

KÜRESEL PERAKENDE ZİNCİRLERİNİN STRATEJİK YAYILIMLARI: ANTALYA İLİ ÖRNEĞİ

Bilal YALÇIN

Akdeniz Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi İşletme Bölümü

Araştırma Görevlisi

E-posta: bilalyalcin@akdeniz.edu.tr

Özet

Dunning'in (1988) ortaya attığı eklektik teori, bir anaakım teorisi olarak uluslararası işletme alanında bilim insanları tarafından kabul görmüş paradigmayı yansıtan bir model sunmaktadır. Çalışmanın kapsamı Antalya ilinde faaliyet gösteren uluslararası yabancı sermayeli gıda perakende firmaları ile sınırlandırılmıştır. Yayılım stratejisinin ana unsurları çerçevesinde yöneticilerle mülakata dayanan bir analiz yapılmıştır. Yayılım stratejisinin ana unsurları Palmer'in (2005) çalışmasından esinlenilerek oluşturulmuştur. Sonuç olarak yabancı sermayeli perakende firmalarının pazar seçiminde en önemli etkenin ekonomik faktörler olduğu görülmüştür. Pazara giriş şekli olarak firmalar karma bir strateji uygulamaktadırlar. Migros pazarda en hızlı yayılan firmadır.

Anahtar Kelimeler: Uluslararası işletmeler, Perakende, Stratejik yayılım.

Alan Tanımı: Pazarlama (İşletme ve Yönetim)

STRATEGIC EXPANSION OF GLOBAL RETAIL CHAINS: A CASE STUDY OF ANTALYA

Abstract

Dunning's (1988) eclectic theory as a mainstream theory accepted by scientists in the field. The scope of the study in the province of Antalya is limited to operating in the international food retailers. Expansion strategy within the framework of the main elements of the analysis was conducted based on the executives interviewed. The main elements of strategy expansion is inspired by the study of Palmer (2005). As a result, economic factors were most important factor in the market selection. As a form of market entry, mixed strategy is used by enterprises. Migros, the most rapidly expanding firm in the market.

Key words: International business, Retail, Strategic expansion

JEL Code: M31

1. GİRİŞ

1.1. Uluslararası Yayılım Modelleri ve Kuramları

Uluslararası yayılım kuramları ve modelleri ile ilgili çalışmalar özellikle 1960'ların sonlarından itibaren önemli bir artış göstermiş ve ilgi görmüştür. 1960'ların sonunda Vernon (1966) uluslararası ürün yaşam devresi modeli (Product Life Cycle) olarak bilinen uluslararası rekabet teorisini ortaya atmıştır. PLC modeline göre firmaların uluslararasılaşması, ihracat faaliyetinden doğrudan yabancı yatırıma doğru birbirini izleyen süreçleri içermektedir. Vernon'un teorisinin bir tamamlayıcısı olarak Johanson ve Vahlne (1977) Uppsala Modeli'ni ortaya atmışlardır. Bu modele göre firmalar satın alma, bütünleşme ve yabancı pazar bilgisini kullanma yolları ile *aşamalı* olarak uluslararasılaşmaya başlarlar. 1980 yılına gelindiğinde Dunning, Eklektik Paradigma olarak bilinen teorisini ileri sürmüştür. Bu yaklaşım mülkiyet-konum-içselleştirme olarak gösterilen kısaca OLI (Ownership-Location-Internalization) olarak ifade edilen üç boyutu içermektedir. Bu model ve teorilerden en çok öne çıkan Uppsala Modeli ve Eklektik Paradigma Teorisi'dir. Uppsala Modeli, aşamalı olarak öğrenme yolu ile uluslararasılaşma yaklaşımını ortaya koymaktadır. Buna göre firmalar uluslararası yayılıma başladıklarında ihracatlarını yayılmayı planladıkları ülkelerdeki temsilciler aracılığı ile yaparlar. Bir sonraki adımda satış şubeleri ve bazı durumlarda son olarak da üretim birimleri kurarak aşamalı olarak yeni pazarlara yayılımlarını gerçekleştirirler. Bu model aynı zamanda *psikolojik mesafe* (psychic distance) kavramını ortaya atarak firmaların uluslararası yayılımlarıyla ilişkilendirmiştir. Bu uzaklığın derecesini dil, eğitim, iş yapma şekli, kültür ve endüstriyel gelişim gibi faktörler belirler. Buradaki varsayım, bir firmanın bağlı bulunduğu pazardan psikolojik olarak yakın mesafede bulunduğu dış pazarlara öncelikle yayılmayı tercih edeceğidir (Johanson ve Vahlne: 1977;1990).

Eklektik Paradigma, uluslararasılaşma alanı açısından kendinden önceki birçok çalışma bir araya getirilerek oluşturulmuş bir anaakım teorisidir. Dunning (1980), uluslararası faaliyetleri ihracat, doğrudan yatırım (doğrudan yabancı yatırım) ve lisans anlaşmaları olarak temelde üçe ayırmıştır. Uluslararası faaliyetlerin ön şartı ise ticari marka, üretim tekniği, girişimcilik gibi yetenekleri de kapsayan mülkiyet avantajlarıdır. Firma mülkiyet avantajlarına sahip ise lisans anlaşmaları yapabilir. Doğrudan yatırım için ise konum avantajları önem taşımaktadır. İçselleştirme avantajlarına sahip bir firma ise kuracağı bağlı ortaklığı aracılığı ile dış pazarlara ihracat yapabilmektedir. İçselleştirme teorisi, işlem maliyeti teorisi temel alınarak ortaya konulan bir teoridir ve işletme sistemi içerisinde faaliyette bulunan pazarların bütünleştirilmesini açıklamaktadır. Serbest piyasadaki işlem

maliyetlerinin üretici ve tüketici tarafından doğrudan ödenen maliyetlerden yüksek olması durumunda başka bir kuruluş dahilinde daha düşük maliyetlere ulaşılabileceğini ifade eder. Böylelikle bir ürünü oluşturan her parça maliyet avantajı ve uzmanlık bilgisi ile ana yatırımcının sahipliğinde farklı bölgelerde daha düşük işlem maliyeti ile üretilebilir. Mülkiyet avantajları, üç pazara giriş şekline de olumlu etki etmektedir. Konum avantajları sadece doğrudan yabancı yatırım açısından etkili olmaktadır. İçselleştirme avantajları ise ihracat ve doğrudan yatırım açısından etkilidir. Firma, lisans vermeyerek kendi üretimi aracılığıyla içselleştirme avantajlarını kullanabilir.

Dünyadaki doğrudan (yabancı) yatırımlar *ortak girişim, birleşme, satın alma ve organik büyüme* şeklinde gerçekleşmektedir. Firmalar üretim ve satışı doğrudan etkileyen ve kendi dışında kalan faktörlerle çevrilidir. Bu dış faktörlerdeki belirsizlikler alıcı belirsizlikleri, tedarik zincirinin fiyat ve miktar olarak kontrol edilmesi, işlem ve pazarlık maliyetlerinden kaçınma gibi gerekçelerle firmanın üretim zincirinin, tedarikten pazarlama ve müşteri hizmetlerine kadar olan bütün halkalarını içine alır. Firmanın, bu etkenleri kendi kontrolü altına alma konusunda stratejik kararlılığa ve bunu gerçekleştirebilecek beceriye sahip olup olmadığı içselleştirme avantajını belirlemektedir. Bu avantaja sahip olan firmalar doğrudan yatırım için daha etkin karar almaktadırlar. Dunning'in (1988) Eklektik modeli öncelikle firmanın kendisini rakiplerinden ayıran ve avantaj sağlayan faktörleri ön koşul olarak ileri sürmektedir. Bu faktörler mülkiyet avantajları olarak tanımlanmıştır. Firmanın kendisini rakiplerinden ayıran bu faktörleri sahiplenmesi ve dışsallaştırmadan kendi kullanımını gerektirir düzeyde tutması bir diğer koşuldur. Bu da içselleştirme avantajları olarak tanımlanmıştır. İçselleştirme avantajları ürün ve hizmetlerin lisansını, teknik bilgisini, patentini vermek suretiyle dışsallaştırmak yerine avantaj sağlayan ürün ve hizmetleri firmanın kendisinin kullanmasını ifade etmektedir. Üçüncü koşul olarak yatırım yapılacak yerleşim yerinin belirgin yatırım avantajlarına sahip olması gerektiğini ileri sürmektedir. Aksi takdirde firma kendi yerleşim yerinde yatırım yapmayı tercih edecektir.

2. PERAKENDECİLİĞİN ULUSLARARASILAŞMASI VE STRATEJİK YAYILIMLARI

Perakende firmaları öncelikle gelişmiş ülkelerde ortaya çıkmış daha sonra uluslararası birer işletme haline gelmişlerdir. 1990'lı yılların sonlarından itibaren bir grup gıda perakende firması hızlı bir şekilde büyüyerek uluslararası satışlarını kayda değer seviyelerde artırmışlardır. 1999 yılına gelindiğinde dünyanın en büyük firmaları arasına Royal Ahold (Hollanda), Metro (Almanya), Carrefour

(Fransa) ve Wal-Mart (Amerika Birleşik Devletleri) olmak üzere dört gıda perakende firması girmiştir (Coe, 2004). Burt (1993), küresel perakendeciliğin stratejik yayılımlarının başlangıçta üç faktörden etkilendiğini ileri sürmektedir. Bu faktörleri kültürel yakınlık, coğrafi yakınlık ve hedef perakende pazarının gelişim evresi olarak sıralamıştır. Ghauri ve Cateora (2006) küresel perakende firmalarının uluslararası pazarlara giriş stratejilerini düşük maliyetli/düşük kontrollü boyuttan yüksek maliyetli/yüksek kontrollü boyuta doğru *franchising*, *ortak girişim*, *birleşme*, *satın alma* ve *organik büyüme* şeklinde sınıflandırmıştır.

Küresel perakendeciliğin stratejik yayılımları özellikle gelişen pazarlara doğru olmaktadır (Çavuşgil, 1998). Gelişen pazarlar, endüstri sonrası aşamayı yaşayan ekonomilerden daha hızlı büyümekte ve daha kazançlı fırsatlar sunmaktadırlar. Bu yüksek büyüme oranına sahip ekonomiler pazar yayılımı bağlamında geniş bir coğrafi pazara, genç iş gücüne, yerel satış potansiyeli ve tedarik kaynakları açısından çekici fırsatlara, gerçekleştirdikleri katılımcı-ekonomik reformlar sayesinde yabancı yatırımlar için sundukları cazip iş ortamı özelliklerine sahiptirler. Türkiye'ye bakıldığında hızlı tüketim ürünleri içinde, organize perakende sektörünün payı 2004'te %30 iken 2009 yılı itibariyle %43 düzeyine ulaşmıştır (www.rekabet.gov.tr). Bu gelişmeye rağmen hızlı tüketim ürünleri perakende pazarında ağırlık halâ geleneksel kanaldadır. Toplam perakende pazarı içinde süpermarketler en büyük paya sahiptir. Ulusal ve yerel zincirler kimi zaman yeni mağaza açmak yerine, küçük ölçekli, yerleşim yeri seçimi görece iyi olan küçük zincirleri devralmayı tercih etmektedir. Yayılım stratejileri 12 unsurdan oluşmaktadır. Çalışmada bu unsurların ilk 5'i Tablo 3'de sunulmuştur.

Firmalar pazar seçimi kararlarında değişik faktörlerden etkilenirler (Palmer ve Quinn 2006). Yazarlara göre, pazardan çekilme şekli açısından firma mağaza sermayesini mekânsal olarak değiştirerek mağaza için kullandığı finansal kaynağı farklı bir yerde mağaza açarak kullanabilmektedir. Uzlaşıcı düzenleyici çekilme bir yerleşim yerinde yoğunlaşan mağazalarla aynı biçimdekilerin rakip firmalarla uzlaşarak sayılarının azaltılmasıdır. Denetim odağı açısından küresel zincirler perakendeciliğin yerel bir faaliyet olduğunu da düşünerek satın aldıkları firmaların marka kimliğini korumaktadırlar ya da kendi marka kimliklerine dönüştürmektedirler. Yapıları ve süreçleri öğrenme açısından firmalar yavaş, aşamalı ve hızlı bir şekilde uluslararasılaşmaya başlarlar. Bell ve McNaughton (2000) yapıları ve süreçleri öğrenme farklılıklarının firmanın uluslararasılaşma saiklerine, hedeflerine, yayılım şekillerine, hızına, dağıtım metodu ve stratejilerine bağlı olduğunu iddia etmişlerdir. Yapılan saha çalışması ile yayılım stratejisinin

ana unsurları bağlamında firmaların tercihleri ve yayılım stratejileri ortaya konulmaya çalışılmıştır.

Tablo 3. Yayılım Stratejisinin Ana Unsurları

<p><u>1. Pazar seçimi</u></p> <ul style="list-style-type: none">• Politik• Ekonomik• Demografik• Kültürel• Alt yapısal• Yeni, gelişen küresel merkezli (Birkin, Clarke ve Clarke: 2005) <p><u>3. Pazardan çekilme şekli</u></p> <ul style="list-style-type: none">• Mağaza sermayesini mekânsal değiştirme (Spatial switching of store capital)• Perakende markasından çekilme (Retail brand divestment)• Uzlaşıcı düzenleyici çekilme (Conciliatory regulatory divestment)• Saldırganlığı devretme (Take-over predation)• Rekabetten sakınma (Competitor avoidance)• Pazardan çekilme (Market withdrawal) (Palmer ve Quinn: 2006)	<p><i>İçsel Stratejiler</i></p>	<p><u>2. Pazara giriş şekli</u></p> <ul style="list-style-type: none">• Lisans hakkı (Franchising)• Ortak girişim• Satın alma• Birleşme• Organik büyüme (Ghauri ve Cateora: 2006) <p><u>4. Denetim odağı</u></p> <ul style="list-style-type: none">• Marka kimliğini koruma• Marka kimliğine göre dönüştürme <p><u>5. Yapıları ve süreçleri öğrenme şekli</u></p> <ul style="list-style-type: none">• Yavaş bir şekilde (traditional)• Aşamalı bir şekilde (incremental)• Hızlı bir şekilde Uppsala model (Johanson ve Vahlne: 1977;1990).
--	---------------------------------	---

Kaynak: Palmer (2005)

3. ANTALYA İLİNDEKİ ULUSLARARASI PERAKENDE ZİNCİRLERİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

3.1. Amaç ve Kapsam

Araştırmanın amacı perakende firmalarının stratejik yayılımlarının Antalya ilinde faaliyet gösteren uluslararası zincirler bağlamında incelenmesidir. Bu çalışma Palmer'ın (2005) yayılım stratejilerinin ana unsurlarını ortaya koyan incelemesi doğrultusunda gerçekleştirilmiştir.

3.2. Örneklem / Veri Toplama Yöntemi

Araştırmanın örneklemini Antalya ilinde faaliyet gösteren uluslararası yabancı sermayeli gıda perakende firmalarıdır. Nitel araştırma yöntemlerinden derinlemesine görüşme ve doküman incelemesi teknikleri kullanılmıştır.

3.3. Araştırmanın Bulguları

Türkiye perakende sektörü, 2010 yılında 187 milyar dolar büyüklüğe ulaşmıştır (Deloitte, 2011). Perakende sektörü büyüklüğünün 2014 yılında 250 milyar doları bulması beklenmektedir. Metro, Carrefour, Tesco ve Migros gibi uluslararası oyuncuların da bulunduğu gıda perakende piyasası son beş yılda sahip olduğu yıllık ortalama %6,3 büyüme oranı ve 96 milyar dolarlık bir büyüklük ile pastadan en büyük payı (%51) alan kategori konumundadır. Tablo 2’de uluslararası perakende firmalarının Türkiye’ye yayılım yılı, yurt içi net satışları ve Türkiye/Antalya mağaza sayıları verilmiştir.

Tablo 2. Uluslararası perakende zincirlerinin yayılım yılı, yurt içi net satışları ve Türkiye/Antalya mağaza sayıları (milyon TL)

	Migros	Metro Group	Carrefour (SA)	Tesco (Kipa)
Yayılım Yılı	2008*	1990	1991	2003
Net Satışlar	4.675	3.481	3.297	1.325
Türkiye Mağaza Sayısı	1855 (141 M, 135 MM, 47 MMM, 9 5M, 1227 Şok†, 286 Tansaş, 10 Macrocenter)	52 (19 Toptancı Market, 13 Real Hipermarket, 17 Media Markt, 3 Saturn)	1135 (27 Hipermarket, 218 Expres, 890 DiaSa)	117 (46 Hipermarket, 71Ekspres)
Antalya Mağaza Sayısı	149 (1 5M, 82 Şok, 13 Tansaş, 18 Migros, 1 Macrocenter)	3 (2 Metro Toptancı Market, 1 Real Hipermarket)	37 (9 CarrefourSA Expres, 28 DiaSa)	11 (2 Kipa Hipermarket, 9 Kipa Expres)

Kaynak: 2010 yılı faaliyet raporları ve kurumsal web sayfaları (31 Aralık 2010 tarihi itibarıyla €=2,05. Metro 1.698 milyon Euro, CarrefourSa 2.445milyon TL+DiaSa 416 milyon Euro).

Migros, Türkiye’de faaliyet gösteren en eski perakende zinciridir. 1954 yılında İsviçre Migros Kooperatifler Birliği ve İstanbul Belediyesi’nin ortaklığıyla kurulmuş 1975 yılında çoğunluk hisseleri Koç Grubu’na devredilmiştir. İstanbul’dan sonra Türkiye geneline organik ve satın alma yoluyla yayılmıştır. 2008 yılında yabancı sermayeli bir yatırım fonu tarafından satın alınmıştır. Aralık 2010 tarihi itibarıyla değişik formatlarda 56 hipermarket, 572 süpermarket ve 1227 indirim marketi ile yurt içinde hizmet vermektedir. Migros’un üst gelir grubuna hitap eden perakende markası Macrocenter, İstanbul’dan sonra ilk yayılımını Antalya’da gerçekleştirmiştir. Diğer üç firma arasında da Antalya’da

* Migros Türk T.A.Ş. ve 19 Mart 2008’de kurulan Moonlight Perakendecilik ve Ticaret A.Ş. 30 Nisan 2009 tarihi itibarıyla birleşmiştir ve ismini Migros Ticaret A.Ş. olarak değiştirmiştir.

† Gözde Finansal Hizmetler A.Ş. perakendecilik sektöründe faaliyet gösteren Şok Mağazaları Ticaret A.Ş.’ye yatırım yapmak için 07 Haziran 2011’de Hisse Devir Sözleşmesi imzalamıştır.

en hızlı yayılım gösteren perakende zinciridir. Ocak-Eylül 2010 döneminde Antalya’da 24 yeni mağaza hizmete açmıştır. Bu açıdan yayılımları diğer firmaların stratejik yayılım kararlarını da etkilemektedir. Metro Group, 1990 tarihinde gıda ve gıda dışı tüketim ürünlerini toptan ve perakende olarak tüketicilere sunmak amacıyla Türkiye’ye organik olarak yayılmıştır. Türkiye’de faaliyet gösteren ikinci yabancı sermayeli perakende şirkettir. Aralık 2010 tarihi itibarıyla 19 Metro Toptancı Markete, 13 Real Hipermarkete sahiptir. Antalya ilinde Alanya ve Antalya merkez olmak üzere 2 toptancı market ve merkezde 1 Real hipermarket ile hizmet sunmakta ve organik olarak yayılımlarını sürdürmektedir. Carrefour Group, 1991 tarihinde Sabancı Grubu ile ortaklık yaparak Türkiye pazarına yayılmıştır. 2005 tarihi itibarıyla Gima ve Endi firmalarını satın alarak yayılımlarını devam ettirmiştir. Antalya ilinde organik olarak ve franchising (DiaSa) ile yayılımına devam etmektedir. Aralık 2010 tarihi itibarıyla 27 hipermarkete, 218 süpermarkete ve 890 indirim marketine sahiptir. Tesco, 2003 tarihinde yerel bir marka olan Kipa’yı satın alarak Türkiye pazarına yayılmıştır. Ekspres mağaza formatını İzmir’den sonra ilk defa Antalya’da hizmete sunmuştur. Aralık 2010 tarihi itibarıyla 46 Hipermarket, 71 Ekspres mağazasına sahiptir. Araştırmanın bulguları, yayılım stratejilerinin ana unsurları bağlamında Tablo 4’de sunulmuştur.

Tablo 4. Yabancı sermayeli perakende zincirlerinin stratejik yayılım bulguları

	Migros	Metro Group	Carrefour (SA)	Tesco (Kipa)
Pazar Seçimi	Ekonomik	Ekonomik/Kültürel	Ekonomik	Ekonomik
Pazara Giriş Şekli	Organik/Satın alma/Birleşme	Organik/Satın alma	Ortak girişim/Satın alma/Franchising	Satın alma/Organik
Pazardan Çekilme Şekli	Mağ sermayesini mekânsal değiştirme	Pazardan çekilme/ Mağ. sermayesini mekânsal değiştirme	Mağaza sermayesini mekânsal değiştirme	Pazardan çekilme/Mağ serm. mekânsal değiştirme
Denetim Odağı	Marka kimliğini koruma/ Marka kimliğini dönüştürme	Marka kimliğini dönüştürme	Marka kimliğini dönüştürme	Marka kimliğini koruma
Yapılar ve Süreçler	Aşamalı/Hızlı	Yavaş/Aşamalı	Aşamalı/Hızlı	Yavaş/Aşamalı

Görüşmeler sonucunda küresel perakende zincirlerinin pazar seçiminde en önemli etkenin ekonomik faktörler olduğu görülmüştür. Ekonomik faktörleri, kültürel faktörler ve demografik faktörler izlemektedir. Artan nüfus ve yeni oluşan yerleşim yerleri pazar seçimini belirlemektedir. Migros, Carrefour ve Tesco için

pazar seçiminde ekonomik faktörler daha etkili bulunmuştur. Metro Group pazar seçiminde, özellikle konaklama işletmelerinin yoğun olması nedeniyle Antalya ilini tercih etmiştir. Ağırlıklı olarak toptan profesyonel tüketim ürünleri pazarlayan Metro, pazar seçiminde ve yayılım kararlarında hizmet sektörünün gelişmiş ve gelişmekte olduğu yerleşim yerlerine önem vermektedir. Pazardan çekilme şekli olarak pazardan çekilme ve mağaza sermayesini mekânsal değiştirme stratejileri tercih edilmiştir. Dünyanın birçok pazarında faaliyet gösteren küresel perakende zincirleri Gaziantep'te başarılı olamamışlardır. Carrefour ve Metro Group bünyesinde faaliyet gösteren Real hipermarket Gaziantep'teki mağazalarını kapatarak pazardan çekilmiştir. Antalya açısından bakıldığında firmalar mağaza kira bedellerindeki artışlar ruhsat vb. bürokratik işlemlerden kaynaklanan nedenlerden dolayı mağaza sermayesini mekânsal olarak değiştirmişlerdir. Denetim odağı açısından Metro ve Carrefour satın aldıkları firmaları kendi marka kimliklerine dönüştürürken Migros, Ege ve Akdeniz bölgesinde Tansaş örneğinde olduğu gibi marka kimliğini dönüştürerek[‡] ve marka kimliğini koruyarak devraldığı firmaların faaliyetlerinin devamını sağlamaktadır. Tesco, öncelikle Kipa çoğunluk hisseleri ile varlıklarını satın alarak Türkiye pazarına yayılmıştır[§] ve mağazalarında Kipa markasını koruyarak kullanmaya devam etmektedir. Carrefour marka bilinirliği yüksek olan Gima'yı satın aldıktan sonra kendi marka kimliğine dönüştürmüştür ve bazı pazarlardan çekilmiştir.

Yapıları ve süreçleri öğrenme açısından Metro ve Tesco yavaş ve aşamalı bir strateji izlerken Migros ve Carrefour aşamalı ve hızlı bir strateji izlemektedirler. Küresel zincirlerin yayılımı ile birlikte küresel deneyimler ve bilgi birikimleri de yayılım göstermiştir. Firmalar dünyadaki başarılı uygulamaları yeni pazarlara uyarlamaktadırlar. Tesco stratejik yayılımlarında yeşil pazarlama çalışmaları yapmaktadır. Antalya mağazalarında ve diğer yerleşim yerlerinde güneş enerjisinden faydalanmaktadır. Mağazalar güneşli günlerde kurulan bir sistemle aydınlatılmaktadır. Migros çevre ve insan sağlığını koruyan iyi tarım uygulamaları yapan üreticilerden mağazalarına ürün tedariki yapmaktadır.

4. SONUÇ

Pazara giriş şekli ile ilgili firmaların tek bir stratejisi yoktur, karma bir strateji tercih etmektedirler ve pazarda organik büyümeler devam etmektedir. Tesco, satın alma ile girdiği Türkiye pazarında organik olarak yayılmaktadır. Bunun dışında

[‡] Migros, Tansaş markasını Ege ve Akdeniz dışında kullanmamaktadır. Diğer bölgelerde marka kimliğini Migros'a dönüştürmüştür.

[§] Kipa hisselerinin %93'üne sahiptir http://www.tescopl.com/media/148323/annual_report_2010.pdf.

Carrefour Group bünyesinde faaliyette bulunan Dia(Sa), pazara giriş şekli açısından franchising stratejisi ile yayılan tek perakende zinciridir. Migros'u yabancı sermayeli bir yatırım şirketinin satın alması stratejik yayılımlarını etkilemiştir. En hızlı yayılım gösteren zincir Migros'tur. En yavaş yayılım gösteren zincir Metro Group'tur. Bunun nedeni organik olarak yayılım göstermesi ve büyük ölçekte hizmet sunan toptan ve perakende biçimlerinde faaliyet göstermesidir. Perakende zincirleri özellikle yer seçimi konusunda hassas davranmakta ve çok zaman harcamaktadırlar. Küresel perakende firmalarının Antalya yayılımlarının nedenlerinin başında turizm ekonomisi gelmektedir. Yaza doğru artan nüfus ve sayısı oldukça fazlalaşan konaklama işletmelerinin talepleri pazarı hareketli ve canlı tutmaktadır. Firmalar Antalya'dan süt ürünleri, gelişmiş seracılık faaliyetleri ile firmaların yaş meyve ve sebze tedarikini sağladıkları bir yerleşim yeridir. Çalışma, Antalya'da faaliyet gösteren küresel perakende zincirleri ve Antalya'da görev yapan yöneticilerle yapılan görüşmeler ile sınırlandırılmıştır. Sonraki çalışmalarda perakende zincirlerinin yayılımı üzerine bölgesel olarak karşılaştırmalı incelemeler yapılabilir farklılıklar ortaya konabilir.

KAYNAKLAR

Bell, J. ve McNaughton, R., *“Born Global Firms: A challenge to public policy in support of internationalization”*, Proceeding at the Marketing in a Global Economy Conference, A.M.A., Buenos Aires, 2000, 176-185.

Bikrin Mark, Clarke Graham ve Clarke Martin, *Retail Geography&Intelligent Network Planning*, London: Wiley, 2002.

Cavusgil, Tamer S., *“International Partnering: A Systematic Framework for Collaborating with Foreign Business Partners”*, Journal of International Marketing, 6/1, 1988, 91-107.

Deloitte (2011). *Retail Sector Update*, www.deloitte.com [İndirme Tarihi: 17.05.2011]

Dunning, H. John, *“The Eclectic Paradigm of International Production: A Restatement and Some Possible Extentions”*, Journal of International Business Studies, 19 Spring, 1988, 1-31.

Ghuri, N. Pervez ve Cateora R. Philip, *International Marketing*, 2nd ed., London: McGraw-Hill, 2006.

Johanson J. ve Vahlne J-E., *“The Internationalization process of the firm – a model of knowledge development and increasing foreign market commitments”*, Journal of International Business Studies, 8/1, 1977, 23-31.

Johanson J. ve Vahlne J.-E., “*The Mechanism of Internationalization*”, International Marketing Review, 7/4, 1990, 11-24.

Palmer, Mark, “*Retail Multinational Learning: A Case Study of Tesco*”, International Journal of Retail & Distribution Management, 33/1, 2005, 23-48.

Palmer Mark ve Quinn Barry, “*The Nature of International Retail Divestment: Insights from Ahold*”, International Marketing Review, 24/1, 2006, 26-45.

Rekabet Kurumu (2011). *Sektör İncelemesi Bilgi Notu 2011-1*, www.rekabet.gov.tr [İndirme Tarihi: 11.05.2011]

Vernon, Raymond, “*International Trade and International Investment in the Product Cycle*”, The Quarterly Journal of Economics, 80/2, 1966, 190-207.