

10 Başlıkta Perakendecilikte YurtdiŐi AŐılımı



DEİK & Arka Plan

Dış Ekonomik İlişkiler Kurulu (DEİK), Türkiye'nin ve Türk özel sektörünün küreselleşme sürecine 'yüksek katma değerli' entegrasyonunu hedefleyen bir iş dünyası kuruluşudur. 5174 sayılı kanununun 58. maddesince "Türk özel sektörünün dış ekonomik ilişkilerini yürütme" görevini üstlenen DEİK'in Kasım 2013 itibari ile 750 üye şirketi, 42 Kurucu Kuruluşu, 115 İş Konseyi, 148 Ticaret ve/veya Sanayi Oda ve Borsa Oda Temsilciliği, 3 Yurtdışı Temsilciliği bulunmaktadır.

Vizyon, Yaklaşım ve Değer Önerileri

DEİK'in vizyonu kamu, sivil toplum ve özel sektör işbirliği ile bölgesel ve küresel düzlemde ekonomik ve siyasi gelişmelere yön verebilecek, makroekonomik istikrarı yakalamış, küresel rekabet gücüne, lider girişimcilere ve markalara sahip, yüksek teknoloji üretebilen, yenilikçi, dünya ticaretinde önemli pay sahibi, dünyanın önemli yatırım, finans ve AR-GE merkezlerinden biri olan ve her alanda çağdaş standartları uygulayan bir Türkiye'dir.

DEİK, dış ekonomik ilişkilere bir bütün olarak yaklaşmaktadır. DEİK, ihracattan ithalata, Türkiye'ye yönelen yabancı yatırımlardan Türk özel sektörünün dış yatırımlarına, uluslararası müteahhitlikten enerjiye ilişkin konulara, bankacılıktan lojistiğe tüm ticaret, yatırımlar ve hizmetler alanlarında faaliyet göstermekte ve çalışmalar gerçekleştirmektedir.

Çalışma Hakkında

2013 yılı itibarıyla 30 Milyar ABD dolarını aşan yurtdışındaki Türk yatırımları, son 10 yılda yakaladığı ivme ile ekonomi gündeminde ön plana çıkmaktadır. Kriz döneminde dahi dünya ortalamasının üzerinde seyreden dış yatırımlar alanı Türk şirketleri için yeni bir oyun sahası olmakla birlikte her geçen gün daha da ön plana çıkmaktadır. Miktar olarak olmasa da sayı olarak Türk şirketlerinin özellikle MENA ve CIS bölgelerinde yoğun yatırım planları bilhassa perakende sektöründe öne çıkmaktadır.

Çalışma, Yurtdışı Yatırımlar İş Konsey'i bünyesinde üretilen nitelikli bilgi ve deneyimlerin kamuoyu ile paylaşılması ve perakende sektörünün uluslararası oyuncularına rehberlik etmesini amaçlamaktadır. 10 başlıkta sunulan çalışma, perakende sektörünün uluslararasılaşmaya çalışan oyuncuları için kritik öneme sahip yatırım süreçlerinin ve adımlarının küresel örnekler ve vakalarla derlenen bir özettir.

Çalışma, Konseyin «Perakende ve Dağıtım Zincirleri Yatırımları Komitesi» tarafından EY Türkiye işbirliği ile hazırlanmıştır.

DEİK Yayınları:785-2014/1-d1

Dış Ekonomik İlişkilerde Güncel Konular Serisi

ISBN:978-605-5979-22-5

Yurtdışı Yatırımlar İş Konseyi

DEİK/ Yurtdışı Yatırımlar İş Konseyi'nin temelleri 2011 yılında DEİK bünyesinde aynı isimle kurulan çalışma grubu ile başlamıştır. Türkiye'nin en büyük yurtdışı yatırımcı şirketlerinin bünyesinde bulunduran Yurtdışı Yatırımlar İş Konseyi, resmi olarak 2013 yılından itibaren faaliyetlerine başlamıştır.

Yurtdışı Yatırımlar İş Konseyi özel sektörün yurtdışı yatırım dinamiklerini kavrama, yurtdışı yatırımlar sürecinde ortaya çıkan ihtiyaçlara yanıt üretme, kamu ile yüksek düzeyde eşgüdüm sağlamada öncü kurumsal yapı olma vizyonunda çalışmalarını sürdürmektedir.

Misyon

- Dış yatırımcı şirketler için ulusal ve uluslararası iletişim ağları oluşturarak tecrübeye dayalı nitelikli bilgiyi erişilebilir kılmak. Yatırımcı olan ve olmayı öngören şirketlerin dış yatırıma ilişkin kapasitelerini artırıcı çalışmalar yapmak
- Dış yatırımlara ilişkin mevzuatın ve teşviklerin oluşturulması sürecinde özel sektör adına görüş vermek
- Dış yatırım süreçlerinde kamu kurum ve kuruluşlarıyla ilişkileri koordine etmek ve dış yatırımcı şirketleri kamu kurum ve kuruluşlarıyla olan ilişkilerde temsil etmek
- Kamuoyunu dış yatırımlar konusunda doğru ve eksiksiz bilgilendirmek

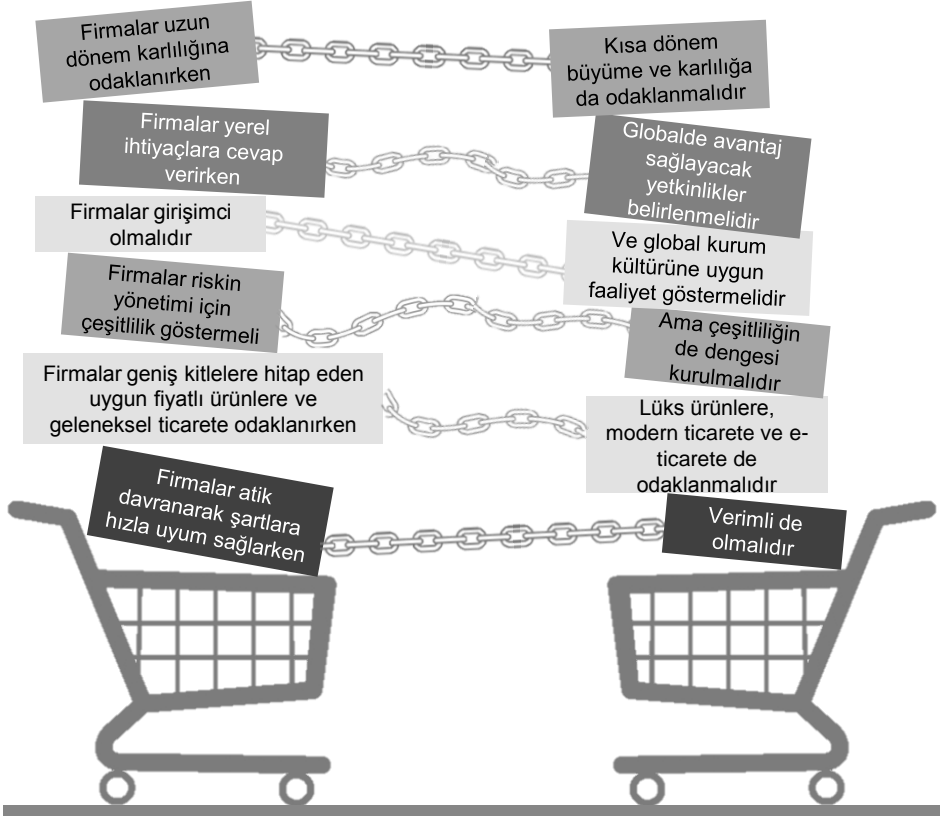
YURTDIŞI YATIRIMLAR İŞ KONSEYİ YÜRÜTME KURULU

Sabancı Holding/Enerjisa	Volkan Kara (Başkan)
Şişecam	Gizem Sayın (B.Vekili)
Zorlu Enerji Grubu	İbrahim Sinan AK (Bşk Yrd)
Kale Grubu	Ender Arslan (Bşk Yrd)
MADO	Hasan İbrahim Toksoy (Bşk Yrd)
TAV Havalimanı Holding	Bülent Özütürk (Bşk Yrd)
Anadolu Grubu	Hurşit Zorlu
Alarko	Ümit Nuri Yıldız
Arçelik	Hasan Ali Yardımcı
Betek Boya	Orhan Yazıcı
Çalık Holding	Serhat Demir
Çelebi Havacılık	Abdullah Kırımlı
Doğan Holding	Aygen Ayözger
Doğuş Holding	Eryiğit Umur
Ekonomi Bakanlığı	Metin Değer
Eczacıbaşı Holding	Ali Murat Aköz
Gübretaş	Yasin Çil
Tosyalı Holding	Şerif Tosyalı
Turkcell	Ramazan Tezcan
Türk Hava Yolları	Zeliha Akça
Yaşar Holding - DYO	Cem Gürkan
Ziraat Bankası	Tevfik Akyol
Yurtiçi Kargo	Osman Ekiz

Küreselleşme yolunda firmaları önemli zorluklar beklemektedir

ULUSLARARASI GENİŞLEME ÖNCESİ CEVAPLANMASI GEREKEN SORULAR

- ✓ **Karar verme mekanizması** pazar değişikliklerinin avantaja çevirilmesi için **yeterince hızlı mıdır?**
- ✓ Mevcut pazarları kuvvetlendirmek ve işin sürdürülebilirliğini sağlamak için **uygun yönetim modeli oluşturulmuş mudur?**
- ✓ **Yerel pazarda değer zincirine katkı sağlayacak en iyi fırsatları değerlendirmek için yeterince yatırım yapılmış mıdır?**
- ✓ Ürün portföyü **hızla karlılık getirecek ürünleri ve uzun dönemde avantaj sağlayacak ürünleri** barındırmakta mıdır?
- ✓ Pazar değişikliklerine uyum sağlamanın yanında **pazarların benzerliklerinden yararlanılmakta mıdır?**
- ✓ İhtiyaç halinde **iş ve operasyon modelini değiştirme esnekliği mevcut mudur?**
- ✓ Uygulama ve operasyon performansını takip etmek ve değerlendirmek için **doğru performans ölçüm metrikleri belirlenmiş midir?** Mevcut olan **metrikler yeterince spesifik midir?**



Perakendeciler uluslararası genişleme esnasında karşılaşılabilecekleri zorlukların üstesinden gelebilmek için strateji, uygulama ve sürdürme aşamalarının her birini doğru değerlendirmelidirler

STRATEJİ

- 1 İç Pazarda Operasyonel Mükemmelliğe Ulaşılması
- 2 Büyüme Stratejisine Uyumlu Pazar Portföyünün Oluşturulması
- 3 Detaylı ve Yere Sağlam Basan Pazar Analizi Gerçekleştirilmesi
- 4 Teşvikler, Devlet Destekleri ve Hukuki Kısıtların İncelenmesi

Uluslararası genişleme stratejisinin belirlenmesi, detaylı ve sistematik araştırma sonucu iş planının oluşturulması global bir marka olmanın ilk aşamasıdır

UYGULAMA

Oluşturulan iş planında yer alan adımların hedef ülkelerde uygulanmasıyla söz konusu pazarlara etkili bir giriş ve büyüme gerçekleştirilecektir

- 5 Franchising Yönetimi ve Yerel Ortakların Seçilmesi
- 6 Ürün Portföyünün Pazarla Göre Şekillendirilmesi
- 7 Tedarik Zinciri Etkilerinin Yönetilmesi
- 8 Çoklu Kanal Yönetimi

SÜRDÜRME

- 9 Ülke Bazlı Hızlı Karar Alınması ve Yerel Yetkilerin Verilmesi
- 10 Müşteri ile Bağın Koparılması

Hedef pazarlarda hedeflenen marka konumuna, marka algısına ve bilinirliğine ulaşılması ve global başarının sürdürülebilir olması için pazar dinamiklerinin takip edilerek yönetilmesi gerekmektedir

1 İÇ PAZARDA OPERASYONEL MÜKEMMELLİĞE ULAŞILMASI

Yurtdışına açılmayı planlayan firmalar, **ana pazarlarında operasyonel mükemmelliğe ulaştıktan sonra, yüksek yetkinliğe sahip oldukları pazarlama ve tedarik zinciri ana unsurlarını genişlemeyi planladıkları pazarlara taşıyarak hedef pazarlarındaki başarı oranlarını arttırabilirler.**

102 global perakende firmasının yöneticileri ile yapılan görüşmeler neticesinde, **ana pazarlama ve tedarik zinciri program ve süreçlerini faaliyetin olduğu bütün pazarlarda standardize edip, yan pazarlama ve tedarik zinciri program ve süreçlerini farklı pazar ihtiyaçlarına göre adapte edebilen perakendecilerin yakın ve uzak pazarlarda rakiplerine göre daha yüksek oranda başarı yakaladıkları** ortaya konulmuştur.¹

Tablo 1. Pazarlama Programı, Pazarlama Süreçleri, Tedarik Zinciri Süreçleri Ana ve Yan Unsurları¹

	Pazarlama Programı	Pazarlama Süreçleri	Tedarik Zinciri Süreçleri
STANDARDİZASYON	Ana Unsurlar <ul style="list-style-type: none">Marka kimliği (marka stratejisi, marka vaadi, marka değerleri)Mağaza tipiMağaza yerleşimi ve dizaynıMağaza lokasyonu	<ul style="list-style-type: none">Pazar ve trend analizi süreçleriKategori geliştirme süreçleriMağaza lokasyonu seçimi süreçleriHedef grupların belirlenmesiMüşteri ilişkileri yönetimi süreç ve sistemleri	<ul style="list-style-type: none">Satın alma süreç ve sistemleriAna tedarikçilerle olan ilişkilerLojistik ve depo sistemleriERP sistemiTesis planlama süreçleri (depo lokasyonu ve dizaynı belirleme vb.)
ADAPTASYON	Yan Unsurlar <ul style="list-style-type: none">Asorti planlamaFiyatlandırmaSatış promosyonları ve Satış noktası pazarlama aktiviteleriServisÇalışma saatleriOperasyonel satış prosedürleri (personel planlaması vb.)	<ul style="list-style-type: none">Kategori dağılımı süreçleriMaliyet ve fiyatlandırma süreçleriSatış planlama ve takip süreçleriMüşteri hizmetleri süreçleriKampanya planlama süreçleriŞikayet yönetimi süreçleri	<ul style="list-style-type: none">Mağazalara dağıtımDepo yönetimiÇapraz yükleme (cross docking) prosedürleriMağaza lojistik süreçleriİşe alım süreçleri



VAKA ANALİZİ: C&A²

C&A markası ürün tasarım ve çeşitlerini pazarlara göre adapte etse de, markanın ana unsurları olan marka kimliği, mağaza yerleşimi ve dizaynı ve marka renklerini bütün pazarlarda standardize etmiştir.

1 İÇ PAZARDA OPERASYONEL MÜKEMMELLİĞE ULAŞILMASI

YETKİNLİKLERİN TRANSFERİ

Ana pazarda öne çıkan firma yetkinliklerinin hedef pazara taşınması firmaların uluslararası arenada başarısına katkıda bulunacaktır; ancak hangi yetkinliklerin transfer edileceği kararının doğru verilmesi oldukça önemlidir.

Hangi yetkinliklerin transfer edileceğine karar verilirken aşağıdaki sorular yanıtlanmalıdır³:

1. Ana pazar yetkinlikleri hedef pazardaki müşteriye bir değer sunuyor mu?

2. Hedef pazarlarda uygulanması durumunda yetkinlikler kolaylıkla taklit edilebilir mi? Rakiplerin yetkinlikleri taklit etmesine veya benzer yetkinlikler yaratmasına engel olacak bariyerler var mı? Ana pazarda rekabetçi avantaj sağlayan ve ayrıştırıcı nitelikte olan **yetkinlikler hedef pazarlarda da aynı avantajları sağlıyor mu?**

3. Ana pazar yetkinlikleri transfer edilebilir mi? Firmanın ana pazar yetkinliklerini hedef pazarda uygulaması mümkün müdür?

Başarılı Yetkinlik Transferi Örnekleri



VAKA ANALİZİ: İKEA³

Ana pazarı İsveç'te olan DIY (Do It Yourself) mobilya ve ev eşyaları firması Ikea uygun fiyata mobilya ve ev eşyası tasarlama, üretme ve tedarik etme kabiliyeti ile İsveç'te kendini ispatladıktan sonra aynı modeli bir çok farklı ülkede başarıyla uygulamaktadır.



VAKA ANALİZİ: NH HOTELES³

Ana pazarı İspanya olan otel zinciri NH Hoteles, iş oteli zinciri olma yetkinliğini hedef pazarlara taşıyarak Dünya genelinde faaliyet gösteren bir otel zinciri haline gelmiştir.

Başarısız Yetkinlik Transferi Örneği

VAKA ANALİZİ: AMOREPACIFIC³

Güney Kore'nin önde gelen kozmetik firmalarından olan Amore Pacific, benzer bir pazar olan Japonya pazarına girdiğinde, kendi pazarında ayrıştırıcı olan ucuz ve kaliteli kozmetik ürünü sunma yetkinliği hedef pazarda bir çok rakibi tarafından halihazırda sunulduğundan başarısız olmuştur.

1 İÇ PAZARDA OPERASYONEL MÜKEMMELLİĞE ULAŞILMASI

KIYASLAMA ÇALIŞMALARINDAN YARARLANMAK

Kıyaslama çalışmaları sayesinde firmalar **sorun yaşadıkları, rekabete göre geride kaldıkları ve gelişme ihtiyacı duydukları alanlarda aynı veya farklı sektörlerde yer alan diğer firmaların en iyi uygulamalarını işleyişlerine katarak** kendilerini geliştirebilmektedirler.



Yeni süreçlerin tasarımlarında, başarılı olduğu görülen uygulamalar, fikir ve öngörülerin kullanılması yalnızca **masraf ve süreyi kısaltmakla kalmayıp aynı zamanda pazarda rekabet avantajı da sağlamaktadır.**⁴

Kıyaslama çalışması **başarılı bir organizasyonun iş yapış şeklini kopyalamak değildir**, kıyaslama çabası ancak **yaratıcı ve inovatif** bir yaklaşımla ele alındığında başarılı sonuçlar doğurur. Kıyaslama çalışmasının uygulamasında **başarının sırrı girişimcilik olarak özetlenebilir.**⁴

En iyi uygulamaya kopyalayarak pazarda aynı hizmeti sunan ikinci firma haline gelmek kıyaslama uygulamasının başarısızlıkla sonuçlanmasına neden olur. En iyi uygulamayı kopyalamak yerine **işe yarar analogiler kurularak, firma operasyonlarına uygun yaratıcı fikirlerin ortaya çıkarılması** gerekmektedir.⁴

İmovasyon, inovasyon ve imitasyonun birleştirilmesi, günümüzde başarının anahtarı olarak görülmektedir. İmovasyon gerçekleştirebilmek için firmalar **imitasyona stratejik bir bakış açısıyla** yaklaşmalıdır. İmovasyonda başarılı olmak için imovasyon strateji geliştirme süreci inovasyonda olduğu kadar detaylı gerçekleştirilmelidir. İmovasyonun ilk adımı imitasyon ve inovasyonun Ar-Ge, eğitim, geriye dönük tasarım (reverse engineering) gibi ortak noktalarını barındıran bir işleyiş oluşturmaktadır. Başarılı imovatörler **karmaşık sistemleri parçalara ayırıp yorumlayabilme, kapsamlı bilgi ve verinin içinden ilgili bilgiyi alabilme yeteneğine** sahip olmalıdır. Ek olarak, ayrıştırıcı değer **taklidi engelleyecek bariyerleri oluşturma** ve gerektiğinde rakipler tarafından oluşturulmuş **bariyerleri aşma kabiliyetine** de sahip olmalıdır.⁴⁸

BAŞARILI BİR KİYASLAMA ÇALIŞMASI İÇİN ÖNERİLER⁴

- Öncelikle organizasyon içerisinde sorun yaşanan veya fırsat görülen **spesifik alanlar belirlenmeli**, ardından farklı sektörlerden organizasyonlar da olmak üzere bu alanda başarılı olan diğer organizasyonlar incelenmelidir.
- Şirketlerin **kendi organizasyonlarına yakın büyüklükte şirketleri incelemesi** önerilmektedir. Firmaya kıyasla çok büyük bir şirketin uygulamasını kıyaslama çalışması girdisi olarak kullanmak ulaşılması zor hedefler ortaya çıkaracağından istenilen faydayı sağlamayacaktır.
- İncelenecek firmalar belirlenirken **benzer ihtiyaçları olan firmaların incelenmesi** önerilmektedir. Benzer ihtiyaçları olan ancak firmaya kıyasla daha düşük olgunluk seviyesine sahip bir firma ile bilgi alışverişi yapmak, aynı ihtiyaca sahip olmayan daha büyük bir firma ile bilgi alışverişi yapmaktan daha faydalıdır.
- En iyi uygulama sahibi firmanın bir teknoloji analiz etmek yerine **bütün sistemi analiz etmek** daha faydalıdır.

1 İÇ PAZARDA OPERASYONEL MÜKEMMELLİĞE ULAŞILMASI

KIYASLAMA ÇALIŞMASI VAKA ANALİZLERİ



VAKA ANALİZİ: Gıda Perakendecisi⁵

Amerika'da 400'den fazla satış noktasına sahip bir gıda perakendecisi, gelişim alanı olduğuna inandığı kurumsal yönetim, depolama, nakliye, çapraz yükleme (cross docking), dönüş taşıması, göz yerleştirmesi ve depo ve nakliye yönetimi alanlarında iyileştirme sağlayabilmek adına altı rakibi ile kıyaslama çalışması gerçekleştirmiştir.

Birim nakliye ve depolama maliyeti, kurumsal yönetim ve depo ve nakliye yönetimini maliyetlerinin satışlar içindeki payı, depoya geri çekilen malların yüzdesi, dönüş taşıması bütçesi, dönüş taşıması, göz yerleştirmesi ve çapraz yükleme (cross docking) masraflarının satışlar içerisindeki payı metriklerini kullanarak fark analizi gerçekleştirilmiştir.

Çalışmanın sonucunda depolama maliyetlerinin rekabetin %35 üzerinde olduğu, rakiplerin gelecek malların %80'ini üçüncü parti şirketler ve iç kaynaklar kullanarak dönüş taşıması esnasında gerçekleştirdiği ve rakiplerin stratejik planlama sonucu operasyonel gelişme sağladığı görülmüştür.

Kıyaslama çalışmaları sonucunda ortaya çıkan bütün gelişim alanlarında iyileştirme gösteren firma yıllık 17 milyon USD tasarruf etmiştir.



VAKA ANALİZİ: Hazır Giyim Perakendecisi⁶

100'den fazla ülkede faaliyet gösteren günlük giyim perakende firması, gelişim alanı olarak gördüğü dağıtım maliyetleri ve yöntemleri konusunda rakip kıyaslama çalışması gerçekleştirmiştir. Kıyaslama çalışması kapsamında, firmanın dağıtım konusunda rekabetin gerisinde kaldığı alanlar ve maliyet arttıran ana unsurlar belirlenmiştir. Şirketin mevcut iş süreçlerinin şirketin genişleyen perakende ağını hangi ölçüde destekleyebileceği incelenerek hizmet seviyesi düşürmeden maliyetlerin nasıl düşürülebileceği planlanmıştır. Çalışmanın sonunda ortaya çıkan gelişim alanları; maaş oranları, çalışan teşvikleri, fazla mesai yüzdeleri, yarı zamanlı ve mevsimlik çalışanlardan yararlanılması, katma değerli hizmetlerin yüzdesi, malzeme yükleme sistem desteği, depo yönetimi sistemlerinin bakımı olmuştur. Bu alanlarda yapılan iyileştirmeler sonucu firma rekabeti yakalamış ve başarılı bir global marka olma yolunda ilerlemiştir.

2 BÜYÜME STRATEJİSİNE UYUMLU PAZAR PORTFÖYÜNÜN OLUŞTURULMASI

Ana pazarda operasyonel mükemmelliğe ulaşmış ve başarılı bir global firma olabilmeyi hedefleyen firmalar, uluslararası genişmeyi stratejik hedefleri doğrultusunda planlayıp, **hedef pazarlara gitme amaçlarını belirlemeli ve faaliyette buldukları pazarları değişen koşullar karşısında iyi yönetmelidir.**

PAZARA GİRİŞ MOTİVASYONUNUN BELİRLENMESİ

Şirketler **uluslararası genişleme planlarını kısa ve uzun vade stratejileri doğrultusunda yapmalı, pazar seçiminden önce pazara giriş motivasyonunlarını belirlemelidir.**

Uluslararası genişleme motivasyonları **itme ve çekme bazlı motivasyonlar** olmak üzere ikiye ayrılmaktadır.⁷

İtme tipi motivasyon, ana pazarda büyüme opsiyonlarının tükenmesinden kaynaklanırken, çekme tipi motivasyon hedef pazardaki talepten kaynaklanmaktadır.²

Pazara giriş motivasyonları kısıtlar ve fırsatlar olarak da değerlendirilebilir. Kısıtlar, pazar doygunluğu ve büyümeyi kısıtlayıcı kanunlar olarak nitelendirilirken; fırsatlar, artan karlılık ve global marka imajı olarak nitelendirilmektedir.²

Pazara giriş kararı dış etkenler veya iç etkenler nedeniyle alınabilir:

Dış etkenler:²

- Ortak tüketici zevklerinden yararlanmak
- Ana pazarda pazar doygunluğuna ulaşılması
- Ana pazarda rekabetin artması
- Lojistik operasyonlarının iyileşmesi
- Uluslararası bilgi transferinin iyileşmesi

İç etkenler:²

- Marka algısından faydalanmak,
- Daha geniş bir coğrafyada kurumsal bilgi birikimi

Genellikle lüks giyim perakendecileri prestij nedeniyle uluslararası genişleme planlarken, birden fazla marka satan perakendeciler ana pazarın doygunluğa ulaşması nedeniyle yayılma ihtiyacı görmektedir.²

Hedef pazara giriş motivasyonu

- **Karlılığı** arttırmak,
- Marka **prestijini arttırmak,**
- **Bilgi (know-how)** edinmek olabilir.

2 BÜYÜME STRATEJİSİNE UYUMLU PAZAR PORTFÖYÜNÜN OLUŞTURULMASI

PAZAR PORTFÖY YÖNETİMİ

Yapılan araştırmalar göre **perakende firmalarının uluslararası genişleme kapsamında öncelikle ana pazara benzer coğrafi ve kültürel özelliklere sahip pazarları hedeflediği** görülmektedir.²

- Avrupa menşeli firmaların ilk olarak Avrupa'nın diğer bölgelerini ve Kuzey Amerika'yı tercih ettiği, sonrasında ise Japonya ve Pasifik ülkeleri pazarlarını hedeflediği
- Amerika menşeli firmaların Kanada ve özellikle İngiltere olmak üzere Batı Avrupa'yı hedeflediği görülmektedir.²

Tablo 2. Pazar Portföyü Matrisi⁷

Pazar Büyümesi	Hızlı büyüme ve istikrarlı kar marjı hedeflenen pazarlar	Hızlı büyüme ve görece yüksek kar marjı hedeflenen pazarlar
	İstikrarlı büyüme ve istikrarlı kar marjı hedeflenen pazarlar	
	Pazar Değişkenliği	

Doğru tasarlanmış bir pazar portföyü matrisine oturulduğunda **dengeli bir dağılım** göstermelidir.

Ekonomik kriz, siyasal kriz, mevzuat değişiklikleri gibi **kontrol edilemeyen risklerden firmanın korunması için pazar portföyünün iyi yönetilmesi** gerekmektedir.

Pazar portföyünü, **hızlı büyüme hedeflenen pazarlar, istikrarlı büyüme hedeflenen pazarlar, yüksek kar amacı güdülen pazarlar ve istikrarlı kar amacı güdülen pazarlardan oluşturmak, global krizlerin şirket gelirlerini etkisini minimize etmektedir.**⁷

Pazar portföyünü, **hızlı büyümenin beklendiği ancak kriz riskinin yüksek olduğu** pazarlardan oluşturmak kriz döneminde firmaların **riske girmesine neden olmaktadır**. Bu nedenle pazar portföyü oluşturulurken **pazar büyümesinin düşük olduğu ancak istikrarın yüksek olduğu pazarlardan da yararlanmak** firmanın daha **güvenli büyümesini** sağlayacaktır.⁷

3 DETAYLI VE YERE SAĞLAM BASAN PAZAR ANALİZİ GERÇEKLEŞTİRİLMESİ

PAZAR ANALİZİ

Ana pazarda operasyonel mükemmelliğe ulaşıp, uluslararası genişlemede pazara giriş motivasyonları belirlendikten sonra hedef pazarlar belirlenen kriterler doğrultusunda sistematik bir eleme çalışması sonucunda belirlenmelidir.

Pazara giriş kararı verilmeden önce pazarın fırsatlar, müşteriler ve rekabet açısından araştırılması ve detaylı bir şekilde değerlendirilmesi, uygulama için izlenecek yolun doğru belirlenmesine katkıda bulunur.

•Amerika'nın önde gelen 53 perakende firması ile yapılan araştırma sonucunda **firmaların %60'ının sistemli bir şekilde pazar analizleri gerçekleştirdiği görülmüştür.**⁶

•Pazar analizleri içerisinde **katma değeri en yüksek olan analizlerin müşteri analizleri, tüketici davranışı analizleri, tedarikçi analizleri, satış kanalı lokasyonu analizleri, pazar payı ve satış potansiyeli analizleri ve pazarlama analizleri olduğu** görülmüştür.⁸

Pazar analizi iki şekilde gerçekleştirilebilir⁹:

Birincil Araştırma: Firmanın ihtiyaçları doğrultusunda gerçekleştirdiği odak grubu, anket, röportaj gözlem vb araştırmalar bu gruba girmektedir.

İkincil Araştırma: Başka firmalar tarafından gerçekleştirilen araştırmaların sonuçlarının kullanılması bu gruba girmektedir.

İkincil araştırma, birincil araştırmaya göre daha ekonomik ve hızlı sonuç alınmasını sağlar ancak firmanın spesifik olarak cevabını aradığı marka algısı, marka bilinirliği gibi soruların yanıtlarını sağlayamamaktadır.

Pazar analizleri sonucu elde edilen veriler somut veri ve soyut veri olmak üzere iki ana grupta incelenebilir:⁹

•**Somut veriler:** Ülkelerin GSMH'si, gelir seviyeleri, nüfusun dağılımı gibi tarafsız, rakamlara dayalı verilerdir.

•**Soyut veriler:** Hedef pazar kültürü, müşteri tercih ve beklentileri, pazar trendleri gibi subjektif konular hakkında toplanan verilerdir.

Somut veriler ulaşılması daha kolay olması nedeniyle daha cazip olsa da soyut veriler pazarı anlamak için daha fazla önem taşımaktadır.

PAZAR ANALİZİ KAPSAMINDA İNCELENMESİ ÖNERİLEN BAZI KRİTERLER¹⁰

- Sosyoekonomik yapı
- Makroekonomik durum
- Sektörel regülasyonlar
- Sektörel pazar büyüklüğü ve büyüme öngörülürü
- Sektörel trendler
- Pazara giriş bariyerleri
- Müşteri Analizleri
 - Tercihler/trendler
 - Beklentiler
 - Alışkanlıklar
 - Varsayımlar/Önyargılar
- Rakip analizleri
 - Rakipler ile ilgili güncel bilgiler ve SWOT analizleri
 - Rakiplerin pazarlama ve iletişim aktiviteleri
 - Rakiplerin ürün kategorisi bazında mevcut ve beklenen fiyat aralıkları
 - Rakiplerin ürün kategorileri, pazar payları ve müşteri segmentleri
 - Rakiplerin satış ve dağıtım kanalı yapısı ve trendleri
 - Rakiplere göre marka konumlandırması
- Dağıtım Yapısı Analizleri

3 DETAYLI VE YERE SAĞLAM BASAN PAZAR ANALİZİ GERÇEKLEŞTİRİLMESİ

Pazar araştırmasının bir boyutunun atlanması bile uluslararası genişlemenin başarısızlıkla sonuçlanmasına neden olabilir.

VAKA ANALİZLERİ

Pazar Analizi

1 Fırsat

Pazar büyüklüğü, pazar büyümesi tahminleri, pazar trend ve dinamikleri, satış potansiyeli ve ürünlerin satışlarda birbirine etkisinin incelenmesi¹¹

2 Rekabet

Rakiplerin pazar paylarının belirlenmesi, rakip iş modelleri ve stratejilerinin anlaşılması, rakiplerin SWOT analizleri ve rekabetçi önerilerinin araştırılması¹¹

3 Tüketici

Hedef tüketicinin belirlenmesi, tüketici alışkanlık, ihtiyaç ve beklentilerinin anlaşılması, marka algısının oluşturulması¹¹



2000 yılında 8 mağaza ile Japonya pazarına giren Carrefour pazarda varlığını koruyamamıştır. Dünyanın en güçlü lüks marka pazarlarından biri olan Japonya pazarında Carrefour indirimli ürün pazarındaki boşluğu fırsat olarak değerlendirmek isteyip, düşük fiyatlı ürünler ile pazara giriş yapmaya çalışmış ancak düşük gelirli hane sayısının çok düşük oranlarda olması nedeniyle başarısız olmuştur.¹¹

Türkiye pazarına girişte fırsat ve rekabeti yeterince araştırmayan, dünyanın en büyük elektronik perakendecisi Best-Buy markası iki deneme mağazası açtıktan sonra pazardan çekilmek durumunda kalmıştır. Fiyat hassaslığı ile öne çıkan Türkiye pazarında Best-Buy kalite üzerinden rekabet etmeye çalışmış ve başarılı olmuştur. Ek olarak pazara giriş kararında geç kalması nedeniyle Darty, MediaMarkt gibi global markalar ve Teknosa gibi Türk markalarının yarattığı yoğun rekabette geride kalmıştır.¹²

Dünya'nın en büyük perakendecilerinden biri olan Walmart, Güney Kore pazarında tüketici pazar araştırması eksikliği sonucu başarısız olmuştur. Walmart, tüketici profili, tüketici tercih ve beklentilerindeki bilgi eksikliği nedeniyle, Güney Kore pazarına uygun olmayan A.B.D. standartlarını baz almıştır. A.B.D. pazarında kullanılan yüksek raf sistemine kısa boylu kadın müşterilerin erişememesi, A.B.D. pazarında talep gören paketlenmiş balık ürünlerinin Güney Kore'deki canlı balık satın alma alışkanlığına zıt olması nedeniyle satılmaması gibi sorunlar nedeniyle Walmart 16 mağaza açtığı Güney Kore pazarından çekilmek durumunda kalmıştır.¹³

4 TEŞVİKLER, DEVLET DESTEKLERİ VE HUKUKİ KISITLARIN İNCELENMESİ

TEŞVİKLER VE DEVLET DESTEKLERİ

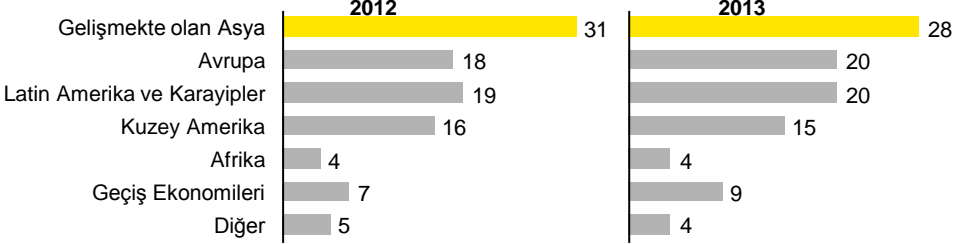
Türkiye dahil olmak üzere birçok **gelişmekte olan** ve **gelişmiş ülkenin doğrudan yabancı yatırım yapmak isteyen yatırımcılara destek vermek** amacıyla **kurduğu yatırım ajansları** bulunmaktadır. Türkiye menşeiili firmalar için Turquality, Fuar, UR-GE destekleri gibi Ekonomi Bakanlığı bünyesinde oluşturulan ilave mekanizmalar da ayrıca incelenmelidir.

Hedef pazarlar belirlendikten sonra hedef **pazarlarda sunulan teşvik ve devlet desteklerinin araştırılması** uluslararası genişlemeyi finansal olarak destekleyecek **fırsatların keşfedilmesini** sağlayabilir.

Vergi Teşvikleri:

- Gelişmekte olan ülkelerin büyük çoğunluğunda **vergi muafiyeti, geçici vergi indirimleri ve kurumlar vergisi oranının düşürülmesi** gibi vergi teşvikler sunulmaktadır.¹⁴
- Hong Kong, Lübnan ve Mauritius gibi **küçük ekonomiler bütün firmalar için kurumlar vergisi oranlarını düşük** tutmaktadır. **Kurumlar vergisinin dünya ortalaması (%35-40) oranının altında olduğu ülkeler**, yatırımcılar tarafından **daha sık tercih edilmektedir**.¹⁴
- Doğrudan yabancı yatırımın ülkeye getirilmesi için sunulan bir başka teşvik örneği ise **yatırım ödenekleri ile yatırım masraflarının geri kazanımının hızlandırılmasıdır**.¹⁴

Global Doğrudan Yabancı Yatırım Akışının Bölgelere göre Dağılımı¹¹ (%)



ÖRNEKLER

- Afrika bölgesinde yer alan ülkeler doğrudan yabancı yatırımın ülkeye getirilmesi amaçlı gelir vergisinden muafiyet, vergi indirimleri, yatırım ödeneği, belirlenmiş alanlarda gümrük vergisi indirimi teşvikleri sunmaktadır.¹⁵
- Asya Pasifik bölgesinde yer alan ülkeler, doğrudan yabancı yatırımın ülkeye getirilmesi amaçlı gelir vergisinden muafiyet veya indirim, yatırım ödeneği, belirlenmiş alanlarda gümrük vergisi indirimi teşvikleri sunmaktadır. Bölgede yer alan bazı ülkelerde yatırımın büyüklüğü ve sağladığı istihdama göre ek teşvikler de sunulmaktadır.¹⁵
- Latin Amerika bölgesinde yer alan ülkeler doğrudan yabancı yatırımın ülkeye getirilmesi amaçlı gelir vergisinden muafiyet veya indirim, yatırım ödeneği, belirlenmiş alanlarda gümrük vergisi indirimi teşvikleri sunmaktadır. Bölgede yer alan bazı ülkelerde yatırımın büyüklüğü ve sağladığı istihdama göre ek teşvikler de sunulmaktadır.¹⁵
- Endüstrileşmiş Batı Avrupa ülkeleri vergi teşviklerinden ziyade finansal teşvikler sunmaktadır. Geçiş ekonomisine sahip ülkelere ise seçili sektörlerde yatırım ödeneği ve vergi kredileri önerilmektedir. Vergi muafiyeti ile istihdam sağlayan firmalar desteklenmektedir. Özel ekonomik bölgelerde KDV muafiyeti ve gümrük vergisi muafiyeti veya indirimi gibi teşvikler de bulunmaktadır.¹⁵

4 TEŞVİKLER, DEVLET DESTEKLERİ VE HUKUKİ KISITLARIN İNCELENMESİ

HUKUKİ KISITLAR

Teşviklerin yanı sıra ülkelerin **doğrudan yabancı yatırıma karşı koyduğu hukuki kısıtlar** da pazara girişte ve pazardaki faaliyetlerin sürdürülebilirliğinde bir takım **engeller oluşturmaktadır**. Pazara giriş öncesinde **sektörle alakalı hukuki kısıtların araştırılması** karşılaşılabilecek sorunlara karşı **önlem alınmasına** imkan verecektir.

ÖRNEKLER

- Hindistan'da taşımacılık için kullanılan konteynırlarda ağırlık kısıtlaması bulunmaktadır. Gümrük prosedürlerinin şeffaflıktan uzak olması nedeniyle ithalat işlemlerinde ihtiyari gümrük değerlendirme kriterleri uygulanmaktadır. Değerleme prosedürleri, Hindistan gümrüklerine normal piyasa fiyatlarının altında bir fiyatla karşılaştıklarında, ithalattaki beyan edilen değişim değerini reddetme hakkı vermektedir. Bu durumda ithalatta daha fazla bir gümrük vergisi oranı uygulanmaktadır.¹⁶
- Arap ülkelerinin çoğunda İsrail menşeli ürünler boykot edilmektedir; boykotun söz konusu olduğu ülkelerdeki firmalar beraber çalışacakları firmalardan da İsrail'i boykot etmesini ve boykotu belge ile ispat etmesini talep etmektedir. Amerika'da ticari ilişkileri sürdürürken bu tarz belgelerin oluşturulması hukuken yasaktır.¹⁷



VAKA ANALİZİ: İçecek perakendecisi¹³

Amerika pazarına giriş yapmak isteyen sektörün önde gelen bir içecek markası, hukuki kısıtlamalar gereği Amerika'ya alkol içeren içeceklerin gönderilemeyeceğini öğrendikten sonra alkol içeren içeceklerini pazarda lokal olarak ürettirip, yeniden etiketleme yoluna gitmiştir.

Hukuki kısıtlar incelenirken **ana pazarın hukuki sistemi de incelenmelidir. Hedef pazarda hukuken yasal olan bazı uygulamalar ana pazarda hukuki sorunlar yaratabilir veya ana pazardaki hukuk sistemi hedef pazar ile olan ticareti yasaklıyabilir** olabilir.

ÖRNEKLER

- Amerikan firmalarının Amerika'ya düşmanlık gösteren Libya, Irak gibi ülkelerle ticaret yapması hukuken yasaktır.¹⁷
- Hukuki altyapının zayıf olduğu bazı bölgelerde işlerin yürütülebilmesi için düşük seviye hükümet görevlilerine rüşvet verilmesi yaygındır. Rüşvet verilmesi hedef pazarda sorun yaratmasa bile ana pazarda firmaların zor durumda kalmasına neden olabilir. Amerikan hükümeti Amerika dışında yaşanan rüşvet davalarında bile firmalara Amerikan mahkemelerinde dava açmaktadır. Bunun aksine, bazı Avrupa ülkelerinde "kolaylaştırma bedeli" adı altında gerçekleştirilecek işlemlerin hızlandırılması için yapılan ödemeler vergiden düşülebilmektedir.¹⁷

4 TEŞVİKLER, DEVLET DESTEKLERİ VE HUKUKİ KISITLARIN İNCELENMESİ

MEVCUT YAPIYA ETKİ ETMEK MÜMKÜN

Pazara girişte yatırımcılar için çekici olan koşullar pazara girdikten sonra hükümet kararları doğrultusunda değişiklik gösterebilir.

Pazardaki hukuki çerçeve değişikliklerini yönetebilmek adına **pazarda şirket özelinde veya birlikler aracılığı ile yerel ya da merkezi yönetimler** nezdinde **lobi yapma** opsiyonu mevcuttur.



VAKA ANALİZİ: CARREFOUR¹³

Dünyanın en büyük ikinci perakendecisi olan Carrefour markası, 2009 yılında girdiği Rusya pazarında 2 mağaza açtıktan sonra çekilmek durumunda kalmıştır. Rus hükümetinin çıkarmayı hedeflediği 1 milyar Ruble'nin üzerinde yıllık satışı olan perakendeci firmaların satış yapmasını kısıtlayan kanun nedeni ile Carrefour bu pazardan çekilme kararını almıştır.



VAKA ANALİZİ: DIAGEO¹⁸

Dünyanın en büyük alkollü içki şirketi Diageo, Mey İçki'yi 2011 yılında yaklaşık 2,1 milyar USD karşılığı satın alarak Türkiye pazarına girmiştir. Diageo alkol satışına getirilen sınırlamayla ilgili Türk hükümetiyle temasa geçmesine rağmen yasağın çıkmasını engelleyememiştir.

Perakendeciler ana pazardaki yetkinliklerini dikkate alarak büyüme stratejisine uygun olarak belirlenmiş hedef pazarları detaylı analiz ederek iş planlarını oluşturmuş olacaktır

Stratejinin oluşturulması adımının sonucunda:

- İç pazarda operasyonel mükemmelliğe ulaşılmasına katkıda bulunan ve firmayı rekabetten ayırıştıran ana pazar yetkinlikleri belirlenmiş,
- Hedef pazarlarda hangi yetkinliklerin başarıya katkıda bulunacağı analiz edilip, hangi yetkinliklerin transfer edileceği kararı verilmiş,
- Kıyaslama çalışmalarından yararlanarak gelişme alanı olduğu düşünülen alanlarda iyileştirme gerçekleştirilmiştir,
- Uluslararası genişleme motivasyonu belirlenmiş,
- Optimum pazar portföyü oluşturulmuş,
- Detaylı ve sistematik pazar analizi sonucu hedef pazarlar belirlenmiş,
- Hedef pazarlarda fırsat veya kısıt olabilecek uygulamalar incelenmiş olacaktır.

Strateji adımının çıktısı uluslararası genişleme iş planıdır.

STRATEJİ

- 1 İç Pazarda Operasyonel Mükemmelliğe Ulaşılması
- 2 Büyüme Stratejisine Uyumlu Pazar Portföyünün Oluşturulması
- 3 Detaylı ve Yere Sağlam Basan Pazar Analizi Gerçekleştirilmesi
- 4 Teşvikler, Devlet Destepleri ve Hukuki Kısıtların İncelenmesi

Uluslararası genişleme stratejisinin belirlenmesi, detaylı ve sistematik araştırma sonucu iş planının oluşturulması global bir marka olmanın ilk aşamasıdır

SÜRDÜRME

- Ülke Bazlı Hızlı Karar Alınması ve Yerel Yetkilerin Verilmesi
- Müşteri ile Bağıın Koparılmaması

UYGULAMA

- Franchising Yönetimi ve Yerel Ortakların Seçilmesi
- Ürün Portföyünün Pazara Göre Şekillendirilmesi
- Tedarik Zinciri Etkilerinin Yönetilmesi
- Çoklu Kanal Yönetimi

5 FRANCHISING YÖNETİMİ VE YEREL ORTAKLARIN SEÇİLMESİ

Hedef pazarların belirlenmesinin ardından **yerel müşteri tercih ve beklentilerine, pazar trendlerine, bölge içerisinde iş yapış şekline hakim bir yerel ortak** ile anlaşmak uluslararası genişlemeyi kolaylaştıracaktır. Yerel ortağın hedef pazarda markayı temsil edeceği göz önünde bulundurularak **firma kültürüne uygun, marka imajını destekleyecek bir yerel ortak seçilmesi hedeflenen marka algısının yaratılması** açısından kritiktir.

Franchising ilişkilerinin uzun süreli sürebilmesi için **ortaklıkta her iki tarafında menfaatlerini göz önünde bulunduran bir anlaşma** yapmak ve franchisee ve firma arasında **karşılıklı bağımlılık yaratmak** gerekmektedir.

FRANCHİSE SEÇME KRİTERLERİ¹¹

- **Özsermaye Büyüklüğü**
 - Yatırım kabiliyeti
 - Devamlılık karlılığı
- **Deneyim**
 - Franchise operasyonlarına hızlı başlama yeteneği
 - Franchisor'a olan bağlılığın azalması
- **Eğitim**
 - Sözleşme şartlarını anlama kabiliyeti
- **Pazar Bilgisi**
 - Yerel pazarlama stratejilerine hakimiyet
 - Müşteri tercih ve beklentileri ile ilgili bilgi
 - Başarılı lokal işletmeleri satın alma yoluyla büyüme kolaylığı
 - Mağaza lokasyon seçimi ile ilgili bilgi
- **Franchisee Profili**
 - Risk alma kabiliyeti
 - Girişimcilik
 - İnovasyona açık olma
 - Firma kültürüne ve marka duruşuna uygunluk
 - Firma ile benzer müşteri profiline sahip olma
 - Hedef pazarları ulaşım ağı içerisinde barındıran

FRANCHİSİNG İLİŞKİNDE VERİ HAKLARI¹⁹

Veri toplama, kullanma, depolama ve koruma konularında firma ve franchisee ortak bir anlayışa sahip olmalıdır.

Franchising ilişkisi süresince **toplanan satış ve müşteri verisinin hangi tarafa ait olduğu sözleşme aşamasında belirlenmelidir. Veri hakları çoğu franchise sözleşmesinde firmaya aittir.** Veri paylaşımına yetersiz yer verilen veya yer verilmeyen sözleşmelerde **her iki tarafın da veriyi sahiplenmek istemesi sonucu çıkmaza girilebilir.**

Verinin hangi tarafa ait olduğunun kararı verilirken, **verinin sözleşme süresince ve sonrasında nasıl kullanılabileceği** de göz önünde bulundurulmalıdır. Franchisee'nin **sözleşme bittikten sonra da verilerden yararlanıp yararlanamayacağına**, firma sözleşme süresince ve sonrasında **veriyi kar amaçlı kullanırsa karı franchisee ile paylaşıp paylaşmayacağına** dair vb. sorulara cevap bulunmalıdır. Verinin **sözleşme süresince ve sonrasında nasıl kullanılabileceği konusunda franchise sözleşmesinin diğer maddeleri yol gösterici** niteliktedir. Örneğin, müşteri listeleri "gizli bilgi" veya ticaret sırrı olarak nitelendirildiğinden sözleşme dışında franchisee tarafından kullanılamaz.

Franchising ilişkisinin sonlanması durumunda **eski franchisee'nin** firma müşteri verisini kullanarak **yeni franchisee'ye rakip olmasının ve faaliyetin olduğu sürede toplanan bilgi birikiminin franchisee'de kalmasının engellenmesi amacıyla, satış ve müşteri verisinin haklarının firmaya ait olduğu sözleşmede açıkça belirtilmelidir.**

5 FRANCHISING YÖNETİMİ VE YEREL ORTAKLARIN SEÇİLMESİ

SÖZLEŞME YÖNETİMİ

Bütün franchiseeler ile **sözleşme imzalamak** özellikle **hukuksal işleyişin sorunlu olduğu pazarlarda** firmayı **risklere karşı koruyacaktır**.

İyi bir franchise sözleşmesi **net, kolay anlaşılır, mağaza sayısı, m² gelişimi, ciro gelişimi, karlılık hedefleri, indirim yönetimi, stok (sezon sonu stoklarının sorumluluğu ve eritilmesi), lojistik (yoldaki ürünün sorumluluğu, teslim koşulları)** vb. detayları içeren, **belirleyici, uzun süre devam etmeye uygun, adaletli ve hukuksal açıdan uygun, operasyonel yönetimde esnekliği engellemeyecek şekilde kısıtlayıcı, hedef pazar hakkında elde edilen bilgi birikiminin yerel ortakta kalmasını engelleyen, sektör ve müşteri portföy paylaşımı** destekleyecek nitelikte olmalıdır.²⁰

Franchise sözleşmelerinde²¹;

•**Marka adı ve marka tescillerini kullanma hakkı**

•**Geçerlilik süresi**: Franchise anlaşmalarının ortalama geçerlilik süresi 5-7 yıldır.

•**Bölge**: Hangi lokasyonlarda bu sözleşmenin geçerli olduğu, yakın bölgelerde verilmesi planlanan franchiseerlarla ilgili olarak bu franchisee'ye öncelik verilip verilmeyeceğinin bilgisinin paylaşılması önemlidir.

•**Ücretler**: Sözleşme ücreti, franchisee ücreti ve tek seferlik ücretler (yenileme ücreti, transfer ücreti vb.) sözleşmede belirtilmelidir.

•**Eğitim**: Firma tarafından franchisee'e sunulan ilk eğitim ve değerlendirme metrikleri, franchisee tarafından karşılanan ek eğitimler sözleşmede belirtilmelidir.

•**Onaylı tedarikçiler**

•**Reklam fonu**: Reklam ile ilgili kararlar firma tarafından alınmalıdır. Franchisee belirli aralıklarla firmaya reklam amaçlı kullanılması için ödeme yapmakla yükümlüdür.

•**Fikir hakkı ve gizli bilgiler**: Firmanın geliştirdiği ürünlere ait marka isimleri, marka tescili, telif hakkı, patentler, logolar, yazılı ve görsel materyalin korunması için sözleşmede fikir haklarının korunması önemlidir. Ek olarak, firma tarafından gizli tutulması istenebilecek sistem bilgileri, finansal bilgiler de sözleşme ile koruma altına alınmalıdır.

•**Raporlama**: Franchisee sözleşmede belirtilen aralıklarla firmaya performans raporu göndermekle yükümlüdür. Firma performans raporları üzerinden franchisee gelişim alanlarını tespit ederek iyileştirme amaçlı aksiyon alabilir.

•**Sigorta**: Franchisee tarafından yaptırılması gereken sigorta işlemleri sözleşmede belirtilmelidir.

•**Mülk**:

- Mülkün ve kira sözleşmesinin firma tarafından onaylanması gerekmektedir. Mülkün değişmesi durumunda firma onayı gereklidir.
- Mülkle alakalı firma talepleri (metrekare, vitrin genişliği vb.) sözleşmede belirtilmelidir. Dekorasyon masrafları franchisee tarafından karşılanmalıdır.

•**Rekabet yaşağı**: Franchisee'nin sözleşme süresince ve sonrasında benzer alanlarda iş yapmasını engelleyen maddeler sözleşmeye dahil edilerek, ürünlerin ve iş modelinin taklit edilmesi/çalışması engellenebilir.

•**Yenileme**: Firma tarafından belirlenen koşullara uygunluk sağlanması durumunda franchisee sözleşmeyi yenileme hakkına sahiptir.

•**Transfer**: Franchisee franchise hakkını transfer etmek isterse yeni franchisee firma tarafından onaylanmalıdır, firmanın önerilen franchisee adayını reddetme hakkı vardır.

•**Sonlandırma**: Firmanın sözleşmeyi feshi ihbar ile veya ani sonlandırma hakkı vardır. Sonlandırma koşulları sözleşmede belirtilmelidir.

•**Anlaşmazlık çözümü** yer almalıdır.

5 FRANCHISING YÖNETİMİ VE YEREL ORTAKLARIN SEÇİLMESİ

Franchise sözleşmesi sonucunda franchising modeli şekillenmiş olacaktır, ticari unvan franchising, ürün ve marka franchising, işletme sistemi franchising, franchising modellerine örnektir.

•Ticari unvan franchising modelinde franchisee kendi işletme adı altında firma ürünlerini ve başka firmanın ürünlerini satma hakkı alır.²²

•Ürün ve marka franchising modelinde ise franchisee firmanın belirli ürünlerini özel bir dağıtım ağıyla satma hakkını satın alır. Otomotiv bayileri, beyaz eşya bayileri, akaryakıt istasyonları bu franchising modeline örnektir.²²

•İşletme sistemi franchising modelinde franchisee, firmanın iş modelini birebir uygulama hakkını alır. Franchisee firmanın ticari isimini, ürün ve servis portföyünü, faaliyet şeklini, stratejik pazarlama planını, kalite kontrol süreçlerini kopyalamakla yükümlüdür. Fast-food restoranları, konaklama tesisleri (oteller) ve araba kiralama firmaları işletme sistemi franchising modeline örnektir.²²

MARKS &
SPENCER

VAKA ANALİZİ: MARKS & SPENCER²³

Marks & Spencer, görece olarak nüfusun az olduğu, kişi başına gayri safi milli hasılanın düşük olduğu ancak az sayıda mağazayı taşıyacak potansiyele sahip pazarlarda, örneğin Çek Cumhuriyeti, Güney Kıbrıs Rum Cumhuriyeti, İsrail vb., franchising vermektedir. M&S hibrit bir franchising (hem ticari unvan franchising, hem de işletme sistemi franchising) modeli izlemektedir. M&S franchiseeleri kısa ve orta vadeli iş planlarını sunmak ve belli bir ciroyu yakalamak durumundadır. Franchiseeler M&S'den satın aldıkları marka ürünlere ek olarak stok cirolarının belli bir yüzdesini de ana firmaya ödemektedirler. Franchiseeler M&S'nin sahip olduğu ürün portföyünün sadece bir kısmını müşterilerin sunabilmektedirler.

5 FRANCHISING YÖNETİMİ VE YEREL ORTAKLARIN SEÇİLMESİ

ÇOKLU FRANCHİSİNG MODELLERİ²⁴

Rusya, Amerika, Meksika gibi geniş coğrafyaya yayılmış pazarlarda bölgelere göre tüketici alışkanlıkları farklılık gösterdiğinden birim franchise'lar yerine bölge hakimiyeti daha yüksek olan çoklu franchise'lar ile anlaşmak uluslararası genişlemeyi hızlandıracaktır. Ek olarak, bir çok farklı sorumlu yerine tek bir sorumlu ile muhattap olmak firmanın franchise operasyonları yönetimini kolaylaştırır.

Bölge Sorumluları

Bölge Sorumlusu anlaşmalarında sözleşme bedeli ve bölge tanımları. Minimum gelişim takvimi bu anlaşmalarda yer almaz. Bölge Sorumlusu sözleşme bedelini ödedikten sonra tanımlanmış bölgede kendi firmasına bağlı çok sayıda franchise açma hakkı kazanır.

- Çok noktada franchise açılması sonucu az yatırım ile hızlı büyüme
- Bölge sorumluları deneyim ve bölge hakimiyeti sayesinde masrafların düşürülmesi
- Tek muhattap ile çalışma kolaylığı

- Gelişimin istenilen seviyenin altında kalması
- Belirlenen bölgede farklı franchise verme opsiyonlarının ortadan kalkması

Master Franchise

Master Franchise anlaşmalarında minimum gelişim takvimi, sözleşme bedeli ve bölge tanımları. Master franchise anlaşmalarında franchisee hem kendi adına franchise açabilir hem de 3üncü partilere franchise açma hakkı verebilir. Tanımlı bölgedeki franchise'lara hizmet verme sorumluluğu master franchise'dadır.

- Marka ve sistemin geliştirilmesi ile desteklenmesinden firma yerine master franchise'nin sorumlu olması
- Anlaşma başında alınan yüklü franchise ücreti sayesinde yapılan yatırımların bir kısmının hızlı geri dönüşü

- Firmanın bölgedeki operasyonlar üzerinde azalan kontrolü
- Azalan kontrol nedeniyle firma standartlarına uyumun istenilen seviye yakalanamaması

Kalkınma Ajansı

Kalkınma Ajansı anlaşmalarında sözleşme bedeli, bölge ve minimum gelişim takvimi belirlenir. Kalkınma Ajansı başka firmalara franchise açma hakkı veremez, ancak potansiyel franchisee adaylarını firmaya yönlendirmek ile görevlidir. Franchisee'lerin eğitimi, lokasyon seçimi, açılış süreçlerine yardım ve süregelen destek sağlamak da Kalkınma Ajansının görevleri arasındadır.

- Tek bir ortak ile sınırlı kalmadan hızlı büyümenin sağlanması
- Verilecek franchise'lar üzerinde sürekli firma kontrolü

- Gelişimin istenilen seviyenin altında kalması
- Kalkınma Ajansının düşük destek performansından firmanın sorumlu tutulması

5 FRANCHISING YÖNETİMİ VE YEREL ORTAKLARIN SEÇİLMESİ

ROL VE SORUMLULUKLARIN DAĞILIMI¹

Franchise ile büyüme kararı alınan pazarlarda, franchise ve firma arasındaki rol ve sorumlulukların dağılımının **anlaşma sürecinde kesinleştirilmesi** önem taşımaktadır.

- Lokal bilgi birikimi gerektiren** lokasyon seçimi, insan kaynakları ihtiyacının sağlanması **gibi süreç ve operasyonların kontrollü olarak franchise sorumluluğunda** olması, firmanın **rekabetçi avantajını** arttıracaktır.
- Marka imajını etkileyecek** mağaza tasarımı, ürün miksi, tahsisat planlaması ve fiyatlandırma gibi **kararlar ise firma tarafından** alınmalıdır.
- Çalışanların eğitiminin** marka standartlarına uyum açısından **firma tarafından verilmesi** önerilmektedir.
- Pazarlama materyalleri firma tarafından** sağlanmalı ancak lokal pazarda **pazarlama faaliyetleri franchise tarafından** yürütülmelidir.

Konu Başlığı	Alt Konu Başlığı	Firma	Franchisee	Ortak Karar
Mekan	Lokasyon Seçimi		✓	
	Kira Pazarlığı			✓
	Kira Maliyeti		✓	
İç Mimari	Mağaza Tasarımı	✓		
	Dekorasyon		✓	
	Maliyet		✓	
İşe Alım ve Eğitim Süreçleri	İşe Alımlar			✓
	Eğitim	✓		
	Çalışan ve eğitim maliyeti		✓	
Ürün miksi ve tahsisat planlaması	Kontrol	✓		
Depo ve Dağıtım	Maliyet	✓		
Vitrin Tasarımı	Tasarım			✓
	Uygulama		✓	
Fiyatlandırma ve indirim politikası	Kontrol	✓		
Pazarlama	Masraf ve maliyet			✓
BT	Yazılım/kurulum geliştirme	✓		
	Maliyet	✓		

«Firma ve Franchise'ın karşılıklı bağımlı olması, her iki tarafında ilişkiyi sürdürme ihtiyacını artırarak franchise ilişkisinin uzun soluklu olmasını sağlayacaktır»

5 FRANCHISING YÖNETİMİ VE YEREL ORTAKLARIN SEÇİLMESİ

VAKA ANALİZLERİ

NEDEN BAŞARISIZ OLDU?



İlk Franchise: 1983²⁵

Ürün Çeşitliliği: 20 çeşit donut²⁵

1) Agresif Büyüme²⁶

Benzinciler de dahil olmak üzere her yerde açılan mağazalar sonucu marka algısı düşmüş, marka imajı zedelenmiştir.

2) Franchise Lokasyonlarının Birbirine Yakınlığı²⁶

Her yeni açılan franchise ile şirket gelirleri artmakla beraber franchise 'ların karlılıkları düşmüştür

3) Ürün Çeşitliliğinin Marka İmajı ile Uymaması²⁶

Ana üründen çok farklı olan ürünlerin ürün portföyüne eklenmesi ile ürün çeşitliliği artırılmıştır, bu da ana ürünün çekiciliğini negatif yönde etkilemiştir.

4) Karlılığın Büyümenin Önüne Geçmesi²⁶

Firma genelinde karlılık hedeflerinin tutması amacıyla franchise noktalarına normalin 2 katı ürün gönderilmiş, franchiselar zor durumda bırakılmıştır.

5) 2005'de Yaşanan Muhasebe Skandalı²⁷

Üretimde kullanılması zorunlu olan malzeme ve ekipmanların franchiselara yüksek fiyattan satılması sonucu toplam gelirlerin %31'i malzeme ve ekipman satışlarından elde edilmiştir.

KrispyKreme markası halka açık olmasının da etkisiyle firma karlılık hedeflerine odaklanıp, franchiseların karlılığını dikkate almamıştır. Franchising ilişkilerinde her iki tarafında menfaatlerinin korunması ilişkilerin sürekliliği için kritiktir

NASIL BAŞARILI OLDU?²⁶



İlk Franchise: 1955²⁸

Ürün Çeşitliliği: 52 çeşit donut²⁸

1) Güçlü Franchise İmajı²⁹

- 2013 yılında Franchise500 listesinde 13, hızlı büyüyen franchiselar listesinde 9, Amerika'nın Top Global Franchiseları listesinde 12 franchise

2) Franchise Desteği²⁹

- Franchise Takımı ve Danışma Komitesi: Bölge toplantıları, danışma hattı ve toplu bildirimler ile franchise'a sürekli destek
- Pazarlama Desteği: LSMnow.com sitesinden indirilebilen ücretsiz pazarlama materyalleri
- Eğitim Programı: 6 haftalık marka ve restoran yönetimi eğitimi
- Teknik Destek : Dunkin' Mobil uygulaması ile franchiselara yönlendirme

Dunkin'Donuts markası karşılıklı bağlılık üzerine kurduğu franchise sistemi ile franchiselarını destekleyerek sürdürülebilir büyüme sağlamıştır

6 ÜRÜN PORTFÖYÜNÜN PAZARA GÖRE ŞEKİLLENDİRİLMESİ

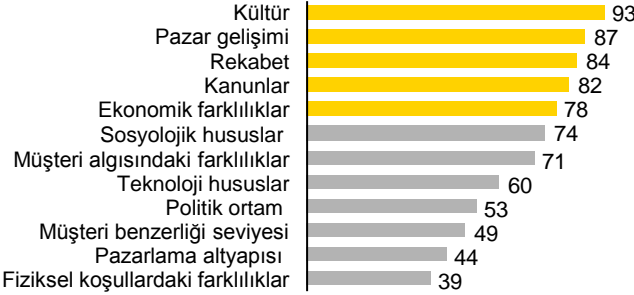
Perakendeciler hedefledikleri pazarlarda başarılı olabilmeleri için **mevcut ürün portföylerini pazarlardaki tüketim farklılıklarını dikkate alarak pazarlara göre uyarlamalıdır**. Yeni pazarda sunulacak ürünlerin mevcut **ürün portföyüne ve marka vaadine uyumuna** dikkat edilmelidir. Örneğin üst segment bir tekstil markası düşük segmentte bir kitleye ürün sunarken, daha düşük fiyat aralığında ürün sunmasına rağmen kalitesini belli bir düzeyde tutmak zorundadır.

Ürün adaptasyonları ikiye ayrılır;

- **Zorunlu Adaptasyon:** Söz konusu ülkelerde **hukuken ve fiziksel olarak faaliyet gösterebilmek için gerçekleştirilmesi zorunlu olan** ürün adaptasyonudur.
- **Zorunlu Olmayan Adaptasyon:** Yerel pazarın ihtiyaçlarına daha iyi karşılık verebilmek için zorunlu olmamasına rağmen yapılan ürün adaptasyonudur.

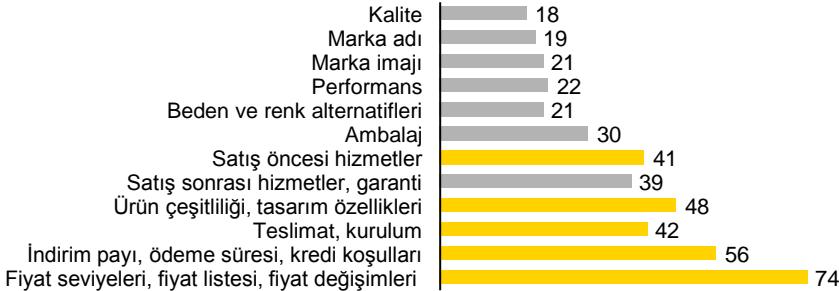
500 çok uluslu İngiliz firmasının katıldığı anketin sonuçlarına göre³⁰:

Önem sırasına göre adaptasyon nedenleri ve önemli bulan katılımcıların yüzdesi (%)



Mevcut ürün portföyünün hedef pazara adaptasyonu stratejisini en fazla ihracat pazarlarındaki kültür, pazar gelişimi, rekabet, kanunlar ve ekonomik farklılıklar etkilemektedir. Karlılık ve maliyet analizi, ürün portföy adaptasyonu stratejilerinin uygulanabilirliğini ve sınırlarını belirlemektedir.

Adaptasyon çeşitleri ve uygulayan katılımcıların yüzdesi (%)



“Adapte olarak değişebilenler... zafere ulaşacaklar.”

Savaş Sanatı, Sun Tzu ⁴⁸

6 ÜRÜN PORTFÖYÜNÜN PAZARA GÖRE ŞEKİLLENDİRİLMESİ



VAKA ANALİZİ: IKEA³¹

IKEA, Çin pazarının farklılıklarını dikkate alarak aynı ürün portföyüyle pazarda yer almasına rağmen yerel ihtiyaçta uygun olan ürünlerini ön plana çıkarmıştır. Çin'de her evin bir balkonunun olması ve balkonunun Çin'liler için önemli bir yaşam alanı olmasının sonucunda IKEA Çin'deki mağazalarında bir balkon eşyaları bölümü oluşturmuştur.

IKEA'NIN ÇİN'DE BİR GAZETEYE VERDİĞİ REKLAM



VAKA ANALİZİ: REEBOK³²

Bazı başarılı tekstil perakende zincirleri ürün gamlarını ülkelere göre şekillendirmektedir. Örneğin, Reebok Çin ve Rusya pazarları için ülkesel trendleri, yaşam biçimlerini ve iklimleri dikkate alarak ürün portföyünü bu iki ülkede farklılaştırmıştır. Çin pazarı için hazırlanan ürün portföyünde küçük bedenli ayakkabılar yer alırken, Rus pazarı için hazırlanan ürün portföyünde soğuk iklime uygun ayakkabılar yer almıştır.

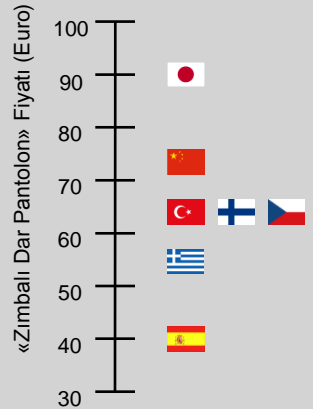
REEBOK'IN İKİ FARKLI PAZARDAKİ ÜRÜN PORTFÖYÜ



VAKA ANALİZİ: ZARA³³

78 pazarda mağazaları bulunan Zara markası farklı pazarlarda standardize ettiği, pazarlama programı ana unsuru, mağaza tasarımı ile her pazarda tüketicilerde aynı algıyı sağlamaktadır.

Zara her mağazasında aynı ürünleri satmasına rağmen pazarlama programı yan unsuru olan fiyatlandırma politikasını her pazarda farklılaştırmaktadır. Zara markası pazarlara göre farklılık gösteren fiyatlandırma politikası ile farklı pazarlarda markayı farklı konumlandırmaktadır. Marka Avrupa'da orta segmente hitap ederken, gelişmekte olan pazarlarda üst segmente hitap eden bir marka olarak öne çıkmaktadır.



«Zimbalı Dar Pantolon» Fiyatı (Euro)

6 ÜRÜN PORTFÖYÜNÜN PAZARA GÖRE ŞEKİLLENDİRİLMESİ

Rusya, Amerika, Brezilya, Meksika gibi geniş coğrafyalarda müşteri tercih ve beklentileri ülke içerisinde bölgeler arasında da farklılık gösterdiğinden ürün portföyü adaptasyonu yapılırken **ülke bütününe ortak tercih ve beklentileri yerine farklı özellikler gösteren bölgelere özgü tercih ve beklentiler** göz önüne alınmalıdır.



VAKA ANALİZİ: UNIQLO³⁴

Uniqlo markası Japon yaşam tarzından yola çıkarak LifeWear adını verdiği yeni bir segment yaratmıştır. Uluslararası genişleme kapsamında Amerika pazarına giriş yapan Uniqlo, LifeWear konseptini global olarak standardize etmiştir. Uniqlo, New York mağazasında Tokyo mağazası ile aynı ürünleri satarken büyük şehirlerin dışındaki bölgelere açtığı mağazalarda segmenti altında sunduğu ürünleri ürün miksini ve beden, renk gibi ürün özelliklerini pazarlara göre segmente etmektedir.

7 TEDARİK ZİNCİRİ ETKİLERİNİN YÖNETİLMESİ

Uluslararası genişleme perakendecilerin tedarik zinciri operasyonlarının daha da karmaşık bir hale gelmesine neden olmaktadır. Perakendecilerin pazar taleplerine cevap verebilirken tedarik zincirinde oluşacak verimsizliği de yönetebiliyor olması gerekmektedir.

2014 Chubb Çokuluslu Risk Anketine katılan Amerika ve Kanada menşeli firmaların **%19'u tedarik zinciri sorunlarını uluslararası genişlemenin en büyük zorluğu** olarak gördüğünü ifade etmiştir.³⁵

•Tedarik zinciri sorunları en öne çıkan zorluk olmasına rağmen **uluslararası genişleme planlayan firmaların yalnızca %56'sı** uluslararası genişleme kapsamında ortaya çıkabilecek tedarik zinciri sorunlarını engelleyecek **iş sürekliliği planını yapmaktadır**.

•**İş sürekliliği planı gerçekleştiren firmaların %22'si** ise bu planı **test etmediklerini** ifade etmiştir.

•**Büyük firmaların %78'si** tedarik zincirinde oluşabilecek kesintilerin önlenmesi amacıyla **iş sürekliliği planı yaparak önlem alırken**, bu oran **küçük firmalarda %48 ile sınırlı** kalmaktadır.

Tedarik zincirinde verimliliğin artırılması için **maliyetlerin düşürülmesi** ve **tedarik süresinin kısaltılması** gerekmektedir. Yakın zamana kadar firmalar maliyet düşürme amacıyla tedarik operasyonlarını üretimin ve iş gücünün daha ekonomik olduğu deniz aşırı pazarlara taşıma yoluna gitmiştir. Çin pazarı bu kapsamda en çok tercih edilen lokasyon olmuştur.³⁶



Ancak, tedarik operasyonlarını satın alma maliyetinin düşük olduğu pazarlarda gerçekleştirmek tedarik maliyetini azaltmak için doğru bir yol olmayabilir. Tedarik zinciri iyileştirmesi amacıyla tedarigi satın alma maliyetlerinin daha uygun olduğu uzak pazarlardan gerçekleştirmek, görülmeyen giderler yaratarak toplam tedarik maliyetini arttırmaktadır. Tedarigi satın alma maliyetinin göreceli daha yüksek olduğu ancak ana pazara yakın pazarlar lokasyonlardan sağlamak hem maliyet hem de tedarik süresi açısından avantaj sağlayabilir. Tedarik zinciri iyileştirmesi planlanırken tedarik maliyetini düşürme ve tedarik süresini kısaltma amaçları bir arada değerlendirilmelidir.³⁶

TEDARİK ZİNCİRİ YÖNETİMİNDE DOĞRU BİLİLEN YANLIŞLAR

- Tedarik zincirinin verimli hale getirilmesi tedarik operasyonlarının sorunsuz ilerlemesi için yeterlidir.
- Tedarik zinciri iyileştirmeleri maliyeti düşürmeye ve tedarik süresini kısaltmaya odaklanmalıdır.

Günümüzün global dünyasında tedarik zinciri operasyonlarının verimliliğini sağlamak için maliyeti düşürmek, tedarik süresini kısaltmak yeterli değildir. Uluslararası pazarda başarılı olmak için tedarik zinciri operasyonlarının atik, değişikliklere adapte olabilecek, tüm paydaşlarla işbirliği içinde olunarak paydaş menfaatlerini gözetin şeffaf bir yapıda olması gerekmektedir.

7 TEDARİK ZİNCİRİ ETKİLERİNİN YÖNETİLMESİ

TEDARİK ZİNCİRİ YÖNETİMİNDE DÖRT ANAHTAR UNSUR

Günümüzde, verimli bir tedarik zinciri yönetimi yeterli olmamakta aşağıdaki dört anahtar unsura uygun bir yapının tasarlanması önerilmektedir.³⁷

Atiklik	Adaptasyon
<p>Amaç:</p> <ul style="list-style-type: none">-Arz ve talepte oluşabilecek kısa dönem değişikliklerine hızlı cevap verme-Tahmin edilebilirliğin artırılması, <p>Yöntem:</p> <ul style="list-style-type: none">-Müşteriler ve tedarikçiler ile olan bilgi akışının desteklenmesi-Tedarikçilerle işbirliği yapılması-Ucuz ama üretim için kilit olan parçaların minimum stokunun tutulması-Gecikmelere karşı önlem almak-Güvenilir bir lojistik partneri ile çalışılması-İş sürekliliği planlarının yapılması ve kriz yönetim ekiplerinin kurulması	<p>Amaç:</p> <ul style="list-style-type: none">• Tedarik zinciri yönetimi tasarımının pazar ihtiyaçlarına göre uyumlaştırılması• Tedarik ağının farklı pazar stratejileri, ürünleri ve teknolojilerine göre değiştirilmesi <p>Yöntem:</p> <ul style="list-style-type: none">• Yeni tedarik pazarları bulma amacıyla dünya genelinde düzenli araştırmalar gerçekleştirilmesi• Yeni bir tedarik ve lojistik altyapısı oluşturmak amacıyla araçlardan yararlanılması• Tedarik yapısı oluşturulurken hem mevcut hem hedef müşterilerin ihtiyaçlarının göz önünde bulundurulması• Esnek ürün tasarımlarının oluşturulması• Pazarlara yakın tedarik yönetimi merkezleri (üretim, dağıtım vb.) kurulması
İşbirliği	Şeffaflık
<p>Amaç:</p> <ul style="list-style-type: none">-Daha iyi performans elde etmek için teşvikler yaratmak <p>Yöntem:</p> <ul style="list-style-type: none">-Tedarikçiler ve müşteriler ile bilgi akışının sağlanması-Rol ve sorumlulukların net olarak belirlenmesi-Gelişim çabası sonucu ortaya çıkan risk, maliyet ve kazancın eşit olarak paylaşılması	<p>Amaç:</p> <ul style="list-style-type: none">• Tedarik zincirinin bütün süreçlerinde şeffaflığın sağlanması <p>Yöntem:</p> <ul style="list-style-type: none">• Tedarikçiler, firma ve merkeze ait bilgilerin her bir paydaş tarafından sürekli takibini mümkün kılan altyapının oluşturulması

ATİK, ADAPTE OLABİLEN, ŞEFFAF VE İŞBİRLİKÇİ BİR TEDARİK ZİNCİRİ

- Perakendeciler, hedef pazarlarındaki değişikliklere atik bir şekilde cevap verebilmek için bu pazarlara yakın **bölgesel tedarik yönetimi merkezleri (hub)** oluşturmaktadır. Bu şekilde bölgesel taleplere daha iyi cevap verilirken, tedarik zinciri yönetim seviyesi yükseltilmektedir. Merkezlerin coğrafi pozisyonu belirlenirken, **hedef pazarlara yakınlık kriteriyle beraber satın almaların yapıldığı tedarikçilere yakınlık** kriteri de dikkate alınmalıdır. Kaynak ve bütçe kısıtları, firmaların satın alma süreçlerini optimize etmesini gerektirmektedir. Satın almaların nasıl yapılacağına (yerel veya merkezi) pazar talepleri göz önüne alınarak karar verilmelidir. **Satın almada maliyette meydana gelen %1'lik bir azalma, satışların %10'luk artışına eşit olduğu söylenmektedir.**³⁸
- Tedarikçi seçimi **tedarik süresi faktörü** göz önüne alınarak yapılmalıdır. Örneğin Avrupa pazarında faaliyet gösteren bir firma ürünlerini düşük maliyete yaptırırken coğrafi yakınlığı da göz önüne alınmalıdır. Çin'de yaptırılan bir tekstil ürününün tedarik süresi 22 günü bulabilirken, Türkiye'den tedarik edilen bir tekstil ürününün tedarik süresi sadece 5 gündür. **Tedarik süresinin uzun olması durumunda firmalar daha uzun vadeli talep planlaması yapmak durumunda kalmaktadır.** Uzun vadeli yapılan talep planlamasının doğası gereği volatilitesinin daha yüksek oluşu, firmaları talepten fazla stok tutmak gereğinde bırakmaktadır. Bu doğrultuda tedarikçi seçiminde **hedef pazara veya oluşturulması planlanan merkezlere coğrafi yakınlığının** dikkate alınması oldukça önemlidir.³⁸

7 TEDARİK ZİNCİRİ ETKİLERİNİN YÖNETİLMESİ

- Tedarikçileri ile **işbirlikleri artıracak teşvikler** tasarlanmalıdır. Tedarikçiler ile firma arasında çift taraflı veri akışını mümkün kılacak bilgi teknolojileri altyapısı geliştirilmelidir. Kurulacak altyapıyla farklı birim ve coğrafi lokasyonlardan **eş zamanlı olarak tedarik zinciri yönetimi süreçleri** izlenilebilmelidir.³⁸

Atıklık

ZARA

VAKA ANALİZİ: ZARA³⁹

86 ülkede yaklaşık 1.770 mağazası olan Zara markası tedarik zinciri yönetiminde benimsediği atıklık prensibi ile rakiplerinden ayrılmaktadır. Zara tedarik zinciri operasyonlarını İspanya Arteixo'da yer alan Cube adı verilen dağıtım merkezinden yönetmektedir. Yıllık yaklaşık 450 milyon adet ürün üreten firma, bu ürünlerin yaklaşık 150 milyonunun dağıtımını 465.000 metrekarelik Cube dağıtım merkezinden yapmaktadır. Ürün nerede üretilmiş (Çin, Bangladeş, Fas, Portekiz) olursa olsun mağazalara dağıtımdan önce İspanya'da merkeze gitmektedir. Dağıtım merkezi yakınındaki 11 adet Zara fabrikası dağıtım merkezine 124 mil uzunluğundaki tek yönlü yer altı rayları ile bağlıdır. Ürünler bu sistem ile otomatik olarak dağıtım merkezine iletilmektedir.

İspanya, Portekiz, Fas ve Türkiye'de Zara fabrikaları toplam Zara envanterinin %50'sini üretmektedir. Bu fabrikalarda üretilen ürünler trende göre belirlenen sezonluk ürünlerdir. Tipik giyim perakendecilerinde sezonluk kıyafetlerin yaklaşık %80'i sezon başında sipariş ederken, bu oran Zara firmasında %50 ile sınırlıdır. Zara "basic" ürünlerinin üretimini çalışan maliyetlerinin daha düşük olduğu Asya pazarında geleneksel üretim takvimine göre satış sunulmasından 6 ay önce üretmektedir.

Yeni üretilen ürünler kontrol edilip, etiketlenip paketlenildikten sonra dağıtım merkezinden kamyonlar ile yakındaki mağazalara ve havaalanına götürülmektedir. Ürünler havayolu veya karayolu ile 48 saat içinde mağazalara dağıtılmaktadır. Zara %85 ilk fiyattan satış oranı, %10 atıl stok oranı ve reklam yapmayarak elde ettiği tasarruflarla ek nakliye ve çalışan maliyetlerini karşılayabilmektedir.

Şeffaflık



VAKA ANALİZİ: MC DONALD'S⁴⁰

Geçmişte, Restoran Müdürleri günlük, haftalık ve aylık satış datalarına bakarak talep tahmini gerçekleştirmekte ve ayrıca stokları da takip etmekteydiler. Üst Yönetim ise merkezi olarak tedarik zincirinin eş zamanlı takibini yapmamaktaydı. Mc Donald's merkezi bir Restoran Tedarik Planlama Departmanı oluşturmuştur. Bu departmandaki uzmanlar, sürekli Restoran Müdürleriyle irtibat halinde bulunarak, stok durumunu da sistemden eş zamanlı takip edebilmektedirler. 2004 yılında kullanılmaya başlanan talep tahmin planlama programında (Manugistics) eş zamanlı datalar kullanılarak geçmiş satış verileri yanısıra promosyon, ulusal tatil gibi aktiviteleri de dikkate alarak daha doğru talep planlaması gerçekleştirmekte ve rafta kalmamış olan yiyeceklerin (Örn: Big Mac) gelecek talep tahminlerini ve stoklarını yönetmektedir. Bu altyapı ile tedarik zincirindeki şeffaflık artırılmıştır.

7 TEDARİK ZİNCİRİ ETKİLERİNİN YÖNETİLMESİ

Adaptasyon



VAKA ANALİZİ: HP³⁷

HP markası uluslararası genişleme kapsamında giriş yaptığı Avrupa ve Asya pazarlarına giriş yaptığı Vancouver'da bulunan üretim tesislerini kullanmak yerine İspanya ve Singapur'da üretim merkezleri kurmayı tercih etmiştir. Pazar portföyündeki değişikliğe uyum sağlama yeteneği sergileyen firma bu sayede maliyetlerini düşürmüş, tedarik süresini azaltmış ve müşteri memnuniyeti arttırmıştır.



VAKA ANALİZİ: GAP³⁷

Gap, Inc. bünyesindeki 3 farklı marka için 3 ayrı tedarik zinciri stratejisi uygulamaktadır. Old Navy markası ile fiyat odaklı müşterileri hedeflerken, Gap markası ile trend takipçisi müşterilere hitap ederken, Banana Republic markası ile daha kaliteli ürünler isteyen müşterilere hitap etmektedir. Gap markalarında uygun karlılıkları yakalamak ve müşteri beklentilerini karşılamak amacı ile Old Navy markasının tedarik zincirini Çin'den, Gap markası tedarik zincirini Merkezi Amerika'dan ve Banana Republic markası tedarik zincirini ise İtalya'dan yapmaktadır. Ayrıca gerekli olduğu dönemlerde bu 3 ayrı tedarik zinciri birbirini destekleyen yapılar haline gelmektedir. GAP Inc firması farklı markalarının ihtiyaçları ile uyumlu tedarik yapıları oluşturarak adaptasyon yeteneğini göstermektedir .

İşbirliği



VAKA ANALİZİ: CISCO³⁷

Cisco firması tedarik zincirinde yer alan birimlerin menfaatleri ile firma menfaatlerini ortak noktada buluşturmadığından ve düşük seviyede işbirliği içerisinde olduğundan 2011 yılında 2.25 milyar USD değerinde stoku yeniden değerlemek zorunda kalmıştır. Pazardaki talebin düştüğünden haberdar olmayan tedarikçiler hammadde üretimine aynı hızda devam ettiğinden hammadde atıl stoku oluşmuştur.

7 TEDARİK ZİNCİRİ ETKİLERİNİN YÖNETİLMESİ

En İyi Uygulama



VAKA ANALİZİ: 7-ELEVEN³⁷

Uluslararası 9.000 satış noktasına sahip mağazalar zinciri 7-Eleven, düşük yok satma oranı, %30 seviyelerinde seyreden yüksek brüt kar marjı ve yüksek stok devir hızı ile tedarik zincirini başarılı yöneten bir firma olarak öne çıkmaktadır

7-Eleven tedarik zincirini değişikliklere hızlı adapte olabilecek şekilde tasarlamıştır. Müşteri tercihlerini ve satış ve müşteri verisini mağazalarından gerçek zamanlı olarak takip eden firma bu sayede mağazalar arası talep değişikliklerini takip etmekte, mağazalar arası transferler gerçekleştirmekte ve tedarikçilerine ihtiyaçlar doğrultusunda bilgi vermektedir. Tedarikçiler ile 7-Eleven arasında sürekli bilgi paylaşımı ve görünürlük söz konusudur

7-Eleven tedarik zinciri içerisinde yer alan bütün birimler ile menfaat, risk ve zararı eşit paylaşmaktadır. Örneğin, geç teslimat yapan tedarikçilere ceza uygulanırken, 7-Eleven'in başarısına katkıda bulunan tedarikçiler ödüllendirilmektedir.

Ek olarak, firma bölgesel dağıtım merkezleri oluşturarak mağazalarına ürün transferini optimize etmiştir, bu sayede dağıtım esnasında yaşanan karışıklıkları önlemiş ve hızlı ürün dağıtımını mümkün kılmıştır.

8 ÇOKLU KANAL YÖNETİMİ

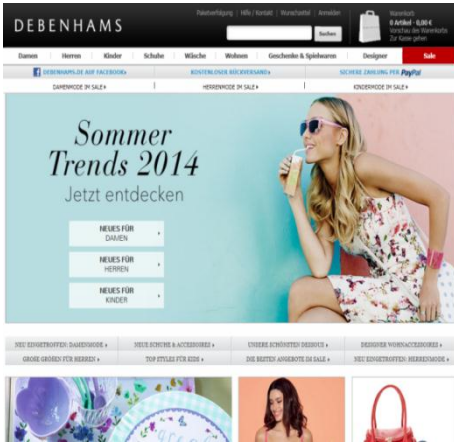
Günümüzde oldukça bilinçli olan ve dijital teknolojileri etkin kullanan tüketiciler bir çok farklı kanalı kullanarak alışverişlerini yapmaktadır. **Online kanallar (mobil, internet), mağazalar ve kiosklar** yaygın olarak kullanılmakta olan perakende satış kanallarıdır.

ONLINE ve OFFLINE KANALLAR

Tüketiciler, internet kanalını daha çok çeşitlilik ve daha düşük fiyat avantajları sunmasının bir sonucu olarak tercih etmektedirler ancak bu kanalı takip etmeyen bir çok perakendeci, ürünlerini teşhir etmeleri için hala sadece mağaza kanalını kullanmaya devam etmektedir³³.

Türk markalarının yeni pazarlara girerken yaptığı temel yanlışlardan biri **tek mağazayla pazara girip**, bekle ve gör stratejisini uygulamalarıdır. Hedeflenen pazarlarda **birden fazla satış kanalıyla tüketicilerle buluşmak** markanın bu pazarlarda daha kolay erişilebilirliğini sağlayacaktır.

Özellikle Barney's ve Selfridge's gibi departman mağaza zincirleri, **yeni uluslararası pazarlara internet kanalını** kullanarak girmeyi tercih edebilmektedir. Örneğin, Debenhams mağaza açmak için yapacağı yatırımın sadece bir kısmını harcayarak Almanca bir e-satış sitesi oluşturarak, Almanya pazarına giriş yapmıştır.³³



Debenhams Almanya e-Mağazası

Çoklu kanallardan yapılan satışlar birbirini beslerken, operasyonel olarak dikkat edilmesi gereken noktalardan biri de değişim ve iade prosedürüdür. **İnternette yapılan satışlarda müşteriler ürünlerini mağazalardan değiştirmek isteyebilmektedir.**

Mağaza, franchise, internet (online mağaza, private shopping) kanalları yanı sıra mobil uygulamalarla da tüketicilerini ulaşmaya çalışmaktadırlar.

Pazarın dilinde ve pazara özel bir web sitenin kurulmasının altyapı uygunluğunun olmaması halinde, yüksek maliyetli ve operasyon açıdan verimsiz olduğu durumda **pazarlarda uzmanlaşmış yerel elektronik perakendecilerden** de yararlanabilir. Örneğin Çin ve Hindistan pazarlarında dünyanın en çok ziyaret edilen web sitelerinden biri olan Alibaba günlük satış ciroları oldukça yüksek olan güçlü bir yerel elektronik perakendecidir. Rusya'da aynı şekilde 2012 yılında 200 milyon USD ciro elde eden KupiVIP, ihracatçılar yerel pazarda çalışabileceği güçlü bir elektronik perakendecidir.

8 ÇOKLU KANAL YÖNETİMİ

MAĞAZA LOKASYONU VE GÖRÜNÜRLÜK



VAKA ANALİZİ: STARBUCKS⁴¹

Dünya'da 50 ülkede 15.000'i aşkın mağazasıyla faaliyet gösteren Starbucks, yeni girdiği pazarlarda hızlı mağaza büyüme stratejisini izlemektedir. Aynı muhitte birden fazla mağaza açarak bu kanalı etkin bir şekilde kullanmakta, müşterinin marka farkındalığını bu yolla arttırmaktadır

ZARA

VAKA ANALİZİ: ZARA³³

Zara'nın en ilginç pazarlama stratejilerinden bir tanesi hiç reklam yapmamalarıdır. Mağazalarını ana caddelerde konumlandırmakta, belli bir büyüklüğün altında olmamasına özen göstermektedir. Buna karşın Zara mağazaları, her iki haftada bir vitrinlerini yenilemektedir.

DÜNYA'DA E-TİCARET

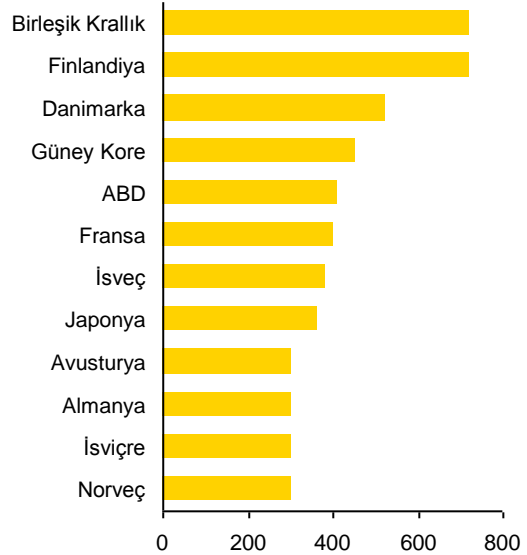
ABD'nin dünyanın en büyük e-perakende pazarı olmasına karşın, kişi başına yapılan harcamalar dikkate alındığında 5. sıradaki yerini almaktadır. Avusturya, İsviçre ve Norveç gibi ülkeler toplam e-ticaret hacminde alt sıralarda yer alırken, bu ülkelerde kişi başına harcama miktarı yaklaşık 300 USD'dir.⁴²

Bu pazarlar, internet perakendecileri için kısa vadede fırsat içermektedir. Tüketiciler hali hazırda internet üzerinden alışveriş yapmaktadır ve banka bilgilerini online ortamda paylaşmaktan çekinmemektedir.⁴²

Perakendeciler kişi başına e-harcama tutarı yüksek pazarlarda online marka farkındalığını artırarak kısa sürede başarı sağlayabilirler.

Türk markaları faaliyet gösterdikleri gelişmiş pazarlarda kişi başına yüksek olan internet perakende harcamalarını dikkate alarak gerekli web site altyapısına yatırım yapmalıdırlar.

Önde Gelen İnternet Perakende Pazarları: Kişi başına yapılan harcama tutarı (2011, \$)



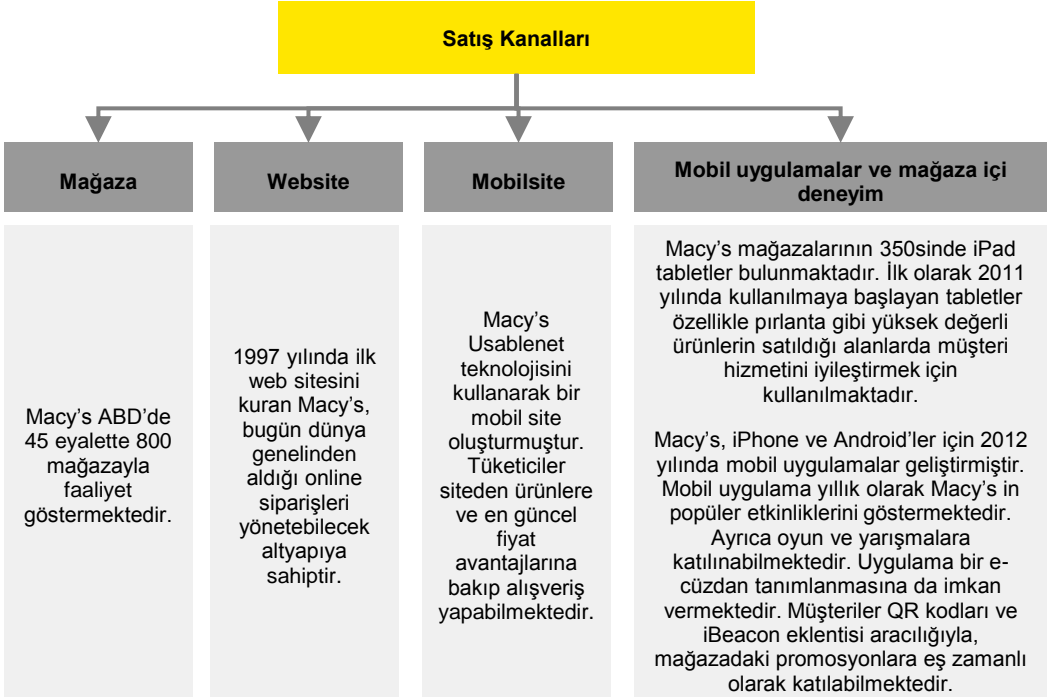
8 ÇOKLU KANAL YÖNETİMİ



VAKA ANALİZİ: MACY'S⁴³

Macy's çoklu kanal yönetimini en iyi kullanan perakende zincirlerinden biridir. Dijital inovasyon konusu üzerinde çalışmalar yapan L2 isimli düşünce kuruluşu tarafından Macy's 64 perakendeci arasında dijital alanda en başarılı firma seçilmiştir.¹

Macy's online satışlarında 2009-2012 yılları arasında %31,9'luk bir bileşik yıllık büyüme oranı yakalamıştır



ÇOKLU KANAL DENEYİMİ

Hedef pazarlarda yerel ortağın seçilmesi, ürün portföyünün pazara göre şekillendirilip doğru kanallar vasıtasıyla müşteri ile buluşturulması ve uluslararası genişlemenin tedarik zincirine olan etkilerinin yönetilmesi iş planının uygulanmasındaki başarıyı arttıracaktır

Uygulama adımının sonucunda:

- Franchising yoluyla yatırım planlanıyorsa doğru yerel ortak seçilmiş ve franchising ilişkisi her iki tarafın da menfaatlerini gözeterek şekilde kurulmuş,
- Ürün portföyü hedef pazarın ihtiyaçlarına cevap verecek şekilde şekillendirilmiş,
- Hedef pazarlara gerçekleştirilen açılımların tedarik zincirine etkilerine analiz edilip, gerekli iyileştirmeler yapılmış
- Hedef pazarlarda kullanılması planlanan satış kanalları ve yönetim biçimi kesinleştirilmiş olacaktır.

Uygulama adımının sonunda hedef pazarlarda marka bulunurluğu sağlanacaktır.

STRATEJİ

- İç Pazarda Operasyonel Mükemmelliğe Ulaşılması
- Büyüme Stratejisine Uyumlu Pazar Portföyünün Oluşturulması
- Detaylı ve Yere Sağlam Basan Pazar Analizi Gerçekleştirilmesi
- Teşvikler, Devlet Destekleri ve Hukuki Kısıtların İncelenmesi

UYGULAMA

Oluşturulan iş planında yer alan adımların hedef ülkelerde uygulanmasıyla söz konusu pazarlarda etkin giriş ve büyüme gerçekleştirilecektir

- 5 Franchising Yönetimi ve Yerel Ortakların Seçilmesi
- 6 Ürün Portföyünün Pazara Göre Şekillendirilmesi
- 7 Tedarik Zinciri Etkilerinin Yönetilmesi
- 8 Çoklu Kanal Yönetimi

SÜRDÜRME

- Ülke Bazlı Hızlı Karar Alınması ve Yerel Yetkilerin Verilmesi
- Müşteri ile Bağın Koparılmaması

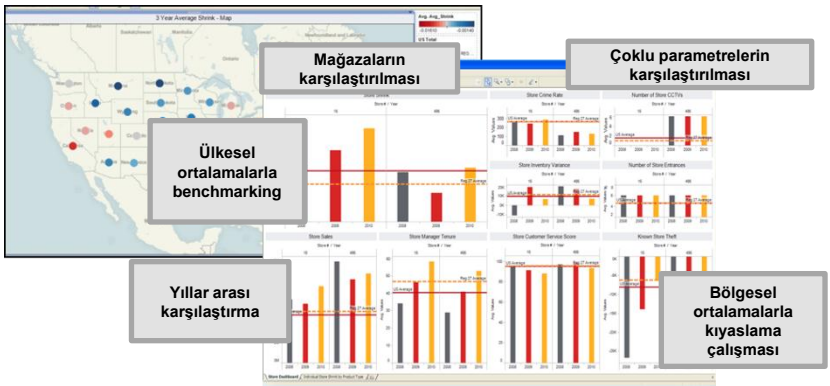
9 ÜLKE BAZLI HIZLI KARAR ALINMASI VE YEREL YETKİLERİN VERİLMESİ

ORGANİZASYON VE YÖNETİM YAPISINI OLUŞTURMA

Farklı coğrafyalarda faaliyet gösteren perakendeciler için nerede çalıştıkları kadar nasıl çalıştıkları da önemlidir. Firma yönetim yapısı, ana ofisin nerede olacağına karar verilmesinden başlayarak, organizasyonun maliyet yapısına, süreç ve kontrollerine, bilgi yönetimine, faaliyetlerine, vergilendirilmesine ve finansal raporlama gereksinimlerine etki etmektedir.

Perakendeciler ana pazarları dışında hedefledikleri pazarda kurum stratejileri ile uyumlu olacak şekilde büyüme kaydedip, bu pazarları daha yakından takip ederek sürdürülebilir olabilmek için kimi zaman merkez ofis kurmakta kimi zamanda bu pazarlarda iştirak şirketler kurmayı planlamaktadır. Ancak hedef pazarlardaki **yerel yönetim yapısının firma stratejilerini karşılayacak şekilde yapılandırılması**, gerekli bölümlerin ve pozisyonların belirlenmesi, merkezi ve yerel yönetim yetkilerinin belirlenmesi, birimler arası iletişimin sağlanması oldukça önemlidir. Perakendeciler, faaliyet gösterdikleri pazarlardaki iştiraklerinin yönetim yapılarında **global standartlarını korurken yerel kültürel gereksinimleri** dikkate almalıdır.¹⁰

Uluslararası genişlemenin başarılı olması için global düşünüp, lokal hareket etmek büyük önem taşımaktadır. **Global düşünüp, lokal hareket eden** firmalar farklı coğrafyalara dağılmış tüm pazarlarında aynı marka imajı ve ticaret konseptini korurken, iş yapış şekillerini farklı pazarların ve yerel müşterilerin ihtiyaç ve beklentilerine göre şekillendirmektedir. **Birden fazla coğrafyada etkinlik gösteren firmalar, yerel koşullara uyum sağlamak için yerel yönetim sistemleri kurmaktadır.** Yerel yönetim merkezlerinin sorumlulukları ve sınırları net olarak belirlenmiş olup, firmayı etkileyecek stratejik kararları alma sorumluluğu ana pazardaki merkez şirkettir. Taktiksel ve operasyonel kararların yerel yönetim sistemi tarafından alınması, yerel pazardaki trendlerin takip edilmesine ve bu trendlere göre operasyonları şekillendirilmesi imkanı sağlamaktadır. Orijinal iş konseptinin korunması amacıyla, yerel yönetim merkezleri sıkça kontrol edilmekte ve genellikle merkez organizasyondan bir üst düzey yönetici yerel operasyonu kontrol amacıyla yerel yönetim merkezine atanmaktadır.



Farklı coğrafya ve lokasyonlarda bulunan firma iştiraklerinin performans metriklerinin gözlemlenmesini sağlayan örnek bir raporlama altyapısı

10 MÜŞTERİ İLE BAĞIN KOPARILMAMASI

Başarılı perakendeciler müşteri geri bildirimlerini pazarlama stratejilerini belirleme, ürün geliştirme ve hizmet tasarımı süreçlerine dahil etmektedir. Firmaların temel yanılışı bu süreçleri belirlerken müşteri adına karar vermektir. Müşterinin önceden bir ürünü ve bir hizmeti istemediği kabulü perakendecilerin bir takım fırsatları kaçırmalarına sebep olabilir. Bu sebeple, her fırsatta müşteri geribildirimleri toplanıp analiz edilmelidir. **Müşteri deneyimini ve marka bilinirliğini** ölçmek için dış kaynak kullanılabilir. Dış kaynaktan elde edilen sonuçların takibi **organizasyon içinde büyük veri analitiğiyle** yönetilebilmektedir.

Sürekli iyileşme yapmaya odaklanmak (hizmet ve ürün), gerçek zamanlı geribildirim almak, müşterilerin geribildirim verebileceği kanalları kolaylaştırmak, teknolojik gelişmelerden faydalanmak (büyük veri analitiği, sosyal medya), alınan geribildirimlerin firma organizasyonu içinde paylaşılmasını sağlamak perakendecilerin dikkat etmesi gereken noktalar.

MÜŞTERİ DENEYİMİ ve MARKA ALGISININ ÖLÇÜLMESİ

Geçmişte firmalar için başarı kriteri müşteriye en kalite ürünü, en iyi fiyata, en iyi şekilde sunmak iken günümüzde müşteri deneyiminin geliştirilmesi önemli bir başarı kriteridir. **Müşteri deneyimini müşterinin firmayla iletişim içinde olduğu her anın kümülatif toplamı oluşturmaktadır.** Müşterinin sadece hizmet veya ürün satın alırken olan deneyimi değil, sosyal medyadaki interaktif geribildirimini de dahil olmak üzere firmayla her türlü teması deneyime katkıda bulunmaktadır. Müşteri deneyimi konusunda önemli isimlerden olan Scott Addis, «Zirve» isimli kitabında müşteri deneyiminin geliştirilmesi için tavsiyelerde bulunmaktadır.⁴⁴

- Her bir müşteri dinlenmelidir.** Müşterilerin hayallerini, amaçlarını, tutkularını ve arzularını anlamak için müşterileri dinlemek gerekmektedir. Müşteriler dinlendikleri anları tatmin edici bulur ve hatırlarlar, müşterileri dinlemek müşteri deneyimini sunulabilecek ekstra bir servisten daha fazla iyileştirecektir.
- Ürün ve hizmet farklılıkları ortaya konulmalıdır.** Unutulmaz bir müşteri deneyimi ortalamanın üzerinde sunulan bir ürün ve servisle oluşmaktadır. Firmalar kendilerini rakiplerinden farklılaştırmalıdır.
- Sunulan her çözümde tutku ve yaratıcılık gösterilmelidir.** Aktif bir şekilde inovasyon yapmak sunulan değeri yükseltecektir bu da müşteri sadakatini arttıracaktır.
- Çalışanların işe bağlılığı ispatlanmalıdır.** Müşteriler ile iletişim esnasında %100 müşteriye odaklanılmalı ve müşteri ihtiyacının ne olduğu anlaşılmaya çalışılmalıdır.
- Müşteriler ile duygusal bağ kurulmalıdır.** Müşteri ilişkilerinde kurulan duygusal bağlar, müşteri sadakatinin ve farklılaşmanın temel unsurlarıdır. Müşterinin dostu olmak yerine müşterinin üzerinde hatırlanabilir bir etki bırakmak daha etkilidir. Güven veren ve etki bırakan bir iş müşteriye özel hissettirecektir.

Müşteri deneyiminin ve marka algısının iyi yönetilebilmesi için periyodik olarak ölçülmesi gerekmektedir. Marka yönetiminin finansal etkilerinin ölçümlenebilmesi için gereken metod, araç ve anahtar performans göstergelerinin (APG) belirlenmelidir. Düzenli olarak marka değeri ölçümlenmelerinin yapılabilmesi için aksiyon planı hazırlanmalıdır. Sahada farklı modeller kullanılarak, müşteriler verdikleri geribildirimlere göre sınıflandırılmakta (destekleyici, pasif, aleyhte konuşanları vb.) bunun sonucunda skorlar elde edilmektedir.

Firmalar, Twitter ve Facebook gibi **sosyal medya araçlarını** kullanarak, müşterilerinin markaları hakkındaki düşüncelerine ve beklentilerine ulaşabilmektedir. Sosyal medya üzerinden toplanan **verilerin analiz edilmesi** için çeşitli araçlar bulunmaktadır. Örneğin; EY ve Crimson Hexagon işbirliğinde önerilen sosyal medya izleme araçları, tüketicilerin sosyal medyada bahsettikleri konuların anlaşılması ve kategorilere ayrılması, sözel verilerin istatistiksel analizi gibi çözümleri firmalara sağlamaktadır. Bu sayede firmalar geribildirimleri analiz edilerek **marka algısı ve müşteri deneyimini geliştirebilir.**

10 MÜŞTERİ İLE BAĞIN KOPARILMAMASI

MÜŞTERİYE SIRADAKİ EN İYİ TEKLİFİ YAPMAK

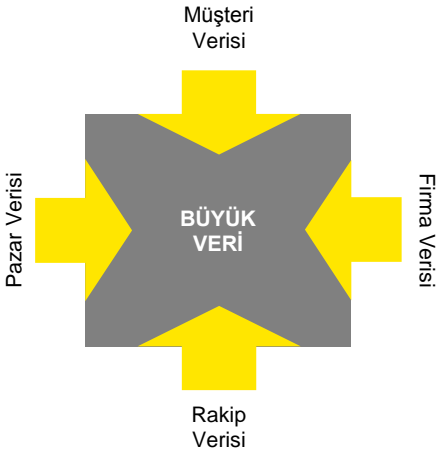
Perakendeciler arasından büyük veriyi anlamlandırmayı başararak, müşterileriyle iletişimlerini güçlendiren ve onların isteklerine göre **özelleştirilmiş hizmet sunan** perakendeciler rekabetçi avantaj kazanacaktır.

Thomas Davenport⁴⁵, müşteriye sıradaki en iyi teklifi yapmak için perakendecilerin yapması gerekenleri şöyle sıralamaktadır: 1) **Hedefleri tanımlamak**, 2) Müşteriye, sunulan ürünlere ve tüketicinin hangi bağlamda satın alma yaptığına ilişkin **veri toplamak**, 3) Ürün tasarlama ve geliştirmede **veri analitiğinden faydalanmak**, 4) Tüm bu süreçlerden **elde edilen bilgileri kullanmak**

BÜYÜK VERİ (BIG DATA) ANALİTİĞİ

Öncelikle satış ve müşteri verisine odaklanan veri analitiği, büyük veri kavramının ortaya çıkması ile demografik veri, mağaza içi kamera kayıtları, GPS-bazlı lokasyon verisi, gerçek zamanlı sosyal medya paylaşımları vb. birçok veriyi içerecek şekilde değişkenlik göstermiştir.⁵⁰ **Büyük veri analitiği**, maliyetlerin optimize edilmesi ve satışların artırılması gibi hedefler için **alınacak stratejik kararlara dayanak oluşturmaktadır**.⁴⁹ Büyük veri analitiğinin kullanımıyla ABD'deki perakendecilerini faaliyet kar marjlarını %60'a kadar yükseltmesi beklenmektedir. Veri analitiği sayesinde **kişiyi özel pazarlama** yapma imkanına sahip olan firmalar bu sayede **sepet büyüklüklerini, ziyaret sayılarını ve elde tutulan müşteri oranını arttırmaktadır**.⁵⁰

Büyük verinin toplanabilmesi ve firmaya fayda sağlayacak şekilde kullanılabilmesi için firma tarafından takip edilen her türlü verinin toplanabileceği bir **teknik altyapı** oluşturulmalıdır. Altyapının kurulmasının ardından hangi verilerin hangi kanalları yoluyla toplanacağı belirlenmeli ve **veri kalitesinin doluluk, geçerlilik, doğruluk, tekillik ve güncellik bazında ölçülerek** asgari standardın altında kalan verilerin elenmesi gerekmektedir. Ana veri yönetimi altyapısının kurulması hem doğrudan yatırım ile faaliyet gösterilen pazarlardan hem de yerel ortak üzerinden faaliyet gösterilen pazarlardan veri toplanmasını sağlayarak **bilginin yerel ortakta kalmasını da engeller**.¹⁰



Büyük veri analitiğiyle perakendeciler, ortak veri alanında toplanan müşteri, firma, pazar, iş ortakları ve rakip verilerinin analiz ederek 5 soruya cevap aramaktadır:⁴⁶

1. Müşteriler nasıl alışveriş yapıyor?
2. Müşterilerin her bir alışveriş sepetinde daha fazla ürün olması nasıl sağlanabilir?
3. Firma parasını nasıl harcamaktadır?
4. Müşteriye nasıl ulaşılmalıdır?
5. İş ortaklarından nasıl daha fazla destek alınabilir?

10 MÜŞTERİ İLE BAĞIN KOPARILMAMASI

Verinin olduğu durumlarda veri analitiği uygulaması⁴⁵



VAKA ANALİZİ: AMAZON⁴⁵

Amazon, büyük veri analitiğini iş modelinde iyi bir şekilde kullanan perakendecilerin başında gelmektedir. Şirket, «İleriye Dönük Paket Gönderimi» hizmeti sunmaya başladığında pek çok müşteri buna anlam verememiştir. Hizmetin tanımında müşterilerin satın almak isteyecekleri ürünün, müşteri henüz satın alma tuşuna basmadan web sitesi tarafından müşteriye önerileceği belirtilmiştir. Amazon, müşterilerinin önceki ürün aramalarını, sipariş listelerini, alışveriş sepetlerini ve geçmiş satın alma verilerini analiz eden bir algoritma kullanarak müşterilerinin geleceğe dönük siparişlerini isabetli bir şekilde «öngörmüş» bunun sonucunda dijital perakendeciliğin en iyi örneklerinden birini ortaya koymuştur.

Büyük verinin mevcut olmadığı durumlarda, müşteri geri bildirimleri başka yöntemlerle takip edilmelidir. Verinin olmadığı durumlarda yapılan alternatif araştırmalar sonucu elde edilecek soyut veriler de müşteri deneyimi, marka algısı vb. parametreler hakkında bilgi sağlayacaktır. Araştırma sonucunda, sunulan hizmet geri bildirimler değerlendirilerek tüketici beklentisine göre şekillendirilmelidir.⁴⁶



Froyo world®
FROZEN YOGURT LOUNGE
indulge yourself

VAKA ANALİZİ: FROYOWORLD⁴⁶

Pazar araştırmasında özgün bir yöntem seçen donmuş yoğurt markası FroyoWorld, pazar araştırması gerçekleştirmeleri için tasarımcılar ve sosyal psikologlar çalışmıştır. Tasarımcılar çalışanlar için günlük koreografiler tanımlayarak, çalışanların hangi anda hangi istasyonda çalışacaklarını belirlemiş, müşterilerin mağazaya girerken ve çıkarken ki ruh halleri incelenmiş, müşterilerin yüz ifadelerinden müşteri deneyimi analiz edilmiştir. Çalışmanın sonucunda elde edilen verilere göre yapılan iyileştirmeler ile bütün Froyoworld mağazalarında müşterilerin aynı deneyimi yaşamalarını sağlanmıştır.

Global firma stratejisi dahilinde verilen yerel kararlar ve müşteri iç görüşünün sürekli takibi sayesinde pazar değişkenliklerine hızlı cevap verilerek uluslararası başarının devamlılığı ve sürdürülebilirliği desteklenecektir

Sürdürme adımının sonucunda:

- Global strateji dahilinde firma standartlarını koruyacak ve pazarın ihtiyaçlarına hızlı cevap verebilecek yerel yetkilileri barındıran yönetim yapısı kurulacak,
- Firmanın doğrudan ve yerel ortaklar vasıtasıyla faaliyet gösterdiği pazarlarda müşteri ve satış verileri gibi gerekli görülen verilerin ortak bir platformda toplanacak,
- İç ve ya dış kaynaklı araştırmalardan faydalanarak marka bilinirliği, marka algısı, müşteri memnuniyeti, müşteri deneyimi performansının sürekli takip edilebilecek,
- Böylece müşteri ihtiyaç ve taleplerine göre aksiyon almak mümkün olabilecektir.

Sürdürme adımının sonunda hedef pazarlarda elde edilen büyümenin sürdürülebilir olması sağlanacaktır.

STRATEJİ

- İç Pazarda Operasyonel Mükemmelliğe Ulaşılması
- Büyüme Stratejisine Uyumlu Pazar Portföyünün Oluşturulması
- Detaylı ve Yere Sağlam Basan Pazar Analizi Gerçekleştirilmesi
- Teşvikler, Devlet Destekleri ve Hukuki Kısıtların İncelenmesi

UYGULAMA

- Franchising Yönetimi ve Yerel Ortakların Seçilmesi
- Ürün Portföyünün Pazara Göre Şekillendirilmesi
- Tedarik Zinciri Etkilerinin Yönetilmesi
- Çoklu Kanal Yönetimi

SÜRDÜRME

- 9 Ülke Bazlı Hızlı Karar Alınması ve Yerel Yetkilerin Verilmesi
- 10 Müşteri ile Bağın Koparılmaması

Hedef pazarlarda hedeflenen marka konumuna, marka algısına ve bilinirliğine ulaşılması ve global başarının sürdürülebilir olması için pazar dinamiklerinin takip edilerek yönetilmesi gerekmektedir

KAYNAKLAR

- 1: Swoboda, Bernhard, and Stefan Elsner. "Transferring The Retail Format Successfully Into Foreign Countries." *Journal Of International Marketing* 21.1 (2013): 81-109. Business Source Complete.
- 2: Moore CM & Burt S «Developing a Research Agenda for the Internationalization of Fashion Retailing.» In: Hines T, Bruce M (ed.). *Fashion Marketing: contemporary issues*. Chartered Institute of Marketing/Butterworth-Heinemann marketing series, Oxford: Butterworth-Heinemann, (2001), pp. 48-65.
- 3: Lessard, D, Lucea, R, Vives, L. "Building Your Company's Capabilities Ththrough Global Expansion" MIT Sloan Management Review. Winter 2013.
- 4: Petuskiene, E, and R Gliniskiene. "Entrepreneurship As The Basic Element For The Successful Employment Of Benchmarking And Business Innovations." *Inzinerine Ekonomika-Engineering Economics* 22.1 (2011): 69-77.
- 5: <http://www.tompkinsinc.com/case-study/2012/external-benchmarking-gap-analysis/>
- 6: <http://www.tompkinsinc.com/case-study/2007/major-apparel-wholesaler-and-retailer-benchmarking-assessment/>
- 7: Wooyong, Seung H. Han, and Kang-Wook Lee. "Country Portfolio Solutions For Global Market Uncertainties." *Journal Of Management In Engineering* 28.4 (2012): 372-381. Business Source Complete.
- 8: Hartley, Robert F. "Effective Expansion of Research By Large Retailers." *Journal Of Retailing* 45.4 (1969): 36. Business Source Complete.
- 9: http://www.consumerpsychologist.com/international_marketing.html
- 10: EY " EY Retail Analytics ", 2013.
- 11: Ryu, Jay Sang, and Jeff J. Simpson. "Retail Internationalization: Lessons From "Big Three" Global Retailers' Failure Cases." *Journal of Business & Retail Management Research* 6.1 (2011): 1-10. Business Source Complete.
- 12: Waldmeir, P. "Best Buy Brand Closes Shop in China and Turkey." *Financial Times*. February 22, 2011.
- 13: Cox, Kenneth A. "Learn To Expect The Unexpected In Global Retail Expansion." *Graziadio Business Review* 14.4 (2011): 1-7. Business Source Complete.
- 14: Morisset, J. "Using Tax Incentives to Attract Foreign Direct Investment" The World Bank Group Private Sector & Infrastructure Network. (Jan 2003)
- 15: "Tax Incentives and Foreign Direct Investment." United Nations Conference on Trade and Development ASIT Advisory Studies No. 16. Geneva 2000.
- 16: "Hindistan Ülke Raporu" Fethiye Ticaret ve Sanayi Odası, 2012.
- 17: Perner, L. "International Marketing" *Consumer Psychologist*.
- 18: http://www.bbc.co.uk/turkce/haberler/2013/05/130524_alkol_yasasi.shtml
- 19: Plave, L., Frith, A, Pollack, N. "That's My List! Who Owns Customer Data in Franchise Systems?". International Franchise Association 46th Annual Legal Symposium. 2013.
- 20: Sivakumar, A., and Jan P. L. Schoormans. "Franchisee Selection For Social Franchising Success." *Journal Of Nonprofit & Public Sector Marketing* 23.3 (2011): 213-225. Business Source Complete.
- 21: "What Is In A Franchise Agreement?" Fortuna Manning Lawyers.
- 22: Scarborough, N, Zimmerer, W. "Essentials of Small Business Management." 2008
- 23: Alon Ilan, "Mark & Spencer: A case study in international retailing",
- 24: Fitzgerald, John W., and Max J. Schott II. "EXPANSION OPTIONS: Multi-Unit and Third-Party Arrangements." *Franchising World* 40.4.16-18, 2008.

KAYNAKLAR

- 25: Krispy Kreme Official Website.
- 26: "Learning From The Franchising Mistakes Of Failed Krispy Kreme." morebusiness.com. January 27, 2010.
- 27: Adler, C. "Would You Pay \$2 Million For This Franchise? Krispy Kreme sells more than just doughnuts-- it sells opportunity as well. But if you're interested in the path to sugary riches, understand this: It'll cost you." Fortune Small Business. May 1, 2002.
- 28: Dunkin Donuts Official Website.
- 29: Dunkin'Donuts. 2014 Franchise 500.
- 30: Vrontis D. et Thrassou A., "Adaptation vs. standardization in international marketing – the country-of-origin effect", Innovative Marketing, Volume 3, Issue 4, 2007.
- 31: Miller P., "Ikea with Chinese characteristics", Chinese Business Review, July, 2004.
- 32: Mathur S., "9 examples of firms implementing global strategy by adaptation", Carnegie Mellon.
- 33: Lahouasnia L., "The Internationalisation of Retailing", Euromonitor, 2012.
- 34: "Transforming UNIQLO into a Truly Global Brand." Interview with the CEO. Fast Retailing.
- 35: Abrahamsson M. et Rehme J., "The Role of Logistics in Retailers' Corporate Strategy-a Driver for Growth and Customer Value", Supply Chain Forum Vol. 11 - N°4 – 2010.
- 36: Hines,T. (2007) Supply Chain Strategies, Structures and Relationships, in Hines, T. and M.Bruce. Eds. Fashion Marketing Contemporary Issues 2nd Edn. Oxford, Elsevier.
- 37: Lee H.L., "The Triple A Supply Chain", Harvard Business Review.
- 38: EY, "Driving improved supply chain results", The COO Perspective.
- 39: Befield, S, Bigorri, M. "Zara's Fast Fashion Edge." Businessweek. Nov 14, 2013.
- 40: Business Case Studies, " Müşteri İhtiyaçlarını Karşılama İçin Stok Yönetimi ", Erişim: 10 Haziran 2014.
- 41: Wang H., «Five Things Starbuck did to Get China Right", Forbes, October, 2012.
- 42: "European Digital Divide e-Commerce Markets in Europe: Opportunities and Prospects",Euromonitor, Kasım 2011.
- 43: "Multichannel Research",Retail Innovation.
- 44: Zwilling M., "Customer Experience Is Today's Business Benchmark", Forbes, October, 2014.
- 45: Davenport Thomas, " Next Best Offer", Harvard Business Review, Nisan, 2014.
- 46: Costa Dennis, "Local Franchise Adopts Unusual Approach To Business Research", Caribbean Business.
- 47: Shenkar, O. "The Challenge of Imovation." Ivey Business Journal. April 201.
- 48: Tzu S., "Savaş Sanatı", Anahtar Kitaplar.
- 49: Lohr S., "The Age of Big Data, The New York Times", 11 February 2012.
- 50: Hawkins G.,"Will Big Data Kill All But the Biggest Retailers?", Harvard Business Review, September, 2012.
- 51: DEIK Strategy & Business Development Unit and EY Analysis

BarıŐ Sazak

Yurtdışı Yatırımlar İŞ Konseyi
Dış Ekonomik İlişkiler Kurulu (DEİK)
bsazak@deik.org.tr
Tel : (90) 212 339 5089

Dış Ekonomik İlişkiler Kurulu

Dış Ekonomik İlişkiler Kurulu (DEİK) 5174 sayılı Kanun'un 58. maddesi kapsamında Türk özel sektörünün küresel ekonomiye yüksek katma değerli entegrasyonuna ilişkin faaliyetlerini sürdüren bir iş dünyası kuruluşudur. Bu alıŐma ile ilgili olan/olmayan her türlü resmi yazıŐma için adres aŐaŐıdaki gibidir.

Dış Ekonomik İlişkiler Kurulu (DEİK)

TOBB Plaza Harman Sokak No: 10 34394
Esentepe/ŐiŐli/ İstanbül-Türkiye
T: (+90) (212) 339 50 00
F : (+90) (212) 270 30 92
E-posta: sim@deik.org.tr
twitter.com/deikiletisim
www.deik.org.tr | www.ydy.gov.tr

Bülent Ozan

EY DanıŐmanlık Hizmetleri
Yönetici Direktör
bulent.ozan@tr.ey.com
Mobil : (90) 533 203 5886

Deniz Turhan

EY DanıŐmanlık Hizmetleri
Kıdemli Müdür
deniz.turhan@tr.ey.com
Mobil : (90) 530 151 5116

EY Hakkında

EY bağımsız denetim, vergi, kurumsal finansman ve danıŐmanlık hizmetlerinde bir dünya lideridir. AnlayıŐımız ve kaliteli hizmetlerimiz dünya ekonomisi ve sermaye piyasalarında güvenin oluŐmasına katkıda bulunmaktadır. EY, güçlü yönetim ekibiyle tüm paydaş gruplarına verdiği sözleri yerine getirmekte ve bu Şekilde alıŐanları, müşterileri ve içinde yer aldığı diğer çevreler için daha iyi bir çalışma hayatı oluŐturulmasında önemli bir rol üstlenmektedir.

EY adı küresel organizasyonu temsil eder ve Ernst & Young Global Limited'in her biri ayrı birer tüzel kiŐilięe sahip olan, bir veya daha çok, ye firmasını temsil edebilir. Sınırlı sorumlu bir BirleŐik Krallık Şirketi olan Ernst & Young Global Limited müşteri hizmeti sunmamaktadır. Daha fazla bilgi için lütfen ey.com adresini ziyaret ediniz.

Sadece genel bilgi verme amacıyla sunulan bu yayın muhasebe, vergi veya diğer profesyonel hizmetler alanında geçerli bir kaynak olarak kullanılması amacıyla hazırlanmamıŐtır. Belirli bir konuya ilişkin olarak ilgili danıŐmana baŐvurulmalıdır.

ey.com/tr
vergidegundem.com
facebook.com/ErnstYoungTurkiye
twitter.com/EY_Turkiye

YASAL UYARI

Bu çalıŐmadan yapılacak alıntılarda (iktibaslarda) 5846 Sayılı Fikir ve Sanat Eserleri kanununun 35'inci maddesinde ngrlen Őartlara uyulmalıdır. DEİK Genel Sekreterliği'nin ve EY'in yazılı izni alınmaksızın çoğaltılamaz, kopyalanamaz, dağıtılamaz.

Her hakkı saklıdır © Dış Ekonomik İlişkiler Kurulu | EY Türkiye | 2014

Bu raporda yer alan bilgiler DEİK ve EY tarafından güvenilir olduğuna inanılan kaynaklardan elde edilmiştir. Bununla beraber, bu çalıŐmada kullanılan kaynaklardaki hata ve eksikliklerden ve bu yayındaki bilgilerin kullanılması sonucunda DEİK yelerinin veya üçüncü kiŐilerin uğrayabilecekleri doğrudan ve/veya dolaylı zararlardan, kr yoksunluğundan veya manevi zararlardan dolayı DEİK ve EY hiçbir Şekilde sorumlu tutulamaz. Rapor DEİK üyelerini, kamuoyunu ve karar vericileri bilgilendirmek amacıyla ile hazırlanmıŐ olup herhangi bir ekonomik aktivite için tavsiye veya hukuki görüş olarak yorumlanmamalıdır.