

ÖZET

Emek Yoğun Sektörlerde Sürdürülebilirlik Arayışları Üzerine Marka ve Organize Perakendecilik Bağlamında Bir Değerlendirme

Geçtiğimiz son on yılda emeğin yoğun olarak kullanıldığı sektörlerde Çin tehdidine karşı marka kavramı tek kurtarıcı olarak değerlendirilmiş, farklı çözüm alternatifleri markanın gölgesi altında kalmıştır. Ancak küresel perakendecilerin Türkiye ve dünyadaki hareketleri dikkate alındığında ve bunların elde ettikleri gelirlere bakıldığında, perakendecilik olgusunun sürdürülebilirlik açısından oldukça önemli olduğu anlaşılmaktadır. Bir perakendeci olan Walmart birkaç yıldır petrol devlerini geride bırakarak Fortune Küresel 500 sıralamasında liderliğe oturmuştur. Interbrand marka sıralamasının öncü isimleri ise elde ettikleri gelirler açısından perakendecilerin arkasında yer almışlardır. Türkiye’de hızlı bir alışveriş merkezi yapılanmasına paralel olarak organize perakende yayılımı yaşanmaktadır. Bu doğrultuda bu çalışma perakendecilik olgusunun da özellikle sürdürülebilir bir rekabet gücü arayışında olan başta tekstil ve hazır giyim sektörlerinde olmak üzere, emeğin yoğun olarak kullanıldığı sektörlerde gündeme alınması gereken bir konu olduğunu ortaya koymaya çalışmaktadır.

JEL Sınıflaması: M31, M39

Anahtar Kelimeler: Perakende, Organize Perakende, Sürdürülebilir Rekabet Avantajı

ABSTRACT

An Evaluation about Sustainable Way Outs of Labor Intensive Industries in Terms of Brand and Retail Chains

Within the last decade brand has been seen the only savior against China’s threat especially for labor intensive industries. Therefore alternative way outs have become invisible under the shadow of branding issue. Nevertheless, regarding advances in retailing industry both in Turkey and throughout the world and retailers’ revenues suggest that retailing is also important phenomenon to gain sustainable competitive advantage. Walmart, the retailer at the top of Fortune Global 500, has left the petrochemical giants behind it for the last few years. In contrast fascinating brands that were listed at the top of Interbrand’s most valuable brands did not get revenue as much as those retailers. Moreover, we have evidenced an expansion of Shopping Malls indicating a rapid expansion of global retailers throughout Turkey in the near future. In line with such arguments, this study aims to manifest the importance of retailing put into the agenda of labor intensive industries.

JEL Classification: M31, M39

Keywords: Retailing, Retail Chains, Sustainable Competitive Advantage

Emek Yoğun Sektörlerde Sürdürülebilirlik Arayışları Üzerine Marka ve Organize Perakendecilik Bağlamında Bir Değerlendirme



Doç. Dr. Ahmet BARDAKÇI

GİRİŞ
2005 yılı sonunda Dünya Ticaret Örgütü tarafından Çin'e uygulanan ekonomik yaptırımların kaldırılması gündeme geldiğinde, özellikle 1,3 milyar nüfusu ve düşük işçilik maliyetleri nedeniyle ortaya çıkan tehdit, haklı olarak emek yoğun sektörlerde özellikle de tekstil ve hazır giyim konusunda faaliyet gösteren sanayicilerimizi yeni arayışlara yöneltmiştir. Bu dönemde marka, Çin tehdidini bertaraf etmek ve sürdürülebilir bir rekabet gücü kazanabilmek için yegâne can simidi olarak görülmüş veya gösterilmiş ve böylelikle Türk tekstil ve hazır giyim sektörlerinin gündeminde ilk sıraya yükselmiştir.

*Pamukkale Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi İşletme Bölümü
abardakci@pamukkale.edu.tr*

Bu paralelde Türkiye'de aslında son on yılda marka konusunda söylenmeyen veya yazılmayan neredeyse hiçbir şey kalmamıştır. Yapılan sunumlar Interbrand marka sıralamasından çarpıcı örneklerle desteklenmiştir. Quaker¹ şirketler grubu eski yönetim kurulu başkanlarından John Stuart'ın "eğer bu işletme bölünecek olsa, varlıklarını, fabrikalarını ve donanımlarını size verirdim, bense markaları alırdım, sizden de daha kazançlı çıkardım" sözü zihinlere kazınmıştır².

1 Quaker Oats olarak bilinen Quaker firması 1901 yılında 4 yulaf değirmeni işletmecisininin bir araya gelerek kurdukları bir firmadır. Sonraları firma kahvaltılık gevrekler (cereals) ve diğer gıda ve içecek ürünleri sektörlerine girmiş ve 2001 yılında PepsiCo ile birleşmiştir. (http://www.quakeroats.com/qfb_OurBrands/index.cfm)

2 Örneğin bkz. Barış, G.(2003), "Marka ve Tüketici", "Markada Neler Oluyor"; 2. Ankara Marka Konferansı, 19 Aralık, Ankara Reklamcılar Derneği, Ankara; s.57

Ancak yapılan her sunumda veya yazılan her yazıda başarılı bir marka oluşturmanın güçlükleri satır aralarına da olsa sıkıştırılmak zorunda kalınmıştır. Çünkü başarılı markalar çoğunlukla çok kısa sürelerde ortaya çıkarılamaz. Firmaların sabırlı olması yanında oldukça yüksek tutarlarda harcamalara da katlanmasını gerektirir. Bu süreç içerisinde firmaların kar da dahil olmak üzere kısa süreli kazançlarından vazgeçmeleri de gerekebilir ki, bu çoğunlukla kısa süreli karlar nedeniyle sermaye piyasalarında hisse senedi fiyatlarını artırmayı düşünen yöneticilerin, marka yatırımı yapmamalarının temel nedenlerinden birisidir (Aaker, 1991; 12). Özellikle günümüz küresel rekabet ortamında, uluslararası düzeyde başarılı marka olma yolunda uygulanacak stratejilerin sürekliliğin sağlanabilmesi için büyük finansal kaynaklara ihtiyaç duyulmaktadır. Örneğin Kidder Peabody firmasının³ yaptığı bir hesaba göre başarılı bir marka oluşturmanın maliyeti 100 milyon dolar civarındadır ve başarı olasılığı %25'tir (Aaker, 1991; 24). Bu durumda beklenen değer yaklaşımından hareketle başarılı bir marka oluşturmanın maliyeti yaklaşık 400 milyon dolardır⁴.

Marka oluşturma düşüncesini yaygınlaştırmak amacıyla gerçekleştirilen çabalar dürüst ve nesnel olması koşuluyla her zaman takdirle karşılanmalıdır. Ancak marka oluşturmayı tek başına tescile veya birkaç reklâma bağlayan yaklaşımlar, sanayicileri yanıltıp, yönlerini şaşkırtmaktan öteye gitmeyecektir.

Tekstil sektörüne Türkiye'den hazır giyim sektöründe yükselen markaların yurtdışı pazarlarda perakendeye yatırım yapmaları ilgi çekicidir. Aynı doğrultuda Denizli'de 2000 yılında gerçekleştirilen imalat sanayi envanter çalışmasının sonuçları kontratlı üretimin⁵ önemli miktarının uluslararası perakendeciler adına yapıldığını ortaya koymaktadır. Bu bilgilerin, organize perakende alanında son dönemlerde ülkemizde yaşanan hareketlilikle birleştirilmesi, perakendecilik konusunun da marka oluşturma süreci ile birlikte, (belki marka oluşturma sürecinin hızlandırıcısı olarak) ele alınması gereken bir konu olduğunu düşündürmektedir.

Bu çalışma, bu doğrultuda organize perakendecilik alanında başta ülkemizde yaşanan belirli gelişmelerden hareketle ve Fortune Global 500 ve Interbrand marka sıralamasından örneklerle, marka tartışmaları yanında perakendeciliğin de iş dünyasının gündemine alınmasının gerekliliğini ortaya koymaya çalışmaktadır. Bu niteliği itibarıyla çalışmanın öncelikle uygulamacılara yol

³ Kidder Peabody firması 1865 yılında kurulmuştur, yatırım bankacılığı, aracılık ve sigortacılık alanında faaliyet gösteren firma 1986'da General Electric Corporation'a sonradan da 1994 yılında PaineWebber firmasına satılmıştır. PaineWebber satışından sonra Kidder Peabody ismi kullanılmadı. PaineWebber firması da 2000 yılında UBS AG. ile birleşmiştir.

⁴ Bu rakam ortalama bir rakamdır, sektörden sektöre, girilen pazardan pazara değişecektir.

⁵ Kontratlı üretim sanayici sözlüğünde ve günlük dilde fa-son üretim olarak kullanılmaktadır.

göstermesi hedeflenmektedir. Çalışmada geliştirilecek tartışmaların da, ileride bu konuda yapılacak çalışmaların hipotez oluşturma aşamasına katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

1. Emek Yoğun Sektörlerde İşçilik Maliyetlerine Dayalı Rekabet Gücü

İşçilik maliyetlerinin yoğunluğu ve otomasyonun sınırlı olması nedeniyle emek yoğun sektörler, özellikle de tekstil ve hazır

giyim ve ayakkabı sektörleri, hemen her gelişmiş ülkede zaman içinde küçülmüş, bunlar da istihdamı daraltmıştır. Tekstil ve hazır giyim sektörlerindeki durağan talep ve yaşanan teknoloji; üretim sektöründeki göç hareketleri ile birleşince; üretimin işçilik maliyetlerinin düşük olduğu ülkelere, göçünü kaçınılmaz kılmıştır (örn. Bolisani and Scarso, 1996; 71). 2005 yılı sonunda Çin’de kırsal kesimde yaşayan halkın yak-

Tablo 1: *Tekstil Sektöründe İşçi Maliyetleri Karşılaştırması (saat/ABD\$)*

Ülke	1998	2007	Ülke	1998	2007
İsviçre	24,08	33,67	Türkiye	2,48	2,96 ^a
Almanya	21,48	28,17	Meksika	2,23	2,45
Japonya	20,70	22,69	Çek Cumhuriyeti	2,05	4,90
İtalya	15,81	20,05	Güney Afrika	2,05	2,78
Fransa	14,16	21,61	Fas	1,89	2,62
Kanada	13,93		Tunus	1,76	2,01
İngiltere	13,58	23,42	Romanya	1,12	
ABD	12,97	16,92	Filipinler	1,12	
Avustralya	11,39	17,63	Tayland	1,09	1,75
İrlanda	10,76	18,01	Mısır	0,91	1,02
İspanya	8,49	15,81	Rusya	0,62	
Yunanistan	7,99	13,09	Çin	0,62	0,70
İsrail	6,98	9,89	Hindistan	0,60	0,69
Tayvan	5,85	7,64	Srilanka	0,49	
Hong Kong	5,65	6,21	Bangladeş	0,43	0,28
Brezilya	4,05	3,27	Madagaskar	0,41	
Güney Kore	3,63	7,77	Vietnam	0,31	0,46
Kosta Rica	2,96		Myanmar	0,15	
Endonezya		0,65	Malezya		1,34
Pakistan		0,42			

Kaynak: B. Lynn Salinger (2003) ve Werner International (2007)

^a Araştırmanın yapıldığı tarihteki kur \$/YTL=1,41 olarak gerçekleştirilmiştir.

laşık 24 milyonluk bir kısmının fakirlik sınırının altında yaşadığı yine yaklaşık 200 milyonluk bir kesimin gündelik 1 doların altında bir gelirle yaşadığı (Külebi, 2007) düşünüldüğünde ve Türkiye’de tekstilde saat başına işçilik maliyetinin 2,96\$; buna karşılık Bangladeş’te 0,28\$, Pakistan’da 0,42\$, Hindistan’da 0,69\$ ve Çin’de 0,70\$ (bkz.Tablo 1) olduğu bilindiğinde, Türkiye için özellikle tekstil ve hazır giyim sektörlerinde düşük maliyete dayalı bir rekabet stratejisinin sürdürüleemeyeceği açıktır. Tablo 1 işgücü maliyetleri açısından Türkiye’nin Avrupa ülkelerine kıyasla bir rekabet gücüne sahip olduğunu, ancak diğer üçüncü dünya ülkeleri ile karşılaştırıldığında herhangi bir maliyet avantajına sahip olmadığını ortaya koymaktadır. Emeğin yoğun olarak kullanıldığı tekstil, hazır giyim ve ayakkabı gibi sektörlerde en fazla aranan kaynak kalifiye olmayan, düşük maliyetli işgücüdür. Bu kaynak Tablo 1’de de görülebileceği gibi günümüzde çoğunlukla Kuzey Afrika, Güney Amerika ve Uzak Doğu ülkelerinin bir kısmında bulunmaktadır (örn. bkz. Bolisani & Scarso, 1996; 74; Salinger, 2003; Werner International, 2007).

2. Uluslararası Pazarlarda Başarılı Bazı Markalar ve Perakende Eğilimleri

Sürdürülebilir bir başarı öyküsü için markanın önemi hiçbir zaman göz ardı edilemez. Son dönemlerde Türkiye’den özellikle tekstil ve hazır giyim sektöründen iç ve dış pazarlarda başarılı sayılabilecek markalar ortaya çıkmaya başlamıştır. Tekstil ve

hazır giyim konusunda başarılı sayabileceğimiz markalar kabaca incelendiğinde bunların yurtdışında mağaza açarak müşterileriyle buluşma eğilimine girdikleri görülmektedir. Örneğin, Stamina markasıyla boy gösteren Erden Triko, 750 ayrı noktada müşterisiyle buluşmaktadır ve hedefi özellikle Avrupa’da Stamina adıyla konsept mağazalar [niş perakendeci, Tek, 1999; 596] açmaktır (Gürkan, 2005; 52). Eroğlu Grubuna ait Collins markası Almanya’da kendine ait mağazalar açarak büyüme eğilimindedir (TextilWirtschaft, 2005b; 42). Başarılı markalarımızdan birisi olan Seven Hill, yurtiçindeki 21 mağaza sayısını 2005 yılında 40’a çıkarmayı ve yurtdışında mağazalara yönelmeyi planlamaktadır (TextilWirtschaft, 2005a; 48). Silk&Cashmere, Seven-Hill, Polo Garage, Ramsey, Kip, Mavi Jeans, Colin’s, Loft vb. markaların da yurtiçi ve yurtdışı pazarlarda perakende zincirleri yoluyla marka oluşturma yoluna başvurdukları görülmektedir. Örneğin Irak Grubuna ait Mavi Jeans 11 ülkede satış mağazası ve 50 ülkede 4600 satış noktasında müşterileriyle buluşurken, Eroğlu Şirketler Grubu markaları Colin’s, Loft ve Bigstar dış pazarlarda 70 grup mağazası, 2160 shop [mağaza] ve 1240 korner [köşe] olmak üzere 1470 satış noktasında faaliyet göstermektedir. Benzer şekilde Silk & Cashmere 8 ülkede 27 mağazaya sahiptir (Bardakçı, Sarıtaş ve Aygören, 2007; 141). Mobilya sektöründe Türkiye’de önemli paya sahip olan İstikbal markasının başta Yunanistan

olmak üzere İran, Suriye ve Bulgaristan'da perakendeciler açarak büyüme eğiliminde olduğu görülmektedir (Yeni Şafak, 2007a). Gıda sektöründe Mado sekizi yurtdışında olmak üzere 150 franchising şubesinde dondurma satmaktadır (Mado, 2007).

Perakendecilik tanım olarak; mal ve hizmetlerin ticari bir amaçla kullanmama veya tekrar satmama ve kişisel, ailesel gereksinimleri için kullanmaları koşuluyla, doğrudan doğruya son tüketiciye pazarlanmasıyla ilgili tüm faaliyetleri kapsamakta (Tek, 1999; 582), zaman faydası ve mekan faydası sağlamaktadır (Brassington and Petitt, 2000; 511). Örgütsel yapıları temel olarak alındığında perakendeci kuruluşları geleneksel perakendeciler ve organize perakendeciler olarak ikiye ayırmak mümkündür. Geleneksel perakendeciler grubunda bakkal, kasap, manav gibi daha çok kişisel hizmetin ve kişisel ilişkilerin ağırlıkta olduğu küçük ölçekli kuruluşlar bulunur. Organize perakendecilikte ise ürün çeşitleri, sundukları hizmetler, ölçekleri ve pazarlama anlayışları ile geleneksel perakendecilerden farklı olan bölümlü mağazalar, süpermarketler, hipermarketler, zincir mağazalar gibi büyük kuruluşlar yer almaktadır (Tek, 1999; 585, Göktepe, 2007; 495).

Perakendeci zincirlerinin ülkemizdeki yayılımına çekici bir örnek olarak kahve zincirleri ele alınabilir. Kahve zinciri pazarının öncülüğünü ülkemizde, Gloria Jean's, Starbucks, Tchibo, Robert's Cofee, Barnie's, John's Schiller gibi dünyaca ünlü markalar

yapmıştır. Bunların fiyatlarının yüksek olmasını fırsat bilen Cafe Crown ve Kahve Dünyası gibi Türkiye kökenli rakipler de özellikle sahip oldukları fiyat avantajını kullanarak pazara girmiştir. Küresel kahve perakendeciliğinin devleri arasında yer alan Starbucks dünyada 37 ülkede faaliyet göstermektedir. Starbucks 2003 yılında Türkiye'ye gelmiş ve bugüne kadar 6 şehirde 63 mağaza açmıştır. 2006 yılı cirosu 4 milyar Euro olan Almanya kökenli Tchibo, dünyanın en büyük beşinci kahve üreticisidir. Tchibo'nun dünya çapında 1300 mağazası ve 120 bin satış noktası bulunmaktadır. Türkiye'de ilk mağazasını 2005 yılında İstanbul'da açan Tchibo'nun ülkemizde 11 mağazası ve 20 satış noktası bulunmaktadır. Altıncılıklar Gıda'nın sahip olduğu Kahve Dünyası, 2004 yılında ilk mağazasını Eminönü'nde açmış, 2007 yılında mağaza sayısını 12'ye çıkarmıştır. Ülker grubu, Türkiye genelindeki 14 Cafe Crown mağazasında ayda yaklaşık 70 bin müşteri ağırlayarak bu pazarda boy göstermektedir (Arasta 2007a; 46-47). Bu pazara girmek isteyen İtalyan Filicori Zecchini, Mado Dondurmaları ile distribütörlük anlaşması yapmıştır (Yeni Şafak, 2007b). Ülkemizde bu pazarda boy gösteren zincirlerin yıllık müşteri sayısının da 10 milyona ulaştığı tahmin edilmektedir. Ne ilginçtir ki dünyaca ünlü Türk Kahvesi imajını kullanamayıp 500 yıldır içimizde var olan kahvehaneciliği (Donald, 2006; 150) batılılardan yeniden öğreniyoruz. Üstelik yüksek gelir grubuna mensup tüketici-

lerin özellikle tercih ettiği ve birim satış fiyatları ülkemiz için ortalamanın üstünde olan Starbucks'a Kanada'da ellerinde boş Starbucks kupalarıyla dilenip kahve paralarını toplamaya çalışan dilencilerin rağbet ettiği söyleniyor (Avşar, 2007; 38).

Son dönemlerde ülkemizdeki yansımalarından hareketle, perakendecilik olgusunun küresel firmaların en az marka kadar ilgi duyduğu bir konu olduğunu söylemek mümkündür. Yukarıda kısaca ele aldığımız gibi, hemen her alanda küresel firmaların sahibi olduğu markaların perakendeci noktaları her köşe başında daha yoğun olarak karşımıza çıkmaya başlamıştır. 73 milyonluk nüfusuyla organize perakendecilerin beklentilerine uygun demografik faktörler, devam eden AB üyelik müzakereleri sonucu ortaya çıkan güçlü büyüme potansiyeli ve makro ekonomik göstergelerdeki iyileşmeler (Arasta, 2007; 33) ülkemizi küresel anlamda büyüme fırsatları arayan uluslararası perakendeciler için öncelikli bir cazibe merkezi haline getirmiştir (örn. Minibaş, 2007). Organize perakende pazarında ülkemizde teknoloji mağazaları, hazır giyim mağazaları, ev geliştirme ve mobilya mağazaları, doğal ürünler ve kendin yap tarzı mağazalar hızlı bir yayılma eğilimindedir (Aktaş, 2007; 28). 2006 yılı verilerine göre Türkiye'de yaklaşık 137 milyar dolarlık bir ciroya ulaşan perakende sektörü, 300 bini organize perakendede olmak üzere 2,5 milyon kişiye de istihdam sağlamaktadır (Oral, 2007; 3).

Organize perakendede rekabetin gün geçtikçe şiddetlendiği ülkemiz pazarında 2005 yılında özellikle gıda perakendeciliği sektöründe pazarın yapısında rekabet gücü açısından değişikliklere neden olan hareketler yaşanmıştır. CarrefourSa'nın Gima'yı devralmasından çok kısa bir süre sonra pazar lideri Migros, Tansaş'ı satın almıştır. Yılın sonlarında İstanbul'da faaliyet gösteren bir bölgesel zincir konumunda olan Kiler, Ankara'da faaliyet gösteren Canerler'i devralarak mağaza sayısını 63'ü İstanbul'da olmak üzere 126'ya yükseltmiştir (Kiler, 2007). Organize perakendenin yaygınlaşması, süpermarketlerin ve hipermarketlerin hem sayısını hem de toplam tüketim harcamaları içindeki paylarını artırmıştır. Diğer yandan, geleneksel perakendeci kanalını oluşturan bakkal, kasap gibi küçük ölçekli perakendecilerin hem sayısının hem de paylarının azalmasına neden olmuştur (Price Water House Coopers, 2007). Geleneksel kanaldan organize perakendeye geçiş sürecinde, Türkiye'de 1998 yılında 2 bin 135 olan hipermarket ve süpermarket sayısı 2006'da 6 bin 474'e yükselmiştir (Göktepe, 2007; 499). Geleneksel perakendeciliğin en önemli ayağını oluşturan bakkalların sayısı ise aynı dönemde 155 binlerden 120 binlere kadar gerilemiştir (Sait, 2002).

3. Türkiye'de Organize Perakende ve Alışveriş Merkezleri

Organize perakendecilik olgusunun gelişmiş batı pazarlarında daha çok alışveriş merkezlerinde yoğunlaştığı gözlemlenebi-

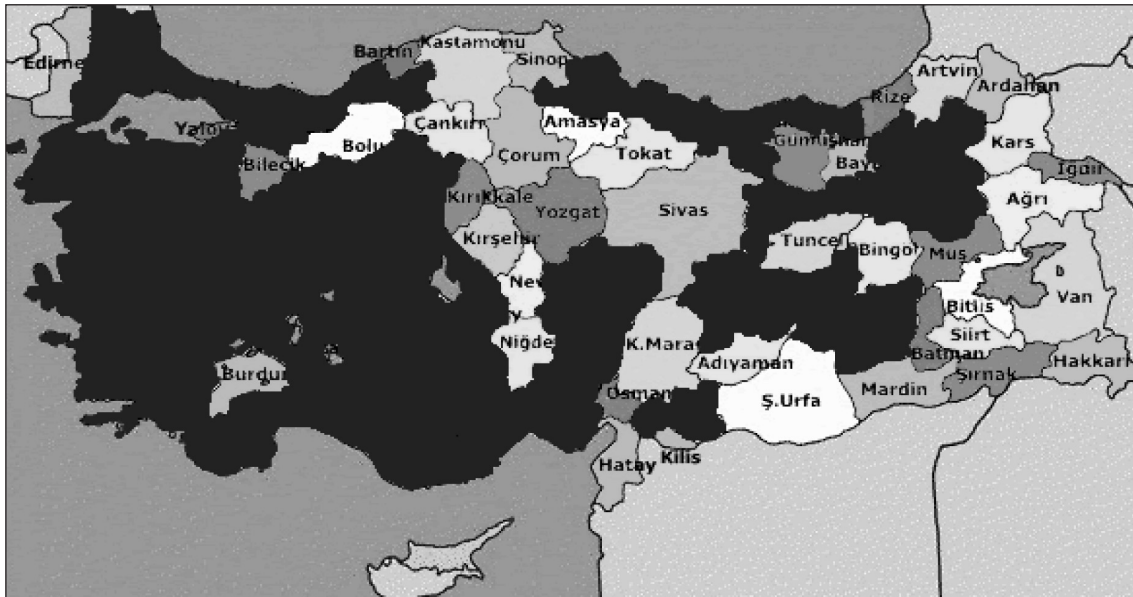
lır. “Alışveriş merkezi” kavramı, Osmanlı döneminin kapalı çarşı modelinden esinlenerek ortaya çıkmıştır. Alışveriş merkezi tek bölmeli bir plan altında bir araya getirilmiş, yan yana duran küçük ve büyük perakendeci ünitelerin yer kiralayarak oluşturdukları ve içinde çok sayıda bölümlü mağaza, süpermarket ve özellikli mağaza bulunan, mekânları ifade etmek için kullanılmaktadır (Tek, 1999; 593).

Türkiye’de ilk modern alışveriş merkezi 1986 yılında İstanbul Ataköy’de Galeria adıyla 77.000m² kapalı alanda 136 mağaza ile açılmıştır (Tek, 1999; 593; Cengiz ve Özden, 2003; 3). Galeria’nın açılışını izleyen yıllarda alışveriş merkezleri, perakendecilik alanında yaşanan gelişmelere paralel olarak ve belki de organize perakendeciliğin yaygınlaşmasını teşvik eder bir nite-

likte ülkemizde özellikle İstanbul olmak üzere Anadolu’da da hızla yayılma eğilimine girmiştir. Alışveriş merkezlerinin yaygınlaşması tüketiciler tarafından da çok kısa bir sürede benimsenmiş satın alma davranışlarında alışveriş merkezi ismi öne çıkmaya başlamıştır. Anadolu’da yapılan bir araştırmada alışveriş merkezlerinin şehirde yaşayan insanlar açısından markanın da ötesine geçtiğini ve tüketicilerin aldığı ürünün markasını değil, satın aldığı alışveriş merkezini belirttiğini ortaya çıkarmıştır (Arasta, 2006; 46).

Alışveriş merkezlerinin, dolayısıyla organize perakendecilerin ülkemizdeki yayılışı, Alışveriş Merkezleri ve Perakende Derneği web sitesindeki bilgilerden hareketle oluşturduğumuz Şekil 1’de sunulan haritada gösterilmiştir. Haritada koyu renkli kısım-

Şekil 1: Türkiye’de Alışveriş Merkezlerinin Yayılışı



lar ülkemizde faaliyet gösteren, inşaat halindeki veya proje aşamasındaki alışveriş merkezlerinin bulunduğu şehirleri göstermektedir. 2007 yılı verilerine göre Türkiye’de, 95’i Anadolu’da ve 52’si İstanbul’da olmak üzere 147 alışveriş merkezi faaliyet göstermektedir. Anadolu’da 26 alışveriş merkezinin inşaatı sürmektedir. Proje halindeki alışveriş merkezlerinin hayata geçirilmesi halinde 166’sı Anadolu’da olmak üzere Türkiye’de toplam 285 alışveriş merkezi bulunacaktır. Şekil 1’den görülebileceği gibi gelişmişlikleri ve harcanabilir gelirleri açısından nispeten üst sıralarda bulunan hemen her ilimizde alışveriş merkezi yapılanmalarını görmek mümkündür. Bu gelişmeye paralel olarak bu alışveriş merkezlerinde bir başka deyişle Anadolu’nun her köşesinde çok daha fazla sayıda küresel perakendeciye rastlamak yakın zamanda mümkün olacaktır.

Perakendecilik konusunda yapılan karşılaştırmalı araştırmalardan çıkan bir sonuca göre; günümüz Türkiye perakende pazarı yaklaşık %65 oranındaki geleneksel perakende pazar payıyla, 1970’lerin Avrupa perakende pazarına benzemektedir. AB ülkelerinde organize perakendecilerin pazar payı 1980’lerde %49 civarındayken, 2002 yılında da %83’e çıkmıştır. Günümüzde AB ülkelerinde her 2 milyon nüfusa ortalama 15 hipermarket ve 150 süpermarket düşerken, bu rakam Türkiye’de henüz 3 hipermarket ve 17 süpermarket civarındadır (Price Water House Coopers, 2007). Bu halde

gelecek yıllarda ülkemizdeki hipermarket sayısında 5 katlık, süpermarket sayısında ise yaklaşık 9 katlık bir artış beklenebilir.

Alışveriş merkezlerinin yayılımı doğal olarak küresel perakendecilerin yayılımını arttıracaktır. Çünkü bu küresel perakendecilerin çoğu yayılmacı politikaları sayesinde maliyet avantajı elde ederek rakiplerini saf dışına itmektir. Klein (2002), NoLogo isimli kitabında birçoğunu artık çok yakından tanıdığımız küresel perakendecilerin yoğun bir şekilde yayıldıklarını belirtmektedir. Klein’in aşağıda görüleceği gibi özellikle Walmart, Starbucks ve McDonalds’ın yayılma politikaları için söyledikleri dikkat çekicidir.

“Wal-Mart bir bakıma pekmez gibi yayılmıştır: yavaş ve yoğun. Girdiği son bölgeyi, yüz altmış kilometrelik bir çapta kırk civarında mağaza ile donatmadan yeni bir bölgeye girmez...” (s.155)

“Bu acımasız emlak uygulamalarında Starbuck’s yalnız değildir. McDonald’s satış zincirlerinde, bir bölge tamamen kaplanıncaya kadar yakın çevrede restoranlar ve benzin istasyonlarında mini restoranlar açarak toprağı kurutma yaklaşımını mükemmelleştirmiştir. The Gap’da perakendecilikte kümeleme yaklaşımını benimsemiş, kilit oluşturan mahalleleri Gap, Baby Gap, Gap Kids, Old Navy, Banana Republic ve 1999’da Gap Body mağazaları ile marka bombardımanına tutmuştur...” (s. 159-160)

Türkiye pazarında ortaya çıkan olumlu tablo nedeniyle önümüzdeki yıllarda bir yandan bu perakendecilerin ülke içine yayılmaya devam edeceklerini, diğer yandan yeni girişler olacağını söylemek hayal ürünü olmayacaktır. Bu bağlamda başta Anadolu'daki alışveriş merkezleri olmak üzere yakın zamanda köylerimizin küresel perakendecilerin istilasına uğraması da kaçınılmaz olacaktır. Belki 'köy kahveleri' yerine Starbucks'ları görmek bile mümkün olacaktır. Küresel perakendecilerin yayılmalarının alışveriş merkezleri üzerinden olacağı varsayıldığında; alışveriş merkezlerinin de hızla yaygınlaşacağını, yakın gelecekte illerden sonra ilçelerde de alışveriş merkezi inşaatlarına başlanacağını ve hatta yakın gelecekte insanların memleketlerinden bahsederken göğüslerini gere gere köylerinde bulunan alışveriş merkeziyle övüneceğini söylemek mümkündür.

Batı pazarlarında hemen her sektörde son derece güçlü kurumlar haline gelen küresel perakendeciler, genişlemelerini sadece ülkemizde değil, başta Asya ülkeleri olmak üzere Bulgaristan ve Romanya gibi eski doğu bloğu ülkelerinde de sürdürmektedir. Örneğin dünya pazarında günümüzde yedi binin üzerinde mağazaya sahip olan Walmart 2005 yılında Çin'deki mağaza sayısını 100'e çıkarmayı hedeflemekteydi. Metro ve Carrefour, mağazalarını Çin geneline yaydıktan sonra eski demirperde ülkelerinden olan Romanya ve Bulgaristan'ı faaliyet portföylerine almıştır (Arasta, 2005b). İngi-

liz kökenli Tesco, Julius Meinl mağazalarını satın alarak Polonya pazarına (Arasta, 2005a) ve Kipa mağazalarını satın alarak Türkiye pazarına girmiştir. Carrefour Türkiye genelinde 100 mağazaya (bunlardan 81'i isimleri "CarrefourSA Express" olarak değiştirilmeye başlanan Gima mağazasıdır) sahiptir.

4. Fortune Global 500 Listesinde Perakendeciler

Perakendeciler yaygınlaştıkça, birtakım nedenlerine ilerleyen bölümlerde değinileceği gibi, marka sahiplerine ve üreticilere karşı elde ettikleri pazarlık güçleri de artmaktadır. Bu büyük güç ABD pazarında iyiden iyiye kendisini hissettirmiştir. Bu doğrultuda Fortune tarafından yapılan dünyanın en büyük 500 firması araştırması sonuçlarına göre en yüksek ciroya sahip olan firma Tablo 2'den görülebileceği gibi bir perakendecidir. 2006 yılında Walmart dünya devi enerji firmaları ve otomobil üreticilerini karlılık olarak olmasa da sağlanan ciro açısından geride bırakmıştır. İlk 10'da altı firma enerji (ağırlıklı olarak petrol ürünleri) alanında, üç firma otomotiv alanında faaliyet göstermektedir. Fortune Global 500 listesinde en büyük ilk 25 içerisinde de petrol ürünleri, bankacılık ve otomotiv sektörlerinin ağırlıklı olduğu görülmektedir. Enerji sektöründe özellikle petrol ve türevleri konusunda faaliyet gösteren dev işletmeleri de aslında perakendecilikten apayrı düşünmek doğru değildir. Çünkü, örneğin, Exxon Mobil 20 ülkede 40 rafineri

sahibi olmak yanında, 25.000'i ABD'de olmak üzere 60.000 petrol istasyonu, 700 havalimanı ve 20 limanda faaliyet göstermektedir. Royal Dutch Shell dünya üzerinde 46.000 petrol istasyonuna sahipken, British Petroleum (BP) 15.000'i ABD'de BP, Amoco veya ARCO isimleri altında faaliyet gösteren 29.000 petrol istasyonu bulunmaktadır. Chevron Texaco Corporation, altı kıtada 22 rafineriye ve Chevron, Texaco, Caltex, Delo ve Havoline isimlerini kullanan 25.000 petrol istasyonuna sahiptir (Market Wikis, 2007).

2007 yılında Fortune Global 500 listesinde gıda sektöründe 22 küresel perakendeci yer almıştır (Tablo 3). Bu kategoride Türk pazarında adını artık sıkça duyduğumuz ve kısa bir süre önce Denizli'de büyük bir heyecanla(?) açılışını gerçekleştirdiğimiz

Tablo 2: Fortune Global 500 Sıralamasında İlk 10

Sıra	Firma	Gelir (milyon \$)	Kar (milyon \$)
1	Wal-Mart Stores	351.139,0	11.284,0
2	Exxon Mobil	347.254,0	39.500,0
3	Royal Dutch Shell	318.845,0	25.442,0
4	BP	274.316,0	22.000,0
5	General Motors	207.349,0	-1.978,0
6	Toyota Motor	204.746,4	14.055,8
7	Chevron	200.567,0	17.138,0
8	Daimler Chrysler	190.191,4	4.048,8
9	Conoco Phillips	172.451,0	15.550,0
10	Total	168.356,7	14.764,7

Kaynak: Fortune, 2007; <http://money.cnn.com>

Fransa kökenli Carrefour açık ara lider gözükmektedir. Bunu Kipa'yı alarak ülkemize daha önceden yerleşen İngiltere kökenli Tesco izlemektedir. Üçüncü sırada 1986 yılında Türkiye pazarına giren ve 2007'de 9 mağazaya ulaşan Metro görülmektedir.

Gıda dışı perakendecilikte birçok kategoriden ürünü bünyesinde barındıran genel mağazalar sıralamasında Global 500 listesinde dokuz firma bulunmaktadır (Tablo 4). Bu kategoride ABD kökenli Walmart 2007 yılında elde ettiği ciro bakımından oldukça büyük bir farkla lider gözükmektedir. Walmart en yakın takipçisi Target'in neredeyse altı katı daha büyük bir ciroya sahiptir. ABD dışında faaliyet göstermeyen Target, 2005 yılında Hindistan'da faaliyete başlayarak uluslararasılaşma sürecine girmiştir. 8. sırada bulunan Marks & Spencer, 12 ildeki 34 mağazasıyla Türkiye pazarına yerleşmiş durumdadır. Bu doğrultuda Tablo 4'teki diğer firmalar Türk pazarına henüz girmemiş olsalar da, yakın zamanda girme olasılıklarının yüksek olduğu ifade edilebilir.

Tablo 4'e dikkatlice bakıldığında aslında buradaki firmaların birçoğunun Türkiye'deki sanayiciler için aslında hiç de yabancı olmadığı görülecektir. Örneğin tekstil üretiminin ağırlıklı olarak gerçekleştirildiği illerimizden biri olan Denizli'de gerçekleştirilen kontratlı üretimin bu firmaların mağaza markaları veya özel markaları için yapıldığı, 2000 yılında Pamukkale Üniversitesi tarafından gerçekleştirilen "Denizli Sanayi Envanteri" sonuçlarından rahatlıkla

Tablo 3: Gıda ve İlaç Perakendeciliğinde En Büyük 10 Firma

Sıra	Firma	İlk 500 arasında yeri	Gelir (milyon \$)	Perakendeci sayısı
1	Carrefour	32	99.014,7	12.500
2	Tesco	55	79.978,8	3.050 ^a
3	Metro	62	75.131,0	2.400
4	Kroger	80	66.111,2	2.491
5	Royal Ahold	104	56.944,9	4.482
6	Walgreen	129	47.409,0	7.000
7	Seven & I Holdings	134	45.635,2	18.496 ^b
8	Groupe Auchan	141	43.900,3	1.100 ^c
9	CVS/Caremark	142	43.813,8	6.000 ^d
10	AEON	152	41.249,1	?

Kaynak: Fortune, 2007; <http://money.cnn.com> ve adı geçen firmaların web sayfaları

^a Bunlardan 1779'u İngiltere ve İrlanda'da bulunmaktadır.

^b Seven & I Holdings toplamda 33.000 mağazaya sahiptir. Çok büyük kısmı Japonya'da bulunan bu mağazalarda (Japonya'da sadece 7&Eleven adıyla 11.750 mağaza) perakendecilik yanında hizmet sektöründe de faaliyet gösterilmektedir. Firmanın 2006 yılı faaliyet raporlarından bu çalışmada ele alınan anlamda perakendeci sayısı 18.496 olarak hesaplanmıştır.

^c 1100 mağazaya ek olarak 1500 satış noktası bulunmaktadır.

^d ABD'de eczacılık hizmetleri konusunda faaliyet göstermektedir.

Tablo 4: Genel Ticaret Alanında En Büyük Firmalar

Sıra	Firma	İlk 500'deki sırası	Gelir (milyon \$)	Perakendeci sayısı
1	Wal-Mart Stores	1	351.139,0	7.000
2	Target	96	59.490,0	1.500
3	Sears Holdings	114	53.012,0	3.800a
4	Foncière Eurisb	204	32.237,0	?
5	Macy's	227	28.711,0	850
6	PPR	296	23.191,6	527c
7	J.C. Penney	352	19.903,0	1.000
8	Marks & Spencer	458	16.267,5	760
9	Kohl's	487	15.544,2	930d

Kaynak: Fortune, 2007; <http://money.cnn.com> ve verilen web sayfaları

a ABD ve Kanada'da faaliyet gösteren Kmart ve Sears 24 Mart 2005'de, Sears Holdings Corporation adı altında birleşmiştir.

b Firmanın resmi web sitesinden İngilizce faaliyet raporunu indirmek mümkün olamamıştır. www.fonciere-euris.fr/

c Gucci markasının da sahibi olan PPR'nin gelirinin %80,1'i perakende satışlardan elde edilmiştir.

d Açılması planlananlar dâhil 930 mağaza <http://www.kohlscorporation.com/AboutKohls/AboutKohls05.asp>

Tablo 5: Denizli Kimler İçin Mağaza Markası ve/veya Özel Marka Üretiyor?

Perakendeci	Markaları	Perakende mağaza sayısı	Faaliyet gösterdiği ülke sayısı
C&A	ClockHouse, Westbury,	1.119	16
Debenhams	<u>Debenhams</u>	İngiltere ve İrlanda dışında 36 uluslararası mağaza	17
GAP	<u>Gap, Banana Republic, Old Navy, Piperlime</u>	3.100	
Sears Holding Co.	Land's End, <u>Jaclyn Smith</u> , , Apostrophe, Covington, <u>Martha Stewart Everyday</u>	3.800	2
Marks & Spencer	<u>St Michael</u>	520 İngiltere, 240 uluslararası	34
NEXT	<u>NEXT</u>	460 mağaza İngiltere, İrlanda da, 100 uluslararası mağaza	
Walmart	Kathie Lee Gifford	7.000	14

Kaynak: Bardakcı, 2003;8, Bardakcı, Sarıtaş ve Aygören, 2007; 136

görülebilir (örn. Bkz. Bardakcı, 2003; 8). Denizli'de bu bağlamda üretilen markalar, bunların sahipleri ve büyüklüklerine ilişkin bazı bilgiler Tablo 5'te sunulmuştur. (altı çizgili verilen markalar Denizli'de üretilmektedir).

Bu noktada perakendecilerin sahibi olduğu özel marka ve mağaza markası kavramlarını tanımlamak yerinde olacaktır. Özel marka (private brand) perakendecinin sahip olduğu ve sadece perakendecinin kendi adını taşıyan mağazalarda satışa sunulan markaları ifade etmektedir. Özel marka etiketlerinin üzerinde perakendecinin adı gözükmeyebilir. Bu markalar genelde yüksek kaliteli ürünler için kullanılmakla beraber, fiyatları genelde ulusal markaların fiyatlarının altındadır. WalMart'ın sahibi olduğu Kathie Lee Gifford markası, Kmart'ın Jaclyn Smith markası, Sears'ın Kenmore ve Canyon River Blues markaları, Marks and

Spencer'in St Michael markası özel markalar için verilebilecek örneklerdir (Brassington ve Pettitt, 2000; 281-282, Kotler ve diğ. 1996; 561).

Mağaza markaları (Store brand) da perakendecilerin sahip olduğu markalardır. Ancak bunlar ürün markası olarak mağaza adını kullanır. Mağaza markalarının fiyatları özel marka ve ulusal markalar arasında belirlenir. Ancak, yüksek fiyatla satılan mağaza markaları olduğu da akıldan çıkarılmamalıdır (Brassington ve Pettitt, 2000; 281-282; Kotler ve diğ, 1996; 561). Kendisi üretim yapmayan, sadece perakendeci zincirleri çalıştıran ve yüksek fiyatlarla satılan NEXT, GAP ve KOKA gibi birçok hazır giyim ve konfeksiyon markasının da bu nedenle mağaza markası kavramı içerisinde ele alınması gerekir (Davies, 1998; 140, Bardakcı, Sarıtaş ve Aygören, 2007; 134).

Avrupa ve Kuzey Amerika pazarında oldukça yüksek pazar paylarına ulaşan özel markalı ve mağaza markalı ürünlere karşı talep, Türkiye’de de 2001 ekonomik krizinden sonra artış eğilimi göstermiştir (Arasta, 2007; 32). Çoğunlukla eşdeğer kalitede ürünün daha düşük fiyatla tüketiciye sunulmasına imkan verdiği⁶ belirtilen ve ampirik bulgularla desteklenen, özel markalı ve mağaza markalı ürünlerin ulusal markalardan daha ucuz olması nasıl açıklanır? Bu konu irdelendiğinde, birinci olarak çoğunlukla perakendeci markalarının yoğun olarak belirli bir ürüne ilişkin imaj oluşturma çabalarına girişmedikleri gözlemlenmektedir. Çünkü bunlar çoğunlukla hizmet markaları olarak algılanmaktadır ve perakendeci markaları çoğunlukla zincirin genel kalitesi, çalışanları, fiyat ve tasarım imajı ile ilgilidir (Ashton ve Rigby, 1996, Davies, 1998; 144). Tutundurma çabaları çoğunlukla perakendecinin ismine dayandırıldığı için her bir ürün için ayrıca tutundurma çabasına girilmez. Buna karşılık üretici markaları pozitif imaj oluşturmak için yoğun kitlesel tutundurma çabaları gerçekleştirir.

İkinci olarak, sınırlı raf yerinin sahibi, kendilerine ait markaları olan perakendecidir ve bu perakendecilerin çoğu rafta yer almak isteyen üretici markalarından ücret talep etmektedir. Örneğin, Safeway küçük bir pizza üreticisinin ürünlerini raflarına almak için 25.000\$ ücret almıştır (Kotler ve diğ. 1996; 561). Perakendecilerin özellikle göz hizasındaki raflar için daha yüksek bedeller

istediği de bilinmektedir. Tüm bu maliyetler perakendeci markalarında oluşmayacağı için bunlar daha düşük fiyatlarla pazara sunulabilmektedir (Steenkamp & Dekimpe, 1997; 919). Küresel rekabetin pazardaki alternatif marka sayısını arttırmış olması da perakendecilerin işine yaramış, bu sayede sınırlı raf yeri için daha yüksek bedeller talep etme fırsatı elde etmişlerdir. Önümüzdeki yıllarda üreticilerin perakendecilerin raflarında yer bulabilmek için katlanmaları gereken maliyetlerde de buna bağlı olarak bir artış beklemek de mümkündür.

Üçüncü olarak perakendeciler dağıtım kanalındaki müşteri öncesi son üye olarak önemli görevler yürütmektedir. Veri bankaları sayesinde müşterileri tanıma imkânına sahip olmuşlardır. Bu sayede müşteri tercihlerindeki değişimleri önceden görebilme yeteneği kazanmışlardır. Bu sayede stok maliyetlerini düşürme imkânları doğmuştur.

Dördüncü olarak organize perakendeciler toptancılarla da çalışmayarak aracı sayısının azalması sayesinde maliyetlerinde bir avantajı sağlayabilmektedirler. Bunun ötesinde ölçek küreselleşince perakendeciler büyük alıcılar haline dönüştükleri için özellikle marka sahipleri karşısında pazarlık güçlerinde artış meydana gelmiştir. Özel markaları ve mağaza markaları sayesinde

⁶ Bu konu ile ilgili olarak Quelch, J.A and Harding, D. (1996) “Brand Versus Private Labels: Fighting to Win”, *Harvard Business Review*, January-February, pp:99-109, bakılabilir.

de diğer markalara karşı önemli birer rakip haline gelmişlerdir. Bunlara bağlı olarak üretici-perakendeci ilişkisinde güç yer değiştirmiş, sonuçta marka sahibi üreticiler, perakendecilere bağımlı olmaya başlamıştır. Bu sayede organize perakendeci marka sahibinin kar marjını aşağıya çekmek için baskı yapabilecek güce sahip olmuştur. (örn. Göktepe, 2007; 501).

Perakendecilerin artan büyük pazarlık güçleri marka sahibi üreticilerin büyük marketlerle çalışmak isteğini eritmesine yol açmıyor da değildir. Ancak organize perakendecilerin yaygınlaşmış olmaları alternatif dağıtım ağlarının sürekli küçülmesine yol açtığı için, marka sahibi olan üreticilerin veya firmaların bu zincirlerle çalışması bir zorunluluk halini almıştır.

5. Değerli Bir Marka İle Uluslararası Bir Perakendeci Arasında Tercih

Değerli bir marka mı yoksa küresel bir perakendeci zinciri mi daha önemlidir? sorusuna verilecek kesin bir cevap elbette yoktur. Çünkü önceki açıklamalardan ve tablolardaki markalardan anlaşılacağı gibi, perakendeciye markasından ayırt etmek oldukça zordur. NEXT veya GAP bir perakendeci mi yoksa birer marka mı? NEXT, GAP, Shell, veya BP vb. bize göre her ikisi, yani bunlar marka olarak algılanan perakende zincirleridir. Ancak kendilerine ait perakendeci zincirleri olmayan Nestle, Coca-Cola, Nokia vb. markaları düşünürsek cevap farklı olacaktır. Marka de-

ğeri konusunda en saygın hesaplamaları gerçekleştiren Interbrand firması her yıl en değerli markalar listesi yayınlamaktadır. 2007 yılı için yayınlanan tablonun bir özeti olarak sunulan Tablo 6'da verilen 2007 yılı cirolarına bakıldığında; marka değeri 65 milyar değer olan Coca-Cola, 13 milyar dolar olan Pepsi, sadece Nescafe markasının değeri 13 milyar dolar civarında hesaplanan Nestle firmaları Fortune listesinde en büyük ilk 25 arasına girememiştir. Bir başka ifade ile marka değeri itibarıyla gözde olanlar elde ettikleri gelirler anlamında oldukça gerilere düşmüştür.

Tablo 6: Dünyanın Değerli Markalarının Gelirleri

Marka	Gelir (milyon \$)
Nestlé	79,872.1
PepsiCo	35,137.0
Coca-Cola	24,088.0
Microsoft	44,282.0
McDonald's	21,586.4

Kaynak: Fortune, 2007 ve Interbrand, 2007

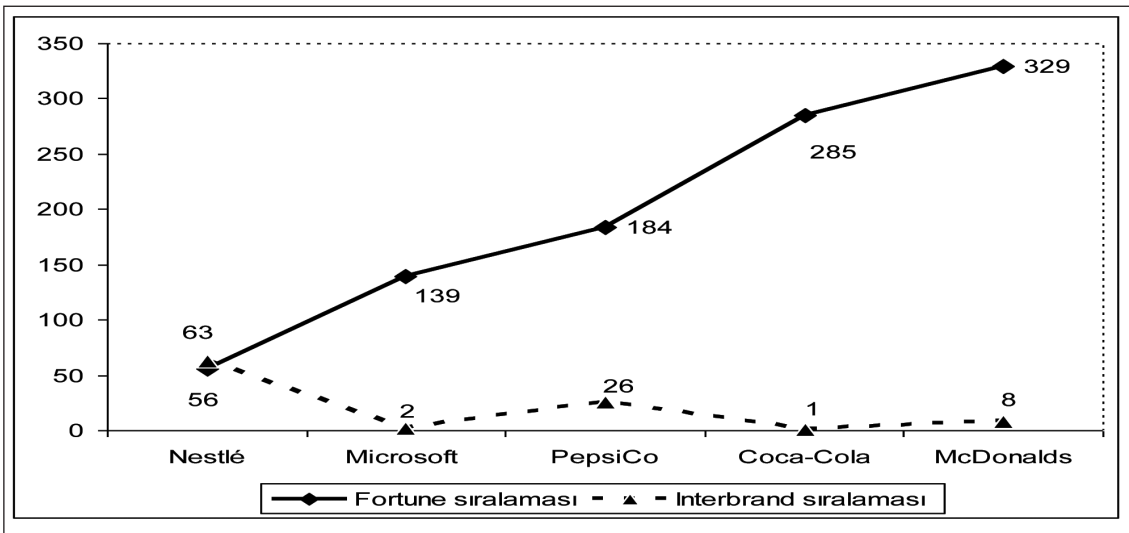
Şekil 2'de marka değeri sıralaması ile Global 500 sıralaması arasındaki ilişki görülmektedir. Dünyanın en değerli markası olarak gösterilen Coca-Cola 2007 yılında elde ettiği ciro açısından 285. sırada, dünyanın en değerli ikinci markası Microsoft ciro açısından 139. sırada yer almıştır. Şekil 2'ye göre marka değeri ile elde edilen ciro arasında bir ilişki yoktur. Yani markanın değerinin yüksek olması, marka sahibinin

cirosunun yüksek olduğu anlamına gelmemektedir. Niçin dünyanın en değerli markaları en çok kazandıranlar değildir? Örneğin Microsoft dünyanın en değerli ikinci markası (Interbrand'a göre marka değeri 59 milyar dolar) elde ettiği kar aynı dönemde 12,5 milyar dolardır. Marka değeri 3,3 milyar dolar olarak hesaplanan Royal Dutch Shell aynı dönemde 25,442 milyar dolar kar elde etmiştir. Interbrand firmasının marka değeri hesaplarken kullandığı yöntem aslında bilinmemektedir. Fakat en değerli markalar listeleri marka oturumlarında en çarpıcı rakamları ortaya çıkarmaktadır. Marka değeri hesaplama yöntemleri bu çalışmada doğrudan ilgi alanımıza girmediği için bu konuyu buradaki küçük açıklamayla bırakıyoruz.

Organize perakendeciler yaygın ağırları sa-

yesinde üreticiler karşısında önemli bir pazarlık gücü elde etmelerinden kaynaklanan yüksek kar marjı ile çalışmak yanında, yukarıda bir kısmını ele aldığımız nedenlerden dolayı markanın veya ürünün rafa girebilmesi için yüksek raf bedelleri talep etmektedir. Bu gibi nedenlerle aslında perakendeci marka sahibinden daha fazla kazanmaktadır. Christian Aid (Paliwoda and Thomas, 1998; 255) tarafından yapılan bir araştırmanın sonucuna göre marka sahibinin brüt kar marjı maliyet üzerinden %54,72; satış fiyatı üzerinden %35,37 civarında iken, perakendecinin brüt kar marjı ise maliyet üzerinden %85,19, satış fiyatı üzerinden %46 kadardır. İngiltere pazarında 50 GBP'ye satılan bir çift spor ayakkabıdan kimin ne kadar kazandığı Şekil 3'te sunulmuştur, buradan da görülebileceği gi-

Şekil 2: Interbrand Sırası ile Global 500 Sırası Arasındaki İlişki



Kaynak: Fortune, 2007 ve Interbrand, 2007

bi perakendecinin kar marjı ile marka sahibinin kar marjı arasında önemli bir fark oluşmaktadır. Elbette ki bu rakamlar normal koşullar altında gerçekleşecektir. Perakendecinin kar marjı, indirimler veya satış geliştirme faaliyetleri sonucunda düşecektir. Birtakım ürünler endeks ürün olarak kullanılacak, bunlarda kar marjı %2'ye bile düşürülebilecektir. Ancak nihayetinde perakendecinin ortalama net kar marjının satış fiyatı üzerinden %20–%22 civarında gerçekleşeceği söylenebilir.

Buraya kadarki açıklamalardan da görüldüğü gibi, sürdürülebilir bir rekabet gücü elde etmek için markanın tek kurtarıcı olarak gösterilmesi doğru değildir. Marka oluşturma sürecine de yardımcı olabilecek, hatta dışsallığı sayesinde belirli bölgeler veya ülkemiz için yeni açılımlar sağlayabilecek perakendecilik olgusunun da marka kavramı ile birlikte gündeme getirilmesi bu

bağlamda faydalı görülmektedir. Bu paralelde tekstil ve hazır giyim konusunda faaliyet gösteren danışmanlık firması Werner International; markanın şiddetlenen rekabetten kolay bir kaçış olarak algılandığını, başarılı bir marka oluşturmanın marka yönetimi, perakende yönetimi ve tedarik zinciri yönetimi üçlüsü kullanılarak elde edileceğinin altını çizmektedir (Werner International, 2007).

6. Olası bir Perakendeci Ağının Dışsallığı

Dışsal ekonomi veya dışsallık (externality), bir iktisadi üretim veya tüketim faaliyetinin, başka bir (veya birçok) üretim veya tüketim faaliyeti üzerinde olumlu (pozitif) veya olumsuz (negatif) etkide bulunmasıdır. Bu etkiler çoğu zaman tarafların bilgisi, arzusu veya amacı dışında gerçekleşmektedir (Gümüş, 2000).

Şekil 3: 50 £'e Satılan Bir Çift Spor Ayakkabıdan Kim Ne Kadar Kazanıyor?



Yaygın ağa sahip bir perakendeci zincirinin satışa sunduğu ürünleri tedarik ederken belirli bir bölgeye örneğin Denizli'ye öncelikle vermesi, bu yöredeki üreticiler için marka olarak sürdürülebilir bir rekabet gücü kazandırmanın yanı sıra, perakendecilik yeni açılımlar için de bir öncülük görevi yapacaktır. Denizli örneğinden hareket edersek, bu tür bir öncelik kaçınılmaz görünmektedir. Çünkü üreticiler ileriye doğru büyüme sayesinde bir perakende zincirine sahip olacaklarından elbetteki kendi üretimlerini bu zincir vasıtasıyla satacaklardır. Yeni açılımlar düşünüldüğünde; bir perakende zinciri sadece havlu, bornoz ve ev tekstili satmak yanında hazır giyim ve konfeksiyon ürünleri, ayakkabı ve deri ürünleri gibi ürün gruplarını da bünyesinde barındıracağından Denizli'deki bir takım üreticilerin bu alanlara kayması kolaylaşacaktır. Bu sayede bölgeye mevcut ekonomik yapı ile yatay ve/veya dikey bağlantıya sahip yeni alternatif sektörler kazandırılmış olacaktır.

Uluslararası perakendecilerin bir kısmı hazır giyim ve konfeksiyon ürünleri dışında çok katlı mağazacılık kavramı doğrultusunda faaliyet göstermektedir. Örneğin Marks & Spencer İngiltere pazarında mağazalarının giriş katını çoğunlukla gıda ürünlerinin satıldığı bir gıda süpermarketi olarak kullanmaktadır. Bu tarz bir yapılanma kutulanmış gıda sektörü ve organik tarım için bölgeye yeni bir açılım kazandırabilir. Günümüzde organize perakendeciler tarım ürünlerinin kalitesini güvence altına almak için

çiftçilerle anlaşmalar yapmaktadır. Perakendeciler üretim sürecine müdahale ederek çiftçilere eğitim ve donanım sağlamakta, bunun karşılığında hasat edilen ürünleri doğrudan çiftçilerden satın almaktadır (Arasta, 2007). Perakendecinin üretim sürecine müdahalesi ürün kalitesinde artış sağlamanın yanında bölgedeki tarımsal üretimi teşvik edecek, tarımsal üretimden elde edilecek katma değer de bölgede kalmasına katkı sağlayacaktır. Hatta daha ileriye gidersek köyden kente göç engellenecek, belki de kentten köye bir göç başlayacaktır. Bu açıklamalarımıza bir örnek olarak MADO-Filicori Zecchini işbirliği ele alınabilir. İtalyan cafe zinciri Filicori Zecchini ile ortaklık kuran MADO, iç pazarda Filicori Zecchini markasıyla kahve satacak, dış pazarlarda Filicori Zecchini zincirleri de MADO dondurmalarını satacaktır. MADO yurtiçi ve yurt dışı pazarlarda satacağı dondurmanın en önemli girdisi olan keçi sütünü Kahramanmaraş ilinden tedarik etmeyi düşünmektedir. Firma yetkilisi verdiği bir beyanatında günlük 300 ton keçi sütü almayı garanti ettiklerini söylemektedir (Yeni Şafak, 2007b). Bu miktarda sütün üretimi Kahramanmaraş bölgesinde keçi besiciliği işini karlı duruma getirmekle kalmayacak, keçi besiciliği ile ilintili olan diğer sektörlerin gelişimine büyük katkı sağlayacaktır.

Dışsalılık açısından bir başka değerlendirme de yatırım alanlarının belirlenmesi noktasından yapılabilir. Denizli ve benzeri bölgelerde girişimciler yatırım alanlarına, bi-

limsel yönetime dayalı araştırmalardan çok devlet destekleri ve etraflarında gördükleri girişimcileri taklit ederek karar vermektedir. Perakende zinciri olgusu bu anlamda bölgedeki girişimcilere hangi alanlarda yeni yatırımlar yaparlarsa ürünlerini bu perakendeci kanalıyla pazarlara ulaştırabilecekleri konusunda, son derece güçlü kanıtlar sunması açısından da önemli olacaktır.

Önceki bölümlerde ele aldığımız, uluslararası pazarlarda yeni yeni boy göstermeye başlayan hazır giyim ve konfeksiyon markalarımızın üstün kalite ve modaya dönük bir strateji doğrultusunda hareket ettikleri de görülmektedir. Ancak, anılan bu markalar uluslararası pazarlarda çoğunlukla mağaza veya kornelerdeki faaliyetlerini birbirlerinden bağımsız olarak yürütmektedir. Bu noktada Türk markalarını çatısı altına toplamayı başarabilen bölümlü mağaza şeklinde bir perakendeci zinciri çok daha verimli olacaktır. Ülkemizdeki bölümlü mağazalar zincirlerinden Beymen'in ilk yurtdışı mağazası 2005 yılında Kahire'de açılmıştır ve Beymen bu mağazada çoğunlukla İtalyan markalarını bulundurmaya planlamaktadır (Benmayor, 2005). Ancak, bu ve buna benzer mağazalarda çoğunlukla Türk markalar bulundurulursa; örneğin ipek ürünler Silk & Cahmere'den, ayakkabılar Greyder, Nevzat Onay, Togo, Kinetix ve Flogart'dan, spor giyim Mavi Jeans, LTB, Polo Garage Colin's, Loft, Bigstar ve/veya Seven Hill'den, erkek giyim Darnat&Tween, Ramsey, Kip Sarar, ve/veya

Bills'den, bayan giyim İpekyol, Twist, Machka ve/veya Vakko'dan, plaj kıyafetleri Ayyıldız ve/veya Zeki Triko'dan, ev tekstili Taç, ve/veya Evita'dan tercih edilirse Türk hazır giyim ve konfeksiyon markalarının uluslararası pazarlardaki başarı olasılığının artması yanında (örn. Tek, 1981) bu pazarlarda hem marka olma maliyetleri düşecek, hem de marka olma süreçleri önemli ölçüde kısılacaktır.

Ancak yaygın bir ağa sahip bir perakende zincirinin yatırım maliyetlerinin bir girişimcinin tek başına altından kalkamayacağı boyutta olması nedeniyle bu tür bir yatırımın çok ortaklı bir girişimle gerçekleştirilmesi kaçınılmaz görülmektedir. Bu noktada küçük olsun, benim olsun anlayışını kırıp, bir elin nesi var çok elin senfoni orkestrası var gibi bir anlayışın benimsenmesi ülkemizin ekonomik geleceği açısından son derece önemlidir. Aksi halde küresel markaların perakendeci zincirlerinin bir bölgedeki bayiliği dışında hiçbir kazancımız olmayacaktır.

7. Sonuç ve Öneriler

Uluslararası üretim sürecinde kontratlı üretim çoğunlukla maliyetlerden tasarruf amacına hizmet etmektedir. Özellikle tekstil ve hazır giyim sektöründe Avrupa ülkelerine oranla nispeten daha ucuz maliyetlere sahip olan Türkiye, geçmiş yıllarda bu avantajı nedeniyle tekstil ve konfeksiyon sektörlerinde kendisi açısından olumlu sayılabilecek başarılarla ulaşmıştır. Ancak Çin bir milyar üç yüz milyonluk nüfusu ve özel-

likle düşük işçilik maliyetleri sayesinde üretim maliyetlerinin düşük olduğu ülke konumuna yükselmiş, birçok alanda dünya kontratlı üretim merkezi olma yolunda hızla ilerlemiş ve ülkemizi özellikle tekstil ve konfeksiyon sektörlerimizi oldukça ciddi boyutta tehdit etmeye başlamıştır. Bu bağlamda geçtiğimiz dönemlerde sürdürülebilir bir rekabet gücü kazanabilmek arayışlarına marka kavramı damgasını vurmuştur.

Bu dönemde ülkemizde organize perakendecilik akımı başlamıştır. Bir yandan Türkiye kökenli bazı markalar yurtdışında perakendeye yatırım yaparken, diğer yandan küresel perakendeciler kahveden teknoloji mağazalarına, süpermarketlere ve hipermarketlere ülkemizde hızlı bir yayılma eğilimine girmişlerdir. Organize perakendedeki bu hareketlilik, alışveriş merkezleri ile desteklenmiş, ülkemiz bir anda alışveriş merkezleri şantiyesine dönüşmüştür. Yakın gelecekte 166'sı Anadolu'da olmak üzere 285 alışveriş merkezi ülkemizde faaliyet gösteriyor olacaktır.

Son yıllarda ünlü markalardan çok fazla gelirin perakendeci zincirleri tarafından elde edildiği, bu zincirlerin kendilerine ait

markaları nispeten daha kolay bir şekilde oluşturabildiği de hem yapılan araştırmalardan hem de yaşadığımız tecrübelerden açık bir şekilde görülmektedir. Perakende devi Walmart 2007 yılında yaklaşık 350 milyar US\$ ciro elde ederek petrol ve otomotiv devlerini geride bırakmıştır. Aynı dönemde dünyanın en yüksek marka değerine sahip olan Coca-Cola ancak 24 milyar US\$ ciroya ulaşabilmiştir. Başarılı bir marka oluşturmanın güçlükleri ve son dönemde perakendecilik alanında yaşanan gelişmeler ışığında, sürdürülebilir bir rekabet gücü kazanabilmek açısından perakende zincirlerinin oynadığı önemli rol ortadadır. Bu bağlamda hem markalaşma sürecine hız katmak, hem bu süreçte karşılaşılabilecek maliyetleri azaltmak, hem de ortaya çıkaracağı dışsallık ve hatta sinerji düşünüldüğünde bir perakendeci zinciri oluşturmak veya bir zinciri ele geçirmek sanayici ve işadamlarımızın olduğu kadar ülkemizin sürdürülebilir bir rekabet gücü kazanması açısından oldukça önemli görülmektedir.

Özetle, sürdürülebilir bir rekabet stratejisi arayışlarında sadece marka olmak yanında, organize perakendeciliğin boyutunun eklenmesi oldukça yerinde olacaktır.



KAYNAKÇA

- Aaker, D.A. (1991), *Managing Brand Equity*, USA Macmillan Inc.
- Aklaş A. (2007), “Türkiye ICSC’de İlgi Çeken 13 Perakende Bölgesinden Biri”, *Arasta Alışveriş Merkezleri ve Perakende Sektörü Dergisi*, Temmuz Ağustos, s.28
- Arasta (2005a), “Tesco Zincir Aldı”, *Arasta Alışveriş Merkezleri ve Perakende Sektörü Dergisi*, Kasım-Aralık
- Arasta (2005b), “Wal-Mart’ın 2005 Çin Hedefi 55 Yeni Mağaza”, *Arasta Alışveriş Merkezleri ve Perakende Sektörü Dergisi*, Kasım-Aralık
- Arasta (2006), “Anadolu’da ALIŞVERİŞ MERKEZİ’li Hayat” *Arasta Alışveriş Merkezleri ve Perakende Sektörü Dergisi*, Eylül-Ekim, Sayı 32, s.45-46
- Arasta (2007), “Türk Perakende Pazarı Ekonomik Canlanmanın Dinamik Gücü”, *Arasta Alışveriş Merkezleri ve Perakende Sektörü Dergisi*, Mart-Nisan, Sayı 35, ss32-33
- Arasta (2007a), “Türkiye, Yabancı Kahve Zincirlerinin Yeni Gözdesi”, *Arasta Alışveriş Merkezleri ve Perakende Sektörü Dergisi*, Temmuz Ağustos, sayı 37, ss.46-47
- Ashton A. ve Rigby, D. (1996), “Branding in the Textile and Clothing Supply Chain”, *Textile Institute World Conference*, Tampere, Finland, May.
- Avşar, F. (2007), “Yalnızlıklar Ülkesi: Kanada”, *Türk Yurdu* c27(33), no:243, Kasım, ss.37-39
- Bardakçı A., Sarıtaş H. ve Aygören H. (2007), “Perakendeci Markalarının Önlenebilir Yükselişi ve Tekstil Sektörü İçin Alternatif Çıkış Önerileri”, *İktisat, İşletme ve Finans*, Şubat, n.251, s.133-144,
- Bardakçı, A. (2003), *Denizli İmalat Sanaisinin Pazarlama ve Rekabet Gücü*, Denizli Sanayi Odası Yayınları, ISBN:975-512-738-0,
- Barış, G. (2003), “Marka ve Tüketici”, “Markada Neler Oluyor; 2. Ankara Marka Konferansı, 19 Aralık, Ankara Reklamcılar Derneği, Ankara; s.57
- Benmayor, G. (2005), “Beymen Nişantaşı Rüzgârını Nil Kıyılarına Taşdı”, 18 Kasım <http://www.hurriyet.com.tr/yazarlar/3535665.asp?yazarid=20>,
- Bolisani, E. ve Scarso, E. (1996), “International Manufacturing Strategies: Experiences From the Clothing Industry”, *International Journal of Operations, & Production Management*, v.16(11), pp.71-84
- Brassington, F. and Pettitt, S. (2000), *Principles Of Marketing*, 2nd edi. Pearson Education Limited, Italy

- C&A, <http://www.c-and-a.com/aboutUs/company/factsFigures/>
- Carrefour, <http://www.carrefour.com/cdc/finance/publications-and-presentations/annual-reports/>
- Cengiz, E. ve Özden B. (2003), “Perakendecilikte Büyük Alışveriş Merkezleri ve Tüketicilerin Büyük Alışveriş Merkezleri İle İlgili Tutumlarını Tespit Etmeye Yönelik Araştırma” Ege Akademik Bakış, Ege Üniversitesi İktisadi İdari Siyasi Bilimler Dergisi, no: 3
- CVS/Caremark, <http://www.cvs.com/corpInfo/about/index.html>
- Davies, G. (1998), “Retail Brands and the Theft of Identity”, International Journal Of Retail & Distribution Management, Vol. 26(4), pp.140-146,
- Debenhams <http://www.debenhams.com/webapp/wcs/stores/servlet/CategoryDisplay?storeId=10001&catalogId=10001&langId=-1&userType=G&categoryId=63447>
- Foncière Euris, <http://www.fonciere-euris.fr/publications-rapport-annuel.html>
- Fortune, <http://money.cnn.com>
- GAP http://www.gapinc.com/public/About/abt_fact_sheet.shtml
- Göktepe H. (2007), “Perakendecilik ve Rekabet Hukuku” 12. Ulusal Pazarlama Kongresi, Sakarya Üniversitesi, 18-20 Kasım, Bildiriler Kitabı, s493-525
- Groupe Auchan http://www.groupe-auchan.com/finances/Rapport_activite/Rapport_activite_06.html
- Gümüş T. (2000), “Dışsallık ve Kayıtdışı Ekonomi Kavramına İlişkin Bir Değerlendirme” Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi Cilt 2 Sayı 3 Sayfa 63-70,
- Gürkan, M. (2005), “Sürekli Kendisini Yenileyen Triko Markası Stamina’da Hedef 2010’a Kadar Yurt İçinde 110 Mağaza”, TextilWirtschaft, Dünya Tekstil , yıl:9, sayı:11, s.52.,
- Interbrand (2007), <http://www.interbrand.com/>
- J.C. Penney, <http://www.jcpenney.net/company/company.htm>
- Kiler <http://www.kiler.com.tr/kurumsal.asp>
- Klein, N. (2002), No Logo: Küresel Markalar Hedef Tahtasında, 2.Basım, Bilgi Yayınevi,
- Kohl's, <http://www.kohlscorporation.com/AboutKohls/AboutKohls05.asp>
- Kotler, P.; Armstrong, G.; Saunders, J. ve Wong, W. (1996), Principles of Marketing, The European Edi. Prentice Hall Europe, Glasgow, UK,
- Kroger, <http://www.thekrogerco.com/operations/operations.htm>
- Külebi, A. (2007), “Çin Halk Cumhuriyeti Ekonomide Devlet Eli”, Cumhuriyet Strateji, 22 Ekim Pazartesi, s.10
- LC Waikiki,

dex.php/tr/kurumsal/p/gelismeler

Macy's www.macys.com, <http://www.fds.com/ir/storeinformation.asp>

MADO <http://www.mado.com.tr/> erişim: 27/11/2007

Market Wikis, "Gasoline Stations Market Research, "http://www.researchbuy.com/marketwikis/Gasoline_Stations_Market_Research, 2007 Erişim, 20/11/2007

Marks & Spencer, <http://www.marksandspencer.com/gp/node/n/43456031?ie=UTF8&mnSBrand=core>

Metro Group http://www.metrogroup.de/servlet/PB/menu/1000080_12/index.html erişim: 21/11/2007

Minibaş, T. (2007), "Global Sermayenin Yeni Cazibe Alanı: Perakende Sektörü", Cumhuriyet Gazetesi, 26 Kasım, s.12.

NEXT, <http://www.next.co.uk/aboutnext/>

Oral N. (2007), "Ülkemiz 21. Yüzyılda Perakende Sektörü İle Büyüyecek", Arasta Alışveriş Merkezleri Ve Perakende Sektörü Dergisi, Temmuz Ağustos, sayı 37, S.3

Paliwoda S.J & Thomas M.J. (1998), International Marketing, 3. baskı, UK, Butterworth & Heinemann

PPR, http://www.ppr.com/DataUploadFiles/publications/7314/PPR_extact_VA.pdf

Price Water House Coopers (2007), "Türk Perakende Sektörünün Değişimi ve Ekonomi Üzerindeki Etkileri", http://www.ampd.org/sektorel_bilgiler/rapor_makale.aspx

Quelch, J.A ve Harding, D. (1996), "Brand Versus Private Labels: Fighting to Win", Harvard Business Review, January-February, pp:99-10

Royal Ahold, <http://netapp.specials.kpn-is.nl/ahold/Annual%20Report%202006.pdf>

Sait, R. (2002), "Sektöre Bakış" <http://www.kobifinans.com.tr/tr/sector/011202/9642>, , erişim; 29/09/2007

Salinger B. L. (2003), "Qualitative Dimensions to Competitiveness Assessments: Lessons From Textile and Garment Industry Assessments in South Africa, Vietnam and Morocco" International Industrial Organization Conference, April 4-5, Boston MA

Sears Holdings <http://www.searsholdings.com>

Seven & I Holdings, http://www.7andi.com/en/company/pdf/companyprofile2007_e.pdf

Steenkamp, J.B.E.M. & Dekimpe, M.G. (1997), "The Increasing Power Store Brands: Building Loyalty And Market Share", Long Range Planning, Vol. 30(6), pp.917-930.

Target, <http://sites.target.com/site/en/corporate/page.jsp?contentId=PRD03-001085>

Tek, Ö. B. (1999), Pazarlama İlkeleri; Global Yönetimsel Yaklaşım Türkiye Uygulamaları, Beta s.582,

Tek, Ö.B. (1981), "Pazarlama Evreni", <http://web.deu.edu.tr/baybars/kopyaa/Tek->

magazg.htm,

Tesco, <http://www.tescocorporate.com/page.aspx?pointerid=40B6E68B255B44ECADF894ACA012D4FF>

TextilWirtschaft (2005a), “20’li Yaşlarda Ulaşılan Başarının Öyküsü ve Ürünü”, TextilWirtschaft, Dünya Tekstil , yıl:8(1), s.48-49

TextilWirtschaft (2005b), “Türk Markalarının Avrupa’da Yükselişleri Network ve Colin’s Almanya’da Mağazalaşma Atağında”, TextilWirtschaft, Dünya Tekstil , yıl:8(1), s.42

Thompson, Donald, N. (2006), “Türkiye’deki Pazarlama Vak’aları: Zorluklar ve Fırsatlar”, Gazi Kitabevi,

Walgreen, <http://www.walgreens.com/abo->

[ut/press/facts/fact3.html](http://www.walgreens.com/abo-ut/press/facts/fact3.html)

Wal-Mart Stores, <http://www.walmart-facts.com/>

Werner International (2007), Management consultants to The World Textile, Apparel & Fashion Industry, erişim 16/11/2007 http://www.wernerinternational.com/html/assistance/brand_and_retail_management.php

Werner International, “Primary Textiles Labor Cost Comparisons 2007” www.wernerinternational.com, erişim: 15/11/2007

Yeni Şafak Gazetesi (2007a), “İstikbal Rusya’da Yerel Marka Alacak”, 20 Kasım

Yeni Şafak Gazetesi (2007b), “Dondurmayı Tanıttı Sıra Türk Kahvesinde”, 26 Kasım, <http://www.yenisafak.com.tr/ekonomi/?c=3&i=83948>, 26/11/2007