

Süleyman Demirel Üniversitesi
İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi
Y.2007, C.12, S.2 s.319-337.

ULUSLARARASI ZİNCİR MAĞAZALARIN BÜYÜME STRATEJİLERİ: MARKS&SPENCER ÖRNEĞİ

EXPANSION STRATEGIES OF INTERNATIONAL CHAIN STORES: EXAMPLE OF MARS&SPENCER

Arş.Gör.İpek SAVAŞCI*

ÖZET

Günümüzün iş çevresinde firmaların ve pazarların uluslararasılaşmasında yaşanan büyüme en önemli eğilim olarak görülmektedir. Bu kapsamda çalışmanın amacı, dış pazarlara yönelen perakendecilerin uluslararası pazarlarda uyguladıkları büyüme stratejilerini, pazar seçiminde etkili olan faktörleri ve pazara giriş yöntemlerini perakendeci firma örnekleriyle birlikte incelemektir. Bu amaçla çalışmada, başarılı bir İngiliz giyim perakendecisi olan Marks&Spencer firmasının uluslararası pazarlardaki başarı/başarısızlıkları farklı pazarlarda uyguladığı giriş yöntem ve stratejileri örnek olay şeklinde ele alınıp, değerlendirilmiştir. Ayrıca, çalışmada firmanın Türkiye'deki yatırımları da incelenerek, öneriler geliştirilmiştir.

ABSTRACT

In today's business environment internationalization turns out to be the most important trend. The aim of the study is to analyze, from the perspective of retail business, the growth strategies, factors present in market selection and ways of entering into a new market. Thus, a successful English firm from retail business, Marks&Spencer had been analyzed based on its business successes and disappointments through the consideration of the strategies and techniques that were used by the firm in entering new markets. Also the investments of the firm in Turkey were analyzed and concluded with suggestions.

Uluslararası Perakendecilik, Uluslararası Pazarlara Giriş Yöntemleri,
Uluslararası Büyüme Stratejileri,
International Retailing, Entry Strategies on International Markets,
International Expansion Strategies.

1. GİRİŞ

Çalışmanın kapsamında öncelikle, perakendeci firmaları uluslararasılaşmaya yönelten nedenler incelenerek, perakendecilerin dış

* Ege Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümü

pazarlara yönelmelerinde etkili olan itici ve çekici faktörler ele alınmış, daha sonra farklı giriş yöntemiyle dış pazarlarda büyüme stratejileri örnek perakendeci firmalarla birlikte değerlendirilmiştir.

2. PERAKENDECİLERİ ULUSLARARASILAŞMAYA YÖNELTEN NEDENLER

Perakendecilerin iç pazardaki doygunluğu aşmak için yapacakları iki tercih vardır. Bunlar; yeni ürün alanlarında farklılaşma, diğeri de dış pazara yönelerek uluslararasılaşmalarıdır. Dış piyasaya yönelmeyi tercih eden perakendecilerin tercihlerinde etkili olan dış pazarlara yönelik *iten* ve *çekici faktörler* vardır. Bu faktörler, perakendecilerin bir pazardan diğerine yönelme kararlarının nedenlerini oluşturmaktadır.

Uluslararası pazarlara perakendecileri *iten* nedenler incelendiğinde, iç pazarda yaşanan doygunluk ve yüksek seviyedeki rekabet, yoğun düzenlemeler karşımıza çıkmaktadır. Politik olarak; düzensiz yapı, sınırlayıcı düzenleyici çevre; kötü ekonomik koşullar, düşük büyüme oranları, yüksek faaliyet maliyetleri, olgun pazarlar, küçük iç pazar; olumsuz toplumsal koşullar, olumsuz demografik eğilimler, nüfus durgunluğu veya düşüşü; bilinmeyen kültürel iklim, heterojen kültürel yapı; perakendeci yapısının yoğun rekabet çevresi, yüksek yoğunluk ve doygunluk, tercih edilmeyen faaliyet çevresini oluşturmaktadır.¹

Dış pazarları *çekici* hale getiren faktörler ise; politik olarak düzenli yapı, esnek düzenleyici çevre; iyi ekonomik koşullar, yüksek büyüme potansiyeli, düşük faaliyet maliyetleri, gelişmekte olan pazarlar, büyük pazarlar, istenen büyüme oranları; kültürel olarak tarihsel yakınlık, dilsel bağlantılar, yenilik yapan işletme/perakendeci kültür, homojen kültürel çevre; perakendecilik yapısının niş fırsatlar sağlaması, firmanın sahip olduğu kolaylıklar, istenen faaliyet çevresidir.²

Şekil 1'deki modele göre, firmanın içsel özelliklerinden olan firma ve karar vericinin dışsal çevre ile birlikte firmayı uluslararası perakendecilik faaliyetlerine başlama, kararlı bir şekilde sürdürme, uluslararası perakendeciliğe ilgiyi artırma veya azaltma veya tamamıyla uluslararası pazarlardan çekilme şeklinde yönlendirmektedir. Bu açıdan firmanın uluslararası alana yönelirken iki önemli stratejik kararı; kaynakların nereye tahsis edileceği ve uluslararası pazarlara nasıl girileceğidir. Dışsal çevre faktörleri olan pazar, endüstriyel yapı, tüketiciler, rakipler ve yabancı pazarın sosyo-kültürel, hukuki, politik ve ekonomik özellikleri, perakendecilerin uluslararası büyümesini teşvik etmekte veya engellemektedir. Bu açıdan, iç

¹ Nicholas ALEXANDAR ve Hayley MYSERS, "The Retail Internationalisation Process", **International Marketing Review**, Vol. 17, No. 4/5, 2000, s.342

² Nicholas ALEXANDER, **International Retailing**, Blackwell Publisher Ltd, UK. 1999,s.129

ve dış pazar arasından sosyo-kültürel, yasal, politik ve ekonomik faktörlerin farklı olması dış pazarlara girişte önemli farklılıklar yaratmaktadır³.

Karar vericinin özellikleri olan bilgi, deneyimi ve algıları/tutumları da bu süreci etkileyen girdi rolündedir. Bu özelliklerden olan bilgi; karar vericinin geçmişi, uluslararası faaliyetleri kavrayabilme becerisi, uluslararası perakendecilik fırsatlarını ve uluslararası iş çevresinin değerlendirmesidir. Deneyim, karar vericinin uluslararası işletmelere ilgisine ve uluslararası işlerden etkilenmesiyle bağlantılıdır. Tutum ve algılar ise; uluslararası tüketici pazarlarındaki risk, maliyet, karmaşıklık ve perakendeciliğin uluslararasılaşmasıyla bağlantılı potansiyel davranışlarına karşı tutumlarıdır.⁴, Karar vericinin özellikleri perakendeciliğin uluslararasılaşmasını istese de, firmanın içsel özellikleri olan kaynakları ve farklılık avantajları, bu sürecin işlemini de sağlamayabilecektir. Uluslararası pazarlarda firmanın ürün veya hizmetlerinde tek olmasıyla bağlantılı avantajı, yabancı pazarlara yayılmayı başlatmakta ve devam ettirmektedir. İngiltere’de uluslararası perakendeciler örneğinde, farklılık avantajını farklı ürünler, ürün özellikleri, tek perakendeci içeriği, görünüşü ve yenilik, pazar imajı/prestiji, kanal üyeleri ile yakın ilişkiler ve rekabetsel fiyatlandırma yaratmaktadır. Örnek olarak, İngiliz perakendecilerinin sahip oldukları farklılık avantajı olarak kategori öldürücüleri olan Toys ‘R’ Us ve Foot Locker’dır⁵.

Bu modelin çıktısı, giriş yöntemi ve pazar seçimi perakendeci yönetim düşünceleri ve uluslararası pazar faaliyetleri performansı ile birlikte dinamik hale gelecektir. İç ve uluslararası rakiplere göre pazar fırsatları, değişen müşteri çevresi perakendeciliğin uluslararasılaşma sürecinde önemli rol oynamaktadır. Bu faktörlere bağlı firmanın uluslararasılaşmasını teşvik etmekte veya engellemektedir.

Kısaca, uluslararası alanda yayılmaya karar vermiş bir firmanın, yatırım yapacağı ülke pazarını ve ülke için uygun giriş stratejisini belirleyecektir. Pazara giriş yöntemlerinden düşük kontrol ve düşük risk olan ihracat veya tersi yüksek kontrol ve yüksek risk olan doğrudan yatırım seçilecektir. Giriş yöntem kararı firmanın içsel ve dışsal faktörleri tarafından etkilenmektedir. Ayrıca, giriş yöntem kararı firmanın deneyimsel bilgisi ve pazar ilgisinin bir fonksiyonudur. Giriş yöntemi olarak, yabancı pazara iç, dış kaynaklı veya özel etiketli mallar ve/veya hizmetler veya özel ürünler ihraç etmek, lisans anlaşması, mağaza içi imtiyaz, franchising, joint venture, tamamıyla veya kısmen doğrudan yatırım (yeni veya mevcut mağazayı satın almak gibi) şeklinde gerçekleştirilecektir.

³ Irena VIDA ve Ann FAIRHUST, “International Expansion For Retail Firms: A Theoretical Approach For Future Investigations”, **Journal of Retailing and Consumer Services**, Vol. 5, No. 3, Elsevier Sciences Ltd. 1998, s. 145

⁴ Vida, s.146

⁵ Vida, s.147

Bu seçenekler farklı seviyede risk, kontrol ve taahhüt içermektedir. Bu açıdan, yabancı pazarda perakendeci ürünlerin, hizmet ve içeriğin tam uyumuyla bağlantılı avantajlara ilişkin yönetim, başlangıç aşamasında firma içi engelleyici faktörler olan düşük deneyim, bilgi, çok büyük beklenti içinde olmadan, düşük kaynak tahsisıyla ve belirsizliğe daha dikkatli yaklaşılarak, düşük risk ve kontrol gibi daha az istekli çalışacaktır. Eğer perakendeci firma daha önce uluslararası faaliyetler ile deneyimi varsa, giriş yönetiminin seçimi içsel ve dışsal faktörlere bağlı olacaktır. Pazar ve çevresel faktörlere göre, kültürel veya fiziksel uzaklıklar uluslararası pazarların seçiminde önemli belirleyicilerdir. Bu açıdan, uluslararasılaşmanın ilk aşamasında işletmeler özellikle daha kolay faaliyet gösterebilecekleri, tanıdıkları ve girişinde daha az maliyete katlanacakları yabancı pazarları tercih edip, hedef pazar olarak seçmektedirler.⁶ Bu pazarlar genellikle fiziki mesafe olarak ve kültürel açıdan ana ülkeye yakın pazarlardır. İşletme uluslararasılaşma sürecinde olgunlaştıkça, deneyim kazandıkça diğer pazarlara da yöneleceklerdir.⁷

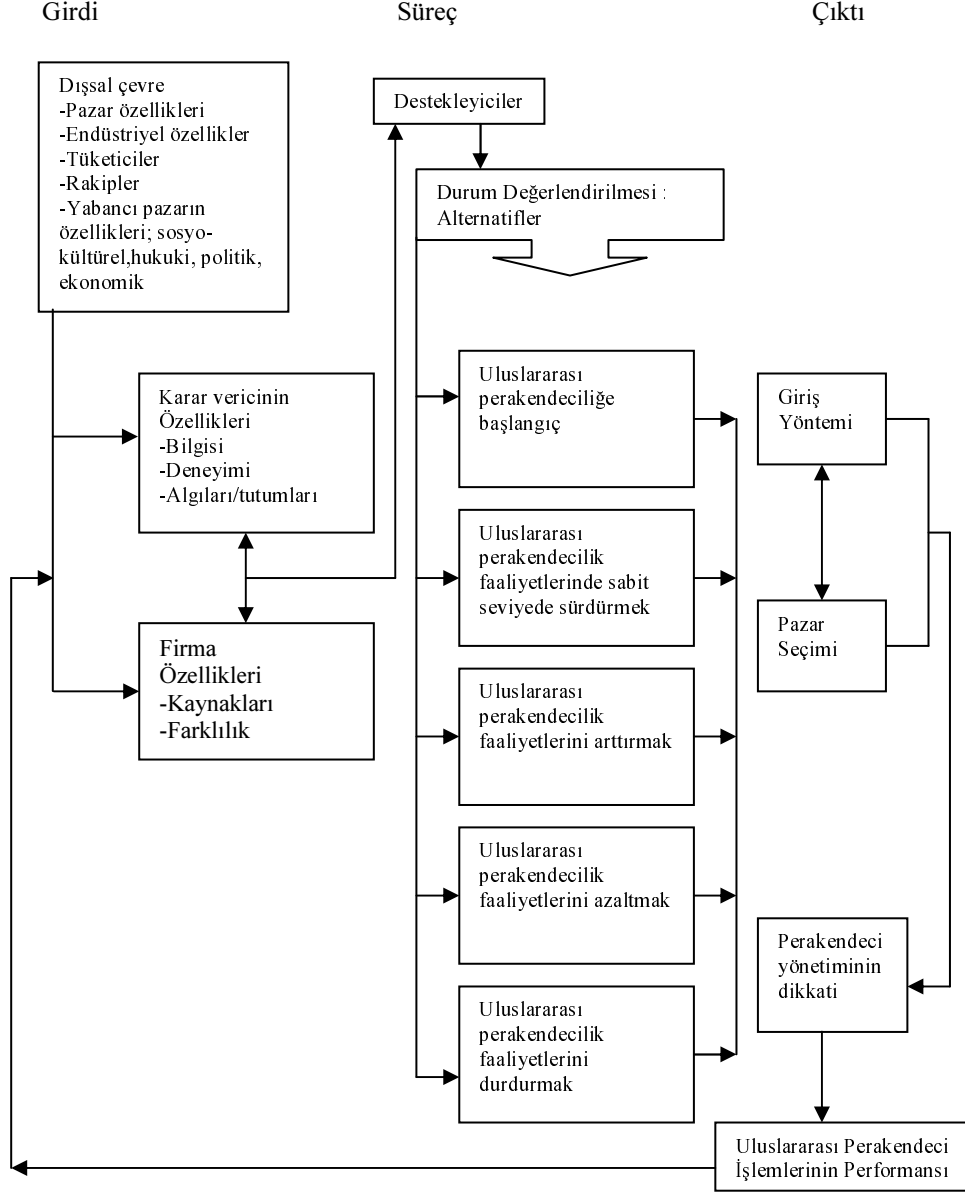
Yatırım yapılan/yapan ülkeler arasında kültürel ve insan gücü yönetim uygulamaları, mağazaların açılma saatleriyle bağlantılı perakendeci düzenlemeleri ve çalışma yasaları açısından farklılık göstermektedir. Perakendecilikte bilgi, üstbilgi ve teknoloji, çalışanlar ve perakendeci yapıları içine yerleştirilmiştir. Uluslararasılaşma teorisi firmanın bilgisini içselleştirme kararı ve bundan dolayı yüksek maliyet veya yüksek kontrol giriş yönetimi kullanılacak iki faktöre bağlıdır. Birincisi, üstbilgisi nasıl yerleştirdiğine, diğeri ise üstbilginin korunmasında hukuki sistemin etkinliğidir. Uluslararasılaşma teorisine göre, uluslararası giriş yönteminin seçiminde etkili olan önemli faktörler insanlar ve/veya yapılarda fiziksel olmayan varlıklarda bilginin nasıl yerleştirileceğidir.

Özellikle perakendecilikte üstbilgi ve satış metotlarında yenilik endüstriyel girişimcilerde olduğu gibi patentler yoluyla korunmamaktadır. Firmalar uluslararası pazarlara girmeden önce kendi ülkelerinde rakipleri taklit etmeden önce sermayelerini yeniliklere ve iş konularına yönlendirmektedirler. Örneğin, Carrefour hipermarketleri sadece Fransa ve diğer Avrupa ülkelerinde değil, Latin Amerika ülkelerinde de açılmıştır. Kuzey Amerika'da önemli yerel rakiplerin mevcudiyeti ve bölgeler arasında sosyo-kültürel farklılıklar özellikle Latin Amerika'da ve mağaza ağı kurulmasında yaşanan zorluklar Avrupalı perakendeci işletmeleri uluslararasılaşmalarında engel oluşturmuştur.

⁶ Esin, MUTLU (CAN), *Uluslararası İşletmecilik*, Betaş Basım Yayım Dağıtım A.Ş., İstanbul 1999, s.81.

⁷ Irena VIDA ve Ann FAIRHUST, "International Expansion For Retail Firms: A Theoretical Approach For Future Investigations", *Journal of Retailing and Consumer Services*, Vol. 5, No. 3, Isevier Sciences Ltd, 1998, s.148.

Şekil 1: Perakendeciliğin Uluslararasılaşma Sürecini Etkileyen Faktörler Modeli



Kaynak: Vida, Irena ve Fairhurst, Ann. "International Expansion For Retail Firms: A Theoretical Approach For Future Investigations", Journal of Retailing and Consumer Services, Vol. 5, No. 3, Elsevier Sciences Ltd. , 1998, s. 145

3. PERAKENDECİ FİRMALARIN ULUSLARARASI PAZARLARA GİRİŞ YÖNTEMLERİ

Uluslararası pazarlara giriş yöntemleri işletmenin hedefleri, büyüklüğü ve kapasitesi, ürün ve hizmetlerin sayısı ve özellikleri, rekabet gücü, hedef pazarların büyüklüğü, tahmini satış potansiyelleri, tahmini kar hedefleri, esneklik, teknoloji, siyasi ve yönetsel koşulları tarafından belirlenmektedir. Perakendeci firmalar uluslararası pazarlara yönelirken giriş yöntemleri olarak; ihracat, ortaklıklar olarak lisans anlaşmaları, franchising, joint venture, satınalma ve birleşme ve fonksiyonel büyümeyi kullanmaktadırlar.

Johanson ve Wiedersheim-Paul (1975), Bilkley ve Tesar (1977), Cavuşgil (1980), Czikota (1982)'nin yapmış oldukları çalışmalarında perakendeciliğin uluslararasılaşmasının iç pazar faaliyetlerle başladığını, ihracat faaliyetleri ile devam ettiğini, daha sonra dış pazardan gelen talep doğrultusunda öncelikle yakın pazarlara yönelik yatırım yaparak sürecin devam ettiğini belirtmişlerdir. Her firma dış pazarlara açılırken farklı yollar izlemektedir.⁸ İhracatla başlatılan sürecin firmalar, dış piyasalar hakkında bilgi birikiminin artırılıp, deneyim kazanılmaya başlandıkça yapılan dış pazar analizleriyle yeni pazarlara da yönelerek farklı giriş yöntemleri uygulayabileceklerdir. Ayrıca, perakendecilikte taklitlerinden korunmasızlığı nedeniyle çoğu firma uluslararası pazarlara gireceği zaman düşük maliyet/düşük kontrol giriş yöntemini kullanmaktadır. Fırsatçılığın risklerinden kaçınmak için firmalar fonksiyonel büyüme veya ele geçirme yoluyla uluslararası pazarlarda büyümektedirler.⁹

a) İhracat

Perakendeciler farklı ürün profillerine sahip olduklarında, özellikle diğer pazarlardaki tüketicileri çekici gelen markalarıyla, kendi ürün grubunu ihracat yoluyla uluslararasılaşma sürecine girmektedirler.¹⁰ Perakendeci ürünlerin ihraç edilen pazarda iyi bilinmesi, tercih edilmesi, mağazayı o pazara yönelik faaliyetlerde harekete geçirici rol oynamasına neden olmuş ve bu mağazaları uluslararası genişlemeye cesaretlendirmiştir. Ancak, bu şekilde oluşan talepler her zaman perakendecinin girdiği pazarda başarılı olacağını garantilememektedir. Ancak, bunlar perakendecilerin uluslararası pazarları araştırmasına ve başlangıç düşüncesi oluşturmasına olanak vermektedir. Bu açıdan, mağazalar sahip oldukları markalarını, uluslararası pazar düşüncelerini ve sahip oldukları güçlü ulusal imajlarını girdikleri pazarda ürünlerini sunarak kullanacaklardır. Örneğin, Burberry, Laura Asley ve Mars&Spencer gibi.

⁸ Nicholas ALEXANDER, **International Retailing**, Blackwell Publisher Ltd, UK. 1999, s. 278

⁹ Anne Manie DOHERTY, "Explaining International Retailers' Market Entry Mode Strategy : Internalization Theory, Agency Theory ve Importance of Information Asymmetry", **The International Review of Retail Distribution and Consumer Research** 9, 1999, ss.379-402

¹⁰ ALEXANDER, 1999, s.279.

Bu kısa dönemde avantaj sağlasa da, uzun dönemde kontrol edilemeyen bir faktördür ve başlangıçta ilgi ve satışlar yaratmasına rağmen, firma yeni pazarda geniş müşterilere ulaşarak perakendecilik işlemlerini yapabilmek istemektedir.¹¹

b) Lisans Anlaşması

Lisans, yeni pazarda yer alan sermaye piyasasında perakendecinin ürünlerini ihraç etmesi yerine, ihracatçı perakendeci yeni pazarda ihracatçı firma imajı temelinde güçlü satışların elde edilmesiyle fırsat kazanan yerel perakendeci tarafından yüksek karlar elde edecektir. Ortadoğu'da bulunan J.C. Penney Collection mağazaları bu tip bir anlaşmaya örnek olabilmektedir.¹²

c) Franchising

Perakendeci franchisinginde, firma mal varlıklarını diğer firmalara satmakta veya kiralamaktadır. Perakendeciler know-how da patentlerle koruyamadığından, rakiplerin kolayca kopya etmelerine karşı rekabetsel avantajlarını sürdürebilmek için, yeniliklerini uluslararasılaştırma ihtiyacı duymaktadırlar. Dolayısıyla, bu yolla, farklı ülkelerde tamamıyla kendilerine bağlı kuruluşlar açmaktırlar. Ancak çoğu firma için bu çok maliyetli olduğundan, firmalar perakendeci yeniliklerini franchising yoluyla hızlı yayılmasını zorlamaktadır. Fakat, zaman içinde bu alanlarda pazar fırsatlarını kaybettiklerinden bu kararlarından pişmanlık da duyabilmektedir.

Bu gelişme stratejisi, yeni pazara giren perakendecinin yerel sermaye ve yerel bilgi olanaklarıyla güçlü firma imajı oluşturmasını, yerel desteğe ulaşma ve yerel özellikleri inceleme ve buna göre ürün düzenlemesi imkanı verecektir. Özellikle, ülke menşeyinden uzak olan pazarlarda perakendeciler, franchising yoluyla hızlı yayılabilmektedir. Firmalar bu pazarlarda zincir mağazalar kurmak ve fonksiyonel büyüme yerine, franchisingi daha çok tercih etmekte ve ana merkezlerden ürünlerini sağlamaktadırlar. Bu açılarından, Treadgold (1988) franchisingi uluslararası pazarlara girerken düşük maliyetli düşük kontrollü olarak tanımlamaktadır. Ancak sağlanan hızlı büyüme ve gelirin, kısa dönemli sonuçları da olabilecektir.¹³

¹¹ Nicholas ALEXANDER, **International Retailing**, Blackwell Publisher Ltd, UK. 1999, s. 281.

¹² J. Barry MASON, Morris L. MAYER ve Hazel F. EZELL, **Retailing**, Fourth Edition, Irwin. 1991, s. 81.

¹³ Brenda STERNQUIST, "International Expansion of US Retailers", **International Journal of Retail&Distribution Management**, Volume 25, Number 8, 1997, ss. 262-268.

d) Satın Alma ve Birleşme

Çoğu perakendeci için yerel pazardaki bir perakendeci satın almak veya onunla birleşmek şeklinde tek bir uluslararasılaşma strateji seçeneği mevcuttur.¹⁴

1980'lerden sonra büyük perakende gruplar uluslararası genişleme ve yayılma stratejilerini gerçekleştirebilmek için de kendi aralarında satın alma ve satış organizasyonları oluşturmaktadır. Böylelikle gruplar daha da büyümekte, uluslararası yayılma stratejilerini de daha kolaylıkla yaşama geçirebilmektedirler. Böylece büyük kuruluşlar için işbirliğinin önemi ortaya çıkmaktadır. Bu organizasyonlar sayesinde büyük perakendeci gruplar uluslararası düzeyde satın alma giderlerini azaltma olanağı bulmaktadırlar.¹⁵ Avrupalı perakendecilerden olan Alman perakendeci firması Rewe, Avustralya'da bulunan indirim zinciri olan Billa firmasını, İngiltere perakende firması olan Facia, Almanya'daki ayakkabı perakendeci firması olan Bata Schuh firmasını 1996 yılında satın almıştır. Diğer önemli İngiliz perakendeci firmaları olan Laura Ashley, J.Sainsbury ve Tesco firmaları da uluslararası büyüme planlarını satın alma ve/veya fonksiyonel büyüme şeklinde gerçekleştirmektedirler.¹⁶

Son dönemlerde, 1994 yılından bu yana Ege Bölgesinde faaliyet göstermekte olan Kipa, Türkiye'deki perakende faaliyetlerini genişletmek amacı ile yatırımlarına başlayan İngiliz gıda perakendecisi Tesco Grubu ile Kasım 2003 tarihi itibarı ile birleşmiş ve bu grubun bir parçası haline gelmiştir.

e) Joint Venture

Yeni örgüt oluşturmak için iki firmanın anlaşmasından ortaya çıkan joint venture, uluslararası pazarlara yayılmak için gittikçe artan oranda kullanılmaktadır. Toys 'R' Us Japon pazarına bir firmayla ortaklık kurarak girmiştir. Sears ve K Mart Japon perakendecileri olan Daimi ile kendi özel markalı ürünlerini satmak için anlaşma düzenlemişlerdir.¹⁷

Joint venture, yeni pazardaki faaliyetleri öğrenmek açısından özellikle kültürel farklılığın çok olduğu bölgelerde perakendeciye fırsat sağlamakta, aynı zamanda yerli perakendeciye uluslararası oyuncudan pazar bilgileri öğrenme imkanı sunmaktadır. Her ülke veya benzer kültürel görüşlere sahip ülke grupları için farklı joint venture ortaklıkları

¹⁴ Nicholas ALEXANDER, *International Retailing*, Blackwell Publisher Ltd, UK. 1999, s. 285.

¹⁵ Canan ARIKBAY, *Perakendecilikte Gelişmeler ve Yeni Yaklaşımlar*, Milli Produktivite Merkezi Yayınları No: 572, Ankara, 1996, s. 73.

¹⁶ Anne Manie DOHERTY, "Explaining International Retailers' Market Entry Mode Strategy : Internalization Theory, Agency Theory ve Importance of Information Asymmetry", *The International Review of Retail Distribution and Consumer Research* 9. 1999, s.389.

¹⁷ Nicholas ALEXANDER, *International Retailing*, Blackwell Publisher Ltd, UK. 1999, s. 287.

kullanılmaktadır. İngiliz perakendeci Sainsbury ve Belçika'lı perakendeci GIB arasındaki ilişki buna örnek olarak gösterilebilmektedir.

Bu avantajların rağmen, çokuluslu işletmeler açısından düşünüldüğünde joint venturelar, teknoloji transferi nedeniyle kontrolü kaybetmesi gibi dezavantaj da ortaya çıkabilmektedir. Bu tür anlaşmalar, çokuluslu işletmeleri doğrudan yabancı yatırımla sahip oldukları işletmeler kadar kontrol imkanı vermemekte, karların paylaşılmasından kaynaklanan, daha az bir kar sağlanabilmektedir.¹⁸

f) Fonksiyonel Büyüme

Fonksiyonel büyüme, oldukça küçük coğrafik uzaklıklarda kontrolün uygulanamadığı yerlerde özellikle uygundur. Çoğu uluslararası faaliyetler franchise veya joint venture anlaşmaları içermediğinde, coğrafik yakınlık ulusal bağlar içinden yayılmaya izin vermektedir. Özellikle Belçika, Almanya, Fransa ve İngiliz perakendecilere çekici bir pazardır. 1990'ların ortasında, Paris ve Brüksel arasındaki kültürel bağlar zaman içinde uluslararası bağlantıyı kolaylaştırmış, Fransız tabanlı altmış dört perakendeci işletmenin Belçika'ya faaliyetlerini yayarak, kendi mağazalarını açmalarını sağlamıştır. Dolayısıyla, uluslararası gelişmenin kurulmasında çekici bir strateji olarak, perakendecinin dış pazarda yeni pazarın düzenleyici çatısı içinde aynı yapıyı sürdürmesine izin vermektedir.¹⁹

4. ULUSLARARASI PERAKENDECİLİKTE BÜYÜME STRATEJİLERİ: GLOBAL VE ÇOKULUSLU YAYILMA

Uluslararası perakendeciler için iki önemli stratejik büyüme alternatifi vardır. Bunlar; global ve çokuluslu stratejidir. *Global yolla büyümeyi* tercih eden perakendeciler, girdikleri yabancı pazarda standart perakendeci yapılarını kullanarak, dünya üzerinde benzer hayat stiline sahip bölümlerde ve benzer ekonomik gelişme seviyesindeki ülkelerde yer alan tüketicileri hedef pazar olarak kabul ederek hızla yayılmaktadırlar. Bu açıdan, her mağaza benzer görünüme sahip, daha fazla kontrol sağlamak için merkezi yönetim uygulanmaktadır.²⁰ Dış pazarlara giriş yöntemi olarak da franchising tercih edilmektedir. Bu yapı içerisinde sunulan ürünlerin çeşitleri sınırlı, genellikle kendi özel markalı ürünler şeklindedir. Örneğin, IKEA, Laura Asleys, Benetton ve Yves Rocher gibi. Global perakendecilerden olan GAP, Tower, Toys 'R'Us ve Foot Locker Kanada, Avrupa, Japonya ve Hong Kong'a başlangıçta bu yolla yayılmışlardır.

Çokuluslu perakendeciler ise, perakendeci yapılarını girdikleri ülkeye, tüketicilerine ve kültürel farklılıklarına göre uyumlaştırmakta, değiştirmektedirler. Ancak, bu strateji iç pazar hakkında daha fazla bilgi

¹⁸ ALEXANDER, s. 288.

¹⁹ ALEXANDER, s. 289.

²⁰ Brenda STERNQUIST, "International Expansion of US Retailers", *International Journal of Retail&Distribution Management*, Volume 25, Number 8, 1997, s.266.

sahibi olmayı gerektirmektedir. Bu açıdan çokuluslu perakendeciler, uluslararası büyümeyi içselleştirerek yerel stratejik ortaklıkları seçerek farklı kültürel özelliklere sahip pazarlara yayılarak, kendi mağazalarını açmaya başlayacaklardır. Wal-Mart, J.C. Penny, Sears'ın ve Kmart Meksika'ya ve Kanada'ya coğrafik yakınlık nedeniyle yayılmışlardır.²¹ Wal-Mart önce yerel pazarın kültürünü anlamak için Meksika'nın en güçlü perakendeci firmasıyla joint venture yaparak, pazara girmiştir.

Bu stratejide yönetim, genellikle ademi merkezîyettir. Çokuluslu perakendeciler düşük risk alternatifini olarak lisans anlaşmasını kullanmaktadırlar. Yabancı ülkeler perakendeci ismini kullanmak için telif hakkı ücreti ödemektedirler. Özellikle Casino, Carrefour gibi perakendeciler dış pazara açılırken, çokuluslu stratejileri benimsemişler, ticari içeriklerini yerel koşullara adapte etmişlerdir. Büyük ölçekte gıda perakendecileri ürünlerin yoğun çeşitlerini her ülkenin yerel tüketim koşullarına uyum sağlama ihtiyaçları vardır. Yerel rakiplerin yardımlarının zayıflığı veya yokluğu yeni pazara girişi zorlaştırmaktadır. Carrefour firması Meksika'daki hipermarketlerinin gelişimini yerel firma olan Gigante ile işbirliği yapmasıyla, ticari yapılarıdaki bilgilerin elde etmesiyle ve yatırım yapacağı ülke pazarının uygulamaları anlamasıyla sağlamıştır.²²

Perakendecilerin, örgütsel yapısı, firmanın büyüklüğü, faaliyet deneyimleri, üst yönetimin uluslararası yönlülüğü, üst yönetimin riski tolere etmesi ve firmanın rekabetsel avantajını algılaması içsel uluslararası büyümeyi veya dışsal uluslararası yayılmayı belirlemektedir. Eğer perakendeciler global uluslararası büyüme stratejisini kullanacaklarsa, uluslararası yayılmalarını içselleştirerek, Toys 'R' Us ve Gap' ın kullandığı strateji gibi dünya üzerine kendi mağazalarını açarak gerçekleştireceklerdir.

Perakendeciliğin uluslararasılaşma kapsamı firmaların yayılmalarından çok, bilgi transferi yoluyla farklı yollardan gerçekleşmektedir. Özellikle güçlü mülkiyete sahip perakendeciler, global büyüme modelini seçmekte, iç faaliyetlerinden aldıkları perakendeci yapısını ve ürün çeşitliliğini aynen uygulayarak çok hızlı yayılmakta, fakat uluslararasılaşmadan çok az şey öğrenmektedirler. Buna karşın, çokuluslu stratejiyi benimseyen firmalar perakendeci sunumlarını buldukları bölgeye adapte etmekte, ülkenin kültürel yapısını öğrenerek amacıyla pazar hakkında daha fazla bilgi edinmektedirler.²³

²¹ Brenda STERNQUIST, "International Expansion of US Retailers", **International Journal of Retail&Distribution Management**, Volume 25, Number 8, 1997, s.266-267.

²² Nicholas ALEXANDAR ve Hayley MYERS, "The Retail Internationalisation Process", **International Marketing Review**, Vol. 17, No. 4/5. 2000, s.290.

²³ Nicholas ALEXANDAR ve Hayley MYERS, "The Retail Internationalisation Process", **International Marketing Review**, Vol. 17, No. 4/5. 2000,s.342.

5. ÖRNEK OLAY: MARKS&SPENCER'İN ULUSLARARASI PAZARLARDA BÜYÜME STRATEJİLERİ

1882 yılında İngiltere'de ilk temelleri atılan dünyaca ünlü mağazalar zinciri Marks&Spencer, perakendecilikte bayan, erkek, çocuk ve iç giyim, ev tekstili ve kişisel bakım ürünleri ile dünyada 34 ülkede 700'e yakın mağazalar zincirine sahip bir kuruluştur.

Firmanın kuruluşu 1884 yılında pazarda tezgâhta satış yaparak iş hayatına atılan Michael Marks'ın, 1894 yılında Tom Spencer ile ortaklık kurmasıyla başlamış ve firmanın ismi firmayı kuranların soyadlarından meydana gelmiştir.²⁴ 1901 yılında Manchester'da Derby Street'te bir depo ve irtibat ofisi açarak, Marks&Spencer firmasının gelişimine yönelik çalışmalarını hızlandırmışlardır. 1930 yılında en büyük Marks&Spencer mağazasını açarak perakendecilikte iddialı olduklarını göstererek, 1975 yılında da Avrupa kıtasındaki ilk mağazalarını Paris ve Brüksel'de açmışlardır. Müşteriye hizmetteki kalitesinden ödün vermeyen Marks&Spencer, 1999 yılından beri de internetteki web sitesi üzerinden ürün satışını devam ettirerek hizmet kalitesini online ortama taşımıştır.

Marks&Spencer firması, uluslararası pazarlara açılırken farklı ülkelerde farklı giriş yönetimlerini kullanmaktadır. Bunlar; ihracat, satın alma, fonksiyonel strateji, joint venture ve franchising şeklindedir. Bilgi seviyesinin aynı düzeyde olmaması problemi ve denetleyebilmenin içsel örgüt maliyetleri ülkeler arasında farklılık göstermekte, bundan dolayı firma farklı pazarlara farklı giriş yönetimlerini benimsemektedir. Portekiz'de, Yunanistan ve Macaristan'da franchising yoluyla, Fransa'da ve Hollanda'da fonksiyonel büyüme veya ele geçirme yolunu tercih etmiştir.

Marks&Spencer firması başlangıçta uluslararası alana yayılması ürünlerini dış piyasaya ihraç ederek gerçekleştirmiştir. 1960'larda, bu ihracat firmaları 50 üzerinde ülkeye ürünleri göndermektedirler. 1970'lerde ithalat yasakları ve uluslararası ticaret savaşlarıyla, özellikle ürünler üzerinde kontrolün yeteri kadar yapılmaması, değişken standartlar ve tutarsız marka tanıtımıyla ihracatı olumsuz yönde etkilemiştir. Dünya üzerinde, Marks&Spencer ürünleri aldatıcı görünüşte ve durumlarda satılması, firmanın olumlu imajını olumsuz yönde etkilemiş ve ihracat satışlarını önemli oranda düşürmüştür.

Franchisingi, 1980'lerin sonlarında mevcut ihracat işletmelerin büyümesinde kullanılmıştır. Özellikle, ihracat satışlarında yaşanan düşme, tanıtımlarda yönetim standartları, kontrol istediği ve geniş Marks&Spencer markası seçilmiş ihracat pazarlarında franchise anlaşmalarına yönlendirmiştir. "St. Micheal" franchise mağazaları ve mağaza içi mağazalar 16 ülkede 1990'larda başlamıştır. Bu mağazalar İngiltere'deki mağazalardan çok daha küçüktür. Bazı mağazalar Marks&Spencer markalı, diğerleri St.

²⁴ Maureen WHITEHEAD, "Internationalization of Retailing: Developing New Perspectives", *European Journal of Marketing*, Vol. 26. 1992, s.38.

Michael kullanmaktadır. Çoğu ülkede, geniş faaliyetlere yer vermemiştir.²⁵ Firma ülke içinde franchising yapacağı firmayı belirlerken gelişme vadeden ve felsefe olarak anlaşabileceği grubu tercih etmektedir.

Marks&Spencer 1990 yılında ilk mağazasını İspanya'da açmadan önce Galerías Preciados adlı perakendeci firma ile franchise anlaşması yaparak pazara girmiştir. Bu şekilde, İspanya pazarı hakkında deneyim elde etmiştir. Firmanın İspanya pazarına yayılması joint venture şeklinde gerçekleşmiştir. İşbirliği yaptığı perakendeci firma, İspanya'nın en başarılı perakendeci zinciridir.²⁶

Marks&Spencer'in uluslararası faaliyetlere yönelik ilk yatırımı 1970'lerden önce üç Kanadalı zincirin % 50'sini satın almasıyla başlamıştır. Üç yıl sonra, Kanada kanunlarında yapılan düzenlemeyle bu firmaların kontrolünü ele geçirici oranda hisseye sahip olmuştur. 1980'lerde Kanada'da 275 mağaza satın alarak karlı ve sürdürülebilir bir şekilde büyürken, 1990 yılında ise, 76 Marks&Spencer, 80 People's ve 119 D'Allairs mağazası faaliyetini sürdürmüştür. Kanada pazarına yönelme kararı o zaman için mantıklı bir karar olarak görülmüştür. Özellikle, İngiltere'deki hisse senetlerinin çok düşük olması, petrol krizini iki yıl önceden kendini göstermesi, İngiltere dışına sermayenin çıkarılması ihtiyacı doğurmuştur. Bu koşullar altında, Kanada'nın da karşılanması gereken ihtiyaçlarının olması, Kanada'ya yatırımda iyi işgücü ilişkileri, politik istikrar ve petrol fiyatının düşük olması etkili olmuştur. Kanada pazarı Marks&Spencer için Amerikan pazarına geçişte sıçrama noktası olarak kullanılmıştır.²⁷

1970'lerde Avrupa pazarına yayılma stratejisi olarak satın alma yerine fonksiyonel büyümeyle girmiştir. Bu ülkeler coğrafik olarak yakın, güçlü kontrol ve yakın iletişim bağlantıları bulunmaktadır. Fransa ve Belçika Avrupa faaliyetlerinde başlangıç ülkeleridir. Fransa'da Paris'te 1975 yılında ilk mağazasını açmıştır. Fransa'da özellikle 1980'lerin ortalarında satış ve karlılık açısından ilk 10 firma arasına girmiş, Belçika ve İrlanda'da 1980'lerde mağaza sayısında yavaş büyüme olurken, 1990'larda yayılma dalgasıyla 8 mağaza daha Fransa'da, İspanya ve Hollanda da açmıştır. 1990'ların sonlarına doğru Almanya ve Fransa'da mağaza sayısını düşürmüştür.²⁸

Tablo 1'de de görüldüğü gibi, 2004 yılında dünya üzerinde 572 tane Marks&Spencer mağazası bulunmaktadır.

²⁵ Steve BURT, Kamel MELLAHI, Jackson PAUL ve Sparks LEIGH. "The Failure of Retail Internationalisation In MarksandSpencer", **International Review of Retail, Distribution and Consumer Research**, 12, 2002,s.192.

²⁶ Maureen WHITEHEAD, "Marks&Spencer Britain's Leading Retailer: Quality and Value Worldwide", **Management Decision**, Vol. 32, No. 3. 1994, s.39.

²⁷ Maureen WHITEHEAD, "Marks&Spencer Britain's Leading Retailer: Quality and Value Worldwide", **Management Decision**, Vol. 32, No. 3. 1994,s. 39.

²⁸ Steve BURT, Kamel MELLAHI, Paul JACKSON ve Sparks LEIGH. "The Failure of Retail Internationalisation In MarksandSpencer", **International Review of Retail, Distribution and Consumer Research**, 12. 2002, s. 191

Tablo 1: Marks&Spencer Grup Yerleri, 2004

Marks&Spencer	Mağazaların Sayısı	Marks&Spencer Franchises	Mağazaların Sayısı
İngiltere	365	Bahrain	1
Marks&Spencer Doğrudan	1	Bermuda	1
İrlanda	7	Kanarya Adaları	4
Hong Kong	10	Adalar	3
TOPLAM	383	Hırvatistan	1
		Kıbrıs	9
		Çek Cumhuriyeti	3
İngiltere'deki Bölgesel Mağazalar		Cebelitarık	1
İngiltere	320	Yunanistan	30
Kuzey İrlanda	7	Macaristan	4
İskoçya	26	Hindistan	4
Galler	13	Endonezya	9
		Kuveyt	1
Mağazalar	16	Malezya	2
Sadece Gıda	49	Malta	3
		Umman	1
		Filipinler	11
		Polonya	2
		Katar	1
		Romanya	2
		Singapur	7
		Suudi Arabistan	7
		Kuzey Kore	12
		Tayland	11
		Türkiye	17
		Birleşik Arap Emirlikleri	3
		İngiltere Sadece Gıda	12
		TOPLAM	162
KINGS Süpermarketler Amerika	27	Dünya Üzerinde Yerleri Toplam	572

Kaynakça:http://www2.marksandspencer.com/thecompany/downloads/store_information/index.shtml(downloaded 12th November 2004)

5.1. Marks&Spencer Firmasının Türkiye'deki Yatırımları

Türk pazarına 1999 yılında Fiba Şirketler Grubuyla, franchising yaparak giren Mark&Spencer'in Türkiye'deki yatırımları 17 mağazası ile (İstanbul 9, Ankara 3, İzmir 3, Bursa ve Bodrum birer adet olmak üzere) hizmet vermektedir. Dünyada marka bilinirliği ve ürün kalitesinin yüksek olmasının etkileri sonucu, Türkiye'de beklen başarıyı sağlamıştır.

Türkiye'de uluslararası büyüme stratejisi olarak franchisingi tercih ederek, Marks&Spencer İngiltere'den franchising haklarını satın alarak, Marka Mağazacılık A.Ş.'yi kurmuştur. Dolayısıyla, Türkiye'deki tüm Marks&Spencer mağazaları bayii veya corner olarak çalışmamakta, Marka Mağazacılık A.Ş. şirketine aittir. FİBA Şirketler Grubunun geçmişi 1987 yılında Finansbank A.Ş.'nin kuruluşuna dayanmaktadır. FİBA Şirketler Grubu içinde 1999 yılı Mayıs ayında kurulan **Marks&Spencer-Türkiye**, **Marks & Spencer** mağazalarının işletmeciliğini yapmaktadır. Grup, finans

sektöründe istikrarlı bir gelişim gösterirken, ekonomik gelişmelere paralel olarak başta perakende mağazacılık ve gayri menkul geliştirme olmak üzere çeşitli sektörlerde yurtiçi ve yurtdışında atılımlarını sürdürmektedir.

Kalitesiyle dünyaca ünlü Marks&Spencer, birlikte çalıştığı firmaları seçerken sadece ürünlerinin kalitesini değil, tüm sistemini ve o firmanın çalışanı için yaptığı yatırımları da değerlendirmektedir. Türk pazarına getirmiş yenilikler olarak kaliteli ve teknolojik ürünlerle, Türk üreticisini yönlendirmiştir. Türk pazarına girmesiyle, yüksek mağazacılık standartlarıyla birlikte Türkiye’de de bu alanda çalışanların kendini geliştirmesinde etken olmuştur. Franchising mağazalarında satılan ürünler incelendiğinde, Marks&Spencer kalitesinde üretim yapan tüm ülkelerin ürünleri görülebilmektedir. Firma 1997 yılında aracı bir firma kanalıyla Bursa kurulmuş olan Yeşim Tekstil’le çalışmaya başlamış, 1999 yılından itibaren Marks&Spencer’a direkt üretim yaparak, firma için erkek, bayan polo t-shirt ve sweat shirt ürünlerinin yanı sıra ev tekstili ürünleri de üretmektedir. Dünyada ise, Türkiye’de Yeşim Tekstil tarafından fason olarak ürettirilen Mark&Spencer ürünleri Marks&Spencer mağazalarında “Made in Turkey” etiketiyle satılmaktadır. Ancak, Türkiye’de üretilen ürünler, İngiltere’de kalite kontrolünden geçtikten sonra ithal edilerek, Türkiye’deki mağazalarda satılmaktadır. Firma ile iş ilişkilerini her geçen gün daha da geliştiren Yeşim Tekstil, bu yoğunluğu göz önünde bulundurarak İngiltere’de 1999 yılında bir ofis açmıştır. Londra’da açılan bu ofisle Yeşim Tekstil, Marks&Spencer için müşteri ilişkilerini eksiksiz bir şekilde yürütmeye devam etmektedir. Yurtiçinde fason olarak üretim yapan Türk firmalarından olan Desa gibi en büyük deri giyim ve aksesuar üreticisiyle de çalışmaktadır.

Marks&Spencer benimsediği uluslararası strateji olarak, geniş pazarlara açılmakla birlikte, müşterinin olduğu ülkeye hizmet ve ürün götürmektedir. Bu bakımdan, Türkiye’ye yaptığı yatırımlarla Türkiye’nin turistik bir ülke olması nedeniyle özellikle Doğu Bloğu ve Türk Cumhuriyetleri başta olmak üzere farklı müşterilere de ulaşılması yönünden olumlu geri dönüşüm almıştır.

Firmanın gerek uyguladığı mağazacılık formatı gerekse ürün ve ürün çeşitleri açısından girdiği pazarlarda genelde benzer stratejiler uygulamakla birlikte, Türk pazarında müşterilerin beklentisi doğrultusunda satış hizmeti daha fazla ağırlık vererek hizmet anlayışında farklılıklar yaratmıştır. Giyim tarzı açısından Türk tüketicisine hitap etmek için müşterilerin beklentisi doğrultusunda ürün seçimi yapılarak, satılacak ürünler konusunda seçim yapan uzman bir kadro bünyesinde barındırmaktadır. Marks&Spencer Türkiye’de farklı beden ve ölçüde ürün çeşitleriyle birlikte kaliteli, şık ve rahat giyinmek isteyen tüketicileri hedef kitle olarak belirlemiştir.

Türkiye içinde açılacak Mark&Spencer mağazalarının açılacak mağaza yerleri Fiba Holding tarafından belirlenmektedir. Fakat bu mağazadan beklenen satış, çalışacak personel sayısı ve ulaşılacak tahmini müşteriye yönelik hazırlanan plan İngiltere’de onaylanmasıyla

oluşturmaktadır. Önümüzdeki senelerde Marks&Spencer Türkiye’de yeni mağazalar açarak büyümeyi planlamaktadır. İngiltere’deki Marks&Spencer’in franchising mağazaları, Türkiye’deki mağazaların görsel sunumunu ve mağazacılık standartlarını yönlendirmekte ve denetlemektedir. Mark&Spencer mağazası uygulayacağı fiyatları ve promosyon indirim dönemlerini İngiltere’deki benzer promosyon koşulları doğrultusunda uygulamaya çalışmaktadır. Türkiye’de bulunan Marks&Spencer mağazaları kendi değişkenlerine göre farklı promosyonlar üretmekte, indirim dönemlerini yerel uygulamalar ve piyasa koşullarınca belirlemektedir

5.2. Marks&Spencer Firmasının Uluslararası Alandaki Başarısızlıkları

Mark&Spencer’in Kanada pazarına yönelmesinde etkili olan unsur, o zamanki politik ve ekonomik durum ve firmayı kurucu ailenin paralarını ve yatırımlarını değerlendirme ihtiyacıdır. Ancak bu faktörlerin çoğunun, uluslararası pazara yöneltmek için olumlu nedenler değildir. Dolayısıyla, Kanada pazarı, Marks&Spencer için çok başarılı perakendeci girişim değildir. Tedarik zinciri problemleri daha çözülmemiş, İngiliz ve Kanada giyim ihtiyaçları arasında temel farklılıklar bulunmaktadır. Kanadalı tüketiciler Marks&Spencer markasını tercih etmemektedirler. İngiliz pazarı için yapılan konumlandırmanın aynısı Kanada pazarı içinde uygulanmıştır. Fakat farklı rekabetsel çevre ayrı olarak görülmüştür. 1970 ve 1980’lerde yatırımlar Kanada’ya yönelmiş ancak problemlere gerçek çözümler bulunmamıştır. Aslında, kötü işletme kayıtsız yayılmanın yerini almıştır. Yönetim değiştiğinde, Amerikan pazarına yönelinmiş ve Brooks Brother’lar satın alınmasıyla sonuçlanmıştır. Fakat, geri dönüşümler beklenen düzeyde yüksek olmamıştır.

Firma, Kanada pazarında faaliyetleri problemlili de olsa devam ettirmiştir. Amerikan pazarında ise, sorun yönetimin ve sinerjinin yokluğudur. Franchising faaliyetleri küçük, gelişmekte olan pazarlar ve diğer ülkelere gelişigüzel olarak yapılmaktadır. Ülke seçiminde mantıksal seçim yapılmamış ve bir sonraki yatırım yapılacak ülkede strateji belirlenmemiştir. Franchisees seçimi, gelişigüzel yapılmış ve bazı durumlarda uluslararası yayılma başlangıçları Marks&Spencer tarafından çok, franchisees tarafından doğrudan yapılmaktadır. Firmaya ait mağazalar Avrupa’dan dışarıya çok yavaş büyümüşlerdir. Markalamanın çeşitleri yaklaşımı kullanılmıştır. Kuzey Amerika’da Avrupa’daki uygulamaya benzemeyerek ürünler Marks&Spencer markasıyla satılmamıştır. Franchiselar “St. Michael” markasını kullanmaktadırlar. İç pazarda ise, faaliyetler resesyona mücadele etmekte ve mağaza yerleşim yerleri değiştirilmekte, şehir dışına yönelmekte ve sadece standlardan oluşan mağaza yapılarına dönüşmektedir. Kısaca, firma çok az kolay anlaşılabilir genel strateji ile faaliyetlerini toplamaktadır. İç pazarda, 1990’ların sonuna kadar iyi kuruluş olarak görülmüştür. Uluslararası işletmelerin tek bir elemanına dikkat yoğunlaştırılmamış ve gerekli uygulamaları yapmak ve potansiyel sinerjiler tanınmamış ve başarılmamıştır. Satın alma veya giriş işletmenin geliştirilmesi için istenmekten çok, sadece yönlendirici faktörler olarak görülmektedir. Mağaza

kapatmalar, franchiselardan geri çekilmeler ve pazardan çıkışlar bunların açık sonucudur.²⁹

Tablo 2’de Marks&Spencer’in farklı pazarlarda farklı giriş stratejisiyle dış pazarlardaki başarısızlık durumlarını göstermektedir.

Tablo 2: Marks&Spencer’in Uluslararası Pazarlardan Çıkışı

Uluslararası Faaliyetlere Giriş Yolları	Çıkış yolları	Örneğin	Çıkış İçin Olası nedenler
	Krizler nedeniyle çekilme	Nijerya	Risk değerlendirmesi
	Franchisinge dönmek	Filipinler	Pazar Fırsatları
	Şirket mağazalarına dönmek	Hong Kong	Pazar Fırsatları
Şirket satılmaları (1972, 1988)	Bir kısmını satma	Kanada	İşletmenin yeniden yapılandırılması
	Kapanma	Kanada	Yatırımların geri dönüşlerinde başarısızlıklar
	Toptan satış	ABD	Yeterli geri dönüşümün sağlanmasında başarısızlık, maliyetin artması.
Franchising (1987’den bu yana)	Anlaşmaların yenilenmemesi	İsrail	Franchise performansı
	Kısmi kapanmanın neden olduğu ticaret düşüşleri	Singapur	Mağaza performansının ekonomik görüntüsü
	Tamamen kapanmanın neden olduğu ticaret düşüşleri	Avustralya	Kayıplar dolayısıyla franchiseelerin geri çekilmesi
	Joint venturelara dönüşmesi	İspanya	Pazar fırsatları, işletme geri dönüşümlerinin geliştirilmesi
	Şirket mağazalarına dönüşmesi	Portekiz	Franchisee performansının istenen düzeyde olmaması
Şirket mağazaları	Seçilmiş mağazaların kapatılması	Almanya	Mağaza performansının ekonomik görüntüsü
	Satılması	Fransa	Mağazaların karlı olmaması
	Franchise’a dönüşmesi	Hong Kong	Şirket yönetiminin çabalarının kazanılması
	Kapatılma	Belçika	Mağazalar için alıcıların olmaması karlılığı düşürmüştür.
Joint Venture (1990’dan bu yana)	Şirket mağazalarına dönüşürülmesi	İspanya	Merkezi olarak dönüşümleri arttırmak

Kaynak: Annual Reports and Accounts, Burt, Mellahi, Jackson ve Sparks, 2001, s. 210

²⁹ Steve BURT, Kamel MELLAHI, Paul JACKSON ve Leigh SPARKS, “The Failure of Retail Internationalisation In MarksandSpencer”, *International Review of Retail, Distribution and Consumer Research*, 12. 2002,s. 192.

Marks&Spencer'in uluslararası pazarlarda başarılı olamamasının başlıca içsel nedenleri;

1- Genel uluslararası stratejiye sahip değildir. Dış pazarlardaki faaliyetlerindeki tutarsızlık ve uzun dönemli yönetim uygulamalarına gidilmemesi etkili olmaktadır. Bu yönetim başarısızlığıdır. İşletme, 1990'ların ortalarına kadar "Kalite, değer, hizmet, evrensel" olma düşüncesi kendini göstermiş, ancak gerçek vaatlerin yokluğu bu düşünceler üzerine yoğunlaştırmamıştır.

2- Marks&Spencer'ı İngiliz pazarında başarılı yapan faktörler, küresel alanda uygulanamamıştır. Perakendeci faaliyetlerin özelliklerine bağlı uzun dönemli sürdürülebilir satın alma politikası, İngiliz markaya sadece odaklanması ve açık perakendeci konumlandırma ve dizaynının olmamasıdır.

3- Uluslararası faaliyetlerde zamanın uzunluğuna rağmen, merkezi olmayan işletme yönetim deneyiminin olmaması ve bu işletmeleri geliştirmek için sistemlere olan ihtiyaçtır. Firmanın değerini arttıramamıştır.³⁰

6. SONUÇ

Son yıllarda, uluslararası perakendecilik küresel ekonomi içinde çok hızlı bir şekilde gelişmiştir. Özellikle 1990'lardan sonra, uluslararası perakendecilik dünyanın önde, büyük ve yenilikçi perakendecileri tarafından en önemli stratejik seçenek haline gelmiştir. Uluslararasılaşma, iç pazarda yaşanan daralma ve kısıtlar, dış pazarın çekici içeriğe ve ürünlere sahip olması çoğu perakendeciye uluslararası yayılmaya cesaretlendirmiştir. Ancak, perakendeci firmaların çoğu uluslararası hareketleri uygun olmayan faktörler temelinde belirlenmekte, pazar çevresini değerlendirdiklerinde faaliyetlerin içsel planlama sürecini yapmamaktadırlar. Pazar giriş stratejilerinde yeterli özeni göstermemiş olduklarından, dış pazar bir tehdit unsuru olarak ön plana çıkmaktadır.

Perakendeci firmalar dış pazara yönelirken, farklı pazara giriş stratejileri uygularken girecekleri pazarın iç pazarı ve tüketici yapısını iyi değerlendirmeleri gerekmektedir. Buna göre, pazara standartlaştırılmış veya farklılaştırılmış bir şekilde gireceklerdir. Örneğin, başarılı bir İngiliz giyim perakendecisi olan Marks&Spencer, İngiliz tüketiciler için "güven veya güvenlik" olarak algılanmakta ve kalite, para için değer ve iyi bir müşteri hizmeti sağlamaktadır. Bu değerleri, iç pazardaki tüketicilere sağlamış ve iç pazarda başarı elde etmiştir. Fakat, dış pazarlara girdiğinde, bu imajı yaratılmak istenen değeri yeteri kadar dış piyasaya yansımamıştır. Çünkü,

³⁰ Steve BURT, Kamel MELLAHI, Paul JACKSON ve Leigh SPARKS, "The Failure of Retail Internationalisation In MarksandSpencer", **International Review of Retail, Distribution and Consumer Research**, 12. 2002, s. 194.

İngiliz tüketicilere uygun satılan İngiliz malları, iç pazarda uzun dönemli kurulmuş imaj ve ün dış pazarda kurulamamıştır. Dış pazarda da bu imajın tekrar oluşturulması gerekmektedir. Eğer marka veya imaj rekabetsel avantaj sağlamada anahtar rol oynuyorsa, girilecek pazarda müşteri algılarının değerlendirilmesi ve araştırılması gerekmektedir. Bu araştırma konuları müşteri algılarındaki kültürel farklılık temelinden kaynaklanmaktadır. Stratejik uygulamalar ise, girilecek pazarın iyi araştırılmasından sonra gerçekleştirilmelidir. Buna göre de, perakendeci firmalar, uluslararası alanda yönelecekleri pazara uygun standartlaştırılmış yapı olan global veya farklılaştırılmış yapı olan çokuluslu giriş stratejisini belirleyeceklerdir.

Diğer bir husus da, pazar yerinin rekabeti veya altyapısı; ürün çeşitliliğini, fiyat konumunu, mağaza açılış saatlerini, yerleşim yerini, hizmet seviyesini, çalışanlara yönelik politikalarını, tedarik zinciri yönetimini, yönetim yapısını uluslararası büyüme stratejilerinin standartlaştırılmış veya farklılaştırılmış olmasını belirleyecektir. Eğer dış pazardaki tüketiciler perakendecinin mağaza yapısını ve geniş imajını kabul ederlerse, bu pazarda yüksek oranda standartlaşma uygulanabilecektir. Ancak, pazar yapısı faktörleri olan işçi kanunları, tedarikçilerin varlığı, alan maliyeti işlemler seviyesinde standartlaşmaya engel olmaktadır. Buna göre, uluslararası perakendeci firmalar yönelecekleri pazardaki tüketicilere, pazaryerine bağlı olarak verecekleri pazara giriş kararına göre uygulayacakları strateji de değişecektir.

Ayrıca, dış pazarlara yatırım yapacak perakendeci firmaların kültürel yakınlık özelliklerini de dikkate almasına gerek vardır. Ancak, önemli olan yatırım yapılacak ülkenin tüketicisinin özelliklerini ve satın alma tercihlerinin iyi değerlendirmek, değişen pazar koşullarına uyum sağlayabilmek ve yatırım yapıldığı süre içinde de mevcut durumları incelenmektir. Bu incelemeye göre, belirlenecek en uygun strateji ile uluslararası alanda başarı sağlanabilecektir.

KAYNAKÇA

1. Alexandar, Nicholas ve Mysers, Hayley. 2000. "The Retail Internationalisation Process", **International Marketing Review** , Vol. 17, No. 4/5.
2. Alexander, Nicholas. 1999. **International Retailing**, Blackwell Publisher Ltd, UK.
3. Arıkbay, Canan. 1996. **Perakendecilikte Gelişmeler ve Yeni Yaklaşımlar**, Milli Produktivite Merkezi Yayınları No: 572, Ankara.
4. Burt, Steve, Mellahi, Kamel, Jackson, Paul ve Sparks, Leigh. 2002. "The Failure of Retail Internationalisation In MarksandSpencer",

International Review of Retail, Distribution and Consumer Research, 12.

5. Doherty, Anne Manie. 1999. "Explaining International Retailers' Market Entry Mode Strategy : Internalization Theory, Agency Theory ve Importance of Information Asymmetry", **The International Review of Retail Distribution and Consumer Research** 9.
6. Dupuis, Marc ve Prime, Nathalie. 1996. "Business Distance and Global Retailing: A Model for Analysis of Key Success/Failure Factors", **International Journal of Retail and Distribution Management**, Vol. 24, Number 11.
7. http://www2.marksandspencer.com/thecompany/downloads/store_information/index.shtml (downloaded 12th November 2004).
8. Levy, Michael ve Weitz, Barton .1992. **Retailing Management**, The Irwin Series In Marketing
9. Martinez, Norberto Muniz. 1998. "The International of European Retailers In Amerika: The US Experince", **International Journal of Retail and Distribution Management**, Volume 26, Numer 1.
10. Mason, J. Barry, Mayer, Morris L. ve Ezell Hazel F .1991. **Retailing**, Fourth Edition, Irwin.
11. Mutlu (Can), Esin. 1999. **Uluslararası İşletmecilik**, Betaş Basım Yayım Dağıtım A.Ş., İstanbul
12. Sternquist, Brenda. 1997. "International Expansion of US Retailers", **International Journal of Retail&Distribution Management**, Volume 25, Number 8
13. Vida, Irena ve Fairhust, Ann. 1998. "International Expansion For Retail Firms: A Theoretical Approach For Future Investigations", **Journal of Retailing and Consumer Services**, Vol. 5, No. 3, Elsevier Sciences Ltd.
14. Whitehead, Maureen. 1992. "Internationalization of Retailing: Developing New Perspectives", **European Journal of Marketing**, Vol. 26.
15. Whitehead, Maureen. 1992. "Marks&Spencer Britain's Leading Retailer: Quality and Value Worldwide", **Management Decision**, Vol. 32, No: 3.