

## PERAKENDECİLİKTE ULUSLARARASILAŞMA: GELİŞİM SÜRECİ, SÜRECİ ETKİLEYEN FAKTÖRLER VE GİRİŞ STRATEJİLERİ

Yrd. Doç. Dr. Ulun AKTURAN\*

### Özet

*Uluslararasılaşma örgüt içi ve örgüt dışı önemli değişiklikleri gerektirdiğinden radikal bir süreçtir. Perakendecilerin uluslararasılaşma sürecinin tanımlanması perakendecilik sektöründe bugün gelinen noktanın daha iyi anlaşılmasını sağlayacaktır. Bu çalışmada uluslararası perakendeciliğin gelişimi, bu süreci etkileyen faktörler ve yabancı pazarlara giriş stratejileri tanımlanmakta ve bu stratejilerin avantajları ve dezavantajları ortaya konmaktadır.*

**Anahtar Kelimeler:** Perakendecilik, uluslararası perakendecilik, uluslararasılaşma

## INTERNATIONALIZATION IN RETAILING: THE DEVELOPMENT PROCESS, THE FACTORS AFFECTING THE PROCESS AND THE ENTRY-MODE STRATEGIES

### Abstract

*Internationalization is a radical process since it requires internal and external changes of the organization. To define the internationalization process of retailers will provide better understanding of the retailing sector today. In that study, the development of international retailing, the factors influencing these process and the foreign market entry strategies are determined and the advantageous and the disadvantageous of these strategies are put forward.*

---

\*T.C. Galatasaray Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümü, [uakturan@yahoo.com](mailto:uakturan@yahoo.com)

**Keywords:** Retailing, international retailing, internationalization

## 1. Giriş

Uluslararası perakendecilik yıllar içerisinde sürekli gelişen ve dolayısıyla gerek akademik çevrelerin gerekse de yönetsel çevrelerin dikkatini çeken önemli bir olgudur. Perakendecilerin uluslararası pazarlarda faaliyet göstermeye başlaması 1960'lara dayanmaktadır. 1960'lardan günümüze kadar olan zaman içerisinde perakendecilerin uluslararasılaşmalarında giderek artan ve yoğunlaşan bir süreç göze çarpmaktadır. Uluslararasılaşma süreci stratejik bir değişim olmasının yanı sıra radikal bir değişimdir<sup>2</sup>. Çünkü bu süreçte perakendeci hem içinde hem dışında önemli değişimler yaşamaktadır. Bu bağlamda perakendecilerin uluslararasılaşma süreçlerinde verecekleri kararlar önem kazanmaktadır.

Perakendeciler uluslararasılaşma sürecinde öncelikle yakın çevrelerindeki pazarlarda faaliyet göstermeye başlamışlardır. Böylece gerek coğrafik yakınlığa sahip gerekse de sosyal ve kültürel anlamda benzerlikler gösteren pazarlara girerek risklerini azaltmayı hedeflemişlerdir. Bu süreç öğrenme ve uzmanlıklarını geliştirmelerine de katkıda bulunmuştur.

Günümüzde birleşmeler, satınalmalar ve büyük yatırımlarla birlikte gelişen perakendecilik sektöründe uluslararasılaşma hızla artmaktadır. Uluslararası perakendecilik dağıtım sistemleri ve rekabetçi yapılar gibi perakendecilik sistemi içerisinde yer alan unsurların gelişiminde önemli bir faktör olmuştur<sup>3</sup>. Perakendecilik sektörünün uluslararasılaşmasında, diğer sektörlerde yaşanan uluslararası faaliyetler hızlandırıcı ve öğretici bir etki yaratmıştır.

Bu çalışmanın amacı perakendecilik sektöründe uluslararasılaşma sürecini ortaya koymak, bu süreci etkileyen faktörleri tanımlamak ve uluslararası pazarlara giriş stratejilerini avantajları ve dezavantajlarıyla açıklamaktır. Bu bağlamda çalışmanın literatüre ve perakendeci firmalara katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

## 2. Genel Uluslararasılaşma Süreci

İletişim ve taşımacılıktaki gelişmeler, soğuk savaşın sona ermesi, Doğu Avrupa ve Asya' da yeni pazarların gelişimi, dünyada ekonomik aktivitelerin entegrasyonu firmaların küresel olarak faaliyet göstermelerine imkan tanımıştır. Bunlara ek olarak internetin ve bilgi teknolojilerinin gelişimi dünyanın her yerindeki tüketiciye rahatça ulaşılmasını sağlamıştır. Bu bağlamda rekabet küresel ölçekte işletmeleri etkilemeye başlamıştır<sup>4</sup>. İç pazarlardaki doygunluk, küresel rekabet baskısı, pazar paylarında azalma, büyüme gereksinimi gibi nedenlerle firmalar genel olarak uluslararası faaliyetlerde bulunmaya

---

<sup>2</sup> Whitehead, M.B., "Internationalization of Retailing: Developing New Perspectives", **European Journal of Marketing**, 26, 8/9, 1992, s.74-79.

<sup>3</sup> Alexander, N., Quinn, B., "Inyernational Retail Divestment". **International Journal of Retail & Distribution Management**, 30,2, 2002, s. 112-125.

<sup>4</sup> Douglas, S.P., Craig, C.S., **Global Marketing Strategy**, 1995, Mc Graw Hill Inc.,International Edition, Singapore.

---

başlamışlardır. Küreselleşmenin firmaların uluslararasılaşma süreci üzerindeki etkilerini aşağıdaki gibi özetlemek mümkündür<sup>5</sup>:

- **1960'lar: Amerikan firmalarının dışa açılması**

İlk küreselleşme hareketi 1960' larda Amerikan firmaların ulusal sınırlar dışında faaliyetlerde bulunmalarıyla başlamaktadır. İç pazarın doygunluğa ulaşması, büyüme oranlarının düşmesi gibi nedenlerle firmalar dış pazarlardaki yeni fırsatları ve gelişme potansiyelini keşfetmişlerdir. Bu süreçte Amerikan firmalarının dış yatırımları ikiye katlanmış ve uluslararası ticaret dışında diğer uluslararası pazarlama faaliyetlerine de girmişlerdir. Coca-Cola ve Kellogg's bu bağlamda uluslararası pazarlara girmişlerdir.

- **1970'ler: Japon firmalarının gelişmesi**

1970'lerde Japon firmaları büyük atak yapmış ve özellikle elektronik ürünlerde ve ağır yapı araçlarında Amerikan firmaları için bir tehdit oluşturmaya başlamışlardır. Japon Komatsu firması Caterpillar için güçlü bir rakip olarak ortaya çıkmış, yine Casio ve Seiko firmaları uluslararası faaliyetlerde adlarını duyurmaya başlamışlardır. Japonların 1960' lardaki dünya ticaretindeki payı %6,5 iken, 1970'lerde bu rakam %13' e yükselmiştir.

Yine 1970' lerde Avrupalı firmalar da Amerikan firmalarının rekabet baskılarını iç pazarlarında hissetmeye başlamışlardır. Ancak Amerikan pazarının büyüklüğü ve pazardaki rekabetin yoğunluğu nedeniyle bu dönemde Amerikan pazarına girmekte tereddüt etmişler fakat daha sonra yoğun rekabet baskısı nedeniyle bu pazara girme ve pazarda pay kapma yarışına katılmışlardır.

- **1980'ler: Çok uluslu (Multinational) firmalar**

1980'ler teknolojik ve politik birçok değişime sahne olmuştur. Bu dönemde çok uluslu firma kavramı doğmuş ve rekabet daha da artmıştır. Yine bu dönemde endüstrileşmiş ülke firmaları başka ülkelerde yaptıkları üretimleri başka pazarlara satma ve böylece rekabet avantajı sağlamaya yönelik faaliyetlerde bulunmaya başlamışlardır.

- **1990'lar: Küresel yapılanma**

1990'lardan günümüze kadar olan süreçte ise küreselleşme kavramının ortaya çıktığı, uluslararası faaliyetlerin dünya geneline yayıldığı ve küresel firmaların ve markaların rekabet ettiği bir iş dünyasının şekillendiği görülmektedir.

## **2.1. Perakendecilikte Uluslararasılaşma Süreci**

Uluslararası arenada perakendecilerin de yer almaya başlaması küreselleşmenin ve rekabet baskısının bir sonucu olarak ortaya çıkmıştır. Perakendeciliğin uluslararasılaşmasında ilk dalga 1960'lar ve 1970'lerin başında yaşanmıştır<sup>6</sup>. Çeşitli perakendeciliği yapan Marks & Spencer 35 yıl önce 1970'lerin başında Kanada'da faaliyet gösteren üç zincir mağazanın- People's, D'Alliards ve Walkers Clothing Stores- %50 hissesini satın alarak uluslararası faaliyet göstermeye başlamıştır. Bu mağazalar Marks &

---

<sup>5</sup>Douglas, S.P, Craig, C.S., **Global Marketing Strategy**, 1995, Mc Graw Hill Inc.,International Edition, Singapore.

<sup>6</sup> Alexander, N., "International Retail Expansion within the EU and NAFTA", **European Business Review**, 95, 3, 1996, s.23-35.

Spencer İngiltere'nin birer küçük versiyonu olarak dizayn edilmiş ve konumlandırılmıştır<sup>7</sup>. Yine 1970'lerde Carrefour ve Promedés İspanya pazarına girmişlerdir. Perakendecilerin ulusal sınırları dışında faaliyet göstermelerinde ikinci büyük dalga 1980'lerin ortaları ve 1990'ların başında gerçekleşmiştir. Bu süreçte Kuzey Amerikalı, Avrupalı ve Japon birçok perakendeci firma uluslararası pazarlara girmiştir<sup>8</sup>. 1960'lardan 1990'lara kadar olan bu süreçte genelde büyük ve lider ekonomilerdeki perakendecilerin uluslararası pazarlarda yer aldığı göze çarpmaktadır. Bu noktada Avrupa Birliği ve NAFTA (North American Free Trade Agreement) gibi birliklerin etkileri söz konusudur. Ayrıca bu dönemde perakendecilerin Doğu Avrupa ve Doğu Asya' da yeni pazarlara girdikleri görülmektedir. Bu dönemde uluslararası gelişme oldukça hızlı ve geniş çaplı olmuştur. Zira 1993 yılında uluslararası faaliyet gösteren ilk 100 firma içerisinde herhangi bir perakendeci yer almazken, 1999 yılında bu listede dört tane perakendeci göze çarpmaktadır. Bunlar, Metro (Almanya), Carrefour (Fransız), Royal Ahold (The Netherlands) ve Wal-Mart (ABD)' tir<sup>9</sup>.

Türkiye'de perakendecilik alanında Migros başarılı uluslararası faaliyetlerde bulunmaktadır. Migros, 1954 yılında İsviçre Migros Kooperatifler Birliği ve İstanbul Belediyesi'nin girişimleri ile kurulmuş, 1974 yılında Koç Grubu tarafından çoğunluk hisseleri satın alınarak Migros Türk olmuştur. Migros, 1996 yılında Azerbaycan'daki altyapı çalışmalarını sonlandırarak, ilk yurt dışı mağazası Ramstore'u Bakü'de açmıştır. Bunu takiben Migros, 1997' de Rusya'da, 1999' da Kazakistan'da, 2001' de Bulgaristan' da ve 2005' te Makedonya'da faaliyetlerine devam etmiştir<sup>10</sup>. Tablo 1' de Migros'un yurtdışı operasyonlarının bir özeti görülmektedir<sup>11</sup>.

**Tablo 1: Migros Yurtdışı Mağaza Açılışları (Yıl ve mağaza sayısı itibariyle)**

Süpermarket Hipermarket	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2004 sonu
Rusya		1	1	2	3	2	6	10	7	32
Azerbaycan	1	1						1		3
Kazakistan						1	1	1	2	5
Bulgaristan						1	1	1	1	4
<b>Toplam</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>8</b>	<b>13</b>	<b>10</b>	<b>44</b>

Tablo 1' de görüldüğü üzere Migros Azerbaycan'da 1996 yılında başladığı faaliyetlerine Rusya, Kazakistan ve Bulgaristan'da devam etmiş ve dış pazarlardaki mağaza sayısını on yıl içerisinde 44'e yükseltmiştir.

<sup>7</sup> McGoldrick, P.J., "Saptial and Temporal Shifts in The Development of International Retail Images", *Journal of Business Research*, 42, 1998, s.189-196.

<sup>8</sup> Alexander, N. "International Retail Expansion within the EU and NAFTA", s.23-35

<sup>9</sup> Coe, N.M., ""The Internationalization/Globalization of Retailing: Towards an Economic-Geographical Research Agenda", *Environment & Planning*, 36,2004: 2. 1571-1594.

<sup>10</sup> <http://www.migros.com.tr/tarihce.asp>

<sup>11</sup> Thompson, Donald N., *Marketing Management in Turkey: Cases and Challenges*, Gazi Kitapevi, 2005, Ankara.

Perakendecilikte yaşanan bu temel değişim yani perakendeciliğin ülke sınırları içerisinden ülke sınırları dıőına taőınması örgütsel bir büyümenin- hem örgütsel büyüklük anlamında hem de fonksiyonel büyüme anlamında- bir sonucudur<sup>12</sup>. Perakendeciliğin uluslararası bir nitelik kazanması birbiriyle ilişki olmasına rağmen bağımsız  olguyu kapsamaktadır. Bunlar; operasyonların geliőtirilmesi, ürünlerin tedariki ve uzmanlığın aktarılmasıdır<sup>13</sup>. Uluslararasılaşmada sınırlar ötesindeki perakendeci mağazalar anahtar bir rol oynamaktadır. Sınırlar tesi büyümede yabancı firmalar nedeniyle yerel pazarlarda artan rekabet yerel perakendecilerin de uluslararası pazarlara yönelmesinde önemli bir itici güç olmuştur. Migros'un uluslararası pazarlara yayılma stratejisinin altında yerel pazardaki doğunluk, artan rekabet ve yakın coğrafyada gelişen yeni perakende pazarlara ilk giren firma olmak yatmaktadır<sup>14</sup>.

Yine rnlerin küresel tedariki perakendecilerin uluslararasılaşmasında bir diğer önemli olgudur. Bu, tedarikci firmaların satınalma gücünü artırmıő, dağıtım ve lojistik sistemlerinin geliőmesini saęlamıő, birçok mal için ticaret bariyerlerini dőtrmőtr. Son olarak farklı perakendeci sistemler arasında bilgi paylaşımı ve uzmanlık aktarımı yeni bilgi ve teknolojiler için uluslararası kaynaklar kullanımı perakendecilik sektörünün geliőtimine katkıda bulunan anahtar bir unsurdur. Ayrıca uzmanlık, rekabet avantajı sağlaması açısından da önemlidir<sup>15</sup>.

Uluslararası perakendeciliğin geliőtiminde perakendecilerin ilk olarak yerel pazarlarına coğrafik yakınlıkta olan pazarlara girmeyi seçtikleri görülmektedir. Amerika'da perakendecilerin ilk olarak Kanada pazarına girdikleri görülmektedir. Yine Avrupa'da 1994'te Fransız perakendecilerin yakın destinasyonlar olan Belçika'da (64 perakendeci), Almanya'da (35), İtalya'da (35), İspanya'da (57), İsviçre'de (34) ve İngiltere'de (32) uzak destinasyonlar olan Avusturya (14), Danimarka (2), Finlandiya (3), Yunanistan (14), İrlanda (4), Norveç, (3) ve Portekiz'e (20) nazaran daha aktiftirler<sup>16</sup>. Alman perakendeciler de Belçika, Lüksemburg, Danimarka, İngiltere, Fransa, Macaristan ve ek Cumhuriyeti gibi kendilerine coğrafik olarak yakın pazarları ilk etapta tercih etmiőtlerdir.

### 3. Perakendecilikte Uluslararasılaőmayı Etkileyen Faktörler

Literatürde perakendeciliğin uluslararasılaşma sürecini etkileyen faktörlerin tanımlanmasına ilişkin pek çok çalışma yürütülmüőtür. Perakendecilerin uluslararası faaliyet göstermeye baőlamasının nedenini sadece perakendeci firmaların yerel pazarlarda satıőlarının dőtmeye başlaması ve/veya yerel pazarlardaki pazar paylarının daralmasına bağlamak yeterli bir neden değildir. Gerek bu kararın verilmesinde gerekse de yabancı pazarlarda bu iş stratejisinin yürütülmesinde çoklu birtakım faktörler rol oynamaktadır<sup>17</sup>. Perakendecilerin uluslararasılaşmasında etkili olan unsurlar veya güdüler literatürde itme ve

<sup>12</sup> Alexander, N. "International Retail Expansion within the EU and NAFTA", s.23-35.

<sup>13</sup> Doherty, A.M.; Quinn, B., "International retail franchising: An agency theory perspective". **International Journal of Retail & Distribution Management**, 1999, Vol: 27, No. 6, s. 224-236.

<sup>14</sup> Thompson, Donald N., s. 23

<sup>15</sup> Coe, s. 1571-1594.

<sup>16</sup> Alexander, N. "International Retail Expansion within the EU and NAFTA", s.23-35

<sup>17</sup> Evans, J.; Bridson, K.; Byrom, J.; Medway, P., "Revisiting Retail Internationalization Drivers, Impediments and Business Strategy", **International Journal of Retail & Distribution Management**, 36,4, 2008, s.260-280.

çekme güdüleri<sup>18</sup>, reaktif ve proaktif güdüler<sup>19</sup> ve içsel ve dışsal unsurlar<sup>20</sup> olmak üzere farklı yaklaşımlarla sınıflandırılmıştır. İtme faktörleri/ reaktif güdüler yerel pazardaki olumsuzlukları, çekme faktörleri/ proaktif güdüler yabancı pazarla ilgili olumlu unsurları kapsamaktadır. İtme faktörleri iç pazarda yaşanan rekabet, iç pazarın doygunluğa ulaşması, pazar paylarının düşmeye başlaması gibi nedenler bir anlamda perakendeci firmaları reaktif bir aksiyon olarak dış pazarlara girmeye yöneltmektedir. Keza çekme faktörleri, dış pazarın potansiyeli, dış pazarda tatmin edilmesi gereken tüketici ihtiyaçları dolayısıyla doldurulabilecek boşluklar bulunması, perakendeci firmanın büyümek istemesi gibi nedenler ise firmanın proaktif bir aksiyon sonucu yabancı bir pazara yönelmesine sebep olmaktadır. Yine yabancı pazarın büyüklüğü, satınalma gücü, büyüme potansiyeli çekme faktörleri arasında sayılabilir<sup>21</sup>.

Perakendeciliğin uluslararasılaşması hem içsel hem de dışsal faktörlerden etkilenmiştir<sup>22</sup>. İçsel faktörler, firmanın kaynakları, yönetimin ilgisi, becerisi ve uzmanlığı, örgüt kültürü, perakendeciye özel üstünlüklerdir. Dışsal faktörler ise iç ve dış pazara ilişkin faktörlerdir.

Yabancı pazarın yerel pazara benzer bir gelişim çizgisi göstermesi ancak yerel pazardan daha az gelişmiş olması bu pazarları perakendeciler için çekici kılmaktadır<sup>23</sup>. Amerikan perakendecilerinin Kanada pazarını öncelikle olarak tercih etmesinin nedenlerinden biri bu durumdur. Ancak Avrupa'ya bakıldığında daha farklı bir durum görülmektedir. Zira Avrupa'da yakın destinasyonlarda bile pazarlarda farklılıklar mevcuttur. Bu da Avrupa'da perakendecilerin yabancı bir pazara girme kararına coğrafik yakınlık kadar kültürel, sosyal ve yaşamsal benzerliklerin de olduğu pazarları tercih etmesine neden olmuştur.

Bu noktada göz önünde bulundurulması gereken bir nokta da perakendecilikte standartlaştırma stratejisinden ziyade adaptasyon stratejisinin uygulanmasının firmanın başarısı açısından önemli olduğudur<sup>24</sup>. Zira her ne kadar coğrafi yakınlık olsa da tüketiciler, tüketim alışkanlıkları, beklentileri, zevkleri, damak tatları ve benzeri birçok noktada birbirinden farklıdır. Dolayısıyla perakendecilerin uluslararası pazar çevresine özellikle dikkat etmesi gerekmektedir.

---

<sup>18</sup> Alexander, N., Quinn, B., s. 112-125.

<sup>19</sup>Wrigley, s., Moore, C. And Birtwistle, G. "Product and Brand: Critical Success Factors in The Internationalization of a Fashion Retailer", **International Journal of Retail & Distribution Management**, 33,7, 2005, 2. 531-544.

<sup>20</sup> Hutchinson, K., Alexander, N., Quinn, B., Doherty, A.M., "Internationalization Motives and Facilitating Factors: Qualitative Evidence From Smaller Specialist Commitments", **Journal of International Marketing**, 15,3, 2007, s.96-122.

<sup>21</sup> Alexander, N., "Retailers and International Markets: Motives for Expansion", **International Marketing Review**, 26, 8/9, 1995, s. 75, 84

<sup>22</sup> Evans,J.; Treadgold, A.;Mavondo, F.T. "Psychic Distance and The Performance of International Retailers", **International Marketing Review**, 17, 4/5, 2000, s. 373-371.

<sup>23</sup> Alexander, N., "International Retail Expansion within the EU and NAFTA", s.23-35.

<sup>24</sup> Mooij, M. de, Hofstede, G., "Convergence and Divergence in Consumer Behavior: Implications for International Retailing.", **Journal of Retailing**, 78, 2002, s.61-69.

---

#### 4. Uluslararası Perakendecilikte Pazara Giriş Yöntemleri

Uluslararası pazara giriş kararından sonra hangi pazara ne şekilde girileceği oldukça stratejik bir karardır. Çünkü pazar seçimi kararı operasyonel başarıyı etkileyen önemli bir unsurdur. Bu noktada dikkat edilen önemli kriterler söz konusudur. Bunlar; pazarın büyüklüğü, ekonomik boyutları, niş fırsatlar, satınalma gücü, pazar potansiyeli, perakendeci formatı, perakendeci ürün hattı ve az gelişmiş perakendecilik sektörüdür<sup>25</sup>.

Uluslararasılaşmada pazara giriş seçeneklerinden her biri kendi içinden önemli avantajları ve dezavantajları barındırmaktadır. Keza her bir seçenek farklı finansal riskleri içermektedir<sup>26</sup>. Pazara giriş stratejilerinden yüksek finansal risk içeren seçenekler uluslararası birleşme ve satınalmalar, doğrudan yatırım ve ortak girişim (joint venture) dir. Lisans sözleşmeleri ve franchising bu giriş yöntemlerine nazaran daha az finansal risk taşımaktadır. Ancak lisans sözleşmeleri ve franchising yöntemlerinin de göz önünde bulundurulması gereken dezavantajları vardır<sup>27</sup>. Bunun yanı sıra pazara giriş yöntemi perakendeci firmanın performansını da etkilemesi açısından üzerinde önemle düşünülmesi gereken bir karardır<sup>28</sup>. Dış pazarlarda perakendeci firmaların karşılaşılabilecekleri bir takım problemler söz konusudur. Bunlar aşağıdaki başlıklar altında sayılabilir<sup>29</sup>:

- Yer
- Farklı rekabet koşulları
- Farklı perakendeci çevresi
- Farklı tüketici beklentileri
- Lisan
- Farklı sosyal koşullar
- İşe alma ve çalışanlarla ilişkiler
- Pazar bilgisi elde etme
- Yasal düzenlemeler
- Farklı ürün karmaları
- Tedarikçilerle sorunlar
- Kur değişimleri
- Nakliye

Genel olarak perakendecilerin uluslararası pazarlara giriş kararları incelendiğinde firmaların çoğunlukla franchising ve ortak girişim seçeneklerini tercih ettikleri

---

<sup>25</sup> Alexander, N., "Retailers and International Markets: Motives for Expansion", s.75-85.

<sup>26</sup> Evans,J.; Treadgold, A.;Mavondo, F.T., s. 373-371.

<sup>27</sup> Dawson, J.A.Internationalisation of retail operations. Journal of Marketing Management, 1994, Vol. 10, pp. 267-82.

<sup>28</sup> Evans,J.; Treadgold, A.;Mavondo, F.T., s. 373-371.

<sup>29</sup> Alexander, N., "Retailers and International Markets: Motives for Expansion", s.75-85.

görülmektedir<sup>30</sup>. Gerek franchising gerekse de ortak girişim perakendecilerin yukarıda belirtilen problemlerle başa çıkmasında önemli katkılar sağlayan pazara giriş seçenekleridir. Bunlara ek olarak satınalma ve birleşmelere de sektörde rastlanmaktadır.

Franchising perakendecilerin uluslararası pazarlara girmesinde en popüler giriş stratejilerinden biridir<sup>31</sup> <sup>32</sup>. Franchising, franchise verenle franchise alan arasında gerçekleşen franchise verenin franchise alana belirli bir ödeme karşılığında iş yapma imkanı verdiği karşılıklı bir anlaşmadır. Franchising, özellikle giriş engellerinin düşük olduğu buna karşılık tüketici davranışı ve perakendeci yapısı açısından kültürel olarak farklı pazarlara girişte en uygun stratejilerden biridir. Özellikle hizmet sektörüne ve emek yoğun ekonomik faaliyetlere uygun bir yöntemdir. Belirli bir çalışma sermayesine sahip olan fakat iş deneyimi olmayan küçük işletmeleri ve bireysel girişimcileri teşvik etmesi dolayısıyla önemli bir stratejidir<sup>33</sup>.

Franchise veren firma franchise alan firmaya genel olarak finansal yardım, yer seçimi, kiralama ile ilgili yardım, ortak reklam, eğitim, mağaza kurulması, merkezi veri işleme, merkezi satınalma, danışma ve yardım sağlamaktadır.

Franchising yurtdışı pazarlara hızlı girme fırsatı verir. Franchise veren firmanın rutin işler ve küçük detaylarla uğraşmasına gerek kalmaz. Yerli pazarlar hakkında bilgi ve deneyim sahibi girişimcilerin kullanılmasıyla yabancı bir çevrede çalışma zorlukları en aza indirgenmiş olur.

Ancak bu avantajlarının yanı sıra franchising yönteminin bir takım dezavantajları bulunmaktadır. Bunlar<sup>34</sup>:

- Franchise alacak girişimcilerin bulunmasında zorluklar
- Performans standartlarının sürdürülmesinde zorluklar
- Maliyet kontrolü zorlukları
- Sözleşme koşulları konusundaki anlaşmazlıklar ile ilgili zorluklar
- Taklit edilme dolayısıyla güçlü rekabet riski

Ortak girişim, yerel bir firmanın yabancı yatırımcılarla yerel pazarda iş yaratmak amacı ile gücünü birleştirerek, mülkiyet ve kontrol paylaşımı ile ortaklık kurulmasıdır. Ortak girişimde, yabancı firma yerel firmanın bir payını satın alabilir veya her iki firma eşit pay ile ortaklık oluşturarak yeni bir girişimde bulunabilir<sup>35</sup>.

---

<sup>30</sup> Quinn, B. Alexander, N., "International Retail Franchising: A Conceptual Framework", **International Journal of Retail & Distribution Management**, 30,5, 2002, s. 264-276.

<sup>31</sup> Quinn, B., "Doherty, A.M., "Power and Control in International Retail Franchising Evidence From Theory and Practice", **International Marketing Review**, 17,4/5, 2000, s. 354-372.

<sup>32</sup> Welsh, D.H.B., Allan, I., Falbe, C.M., "An Examination of International Retail Franchising in Emerging Markets", **Journal of Small Business Management**, 44,1, 2006, s. 130-149.

<sup>33</sup> Cengiz, E., Gegez, A.E., Arslan, M., Pirtini, S. Tıgılı, M., **Uluslararası Pazarlara Giriş Stratejileri**, Der Yayınları, 2003, İstanbul.

<sup>34</sup> Cengiz, E., Gegez, A.E., Arslan, M., Pirtini, S. Tıgılı, M.

<sup>35</sup> Cengiz, E., Gegez, A.E., Arslan, M., Pirtini, S. Tıgılı, M.



---

Yerel yasalar %100 mülkiyete müsaade etmiyorsa, yerel devletin tavrı yabancı yatırımcılara karşı sıcak değilse, kısa bir süre içinde yerel pazarlama bilgisine veya mevcut bir yerel dağıtım ağına sahip olunması gerekiyorsa, potansiyeli olan tüm pazarlara girebilmek için yeterli finansal kaynak mevcut değilse, yönetim ve personel kaynakları sınırlı ise, siyasi veya başka belirsizlikler yatırım risklerinin sınırlanmasını şart koşuyorsa, üretici firma tedarik kaynaklarını güvende bulundurmak istiyorsa, ortak girişim uluslararası pazara açılmak isteyen firma için avantajlı olacaktır<sup>36</sup>.

Ortak girişim; riskin paylaşılması yabancı firmanın yerel pazarı öğrenme imkanı, ortakların farklı değer zincir kuvvetlerini bir araya getirerek sinerji yaratması, devlet ihalelerinde yerel firmaların tercih edilmesi engelinin aşılması, yasal engellerin aşılması, yeni olanak ve fırsatların yaratılması, yerel üretimin ucuz olabilmesi nedeniyle fiyat avantajı sağlaması gibi avantajları vardır.

Ancak bu avantajlarının yanı sıra firma bir ortakla çalıştığı için kontrol ve koordinasyon maliyetlerinin yüksek olabilmesi, ortaklar arasında çatışma çıkma ihtimali bulunması ve dinamik bir ortamın, gelecekte ciddi bir rakip olarak firmanın karşısına çıkabilecek olması ortak girişimin dezavantajlarını oluşturmaktadır.

Uluslararası perakendecilikte stratejik ortaklıklar, işbirlikleri ve ilişki ağları yapılanması da göze çarpan oluşumlardır<sup>37</sup>. Perakendecilik sektöründe stratejik işbirlikleri dikey ya da yatay pazarlama sistemi içerisinde resmi ya da gayri resmi olarak oluşturulan işbirlikleri ve ortaklıklardır. Perakendecilik sektöründe yatay pazarlama sistemi içerisinde oluşturulan stratejik ortaklıklar perakendecilerin oluşturdukları topluluklardır. Bu topluluklarda işbirliği ve örgütsel öğrenmenin artırılması amaçlanmaktadır. Bu bağlamda uluslararası faaliyetlerde firmalara önemli çıkarımlar sağlanmaktadır.

Büyük bir perakendeci olan Migros, uluslararası faaliyetlerine 1996 yılında Azerbaycan'da başlamıştır. Firma Azerbaycan'ı Rusya pazarına girmede bir test pazarı olarak seçmiştir. Migros uluslararası pazarlara Ramenka Limited Liability Company adıyla %50 Migros, %50 Enka ortaklığıyla kurulan bir limited şirket olarak girmiştir. Bir inşaat firması olan Enka firmasının Azerbaycan ve Rusya pazarlarındaki tecrübeleri firmanın faaliyetlerinde önemli katkılar sağlamıştır. Enka'nın gerek Moskova Belediyesi'yle olan ilişkileri gerekse de pazar bilgisi Ramenka'nın Rusya pazarındaki operasyonlarında başarılı olmasında etkisi olmuştur<sup>38</sup>.

Migros dış pazarlarda açtığı süpermarket ve hipermarketleri Ramstore olarak adıyla açmıştır. Enka ve Migros dış pazarlardaki bu ortaklıklarını know-how üzerine kurmuşlardır. Migros, pazarlama, satış, mağaza yönetimi ve pazarlama araştırması konularında, Enka ise belediyelerle ve toprak sahipleriyle pazarlık etme, kiralama ve yapı (inşaat) konularıyla ilgili faaliyetleri planlamış ve yürütmüştür<sup>39</sup>.

---

<sup>36</sup> Cengiz, E., Gegez, A.E., Arslan, M., Pirtini, S. Tıgılı, M

<sup>37</sup> Robinson, T., Clarke-Hill, C.M., "International Alliances in European Retailing", **The International Review of Retail, Distribution and Consumer Research**, 5,2, 1995, s. 167-184.

<sup>38</sup> Thompson, Donald N., s.24

<sup>39</sup> Thompson, Donald N., s.24

## **5. Sonuç**

Küreselleşme ve bilgi ve iletişim teknolojilerinde gelişen değişimler perakendecilik sektörünü de önemli derecede etkilemiştir. Yaşanan rekabet baskısı perakendecilerin yabancı pazarlara açılmasında itici güç olmuştur. 1960'lı yıllarda yakın çevrelerindeki yabancı pazarlarda faaliyet göstermeye başlayan perakendeciler zaman içerisinde tüm dünya genelinde en uzak pazarlara bile ulaşan firmalar olarak faaliyetlerine devam etmektedir.

Perakendecilerin uluslararasılaşmasında iç pazardaki rekabet ve doygunluk itici güç olmuştur. Ancak bu süreç sadece bu nedenlerle oluşan ve gelişen bir süreç değildir. Zira bu süreçte çoklu bir takım unsurlar söz konusudur. Bunlar literatürde farklı başlıklar altında sınıflandırılmış olsa da benzer içeriklere sahiptir. Bu bağlamda, perakendecilerin uluslararası faaliyet göstermeye başlaması gerek yerel pazarda yaşanan değişimlerin gerekse de yabancı pazarlardaki fırsatların bir bileşkesidir. Bunlara ek olarak perakendeci firmaların iç ve dış pazarlarındaki değişme ve gelişmelerde bu süreçte etkili olmuştur.

Uluslararası pazarlara giriş stratejisi önemli bir karardır. Zira bu noktada yanlış karar verilmesi firmanın başarısını doğrudan etkileyecektir. Perakendecilik sektöründe en fazla kullanılan giriş stratejileri franchising ve ortak yatırımlardır. Bununla birlikte satınalmalar ve birleşmeler de görülmektedir.

---

## KAYNAKÇA

- ALEXANDER, N., "International Retail Expansion within the EU and NAFTA", **European Business Review**, 95, 3, 1996, s.23-35.
- ALEXANDER, N., "Retailers and International Markets: Motives for Expansion", **International Marketing Review**, 26, 8/9, 1995, s. 75, 84
- ALEXANDER, N., Quinn, B., "Inyernational Retail Divestment". **International Journal of Retail & Distribution Management**, 30,2, 2002, s. 112-125.
- CENGİZ, E., Gegez, A.E., Arslan, M., Pirtini, S. Tıǧlı, M., **Uluslararası Pazarlara Giriş Stratejileri**, Der Yayınları, 2003, İstanbul.
- COE, N.M., ""The Internationalization/Globalization of Retailing: Towards an Economic-Geographical Research Agenda", **Environment & Planning**, 36,2004: 2. 1571-1594.
- DAWSON, J.A.Internationalisation of retail operations. **Journal of Marketing Management**, 1994, Vol. 10, pp. 267-82.
- DOHERTY, A.M.; Quinn, B., "International retail franchising: An agency theory perspective". **International Journal of Retail & Distribution Management**, 1999,Vol: 27, No. 6, s. 224-236.
- DOUGLAS, S.P, Craig, C.S., **Global Marketing Strategy**, 1995, Mc Graw Hill Inc.,International Edition, Singapore.
- EVANS, J.; Bridson, K.; Byrom, J.; Medway, P., "Revisitng Retail Internationalization Drivers, Impediments and Business Strategy", **International Journal of Retail & Distribution Management**, 36,4, 2008, s.260-280.
- EVANS,J.; Treadgold, A.;Mavondo, F.T. "Psychic Distance and The Performance of International Retailers", **International Marketing Review**, 17, 4/5, 2000, s. 373-371.
- HUTCHINSON, K., Alexander, N., Quinn, B., Doherty, A.M., "Internationalization Motives and Facilitating Factors: Qualitative Evidence From Smaller Specialist Commitments", **Journal of International Marketing**, 15,3, 2007, s.96-122.
- MCGOLDRICK, P.J., "Saptial and Temporal Shifts in The Development of International Retail Images", **Journal of Business Research**, 42, 1998, s.189-196.
- MOOIJ, M. de, Hofstede, G., "Convergence and Divergence in Consumer Behavior: Implications for International Retailing," **Journal of Retailing**, 78, 2002, s.61-69.
- QUINN, B. ; Alexander, N., "International Retail Franchising: AConceptual Framework", **International Journal of Retail & Distribution Management**, 30,5, 2002, s. 264-276.

- QUINN, B., “Doherty, A.M., “Power and Control in International Retail Franchising Evidence Fron Theory and Practice”, **International Marketing Review**, 17,4/5, 2000, s. 354-372.
- ROBINSON T., Clarke-Hill, C.M.,“International Alliances in European Retailing”, **The International Review of Retail, Distribution and Consumer Research**, 5,2, 1995, s. 167-184.
- THOMPSON, Donald N., **Marketing Management in Turkey: Cases and Challenges**, Gazi Kitapevi, 2005, Ankara.
- WELSH, D.H.B., Allan, I., Falbe, C.M.,”An Examination of International Retail Franchising in Emerging Markets”, **Journal of Small Business Management**, 44,1, 2006, s. 130-149.
- WHITEHEAD, M.B., “Internationalization of Retailing: Developing New Perspectives”, **European Journal of Marketing**, 26, 8/9, 1992, s.74-79.
- WRIGLEY, s., Moore, C. And Birtwistle, G. “Product and Brand: Critical Success Factors in The Internationalization of a Fashion Retailer”, **International Journal of Retail & Distribution Management**, 33,7, 2005, 2. 531-544.