliğini devreder, bedelin ödenmesini ise vadelere bağlar. Bu bakımdan perakendeci için kredi ya da finansman hizmetlerinin bir maliyeti vardır. Satış

¹¹ Kenan Aydın, **Perakende Yönetiminin Temelleri**, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, 2005, s.

elemanları da bu faydanın yaratılmasına katkıda bulunurlar. Müşterilere mal hakkında bilgi verme, para tahsil etme, satış belgesi düzenleme gibi mülkiyetin müşteriye geçirildiği belgeleri doldururlar.

Perakendecinin, müşteriye kaliteli malı uygun vade seçenekleriyle kredili olarak satmak istemesi, birtakım ek finansal maliyetler yüklemektedir. Perakendeci öncelikle söz konusu ürünün mülkiyetini elde etmek için tedarikçilerle temas kurmaktadır. Bu süreçte yaptığı her türlü iletişim ve seyahat masrafları, satın alınacak ürünün mağazadaki satış fiyatına yansımaktadır. Ayrıca perakendecinin gerek ürünün mülkiyetini elinde bulundurmamak, gerekse kredili satışlar nedeniyle bedelin tahsil edilmesine kadar geçen süre içerisinde birtakım finansman masraflarına katlanması söz konusudur. Bir de bunlara ek olarak yukarıda belirttiğimiz satış görevlilerin yarattığı işçilik maliyeti bulunmaktadır. Tüm bunlar mülkiyet / sahiplik faydası yaratmak için yapılmaktadır.¹²

- Şekil Faydası

Perakendeciler, toptancılardan ya da üreticilerden aldıkları büyük hacimdeki malları, tüketicilerin ihtiyaç miktarını ve kullanım kolaylığını gözetererek, malın en uygun formda sunulmasını temin ederek şekil faydası da yaratırlar. Satılan malların şekillerinde yapılan bazı değişiklikler malların satış hacmi üzerinde etkili olabilir. Bu amaçla oyuncakları, masaları monte etmek, resimleri çerçeveselendirmek gibi faaliyetler için bir çok büyük mağazada atölyeler bulundurulmaktadır. Daha küçük ölçekli mağazalarda ise, ürünün müşterinin isteğine göre şekillendirilmesi için dış kaynak kullanımı tercih edilebilmekte ve böylece ekstra maliyetten kaçınılmaktadır.

Tüm bu faydaların boyutları ve düzeyini etkileyen önemli bir gerçeklik vardır ki o da perakendeciliğin bulunduğu çevreden ve bu çevredeki meydana gelen değişimlerden ayrı düşünmenin mümkün olmayacağıdır. Bu çevre kavramı içerisinde perakendecinin iradesi dışında kontrol edemeyeceği nüfus yapısı, ekonomik şartlar, kültürel ve sosyal faktörler, politik felsefelerdeki değişiklikler, yasal ve idari düzenlemeler, teknolojik değişimler ile kontrol edebileceği işletme içi ve işletme dışı unsurlar bulunmaktadır. Sayılan tüm bu unsurlar perakendeciliğin boyutlarını ve dolayısıyla ekonomide yaratacağı faydanın düzeyini etkilemektedir.

¹² Aydın, a.g.e., s. 17.

Perakendeciliğin yarattığı bu faydaların yanında, ekonomiye sağladığı faydalardan da söz etmek yerinde olacaktır. Perakendecilik, ülke ekonomisinde geniş bir istihdam olanağı yaratmakta ve gelişen teknolojiyi yakında takip ederek, bunu operasyonlarında kullanıyor olması nedeniyle ülkeye yeni teknolojilerin girmesini sağlamakta ve müşteriye sunulan hizmet kalitesini arttırmaktadır. Perakendecilik operasyonlarının verimliliği ülke ekonomileri içinde ürün ve hizmetlerin talepleri üzerinde etki yaratmaktadır. Ayrıca satışlar ve kârlarda ayrı birer katkı oluşturmaktadır. Tüm bu nedenlerle perakendecilik operasyonlarının kalitesi ve verimliliği dağıtım kanallarının da verimliliğini arttırmaya zorlamaktadır.

Perakendecilerin başarısı tüm ekonomik sistemin işleyişini de başarılı kılmaktadır. Tüketicilerin pek çoğu, ekonomik sisteminin perakendecilerden oluştuğu kanısındadır. İstedikleri malların istedikleri yerde, istedikleri zamanda ve uygun fiyatta perakendeci işletmelerce kendilerine sunulmasını beklerler. Perakendeciliğin başarısı bu ölçütlere göre değerlendirilir.¹³

Perakendeciliğin gelişmesi için ekonomik büyüme ve kalkınma çok önemlidir. Ekonomik kalkınma ile kurulacak sanayi bölgelerinde, tüketiciler toplu olarak bir arada bulunabilecekler, artan satın alma güçleriyle toplu miktarlarda alım yapabileceklerdir. Kredi olanakları da artmaktadır. Satışa konu olan mal çeşitlerinin gün geçtikçe çoğalması da büyük perakendeci kuruluşların doğmasını ve gelişmesini sağlayacaktır. Otomobil sanayisinin gelişmekte ve tüketicilerin gelir seviyesinin yükselmekte oluşu, özel araba sayısını arttıracaktır. Birçok sanayi ve tüketim malı için doyma noktasına gelinmekte olduğundan, satıcı pazarından alıcı pazarına geçiş olacak, perakendeci işletmeler arasında rekabet kuvvetlenecektir. Artan rekabet perakendeci işletmeleri verimliliği arttırıcı yöntemlere itecektir.¹⁴

1.3. Perakendeci Kuruluşların Sınıflaması ve Özellikleri

“Perakende Kuruluşu” kavramı temel format veya bir işletme yapısı biçiminde ifade edilir. ABD’de yaklaşık 2 milyon farklı firma Bureau of the Census tarafından perakendeci olarak tanımlanmaktadır. Keza Avrupa Birliği içinde de NACE (General

¹³ Didem Darcan, “Büyük Ölçekli Gıda Mağazalarının Türkiye ve Dünyadaki Gelişimleri”, DEÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, İzmir, 2000, s.6.

¹⁴ Cem Küçüktepepınar, “Türkiye’de Dağıtım Kanallarını Etkinleştirme Aracı Olarak Büyük Mağazaların Yeri ve Önemi”, DEÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, İzmir, 1993, s. 53-54.

Classification of Economic Activities with the European Countries) tarafından perakende ticaret faaliyeti ile iştighal eden kuruluşlara dair sınıflandırmalar mevcuttur.

Bu tip sınıflandırmalar yapılırken perakendeci kuruluşlar çeşitli perspektiflerden değerlendirilebilmektedir. şöyle bir gerçeklik vardır ki bu kuruluşlar, ekonomik hayattaki ilerlemelere, demografik değişimlere, toplumdaki statü ve rollerde yaşanan gelişmelere, ÷lke dışındaki benzer işletmelerin yapısındaki değişimlere ve pazardaki tüketici ve tüketim yapısındaki özelliklere göre şekillenmektedir.

Rom J.Markin, perakendeci kuruluşları, satılan mallar göre, gör÷len işlevlere göre, m÷lkiyete göre, yerleşme yerine göre sınıflandırmıştır. Philip Kotler ise perakendecilik için geliştirdiği özg÷n sınıflama ile perakendeci kuruluşları beş ana gruba ayırmıştır.¹⁵

a. **Servis D÷zeylerine Göre:** Perakendeciler sattıkları ÷r÷n÷n tür÷ne göre, self servis, sınırlı servis, tam servis olmak üzere üç türlü hizmet verebilirler:.

b. **Satılan Ürün Türlerine Göre:** İşletmede satılan ÷rün çeşitliliğine göre de perakendeciler, bölümlü mağazalar, özellikli mağazalar, süpermarket, kolaylık mağazaları, servis işletmeleri olmak üzere sınıflandırılabilir.

c. **Fiyata Verilen Nispi Önele Göre:** Perakendecilerin bir kısmı sundukları ÷rün ya da hizmetlerini fiyatlandırırken bunların kalitesini esas alabildiği gibi, bir kısmı da normal toptan fiyatlarının altında satın alıp, normal perakende fiyatlarının altında satış yapmaktadır. Örneğin indirimli mağazaları, depo kulübü, fabrika mağazaları gibi.

d. **Organize Oluş Şekillerine Göre:** Küreselleşmeyle birlikte, ulusal sınırların ötesinde dış pazarlarda perakendeci işletmelerin yatırımlarıyla karşılaşılmaktadır. Ayrıca artan mağaza sayısı değişik organizasyon biçimlerinin doğmasına neden olmaktadır. Bunlara örnek olarak zincir mağazalar, gönüllü zincirler, tüketici kooperatifleri, franchise, vb. gösterilebilir.

e. **Mağaza Gruplaşması Tipine Göre:** Merkezi iş bölgesi, bölgesel alışveriş merkezi, semt alışveriş merkezi, vb.

¹⁵ Ömer Baybars Tek, **Pazarlama İlkeleri – Global Yönetimsel Yaklaşım Türkiye Uygulamaları**, 8. Baskı, Beta Basım Yayın, İstanbul, 1999, s. 586.

1.3.1. Faaliyet Yöntemine Göre Perakendeci Kuruluşların Sınıflandırılması

Perakendeciliği öncelikle faaliyet yöntemine göre değerlendirmek yararlı olacaktır, çünkü daha önce de belirttiğimiz gibi tüketicinin nihai ihtiyacını karşılama hedefi doğrultusunda hareket eden herkes – doğrudan satış yapanlar, avukatlar, bakkallar, süpermarketler, vb.- perakendeci sayılmaktadır. Bu bağlamda perakendeciliği, faaliyet yöntemine göre, mağazalı ve mağazasız perakendecilik olmak üzere ikiye ayırarak incelememiz gerekmektedir.

Tablo 1: Faaliyet Yöntemine Göre Perakendeci Kuruluşların Sınıflandırılması

MAĞAZASIZ PERAKENDECİLİK		MAĞAZALI PERAKENDECİLİK	
Doğrudan Satış	Doğrudan Pazarlama	Bağımsız Mağazalar	Perakendeci kooperatifleri
Kapıdan kapıya (evde) satış	Doğrudan Posta	Birleşik Perakendecilik	Tüketici Kooperatifleri
Ev partisi türünde doğrudan satış	Katalog Perakendeciliği	İmalatçının kendi satış mağazaları	Franchise sistemi
Otomatik makinede satış	Telefonla Satış	Zincir mağazalar	
	Televizyonlu pazarlama		
	Elektronik alışveriş		

(Kaynak: CEMALCILAR, 2001; 158-165)

1.3.1.1. Mağazasız Perakendecilik (Non-Store Retailing)

Mağazalı ve mağazasız perakendecilik arasındaki temel farklılık, mağazalı perakendecinin hedef noktadaki tüketiciye fiilen sahip olduğu bir satış noktasından hitap ederken, mağazasız perakendecinin satış faaliyetini yürüttüğü sabit bir mekanın olmamasıdır. Mağazasız perakendecilik faaliyeti çeşitli şekillerde yürütülebilir:

1.3.1.1.1. Doğrudan Satış Yöntemi (Direct Selling)

Doğrudan satış yönteminde, tüketicinin söz konusu ürünü tanınmasına, satın alma kararını vermesine ve elde etmesine aracılık eden bir satış elemanı bulunmaktadır. Bu satış elemanı tüketici ile yüz yüze görüşmeler yaparak veya telefonla temas kurar. Günümüzde bu satış yöntemini benimsemiş ve çok uluslu bir yapıya kavuşmuş doğrudan satış şirketleri, kurdukları çok katlı pazarlama sistemiyle oldukça geniş bir coğrafyaya yayılma imkanına kavuşmuşlardır.

Şu anda ülkemizde faaliyette bulunan ve Doğrudan Satış Derneği'ne kayıtlı sekiz üye bulunmaktadır. Bunlar "Avon, Oriflame, Amway, Tupperware, Forever Living Products, Herbal Life, DSS Doğrudan Satış Sistemleri Ticaret A.Ş." ¹⁶ gibi şirketler olup, ağ pazarlaması (network marketing) ile doğrudan satış yöntemini birleştirerek çok düşük maliyetler ile Türkiye pazarında isimlerini duyurmuşlardır.

Doğrudan satış yönteminin çeşitleri şöyledir:

- **Kapıdan Kapıya (Evden eve) Satış (Door-to-door)** : Satış elemanlarının tüketicilerin evlerini dolaşarak sipariş aldıkları ve malların dağıtımını yaptıkları ya da çeşitli araçlara yükledikleri ürünleri bizzat sattıkları bu yöntemde, satış elemanı tüketici ile yüz yüze konumdadır.

Bu yöntem hem üreticiler, hem de perakendeciler tarafından kullanabilmektedir. Örneğin, tarım ve hayvancılık faaliyeti ile işigal edenler ürettikleri ürünleri - süt, yumurta, taze sebze- evden eve dolaşip satarlar. Bazı mutfak gereçleri ve temizlik ürünleri de, bu yöntem kullanılarak satılır. Ülkemizde yaşanan en yaygın örnek, çelik tencerelerin kapıdan kapıya satış yöntemiyle pazarlanmış olmasıdır. ¹⁷

Kapıdan kapıya satışta hedef tüketici kitlesinin belirlenmesinde saha taraması yapılır. Daha önceden herhangi bir şekilde müşteri ile ilişki kurulmaması halinde, bu soğuk tarama olarak adlandırılmakta; müşteri ile telefon, kupon, vb. araçlarla ziyaret öncesi ilişki kurulması da sıcak tarama olarak nitelendirilmektedir. Bu şekilde yapılacak ziyaretler öncesinde müşteri grubuna yönelik elemeler gerçekleştirilebilmektedir.

Bu yöntemin güçlü ve zayıf yanları şöyledir: ¹⁸

- Evden eve satışta satıcı, üreticiden ya da toptancıdan aldıkları malları satarak, genellikle bağımsız olarak çalışmaktadır. Bu durumda, her satıcı bir perakendeci olarak düşünülebilir.

- Bu yöntem, tüketiciler için kolay alışveriş yoludur. Ayrıca, mala bağlı hizmetler, hemen yerine getirilebilir. İşletmeler açısından, evde satış, etkin bir satış yöntemidir; imalatçı dağıtımını tam olarak kontrol altında tutabilmektedir, ayrıca bu

¹⁶ Doğrudan Satış Derneği, Erişim: 10.09.2005, <http://www.dsd.org.tr>.

¹⁷ İlhan Cemalcılar, **Pazarlama Yönetimi**, Anadolu Üniversitesi Yayınları, Yayın No:885, 3. Baskı, Eskişehir, 2001, s.160.

¹⁸ Cemalcılar, y.a.g.e., s.160-161.

şekilde yeni ve teknik bakımdan karmaşık ürünlerin tanıtımı da en mükemmel şekilde gerçekleştirilebilmektedir. Tüketici, malı bizzat, evinde deneme olanağına kavuşmaktadır. Bir taraftan da satış elemanı tüketicinin gösterdiği tepkilere göre, mala karşı tutumunu şekillendirebilme şansına ve dolayısıyla ikna kabiliyetini gösterebilme olanağına sahip olmaktadır.

- Evde satış konusunda en önemli konu, eylemin kârlılığı ve malların ucuz satılmadığıdır. Aracının aradan çıkmış olması nedeniyle, genellikle, bu yöntemin tüketiciler için yararlı bir yöntem olduğu düşünülür. Ama, evde satılan mal daha pahalı olabilir. Fiyat karşılaştırması yapılamaz. Ayrıca, bu yöntemde satıcılar komisyonla iş görürler ve komisyon oranı genellikle yüksek tutulur. Bu nedenle, işletme kârı da düşük olur. Personel devir hızı yüksek olup, satış elemanı başına düşen satış miktarı da azdır. Ancak, üretici tüm toptancılık ve perakendecilik işlevlerini, daha ucuza yapabilirse fiyat ucuz olabilir.

- Evde satış yöntemi, iyi yetişmiş satıcıları gerektirir. Böyle kişilerden bir örgüt vücuda getirilip sürekli elde tutmanın maliyeti de, yüksek olur. Bu nedenle, evde satışta yeteneksiz kişiler görevlendirilmek zorunda kalındığında, başarı da yetersiz olur. Ayrıca, bu yöntem, müşterinin özel yaşamına bir saldırı olarak da kabul edilebilmektedir.

- Bu nedenle, tüketicinin gezginliğinin artması, etkin reklâm araçları, dükkanlı perakendecilerin bu yönetime karşı çıkmaları, evde satış uygulamasının önemini azaltır. Yalnız, karmaşık ve pahalı malların, evde göstermeyi, denemeyi gerektiren malların (dikiş makinası gibi) satışında, uygulama daha başarılı olabilir.

- **Ev Partisi Türünde Satışlar (Party Plan):** Bu satış türünde, satış elemanı ziyaret öncesinde iletişim kurulan müşterinin, kendi evinde bir araya getirdiği arkadaş ve yakınlarından oluşan müşteri grubuna, pazarladığı ürünün tanıtımını yapar. Sıcak bir atmosfer içinde geçen satış çabası sonucunda, satış elemanı bir seferde birden çok tüketici ile bir araya gelme olanağını elde ederek, tüketicileri satın alma konusunda olumlu davranışa sevk etmeyi başarabilir.

- **Otomatik (Makinalı) Satış (Automatic Vending):** Ürünler herhangi bir personel kullanılmaksızın, self servis esasına dayalı olarak, para ile çalışan otomatik makinalar aracılığıyla satılır. Makinaların sahibi olan perakendeci işletme, makinaları kiraladığı yerlere yerleştirir. Bu makinalarda sigara, soğuk ve sıcak içecekler, çikolata, bisküvi gibi ürünler, 24 saat boyunca aralıksız olarak tüketicinin erişimine açık olarak bulunurlar. Bu yöntemle satış, işletmenin pazarını genişletir. Tüketicilere, istedikleri

yer ve zamanda ulaşılır. Servis çabukluğu ve kuruluş yeri avantajından yararlanılarak daha fazla ürünün satılması mümkün olabilir.

Öte yandan bu yöntemin de birtakım sakıncaları mevcuttur. Makinaların hatalı kullanım sonucu bozularak kullanım dışı kalması, tamir ve bakım masraflarının yüksekliği işletme giderlerini yükseltir. Sınırlı çeşitte standart mallar satılabildiğinden, sınırlı bir satış yöntemidir. Malın geri çevrilmesi olanağı yoktur. Makina amorti edilmeden daha elverişli yeni makinalar pazara sunulabilir.

1.3.1.1.2. Doğrudan Pazarlama (Direct Marketing)

Kitlesel pazarlamanın etkinliğini yitirmeye başlamasıyla beraber önemi her geçen gün artmaya başlayan doğrudan pazarlama, değişen müşteri profilleri ve tüketicilerin değişen yaşam tarzları, pazarlamada kullanılan teknolojilerin değişmesi ve yaygınlaşması, müşteri odaklı pazarlama anlayışı gibi nedenlerden ötürü yaygınlık kazanmaya başlamıştır.

Doğrudan pazarlama, normal perakende satış yerlerini ve ünitelerini kullanmaksızın, doğrudan son tüketiciye yöneltilen pazarlama faaliyetleridir.¹⁹

Literatürdeki diğer doğrudan pazarlama tanımları ise şöyledir:

Ürünlerin ya da hizmetlerin satışında ve dağıtımında uygulanan ve kendine özgü kuralları olan bir pazarlama yöntemidir. Bu yöntemin kullanılmasının amacı, doğrudan satın alma eylemi yaratılması için reklam mesajının doğrudan müşteriye iletilmesidir.²⁰

Tüketiciden aynı zamanda geri besleme sağlama olanağı da yaratan iki taraflı bir iletişim biçimidir.²¹

Amerikan Pazarlama Birliği'nin belirlediği tanım yukarıdaki tanımların tüm özelliklerini bünyesinde barındırmaktadır. Bu tanıma göre doğrudan pazarlama, herhangi bir yerden ölçülebilir bir tepkiye ve / veya faaliyete neden olmak veya

¹⁹ Mustafa Duran (2005), *Kitlesel Pazarlamaya Karşı Doğrudan Pazarlama*, Erişim: 07.11.2005, http://www.danismend.com/konular/pazarlamayon/paz_dogrudan_pazarlama.htm.

²⁰ Yavuz Odabaşı, "Doğrudan Pazarlama: Kavram ve Özellikler", **Pazarlama Dünyası**, Sayı: 11, 1988, s.20.

²¹ Acar Güner, "Direct Marketing Nedir, Ne Değildir", **Marketing Türkiye**, Sayı: 57, 1993, s.12.

müşterilerin fikirlerini etkilemek amacı ile, bir veya daha fazla reklam aracını doğrudan kullanan etkileşimli (çift yönlü) bir pazarlama sistemidir.²²

Yukarıda yapılan tanımlar çerçevesinde doğrudan pazarlamanın 4 temel unsuru barındırdığı görülmektedir.

1. Doğrudan pazarlama etkileşimli (çift yönlü) bir iletişim sistemidir. Ürün veya hizmet pazarlamacısı ile müşteri arasında çift yönlü bir iletişim söz konusudur.

2. Doğrudan pazarlama hedefi olan müşteriye yanıt verme fırsatı tanımaktadır. Müşterinin olası tepkisinin izlenme şansı bulunmaktadır.

3. Doğrudan pazarlamada iletişim her yerde olabilir. Yani potansiyel müşterinin bir satış noktasına gelmesi veya satış görevlisi tarafından ziyaret edilmesi gerekmemektedir.

4. Müşteriden kişisel yanıt gelmesinin veya gelmemesinin kolaylıkla izlenmesi, doğrudan pazarlama faaliyetlerinin kolaylıkla ölçülmesine olanak sağlamaktadır.

Doğrudan pazarlama araçları ise şunlardan ibarettir:

- **Doğrudan Posta (Direct Mail):** Doğrudan posta ile pazarlamada, sipariş, dağıtım ve mal bedelinin tahsili posta yoluyla yapılır. Yerleşim merkezlerindeki tüketicilerin yanında, kırsal kesimde ikamet eden tüketicilere de ulaşılma arayışı, posta ile satış uygulamasının doğmasına neden olmuştur. Bu uygulama, 19. yüzyılın sonlarında başlamış, 1900'lü yıllarda da yaygınlık kazanmıştır. İletişim araçlarının çok fazla çeşitlilik gösterdiği günümüzde de bu yöntem eskisi kadar sık kullanılmamakla birlikte, hâlâ geçerliliğini korumaktadır.

Postalama yoluyla satış yönteminde tüketiciler, firmaların kendilerine yollamış oldukları mektuplar, broşürler veya kataloglar vasıtasıyla istedikleri malları seçerek sipariş etmektedirler. Hatta kimi firmalar ürün örneklerinin yanında gönderdikleri sipariş formlarıyla tüketicilerin taleplerini değerlendirebilmektedirler. Burada tüketiciler, siparişlerini firmaya dergide veya gazetede yayımlanan ya da satıcıdan doğrudan sağlanan sipariş belgesini doldurarak veya telefonla iletebilirler. Kataloglar, ya umulan müşterilere dağıtılır, ya da belli yerlerde açılan bürolarda kataloglar, müşterilerin incelenmesine sunulur.

²² Amerikan Pazarlama Birliği (American Marketing Association), Erişim: 10.09.2005, <http://www.marketingpower.com>.

Bu yöntem kullanılarak dergi, kitap, CD, kaset, giysi, hediyelik eşya, kredi kartları, sigorta poliçeleri, vb. çok çeşitli malların satımı temin edilebilir.

Tüketicileri postalama yoluyla alışveriş yapmaya iten başlıca nedenleri şu şekilde sıralayabiliriz:

- Postalama yoluyla satış yönteminin doğmasına zemin hazırlayan uzak noktalardaki tüketicilere ulaşabilme arzusu, aynı şekilde tüketicilerin de yaşadıkları yörelerde yerel perakendecilerden edinemedikleri ürünleri posta ile sipariş ederek temin etme isteğiyle eşleşmiştir. Satın alınmak istenen mal, yerel perakendecilerde yoktur. Özellikle kırsal bölgelerde yahut kentlere uzak noktalarda yerleşik tüketiciler, yerel pazarlama kurumlarında bulunmayan malları bu yöntemden yararlanarak daha pratik ve ekonomik bir şekilde satın alabilirler. Kentlerde yerleşik tüketiciler ise, kitap, dergi, CD özelliği olan malları, bu şekilde elde edebilirler.

- Bu pazarlama yönteminde işletmelerin katlanmak zorunda oldukları sabit ve değişken maliyetler, herhangi bir mağazalı perakendeciye kıyasla çok daha düşük seviyede olacağı için bunun fiyatlara yansımaları da pek tabii olumlu olacaktır. Yerel perakendeciye karşı fiyatta sağlanacak rekabet ile hem bu yöntemi kullanan işletme, hem de tüketici fayda sağlayabilecektir. Ayrıca, postalama yoluyla satış ile mallar üreticiden doğrudan alınarak, toptancılık ve perakendecilik fonksiyonları birleştirilmiş olur.

Bu üstünlüklere karşın, birtakım sakıncaların da varlığı göz ardı edilemez. Şöyle ki;

- Tüketicilerin satın alma kararı verirken, malı somut bir biçimde inceleme olanağı yoktur. Fakat gelişmiş ve gelişen toplumlarda üretici karşısında sahip olunan erk açısından güçsüz konumda bulunan tüketicinin korunmasına ilişkin yasalar çıkarılarak malı geri çevirme olanağı sağlanmıştır. Ayrıca sunulan garanti koşulları da yine tüketiciyi korumaya, memnuniyetini ve uzun vadede müşteri sadakatini temin etmeye yöneliktir.

- Bu yöntemde kullanılan katalogları hazırlama, yayınlama ve dağıtma yüksek bir maliyete katlanmayı zorunlu kılmakta, ayrıca geniş ölçüde reklam yapma mecburiyeti doğmaktadır. Kataloglarda basılmış bir üründe meydana gelen bir değişiklikten tüketicileri anında haberdar etme esnekliği söz konusu değildir. Bu gibi durumlarda veya fiyat değişikliklerinde ek kataloglar yayınlanır.

- Bu yöntemin uygulanması uzmanlığı gerektirir, ayrıntılara titizlikle uyulmalıdır.

- **Katalog Perakendeciliği (Catalogue Retailing):** Katalog perakendeciliği, işletmelerin sattıkları ürünlerin tanıtımını yapmak amacıyla hazırlattıkları kataloglar vasıtasıyla ürünlerini pazarladıkları perakende pazarlama yöntemidir. Hazırlanan kataloglarda ürünlere ilişkin ayrıntılı bilgi verilmekte ve kataloglar elden veya posta yoluyla hedef müşteri grubuna iletilmekte ve daha sonra sipariş telefonla veya postayla (sipariş kuponu veya mektubu) alınmaktadır. Talep edilen ürünler, müşteriye evlerinde ya da işyerlerinde teslim edilmekte ve ödeme teslimat sırasında yapılmaktadır. Peşin ya da taksitli ödeme olanağı da mevcut olup, ürünlerin iade garantisi de saklıdır.

Katalog perakendeciliği, her ne kadar tüketici açısından satın alma kararını verirken, ürünü somut olarak incelemesine imkan vermese de, kalite garantisi, koli tesliminde ödeme, evde teslim, iade garantisi, bol çeşit, kaliteli alışveriş, vb. üstünlükler sunmaktadır.

Bu uygulamada mağazalı operasyon maliyetleri söz konusu olmadığından malların fiyatları oldukça düşüktür. Katalog perakendeciliği en eski mağazasız perakendecilik örneklerinden biri olup geçmişi yüzyıldan uzağa dayanmaktadır. Dünyanın en büyük katalog perakendecisi olarak gösterilen Sears ile Montgomery Ward 1880'li yıllarda ABD'de faaliyete katalog perakendeciliği ile girmişlerdir. Bununla birlikte bugün her iki firmanın da faaliyetlerini mağazalı perakendecilikte genişlettiği görülmektedir.²³

- **Tele-pazarlama (Telemarketing):** Telefonla satış ya da diğer bir ifadeyle tele pazarlama, hedef müşteri grubuna telefon aracılığıyla ulaşıldığı perakende pazarlama şeklidir. Telefon edilecek müşteriler, ya rehberden rasgele seçilir ya da işletmeden daha önce bilgi talebinde bulunan kişilerden veya pazarlama araştırmalarıyla tespit edilir.

Tele-pazarlama, firmadan müşteriye ve müşteriden firmaya olmak üzere iki çeşitten ibarettir. Firmadan müşteriye tele-pazarlamada, firmanın satış yetkilileri, hedef müşteri grubuna yönelik olarak **soğuk arayışlar** (rasgele, rehberden seçim), **ılık arayışlar** (aranan kişinin belirli ölçütlere uymasının arama nedeni olarak belirtildiği

²³ Aksulu, a.g.e., s.12.

arayışlar), **sıcak arayışlar** (bir şekilde ürünle ilgili bilgi talebinde bulunmuş tüketicilere yönelik arayışlar) gerçekleştirirler. İletişim aracı telefondur.

Müşteriden firmaya tele-pazarlamada ise, tüketiciler, firmayı televizyon reklamları, gazete ilanları, radyo reklamları, vb. iletişim araçları sayesinde elde ettiği telefon numaraları ile ürün siparişinde bulunmaktadır. Burada kullanılan telefon numaraları 800'lü hatlar olabileceği gibi, diğer telefon hatları da kullanılabilir.

- **Televizyonlu Pazarlama (Television Shopping):** Televizyonlu satış, iki temel yöntemle olmaktadır:²⁴

* Doğrudan Tepki Reklamı (Direct Response Advertising): Buna göre,60-120 saniyelik spot reklamlarla TV'de ürün/hizmet tanıtılır. Ve tüketicinin sipariş vermesi için ücretsiz telefon numarası verilir. Sipariş beklenir. Daha çok dergi, kaset, CD, kitap, küçük ev aletleri, vb. için uygulanır.

* Evden Alışveriş Kanalları (Homeshopping Channels): Bu sistemde tüm bir program veya kanal, ürün veya hizmetin satışına hasredilir. Bu ikinci televizyonlu satış yönteminde, kablolu TV sayesinde, satın alınmak istenen mal ya da mallarla ilgili ayrıntılı video kayıtları ekrana gelmekte, telefon yerine, uzaktan kumanda aletine yerleştirilen (içinde isim, kredi kartı numarası, adres, ayakkabı ve beden numaraları, vb. depolanan) bilgisayar çipleri, tüketicinin ekranda gördüğü malı sipariş için uzaktan kumanda aletine basmasını yeterli kılmaktadır.

- **Elektronik Alışveriş (Online/Internet Shopping):** Gelişen teknoloji, iletişim kanallarının çeşitliliğini arttırmış, özellikle pazarlama süreci sırasında işletmelerin müşteriye ulaşma yollarını geliştirmişlerdir. Bu anlamda özellikle son 10 yılda yaygınlık kazanan internet kullanımı ile sanal ortamda da alışveriş imkanı doğmuştur. Kişiler evlerinde bilgisayarları aracılığıyla girdikleri internet ortamında, dilediği alışveriş sitesini ziyaret ederek, yer ve zaman sınırlaması olmaksızın, istedikleri ürünü, verdikleri kredi kartı bilgileri ile satın alabilmektedirler. Bu nedendir ki elektronik alışveriş, internet üzerinden alışveriş veya online shopping olarak adlandırılmaktadır.

1.3.1.2. Mağazalı Perakendecilik (In-Store Retailing)

Mağazalı perakendecilikte, perakendeci hedef müşteri grubuna somut bir satış noktasından ulaşmaktadır.

²⁴ Tek, 1999, s.606.

1.3.1.2.1. Bağımsız Mağazalar (Independent Stores)

Ölçeği her ne olursa olsun, her türlü perakendeci işletme, bağımsız olarak işletilebilir. İşletmenin mülkiyeti ya tek bir kişiye ait olabilir ya da işletme en az iki kişi tarafından kurulmuş bir ortaklık tarafından kurulup işletilir.

Bağımsız perakendeci işletmelerin en temel özelliği, sahiplik ve yöneticilik vasıflarının tek bir kişide toplandığı ve işletme sahibinin aynı zamanda yönetici konumunda olduğu işletmeler olmalarıdır. Ölçek açısından işletme çok küçükse işletmenin çalıştırılmasına dair her türlü görev işletme sahibi tarafından üstlenilir, kasap, bakkal, manav gibi.

Bağımsız perakendeciler, pazardaki dalgalanmalara daha kolay uyum gösterebilen bir esnekliğe sahip olması, yöneticiler ile müşterilerin yakın ilişki içinde bulunabilmesi ve bu iletişim sayesinde bulunduğu çevrede belirli bir saygınlığa sahip olabilmesi, işletmeye ilişkin kararları bağımsız olarak alabilmesi açısından birtakım üstünlüklere sahiptirler. Öte yandan sınırlı sermaye yapısına ve finansal güce sahip olmaları, büyüme potansiyelleri üzerinde kısıtlayıcı etki yaratabilmekte, rekabet karşısında mücadele edebilme yeteneği sınırlı olabilmektedirler.

1.3.1.2.2. Birleşik Perakendeciler (Corporate Retailers)

Birleşik perakendeci kuruluşlar, ortak alımları örgütlemek ve modern büyük perakendecilerle rekabet edebilmek amacıyla, klasik dağıtım kanallarında toptan ve perakende fonksiyonları, her bir kurumun mali özerkliğine dokunmaksızın bir araya toplayan kuruluşlardır. Genelde gıda maddeleri dağıtımında, klasik gıda perakendeci ve toptancılarının önce zincir mağazalara sonra da süpermarketlere karşı tepkilerinden doğmuştur. Ortak alımların gerçekleştirilmesi için siparişlerin toplanması, en iyi fiyat ve kalite şartlarıyla alım kaynaklarının bulunması ve modern perakendecilerle rekabet etmek amacı taşımaktadırlar. Üç türdedir:²⁵

* Gönüllü zincirler (çok sayıda perakendecinin bir toptancının liderliğinde birleşmeleri),

* Perakendeci kooperatifleri (perakendeciler bir toptancıyı alıyorlar),

* Perakendeci grupları (perakendeciler arası alım birlikleridir).

²⁵ Tek, 1999, s. 588.

1.3.1.2.3. İmalatçının Satış Mağazası (Factory Outlet Stores)

Bir üreticinin kendi ürettiği ürünleri, kendi sahipliği altında satmak için açtığı mağazalardır. Piyasada kendini ispat etmiş, müşteri sadakati yüksek olan, prestijli malların satımında üreticiler, hedef tüketici kitlesine açtıkları bu mağazalar vasıtasıyla ulaşabilmektedirler. Örneğin Beymen, Vakko, Sarar, Zara gibi markaların açtıkları mağazalar ile üreticinin tüketiciye yakın noktalarda, karayolları üzerinde işlek yerlerde ya da üretim merkezinin yakınında açtığı fabrika satış mağazaları bu gruba dahil edilebilir. Bu mağazalar, ileriye doğru dikey pazarlama sisteminin bir örneği olarak üreticilerin ürünlerini satmak üzere açtıkları zincir mağazalar olarak düşünülmelidir.

1.3.1.2.4. Zincir Mağazalar (Chain Stores)

Zincir mağaza, "aynı işletme, girişimci, kooperatif, vb. tarafından aynı veya benzer konularda birden çok mağazaya sahip olunması veya işletilmesi"²⁶ şeklinde tanımlanabilmektedir. Bir sahiplik altında, birden çok perakendeci işletmenin toplanmasından müteşekkil zincir mağazalarda, satın alma ve yönetsel kararlarda merkezleşme söz konusudur. Ortak mülkiyet altında bir araya gelen perakende satış yerlerinin oluşturduğu bu zincir mağazalara örnek olarak Amerika'dan Safeway, Sears Roebuck, Türkiye'den Gima, Tansaş, Migros, Sagra, Metro Grosmarket, Çarşı, İGS, Mudo, Yeni Karamürsel, Beymen, Vakko gibi mağazalar örnek olarak gösterilebilir.

Zincir mağazalar, iştiğal ettikleri faaliyet koluna göre; gıda zincirleri, giyim, bölümlü mağaza, eczana zincirleri, süpermarketler olarak; coğrafi bölgeye göre; yerel, bölgesel veya ülkesel; mülkiyete göreyse bağımsız yahut imalatçıya/toptancıya ait zincirler olmak üzere üç şekilde sınıflandırılabilir.

Bazı ülkeler zincir mağaza konusunda kriterler koymuşlardır. Norveç'te sayıları en az on olan şubeler aynı mağaza sahibinindir ve merkezi idare altındadır. İsveç'te de on şube gerekli, Almanya'da ise bölgesel olarak ayrılmış satış noktalarını kontrol etmek zorunluluğu bulunmaktadır. Gıda perakendeciliği dahil her türlü mal ve hizmet perakendeciliği kurulabilmektedir.

Bu tip işletmelerde gözlenen profesyonel yönetim ve yönetimdeki merkezleşme sayesinde, merkezi satın almalar yapılmakta ve bu da pek tabii kayda değer bir fiyat üstünlüğünü beraberinde getirmektedir. Ayrıca tüm mağazalarda aynı

²⁶ Tek, 1999, s. 589.

mamul hattı pazarlanmaktadır. Kuruluş yeri ve personel seçimi, eğitimi bilimsel esaslara dayanılarak yapılmaktadır.

Bu tür perakendeciliğin başlıca üstünlükleri şunlardır:²⁷

- Alımlar bir merkezden yapıldığında, daha ucuz olur. Tüm mağazalar için tek bir merkezden alımın elverişli olmadığı durumlarda, bölgesel alım yapılabilir. Böylelikle, alım işleri uzman kişilerce yürütülür.

- Büyük miktarlarda alım, daha ucuza yapılır. Reklam giderleri, tüm mağazalara dağıtılır. Bu nedenle, fiyat rekabet aracı olarak kullanılabilir.

- Bina, vitrin, malzeme, mağaza dekorasyonu, hizmet şekli konularında standardizasyon temin edilebilmektedir.

- Pazarda saygınlık kazanmış bir perakendeci, yeni satış yerleri açarak, pazarını kolaylıkta genişletebilir, ayrıca elde ettiği itibar ile daha kolay kredi bulma imkanına sahip olabilecektir.

Dezavantaj olarak değerlendirdiğimizde ise, standardizasyonu temin etmedeki zorlukları, geniş coğrafyaya yayılma sürecinde yerel koşullara uyum problemleri ile personel sorunları karşımıza çıkabilecektir.

1.3.1.2.5. Perakendeci Kooperatifleri (Retailer Cooperatives)

Zincir mağazaların rekabeti, bağımsız birçok mağazayı, zincir mağazaların uyguladığı yöntemleri benimsemeye iter, bu eylemler topluca alım ve toptancılık eylemlerini üstlenme gibi faaliyetlerdir.

Bağımsızlıklarını yitirmeden, büyük ölçeğin sağladığı üstünlükleri ele geçirmek isteyen perakendeciler, kooperatif örgüt vücuda getirirler. Bu yolda toplu alım, maliyetlerini düşürür. Birlikte daha etkili reklam yapılabilir. Ortak bir marka adı altında, mallarını satma yoluna da gidebilirler.²⁸

1.3.1.2.6. Tüketici Kooperatifleri (Consumer Cooperatives)

Tüketici kooperatifleri, bir kooperatifi tanımlayan belirli ulusal yasalar çerçevesinde tüketicilerin sahibi olduğu organizasyonlardır. Bu sahiplik özelliği,

²⁷ Cemalcılar, a.g.e., s.164.

²⁸ Cemalcılar, a.g.e., s.165.

kooperatiflere bir bölgede oldukça demokratik bir idari yapıda faaliyet sürdürme şansını vermektedir.²⁹

Tüketiciler, bir kooperatif kurarak ihtiyaçlarını giderecekleri perakendeci işletme oluşturmakta; kooperatifçilik ilkelerine uygun olarak, bu perakendeci işletme çalıştırılmaktadır. Kooperatif üyelerinden oluşan karar organı, mağazanın yönetimini, meslekten bir yöneticiye verilebilmektedir. Alımlar, doğrudan üreticiden yapılmakta, mallar kooperatifin marka adı altında paketlenip sunulabilmektedir. Bu perakendeci örgütün ekonomik amacı, üyelerine ucuz mal sağlamaktır. Üyelerin dışındaki tüketicilere de, satış yapılabilir. Üyelerin dışındaki tüketicilere de, satış yapılabilir.

Kooperatifler her şeyden önce, perakendecinin kârından kurtulmaktadırlar. Ayrıca, devlet, kooperatife vergi ayrıcalığı tanıyabilmektedir. Kooperatif mağaza, kent dışında kurulabilmekte, işletme giderleri de daha az olabilmektedir. Üyeler, satış işlerinde, geçici ya da yarı gün görev alabilmektedirler.³⁰

1.3.1.2.7. Franchise Sistemi (Franchising)

Franchising, sözleşmeye dayanan ileriye doğru bir dikey bütünleşme sistemidir. Bu sistem, bir ürün veya hizmet üzerinde imtiyaz hakkına sahip tarafın, belirli bir süre, şart ve sınırlamalar içerisinde, işin yönetim ve organizasyonuna ilişkin bilgi ve destek (know-how) sağlamak sureti ile imtiyaz hakkını, belirli bir ücret karşılığında ikinci tarafa verdiği bir sistemdir.

Başka bir ifade ile, lisansın bir türü olan franchising, bir şirketin (franchisor) iş sistemini ve diğer özel haklarını bağımsız bir firmaya veya kişiye (franchisee) vermesidir.³¹

Franchising'in tanımında temelde iki unsur bulunmaktadır:

1. Sistemin varlığı için ticari ilişkinin kurulmasında en az iki tarafın bulunması.

a. **Franchisor (İmtiyaz hakkı veren)**: Ürüne, hizmete veya bilgi birikimine ve bunlara ait denenmiş, kalitesi kanıtlanmış ve başarılı bir markaya, isme sahip ve bunların satış, dağıtım veya işletme hakkını belirli bir bedel karşılığında veren taraftır.

²⁹ Arıkbay, a.g.e., s.9.

³⁰ Cemalcılar, a.g.e., s.165.

³¹ Franklin R.Root, **Entry Strategies for International Markets**, Jossey-Bass Publishers, San Fransisco, 1994, s.109.

Franchisor, kendisi ve bireysel Franchiseelerden oluşan franchising sisteminin kurucusu ve uzun vadeli koruyucusudur.

b. **Franchisee (İmtiyaz hakkını kullanan)** : Bu olanaktan yararlanan söz konusu sistem dahilinde üretilen veya satılan mal ve hizmetlerin dağıtımını bağımsız olarak yaparak, karşılığında sistem sahibine ücret ödeyen firmadır.

2. Sistemin hukuki temelini oluşturacak, franchisor ile franchisee arasında karşılıklı yükümlülükleri ve sorumlulukları belirleyen bir sözleşmenin olması.

Sistemde yapılan ödemelere açıklık getirecek olursak, iki tip ödemeden söz edilebilir. Birincisi, sisteme giriş bedeli olarak bilinen “Lump Sum” olup, franchise sistemi kurmuş firmalarca belirlenir. Bu ücretin boyutları, franchisor’ın pazarda sahip olduğu tanınışlığa ve sistemin başarısına bağlı olarak değişmektedir. İkinci ödeme ise, “royalty” olarak adlandırılmakta ve devamlı ve belli dönemler halinde, franchisee’nin gayri safi satışları üzerinden ödediği belli bir payı ifade etmektedir. Bu ödemelerin dışında sistemin devamlılığını ve başarısını temin edebilmek için katlanılan eğitim ücretleri, reklam katkı payları, vb. gibi ekstra ödemeler de mevcuttur.

Franchise sistemini tarihsel gelişimi itibariyle inceleyecek olursak, birinci kuşak – ürün ve ticari isim franchising’i ile ikinci kuşak – işletme sistemi franchising’i karşımıza çıkacaktır. Birinci kuşak franchising’te odak noktasında “satılan ürün” bulunmaktayken, ikinci kuşak franchising’te “işin yapılış şekli” sözleşmeye konu olmaktadır.

Ürün ve ticari isim franchising’inde tipik olarak, bir tedarikçi, belirli bir bölgede dağıtım sistemini oluşturmak üzere, bir satıcı ile franchising sözleşmesi imzalar. Böylelikle satıcı, ticari markayı veya ticari ismi kullanma hakkını elde eder. Araba kiralama firmalarının dış pazarlara girerken ana şirketin ticari marka hakkını kullanma hakkını vermesi ya da meşrubat firmalarının ürettiği şurubu kullanarak içeceği üretimini belirli bir bölgedeki şişelemecilere devretmesi bu tip franchising’e verilebilecek örnekler arasındadır.

İkinci kuşak franchising sistemi ise, iç pazarda başarısını kanıtlamış olan firmanın, iç pazarın doyuma ulaşması veya yönetimin dışarıya açılma kararı doğrultusunda geliştirilmiş bir sistem olup, dış pazara girmek isteyen firmanın, girmek istediği ülkedeki bir firmaya sözleşme ile geliştirdiği iş yönetimini devretmesi söz konusudur. İşletme sistemi franchising’inde sadece bir ürüne veya hizmete değil bir iş kavramına dayalı ilişki mevcuttur. Pazarlama faaliyetleri, planlama faaliyetleri,

standartların belirlenmesi, kalite kontrolleri, franchisee'nin yönlendirilmesi gibi konular iş kavramı içinde yer alır.

Perakende sektöründe franchising sistemi ile yayılma politikası da oldukça yaygındır. Türkiye'de Tespo Cash&Carry franchising sistemi ile Türkiye'ye pazarına giriş yapmıştır. Franchisee'ler, mağaza veya dükkan tipi, çeşitlilik, pazarlama programları ve satış aksiyonlarını içeren bütünsel bir programı franchisor'lardan alarak uygulamakla birlikte bağımsız bir iştirakçi olarak nitelendirilmektedir.³²

1.3.2. Genel Sınıflamaya Göre Perakendeci Kuruluşlar

Bir de yapabileceğimiz en genel ve günlük hayatta kullandığımız bir sınıflama vardır ki bu sınıflamaya göre perakendeciler yedi gruba ayrılmaktadır. Aşağıdaki tabloda bu perakendeci işletme tipleri, satış alanları, bulunması gereken minimum yazar kasa miktarları ve temel özellikleri görülebilecektir

Tablo 2: Genel Sınıflamaya Göre Perakendeci Tanımları

	Satış Alanı (m²)	Yazarkasa (Ad)	Diğer Özellikler
Hipermarketler	2500 ve üzeri	8	Self servis, Park, ATM
Büyük süpermarket	1000-2499	2	Self servis
Süpermarket	400-999	2	Self servis
Küçük Süpermarket	100-399	2	Self servis
Market	51-99	1	Ana cadde, yan sokak
Bakkal	10-50	1	Sokak, cadde
Zincir Mağaza	Merkezi yönetilen dörtten fazla mağaza grubu.		
Bölümlü Mağazalar	Çok sayıda mal çeşidi, aynı çatı altında, ayrı departmanlarda satışa sunulduğu mağazalar.		
Kolaylık Mağazaları	Ortalama 250 m ² satış alanı ve 4000 adet ürün hattı ile tüketicinin kolay ulaşabileceği yerlerde kurulan mağazalar.		
İndirim Mağazaları	Özellikle fiyat karşı duyarlı tüketici grubuna hitap eden, küçük metrajlı, sınırlı sayıda ürünün, minimum kâr marjıyla satıldığı mağazalar.		
Kategori Öldüren Mağazalar	Sadece belirli bir ürün grubuna ilişkin malları, düşük fiyatla müşteriye, orta düzeyde bir servisle sunan mağazalar.		

Kaynak: AC Nielsen Zet sektör raporları.

Tablodaki belli başlı perakendeci tiplerini açıklayacak olursak şunlara değinmemiz yeterli olacaktır:

³² Arıkbay, a.g.e., s.9.

1.3.2.1. Hipermarketler (Hypermarkets)

Satış alanı (kapalı alan) 2500 metrekareden büyük (16000 metrekareye kadar), selfservis alışveriş yapılabilen, 25 bin ile 40-50 bin çeşit arasında ürün cinsi bulunan, yeterli büyüklükte araba park yeri bulunan satış noktaları "Hipermarket" adıyla isimlendirilmektedir. Ortalama satış alanları 8000- 20000 m² arasında değişir. Hipermarket konsepti formülze edildiğinde, süpermarket, indirimli mağazacılık ve depo mağazacılığının bir birleşimi olduğu görülmektedir.

Hipermarketler, esas olarak, self servis yöntemine göre çalışan, çok çeşitli gıda ve gıda dışı ürünleri, düşük fiyatlarla satan ve otoparkı olan geniş bölümlü perakende satış mağazalarıdır.³³

Hipermarketler kuruluş yeri itibarıyla şehir dışı bölgelerde konumlanmışlardır. Buradaki temel sebep arsa maliyetlerinin şehir içine göre daha düşük olmasıdır. Bu durum, hipermarketlerin daha çok otomobil sahibi tüketicilere yönelik olarak kurulduğu yaklaşımını ön plana çıkarsa da müşterilere sunulan servis olanakları ile değişik bölgelerdeki, araç sahibi olmayan tüketicilerin de hipermarkete ulaşmaları mümkün kılınmaktadır. Tüketiciler hipermarketlere gelerek, genellikle haftalık ya da on günlük alışverişlerini yapmayı tercih etmektedirler.

Carrefour-SA, Gima, Beğendik, Kipa, Yimpaş, Tansaş, Migros-3M'ler hipermarketlere örnek teşkil edebilecek perakendeci kurumlardır.

1.3.2.2. Süpermarketler (Supermarkets)

Satış alanı (kapalı alan) 400 metrekare ile 2500 metrekare arasında olan, selfservis alışveriş yapılabilen, çok katlı, 3 bin ile 5 bin arasında ürün çeşidi bulunan yerler *süpermarket* olarak isimlendirilmektedir. Bu işyerlerinde reyon sistemi uygulanmakla birlikte, genellikle insanların 1 haftadan daha kısa süreli ihtiyaçlarını karşılamaktadırlar.

Esas olarak, bakkaliye, yaş meyve sebze, süt ve süt ürünleri, et ve et ürünleri ve arızı olarak da mutfak, banyo malzemeleri, kozmetikler v.b. gibi gıda dışı maddeler satılmaktadır. Her grup mal ayrı bölümlerde çok çeşitte ve çok sayıda alıcılara sunulmaktadır. Genellikle bütün reyonlarda self servis yöntemi uygulanmaktadır. Mağaza müşterileri için otopark imkanları ve birden çok otomatik yazar kasa çıkışı

³³ Philip Kotler, **Marketing Management: Analysis, Planning, Implementation and Control**. 8th Edition, Prentice Hall International Inc., New Jersey, U.K, 1994, s.384, 385.

bulunmaktadır. Mümkmn olan en yksek oranda, rretim kaynaklarından doğrudan doğruya, aracısız satın alma, dñşrk fiyat ve dñşrk kar marjı ile satış ve hızlı stok devri gibi işletme politika ilkeleriyle çalışmaktadırlar.³⁴ Sñpermarketler, tek ve bağımsız olabileceği gibi, departmanlı mağazalar gibi zincirleme mağazalar şeklinde de olabilmektedirler.

Son yıllarda, sadece belirli malların satıldığı sñpermarketler de yaygınlaşmaktadırlar. Ayrıca sñpermarketlerin sadece tek bir tipi de bulunmamaktadır. Kñrk sñpermarketler, bñrk sñpermarketler, zincir sñpermarketler gibi değişik tñrleri vardır.

Bunların dışında, gñnmñzde toptancıların işlevini űstlenerek sadece perakendecilere hizmet veren sñpermarketler de bulunmaktadır. Bu toptancı marketlerde fiyatların oldukça ucuz olduğu gñrñlmektedir. űlkemizde bulunan Metro Grossmarket ya da Bim Mağazalarını buna rnek verebiliriz. Bunların hizmet amaçları, perakendecilerin stokta mal bulundurma masraflarını űstlenerek, onların stok maliyetlerini dñřrme ve gñnlrk stokla çalışmalarını temin etmektir.

Yine, gñnmñzde, sadece bir tek sektr rrenlerini bulunduran marketler de sayı bakımından yoğunluk kazanmıştır. Bunlara, yapı gereçleri marketi, bahçe gereçleri marketi, parfñmeri ya da hobi marketi rnek olarak verilebilir.

1.3.2.3. Bklmlñ Mağazalar (Department Stores)

Bu tñr mağazaların ozelliği, çok sayıda mal çeşidini aynı çatı altında ve ayrı ayrı departmanlarda ve her departmanın değişik reyonlarında perakende olarak satışa sunmasıdır. Çok çeşitli malların ticareti ile uğraşıldığı için riskin dağıtımını sñz konusu olmaktadır. Hatta ekonomik durgunluk dñnemlerinde dahi, departmanlı mağazaların iş hacmi, nisbi canlılığını muhafaza etmektedir.

Bu perakendeci işletmeler, mñřterilerine rzel nitelikte hizmetler sunup, onların keyifli bir alışveriş ortamında vakit geçirmesini temin etmektedirler. Mağazada mñřteriler için dinlenme yerleri, ocuk oyun ve bakım yerleri, konserler, konferanslar ya da film gñsterimi gibi hizmetleri de sunmaktadırlar.

Bu mağazalarda, genellikle gıda dışı, bazen gıda da dahil olmak űzere, tñkretim maddeleri, tek katlı geniş veya çok katlı, her katı ayrı reyon halinde alışan

³⁴ Tek, 1984, s.28.

büyük binalarda satışa sunulmaktadır.³⁵ Bunlar daha çok şehirlerin ana ticaret merkezlerinde veya banliyölerde kurulurlar ve birbirleriyle ilişkili olmayan çok çeşitli mallar; mobilya, mutfak ve diğer ev eşyaları, kadın ve çocuk konfeksiyon mamullerini, beğenmeli ve özellikli malları satarlar.³⁶ Departmanlı mağazaların; pazarlıksız, tek fiyatla satış, ürün hizmet çeşitliliği (ihtisaslaşmadan uzaklaşma), düşük kar marjı, hızlı stok devri, çeşitli müşteri servisleri (kredi, iade kabulü, garanti vb), fiyat etiketleri, mağazada rahat dolaşım gibi özellikleri vardır.³⁷ Her departman sınırlı mal çeşidi ile uğraşp, ayrı iletme birimi gibi görev yapar, gelir-gider ve kâr durumları ayrıdır. Her bölüm aynı işletmeye ait olabileceği gibi, bazı reyonlar farklı işletmelere kiraya verilerek, onların işletmelerine izin verilebilir.

Birden fazla departmanlı mağazanın birleşmesiyle zincir bölümlü mağazalar da oluşmaktadır. Bu tür mağazalara örnek olarak; Çarşı Mağazaları, Yeni Karamürsel, Yeni Konak, Marks and Spencer vb. verilebilir.

1.3.2.4. Kolaylık Mağazaları (Convenience Stores)

Ortalama 250 metrekare satış alanına sahip, ortalama 4000 ürün hattı ile çalışan, alışveriş için gidilmesi kolay, otopark sorunu ve yazar kasada fazla bekletme olmayan, çabuk bulunan malları satan, ve uzun açılış saatleri olan mağazalardır. Türkiye'den örnek olarak Birmaş'lar (Yaşar Holding Birleşik Mağazalar Gıda ve Tüketim Malları Ticaret A.Ş.) verilebilir. Bu tür mağazaların en önemli özellikleri; adından da anlaşılacağı gibi, tüketicinin en kolay şekilde ulaşabileceği yerlerde kurulmuş olmalarıdır.

1.3.2.5. İndirim Mağazaları (Discount Stores)

Diğer modern perakende işletme tiplerine göre en küçük alana ve en düşük sayıda ürüne sahip mağazalar "indirim mağazaları" olarak adlandırılmaktadır. Özellikle Almanya'da yaygın bir işletme formatı olan bu mağaza tiplerinde, birkaç yüz metrekarelik bir alanda 600 ila 1.500 çeşit mal satılabilmektedir. Türkiye'de en bilinen ve 2004 yılı itibarıyla 1075 mağaza sayısı, 260.000 m² satış alanı ve 1.365.000 YTL cirosu ile BİM, Türkiye'nin en büyük 50 perakendecisi arasında, Migros'tan sonra 2.

³⁵ Karen R. Gillespie, Joseph C. Hecht, and Carl F. Lebowitz, **Retail Business Management**, McGraw-Hill Book Company, Third Edition, 1983, s.30.

³⁶ İsmet Mucuk, **Pazarlama İlkeleri**, Genişletilmiş Basım, 13. Basım, Türkmen Kitapevi, Yayın No:83, Eğitim Dizisi 139, İstanbul, 2001, s. 265.

³⁷ Lynch Ross Wray, **Introduction to Marketing**, McMillian / Mc Graw-Hill, 1992, s.218.

sırada yer almaktadır. Carrefour'un Dia, Migros'un Şok mağazaları Türkiye'den verilebilecek örneklerdendir.

En önemli özellikleri fiyatlarının diğer mağazalara oranla daha ucuz olmasıdır. Bunun yanında; sınırlı tüketici hizmeti, düşük kâr yüzdesi, çeşitli ürün hattı stoklanmaktadır. Ürün hattının derinliği düşüktür. Bunların bilinen mevsimlik veya diğer indirim şekillerinden temel farkı, mağazanın karakteristik özelliği, sürekli biçimde alışılmış fiyatın veya liste fiyatının altında fiyatla satış yapmalarıdır.³⁸ Bu tip mağazalar, ürünlerin bir kaç çeşidi yerine sadece en çok tercih edilen çeşidi satmaktadır. Temel amaçları; maliyetleri olabildiğince minimum seviyede tutabilmektir. Bunun için; daha az masraflı bina dizaynı, daha ucuz iç döşeme, minimum personel, minimum müşteri hizmeti esas alınmaktadır.

1.3.2.6. Kategori Öldüren Mağazalar (Category Killers)

Perakendecilikte uzmanlaşma gereği arttıkça, kategori yönetimi önem kazanmış ve belirli ürün kategorilerinde yoğunlaşmaya ve bu ürünlerle ilgili geniş seçenek sunma ve böylece hedef kitlenin her türlü ihtiyacını tek bir mekanda karşılayarak, hizmette uzmanlaşmak hedeflenilmiştir.³⁹ Bu hedef doğrultusunda geliştirilen bu yeni perakende formatı, sadece belirli bir ürün grubuna ilişkin malları, düşük fiyatla müşteriye, orta düzeyde bir servisle sunmaktadır. Bu format 1980'lerde gelişmiş ve belirli bir ürün kategorisindeki tüm rakipleri yok etme amacını taşımıştır.

Günümüzde bir çok tüketim malı kategori öldüren mağazalarda satışa sunulmaktadır. Mobilya, ofis malzemeleri, spor malzemeleri, bilgisayar, oyuncak vb. bunlara örnek teşkil edecektir. Türkiye'ye 1996 yılında gelen ve sadece oyuncak satan Toys Are Us, elektronik ürünler satan TeknoSa, Tekmar, vs.; sadece spor malzemeleri satan Barçın mağazaları; cd, kitap ve dergi satan D&R, kategori öldüren mağazalara örnek olarak gösterilebilir.

1.3.2.7. Alışveriş Merkezleri (Shopping Centers)

Alışveriş merkezleri, bünyesinde çok sayıda bölümlü mağaza, süpermarket veya hipermarket ile özellikli mağazalar bulunduran bir komplekstir. Tüketicilerin

³⁸ J.Barry Mason , Morris L. Mayer, **Modern Retailing**, Fourth Edition, Texas, 1987, s.21.

³⁹ M.Ömer Azabağaoğlu, "Türkiye'de Süpermarket-Hipermarket Perakendeciliği Hareketi ve Tüketici Davranışları", Doktora Tezi, Trakya Üniversitesi, Fen Bilimleri Enstitüsü, Tekirdağ, 1999, s.11.

alışveriş merkezini ziyaret etme sıklığını arttırabilecek ve bu anlamda çekim gücünün yüksek olması hedeflenerek inşa edilmiş ve yine bu doğrultuda büyük ve küçük ölçekli türlü perakendecilerin alışveriş merkezi içinde önceden yapılmış plan dahilinde yer kiralayabilecekleri bir mekandır. Buralarda hipermarket, hazır giyim perakendecileri, ev tekstili, elektronik eşya, vb. ürünler satan özellikli veya departman mağazalarının yanında; sinema, bowling salonu, kuaför, kafeterya, pastane gibi servis işletmeleri de bulunmaktadır.

Alışveriş merkezlerinin satış alanı 5000 m²'den başlayıp, 80.000 m²'ye kadar değişebilmektedir. Alışveriş merkezlerinde tüketicilere genellikle 50.000 kalem mal sunulmakta ve %15 marjla çalışılmaktadır, yer olarak da daha çok şehir dışı mekanlar tercih edilmektedir. Merkez, oradaki perakendecilerin oluşturduğu yönetim tarafından yönetilmektedir. Türkiye'de ilk kez 1976 yılında Kadıköy'de Efes Shopping Center adı altında bir alışveriş merkezi kurulmuştur. Mahalle tipi,bölgesel ve diğer tipleri vardır. Ancak batılı anlamda ilk alışveriş merkezimiz İstanbul'da açılan Galeria Ataköy alışveriş merkezidir.⁴⁰

Günümüzde alışveriş merkezleri, bireylerin kişisel tüketim ihtiyaçlarını karşılayabilecekleri yerler olmanın ötesinde, sağladığı hoş atmosferi ve eğlence, kültür, sanat, vb. alanlara yönelik sunduğu hizmetler ile birer sosyal paylaşım alanları halini almıştır.

⁴⁰ Tek, 1999, s.593.

İKİNCİ BÖLÜM

DÜNYA PERAKENDECİLİĞİNDE GLOBALLEŞME EĞİLİMLERİ

Tezin ikinci bölümünde dünyada perakendeciliğin tarihsel süreç içerisinde gösterdiği gelişim üzerinde durulacak, perakendeciliğin çevresi ve şekillenmesinde etkili olan mikro ve makro etkenler ile bu doğrultuda sektörün gelişim ve değişimine ilişkin teoriler gözler önüne serilecektir. Ayrıca perakendecilerin ulusal sınırların dışına çıkması, onları uluslararasılaşmaya iten nedenler, uluslararasılaşmayı açıklamaya yönelik teoriler, uluslararasılaşmada karar verme süreci, globalleşme sürecinde izlenecek stratejiler, pazarlara giriş şekilleri, globalleşme ve çok ulusluluk stratejileri ele alınacaktır.

Makro ekonomik anlamda sağladığı istihdam ile perakendecilik, ekonomide her zaman önemli bir yere sahip olmuştur. Sektör gerek ölçek olarak, gerek yapılan yatırımlar itibariyle her geçen gün gelişim göstermektedir. Perakendeciler önce ulusal sınırlar içinde kendilerine çeşitli formatlar üreterek, hedef kitlenin değişen ihtiyaçlarını optimum faydayı sağlayacak şekilde karşılamaya çalışmışlar, daha sonra bu faaliyetlerini uluslararası platforma taşımışlardır. Nüfus artışı, demografik yapıdaki değişiklikler, toplumdaki rol ve statülerde kaydedilen değişimler, kültürel etkileşimler, ekonomik büyüme ve kalkınma, yaşam standartlarındaki ve satın alma gücündeki yükselme, alışveriş alışkanlıklarının değişim göstermesi, vb. nedenler, perakendeciliğin zaman içerisinde oluşan yeni koşullara uyum göstererek gelişmesine ve yeni işletme tipleri üreterek hedef tüketici grubunun ihtiyaçlarının karşılanmasına olanak sağlamıştır.

2.1. Perakendeciliğin Tarihsel Gelişimi

Değişen ekonomik ve sosyal koşullar paralelinde şekillenen perakende sektörünün tarihsel süreç içerisindeki en ilkel hali, bugünkü semt pazarlarının benzeri olan, pazarın kurulduğu bölge ve yakınlarında üretilmiş her türlü malın alınıp satıldığı pazarlardır. Haftanın belirli günlerinde kurulan bu pazarlardan, tüketiciler mevcut mallardan her türlü ihtiyacını karşılamaya çalışmışlardır.

Tüketicilerin haftanın diğer günlerinde doğacak acil ihtiyaçlarını karşılayabilecekleri satış noktaları ise, kendi ürettikleri ürünü satan, küçük ölçekli geleneksel perakendecilerin – kasap, manav, fırıncı, terzi, vb. – ekonomideki yerini almalarıyla oluşmuştur. Tüketiciler bu küçük perakendeciler vasıtasıyla pazarın kurulduğu günlerin haricindeki zamanlarda ihtiyaçlarını karşılar hale gelmişlerdir.

Zaman içinde üretim ve satış fonksiyonu birbirinden ayrılmış ve ürünler perakendeci girişimciler tarafından üreticiden alınıp, tüketiciye satılmaya başlanmıştır.

Ekonomik büyüme, nüfus miktarı ve yoğunluğundaki artış ve ilerleyen zamanlarda da üretimde makineleşme ve standartlaşma ile başlayan yığın üretim, üretilen malların geniş tüketici kitlelerine ulaştırılması sorununun doğurmuş, bu da perakendeciliğin gelişimine zemin hazırlamıştır.

On sekizinci yüzyıl Avrupa'sında perakende mağaza ve perakendecilik yöntemleri şekil değiştirerek, gelişigüzel birçok ürün dizisinin stoklandığı genel mağazalar oluşmuştur. Genel mağazalar, tüketicilerin tüm ihtiyaçlarını karşılayabilecekleri bir satış noktası olma hedefi ile, çok çeşitli ürünlerden düşük miktarlarda stok bulundurmuşlardır. Bu tür mağazalar, birçok türde malın sınırlı miktarda stoklanarak, bir arada, bölümlere ayrılmadan satıldığı mağazalardır. Yiyecek, giysi, madeni eşya ve mobilya bir arada satılır ve bu mağazalarda genellikle tezgahta satış yöntemi uygulanır. Bazı genel mağazalar, düşük fiyatlı malları, kendin seç-al yöntemiyle tek bir fiyat uygulayarak da satabilmektedirler.

Bu trendin hakim olduğu dönemi, ekonomik gelişmeler doğrultusunda belirli ürün dizileri üzerinde uzmanlaşan yeni mağazaların –ihtisas mağazalarının- açılması sona erdirmiştir. İhtisas mağazaları, belirli bir ürün grubu ile o ürünün tamamlayıcı ürünleri satışa sunan, yüksek müşteri hizmetinin sağlandığı, hedef müşteri segmentinin dar ve iyi tanımlanmış olduğu mağazalardır.

McNair, 18. yüzyılın ortalarında gerçekleşen bu uzmanlaşma ile ortaya üç tip perakendeci çıktığını koymuştur:⁴¹

1. İpek ticaretiyle meşgul olan kumaş satıcıları, moda kavramını ortaya çıkararak sadece kumaşın değil, moda kıyafetlerin satıldığı dükkanlar haline gelmişlerdir.

2. Aynı şekilde mobilya sektöründe de bir uzmanlaşma görülmüş ve ayna, koltuk, kilim, halı, resim, vb. her türlü dekorasyon malzemesinin satıldığı mağazalar oluşmuştur.

3. Yüksek gelir grubuna dahil kimselerin bilinmeyen yerlere ait meraklarını giderebilecekleri, egzotik ve pahalı malların satıldığı lüks malların sunulduğu mağazalar pazarda ortaya çıkmıştır.

⁴¹ Tony Kent ve Ogenyi Omar, **Retailing**, Palgrave Macmillan, Bristol, 2003, s.5.

19. yüzyıldaki en çarpıcı gelişme ise departmanlı mağazaların ortaya çıkması olmuştur. 18. yüzyıldaki uzmanlaşmanın bir uzantısı olarak ortaya çıkan departmanlı (bölümlü) mağazalar, çok sayıda mal çeşidini aynı çatı altında ve ayrı ayrı departmanlarda ve her departmanın değişik reyonlarında perakende olarak satışa sunarak, müşteri ihtiyaçlarını en uygun ve hesaplı şekilde karşılamaya ve zaman tasarrufu sağlamaya elverişli perakende formatı olarak karşımıza çıkmaktadır. Aslında departmanlı mağazalar 1800'lerin ortalarında ilk olarak ABD'de ortaya çıkmıştır. O zamana dek Amerika'da da hüküm süren perakende formatı ihtisas mağazaları idi, departmanlı mağazalar birçok ürünü aynı çatı altında bir araya getiren, büyük ölçekli ilk perakende kurumu olarak sektördeki yerini almıştır. Departmanlı mağazalar, önceki perakendecilik faaliyetlerinden farklı olarak sunduğu sabit fiyatlar ile müşterinin pazarlık imkanını ortadan kaldırmıştır.

Departmanlı mağazalar özellikle 19. yüzyıl İngiltere'sinde orta sınıf sosyal tabakanın ilgisini çekerek, sağladığı alışveriş atmosferi, kolaylık, kalite ve konfor ile yaygınlık kazanmıştır. Zaten departmanlı mağazaların pazardaki hedef tüketici segmenti, orta ve üst sınıf gelir grubuna dahil, yüksek öğrenim görmüş, beyaz yakalı çalışanlar idi. Bu yerler, özellikle bayan tüketici grubunun bir araya geldiği sosyal mekanlar haline gelmiş, alışverişi bizzat yapabildikleri ya da evden sipariş verebildikleri yerler haline gelmiştir. Orta sınıf müşteri grubundaki artış sayesinde 1900'lü yıllarda İngiltere ekonomisinde 200 departman mağazası ayakta kalabilmiştir.

Departmanlı mağazaların tarihi gelişim sürecini aşağıdaki gibi özetlemek mümkündür: ⁴²

Departmanlı mağazalarda görülen ilk önemli gelişme; özel uzmanlaşmayı gerektiren mal türlerinin satışlarını sağlayacak departmanların, bu dalda uzmanlaşmış üçüncü kişilere ya da firmalara kiralamak olmuştur.

Departmanlı mağazalarda görülen ikinci önemli gelişme; genellikle mağazaların bodrum ya da zemin katlarında özel satış departmanlarının (basement stores) kurulması olmuştur. Bu departmanlarda genellikle üst kat departmanlarının

⁴² Selami Yıldız, "Departmanlı Mağazalar : Departmanlı Bir Mağazadan Alış-Veriş Yapan Müşterilerin Satın Alma Davranışları ve Sosyo-Ekonomik Özelliklerinin İncelenmesi", **Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi**, ISSN:1304-0278 Bahar 2005 C.3 S. 12 (87-105), Erişim: 15.04.2006, [http:// www.e-sosder.com/](http://www.e-sosder.com/).

hatalı malları, indirimli mallar ve diğer departmanlara göre nispeten düşük fiyatlı mallar satışa sunulmaktadır.

Departmanlı mağazalarda görülen üçüncü gelişme; yeni yerleşme merkezlerinin oluşması nedeniyle bu merkezlerde şube mağazaların (branch stores) açılması şeklinde olmuştur.

Departmanlı mağazalarda görülen dördüncü ve son gelişme ise, indirimli satış yapan departmanlı mağazaların (discount department stores) kurulması olmuştur. Tanımlanması oldukça zor olan bu mağazalar için 'özendirici departmanlı mağazalar' terimi de kullanılmaktadır. Bu mağazaların giyim eşyası ağırlıklı olmak üzere dayanıklı mallar, dokuma malları ve gıda maddelerini de içeren geniş mal çeşitleri satışa arz edilmektedir.

19.yüzyılda Amerikan tüketicisinin yeni alışveriş ortamı olarak ortaya çıkan bölümlü mağazalar genelde şehir içinde kurulmaktaydı. İlk şehir dışı bölümlü mağaza "Strawbridge&Clothier" adı ile Pennsylvania'da kurulmuştur. Ancak Amerikan tüketicisinin uzun süre alışveriş noktası olarak tercih ettikleri çoğu bölümlü mağazanın eski altyapıları dolayısıyla tüketici isteklerini karşılayamamaları ve şehir içinde bulunmaları nedeniyle park sorunu yaratması, çekiciliklerinin zamanla kaybolmasına neden olmuştur.⁴³

Departmanlı mağazalarda müşterilerin tatmini için daha iyi, daha kaliteli hizmet ile daha çok ürün çeşidini, moda markalarla bir araya getiren bir perakende karması oluşturulmuştu, lakin uzun dönemde bu maliyet artışına sebep olmuş ve bu perakende formatının olgunluk evresine gelmesiyle –perakende çemberi teorisinde de olduğu gibi- kâr marjları düşmeye başlamıştır. Bu kâr erozyonunu önlemek için yönetici ve işletme sahipleri birtakım ürün dizilerini ve departmanları daraltma veya toptan çıkarma yoluna gitmişlerdir. Örneğin çok fazla sabit maliyete katlanmayı gerektiren, öte tarafta da düşük satış hacmi olan dekorasyon ürünleri, elektronik ürünler, oyuncaklar, vs. bu uygulamaya tabi tutulmuştur. Bir yandan da alışveriş merkezlerinde şube mağazalar açılarak müşterinin ilgisi canlı tutulmaya çalışılmıştır. Rekabetçi olabilmek için moda markaların yanında perakendeciler kendi özel markalarıyla da mağazada ürünlerini sergilemeye başlamışlardır. Değişen çevre koşulları karşısında kayıtsız kalmak mümkün olmamış, bu doğrultuda stratejilerde modifikasyona gidilmiştir.

⁴³ Aksulu, a.g.e., s.20.

19. yüzyıldaki bir başka oluşum da tüketicilerin “kooperatif hareket etme” görüşü üzerinde fikir birliğine varmalarıyla oluşmuştur. Bu şekilde tüketiciler, daha kaliteli ürünleri, daha ucuza satın alabilme avantajına sahip olmuşlardır. Yine İngiltere’den bir örnek verilecek olursa, 1864 yılında Manchester’da kurulan “Cooperative Wholesale Society”, 800.000 kişilik üye sayısı ile dikkate değer bir boyuta ulaşarak, toplu alımlar sayesinde elde ettiği maliyet avantajını, uygun fiyatlı ürün satışı ile desteklemiş, üyelerine ödediği risturn ile de uzun süre varlığını korumuştur. Almanya’da ise toptan ve tüketim kooperatifleri yüzyılın sonunda gelişmiştir.

19. yüzyılın ikinci yarısında perakendeciler, mağaza sayılarını arttırmışlar ve artık ulusal sınırların dışında faaliyetlerini genişletmeye başlamışlardır. Örneğin 1877 yılında Singer dikiş makinalarının toplam 160 mağazada pazarlanmaktaydı ve franchising ile farklı dış pazarlara giriş yapmaya başlamıştı. Bu eğilim 20. yüzyılın başlarında yatay birleşme ve satın almalar ile gelişerek daha güçlü perakendeci gruplarının oluşmasına yol açmıştır.

İngiltere’de 1880’lerin ilk yıllarında ticaretin bir bölümünü zincir mağazalar ele geçirmiştir. Hollanda’da zincir mağazalar 19. yüzyılın sonunda ortaya çıkmış ve gönüllülük esasına dayalı zincir mağazalardan ilki 1932’de kurulmuştur.⁴⁴

20. yüzyıl “perakende devrimi”nin yaşandığı yüzyıldır. Çünkü bu dönemde self-servisin doğuşu, büyük mağazaların genellikle kent merkezi dışında konumlanması, merkezi satın alma sayesinde ölçek ekonomilerinden faydalanma ve fiyattaki rekabetçi yapı sayesinde satış hacmindeki artış, daha iyi bütçeleme, müşteriye otopark kolaylıklarının sağlanması, vb. yenilikler bu yüzyılın başında Amerika’dan ithal edilmiştir. Bu devrimi şekillendiren prototip süpermarketlerdir.

Müşterilerin mağaza içinde sergilenen ürünleri serbestçe inceleyebilme ve mağazayı gezebilme imkanının bulunduğu, ürün fiyatlarının düşük olduğu ve self-servis’in ön plana çıktığı ve çok çeşitli ürünlerin satıldığı perakende kurum formatı, 1930’lu yıllarda süpermarket adını almıştır. 400 ila 2500 m²’lik alanı kapsayabilen bu self-servis mağazalarında satışa sunulan ürünlerin % 70’i gıda ve ev ihtiyaç maddelerinden oluşmaktadır. 1930’lu yıllarda ortaya çıkan bu format, 1940’ların son

⁴⁴ Arıkbay, a.g.e., s.9.

yıllarında Amerika'dan Avrupa'ya ihraç edilmiştir. Avrupa'daki ilk süpermarketin 1949 yılında Fransa'da Strassbourg'ta açıldığı öne sürülmektedir.⁴⁵

Değişen müşteri ihtiyaçları doğrultusunda, geç saatlerde alışveriş imkanı sunan uygunluk mağazaları, daha sonraları da müşterinin fiyat hassasiyeti nedeniyle indirim mağazaları ve kategori öldüren mağazalar ortaya çıkmıştır. İndirim mağazalarının üzerinde duracak olursak, bu mağazaları operasyonel maliyetlerini düşürmek için müşteri hizmetlerini azaltarak, self-servis alışverişini ön plana çıkaran, düşük maliyetli dekorasyonu ile mağazada sunulan ürün fiyatlarını, piyasadaki fiyatların %20-30 aşağısında satan mağazalar olarak tanımlayabiliriz. Daha çok düşük gelir grubuna dahil müşteri kitlesini hedef almasına rağmen, bu mağazalar farklı demografik özelliklere ve geçmişe sahip tüketicilerin de ilgisini çekmiştir.

1930'lu yıllarda süpermarketlerin doğuşunu takiben ABD'de ortaya çıkan indirim mağazaları -ki bugün Wal-mart dünyanın en büyük indirim mağazacıdır-, özellikle Almanlar tarafından tercih edilen bir perakende formatı olarak bugün dahi yaygınlığını muhafaza etmektedir. Çünkü Almanlar, perakendeciliğe de sanayici mantığıyla yaklaşarak, maliyetlerini minimuma indirmeye çalışmaktadırlar. Yüksek indirim (hard discount) tipinde raf maliyeti dahi bulunmamaktadır. Böyle bir ortamda Almanlarla fiyat rekabeti yapmak çok zordur.⁴⁶

Bu durum perakendeciliğin gelişimine etki eden bir başka unsur, iş kültürünü ve işe karşı bakış açısının etkisini de gün ışığına çıkarmaktadır.

II. Dünya Savaşı'nın ardından ticareti serbestleştirme eğiliminin yaygınlaştığı, liberalleşen dünyada perakendeciler, faaliyetlerini uluslararası platformlara taşıyarak, bir çok farklı ülkede joint-venture, franchising, satın alma gibi giriş yöntemleriyle global birer oyuncu olmaya başlamışlardır. Öyle ki Carrefour, Benetton gibi güçlü perakendeciler, satış ve kârlarının önemli bölümünü yurtdışındaki faaliyetlerinden elde eder hale gelmişlerdir.

19. yüzyılın sonlarında doğan ve 20. yüzyılda gelişerek günümüzdeki şeklini alan büyük ölçekli perakendeci kuruluşların, hızlı bir gelişme ve yaygınlaşma sürecine girdiği yıllar 1950'lerden sonradır. Yalnız 1922 yılında ABD'nin Kansas eyaletinde kurulan "Country Club Plaza" modern anlamda alışveriş merkezlerine ilk örnek olarak

⁴⁵ Aksulu, a.g.e., s.42.

⁴⁶ Berna Özkay, "Perakendenin Dört Atlısı Nereye Koşuyor?", **Ekonomist**, Yıl:15, Sayı:2005/24, Haziran 2005, s.38.

verilmektedir.⁴⁷ 1960'lı yıllarda Amerika'da alışveriş merkezi kavramı yaygınlık kazanmış, 1960'lı ve 1970'li yıllarda Amerika'daki Fransa'da İngiltere'de ve birçok Batı Avrupa ülkesinde büyük mağazacılık türlerinin ortaya çıktığı gözlenmiştir. 1990'larda ise fabrika satış mağazaları (factory outlets) Avrupa'da kabul görerek taklit edilmeye başlanmıştır.

Perakende sektöründeki yaratıcılık sadece Amerikalılar'a mahsus değildir, pek tabii Avrupa'da da yeni işletme formatları geliştirilmiştir. Örneğin Fransız Carrefour'un hipermarket formatı kıta sınırlarını aşarak Asya ve Güney Amerika'da da kabul görmüştür. Süpermarkete göre kapsamı ve alanı daha geniş olan hipermarketler, özellikli malları genellikle uzmanlaşmış, büyük ve farklı perakendecilerden almaya alışmış olan Amerikan tüketicisi için pek cazip gelmemiş ve ABD pazarına girmeye çalışan Avrupalı perakendeciler ile kavramı kendi pazarlarına yerleştirmeye çalışan Amerikan firmalarının da birçoğu benzer biçimde başarısızlığa uğramışlardır.⁴⁸ Örneğin Avrupalı dört büyük hipermarket zinciri olan Carrefour, Auchan, Giant Family ve Leedmark ABD'de mağazalarını açmışlar ve sonrada kapatmışlardır.⁴⁹

Dünya perakendeciliğine 2000'li yıllarda hakim olan eğilim "ilişkisel pazarlama" olarak nitelendirilebilir. Günümüzde pazarlamanın odak noktasında, birbirine rakip, çok sayıda işletmenin hedefi olan ve kendisiyle sıcak ilişki içinde olup, ona sadece bir mal ya da hizmet değil bir değer sunabilecek işletmeyi tercih edecek müşteri vardır.

Tüm bu gelişmeler şu gerçekliği gözler önüne sermektedir: Tüketicilerin özelliklerinde gözlenen değişme ve gelişmeler ve bu doğrultuda ortaya çıkan yeni ihtiyaç ve beklentiler, perakendeciliği gelişime ve değişime zorlamakta, adeta perakendecilikteki dinamizmin temelini oluşturmaktadır.

2.2. Perakendecilikte Çevre

Perakendeciliğin gelişimine etki eden içsel ve dışsal kaynaklı bir çok etken bulunmaktadır. İçsel etkenler, firmanın kendi bünyesinde bulunan ve perakendecinin başarısını önemli ölçüde etkileyen, stok yönetimi, satın alma, finansman, pazarlama,

⁴⁷ Aksulu, a.g.e., s.20.

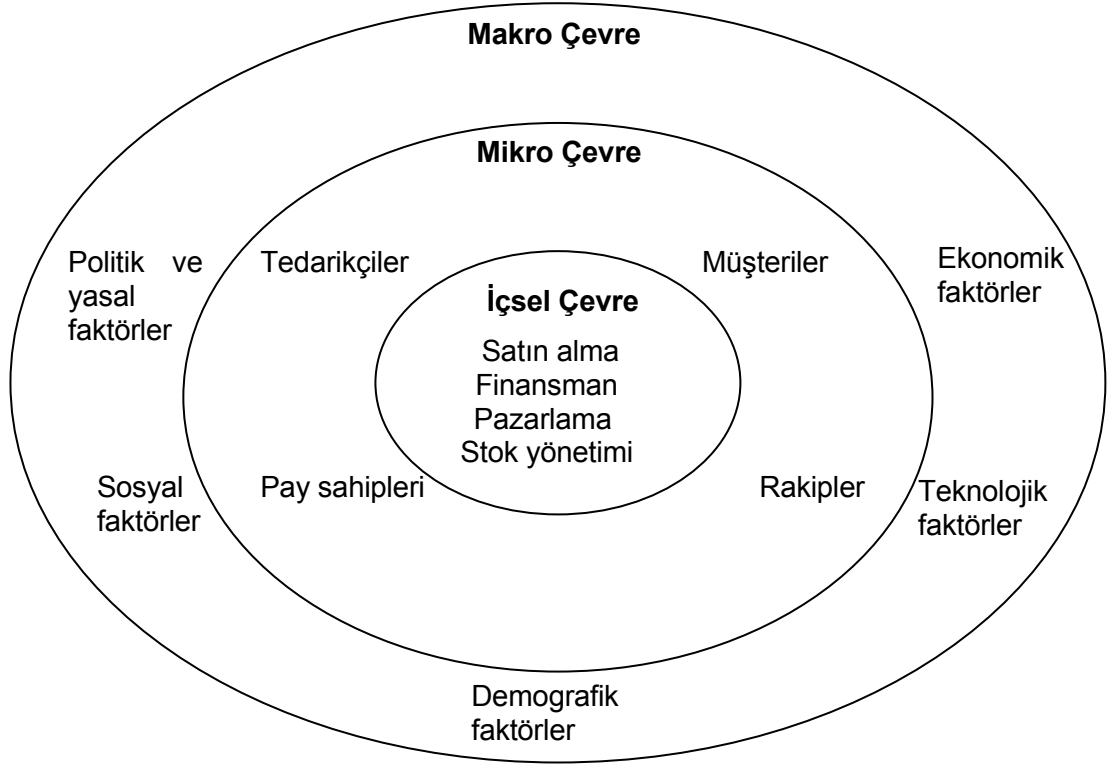
⁴⁸ Kathleen Seiders ve diğerleri, "The Impact of Supercenters on Traditional Food Retailers in Four Markets", **International Journal of Retail and Distribution Management**, 2000, Vol.28, No:4/5, İkbal Aksulu, **Dünyada ve Türkiye'de Perakendecilik ve Özel Markalar**, İlkem Ofset, İzmir, 2002, s.20.

⁴⁹ Aksulu, a.g.e., s.20.

vb. faaliyetleri ifade etmektedir – ki bu faaliyetlerin yürütülmesinde gösterilen performans perakendecinin pazardaki geleceğini belirleyecektir.

Perakendecinin pazardaki mevcudiyetini koruyabilmesi veya konumunu kuvvetlendirerek pazardaki nüfuzunu derinleştirebilmesi ve payını genişletebilmesi için geliştireceği stratejileri şekillendiren sadece firmanın içsel güçleri değildir, aksine büyük ölçüde dışsal etkenler stratejinin gelişimine yön vermektedir. Burada sözü edilen dışsal etkenler, mikro ve makro çevre etkenleri olmak üzere iki bölümde sınıflandırılmaktadır. Aşağıdaki şekilde perakende çevresi açık olarak görülebilecektir.

Şekil 1: Perakende Çevresi



(Kaynak: KENT, OMAR, 2003; 34.)

Dışsal etkenlerden mikro çevredeki faktörler değerlendirilecek olursa, perakendeci işletmenin hitap ettiği pazarda karşı karşıya olduğu taraflar görülebilir. Bunlar tedarikçiler, müşteriler, rakipler ve son olarak pay sahipleridir. Mikro çevredeki bu tarafların ihtiyaç ve beklentileri ile yaptıkları hamleler perakendeci işletmeyi yakinen etkileyerek, birincil olarak dikkate aldığı unsurları ifade etmektedir. Perakendeci, pazarda belirlediği hedefe ulaşabilmek için oluşturduğu stratejiyi baz alarak, iyi bir tedarik zinciri yönetimini tedarikçilerle kuracağı ekonomik ve bilimsel esaslara dayalı ilişki ile sağlayabilecek ve bu sayede müşterinin ürün ve hizmetle ilgili

fiyat ve kalite beklentilerini karşılayabilecektir. Öte tarafta rakiplerin hareketleri, perakendecinin pazardaki hamlelerine yön verirken aldığı kararlara zemin oluşturacak ve bu şekilde perakendeci değişen rekabet koşullarına adapte olabilecektir. Son olarak pay sahipleri de elde edecekleri kâr paylarının yüksek olmasını isteyeceklerinden, işletmenin etkin bir şekilde yönetilmesi, rekabetçi bir yapıya kavuşturulması, hedef müşteri kitlesinin üst düzeyde tatmininin sağlanarak yüksek satış rakamlarına ve müşteri sadakatine ulaşılabilmesi beklentisi içinde olacaktır.

Perakendeciliğe ilişkin içsel faktörlerin yanında, perakendeciye özellikle dış pazarlarda stratejik anlamda yönlendiren kimi faktörler vardır ki bunlar; yasal, politik, kültürel, ekonomik, demografik ve teknolojik etmenlerden ibarettir. Girilecek her pazarda farklılaşan bu etmenleri, perakendecinin dikkatle inceleyip, irdeleyerek o pazara dair belirlediği hedefin ne şekilde etkilenebileceğini, söz konusu faktörlerin işletme stratejisinde ne gibi değişikliklere yol açacağını ve bunların yaratacağı maliyeti inceliklerle hesaplamalıdır.

Yukarıda belirtilen dış çevresel faktörleri dört temel grup altında toplanıp incelendiğinde, bir perakendeci olarak yapılan bu analize PEST ANALİZİ (Politik – political, Ekonomik – ekonomik, Sosyal – Social, Teknolojik – technological) adı verilmektedir.

2.2.1. Politik ve Yasal Çevre

Küreselleşme ile birlikte sermayenin sınır tanımadığı günümüz dünyasında, uluslararası arenada boy göstermek isteyen firmalar, her ne giriş metodunu benimserlerse benimsesinler, seçecekleri ülkeleri çeşitli kıstaslar dahilinde incelemek ve buralarda karşılaşılabilecek risklerden haberdar olmak zorundadırlar. Sözü edilen risklerden biri olan politik risk, firmanın o ülkedeki faaliyetlerinin akışını ve kârını olumsuz yönde etkileyecek nitelikteki, politik güçlerin neden olabileceği muazzam değişikliklerin ortaya çıkma ihtimalini ortaya koymaktadır. İşte politik riskin değerlendirilmesinin yapılabilmesi için ülkedeki politik çevrenin tanınması gerekir. Yasal risk ise, ülkedeki mevcut hukuk sisteminin, yatırımcının maddi ve gayri maddi hakları ile sözleşmeden doğan haklarını yeterince koruyamamasından doğabilecek bir risktir.⁵⁰ Tanımdan da anlaşılacağı üzere, bu riskin temel kaynağı ülkenin hukuk sistemi ve ülkedeki politik sistem içinde şekillenen yasal çevredir.

⁵⁰ Charles W.L. Hill, **International Business**, Irwin McGraw-Hill, 3rd Edition, Washington, 2001, s.25.

Bir ülkenin politik çevresinin şekillenmesinde rol oynayan ana etmen, ülkede geçerli olan politik sistemdir ve yasal ve ekonomik sistem de politik sistem dahilinde şekillenecektir. Bu anlamda perakendeci yatırımcı açısından, özellikle demokrasinin ve toplumda kolektivist yaklaşımdan ziyade -ki kolektivizmin uç noktasında totaliter rejimler bulunmaktadır- bireysellik görüşünün hakim olduğu, serbest piyasa ekonomisinin işlediği, güçlü bir yargı sistemin var olduğu, kişisel hak ve özgürlüklerin yasa ile teminat altına alındığı ülkeler güvenilir olarak nitelendirilebilecektir.

Perakendeci yatırımcı gözüyle bir ülkedeki politik ve yasal çevreyi incelerken hangi unsurların dikkate alınacağını şu şekilde maddelenebilir:

- Politik sistemin türü,
- Hükümetin yabancı sermayeye karşı olan tutumu,
- Hükümetin dış ticareti veya dış yatırımı sınırlayıcı ya da azaltıcı faaliyetlerinin bulunup bulunmadığı (pazara giriş yasakları, kambiyo kontrolleri, fiyat kontrolleri, kamulaştırma,vb. araçlar ile),
- Hedef ülkenin hangi bölgeselleşme hareketine ve uluslararası örgütü, ne ölçüde dahil edilmiş oluşu ve bunun ülkedeki politik, yasal ve ekonomik çevre üzerinde yarattığı/yaratacağı etkiler,
- Bir organize perakendeci olarak hedef pazarda kuruluş yeri seçiminde, satış alanının tespitinde, faaliyete geçildikten sonra firmanın uygulayacağı fiyatlandırma ve tutundurma faaliyetleri üzerinde hükümetin yaklaşımları,
- Satılacak ürünlerin seçimi ile bu ürünlerin sağlık ve güvenlik standartlarına uygunluğunda aranan özellikler ve bunların işletmenin ürün yönetiminde ve tedarik zincirinde belirlediği politikalar ile etiketleme ve ambalajlamada yaratacağı değişiklik ve maliyetler,
- Ev sahibi ülkedeki hukuk sistemi ile köken ülkedeki hukuk sisteminin paralellik göstermesi ve hukuki yapının yatırımcının sözleşmeden doğan her türlü yasal hakkını koruyabilecek yetkinlikte olup olmaması,
- Dağıtım ve tutundurma kanallarının yerel yasalarla uyumluluk gösterip göstermediği,
- Satın alma ve birleşmeler için uygun bir yasal zeminin olup olmaması,
- Ülkedeki rekabeti düzenleyici yasaların perakendecinin pazarlama stratejisi üzerinde yaratabileceği sınırlayıcı etkiler,

- Çevreye karşı sorumluluk konusunda var olan düzenlemelerin, dağıtım kanalında aracı olarak görev yapan perakendecilerin de göstermesi gereken duyarlılığın gerektirdikleri.

Yukarıda değinilen bu hususların yanı sıra, ev sahibi ülke ile köken ülke arasındaki siyasi ilişkiler de yatırımın politik ve/veya riske maruz kalıp kalmayacağını belirleyecektir. Bu anlamda perakendeci yatırımcının ev sahibi ülke ile ilişkilerinin yönetiminde çok dikkatli ve hassas davranmalıdır. Tehdit yaratabilecek ülkelerden kaçınarak, yatırım yapılan ülkeye fayda sağladığını kanıtlamalı, kurulan yerel ortaklıklar ve yerel işgücü istihdamı ile hedef pazarda kendini kabul ettirmelidir.

2.2.2. Ekonomik Çevre

Perakendeci işletmelerin, üretim işletmelerinden farklı olarak dış pazarlara açılırken genellikle söz konusu pazarlarda fiilen bulunması, yani doğrudan yatırımda bulunması gerekmektedir. Böyle bir kararı verirken de hedef ülke, başlangıçta bahsedilen ölçütler dahilinde analiz edilmelidir.

Ekonomik çevre açısından ülke incelenirken öncelikle gelişmişlik seviyeleri arasında paralellik olup olmadığı gözetilecektir, çünkü perakendeci hedef pazardaki tüketici grubunun satın alma gücünün ne olduğuna, hangi mallara, ne miktarda talep gösterebileceğine, perakende işletme formatının pazara uygun olup olmayacağına, vs. bu kıstası baz alarak tahminleyebilecektir.

Dünya üzerindeki ülkeler ekonomik gelişmişlik düzeyleri ve teknolojiyi üretebilme kapasitelerine göre üç gruba ayrılmışlardır: Gelişmiş ülkeler, gelişmekte olan ülkeler ve az gelişmiş ülkeler. Gelişmiş ülkeler, sayıca az olmakla beraber, dünya üretiminin ve ticaretinin büyük bir yüzdesini ellerinde tutmaktadırlar. Bu sonucun oluşmasında, sahip oldukları etkin altyapı olanakları, ar-geye verdikleri önem ve ayırdıkları bütçe sonucu teknoloji üreticisi olmaları ile serbest piyasa ekonomisinin ve demokrasinin ticari anlamda sunduğu her türlü fırsatı değerlendirebilme öngörüsüne sahip olmaları yatmaktadır. Bu gibi ülkeler yüksek bir sermaye birikimine ve dünya trendlerine göre şekillenen güçlü sanayilere sahiptirler. Ağırlıklı olarak sermaye yoğun alanlarda yatırımlarını gerçekleştirirler. Bu yatırımlar da zaman içinde artan rekabet sonucu ulusal sınırların dışına taşmıştır. Sonuç olarak bu ülkelerdeki tüketici grupları yüksek harcama yapabilme gücüne sahip olacaklardır. Ayrıca toplumdaki statü ve rollerdeki farklılaşma, kadının iş yaşamındaki etkin rolü, yoğun çalışma saatlerinin varlığı, boş zamanları etkili değerlendirme ihtiyacının baskın hale gelmesi, vb. nedenlerle bu ülkelerde farklı perakende formatlarıyla farklı ihtiyaçlara cevap

verebilme ve geniş perakende pazarından -firmanın rekabet gücüyle paralel olarak- geniş pay alabilme olanağı ortaya çıkacaktır.

Gelişmekte olan ülkeler ise, henüz yeterli altyapı olanakları bulunmayan, üretim ekonomisi olabilmek için gereken tesislerinin az olduğu, sanayileşmenin daha alt basamaklarında bulunan, ekonomi içinde yeterli sermaye birikiminin var olmadığı, işgücünün ucuz ve yoğun olduğu ülkelerdir. Bu tip ülkelerde sanayileşme daha çok devlet eliyle gerçekleştirilerek ilerleyen yıllarda özel sektöre devredilmektedir. Kişi başına düşen milli gelirin göreceli olarak az olduğu bu ülkelerde, halkın tasarruf eğiliminin az olması sermaye birikiminin önünde engel teşkil etmekte ve bu da orta ve uzun vadede ülkenin sanayileşmesi ihtiyaç duyacağı sermayenin dışarıdan transfer edilmesi zorunluluğunu gerektirmektedir. Bunun yanı sıra teknolojik yenilikleri gelişmiş ülkelere lisans anlaşmaları, anahtar teslimi projeler, vb. yöntemler vasıtasıyla transfer etmektedirler. Bu tip ülkeler her ne kadar gelişmiş ülkelere kıyasla daha az satın alma gücüne sahip olsalar da pazar potansiyeli açısından gelecek vaat etmektedirler. Ayrıca sermaye ihtiyacını ithalat yoluyla karşılama zorunluluğunun olması, yabancı sermayedar için olumlu ve ılımlı bir yatırım ortamının ülke tarafından önceden hazırlanmış olmasını temin edecektir. Perakende yaşam döngüsü de düşünülecek olursa, gelişmiş bir ülkede doyuma ulaşmış bir perakende formatıyla gelişmekte olan bir ülke pazarında yüksek bir kârlılığı yakalamak da mümkün olabilecektir.

Az gelişmiş ülkeler ise, ekonomik gelişmişlik açısından en kötü durumda olan ve vatandaşlarına sunduğu hayat standardı açısından oldukça düşük bir kaliteyi sağlayabilen yahut sağlayamayan ülkelerdir. Bu tip ülkelerde açlık, su, sağlık, eğitim gibi temel sorunlar dahi çözülememiş durumdadır. Açlık sınırının altında yaşayan insanların bulunduğu bu ülkelerde yüksek nüfus miktarı da problem havuzunun derinleşmesine neden olmaktadır. Az gelişmiş ülkeler, ancak gelişme yolunda adımlar atmaya başlamış, gerek ekonomik, gerekse politik ve yasal çevre açısından güvenilir bir zemin oluşturmaya çalışıyor ise, yabancı perakendecilerin ilgisini çekebilecektir.

Hedef ülkedeki ekonomik çevreye ilişkin somut göstergelerin incelenmesi de gerekecektir. Bunlar, ülkedeki yıldan yıla GSMH rakamları ve büyüme oranları, GSMH'nin sektörel dağılımı, kişi başına düşen milli gelir, işsizlik ve enflasyon rakamları, faiz oranları, altyapı, dağıtım ve lojistik olanakları, dış ticaret rakamları, ithalatın ihracatı karşılayabilme gücü, iç ve dış borç stoku, dışa bağımlılık derecesi, yabancı sermayenin hacmi, piyasadaki rekabetin boyutları, devletin ekonomideki rolü, vs. şeklinde olabilecektir.

Ekonomik büyümenin yıldan yıla istikrar göstermesi ve büyümenin kalkınmaya olacak olumlu yansımaları ülkenin gelişmişlik düzeyini, vatandaşlarına sunduğu hayat standardının kalitesini, milli gelirin dağılımındaki adaleti, tüketicilerin satın alma gücünü ve artan gelirin beraberinde daha üst düzey ihtiyaçlarını karşılama eğilimlerinin artmasını etkileyecek ve bu da perakendeci açısından pazarı dikkate değer kılacaktır.

2.2.3. Sosyal Çevre

Dışa açılma kararı almış bir perakendeci, coğrafi yakınlık, ekonomik gelişmişlik düzeyinde yakınlık, politik anlamda istikrar, yasal mevzuatın yabancı sermayeyi koruma kabiliyeti, ülke sakinlerinin ithal ürünlere ve yabancı sermayeye karşı tutumu gibi başlıca faktörlerin yanında perakendeci hedef pazarını seçerken ortak bir kültürel geçmişin var olmasına, yabancı dil sorununun yaşanmamasına, demografik yapının uygunluğuna ve tüm bunların perakende sektöründeki yansımalarına dikkatle eğilmek zorundadır. Bu anlamda sosyal çevrenin, bir diğer deyişle hedef pazardaki kültürel yapı ile demografik yapının incelenmesi gerekecektir.

Kültürel yapıya ilişkin bir değerlendirme yapmadan önce, kültür tanımlanacak olursa, bir toplumun davranışlarını şekillendiren, onu diğer toplumlardan ayırt eden, sonradan öğrenilen ortak davranışları içeren, değer ve kurallar bütünüdür, şeklinde ifade edilebilir. Hofstede de kültürü, "bir insan grubunu diğer insan grubunda ayıran düşünce programlarının toplamı"⁵¹ olarak adlandırmıştır.

Bir pazardaki hedef tüketicinin alışveriş alışkanlıklarını, onu satın almaya iten nedenleri algılayabilmek, bir mal ya da hizmette aradığı özelliklerin neler olduğunu görebilmek, müşterinin tatmin düzeyini artırıcı ve dolayısıyla onu satın almaya teşvik edecek hangi nitelikleri pazarlama karmasına eklemek gerektiğini tespit edebilmek için perakendecinin o kültürü tanıması şarttır. Kültürün ülkeden ülkeye farklılık göstermesi, adaptasyon konusunu gündeme getirmektedir; öte tarafta oluşan küresel kültürün sunduğu fırsatlar ve perakendeciliğin kendi kültürünü yarattığı gerçeği de göz ardı edilmemelidir.

Toplumda kültür ve ekonomik gücün etkisiyle oluşan sosyo-ekonomik sınıflar, normlar ve standartlar, sosyal davranış kalıpları, kadının işgücündeki yeri ve değişen yaşam biçimleri, eğitim düzeyi, hane halkının yapısında gözlenen değişimler, vs. her

⁵¹ Hill, a.g.e., s.32.

biri tek tek perakendecinin pazarlama stratejisini, mevcut ve geleceğe yönelik planlarını etkileyecektir.

Örneklendirilecek olursa, kadının sosyal yaşamdaki ve iş yaşamındaki yerinin genişlemesi ile elde ettiği ekonomik güç ve özgürlük, ona temel ihtiyaçlarının yanında daha üst düzey ihtiyaçlarını karşılama olanağını sunmuş, beklentilerinin düzeyinin yükseltmiştir. Bunun perakendecilere yansması da kadına yönelik daha fazla miktarda ve çeşitte ürünü, istenilen yerde, istenilen zamanda ve uygun fiyatta sunma şeklinde olmuştur. Ayrıca zaman kavramına yönelik yaklaşımın değişmesi ve yoğun iş temposunda çalışma, alışveriş saatlerini günün geç saatlerine itmiş, bu da mağazaların çalışma saatlerini uzatmış, hatta “7/24 açık” işletme kavramının doğmasına zemin hazırlamıştır. Bir başka örnek de toplumda boşanma oranlarının artmasıyla birlikte mağazalarda sunulan ürünlerin kişisel kullanıma uygun boyutlarda olması ihtiyacının gelişmesiyle ilgilidir.

İşte bu nedenledir ki kültür, kültürü oluşturan bileşenler -dil, sözsüz iletişim, estetik, eğitim, inanç, tutum ve değerler, gelenekler, toplumsal kurumlar, teknoloji ve maddi kültür- çok iyi bilinmelidir. Bu alanda Geert Hofstede'nin Kültürel Boyutlar (Cultural Dimensions), Edward Hall'un yaptığı çalışmalar (iletişimde kültürler arası farklılıkları ortaya koyan –high context culture / low context culture) ile kültürlerin zamana karşı yaklaşımını temel alarak yapılan çalışmalar (polychronic time-oriented /monochronic time-oriented society) pazarlama alanında aydınlatıcı olmuşlardır.

Demografik yapıyla ilgili olarak da özellikle nüfusun miktarı, yoğunluğu, artma eğilimi, yaş dağılımı ve aktif nüfus miktarı perakendeci açısından önem arz etmektedir. Demografik yapıya ilişkin bilgiler sayesinde perakendeci, belirli yaş gruplarına ait pazar büyüklüğünü tahmin edebilecek ve her yaş grubuna özgü ayrı ayrı oluşturulması gereken pazarlama stratejisini şekillendirebilecektir. Her yaş grubunun satın alma güçleri ve yaşam tarzlarıyla paralel olarak, ihtiyaç ve beklentileri, harcama tercihleri, talep edecekleri ürün ve hizmetler, alışveriş alışkanlıkları, fiyata ve kaliteye karşı gösterecekleri hassasiyet farklı olacaktır. Örneğin zaman ve harcama gücü açısından görece zengin olan yaşlı tüketici grubu için birçok ürünü ve çeşidi aynı çatı altında bulabilecekleri, kolay erişebilecekleri, ilginç alışveriş deneyimleri edebilecekleri departmanlı mağazalar uygun olacaktır.

2.2.4. Teknolojik Çevre

Perakende sektöründe artan rekabet karşısında müşteri tarafından tercih edilebilir olmak, perakendecinin etkinliğini ve etkililiğini koruyabilmesi ile mümkün

olacaktır. Bu da günümüzde artan ürün ve hizmet kalitesinin yanında teknolojinin sağladığı kolaylıklar ile temin edilmektedir.

Teknolojinin sağladığı bilgi yönetimi sayesinde perakendeciler, planlama ve kontrol faaliyetlerinde etkinliği sağlayabilmektedirler. Perakende teknolojisi sayesinde işletmeciler, satışlar hakkında anında bilgiye erişebilmekte, satış olanaklarını çoklaştırabilmekte, tüketici taleplerine anında cevap verebilmekte, tutundurma faaliyetlerinin sonucunu derhal değerlendirebilmekte, stok maliyetlerini asgarileştirebilmekte, insan kaynağı ve dağıtım maliyetlerini azaltabilmekte ve fiyat politikalarının sonuçlarını kontrol edebilmektedirler. Ayrıca teknoloji sayesinde tüketiciye farklı kanallardan ulaşılabilirler, interaktif televizyon ve internet gibi. Tezin ilerleyen bölümlerinde globalleşme ile birlikte perakende teknolojisinde yaşanan gelişmelere ayrıntılı olarak değinilecektir.

İşte bu yararlarından ötürü hedef pazardaki teknolojik gelişmişlik düzeyi, tüketicilerin teknolojiyi kullanmaya ve kabullenmeye olan yatkınlıkları, internet kullanımı, evde televizyon sahipliği, e-ticaretin yaygınlığı gibi hususlar önceden değerlendirilmelidir.

2.3. Perakende Gelişim Teorileri

Toplumda yaşanan değişme ve gelişmeler doğrultusunda ortaya çıkan yeni ihtiyaç ve beklentileri karşılamak amacıyla güden perakende sektörü açısından değişim ve gelişim kaçınılmazdır. Tarihsel gelişme süreci incelendiğinde de bu gerçekliğin somutlaştığı görülebilecektir. Perakende sektöründeki bu hareketliliği ve dinamizmi açıklamaya çalışan birçok teori ortaya konmuştur.

Perakendeciliğin gelişimine ilişkin geliştirilmiş olan teorileri Brown üç ana gruba ayırmıştır.⁵²

- Döngüsel Teoriler: Değişimin ritmik bir şekilde gerçekleştiği, evrelerin tanımlanabilir ve ayırt edilebilir olduğu ve belirgin özelliklerin tekrarlandığı teorilerdir.

- Çatışma Teorileri: Mevcut örgütlerdeki perakende yapısındaki değişimin vazgeçilmez ögesinin kurumsal çatışmalar ile yeniliğe karşı verilen tepkilerden ibaret olduğu teorilerdir.

⁵² Kent ve Omar, a.g.e., s.51.

- Çevresel Teoriler: Bu teorilerde vurgu, perakendecinin faaliyet gösterdiği çevre üzerindedir ve değişim, çevrede oluşan gelişmelere karşı oluşturulan tepki olarak açıklanır.

2.3.1. Döngüsel Teoriler

Döngüsel teoriler, perakende kurumlarındaki gelişimin ritmik ya da döngüsel bir harekete dayandığı görüşü üzerine kurulmuştur. En çok bilinen iki teori mevcuttur. Bunlardan ilki değişime esas olarak fiyatın bulunduğu “Perakende Çember Teorisi”, diğeri ise sunulan ürün çeşidindeki genişleme ve daralmaya dayalı “Akordeon Teorisi”dir.

2.3.1.1. Perakende Çember Teorisi

Perakendecilikteki gelişimi ilk kez bir model üzerinden açıklamaya çalışan McNair, 1958 yılında modelini Avrupa ve ABD’deki perakende sektöründeki gözlemlerine dayanarak yaratmıştır.

Teori şöyle der:

“Pazara henüz giren yeni tipteki perakendeciler, düşük marjlar ve düşük fiyatlar ile alt seviyedeki bir noktadan başlangıç yaparlar ve daha sonra gelişerek yüksek fiyat ve yüksek hizmet anlayışını benimseyip geleneksel birer perakendeci olurlar. Buna göre yeni bir işletme formatı ile pazara giren perakendecinin, mevcut perakendecilerle baş edebilmesi için maliyetlerinin ve marjlarının yükselmesine izin vermesi gerekmektedir. Yeni perakendecilerin başarısı, onları var olan donanımlarını iyileştirmeye, daha fazla hizmet sağlamaya itecek ve bu da maliyetlerle birlikte, fiyatların da artmasına neden olacaktır. En sonunda yeni perakendeciler, mücadeleleri sonunda yerlerini aldıkları geleneksel perakendeciler ile benzer hale gelirler, olgunlaşırlar ve döngü yeni tipteki perakendecilerin pazara dahil olmasıyla tekrar başa döner.”⁵³

Perakende Çemberine göre, piyasaya verimlilikle ve düşük fiyatlarla girip yer edinen, tutarlı bir perakendeci, zamanla bu niteliğinin bir kısmını kaybedip, ürün

⁵³ Philip Kotler, Gary Armstrong (2005), *What is Retailing?*, Marketing Through New Media, Erişim: 18.12.2005, <http://tolearn.net/marketing/retailing.htm>.

karması ve müşteriler açısından gelişip büyür ve arkasından gelen yeni rakiplerin düşük fiyatlarıyla rekabet etmek durumunda kalır.⁵⁴

Aşağıdaki şekilde teorinin aşamaları görülebilecektir. Şekilde perakendecilerin bu üç basamaklı gelişim sürecindeki hareketleri tanımlanmıştır. Aşamalar ilk giriş / yeni giriş -innovative-, geleneksel –traditional-, olgunluk –mature- şeklindedir. Giriş evresinde perakendeci pazara yepyeni bir işletme formatıyla girerek, müşteriye sınırlı miktarda ürünü, düşük fiyat ve minimum hizmet ile sunar. Bu evrede perakendeci stratejik olarak düşük kâr marjıyla hareket etmektedir, perakendeci ancak bu şekilde fiyatlarını rakiplerden düşük tutarak, pazara nüfuz edebilecektir.

Bu yeni formatla pazarda başarı elde eden perakendeciyi gören diğer rakipler, zaman içinde onu taklit etmeye başlayacak ve giriş evresinin sonunda pazarda yeni işletme formatıyla iş yapan birçok perakendeci bulunacaktır.

İkinci aşamaya gelindiğinde, perakendeci daha fazla hizmet ve buna dayalı olarak daha yüksek fiyat düşüncesiyle artık geleneksel bir perakendeci olmaya başlayacaktır. Ürün hattının genişliği ve derinliği arttırılacak, müşterilerin alışverişlerini daha rahat ve hoş bir ortamda yapabilmeleri için mağaza içinde koridorlar genişletilecek, dinlenme alanları oluşturulacak, alışveriş sepetlerine alışveriş arabaları eklenecek, ödeme ve teslim kolaylıkları sağlanacak, reklama daha fazla önem verilecektir. Tüm bunlar perakendecinin fiyat düzeyini ve kâr marjını yükseltecektir.

Bu evrede hedef müşteri grubu da fiyat hassasiyeti yüksek olan düşük gelir grubuna dahil tüketiciler olmaktan uzaklaşacak, orta ve yüksek gelir grubundan tüketicilere hitap edilecektir. Yükseliş evresinin zirvesinde perakendeci, yüksek satış hacmine, pazar payına ve kârlılığa ulaşacak ve perakende pazarlama karması daha sofistike hale gelecektir.

Zaman geçip çark döndükçe, perakende formatı olgunlaşma evresine girecek ve rekabet açısından kolayca yara alabilir hale gelecektir. Perakendeci bu dönemin başında her ne kadar güçlü bir nakit akışına ve yüksek kârlara sahipse de artan rekabet karşısında, yükselen maliyet ve fiyatlar arasında kâr marjı erimeye başlayacaktır. Sonuç olarak bazı perakendeciler sadece kalite üzerinde odaklanacak ve fiyatı göz ardı edeceklerdir. Diğer tarafta başka perakendeciler de faaliyet

⁵⁴ Supply Chain Digest Editorial Staff, *Wheel of Retailing Continues, as Wal-Mart Starts to Move Upstream*, Erişim: 18.12.2005, <http://www.scdigest.com/assets/newsviews/05-09-23-2.cfm>.

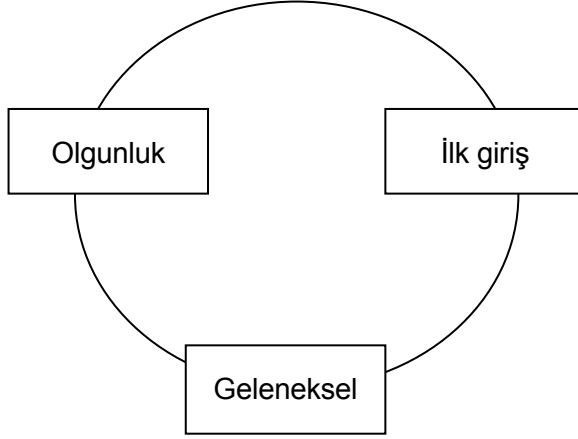
giderlerini ve fiyatlarını düşük tutmak pahasına yüksek kalite ve hizmet anlayışını terk edeceklerdir. Bu dönemde perakendeci kurumlar pazar paylarını ve kârlılıklarını yitirmeye başlayacaklardır. Tüm bu koşullar artık cazibesini yitiren bu işletme formatından uzaklaşılmasına ve yepyeni bir formatla yeni bir perakende çemberinin oluşmasına zemin hazırlayacaktır ve çark yeni bir işletme formatıyla pazara giren, yeni bir perakendeci ile yeniden dönecektir.

Bu döngüdeki aşamalar arası geçiş hızı oldukça kısalmıştır. Rekabetin bu denli yoğun olduğu günümüz piyasa koşullarında başarılı olmak için, geleceğin perakendecileri pazardaki hedef segmentleri çok iyi seçmeli ve tanımlamalı ve ona göre pazarda güçlü bir şekilde konumlanabilmelidir. Fakat perakende formatlarının yaşam döngüsünün çok kısaldığı hiçbir zaman akıldan çıkarılmamalıdır. Esasen perakendeciler, kârlılığı ve pazarda geniş bir pazar payını kendilerine sağlayan işletme formatını ve stratejisini bulduklarında arkalarına yaslanıp, bu şekilde devam etme lüksüne sahip değildirler, devamlı olarak yeniliklerin takip edilmesi ve bunların adapte edilmesi muhakkaktır.

Çember teorisine ilişkin en önemli sorun, teorinin perakendedeki değişimi evrensel geçerliliği olacak şekilde açıklayabilmesine dair beklentilerin var olmasıdır. Oysa böyle bir beklenti yersizdir, çünkü çok çeşitli perakende tipleri bulunmaktadır. Bu perakende tiplerinden bazıları, çemberdeki gelişim sürecini izlerken -süpermarket, departmanlı mağazalar gibi-, bazıları doğası gereği, başlangıçtan itibaren çemberdeki olgunluk evresinde faaliyetlerini sürdürmektedir – alışveriş merkezi, özellikli mağazalar, vs.⁵⁵

⁵⁵ Kent ve Omar, a.g.e., s.53.

Şekil 2: Perakende Çember Teorisi



(Kaynak: ALEXANDER, 1997; 111)

Perakende Çember Teorisini departmanlı mağazaların doğuşu ve geçirdiği evrimleri açıklamak için kullanılabilir. Hollander (1960), McNair ve May'in (1978) makalelerine göre, ABD'de departmanlı mağazacılık küçük ölçekli bir perakende kurumu olarak ortaya çıkmıştır. Çarka giriş evresinde, departmanlı mağazalarda finansal açıdan sabit ve operasyonel maliyetlerden yapılacak kısımlar ile ürünler düşük fiyatlarla müşteriye sunulabilmiştir. Daha sonra toptancılarla işbirliği içine girilerek yüksek miktarlara alım yapılarak, fiyat iskontosundan da yararlanılmıştır. Malların devir hızını yüksek oluşu da katlanılan maliyeti azaltmıştır. Departmanlı mağazalar, çemberde ikinci evreye geldiğinde, müşterilerine daha fazla hizmet ve daha çok kolaylık sunmaya başlar hale gelmişlerdir. Bu değişimi lüks tüketim mallarının mağazada satılması izlemiştir. Tüm bunlar maliyetlerin ve fiyatların yükselmesine neden olmuştur. Aynı dönemde kira masraflarında da artış gözlenmiş, bu da ürün fiyatlarına yansımıştır.

Artan otomobil sahipliği ve ulaşım olanaklarının iyileşmesi, tüketicileri yerleşim bölgelerinin dışında kurulan, park yeri sorununun yaşanmadığı alışveriş merkezlerine gitmeye yöneltmiştir. İşte bu sırada şehir merkezlerinde kurulu olan departmanlı mağazalar rekabet açısından zayıf konuma düşmüşlerdir. 1920'lerin sonlarından 1950'lerin ortalarına dek, departmanlı mağazalar binalarını yenilemeye, mağazalarını modernize etmeye ve yeni rakipleriyle mücadele edebilmek için tezgahta servis anlayışını terk edip self-servise yönelmişlerdir. 1970'lerin ortalarında ise birçok

departmanlı mağaza, şehir merkezi dışında kurulan alışveriş merkezlerine taşınmışlardır.⁵⁶

2.3.1.2. Akordeon Teorisi

Hollander, 1960 yılında ortaya attığı Akordeon Teorisi ile perakendedeki gelişimi, ürün kategorilerinin sayısındaki döngüsel değişim trendi ile açıklamaya çalışmıştır. Ürün hattının geniş-dar-geniş şeklindeki hareketi, teoriye adını vermiştir. Hollander, kurduğu modelde örnek olarak ABD'deki genel mağazaları, drug store, süpermarketleri, bölümlü mağazaları ve indirim mağazalarını ele almıştır. Bu perakendeci kurumlardaki ürün çeşitliliğinin tarihsel değişimi, teorideki şekilde gerçekleşmiştir.

Teoriye göre perakendeci, faaliyete başladığı ilk dönemde geniş ama derin olmayan bir ürün hattıyla pazardaki yerini alır. Bu dönemin başlarında perakendeci kurum adeta bir genel mağaza şeklindedir. Zaman geçtikçe ve müşteri ihtiyaç ve beklentileri doğrultusunda, perakendeci belirli bir alanda uzmanlaşarak, sınırlı bir ürün dizisini, daha çok çeşit sunarak derinleştirecek ve ihtisas mağazası haline dönüşecektir. İlerleyen dönemlerde de bunu ürün hattı oldukça geniş ve derin olan, birçok ürünün ve çeşidinin sunulduğu ve stokların arttığı genel nitelikli mağazalar tekrar ortaya çıkacaktır.

Teori temelde perakendeci kurumların gelişim süreçlerinde önce genel mağaza niteliklerine uygun olarak geniş fakat sığ bir ürün çeşitliliğine sahip olduklarını, sonra müşterinin değişen ihtiyaç ve talepleri ile ortaya çıkan uzmanlaşmayla birlikte ürün hattının daraldığını ve sonra da tekrar genel olana geri dönüş yaşandığını ortaya koymaktadır.

Modelde, genel mağazalar, departmanlı mağazalar ve alışveriş merkezleri geniş ürün hattına sahip olan perakendeci kurumlara örnek olarak gösterilirken, zaman içinde ortaya çıkan ihtisas mağazalarını ve butikleri de dar, fakat derin bir ürün hattını bünyesinde barındıran perakendeci kurumlara örnek gösterilmektedir.

Teorinin somutlaştığı bir örnek de şu şekilde verilebilir. 1800'lü yıllarda en yaygın perakendeci kurum olan genel mağazaların yerini, 1900'lerin başlarında belirli ürünleri, geniş bir çeşit yelpazesıyla müşteriye sunan departmanlı mağazalar almış;

⁵⁶ Sook-Hyun Kim, "The Model for the Evolution of Retail Institution Types in South Korea", Doktora Tezi, Virginia State University, ABD, 2003, s.15-16.

daha sonra da II. Dünya Savaşı ve sonraki zamanlarda geniş bir ürün hattını, yine bol çeşitle destekleyen mass merchandiser'lar ortaya çıkmıştır. ABD'deki departmanlı mağazacılar başarılı oldukça ürün hatlarını genişleterek, otomobil parçaları, elektronik ev aletleri gibi ürünleri de satışa sunmaya başlamışlardır. 1900'lerin sonunda bu mağazalar, genişleyen ürün dizleri sonucunda artan operasyon maliyetleri neticesinde, kârlılığı olmayan ürünleri ürün hattının dışına çıkarmaya başladılar. Bunların birçoğu, sonunda sadece belirli ürünleri satışa sunan -ev tekstili ve hazır giyim gibi- işletmeler haline geldiler.⁵⁷

2.3.2. Çatışma Teorileri

Değişim, perakendeciliğin ayrılmaz bir parçasıdır. Bu değişim, perakendeciliğin bünyesinde bulunan ve kimi zaman daha fazla ön plana çıkan bir çatışmanın ürünüdür. Çatışma, özellikle geniş perakende kategorilerinde ve aynı işletme formatını uygulayanlar arasında daima mevcuttur. Kimi zaman kurumlar arasında kimi zaman da kurum içinde vuku bulur.

Perakendecilik sektörü olarak, sürekli bir şekilde yeni gelişen işletme tipleri ile eskileri arasındaki mücadeleye tanık olmaktadır. Ticari çevrelerde perakendeci ne kadar yenilikçi olursa, rakiplerin de bu yeniliklere uyum sağlayabilmesi o denli güç olacaktır, düşüncesi hakimdir.

Değişim karşısında işletmelerin geliştirdikleri reaksiyonlar ve değişime uyum süreci dört aşamadan oluşmaktadır:⁵⁸

1. Şok: Bu evrede perakendeci, yenilik karşısında panik halinde, gelişigüzel tepkiler vermektedir. Yeni işletme formatı, alt edilmesi güç bir tehdit olarak görülmekte ve bu yeni rakiple baş edilemeyeceği düşüncesi hakim olmaktadır. Bu dönemde gösterilecek tepkiler, sağlıklı kararların ürünü olmayacaktır.

2. Savunma ve geri çekilme: Bu evrede de perakendeciler kendilerini, tehdit altında görmekte dirler. Yalnız burada söz konusu değişimi yaratan unsurları tanımlamaya gitmekten kaçınma ve değişime karşı bir direniş görülmektedir. Perakendeci, sektördeki mevcut pozisyonunu koruyabileceği yolları aramakta, öte tarafta da uzun vadede değişimin yaratacağı sonuçlarla baş edebilmek için gerekli olan stratejik planlama kararları almaktan uzak durmaktadır.

⁵⁷ Kim, a.g.e., s.18-20.

⁵⁸ Nicholas Alexander, **International Retailing**, Blackwell, Oxford, 1999, s. 115.

3. Kabul ve tanıma: Perakendeci artık tehdidin ve yaratacağı sonuçların ayrımına varmış ve durumu kabullenmiştir. Mevcut olanaklarıyla bu yeniliğe uyum sağlayamayacağını anlamıştır. Bu noktada işletmenin karşı karşıya olduğu gerçeklerin neler olduğu mercek altına alınacaktır. Örgüt içindeki liderlik ve planlama özellikleri sayesinde, firma varlığını koruyabilmelerini sağlayacak hamlelerin neler olduğunu ortaya koyacaktır.

4. Değişim: Bu evrede perakendeci, yeni formatı, sektörde yarattığı ve yaratacağı değişimi, rekabeti etkileme düzeyini ve diğer tüm özelliklerini kavramış ve bu yeni oluşan ortamda kendi için en uygun yeri temin etmek için etkin bir planlama sürecinin de desteğiyle çalışmaktadır. Değişim kabullenilmiş ve gereği yapılmıştır.

Sonuç olarak perakende sektörünün aktörleri, bu piyasada oluşabilecek her türlü değişimi ve yeniliğin yaratacağı sonuçları göğüsleyebilecek direnç ve gücü sahip olmalıdır. Aksi halde rekabet gücünü yitirmiş bir işletme olarak pazardan çekilmek zorunda kalacaktır.

Değişim ya da bir işletme formatının bir pazardan başka bir pazara aktarımı, sadece o pazarda bu yeni formatın kabul görmesi şeklinde olmayabilir. Gist'in (1958) ortaya koyduğu Diyalektik Model'e göre, yeni işletme formatının özellikleri, pazardaki mevcut formatla sentezlenerek ortaya yepyeni bir işletme formatı çıkabilecektir.

1990'ların İngiltere'sinde Diyalektik Teori'nin bir örneği olabilecek, indirimli departmanlı mağazacılık kavramı ortaya çıkmıştır. Perakende pazarında indirim mağazacılığı kavramının tanıtılmasıyla, pazardaki mevcut perakendeciler sahip oldukları bilgi ve deneyimi, bu yeni formatla aynı potada eriterek ortaya indirimli departmanlı mağazalarını çıkarmışlardır. ASDA bu şekilde, DALES'i kurmuştur.

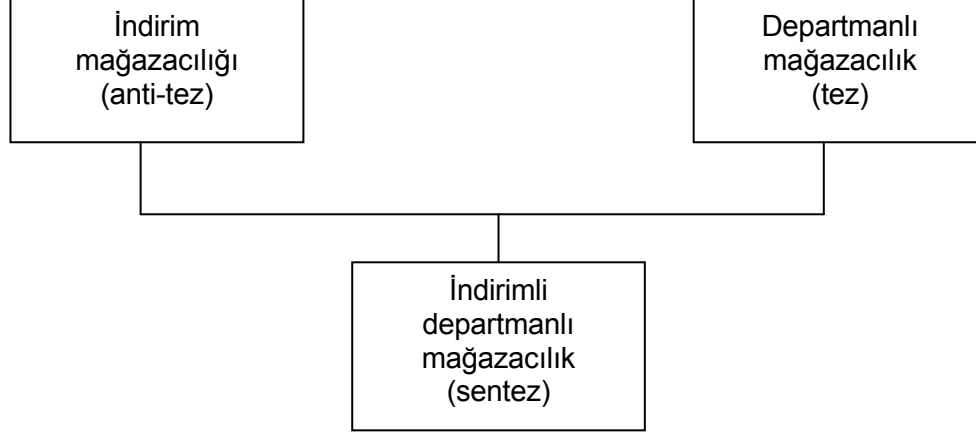
Diyalektik teoride taraflar şöyledir: ⁵⁹

- Halihazırda pazarda faaliyet gösteren perakendeci kurum (tez),
- Mevcut perakende kurumlarından daha rekabetçi özellikleri taşıyarak pazara giren yeni perakendeci kurum (anti-tez)
- Mevcut perakendeci rekabet gücünü artırabilmek için yeni perakendeci kurumun özelliklerini taklit edip, farklılığı oluşturan yanlarını kendi bünyesine katınca ortaya yeni bir işletme formatı çıkacaktır. (sentez)

⁵⁹ Alexander, a.g.e., s.116.

Bir başka deyişle, birbirleriyle çatışma halinde olan iki taraftan biri, üstün olanın fark yaratan ve onu rekabette güçlü hale getiren özelliklerini alır ve ortaya daha rekabetçi, daha güçlü yepyeni bir işletme formatı çıkarır.

Şekil 3: Diyalektik Model



(Kaynak: ALEXANDER, 1999; 116)

Brown (1987) da Diyalektik Modeli kullanarak indirim mağazacılığı kavramının doğuşunu açıklamaktadır. Ona göre indirim mağazaları, departmanlı mağazalar ile toptan mağazaların bir sentezidir. İndirim mağazaları, çok sayıda ve çeşitte malı, tek bir çatı altında toplayarak, çeşitli bölümlere ayırdığı mağazada nihai tüketiciye satmaktadır (Departmanlı mağazanın özelliği). İndirim mağazalarının bir başka özelliği de mağaza içinde sunulan hizmetleri asgari düzeyde tutarak fiyatları düşürmesidir (Toptancı mağazaların özelliği). Teoriye göre, 1950'li yıllarda indirim mağazacılığı kavramı perakende pazarıyla tanıştığında, bu yeni perakende kurumu söz konusu iki kurumun sentezi şeklinde algılanmıştı.⁶⁰

2.3.3. Çevresel Teoriler

Çevresel teorilerde, perakendecilikteki gelişimin ve değişimin temelinde, perakendecinin hitap ettiği pazardaki ekonomik, sosyal, demografik, teknolojik ve yasal çevre ile rekabet ortamında yaşanan değişime ayak uydurma çabası yatmaktadır.

Perakendeci değişen çevresel koşullarla birlikte farklılaşan müşteri ihtiyaç ve beklentilerine cevap verebildiği sürece varlığını koruyabileceğinden, sürekli olarak

⁶⁰ Kim, a.g.e., s.23.

yeni arayışlar içine girmiş ve yeni perakende kurumların doğmasını temin etmiştir. Burada değişimin ve gelişimin altında yine, değişim itici güç olarak bulunmaktadır.

Tablo 3: Çevresel Değişkenler

	Tüketiciler	Ekonomi	Teknoloji	Sosyal	Kültürel	Yasal	Rakipler
Gist (1968)	√		√				√
Blizzard (1976)		√	√	√	√	√	√
Oren (1989)	√	√		√	√		√
Brown (1987)	√	√	√	√	√	√	

(Kaynak: KİM, 2003; 23)

Yukarıda bulunan çevresel değişkenler tablosunda sol sütunda bulunan isimler, perakendecilikteki gelişim ve evrim üzerinde çalışmış bilim insanları olup, yaptıkları çalışmalarda dikkate aldıkları değişkenler de karşılardaki satırlarda işaretlenmiştir.

Gist (1968), çevresel değişkenlerin pozitif bir şekilde perakende kurumlarını etkilenmesi halinde, perakende evriminin gerçekleşeceğini savunmuştur. Perakendeciler açısından uygun ve istenilen bir ortamın varlığı, perakendeci kurumun çevreye adaptasyon yeteneğini kuvvetlendireceğini ortaya koymuştur. Brown (1987), Oren (1989) ve Stevens (1975) da perakendecinin adaptasyon kabiliyetinin çevresel koşullara, özellikle teknolojik ve ekonomik çevredeki değişime bağlı olduğunu ifade etmişlerdir. Pek tabii bu kabiliyet de perakendeci kurumların gelişim ve evrimindeki başarıyı etkileyecektir. Çevredeki değişime reaksiyon olarak, en sonunda bir perakendeci kurum doğacaktır.

Çevresel teoriyi kullanarak, zincir mağazaların doğuşunu açıklamak mümkündür. Zincir mağazalar 1930'lu yıllarda depresyon döneminde ABD'de ortaya çıkmıştır. Bu perakendeci kurumun sayısı, diğer perakendeci kurumlarla sağlanan satın alma ve birleşmeler ile artış göstermiş ve bu sayede yapılan yüksek hacimli satın almalar ile müşterilere düşük fiyatla ürün sunabilme imkanı yaratılmıştır. Uydu kentlerin büyümesi, otomobil sahipliğinde gözlenen artış zincir mağazaların ortaya çıkışında önemli çevresel etkenler olarak görülmüştür. Çünkü zincir mağazalar coğrafi olarak uydu kentler üzerinde yayılmışlardır. Tüketiciler, ulaşım olanaklarının gelişmesi ve otomobil sahipliği ile uzak noktalarda kurulu bu mağazalara gidip alışveriş yapmaya başlamışlardır. Bu perakende formatının başarılı olmasındaki bir başka

husus da depresyon dönemini yaşayan bir ekonomi içindeki tüketicilerin, fiyat hassasiyetlerinin üst noktada olmasıdır.⁶¹

2.4. Perakendecilikte Uluslararasılaşma

Dağıtım kanalında nihai tüketicilere ulaşırken son basamağı teşkil eden perakendeciler, ihtiyaç duyulan ürünleri bizzat tüketicinin tasarrufuna, tüketicinin istediği yerde ve zamanda sunmaktadırlar. Ulusal sınırların içerisinde yeterli gelişimi sağladıktan sonra, gelişimlerini genişleme ile sürdürmeyi hedefleyen perakendeciler, çeşitli şekillerde uluslararasılaşmaya başlarlar. Bu şekilde farklı coğrafyalarda, farklı tüketici gruplarına hitap eder hale gelirler. Bu hareketin adı uluslararasılaşmadır.

Genel açıdan uluslararasılaşma, işletmeler için uluslararası alanda ortaya çıkan fırsatlar ve riskler bütünüdür. Uluslararasılaşma arttıkça fırsatlar ve riskler de artar. Bu çerçevede uluslararasılaşma süreci ise işletme için, fırsatların artırılması ve çeşitlendirilmesi, karşılığında ise risklerin dağıtılıp minimize edilmesi çabalarını ifade eden aşamalarıdır. Bu aşamalar ihracatla başlar, doğrudan sermaye yatırımına kadar uzanır.⁶²

Mikro bazda uluslararasılaşma, bir işletmenin kurduğu ilişkiler sonucunda ulusal sınırları aşacak şekilde gerçekleştirdiği her türlü faaliyet olarak genel bir çerçevede ele alınabilir. Burada artan bir şekilde işletmenin uluslararası operasyonlara katılımı gözlenmektedir.

Uluslararasılaşmanın makro etkileri de işte bu noktada ortaya çıkmaktadır. İşletmenin uluslararası operasyonlara katılım düzeyinin ve şeklinin artmasıyla, uluslararasılaşma basamaklarında ilerlerken, uluslararası ticaretin de hacminde bir yükselme kaydedilecektir. Bu süreçte işletmenin faaliyetlerinin hacminin artmasıyla, organizasyonda da genişlemeye ihtiyaç duyulacaktır. Dolayısıyla uluslararasılaşma ile firmanın pazara giriş şekline istinaden örgüt yapısında değişimlerle gözlenecektir.

2.4.1. Uluslararasılaşmanın Nedenleri

Perakende sektöründe yaşanan uluslararasılaşmanın nedenlerini açıklamadan önce vurgulanması gereken birkaç nokta bulunmaktadır. Bir perakendecinin ulusal sınırların dışına çıkabilmesi, onun yerel pazarda edindiği başarıya, deneyime ve

⁶¹ Kim, a.g.e., s.24-25.

⁶² Tolga Yazıcı, "İşletmelerde Uluslararasılaşma Süreci", Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniv. Sos. Bil. Enstitüsü, İzmir, 2001, s.22.

gücüne bağlıdır. Bu anlamda günümüzün uluslararası alanda boy gösteren perakendeci kurumlarına bakıldığında, sanayileşme düzeyi yüksek, güçlü ve etkin bir şekilde işleyen bir dağıtım sistemine sahip ülkelerden çıktığı görülmektedir.

Sanayileşmenin beraberinde, artan kentleşme oranı, yükselen eğitim düzeyi, kamuya ilişkin politikalar, nüfusun sosyo-ekonomik yapısındaki değişimler ve kültürün de etkisiyle tüketim mallarına olan talep artmış, bu durum öncelikle üreticiyi ve daha sonra da gelişen ve büyüyen üreticinin, ürünlerinin akışına yönelik beklentilerini en üst düzeyde gerçekleştirebilecek perakendeciyi etkilemiştir. Bir diğer deyişle, üreticilerin ölçeğindeki genişleme ve gelişim, perakendecilerin de gelişimini etkilemiş ve merkezi satın alma yapabilecek, üreticinin pazarlama faaliyetlerine uyum sağlayabilecek, daha güçlü ve esnek yapıda, büyük ölçekli perakendecilerin oluşmasına neden olmuştur. Bu, aynı zamanda dağıtım kanalında uzmanlaşmaya ve gelişime zemin hazırlamıştır.

Pazarda perakendeci ve üretici arasındaki ilişkiler, dağıtım kanalında yaşanan gelişmeler ve toptancıların arka plana itilmesiyle birlikte daha sıkı ve birbirini yönlendirir bir nitelik kazanmıştır. Üreticinin büyümesi ve hatta ulusal sınırların dışına açılması, perakendeciyi de büyümeye ve farklı perakendecilerle işbirliğine yöneltmiştir. Sektörde yaşanan bu dinamizm, perakendeciyi yeni koşullara kolayca uyum sağlayabilecek bir esnekliğe sahip olmaya ve tek bir bağımsız mağazadan zincir mağazacılığına yöneltmiştir.

İşte bu nedenledir ki bugün birçok global perakendecinin kökeninin, sofistike ve etkin bir dağıtım sistemine sahip, kentleşme oranı ve eğitim düzeyi yüksek, sanayileşmiş toplumlara ait olduğu görülmektedir. Bu perakendecilerin birçoğunun kendi ülkelerinde de perakende zincirleri oluşturduklarını da görmekteyiz. Bugün ülkemizde de faaliyetlerini sürdüren Tesco, Metro, Carrefour gibi perakendeciler, bu söylemimize örnek teşkil etmektedir.

Şimdi perakendecilerin uluslararasılaşma kararına etki eden faktörleri inceleyelim. Perakendeciler türlü nedenlerden dolayı uluslararası alanda genişleme kararı almaktadırlar. Bu nedenler arasında başlıca şunları sayılabilir:

- Ulusal pazarın doyuma ulaşmasıyla birlikte, büyüme potansiyelinin düşük düzeyde kalması

Yerel pazarın firmanın ürün ve hizmetlerine doymuş olması ve yeni üretim teknolojilerini uygulamak için dar gelmesi şirketleri yeni pazarlar aramaya dolayısıyla uluslararasılaşmaya yöneltmektedir. Bu yatırımlara literatürde "taarruz yatırımları" denilmektedir.

Perakende sektöründe pazarın doyuma ulaşması, perakende işletme formatının pazar içinde yaşam eğrisinde olgunluk evresine ulaşması ile paralel gelişir. Çok fazla yaygınlık kazanmış bir işletme formatı, işletme sahiplerinin hedefledikleri büyüme potansiyelinin sınırlı düzeyde kalmasına ve büyüme ve gelişmede belirli bir tikanıklığa yol açacaktır. Bu noktada işletmeler, ya yeni bir işletme formatını uygulayacak ya da mevcut formatı, henüz bu işletme tipiyle tanışmamış pazarlarda uygulayacak ve böylece hedef pazarını ulusal sınırların dışına çıkarmış olacaktır.

Bir başka deyişle, bir pazarda tüketicilere sunulan her ürünün nasıl bir ürün yaşam eğrisi mevcut ise ve bu eğri üzerinde hazırlık (tanıtım-başlangıç) aşaması, büyüme, olgunluk ve gerileme aşamaları yaşanıyorsa, perakende işletme formatında da aynı eğri üzerinde hareket söz konusudur. Asıl olan ve işletme sahibinin büyüme ihtiyacını giderebilecek çözüm, sahip olunan ve başarısı kanıtlanmış işletme formatını, ürün yaşam eğrisinin henüz başlangıç evresinden hedef pazara sunmak ve yüksek kârlılıktan da faydalanabilmektir.

Dünya perakende devi Wal-Mart'ın doymuş Amerikan pazarında büyüme ihtiyacını karşılayamayıp, aynı format ile Meksika ve Çin gibi henüz bu formatla tanışmamış, gelişmekte olan ülkelere girmesi bu modele örnek gösterilebilir.

- Yatırım riskini azaltma ihtiyacı

Uluslararası pazarlara yönelme kararı alan firmaları bekleyen çeşitli riskler mevcuttur. Bunlardan biri olan politik risk, firmanın o ülkedeki faaliyetlerinin akışını ve kârını olumsuz yönde etkileyecek nitelikteki, politik güçlerin neden olabileceği köklü değişikliklerin ortaya çıkma ihtimalini ortaya koymaktadır. İşte politik riskin değerlendirilmesinin yapılabilmesi için ülkedeki politik çevrenin tanınması gerekir. Diğer risk türleri ise ekonomik ve yasal risktir. Yasal risk, ülkedeki mevcut hukuk sisteminin, yatırımcının maddi ve gayri maddi hakları ile sözleşmeden doğan haklarını yeterince koruyamamasından doğabilecek bir risktir. Ekonomik risk ise, firmanın o pazarda yapacağı yatırımından beklentisinin gerçekleşmesini olumsuz yöne etkileyecek olan ekonomik çevre faktörlerinin yaratacağı riski ifade etmektedir.

Bu riskler dahilinde temkinli bir şekilde hareket etmek anlamına gelebilecek yatırım riskini azaltma ihtiyacı, yumurtaların hepsini aynı sepete koymamak ile ifade edilebilir. Bu konuya bir perakendeci gözüyle bakıldığında, uluslararası alanda yatırım yaparken hedef pazardaki mevcut ve potansiyel tüketici talebinin boyutları, pazardaki rekabetin ve kârlılığın boyutları, pazardaki yasal ve politik çevrenin istikrarlı bir manzaraya sahip olması, geleceğe yönelik uzun vadeli amaç ve hedefler dikkate

alınması gereken hususlardır. Bu hususların değerlendirilmesinin ardından, azami kârlılığa ve güvenceye sahip olabilmek, söz konusu pazar için tespit edilen uzun vadeli hedeflere ulaşabilmek için, işletme yöneticisi farklı pazarlarda, farklı ölçek, format ve stratejileri benimseyerek hareket etmek durumundadır.

Bir pazar içerdiği risk faktörleri açısından değerlendirildiğinde Tablo 4'te özet olarak yansıtılan göstergeler mercek altına alınacaktır.

Tablo 4: Hedef Pazar Analizinde Kullanılan Göstergeler

<u>Ekonomik Göstergeler</u>	<u>Politik Göstergeler</u>	<u>Sosyal Göstergeler</u>
GSMH	Komşularla ilişkiler	Kentleşme
GSMH'nin sektörel bileşenleri	Askeri ve siyasi kontrol	Etnik grupların varlığı
Kişi başına düşen GSMH	Devlet müdahaleciliği	Etnik ayrılıklar
Büyüme oranı	Devletin meşruluğu	Toplumdaki bozulma derecesi (rüşvet, ahlaki değerlerin zayıflaması, vs.)
Enflasyon	Yönetim şekli	
İşsizlik oranı		
Dış borçlar		
Yabancı sermaye hacmi		
Dışa bağımlılık derecesi		

(Kaynak: TEPSTRA ve SARATHY, 1993; 52)

Yatırımlarını çeşitlendirme yoluyla, yatırım riskini azaltma kararını almış bir şirket olarak 1970'li yıllarda Belçika'da bir aile şirketi şeklinde faaliyet gösteren gıda perakendecisi DELHAIZE şirketi örnek verilebilir. DELHAIZE-, yatırımlarının tamamını Avrupa'da yapmama kararı almış ve Amerikan pazarına girme hedefini koymuştur. Bu hedef doğrultusunda, Amerika'da Food Lion süpermarket zincirini satın alarak pazara ilk adımını, mevcut formatı devam ettirerek atmıştır.⁶³

- Yurtiçinde genişlemenin yasal açıdan mümkün olmaması

Perakende işletme tiplerinde de belirttiğimiz üzere, bir ülkede tüketici alışkanlıklarına, yaşam standartlarına, satın alma güçlerine, kültürel özelliklerine, ihtiyaç ve beklentilerine göre bir çok tipte ve ölçekte perakende işletme tipi pazarda kendine yer bulabilir. Sektörün tarihsel gelişimini de incelediğimizde ilk başlarda

⁶³ Brenda Sternquist, **International Retailing**, Michigan State University, Fairchild Publication, NY, 1998, s.11.

gördüğümüz küçük ölçekli işletmelerin yerini zamanla, süpermarket, hipermarket, vb. gibi büyüyen ve hem hizmet hem de fiyat anlamında daha fazla rekabet gücüne sahip işletmeler almıştır. Bugün hâlâ küçük ölçekli perakendecilerin var oluşu, tamamen tüketicilerin alışveriş alışkanlıkları, yaşam tarzları ve kültürel özellikleriyle ilgilidir. Örneğin alışveriş merkezi kavramıyla ülkemizde en önce tanışan İstanbul'da hâlâ bakkallar mevcudiyetlerini devam ettirebilmeyi başaramışlardır.

Dünyaya baktığımızda da küçük ölçekli perakendeciyi en fazla koruyan ve bunu yasalarla destekleyen ülke olarak Japonya'yı görebiliriz. Japonya'daki perakende pazar yapısını incelediğimizde, alışverişlerini günlük olarak ve en yakınında bulunan küçük perakendecilerden yapma alışkanlığına sahip Japonlar'ın bu özellikleri nedeniyle, dağıtım kanalında en fazla yeri perakendecilerin kapladığını ve bunların da daha çok küçük ölçekli olduklarını gözlemlemekteyiz.

Japonya'da *Daiten Ho* adını verdikleri büyük ölçekli perakende mağazalara ilişkin yasada, 1000 m²'den fazla alana sahip mağazaların kuruluş ve açılış koşulları yer almaktadır. Yasaya göre, bir yatırımcı büyük bir mağaza açmak için bölgedeki ilgili mercie başvurduğunda, verilecek karar üzerinde bölgedeki küçük ölçekli perakendecilerden alınan görüşler etkili olmaktadır. Yakınlarında rekabet etmeye zorlanacakları yeni bir işletmeyi arzu etmeyen küçük işletmeler nedeniyle, geçiş sürecini uzatma durumu ortaya çıkıyor ve sonuç olarak yeni bir mağazayı açabilmek için 10 yıllık bir zaman zarfının geçmesi gerekiyordu. Uzun yıllar boyunca ABD'den gelen yoğun baskılar sonrasında, Japonya bu yasada birtakım iyileştirmeler yaparak, en sonunda açılış sürecini 18 aya kadar indirmiştir.⁶⁴

Türkiye'deki durumu incelediğinde ise günden güne perakende pastasındaki payları daralan küçük ölçekli geleneksel perakendeci işletmelerin, büyük ölçekli mağazalarla rekabet güçlerinin oldukça kısıtlı olduğunu görülmektedir. Gelişen teknoloji ve müşteri memnuniyetinin odak noktasında bulunması nedeniyle gerek düşük fiyatlarla, gerek alışveriş sırasında sunulan, müşterinin mağazada geçireceği süreyi uzatacak ve bundan keyif almasını sağlayacak her türlü hizmet nedeniyle, rekabet edilmesi gittikçe güçleşen büyük mağazalara karşı ayakta kalabilmelerinin temel sebebi, Türk halkının tüketim alışkanlıkları ve bakkalların tüketicinin çok yakınında konumlanmış olmasıdır. Bunun yanında ülkemizde de KOBİ'lerin sermayeyi tabana yaymada önemli bir araç olduğu ve işsizliği azaltıcı etkisinin olduğu bilinciyle

⁶⁴ Sternquist, a.g.e., s.11.

yaklaşıldığı içindir ki küçük ölçekli perakendecileri korumaya yönelik yasal düzenleme çalışmaları mevcuttur. Tüketim Maddeleri ve İhtiyaç Malzemelerinin Satışıyla İştigal eden Büyük Mağazalar Hakkında Kanun Tasarısı bu çalışmalardan biridir. Lakin perakende sektörü, Türkiye'nin yabancı sermaye açısından daha cazip hale gelmesiyle birlikte daha fazla yabancıların ilgisinin yöneldiği bir sektör haline geldiği içindir ki küçük ölçekli perakendecileri koruyabilecek net bir yasal çözüme ulaşamamıştır. Büyük Mağazalar Kanunu Tasarısının ⁶⁵ amacı, büyük mağazaların kurulmaları ve ticari faaliyette bulunmaları ile denetlenmelerine ilişkin usul ve esasları düzenlemektir.

Bu Kanun, hangi ad altında olursa olsun il, ilçe ve belde belediyeleri sınırları içinde kalan dört yüz metre kare üzerinde satış alanına sahip, büyük mağazaları kapsamaktadır. Kanun tasarısının yatırımcıları en çok ilgilendiren kısmı olan kuruluş izni ile ilgili hükümleri üçüncü, dördüncü ve beşinci maddelerde belirtilmiştir. Buna göre,

- Büyük mağazaların kuruluşuna, valilik veya valiliğin teklifi üzerine Bakanlık tarafından izin verilir. Kuruluş izninin alınması diğer kanunların zorunlu kıldığı izin ve ruhsatların alınması yükümlülüğünü ortadan kaldırmaz.

- Kuruluş iznini almayan projelere, belediyeler tarafından ruhsat verilmez ve bu projeler teşvik kapsamına alınmaz. Kuruluş iznini vermekle yetkili merciler ise, satış alanının büyüklüğüne göre tespit edilmiştir. Satış alanı üç bin metre kareyi geçmeyen büyük mağazaların kuruluş izinleri belediyenin görüşü de alınarak valilik tarafından verilmektedir. Vali bu yetkiyi vali yardımcısına veya belediye başkanına devredebilir.

Satış alanı 3000 – 15000 m² olan büyük mağazaların kuruluş izinleri; imar planlarında belirlenen ticari alanlarda doğrudan, imar planlarında yoksa belediye, dernek ve ildeki odaların görüşü alınarak, valilik tarafından verilir.

Satış alanı on beş bin metre kareden fazla olan büyük mağazaların kuruluş izinleri, imar planlarında belirlenen ticari alanlarda valilik teklifi üzerine doğrudan, imar planlarında yoksa belediye, dernek ve ildeki odaların görüşlerini de içeren valilik teklifi üzerine sadece şehir yerleşim merkezleri dışında, Bakanlık tarafından verilir.

Bir perakendeciye kuruluş izni verilirken de birtakım ölçütlere uyum aranmaktadır. Bu ölçütler Kanun Tasarısı'nın beşinci maddesinde ele alınmıştır.

⁶⁵ T.C. Sanayi ve Ticaret Bakanlığı web sitesi, Erişim: 15.10.2005, <http://www.sanayi.gov.tr/>.

Büyük mağazaların kurulabilmesi için, öncelikle imar planlarında ticaret merkezi olarak ayrılmış alanların belirlenmiş olması ve bu alanların büyük mağaza kurulmasına müsait bulunması gereklidir. Ayrıca;

a) Faaliyet gösterilecek yerdeki nüfus ve trafik yoğunluğu,

b) Faaliyet gösterilecek yerdeki esnaf ve sanatkarlar ile küçük ve orta boy işletme yoğunluğu,

c) Satış alanları büyüklüklerine göre büyük mağazaların şehir yerleşim merkezlerine ve birbirlerine olan uzaklıkları,

d) Büyük mağazaların, ulaşım, otopark, sosyal tesisleri ile şehir alt yapısına getireceği yükler, dikkate alınır.

İzin kriterleri piyasa ekonomisi ve ticari kurallardaki gelişmeler ışığında kamu yararı esas alınarak yetkili makam tarafından değerlendirilir ve kuruluş talebinin uygun olup olmadığına karar verilir. Büyük mağazaların kurulmasına ilişkin belge valilik tarafından verilir.

Kanun Tasarısı, satış alanı itibarıyla dört yüz metre kareyi aşmayan mağazaları, eczaneleri, mahalli idareler tarafından oluşturulan ve ruhsatlı (tezgah kurma izinli) esnafın yer aldığı semt pazarlarını, sadece ürettikleri mamulleri doğrudan halka satmak kaydıyla bin metre kareyi aşmayan fabrika satış mağazalarını bağlamamaktadır.

Kanun tasarısında ayrıca perakendecinin pazarlama karması unsurlarından olan tutundurma faaliyetlerine ilişkin kararları üzerinde de koyduğu hükümlerle sınırlayıcı etki yaratabilmektedir. Bu hükümler on birinci maddede şöyle belirtilmiştir:

Büyük mağazalar;

a) Tedarikçi veya üreticilere ürettirip satın aldıkları ürünleri kendi markaları altında satmaları halinde, bu satışların toplamı cirolarının % 20'sini geçemez. Bu oran Bakanlar Kurulu Kararıyla % 50 artırılıp eksiltilebilir.

b) Tarafların anlaşmalarında yoksa, tedarikçi veya üreticiden hizmet, raf, katılım, anons bedeli ve benzeri uygulamalarla herhangi bir ücret talep edemezler.

c) Son kullanma tarihini açıkça etiketinde belirtmeden tüketim mallarına ilişkin indirimli veya hediye satış kampanyası düzenleyemezler.

d) Tüketiciyi yanıltan, zamanı ve süresi belirlenmemiş indirimli satış kampanyaları düzenleyemezler. İndirimli satış kampanyalarını ancak, bağlı

buldukları odadan izin almak kaydıyla; bayram ve özel günlerde, ticari faaliyetlerinin tasfiyesi ve işyeri değişikliği halleri ile yaz ve kış sezonu bitiminde ve mevsim sonunda yapabilirler.

Kanunda yukarıda belirttiğimiz hususların dışında cezai müeyyideye tabi tutulabilecek uygulamalardan, denetim yetkisinin ait olduğu merciden, uyuşmazlıkların çözümünden ve son bölümde yönetmelik, yürürlük ve yürütme hükümlerinden söz edilmektedir.

Bu tasarıyla net bir sonuca henüz ulaşamamış olması, Sanayi ve Ticaret Bakanlığı'nın konuyla ilgili farklı öneriler geliştirmesine yol açmaktadır. Bu önerilerden biri de büyük ölçekli perakende mağazaların pazar günleri kapalı olmasına yöneliktir. 19 Kasım 2005 tarihli Milliyet gazetesinde bu konuya yönelik yayınlanan haberde, tasarıdan büyük alışveriş merkezlerinin şehir dışına taşınmasına ilişkin düzenleme çıkarılırken, tasarı kapsamındaki yerlere pazar günleri tatil zorunluluğu getirileceği ilan edilmektedir. Perakende sektörü temsilcileri ise yasa tasarısına tepki gösterirken bu uygulamanın Türk ekonomisi için doğru olmayacağını söylemektedirler. Alışveriş merkezleri ve hipermarketlerin özellikle hafta sonu satış yaptıklarını ve bu satışların cironun yaklaşık yüzde 50'sini oluşturduğunu söyleyen yetkililer, uygulamanın Türkiye'de perakende yatırımı olan yabancı grupları da ürküteceğine dikkat çekiyor. Yetkililer ayrıca yasanın çıkmasına ihtimal vermediklerini belirtmektedirler.⁶⁶ Bu koşullar altında sektörün yapılanmasını yasal zeminde kuvvetlendirme amacını güdecek ve bir taraftan da küçük ölçekli perakendeciye ezici rekabetten koruyabilecek şekilde bir mutabakata varmak oldukça güçtür.

- Özel bir işletme formatına sahip olunması

Perakende sektöründe yeni bir işletme formatının korunması oldukça güçtür. Bir firma, yeni bir işletme formatı ile piyasaya açıldığında, rakipler hemen taklit etmeye başlarlar. Böyle bir durumda, yeni ve benzersiz bir işletme formatına sahip bir perakendeci için yapılabilecek en iyi şey, kendi formatlarını bizzat yurtdışında yapacakları yatırımlarda kullanmaktır. Perakendeci sahip olduğu bu özel işletme formatının sağlayacağı avantajları içselleştirmektedir. Bu şekilde aynı iş formatının ve stratejinin sağlayacağı kârdan emin olarak, farklı pazarların ihtiyaçlarını karşılamak mümkün olacaktır.

⁶⁶ Önder Yılmaz, "Hipermarketlere Pazar Tatili Geliyor", **Milliyet Gazetesi**, 2005, s.14.

- İç piyasadaki rekabetin yoğunluğu

İç piyasada rekabetin yoğunlaşmasıyla birlikte, piyasada varlıklarını koruyabilmek firmalar için daha güç hale gelmektedir. Bu durum kârlılığın ve büyüme potansiyelinin boyutlarını da olumsuz yönde etkilemektedir. Böyle hallerde firmalar için çıkış yolu, daha az rekabetin olduğu, büyüme potansiyelinin yüksek olduğu yeni pazarlara açılmak olacaktır.

Amerikan perakende devi Wal-Mart ile indirim mağazacılığı alanında üstünlük için rekabet eden Kmart, bu savaşta kaybetmeye başlamışken, uluslararası piyasalarda Wal-Mart ile direkt rekabet içinde olamayacağı pazarlara doğru genişleme kararı alarak, bu mücadeleyi daha az yarayla sonlandırmıştır. Yine de Kmart'ın ek Cumhuriyeti, Slovakya, Singapur ve Meksika'da yaptığı yatırımlar hüsranla sonuçlanmış ve firma bu pazarlardan çekilmiştir.⁶⁷

- Ulusal ekonomide bir daralma eğiliminin ortaya çıkması

Ekonomilerde yaşanan krizler, girilen darboğazlar, istikrarsızlıklar, iniş ve ıkışlar, kısacası tüketicinin satın alma gücünü olumsuz etkileyen tüm iktisadi oluşumlar, perakendecilik sektörünü çok hızlı ve doğrudan etkileme gücüne sahiptir. Resesyon dönemlerinde ekonomik büyüme oranlarının çok düşük yahut hiç olmadığı zamanlarda, iç pazarda yaşanan bu olumsuzluğun etkileri, dış pazarlarda yapılmış olan yatırımlar sayesinde azaltılabilecektir. Yatırımın çeşitlendirilmesi ile risk dağıtımı yapılarak, uluslararası pazarlarda edinilecek kârların, iç piyasada daralmanın neden olduğu gerilemeyi dengeleyebilecektir.

Ulusal ekonomide doğabilecek bu tür risklere karşı önlemler alma gerekliliği de bu şekilde ortaya çıkmış bulunmaktadır. Yalnız dikkat edilmesi gereken birtakım noktalar vardır. Dış yatırımlar için hedef pazarı belirlerken, ülke ekonomisinin istikrarı, büyüme ve kalkınmanın boyutları, ekonominin gidişatını bozguna uğratabilecek risk faktörleri, iktisadi politikaların sosyal adaleti sağlamadaki yeterliliği, zenginliğin tabana yayılıp yayılmadığı, tüketicinin satın alma gücü gibi hususlar analiz sürecinde çok hayati öneme sahiptir. Bu süreçte ele alınacak başlıca göstergeler ise şunlardan ibarettir: GSMH, GSMH bileşenleri, kişi başına düşen milli gelir, büyüme oranları, enflasyon ve faiz oranları, iç ve dış borç stokunun boyutları ve bunun milli gelire oranları, işsizlik oranı, G-ini indeksi, vb.

⁶⁷ Sternquist, a.g.e., s.12.

- Hedef pazara önce girerek, ilk girmenin üstünlüklerini elde etme isteği

Perakende işinde başarının temel anahtarı yatırımın yapıldığı yerde gizlidir. Tüketiciye olan yakınlık ve ulaşılabilirlik, sunulan hizmet ve fiyat üstünlükleri gibi tüketiciyi cezbeden faktörlerden önce gelmektedir. Yatırımlarını uluslararası platforma taşımak isteyen bir perakendeci, hedef pazarı belirledikten sonra, o pazarda perakendeciliğın gelişim düzeyini dikkatle irdelemek durumundadır. Gelişimin daha sınırlı olduğu pazarlarda, kaliteli hizmete, düşük fiyatlara, ürün çeşitliliğine, maksimum müşteri memnuniyeti anlayışıyla hareket eden perakendeci işletmelere alışık olmayan hedef pazarlarda, en uygun bölgede yapılacak yatırım, yatırımcıya, ilk girmenin üstünlüklerini sağlayacak ve rakiplerinden bir adım ötede işe başlamasına imkan verecektir. Perakendecilikte özellikle sunulan hizmetle müşteri sadakati yaratılmaya çalışıldığı için ilk olmanın önemi çok daha fazladır.

İlk olmanın başka yollarından biri de rakiplerden tamamen farklı bir pazarlama stratejisi ile tüketicinin beğenisini kazanmaktır. Rakiplerinden ayırt edici bir pazarlama mesajı ile yola çıkan bir şirket de aynı şekilde bu alanda ilk olmanın avantajını yakalayacaktır.

Tablo 5: Uluslararasılaşmanın Arkasında Yatan İtici ve Çekici Faktörler

Sınırlamalar	İtici Faktör	Çekici Faktör
Politik	İstikrarsız bir yapı, yasaklayıcı bir çevre, vergi mevzuatı, devletin ekonomideki yeri, yatırım kültürünün gelişmediği bir iş ortamı	İstikrarlı bir yapı, yatırımı teşvik eden düzenlemelerin varlığı, yatırım yanlısı bir iş kültürünün mevcudiyeti, vergi mevzuatı, hedef pazarlardaki korumacı önlemler
Ekonomik	Piyasadaki rekabetin boyutları ve piyasanın yapısı, iç pazardaki koşulların yetersizliği, düşük büyüme potansiyeli, yüksek işletme maliyetleri, üretimin rasyonel olmaktan uzaklaşması, doymuş pazarlar, küçük ölçekli yerel pazarlar, üretilen mamullerin uluslararası niteliği, yüksek işçilik maliyetleri	Piyasadaki rekabetin boyutları ve piyasanın yapısı, gelişmiş bir ekonomi / iyi ekonomik koşullar, yüksek büyüme potansiyeli, düşük işletme maliyetleri, gelişen pazarlar, düşük enflasyon rakamları, serbest kambiyo rejimi ve serbest ticaret yanlısı gümrük uygulamaları, nitelikli işgücünün varlığı ve işgücü maliyetlerinin görece düşüklüğü
Sosyal	Negatif sosyal çevre, olumsuz demografik eğilimler, yaşlı nüfus	Pozitif sosyal çevre, olumlu demografik eğilimler, artan nüfus
Kültürel	Kültürel yabancılaşma, heterojen bir kültürel çevre	Kültürel yakınlık, ortak tarihsel ve kültürel geçmiş, ortak dil, yenilikçi ve yaratıcı iş ve perakende kültürü, homojen bir kültürel çevre
Perakende Yapısı	Aşırı yoğun rekabetin var olduğu bir çevre, işletme formatlarında doyuma ulaşılmış olması ve yeniliklere ihtiyaç duyulması, kârlılık düzeyindeki gerilemeler, işletme maliyetlerinde ve işletme yönetiminde istenmeyen bir atmosfer içinde bulunma mecburiyeti	Niş fırsatlarının varlığı, doğrudan yabancı yatırımlara teşvik verilmesi ve uygun yatırım ortamının yaratılmış olması, perakendede doyuma ulaşılmamış olması, uygun ve arzu edilen bir yatırım ve işletme ortamı, tüketim alışkanlıklarının perakendecilerin dağıtım kanalında daha yoğun olmasına imkan vermesi

(Kaynak: KENT ve OMAR, 2003; 119, ALEXANDER, 1999; 129)

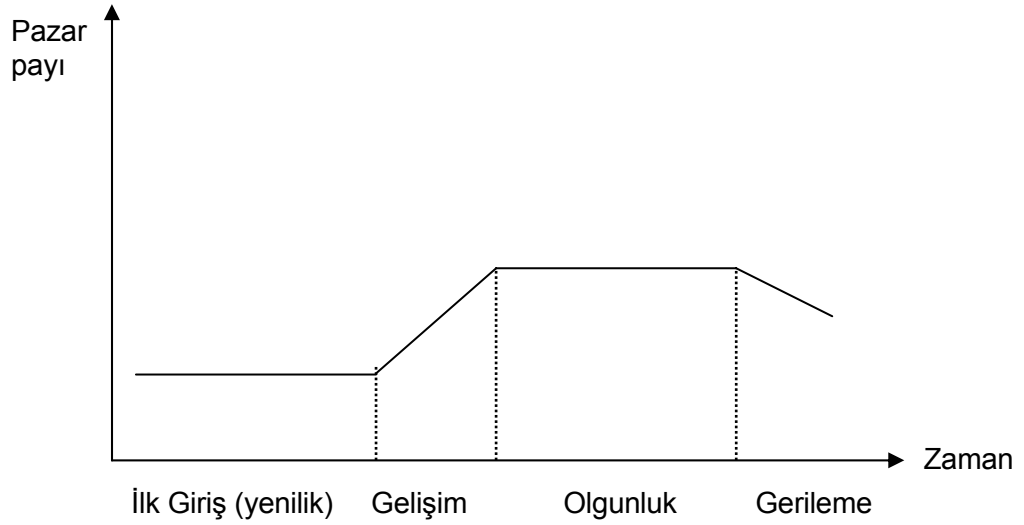
2.4.2. Perakendecilikteki Uluslararasılaşmanın Teorik Açından İncelenmesi

Perakendecilikte yaşanan uluslararasılaşmayı konu edinen teoriler olan Perakende Yaşam Eğrisi ve Dunning'in Eklektik Firma Teorisi aşağıda ele alınmıştır.

2.4.2.1. Perakende Yaşam Eğrisi

Perakende sektöründe tarihsel gelişim süreci içinde karşımıza çıkan, tezin ilk bölümünde de belirtildiği üzere, birçok perakendeci kuruluş tipi bulunmaktadır. Bu kuruluşlar değişen ve gelişen dünyadaki ekonomilerin parçası olan tüketicilerin ihtiyaç ve beklentilerini karşılamak üzere geliştirilmişlerdir. Ortaya çıkan bu perakendeci tiplerinde, yeni geliştirilen ve zamanla olgunlaşarak gerileme evresini yaşayan bir ürününkine benzer bir yaşam seyri gözlenmektedir. Perakende yaşam eğrisi adını verdiğimiz bu eğri vasıtasıyla, perakendecilikteki uluslararasılaşmaya da açıklama getirmek mümkündür.

Şekil 4: Perakende Yaşam Eğrisi



Perakende yaşam eğrisinin ilk aşaması olan, yenilik (inovasyon) aşamasında, girişimci yepyeni bir işletme formatıyla pazara giriş yapmıştır. Bu formatla mevcut rakipleri karşısında, sahip olduğu maliyet yapısı, farklı ürün ve perakende karması, mağaza düzeni, mağaza yeri, ürün çeşitliliği ve alışveriş kolaylığı karşısında rekabette üstünlük elde etmektedir. Satışlar bu evrede, artan tüketici ilgisiyle birlikte artma eğilimine girecektir. Perakendeci, Perakende Çember Teorisi'nde de bahsedildiği üzere onu farklı kılan özelliklerinin yanı sıra, pazarda sürümden kazanmak için düşük fiyat ve düşük kâr marjlarıyla çalışmayı tercih edecektir. Bunun için de rakiplerinden

daha düşük fiyatlarda ürün satan tedarikçilerden satın alma yapacak ve böylece fiyat açısından, tüketiciler tarafından “uygun” olarak nitelendirilecek ve sonunda kârlı bir pozisyona kavuşabilecektir.

Gelişim aşamasında, satış hacimleri ve kârlar perakendecinin pazar payını genişletmekte ve bundan geleneksel perakendeciler zarar görmeye başlamaktadır. Ölçek ekonomilerinden faydalanma ve minimum maliyetle çalışmaya özen gösterme firmanın başarısını arttırmaktadır. Mevcut rakipler ise bu gelişmeler karşısında önlem almaya yönelik girişimde bulunurlar.

Olgunluk evresine gelindiğinde pazar payındaki yükseliş bir son bulur ve süreç boyunca duraklama dönemini yaşar. Girişimci yönetim kültürü, alışık olmadığı stabil bir çevre içinde sınırlı yetenekleri ve büyük ölçekli, hantal bir firmayla karşı karşıyadır. Ayrıca bu evrede müşteriye sunulan hizmetlerde çeşitliliğe gidilmesi ve müşteriye, rakiplerden tarafından açılmış taklit mağazalara gitmekten alıkoymak için firma, yeni maliyetlere katlanmak zorunda kalmaktadır. Sektörde yaşanan bu yoğun rekabet karşısında yenilikçi firmanın yapabileceği farklılaştırma faaliyetleri içinde ürün çeşitliliğini geliştirmek, müşterilere daha iyi bir alışveriş deneyimi sunacak hizmetler geliştirmek de bulunmaktadır. Bu aktivitelerin neden olacağı birtakım sabit maliyetlerin, fiyatlar üzerinde yukarı yönlü bir baskı yaratacağı da açıktır. Tüm bunlar kârlar üzerinde erozyon etkisi yaratmaktadır. Öte tarafta da satış alanının fazlalığı ile verimlilikte düşüş olmuş ve yeni dağıtım şekilleri- perakende formatları ortaya çıkmıştır.

Gerilemeye gelindiğinde ise pazar payında bariz bir düşüş ve beraberinde kârlarda gözlenecek azalma ile, perakende formatı artık rekabette üstünlük sağlayacak bir perakende formatı olmaktan uzaklaşacaktır.

Perakendeciliğin tarihsel gelişimine ilişkin bölümde de değindiğimiz üzere, yeni ortaya çıkan bir perakende formatı, önce ulusal pazarda doyuma ulaşmaktadır. Daha sonra perakendeci, artan rekabet karşısında ya yine ulusal sınırlar içerisinde, yeni koşullara adapte olarak eski formatıyla faaliyetlerini sürdürmekten vazgeçecek ya da bu formatla henüz tanışmamış ülkelere gidip faaliyetlerine burada devam ederek, formatın sağlayacağı kârlılıktan faydalanmayı tercih edecektir.

2.4.2.2. Dunning Eklektik Firma Teorisi – Oli Paradigması

Ekonomik faaliyetlerini birden fazla ülkede sürdüren firmaların, tek ülkede üretim yapan firmalara göre bazı ek maliyetlere katlanmak zorunda kaldığını ve bu maliyetler karşısında üretimlerini sürdürebilmek için rakipleri karşısında ileri teknoloji,

ölçek ekonomileri gibi firmaya özgü bazı avantajlara sahip olmaları gerektiğini öne süren Hymer (1976) Çok Uluslu Şirket teorisinin kurucusu olarak nitelendirilebilir. Ancak, 1977 yılında yaptığı çalışmayla Hymer'ın tezini geliştiren Dunning, bir çok uluslu şirketin doğrudan yatırım yapması için gerekli koşulları kapsamlı bir şekilde açıklamaya çalışan ilk araştırmacı olarak ÇUŞ teorisinin gerçek kurucusu olarak kabul edilmektedir.⁶⁸ Literatürde "OLI Paradigması" (OLI Paradigm) veya "Eklektik Paradigma" (Eclectic Paradigm) olarak bilinen teoriye göre bir ÇUŞ'un doğrudan yatırım yapması için üç temel avantajın bir araya gelmesi gereklidir: Bunlar Mülkiyet Avantajı, Konumsal Avantaj, İçselleştirme Avantajı'dır.

Dunning, perakendecilerin niçin dış pazarlara yöneldiğini sorgularken ülkeden ülkeye farklılık gösteren üretim faktörlerinden ziyade, üç ayaktan oluşan bir teori oluşturmuştur. Yukarıda belirttiğimiz avantajlardan oluşan bu üç unsur hakkında, firma ne kadar çok üstünlüğe sahipse, o kadar çok dış pazarlara yönelme eğiliminde olacaktır.

a. Mülkiyet Avantajı (Ownership Advantages)

Perakendeci kuruluşun sahip olduğu firmaya özgü fikri sınai mülkiyet hakları, teknolojik üstünlükler, organizasyon ve yönetim modelleri, ticari markalar, dağıtım kanalları, bilgi ve finans kaynaklarına erişimdeki üstünlükler, firmanın ölçek büyüklüğünden dolayı elde ettiği ucuz girdi temin edebilme ve ölçek ekonomilerinden yararlanabilme imkanı, ona ev sahibi ülke firmaları karşısında avantaj sağlamaktadır.

Bu tür mülkiyet avantajlarının elde edilmesinde ana (köken) ülkenin ekonomik koşulları ve hükümet politikaları etkili olmaktadır. Örneğin köken ülkedeki rekabete ilişkin yasal düzenlemeler şirket birleşmelerine müsaade eder nitelikteyse, perakendeci kuruluş da bu serbestiden yararlanarak birleşeceği bir şirketle birlikte ölçek ekonomilerinden faydalanabilecektir. Bir diğer örnek de hükümetin araştırma-geliştirme faaliyetlerine gösterdiği yaklaşımdır. Hükümet olumlu yaklaşımını, işletmelere sunacağı teşvik ve yardımlarla da destekleyince perakendeci için bu alanda uygun bir gelişme ortamı yaratılmış olacaktır ve bu şekilde sektörün gelişen

⁶⁸ Giovanna Segre (2000), *European Economic and Monetary Union and Foreign Direct Investment: A Survey of the Theoretical and Empirical Literature*, CES DPS 00.09, CES Working Papers, Erişim: 10.02.2006, <http://www.econ.kuleuven.ac.be/ew/academic/intecon/home/Publications/default.htm>.

teknolojinin ürünleriyle beslenmesi ve rekabette üstünlük elde etmesi mümkün olabilecektir.

b. Konumsal Avantaj (Location Advantages)

Konumsal avantajlar, doğrudan yabancı yatırımın hangi ülkede yapılacağı kararı verilirken, sürece en fazla etki eden avantajlardır. Bu süreçte hedef pazarda perakendecinin istifade edebileceği ve oradaki geleceği hakkında hükme varmasına yardımcı olacak hususlar değerlendirilir. Yatırımcı ülke ile ev sahibi ülke arasındaki uzaklık, pazar büyüklüğü, faktör maliyetleri ve verimliliği, altyapının yeterliliği, dağıtım sisteminin gelişmişlik düzeyi, ulaşım olanakları, yeryüzü şekillerinin ulaşım ve dağıtım sistemi üzerinde yarattığı değişiklikler ve bunların doğurduğu maliyetler, sosyal yapı ve kültürel benzerlikler, kentleşme oranı, gümrük tarifeleri, ev sahibi ülkenin bir bölgesel ekonomik entegrasyona üye olması, yatırım teşvikleri, gibi unsurlar yatırım yerinin sağlayacağı avantajlar arasında sayılabilir. Ulaşılmak istenen pazarda yukarıda belirtilen unsurların varlığı perakendeci kurumun o ülkede yapacağı doğrudan yatırımın gerekliliğine inanmasına neden olacaktır.

c. İçselleştirme Avantajı (Internalisation Advantages)

Perakendeci işletmenin sahip olduğu mülkiyet avantajları sayesinde, elinde bulundurduğu varlıklarını lisans verme, franchise anlaşması yapma gibi yöntemlerle ev sahibi ülke firmalarına kullandırmak yerine, kendi kuracağı yavru şirket ile yerel piyasada faaliyet göstermeyi tercih etmesidir. Bir başka deyişle, sahip olduğu tüm avantajlardan, dış pazarda bizzat yapacağı yatırımlarla kendisinin yararlanmak istemesidir.

Ev sahibi ülke firmaları ile lisans anlaşması yapmanın farklı bir hukuki ve idari yapıya daha kolay uyum sağlama, piyasaya giriş maliyetlerini düşük tutma gibi avantajları bulunmaktadır. Öte yandan çok uluslu şirketler (ÇUŞ) tarafından lisans yoluyla kullanılan teknolojinin, taraflar arasında bir uyumsuzluk ortaya çıkması halinde lisans alan firma tarafından taklit edilebilme riski, lisans anlaşmasına konu olan teknolojinin veya know-how'un nitelikli işgücü tarafından kullanılması gerekliliği gibi faktörler nedeniyle doğrudan yabancı yatırım, lisanslamaya tercih edilebilmektedir.

Yukarıda sayılan ve çok uluslu şirketler tarafından bir bütün olarak değerlendirilen avantajlar, ÇUŞ'un bir ülkede yatırım yapmasında etkili olmaktadır. Mülkiyet avantajı (O) veri olarak kabul edildiğinde, konumsal avantaj (L) ve içselleştirme avantajının (I) bulunup bulunmamasına göre ÇUŞ'un uluslararasılaşma

stratejisi farklılık göstermektedir. ÇUŞ'lar sahip oldukları avantajlara göre ihracat yapmayı, ev sahibi ülkeden bir firma ile lisans anlaşması yapmayı, ev sahibi ülkede bir dağıtım şirketi kurmayı veya doğrudan yatırım yapmayı tercih etmektedirler.⁶⁹

Tablo 6'da özetlendiği gibi işletme açısından sadece mülkiyet avantajı söz konusuysa (1. durum) ÇUŞ ihracat yapmayı tercih etmektedir. Eğer, ÇUŞ'un içselleştirme avantajı da varsa (2. durum) şirket doğrudan yatırım olarak değerlendirilmeyen – ev sahibi ülkede herhangi bir üretim tesisi kurmadan, yatırımcı ülkede üretilen ürünlerin ev sahibi ülkede satışını gerçekleştiren pazarlama, satış, dağıtım amaçlı bir şirket kurmaktadır. Mülkiyet avantajı ile birlikte konumsal avantajın bulunduğu 3. durumda ise ÇUŞ ev sahibi ülkedeki firmayla lisans anlaşması yapma yoluna gitmektedir. Bu şekilde ÇUŞ, bir yandan yeni yatırım yapmanın maliyetinden kaçınırken diğer yandan konumsal avantajdan yararlanmak istemektedir. Yukarıda da belirtildiği üzere, üç avantajı da elde eden ÇUŞ 4. durumda DYY yapmayı diğer uluslararasılaşma stratejilerine tercih etmektedir.⁷⁰

Tablo 6: Şirketlerin Uluslararasılaşma Stratejileri (Mülk. Avan. Varken)

	Konumsal Avantaj (-)	Konumsal Avantaj (+)
İçselleştirme Avantajı (-)	(1) İhracat	(3) Lisans Anlaşması
İçselleştirme Avantajı (+)	(2) Dağıtım Şirketi	(4) Doğrudan Yabancı Yatırım

(Kaynak: GÖVER, 2005; 7)

OLI paradigması, çok uluslu şirketlerin doğrudan yabancı yatırım yapma kararını verirken dikkate aldıkları faktörleri, yine ÇUŞ'ların firmaya özgü avantajlarını vurgulayarak açıklamaktadır. Bu teori ÇUŞ'ların neden DYY yapmayı, ticarete tercih ettiklerini anlayabilmek açısından da yararlıdır.

2.4.3. Uluslararası Pazarlara Açılan Perakendeci Tipleri

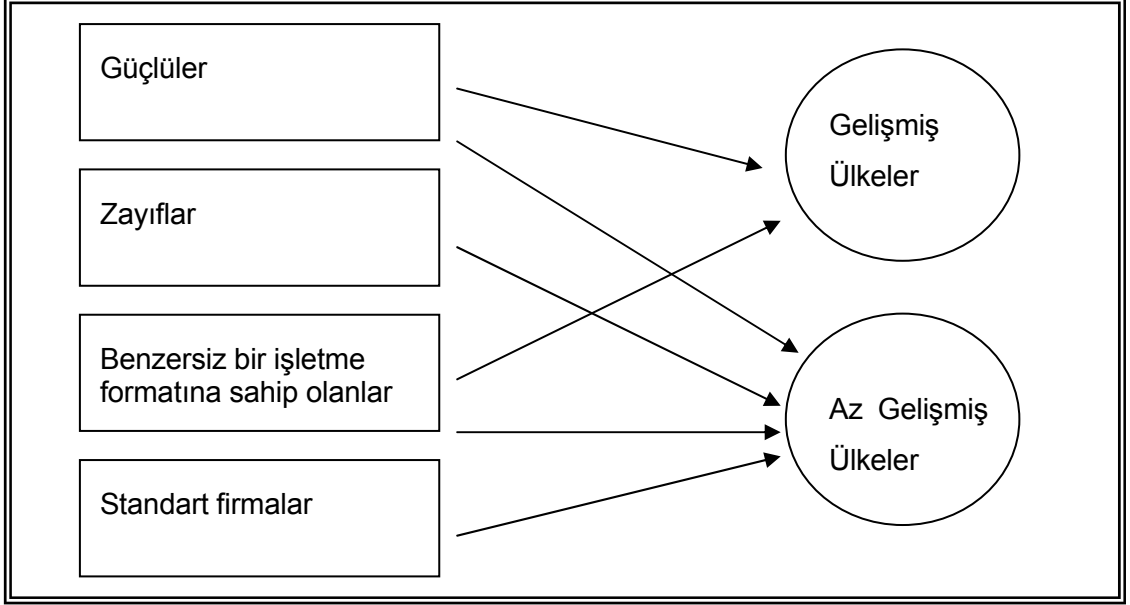
Uluslararasılaşma kararı alan perakendeciler, sahip oldukları güç ve deneyime dayanarak, “güçlüler, zayıflar, benzersiz bir işletme formatına sahip olanlar ve

⁶⁹ Z. Tuğrul Göver, “Doğrudan Yabancı Yatırımların Uluslararası Ticarete Etkileri: Türkiye Değerlendirmesi”, **Başbakanlık Hazine Müsteşarlığı Araştırma ve İnceleme Dizisi**, Sayı 40, Ankara, 2005, s.5-6.

⁷⁰ Kurt Pedersen (2002), *The Eclectic Paradigm: 25 Years Anniversary*, First International Business and Economy Conference, San Francisco, Erişim: 23.02.2006, http://www.news.asb.dk/ibec/The_Eclectic_Paradigm.pdf.

standart firmalar” olarak sınıflandırılabilirler. Bu firmaların, sahip oldukları özelliklere göre yönelecekleri pazarlar da farklılık gösterecektir.

Şekil 5: Perakendecilikte Uluslararası Genişleme : Kim nereye gider?



(Kaynak: STERNQUIST, 1998; 15)

a. Güçlüler

Güçlü ve köklü firmaları uluslararası pazarlara açılma kararına yönelten en belirgin amaçları, dünya çapında dağıtım yapabilmektir. Bu anlamda verilebilecek en iyi örnek, Amerikan menşeli hızlı yiyecek şirketi McDonalds'tır. McDonalds, hızlı yiyecek sektöründe rekabet edilmesi en zor şirket olmasına rağmen, bu özelliğini uluslararası pazarlarda da koruyabilmesi için işletme formatını, rakiplerce taklide imkan vermeden franchising yöntemini kullanma yolunu seçmiştir. Bu şekilde McDonalds olarak sunduğu hizmetin, ürünlerin, atmosferin standardını muhafaza ederek, rakiplerine fırsat vermemiştir. Tüm dünyada çok sayıda mağazayı franchising yöntemiyle açan McDonalds, Franchising ile McDonalds özdeşleşmiş iki kavram haline gelmiştir. Özgün fikirler üreterek piyasada başarı sağlayan firmalar, pazar paylarındaki hakim pozisyonlarını ancak genişleme yoluyla koruyabilirler.

Güçlü firmalar, yatırımlarını genişletirken yaptıkları pazar seçimi sürecinde hem gelişmiş hem de gelişmekte olan ya da az gelişmiş ülkeler yönelme fırsatına sahiptirler.

b. Zayıflar

Bu sınıflamada firmaların zayıf olarak adlandırılmasının ardında yatan sebep, firmanın genişleme kararının kendi inisiyatifinin dışında gelişerek, bir zorunluluğa dönüşmesidir. İç pazardaki pazar payını koruyamayan firmalar, hayatta kalabilmek için mecburen dış pazarlara – özellikle perakendecilik açısından az gelişmiş-yönelmek durumunda kalırlar. Bu şekilde kendilerine rekabetin daha az olduğu pazarlarda yaşama şansı yaratmayı hedeflerler.

Önceki bölümlerde Kmart'ın, Wal-mart ile yaptığı yok edici mücadele sonrasında, strateji olarak Wal-mart'ın bulunmadığı ülkelerde yatırım yapmayı benimsediklerini ifade etmiştik. 1992 senesinde Çek Cumhuriyeti ve Slovaky'a da yatırım yapan Kmart, Prag'ı yabancıların oluşturduğu rekabetin yoğun olmadığı, yerli departman mağazalarının da piyasa ekonomisine geçiş sürecinde özelleştirildiği, ekonomik anlamda umut vaat eden bir yer olarak görmüştü. Böyle bir ekonomik ortam, Amerikan iç pazarında ayakta kalmakta zorlanan bir firma için ideal bir yerdi. Buna rağmen, daha önce de belirttiğimiz gibi, Kmart bu ülkelerdeki mağazalarıyla tutunmayı becerememiş ve bu mağazaları İngiliz TESCO'ya satmıştır.

c. Benzersiz Bir İşletme Formatına Sahip Olanlar

Benzersiz bir işletme formatına sahip olan perakendeciler, genişleme kararı alırken hem hedef pazardaki genel ekonomik görünüm, perakendeciliğin gelişmişlik düzeyi, hukukî ve politik çevreye ilişkin faktörlere, hem de sahip olduğu işletme formatının taklit edilebilirlik düzeyine dikkat etmek durumundadır. Eğer söz konusu format bir pazarda ciddi başarılar sağlanmışsa, bunun yaratıcısı karşısında birçok taklitte karşılaşacaktır. Pek tabii dış pazarlarda da aynı durum söz konusu olacaktır. Bu nedendir ki firmanın o formattan temin edeceği başarıyı farklı pazarlarda da garantileyebilmesi için yatırımlarını ya bizzat yapmalı yahut franchising veya lisans anlaşmalarıyla, aynı formatı yerel pazardaki istekli bir yatırımcıya belirli bir ücret karşılığında kullanma hakkını sunacaktır. Yapılan lisans yahut franchising anlaşmaları, bağlayıcılığı olan, hizmet kalitesini standartlaştıran, riski azaltan, lisansör'e veya franchisor'a belirli bir ücret ödemeyi ve sistem masraflarını karşılamayı mecbur tutan, sonuç olarak formatının başarılı bir şekilde taklit edilmesini önleyen anlaşmalardır.

Bu tip işletmeler, gelişmiş ülkelere de gelişmekte olan ülkelere de yatırımlarını yönlendirebilirler. Sonuç olarak anlaşmayla korunmuş, standart hale getirilmiş bir işletme formatıyla garantilenmiş bir başarıdan söz etmek mümkündür. Pek tabii

başarının elde edilebilmesi için hedef tüketicinin özellikleri de çok önemlidir. İşte bu nedenledir ki işletmelerin genel eğilimi daha gelişmiş, satın alma gücü yüksek, ekonomik, yasal ve politik anlamda istikrarın hüküm sürdüğü, bilinçli tüketicilerin bulunduğu ülkelerde yatırım yönündedir.

d. Standart Firmalar

Standart olarak tabir ettiğimiz firmalar uluslararası pazarlarda büyük ölçekli işletme formatlarının kârlılıklarından faydalanmak amacıyla dış pazarlara açılırlar. Bu tip firmalar, yatırım yapacakları yeri seçerken, işçilik maliyetlerinin boyutları, eğitim düzeyi, yatırım için gerekli olan sermayenin maliyeti, bunun paralelinde yatırımın geri dönüş süresi, tüketicilerin satın alma gücü ve vergisel teşviklerin varlığı ile yakından ilgilendirler. Ayrıca satış miktarının artırılabilmesi için her türlü eğitim de bu tip firmalar tarafından çalışanlarına verilmektedir.

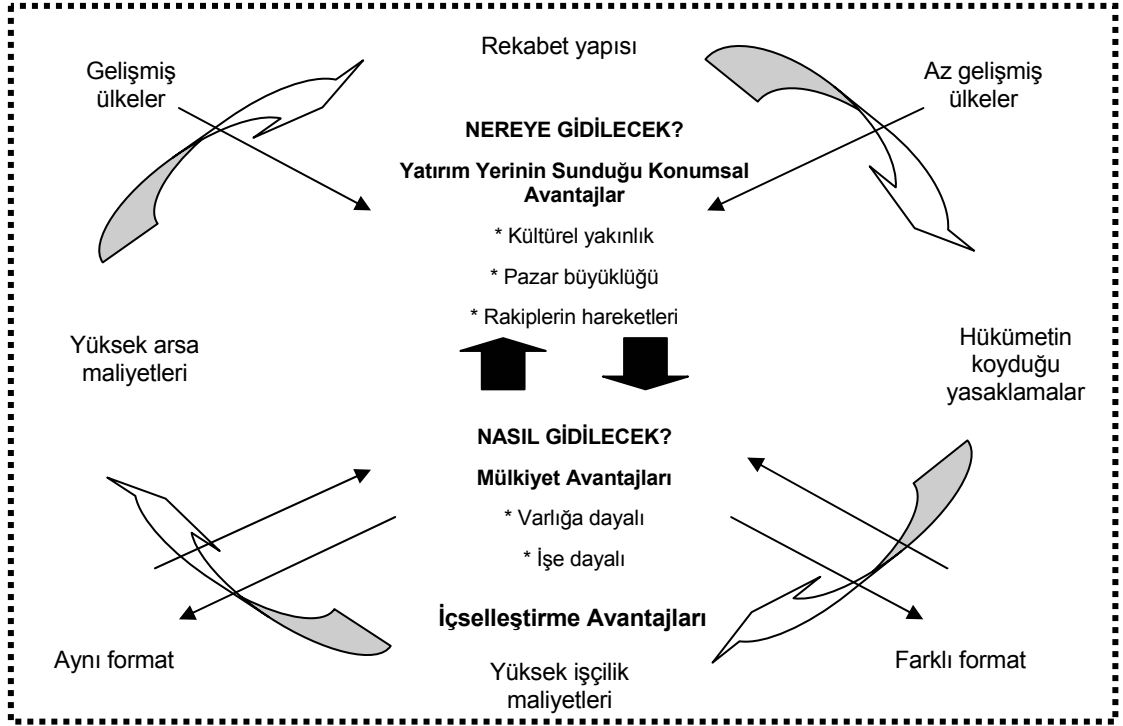
Bu tip firmaların yatırımlarının yönü daha çok gelişmiş ülkelere, daha az gelişmiş ülkelere yöneliktir.⁷¹

2.4.4. Perakende Uluslararasılaşmasında Karar Verme

Aşağıda gösterilen şekilde, bir perakendecinin dış pazarlara açılırken dikkate alması gereken mülkiyet avantajları ile işletme sırlarının korunmasına yönelik ihtiyacın boyutlarının önemi vurgulanmakta ve yatırım yerinin seçiminde de hedef pazardaki kültürel yakınlık, pazar büyüklüğü, rakiplerin hareket kabiliyetleri üzerinde durulmaktadır.

⁷¹ Brenda Sternquist, International Retailing, Michigan State University, Fairchild Publication, NY, 1998, s. 26-28.

Şekil 6: Perakende Uluslararasılaşmasında Karar Verme



(Kaynak: STERNQUIST, 1998; 41.)

Bir perakendecinin ulusal sınırların dışına açılma kararını verirken kendine sorması gereken iki soru bulunmaktadır: Nereye gidilecek, nasıl gidilecek?

Nereye gidileceği sorusuna ilişkin cevap, perakendeciye yatırım yapacağı yerin sunacağı avantajlara ait bilgileri içerecektir. Perakendecilerin hedef pazarları araştırırken ve de bir seçim yaparken dikkate aldıkları unsurlardan ilki coğrafi yakınlıktır. Burada sözünü ettiğimiz coğrafya, sadece kara parçalarının birbirine yakınlığını değil, ekonomik ve kültürel coğrafyanın yakınlığını da ifade etmektedir.

Yeryüzü şekillerinin yapısı, iklim, tarihsel geçmiş, din, vb. etkenler tek bir potada eriyerek, belirli bir bölgede yaşayan insan topluluklarının kültürünü oluşturmakta ve kültür bölgeden bölgeye, ülkeden ülkeye, kıtadan kıtaya farklılık göstermektedir. Öte tarafta sözünü ettiğimiz ekonomik coğrafya ise, ülkelerin endüstrileşme ve gelişmişlik seviyesini, altyapı, ulaşım ve iletişim olanaklarını ifade etmektedir.

Dolayısıyla bir perakendeci için coğrafi yakınlık kavramı, hem bilinen anlamıyla coğrafi yakınlığı, hem de kültürel ve ekonomik anlamda ortak bir payda da buluşabilme ihtimalini ve bundan çıkarılabilecek ekonomik faydayı ifade etmektedir.

Söz konusu ülke ister gelişmiş, ister az gelişmiş bir ülke olsun yukarıda saydığımız faktörler açısından muhakkak değerlendirilecektir. Ayrıca pazardaki rekabetin koşulları ve rakiplerin hareketleri de ele alınacak diğer hususlar arasındadır. Perakende sektörü, doğası gereği yüksek derecede rekabeti ve firmalar arası taklitçiliği içinde barındıran bir sektördür. Firmaların yeni rakiplere ve işletme formatlarına karşı gösterdiği reaksiyonlar, esneklik kabiliyetleri, değişime uyum gösterebilme hızları, onlara rekabette üstünlük kazandıran unsurların neler olduğu ve bunların ne şekilde alt edilebileceği incelikte hesaplanmalıdır. Ayrıca özellikle serbest piyasa ekonomisine adapte olmaya çalışan ekonomilerde devletin sektördeki rolü ve hakim yapısı da dikkate alınmalıdır. Hukuki çerçevede de ülkedeki yasal düzenlemelerin şirket satın alma ve birleşmelerine ve yabancı sermayeye bakışı ve bunların yaratacağı sonuçlar ele alınmalıdır.

Yatırım yerinin seçiminde karar verilirken etkili olan diğer etkenler arasında işçilik maliyetlerinin boyutları ile arsa maliyetleri bulunmaktadır. İşçilik maliyetlerinin yüksek oluşu, işletmedeki değişken maliyetlerin yüksek olmasına neden olacak ve firmanın “düşük fiyat” uygulamasını zorlaştırabilecektir.

Perakendeci kurumların gerek ulusal pazardaki, gerekse uluslararası pazarlardaki büyüme stratejilerini incelerken, onları organik büyümeden alıkoyan ve daha ziyade inorganik büyümeye yönelten birtakım nedenler olduğunu görülmektedir. Bu bağlamda;

- Mağaza açma maliyetlerinin yüksek oluşu,
- Mağaza açma sayısının sınırlı oluşu,
- Büyük kentlerdeki arsa sıkıntısı,
- Arsa fiyatlarının pahalı oluşu ve arsaların büyük çoğunluğunun -özellikle ülkemizde- devletin elinde bulunması,
- Yerel perakendecilerin halihazırda pazarda önemli pozisyonlara gelmiş olması gibi nedenlerden ötürü perakendeciler, yeni bir pazara girerken satın alma veya birleşme yolunu tercih etme eğilimindedirler.

Nereye gidileceği sorusunu cevaplamaya yönelik olarak yukarıdaki değerlendirmeler yapıldıktan sonra, sıra nasıl gidileceğine karar vermeye gelir. Burada da özellikle pazara giriş şeklimize etki edecek mülkiyet avantajları ile franchising ya da lisans anlaşmaları yoluyla dış pazara açılma alternatifini geçersiz kıлып direkt yatırım zorunlu kılacak içselleştirme avantajları ön plana çıkacaktır.

Mülkiyet avantajları, perakendeci işletmenin sahip olduğu firmaya özgü fikri sınai mülkiyet hakları, teknolojik üstünlükler, organizasyon ve yönetim modelleri, ticari markalar, dağıtım kanalları, bilgi ve finans kaynaklarına erişimdeki üstünlükler, firmanın ölçek büyüklüğünden dolayı elde ettiği ucuz girdi temin edebilme ve ölçek ekonomilerinden yararlanabilme imkanı, vb. sağlayan avantajları temsil etmektedir. İçselleştirme avantajları ise, perakendecinin sahip olduğu mülkiyet avantajları sayesinde, elinde bulundurduğu varlıklarını lisans verme, franchise anlaşması yapma gibi yöntemlerle ev sahibi ülke firmalarına kullandırmak yerine kendi kuracağı yavru şirket ile yerel piyasada faaliyet göstermeyi tercih etmesini ifade etmektedir. Bir başka deyişle, sahip olduğu tüm avantajlardan, dış pazarda bizzat yapacağı yatırımlarla kendisinin yararlanmak istemesidir.

Örneğin çok özel bir işletme formatına sahip olan yahut perakende kuruluşunun işletiminde özgün bir yönetim sistemini veya teknolojisini uygulayan bir perakende işletmesi, dış pazarlara açılırken sahip olduğu bu avantajları lisans anlaşmasıyla veya franchising yoluyla yerel bir perakendeciye aktararak, kendisine ileride o pazarda bir rakip yaratmak istemeyecektir. Perakende sektörünün temel karakteristiği olan, rakipler tarafından kolaylıkla ve hızlı bir şekilde taklit edilme, bu süreçte içselleştirme avantajına sahip perakendeciye haklı çıkarmaktadır. Bu anlamda perakendeci elinde bulunan mülkiyet avantajlarını değerlendirerek ya bunları içselleştirip hedef pazara direkt yatırım yapacak ya da daha düşük maliyet ve riske katlanarak lisanslama veya franchising'i tercih edecektir.

Bu süreçte karar verilmesi gereken bir başka husus da hedef pazara, iç pazarda başarı elde edilen formatın aynısıyla mı yoksa hedef pazarın koşullarıyla uyumlaştırılmış farklı bir formatla mı girileceği ile ilgilidir. Burada pek tabii perakendecinin uyguladığı pazarlama stratejisi -çok uluslu / global strateji- etkili olacaktır. Pazarlama stratejileri üzerinde ilerleyen bölümlerde durulacaktır.

2.4.5. Pazara Giriş Şekilleri

Uluslararası platformda perakendeci kuruluşların var olması, çeşitli evrelerden geçilmesiyle mümkün olmuştur. Perakendeciler önce yerel pazarları içinde olgunluğa erişmişler, dışarıda başarıyı temin edecek bilgi, deneyim ve yönetim bilgisine sahip olduktan sonra dışa açılma kararı almışlardır. Uluslararasılaşma adı verilen bu olgu iki yönde gelişebilmektedir:

- Uluslararası bilgi akışı,
- Uluslararası işletme oluşumu.

Perakendeci kuruluşlar hedef pazarlar için tasarladıkları stratejiler doğrultusunda dış pazara giriş şekillerini yukarıda belirtilen yönere uygun şekilde gerçekleştirmektedirler. Perakendecilikte uluslararasılaşma, bu iki noktanın bir doğru parçasının uç noktalarını oluşturduğu bir zeminde gerçekleşir. Bu doğrultuda sektörde gözlenen belli başlı pazara giriş şekilleri, lisans anlaşmaları, franchising, ortak girişim (joint-venture) ve doğrudan yatırım şeklindedir.

2.4.5.1. İhracat

Yukarıda belirtilen ana giriş şekillerine gelmeden önce, perakendecilerin daha düşük risk düzeylerinde dış pazarlara açılma faaliyetlerine değinmek faydalı olacaktır. Nasıl ki üretim işletmeleri dış pazarlardan aralıklarla aldığı talepler doğrultusunda ihracat yapma fikrini benimserlerse, perakendeciler de kendi özel markasıyla tüketicinin beğenisini kazanarak, bu ürünlerini dış pazarlardaki talep sahiplerine ihraç etme yoluna gidebilir. Yabancı ülke vatandaşlarının yaptıkları turistik geziler veya iş gezileri sonucunda perakendecinin özel markalı ürününe talep göstermesi halinde, perakendeci söz konusu ülkelere ihracat yapma kararı alabilir. Bu durum özellikle lüks tüketim mallarını kendi markasıyla satan perakendecilerde gözlenmiştir.

Hazır giyim perakendecisi Marks&Spencer, StMichael markasıyla öncelikle ürünlerini dış pazarlara ihraç etmiş, daha sonraki yıllarda uluslararası mağazalar zincirini kurmayı başarmıştır. Perakendeciler bu şekilde dış pazarlarda ürününe gösterilecek talebi görebilmekte ve ayrıca iç pazarda mağazalarını gezen yabancı tüketicilerin mağaza formatına karşı gösterdikleri beğeniye gözlemleyerek, yabancı pazarlarda gösterebilecekleri başarı hakkında sınırlı da olsa bir izlenim elde edebilmektedirler. Bu yolla uluslararası pazarlara adım atmış perakendecilerin en belirgin özellikleri şunlardır:

- Fark yaratan bir imaja sahip olmaları,
- Özel markalı ürünler geliştirmiş olmaları,
- Ulusal pazarda güçlü bir itibarlarının olması.

Bu özellikleri taşıyan ve yabancı tüketicilere kültürel kimliklerine ilişkin mesajlar verebilen Laura Ashley, Austin Reed, Marks&Spencer gibi perakendeciler bu şekilde başarı kazanmışlardır.⁷²

⁷² Alexander, a.g.e., s.279.

2.4.5.2. Yönetim Sözleşmeleri

İhracatın yanında perakende uluslararasılaşmasında pek yaygın olmayan, fakat özellikle belirgin bir farklılık yaratacak ürün dizisine sahip olmayan, lakin uluslararası alanda perakendecilik faaliyetlerini yürütebilecek yetenek ve donanıma sahip perakendecilerce kullanılabilir bir giriş yöntemi de yönetim sözleşmeleridir.

Yönetim sözleşmesi, uluslararası bir işletmenin yabancı bir işletme ile o işletmenin faaliyetinin bir bölümünü veya tamamını yönetmek üzere karşılıklı yaptıkları anlaşma olarak tanımlanabilir. Böylece işletme belirli bir ücret karşılığında yönetici personelini yabancı ülkedeki işletmeye yardımcı olması için görevlendirmektedir. Yabancı işletme böylelikle yönetim bilgisi ve tecrübesini transfer etmiş olmaktadır. Başka deyişle, yönetim sözleşmesiyle bilgi ve tecrübe ihracı sağlanmış olmaktadır.⁷³

Bu yöntem özellikle, hizmet sektörünün kolu olan otel işletmeciliğinde yaygın olarak kullanılmaktadır. Yönetim sözleşmelerinde tesis/işletme sahibi, yönetim hizmeti veren şirketle anlaşma yapar. Bu hizmeti veren şirketler, uluslararası alanda başarısını kanıtlamış, piyasada güç ve itibar sahibi, genellikle işletmeler zinciri kurmuş olan şirketlerdir. Anlaşmanın imzalanmasından sonra işletme sahibi, operasyonel anlamda karar verme yükümlülüğünü yönetim şirketine devrederek çalışma sermayesini, işletme giderlerini ve borçlanmalarını temin etme görevini üstlenir. Yönetim şirketine, verdiği hizmet karşılığında belirlenen ücret ödendikten sonra, kalan net gelir işletme sahibine ait olacaktır.

Yönetim sözleşmelerinde zincir işletme hemen hemen hiç risk üstlenmez. Yönetim şirketi, işletme dönem sonunda zarar etse bile, brüt cirodan aldığı esas harç tutarı ile belirli bir geliri garanti altına alır.

Bu yöntem ile ulusal pazarda güç ve itibar sahibi olan perakendeci, dış pazardaki bir perakendeci işletmeyi, sahip olduğu uzmanlık, bilgi ve deneyim sayesinde yüksek kârlara ulaştırabilecek, adını o pazarda duyurabilecek, bunu yaparken de üstleneceği risk oldukça sınırlı olacaktır. Bu şekilde perakendeci, yatırım maliyetlerinden kaçınmış olacaktır. Ayrıca bu yöntem vasıtasıyla genişleyen firmalar, merkezi satın alma, ölçek ekonomilerinden faydalanma, uluslararası güçlü bir dağıtım sistemi oluşturma, tedarik zinciri yönetiminde uzmanlaşma, vb. yetkinliklere sahip

⁷³ Esin Can Mutlu, **Uluslararası İşletmecilik**, Beta Basım, İstanbul, 1999, s. 113.

olabilecektir. Yönetim sözleşmeleri özellikle az gelişmiş ve ekonomik istikrarı yetersiz olan pazarlara girerken tercih edilebilir.

2.4.5.3. Köşe Mağazacılığı (Corner Shop – Shop in Shop)

Dış pazarlara finansal ya da operasyonel manada katılım gerektirmeyen bir giriş biçimi de imtiyaz anlaşmalarıdır. Bu anlaşmanın ortaya çıkmasında rol oynayan uygulama ise “KÖŞE (KORNER) MAĞAZACILIĞI (Shop-in-Shop veya Stores within Stores)”dır.

Köşe mağazacılığı sayesinde bir perakendeci, dış pazarda kurulu güçlü bir perakendeci kurumun mağazasında kendi ürünlerini sergileyebilme ve tüketiciyle temas kurma olanağını elde eder. Avrupalı perakendeciler, kültürel ve coğrafi olarak kendilerine uzak olan Japonya’da bu sistemin avantajlarından yararlanmışlardır.

Yalnız köşe mağazacılığı her perakendeci için uygunluk göstermeyebilir. Bu yöntem özellikle farklı bir ürün dizisine sahip olan ve satış alanı sınırlı işletme formatları için uygundur. Bu şekilde perakendecinin yabancı pazarı test etmesi mümkün olabilmektedir.

2.4.5.4. Lisans Anlaşmaları

Uluslararası pazarlara adım atarken kullanılan bir diğer giriş yöntemi de lisans anlaşmalarıdır. Lisans anlaşmaları aracılığıyla ihracatçı perakendeci, hedef pazardaki yerel bir perakendeciye, sözleşmeye dayalı olarak ticari ismini ve imajını kullandırarak, ürünlerini o pazarda satma imkanını elde etmektedir. Bu şekilde hem ihracatçı perakendeci pazara ihracattan daha yüksek bir düzeyde giriş yaparak firma imajını güçlendirmekte, hem de yerel perakendeci bu güçlü imajı kullanarak yüksek satış hacmini ve kaliteyi garantileyebilmektedir. Böylelikle iki taraf da belirli bir geliri elde etmeyi bir anlamda garantileyebilmektedirler.

Lisans anlaşmaları vasıtasıyla lisansör, söz konusu pazarda kendi perakende konseptininin göreceği ilgiyi gözlemleyebilmekte ve bir taraftan da finansal kazanımlar elde etmektedir.

Fransız hipermarket perakendecisi Promodés, Tayvan’daki bir yerel perakendeciye lisans anlaşmasıyla Promodés ismini kullanma hakkını ve ayrıca Promodés özel markalı ürünleri satma hakkını vermiştir. Lisans anlaşması ile Promodés’in Tayvan’daki işletme üzerindeki kontrolü sınırlı olmasına rağmen, şirket lisansiyeye Promodés’li yönetici danışmanları ile hizmet bedelini ödeyerek çalışabilme

olanağını da sunmuştur. Bu şekilde lisansiyenin başarılı olma olasılığı güçlendirilmektedir.⁷⁴

Bir perakendecinin uluslararası açılımda bulunurken lisans anlaşmalarını mı, yoksa franchising'i mi seçeceği firmanın pazarlama stratejisi ile yakından ilgilidir. Eğer ki perakendeci, kültürler arası farklılıkları dikkate alarak, gireceği pazarda perakende karmasında adaptasyona giden ve ademi merkezîyetçi yönetim şeklini benimseyen çok uluslu pazarlama stratejisini benimsiyorsa, seçimi daha çok lisans anlaşmaları yönünde olacaktır.

Eğer uluslararası genişleme sırasında global pazarlama stratejisi izlenerek, hedef pazarda standart bir perakende formatı, özel markalı ürünler ve merkezi bir yönetim şekli ile global formatla girilecekse, o zaman perakendeciler amaçlarına daha uygun, daha sıkı kontrole imkan veren, standartların uygulanabileceği franchising yöntemini seçeceklerdir.

2.4.5.5. Franchising

Franchising, günümüz global perakendecilerinin dış pazarlarda hızlı gelişimini sağlayan bir genişleme metodudur. Bu metot sayesinde perakendeci organik büyüme ile veya satın alma/birleşmeler yoluyla kendisine yer bulamayacağı pazarlarda, ana ülkedeki merkez üzerinde yoğun bir finansal baskı yaratmaksızın, kısa bir zaman dilimi içinde faaliyetlerini dünyaya yayma imkanı elde etmektedir.

Franchising ile perakendeci yeni pazarda güçlü bir şirket imajına sahip olmakta ve bunu yaparken de yerel bilgiden ve sermayeden faydalanmaktadır. Bu yöntemde franchisee, franchise almaya gönüllü yerel bir firma olduğu için pazardaki algılanış biçimi açısından, franchising ile pazara giren yabancı firma, yerel desteği daha kolay elde etmiş olacaktır.

Treadgold (1988) franchising'i tanımlarken, onu uluslararası pazarlara girişte "düşük maliyet-düşük kontrol" aracı olarak ifade etmiştir.⁷⁵ Özellikle coğrafi olarak köken ülkeden uzakta bulunan ülke pazarlarına girişte franchising, hızlı bir gelişimi temin etmektedir. Genellikle hazır giyim perakendecilerinde tanık olduğumuz franchising kullanımı oldukça yaygındır. Örneğin İtalyan Benetton veya Stefanel, Hong Kong'a girişinde franchise verme yöntemini uygulamıştır. Franchising sayesinde

⁷⁴ Alexander, a.g.e., s.283.

⁷⁵ Alexander, a.g.e., s.284.

perakendeci, coğrafi olarak uzak pazarlarda bulunan ve özellikle yüksek alım gücüne sahip tüketicilere, doğrudan yatırım yapmaksızın, sadece o perakende mağazalara uygun ürünleri temin ederek hitap edebilmektedir. Bu anlamda organik büyümenin mümkün olamayacağı pazarlarda franchising oldukça makul bir giriş yöntemidir.

Franchising, sağladığı bu olanakların yanında birtakım zorlukları da bünyesinde bulundurmaktadır. Franchising, sözleşmeye dayalı bir yöntem olduğu için bu anlamda, sözleşme maddelerinde koşulların tanımlanması sırasında, hakların ve kontrol mekanizmasının tespitinde sorunlar ortaya çıkabilmektedir. Yapılan sözleşmelerde, özellikle sözleşmenin feshini zorlaştıran unsurlar bulunabilmektedir. Bir diğer dezavantaj da franchisor'ın yerel yönetici istihdamına karşı çıkması olabilecektir.

2.4.5.6. Ortak Girişim (Joint ventures)

Uluslararası pazarlara girmek ve buralarda yatırım yapmak isteyen firmaların gittikleri yabancı ülkelerde güvendikleri ve yerel itibara sahip bir veya birkaç firma ile bir araya gelip bir ortaklık kurarak üretim ve pazarlama faaliyetine girmelerine müşterek yatırım ortaklıkları veya ortak girişim (joint venture) denir. Bu tür ortaklıklarda toplam risk yerel firma veya firmalar tarafından da paylaşıldığı için, yabancı firmalar için uluslararasılaşmak açısından çok tercih edilen bir yol olmaktadır.⁷⁶

Günümüzde ortak girişim, uluslararası faaliyetlerin önemli bir yönünü temsil eder hale gelmiştir. Ortak girişim yöntemindeki genel eğilim, yabancı sermayedar ile yerel bir firmanın, belirli bir amaca ulaşmak için ortaklık kurmasına dayalıdır. Buradaki temel amaç, kurulan ortaklık sayesinde, yabancı pazardaki yerel bilgiye doğrudan ulaşabilmek, pazar hakkında -minimum riske katlanarak- bizzat pazarın içinde bulunarak gözlem yapabilmek ve yabancı sermayeye karşı olumsuz bir bakış açısının hakim olduğu ülkelerde yerel ortakla bu zorluğu yenebilmektir. Kurulan bu ilişkide yerel ortak da uluslararası bir şirketin kültürüyle, çalışma disipliniyle ve uyguladığı sistemlerle tanışabilmektedir.

Ortak girişim metodu, özellikle coğrafi olarak uzak, kültürel benzerliklerin sınırlı olduğu, riskli görünen ve fakat uzun vadede potansiyel vaat eden pazarlara, minimum

⁷⁶ Erol Eren, **Yönetim ve Organizasyon**, Beta Yayınevi, Geliştirilmiş 5. Baskı, İstanbul, 2001, s.128.

riske katlanarak – ayrıca bu riski yerel bir ortakla da paylaşarak – girme imkanını yaratır.

Ayrıca kimi ülkelerin, yabancı sermayedarın ülkede yapacağı yatırımda yerel bir firmayla ortaklığı şart koşması ya da yerel girdi kullanma zorunluluğunu getirmesi halinde, yerel bir firmayla ortaklık kurulması, hem riski ve katlanılacak maliyeti azaltacak hem de daha az bir bürokrasiyle karşı karşıya kalınacaktır.

Bu yöntemde karşılaşılabilecek sorunlara değinecek olursak, yerel firmanın gerek finansal gerekse yönetsel olarak yetersiz oluşunu ele alabiliriz. Aradaki farklılıkların aşılması güç anlaşmazlıkları doğurması da muhtemeldir. Örgüt kültürlerinin farklı oluşu, tarafların ortak bir paydada buluşabilme başarısını gösteremeyişi, tarafların birbirinin ihtiyaç ve beklentilerini karşılayamayışı, bu yöntemin tercih edilmesi halinde yaşanabilecek sorunlar arasındadır.

2.4.5.7. Doğrudan Yabancı Yatırım

Perakendecinin tespit ettiği hedef pazarda, amaçlarına ulaşabilmede en uygun giriş şeklinin direkt yatırım olduğuna karar vermesi halinde, önünde iki seçenek mevcut olacaktır:

- Satın alma veya birleşmeler ile büyüme
- Organik büyüme

Satın alma veya birleşme yolunu tercih eden perakendeciler, kendi perakende formatlarına uluslararası nitelik kazandırmaya yetisi olmayan veya bu zorluğu üstlenmekten kaçınarak, halihazırda uluslararası başarısını kanıtlamış perakende formatlarıyla faaliyetlerini başarılı bir şekilde yürüten firmaları satın alma ya da onlarla birleşme talebinde bulunurlar.

Yeni bir firma kurmak yerine uluslararası piyasalara giren çok uluslu işletmeler girdikleri ülke pazarlarında faaliyet yapan firmalardan pazar bilgisi ve pazarlama kanallarına hakim bir firmayı satın almak suretiyle zaten mevcut bir organizasyon ve tecrübeli işgörenle zaman kaybetmeden kendi ürünlerini pazara sürme şansına sahip olmaktadır. Yabancı ülkede satın alınan bir firma eski kimliğini tamamen kaybederek, yeni bir hüviyet, yani satın alan yabancı firmanın hüviyetine bürünmektedir.⁷⁷

⁷⁷ Eren, a.g.e., s.128-129.

Bu yöntemi seçmelerinin bir başka sebebi de hedef pazarda kendi isimlerini kullanarak pazarda yer edinebilmenin güçlüğü karşısında; o pazarda tüketicinin beğenisini kazanmış, müşteri sadakati yaratabilmiş, finansal açıdan verimliliği ve etkinliği sağlayabilmiş, güçlü ve fakat tek başına büyüme imkanına sahip olmayan veya kurulacak bu ilişki sayesinde uluslararası bir boyut kazanmayı hedefleyen firmaların gücünden yararlanma isteğidir.

Yapılabilecek satın almalarda, yabancı yatırımcı şirketin hisselerinden sınırlı bir miktarını satın alarak, yani azınlıkta kalmayı tercih ederek, firmanın perakendecilik faaliyetlerinde gösterdiği etkinliği, verimliliği, başarıyı veya başarısızlığı yakından gözlemlene hakkını elde edecektir. Bu sayede şirket performansı ve vaat ettiği gelecek hakkında karara varabilecek ve şirketin tamamını satın alabilecektir. Bazı satın almalarda sözünü ettiğimiz bu geçiş süreci oldukça uzun sürebilmektedir.

Perakendeci şirketler günümüzde daha çok satın alma veya birleşmeler yoluyla bir ülkede fiilen bulunmayı tercih etmektedirler. Çünkü bu şekilde başlı başına yeni bir perakende mağazası inşa etmekten ve bunun yaratacağı zaman ve parasal maliyetten sıyrılmakta, hali hazırda bulunan bir tüketici grubunu elde etmektedir.

Bu yöntemin sağladığı kolaylıkların yanında, şu sorunları beraberinde gündeme taşıyabilecektir. Örneğin satın alınacak firma, yönetim yapısı içinde önemli problemleri barındırıyor olabilir. Her ne kadar satın alacak firma, bu problemlerin üstesinden gelecek yetiye sahip olsa da yeni bir iş kültürünü adapte etmek ve sonuç almak zaman alacaktır. Aynı zamanda firma, değişime karşı dirençle de başa çıkmak zorunda kalacaktır. Satın alınacak firmayla ilgili bir başka sorun da firmanın mali darboğaz içinde olması olabilir. Bu durum uzun vadede uluslararası şirketin itibarını zedeleyebilecektir. Bu ve benzeri nedenlerden dolayı firmalar, satın alma hesapları yaparken çok dikkatli olmalı, sonunda büyük zararlara yol açacak ve firmanın uluslararası pazarlarda ve finansal piyasalarda itibarını sarsacak kararlardan kaçınılmalıdır.

Organik büyüme ise, perakendeci firmanın dış pazarlara doğru genişlerken, iç pazarda edindiği bilgi ve deneyim ile yarattığı perakende örgüt kültüründen, dış pazarda kendi açacağı şubesiyle / yavru şirketiyle fayda elde etmesidir. Perakendecinin bu kararı vermesiyle birlikte, uluslararasılaşması açısından en yüksek maliyete ve riske katlanmayı kabul ettiğini görürüz. Bu yöntemde firma, tamamen kendi finansal olanaklarıyla, hedef pazarda bir yavru şirket kuracaktır. Her ne kadar katlanılacak riskin düzeyi yüksek de olsa perakendecinin operasyonel faaliyetler

üzerindeki kontrolü tam olacaktır. Karar verme yetkisi kendisine ait olacaktır. Ayrıca sahip olduğu ticari ismi ve bunun sağlayacağı itibarı yeni pazarda kullanarak, pazara girişte avantajlı konuma geçebilecektir.

Diğer giriş şekillerinin doğurabileceği, yerel firmalarla arada çıkabilecek uyuşmazlıklar, doğrudan yatırımla bertaraf edilecektir. Öte yandan yerel bilgiye sahip bu kurumların riski paylaştırıcı etkisinden uzak kalınacaktır. Uluslararası faaliyetlerin koordinasyonunun ve ortaklar arası iletişimin az olması ve bunun yarattığı maliyetler ile kârı tek elde toplama isteği de tam mülkiyetin tercih edilmesine neden olan önemli bir etkidir.

Doğrudan yatırımın başarısında, tam kontrolün etkin bir şekilde yapılabilmesi açısından da coğrafi yakınlık etkilidir. Örneğin Avrupa'daki perakendeciler açısından Doğu Avrupa ülkeleri ve Türkiye önemli birer pazardır. Ayrıca yavru şirketlerdeki yönetimin merkezi veya ademi merkezîyetçi oluşu, yerel yöneticilerin istihdam edilmesi, uygulanacak pazarlama stratejisinin pazara uygunluğu (global veya çok uluslu strateji), vs. firmanın başarısında etkili olacaktır.

Açık olan bir başka nokta da perakendecinin yerel pazarda faaliyetlerini başarıyla yürüttüğü işletme formatını, dilediği pazarda tecrübe etme yetkisini elinde bulundurmasıdır.

2.5. Perakendecilikte Globalleşme Süreci

Küreselleşme uluslararası standartlaşmanın tasarımı ile başlamıştır. Bu nedenle, küreselleşmenin dünya üzerindeki ülkelere ve işletmelere ne tür fırsat ve tehditler oluşturduğunu anlayabilmek için, küresel pazarın ve pazardaki her faktörün yeniden tanımlanması ve değerlendirilmesi gerekir.⁷⁸

Küresel pazarların sunduğu fırsatların fark edilip, bu yönde atılımlar yapılmasında şirketin tepe yönetimin dünyayı algılama, yorumlama ve öngöründe bulunabilme yeteneği ve benimsediği işletme vizyonu etkilidir. Küreselleşme ve pazarlama stratejileri konusunda çeşitli varsayımlar ileri sürülmüştür. Örneğin Levitt, "The Globalization of the Markets" adlı makalesinde teknolojiyi küreselleşmenin itici gücü olarak göstermiş ve teknoloji sayesinde tüm dünyada önce insanların sonra da insan ihtiyaçlarının homojen hale geleceğini savunmuştur. Dolayısıyla dünya tek

⁷⁸ Michael Porter, "What is Strategy?", **Harvard Business Review**, Nov.-Dec. 1996, s.61.

pazar haline dönüşecek, bu pazarda tüm ülkeler ve işletmeler tek bir pazarlama stratejisi uygulayabileceklerdir.

Toffler'a göre ise, ileri teknoloji, insanları homojenlikten çıkarıp, heterojen hale getirecektir. İleri teknolojinin oluşturulmasında kullanılan bilgi, toplumların dokusunu tanımlamada da kullanılacak ve toplum birbirinden farklı özellikler gösteren aktif ve bağımsız birimlere dönüşecektir. Dolayısıyla toplumda farklılaşmış birey sayısı kadar, farklılaşmış talep oluşacaktır. Bu da, her biri diğerinden farklı, çok sayıda pazar oluşumunu gerekli kılacaktır.

Bu iki görüşe karşı, farklı bir görüş de Kotler tarafından ileri sürülmüştür. Küresel pazarlamada, toplumların kültürleri, sosyal ve politik yapıları, gelir dağılımları, yasa ve mevzuatları gibi pek çok kontrol edilemeyen değişken vardır. Bu değişkenler en az teknoloji kadar önemlidir. Dolayısıyla küreselleşmeyi yalnızca teknoloji ile tanımlamak ve tek pazarda tek bir strateji ile pazarlama faaliyeti sergilemek mümkün değildir. Küresel stratejiler ülkeden ülkeye farklılık gösterdiğinden, her ülke kendine özgü ve yerel özelliklerini de içine katabildiği stratejiler geliştirmektedir.⁷⁹

Yukarıda belirttiğimiz bu küreselleşmeye ilişkin bu görüşler doğrultusunda başlıca gelişen pazarlama stratejileri *Tek Pazar Stratejisi'* ni temel alan global strateji ile *Çok Pazar Stratejisi'*ni temel alan çok uluslu stratejinin doğuşuna zemin hazırlamıştır.

Tek pazar stratejisinde, özellikle yazılı, görsel ve işitsel medyadan oluşan iletişim sektörü ve bilgi teknolojilerinin etkisiyle toplumların giderek homojen hale geldiği ileri sürülmektedir. Bu noktadan hareketle küresel platformda hareket eden firmalar, bu homojenliği baz alarak pazarlama karmalarında standartlaşmaya giderek, girdikleri her pazarda bu standart karmayı uygulamaktadırlar.

İnsan ihtiyaçlarının evrensel olduğu düşüncesiyle, bu ihtiyaçlar arasındaki benzerlikler gözetilerek, birbirinin aynı ya da benzeri ürün ve hizmetlerin, dünyanın her yerinde aynı veya benzer tutundurma ve satış faaliyetleri ile pazarlanabileceği kanaatine varılmıştır. Bu amaçla da küresel standartlaşmaya gidilmiştir. Standartlaşmayla elde edilen mali başarı, işletmenin oluşturacağı küresel imajı da destekleyecek ve homojen nitelik gösteren dünyada tüketicilerin ihtiyaç ve beklentileri

⁷⁹ Tülin Durukan ve diğerleri, **Küreselleşme ve Çok Uluslu İşletmecilik**, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, 2005, s. 291.

rakiplerden daha üst seviyede karşılanabilecektir. İşte bu düşünceler global stratejinin ortaya çıkmasını sağlamıştır.

Çok pazar stratejisi ise, tek pazar stratejisinin karşıtı olarak, işletmenin faaliyetlerini yürüttüğü her ülkenin başlı başına ayrı özellikler taşıdığı düşüncesinden hareket etmektedir. Bu nedenle her ülke ve her tipte müşteri için farklı iş ve pazarlama stratejileri geliştirilmelidir. Müşteri memnuniyetinin sağlanması ve ihtiyaç ve beklentilerine mümkün olan en yüksek düzeyde cevap verebilmek için pazardan pazara farklılık gösteren pazarlama stratejileri uygulanacaktır. Bu stratejide esneklik ve zaman temel faktörler olarak değerlendirilmektedir.

Çok uluslu strateji, stratejik pazarlama kararlarının bölgelere göre değiştiği ve tümüyle bölgesel stratejilerin uygulandığı bir türdür. Çok uluslu işletmeler, dünyayı farklı ve ayrılmış pazarların birleşiminden ibaret görmekte ve firmalar, buldukları pazara göre kendi pazarlama stratejilerini değiştirmektedirler. Bu stratejiyi uygulayan firmalar dünya pazarlarındaki benzerlikleri bulmak yerine, farklılıklardan yararlanmaya çalışmaktadırlar. Böylece hem girilen pazarın daha etkin bir şekilde tanındığına ve hem de tüketicilerin isteklerinin daha kısa zamanda gerçekleştiğine inanmaktadırlar.⁸⁰

Perakendecilik açısından globalleşme ve çok ulusluluk stratejileri, ulusal sınırların dışına açılan kararı alan bir perakendecinin, iç pazarda başarı elde ettiği perakende formatını ve perakende karmasını, belirlediği hedef pazarlarda aynen mi, yoksa yeni pazardaki farklılıklara adapte ederek mi uygulayacağı kararını etkileyecektir.

2.5.1. Çok Uluslu Strateji

Uluslararasılaşma sürecinde karar verme sırasında ele aldığımız gibi, hedef pazara mevcut formatla mı girileceği yahut formatı farklılaştırmak mı gerektiği sorusuna yanıt aramak gerekiyordu. Eğer firmanın tespit ettiği hedef pazar, çok farklı bir dağıtım yapısına, alışveriş ve tüketim alışkanlıklarına sahip ise, firma o pazarda başarılı olmanın yolunun, sahip olunan farklılıkları görerek, ona uygun bir strateji benimsemekten geçtiğinin farkında olacaktır. Çok uluslu pazarlama stratejisiyle pazarlara yaklaşan bir firma için bu durum, alışıla gelmiş olduğu ve firmanın her yeni pazar için aradaki farklılıkları gözetken, esnek bir pazarlama stratejisi geliştirebilme özelliğine dayanarak oldukça kolay bir iş olacaktır.

⁸⁰ İbrahim Erol, Ali Bayraktar, Emin Çivi, **Uluslararası Pazarlama**, Emek Matbaası, Manisa, 1999, s.202.

Çok uluslu stratejii kullanan perakendeciler, girdikleri her yeni pazarda perakende sunumlarını o pazara uyumlaştırır. Açılan her yavru şirketi, iş portföylerinin bir parçası olarak görüp, pazara uygun bir şekilde yönetim ve adaptasyon faaliyeti içine girerler. Fransız hipermarketleri ve gıda süpermarketleri çok uluslu stratejinin güzel örnekleri arasındadır. Gıda maddelerinin satışı tamamen kültürün tesiri altındadır. Bu yüzden gıda maddesi satan perakendecilerin girdikleri pazara adapte olmadan başarı göstermeleri pek muhtemel değildir. Çok uluslu perakendeciler yerel avantajlardan yararlanabilme konusu üzerinde odaklanırlar. Özellikle coğrafi olarak yakın, ortak bir kültürel geçmişe sahip olunan, rekabetin düşük düzeyde seyrettiği ülkeleri tercih ederler. Yönetimsel anlamda da yerel farklılıklara cevap verebilmek ve kültürel nüansları yakalayabilmek için yerinde yönetim, çok uluslu perakendecilerin tercihidir. Fransız Carrefour ve Promodés hipermarketleri bu tip perakendecilere örnektir. Çok uluslu perakendeciler daha çok ev sahibi ülke yöneticileri ile köken ülke yöneticilerinden oluşan bir takım kurma eğilimindedirler.⁸¹

Bu perakendeciler için genişleme süreci daha sancılı olacaktır. Çünkü yaptıkları sadece standart bir perakende formatını yeni pazara kopyalamak değildir, yeni pazar için yeni bir sunum hazırlamaktadırlar. Ayrıca global perakendecilerin faydalandığı, ölçek ekonomilerinden yararlanabilme imkanları sınırlıdır. Uluslararası platformda kurdukları ağın genişlemesi, global perakendecilere sağladığı gibi tedarik, reklam, vb. maliyetleri azaltıcı bir etki yaratmamaktadır. Bunun nedeni yerel farklılıklara kulak veren yerinde yönetim anlayışıyla hareket edilmesi ve bu doğrultuda verilen operasyonel kararların merkezi yönetimin uygulayacağı standardizasyondan uzak olması ve artı maliyet yaratmasıdır. Çok uluslu perakendecilerin başarılarının altında yatan etmen sahip oldukları deneyimdir. Çok uluslu şirketler sürekli bir öğrenme süreci içindedirler, elde ettikleri bilgi ve deneyimi başarıya dönüştürmenin peşindedirler. Çok uluslu perakendeciler mağazalarında özel markalı ürünlerinin yanında ulusal markalı ürünlere de yer vermektedirler.

Carrefour örneğine geri dönecek olursak, 2004 Aralık ayı itibariyle şirket web sitesinde ilan olduğu üzerinde dünyada toplam 6.546 perakende mağazası bulunmaktadır. Bunların 794'ü hipermarketlerden ibarettir (179 adet Fransa'da, kalan 615 hipermarket Avrupa, Asya ve Amerika'dadır.). Carrefour'un genişleme tarihine baktığımızda, başarı gösteremediği pazarlardan çıkış yaptığını görürüz. 1969 yılında

⁸¹ Sternquist, a.g.e., s.38.

girdiği Belçika pazarından 1978 yılında, İngiltere pazarından 1983'te çıkmıştır. Aynı şekilde İtalya, Avusturya, Amerika Birleşik Devletleri ve Almanya pazarlarına girmiş ve belli bir süre sonra da çıkmıştır. Bu gelişmiş ülkelerden çıkış nedeni yüksek düzeydeki rekabettir. Carrefour, İtalya'ya ikinci kez 1993 yılında girmiştir ve bu kez uluslararası faaliyetlerinden edindiği deneyim sayesinde başarı sağlamıştır. 2005 yılı sonu itibarıyla şirketin Belçika'da 56, İtalya'da 38 hipermarketi bulunmaktadır. Carrefour'un en başarılı olduğu iki pazar İspanya ve Brezilya'dır. İspanya'da 121, Brezilya'da 85 hipermarketi bulunmaktadır.⁸²

Çok uluslu perakendeciler, global perakendeciler gibi dünya pazarlarını sınırsız bir genişleme alanı olarak görmektense, genişleme çabalarını sınırlı sayıda pazarlarda, ancak kayda değer bir pazar payı elde edebileceklerini düşündükleri pazarlarda sarf etmektedirler. Fransız perakendecilerin komşu ülke İspanya'da gösterdikleri başarı bu anlayışın meyvesidir. 1970'lerin ortalarından itibaren İspanyol pazarına giren Fransız perakendeciler, bugün o pazarda egemen bir pozisyona sahiptirler. Aynı durum Hong Kong pazarına, departmanlı mağazacılık formatıyla giren ve pazarda hakim konuma ulaşan Japon perakendeciler için de söz konusudur.

Çok uluslu strateji, özellikle sunulan emtianın hacmi, ağırlığı ve bozulabilirliği nedeniyle perakendecinin uluslararasılaşmasının önünde engel teşkil edeceği durumlarda, coğrafi ve kültürel anlamda yakınlığın bulunduğu komşu ülke pazarlarına girişte kullanılabilir. Büyük ölçekli perakendeciler, departmanlı mağazacılar, yüksek hacimlerde kitle halinde satış yapan perakendeciler, ulusal pazarda yoğun rekabet nedeniyle kendilerine genişleme alanı bulamamaları halinde, rekabetin daha az olduğu pazarlara bu stratejiyle girebileceklerdir. Aynı zamanda yine bu perakendecileri ulusal sınırların dışına açılmaya zorlayan hükümet kaynaklı yasaklamalar -büyük ölçekli perakende mağazaların açılmalarına dair (Almanya, Belçika, Japonya, Fransa vd. ülkelerde olduğu gibi)-, şirket satın alma ve birleşmelerine müsaade etmeyen bir yasal ortam, perakendecileri kendilerine akacak farklı mecralar bulmaya zorlamaktadırlar.

Son olarak çok uluslu perakendecileri Dunning'in teorisine göre değerlendirecek olursak, bu perakendeciler daha çok konumsal avantajı ön planda tutarak, kendilerine coğrafi olarak yakın ülkeleri seçerek, kültürel öğeleri ve bunların alışveriş alışkanlıklarına ve tüketicilerin yaşam tarzlarına yansımalarını çözümleyip, bu

⁸² Carrefour internet ulaşım adresi, Erişim: 10.02.2006, <http://www.carrefour.com/>.

pazar hakkında edindikleri tüm bilgileri, sahip oldukları uluslararası bilgi ve tecrübelerle sentezleyip bir ürüne dönüştürme çabası içindedirler. Daha önce de değindiğimiz gibi, çok uluslu şirketlerin başarısı yerel bilgiyi, uluslararası bilgi ve deneyimle bir araya getirerek ortaya yaratıcı ürünler çıkarabilme becerisiyle alakalıdır.

2.5.2. Global Strateji

Global stratejiyi benimsemiş bir perakendeci, perakende formatını ve karmasını yeni hedef pazarlar için de standart hale getirmenin ve böylelikle maliyet avantajı sağlayarak, pazara girişteki düşük fiyat stratejisini destekleyebilmenin yollarını arayacaktır. Bunu yaparken hedef pazardaki dağıtım kanalının yapısı, alışveriş alışkanlıkları, tüketicinin demografik özellikleri, genç ve orta yaş grubunun satın alma alışkanlıkları ve eğilimleri, bunların gerektireceği ürün dizisi, talep miktarları, perakende iletişim karmasının elemanlarını inceleyerek, perakende formatını mümkün olduğunca standart hale getirmeye çalışacaktır. Perakende teknolojisinde kaydedilen gelişmeler de bu durumu kolaylaştırmaktadır. Global strateji sayesinde uluslararası pazarlarda standart bir formatla çalışan perakende devleri, güçlü bir finansal yapıya ve tedarik zincirine sahip olmakta ve tedarikçiler karşısında alım güçlerini arttırarak daha kuvvetli bir pozisyona ulaşmaktadırlar. Bu anlamda Amerikan perakende devi Wal-Mart, global stratejiyi uygulayan ve bunda başarılı olan, en iyi örneği teşkil etmektedir. Hatta Wal-Mart'ın bu gücü, kimi ülkelerde perakende pazarının büyük bir yüzdesini ele geçireceği ve başlangıçta güçlü finansal yapısının el verdiği nakit çalışma prensibi ile kendisine bağladığı tedarikçileri, zamanla çok düşük kâr marjlarıyla çalışmaya zorlayacağı ve yerel perakendecilerin birçoğunu piyasadan sileceği gerekçesiyle ülke vatandaşlarının protestolarına neden olabilmektedir.

Global stratejinin uygulayıcısı olan firmaların birtakım belirleyici özellikleri bulunmaktadır. Bu firmalar genellikle dikey bütünleşme yoluna gitmektedirler. Özellikle organize perakendecilerin haricindeki uluslararası hazır giyim firmalarını düşündüğümüzde, firmanın ürettiği malları, kendi perakende mağazalarında satmaya yönelik yapacağı satın almalar, onun ileriye doğru dikey bütünleşme hareket içinde olduğunu ifade etmektedir. Bir başka özellik de, global perakendecilerin sattığı mallara ilişkindir. Onlar sadece üreticinin ürün riskini taşıdıkları ürünler ile kendi özel markalı ürünlerini satarlar. Bu özel markalı ürünler, perakendecinin talebi üzerine üretilmiş, onun istediği niteliklere sahip ve onun adını marka olarak taşıyan ürünlerdir. Bu özel markalı ürünlerin üretilmesi için de global perakendeciler, birtakım üreticiler ile sözleşmeye dayalı ilişkiler kurmaktadırlar. Burada söz konusu ürünler, yaşam döngüsü uzun olan, modayla ilgisi olmayan, ve az risk içeren ürünler olmaktadır.

Lojistik konusunda da global firmalar çok güçlü bir sistem kurmuşlardır. Bilgisayara dayalı ağlar, ulaştırma sistemleri, depolar, vs. hepsi birden kurulan lojistik sistemin parçalarıdır. Bu sistemde, dünyanın belirli noktalarında tesis edilen merkezi depolardan, mağazaların ihtiyaçları temin edilir. Bu depoların tamamı otomatik ve entegre haldedir. Çünkü global perakendeciler, girdikleri her yeni pazarda, perakende formatlarını aynen kopyalayarak, hızlı bir küresel genişlemeyi sağlarlar. Bu hızlı gelişim, pek tabii yeni açılan mağazaların tedarik ihtiyaçlarını karşılayabilecek merkezi depoların desteğiyle mümkün olacaktır.

Global firmalar, farklı pazarlarda uyguladıkları standart formatlarında başarıyı yakalayabilmek için merkezi yönetim şeklini uygulamaktadırlar. Buna göre, ürün dizisi, satın alma, reklam ve promosyon kampanyaları, fiyatlandırma, vb. konularda şirket düzeyinde kararlar alınacaktır. Fakat yerel özelliklerin yaratacağı birtakım zorunluluklar, %100 globalleşme stratejisinin uygulanmasına olanak vermemektedir. Çünkü yerel özelliklerden doğan farklılıkların yaratacağı ihtiyaç ve beklentilerin standart bir yaklaşımla karşılanamaması müşteri kaybına veya satış hacminde azalmaya neden olabilecektir. Buna örnek olarak dünya oyuncak devi Toys “R” Us’ı verebiliriz. Toys “R” Us, genel anlamda global stratejiyi uygulamakla beraber, ürünlerinin tamamını %100 özel markalı ürünlerinden oluşturmamaktadır. Toys “R” Us, ürün sunumlarını ve fiyatlandırmayı girilen pazarın özelliklerine göre değiştirmektedir.

Son olarak global firmalar, Dunning’in teorisinde belirttiği gibi mülkiyet avantajının sağladığı rekabet üstünlüğünden faydalanabilen, şirketin uluslararası tanınırlığı ve özel markalı ürün dizisi ile gelişmiş lojistik sistemi, merkezi yönetimi ve hızlı genişleyebilme kabiliyeti sayesinde dünya pazarlarında standart bir yaklaşımla başarıyı elde edebilen firmalardır. Ayrıca global firmalarda, sahip olunan tüm üstünlükleri içselleştirme zihniyeti de hakimdir.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

GLOBAL PERAKENDECİLER VE GLOBALLEŞME SÜREÇLERİ

Tezin bu bölümünde ilk olarak globalleşmenin yarattığı yeni dünya düzeni ile perakendeciliğe ilişkin bir değerlendirme yapılmakta, Avrupa ve ABD perakende sektörüne genel bir bakışın ardından, globalleşen dünyada böyle bir atmosfer içerisinde yaptıkları uluslararası yatırımlar sayesinde global perakendeci sıfatını elde etmiş olan ve dünya pazarlarında adını duyurmuş perakendecilerin büyüme ve genişleme hikayeleri, uyguladıkları stratejiler ve perakende sektörüne getirdikleri yenilikler çeşitli perspektiflerden ele alınacaktır.

3.1. Yeni Dünya Düzeni ve Perakendecilik

Dünya tarihine bakıldığında, yakın tarihimizde II. Dünya Savaşı'nın, dünya devletleri açısından politik, ekonomik ve sosyal birçok gelişmenin ortaya çıkışında temel oluşturduğu görülür. Savaş sonrası dönemde oldukça yıpranan devletler, ancak barış ortamında ayakta kalabilmenin ve varlıklarını sürdürebilmenin mümkün olabileceği gerçeğinden hareketle, uluslararası barışı temin etmeye, ülkeleri yeniden yapılandırmaya, ülkeler arasında etkileşimi ve iletişimi arttırmaya yönelik atılımlarda bulunmuşlardır. Birleşmiş Milletler, Dünya Bankası, Uluslararası Para Fonu, GATT ve Dünya Ticaret Örgütü gibi kurumların ortaya çıkışı bu düşünceye dayanmaktadır.

Bu dönemin global ekonomideki yansımaları ile ilgi çeken iki temel eğilim, bölgeselleşme ve küreselleşmedir. Bunlardan ilki, düşünsel temellerini daha erken zamanlarda bulsa da, de facto gelişimi anlamında, II. Dünya savaşı'nı takiben, kitlesel yıkımların Avrupa kıtasal alanına öğrettiği temel derslerden biri olarak şekillenirken; ikincisi, aslında ilk dalgasını XIX. yüzyılda meydana çıkardığı, ama I. Dünya Savaşı ile kesintiye uğrayan ve üretim, ticaret ve finans akımları için bütün dünyayı tek piyasa haline getirme idealini temsil eden bir eğilim olarak, daha II. Dünya Savaşı sona ermeden atılan kurumsal temelleriyle belirginleşmeye başlamıştır.

II. Dünya Savaşı'ndan beri global ekonomi önemli birtakım dönüşümlere sahne olmuştur. İlk olarak, global ekonomik düzende Britanya'nın "belirleyicilik" rolünü Amerika Birleşik Devletleri (ABD) üstlenmiş ve ABD Doları, Sterlin yerine "global para birimi" olma niteliğini kazanmıştır. Kısmen ABD'nin yardımıyla, Avrupa ekonomilerinin yeniden inşası ve ihyası, bu ülkeleri uluslararası piyasada önemli güç haline getirirken, Avrupa Ekonomik Topluluğu (AET) oluşumu ve bu oluşumun zamanla ekonomik ve parasal birliğe evrimi, söz konusu gücü arttırmıştır. Bütünleşme, dünya

ticaretindeki payını arttırarak Avrupa'yı daha güçlü ve rekabetçi kılmıştır. Öte yandan, Asya ve Pasifik bölgesinde yeni ticari süper güçler, bunlar arasında Japonya, 1980'lere gelindiğinde, hem Asya Pasifik bölgesinde, hem de global ticarete belirleyici olmaya başlamıştır. Bu arada uzun yıllar devam eden süper güç misyonuna rağmen Sovyetler Birliği dağılmıştır. Nihayet, ABD, Kanada ve Meksika'nın serbest ticaret alanı oluşturma kararı (NAFTA - 1 Ocak 1994), bu ekonomilerin global düzeyde daha rekabetçi hale gelmelerine katkıda bulunacak bir gelişme olmuştur.⁸³

1980'lerin sonuna gelindiğinde ise dünya ekonomisinde sıkça üzerinde durulmaya başlayan kavram "küreselleşme" olmuştur. Küreselleşme en kapsamlı şekilde, "ülkeler arasındaki ekonomik, siyasi, sosyal ilişkilerin yaygınlaşması ve gelişmesi, ideolojik ayrımlara dayalı kutuplaşmanın çözülmesi, farklı toplumsal kültürlerin, inanç ve beklentilerin daha iyi tanınması, ülkeler arasındaki ilişkilerin yoğunlaşması gibi farklı görünen ancak birbirleriyle bağlantılı olguları içeren, bir anlamda maddi ve manevi değerlerin ve bu değerler çerçevesinde oluşmuş birikimlerin milli sınırları aşarak dünya çapında yayılması"⁸⁴ anlamına gelmektedir. Küreselleşme ile üretim faktörlerinden işgücüne, sermayeye, teknolojiye ve mal piyasalarına uluslararası nitelik kazandırılarak "tek bir dünya sistemi" yaratılması hedeflenmiştir.

Küreselleşme ile ekonomik sistemlerin birbirine yakınlaştırılması ve demokrasinin yaygınlaştırılması için çalışılmakta ve ekonomideki devletin rolü ile ilgili olarak Adam Smith'in görüşleri hakim olmaya başlamıştır. Tüm dünyada kamu ekonomisinin görev ve fonksiyonları yeniden tanımlanmaya çalışılmaktadır. Bu doğrultuda;

1. Devletin özelleştirmeler vasıtasıyla küçültülmesi ve piyasa ekonomisine daha fazla işlerlik kazandırılması görüşleri yaygınlık kazanmakta,
2. Dünya ticaretinin serbestleştirilmesi yönündeki eğilim ağır basmakta,
3. Uluslararası ekonomik ilişkilerde eski korumacılık anlayışının yerine serbest ticaret görüşü benimsenmekte,

⁸³ Yusuf Bayraktutan, **Global Ekonomide Bütünleşme Trendleri: Bölgeselleşme ve Küreselleşme**, Nobel Yayın, Ankara, 2004, s.1-3.

⁸⁴ DPT, **Dünyada Küreselleşme ve Bölgesel Bütünleşmeler**, DPT: 2375 - ÖİK:440, 1995, Ankara, s.1.

4. Dış ticaretin yanında, mali ve parasal alanlarda da liberalleşme sürecinin geliştirilmesi gerektiği savunulmakta,

5. Devletin vergi, borçlanma, para gibi araçları, piyasa ekonomisinin işleyişini bozmayacak şekilde kullanması savunulmaktadır.

Dünyada uygulanan ekonomik sistem ve ekonomi politikaları giderek birbirine yakınlaşmakta, küresel ekonominin gündeme gelmesiyle serbestleşme daha fazla önem kazanmaktadır. Ekonomik alanda liberal ekonomik düzen, siyasi alanda ise demokrasiye dayalı bir siyasi sistem bütün dünyada kabul görmektedir. Liberal Demokrasi adı verilen yeni bir siyasi ve ekonomik düzen dünyada hızla yayılmaktadır.⁸⁵

Yeni dünya düzeni olarak adlandırabileceğimiz liberal ekonomik düzen içerisinde, üretim faktörlerinin ulusal sınırları aşarak, tüm dünyayı tek bir pazar olarak kabul edip, bu pazar içerisinde optimum kâr ve faydayı elde edeceği yerlerde konumlanmasının mümkün olması, gerek ulusal sınırlar içerisinde gerekse uluslararası alanda rekabeti zorlaştırmıştır. İşte bu noktada da ekonomik anlamda işbirliğini ve hatta güç birliğini gerçekleştirerek “daha fazla rekabetçi olma” düşüncesi yeşermeye başlamıştır. Bu da ekonomik anlamda bir bölgeselleşme hareketi anlamına gelmektedir. Bu şekilde oluşturulan bölgesel bloklar ile ülkeler kendi blokları içerisinde ortak bir pazar oluşturmaya ve bunun da etkin bir şekilde işlerliğini sağlayabilmek için ortak hukuki, sosyal ve siyasi sistemler kurmaya çalışmışlardır. Bugün dünyaya bakıldığında bölgeselleşme hareketi sonucunda oluşmuş, dünya ticaretinde hakim rol oynayan üç kutup görülmektedir: Avrupa’da ekonomik ve parasal bütünleşmenin ardından siyasi entegrasyonu da öngören Avrupa Birliği, 1 Ocak 1994 tarihi itibarıyla ABD, Kanada ve Meksika arasında NAFTA ile kurulan Kuzey Amerika Serbest Ticaret Alanı ve Japonya, Çin ve ABD gibi dünya devletlerini içinde barındıran Asya Pasifik Ekonomik İşbirliği’dir.

21. yüzyılda, teknolojiye hızlı değişim, uluslararası mal ticaretinde ve sermaye akımlarında serbestleşme, ekonomide piyasa sistemini esas alan yeniden yapılanmalar, siyasette daha liberal bir demokrasiye yönelik açılımlar ve toplumsal örgütlenme modellerinde yeni arayışlar küresel ölçekte yaygınlaşarak, derin ve kapsamlı bir evrim aşaması niteliği kazanmıştır.

⁸⁵ Rıdvan Karluk, **Uluslararası Ekonomik, Mali ve Siyasal Kuruluşları**, 5. Baskı, Ankara, 2002, s.1-2.

Uluslararası bilgi akımlarının umulmadık ölçüde ve sistemli bir biçimde kolaylaşmasına yol açan bilgi-işlem ve iletişim teknolojilerinde sağlanan yenilikler, küreselleşme olarak adlandırdığımız bu yeni evrim sürecinin başlıca sürükleyici gücünü oluşturmaktadır.⁸⁶

Dünya ticaretinde serbestleşme ve mali piyasalarda para akımlarının gelişen teknolojinin sağladığı olanaklar ve bilgi akımı ile tam anlamıyla finansal küreselleşmeyi sağlaması, teknolojinin ülkeler arasında akışkanlık kazanması, bilgi çağına geçilmesiyle birlikte iletişim hızının artması, dünya çapında ortak küresel bir kültürün oluşması; ulusal ekonomilerin üretim yapılarını, tüketim kalıplarını ve diğer ekonomilerle bağlantılarını önemli ölçüde etkilemekte ve dış koşullara duyarlılığını arttırmaktadır. Bu süreçte devletin ekonomideki rolü sınırlı hale gelirken, özel girişimlerin önü açılmaktadır, bu durum ekonomide faaliyet gösteren kamu kurumlarının özelleştirilmesini de gündeme getirmiştir.

İletişim ve ulaştırma teknolojilerindeki süratli gelişmeler, dünyayı ekonomik, siyasi ve kültürel bir küreselleşmeye doğru itmektedir. Bu hareket, demokratikleşme, hukukun üstünlüğü, insan hakları, liberalizm gibi değerler etrafında gelişmektedir. Diğer taraftan iletişim teknolojisinde meydana gelen ve karşılıklı etkileşimi sağlayan gelişmeler, dünyanın her yerinde evrensel standartta bir "tüketim özlemi" yaratmıştır.⁸⁷

Uluslararası ticaretteki serbestleşmeyle birlikte üreticinin büyümesi ve hatta ulusal sınırların dışına açılması, perakendeciyi de büyümeye ve başka perakendecilerle işbirliğine yöneltmiştir. Pazarda perakendeci ve üretici arasındaki ilişkiler, dağıtım kanalında yaşanan gelişmeler ve toptancıların arka plana itilmesiyle birlikte daha sıkı ve birbirini yönlendirir bir nitelik kazanmıştır. Sektörde yaşanan bu dinamizm, perakendeciyi yeni koşullara kolayca uyum sağlayabilecek bir esnekliğe sahip olmaya ve tek bir bağımsız mağazadan zincir mağazacılığına yöneltmiştir.

İşte böyle bir atmosfer içerisinde perakendeciler de ulusal sınırların dışında, uluslararası ticareti serbestleştirici bir anlayışın hakim olduğu bir dönemde yaptıkları doğrudan yatırımlar ya da ikinci bölümde sayılan pazara giriş yöntemlerini kullanarak küresel ölçekte faaliyetlerini genişletme imkanına kavuşmaktadırlar. Ayrıca gelişmekte olan ülkelerin sermaye birikimlerinin sınırlı olması ve hedefledikleri ekonomik

⁸⁶ DPT, **Küreselleşme Özel İhtisas Komisyon Raporu**, DPT: 2544, ÖİK: 560, Ankara, 2000, s.1.

⁸⁷ Karluk, a.g.e., s.3-4.

büyümeye ulaşabilmeleri için gerekli olan yatırımları gerçekleştirmede yerel kaynakların sınırlı düzeyde kalması, yabancı sermaye tarafından yapılacak doğrudan yatırımlara olan ihtiyacı arttırmıştır. Durum böyle olunca da gelişmekte olan ülke hükümetleri, yabancı sermayeyi yatırıma davet eden ve ülkede uzun süreli kalıcılığını temin etmeye çalışan birtakım teşvik ve avantajları dış yatırımcılara sunmaktadırlar. Tüm bu gelişmeler, özellikle gelişmiş ülke menşeli perakendecilerin, bu ülke pazarlarına girerek faaliyet alanlarını genişletme imkanını vermektedir. Diğer taraftan küresel bir kültürün meydana gelmesi, dünya çapında benzer ihtiyaç ve beklentilerin oluşmasına neden olmakta ve tüketim toplumunun bireylerini daha fazla satın almaya itmektedir. Bu durum perakendeciler açısından değerlendirildiğinde, global stratejiyi benimsemiş üreticilerce üretilmiş standart mallar ile perakendecinin özel markalı ürünlerinin, standart perakende formatı içerisinde, yüksek hacimlerde satılması anlamına gelmektedir.

Küreselleşen dünyada faaliyet alanlarını genişleten perakendecilerin sıkıntı duyacağı en önemli sorun yoğun rekabettir. Diğer tüm işletme faaliyetlerine göre perakendecilik, rekabetin aşırı yoğun olduğu ve perakendeci ölüm oranının yüksek olduğu bir sektördür.⁸⁸ Perakende yaşam eğrisinin çok kısa ömürlü olması ve sektörde taklit edilmenin çok yüksek oluşu, perakendecileri sürekli olarak kendilerini yenilemeye, tüketici ihtiyaç ve beklentilerini en iyi şekilde anlayarak, ona uygun strateji geliştirmeye, bu doğrultuda da temel perakende pazarlama stratejileriyle bütünlüğü korumaya yönelmektedir. Bu süreç oldukça yorucu bir süreçtir.

Etkin bir dağıtım sistemine sahip olunması da özellikle fiyatın önemli bir rekabet aracı olduğu perakende sektöründe çok büyük bir öneme sahiptir. Bu konuda en etkili sistemi Amerikan Wal-Mart yaratabilmiştir. Mağaza ağında, kamyonla en fazla bir günlük mesafede bulunan belirli bir bölgedeki mağazalarının tedarik ihtiyaçlarını kurduğu bölgesel dağıtım merkezlerinden karşılamaktadır. Yaptığı merkezi alımlar ve sahip olduğu güçlü nakit akışı sayesinde, hem fiyat hem de miktar iskontosu sağlayarak, “her gün düşük fiyat” stratejisini istikrarlı bir şekilde uygulayabilmektedir. Ayrıca perakende teknolojisindeki en son gelişmeleri de takip ederek, kurduğu güçlü iletişim ağıyla mağazada tükenen bir malı, raf hiçbir zaman boş kalmayacak şekilde temin edebilmektedir. Söz konusu iletişim gerek şirket içinde gerekse tedarikçilerle en

⁸⁸ Aksulu, a.g.e., s.16.

etkin şekilde gerçekleştirilmektedir. Böylelikle arz problemi ya da fazla stok bulundurma maliyeti gibi sorunlarla karşılaşılmamaktadır.

Perakende sektörünün teknoloji yoğun olma özelliği de yoğun rekabet içinde başarının anahtarı olan müşteriye anlama ve işletme içinde verimliliği sağlama açısından perakendeciyi, yeni gelişen teknolojilerden haberdar olmaya itmekte ve bunları temin edecek ve işletme içinde uygulayabilecek finansal yeterliliğe ve insan donanımına sahip olmayı gerektirmektedir.

Uluslararası perakendecilikte oligopolistik pazar yapısı nedeniyle, kâr marjları da görece düşüktür. Pazardaki her oyuncunun, fiyat konusunda rekabet edecek güce sahip olması beklenir. Rekabetçi fiyatlar sunabilmek için de, her rakip makul bir büyüklüğe sahip olmalıdır. Aksi takdirde tedarikçilerle yapılacak pazarlıklarda miktar iskontoları elde edilemeyecektir. Bu anlamda pazar yeni giren firmaları, çok zorlu bir mücadele beklemektedir.⁸⁹

Yerel pazarda uyguladıkları perakende pazarlama stratejileriyle başarıyı yakalayan perakendeciler, ulusal pazarın doyuma ulaşması sonucunda, büyüme imkanının ve kârlılığın yerel platformda sınırlı olması nedeniyle dış pazarlara açılmaktadırlar. Ulusal pazarda başarılı oldukları perakende formatını dış pazarlarda uygulama isteği de onları uluslararasılaşmaya iten nedenler arasındadır. Perakende sektöründe pazarın doyuma ulaşması, perakende formatının yaşam eğrisinde olgunluk evresine ulaşması ile paralel gelişir. Çok fazla yaygınlık kazanmış bir işletme formatı, işletme sahiplerinin hedefledikleri büyüme potansiyelinin sınırlı düzeyde kalmasına ve büyüme ve gelişmede belirli bir tıkanıklığa yol açacaktır. Bu noktada işletmeler, ya yeni bir işletme formatını uygulayacak ya da mevcut formatı, henüz bu işletme tipiyle tanışmamış pazarlarda uygulayacak ve böylece hedef pazarını ulusal sınırların dışına çıkarmış olacaktır. Dünya perakende devi Wal-Mart'ın doymuş Amerikan pazarında büyüme ihtiyacını karşılayamayıp, aynı format ile Meksika ve Çin gibi henüz bu formatla tanışmamış, gelişmekte olan ülkelere girmesi bu modele örnek gösterilebilir.

Global perakendecilerin uluslararasılaşma sürecini incelediğimizde öncelikle coğrafi ve kültürel yakınlık üzerinde durduklarını, perakende pazarında rekabetin

⁸⁹ Tauno Tiusanen, **Foreign Investors In Transitional Economies: Cases In Manufacturing And Services**, Lappeenranta University of Technology, Northern Dimension Research Centre, Publication 27, Finlandiya, 2006, s.46.

yoğunluğuna ve pazarın doğunluğuna (global perakendecilerin pazarda var olup olmadığına), pazardaki mevcut ve gelecekteki muhtemel satın alma gúcünün boyutlarına, dağıtım altyapısının gelişmişliğine, arsa maliyetlerine, demografik ve kültürel yapıya, yasal ortamın büyümeye elverişli olup olmadığına baktığını görmekteyiz. Büyük global perakendeciler arasındaki rekabet savaşlarının sonucunda, örneğin Wal-Mart ile Carrefour arasında birbirlerinin bulunduğu pazara girmeme, Metro'da ise global perakendecilerce henüz girilmemiş pazarlara ilk giren olma stratejisini uyguladığı görölmektedir.

Globalleşen perakendeciler hakkında yapılabilecek bir başka yorum da gittikleri ölkelerinde hem tüketiciler hem de pazardaki yerel şirketler ve tedarikçiler için bir öğrenme ortamı yaratmakta olmalarıdır. Girdikleri ölkelerde yönetim bilgi ve deneyimlerini, perakende teknolojilerini uygulamaktadırlar. Perakende teknolojisi konusunda başı Metro'nun çektiği global perakendeciler, geleceğin perakende pazarında daha da artacak rekabet karşısında teknolojiyi üreten ve en etkin şekilde kullananların verimliliği ve kârlılığı sağlayabileceğinin bilincindedirler.

Dünya pazarlarında Afrika'nın dışında, Amerika, Avrupa ve Asya'da yayılım gösteren perakendeciler, bu coğrafyalardaki ekonomik ve sosyal eğilimleri dikkatli bir şekilde takip ederek geleceklerine yön vermektedirler. Gelecekte küçük ölçekli perakendecilerin, her ne kadar çeşitli yasalarla korunmaya çalışılıyor olsalar da rekabet karşısında tutunmalarının gittikçe güç olacağı açıktır. Çünkü halihazırda çoklu format uygulayan büyük ölçekli perakendeciler, önlerine çıkan hipermarket açma kısıtı karşısında, küçük ölçekli ve fakat düşük fiyatlarla müşterilerine ürün sunabilen mağazalarıyla pazarda farklı bir kulvarda genişleyebileceklerdir. Bu durumda da küçük ölçekli perakendecilerin tutunabilmesi güçleşecektir. Ayrıca perakende formatlarının yaşam seyirlerinde olgunluk evresine gelmeleri ile kârlılık ve büyümelerindeki yavaşlama nedeniyle mevcut yatırımlarda yenilemeler veya dönüşümler gerçekteşebilecektir.

3.1.1. Avrupa ve ABD Perakende Sektörüne Genel Bir Bakış

Günümüz Avrupa perakende pazarı genel olarak değerlendirildiğinde, göze çarpan ilk hususun değişen sosyo-demografik yapının sektörü etkileme gücü olduğu görölr.

Avrupa'nın birçok ölkesinde çalışan kadın sayısının artması ve küçük çekirdek aile yapısının yaygınlaşması, tüketim yapısını ve alım alışkanlıklarını değişirmiştir. Bu gelişmelerin yansıması ile birlikte perakende satış noktası ve aracı yapıları da değişim

göstermiştir. Avrupa'da son 20-30 yıl içerisinde dağıtım kanallarında hipermarketler, zincir marketler gibi büyük perakendeciler daha fazla ağırlık kazanmaya başlamıştır. Genel olarak Avrupa pazarına bakıldığında 1965'lerde pazara girmeye başlayan hipermarketler 20 yıl içerisinde, 1980'lerde yaygınlaşan gıda dışı alanda uzmanlaşmış, perakendecilik ise son 15 yılda olgunluğa ulaşmış durumdadır. Bununla birlikte ülke bazında olaya bakıldığında farklı durumlar söz konusu olmaktadır.

Avrupa Birliği'nin (AB), kurucu yasasının ikinci maddesine göre birliğin görevi; ekonomik etkinlikleri uyumlu biçimde geliştirmek, denge ve süreklilik kazandırmak, sağlam bir stabilite ile üye devletler arasındaki ilişkileri geliştirip topluluk sınırları içinde yaşam seviyesini yükseltmek olarak tanımlanmıştır. Avrupa Birliği Komisyonu bu hedef doğrultusundaki çabalara önemli katkıda bulunmuştur. AB'nin önem verdiği önceliklerinden biri de etkili bir rekabet politikasının uygulanmasıdır. Müteşebbislerin risk altına gireceği yaratıcılık ruhlarını geliştireceği, teknik ilerlemeler sağlayıp pazar açısından güçlü olacakları stratejiler geliştirmesi amaçlanmaktadır. Diğer önemli amaç, küçük ve orta ölçekli işletmeleri güçlendirmek ve rekabet sürecinde koruma altına almaktır.

Bu pazardaki bir başka eğilim de büyük perakendecilerin kendi markaları altında ürün satmasıdır. Üretici üzerinde perakendecilerin gücünün artmasına yol açan, perakendecinin kendi markalarını kullanma eğilimi değişik ülkelerde farklılık göstermektedir.

Perakendecilerin ürün kompozisyonlarında kendi markalarının oranı İngiltere'de % 41'e, Almanya'da % 15'e ve Fransa'da % 24'e ulaşmıştır.

İtalya'da hipermarketlere, 1971'de yürürlüğe giren yasayla büyük alışveriş merkezlerinin haksız rekabete yol açmasını önleyici ve küçük esnafı koruyucu hükümler uygulanmaktadır. Satış alanı 400 m²'yi geçen ticari merkez ve işletmelerin yer seçimi düzenlenmekte ve belediyenin yaptığı bu düzenleme ile alışveriş merkezlerinin sadece öngörülen bölgelerde kurulmasına izin vermektedir. İtalya'da perakendecilik bir geçiş dönemi yaşamakta, büyük perakendecilik, geleneksel küçük perakendecilikle paralel gitmektedir.

Amerika perakende pazarı da çok yoğun rekabetin yaşandığı bir pazar olmakla birlikte perakende uygulamaları açısından Avrupa'dan farklılık göstermektedir. Birçok ürünün bir arada bulunduğu hipermarket kavramı Amerikan tüketicisinin tüketim alışkanlıklarına uymamıştır. Her ürünü o konuda uzmanlaşmış büyük perakendecilerden almaya ve ihtiyaçlarını tek bir noktadan değil değişik

perakendecilerden tedarik etmeye alışmış Amerikan tüketicisi, Avrupa kaynaklı hipermarketleri pek kullanmamıştır.

Amerika'da büyük perakendecilerin 2. Dünya Savaşı'ndan sonra belirgin ölçüde pazar payı kapması, piyasada üretici-kanal yapısındaki güç dengelerini değiştirmiştir. Raflara ancak güçlü üreticilerin mallarını koyan perakendeciler bu üreticilerle büyük indirimler üzerine pazarlık etmişler, stoklama maliyetlerini anında alım sistemleri ile iyice azaltmışlardır. Vadeli alıp peşin satış yaparak finansman kârları elde eden perakendeciler, buna paralel olarak güçlerini de artırmışlardır. Amerika'da büyük perakendeciliğin yoğunlaşmış küçük perakendeciliği zor duruma sokmasını engellemek için rekabet yasaları etkin bir şekilde kullanılmıştır. Amerika'da yapılan araştırma sonuçları, büyük perakendecilerin, aynı Avrupa'da olduğu gibi toptancıların fonksiyonlarını yerine getirmelerinden dolayı, toptancıların pazarda güç kaybetmekte olduğunu ve pazarda kalabilmek için şirket evlilikleri, bütünleşme, toptancılık dışı alanlara, uluslararası pazarlara girme, kendi markalarını piyasaya çıkartma, belirli mallarda uzmanlaşmaya gitme, yeni teknolojiler kullanma gibi stratejileri izlediklerini göstermiştir.⁹⁰

3.2. Global Perakendeciler

1980'lerin ardından yükselen küreselleşme olgusu, dünyada ulusal sınırları yatırım yapmak için kendilerine engel olarak görmeyen ve tüm dünyayı tek bir pazar olarak algılayan, her konuda küresel düşünmeyi kendine ilke edinmiş şirketlerin doğmasına zemin hazırlamıştır. Bu durum perakendeciler açısından değerlendirildiğinde, faaliyetlerini yaptıkları dış yatırımlarla, lisans veya franchise anlaşmalarıyla ülke sınırlarının dışına taşımış, yaptıkları dış/uluslararası perakende satışların yıllık toplam satışlarının içindeki payının %50'lere tırmanan global perakendecilerle karşılaşmaktadır. Bu perakendecilerin ortak özelliği, öncelikle ulusal sınırları içinde sahip oldukları işletme formatıyla başarı kazanmış ve doyuma ulaşmakta olan yerel pazarlarında büyüme ihtiyaçlarını karşılayamaz hale gelmiş olmalarıdır.

Bir perakendecinin ulusal sınırların dışına çıkabilmesi, onun yerel pazarda edindiği başarıya, deneyime ve gücüne bağlıdır. Bu anlamda günümüzün uluslararası alanda boy gösteren perakendeci kurumlarına bakıldığında, sanayileşme düzeyi

⁹⁰ Mehmet Pala ve Birol Saygı, **Gıda Sanayinde Büyük Mağazaların Özel Markalı Ürün Uygulamaları**, İstanbul Ticaret Odası Yayınları, Yayın No:2004-73, İstanbul, 2004, s.18-19.

yüksek, güçlü ve etkin bir şekilde işleyen bir dağıtım sistemine sahip ülkelerden çıktığı görülür.

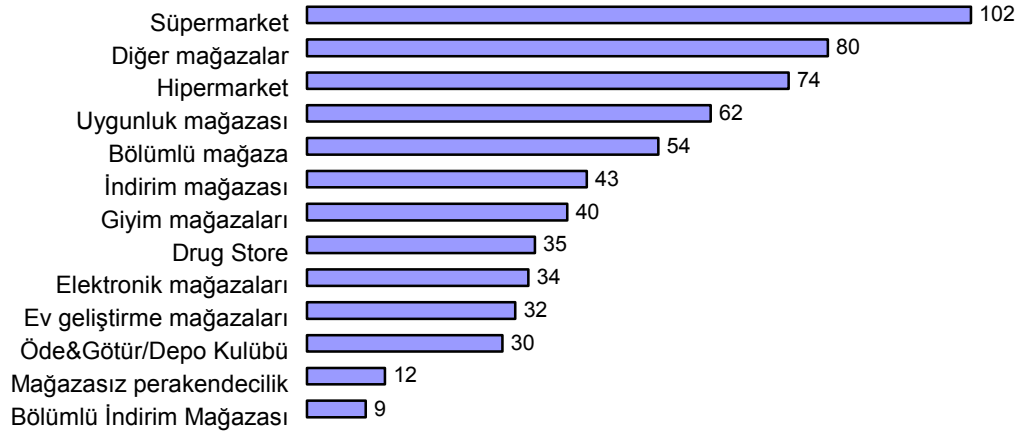
Sanayileşmenin beraberinde, artan kentleşme oranı, yükselen eğitim düzeyi, kamuya ilişkin politikalar, nüfusun sosyo-ekonomik yapısındaki değişimler ve kültürün de etkisiyle tüketim mallarına olan talep artmış, bu durum öncelikle üreticiyi ve daha sonra da gelişen ve büyüyen üreticinin, ürünlerinin akışına yönelik beklentilerini en üst düzeyde gerçekleştirebilecek perakendeciyi etkilemiştir. Bir diğer deyişle, üreticilerin ölçeğindeki genişleme ve gelişim, perakendecilerin de gelişimini etkilemiş ve merkezi satın alma yapabilecek, üreticinin pazarlama faaliyetlerine uyum sağlayabilecek, daha güçlü ve esnek yapıda, büyük ölçekli perakendecilerin oluşmasına neden olmuştur. Bu, aynı zamanda dağıtım kanalında uzmanlaşmaya ve gelişime zemin hazırlamıştır.

Pazarda perakendeci ve üretici arasındaki ilişkiler, dağıtım kanalında yaşanan gelişmeler ve toptancıların arka plana itilmesiyle birlikte daha sıkı ve birbirini yönlendirir bir nitelik kazanmıştır. Üreticinin büyümesi ve hatta ulusal sınırların dışına açılması, perakendeciyi de büyümeye ve farklı perakendecilerle işbirliğine yöneltmiştir. Sektörde yaşanan bu dinamizm, perakendeciyi yeni koşullara kolayca uyum sağlayabilecek bir esnekliğe sahip olmaya ve tek bir bağımsız mağazadan zincir mağazacılığına yöneltmiştir.

İşte bu nedenle ki bugün birçok global perakendecinin kökeninin, sofistike ve etkin bir dağıtım sistemine sahip, kentleşme oranı ve eğitim düzeyi yüksek, sanayileşmiş toplumlara ait olduğunu gözlenmektedir. Bu perakendecilerin birçoğunun kendi ülkelerinde de perakende zincirleri oluşturduklarını da görülmektedir.

Bir araştırma şirketi olan DELOITTE TOUCHE TOHMATSU ve üye firmaları ile STORES Magazine'nin birlikte hazırladığı 2006 Global Powers of Retailing adlı raporda da gösterildiği üzere, 2006 yılında dünyanın ilk 250 perakendecisi arasına giren şirketlere bakıldığında % 36,09 ile ABD'nin ilk sırada olduğu, onu Japonya, İngiltere, Kanada, Fransa, Almanya ve diğer ülkelerin takip ettiğini görürüz. Satışlar açısından değerlendirildiğindeyse, % 44,3 ile yine ABD'nin başı çektiği, onu % 11,4 ile Almanya, % 9,9 ile Fransa, % 8,6 ile İngiltere, % 8,5 ile Japonya, % 2,4 ile Kanada ve % 14,7 ile diğer ülkeler izlemektedir. Aşağıdaki şekilde ilk 250 perakendecinin kullandıkları perakende formatları gösterilmektedir.

Grafik 1: 2006 Dünyanın İlk 250 Perakendecisinin Kullandığı Formatlar



(KAYNAK: Deloitte ve STORES, **2006 Global Powers of Retailing**, Ocak 2006, s.9)

Dış pazarlarda başarı elde edebilmek için de öncelikle kendi formatlarını kullanarak pazar giriş yapmışlar, daha sonra çoklu format stratejisi ile pazardaki yerel özellikleri, ihtiyaç ve beklentileri dikkate alarak, farklı segmentlere yönelik formatlarla mağazalar açmışlardır. Global perakendecilerin ağırlıklı olarak kullandıkları perakende formatları süpermarket, hipermarket, indirim mağazaları, depo kulübü/öde&götür, uygunluk mağazaları şeklinde olmuştur.

Yerel pazarlarının perakende sektörü açısından doyuma ulaşması, büyüme potansiyelinin sınırlı bir düzeyde seyretmesi, iç piyasadaki rekabet düzeyinin yoğunlaşması, sahip olunan işletme formatının rakiplerce taklit edilmesi sonucu kârlılığın erozyona uğraması, vb. nedenler ile bugün global perakendeciler olarak adlandırılan perakendecilerin dış pazarlara adım atmalarına sebep olmuştur.

Perakendecilerin ağırlıklı olarak yöneldikleri dış pazarları araştırma konusu yapan ATKEARNEY tarafından hazırlanan "Global Retail Development Index 2005 ve 2006 - Global Perakende Gelişim Endeksi" çalışmasında perakendeciler açısından gözde olan pazarlar, ülke riski, pazar doyum oranı, pazarın çekiciliği ve pazara bir an önce girme konusunda yaratılan zaman baskısı hususlarıyla birlikte incelenmiştir. Tablo 7'de 2006 Global Perakende Gelişim Endeksi başlığı altında, perakendeciler açısından çekici sayılabilecek ilk on pazar sunulmaktadır.

Tablo 7: 2006 Global Perakende Gelişim Endeksi

Sıra No / Ülke	Bölge	Ülke Riski	Pazarın Çekiciliği	Pazarın Doymumu	Zaman Baskısı	
	Ağırlık	% 25	% 25	% 30	% 20	Skor
1 Hindistan	Asya	55	34	89	76	100
2 Rusya	Doğu Avrupa	43	59	53	90	85
3 Vietnam	Asya	43	24	87	81	84
4 Ukrayna	Doğu Avrupa	42	37	76	81	83
5 Çin	Asya	58	40	57	86	82
6 Şili	Amerika	67	57	47	48	71
7 Letonya	Doğu Avrupa	58	50	31	88	69
8 Slovenya	Doğu Avrupa	78	52	25	70	68
9 Hırvatistan	Doğu Avrupa	57	51	28	91	67
10 Türkiye	Akdeniz	45	59	54	40	65
Ülke Riski	Pazarın Çekiciliği	Pazarın Doymumu		Zaman Baskısı		
0 = yüksek risk 100 = düşük risk	0 = düşük çekicilik 100 = yüksek çek.	0 = doymuş 100 = doymamış		0 = zaman baskısı yok 100 = derhal girilmeli		

(KAYNAK: Euromoney, Dünya Bankası, 2005 Dünya Rekabet Raporu ve A.T.Kearney analizleri.)

Her iki yıl da listenin tepesinde kalabalık nüfusuyla Hindistan bulunmaktadır. Hindistan'ın en üstte yer almasının ana sebebi ise pazar doyum oranının çok düşük olmasıdır, 2005'te %9, 2006'da % 11'dir. Yukarıda da sözü edildiği üzere dış yatırımlarıyla dünya ölçeğine yayılmak isteyen perakendeciler, sektörün kendine özgü özelliği olan yoğun rekabet unsurunun az olduğu ve pazarın henüz doyuma ulaşmadığı ülkeleri tercih etmektedirler. Ayrıca 350 milyar \$ büyüklüğündeki Hint perakende pazarının 2006 yılı büyüme beklentisi %13 civarında olması ve pazarda modern perakende kurumlarının ancak %2'lik bir paya sahip olması, dünyanın 2. büyük nüfusu sahip ülkesi Hindistan'ı sıralamada birinci sıraya yükseltmiştir. Tesco bu pazara Home Care Retail Mart Pvt Ltd şirketiyle yapacağı ortaklıkla girerek 2010'a kadar 50 mağaza açmayı planlamaktadır.

İkinci sırada ise, Türkiye'den Migros'un açtığı RAM Store'lar ile faaliyet gösterdiği Rusya pazarı bulunmaktadır. 2005 yılı perakende pazar büyüklüğü %19'luk büyümeyle 180 milyar \$ olan Rusya'nın, milli geliri de %6'lık büyüme ile 740 milyar \$'a

ulaşmıştır. Bu manzara karşısında yeni yabancı perakendeciler ülkeye gelmektedirler. Fakat pazarın doyuma ulaşmasıyla ve rekabetin yoğunlaşmasıyla birlikte Rusya'nın yıldızı eski parlaklığını yitirecektir.

Yabancı sermayedarların gözde pazarı Çin ise, çekicilik açısından beşinci sıraya düşmüştür, bu sonuçta artan perakende yatırımlarıyla birlikte pazarın doyuma ulaşma oranının yükselmesi ve rekabetin artması etkilidir.

Türkiye bu sıralamada 10. sırada yer almaktadır. Başlıca 30 pazarın incelendiği bu araştırmada Türkiye, bulunduğu konum itibariyle perakendeciler açısından çekici ilk on pazar içinde bulunmaktadır. Araştırmadaki Türkiye ile ilgili değerlendirmeye göre, 2005 yılına kıyasla bir sıra gerileyen Türkiye, görece yüksek kişi başına düşen milli geliri, yüksek nüfusu ve görece bölünmüş perakende pazarıyla hâlâ çekiciliğini korumaktadır. İlk beş perakendecinin pazarın %20'sine hakim olduğu pazarda, 2005 yılında görülen %12'lik perakende satış büyümesinin yanında, ülkenin artan kentleşme oranı ve konum itibariyle Doğu Avrupa ülkelerine ve doğuya tedarik kaynağı olması açısından uzun dönemli çekim potansiyeline sahiptir.⁹¹

Yaptıkları yıllık perakende satış hacmine göre dünya ölçeğinde sıralanabilecek "global perakendeciler" aşağıdaki tabloda gösterilmektedir.

⁹¹ ATKEARNEY (2006), *Emerging Market Priorities For Global Retailers: Global Retail Development Index 2006*, s. 15, Erişim: 31.10.2006, <http://www.atkearney.com>.

Tablo 8: Yıllık Satış Hacimlerine Göre Global Perakendeciler

Sıra No	Şirketin Adı	Menşei	2004 yılı Grup Satışları (Milyon \$)	2004 yılı Perakende Satışları (Milyon \$)
1	Wal-Mart Stores Inc.	ABD	287.989	285.222
2	Carrefour S.A.	Fransa	90.389	89.568
3	The Home Depot Inc.	ABD	73.094	73.094
4	Metro AG	Almanya	70.165	69.781
5	Tesco PLC	İngiltere	62.505	62.505
6	Costco Wholesale Corp.	ABD	48.107	47.146
7	Ahold	Hollanda	64.681	44.793
8	Aldi Gmbh	Almanya	42.906	42.906
9	Schwarz Unternehmens Treuhand KG	Almanya	42.793*	42.793*
10	Rewe Zentral AG	Almanya	50.749*	42.782*

* Perakende dışındaki satışları da içermektedir.

(KAYNAK: Deloitte Touche Tohmatsu ve STORES, **2006 Global Powers of Retailing**, Ocak 2006)

Tablo 8'de dünyanın ilk on perakendecisi, 2004 yılı içerisinde gerçekleştirdikleri grup satışları ve perakende satışları dikkate alınarak sıralanmıştır.

Tablo 9'da ise bu perakendecilerin uyguladıkları perakende formatları gösterilmektedir. Perakendeciler, girdikleri pazarda tüketicileri farklı formatlarla tanıştırmakta, ayrıca birden fazla perakende formatını kullanıp pazardaki hedef müşteri segmentini de genişleterek yatırımlarını çeşitlendirmekte ve satış hacimlerini artırmayı amaçlamaktadırlar.

Tablo 9 : İlk Ondaki Global Perakendecilerin Uyguladıkları Perakende Formatları

Sıra No	Şirketin Adı	Perakende Formatları
1	Wal-Mart Stores Inc.	Öde&Götür, Depo Kulübü, İndirimli Departmanlı Mağaza, Hipermarket, Supercenter/Superstore, Süpermarket
2	Carrefour S.A.	Öde&Götür, Depo Kulübü, Uygunluk Mağazası, İndirim Mağazası, Hipermarket, Supercenter/Superstore, Süpermarket
3	The Home Depot Inc.	Ev geliştirme
4	Metro AG	Öde&Götür, Depo Kulübü, Elektronik İhtisas Mağazası, Departmanlı Mağaza, Ev Geliştirme, Hipermarket, Supercenter/Superstore, Süpermarket, Diğer İhtisas Mağazaları
5	Tesco PLC	Uygunluk Mağazası, Hipermarket, Supercenter/Superstore, Süpermarket
6	Costco Wholesale Corp.	Öde&Götür, Depo Kulübü
7	Ahold	Öde&Götür, Depo Kulübü, Uygunluk Mağazası, İndirim Mağazası, Drug Store, Hipermarket, Supercenter/Superstore, Süpermarket, Diğer İhtisas Mağazaları
8	Aldi Gmbh	İndirim Mağazası, Süpermarket
9	Schwarz Unternehmens Treuhand KG	İndirim Mağazası, Hipermarket, Supercenter/Superstore, Süpermarket
10	Rewe Zentral AG	Öde&Götür, Depo Kulübü, Elektronik İhtisas Mağazası, Departmanlı Mağaza, Ev Geliştirme, Uygunluk Mağazası, Drug Store, İndirimli Mağaza, Hipermarket, Supercenter/Superstore*, Süpermarket, Diğer İhtisas Mağazaları

(KAYNAK: Deloitte ve STORES, **2006 Global Powers of Retailing**, Ocak 2006)

* Superstore/supercenter'lar temel gıda maddelerinin yanında, gıda dışı maddelerin de satıldığı, 2500 m²'den fazla satış alanına sahip, self-servis uygulamasının var olduğu, geniş bir oto parkı olan mağazalara verilen genel ad olarak ifade edilmektedir. ⁹²

Çoklu perakende formatı uygulayan global perakendecilerin uluslararası operasyonlarının boyutlarını göstermek amacıyla Tablo 10 düzenlenmiştir.

⁹² <http://www.planningportal.gov.uk/england/government/en/1115310689529.html>

Tablo 10: İlk Ondaki Global Perakendecilerin Uluslararası Operasyonları

Sıra No	Şirketin Adı	Faaliyet Gösterilen Ülke Sayısı	Dış Satışlar/ Toplam Satışlar (%)*
1	Wal-Mart Stores Inc.	15	20,1
2	Carrefour S.A.	35	52,2
3	The Home Depot Inc.	5	- **
4	Metro AG	30	53,4
5	Tesco PLC	13	20,4
6	Costco Wholesale Corp.	8	- **
7	Ahold	8	61,6
8	Aldi Gmbh	12	- **
9	Schwarz Unternehmens Treuhand KG	19	- **
10	Rewe Zentral AG	14	32

* 31.12.2005 tarihi itibariyle ulaşılan şirket satış rakamları dikkate alınarak hesaplanmıştır.

** Bu şirketlere ilişkin bilgiye ulaşılamamıştır.

(KAYNAK: 2006 Global Powers of Retailing - Top Global Retailers listesinden ve şirketlerin resmi internet sitelerinden yararlanılarak bu tablo oluşturulmuştur.)

Yukarıdaki tabloda dünya sıralamasında ilk on içerisinde bulunan global perakendeci şirketlerin, faaliyette buldukları ülkelerin sayıları ve de bu ülkelerde gerçekleştirdikleri dış satışların toplam satışlarına oranları görülebilmektedir. Tablodaki bilgiler satış cirosu açısından ilk sırada yer alan Amerikan Wal-Mart'ın uluslararasılaşma açısından Kuzey Avrupalı perakendecilerin çok gerisinde kaldığı, satışlarını daha çok yurtiçindeki faaliyetlerinden elde ettiğini göstermektedir. Avrupalı perakendecilerin ise uluslararasılaşma konusunda gerek yayılım gösterdikleri ülke sayısı, gerekse dış satışlarının toplam satışları içindeki payının %50'lerin üzerinde seyretmesi nedeniyle daha başarılı olduklarını görülmektedir.

Bu noktada açıklık getirilmesi gereken husus şudur ki Kuzey Avrupalı perakendeciler, Amerikalı perakendecilerden uluslararasılaşma konusunda daha fazla

bilgi ve deneyim elde edebilme fırsatını yakalamışlardır. Bunun nedenleri sorgulanacak olursa, öncelikle coğrafi yakınlık unsuru ele alınmalıdır. Amerikan Wal-Mart'ın uluslararasılaşma öyküsüne bakıldığında dışa yönelik ilk atılımını Meksika'ya yaptığı, daha sonra Porto Riko, Kanada ve ilerleyen yıllarda Brezilya ve Arjantin'e girdiği görülecektir. Dış pazarlara açılma kararını alırken, yapılan pazar analizleri sonucu yatırıma elverişli ülke sayısı, Avrupa'ya kıyasla Amerika'da daha sınırlı düzeyde kalmıştır. Oysa Avrupa'da güçlü bir bölgesel entegrasyonun da etkisiyle, birlik içinde hareket etmenin yarattığı kolaylıkla da perakendecilerin dış pazarlara açılmaları Amerikalı rakiplerine kıyasla görece kolay olmuş ve daha çok sayıda pazarda varlıklarını hissettirmişlerdir. Örneğin Doğu Avrupa ülkeleri, merkezi planlı ekonomiden serbest piyasa ekonomisine geçilmesiyle birlikte global perakendeciler için gelecek vaat eden pazarlar haline gelmişlerdir. Bu pazarlarda yatırımları olan global perakendecilere bakıldığında Tesco, Metro ve Ahold'un etkili olduğu, Wal-Mart'ın ise herhangi bir somut girişiminin bulunmadığını görülecektir.

Amerikalı perakendecilerin uluslararasılaşmada geri kalmasının altında yatan bir diğer neden de halihazırda hitap ettikleri pazarın nüfus miktarı ve satın alma gücü ile cazip bir pazar olma özelliğini yitirmemiş olmasıdır. Bu nedenle büyüme stratejilerini ulusal sınırları içinde gerçekleştirmeyi kendine hedef edinen birçok Amerikalı perakendeciye görmek mümkündür. Deloitte tarafından hazırlanan "2005 Global Powers of Retailing - Perakendecinin Küresel Güçleri" adlı raporda, dünyanın 250 büyük perakendecisini yıllık cirolarına göre sıralayan "Top 250 Global Retailers" adında bir liste hazırlanmıştır. Bu liste içinde bulunan Amerikan menşeli perakendecilerden elli altısı, sadece ulusal sınırları içinde faaliyet göstermektedir. Bu miktar listedeki Amerikalı perakendecilerin %44'lük bir kısmını ifade etmektedir. Ayrıca listede bundan başka 51 adet Amerikalı olmayan ve sadece yerel pazarları içinde genişleyen perakende şirketleri bulunmaktadır. Bu gerçek Amerikan pazarının her ne kadar rekabetin yoğun olduğu bir pazar olsa da hâlâ perakendecilerin büyümesine olanak sağlayabildiğini göstermektedir.

Uluslararasılaşmada başarı göstermiş olan perakendeciler incelendiğinde genellikle girdikleri pazarda birden fazla perakende formatını uygulayarak, pazarda yatırım riskini azaltarak, kârlılıkları artırmaya çalıştıkları görülecektir. Yukarıda sözü edilen listedeki sadece ulusal sınırları içinde büyüyen ve toplam içerisinde %44'ü temsil eden Amerikalı perakendecilerin uzmanlaşabildikleri formatların sayısı, bu formatlarla iç pazarda gösterdikleri başarı, dış pazarlara açılma konusunda bilgi ve deneyim eksikliği nedeniyle gösterdikleri tereddüt de onların global perakendeciler

arasına girmelerini erteleyen unsurlardır. Fakat sürekli gelişen ve rekabetin gittikçe yoğunlaştığı pazarlarda dış pazarlara açılmanın bir zorunluluk olduğu da unutulmamalıdır.

Avrupalı perakendecilerin uyguladıkları çok uluslu pazarlama stratejisi de global pazarlama stratejisinin uygulayıcısı olan Amerikan Wal-Mart'ın girdiği pazarlarda gösterdiği başarı üzerinde etkili olmuştur. Çok uluslu stratejinin temelinde dünyayı tek bir pazar olarak görmektense, bir pazarlar bütünü olarak algılamak ve bu bütünü oluşturan parçaların her birinin kendine özgü birtakım özelliklere sahip olduğunu görmek yatmaktadır. Pazarlar arasındaki farklılıklardan fırsatları yakalamaya çalışan Avrupalı perakendeciler, girdikleri pazarın özelliklerine uyacak şekilde perakende karmalarını şekillendirmişler ve stratejilerini her girdikleri pazara uyumlaştırabilme esnekliğini kazanmışlardır. Dünya sıralamasında ikinci olan Fransız Carrefour, çok uluslu stratejinin en başarılı uygulayıcısıdır. Gittiği her ülke pazarında kültürel farklılıklara önem veren ve mağazalarında sunduğu ürün dizisinde bu farklılıkları dikkate alarak, bunu hem özel markalı hem de üretici markalı ürünleriyle gösteren Carrefour'un bu hızlı yayılımında başarılı olmasının altında yatan nedenler, müşterilerine hipermarket konseptiyle yaşattığı tüm kişisel tek bir çatı altında karşılayabilme olanağını tanıması; düşük fiyatlı, kaliteli ve taze ürünleri self-servis yöntemiyle sunması ve müşterilerine ücretsiz otopark temin etmesi, özel markalı ürünlerin üretiminde yerel tedarikçilerle çalışarak gerek üreticilerin gerekse ekonominin gelişimine katkıda bulunarak yerel otoritelerce olumlu bir kabullenmeyi temin edebilmesidir.

Carrefour'un büyüme stratejisi incelendiğinde, merkezi yönetimden ziyade yerinde yönetimi tercih ederek, yerel farklılıklara en tatmin edici şekilde karşılık verilerek pazarda liderliği elde etmeyi amaçladığı görülecektir. Oysa global stratejide merkezi yönetim anlayışı hakimdir. Aynı şekilde çalışanların seçiminde de idari kadrolara girilen pazardan yöneticileri tercih etmektedir. Carrefour ayrıca pazarın özelliklerine en iyi şekilde uygunluk gösterecek biçimde perakende formatını dahi adapte edebilmektedir, global stratejide mümkün olduğunca standartlaştırma eğilimi mevcuttur. Perakendecilikte her ne kadar maliyetleri minimuma indirmeye çalışarak "düşük fiyat" uygulamasıyla rekabette üstünlük elde edilmeye çalışılsa da başarılı olmak için mutlaka pazardaki farklılıklara kulak vermek gerekmektedir. İşte Avrupalı perakendecileri uluslararasılaşmada öne geçiren en önemli husus budur, girdikleri her ülke elde ettikleri deneyim ve bilgi, onları her gün bir adım öteye taşımaktadır.

Çok uluslu şirketlerin başarısı yerel bilgiyi, uluslararası bilgi ve deneyimle bir araya getirerek ortaya yaratıcı ürünler çıkarabilme becerisiyle alakalıdır. Dunning'in teorisinde de belirttiği gibi çok uluslu perakendeciler, daha çok konumsal avantajı ön planda tutarak, kendilerine coğrafi olarak yakın ülkeleri seçerek, kültürel öğeleri ve bunların alışveriş alışkanlıklarına ve tüketicilerin yaşam tarzlarına yansımalarını çözümleyip, bu pazar hakkında edindikleri tüm bilgileri, sahip oldukları uluslararası bilgi ve tecrübelerle sentezleyip bir ürüne dönüştürme çabası içindedirler. Global stratejiyi uygulayan perakendeciler ise mülkiyet avantajının sağladığı rekabet üstünlüğünden faydalanabilen, şirketin uluslararası tanınırlığı ve özel markalı ürün dizisi ile gelişmiş lojistik sistemi, merkezi yönetimi ve hızlı genişleyebilme kabiliyeti sayesinde dünya pazarlarında standart bir yaklaşımla başarıyı elde edebilen firmalardır. Sahip olunan tüm üstünlükleri içselleştirme zihniyeti de hakimdir. Farklı kültürlerle mensup tüketici kitlelerine hitap edilen uluslararasılaşma sürecinde başarıyı daha çok, çok uluslu stratejiyi uygulayanlar elde etmişlerdir, bunlar da Avrupalı perakendecilerdir.

3.2.1. Wal-Mart Stores Inc.

Dünya sıralamasında gerçekleştirdiği satış cirosuyla birinci sırada olan Wal-Mart'ın şirket profili, gösterdiği tarihsel gelişim, uyguladığı perakende formatları, uluslararasılaşma süreci, başarısının altında yatan nedenler, Wa-Mart'ın Avrupa hamlesi hakkındaki bilgiler aşağıda sırasıyla ele alınmıştır.

3.2.1.1. Şirket Profili

Literatürde "Dünya Perakende Devi" olarak anılan Wal-Mart şirketi, bu unvanı yapmış olduğu yıllık perakende satış rakamlarıyla elde etmiş bulunmaktadır. Yayınlamış oldukları 2006 Yıllık Rapor'a (Annual Report 2006)⁹³ göre, 2005 mali yılı içinde (1 Şubat 2005 - 31.01.2006) yapılan net satışlar 312,427 milyar ABD Doları şeklindedir. Bir önceki yıla göre satışlarda %9,5, elde edilen net gelirdeyse %9,4'lük artışı elde edebilmiştir. Gelişmekte olan ülkelerin birçoğunun milli gelirinden fazla olan bu satış cirosu, Wal-Mart'ı perakendecilikte dünya devi yapmıştır.

Bugün Wal-Mart dünya çapında 6.556 adet perakende mağazaya sahiptir. Bunlardan 3.877'si ABD pazarında, 2.679'u uluslararası pazarlarda bulunmaktadır. Dünya pazarlarında, toplam 16 ülkede, 138 milyon müşteriye, dört temel mağaza

⁹³ Wal-Mart Inc. (2006), *2006 Annual Report - Building Smiles*, Erişim:01.12.2005, <http://www.walmartstores.com>.

formatını kullanarak hizmet etmektedir. Bu formatlar, Sam's Club, Wal-Mart Supercenters, Wal-Mart İndirim Marketleri (Wal-Mart Discount Stores) ve Wal-Mart Komşu Marketleri'nden (Wal-Mart Neighborhood Markets) ibarettir. ABD'de 1,3 milyon, yurtdışında 500.000 bin olmak üzere 1,8 milyon kişiye istihdam olanağı yaratmaktadır.*

Wal-Mart'ın yıllar itibariyle net satışları, net gelirleri, yıllara göre satış hacmindeki oransal artışlar aşağıdaki tablolarda görülebilecektir.

Tablo 11: Wal-Mart Finansal Göstergeler I

(Milyon \$)	2006	2005	2004	2003	2002
Net Satışlar	312.427	285.222	256.329	229.616	204.011
Satışların Maliyeti	240.391	219.793	198.747	178.299	159.097
Net Gelir	11.231	10.267	9.054	7.955	6.592
Satışlardaki Artış (%)	9,5	11,3	11,6	12,6	12,8

(KAYNAK: Wal-Mart 2006 Annual Report'tan derlenerek düzenlenmiştir.)

Tablo 12: Wal-Mart Finansal Göstergeler II

	2006			2005		
	Net Satışlar (\$)	Toplam içindeki payı (%)	Artış (%)	Net Satışlar	Toplam içindeki payı (%)	Artış (%)
Wal-Mart Stores	209.910	67,2	9,4	191.826	67,3	10,1
Sam's Club	39.798	12,7	7,2	37.119	13,0	7,5
Uluslararası Satışlar	62.719	20,1	11,4	56.227	19,7	18,3
Toplam Net Satışlar	<u>312.427</u>	<u>100,00</u>	9,5	<u>285.222</u>	<u>100</u>	11,3

* Mali yıl 31 Ocak 2006 yılı sonu olarak hesap edilmektedir.

(KAYNAK: Wal-Mart 2006 Yılı Mali Raporundan derlenerek düzenlenmiştir.)

Tablo 12'de gösterilen verilerdeki Wal-Mart Stores, Wal-Mart'ın ABD pazarındaki üç geleneksel perakende formatını (supercenter, discount store, neighborhood market) ve online perakendecilik formatı olan Walmart.com'u içermektedir. Görüldüğü üzere Wal-Mart'ın yıllık satışların büyük kısmını iç pazarda

* Bu veriler Wal-Mart Facts, Data Sheet 4 May 2006'dan elde edilmiştir.

gerçekleştirilen satışlar oluşturmaktadır. Dış satışların toplam içindeki payı 2005'te %19,7 olarak gerçekleşmiş, 31 Ocak 2006'da ise %20,1'e yükselmiştir.

Şirket, 1962 yılında Sam Walton tarafından, ABD'nin Arkansas eyaletinde açılan Rogers adlı ilk Wal-Mart mağazası ile ticari hayatta kendini göstermiştir. İndirim mağazacılığının mükemmel bir uygulayıcısı olarak Sam Walton, 1967 yılına geldiğinde 24 mağazaya ve 12,6 milyon \$'lık satış hacmine erişmiştir.

Wal-Mart mağazaları Amerikan perakendeciliğinin çehresini değiştirmiştir. O zamana kadar ABD'deki büyük mağazalar, büyük şehirlerin içinde ya da yakınında kurulmuşlardır. Sam Walton, küçük kasabaların da mağaza kârlılığı itibariyle yeterli düzeyde iş yapabileceği inancıyla, mağazalarını, Wal-Mart depolarından bir günlük kamyon rutü içinde kalmak koşuluyla şehir dışına yerleştirerek bölgesel mağazalar kümesi oluşturmuştur. Böylece büyük ölçekli satın alma kadar, düşük fiyatlı sevkiyat sistemi, markalı malların rakiplerine göre indirimli fiyatlardan satılması olanağını sağlamıştır. Bu durum Wal-Mart zincirine büyük bir deneyim ve büyüme kazandırmıştır.⁹⁴

Sam Walton, yazmış olduğu otobiyografisinde “perakendecilikte başarının sırrının müşterilere istediklerini vermekte yattığını” yazmıştır. “Gerçekten, eğer müşterinin bakış açısıyla düşünürseniz, her şeyi isterseniz: kaliteli malların bulunduğu geniş bir ürün çeşitliliği, mümkün olan en düşük fiyatlar, satın alınan ürüne ilişkin garantilenmiş tatmin, müşteriye bilgilendiren ve ona karşı dostça bir tutum gösteren bir hizmet anlayışı, esnek çalışma saatleri, ücretsiz otopark ve hoş bir alışveriş deneyimi” demiştir. “Beklentilerinizin üzerinde olan bir mağazayı ziyaret ettiğinizde onu seversiniz, sizi rahatsız eden, size zor anlar yaşatan ya da görünmezmişsiniz gibi davranan bir mağazaya gittiğinizdeyse ondan nefret edersiniz”, sözleriyle Sam Walton perakendecilikte başarılı olmanın yegane anahtarının müşteriye doğru bir biçimde anlayarak, ona tam olarak istediği şeyi sunmaktan ibaret olduğunu ifade etmiştir.

Şirketin on yıllık süreçler içinde yapmış olduğu atılımlar incelendiğinde nasıl bir başarı grafiği çizdiği ve bunu gerçekleştirirken ne tür faaliyetlerde bulunduğu da görülebilecektir.

⁹⁴ Aksulu, a.g.e., s.24.

3.2.1.2. Wal-Mart'ın Tarihsel Gelişimi *

Şirketin tarihsel gelişim süreci onar yıllık dilimler halinde sunulmaktadır.

1960'lar

1962: İlk Wal-Mart mağazası olan Rogers ile şirket 1962'de Arkansas'ta kurulur.

1967: Wal-Mart toplam 24 mağazaya ve 12,6 milyon \$ satış hacmine erişir.

1968: Wal-Mart ilk kez Arkansas'ın dışında dört eyalette açtığı mağazalar ile eyalet dışına adımını atar.

1969: Şirket 31 Ekim tarihinde Wal-Mart Store Inc. unvanıyla anonim şirket haline gelir.

1970'ler

1970: Wal-Mart ilk dağıtım merkezini Arkansas, Bentonville'de kurar.

1970: Wal-Mart hisseleri halka açık şirket olarak ilk kez işlem görür.

1970: 38 mağazayla gösterilen faaliyetler sonucunda satış hacmi 44,2 milyon \$'a ulaşır.

1971: Wal-Mart artık beş eyalettedir: Arkansas, Kansas, Louisiana, Missouri ve Oklahoma.

1975: Wal-Mart yaptığı yatırımlarla yayılımını 9 eyalete yükseltmiştir: Kentucky, Mississippi, Tennessee, Teksas. - 125 mağaza ve 340,3 milyon \$'lık satış hacmine ulaşılır.

1975: Wal-Mart ilk satın almasını gerçekleştirerek, 16 adet Mohr-Value mağazasını satın alarak, Michigan ve Illinois'e girer.

1978: Huteson Shoe Company, satın alınır; Wal-Mart'ta eczane, otomobil servis merkezi, mücevherat bölümleri faaliyete başlar.

1979: Wal-Mart bu kadar kısa sürede 1,248 milyar \$'lık satış hacmine ulaşan ilk şirket olarak, 276 mağazası ve 21.000 ortağıyla 11. eyalete, Alabama'ya giriş yapar.

* Bu bölümün hazırlanmasında Wal-Mart'ın resmi web sitesinde "The Wal-Mart Story- Timeline" bölümünde sunulan bilgilerden yararlanılmıştır.

1980'ler

1980: En geniş dağıtım merkezi Teksas'ta açılır.

1981: Wal-Mart Georgia ve South Carolina'ya girer. Wal-Mart ikinci satın almasını yaparak, 92 adet Kuhn's Big K mağazasını satın alır.

1982: Florida ve Nebreska'ya girilir.

1983: U.S. Woolco Stores satın alınır. İlk SAM'S CLUB Oklahama'da açılır. Wal-Mart Indiana, Iowa, New Mexico ve North Carolina'ya girer.

1984: Wal-Mart Virginia'ya girer.

1985: Şirket 882 mağaza sayısına ve 8,4 milyar \$'lık ciroya ulaşır ve çalışan sayısı 104.000'e yükselmiştir. Şirket ayrıca Wisconsin ve Colorado'da yeni mağazalar açar. Grand Central Stores satın alınır.

1986: Wal-mart Minnesota'ya girer.

1987: 25. yılında Wal-Mart 1198 mağazaya, 15,9 milyar \$ satış cirosuna ve 200.000 ortağa sahiptir.

1988: İlk Supercenter* Washington'da açılır. 16 tane daha dağıtım merkezi kurulur. Supersaver satın alınır.

1989: Wal-Mart artık 26 eyalette faaliyetlerini gerçekleştirmektedir.

1990'lar

1990: Wal- Mart ülkenin bir numaralı perakendecisi seçilir. Teksas'ta bulunan McLane Company of Temple şirketi satın alınır. Şirket California, Nevada, North Dakota, Pennsylvania, South Dakota ve Utah eyaletlerine doğru yatırımlarını genişletir.

1991: Western Merchandisers, Inc. of Amarillo, Teksas'ta satın alındı. Connecticut, Delaware, Maine, Maryland, Massachusettes, New Hampshire, New Jersey ve New York'a girilir. "Sam's American Choice" markalı ürünler ilk kez mağazalarda sunulur.

1991: Wal-Mart uluslararasılaşma kararı alarak, ilk kez Meksika'da açtığı mağazasıyla ulusal sınırların dışına çıkar.

* Supercenter, indirimli bölümlü mağaza konseptiyle, büyük ölçekli perakendeciliğin senteziyle oluşturulmuş yeni bir perakende formatıdır.

1992: Wal-Mart artık 45 eyalettedir ve Porto-Rico'ya girer.

1993: Wal-Mart International'ın kurulmasıyla, uluslararasılaşmanın örgüt yapısı üzerindeki değişimi görülür. Ayrıca Wal-Mart aynı yıl Alaska, Hawaii, Rhode Island ve Washington'a girer. (Bir haftada 1 milyar \$'lık satış rekoru ilk kez kırılır.) 91 tane Pace Warehouse depo kulübü satın alınır.

1994: Kanada'da 122 tane Woolco mağazası satın alındı.

1995: Wal-Mart Stores, Inc. 1,995 Wal-Mart mağazası, 239 Supercenters, 433 SAM'S CLUBS ve 276 uluslararası mağaza ile 93,6 milyar \$'lık satış hacmine ve 675,000 ortağa ulaşmıştır. Şirket Vermont'a giriş yaparak faaliyet alanını 50 eyalete yükselmiştir, bunun yanında Arjantin'de üç, Brezilya'da beş yeni yatırım yapmıştır.

1996: Wal-Mart yaptığı bir ortak girişim (joint-venture) sözleşmesiyle Çin pazarına girmiştir.

1997: Wal-Mart ABD'deki en çok istihdam yaratan şirket olarak seçilmiş, bir haftada dünya çapında 90 milyondan fazla müşteriye hizmet eder boyutlara ulaşmıştır. İlk kez yıllık satış cirosu 100 milyar \$'ı aşmıştır.

1998: Wal-Mart Almanya'da 221 adet Werkauf mağazası satın almıştır. Şirket, Wal-Mart Neighborhood Market konseptini Arkansas'ta açtığı üç mağazayla pazara sunmuştur. Wal-Mart yaptığı bir ortak girişim (joint-venture) sözleşmesiyle Kore pazarına girmiştir.

1999: Wal-Mart 74 adet Interspar mağazasını Almanya'da satın almıştır. İngiltere'de de ASDA Group'u (229 mağazalık) satın almıştır.

2000'ler

2000'li yıllar Wal-Mart'ın dünya çapında ve Amerika ölçeğinde şirket olarak gösterdiği başarıların çeşitli kurumlarca ödülleri aldığı, örneğin en iyi çalışan ilişkileri ve hakla ilişkiler alanında, "2002 Ron Brown Award", Amerika'nın en çok beğenilen şirketi seçildiği ve 1 günlük satış rekorunu 2002 yılında 1,43 milyar \$ ile kırdığı yıllar olarak anılmaktadır.

3.2.1.3. Wal-Mart Mağaza Formatları

Wal-Mart'ın kurucusu Sam Walton'ın müşteri memnuniyetini ve sadakatini hedefleyerek yarattığı "Her Gün Düşük Fiyat - Every Day Low Prices" ilkesi, Wal-Mart'ın tüm faaliyetlerinde temel oluşturmuştur. Sahiplendiği bu ilkenin beraberinde izlenen büyüme ve genişleme stratejisi, Wal-Mart'ı ülkenin rekabet edilmesi zor ve

güçlü bir perakendeci şirket haline getirmiştir. Tarihsel gelişim sürecinde de değinildiği üzere, öncelikle küçük yerleşim yerlerinde konumlanmanın tercih edilmesi ve büyüme için kurulan Wal-Mart depolarına bir günlük mesafedeki yerlerin seçilmesi ve adeta bir ağ gibi mağazaların ABD'nin her eyaletine yayılması ve bu dönemde hiçbir şekilde "Her Gün Düşük Fiyat" stratejisinden vazgeçilmemesi sürekli başarıyı mümkün kılmıştır.

Walton, büyük perakendecilerin göz ardı ettiği yahut kârlı bulmadığı, küçük ve orta büyüklükteki yerleşim birimlerinde kurduğu indirim mağazalarıyla 1980'lerin ortalarına kadar doğrudan kuvvetli bir rakiple karşılaşmadan genişlemesini sürdürebilmiştir. 1990'larda ise şirket kırsalda genişleme stratejisinden bir adım öteye geçerek, açtığı Supercenter'lar ile bakkaliye faaliyetlerine, üyelik sistemine dayalı depo kulübü (SAM'S CLUB) uygulaması ile farklı formatlar üzerinden çalışmaya başlamıştır.⁹⁵

Wal-Mart'ın bu başarılı geçmişinin oluşmasında uygulanmış başlıca dört mağaza tipi bulunmaktadır: Sam's Club, Wal-Mart Supercenters, Wal-Mart İndirim Marketleri (Wal-Mart Discount Stores) ve Wal-Mart Komşu Marketleri (Wal-Mart Neighborhood Markets).

Ayrıca Wal-Mart global pazarlama stratejisinin uygulayıcısı olarak, merkezi yönetim taraftarı bir organizasyon yapısı ile çalışmış, örgüt içinde de mağaza formatlarına göre idari bölümlendirmeye gitmiştir. Merkez ofis Bentonville, Arkansas'tadır.

Wal-Mart'ın örgüt yapısı içindeki perakende başlıca üç bölüm bulunmaktadır:

- Wal-Mart Mağazaları (Wal-Mart Stores)
- Sam's Club
- Wal-Mart Uluslararası Bölüm (Wal-Mart International)


Wal-Mart Stores bölümü, iş portföyünün en geniş kısmını oluşturmaktadır. 31.01.2006 itibariyle net satışların % 67,2'si Wal-Mart Stores'a aittir. Bu bölüm, ABD pazarındaki üç geleneksel perakende formatını (supercenter, indirim mağazası, komşu market) ve online perakendecilik formatı olan Walmart.com'u içermektedir.

⁹⁵ Alexandre Holtreman, "Carrefour vs. Wal-Mart: The Battle for Global Retail Dominance", **Australian School of Management**, Case Study, 2000, s.10.

Sam's Club bölümü ise üyelik sistemine dayalı depo kulübü formatının ABD'deki mağazalarından ve bu bölümün online perakendecilik formatı olan samsclub.com'dan sorumludur. 31.01.2006 itibariyle net satışların % 12,7'si SAM'S CLUB'a aittir.

Wal-Mart International bölümü ise, Wal-Mart'ın dış pazarlardaki tüm faaliyetleriyle ilgili olarak, perakende formatları arasında ayırım gözetmeksizin çalışmalarını yürütmektedir. Wal-Mart, 31.01.2006 itibariyle net satışlarının % 20,1'ini dış pazarlarda gerçekleştirmiştir. Bugün itibariyle Wal-Mart'ın toplam 16 ülkede yatırımı bulunmaktadır.

Tablo 13: ABD Pazarındaki Wal-Mart Mağazaları (Mayıs 2006)

AMERİKA BİRLEŞİK DEVLETLERİ PAZARI	Mağaza Formatları	Mağaza Sayısı
	Wal-Mart İndirim Mağazaları (Discount Markets)	1.183
	Supercenters	2.022
	Sam's Clubs	568
	Komşu Marketler (Neighborhood Markets)	104
	Toplam	3.877

(KAYNAK: Wal-Mart Stores Inc. şirket sitesinden "Data Sheet - 4 May, 2006" dan yararlanılarak düzenlenmiştir.)

3.2.1.3.1. Sam's Club

Sam's Club, ilk olarak 1983 yılında, ABD'nin Oklahoma eyaletinde Midwest City'de Sam Walton tarafından "depo kulübü - warehouse club" formatıyla kurulmuş olup, bugün ABD'nin en fazla üye sayısına sahip -46 milyon- depo kulübüdür. 1983 yılından bu yana her yıl artma eğilimi gösteren SAM'S CLUB, bugün ülke çapında 500'den fazla sayıda depo kulübünden oluşan bir zincir pozisyonundadır.

Wal-Mart'ın bu mağaza tipinde, sadece üyelik sahibi olanlar -küçük işyeri sahipleri- kişisel ya da ticari amaçla kullanmak üzere, SAM'S CLUB'lardan alışveriş yapabilme olanağına sahiptir. Buralarda satılan ürünler depo kulübü formatının özüne

uygun olarak çok düşük kâr marjları üzerinden fiyatlandırılmakta ve üyeler ürünleri toptan fiyatına satın alabilmektedirler.

Sam's Club mağazalarında kârlar, üyelik gelirlerinden elde edilmektedir. Burada üyelik iki ayrı grupta sınıflandırılmışlardır: İş üyeliği ve avantaj üyeliği. İş üyeliğine, işyeri sahipleri ya da herhangi bir alanda bir uzmanlık ruhsatına sahip olanlar kabul edilirken, avantaj üyeliğine iş üyeliğinde tanımlananların dışındaki herkes dahil edilebilmektedir. Yalnız temel amaç ülke çapındaki küçük ölçekli işletme sahiplerine hizmet etmektir. Hatta bu amaçlarını "*We're in business for small business - Küçük işletmeler için çalışıyoruz*" * sloganıyla pekiştirmişlerdir. Üyeler, yıllık olarak belirli bir aidat bedelini ödemek durumundadırlar.

Mağazaların büyüklüğü ortalama 110 - 130 fit² şeklinde olup, mağazada 4,000 kalem ürün mutfak gereçlerinden elektronik eşyalara, ofis gereçlerinden taze gıdaya, giyimden mobilyaya, otomobil malzemelerine, akülere ve kitaplara kadar bir çok ürün üyelerin satın almalarına sunulmuştur. Mağazanın fiziki görünümü ise tabandan tavana çelik raflar, raflarda paletler içinde sunulan ürünler, elektronik ve otomotiv, ofis malzemeleri ve giysi, donmuş gıdalar ve bakkaliye reyonları ile bir depo şeklindedir.

Sam's Club, Brezilya, Kanada, Çin, Meksika ve Porto Rico'da da faaliyette bulunmaktadır. 1993 yılında, Wal-Mart Pace Warehouse Clubs^{*}ı satın almış ve onu Sam's Club'a çevirmiştir. Sam's Club'ın rakibi ise yine Amerikan menşeli Costco Wholesale Inc.'tir. Sam's Club marketlerinde satılan mallar, Member's Mark, Bakers & Chefs ve Sam's Club özel markaları altında satılmaktadır.⁹⁶

31.01.2006 tarihi itibarıyla Sam's Club dünyada 567 noktada konumlanmış olup, yapılan yıllık satış 39,8 milyar \$'dir.⁹⁷

3.2.1.3.2. Wal-Mart Komşu Marketler (Wal-Mart Neighborhood Markets)

Wal-Mart Komşu Marketleri büyük ölçekli perakende mağazalarının aksi şekilde, daha küçük ölçekte "daha kolay park etme, daha az kalabalık koridorlar ve

* Wikipedia - The Free Encyclopedia (2006), *Sam's Club*, Erişim: 25.12.2005, http://en.wikipedia.org/wiki/Sam%27s_Club.

* Pace Warehouse Clubs, Amerikan departmanlı indirim mağazacılarından K-Mart'a ait olan bir depo kulübü markasıdır.

⁹⁶ Wal-Mart Stores Inc. (2006), *Who We Are?*, Erişim:28.12.2005, <http://www.samsclub.com/shopping/navigate.do?catg=559>.

⁹⁷ Wal-Mart 2006 Annual Report -Building Smiles, s.16.

daha hızlı ödeme olanakları ile alışveriş yapanların desteğini kazanmaya çalışan” mağazalardır. Bu mağazalarda taze gıdalar, et ürünleri, süt ürünleri, ilaçlar, kişisel bakım ve güzellik ürünleri, fotoğraf baskı hizmetleri ve küçük bir bölümde genel ürünlerin bulunduğu türlü ürün ve hizmetler satışa sunulmaktadır.

İlk olarak 1998 yılında Bentonville Arkansas'ta açılan Komşu Marketler, 3900 ila 5100 m² büyüklüğe sahiptir. İçeriğinde ortalama 28.000 kalem malı barındıran bu marketlerde 80-100 kişi istihdam edilmektedir. Amerikan ulusal pazarında 104 adet Komşu Market faaliyet göstermektedir.

2004 yılının haziran ayında Porto Rico'da Amigo Süpermarketlerini* satın aldı. Komşu Marketlere benzeyen bu marketlerin adı Amigo olarak kalmıştır. Meksika'da da Suprema süpermarket zincirleri satın alınmıştır. 2006 yılında bu konsept Kanada'ya taşınmıştır.⁹⁸

3.2.1.3.3. Wal-Mart İndirim Mağazaları (Wal-Mart Discount Stores)

1950'li yıllarda süpermarketlere alternatif bir alışveriş mekanı olarak ortaya çıkan indirim mağazaları sundukları düşük fiyatlı ürünlerle ön plana çıkmışlardır. Diğer mağazalardan %10-15 daha düşük marjlar ile çalışan indirim mağazalarında, maliyetlerin düşük tutulması için, mümkün olan her maliyet kalemi minimum düzeyde tutulmaya çalışılmaktadır. Satış maliyetlerini en aza indirmek için mağaza içi düzenlemelerde sade ve düşük maliyetli araçlar kullanılmakta, dekorasyonda lüksten kaçınılmakta ve self-servisin hakim olduğu satış alanında müşteriye minimum hizmet sunulmaktadır.

Ortalama 9.290 m² büyüklüğe sahip olan Wal-Mart indirim mağazaları, giyim, elektronik, kişisel bakım ve güzellik ürünleri, spor malzemeleri, oyuncak ve evdeki genel ihtiyaçlarına yönelik ürünler bulundurmaktadır. Üretici markalı ürünlerin yanı

* Porto Rico menşeli Amigo Supermarkets - Supermercados Amigo, Jose A. Marti Fuentes tarafından kurulmuş olup, gelişme yıllarında ada çapında faaliyet gösteren küçük süpermarket şeklindeydi. İlerleyen yıllarda yerel pazardaki rakiplerinde Grand Union ve Coop Supermarkets şirketlerinin pazardan çekilmeleriyle birlikte, Amigo pazarda daha büyük bir oyuncu olma yoluna girmiş ve 1989'da ilk büyük mağazasını açmış ve bunu diğer mağazalar da takip etmiştir. 1990'larda başlayan ekonomik problemler, çalışanlarla oluşan anlaşmazlıklar, firmayı güç duruma sokmuştur. 2004 Haziran ayında da Wal-Mart tarafından satın alınmıştır.

⁹⁸ Wikipedia - The Free Encyclopedia (2006), *Wal-Mart Neighborhood Market*, Erişim: 12.01.2006, http://en.wikipedia.org/wiki/Wal-Mart_Neighborhood_Market.

sıra, toplan ürün dizisinin %25'ini de özel markalı (Sam's Choice) ürünler oluşturmaktadır. 4 Mayıs 2006 tarihi itibariyle Amerikan pazarında 1.183 adet Wal-Mart İndirim Mağazaları bulunmaktadır.⁹⁹

3.2.1.3.4. Wal-Mart Supercenter

Tezin önceki bölümlerinde "supercenter" perakende formatı, indirimli bölümlü mağaza ile büyük ölçekli süpermarket formatıyla toplamı şeklinde formüle edilmişti. Tek duraklı alışverişe uygun bir perakendeci kuruma olan talebin artmasıyla, Wal-mart içinde bakkaliyeye ilişkin tüm kalemleri barındıran Supercenter'ları açma kararını almıştır. Wal-Mart Supercenter da 17.400 m² büyüklüğü ile Wal-Mart İndirim Mağazası ile büyük ölçekli bir süpermarketin ya da hipermarketin birleşiminden ibarettir. Ayrıca içinde birbirinden bağımsız 36 departman bulunmaktadır, bunlardan birkaçı şöyledir:

- Wal-Mart Tire & Lube Express: Otomobil sahiplerine araç lastik ve yağ değişimi hizmeti verilmektedir.

- Wal-Mart Vizyon Merkezi (Wal-Mart Vision Center)

- Wal-Mart Para Merkezi (Wal-Mart Money Center)

- Kuaför salonları

- Yiyecek bölümü (McDonald's, Subway, Dunkin' Donuts, Baskin_Robbins).

Tüketicilere eşsiz bir alışveriş deneyimi sunarak, onlara para ve zaman tasarrufu sağlayan Supercenter'larda aileler yüksek kalitedeki genel emtia ile gıda maddelerini, en ekonomik fiyatlarla, tek bir çatı altında bir arada bulabilmektedirler. Amerikan pazarında Wal-Mart, 2.022 adet Supercenter perakende mağazasıyla pazardaki hedef tüketici kitlesine hitap etmektedir.

İlk Supercenter mağazanın açılışı Washington, Missouri'de 1988 yılında olmuştur. İlginçtir ki Wal-Mart, bu yeni mağaza formatını hayata geçirmek için, hipermarket konseptinin yaratıcısı olan Fransızların Amerikan pazarına gelmelerini beklemiştir. Bu şekilde formatının başarısını test etmiş ve Fransızların pazardan çıkışının ardından Supercenter'ları devreye sokmuştur.¹⁰⁰

⁹⁹ Wikipedia - The Free Encyclopedia (2006), *Wal-Mart*, Erişim: 25.12.2005, <http://en.wikipedia.org/wiki/Wal-Mart>

¹⁰⁰ Holtreman, a.g.e., s.13.

1990'lı yıllar Wal-Mart açısından iki önemli adımın atıldığı yıllardır. Şirket bu dönemde ABD'de adeta temsilcisi olduğu indirim mağazacılığı perakende formatından uzaklaşarak, hakim format olarak supercenter formatını benimsemiştir. 1990 yılında indirim mağazaları Wal-Mart'ın perakende portföyünün % 90'ını oluşturmaktaydı, 2005 yılına gelindiğinde supercenter'ların perakende portföyü içindeki payı ABD pazarındaki tüm Wal-Mart mağazalarının yarısına, yurtdışındaki mağazaların da önemli bir kısmına erişmiştir. Gelirlerin önemli bir kısmını oluşturan (%30-40) ve büyük bir alan işgal eden yiyecek satışlarını içeren Supercenter'a olan yönelim aynı zamanda bir çeşitlilik stratejisini ve yiyecek sektörüne olan bağlılığı da önemli kılmaktadır. 2000 yılında Wal-Mart Amerika'nın ve dünyanın en büyük perakendecisi olmuş ve 2003 yılında gıda satışlarının şirketin toplam gelirleri içindeki payı %25'lere yükselmiştir.¹⁰¹

Wal-Mart'ın faaliyetlerini sürdürdüğü bu dört temel perakende formatının yanında Wal-Mart'ın, Food & Drug Stores, Bodegas (küçük market), Giyim mağazaları (Apperal Stores), Öde&götür mağazaları (Cash&Carry Stores), Restoranlar (Restaurants), İndirim mağazaları (Soft Discount Stores) da bulunmaktadır.

Kullanılan tüm perakende formatlarının dünya azarlarında hangi ülkelerde var olduğu ve kaç perakendeci birimin bu pazarlarda kurulmuş olduğu Tablo 14'te görülebilecektir.

¹⁰¹ James J. Biles, **Globalization of Food Retailing and the Consequences of Walmartization in Mexico**, Western Michigan University, Kalamazoo, 2005, s.4.

















Tablo 14: Dünya Pazarlarında Wal-Mart Mağazaları

Mağaza Formatı	Mağaza Sayısı	Ülkeler
Supercenters	2460	ABD, Meksika, Brezilya, Almanya, Japonya, İngiltere, Çin, Arjantin, Güney Kore, Porto Riko
General Merchandise Stores (Wal-Mart Stores)	1500	ABD, Kanada, Japonya, Porto Riko, İngiltere ve Brezilya
Food & Drug Stores Neighborhood Markets (Komşu Marketler)	930	ABD, Meksika, Japonya, Çin, Porto Riko, İngiltere, Brezilya
Bodegas (küçük market)	189	Meksika ve Brezilya
Sam's Club	675	ABD, Meksika, Kanada, Çin, Porto Riko, İngiltere, Brezilya
İndirim Mağazaları	33	Meksika ve Brezilya
Öde&Götür Mağazaları	10	Brezilya
Giyim Mağazaları	63	İngiltere ve Meksika
Restoranlar (VIPs)	286	Meksika

(KAYNAK: Wal-Mart 2006 Annual Report - Building Smiles, s.18-19)

Tablo 14'te gösterilen bu perakende formatlarının birçoğu, farklı pazarlarda farklı isimler ile faaliyetlerini yürütmektedirler. Örneğin sadece İngiltere ve Meksika'da faaliyetlerini sürdüren her ikisi de Wal-Mart'a giyim mağazalarının İngiltere'deki ismi GEORGE iken, Meksika pazarında SUBURBIA adını almıştır.

Şekil 7: Wal-Mart Mağaza Formatları

Formats			
<p>Supercenters 2,460 locations In the U.S., Mexico, Brazil, Germany, Japan, U.K., China, Argentina, South Korea and Puerto Rico</p>  <p>Wal-Mart supercenter, China</p>  <p>Wal-Mart supercenter, U.S.</p>		<p>General merchandise stores 1,500 locations In the U.S., Canada, Japan, Puerto Rico, U.K. and Brazil</p>  <p>Wal-Mart, Canada</p>  <p>ASDA Living, U.K.</p>	
<p>Food and drug stores 930 locations In Japan, U.K., Brazil, U.S., Mexico, Puerto Rico and China</p>  <p>Seiyu, Japan</p>  <p>Neighborhood Market, U.S.</p>		<p>Bodegas 189 locations In Mexico and Brazil</p>  <p>Bodega Aurrera, Mexico</p>  <p>Todo Dia, Brazil</p>	
<p>Membership warehouse clubs 670 locations In the U.S., Mexico, Brazil, Canada, China and Puerto Rico</p>  <p>SAM'S CLUB, U.S.</p>  <p>SAM'S CLUB, Brazil</p>		<p>Apparel stores 63 locations In the U.K. and Mexico</p>  <p>George, U.K.</p>  <p>Suburbia, Mexico</p>	
<p>Soft discount stores 33 locations In Brazil and Mexico</p>  <p>Balaio, Brazil</p>  <p>Mi Bodega, Mexico</p>		<p>Cash and carry stores 10 locations Only in Brazil</p>  <p>Maxxi, Brazil</p> <p>Restaurants 286 locations Only in Mexico</p>  <p>VIPS, Mexico</p>	

(KAYNAK: Wal-Mart 2006 Annual Report - Building Smiles, s.18-19)

3.2.1.4. Wal-Mart'ın Globalleşme Süreci

1980 sonrasında dünya ekonomisinde yaşanan liberalleşme hareketleri, ticareti serbestleştirme yolunda izlenen politikalar ile ulusal ekonomilerdeki neo-liberal ekonomik reformlar, ülkeler arasındaki ticareti azaltıcı ve sermaye akışını kısıtlayan engeller, yapılan anlaşmalar ve GATT/ Dünya Ticaret Örgütü gibi kurumların da yaptığı çalışmalar sonucunda dereceli olarak kaldırılmaktadır. Ayrıca ülkeler arasında ticareti arttırıcı ve bölgeselleşme hareketinin uzantısı olarak yapılan iktisadi bütünleşme hareketleri de özellikle büyük ölçekli perakendecilerin dış pazarlara açılmasında etkin bir rol oynamıştır.

Wal-Mart, 1962 yılından itibaren Amerikan pazarında gösterdiği hızlı büyüme ve edindiği başarılar sayesinde güçlü bir nakit akışına ve rekabet gücüne kavuşmuştur. "Her Gün Düşük Fiyat" stratejisinin başarılı bir uygulayıcısı olarak, indirim mağazacılığında başarıyı yakalayan şirketi, dış pazarlara açılmaya iten en önemli dışsal neden, Amerikan ekonomisindeki durağan atmosferin, Wal-Mart'ın satışlarındaki iki haneli büyüme oranlarını aratır hale getirmesidir.¹⁰² Bir başka deyişle ulusal ekonomideki koşullar, büyümeye elverişli olmaktan bir parça uzaklaşmıştır.

Wal-Mart'ın ulusal sınırların dışına açılmak için gerçekleştirdiği ilk girişim 1991 yılında olmuştur. Uluslararasılaşma kararında coğrafi yakınlık unsurunun önemi ve karar vermedeki belirleyici rolünün etkisi bu girişimde kolaylıkla gözlenebilmektedir. Çünkü Wal-Mart'ın ilk dış pazara açılımı Meksika'da gerçekleşmiştir. 1 Ocak 1994 tarihi itibarıyla ABD, Kanada ve Meksika arasında NAFTA ile kurulan Kuzey Amerika Serbest Ticaret Alanı ile de Meksika ile ABD arasındaki ticari ilişkilerin hacmi ve sermaye akımı yükselmiştir.

Hedef pazar olarak Meksika'nın seçilmesindeki etkenler arasında yukarıda da belirtilen NAFTA'nın yaratacağı yeni ekonomik ortamın yanı sıra, pazarda hitap edilen orta gelir grubuna dahil tüketicilerin ABD'de yaşayan akrabaları vasıtasıyla ya da kendiliğinden gelişen "Amerikan yaşam tarzı"na uyum göstererek, pazarda Amerikan mallarına karşı olan talebin yüksek oluşu ve taleplerin benzerliği de bulunmaktadır.¹⁰³

Wal-Mart'ın Meksika pazarına girişi, Meksikalı bir perakende şirketler topluluğu olan Cifra ile yaptığı bir ortak girişim ile olmuştur. İlk çıkışın ardından Arjantin, Brezilya, Kanada, Çin, Almanya, Japonya, Güney Kore, İngiltere ve Porto Riko

¹⁰² Holtreman, a.g.e., s.14.

¹⁰³ Holtreman, a.g.e., s.14.

pazarlarında ortak girişim anlaşmalarıyla ya da doğrudan yatırımlar vasıtasıyla faaliyet alanını genişletmiştir. Wal-Mart Stores Inc.'in resmi web sitesinde* verilen bilgilere göre 2006 Mayıs ayı itibariyle Wal-Mart, Tablo 14'te gösterilen 16 ülkede toplam 2.679 mağaza ile çalışmalarına devam etmektedir. Wal-Mart'ın dış (uluslararası) satışlarının toplam satışları içindeki payı ise, şirket resmi internet sitesinde (www.walmartstores.com) ilan edilen veriler doğrultusunda, 31.12.2005 tarihindeki itibariyle % 20,1 şeklindedir.

Wal-Mart'ın Meksika girişiminin ardından 1992'de Porto Riko, 1994'te Kanada atılımları olmuştur. Kanada'ya girişinde WOOLCO şirketine ait 122 mağazayı satın almış ve bunları Wal-Mart formatına çevirmiştir. Her iki pazarda da yüksek satış rakamlarına erişen şirket, 1995 yılında belirsizliklerin fazla olduğu, kültürel özellikler ve alışkanlıklar bakımında farklılıkların bulunduğu, ayrıca dünyanın ikinci güçlü perakendecisi olan Carrefour'un bulunduğu Güney Amerika pazarlarından Brezilya'ya Lojas Americanas'ı satın alarak girmiştir. Pazarda iki Supercenter ve iki Sam's Club mağazası açtıktan sonra, organik büyüme ile 30 mağaza daha açmış ve daha sonra yaptığı yerel satın almalar ile Brezilya'daki varlığını genişletmiştir. Yalnız bu pazarlar, farklı kültürel özellikler ve bu özelliklere uygun biçimde adapte olunmuş bir stratejiyle pazarda yerini almış Carrefour gibi zorlu bir rakibin var olması nedeniyle Wal-Mart'ın zorlandığı ve küçük boyutlu adaptasyonlara gerek duyduğu pazarlar olmuştur.¹⁰⁴

* www.walmartstores.com

¹⁰⁴ Wal-Mart International Operations (2006), *Brazil Fact Sheet*, Erişim:15.12.2005, <http://www.walmartstores.com>.

Tablo 15: Wal-Mart'ın Dış Pazarlardaki Faaliyetleri

Ülke	Mağaza Sayısı	Pazara Giriş Tarihi
Meksika	789	Kasım 1991
Porto Riko	54	Ağustos 1992
Kanada	278	Kasım 1994
Arjantin	12	Kasım 1995
Brezilya	293	Mayıs 1995
Çin	57	Ağustos 1996
Almanya *	88	Ocak 1998
Güney Kore **	16	Haziran 1998
İngiltere	319	Haziran 1999
Japonya	397	Mart 2002
Kosta Rika	128	Eylül 2005
El Salvador	58	Eylül 2005
Guatemala	120	Eylül 2005
Honduras	37	Eylül 2005
Nikaragua	33	Eylül 2005
Toplam :	2.679	(Mayıs 2006)

* Ağustos 2006 itibariyle Wal-Mart Almanya'daki mağazalarının tamamını Alman Metro Group'a satarak Almanya pazarından çekilmiştir.

** Mayıs 2006'da Wal-Mart Güney Kore pazarından çıkmıştır.

(KAYNAK: Wal-Mart Stores Inc. şirket sitesinden "Data Sheet - 4 May, 2006" dan yararlanılarak düzenlenmiştir.)

Wal-Mart'ın şirket olarak uluslararasılaşma sürecinde, pazar analizi yaptıktan ve hedef pazarı belirledikten sonra seçtiği pazara giriş şekli, genellikle pazardaki yerel bir firma ile bir ortak girişim ilişkisi kurmaktır. Wal-Mart bu ortaklık vasıtasıyla hem ortaklığın, henüz tanımadığı bir pazarda kendisine sunduğu avantajlardan faydalanmakta ve pazarın özelliklerini gözlemleyebilmekte, hem de kendi perakende formatlarını daha az riske katlanarak pazarda tanıtabilmektedir.¹⁰⁵

¹⁰⁵ The Economist 2005, "Growing Pains", **The Economist**, April 14, 2005.

Tarihsel gelişim bölümünde de görülebileceği üzere, Wal-Mart kurduğu ortak girişim ile başarılı olduktan ve pazar hakkında bilgi ve deneyim kazandıktan sonra ortağını satın alabilmekte ya da herhangi bir hedef pazara girerken pazarda mevcut perakende zincirleri satın almaktadır.

Wal-Mart'ın Meksika'daki genişleme hikayesi ele alınacak olursa, üç aşamalı bir genişleme stratejisiyle karşılaşılacaktır. Yukarıda da değinildiği üzere firmanın pazara girişi 1991 yılında Meksikalı perakendeci CIFRA ile ortaklık kurulması ile gerçekleşmiştir. Sam's Club ve Wal-Mart Supercenter formatlarının uygulandığı bu ortaklığın %50'lik kısmına sahip olan Wal-Mart, 1997'de Cifra'daki hisselerin çoğunluğunu satın alarak, 2000'de ismini Wal-Mart de México - WALMEX olarak değiştirmiştir.¹⁰⁶ 2006 Haziran ayı itibariyle Wal-Mart'ın Meksika'daki yayılımı (798 mağaza ile) Tablo 15'te görülebilmektedir.

Wal-Mart, Meksika pazarında istihdam ettiği 130.000 kişilik işgücü, mağazalarına mal tedarik etmek üzere kurduğu 10 dağıtım merkezi ile 2004 yılında ulaştığı yıllık satış rakamı 12,5 milyar \$ düzeyindedir. Wal-Mart'ın ve diğer büyük perakendecilerin (Carrefour ve Ahold ortak girişim/stratejik işbirliği anlaşmalarıyla) pazara girişi, hem ülkeye yabancı sermaye girişini rekor seviyelere tırmadımış, hem de perakende pazarında rekabeti arttırmıştır. Çatışma teorilerinde de belirtildiği üzere pazardaki yaşanan yeni gelişmelere ve değişime karşılık, mevcut perakendeciler dört aşamalı bir reaksiyon sürecine (şok, savunma ve geri çekilme, kabul ve tanıma, değişim) girmektedirler. Bu süreç Meksika pazarında da yaşanmış, oluşan zorlu rekabet ortamında ulusal perakendeciler, kimi bölgesel perakendecileri satın almışlardır.

Örneğin, ulusal perakendecilerden Gigante, Meksika'nın güneyine ulaşabilmek için, 2003'te bölgesel bir süpermarket zinciri olan Super Maz'ı satın almıştır. Ayrıca bazı ulusal süpermarket zincirleri, yabancı rakiplerini satın almışlardır. 2003 yılında Commercial Mexicana, bir Fransız perakende zincirinin Meksika'daki yavru şirketi olan Auchan México'yu satın almıştır. 2005 yılının başlarındaysa, Meksika'nın güney bölümünde faaliyet gösteren büyük bir bölgesel perakendeci olan Chedraui, Carrefour'un Meksika'daki 29 mağazasını satın alarak ulusal bir perakende zinciri kurmayı amaçlamıştır. Carrefour da bu hareketiyle, girdiği ülke pazarındaki ilk üç

¹⁰⁶ Biles, a.g.e., s.8.

perakendeci arasında bulunma hedefini gerçekleştiremediği pazardan çıkma kararını uygulamıştır.

Artan rekabet karşısında yerel perakendeciler, ölçek ekonomilerini yakalayarak rekabetçi kalabilmek için kendi çözümlerini ortaya koymuşlardır; ya tedarik zincirinde diğer firmalarla işbirliğine gitmişler ya da Wal-Mart'tan farklı olduğunu ve kendine özgü özelliklerini yansıtan yeni pazarlama stratejileri geliştirmişlerdir. Ayrıca bilgi teknolojilerinin uygulanmasına, satış noktasındaki verilerin kontrolüne ve tedarikçilerle koordineli hareket etmeye önem vermişlerdir.¹⁰⁷

Tablo 16: Wal-Mart'ın Meksika Pazarındaki Mağaza Sayısı

Mağaza Formatı	Mağaza Sayısı
Wal-Mart Supercenters	106
Sam's Club	70
Bodega	201
Mi Bodega	19
Superama (Süpermarket)	55
Suburbia (Departmanlı Mağaza)	55
VIPS Restaurants	290
Mercamas	1
Mi Bodega Express	1
Toplam:	798

(KAYNAK: Wal-Mart Stores Inc., **Mexico Fact Sheet**, Haziran 2006.)

Özellikle gıda perakendeciliği açısından düşünüldüğünde, bu alanda yaşanan globalleşme, süpermarket zincirlerini maliyetlerini azaltmaya, belirli bir kalitede ve miktarda malı devamlı olarak tüketicilere sunmaya ve ürün çeşitliliğini arttırmaya zorlamıştır.

Perakendecilerin kulak vermesi gereken bir başka husus da taze ve işlenememiş gıdalar hakkında değişen zevk ve tercihlerdir. Maliyetlerin azaltımı lojistik faaliyetlerin geliştirilmesi ve büyük ölçekte ve hacimde kaliteli mal üretebilecek tedarikçilerle çalışılmasıyla mümkün olabilecektir. Wal-Mart bu konuda özellikle Meksika pazarında küçük ölçekli çiftçiler ile sözleşmeler yapıp doğrudan satın almalarda bulunmuş ve ulusal toptancı marketi olarak bilinen CEDA'nın süpermarketlere gıda tedariki içindeki payını azaltmış ve yüzde 10 - 20 arasında aracı maliyetlerinde tasarrufa gitmiştir. Wal-Mart'ın sağladığı bu maliyet avantajları, yerel

¹⁰⁷ Biles, a.g.e., s.10.

perakende zincirlerinin de ortak satın alma yapabilmek için bir konsorsiyum oluşturmalarına neden olmuştur (Sinergia - 2004).¹⁰⁸

Son olarak 2005 yılında Wal-Mart'ın uluslararasılaşma alanında yaptığı girişimlere bakılacak olursa, Brezilya pazarında Sonae perakende mağazalarının (139 hipermarket ve toptancı birimler), Japonya'da da 398 perakende mağazasına sahip perakende zinciri Seiyu ile hali hazırda kurulu ortaklıkta hisselerin çoğunluğunun satın alınmasıyla Wal-Mart dünya pazarlarındaki mağaza sayısını 537 yeni mağazayla arttırmış olmakta ve ayrıca işgücüne 50.000 yeni ortağını eklemektedir. Ayrıca Orta Amerika'da CARCHO (Central American Retail Holding Company) şirketinde yapılan satın alma ile de faaliyet gösterilen ülke sayısında artış sağlanabilmektedir. Bu agresif hamleler ile uluslararası alanda hızlı bir büyümenin temini amaçlanmaktadır. Wal-Mart bugün faaliyetlerinin %20,1'ini yurtdışında gerçekleştiren, 70 ülkeden mal tedarik eden, 1.800.000 çalışanıyla, 16 ülkede 138 milyon tüketiciye her gün düşük fiyatlı ürün sunabilen güçlü bir perakendecidir.¹⁰⁹

3.2.1.5. Wal-Mart'ın Başarısının Nedenleri

Kurucu Sam Walton'ın başarısının anahtarı olarak gördüğü ve inandığı unsurlar ise şöyledir:

- Çalışanları parçanın bir bütünü olarak görüp, sadakat yaratmak, onları yetki vererek güçlendirmek, diğer taraftan da kontrolü sürdürmek,
- Piyasadaki tüm rakiplerden daha düşük fiyatları ve maliyetleri temin etmek,
- Sahip olunan teknolojik üstünlük ile mükemmel bir lojistik işleyişi sağlamak.¹¹⁰

Wal-Mart bugün dünya pazarlarında yaklaşık 138 milyon kişiye hitap edebilen büyüklüğüyle, 16 ülke pazarında yaklaşık 1,8 milyon kişiyi istihdam etmektedir.

Eğitime çok önem verilmiştir. Her düzeydeki çalışanlar, Wal-Mart'ın iş kültürünü öğrenmek, işin akışını algılayabilmek ve sistemin içindeki yerini görerek kendisinden bekleneni anlayabilmek için çalışacakları mağazanın dışındaki bir mağazada eğitim görürler. Mağaza müdürleri de yine tabii oldukları dağıtım merkezinden başka bir dağıtım merkezinde eğitilirler. Bu şekilde donanımları

¹⁰⁸ Biles, a.g.e., s.13.

¹⁰⁹ Wal-Mart 2006 Annual Report -Building Smiles, s.14.

¹¹⁰ Holtreman, a.g.e., s.10.

kuvvetlendirilen çalışanlar ile “öneri programı” çerçevesinde kurulan iletişim sayesinde yıllık satışların %2’si kadar tasarruf sağlanabilmiştir.

Wal-Mart’ın “Her Gün Düşük Fiyat” bir slogan olmanın ötesinde bir stratejiye dönüşmüştür. Yüksek kaliteli ve düşük fiyatlı özel markalı ürünlerin yanında, üretici markalı ürünler de piyasadaki diğer mağazalardan %2-4 daha ucuza satılmaktadır. Güçlü tedarik zinciri yönetimi, kuvvetli nakit akışı, teknolojik üstünlüklerin lojistiğe yansması, dağıtım ağının etkin çalışması, ölçek ekonomilerinden faydalanma, global yaklaşımın getirdiği standardizasyonun sağladığı maliyet avantajı, satın alma prosedürlerini getirdiği yeni yaklaşım (özellikle gıda ürünlerinde doğrudan çiftçiden yapılan satın almalar ile toptancı aracılardan yarattığı maliyetleri ortadan kaldırmıştır) ile fiyatları düşük tutabilmeyi başarabilmişlerdir.

Teknolojik üstünlük Wal-Mart için vazgeçilmez bir rekabet aracıdır. Çünkü sahip olunan uydu sistemi sayesinde Wal-Mart, mağazalarında stok yönetimini en etkin şekilde gerçekleştirebilmekte, fiyat belirlemede, ürün sunumlarında, dağıtım kanalının ve tedarikçilerin kontrolünde ve her türlü iletişimde (Electronic Data Interchange System) üstünlük sağlamaktadır. Geleceğin mağazalarında da teknoloji ile insan birlikteliklerini sürdürecekler ve daha kolay, hızlı ve güvenli bir biçimde alışveriş yapmak mümkün olacaktır.

Wal-Mart’ın girdiği ülke pazarlarında başarı göstermesinin altında yatan nedenler arasında, pazara girerken minimum risk alma özelliği, ortak girişim metoduyla pazara girilmişse kurulan ortaklıklar vasıtasıyla pazar hakkında olumlu bir karar verilmesi halinde ortaklığı bir bağlı şirkete dönüştürmesi, uyguladığı bölgesel dağıtım merkezleri sayesinde bölgede kurduğu mağazaların ürün ihtiyaçlarını, merkezi ve yüksek hacimde yapılan satın almalar sayesinde düşük maliyetle temin edebilmesi, ölçek ekonomilerinden faydalanma imkanı sunabilmesi, aracı maliyetlerini düşürebilmesi, güçlü bir iletişim ağı ve bilgi teknolojileri sayesinde konsolide alımların yapılabilmesi, satın almaların doğrudan üreticilerden yapılarak aracı maliyetlerinden tasarruf edilmesi, daha etkin bir stok yönetimini ve Just-In-Time uygulamayı mümkün kılması, 35 günlük stok devir hızına karşılık 45 günlük alacak devir hızıyla güçlü bir nakit akışını ve finansal gücü elinde bulundurması, vb. nedenler bulunmaktadır.

Wal-Mart’ın global ölçekte genişlemesi, başlı başına yeni mağazalar açma ve müşterilerin Wal-Mart’ı görmek istedikleri yerlerde satın almalarında bulunarak başarılmıştır. Bu stratejiler şirkete, mükemmel bir şekilde pazara nüfuz etme ve geleceğe yönelik konumlanma olanağını tanımıştır. Wal-Mart, Kuzey Amerika, Latin

America, Asya ve Avrupa'da gerçekleştirdiği atılımları gelecekte büyümeye yönelik ümit vaat eden yatırımlar olarak görmektedir.

Wal-Mart'ın global stratejisi olarak tanımlanabilecek olan, şirketin benzersiz kültürünü ve etkili perakende formatlarını girilen her pazara başarılı bir şekilde taşıyabilme becerisi, onu başarıya ulaştırmıştır. Wal-Mart bünyesinde kurulan Uluslararası Bölüm (International Division) bu hususta yoğun çalışmalar yürütmektedir. Özellikle yerel çevre ile uyum sağlayabilmek için kültüre adapte olmaya ve yerel halkla bir bütün oluşturmaya gayret etmektedirler. Müşteri ihtiyaçlarını karşılamada, ürün seçimlerinde ve yerel tedarikçilerle uyumlu çalışabilmek için bu öğrenme gereklidir. Wal-Mart, bu tutumuyla dünya pazarlarında güçlü bir gelişim ve yayılım gösterebilmiştir.¹¹¹

Son olarak Wal-Mart'ın çekilme kararı aldığı pazarlardan da söz edilecek olursa, şirketin 1990 yılında Endonezya'daki açtığı supercenter mağazalar örnek olarak verilebilir. Wal-Mart, bu pazardan giriş yaptıktan bir süre sonra çıkmak zorunda kalmıştır. Çünkü müşterilerin alışveriş yapmak için seçtiği yerler, zamanlarını diledikleri gibi geçirebilecekleri, yöreye özgü taze gıdaları satın alabilecekleri geleneksel pazarlar ile küçük yerel dükkanlar olmuştur, bu da mağazalara beklenen ilgiyi yaratmamıştır.¹¹² Bu tip gelişen pazarlarda güven yaratmak ve alışkanlıkları değiştirmek uzun zaman alan bir iştir.

Haziran 2006'da Wal-Mart, Almanya pazarında da gözden geçirme programı uygulamış ve uzun dönemde kârlılık sağlamayacak ve pazar kaybettirecek mağazaları kapatma kararı almıştır. Nitekim Düsseldorf-Reisholz, Sigmaringen ve Muehldorf şehirlerindeki 3 süpermarketi elden çıkarma kararı alarak, pazardaki faaliyetlerine 85 hipermarketiyle devam etme kararı almıştır.¹¹³

2006 yılında Wal-Mart'ın dış pazarlardaki faaliyetlerinde yaşanan bir başka olay da şirketin Güney Kore pazarından çekilme kararı almasıdır. 1998 yılında girdiği pazarda umduğu başarıyı yakalayamayarak, ilk beşin içine giremeyen Wal-Mart Mayıs 2006'da pazardaki 16 mağazadan oluşan süpermarket zincirini 882 milyon \$'a

¹¹¹ Wal-Mart Stores Inc. (2006), *International History*, Erişim:15.12.2005, <http://www.walmartstores.com>.

¹¹² Tiusanen, a.g.e., s.45.

¹¹³ Anita Awbi (2006), *Wal-Mart May Sell German Stores*, Erişim:19.06.2006, <http://www.foodanddrinkeurope.com/news/ng.asp?id=68513-wal-mart-germany>.

yaptığı satın almalarla pazarda güçlenen yerel süpermarket zinciri Shinsegae'ye satmıştır. Wal-Mart'ın pazarda başarılı olamamasının sebebi olarak, yüksek müşteri hizmetini talep eden, mağaza dizaynına, bol çeşit ve kaliteye önem veren Koreli müşterilerine, depoyu anımsatan, self-servis mağazalarıyla hitap edememiş olması gösterilmektedir. ¹¹⁴

3.2.1.6. Wal-Mart'ın Avrupa Hamlesi: Wal-Mart Carrefour'a Karşı

Wal-Mart'ın Avrupa pazarına ilk girişi 1998 yılında Almanya'ya olmuştur. Avrupa pazarında fiyat hassasiyeti en fazla olan tüketici grubunu barındıran Almanya'da indirim mağazacılığının başarılı bir uygulayıcısı olan Wal-Mart, yerel bir perakende zinciri olan Werkauf GmbH'in 21 adet hipermarketini satın alarak pazara girişini gerçekleştirmiştir. Bir yıl sonra 1999 yılında yine bir hipermarket zinciri olan Interspars'tan 74 mağaza satın almıştır. Wal-Mart satın aldığı bu mağazaları yaptığı dönüşümler ile Supercenter formatına uygun hale getirmektedir. Bugün Almanya'da 88 adet Supercenter bulunmaktadır. Almanya'nın bir numaralı perakendecisi Metro AG de bu gelişmeler karşısında, franchise verdiği toptancı işletmelerin kontrolünü devralmış ve toplam satışların üçte biri kadar bir bütçe ayırarak mağazalarını modernize etmiştir. ¹¹⁵

Almanya'daki bu hareketlerini 1999 yılında İngiltere pazarında yaptığı ASDA satın alması, Wal-Mart gibi güçlü bir perakendecinin Avrupa pazarında ciddi bir tehdit olarak algılanmaya başlamıştır. Özellikle Wal-Mart'ın Almanya ve İngiltere pazarlarından sonra, üçüncü gelişmiş pazar olan Fransa pazarına girmek için satın alma fırsatları aramaya başlamıştır. Bu noktada Wal-Mart tehdidinden en fazla rahatsızlık duyan perakendeci, Avrupa'nın en büyük, dünyanın ise 2. büyük perakendecisi olan Carrefour olmuştur.

Wal-Mart gibi büyük bir perakendecinin bir pazara girişi, pazarda o güne kadar bilinen tüm doğruları ve pazardaki tüm taşları sarsan ve yerinden oynatan bir etki yaratacağı muhakkaktır. Pazara giriş şekli olarak, doğrudan yatırımdan ziyade pazarda başarı göstermiş, belirli bir müşteri portföyü yaratabilmiş, kendi olanaklarıyla büyümenin sınırlarına dayanmış olan şirketleri satın alma ya da onlarla "pazar gözlem süresi" sonuna kadar ortak girişim anlaşmasıyla ortaklıklar kurmayı tercih etmektedir.

¹¹⁴ Anita Awbi (2006), *Wal-Mart Exits South Korea*, Erişim: 23.05.2006, <http://www.foodanddrinkeurope.com/news/ng.asp?n=67866-wal-mart-carrefour-south-korea>.

¹¹⁵ Holtreman, a.g.e., s.16.

Bu noktada yerel pazarda perakende pastasından hali hazırda kayda değer bir payı olan perakendecinin ani yükselişi söz konusu olacaktır. Bu yükseliş diğer rakiplerin pazar paylarında doğal olarak daralmaya neden olacaktır. Ortaklığın tamamıyla Wal-Mart tarafından satın alınmasıyla durum daha da kritikleşebilecektir. Bunun nedeni Wal-Mart'ın sahip olduğu finansal olanakları, güçlü nakit akışı, etkin tedarik zinciri yönetimi, farklı satın alma yöntemleri, üstün teknolojisi ile sağladığı etkili lojistik sistem sayesinde "her gün düşük fiyat" stratejisini uygulayarak fiyatları ve dolayısıyla rakiplerin de kâr marjlarını aşağı çekebilme becerisidir. Wal-Mart pazarda çok zorlu bir rekabetin yaşanacağını habercisidir. İşte globalleşen pazarların global rekabeti beraberinde getireceği gerçeğinin en belirgin kanıtı budur. Wal-Mart'ın pazarda yarattığı bu değişim, çok zayıfların piyasayı terk etmelerine, diğerlerinin ise aralarında güç birliği oluşturacak şekilde satın alma veya birleşme yoluna gitmelerine neden olmaktadır.

Fransa pazarında da Wal-Mart'ın bu girişimleri büyük bir tehdit olarak algılanmış ve firmalar arasında planları dahilinde olmasa bile satın alma ve birleşmelerden söz edilmeye başlanmıştır. Wal-Mart'ın global pazarlama stratejisinin aksine, yerel farklılıklara odaklanarak, bundan fayda yaratmaya çalışan çok uluslu stratejiyi benimsemiş Carrefour, Avrupa pazarındaki en büyük perakendeci konumundadır. Carrefour daha önce Güney Amerika pazarlarında karşılaştığı rakibini iyi tanımakta ve pazarda yaşanabilecek değişim karşısında mutlak önlemler alınması gerekliliğinin farkındadır. Nitekim 20 Haziran 1999 tarihli Financial Mail On Sunday adlı gazetede, Wal-Mart'ın Avrupa'nın ikinci büyük pazarına girme niyetinde ciddi olduğunu ve böyle bir durumda da hiç kuşkusuz Carrefour (£16 milyar değer biçilmiş), Promodes ya da Auchan'ı satın alacağı ifade edilmiştir.¹¹⁶ Önceleri böyle bir satın alma ilişkisi içine girmeyi reddeden bu şirketler, daha sonra milliyetçi bir yaklaşım ile aralarında satın alma için pazarlıklara başlamışlardır. Carrefour, o dönemde beş perakende formatıyla (süpermarket, hipermarket, öde&götür, uygunluk mağazası, hard discount) üç kıtadaki ülke pazarlarında (Almanya, İspanya, Portekiz, İtalya, Yunanistan, Türkiye, Belçika, Arjantin, Tayvan, Endonezya) faaliyetlerini yürüten Promodes ile yakınlaşmayı tercih etmiştir. Bu birleşme sayesinde Carrefour gerek Avrupa'da gerekse dünya pazarlarındaki varlığını güçlendirecek (Avrupa pazarında bir numaralı perakendeci olacak, Güney Amerika pazarlarında ise özellikle Brezilya ve Arjantin'de Wal-Mart karşısında gücünü pekiştirebilecekti) ve faaliyet hacmini

¹¹⁶ Holtreman, a.g.e., s.17.

arttırabilecektir. Pek tabii bu evlilik Metro'nun Avrupa pazarındaki konumunu da sarsacaktır, çünkü Carrefour ancak bu evlilikten sonra pazarda birinci sıraya yükselebilecektir. Rekabet açısından bu durum hem Avrupa'daki perakendecileri, hem de Wal-Mart'ı rahatsız etmiştir. Nitekim Avrupa Birliği'nden evliliğin onayını alabilmek için oldukça zorlu ve uzun bir süreç yaşanmış ve sonunda onay alınmıştır. Böylelikle pazardaki tüm dengeler değişmiştir.

Bu gelişme ile rakipler artık birbirlerinin güçlerini tanıyıp kabul ederek, karşılaştıkları dünya pazarlarında daha güçlü olanın pazarda kalması, diğerinse pazarı terk etmesi veya sınırlı bir gelişme gösterme stratejisini uygulamışlardır. Promodes'i satın aldıktan hemen sonra, Brezilya'da üç perakende zincirini satın almış ve böylelikle o tarihte pazardaki payı %1,4 olan Wal-Mart'ın karşısına %20'lik pazar payıyla çıkmıştır. Yeni Carrefour bu şekilde Brezilya, Arjantin, Tayvan, Fransa, İspanya, Portekiz, Yunanistan ve Belçika pazarlarında birinci sıraya oturmuştur. Her ne kadar Carrefour ve Wal-Mart Meksika, Brezilya, Arjantin ve Kore pazarlarında karşılaşmışlarsa da birbirlerinin kilit pazarlarından çekilmişlerdir. Carrefour, 1980'lerde Amerika'daki başarısız denemesinin ardından çıkmıştır, keza Wal-Mart'ın daha önceden girdiği İngiltere ve Almanya pazarlarından da uzak durmuştur. Öte tarafta Wal-Mart da Carrefour'un güçlü olduğu Fransa pazarından ve Güney Avrupa pazarlarına yanaşmamıştır.¹¹⁷

3.2.2. Carrefour

Dünyanın ikinci büyük, Avrupa'nın bir numaralı perakendecisi Carrefour'un şirket profili, tarihsel gelişimi, mağaza formatları, uluslararasılaşma süreci ve başarısının nedenlerine ilişkin bilgiler aşağıda sunulmuştur.

3.2.2.1. Şirket Profili

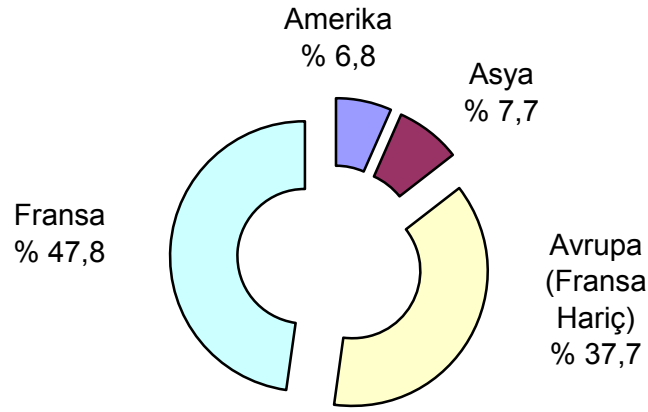
Dünyanın ikinci büyük perakendecisi olarak Fransız Carrefour şirketi, Avrupa kıtasında da perakendeciler sıralamasında 1999 yılında Fransız perakendeci Promodés ile yaptığı evlilik sonucunda Alman Metro AG'nin üzerine çıkarak birinciliğe yükselmiştir. Global bir perakendeci olarak toplam 35 pazarda, dört perakende formatıyla faaliyetlerini sürdürmektedir. Uyguladığı başlıca perakende formatları, mucidi olduğu hipermarket formatı, süpermarket, uygunluk mağazası ve hard discount (indirim mağazacılığı) olmak üzere dört tanedir. Konsolide satışlarına bakıldığında ise,

¹¹⁷ Holtreman, a.g.e., s.20-21.

31.12.2005 itibariyle KDV dahil 93,614 milyar € şeklindedir. Toplam satışların içinde, dış satışların payı ise hayli yüksek olup % 52,7 düzeyine ulaşmıştır. Dünya pazarlarında yarattığı istihdam hacmi ise 436.000 kişiliktir.

Carrefour'un 31.12.2005 tarihi itibariyle yaptığı net konsolide satışların toplamı (KDV hariç) 74,497 milyar € olarak şirketin resmi internet sitesinde ilan edilmiş olup, bunun dünya coğrafyasındaki bölgesel dağılımı aşağıda gösterilmiştir.

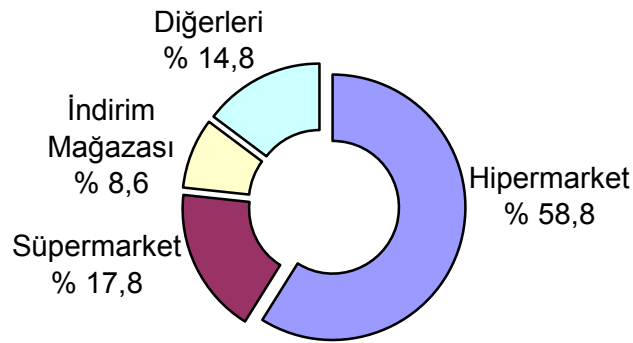
Grafik 2: Carrefour 2005 Yılı Satışlarının Bölgesel Dağılımı



(KAYNAK: Şirket resmi web sitesi, www.carrefour.com)

Carrefour'un yıllık satışlarının yarısından fazlası, ulusal sınırların dışında ve Avrupa pazarları ağırlıklı olmak üzere, dış pazarlarda yapılan yatırımlardan elde edilmiştir.

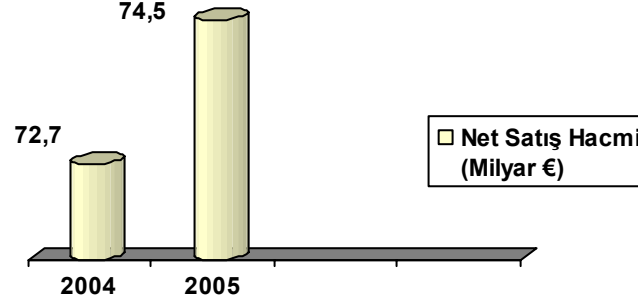
Grafik 3: Carrefour 2005 Yılı Satışlarının Perakende Formatlarına Göre Dağılımı



(KAYNAK: Şirket resmi web sitesi, www.carrefour.com)

Hipermarket formatının doğduğu Avrupa topraklarında, Fransız Carrefour, çoklu format uygulaması içinde faaliyetleri içinde en fazla yeri hipermarketlere vermektedir.

Grafik 4: Carrefour Yıllara Göre Konsolide Net Satış Hacimleri



(KAYNAK: Şirket resmi web sitesi, www.carrefour.com)

Bir önceki yıla göre net satış hacmindeki büyüme % 2,5 seviyesindedir.

Faaliyetlerinin büyük bölümünü yerel pazarda gerçekleştiren Carrefour, dış pazar olarak ağırlığı coğrafi yakınlık faktörünün de etkisiyle Avrupa'ya vermiştir. Avrupa'ya yönelimdeki yoğunlaşmanın bir başka sebebi de Ortak Pazar içinde hareket kabiliyetinin yüksek oluşudur. Bugün Avrupa'da yıllık satış hacimleri açısından en büyük perakendecisi olan şirket, Amerikan coğrafyasında da özellikle Güney Amerika'daki Arjantin, Brezilya ve Kolombiya pazarlarında bir numaralı perakendeci olabilmeyi başarmıştır. Asya kıtasında ise Carrefour'un "Asya'da faaliyete başlayan ilk uluslararası perakendeci" unvanı mevcuttur. İlk girişimini 1989 yılında gerçekleştiren şirketin bugün Asya'da 8 ülkede ve çeşitli bölgelerde yatırımları bulunmaktadır.

Yatırımlarının bulunduğu ülke ve bölgeler şöyledir: Arjantin, Brezilya, Meksika, Dominik Cumhuriyeti, Kolombiya, Belçika, İspanya, İsviçre, Çek Cumhuriyeti, Fransa, Yunanistan, İtalya, Türkiye, Portekiz, Polonya, Slovakya, Romanya, Mısır, Tunus, Suudi Arabistan, BAE, Katar, Umman, Endonezya, Japonya, Malezya, Singapur, Güney Kore, Tayvan, Tayland, Çin, Fransız Polynesia, Guadeloupe, Réunion, Martinique.

3.2.2.2. Carrefour'un Tarihsel Gelişimi *

Carrefour'un ilk mağazası, 3 Haziran 1957 tarihinde Fransa'da Annecy'nin banliyölerinde bir kavşağın yakınında kurulmuştur. Carrefour ismi de buradan gelmektedir. Çünkü Fransızca'da kavşak sözcüğünün karşılığı "carrefour" dur. 650 m² büyüklüğünde olan bu süpermarket, Fournier Bölümlü Mağazası bünyesinde açılmıştır. Bu mağaza bugün Carrefour'un dünyadaki en küçük mağazasıdır. ¹¹⁸

Bu mağazayı takiben 1962 yılında Paris yakınlarında Sainte-Geneviève-des-Bois'de, beş yolun kesişme noktasında, yine bir kavşakta, Carrefour ilk hipermarketini kurmuştur. 2500 m²'lik alan üzerine kurulu, 400 araçlık park alanı ve 12 yazarkasası ile müşterilerine tek duraklı alışveriş imkanını sunarak, tüm ihtiyaçlarını en ekonomik şekilde tek bir satış noktasından temin edebilmelerini sağlamıştır. Süpermarketlerdeki ürün dizisine giyim, spor malzemeleri, oto aksesuarları, elektronik ürünler gibi ürünler eklenmiştir. Perakende sektörüne hipermarket* konseptini kazandırmıştır.

Hipermarket konseptini hızlı bir biçimde benimseyen Fransız tüketiciler sayesinde Carrefour, yerel pazarda hızlı bir büyüme grafiği sergilemiştir. 1965 ve 1971 yılları arasında, yıllık satışlardaki artış % 50'yi aşmıştır. 1970 yılından başlayarak, Carrefour 25.000 m²'lik alan üzerinde kurulu, ilk "ticari merkez"ini açar. 1971 yılının sonuna gelindiğindeyse, şirket tamamen kendisine ait 16 mağaza, ortak girişimle kurulmuş 5 mağaza ve franchise vererek kurulan 7 mağazayı bünyesinde bulundurur hale gelmiştir. 1969 yılında ilk uluslararasılaşma hareketini gerçekleştirip, hipermarket formatıyla ilk çıkışını Belçika'ya yapmıştır. ¹¹⁹

Grup Marcel Fournier ve Louis Defforey tarafından yaratılmış ve ilk satış noktasından itibaren bir network oluşturulmuştur. 1999 yılında Fransa pazarındaki rakibi Promodés ile birleşince, Avrupa pazarında birinciliğe yükselmiştir. Promodés, süpermarket (CHAMPION), hipermarket (CONTINENT), öde&götür, hard discount (DIA), uygunluk mağazası gibi pek çok perakende formatıyla 1970'lerden itibaren

* Şirketin tarihsel gelişim süreci, şirket resmi internet sitesinde (www.carrefour.com) History adlı sekmedeki bilgilere dayanılarak hazırlanmıştır.

¹¹⁸ Wikipedia-The Free Encyclopedia (2006), *Carrefour*, Erişim: 01.02.2006, <http://en.wikipedia.org/wiki/Carrefour>.

* Hipermarketler, self servis yöntemine göre çalışan, çok çeşitli gıda ve gıda dışı ürünleri, düşük fiyatlarla satan ve otoparkı olan geniş bölümlü perakende satış mağazalarıdır.

¹¹⁹ Holtreman, a.g.e., s.4.

Fransa'nın dışına çıkarak Almanya (1976), İspanya (1976), Portekiz (1985), İtalya (1987), Yunanistan (1990), Türkiye (1996), Belçika (1998), Arjantin - Dia indirim mağazalarıyla- (1997) ve Endonezya (1998) pazarlarında yatırım yapmıştır. Birleşme sırasında Promodés, dünya çapında 175 hipermarket, 535 süpermarket, 2.185 indirim mağazası, 1.763 uygunluk mağazasına sahipti. Ayrıca birçok ticari işletmenin ürün ihtiyaçlarını tedarik eden 201 öde & götür mağazası bulunmaktaydı. Satışların %42'lik bölümü hipermarketlerden, %10'u süpermarketlerden, %12'si indirim mağazalarından, %8'i öde & götür mağazalarından %28'i uygunluk mağazalarından ibaretti.¹²⁰ Bu birleşme sayesinde Carrefour, çok sayıda pazarda rekabette üstünlük elde etmiştir. Bu nedenle Carrefour'un tarihsel gelişimi incelenirken Promodés'in de gelişimine eğilmek gerekmektedir.

Onar yıllık süreçler içerisinde Carrefour ve Promodés'u gelişiminin incelenmesi mümkündür.

1960'lar

Fournier ve Defforey aileleri tarafından kurulan Carrefour, ticari hayata ilk adımını Annecy, Haute-Savoie'de açtığı bir süpermarketle atmıştır.

Promodés ise iki toptancı aile şirketi olan Paul Auguste Halley tarafından yönetilen Normandy ile Leonor Duval - Lemonnier şirketlerinin birleşmesiyle kurulmuştur. Promodés ilk süpermarketini Mantes-la-Ville (Yvelines)'de açmıştır.

Carrefour yeni bir perakende konsepti olan hipermarketi yaratmıştır ve ilk hipermarketini 2500 m²'lik satış alanı, 12 yazarkasa ve 400 araçlık park alanı ile Sainte-Geneviève-des-bois'de açmıştır.

1969 yılında Promodés süpermarketlerine CHAMPION adını vermiştir. Yine aynı yıl Carrefour ilk dış pazar atılımında bulunmuş ve ilk hipermarketini Belçika'da kurmuştur.

1970'ler

1972 yılında Promodés hipermarketleri CONTINENT adıyla, uygunluk mağazaları ise SHOPI adıyla piyasada anılmaya başlanmıştır.

1973 yılında ise Carrefour ikinci dış pazar atağını hipermarket formatıyla gerçekleştirerek, İspanya pazarına PRYCA adıyla giriş yapmıştır. 1975'te ise kıta

¹²⁰ Holtreman, a.g.e., s.15-16.

Avrupası'nın sınırlarını aşır, denizaşırı bir ülke olan Brezilya'da ilk hipermarketini açmıştır.

1977'de Promodès 8 à Huit adıyla uygunluk mağazası konseptini uygulamaya başlar. 1979'da da hard discount konsepti geliştirilerek, Carrefour Fransa pazarında ED zincirini, Promodès da İspanya'da DÍA adıyla mağazalarını açmaya başlamıştır.

1980'ler

1981 yılında Promodès genişleme stratejisi olarak CHAMPION süpermarketlerde franchise vermeye başlar. 1982 yılındaysa Carrefour Arjantin pazarındaki ilk hipermarketini açar. Promodès Fransız Primistères şirketinin 128 süpermarketini satın alır.

1989 yılına gelindiğinde Carrefour Asya pazarına ilk hamlesini gerçekleştirerek Tayvan'da hipermarket konseptiyle ilk mağazasını açmıştır.

1990'lar

1991 yılında Carrefour, yerel pazarda gücünü pekiştirmek Fransız hipermarket zinciri Euromarché ve Montlaur'yu satın alır. Aynı yıl Yunanistan pazarında Continent adıyla ilk hipermarketini açar.

1993 yılında ise Carrefour, İtalya ve Türkiye pazarlarında hipermarketlerini açar. 1994'teyse Meksika ve Malezya pazarlarına yine hipermarket formatıyla giriş yapar.

1995 yılında Carrefour, kapılarını yabancı sermayeye açan Çin'e giriş yapar. Asya kıtasındaki büyümesini 1996 yılında da sürdüren şirket, Tayland, Kore, Hong Kong pazarlarına da girmiştir. Aynı yıl Promodès uygunluk mağazası zinciri Félix Potin'yi satın alır.

1997'de Carrefour Singapore ve Polonya'da ilk hipermarketlerini açar. Promodès süpermarket zinciri Cateau'yü satın alır.

1998 yılındaysa Carrefour Comptoirs Modernes'deki hisselerin çoğunluğunu ele geçirir, böylelikle 16 Mammouth hipermarketi Carrefour Group'un bir parçası haline gelir. Bu satın almayla Carrefour Stoc ismiyle süpermarket faaliyetine, Marché Plus ismiyle uygunluk mağazacılığına başlar. Promodès, yabancı gıda perakendecilerinden Belçika'da GB firmasının, Arjantin'de Notre firmasının, İtalya'da GS firmasının azınlık hisselerini satın almıştır. Aynı yıl Carrefour Şili, Kolombiya ve Endonezya pazarlarında hipermarketlerini açmıştır.

1999 senesinde Carrefour ve Promodès birleşerek Avrupa'nın en büyük, dünyanınsa ikinci büyük gıda perakendecisini yaratmışlardır. Bu birleşmeyi Carrefour'un Brezilya pazarında 85 süpermarketi bölgesel zincirlerden (Lojas Americanas, Planalto, Roncetti, Mineirao, Rainha, Dallas ve Continente) satın alması izlemiştir. Bu atılımla Carrefour Latin Amerika pazarlarında Wal-Mart karşısında üstünlüğünü kanıtlamış olmaktadır.

2000 - 2001

2000 yılında da Carrefour, Norte (Arjantin), Gruppo GS (İtalya), Marinopoulos (Yunanistan) ve GB (Belçika) şirketlerindeki hisselerini çoğaltarak bağlarını kuvvetlendirmiştir. Aynı yıl Carrefour İsviçre pazarında Maus Groups şirketiyle ortaklık kurarak hipermarket konseptiyle pazara giriş yapmıştır.

Carrefour, Sears ve Oracle ilk kez dünyada perakendeciler için elektronik pazarı "GlobalNetXchange" oluşturmuşlardır.

1999 yılındaki birleşmenin ardından tüm Continent hipermarketleri Carrefour adını almış, süpermarketler de Champion adı altında Fransız pazarında faaliyetlerini sürdürmüşlerdir. İspanya'da da Pryca ve Continente Carrefour adı altında birleşmiştir.

2000 yılında on-line süpermarket uygulamasına Ooshop adıyla girilmiştir. Yine aynı yıl Carrefour Japonya'daki ilk hipermarketini açmıştır.

2001 senesinde Carrefour Picard Surgelés şirketindeki hisselerini satmıştır. Carrefour Arjantin Notre şirketinde yönetimi devralarak in Arjantin'in en büyük perakendecisi olmuştur. Portekiz'de de Espirito Santo Group'un Carrefour Portekiz'deki hisselerini satın almıştır. Carrefour Cora şirketindeki %42'lik hisselerini Deutsche Bank'a satmıştır.

2002 - 2003

Haziran 2002'de Carrefour PETsMART şirketindeki hisselerini satar. Aynı yıl Carrefour'un İspanya'daki bağlı şirketi Centros Comerciales Carrefour için sermaye artırımına gidilmesi hissedarlarca onaylanmıştır.

2003 yılındaysa Hyparlo hipermarketleri İtalya'da satın alınmıştır. Şirket Kolombiya pazarında da varlığını göstermiştir. Belçika pazarında süpermarket alanında genişlemeye devam edilmiştir. Norveç pazarına Norges Gruppen şirketiyle imzalanan bir anlaşma ile giriş yapılmıştır. Polonya'da 2 hipermarket satın alınmıştır. Carrefour Şili'deki 7 mağazasını D&S şirketine devretmiştir.

2004 - 2005

2004 yılında Kore hükümetiyle imzalanan bir anlaşma ile Carrefour Kore'deki yatırımlarını hızlandırma kararı almıştır. Şirket aynı yıl Modelo Continente'deki hisselerini satacağını, Polonya'da da Ahold'dan 13 hipermarket alacağını ilan etmiştir. Yapılacak bu satın alma ile (Hypernova), Carrefour Polonya pazarının ikinci büyük perakendecisi konumuna gelir. 16 Kasım 2004'te Sonae Carrefour'un Modelo Continente'deki % 22.37'lik payını satın alır.

Nisan 2004'te Çin'de ilk Champion süpermarketleri açılmıştır. 2005 yılında Carrefour Doğu Avrupa ve Türkiye pazarlarında 19 hipermarket ve 13 alışveriş merkezi açma planlarını ilan etmiştir.

3.2.2.3. Carrefour Mağaza Formatları *

Müşteri odaklı çalışmayı kendisine ilke edinmiş Carrefour, girdiği her pazarda müşterilerine en yüksek kaliteyi, en ekonomik şekilde ve profesyonel bir yaklaşım ile sunmayı amaçlamıştır. Carrefour'un gelişimine ve dünya pazarlarında böylesine yükselmesine olanak sağlayan hususlar, Carrefour'da sunulan ürünlerin geleneksel perakendecilerden %5-10 daha düşük fiyatlandırılmış olması ve mağazanın gerek ürün ve hizmetler itibarıyla gerekse her türlü ihtiyacı karşılayabilme kabiliyeti ile "uygunluğu"dur.

Carrefour özellikle gıda perakendeciliğinde hemen her perakende formatını kullanır durumdadır. Hipermarket, süpermarket, uygunluk mağazası, indirim mağazası, öde&götür mağazalar ve son olarak elektronik mağazacılık.

3.2.2.3.1. Carrefour Hipermarketleri

Carrefour Hipermarketleri, 5000 ila 20.000 m²'lik satış alanlarında müşterilerine gıda ve gıda dışı birçok ürünü (20.000 - 80.000 kalem), oldukça çekici fiyatlarla sunmaktadır. Hipermarketler Carrefour adı altında tüm pazarlarda faaliyetlerini yürütmektedir. Şirketin uluslararasılaşma sürecinde kullandığı ilk format olan hipermarket formatı, Mart 2006 itibarıyla dünya pazarlarında 870 tanedir.

Hipermarket konseptinin yaratıcısı olan Carrefour, mağazalarını genellikle şehir merkezine uzak, fakat güçlü ulaşım olanaklarıyla erişilmesi kolay ve arsa maliyetleri açısından görece ucuz yerlerde konumlandırmayı tercih etmektedir. Ayrıca mağazanın inşasında da maliyetleri minimuma indireyecek şekilde, sade bir mağaza

* Bu bölümde yer alan bilgiler şirketin yıllık mali raporundan derlenmiştir.

yapısı ortaya konmaktadır. Carrefour, hipermarketlerde müşterilerine finansal hizmetler, sigorta hizmetleri, uçak bileti temin etme gibi hizmetlere ulaşma imkanını da sunmakta, ayrıca benzin istasyonlarıyla müşterilerine hizmet vermektedir.

3.2.2.3.2. Carrefour Süpermarketleri

Carrefour Süpermarketleri, 1000 ila 2000 m²'lik satış alanlarıyla, ağırlıklı olarak gıda ürünlerini (yaklaşık 10.000 kalem) oluşturduğu derin bir ürün dizisi ile, oldukça rekabetçi fiyatlarla müşterilerine hizmet veren süpermarketlerdir. Champion, Globi, GS, GB, Gima adlarıyla farklı pazarlarda süpermarketlerini açmıştır. Carrefour'un süpermarketlerinin %93'ü Fransa pazarındadır.

3.2.2.3.3. Carrefour İndirim Mağazaları

Satış alanı 200 ila 800 m² olmak üzere, mağazada ortalama 800 kalem gıda maddesi bulduran ve bu ürünleri mümkün olan en düşük fiyattan satan mağazalardır. Burada satılan ürünlerin yarısı Dia özel markası altında satılmaktadır. Dia, ED (Fransa), Minipreço (Portekiz) isimleriyle Carrefour indirim mağazacılığını (hard discount) hedef ülke pazarlarında uygulamaktadır.

3.2.2.3.4. Carrefour Uygunluk Mağazaları

Uygunluk mağazalarında müşteriler her türlü gıda gereksinimlerini karşılayabilmektedirler. Tüketicie en yakın ve kolay ulaşılabilir yerde konumlanmış bu mağazalarda adeta semt marketleri gibidir. SHopi, Proxi, Plus, Marché, Dipardi, Contact, 8 A Huit, GB-Express, Marinopoulos adlarıyla farklı pazarlarda uygunluk mağazacılığını gerçekleştirmektedir.

3.2.2.3.5. Carrefour Öde&Götür Mağazaları

Öde ve götür, toptan ve perakende satışa imkan veren, self-servis yönteminin uygulamaya devam edildiği, özellikle küçük işletmecilerin tedarik ihtiyaçlarını karşılamaya yönelik, gıda maddelerinin ağırlıklı olarak sunulduğu mağazalardır. Docks Market, Gross, Promocash, Avec Vous Carrefour'un öde ve götür mağaza formatları çeşitli pazarlarda kullandığı ticari isimlerdir.

Strateji olarak girilen her pazarda birbirini tamamlayan formatlarından yerel pazara en iyi uyum gösteren formatın tespit edilerek, pazardaki payının artırılması stratejisi benimsenmiştir.

Tablo 17: Carrefour'un Mağaza Tiplerinin Miktarları

Mağaza Formatı	Mağaza Sayısı
Hipermarket	870
Süpermarket	1426
İndirim mağazası	4362
Uygunluk mağazası	207
Öde&Götür	122
TOPLAM	6987

* Bu rakamlar Mart 2006 tarihi itibariyledir.

(KAYNAK: Şirket resmi web sitesi - www.carrefour.com)

Stratejik açıdan değerlendirildiğinde Carrefour, hipermarket konseptinin yaratıcısı ve çok iyi bir uygulayıcısı olarak, sektördeki yüksek taklit edilme gerçeği karşısında farklılaşmayı başarabilmiştir. Hem Fransız pazarında hem de gittiği diğer ülke pazarlarında yerel üreticilerle sözleşme yapıp özel markalı ürünler ürettirerek düşük fiyat stratejisini sürdürmüştü ve yerel tedarikçilerden de üretici markalı ürünlerden satın almıştır. Gittiği ülkedeki yerel otoriteyi ve tüketicilerin ihtiyaçlarını en üst düzeyde tatmin edebilmenin yolu olarak (özellikle gıda maddelerinde) kültürel özelliklerin dikkate alındığı özel markalı ürünlerin üretimine ağırlık vermiştir.

Carrefour, Wal-Mart'ın uyguladığı merkezi yönetim şeklinin aksine, uyguladığı çok uluslu stratejinin de bir uzantısı olarak yerel ihtiyaçlara anında cevap verebilmek için yerinde yönetimi tercih etmiştir. Carrefour'da her mağaza yöneticisi tek başına karar verebilme inisiyatifine sahiptir. Bu uygulama şirketin ulusal ve uluslararası pazarlarda başarılı olmasındaki en etkili anahtardır. Özellikle ekonomik koşulları itibariyle sürekli istikrara kavuşamamış ülkelerde, yerinde yönetim sayesinde (Brezilya ve Arjantin gibi pazarlarda) Carrefour pazardaki konumunu koruyabilmiştir.

Örgüt yapısı açısından şirkete bakıldığında, iki seviye görülür: Genel Müdürlük ve Mağazalar. Genel Müdürlük "Direction Général" Paris'te kurulu olup, burada şirketin uzun vadeli strateji ve politikaları, finansal ve teknik meseleler ile yeni mağaza yerleri karara bağlanır. Bu bölüm yöneticilerin bilgi ve tecrübelerinden ötürü şirketin adeta fikir sermayesini oluşturmaktadır. Yerinde yönetim esasına göre çalışan ve kendi bölgelerinde tek başına karar verebilme yetkisine sahip olan mağazaların kontrolü ise çok aşamalı bir süreci beraberinde getirir. Örneğin Fransa ya da

İspanya'da kurulu bir mağaza faaliyetlerini önce bölge sorumlusuna bildirir, daha sonra bu bilgi ülke sorumlusuna, oradan da Avrupa sorumlusuna geçer. Diğer pazarlarda da aynı süreç işler ve sonunda Avrupa, Asya ve Amerika sorumluları (Genel Müdür Yardımcıları), Paris'te CEO başkanlığında "Executive Committee"yi oluşturarak şirketi global ölçekte değerlendirirler. Finansal kontrol ise bölge sorumlularınca gerçekleştirilir.¹²¹

3.2.2.4. Carrefour'un Globalleşme Süreci

Ortaya çıkardığı hipermarket perakende formatıyla ulusal pazarda hızla yükselişe geçen Carrefour, hipermarket konseptinin beraberinde getirdiği çok sayıda ürün, bol çeşit, düşük fiyat, tek duraklı alışveriş imkanı, ihtiyaçların tamamını tek bir çatı altında karşılayabilme gibi özellikler, pazarda özellikle küçük ölçekli birçok perakendecinin bu rekabet karşısında ezilmesine neden olmuştur.

1961 ile 1971 yılları arasında Fransa'da küçük ölçekli 203.600 perakendeciden 80.000'ninin piyasayı terk etmek zorunda kaldığı kaydedilmiştir. Bu yıkıcı gelişme karşısında küçük ölçekli perakendeciler siyasi iradeyi yanlarına alıp, büyük ölçekli mağazaların açılmasını zorlaştıran bir yasal ortamın temini için çalışmışlardır. 1972 yılında Fransız Ulusal Meclisi, sektörde işlerini sürdüremeyecek olan küçük perakendecileri desteklemek üzere, tüm perakendecilerin vergilendirilmesini öngören bir yasayı yürürlüğe soktu. Bu yasa en çok da 1962'den sonra piyasaya çıkan büyük ölçekli perakendecilerden yüksek vergi almayı öngörüyordu. Carrefour'un vergi yükü ortalama satışlarının % 0,15'ine karşılık geliyordu.¹²²

Böyle bir yasal ortam, yaşam seyrinin başında olan bir perakende formatının gelişimine çok fazla olanak veren bir ortam değildi, ayrıca dış pazarlarda da bu formatla yüksek satış hacimlerine ulaşılması muhtemeldi. Carrefour'un ulusal sınırların dışına açılırken izlediği ilk yöntem yerel firmalarla ortak girişimler kurmak olmuştur.

Çok uluslu stratejiyi benimseyen Carrefour, bu girişimler sayesinde yerel bilgiye ulaşabilmekte, tedarikçi ilişkilerinde ve insan kaynağında yerel ortaktan faydalanabilmektedir. Carrefour ayrıca doğrudan yatırımlarının yanı sıra franchise verme yöntemini de tercih etmiştir. Şirket, dış pazarlara açılırken genellikle dolaylı

¹²¹ Holtreman, a.g.e., s.6.

¹²² Holtreman, a.g.e., s.9.

yatırım yapmakta, daha sonraki dönemlerde pazarda benimsediği büyüme yöntemi ise hem organik hem de inorganik (yerel firmalardan yapılan satın almalar yoluyla) şekilde olabilmektedir.

Carrefour ilk çıkışını 1969 yılında Belçika'ya yapmış, onu takiben 1973'te İspanya, 1975'te ise Brezilya hipermarket formatıyla gitmiştir. Format bu pazarlarda başarıyı beraberinde getirmiştir, yalnız Amerikan pazarında başarı sağlamamıştır. 1978 yılında Philadelphia'da 31.000 m²'lik büyük bir mağaza açan Carrefour, geniş koridorları, patenli mağaza servis elemanları, 60 yazarkasası ile müşterilerine alışverişte konforu sunmayı hedeflemiştir. Fakat Amerikan tüketicisi reklamların azlığı ve seçme olanağının sınırlı olmasından dolayı mağazaya yeterli rağbeti göstermemiştir. Rakipler fiyatları kırmış, yerel işçi sendikalarıyla ücret ve çalışma koşulları konusunda sorunlar yaşanmıştır. Sonunda Carrefour 1993 yılında Amerikan pazarını terk etmiştir. ABD pazarında Wal-Mart'ın üstünlüğü karşısında başarı elde edememiştir.

1970 yılında halka açılan Carrefour'un Avrupa pazarındaki diğer açılımları İspanya, İtalya, Türkiye pazarlarına doğru olmuş, diğer pazarlardaki mevcudiyeti ise Promodés ile yaptığı evlilik sayesinde mümkün olmuştur. Promodés, Almanya (1976), İspanya (1976), Portekiz (1985), İtalya (1987), Yunanistan (1990), Türkiye (1996), Belçika (1998) pazarlarında açtığı perakende mağazalarıyla pazarlara giriş yapmıştır.

Carrefour'un Asya pazarına ilk girişi 1989 yılında Tayvan pazarına olmuştur. Asya'da 1980'lerden itibaren satın alma gücünün artmasıyla, mevcut geleneksel süpermarketler ve departmanlı mağazalar, tek duraklı alışveriş ihtiyacını ve alışveriş sırasında eğlenebilme beklentisini karşılayamaz hale gelmiştir. Bu durum karşısında büyük perakendecilerin bölgeye olan ilgisi farklılaşmış ve ilk adımı Hollandalı Makro şirketi 1989 yılında atmıştır. Pazara ilk girmenin avantajını yakalayarak, pazar payını %30'lara yükseltmiştir. Aynı yıl Carrefour da Tayvanlı perakendeci Presidential Enterprise Corporation ile bir ortak girişim sözleşmesi imzalayarak, Makro'nun yolunu takip etmiş ve müşterilerine taze gıda, geniş ürün yelpazesi ve ücretsiz otoparkıyla hizmet sunmaya başlamıştır.

Carrefour dış pazarlara açılırken, özellikle büyük yerleşim birimlerini tercih etmiş ve satın alma gücünün yüksek olmasına dikkat etmiştir. Fransa'daki yasal ortamın büyük perakendecilerin gelişimine elvermemesi nedeniyle, büyümek için mutlaka dış pazarlara açılmak durumunda kalan şirket, Belçika, İspanya, Brezilya,

Arjantin, Tayvan, İtalya, Türkiye, Malezya, Meksika, Çin, Tayland, Güney Kore, Singapur, Endonezya ve Japonya pazarlarına giriş yapmıştır.

2005 yılının Carrefour'un dış pazarlardaki faaliyetleri açısından değerlendirilmesi halinde, 2005 yılı Avrupa pazarında Carrefour için pazardaki liderliğini güçlendirici atılımların yapıldığı bir yıl olarak tanımlanabilir. Birçok mağaza açılışı ve birleşmelerin - İtalya'da 92 yeni süpermarketin GS şirketinden satın alınması, İtalyan Aligros'un kurulan ortaklık ile 160 uygunluk mağazasının satın alınması gibi- yanında düşük performans gösterilen Slovakya ve Çek Cumhuriyeti'nden çıkışlar yaşanmıştır. Yapılan satın almalar, yeni mağaza açılışları, mevcut mağazaların modernizasyonu ya da ek yatırımlarla süpermarketlerin hipermarketlere dönüştürülmesi, kârlılığın düşük olduğu pazarlardan çıkılması Carrefour'un 2005 yılı içinde Avrupa'daki konumunu güçlendirmeye yönelik faaliyetleridir.

2005 yılı sonunda Asya pazarındaki başarı grafiği şöyledir:

Güney Kore: Pazara girişinden itibaren 9 yıl süre geçen Carrefour, 31 hipermarketiyle Kore'nin 4. büyük perakendecisidir.

Endonezya: Pazardaki 7 yıllık geçmişiyle Carrefour, tüm perakende pazarında ikinci büyük perakendeci, hipermarket formatının uygulayıcıları arasında ise lider konumundadır.

Tayland, Malezya ve Singapur: Şirket, 2005 yılının sonunda bu üç ülkede toplam 33 hipermarkete sahiptir. Tayland'da hipermarket segmentinde 3. büyük perakendecidir. Bu pazarlarda Carrefour 5 tedarikçiyle "Quality Line Contract" imzalamıştır. Bu hareketli pazarlarda çeşitli tutundurma kampanyaları yapılmaktadır.

Japonya: Carrefour Japon pazarındaki 8 hipermarketinin işletimini franchise vererek, Aeon şirketine Mart 2005'te devretmiştir. Aeon, Carrefour adı altında, Carrefour markalı ürünleri satmaya devam etmektedir.

Çin: Carrefour 10. yılında Çin pazarında 35.000 çalışanı, 70 hipermarketi, 8 süpermarketi, 225 indirim mağazası ile Çin'in lider uluslararası perakendecisidir.

Tayvan: Carrefour'un Asya pazarına ilk giriş yaptığı ülke olan Tayvan'da şirket, 37 hipermarketi ve 10.000 çalışanıyla pazardaki 1 numaralı uluslararası perakendecisidir. 16 yıldır pazarda bulunan Carrefour, Tesco Taiwan'ın 5 hipermarketini bünyesine katacak bir anlaşma imzalamıştır.

2005 yılının Latin Amerika pazarın Carrefour, ekonomik koşullardaki iyileşmelerin olumlu etkilerinden faydalanmış ve 30 yıldır faaliyette bulunduğu bu pazarda 20 hipermarket ile 68 indirim mağazası daha açmıştır.

Arjantin: 23 yıldan beri bulunduğu Arjantin pazarında Carrefour, 28 hipermarket, 114 süpermarket, 352 indirim mağazası ve 20.000 çalışanı ile %30'luk pazar payını elinde tutarak liderliğini korumaktadır.

Brezilya: Zorlu ekonomik koşullara rağmen, Carrefour 2005 sonunda 99 hipermarket, 35 süpermarket, 236 indirim mağazasıyla 48.000 kişiye istihdam olanağı sağlamaktadır. 2005 yılında 10 hipermarketi Sao Paolo'daki Sonae Group adlı şirketten satın almıştır, ayrıca 4 yeni hipermarkette açmıştır.

Kolombiya: Yedi yıldır Kolombiya pazarında bulunan Carrefour, 21 hipermarketiyle ülkenin 3.büyük perakendecisidir.

Meksika: Carrefour bu ülkeden Mart 2005'te çekilme kararı almıştır. Ülkedeki tüm varlıklarını (29 hipermarket) Meksika'da Chedraui'ya satmıştır. Bu satış Carrefour'un kârlılığı düşük olan veya stratejik olmayan yatırımları elden çıkarma stratejisinin bir yansımasıdır.

Carrefour'un bu stratejisine ek olarak, yeni dış pazarlara ortak girişimler vasıtasıyla giriş yapmak ve tedarikçilerle ortakmış gibi çalışmak, şirketin büyümesinde tetikleyici bir unsur olarak karşımıza çıkmaktadır. Dış pazarlara yönelmedeki bir başka husus da artık hipermarket formatının - özellikle Fransa pazarında- düşük bir büyüme seyretmesidir. Fiyatlar üzerindeki baskı, düşük satış büyüme oranları ve birleşmeler, şirketin Avrupa'daki hareketlerini etkileyen başlıca eğilimlerdir.¹²³

¹²³ *Carrefour's Strategy Puts Pressure On Suppliers*, Erişim: 26.07.2005, <http://www.foodproductiondaily.com/news/ng.asp?id=61524>.

Tablo 18: Carrefour Hipermarketlerinin Ülke Pazarlarına Göre Dağılımı

Ülkeler	Mağaza Sayısı
Fransa	191
Belçika	56
İsviçre	9
Romanya	5
İspanya	139
Yunanistan	20
İtalya	51
Polonya	32
Portekiz	7
Türkiye	13
Arjantin	28
Brezilya	134
Kolombiya	21
Çin	73
Endonezya	21
Malezya	8
Singapur	2
Tayland	23
Tayvan	37
TOPLAM	870

(KAYNAK: Şirket resmi web sitesi - www.carrefour.com)

2005 yılı sonu itibariyle Carrefour'un uyguladığı perakende formatına göre, girdiği pazarlar ve açtığı mağazaların sayısı Tablo 18, 19, 20 ve 21'de görülmektedir.

Tablo 19: Carrefour Süpermarketlerinin Ülke Pazarlarına Göre Dağılımı

Ülkeler	Mağaza Sayısı
Fransa	603
Belçika	79
İspanya	81
Yunanistan	151
İtalya	239
Polonya	71
Türkiye	88
Arjantin	114
TOPLAM	1.426

(KAYNAK: Şirket resmi web sitesi - www.carrefour.com)

* Tablo 18, 19, 20 ve 21'deki verilerin tamamı 2006 yılı Mart ayının sonu itibariyle şirketin resmi web sitesinde ilan edilmiş verilerdir.

Tablo 20: Carrefour İndirim Mağazalarının Ülke Pazarlarına Göre Dağılımı

Ülkeler	Mağaza Sayısı
Fransa	786
İspanya	1899
Yunanistan	272
Portekiz	296
Türkiye	349
Arjantin	320
Brezilya	206
Çin	234
TOPLAM	4.362

(KAYNAK: Şirket resmi web sitesi - www.carrefour.com)

Tablo 21: Carrefour Uygunluk Mağazalarının Ülke Pazarlarına Göre Dağılımı

Ülkeler	Mağaza Sayısı
Yunanistan	52
İtalya	155
TOPLAM	207

(KAYNAK: Şirket resmi web sitesi - www.carrefour.com)

3.2.2.5. Carrefour'un Başarısının Nedenleri ve Asya Pazarı Örneği

Kendi ülkesinde hedeflediği büyüme potansiyelini yasal nedenlerden dolayı elde edemeyen Carrefour, önce Avrupa pazarında Belçika ve İspanya pazarlarına mucidi olduğu hipermarket formatıyla girmiş ve hemen ardından denizaşırı yatırımlara yönelerek Latin Amerika pazarında Brezilya'ya girmiştir. Gittiği her ülke pazarında kültürel farklılıklara önem veren ve mağazalarında sunduğu ürün dizisinde bu farklılıkları dikkate alarak, bunu hem özel markalı hem de üretici markalı ürünleriyle gösteren Carrefour'un bu hızlı yayılımında başarılı olmasının altında yatan nedenler, müşterilerine hipermarket konseptiyle yaşattığı tüm kişisel ihtiyaçlarını (gıdadan temizlik maddesine, kişisel bakım ürünlerinden spor malzemelerine, elektronik ürünlerden hazır giyime ürünlerine, kitap ve süreli yayınlardan dekorasyon malzemelerine, vs. kadar) tek bir çatı altında karşılayabilme olanağını tanıması; düşük fiyatlı, kaliteli ve taze ürünleri self-servis yöntemiyle sunması ve müşterilerine ücretsiz otopark temin etmesidir.

Carrefour'un iki aşamalı bir büyüme stratejisi vardır. Birinci aşamada şube mağazaların mümkün olan en kısa zamanda faaliyete geçebilmeleri ve yüksek satış cirolarına ulaşmaları hedeflenir. Aynı esnada yerinde yönetimin temini için yetki göçeriminde bulunulur. Bu şekilde yerel farklılıklara en tatmin edici şekilde karşılık verilerek pazarda liderliği elde etmek amaçlanır. Carrefour yeni bir mağaza açmak için öncelikle o bölgedeki satın alma gücüne, ardından uygun arsaya ve mağaza alanına bakmaktadır. Bu şekilde bölgenin özelliklerine en uygun formatta mağaza (hipermarket, indirim mağazası, uygunluk mağazası ya da süpermarket) açmayı başararak, kurduğu her mağazayla farklı tüketici kitlelerine hitap edebilmiş ve yüksek ciroları yakalayabilmiştir.

İkinci aşamada ise Carrefour, müşterileri, çalışanlarının eğitimi ve pazardaki dağıtım kanalları üzerinde odaklanmaktadır. Dereceli olarak hizmet kalitesini

artırmakta, ürün yeniliği ve personel eğitimi üzerinde durmaktadır. Daha sonra özel markalı ürünleriyle, daha çok ürünü müşterilerine sunabilmek için fason üreticilerle işbirliği içine girmektedir. Bu şekilde düşük fiyat stratejisini sürdürmekte ve yerel otoriteyi ve tüketicilerin ihtiyaçlarını en üst düzeyde tatmin edebilmek için (özellikle gıda maddelerinde) kültürel özelliklerin dikkate alındığı özel markalı ürünlerin üretimine ağırlık vermektedir. Aynı zamanda da bilgisayarlı ticari otomasyon sisteminden yararlanarak tüm mağazaların satın almalarını merkezileştirmeye çalışmaktadır.¹²⁴

Carrefour'un Asya pazarına ilk girişi 1989 yılında Tayvan pazarına olmuştur. Asya'da 1980'lerden itibaren satın alma gücünün artmasıyla, mevcut geleneksel süpermarketler ve departmanlı mağazalar, tek duraklı alışveriş ihtiyacını ve alışveriş sırasında eğlenebilme beklentisini karşılayamaz hale gelmiştir. Bu durum karşısında büyük perakendecilerin bölgeye olan ilgisi farklılaşmış ve ilk adımı Hollandalı Makro şirketi 1989 yılında atmıştır. Pazara ilk girmenin avantajını yakalayarak, pazar payını %30'lara yükseltmiştir. Aynı yıl Carrefour da Tayvanlı perakendeci Presidential Enterprise Corporation ile bir ortak girişim sözleşmesi imzalayarak, Makro'nun yolunu takip etmiş ve müşterilerine taze gıda, geniş ürün yelpazesi ve ücretsiz otoparkıyla hizmet sunmaya başlamıştır.

Carrefour'un düşük fiyat stratejisi, planlı satın alma yapmaktan ziyade rasgele alışverişe çıkan Asyalı tüketiciler açısından kolayca kabul görmesini sağlamıştır. Satın alacağı ürünün ambalajından çok fiyatına önem veren Asyalı tüketiciler açısından, günlük yapılan indirimler daha çok dikkat çekici olmuş ve indirimler çeşitli iletişim araçlarıyla müşteriye iletilen indirim haberleri doğrultusunda müşterinin mağazayı ziyareti sağlanmıştır.

2005 yılı sonu itibarıyla, şirketin 2005 yılı mali raporunda da ilan edildiği üzere Carrefour Çin'deki bir numaralı uluslararası perakendecidir. Carrefour'a kıyasla uluslararasılaşma konusunda daha az deneyimli olan Wal-Mart ise Çin pazarında 57 mağazayla varlığını korumaktadır. Carrefour için Çin büyük bir mal tedarik merkezi haline gelmiştir. 1995 yılından bu yana Carrefour, mağazalarındaki ürünlerinin %95'ini Çin pazarından temin etmektedir. Ülkede Şanghay ve Hong Kong tarafından koordine

¹²⁴ Miao-Que Lin, Wen-Kuei Liang, *A Comparative Study of Asia Strategy: Wal-Mart versus Carrefour*, s.917, Erişim: 04.01.2006, <http://www.blake.montclair.edu/~cibconf/conference/DATA/Theme5/China.pdf>.

edilmek üzere, direkt olarak Fransa'daki ana ofise bağlı global tedarik merkezi kurulmuştur. Ölçek ekonomilerinden yararlanmayı ve müşteri tercihlerini karşılayabilecek yerel tatları mağazalarında sunabilmeyi amaçlamışlardır. Carrefour her zaman mağazalarındaki ürünlerin cirolarının ve tedarikinin sağladığı rekabet üstünlüğünden faydalanmıştır.

Wal-Mart ise bir taraftan lokalleşmeyi diğer taraftan da merkezileşmeyi sağlamak ve yerel müşteri ihtiyaçlarını karşılayabilmek, malın temin süresini kısaltabilmek ve teslim maliyetlerini azaltabilmek için uluslararası tedarik yöneticileri ile mağazalardan gelen talepleri, merkezi satın almayla değerlendirerek, malları doğrudan dağıtım merkezlerine yollamaktadır. Wal-Mart da mallarının %95'ini Çin'den tedarik etmektedir. Çin pazarında 20.000 tedarikçiyle çalışan şirket, Şenzen'de Global Tedarik Merkezi kurmuş ve buradan da dünya pazarlarına mal ihraç etmektedir.

Wal-Mart, dünyanın dört bir yanındaki mağazalarının yönetim merkeziyle iletişimini sağlamak için iletişim teknolojilerini kurmaya yarım milyar dolardan daha fazla masrafta bulunmuştur. Ayrıca, Wal-Mart teknoloji şirketlerinden kendilerini elektronik bir bilgi alışverişi sistemine geçirmelerini istemiş ve bu sistemin kurulmasıyla, Wal-Mart iletişimini çok rahat sağlayabilmekte ve hisse edinme masraflarının dörtte üçü oranında tasarruf etmektedir. Dahası, merkez, dünyaya yayılmış 4 binden fazla şubede herhangi bir malın envanterini bir saat içinde çıkarabilmektedir. Şu anda, internet üzerinden bilgi gönderen her şube eksilen ürünleri ortalama iki günde tamamlayabilirken, rakip şirketler bunu beş günde yapabilmektedir.

Carrefour'a kıyasla Wal-Mart daha eksiksiz bir depolama sistemine sahiptir. Wal-Mart'ın taşımacılığı, lojistiği ve özellikle cross-docking metodu meşhurdur. Bu metotla, Wal-Mart haftada iki kere eksilen ürünlerini tamamlayabilmekte ve depolama yerinden ve zamandan tasarruf etmektedir. Sonuç olarak Wal-Mart lojistikten yaptığı tasarrufla rakiplerine kıyasla kâr marjını %2.5 oranında arttırabilmektedir.¹²⁵

Wal-Mart ve Carrefour'un Asya pazarında uyguladıkları stratejileri kıyasladığımızda birtakım ortaklıklar ve farklılıklar karşımıza çıkacaktır. Ortak yanlar her ikisinin de mal tedarikini yerel kaynaklardan yapmayı tercih ederek ulaşım maliyetlerini azaltmak ve ölçek ekonomilerinden faydalanmak istemesi, yüksek kaliteli ürünleri en düşük fiyatta temin edip, müşteride güven ve sadakat yaratılmak

¹²⁵ Wal-Mart China (2006), *An Introduction to Wal-Mart*, Erişim: 17.12.2005, <http://www.wal-martchina.com>.

istenmesi, yoğun eğitim programlarıyla yerel çalışanları istihdam edip mağazalarda sıcak ve dostane bir atmosfer yaratılma çabalarının varlığıdır.

Bu ortak yanların yanında Carrefour'u başarılı kılan faktörler arada farklılıkların var olmasıdır. Öncelikle Carrefour'un uluslararasılaşma konusunda Wal-Mart'a kıyasla daha deneyimli olması ve Asya pazarlarına daha önce giriş yapması ona avantaj sağlamıştır. Carrefour, mağaza yeri seçerken daha çok büyük şehirlerde konumlanmayı seçmiş, Wal-Mart ise -aynı ABD pazarında uyguladığı gibi- taşrada konumlanmayı ve burada gelişip, pazar hakkında deneyim elde etmeyi tercih etmiştir. Carrefour, Asyalı müşterilerin satın alma alışkanlıklarını daha iyi özümsemiş ve uyguladığı "her gün indirim" stratejisiyle, planlı alışverişten ziyade aklına geldiği anda alışveriş yapma özelliğine sahip Asyalı tüketicileri Wal-Mart'a göre daha çok çekmiştir. Ayrıca Carrefour'un uyguladığı perakende formatları yerel özelliklere göre adapte edilerek, ortaya karma özellikler taşıyan formatlar çıkarılmıştır.¹²⁶

3.2.3. Metro Group

Dünyanın üçüncü büyük, Avrupa'nın iki numaralı perakendecisi Metro Group'un şirket profili, tarihsel gelişimi, mağaza formatları, uluslararasılaşma süreci ve perakende teknolojisiyle ilişkisine ilişkin bilgiler aşağıda sunulmuştur.

3.2.3.1. Şirket Profili

Avrupa'nın ikinci, dünyanın üçüncü büyük perakendecisi olan Metro Group şirketi, Almanya kökenli bir şirket olup, dünyada 30 ülkede faaliyetlerini yürütmektedir. Dünya çapında 250.000 kişiye istihdam olanağı sağlayan Metro, 2005 yılında 55,7 milyar €'luk satış hacmiyle bir önceki yıla göre %4,2'lik artış göstermiş, sürekli olarak büyüme hedefine paralel bir devinim sergilemiştir. 2005 yılı, yıllık satış cirosunun %53,4'ünü yurtdışındaki yatırımlarından elde eden Metro Group, global bir perakendeci olma unvanını elinde bulundurmaktadır. 1999 yılında Avrupa'daki en büyük perakendeci olma unvanını, Promodés ile birleşerek hem Avrupa pazarında hem dünya pazarlarında rekabet üstünlüğü elde eden Carrefour'a devretmiştir.

Metro Group 1996 yılında sektörde öncü perakende şirketlerinin birleşiminde ortaya çıkmıştır. Grup, birbirinden bağımsız olarak faaliyetlerini yürüten ve faaliyetlerinde yüksek performansı yakalayabilmiş şirketlerden oluşmaktadır:

- Metro Cash & Carry, dünyada öde&götür mağazacılığının lideri,

¹²⁶ Lin ve Liang, a.g.e., s.917-920.

- Real Hipermarketleri, (yiycek perakendeciliği)
- Extra Süpermarketleri, (yiycek perakendeciliği)
- Media Markt ve Saturn, Avrupa'nın lider tüketici elektronik ürünleri perakendecisi, (Yiycek dışı özellikli mağazacılık)
- Galeria Kaufhof, büyük mağazalar arasında sistem lideri (Bölümlü mağazacılık).

Şekil 8: Şirketin Örgüt Yapısı



(KAYNAK: Metro Group resmi internet sitesi, www.metro-group.com.tr)

METRO Group'un açık ve net bir profili vardır: Düsseldorf'ta kurulu METRO AG, holding şirketinin stratejik yönetiminin en üstünde yer alır. Şirket faaliyetleri, toptan satış (METRO/MAKRO Cash&Carry), perakende yiycek satışı (Real-Extra), yiycek dışı özel mağazaları (Media Markt ve Saturn) ve büyük mağazalar (Galeria Kaufhof) olmak üzere 4 kesime ayrılmaktadır. METRO Group markaları perakende sektöründe etkin rol oynamaktadır. METRO Group bünyesinde, satış markaları için satın alma (METRO Group Buying GmbH), lojistik (METRO Group Logistics GmbH), bilgi teknolojisi (METRO Group Information Technology GmbH), pazarlama (METRO Group Advertising GmbH) ve MGP (METRO Group Account Processing GmbH), gastronomi (Dinea Gastronomie GmbH) ve gayrimenkul (METRO Group Asset Management) gibi servis şirketleri de faaliyet göstermektedir.

Gerek uluslararası ticaret alanında gerekse perakendecilikte dünya ölçeğinde itici bir güç olmayı amaçlayan Metro'nun, bu hedefini destekleyen ve kârlı büyümeyi temin edecek üç ayaklı bir stratejisi bulunmaktadır. Bunlar, şirketin satışlarında

büyüme, iş portföyünün optimizasyonu ve mağaza konseptlerinin optimizasyonu şeklindedir.

Şirket, genişleme ve uluslararasılaşma yoluyla satışlarda büyümeyi öngören bir politika izlemektedir. Özellikle uluslararasılaşma yoluyla şirketin toplam satışlarının içindeki dış satışların payının artırılması hedeflenmektedir. Uluslararasılaşmanın yönü ise daha çok Asya ve Doğu Avrupa ülkelerine doğrudur.

Metro Group, gittiği her ülkede toptancılık ve perakendecilik alanlarında pazar liderliğini elde etme başarısını gösterebilmektedir. Bunda özellikle şirketin, yerel pazarın kültürel özelliklerini, belirgin beklentilerini ve ihtiyaçlarını doğru bir şekilde algılama ve kavrama becerisinin yüksek oluşunun payı büyüktür.

Metro Group bünyesindeki şirketler, her biri ayrı satış bölümü olarak düşünülmekte ve bu bölümlerin holdingin değerini arttıracak şekilde, kendi değerlerini ve kârlılıklarını yükseltecek doğrultuda çalışmaları beklenmektedir. Dolayısıyla şirketler yüksek kârlılığın bulunduğu, geniş pazar segmentlerine yönelik pazarlarda birbirlerini tamamlayıcı aktivitelerle faaliyetlerini yürütmektedirler. Böylelikle yaratılan iş portföyünden maksimum kârlılık ve gelir elde edilmesi hedeflenmektedir.

METRO Group özel ve ticari müşterilere öde & götür ve perakende olarak geniş bir yelpazeye yayılmış hizmetler sunmaktadır. Müşterilerin artan taleplerini karşılamak üzere tasarlanan özel sunumlarla, METRO Group satış bölümleri farklı şekillerde bireysel perakende markaları haline gelmiştir. Metro Öde & Götür (Cash & Carry) ve Real, müşterilerini, sağladıkları hizmetlerin değerine inandırmak amacıyla, her geçen gün satış konseptlerini yenilemekte ve bunun bir sonucu olarak da gelecekteki başarılarının temelini sağlamlaştırmaktadır.

Müşteri odaklı bir pazarlama anlayışı benimseyen Metro Group, oluşturduğu perakende markalarında başarılı olmayı, uzun vadede kârlılığa ulaşabilmek ve girilen pazarlarda liderliği yakalayabilmek için bir koşul olarak görmektedir. Güçlü perakende markalarıyla girilen pazarlarda müşterinin gözünde başarılı bir izlenim elde edilmesinde faydalı olacak ve bu da müşteri sadakatini beraberinde getirecektir. Müşteriye hizmet, devamlı hizmet esastır. Müşteri memnuniyeti ve yararı ile iş süreçlerinin etkinliğini arttırmak için Metro Group, sürekli olarak sektörde modernizasyonun ve yeni teknolojilerin öncüsü olmuştur. Teknolojik öncülüğün yanı sıra, bu yenilikçi teknolojilerin başarılı bir uygulayıcısı olarak, müşterilerin daha konforlu bir ortamda alışverişlerini yapmalarını, müşteri beklentilerini karşılamayı ve tedarik zincirindeki etkinliği arttırmayı hedeflemişlerdir.

Dünyanın üçüncü büyük perakendecisi ve güçlü bir uluslararası ticaret şirketi olan Metro Group'un finansal başarıları, Tablo 22 ve 23'te açıkça görülebilecektir.

Tablo 22: Metro Group Finansal Göstergeler

	2005	2004
Satış Miktarı	€ 55,7 milyar (% 4,2'lik artış)	€ 53,5 milyar
Yurtdışı Satış Miktarı	€ 29,8 milyar (% 53,4)	€ 27,6 milyar
Mağaza Sayısı	2.171	2.110
Pazar Sayısı	30	30
Toplam Satış Alanı	10.518.000 m ²	9.941.000 m ²
İstihdam Hacmi	246.875 kişi	231.841 kişi

(KAYNAK: Metro Group resmi internet sitesi, www.metro-group.com.tr)

Satış hacminde 2004 yılına kıyasla %4,2'lik bir büyüme kaydeden Metro Group, yaptığı bu satışların %53,4'lük kısmını uluslararası operasyonlarından elde etmiştir. 2005 yılı içerisinde 61 mağaza daha açarak, yıl sonunda dünya çapındaki mağaza sayısını 2.171'e yükseltmiştir. Şirket, 30 ülkede faaliyetlerini sürdürmektedir.

Tablo 23: Mağaza Formatlarına Göre Satışların Dağılımı

(Milyon €)	2005	2004	Değişim (%)
Metro Öde & Götür	28.087	26.442	6,2
Real & Extra	9.922	10.727	-7,5
Media Markt and Saturn	13.306	12.210	9,0
Galeria Kaufhof	3.575	3.768	-5,1
Diğerleri	832	328	-
METRO GROUP	55.722	53.475	4,2

*31.12.2005 tarihi itibarıyla ilan edilen rakamlardır.

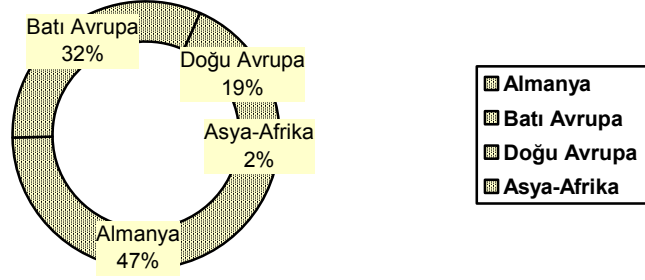
(KAYNAK: Metro Group resmi internet sitesi, www.metro-group.com.tr)

Alman ulusal pazarının dışında, Avusturya, Belçika, Bulgaristan, Çin, Hırvatistan, Çek Cumhuriyeti, Danimarka, Fransa, İngiltere, Yunanistan, Macaristan, Hindistan, İtalya, Japonya, Lüksembourg, Moldova, Fas, Hollanda, Polonya, Portekiz, Romanya, Rusya, Sırbistan, Slovakya, İspanya, İsviçre, Türkiye, Ukrayna, Vietnam

pazarları olmak üzere toplam 30 ülkede faaliyetlerini çeşitli mağaza formatlarıyla sürdürmektedir.

2005 yılı satış cirosunun dünya pazarlarındaki bölgelere göre dağılımı ise aşağıdaki gibidir.

Grafik 5: 2005 yılı Metro Group Satışlarının Bölgelere Göre Dağılımı



(KAYNAK: Metro Group resmi internet sitesi, www.metro-group.com.tr)

2004 yılına göre dış satışlarda %10,5'lik bir artış gözlenmiş olup, bu artışın büyük çoğunluğu Doğu Avrupa pazarlarındaki faaliyetlerden elde edilmiştir. Bu pazarlar henüz doygunluğa erişemedikleri için perakendeciler açısından oldukça önemlidir. Çünkü bu tip pazarlara ilk girebilmek ve pazarda güçlü bir konuma erişebilmek, doygun pazarlara kıyasla çok daha kolaydır.

3.2.3.2. Metro Group'un Tarihsel Gelişimi

Şirketin resmi internet sitesinde yer alan bilgilere göre, Metro Group şirketinin kökleri 19. yüzyıla dayanmaktadır. Metro Group şirketlerinden Galeria Kaufhof'un ilk mağazası, 1879 yılında Stralsund'da Leonhard Tietz tarafından kurulmuştur.

1964: 1964 yılı esas olarak şirketin kuruluşu olarak kabul edilmektedir. 1964 yılında Otto Beisheim ilk Alman Metro Öde & Götür mağazasını açmıştır. Bu mağaza ile ticari müşterilerin satın alma ihtiyaçlarının peşin ödeme yoluyla karşılanmaktadır. Bu yenilikçi iş modeliyle Beisheim ticaretin gelişimine yön vermiştir.

1996: Günümüzde holding olarak faaliyetlerini sürdüren METRO AG'nin kuruluşu ise üç Alman perakendeci şirketinin Asko Deutsche Kaufhaus AG, Kaufhof Holding AG ve Deutsche SB-Kauf AG birleşimine dayanmaktadır. Aynı yıl şirket halka açılmıştır.

1997: 1997 yılında grup iş portföyünü modernize etmeye başlamıştır. Rasyonelliğin ve kârlılığın ön plana çıktığı kararlarda, düşük kârlılığı olan ve uzun

vadede gelecek vaat etmeyen satış bölümleri portföyün dışına çıkarılmıştır. Eş zamanlı olarak da yurtdışına doğru genişlemeye başlanmıştır. 1997'de dış satışların toplam satışlar içindeki payı %7,1'e ulaşmıştır.

1998: 1998 yılı şirketin o tarihe kadar yaşadığı en başarılı yıldır, vergi öncesi kâr %63,5 artarak 1,6 milyar DM'ye ulaşmıştır. METRO AG, bu yıl şirketi yapısal olarak tekrar değerlendirerek dört temel iş birimiyle birlikte bu birimleri karşılıklı olarak destekleyecek hizmet şirketlerini oluşturmuştur. 1998 yılı da uluslararasılaşma açısından hızlı bir yıl olmuş ve dış satışların payı %35,2'ye yükselmiştir.

1999: 1999'da şirket gerek Alman pazarında gerekse yurtdışında başarılarını sürdürmüştür. Yurtdışında 16 öde&götür mağazası, 10 hipermarket ve 47 gıda dışı ihtisas mağazası açılmış ve dış satışların payı %39,2 olarak kaydedilmiştir.

2000: 2000 yılında, birleşmenin ardından geçen süre zarfında, METRO Group uluslararası platformda varlığını hissettiren, güçlü yönetim takımlarıyla yerinde yönetimi uygulayan ve toplam satışlarının %42,2'lik bölümünü yurtdışında gerçekleştiren, 22 ülkede 220.000 çalışanı bulunan bir uluslararası şirket haline gelmiştir.

2001: 2001 yılı her ne kadar dünya ekonomisinde ve Alman ekonomisinde sarsıcı olayların gerçekleştiği - 911 Eylül terörist saldırıları, Alman perakende sektöründeki durgunluk ve olumsuz makroekonomik koşullar, vs.- bir yıl olsa da Metro Group bu yıl da mali yılı iyi sonuçlarla kapatabilmiştir. Bu dönemde uluslararasılaşmaya devam edilmiş ve Almanya'nın yanında diğer pazarların önemi artar hale gelmiştir. 2001'de dağıtım ağı 80 yeni yer ile genişletilmiştir.

2002: Kasım 2002'de METRO AG, METRO GROUP adını almış ve grup içindeki şirketler (satış birimleri) yeniden gruplandırılarak yüksek etkinlikle çalışacak bir işbirliği oluşturulması amaçlanmıştır. Yaratılan bu yeni kimlik, şirketin yeni mesajıyla (The Spirit of Commerce - Ticaretin Ruhu), modernite, başarı yönelimi, uluslararasılaşma gibi özelliklerin işlenmesiyle de desteklenmiştir.

2003: METRO GROUP artık 28 ülkede faaliyet gösterir hale gelmiştir. Özellikle Asya ve Doğu Avrupa pazarlarındaki başarıları, şirketin toplam satışları üzerinde olumlu bir etki yaratmıştır. 2003 yılında Metro Group, rekabette ayrıcalıklı olabilmenin içinde bulunduğumuz bilgi çağında, teknolojiye hakim olabilmekle mümkün olabileceğini idrak ederek, geleceğin mağazası konseptini geliştirmiş ve METRO Group Future Store Initiative'in altında yeni perakende teknolojilerini RFID Innovation Center'da test etmeye başlamıştır. Perakende teknolojinin uygulaması olan akıllı çip

(smart chip) ile etkin bir stok yönetimi sağlanabilecek, müşterilere sunulan hizmetin kalitesi artacak, daha bilgilendirici olunabilecek ve müşterilerin alışverişlerini daha konforlu bir şekilde yapabilmeleri hızlı ödeme sayesinde sağlanabilecektir. Nisan 2003'ten bu yana Almanya'nın Rheinberg bölgesinde yaşayan tüketiciler, Metro Group'un geleceğin süpermarket konsepti olan Extra Future Store mağazalarında alışveriş deneyimi elde edebilmektedirler.

2004: Yılın sonunda şirket 30 ülkede yayılımını gerçekleştirmiş hale gelmiştir. Güçlü imajı ve itibarı ile şirket hem ulusla pazarda hem de uluslararası pazarlarda saygınlığını korumaktadır. Bu yıl da geleceğin perakende teknolojisi olan RFID (radio Frequency Intelligent Development) konusunda şirket etkinliklerini sürdürmüştür.

2005: Uluslararası açılımlar bu yılda da devam etmiş, Metro Öde & Götür ile Sırbistan pazarına, Real ile Rusya pazarına, Media Markt ile Yunanistan pazarına giriş yapılmıştır. Praktiker'in de halka açılmasıyla Metro Group daha çok kendi uzmanlık alanı üzerinde yoğunlaşmaya başlamıştır.

3.2.3.3. Metro Group Mağaza Formatları

METRO Group son 5 yıl içerisinde gittikçe artan bir ivme ile uluslararası bir kimlik kazanmaktadır. 2001 yılında 24 ülkede hizmet veren METRO Group, 2006 yılına gelindiğinde 30 ülkede hizmet vermeye başlamıştır. 2001'de 48.9 milyar Euro olan ciro, 2006 yılında 55.7 milyar Euro'ya yükselmiştir. METRO Group satışlarının %46,6 Almanya'da, geri kalan %53,4 ise yurtdışı pazarlarından gerçekleştirilmektedir. Oysa 2001 yılında bu oran Almanya için % 56,6 iken, yurtdışı satışlar % 44,4 idi. Görüldüğü üzere şirketin yurtdışı satış payı her geçen yıl artış göstermektedir.

METRO Group dünyada 30 ülkede bulunan mağazalarıyla uluslararası perakende şirketlerinin başında gelmektedir. Değişik ülkelerin kültürlerinde ve ticaret şekillerinden METRO Group'un ticaret anlayışı şekil bulmaktadır. Şirketin uluslararasılaşma serüveni hızla devam edecektir. Almanya ve Avrupa görülen pazar doygunluğu bu işaretleri arttırmaktadır.

Şirket bu uluslararasılaşma sürecinde girecekleri pazarları analiz ederken şu hususlar üzerine eğilmektedir. Öncelikle organize perakende sektörünün varlığı araştırılmakta, daha sonra hukuki altyapı, serbest ticaret zemini, yatırım lokasyonları ve halkın alışveriş kültürü göz önünde bulundurulmaktadır. Bu kriterlerin bir tanesinin bile eksikliği yatırım yapılacak ülkede planlanan düşüncelerin ötelenmesi anlamına gelmektedir.

METRO Group diğerk perakende firmalarından farklı bir büyüme stratejisiyle, satın alma yapmaktan ziyade, hizmet verdiği bütün ülkelerde doğrudan yatırımlar yaparak, ilgili ülkenin ekonomisine daha fazla katkıda bulunmakta, o ülkenin insanına daha fazla istihdam olanağı yaratmaktadır. Bu açıdan bakıldığında METRO Group organik büyüme stratejisi izlediğı görölmektedir.

Genelde mağaza formatlarını dünya çapında belli bir standart çerçeve içersinde ele alan şirket, yatırım yapılacak ülkenin farklı özellikleri de göz önünde bulundurmaktadır. Örneğın METRO Cash & Carry bazı ülkelerde MACRO Cash & Carry ismiyle hizmet vermektedir. Ayrıca Japonya gibi toprak sıkıntısı çekilen zorlu pazarlarda çok katlı ve arazinin büyüklüğüne uygun mağaza formatları geliştirilmektedir. Genel olarak toplam 20.000 m²lik ölçü ana kıstastır.

3.2.3.3.1. Metro/Makro Öde & Götür (Metro/Makro Cash & Carry)

Metro Öde & Götür, hem ticari hem de özel müşteri grubunun, gerek ticari amaçlı gerekse kişisel kullanıma yönelik ihtiyaçlarını karşılamak üzere kurulmuş, nakit ödeme esasına dayalı olarak çalışan (artan rekabet ve müşterilerine daha üstün hizmet sunmak için kredili ödeme sistemi de uygulanmaya başlanmıştır) öde & götür toptancılığı mağazasıdır. Alanında dünya çapında bir marka olmayı başaran şirket, Metro Group şirketleri içindeki satışlara en fazla katkıyı yapan ve ayrıca uluslararasılaşmada en fazla kullanılan mağaza formatı olmuştur.

Avrupa'da self-servise dayalı toptancılık faaliyeti ilk kez 1964 yılında Metro SB-Großmärkte GmbH & Co. KG'nin Mülheim/Ruhr'da kuruluşu ile başlamıştır. Prof. Dr. Otto Beisheim bu yeni konseptinin oluşumuna katkılarda bulunmuş ve süreçleri geliştirmiştir. 1967 yılında da Franz Haniel & Cie hissedar olarak katılmışlardır. O tarihten itibaren de Prof. Dr. Otto Beisheim, Franz Haniel & Cie GmbH ve Schmidt-Ruthenbeck ailesi Almanya'daki Metro faaliyetlerinin 1/3'ünü ellerinde bulundurmaktadır.

Bu mağazalarda özellikle ticari müşterilere, geniş bir ürün yelpazesıyla (gıda ve gıda dışı), toptan fiyatlar üzerinden sunum yapılmaktadır. Bu şekilde Metro Öde & Götür gittiğı ülke pazarlarında, özellikle perakendeciler ve restoranlar için kayda değer bir tedarikçi konumunu almıştır.

Tablo 24: Metro Öde & Götür Finansal Göstergeler

Metro Öde & Götür	
Mağaza Sayısı *	547
Ülke Sayısı *	28
Satışlar **	28,1 milyar €
Toplam Satış Alanı **	4.2 milyon m ²
Çalışan Sayısı	90.502

* 31 Mart 2006 tarihi itibarıyla.

** 31 Aralık 2005 tarihi itibarıyla.

(KAYNAK : Metro Group resmi internet sitesi, www.metro-group.com.tr)

Metro Öde & Götür'ün hedef müşteri segmenti içinde profesyonel ticari müşteriler olarak adlandırılacak oteller, restoranlar, yiyecek şirketleri, küçük ölçekli gıda perakendecileri, hastaneler, vb. bulunmaktadır. Konsept olarak profesyonel ve ticari müşteriye hitap edilmesi amaçlanmaktadır. "Cash & carry - öde ve götür" müşterinin dilediği ürünü raftan kendisinin alıp, ürün bedelini nakit olarak ödeyip, kendi olanaklarıyla nakliyesini temin etmesi anlamına gelmektedir. Geleneksel toptancılarla kıyaslandığında Metro Öde & Götür'de daha uygun fiyat-performans oranı gözlenmekte, ürün temini daha kolay olmakta ve müşteri odaklı çalışma saatleriyle hizmet verilmektedir.

Metro Öde & Götür'de yüksek kaliteli birçok ürün Metro ve Makro marka adları altında satılmaktadır. Ortalama 20.000 kalem gıda maddesi, 30.000 kalem de gıda dışı ürün satılmaktadır. Şirketi gittiği pazarlarda sunulan ürünler açısından, rekabette üstün kılan ürün tazeliğidir. Etkili bir tedarik zinciri ve grup bünyesinde uygulanan standart kalite güvence sistemi ile mağazalarda günlük taze ürün -balık, et, meyve, sebze, vs.- bulunabilmektedir. Bunun dışında restoranlarda kullanıma yönelik, ev-mutfak gereçleri, kırtasiye malzemeleri, multimedya ürünleri olmak üzere birçok gıda dışı yüksek kaliteli ürünler, firmanın global ölçekte başarısını perçinlemektedir.

Firmanın global başarısına etki eden bir başka özelliği de yerel özellikleri dikkate alarak, gelen talepler doğrultusunda mal tedarik etmesi, müşterilerin özel istek ve ihtiyaçlarına kulak vermesi, mağazaların ulaşımı kolay yerlere konumlandırılması ve uzun çalışma saatleriyle müşterilere hizmet sunmasıdır.

3.2.3.3.2. Real

Real, Metro Group içinde hipermarket konseptinin bir uygulamasıdır. Real hipermarketlerinde müşterilere, geniş satış alanı içerisinde gıda ve gıda dışı (elektronik ürünler, giyim, kitap, vs.) ortalama 80.000 kalem ürün sunulmaktadır. Kalite ve tazelik Real hipermarketlerinde de çok önemli bulunmaktadır. Ürünlerin seçiminde ve satın alınmasında ürün güvenliği birincil önceliğe sahiptir.

Markette gıda dışında, elektronik ürünler, kitaplar, müzik bölümü, ev gereçleri, spor malzemeleri, oyun ve boş zaman aktivitelerine yönelik ürünler, ayakkabı ve tekstil ürünleri satılmaktadır. Ayrıca mağaza içinde yenilikçi “shop in store” programları uygulanmaktadır (“Best of Books” gibi), ki bu uygulama Alman perakendeciliğinde bir öncüdür. 2004 Ağustosunda da Real seyahat programları pazarlamaya başlamıştır.

Real, elektronik ürün planlaması, faturalandırma, otomasyona geçmiş depolama ve bilgisayarlı sipariş sistemi ile güçlü bir lojistik sistemi kurarak ürünlerini çok başarılı bir şekilde fiyatlandırabilmiştir.

Tablo 25: Real Finansal Göstergeler

Real	
Mağaza Sayısı *	329
Ülke Sayısı *	4
Satışlar Real ve Extra **	9,9 milyar €
Toplam Satış Alanı Real ve Extra **	2.7 milyon m ²
Çalışan Sayısı	43.090 kişi

* 31 Mart 2006 tarihi itibarıyla.

** 31 Aralık 2005 tarihi itibarıyla.

(KAYNAK : Metro Group resmi internet sitesi, www.metro-group.com.tr)

Real, perakende pazarında yenilikçilik ve yaratıcılıkta gösterdiği beceriyle ün kazanmıştır. Reinberg’te kurulu Extra Future Store ile perakende teknolojilerinin uygulayıcısıdır. 2003 yılından bu yana Real hipermarketlerinde geleneksel ödeme sisteme olan kasiyerli yazarkasada ödeme sistemini terk edip, modern self-checkout * sistemini uygulamaya başlamışlardır. Bu yeni sistemde müşteriler, satın aldıkları

* Bu sistemde kasiyersiz modern yazarkasalar, teknoloji üreten firmalarca, çeşitli nitelikleriyle piyasaya sunulmuştur.

ürünleri tarayıcılarda kendileri okutmakta, paketlemekte ve sonra ister nakit ister kredi kartıyla ödeme yapmaktadırlar.

3.2.3.3.3. Extra

Metro Group şirketleri içinde Extra, süpermarket konseptinin bir uygulamasıdır. Bu süpermarketlerde en taze ve en kaliteli gıdalar, tüketicilerin günlük ihtiyaçlarını giderebilmeleri için satışa sunulmuştur. Tüketicilere en yakın noktada konumlandırılan mağazalar, zengin çeşitleriyle, kaliteli ürünlerini düşük fiyatlarla satarak tüketici için bir çekim merkezi olmaktadır. Toplam satışların içinde gıda maddelerinin gıda dışı maddelere oranla payı daha fazladır. Mağazada bilinen üretici markalarının yanında, yaklaşık 3.000 kalem özel markalı ürün (TİP Extra) de bulunmaktadır.

Gıda perakendeciliği alanında söz sahibi olmak, etkinliğini ve gelirlerini arttırmak isteyen Metro Group, 2003 yılında yeniden yapılandırmaya giderek, hipermarket ve süpermarket şirketlerinin yönetimini merkezi bir yönetim altında birleştirerek, gelecekte sektördeki yeni oluşumlara daha esnek bir şekilde cevap verebilmek amaçlanmıştır. İki şirketin resmi olarak birleşmesi ise 2004 yılının ortalarında gerçekleşmiştir, yalnız yine de Extra ve Real kendilerini pazarda birbirinden bağımsız perakendeci markaları olarak yansıtmaktadır.

Tablo 26: Extra Finansal Göstergeler

Extra	
Mağaza Sayısı *	263
Satışlar Real ve Extra **	9,9 milyar €
Toplam Satış Alanı Real ve Extra **	2.7 milyon m ²
Çalışan Sayısı	43.090 kişi

* 31 Mart 2006 tarihi itibarıyla. ** 31 Aralık 2005 tarihi itibarıyla.

(KAYNAK : Metro Group resmi internet sitesi, www.metro-group.com.tr)

3.2.3.3.4. Media Markt

Media Markt, elektronik ürün perakendeciliğinde Almanya'da ve Avrupa'da pazar liderliğini elinde bulundurmaktadır. En yeni teknolojiyle üretilmiş ürünleri, uyguladığı sürekli düşük fiyatlarıyla tüketicinin tasarrufuna sunan Media Markt, rakiplerinin çok üzerinde gösterdiği başarıyla, sektörün eşsiz bir perakendecisidir. Öyle ki Media Markt adı, pazarda en yeni iletişim araçları, bilgisayarlar, fotoğraf makineleri, hi-fi sistemleri ve elektrik gereçleri ile eş anlamlı olarak kabul edilmektedir.

Mağazada 2500-6200 m² satış alanında ortalama 45.000 kalem elektronik ürün bulunmaktadır.

Tablo 27: Media Markt Finansal Göstergeler

Media Markt	
Mağaza Sayısı*	412
Ülke Sayısı *	12
Satışlar Media Markt and Saturn **	13,3 milyar €
Toplam Satış Alanı Media Markt and Saturn **	1,7 milyon m ²
Çalışan Sayısı Media Markt and Saturn **	37.230 kişi

* 31 Mart 2006 tarihi itibariyle.

** 31 Aralık 2005 tarihi itibariyle.

(KAYNAK : Metro Group resmi internet sitesi, www.metro-group.com.tr)

Şehre yakın bir noktada, müşteriler için park sorunu bulunmayacak bölgelerde konumlandırılan mağazalar, üretici markalı ürünleri, garantili düşük fiyatlarla satmaktadır. Düşük fiyat hususu, şirketin sürekli olarak üzerinde durduğu ve istikrar sağlamak istediği bir alandır.

Media Markt mağazalarında sadece geniş bir ürün dizisiyle müşteriye ulaşma yoktur, bunun yanında müşterilere teslimden, tamire, taksitlendirme gibi finansal hizmetlere kadar birtakım hizmetler de sunulmaktadır.

Media Markt'ta mülkiyet yapısı farklılık arz etmektedir. Şirkete ait stratejik kararlar, Ingolstadt'ta Media-Saturn-Holding GmbH'in çatısı altında alınmakla beraber, her Media Markt mağazasının müdürü, aynı zamanda kurumun mülkiyetine ortaktır. Bu durum mağaza müdürünün adeta bağımsız bir girişimci gibi davranıp, ürün dizisini oluşturma, fiyatlandırma ve pazarlamada sorumluluğa ortak olmasına neden olmaktadır.

3.2.3.3.5. Saturn

Saturn, elektronik ürün merkezi konseptinin Metro Group içindeki uygulamasıdır. Mağazalar, çok geniş ürün çeşitliliği ile şehir merkezlerinde kurulmuşlardır. Yaklaşık 100.000 kalem elektronik ürünü 2500 ila 10.000 m² satış alanında satışa sunan Saturn, iletişim araçları, bilgisayar, ev gereçleri, fotoğraf makineleri gibi ürünlerin yanı sıra 60.000 adetlik CD koleksiyonu ile müşterilerine hizmet vermektedir. Ürün dizisinin tamamında düşük fiyatı uygulaması, kaliteli ürün

sunumu ve alanında uzman çalışanlarının verdiği hizmetler Saturn'e pazarda rekabette üstünlük kazandırmaktadır. Saturn ayrıca yenilikçi ve yaratıcı organizasyon yapısıyla farklılaşmaktadır ki mağaza yöneticisi aynı zamanda mağazanın mülkiyetine ortaktır, ürün dizisinin oluşturulmasında, fiyatlandırmada ve pazarlamada sorumluluğu üstlenir.

Tablo 28: Saturn Finansal Göstergeler

Saturn	
Mağaza Sayısı*	156
Ülke Sayısı *	7
Satışlar Media Markt and Saturn **	13,3 milyar €
Toplam Satış Alanı Media Markt and Saturn **	1,7 milyon m ²
Çalışan Sayısı Media Markt and Saturn **	37.230 kişi

* 31 Mart 2006 tarihi itibariyle.

** 31 Aralık 2005 tarihi itibariyle.

(KAYNAK : Metro Group resmi internet sitesi, www.metro-group.com.tr)

3.2.3.3.6. Galeria Kaufhof

Departmanlı mağazacılığın uygulaması olan Galeria Kaufhof, Metro Group'un Kaufhof Warenhaus AG adlı şirketince yönetilmektedir. Galeria Kaufhof'ta giyime yönelik her türlü ürün, derin bir çeşitlilikte müşterilere sunulmaktadır. Sattığı ürünlerin dışında müşterilerine bir yaşam tarzını sunan şirket, Almanya'da departmanlı mağazacılıkta lider konumdadır.

Tablo 29: Galeria Kaufhof Finansal Göstergeler

Galeria Kaufhof	
Mağaza Sayısı *	142
Ülke Sayısı **	2
Satışlar **	3,6 milyar €
Toplam Satış Alanı **	1,5 milyon m ²
Çalışan Sayısı **	19.409 kişi

* 31 Mart 2006 tarihi itibariyle.

** 31 Aralık 2005 tarihi itibariyle.

(KAYNAK : Metro Group resmi internet sitesi, www.metro-group.com.tr)

Farklı ve yüksek bir hayal gücüyle yaratılmış mağaza dizaynlarıyla sıcak bir atmosfer yaratan şirket, Galeria konseptiyle 7.000 m²'lik satış alanlarında "yaşayan" bir mağaza yaratmayı amaçlamıştır. Şirket, müşterilerin değişen ihtiyaç ve beklentilerini en iyi şekilde karşılayacak atılımlarda bulunabilmek için modern pazar araştırma araçları ile kontrol araçlarını kullanmakta ve aldığı sonuçları en iyi şekilde işleyerek pazardaki lider konumunu korumaktadır.

3.2.3.4. Metro Group Globalleşme Süreci

1999 yılına kadar Avrupa'nın en büyük perakendecisi olan Metro Group, bu birinciliğini Promodés ile gerçekleştirdiği birleşmenin ardından gerek ulusal pazarda gerekse Avrupa pazarında daha etkin bir konuma ulaşan Carrefour'a devretmiştir. 1996 yılında holdingleşen firma, Metro Group adı altında "satış bölümleri" olarak adlandırdığı ve birbirinden bağımsız olarak çalışan Metro Cash&Carry, Real - Extra, MediaMarkt and Saturn, Galeria Kaufhof şirketleriyle hem iç pazarda hem de dış pazarlarda genişleme stratejisini uygulamıştır.

Metro Group, Almanya pazarında deneyimli ve çok sayıda indirim mağazacısının arasında kendisi için hedeflediği büyüme oranlarını yakalayamayacağı ve ülkedeki statik nüfus nedeniyle sektörde büyüme potansiyelinin sınırlı olması nedeniyle dış pazarlara yönelmiştir. Strateji olarak, daha önce global perakendecilerin girmediği pazarlara ilk girmeyi, birtakım zorluklara katlanarak uygulamaya çalışmıştır. Bu zorluklara ilişkin örnekler verecek olursak; Metro Vietnam'da açtığı ilk mağazasında, müşterilerin özellikle meyve ve sebze ambalajlarını -iyi ürünlerin üstte, kötülerin altta olacağı düşüncesiyle- açtıklarını görmüşlerdir. Bunun üzerine Metro, bu ürünleri ambalajlamadan açıkta satmaya başlamış, ayrıca müşterilere totaliter rejimi anımsatan, mağaza içindeki güvenlik görevlisi uygulamasına da son vermiştir. Yine Vietnam pazarında, yerel tedarikçilerle çalışmak isteyen Metro -ki bu stratejisi onun gittiği pazarlarda daha kolay benimsenmesine ve başarı elde etmesini sağlamaktadır-, yöredeki çiftçilere faks makinesi aldırıp, banka hesabı açtırarak, sözleşmeye dayalı üretim yaptırmıştır. Tüm bunlar çiftçiler için çok yenidir.

Bir başka örnek de Hindistan pazarından verilebilir. Metro, Hindistan'da 14.000 küçük baş hayvan yetiştiricisi ile 1000 balıkçıya hijyen ve dondurma teknikleri

hakkında ücretsiz eğitim vermektedir. Bu şekilde Metro hem pazardaki geleceğine yatırım yapmakta, hem kalite kontrolünü elinde tutmaktadır.¹²⁷

Bugün itibariyle dünyada 30 ülkede faaliyet gösteren, dünya çapında 250.000 kişiye istihdam olanağı sağlayan Metro, 2005 yılında 55,7 milyar €'luk satış hacmiyle bir önceki yıla göre % 4,2'lik artış göstermiş ve bu satış cirosunun % 53,4'ünü yurtdışındaki yatırımlarından etmiştir.

Metro Group, diğer global perakendecilerden farklı olarak, dış pazara yaptığı açılımlarda genellikle organik büyümeyi tercih etmekte ve dolayısıyla doğrudan yatırımlar yaparak, ev sahibi ülke ekonomisine gerçek anlamda katma değer yaratıp katkıda bulunmaktadır.

Firma dış pazarlara açılımda özellikle Metro Cash&Carry formatını kullanmaktadır. Avrupa'da self-servise dayalı toptancılık faaliyetinin ilk uygulamasını Metro Cash&Carry ile başarılı ve etkin bir şekilde gerçekleştiren şirket, başarı kazandığı bu formatı dış pazarlarda da uygulamıştır. Bir de elektronik ürün perakendeciliğinde özgün yapısıyla Avrupa'da bu alanda lider konumda olan Media Markt ve Saturn ihtisas mağazalarıyla da dış pazarlara açılımlarda bulunmuştur. Hipermarket konseptini uyguladığı Real markasıyla sadece Polonya, Romanya, Rusya ve Türkiye pazarlarına girmiştir.

Tablo 30'da 2005 mali yıl sonu itibariyle şirketin yatırım yaptığı pazarlar ve bu pazarlarda uyguladığı perakende formatları, açılan mağaza sayılarıyla birlikte gösterilmektedir.

¹²⁷ Tim Maners (2005), *Metro: Global Strategy with a Local Touch*, **Reveries Magazine**, Erişim: 6.04.2005, <http://retailindustry.about.com/gi/dynamic/offsite.htm?site=http://www.reveries.com/coolnews/2005/april/apr%5F6.html>.

Tablo 30: Metro Group'un Faaliyet Gösterdiği Pazarlar

Pazarlar	Mağaza Formatları ve Sayıları
Avusturya	Öde & Götür (12) Media Markt and Saturn (26) Diğerleri (20)
Belçika	Öde & Götür (9) Media Markt and Saturn (9) Kaufhof (15)
Bulgaristan	Öde & Götür (7)
Çin	Öde & Götür (29)
Hırvatistan	Öde & Götür (5)
Çek Cumhuriyeti	Öde & Götür (12)
Danimarka	Öde & Götür (4)
Fransa	Öde & Götür (84) Media Markt and Saturn (24)
Almanya	Öde & Götür (117) Real/Extra (551) Media Markt and Saturn (325) Kaufhof (127) Diğerleri (312)
İngiltere	Öde & Götür (33)
Yunanistan	Öde & Götür (7) Media Markt and Saturn (2)
Macaristan	Öde & Götür (13) Media Markt and Saturn (15)
Hindistan	Öde & Götür (2)
İtalya	Öde & Götür (46) Media Markt and Saturn (65)
Japonya	Öde & Götür (2)
Lüksemburg	Diğerleri (2)
Moldova	Öde & Götür (1)
Fas	Öde & Götür (6)
Hollanda	Öde & Götür (16) Media Markt and Saturn (22)
Polonya	Öde & Götür (22) Real (30) Media Markt and Saturn (31)
Portekiz	Öde & Götür (10) Media Markt and Saturn (4)
Romanya	Öde & Götür (23)

	Real (1)
Rusya	Öde & Götür (22) Real (3)
Bosna Hersek	Öde & Götür (3)
Slovakya	Öde & Götür (5)
İspanya	Öde & Götür (34) Media Markt and Saturn (29)
İsviçre	Media Markt and Saturn (16)
Türkiye	Öde & Götür (9) Real (7)
Ukrayna	Öde & Götür (8)
Vietnam	Öde & Götür (6)
TOPLAM MAĞAZA SAYISI:	2.171

(KAYNAK : Metro Group resmi internet sitesi, www.metro-group.com.tr)

Metro Group holdinginin uluslararasılaşma sürecini ele alırken, her satış bölümünün, yani topluluğa ait şirketlerin dış pazarlara açılımının incelenmesi gereklidir.

Metro Group'un global ölçekte pazarlarda en çok kullandığı format olan Metro Öde & Götür'ün ilk dış pazar atılımı, 1968 yılında Hollanda'da Dutch Steenkolen Handelsvereniging SHV şirketiyle kurduğu Makro Zelfbedieningsgroothandel ortaklığıyla ilk Makro mağazası ile gerçekleştirmiştir. Bu atılım, şirketin uluslararasılaşmasının başlangıcını teşkil etmekte olup, bundan sonra yönelim Güney ve Batı Avrupa'ya doğru olmuştur. 1990'ların ortalarında Fas ve Türkiye pazarlarına yapılan yatırımlarla da Metro Öde & Götür, Akdeniz ülkelerinde de varlığını hissettirmiştir.

Şirketin kuruluşundan itibaren 30 yıl içinde şirket, 12 yabancı ülkede yayılım göstermiştir. 1990'lardan itibaren uluslararasılaşma yönü Asya ve Doğu Avrupa'ya doğru olmuştur.

1998 yılında Metro Cash&Carry – METRO AG'nin tam mülkiyetindeki yavru şirketi- Metro/Makro mağazalarının işletme yönetimini üstlenmiştir. Bugün Metro Cash&Carry International, METRO GROUP'un tüm dünyadaki öde&götür toptancılığı faaliyetlerinin yönetimini üstlenmiştir. Firmanın çeşitli ülkelerdeki yavru şirketleri, bağımsız bir idarece kontrol edilmektedir.

METRO Group içinde geniş satış alanlı hipermarket konseptinin uygulandığı REAL hipermarketleri ise, müşterilere gıda ve gıda dışı ihtiyaçlarını en hızlı ve

ekonomik şekilde karşılayabilecekleri, en kaliteli ve taze ürünleri, bol çeşitle bulabilecekleri ve hoş bir alışveriş deneyimi edinecekleri bir perakende kurumu olarak, Almanya, Polonya ve Türkiye pazarlarında yerini almıştır. 2005 yılı haziran ayında da henüz doymamış bir pazar olan Rusya pazarına, METRO GROUP hipermarket alanında Real ile girmiştir. Girdiği ülke pazarlarında da müşteri odaklı pazarlama anlayışı, yüksek kalite, gıda maddelerinde tazelik ve güvenilirlik, çekici fiyat uygulamalarıyla başarı elde etmişlerdir.

İlk Media Markt mağazası 1979 yılında Münih'te açılmıştır. Elektronik ürünlerin geniş bir satış alanında sergilendiği ve geniş bir çeşitliliğin müşterilere sunulduğu bu "elektronik ürün merkezi" kavramı, pazarda çok yeni bir konsepttir. Bu mağazalarda sürekli düşük fiyatlarla marka ürünlerin satılması, uzman müşteri temsilcilerinin hizmetleri, tamir hizmetleri ve fiyat konusunda eğer müşteri satın aldığı ürünü daha düşük fiyata bir başka yerden satın alırsa, parasının iade edileceği vaadinde bulunulması, mağazanın başarısında çok etkili olmuştur.

1988 yılında Kaufhof Warenhaus AG firması, Media Markt'ın hisselerinin %54'ünü, iki yıl sonra da Saturn zincirini satın aldı. Bu satın almaların ardından Media Markt ve Saturn iki bağımsız marka olarak Media-Saturn-Holding GmbH şemsiyesi altında faaliyetlerini sürdürdü. Kaufhof Holding AG'nin bir parçası olarak, Media-Saturn-Holding GmbH 1996 yılında METRO Group'a dahil oldu. Bu gelişme hızlı bir genişlemenin önünü açmıştır. 1989 yılı konseptin diğer Avrupa pazarlarına çıkışının başlangıç yılı olmuştur.

Mart 2006 itibariyle Media Markt&Saturn mağazaları Almanya dışında, Avusturya, Belçika, Fransa, Yunanistan, Macaristan, İtalya, Hollanda, Polonya, Portekiz, İspanya ve İsviçre pazarlarında bulunmaktadır.

Galeria Kaufhof'un ilk uluslararası adımı ise 2001 yılının nisan ayında, Belçika'da şirketin Inno S.A. adlı perakendeciden 15 departmanlı mağazasını satın almasıyla gerçekleşmiştir.

Gelecekte Metro Group için öncelikli pazarlar şunlardır: Rusya, Hindistan, Çin, Pakistan.¹²⁸

¹²⁸ Özlem Aydın, "Küçükler Elenmeye Mahkum", **Marketing Türkiye**, Rota Yayınları, Yıl:4, Sayı:87, İstanbul, 2005, s.36.

Son olarak Metro Group'un Almanya pazarındaki hamlesinden söz edilecek olursa, dünya perakende devi Wal-Mart'ın Almanya pazarından çekilme kararı almasının üzerine, Wal-Mart'ın 85 mağazasını satın almıştır.

Metro Group'un en son hamlelerinden birini Almanya pazarında gerçekleştirmiştir. Dünyanın en büyük perakendecisi Wal-Mart'ın bu pazardan çekilme kararını almasının ardından, Almanya'daki 85 mağazasını satın almıştır. 1998'de girdiği Almanya pazarında sürekli zarar etmekte olan Wal-Mart, ülkenin iş yapısına ayak uyduramamış ve işçi sendikalarıyla sürekli sorunlar yaşamıştır. Sonunda Wal-Mart bu pazardan çıkma kararı almıştır. Metro ile yapılan anlaşmanın şartları henüz basına açıklanmazken Wal-Mart'ın 2007 mali yılı ikinci çeyreğinde 1 milyar dolarlık vergi öncesi zararı karşılaması beklenmektedir. 2004 yılı için şirketin Almanya geliri 2 milyar euro'yu bulmuştu fakat şirket yetkilileri, büyümek ve yatırımların karşılığını alabilmek Almanya piyasasında istedikleri ölçekte başarıya ulaşmamızın çok zor olduğunu gördüklerini ifade ederek, pazardan çekilme kararı almışlardır. 2006 Mayıs ayında Güney Kore pazarından 16 mağazasını satarak çıkan Wal-Mart, bundan böyle hedeflerimize ulaşabileceğimiz pazarlara odaklanma yolunu tercih etmekte ve bir taraftan Hindistan'da şube açmak için lobi çalışmalarını yürütürken aynı zamanda Çin, Orta ve Güney Amerika'daki varlığını da güçlendirmeyi hedeflemektedir. Wal-Mart'ın 3700'ü ABD'de olmak üzere dünya genelinde 5 bini aşkın mağazası ve 1.6 milyon çalışanı bulunmaktadır. Perakende devinin geçtiğimiz mali yılda elde ettiği kâr ise 3.3 milyar dolar. Satışla birlikte Almanya'nın en büyüğü konumundaki Metro AG'nin mağaza sayısı da 1512'ye çıkmaktadır.

Metro Group, bu hamlesiyle Wal-Mart Stores Inc.'nin Almanya'daki işletmelerini alarak kendisine ait hipermarket işletmesi Real'in pazardaki konumunu bariz biçimde güçlendireceğini belirtmektedir.¹²⁹

3.2.3.5. Metro Group ve Teknoloji

METRO Group yenilikçi liderlik anlayışı ile dünya perakende sektörünün ufkunu çizmektedir. Bugün perakende sektöründe uygulanan birçok teknolojinin fikir babası METRO Group'dur. AR-GE çalışmalarına verdiği önem ile sayısız teknoloji firması ile işbirliği yapan METRO Group'un en önemli projelerinden biri METRO Group Future Store Initiative'dir (FSI). 100'e yakın bilişim firması ile ortaklaşa yürütülen proje ile perakende sektörünün gelecekte izleyeceği rotanın ana hatları

¹²⁹ "Wal-Mart Almanya Pazarına Veda Ediyor", **Referans Gazetesi**, 29 Temmuz 2006, s.6.

belirlenmektedir. FSI müşterinin daha özgürce alışveriş yapabileceği mekanları meydana getirirken, satıcı tarafında da büyük yenilikler getirmektedir. İnsansız alışveriş mağazaları konsepti temeline dayanan FSI perakendeciliğin maddi külfet getiren birçok operasyonunda tasarruf sağlamaktadır. RFID çipleriyle donatılan mağazalar ve ürünler alışveriş keyfini farklı boyutlara ulaştırmaktadır. Stok ve tedarik zinciri yönetimine de büyük yenilik getiren FSI maliyet ve zamanlama açısından büyük kazanç sağlamaktadır.

Metro Group, taklit edilme oranının çok yüksek olduğu perakende sektöründe, girilen pazarlarda da doyuma ulaşılmasıyla birlikte rekabette etkin olabilmenin üstün teknolojiye sahip olmak, dahası bu teknolojiyi bizzat üretmekten geçtiğinin farkına vararak, Düsseldorf'ta "icat merkezi - innovation center"ni açmıştır. Bu merkezde bir müşterinin alışveriş deneyimini en keyifli hale getirmek, ona zaman ve para kazandırmak ve işletmede etkinliği ve verimliliği - m² başına düşen satış hacmini-artıracak perakende teknolojileri üretilmektedir.

Metro Group tarafından, kurulan bu merkez, perakende sektöründe geleceği şekillendirmektedir. Mağazalarda uygulanabilecek teknolojileri geliştiren bir laboratuvar olan bu merkezde, mağazacılar ve mühendisler araştırma çalışmaları yapmakta ve uygulanabilecek teknolojileri grubun Future Store isimli deneysel mağazasında denemektedirler.

Dusseldorf'taki bu deneysel mağazada alışveriş yapmak isteyen bir tüketici, incelediği ürünün üzerindeki RFID* etiketi ile ekranla iletişim kurabilmekte, örneğin satın alacağı bluzun hangi renklerinin ve bedenlerinin mağazada olduğunu görebilmektedir. Bu şekilde tüketicinin zaman kaybetmeksizin dilediği ürünü satın alabilmektedir. Ayrıca müşteri ürünü denemek için de zaman ayırmaya gerek duymamaktadır. Çünkü kişinin bedeni de taranmakta ve bunun ardından müşteri ekranda kendisini bluzu giymiş olarak görebilmektedir. Denemeden, giysinin üzerinizde nasıl duracağını görülebilmektedir. Bu teknoloji sayesinde soyunma kabinleri mağazalarda yer işgal etmeyecektir.

* RFID (Radio Frequency Identification), etiketler(tag) yapıştırılmış nesnelerin radyo frekansları yardımıyla otomatik olarak tanımlanmasıdır. RFID teknolojisini barkod'dan ayıran en önemli fark ise objelerin tekil ve anlık olarak izlenmesine olanak tanınması ve barkod teknolojisinde olduğu gibi nesnelere okutabilmek için bir insan müdahalesine gerek duyulmamasıdır.

Müşteri satın alacağı ürünü tamamlayıcı nitelikteki ürünleri de ekran aracılığıyla görebilecek ve dilerse satın alabilecektir. Bu noktada satış danışmanlarının da yerini teknoloji alabilecektir. RFID teknolojisi ilave satışı da kolaylaştırmak için kullanılabilir.

Ödeme sırasında, zaman tasarrufu sağlayabilecek bir başka uygulama da, ürünlerin barkodlarının tek tek kasiyer tarafından okutulması dönemini kapatacak bir uygulamadır. Burada kasiyer müşterinin satın alacağı ürünleri kasa tezgahının üzerine koymakta ve RFID etiketleri tek seferde okunmaktadır. Kasiyer müşteriye toplam tutarı söylemekte ve ödeme yapıldıktan sonra mağaza terk edilebilir.

Markette alışveriş yaparken de satın alınan sebze ya da meyveler, torbaya konduktan sonra, tartı üzerine yerleştirilir. Tartıya yerleştirilmiş olan kamera yardımıyla tartı ürünün ne olduğunu tanıyıp, derhal tutarı hesaplamaktadır.¹³⁰

Future Store'larda yaratılan teknoloji ile,

- Kasa kuyrukları ortadan kalkacak. Satın alınacak ürünler tek tek alışveriş sepetinden çıkarılıp okutulmayacak; ürünlerin toplam fiyatı sepet ya da alışveriş torbası okutularak söylenecek,

- Ödemeler ister kasiyere, ister müşteri tarafından nakit ya da kredi kartı ödeme makinelerine yapılabilir,

- Tüm ürünler her zaman bulunacak,

- Perakende noktalarında otomatik etiketleme sistemiyle kasada veya reyonda farklı fiyat uygulaması son bulacak,

- Beğenilen bir kıyafeti müşteri eline aldığı anda, o kıyafet alışveriş sepetine monte edilmiş ekranda belirecek ve müşteri denemeden vücut ölçülerine uygun olup olmadığını görecek,

- Farklı ürünlerin mağaza içinde nerede bulunduğu ekrandan yapılan sorgulama ile bulunacak,

- Akıllı tartım işlemiyle ürün tartıya konulacak, sistem onun hangi ürün olduğunu kendisi tanıyacak,

- Müşterilerin tüm alışveriş verilerine ulaşılabilecek,

¹³⁰ Suat Soysal, "Metro Innovation Center'da Geleceğin Perakendesi!", **Milliyet Gazetesi**, 08.04.2005, s.7.

- Müşteriler alışveriş bilgilerini paylaşmak istemezse imha edebilecekler,
- Hırsızlık sona erecek,
- Ürünlerle ilgili her türlü bilgiye müşteriler, ekranlara aracılığıyla ulaşacak,
- Amaca uygun değer sunan reklamlar, ilgili ürünün yanındaki ekranlarda gösterilecektir.¹³¹

Perakendenin geleceğini şekillendiren Metro Group, özellikle RFID teknolojisinin perakende sektöründeki uygulamasının sağlayacağı verimlilik sayesinde güçlü ve etkili bir tedarik zinciri yönetimini gerçekleştirebilecektir. RFID teknolojisi sayesinde, mağazaya getirilen bir malın, getirildiği palet üzerinde kaç adet olduğu, malın mağazada ne sıklıkla satın alındığı, üründe çalınma söz konusu mu, ürün rafta ne zaman bitti (ki bu bilgi derhal üretici firmaya iletilmektedir), vs. bilinebilmektedir.

RFID (Radio Frequency Identification) barkodların yerini alacak bir teknolojidir ve bu kaçınılmazdır. Minik bir silikon yonga ve anten vericisinden oluşan RFID neredeyse görünmez ebattadır. Süpermarket ürünlerinden, insan vücuduna kadar her tür fiziksel metayı etiketlemek için kullanılabilecek RFID'ler bu metaların tümünün takip edilip sayılabilmesini sağlayacağı için devrimsel nitelikte bir teknolojidir. Bu etiketlerden, bir elektronik ürün kodunun (Electronic Product Code - EPC) yanı sıra son kullanma tarihi, ortak tedarik sözlüğü kodu (Common Procurement Vocabulary - CPV) gibi ek veriler de yayınlanabilmektedir. Bu veriler bir standarda uyulduğu takdirde, örneğin mutfaktaki buzdolabının da bunları anlayıp, tepki vermesi mümkün olacaktır.

RFID'ler düşük (100-500 kHz), orta (10-15 MHz) ve yüksek (0.9 - 5 GHz) olmak üzere 3 radyo frekansı bandında yayın basabilmektedir. Frekans düştükçe okuma mesafesi azalıyor ancak enerji ihtiyacı da düşük olmaktadır. Düşük frekans RFID'ler örneğin şirket giriş kartlarında ya da basit ödeme sistemlerinde kullanılır. Yüksek frekansta çalışan RFID'ler ise örneğin İstanbul Boğazi köprüleri ve TEM otoyolundaki OGS'de, ücret toplama amaçlı kullanılmaktadır. RFID'lerin potansiyel kullanım alanlarına tam yayılmamasının sebebi ise özellikle frekans kullanımında standart olmayışı ve birim fiyatın yüksek olmasıdır. Özellikle Wal-Mart, Home-Depot gibi Amerika'nın dev süpermarket zincirlerinin desteklediği araştırmalar yürüten MIT'nin (Massachusetts Institute of Technology) Auto-ID Merkezi, bu konuda bir

¹³¹ Özlem Aydın, a.g.e., s.37-38.

standart için çalışmaktadır. Fiyat konusunda ise hedef 2005 yılında toptan üretim için 5 sent birim fiyatını yakalamaktır. 1998'de OGS'nin İstanbullulara 40\$'a satıldığı göz önüne alınırsa, 5 sentin oldukça iddialı bir hedef olduğu ortaya çıkar.¹³²

Bu teknolojiler sayesinde geleceğin perakende mağazasında Metro GROUP,

- Temiz ve kesin bir fiyat konumlandırması,
- Çabuk ödeme prosedürü,
- Akıcı ve düzgün bir self-servis,
- Malların sürekli stokta yer alması

ile perakendeci müşterinin değişen ihtiyaç ve beklentilerine karşı donanımsal olarak hazır olacaktır.¹³³

3.2.4. TESCO PLC

İngiltere'nin en büyük, Avrupa'da da Carrefour ve Metro'dan sonra üçüncü büyük perakendecisi Tesco ile ilgili olarak, şirket profili, tarihsel gelişimi, mağaza formatları ve uluslararasılaşma sürecine ilişkin bilgiler aşağıda sunulmuştur

3.2.4.1. Şirket Profili

İngiltere menşeli bir perakendeci olan Tesco, 1924 yılında perakende sektörüne, Sir Jack Cohen tarafından kazandırılmıştır. Şirketin tarihsel gelişiminde de gözlenebileceği üzere, hızlı bir devinim göstererek sektörde ve ekonomi içinde önemli bir konuma sahip olabilmeye başarabilmiştir. Ayrıca ilk self-servis mağazayı açarak, superstore konseptinin yaratıcısı ve ilk uygulayıcısı olarak, 1961 yılında açtığı 1.531 m²'lik mağazasıyla Avrupa'nın ilk en büyük mağazası ile bir çok kereler ilklere imza atmıştır. 2005 yılı sonu itibariyle satış cirosu grup olarak 37.070 milyon £'dir. Toplam 242.980 kişiye iş sağlamakta, İngiltere pazarında 1.780, uluslararası pazarlarda 554 olmak üzere, 2.334 perakende mağazasıyla, dünya pazarlarındaki müşterilerine hizmet vermektedir. İngiltere'nin dışında 13 ülkede yatırımları bulunan Tesco, bu yatırımlarıyla, Avrupa ve Asya'da 100.000'nin üzerinde kişiye istihdam olanağı sağlamakta, 15 milyonun üzerinde müşteriye hizmet etmekte ve 2005 yılı itibariyle 7,6 milyar £ satış cirosuna ve 370 milyon £ kâra ulaşan bir şirkettir.

¹³² Araştırmacının Seyir Defteri (2002), *Haftanın Konusu- Radyo Etiketler*, Erişim:25.08.2006, <http://www.garantiteknoloji.com.tr>.

¹³³ Özel Araştırma, "Kuyruk Kabusuna Son Mu?", *Instore*, Mayıs 2006, s.14.

Ana amacı müşterileri için, onların ömür boyu sadakatini kazanacak değer yaratmak olan Tesco, “Müşteri kazanmak için üstün bir çaba gösterin” ve “İnsanlara kendinizi davranılmasını istediğiniz gibi davranın” çalışma ilkeleriyle amacına ulaşmayı hedeflemektedir.

Tesco, şirket web sitesinde de belirtildiği üzere (www.tescocorporate.com) strateji olarak dört ayaklı bir strateji benimsemiştir. Uzun vadeli ve büyüme odaklı bu stratejiler şöyledir:

- İngiltere pazarında büyüme,
- Uluslararası alanda büyüyerek genişleme,
- Gıda dışı perakendecilikte de gıdadaki kadar güçlü olma,
- Müşterilere yeni perakendecilik hizmetleri sunma.

Bu stratejiyi Tesco, dört mağaza formatı - Tesco Express, Metro, Superstore ve Extra- uygulamaya çalışmaktadır.

Financial Times gazetesinin 2 Haziran 2005 tarihli baskısında, Tesco ile Wal-Mart karşılaştırılmaktadır. İngiltere pazarında Google ve Nokia'dan sonra kalitesine en çok güvenilen marka olan Tesco, zaman kısıtı olan ve fakat nakdi bol olan İngilizlere farklı formatlarıyla hitap ederek kârlılığını yükselttiği ifade edilmektedir. Ayrıca, hız ve etkinlik açısından Tesco'nun dağıtım sisteminin ve satış tekniklerinin onu rakiplerinden ayırdığı söylenmektedir. Wal-mart'ın muhteşem bir alıcı, Tesco'nun ise mükemmel bir satıcı olduğu yazılmaktadır. Makalede, rakiplerin fiyatlarında dalgalanma yaşanırken, Tesco'nun görece fiyat istikrarını sağlayabildiği vurgulanmıştır.

Tablo 31 : Yıllara Göre TESCO Satış Ciroosu (KDV hariç) (Milyon £)

	2001	2002	2003	2004	2005
İngiltere	18.203	19.821	21.309	24.760	27.146
Avrupa (İng. Hariç)	1.737	2.181	2.664	3.385	3.818
Asya	860	1.398	2.031	2.669	3.010
Toplam:	20.800	23.400	26.004	30.814	33.974

(KAYNAK: Şirket resmi web sitesi, www.tescocorporate.com)

Tablo 32: TESCO Perakende Göstergeleri I

	2001	2002	2003	2004	2005
Mağaza Sayısı *	907	979	2.291	2.318	2.334
Toplam Satış Alanı (1000 ft²)	28.362	32.491	39.944	45.402	49.135
İstihdam Hacmi	152.210	171.794	188.182	223.335	242.980

* Ayrıca Çin pazarında kurulan Hymail ortak girişimiyle de 31 mağaza, 2.637.000 ft² satış alanıyla hizmet vermektedir.

(KAYNAK: Şirket resmi web sitesi, www.tescocorporate.com)

Tablo 33: TESCO Perakende Göstergeleri II (İngiltere Pazarı)

	2001	2002	2003	2004	2005
Mağaza Sayısı *	692	729	1.982	1.878	1.780
Toplam Satış Alanı (1000 ft²)	17.965	18.822	21.829	23.291	24.207
İstihdam Hacmi	113.998	121.272	133.051	152.408	163.006

(KAYNAK: Şirket resmi web sitesi, www.tescocorporate.com)

Tablo 31, 32 ve 33'te şirketin gerek İngiltere pazarında, gerekse dış pazarlarda yıllara göre elde ettiği satış ciroları, açtığı mağaza sayısı, toplam satış alanları ve yarattığı istihdam hacimleri gösterilmektedir.

3.2.4.2. Tesco PLC Tarihsel Gelişimi *

Tesco, 1919 yılında Jack Cohen tarafından Londra'nın doğusunda kurulmuş bir gıda perakendecisi olarak perakende sektörüne giriş yapmıştır. 1932 yılında Tesco Stores Limited Şirketi olarak tescil edilen Tesco'nun 1934 yılında yaptığı satın almalarla, ülkenin ilk modern gıda deposunu kurmuş ve merkezi stok kontrolüne ilişkin düşüncelerin tohumunu atmıştır.

1947 yılında Tesco Store'un borsadaki hisselerinin değeri 0,25 \$'a ulaşmıştır. İlk self-servis süpermarketini 1956'da Moldon'da açılmıştır. 1960'lara gelindiğindeyse Tesco, Kuzey İngiltere'de 212 mağazadan oluşan bir zincir meydana getirmiş, bu zincire 1964 ve 1965 senelerinde 144 mağaza daha eklenmiş ve 1961'de 1533 m²lik

* Bu bölümde şirketin resmi internet sitesindeki "Tarih" bölümünden yararlanılmıştır.

satış alanı üzerine kurulu Leicester'daki mağazasıyla, Guinness Rekorlar kitabına "Avrupa'daki en büyük ilk mağaza" olarak girmiştir.

Perakendecilik alanında yenilik yaratan bir firma olarak tanınan Tesco, 1968 yılında West Sussex Crawley'de açtığı 8.361 m²'lik mağaza ile ilk superstore (temel gıda maddelerinin yanında, gıda dışı maddelerin de satıldığı, 2500 m²'den fazla satış alanına sahip, self-servis uygulamasının var olduğu, geniş bir oto parkı olan mağaza) kavramını ortaya çıkarmıştır. 1970'lerin sonunda yıllık satış rakamları 1 milyar £'e ulaşmıştır. Tesco, sattığı ürünlere kendi adını marka olarak koyan ilk Avrupalı perakendecidir. Tesco markasını firma ilk çay için kullanılmıştır (Tesco sözcüğü çay tedarikçisi T.E.Stockwell ile Cohen'in ilk iki harfinin birleşiminden oluşmuştur.). Şirket 1970'lerin sonlarında eski ve çoğu da büyük caddeler üzerinde kurulu mağazalarına kapatarak daha çok şehir dışında ve superstore formatı üzerinde yoğunlaşmıştır. Bu stratejiye 1980'lerde de devam etmiş, ayrıca superstore'ların yanında kurduğu benzin istasyonları şirketi, İngiltere'nin en büyük petrol perakendecisi yapmıştır.¹³⁴

Tesco, 1982 yılında ilk kez mağazalarında, kasada bilgisayarlı ödeme sistemini uygulamıştır. Aynı yıl, yıllık satış hacmi 2 milyar £'e ulaşan Tesco Stores Limited şirketi, TESCO PLC'ye dönüşmüştür.

Tüketici ihtiyaç ve beklentilerinin günden güne çeşitlendiği ve tüketici bilincinin arttığı bir ortamda Tesco, "sağlıklı beslenme" konusunda bir atılım gösterip, özel markalı ürünlerinin besin değerini tüketiciye vurgulayan ilk perakendeci olma unvanını elde etmiştir.

1990'lı yıllar Tesco'nun gelişimi ve girişimleri açısından oldukça hareketli yıllar olmuştur. Bu yıllarda müşteri memnuniyetini hedef alan ve müşteri ile iletişimi kuvvetlendiren, onların ihtiyaç ve beklentilerini en üst düzeyde karşılayabilmek için çeşitli ve yenilikçi hizmetler üretilmiştir. Bunlar arasında müşterilerin alışverişlerinde onlara rehberlik edecek ve işlerini kolaylaştıracak müşteri asistanlarının istihdam edilmesi, kasalarda yaşanan bekleme sürelerini kısaltacak uygulamaların başlatılması, müşterilere en yüksek kaliteyi garanti eden girişimlerde bulunulması, 24 saat hizmet, Tesco Club Card'ın hayata geçirilmesi gibi yenilikler bulunmaktadır. Ayrıca Tesco, bu yıllarda süpermarket formatının yanına Tesco Metro, Tesco Extra, Tesco Express gibi yeni mağaza tiplerini de iş portföyüne eklemiştir.

¹³⁴ Aksulu, a.g.e. s. 59.

Yine bu yıllarda ulusal sınırların dışına çıkılarak, Macaristan (1195), Polonya, Çek Cumhuriyeti ve Slovakya (1996), İrlanda (1996), Tayland ve Tayvan (1998), Güney Kore (1999) pazarlarına girmiştir. Yaşanan bu uluslararasılaşma Tesco'nun organizasyon yapısında da değişime ve gelişime yol açmıştır.

2000'li yıllar Tesco için sürekli gelişim, müşteri hizmetleri çeşitlendirme ve mükemmelleştirme yılları olmuştur. Bu dönemde internetin etkin bir pazarlama iletişim aracı olarak kullanıldığı göze çarpmaktadır. Gerek gıda perakendeciliğinde (organik ürünler gibi), gerekse perakendeciliğe ilişkin yeni teknolojilerin benimsenmesinde Tesco oldukça başarılı bir performans sergilemiştir. Gıda perakendecisi olarak yola çıkan Tesco, özellikle 1990'lı yıllardan itibaren ürün dizisine cep telefonu, giyim, diyabetik ürünler, organik ürünler, vs. eklemiştir. Özel markalı ürün dizilerini de genişleten Tesco, Free From (diyabetliler için), Finest, Tesco Value, Organic, Healthy Living gibi markalarla kaliteli ve ekonomik ürünlerini satışa sunmaktadır.

2000'li yıllardaki uluslararasılaşma hareketinin yönü doğuya doğru olmuş, 2001'de Malezya'ya, 2003'te Japonya'ya ve Türkiye'ye, 2004'te de Çin'e girmiştir.

3.2.4.3. TESCO Mağaza Formatları

Tesco'nun dünya pazarlarında uyguladığı dört tip perakende formatı bulunmaktadır: Tesco Express, Tesco Metro, Tesco Superstore, Tesco Extra.

3.2.4.3.1. Tesco Express

Express mağazalar en fazla 3000 ft² (yaklaşık 100 m²) satış alanına sahip, müşterilerinin yaşadıkları yahut çalıştıkları en yakın noktalarda konumlanmış ve müşterilerine değer, kalite ve her gün taze ürün sunan mağazalardandır. Express mağaza formatını Tesco ilk kez 1994 yılında kullanmaya başlamış ve bugün 650'nin üzerinde Express mağazayla İngiltere pazarında faaliyetlerini sürdürmektedir. Buralarda yaklaşık 7000 kalem ürün, taze gıdadan, şaraba, unlu mamullerden alkollü içkilere kadar satılmaktadır.

3.2.4.3.2. Tesco Metro

Express mağazalara kıyasla daha geniş satış alanıyla müşterilerine hizmet veren Metro mağazalar, 7000-15000 ft²'lik (230-492 m²) alanlar üzerine kurulmuşlardır. İlk Metro mağazasını 1992'de açan Tesco, şehir ve orta büyüklükteki

* 1 fit = 30,48 cm

yerleşim merkezlerinde konumlanmıştır. Özellikle yoğun iş temposunda yaşayan tüketici grubunun gıda temelli ihtiyaçlarını karşılamaktadır.

3.2.4.3.3. Tesco Superstore

Satış alanı 20000 ile 50000 ft² (656 - 1640 m²) arasında olan Superstore'lar 1970'lerden bu yana Tesco'nun kullandığı bir perakende formatı olarak, perakende pazarında ulusal bir ağ yaratabilmek için Tesco tarafından tercih edilen bir formattır. Bu format, oldukça fazla ürün çeşidini bünyesinde barındıran, meyve, sebze, oyuncak, elektronik ürünler, bilgisayar ve spor malzemesi, DVD, kitap, süreli yayın gibi birçok gıda ve gıda dışı ürünü tüketicinin tasarrufuna sunulduğu geniş ölçekli mağazalar olarak tanımlanmaktadır.

3.2.4.3.4. Tesco Extra

Tesco Extra, Tesco'nun hipermarket konseptini uyguladığı mağaza formatıdır. Extra'larda 60.000 ft² ve üzerinde (1970 m² ve üzeri) satış alanında, gıdadan giyime, elektronik ürünlerden dekorasyon malzemelerine, sağlık ve kozmetik ürünlerden mevsimsel ürünlere (bahçe mobilyaları gibi) kadar oldukça geniş bir ürün hattı, derin bir şekilde müşterilere hizmet vermektedir. Extra ilk olarak 2004 yılında açılmış olup, her yıl ortalama 20 superstore mağazanın hipermarkete dönüştürülmesiyle sayıları artmaktadır.

3.2.4.4. Tesco'nun Globalleşme Süreci

1990'ların ortalarından itibaren ulusal sınırların dışına açılan Tesco, bugün de büyümek ve gelişmek için yeni pazarlar aramakta, hissedarlarına uzun vadede yüksek kârlar kazandırabilmek için gayret göstermektedir. Tesco'nun globalleşme çabası, özellikle Wal-Mart'ın İngiltere pazarına 1999 yılında İngiltere'nin ikinci büyük süpermarket zincirini satın almasıyla hız kazanmıştır. Bu satın almayla yerel pazarda büyüme imkanının daha kısıtlı hale geldiğini anlayan Tesco, genişleme yönünü dış pazarlara doğru çevirmiştir. Bu eğilim sadece Tesco'ya özgü bir eğilim değildir, perakende pazarı açısından doyuma ulaşmış veya ulaşmakta olan tüm perakendeciler artık dışarıya bakmak zorundadırlar.

2005 yılı sonu itibariyle Tesco Group, İngiltere, Asya ve Avrupa'da olmak üzere toplam 12 pazarda faaliyetlerini yürütmektedir. Avrupa'da İrlanda, Polonya, Türkiye, Slovakya, Macaristan ve Çek Cumhuriyeti'nde; Asya'da ise Çin, Güney Kore, Tayland, Malezya ve Japonya pazarlarında bulunmaktadır. Bu pazarlardan beşinde, İngiltere, Macaristan, Polonya, Slovakya ve Tayland'da pazar lideridir.

Yatırımlarıyla Avrupa ve Asya'da 100.000'nin üzerinde kişiye istihdam olanağı sağlayan, beş ülkede pazar liderliğini yakalamış, dünya çapında 15 milyonun üzerinde müşteriye hizmet eden Tesco, uluslararası faaliyetlerinden 2005 yılı itibariyle 7,6 milyar £ satış cirosuna ve 370 milyon £ kâra ulaşmış bir şirkettir.

Tesco'nun uluslararası arenada güttüğü strateji, altı öğeden oluşmaktadır:

- Esnak davran. Her pazar kendine has özelliklere sahiptir ve farklı yaklaşımlar gerektirir.

- Yerel davran. Tesco gittiği pazarlarda yerel kültür içerisinde yoğrulmuş hedef tüketiciye sunacağı her türlü hizmeti, işgücünü, tedarik zinciri elemanlarını ve yerel düzenlemeleri kendi tecrübe ve deneyimleriyle sentezleyerek ortaya koymaktadır.

- Odaklan. Uzun vadede pazarda lider bir yerel marka olabilmek, uzun soluklu bir çaba gerektirmektedir.

- Çoklu format kullan. Tek bir formatın pazarın tümünde başarılı olabilmesi, ihtiyaç ve beklentileri tam olarak karşılayarak pazarda hedeflenen pazar payına ulaşabilmesi mümkün değildir. Bu nedenle pazarın niteliğine göre uygunluk mağazasından hipermarkete kadar uygun olan format hangisiyse o seçilecek ya da birden fazla formatla pazardaki niş segmentlere dahi seslenilebilecektir.

- Yetenekleri geliştir. İşgücünün yeteneklerinin, süreçlerin ve sistemlerin geliştirilmesi, bu gelişmelerin ve yeniliklerin pazarlar arasında yayılması, edinilecek deneyim ve kazanımlarla yeni pazarlardaki başarıları da etkileyecektir.

- Marka yarat. Yeni markalar müşterilerle uzun vadeli ilişkilerin geliştirilmesinde önemli bir role sahiptir.

Tesco uyguladığı bu strateji ile on yılı aşkın süredir, uluslararası operasyonları ile Avrupa ve Asya'da genişleme çalışmaları yürüterek birçok deneyim kazanmıştır. Bu şekilde her pazarın benzersiz olduğunu ve farklı bir yaklaşım gerektirdiği anlayışıyla esnek olma konusunda hassasiyet geliştirebilmişlerdir. Yerel müşterilerle temas kurabilmek için, yeni pazarlara adapte edilebilir mağaza sunumları geliştirmeyi öğrenmişlerdir. ¹³⁵

¹³⁵ Anita Awbi (2006), *Tesco Shifts Focus As Foreign Business Booms*, Erişim:16.06.2006, <http://www.foodanddrinkeurope.com/news/ng.asp?id=68453>.

Tablo 34: TESCO Perakende Göstergeleri III (Dış Pazarlar)

	2001	2002	2003	2004	2005
Mağaza Sayısı *	215	250	309	440	554
Hipermarketlerin Sayısı	68	102	152	194	273
Toplam Satış Alanı (1000 ft²)	10.397	13.669	18.115	22.111	24.928

(KAYNAK: Şirket resmi web sitesi, www.tescocorporate.com)

Tablodan da görüleceği üzere Tesco şirket olarak, dış pazarlardaki faaliyetlerini her yıl artan şekilde sürdürmekte, bu şekilde daha fazla müşteriye, daha büyük satış alanlarıyla, yerel özelliklere karşı hassas davranarak - ki bu durum şirketin çok uluslu pazarlama stratejisi uygulamasını gerektirmiştir - dünya çapında tüketicilere ulaşabilmektedir. Tesco'nun toplam satışlarının içinde dış satışlarının payı % 20,4'e ulaşmıştır. Uluslararasılaşma konusunda on yılı aşkın deneyime sahip olan şirket, edindiği deneyimlerle birlikte her geçen yıl daha da genişlemekte, daha çok pazarda daha fazla müşteriye hitap edebilmektedir.

Pazarlara giriş şekilleri ele alınacak olursa, Tesco'nun dış pazarlara açılırken temkinli bir tutum içinde olduğu ve daha çok hedef pazarlarda ortak girişimlerde bulunduğu gözlenmektedir. Bu şekilde pazara giriş yaptıktan sonra da pazar içindeki genişlemesini ya organik şekilde büyüyerek ya da satın almalar yoluyla gerçekleştirmektedir. Girdiği her pazarda, büyük yerleşim yerlerinin yanında küçük yerleşim birimlerinde de uygunluk mağazası formatını ve her gün düşük fiyat stratejisini uygulayarak müşterileri mağazaya çekmeye çalışmaktadır.

Örneğin, 2004 yılında şirketin Çin pazarına girişinde TESCO PLC ile Ting Hisn firmasının HYMALL mağaza zincirlerine sahip olan Ting Cao şirketi ile Haziran 2004'te %50-50 hisse dağılımı ile ortak girişim sözleşmesi imzalamışlardır. Bu sözleşme ile Çin pazarında 2004 yılında 25 hipermarketi olan (2005'te de 10 hipermarket daha açmayı planlayan), haftada 2 milyon müşteri tarafından ziyaret edilen, ülkenin doğu, kuzey ve kuzey doğusunda konumlanmış, yıllık satış hacmi 613 milyon \$'a ulaşmış, pazarda kendini ispat etmiş bir firmayla ortaklık etmiş olmaktadır. Böylelikle uluslararasılaşarak büyüme stratejisini benimseyen Tesco, Çin pazarına girmek için en uygun ve minimum riskli alternatifi değerlendirmiş olmaktadır.

Ayrıca Tesco, ortağı bir gıda ve içecek üreticisi olan Ting Hsin'in geniş yerel bilgisinden ve Çin pazarındaki işletme tecrübelerinden faydalanabilecektir. Güçlü bir tedarik zincirine sahip olacak, ürün geliştirme ve mağaza yöneticiliğindeki deneyimleriyle müşterilerine daha farklı alışveriş deneyimleri sunabilecektir. Bir tarafta yerel bilgiye, pazarda deneyime ve iş yapma usullerine hakim Çinli ortak, diğer tarafta uluslararası alanda işletme deneyimine ve teknolojiye sahip olan Tesco, bir araya gelerek Çin pazarındaki konumlanmasını güçlendirmeyi hedeflemişlerdir.

2006 itibarıyla Çin pazarında 39 hipermarketle tüketicilerle buluşan Tesco, kurduğu güçlü çalışma takımlarıyla pazardaki genişlemelerini hızlandırmıştır. 2005 yılında Hymall 9 hipermarket açmış, 2006 yılı için de 12 hipermarket açma planları yapmaktadır. Pazarda daha da güçlenmek için Tesco, teknolojiye, tedarik zincirini güçlendirmeye, mağaza dizaynını geliştirmeye ve Tesco'nun know-how'ını ve uyguladığı sistemler üzerinde odaklanmaktadır.

62 mağazasıyla Güney Kore pazarında faaliyetlerini sürdüren Tesco, pazardaki bir başka perakendeci olan Aram-Mart'tan 12 mağaza satın alarak, bunları Express mağaza haline dönüştürmüştür. Bu şekilde Güney Kore pazarında Express formatını, ev ve işyerlerine yakın noktalarda konumlanmış mağazalardan temel gıda ve tüketim ihtiyaçlarını karşılamak isteyen müşteri segmentine hitap edecek şekilde pazara adapte etmiştir.

219 mağazasıyla Tayland pazarında, Tesco farklı bir format geliştirmiş ve ismini Tai dilinde "pazar" anlamına gelen "Talad" koymuştur. Bu küçük ölçekli yeni markette, yerel pazarlardan alışveriş yapma alışkanlığına sahip müşterilere, 4500 - 7.500 kalemlik ürün dizisiyle 330 m²'lik satış alanında hizmet vermektedirler.

Tesco, Eylül 2005'te Carrefour ile takas anlaşması yaparak, Tayvan pazarındaki 6 mağazasını Carrefour'un Çek Cumhuriyeti'ndeki 11 mağazasına karşılık olarak, Carrefour'a devretmiştir. Bu şekilde Tesco, daha güçlü konumda olduğu Merkezi ve Doğu Avrupa ülke pazarları üzerinde odaklanma hedefine ulaşmıştır. Çek pazarında yabancı perakendecilerin gelişiyle birlikte rekabet yoğunlaşmış ve mücadele etmek güçleşmiştir. Örneğin Çek pazarına 1992 yılında giriş yapan Alman perakendeci Edeka, rekabet yoğunluğu nedeniyle yeterli büyüme oranını elde edemeyecekleri düşüncesiyle 38 mağazasını satma kararı almıştır.¹³⁶

¹³⁶ Leah Vyse (2005), *More retailers pull out of competitive Czech market*, Erişim:24.11.2005, <http://www.cee-foodindustry.com/news/ng.asp?id=64131>.

Tablo 35: Tesco'nun Bulunduğu Pazarlar

	Pazara Giriş Yılı	Mağaza Sayısı	Satış Alanı (milyon ft ²)	2006-2007 planlanan yeni mağaza
İngiltere		1.897	25,9	153
Çek Cumhuriyeti	1996	35	2,5	44
Macaristan	1994	87	4,3	30
Polonya	1995	105	4,8	39
İrlanda	1997	91	2,1	8
Slovakya	1996	37	2,3	10
Türkiye	2003	8	0,6	12
Çin	2004	39	3,5	12
Japonya	2003	111	0,3	10
Malezya	2001	13	0,9	4
Güney Kore	1999	62	4,1	47
Tayvan *	2000	6	0,5	-
Tayland	1998	219	6,8	207
		2.710	58,7	576

* Eylül 2005'te pazardan çıkmıştır.

(KAYNAK: Şirket resmi web sitesi, www.tescocorporate.com)

Son olarak 2006 Şubat ayında şirket, ABD pazarına gireceğini ilan etmiş bulunmaktadır. 2007'de ilk mağazalarını açacak olan grup Wal-Mart ile zorlu bir mücadeleye girmek zorunda kalacaktır. Önümüzdeki yıldan itibaren ABD pazarına girecek olan grup yılda 250 milyon sterlin (436 milyon dolar) yatırım yapacaktır. Dünya perakendecilik sektörünün en canlı olduğu ancak rekabetin de bir o kadar yoğun yaşandığı 600 milyar dolarlık ABD pazarına Express adlı market zinciriyle girecek olan Tesco, ilk mağazalarını pazarın hakimi Wal-Mart'ın görece daha zayıf olduğu batı yakasında açmayı planlamaktadır. Batı yakasını seçmelerinin sebebi, ülkenin en kalabalık ve büyüme hızı en yüksek eyaletlerinin bu bölgede bulunmasıdır.

ABD'deki perakende sektörünün önümüzdeki 5 yıl içerisinde yüzde 40 oranında büyüme kaydetmesi beklenmektedir. Bu da Tesco'yu okyanus ötesine uzanma konusunda cesaretlendiren en önemli faktörlerdendir. Ancak dünya perakendecilik sektörünün yıllardır değişmeyen lideri ve agresif satış politikalarıyla rakiplerine göz açtırmayan Wal-Mart'ın varlığı, birçok yabancı grubu bu pazara girmekten alıkoymaktadır. Tesco'dan önce ABD'de mağaza açan İngiliz

perakendeciler de Wal-Mart'ın düşük fiyatlarıyla baş edemedikleri için geri çekilmişlerdi. Bunların sonuncusu İngiltere'nin en büyük 3'üncü perakende grubu olan J.Sainsbury, 2004'te pazardan çıkmıştır.

Bu pazar hakkında uzun zamandır kapsamlı araştırmalar yaptıklarını belirten şirket yetkilileri, Amerikalı tüketicilerin ilgi göstereceği bir format oluşturmak için önemli kaynak ayırdıklarını ve bu yatırımla birlikte Tesco'nun faaliyet gösterdiği ülkelerin sayısının 14'e, hizmet verdikleri pazarların toplam nüfusunun 2,1 milyara ulaşacağına dikkat çekmektedirler. Tesco'nun ABD pazarına girişi, 2004 yılında Çin pazarına girmesinin ardından atacağı en büyük genişleme adımı olacaktır. Grubun hedefi, faaliyete geçtikten sonra 2 yıl içinde mağazaların masraflarını çıkarır hale gelmesidir.¹³⁷

3.2.5. Koninklijke Ahold N.V.

Koninklijke Ahold N.V., süpermarket ve gıda temin hizmeti veren işletmelerden oluşan, Hollanda menşeli, ABD ve Avrupa'da faaliyet gösteren uluslararası bir şirkettir.

3.2.5.1. Şirket Profili

Ahold, perakendecilikte yeni bir eğilim olarak kabul edilebilecek olan "bireyselleştirilmiş alışveriş" konusunda müşterilerine yerel ve bireysel anlamda en iyi hizmeti sunmaya çalışmaktadır. Şirket olarak büyüme konusundaki yaklaşımları, daha çok iş süreçlerini kolaylaştıracak ve etkinliği artıracak şirketlerle sinerji yaratacak birleşmelere ve işbirliğine yönelmektir. Şirketin kategori yönetiminde başarılı olması, müşteri ile kurulan bireysel ilişki, daha özgün ve etkili bir ürün dizisi ve çeşitliliği ile hizmetleri daha düşük maliyetle ve en uygun şekilde sağlamanı mümkün kılmaktadır. Ayrıca tedarik zinciri yönetiminde de etkinliği azaltıcı unsurları ortadan kaldıracak ve ürün maliyetlerini düşürecek çalışmalar yürütülmektedir. Yine aynı amaca hizmet etmek üzere, şirket global ölçekte perakende sistemlerinde standardı yakalamak, altyapıyı kuvvetlendirmek ve maliyeti düşürmek için bilgi teknolojilerinden yararlanılmaktadır. Bunun için dış kaynak kullanımı tercih edilmektedir.

Müşteriyi daha yakından tanıyarak, ihtiyaç ve beklentilerini rakiplerden daha iyi ve daha hızlı anlayabilmek, kategori yönetiminde üstün performans göstermek,

¹³⁷ "İngiliz Perakende Devi Wal-Mart'la Kozlarını Deplasmanda Paylaşacak", **Referans Gazetesi**, 10 Şubat 2006, s.3.

yaratılan değer zincirinde üreticiden müşteriye etkinliği ve memnuniyete sağlayabilmek Ahold'un temel amaçları arasındadır.

Müşterileri için en iyisini seçen, onların seçim yapmalarını kolaylaştıran ve onlara önem veren bir şirket olan Ahold, bunu güçlü yerel markalarla çalışarak ve müşteri karar almada merkeze koyarak gerçekleştirmektedir. Yoğun rekabet ortamında ürün dizisi içinde en iyi ürünleri sunarak, en iyi kaliteyi, en iyi fiyatı ve sağlıklı bir yaşam tarzı için en iyi seçimleri sağlamaya çalışarak önde olmak için gayret göstermektedir. 2005 yılı grup satışları 44.946 milyon € şeklinde gerçekleşmiş olup, bu satış hacminin içinde perakendeciliğin payı ABD'de 18.150 milyon €, Avrupa'da 11.474 milyon €'dur.

Tablo 36: AHOLD Yıllara Göre Satış Ciroları

(Milyon €)	2005	2004
ABD Perakende Satışları	18.150	18.158
ABD Yiyecek Hizmeti Satışları	14.872	15.170
Avrupa Perakende Satışları	11.474	11.282
TOPLAM	44.496	44.610

(KAYNAK: Şirket resmi web sitesi, www.ahold.com)

Yarattığı istihdam açısından değerlendirildiğinde, grup olarak Ahold 2004 yılında 231.003, 2005 yılında ise 247.000 kişiye iş imkanı sağlamıştır.

Ahold gıda perakendeciliğinde girdiği pazarları, birbirleriyle benzer özellik taşıyan bölgelere göre ayırmış ve her bir bölgeye de "arena" adını vermiştir. Dört temel arenası bulunmaktadır:

- Stop & Shop/Giant-Landover Arena
- Giant-Carlisle/Tops Arena
- Albert Heijn Arena
- Merkezi Avrupa Arenası

Pazarların bu şekilde bölümlendirilmesi, şirketin bu pazarlarda uygulanan farklı markaların fiyatlandırma ve ürün dizisi kararında bağımsız olmasına imkan vermektedir. Öte yandan yönetimin kontrolü, bilgi teknolojileri, tedarik, finans ve insan kaynakları gibi fonksiyonlar da ortaklaşa gerçekleştirilebilmektedir.

ABD

1) Stop & Shop/Giant-Landover Arena

Tepe yönetimi: Quincy, Massachusetts, ABD

- Stop & Shop

Stop & Shop gıda perakende mağazaları Massachusetts, Connecticut, Rhode Island, New Jersey, New York ve New Hampshire eyaletlerinde faaliyet göstermektedir.

Format: Süpermarket ve süperstore

- Giant Food

Giant Food gıda perakende mağazaları Maryland, Virginia, Delaware ve Kolombiya'da faaliyet göstermektedir.

Format: Süpermarket ve süperstore

- Peapod

Peapod.com internet tabanlı evde alışverişi sağlayan, özellikle bakkaliye ürün teslimi hizmeti veren, Chicago, Illinois ve Milwaukee ile Wisconsin'da faaliyet gösteren Stop & Shop/Giant- Landover Arena'nın bir parçasıdır.

2) Giant-Carlisle/Tops Arena

Tepe yönetimi: Carlisle, Pennsylvania, ABD

- Giant Food Stores

Giant gıda perakende mağazaları Pennsylvania, Maryland, Virginia ve Batı Virginia'da faaliyet göstermektedir.

Format: Süpermarket ve süperstore

- Tops

Tops gıda perakende mağazaları kuzey New York, kuzeydoğu Ohio ve kuzey Pennsylvania'da bulunmaktadır.

Format: Süpermarket ve süperstore

AVRUPA

1) Albert Heijn Arena

Tepe yönetimi: Zaandam, Hollanda

- Albert Heijn

Albert Heijn gıda perakende mağazaları Hollanda'da bulunmaktadır.

Format: Süpermarket ve uygunluk mağazası

- Albert.nl

Albert.nl internet tabanlı evde alışverişi sağlayan, özellikle bakkaliye ürün teslimi hizmeti veren, Hollanda'da faaliyet gösteren Albert Heijn Arena'nın bir parçasıdır.

- Gall & Gall

Gall & Gall, Hollanda'da şarap ve içki satan ihtisas mağazalarındandır.

- Etos

Etos mağazaları da yine Hollanda pazarında bulunan ve sağlık ve güzellik ürünlerinde uzmanlaşmış mağazalardır.

2) Central Europe Arena

Tepe yönetimi: Prag, Çek Cumhuriyeti

- Albert

Albert, Polonya, Çek Cumhuriyeti ve Slovakya'da işletilen süpermarketlerin adıdır.

- Hypernova

Hypernova Polonya, Çek Cumhuriyeti ve Slovakya'da işletilen hipermarketlerin adıdır.

3.2.5.2. Ahold'un Tarihsel Gelişimi

Ahold'un şirket olarak kuruluşundan bu yana geçirdiği evreler, şirketin internet sitesinde aşağıdaki şekilde ifade edilmiştir:

1887 : Ahold'un kurucusu olan Albert Heijn babasının Zaandam'daki küçük manavını devralıp burada sebzedden katrana kadar çok çeşitli ürünler sattı.

1897 : Alkmaar, Hague ve Amsterdam'da A.Heijn dükkanları açıldı. 10 yıl içinde dükkanların sayısı 23'ü buldu.

1911: Albert Heijn markasıyla satılan ilk ürünler, A. Haijn'in yerel bir pansiyonun mutfağında kendi pişirdiği kurabiyeler oldu. Bu kurabiyeler üzerine

Marvelo şirketi gelişerek ürün yelpazesine çay, kahve, fıstık ezmesi üretimi ve şarap şişeleme faaliyetlerini kattı.

1948: A. Heijn Amsterdam borsasının listesine girdi.

1951: A. Heijn Van Amerongen mağaza zincirini satın aldı.

1955: A. Heijn Rotterdam'da ilk self-servis supermarketi açtı.

1971: A. Heijn şirket yönetimini Zaandam'a taşıdı.

1973: Ahold N.V'nin, en büyük şubesi Albert Heijn'olarak kurulmasıyla, şirket hem Hollanda'da hem de yurt dışında daha da büyüdü.

İçki mağazaları zinciri Alberto ve sağlık ve kişisel bakım ürünleri zinciri Etos, Ahold'un ilk ihtisas mağazaları oldu.

1977: Ahold, Kuzey ve Güney Carolina ve Georgia'da, BI-LO süpermarketlerini satın alarak ilk defa Amerikan pazarına girdi.

1981: Ahold, Amerika'dan Carlisle (Penn.) merkezli Giant Food mağazaları satın alarak ikinci şirket satın almasını gerçekleştirmiş oldu

1987: Queen Beatrix of The Netherlands awards Ahold the designation "Royal" on its 100th anniversary

Hollanda Kraliçesi Beatrix, Ahold'u 100. yıldönümünde "kraliyet- Royal" unvanıyla ödüllendirdi. Bu unvanı da Ahold isminin önüne ekleyerek, ambleminde de göstermiştir.

1988: Ahold, Amerika'daki üçüncü mağaza zincirini Ohio'daki Finast'ta aldı.

1989: Albert Heijn, 27 yıldan sonra emekliye ayrıldı ve başkan olarak yerini, ilk kez aile dışından biri olan Pierre Everaert aldı.

1990: Avrupa'da komünizmin çökmesiyle, Ahold o zamanki Çekoslovakya'da bir holding şirket kurdu.

1991: Ahold NewYork eyaletinin Williamsville şehrinde Tops Markets Inc. şirketini satın aldı.

Ahold, mülkiyetinin tamamı kendisine ait ilk süpermarket zinciri olan Mana'yı Çekoslovakya'da açtı. Bu zincir artık Albert adıyla tanınmaktadır.

1992: Ahold ve Portekizli ortağı Jerónimo Martins Retail - JMR'yi kurdu.

1994: Ahold, Tennessee ve Georgia'daki Red Food Stores' 55 süpermarketlerini aldı.

1995: Ahold, New York şehir merkezindeki Mayfair'i satın aldı.

Albert Heijn, 18 saat içinde mağazada teslimi garantileyen yeni bir dağıtım sistemine geçti.

1996: Ahold Amerika, New England'daki Stop & Stop süpermarket zincirini aldı.

1997: Ahold, ilk hipermarketini Polonya, Allkauf'ta açtı.

1998: Ahold, Giant Food şirketini satın aldı.

VRH ve Ahold, Arjantinli Disco ve Şili, Peru ve Paraguay'daki Santa Isabel market zincirlerinin ağırlıklı hisselerini almak için ortaklık kurdu.

Ahold'un sağlık ve kişisel bakım ürünleri mağaza zinciri ETOS, "Le Drugstore"u aldı.

Ahold, ilk Hipernova hipermarketini Çek Cumhuriyeti, Prag'da açtı.

1999: Ahold, Madrid, güney İspanya ve Katalonya'da yedi şirketin 150 süpermarketini aldı.

Ahold, İskandinavya ülkelerinin gıda sektörü lideri ICA ile ortaklığını ilan etti.

Ahold, Asya'daki faaliyetlerini Tayland, Malezya ve Endonezya'da yoğunlaşarak arttırdı.

2000: ETOS (Ahold'un Hollanda'daki sağlık ve kişisel bakım ürünleri zinciri) İngiliz eczane zinciri Boots Stores The Netherlands'ı satın alma eylemini tamamladı.

Santa Isabel (Ahold'un Şili'deki partneri), Chilean Supermercados Agas A.Ş.'nin %100'ünü almayı kabul etti. Ahold, Brezilyalı ortağı Bompredo'nun kalan %50 hissesini de satın alma işlemlerini tamamladı.

Tops Markets (Ahold'un A.B.D.'deki şubesi) New York merkezli benzin istasyonu zinciri Sugar Creek'i satın aldı. Ahold, Chicago'da internet marketi Peapod Inc'i ve Tennessee'deki benzin istasyonu zinciri Golden Gallon'u alma niyetlerini duyurdu.

Ahold, diğer 17 A.B.D.'li ve Avrupalı şirketle, bir internet tabanlı şirketten şirkete e-ticaret inisiyatifi olan WorldWide Retail Exchange'in kurulmasına katkıda bulundu.

2001: Ahold'un, İspanyol gıda şirketi Superdiploma A.Ş.'nin arzedilen hisseleri için yaptığı teklif başarıya ulaştı. Ahold, CIBC'nin A.B.D.'deki kolu Amicus Financial ile, Ahold'un A.B.D.'deki bazı mağazalarında telefon çağrı merkezi, ATM ve internet aracılığıyla finans hizmetleri sunmak üzere, stratejik bir ittifak kurdu.

ICA Ahold AB and Dansk Supermarked İsveç ve Norveç'te açacakları indirim mağazası ve hipermarketler için ortak girişim anlaşması imzaladı. Ahold Güney Amerika'daki gıda perakendecisi Bruno's Supermarkets, Inc. şirketindeki hisselerin tamamını satın aldı. Ahold, Brezilyalı gıda perakendecisi Barbosa'yı satın aldı.

3.2.5.3. Ahold'un Mağaza Formatları

Ahold bölgesel satış alanları olarak adlandırdığı arenalar içerisinde gıda perakendecisi olarak temelde, süpermarket, hipermarket, uygunluk mağazacılığı, ihtisas mağazacılığı ve elektronik pazarlama olmak üzere beş formatı kullanarak hedef müşteri kitlesine ulaşmaktadır. Her arena içinde formatların türü aynı olsa da mağazaların isimleri (markalar) farklılık göstermektedir.

Ahold'un dört arenasını ve bu arenalar içindeki markalar şöyledir:

ABD

1) Stop & Shop/Giant-Landover Arena

- **Stop & Shop** (Süpermarket) (Kuruluş: 1914)
- **Giant Food** (Süpermarket) (Kuruluş: 1936)
- **Peapod** (e-pazarlama) (Kuruluş: 1989)

2) Giant-Carlisle/Tops Arena

- **Giant Food Stores** (Süpermarket) (Kuruluş: 1923)
- **Tops** (Süpermarket) - (Kuruluş: 1962)

AVRUPA

1) Albert Heijn Arena

- **Albert Heijn*** (Süpermarket ve uygunluk mağazası) (Kuruluş: 1887)

* Albert Heijn, Ahold şirketinin çekirdeğini, bir başka deyişle köklerini simgelemektedir. Hollanda'da Albert Heijn ile ilk kez süpermarket formatı uygulanmış olup, bugün bu formatın kullanım hakkını franchise vererek pazarda 200 firmaya tanımıştır.

- **Albert.nl** (e-pazarlama)
- **Gall & Gall** * (ihtisas mağazası) (Kuruluş: 1884)
- **Etos** * (ihtisas mağazası) (Kuruluş: 1917)

2) Central Europe Arena (Merkezi Avrupa Bölgesi)

(Prag'taki merkezden yönetilmektedir.)

- **Albert** (Süpermarket)

Albert Çek Cumhuriyeti - Kuruluş: 1991

Albert Polonya - Kuruluş: 1995

Albert Slovakya - Kuruluş: 2001

- **Hypernova** (Hipermarket)

Bu arenaların haricinde bir de Ahold'un ortak girişimleri vasıtasıyla Portekiz ve İsveç pazarlarında kurduğu birtakım mağazalar bulunmaktadır. Bunlar,

ICA AB

Tepe yönetimi: Stockholm, İsveç

ICA İsveç, Norveç ve kurduğu ortak girişimlerle Baltık Devletlerinde gıda perakendeciliği ve toptancılığı alanında faaliyet gösteren bir şirketler grubudur.

Format: Süpermarket, hipermarket ve indirim mağazası

JMR

Tepe yönetimi: Lizbon, Portekiz

Pingo Doce ve Feira Nova Portekiz pazarında gıda perakendecileri olarak çalışmaktadırlar. Her iki şirket de Jerónimo Martins Retail'in bir parçasıdır.

Format: Süpermarket ve hipermarket

* Gall & Gall, Hollanda pazarında şarap ve içki perakendeciliği alanında pazar lideridir.

Perakende mağazaların işletiminde toptancı gibi davranmaktadır.

* Etos, Ahold tarafından 1974 yılında satın alınmıştır. Bugün Etos Hollanda'nın kişisel bakım, sağlık ve güzellik ürünleri satan ihtisas mağazalarının arasında lider konumdadır. Etos mağazalarının yaklaşık yarısı şirketin tam mülkiyetindeyken, kalanı franchisee'ler tarafından işletilmektedir.

3.2.5.4. Ahold'un Globalleşme Süreci

Ahold, şirket profilinde de belirtildiği üzere Avrupa ve ABD pazarında bir genişleme göstermiştir. ABD pazarının yanında, Avrupa pazarında tam mülkiyete sahip olarak bulunduğu pazarlar, Hollanda, Çek Cumhuriyeti, Slovakya ve Polonya; ortak girişimle bulunan pazarlar ise Portekiz, İsviçre, İsveç, Danimarka ve Norveç'tir.

Ahold, gerek iç pazarda gerekse dış pazarlarda genişleme sürecinde neredeyse tüm genişleme/pazara giriş metotlarını kullanmıştır. Örneğin Portekiz pazarında 1992 yılında gerçekleştirdiği Ahold-Jerónimo Martins ortak girişimi ile ilk Jerónimo Martins mağazası kapılarını açmıştır. Bu ortaklık ile Portekiz pazarında süpermarket ve hipermarket formatları uygulanmıştır. Ortaklıktaki hisse dağılımı %49 Ahold, %51 Jerónimo Martins'e aittir.

Ortak girişim bir başka örnek de Ahold'un İsveç ve Norveç pazarlarına girişinde yaşanmıştır. Nordik bölgenin öncü perakendecilerinden biri olan ICA Group ile yapılan ortak girişim ile Norveç ve İsveç pazarlarında süpermarket, hipermarket ve indirim mağazacılığı formatlarıyla faaliyette bulunulmuştur. Ortaklıktaki hisse dağılımı % 60 Ahold, % 40 ICA Group'a aittir.

Ahold, 1977 yılında Amerikan pazarına girerken, Kuzey ve Güney Carolina ile Georgia'da, BI-LO süpermarketlerini satın almıştır. ABD'deki genişleme faaliyetlerini yine inorganik şekilde büyüyerek gerçekleştirmiştir. Örneğin ikinci atılımı 1981 yılında yapmış ve Amerika'dan Carlisle (Penn.) merkezli Giant Food mağazaları satın almıştır – ki Giant Food mağazaları bugün Ahold'un Giant-Carlisle/Tops Arenasında, ABD'nin Pennsylvania, Maryland, Virginia ve Batı Virginia eyaletlerinde Giant Food Stores süpermarketleri olarak çalışmalarını sürdürmektedir. Ahold'un üçüncü atılımı ise, Ohio'daki Finast mağaza zincirini satın almasıdır. 1991 yılında Ahold, New York eyaletinin Williamsville şehrinde Tops Markets Inc. şirketini satın alarak, iş portföyüne eklemiştir. İlerleyen yıllarda da Ahold yine farklı eyaletlerde mağaza zincirlerini satın almaya devam etmiştir. Görüldüğü üzere Ahold, Amerikan pazarındaki yayılımını inorganik büyüme ile sağlamıştır.

Fakat Ahold'un Merkezi Avrupa Arenası'ndaki gelişimi farklı bir yöntemin uygulanmasıyla sağlanmıştır. 1990 yılında Avrupa'da komünizmin çökmesiyle, Ahold o zamanki Çekoslovakya'da bir holding kurmuştur. Bir yıl sonra, yani 1991 yılında Ahold, mülkiyetinin tamamı kendisine ait ilk süpermarket zinciri olan ve bugün Albert adıyla anılan Mana'yı Çekoslovakya'da açtı. Yani doğrudan yatırım yapma yoluyla bu pazarlara giriş yapmayı tercih etmiştir. Keza Polonya'da Allkauf, Çek Cumhuriyeti'nde

de Hipernova markalarıyla hipermarketlerini Ahold doğrudan yatırımlarıyla kurmuştur. Ahold'un 2005 yılı net satışlarının yaklaşık % 66,6'sı dış satışlardan elde edilmektedir.

Çek pazarında Tesco ile rekabet eden Ahold - Carrefour bu pazardan 2005 yılının eylül ayında 11 mağazasını Tesco'nun Tayland'daki mağazalarıyla takas ederek pazardan çıkmıştır-, ekim ayında 53 Julius Meinl mağazasını satın almış ve onları Albert markasıyla birer süpermarkete çevirmeyi amaçlamıştır. ¹³⁸ Bu pazarda süpermarket konsepti üzerinde odaklanarak, rekabette üstünlük elde etmeyi amaçlayan Ahold, 2004 yılının sonunda da bu amacını destekleyecek şekilde 13 hipermarketini Carrefour'a devretmişti. ¹³⁹

Polonya'da Allkauf, Çek Cumhuriyeti'nde de Hipernova markalarıyla hipermarketlerini Ahold doğrudan yatırımlarıyla kurmuştur. Avrupa'nın dördüncü büyük perakendecisi, 2005 yılı yazında Çek Cumhuriyeti'nde Avusturyalı perakendeci Julius Meinl'dan 56 süpermarket satın almıştır. Fakat Ahold, yine de bölgede Tesco ve Metro kadar etkili değildir. Bölgede 2000 yılından günümüze kadar yüksek düzeyde konsolidasyon hareketleri gözlenmekte, 2005 yılındaki Carrefour'un bölgeden çekilmesiyle Metro, Tesco ve Ahold pazarda egemen pozisyona geçmeye çalışmaktadır.

3.2.6. İlk Ondaki Diğer Şirketler ve Globalleşme Süreçleri

Dünya perakendecileri arasında sektöre yön veren ve yıllık perakende satış hacimleri itibariyle dünya sıralamasında ilk ona giren başlıca perakendeciler, Wal-Mart Stores Inc., Carrefour S.A., The Home Depot Inc., Metro AG, Tesco PLC, Costco Wholesale Corp., Ahold, Aldi Gmbh, Schwarz Unternehmens Treuhand KG ve Rewe Zentral AG'dir. Bu sıralamada dünya perakendecileri arasında "global oyuncular" olarak adlandırılan Wal-Mart, Carrefour, Metro, Tesco ve Ahold daha önce ayrıntılı bir biçimde ele alındı. Kalan beşli grup ele alındığında şu bilgilerin vurgulanması gerekmektedir:

- Amerikan **Home Depot** şirketi ev dekorasyon ve yapı marketi alanında dünya çapında "Do it yourself - Kendin yap" konseptinin başarılı bir uygulayıcısıdır. 2005 yılında satışları, 2004 yılına kıyasla %11,5'lük artışla, 81,5 milyar \$'a ulaşmıştır.

¹³⁸ Leah Vyse (2005), *More retailers pull out of competitive Czech market*, Erişim:24.11.2005, <http://www.cee-foodindustry.com/news/ng.asp?id=64131>.

¹³⁹ Chris Jones (2004), *Carrefour to Buy Ahold's Polish Stores*, Erişim:15.11.2005, <http://www.cee-foodindustry.com/news/ng.asp?id=56083>.

Şirket her ne kadar satış cirosu açısından global perakendeciler arasında 3. sırada bulunsa da uluslararasılaşma düzeyi çok sınırlıdır. ABD pazarının dışında Kanada, Meksika, Porto Riko ve Virjinya adalarında yatırımları bulunmaktadır. Kuzey Amerika'da ağırlıklı olarak yayılım gösteren şirketin, bölgede 2.042 mağazası bulunmaktadır.

1978 yılında kurulan şirket, ortalama 3450 m²'lik kapalı satış alanı ve 755 m² açık alanıyla mağazalarında geniş bir ürün dizisi ile yapı malzemeleri, ev dekorasyon, bahçe araç ve gereçleri ile türlü hizmetler sunmaktadır. Home Depot mağazalarının yanında, sadece yer döşeme malzemeleri satan Home Depot Floor Stores, şirket bünyesinde ev dekorasyon ve değişim projelerine yönelik olarak ürün satan ve hizmet veren EXPO Design Center ile profesyonel müşterilerin ihtiyaçlarını karşılayacak Home Depot Supply ve Home Depot Landscape Supply şirketleri de bulunmaktadır.

- **Costco Wholesale Corp.** ise yine Amerikan menşeli bir şirket olup, öde&götür toptancılığı ile depo kulübü formatlarıyla çalışmaktadır. 2004 yılı perakende satışları, 47.146 milyon \$ olarak gerçekleşmiş ve bu rakam şirketi dünya sıralamasında altıncı sıraya oturtmuştur. Şirket sekiz ülkede faaliyet göstermektedir; ABD, Kanada, Meksika, Japonya, Porto Riko, Tayvan, Güney Kore ve İngiltere.

James Sinegal ve Jeffrey Brotman, tarafından kurulan Costco ilk deposunu Seattle, Washington'da on 15 Eylül 1983'te kurulmuştur. 2005 yılı sonu itibariyle 126.000 kişiye istihdam yaratmaktadır.¹⁴⁰

Costco mağazalarında bakkaliyeden televizyona, otomobil aksesuarlarından spor eşyaya, mobilyadan ofis malzemelerine kadar gıda ve gıda dışı kategoride ürün satılmaktadır. Costco sadece üyelerine hizmet veren bir kuruluş olup, iş dünyası, yönetici ve bireysel (gold star) olmak üzere üç tür üyeliği bulunmaktadır.¹⁴¹

- İlk ondaki diğer üç şirket ise Almanya kökenli şirketlerdir: Aldi Gmbh, Schwarz Unternehmens Treuhand KG ve Rewe Zentral AG'dir.

Bunlar arasında özellikle **Rewe Zentral AG**, toplam satışlarının yaklaşık %35'i dış satışlardan elde etmektedir. 1927 yılında Almanya'nın Köln şehrinde kurulmuştur.

¹⁴⁰ Wikipedia-The Free Encyclopedia (2006), *Costco*, Erişim:03.03.2006, http://en.wikipedia.org/wiki/Costco_Wholesale.

¹⁴¹ Aksulu,a.g.e., s.30.

Şirketin resmi internet sitesinde yayınlanan bilgilere göre, Rewe Group şu niteliklere sahiptir:

2005 yılı satış cirosu 41,7 milyar € seviyesine ulaşan Rewe, Almanya'da ve diğer 13 Avrupa ülkesinde kurduğu 11.804 perakende mağaza ile 260.594 kişiye istihdam olanağı sunmaktadır. Alman menşeli bu şirket, yerel pazarında 8.901 perakende mağazasıyla 178.144 kişilik işgücünü çalıştırmaktadır. Kullanılan perakende formatları ise çok çeşitli olup, süpermarketten, indirim mağazasına, hipermarketten özellikli (yapı malzemeleri, vs. satan ihtisas mağazaları) mağazalara kadar türlü perakende kurumlarıyla faaliyetlerin yürütüldüğü görülmektedir. Pazarlarda süpermarketler REWE ve miniMAL adıyla, indirim mağazaları PENNY, hipermarketler, ihtisas mağazaları ise ProMarkt veya BauMarkt adıyla anılmaktadır. Ayrıca REWE Group bünyesinde Atlas, DER, Derpart adlarıyla seyahat acentelikleri de bulunmaktadır. Yalnız REWE esas faaliyet alanı olan gıda perakendeciliğinden sadece Almanya pazarında 23,5 milyar € ciro elde etmektedir.

REWE Group, Almanya'nın dışında Avusturya, İtalya, Fransa, İsviçre, Polonya, Çek Cumhuriyeti, Slovakya, Ukrayna, Rusya, Bulgaristan, Romanya ve Hırvatistan pazarlarında faaliyet göstermektedir. Özellikle büyük perakendecilerin henüz etkin olmadığı Doğu Avrupa ülkelerinde varlıklarını hissettirmektedirler.

REWE Group yaklaşık 12 milyar €'yu -ki bu ortalama toplam cirosunun %35'ine karşılık gelmektedir- Almanya dışındaki pazarlardaki faaliyetlerinden elde etmektedir. Bu pazarlar arasında özellikle Avusturya REWE'nin yüksek başarı gösterdiği bir pazardır. 2005 yılı sonu itibariyle 4,4 milyar € satış gerçekleştiren şirket, Avusturya perakende pazarında, Billa, Merkur, Penny, Bipa ticari unvanlarıyla açtığı perakendeci kurumlarla pazar lideri konumunu hak etmiştir.

REWE Group indirim mağazası formatıyla Penny markasıyla İtalya, Macaristan, Çek Cumhuriyeti pazarlarında genişlemeye devam etmektedir. Polonya pazarında miniMAL süpermarketlerini ve Selgros öde-götür toptan mağazalarını işletmektedir. REWE Billa, Standa ve Penny ile İtalya pazarında güçlü bir konumdadır. Grup İsviçre'de Prodega ve Howeg ticari unvanlarıyla, Fransa'da ise Aldis Service Plus ve Prodirect unvanlarıyla çalışmaktadırlar. Billa mağazaları özellikle Merkez ve

Doğu Avrupa'daki Rusya, Slovakya, Hırvatistan, Çek cumhuriyeti, Romanya (Penny XXL, Selgros), Ukrayna ve Bulgaristan pazarlarını fethetmekte etkili olmuştur.¹⁴²

Tablo 37: REWE Group'un Uluslararası Operasyonları

2005 Yılı Ciro	Milyar €	11,08
Batı Avrupa	Milyar €	8,08
Doğu Avrupa	Milyar €	3,00
Mağaza Sayısı		2.903
İstihdam edilen işgücü miktarı		82.450

(KAYNAK: Şirket resmi web sitesi, www.rewe-group.com)

Toplam cirosunun yaklaşık %35'lik kısmını uluslararası operasyonlarından elde edilen Rewe, 2.903 mağazasıyla Batı ve Doğu Avrupa pazarlarında varlığını sürdürmektedir.

Tablo 38: REWE Group'un Almanya'daki Operasyonları

2005 Yılı Şirket Toplam Ciro	Milyar €	41,70
Almanya	Milyar €	29,93
Toplam Mağaza Sayısı		11.804
Almanya		8.901
Satış Alanı	1000 m ²	10.230
Toplam İstihdam edilen işgücü miktarı		260.594
Almanya		178.144

(KAYNAK: Şirket resmi web sitesi, www.rewe-group.com)

260.594 kişiye istihdam olanağı sağlayan Rewe, 82.450 kişiye yaptığı yurtdışı yatırımlarıyla iş olanağı yaratmıştır. 11.804 mağazasının 8.901 tanesi ulusal pazar içinde bulunmaktadır.

Bir diğer Alman perakendeci olan **Aldi** ise, faaliyetlerine 1946 yılında Essen'de kurduğu mağazasıyla başlamıştır. Aldi Almanya merkezli ve indirimli süpermarket mağaza zincirine sahip ve bugün artık uluslararası bir boyut kazanmış bir perakendecidir. Aldi ismi, kurucuları Karl ve Theo Albrecht'in soyadlarından, **Albrecht-Discout**'un ilk iki hecesinden doğmuştur. Tarihsel olarak bakıldığında Aldi'nin

¹⁴² Rewe Group (2006), Erişim: 20.06.2006, <http://www.rewe-group.com>.

Almanya'daki ilk indirimli süpermarket olduğu söylenmektedir. Gist'in Diyalektik teorisinde olduğu gibi indirimli mağaza konseptiyle, süpermarket konseptinin sentezinden doğan bu konsept ile Aldi, 7 binin üzerinde mağaza sayısı, düşük fiyatlandırılmış sınırlı ürün dizisiyle, global ölçekte başarı kazanmış bir şirkettir.

1946'da iki kardeş tarafından kurulan şirket, ilk önceleri gıda maddeleri satan küçük bir dükkanken, 1961 yılında süpermarket zinciri haline gelmiş ve aynı yıl iki kardeş arasında kasada sigara ve tütün mamulleri satma konusunda çıkan anlaşmazlıktan ötürü şirket, iki kardeş şirkete dönüşmüştür. Bugün Aldi Group iki şirketten oluşmaktadır: *Aldi Nord* (Theo'nun mülkiyetindeki tütün ve mamullerinin satışının kabul edildiği şirket) ve *Aldi Süd* (Karl'ın mülkiyetinde olan ve ancak 2003 yılında tütün ve mamullerinin kasada satılmaya başlandığı şirket). Bu iki kardeş şirket, ALDI adını taşımanın yanında, ortak bir strateji izlememekte, Almanya dışındaki pazarlarda birbirleriyle doğrudan rekabet etmemekte ve birbirlerinin girdiği pazarlarda bulunmamayı tercih etmektedirler.¹⁴³

Aldi, satışa sunduğu sınırlı ürün çeşidi ile diğer perakende konseptlerinden oldukça farklı bir strateji izlemektedir. Çünkü pek çok bakkaliye ürünleri satan mağazada 25-30 binden fazla çeşit sunulurken, Aldi mağazalarında en çok ihtiyaç duyulan ya da ortalama bir evde en sık kullanılan 700 civarında ürün satışa sunulmaktadır. Sınırlı ürün satışının yanı sıra bir diğer pazarlama stratejisi de her gün düşük fiyattır.¹⁴⁴

ALDI mağaza dizaynında da indirim mağazacılığının bir unsuru olan minimum maliyetle ürünleri sergileyebilmek ve raf maliyetlerini ortadan kaldırarak düşük fiyatı temin edebilmek için ürünleri paletler üzerinde sergilemektedir. Mağaza kuruluş yeri seçiminde de aynı mantıkla hareket eden şirket, arsa maliyetlerinin düşük olduğu, daha çok şehir merkezine uzak yerleri tercih etmekte, düşük maliyete katlanarak depolar inşa etmekte, minimum personel ile çalışmaktadır. Mağazalarında daha çok kendi özel markalı ürünlerini satışa sunmakta ve kaliteyi ucuza satmaktadır.¹⁴⁵

Aldi'nin faaliyetleri bugün Almanya ile sınırlı değildir. Avusturya, Avustralya, Belçika, Fransa, Lüksemburg, Hollanda, İrlanda, İspanya, İngiltere ve ABD

¹⁴³ Wikipedia-The Free Encyclopedia (2006), *Aldi*, Erişim: 03.03.2006, <http://en.wikipedia.org/wiki/ALDI>.

¹⁴⁴ Aksulu, a.g.e., s.60.

¹⁴⁵ Alex Biesada (2006), *Aldi Group*, Hoovers, Erişim:21.03.2006, <http://www.hoovers.com/aldi>.

pazarlarında da yatırımları bulunmaktadır. Perakende formatı olarak indirim mağazası ile süpermarketi kullanan şirketin, 2004 yılı perakende satışları 42.906 milyon \$ olarak gerçekleşmiştir.

Nuremberg merkezli bir pazar araştırma şirketi olan GfK, yaptığı araştırma sonucunda Aldi'nin Almanya'da Siemens ve BMW'den sonra üçüncü saygın marka olduğunu ortaya koymuştur. Ayrıca 2003 yılı boyunca, Almanya'daki ailelerin %89'nun Aldi'den alışveriş yaptıklarını saptamıştır.

Wal-Mart ile Aldi "her gün düşük fiyat" stratejisinin başarılı bir uygulayıcısı olarak kıyaslanmakta, istikrarlı büyümesi, pazar üzerindeki etki gücüyle Wal-Mart'a benzetilmektedir. Piyasadaki en düşük fiyatı sunan Aldi'nin uyguladığı formül altı elemandan oluşmaktadır:

- Mağazada sadece 700 kalem ürün satılmalıdır.
- Satılacak ürünlerin birçoğu -maksimum kalite ve kontrol için- özel markalı ürünler olmalıdır.
- Minimum personel ile çalışılarak, sendikalı olmayan kişiler istihdam edilmelidir.
- Minimum reklam ve sıfır halkla ilişkiler.
- Genişleme firmanın kendi nakit akışından temin edilmeli, boçlanma az olmalıdır.
- Küçük ölçekli mağazalar ile arsa bulmak kolay olacaktır.

Her iki firma da indirim mağazacılığında başarılarını ispat etmiş olmakla beraber, Aldi özellikle Alman pazarında Wal-Mart'a karşı küçük metrajlı mağazalarıyla, arsa maliyetleri ve yer bulma konusunda daha avantajlıdır.

Aldi pazarda yıpratıcı bir strateji izlemektedir. Mağazada sadece 700 kalem ürünün satışa sunulması fikri, Aldi'yi Ahold'un 20.000 kalemlik ürün dizisi bulunan Albert Heijn mağazasından ya da 150.000 ürün kalemini Supercenter mağazasında müşterilerine sunan Wal-Mart'tan farklı kılmaktadır. Nestlé, Nivea ya da Persil gibi güçlü markalara Aldi'de rastlamak mümkün değildir. Sergilenen malların tamamı Aldi'nin özel markalı ürünleridir; Frisco Dent dişmacunu, ya da Rio D'Oro portakal suyu gibi. Aldi bu stratejisiyle ABD'de başarı kazanmış görünmektedir. Çünkü az sayıda ürün üzerinde, kalite ve fiyat konusunda sıkı kontrolü temin edebilmektedir. Ayrıca sınırlı sayıda ürün olması da müşterilerin seçimini, ürün sevkini ve teslimini de

kolaylaştırmaktadır. Aldi'nin bu özellikleriyle Amerikan pazarında büyük oyuncular tarafından gözden kaçırılmış niş pazarları bulup, başarı elde edeceği beklenmektedir.¹⁴⁶

Sözünü edeceğimiz son şirket, yine bir Alman perakendeci olan **Schwarz Unternehmens Treuhand KG**'dir. 2004 yılı perakende satışları 42.793 milyon \$'ı bulan şirket, İndirim Mağazası, Hipermarket, Supercenter/Superstore, Süpermarket formatlarıyla faaliyetlerini yürütmektedir. Faaliyetlerini 19 ülkeye genişletebilmiş olan şirket, dünyada ilk 20 perakendeci arasında 11. sırada yer almaktadır. Bulunduğu ülke pazarları Avusturya, Belçika, Hırvatistan, Çek Cumhuriyeti, Finlandiya, Fransa, Almanya, Yunanistan, Macaristan, İrlanda, Hollanda, Norveç, Polonya, Portekiz, Slovakya, İspanya, İsveç ve İngiltere'dir.¹⁴⁷

¹⁴⁶ Jack Ewing ve diğerleri (2004), *The Next Wal-Mart? - Secretive. Powerful. How Far Can Germany's Aldi Go?*, **Businessweek Online**, Erişim:26 Nisan 2004, <http://www.businessweek.com>.

¹⁴⁷ Deloitte ve STORES (2006), *2006 Global Powers of Retailing*, s.12., Erişim: 30.01.2006, <http://www.stores.com>.

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

DÜNYA PERAKENDECİLİĞİNDEKİ GLOBALLEŞME EĞİMLERİNİN TÜRK PERAKENDE SEKTÖRÜNE YANSIMALARI: SEKTÖRDEKİ GLOBAL OYUNCULAR

Tezin bu bölümüne kadar dünya perakendeciliğine yön veren global oyuncular çeşitli perspektiflerden değerlendirilmiştir. Bu bölümde ise Türk perakende sektörünün tarihsel gelişimi gözler önüne serilecek, daha sonra sektördeki yerel ve global perakendeciler ele alınacak, Türkiye perakende sektörünün profili, sektöre yabancı girişinin yarattığı etkiler ve gelecek beklentileri üzerinde durulacaktır.

4.1. Türkiye’de Perakende Sektörünün Tarihsel Gelişimi

Perakende sektörü, bir ülkenin ekonomisine ayna tutabilecek özelliklere sahip bir sektördür. Şöyle ki perakende kesimini oluşturan yapı taşları, genel anlamda ekonomik ve toplumsal gerçeklerden doğrudan etkilenen kuruluşlar olması nedeniyle, perakende kuruluşlarının durumu, ülkedeki genel ekonomik durum hakkında ipuçları verir. Bu anlamda ülkemizin iktisat tarihinin yansımaları perakende sektörünün tarihsel gelişiminde de görmek mümkün olabilecektir.

4.1.1. 1923 – 1980 Dönemi

Türkiye perakende sektörünün gelişimi incelendiğinde cumhuriyet dönemine kadar gitmek, geçmiş üzerine temel oluşturmak açısından faydalı olacaktır. Cumhuriyetin ilk yıllarında, tüketim malları piyasası bütün bir ekonomiyi kapsamamaktadır. Zira ekonominin büyük bir bölümü tarıma dayalı, geçimlik ekonomik faaliyetlerden oluşmaktadır. Piyasalaşma derecesi oldukça düşüktür. Yer yer tüketim malları ihtiyacını pazardan karşılayan kentsel yerleşim halkına dönük olan perakende sektörü çok parçalı, birbirinden kopuk, düzensiz bir yapı arz etmektedir. Tasarruf, sermaye ve üretim tarafından desteklenmeyen bir dağıtım sisteminin düzenli, etkili işlemesi mümkün değildir. Dağıtım kanallarında sistematik iyileştirmelerin sağlanması amacına dönük kooperatif kuruluşların kurulduğu görülmektedir. Kapanan sistemin yerine yeni bir sistem konamamıştır. Talep, tüketim malları arzından her zaman fazla olduğu için, fiyat artışları kaçınılmaz olmuştur. Düzenli üretim ve dağıtım sistemi kurulup yeterli gelişme sağlanamadığı için, fiyat artışlarının önüne 1936’da çıkarılan fiyat kontrolü kanunu ile geçilmeye çalışılmıştır.

2. Dünya savaşından sonra, tüketim malları sanayiinin olmadığı, piyasaların oluşmadığı savaş konjonktürünün hemen ertesinde 1946 devalüasyonu gündeme gelmiştir. Temel tüketim mallarının üretim ve ithalatındaki yetersizlikler, fiyat artışları biçiminde ortaya çıkmıştır.

Dağıtım kanallarında iyileşme sağlamak amacıyla ilk gelişim, kamu kuruluşu olan Sümerbank'a mağazacılık görevi verilmesi ve zincir mağazalar şeklinde örgütlenmesi ile yapılmıştır. 1954 tarihli Yabancı Sermaye Kanunu çerçevesinde, dağıtım kanalında yabancı sermayeden de yararlanılmak istenmiştir. Bu bağlamda, İsviçre Migros Kooperatifler Birliği Türkiye'ye gelerek yatırım yapmıştır. Amaç, dağıtım sisteminin kurulup geliştirilmesi, (bu alandaki know-how'ın ithal edilmesi) tüketim malları talebine bağlı olarak üretimin artırılmasıdır. Bu doğrultuda yeni üretim üniteleri harekete geçerek süt, meyve suyu, paketlenmiş gıda malları, poşet ve satış belgesi gibi prosesler ilk kez uygulamada yer almıştır. Migros-Türk sayesinde Türkiye fiş, paketlenmiş gıda ve poşet ile tanışmıştır.

Migros'un ardından, yine kamusal bir proje olan GİMA A.Ş. 1956 yılında mağazacılık yapma amacıyla faaliyete başlamıştır. Gima'nın açılması ile tüketicinin temel gıda maddelerini ucuza alması sağlanmıştır. Bütün bunlar, perakende sektörünü küçük bakkal ve büfe tipi geleneksel dağıtım kanalı yapılarından kurtarmaya yetmemiştir. Zira kentleşme, ücretli çalışan sayısı, gelir düzeyi ve gelir dağılımı faktörlerindeki yetersizlik, perakendeci zincir mağazaların yeterince gelişmesini engellemiştir.

1950'li yıllarda faaliyete geçen Migros ve Gima gibi, zincir perakendeci mağazalardan sonra, Türkiye'de daha geniş fonksiyonlara sahip büyük mağazacılık dönemi gelmektedir.

Türkiye'de departmanlı mağazaların dağıtım kanallarında yer alması 1960 sonrası döneme rastlar. Batı'da küçük perakendeci yapılardan büyük departmanlı mağazacılığa geçişi zorlayan şartlar küçük perakendecilerin, rekabetin artması sonucu, birleşme olgusunu gündeme getirmiştir. Türkiye'de ise küçük perakendeci mağazaların, ticarete yenilik ve farklılık getirmek saiki ile, self servis satış yöntemine geçmeleri ve nisbeten rakiplere karşı üstünlük sağlama ihtiyacının ağır bastığı gözlenmektedir. Diğer taraftan, Sümerbank ve Migros gibi zincir mağazalar da departmanlı mağaza biçiminde yapılanma ihtiyacı duymuşlardır.

Buna göre Türkiye'de ve Türkiye dışında, büyük mağazacılığın ortaya çıkış koşulları ve süreci farklı faktörlerin hazırladığı ortamlarda gerçekleşmiştir.

Türkiye gibi, sanayileşen bir ekonomi çerçevesinde, Gima ve 19 Mayıs mağazaları, büyük departmanlı mağazacılığın ilk prototipleri olarak ifade edilmektedir. Batı ülkelerindeki örneklerde olduğu gibi, Türkiye'de büyük mağazacılığın kurulmasında, rekabetin zorladığı örnekler de vardır. Dilberler ve Karamürsel Mağazaları, bu cümleden örnek gösterilen yapılanmalardır.

Türk mağazacılığının gelişme sürecinde, bizzat departmanlı mağazacılık olarak tasarımı yapılan ve faaliyete geçen örnekler de olmuştur. Bunlar da, Atalar, Lion gibi örneklerdir. Bu büyük mağazalar daha sonra, kiralanmış mağaza tipine dönüşmüş uygulamaya örnek teşkil etmişlerdir. Ayrıca bu süreçte Sümerbank büyük mağazacılık amacına uygun olarak yeniden yapılanırken, Ordu Pazarları, Printemps, Huzur Giyim, Ender, Çetinkaya ve Aps örnekleri, büyük mağazacılık alanında, piyasada yer edinen işletmeler olmuştur.

1960'lı yıllarda Beymen, Vakko ve İstanbul Giyim Sanayii (İGS) gibi giyim ağırlıklı işletmelerin, özel kesim girişimleri olarak perakende sektörüne girdikleri dikkati çekmektedir. Bu girişimlerin 1970'li yıllarda daha arttığı gözlenmektedir. Buna rağmen, perakende sektöründe etkin olan işletmeler, kamu sermayeli olanlardır. Özellikle 1960'lı yılların ikinci yarısında ve 1970'lerden sonra, yerel yönetimler, tüketim malları dağıtım kanallarındaki sıkışmayı gidermek ve ayrıca gelişen bu sektörden bir miktar pay alabilmek için, belediye orijinli tüketim kooperatifçiliğine başlamışlardır.* 1970'lerin başında sayılan 500'e yaklaşan kooperatifler, yaklaşık 50 bin üyesine hizmet götürebilen bir kapasiteye sahip olmuştur. Dışa kapalı bir komuta ekonomisi görünümdeki piyasalarda hızlı fiyat artışları sonucunda, yerel yönetimlere perakende sektöründe fiyatlara ve kâr oranlarına müdahale yetkisi verildiği görülmektedir. Bu bağlamda belediyeler, hem fiyat kontrolleri yapmak, hem de temel ihtiyaçlarını belli

* Tansaş, 1973 yılında, halka ucuz et ve kömür sağlamak hedefiyle İzmir'de, Tansa adıyla kuruldu. 1976 yılına gelindiğinde, "Tanzim Satışlar Müdürlüğü" çatısı altında, Konak'ta ilk mağaza açıldı; mağaza sayısı, 1986 yılında 12'ye ulaştı. Bu gelişmeyle birlikte ortaya çıkan şirketleşme düşüncesi doğrultusunda, 15 Aralık 1986 tarihinde Tansaş İzmir Büyükşehir Belediyesi İç ve Dış Ticaret A.Ş. kuruldu. 1996 yılında, İzmir Büyükşehir Belediyesi'ne ait Tansaş hisselerinin %32.98'i halka açıldı. 1999 yılı Tansaş için dönüm noktası oldu; hisselerinin büyük bölümü Doğu Grubu'na geçti. Ana hissedar değişimini takiben Tansaş, hızlı bir değişim ve yeniden yapılanma süreci yaşadı ve kısa sürede İzmir'den Türkiye'ye yayılan ulusal bir marka haline geldi. Bugün Koç Holding bünyesinde bulunan Tansaş güçlü markası ve tüketici sadakati ile gıda perakendeciliğinde önemli bir paya sahiptir.

mağazalar aracılığı ile ya da kendi kurdukları tanzim satış birimleri vasıtasıyla satmak yetkisi elde etmişlerdir. 1970'li yıllar boyunca, Türkiye'de tüketim malları ve ara malları sanayilerinde, azımsanmayacak kapasiteler yaratılmıştır. Dolayısıyla, ticaret kesimi de canlı bir döneme girmiştir. Buna karşılık, kapalı ekonomi yapısında, mal çeşitliliği ve kalitesinde yeterli iyileşmeler sağlanamamıştır. Fiyatlar artarken, dağıtım kanallarında yeterli iç ve dış rekabet yaratılamamış, dağıtım kanalları yapılarındaki gelişmeler sınırlı kalmıştır. 1970'li yıllar döneminde, kooperatifçilik alanında yerel yönetimlerin girişimleri, self-servis alışveriş alışkanlığının kazandırılması ve yerleştirilmesinde, önemli bir fonksiyonu yerine getirmiştir.¹⁴⁸

4.1.2. 1980'ler ve Sonrası

Cumhuriyetin kurulduğu 1923 yılından 1980'li yıllara kadar kapalı bir ekonomi olarak yaşayan Türkiye, ağırlıklı olarak kamu iktisadi teşekküllerinden oluşan endüstrisi ve küçük hacimdeki özel girişimler ile karma ekonomik düzen içerisinde yönlendirilmekteydi. Ekonomi yüksek gümrük duvarlarıyla korunmakta, içerde gelişen sanayilerin dış rekabete maruz kalınması önlenmekteydi. Sıkı bir şekilde kontrol edilen ithalat ile ülkeden minimum döviz çıkışına izin verilmekte ve bireylerin üzerlerinde döviz serbestçe bulundurmaları mümkün değildi, sıkı bir kambiyo denetimi mevcuttu. 1980'li yıllarda sanayileşme stratejisinde değişiklik yapılması kararıyla birlikte "ihracat dayalı sanayileşme stratejisi" benimsendi ve bu bağlamda dış ticaret rejiminin ve kambiyo rejiminin liberalizasyonu söz konusu oldu. Bu, Türkiye'nin dış dünyaya entegrasyonu için atılmış ilk adım oldu.

24 Ocak 1980 tarihi Türkiye ekonomisinin rotasını köklü bir şekilde değiştirmiş ve ekonomi artık dış dünyaya entegre olmak için çaba sarf etmeye başlamıştır. Ekonominin dış rekabete açılması ile birlikte, Türkiye ekonomisinde başta mal piyasaları olmak üzere para ve sermaye piyasalarında rekabetçi bir yapıya geçiş için önemli atılımlar yapılmış; para ve sermaye piyasalarının kurulması, döviz ve faiz oranlarının liberalizasyonu, para, maliye ve gelir politikalarını etkinliğini arttırmıştır.

Serbestleştirilmiş ithalat rejimi, yeni yabancı yatırımlar ve ihracatı geliştirme politikaları Türkiye'nin dünya piyasalarıyla bütünleşmesine imkan vermiş ve ülkede dünya piyasalarının gereklerine uygun nitelikte mal üretimine başlanmıştır. Çünkü bu

¹⁴⁸ Özlem Ülgen, "Türk Perakendecilik Sektörünün Senaryolar Yardımıyla Analizi", Basılmamış YL Tezi, İTÜ Fen Bilimleri Enstitüsü, 1999, Ahmet İncekara ve Tamer Kayacıklı, **Yurtdışı Pazarlamada Büyük Mağazacılık Modeli**, İTO, Yayın No:2000-42, İstanbul, 2000, s. 57.

dönemde, yabancı malların Türkiye piyasasına daha rahat girişi ile tüketim malları piyasasında dış rekabet karşısında üreticiler verimlilik, kalite ve fiyat açısından rekabetçi olabilmek için çalışmalarını hızlandırmışlardır. Bu dönem Türkiye ekonomisinde tüketici odaklı gelişmelerin başlangıcını oluşturmaktadır.

24 Ocak kararlarının ardından ekonomideki gittikçe artan büyüme oranı, gelir artışı ve bununla birlikte enflasyonun düşmesi refah artışına neden olmuştur. Parametrelerdeki bu olumlu gidiş, ticaret ve tüketime yansırken, perakende sektöründe, 1980'li yılların ortalarından sonra, kendi iç bünyesinde de önemli değişimler yaşanmaya başlanmıştır. Bina tasarımından yer seçimine, paketleme, standart ve markalaştırmadan, yönetim ve operasyondan teknolojisine kadar yeni ve derin bir dönüşüm başlıyordu. Değişimin temel sebebi yabancı kaliteli mallarla tanışan, iletişim araçları ile dünyadan haberdar olan ve geliri artan tüketiciye, Batı ülkeleri örneklerinde görüldüğü üzere mal sunumu yapılmasının gerekli olmasıydı.

Bu dönüşümü kısmen yerli yatırımcı gerçekleştirirken, bir bölümü de yabancılarla kurulan ortaklıklarla sağlanıyordu. Bütün bunlara karşılık, 1980'li yıllarda, ikinci dönem başlayan hızlı değişim ve dönüşüm, yeterli olmamıştı. Nitekim, 1985-1992 yılları arasında perakende sektörü kuruluşlarının artış oranı % 23,8 olmuştur. Bu yüksek artış oranı dahi, sektörün Türkiye ekonomisinde, beklenen hacmine ulaşabilmesi için yeterli olmamıştı.

1980'li yılların ilk yarısında, piyasa ekonomisine işlerlik kazandırma hedefine dönük olarak, 1984'te kabul edilen özelleştirme yasası ile Sümerbank özelleştirilirken, Gima ve Migros'daki kamu hisseleri özel kesime devredilmiştir.

1980'li yılların ikinci yarısında, önemli bir altyapı, anlayış, bilgi birikimi ve küresel vizyon kazanımı sağlandığı görülür. Bu vizyon, perakende sektöründe gerçekleşecek atılım için hazırlık niteliğindedir.

Esasen, 1980'li yıllarda Türk toplumsal/ekonomik değişim süreci büyük ölçüde hızlanmıştır. Kentleşme ve kent nüfusu hızla artmış, otomobil sahipliği hızlı gelişme göstermiş, eğitim düzeyi ve okullaşma oranı hızlanmış, sanayi kabuk değiştirmiş, çalışan sayısı artarken, istihdam içinde kadınların sayısında önemli bir artış kaydedilmiştir. Kredi kartı kullanımı yaygınlaşmış, mevzuatlarda iyileşmeler bu gelişmelere destek olmuştur. 1967'de 63.511 olan motorlu araç sayısı 1993'te

2.997.632'ye yükselmiştir. Kentsel nüfusun toplam nüfus içindeki payı 1962'de yüzde 30'lardan 1990'da yüzde 60 düzeyine yükselmiştir. ¹⁴⁹

1980'lerin liberal ekonomik politikalarının perakendecilik sektöründeki etkileri ancak 1990'lı yıllarda görülmeye başlanmıştır. Ülkedeki büyük sermaye birikimine sahip olan şirketler, farklı alanlara yatırım yapmak, güçlerini yeni alanlarda da pekiştirmek, yatırımlarından doğacak risklerini yeni ve fakat kârlı alanlara giriş yaparak dengelemek istediklerinden perakende sektörüne ilgileri ve yatırımları artmıştır. 1987'de çıkarılan özelleştirme yasaları ile Migros ve Gima özelleştirilmesi, vergi indirimleri ve teşviklerin kapsamının genişletilmesi, sağlanan kredi kolaylıkları, tüm iş adamları için perakendeciliği cazip bir alana dönüştürmüştür. 1990'larda ulusal ve bölgesel büyük perakendecilerin sayısı artmasıyla perakendeciler toptancılar, dağıtımıcılar ve üreticiler arasındaki sermaye ve güç birliği ilişkileri bir kez daha değişmeye başlamış, her sektörden büyük şirketler özellikle toptancı ve üretici şirketlerle büyük holdingler başta yer almıştır. ¹⁵⁰

1980'lerin sonlarına doğru Türkiye'de dağıtım kanalında yabancı perakendecilerin girdikleri görülmektedir. Bu perakendeciler özellikle Avrupa menşeli olup, açtıkları mağazalarla kendilerini göstermişlerdir. Türkiye'deki 1988 yılında İstanbul Ataköy'de kurulan ilk modern alışveriş merkezi olan Galeria'da, Fransız Printemps giyim mağazası, bölümlü giyim mağazası olarak hizmete girmiştir. Alman perakende devi Metro da İstanbul'da ilk hipermarketini açmıştır. Toptan ve perakende olarak "öde ve götür" formatıyla çalışan mağaza daha sonra yatırımlarını, yapı market alanında önemli bir marka olan Praktiker ile Türkiye'de faaliyetlerini genişletmiştir. Yalnız bugün artık Praktiker Metro Group çatısı altında değildir. Galeria'nın açılışını Türkiye'deki ilk modern hipermarket olan Belpa, ilk cash&carry formatındaki hipermarket Metro, 1991'de Carrefour, 1994'de Spar, 1995'de Kipa takip etmiştir.

Köken ülkelerindeki perakende pazarlarının doyması nedeniyle dışa açılmak zorunda kalan Avrupalı perakendeciler, geniş ve artan nüfusu, yükselen satın alma gücü, coğrafi yakınlık, perakende pazarında rekabetin sınırlı düzeyde bulunması, pazarın henüz doymamış olması, kuruluş yasalarının ve izinlerin görece kolay olması,

¹⁴⁹ Yonca Boyacı, "Türk Perakendeciliğinin Tarihi Gelişimine Bakış", **Forum Dersisi**, TOBB Yayını, İstanbul, 1998, Ahmet İncekara ve Tamer Kayacıklı, **Yurtdışı Pazarlamada Büyük Mağazacılık Modeli**, İTO, Yayın No:2000-42, İstanbul, 2000, s. 58-59.

¹⁵⁰ Pala ve Saygı, a.g.e., s.22.

vb. nedenlerden ötürü Türkiye pazarını cazip bir pazar olarak görmüşlerdir. Türk tüketicisini -özellikle İstanbul ve diğer büyük kentlerdeki-, büyük perakende mağazalarla tanıştıran yabancı ve/veya yabancı ortaklı firmalar, 1990'ların başında, Türk perakendeciliğinde yeni gelişme olanakları yaratmıştır.

4.1.3. 1980 Sonrası Gelişimi Etkileyen Temel Faktörler

Perakende sektörünün 1980'lerden başlayarak günümüze kadar gelen gelişim sürecinde rol oynayan temel faktörler olarak şunlar görülebilir:

- Uzmanlaşmaya evrimle,
- Ekonomik büyüme ve liberalleşme politikaları,
- Yeni teknolojiler ve işletme teknikleri,
- Gıda ürünleri perakendeciliğinde Avrupalılaşma ve evrenselleşme,
- Kentleşme, artan harcanabilir gelir ve yeni perakendecilik ortamı.

Buna göre, Türk perakendeciliğinde her şeyin satıldığı mağazalardan, belli ürünlerde uzmanlaşmış satış noktalarına geçiş hızlı bir şekilde devam etmektedir.

1980'lerdeki ekonomik büyüme ve liberal politikalar ile iç pazar yabancı mal ve hizmetlerle tanışmış, ayrıca pazar yabancı yatırımcılara açılmıştır.

Üçüncü faktör olan yeni teknoloji ve yönetim teknikleri, liberal ekonomi politikaları ile birlikte ülkeye yapılan doğrudan yabancı yatırımlar, franchise anlaşmaları ve yerli-yabancı ortak girişimleriyle iç piyasaya girmiştir. Bu sayede teknolojiye erişebilirlik kolaylaşmış ve işletmeler açısından teknoloji önemli bir rekabet aracı haline gelmiştir. Ayrıca yeni teknolojilerin öğrenilmesi, bu teknolojilerin somutlaştığı makinelerin üreticilerinin ve hizmet firmalarının iş hacmini de artırmıştır. En kolay gözlenebilen etkiler, piyasa bilgisi ve yazılım hizmetleri veren işletmelerle, yazarkasa ve elektronik tartı aletleri, perakende bilgi denetimi için master uydu sistemleri, sanayi platformları, otomatik ambalaj ve etiketleme makinaları, alışveriş arabaları/sepetleri, raf sistemleri, ödeme ve satış noktası sistemleri üreticilerinin sayısındaki artıştır.

Dördüncü faktör, gıda ürünleri perakendeciliğinde Avrupalılaşma ve evrenselleşme ise çok uluslu perakendecilerin, Güney Avrupa pazarının uzantısı olarak Türkiye pazarına da ilgi duyarak, Türkiye'de yaptıkları yatırımlarla -doğrudan yatırım, ortak girişim, franchising, vs. - Türkiye'yi bir çok gelişmiş ticari uygulamayla tanıştırmıştır.

Beşinci ve son faktör de kentleşme, artan harcanabilir gelir ve yeni perakendecilik ortamıdır. Buna göre artan harcanabilir gelir ile küresel kültürün yaygınlaşması kentlerdeki orta ve üst gelir grubuna dahil tüketicilerin yeni ve farklı tüketim eğilimleri sergilemelerine neden olmuştur. Batılı bu eğilimlerin yarattığı yeni ihtiyaç ve beklentileri karşılayacak yeni perakende oluşumları da perakende ortamının değişmesine neden olmuş, modern perakende kurumları daha yaygın hale gelmiştir. Bu durumun gayrimenkul pazarına da yansımaları olmuş ve kentsel yapıyı da etkiler boyuta gelmiştir.¹⁵¹

4.1.4. Türkiye’de Perakende Sektörünün Mevcut Durumu

Türkiye, gelişen bir pazar ekonomisi olarak, perakende sektörü itibarıyla gerek yerli yatırımcıların faaliyetleriyle, gerekse yabancı yatırımcıların pazara girişleriyle gelişen gözde bir pazardır. Özellikle son yıllarda ekonomide yaşanan istikrar, satın alım gücünün önceki yıllara kıyasla artış göstermesi, nüfus olarak büyük bir pazarın varlığı ve küresel kültürün yaygınlaşması ile benzer tüketim alışkanlıklarının doğması nedeniyle perakende sektöründe geleneksel perakendecilikten uzaklaşmaya ve modern perakendecilik kurumları olan hiper-süper market, zincir mağazalar ve alışveriş merkezleriyle karşılaşmaya başlanmıştır. Öyle ki geleneksel perakendeci kurumların simgesi olan bakkalların sayısı yıldan yıla azalış göstermekte, bunun yerine sayıları artan çeşitli ölçeklerdeki süpermarket ve hipermarketler gelmektedir. Tablo 39’da bu eğilimlere işaret edilmektedir.

¹⁵¹ Gül Berna Özcan (1997), *Perakendecilikte Evrenselleşme*, **GÜNDEM Tüsiad Yayınları**, Erişim: 10.07.2006, <http://www.tusiad.org/yayin/gorus/32/html/sec11.html>.

Tablo 39: Yıllar İtibariyle Türkiye'deki Perakendeci Sayıları

	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005
HİPER, ZİNCİR VE SÜPERMARKETLER	2.421	2.979	3.640	4.005	4.242	4.809	5.545
Hipermarket >2500 m ²	110	129	149	151	143	152	160
Büyük Süpermarket 1000-2500 m ²	251	306	357	368	367	396	454
Süpermarket 400 - 1000 m ²	567	726	835	909	968	1.082	1.258
Küçük Süpermarket <400 m ²	1.493	1.818	2.299	2.577	2.764	3.179	3.673
Orta Market 50-100 m ²	13.247	13.232	13.210	13.555	14.537	15.197	15.076
Bakkal <50 m ²	148.925	136.763	128.580	122.342	124.283	122.781	120.397
TOPLAM MARKETLER	164.593	152.974	145.430	139.902	143.062	142.787	141.018
TOPLAM ÖZEL MARKETLER (Kurutemişçi, büfe, eczane, parfümeri, benzin istasyonu, fotoğraf stüdyosu)	58.146	59.313	60.334	62.613	63.237	63.509	64.302
TOPLAM	222.739	212.287	205.764	202.515	206.299	206.296	205.320

(KAYNAK: AC Nielsen "Uzay Bilgileri Raporu", 2005)

Tablo 39'daki verilere dayanarak özel marketler hesaba katılmaksızın, sektördeki geleneksel perakendeci kuruluşlar ile modern perakendeciliğin simgesi organize perakendecilerin pazardaki hacimleri hesaplandığında ortaya şöyle bir tablo çıkacaktır:

Tablo 40: Geleneksel ve Organize Perakendecilerin Pazardaki Mağaza Sayılarına Göre Yüzdeseel Hacimleri

	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005
Hiper, Zincir ve Süpermarketler	2.421	2.979	3.640	4.005	4.242	4.809	5.545
	%1,47	%1,95	%2,50	%2,86	%2,97	%3,37	%3,93
Geleneksel Perakendeciler	162.172	149.995	141.790	135.897	138.820	137.978	135.473
	%98,53	%98,05	%97,50	%97,14	%97,03	%96,63	%96,07
TOPLAM MARKETLER	164.593	152.974	145.430	139.902	143.062	142.787	141.018
	%100	%100	%100	%100	%100	%100	%100

(KAYNAK: AC Nielsen “Uzay Bilgileri Raporu”na (2005) dayanılarak hesaplanmıştır.)

Her ne kadar geleneksel perakendeciler sayı olarak pazarda daha geniş bir yer tutsalar da sahip oldukları cirolar ile pazardaki payları organize perakendecilere göre daha düşüktür. Tablo 41’de bu söylemin somutlaştığı görülebilecektir.

Tablo 41: Perakendecilerin Pazar Payları

	2005* (%)	2008* (%)	2012* (%)
Hiper, Zincir ve Süpermarketler	51	56	64
Büyük Süpermarketler >400 m ²	37	40	45
Küçük Süpermarketler <400 m ²	14	16	19
Orta Market 50-100 m ²	7	6	6
Bakkal 50 m ² ve <	31	27	20
TOPLAM MARKETLER	89**	89**	90**

* Ticaret pay tahminleri ACNielsen istatistik bölümü tarafından geçmiş trend göz önünde bulundurularak ve kalitatif bilgilerle desteklenerek yapılan tahminlerdir.

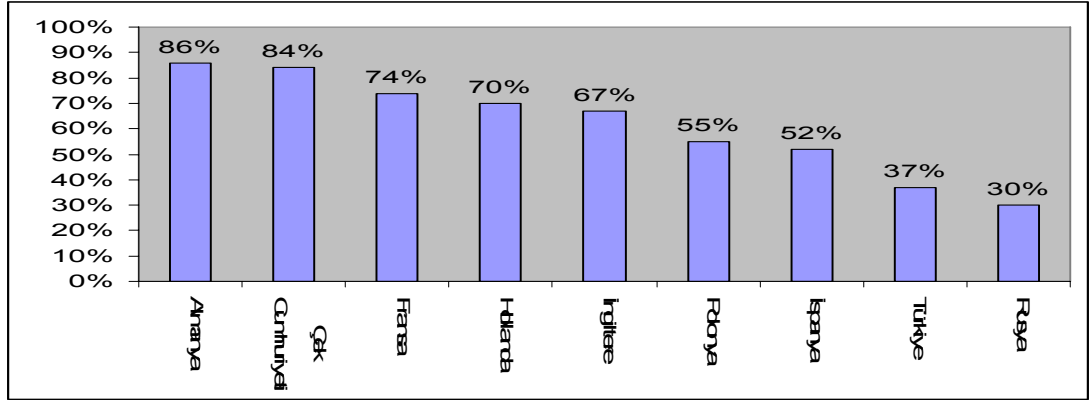
** Bu rakamlara özel marketler de eklenerek, pazarın toplam büyüklüğüne (100) ulaşılmaktadır.

(KAYNAK: AC Nielsen, Burçin Tahran Tanlasa, “Mağaza Yasası Ne Getirecek?”, **Instore**, Rota Yayınları, Sayı: Şubat 2006, s.9)

Tablodan da görüleceği üzere, dünya çapında sektördeki gelişmelerin öncüsü olan Kuzey Avrupa ülkeleri ve ABD menşeli perakendecilerin belirlediği eğilimler, Türkiye pazarında da etkili olmakta ve sektörde geleneksel perakendecilerin yerini,

büyük ve modern perakende satış mağazaları almaktadır. Türkiye’de de geleneksel perakendecilikten organize perakendeciliğe doğru bir yönelim gerçekleşmektedir. Aşağıdaki tabloda çeşitli ülkelerdeki perakende pazarlarında organize perakendenin ağırlığı görülebilecektir. Türkiye’de de aynı gelişim seyrinin görülmesi muhakkaktır.

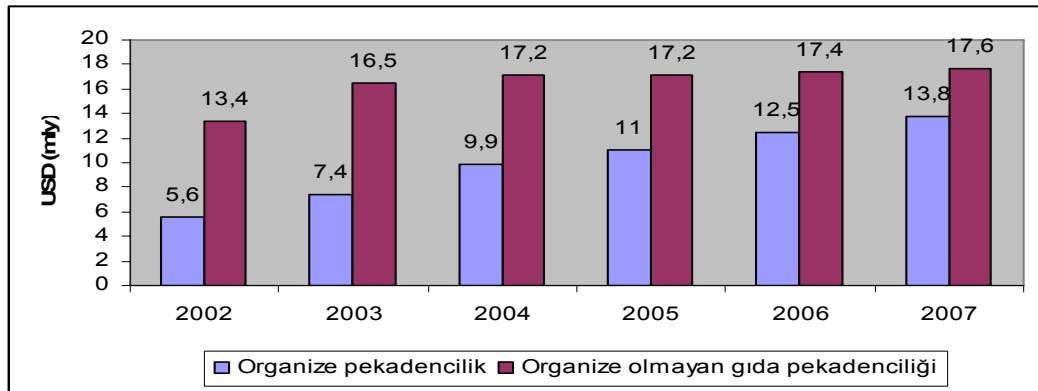
Grafik 6: Organize Gıda Perakendeciliğinin Toplam Perakendeciliğe Oranı (%)



(KAYNAK : Euromonitor, 2005)

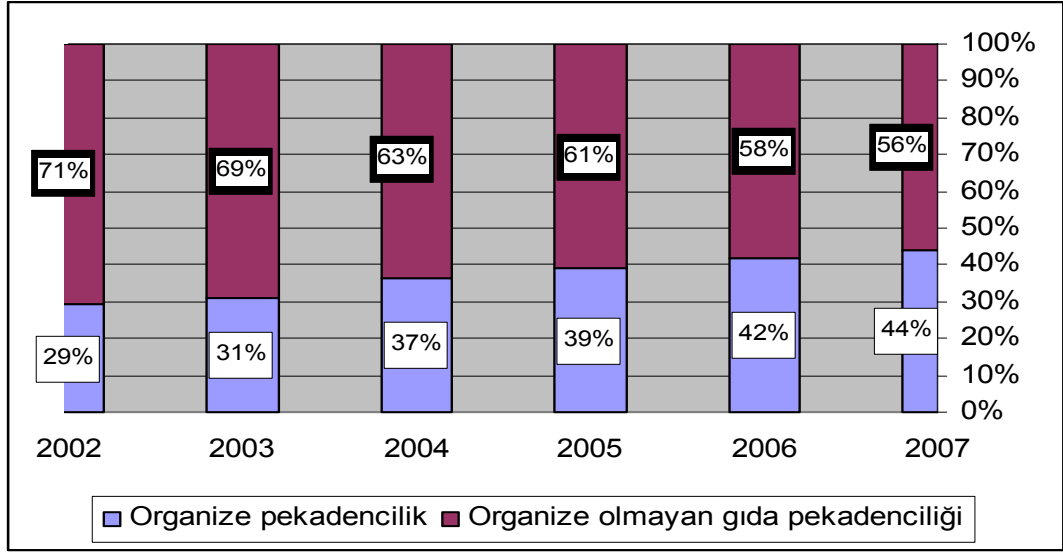
Sektörel araştırmalar bu rakamın 2007 yılında %44'e ulaşacağını göstermektedir. %44'lük bir pazar payı da önümüzdeki 3 yıllık dönemde organize perakendecilikte gelirlerin yıllık ortalama %12 büyümesi anlamına gelmektedir.

Grafik 7: Türkiye’de Organize ve Organize Olmayan Gıda Perakendeciliğinin \$ (milyar) cinsinden ciroları



(KAYNAK: Fatoş Bozkuş, "Türkiye'nin En Büyük 50 Perakendecisi", **Ekonomist**, Yıl:15, Sayı:2005/47, İstanbul, 2005, s.12)

Grafik 8: Organize ve Organize Olmayan Gıda Perakendeciliğinin Toplam İçindeki Paylarının Yıllara Göre Seyri



(KAYNAK: Fatoş Bozkuş, "Türkiye'nin En Büyük 50 Perakendecisi", **Ekonomist**, Yıl:15, Sayı:2005/47, İstanbul, 2005, s.12)

Not: Grafik 7 ve 8'deki 2006 ve 2007 verileri sektörün önde gelen kuruluşların tahminlerinden derlenerek ortalaması alınmıştır.

Grafik 7 ve 8'de de görüldüğü gibi, 2004–2007 yılları arasında gıda perakendeciliğinin % 5 büyüyeceği tahmin edilmektedir. Bu büyüme hızında organize sektörün % 12, organize olmayan sektörün ise % 1 büyüyeceği tahmininden yola çıkarak, 2007 yılında organize sektörün % 44, organize olmayan sektörün ise % 56 pay alacağı hesaplanmaktadır.

Sektörel gelişim itibariyle Güney Avrupa ülkelerindeki seyirle benzerlik gösteren Türk perakende sektöründe, özellikle 1980 yılında alınan stratejik kararların ardından köklü dönüşümler yaşanmıştır.

1980'lerin ortalarından bu yana özellikle büyük kentlerdeki perakendecilik yapısında, giderek artan süper ve hipermarketler, çok katlı mağazalar ve büyük alışveriş merkezleri göze çarpmaktadır. Sözü edilen dönüşüm, özellikle gıda perakendeciliğinde, çok uluslu Avrupa menşeli perakendecilerin pazara girmesiyle yaşanmaktadır. Bu firmaların girişiyle sektör bir çok yenilik ve farklılıkla tanışmıştır. Fakat yaratılan en temel etki, rekabetin artması ve sektördeki diğer yerli firmaların her düzeydeki perakende yapılanmaları ile sektördeki yoğunlaşmayı hızlandırmalarıdır. Artan rekabet karşısında tutunabilmek için daha büyük ve çağdaş perakendecilik

biçimlerine yönelik kaçınılmaz olmuştur. Bu durum sektördeki dinamizmi artırmış, sürekli yenilik, rakipleri yakından takip etme, organik ya da inorganik şekilde büyüyerek pazar payını koruma ya da genişletme zorunluluklarını doğurmuş, yoğun rekabet ortamında mücadele edemeyen perakendecilerin de kapanmasına neden olmuştur.

2005 yılı sektörde yukarıda sözü edilen hareketliliğin en fazla yaşandığı yıl olmuştur. Sektörde yerli ve yabancı satın almalar gerçekleşerek, pazar paylarında birtakım değişiklikler meydana gelmiştir. Carrefour'un Gima ve Endi'yi bünyesine katmasının ardından, pazar liderliği tartışmalı hale gelmiş ve Migros'un pazar liderliğini tekrar ele geçirebilmesi için gereken atağı, yani Tansaş ile birleşmesi kaçınılmaz hale gelmiştir.

Sonuç olarak Fiba Grubu'na ait Gima ve Endi, Sabancı Grubu'nun ortak olduğu CarrefourSa tarafından satın alınmış (Mayıs 2005) ve ekonominin diğer dev oyuncusu Koç Grubu'nun perakende sektöründeki şirketi Migros da Doğu Grubu bünyesindeki süpermarket zinciri Tansaş'ın çoğunluk hisselerini satın almıştır (Kasım 2005). Tansaş'ın Koç Topluluğu'na katılmasıyla beraber, Topluluğun organize perakende sektörünün içindeki konumu daha da güçlenmiştir. Koç Topluluğu, satın almayı takiben perakendecilik sektöründeki tüm faaliyetlerini Migros çatısı altında birleştirmeye karar vermiştir. Birleşme çalışması 2006 yılının haziran ayında tamamlanmıştır.

Sektörde pazar payını genişletip, rekabette üstünlük elde etme çabası olarak yorumlanabilecek bu hareketler sonucunda değişen pazar paylarıyla Migros/Tansaş %22,1'lik payla birinci sıraya, CarrefourSa (Gima-Endi dahil) ise %15'lik pay ile ikinci sıraya yerleşmiştir.¹⁵²

Bölgesel bazda ise, Kiler hipermarketler zinciri, Ankara merkezli Canerler'i satın almıştır. Bir diğer önemli gelişme de, sektördeki satın almalar karşısında indirim mağazacılığı formatında hizmet veren BİM'in halka arzı olmuştur

Perakende sektörü, günümüzde çok önemli yerli ve yabancı perakende şirketlerini bünyesinde barındıran rekabetin yoğun olduğu bir yapıya sahiptir. Türkiye'de 1990'lı yıllarda gelişmeye başlayan organize perakende pazarı halen büyüme ve yapılanma aşamasındadır. Son 8 yıl içerisinde organize perakende

¹⁵² Ebru Fırat, "Özel Araştırma", **Capital**, Yıl:13, Sayı:2005/11, İstanbul, 2005, s.55.

noktalarının sayısı %159'luk bir büyüme kaydetmiş ve 2.500 m²'nin üzerindeki hipermarketlerin sayısı 160'a, süpermarketlerin sayısı ise 5.385'e ulaşmıştır.

Sektörde organize perakendecilik kısmının payı %35-37 olarak tahmin edilmektedir. Avrupa ülkelerinde bu oranın %80'lerin üzerinde olması Türkiye'nin organize perakendecilik açısından sahip olduğu potansiyele dikkat çekmektedir.

Geleneksel kanallarda, kayıt dışı faaliyet gösteren büyük bir kesim varlığını sürdürmekte ve hem devletin gelir kaybına hem de haksız rekabete neden olmaktadır. Bu perspektifte, Avrupa Birliği ile entegrasyon sürecinin etkisiyle, yapılacak yasal düzenlemelerle birlikte sektörün gelişiminin organize perakende yönünde olması öngörülmektedir. Bu süreçte, organize perakendenin toplam perakende sektöründen aldığı pay artacak ve tüketiciler bundan kârlı çıkacaktır.¹⁵³

Bağımsız bir araştırma kuruluşu olan Planet Retail'e göre, Türkiye'de perakende sektörünün büyüklüğü 2005 yılında 129.2 milyar USD'dir. Hızlı tüketim ürünlerinin bunun içindeki payı 69 milyar USD'dir. Gıda, temizlik ve kişisel bakım ürünlerini kapsayan hızlı tüketim malları perakendeciliği sektöründe yaşanan gelişmeler ekonomide yaşanan dönüşümü açıkça ortaya koymaktadır. Sektördeki dönüşüm, perakendeciliğin ekonominin kalanıyla olan bağlantıları sonucu Türkiye'deki üretimin yüzde 20'sini, istihdamın yüzde 39'unu etkilemektedir. Retail Institute'a göre, organize ticaretin payı 2005 itibariyle %35,3'tür.¹⁵⁴

2005 yılında gıda perakendeciliği alanında 69 milyar \$ hacme sahip organize perakende pazarı, 2006 yılına gelindiğindeyse, yine Planet Retail'in verilerine göre, 71,1 milyar ABD dolarlık bir hacme ulaşmıştır. Yine aynı kuruluşa göre, sektör 1999-2004 yılları arasında yıllık % 10,5 oranında büyüme göstermiştir. Büyük bir bölümünü bakkal ve semt pazarlarının oluşturduğu bu piyasadan, organize gıda perakendecilerinin 30 milyar ABD doları tutarında bir pay aldıkları tahmin edilmektedir. Sektör, pazar payları itibariyle de küçük dilimlere bölünmüştür. Bu durum, sektördeki yoğun rekabete ve tüketicinin tercihlerinin çeşitliliğine işaret etmektedir.¹⁵⁵

¹⁵³ <http://www.koc.com.tr>.

¹⁵⁴ Migros Türk T.A.Ş., *Migros Yatırımcı Bülteni - Aralık 2005*, s. 4, Erişim:02.05.2006, http://www.migros.com.tr/download/yatirimci_bultenleri/2005_Sonuclar.pdf.

¹⁵⁵ BİM Birleşik Mağazalar A.Ş (2006), *BİM 2005 Faaliyet Raporu*, s.3, Erişim: 10.04.2006, <http://www.bim.com.tr>

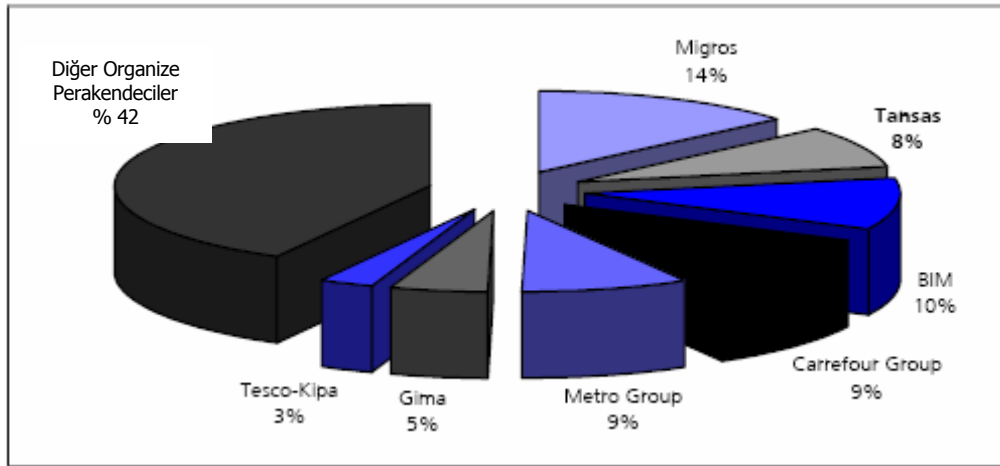
Sektördeki başlıca perakendeciler Migros, BİM, CarrefourSA, Metro, Tansaş, Gima ve Tesco-Kipa'dır. Tablo 42'de 2004 yılı satış cirolarına göre bu perakendecilerin pazardaki konumları görülebilecektir.

Tablo 42: Türk Perakende Sektörünün Başlıca Firmaları

Şirket Unvanı	2004 Ciro (bin YTL)	Çalışan Sayısı	Mağaza Sayısı	Toplam Satış Alanı
Migros	1.905.928	7.000	463	330.448
BİM	1.365.000	6.400	1.075	260.000
CarrefourSa	1.304.940	3.500	332	175.000
Metro	1.224.100	4.500	24	198.000
Tansaş	1.074.762	5.000	217	134.189
Gima	713.895	4.000	81	125.000
Tesco-Kipa	402.645	2.154	6	46.500

(KAYNAK: Berna Özkay, "Türkiye'nin En Büyük 50 Perakendecisi", **Ekonomist**, Yıl:15, Sayı:2005/47, s.22.)

Grafik 9 : Mart 2005 İtibariyle Organize Perakende Sektöründeki Şirketlerin Pazar Payları



(KAYNAK: CAIB International Markets Limited, **Tansaş Analiz Raporları**, Mart 2005, <http://www.tansas.com.tr>)

Tablo 43: 2005 Yılındaki Satın Almalardan Sonra Pazardaki Yeni Sıralama

Şirket Unvanı	2005 Yılı Cirosu (1 000 000 YTL)
Migros	2.258 *
CarrefourSa (Gima ve Endi dahil)	1.917
BİM	1.673
Metro	1.461
Tansaş	1.271
Kiler	500
Tesco-Kipa	454

* Migros'un sadece yurtiçi faaliyetlerinden doğan satış cirosudur.

** \$ ve € çevrimlerinde 30.12.2005 tarihli Merkez Bankası kurları kullanılmıştır. (1\$ = 1,3409 YTL, 1 € = 1,5864 YTL)

(KAYNAK: Şirketlerin resmi internet sitelerinde ilan edilen faaliyet raporlarından yararlanılmıştır.)

2005 yılı sonu itibariyle pazardaki sıralama Tablo 43'teki gibi olmuşken, Tablo 44'te de şirketlerin pazar payları görülebilecektir.

Tablo 44: Satın Almaların Sonrasında Şirketlerin Pazar Payları

Firmalar	Organize Perakende Payı (%)	Toplam Ticaret Payı (%)
Migros/Tansaş	22,1	7,5
CarrefourSa/Gima	15,0	5,2
Bim	10,1	3,4
Metro Grubu	6,7	3,4
Kiler/Canerler	5,0	1,7
Tesco-Kipa	3,0	1,0
TOPLAM	53,9	19,5

(KAYNAK: Ekonomist 2005/47 ve AC Nielsen)

Tablo 45: Türk Organize Perakendecilerinin Perakende Formatları

	İndirim		Süpermarket			Hipermarket	Toptancılık
	Mağazacılığı	Hard	Soft	Küçük	Orta		
Migros			x		x	x	x
Tansaş				x	x		
BİM	x						
Carrefour			x			x	
Gima			x		x		x
Tesco-Kipa						x	
Metro						x	x

(KAYNAK: CAIB International Markets Limited, **Tansaş Analiz Raporları**, Mart 2005, <http://www.tansas.com.tr>)

4.2. Türk Perakende Sektörünün Başlıca Oyuncuları

Türkiye pazarında organize perakende sektörünün gelişimine yön veren başlıca perakendeciler, Migros, Tansaş, Carrefour, BİM, Metro, Tesco-Kipa ve birtakım güçlü yerel perakendecilerdir. Bu bölümde söz konusu perakendeciler, şirket profilleri, Türkiye’de gösterdikleri yayılım, elde ettikleri finansal başarılar, pazardaki konumları, izledikleri stratejiler, vb. çeşitli açılardan ele alınmaktadır.

4.2.1. Migros Türk T.A.Ş.

Gıda perakendeciliği alanında sektörün lideri olan ve liderliğini, yaptığı Tansaş satın almasıyla pekiştiren Migros’un tarihsel gelişimi, yurtiçi ve yurtdışı operasyonları, finansal başarıları, şirket vizyonu, Türk perakende pazarındaki performansı aşağıda gözler önüne serilmektedir.

4.2.1.1. Şirket Profili

Vizyon olarak “modern perakendecilikte Türkiye ve çevre ülkelerde yaygınlığı ve tüketici beklentilerinin hep önünde olma stratejisiyle, farklı formatlarda hizmet vererek tüketiciye en yakın olmayı” kabul eden Migros Türk T.A.Ş., bu vizyonunu “Türkiye perakende sektöründe lider konumunu güçlendirmek ve faaliyet gösterdiği ülkelerde lider ya da ikinci konuma yükselerek, sektörde örnek gösterilen, güçlü bir bölgesel zincir olmak” misyonunu benimseyerek desteklemiştir.

Gerek iç pazarda gerekse dış pazarlarda edindiği başarılar, misyonu doğrultusunda, faaliyet gösterdiği ülkelerin perakendecilik standartlarını yukarı

çekecek müşteri memnuniyeti anlayışı ile, sürdürülebilir kalite, saygınlık ve sektörel liderliği sağlamak üzerine yapılandığı stratejileriyle elde etmiştir. Ana stratejileri ise, müşterilerine; modern, güvenilir, ekonomik ve geleneksel Koç değerlerinden gelen yüksek kalitede hizmet sunmaktır.

1954 yılında İsviçre Migros Kooperatifler Birliği ve İstanbul Belediyesi'nin girişimleri ile kurulan Migros, bugün Migros Türk T.A.Ş. olarak güçlü bir sermaye yapısı olan, halka açık bir anonim şirkettir. Ortaklık yapısına bakıldığında % 51,06 kısım Koç Holding A.Ş.'ye, % 48,94'lük kısım ise halka açık kısımdır. Yurtdışı iştirakleri, Azerbaycan - Ramstore QTSC, Rusya – Ramenka Ltd., Kazakistan – Rambutya LLP., Bulgaristan – Ramstore Bulgaria AD, Makedonya – Macedonia DOO; yurtiçi iştirakleri ise Tansaş Perakende Mağazacılık T.A.Ş., Sanal Merkez T.A.Ş., Şok Marketler Ticaret A.Ş., Koçtaş Yapı Marketleri A.Ş., Tat Konserve San. A.Ş., Tanı Pazarlama ve İletişim Hizmetleri A.Ş. ve Koç Finansal Hizmetler'den oluşmaktadır.

2005 yılı sonu itibariyle 2.003,8 milyon \$'lık net satış hacmiyle, 2004 yılında gerçekleştirdiği 1.694,3'lük satış miktarını yaklaşık %15,5 oranında artırmayı başarabilmiştir. 2005 yılı konsolide net satışlarının %16'sı yurtdışı faaliyetlerden kaynaklanmaktadır.

Planet Retail verilerine göre, 2005 yılı itibariyle 69 milyar USD'lik hızlı tüketim ürünleri perakende pazarında Migros ve Tansaş, %22,1'lik birleşik pazar payı ile en yakın rakibinden 7,1 puan ileridedir. Migros, 2005 yılı içerisinde Carrefour'un Gima ve Endi'yi satın alması üzerine, yaptığı Tansaş satın alması ile pazar liderliği konumunu korumayı başarabilmiştir.

Toplam yedi mağaza formatıyla faaliyetlerini sürdüren Migros (Migros, Şok, Ramstore, Migros Alışveriş Merkezi, Ramstore Alışveriş Merkezi, Sanal Market, Bakkalım), 2005 yılı itibariyle yurt içinde 7 coğrafi bölgede 79 M, 79 MM, 33 MMM, 311 Şok ve 3 hipermarket olmak üzere toplam 505 mağazada hizmet veren Migros, yurt dışında iştirakleri vasıtasıyla Azerbaycan'da 3, Rusya'da 49, Kazakistan'da 5, Bulgaristan'da 3 ve Makedonya'da 1 Ramstore olmak üzere toplam 566 mağazaya ulaşmıştır. Tansaş mağazalarıyla birlikte bu sayı 722'ye yükselmiştir. Büyümesini sürdüren Migros, 2005 yılında dünya çapında 140 milyon müşteriye hitap etmektedir.

Tablo 46: Migros Türk T.A.Ş. Mağaza Sayısı ve Net Satış Alanı

Mağaza Sayısı ve Net Satış Alanı					2004-2005 Net Satış Alanı			
	2005	2004	2003	2002		2005 (m ²)	2004 (m ²)	Değişim (%)
Türkiye	505	463	450	429	Türkiye	343.040	330.448	3,8
HPM	3	3	3	3	HPM	23.115	23.115	0,0
MMM	33	33	33	30	MMM	98.460	103.405	(4,8)
MM	79	72	68	58	MM	121.686	113.715	7,0
M	79	72	73	65	M	39.373	34.862	12,9
Şok	311	283	273	273	Şok	60.406	55.351	9,1
Yurt içi net satış alanı (m ²)	343.040	330.448	324.28	299.149	Yurt dışı	138.957	93.024	49,4
Yurt dışı	61	44	34	23	Rusya	119.988	75.553	58,8
Rusya	49	32	25	15	Kazakistan	9.250	9.250	0,0
Kazakistan	5	5	3	3	Azerbaycan	3.007	3.007	0,0
Azerbaycan	3	3	3	3	Bulgaristan	4.364	5.214	(16,3)
Bulgaristan	3	4	3	2	Makedonya	2.348	-	-
Makedonya	1	-	-	-	Yurt içi ve yurt dışı toplam	481.997	423.472	13,8
Yurt dışı net satış alanı (m ²)	138.957	93.024	72.020	56.795				

(KAYNAK: Migros Türk T.A.Ş., **2005 Yılı Faaliyet Raporu**, s.22.)

Migros yurtiçinde 5 adet alışveriş merkezine sahiptir. Yurtdışında ise 1 tanesi Kazakistan'da, 1 tanesi Makedonya'da ve 10 tanesi Rusya'da olmak üzere toplam 12 alışveriş merkezi hizmet vermektedir.

4.2.1.2. Migros'un Tarihsel Gelişimi *

Sektörde birçok yeniliğin öncüğünü yapan Migros, 1954 yılında İsviçre Migros Kooperatifler Birliği ve İstanbul Belediyesi'nin girişimleriyle, gıda ve tüketim maddelerini belediye kontrolü altında üreticiden sağlamak ve bu ürünleri sağlıklı uygun koşullarda ve ekonomik fiyatlarla İstanbullulara ulaştırma amacıyla kurulmuştur.

1954-1974: 1954 yılında İsviçre Migros Kooperatifler Birliği ve İstanbul Belediyesi'nin girişimleri ile İstanbul'da kurulan Migros, başta tüketim maddelerini tüketicilere 45 satış arabası ile ulaştırmış, daha sonra ilki 1957'de balık pazarında Beyoğlu mağazası olmak üzere çeşitli semtlerde mağazalar açmıştır.

1975-1979: 1975 yılında Migros'un çoğunluk hisseleri Koç'a devredilmiştir. Bu tarihten itibaren Koç'la gelen dinamizm ile Migros, İstanbul içinde mağaza sayısını hızla artırmıştır.

1980-1990: 1981 yılında Migros'un çeşitli ilaveler ve gelişmelerle uzun yıllar kullanılan Bayrampaşa ana deposu hizmete girmiş, bakliyat gibi ürünlerin hijyenik olarak depolanarak ve paketlenerek sağlıklı bir şekilde satışa hazırlanması için

* Bu bölüm Migros Türk T.A.Ş.'nin resmi internet sitesindeki bilgilerden derlenerek hazırlanmıştır.

yatırımlar yapılmıştır. 1989 yılı sonunda 2 büyük ilde 34 mağazayla hizmet veren Migros, tüketiciler tarafından “Dürüst Satıcı” kimliğiyle benimsenmiştir.

1991-1993: Migros 1991 yılında halka açılarak İstanbul Menkul Kıymetler Borsası'na kote olmuştur. Migros, yeni bölgelerde yaygınlaşıp, gerekli altyapı çalışmalarını da tamamlayarak MMM Migros Antalya'yı hizmete açmış, Antalya Bölge Müdürlüğü'nü kurmuştur. Sadece İstanbul, İzmir, Antalya, Bursa gibi büyük illerde değil, Marmaris, Bodrum, Silivri, Yalova gibi tatil yörelerinde de müşterilerine hizmet vermeye başlamıştır. 1992 yılında Migroslarda tüketiciye kredi kartıyla ödeme kolaylığı sağlanmıştır.

1994-1995: Migros kuruluşunun 40. yılında bulunduğu il ve bölgelerde yeni Migroslarla müşterilerine merhaba derken, hizmet ağını Adana, Gaziantep, Edirne, Tekirdağ ve Eskişehir'e genişleterek Güneydoğu Anadolu bölgesi de dahil 5 coğrafi bölgede 17 ile yaymıştır. Euromoney dergisi tarafından Türkiye'nin en başarılı şirketi seçilmiştir. 1995 yılında Şok Ucuzluk Marketlerini de devreye sokarak, sektörde bir yeniliğe daha imza atmıştır.

1996: Migros, 1996 yılında Azerbaycan'da ilk yurt dışı mağazası Ramstore'u Bakü'de açmıştır. 1996 yılında Doğu Anadolu'daki ilk mağazası MM Migros Erzurum'u açan Migros, yıl sonunda 6 coğrafi bölgede toplam 20 ilde 124 mağaza ile yılda 75 milyon kişinin hizmetindedir.

1997: Moskova'da Ramstore Alışveriş Merkezi ile yurt dışında ikinci yabancı ülkede hizmet vermeye başlamıştır. Müşterilerini Migros Sanal Market'le tanıştıran Migros, internetle alışverişin öncülüğünü yapmıştır.

1997 yılında mağaza sayısını yurt içinde 169'a, yurt dışında Bakü ve Moskova'da 6'ya çıkaran Migros, toplam 175 mağazası ile hizmet sunmaya başlamıştır.

1998: Yurt içinde 6 coğrafi bölgeye yayılan Migros, 1998 yılında Denizli, Hatay, Isparta, Elazığ, Kahramanmaraş illerinde de hizmet vermeye başlamış, hizmet ağını 27 ile yaygınlaştırmıştır.

Rusya'da ilkinden daha büyük ikinci Ramstore Alışveriş Merkezi'ni Maryina Roscha bölgesinde açan Migros, yurt dışı mağaza sayısını 7'ye çıkararak, 1998 yılında Kazakistan'da yeni bir Ramstore Alışveriş Merkezi'nin temelini atmıştır.

Migros müşteri sadakatini çoklamak ve müşteri talebi doğrultusunda kampanyalar düzenleyebilmek için ilk CRM uygulamasını Migros Club ile başlatmıştır.

1999: Yurt dışında hızlı büyümesini sürdüren Migros, Kazakistan'la birlikte Ramstoreları 3 ülkeye yaygınlaştırarak, mağaza ve alışveriş merkezi sayısını 11'e ulaştırmıştır. Kazakistan'ın ilki ve en büyüğü olan Ramstore Alışveriş Merkezi Almaata, dev bir ticaret ve aktivite merkezi olarak Kazakistan tüketicilerinin günlük yaşamının bir parçası olmuştur.

Migros'un yurt içinde 1999 sonunda sunduğu avantajlar ve açtığı yeni kulvar nedeniyle benimsenen Migros Club uygulamasında kart sayısı 2,5 milyona ulaşmıştır.

2000: Türkiye'nin ilk Sanal Alışveriş Merkezi Kangurum Türkiye'nin her köşesine hizmet vermeye başlamıştır. Sektöründe lider 48 mağazanın 25.000'i aşkın ürünüyle hizmete başlayan Kangurum'da firma sayısı yıl sonunda 60'a ulaşmıştır.

Migros, yurt içinde ve yurt dışında birçok bölgede 128 mağaza açarak, mağaza sayısını 450'ye yükseltmiştir. 2001 Migros yurt dışında 4. ülke olan Bulgaristan Sofya'da Ramstore açtı, böylece ülkenin doğusundan sonra batısında da Ramstorelar genişlemeye başladı. Yurt dışındaki Ramstore sayısı 16'ya ulaşmıştır. 59 mağazada, 28 kategoride ve 75.000 ürünle hizmet veren Sanal Alışveriş Merkezi Kangurum, 2001 yılında toptan satışların Internet üzerinde yapılmasını sağlayan Migros Toptan Market, kurumsal satın almayı sağlayan B2B hizmete sunulmuştur.

2002: Yurt içinde 1 MMM, 5 MM, 4 M olmak üzere 10 Migros, 23 fiok, yurt dışında 6'sı Rusya'da, 1'i Bulgaristan'da, 1'i de Azerbaycan'da olmak üzere toplam 41 yeni yatırımı hizmete sokmuştur.

Yurt içinde 65 M, 58 MM, 30 MMM, 273 Şok ve 3 Alışveriş Merkezi ve hipermarkette hizmet veren Migros'un yurt dışında Bakü'de 3, Moskova'da 15, Kazakistan'da 3, Sofya'da 2 Ramstore ile 2002 yılı sonunda ulaştığı mağaza sayısı 452'dir.

2003: Migros, 2003 sonunda "haftada 1" mağaza hedefine ulaşarak, yurt içinde 3 MMM, 10 MM, 12 M olmak üzere 25 Migros, 18 fiok, yurt dışında 10'u Rusya'da, 1'i Bulgaristan'da, 1'i de Azerbaycan'da olmak üzere toplam 55 yeni yatırımı hizmete sokmuştur.

Yurt içinde 7 coğrafi bölgede 73 M, 68 MM, 33 MMM, 273 Şok ve 3 Alışveriş Merkezi ve hipermarkette hizmet veren Migros, yurt dışında Bakü'de 3, Moskova'da 25, Kazakistan'da 3, Sofya'da 3 Ramstore olmak üzere 484 mağazaya ulaşmıştır.

Migros'un yurt dışı genişleme politikası ile Rusya'da ilk kez 2003'de Ramstorelar Moskova dışına taşmış, Sibiry'a'nın önde gelen eyaletlerinden

Krasnoyarsky bölgesinde açılan Ramstore'u, Sibiryadan sonra, Tataristan'ın baş şehri Kazan'da Nisan ayında açılan Ramstore izlemiştir.

2004: Migros, 2004 yılı sonunda yurt içinde 6 Migros, 27 Şok, yurt dışında 8'i Rusya'da, 1'i Bulgaristan'da, 2'si de Kazakistan'da olmak üzere toplam 44 yeni yatırımı hizmete sokmuştur.

Migros Nisan ayında Ordu'da Karadeniz bölgesinin ilk Alışveriş Merkezi'ni, Aralık ayında ise Trabzon'da MM Migros Trabzon'u hizmete açmıştır. Antalya'da açılan M Keykubat, MM Laura ve Side MM, Mersin'de açılan MM Tece'yle birlikte Migros, 40 ilde hizmet vermeye başlamıştır. 2004 yılında Moskova'da 5 yeni Ramstore hizmete açılmıştır. Moskova dışında ise Ramstore Rostov, Ramstore St. Petersburg ve Ramstore Samara ile birlikte Rusya'da 32 mağaza ile hizmet vermeye başlanmıştır.

Kazakistan'da Ramstore Aynabulak ve Ramstore Atakent'i hizmete açan Migros, Bulgaristan'da da Ramstore Lozanets'i açmıştır.

2005: 2005 yılında önemli bir atılımla perakende zinciri Tansaş'ı satın alarak sektördeki liderliğini perçinleyen Migros, bu birleşmeyle yaratılan sinerji ile müşterilerine farklı formatlarda farklılaşan Markalarla hizmet sunabilecektir. Yurt dışında, 5.ülke olan Makedonya'da yapılan en büyük Türk yatırımı, 25.000 m²'lik Ramstore Mall Alışveriş Merkezi hizmete girmiş ve Ramstore, Üsküp'te müşteriler tarafından büyük ilgiyle benimsenmiştir. Ayrıca Rusya'da Petersburg gibi yeni bölgelerde de faaliyet göstererek 17 yeni Ramstore mağazası daha açılmış, yatırımlar sürmüştür. Ramstore yurt dışında güçlü bir bölgesel zincir olma yönünde emin adımlarla ilerlemektedir. 2005 yılı itibariyle yurt içinde 7 coğrafi bölgede 79 M, 79 MM, 33 MMM, 311 Şok ve 3 hipermarket olmak üzere toplam 505 mağazada hizmet veren Migros, yurt dışında iştirakleri vasıtasıyla Azerbaycan'da 3, Rusya'da 49, Kazakistan'da 5, Bulgaristan'da 3 ve Makedonya'da 1 Ramstore olmak üzere toplam 566 mağazaya ulaşmıştır. Tansaş mağazalarıyla birlikte bu sayı 722'ye yükselmiştir. Büyümesini sürdüren Migros, 2005 yılında 140 milyon müşteri sayısına ulaşmıştır.

4.2.1.3. Migros'un Uluslararası Operasyonları

Migros'un tarihsel gelişim bölümünde de anlatıldığı üzere Asya ve Doğu Avrupa pazarında çeşitli perakende formatlarıyla açmış olduğu mağazalar bulunmaktadır. Bu yatırımlar gerçekleştirilirken Migros, ortaklık kurma yolunu seçmiştir. 2005 yılı net satış hacmine dayanarak %16'lık uluslararasılaşma düzeyine

erişmiş olan şirketin yurtdışı iştiraklerine ilişkin, şirketin internet sitesinde sunulan birtakım özet bilgiler (2005 Aralık itibarıyla) aşağıda gösterilmektedir:¹⁵⁶



1. Azerbaycan - Ramstore QTSC

1996 yılında kurulan Azerbaycan Ramstore, Migros Türk T.A.Ş.'nin yurtdışındaki ilk yatırımdır. Şirketin 1996 yılında açtığı ilk mağaza olan Xatai (Hatay), aynı zamanda Azerbaycan'ın da ilk modern süpermarketi olmuştur. Migros'un yurtdışındaki ilk mağazası olan Xatai, 2001 yılı Haziran ayında çıkan bir yangında, binanın büyük ölçüde zarar görmesi nedeniyle faaliyetine bir süre ara vermek zorunda kalmıştır. 2002 yılı Ocak ayında yenilenmiş olarak tekrar açılan Xatai, Bakü halkına tekrar hizmet vermeye başlamıştır.

Azerbaycan Ramstore, pazar payını artırmak amacıyla, 1996-2000 döneminde farklı formatta mağaza açılışlarına devam etmiş ve başkent Bakü'de, 2 mağazayı daha faaliyete sokmuştur.

2005 Aralık itibarıyla Ramstore QTSC, şehrin farklı bölgelerinde yer alan, toplam 5.200 m² kapalı alana sahip 3 mağaza ile faaliyetine devam etmektedir. 2004 sonu itibarıyla şirketin toplam sermayesi 15 milyon USD, gerçekleştirdiği yatırım tutarı ise 7,6 milyon USD'dir. Şirket, 2004 yılında 7 milyon dolar satış seviyesine ulaşmıştır.

2. Rusya – Ramenka Ltd.

Migros Türk T.A.Ş.'nin ikinci yurtdışı iştiraki olan Ramenka, 1997 yılında Rusya'da kurulmuştur. Enka Holding - Migros Türk T.A.Ş. ortaklığı ile kurulan şirket, faaliyetlerine Kasım 1997 yılında açtığı Kuntsevo Alışveriş Merkezi ile başlamıştır.

¹⁵⁶ Migros Türk Kurumsal, *Yurtdışı İştirakler*, Erişim: 02.05.2006, <http://www.migros.com.tr>.

20.000 m² kapalı alanı, 5.000 m²'lik alana sahip hipermarketi ve 45 uzmanlık mağazası ile faaliyete giren Kuntsevo aynı zamanda şehrin de ilk alışveriş merkezidir.

Büyüme stratejisi kapsamında, 1997 yılından Aralık 2005'e kadar Moskova'da 6 alışveriş merkezi ve 22 süpermarket, Moskova dışında ise 2 AVM ve 6 süpermarketi faaliyete sokan Ramenka Ltd., Aralık 2005 itibariyle 265 milyon dolara varan yatırımı ve 300.000 m²'ye varan kapalı satış alanı ile sektördeki en büyük şirketlerden biridir.

Ramenka Ltd. büyüme stratejisini 2004 yıllarında yılında da devam ettirmiş, 2003 yılında ilk kez Moskova dışında açılan Krasnoyarsk (Sibirya), Kazan (Tataristan) ve Nizhniy Novgorod mağazalarına 2004 yılında Rostov, St. Petersburg ve Samara mağazaları eklenmiştir. Ramenka 2004 yılını 8 yeni mağaza açarak kapatmıştır.

Ramenka Ltd. mevcut 43 milyon dolarlık sermaye, yıllık 400 milyon dolar satış hacmi, 10 alışveriş merkezi ve 49 süpermarketi, 3.500 çalışanı ve Rus tüketicilerine sunduğu üstün hizmet kalitesi ve rekabetçi fiyatlarıyla ülkenin önde gelen perakendecileri arasına girmiştir.

3. Kazakistan – Rambutya LLP.

Migros Türk'ün üçüncü iştiraki Rambutya, 1998 yılında Kazakistan'ın eski başkenti Alma-ata'da kurulmuştur. Şirketin ilk mağazası Samal Alışveriş Merkezi, 1999 yılı Mayıs ayında faaliyetine başlamıştır.

Daha önceki yatırımlarda da olduğu gibi, şehirde bir ilk olan alışveriş merkezi, toplam 25.000 m² kapalı alan içinde, ithal ve yerli ürünlerden oluşan geniş ürün portföyü, 55 mağaza, fast food restoranlar, 2 sinema ve buz pateni pisti ile Alma – ata halkına hizmet vermektedir.

Pazardaki payını artırmak amacıyla Rambutya, önce 2000 yılında, biri yeni başkent Astana'daki bir alışveriş merkezinde faaliyet gösteren Astana ve diğeri Alma-ata'daki Tastak mağazalarını 2004 yılında açılan Aynabulak ve Atakent mağazaları izlemiştir. Toplam 33.514 m²'lik alanda 1 alışveriş merkezi ve 5 mağaza ile faaliyetini sürdüren Rambutya, 2003 yılında "The Best Shopping Mall and Best Supermarket" ödülüne layık görülmüştür.

Ülkenin önde gelen kuruluşlarından biri olan Butya OSJC ile Migros Türk'ün ortak girişimi olan Rambutya'nın 2004 yılı itibariyle toplam sermayesi 17.3 milyon dolardır. Bu güne kadar toplam 37,5 milyon dolarlık yatırım yapan şirketin 2004 yılı cirosu 41 milyon dolara ulaşmıştır.

4. Bulgaristan – Ramstore Bulgaria AD

1999 yılında kurulan Ramstore Bulgaria AD, Migros Türk T.A.Ş.'nin, yurtdışındaki dördüncü, Avrupa'daki ilk iştirakidir. Aralık 2005 itibariyle 17,2 milyon Euro sermayeye sahip olan şirket, ilk mağazası Zapaden'i 18 Mayıs 2001 tarihinde hizmete sokmuştur.

Toplam maliyeti 11 milyon USD olan bu yatırımı ile Migros, Bulgaristan'daki en büyük Türk girişimci ünvanını da kazanmıştır. Toplam 14.000 m² kapalı alana kurulmuş olan Zapaden, 210 m²'lik kapalı otopark ve 500 m²'lik fast food alanıyla şehir halkına hizmet vermektedir.

Bulgar perakende pazarındaki payını büyütmek amacıyla mağaza sayısını artırmayı hedefleyen Ramstore Bulgaria AD, 2002 yılında ikinci mağazası olan Dervenitza'yı faaliyete sokmuştur. Yatırımlarına devam eden Ramstore Bulgaria AD, önce 2003 yılında Obca Kupel ve 2004 yılında da Lozenetz mağazasını açarak toplam mağaza sayısını 4'e ve hizmet verdiği toplam alanı da 19.223 m²'ye çıkartmıştır. Şirketin 2004 yılı satış cirosu yaklaşık 10 milyon dolardır.

5. Makedonya – Macedonia DOO

Ramstore Macedonia DOO, Ramstore Bulgaria AD'nin iştiraki olarak 2003 yılı sonunda kurulmuştur, Migros Türk T.A.Ş.'nin yurtdışındaki beşinci ve Avrupa'daki ikinci yatırımudur. Aralık 2005 itibariyle 9,6 milyon Euro sermayeye sahip olan Şirket, ilk Alışveriş Merkezi yatırımı olan Ramstore Mall'u ve içindeki Vardar hipermarket mağazasını 11 Haziran 2005 tarihinde hizmete sokmuştur. Toplam 20 milyon Euro'ya yaklaşan yatırım maliyeti ile bu yatırım Makedonya'daki en büyük Türk yatırımlarından birisi olmuştur. Toplam kapalı alanı 25.000 m² olan Ramstore Mall içinde 2.348 m²'lik net satış alanına sahip bir Ramstore hipermarket yer almaktadır. Şehrin merkezinde yer alan Ramstore Mall; içindeki 90'dan fazla mağaza yanında, kafe, restoran ve eğlence alanları ile Üsküplülere hizmet vermektedir.

4.2.1.4. Migros'un Ulusal Büyüme Operasyonu: Tansaş'ın Satın Alınması

10 Kasım 2005 tarihi itibariyle gerçekleştirdiği satın almanın ardından Koç Grubu, süpermarket zinciri Tansaş'ın hisselerinin %78,1'ine sahip olmuştur. 387 milyon \$'lık satın almanın ardından hisselerin dağılımı şu şekildedir: Migros Türk T.A.Ş. % 64,25, Koç Holding % 17,46, diğerleri ise %18,29'luk hisseye sahip olmuşlardır.

Tansaş'ın Koç Topluluğu'na katılmasıyla beraber, Topluluğun organize perakende sektörünün içindeki konumu daha da güçlenmiştir. Koç Topluluğu, satın almayı takiben perakendecilik sektöründeki tüm faaliyetlerini Migros çatısı altında birleştirmeye karar vermiştir. Birleşme çalışması 2006 yılının haziran ayında tamamlanmış ve Tansaş tasfiye edilmeksizin, 31.12.2005 tarihli özel amaçlı bireysel mali tablolar esas alınarak ve 31.12.2005 tarihli bilançosunun tüm aktif ve pasiflerinin bir bütün halinde Migros Türk T.A.Ş.'ye devrolunmuştur.

Koç Topluluğu, Tansaş isminin müşteriler ve özellikle Ege Bölgesi için öneminden hareketle birleşmeyi takiben Tansaş markasını koruma kararı almıştır. Benzer şekilde, Tansaş ile beraber bünyeye katılan Makro ve mevcut Şok markaları da korunacaktır. Çoklu marka stratejisi, Migros'a tüm tüketici segmentlerine hizmet olanağı sağlayacaktır.

Migros bu birleşmeyi takiben 2013 yılında hedeflediği satış hacmine 2006 yılı sonunda ulaşmış olacaktır.

Tansaş, gerek faaliyetleri ve gerekse sahip olduğu konumla Türk perakende sektöründe önemli, köklü ve tanınan bir şirkettir.

Tansaş 1986 yılında kurulmuş olup, 2005 yıl sonu itibariyle Tansaş ve Macrocenter markaları ile Ege, Marmara, Orta Anadolu ve Akdeniz Bölgeleri'nde 217 mağazada 134.189 m2 satış alanı ile faaliyet göstermektedir. (2004: 206 mağaza ve 123.053 m2 satış alanı)

Yıl içinde üç mağaza satışa kapanmış olup, 12.539 m² net satış alanına sahip 14 yeni mağaza açılmıştır. Tansaş mağazaları Mini, Midi, Maxi ve Exclusive – Macrocenter olmak üzere dört format altında toplanmışlardır. Şirket ayrıca İzmir-Buca'da entegre et üretim tesislerinde mağazalarında satılan taze et mamullerini üretmektedir.

Tansaş'ı satın alarak piyasadaki etkinliğini korumayı amaçlayan Migros, pazardaki birinciliğini korumayı başaramamıştır. Yaptığı bu satın alma ile "her hafta bir mağaza" sloganı ile benimsediği organik büyüme stratejisini bir anlamda yurtiçi piyasada terk etmiş olmaktadır.

4.2.2. Tansaş

1973 yılında, halka ucuz et ve kömür sağlamak hedefiyle İzmir'de, Tansa adıyla kurulan şirket, 1976'da "Tanzim Satışlar Müdürlüğü" çatısı altında, Konak'ta ilk mağaza açmış ve 1986 yılında mağaza sayısı 12'ye ulaşmıştır. 15 Aralık 1986

tarihinde Tansaş İzmir Büyükşehir Belediyesi İç ve Dış Ticaret A.Ş. kurulmuştur. 1996 yılında, İzmir Büyükşehir Belediyesi'ne ait Tansaş hisselerinin %32.98'i halka açılmıştır.

1999 yılında hisselerinin büyük bölümü Doğu Grubu tarafından satın alınmıştır. Tansaş, hizmet kalitesini yükseltmek ve verimliliği daha üst seviyelere çıkarmak amacıyla, 2002 yılı içinde, Macrocenter'ı kendi bünyesine katma kararı almıştır.

Tansaş, 10 Kasım 2005'te Migros Türk T.A.Ş. bünyesine katılmıştır. Şirket hisselerinin % 64,25'i Migros Türk T.A.Ş'ye, % 13,85'i ise Koç Holding'e satılmıştır. % 78,1 oranındaki hissesi Koç Holding ve Migros tarafından satın alınan Tansaş, sektör lideri ile birleşmenin etkisi ile sektördeki gücünü artırmıştır. Sağlanan güçbirliği ile 2005 yılı içinde 14 yeni mağaza açarak, toplam mağaza sayısını 217'ye çıkartmış, toplam faaliyet alanını 134.189 m²'ye ulaştırmıştır. Gerçekleşen bu birleşmeyle iki şirketin mali ve operasyonel açıdan daha etkin bir yönetim; satın alma, stok, depolama, dağıtım, sabit kıymetler ve bilgi teknolojileri gibi maliyet kalemlerinde tasarruf sağlaması öngörülmekte; sağlanan tasarruf ürün fiyatlarına ve hizmet kalitesine yansıtılarak, pazardaki rekabetin düzeyini yükseltebilmek ve bu ortamda güç sahibi olabilmek hedeflenmektedir. 26 Haziran 2006 itibariyle Migros-Tansaş birleşmesi gerçekleştirilmiş ve Tansaş ismi korunmak üzere şirketin yönetimi Migros Türk T.A.Ş. tarafından devralınmıştır.

Süpermarket alanında Ege Bölgesi'nde ilk sırada bulunan Tansaş, dört mağaza formatını kullanarak faaliyetlerini yürütmektedir. Bunlar Tansaş Mini, Tansaş Midi, Tansaş Maxi ve Exclusive&Macrocenter şeklindedir. Aşağıdaki tabloda bu formatlar hakkındaki bilgiler görülmektedir.

Tablo 47: Tansaş Mağaza Formatları

Formatlar	Satış Alanı (m²)	Mağaza Sayısı	Gelir içindeki payı %
Mini	0 - 500	26	30
Midi	500 - 1000	60	32
Maxi	1000 - 2500	110	33
Exclusive&Macrocenter	değişken	8	5

(KAYNAK: Tansaş 2005 Yılı Faaliyet Raporu, www.tansas.com.tr)

5000 personeli ile yılda 90 Milyon müşteriye hizmet sunan Tansaş, 2006 yılında Ege, Marmara, Akdeniz ve İç Anadolu'dan sonra, Batı Karadeniz bölgesinde

de, 5. coğrafi bölge olarak hizmet vermekte, Ege'den çıkan Tansaş markası yurt çapında yaygınlaşmaktadır.

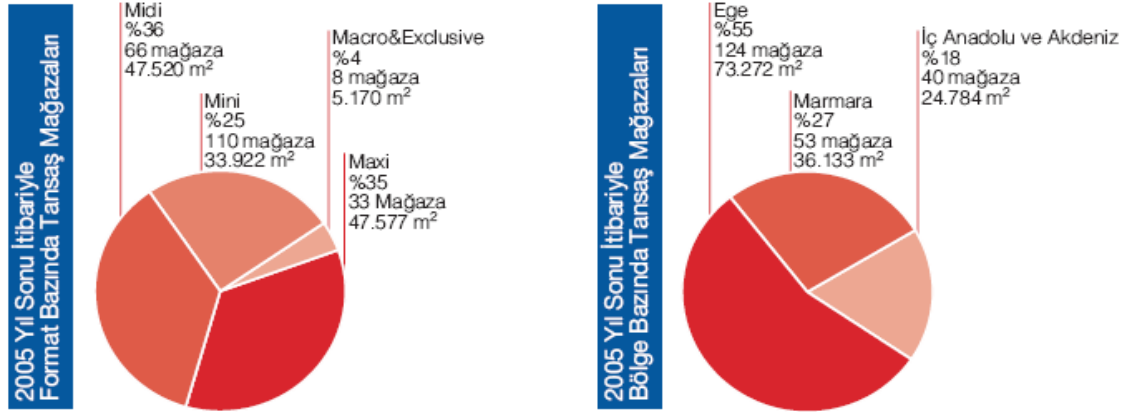
Şekil 9: Tansaş'ın Türkiye'de Faaliyet Gösterdiği İller



Şirketin genel merkezi İzmir, idari merkezi İstanbul'dadır.

Grafik 10: 2005 Yılı Sonu İtibariyle Tansaş Mağazalarına İlişkin

Göstergeler



(KAYNAK: Tansaş 2005 Yılı Faaliyet Raporu, www.tansas.com.tr)

Perakende pazarında artan rekabet karşısında farklılaşmanın yollarını arayan şirketlerden biri olarak TANSAS, bu yolda 2002 yılında "16 Mart Stratejisi" olarak adlandırdıkları ve perakende anlayışlarında odak noktasına tüketiciyi yerleştiren bir strateji benimsemişlerdir.

Tansaş, iş yapış şeklini ve felsefesini oluştururken, uluslararası perakendecilik sektöründe genel kabul görmüş ilke, standart ve sistemleri esas almıştır. Müşteriyi daha iyi tanıyıp, ihtiyaçlarına uygun hizmet geliştirmeyi ve kendi alanı dahilinde en iyi hizmeti sunmayı hedeflemektedir. Rakip değil, müşteri odaklı yaklaşımıyla Tansaş,

internet sitesinde de yayınladığı üzere, stratejisinde dört temel alan belirlemiştir ve bu alanlardaki özellikleriyle rakiplerinden farklılaşmaktadır.¹⁵⁷

Taze ürün konsepti: Tansaş, özellikle manav, kasap ve şarküteride, taze ürün çeşidi, kalitesi ve tazeliği konusunda kendisini pazarın en üst konumunda görür ve her ne sebeple olursa olsun mutlak müşteri memnuniyetinden taviz vermez.

Tansaş markalı ürünler: Temel ihtiyaç kategorilerinde Tansaş kalite güvenceli, standart ambalajında ve en ucuz Tansaş markalı ürünler, özellikle hesabını dikkatle yapan ve pazarı iyi takip eden tüketici tarafından tercih edilmektedir.

Mağaza formatları ve standartlaşmış hizmetler: Tansaş'ın müşteri tarafından kolay algılanan ve beğenilen yeni mağaza formatları ve standartlaştırılmış raf ve hizmet düzeni, 2002 yılında kademe kademe hayata geçirilmektedir. Mağazalarımız 4 format olacaktır.

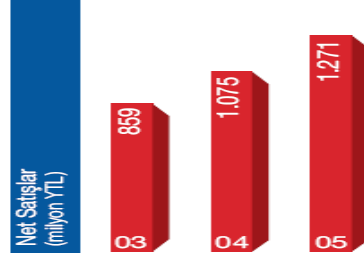
Mağazaların ürün yapısı, içinde bulunduğu bölgenin müşteri yapısına ve ihtiyaçlarına göre optimize edilmektedir. Mağazalarda sıcak atmosfer, temizlik ve aydınlık ön plandadır. Mağaza dekorasyonları, yönlendirme ve yerleşim karakteristikleri standart hale getirilmektedir. "Mutlak müşteri memnuniyeti" her mağazada geçerli olan temel ilkedir.

Tansaş 2002 yılından bu yana hayata geçirdiği "Akıl Almaz Tüketici Hakları" ile sektörde tüm dikkatleri üzerine çekmiş, müşteri gözündeki itibarı ve güvenilirliği yükselmiş, hizmet kalitesini artırarak, hizmette farklılaşma hedefini başarıyla gerçekleştirmiştir. Bu sayede 2002 yılında bu yana müşteri sayısı %45 dolayında artış göstermiştir.

Satışları itibarıyla yıldan yıla istikrarlı bir büyüme sergileyen Tansaş'ın, 2005 yılı net satış hacmi 1,271 milyon YTL'ye ulaşmıştır. Operasyonel verimliliği yakalayarak kârlı büyümeyi hedefleyen şirket, satışlardaki artışa paralel bir büyümeyi temin edebilmiştir. Aşağıdaki grafikte son 3 yıla ilişkin satış rakamları görülmektedir.

¹⁵⁷ Tansaş (2006), *Tansaş Farklılıkları*, Erişim:25.02.2006, <http://www.tansas.com.tr>.

Grafik 11: Yıllar İtibariyle Tansaş'ın Net Satışları



(KAYNAK: Tansaş 2005 Yılı Faaliyet Raporu, www.tansas.com.tr)

Gösterdiği bu başarı sayesinde, daha fazla büyümek ve sektördeki rekabetin dinamizmi karşısında varlığını korumak ve güçlenmek için Migros ile birleşen Tansaş, Türkiye gıda perakende pazarının önde gelen ulusal perakendecilerinden biri olmayı başaramıştır.

4.2.3. BİM Birleşik Mağazalar A.Ş.

İndirim mağazacılığının Türkiye'deki en başarılı uygulayıcısı olan BİM Birleşik Mağazalar A.Ş., Türkiye perakende pazarında gerçekleştirmiş olduğu net satış hacmi ile Carrefour'dan sonra üçüncü sırada bulunmaktadır. Minimum maliyeti temin etmeye çalışarak, müşterilerine kaliteli ve hesaplı ürünleri sunmayı amaçlayan BİM, hizmet felsefesinde de bu amacını vurgulamıştır.

BİM'in mağazacılık anlayışının altında yatan hizmet felsefesinin öğeleri şöyledir:¹⁵⁸

- BİM için müşterilerin menfaati, kısa vadeli yüksek kârdan daha önemlidir.
- BİM en kaliteli ürünleri, en uygun fiyatlarla sunar.
- BİM müşterileri, memnun kalmadıkları ürünleri tartışmasız iade edebilirler.
- BİM müşterileri, ambalaja ve markaya değil, ürünün kendisine para öderler.
- BİM ürünleri koli içinde teşhir eder, gereksiz mağaza maliyetlerinden kaçınır.
- BİM müşterilerine en yakın noktalarda, en uygun fiyatlarla mağaza kiralar.
- BİM abartılı reklam harcamalarından kaçınır, bu harcamaları fiyatlara yansıtmaz.

¹⁵⁸ BİM Birleşik Mağazalar A.Ş (2006), *BİM 2005 Faaliyet Raporu*, s.5, Erişim: 10.04.2006, <http://www.bim.com.tr>

- BİM mağazaları olabildiğince sade dekore edilir.
- BİM mağazalarında sadece hizmeti aksatmayacak yeterlikte personel çalışır.

Kuruluş yılı olan 1995'ten bu yana, izlediği maliyet politikasında gösterdiği başarı ile indirim mağazacılığının iyi bir uygulayıcısı olmuş ve gıda perakendeciliği sektöründe lider oyuncular arasına girmeyi başarmıştır. BİM, çalışma prensipleri açısından Alman indirim mağazacısı ALDI'yi örnek almaktadır. Türk perakende pazarındaki başlıca rakipleri Şok ve DiaSa olan BİM, 2005 sonu itibariyle Türkiye çapında 13 bölgede 1.194 mağazasıyla hizmet vermekte ve 8.332 (30.06.2006) çalışanıyla sektörde en yaygın mağaza ağına sahip bulunmaktadır.

Yüksek indirim (hard discount) mağaza zincirinin Türkiye'deki ilk kurucusu olan BİM, kuruluşundan bu yana istikrarlı bir büyüme sergilemiştir. Son iki yılda satış hacmindeki büyüme %48,6 düzeyindedir.

Tablo 48: Başlıca Göstergeler - BİM

(milyon YTL)	2003	2004	2005
Net satışlar	1126	1393	1673
Özel markalı ürünlerin toplam satışları	439	607	761
Toplam aktifler	207	253	323
Net kâr	13	24	30
Mağaza sayısı	921	1075	1194

(KAYNAK: **BİM 2005 Faaliyet Raporu**, www.bim.com.tr)

Merkezi olmayan bir yapılanma şekliyle çalışan BİM, ülke çapında 13 bölge tespit etmiştir. Bu bölgeler İstanbul'da Samandıra, Esenyurt, Bayrampaşa; Trakya, Sakarya, Bursa, İzmir, Antalya, Adana, Ankara, Konya, Samsun ve Trabzon şeklindedir. Ayrı genel müdürler tarafından yönetilen ve aynı zamanda birer depo olma özelliği taşıyan 6.000 ila 13.600 m² büyüklüğe sahip 13 bölge teşkilatı, merkezi olmayan organizasyon yapısının ana unsurunu oluşturmaktadır. Bu 13 bölge arasında işleyen etkin bir lojistik sistem bulunmaktadır. Bölgeler ve mağazalar arasında stoklama, lojistik ve bilgi paylaşım ağı kurulmuştur. Küçük ölçekli mağazalarına karşın, çok sayıda mağazanın bulunması nedeniyle toplu alımlarda bulunabilme imkanı, şirketin ölçek ekonomilerinden de faydalanabilmesine imkan vermektedir. Şirketin başarısında tedarikçilerle kurulan ilişkilerin işleyişi, özel markalı ürünlerin satış hacminde önemli bir pozisyona ulaşması, kaliteli ürünleri minimum maliyete

katlanarak düşük fiyatla müşteriye sunabilme becerisi, etkin bir lojistik sistemi, merkezi olmayan bir yönetim şeklinin benimsenmesi , vs. rol oynamaktadır.

Müşteriye en yakın noktada konumlanma hedefiyle 200-600 m² büyüklükte mağazalarını açan şirket, sınırlı sayıda ürün çeşidiyle müşterilerine hizmet vermektedir. Her mağazada bir ailenin temel ihtiyaçlarını karşılayabilecek nitelikte 600 çeşit ürün bulunmaktadır. Müşteri memnuniyetini devamlı kılmak için daima kaliteli ürünler sunmaya çalışan şirket, satışını yaptığı ürünlerin çoğunda Türkiye'deki en büyük alıcılarından biri konumundadır. Bu konumu, ürünleri tedarikçilerden düşük fiyatla satın alabilmesini sağlamaktadır. Buna ilaveten mağazaların yerleşimi, ürün seçimi, fiyatlandırma, personel seçimi, dağıtım ve yönetim gibi konularda operasyonel maliyetler en aza indirgenmiştir. Bu kazanımlar müşteriye düşük fiyatlı ürünler ile yansımaktadır.

BİM'in yüksek indirim modelini oluşturan üç temel unsur bulunmaktadır:¹⁵⁹

- Merkezi olmayan bir organizasyon yapısı ile kara ve uygulama süreçlerini en aza indirmek, böylece dinamik bir işletme olmak,

- Maliyetleri en aza çekmek, kaliteden ödün vermeksizin ürün fiyatlarını etkileyecek gereksiz harcamalardan kaçınmak,

- Mümkün olan en düşük fiyatlar ile satışa sunulan yaklaşık 600 adetle kısıtlandırılmış bir ürün portföyü oluşturarak kalite standartlarını kontrol altında tutmak.

BİM'e indirim mağazacılığı alanında rekabette üstünlük sağlayan güçlü maliyet yönetiminin prensipleri arasında, mağaza açarken mülkiyet edinmek yerine, kiralama yoluna gidilmesi, konum itibarıyla ana caddelerde yüksek maliyetlere katlanarak mağaza açmaktansa, aynı bölgedeki ara sokaklarda konumlanmak, insan kaynağı konusunda gereğinden fazla eleman istihdam etmekten kaçınmak, yoğun dönemlerde eleman açığını yarı zamanlı çalışanlarla kapatmak, mağaza dekorasyonunda mümkün olduğunca sade davranarak en az harcama yapmak, tanıtım harcamalarını en az düzeyde tutmak, ürün dağıtımında kendi lojistik ağını kullanmak, ürün portföyünü sınırlı tutarak satın almalarda pazarlık gücünü elinde bulundurmak, ürün portföyünde özel markalı ürünlerin ağırlığını artırmak, maliyet hesaplarını günlük

¹⁵⁹ BİM Birleşik Mağazalar A.Ş (2006), *BİM 2005 Faaliyet Raporu*, s.6, Erişim: 10.04.2006, <http://www.bim.com.tr>

bazda kontrol ederek anında müdahale olanağını temin etmek, yeni tasarruf yöntemleri bularak bunları projelendirmek bulunmaktadır.

BİM'in ürün portföyü üzerine eğildiğimizde karşımıza dört temel ürün gruba çıkmaktadır: Özel markalı ürünler, spot ürünler, exclusive ürünler, markalı ürünler. Bunlardan en çok özel markalı ürünler satış cirosu içinde pay almaktadır. 2005 yılı satış cirosunun %46'lık kısmını özel markalı ürünler, %41'lik kısmını markalı ürünler, %6'lık kısmını exclusive, %7'lik kısmını ise spot ürünler oluşturmaktadır. BİM'in başarısında anahtar rolü oynayan özel markalı ürünler, piyasadaki aynı kalitedeki benzer ürünlerden fiyat olarak %15-45 civarında düşük olarak tüketiciye sunulmaktadır.

Özellikle fiyat hassasiyete yüksek olan tüketici grupları üzerinde bu anlamda etkili olabilmektedir. Ayrıca sürekli olarak stoklanmayan, uzun raf ömrüne sahip gıda ve/veya gıda dışı, 15 günlük aralıklarla müşteriye sunulan spot ürünler de mağazada tüketici trafiği yaratmada ve ciroyu yükseltmede etkili olmaktadır. Markalı ürünler, piyasada yaygın olarak bulunan üretici markalı ürünler olup, yine fiyat olarak piyasanın altındadır. Exclusive ürünler ise çeşitli tüketici markalarının BİM'e özel paket boyunda ve içeriğinde tasarladığı ürünlerdir, yine ekonomik olması sebebiyle tüketici tarafından tercih edilebilmektedir.

Pazarda 2005 yılında gerçekleşen CarrefourSa - Gima, Migros - Tansaş satın almalarının ardından BİM de pazardaki konumunu koruyabilmek ve büyümek için gereksinim duyduğunu finansman ihtiyacını karşılayabilmek için hisselerini halka arz kararı vermiştir. BİM'in mevcut ortaklık yapısına bakıldığında hisselerin %47,6'lık kısmının halka arz edilmiş olduğu görülmektedir.

4.2.4. CarrefourSa

Uluslararasılaşma düzeyi % 50'nin üzerinde olan, Asya, Kuzey Afrika ve Çin pazarlarında kuvvetli olduğu gözlenen, Güney Amerika pazarının en iddialı perakendecisi olan Fransız perakendeci Carrefour, Türkiye'de ilk mağazasını 1993 yılında İstanbul İçerenköy'de açmıştır. 1996 yılında Sabancı Grubu ile kurduğu ortaklıkla CarrefourSA adı altında, ilk mağazasını Adana'da açmıştır. 2005 yılının Mayıs ayında, Fiba Grup'a ait Endi'nin tamamını ve Gima'nın ise yüzde 60 hissesini toplam 132.86 milyon dolara satın almıştır. Gerçekleştirdiği satın alma operasyonu ile sektörde rekabet gücünü pekiştirmiş, süpermarket ve indirim mağazacılığında da Türkiye çapında yayılım göstermeyi başarabilmiştir. CarrefourSa'nın yaptığı bu satın alma ile Türkiye pazarında yayılma ve tüm şehirlere ulaşma isteğine ulaşmasında

önemli bir adım olmuştur. Halka açık anonim şirket olan Gima'nın satın alınmasının doğurduğu bir başka sonuç da Fransız Carrefour'un Fransa dışında yaptığı bir yatırımında halka açılmış olmasıdır. Carrefour merkezinin bulunduğu Fransa dışında faaliyet gösterdiği 30 kadar ülkenin hiç birinde şirketlerini halka açmış değildir. Birleşme operasyonunun tamamlanmasıyla birlikte Carrefour için bir ilk gerçekleşmiş olmaktadır. Carrefour Sabancı Ticaret Merkezi'nin (Carrefoursa), Gıda ve İhtiyaç Maddeleri T.A.Ş.'yi (Gima) devralması suretiyle gerçekleşen birleşme işlemi için, 14 Mayıs 2006'da birleşme sözleşmesi taraflarca kabul ve imza edilmiştir.

2006 Ocak itibariyle Türkiye'de CarrefourSA :

- 7.500 çalışana sahiptir.
- Hipermarket, Süpermarket ve Ucuzluk Marketleri formatlarında faaliyet gösteren eksiksiz portföyü ile, Türkiye'deki müşterilerinin ihtiyaçlarını sürekli karşılayan bir markadır.
- Türkiye'nin 31 ilinde ve Anadolu'nun 16 ilçesinde 470 mağaza ile faaliyet göstermektedir.
- Kasalardan yılda 125 milyondan fazla müşteri geçmektedir .
- 1.500'den fazla gıda ve gıda dışı marka üreticisi firma ile çalışmaktadır.
- 2005 yılında 1.430 Milyon \$ tutarında global bir ciro sağlamıştır.

CarrefourSA, Türkiye'de ucuz fiyat politikası, hijyen ve sağlığa verdiği önem, yaptığı yatırımlar ve ihracatla modern perakendeciliğin temelini oluşturmaktadır. Düşük fiyat politikasını promosyonel aktivitelerle desteklemekte ve aynı zamanda piyasada yer alan tüm farklı ürün gruplarını bünyesinde barındırarak müşterilerine geniş bir ürün ve fiyat yelpazesi sunmaktadır. Gıda ve gıda dışı ürünlerde müşterilerine 50.000'den fazla ürün çeşidi sunmaktadır.

CarrefourSA gıda güvenliği uygulaması ile tüketici için gitgide önemli hale gelen bu alanda lider konuma gelmektedir. CarrefourSa, dünya çapında tüm Carrefour'larda uygulanan kalite ve hijyen standartlarını ilk günden bu yana ülkemizde de başarıyla uygulamaktadır. Tüketici memnuniyeti çevresinde hareket eden Carrefour SA, üreticiden rafa kadar kontrol zinciri ile tüketiciye ürünleri en sağlıklı biçimde ulaştırmaktadır. CarrefourSA bünyesinde bulunan alışveriş merkezleri ailelerin büyük çoğunluğunun özellikle hafta sonlarında alışverişlerini zevkli hale getirmektedir.

Türk tüketicisine ucuz, kaliteli ve zengin ürün çeşidi ile seslenip, farklı ve kazançlı alışveriş ortamı sunan Carrefour, Türk ekonomisine de katkı sağlamaktadır. Bugüne kadar 1 milyar doların üzerinde yapılan yatırımın yanı sıra istihdam alanları da yaratmakta, bünyesinde çalışan 7.500 kişiye ek olarak dolaylı yoldan 40 bin aileye de iş imkanı vermektedir.¹⁶⁰

Tablo 49: CarrefourSa'nın Başlıca Göstergeleri

GÖSTERGELER	2005 DEĞERLERİ
TOPLAM YATIRIM	1 milyar dolar
CİRO	1.430 Milyon Dolar
ÇALIŞAN	7.500 kişi
ÜRÜN SAYISI	50.000 Çeşit
ZİYARETÇİ	125 milyon kişi
	13 hipermarket
MAĞAZA SAYISI	89 süpermarket
	368 indirim marketi
PAZAR PAYI	% 15
İHRACAT	300 milyon dolar
	11 hipermarket
HEDEF (*)	31 süpermarket

(*) 2009 sonuna kadar açılması planlanan mağazalar

(KAYNAK: Şeyma Öncel Bayıksel, "Satın Almalar Devam Edebilir", **Capital Aylık İş ve Ekonomi Dergisi**, Sayı. 2006/5, s.66.)

Carrefour'un Türkiye pazarında uyguladığı üç perakende formatı olan hipermarket - CarrefourSa, süpermarket - ChampionSa ve indirim marketi -DiaSa, Gima ve Endi'nin şirket bünyesine katılmasıyla birlikte, Gima süpermarketleri aynı adla pazarda varlığını korurken, Endi ucuzluk marketleri DiaSa adıyla faaliyetlerini sürdürmeye başlamıştır. 89 süpermarketin yedisini oluşturan ChampionSa mağazaları 81 süpermarketi olan Gima'ya dönüştürülmektedir. Böylece CarrefourSA Grubu süpermarket ve indirim marketlerini tek çatı altında birleştirmiş olmaktadır. Carrefour bu operasyonun ardından Carrefour'ları küçültüp Türkiye'de hızlı büyümeyi planlamaktadır.¹⁶¹

¹⁶⁰ <http://www.carrefour.com.tr>

¹⁶¹ Emre Özpeynirci, "Tüm ChampionSa'lar Gima'ya Endi'ler DiaSA'ya dönüşüyor", **Hürriyet**, 26 Kasım 2005, s.4.

CarrefourSa şirket yetkilileri, 2004 yılında belirledikleri yayılma stratejisinin bir parçası olarak, Türkiye pazarında yayılma ve tüm şehirlere ulaşma isteğinin doğrultusunda gerçekleştirdikleri Gima satın almasında, Gima'nın Türkiye'deki süpermarket ağının belirleyici olduğunu ifade etmektedir. İkinci seçenek olarak Tansaş'ı tercih etmemelerinin sebebini de Gima'nın Tansaş'a kıyasla süpermarketlerinin ortalama büyüklüğünün daha fazla olması ve Gima'nın tüketiciye daha fazla değer katan bir konsepti olduğunu düşünmeleri şeklinde açıklamaktadırlar. Satın almanın ardından CarrefourSa'nın cirosunda % 40'luk bir artış gözlenmiştir, daha önce 850 milyon \$ olan ciro, satın almayla birlikte 1.430 milyon \$'a yükselmiştir.

Bu satın almayla birlikte, 3 yıl içinde cirolarını ikiye katlamayı hedefleyen şirket yönetimi, ilk önce hipermarket ve süpermarket sayılarını ikiye katlamayı planlamaktadırlar. Ayrıca entegrasyonun ardından Gima mağazalarında farklı bir konsept oluşturarak, pazardaki diğer oyuncularından farklılaşmayı, yeni mağazalarla da yayılımlarını sürdürmeyi hedeflemektedirler. Hipermarket sayısını da ikiye katlamayı hedefleyen şirketin, 2006 yılından itibaren yıllık bazda 150 milyon dolarlık yatırım yapması planlanmaktadır.¹⁶²

Türkiye'de herhangi bir perakendeciye benzemeyen bir konsept oluşturma amacını güden şirket, bu konsept ile bulunduğu bölgenin müşterisinin ihtiyaçlarını göz önünde bulundurarak, butik bir market gibi çalışabilecek bir yapıyı temin etmek istemektedir. Bir başka deyişle, mağazaların yapılanmasında ve konumlanmasında müşteriler belirleyici olacaktır. Mağazadaki ürün markalarının seçimi, talep edilen ürünlerin fazlalığına göre hangi ürünlere ağırlık verileceği müşterinin isteğine göre tespit edilecektir. Standart konfeksiyon süpermarket anlayışından ziyade tam anlamıyla bölgenin ihtiyacına uyan, insan faktörünün çok önde olduğu bir konsept yaratarak, tüketicilere taze ürünü, güçlü ve kaliteli bir hizmetle sunmak esas olacaktır. Bu süreçte mağazacılık sisteminin iskeleti standart kalacak, ancak iskeletin üzerindeki unsurlar bölgeye göre değişecektir. Bu sayede süpermarket formatındaki diğer rakiplerden farklılaşma sağlanacaktır.¹⁶³

Gima'nın geçmişine de değinilecek olursa, 1956 yılında bir kamu iktisadi teşekkülü (KİT) olarak kurulan Gima (Gima Gıda ve İhtiyaç Maddeleri T.A.Ş), aynı

¹⁶² Şeyma Öncel Bayıksel, "Satın Almalar Devam Edebilir", **Capital Aylık İş ve Ekonomi Dergisi**, Sayı. 2006/5, s.64.

¹⁶³ Bayıksel, a.g.e., s.76-78.

zamanda özelleştirilen ilk kuruluşlardan biri olmuştur. 1992 yılında Dedeman Holding ve Bilfer Madencilik tarafından satın alınarak özelleştirilen Gima'nın çoğunluk hisseleri ve yönetimi, 1996 yılından sonra Fiba Holding'e geçmiştir. 48 yıllık bir iş geçmişine sahip olan Gima'nın çoğunluk hisselerinin satın alınması, grubun bu sektördeki ilk girişimidir. Gima, 2000'lerin ortasında 80 mağazaya sahipti. Gima, sektörde büyük ölçekli mağazacılık yaparken, Migros'tan sonra internetten satış yapan ikinci perakende zinciri olmuş, Sen-AI market kısa zamanda güçlü bir bilinirliğe ulaşmıştır. Fiba Holding'in, perakendeden çıkma kararı almasıyla, önce Koç Grubu ile görüşmeler başlamış, hatta imza aşamasına gelinmiş, ancak son anda CarrefourSA devreye girmiştir. Grup 2005 yılında Gima ve Endi'deki hisselerini CarrefourSA'ya satarak sektördeki varlığını, Türkiye ve Rusya'daki Marks&Spencer mağazalar zinciri ve Romanya'daki Gima Romania ile sürdürmeye başlamıştır.¹⁶⁴

Gima'ya ait Endi marketleri ise Endi İndirim Marketleri adı altında, 1995 yılında kurulmuş olup, düşük indirim (soft discount) mağazacılığı alanında bir zincirden ibarettir. Carrefoursa'nın Gima'yı satın almasıyla Gima'ya ait olan Endi İndirim Marketleri, Diasa bünyesine katılmıştır. Böylece Diasa, Marmara bölgesinin yanı sıra İç Anadolu ve Ege bölgelerinde de mağaza sahibi olarak, ulusal ölçekte faaliyet göstermeye başlamıştır. Aynı anda üç farklı bölgede faaliyet göstermeye başlayan şirket, önümüzdeki yıllarda daha da hızlı bir yayılma gösterecektir.

DiaSa mağazaları vasıtasıyla CarrefourSa'nın ortağı olan Sabancı Holding, 2000 yılında dünyada Carrefour ve Promodes birleşmesi sonucunda Carrefour grubuna dahil olan, İspanya'nın lider indirim marketleri zinciri Dia şirketi ile aynı yıl içinde ortaklık kurarak, gıda perakendeciliği içerisinde gün geçtikçe payı artan "indirim marketi - discount market" segmentine girmiştir. Diasa'nın 2000 yılında yaklaşık 30 olan mağaza sayısı, 2005 yılı sonunda 313 adede ulaşırken, net satış alanı 72.000 m², çalışan sayısı ise 1.700'e ulaşmıştır.

2005 yılında satışları reel olarak % 30 büyüme gösteren Diasa, Endi'nin de bünyesine katılmasıyla Türkiye organize gıda perakendeciliğinde en hızlı büyüyen şirket olarak konumunu daha da güçlendirmektedir.

¹⁶⁴ Sabahla Serbest Ekonominin 20. Yılında Gıda-Perakende (2005), *Tansaş 20, Gima 49'unda Devlerle Evlendi*, **SABAH Gazetesi**, Erişim:07.12.2005, <http://www.sabah.com.tr>.

Diasa, uluslararası bilgi birikimi sayesinde, Türkiye pazarında yeni gelişmeye başlayan ve yakın gelecekte Türk üreticisi için önemli bir potansiyel yaratacak olan “private label” (özel markalı ürünler) konseptine de öncülük etmektedir.

Şirket'in toplam satışları içerisindeki Diasa markalı ürünlerin payı % 40'a yaklaşmıştır. Diasa'nın tüketiciye yansıttığı fiyat artışı, devamlı süregelen maliyet düşürme çalışmaları, verimli mağaza ve tedarik zinciri yönetimi ile birlikte özel markalı ürünlerdeki başarısı sonucunda, resmi TÜFE artış rakamlarının çok gerisinde seyretmektedir.¹⁶⁵

DiaSA'nın büyüme stratejisi, şirket yetkililerince iki yönlü olarak tanımlanmaktadır. Pazardaki yayılım bir taraftan franchise verilerek genişletilecekken, diğer taraftan da DiaSa markasıyla şirket kendisi mağaza açmayı planlamaktadır. Hem organik hem de inorganik büyüme stratejisiyle hareket edilebilecektir..

4.2.5. Metro Group

1990 yılından bu yana Türkiye'de faaliyetlerini sürdüren Metro Group, Türkiye perakende pazarındaki gelecek potansiyelini fark eden ilk yabancı perakendecidir. METRO Group Almanya ve sınır komşuları dışındaki en uzak yatırımını Türkiye'de gerçekleştirmiştir. Buradan da anlaşılacağı üzere METRO Group'un uluslararasılaşma stratejisinde Türkiye önemli bir basamaktır. 1990 yılında Türkiye'ye yatırım yaparak güven ve inancını ortaya koymuştur. Genç potansiyeli, üretebilme kabiliyeti ve zengin kültürü ile Türkiye METRO Group'un vizyon ve misyonunu belirlemesine katkıda bulunmaktadır. Binlerce yıllık alışveriş kültürüne sahip Türkiye, perakendecilikte dünya markası olan METRO Group'un iş kültürüne artı değer katmıştır.

Global anlamda değerlendirildiğinde Metro Group girdiği her yeni ülkede sektör lideri olmak için çaba göstermektedir. Metro Group Türkiye yetkilileriyle yaptığımız röportaj niteliğindeki yazışmalarımızda da strateji olarak pazar liderliğini yakalamaya çalıştıkları ve markalarını müşterilerle olan bağlantıları olarak gördükleri; onların marka gücü, işlevsel gücü ve daha önceden belirlenmiş hedeflerin yürütülmesini genel başarının esası olarak kabul ettikleri anlaşılmıştır.

METRO Group diğer perakende firmalarından farklı olarak büyüme stratejisinde organik büyümeyi tercih etmektedir. Bu stratejiyi gerek Türkiye pazarına gerekse diğer pazarlara girerken uygulamıştır. Hizmet verdiği bütün ülkelerde

¹⁶⁵ <http://www.sabanci.com>

doğrudan yatırımlar yapan METRO Group yerel pazarlardaki perakende şirketlerini satın almayarak, ilgili ülkenin ekonomisine daha fazla katkıda bulduklarına inanmakta ve ülke insanına daha fazla istihdam olanağı yarattıklarını düşünmektedir.

Metro Group, tercih ettiği organik büyümenin beraberinde getirdiği zorlukları ve bu zorlukları aşmak için gerekli olan organizasyonu da yine kendi bünyesinde kurduğu bağlı şirketler ile çözümlenmektedir. METRO Group içinde operasyonu yürüten satış bölümlerinin paralelinde, hem satış bölümlerine, hem de tüm holdinge satın alma, lojistik, bilgi işlem, reklam veya atık ve çevre koruma gibi konularda hizmetler sağlayan Çapraz Bölüm Hizmet Şirketleri yer almaktadır. Bu birimler sayesinde bütün hizmetler tek bir havuzda toplanarak oluşan sinerjilerin kullanılması ve giderlerin düşürülmesi gerçekleştirilmiştir. Bu yüzden bu birimlere Çapraz Bölüm Hizmet Şirketleri adı verilmiştir. Bu şirketler, Satın Alma - MGB (METRO Group Buying GmbH), Bilişim - MGI (METRO Group Information Technology GmbH), Emlak - METRO Group Asset Management, Fatura İşleme - MGP (METRO Group Account Processing GmbH), Gastronomi - Dinea (Dinea Gastronomie GmbH) şeklindedir.

METRO Group, Türkiye’de yerleşik olan bir irtibat bürosu tarafından temsil edilmektedir. İrtibat bürosu, METRO Group Türkiye’nin kurumsal iletişimini, sosyal sorumluluk projelerini, tüm satış hatlarının medya ilişkilerini, gelen iş tekliflerinin satış koordinasyonunu, siyasi ve iş çevrelerinde temsil görevini yürütmektedir.¹⁶⁶

İlk yatırımını 1990 yılında İstanbul’da açtığı Metro Cash & Carry (Öde & Götür) mağazasıyla gerçekleştiren şirket, 2006 itibariyle Türkiye’de 9 Metro Cash & Carry ve 7 Real hipermarket mağazasıyla hizmet vermektedir.

Tablo 50: Metro Group’un Türkiye Pazarında Bulunduğu İller

Mağaza/Marka	Bulunduğu iller
9 Metro Cash & Carry	Bursa, Adana, İzmir, Ankara, Muğla (Bodrum), İstanbul (Güneşli, Kozyatağı, Büyükçekmece), Antalya (Alanya)
7 Real	Ankara, Gaziantep, Bursa, İzmit, İstanbul (Kartal), Adana, Konya

(KAYNAK: Şirket resmi internet sitesi, www.metro-group.com.tr)

Türkiye pazarında uygulanmakta olan bu iki perakende formatına ilişkin şirketin internet sitesinde şu bilgiler sunulmaktadır:

¹⁶⁶ Metro Group (2006), *Şirketler*, Erişim: 05.05.2006, <http://www.metro-group.com.tr>.

- Metro Cash & Carry: Metro Cash & Carry, profesyonel müşterilerin mesleki ve kişisel ihtiyaçlarını karşılamak amacıyla toptan alım yapanlara hizmet vermesiyle, kendini hipermarketlerden ayrı bir yerde konumlamaktadır. Öde ve götür sistemi, müşterinin Metro mağazalarında gördüğü ve beğendiği ürünleri raflardan dilediği gibi seçip alabileceği “self servis” bir sistemdir. Bu sistemde müşteriye fiyat avantajı sağlamak için her türlü maliyet unsuru asgari seviyede tutulmaktadır. Burada alışveriş profesyonellere yönelik olduğu için sadece Metrokart ile girilebilir. Metro kart tüzel kişilere ve gerçek kişi vergi mükelleflerine verilmektedir.

Metro Cash & Carry'den satmak veya kullanarak kazanç sağlamak amacıyla ürün satın alan başlıca müşteri grupları şöyle sıralanmaktadır:

- * Esnaf,lar,
- * Horeca (Hotel, Restoran, Catering)
- * İşyerleri

Bu mağazalarda, bütün gıda ve gıda dışı ihtiyaçları- kırtasiye, züccaciye, mutfak araç gereçleri, taze sebze ve meyve dahil olmak üzere- bir çatı altında toplanmaktadır.

Metro Cash & Carry markaları, müşterilerine en uygun fiyat ve kaliteyi sunmak amacıyla, ürün seçiminden amblem tasarımına, üretimden pazarlamasına kadar her aşaması Metro tarafından oluşturulan markalardır. Metro Cash & Carry imzalı ürünler, Metro Group'un kalite standartlarına uygun üretim yapan yerli yabancı, dünyanın en iyi üretici firmaları ile birlikte hazırlanmaktadır. Bu markalar, bütün dünyadaki Metro “Cash & Carry”lerde aynı marka ile aynı kalite standardında müşterilere sunulmaktadır.¹⁶⁷

- Real: Real Türkiye'deki merkez ofisini 1997 yılında İstanbul'da kurmuş ve tüketiciye 'koşulsuz müşteri memnuniyeti' ilkesiyle hizmet vermektedir.

Müşteri avantajı sağlayan, titizlikle seçilmiş, yaklaşık 20.000 çeşit gıda ve gıda dışı ürünü bir çatı altına toplayan Real, kaliteli ürünleri uygun fiyatlarla sunmaktadır. Çalışılan firmaların seçimi ve takibinde büyük bir titizlik gösteren Real en iyi lojistik hizmeti, en düşük masrafla sağlamakta ve avantajını müşteriye yansıtmaktadır.

¹⁶⁷ Metro Türkiye (2006), *Markalarımız - Metro Cash & Carry*, Erişim: 05.05.2006, <http://www.metro-group.com.tr>.

Real ulusal ve uluslararası firmaların yanı sıra standartlara uyan ve uymaya aday yöresel firmalarla çalışarak, onları desteklemenin yanı sıra müşterilerine daha geniş seçenekler sunmaktadır. Real'deki tüm gıda ürünleri gıda mühendisleri denetim ve kontrolünde uluslararası kalite ve kalite sağlama standartlarına uygun; taze gıda ürünleri ise günlük tazelikte ve ihtiyaca göre tedarik edilerek müşterilere ulaştırılmaktadır.¹⁶⁸

2005 yılı sonu itibariyle 921 milyon € ciro elde eden Metro Group, Türkiye organize perakende pazarında Migros, Carrefour ve BİM'den sonra dördüncü sırada yer almaktadır. Önümüzdeki 2-3 yıl içinde Türkiye'ye 300 milyon €'luk yatırım yapma hedefi olan şirketin gelecekte mağaza sayısını artırmayı planlamaktadır.¹⁶⁹ Perakende teknolojisinin öncülüğünü yapan şirket, geleceğin mağazasını yaratma düşüncesiyle Almanya'da kurduğu Future Store'lar ile perakende sektöründe yenilik ve teknolojiyi bir araya getirerek müşteri odaklı perakendecilik konsepti üzerine bir sentez oluşturmaktadır.

Müşteri odaklı perakendecilik konsepti, perakendecilerle bilişim sektörü devlerini bir araya getirerek yeni teknolojiler üretmeye ve bu sayede değişen ve daha kişisel bir şekilde ele alınana müşteri ihtiyaçlarını karşılayacak sistemler geliştirmeye itmektedir.¹⁷⁰

Sözü edilen Future Store'larda uygulanması planlanan değişikliklerin Türkiye'de hayata geçirilmesi için 5 yıla yakın bir zaman gerektireceği ifade edilmektedir. Metro Türkiye pazarında gerek yapacağı yüklü yatırımlarla, gerekse perakende teknolojisindeki önder rolüyle ileri teknolojiyi ülkemize ithal edeceği için önemli bir role sahiptir. İleride daha da yoğunlaşacak rekabet ile perakende sektörünün geleceğini şekillendirecek unsurun teknoloji olması Metro'nun bu konumunu daha da güçlendirmektedir.

¹⁶⁸ Metro Türkiye (2006), *Markalarımız - Real*, Erişim: 05.05.2006, <http://www.metro-group.com.tr>.

¹⁶⁹ Özlem Aydın, "Küçükler Elenmeye Mahkum", **Marketing Türkiye**, Yıl:4, Sayı:87, 2005, s.38.

¹⁷⁰ Toros Panos, "Geleceğin Perakendecisi: Akıllı, Güzel, Kişisel...", **Marketing Türkiye**, Yıl:4, Sayı:89, 2005, s.64.

4.2.6. Tesco - Kipa

Kipa Kitle Pazarlama Ticaret ve Gıda Sanayi Anonim Şirketi, 17 Ağustos 1992 yılında 100 girişimcinin katılımı ile İzmir’de kurulmuştur. Ege bölgesinde büyük dikkat çeken Kipa, “Ege’de ucuzluğun kalesi” sloganıyla yerel bir marka olarak oldukça başarılı bir profil çizmiştir. 2003 yılında İngiliz perakendeci Tesco, Türkiye pazarına girişte, gerek altyapı gerekse perakendecilik perspektiflerinin uygunluğu açısından İzmirli Kipa’nın çoğunluk hisselerini satın alarak, 2006 Kasım ayına kadar sürecek olan ve daha sonra kalan A grubu hisselerin de Tesco’ya devriyle sonuçlanacak olan, bir ortaklık anlaşması imzalama kararı almış ve 11 Kasım 2003’te bu kararı hayata geçirmiştir. Böylelikle Kipa’nın hisselerinin %92,85’lik kısmı Tesco tarafından satın alınmış, kalan %7,15’lik hissenin de 2006 Kasım ayında devri gerçekleşmiştir. 2006 yılı itibariyle Kipa, 7 alışveriş merkezi ve hipermarket, 3 hipermarket ve 7 Kipa Ekspres marketleriyle Türkiye genelinde perakende sektörünün önde gelen şirketlerden biridir.

“İşimizin özü” olarak nitelendirdikleri müşteriye her zaman odak noktasında tutan şirket, hedef olarak sürekli müşteri sadakati yaratmayı benimsemiş, bunu da şu ifadeyle sloganlaştırmıştır: “Müşterinin yaşam boyu sadakatini hak etmek için değer yaratmak”. Tesco-Kipa’da, müşterileri herkesten daha iyi anlamak için enerjik, yenilikçi ve yenilemez değerler sunmak birincil hedeftir. Tesco-Kipa’nın bu yolda benimsediği ilkeler ise şirketin internet sitesinde (www.kipa.com.tr) şöyle belirtilmiştir:

- Müşteriler için “Daha İyi”
- Çalışanlar için “Daha Basit”
- Tesco Kipa için “Daha Ucuz”.

Kipa, alışveriş merkezleri, hipermarketleri ve Tesco’nun uyguladığı küçük metrajlı perakende formatı olan Express markasının Türkiye’deki uygulaması olan Kipa Ekspres mağazalarıyla, 2005 yılı sonunda 453.892.077 YTL’lik ciroya ve yaklaşık 105.000 m²’lik net satış alanına ulaşmıştır. Ayrıca 2.544 kişiye istihdam imkanı yaratmaktadır.

Bu satış rakamlarına ulaşmasında Kipa’nın ucuzluğun kalesi olma sloganından vazgeçmediği ve bu yönde pazarlama ekibince sürekli çalışmalar yürütüldüğü gözlenmektedir. “Her gün ucuz fiyat” politikasının uygulamasına ilişkin tanıtım amaçlı bilgi veren Tesco Kipa Pazarlama Direktörü Yılmaz Attila, her gün 3 bin ürünün fiyatlarını piyasadan kontrol ettiklerini ve en ucuz fiyatı sunmaya çalıştıklarını

belirterek, müşterilerin aynı bütçeyle daha fazla yol kat edebilmesini amaçladıklarını ifade etmiştir. ¹⁷¹

Tablo 51: KİPA AVM, KİPA ve KİPA EKSPRES Mağazaları *

KİPA AVM	KİPA	KİPA EKSPRES
Bornova	Bodrum	Eşrefpaşa
Çiğli	Denizli	Zübeyde Hanım
Gaziemir	Lüleburgaz	Şair Eşref
Balçova		Bayraklı
Antalya		Manavkuyu
Aydın		Kıbrıs Şehitleri
Çanakkale		Üçkuyular

* 2006 yılı itibariyle şirket internet sitesinde belirtilen sayılardır.

(KAYNAK: Şirket resmi internet sitesi, www.kipa.com.tr)

KİPA alışveriş merkezleri açık ve kapalı otoparklarıyla, saat 23.00'a kadar hizmet veren Tesco-Kipa, mağazalarıyla hazır yiyecekte, kuru temizlemeye, sinemaya kadar birçok hizmet işletmesiyle İzmir'de dört ilçede, Aydın, Çanakkale ve Antalya'da tüketicilerle buluşmaktadır.

KİPA'nın Lüleburgaz, Denizli ve Bodrum'daki mağazaları ise sırasıyla 200, 450 ve 800 araç kapasiteli açık otoparkı ile hipermarketi ve çeşitli hizmet işletmeleri ile tüketicilere hizmet vermektedir.

KİPA Ekspres mağazaları ise 250 m²lik satış alanında, tüketicilerin acil ve günlük temel ihtiyaçları karşılayacak şekilde, gıda ve gıda dışı olmak üzere yaklaşık 2 bin 500 ürünün bulunduğu mağaza sabah 07.30'dan gece geç saatlere kadar (21.00 - 22.30) hizmet vermektedir. Alışveriş için vakti olmayanlar, küçük çocuklu anneler, aracı olmayanlar ve yaşlı kişiler için oldukça cazip olacağı düşünülen Kipa Ekspres mağazalarının, hipermarket seviyesindeki fiyatlarıyla da tercih sebebi olacağı düşünülmektedir. Ayrıca mağazanın özel hizmet alanında mobil telefonlara her türlü acil çözümleri de üretecek olan mağazada mobil telefon ve ekipman satış noktası ve ATM makinesi yer almaktadır. Daha önce İngiltere ve Tayland pazarlarında yoğun ilgi gören ekspres marketlerin, Avrupa'da İngiltere dışında ilk kez Türkiye'de uygulanmıştır. ¹⁷²

¹⁷¹ Tesco Kipa'dan Bin 500 Ürüne Ucuz Fiyat, **Referans Gazetesi**, 9 Şubat 2006, s.4.

¹⁷² Özge Erçetingöz, "Kipa Ekspres Açılıyor", **Yeni Asır Gazetesi**, 29 Mart 2006, s.4.

Kipa Ekspres mağazaları ile Kipa, hem daha fazla müşteriye hitap etme olanağına kavuşacak, hem de Büyük Mağazalar Yasa Tasarısı'ndan büyük ölçekli perakendeciler için olumsuz bir sonuç ortaya çıkması halinde yatırım riskini azaltabilme/dengeleyebilme imkanını elde etmiş olacaktır. Yalnız bu durum orta büyüklükteki süpermarket alanında ağırlıklı olarak faaliyetlerini yürüten yerel zincirlerin ve küçük süpermarket sahiplerinin daha yoğun ve şiddetli bir rekabete maruz kalmalarına neden olacaktır. Halihazırda Şok, Diasa ve BİM mağazalarıyla rekabet eden bu mağaza sahiplerinin rakip portföyüne böylelikle Kipa da katılmış olmaktadır.

2005 yılında pazarda yaşanan satın almaların ardından Kiler'den sonra yedinci sırada yer alan Tesco, 2006 yeni yatırımlarla büyümeye odaklanmış bulunmaktadır. Türkiye'ye her yıl yaklaşık 100 milyon İngiliz Sterlini yatırım bütçesi ayıran Tesco Kipa, 2007 yılında da Türkiye'de alanı 3 bin metrekarenin üzerinde 8 yeni hipermarket daha açmayı planlamaktadır.

Türkiye'de satın alma ofisi de kuran Tesco Kipa, bu ofis aracılığıyla yurtdışındaki mağazalarına bu yıl 150 milyon sterlin tutarında Türk ürünü ihraç etmiştir. Bu rakam, geçen yıla göre 3 katı artış göstermiştir. Türkiye genelinde bin 500 yerel tedarikçisi olan şirket, mağazalarındaki ürünlerde yerel payını artırmaktadır. Bu yıl sonunda Türkiye mağazalarından yaklaşık 1 milyar YTL ciro bekleyen Tesco, bu pazardaki payını giderek artırarak sıralamada ilk iki arasında yer almayı hedeflemektedir.¹⁷³

Tesco'nun İstanbul'da kurmuş olduğu satın alma ofisi aracılığıyla, Tesco'nun mağazaları için uluslararası olarak tedarik edilen ürünlerin %10'u Türkiye'den sağlanmaktadır. Bu ürünlere örnek olarak, hazır giyim, ev tekstil ürünleri, mutfak eşyaları ve cam eşyalar gösterilebilir.

Tesco-Kipa ile ilgili olarak basında yer alan haberlerin çoğunda yöneticilerin ifade ettiği üzere, Türkiye'ye kalıcı olma düşüncesiyle Kipa'yla büyümek için gelen Tesco, pazar olarak sadece Türkiye'nin batısında kalmayıp, tüm Türkiye'ye yayılmayı planlamaktadır. 2009 yılına kadar Türkiye'deki hipermarket sayısını 35'in üzerine çıkarmayı hedefleyen şirket, aynı zamanda müşteriler için de popüler bir marka olmayı

¹⁷³ Selma Şenol, "Tesco Kipa Her Yıl 100 Milyon Sterlinlik Yatırım Yapacak", **Referans Gazetesi**, 9 Ağustos 2006, s.5.

amaçlamaktadır. Büyüme stratejisi olarak organik ya da inorganik şekilde büyüyebileceklerini ifade etmektedirler.¹⁷⁴

Tesco'nun Türkiye Pazarına Girişi ve Tesco-Kipa Oluşumu *

Tesco, Türkiye pazarına girerken, yerden ziyade önceliği iyi bir iş partneri bulmaya verdiği için KİPA'yı seçmiştir. Müşteri odaklı olma konusuna her iki şirket de son derece önem verdikleri ve uzun vadeli müşteri sadakatini sağlayacak şekilde müşteri için değer yaratmayı hedefledikleri için KİPA, Tesco için Türkiye pazarında uygun bir ortak olarak nitelendirilmiştir. Ayrıca işe yaklaşım tarzı, iş kültürleri arasındaki benzerlikler, perakendecilik anlayışlarındaki ortaklık, Kipa-Tesco entegrasyonunu kolaylaştırmıştır. Tesco'nun Türkiye pazarına girerken KİPA ile yaklaşık 18 ayı bulan ortak çalışmalar yürütmüş ve bu süreçte şirketler birbirlerini yakından tanıma olanağına kavuşmuşlardır.

Kipa'nın yetişmiş, deneyimli ve nitelikli insan kaynağı, düzgün ve etkin bir muhasebe sisteminin varlığı, taze gıda alanında başarılı bir profil çizmesi, Tesco'nun "her gün ucuz fiyat" sloganına, "Ege'de ucuzluğun kalesi" sloganıyla cevap verebilecek bir fiyatlandırma stratejisini benimsiyor olması, vs., Tesco'nun Kipa'nın çoğunluk hisselerini satın alarak, pazara adımını atmasını temin etmiştir. Başta ortaklık kurma düşüncesiyle yola çıkılmasına rağmen, Kipa'nın şirket ana sözleşmesinin buna elverişli olmaması, satın almayı zorunlu kılmıştır. 11 Kasım 2003'te yapılan satın almayla Tesco, Kipa'nın hisselerinin %92,85'ini satın almış, kalan %7,15'lik yönetimde kontrolü elinde bulunduran A Grubu hissedarların payları da Kasım 2006'da Tesco'ya devredilmiş ve Tesco-Kipa tamamen Tesco tarafından işletilmeye başlanmıştır.

Yaşanılan bu gelişmeyi Kipa açısından değerlendirdiğimizde KİPA, Tesco ile birlikte uluslararası bir perakendecinin deneyimine, yönetim anlayışına, iş yapış birimlerine erişebilmekte ve ortaya büyük bir sinerji çıkmaktadır. Kooperatif şeklinde kurulmuş Kipa'nın 11 yıllık geçmişinde elde ettiği başarı, deneyim ve müşteri sadakati, Tesco'nun da kattığı güçle daha da büyümektedir.

¹⁷⁴ *Tesco-Kipa Anadolu'ya yayılacak (2006)*, **Referans Gazetesi**, Erişim: 3 Haziran 2006, <http://www.referansgazetesi.com>.

* Bu bölümde sunulan bilgiler, 28 Eylül 2006 tarihinde Tesco-Kipa Pazarlama Direktörü Yılmaz Attila ile yapılan röportajdan derlenmiştir.

Tesco'nun gelişiyle birlikte Kipa, Ege Bölgesi'ndeki yayılım hızını artırmış, ayrıca Tesco'nun "girilen pazarlarda çoklu format kullan" ilkesiyle birlikte, pazara derinlemesine nüfuz edebilmek için hipermarket formatının yanında, Kipa Ekspres formatını da uygulamaya sokmuştur.

Ekspres formatının Türkiye pazarı için henüz test aşamasında olduğunu ifade eden Tesco-Kipa Pazarlama Direktörü Yılmaz Attila, her şehre ve yöreye uygun yapıda, yerel müşteriye hizmet verecek şekilde perakende formatlarını şekillendirebileceklerini ifade etmektedir. Bu süreçte de bugün başarılı bir şekilde uygulanmakta olan "her gün ucuz fiyat" stratejisinin ve müşteri için değer yaratma hedefinin sürdürüleceği kesindir. Ayrıca Tesco'nun modern perakendecilik kurumlarını, pazarda rakiplerinden daha hızlı şekilde yayabildiği iddia edilmektedir.

Tesco'nun Türkiye pazarına ilişkin hedefi, pazarda ilk iki perakendeciden biri olmaktır. Bu doğrultuda Tesco, daha çok organik büyüme yoluyla, çoklu format kullanarak Anadolu'daki yayılımını sürdürecektir. 2007 yılında merkezi dağıtımı sağlamak amacıyla İzmir'de bir depo kurulması planlanmaktadır. Bu süreçte tedarikçilerle kurulan ilişkilerde de sağlanan etkinliğin sürdürülmesi konusuna da önem verilmektedir.

Büyük Mağazalar Yasa Tasarısı'nı Türkiye pazarı için henüz erken bir uygulama olarak değerlendiren Attila, yasanın hipermarketlerin kurulumunda bürokratik süreci uzatacağını, fakat bunun Tesco-Kipa'yı Türkiye pazarında hipermarket konseptini uygulamaktan alıkoymayacağını, yasayla ilgili olarak da hükümetin tarafların tamamını uzlaştıracak, ülke için en faydalı yasayı çıkaracağına inandiğını ifade etmiştir. Sonuç olarak kayıt dışılığın önüne mutlak suretle geçilmesi gerekliliği ve organize perakendenin ve modern perakendeciliğin kaçınılmaz yükselişi üzerinde durmaktadır.

4.2.7. Yerel Zincirler

Türkiye'de organize perakende pazarında, dünya çapında küresel sermayenin temsilcileri olarak adlandırılabilirler yabancı menşeli perakendeciler, yabancı perakendecilerle kıran kırana rekabet halinde olan ve ellerinde bankalarının/sermayelerinin gücüyle (kredi kartı kullandırma avantajı) büyük Türk perakendecileri ve gelişmeye çalışan yerel market zincirleri olmak üzere üç grup perakendeci göze çarpmaktadır. 2005 yılında Türkiye perakende pazarında devler arasında satın alma ve devralmalarla yaşanan hareketlilik karşısında, rekabetin daha

da güçleşeceğini anlayan yerel perakende zincirleri, kendi aralarında birtakım hamleler gerçekleştirmek zorunda kalmıştır.

İstanbul'un en güçlü market zincirlerinden biri olan Kiler süpermarketleri, Ankara'nın önde gelen market zincirlerinden Canerler'in yüzde 51'ini satın almış ve bu sayede mağaza sayısını 53'ten 110'a çıkarmıştır. Bu satın alma sayesinde Kiler, Tesco'yu organize perakende piyasasında yedinci sıraya iterek, 500 milyon dolarlık cirosuyla sektörde altıncı sıraya yerleşmiş ve yüzde 120'lik bir büyümeyi yakalamıştır.

Yerel zincirler arasında bir ilk olarak adlandırılabilir bu girişim, ulusal zincirler karşısında ayakta kalma mücadelesi olarak görülmektedir, Canerler bu hisse satışını 'stratejik bir ortaklık' olarak nitelendirmektedir. Bu konsolidasyon sürecinin yerel market birleşmeleriyle süreceği de olasıdır. Kiler Grubu şirket olarak, pazarda ilk üçte yer alma hedefiyle, büyüme operasyonları için başta Ege Bölgesi ve İzmir ile Bursa olmak üzere bazı yerlerde orta ve küçük ölçekli market zincirlerini bünyelerine katmayı planlamakta, nihai hedef olarak Türkiye genelinde yaygın bir market zinciri oluşturmayı benimsemiştir. Uzun vade de Borsa'da halka arz yoluyla büyüme sürecinde sermaye yapılarını daha güçlü hale getirmeyi düşünmektedir. Grup, birleşmenin ardından yıl sonuna kadar 10 yeni mağaza daha açmayı planlamaktadır.¹⁷⁵

Yaptığı satın alma ile Türkiye'de ilk on perakendeci arasında giren Kiler Grubu'na Avrupa'dan ve Arap Emirlikleri'nden üç yabancı firmadan satın alma teklifi gelmiş ve fakat bu teklifler geri çevrilmiştir. Şirket organik ya da inorganik şekilde büyüyerek etki alanını genişletme çabası içindedir.¹⁷⁶

Görünen odur ki ulusal zincirler karşısında tutunabilmenin yolunun güç birliği yaparak gerek organik gerekse inorganik şekilde büyümeden geçtiği yerel perakende zincirlerince anlaşılmıştır. Bu atılımların yanı sıra perakendeciler teknolojik anlamda donanımlarını da güçlendirmeye çalışmaktadırlar. Önümüzdeki yıllarda da yerel perakendeciler arasında birleşme ve satın almaların görülmesi muhtemeldir.

¹⁷⁵ Abdulhamit Yıldız - Hasan Bozkurt, "Başkent'in market liderini satın alan Kiler'in yeni hedefi İzmir ve Bursa", **Zaman Gazetesi**, 28.09.2005, <http://www.zaman.com.tr>.

¹⁷⁶ Nilüfer Gözütok, "Yabancıdan Teklif Yağıyor, Ama Biz Almak İstiyoruz", **Capital Aylık İş ve Ekonomi Dergisi**, 1 Ocak 2006, <http://www.capital.com.tr>.

Perakende pazarının %44'ünün yerel perakendecilerin elinde olduğu¹⁷⁷ düşünülürken yerel perakendecilerin güçlü sermaye yapısına ve perakende deneyimi ve teknolojisine sahip yabancı/büyük ölçekli perakendeciler karşısında ancak güç birliği yaparak ayakta kalabilecekleri ortadadır. Çünkü sözü edilen büyük perakendeciler Anadolu'da yayılım gösterme çabası içinde olduklarından, yerel zincirler bu perakendecilerle mutlaka karşı karşıya kalacaklardır. Bu durumda ya büyükler tarafından satın alınma yolunu tercih edecekler ya da önceden aldıkları önlemler sayesinde oluşturdukları stratejik işbirlikleriyle pazarda tutunabilmeyi başarabileceklerdir. Bu gerçeğin farkına vararak, bu doğrultuda adımlar atan yerel perakendecilerimiz bulunmaktadır. İç Anadolu Bölgesi'nde Canerler, Makromarket, ADESE, Afra, Osmanlı Alışveriş Merkezleri, Ege Bölgesi'nde Pehlivanoğlu, Marmara Bölgesi'nde Kiler gibi perakendeciler başarılı bir profil sergilemektedirler.

Ulusal ve uluslararası perakendecilere kıyasla daha dinamik bir yapıya sahip olan yerel perakendeciler, özellikle Anadolu'da daha avantajlı konumdadır. Her bölgeye göre tüketici talep ve ihtiyaçları da değişiklik göstermektedir. Ulusal ve uluslararası perakendeciler için önemli olmayan, gözden kaçan küçük ayrıntılar yerel perakendeciler için Anadolu'da müşteri sadakati sağlamaktadır. Büyük perakendeciler klasik mağaza konseptlerini her bölgede uygularken, yerel perakendeciler bölgesel yapılabilmektedirler. Bu dinamik yapıları, yerelleri Anadolu'da daha başarılı kılmaktadır. Karar mekanizmasında da ulusal ve uluslararası perakendeciler daha ağır işlerken, yerel perakendeciler daha hızlı karar verebilmekte ve daha hızlı uygulamaya koyabilmektedirler. Gerçekçi ve istikrarlı büyüme hedeflerini benimseyen yerel perakendeciler, ulusal perakendecilere göre avantajlarını da iyi değerlendirdiklerinde güçlerini her zaman koruyacaklardır. Anadolu'nun pek çok şehrinde ulusal perakendecilerin pazar lideri olduğu pek gözlenmiyor. Tüm şehirler gözden geçirildiğinde ulusal zincirlerin yanında mutlaka yerel bir yapılanmanın pazarda daha etkili olduğu hemen göze çarpmaktadır.¹⁷⁸

Perakendecilerin kurumsallaşmaları, geleceğin perakende pazarında varlıklarını koruyabilmeleri için yenilikçi bir vizyona sahip olmaları, bu anlamda nitelikli insan kaynağını değerlendirmeleri ve yetiştirilmesine katkıda bulunmaları, stratejik

¹⁷⁷ *Perakende zincirleri kendi markalarının üreticileriyle buluşuyor*, Erişim: 06.06.2006, <http://www.kurumsalhaberler.com>.

¹⁷⁸ Ahmet Turan (2006), *Gelecek Aydınlik*, **Merhaba Gazetesi**, Erişim:26.08.2006, <http://www.merhabagazetesi.com.tr>.

anlamda güç birliği yapmaktan kaçınmamaları, teknolojik altyapılarını verimliliği ve müşteri ilişki yönetimini temin edecek şekilde oluşturmaları, küresel düşünüp yerel hareket etmeyi öğrenmeleri gerekmektedir. Ulusal perakendecilere kıyasla müşterilerini daha iyi tanıyan yerel perakendecilerin, kurdukları güçlü iletişimi, müşteri sadakatine çevirerek ve ulusalların yanında tercih edilebilmek için gerekli donanımını tamamlayıp, sahip oldukları bu avantajı değerlendirerek başarıyı yakalamaları mümkündür. Ayrıca dikkate alınması gereken ulusal perakendecilerin daha çok batı bölgelerinde ve büyük şehirlerde konumlandığı gerçeği de unutulmamalıdır. Şu anda özellikle ülkenin doğu kesimlerinde yerel perakendecilerin hakim olduğu görölmektedir. Bu avantaj da yerel perakendeciler tarafından rekabet yoğunlaşmadan önce dikkatle değerlendirilmelidir.

Avrupa Birliği'ne geçiş sürecinin perakende sektörüne etkileri değerlendirildiğinde, Avrupa Birliği'ne geçiş sürecinde tüm ticari işletmeler teknolojik altyapısını belli bir standardın üzerine taşımaya mecbur tutulması gündeme gelecektir. Altyapısını doğru kurmayan, sistemi olmayan teknolojiyi verimli kullanmayan firmalar, yeni yapılanma içinde eleneceklerdir. Perakende sektöründe farklı olan ise, bu durumun etkisinin sektörde çok uzun süreden bu yana yaşanıyor olmasıdır. Rekabetin çok üst düzeyde olması, uluslararası yatırımların en çok gerçekleştiği sektörlerin başında gelmesi, perakendeyi teknoloji yatırımı anlamında çok hızlı disipline etmiştir. Yerel perakendeciler bu rekabetin içinde devamlılıklarını sürdürebilmek adına teknolojik yapılanmalarına önem vermişlerdir. Güçlü yerel zincirlere bakıldığında, gerek mağaza içinde gerekse merkez ofislerinde tüm teknik detaylara büyük önem verildiği görölebilecektir. Yerellerin başarılı olmasının ardında yatan gerçeklerin başında neyin doğru olduğunu çok çabuk kavramaları ve bunları kararlı ama hızlı bir biçimde, hemen hayata geçirebilmeleri bulunmaktadır.¹⁷⁹

4.2.8. Türk Perakendeciliğine Yasal Zemin Oluşturma Çabaları

Türkiye, Avrupa'da perakende pazar potansiyeli açısından oldukça cazip bir pazar olarak görölmektedir. Küreselleşmenin hızlanmasıyla birlikte, küresel sermayenin dünya çapında dolaşımının başlaması, sektörde organize olma eğilimin artmasına ve geleneksel perakendecilerin pazardaki paylarının daralmasına neden olmaktadır. Türkiye'de gıda perakendeciliğinde organize perakendenin payının %37

¹⁷⁹ Onur Group'un Başarılı Genel Müdürü Cemal Özen - Yereller Birbirine Destek Olmalı (2005), Türkiye'nin Perakende Haber Portalı, Erişim: 02.09.2005, <http://www.perakende.org>.

civarında seyretmesi, Avrupa pazarlarına nazaran pazarın henüz doymamış bir pazar olduğunu göstermektedir. Bu manzara karşısında dünyanın global perakende aktörleri Türkiye pazarına girmişlerdir. Daha çok satın alma veya ortaklık kurma yoluyla ülkemize gelen perakendeciler, pazarda rekabetin yoğunlaşmasına, hizmet kalitesinin ve çeşitliliğinin artmasına, perakendecilikte organize olmaya yönelik bir eğilimin doğmasına neden olmuşlardır. Oluşan bu yeni durum, özellikle küçük ölçekli geleneksel perakendecilerin yaşam alanlarını daraltmıştır.

Tüm bu gelişmeler karşısında devletin bir yol haritası belirlemesi gerekmektedir. Aksi takdirde, herhangi bir düzenleme yapılmaksızın doğal sürecin işlemesine izin verilirse, Avrupa'daki gelişmiş ülke pazarlarında olduğu gibi sektör 3-4 oyuncunun egemenliği altında olacak ve küçük perakendecilerin kapanması sosyal tahribata neden olabilecektir. İşte bu nedendir ki hükümet, 3 yıldan beri gündemde olan Büyük Mağazalar Kanun Tasarısı'na son şeklini verip kanunlaştırarak, adil ve kuralları belirlenmiş bir rekabet alanı oluşturmalıdır. Bu yasalaşma sürecinde "fırsat eşitliği" ve "tekelleşmeyi önleme" ilkelerine önem verilmelidir.

Türkiye'nin yaşamakta olduğu süreci daha önce yaşamış Avrupa ülkelerinde bugün sektör sadece belli başlı şirketlerin elinde bulunmaktadır. Örneğin İngiltere'de gıda perakendeciliğinin %30'unu, sahip olduğu 1.780 mağaza ile Tesco elinde bulundurmaktadır. Tesco'nun gelişim sürecinde, onunla rekabete dayanamayan birçok küçük ölçekli perakendeci pazarı terk etmek zorunda kalmıştır.

Yalnız Tesco'nun etki alanını bu denli büyütmesi, kamuoyunu rahatsız eder boyuta gelmiş ve Tesco'nun mağazalarının yayılımını önlemeye yönelik çok boyutlu bir sivil toplum hareketi gelişmiştir. The Guardian gazetesinin 22 Şubat 2006 tarihli sayısında yer alan bir habere göre, Tesco'nun daha fazla yayılmasını önlemek üzere örgütlenen protesto hareketi ülke çapında ilgi görmekte ve güç kazanmaktadır. Sendikalar ve bazı uluslararası kuruluşlarca da desteklenen "TescoPoly" adlı şemsiye örgüt, interneti de kullanarak etki alanını genişletmektedir. Tesco'nun "Ekspres" adıyla yaygınlaştırmaya çalıştığı günlük ihtiyaç marketlerinin çoğalmasına da karşı çıkılıyor. Bu arada perakendecilikteki tekelleşmeyi önlemek üzere, Rekabet Kurulu'na benzer bir Perakende Sektörü Kurulu'nun oluşturulması için de girişimler bulunmaktadır.¹⁸⁰

¹⁸⁰ Özcan Tokel, "Piyasa İmparatorluğu'na Tepki Artıyor - Osman Ulagay", **Çerçeve Dergisi**, Müsiad Yayınları, Mart 2006, s.12.

İngiltere örneği, perakende piyasasının mutlak suretle sektöre özel oluşturulacak hukuki temel üzerinde işleyişinin sağlanmasının, sosyal barışın temin edilebilmesi ve gıda perakendeciliğindeki kişisel girişimin önüne geçilmemesi için küçük ölçekli perakendecilerin büyükler karşısında yasayla güçlendirilmesinin, adil bir rekabet ortamının oluşturulmasının gerekliliğini ortaya koymaktadır.

Yasalaşma sürecinde küresel perakendecilerin yarattığı olumsuz rekabet koşullarına karşı, kamuoyu oluşturulmalı ve küçük perakendeciler modernize olabilmek ve varlıklarını sürdürebilmek için birleşme yoluna gitmelidir.

Avrupa ülkelerinde 1990'lı yıllarda başlayan perakendeye ilişkin yasal düzenlemeler, çeşitli revizyonlardan geçmiş, ama mutlak surette bir düzenleme ve kontrol mekanizması oluşturulabilmiştir. Bu tip düzenlemelerin tüm ülkelerdeki benzer taraflarını ve hedeflerini şu şekilde özetlemek mümkündür:

- Rekabet ortamının korunması,
- Küçük işletmelerin korunması,
- Tekel ve oligopol oluşumunun engellenmesi,
- Elde edilen gücün kötüye kullanılmasının engellenmesi,
- Şehir ve çevre planlaması-kirliliği ve trafik yoğunluğunun önlenmesi,
- Küçük ve büyük işletmelerin hep bir arada yaşayabileceği bir ortamın oluşturulması,
- Üreticiler üzerindeki perakendeci baskısının belli kurallara bağlanması,
- Üretici ile satıcı ilişkilerinde belirlenen kurallara her iki tarafın da uyması,
- Üretici ve tüketicinin perakendeci karşısında korunması,
- Vadesi 90 günü geçen ödemelerde banka teminat mektubunun şart koşulması,
- Birçok firmanın bir araya gelerek ortak bir satın alma platformu oluşturması ve bu büyüklükten hareketle üreticileri zora sokacak ayrımcı indirimler almasının yasaklanması.¹⁸¹

¹⁸¹ Nurullah Öztürk, " Ülkeler Perakendeye Gelen Yabancı Sermayeye Karşı Temkinli", **Çerçeve Dergisi**, Müsiad Yayınları, Mart 2006, s.25.

Yasa oluşturulurken perakendecinin muhatap olduğu üç taraf ve bunlarla kurulan ilişkilerin yönleri dikkatle incelenmelidir. Perakendecilerin mağdur etmemesi ve adil bir şekilde davranması gereken bu taraflar; tedarikçiler, rakip perakendeciler ve tüketicilerdir. Dünyada gelişmiş pazarlara bakıldığında özellikle büyük global perakendecilerin yüksek satın alma güçleri dolayısıyla tedarikçiler üzerinde şiddetli fiyat baskıları kurduklarından ve ürettirdikleri özel markalı ürünlerle üretici markalı ürün sahiplerinin pazardaki konumlarını güçleştirdiklerinden yakınılmaktadır. Bu tip şikayetlere özellikle Amerikalı perakendeci Wal-Mart muhatap olmaktadır. Bu anlamda tedarikçilerin, koyulacak sınırlamalarla yasayla korunması gerekmektedir.

Öte tarafta belirli bir bölgede faaliyet gösteren diğer perakendeci kurumlar ile adaletli bir şekilde rekabetin temin edilmesi de ancak yasa ile mümkün olabilecektir. Tüm bunlar yapılırken de perakendeciden doğru malı, doğru zamanda, doğru yerde ve fiyatta alabilmeyi isteyen tüketici de mağdur durumda bırakılmamalıdır.

Ülkemizde bu gerçekler ışığında hazırlanan ve uzun tartışmalara yol açan yasa tasarısının içeriği ise özetle şöyledir:

- Büyükşehir, il, ilçe ve belde belediyeleri sınırları içinde kalan, toplam 400 m² üzerinde satış alanına sahip mağazaların kuruluşu izne bağlanacaktır.

- Bu mağazaların haftanın bir günü kapalı olması öngörülmektedir.

- Satış alanı 3 bin m²'yi geçmeyen büyük mağazaların kuruluş izinlerinin, belediye görüşü de alınarak valilik tarafından verilmesi planlanmaktadır.

- 3 bin m²'den büyük 15 bin m²'den küçük olan mağazaların kuruluş izinleri, Belediye, Esnaf Sanatkarlar Odalar Birliği, oda ve dernek görüşü alınarak valilik tarafından verilecektir.

- Marketlerin kendi markaları altında sattıkları ürünlerin toplam ciro içindeki payı %20'yi aşamayacaktır.

- Büyük mağazalar, tedarikçi veya üreticiden, hizmet, raf, katılım, anons bedeli ve benzeri uygulamalarla ilgili olarak herhangi bir ücret talep edemeyeceklerdir.

- Ayrıca, büyük mağazaların, üretici ve tedarikçiyi mağdur eden uygulamaları, tüketiciyi yanıltıcı satış kampanyaları ve indirimli satışları yasaklanırken, indirimli satışlar için ticaret odalarından izin alınması zorunluluğu getirilmesi planlanmaktadır.

Bu yasa taslağı için öne sürülen gerekçelerin başında büyük mağazaların kent içinde bulunmaları ile oluşan trafik ve insan yoğunluğu ve buna bağlı olarak gürültü ve

hava kirliliğinin önlenmesi gelmektedir. Bu gerekçeler çarpık kentleşme ile ilgilidir. Ancak asıl gerekçe küçük ölçekteki esnafın, büyük alışveriş merkezleri ile rekabet edememesi nedeniyle uğradıkları kazanç kaybı ve iflaslarının önüne geçilmesidir. Nitekim tasarıya ilişkin genel gerekçede;

“Başta bakkallar olmak üzere yaygın olarak kullanılan tüketim ürünlerinin perakende ticaretini yapan esnaf son yıllarda büyük ekonomik ve sosyal sıkıntı içine düşmüş ... ve pazar daralmasıyla birlikte iflaslar yaşanmıştır. ... Bunun da büyük bir işsizlik ve sosyal patlamalara neden olacağı açıktır”, denilmektedir.

Tasarı sık sık gündeme gelmekte, sektör temsilcilerinin itirazlarıyla gündemden düşmektedir. Ancak bu mevzuatın AB ile bütünleşme sürecinde mutlaka yürürlüğe girmesi kaçınılmaz görünmektedir. Ancak bunun kısa bir dönemde hayata geçmeyeceği de belli olmuştur. En azından tanınan 5 yıllık opsiyonda bunun göstergesidir. Fakat tasarının yasalaşmasının ötelenmesinin, Avrupa’da olduğu gibi geç kalınarak, perakende sektöründe tekelleşmeye sebep olabileceği unutulmamalıdır. Kimi perakendeciler, Türkiye’de organize perakende pazarının toplam perakende pazarı içindeki büyüklüğünün %30’larda olması nedeniyle böyle bir düzenleme için henüz erken olduğunu savunmaktadır. Halbuki bu yanlış bir kanaattir.

Kanunla ilgili yaşanan bir başka çelişki de, bir taraftan perakende sektöründe yatırımların yapılmasına yönelik yasal bir zemin oluşturulmaya ve bu süreçte özellikle küçük ölçekli perakendeciler korunmaya çalışılırken, diğer taraftan küçük ölçekli perakendecileri rekabette en fazla zorlayan 400 m²’nin altında çalışan indirim mağazacıları bu kanun kapsamında düzenleme altına alınmamaktadır.

Küçük perakendeciyi korumak için hazırlanan bu taslak, organize perakendecilerin stratejik yönelimlerini değiştirerek küçük alanlı sokak aralarında açılabilen indirim marketlerini açmaya yöneltmiş ve esas olarak bakkalların daha çok kapanmasına yol açmaktadır. Migros’un Şok Marketleri, Carrefoursa’nın DiaSa marketleri, Tesco-Kipa’nın Kipa Ekspres mağazaları bu yönelimin örnekleridir. Perakende pazarının üçüncü büyük oyuncusu BİM ise halihazırda küçük metrajlı mağazalarında uyguladığı yüksek indirim konseptiyle bakkallar için çok zorlu bir rakiptir. Bu indirim marketleri, tedarik ve tasarım masraflarından kaçınarak maliyetleri düşürmekte, özellikle ürün çeşitliliği ve stok tutma yerine günlük temel ihtiyaç malzemesi satmaktadırlar. Hali hazırda süpermarketler dışında günlük temel ihtiyaçları için bakkalları kullanan tüketiciler ise, bu marketlerden ihtiyaçlarını karşılar hale gelmişlerdir.

Organize perakendecilerin yasa tasarısına destek vermemelerinin nedenleri arasında yasanın tüm perakende sektörünü kapsamaması, geleneksel perakendecilerin kayıt dışılığının önüne geçmemesi, organize perakendecilerin yatırım yaparken zaten çok ciddi ve izin süresi yıllar alabilen çalışmalar yapmak zorunda olduklarını ve belediye izinlerinin içinde zaten yasada belirtilen koşulların ciddi ölçüde var olması, bu yüzden ekstra bir düzenlemeye ihtiyaç olmaması gibi nedenler organize perakendeciler tarafından dile getirmektedir.¹⁸² Ayrıca çalışma saatlerine ve günlerine ilişkin getirilecek uygulamalara da şiddetle karşı çıkmakta, Almanya'da 7/24 uygulamasına geçilmekteyken Türkiye'de bu uygulamanın yanlış olduğunu savunmaktadırlar.

Sektörün ileri gelenleri, devletin esnaf ve sanatkarları koruyucu ve destekleyici düzenlemeler yapma ve gerekli tedbirleri alma görevinin kısıtlayıcı düzenlemelerle sağlanamayacağını, bunun AB ve diğer OECD ülkelerinin tecrübelerinden açıkça görüldüğünü ifade etmektedir. Esnaf ve sanatkarları korumak ve desteklemek için, işyeri temini, kredi sağlanması, sosyal güvenlik hakları temini, aralarında kurulacak sandık ve bankaların özendirilmesi ve bu amaçla kurulan devlet bankalarından öncelikli olarak yararlandırılmaları gibi olanakların genişletilmesi gerekmektedir. Bir başka deyişle, yasaklayıcı değil, ihtisaslaşmayı ve verimliliği hedefleyen teşvikleri içeren düzenlemeler yapılmalıdır.

300 bin kişiye iş imkanı yaratan perakende sektörünün başlıca sorunlarının kayıt dışılık ve engeller olduğunu ifade eden organize perakendeciler, alışveriş merkezlerinde % 97, geleneksel mekânlarda %55,1, pazaryerlerinde ise %27,5 oranında fiş verildiğini; sektörde organize yapıdan uzaklaştıkça, çalışan boyutunda da kayıt dışılığa kaydığını ve bu tablonun da gayet net bir şekilde ortaya koyduğu üzere; ekonomi ancak organize perakende sayesinde büyük ölçüde kayıt altına alınabildiğini belirtmektedirler. Çıkış yolu olarak da rekabet avantajını kaybetmek üzere olan küçük işletmelerin, pazardaki yeni oluşumlara karşı hazırlanmaları ve birleşerek güçlenmeleri için modeller geliştirmek, sektörünün gelişimini sağlayacak yasal zemini oluşturmak ve kurumsallaşmak gerektiğini vurgulamaktadırlar.¹⁸³

¹⁸² Burçin Tarhan Tanlasa, "Mağaza Yasası Ne Getirecek?", *Instore*, Sayı: 15 Şubat 2006, s. 8-9.

¹⁸³ *Organize Perakende Sektörünün Türk Ekonomisindeki Yeri (2005)*, Erişim: 06.06.2006, <http://www.tüsiad.org.tr>

Tasarıya ilişkin başka bir itiraz da kuruluş izinlerinde yetkili merciin yerel yönetimler olmaktan uzaklaşarak, merkezi yönetime devredilme isteğidir. Kuruluş izin yetkisinin Valiliklere bırakılmasını devletçi, statükocu ve merkezi bir yaklaşım olarak değerlendirilebilmektedir.¹⁸⁴ Taslakta, büyük alışveriş merkezlerinin izin ve denetimi Sanayi ve Ticaret Bakanlığı'na verilmekte, denetim görevini taşra teşkilatları ile etkin bir şekilde yerine getirmesi ve özellikle hijyen ve diğer sağlık kuralları konusunda ilgili diğer bakanlıklar ile koordinasyonu sağlaması zor görünmektedir.

Tüketicilerin yasaya ilişkin yaptığı değerlendirmeler ise şöyledir:

“Bilinçli alışverişin taraflarından birini oluşturan ‘bilinçli tüketici’ alışverişini ‘karşılaştırma’ şartını yerine getirerek, ‘en ucuza, en kaliteliyi satın alan’ kişidir. Karşılaştırma, tüketicinin satın alacağı mal veya hizmet için fiyat/kalite karşılaştırması demektir. Tüketici, mümkün olduğunca çok seçenek içinden en ucuz olan ve fakat en kaliteli mal veya hizmeti satın almalıdır. Bunun için de tüketiciye satın alacağı mal veya hizmet için çok sayıda seçeneğin sunulması gerekmektedir.

Tüketicinin ‘karşılaştırma’ koşulunu yerine getirerek yapacağı alışveriş için kendisine çok seçeneğin sunulduğu ortamlar, günümüzde büyük alışveriş merkezleridir. Bakkal, şarküteri, manav gibi ‘mahalle esnafı’mızda ise, fiyat ve kalite karşılaştırması yapılabilecek kadar çok seçenek bulunmamaktadır. Dolayısıyla tüketicilerin alışverişlerini büyük alışveriş merkezlerinde yapmaları kendi yararınadır.

Öte yandan temel alışverişlerden lüks tüketime, eğlence hizmetine dek uzanan geniş ürün yelpazesi içinde tüketicinin büyük bir alışveriş merkezinde temel gıda maddelerini satın alması, giysi ihtiyacını giderebilmesi, öğle yemeğini yiyebilmesi, alışverişten sonra sinemaya gidip film izlemesi mümkündür.

Normal koşullarda her biri için ayrı bir gün ayırmasını gerektirecek bu aktivitelerin tamamını yarım günde yapabilen tüketici açısından oluşacak zaman ve enerji kazancı da göz ardı edilemeyecek bir husustur.

Bir diğer husus da büyük alışveriş merkezlerinde tüketiciye sunulan ürünlerin genel olarak hijyen koşulunu sağladığı ve bu bakımdan güvenli olduğu ile ilgilidir. Öte yandan son kullanma tarihi itibarıyla kullanılmaması gereken ürün denetimi ve/veya

¹⁸⁴ Derviş Günday, *Büyük Mağazalar Kanunu Tasarısı Avrupa Birliği Normlarına Uygun Değil*, Erişim: 25.09.2006, <http://www.tesk.org.tr>.

böyle bir ürün ile karşılaşıldığında anında bir yenisi ile değiştirilmesi mümkün olabilmektedir.

Büyük alışveriş merkezlerinin tüketici açısından sağladığı bir diğer yarar da etiket ve ürün içeriği hakkında detaylı bilgilerin kendisine sunulmasıdır. Tüketicilere sunulan ürünlerin hemen hepsi etiketlidir. Bu durum, 4077 sayılı Tüketicinin Korunması Hakkındaki Yasanın da içerdiği emredici bir hükümdür. Etiket yanısıra, ürün hakkında detaylı bilgi veren açıklamalar da etiket ile birlikte tüketicinin görüşüne sunulmaktadır. Tüketicinin neyi, kaçta alacağını bilmesi kendi çıkarıdır.

Büyük alışveriş merkezlerinde satın alınan bütün mal ve hizmetler için hemen fiş ve fatura tanzim edildiği bilinen bir gerçektir. Dolayısıyla bu ortamlarda yapılan tüm alışverişlerin devlet ekonomisine ve dolayısıyla tüketicinin mutluluk ve refahına yansıtılacak vergisel bir boyutu olduğu da gözden kaçırılmamalıdır.

Evrensel tüketici hakları açısından değerlendirildiğinde, 1985 yılında kabul edilmiş ve ülkemiz tarafından da altına imza konulmuş bulunan Birleşmiş Milletler Tüketici Hakları Evrensel Bildirgesi ile tanınan temel ve evrensel tüketici haklarından olan bilgi edinme hakkı, ekonomik çıkarların korunması hakkı bakımından da hazırlanan yasa taslağının tüketici haklarına aykırı olduğunu ortaya koymaktadır.

Tüketicinin mal veya hizmeti satın alırken doğru karar verebilmesinin sağlanması için tüketicinin gerekli bilgiye ulaşabilmesini öngören içeren 'bilgi edinme hakkı' çerçevesinde –yukarıda da açıklandığı gibi- alışveriş merkezlerinin tüketicinin bu hakkını kullanmasına elverişli bir ortam olduğu açıktır.

Yine tüketicilere kıyaslama imkanı verecek çeşitte mal ve hizmetin en ucuz fiyattan sunulması, satış sonrası her türlü teknik destek ve servisin tüketicilere ulaştırılması olarak tanımlanan 'ekonomik çıkarların korunması hakkı'nın da, alışveriş merkezlerinde kullanımı mümkündür."¹⁸⁵

Sektörün ihtiyaç duyduğu hukuki yapılanmaya ilişkin, tarafların görüşleri bu şekildedir. Açık olan şudur ki küresel rekabet, en ücra köşede bulunan en küçük işletmeyi dahi etkileyecek ve serbest piyasa ekonomisi koşulları altında rekabet etmek kaçınılmaz olacaktır. Küçük ölçekli perakendecilerin bu ezici rekabet karşısında birleşme yoluna gitmesi, modernize olması, müşteri ilişkileri yönetiminde ellerindeki

¹⁸⁵ Ömer Keser (2001), *Hipermarketler Şehir Dışına, Popülizm Nereye, Tüketiciler Birliği*, Erişim:20.08.2006, <http://www.tuketiciler.org>.

avantajı ve yapıları itibariyle yerel değişikliklere daha hızla cevap verebilme ve esnek davranabilme kabiliyetlerini güçlendirmeleri ve bunu iyi değerlendirmeleri gerekmektedir. Devletin esnaf ve sanatkarı korumak ve desteklemek için yasayla serbest piyasanın işleyişini sınırlayıcı düzenlemeler koymak yerine, perakendeci işletmelerin de KOBİ sınıfına alınması, işyeri temini, kredi sağlanması, sosyal güvenlik hakları temini, aralarında kurulacak sandık ve bankaların özendirilmesi ve bu amaçla kurulan devlet bankalarından öncelikli olarak yararlandırılmaları gibi olanakları geliştirmesi gerekmektedir.

Öte tarafta da büyük mağazaların tedarikçi ve diğer perakendeciler üzerinde sahip olduğu finansal gücü arkalarına alarak, haksız rekabete neden olacak uygulamalara girişmelerini ve tedarikçileri zor durumda bırakmalarını yasayla önlemek şarttır.

4.2.9. Global Perakendecilerin Türk Perakende Sektörüne Etkileri

Türk perakende sektörü özellikle 1980'lerden başlayarak sürekli bir devinim ve gelişim içindedir. Yerel oluşumların gösterdikleri gelişme ve büyüme çabaları, yabancı perakendecilerin de pazara girmesiyle birlikte artan rekabetin ardından daha da yoğun hale gelmiştir.

Perakende sektöründe rekabet temelde, hemen her sektörde olduğu gibi dört ana boyutta yaşanmaktadır. Bunlar; ürün ve hizmetlerde, fiyatlarda, yer ve dağıtım anlamında kuruluş yerlerinde ve tanıtım-tutundurma faaliyetlerinde sürdürülen rekabettir.¹⁸⁶

Ürün ve hizmetlerde rekabet; ürün türü, ürün çeşitliliği ve müşteriye sunulan hizmetlerin düzeyi ile bağlantılıdır. Daha fazla ve farklı ürünler bulundurmamak, müşteriye ürün seçenekleri ve bunları sunma biçimleri ve ürünlerin içediği ek hizmetlerdeki farklar rekabetçi üstünlük sağlayabilmektedir.

Fiyat rekabeti, aslında sonu, anlamı ve uzun dönemde de faydası olmayan bir çabadır. Kısa dönemde belki bir fark yaratabilir; ancak dikkatli yönetilmediğinde sonuçta herkesin kaybettiği fiyat savaşlarına dönüşebilmektedir.

¹⁸⁶ İsmet Barutçugil (2006), *Perakende Sektöründe Rekabet (I)*, **Türkiye'nin Perakende Haber Portalı**, Erişim: 25.07.2006, <http://www.perakende.org.tr>.

Kuruluş yerleri açısından rekabet ise artık eski önemini kaybetmiştir. İletişim ve ulaşım olanaklarındaki gelişmeler, müşterinin evine yakın olmanın sağlayacağı avantajları önemli ölçüde azaltmıştır.

Tanıtım ve tutundurma amaçlı etkinliklerin, yani reklam, promosyon, halkla ilişkiler gibi çabaların, özellikle ilgi ve dikkat çekme anlamında, başlangıçta bir rolü bulunmakta, ancak uzun dönemde marka bağlılığı ve imaj üzerindeki etkisi sınırlı olmaktadır.

Tüm bunların yanında müşteri ilişkileri yönetimi, perakendecinin tercih edilirliğinde büyük öneme sahiptir. Dolayısıyla perakendeciler temel rekabet araçlarının yanında daha sofistike rekabet araçlarına başvurarak - güçlü müşteri ilişkileri yönetimi, perakende teknolojisindeki yenilikleri tüketiciye yansıtmaya çalışma, mağaza dizaynı, sunulan müşteri hizmetleri ile müşterinin mağazayı bir daha ziyaretini ve mağazada alışverişini temin edecek etkinlikler-, müşteri sadakati sağlamaya ve piyasadaki konumlarını korumaya çalışmaktadırlar. Eğer perakendeci müşteriye olumlu bir satın alma deneyimi sağlayabilirse, müşteriye kazanma ihtimali yüksek olacaktır. Tüm bu yeni rekabet yolları, perakendecilik yaşam sürecinde Türkiye'den daha ileri düzeyde bulunan ülkelerden gelen yabancı perakendecilerin ülkeye girişiyle yaygınlık kazanmış, günlük yaşamın bir parçası olmuştur.

Yabancı perakendecilerin büyük ölçekli, organize perakendeciler olması ve sahip oldukları sermaye gücü ve deneyimle birlikte, henüz doymamış Türkiye pazarında kendilerine yer bulmaları kolay olmuştur. Ayrıca tüketicileri yeni perakende formatlarıyla tanıştırmaları ve alışık olmadıkları hizmet ve ürün çeşitliliğiyle karşılamaları nedeniyle pazarda kabul görmeleri de başka sektörlerle kıyasla daha hızlı gerçekleşmiştir. Açtıkları hipermarketlerde çok sayıda ve çeşitte ürünü uygun fiyatla, hoş bir mağaza atmosferinde, güler yüzlü çalışanlarıyla sunmakta, kredili ödeme seçenekleriyle tüketicinin daha fazla satın almasını sağlayabilmekte, müşteriye dilediği ürünü, piyasadaki en uygun fiyattan, dilediği miktarda satın alma imkanı sunabilmektedir. Ayrıca kurdukları alışveriş merkezleriyle de tüketicinin aynı mekanda, hem kişisel alışveriş ihtiyacını giderebilmekte, hem de sosyal ihtiyaçlarını karşılayabilmektedir. Alışveriş merkezinin çatısı altında tüketici, hipermarketten kişisel ve ailesel alışverişini yapabilmekte, sinemaya gidebilmekte, restoran ve cafelerde yemeğini yiyebilmekte, kitap, dergi, cd, dvd, vs. satın alabilmekte, kuaför, kuru temizleme, bankacılık hizmetlerinden yararlanabilmekte, giyim, elektronik eşya, vs. ihtiyaçlarını da karşılayabilmektedir. Bu anlamda alışveriş merkezleri birer sosyal mekan haline gelmiş ve yabancı perakendecilerin aracılığıyla da Türkiye pazarında

yaygınlaşmıştır. Örneğin Tesco-Kipa'nın İzmir Bornova, Çiğli, Gaziemir, Balçova, Antalya, Aydın, Çanakkale olmak üzere yedi alışveriş merkeziyle Ege Bölgesi'ndeki tüketicilere hizmet vermektedir.

Yabancı perakendecilerin yarattıkları farklılıklar ile iletişim teknolojisindeki gelişmeler, tüketiciyi satın alma yaparken daha fazla bilgi edinme, ürün hakkında ayrıntılı bilgiye sahip olma, en uygun fiyatın nerede olduğunu tespit edebilme ve hatta evinden internet aracılığıyla alışveriş yapabilme imkanını sunmakta, bilinçli bir tüketici profiline oluşmasına katkıda bulunmaktadır. Alışveriş kanallarındaki çeşitliliğin artması, yükselen rekabet, pazara yeni oyuncuların dahil olması, geleneksel perakendecinin işini zorlaştırmaktadır. Tezin önceki bölümlerinde de belirtildiği üzere toplam perakende pazarı içinde geleneksel perakendecilerin payı azalmakta ve bu eğilimin gelecek yıllarda devam edeceği beklenmektedir. Aşağıdaki tabloda da geleneksel ve organize perakendenin geleceğine ilişkin beklentiler görülebilecektir.

Tablo 52: Türk Perakende Pazarında Geleneksel ve Organize Perakendecilerin Pazar Paylarına İlişkin Gelecek Beklentileri

	2005* (%)	2008* (%)	2012* (%)
Hiper, Zincir ve Süpermarketler	51	56	64
Büyük Süpermarketler >400 m ²	37	40	45
Küçük Süpermarketler <400 m ²	14	16	19
Orta Market 50-100 m ²	7	6	6
Bakkal 50 m ² ve <	31	27	20
TOPLAM MARKETLER	89**	89**	90**

* Ticaret pay tahminleri ACNielsen istatistik bölümü tarafından geçmiş trend göz önünde bulundurularak ve kalitatif bilgilerle desteklenerek yapılan tahminlerdir.

** Bu rakamlara özel marketler de eklenerek, pazarın toplam büyüklüğüne (100) ulaşılmaktadır.

(KAYNAK: AC Nielsen, Burçin Tahran Tanlasa, "Mağaza Yasası Ne Getirecek?", **Instore**, Rota Yayınları, Sayı: Şubat 2006, s.9)

Küçük ölçekli perakendecilerin, hiper, süper ve zincir marketler karşısında eriyor olması, sektörde yaşanan birleşme ve satın almalar, küçük ölçekli perakendeciyi "daha adil bir rekabet alanı" talep etmeye yöneltmiş ve bu doğrultuda perakende sektörüne ilişkin özel bir yasal düzenlemenin gerekliliğini ortaya konmuştur. Bu yöndeki ilk çalışma 2003 yılında Büyük Mağazalar Kanunu Tasarısı

olarak gündeme gelmiş ve fakat tarafları uzlaştırabilecek ve sosyal barışı temin edebilecek, sektörde monopolizasyonu engelleyecek, kayıt dışılığın önüne geçecek ve bu alanda gerek yerli gerekse yabancı yatırımı teşvik edebilecek bir yasa oluşturulamamıştır. Yaşanan süreçte bir tarafta Bakkal ve Bayiler Federasyonu ve diğer esnaf ve sanatkarların kurmuş olduğu dernekler, diğer tarafta Alışveriş Merkezleri ve Perakendecileri Derneği ve diğer organize perakendeciler olmak üzere yoğun tartışmalar yaşanmıştır.

Rekabetin yoğunlaşmasında, sektördeki konsolidasyon hareketleri de çok etkili olmuştur. 2005 yılında Migros - Tansaş, CarrefourSa - Gima arasında yaşanan birleşme ve satın almalar sonrasında, pazardaki sıralamada Migros birinci sıraya, Carrefour ikinci sıraya yükselmiştir. Bu hamleler karşısında BİM, halka arzını gerçekleştirerek sermaye yapısını güçlendirmiş, yerel market zincirlerinden İstanbul kökenli Kiler, Ankaralı Canerler'in %51'lik hissesini satın almış ve Tesco-Kipa'yı organize perakende piyasasında altıncı sıraya iterek, 500 milyon dolarlık ciroyuyla sektörde beşinci sıraya yerleşmiştir. Sektördeki bu hareketliliğin devamlı olacağı muhtemeldir; çünkü ulusal yerli ve yabancı perakendecilerle rekabet etmek isteyen yerel zincirlerin modernizasyonu ve güç birliğini sağlayabilmeleri, büyüyerek kendi bölgelerinin dışına açılabilmesi için mevcut perakendecilerle birleşme, satın alma ya da stratejik ortaklığa gitme yoluna gidecektir. Ayrıca mevcut ulusal perakendeciler de ülke çapında yayılımlarını gerçekleştirirken, kendi bölgelerinde müşteri sadakati yaratabilmiş, fakat büyümek için yeterli finansal kaynağı olmayan/temin edemeyen perakendecileri satın alma yoluna gidebileceklerdir. Son olarak doyumluğa ulaşmamış Türk perakende pazarından pay alma isteyecek, yeni yabancı perakendeciler de ya organik bir şekilde doğrudan yatırım yaparak ya da inorganik şekilde satın alma, birleşme veya ortaklık kurma yoluyla pazara giriş yapabilecektir. Tüm bu gelişmeler rekabetin daha da yoğunlaşmasına ve pazardaki satın alma ve birleşme hamlelerinin sürmesine neden olacaktır. Artan yatırımlar sektörde gerek mevsimsel gerekse daimi işgücü ihtiyacı doğurmakta, ekonomide önemli bir istihdam kaynağı oluşturmaktadır.

Perakende sektöründeki aktörlerin gittikçe daha güçlü hale gelmesi ve alım güçlerinin yükselmesinin tedarikçiler üzerinde yarattığı etkilerden de söz etmek gereklidir. Çünkü burada bir tarafta halihazırda güçlü sermaye yapısına ve alım gücüne sahip büyük perakendeciler bulunurken, diğer tarafta da büyük perakendecilerin satın almada elde ettiği avantajı ortak satın alma grupları kurarak sağlamayı amaçlayan daha küçük ölçekli perakendeciler bulunmaktadır. Her iki tarafın

amacı da yapacakları yüksek hacimli satın almalarla ölçek ve alan ekonomilerinden faydalanabilmektir. Ayrıca sektörde yapılan birleşme ve satın almalarından sonra pazarın birkaç büyük oyuncu etrafında şekillenmesi, sektörde yoğunluğun artmasına ve oligopson bir yapının ortaya çıkmasına da sebep olabilecektir. Piyasa oligopson hale dönüştükçe, perakendecinin alım gücünün tedarikçi üzerinde baskı yaratması gündeme gelebilecektir, işte bu nedendir ki tedarikçiler ödemeler ve maliyetin altında ürünleri satarak ürün imajının zedelenmesi, özel markalı ürünlerin satış miktarına ilişkin sınırlama getirilmesi ve raf ücretlerinin ödenmemesi konularında yasal düzenleme yapılması talebi içindedirler.

Avrupa ülkelerinde sektördeki yoğunlaşma oranlarına baktığımızda, “OECD 2000 Rekabet Hukuku Jurnalı verilerine göre en büyük beş süpermarket zincirinin perakende sektöründeki payları, Yunanistan % 28, İspanya %32, Almanya (ilk 4) % 50, İngiltere %62, İsviçre %63, Fransa %65, Avusturya %82, Finlandiya %96”¹⁸⁷ şeklindedir. Türkiye, perakende gelişme sürecinde Avrupa ülkesine kıyasla henüz yolun başında olmakla beraber, satın alma ve birleşmelerle yoğunlaşmaların başladığı düşünüldüğünde gerekli yasal düzenlemelerin yapılmasının şart olduğu açıktır. Yoğunlaşma ve beraberinde getireceği yüksek alım gücü perakendecileri, rekabetin düzeyini etkileyecek şekilde güçlenmesine olanak sağlamaktadır. Örneğin, yoğunlaşmanın artmasından sonra, üreticilerin güçlü perakendecilerin raflarında kendilerine yer bulabilmeleri güçleşmektedir. Yeni yasayla ortadan kaldırılması düşünülen yüksek raf ücretleri, üreticilerin raflarda tüketicinin dikkatini çekebilecek yerlere mallarını koyabilmesini zorlaştırmakta, güçlü markalara sahip olmayan küçük ve orta ölçekli firmaları olumsuz etkilemektedir.

Perakende sektöründe son yıllarda yaşanan gelişmelerden birisi de büyük perakendecilerin özel markalı ürünlerini, üreticilerden aldıkları diğer ürünlerle birlikte satmaya başlamaları ve söz konusu ürünlerin kendi cirolarında önemli bir yer tutmaya başlamış olmasıdır. Perakendecilerin kendi markalarının gelişimi, üreticilerle perakendeciler arasındaki güç mücadelesinde önemli bir faktör olup, perakendecilere üreticiler karşısında önemli bir avantaj sağlamıştır. Perakendecilerin kendi markalarıyla ilgili olarak, yiyecek, ev ve tekstil ürünlerine dayanılarak yapılan araştırmalara göre büyük perakendecilerin toplam satışları içinde kendi markalarının oranı (OECD 2000 Rekabet Hukuku Jurnalı verilerine göre) ülkelere göre şu

¹⁸⁷ Tarkan Erdoğan, **Rekabet Hukuku Açısından Perakende Sektöründe Alım Gücü**, Rekabet Kurumu Yayınları, Yayın No:0085, Ankara, 2003, s. 19.

şekildedir: İsviçre %41,2, İngiltere %37,1, Belçika %19,8, Fransa %16,4, Hollanda %16,3, İrlanda, Yunanistan ve Portekiz'de bu oranlar %4'ün altındadır.¹⁸⁸

Perakendeciler, özel markalı ürün üretiminde yerel küçük ve orta ölçekli üreticilere iş yaratıyor, belirli standartlar dahilinde kaliteli mal üretebilmek için teknik ve mali yardımda bulunuyor, tam kapasiteyle çalışabilmelerine olanak tanırırsa da adeta işletme sahibi gibi davranıp üretim kararlarını kendisi verebilmektedir. Bunun yanı sıra perakendeciler, özel markalı ürünleri, raflarında diledikleri yerde en iyi şekilde konumlandırmakta, ayrıca kendi ürünleri için raf ücreti ödememektedirler. Bu durum onlara rekabette büyük avantaj sağlamakta, tedarikçileriyle rakip konuma getirmektedir. Bu durumdan en çok küçük ölçekli üretici firmalar olumsuz etkilenmekte, halihazırda güçlü üretici markalar ile düşük fiyatlı ama kaliteli özel markalı ürünler arasında sıkışarak pazar payı kaybetmektedirler.

CarrefourSa, Tesco-Kipa, Migros gibi büyük perakendecilerin uyguladıkları düşük fiyatla satış politikası da küçük perakendecileri rekabette dezavantajlı konuma düşürmektedir. Zira büyük perakendeciler ürün sayısının çok olması nedeniyle uyguladıkları düşük fiyat dolayısıyla uğradıkları kaybı, diğer ürünlere giderebilme imkanını sahipken, sınırlı ürün çeşidini mağazasında bulundurabilen küçük ölçekli perakendeciler bu politikayı izleyememektedir. Tüketicilerin alışveriş yaparken büyük perakendecilerden yana tercihlerini kullanmaları da bu durumu daha da kötüleştirmektedir.

Yabancılarla birlikte artan rekabet, yerli perakendecilerin verimlilik kavramına bakış açılarını değiştirmiş, operasyonel kârlılığa, insan kaynağının geliştirilmesine, teknolojinin kullanımına, müşteriyle ilişkilerin yönetimine, bilimsel mağazacılığa karşı yaklaşımını şekillendirmiştir. Odak noktasında olan müşteri çok çeşitli perspektiflerden incelenmeye başlanmış, onu satın almaya yönelten psikolojik, sosyal, maddi, vb. nedenlere açıklık getirebilmek için tüketiciler bilimsel bir yaklaşım ile mercek altına alınmıştır. Klasik indirim ve promosyon yöntemleriyle perakendeciliğin geride kaldığı bir dönemde artık teknolojik gelişmelerden de faydalanarak akıllı (bilimsel) mağazacılığı uygulamak ön plana çıkmıştır.

Bilimsel mağazacılığın amacı, satış, stok, müşteri hareketleri gibi gerçekleşen operasyonlar sonucunda oluşan veriye dayalı, yönetim kültürü ve bakış açısı sağlamaktır. Bilimsel mağazacılık yaklaşımı ile bir perakende tedarik zincirindeki hem

¹⁸⁸ Erdoğan, a.g.e. s. 22.

talep-tüketici odaklı süreçlerin hem de üretici-tedarik odaklı süreçlerin bütünleştirilmesi ve optimizasyonu, hazırlanan matematiksel modelleme ve optimizasyon yöntemleriyle sağlanmaktadır. Sistem sayesinde daha etkili tahminlemeler yapılabilmekte (tahmin tutarlılığında %14-40 artış), stok seviyeleri indirgenebilmekte ve bu sayede satışlarda ortalama %50, kâr marjında da %5-20, çalışan verimliliğinde %20-40 arasında artış sağlanabileceği iddia edilmektedir.¹⁸⁹

Sektöre yabancıların girişi ile birlikte farklı kültürlerin bir araya gelmesi ve aynı platformda sentezlenmesi durumu ortaya çıkmış ve yöneticiler farklılık yönetimi kavramıyla karşı karşıya kalmışlardır. İş kültürlerindeki benzerlik ve ayrılıklar tek bir potada eritilerek maksimum fayda elde edilmeye çalışılmıştır.

Ayrıca sektörde nitelikli insan kaynağına olan ihtiyaç da artmıştır ve bu doğrultuda perakende ve mağaza yönetimi konularında uzman yetiştirmek üzere devlet ve özel üniversitelerde, özel sektörün de desteğiyle çeşitli ön lisans programları açılarak, eğitim verilmeye başlanmıştır.

Sektörün gelişimine ilişkin kararlar verilirken etkili olabilecek, ortak çıkarları gözetilen örgütler kurulmuştur. Özellikle gelişmekte olan organize perakendeciler, Alışveriş Merkezleri ve Perakendecileri Derneği, Perakende Bilgi Platformu, PER- DER bunlardan belli başlı olanlarıdır.

Tüketici açısından daha keyifli alışveriş deneyimleri yaşama imkanı artmış, daha fazla ürün çeşidine, daha geniş bir fiyat aralığında ulaşabilme olanağı doğmuştur. Farklı perakende formatlarıyla tanışarak, sürekli değişen ihtiyaç ve beklentilerini, dilediği perakendeci işletmeden karşılayabilir hale gelmişlerdir. Tüketici, müşteriye daha fazla önem veren, onu ilgiyle karşılayan, alışveriş sırasında onu memnun etmeye, kolaylıklar sağlamaya çalışan, kısacası odak noktasına müşteriye oturtan bir perakendeci ile karşı karşıyadır.

4.2.10. Türk Perakende Sektörünün Geleceğine İlişkin Öngörüler

Türk perakendecileri bugün daha önce hiç karşılaşmadıkları zorluklar yaşamaktadırlar. Bir taraftan tüketici tarafından fark edilmek her zamankinden daha güç hale gelirken, diğer taraftan yoğun rekabet koşulları altında yapılan promosyon ve indirimlerin de sonu gelmemektedir. Bu süreçte maliyetleri minimuma

¹⁸⁹ *Geleceğin Devleri; Bilimselleşen Perakendeciler (2006)*, turk.internet.com Haber Merkezi, Erişim: 03.05.2006, <http://turk.internet.com>.

indirgeyebilmek için satın alma ayağında tedarik zincirine yüklenilmekte ve bu da tedarikçiler üzerinde yıpratıcı etkiler bırakabilmektedir. Sektördeki konsolidasyon bu yıpranmanın daha etkili boyutlara varabileceğinin habercisidir.

Perakendeciler, daha isabetli kararlar alabilmek için verilere anında ulaşmak, verileri derhal işleyerek, işletme birimleri ve şubeler arasında iletimini sağlamak ve iletişimi daha iyi koordine etmek zorundadırlar. Satış noktasında müşteriye ilişkin bilgi toplayabilmek ve bunu üretim ve stok planlamasında kullanabilmek başarının temelini oluşturmaktadır. Başarının sürdürülebilirliği de bilgiye en hızlı şekilde ulaşıp bunu işleyerek, anlamlı hale getirmeye bağlıdır.

Böylesi bir atmosferde Türk perakende sektörünün geleceğinde, sektördeki rekabetin artarak sürmesi ve birleşmelerin daha çok bölgesel ve orta ölçekli mağaza zincirlerinde gerçekleşmesini beklenmektedir. Ayrıca sektöre başka yabancı girişlerinin yapılması da muhtemeldir. Örneğin, Alman Tengelmann Grubu'nun discount (indirimli) marketi Plus, Türkiye pazarına girme konusundaki çalışmaları hızlandırmıştır. 10 milyar Euro cirolu şirketin, Türkiye'de önce Real ve Tansaş, son olarak da Carrefoursa'da görev alan Servet Topaloğlu ile görüşerek pazar hakkında bilgi ve görüş aktarımında bulunduğu ifade edilmektedir.¹⁹⁰ Öte yandan Türkiye pazarında hedeflediği noktaya ulaşamayan kimi yabancı perakendeciler, takas yoluyla pazardaki yatırımlarını sonlandırma kararı da alabilecektir.

Türk perakende sektörünün geleceğine ilişkin en tutarlı tahminleme, rekabetin giderek yoğunlaşacak olması ve bunun gerek sektörün yapısında gerekse perakende işine olan yaklaşımlarda köklü değişiklikler yaratacak olmasıdır.

70 milyonluk nüfusu (Haziran 2006 itibariyle tahmini 70.413.958 nüfus), 360 milyar \$'lık GSMH'si, 8.140 \$'lık ¹⁹¹ (satın alma gücü paritesine göre) kişi başına düşen milli geliri ile Türkiye büyük ve gelecek vaat eden bir pazardır. Demografik yapısı incelendiğinde oldukça genç bir nüfusu bulunmaktadır.

0-14 yaş: % 25,5 (erkek 9.133.226 / kadın 8.800.070)

15-64 yaş: % 67,7 (erkek 24.218.277 / kadın 23.456.761)

¹⁹⁰ *Marketlerde Rekabet Artık Yürüme Mesafesine İndi (2006)*, Erişim: 06.08.2006, <http://www.sikayetim.com>.

¹⁹¹ *Dış Ticaret Müsteşarlığı (2005), Türkiye'nin Ekonomik Göstergeleri*, Erişim: 08.08.2006, <http://www.dtm.gov.tr/ead/gosterge/ekogosterge.xls>.

65 yaş ve üzeri: % 6,8 (erkek 2.198.073 / kadın 2.607.551)

%1,06'lık tahmini nüfus artış oranı ile sürekli büyüyen bir pazardır. ¹⁹²

Ekonomik büyümenin yıldan yıla istikrar göstermesi ve büyümenin kalkınmaya olacak olumlu yansımaları Türkiye'nin gelişmişlik düzeyini, vatandaşlarına sunduğu hayat standardının kalitesini, milli gelirin dağılımındaki adaleti, tüketicilerin satın alma gücünü ve artan gelirin beraberinde daha üst düzey ihtiyaçlarını karşılama eğilimlerinin artmasını etkileyecektir. Bu tip gelişmeler de Türkiye'yi yabancı sermaye için daha cazip ve gelecek vaat eden bir pazar haline getirecektir.

Organize perakendenin pazardaki payının %30'larda seyrettiği düşünüldüğünde, henüz doymamış bir pazar olan Türkiye, batılı yatırımcılar açısından doğuya açılan bir kapı niteliğindedir. Örneğin Alman Metro Group, Türkiye'deki yatırımlarını doğuda yapacağı yatırımlar için önemli bir adım olarak ifade etmektedir.

Türkiye pazarı gelecekte de yeni yabancı yatırımcıların girişine ve yerel ölçekte birçok satın alma ve birleşmelere tanık olacaktır. Gelecek 10 yıl içerisinde sektöre yön verecek olan şirket sayısı ondan fazla olmayacaktır. Bu portre içinde Migros, Metro, CarrefourSa, BİM, Tansaş, Tesco-Kipa yine bulunmasına kesin gözüyle bakılabilir. İlk onu tamamlayacak diğer şirketlerin bir kısmının yerel zincirlerden, bir kısmının da pazara girecek, alanında uzman yeni yabancılardan oluşması olasıdır. Yabancıların pazara girişleri büyük olasılıkla satın alma veya ortaklık kurma şeklinde olacaktır. İlişki kuracakları şirketler, iş anlayışları benzerlik gösteren, belirli bir bölgede sağlam bir altyapı kurarak yayılım göstermiş, bulunduğu çevredeki tüketiciler üzerinde müşteri sadakati yaratabilmiş, büyümek için yeterli mali gücü ve/veya bilgi ve deneyime sahip olmayan firmaları tercih edeceklerdir.

Kurulacak bu ilişkinin sonuçları mikro ölçekte değerlendirildiğinde, satıcı taraf, alıcı tarafın sahip olduğu teknoloji ve know-how'a sahip olabilecek, oluşacak daha güçlü sermaye yapısıyla pazardaki rakipleriyle daha etkili bir şekilde mücadele edebilecek, dağıtım ağını genişletip kuvvetlendirebilecek, özellikle yerel zincirler arasında oluşabilecek şirket evlilikleri sonucunda şirketler hızlı bir şekilde müşteri portföylerini genişletebilecekler, ölçek ekonomilerinden faydalanabileceklerdir.

¹⁹² CIA (2006), *The World FactBook - Turkey (2006)*, Erişim: 14.12.2006, <https://www.cia.gov/cia/publications/factbook/geos/tu.html>.

Alıcı taraf ise; yabancı yatırımcı açısından düşünüldüğünde, gireceği pazarda daha az riske katlanıp, pazarı tanıyacak, geleceğe ilişkin isabetli öngörülerde bulunabilecektir; yerli yatırımcı açısından ise pazarda bir güç birliği temin edilmiş olacak, pazar payı artacaktır. Her iki taraf için de yaratıcı insan kaynağı ile karşılıklı bilgi ve deneyim aktarımı sayesinde bir sinerji doğacaktır.

Mikro ölçekte yaşanacak bu gelişmelerin makro ölçekteki yansımaları ise, daha fazla ve yoğun rekabet, organize perakendenin toplam perakende pazarındaki payının genişlemesi, geleneksel perakendecilerin sayılarındaki azalma, bu azalmaya karşılık ortak satın alma grupları ve çeşitli örgütler kurarak varlıklarını sürdürme çabası şeklinde olacaktır.

Bu rekabetten en kazançlı çıkacak taraf tüketici olacaktır. Dilediği ürünü, uygun fiyatla, dilediği yer ve zamanda, kaliteli hizmet eşliğinde satın alma olanağı elde edecektir. Perakende pazarlamanın odak noktasında müşterinin bulunması, perakendecileri, müşterinin ihtiyaç ve beklentilerini daha yakından incelemeye, satın alma davranışlarının altında yatan nedenleri irdelemeye, müşteri psikolojisini analiz edip, mağaza dizaynından ürün sunumuna dek alışveriş için en uygun atmosferi yaratmaya, sepet büyüklüğünü artırmaya yönelik olarak müşteriye uzun vadeli kredili ödeme imkanı sunmaya, hediye kartlar, indirim kuponları, fiyat promosyonları ile müşterinin ilgisini canlı tutmaya, kısacası müşteri ilişkileri yönetimi üzerinde şiddetle durmaya yöneltmiştir. Tüm bu süreçte tüketici daha bilinçli hale gelmiş, iletişim araçları sayesinde herhangi bir ürün hakkında detaylı bilgiye erişebilir konuma gelmiştir. Ayrıca sanal ortamda alışveriş yapabilme imkanı, perakendecilerin önem vermesi gereken ayrı bir boyutu teşkil etmektedir.

Son dönemde yaşanan bir başka gelişme de yabancı perakendecilerin “metrekare kârlılığı”nı esas alarak, müşteriye daha yakın noktalarda konumlanıp, sahip oldukları satın alma avantajlarını, dağıtım altyapısını kullanarak tüketicinin günlük ihtiyaçlarını karşılayabilecekleri küçük metrajlı mağazalar açmaya başlamalarıdır, CarrefourSa - DiaSa, Tesco-Kipa - Kipa Ekpres gibi. Pazara girerken kullandıkları hipermarket konsepti, Türkiye’de gıda alışverişinin geleneksel formatta olduğu yıllarda tüketiciye ilginç gelmişken, şimdi artık tüketici bu tür yerlerden yorulmaya başlamıştır. Metrekare kârlılığını yakalamak için pek çok aktivite yapma zorunda olan şirketler de arazi bulma gücünün de etkisi ve Büyük Mağazalar Yasa Tasarısı’nın yasalaşması halinde ortaya çıkacak sınırlayıcı etkileri nedeniyle ile küçük alanlara yönelmiştir. Bu durum gelecekte de küçük ölçekli perakendecinin durumunu güçleştirecek, bakkallar küçük ve orta ölçekli süpermarketler ve hipermarketlerin yanı

sıra, bu ucuzluk marketleriyle de mücadele etmek zorunda kalacak, rekabet daha ezici hale gelecektir. Organize ve güçlü rakipleri karşısında gerilla savaşı yapan küçük ve orta ölçekli perakendeciler de, rakipleri gibi organize ve kurumsal olamazlarsa, bakkallardan sonra çekilme sırası onlara gelecektir.

Rekabet karşısında ortaklık vasıtasıyla ayakta kalmaya çalışan firmaların, özellikle finansman konusunda yaşayacakları sıkıntılardan dolayı pazarda büyüme isteklerini franchise verme yoluyla gerçekleştirmeleri olasıdır. Bu şekilde perakende markalarını daha az finansman ile daha geniş tüketici kitlesine duyurabileceklerdir.

Her ne kadar perakende firmaları artan nüfus ve bunun paralelinde artan mal ve hizmet talebi ile büyük şehirlerde yoğunlaşmış olsalar da, bu büyük yatırımların yapıldığı beş altı ilin dışında kalan Anadolu şehirlerinde de rekabet hızla artacaktır. Bu noktada kişi başına düşen gelirin yüksek olduğu iller, daha öncelikli olacaktır. Bu illerde de yerel zincirler ile ulusal perakendeciler karşı karşıya gelecektir. Yerel perakendeciler ancak modernizasyonu temin edebilirler, verimli çalışma esasını benimseyebilirler ve müşteri memnuniyetine önem verip sahip oldukları güçlü müşteri iletişimini koruyabilirlerse rekabette üstün olabileceklerdir.

Bu tespiti destekleyen bir analizi de burada aktarmakta fayda bulunmaktadır. Yapılan analizde Türk ekonomisinin neredeyse beşte biri kadar bir büyüklüğe sahip organize perakende sektöründe, Türkiye'nin en büyük pazar yeri olarak algılanan İstanbul'da 2-3 yıl daha yerli ve yabancı perakendecilerin mağaza açabilecekleri daha sonraki süreçte Anadolu'nun perakende sektöründe yer alan oyuncuların, yeni rekabet alanı haline geleceği öngörülmektedir. Özellikle yabancı yatırımcıların bu 2-3 yıllık dönemde Türkiye'nin yeni gelişen illerine yoğun yatırımlar yapacağı ifade edilmektedir. Birkaç yıldır ciddi oranda büyüyen Türk ekonomisinin itici güçlerinden birisinin de perakende sektörü olacağı vurgulanmaktadır.¹⁹³

Perakendeciler, enflasyonist dönemlerde yani ürünün durduğu yerde değer kazanırken, yüksek kâr marjlarıyla çalışmaya alışmışken; bugün düşen enflasyon oranları ve yükselen satın alma gücüyle, daha fazla satın almayı gerçekleştirmek için uzun vadeli taksitli satış uygulamaları ve türlü promosyonlar yaparak müşteriye mağazaya çekmeye çalışmaktadırlar. Artık müşteriler tarafından tercih edilebilir olmak için perakendeciler, tutundurma faaliyetleri için daha fazla bütçe ve zaman ayırmak durumundadırlar.

¹⁹³ Eylem Türk, "Anadolu'nun Yıldızı Parlayacak", **Milliyet Business**, 20 Eylül 2006, s.9.

Perakendecilerin, eğer yasa ile herhangi bir düzenleme getirilmezse, özel markalı ürün uygulamalarını genişletmeleri muhtemeldir. Bu şekilde kalitenin simgesi olarak lanse ettikleri perakende markasıyla elde ettiği müşteri sadakatini, özel markalı ürünlerinin satışlarının artırılmasında kullanacaklardır. Bu durumun tedarikçiye iki türlü yansıması olacaktır: Marka oluşturma gücü sınırlı olan küçük/orta ölçekli tedarikçiler için tam kapasite çalışarak ölçek ekonomilerinden yararlanma imkanını doğuracak ve satış cirolarını artırebileceklerdir. Öte taraftaki üretici markaları için ise perakendecinin raflarında, artan raf maliyetleri ile birlikte, yer bulmak zorlaşacak, kaliteli fakat hesaplı özel markalı ürünlerle rekabet etmek zorunda kalınacaktır.

Yalnız tedarikçiler için gerçekleştirilmesi kaçınılmaz bir durum vardır ki yabancılarla beraber artan rekabet karşısında piyasada oluşabilecek monopson/oligopson gücün, tedarikçiler üzerinde olumsuz etki yaratacak uygulamalarının yasayla önlenmesidir. Çünkü güçlü perakendecilerin tedarikçiler üzerinde yarattıkları fiyat baskısı ve ödemeler konusunda talep ettikleri geniş vadeler, tedarikçileri iflasın eşiğine sürükleyebilmektedir. Bu konudaki Avrupa'daki uygulamalara bakıldığında 90 günden uzun vadelerde banka teminat mektubu şart koşulmaktadır. Aşağıdaki tabloda 2004 yılında Türkiye'deki başlıca 7 perakendecinin alım güçlerine bakıldığında bu söylem daha somut bir hal alacaktır.

Tablo 53: Türkiye'nin 7 Büyük Zincirinin Alım Güçleri (2004)

Şirket	Yıllık alım miktarı (Tahmini) (milyon \$)
Migros	975
BİM	520
Tansaş	488
Carrefour	468
Metro	455
Gima	358
Kipa	455
Toplam:	3.719

(KAYNAK: Yasemin BALABAN, "3 Bin üreticiye Kötü Haber!", **Capital Aylık İş ve Ekonomi Dergisi**, Sayı. 2005/8, s.133.)

Perakendecilerin modernizasyona ve iş süreçlerinde teknolojinin kullanımına önem verecekleri bir döneme girerken, özellikle tedarik zinciri yönetiminde sağlanacak etkinlik ile verimlilikte artışların yaşanması ve bunun da en son noktada tüketiciye yansıması olasıdır.

Sektörün nitelikli insan kaynağına olan ihtiyacı artacaktır. Müşteriye üstün kalite ve hizmetin sunulması aşamasında, alanında bilgi ve deneyim sahibi, tüketici odaklı, müşteri memnuniyetine önem veren, bilinçli çalışanların önemi artacaktır. Özellikle yabancı ortaklı perakendecilerin ekiplerindeki farklı kültürlere mensup çalışanlar, şirketler açısından güçlü bir insan sermayesi anlamına gelmektedir ve farklılık yönetiminde başarılı olunması halinde rekabette büyük avantajlar elde edilmesi mümkün olacaktır. Gelecekte insan sermayesinin geliştirilmesi ve kariyer planlamasının yanında, müşteri ilişkileri yönetimi de şirketler için stratejik bir alan haline gelecektir.

İletişim teknolojilerindeki gelişmeler ve bireylerin teknolojiyi kullanma ve bağımlılık oranlarının artmasıyla birlikte, yaşam biçimlerinde değişme gözlenebilecek ve bu doğrultuda elektronik ticaret ve sanal alışveriş gelecekte daha fazla prim yapacaktır.

İndirim mağazacılığı alanında, Türkiye pazarına girmek için fırsat kollayan Aldi'nin, bu niyetinin, ülkemizde bu alanda gelişimin uzun süre devam edeceğine dair ipucu verdiği söylenebilmektedir. Özellikle Büyük Mağazalar Yasası'nın çıkması halinde hipermarket formatının uygulanabilirliği daha kısıtlı hale geleceğinden, daha küçük ölçekli mağazalarla yatırımların gerçekleşmesi söz konusu olacaktır.

Alışveriş merkezlerinin plansız ve hızlı büyümesi gelecekte, bu plansızlık ve düzensizlik sonucunda bazı alışveriş merkezlerinin kapanmasına neden olacaktır.

Ayrıca gıda dışı alandaki büyüme gıdaya göre daha yüksek olması beklenmektedir. Almanya'nın dev elektronik mağaza zinciri Mediamarkt ve Saturn, pazara göz kırpmaktadır. Yine multimedya mağazacılığı (kitap, bilgisayar, kırtasiye vb.) gelişerek büyüyecektir.

SONUÇ

Bugün yaşadığımız dünyada 20. yüzyılın gerçeklerinin çok ötesine geçilmiştir, ulus devlet adına o dönemde hayal dahi edilemeyecek değişimler, özellikle son 25-30 yılda yaşanan küreselleşme olgusunun tüm dünyayı sarmasıyla birlikte yaşanmıştır. 21. yüzyıl sermayenin, teknolojinin ve hatta işgücünün ülkeler arasında sınır tanımaksızın hareket ettiği yeni bir dünyayı karşımıza çıkarmıştır. Küreselleşme beraberinde, liberal ekonomik düzeni ve liberal demokrasi anlayışını getirmiştir. Serbest piyasa ekonomisi yaygınlık kazanmaya başlamış, devletin ekonomideki görev ve sorumlulukları yeniden tanımlanarak daha sınırlı bir düzeyde tutulmuş, özelleştirmelerle devletin ekonomideki yeri küçültülerek, devlet piyasa ekonomisinin işlerliğini temin etmekle görevlendirilmiştir. Finans ve para piyasalarında teknolojiyle birlikte akımın hızlanmasıyla tam bir liberalleşme hedeflenmiş ve dünya ticaretindeki korumacı eğilimleri terk etme ve ticareti serbestleştirme olgusu kabul görmüştür. Sınırların kalktığı böyle bir ortamda, iletişim teknolojisindeki gelişmelerin de katkısıyla, dünya çapında bir tüketim çılgınlığı baş göstermiş ve bu süreçte küresel bir kültür meydana gelmiştir.

Böyle bir dünyada, sanayi ve üretimde yaşanan atağa paralel olarak, üretilen malların dağıtım ayağında da mutlak bir değişime, gelişime ve etkin bir dağıtımı gerçekleştirecek araçlara, perakendecilere ihtiyaç artmıştır. Üreticilerden gelen ürünleri, tüketicilere doğru yerde, doğru zamanda ve doğru fiyatla iletebilmeyi amaçlayan perakendeciler, kendilerini geliştirmek zorunluluğu ile karşılaşmışlar, öncelikle iç piyasalarında yarattıkları özgün perakende formatlarıyla ön plana çıkmaya çalışmışlar ve kurdukları sistemle başarıyı elde ettikten sonra, maruz kaldıkları yoğun rekabetin ve sektörün kendine özgü yüksek taklit edilme riski ve perakende yaşam eğrisinin kısa oluşu nedeniyle, kendi pazarlarında büyüme potansiyelinin sınırlı düzeyde kalması, yatırım riskini azaltma ihtiyacı, sahip olunan özel işletme formatını içselleştirerek yeni pazarlarda da aynı başarıyı ve kârlılığı elde etme isteği, iç pazarda yasal açıdan genişlemenin mümkün olmaması gibi sebeplerle uluslararasılaşma yoluna gitmişlerdir.

Sözünü ettiğimiz bu perakendeciler, sanayileşme düzeyi yüksek, güçlü ve etkin bir şekilde işleyen bir dağıtım sistemine sahip ülkelerden gelmektedir. Batılı sanayileşmiş ülkelerden çıkan bu perakendeciler, rotalarını öncelikle kendilerine coğrafi, ekonomik ve kültürel anlamda yakın olan pazarlara yöneltmişlerdir.

Kendilerine yakın bu pazarlarda, sahip oldukları perakende formatıyla başarı elde ettikten sonra, genişlemeye ve daha fazla pazarda yayılmaya devam etmişlerdir. Bu süreçte özellikle sermaye birikimleri sınırlı olan ve büyümek için sermaye ithalatı yapmak zorunda olan gelişmekte olan ülkelerin, yabancı sermayeye karşı olumlu yaklaşımlarından ve ılımlı yatırım atmosferinden de faydalanmışlardır. Kendi ülkelerinde uyguladıkları perakende formatının, yüksek taklit edilme ve format uygulayıcılarının çoklaşması ile sağladığı kârlılığın azalması ve formatın perakende yaşam döngüsünde ileri safhalara geçerek, büyüme potansiyelinin sınırlı hale gelmesiyle, perakendeci bu formatı uygun bulacağı başka pazarlarda denemenin yolunu aramıştır. Bunu yaparken de perakende pazarında rekabetin yoğun olmadığı, sektörel gelişim açısından henüz geride bulunan ve yeniliklere aç pazarlar tercih edilmiştir. Örneğin Metro, Tesco gibi perakendeciler, Merkezi Doğu Avrupa ülkelerini, serbest piyasa ekonomisine yeni geçen, perakende pazarından devletin elinin yeni yeni çekildiği, tüketicilerin farklı perakende formatlarına ilgi gösterebileceği ve müşteri sadakati kazanmanın görece kolay olduğu ülkeler olduğu için seçmişlerdir. Merkezi planlı ekonomiden, pazar ekonomisine geçiş yapan bu ülkeler, ekonomilerinde yaşanan liberalleşmenin de etkisiyle, batıdan gelen her türlü yeniliğe kapılarını açmış; özellikle tüketim mallarına karşı yıllardır duyulan açlık nedeniyle, zaman içinde satın alma gücündeki artışa da paralel olarak perakendeciler açısından güçlü talep merkezleri oluşturmuşlardır.

Uluslararasılaştıkça elde ettikleri daha fazla deneyim ve bilgi sayesinde, daha fazla sayıda pazarda, daha çok müşteriye hizmet etmeyi hedefleyen bu perakendeciler, yıldan yıla dünya ölçeğinde yayılımlarını sürdürmüşler ve dış satışlarının toplam satışlar içindeki payını gittikçe artırmışlardır. Öyle ki Amerikan Wal-Mart'tan sonra dünyanın ikinci büyük perakendecisi olarak Fransız Carrefour şirketi, global bir perakendeci olarak toplam 35 pazarda, dört perakende formatıyla faaliyetlerini sürdürmektedir, toplam satışların içinde, dış satışların payı ise hayli yüksek olup % 52,7 düzeyine ulaşmıştır.

Dünya çapında gerek satış cirolarının büyüklüklerine, gerekse faaliyette buldukları ülke sayılarına göre, global perakendeci olarak adlandırabileceğimiz başlıca şirketler, Amerikan Wal-Mart, Fransız Carrefour, Alman Metro, İngiliz Tesco, Hollandalı Ahold'dur. Bu şirketlerin ortak özellikleri, kendi ülkelerinde uyguladıkları perakende formatları ve kurdukları dağıtım sistemleriyle başarı kazanmış olmaları ve ülkelerinde artan rekabet ve büyüme potansiyelinin sınırlı düzeyde kalması nedeniyle dış yatırımlara yönelmiş olmalarıdır. Öncelikle coğrafi, ekonomik ve kültürel anlamda

aralarında yakınlık bulunan ülkeleri kendilerine hedef pazar olarak benimseyen bu perakendeciler, bilgi ve deneyimleri arttıkça farklı pazarlara yönelme cesaretini de yakalamışlardır. Girdikleri pazarlarda liderliği elde etmeyi hedefleyen bu şirketler, pazardaki rekabetin daha da yoğunlaşmasına ve şirketler arası satın alma ve birleşmelere neden olmuşlardır. Pazarda değişen dengeler, kimilerini piyasayı terk etmeye zorlamıştır. Yoğun rekabetten en çok küçük ölçekli perakendeciler etkilenmişlerdir.

Dünya pazarlarında Afrika'nın dışında, Amerika, Avrupa ve Asya'da yayılım gösteren perakendeciler, bu coğrafyalardaki ekonomik ve sosyal eğilimleri dikkatli bir şekilde takip ederek geleceğine yön vermektedirler.

Bu şirketleri girdikleri pazarlarda başarılı kılan unsurları incelediğimizde, karşımıza iki türlü strateji çıkmıştır: Global - tek pazar stratejisi, Çok uluslu - çok pazar stratejisi.

Tek pazar stratejisinde, özellikle iletişim sektörü ve bilgi teknolojilerinin etkisiyle toplumların giderek homojen hale geldiği düşüncesinden hareketle, şirketler, pazarlama karmalarında standartlaşmaya giderek, girdikleri her pazarda bu standart karmayı uygulamaktadırlar. İnsan ihtiyaçlarının evrensel olduğu düşüncesiyle, ihtiyaçlar arasındaki benzerlikler gözetilerek, birbirinin aynı ya da benzeri ürün ve hizmetlerin, dünyanın her yerinde aynı veya benzer tutundurma ve satış faaliyetleri ile pazarlanabileceği kanaatine varılmıştır. Bu amaçla da küresel standartlaşmaya gidilmiştir. Standartlaşmayla elde edilen mali başarı, işletmenin oluşturacağı küresel imajı da destekleyecek ve homojen nitelik gösteren dünyada tüketicilerinin ihtiyaç ve beklentileri rakiplerden daha üst seviyede karşılanabilecektir. İşte bu düşünceler global stratejinin ortaya çıkmasını sağlamıştır. Bu stratejide dünya tek bir pazarmış gibi algılanmaktadır.

Global firmalar sahip oldukları mülkiyet avantajının sağladığı rekabet üstünlüğünden faydalanabilen, şirketin uluslararası tanınırlığı ve özel markalı ürün dizisi ile gelişmiş lojistik sistemi, merkezi yönetimi ve hızlı genişleyebilme kabiliyeti sayesinde dünya pazarlarında standart bir yaklaşımla başarıyı elde edebilen firmalardır. Ayrıca global firmalarda, sahip olunan tüm üstünlükleri içselleştirme zihniyeti de hakimdir.

Global stratejiyi uygulayan firmalar, lojistik konusunda çok güçlü bir sistem kurmuşlardır. Bilgisayara dayalı ağlar, ulaştırma sistemleri, depolar, vs. hepsi birden kurulan lojistik sistemin parçalarıdır. Bu sistemde, dünyanın belirli noktalarında tesis

edilen merkezi depolardan, mağazaların ihtiyaçları temin edilir. Bu depoların tamamı otomatik ve entegre haldedir. Çünkü global perakendeciler, girdikleri her yeni pazarda, perakende formatlarını aynen kopyalayarak, hızlı bir küresel genişlemeyi sağlarlar. Bu hızlı gelişim, pek tabii yeni açılan mağazaların tedarik ihtiyaçlarını karşılayabilecek merkezi depoların desteğiyle mümkün olacaktır.

Global firmalar, farklı pazarlarda uyguladıkları standart formatlarında başarıyı yakalayabilmek için merkezi yönetim şeklini uygulamaktadırlar. Buna göre, ürün dizisi, satın alma, reklam ve promosyon kampanyaları, fiyatlandırma, vb. konularda şirket düzeyinde kararlar alınacaktır. Fakat yerel özelliklerin yaratacağı birtakım zorunluluklar, %100 globalleşme stratejisinin uygulanmasına olanak vermemektedir. Çünkü yerel özelliklerden doğan farklılıkların yaratacağı ihtiyaç ve beklentilerin standart bir yaklaşımla karşılanamaması müşteri kaybına veya satış hacminde azalmaya neden olabilecektir. Global stratejisinin en başarılı uygulayıcısı, kullandığı perakende formatlarını mümkün olduğunca standartlaştırmış, kurduğu Wal-Mart International Division ile merkezi yönetim şeklini benimseyen, uyguladığı bölgesel dağıtım merkezleri sayesinde bölgede kurduğu mağazaların ürün ihtiyaçlarını, merkezi ve yüksek hacimde yapılan satın almalar sayesinde düşük maliyetle temin eden, güçlü bir iletişim ağı ve bilgi teknolojileri sayesinde konsolide alımlar yapılabilen Amerikan Wal-Mart şirkettir.

Çok pazar stratejisi ise, tek pazar stratejisinin karşıtı olarak, işletmenin faaliyetlerini yürüttüğü her ülkenin başlı başına ayrı özellikler taşıdığı düşüncesinden hareket etmektedir. Bu nedenle her ülke ve her tipte müşteri için farklı iş ve pazarlama stratejileri geliştirilmelidir. Müşteri memnuniyetinin sağlanması ve ihtiyaç ve beklentilerine mümkün olan en yüksek düzeyde cevap verebilmek için pazardan pazara farklılık gösteren pazarlama stratejileri uygulanacaktır. Bu stratejide esneklik ve zaman temel faktörler olarak değerlendirilmektedir.

Çok uluslu stratejiyi uygulayan perakendeciler, girdikleri her yeni pazarı ayrı ayrı değerlendirerek, pazarın özelliklerine en iyi şekilde cevap verebilecek şekilde perakende sunumlarını adapte ederler. Seçilen hedef pazarlar ise daha çok ortak bir kültürel geçmişin var olduğu, coğrafi olarak yakın ve rekabetin düşük düzeyde olduğu pazarlardır. Çok uluslu perakendeciler yerel farklılıkları birer avantaj olarak algılayıp, tercih edilebilir olmak için tüm farklılıklara kulak vermektedirler. Yönetimsel anlamda da etkinliği temin edebilmek için yerinde yönetim tercih edilmektedir.

Çok uluslu stratejinin en başarılı uygulayıcısı, Fransız Carrefour şirketidir. Carrefour, girdiği her pazarda sahip olduğu uluslararası bilgi ve deneyimi, yerel bilgiyle en iyi şekilde sentezleyerek, pazardaki kültürel öğeleri ve bunların alışveriş alışkanlıklarına ve tüketicilerin yaşam tarzlarına yansımalarını çözümlüyüp, pazardaki ihtiyaç ve beklentileri en iyi şekilde karşılayacak perakende sunumunu ortaya koyabilmiştir.

Girdikleri pazarlarda farklı tüketici segmentlerine hitap etmeyi amaçlayan ve bir anlamda yatırımlarını çeşitlendirme yanlısı olan global perakendecilerin tamamı, çoklu format uygulamaktadırlar. Bu sayede farklı tüketici gruplarının ihtiyaçlarını, doğru yerde ve doğru zamanda karşılayabilmektedirler. Bunu yaparken de tüm mağazalarının tedarik ihtiyaçlarını karşılamak için kurdukları merkezi dağıtım depoları sayesinde yaptıkları konsolide alımların sağladığı fiyat avantajını tüketiciye yansıtabilmektedirler.

Şirketler dış pazarlara açılırken uyguladıkları stratejiler açısından değerlendirildiğindeyse, genellikle pazarlara ortak girişim veya satın alma yöntemiyle girildiği, yani dış pazarlarda inorganik bir büyüme stratejisi izlendiği söylenebilir. İncelediğimiz global perakendecilerden sadece Metro, genellikle dış pazarlara açılırken organik büyümeyi tercih etmektedir. Ortak girişim sayesinde pazarları yerinde gözlemleyerek, deneyim ve bilgi edinilmekte, öte taraftan da yerel ortakla risk paylaşılmaktadır. Satın alımlarda ise, firmalar ya önce hisselerin sınırlı bir miktarını satın alıp, gözlem yapmakta ve sonra çoğunluk hisselerine ya da hisselerin tamamına sahip olmakta ya da baştan şirketin tamamını satın almaktadırlar. Böylelikle pazarda doğrudan yatırıma kıyasla daha az maliyete katlanarak pazara giriş yapılabilmektedir. Bu şekilde pazara giriş yaptıktan sonra firmalar organik ya da inorganik olarak büyümelerini sürdürebilmektedirler.

Global perakendeciler hakkında yapılabilecek bir başka yorum da gittikleri ülke pazarlarında hem tüketiciler hem de pazardaki yerel şirketler ve tedarikçiler için bir öğrenme ortamı yaratmakta olmalarıdır. Girdikleri ülkelerde yönetim bilgi ve deneyimlerini, perakende teknolojilerini uygulamaktadırlar. Perakende teknolojisi konusunda başı Metro'nun çektiği global perakendeciler, geleceğin perakende pazarında daha da artacak rekabet karşısında teknolojiyi üreten ve en etkin şekilde kullananların verimliliği ve kârlılığı sağlayabileceğinin bilincindedirler.

İşte bu perakendeciler, sahip oldukları finansal güç, gerek ulusal gerekse uluslararası pazarlarda elde ettikleri bilgi ve deneyim, etkin dağıtım sistemleri,

teknolojiyi üretebilme ve etkili bir şekilde uygulayabilme yetenekleri, girdikleri pazarlardaki değişikliklere hızlı bir biçimde adapte olup, müşterilerine alışık olmadıkları perakende formatlarıyla kaliteli mal ve hizmeti sunabilmeleri, nitelikli insan kaynağı yaratmada ve firmanın lehine bir şekilde bu kaynağı kullanabilmeleri, müşteri odaklı pazarlama anlayışlarıyla tüketici tarafından tercih edilebilir olmak için gösterdikleri üstün çaba sayesinde dünya çapında buldukları pazar sayısını artırabilmekte ve çok sayıda müşteriye hizmet verebilmektedirler.

Global perakendecilerin faaliyette bulunmak istedikleri hedef pazarlarından birisi de Türkiye'dir. Türkiye, gelişen bir pazar ekonomisi olarak, perakende sektörü itibarıyla gerek yerli yatırımcıların faaliyetleriyle, gerekse yabancı yatırımcıların pazara girişleriyle gelişen gözde bir pazardır. Özellikle son yıllarda ekonomide yaşanan istikrar, satın alım gücünün önceki yıllara kıyasla artış göstermesi, nüfus olarak büyük bir pazarın varlığı ve küresel kültürün yaygınlaşması ile benzer tüketim alışkanlıklarının doğması nedeniyle perakende sektöründe geleneksel perakendecilikten uzaklaşmaya ve modern perakendecilik kurumları olan hiper-süper market, zincir mağazalar ve alışveriş merkezleriyle karşılaşmaya başlanmıştır.

Geleneksel perakendecilikten modern perakendeciğe geçiş eğiliminin ortaya çıkışı 1980 ve sonrasına dayanmaktadır. Bu dönemdeki liberalleşme politikaları, ekonomik büyüme, artan harcanabilir gelir ve kentleşme, perakendecilikte uzmanlaşmanın ön plana çıkması, ülkeye yabancı sermayenin gelişmesiyle birlikte perakende teknolojisine erişimin hızlanması gibi nedenler perakendeciliğin gelişimine ve profesyonelleşmesine zemin hazırlamıştır.

Son 25-30 yılda, Türk perakende pazarında yabancı perakendecilerin de pazara girişiyle birlikte organize perakendenin, pazar içindeki payı yıldan yıla yükselmektedir. Bu durum Türk perakende sektöründe rekabetin çok yoğun bir hale gelmesi ve böylesi bir ortamda ayakta kalabilmenin ancak gerekli modernizasyonu sağlamak ve ihtiyaç duyulan önlemleri almakla mümkün olacağı anlamına gelmektedir. Ülkemizde geleneksel perakendecilerin sayısı her yıl azalış göstermekte, öte yanda açılan süper, hiper ve zincir marketlerin sayısı gittikçe artmaktadır. Özellikle büyük kentlerde yaşanan bu yoğunlaşma, ilerleyen yıllarda Anadolu'da da etkisini hissettirecektir.

Sektörde görülen bu dönüşüm, 1990'lı yıllarda Avrupa menşeli global perakendecilerin pazara girmesiyle birlikte başlamıştır. Daha çok ortaklık kurma veya satın alma yoluyla pazara giren bu firmalar, hizmet kalitesini ve çeşitliliği arttırmak ve

sektörü bir çok yenilik ve farklılıkla tanıştırmakla beraber, rekabeti arttırmış ve sektördeki yerli firmalar daha büyük ve çağdaş perakendecilik biçimlerine yönelmek zorunda kalmışlardır. Bu durum sektördeki dinamizmi artırmış, sürekli yenilik, rakipleri yakından takip etme, organik ya da inorganik şekilde büyüyerek pazar payını koruma ya da genişletme zorunluluklarını doğurmuş, yoğun rekabet ortamında mücadele edemeyen perakendecilerin de kapanmasına neden olmuştur.

2005 yılı bu açıdan sektörde büyük hareketlenmelerin yaşandığı bir yıl olmuştur. İlk önce CarrefourSa Fiba Grup'a ait Gima ve Endi mağazalarını satın alarak, sektörde birinci sıraya yükselmiş; daha sonra Migros, Doğu Grup'a ait süpermarket zinciri Tansaş'ı bünyesine katarak Carrefour'dan kısa süreliğine bıraktığı liderlik konumunu geri almıştır. Bu hareketlilik karşısında indirim mağazacılığında başarısını ispat eden BİM A.Ş., hisselerinin %47,6'lık kısmını halka arz ederek sermaye yapısını güçlendirmiştir. İstanbullu yerel perakende zinciri Kiler de, Ankaralı Canerler'in hislerinin %51'ini alarak, elde ettiği ciroyla Tesco-Kipa'yı sıralamada yedinci sıraya itmiştir. 2005 yılı sonu itibariyle pazardaki sıralama şöyledir: Migros, CarrefourSa, BİM, Metro, Tansaş, Kiler, Tesco-Kipa.

Organize perakendenin toplam perakende pazarındaki payını %40'larda seyretmesi, Türkiye'nin henüz doyuma ulaşmaktan uzak bir pazar olduğunun göstergesidir. Bu da sektöre yeni yabancı girişlerinin olabilme ihtimalini ve bu doğrultuda yeni satın alma veya birleşmelerin gerçekleşebileceğinin habercisidir. Hali hazırda mevcut perakendeciler, ülke çapında genişleyebilmek için organik ya da inorganik şekilde büyümelerini sürdürmektedirler. Bu durum, büyük ölçekli organize perakendecilerin yanında küçük ölçekli perakendecilerin yaşam alanını daraltmaktadır.

Bu gerçeklik perakende sektörünün sağlam bir zemin üzerinde yükselmesi için fırsat eşitliğini sağlayacak ve tekelleşmenin önüne geçerek, adil bir rekabet alanı oluşturabilecek, sektöre özel bir yasal düzenlemeyi zorunlu kılmıştır. Söz konusu yasa sektörün tüm bileşenlerini uzlaştırıcı ve koruyucu, serbest piyasa kurallarının işlemesine olanak veren, firmaları kaynaklarını daha etkin kullanmaya, verimli olmaya ve modernizasyona yöneltecek, kayıt dışılığın önüne geçecek, kişisel girişimi destekleyerek, sermayenin tabana yayılmasını sağlayacak, sosyal barışı zedelemeyecek şekilde düzenlenmelidir. Açık olan şudur ki küresel rekabet, en ücra köşede bulunan en küçük işletmeyi dahi etkileyecek ve serbest piyasa ekonomisi koşulları altında rekabet etmek kaçınılmaz olacaktır. Küçük ölçekli perakendecilerin bu ezici rekabet karşısında birleşme yoluna gitmesi, modernize olması, müşteri ilişkileri

yönetiminde ellerindeki avantajı ve yapıları itibariyle yerel değişikliklere daha hızla cevap verebilme ve esnek davranabilme kabiliyetlerini güçlendirmeleri ve bunu iyi değerlendirmeleri gerekmektedir. Devletin esnaf ve sanatkarı korumak ve desteklemek için yasayla serbest piyasanın işleyişini sınırlayıcı düzenlemeler koymak yerine, perakendeci işletmelerin de KOBİ sınıfına alınması, işyeri temini, kredi sağlanması, sosyal güvenlik hakları temini, aralarında kurulacak sandık ve bankaların özendirilmesi ve bu amaçla kurulan devlet bankalarından öncelikli olarak yararlandırılmaları gibi olanakları geliştirmesi gerekmektedir. Öte tarafta da büyük mağazaların tedarikçi ve diğer perakendeciler üzerinde sahip olduğu finansal gücü arkalarına alarak, haksız rekabete neden olacak uygulamalara girişmelerini ve tedarikçileri zor durumda bırakmalarını yasayla önlemek şarttır. Sonuç olarak kayıt dışılığın ve tedarik zincirindeki verimsizliğin çözülmesi perakende sektörünün iki temel eksikliğinin ortadan kalkması anlamına gelecektir.

Dünya perakendeciliğindeki globalleşme eğilimlerine ve bunun ülkemizde yarattığı etkilere kayıtsız kalmak mümkün değildir. Bu durumda yapılabilecek en akılcı şey değişime karşı değişmeyerek direnç göstermektense, yeni düzenin koşullarını iyice kavrayarak ona uygun bir strateji geliştirmek olacaktır. Bu, büyük ölçekli yerel perakendecilerimiz açısından, ulusal perakendeciler karşısında ayakta kalabilmek için işlerine daha profesyonel bir şekilde yaklaşma, perakende teknolojisinin ürünlerinden yararlanma, müşteriyle olan iletişimlerinden sağlayacakları avantajları en etkili biçimde kullanma, mağaza dizaynı, sunulan hizmetler ve alışveriş atmosferinde, insan kaynağının kullanımında, perakende pazarlama karmasının formülizasyonunda modernizasyona gidilmesi ve gerekiyorsa diğer perakendecilerle çeşitli stratejik ortaklıklarla güç birliği kurma anlamına gelmektedir. Küçük ölçekli perakendeciler açısından ise belirli ürünlerde uzmanlaşmayı, müşteriye karşı daha cazip seçenekler sunmayı, müşteri ilişkilerine ve tutundurma faaliyetlerine önem vermeyi, diğer küçük ölçekli perakendecilerle stratejik işbirliği kurmayı (ortak satın alma grupları gibi), müşterinin temel ihtiyaçlarını karşılayabileceği en uygun yerde konumlanmayı ifade etmektedir.

KAYNAKLAR

Kitaplar

AKSULU, İkbâl., **Dünyada ve Türkiye’de Perakendecilik ve Özel Markalar**, İlkem Matbaası, İzmir, 2002.

ALEXANDER, Nicholas., **International Retailing**, Blackwell, Oxford, 1999.

ALTUNIŞIK, Remzi., ÖZDEMİR, Şuayip., TORLAK, Ömer., **Modern Pazarlama**, Değişim Yayınları, İstanbul, 2002.

ARIKBAY, Canan., **Perakendecilikte Gelişmeler ve Yeni Yaklaşımlar**, Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları, No:572, Ankara ,1996.

ARMSTRONG, Gary., KOTLER, Philip., **Principles of Marketing**, Prentice Hall, New Jersey, 1998.

AYDIN, Kenan., **Perakende Yönetiminin Temelleri**, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, 2005.

BAYRAKTUTAN, Yusuf., **Global Ekonomide Bütünleşme Trendleri: Bölgeselleşme ve Küreselleşme**, Nobel Yayın, Ankara, 2004.

CEMALCILAR, İlhan., **Pazarlama Yönetimi**, Anadolu Üniversitesi Yayınları, Yayın No:885, 3. Baskı, Eskişehir, 2001.

COX, Roger., BRITTAN, Paul., **Retail Management**, Business Handbook, Pitman Publishing, London, 1991.

DPT, **Dünyada Küreselleşme ve Bölgesel Bütünleşmeler**, DPT: 2375 - ÖİK:440, Ankara, 1995.

DPT, **Küreselleşme Özel İhtisas Komisyon Raporu**, DPT: 2544 . ÖİK: 560, Ankara, 2000.

DURUKAN, Tülin. ve diğerleri, **Küreselleşme ve Çok Uluslu İşletmecilik**, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, 2005.

ERDOĞAN, Tarkan., “**Rekabet Hukuku Açısından Perakende Sektöründe Alım Gücü**”, Rekabet Kurumu Yayınları, Yayın No:0085, Ankara, 2003.

EREN, Erol., **Yönetim ve Organizasyon**, Beta Yayınevi ,Geliştirilmiş 5. Baskı, İstanbul, 2001.

EROL, İbrahim., BAYRAKTAR, Ali., ÇİVİ, Emin., **Uluslararası Pazarlama**, Emek Matbaası, Manisa, 1999,

FREATHY, Paul., **The Retailing Book: Principles and Applications**, Prentice Hall, UK, 2003.

GILLESPIE, Karen R., HECHT, Joseph C., LEBOWITZ, Carl F., **Retail Business Management**, McGraw-Hill Book Company, Third Edition, 1983.

HOLTREMAN, Alexandre., "Carrefour vs. Wal-Mart: The Battle for Global Retail Dominance", **Australian School of Management**, Case Study, 2000.

HILL, Charles W.L., **International Business**, Irwin McGraw-Hill, 3rd Edition, Washington, 2001.

İPEKYÜN, Ahmet K., **Türkiye’de Perakende Ticarete Yeni Oluşumlar: Bursa Örneği**, Bursa Ticaret Odası Yayınları, 1995.

İNCEKARA, Ahmet., KAYACIKLI, Tamer., **Yurtdışı Pazarlamada Büyük Mağazacılık Modeli**, İTO, Yayın No:2000-42, İstanbul, 2000.

İSLAMOĞLU, Ahmet Hamdi., **Pazarlama Yönetimi Stratejik ve Global yaklaşım**, Beta Yayınları, İstanbul, 1999.

KARLUK, Rıdvan., **Uluslararası Ekonomik, Mali ve Siyasal Kuruluşları**, 5. Baskı, Ankara, 2002.

KENT, Tony., OMAR, Ogenyi., **Retailing**, Palgrave Macmillan, Bristol, 2003.

KOTLER, Philip., **Marketing Management: Analysis, Planning, Implementation and Control**. 8th Edition, Prentice Hall International Inc., New Jersey, 1994.

MASON, J.Barry., MAYER, Morris L., **Modern Retailing**, Fourth Edition, Texas, 1987.

METRO GROUP, **Metro Retail Compendium 2005/2006**, Almanya, 2006.

MUCUK, İsmet., **Pazarlama İlkeleri**, Altıncı Basım, Der Yayınları, İstanbul, 1994.

MUCUK, İsmet, **Pazarlama İlkeleri**. Genişletilmiş Basım, 13. Basım, Türkmen Kitapevi, Yayın No:83, Eğitim Dizisi 139, İstanbul 2001.

MUTLU, Esin Can., **Uluslararası İşletmecilik**, Beta Basım, İstanbul, 1999.

ÖZALP, İnan., **Uluslararası İşletmecilik**, Seçme Yazılar, Anadolu Üniversitesi Yayınları No.849, Eskişehir, 1985.

PALA, Mehmet., SAYGI, Birol., **Gıda Sanayinde Büyük Mağazaların Özel Markalı Ürün Uygulamaları**, İstanbul Ticaret Odası Yayınları, Yayın No:2004-73, İstanbul, 2004.

ROOT, Franklin R., **Entry Strategies for International Markets**, Jossey-Bass Publishers, San Fransisco, 1994.

STERNQUIST, Brenda., **International Retailing**, Michigan State University, Fairchild Publication, NY, 1998.

TEK, Ömer Baybars., **Perakende Pazarlama Yönetimi**, Üçel Yayıncılık, İzmir, 1984.

TEK, Ömer Baybars., **Pazarlama İlkeleri – Global Yönetimsel Yaklaşım Türkiye Uygulamaları**, 8. Baskı, Beta Basım Yayın, İstanbul, 1999.

VARİNLİ, İnci., **Marketlerde Pazarlama Yönetimi**, Detay Yayıncılık, Ankara, 2005.

VERN, Tepstra. ve SARATHY, Ravi., **International Marketing**, Dryden Press, Sixth Edition, 1993.

WRAY, Lynch Ross., **Introduction to Marketing**. McMillian / Mc Graw-Hill, 1992.

Tezler

AZABAĞAOĞLU, M.Ömer., “Türkiye’de Süpermarket-Hipermarket Perakendeciliği Hareketi ve Tüketici Davranışları”, Doktora Tezi, Trakya Üniversitesi, Fen Bilimleri Enstitüsü, Tekirdağ, 1999.

DARCAN, Didem., “Büyük Ölçekli Gıda Mağazalarının Türkiye ve Dünyadaki Gelişimleri”, DEÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, İzmir, 2000.

KIM, Sook-Hyun., “The Model for the Evolution of Retail Institution Types in South Korea”, Doktora Tezi, Virginia State University, Virjinya, ABD, 2003.

KÜÇÜKTEPEPINAR, Cem., “Türkiye’de Dağıtım Kanallarını Etkinleştirme Aracı Olarak Büyük Mağazaların Yeri ve Önemi”, DEÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisan Tezi, İzmir, 1993.

SARIOĞLU, Ayşegül., “Yeni Ürünün Pazara Sunumunda Perakendeciler Kanalıyla Uygulanan Tutundurma Faaliyetleri: Bir Firma İncelemesi”, Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniv. Sos. Bil. Enstitüsü, İzmir, 2005.

ŞAHİNKOÇ, Ceren., “Perakendecilikte Özel Marka Kullanımı ve Türkiye Açısından Değerlendirilmesi”, Tezsiz Yüksek Lisans Projesi, Dokuz Eylül Üniv. Sos. Bil. Enstitüsü, İzmir, 2005.

ÜLGEN, Özlem., “Türk Perakendecilik Sektörünün Senaryolar Yardımıyla Analizi”, Basılmamış YL Tezi, İTÜ Fen Bilimleri Enstitüsü, 1999.

YAZICI, Tolga., “İşletmelerde Uluslararasılaşma Süreci”, Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniv. Sos. Bil. Enstitüsü, İzmir, 2001.

YURTGÜDER, Yavuz., “Özel Marka Kullanımı ve Tüketiciler Tarafından Benimsenme Durumu”, Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniv. Sos. Bil. Enstitüsü, İzmir, 2004.

Makaleler

ALKOÇ, Sevil., “Tesco”, **Türkiye Private Label ve Perakende Dergisi**, Yıl:1, Sayı:7, FSF printing House, İstanbul, 2005.

ARMSTRONG, Gary., KOTLER, Philip, (2005), *What is Retailing?*, **Marketing Through New Media**, Erişim: 18.12.2005, <http://tolearn.net/marketing/retailing.htm>.

ARSLAN, Ender., “Birleşme ve Devralmalar Yeniden Yükselişte”, **Capital Geniş Açık**, Doğan Burda Yayıncılık, İstanbul, 2005.

ATKEARNEY (2006), *Emerging Market Priorities for Global Retailers: The 2006 Global Retail Development Index*, Erişim:30.10.2006, <http://www.atkearney.com>.

AWBİ, Anita. (2006), *Wal-Mart May Sell German Store*, Erişim: 19.06.2006, <http://www.foodanddrinkeurope.com/news/ng.asp?id=68513-wal-mart-germany>.

AWBİ, Anita. (2006), *Wal-Mart Exits South Korea*, Erişim: 23.05. 2006, <http://www.foodanddrinkeurope.com/news/ng.asp?n=67866-wal-mart-carrefour-south-korea>.

AWBİ, Anita. (2006), *Tesco Shifts Focus As Foreign Business Booms*, Erişim: 16.06.2006, <http://www.foodanddrinkeurope.com/news/ng.asp?id=68453>.

AYDIN, Özlem., "Küçükler Elenmeye Mahkum", **Marketing Türkiye**, Rota Yayınları, Yıl:4, Sayı:87, İstanbul, 2005.

BALABAN, Yasemin., "3 Bin üreticiye Kötü Haber!", **Capital Aylık İş ve Ekonomi Dergisi**, Sayı. 2005/8.

BARUTÇUGİL, İsmet. (2006), *Perakende Sektöründe Rekabet (I)*, **Türkiye'nin Perakende Haber Portalı**, Erişim: 25.07.2006, <http://www.perakende.org.tr>.

BAYIKSEL, Şeyma Öncel., "Satın Almalar Devam Edebilir", **Capital Aylık İş ve Ekonomi Dergisi**, Sayı. 2006/5.

BAYIKSEL, Şeyma Öncel., "Gima'yı Butik Market Yapacağız", **Capital Aylık İş ve Ekonomi Dergisi**, Sayı. 2006/5.

BİESADA, Alex. (2006), *Aldi Group - Hoovers*, Erişim: 21.03.2006 <http://www.hoovers.com/aldi>.

BILES, James J. Biles, "Globalization of Food Retailing and the Consequences of Walmartization in Mexico", **Western Michigan University**, Kalamazoo, 2005.

BOYACI, Yonca., "Türk Perakendeciliğinin Tarihi Gelişimine Bakış", **Forum Dergisi**, TOBB Yayını, İstanbul, 1998.

BOYACI, Yonca ve TOKATLI, Nebahat., "The Changing Retail Industry and Retail Landscapes: The Case of post1980 Turkey", **Pergamon**, İngiltere, 1998.

BOZKUŞ, Fatoş., "Türkiye'nin En Büyük 50 Perakendecisi", **Ekonomist**, Yıl:15, Sayı:2005/47, İstanbul, 2005.

DATAMONITOR (2005), *Global Retailing - Industry Profile*, Erişim: 06.02.2006, <http://www.datamonitor.com>.

DELOÏTTE ve STORES (2006), *2006 Global Powers of Retailing*, Erişim: 06.01.2006, <http://www.stores.com>.

DURAN, Mustafa., (2005), *Kitlesel Pazarlamaya Karşı Doğrudan Pazarlama*, Erişim:07.11.2005, <http://www.danismend.com>.

ERÇETİNGÖZ, Özge., "Kipa Ekspres Açılıyor", **Yeni Asır Gazetesi**, 29 Mart 2006.

EWING., Jack. ve diğeri (2004), *The Next Wal-Mart? - Secretive. Powerful. How Far Can Germany's Aldi Go?*, **Businessweek Online**, Erişim: 26.05.2006, <http://www.businessweek.com>.

FIRAT, Ebru., "Özel Araştırma", **Capital Aylık İş ve Ekonomi Dergisi**, Yıl:13, Sayı:2005/11, İstanbul, 2005.

FIRAT, Ebru., "Türkiye'nin Değeri 3 Yılda 2 Kat Arttı", **Capital Aylık İş ve Ekonomi Dergisi**, Yıl:13, Sayı:2005/8, İstanbul, 2005.

GÖVER, Z. Tuğrul., "Doğrudan Yabancı Yatırımların Uluslararası Ticarete Etkileri: Türkiye Değerlendirmesi", **Başbakanlık Hazine Müsteşarlığı Araştırma ve İnceleme Dizisi**, Sayı 40, Ankara, 2005.

GÖZÜTOK, Nilüfer., "Yabancıdan Teklif Yağıyor, Ama Biz Almak İstiyoruz", **Capital Aylık İş ve Ekonomi Dergisi**, 1 Ocak 2006.

GÜNDAY, Derviş.(2006), *Büyük Mağazalar Kanunu Tasarısı Avrupa Birliği Normlarına Uygun Değil*, Erişim: 25.09.2006, <http://www.tesk.org.tr>.

GÜNER, Acar., "Direct Marketing Nedir, Ne Değildir", **Marketing Türkiye**, Sayı: 57, 1993.

HUGHES, Alex., "The Changing Organization of New Product Development for Retailers' Private Labels: A UK-US Comparison", **Agribusiness**, Vol.13, No.2, 169-184, UK, 1997.

JONES, Chris. (2004), *Carrefour to Buy Ahold's Polish Stores*, Erişim: 15.01.2006, <http://www.cee-foodindustry.com/news/ng.asp?id=56083>.

KESER, Ömer. (2001), *Hipermarketler Şehirdışına, Popülizm Nereye, Tüketiciler Birliği*, Erişim: 20.08.2006, <http://www.tuketiciler.org>.

KHANNA, Tarun., PALEPU, Krishna., SİNHA, Jayant. (2005), *Identifying Emerging Market Opportunities*, Erişim: 18.12.2005, <http://hbswk.hbs.edu/item.jhtml?id=4903&t=globalizaiton>.

LİN, Miao-Que., LIANG, Wen-Kuei., *A Comparative Study of Asia Strategy: Wal-Mart versus Carrefour*, Erişim: 04.01.2006, <http://www.blake.montclair.edu/~cibconf/conference/DATA/Theme5/China.pdf>.

MANERS, Tim. (2005), *Metro: Global Strategy with a Local Touch*, **Reveries Magazine**, Erişim: 30.04.2006, <http://retailindustry.about.com>.

MATLACK, Carol., ZELLNER, Wendy., BALFOUR, Frederik. (2004), *Carrefour in a Corner - The Hypermarket Chain is feeling the Squeeze as Discount Rivals Expand*, **Business Week Online**, Erişim: 16.06.2006, <http://www.businessweek.com>.

MATLACK, Carol., ZELLNER, Wendy., BALFOUR, Frederik. (1999), *Retail Rival Carrefour Bulks Up*, **Business Week Online**, Erişim: 16.06.2006, <http://www.businessweek.com>.

ODABAŞI, Yavuz., "Doğrudan Pazarlama: Kavram ve Özellikler", **Pazarlama Dünyası**, Sayı: 11, 1988.

ÖZCAN, Gül Berna. (2005), *Perakendecilikte Evrenselleşme*, **GÜNDEM Tüsiad Yayınları**, Erişim: 10.07.2006, <http://www.tusiad.org>.

Özel Araştırma, "Kuyruk Kabusuna Son Mu?", **Instore**, İstanbul, Mayıs 2006.

ÖZKAY, Berna., "Perakendenin Dört Atlısı Nereye Koşuyor?", **Ekonomist**, Yıl:15, Sayı:2005/24, Haziran 2005.

ÖZPEYNİRCİ, Emre., "Tüm ChampionSa'lar Gima'ya Endi'ler DiaSA'ya dönüşüyor", **Hürriyet**, 26 Kasım 2005.

ÖZTÜRK, Nurullah., "Ükeler Perakendeye Gelen Yabancı Sermayeye Temkinli", **Perakende Çerçeve Dergisi**, Müsiad Yayınları, Mart 2006.

PANOS, Toros., "Geleceğin Perakendecisi: Akıllı, Güzel, Kişisel...", **Marketing Türkiye**, Yıl:4, Sayı:89, Rota Yayınları, İstanbul, 2005.

PANOS, Toros., "Jim Dion'dan Perakende Dersleri", **Marketing Türkiye**, Yıl:4, Sayı:79, Rota Yayınları, İstanbul, 2005.

PEDERSEN, Kurt. (2002), *The Eclectic Paradigm: 25 Years Anniversary*, **First International Business and Economy Conference**, Erişim: 23.02.2006, http://www.news.asb.dk/ibec/The_Eclectic_Paradigm.pdf.

PORTER, Michael., "What is Strategy?", **Harvard Business Review**, Nov.-Dec. 1996.

ROGERS, Helen., GHOURI, Pervez., GERORGE, Katherine., "The Impact of Market Orientation on the Internationalization of Retailing Firms: Tesco in Eastern Europe", **Int. Rev. of Retail, Distribution and Consumer Research**, Vol.15, No.1, 2005.

SAİT, Rifat., "Türkiye'de Perakende Sektörü", **Food SEKTÖR Dergisi**, Yıl:5, Sayı: 23, Sidas Medya, İstanbul, 2005.

SANGHAVI, Nitin., "Internationalization of Retail/Service Businesses Strategic Opportunities and Challenges", **Manchester Business School**, UK, 2004.

SEGRE, Giovanna. (2000), *European Economic and Monetary Union and Foreign Direct Investment: A Survey of the Theoretical and Empirical Literature*, Erişim:10.02.2006, <http://www.econ.kuleuven.ac.be>.

SEIDERS Kathleen. ve diğerleri, "The Impact of Supercenters on Traditional Food Retailers in Four Markets", **International Journal of Retail and Distribution Management**, 2000, Vol.28, No:4/5.

SOYSAL, Suat., "Metro Innovation Center'da Geleceğin Perakendesi!", **Milliyet Gazetesi**, 08.04.2005.

SUPPLY CHAIN DİGEST EDİTORİAL STAFF (2005), *Wheel of Retailing Continues, as Wal-Mart Starts to Move Upstream*, Erişim: 18.12.2005, <http://www.scdigest.com/assets/newsviews/05-09-23-2.cfm>.

ŞENOL, Selma., "Tesco Kipa Her Yıl 100 Milyon Sterlinlik Yatırım Yapacak", **Referans Gazetesi**, 9 Ağustos 2006.

TANLASA, Buręin Tarhan., "Mağaza Yasası Ne Getirecek?", **Instore**, Sayı: 15 Şubat 2006.

TANLASA, Buręin Tarhan., "O Gelmeden Kalitenizi Yükseltin", **Marketing Türkiye**, Yıl:4, Sayı:75, Rota Yayınları, İstanbul, Mayıs 2005.

TANLASA, Buręin Tarhan., "Mağazada Gerilla Taktikleri", **Marketing Türkiye**, Yıl:3, Sayı:69, Rota Yayınları, İstanbul, Şubat 2005.

TIUASANEN, Tauno., **Foreign Investors In Transitional Economies: Cases In Manufacturing And Services**, Lappeenranta University of Technology, Northern Dimension Research Centre, Publication 27, Finlandiya, 2006.

TOKEL, Özcan., "Piyasa İmparatorluğu'na Tepki Artıyor - Osman Ulagay", **Çeręeve Dergisi**, Müsiad Yayınları, Mart 2006.

TURAN, Ahmet. (2006), *Gelecek Aydınlık*, **Merhaba Gazetesi**, Erişim: 26.08.2006, <http://www.merhabagazetesi.com.tr>.

TUZCUOğLU, Selçuk., "Müşteriyi Kapıda Karşılamak - Wal-Mart", **Marketing Türkiye**, Yıl:3, Sayı:69, Rota Yayınları, İstanbul, Şubat 2005.

TÜRK, Eylem., "Anadolu'nun Yıldızı Parlayacak", **Milliyet Business**, 20 Eylül 2006.

VARDAR, Nükhet., "Tansaş Tüketicikle Nasıl İlişki Kurdu?", **Marketing Türkiye**, Yıl:4, Sayı:87, Rota Yayınları, İstanbul, 2005.

VYSE, Leah. (2005), *More retailers pull out of competitive Czech market*, Erişim: 24.11.2005, <http://www.cee-foodindustry.com/news/ng.asp?id=64131>.

YILMAZ, Önder., "Hipermarketlere Pazar Tatili Geliyor", **Milliyet Gazetesi**, 19 Kasım 2005.

YILDIZ, Abdulhamit., BOZKURT, Hasan., "Başkent'in market liderini satın alan Kiler'in yeni hedefi İzmir ve Bursa", **Zaman Gazetesi**, 28.09.2005.

YILDIZ, Selami. (2005), "Departmanlı Mağazalar : Departmanlı Bir Mağazadan Alış-Veriş Yapan Müşterilerin Satın Alma Davranışları ve Sosyo-Ekonomik Özelliklerinin İncelenmesi", **Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi**, Erişim: 15.04.2006, <http://www.e-sosder.com/>.

İnternet Kaynaklı Diğer Yayınlar

Amerikan Pazarlama Birliği (American Marketing Association), Erişim:10.09.2005, <http://www.marketingpower.com>.

Araştırmacının Seyir Defteri (2002), *Haftanın Konusu- Radyo Etiketler*, Erişim: 25.08.2006, <http://www.garantiteknoloji.com.tr>.

BİM Birleşik Mağazalar A.Ş (2006), BİM 2005 Faaliyet Raporu, Erişim: 10.04.2006, <http://www.bim.com.tr>.

Carrefour's Strategy Puts Pressure On Suppliers (2005), Erişim: 26.07.2005, <http://www.foodproductiondaily.com/news/ng.asp?id=61524>.

CIA (2006), *The World FactBook - Turkey (2006)*, Erişim: 14.12.2006, <https://www.cia.gov/cia/publications/factbook/geos/tu.html>.

Dış Ticaret Müsteşarlığı (2005), *Türkiye'nin Ekonomik Göstergeleri*, Erişim: 08.08.2006, <http://www.dtm.gov.tr/ead/gosterge/ekogosterge.xls>.

Doğrudan Satış Derneği, Erişim: 10.09.2005, <http://www.dsd.org.tr>.

Geleceğin Devleri; Bilimselleşen Perakendeciler (2006), **turk.internet.com Haber Merkezi**, Erişim: 03.05.2006, <http://turk.internet.com>.

İngiliz Perakende Devi Wal-Mart'la Kozlarını Deplasmanda Paylaşacak (2006), **Referans Gazetesi**, Erişim: 10.02.2006, <http://www.referansgazetesi.com>.

Marketlerde Rekabet Artık Yürüme Mesafesine İndi (2006), Erişim: 6.08.2006, <http://www.sikayetim.com>.

Metro Group (2006), *Şirketler*, Erişim: 05.05.2006, <http://www.metro-group.com.tr>.

Metro Türkiye (2006), *Markalarımız - Metro Cash & Carry*, Erişim: 05.05.2006, <http://www.metro-group.com.tr>.

Metro Türkiye (2006), *Markalarımız - Real*, Erişim: 05.05.2006, <http://www.metro-group.com.tr>.

Migros Türk T.A.Ş., *Migros Yatırımcı Bülteni - Aralık 2005*, Erişim: 02.05.2006, http://www.migros.com.tr/download/yatirimci_bultenleri/2005_Sonuclar.pdf.

Migros Türk Kurumsal, *Yurtdışı İştirakler*, Erişim: 02.05.2006, <http://www.migros.com.tr>.

Onur Group'un Başarılı Genel Müdürü Cemal Özen - Yereller Birbirine Destek Olmalı (2005), **Türkiye'nin Perakende Haber Portalı**, Erişim: 02.09.2005, <http://www.perakende.org>.

Organize Perakende Sektörünün Türk Ekonomisindeki Yeri (2005), Erişim: 06.06.2006, <http://www.tüsiad.org.tr>.

Perakende zincirleri kendi markalarının üreticileriyle buluşuyor, Erişim: 06.06.2006, <http://www.kurumsalhaberler.com>.

Sabahla Serbest Ekonominin 20. Yılında Gıda-Perakende (2005), *Tansaş 20, Gima 49'unda Devlerle Evlendi*, **SABAH Gazetesi**, Erişim: 07.12.2005, <http://www.sabah.com.tr>.

Tansaş (2006), *Tansaş Farklılıkları*, Erişim: 25.02.2006, <http://www.tansas.com.tr>.

T.C. Sanayi ve Ticaret Bakanlığı web sitesi, Erişim: 15.10.2005, <http://www.sanayi.gov.tr/>.

Tesco Kipa'dan Bin 500 Ürüne Ucuz Fiyat (2006), **Referans Gazetesi**, Erişim: 09.02.2006, <http://www.referansgazetesi.com>.

Tesco-Kipa Anadolu'ya yayılacak (2006), **Referans Gazetesi**, Erişim: 03.06.2006, <http://www.referansgazetesi.com>.

The Economist 2005, *Growing Pains*, **The Economist**, April 14, 2005.

Wal-Mart, *Wal-Mart 2006 Annual Report: Building Smiles*, Erişim: 01.12.2005, <http://www.walmartstores.com>.

Wal-Mart International Operations, *Brazil Fact Sheet*, Erişim: 15.12.2005, <http://www.walmartstores.com>.

Wal-Mart Stores Inc., *International History*, Erişim: 15.12.2005, <http://www.walmartstores.com>.

Wal-Mart China, *An Introduction to Wal-Mart*, Erişim: 17.12.2005, <http://www.wal-martchina.com>.

Wal-Mart Almanya Pazarına Veda Ediyor (2006), **Referans Gazetesi**, Erişim: 29.07.2006, <http://www.referansgazetesi.com>.

Wal-Mart Stores Inc., *Who We Are? (2006)*, Erişim: 28.12.2005, <http://www.samsclub.com/shopping/navigate.do?catg=559>.

Wikipedia - The Free Encyclopedia (2006), *Sam's Club*, Erişim: 25.12.2005, http://en.wikipedia.org/wiki/Sam%27s_Club.

Wikipedia - The Free Encyclopedia (2006), *Wal-Mart Neighborhood Market*, Erişim: 12.01.2006, http://en.wikipedia.org/wiki/Wal-Mart_Neighborhood_Market.

Wikipedia - The Free Encyclopedia (2006), *Wal-Mart*, Erişim: 25.12.2005, <http://en.wikipedia.org/wiki/Wal-Mart>.

Wikipedia-The Free Encyclopedia (2006), *Carrefour*, Erişim: 01.02.2006, <http://en.wikipedia.org/wiki/Carrefour>.

Wikipedia-The Free Encyclopedia (2006), *Costco*, Erişim: 03.03.2006, http://en.wikipedia.org/wiki/Costco_Wholesale.

Wikipedia-The Free Encyclopedia (2006), *Aldi*, Erişim: 03.03.2006, <http://en.wikipedia.org/wiki/ALDI>.

<http://www.ahold.com>

<http://www.bim.com.tr>

<http://www.carrefour.com>

<http://www.costco.com/>

<http://www.homedepot.com>

<http://www.koc.com.tr>

<http://www.metro-group.com.tr>

<http://www.migros.com.tr>

<http://www.rewe-group.com>

<http://www.tansas.com.tr>

<http://www.tescocorporate.com>

<http://www.tescokipa.com>

<http://www.planningportal.gov.uk/england/government/en/1115310689529.htm>

<http://www.sabanci.com>

<http://www.walmartstores.com>