

**T.C.
MANİSA CELAL BAYAR ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ
ULUSLARARASI TİCARET VE FİNANS ANABİLİM DALI
ULUSLARARASI TİCARET VE FİNANS PROGRAMI**

**HAZIR GİYİM SEKTÖRÜNDE ÇOK KANALLI VE E-
PERAKENDECİLERİN ULUSLARARASILAŞMA
SÜREÇLERİNİN İNCELENMESİ ÜZERİNE
KARŞILAŞTIRMALI BİR VAKA ÇALIŞMASI**

Aysu BATUR

Danışman

Dr. Öğr. Üyesi Asiye Ayben ÇELİK

MANİSA-2020

**T.C.
MANİSA CELAL BAYAR ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ
ULUSLARARASI TİCARET VE FİNANS ANABİLİM DALI
ULUSLARARASI TİCARET VE FİNANS PROGRAMI**

**HAZIR GİYİM SEKTÖRÜNDE ÇOK KANALLI VE E-
PERAKENDECİLERİN ULUSLARARASILAŞMA
SÜREÇLERİNİN İNCELENMESİ ÜZERİNE
KARŞILAŞTIRMALI BİR VAKA ÇALIŞMASI**

Aysu BATUR

Danışman

Dr. Öğr. Üyesi Asiye Ayben ÇELİK

MANİSA-2020

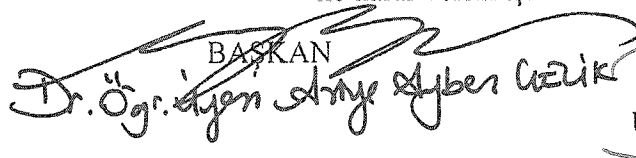
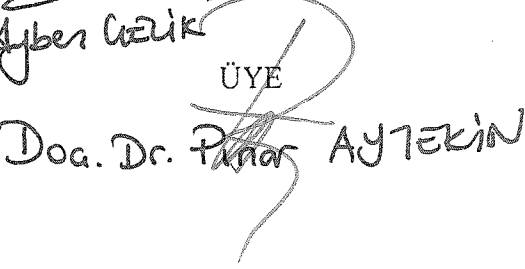
	T.C. MANİSA CELAL BAYAR ÜNİVERSİTESİ SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ YÜKSEK LİSANS EĞİTİMİ FORMLARI Tez Savunma Sınavı Tutanağı	Doküman Kodu	FRYL-031
		Yayınlanma Tarihi	26/03/2018
		Revizyon No/Tarih	2/23/03/2018
		Sayfa	1/1

TEZ SAVUNMA SINAV TUTANAĞI

Manisa Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü 09.06.2020 tarih ve 21/15 sayılı toplantısında oluşturulan jürimiz tarafından Manisa Celal Bayar Üniversitesi Lisansüstü Eğitim ve Öğretim Yönetmeliği'nin 9. Maddesi gereğince Enstitümüz Uluslararası Ticaret ve Finans Anabilim Dalı Uluslararası Ticaret ve Finans Yüksek Lisans Programı öğrencisi Aysu BATUR'un *"Hazır Giyim Sektöründe Çok Kanallı ve E-perakendecilerin Uluslararasılaşma Süreçlerinin İncelenmesi Üzerine Karşılaştırmalı Bir Vaka Çalışması"* Konulu tezi incelenmiş ve aday 17.06.2020 tarihinde saat 14:00'da jüri önünde tez savunmasına alınmıştır.

Adayın kişisel çalışmaya dayanan tezini savunmasından sonra dakikalık süre içinde gerek tez konusu, gerekse tezin dayanağı olan anabilim dallarından jüri üyelerine sorulan sorulara verdiği cevaplar değerlendirilerek tezin,

BAŞARILI olduğuna ☒ OY BİRLİĞİ ☒
DÜZELTME yapılmasına * ☐ OY ÇOKLUĞU ☐
RED edilmesine ** ☐ ile karar verilmiştir.

 ÜYE
 BAŞKAN
 ÜYE

<u>Evet</u>	<u>Hayır</u>
☐	☐
Tez, burs, ödül veya Teşvik programına (Tüba, Fullbright vb.) aday olabilir.	
☐	☐
Tez, mutlaka basılmalıdır.	
☐	☐
Tez, mevcut haliyle basılmalıdır.	
☐	☐
Tez, gözden geçirildikten sonra basılmalıdır.	
☒	☐
Tez, basımı gereksizdir.	
☐	☐

* Bu halde adaya 3 ay süre verilir. İkinci tez savunma sınavında da başarısız olan öğrencinin Enstitü ile

Hazırlayan Enstitü Sekreteri	Onaylayan Enstitü Müdürü
---------------------------------	-----------------------------

YEMİN METNİ

Yüksek Lisans tezi olarak sunduğum “Hazır Giyim Sektöründeki Çok Kanallı ve E-Perakendecilerin Uluslararasılaşma Süreçlerinin İncelenmesi Üzerine Karşılaştırmalı Bir Vaka Çalışması” adlı çalışmanın, tarafımdan bilimsel ahlak ve geleneklere aykırı düşecek bir yardıma başvurmaksızın yazıldığını ve yararlandığım eserlerin bibliyografyada gösterilen eserlerden oluştuğunu, bunlara atıf yapılarak yararlanmış olduğumu belirtir ve bunu onurumla doğrularım.

.../.../2020

Aysu Batur

ÖZET

Hazır Giyim Sektöründeki Çok Kanallı ve E-Perakendecilerin Uluslararasılaşma Süreçlerinin İncelenmesi Üzerine Karşılaştırmalı Bir Vaka Çalışması

Küreselleşmenin her alanda yaşandığı günümüz dünyasında işletmelerin uluslararasılaşma eğilimi her zaman olduğundan daha fazla hale gelmiştir. Perakende sektörü de bu sebeple faaliyetlerini hızla uluslararası ölçeğe taşımaktadır. Uluslararası perakende işletmeleri, yarattıkları iş hacmi ile ekonomiye katkı sağlamakta, rekabet ve dağıtım sistemlerinin gelişimine etki etmektedir. Türk ekonomisi içinde perakende sektörü yarattığı istihdam açısından önemini giderek arttırmaktadır. Bu nedenle, Türk perakendecilerinin tedarik zincirinin işleyişi, kritik başarı faktörleri, uluslararası operasyonları gibi konulardaki stratejilerini keşfetmek ve anlamak daha da anlamlı hale gelmektedir.

Bu çalışma ile uluslararası pazarlarda faaliyet gösteren çok kanallı hazır giyim perakendecileri ile sadece e-ticaret ile hizmet veren hazır giyim perakendecilerinin dış pazarlara genişleme, dış pazardaki operasyonlarının yönetimi ve başarısı konularındaki stratejileri keşfedilerek hem literatüre katkı sağlamak hem de hazır giyim sektöründe dış pazarlara açılmak isteyen firmalara rehberlik etmek amaçlanmıştır. Çalışma nitel bir araştırma olup, bütüncül çoklu örnek olay deseni benimsenmiştir. Çalışmaya katılacak işletmeler, web sitesi trafikleri dikkate alınarak ölçüt örnekleme yoluyla belirlenmiştir. Araştırma verileri, doküman incelemesi ve araştırmaya katılan perakendecileri temsil eden 5 katılımcı ile gerçekleştirilen yarı yapılandırılmış görüşme ve görüşme formu yaklaşımı ile elde edilmiştir. Söz konusu işletmeler, uluslararasılaşma süreçlerinin altında yatan motivasyonlar, dış pazar seçimi, pazara giriş yöntemleri ve dış pazarlardaki operasyonlarına dair kritik başarı faktörleri açısından incelenmiştir. İşletmelerin uluslararasılaşma sürecindeki stratejileri, oluşturulan temalar çerçevesinde içerik analizi yöntemiyle analiz edilmiş ve elde edilen sonuçlar karşılaştırılarak bu süreci etkileyen unsurların ve farklılıkların neler olduğu belirlenmiştir.

Anahtar Kelimeler: Hazır Giyim Perakendeciliği, Çok Kanallı Perakendecilik, Elektronik Perakendecilik, Uluslararasılaşma.

ABSTRACT

A Comparative Case Study on the Investigation of Internationalization Processes of Multi-Channel and E-Retailers in the Apparel Industry

In today's world in which globalization is being experienced everywhere, the internationalization trend of companies became far more prominent than ever before. The retailing industry, as a consequence of this, conveys its operations to the international scale. The international retail companies, contribute to economy and affect the development of competition and also distribution systems via the business volume which they generate. The retailing industry is increasing its importance progressively in Turkish economy because of its potential for creating employment. Therefore, it becomes more meaningful to discover and understand Turkish retailers' strategies about international operations, their critical success factors and supply chain operations.

With this study, it was aimed both making contribute to the literature and to guiding companies which want to expand into foreign markets in the garment sector by exploring the strategies of these retailers' (a multi-channel apparel retailer and an apparel retailer which provides services only via e-commerce) on the expansion to foreign markets, the management and success of their operations in the foreign market. The study is a qualitative research and holistic multiple case study pattern has been adopted. The companies that will participate in the study have been determined by criterion sampling considering the website traffics. Research data was obtained through document review and semi-structured interview and interview form approach with 5 participant representing the retailers participating in the research. The companies were examined in terms of motivations underlying internationalization processes, foreign market selection and critical success factors of the foreign market operations. The strategies in the internationalization process were analyzed with the content analysis method within the framework of the themes created and by comparing the obtained results, the factors and differences that affect this process were determined.

Key Words: Ready-to-wear /Apparel Retailing, Multichannel Retailing, E-tailing, Internationalization.

ÖNSÖZ

Çalışmamın her aşamasında ve lisansüstü öğrenim hayatımın tüm zorlu aşamalarında bana destek olan, bilgi ve deneyimleri ile yol gösteren, kendisini tanımaktan büyük onur duyduğum danışman hocam Sayın Dr. Öğr. Üyesi Asiye Ayben Çelik'e, işletmelerinin uluslararasılaşma süreci hakkındaki bilgilerini paylaşan değerli işletme yetkililerine, öğrenim hayatım boyunca beni maddi ve manevi olarak destekleyen, daima yanımda olan sevgili aileme ve çalışmalarım sırasında manevi desteklerini her zaman hissettiğim değerli arkadaşlarıma yürekten teşekkür ederim.

Aysu BATUR
Manisa, 2020



İÇİNDEKİLER

YEMİN METNİ.....	v
ÖZET.....	vi
ABSTRACT.....	vii
ÖNSÖZ	viii
İÇİNDEKİLER	ix
KISALTMALAR	x
TABLolar LİSTESİ.....	xi
ŞEKİLLER LİSTESİ	xii
EKLER LİSTESİ	xiii
GİRİŞ.	1

BİRİNCİ BÖLÜM

PERAKENDECİLİK TANIMI, KAPSAMI VE GELİŞİM SÜRECİ

1.1. PERAKENDECİLİK TANIMI VE KAPSAMI	4
1.2. PERAKENDECİLİKTE ORGANİZASYON YAPILARI	5
1.2.1. Geleneksel (Mağazalı) Perakendecilik (Brick and Mortar).....	6
1.2.2. İnternet Perakendeciliği (Click Only/Pure Play).....	8
1.2.3. Çok Kanallı Perakendecilik (Click and Mortar/Click and Brick)	11
1.3. DÜNYADA VE TÜRKİYE’DE PERAKENDECİLİĞİN GELİŞİMİ	13
1.3.1. Dünyada Perakende Sektörünün Mevcut Durumu	14
1.3.2. Türkiye’de Perakende Sektörünün Mevcut Durumu	17

İKİNCİ BÖLÜM

ULUSLARARASILAŞMA VE PERAKENDECİLİK

2.1. ULUSLARARASILAŞMA KAVRAMI	22
2.1.1. İşletmeleri Uluslararasılaşmaya İten Sebepler	23
2.2. ULUSLARARASILAŞMA TEORİ VE MODELLERİ	24
2.2.1. İşletmelerin Uluslararasılaşma Sürecine Yönelik Yaklaşımlar	26
2.2.1.1. Geleneksel Uluslararasılaşma Modelleri	26
2.2.1.1.1. Uppsala Modeli (U- Model)	26
2.2.1.1.2. Yenilik İlişkili Uluslararasılaşma Modelleri (I-Model)	30
2.2.1.2. Ağ (Network) Teorisi.....	32
2.1.1.3. Küresel Doğan İşletme Modeli (Born Globals).....	33
2.3. PERAKENDECİLİKTE ULUSLARARASILAŞMA SÜRECİ	34
2.3.1. Perakendecilikte Dışa Açılma Stratejileri	36
2.4. PERAKENDE SEKTÖRÜNDE KRİTİK BAŞARI FAKTÖRLERİ	43
2.4.1. Mağaza	44
2.4.2. Müşteri Hizmeti	45
2.4.3. Ürün	46
2.4.4. Fiyat	47
2.4.5. Tedarik Zinciri	48
2.4.6. Teknoloji	52

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

HAZIR GİYİM SEKTÖRÜNDE ÇOK KANALLI VE E- PERAKENDECİLERİN ULUSLARARASILAŞMA SÜREÇLERİNİN KARŞILAŞTIRMALI VAKA ÇALIŞMASI İLE İNCELENMESİ

3.1. ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ	53
3.2. ARAŞTIRMANIN KAPSAMI	54
3.3. ARAŞTIRMANIN SINIRLILIKLARI	54

3.4. ARAŞTIRMANIN METODOLOJİSİ	55
3.4.1. Araştırmaya Dahil Edilecek İşletmelerin Seçimi	55
3.4.2. Araştırmanın Yöntemi	56
3.4.3. Araştırma Desenin Tanımlanması	57
3.4.4. Örnek Olay Çalışmalarında Geçerlik ve Güvenirlik	59
3.4.5. Veri Toplama Yöntemleri	62
3.4.6. Veri Analiz Yöntemleri	64
3.5. ARAŞTIRMA BULGULARI	69
3.5.1. LC Waikiki Mağazacılık Hizmetleri Ticaret A.Ş. Şirket Bilgileri.....	70
3.5.1.1. LC Waikiki Mağazacılık Hizmetleri Ticaret A.Ş.'nin Uluslararasılaşma Sürecine İlişkin Bulgular	71
3.5.1.2. LC Waikiki Mağazacılık Hizmetleri Ticaret A.Ş.'nin Dış Pazarlardaki Operasyonların Yönetimine İlişkin Bulgular	76
3.5.1.3. LC Waikiki Mağazacılık Hizmetleri Ticaret A.Ş.'nin Dış Pazarlardaki Başarısına İlişkin Bulgular	84
3.5.1.4. LC Waikiki Mağazacılık Hizmetleri Ticaret A.Ş.'nin Uluslararası E-Ticaret Faaliyetlerine İlişkin Bulgular	89
3.5.2. Sefamerve.com Şirket Bilgileri	91
3.5.2.1. Sefamerve.com'un Uluslararasılaşma Sürecine İlişkin Bulgular	92
3.5.2.2. Sefamerve.com'un Dış Pazarlardaki Operasyonların Yönetimine İlişkin Bulgular	95
3.5.2.3. Sefamerve.com'un Dış Pazarlardaki Başarısına İlişkin Bulgular.....	97
3.5.2.4. Sefamerve.com'un Uluslararası E-Ticaret Faaliyetlerine İlişkin Bulgular	101
3.5.3. Çok Kanallı ve E-Perakendecilerin Uluslararasılaşma Süreci Bulgularının Karşılaştırılması	103
SONUÇ VE ÖNERİLER	115
KAYNAKÇA.....	121
EKLER	

KISALTMALAR

AB	Avrupa Birliği
ABD	Amerika Birleşik Devletleri
A.Ş.	Anonim Şirketi
AVM	Alışveriş Merkezi
CPFR	Collaborative Planning,Forecasting and Replenishment (Ortaklaşa Tahmin, Planlama ve İkmal Sistemi)
CRM	Customer Relationship Management (Müşteri İlişkileri Yönetimi)
DYY	Doğrudan Yabancı Yatırım
ECR	Efficient Customer Response (Etkin Müşteri Yanıtı)
EDI	Electronic Data Interchange (Elektronik Veri Değişimi)
GSYH	Gayri Safi Yurt İçi Hasıla
IoT	Internet of Things (Nesnelerin İnterneti)
KOBİ	Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmeler
LCW	LC Waikiki
MSA	Mobile Shopping Shopping Assistant (Mobil Alışveriş Yardımcısı)
NAFTA	North American Free Trade Agreement (Kuzey Amerika Serbest Ticaret Anlaşması)
ör.	Örnek
PSA	Paid Search Advertising (Ücretli Arama Ağı Reklamcılığı)
RFID	Radio Frequency Identification (Radyo Frekansı ile Tanımlama)
SEM	Search Engine Marketing (Arama Motoru Pazarlaması)
SEO	Search Engine Optimization (Arama Motoru Optimizasyonu)
TAMPF	Türkiye Alışveriş Merkezleri ve Perakendeciler Federasyonu
TÜBİSAD	Bilişim Sanayicileri Derneği
TÜİK	Türkiye İstatistik Kurumu
TÜSİAD	Türk Sanayicileri ve İş Adamları (İnsanları) Derneği
vb.	Ve benzeri
vd.	Ve diğerleri
VMI	Vendor Managed Inventory (Tedarikçi Yönetimli Envanter)
QR	Quik Response (Hızlı Yanıt Sistemi)

TABLÖLAR LİSTESİ

Tablo 1: Gıda Ağırlıklı Perakendecilikte Mağaza Formatlarının Seçilmiş Özellikleri	6
Tablo 2: Genel Ürün Ağırlıklı Perakendecilikte Mağaza Formatlarının Seçilmiş Özellikleri	7
Tablo 3: Elektronik Perakendecilikte Alışveriş Formatları	10
Tablo 4: Yıllık Satış Hacimlerine Göre Dünyadaki En Büyük On Perakendeci	17
Tablo 5: İşletmeleri Uluslararasılaşmaya Yönlendiren Nedenler	24
Tablo 6: Yenilik İlişkili Uluslararasılaşma Modelleri	31
Tablo 7: Ağ Teorisinde Uluslararasılaşma Düzeyine Göre İşletmeler	33
Tablo 8: Perakende Tedarik Zincirinde Kullanılan Teknolojik Sistemler	50
Tablo 9: En Çok Ziyaretçi Alan Hazır Giyim Türk Web Siteleri, Mayıs 2019	55
Tablo 10: Görüşme Soruları	64
Tablo 11: LC Waikiki'ye İlişkin Kodlar, Alt kategoriler ve Kategoriler	67
Tablo 12: Sefamerve.com'a İlişkin Kodlar, Alt kategoriler ve Kategoriler	68
Tablo 13: LC Waikiki'nin Yurt Dışı Mağaza Sayıları	70
Tablo 14: LCW Çevrim İçi Alışveriş Teslimat Süreleri, Gönderim Ücretleri, Ödeme Yöntemleri	84
Tablo 15: Sefamerve.com Alışveriş Teslimat Süreleri, Gönderim Ücretleri, Ödeme Yöntemleri	97
Tablo 16: Örnek Vakaların Genel Profili	103
Tablo 17: Uluslararasılaşma Sürecine İlişkin Bulgular	104
Tablo 18: Dış Pazarlardaki Operasyonların Yönetimine İlişkin Bulgular	107
Tablo 19: Dış Pazarlardaki Kritik Başarı Faktörlerine İlişkin Bulgular	109
Tablo 20: Uluslararası E-Ticaret Faaliyetlerine İlişkin Bulgular	112

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1: Dünya Geneline Toplam Perakende Satışlar ve E-Perakende Satışlar, 2017-2023 (trilyon ABD\$)	14
Şekil 2: Dünya Geneline Perakende Satışların E-Ticaretteki Payı, 2017-2023	15
Şekil 3: Küresel Perakende Trendleri (2020)	15
Şekil 4: Dünya Geneline Mobil Satışlar ve E-Ticaret İçindeki Payı, 2016-2021	16
Şekil 5: Takvim Etkilerinden Arındırılmış Cari Fiyatlarla Perakende Ciro Yıllık Değişim Oranları, Aralık 2016-2019	19
Şekil 6: Türkiye’de E-Perakende Pazar Büyüklüğü	20
Şekil 7: Yıllara Göre Çok Kanallı Perakende ve Çevrim İçi Perakende Rakamları (2014-2018)	21
Şekil 8: E-Perakendenin Toplam Perakende İçindeki Payı (2014-2018)	21
Şekil 9: Uluslararasılaşma Yaklaşımları	25
Şekil 10: Uluslararasılaşmanın Temel Mekanizması	27
Şekil 11: Uluslararasılaşma Süreci Şebeke (Ağ) Modeli	29
Şekil 12: Perakendecilikte Uluslararasılaşmanın Boyutları	35
Şekil 13: Standardizasyon mu? Adaptasyon mu?	47
Şekil 14: Perakende Tedarik Zinciri	49

EKLER LİSTESİ

EK 1: Katılımcı Bilgi ve Onam Formu

EK 2: Örnek Olay Protokolü

EK 3: Görüşme Formu

EK 4: Görüşme Soruları



GİRİŞ

Dünya çapındaki ekonomik entegrasyonlar ile birlikte gelişen finansal sistemler ve mekanizmalar; bilgi, teknoloji, ürün ve paranın sınır ötesi akışını kolaylaştırmış dolayısıyla uluslararası ticari faaliyetler de arttırmıştır. Dış pazarlara giriş yapmanın maliyetini düşüren ve dış pazarlara açılmayı kolaylaştıran, iletişim ve ulaştırma teknolojilerindeki gelişmeler ile işletmelerin uluslararasılaşma süreci hızlanmıştır. Sayısız işletme, rekabet avantajı kazanmak, büyüme ve kâr fırsatlarını yakalamak için sınır ötesi işlemlerinin hacmini arttırmıştır (Çavuşgil, Knight ve Riesenberger, 2012: 4). Bu gelişmeler ve artan rekabet baskısı perakende işletmelerini de etkilemiş ve birçok ülkede perakende işletmeleri faaliyetlerini uluslararası ölçeğe genişletmiştir.

Perakendeciliğin uluslararasılaşma süreci tarihsel olarak incelenecek olursa, 1960 öncesi dönemde yerel pazarların, büyümek için elverişli olması ve genişlemek için fırsatlara sahip olması nedeniyle dış pazarlara yönelimin sınırlı olduğu görülmektedir. Bu nedenle çoğu perakendeci, ticaret hacimlerini genişletmek amacıyla yerel veya bölgesel olarak yayılım göstermekteydi. Uluslararası faaliyetler, 1945-1960 yılları arasında Amerikan perakende mağaza formatlarının (süpermarket vb.) Batı Avrupa ve Japon pazarlarına transferi ile başlamıştır. Uluslararasılaşma sürecine dahil olan ilk örnekler ise; 1907'de Kanada pazarına giren Woolworth, 1942'de Küba pazarına giren Sears Roebuck, 1950'lerde kendi mağazalarını açarak ve franchising vererek yabancı pazarlara açılan Singer, 1960'ların sonunda birkaç Avrupa ülkesine giren C&A ve 1970'lerin başında Kanada pazarına giren Marks & Spencer olmuştur (Oyman, 2013: 180).

Perakendeciler uluslararasılaşma sürecinde risklerini azaltmak, deneyim kazanmak amacıyla ilk olarak coğrafi yakınlığa sahip, kültürel benzerlikleri olan pazarları tercih etmişlerdir. Örneğin, Amerikalı perakendeciler ilk olarak Kanada pazarında, Alman perakendeciler Belçika, Lüksemburg, Danimarka gibi pazarlarda uluslararasılaşmaya başlamıştır. Küresel genişlemeler, 1960'ların sonu ile 1970'lerde artmış ve daha çok perakendeci dış pazarlara yönelmiştir. Perakende sektörünün uluslararasılaşmasında ikinci sıçrayış, 1980'lerin ortaları ile 1990'ların başında gerçekleşmiştir. Bu yıllar, Avrupa Birliği ve NAFTA gibi ekonomik entegrasyonların da etkisiyle perakende sektöründe uluslararası girişimlerin arttığı ve özellikle ABD, Japonya ve Avrupa ülkeleri gibi güçlü ekonomiye sahip ülkelerdeki perakendecilerin uluslararasılaştığı yıllar olmuştur. 1990 itibarıyla, uluslararası perakendecilik oldukça hızlı bir şekilde gelişmeye başlamıştır. Önceki yıllarda, dünyanın en büyük firmaları

arasında hiç perakendeci firma bulunmazken 1999 yılına gelindiğinde dört perakendecinin (Metro, Carrefour, Royal Ahold ve Wal-Mart) ilk yüz firma içinde yer alması bu gelişimin bir göstergesidir (Akturan, 2008: 633-634).

Türk perakende sektörünün geçmişi Osmanlı dönemine kadar uzanmaktadır. Ancak, kaynaklarda perakendeyi temsil eden esnaflar ve toptan satışı temsil eden tüccarlar bir bütün olarak ele alınmıştır. Ticaret merkezleri (büyük limanlar, İpek Yolu, kervanlar), kapalı çarşılar, hanlar, kapanlar, bedestenler ve panayırlar en önemli satış kanalları olarak vurgulanmıştır. Bu dönemde de uluslararası ticaret, Osmanlı ekonomisine katkı sağlamıştır. Osmanlı Araştırmaları Vakfı'nın verilerine göre, 1512 yılında Bursa'da ipek ticaretinden, 1562 yılında Şam'da baharat ticaretinden alınan vergi gelirleri bütçe gelirinin %2,7'sine karşılık gelmektedir (Aydın, 2013a: 3-6). Cumhuriyet döneminde ise, modern perakendeciliğin gelişiminin 1955 yılında İsviçre'den ülkemize Migros'un girişi ile başladığı kabul edilmektedir. Bununla birlikte, 1980'li yıllara kadar dışa kapalı ithal ikameci politikalar uluslararası perakendeciliğin ivme kazanmasını önlemiştir. 1980'ler ile bu politikalardan vazgeçilmeye başlaması Türk perakendecilerin uluslararasılaşmasına katkı sağlamıştır. İthal ikameci politikalar nedeniyle tüketiciler tarafından ithal mallara talebin devam etmesi ile de yabancı perakendeciler, Türkiye pazarında yer almaya başlamıştır. 1988'de Alman Metro, 1989'da Amerikalı Levis, 1995'te İngiliz Marks & Spencer ve 1996'da pazara giren Toys'R'US o dönemde ülkemize yatırım yapan perakendecilere örnek verilebilir. 1974'te Koç grubu tarafından satın alınan Migros, 1990'larda ilk yurt dışı mağazası Ramstore'u Bakü'de açmıştır. Bu anlamda Migros, organize olarak uluslararasılaşan ilk Türk perakendecisidir (Oyman, 2013: 185; Aydın, 2013a: 7).

Bugün ise tüketici ihtiyaçlarının önemli bir kısmını karşılayan perakende sektörünün, artan nüfus ve kaydedilen ilerlemeler ile birlikte iş hacminin küresel boyutta giderek arttığı söylenebilir. Deloitte tarafından yayınlanan "Perakendenin Küresel Güçleri 2020" raporuna göre, küresel pazardaki en büyük 250 perakende şirketi 2018 mali yılında %4,1 oranında bileşik büyüme ile toplam 4,74 trilyon ABD doları gelir elde etmiş ve bu rakam şirket başına ortalama 19 milyar ABD dolarına karşılık gelmektedir. Perakende küreselleşme düzeyi ile ilgili 2020 yılı verilerine göre, ilk 250 şirket, kendi ülkeleri dışında yaklaşık on bir ülkede faaliyet göstermiş ve perakende gelirlerinin %22,8'ni yurt dışı faaliyetlerinden elde etmiştir. Ayrıca perakendenin küresel güçleri arasında; 6,6 milyar ABD doları ile 157.sırada yer alan BİM Birleşik A.Ş. ve yaklaşık 4,13 milyar ABD doları gelir ile 241. sırada yer alan A101 Yeni Mağazacılık A.Ş. Türkiye'yi temsil etmektedir (Deloitte, 2020). Tüketici davranışları ve teknolojik gelişmeler ile perakende sektörü sürekli değişim içerisinde. Teknoloji ile gelen yenilikler ile beraber e-ticaret perakendeciler için

önemli bir alternatif haline gelmiştir. Yine Deloitte'un raporuna göre, bugün perakendeciler operasyonel verimliliğin iyileştirilmesi, ölçek ekonomileri yakalama ve e-ticaret kanallarından gelir elde etmeye odaklanmış durumdadır (Deloitte, 2019).

Türk perakende sektörünün uluslararasılaşma sürecinin analizi perakendecilik sektöründe bugün geline noktanın daha iyi anlaşılmasını sağlayacaktır. Bu çalışmanın hem uluslararasılaşma süreci ve bu süreçteki faaliyetleri analiz etmesi hem de çok kanallı ve çevrim içi mağazaların uluslararasılaşma sürecini karşılaştırarak uygulamaya ve literatüre katkı sağlaması amaçlanmıştır. Literatürde çok kanallı ve çevrim içi mağazaların uluslararasılaşma sürecinin karşılaştırmalı analizine dayanan bir çalışma olmaması sebebiyle bu çalışma ile literatürdeki bu boşluk doldurmak hedeflenmiştir.

Çalışma üç bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde, perakendecilik kavramı, perakendecilikte organizasyon yapıları, dünyada ve Türkiye'de perakendeciliğin gelişimi ve mevcut durumu ele alınmıştır.

İkinci bölümde, uluslararasılaşma kavramı, işletmeleri uluslararasılaşmaya iten proaktif ve reaktif unsurlar incelenmiştir. Uluslararasılaşmayı açıklayan teori ve modeller ele alınmış, geleneksel uluslararasılaşma modelleri (Uppsala Modeli, Yenilik İlişkili Uluslararasılaşma Modelleri, Ağ Teorisi) ve küresel doğan işletmeler üzerinde durulmuştur. Ardından, perakendecilerin faaliyetlerinin nasıl uluslararası nitelik kazandığı ve bu süreçteki aşamalardan bahsedilmiştir. Son olarak, faaliyetlerini uluslararası boyuta taşıyan perakendecilerin dış pazarlara giriş seçenekleri incelenmiş ve perakendecilerin dış pazarlarda faaliyetlerinin devamlılığı için gerekli olan kritik başarı faktörleri üzerinde durulmuştur.

Üçüncü bölüm, araştırmaya yönelik bilgiler ve araştırma bulgularından oluşmaktadır. Bu bölümde, çok kanallı ve e-perakendecilerin uluslararasılaşma süreçlerinin karşılaştırılması amacıyla araştırma kriterlerine göre belirlenmiş iki hazır giyim perakendecisi ile yapılan görüşmeden toplanan verilere yer verilmiş, bu veriler içerik analizi yöntemi ile analiz edilmiştir. Sonuç kısmında çalışma boyunca elde edilen bilgiler ışığında çok kanallı perakendeciler ile e-perakendecilerin uluslararasılaşma stratejilerindeki farklılıkların ve bu süreci etkileyen unsurların neler olduğuna dair değerlendirmeler sunulmuştur.

BİRİNCİ BÖLÜM

PERAKENDECİLİK TANIMI, KAPSAMI VE GELİŞİM SÜRECİ

Perakendecilik temel anlamda nihai tüketiciye satış yapan aracı işletmelerin yürüttüğü faaliyetler olarak tanımlanabilir (Aydın, 2013a: 10). Tüketici tercihleri tarafından yönlendirilen aracı konumundaki perakendeciler, ilk çağlardan bugüne gelişerek varlığını sürdürmektedir. Günümüzde perakendeciler, geleneksel perakende işlevlerini yerine getirmenin yanı sıra birden çok değer zincirine sahip organizasyonlar haline gelmişlerdir. Bu bölümde perakendecilik ile ilgili temel kavramlar, perakende organizasyon yapılarına dair tanımlamalara ve sınıflandırmalara yer verilmektedir. Bölüm sonunda dünyada ve Türkiye’de perakendeciliğin gelişim süreci ele alınmaktadır.

1.1. PERAKENDECİLİK TANIMI VE KAPSAMI

Literatürde perakendecilik ile ilgili çeşitli tanımlamalar yer almaktadır. Gilbert (2003), perakendeciliği “dağıtım aracı olarak mal ve hizmet satışlarının örgütlenmesine dayanan ve pazarlama çabalarını nihai müşteriyi tatmin edecek şekilde yöneten işletmeler” olarak tanımlamaktadır. Berman, Evans ve Chatterjee (2018) için perakendecilik “kişisel veya hanehalkı kullanımına yönelik olarak satılan mal ve hizmetlerle ilgili faaliyetlerin tümü” nü temsil etmektedir. Kotler ve Keller (2012) ise perakendeciliği “nihai tüketiciye satış yapan herhangi bir organizasyon (imalatçı, toptancı veya perakendeci)” şeklinde tanımlamaktadır. Özetle perakendecilik, nihai tüketicinin ürünlere ulaşmasını sağlayan bir köprü niteliğindedir (Palamutçuoğlu, 2015: 5). Bu sebeple perakendecilerin, tüketici ile üretici arasındaki arz-talep ilişkisinde ve pazarlama, satış sürecinde önemli bir role sahip olduğu söylenebilir.

Perakendecilikte mal ve hizmetlerin nasıl satıldığı (kişi, posta, telefon, otomatik makineler ya da internet tarafından) ve nerede satıldığı (mağaza, cadde veya tüketicinin evinde) önemli değildir. İmalatçı, toptancı, perakendeci ayrımı yapılmaksızın nihai tüketicilere satış yapan tüm organizasyonlar perakendecilik faaliyeti gösteriyor kabul edilmektedir (Kotler ve Keller, 2012: 447).

Perakendeci kuruluşların, üreticiden tüketiciye mal ve hizmet akışında kullanılan kanalların neredeyse tümünde yer alması sebebiyle dağıtım kanalı için oldukça önemli aktörler olduğu söylenebilir. Birçok üretici, çok fazla çeşitlendirme yapmadan üretim yapma ve tüm stoklarını müşteriye satma arzusundadır. Tüketiciler

ise üreticilerin aksine çok çeşitli ürün ve hizmetler arasından seçim yaparak sınırlı miktarda ürün almayı istemektedirler. Dağıtım kanalı üyesi olarak perakendeciler de büyük hacimlerde ürünleri satın alarak küçük miktarlarda satmaktadırlar. Dolayısıyla perakendeci kuruluşlar, üretici ve tüketiciler için farklı iki işlevi (“nihai tüketici açısından tüketicilerin istek ve ihtiyaçlarını karşılayan satın alma temsilcisi, üretici açısından ise üreticinin istek ve çıkarları doğrultusunda hareket eden satış temsilcisi”) yerine getirdiğinden önem arz etmektedir (Varinli, 2013: 8-9).

Perakendeciler sattıkları mal ve hizmetlerin değerini arttırmayı amaçlamaktadırlar. Bu nedenle stok bulundurma, ürün ve hizmet çeşitlendirme, tüketiciler ile tedarikçilere bilgi sağlama, hizmet sunma gibi perakende fonksiyonlarını yerine getirmektedirler. Perakendeciler, bu fonksiyonları yerine getirerek tüketiciler için yer, zaman, mülkiyet vb. açısından çeşitli faydalar sağlamaktadırlar. Perakendecilik, arz ve talep arasında sorunsuz bir akış olmasını sağlamaktadır. Perakende faaliyetleri ürün ve hizmetlere değer katmakta ayrıca tüketici ihtiyaçlarına yönelik sağladığı hizmetler ile yaşam kalitesinin artışına doğrudan etki etmektedir (Varinli, 2013: 7-8; Aydın, 2013a: 14-15). Her tür ihtiyaç için üretilen mal ve hizmetleri kapsayan perakendecilik tüm sektörlerde önemli bir rol üstlenmektedir ve geniş istihdam alanı ile ekonomiye katkıda bulunmaktadır.

1.2. PERAKENDECİLİKTE ORGANİZASYON YAPILARI

Perakende sektörü geçmişten bugüne değişim içerisinde. Yeni pazarların ortaya çıkması, perakendeci sayısındaki artışlar, teknolojik ve ekonomik gelişmeler yeni perakende formatlarının ortaya çıkmasına ve var olan formatlarda değişimlere sebep olmuştur. Küreselleşme ile iletişim ve bilgi teknolojilerinde yaşanan gelişmeler, tüketicilerin yaşam tarzı ve davranışlarını değiştirmiştir. Bu değişim, mağazasız perakendecilik faaliyetlerini arttırarak elektronik, mobil perakendecilik ve çok kanallı perakendeciliği önemli bir noktaya taşımıştır.

2000’li yıllar ile birlikte geleneksel perakendecilik anlayışı yerini büyük ölçüde modern perakendeciliğe bırakmıştır (Kurşunluoğlu, 2016: 244). Geleneksel ve modern (organize) perakendecilikte organizasyon yapıları aşağıda açıklanacaktır (Mucan, 2014: 51-53).

1.2.1. Geleneksel (Mağazalı) Perakendecilik (Brick and Mortar Retailing)

Perakendeci kuruluşlar satış hacmi, ürün hattının genişliği, sahiplik yapısı, mağazanın bulunduğu yer ve büyüklüğü, işletme (operasyon) yöntemleri vb. gibi özelliklerine göre birçok şekilde sınıflandırılmaktadır (Aydın, 2013a: 33). Perakende kuruluşların örgüt yapısına göre sınıflandırılması, modern ve geleneksel perakendeciliğin ayrımını yapmayı kolaylaştırmaktadır. Perakendeci kuruluşlar faaliyetlerini yürüttüğü ortama göre; mağazalı perakendecilik ve mağazasız perakendecilik olmak üzere ikiye ayrılmaktadır (Oyman, 2013: 120-121).

Geleneksel perakendecilik anlayışına karşılık gelen mağazalı perakendecilik, tüketicinin satın alma faaliyetlerinin fiziki bir ortamda gerçekleştirilmesini ifade etmektedir. Burada satış kanalını mağazalar oluşturmaktadır. Geleneksel (mağazalı) perakendeciler, gıda ağırlıklı perakendeciler ve genel ürün ağırlıklı perakendeciler olarak iki grup altında incelenmektedir (Oyman, 2013: 121). Tablo 1 ve Tablo 2 geleneksel perakende formatlarının özelliklerine genel bir bakış sunmaktadır.

Tablo 1: Gıda Ağırlıklı Perakendecilikte Mağaza Formatlarının Seçilmiş Özellikleri

PERAKENDE FORMATLARI	Satış Alanı Büyüklüğü (m ²)	Ürün	Fiyat
Mini Süpermarketler (Superettes)	100–399	Üretici ve mağaza markaları ile gıda (%90) ve günlük ihtiyaçlara yönelik ürünler sunmaktadırlar. Carrefour Mini, Migros Jet vb.	Ortalama / rekabetçi
Geleneksel Süpermarketler (Conventional Supermarket)	400–1000	Genellikle üretici ve mağaza markaları olmak üzere; bakkaliye, et, taze sebze ürünleri gibi çeşitli gıda (%75–90) ve çok az sayıda gıda dışı ürün sunmaktadırlar. Kroger, Ahold, Kipa vb.	Ortalama / rekabetçi
Mega Marketler (Superstores)	1000–5000	Tüketicilere süpermarketlerden daha fazla çeşitlilikte ürün (süpermarket ürünlerinin tamamı (gıda %60–80), sağlık ve güzellik ürünleri, genel ürünler) ve tek noktadan alışveriş (one-stop shopping) imkânı sunarlar. REWE, Albertson's vb.	Rekabetçi
Hipermarketler (Hypermarket)	5000-30.000	Süpermarketlerde bulunan tüm ürünler, eczane ve gıda dışı ürünlerinde dâhil olduğu geniş bir ürün yelpazesi sunmaktadırlar. Carrefour, REAL vb.	Rekabetçi
Kolaylık Mağazaları (Convenience Store)	200–400	Dar bir ürün yelpazesinde kolayda mallar ile hızlı alışveriş sunan mağazalardır. Tesco Express, 7-Eleven vb.	Ortalamadan yüksek
Depo Mağazaları (Warehouse Store)	9000 ve üzeri	Tanınmış markalardan oluşan sınırlı ürün yelpazesine sahiptirler. Costco ve Sam's Club (Walmart) vb.	Düşük
Yüksek İndirim Mağazaları (Hard Discounter)	500–1500	Çoğunluğunu mağazanın kendi markalarının oluşturduğu sınırlı ürün gamına sahiptirler Aldi, Dia, BİM vb.	Çok düşük

Kaynak: Zentes, Morschett ve Schramm-Klein, 2017: 31-36.

Tablo 2: Genel Ürün Ağırlıklı Perakendecilikte Mağaza Formatlarının Seçilmiş Özellikleri

PERAKENDE FORMATLARI	Satış Alanı Büyüküğü (m ²)	Ürün	Fiyat
İhtisas Mağazaları (Specialty Stores)	300–1100	Bir veya birkaç ürün hattında uzmanlaşırlar. Ürün yelpazesi dar fakat derindir. Genellikle, bu mağazalar yüksek kaliteli ürünler ve müşteri hizmetleri sunar. The Body Shop, Sephora, H&M, Zara, Hotiç vb.	Yüksek
Kategori Uzmanları (Category Specialists/ Category Killers)	4500–9000	Belirli bir kategoride derin ürün yelpazesi sağlayan fiyat odaklı mağazalardır. IKEA, Home Depot, Decathlon Toys 'R' Us, Teknosa, D&R vb.	Düşük
Bölümlü Mağazalar (Department Stores)	9000–60.000	Çok çeşitli ve derin bir ürün yelpazesini tek bir çatı altında sunan mağazalardır. Bölümlere ayrılmasından dolayı genellikle çok katlıdırlar. Sears, JC Penney, YKM, Boyner vb.	Ortalamadan yüksek
İndirim Mağazaları (Full-line Discount Stores)	5500–7500	Genellikle elektronik ürünler, küçük ev aletleri, mobilya, bahçe ürünleri gibi kategorilerde düşük fiyatlarla çok çeşitli ürünleri satışa sunarlar. Walmart, Kmart, Target vb.	Rekabetçi / Düşük
Çeşit Mağazaları (Variety Store)	3000–6500	Giysi, aksesuar, mücevher, şekerleme, oyuncak gibi çeşitli kategorilerden ürünler satarlar. Çeşit mağazalarında ürün hattının tamamı sunulmaz ve ürünler sürekli olarak stoklandırılmaz. Modaya uygun, güncel ürünler sunmak amacıyla çeşitli kategorilerde ürün çeşitlerini sık sık değiştirilmektedir. Woolworth, Ben Franklin vb.	Ortalama
Değer Perakendecileri (Value Retailers/ One- Price Stores)	650–1500	Genel olarak düşük gelirli müşterileri hedefleyen bu nedenle düşük gelirli kentsel ve kırsal kesimlerde yer alan ve her ürünü aynı fiyatta sunan tek fiyatlı mağazalardır. Ağırlıklı olarak ev eşyaları, şekerleme, kırtasiye, hediyelik eşya ve kozmetik ürünleri gibi geniş bir ürün yelpazesi sunmaktadırlar. Dollar Tree, EuroShop vb.	Çok rekabetçi / Düşük
Düşük Fiyatlı Perakendeciler (Off-Price Stores/ Closeout Retailers)	1800–3000	Giysi, aksesuar, ayakkabı, kozmetik ürünleri vb. gibi değişken bir ürün yelpazesine sahiptirler. Bazı indirimli perakendeciler moda yönelimli, markalı ürünler veya tasarımcı etiketli ürünlere odaklanmaktadır. Marshalls, T.J. Maxx vb.	Düşük

Kaynak: Zentes vd., 2017: 48-56.

Perakendecilikte modern perakende anlayışı ve son yıllarda yaşanan gelişmelere ek olarak kapatılan mağaza sayısındaki artış yeni bir mağaza türü olan geçici mağazaları perakende sektörüne kazandırılmıştır.

Geçici Mağaza (Pop-up Store): Geçici mağazalar, bir cadde veya AVM de kurulan ve sadece belirli bir süre (birkaç gün, hafta veya ay) faaliyette kalıp daha sonra kapanan mağazalardır. Özellikle indirim dönemlerinde ve özel günlerde kullanılan bir yöntemdir. Geçici mağazalar sınırlı bir ürün yelpazesine sahiptir. Genellikle tanıtım amaçlı olarak yeni ürünler ve sezonluk ürünler satışa sunulmaktadır (Zentes vd., 2017: 56). Levi's, GAP, Michael Kors gibi küresel markaların yanında Boyner, Silk & Cashmere, Süvari, Avva gibi Türk markalarda geçici mağazalar ile müşterilerine ulaşmaktadır (Sakarya Pehlivan, 2016).

Perakende alışverişte mağaza ortamında ürünleri yakından görme, ürünler ile temasta bulunma gibi tüketiciye sunduğu avantajlar nedeniyle öncelikli olarak mağaza kanalı tercih edilse de teknolojik gelişmeler mağazasız perakendecilik faaliyetlerini arttırmıştır. Mağazasız perakendecilik; katalog, elektronik posta, televizyon, otomatlar, internet vb. üzerinden satışı kapsamaktadır (Levy ve Weitz, 2012: 58). Günümüzde elektronik çağın getirdiği hızla yaşanan gelişim ile birlikte internet perakendeciliği ve mobil perakendecilik, tüketicilerin alışveriş kanalı tercihlerinde önemli rol oynamaktadır. Fiziki mağazacılığın maliyetli oluşu, çok fazla mağaza arzının ciroları düşürmesi, AVM yatırımlarının azalması gibi nedenlerden dolayı sadece mağaza kanalının kullanımı perakendeciler tarafından daha az tercih edilir hale gelmiştir. Nitekim 2017 yılında, küresel birçok mağaza kapatılmak zorunda kalmıştır. Özellikle ABD pazarında yaklaşık 6.885 mağaza kapanarak rekor bir sayıya ulaşılmıştır (Deloitte, 2018). Bu sebeple perakendeciler mağazalarının sayılarını arttırmak yerine, in-store ordering (mağaza içi kiosk, dokunmatik ekranlar ile ürün satışını sağlayan sistemler) ve click & collect (internetten sipariş et & mağazadan al) gibi daha verimli uygulamalara ve farklı satış kanallarına yönelmektedir (Marangoz ve Aydın, 2017: 75). Sektör fiziki anlamda küçülerek verimliliğini, e-ticaret ile de cirolarını arttırmıştır. Dolayısıyla modern perakende faaliyetlerine ayak uyduran perakendeciler rekabet açısından sadece mağaza satış kanalını kullanan geleneksel perakendeciler (brick and mortar retailers) karşısında giderek avantaj kazandığı söylenebilir (Deloitte, 2018; KPMG, 2018).

1.2.2. İnternet Perakendeciliği (Click Only/Pure Play)

İnternet perakendeciliği literatürde çevrim içi perakendecilik (online retailing), elektronik perakendecilik (e-tailing) gibi kavramlarla ifade edilmektedir. İnternet perakendeciliği; perakendeciler ile nihai tüketicilerin elektronik ağlar aracılığıyla direkt iletişim kurduğu ve tüketicilerin ürün veya hizmetleri internet üzerinden satın aldığı bir perakendecilik türüdür. İnternet perakendeciliğinde (click only/pure play veya virtual

retailers) satış kanalı ise sanal mağazalardır (Levy ve Weitz, 2012: 58; Zentes vd., 2017: 71).

İnternet üzerinden her türlü ürün satılabilmektedir; ancak giyim, bilgisayar yazılımları, DVD, oyuncak ve ev elektroniği gibi kategorilerde diğerlerine kıyasla daha fazla satış yapılmaktadır. Özellikle dijital ürünler (yazılım, müzik ve e-kitaplar vb.) için internet önemli bir satış kanalıdır. Bu ürünlere elektronik kanallardan doğrudan ve anında ulaşılabilmesi tüketicilere önemli ölçüde alışveriş kolaylığı sağlamaktadır. İnternet perakendeciliğinde siparişler çevrim içi olarak alınmaktadır. Ödeme aşamasında ise geleneksel yöntemler (kredi kartı, banka havalesi/EFT, kapıda ödeme vb.) ve elektronik ödeme yöntemleri (sanal pos, sanal kredi kartı, mobil ödeme, PayPal vb.) kullanılmaktadır (Zentes vd., 2017: 71-73).

İnternetin perakendecilikteki rolü, tüketiciyi perakendeciye yakınlaştırarak interaktif bir perakende kanalı oluşmasını sağlamaktır. İnternetin doğrudan iletişim ve interaktif olarak veri alışverişi sağlaması, perakendecilerin tüketici davranışlarını daha yakından takip ederek, yeni fırsatları yakalamasına yardımcı olmaktadır. Ayrıca, internet perakendecilere işlem maliyetlerinde tasarruf, yeni pazarlara girme ve daha fazla müşteri kazanma gibi avantajlar sunmaktadır. İnternetin yarattığı iletişim fırsatları, marka konumlandırma ve ürün çeşitlendirmesi yapmayı kolaylaştırmaktadır (Doherty, Chadwick ve Hart, 1999: 23-24).

İnternet perakendeciliği ayrı bir perakende formatı olarak nitelendirilmektedir. Bu format; kitap, müzik, bilgisayar ve uçak bileti gibi birçok farklı ürünün internet üzerinden giderek fazla satın alınmasıyla birlikte formatlar arası rekabetin (intertype competition) artışına katkıda bulunmaktadır. Formatlar arası rekabet artışı kuşkusuz, ekonomik verimlilik ve daha çok seçenek sunulması sonucunda tüketici refahının artması gibi olumlu etkileri de beraberinde getirmektedir (Grewal, Iyer ve Levy, 2004: 710).

İnternet perakendeciliği ile yeni iş modelleri ortaya çıkmış ve bu modeller çeşitli sınıflandırmaları da beraberinde getirmiştir. İnternet perakendecileri söz edilen iş modelleri arasından seçim yaparak çevrim içi alışveriş formatını belirlemektedirler. Tablo 3, çevrim içi perakende formatlarına genel olarak değinmektedir.

Tablo 3: Elektronik Perakendecilikte Alışveriş Formatları

Ürün Odaklı Çevrim İçi Perakende Formatları	Fiyat Odaklı Çevrim İçi Perakende Formatları	Deneyimsel ve Toplum Temelli Çevrim İçi Perakendecilik
• Çevrim İçi Bölümlü Mağazalar (Online Department Stores) : Geniş ve derin bir ürün yelpazesine sahip olan çevrim içi mağazalardır. • <i>Amazon, Otto, Walmart vb.</i> • Çevrim İçi İhtisas Mağazaları (Specialty Online Retailing) : Perakendecilerin bir veya birkaç ürün kategorisine uzmanlaştığı perakendecilik türüdür. Belirli ürünlerden oluşan dar fakat derin ürün çeşitliliğine sahiptirler. • <i>Barnes&Noble, Diapers.com, Vivense, Kitapyurdu vb.</i> • Çevrim İçi Kategori Öldüren Mağazalar (Online Category Killers) : İnternette ortamında fiyatların son derece şeffaf olması saldırgan fiyat stratejilerini beraberinde getirmektedir. Bu çevrim içi mağazalar düşük fiyatlı ve derin ürün çeşitliliğine sahiptirler. • <i>Zalando, Microspot, TigerDirect vb.</i> • Çevrim İçi Alışveriş Merkezleri yada Çevrim İçi Pazaryerleri (Marketplaces or Online Shopping Centres): Tek bir perakendeci tarafından işletilen geleneksel çevrim içi mağazaların aksine, bu sitelerdeki ürünler birçok perakendeci tarafından sunulmaktadır. Bu platformlarda, müşteriler geniş ve kapsamlı ürün seçeneklerine erişebilmektedirler. • <i>Stylight, Taobao (Alibaba Grup), Gittigidiyor, N11.com, Hepsiburada.com vb.</i>	• Özel Alışveriş Kulüpleri (Private Shopping Clubs) : Özel alışveriş kulüpleri, üyelerin popüler markaları yüksek indirimlerle satın alabilecekleri seri sonu e-perakendecilerdir. • <i>Morhipo, Trendyol, vente-privée, brands4friends vb.</i> • Canlı Satış (Live Shopping): Sınırlı bir süre için (çoğunlukla 24 saat) çok düşük fiyatla satış yapan çevrim içi platformlardır. Genellikle sadece birkaç ürünün oluşturduğu çok sınırlı bir ürün yelpazesine sahiptirler. Bu zaman sınırı ve ürünlerin sınırlı kullanılabilirliği müşterileri hızlı alım yapmaya zorlamaktadır. • <i>Woot, Groupon, Daily Deal vb.</i>	• Deneyimsel Perakendecilik (Experience Retailing): Tüketici deneyimini ön plana çıkarmaktadır. Kişiselleştirme, tüketiciye çeşitli yollardan ulaşarak bilgiye ulaşmasını sağlama, konser, interaktif ekranlar, sosyal medya kampanyaları gibi etkinlikler ile tüketici deneyimini yaymak için yapılan aktiviteler deneyim perakendeciliğinde önemli olmaktadır (Kurşunluoğlu, 2016:246). • <i>ASOS, Globetrotter vb.</i> • Toplum Temelli Perakendecilik (Community-Based Retailing) : Toplum temelli perakendecilik siteleri bir sosyal topluluk etrafında kurulmakta veya bir sosyal topluluğu perakende faaliyetleri tamamlayıcı bir unsur olarak kullanmaktadır. • <i>Amazon, ModCloth vb.</i>

Kaynak: Zentes vd., 2017: 77-79; Kurşunluoğlu, 2016: 246.

İnternet perakendeciliği, insanların geleneksel şekilde alışveriş yapmak için yeterli zamana sahip olmadığı günümüz dünyasında gittikçe daha önemli hale gelmektedir. Küresel piyasa güçlerinin, girişimcileri ve çalışanları çalışmak için ayırdıkları zamana kıyasla eğlence ve alışveriş için daha az zaman ayırmaya zorlaması, zaman tasarrufu sağlayan internet perakendeciliğini daha çok tercih edilir hale gelmiştir (Moagăr-Poladian, Dumitrescu ve Tănase, 2017: 168).

2019 Aralık ayı itibarıyla tüm dünyaya yayılan Koronavirüs salgını, tüketici davranışlarını yeniden şekillendirmiş ve talep, organize pazardan tamamen internete kaymıştır. Bu dönemde elektronik perakendeciler, satış hacimlerini arttırmış ve çevrim içi alışverişlerde yaklaşık %70 artış yaşandığı gözlemlenmiştir (Alpagut,2020). Entegre Dijital Pazarlama Platformu Setrow tarafından yapılan “Covid-19’un Sektörel Bazlı Online Alışverişe Etkisi” isimli araştırmada ise perakendecilerin dijital pazarlama faaliyetlerinde e-posta pazarlamanın (e-mail marketing) en çok ilgi gören ve dönüşüm oranlarında en fazla artış alan dijital pazarlama aracı olduğu belirlenmiştir. Araştırmaya göre, kullanıcılar tarafından en çok tıklanan perakendeciler sırasıyla medikal perakendeciler, gıda perakendecileri, tekstil perakendecileri ve spor perakendecileri olurken dönüşüm alma oranlarındaki artış ise sırasıyla gıda perakende (%60), medikal perakende (%50), spor perakende (%30), tekstil perakende (%20) olarak gerçekleşmiştir (“Hürriyet Teknoloji Haberleri”, 2020).

Bu gerçekten hareketle perakendecilerin hızla değişen pazar koşullarına ve rekabete ayak uydurmak için stratejilerini yeniledikleri görülmektedir. Tüketicilerin internete erişim araçlarının artması bir diğer önemli husustur. Mobil cihazların alışverişte kullanımının artması yeni bir perakende formatını doğurmuştur. Mobil perakendecilik; internet, mobil cihazlar ve sosyal medya ile tüketicilere istedikleri zaman istedikleri yerde alışveriş yapma imkânı sunmaktadır. Akıllı telefonlar, tabletler bu cihazlarla ilgili olarak gelişen uygulamalar, giyilebilir teknolojiler (google glass, apple watch vb.), mobil ödeme imkânları, elektronik kuponlar, elektronik cüzdanlar, dijital broşürler, kişiselleştirme (sanal deneme odaları vb.) ve fiyat optimizasyonuna imkân veren bilişim teknolojileri, bulutlar, QR (kare) kod gibi uygulamalar mobil perakendenin tercih edilirliliğini her geçen gün arttırmaktadır (Marangoz ve Aydın, 2017: 74).

1.2.3. Çok Kanallı Perakendecilik (Click and Mortar/Clicks and Bricks)

Çok kanallı perakendecilik (multichannel retailing), mal veya hizmetlerin satışında birden fazla kanal kullanılmasıdır. Çok kanallı perakendecilikte kullanılan kanallar; mağazalardan ve web sitelerinden yapılan alışverişleri, telefon siparişlerini, e-posta siparişlerini, televizyondan interaktif olarak yapılan alışverişleri, katalog siparişlerini, alışveriş karşılaştırma siteleri, sosyal paylaşım sitelerini kapsamaktadır (Ganapathy, 2017: 309).

Geleneksel perakendecilerin çoğu yerel pazarlarda faaliyet göstermektedir. Dolayısıyla, sınırlı lokasyona sahip perakendeciler, satış kanallarına mağaza dışı kanalları (ör. İnternet, kataloglar, cep telefonları, tabletler) ekleyerek, yeni bir mağaza

açmadan pazarlarını genişletebilmekte ve ölçek ekonomilerden faydalanabilmektedirler (Zhang vd., 2010: 169). Çok kanallı perakendeciler, yeni pazarlara düşük maliyetler ile erişebilme imkânı, artan müşteri memnuniyeti ve sadakati gibi avantajlara sahiptirler. Tüm bu avantajlar birden fazla kanal kullanan perakendecilerin finansal performansında olumlu etki yaratmaktadır (Zhang vd., 2010: 169).

Perakendecilerin en sık kullandığı çok kanallı yöntem, geleneksel ve elektronik kanalları birleştirmektir. Tüketici özelliklerinin ve tercihlerinin farklılaşması, dağıtım ve iletişim kanallarındaki rekabetin artması ile internetin yarattığı iş potansiyeli artmıştır bu nedenle geleneksel (mağazalı) perakendeciler satış kanallarına interneti de eklemişlerdir (Doherty ve Ellis-Chadwick, 2010: 947). Son yıllarda bu durumun tam tersi olarak, sadece elektronik ortamda hizmet veriyorken, satış kanalına fiziksel mağazaları da ekleyen Amazon gibi örnekler rastlanmaktadır. Her iki satış kanalının da kullanıldığı bu model, “çok kanallı perakendecilik (click and mortar /clicks and bricks)” olarak adlandırılmaktadır (Doherty ve Ellis-Chadwick, 2010: 947). Bu model perakendecilere, farklı pazarlar için en uygun satış kanalını belirleyerek tek bir seçeneğin getireceği risklerden kurtulma ve her iki satış kanalının gücü ile müşteri ve pazar payını artırma imkânı sunmaktadır. Tüketicilere ise perakendecinin sunduğu seçeneklerin her birini ayrı olarak veya her bir satış kanalını bütünleştirerek (mağazada denenen ürünü internetten satın alma veya internette ürüne dair bilgi toplayarak mağazadan satın alma gibi) kullanma fırsatı sunmaktadır (Oyman, 2013: 148).

Perakendeciler mevcut pazar paylarını korumak ve geliştirmek için yeni teknolojileri satış kanallarına eklemek, işletme faaliyetlerinin çapını genişletmek zorundadırlar. Tüketici isteklerine cevap vererek satışları artırma arzusu ve iş yapma biçimlerinin çeşitliliği ile artan rekabet nedeniyle birçok perakendeci, mağazalı perakendecilikten çok kanallı perakendeciliğe geçiş yapmaktadır. Rekabet üstünlüğü ve farklılık yaratmak için ise omni-kanal (omni-channel) stratejisi benimsenmektedir. Omni-kanal stratejisi, fiziksel mağazayı sosyal medya hesapları, e-ticaret sitesi, mobil uygulamalar ile bir bütün haline getirerek tüketiciye her alanda kaliteli, entegre, tutarlı ve kusursuz bir hizmet sunmayı amaçlamaktadır. Amazon, Walmart, Nike gibi küresel perakendeciler ile Boyner, DeFacto gibi yerel perakendeciler bu yaklaşımı başarıyla uygulamaktadırlar (Propera, 2016).

1.3. DÜNYADA VE TÜRKİYE'DE PERAKENDECİLİĞİN GELİŞİMİ

Perakende tarihi antik çağlarda seyyar satıcılar tarafından yapılan satışlara kadar uzanmaktadır. 15. ve 16. yüzyıllarda mağazalı perakende faaliyetleri başlamış 20. yüzyılın sonlarına doğru gelindiğinde ise alışveriş merkezleri ile yeni bir dönem başlamıştır (Aydın, 2013a: 1-2). Hızlı şehirleşme, teknolojik gelişmeler, küreselleşme gibi birçok gelişme beraberinde tüketici tercihlerinde dolayısıyla da perakende formatlarında değişim ve gelişmelere sebep olmuştur. Mağazasız perakendecilik faaliyetlerindeki artışın ardından, internet perakendeciliği ve mobil perakendecilik faaliyetleri önem kazanmıştır. İnternet, sosyal medya, akıllı cihazlar, uygulamalar perakendeci ve tüketici arasındaki iletişim kanallarını çoğaltmıştır. İletişim kanallarının çoğalmasıyla artan rekabet farklılık yaratmayı zorunlu kılmaktadır. Bu doğrultuda perakendeciler de rekabet avantajı sağlamak, verimliliklerini arttırmak vb. nedenlerle teknoloji yatırımlarına ve yenilikçi uygulamalara yönelmektedirler.

Günümüzde perakende sektörünün en çok kullandığı uygulamalar deneyim perakendeciliği (experience retailing) ve kişiselleştirme (customization) faaliyetleri olarak gösterilmektedir (Kurşunluoğlu, 2016: 246-248):

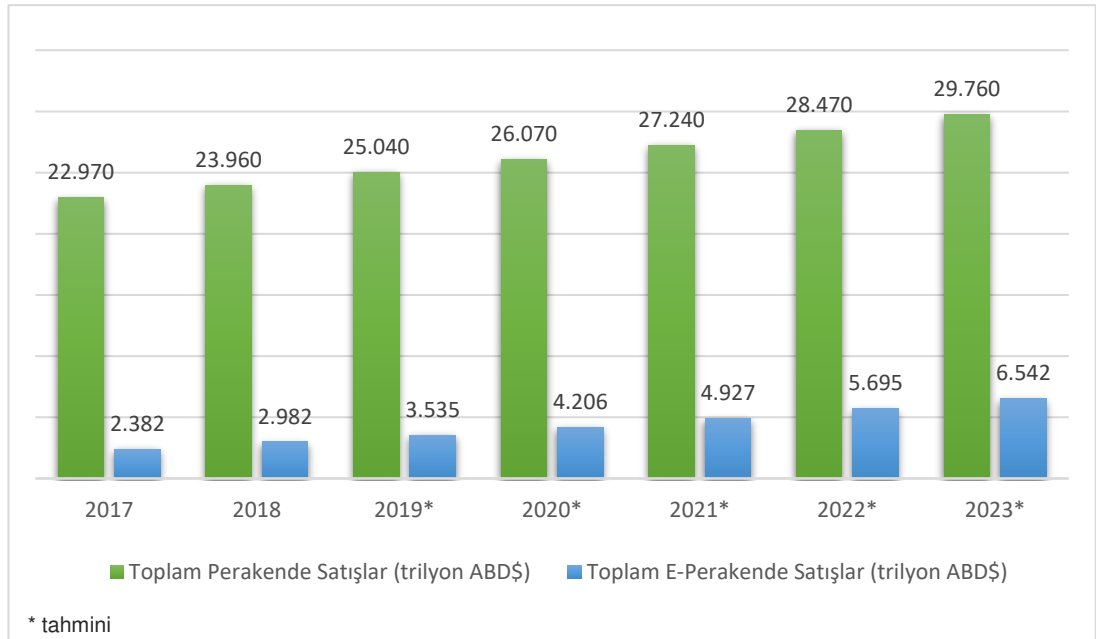
- Geleneksel perakendeciler duyuşal pazarlama ve eğlence pazarlamasına dayanan mağaza içi aktivitelerle [Arçelik'in müşterilerine "Etkinlik Mutfağı" ile ürünleri mağazada deneyimle imkânı sunması gibi ("Milliyet Ekonomi Haberleri, 2017")], e-perakendeciler gerekli teknolojileri kullanarak tasarlanan internet siteleriyle, çok kanallı perakendeciler ise omni-kanal uygulamaları (internetten al, mağazada değiştir uygulamaları vb.) ile farklı alışveriş deneyimleri sunmaktadırlar.
- Kişiselleştirme faaliyetlerinin (ürün ambalajlarına isim yazılması, 3D yazıcılar ile kişiye özel ürünlerin tasarlanması, internet sitelerinde tüketicilerin isimleri ile karşılanması vb.) amacı tüketicinin kendini özel hissetmesini sağlayarak satışları arttırmaktır ve mağazalı, mağazasız tüm perakendeciler tarafından sıklıkla uygulanmaktadır.
- Tüm bu uygulamaların yanında, bazı perakendecilerin (Wal-Mart, Home Depot, Staples, Amazon, Nordstrom) inovasyon laboratuvarları kurarak tüketicilere yardım etmesi amacıyla robot icat etmesi gibi (Lowe's) gibi inovasyon çalışmaları ve daha birçok uygulama perakende sektörünün gelişmesinde oldukça etkilidir.

Sürekli gelişen ve değişim içerisinde olan perakende sektörü, teknoloji yatırımlarının artırılmasını, tüketici davranışlarına yönelik yeni stratejiler belirlenmesini ve operasyonel süreçlerin iyileştirilmesini, perakendecilerin rekabette ayakta kalabilmesi için bir zorunluluk haline getirmektedir (Deloitte, 2018).

1.3.1. Dünyada Perakende Sektörünün Mevcut Durumu

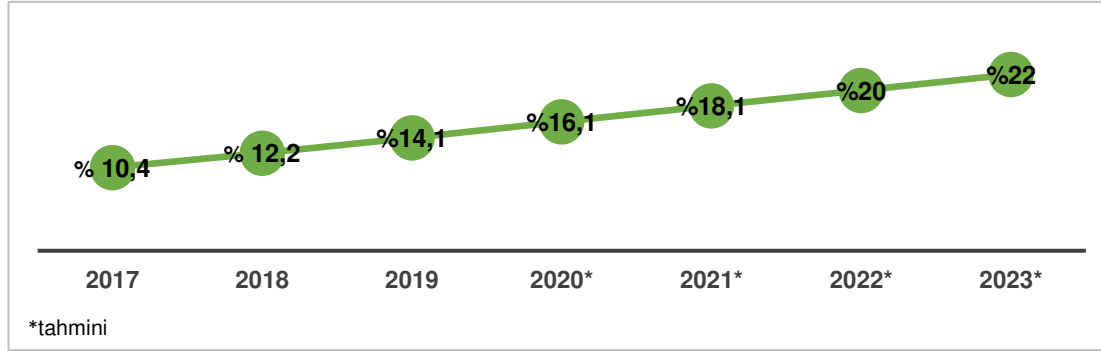
2019 yılı sonu itibarıyla dünya çapında yaklaşık 25 trilyon ABD doları büyüklüğüne ulaştığı tahmin edilen perakende sektörünün, 2023 yılında yıllık ortalama %4,4 oranında büyüyerek yaklaşık 30 trilyon ABD dolarına ulaşması beklenmektedir. 2017-2019 döneminde dünya ekonomisi %3,6 büyürken perakende sektörünün %5 değerinde büyüdüğü görülmektedir. Perakende sektörünün, dünya ekonomisinden daha hızlı büyümesinde e-ticaretin yaygınlaşmasının önemli ölçüde etkisi olduğu söylenebilir (KPMG, 2020). Küresel boyutta toplam perakende satışlarının %14,1'ini oluşturan e-perakende satışları ise yaklaşık 3,53 trilyon ABD dolarına ulaşmıştır. 2023 yılına kadar e-perakende satışlarının, toplam perakende satışlarının %22'sini oluşturarak 6,54 trilyon ABD dolarına ulaşması beklenmektedir (Statista, 2020).

Şekil 1: Dünya Geneline Toplam Perakende Satışlar ve E-Perakende Satışları, 2017-2023 (trilyon ABD\$)



Kaynak: Statista, <https://www.statista.com/statistics/443522/global-retail-sales/> (20.02.2020).
Statista, <https://www.statista.com/statistics/379046/worldwide-retail-e-commerce-sales/>, (20.02.2020).

Şekil 2: Dünya Genelinde Perakende Satışların E-Ticarettaki Payı, 2017-2023 (%)



Kaynak: Statista, <https://www.statista.com/statistics/534123/e-commerce-share-of-retail-sales-worldwide/>, (20.02.2020).

Perakende sektörü genel anlamda incelendiğinde, doğrudan rekabeti etkileyen ve sektöre yön veren trendler dikkat çekmektedir. KPMG, “Sektörel Bakış Perakende 2020” raporunda bu trendleri Şekil 3’teki gibi tanımlamıştır:

Şekil 3: Küresel Perakende Trendleri (2020)

Dijital Devrim Klasik hizmetlerin, artırılmış gerçeklikle alışveriş, özelleştirilmiş ürünler ile zenginleştirilmesi.
Çoklu Kanallın Gücü Çevrim içi ve çevrim dışı satış süreçlerinde müşterilerine uçtan uca deneyim sunarak müşterilerin isteklerini yanıtlamak.
Devlerle Rekabet Trilyon dolarlık devlere karşı hem köklü hem de yeni nesil perakendeciler hayatta kalmak için farklı ve dikkatli stratejiler izlemek zorundadır.
Hizmet Kalitesi Sattılan ürünlerin kalitesinden teslimat performansına, iade süreçlerinin etkinliğinden satış sonrası hizmetlerinin kalitesine kadar müşteri memnuniyetini sağlamak.
Yapay Zekâ Alışveriş deneyimi, kişiselleştirme gibi imkânları sunan yapay zekâ yatırımları ile rekabet avantajı elde etmek.

Kaynak: KPMG. Sektörel Bakış Perakende 2020.

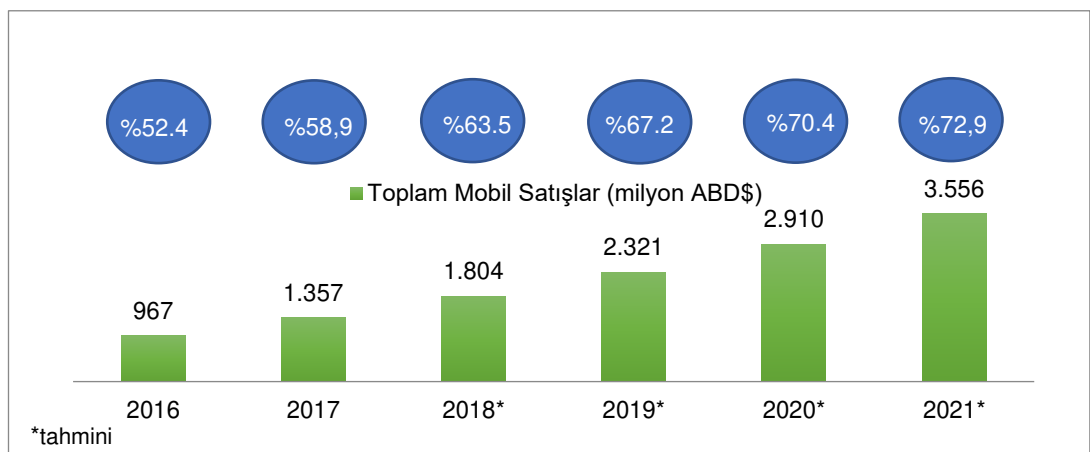
Dijitalleşme, tüketicilerin alışkanlıklarını ve perakendecilerin müşterileri ile kurduğu ilişkiyi doğrudan etkilemektedir. Klasik hizmetlerin, yaratıcı yollarla geliştirilerek müşteri deneyimi sunması ve rekabetin teknoloji alanına kayması ile perakendecilerin hem dijital kanallar hem klasik kanallar ile müşterilere uçtan uca deneyim sunması giderek önem arz etmektedir. Tüketicilerin bilgi ve erişime sahipliğinin artması ile karşılaştırma yapabilme kolaylığı artmış, satış ve satış sonrası müşteri memnuniyeti giderek önem kazanmıştır. Olumsuz deneyimler artık perakendeciler açısından ciddi mali kayıplarla sonuçlanmaktadır. Doğru stratejileri izleyenlerin dengeleri kendi lehine çevirdiği ve birçok devin yer aldığı perakende

sektöründe rekabet avantajı elde etmek için dijitalleşmek, çoklu kanallarla farklı müşteri deneyimleri sunmak dolayısıyla da yapay zekâ yatırımları yapmak bir gereklilik haline gelmiştir (KPMG, 2020).

Tüketici talepleri ve perakendeci arzlarındaki değişimler de e-ticaret rakamlarındaki artış beklentisini desteklemektedir. Perakendeciler, geleneksel perakende sektöründe artan maliyetler ve rekabet nedeniyle kâr marjlarının daralmasından dolayı elektronik ortamda satışa yönelmektedirler. İnternet ile satışın maliyet avantajları ve daha fazla pazara ulaşma potansiyeli perakende sektörü için e-ticaret işlemlerini cazip hale getirmektedir. Tüketicileri ise gelişen teknolojiler ile alışverişlerinde hız ve kolaylık beklentisinin artması e-ticarete yönlendirmektedir. Özellikle az gelişmiş ülkelerde tüketici talepleri e-ticaret faaliyetlerini arttırmakta ve daha hızlı bir gelişim göstermektedir. Az gelişmiş ülkelerin genç nüfusa sahip olması ve gençlerin teknolojiye olan yatkınlıkları nedeniyle e-ticaret hacminin büyümesinde itici güç olması beklenmektedir [Türk Sanayicileri ve İş Adamları Derneği (TÜSİAD), 2017].

Akıllı telefonların kullanımının artması, mobil alışveriş yapanların sayısını artırarak mobil perakendeyi e-ticaretin önemli kanallarından biri haline getirmiştir. Statista (2019) tarafından yayınlanan verilere göre, 2019 yılında dünya genelinde mobil perakende yaklaşık 2,32 milyar ABD doları büyüklüğe ulaşmış ve bu rakam toplam e-perakendenin %67,2'sine karşılık gelmektedir. 2021 yılında bu rakamın 3,56 milyar ABD dolarına ulaşması beklenmektedir.

Şekil 4: Dünya Genelinde Mobil Satışlar ve E-Perakende İçindeki Payı, 2016-2021



Kaynak: Statista, <https://www.statista.com/statistics/806336/mobile-retail-commerce-share-worldwide/>, (20.10.2019).

Statista, <https://www.statista.com/statistics/806323/mobile-retail-commerce-revenue-worldwide/>, (20.10.2019).

Statista (2019) verilerine göre, Asya Pasifik Bölgesinde yaşanan gelişim ile en hızlı büyüyen e-perakende pazarı Hindistan olurken onu sırasıyla İspanya ve Çin izlemektedir. Mobil alışverişte ise Çin, Tayland, Güney Kore ve Vietnam lider dijital pazarlardır.

Deloitte (2020), perakende sektöründeki önemli pazarları başta ABD olmak üzere İngiltere, Çin, Japonya ve Hindistan olarak tanımlamaktadır. Nitekim, Deloitte tarafından hazırlanan ve dünya perakende sektörünün genel durumunu yansıtan “Perakendenin Küresel Güçleri 2020” isimli raporda yer alan ilk on küresel perakendecinin yedisinin ABD merkezli olduğu görülmektedir. Tablo 4, “Perakendenin Küresel Güçleri 2020” isimli raporda yer alan ilk on küresel perakendeciye ve uluslararası faaliyetlerinin satışlarındaki payını göstermektedir.

Tablo 4: Yıllık Satış Hacimlerine Göre Dünyadaki En Büyük On Perakendeci

*t=tahmini

Şirketin Adı	Menşei	Perakende Formatı	Faaliyette Bulunduğu Ülke Sayısı	2018 Mali Yılı Perakende Satışları (Milyon ABD\$)	2018 Mali Yılı Yurt Dışı Perakende Satış Gelirleri Yüzdesi
Wal-Mart Stores, Inc.	ABD	Hipermarket, Mega market	28	514,405	%23,7
Costco Wholesale Corp.	ABD	Öde&Götür, Depo kulübü	11	141,576	%27,8
Amazon.com, Inc.	ABD	Mağazasız Perakende	16	140,211	%31,2
Schwarz Group	ALMANYA	İndirim Mağazası	30	121,581	%65
The Kroger Co.	ABD	Süpermarket	1	117,527*t	%0
Walgreens Boots Alliance	ABD	Drugstore	10	110,673	%11,1
The Home Depot, Inc.	ABD	Ev Dekorasyonu	3	108,203	%8,1
Aldi Group	ALMANYA	İndirim Mağazası	19	106,175*t	%66,3
CVS Health Corporation	ABD	Drugstore	2	83,989	%0,8
Tesco PLC	İNGİLTERE	Hipermarket,	8	82,799	%20,9

Kaynak: Deloitte Touche Tohmatsu Limited. Global Powers of Retailing 2020.

1.3.2. Türkiye’de Perakende Sektörünün Mevcut Durumu

Perakende sektörü yaklaşık 4 milyon kişiye istihdam sağlaması sebebiyle Türk ekonomisi için oldukça önemli bir sektördür. 2017 verilerine göre perakende sektörü,

Türkiye genelinde istihdam sağlama açısından faaliyet bazında ikinci sırada, hizmet sektörü içerisinde ise birinci sırada yer almaktadır; hizmet sektörü istihdamının %27'sini, Türkiye toplam istihdamının %14'ünü oluşturmaktadır [Türkiye Alışveriş Merkezleri ve Perakendeciler Federasyonu (TAMPF), 2018].

Türkiye'de perakende sektörünün 2019 itibarıyla 1,1 milyar TL'lik büyüklüğe ulaştığı tahmin edilmektedir. 2018 yılında ortalama %1,9 artan perakende satış hacmi, 2019 yılının birinci çeyreğinde ortalama %5,3; ikinci çeyreğinde ortalama %3,9 ve son çeyrekte ortalama %1 küçülmüştür. Finansal koşullardaki sıkılaşma, %14 seviyesinde seyreden işsizlik, hanehalkının alım gücünü zayıflatmıştır. Bu ekonomik koşullar, hanehalkı beklentileri ve harcanabilir gelir seviyesini olumsuz yönde etkilemiş ve bu olumsuzluk sektör geneline yayılmıştır (KPMG, 2020).

Tüm bu olumsuzluklara rağmen Türkiye, hanehalkı sayısındaki düzenli artış ile sahip olduğu demografik avantajıyla perakendeciler için büyük potansiyel taşımaktadır ve bu durum 2020'ye ilişkin olumlu sinyaller vermektedir. Bunun yanında, zorlu ekonomik koşullara rağmen perakende sektörü, yabancı yatırım almaya devam etmektedir. 2018 yılında 1,1 milyar ABD dolarının üzerinde doğrudan yabancı yatırım çeken perakende sektörü, 2019 yılının ilk 10 ayında ise 837 milyon dolarlık doğrudan yabancı yatırımı çekmeyi başarmıştır (KPMG, 2020).

COVID-19 olarak bilinen Koronavirüs, 2019 yılı aralık ayında ilk kez Çin'in Wuhan şehrinde görüldükten kısa bir süre içerisinde hem sağlık açısından hem de ekonomik olarak tüm dünyayı etkisi altına almıştır. Perakende sektörü, Koronavirüs salgınının küresel ölçekte sebep olacağı ekonomik duraksamadan en çok etkilenecek sektörler arasında gösterilmektedir (Binay Kanat, Akyol, Kinsız ve Menkü, 2020; Sakarya Pehlivan, 2020). Salgının tüketici davranışlarına etkisi ve mağazalarda alınan önlemler fiziksel mağazaları olumsuz etkilerken, elektronik perakendeciler bu dönemde satış hacimlerini arttırmıştır (Alpagut, 2020). Salgının, perakende sektörüne küresel boyutta etkileri benzer şekilde Türk perakende sektörüne de sirayet etmiştir. İlk vakanın 11 Mart 2020 tarihinde açıklanmasının ardından alınan idari önlemler sebebiyle geçici süre ile kapatılan AVM ve cadde mağazaları (flagship store) ve tüketicilerin toplu alanlarda bulunmaktan kaçınması ile geleneksel perakende satışları yaklaşık %25 ile 20 arasında düşerken, bazı platformlardaki çevrim içi satışlarda artış yaklaşık %80'e ulaşmıştır. Kişisel bakım, kozmetik, hızlı tüketim ürünleri ve medikal satış hacmini en çok arttıran kategoriler olmuştur (Sakarya Pehlivan, 2020; Türsen, 2020).

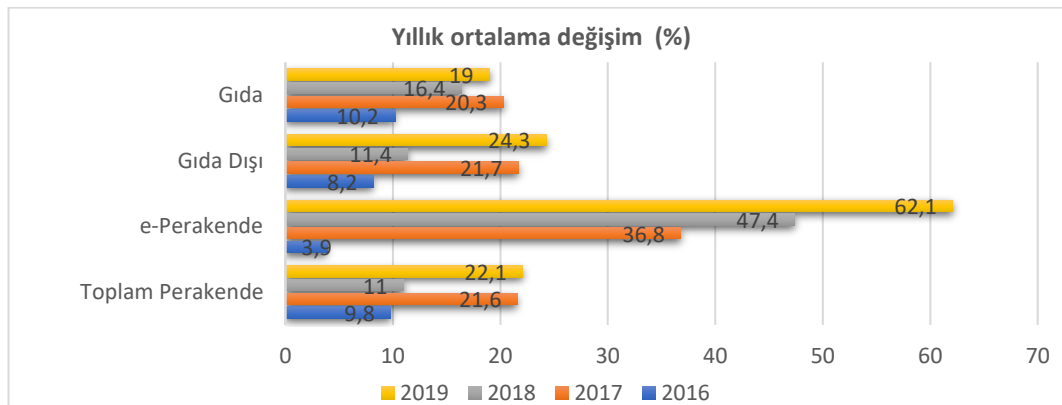
Çin'in bazı bölgelerinde üretimin durması, Çin merkezli tedarik zincirlerinde stok sorunlarını beraberinde getirmiştir. Perakendecilerin riski azaltmak adına tedarikçilerini çeşitlendirerek, satışlarını dengelemesi giderek önem kazanmaktadır.

Çin'in dünyanın en büyük tekstil ve hammaddeleri ihracatçısı olması sebebiyle özellikle tekstil ve hazır giyim perakendecileri salgından en çok etkilenen perakendeciler olacaktır (Sakarya Pehlivan, 2020). Çin'de üretimi olan perakendecilerin alternatif pazar arayışında Vietnam ve Bangladeş gibi Güneydoğu Asya ülkelerinin yanı sıra Türkiye'nin de alternatif tedarikçi olması ve Türkiye'nin, Çin'den sonra Avrupa'nın en büyük tekstil ve hammaddeleri tedarikçisi olması sebebiyle Türk tekstil ve hazır giyim sektörünün Koronavirüsten olumlu etkilemesi beklenmektedir (Sakarya Pehlivan, 2020).

Salgının yarattığı bu kriz döneminde, iş modeli olarak çok kanallı ve elektronik perakendeciliği benimseyen perakendecilerin, diğerler perakendecilerin önüne geçtiği görülmektedir. Perakendecilerin, bu dönemden sonra daha çok müşteriye ulaşabilmek ve maliyetlerini azaltmak adına teknolojiye dayanan yenilikçi iş modellerine, otomasyon veya yapay zekâya yatırımlarını arttırmasının bir gereklilik haline geleceği söylenebilir (Alpagut, 2020).

Aralık 2019'da yayınlanan Türkiye İstatistik Kurumu (TÜİK) verilerine göre, takvim etkilerinden arındırılmış sabit fiyatlarla perakende satış hacmi 2019 yılı aralık ayında bir önceki yılın aynı ayına göre toplam %11 oranında artmıştır. Şekil 5'ten de takip edileceği üzere, takvim etkilerinden arındırılmış cari fiyatlarla 2019 yılı aralık ayının perakende cirosu ise bir önceki yılın aynı ayına göre %22,1 artarken, posta veya internet kanalları üzerinden yapılan satışlar %62,1 oranında artmıştır (TÜİK, 2020). Bu veriler, Türkiye'de elektronik kanallardan yapılan satışların toplam perakende içindeki payının giderek arttığının göstergesidir. Nitekim, KPMG (2020) yılı verilerine göre de 2017 yılından bugüne internet üzerinden perakende satışları, perakende satış kanalları arasında lider konumdadır.

Şekil 5: Takvim Etkilerinden Arındırılmış Cari Fiyatlarla Perakende Cirosu Yıllık Değişim Oranları, Aralık 2016-2019.



Kaynak: TÜİK. Perakende Satış Endeksleri, Aralık 2019.

Ülkemizde elektronik ticaret hızla büyümektedir. Büyümenin çok önemli bir göstergesi olan evden internet erişimine sahiplik oranı, 2019 yılında bir önceki yılın oranı olan %83,8'den, %88,3'e yükselmiştir. Bununla beraber, 2018 yılında %29,2 olan internet üzerinden alışveriş yapma oranı 2019 yılında ilk kez 30 sınırını aşarak %34'e ulaşmıştır. 2019 itibarıyla, internet üzerinden satış yapanların %29,9'nu kadınlar, %38,3'nü erkekler oluşturmuş ve giyim, spor malzemesi en çok alışveriş yapılan kategori olmuştur. Ayrıca, süpermarket alışverişlerinin de elektronik ortamda artışı gözlenmekte ve 2025 yılında perakende alışverişinin yüzde 40'ının internet kanalından yapılacağı öngörülmektedir (KPMG, 2020).

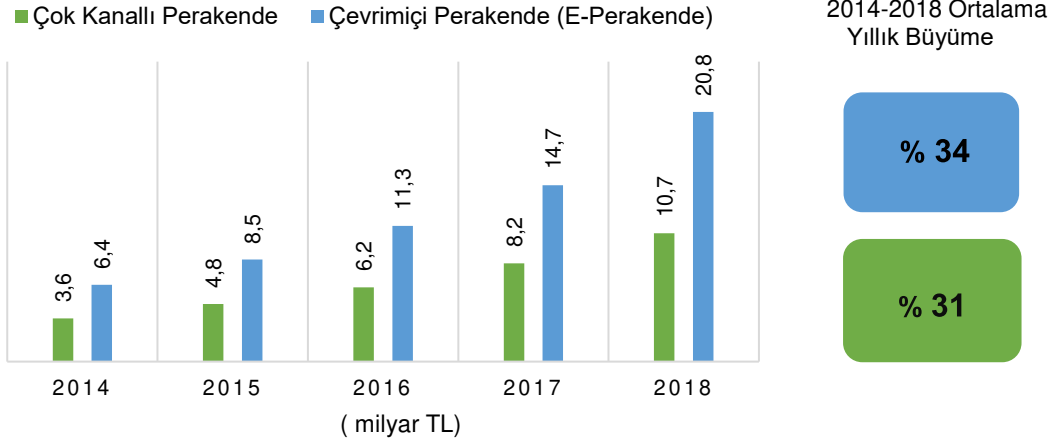
Şekil 6: Türkiye’de E-Perakende Pazar Büyüklüğü (milyar TL)



Kaynak: TÜBİSAD, 2019.

Bilişim Sanayicileri Derneği (TÜBİSAD), tarafından yayınlanan “Türkiye e-Ticaret 2018 Pazar Büyüklüğü” raporuna göre, Türkiye’nin e-ticaret pazar büyüklüğü 2018 sonu itibarıyla 59,9 milyar TL’ye ulaşmıştır. Bu rakamın 31,5 milyar TL’lik kısmı pazarın %37’sini oluşturan perakende sektörüne aittir. E-perakende pazarının ise %18’ni 10,7 milyar TL ile çok kanallı perakende, %35’ni 20,8 TL ile sadece çevrim içi perakende oluşturmaktadır. Son beş yılın rakamlarına göre, çevrim içi perakende yıllık ortalama %34, çok kanallı perakende ise yıllık ortalama %31 oranında büyümüştür. Çok kanallı perakendenin büyümesinde en etkili kategoriler elektronik ve hazır giyim olmuştur.

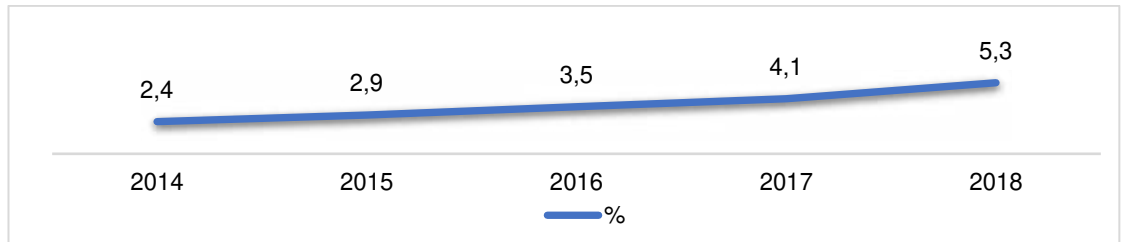
Şekil 7: Yıllara Göre Çok Kanallı Perakende ve Çevrim İçi Perakende Rakamları (2014-2018)



Kaynak: TÜBİSAD, 2019.

Toplam perakende hacmi dikkate alınarak hesaplanan rakamlar incelendiğinde, 2014 yılında %2,4 olan çevrim içi perakendenin toplam perakende içerisindeki payı, 2018 yılında %5,3 seviyesine yükselmiştir. Genç nüfusun fazla olması ve sahip oldukları potansiyel sebebiyle gelişmekte olan ülkelerde e-perakendenin toplam perakendedeki payının yıllar içerisinde daha hızlı bir şekilde büyüdüğü söylenebilir (TÜBİSAD, 2019). Ancak yine de çevrim içi perakendenin toplam perakende içindeki payı, gelişmekte olan ülkelerin (%5,9) ve gelişmiş ülkelerin (%11,1) oldukça gerisinde seyretmektedir (KPMG, 2020). Şekil 8, 2014-2018 yılları arasında çevrim içi perakendenin toplam perakende içindeki payını göstermektedir.

Şekil 8: E-Perakendenin Toplam Perakende içindeki Payı (2014-2018)



Kaynak: TÜBİSAD, 2019.

İKİNCİ BÖLÜM

ULUSLARARASI LAŞMA VE PERAKENDECİLİK

Uluslararasılaşma kavramı, işletmelerin faaliyetlerini ulusal sınırlar dışında da gerçekleştirebilmelerini ifade etmektedir. Küreselleşme ile birlikte dünyada oluşan ekonomik entegrasyonlar, ortaya çıkan yeni pazarlar ve iletişim, bilgi teknolojileri, taşımacılıktaki gelişmeler işletmeleri uluslararası faaliyetlerde bulunmaya yönlendirmiştir. Tüm bu gelişmeler işletmelerin uluslararasılaşmasını giderek daha kolay hale getirmektedir. Önceleri sadece büyük çok uluslu işletmeler uluslararası pazarda yer alırken günümüzde her türlü firma uluslararası faaliyetlere aktif olarak katılmaktadır. Aynı şekilde uluslararası ticari faaliyetler de sadece üretim yapan işletmeler tarafından gerçekleştirilirken, artık hizmet perakende gibi sektörler de uluslararasılaşmaktadırlar (Çavuşgil vd., 2012: 4). Bu sebeple, perakendecilerin yurt içi ve yurt dışı faaliyetlerinin tümünü dikkate alarak stratejilerini belirlemesi son derece önemlidir (Aktepe, 2004: 8). Bu bölümde işletmelerin uluslararasılaşmasında etkili motivasyonlar, uluslararasılaşmayı açıklayan teori ve modeller, perakendecilikte uluslararasılaşma süreci, dışa açılma stratejileri ve perakendecilikte kritik başarı faktörleri ele alınacaktır.

2.1. ULUSLARARASI LAŞMA KAVRAMI

Uluslararasılaşma ve küreselleşme kavramları birbirleri ile ilişkili kavramlardır. Küreselleşme, ülkeler arasında ekonomik entegrasyonların ve karşılıklı bağımlılığının arttığı anlamını taşımaktadır. Uluslararasılaşma ise işletmelerin faaliyetlerinin uluslararası boyutunu sistematik olarak arttırmalarını ifade etmektedir. Ülkeler arasındaki yoğun ekonomik ilişkiler küreselleşmenin makro düzeyini ifade ederken, işletmelerin uluslararasılaşması mikro düzeyini ifade etmektedir (Çavuşgil vd., 2012: 4). Uluslararasılaşma kavramı ile ilgili birçok tanım mevcuttur. Bu tanımlardan bazıları şöyledir:

Uluslararasılaşma, uluslararası faaliyetlere katılımın artarak devam ettiği bir süreçtir (Welch ve Luostarinen, 1988'den aktaran Calof ve Beamish, 1995: 116). Calof ve Beamish (1995: 116), uluslararasılaşmayı işletmelerin stratejilerini, yapısını, kaynaklarını ve tüm faaliyetlerini uluslararası çevrelere uyarlama süreci olarak tanımlamaktadır. Diğer bir tanıma göre ise uluslararasılaşma, işletme faaliyetlerinin dışa açılma stratejilerinden (ihracat, lisans, franchising, doğrudan yatırım vb.) birini

veya birkaçını kullanarak uluslararası pazarlarda da sürdürülmesidir (Güllü, 2008: 125).

2.1.1. İşletmeleri Uluslararasılaşmaya İten Sebepler

Yerel pazarda doygunluğa ulaşan işletmeler satışlarının azalması ve pazar payının daralması sebebiyle ya da dışarıdan kaynak sağlama ve satışları artırma isteği ile uluslararasılaşma kararı alabilirler. Pazar ölçeğini büyüterek ölçek ekonomilerden yararlanmak, ürün yaşam döngüsünü uzatmak, teknolojiye ulaşmak ve ilk giren avantajından yararlanmak işletmeleri uluslararasılaşmaya iten temel sebepler arasındadır. Genel olarak büyüme, ölçek ekonomisi oluşturarak maliyet avantajını beraberinde getirmektedir. Dolayısıyla, büyüyen işletmelerin birim maliyetler içindeki sabit maliyetlerin oranını düşürerek pazar ölçeğini büyütmesi mümkündür. İşletmeler, iç piyasada talep olmayan ürünleri hala talebin olduğu pazarlara göndererek ürün yaşam döngüsünü uzatabilirler veya bir pazara ilk girerek müşteri bağlılığını sağlayıp rakip işletmelerin bu pazara girmesini zorlaştırabilirler (Coşkun vd., 2016: 311-312).

İşletmelerin uluslararasılaşma kararını almasında etkili faktörler bunlarla sınırlı değildir. Literatürde işletmeleri uluslararasılaşmaya yönlendiren nedenler; itme ve çekme faktörleri, reaktif ve proaktif faktörler, içsel ve dışsal unsurlar olarak çeşitli sınıflandırmalar ile anlatılmıştır. Yerel pazara ait negatif unsurlar, itme faktörleri / reaktif faktörler; dış pazara ilişkin olumlu unsurlar ise çekme faktörleri / proaktif faktörler olarak açıklanabilirler (Akturan, 2008: 636). Yerel pazarda yaşanan doygunluk ve pazardaki rekabetçi baskılar, düzensiz politik yapı, kötü ekonomik koşullar, iç satışlarda düşüş, maliyetlerdeki artış, yerel pazarın küçük oluşu, nüfus durgunluğu veya düşüşü, bilinmeyen kültürel yapı işletmeleri uluslararası pazarlara iten nedenler arasındadır. Ölçek ekonomilerine ulaşmak, yönetimin özel ilgisi ve isteği, rekabet üstünlüğü elde etme ve büyüme arzusu, ekstra satış / kâr potansiyeli, düzenli politik yapı, kültürel ve tarihsel yakınlık, çekici dış fırsatların belirlenmesi, dış pazarlar hakkında ayrıcalıklı bilgi, hükümet teşvikleri ise işletmeleri uluslararası pazarlara çeken nedenler arasındadır (Leonidou, 1998: 45; Savaşçı, 2007: 320). İşletme kaynakları, örgüt kültürü, yönetimin ilgi, beceri ve uzmanlığı gibi işletmeye özgü üstünlükler içsel faktörleri; iç ve dış pazar ile ilgili unsurlar ise dışsal faktörleri oluşturmaktadır (Akturan, 2008: 636).

Tablo 5: İşletmeleri Uluslararasılaşmaya Yönlendiren Nedenler

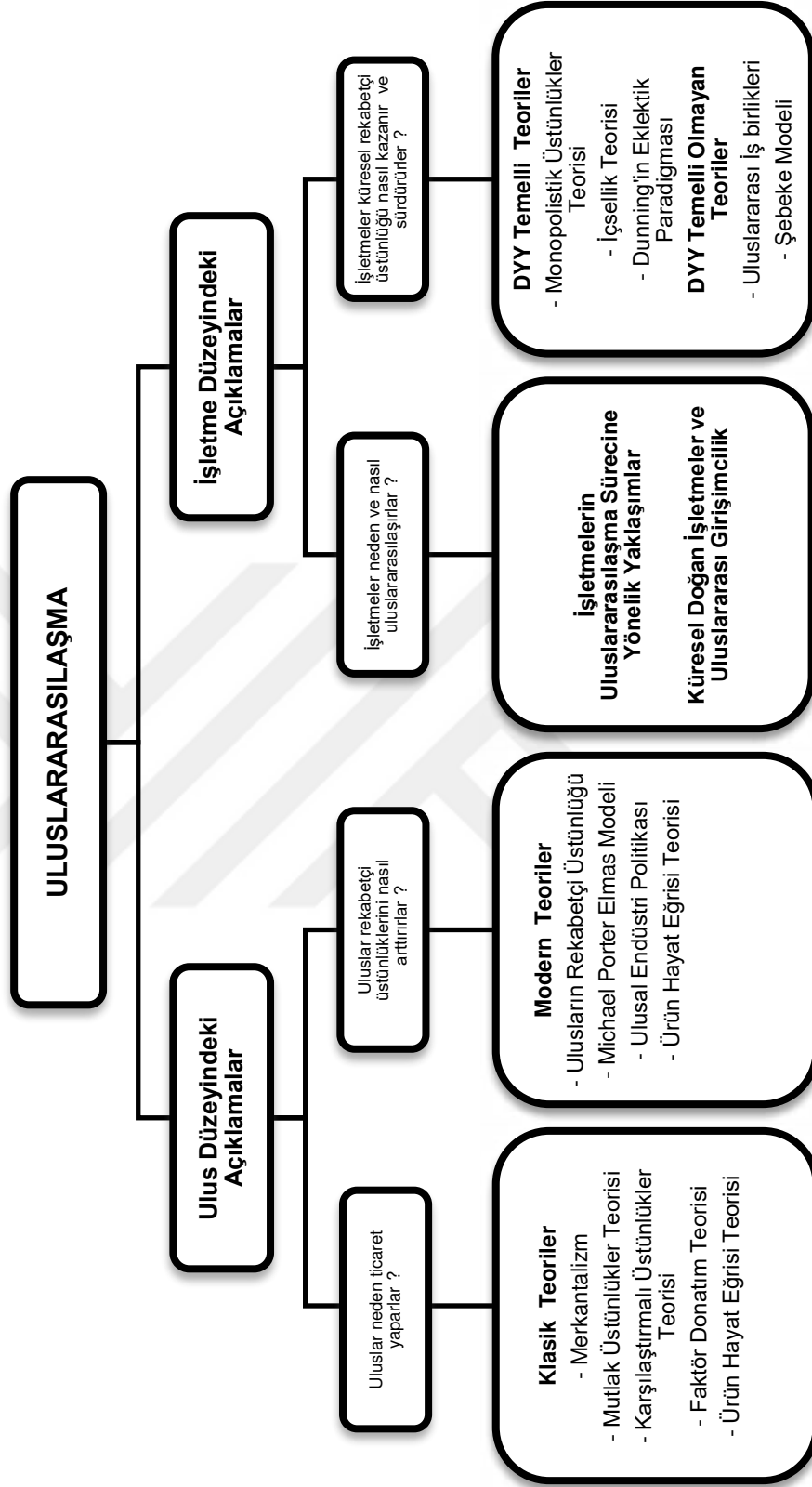
	Çekme Faktörleri	İtme Faktörleri
İçsel Güdüler	• Ölçek ekonomisine ulaşmak • Yönetimin özel ilgi ve isteği • Rekabet üstünlüğü elde etme isteği • Ekstra/satış kâr potansiyeli • Büyüme ihtiyacı	• İç satışlarda düşüş • Kârlılık oranında durgunluk veya düşüş • Maliyetlerdeki artış
Dışsal Güdüler	• Düzenli politik yapı • Kültürel ve tarihsel yakınlık • Çekici dış fırsatlar • Dış pazarlar hakkında ayrıcalıklı bilgi • Hükümet teşvikleri	• Yerel pazarda yaşanan doygunluk • Yerel pazardaki rekabetçi baskılar • Çekici döviz kurları • Düzensiz politik yapı • Kötü ekonomik koşullar • Nüfus durgunluğu veya düşüşü

Kaynak: Leonidou, 1998: 45; Savaşçı, 2007: 320

2.2. ULUSLARARASILASHMA TEORİ VE MODELLERİ

Uluslararasılaşma, literatürde ilk aşamasının ihracat, son aşamasının ise doğrudan yatırım olduğu bir süreç olarak kabul edilmektedir. Ancak, her ülkenin farklı kuralları ve her işletmenin kendine özgü varlık ve yetkinlikleri olduğu için tüm işletmelerin aynı aşamalardan geçmesini beklemek doğru olmayacaktır (Ulaş, 2009: 18-19). Kısacası işletmelerin, sırasıyla her aşamadan geçerek uluslararasılaşması veya aşamalardan bazılarını atlayarak uluslararasılaşmasının mümkün olduğu söylenebilir (Yeşil, 2010: 37). Uluslararasılaşma sürecini açıklamaya yönelik birçok model ve teori bulunmaktadır. Bu sürece yönelik teoriler uzun yıllar boyunca ulusların neden ticaret yaptıkları ve nasıl rekabet üstünlüğü elde ettikleri üzerine kurulmuştur. Zaman içinde, şirketlerin neden sınır ötesi faaliyetlere yöneldiğini anlamak için, araştırmaların odağı işletmelere kaydırılmıştır (Çavuşgil vd., 2012: 143).

Şekil 9, uluslararasılaşma yaklaşımlarını iki gruba ayırmaktadır. İlk grup ulus düzeyinde teorileri içeren klasik teorilerdir. İkinci grup işletme düzeyinde teorileri içeren çağdaş teorilerden oluşmaktadır. Araştırmanın konusunu “uluslararasılaşma süreci” kavramının oluşturması sebebiyle çalışma kapsamında işletmelerin uluslararasılaşma sürecine yönelik yaklaşımlar incelenecektir.



Şekil 9. Uluslararasılaşma Yaklaşımları

Kaynak: Çavuşgil vd., 2012: 143

2.2.1. İşletmelerin Uluslararasılaşma Sürecine Yönelik Yaklaşımlar

İşletmelerin uluslararasılaşma sürecine yönelik yaklaşımlar işletmelerin neden ve nasıl uluslararasılaştıklarını açıklamayı amaçlayan yaklaşımlardır. Bu yaklaşımlar geleneksel uluslararasılaşma modelleri ve küresel doğan işletme modeli olarak sınıflandırılmıştır. Çalışma kapsamında perakende sektöründe mevcut bağlantıların uluslararasılaşma sürecine etkisi inceleneceğinden geleneksel modellerin ardından, Ağ (Network) Teorisi'ne de yer verilecektir.

2.2.1.1. Geleneksel Uluslararasılaşma Modelleri

İşletmelerin uluslararasılaşma sürecini tanımlayan geleneksel iki model mevcuttur. Bunlar; Johanson ve Wiedersheim-Paul (1975) ve Johanson ve Vahle (1977) tarafından geliştirilen "Uppsala Modeli" ile Bilkey ve Tesar (1977), Çavuşgil (1980), Reid (1981) ve Czinkota (1982) tarafından yapılan çalışmaların oluşturduğu "Yenilikçi Modeller" dir.

2.2.1.1.1. Uppsala Modeli (U- Model)

Uppsala Modeli, Johanson ve Wiedersheim-Paul (1975) tarafından İsveçli işletmelerin uluslararasılaşma süreçlerini inceledikleri çalışma neticesinde ortaya koyulmuştur. Model, uluslararasılaşmanın; ilk olarak yerel pazarda gelişen işletmelerin daha sonrasında uluslararası katılımını kademeli olarak arttırdığı bir süreç olduğu varsayımına dayanmaktadır (Johanson ve Wiedersheim-Paul, 1975: 306). Uppsala modeli genel olarak, işletmenin bilgi ve deneyimlerinin uluslararasılaşma üzerindeki etkisi üzerinde durmakta ve "pazar/sektör bilgisi" ve "psikolojik mesafe" kavramlarını öne çıkarmaktadır. Pazar bilgisi işletmenin sahip olduğu deneyimsel bilgiyi, psikolojik mesafe ise işletme ve pazar arasında bilgi akışını bozan dil, kültür, politik sistem, gelişmişlik düzeyi vb. özellikleri ifade etmektedir (Andersen, 1993: 210; Johanson ve Vahlne, 1977: 28). Modele göre, işletmeler kaynak ve bilgi eksiklikleri nedeniyle kendilerine en yakın buldukları pazarlardan başlayarak, aşamalı olarak uluslararasılaşmaktadır. Zira psikolojik mesafenin az olduğu bu pazarlar, işletmelerin daha az pazar belirsizliği ile karşı karşıya kalarak, fırsatları daha kolay yakalamalarını sağlamaktadır (Atlı ve Kartal, 2014: 146).

Johanson ve Wiedersheim-Paul'a (1975) göre, bilgi ve kaynak eksikliği uluslararasılaşma üzerindeki en önemli engellerdir. Bu engellerin karar verme, dış pazarlar ve uluslararası faaliyetler hakkında bilgi edinerek azalacağını

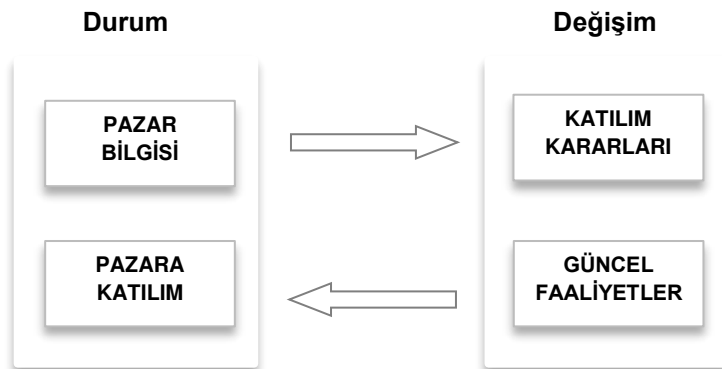
öngörmektedirler (Johanson ve Wiedersheim-Paul, 1975: 306). Bu durumda, işletmelerin pazar bilgisi arttıkça uluslararasılaşma seviyelerinin de artacağını söylemek mümkündür. Model, işletmelerin yerel pazarda tecrübe kazandıktan sonra yavaş ve aşamalardan oluşan bir süreç ile uluslararasılaştıklarını savunmaktadır. “Gerçekleşme Zinciri” adı verilen bu aşamalar aşağıdaki gibi tanımlanmıştır (Johanson ve Wiedersheim-Paul, 1975: 307):

- 1.Aşama: Düzenli ihracat yoktur.
- 2.Aşama: Bağımsız aracılar (acenteler) ile ihracat gerçekleştirilir.
- 3.Aşama: Dış pazarlarda satış temsilcilikleri kurulur.
- 4.Aşama: Dış pazarlarda üretim ve imalat tesisleri kurulur.

Johanson ve Wiedersheim-Paul (1975), bu aşamalar ile işletmelerin bilgi eksikliği ve belirsizlik sebebiyle komşu ülkeler ya da ticari olarak iyi bilinen, benzer ülkeler ile ihracata başladıklarını savunmaktadır. Pazar bilgisi ve deneyim kazandıkça kaynaklarını arttırdıklarını ve coğrafi olarak genişlediklerini öngörmektedir (Johanson ve Wiedersheim-Paul, 1975: 307). Özetle, işletmelerin sahip oldukları bilgi ve tecrübe ile doğru orantılı olarak kaynak taahhüdünde bulundukları bu durumun da pazara ait belirsizlikleri azaltarak, işletmenin psikolojik mesafenin ötesindeki ülkelere açılmasına olanak sağladığı söylenebilir (Atlı ve Kartal, 2014: 146).

Uppsala modeli Johanson ve Vahlne (1977) tarafından geliştirilmiş, bu kez işletmelerin uluslararasılaşma sürecindeki kararları üzerine odaklanılmıştır (Forsgren, 2001: 266). “Uluslararasılaşmanın Temel Mekanizması” adını verdikleri model Şekil 10’daki gibidir:

Şekil 10: Uluslararasılaşmanın Temel Mekanizması



Kaynak: Johanson ve Vahlne, 1977: 26.

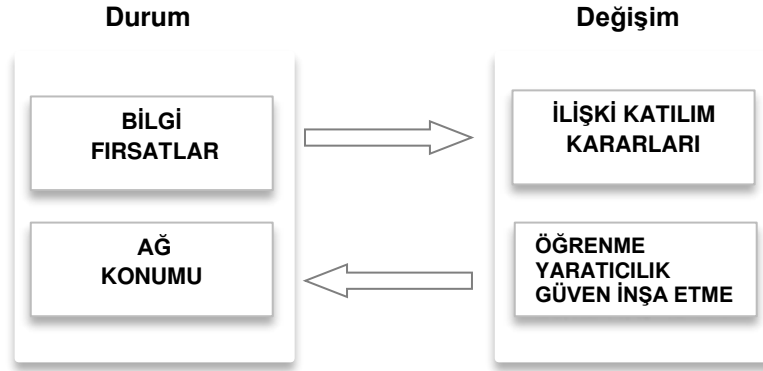
Model; pazar bilgisi, pazara katılım, katılım kararları ve güncel faaliyetler olmak üzere dört kavram üzerine kuruludur. Pazar bilgisi ile işletmelerin pazara dair sahip olduğu bilgilerin tümü, pazara katılım ile de işletmenin pazara ne kadar kaynak taahhüdünde bulunduğu kastedilmektedir (Ulaş, 2009: 35). Katılım kararları, işletmelerin deneyimlerine bağlı olarak karşılaştıkları fırsat veya problemlere göre aldıkları kararlardır. Son olarak, işletmenin güncel faaliyetleri ile bu faaliyetler ve sonuçları arasındaki süre üzerinde durulmuştur. İşletmelerin güncel faaliyetlerinin belirli sürelerle tekrarına ve faaliyetler ile sonuçlarının arasındaki sürenin artmasına bağlı olarak pazara katılımın da arttığı varsayılmaktadır. Modele göre, bu dört unsur birbirini etkilemekte ve süreç bir döngü şeklinde ilerlemektedir. Pazar bilgisi, katılım kararları ve güncel faaliyetleri etkilerken, güncel faaliyetler de işletmenin pazara katılımını etkilemektedir (Johanson ve Vahlne, 1977: 26-29).

Johanson ve Vahlne, öne sürdükleri modelin üç istisna dışında her zaman geçerli olduğunu ifade etmektedir. Bunlar: (1) işletmenin büyük işletme olarak nitelendirilmesi durumunda; büyük işletmeler veya kaynakları fazla olan işletmelerin daha büyük uluslararasılaşma adımları atması beklenebilir, (2) pazar koşulları durağan ve homojen olduğunda; ilgili pazar bilgisi deneyim dışında başka yollarla da elde edilebilir ve (3) işletme benzer koşullara sahip pazarlardan önemli bir deneyime sahip olduğunda; bu deneyim benzer pazarlarda kullanılabilir (Johanson ve Vahlne, 1990: 12).

Johanson ve Vahlne, 2009 yılında iş uygulamalarındaki değişiklikler ve 1977'den bu yana yapılan teorik gelişmeler ışığında modeli tekrar ele almıştır. Neoklasik pazar tanımının yerini "ilişkiler ağı" kavramının alması ve yapılan birçok çalışmada (Johanson ve Mattsson, 1988; Coviello ve Munro (1995, 1997); Martin, Swaminathan ve Mitchell, 1998; Coviello, 2006) işletmelerin mevcut ilişkilerinin uluslararasılaşmalarında etkili olduğunun kanıtı Johanson ve Vahlne'nin Uppsala modelini revize etmesinde önemli faktörlerdir (Johanson ve Vahlne, 2009: 1413-1415).

Güncellenmiş yeni modele "Uluslararasılaşma Sürecinin Şebeke Modeli" ismini vermişlerdir. Modelin temel felsefesi pazarların, işletmelerin birbirine bağlandığı ilişki ağları olması ve söz konusu ilişkilerin öğrenme ve güven oluşturma potansiyeli sunması üzerine kuruludur (Johanson ve Vahlne, 2009: 1411).

Şekil 11: Uluslararasılaşma Sürecinin Şebeke (Ağ) Modeli



Kaynak: Johanson ve Vahlne, 2009: 1424.

1977'deki model de olduğu gibi ağ modelinde de durum ve değişim olmak üzere iki değişken grubu mevcuttur. Söz konusu değişkenler birbirleri ile ilişkilidir ve birbirlerini etkilerler. Modelin temel yapısı 1977 yılında geliştirilen modelle aynı olmakla beraber bazı değişiklikler yapılmıştır. Ağ modelinde, “pazar bilgisi” yerine “fırsatların tanınması” ve “bilgi” kavramları eklenmiştir. Burada bilgi, kurumsal çevre içerisindeki işletmelerin ihtiyaçlarını, yeteneklerini, stratejilerini ve ilişkilerini kapsamaktadır. Fırsatlar değişkeni de bilginin bir alt kümesi ve süreci yönlendiren en önemli unsur olarak tanımlanmaktadır. Modelin, uluslararasılaşma sürecinin bir ağ içinde gerçekleştiği varsayımına dayanması sebebiyle ikinci durum değişkeni olarak “pazara katılım” yerine “ağ konumu” kavramı eklenmiştir. Ağ konumu değişkeni ile ağ içindeki tarafların belirli bilgi, güven ve katılım düzeyleriyle tanımlanan ilişkilerinin uluslararasılaşmada başarıyı desteklediği varsayılmaktadır. Ancak her işletme için farklılık gösteren bu düzeylerin uluslararasılaşma başarısında da farklılık yaratabileceği vurgulanmaktadır. Değişim grubu değişkenlerinden “güncel faaliyetler” kavramı “öğrenme, yaratıcılık ve güven inşa etme” kavramları ile değiştirilmiştir. Modele göre, ilişkiler içinde öğrenme ve güven oluşturma yer alır. Öğrenme, bilgi yaratma ve güven oluşturma süreçlerinin hızı, yoğunluğu ve etkinliği; mevcut bilgi tabanı, güven, katılım ve özellikle ortakların verilen fırsatları cazip bulma derecelerine bağlıdır. Fırsat yaratmanın bilgi üreten bir boyut olduğu ve ilişkilerin kritik bir parçası olduğu savunulmaktadır. Dolayısıyla, bir ilişkide yüksek düzeyde bilgi, güven ve bağlılığın daha verimli bir süreçle sonuçlanacağı vurgulanmaktadır. Son olarak, “katılım kararları” değişkeni “ilişki katılım kararları” kavramı ile değiştirilmiştir. Bu değişken, işletmenin sahip olduğu ağdaki bir veya birkaç ilişkiye katılımını artırma veya azaltma kararını ifade etmektedir. Ağ bakış açısına göre, ilişki katılımı ile ilgili iki

tür karar vardır; yeni ilişkiler geliştirmek ve mevcut stratejik ilişkiler ağını korumak veya güçlendirmek (Johanson ve Vahlne, 2009: 1424).

Ağ modeline göre, uluslararasılaşma işletmelerin iletişim ağı ve ilişkilerine bağlıdır (Johanson ve Vahlne, 2009: 1425). İşletmelerin ağlar içinde yer alması uluslararasılaşmak için gerekli bilgiye ulaşması anlamına gelmektedir. Johanson ve Vahlne'ye göre, bu bilgilere sadece ağ içindekiler ulaşabilmektedir. Bu sebeple, başarılı bir uluslararasılaşma için ilgili ağ (lar) da içeriden bilgi almak gereklidir. İşletme "içeriden biri" (insider) olabilirse bilgiye ulaşabilir ve kendi bilgi birikimine bu bilgileri ekleyerek fırsatları keşfedebilir ya da yeni fırsatlar yaratabilir. Ağ dışında kalan işletmelerin (outsider) ise uluslararasılaşmasının mümkün olmadığı savunulmaktadır. Dolayısıyla işletmelerin mevcut ilişkileri ve önemli ortakları ile olan ilişkileri yurt dışı faaliyetlerinde doğrudan etkilidir. Ortakların sahip olduğu bilgiler birbirleriyle ilişkilidir ve bir işletme ortakları sayesinde fırsatları yakalayarak uluslararasılaşabilir veya ortaklarının güçlü konumda olduğu pazarlara girebilir (Johanson ve Vahlne, 2009: 1415). Sonuç itibarıyla, revize edilen Uppsala modeli işletmelerin yurt dışına, uluslararasılaşma vasıtasıyla büyüme taahhüdünde bulunan önemli ortakları ile olan ilişkilerine dayanarak açıldığını varsaymaktadır. Modele göre, bu ortaklar (iş birliği içinde oldukları işletmeler) yurt içinde veya yurt dışında olabilir. Burada önemli olan söz konusu ortakların bir veya daha fazla yabancı ülkedeki iletişim ağı içerisinde önemli bir pozisyona sahip olmasıdır (Johanson ve Vahlne, 2009: 1425).

2.2.1.1.2. Yenilik İlişkili Uluslararasılaşma Modelleri (I-Model)

İşletmelerin geleneksel uluslararasılaşma modellerinden ikincisi olan Yenilik İlişkili Uluslararasılaşma Modelleri, Roger'ın "Yeniliklerin Yayılımı" adlı çalışmasında yer alan "benimseme süreci" (adoption process) aşamalarından türetilmiştir. Modeller, Bilkey ve Tesar (1977), Çavuşgil (1980), Reid (1981) ve Czinkota'nın (1982) çalışmalarından oluşmaktadır (Andersen, 1993: 212). Yenilik ilişkili modeller içinde yer alan bu yaklaşımlar Tablo 6'da gösterilmektedir.

Yenilik ilişkili modeller, işletmelerin yeniliklere uyum sağlaması ile ilişkili olan öğrenme sürecine odaklanmaktadır. Başka bir ifadeyle, uluslararasılaşma kararının işletmeler için bir yenilik olduğu varsayılmaktadır. Uluslararasılaşma süreci, işletme içindeki bir dizi yönetsel yenilikle başlamakta ve her aşama işletme için bir yenilik olarak kabul edilmektedir. Uppsala modeli gibi yenilik ilişkili modeller de uluslararasılaşma sürecini, öğrenme süreci olarak görmektedir. (Andersen, 1993: 212; Knight ve Çavuşgil, 1996: 14). Andersen'e (1993: 212) göre, her iki modelde davranışsal modeller olup, işletmenin bilgi eksikliği (özellikle "deneyimsel bilgi") ve

uluslararasılaşma kararı ile ilgili belirsizlikler nedeniyle birbirini takip eden aşamalardan oluşmaktadırlar.

Esas itibarıyla, yenilik ilişkili modeller birbirine benzemektedir. Tablo 6'da görüldüğü üzere, modeller arasında birçok ortak özellik bulunmaktadır. Ancak, Bilkey ve Tesar (1977) ve Czinkota'nın (1982) modelleri ile Çavuşgil (1980) ve Reid'in (1981) modelleri, uluslararasılaşma motivasyonları noktasında birbirinden ayrılmaktadır. Bilkey ve Tesar (1977) ve Czinkota (1982) ilk aşamada işletmenin ihracata karşı ilgisiz olduğunu varsayarken, Çavuşgil (1980) ve Reid (1981) ilk aşamadan işletmelerin ihracata ilgisi olduğunu varsaymaktadır. Bu anlamda, Bilkey ve Tesar (1977) ve Czinkota'nın (1982) modellerinde dışsal faktörler, işletmeleri uluslararasılaşmaya iten faktörlerdir ve "itme mekanizması" olarak adlandırılmaktadır. Çavuşgil (1980) ve Reid'in (1981) modellerinde ise içsel faktörler, "çekme mekanizması" uluslararasılaşma kararını etkilemektedir (Andersen, 1993: 212).

Tablo 6: Yenilik İlişkili Uluslararasılaşma Modelleri

	Bilkey ve Tesar (1977)	Çavuşgil (1980)	Reid (1981)	Czinkota (1982)
I. Aşama	Yönetim ihracatla ilgilenmemektedir.	Yurt İçi Pazarlama: İşletme sadece iç pazarda satış yapar.	İhracat Farkındalığı	İşletme ihracata karşı ilgisizdir.
II. Aşama	Yönetim rastgele gelen ihracat taleplerini karşılamakta gönüllüdür, ancak ihracat için çaba sarf etmez.	İhracat Öncesi Aşama: İşletme ihracat için bilgi toplamakta ve ihracatın yapılabilirliğini araştırır.	İhracat Eğilimi: İşletme ihracat yapma niyetindedir.	İşletme ihracatla kısmen ilgilenmektedir.
III. Aşama	Yönetim aktif olarak ihracat için araştırmalara başlar.	Deneyime Dayalı Katılım: İşletme psikolojik yakınlıktaki ülkelere ihracat yapmaya başlar.	İhracat Denemesi: İşletme yaptığı sınırlı ihracat denemesinden kişisel tecrübe elde eder.	İşletme ihracatın uygunluğunu araştırmaya başlar.
IV. Aşama	İşletme deneyim kazanmak amacıyla psikolojik olarak yakın ülkelere ihracat yapmaya başlar.	Aktif Katılım: İşletme yeni ülkelere doğrudan ihracat yapar ve satış hacmini artırır.	İhracatı Değerlendirme: İşletme ihracat yapmanın sonuçlarını değerlendirir.	İşletme ihracatla kısmen ilgilidir ve ihracatı denemeye başlar, zaman içinde ihracatını artırır.
V. Aşama	İşletme artık deneyimli bir ihracatçıdır.	Taahhütte Bulunma: Yönetim kaynaklarını iç ve dış pazar arasında paylaşır.	İhracat Kararı: İşletme ihracatı kabul veya reddeder.	İşletme artık deneyimli küçük bir ihracatçıdır.
VI. Aşama	Yönetim, psikolojik mesafesi uzak ülkelere ihracat yapmanın uygulanabilirliğini araştırmaya başlar.			İşletme artık deneyimli büyük bir ihracatçıdır.

Kaynak: Andersen, 1993: 213.

Modellerin tamamında işletme için bir yenilik olan ihracata katılım, kademeli olarak ve deneyimleriyle orantılı bir biçimde artmaktadır. Başta ihracata yönelik ilgisi/ farkındalığı sınırlı olan işletmeler, zamanla artan bilgi birikimi ve deneyimle birlikte gerçekleştirdikleri ihracat miktarını ve coğrafyaların çapını genişletmektedir.

2.1.1.2. Ağ (Network) Teorisi

Küreselleşme sonucunda değişen dünya koşulları geleneksel modellerin sorgulanmasına neden olmuştur. 1980'li yıllardan itibaren geleneksel modellere birçok eleştiri getirilmiştir. Küreselleşme ile birlikte dünyanın tek bir pazar haline gelmesi ve gelişen iletişim teknolojileri deneyimsel bilgi ve fiziksel uzaklık kavramlarının önemini yitirmesine sebep olmuştur (Kalyoncuoğlu ve Üner, 2010: 8). Geleneksel modellerin gücü zamanla azaldıkça yeni model ve teoriler önem kazanmaya başlamıştır. Bu modellerden birisi de Johanson ve Mattson (1988) tarafından ortaya koyulan Ağ (Network) Teorisi'dir.

Johanson ve Mattson'a (1988) göre, işletmelerin yeni bir pazara girmedeki başarısı hem yerel hem de uluslararası pazardaki aktörler (müşteriler, tedarikçiler, rakipler, kamu kurumları vb.) ile mevcut ilişkilerine bağlıdır. Teori, işletmelerin ağ ilişkileriyle iç pazardan uluslararası pazarlara doğru genişleyebileceğini savunmaktadır. Ayrıca, işletmenin girdiği yeni bir pazarda yeni ortaklıklar kurması veya pazardaki konumunu geliştirmesinin, yer aldığı ağ içindeki mevcut ilişkileri ile mümkün olabileceği ileri sürülmektedir (aktaran Coviello ve Munro, 1995: 50).

Ağ teorisi, işletmenin uluslararasılaşmasını içinde bulunduğu ağa bağlar ve işletmelerin uluslararasılaşması ile birlikte diğer ağlarla olan ilişkilerinin gücünün ve sayısının arttığını savunur. Teoriye göre, işletmenin uluslararasılaşması üç farklı yolla gerçekleşebilmektedir: (1) yabancı ülkelerdeki diğer ağlar ile yeni ilişkiler kurarak (international extension); (2) yabancı ülkelerdeki mevcut ilişkileri geliştirerek (penetration); (3) farklı ülkelerdeki ağ yapılarını birleştirerek (international integration) (Chetty ve Blankenburg-Holm, 2000: 80; Johanson ve Mattson, 1998'den aktaran Ulaş, 2009: 38). Johanson ve Mattson (1988), uluslararası işletmeleri erken başlayan, geç başlayan, yalnızca uluslararası, diğerleri arasında uluslararası olarak sınıflandırmaktadır (Chetty ve Blankenburg-Holm, 2000: 80). Bu işletme türlerinin faaliyet gösterdiği dört farklı durum Tablo 7'de gösterilmektedir.

Tablo 7: Ağ Teorisinde Uluslararasılaşma Düzeyine Göre İşletmeler

		Pazarın Uluslararasılaşma Düzeyi	
		Düşük	Yüksek
İşletmelerin Uluslararasılaşma Düzeyi	Düşük	Erken Başlayan Yurt dışında az sayıda ilişkisi vardır. Uluslararası pazarlar hakkında kısıtlı bilgiye sahiptir. Uluslararasılaşmak için kendi kaynaklarını kullanır.	Geç Başlayan Çok sayıda yabancı ağ ile dolaylı olarak ilişkisi vardır (Sahip olduğu müşteriler, tedarikçiler ve rakipler uluslararası ise). Bu ağlar dış pazarlara girişte etkili olabilir. Ağ konumu ve kaynaklarında rekabetçi avantaja sahiptir.
	Yüksek	Yalnızca Uluslararası Yabancı ülkelerde oldukça tecrübelidir ve önemli bağlara, bilgi ve kaynaklara sahiptir.	Diğerleri Arasında Uluslararası İleri düzeyde uluslararası tecrübe ve uluslararası ilişkiye sahiptir.

Kaynak: Johanson ve Mattson, 1998: 298'den aktaran Ulaş, 2009: 38.

2.2.1.3. Küresel Doğan İşletme Modeli (Born Globals)

Küreselleşen pazarlar, iletişim ve ulaşım maliyetlerinin düşmesi ile birlikte işletmeler daha hızlı uluslararasılaşmaya başlamıştır. 1980'li yıllarda, işletmelerin erken uluslararasılaşma eğilimi dikkat çekmiş ve bu konu üzerine birçok çalışma yapılmaya başlanmıştır. Bu çalışmalar sonucunda geleneksel modellerin, işletmelerin yavaş yavaş ve giderek artan düzeyde uluslararasılaştıklarını savunması nedeniyle erken uluslararasılaşan işletmeler ile bağdaşmadığı ve uluslararasılaşmayı açıklamada yetersiz kaldığı görüşüne varılmıştır (Gankema, Snuif ve Zwart, 2000: 18; Çavuşgil, Knight ve Üner, 2011: 87).

Erken uluslararasılaşan işletmeler ile birlikte küresel doğan işletme (born globals) kavramı ortaya çıkmıştır. Küresel doğan işletmeler, "kuruldukları andan itibaren veya kuruluşlarını izleyen kısa bir süre içinde uluslararası işletmecilik faaliyetlerinde (uluslararası ticaret ve yatırım faaliyetleri) bulunan işletmeler" olarak tanımlanmaktadır (Çavuşgil, Knight ve Üner, 2011: 7). Literatürde, küçük ve orta ölçekli işletmeler içerisinde yer alan küresel doğan işletmelerin kurulduklarından itibaren ihracata başlamalarında geçen süre ve uluslararası satış oranına göre farklı tanımlamaları mevcuttur. Örneğin, Knight ve Çavuşgil (2004), kurulduktan sonraki üç yıl içinde uluslararası satışlarının toplam satışları içerisindeki payı en az %25 olan işletmeleri, McKinsey ve Company (1993) kurulduktan sonraki iki yıl içinde satışlarının en az %76'sını uluslararası pazarlara yapan işletmeleri, küresel doğan işletme olarak tanımlamaktadır (aktaran Atlı ve Kartal, 2014: 149). Bu tanımlara ek olarak, Çavuşgil,

Knigt ve Üner (2011: 13) “kuruluşuyla veya kuruluşunu izleyen birkaç yıl içinde ihracata başlayan ve satışlarının 1/4 ya da daha fazlasını ihraç eden” işletmelerin küresel doğan işletme olarak nitelendirilebileceğini belirtmektedir.

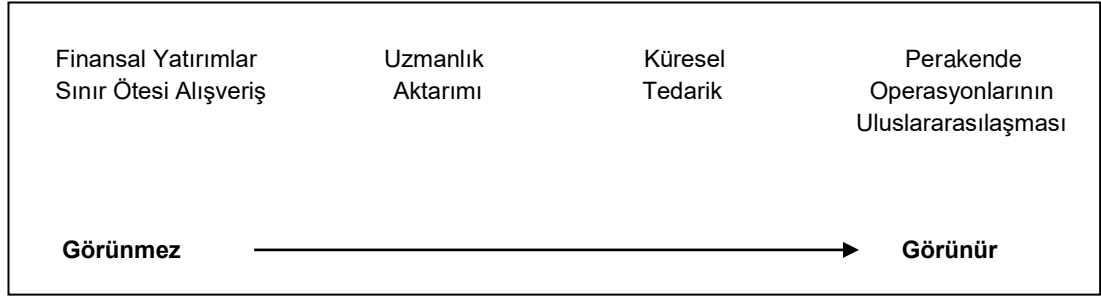
Küresel doğan işletme modeli, KOBİ'lerin yetersiz kaynaklarına rağmen nasıl erken uluslararasılaştıklarını açıklamaktadır. Küreselleşen pazarlar, teknolojik gelişmeler, küresel niş pazarlar, uluslararası ağ bağlantıları (şebeke ilişkileri), küresel doğan işletmelerin ortaya çıkışındaki etkili faktörlerdir. Küreselleşen pazarlar ile bilgi ve teknolojilere ulaşım kolaylaşmıştır. Aynı zamanda birçok sektörde kişiye özel mal ve hizmet talebi artmış, dolayısıyla niş pazarlar giderek önem kazanmıştır. Haberleşme, ulaşım da yaşanan teknolojik gelişmeler işletmelere zaman ve maliyet tasarrufu sağlarken, üretim teknolojilerindeki gelişmeler ile birlikte küçük ölçekli ve düşük maliyetli üretim yapılmaya başlanmıştır. Özellikle üretim teknolojileri ve niş pazarlar, yüksek düzeyde uzmanlaşmayı destekleyerek KOBİ'lerin uluslararasılaşması için fırsat yaratmaktadır. Küresel doğan işletmelerin sahip olduğu şebeke ilişkileri de uluslararası pazarlarda faaliyette bulunmayı kolaylaştırarak erken uluslararasılaşmayı tetikleyen önemli bir faktördür (Çavuşgil, Knight ve Üner, 2011: 13-33).

Küresel doğan işletmelerin erken uluslararasılaşması üzerine yapılan çalışmalar sonucunda “uluslararası girişimcilik” kavramına karşı akademisyenlerin ilgisi artmıştır. McDougall ve Oviatt’a (2000) göre, uluslararası girişimcilik; ulusal sınırları aşan, işletmelerde değer yaratması amaçlanan yenilikçi, proaktif ve risk üstlenen davranışların bir birleşimidir. Literatür, pek çok çalışmada küresel doğan işletmelerin; küresel vizyon, uluslararası deneyim, küresel ilişki ağlarını iyi derecede kullanabilme ve risk alabilme gibi özelliklere sahip girişimciler tarafından yönetilmesi ile işletmenin uluslararasılaşma hızının doğrudan ilişkili olduğunu göstermektedir (McDougall ve Oviatt, 2000: 903; Atılı ve Kartal, 2014: 149-151).

2.3. PERAKENDECİLİKTE ULUSLARARASILAŞMA SÜRECİ

Perakendecilikte uluslararasılaşmanın en belirgin tanımı, perakende operasyonlarının yerel pazarın dışına aktarılmasıdır. Ancak perakendeciler, sadece operasyonlarını değil, perakendecilik yönetim ve uygulamalarını (perakende operasyonları, perakende formatları, yönetim uzmanlığı, teknoloji vb.) dış pazarlara transfer ederek uluslararası nitelik kazanmaktadırlar (Gilbert, 2003: 400). Perakendecilikte uluslararasılaşmayı Şekil 12’de görüldüğü gibi görünmez boyutlardan görünür boyutlara doğru olarak incelemek mümkündür (Moore ve Fernie, 2004: 8-11):

Şekil 12: Perakendecilikte Uluslararasılaşmanın Boyutları



Kaynak: Moore ve Fernie, 2004: 8.

Perakendecilerin uluslararasılaşma sürecinde finansal yatırımların uluslararasılaşması dışarıya kapalı ve en az görünür boyuttur. Finansal yatırımların uluslararasılaşması bir perakende şirketinin hisselerinin başka bir ülkede bulunan bir yatırım şirketi tarafından satın alınması şeklinde olabilir. 2011 yılında Amerikalı yatırım şirketleri Kleiner Perkins Caufield & Byers ve Tiger Global Management tarafından Trendyol'un hisselerinin bir kısmını satın alması finansal yatırımların uluslararasılaşmasına örnek verilebilir (Kutsal, 2012). Gözle görülmeyen diğer uluslararasılaşma boyutu ise sınır ötesi alışveriştir. Sınır ötesi alışveriş, tüketicilerin yerel pazarda bulunmayan ya da az bulunan ve çok pahalı olan ürünleri yakında bulunan bir başka ülkeden satın alma arzusu tarafından motive edilmektedir. İngiltere'den Fransa'ya ucuz ve kaliteli şarap satın almak için yapılan günlük turlar ve çevrim içi kanallar ile küresel pazarlardan yapılan alışverişler bu boyuta örnek verilebilir (Moore ve Fernie, 2004: 8).

Perakendecilikte uzmanlık aktarımı; yönetsel boyut (politikalar ve sistemler vb.) ve teknik boyut (planlama, ürün yönetimi, stok kontrol vb.) olmak üzere iki boyutta incelenmektedir. Transfer edilebilen perakende uzmanlıklarına mağaza formatları, tasarım uygulamaları, verimlilik, etkinlik vb. ölçümüne yönelik yönetim araçları, yönetim bilişim sistemleri, teknoloji (elektronik satış noktası sistemleri gibi) ve müşteri ilişkileri faaliyetleri örnek verilebilir. Uzmanlık aktarımı, franchising veya ortak girişim gibi çeşitli yöntemler ile gerçekleştirilebilir. Örneğin, Aldi'nin iş modelini (en düşük maliyet, yüksek kalite ve özel markalı ürünler) benimseyen BİM, daha önce Aldi'de üst düzey yöneticilik yapmış kişileri kendi bünyesine transfer etmiştir (Oyman, 2013: 180).

Küresel tedarik, perakendecilikte en yaygın kullanılan ve en önemli uluslararasılaşma boyutudur. Perakendeciler kaliteli ürünleri daha ucuza temin etme amacı doğrultusunda hareket etmektedirler. Bu sebeple perakendeciler mal ve hizmetlerini yerel pazarlar yerine, tedarik işlemlerinin kolaylaşması nedeniyle dış

pazarlardan tedarik etmektedir. Örneğin, İngiliz perakendeci Marks & Spencer, 1990'ların sonlarından itibaren tedarik stratejisini kökten değiştirerek büyük bir bölümü İngiltere'de üretilen ürünlerini giyim sektöründe fiyat rekabetinin artması, artan üretim maliyetleri nedeniyle İngiltere dışında üretmeye başlamıştır. Günümüzde de ülkeler arasında azalan ticari engeller, satın alma gücündeki artışlar, lojistik gelişmeler sebebiyle dışarıdan kaynak sağlama oranı artmıştır.

Perakende operasyonlarının uluslararası nitelik kazanması perakendecilikte uluslararasılaşmanın açıkça görünen ve uluslararası perakendeciliği tanımlayan boyutudur. Perakende operasyonları tek bir işletme, mağaza ile ya da farklı perakende dağıtım biçimleri ile birden fazla ülkede uluslararasılaşabilir. Bu süreçte önemli olan unsurlar hukuki farklılıklar ve demografik, sosyo-ekonomik ve kültürel farklılıklardan kaynaklanan tüketici özellikleridir. Mevcut ürün çeşitlerinin ve mağaza formatının girilen pazara uymaması halinde tüketici tercihlerine göre uyarlanması yabancı pazarlarda başarıyı beraberinde getirmektedir.

2.3.1. Perakendecilikte Dışa Açılma Stratejileri

Perakendeciler yerel pazarda doygunluğa ulaştınca uluslararası genişlemeyi cazip bir büyüme fırsatı olarak görmektedirler. Uluslararası genişleme satışları arttırabilir, ancak farklı kültürler, tüketici tercihleri ve devlet politikaları riski de beraberinde getirmektedir. Perakendeciler açısından uluslararası pazarları çekici kılan iki faktör vardır. Bu faktörler, ülkedeki perakende pazarının potansiyel büyüklüğü ve ülkenin yabancı perakendecilerin girişini ne ölçüde destekleyeceğidir (Levy ve Weitz, 2012: 125).

Dışa açılma stratejisi, “bir şirketin ürünlerinin, teknolojisinin, insan becerilerinin, yönetiminin veya diğer kaynakların yabancı bir ülkeye girmesini mümkün kılan kurumsal bir düzenleme” olarak tanımlanmaktadır (Root, 1987'den aktaran Moore, Doherty ve Doyle, 2008: 140). Uluslararası pazarlara açılmak isteyen perakendeciler farklı yöntemleri tercih edebilirler. Dış pazarlara giriş stratejisi belirlenirken, perakende sektörünün mevcut durumu, söz konusu pazarın koşulları, rekabet düzeyi ve perakende işletmesinin büyüklüğü, mevcut sermayesi, yönetim kültürü, çalışanlarının yetenekleri, perakendecinin kontrol derecesi gibi faktörler etkili olmaktadır (Gilbert, 2003: 420). Faaliyetlerini uluslararası pazarlara genişletmek isteyen perakendeciler tarafından kullanılan ana stratejiler, Levy ve Weitz (2012) tarafından doğrudan yatırım, ortak girişim, stratejik iş ortaklığı ve franchising olarak sınıflandırılmıştır. Alexander ve Doherty (2009) bu sınıflandırmaya amiral mağazalar, imtiyaz verme, ihracat ve interneti eklemiştir (aktaran Mamadaliev, 2013: 40).

- Doğrudan Yatırım (Direct Investment)

Doğrudan yatırım, **organik büyüme**, **satın alma** veya **ortaklık kurarak birleşme** yoluyla yapılabilir. Organik büyüme, perakende işletmelerin yurt içinde kullanılan aynı format ile yurt dışında kendilerine ait yeni mağazalar açarak genişlemesidir. Bu yaklaşım, uluslararası perakendeciye operasyonları üzerinde tam kontrol sağlayarak, farklı pazar koşullarına ve deneyime dayalı uyarlamaya olanak verir. Bunun yanı sıra, iç kaynaklar kullanılarak finanse edildiği için yüksek maliyet içerir ve bu şekilde uluslararası pazarlara açılmak uzun zaman alabilir. Ayrıca, hedef pazar perakendecinin bulunduğu yerel pazardan uzaksa, bu mesafe koordinasyon ve kontrol açısından sorunlara neden olabilir (Moore ve Fernie, 2004: 16). Organik büyüme ile genişleyen perakendecilere, Türkiye pazarlarında ve diğer pazarlarda organik büyüyen Metro Group iyi bir örnektir (Gürman, 2006: 235). Doğrudan yatırım yapmanın bir diğer yolu ise birleşmedir. İşletmeler, “başka bir işletmeyi satın alarak kendi bünyesine katma (acquisition)” veya “başka bir işletme ile ortaklık kurma (merger)” yoluyla birleşebilir (Ulaş, 2009: 182). Satın almada bir işletme diğerini satın alır ve satın alan taraf işletmenin tek sahibi olarak yönetim ve kontrolü üstlenir. Ortaklık kurarak birleşmede ise genellikle aynı büyüklükteki işletmeler birleşerek yeni bir işletme kurarlar ve iki tarafın ortak yönetimi söz konusudur (Çavuşgil vd., 2012: 408-409).

Küresel bir strateji izleyen perakendeciler yasal kısıtların olduğu pazarlarda sıklıkla satın alma yolunu tercih etmektedirler. Örneğin, Walmart başarısız olduğu Alman pazarına perakende şirketi olan Wertkauf ve Interspar'ı satın alarak girmiştir. Doğrudan yatırım ile uluslararası pazarlara giren perakendecilere, 2003 yılında Kipa'yı satın alarak Türkiye pazarına giren Tesco, organik büyüme ile Polonya mağazalarını açan İKEA ve 2005 yılında birleşen Sears ve Kmart gibi daha birçok örnek verilebilir (Zentes vd., 2017: 144-150; Güllü, 2008: 126).

- Amiral Mağazalar (Flagship Stores)

Amiral mağazalar ya da cadde mağazaları, özel tasarım ürünler ve mükemmel müşteri hizmetleri sunan moda mağazalarıdır. Genellikle mağaza zincirlerinin en prestijli mağazaları olarak tanımlanırlar ve New York, Berlin, Paris, Londra veya Zürih gibi çok büyük şehirlerde bulunurlar (Zentes vd., 2017: 53). Amiral mağazalarında, üst düzey üreticiler (ör. Gucci, Nike, Apple), büyük metropol pazarlarındaki premium yerlerde yüksek kaliteli sunum (yaşam tarzı sunumu) yoluyla ürün çeşitliliğini

sunmaktadır. Kozinets ve ark. (2002), amiral mağazaların üç özelliğini şöyle tanımlamaktadır (aktaran Zentes vd., 2017: 118):

- Tek bir markaya ait ürün sunarlar.
- Şirkete aittirler ve
- Kâr elde etmekten çok marka imajı oluşturmaya amaçlarlar.

Moore ve diğerleri (2008), amiral mağazaların uluslararası perakendecilerin en üretkenleri olarak kabul edilen moda perakendecileri (özellikle lüks moda perakendecileri) tarafından uluslararası pazarlara girişte kullanıldığını belirtmektedir. Amiral mağazalar ile uluslararası bir pazara girmek, marka imajı oluşturma ve pazar geliştirme gibi stratejik avantajlar sunar. Amiral mağazalar ölçek, tasarım, konum ve işletme maliyetleri ile diğer perakende mağazalarından ayrılmaktadır. Amiral mağazalar lüks marka ile ticari ilişkilerin (dağıtım ortakları, moda medyası üyeleri ve tüketiciler) başarılı bir şekilde geliştirilmesinde önemli bir kanaldır. Bu nedenle, amiral mağazanın yüksek maliyetine karşın, pazar geliştirme fonksiyonu perakende işletmesinin genel kârlılığına önemli ölçüde katkıda bulunmaktadır (Moore, Doherty ve Doyle 2008: 156).

- Ortak Girişimler (Joint Venture)

Ortak girişimler, “iki veya daha fazla işletmenin sürekli veya geçici olarak birleşmeleri ve bu ortaklığa ticari, finansal ve teknik destek sağlamak üzere anlaşmalarıdır” (Ulaş, 2009: 161). Çoğunlukla işletmeleri, amaçlarına ulaşmak için gerekli ancak kıt olan kaynak ve yeteneklerini birbirleri aracılığı ile tamamlama düşüncesi ortak girişim oluşturmaya yöneltmektedir (Ulaş, 2009: 163). Birçok işletme yabancı pazarlarda faaliyet gösteren işletmeler ile ortak girişime yönelerek bu pazarlara girmektedirler. Yerel bir ortak ile yapılan iş birliğinin en büyük avantajı ise siyasal ve ekonomik riskleri en aza indirmesidir. Dolayısıyla ortak girişimler yasal ve kültürel engellere sahip pazarlara girmek için uygun bir alternatiftir (Cateora vd., 2011: 351).

Ortak girişimler sermaye katımlı (equity joint venture) ya da sözleşmeye dayalı (contractual joint venture) olarak kurulabilirler. Sermaye katımlı ortak girişimler, ayrı bir tüzel kişilik oluşturmak için iki veya daha fazla işletmenin güçlerini birleştirmeleridir. Bu birleşme çerçevesinde ortaklar kaynakları, riskleri paylaşırlar ve kârdan pay alırlar. Tarafların sermayeye katılımı nakit, ticari marka, know-how, teçhizat vb. şeklinde gerçekleşebilir (Ulaş, 2009: 164). Sözleşmeye dayalı ortak

girişimler, sürekli olmayan ve belirli bir süreyi kapsayan projeler (üretim sözleşmeleri, teknoloji ortaklıkları, yönetim sözleşmeleri, karşılıklı lisans anlaşmaları, ihale ortaklıkları vb.) için oluşturulan anlaşmalardır. (Ulaş, 2009: 165). Sermaye katılımlı ortak girişimlerde ayrı bir şirket kurmak söz konusu iken, sözleşmeye dayalı ortak girişimde sadece ekonomik anlamda iş birliği mevcuttur. Bu sebeple sözleşmeye dayalı ortak girişimler **stratejik iş birlikleri** (sözleşmeye dayalı ortak girişimler ile diğer çeşitli sözleşmeye dayalı anlaşmaları kapsar) olarak kabul edilmektedir (Demirci Orel, 2010: 97).

Ortak girişimler, perakendecilere yeni pazarı tanıma ve yerel ortaktan pazar hakkındaki bilgileri öğrenme fırsatı sağladığından, perakendeciler için önemli uluslararasılaşma stratejilerinden biridir. Örneğin, Carrefour'un dışa açılırken ilk yöntem ortak girişimler olmuştur (Gürman, 2006: 141). Kuşkusuz bunlardan en önemlisi Avrupa'nın en büyük, dünyanın ikinci büyük gıda perakendecisi haline gelmesi sağlayan, 1999 yılında Promodès ile birleşmesi olmuştur (Gürman, 2006: 137). İngiliz perakendeci Sainsbury ile Belçikalı perakendeci GIB tarafından 1979 yılında İngiltere'de kurulan Homebase sermaye katılımlı bir ortak girişimdir. Yine, 1998'de Almanya pazarına giren İspanyol Inditex ile Alman Otto sermaye dayalı ortak girişim yapan perakendecilerdendir. Yarı yarıya paya sahip olunan bu ortak girişim ile Otto'nun sahip olduğu yerel pazar bilgisi ile Zara mağazaları Almanya'da faaliyete geçmiştir. Son olarak sözleşmeye dayalı ortak girişime 1989 yılında, McDonald's (%80) ile Toys "R" Us'ın (%20) Japonya'da yaptıkları girişim örnek verilebilir (Demirci Orel ve Nakıboğlu, 2016: 186-187; Zentes vd., 2017: 145).

- Franchising

Franchising, imtiyaz sahibi (franchisor) işletmeye ait belirli ayrıcalıkların belirli şartlar ve sınırlamalar ile bağımsız girişimcilere (franchisee) belirli bir süre dahilinde kullanım hakkının verilmesidir (Tanyeri, 2015: 66; Kotobe ve Helsen, 2010: 303). Franchisor, franchise alan girişimciye bilgi, teknoloji, işletme yönetimi, organizasyon, pazarlama konularında eğitim ve uzmanlık yardımında bulunarak, franchise bedeline ek olarak, yıllık satışların belli bir yüzdesinden pay almaktadır (Ulaş, 2009: 121). Franchising lisans anlaşmalarına benzeyen bir yöntemdir. Fakat lisans anlaşmalarından farklı olarak, ürün veya hizmetin pazara sunulmasında franchisor geniş bir yetki ve denetim gücüne sahiptir. Ayrıca, lisans anlaşmalarında çoğunlukla hakkın bir kerelik devri söz konusu iken, franchisor reklam, eğitim vb. konularda sürekli olarak franchise alan girişimciyi desteklemektedir (Coşkun vd., 2016: 156).

Franchising hedeflenen pazara üretici olarak yatırım yapılmak istenmiyorsa ve işletmecilik sisteminin kolay transferi mümkün ise uluslararası pazarlara açılmada çekici bir yöntemdir. Yüksek sermaye yatırımları, önemli düzeyde teknik ve yönetsel bilgi gerektiren fiziksel ürünler ile gelişmiş beceriler gerektiren hizmetler için franchising uygun bir strateji değildir (Öztürk, 2006: 64-65). Tüm stratejiler gibi franchising de bazı avantaj ve dezavantajlara sahiptir. Düşük risk ve düşük maliyet ile dış pazarlara girme, farklı pazarlara girişte oluşabilecek kültürel problemlerin çözümünü kolaylaştırma gibi üstünlüklere sahip olan franchising yönteminin en temel olumsuzluğu ise standartların franchisor tarafından belirlenmesi sonucu doğan bağımlılık neticesinde franchise alan işletmenin sahip olduğu becerileri kullanamamasıdır (Coşkun vd., 2016: 156-157).

Franchising uluslararası perakendeciler tarafından yaygın olarak tercih edilmektedir. Benetton sahip olduğu yaklaşık 7000 bayisi ile güçlü marka bilinirliğinin avantajlarından yararlanmakta ve düşük giriş maliyetlerini garanti etmektedir. Uluslararası pazarlara girişte veya bu pazarlarda büyümek için franchising sistemini kullanan perakendeciler arasında McDonald's, KFC, Pizza Hut, Subway, Starbucks, 7-Eleven, Metro, Hertz, Body Shop, Yves Rocher, Zara ve Marks & Spencer sayılabilir (Schlegelmilch, 2016: 51; Çavuşgil vd., 2012: 435).

- İmtiyaz Anlaşması (Concessions / Corners)

İmtiyaz anlaşması ya da köşe mağazacılığı (shop-in-shop veya stores within stores), perakendecinin toplam satışlar üzerinden belirlediği ücret (imtiyaz ücreti) karşılığında mağazasından bir satış alanı kiraladığı iş birliğine dayalı bir anlaşmadır (Zentes vd., 2017: 121). İmtiyaz alanı, çoğunlukla tasarım ve mağaza düzenlemesi bakımından mağazanın geri kalanından farklı olmaktadır. İmtiyaz sahibi (concessionaire), mallarını kendi hesabına satarak ürün riskini üstlenir. Pazarlama faaliyetleri ve mağaza tasarımı, ürün çeşitliliği planlaması, fiyat politikası ya da ürün tedarik ve kontrolü gibi mal-yönetim süreçleri imtiyaz sahibinin (imtiyaz alan) sorumluluğundadır (Zentes vd., 2017: 121). Perakendeci bu yöntemle ürünleri ile birlikte yönetsel becerilerini de hedef pazara taşımaktadır (Demirci Orel, 2010: 101).

İmtiyaz anlaşmaları, dış pazarlara girişte gerekli olacak finansal ve operasyonel taahhütleri yerine getirmeden uluslararası pazarlara erişimi sağlamaktadır. Ayrıca perakendeciye dış pazarda bulunan güçlü bir perakende mağazasında ürünlerini sergileme ve tüketiciye ulaşma imkânı tanımaktadır (Gürman, 2006: 77). Özellikle hedef pazar coğrafi ve kültürel olarak uzak ise cazip olarak

görülen bir yöntemdir. Örneğin, Avrupalı perakendeciler Güney Doğu Asya ve Ortadoğu ülkelerine genellikle imtiyaz anlaşmaları ile girmektedir. İmtiyaz anlaşmaları, kendi markası olan perakendeciler ve farklı ürünleri ile niş bir pazarı hedefleyen küçük perakendeciler için uygun bir dışa açılma stratejisidir. İmtiyaz anlaşmalarına, Türkiye’de YKM ve Boyner gibi departmanlı mağazaların Nine West, Koton vb. gibi markalara özel bir alan vermesi örnek gösterilebilir (Demirci Orel, 2010: 101-102).

- Lisans Anlaşmaları

Lisans anlaşmaları ile işletmelerin sahip olduğu şirket adı, üretim süreci, ticari sırlar, çalışma yöntemleri gibi değerli varlıkların kullanım hakkı belli bir süre ve royalti karşılığında yabancı işletmelere tanınmaktadır (Coşkun vd., 2016: 153). Lisans anlaşmalarının da ihracat gibi risk oranının nispeten düşük olması ve diğer uluslararası faaliyet biçimlerine göre dış pazarlara düşük maliyetler ile girme avantajı sağlaması küresel pazarlara girmek veya bu pazarlarda genişlemek isteyen işletmeler için lisans anlaşmalarını çekici bir strateji haline getirmektedir (Öztürk, 2006: 60). Perakende sektöründe çoğunlukla marka veya mağaza isminin kullanım hakkına yönelik lisans anlaşmaları yapılmaktadır (Demirci Orel, 2010: 96). Hugo Boss, Pierre Cardin ve Saks Fifth Avenue gibi güçlü moda perakendecileri kot pantolon, parfüm ve saatlere yönelik lisans anlaşmalarından önemli ölçüde kazanç elde etmektedir. Meksika ve Şili’deki perakende mağazalarını lisans anlaşmaları ile açan Nine West ise bir diğer örnektir (Çavuşgil vd., 2012: 431; Demirci Orel ve Nakıboğlu, 2016: 185).

- İhracat

İhracat, risk ve kaynak aktarımının asgari düzeyde olması nedeniyle yeni bir pazara girmenin en kolay ve en az riskli yoludur. İşletmeler; doğrudan yatırım yapacak kaynağa sahip olmama, pazar payını genişletme, yurt içinde ürün yaşam döngüleri olgunluğa ulaşan ürünlerinin, uluslararası pazarlarda büyüme fırsatı yakalayabileceği veya yeni ürün geliştirmek yerine mevcut ürünlerin ihracatını daha az riskli ve kârlı bulma gibi birçok neden ile yeni bir pazara girerken ihracatı tercih edebilirler. Genel anlamda ihracat ile coğrafi genişleme, satış hacmini artırarak maliyetleri düşürme ve üretim fazlasının yurt dışında elden çıkarılması amaçlanmaktadır (Bradley, 2005’ten aktaran Öztürk, 2006: 52-53).

İhracat, üretim sektörüne kıyasla perakende sektöründe tercih edilen bir dışa açılma yöntemi değildir. Perakende sektöründe farklı ürün profiline [özel markalı

ürünler (own brand)] sahip perakendeciler ihracatı tercih edebilir. Örneğin, Marks & Spencer uluslararası zincir mağazalarını kurmadan önce St Michael markasının ihracatını yapmıştır. Perakendeciler markalarını, kendilerinden alışveriş yapan turistler vasıtasıyla mağaza açmadan uluslararası pazarlara ihraç edebilirler. Örneğin, The Body Shop Amerika pazarına girmeden önce Amerikalı tüketicilerin tanıdığı ve tercih etti bir marka olmuştur. Ancak, turistler tarafından oluşan talep ile dışa açılma garantili bir strateji değildir (Demirci Orel, 2010: 88).

- İnternet

İnternet, ortak bir protokol kullanan ve telekomünikasyon hatları, uydularla birbirine bağlanan bilginin hızla bilgisayarlar arasında aktırılabilirdiği küresel bir ortamdır. Kelimeler, grafikler, resimler ve videolar ve sesler ile kullanıcıların bilgisayarlarını, akıllı telefonlarını ve tabletlerini etkileşimli multimedya merkezlerine dönüştürerek etkileşimli perakende satış imkânı sunması ve yabancı ülkeler de dahil olmak üzere coğrafi olarak dağınık halde bulunan tüm tüketicilere ulaşabilmesinden dolayı perakendeciler tarafından sıklıkla tercih edilmektedir (Berman vd., 2018: 164).

İnternet üzerinden satışlar başlangıçta iç pazarlara odaklansa da çok sayıda işletmenin diğer ülkelerden siparişler almaya başlaması, internetin dış pazarlara girişte alternatif bir yöntem olarak kullanılmasını desteklemiştir (Cateora vd., 2011: 346). İnternetin işletmelere kendi ürünlerini veya başka işletmelerin ürünlerini aracısız olarak pazarlama ve satış imkânı sağlaması nedeniyle işletmeler için giderek önem arz etmektedir. Ayrıca, daha geniş bir müşteri profiline ulaşmaya imkân sağlaması, düşük maliyetli olması gibi özellikleri dolayısıyla internetin uluslararası pazarlarda faaliyet göstermek isteyen perakendeciler için uygun bir yöntem olduğu söylenebilir (Barutçu, 2008: 318-319).

İnternet kullanıcı sayısındaki artış sanal mağazaların giderek daha fazla tercih edilmesine sebep olmuştur. Statista'nın yayınladığı verilere göre, internet kullanıcı sayısı Nisan 2019 itibarıyla, küresel nüfusun yüzde 58'ni kapsayan yaklaşık 4,4 milyar kişiye ulaşmıştır (Statista, 2019). Perakende sektöründe çok kanallı ve elektronik perakendecilerin önemindeki artış ile de sınır ötesi çevrim içi alışveriş giderek yaygınlaşmıştır. Günümüzde perakende satışlarının önemli bir kısmı internet üzerinden gerçekleştirilmektedir (Zentes vd., 2017: 172).

Tüm dışa açılma stratejileri kendine özgü avantaj ve dezavantajlara sahiptir. Perakendeciler amaçları, deneyimleri, bütçeleri doğrultusunda ayrıca söz konusu tüm avantajlar ve dezavantajları değerlendirerek dışa açılma stratejilerine karar vermektedirler. Genel olarak gıda perakendecileri ve mega perakendeciler (big box

retailers) birleşme, satın alma ve ortak girişim stratejilerini, moda perakendecileri ve uzman perakendeciler ise franchising ile dış pazarlara girmeyi tercih etmektedir (Alexander ve Doherty, 2009: 19). Elbette dünya çapında artan internet penetrasyonu ve çevrim içi alışveriş alışkanlıkları interneti de önemli bir kanal haline getirmektedir.

2.4.Perakende Sektöründe Kritik Başarı Faktörleri

Ayers ve Odegaard (2008: 4), üç stratejiyi izleyen perakendecilerin başarılı olduğunu savunmaktadır. İlk olarak, mevcut tüm pazar segmentleri arasında sundukları ürünler için uygun bir konum ve büyüme fırsatı olan bir hedef pazar belirlemek. İkinci olarak, uygun ve etkili bir perakende formatı tasarlamak ve geliştirmek. Son olarak, sürdürülebilir rekabet avantajının nasıl oluşturulacağını bulmak. Çavuşgil, Knight ve Riesenberger'e (2012: 418) göre, uluslararası başarı üstün perakende performansı ile mümkün olmaktadır. Üstün performans ise güçlü liderlik, çalışanların ustaca yönetimi, yerel zevklere cevap verme ve tüm faaliyetlerinin küresel pazarlara uyumunun dikkatli bir şekilde dengelenmesi ile ortaya çıkmaktadır. Ayrıca aşağıdaki dört ana faktörü dikkate alan perakendecilerin dış pazarlarda başarıyı yakalayacağını belirtmektedirler:

1. Hedef pazar hakkında araştırma yaparak gelişmiş bir iş planı oluşturmak. Böylelikle hedef pazar anlaşılacak ve perakendecinin olası sorunları önceden görmesi mümkün olacaktır.
2. Uluslararası faaliyet gösterdikleri her pazarda etkin satın alma ve lojistik ağlar kurmak. Tedarik zincirinin yönetiminde ölçek ekonomileri yakalamak önemlidir. Bu nedenle, perakendecilerin operasyon maliyetlerini en aza indirirken, her zaman ihtiyacı karşılayacak kadar stok bulundurabilmeleri için tedarik ve lojistik faaliyetlerini iyi bir şekilde organize etmeleri gerekmektedir.
3. Dış pazarlarda girişimci ve yaratıcı bir yaklaşım benimsemek.
4. İş modellerini (mağaza tasarımı, fiyat, ürün, pazarlama faaliyetleri vb.) yerel koşullara göre uyarlama konusunda istekli olmak. Ancak yerel koşullara adapte olurken, perakende işletmesini başarılı kılan benzersiz özelliklerini seyretilme veya yok etmemek için dikkatli olunmalıdır.

Benzer şekilde, Levy ve Weitz (2012: 128-130), uluslararası pazar fırsatlarını doğru değerlendirerek dışa açılan ve başarılı olan perakendecilerin genel olarak, küresel bir işletme kültürüne ve güçlü finansal kaynaklara sahip olma, küresel pazarda sürdürülebilir rekabet avantajı sağlayabilme, temel yetkinliklerini ve stratejilerini

pazarların ihtiyaçlarına göre uyarlayabilme gibi özelliklere sahip olduğunu vurgulamaktadır.

Grewal, Krishnan, Levy ve Munger'a (2010) göre ise başarının temel anahtarı, perakendecilerin pazardaki yeni fırsatları yakalamada çevik veya esnek olabilmeye yeteneklerinin altında yatmaktadır. Yeni fırsatlardan yararlanma yeteneğinin merkezinde, tüketicilerin değer algılarını etkileyen unsurların yönetilmesinin önemi vardır. Müşterilerin değer algısını etkileyen birçok faktör olmasına rağmen, mağaza, hizmet, ürün, fiyat, tedarik zinciri ve teknoloji olmak üzere altı kritik faktör perakende başarısında etkilidir (Grewal vd., 2010: 22).

2.4.1. Mağaza

Mağazalar, perakendeciler ile müşteriler arasındaki iletişimde dolayısıyla da satış başarısında son derece önemlidir. Bu yüzden mağaza planlaması, tasarımı, ürün sunumu ve görsel iletişim gibi mağaza çevresini oluşturan bileşenler mağaza imajı oluşturmada önem taşımaktadır. Mağaza imajı, mağazanın kimliği ve müşterilerin mağaza hakkındaki düşünce ve hisleri olarak tanımlanabilir. Müşterilerin mağazayı nasıl gördüğünü ve mağazaya karşı hislerini bilerek planlama yapmak perakendecilerin başlıca hedeflerindendir (Aydın, 2013a: 179-181). Perakende formatı ve perakende çevre faktörlerinin doğru kombinasyonunu geliştirebilmek mağaza düzeyinde stratejik değer yaratmada ve pazarda başarıyı yakalamada önemli bir unsurdur. Müşteriler genellikle fiziksel mağazaların işlevsel faydalarının ötesinde sunduğu genel deneyime bakarlar. Bu sebeple uzun vadeli mağaza imajı oluşturmada, diğer deyişle müşteride yaratılan algıyı güçlendirmede müşteri deneyimi sunan mağaza atmosferi yaratmak önemli hale gelmiştir. Perakendeciler, mağaza ortamında müşterilerin duyularına hitap eden (renk, koku, müzik, ışıklandırma vb.) mağaza içi ve dışı düzenlemelerle satış hacimlerini arttırmayı hedeflemektedirler. Dolayısıyla müşterilerine alışılmadık ve heyecan verici mağaza atmosferi sunabilen perakendeciler rakiplerinden ayrılabilirler (Grewal vd., 2010: 23; Bozpolat, 2017: 95-96). Benzer şekilde e-mağazaların da rekabet üstünlüğü elde edebilmesi için elektronik perakendecilerin müşteri deneyimlerini, mağaza hakkındaki düşüncelerini etkileyen bir mağaza imajı oluşturmaları ve iyi bir e-mağaza atmosferi sunmaları gerekmektedir. E-mağaza atmosferi, bilinçli bir web sitesi tasarımının oluşturulmasıyla yaratılabilir. E-mağazalar mümkün olduğunca sade, renk/yazı/bilgi akışı özelliklerinin dikkatli bir şekilde kullanıldığı, erişilebilirlik kurallarıyla uyumlu, kolay gezilecek ve hızlı bir şekilde alışveriş yapılacak şekilde tasarlanmalıdır.

Perakendeciler hakkında olumlu algı oluşturan e-mağazalar, müşterileri web sitesinden alışveriş yapmak için teşvik edecektir (Cop ve Sezer, 2015: 141).

2.4.2. Müşteri Hizmeti

Müşteri hizmetleri, perakendeci tarafından, sattığı temel ürün ve hizmetler ile bağlantılı olarak gerçekleştirilen faaliyetleri ifade eder. Müşteri hizmetleri stratejisini oluşturan faktörler arasında mağaza saatleri, park yeri, alışveriş dostu mağaza düzeni, kredili satış, yardımcı satış görevlileri, hediye paketleri, temiz tuvaletler ve teslimat politikaları yer almaktadır (Berman vd., 2018: 36). Bu hizmetlerin çoğu, müşterilerin perakendeciye tercih etmesinde rol oynar. Bir perakende işletmesinin tüm çalışanları ve perakende karmasının tüm unsurları, müşterilere satın alınan malın değerini arttıran hizmetler sağlayabilir. Örneğin, dağıtım merkezindeki çalışanlar, ürünlerin mağazalarda stokta olduğundan emin olarak müşteri hizmetine katkıda bulunurken, mağaza konumu ve tasarımıyla sorumlu çalışanlar, müşterinin mağazaya girme ve mağazada ürün bulmadaki rahatlığını artırarak katkıda bulunabilirler (Levy ve Weitz, 2012: 500).

Tutarlı, kaliteli hizmet sunmak perakendeciye sürdürülebilir rekabet avantajı geliştirme fırsatı sunar. Sürdürülebilir bir müşteri hizmeti avantajı geliştirmek için, perakendeciler genellikle kişiselleştirilmiş ve standartlaştırılmış hizmetlerin bir kombinasyonunu sunarlar (Levy ve Weitz, 2012: 501).

Kişiselleştirilmiş hizmet, hizmet sağlayıcıların sunacağı hizmetleri her bir müşterinin kişisel ihtiyacını karşılayacak şekilde uyarlamalarını gerektirir. Perakendeciler genellikle müşteri hizmetlerini kişiselleştirmek için teknolojiyi kullanırlar. Çevrim içi deneyimin rahatlığını ve hızını mağazaya getiren ve müşterilerin yüzlerce kıyafeti hızlı bir şekilde denemesini sağlayan Virtual Mirror Kiosk kişiselleştirilmiş hizmetlere örnek olarak verilebilir (Levy ve Weitz, 2012: 501-503).

Standartlaştırılmış hizmet, yüksek kaliteli hizmet sunmak için bir dizi kural ve yöntem oluşturmaya ve tüm bunların hizmet sağlayıcılar tarafından tutarlı bir şekilde uygulanmasına dayanmaktadır. Perakendeciler, hizmet kalitesinin tutarlılığını arttırmanın yanı sıra müşteri hizmetlerini kişiselleştirmek için gereken maliyetlerinden kaçınmak amacıyla da sundukları hizmeti standartlaştırmaktadır. Standart hizmet sunumunda, mağaza ile web sitesi tasarımı ve düzeni önemli rol oynamaktadır. Genellikle müşteriler, çalışanlara danışmadan alacakları ürünü mağazada bulup, hızlıca satın almak isterler. Bu nedenle, perakendeciler müşterilerin ürünleri kolayca bulmalarını sağlayan bir düzen sunarak, satın alma işlemi için gereken süreyi en aza indirerek iyi bir hizmet sunabilirler. Özetle, standartlaştırılmış hizmetlerin etkinliğinde,

perakendecinin hizmet politikası ve yöntemlerinin kalitesi, perakende mağazası ile web sitesinin tasarımı ve düzeni oldukça önemli faktörlerdir (Levy ve Weitz, 2012: 501-503). Müşteri hizmetlerini geliştiren perakendeciler, müşterilerin değer algılarına katkıda bulunabilir ve bu da güçlü bir rekabet gücü yaratabilir. Dolayısıyla, mükemmel bir müşteri hizmeti sunmak, perakendecilerin kendilerini rakiplerinden ayırarak, işletmelerine önemli bir değer katmalarını sağlayacaktır (Grewal vd., 2010: 24).

2.4.3. Ürün

Perakendeciler için en önemli hedefin raflardaki ürünlerinin satılması olduğu söylenebilir. Ürünlerinin satılması için perakendeciler, tüketicilerin dikkatini çekmede ürün çeşitliliğinden (ürün karması) yararlanırlar. Zira tüketiciler, ürün çeşitliliğine bakarak alışveriş yapacağı mağazaya karar verirler (Aydın, 2013b: 8). Perakendeciler, ürün çeşitlerini sınırlı tutularak uzmanlaşabilir ya da geniş bir ürün çeşitliliği ile tüketicilere daha uygun fiyatlı ürünler sunulabilirler. Bir perakendecinin, tüketiciler tarafından diğer perakendeciler yerine tercih edilmesini sağlayan ürün çeşitliliği, aynı zamanda tüketicinin zihninde yer etmesine imkân verecek konumlandırma stratejisinin de önemli bir ögesidir (Aydın, 2013b: 8).

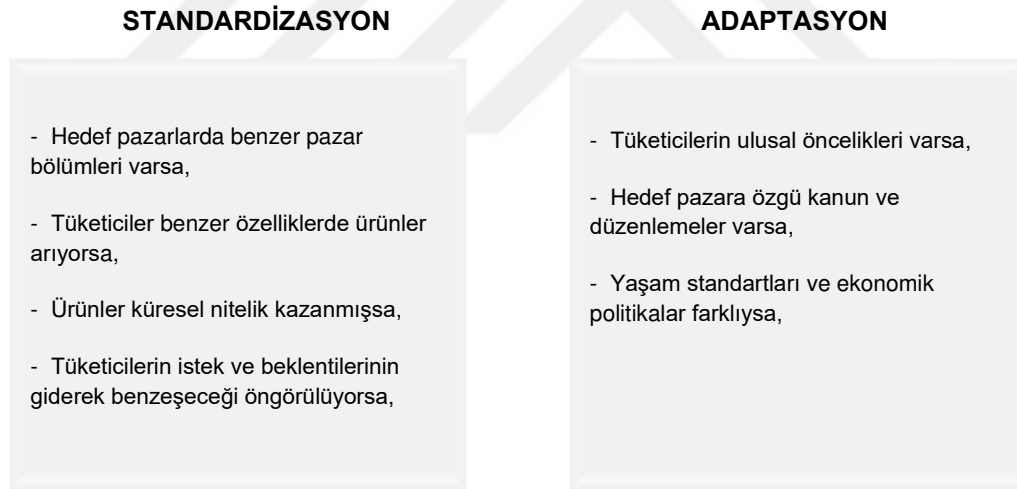
Perakendeciler için ürünler kadar, ürün yönetimi de önem taşımaktadır ve birçok perakendeci ürün yönetimini başarılarının temeli olarak görmektedir. Ürün yönetimi (merchandising), tüketici istek ve ihtiyaçlarının belirlenerek uygun ürünlerin tedariki, stok seviyelerinin yönetimi, ürünlerin dağıtımı ve satışı gibi perakendecinin hedeflerine ulaşmasını sağlayacak faaliyetlerden oluşmaktadır (Berman vd., 2018: 359; Aydın, 2013b: 3). Bu faaliyetlerin hedefi işletmenin değer kazanması ve uzun dönemde kârlılığı sağlamaktır. Doğru verilen ürün yönetimi kararları işletme performansını olumlu yönde etkilemektedir (Berman vd., 2018: 359; Aydın, 2013b: 3). Perakende ürün yönetiminin ana kuralı; doğru ürünü, doğru yerde, doğru fiyattan, doğru miktarda ve doğru zamanda bulundurmaktır. Bu kuralların uygulama yöntemleri ekonomik ve sosyal koşullara göre değişik gösterebilir ancak değişmez (Aydın, 2013a: 17).

Ürün yönetimi kararları, uluslararası perakendeciler için kritik kararlardır. Bir perakendecinin iç ve dış pazarları arasında örf, adet, zevk, gelir ve diğer açılardan farklılıklar söz konusudur. Bu nedenle, yerel tüketicilere sunulan ürün veya hizmetler dış pazardaki tüketicilerin istek ve ihtiyaçlarını karşılamayabilir. Böyle durumlarda perakendeciler; ürünlerini farklı pazarların, arzu ve ihtiyaçlarını karşılayacak şekilde çeşitlendirebilir, mevcut ürünlerini dış pazar koşullarına göre uyarlayabilir, tamamen

farklı ve özel ürünlerle dış pazarlara açılabilir ya da belirli bir ürün gamı ile küresel pazarlara hitap ederek, standart bir ürün politikası izleyebilirler (Candan, 2013: 167).

Standart ürün politikası uygulandığında da tek bir ürünün tüm tüketicilerin ihtiyaç ve isteklerini karşılaması beklenir. Yerel pazar ile dış pazarlar arasındaki farklılıklar standardizasyonun müşteri istek ve ihtiyaçlarını karşılayamama olasılığını artırarak dezavantaj oluştururken, maliyetleri önemli ölçüde düşürmesi avantaj sağlamaktadır. Tam tersi şekilde, perakendeciler tarafından uyarlama (adaptasyon) politikası uygulandığında müşteri istek ve ihtiyaçlarına tam olarak cevap verilebilmesinin yanında ek masraf (maliyetler) doğurmaktadır. Perakendeciler, dış pazarlarda standardizasyon ve adaptasyon stratejilerinden hangisini uygulayacağına pazarın sosyo-ekonomik ve kültürel yapısı, tüketici davranışları, rakiplerin takip ettiği politikaları izleyerek karar vermelidirler (Karafakioğlu, 2008: 141-143). Şekil 13, standardizasyon ve adaptasyon stratejilerinin hangi koşullarda uygulanmasının daha doğru olacağını göstermektedir.

Şekil 13: Standardizasyon mu? Adaptasyon mu?



Kaynak: Coşkun vd., 2016: 319

2.4.4. Fiyat

Fiyat, tüketicilerin ürün veya hizmetlerin genel değerini belirlerken dikkate aldıkları kritik bir faktördür. Tüketicilere iyi bir değer sunmak, yani doğru fiyatı belirleyebilmek başarılı perakendeciliğin anahtarıdır (Grewal vd., 2010: 25). Doğru fiyat, müşterinin ödemeye razı olduğu, karşılığında da perakendecilerin ürün ve hizmetlerin takası için kabul etmeye razı olduğu fiyattır (Aydın, 2013a: 269). Fiyatlar belirlenirken ürün tipleri, mağaza imajı, beklenen kâr, müşteri talebi, pazar yapısı,

ekonomik koşullar, tedarikçi politikaları ve yasal düzenlemeler gibi faktörler dikkate alınmalıdır (Aydın, 2013a: 272). Mal ve hizmetler, perakendeci için kârlılığı sağlayacak ve müşterileri tatmin edecek şekilde fiyatlandırılmalıdır. Fiyatlandırma stratejisi, perakendecinin genel imajı satış, kâr ve yatırım getirisi hedefleriyle tutarlı olmalıdır. Perakendecilerin belirlediği fiyatlandırma stratejisinde benimsedikleri perakende formatları da etkili olmaktadır. Örneğin, Wal-Mart gibi indirim mağazaları her gün düşük fiyat teklifi sunarken, Macy's gibi bölümlü mağazalar orta seviye fiyatlar sunarak özel satışları teşvik eder (Berman vd., 2018: 427-428).

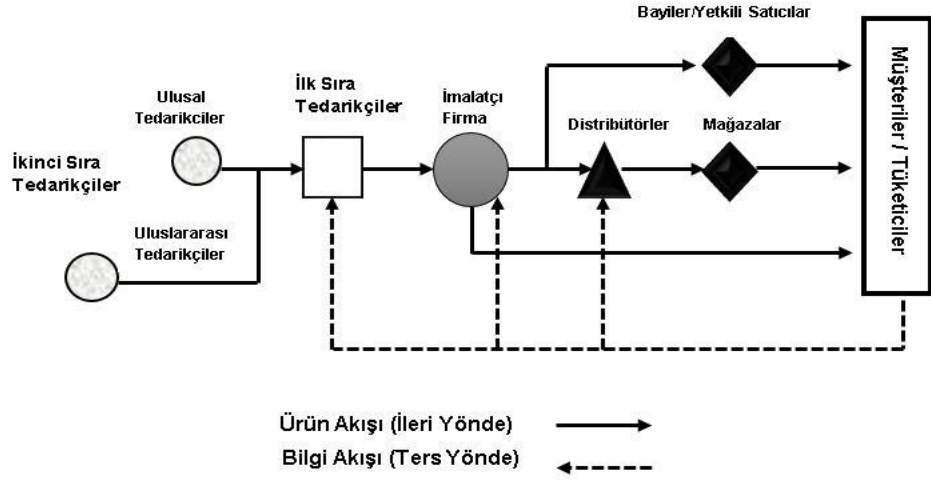
Küresel perakendecilerin dış pazardaki fiyatlandırma stratejilerinde girecekleri pazarın ekonomik ve kültürel yapısı, hükümet politikaları, rakiplerinin stratejileri, satış sonrası hizmetler ve döviz piyasalarındaki dalgalanmalar etkili olmaktadır. Bu unsurlardaki farklılıklar nedeniyle, aynı ürüne veya benzer bir ürüne tüketicilerin ödemeye razı olacağı fiyat ülkeden ülkeye değişmektedir (Coşkun vd., 2016: 320-321). Perakende satış başarısının gelir getiren tek stratejik kolu ürün veya hizmetlerin fiyatıdır. Bu nedenle birçok başarılı perakendeci fiyatlandırma kararlarını vermelerinde yardımcı olacak gelişmiş fiyat optimizasyon yazılımlarına yatırım yapmaktadır (Grewal vd., 2010: 25).

2.4.5. Tedarik Zinciri

Uluslararası perakende zincirlerinin artması, perakendecilerin pazarlarını genişletmeye ve farklı ülkelere tedarikçiler ile çalışmaya başlaması, ayrıca çok kanallı perakendecilerin artışı, uluslararası perakendecilikte tedarik zinciri ve lojistik konularının önem kazanmasına ve perakendecilerin tedarik zincirinde giderek kritik bir role sahip olmasına neden olmuştur (Demirci Orel ve Nakıboğlu, 2016: 35).

Tedarik zinciri, doğrudan veya dolaylı olarak bir müşteri talebini yerine getirmede yer alan tüm taraflardan (üretici, tedarikçi, perakendeci, nakliyecisi, müşteri) oluşur ve müşterilerin taleplerini karşılamada gerekli olan tüm fonksiyonları içerir. Bu fonksiyonlar, yeni ürün geliştirme, pazarlama, operasyonlar, dağıtım, finansal hizmetler ve müşteri hizmetlerini kapsamaktadır (Chopra ve Meindl, 2016: 13). Tüm bu fonksiyonlar tedarik zinciri içindeki akışlar ile gerçekleşmektedir. Gilbert (2003: 211-212), perakende tedarik zincirinin yalnızca ürün akışı ile sınırlı olmadığı ve mülkiyet, bilgi, hizmet, reklam, para akışının da zincirin başarısı için eşit öneme sahip olduğunu vurgulamaktadır. Bu bağlamda, tedarik zincirindeki fonksiyonların iş birliği ve koordinasyonu ile tedarik zinciri entegrasyonunun sağlanması, ilişkili kuruluşlar arasında ortaklıklar, ittifaklar kurulması başarıda önemli bir role sahiptir (Ferne ve Sparks, 2014: 26).

Şekil 14: Perakende Tedarik Zinciri



Kaynak: Ayers ve Odegaard, 2008: 5.

Perakendeciler, daha önce üreticilerin talepleri doğrultusunda, üreticilerin mağazalarına tahsis ettiği ürünleri alan pasif alıcılar iken, günümüzde müşteri talepleri doğrultusunda, ürün tedarikini sağlayan aktif kontrolörleridir. Tedarik zincirini üretimden tüketime kontrol ederek, organize eder ve yönetirler (Gustafsson, Jönson, Smith ve Sparks, 2006: 44). Müşterilerin talep ettikleri mallara, istediklerinde ulaşabilmelerini sağlamak için müşterilerin isteklerini ve ihtiyaçlarını ölçmek ve tedarik zincirinin diğer üyeleriyle (distribütörler, satıcılar ve nakliye şirketleri) birlikte çalışmak perakendecilerin sorumluluğundadır. Perakende tedarik zinciri yönetimi ile satıcılardan perakendecilere, perakendecilerden müşterilerine olan akışın verimli ve etkili bir şekilde yönetilmesi için perakendeciler bir dizi faaliyet ve teknik kullanırlar. Bu faaliyetler, müşterilerin tercih edilen bir yerde ve istenen zamanda istenen miktarda ürün satın alabilmelerini sağlamaktadır (Levy ve Weitz, 2012: 248). Bu bağlamda, Küresel Tedarik Zinciri Forumu'na göre tedarik zinciri yönetimi; müşteri ilişkileri yönetimi (customer relationship management), müşteri hizmet yönetimi (customer service management), talep yönetimi (demand management), sipariş işleme (order fulfillment), üretim akışı yönetimi (manufacturing flow management), satın alma (procurement), ürün geliştirme ve ticarileştirme (product development and commercialization), iadelerin yönetimi (returns) olmak üzere sekiz temel süreçten oluşmaktadır (Croxtton vd., 2001: 13).

Perakendecilik faaliyeti kapsamında, genellikle ürünlerin birden fazla depoda bulundurulması ve binlerce ürünün düzenli olarak binlerce satış noktasına dağıtılması söz konusudur. Bu noktada, perakendecilerin maliyetleri içerisinde dağıtım maliyetleri

daha yüksek bir paya sahiptir. Depo operasyonları ve dağıtım faaliyetlerinin mağaza içi operasyonlar üzerinde de doğrudan etkisi vardır (Hübner, Kuhn ve Sternbeck, 2013: 515). Bu nedenle, perakende tedarik zincirinin verimli yönetimi son derece önemlidir. Verimli tedarik zinciri yönetimi, perakendecilere ve müşterilerine iki önemli fayda sağlar: (1) ihtiyaca yönelik miktarda stok bulundurma ve (2) doğru ürünü, doğru mağazada bulundurma. Stokların, satışlar ve kârlılık üzerinde önemli kısa ve uzun vadeli etkileri mevcuttur. Müşterilerin talep ettiği ürünlerin, perakendecinin stoklarında bulunmaması durumunda kısa vadede müşteriler rakip perakendecinin ürünlerini satın alacak, uzun vadede ise perakendeci, müşteri sadakatini kaybedecektir. Tedarik zinciri sistemlerini destekleyen bilgi sistemleri tarafından sağlanan bir diğer fayda da doğru ürünün, doğru mağazada mevcut olmasını sağlamaktır. Çoğu ulusal perakende zinciri mağazalarındaki çeşitliliği iklim temelinde ayarlarken, uluslararası perakendeciler her bir mağazanın yerel pazarındaki müşterilerin özelliklerine göre satış işlem verilerini analiz ederek, mağazalardaki ürün çeşitliliğini belirlemektedir. Perakendeciler açısından, verimli bir tedarik zinciri ve bilgi sistemi stokları arttırmadan satışları ve net kâr marjını artıracığından, aktif kârlılığı da arttırmaktadır. Net kâr marjı, brüt marj arttırılarak ve giderler düşürülerek arttırılmaktadır. Alıcıları ve satıcıları koordine eden bir bilgi sistemi, perakendecilerin özel satın alma fırsatlarından yararlanmalarına ve daha düşük maliyetlerle ürünleri tedarik etmelerine izin vererek, brüt kâr marjlarını arttırmalarını sağlayacaktır. Ayrıca, bu sistem ile perakendeciler teslimatları koordine ederek, işletme giderlerini ve nakliye masraflarını azaltabilecek, daha etkin dağıtım merkezleri ile satışa hazır hale getirilen ürünler, mağazalara minimum elleçleme ile gönderilebilecek, böylece masraflar daha da azalacaktır (Levy ve Weitz, 2012: 249-251).

Perakendeciler bilgi ve iletişim sektöründeki gelişmeler ışığında tedarik zincirlerinde verimliliği arttırmak için CPFR (Ortaklaşa Tahmin, Planlama ve İkmal Sistemi), VMI (Tedarikçi Yönetimli Envanter), QR (Hızlı Yanıt Sistemi), ECR (Etkin Müşteri Yanıtı), RFID (Radyo Frekansı ile Tanımlama) gibi teknolojik sistemlere yönelmişlerdir. Bu sistemler Tablo 8'de açıklanmıştır. Bu kavramlar küreselleşmiş, ancak her ülkede benimsenme sürecinin farklı aşamalarda olduğu görülmüştür. Bu nedenle, yeni pazarlara açılmak isteyen şirketler bu sistemlerin uygulanabilirliğinde pazarın yapısını dikkate almalıdır (Demirci Orel ve Nakıboğlu, 2016: 46; Fernie, 2014: 60).

Tablo 8: Perakende Tedarik Zincirinde Kullanılan Teknolojik Sistemler

Hızlı Yanıt Sistemi (QR)	QR, ticari ortaklarla ürün verisi paylaşımı, bilginin hızlı bir şekilde yayılması ve talepler doğrultusunda ürünlerin yenilenmesi için bilişim teknolojileri (EDI, POS, barkod) kullanarak üretim, dağıtım sürelerinin azaltılmasını amaçlayan bir sistemdir. Kısa dönemlerde gerçek zamanlı talebe yönelik olması nedeniyle hazır giyim sektörü için çok uygundur.
Etkin Müşteri Yanıtı (ECR)	ECR, tüketici memnuniyetini en üst düzeye çıkarmayı ve maliyetleri en aza indirmeyi amaçlayan, üretim hattından ve çıkış tezgahına (check-out counter) kadar ticari ortaklar arasında doğru, kesintisiz bilgi ve ürün akışı sağlamayı hedefleyen tüketici odaklı bir sistemdir. Genellikle gıda perakendecileri tarafından kullanılır.
Ortaklaşa Tahmin, Planlama ve İkmal Sistemi (CPFR)	CPFR, tedarik zinciri verimliliğini ve ürün ikmalini geliştirmek için satış tahminlerinin ve işletme bilgilerinin paylaşılmasına ve perakendeciler ile tedarikçiler arasındaki iş birliğine dayanan planlamadır. CPFR, iş stratejileri, tanıtım/reklam planları, yeni ürün geliştirme, üretim programları ve teslim süresi gibi özel bilgilerin paylaşıldığı gelişmiş bir perakendeci-tedarikçi iş birliği şeklindedir.
Tedarikçi Yönetimli Envanter (VMI)	VMI, tedarik zinciri verimliliğini arttırmayı amaçlayan perakendecinin envanter seviyelerini korumaktan tedarikçinin sorumlu olduğu bir yaklaşımdır. Perakendeci, EDI aracılığıyla satış ve envanter verilerini tedarikçi ile paylaşır ve envanter sipariş noktasına düştüğünde tedarikçi ürünleri temin eder ve perakendeciye teslim eder. VMI, perakende talebini daha iyi karşılayanın yanı sıra, tedarikçi ve perakendecinin maliyetlerini de düşürür.
Radyo Frekansı ile Tanımlama (RFID)	RFID, bir nesnenin veya kişinin, radyo dalgaları yoluyla uzaktan tanımlanmasını sağlayan bir teknolojidir. RFID etiketler, barkodlara göre daha fazla veri tutması ve depolanan verileri güncellemesi sebebiyle daha avantajlıdır. Bu teknoloji ile bir ürünün tedarik zincirinde nerede olduğunu ve hatta bir dağıtım merkezinde nerede saklandığı takip edilebilir. Özetle üreticiden mağazadaki kasaya kadar her bir ürünün doğru ve gerçek zamanlı takibini sağlar. RFID önemli ölçüde depo, dağıtım ve envanter maliyetlerini azaltarak marjları artırır ve stokları iyileştirilir.

Kaynak: Lowson, 2001: 98-99; Zairi, 1998: 60; Levy ve Weitz, 2012: 266-267.

Perakende sektöründe ulusal ve uluslararası rekabetin artması daha fazla müşteri odaklılık ve operasyonel verimlilik gerektirmektedir. Buna ek olarak, perakendecilerin geniş ürün çeşitliliği, düşük maliyetler ile kârlılıklarını arttırmayı hedeflemesi lojistik faaliyetler ile tedarik zinciri yönetiminin işletme performansını en iyi düzeye ulaştırmak adına önemini arttırmaktadır (Hübner, Kuhn ve Sternbeck, 2013: 513). Ayrıca, tedarik zinciri yönetimi hazır giyim sektörü içinde gittikçe önem kazanmakta ve rekabet avantajının ana kaynağı olarak kabul edilmektedir. Moda sektörü, kısa ürün yaşam döngüleri, yüksek ürün çeşitliliği, düşük öngörülebilirlik, nispeten düşük marjlar ile karakterize edilen dinamik bir sektör olduğundan daha kısa teslim süreleri ve düşük maliyetler için baskılarla karşı karşıya kalmaktadır (Perry, Fernie ve Wood, 2014: 78). Bu sebeple, tedarik zincirinin hazır giyim sektöründeki perakendecilerin başarısına etkisinin araştırılması ve bu konudaki stratejilerini keşfetmek ve anlamak daha da anlamlı hale gelmektedir.

2.4.6. Teknoloji

Perakendeciler giderek yoğunlaşan rekabet baskısı ile verimliliği arttıran, aynı zamanda maliyetleri düşüren teknoloji yatırımlarına yönelmişlerdir. Teknoloji yatırımları tedarik zinciri yönetimi, mal çeşitliliğinin optimizasyonu ve müşteri yönetim sistemlerinin etkinliğinde ve kârlılığında son derece etkilidir (Kurşunluoğlu, 2016: 245). Teknoloji kullanımı ile tedarik zinciri yönetimi birbiri ile doğrudan bağlantılıdır. Tedarik zincirini yönetiminde başarılı olan perakendecilerin üstün teknoloji kullandıkları görülmektedir (Grewal vd., 2015: 27). Daha önce bahsedildiği gibi tedarik zincirinde kullanılan teknolojiler; tedarik kaynaklarına elektronik yollarla sipariş verme, işletme dokümanlarının (satın alma emri, faturalar vb.) ticari ortaklar arasında paylaşımını, mağazalar arası iletişimi sağlayan Elektronik Veri Değişimi ve Hızlı Yanıt Sistemi, Etkin Müşteri Yanıtı, Ortaklaşa Tahmin, Planlama ve İkmal Sistemi, Tedarikçi Yönetimli Envanter, Radyo Frekansı ile Tanımlama'dır (Demirci Orel ve Nakıboğlu, 2016: 143; Kurşunluoğlu, 2016: 245). Bunun yanında perakendeciler müşteri sadakati devamlılığı ve memnuniyeti yaratmak için Müşteri İlişkileri Yönetimi programlarını etkin bir şekilde kullanmaktadırlar (Grewal vd., 2015: 27; Kurşunluoğlu, 2016: 245).

Teknoloji temelli gelişmeler ile perakendeciler, kişiselleştirme ve fiyat optimizasyonu sağlayan bilişim teknolojileri, büyük veri ya da bulut gibi teknolojilere daha fazla yönelmektedirler (Marangoz ve Aydın, 2017: 74). Özellikle Sanayi 4.0 ile dikkat çeken Nesnelerin İnterneti (Internet of Things-IoT) kavramı günümüzde perakendecilere başarıyı getiren önemli unsurlardan biri haline gelmiştir. IoT, akıllı cihazları birbirlerine veya daha büyük sistemlere bağlayarak verilerin kontrol edilmesini ve uygulama sürecinin istenilen şekilde yürütülmesini sağlayan iletişim ağıdır. Dijital teknolojileri fiziksel mağazalara taşıyarak tüketicilere çoklu bir kanal deneyimi sunmaktadır. Amazon Go'nun akıllı raf, Zara'nın mobil ödeme ve self-checkout (öde&çık), Mango'nun kıyafet deneme alanlarına yerleştirdiği akıllı aynalar, IoT uygulamalarının küresel örnekleridir (Göl, Canlı ve Özyavaş, 2018: 24). Perakendecilikte kullanılan diğer teknolojilere sanal ekranlar, akıllı self servis kiosklar, QR (kare) kodlar, elektronik raf etiketleri, kasiyersiz kasa, interaktif vitrinler, artırılmış gerçeklik teknolojisi ile oluşturulan sanal deneme odaları, kişisel alışveriş yardımcıları (PSA-Personal Shopping Assistant), mobil alışveriş yardımcıları (MSA-Mobile Shopping Assistant) ve parmak izi taraması, yüz tanıma, ses tanıması gibi biyometrik teknolojiler örnek verilebilir (Marangoz ve Aydın, 2017: 74; Kurşunluoğlu, 2016: 248-250; Demirci Orel ve Nakıboğlu, 2016: 157-159).

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

HAZIR GİYİM SEKTÖRÜNDE ÇOK KANALLI VE E-PERAKENDECİLERİN ULUSLARARASI LAŞMA SÜREÇLERİNİN KARŞILAŞTIRMALI VAKA ÇALIŞMASI İLE İNCELENMESİ

Önceki bölümlerde, literatür doğrultusunda çok kanallı ve e-perakendeciliğin tanımı, mevcut durumu, işletmelerin uluslararasılaşma süreci, dış pazarlardaki kritik başarı faktörlerine değinilmiş, bu bölümde de hazır giyim sektöründeki çok kanallı ve e-perakendecilerin uluslararasılaşma sürecini karşılaştırmalı olarak ele alan çoklu vaka araştırmasına yer verilmiştir.

3.1. ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ

Günümüzde başta pazarların küreselleşmesi olmak üzere içsel ve dışsal birçok neden işletmeleri uluslararasılaşmaya itmektedir. Birçok sektörde olduğu gibi bu durum hazır giyim perakende sektörü için de geçerlidir. Tüketici talepleri ile varlığını sürdüren perakende sektörü için hem yerel hem de dış pazarlarda, sürekli değişen tüketici tercihlerine cevap vererek, müşteri tatminini sağlamak oldukça önemlidir. Bu nedenle perakendecilerin girdiği pazarlarda devamlılığı açısından, pazar seçimi, yabancı pazarlarda uyguladığı stratejiler, lojistik faaliyetlerinin yönetimi, teknolojinin etkin kullanımı, uluslararası tedarikçi ve müşteri ilişkilerini bu süreçte nasıl yönettikleri daha da önemli hale gelmektedir. Türk hazır giyim perakende sektörünün uluslararasılaşma sürecinin analizi, perakendecilik sektöründe bugün gelinen noktanın daha iyi anlaşılmasını sağlayacaktır.

Araştırma, çok kanallı perakendecilerle, sadece e-perakendecilik yoluyla faaliyetlerini sürdüren perakendecilerin uluslararasılaşma süreç ve operasyonlarının karşılaştırmalı analizine dayanan bir çalışmadır. Çalışmanın amacı çok kanallı hazır giyim perakendecileri ile sadece e-ticaret yoluyla hizmet veren hazır giyim perakendecilerini; uluslararasılaşma süreçlerinin altında yatan motivasyonlar, dış pazar seçimi, pazara giriş yöntemleri ve dış pazarlardaki operasyonlarına dair kritik başarı faktörleri açısından karşılaştırmalı olarak analiz etmektir. Türk perakende sektöründeki hazır giyim işletmelerinin uluslararasılaşma stratejileri, çevrim içi kanalları dış pazarlara ulaşmada başarılı bir şekilde kullanılması, operasyonların yönetiminde kritik noktaların belirlenmesi, sektördeki boşlukların tanımlaması konularında hem literatüre hem de uygulayıcılara önemli katkılarda bulunmak araştırmanın bu amaç doğrultusundaki temel hedefleridir.

Global Türk markaları oluşturmadaki başarısı ve yarattığı toplam istihdam bakımından tüm sektörler içerisinde ikinci sırayı alan perakende sektörü, Türkiye için önemini giderek attırmaktadır. Bu araştırma, Türk hazır giyim perakendecilerinin uluslararası pazarlardaki operasyonları, tedarik zincirinin yönetimi gibi konularda stratejilerini keşfetmek ve anlamak açısından öneme sahiptir. Ayrıca, literatürde çok kanallı ve e-perakendecilerin uluslararasılaşma sürecinin karşılaştırmalı analizine dayanan bir araştırmaya rastlanmamış olması çalışmanın özgün değerini arttırmakta ve literatürdeki bu boşluğu doldurmaktadır.

3.2. ARAŞTIRMANIN KAPSAMI

Hazır giyim sektörü, gayrisafi yurt içi hasıla, ihracat ve imalat sanayindeki payı, ekonomiye sağladığı net döviz girişi ve yarattığı istihdam bakımından Türkiye'nin önemli sektörlerinden bir tanesidir (Türkiye Cumhuriyeti Ekonomi Bakanlığı, 2019). 2019 yılında da hazır giyim ihracatında bir önceki yıla göre %0,4 oranında artış gerçekleşerek sektör 17,7 milyar dolara, hazır giyim ihracatının toplam ihracat içindeki payı ise %9,8'e ulaşmıştır. Türkiye 2019 yılı hazır giyim ihracatında ilk on ülke pazar payları ile sırasıyla; Almanya (%17), İspanya (%13), İngiltere (%11), Hollanda (%6), Fransa (%5), Irak (%4,0), ABD (%4), İtalya (%3), Danimarka (%2) ve İsrail (%2) olmuştur (Özenli, 2020: 1-2).

Araştırma, Türk perakende sektöründeki hazır giyim işletmelerini odağına yerleştirmekte; dış pazarlarda faaliyetleri olan çok kanallı perakendeciler ile e-perakendecileri karşılaştırmalı olarak incelemektedir. Türk perakende sektöründeki çok kanallı hazır giyim perakendecileri ile elektronik hazır giyim perakendecilerinin uluslararasılaşma süreci ve bu süreçteki faaliyetleri bu araştırmanın kapsamı dahilindedir. Araştırma kapsamında süreci etkileyen (talep özelliklerinin benzeşmesi, hükümet politikaları, ölçek ekonomileri vb.) faktörler, uluslararası pazarlara giriş yöntemleri ve dış pazar operasyonlarının yönetimindeki kritik noktalar esas alınmıştır.

3.3. ARAŞTIRMANIN SINIRLILIKLARI

Araştırmada karşılaşılan temel sınırlılık, incelenen işletmelerde gerçekleştirilen görüşmelerde katılımcı sayısının çok kanallı perakendecide dört iken, e-perakendecide tek bir katılımcı ile sınırlı olmasıdır. Mağazaları ve web sitesi ile hizmet sunan çok kanallı perakendeciye kıyasla, gerek ölçek büyüklüğü ve istihdam edilen kişi sayısı, gerekse bir teknoloji şirketi olması dolayısıyla daha yalın bir organizasyon yapısına sahip olan e-perakendeci için işletmenin uluslararasılaşma

süreçlerine ilişkin bilgi verebilecek tek yetkili olan İş Geliştirme ve Yurt Dışı Operasyonlar Direktörü görüşmeyi kabul etmiştir. İşletmeden birden fazla katılımcı talebinde bulunulmuş, işletmenin kurucularıyla da mülakat yapılmak istenmiş, ancak olumlu bir dönüş alınamamıştır. Katılımcının hem alanında hem araştırma konusunda efektif bir kişi olması, araştırmaya uygun ve yeterli ölçüde veri toplanmasını sağlamıştır. Nitekim, nitel çalışmalarda esas olan derinlemesine inceleme yapmak olduğu için örneklem büyüklüğü ile ilgili genel bir kural yoktur. Patton'a göre (2014), nitel çalışmalar çoğunlukla küçük örneklemle veya tek bir örneklemle (N=1) ayrıntılı olarak yapılabilmektedir (aktaran Yıldız, 2017: 437). Burada önemli olan toplanan verinin miktarı ve niteliğidir.

3.4. ARAŞTIRMANIN METODOLOJİSİ

3.4.1. Araştırmaya Dahil Edilecek İşletmelerin Seçimi

Çok kanallı hazır giyim perakendecileri ile elektronik hazır giyim perakendecilerini mercek altına alan bu çalışmada, araştırmaya dahil edilecek işletmelerin seçiminde uluslararası şirketlere web analizi, veri madenciliği gibi alanlarda hizmetler sunan similarweb.com' dan yararlanılmış ve Türkiye'de en çok ziyaret edilen hazır giyim Türk web siteleri similarweb.com aracılığıyla tespit edilmiştir. Web sitesinde hizmet alanına göre kategorilere ayrılmış işletmelerden, moda ve giyim (fashion and apparel) kategorisinde kayıtlı yaklaşık 10.000 işletmeden 7.215'nin Türk işletmesi olduğu görülmüştür. 2019 mayıs ayı itibarıyla, similarweb.com' da web sayfası trafikleri incelenmiş, web sayfası trafiklerine göre moda ve giyim kategorisinde yapılan sıralamada ilk beşte listelenen işletmeler Tablo 9'da gösterilmektedir.

Tablo 9: En Çok Ziyaretçi Alan Hazır Giyim Türk Web Siteleri, Mayıs 2019

Web Siteleri	Web Site Trafikleri (%)
1. trendyol.com	%19,52
2. lcwaikiki.com	%4,22
3. morhipo.com	%3,73
4. flo.com	%3
5. sefamerve.com	%2,61

Kaynak: <https://www.similarweb.com/top-websites/turkey/category/lifestyle/fashion-and-apparel>, (18.05.2019).

Çalışmanın sorunsalı doğrultusunda araştırmaya dahil edilecek işletmelerin seçimi, ölçüt örnekleme yoluyla belirlenmiştir. Ölçüt örnekleme, araştırmacı tarafından belirlenen ya da daha önce hazırlanan ölçüt listelerine göre saptanan ölçütleri karşılayan durumların araştırılmasıdır (Baltacı, 2018: 254). Bu doğrultuda, “faaliyetlerini uluslararası ölçeğe genişletmiş hazır giyim perakendecisi olma” koşulunu sağlayan, fiziksel mağazalarının yanında çevrim içi kanallarla da hedef müşterisine ulaşan çok kanallı bir hazır giyim perakendecisi ile hedef müşterilerine yalnızca online kanallarla ulaşan bir elektronik hazır giyim perakendecisi seçilmiştir. Elektronik hazır giyim perakendecisi koşulunu sağlayan trendyol.com, morhipo.com, sefamerve.com içerisinde tek uluslararasılaşmış e-perakendeci olması sebebiyle sefamerve.com, çok kanallı perakendeci olma ve uluslararası faaliyette bulunma koşullarından her ikisini de sağlayan Flo ve LC Waikiki arasından ise web site trafiğinin daha fazla olması ve yaklaşık kırk yedi ülkede faaliyet göstermesi sebebiyle LC Waikiki seçilmiştir.

LC Waikiki'yi temsil eden ve araştırma konusunda uzman, gönüllü 4 kişi ile sefamerve.com'u temsil eden ve araştırma konusunda uzman, gönüllü 1 kişi (araştırmanın sınırlılıklarında bahsedilen sebeplerle) ile görüşmeler gerçekleştirilmiştir.

3.4.2. Araştırmanın Yöntemi

Çalışma nitel araştırma deseni kapsamında, örnek olay çalışması şeklinde tasarlanmıştır. Araştırma hedefleri doğrultusunda seçilen iki perakendeci, nitel yöntemlere başvurularak derinlemesine incelenmiştir. İşletmelerin uluslararasılaşması alanında yapılan çalışmalar (Johanson ve Vahne, 1977; Coviello ve Munro, 1995; Forsgren, 2001 vb.) incelendiğinde nitel araştırma yöntemlerinin tercih edildiği görülmektedir. İncelenen çalışmaların dikkate alınmasının yanı sıra nitel araştırmalarda “sonuçtan çok süreçle ilgilenilmesi” çalışmanın yönteminin karar verilmesinde etkili olmuştur (Gürbüz ve Şahin, 2017: 103). Nitel yöntemlerin doğası ve özelliklerinin araştırma konusu ile uyumu sebebiyle de çalışmada nitel araştırma yöntemi kullanılmaya karar verilmiştir.

Sosyal bilimlerde, her durum kendine özgü unsurlara ve şartlara sahip olduğundan kendi ortamlarında incelenmekte ve belirli kurallar ile genellemeler yapılmamaktadır. Tek bir doğru veya tek bir gerçekliğin olmadığını, doğruların türlü algılar ile ortaya çıktığını, sosyal bilimlerin fen bilimlerinin aksine nesnellikten uzak olduğunu ileri süren bu anlayış, pozitivizm ötesi paradigma olarak adlandırılmaktadır (Yıldırım ve Şimşek, 2018: 30-31). Bu anlayış, nitel araştırma yöntemlerini gündeme getirmiştir. Denzin ve Lincoln'e (2005) göre, nitel yöntemler olayları kendi doğal ortamı

içinde inceleyerek anlamaya ve yorumlamaya / açıklamaya çalışan araştırma yöntemleridir (aktaran Merriam, 2009: 13). Strauss ve Corbin (1977), nitel araştırmaları istatistiksel yöntemlere kıyasla verilerin daha detaylı olarak toplandığı ve ortaya koyulduğu bir araştırma yöntemi olarak nitelendirmektedir (aktaran Seggie ve Bayyurt, 2017: 1). Nitel araştırmalar bütüncül bir yaklaşımı benimsemektedir. Başka bir ifade ile araştırmaya konu olan olay veya olgularla ait verilerin bütünü yansıtması ve araştırma değişkenlerinin karşılıklı etkileşimi ile birlikte olaylar üzerinde yarattığı etkinin incelenmesi nitel araştırmalar açısından önem taşımaktadır. Ayrıca, söz konusu etkilerin durumun doğal ortamında incelenmesi, anlam ifade eden ve gerçeğe uygun sonuçlara ulaşılmasını sağlamaktadır (Gürbüz ve Şahin, 2017: 407-408).

Merriam (2009), nitel yöntemlerin sahip olduğu dört temel özelliği nitel araştırmanın doğasını anlamadaki kilit noktalar olarak tanımlamaktadır: anlam ve anlamaya odaklanma; araştırmacının rolü, tümevarımsal süreç; zengin betimleme. Nitel araştırmalarda temel amaç araştırmacının değil, katılımcıların bakış açılarından ilgilenilen olguyu anlamak ve bu bakış açısına sadık kalarak aktarmaktır. Nitel araştırma yöntemlerinin ikinci özelliği, araştırmacının veri toplama ve analiz için birincil araç olmasıdır. Araştırmacı katılımcı gözlemci olarak belirli bir ortamda yer alır, katılımcılar ile etkileşime girerek bakış açılarını anlamaya çalışır. Nitel araştırmaların önemli bir özelliği de sürecin tümevarımsal olmasıdır; yani araştırmacılar, pozitivist araştırmalarda olduğu gibi, hipotezleri çıkarımsal olarak test etmek yerine, kavramları, hipotezleri veya teorileri oluşturmak için veri toplarlar. Görüşme, gözlem veya belgelerden elde edilen bilgi parçaları araştırmacı tarafından özelden genele doğru ilerledikçe birleştirilir ve çeşitli çıkarımlarda bulunulur. Son olarak, nitel araştırma sonucunda elde veriler zengin bir şekilde açıklanır. Araştırmacı, bir fenomen hakkında öğrendiklerini aktarmak için sayılar yerine kelimeler ve resimleri kullanarak detaylı bir anlatım sunar. Belgelerden alıntılar, alan notları ve katılımcı görüşmeleri, video/ses kayıtlarından alıntılar veya bunların bir kombinasyonu şeklinde elde edilen veriler çalışmanın sonuçlarını destekler (Merriam, 2009: 14-16).

3.4.3. Araştırma Desenin Tanımlanması

Nitel yönelimli çalışmalarda kullanılabilecek çeşitli araştırma desenleri mevcuttur. Durum çalışması (örnek olay çalışması, vaka çalışması), söylem analizi, temellendirilmiş kuram (gömülü teori), eylem araştırması, fenomenoloji (olgubilim), etnografi (kültür analizi), anlatı ve tarihsel araştırmalar nitel çalışmalarda yoğunlukla kullanılan araştırma desenleridir. Araştırma desenine karar verirken araştırmacının

amacına, problemine, sorularına ve katılımcılarına uygunluğu dikkate alınmalıdır (Seggie ve Yıldırım, 2017: 27). Hazır giyim sektöründeki çok kanallı ve e-perakendecilerin “nasıl” ve “niçin” uluslararasılaştıkları ve “nasıl” başardıkları bu çalışmanın temel araştırma sorusunu oluşturmaktadır. Bu sebeple araştırma kapsamında nitel araştırma deseni çerçevesinde örnek olay çalışması yöntemine başvurulmuştur.

Creswell (2007), örnek olay çalışmasını “araştırmacının zaman içerisinde sınırlı bir sistemi (tek bir vaka) veya çoklu sınırlı sistemleri (birçok vaka) çeşitli veri toplama yöntemleri (gözlemler, görüşmeler, görsel-işitsel materyaller, dokümanlar) ile derinlemesine incelediği, durumların ve duruma bağlı temaları tanımladığı nitel bir yaklaşım” olarak tanımlamaktadır (aktaran Merriam, 2009: 40). Yin’e (2014) göre, örnek olay çalışması “güncel bir olguyu, özellikle olgu ve bağlam arasındaki sınırların açıkça belirgin olmadığı durumlarda, gerçek yaşam bağlamında inceleyen bir yaklaşımdır”. Gerçek hayat bağlamından kasıt, söz konusu olguyu manipüle etmeden gerçekte gerçekleştiği (veya olduğu gibi) incelemektir (Dul ve Hak, 2008: 287). Başka bir ifade ile her bir vakanın kendine has özelliklerinin ayrıntılarını ve etrafındaki durumu inceler. Yin (2014) örnek olay çalışmasının, (1) “nasıl” veya “neden” sorularının ana araştırma sorularını oluşturduğu, (2) araştırmacının olaylar üzerinde çok az veya hiç kontrolünün olmadığı, (3) çalışma odağının çağdaş bir olgu olduğu durumlarda tercih edilmesi gerektiğini savunmaktadır.

Örnek olay çalışmaları olaya ait veriler çeşitli ve kapsamlıdır. Zaman içinde tek bir noktaya veya bir zaman dilimine odaklanılabilir. Çalışma, nitel ve nicel yaklaşıma veya her iki yaklaşımın karışımına dayanabilir. Son olarak, araştırma tasarımı tek veya çoklu vakaları içerebilir (Neuman, 2014: 42; Rowley, 2002: 18). Deneysel çalışmalardan farklı olarak örnek olay çalışmaları temel amaç genel bir yargıya varmak değil, belirli bir olay veya olguyu kendi ortamında “nasıl” ve “niçin” sorularına cevap arayarak derinlemesine incelemek, ayrıntılı olarak betimlemek ve yorumlamaktır (Paker, 2017: 120).

Örnek olay çalışması bütüncüdür ve olayların bütünü detaylandırmaktadır. Başka bir ifade ile örnek olay çalışmaları, bütün bir durumu veya bütünsel bir süreci birden fazla bakış açısını dahil ederek, ayrıntılı bir şekilde ele alabilmekte, ayrıca oldukça karmaşık olan çok faktörlü olay veya durumları etkin bir şekilde tasvir edebilmektedir. Örnek olay çalışmasının bir diğer özelliği ise keşifsel olmasıdır. Yeni teoriler kurmaya, kavramları geliştirmeye veya genişletmeye, ilgili kavramlar arasındaki sınırları keşfetmeye yardımcı olmaktadır. Son olarak, örnek olay çalışmaları, bir faktörün diğerlerini etkilediği sosyal süreçlerin ayrıntılarını görünür

kılmaya yardımcı olmasından dolayı sıkça tercih edilen bir araştırma desenidir (Neuman, 2014: 42).

Bu çalışma ile çok kanallı hazır giyim perakendecileri ile sadece elektronik kanalla satış yapan hazır giyim perakendecilerinin uluslararasılaşma sürecinin karşılaştırılması hedeflendiği için karşılaştırmalı vaka çalışması (comparative case study) kullanılacaktır. Karşılaştırmalı vaka çalışması, gerçek yaşam bağlamında birkaç vakanın seçildiği ve bu vakalardan elde edilen verilerin nitel olarak analiz edildiği bir çalışmadır (Dul ve Hak, 2008: 45). Bu sınıflandırmalara ek olarak Yin (2003), araştırma deseni olan örnek olay çalışmasının da kendine özgü desenleri olduğunu belirtmektedir. Yin (2003), bütüncül tek olay deseni, iç içe geçmiş tek olay deseni, bütüncül çoklu olay deseni, iç içe geçmiş tek olay deseni olmak üzere dört farklı araştırma deseni tanımlamaktadır. Bu çalışmada, Yin'in (2003) sınıflandırması dikkate alınarak araştırma deseni olarak bütüncül çoklu olay deseni benimsenmiştir. Bütüncül çoklu olay deseni, her olay veya olguyu tek başına bütüncül olarak ele alıp, daha sonra birbirleriyle karşılaştırma üzerine kurulu olmasından dolayı tercih edilmiştir.

3.4.4. Örnek Olay Çalışmalarında Geçerlik ve Güvenirlik

Bilimsel araştırmalarda, "geçerlik" ve "güvenirlik" sonuçların doğruluğunu test etmede en sık kullanılan ölçütlerdir. Nitel araştırmalar için geçerlik, araştırılan olay veya olguyu doğal akışında ve tarafsız bir şekilde gözlemlemeyi ifade etmektedir (Kirk ve Miller'den (1986) aktaran Yıldırım ve Şimşek, 2018: 269). Güvenirlik ise "araştırma sonuçlarının, araştırmacıdan bağımsız olması ve başka bir araştırmacı tarafından tekrar edildiğinde aynı sonuçlara ulaşılmasıdır" (Yıldırım ve Şimşek, 2018: 284). Nicel araştırmalarda geçerlik ve güvenirliği ölçen istatistiksel testler mevcut iken, nitel araştırmaların geçerlik ve güvenirliğini ölçmede herkes tarafından sıklıkla kullanılan test veya metotların olmaması, nitel araştırmaların bu konuda eleştirilmesine sebep olmaktadır (Yıldırım ve Şimşek, 2018: 269).

Örnek olay çalışmalarında da geçerlik ve güvenirlik sık sık eleştiri konusu olmaktadır. Bu nedenle Yin (1984), örnek olay çalışmalarının niteliğinin artırılabilmesi adına yapı geçerliği, iç geçerlik, dış geçerlik ve güvenirlik konuları ile ilgili alınması gereken önlemler üzerinde durmaktadır (aktaran Yıldırım ve Şimşek, 2018: 299).

– Yapı Geçerliği

Örnek olay çalışmalarında yapı geçerliği, araştırmacının yeterince işlevsel önlemler geliştiremediği ve öznel yargılarını araştırmaya dahil ettiği yönünde en çok eleştiri alan testtir. Bu eleştirileri önlemek ve yapı geçerliliğini arttırmak için üç yol mevcuttur. Bunlar; veri toplama aşamasında birden fazla veri türü kullanılması, toplanan verilere ilişkin kanıt zinciri oluşturulması ve durum çalışması raporunun katılımcı tarafından incelenmesini sağlamaktır (Yin, 2003: 35-36). Çalışmada veri toplama süresince yapı geçerliğini güçlendirmek üzere akademik çalışmalar, ikincil kaynaklarda ilgili şirketlere dair basında ve süreli yayınlarda çıkan materyaller, şirketlerin web siteleri, görüşme ile elde edilen veriler, saha notları olmak üzere birden fazla veri kaynağı kullanılmış ve bu veriler birbiri ile ilişkilendirilerek çalışmaya dahil edilmiştir. Ayrıca, görüşme esnasında toplanan veriler, kendisinden veri toplanmış kişiye görüşme esnasında teyit ettirilmiş ve verilerin yazıya dökölme sürecinde eksik kalan noktaların tespiti söz konusu olduğuunda da katılımcılara e-posta veya telefon yoluyla tekrar ulaşılarak teyit alınmıştır.

– İç Geçerlik

İç geçerlik, araştırmada yapılan çıkarımların ne derece geçerli olduğu ile ilgilidir. İç geçerliliği sağlayabilmek adına araştırmacı; veri toplama, verilerin analizi ve yorumlanması aşamalarında tutarlı davranmalı ve bu süreci tutarlı olarak nasıl yürüttüğünü açıklamalıdır. Ayrıca, bulguların ve sonuçların gerçeğe uygunluğunun denetlenmesi ve ilgili açıklamaların okuyucu tatmin eder nitelikte açık ve anlaşılır olması son derece önemlidir (Yıldırım ve Şimşek, 2018: 271).

Lincoln ve Guba (1985) iç geçerlik yerine “inandırıcılık” kavramını kullanmaktadır ve inandırıcılığı sağlamak için derinlik odaklı veri toplama, çeşitleme, uzman incelemesi, katılımcı teyidi gibi stratejilerin izlenmesini önermektedir (aktaran Yıldırım ve Şimşek, 2018: 277). Derinlik odaklı veri toplama ile araştırmacıdan, araştırma sorusunu yanıtlayacak şekilde olayların anlamını ve birbiri ile olan ilişkilerini yorumlaması ayrıca, elde edilen sonuçları karşılaştırması, yorumlaması ve kavramsallaştırması beklenmektedir. İinandırıcılığı arttırmanın bir diğer yolu çeşitlemedir. Çeşitleme; veri kaynakları, yöntem, katılımcı ve araştırmacı çeşitlendirmesi şeklinde yapılabilir. Çalışmanın konunun uzmanı tarafından incelenmesi, katılımcılardan toplanan verilerin tamlığı ve sonuçların gerçeekliği ile ilgili

teyit alınması da çalışmanın geçerliğini arttırmaya katkı sağlamaktadır (Yıldırım ve Şimşek, 2018: 278-280).

Örnek olay çalışmalarında iç geçerlilik konusundaki en büyük endişe, örnek olay çalışmalarının diğer yöntemlere nazaran daha geniş çıkarım yapabilmesidir. Örnek olay çalışmaları, bir olayın doğrudan gözlenemediği her seferde bir çıkarım içermektedir (Yin, 2003: 36). Bu endişeleri ortadan kaldırmak ve iç geçerliği sağlamak için çalışmada, araştırma bulgularına ve ulaşılan sonuçlara nasıl ulaşıldığını açık bir şekilde belirtmeye dikkat edilerek; akademik eserler, web siteleri, görüşme verileri gibi birden fazla veri kaynağı kullanılmış ve sonuçların tutarlılığının denetimi sağlamak için birden fazla katılımcıyı araştırmaya dahil etmeye çalışılmıştır. Bu koşulların tamamı çok kanallı perakendeci için sağlanabilmişken, organizasyon yapısı ve ölçeği itibarıyla daha küçük yapıdaki e-perakendecide katılımcı sayısı tek bir kişi ile sınırlı kalmıştır. Bunun gerekçesi de firmanın uluslararası operasyonlarının yönetiminden ve iş geliştirmeden sorumlu direktörünün firmada konuyla ilgili konuşmaya yetkili tek bir kişi olmasıdır. Bunun yanı sıra şirket kurucular ile de görüşme talebinde bulunulmuş ancak olumlu bir cevap alınamamıştır.

— Dış Geçerlik

Dış geçerlik, araştırma bulgularının çalışmanın ötesinde genelleştirilebilir olup olmadığı ile ilgilidir. Örnek olay çalışmalarında genelleme, analitik genelleme şeklinde yapılmaktadır. Analitik genelleme, “bir evrene değil, bir kurama genelleme yapmak” şeklinde tanımlanabilir. Bir örnek olay çalışmasının sonuçları kavramsal bir modelin öne sürülmesine imkân verebilirken, modelin kuram olarak kabul edilmesi için farklı durumlarda da sınanması gereklidir (Yıldırım ve Şimşek, 2018: 300).

Bu konudaki bir başka fikir, “nasıl” veya “neden” sorularını yanıtlamayan ve “ne” sorusuna cevap veren bir örnek olay çalışmasında (örneğin, sadece bir mahallede veya şehirde sosyal eğilimleri ya da bir kuruluştaki istihdam eğilimlerini belgelemek isteyen bir çalışma) analitik genelleme yapmanın güç olacağıdır. Bu durumdan kaçınmak için, çalışma tasarımı “nasıl” ve “neden” sorularıyla ve ek veriler ile zenginleştirilmelidir. Dolayısıyla, ana araştırma soruları dış geçerlilik için kullanılan stratejileri doğrudan etkilemektedir. Bu sebeple, teorik önermelerin tanımlanması ile araştırma tasarımı aşamasında çalışmanın dış geçerliliğinin zemini oluşturulmalıdır (Yin, 2003: 37). Dış geçerliği sağlamak amacıyla, **“Hazır giyim sektöründeki çok kanallı ve e-perakendeciler nasıl uluslararasılaşmaktadır?”** olarak belirlenen araştırma problemi ile çalışma tasarımı, “nasıl” ana sorusu üzerine kurulmuş ve alt problemler doğrultusunda elde edilen ek verilerle desteklenmiştir. Ayrıca, çalışmada

araştırma sonuçları ve alan yazın arasındaki uyumluluk ve farklılıklara yer vererek, araştırma sonuçlarının analitik genelleme yoluyla genellenmesine özen gösterilmiştir.

– Güvenirlik

Güvenirlik, daha önce yapılmış bir çalışmada araştırmacı tarafından açıklanan prosedürleri takip eden bir araştırmacının, aynı vaka çalışmasını tekrar gerçekleştirmesi durumunda, önceki araştırmacı ile aynı bulgulara ve sonuçlara varması ile ilgilidir. Güvenilirliğin amacı, çalışmadaki hataları ve önyargıları en aza indirmektir. Bir araştırmacının daha önce yapılmış bir örnek olay çalışmasını tekrarlamasına izin vermenin ön koşulu, önceki çalışmada izlenen prosedürleri belgeleme gereğidir. Bu sebeple çalışmanın güvenilirliğini arttırmak için durum çalışması protokolü ve bir veri tabanı geliştirilmelidir (Yin, 2003: 37-38). Örnek olay çalışması protokolü, genel kurallar ve protokolü kullanırken izlenecek prosedürleri içermektedir. Dolayısıyla, veri toplamada araştırmacıya rehberlik etmeyi amaçlamayan, örnek olay çalışmasının güvenilirliğini arttırmaya yönelik önemli bir yoldur (Yin, 2003: 67). Bir diğer yol, ayrıntılı betimleme yapmaktır. Ayrıntılı betimleme, ham verilerin araştırmacının düşüncelerine yer verilmeden, doğrudan alıntılar ile desteklenerek ve verinin aslına bağlı kalarak okuyucuya aktarılmasıdır (Faiz, 2013: 96). Çalışmada bir örnek olay protokolü hazırlanmış ve bu protokole çalışmanın ekler kısmında EK 2 olarak yer verilmiştir. Güvenirliği arttırmak için örnek olay çalışması protokolü izlenmiş ve ayrıntılı betimleme yoluyla ham veri okuyucuya objektif bir şekilde, verinin aslına sadık kalarak aktarılmıştır.

3.4.5. Veri Toplama Yöntemleri

Örnek olay çalışmaları, genellikle iki veya daha fazla veri kaynağının bir arada kullanımına olanak tanımaktadır (Neuman, 2014: 42). Yin (2011), nitel araştırmalarda ağırlıklı olarak görüşme tekniğinin kullanıldığını belirtmektedir. DeMarrais (2004: 54), görüşmeyi “araştırmacı ve katılımcının araştırma çalışmasıyla ilgili sorulara odaklanmış bir sohbete katıldığı süreç” olarak tanımlamaktadır. Araştırmada veriler, nitel veri toplama tekniklerinden doküman incelemesi ve görüşme yöntemi ile toplanmıştır. Çalışmanın ilk aşamasında, ikincil kaynaklardan ilgili şirketlere dair basında ve süreli yayınlarda çıkan materyallerden, akademik alanda üretilmiş eserlerden yararlanılmıştır. Bir sonraki aşamada, örnek şirketlerdeki yetkililer ile araştırma problemi ve alt problemleri doğrultusunda yarı yapılandırılmış görüşme türü

ve görüşme formu yaklaşımı ile veri elde edilmiştir. Yarı yapılandırılmış görüşme, görüşülen işletmelerin mevcut sorulara verdikleri yanıtlar arasındaki benzerlik ve farklılıkların tespiti amacıyla tercih edilmiştir. Bunun yanı sıra yarı yapılandırılmış görüşmenin daha önceden hazırlanan sorulara ek olarak görüşme sırasında gerek duyulması halinde yeni sorular sorma imkânı tanınması bir diğer tercih sebebidir (Erdoğan, 2003: 190). Benzer şekilde, görüşme formu yaklaşımının görüşme öncesinde hazırlanan konulara bağlı bir şekilde hazırlanmış soruları sorma ve alınan bilgileri detaylandırmak için ek sorular sorma fırsatı sunması sebebiyle araştırmanın veri toplama sürecinde benimsenen bir yaklaşımdır (Yıldırım ve Şimşek, 2018: 132).

Görüşmeler, LC Waikiki Mağazacılık Hizmetleri Ticaret A.Ş. adına İthalat Müdürü, Uluslararası Lojistik Direktörü, Dış Ticaret & Yurt İçi Lojistik-Tedarik Müdürü, Uluslararası Lojistik Strateji ve Süreç Geliştirme Uzmanı; EST Marjinal Medikal Tanıtım Sanayi Ticaret A.Ş. (www.sefamerve.com) adına İş Geliştirme ve Yurt Dışı Operasyonlar Direktörü'nün gönüllü katılımları ile 5 Aralık 2019 ve 20 Aralık 2019 tarihlerinde gerçekleşmiştir.

Her katılımcı ile yaklaşık 50 (elli) dakika süre içerisinde gerçekleşen görüşmeler; katılımcıların etik ilkeler, görüşme süreci ve süresi hakkında bilgilendirilmesi ve görüşme izninin alınması ardından görüşme formunun giriş bölümündeki işletmeye ait genel bilgilerin sorulması ile başlamıştır. Ardından görüşme formu yaklaşımı ve yarı-yapılandırılmış görüşme türü doğrultusunda hazırlanan on beş açık uçlu soru ve görüşme esnasında bazı yeni sorular katılımcılara yöneltilmiştir. Araştırma soruları, araştırma konusu doğrultusunda yapılan literatür incelemesi sonucunda oluşan, tezin önceki bölümlerinde bahsedilen kavramsal çerçeveye bağlı kalarak ve Mamadaliev (2013), Olsson (2014), Hacıola'nın (2012) çalışmaları kaynak alınarak hazırlanmıştır. Görüşme sorularına hem Tablo 10'da hem de çalışma sonunda ekler kısmında (EK3- Görüşme Formu, EK4- Görüşme Soruları) yer verilmiştir.

Tablo 10: Görüşme Soruları

1. İşletmenizi dış pazarlara açılmaya yöneltten nedenler nelerdir?
2. Hedef pazarlarınızı nasıl belirlersiniz? Uluslararası pazarlara açılırken öncelikle psikolojik mesafeye sahip (coğrafi olarak yakın, benzer politik sistem ve kültüre sahip) olan ülkeleri mi tercih edersiniz?
3. Dışa açılma konusundaki tecrübeleriniz farklı pazarlara yatırım teşebbüslerinizde kendinizi rahat ve güvende hissettirdi mi?
4. Ortaklarınızın/ortağınızın uluslararası faaliyetleri ülke seçiminizi dolaylı olarak etkiler mi?
5. Mevcut bağlantılarınız gireceğiniz pazarda etkili midir?
6. Hedef pazarlarınızda hangi giriş yöntemlerini kullanıyorsunuz?
7. İşletmenizin tedarik zinciri ile ilgili yönetim felsefesi nedir? Dağıtım merkezlerinizde sürecin işleyişinden bahseder misiniz?
8. Tedarikçi seçiminde göz önünde bulundurduğunuz kriterler nelerdir?
9. Hangi ürün özellikleri yurt dışında başarıya ulaşmada etkilidir?
10. İşletmeniz standardizasyon stratejisini mi izliyor yoksa adaptasyon (uyarlama) yaklaşımını mı benimsiyor?
11. Kategori/ürün çeşitlendirme stratejileri, hedef pazarlarınızda uluslararasılaşma sırasında ve sonrasında başarıya katkıda bulunuyor mu?
12. Tedarik zinciri yönetiminin uluslararası pazarlarda başarıya etkisi var mıdır?
13. Müşteri hizmetleri yurt dışındaki başarıda rol oynuyor mu?
14. İşletmeniz sadece kendi markalı ürünlerini mi yurt dışına satıyor?
15. Ürünler yurt dışına gönderim için nasıl hazırlanıyor? İşletmeniz dış kaynak kullanıyor mu?

Araştırmanın her aşamasında etik sorumluluklar dikkate alınmıştır. Katılımcılar, kimlikleri ve görüşülen bilgilerin gizliliği esas alınarak görüşmenin kayıt altına alınacağı, ses kayıt dosyalarının çalışma harici kullanılmayacağı hususlarında açık bir şekilde bilgilendirilmiştir. Katılımcılardan çalışma için onay almak amacıyla hazırlanan ve içeriğini araştırmanın konusu, amacı, danışman bilgileri, görüşme süreci detaylarının oluşturduğu katılımcı onay yazısı görüşmeden önce imzalatılmış ve bir kopyası katılımcılar ile paylaşılmıştır. Bu amaç için hazırlanan Katılımcı Bilgi ve Onam Formu çalışmanın ekler bölümünde, EK 1’de okuyuculara sunulmuştur. Görüşme süresince katılımcıların cevaplarını yönlendirmemek esas alınmıştır. Veri kaybı riskini azaltmak için görüşme sırasında ses kayıt cihazı kullanılmış ve kaydedilen bilgileri desteklemek adına görüşme boyunca notlar alınmıştır. Ayrıca, çalışmada ses kayıt dosyaları hiçbir değişiklik yapılmadan kullanılmıştır.

3.4.6. Veri Analiz Yöntemleri

Patton (1990), nitel veri analizini “verileri bulgulara dönüştürme süreci” olarak tanımlamaktadır (aktaran Gürbüz ve Şahin, 2017: 431). Bu süreçte izlenen adımlar çeşitli yazarlar (Miles ve Huberman, 1994; Dey, 1993; Strauss ve Corbin, 1990; Walcott, 1994 vb.) tarafından tanımlanmıştır. Örneğin, Miles ve Huberman (1994) nitel veri analizini birbirini takip eden üç aşamaya ayırmaktadır; toplanan *verilerin*

azaltılması, araştırma hakkında çıkarımlarda bulanabilmek için azaltılan verilerin tablo ve grafikler kullanılarak *somutlaştırılması* ve *sonuca ulaşma-doğrulama* aşaması (aktaran Gürbüz ve Şahin, 2017: 431). Walcott (1994) ise nitel veri analizi aşamalarını; toplanan verilerin araştırma raporuna koyulması (betimleme), veriler arasındaki ilişkilerin ortaya çıkarılması için analiz ve yorumlama yöntemlerinin kullanılması olarak tanımlamaktadır. Miles ve Huberman'ın tam tersi olarak Walcott, nitel verilerin analizinde kullanılan yöntemlerin, belirli bir sıraya tabi tutularak uygulanmasının gerekli olmadığını savunmaktadır (aktaran Seggie ve Yıldırım, 2017: 30).

Çoklu veya karşılaştırmalı vaka çalışmaları, birkaç vakadan veri toplamayı ve analiz etmeyi içermektedir. Çok vakalı bir çalışmanın analizi, vaka içi analiz ve çapraz vaka analizi olmak üzere iki aşamadan oluşmaktadır. Vaka içi analizde, her vaka kendi başına kapsamlı bir olay olarak değerlendirilmektedir. Vaka içi analiz, her bir vakadan elde edilen veriler sayesinde olayı etkileyebilecek bağlamsal değişkenler hakkında daha çok bilgiye ulaşma imkânı sağlamaktadır. Dolayısıyla, vaka içi analizin araştırmanın tamamının doğru şekilde yorumlanması ve tutarlı bir sonuca varılması için oldukça önemli bir aşama olduğu söylenebilir. Her bir vakanın vaka içi analizi tamamlanması ile beraber, son aşama olan çapraz vaka analiziyle her iki vakanın karşılaştırılması yapılmaktadır (Merriam, 2009: 204).

Yıldırım ve Şimşek' e (2018: 243) göre, nitel verilerin analizi dört safhada gerçekleşmektedir: “(1) verilerin kodlanması, (2) temaların bulunması, (3) kodların ve temaların düzenlenmesi, (4) bulguların yorumlanması”. Bazı araştırmacılar ise tüm nitel çalışmaların içeriğinin araştırılması sebebiyle yapılan veri analizlerinin tümünü içerik analizi olarak kabul etmektedir (Merriam, 1998'den aktaran Kızıltepe, 2017: 253). İçerik analizi, “çalışılmakta olan vakanın anlaşılması ve o vaka ile ilgili bilgi edinilmesini” amaçlamaktadır (Downe-Wamboldt, 1992'den aktaran Kızıltepe, 2017: 254). Bu nedenle, çalışmada veri toplama sürecinde her bir örnek olay için elde edilen verilerin analizinde içerik analizi yöntemi kullanılmasına ve örnek olayların karşılaştırılarak bilimsel çıktı elde edilmesine karar verilmiştir.

Nitel içerik analizi türlerinden tematik-yapılandırıcı içerik analizi yöntemi benimsenmiştir. Bu yaklaşıma göre, ana kategoriler genellikle araştırma sorularından oluşturulmakta, alt kategoriler ise araştırma verileri ile belirlenmektedir (Gökçe, 2019: 138). Ayrıca, kategorilerin oluşturulmasında altlama (subsumtion) stratejisi izlenmiştir. Altlama, araştırma verilerinin araştırma konusuna yönelik içerdiği her yeni boyut için yeni bir alt kategori oluşturulması veya var olan alt kategoriler içinde uygun bir kategori mevcut ise o kategori içinde bu kavrama yer verilmesidir (Mayring, 2015'ten aktaran Gökçe, 2019: 138-139).

Verilerin analizinden önce genel bir kavramsal yapı oluşturulmuş ve literatürde uluslararasılaşmayı konu eden çok sayıda çalışmanın var olması, ana kategorilerin ve bazı alt kategorilerin analiz öncesinde tanımlanmasında yardımcı olmuştur. Nitekim nitel çalışmalarda araştırma problemi literatürde sıklıkla işlenmiş bir konu ise araştırmacı literatürü tarayarak da kategorileri oluşturabilmektedir (Yıldırım ve Şimşek, 2018: 259).

Araştırma problemi doğrultusunda oluşturulan kavramsal yapıya bağlı kalarak uluslararasılaşma süreci, dış pazarlardaki operasyonların yönetimi, dış pazarlardaki kritik başarı faktörleri ve uluslararası e-ticaret faaliyetleri olmak üzere genel bir çerçeve (temalar) belirlenmiş, katılımcı görüşleri ile alt kategoriler ve yarı yapılandırılmış görüşme sırasında kavramsal çerçeveye bağlı kalarak araştırmacının yönelttiği yeni sorular doğrultusunda da elde edilen veriler ile yeni alt kategoriler (fiyat, teknoloji, mağaza/e-mağaza tasarımı) oluşmuştur. Bunun yanında, çok kanallı perakendeci ile yapılan görüşmede ortaya çıkmayan, yöneltilen sorular aynı olmakla birlikte, e-perakendeci ile yapılan görüşmede beklenen kodlardan farklı olarak katılımcı ifadelerinden sosyal medya, dijital pazarlama araçları, yerelleştirme kavramları (kodları) öne çıkarak araştırma seyri için yeni bir boyut, aynı zamanda da yeni alt kategoriler oluşmasını sağlamıştır.

Araştırmanın kavramsal çerçevesi, görüşmelerin deşifre edilmesi, saha notları, web sitelerinin ve sosyal medya hesaplarının incelenmesi ile elde edilen verilerle tüm kodlar (kavramlar) belirlenmiş ve bu doğrultuda tüm veri seti (görüşmeler, saha notları, web siteleri, sosyal medya hesapları ve diğer ikincil kaynaklar) anlamlı bir biçimde derlenerek, temalar (ana kategoriler) ve alt kategorilerin son hali oluşturulmuştur. Her iki vaka için elde edilen veriler, oluşturulan bu temalar altında doğrudan alıntılar ile araştırma bulguları bölümünde tanımlanmış, sonrasında karşılaştırılarak yorumlanmıştır. Tablo 11, LC Waikiki'ye ilişkin kodlar, alt kategoriler ve temalara, Tablo 12 ise sefamerve.com için oluşturulan kodlar, alt kategoriler ve temalara genel bir bakış sunmaktadır.

Tablo 11: LC Waikiki'ye İlişkin Kodlar, Alt kategoriler ve Kategoriler

Kodlar	Alt Kategoriler	Kategori (Tema)
Yerel pazarda doygunluk, Ölçek ekonomileri, Kur riskini yönetme, Yönetici vizyonu, Büyüme isteği, Bazı pazarlarda ilk giren avantajından yararlanma Pazar potansiyeli, Ülke şartları (gelişmekte olan ülkeler), Hedef kitlenin alım gücü, Marka bilinirliği (e-satışlar), Serbest ticaret anlaşmalarının sağladığı kolaylık Psikolojik mesafe, Aşamalı olarak uluslararasılaşma, Dış pazara girişte, etkili mevcut bağlantılar Doğrudan yatırım, Franchising	İşletmeleri Uluslararasılaşmaya İten Sebepler Hedef Pazar Belirlemede Etkili Faktörler Uluslararasılaşmanın Dayandırılabilceği Teoriler Dışa Pazarlara Giriş Yöntemleri	Uluslararasılaşma Süreci
Türkiye, Uzak Doğu ülkeleri Kapasite, Finansal güç, Piyasa bilinirliği, Operasyonel kabiliyet, Sözleşme şartlarına uygunluk, Türkiye merkezlilik, Büyüm hacimli ülkelerde tedarik zinciri depoları, Küçük hacimli ülkelere mağazaya gönderim, Dağıtım merkezi seçimi (operasyon hacmini yönetebilme, yönetsel kararlar, mağaza sayısı) <i>E-ticaret dağıtım operasyonları:</i> Türkiye merkezlilik, Avrupa, Romanya depo merkezli, Tampon stoklar ile mağazadan gönderim, Dağıtımda dış kaynak kullanma, İade ve değişim süreci, Lojistik iş ortağının seçimi (operasyonel uzmanlık, fiyat)	Üretim Yaptırılan Ülkeler Tedarikçi Seçim Kriterleri Dağıtım Operasyonları	Dış Pazarlardaki Operasyonların Yönetimi
Kalite, Fiyat, Mevsime uygunluk Müşteri talepleri doğrultusunda (kültür, beden, boy) adaptasyon Talebe göre ürün/kategori çeşitlendirme sonucunda talebi arttırma ve yeni talep yaratma Maliyetlendirme, Zamanlama Satış öncesi ve sonrası, Müşteri yanıtlama, Sorun çözümüleme, Call center, CRM	Başarıya Etki Eden Ürün Özellikleri Pazarlama Stratejileri Çeşitlendirme Stratejileri Tedarik Zinciri Yönetimi Müşteri Hizmetleri	Dış Pazarlardaki Kritik Başarı Faktörleri

Tablo 11: LC Waikiki'ye İlişkin Kodlar, Alt kategoriler ve Kategoriler (devamı)

Kodlar	Alt Kategoriler	Kategori (Tema)
Planlama optimizasyonları, Talep tahmini ve envanter planlama yazılımları, Otomatik depolar, Görme engelliler için LCW Sense	Teknoloji	Dış Pazarlardaki Kritik Başarı Faktörleri
Ülke bazlı	Fiyat	
Ürünlerin kombinlenerek sergilenmesi Görseller, Bannerlar, Kampanyalar, Web sitesi kullanım kolaylığı	Mağaza/ E-Mağaza Tasarımı	
Web sitesi, E-pazar yerleri	Çevrim İçi Satış Kanalları	Uluslararası E-Ticaret Faaliyetleri
Sadece kendi markaları	Ürünler	

Tablo 12: Sefamerve.com'a İlişkin Kodlar, Alt kategoriler ve Kategoriler

Kodlar	Alt Kategoriler	Kategori (Tema)
Müşteri talebi, İlk giren avantajı, Devletin sağladığı teşvikler, Yerelleştirmeye birlikte gelen Ölçek Ekonomisi, Teknoloji ve Know-How kazanımı	İşletmeleri Uluslararasılaşmaya İten Sebepler	Uluslararasılaşma Süreci
Müşteri potansiyeli, Hedef kitleden elde edilecek gelir, Operasyonel uyumluluk	Hedef Pazar Belirlemede Etkili Faktörler	
Dış pazarlara girişte mevcut bağlantılar etkili, Küresel doğan işletme	Uluslararasılaşmanın Dayandırılabilceği Teoriler	
E-ticaret	Dışa Pazarlara Giriş Yöntemleri	
%100 yerli	Üretim Yaptırılan Ülkeler	Dış Pazarlardaki Operasyonların Yönetimi
Sektöre uygunluk, Referanslar, Numune puanları, Finansal not	Tedarikçi Seçim Kriterleri	
Türkiye ve Hollanda merkezli, Avrupa ve Amerika iade depoları, İade ve değişim süreci, Dağıtım merkezi seçimi (dağıtım bölgelerine yakınlık, operasyon maliyetleri, operasyon hacmini yönetebilme)	Dağıtım Operasyonları	

Tablo 12: Sefamerve.com'a İlişkin Kodlar, Alt kategoriler ve Kategoriler (devamı)

Kodlar	Alt Kategoriler	Kategori (Tema)
Kalite, Uygun Fiyat Ürünlerin performans puanları, Müşteri talepleri ve ülke standartları doğrultusunda (desen, beden, boy) adaptasyon, Yerelleştirilmiş web sitesi, mobil uygulama ve ödeme yöntemleri Tekstile ek ihtiyaçlar, Bandrollü ürünler Satış performansına göre stok seviyelerini belirlemek İşletme performansının %90'ı Satış öncesi ve sonrası, Dil desteği Müşteri ara yüzleri, Sanal asistan (chatbot), Tedarik zinciri teknolojileri, Satış analiz sistemleri Ülke bazlı Bannerlar, Ürün görselleri, Sipariş oluşturma ve ödeme aşamalarının tasarımı	Başarıya Etki Eden Ürün Özellikleri Pazarlama Stratejileri Çeşitlendirme Stratejileri Tedarik Zinciri Yönetimi Müşteri Hizmetleri Teknoloji Fiyat Mağaza/ E-Mağaza Tasarımı	Dış Pazarlardaki Kritik Başarı Faktörleri
Web sitesi, Mobil uygulama, WhatsApp chatbot Kendi markaları ve farklı markalar Arama motoru pazarlaması, Sosyal medya pazarlaması, Aktif sosyal medya hesapları	Çevrim İçi Satış Kanalları Ürünler Dijital Pazarlama Araçlarının Kullanımı	Uluslararası E-Ticaret Faaliyetleri

3.5. ARAŞTIRMA BULGULARI

Bu bölümde araştırma kapsamında yapılan görüşmeler, web siteleri, sosyal medya hesapları ve saha notlarının analizinden elde edilen bulgular aktarılacaktır. Uluslararasılaşmadaki etkili faktörleri, dış pazar seçimi, uluslararası pazarlara giriş yöntemleri, dış pazarlar da operasyon yönetimindeki kritik noktaları tespit etmek amacıyla iki farklı perakende işletmesinde [LC Waikiki Mağazacılık Hizmetleri Ticaret A.Ş. ve EST Marjinal Medikal Tanıtım Sanayi Ticaret A.Ş. (www.sefamerve.com)] çalışanlara yöneltilen on beş soruya verilen yanıtlara göre perakende sektöründe uluslararasılaşma süreci çok kanallı ve e-perakendeciler açısından değerlendirmeye çalışılacaktır.

3.5.1. LC Waikiki Mağazacılık Hizmetleri Ticaret A.Ş. Şirket Bilgileri

Fransız tasarımcı George Amoual ve ortağı tarafından 1988 yılında Fransa'da kurulan LC Waikiki markası, Fransızca "arkadaşlar" anlamına gelen "Les Copains" kelimelerinin baş harfleri olan "LC" ile ünlü Waikiki Plajı'nın isminin birleştirilmesi ile yaratılmıştır. Fransa'daki satış hacmini kısa sürede arttıran marka, tedarikçi arayışı sonucunda 1988 yılında Taha Tekstil ile anlaşmıştır. 1991 yılında Tema Tekstil'in (Taha Grup iştiraki), LC Waikiki ile franchising anlaşması yapması ile beraber markanın Türkiye satışları bayiler vasıtasıyla başlamıştır. 1996 yılında, LC Waikiki ürünlerinin bayiler yerine Taha Grup'a ait mağazalarda satılması için Tema Mağazacılık A.Ş. kurulmuştur. Perakende stratejileri doğrultusunda kendi markasını oluşturmak için çalışan şirket, LC Waikiki ortaklarının markayı satışa çıkarması üzerine LC Waikiki'nin tüm isim haklarını satın almıştır (İri ve İnal, 2011: 447). 1997 yılında Tema Grup tarafından satın alınan LC Waikiki, bir Türk markası haline gelmiştir. Bugün, LC Waikiki Mağazacılık Hizmetleri Ticaret A.Ş. adı altında hem mağazaları hem de web sitesi ile çok kanallı perakende faaliyetlerini sürdürmektedir (corporate.lcwaikiki.com/hakkimizda).

İlk mağazasını 2009 yılında Romanya'da açan LC Waikiki, bugün Türkiye dahil 47 ülkede toplam 1011 mağaza ve 47.700'ün üzerinde çalışan ile müşterilerine hizmet sunmaktadır. Toplam mağaza sayısının, 485 mağazası yurt içindeki mağazalara, 526 mağazası yurt dışındaki mağazalara karşılık gelmektedir. Her bir dış pazardaki mağaza sayısı Tablo 13'teki gibidir:

Tablo 13: LC Waikiki'nin Yurt Dışı Mağaza Sayıları

ÜLKE	MAĞAZA SAYISI	ÜLKE	MAĞAZA SAYISI	ÜLKE	MAĞAZA SAYISI
Arnavutluk	11	İran	19	Mısır	27
Azerbaycan	12	İsrail	3	Moldova	4
Bahreyn	2	Karadağ	1	Özbekistan	3
Beyaz Rusya	16	Katar	5	Polonya	4
BAE	13	Kazakistan	45	Romanya	38
Bosna Hersek	14	Kenya	6	Rusya	34
Bulgaristan	22	KKTC	7	Sırbistan	32
Cezayir	6	Kırgızistan	3	Suudi Arabistan	16
Endonezya	4	Kosova	10	Tacikistan	3
Ermenistan	4	Kuveyt	1	Tunus	7
Fas	35	Libya	6	Ukrayna	35
Filistin	27	Lübnan	7	Umman	1
Güney Afrika	2	Makedonya	11	Ürdün	6
Gürcistan	13	Malezya	3	Yunanistan	5
Hırvatistan	2	Malta	1		

Kaynak: <http://corporate.lcwaikiki.com/Magazalar>, (28.02.2020).

İhracat satışları toplam satışlarının %31'ne karşılık gelen LC Waikiki, 2018'de 16,3 milyar TL olan cirosunu, %30 arttırarak 2019 yılında 21,2 milyar TL'ye çıkarmıştır

(Yılmaz, 2020). “İyi giyinmek herkesin hakkı” felsefesiyle yola çıkan şirket, 2023 yılına kadar Avrupa’nın en başarılı üç giyim perakendecisinden biri olmayı hedeflemektedir (LCW Uluslararası Lojistik Direktörü, 2019).

3.5.1.1. LC Waikiki Mağazacılık Hizmetleri Ticaret A.Ş.’nin Uluslararasılaşma Sürecine İlişkin Bulgular

Uluslararasılaşma sürecine ilişkin verilere ulaşmak adına literatüre dayanarak hazırlanan her bir soru, en doğru şekilde veri toplamak amacı ile görüşme yapılan tüm yetkililere yöneltilmiştir. Bu kapsamda LC Waikiki Mağazacılık Hizmetleri Ticaret A.Ş. adına İthalat Müdürü, Uluslararası Lojistik Direktörü, Dış Ticaret & Yurt İçi Lojistik-Tedarik Müdürü ve Uluslararası Lojistik Strateji ve Süreç Geliştirme Uzmanı ile ayrı ayrı görüşme gerçekleştirilmiştir. Katılımcılardan genellikle benzer cevaplar alınmış olup, katılımcı görüşlerinden daha belirgin ifadelerle sahip olanlara doğrudan alıntılar ile alt kategoriler altında yer verilmiştir.

- LC Waikiki’yi Uluslararasılaşmaya İten Sebepler

LC Waikiki’nin uluslararasılaşma dinamikleri, literatürle uyumlu olarak; pazarın doyuma ulaşması, işletmenin büyüme hedefi, yönetici vizyonu, farklı pazarlarda yatırımlar yaparak kur riskini azaltıp yatırımlarda riski dağıtmak ve ölçek ekonomilerden yararlanmak şeklinde belirginleşmiştir:

“Bu şirket doksanlı yıllarda bir üretim şirketi olarak başlamış, sonra bir yandan da LC Waikiki ile franchising anlaşması yapıyor ve franchisee iken şirketi satın alıyorlar. Ardından ilk yolculuğa aslında perakende ile başlıyorlar. 2000’li yılların başında tekstil üreticisinden perakendeci haline geliyor ve Türkiye’de ciddi hızlı bir şekilde büyüyor. Türkiye perakendesi büyüdükçe de sonrasında artık Türkiye bir doyuma ulaşıyor dışarı çıkma ihtiyacı hissediyor. 2009 yılında ilk mağazayı Romanya’da açıyor. Bugün 46 ülkeye kadar ulaşıyor. Doğu Avrupa, Ortadoğu, Güney Afrika’da varız. Şimdilerde de Güney Amerika’ya gireceğiz ve genellikle daha başarılı olduğumuz yerler gelişmekte olan ülkeler... Bizi buralara iten tabii ki ölçek yaratmak, ölçeği daha da büyütebilmek ve döviz kurlarından daha az etkilenme etkili oldu diyebiliriz... Uluslararası olmanın altındaki vizyon, şirketin sahibinin vizyonu... Avrupa sokaklarında ya da dünyada bir Türk markasının bulunmasını hayal ediyordum dedi... LC Waikiki yaptı biz de yapabiliriz inancını diğer firmalara da vermek istiyor aslında...” (Uluslararası Lojistik Direktörü)

“...Mağazacılık yapıyoruz, tabii ki ülkenin ihracat hacminin önemli bir payını karşılamayı hedefliyoruz. Global bir şirket olmak istiyoruz...Türkiye’de LC Waikiki mağazası ihtiyacı yok neredeyse... Büyük bir firma olma düşüncesiyle yola çıkan bir firmanın zaten ihracat yapması şart...” (İthalat Müdürü)

Görüşme esnasında, ilk giren avantajı, ölçek ekonomileri, teknoloji kazanımı, know-how gibi faktörlerin uluslararasılaşmadaki etkisini değerlendirmek adına ayrı ayrı sorular yöneltilmiştir. İlk giren avantajının sektördeki büyük güçler nedeniyle bazı pazarlara girişte etkili bir motivasyon olduğu tüm katılımcılar tarafından öne çıkarılmıştır:

“Biz, şu anda bulunduğumuz ülkelerin birçoğunda pazar lideriyiz ve bunda ilk girme avantajı var. İlk girenin avantajını yakalamak her zaman önemli. Bizim büyük rakiplerimiz Inditex gibi, H&M gibi. Bizim bulunduğumuz ülkelerde bunların olmadığı vakalar var. Bizden daha sonra girdikleri, bizim onlardan sonra girdiğimiz vakalar da var. İlk girmek avantaj, ilk girip hızlı büyümek daha büyük bir avantaj. Çünkü yereller ile de rekabet ediyorsunuz. Ama biz çoğu ülkede şu an lideriz diyebilirim.” (Uluslararası Lojistik Direktörü)

“...Farklı ülkelerde bu avantajı yaşıyoruz muhakkak. Mesela Mango’nun çok büyük olduğu bir ülkeye de girebiliyoruz. Zara’nın, H&M’in çok daha iyi olduğu bir ülkeye de girebiliyoruz. Ama mesela onların memleketlerine henüz giremedik gibi...” (İthalat Müdürü)

LC Waikiki’nin uluslararasılaşmasında ölçek ekonomilerinin etkili bir motivasyon olduğu belirginleşmiştir. Ölçek ekonomileri yakalamak için yapılan çalışmalar ön plana çıkarılmıştır:

“Muhakkak, zaten LC Waikiki’ nin alım stratejisi bu. İyi giyinmek herkesin hakkı diyen bir markanın, maliyetleri düşürerek pazarda avantaj sağlamayı göz ardı edeceği düşünülemez. İşletme maliyetleri, ürün maliyetleri bizim için en önemli faktörlerden. Bunun için çalışmalar yapılıyor, sabit maliyetler mesela personel gideri bir sabit maliyettir. Personeli sabit tutarak yapılan işin hacmini arttırmak gibi bir hedefimiz var. Nasıl? dijitalleşerek, daha otomatize olarak, standartlaşarak, yalınlaşarak gibi böyle çok fazla çalışmamız var. Sabit maliyetlerimizi düşürme ya da en azından sabit tutup, ciroyu artırma her şirketin yapması gereken bir şey bizde de muhakkak var.” (İthalat Müdürü)

- Hedef Pazar Belirlemede Etkili Faktörler

Uluslararasılaşmada hedef pazar seçiminde pazar potansiyeli, yasal mevzuat, ülke şartları (özellikle gelişmekte olan ülkeler) ve serbest ticaret anlaşmalarının sağladığı kolaylıklar katılımcılar tarafından öne çıkarılmıştır:

“Öncelikle o pazarın uygunluğu, o pazarda ne kadar ihtiyaç var ya da o pazar ne kadar buna aç, nasıl bir potansiyel var bu ölçülüyor, ülkenin şartları çok önemli, savaş olan bir ülkeye girilmesi çok büyük bir risk gibi. Ülkenin şartları göz önünde bulunduruluyor, ülkenin ekonomik durumu göz önünde bulunduruluyor. İnsanların alım gücü, alım stratejileri, perakende sektörüne verdikleri tepki her şey etkiliyor. Dış ticaret yapılıp yapılamayacağı o ülkede, yasal mevzuat, KDV mevzuatı, gümrük mevzuatı bunların hepsi o ülkede firma kurulup kurulamayacağı gibi etkenler söz konusu. Bir mevzuat bir de pazarın ihtiyacı var mı yok mu, bizim ürün gruplarımızın satılabileceği bir pazar mıdır? gibi bir sürü etken var.” (İthalat Müdürü)

“...Avrupa'daki çok gelişmiş ülkeler öncelikli tercihimiz değil öncelikli tercihimiz gelişmekte olan ülkeler...İhracat yapma kolaylığı olmasında da fayda var çünkü o zaman daha rahat büyüyörsünüz işte serbest ticaret anlaşmalarının olduğu ülkeler, gelişmekte olan ülkeler, ülkenin ekonomik demografik yapısına bakıyoruz, ülkenin nüfusuna bakıyoruz ülkede pazar ne kadar aç ne kadar tok buna bakıyoruz açıkçası yani orada insanların tercihlerine bakıyoruz...” (Uluslararası Lojistik Direktörü)

E-ticarete hedef pazarlarını belirlerken ise LC Waikiki'nin web sitesi ile fiziki mağazalarının olduğu dolayısıyla da marka bilinirliğinin olduğu pazarlarda, satışlarını arttığı vurgulanmıştır:

“Biz genellikle marka bilinirliği olan yerleri tercih ediyoruz. Örneğin mağazacılıkta Romanya, Kazakistan, Rusya, Ukrayna gibi ülkelerde zaten LC Waikiki'yi tanıyorlar, biliyorlar. O yüzden ağırlıklı olarak ilk oraları tercih ettik.” (Uluslararası Lojistik Strateji ve Süreç Geliştirme Uzmanı)

- Uluslararasılaşmanın Dayandırılabilen Teoriler

Katılımcı ifadeleri doğrultusunda, LC Waikiki'nin uluslararasılaşmaya ilk olarak Romanya ile başlaması ve zaman içinde aşamalı olarak coğrafi çapını genişletmesi sebebiyle Uppsala Teorisi (1975) ve Yenilikçi Modellerden Çavuşgil'in Modeli (1980)

ile uyumlu olduğu görülmüştür. Bunun yanında ağ bağlantılarının uluslararasılaşma sürecini tek başına açıklamayacağı ancak bu süreci kolaylaştıran bir unsur olduğu saptanmıştır.

İlk yurt dışı mağazasını Romanya'da açan ve psikolojik mesafenin ilk yıllarda etkili olduğu tüm katılımcılar tarafından öne çıkarılmıştır:

“...Kültürel olarak diyebileceğimiz ilk başta Romanya ondan sonra diğer yakın ülkeler açıkçası...” (Uluslararası Lojistik Direktörü)

“Bu soruyu belki iki sene önce sorsanız belki evet diye cevap verilebilirdi ama bugün bir bakıyorsunuz Afrika'da varız, Arabistan'da varız... Şu an dünyanın 46 ülkesinde varız...” (İthalat Müdürü)

Dışa açılma konusundaki tecrübelerinin farklı pazarlara yatırım teşebbüslerinde daha rahat ve güvende hissettirdiği tüm katılımcılar tarafından belirtilmiştir. Uluslararasılaşma ile kazanılan tecrübeye know-how'ın etkisini özellikle vurgulamıştır:

“... Diğer ülkelerde edindiğimiz tecrübeler büyük bir check-list sahibi olmamızı sağlıyor. Çünkü büyük bir tecrübe kazanıyorsun ve bakman gereken noktalarda bu tecrübeyi kullanıyorsun.” (Uluslararası Lojistik Direktörü)

“Hem yurt içinde hem yurt dışında mağazacılık üzerine ana tecrübemiz. Bu yüzden yurt içinde şu ana kadar edinilmiş tecrübe yurt dışına açılma konusunda çok büyük faktör oynadı. Ondan sonra da her bir ülkede edinilmiş tecrübe başka yeni bir ülkeye girerken beraberinde önceki know how'ı getiriyor. Aslında bir yerden sonra, “kopyala yapıştır” yapar hale geliyorsunuz. Sadece ülkedeki dengeye bakar hale geliyorsunuz, yani demografik yapısı nasıl, tüketici yapısı nasıl, hangi pazarlara kolay girilir, hangi pazarlara daha farklı bir strateji ile girilir gibi farklılıklar olabiliyor. Ama mağazacılık açısından baktığında aynı tecrübeyi aynı know-how'ı alıyorsun buraya taşıyorsun. O yüzden bizim mağaza açma hızımız çok yüksek, 3 günde 1 gibi.” (Dış Ticaret & Yurt İçi Lojistik-Tedarik Müdürü)

Katılımcı ifadelerinden hareketle LC Waikiki'nin, dış pazara girişte ortakların etkili olmadığı bu süreçte bağımsız olarak karar aldığı görülmüştür:

“... ortak girdi, bu yüzden ben de gireyim ya da ortak ile birlikte hareket edeyim gibi bir kavramımız yok. O yüzden bir ülkeye ya da bir pazara girecekken birine

bağımlı olmak gibi bir tercihe gitmiyoruz...lokal firmaya franchise veriyoruz. O ülkede bizim adımıza operasyonlarımızı yürütüyor ama yine bizim ürünlerimiz, bizim mağaza logomuz oluyor. Ortaklık ya da tedarikçinin etkisi belki bunların seçimi aşamasında söz konusu olabilir. Ama yine günün sonunda bizim bir ülkeye girişimizi engelleyecek bir kriter değil...” (Dış Ticaret & Yurt İçi Lojistik-Tedarik Müdürü)

Mevcut bağlantıların, özellikle yasal anlamda sorun yaşadıkları yeni bir pazara girişteki etkisi ve dış pazarlardaki operasyonlarda sağladıkları kolaylıklar katılımcılar tarafından öne çıkarılmıştır:

“Her pazara kendiniz giremiyorsunuz, girmek içinde orada bağlantılar kurmanız gerekiyor. Biz birçok ülkede LC Waikiki olarak varız, ama mesela Arap ülkelerinde LC Waikiki olarak var olamıyoruz. Oradan bir ortak ile çalışmamız gerekiyor ama LC Waikiki ortaklıkla çalışan şirketlerden biri değil, ortaklık istemiyor patronumuz bizim, franchise veriyoruz tabi bu da farklı bağlantılar ile oluyor. Hem ticari bağlantılar hem de resmi bağlantılar ülkelere girmekte etkili oluyor bizim için.” (İthalat Müdürü)

“Tabi etkili oluyor. Nasıl oluyor bayilerimiz var franchise dediğimiz onların bağlantıları kritik oluyor. Bazı pazarlara tek başına giremiyorsun, franchise ile giriyorsun, onların oradaki alt yapıları, iş bilgileri, ülke bilgileri fayda sağlıyor. Onun dışında Türkiye’nin serbest ticaret anlaşmaları, yatırım anlaşmaları yaptığı ülkelere işler daha da kolaylaşıyor.” (Uluslararası Lojistik Direktörü)

- Dışa Pazarlara Giriş Yöntemleri

Dış pazarlara girişte denetim konusunda kontrolcü bir yapısı olduğu görülen LC Waikiki’nin, hedef pazarlara genellikle organik büyüme ve yasal mevzuatlar nedeniyle franchising yöntemi ile giriş yaptığı görülmüştür:

“LC Waikiki kendi öz malıyla yayılmayı tercih eden bir şirket. Bu tamamen şirketin yayılma stratejisi ve girmek istediğimiz ülkenin yasal mevzuatı ile alakalı. Yasal mevzuat sen burada kendin giremezsin derse mecburen franchise veriyoruz. Türkiye’de de yurt dışında da franchise olmak zorunda değilse franchise olmuyor.” (İthalat Müdürü)

“Bütün ülkelere kendi şirketimizi açarak giriş yapıyoruz... Ama bazı ülkeler var, onlarda franchise sistemine gidiyoruz. Mesela İran, Azerbaycan, Ürdün gibi

bunun benzeri ülkelerde, o ülkenin mevzuatsal yapısı gereği ya da ülkeye girişte illa lokal bir şirketle ortaklık kurman gerekebiliyor. O zaman lokal bir firmayla ortaklık kuruyorsun... Yani o ülkede bir franchise seçimi olur ama yine de o ülkeye olduğu gibi girmekten vazgeçmeyiz, sadece giriş ile ilgili çok sıkıntılı ekonomik, siyasi, mevzuatsal gibi bir risk veya kısıt yoksa giriş tercihimizi değiştirmez.” (Dış Ticaret & Yurt İçi Lojistik-Tedarik Müdürü)

Franchise verilen diğer ülkelere Suudi Arabistan, Tunus, Cezayir, Kenya ülkeleri örnek olarak verilmiştir.

3.5.1.2. LC Waikiki Mağazacılık Hizmetleri Ticaret A.Ş.’nin Dış Pazarlardaki Operasyonların Yönetimine İlişkin Bulgular

LC Waikiki’nin dış pazarlardaki geleneksel perakende (mağazacılık) operasyonlarının yönetimini anlamak için yetkililere yöneltilen sorular ile ürünlerini nerelerde ürettirdikleri, nerelerde depoladıkları, farklı ülkelerdeki mağazalarını nasıl beslediklerini ortaya çıkarmak amaçlanmıştır. Görüşme sırasında ek sorular ile bu amaç desteklenmiştir.

- Üretim Yaptırılan Ülkeler

LC Waikiki’nin ürün tedarikinin önemli bir kısmını Türkiye’den, diğer bölümünü ise Uzak Doğu ülkelerinden tedarik ettiği görülmüştür:

“LC Waikiki genel olarak Uzak Doğu’da üretim yaptırıyor, ithalat ayağını düşünürsek, yani yurt dışındaki üretimi düşünürsek ama bu alımların, toplam alımların yaklaşık %10’una tekabül ediyor. %90 Türkiye’de üretim yaptırın bir firmayız biz... LC Waikiki fason üretim yaptırıyor, yani yurt içinde yayılmış bütün tekstil üreticilerinin LC Waikiki ile çalıştığını düşünün, öyle bir alım stratejisi var grup firmalarımız da dahil olmak üzere. %90 üretim Türkiye’de yapılıyor ve tedarik Türkiye’den sağlanıyor. %10’da ithalat, nedir Uzakdoğu ülkeleri. Genel olarak tekstil biliyorsunuz üreticisi olan ülkeler Bangladeş ve Çin, ithalat yaptırdığımız yani yurt dışında üretim yaptırdığımız ülkelerin %90’nını alıyor Bangladeş ve Çin, %95’e yakın hatta. Geri kalan %10’luk kısımda Mısır, Hindistan, Pakistan, Endonezya, Vietnam gibi Uzak Doğu ve Afrika ülkelerinden oluşuyor. Mesela bu sene İtalya’da da üretim yaptırmaya başladık ama İtalya’da yaptırdığımız üretimin de kumaşı Çin’den geliyor yani tekstilin kalbi Uzak Doğu’da atıyor. İstesenez de gelişmiş bir pazarda tekstil üretimi yaptıramazsınız çünkü kalp orada atıyor...” (İthalat Müdürü)

“Bizim üretimimizin yüzde seksenden fazlası Türkiye’de... Bangladeş gibi ülkelerde Asya bölgesinde üretimimiz var... Ama ağırlıklı Türkiye’den. Ürünlerin hepsi Türkiye’ye geliyor öncelikle...” (Uluslararası Lojistik Direktörü)

- **Tedarikçi Seçim Kriterleri**

Tedarikçi seçiminde kapasite, finansal güç, bilinirlik, operasyonel kabiliyet faktörleri öne çıkarılmıştır:

“Tedarikçide ilk önce ihtiyaca yönelik bir kapasitesinin olup olmadığı önemli, bizim oradaki odağımız hızsa, o zaman hızı sağlayabilecek bir kriteri ya da kapasitesi var mı ona bakıyoruz. Odağımız maliyetse, maliyeti sağlayabilecek fiyat dengesi var mı ona bakıyoruz. Ama bir yandan hız bakarken maliyete bakmıyoruz da değil tabii ki, hibrit şekilde bu şartları sağlayan tedarikçinin aynı zamanda maliyetinin de uygun noktada ya da hedefler içerisinde olup olmadığına bakıyoruz. Finansal gücüne bakıyoruz. Bu hem lojistik hem üretim tedarikçileri açısından önemli çünkü; sadece iş kapasitesini karşılamak değil, aynı zamanda finansal güce de sahip, diyelim ki belli bir oranda bir iş verdik, o tedarikçi batma aşamasındaymış, bütün şartları sağlasa da o potadaki bir tedarikçi ile çalışmanın riski hiçbir şeye değişilmez ya da hiçbir şey ile kıyaslanamaz. Dolayısıyla, finansal sorgusu ya da piyasadaki bilinirliği riskli olan tedarikçiler diğer kriterlerin hepsini sağlasa da çalışma anlamında bizim tercih edeceğimiz firmalar değil. Sözleşmesel şartlara uyuyor mu bir kere çok önemli. Sözleşmeyi ve işte bizim oradaki bütün risk kriterlerimizi sağlayan tedarikçi bir kere seçim kriterinde öne çıkıyor. Dolayısıyla sözleşmeler, biz çok fazla hacimli çalıştığımız ve konuştuğumuz konular hakikaten ciddi bir hizmet karşılığına tekabül ettiği için bu şekilde de sözleşmede de bütün bu yaptırımları ile birlikte bize risk kriterinin karşılığını verebilen tedarikçi aslında daha güven vermiş oluyor, onu seçebiliyoruz. Özetle toparlayacak olursak, bir iş ile ilgili kriterler var o kapasiteyi karşılayabilen, bu bir nakliye işi ise o kapasite kadar araç sağlayabilen ya da bir üretici ise bizim üretim bandına verebileceğimiz kadar siparişi yetiştirebilecek ve belli kalitede, belli şartlar da hangi çalışma şartlarını, iş akışını veriyorsak buna uyum sağlayabilen tedarikçi, buna operasyonel kabiliyet diyebiliriz. Dediğim gibi finansal gücü ve sermayesinin yeterliliği aynı zamanda firmanın operasyonel ekiplerinin, personel kabiliyetinin de bu işe uygunluğu yani birkaç kişi çalışıyorsa o ekipte ama senin 6-7 kişiye, 10 kişiye ihtiyacın varsa bu sefer iş kalitesinde düşüşler oluyor. Dolayısıyla personelin de yine kabiliyetinin yüksek olması önemli ve fiyat dengesi önemli.” (Dış Ticaret & Yurt İçi Lojistik-Tedarik Müdürü)

- Dağıtım Operasyonları

Katılımcı ifadeleri, dağıtımın Türkiye merkezli olduğunu, bunun yanında tedarik zincirinin işleyişinde büyük hacimli ülkelerde tedarik zinciri depolarının kurulduğu, küçük hacimli ülkelerde ise mağazaya Türkiye'den ihracat ile mal tedarik edildiği tespit edilmiştir:

“...Uzak Doğu'dan genel olarak alınan ürünlerin, lojistik üssümüz Türkiye olduğu için Türkiye'ye getirilmesini sağlıyoruz. Tüm ürünler, yani Türkiye'de üretilenler ve yurt dışında üretilenler hepsi Türkiye'de bizim lojistik merkezimizde toplanıyor ve Türkiye'den tüm dünyaya dağılıyor. Bugün bizim şöyle bir organizasyonumuz yok, Bangladeş'ten alayım Endonezya'daki mağazaya göndereyim, Bangladeş'ten alayım Kazakistan'a göndereyim ya da işte Yunanistan'daki mağazaya göndereyim gibi bir yapılanmamız yok. Neden? Her ülkede yeteri kadar var olmadığımız ve üretimin %90 oranında hala Türkiye'de yapılıyor olmasından kaynaklı. Direkt sevkiyat dediğimiz bu şeyler, üretici ülkeden satıcı ülkeye yapılan direkt lojistik faaliyetler, Çin'den alınıp Rusya'ya gönderilenler ile çok sınırlı, oran olarak belirtilemeyecek kadar az. Dolayısıyla Türkiye bizim lojistik üssümüz, ürün nerede üretilirse üretilsin önce Türkiye'ye geliyor. Lojistik merkezimizde bu ürünler ihracat için şu anda 46 ülke bildiğim kadarıyla, sürekli değişiyor. Dünyanın 46 ülkesine dağıtılıyor. Bazı bölgelerde çok güçlüyüz, mesela yanlış bilmiyorsam Mısır'da yaklaşık yirmiye yakın mağazamız var, böyle güçlü olduğumuz bölgelerde tedarik zinciri depolarımız, cross dock denilen depolarımız var. Bazılarında da daha küçük, direkt mağazaya gönderim yaptığımız bu şekilde çalıştığımız ülkeler var. Mesela Yunanistan'da yeni açıldık, geçtiğimiz yıl orada iki mağazamız vardı, iki mağaza için depo açmaya gerek yok, mağazaya gönderiyoruz orada işlem yapılıyor. Yeni girdiğimiz ve hacmi lojistik anlamda bir faaliyet gösterebilecek kadar büyük hacme ulaşmamış ülkelerde direkt mağazaya gönderim yapıyoruz. Türkiye'deki lojistik merkezimizde ürünler ayrıştırılıyor mağazalara göre, ülkeleri belirleniyor, etiketleri ona göre hazırlanıyor, burada inspection dediğimiz ürün kalite kontrol hizmetlerinin hepsi burada veriliyor. Bunların hepsi yapıldıktan sonra zaten mağazanın eline hazır gidiyor orada depoda herhangi bir elleçleme yapmadan, ihtiyaç kalmadan mağaza ürünü alıp kendi deposuna koyuyor. Bunlar küçük hacimli sevkiyatlar zaten, mağaza kendi deposundan alıp satışa çıkarıyor. Ama dediğim gibi 15-20 mağazaya ulaştığımız mesela Rusya'da yaklaşık 30-40 mağaza var. Orada büyük bir depomuz var, tedarik zinciri kadromuz var ve onlar depoya ürünleri alıyorlar, mağazasına göre elleçliyorlar, ayrımını yapıyorlar farklı farklı sevkiyatlar ile mağazalara hatta farklı şehirlere, ürünleri gönderiyorlar. Dolayısıyla iki yönlü bir operasyon var. Mısır öyle keza Arabistan öyle, Birleşik Arap Emirlikleri, Dubai,

Doğu Türkistan, Rusya, Ukrayna, Türk Cumhuriyetleri oralarda var. Mesela daha küçük ülkelerde, mesela Afrika'ya girdik. Henüz orada bir depo açacak kadar hacmimiz yok, Kongo, Gine, Endonezya gibi ülkelerde direkt mağazaya gönderiyoruz.” (İthalat Müdürü)

Saha notları ve katılımcı ifadelerinden yola çıkarak, yönetsel kararlar sebebiyle Türkiye'deki ana dağıtım merkezinin tüm dünyayı beslediği ve İthalat Müdürü'nün dağıtım operasyonları ile ilgili ifadeleri doğrultusunda mağaza sayısının dağıtım merkezi seçiminde etkili olduğu saptanmıştır. Bunun yanında faaliyette oldukları ülkelerde, o ülkenin operasyonel hacmini yönetebilecek kapasiteye sahip depoların tercih edildiği görülmüştür:

“Türkiye’de ana dağıtım merkezimiz var. Türkiye’deki ana dağıtım merkezi tüm dünyayı besliyor. Ama bizim mağazamızın olduğu her ülkede de dağıtım merkezi var onlarda o ülkenin içindeki mağazaları besliyor... Ülkelerdeki dağıtım merkezlerine biz cross dock diyoruz bunlar daha küçük yapıdaki dağıtım merkezleri sadece o ülkeyi besleyecek kadar bir hacmi yönetiyor...” (Dış Ticaret & Yurt İçi Lojistik-Tedarik Müdürü)

Dağıtımın Türkiye merkezli olması sebebiyle ana dağıtım merkezinde sürecin işleyişi ile ilgili tüm muayene, asortileme, etiketleme işlemlerinin tek merkez (ana dağıtım merkezi) üzerinde gerçekleştiğini vurgulanmıştır:

“İstanbul Esenyurt’ta 500.000 m² büyüklüğünde, 5000 kişinin çalıştığı bir tane lojistik merkezimiz var. Hem Türkiye’den hem de yurt dışından gelen ürünler, önce burada bir inspection (ürün kontrol) sürecine tabi tutuluyor. Daha sonrasında eğer ki problem yoksa ürünlerde, stoklarımıza kabul ediyoruz. Sonrasında da siparişler hazırlanıyor, bu siparişleri bizim store merchandising dediğimiz ekipler var. Yani bir mağazanın hangi ürünlerden ihtiyacı var, bunları seçen ekip. Ondan sonrasında bu ekip geçmiş satışa bakıyor, tahminde bulunuyor ve bu ürünleri satarım diyor. Eldeki stoğuda, allocate (tahsis) eden bir alokasyon ekibimiz var yani bu stoğu mağazaları beslemek için şu şekilde dağıtmam lazım, diyerek siparişleri hazırlıyorlar. Gelen siparişler Esenyurt depoda toplanıyor. Daha sonrasında hazırlanan siparişler ihracat departmanına teslim ediliyor. İhracat departmanı araçları ayarlıyor, gemi, hava, kara olabiliyor bu. Sonrasında ihracat işlemlerini yapıyor, yani gümrüklüyor malı ve ülkeye sevk ediyor. Ülkeye sevk ettiği noktada bizim departman, yani uluslararası lojistik departmanının süreci başlıyor. Bu her gittiğimiz ülkede bizim operasyonlarımız, ekiplerimiz var, depolarımız var çoğunda. Burada bir gümrük müşavirimiz var

anlaşmalı olduğumuz. Bu gümrük müşaviri gümrükleme işlemlerini yapıyor, sonrasında depoya alınıyor. Depoya alındıktan sonra bazı ürünler hemen direkt cross dock yapılarak küçük araçlarla mağazalara gönderiliyor. Kimi üründe daha sonra mağazayı beslemek üzere stoğa kaldırılıyor. Sezon süresince de bu süreç sürekli devam ediyor. Sonra sezon bittikten sonra, kış ve yaz olmak üzere iki sezon var. Sezon bittiğinde mağazalardan iadeler alınıyor, mağazalar boşaltılıyor ve yeni sezon gönderiliyor. Bu iadelerde bizim ülkelerdeki depolarda tutuyoruz. Bu iadeler yani satılamayan ürünler, bunların kimisi yardıma ayrılıyor, hasarlı olanlar imhaya ayrılıyor, kimisi satılabilir olarak stoğa kalkıyor ve bu ürünlerin bir kısmı bir sonraki sezonda inlet dediğimiz outlet olmayan normal mağazalara, büyük bir kısmı da outletlere gönderiliyor. Outletlerde bu stoklar eritiliyor kimisi de e-ticarete kayıyor. Tedarik zinciri ağımız bu şekilde işliyor.” (Uluslararası Lojistik Direktörü)

Çapraz sevkiyat (cross-docking), tedarikçiden gelen ürünlerin, depolanmadan belirli bir süre içinde (en fazla 24 saat) sevk noktalarına gönderildiği, önemli ölçüde maliyet ve zaman tasarrufu sağlayan bir tedarik zinciri stratejisidir (Ertek, 2010: 2). Bu yöntemde depolar, malzemelerin saklandığı yerler değil, ürünlerin transferinin gerçekleştiği noktalar olarak nitelendirilebilir. Geleneksel depoların, raflama, depolama, malzeme yenileme (ikmal), sipariş toplama, sevkiyata hazırlama ve paketleme fonksiyonlarını ortadan kaldıran çapraz sevkiyat; stok seviyelerinin azalması, daha hızlı ürün akışı, sık aralıklarla yapılan teslimatlar sayesinde eksik siparişlerin daha hızlı tamamlanması, işgücü maliyetlerinin azalması, daha az elleçleme ile stok hasar maliyetinin azalması, tesisin dağıtım kapasitesinin artması, tedarik zinciri ortaklarının arasındaki ilişkilerin gelişmesi gibi avantajlar sunmaktadır (Ertek, 2010: 9). Bu anlamda, tek bir ana dağıtım merkezi olan LC Waikiki'nin, dış pazarlarda çapraz sevkiyat stratejisini benimseyerek, zaman ve maliyet tasarrufu sağladığı söylenebilir. Ayrıca, tedarik zinciri yönetiminin başarısında zaman ve maliyet tasarrufunun kritik öneme sahip olduğu sonucuna varılabilir.

Katılımcı ifadeleri, mağazaya gönderilen ürünlerin mağazaların oluşturduğu talepler doğrultusunda değil, mağazaların önceki satış istatistiklerine göre belirlendiğini ön plana çıkarmıştır:

“Bizim ürünlerimiz asortili, paketli hazır mağazaya gönderilecek şekilde üreticilerimizden bize geliyor. Yurt dışına gönderileceklerde sanki Türkiye’de satılacakmış gibi etiketler ve paketlerle geliyor. Ürünler toplanıp etiket değişimi yapılıyor gerekiyorsa asorti değişimi yapılıyor. Diyelim ki Rusya’ya büyük bedenler satıldığı için büyük bedenler seçilebiliyor. Endonezya’da küçük küçük insanlar var, oraya daha küçük bedenler gidiyor. Onun için asortilerimiz uyumlu

olmayabiliyor ve yeni bir asortileme ve paketleme yapılıyor, ona göre çıkışlar yapılıyor. E-ticarete ise onların deposu ayrı ve onlar tek tek gönderiyorlar zaten direkt alıcıya hizmet ediyorlar çünkü. Mağaza gibi çalışıyor onlar mağazada reyondan ürünü alırsınız, e-ticarete siz seçiyorsunuz sizin yerinize depocu reyondan alıyor gibi düşünebilirsiniz. Şunu da belirteyim, LC Waikiki’de mağazaya gönderilecek ürünler alokasyon planlama ekipleri tarafından mağazanın önceki satış istatistiklerine göre belirleniyor, yani mağaza talep oluşturmuyor, mağazaya ne gönderilirse mağaza onu satıyor.” (İthalat Müdürü)

Dağıtım merkezinden ürünlerin mağazalara ortalama varış sürelerinin, ülkelere göre değişkenlik gösterdiği görülmüştür:

“Yurt dışında bu çok değişken Cezayir’e 15 günde gidiyor ama Irak’a maksimum birkaç gün içerisinde gidiyor. Ülkelere göre değişiyor denizyolu ile gidilen ülkeler var karayolu ile gidilen ülkeler var... Ortalama 7-8 gün.” (Uluslararası Lojistik Direktörü)

LCW’nin e-ticaret operasyonları da Türkiye merkezli olup, Avrupa ülkelerini Romanya depo ile, bazı ülkeleri lokal depoları ile beslemektedir. Bunun yanında Belarus ve Sırbistan mağazalarında tampon stok bulundurarak, bu stoklar üzerinden web sitelerine yansıttıkları katılımcılar tarafından belirtilmiştir:

“...E-ticarete faaliyette olduğumuz ülkelerde ürünleri Türkiye dağıtım merkezimizden gönderiyoruz. Gönderilen ürünler, mağaza operasyonumuz için (offline) gönderilmesi gereken ürünlerle birlikte gitmektedir. Akabinde ülke içindeki offline depolarımıza gelen ürünler için e-ticarete özel olan ürünlerin ilgili e-ticaret depoya gönderimi sağlanmaktadır. Bazı ülkelerde ise, online ve offline depo aynı çatı altındadır... Romanya depomuz sadece Romanya değil tüm Avrupa’yı besliyor... Romanya dışında şu anda da Belarus’da açılan mağazamızı depo gibi kullanarak mağazadan çıkış yapıyoruz. Depodan gönderim yaptığımız ülkeler: Romanya (Tüm Avrupa Birliği), Rusya (lokal), Ukrayna (lokal), Kazakistan (lokal), Fas (lokal), Mısır (lokal). Mağazadan gönderim yaptığımız ülkeler: Var olan mağazalarımızın stoklarını bufferlı bir şekilde web sitemizde göstererek, mağazadan siparişleri hazırlayıp çıkışını sağladığımız operasyondur; Belarus ve Sırbistan.” (Uluslararası Lojistik Strateji ve Süreç Geliştirme Uzmanı)

Katılımcılar tarafından ürünlerin yurt dışına gönderiminde satışlara göre belirlenen doğru ürünlerin gönderimi öne çıkarılmış ve hazırlanan ürünlerin gönderim sürecinin Türkiye merkezli olarak yönetildiği ve bu süreçte özellikle lojistik hizmeti noktasında dış kaynak kullanıldığı görülmüştür:

“Türkiye’den yurt dışına e-ticaret departmanındaki planlama ve alokasyon ekibi tarafından öncelikle doğru ürünler seçiliyor. Bu ürünler genellikle gerçekleşen satışlara istinaden belirleniyor ve bir iş emri olarak merkez depoya gidiyor. Depoda bu iş emrine göre ürünler hazırlanıyor ve ihracat departmanında evrak hazırlıkları tamamlanıyor ve ülkelerdeki merkez depolara gidiyor ve oradan e-ticaret depolarına gidiyor.” (Uluslararası Lojistik Strateji ve Süreç Geliştirme Uzmanı)

“Dış kaynak kullanıyoruz...Gümrük müşavirlerimiz, nakliyecilerimiz, forwarderlarımız bizim tedarikçilerimiz...Gideceği ülkeye göre paketlenme, etiketlenme, asortileme dediğimiz bedenlerine ayrılma gibi hizmetler yapıldıktan sonra buradaki ihracat departmanımızın yönlendirilmeleri ile dış kaynaklarımız gümrükçülerimiz, nakliyecilerimiz organizasyonu yapıyorlar ve bu şekilde gönderiyoruz... LC Waikiki lojistik hizmetini kendisi veren bir şirket değil, lojistik hizmetini dışarıdan alıyoruz...” (İthalat Müdürü)

İade ve değişim sürecinin Türkiye ile benzer olduğu ve Avrupa ülkelerinden iadelerin Romanya depodan, Lokal depoların beslediği ülkelerde lokal depolara, mağazadan gönderim yapılan ülkelerde ise mağazadan kabul edildiği katılımcılar tarafından vurgulanmıştır:

“...İadeler konusu yurt dışında da Türkiye’de olduğu gibi. Paketlerimizde iade formu bulunuyor. Müşteri, o iade formu ile istemediği ürünü kargo firmasına götürüyor, bazı ülkelerde kargo firması müşterinin adresinden ürünü ücretsiz teslim alıyor ve depomuza getiriyor. Yurt dışında lcw.com' dan çevrim içi olarak satın alınan ürünler teslim tarihinden itibaren 14 gün içinde iade edilebilir. Değişim süresi ülkelere göre değişiklik göstermektedir. Bazı ülkelerde 1 ay olup, bazı ülkelerde 1 aydan fazla ya da az olabiliyor...” (Uluslararası Lojistik Strateji ve Süreç Geliştirme Uzmanı)

E-ticarete gönderi takibinin uçtan uca sağlandığı görülmüştür. Ayrıca, gönderi ücret tarifelerinin belirlenmesinde doğru iş ortağı seçiminin önemi katılımcı ifadelerinde öne çıkmıştır:

“...E-ticarete kargo firmaları ile entegrasyonlarımız var... Burada da kontrol kulesi diye bir yapı kurduk. Sevkiyatları buradan da takip ediyorlar...” (Uluslararası Lojistik Direktörü)

“...Yurt dışı gönderi takibi için control tower ekibimiz vardır. Bu ekip kendi içerisinde uçtan uca takibi sağlamakla sorumludur. Gönderi ücret tarifeleri için

ise, satın alma birimlerimiz tarafından çalışılacak firmalarla ihaleye girilir. Bunun dışındaki ülke içindeki iç taşımalarda ülke lojistik ekiplerimiz fiyat araştırması sonrasında doğru tedarikçilerle çalışmaktadırlar.” (Uluslararası Lojistik Strateji ve Süreç Geliştirme Uzmanı)

Katılımcı ifadeleri, lojistik iş ortağının seçiminde operasyonel uzmanlık ve fiyat unsurlarını öne çıkarmıştır:

“Depolarda uluslararası lojistik biriminin desteği ile satın alma ekipleri birkaç plan alıyor yani bir forecast (tahmin) veriyoruz günlük şu kadar satışımız olacak vs. gibi. Tek bir firma değil de birkaç firma üzerinden fiyat alıp en uygun olanını, operasyonu iyi anlayanı seçiyoruz. Kargolama için yine aynı şekilde oluyor.” (Uluslararası Lojistik Strateji ve Süreç Geliştirme Uzmanı)

Katılımcılar, ürünlerin yurt dışında dağıtım merkezinde kalma süresinin ortalama 3 gün, dağıtım merkezinden dış kaynak kullanarak müşterilere varış süresinin ortalama 3-6 gün olduğunu belirtmiştir. Tablo 14, ülke bazlı kullanılan dış kaynakları, teslimat sürelerini, ödeme yöntemleri ve gönderim ücretlerini göstermektedir.

Tablo 14: LCW Çevrim İçi Alışveriş Teslimat Süreleri, Gönderim Ücretleri, Ödeme Yöntemleri

ÜLKE	KARGO FİRMASI	TESLİMAT SÜRESİ*	GÖNDERİM ÜCRETİ	ÖDEME YÖNTEMLERİ
<i>Almanya</i>	UPS	3-5 iş günü	4.95 EUR 75.00 EUR ve üzeri ücretsiz	Kredi ve Banka Kartı, Banka Transferi, Paypal
<i>Hollanda</i>	UPS	4-6 iş günü	3.95 EUR 50.00 EUR ve üzeri ücretsiz	Kredi ve Banka Kartı, Paypal
<i>Fransa</i>	UPS	4-6 iş günü	3.95 EUR 50.00 EUR ve üzeri ücretsiz	Kredi ve Banka Kartı, Paypal
<i>İspanya</i>	UPS	4-6 iş günü	4.95 EUR 60.00 EUR ve üzeri ücretsiz	Kredi ve Banka Kartı, Paypal
<i>Avusturya</i>	UPS	3-5 iş günü	3.95 EUR 50.00 EUR ve üzeri ücretsiz	Kredi ve Banka Kartı, Paypal
<i>Belçika</i>	UPS	4-6 iş günü	4.95 EUR 60.00 EUR ve üzeri ücretsiz	Kredi ve Banka Kartı, Paypal
<i>Çek Cumhuriyeti</i>	UPS	4-6 iş günü	4.95 EUR 60.00 EUR ve üzeri ücretsiz	Kredi ve Banka Kartı, Paypal
<i>Danimarka</i>	UPS	3-5 iş günü	4.95 EUR 60.00 EUR ve üzeri ücretsiz	Kredi ve Banka Kartı, Paypal
<i>Estonya</i>	UPS	4-6 iş günü	4.95 EUR 70.00 EUR ve üzeri ücretsiz	Kredi ve Banka Kartı, Paypal
<i>Finlandiya</i>	UPS	4-6 iş günü	12.95 EUR 100.00 EUR ve üzeri ücretsiz	Kredi ve Banka Kartı, Paypal
<i>Yunanistan</i>	DPD	3-5 iş günü	3.95 EUR 50.00 EUR ve üzeri ücretsiz	Kredi ve Banka Kartı, Paypal, Kapıda Ödeme
<i>Macaristan</i>	UPS	3-5 iş günü	3.95 EUR 50.00 EUR ve üzeri ücretsiz	Kredi ve Banka Kartı, Paypal
<i>İrlanda</i>	UPS	4-6 iş günü	9.95 EUR 75.00 EUR ve üzeri ücretsiz	Kredi ve Banka Kartı, Paypal
<i>İtalya</i>	UPS	4-6 iş günü	4.95 EUR 60.00 EUR ve üzeri ücretsiz	Kredi ve Banka Kartı, Paypal
<i>Letonya</i>	UPS	4-6 iş günü	4.95 EUR 70.00 EUR ve üzeri ücretsiz	Kredi ve Banka Kartı, Paypal, Kapıda Ödeme
<i>Litvanya</i>	UPS	4-6 iş günü	4.95 EUR 70.00 EUR ve üzeri ücretsiz	Kredi ve Banka Kartı, Paypal, Kapıda Ödeme
<i>Portekiz</i>	UPS	4-6 iş günü	4.95 EUR 60.00 EUR ve üzeri ücretsiz	Kredi ve Banka Kartı, Paypal
<i>Slovakya</i>	UPS	4-6 iş günü	4.95 EUR 70.00 EUR ve üzeri ücretsiz	Kredi ve Banka Kartı, Paypal, Kapıda Ödeme
<i>Slovenya</i>	UPS	4-6 iş günü	4.95 EUR 60.00 EUR ve üzeri ücretsiz	Kredi ve Banka Kartı, Paypal, Kapıda Ödeme
<i>İsveç</i>	UPS	4-6 iş günü	4.95 EUR 70.00 EUR ve üzeri ücretsiz	Kredi ve Banka Kartı, Paypal
<i>İngiltere</i>	UPS	4-6 iş günü	4.95 GBP 45.00 GBP ve üzeri ücretsiz	Kredi ve Banka Kartı, Paypal
<i>Romanya</i>	DPD	1-2 iş günü	14.95 RON 89.00 RON ve üzeri ücretsiz	Kredi ve Banka Kartı, Paypal, Kapıda Ödeme
<i>Polonya</i>	UPS	3-5 iş günü	12.95 PLN 175.00 PLN ve üzeri ücretsiz	Kredi ve Banka Kartı, Paypal, Kapıda Ödeme
<i>Bulgaristan</i>	DPD	2-3 iş günü	4.99 BGN 39.00 BGN ve üzeri ücretsiz	Kredi ve Banka Kartı, Paypal, Kapıda Ödeme
<i>Hırvatistan</i>	UPS	4-6 iş günü	3.95 EUR 50.00 EUR ve üzeri ücretsiz	Kredi ve Banka Kartı, Paypal
<i>Sırbistan</i>	GW	1-3 iş günü		Kredi ve Banka Kartı, Kapıda Ödeme

* Siparişler 3 iş günü içinde kargo şirketine teslim edilir, teslimat süreleri kargo şirketine ulaştıktan sonraki süreyi kapsamaktadır.

Kaynak: <https://www.lcw.com/en-UK>

3.5.1.3. LC Waikiki Mağazacılık Hizmetleri Ticaret A.Ş.'nin Dış Pazarlardaki Başarısına İlişkin Bulgular

Çavuşgil, Knight ve Riesenberger (2012), tedarik zincirinin yönetimi ve iş modellerinin (mağaza tasarımı, fiyat, ürün, pazarlama faaliyetleri vb.) başarıya etkisini vurgulamaktadır. Bu kapsamda hazırlanan sorular ile dış pazarlarda başarı sağlayan kritik faktörlerin teşhisi amaçlanmıştır.

- Başarıya Etki Eden Ürün Özellikleri

Yurt dışında başarıya ulaşmayı sağlayan ürün özelliklerinden kalite ve fiyat katılımcı ifadelerinde öne çıkmıştır:

“Ürünün kalitesi, fiyatı, zamanında orada oluşu, mevsime uygunluğunun da başarıya etkisi var muhakkak. Doğru ürün, doğru zaman, doğru yerde, doğru kalitede.” (İthalat Müdürü)

“Kalite ve fiyat. Ürün bilgilerinin doğruluğu, yani pamuk oranı vs. gibi kumaş özellikleri, özellikle çocuk ve bebek giyimde. LC Waikiki, kalite ile ilgili kanun ve kuralları ciddi bir biçimde önemser.” (Dış Ticaret & Yurt İçi Lojistik-Tedarik Müdürü)

- Pazarlama Stratejileri

LC Waikiki'nin standart bir ürün gamına sahip olduğu ve müşteri talepleri (kültürel özellikler) doğrultusunda uyarlama yaptığı belirlenmiştir:

“...hem standardizasyon hem adaptasyon yapıyoruz... her zaman bunu satıyoruz diyemezsiniz, çünkü coğrafyalar farklı.” (Dış Ticaret & Yurt İçi Lojistik-Tedarik Müdürü)

“Şöyle ki LC Waikiki' nin ülkeler bazlı düşünerek yaptırdığı üretim var. Uzak Doğu'da sattığınız ile Afrika'da sattığınız, Avrupa'da sattığınız bir olamaz, çünkü talepler aynı değil. Mısır'a ya da Arap ülkelerine gönderdiğimiz ile Rusya'ya gönderdiğimizde bir olamaz, biri tesettür giyim tercih ederken, diğeri etmez gibi. Ülkelerin talebine göre üretim yapılıyor, ama genel olarak modern giyim tarzı benimseniyor. Örneğin, Arap ülkelerinde ferace giyiyorlar diye orada ferace satmıyoruz. O ülkenin talebine uygun daha modest ürünler yapılıyor, tunik, uzun kol, bol pantolon gibi şeylere dikkat ediliyor...” (İthalat Müdürü)

Uyarlama stratejilerinde iklim, yasal mevzuat, kültürel faktörlerin etkisi katılımcı ifadelerinde öne çıkmıştır:

“... Balkanlar'da daha büyük bedenler, Asya ve Kuzey Afrika ülkelerinde küçük bedenler gönderiliyor. Muhafazakâr giyinen ülkelere daha muhafazakâr ürünler, daha soğuk ülkelere daha kalın ürünler satıyoruz. Kültürel olarak mesela, Rusya çok soğuk olmasına rağmen insanlar kalın kazaklar giymeyi sevmiyor.

Kazakistan kalın kazak tercih ederken, Rusya kalın bir montun içine ince şeyler giymeyi tercih edebiliyor...” (Uluslararası Lojistik Direktörü)

“...Bir tek İran özelinde İran’da yerel üretim yapılıyor, yani İran’da yerleşik tekstil üreticilerine oradaki mağazalarımızı beslemek için üretim yaptırılıyor. İran’ın yasal mevzuatı gereği bunu yapmak zorundasınız, orada satmak için oradan almak zorundasınız ve orada yerel bir giyim tarzı var, o tarza uygun giyim sunmak zorundasınız çünkü kadınlar kapalı olmak zorunda...” (İthalat Müdürü)

- **Çeşitlendirme Stratejileri**

Yurt dışı mağaza operasyonlarında başarı ile ilgili ürün/kategori çeşitlendirmenin talebi arttırması ve yeni talep yaratması açısından önemi vurgulanmıştır:

“Büyüme stratejimiz yeni ülkelere girmek, mağaza sayılarını arttırmak, bir yanda da bulunduğumuz ülkelerde mağazalarda ürün çeşitliliğini arttırabilmemiz gerekiyor. Görüyorsunuz; LC Waikiki home, modest, ayakkabı ondan sonra aksesuar taraflarında ciddi büyüyor... Bu çeşitlendirme çok kritik aslında ölçek yaratıyorsunuz, ölçeği büyütüyorsunuz.” (Uluslararası Lojistik Direktörü)

“Çeşitlendirme yahut da nasıl söyleyeyim ihtiyaca doğru cevap verilmesi aslında önemli olan bu. Talebi doğru anlarsanız, doğru yönetirsiniz doğru şey sunarsınız satışlarınızda başarıya ulaşırsınız, çeşitlendirme önemli bu anlamda. Ürün çeşitlendirmesi talebi çeker hatta yeni talepler oluşturur.” (İthalat Müdürü)

- **Tedarik Zinciri Yönetimi**

Tedarik zinciri yönetiminin uluslararası pazarlarda başarıda kritik öneme sahip olduğu katılımcı ifadelerinde vurgulanmış ve maliyet, zamanlama unsurlarını öne çıkarmıştır:

“Tedarik zinciri yönetimi aslında ulusal ya da uluslararası pazarlamanın içerisinde olmazsa olmaz çünkü tedarik zinciri deyince sadece lojistik faaliyetlerde değil, tüm üretim sürecinin de içine alındığı büyük bir şey düşünmek lazım. Sizin yaptığınız üretimden sonra, evet ürünün nasıl üretildiği önemli ama, o ürünü nasıl hareket ettirdiğinize bağlı olarak başarı gelir ya da gelmez. Ürünü yanlış mağazaya koyarsanız, yanlış planlamış olur ve satamazsınız ya da doğru mağazaya gitse bile, doğru zamanda götüremezseniz, yine satmaz ve kâr elde

edemezsiniz, büyüyemezsiniz. Tedarik zinciri “bir ürünün doğru hareketinin zamanında hareketinin sağlanması” demek aslında. Doğru tedarik zinciri yapılandırılması olmadan mümkün değil olmaz. Üstelik tüm dünyada artık bir ürünün sadece üretim maliyeti yok, uluslararası pazar dediğiniz zamanda lojistik maliyetleriniz giriyor işin içine. Tedarik zinciri yönetimini doğru yapamazsanız, lojistik maliyetleriniz sizin o ürününüzün maliyetini olumlu ya da olumsuz etkiler. Buna göre de başarıyı yakalar ya da yakalayamazsınız. Onun için hem maliyetlendirme, tedarik zinciri yönetiminde zamanlama bunlar bizim için çok önemli. Bunları başarırsanız başarı gelir.” (İthalat Müdürü)

- **Müşteri Hizmetleri**

Satış öncesi ve satış sonrasında müşterilere sunulan hizmetin marka imajına doğrudan etkisi olması sebebiyle başarı için önemli bir faktör olduğu katılımcılar tarafından vurgulanmıştır:

“Yurt dışında ve yurt içinde ürünle ilgili değişim, iade konularında bize kolaylıkla ulaşabilirsiniz. Hatta yurt dışındaki bir alıcı, Türkiye’ye bile kolaylıkla ulaşabilir. Müşterinin ihtiyacına, talebine ya da sorusuna ya da şikayetine muhakkak cevap verme gibi bir stratejimiz var. Müşteri memnuniyetinin sağlanmasında da oldukça iyi bir yerdeyiz, tabii bununda olumlu bir etkisi var...” (İthalat Müdürü)

Müşteri memnuniyetinin sağlanmasının önemini vurgulayan katılımcıların ifadelerinde sorun çözümü, müşteri hizmetlerinin etkin yönetimi ve şikayetlerin hızla çözüme kavuşturulması öne çıkmıştır:

“Kesinlikle rol oynuyor, zaten müşteri hizmetleri olmazsa olmazı bu işin. Müşterinin isteklerini, taleplerini karşılayamazsak bu eksi olarak işletmemize geri dönecektir. Sadece o müşteri değil, müşterinin yakın çevresi, sosyal medya gibi unsurlarda da direkt olarak firma, yapılan operasyon veya e-ticaret sitesi hakkında olumsuz yorum yapacaktır, ki bu en doğal hakkıdır. O yüzden bizim güzel bir ekibimiz var, gerek Türkiye’de gerek Ukrayna’da bir call center ve bir kısmında da Turkcell Global ile outsource olarak çalışıyoruz. Bunun dışında CRM dediğimiz bir konu var. Sitede yazılan tüm müşteri şikayetlerinin yanıtlanma durumu var. Onu da e-ticaret ekibinin içerisinde operasyon destek ekibi yanıtlıyor. Yanıtlama süresi 6 saat, çözümü süresi ise 24 saattir. Müşteriye çok önem veren bir firma olduğumuz için müşteri hizmetleri bizim için çok önemli.” (Uluslararası Lojistik Strateji ve Süreç Geliştirme Uzmanı)

Grewal ve diğerleri (2010); teknoloji, mağaza tasarımı ve fiyatında perakendecilerin başarısındaki etkisini vurgulamıştır. Bunun üzerine görüşme sırasında teknoloji, mağaza tasarımı ve fiyatın başarıya etkisini ortaya çıkarmak adına yeni sorular katılımcılara yöneltilmiştir.

- Teknoloji

Çalışmanın kritik başarı faktörleri bölümünde teknolojiye yatırım yapan perakendecilerin rekabet avantajı kazandığından bahsedilmiştir. Katılımcılar da bu doğrultuda teknoloji kullanımının operasyonel süreçlerini kolaylaştırdığını ve bu durumun başarıya katkı sağladığını vurgulamıştır. Ayrıca, LC Waikiki'nin duyarlı bir yaklaşım ile görme engeli müşterileri için sunduğu teknoloji tabanlı hizmet öne çıkmaktadır:

“...Planlama tarafında optimizasyon teknolojileri kullanılıyor. Talep tahmini, envanter planlama yazılımları kullanılıyor. Depolarda depo yönetim sistemleri, nakliye yönetim sistemleri kullanılıyor. Süreçleri bu yazılımlarla yönetiyoruz, yine raporlamalar için kullanıyoruz. Bunun dışında depolarlar da otomasyonlar kullanıyoruz. Otomatik depolarımız var. Genellikle palet depolamada, koli depolamada ve sipariş hazırlamada kullanılıyor. Bunun dışında sipariş hazırlama, ayırıştırma süreçlerinde kullanılan otomasyonlar var. Bunlar sayesinde süreçlerimiz çok daha hızlanıyor...” (Uluslararası Lojistik Direktörü)

“... Mağazacılık tarafında LCW Sense diye bir uygulamamız var. Görme engelliler için direkt sesli olarak giysi hakkındaki renk, kumaş, desen, yıkama talimatları, fiyat gibi tüm bilgilere kolaylıkla ulaşmalarını sağlıyor. App Store, Google Playstore'dan ücretsiz olarak cep telefonlarına indirilen bu uygulama sayesinde görme engelli bireyler, başka birinin yardımına ihtiyaç duymadan alışveriş yapma özgürlüğüne kavuşuyor. Uygulama aynı zamanda kıyafetleri yıkama, kombin oluşturma, ayırt edebilme konularında da çözümler sunuyor.” (Uluslararası Lojistik Strateji ve Süreç Geliştirme Uzmanı)

- Fiyat

Fiyatın uluslararası pazarlarda başarıda etkili olduğu tüm katılımcılar tarafından ifade edilmiştir. Yurt dışı fiyatlandırması hakkında uluslararası teslimat maliyetleri, döviz kurları ve ek vergilerin satılan malın maliyeti içerisinde yer aldığı ve fiyata eklendiği için fiyatlandırmanın ülke bazında değişim gösterdiği belirlenmiştir:

“...Şöyle diyeyim, fiyatlama kısmında ülke bazında değişen belirli katsayılar var. Bunun içerisinde lojistik maliyeti vb. belli bir oran olarak dahil ediliyor. Operasyonel giderlerin bir oranı o mutlaka dahil ediliyor, çünkü oradan ciro sağlıyorsunuz. Bir de mala direkt etki eden var yüzdesel olarak, gümrük vergisi gibi bunların hepsi dahil edilerek hesaplanıyor.” (Uluslararası Lojistik Direktörü)

- Mağaza Tasarımı / E-Mağaza Tasarımı

Katılımcılar tarafından mağaza ve e-mağazaların satışları arttırmada dolayısıyla da başarıda etkili bir faktör olduğu belirtilmiştir. Fiziki mağazalarda ürünlerin kombinlenerek sergilenmesi, e-mağazalarda ise alışveriş kolaylığı, ürün görselleri ve reklamları öne çıkmıştır:

“Mağazanın tasarımı ürün sergilenmesi için en önemli etkenlerden bir tanesi, ürünü doğru sergileyemezseniz, doğru gösteremezseniz, satamazsınız ve ürün görselliği alıma etki eden önemli faktörlerden bir tanesi. Mağaza tasarımında genel olarak bir standardımız var, ama her mağazaya ayrı yapılıyor, mağazanın büyüklüğüne, kullanım alanına, binanın yapısına göre her şey değişebilir, hatta AVM'nin konseptine göre bile değişebilir. Ürünün sergilenmesi ile ilgili özellikle her zaman değişiklik yapılabilir ve yurt içi, yurt dışı fark etmiyor. Bazı ürünler kombinler şeklinde sunulduğunda daha iyi satıyor, bazı ürünler üst üste benzerlerinin koyulması ile daha iyi satılıyor.” (İthalat Müdürü)

“Kesinlikle etkisi vardır...E-ticarette özellikle sipariş verirken o ürüne dokunamadığımız için görsel üzerinden karar veriyoruz. Sitedeki bannerlar, kampanyalar da oldukça etkili oluyor. E-Mağaza tasarımında da genel olarak alışveriş adımlarının basit olmasına özen gösteriyoruz. Daha da kolaylaştırmak için çalışmalar yapıyoruz, bunun içinde UX dediğimiz kullanıcı deneyimi ekibimiz var.” (Uluslararası Lojistik Strateji ve Süreç Geliştirme Uzmanı)

3.5.1.4. LC Waikiki Mağazacılık Hizmetleri Ticaret A.Ş.'nin Uluslararası E-Ticaret Faaliyetlerine İlişkin Bulgular

LC Waikiki'nin e-ticaret faaliyetlerini nasıl yürüttüğü, hangi satış kanalları üzerinden hangi ürünleri sattığını anlayabilmek adına çeşitli sorular yöneltilmiştir. Ayrıca saha notları, web sitesi ve sosyal medya hesaplarının incelenmesi ile görüşme verileri zenginleştirilmiştir. Tüm veri seti kullanılarak belirlenen alt kategoriler eşliğinde katılımcı ifadelerine doğrudan alıntılar ile yer verilmiştir.

Görüşme sorularının öncesinde Uluslararası Lojistik Strateji ve Süreç Geliştirme Uzmanından, e-ticaret faaliyetlerinin uluslararasılaşma süreci ile ilgili bilgi alınmıştır:

“E-ticaret ilk önceleri sadece Türkiye içinde gönderim yapıyordu. 2016 yılının sonunda Türkiye’den direkt olarak yurt dışına Rusya, Ukrayna, Fas, Mısır, Romanya, Bulgaristan gibi ülkelere gönderim yapıyorduk. Ancak kargo maliyeti, gümrük vergileri, sipariş teslim süresinin uzunluğu ve iade zorluğundan dolayı ülkelerde lokal operasyon yapma kararı alındı. Yani bu gönderimlerin çok maliyetli olduğunu gördük, bu maliyetten dolayı da neden biz kendi depomuzu lokalde açmıyoruz diye bir düşünce oluştu ve sonrasında bir çalışma yaptık. Bu çalışmaya istinaden de maliyetler doğrultusunda en doğru tercihin Romanya olduğunu düşündük. Romanya’da başlayan bir serüvenimiz oldu, daha sonra birçok ülkeye yayıldı. Neden lokal açtık, maliyetlerin yanı sıra müşterilerimize paketlerimiz bir ayda, on günde gidiyordu, müşterilerimiz iade yapamıyordu. Bu nedenle lokal bir depo lokal bir kargo firması ile çalışmaya başladık. Böylelikle gümrük sorunu da olmadı çünkü buradan giden ürünlerde gümrük vergisi oluyordu ama orada mal direkt gidip millileştirilmiş olduğu için herhangi bir gümrük sorunu yaşamadan çıkışlarımızı yaptık.”

LC Waikiki’nin çevrim içi satışlarına ilk olarak yerel pazarda başladığı, yerel sitenin yurt dışından ziyaret alması sonucu bazı ülkelere siparişler üzerine gönderim yaptığı görülmektedir. Ancak bu gönderimlerin fazla maliyetli olması ve teslim süresinin uzunluğu nedeniyle şirket, Avrupa operasyonlarını yeniden şekillendirmiştir. Psikolojik mesafe faktörü ile yurt dışında ilk fiziki mağazasını açtığı Romanya’dan uluslararası e-ticaret faaliyetlerini de yürütmeye başlamış ve 2017 yılında, Romanya üzerinden tüm Avrupa Birliği ülkelerine hizmet veren lcw.com açılmıştır (“LC Waikiki Online”, 2019). Operasyonların Romanya merkezli olmasında, marka bilinirliği, uzun süredir o coğrafyada yer alması ile bölgede kazandığı tecrübe, benzer müşteri tercihleri, operasyonel kolaylık ve maliyet gibi faktörlerin etkisi olduğu söylenebilir.

- Çevrim İçi Satış Kanalları ve Satılan Ürünler

Katılımcı ifadelerinden yola çıkarak, LC Waikiki, marka bilinirliğinin olduğu pazarları e-ticaret için öncelikli hedef pazarlar olarak belirlemekte ve fiziki mağazalarının bulunmadığı ülkelerde bilinen elektronik pazar yerlerini de bir kanal olarak kullanmayı tercih etmektedir. Ayrıca, e-pazaryerlerinin müşteri potansiyelini test etmeye olanak sağladığı söylenebilir:

“...Fransa, İtalya gibi ülkelere ürünlerimiz Romanya’dan gidiyor. Ama baktığınız zaman mağazamızın olmadığı yerlerde de çok fazla da satışımız yok. Bunun dışında örneğin, Amerika’da marketplace dediğimiz Amazon, Otto gibi satış kanallarını kullanıyoruz...” (Uluslararası Lojistik Strateji ve Süreç Geliştirme Uzmanı)

Katılımcı ifadelerinden hareketle, LC Waikiki’nin web sitelerinde sadece kendi markalı ürünlerini sattığı görülmüştür:

“Hem mağazalarımızda hem web sitemizde sadece kendi markalarımızı satıyoruz... LC Waikiki kendi markası ile var olan bir şirket ama bu değişmeyecek diye bir şeyde yok, değişebilir.” (İthalat Müdürü)

“Yurt dışı sitelerimizde şu anda kendi markalı ürünlerimizle satış yapıyoruz. İlerleyen zamanlarda farklı markaların ürünlerinin de sitelerimiz üzerinden satışa dahil edilmesi gündeme gelebilir” (Uluslararası Lojistik Strateji ve Süreç Geliştirme Uzmanı)

3.5.2. Sefamerve.com Şirket Bilgileri

Şirket, kurucularından Oya Erciyes Okur’un Kanada’da yaşadığı dönemde tesettür giyim tarzına uygun ürün bulmada yaşadığı sorunlar sonucunda, tüm dünyadaki tesettür giyim ihtiyaçlarını anlamak ve e-ticaret platformunda bu ihtiyaçlara yönelik çözümler sunmak amacıyla 2012 yılında EST Marjinal Medikal Tanıtım Sanayi Ticaret A.Ş. unvanı ile Mehmet Metin Okur ve Oya Erciyes Okur tarafından kurulmuştur. Sadece elektronik perakendecilik iş modelini benimseyerek, e-mağazası ve 300 çalışanı ile müşterilerine hizmet sunan www.sefamerve.com, Türkiye başta olmak üzere 65 ülkeye gönderim yapmaktadır. Bu ülkeler; A.B.D, Almanya, Arjantin, Arnavutluk, Avustralya, Avusturya, Azerbaycan, Bahreyn, Belçika, Birleşik Arap Emirlikleri, Bosna Hersek, Bulgaristan, Cezayir, Danimarka, Endonezya, Estonya, Finlandiya, Fransa, Gabon, Guernsey, Hindistan, Hollanda, Hırvatistan, Japonya, Kanada, Katar, Kazakistan, Kosova, Kuveyt, Kıbrıs, Kırgızistan, Litvanya, Lübnan, Lüksemburg, Macaristan, Malezya, Malta, Moritanya, Mısır, Norveç, Pakistan, Filipinler, Polonya, Portekiz, Romanya, Singapur, Slovakya, Slovenya, Suudi Arabistan, Tacikistan, Tayland, Tunus, Türkmenistan, Ukrayna, Umman, Yemen, Yeni Zelanda, Yunanistan, Çek Cumhuriyeti, Ürdün, İngiltere, İrlanda, İspanya, İsveç, İsviçre, İtalya olarak sıralanmaktadır.

2012 itibarıyla dış pazarlara açılan şirketin, 2019 yılı itibarıyla ihracat satışları, toplam satışlarının %50'sine karşılık gelmektedir.

3.5.2.1. Sefamerve.com'un Uluslararasılaşma Sürecine İlişkin Bulgular

Sefamerve'nin uluslararasılaşma sürecini, anlamak amacıyla LC Waikiki'ye yöneltilen soruların aynıları Sefamerve'ye de yöneltilerek, uluslararasılaşmada etkili motivasyonları, hedef pazar seçimi, uluslararasılaşma teorilerinden süreci açıklayan teoriyi keşfetmek ve dışa açılma stratejilerini ortaya çıkarmak amaçlanmıştır. Sefamerve.com adına tüm veriler, İş Geliştirme ve Yurt Dışı Operasyonlar Direktöründen toplanmıştır.

- Sefamerve'yi Uluslararasılaşmaya İten Sebepler

E-perakendeci iş modeliyle, kurulduğu yıldan itibaren global ölçekte hizmet vermeyi hedefleyen şirketin, yurtdışına açılmasındaki en belirleyici faktörün müşteri talebi olduğu katılımcı tarafından belirtilmiştir:

“Dışarıda tesettür giyim ile ilgili ürün tedarik eden çok fazla firma yok. İnsanlar tesettür giyim ihtiyaçlarını çok bilindik markalardan karşılayamıyorlar. Dolayısıyla bu Türkiye içinde de böyleydi, Türkiye dışında da böyleydi ve bir potansiyel var, Müslüman nüfus çok fazla. En büyük sebebi bu, müşteri talebi.”

Teorik olarak işletmeleri dış pazarlara yönlendiren nedenler arasında, yerel pazarda yaşanan doygunluk, ilk giren avantajı, ölçek ekonomileri ve teknoloji kazanımı, know-how yer almaktadır. Sefamerve'nin uluslararasılaşma sürecinde bu faktörlerin ne derece etkili olduğunu öğrenmek amacıyla görüşme sırasında bu faktörler ile ilgili katılımcıya sorular yöneltilmiştir. Katılımcının verdiği cevaplarda müşteri talebinden sonra, en belirgin şekilde öne çıkan hususlar, pazara ilk giren olmanın üstünlüğü ve devlet teşviklerinden yararlanma olmuştur:

“Yerel pazardaki doygunluk değil tek başına, oradaki operasyon hem nasıl söyleyeyim, para birimi olarak daha kârlı bir operasyon olması, hem ihracatta devletin sağlamış olduğu destekler ve kolaylıklar hem de büyüme hedeflerinden dolayı dış pazarlara yöneldiler, yoksa Türkiye’de bir doygunluk oldu, artık dış pazara da yönelelim diye değil. Büyüme potansiyeli olarak düşünebiliriz bunu...”

“...İlk giren avantajından tabii ki yararlandık, marka bilinirliği açısından çok niş bir sektör olduğu için tesettür giyim sektörü, markanı ne kadar çok tanıtırsan marka bağımlılığı bazı ülkelerde çok fazla. Dolayısıyla ilk girdiğin için ilk bilinen marka olmak, o anlamda ciddi bir avantaj sağladı tabii ki.”

Ölçek ekonomileri ve know-how, teknoloji kazanımı gibi faktörlerin temel motivasyon olmadığı, ancak ülkeye özel yapılan yerelleştirme çalışmalarının doğal sonucu olarak ortaya çıktığı katılımcı tarafından ifade edilmiştir:

“Şöyle orada önemli olan maliyetleri düşürmek evet ama yurt dışı pazarlarda maliyetleri düşürmenin yanı sıra önemli olan müşteriye doğru hizmette, doğru noktada, doğru şekilde vermek... Lokalizasyon ile birlikte maliyet avantajları da birlikte gelmiş oldu... (pazarlarda lokalizasyon sayesinde) hacmi büyütüyorsun, hacmi büyütünce otomatik olarak operasyonel maliyetlerin de azalmış oluyor...”

“Tabii bunların çok faydası oldu. Çünkü açıldığımız her uluslararası pazarda oluşturduğumuz network, lokalizasyon için birlikte çalıştığımız partnerler, bize her anlamda teknoloji anlamında, operasyonel anlamda çok büyük katkılar sağladılar. Biz ayrıca Sefamerve olarak bir teknoloji şirketiyiz. O anlamda gittiğimiz yerlerde hem bizim faydalarımız oldu, hem onların know-how'ından faydalandık...”

- Hedef Pazar Belirlemede Etkili Faktörler

Katılımcı, hedef pazar belirlemede müşteri potansiyeli, operasyonel uyumluluk, hedef kitleden elde edilecek gelir faktörlerini öne çıkarmıştır:

“Önceliğimiz şu, müşteri potansiyeli bizim için öncelikli olarak analiz ediliyor, oradaki toplam hedef kitlenin büyüklüğü, bu hedef kitlenin getirebileceği gelirin büyüklüğü, yani birim müşteri başına harcama tutarları. Sonrasında hedef pazar belirlendikten sonra bu hedef pazarda operasyonları yönetebilecek miyim? Örneğin, her hedef pazar senin için doğru yer olmayabilir. Örneğin, Amerika diyelim ki Müslüman nüfusun çok fazla olduğu ve çok fazla para harcadığı bir ülke olsun ve rekabetinde çok yoğun olmadığı bir ülke olsun, ama sen eğer Amerika'ya herhangi bir posta, kargo götürmüyorsan ya da oradan para tahsilatı yapamıyorsan o ülkeye giremezsin. Dolayısıyla pazarı öncelikle müşteri ve müşteri potansiyeline göre belirledikten sonra, operasyonel olarak uyumluluğuna bakıp ona göre ilerliyoruz... Sefamerve, tekstilde yurt dışında potansiyel gördüğü için ve bunun ile ilgili de bize danışmanlık yapan firmalar var, hangi ülkelerde

Müslüman nüfus ne kadar, bu Müslüman nüfusun potansiyeli ne kadar. Biz de bizim için potansiyel olan ve oralarda operasyonu kolay olabilecek ülkelerde operasyona başladık. İlk olarak Almanya'yı seçme nedenimiz Türk ve Müslüman nüfusun burada fazla olması ve operasyonel kolaylığa sahip olması..."

- Uluslararasılaşmanın Dayandırılabilirliği Teoriler

Kuruluşlarıyla beraber ya da kurulduktan kısa bir süre sonra uluslararasılaşarak diğer işletmelerden farklılaşan küresel doğan işletmeler, tüm dünyayı pazar olarak görme, iletişim ve bilişim teknolojilerinden etkin bir şekilde yararlanma özelliklerine sahiptir (Çavuşgil vd., 2011:13). Katılımcıdan elde edilen veriler doğrultusunda, Sefamerve'nin bu özelliklere sahip olduğu ve uluslararasılaşma sürecini açıklayabilecek en doğru teorinin, Küresel Doğan İşletmeler (KDİ) olduğu tespit edilmiştir.

Katılımcı, Uppsala Teorisi'nin savunduğu psikolojik mesafeyi uluslararasılaşırken önemsemediklerini belirtmiştir. Yine Uppsala Teorisi'nin iddia ettiği artan tecrübeleri dayalı genişleme ile ilgili ise dışa açılma konusundaki tecrübelerinin daha sonraki teşebbüslerinde kendilerini güvende hissettirdiğini vurgulamıştır:

"Tabii ki. Zaten 65 ülkede ürün dağıtabiliyor olmamızın en önemli sebebi her girdiğimiz pazardan yeni bir şey öğreniyor olmamız, böylece diğer pazarlara çok rahat girmemizi sağlıyor."

Revize edilen Uppsala Teorisi'nin aksine şirketin herhangi bir ortağı olmaması sebebiyle ortaklarının uluslararası faaliyetlerinin ülke seçimine etkisi olmadığı şirket yetkilisi tarafından şu şekilde belirtilmiştir:

"Bizim şirketimizin tek bir kişi sahibi herhangi bir yatırımı yok dışarıda ama olsaydı etkilerdi herhâlde."

Mevcut bağlantılarının hem uluslararası pazarlara girişi hem de uluslararası operasyonları kolaylaştırdığı katılımcı tarafından öne çıkarılmıştır:

"Tabii oluyor, dediğim gibi Facebook, Google bizim partnerlerimiz ve bize potansiyel pazarlar ile ilgili sunumlar yapıyorlar. O pazarlarda ne yapabilirler, bize nasıl yardımcı olabilirler, onlardan bahsediyorlar. Lokalizasyon için çalışmamız gereken yapmamız gereken partneshipler varsa, onlarla ilgili destek oluyorlar. Dolayısıyla oluyor tabii ki oralarda tanıştığımız insanlar, belki lokal tedarikçi

olabilir, bizimle iletişim kuruyorlar. Belki operasyon, çağrı merkezleri birlikte çalışabiliyoruz ya da kargo firmaları belki böyle bir şeye ön ayak olabilir.”

- **Dışa Pazarlara Giriş Yöntemleri**

Sadece e-ticaret ile müşterilerine ulaşan şirketin, hedef pazarlara giriş yöntemi olarak sadece e-ticareti kullandığını katılımcı şöyle belirtmiştir:

“Anlattığım gibi bunun bir yöntemi yok. Pazar analizi yapıp, operasyonel olabilirliği test ettikten sonra sadece e-ticaret ile.”

3.5.2.2. Sefamerve.com’un Dış Pazarlardaki Operasyonların Yönetimine İlişkin Bulgular

Sefamerve’nin tedarik zinciri ile ilgili yönetim felsefesi, küresel çapta tedarik zincirini nasıl kurguladıkları ile ilgili yine aynı görüşme soruları İş Geliştirme ve Yurt Dışı Operasyonlar Direktörüne yöneltilmiştir.

- **Üretim Yaptırılan Ülkeler**

Katılımcı tarafından ürünlerin tamamının tek merkezden, Türkiye’den, tedarik edildiği belirtilmiştir:

“Bütün ürünleri Türkiye’den tedarik ediyoruz. Tedarik havuzumuzda yaklaşık 500’e yakın tedarikçi var...”

- **Tedarikçi Seçim Kriterleri**

Katılımcı, tedarikçi seçiminde göz önünde bulundurulan, ürünlerin muhafazakâr kesime uygunluğu, referanslar, numune puanları, finansal not kriterlerini öne çıkarmıştır:

“Öncelikle tedarikçinin bizim sektöre uygun ürün üretip üretmediği, daha önce kimlerle çalıştığı referansları, sonrasında numune örneklerinin incelenip almış olduğu puanlar ayrıca tedarikçinin finansal notu.”

- Dağıtım Operasyonları

Katılımcı, tedarik zinciri yönetiminde Türkiye merkezli bir sisteme sahip olduklarını belirtmiştir:

“... Her tedarikçi üretmiş olduğu ürünleri bizim tedarik ekibine getiriyor. Ürün ve tedarik ekibi ürünleri sezona uygun, kalitesi bize uygun, fiyatı da olabilir olarak değerlendirirse, ürün havuzumuza dahil ediyorlar. Bütün tedarikçilerimiz Türkiye’den tedarikçiler. Ürünleri Türkiye’de tedarik ettikten sonra depomuz, kendi depomuz Yalova’da, ürünlerin satın alma işlemlerini yapıp depoya girişlerini yapıyoruz. Depoya girişleri yapıldıktan sonra ürünlerin web sitesine girişleri yapılıyor. Web sitesinde ürünler açıldıktan sonra bu ürünleri herhangi bir pazarda kısıtlama yapmayacaksak genelde bütün ülkelere açıyoruz...”

Dağıtım merkezlerinin seçiminde en çok dağıtım yapılan bölgelere yakınlık, operasyonel maliyetler ve hacmi yönetebilme faktörleri katılımcı tarafından öne çıkarılmış ve dağıtım merkezleri sürecin işleyişi şöyle belirtilmiştir:

“Türkiye ve Hollanda’da dağıtım merkezimiz var. En çok dağıtım yaptığımız bölgelere olan yakınlığı kritik, operasyon maliyetleri ve operasyon hacmini yönetebilme kriterlerini göz önünde bulunduruldu. Paketleme dağıtım merkezinde yapılıyor. Ürün kabul, stoklama, iade işlemlerinin hepsi depolarda gerçekleşiyor.”

İade ve değişimlerin ise Avrupa ve Amerika depolarından kabul edildiği görülmüştür ve Türkiye ile sürecin aynı şekilde işlediği katılımcı tarafından vurgulanmıştır:

“...İade ve değişimler için süreç aynı. Tek fark yurt dışında Avrupa’da, Amerika’da depomuz var, o iade adreslerine teslimat yapılıyor. Türkiye’de, Türkiye iade adresimize teslimat yapılıyor. Süreç aynı. Sipariş edilen ürün teslim aldıktan sonra herhangi bir nedenden dolayı iade etmek istenirse, teslim aldığınız tarihten itibaren 14 gün içinde iade edilebiliyor.”

Katılımcı tarafından Sefamerve’nin ürünlerin yurt dışına gönderiminde farklı kargo şirketleri ile çalıştığı dolayısıyla dış kaynak kullandığı belirtilmiş ve ürünlerin yurt dışında 4-10 iş günü içinde müşterilere teslimatının yapıldığı ifade edilmiştir:

“... Ürünler, dağıtım merkezinden müşterilere ortalama olarak Türkiye’de 1-2 iş günü, yurt dışında 4-10 iş gününde ulaşıyor.”

Tablo 15: Sefamerve.com Alışveriş Teslimat Süreleri, Gönderim Ücretleri, Ödeme Yöntemleri.

ÜLKE	GÖNDERİM ÜCRETİ	ÖDEME YÖNTEMLERİ
Almanya	5.99 EUR 41.81 € Üzeri Kargo Bedava	Sofort, Giropay, Kredi Kartı, Banka Transferi, Paypal, Billpay
Hollanda	5.99 EUR 41.81 € Üzeri Kargo Bedava	iDeal, Kredi Kartı, Banka Transferi, Paypal, Billpay
Belçika	5.99 EUR 41.81 € Üzeri Kargo Bedava	MisterCash, Sofort, Kredi Kartı, Banka Transferi, Paypal
Avusturya	5.99 EUR 41.81 € Üzeri Kargo Bedava	Sofort, Kredi Kartı, Banka Transferi, Paypal, Billpay
İngiltere	5.99 GBP £37.38 Üzeri Kargo Bedava	Kredi Kartı, Banka Transferi, Paypal
ABD	5.99 USD 31.50 USD Üzeri Kargo Bedava	Kredi Kartı, Banka Transferi, Paypal
Katar	20.93 QAR 82.52 QAR Üzeri Kargo Bedava	Kredi Kartı, Banka Transferi, Paypal, Kapıda Ödeme
Bahreyn	2.16 BHD 8.50 BHD Üzeri Kargo Bedava	Kredi Kartı, Banka Transferi, Paypal, Kapıda Ödeme
Umman	2.20 OMR- 8.69 OMR Üzeri Kargo Bedava	Kredi Kartı, Banka Transferi, Paypal, Kapıda Ödeme
Ürdün	4.25 JOD 16.75 JOD Üzeri Kargo Bedava	Kredi Kartı, Banka Transferi, Paypal, Kapıda Ödeme
Suudi Arabistan	23.57 SAR 92.95 SAR Üzeri Kargo Bedava	Kredi Kartı, Banka Transferi, Paypal, Kapıda Ödeme
Mısır	142.02 EGP 5,888.24 EGP Üzeri Kargo Bedava	Kredi Kartı, Banka Transferi, Paypal
Kuveyt	1.76 KWD 6.95 KWD Üzeri Kargo Bedava	Kredi Kartı, Banka Transferi, Paypal
Lübnan	7.10 USD 294.41 USD Üzeri Kargo Bedava	Kredi Kartı, Banka Transferi, Paypal
Tunus, Yemen	4.78 USD 18.84 USD Üzeri Kargo Bedava	Kredi Kartı, Banka Transferi, Paypal
Bulgaristan, Danimarka, Estonya, Finlandiya, Fransa, Hırvatistan, Kıbrıs, Litvanya, Lüksemburg, Macaristan, Malta, Norveç, Polonya, Portekiz, Romanya, Slovakya, Slovenya, Çek Cumhuriyeti, Yunanistan, İrlanda, İspanya, İsveç, İsviçre, İtalya	5.99 EUR 41.81 € Üzeri Kargo Bedava	Kredi Kartı, Banka Transferi, Paypal
Azerbaycan, Arjantin, Cezayir, Guernsey, Hindistan, Kanada, Kazakistan, Kosova, Kırgızistan, Pakistan, Filipinler, Tacikistan, Tayland, Türkmenistan	14.99 USD	Kredi Kartı, Banka Transferi, Paypal
Arnavutluk, Bosna Hersek, Ukrayna	14.00 EUR	Kredi Kartı, Banka Transferi, Paypal
Avustralya, Japonya	29.99 USD	Kredi Kartı, Banka Transferi, Paypal
Gabon, Moritanya, Yeni Zelanda	39.99 USD	Kredi Kartı, Banka Transferi, Paypal
Endonezya, Malezya	96.29 MYR	Kredi Kartı, Banka Transferi, Paypal

Kaynak: <https://www.sefamerve.com/yardim/>.

3.5.2.3. Sefamerve.com'un Dış Pazarlardaki Başarısına İlişkin Bulgular

Sefamerve'ye dış pazarlarda başarı sağlayan kritik faktörlerini keşfetmek amacıyla daha önce belirtilen araştırma soruları katılımcıya yöneltilmiştir. Elde edilen veriler aşağıdaki kategoriler altında sunulmaktadır.

- Başarıya Etki Eden Ürün Özellikleri

Katılımcı, yurt dışında başarıya ulaşmayı sağlayan ürün özelliklerinden kalite ve fiyatı öne çıkarmıştır:

“Ürünün kaliteli ve fiyatının uygun olması. Ödenene değer bir ürün olması.”

- Pazarlama Stratejileri

İşletmeler uluslararası pazarlara girdiklerinde; dil, kültür, yaşam standartları, ekonomik koşullar, mevzuatlar, küresel ve yerel rakipler gibi birçok faktör ile mücadele etmektedirler. Bu nedenle yöneticiler, küresel entegrasyon ve yerel duyarlılık arasında dengeyi sağlayacak bir kurumsal strateji izlemeye çalışmaktadırlar. Bu noktada, pazarlama stratejilerinde ne kadar standardizasyon ve adaptasyon uygulayacakları konusunda aldıkları kararlar kritik önem taşımaktadır (Çavuşgil vd., 2012: 482).

Yurt dışında uyarlama ya da standardizasyon stratejilerinden hangisini benimseyeceklerine ürünlerin performans puanlarının etkisi olduğu katılımcı tarafından belirtilmiştir:

“Dediğim gibi teknolojik altyapılar kullanıyoruz. Her ürünün sistemdeki ülkelere göre bölgelere göre satışları analiz ediyor. Tekrarları oluşuyor mu, siparişlerin sıklığı tekrar sipariş verme oranları, o ürünün satış rakamları satış grafikleri sürekli takip ediyor, sistem ona göre performansı puanı atıyor. Ürünlerin performans puanlarına göre bizde ürünü yeniden tedarik ediyoruz ya da o ürüne benzer ürün seçiyoruz vs. Örneğin, bir ürünün kalıbı çok beğeniliyorsa müşteri tarafından, biz tesettür ürünü sattığımız için bedene oturması, etek boyu vs. beğeniliyorsa çiçekli desenini yaptığımız ürünün palmye deseni moda ise palmye desenlisini yapıyoruz.”

Katılımcı, işletmenin standart bir ürün gamına sahip olduğunu, müşteri talepleri ile ülke standartlarına göre uyarlama yaptıklarını belirtmiş ve uyarlanmış perakende unsurları ile ilgili şu örnekleri vermiştir:

“O ürünün bölgelerdeki lokal ihtiyaçlara göre örneğin, ev tekstilinde nevresim farklı boyutlarda. Amerika’daki battal boy farklı, Avrupa’daki farklı Türkiye’deki battal boy farklı, bu bir uyarlama. Bir diğer uyarlama, çok beğenilen bir ürünün farklı bir renk ve desene uyarlanması olabilir. Örneğin, Suudi Arabistan’daki müşteriler desenden hoşlanmıyor, düz kıyafetlerden hoşlanıyor. Çok sattığımız çiçekli desenleri Suudi Arabistan’da koyu renklerde, tek renkte uyarlayabiliyoruz ya da Hindistan’daki müşteriler kısa boylu olduğu için etek boyunu daha kısa yapıyoruz. İşte, Amerika’daki müşterilerin kalçası geniş olduğu için pantolonlarda geniş kalçalı modeller tercih ediliyor gibi bir sürü farklı case var.”

Sefamerve’nin, ürün özellikleri yanı sıra ödeme yöntemleri, uluslararası fiyatlandırma, ürün teslimatı ve hedef pazarlara uygun dil seçenekleri ile web sitesi ve

mobil uygulamasında adaptasyon (yerelleştirme) stratejisini uyguladığı katılımcı ifadelerinde vurgulanmıştır:

“...Lokalizasyondan kastım şu, ürünün iade deposunu ilgili ülkede açmak, oranın kargo firması ile anlaşmak, oranın ödeme firması ile anlaşmak gibi düşünebilirsin. Örneğin, Almanya’da özel ödeme yöntemleri var. Mesela Klarna, bunu kullanarak Almanların daha çok ilgisini çekmek gibi... dil desteği yurt dışı pazarlara ulaşmada çok önemli.”

- **Çeşitlendirme Stratejileri**

Katılımcı ürün/kategori çeşitlendirmesinin hem yerel hem dış pazarlarda başarıda etkili bir faktör olduğunu belirtmiştir. Çeşitlendirme stratejilerini belirlemede bandrollü ürün kategorileri ve müşterilerin ek ihtiyaçlarını dikkate aldıklarını vurgulamıştır:

“Tekstil sektörü tamamen moda ile alakalı bir şey. Ürün ekibi ve tedarik ekibi çok içli dışlı çalışıyor. Ürün ekibi olması gereken modelleri, sezona uygun modelleri, müşterilerin ihtiyaçlarını karşılayabilecek modelleri her ülkede mevsimine göre, dönemine göre, modaya göre uygun bir şekilde tedarik ekibi ile paylaşıyor. Tedarik ekibi bu ürünleri seçmeye çalışıyor. Bizim amacımız öncelikle tekstil ihtiyaçlarını karşılamak müşterilerin sonra da tekstil ihtiyaçlarını karşılanan müşterilerin ek ne tür ihtiyaçları olur, örneğin ev tekstili, örneğin aksesuar, örneğin ayakkabı, çanta ya da çocuk ürünleri gibi bu ürünler ile bandrollü gidecek ürün kategorilerine göre ürün çeşitlendiriyoruz...”

- **Tedarik Zinciri Yönetimi**

Katılımcı, tedarik zinciri yönetiminin işletmenin genel performansı ve başarıda büyük bir paya sahip olduğunu ifadelerinde öne çıkarmıştır:

“Tabii ki de var. Tedarikçi havayı kokluyor, doğru sezonda, doğru modeli piyasaya sürüyor. Aynı zamanda ülkelere göre de lokal hizmet veriyor. Amerika’da en çok ne beğenilir, Almanya’da en çok ne beğenilir gibi. Her ülkenin dinamiğine göre o ülkede çok satan model, renk, beden vb. bunlar yakından takip ediliyor satış performansına göre stok seviyesi ayarlanıyor ve müşteriye gönderiliyor... İşletmenin performansının %90’ı satış ve tedarik ekibinin performansına bağlı, e-ticaret sitesiyiz. Söylediğim gibi herhangi bir perakende satış noktamız olmadığı için doğru ürünü seçip, onun doğru

zamanda, doğru fiyata tedarik edip müşterilere sunmak şirketin başarısının %90'nını oluşturuyor.”

- Müşteri Hizmetleri

Katılımcı ifadelerinde, satış öncesi ve sonrası müşteri hizmetlerinin yurt dışında başarıya ulaşmada özellikle e-ticarete oldukça önemli olduğunu vurgulamıştır:

“Dediğim gibi mağazamız olmadığı için bütün yüzümüz web sitesi ve sonrasında müşteri hizmetleri. Satış sonrası ve satış öncesi müşteri touch point /müşteri hizmetlerinin kalitesi ve orada verilen hizmetin yeterliliği, dil desteği...”

- Teknoloji

Katılımcı, tedarik zinciri teknolojileri ve özellikle müşteri hizmetleri noktasında teknolojiyen yararlanıldıklarını belirtmiş ve yapay zekâ ile geliştirdikleri chatbotu öne çıkarmıştır:

“Tabii ki müşterilerin ekranları, ara yüzleri, kullandıkları hat alma işlemlerinin hepsi teknolojik alt yapı ile geliştirildi. Bizim yeni teknolojimiz var, Türkiye’de ilk ve tek chatbotumuz var, sefamerve botu. Örneğin Facebook ile login ol, Twitter ile login ol gibi seçenekler oluyor bazı web sitelerinde, bizde de botla login olabiliyorsun, bot üzerinde sipariş verip, ödeme yapabiliyorsun. Türkiye’de ilk ve tek.”

- Fiyat

Katılımcı ifadelerinde, her ülke için belirlenen fiyatlandırma modelinde, maliyetler, ek vergiler, döviz kurlarının etkili faktörler olduğunu ve fiyatlara eklendikten sonra ürünlerin web sitesinde yayınladığını, bu şekilde belirlenen fiyatların başarıda etkili olduğunu belirtmiştir:

“...Her ülke için ayrı bir fiyatlandırma modeli var. O fiyatlandırma modeline göre Türkiye fiyatı belirlendikten sonra yurt dışı fiyatları belirleniyor ve web sitesinde ürünler yayına açılıyor ve her ülkenin farklı bir kargo ve ödeme operasyonuna göre gönderimler yapılıyor.”

- **E-Mağaza Tasarımı**

E-mağaza tasarımının başarıda etkili olduğu katılımcı tarafından belirtilmiş ve özellikle kullanıcı tasarımı, ürün görselleri ve ürün reklamlarının tasarımının başarı getirdiği vurgulanmıştır:

“E-mağazaların tasarımı, ürünlerin bannerlarının tasarımı, ürün görselleri aynı zamanda müşterinin sipariş oluşturmada ödeme aşamasına kadar geçirdiği, girdiği çıktığı sayfaların hepsinin tasarımı çok önemli.”

3.5.2.4. Sefamerve.com’un Uluslararası E-Ticaret Faaliyetlerine İlişkin Bulgular

Sefamerve’nin e-ticaret faaliyetlerine ilişkin elde edilen veriler aşağıdaki kategoriler altında sunulmaktadır.

- **Çevrim İçi Satış Kanalları ve Satılan Ürünler**

Katılımcı ifadeleri, saha notları, web site ve sosyal medya hesaplarının incelenmesi ile Whatsapp chatbotu da satış kanallarına ekleyen sefamerve.com’un web sitesi, mobil uygulamalarında yerleştirme yaparak yurt dışında sadece kendi markalarını değil, farklı markaları da sattığı verilerine ulaşılmıştır. İş Geliştirme ve Yurt Dışı Operasyonlar Direktörü:

“Swarovski , Olivia Burton, Michael Kors , Guess, Calvin Klein, Burberry, Daniel Wellington, Versace , Fossil , Gucci, Skagen, Emporio Armani, Tommy Hilfiger , Marc Jacobs , Trussardi, Lacoste , Kate Spade, Letoon ,Lamberti, Beverly Hills Polo Club, Benetton, Puma, Laura Ashley, Bambu, Dinarsu, Ören Bayan, Merinos, Farmasi, Bebetto, Karaca, Minahill, Oyya, Armine, Aker, Sarar, Levitor vb.” markaların da sefamerve.com web sitesinde satıldığını belirtmiştir.

- **Dijital Pazarlama Araçlarının Kullanımı**

Katılımcı tarafından, Sefamerve’nin uluslararasılaşmak için dijital pazarlama araçlarından yararlandığı ve potansiyel müşterilere ulaşmada etkin bir şekilde kullandığı öne çıkarılmıştır:

“Sefamerve, sadece bir e-ticaret firması, herhangi bir mağazası yok. www.sefamerve.com üzerinden yaklaşık 65 tane ülkeye ve Türkiye’ye ürün dağıtımını yapıyor...Dolayısıyla ilk gün itibarıyla baktığımızda sosyal medyada, Facebook’ta ve web sitesinde ürün satışını o ülkeye açmak, operasyonel olarak süreci başlatmak yurt dışındaki ilk dış yatırımımız... Google’da, Facebook’ta, Instagram’da para harcıyıp reklam yaparak o ülkedeki potansiyel müşterilerin seni görmesini, markanı tanımasını ve senden alışveriş yapmasını sağlamak...”

İnternet kullanımının yaygınlaşması ile iş yapış şekilleri değişen işletmeler dijital, sosyal, mobil ve yeni teknolojileri kullanarak tüketiciye ulaşmaya başlamış ve dijitalleşme giderek önem kazanmıştır. Pazarlama faaliyetleri de bu süreçte geleneksellikten uzaklaşarak dijitalleşmeye başlamıştır. Arama motoru optimizasyonu (SEO), sosyal medya pazarlaması vb. gibi dijital pazarlama araçları kullanımı artmıştır. Arama motoru optimizasyonu (SEO: Search Engine Optimization), bir web sitesinin arama motorlarının sonuç sayfalarındaki varlığını ve görünürlüğünü arttıran stratejilerin tümü olarak tanımlanmaktadır. Bir web sitesi arama sonuçlarında ne kadar üst sırada ve daha sık görünürse, arama motorları aracılığıyla o kadar çok ziyaretçi almaktadır (Giomelakis ve Veglis, 2016: 380).

Katılımcının ifadeleri, Sefamerve’nin dış pazarlarda sosyal medyadan etkin bir şekilde yararlandığını ve teknolojik anlamda olumlu etkilerini öne çıkarmaktadır:

“... Sosyal medyayı çok ağırlıklı kullanıyoruz. E-ticaret sitesi olduğumuz için Instagram’ı, Facebook’u, Google’ı, dolayısıyla bu yurt dışına açılma Facebook ve Google sayesinde oldu. Orada yaptığımız reklamlar ile. Dolayısıyla onların da partneriyiz aslında bu da tabii bize teknoloji anlamında çok yol kat ettirdi.”

Sosyal medya pazarlaması; sosyal ağlar, bloglar ve içerik paylaşımları gibi web araçlarını kullanarak bir ürün, marka, işletme veya bir kişi için farkındalık yaratma, bilinirliğini arttırmaya yönelik doğrudan veya dolaylı pazarlama faaliyetleridir (Gunelius, 2011: 10). Katılımcının ifadelerinden yola çıkarak Sefamerve’nin dijital pazarlama araçlarından arama motoru optimizasyonu ve sosyal medyadan etkin bir şekilde yararlandığını söylemek mümkündür. Bunun yanında dijital pazarlama faaliyetleri ile sosyal medya ve arama motorlarında marka bilinirliğini arttırmaya yönelik reklam çalışmalarının da pazarlama faaliyetleri içerisinde önemli bir yere sahip olduğu ve başarıya katkısı görülmüştür.

3.5.3. Çok Kanallı ve E-Perakendecilerin Uluslararasılaşma Süreci

Bulgularının Karşılaştırılması

Örnek vakalar, öncelikle kuruluş tarihi, ihracata başlama yılı, ihracatın toplam satışlar içindeki oranı, çalışan sayısı yönünden analiz edilmiştir. Detaylar, Tablo 16'da gösterilmektedir. 1988 yılında kurulan Vaka 1'in 2009 yılında ihracata başladığı ve bugünkü yurt dışı pazar sayısının 46 ve ihracatın toplam satışlar içerisinde oranının %31, 2012 yılında kurulan Vaka 2'nin ise kurulduğu yıl ihracata başladığı ve bugünkü yurt dışı pazar sayısının 65 ve ihracatın toplam satışlar içerisinde oranının ise %50 olduğu görülmektedir.

Tablo 16: Örnek Vakaların Genel Profili

Vaka	Kuruluş Yılı	İhracata Başlama Yılı	İhracat Yapılan Ülke Sayısı	İhracatın Toplam Satışlar İçindeki Oranı	Çalışan Sayısı
1	1988 1997-Türk markası oldu	2009	46	%31	45.000 +
2	2012	2012	65	%50	300

Örnek vakaların uluslararasılaşma süreçleri, uluslararasılaşma da etkili olan faktörler, hedef pazar seçimi, dışa açılma yöntemleri ve teorik kaynaklar açısından incelenmiş, katılımcıların görüşme sırasındaki ifadeleri arasında karşılaştırma yapılmıştır. Tablo 17'de çok kanallı ve e-perakendecilerin uluslararasılaşma sürecine etki eden faktörler detayları ile verilmektedir.

Tablo 17: Uluslararasılaşma Sürecine İlişkin Bulgular

Kategoriler		Çok Kanallı Perakendeci (Vaka 1)	E-perakendeci (Vaka 2)
İşletmeleri Uluslararasılaşmaya İten Sebepler		Yerel pazarda yaşanan doygunluk, ölçek ekonomileri, şirketin büyüme hedefi, döviz kurlarından daha az etkilenme, yönetici özellikleri İlk giren avantajı ilk başta bir motivasyon değil ancak bu avantajı sağladıkları pazarlar mevcut Uluslararasılaşma ile know-how kazanımı gerçekleşmiş.	Müşteri talebi, ilk giren avantajı, şirketin büyüme hedefi, ihracatta devletin sağlamış olduğu destekler ve kolaylıklar Ölçek ekonomileri, girilen dış pazarlarda lokalizasyon çalışmaları ile birlikte gelmiş. Uluslararasılaşma ile network, lokalizasyon için birlikte çalışılan ortaklardan know-how ve teknoloji kazanımı gerçekleşmiş.
Hedef Pazar Belirlemede Etkili Faktörler		Pazarın potansiyeli, ülke şartları, yasal mevzuat, insanların alım gücü ve alım stratejileri Çevrim içi satışlarda marka bilinirliği	Müşteri potansiyeli, hedef kitleden elde edilecek gelir, operasyonel uyumluluk
Uluslararasılaşmanın Dayandırılabilirliği Teoriler	Uppsala Teorisi	Psikolojik mesafe, dış pazar seçiminde önemli Uluslararasılaşma aşamalı olarak gerçekleşiyor.	Psikolojik mesafe, dış pazar seçiminde önemsiz Uluslararasılaşma aşamalı olarak gerçekleşmiyor.
	Uppsala Teorisi (2009)	Ortakların uluslararası faaliyetleri ülke seçiminde etkili değil	Ortakların uluslararası faaliyetleri ülke seçiminde etkili değil
	Yenilikle İlişkili Modeller	Uluslararasılaşma aşamalı olarak gerçekleşmiş ve artan deneyimi ile birlikte faaliyette olduğu uluslararası pazar sayısı artmıştır.	Küresel doğan bir işletme olarak, e-ticaret modeliyle olası ihracat pazarlarına hızlıca giriş yapmayı hedeflemiştir.
	Ağ Teorisi	Dış pazarlara girişte mevcut bağlantılar etkili	Dış pazarlara girişte mevcut bağlantılar etkili
	Küresel Doğan İşletmeler	Türk markası olduktan ancak 12 yıl sonra ihracata başladığından "küresel doğan işletme" tanımına uymamaktadır.	Kurulduğu yıl ihracata başladığından "küresel doğan işletme" tanımına uymaktadır.
Dışa Pazarlara Giriş Yöntemleri		Doğrudan yatırım ve Franchising	E-ticaret kanalıyla ihracat

Uluslararası pazarlara yayılma kararını vermede birçok faktör etkili olabilmektedir. Pazar sayısını artırarak büyüme, daha fazla kâr elde etme ve ürünler / hizmetler, iş yöntemleri hakkında yeni stratejiler öğrenmek, kaynaklara yakınlaşmak, küresel tedarik avantajlarından yararlanmak, daha düşük maliyetlerde üretim imkânları ve tedarik, üretim, pazarlama, Ar-Ge'de ölçek ekonomileri yakalamak, rekabet avantajı elde etmek vb. gibi faktörler işletmeleri uluslararasılaşmaya iten faktörlere örnek verilebilir (Çavuşgil vd., 2012: 16-17). Vaka 1'in, yerel pazarın doyuma ulaşması ile yeni pazar arayışı, döviz kurlarından daha az etkilenme, ölçek ekonomilerinden yararlanma, son olarak yöneticilerin sahip olduğu vizyon ve işletme

ölçeğini büyütme isteğinin; Vaka 2'nin, müşteri talepleri, devlet teşvikleri, işletmenin büyüme hedefleri ve ilk giren avantajının uluslararasılaşma kararında etkili olduğu gözlemlenmiştir. Ayrıca, Vaka 2'nin ölçek ekonomilerinden uluslararasılaşma sürecinde yapılan yerelleştirme çalışmaları ile yararlanmaya başladığı görülmüştür. Know-how ve teknoloji kazanımının, Vaka 1 için özellikle yönetsel beceriler konusunda, uluslararasılaşma ile kazanılan bir faktör olduğu, Vaka 2 için ise dış pazarlardaki lokalizasyon çalışmaları, gelişen iş ağı ile kazanılan bir faktör olduğu tespit edilmiştir.

Hedef pazar seçiminde işletmenin mevcut ve potansiyel pazar büyüklüğü, büyüme oranları, politik çevre, kültürel faktörler, müşterilerin satın alma gücü, tüketici tercihleri, lojistik maliyetler, vergiler, mevcut ve olası riskler dikkate alınarak satış potansiyelinin yüksek olduğu ve kolay faaliyet gösterilebilecek pazarlar tercih edilmektedir (Ulaş, 2009: 77-81). Araştırma kapsamında, Vaka 1'in özellikle gelişmekte olan ülkelere öncelik verdiği ve serbest ticaret anlaşmaları olan ülkelerde ihracatın kolaylaşması sebebiyle bu ülkeleri önemseydiği, bunun yanı sıra pazarın potansiyeli, ülke şartları, yasal mevzuat, insanların alım gücü ve alım stratejileri, e-satışlarda marka bilinirliğinin hedef pazar seçiminde etkili olduğu, Vaka 2'nin ise müşteri potansiyeli, hedef kitleden elde edilecek gelir, operasyonel uyumluluğun hedef pazar seçimindeki etkili faktörler olduğu görülmüştür.

Önceki bölümlerde bahsedildiği üzere, uluslararasılaşma teorileri işletmelerin uluslararasılaşma nedenlerini ve bu süreçteki stratejilerini açıklamaktadır. Bu sebeple çalışma kapsamında incelenen teorilerin söz konusu vakaların uluslararasılaşma sürecine etkisi incelenmiştir. Uppsala teorisi çerçevesinde sorulan sorular doğrultusunda; Vaka 1'in uluslararasılaşmaya kendine yakın bulunduğu pazarlardan başladığı, dolayısıyla psikolojik mesafenin uluslararasılaşma sürecinde etkili olduğu, Vaka 2'nin dış pazar seçiminde psikolojik mesafenin öneminin olmadığı görülmüştür. Her iki vaka içinde ortakların uluslararası faaliyetlerinin ülke seçimine etkisi olmadığı, sektörel tecrübenin ise dış pazarlarda pozitif yönde etkisi olduğu saptanmıştır. Ağ teorisi kaynak alınarak yöneltilen soruya katılımcıların verdiği yanıtlardan yola çıkarak, mevcut bağlantıların dış pazarlara girişte etkili olduğu anlaşılmıştır. Yenilikle ilişkili modeller kapsamında vakaların uluslararasılaşma süreçleri incelendiğinde; Vaka 1'in kazandığı deneyim arttıkça, faaliyette olduğu uluslararası pazar sayısını arttırdığı ve sürecin aşamalı olarak ilerlediği, e-ticaret iş modelini benimseyen Vaka 2'nin ise dış pazarlara hızlı bir şekilde giriş yaptığı gözlemlenmiştir. İşletmelerin uluslararasılaşması için belli bir süreye ihtiyacı olduğunu, öncelikle coğrafi veya kültürel anlamda yakın pazarlara ve ilk etapta sayıca az ülke pazarına açılmasını savunan geleneksel uluslararasılaşma teorilerinin aksine küresel doğan işletmeler

kuruldukları andan itibaren ya da çok kısa bir süre içerisinde yakınlık faktörünü dikkate almadan birden fazla ülke pazarına girmektedirler. Küresel doğan işletme kavramı bilişimin işletme sistemlerinde yerinin artması, e-ticaretin yaygınlaşması ile daha çok dikkat çekmeye başlamıştır. Hatırlanacağı gibi küresel doğan işletmeler, küçük pazar dilimlerinde (niş pazarlar) faaliyet gösteren, “kuruldukları ilk andan itibaren uluslararasılaşan, teknoloji odaklı işletmeler” olarak tanımlanmaktadır (Ulaş, 2009: 10). Tablo 16’da yer alan örnek vakaların profillerini incelendiğinde; Vaka 2’ nin kurulduğu yıl dış pazarlara açıldığı ayrıca, kurulduğu üç yıl içinde 55 ülkeye ihracat yaparak 67 milyon TL ciroya ulaştığı, yaklaşık 90 kişi istihdam ettiği ve satışları içerisinde ihracatının payının %22 olduğu görülmüştür (Kara, 2016). Küresel doğan işletme tanımından ve Tablo 16’dan hareketle e-perakendeci olarak faaliyet gösteren, Vaka 2’nin küresel doğan işletme olduğu tespit edilmiştir. KOBİ yönetmeliğine göre, 250 kişiden az çalışan istihdam eden, yıllık satış hasılatı veya mali bilançosundan herhangi biri en fazla 125 milyon TL olan işletme sınıflandırmasına uyma ve kuruluşu ile veya kuruluşunu izleyen birkaç yıl içinde ihracata başlama ve satışlarının 1/4 ya da daha fazlasını ihraç etme gibi bir işletmenin küresel doğan işletme olarak tanımlanabilmesi için sahip olması gereken kriterlere sahip olduğu görülmüştür (Çavuşgil vd., 2011: 13; <https://www.kosgeb.gov.tr>). Ayrıca, tüm dünyayı pazar olarak görme, ileri iletişim teknolojilerini (internet, elektronik veri değişimi vb.) kullanma gibi küresel doğan işletme özelliklerine sahip olduğu gözlemlenmiştir.

Uluslararasılaşma, işletmelere bağlantılar kurma ve yabancı pazarlarda farklı giriş yöntemlerini kullanma imkânı sunmaktadır. Ancak, uluslararasılaşmada yanlış zamanlama, finansal başarısızlıkları da beraberinde getirmektedir. Bu nedenle dış pazarlara girişte uygulanacak stratejiyi belirlemek son derece önem arz etmektedir. İşletmeler dış pazarlara açılırken uluslararası tecrübelerini, pazara ait fırsat ve riskleri göz önüne alarak tercihlerini belirlemelidir (Coşkun vd., 2016: 139-146). Vakaların uluslararası pazarlara giriş stratejileri incelendiğinde, Vaka 1’in öncelikli olarak tam sahiplik ile dışa açıldığı, yasal mevzuat ile sıkıntılarla karşılaştığı ülkelerde ise franchising yöntemini tercih ettiği; Vaka 2’nin ise sadece e-ticaret iş modeli ile hedef pazarlara Türkiye’den ihracat yoluyla ürünlerini ulaştırdığı gözlemlenmiştir. Vaka 1’in yüksek kâr potansiyeli, uluslararası faaliyetleri denetleme, yerel pazar hakkında bilgi edinme imkânı nedeniyle tam sahiplik, yasal engeller karşısında düşük finansal risk, pazar potansiyelini değerlendirmede düşük maliyet, gümrük engellerinden kurtulma, franchising kullanıcısından pazar hakkında bilgi sağlama gibi avantajlar sağlaması nedeniyle franchising stratejisini tercih ettiğini söylemek mümkündür. Bunun yanı sıra mağazaları ile var olduğu pazarlara penetrasyonlarını arttırmak için e-ticaret kanalını da etkin şekilde kullanmaktadır. Doğuştan küresel olma olgusu akla kuşkusuz e-

ticaret kavramını getirmektedir. İnternet ve cep telefonu teknolojilerinin bütünleşik hale gelmesi, para transferlerinin kolaylaşması, internetin sağladığı hız, daha fazla müşteriye ulaşma gibi imkânlar sağlaması nedeniyle e-ticaret, küresel ölçekte faaliyet göstermek isteyen işletmeler tarafından giderek yaygınlaşarak kullanılan bir stratejidir (Coşkun vd., 2016: 443-444). Doğuştan küresel olan Vaka 2'nin, tüm bu imkânlar ve tüm dünyayı pazar olarak görmesi sebebiyle dışa açılma konusunda e-ticaret stratejisini tercih ettiği söylenebilir.

Vakalar dış pazarlardaki operasyonlarının yönetimi açısından incelenmiş ve detaylar Tablo 18'de özetlenmiştir.

Tablo 18: Dış Pazarlardaki Operasyonların Yönetimine İlişkin Bulgular

Kategoriler	Çok Kanallı Perakendeci (Vaka 1)	E-perakendeci (Vaka 2)
Üretim Yaptırılan Ülkeler	%90 Türkiye %10 Bangladeş, Çin, Mısır, Hindistan, Pakistan, Endonezya, Vietnam	%100 Türkiye
Tedarikçi Seçim Kriterleri	İhtiyaçları karşılayabilme kapasitesi, tedarikçinin finansal gücü, piyasa bilinirliği, sözleşmesel şartlara uygunluğu, operasyonel kabiliyet.	Ürünlerinin sektöre uygunluğu, daha önceki referansları, numune örneklerinin almış olduğu puanlar, finansal notu.
Dağıtım Operasyonları	İstanbul-Esenyurt lojistik üssü tüm dünyayı besliyor. Faaliyette oldukları büyük hacimli ülkelerde tedarik zinciri depoları (cross-dock), küçük hacimli ülkelerde ise Türkiye'den ihracat yoluyla mağazaya gönderim yapıyor. Ürünlerin tümü paketli olarak lojistik üssüne geliyor, dağıtım merkezinde muayene, asortileme ve etiketleme yapılıyor. Dağıtım merkezi yeri seçiminde; yönetsel kararlar, operasyon hacmini yönetebilme, mağaza sayısı etkili E-ticarette: Romanya depo tüm Avrupa'yı besliyor. Bunun yanında Mısır, Rusya Ukrayna, Kazakistan, Fas Mısır'da lokal depoları var. İstanbul'daki ana dağıtım merkezinde paketleme, asortileme, muayene işlemleri yapılıyor. E-ticaret depolarından, dış kaynak kullanılarak, müşterilere ortalama 3-6 gün içerisinde ürünler teslim ediliyor. E-ticaret lojistik iş ortağının seçiminde; fiyat, operasyonel uzmanlık.	Türkiye (Yalova) ve Hollanda'da dağıtım merkezleri var. Amerika ve Avrupa'da iade depoları. Paketleme işlemlerini dağıtım merkezinde, stoklama ve iade işlemlerini depolarda gerçekleştiriyor. Bu dağıtım merkezlerinden, dış kaynak kullanılarak, müşterilere ortalama 4-10 iş günü içerisinde ürünler teslim ediliyor. Dağıtım merkezi yeri seçiminde; En çok dağıtım yapılan bölgelere olan yakınlık, operasyon maliyetleri, operasyon hacmini yönetebilme etkili.

Vaka 1'in, ürünlerinin %90'nını Türkiye'de, geri kalan %10'luk kısmını ise tekstil üretiminin en önemli bölgesi olması sebebiyle Uzakdoğu ülkelerinde ürettirdiği, Vaka 2'nin ise ürünlerinin tamamını Türkiye'den tedarik ettiği görülmüştür. Vaka 1'in kullandığı her iki satış kanalı için tedarikçi seçiminde, tedarikçinin ihtiyaçları karşılayabilme kapasitesi, finansal gücü, piyasa bilinirliği, sözleşmesel şartlara uygunluğu, operasyonel kabiliyetinin; Vaka 2'nin tedarikçi seçiminde ise tedarikçinin ürünlerinin sektöre uygunluğu, daha önceki referansları, numune örneklerinin almış olduğu puanlar, finansal notunun etkili olduğu gözlemlenmiştir. Türkiye'de ana dağıtım merkezi olan ve faaliyette olduğu büyük hacimli ülkelerde lokal depolara sahip Vaka 1'in, e-ticaret faaliyetlerinin de Türkiye merkezli olduğu, Avrupa'yı Romanya depoları ile besledikleri ve bazı ülkelerde lokal depolar ya da tampon stoklar ile operasyonlarını yönettikleri görülmüştür. Vaka 1'in her iki kanal için dağıtım merkezi yeri seçiminde, yönetsel kararlar, operasyon hacmini yönetebilme, mağaza sayısı gibi faktörlerin etkisi olduğu, Türkiye ile Hollanda'da dağıtım merkezleri bulunan Vaka 2'nin dağıtım merkezi yeri seçiminde, en çok dağıtım yapılan bölgelere olan yakınlık, operasyon maliyetleri, operasyon hacmini yönetebilme gibi kriterlerin dikkate alındığı görülmüştür. Özetle, her iki vakanın da tedarikçi ve dağıtım merkezi seçimindeki kriterlerinin benzer olduğunu söylemek uygun olacaktır. Katılımcıların e-ticaret dağıtım operasyonları ile ilgili ifadelerinden yola çıkarak; Vaka 1'in ürünleri Türkiye'deki ana dağıtım merkezinde paketleme, asortileme, muayene işlemleri yapıldıktan sonra offline ürünler ile birlikte yurt dışına gönderdiği ve burada e-ticaret depolarından dış kaynak kullanarak ortalama 3-6 gün içerisinde müşterilere ulaştırıldığı, Vaka 2'nin ise paketleme işlemlerini dağıtım merkezinde, stoklama ve iade işlemlerini depolarda gerçekleştirdiği, ürünleri gönderirken dış kaynak kullandığı ve ortalama 4-10 iş gününde müşterilerine ulaştırdığı saptanmıştır. Vakaların dış pazarlardaki operasyonlarının başarısına ilişkin bulgular Tablo 19'da karşılaştırılmıştır.

Tablo 19: Dış Pazarlardaki Kritik Başarı Faktörlerine İlişkin Bulgular

Başarı Faktörleri	Çok Kanallı Perakendeci (Vaka 1)	E-perakendeci (Vaka 2)
Başarıya Etki Eden Ürün Özellikleri	Kalite, Fiyat, Zamanında Teslimat, Mevsime Uygunluk.	Kalite, Uygun Fiyat, Ödenene Değer Bir Ürün Olma.
Pazarlama Stratejileri	Standart bir ürün gamına sahip. Ancak, müşteri talepleri doğrultusunda iklim, yasal mevzuata uygun, beden, boy vb. gibi alanlarda uyarlama stratejisi uyguluyor. Web sitesinde hedef pazarlara göre yerleştirme uygulanmış.	Standart bir ürün gamına sahip. Ancak, müşteri talepleri doğrultusunda beden boy, renk, desen vb. gibi alanlarda uyarlama stratejisi uyguluyor. Avrupa, Amerika ve Türkiye'de belirlenen standartlara göre, ev tekstili ürünlerinde uyarlama stratejisi uyguluyor. Web sitesi, mobil uygulamasında ve ödeme yöntemlerinde hedef pazarlara göre yerleştirme uygulanmış.
Çeşitlendirme Stratejileri	Talebe göre ürün / kategori çeşitliliğini artırıyor.	Tekstil ihtiyacını karşılayan müşterilerin ek ihtiyaçlarına ve bandrollü gidebilecek ürün kategorilerine göre ürün / kategori çeşitliliğini artırıyor.
Tedarik Zinciri Yönetimi	Tedarik zinciri yönetiminde maliyetlendirme ve zamanlamanın başarıya kritik etkisi var.	Tedarik zinciri yönetiminde tedarikçi ve işletmenin birlikte çalışması, hedef pazarların dinamiğine göre stok seviyesinin doğru şekilde ayarlanması başarıda etkili.
Müşteri Hizmetleri	Satış öncesi ve satış sonrası müşteri hizmetleri: Mağazalarında yardımcı satış görevlileri, değişim ve iade imkanları, çağrı merkezi hizmetleri, CRM ile müşteri yanıtı, web sitesi iletişim formları, görme engelliler için LCW Sense.	Satış öncesi ve satış sonrası müşteri hizmetleri: WhatsApp entegreli ve görsel arama destekli sanal asistan (chatbot), değişim ve iade imkanları, web sitesi iletişim formları, çağrı merkezi hizmetleri.
Teknoloji	Tedarik zinciri teknolojileri, depo yönetim sistemleri, otomatik depolar, CRM, UX, web sitesi ara yüzleri	Tedarik zinciri teknolojileri, müşteri ekranları ve ara yüzler, yapay zekâ destekli sanal asistan (chatbot)
Fiyat	Ülke bazında değişen belirli katsayılarla (teslimat maliyetleri ve gümrük vergileri dahil) göre belirleniyor.	Ülkeler bazında belirlenen fiyatlandırma modeline göre fiyatlar belirleniyor. (Uluslararası teslimat maliyetleri, döviz kurları ve ek vergiler fiyata eklendikten sonra web sitesinde yayınlanıyor)
Mağaza/ e-mağaza Tasarımı	Ürünlerin bannerleri, kampanyalar ve web sitesinde alışveriş adımlarının kolaylığı	Ürünlerin bannerleri, görselleri, web sitesinin tasarımı

Uluslararasılaşan işletmeler yurt dışındaki müşterilerinin ihtiyaçlarını karşılamak ve pazar fırsatlarını takip etmek zorundadırlar. Dış pazarlardaki kültürel, sosyal, politik, yasal çevre koşulları işletmenin bir ürünü fiyatlandırma, tanııtma ve dağıtım faaliyetlerini yani küresel pazarlama faaliyetlerini şekillendirir. Bununla birlikte, işletmeler dış pazarlar için konumlandırma stratejisini, hedef kitlesini ve pazarlama öğelerinde ne ölçüde standardizasyon ya da uyarlamayı kullanacaklarını belirledikleri bir pazarlama stratejisi oluşturmaktadırlar (Çavuşgil vd., 2012: 480-481).

Katılımcı cevaplarından yola çıkarak her iki vakanın da kendini uygun fiyat ve kalite ile pazarda konumlandığı gözlemlenmiştir. Ürünlerinin uygun fiyatlı ve kaliteli olmasının dış pazarlarda başarı sağladığı katılımcılar tarafından ön plana çıkarılmıştır. Ayrıca her iki vaka içinde uluslararası fiyatlandırmada, her pazara özgü metrikler dikkate alınarak fiyatlandırmanın yapıldığı ve bu yöntemin farklı pazarlarda başarı için öneme sahip olduğu görülmüştür.

Vaka 1'in müşteri segmentini kadın/erkek yetişkin, genç ve çocukların oluşturduğu, Vaka 2'nin ise muhafazakâr kadınlar ve çocukların oluşturduğu görülmüştür. Küresel pazarlama stratejileri doğrultusunda işletmeler, pazarlama öğelerini belirli bir pazardaki müşteri gereksinimlerine göre değiştirerek uyarlama ya da tüm küresel pazarlar için pazarlama öğelerini standartlaştırarak, standardizasyon yapabilirler (Çavuşgil vd., 2012: 482). Bu anlamda, Vaka 1'in tekstil sektöründe standartlaşmış bir ürün gamına sahip olduğu, bunun yanı sıra hedef pazarların iklimine, müşteri talebine uygun bedenlerde, kültürel anlamda (muhafazakâr olup olmama vb. gibi) ürünlerde uyarlama yaptığı ve uluslararası fiyatlandırma, uluslararası dağıtım web sitesi tasarımı, hedef pazarlarına uygun dil seçenekleri ve ödeme yöntemlerinde de adaptasyon stratejisini uyguladığı web sitelerinin incelenmesi ile tespit edilmiştir. Vaka 2'nin ise muhafazakâr kesime hitap eden ürün gamı ile standartlaşmış bir ürün gamına sahip olduğu ancak müşteri talepleri doğrultusunda beden, renk, desen vb. alanlarda ürün uyarlaması yaptığı ve uluslararası fiyatlandırma, uluslararası dağıtım, web sitesi ve mobil uygulama tasarımı (hedef pazarlarına uygun dil seçenekleri) ve ödeme yöntemlerinde de uyarlamalar yaptığı gözlemlenmiştir. Sonuç olarak, her pazarın kendine özgü özellikleri olduğundan farklı taleplerle karşılaşılmaktadır. Bu nedenle, talepleri karşılayacak ölçüde uyarlama yapmanın müşteri çektiğini söylemek mümkündür.

İşletmeler büyüme stratejilerini dört farklı şekilde belirleyebilir; Mevcut ürünler ile mevcut pazarlarda büyüme (pazara nüfuz), mevcut ürünü yeni pazarlara taşıyarak büyüme (pazar geliştirme), mevcut pazara yeni ürünler sunarak büyüme (ürün geliştirme) ve yeni ürünler ile yeni pazarlara girerek büyüme, kısaca çeşitlendirme (Altunışık, 2012: 64-65). Vaka 1'in büyüme stratejisini mevcut ürünleri ile yeni pazarlara girmek olarak belirlediği ve ev tekstili, aksesuar, ayakkabı ve çanta gibi ürün kategorilerinde müşteri talepleri doğrultusunda ürün/kategori çeşitlendirmesi yaptığı gözlemlenmiştir. Aynı zamanda ürün çeşitliğinin de talebe dolayısıyla da başarıya pozitif etkisi olduğu katılımcı ifadelerinde belirtilmiştir. Benzer şekilde, Vaka 2'nin de büyüme stratejisini pazar geliştirme üzerine kurduğu, hedef kitlenin tekstil ihtiyaçları ve diğer ek ihtiyaçlara göre çeşitlendirme yaptığı görülmüştür. Ev tekstili, aksesuar,

ayakkabı, çanta, gıda ve kitap gibi ürün kategorilerinde müşteri talepleri doğrultusunda ürün/kategori çeşitlendirmesi yaptığı gözlemlenmiştir.

Tedarik zinciri yönetimi tüm uluslararası işletmelerde olduğu gibi perakende sektörü içinde önem taşımaktadır. Katılımcı ifadelerinden yola çıkarak üretim, planlama, zamanlama ve lojistik faaliyetlerin tümünü kapsayan tedarik zincirinin doğru yapılandırılmasının Vaka 1'e, hem ulusal hem de uluslararası ölçekte başarıyı getirdiği söylemek mümkündür. Ayrıca, lojistik maliyetlendirme ve zamanlamanın tedarik zinciri yönetiminin başarısında kritik öneme sahip olduğu tespit edilmiştir. Vaka 2'nin herhangi bir fiziksel perakende satış noktası olmaması sebebiyle, tedarik zinciri yönetiminin şirket başarısının çok önemli bir kısmını oluşturduğu gözlemlenmiştir.

Müşteri hizmetleri, müşteri memnuniyeti, sadakati yaratarak satışları artırma ve rekabet avantajı kazanma konusunda son derece önemlidir (Dunne, Lusch ve Carver, 2011: 428). Bu anlamda Vaka 1'in müşteri istek ve taleplerini karşılamada dolayısıyla da dış pazarlardaki başarısında, çözüm odaklı ve efektif müşteri hizmetlerinin büyük bir paya sahip olduğu gözlemlenmiştir. Katılımcı ifadelerinde müşteri ve müşterinin yakın çevresinin işletme ile ilgili düşüncelerinin, sosyal medyada e-ticaret sitesi ile ilgili yorumların satışlara etkisi vurgulanmıştır. Vaka 2'nin sadece web sitesi ile müşteriye ulaşması sebebiyle satış sonrası ve satış öncesi müşteri hizmetlerinin kalitesi ve orada verilen hizmetin yeterliliği, dil desteğinin oldukça önemli olduğu saptanmıştır.

Hatırlanacağı üzere, önceki bölümlerde teknolojiye yatırım perakendecilerin rekabet avantajı kazandığından bahsedilmiştir. Vaka 1, optimizasyon teknolojileri talep tahmini, envanter planlama yazılımları, depo yönetim sistemleri, nakliye yönetim sistemleri, depolarlar da otomasyonlar, otomatik depolar, müşteri hizmetlerinde CRM uygulamaları, UX kullanıcı deneyimi (kullanıcı ara yüzü), görme engelliler için LCW Sense gibi teknolojileri kullandığını, Vaka 2 ise teknoloji merkezli bir şirket olduğunu ve tedarik zinciri teknolojileri, chatbot gibi teknolojilerden yararlandığını belirtmiştir. Her iki vakanın da işletme içi faaliyetlerini yürütme ve müşteri hizmetleri noktasında teknoloji yatırımı yaptığı gözlenmiştir.

Vaka 1 için doğru sergilenen ürünlerin satışları arttırdığı ve mağaza tasarımının başarıda önemli bir faktör olduğu görülmüştür. E-mağaza tasarımının da ise web sitesi tasarımının basitliği ve kullanım kolaylığı, ürün görselleri, bannerlar ve kampanyaların satışlara dolayısıyla başarıya olumlu etkisi olduğu gözlemlenmiştir. Vaka 2 için de ürün görselleri, bannerlar, web sitesinin tasarımının işletme başarısında etkili olduğu görülmüştür. Sonuç olarak, Grewal ve diğerleri (2010) ile Çavuşgil ve diğerleri (2012) tarafından belirlenen faktörlerin, her iki vakanın da dış pazarlardaki operasyonlarının başarısına olumlu etkisi olduğu tespit edilmiştir.

Tablo 20: Uluslararası E-Ticaret Faaliyetlerine İlişkin Bulgular

Kategoriler	Çok Kanallı Perakendeci (Vaka 1)	E-perakendeci (Vaka 2)
Çevrim İçi Satış Kanalları	Web sitesi, e-pazaryerleri	Web sitesi, mobil uygulama, WhatsApp chatbot
Ürün	Web sitesi ve mobil uygulamalarında kadın, erkek, çocuk, bebek, LCW home, ve outlet kategorileri altında giyim, iç giyim ve ev giyim, aksesuar ve ayakkabı ürün gruplarında, sadece kendi markalı ürünlerini satıyor.	Web sitesinde ve mobil uygulamalarında giyim, ayakkabı, çanta, aksesuar, ev ve yaşam, bebek ve çocuk, kitap, gıda ve outlet kategorilerinde kendi markası ve farklı markalardaki ürünleri satıyor.
Dijital Pazarlama Araçlarının Kullanımı	Arama Motoru Pazarlaması (Search Ads 360, Google Analytics vb.) E-posta Pazarlaması Sosyal Medya Pazarlaması Sosyal medyayı aktif kullanıyor. Sosyal medya hesapları: Facebook, Instagram, Twitter, Youtube, Pinterest, LinkedIn.	Arama Motoru Pazarlaması (Google Ads, Facebook Ads, Google Analytics vb.) E-posta Pazarlaması Chatbot Kullanımı Sosyal Medya Pazarlaması Sosyal medyayı aktif kullanıyor. Sosyal medya hesapları: Facebook, Instagram, Twitter, Pinterest, Youtube, LinkedIn, Sefamerve Blog.

Vakaların e-ticaret faaliyetlerinin uluslararasılaşma süreci incelediğinde, 2009 yılında ihracata başlayan Vaka 1'in ihracata başlama yılından 8 yıl sonra, Vaka 2'nin ise kurulduğu yıl e-ticaret faaliyetlerini uluslararası boyuta taşıdığı görülmüştür. Vaka 1'in, uluslararası e-ticaret faaliyetlerinde satış kanalı olarak web sitesi ve e-pazaryerlerini, Vaka 2'nin ise web sitesi, mobil uygulaması, WhatsApp ile entegreli chatbot'u satış kanalı olarak kullandığı tespit edilmiştir. En basit tanımı ile chatbot, "insan konuşmasını (yazılı veya sözlü) simüle eden ve işleyen, insanların gerçek bir kişiyle iletişim kuruyormuş gibi dijital cihazlarla etkileşime girmesini sağlayan yapay zekâ destekli bir bilgisayar programıdır" ("What Is a Chatbot", 2020). Genellikle şirketlere iletilen soruların 7/24 cevaplanması, satış sonrası hizmetlerde müşteri desteği verilmesi, müşteri siparişlerinin alımı, ürünlerin tanıtımı, çalışanların yaşadığı problemlerin çözümü ve sahada çalışan satış ekiplerine destek amacıyla kullanılmaktadırlar. Chatbot'lar, müşteriler için kolaylık ve ek hizmetler sunarken, işletmelere sınırsız sayıda müşteriye aynı anda kişiselleştirilmiş ve proaktif bir hizmet sunarak, operasyonel verimliliği artırma ve maliyetleri düşürme imkânı sağlamaktadır ("What Is a Chatbot", 2020; Interactive Advertising Bureau Turkey, 2019). Şirket içinde geliştirilen bir yapay zekâ ile donatılan WhatsApp entegreli chatbot, Vaka 2'ye müşterilerinin çoğuyla gerçek zamanlı olarak sohbet ederek, kişiselleştirilmiş ve yerelleştirilmiş hizmetler sunma olanağı tanımaktadır. Vaka 2'nin geliştirdiği sanal

asistan, Facebook Business tarafından da fark edilmiş ve vaka çalışması olarak yayınlamıştır¹. Bu anlamda, Vaka 2'nin sağlamış olduğu kullanıcı deneyimi ile rakiplerinden ayrılarak, satışlarını arttığını söylemek mümkündür.

Vakaların web siteleri ve mobil uygulamaları incelenmiş; her iki vakanın da web sitelerinde yerelleştirme yaptığı ve hedef pazarlarına uygun dil seçenekleri bulunduğu, Vaka 2'nin web sitesine ek olarak mobil uygulamasında da yerelleştirme yaparken, Vaka 1'in sadece yerel pazarda mobil uygulamasını kullandığı gözlemlenmiştir. Ayrıca, Vaka 1'in uluslararası pazarlara sadece kendi markalı ürünlerini sattığı, Vaka 2'nin ise farklı markalarda da ürünler sattığı görülmüştür.

Aynı sorular gerçekleştirilen görüşmeler sonucunda LC Waikiki'den farklı olarak Sefamerve'nin, dijital pazarlama araçlarını ve sosyal medyayı uluslararasılaşma sürecinde etkin bir şekilde kullandığı görülmüştür. Katılımcı ifadeleri araştırmaya yeni bir boyut kazandırmış, bu nedenle de araştırmada dijital pazarlama araçları ele alınmıştır. Dijital pazarlama, internetin ve ilgili dijital teknolojilerin pazarlama hedeflerine ulaşmak için geleneksel pazarlama yöntemleri ile birlikte uygulanması olarak tanımlanmaktadır (Chaffey ve Ellis-Chadwick, 2016: 11). Çevrim içi pazarlama stratejilerinin uygulanmasında kullanılan birçok yöntem vardır. Bunlar; çevrim içi hizmetleri üçüncü taraf web sitelerinde veya e-posta yoluyla tanıtmak için kurulan çevrim içi ortaklıklar, marka bilinirliği sağlamak ve hedef siteye tıklamayı teşvik etmek için afişler ve medya reklamları gibi çevrim içi görüntülü reklamların kullanılması, hedef kitle tarafından ziyaret edilmesi muhtemel sosyal ağlar, bloglar, internet yayınları aracılığıyla halkla ilişkiler faaliyetlerinin yürütülmesi, sosyal medya pazarlaması, e-posta pazarlaması ve internet sitelerinin, arama motoru sonuç sayfalarındaki görülebilirliklerini arttıran, arama motoru pazarlaması (SEM- Search Engine Marketing)'dır (Chaffey ve Ellis-Chadwick, 2016: 32-33). Arama motoru pazarlaması, arama motoru optimizasyonu (SEO- Search Engine Optimization) ve ücretli arama ağı reklamcılığı (PSA- Paid Search Advertising) teknikleri ile yapılabilir (Sümbül, 2018).

İkincil kaynaklar ve katılımcı verilerine göre, her iki vakanın arama motoru pazarlaması araçlarından yararlandığı, sosyal medya hesaplarını aktif olarak yönettiği ve hesaplarında reklamlar, kampanyalar, özel gün ve haftalar için video içeriklerine yer vererek, hedef kitlesi ile iletişimini kesintisiz sürdürdüğü gözlemlenmiştir. Bunun yanında, web sitelerine üye müşterinin onayı şartıyla, kısa mesaj ve e-posta pazarlamasını kullandıkları görülmüştür. Sefamerve'nin kullandığı arama motoru pazarlaması araçlarından Google Ads, Facebook Ads, Google Analytics; LC

¹ <https://www.facebook.com/business/success/sefamerve>

Waikiki'nin kullandığı arama motoru pazarlaması araçlarından ise Search Ads 360 ve Google Analytics öne çıkmaktadır (<https://www.thinkwithgoogle.com>).



SONUÇ VE ÖNERİLER

1980'lerin ilk yıllarından itibaren işletmeler açısından uluslararası faaliyetler önem kazanmaya başlamış ve pazarların küreselleşmesi, teknoloji ve ulaştırma sistemlerindeki gelişmeler ile değişen iş yapma biçimleri işletmelerin uluslararasılaşmasını hızlandırmıştır. Aynı zamanda, yaşanan gelişmeler ve teknolojik değişiklikler yeni ürün ve hizmetlerin geliştirilmesine yol açmıştır. Bunlardan bazıları mevcut pazar ihtiyaçlarını karşılarken, bazıları yeni talepler yaratmıştır. Bu gelişmelerin tümü ulusal ve uluslararası ekonomik faaliyetlerin artışına neden olmuştur. Değişen dünya düzeni ile beraber yerel pazarların doyuma ulaşması, artan rekabet baskısı, yabancı pazarların sunduğu fırsatlar ve rekabet avantajı, gelişen iletişim ve lojistik faaliyetler ile işletmeye özgü özellikler uluslararasılaşmayı teşvik eden önemli unsurlar haline gelmiştir. Uluslararasılaşmada etkili faktörler sonucunda bir işletme, planlı ve düzenli bir süreçle ya da karşılaştığı yeni fırsat veya tehditler sebebiyle uluslararasılaşabilmektedir. Özetle, uluslararasılaşmayı bir süreç, sonuç veya bir düşünme şekli olarak tanımlamak mümkündür (Albaum, Duerr ve Strandskov, 2005: 3-5).

Bugün neredeyse her sektörden uluslararasılaşmış işletmeleri görmek mümkündür. Perakende sektörü de günümüzde küresel bir sektör olarak kabul edilmektedir. Perakende uluslararasılaşmasının belki de en belirgin tanımı, perakende operasyonlarının iç pazarın dışına aktarılmasıdır. Ancak, bu süreci mağazaların transferinden daha geniş ve daha karmaşık bir süreç olarak düşünmek daha doğru olacaktır. Bu süreçte, mağaza transferinin yanında perakende operasyonlarının, perakende konseptlerinin, yönetim becerilerinin, teknolojinin ve hatta satın alma fonksiyonunun da uluslararası transferi gerçekleşebilmektedir (Gilbert, 2003: 400).

Özellikle ekonomiye ve dış ticarete olan olumlu katkılarından dolayı giderek önemini arttıran perakende sektörünün uluslararasılaşma sürecinin analizi oldukça önem taşımaktadır. Bu önemin bilinciyle ülkemizde yeterince araştırılmamış bir alan olan hazır giyim sektöründeki çok kanallı ve e-perakendecilerin uluslararasılaşma süreci karşılaştırmalı olarak ele alınmıştır. Çalışmanın amacı doğrultusunda, çok kanallı hazır giyim perakendecileri ile sadece e-ticaret yoluyla hizmet veren hazır giyim perakendecilerinin uluslararasılaşmadaki motivasyonları, pazar seçimi, pazara giriş yöntemleri ve dış pazarlardaki operasyonlarının yönetimine dair kritik başarı faktörleri incelenmiştir.

Araştırmada nitel araştırma yöntemlerinden yararlanılmış, araştırma deseni olarak örnek olay çalışması tercih edilmiştir. Çalışma kapsamında çok kanallı olarak

faaliyet gösteren LC Waikiki ve elektronik perakendeci olarak faaliyet gösteren sefamerve.com ile görüşme yapılmıştır. Bir üretim işletmesi olan Tema Grup, ileriye doğru dikey bütünleşme stratejisini uygulayarak, perakende alanına daha önce franchising sözleşmesi yaptığı LC Waikiki'nin Türkiye'deki operasyonlarını satın alarak yatırımlarını genişletmiştir. Kendi markalı ürünlerini kendi dağıtım kanalı üzerinden mağazalarıyla pazarlamaya çalışan şirket, büyüme stratejisi olarak pazar geliştirme ve mevcut pazarlara penetrasyonunu artırma stratejilerini benimsemektedir. Muhafazakâr kesime yönelik giyim ürünlerinin çevrim içi satışını yapan ve dikey e-ticaret işletmesi olarak faaliyet gösteren sefamerve.com, ilk dış yatırımını internet reklamlarına yaparak, kurulduğu yıl ihracata başlamış ve kurulduktan bir yıl sonra da ihracat yaptığı ülke sayısını 47'ye çıkartmıştır. Oldukça yüksek büyüme hızına sahip olan şirket, kendi markalarının yanı sıra farklı markaların da yer aldığı geniş bir ürün yelpazesine sahiptir ve büyüme stratejisi olarak, pazar geliştirme stratejisini benimsemektedir.

Araştırma kapsamındaki perakendecilerin uluslararasılaşmasında farklı motivasyonlarının etkili olduğu, şirketin büyüme hedefinin ise ortak motivasyonları olduğu görülmüştür. Literatürde yer alan ilk giren avantajı, ölçek ekonomileri ve ileri teknoloji kazanımı, know-how'ın her zaman uluslararasılaşmak için temel motivasyon olmadığı, uluslararasılaşma sonucunda elde edilebildiği/kazanıldığı ortaya çıkmıştır.

İşletmeler uluslararası pazarlara girme kararı aldıklarında ürün ve hizmet özellikleri, getiri beklenti düzeyleri ve sahip oldukları avantajları dikkate alarak işletme stratejilerine uygun olan seçenekleri tercih etmektedirler (Coşkun vd., 2016: 166). İşletmeye getirebileceği avantaj ve dezavantajlar sebebiyle hedef pazar seçimi son derece kritik bir öneme sahiptir. Araştırmaya katılan çok kanallı perakendeci LC Waikiki, hedef pazar seçiminde e-perakendeciden farklı olarak, pazarda fiziksel anlamda da faaliyet göstermesi sebebiyle “ülke şartları”, mağazacılık ile ilgili “yasal mevzuat” faktörlerini dikkate almaktadır. Elektronik satışlarında genellikle mağazası olan yani “marka bilinirliği” olan pazarları tercih etmektedir. Daha niş bir pazara hitap eden sefamerve.com, “hedef kitleden elde edilecek gelir” ve “operasyonel uyumluluk” faktörlerini dikkate almaktadır. Hedef pazar seçiminde “pazar/müşteri potansiyeli” kriterinin ortak kriter olduğu görülmüştür. Ayrıca, e-perakendecinin daha az kriter ile daha fazla sayıda pazarda faaliyette olduğu gözlemlenmiştir.

Çalışmada çok kanallı ve e-perakendecilerin uluslararasılaşma süreci, uluslararasılaşma teorileri bakımından ele alınmıştır. Literatürde uluslararasılaşma ile ilgili birçok teori mevcuttur. Araştırmanın konusunun “uluslararasılaşma süreci” kavramının oluşturması sebebiyle araştırma kapsamında işletmelerin uluslararasılaşma sürecine yönelik yaklaşımlar incelenmiştir. Bu yaklaşımlar;

geleneksel uluslararasılaşma modelleri ve Küresel Doğan İşletmeler olarak sınıflandırılmıştır. Bu yaklaşımlara ek olarak, perakende sektöründe mevcut bağlantıların uluslararasılaşma sürecine etkisini araştırmak adına, Ağ (Network) Teorisi’de incelenmiştir.

Araştırmaya katılan iki işletmenin uluslararasılaşma süreci incelendiğinde, her iki işletmenin de uluslararasılaşma sürecinde ortakların etkisi olmadığı dolayısıyla da söz konusu işletmelerin uluslararasılaşma süreçlerinin, revize edilen Uppsala Teorisi (2009) ile açıklanamayacağı görülmüştür. Çok kanallı olarak faaliyet gösteren LC Waikiki’nin, uluslararasılaşma sürecinin hem coğrafi hem de kültürel olarak yakın olan Romanya ile başladığı, artan deneyim ve tecrübeleri ile coğrafi yayılımını genişlettiği görülmüştür. E-ticaret faaliyetlerine de giyim tercihlerinin benzerliği, kültürel benzerlikler, yakın bir coğrafya olmasının getirdiği operasyonel kolaylık ve AB üyesi olması sebebiyle gümrük vergilerinden doğabilecek masrafları ortadan kaldırma gibi faktörler nedeniyle Romanya’da başlamış ve Romanya’yı Avrupa satışlarında üs haline getirmiştir. LC Waikiki’nin aşamalı olarak ilerleyen ve elde ettiği deneyim ile doğru orantılı olarak coğrafi yayılımını genişlettiği bir uluslararasılaşma sürecinden geçtiği görülmektedir. Ayrıca, kurulduktan bu yana küresel bir marka olmayı hedefleyen dolayısıyla da başlangıçtan bu yana yönetimin, ihracata ilgisi olduğu gözlemlenen LC Waikiki’nin uluslararasılaşma sürecinin, Uppsala Teorisi ve yenilikle ilişkili modellerden Çavuşgil’in (1980) uluslararasılaşma modeli ile açıklamak mümkündür. Bunun yanında, özellikle tek başına giremediği pazarlarda mevcut bağlantılarından yararlandığı dolayısıyla da küresel genişleme sürecinde ağ bağlantılarının etkisi olduğu görülmüştür. Elektronik perakendeci olarak faaliyet gösteren sefamerve.com’un kurulduğu yıl dış pazarlara açıldığı ve üç yıl içinde 55 ülkeye ihracat yaparak, ihracatının payını %22’ye ulaştırdığı tespit edilmiştir. Küresel doğan işletme kriterlerini karşılaması ve kurulduğu yıl ihracata başlaması nedeniyle, sefamerve.com’un küresel doğan işletme olarak uluslararasılaştığını söylemek mümkündür. Üstelik bugün 65 ülkeye gönderim yapan işletme, 2019 yılı toplam satışlarının %50’sini yurt dışından elde ettiğini ifade etmiştir. Bu anlamda şirketin uluslararası faaliyetlerinin günümüze kadar artarak devam ettiği görülmektedir. Ayrıca, mevcut ve geliştirdiği bağlantılarının potansiyel pazarları belirlemede, lokalizasyon çalışmalarında, teknolojik ve operasyonel anlamda birçok faydası olduğu saptanan sefamerve.com’un uluslararasılaşma sürecinde ağ bağlantılarının son derece etkili olduğu söylenebilir.

İşletmelerin pazar payını, gelirlerini ve kârlarını arttırabilmesi açısından doğru yöntemle dış pazarlara girmesi önem teşkil etmektedir. Bu anlamda çalışmada perakendeciler tarafından kullanılan dışa açılma stratejilerine yer verilmiştir.

Araştırmaya konu olan çok kanallı perakendeci LC Waikiki, denetim konusunda kontrolcü bir stratejiyi benimseyerek tam sahiplik, yasal mevzuatlar ile ilgili engellerle karşılaştığında ise düşük finansal riske sahip franchising ile dış pazarlara açılmaktadır. Bu anlamda yaptığı satın almalar ve franchising anlaşmaları ile yönetsel ve operasyonel alanlarda uzmanlık aktarımının gerçekleştiği söylenebilir. Küresel doğan e-ticaret işletmesi olan sefamerve.com, internet aracılığı ile dış pazarlara açılmaktadır. Sefamerve.com ise genellikle teknoloji alanında yaptığı anlaşmalar ve Google ile yaptığı iş birlikleri ile uzmanlık aktarımını gerçekleştirmektedir.

Uluslararası pazarlardaki operasyonlarının yönetimi ile ilgili bulgular, vakaların ürünlerini Türkiye'nin tekstil ülkesi olması sebebiyle Türkiye'de ürettiği buna ek olarak, LC Waikiki'nin %10'luk dilimini Uzakdoğu ülkelerinden tedarik ettiğini göstermektedir. Tedarikçi seçiminde, LC Waikiki'nin "ihtiyaçları karşılama kapasitesi", "sözleşmesel şartlara uygunluk", "operasyonel kabiliyet" gibi kriterleri dikkate alırken, sefamerve.com'un "sektöre uygunluk", "numune örneklerinin puanları" gibi kriterleri dikkate aldığı görülmüş ve "piyasa bilinirliği" ve "finansal güç" kriterlerinin ortak olduğu gözlemlenmiştir. Dağıtım operasyonları incelendiğinde, LC Waikiki'nin dağıtım operasyonlarını İstanbul'da kurduğu lojistik üssünden yönettiği ve faaliyette olduğu büyük hacimli ülkelerde tedarik zinciri depoları, küçük hacimli ülkelerde mağazalar ile tedarik zincirini desteklediği tespit edilmiştir. E-ticaret operasyonlarını da lojistik üssünden yönetmekle birlikte, Avrupa operasyonlarını gümrük vergilerinden kurtulma imkânı ve mağaza sayısının fazlalığı, operasyon hacmini yönetebilme gibi kriterleri sağlaması nedeniyle Romanya deposu ve diğer lokal depolar ile desteklediği görülmüştür. Sefamerve.com ise dağıtım operasyonlarını, İstanbul'a yakınlığı ve arazi fiyatlarının uygunluğu sebebiyle Yalova'da bulunan dağıtım merkezi ve en çok dağıtım yapılan yerlere yakınlık, operasyon hacmini yönetebilme, uygun operasyon maliyetleri gibi kriterleri sağlaması nedeniyle Hollanda'da bulunan dağıtım merkezi ve Amerika ile Avrupa'da bulunan iade depolarından yönetmektedir. Araştırmadan elde edilen bulgular sonucunda, yurt dışı operasyonların yönetiminde verimli tedarik zinciri yönetimi ile birlikte zaman, maliyet ve hız unsurlarının öne çıktığı görülmüştür.

Uluslararası pazarlardaki operasyonların yönetimindeki kritik başarı faktörleri ile ilgili elde edilen sonuçlar genel itibarıyla alan yazınla uyum göstermektedir. Tedarik zinciri yönetimi, müşteri hizmetleri, teknoloji, mağaza tasarımı, fiyat, ürün çeşitlendirmesi ve pazarlama stratejilerinde uyarlama ve standardizasyonun birlikte kullanımı araştırmaya katılan hem çok kanallı perakendeci hem de e-perakendecinin başarısında etkilidir. Bunun yanında katılımcıların ifadelerinden yola çıkarak tedarik

zinciri yönetimi, müşteri hizmetleri ve fiyatın başarıda diğerlerine kıyasla daha kritik bir öneme sahip olduğu sonucuna varılmıştır.

Araştırmaya katılan işletmelerin incelenmesi ile e-perakendecilerin çok kanallı perakendecilere göre uluslararası pazarlara daha kolay uyum sağlayarak, faaliyette olduğu ülke sayısını hızla attırdığı sonucuna varılmıştır. Bunun yanında, e-perakendecinin benimsediği e-ticaret ve sosyal medya tabanlı iş modelinin, işlem maliyetleri ve sabit maliyetleri azaltarak teknoloji yatırımlarını arttırmaya olanak sağladığı görülmüştür. Ayrıca, teknoloji yatırımlarının dijitalleşen dünya düzeninde ciddi bir rekabet avantajı sağladığını söylemek mümkündür. Araştırmadan elde edilen sonuçlar, çok kanallı ve e-perakendecilerin dış pazarlardaki operasyonlarının yönetimi, dış pazarlardaki başarı faktörlerinin benzer olduğunu ve ağ ilişkilerinin dış pazara girişi ve operasyonel faaliyetlerini kolaylaştıran bir faktör olduğunu, ayrıca benimsedikleri iş modeli nedeniyle uluslararasılaşma motivasyonları, dış pazara giriş şekli, organizasyon yapılarının büyüklüğünün farklı olması sonucunda farklı uluslararasılaşma süreçlerinden geçtiklerini ortaya koymaktadır.

Bunun yanı sıra, araştırma sürecinde her iki vaka için de aynı görüşme soruları kullanılmış, fakat e-perakendeci için dijital pazarlama ve yerelleştirme hususlarında farklı bulgulara da rastlanmıştır. Vakaların analiz sürecinde, dijital pazarlama araçlarının e-perakendecinin uluslararasılaşmasında ve her iki vaka içinde potansiyel müşterileri bulmada etkili bir yöntem olduğu saptanmıştır. Çok kanallı hazır giyim perakendecileri ile elektronik hazır giyim perakendecilerinin karşılaştırılması esasına dayanan bu çalışmanın, aynı tekniklerle farklı bulgulara ulaşılması sebebiyle literatüre katkı sağlayacağına inanılmaktadır.

Türkiye’de hazır giyim sektöründeki çok kanallı ve e-perakendecilerin uluslararasılaşma sürecindeki stratejileri ve dış pazarlara dair başarı faktörlerinin ortaya konulması amacıyla gerçekleştirilen bu çalışmanın sonuçları doğrultusunda uygulayıcılar şu noktalara dikkat etmelidir:

- Küresel bir işletme olabilmek için perakendeciler gelecek hedeflerini bu doğrultuda belirlemeli ve geliştirmelidir.
- Dış pazarlara girişte perakendeci kendi kaynaklarını, faaliyetlerini ve her pazarın maliyetlerini, faydalarını ve risklerini ayrı ayrı göz önünde bulundurarak kendisi için en verimli ve uygun olacak yönetime karar vermelidir.
- Perakendeciler, dış pazarlarda standardizasyon ve adaptasyon stratejilerinden hangisini uygulayacağına pazarın sosyo-ekonomik ve kültürel yapısı, tüketici davranışları, rakiplerin takip ettiği politikaları izleyerek karar vermelidirler.

- Özellikle genç nüfusun e-ticareti desteklemesi ve tüketimde var olan dijitalleşmenin Koronavirüs ile beraber daha da önemini arttırması neticesinde çağın gereği olarak teknoloji yatırımları arttırılmalıdır.
- Uluslararası alanda başarı için teknoloji yatırımları arttırılırken, tüketici algısında doğrudan etkili fiyat, kalite vb. gibi unsurlardan ödün verilmemelidir.
- Perakendecilerin dış pazarlardaki başarısında önemli bir paya sahip olan tedarik zinciri doğru kurgulanmalı ve yönetilmelidir.
- Rekabet avantajı elde edebilmek için yapay zekâ, deneyime dayalı alışveriş, kişiselleştirme, dijital pazarlama gibi küresel perakende trendleri sürekli takip edilmelidir.

Çok kanallı ve e-perakendecilerin oluşturduğu organize perakende sektörünün, uluslararası faaliyetlerine yönelik çok fazla çalışma olmaması nedeniyle gelecekte bu alanda yapılacak çalışmaların literatüre katkısı olacağı düşünülmektedir. Uluslararası perakendecilik alanına odaklanacak ileriki çalışmaların konuyu daha dar kapsamlarda ele alması (ör. uluslararası pazarlarda belli bir bölge) ve faaliyetlerini uluslararası boyuta taşıyan çok fazla e-perakendeci olmamasından dolayı hazır giyim sektöründeki Türk e-perakendecilerinin uluslararasılaşması önündeki engellerin araştırılması faydalı olacaktır.

Çalışma sonuçları, incelenen çok kanallı ve e-perakendecilerin uluslararasılaşma sürecine dair ortak ve farklı noktaları ortaya çıkarmıştır. Çalışmanın nitel bir araştırma olması sebebiyle araştırma sonuçlarını doğrudan araştırma evrenine genellemek doğru olmayacaktır. Fakat, ayrıntılı olarak betimlenen araştırma bulguları ve sonuçlarının benzer durum veya ortamlara aktarılabilceği düşünülmektedir. Yapılan görüşmeler sonucunda elde edilen bulgular ile literatüre ve uygulayıcılara yeni bir bilgi kaynağı olarak katkı sağlanmaya çalışılmıştır.

KAYNAKÇA

Kitaplar

Altunışık, R. (2012). Stratejik Pazarlama Planlaması. *Pazarlama Stratejileri Yönetmel Bir Yaklaşım*. (ss. 47-71). Editörler: Ömer Torlak ve Remzi Altunışık. İstanbul: Beta Basım A.Ş.

Aydın, K. (2013a). *Perakende Yönetiminin Temelleri*. Ankara: Nobel Yayın.

Coşkun, R., Taş, A. ve Çitçi, U.S. (2016). *Küreselleşme ve Uluslararası İşletmecilik*. İstanbul: Adra Yayıncılık.

Çavuşgil, S.T., Knight, G. ve Riesenberger, J.R. (2012). *International Business*. New Jersey: Prentice Hall.

Çavuşgil, S.T., Knight, G. ve Üner, M.M. (2011). *Türkiye’de Küresel Doğan İşletmeler*. Ankara: Detay Yayıncılık.

Demirci Orel, F. (2010). *Uluslararası Perakendecilik*. Ankara: Detay Yayıncılık.

Demirci Orel, F. ve Nakıboğlu, G. (2016). *Uluslararası Perakendecilik ve Tedarik Zinciri Yönetimi*. Ankara: Detay Yayıncılık.

Erdoğan, İ. (2003). *Pozitivist Metodoloji*. Ankara: Erk Yayınları.

Gökçe, O. (2019). *Klasik ve Nitel İçerik Analizi Felsefe, Yöntem, Uygulama*. Konya: Çizgi Kitapevi Yayınları.

Gürbüz, S. ve Şahin, F. (2017). *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.

Karafakioğlu, M. (2008). *Uluslararası Pazarlama Yönetimi*. İstanbul: Beta Yayıncılık.

Kızıltepe, Z. (2017). İçerik Analizi. *Nitel Araştırma* (ss.253-266). Editörler: Fatma Nevra Seggie ve Yasemin Bayyurt. Ankara: Anı Yayıncılık.

Öztürk, S.A. (2006). *Küresel Sınırları Zorlamak*. Bursa: Ekin Kitabevi.

Paker, T. (2017). Durum Çalışması. *Nitel Araştırma* (ss.119-134). Editörler: Fatma Nevra Seggie ve Yasemin Bayyurt. Ankara: Anı Yayıncılık.

Seggie, F.N. ve Bayyurt, Y. (2017). Nitel Araştırma Yöntemi. *Nitel Araştırma* (ss.11-22). Editörler: Fatma Nevra Seggie ve Yasemin Bayyurt. Ankara: Anı Yayıncılık.

Seggie, F.N. ve Akbulut Yıldırım, M. (2017). Nitel Araştırmaların Desenlenmesi. *Nitel Araştırma* (ss. 23-35). Editörler: Fatma Nevra Seggie ve Yasemin Bayyurt. Ankara: Anı Yayıncılık.

Tanyeri, M. (2015). Uluslararası Pazarlama. *İthalat ve İhracat Yönetimi Yeni Stratejiler ve Güncel Uygulamalar*. (ss. 55-99). Editörler: Mine Yılmaz ve Meltem Onay. Ankara: Nobel Yayıncılık.

Ulaş, D. (2009). *Küreselleşme Sürecinde Dışa Açılma Stratejileri*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.

Yıldırım, A. ve Şimşek, H. (2018). *Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.

E-kitaplar

Albaum, G., Duerr, E. ve Strandskov, J. (2005). *International Marketing and Export Management*. [Adobe Acrobat Reader sürümü]. Erişim adresi: <https://www.pdfdrive.com/international-marketing-and-export-management-e165823456.html>, (13.01.2020).

Alexander N. ve Doherty A.M. (2009). The Internationalization Process. *International Retailing*. (ss. 3-30). [Adobe Acrobat Reader sürümü]. Erişim adresi: http://fdslive.oup.com/www.oup.com/academic/pdf/13/9780199212828_chapter1.pdf (27.10.2019).

Aydın, K. (2013b). Perakende Ürün Yönetimine Giriş. *Perakendecilikte Ürün Yönetimi*. (ss.2-21). Editörler: B. Zafer Erdoğan ve F. Zeynep Özata. [Adobe Acrobat Reader sürümü]. Erişim adresi:

https://www.researchgate.net/publication/278405938_Ustaahmetoglu_E_Magaza_Alanlarinin_Urunlere_Tahsisi_Editor_Zafer_Erdogan_Perakende_Urun_Yonetimi_Anadolu_Universitesi_Yayinlari_2013_Eskisehir, (09.11.2019).

Ayers, J.B. ve Odegaard, M.A. (2008). *Retail Supply Chain Management*. [Adobe Acrobat Reader sürümü]. Erişim adresi: <https://www.pdfdrive.com/retail-supply-chain-management-series-on-resource-management-e188055995.html>, (10.09.2019).

Berman, B., Evans, J.R. ve Chatterjee, P. (2018). *Retail Management*. [Adobe Acrobat Reader sürümü]. Erişim adresi: <https://www.pdfdrive.com/retail-management-a-strategic-approach-d158606743.html>, (05.01.2019).

Candan, B. (2013). Perakende Ürün Yönetiminin Uluslararası Boyutu. *Perakendecilikte Ürün Yönetimi*. (ss.164-182). Editörler: B. Zafer Erdoğan ve F. Zeynep Özata. [Adobe Acrobat Reader sürümü]. Erişim adresi: https://www.researchgate.net/publication/278405938_Ustaahmetoglu_E_Magaza_Alanlarinin_Urunlere_Tahsisi_Editor_Zafer_Erdogan_Perakende_Urun_Yonetimi_Anadolu_Universitesi_Yayinlari_2013_Eskisehir, (09.11.2019).

Cateora, P.R., Gilly, M.C. ve Graham, J.L. (2011). *International Marketing*. [Adobe Acrobat Reader sürümü]. Erişim adresi: <https://www.pdfdrive.com/international-marketing-d42483977.html>, (11.09.2018).

Chaffey, D. ve Ellis-Chadwick. (2016). *Digital Marketing. Strategy, Impkementation and Practice*. [Adobe Acrobat Reader sürümü]. Erişim adresi: <https://www.pdfdrive.com/digital-marketing-strategy-implementation-and-practice-e176261688.html>, (25.04.2020).

Chopra, S. ve Meindl, P. (2016). *Supply Chain Management: Strategy, Planning, and Operation*. [Adobe Acrobat Reader sürümü]. Erişim adresi: <https://www.pdfdrive.com/supply-chain-management-strategy-planning-and-operation-e187912446.html>, (10.09.2019)

DeMarrais, K. (2004). *Qualitative Interview Studies: Learning Through Experience. Foundations for Research*. (ss.51 – 68). [Adobe Acrobat Reader sürümü]. Erişim adresi: https://www.researchgate.net/publication/291456164_Qualitative_interview_studies_Learning_through_experience, (23.09.2019).

Dul, J. ve Hak, T. (2008). *Case Study Methodology in Business Research*. [Adobe Acrobat Reader sürümü]. Erişim adresi: <https://www.pdfdrive.com/case-study-methodology-in-business-research-e18840087.html>, (20.09.2019).

Dunne, P.M., Lusch, R.F. ve Carver, J.R. (2011). *Retailing*. [Adobe Acrobat Reader sürümü]. Erişim adresi: <https://www.pdfdrive.com/retailing-d175270586.html>, (08.10.2019).

Fernie, J. (2014). The Internationalization of The Retail Supply Chain. *Logistics and Retail Management*. (ss. 59-70). Editörler: John Fernie & Leigh Sparks. [Adobe Acrobat Reader sürümü]. Erişim adresi: <https://www.pdfdrive.com/logistics-and-retail-management-emerging-issues-and-new-challenges-in-the-retail-supply-chain-e157972529.html>, (08.07.2019).

Fernie, J. ve Sparks, L. (2014). Retail Logistics: Changes and Challenges. *Logistics and Retail Management*. (ss.1-29). Editörler: John Fernie & Leigh Sparks. [Adobe Acrobat Reader sürümü]. Erişim adresi: <https://www.pdfdrive.com/logistics-and-retail-management-emerging-issues-and-new-challenges-in-the-retail-supply-chain-e157972529.html>, (08.07.2019).

Ganapathy, V. (2017). *Modern Day Retail Marketing Management*. <https://bookboon.com/en/modern-day-retail-marketing-management-ebook>, (30.08.2018).

Gilbert, D. (2003). *Retail Marketing Management*. [Adobe Acrobat Reader sürümü]. Erişim adresi: <https://vuthedudotorg.files.wordpress.com/2017/08/retail-marketing-management.pdf>, (25.11.2018).

Grewal, D., Krishnan, R., Levy, M. ve Mungeri, J. (2010). Retail Success and Key Drivers. *Retailing in the 21st Century*. (ss.15-30). Editörler: Manfred Krafft & Murali K. Mantrala. [Adobe Acrobat Reader sürümü]. Erişim adresi: <https://www.pdfdrive.com/retailing-in-the-21st-century-e40014212.html>, (08.10.2019).

Gunelius, S. (2011). *30-Minute Social Media Marketing: Step-by-Step Techniques to Spread the Word About Your Business*. [Adobe Acrobat Reader sürümü]. Erişim adresi: <https://www.pdfdrive.com/30-minute-social-media-marketing-step-by-step>

[techniques-to-spread-the-word-about-your-business-e186146423.html](https://www.pdfdrive.com/techniques-to-spread-the-word-about-your-business-e186146423.html),
(13.02.2020).

Gustafsson, K., Joönson, G., Smith, D. ve Sparks, L. (2006). *Retailing Logistics & Fresh Food Packaging: Managing Change in the Supply Chain*. [Adobe Acrobat Reader sürümü]. Erişim adresi: <https://www.pdfdrive.com/retailing-logistics-managing-change-in-the-supply-chain-kogan-page-chartered-institute-of-logistics-and-transport-e175999531.html>, (30.10.2019).

Kotabe, M.ve Helsen, K. (2010). *Global Marketing Management*. [Adobe Acrobat Reader sürümü]. Erişim adresi: <https://www.pdfdrive.com/global-marketing-management-5th-edition-e33408427.html>, (11.09.2018).

Kotler, P. ve Keller, L.K. (2012). *Marketing Management*. [Adobe Acrobat Reader sürümü]. Erişim adresi: <https://www.pdfdrive.com/marketing-management-2-download-sociolineru-d12310293.html>, (26.11.2018).

Levy, M. ve Weitz, B.A. (2012). *Retailing Management*. [Adobe Acrobat Reader sürümü]. Erişim adresi: <https://www.pdfdrive.com/retailing-management-8th-edition-e192181746.html>, (25.11.2018).

Merriam, S.B. (2009). *Qualitative Research*. [Adobe Acrobat Reader sürümü]. Erişim adresi: <https://www.pdfdrive.com/qualitative-research-e33530011.html>, (08.07.2019).

Moore, C.M. ve Fernie, J. (2004). Perspectives of International Retailing. *International Retail Marketing*. (ss.1-37). Editörler: Margaret Bruce, Christopher M. Moore & Grete Birtwistle. [Adobe Acrobat Reader sürümü]. Erişim adresi: <https://www.pdfdrive.com/international-retail-marketing-a-case-study-approach-edited-by-margaret-bruce-christopher-m-e48760970.html>, (08.11.2018).

Neuman, W.L. (2014). *Social Research Methods:Qualitative and Quantitative Approaches*. [Adobe Acrobat Reader sürümü]. Erişim adresi: <https://www.pdfdrive.com/social-research-methods-qualitative-and-quantitative-approaches-e19744746.html>, (19.09.2019).

Oyman, M. (2013). Perakendecilik Türleri. *Perakendeciliğe Giriş*. (ss. 118-156). Ed. Sevgi Ayşe Öztürk. [Adobe Acrobat Reader sürümü]. Erişim adresi: <https://docplayer.biz.tr/68070668-Perakendecilige-giris.html>, (31.05.2018).

Oyman, M. (2013). Uluslararası Perakendecilik. *Perakendeciliğe Giriş*. (ss. 178-203). Ed. Sevgi Ayşe Öztürk. [Adobe Acrobat Reader sürümü]. Erişim adresi: <https://docplayer.biz.tr/68070668-Perakendecilige-giris.html>, (31.05.2018).

Perry, P., Fernie, J. ve Wood, S. (2014). The International Fashion Supply Chain and Corporate Social Responsibility. *Logistics and Retail Management*. (ss.77-92). Editörler: John Fernie & Leigh Sparks. [Adobe Acrobat Reader sürümü]. Erişim adresi: <https://www.pdfdrive.com/logistics-and-retail-management-emerging-issues-and-new-challenges-in-the-retail-supply-chain-e157972529.html>, (08.07.2019).

Schlegelmilch, B.B. (2016). *Global Marketing Strategy*. <https://cbu.proxy.deepknowledge.io/MuseSessionID=021060j4o/MuseProtocol=https/MuseHost=link.springer.com/MusePath/book/10.1007/978-3-319-26279-6>, (11.09.2018).

Varinli, İ. (2013). Perakendecilik: Tanımı, Kapsamı ve Önemi. *Perakendeciliğe Giriş*. (ss. 2-40). Ed. Sevgi Ayşe Öztürk. [Adobe Acrobat Reader sürümü]. Erişim adresi: <https://docplayer.biz.tr/68070668-Perakendecilige-giris.html>, (31.05.2018).

Yin, R.K. (2003). *Case Study Research Design and Methods*. [Adobe Acrobat Reader sürümü]. Erişim adresi: <https://www.pdfdrive.com/case-study-research-e57263657.html>, (19.05.2019).

Yin, R.K. (2011). *Qualitative Research from Start to Finish*. [Adobe Acrobat Reader sürümü]. Erişim adresi: <https://www.pdfdrive.com/qualitative-research-from-start-to-finish-e18822161.html>, (08.07.2019).

Yin, R.K. (2014). *Case Study Research Design and Methods*. [Adobe Acrobat Reader sürümü]. Erişim adresi: <https://www.pdfdrive.com/case-study-research-design-and-methods-e199788555.html>, (20.09.2019).

Zentes, J., Morschett, D. ve Klein, H. (2017). *Strategic Retail Management*. <https://cbu.proxy.deepknowledge.io/MuseSessionID=021060j3u/MuseProtocol=https>

[/MuseHost=rd.springer.com/MusePath/book/10.1007/978-3-658-10183-1,](https://www.springer.com/MusePath/book/10.1007/978-3-658-10183-1)

(10.06.2018).

Makaleler

Akturan, U. (2008). Perakendecilikte Uluslararasılaşma: Gelişim Süreci, Süreci Etkileyen Faktörler ve Giriş Stratejileri. *Marmara Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*.25(2):631-642.

Andersen, O. (1993). On the Internationalization Process of Firms: A Critical Analysis. *Journal of International Business Studies*. 24(2):209-231. DOI: 10.1057/palgrave.jibs.8490230

Atlı, H. ve Kartal, B. (2014). Küresel Doğan İşletmelerde Girişimcinin Bireysel Özelliklerinin Erken Uluslararasılaşmadaki Rolü. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*. Sayı 39:145-158.

Baltacı, A. (2018). Nitel Araştırmalarda Örneklem Yöntemleri ve Örnek Hacmi Sorunsalı Üzerine Kavramsal Bir İnceleme. *Bitlis Eren Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*. 7(1): 231-274.

Barutçu, S. (2008). Perakendecilik Sektöründe Teknolojik Değişim: E-Perakendecilik, E-Mağaza Bağlılığı ve E-Mağaza Bağlılığını Etkileyen Faktörler. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*.13(1): 317-334.

Bozpolat, C. (2017). Mağaza Atmosferinin Tüketici Tercihindeki Önemi. *The Journal of Social Science*.1(2):94-103.

Calof, J.L. ve Beamish, P.W. (1995). Adapting to Foreign Markets: Explaining Internationalization. *International Business Review*.4(2): 115-131.

Chetty, S. ve Blankenburg- Holm, D. (2000). Internationalisation of Small to Medium-Sized Manufacturing Firms: A Network Approach. *International Business Review*. 9:77-93.

Cop, R. ve Sezer, N. (2015). E-Mağaza Atmosferine Tüketicinin Bakışı ve Bir Araştırma. *Selçuk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi*.15(30):138-162.

Coviello, N.E. ve McAuley, A. (1999). Internationalisation and the Smaller Firm: A Review of Contemporary Empirical Research. *Management International Review*.39(3):223-256.

Coviello, N.E. ve Munro, H.J. (1995). Growing the Entrepreneurial Firm: Networking for International Market Development. *European Journal of Marketing*. 29(7): 49-61. DOI: 10.1108/03090569510095008

Croxtan, K.L., García-Dastugue, S.J., Lambert, D.M. ve Rogers, D.S. (2001). The Supply Chain Management Processes. *The International Journal of Logistics Management*.12(2):13-36.

Doherty, N.F. ve Ellis-Chadwick, F. (2010). Internet Retailing: the past,the present and the future. *International Journal of Retail &Distribution Management*.38(11/12): 943-965. DOI: 10.1108/09590551011086000

Doherty, N.F., Ellis-Chadwick, F. ve Hart, C.A. (1999). Cyber retailing in the UK: The potential of the Internet as a Retail Channel. *International Journal of Retail and Distribution Management*.27 (1): 22-36.

Ertek, G. (2010). Çapraz Sevkiyat İçin Temel Bilgiler. *Sabancı Üniversitesi Lojistik*. Sayı: 13.

Forsgren, M. (2001). The Concept of Learning in the Uppsala Internationalization Process Model: A Critical Review. *International Business Review*.11(3):257-277.

Gankema, H. G. J., Snuif, H. R. ve Zwart, P. S. (2000). The Internationalization Process of Small and Medium-sized Enterprises: An Evaluation of Stage Theory. *Journal of Small Business Management*.38(4):15-27.

Giomelakis, D. ve Veglis, A. (2016). Investigating Search Engine Optimization Factors in Media Websites: The case of Greece. *Digital Journalism*, 4(3), 379-400. DOI: 10.1080/21670811.2015.1046992

Grewal, D., Iyer, G.R. ve Levy, M. (2004). Internet Retailing: Enablers, Limiters and Market Consequences. *Journal of Business Research*. 57(7):703-713. DOI:10.1016/S0148-2963(02)00348-X

Güllü, K. (2008). Uluslararasılaşmanın Dinamikleri: Uluslararası Pazarlar ve Perakendeci İşletmelerin Uluslararası Pazarlama Etkinlikleri. *Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*. 25(2): 119-140.

Hübner, A.H., Kuhn, H. ve Sternbeck, M.G. (2013). Demand and Supply Chain Planning in Grocery Retail: An Operations Planning Framework. *International Journal of Retail & Distribution Management*. 41(7):512-530. DOI: 10.1108/IJRDM-05-2013-0104

İri, R. ve İnal, M.E. (2011). Bir Hazır Giyim Markasının Pazardaki Değişim Hikayesi: Lc Waikiki Örneği. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*. 16(1): 445-469.

Johanson, J. ve Vahlne, J.E. (1977). The Internationalization Process of the Firm-A Model of Knowledge Development and Increasing Foreign Market Commitments. *Journal of International Business Studies*. 8(1):23-32.

Johanson, J. ve Vahlne, J.E. (1990). The Mechanism of Internationalisation. *International Marketing Review*. 7(4): 11-23.

Johanson, J. ve Vahlne, J.E. (2009). The Uppsala Internationalization Process Model Revisited: From Liability of Foreignness to Liability of Outsidership. *Journal of International Business Studies*. 40(9): 1411–1431. DOI:10.1057/jibs.2009.24

Johanson, J. ve Wiedersheim-Paul, F. (1975). The Internationalization of The Firm-Four Swedish Cases. *Journal of Management Studies*. 12(3):305-323.

Kalyoncuoğlu, S. ve Üner, M.M. (2010). Küresel Doğan İşletme Kavramı ve İşletmelerin Küresel Doğmasına Etki Eden Kurucu/Üst Düzey Yönetici Özellikleri Üzerine Karşılaştırmalı Bir Araştırma. *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*. 12(3):1-42.

Knight, G.A. ve Çavuşgil, S.T. (1996) The Born Global Firm: A Challenge to Traditional Internationalization Theory. *Advances in International Marketing*. 8:11-26.

Kurşunluoğlu, E. (2016). Perakendecilikte İnovatif Uygulamalar. *Akademik Sosyal Araştırmalar Dergisi*.4(22):242-254.

Leonidou, L.C. (1998). Factors Stimulating Export Business: An Empirical Investigation. *Journal of Applied Business Research*.14(2), 43-68. DOI: 10.19030/jabr.v14i2.5714

Lowson, R.H. (2001). Retail Operational Strategies in Complex Supply Chains. *The International Journal of Logistics Management*.12(1):97-111.

Marangoz, M. ve Aydın, A.E. (2017). Tüketicilerin Değişen Alışveriş Alışkanlıkları ve Perakendecilikte Bütünleşik Dağıtım Kanalı Yaklaşımı. *Tüketici ve Tüketim Araştırmaları Dergisi*.9(1): 71-93.

McDougall, P. ve Oviatt, B.M. (2000). International Entrepreneurship: The Intersection of Two Research Paths. *The Academy of Management Journal*. 43(5):902-906.

Moagăr -Poladian, S., Dumitrescu, G.C. ve Tănase, I.A. (2017). Retail e-Commerce (E-tail) – Evolution, Characteristics and Perspectives in China, the USA and Europe. *Global Economic Observer*. 5(1):167-178.

Moore, C.M., Doherty, A.M. ve Doyle, S.A. (2008). Flagship Stores as a Market Entry Method: The Perspective of Luxury Fashion Retailing. *European Journal of Marketing*.44(1/2):139-161. DOI: 10.1108/03090561011008646

Rowley, J. (2002). Using Case Studies in Research. *Management Research News*. 25(1):16-27.

Savaşçı, İ. (2007). Uluslararası Zincir Mağazaların Büyüme Stratejileri: Marks & Spencer Örneği. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*.12(2): 319-337.

Yeşil, S. (2010). Küreselleşme ve İşletmelerin Küreselleşme Süreçleri: Karşılaşılan Fırsatlar ve Tehditler. *Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*. 6(1): 22-72.

Yıldız, S. (2017). Sosyal Bilimlerde Örnekleme Sorunu: Nicel ve Nitel Paradigmalarından Örnekleme Kuramına Bütüncül Bir Bakış. *Kesit Akademi Dergisi (The Journal of Kesit Academy)*. 3(11): 421-442.

Zairi, M. (1998). Best Practice in Supply Chain Management: The Experience of The Retail Sector. *European Journal of Innovation Management*.1(2):59-66.

Zhang, J., Farris, P.W., Irvin, J.W., Kushwaha, T., Steenburgh, T.J. ve Weitz, B.A. (2010). Crafting Integrated Multichannel Retailing Strategies. *Journal of Interactive Marketing*. 24(2): 168–180. DOI: 10.2139/ssrn.1389644

Tezler

Aktepe, C. (2004). *Türkiye’de Gerçekleşmiş Doğrudan Yabancı Sermaye Yatırımlarının Eklektik Paradigma Çerçevesinde İncelenmesi*. (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Ankara: Hacettepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Faiz, E. (2013). *Uluslararası Girişimcilik Yöneliminin Proaktiflik Boyutu: Küresel Doğan İşletmeler Üzerine Bir Araştırma*. (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Ankara: Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Gürman, A.A. (2006). *Dünya Perakendeciliğinde Globalleşme Eğilimleri ve Türk Perakende Sektörüne Etkileri*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Hacıola, Y. (2012). *Dünyada ve Türkiye’de Hazır Giyim Üretimi ve Pazarlamasında Hızlı Moda ve Perakende Yönetimi*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). İzmir: Ege Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü.

Mamadaliev,R.(2013). *Identifying Market Entry Modes and Critical Success Factors as Related to the Internationalization Process and Operations of Turkish Specialty Apparel Retailing Firms in the CIS Countries – Four Case*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). İstanbul: Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Mucan, B. (2014). *Çok Kanallı Perakendecilikte Tüketicilerin Mağaza Deneyimlerinin Satın Alma Niyetine Etkisi ve Giyim Perakendeciliği Üzerine Bir Uygulama*.

(Yayımlanmamış Doktora Tezi), İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Olsson, F. (2014). *E-commerce Internationalization: Driving Forces Behind Internationalization and Country Selection for Scandinavian Fashion E-tailers*. (Unpublished Bachelor Thesis). Sweden: Jönköping University.

Palamutçuoğlu, T. (2015). *Pazarlama Yönetimi*. Celal Bayar Üniversitesi Kula Meslek Yüksekokulu İşletme Yönetimi Programı Ders Notu. [PDF belgesi]. http://kulamyo.cbu.edu.tr/db_images/site_212/file/Pazarlama2_Perakendecilik.pdf, (10.06.2018).

Raporlar

Bilişim Sanayicileri Derneği. (2019). *Türkiye e-Ticaret 2018 Pazar Büyüklüğü*, http://www.tubisad.org.tr/tr/images/pdf/tubisad_2019_e-ticaret_sunum_tr.pdf, (13.05.2019).

Deloitte Touche Tohmatsu Limited. (2018). *Global Powers of Retailing*, <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/at/Documents/about-deloitte/global-powers-of-retailing-2018.pdf>, (27.05.2018).

Deloitte Touche Tohmatsu Limited. (2019). *Global Powers of Retailing*, <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/global/Documents/Consumer-Business/cons-global-powers-retailing-2019.pdf>, (30.01.2019).

Deloitte Touche Tohmatsu Limited. (2020). *Global Powers of Retailing*, <https://www2.deloitte.com/global/en/pages/consumer-business/articles/global-powers-of-retailing.html>, (12.02.2020).

KOSGEB. (2018). Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmelerin Tanımı, Nitelikleri ve Sınıflandırılması Hakkında Yönetmelik. https://www.kosgeb.gov.tr/Content/Upload/Dosya/Mevzuat/KOBI%CC%87%E2%80%99lerin_Tan%C4%B1m%C4%B1,_Nitelikleri_ve_S%C4%B1n%C4%B1fland%C4%B1r%C4%B1lmas%C4%B1_Hakk%C4%B1nda_Yo%CC%88netmelik.pdf, (26.04.2020).

KPMG Türkiye. (2018). *Sektörel Bakış Perakende 2018*, <https://assets.kpmg/content/dam/kpmg/tr/pdf/2018/01/sektorel-bakis-2018-perakende.pdf>, (31.05.2018).

KPMG Türkiye. (2020). *Sektörel Bakış Perakende 2020*, <https://home.kpmg/tr/tr/home/gorusler/2020/01/sektorel-bakis-2020-perakende.html>, (26.01.2020).

Özenli, A. (2020). *Hazır Giyim ve Konfeksiyon Sektörü 2019 Yılı İhracat Rakamları Değerlendirmesi*. <https://www.akib.org.tr/files/documents/2020/Rapor/2019%20YILLIK%20KONFEKS%20C4%B0YON%20C4%B0HRACAT%20RAPORU.pdf>, (20.04.2020).

Türk Sanayicileri ve İş Adamları Derneği (2017). *Dijitalleşen Dünyada Ekonominin İtici Gücü: E-Ticaret*, <https://tusiad.org/tr/yayinlar/raporlar/item/9675-dijitallesen-dunyanin-itici-gucu-e-ticaret>, (30.10.2018).

Türkiye Alışveriş Merkezleri ve Perakendeciler Federasyonu. (2018). *Türkiye Perakende Sektörü Kapsamlı Sektör Sorunları ve Çözüm Önerileri Raporu*, http://tampf.org.tr/wp-content/uploads/2018/02/tampf_ey-tuerkiye-perakende-sektoerue-kapsamli-sektoer-sorunlari-ve-coezuem-oenerileri-raporu.pdf, (31.05.2018).

Türkiye Cumhuriyeti Ekonomi Bakanlığı (2019). *Hazır Giyim Sektörü*, <https://ticaret.gov.tr/data/5b87000813b8761450e18d7b/Haz%C4%B1r%20Giyim%20Sekt%C3%B6r%C3%BC%202018.pdf>, (01.08.2019).

İnternet Kaynakları

Alpagut, A. (25.03.2020). *Perakende COVID-19 Sınavında*. <https://home.kpmg/tr/tr/home/medya/press-releases/2020/03/perakende-covid-19-sinavinda.html>, (04.04.2020).

Binay-Kanat, B., Akyol, E., Kinsız, A. ve Menkü, M. (24.03.2020). *COVID-19 Salgınının Perakende Sektörüne Etkisi*. <https://www.campaigntr.com/covid-19-salgininin-perakende-sektorune-etkisi/>, (04.04.2020).

Depolama Terimleri. <https://www.borusanlojistik.com/tr/depolama-terimleri?combine=&page=7>, (27.12.2019).

Göl, H., Canlı, B. ve Özyavaş, A. (2018). *Yeni Nesil Perakendecilik*. The Deloitte Times. https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/tr/Documents/the-deloitte-times/haziran-2018_yeni_nesil_perakendecilik.pdf, (10.10.2018).

Hürriyet Teknoloji Haberleri, Koronavirüs Perakende Tüketicilerini Online Ticarete Taşdı. (03.04.2020). *Hürriyet Gazetesi*. <https://www.hurriyet.com.tr/teknoloji/koronavirus-perakende-tuketicilerini-online-ticarete-tasidi-41485869>, (04.04.2020).

Interactive Advertising Bureau Turkey. (2019). *Chatbot*. <https://www.mediatick.com.tr/mp-include/uploads/2019/05/chatbot-iab912018131741.pdf>, (12.05.2020).

Kara, M. (09.03.2016). *Sefamerve.com 2016 Yılında 160 Milyon TL Ciro Hedefliyor*. <https://webrazzi.com/2016/03/09/sefamerve-com-2016da-160-milyon-tl-ciro-hedefliyor/>, (28.04.2020).

Kutsal, A. (28.02.2012). *Trendyol'a Tiger Global ve Kleiner Perkins'tan Yeni Tur Yatırım Geldi*. <https://webrazzi.com/2012/02/28/trendyol-yatirim-2/>, (28.08.2018).

LC Waikiki Online-Offline Ayrımını Yıkarak E-Ticaret Yapıyor! (21.01.2019). <https://www.perakende.org/public/lc-waikiki-online-offline-ayrimini-yikarak-e-ticaret-yapiyor>, (25.04.2020).

Milliyet Ekonomi Haberleri, Arçelik'ten Yaşayan Mağaza Atağı Geldi. (29.09.2017). *Milliyet Gazetesi*. <https://www.milliyet.com.tr/ekonomi/arcelik-ten-yasayan-magaza-atagi-geldi-2527903>, (31.05.2018).

Propera, (06.06.2016). <https://www.propera.com.tr/blog/omnichannel-pazarlama-nedir/>, (21.08.2018).

Sakarya Pehlivan, A. (21.09.2016). *Perakendede Yeni Trend 'Pop Up' Mağazalar Oldu.* <https://www.ekonomist.com.tr/perakende/perakendede-yeni-trend-pop-up-magazalar-oldu.html>, (20.08.2018).

Sakarya Pehlivan, A. (12.02.2020). *Perakende Sektörü Çin'e Alternatif Arıyor.* <https://www.ekonomist.com.tr/perakende/perakende-sektoru-cine-alternatif-ariyor.html>, (04.04.2020).

Sakarya Pehlivan, A. (14.03.2020). *Ekonomide Korona Alarmı.* <https://www.ekonomist.com.tr/kapak-konusu/ekonomide-korona-alarmi.html>, (04.04.2020).

SimilarWeb Market Analysis. <https://www.similarweb.com/top-websites/turkey/category/lifestyle/fashion-and-apparel>, (18.05.2019).

Statista. (05.07.2019). *Global Mobile Retail Commerce Revenue 2016-2021.* <https://www.statista.com/statistics/806323/mobile-retail-commerce-revenue-worldwide/>, (20.02.2020).

Statista. (30.08.2019). *Global Retail E-Commerce Sales 2014-2023.* <https://www.statista.com/statistics/379046/worldwide-retail-e-commerce-sales/>, (20.02.2020).

Statista. (17.09.2019). *Global Digital Population as of July 2019.* <https://www.statista.com/statistics/617136/digital-population-worldwide/>, (20.10.2019).

Statista. (30.09.2019). *E-commerce Share of Total Global Retail Sales from 2015 to 2023.* <https://www.statista.com/statistics/534123/e-commerce-share-of-retail-sales-worldwide>, (20.10.2019).

Statista. (07.10.2019). *Global Mobile Retail Commerce Sales Share 2016-2021.* <https://www.statista.com/statistics/806336/mobile-retail-commerce-share-worldwide/>, (20.02.2020).

Statista. (28.11.2019). *Total Retail Sales Worldwide from 2017 to 2023.* <https://www.statista.com/statistics/443522/global-retail-sales/>, (20.02.2020).

Sümbül, C. (05.11.2018). *Arama Motoru Pazarlaması (SEM) Nedir?*
<https://www.cihadsumbul.com.tr/arama-motoru-pazarlamasi-sem-nedir/>,
(25.04.2020).

Türkiye İstatistik Kurumu. (2020). *Perakende Satış Endeksleri*,
<https://www.turkiye.gov.tr/tuik-haberbulteni?category=Perakende%20Sat%C4%B1%C5%9F%20Endeksleri>,
(20.02.2020).

Türsen, D. (22.03.2020). *Virüsten Kaçan 'Online' Oldu*.
<https://businessweek.com.tr/var/uploads/content/1584696672-bb10-pdf.pdf>,
(06.04.2020).

Yılmaz, T. (19.02.2020). *LCW Dream Şubelerini 60'ın Üzerine Çıkaracak*.
<https://www.ekonomist.com.tr/perakende/lc-w-dream-subelerini-60in-uzerine-cikaracak.html>, (25.02.2020).

What Is a Chatbot? (2020). <https://www.oracle.com/solutions/chatbots/what-is-a-chatbot/>, (12.05.2020).

<https://www.thinkwithgoogle.com/intl/tr-tr/icgoruler/basari-hikayeleri/google-analytics-ve-search-ads-360-platformlari-nasil-verimli-bir-sekilde-entegre-edilerek-bir-arada-kullanilir/>, (25.04.2020).

<https://www.thinkwithgoogle.com/intl/tr-tr/reklam-kanallari/arama/google-ile-is-birligi-yapan-sefamerve-ihracat-gelirini-140-artirdi/>, (25.04.2020).

<https://www.facebook.com/business/success/sefamerve>, (25.04.2020).

<http://corporate.lcwaikiki.com/>

<https://www.lcwaikiki.com/tr-TR/TR>

<https://www.lcw.com/en-UK>

<https://www.sefamerve.com/en/>

EK 1. Katılımcı Bilgi ve Onam Formu

Araştırmayı Destekleyen Kurum: Manisa Celal Bayar Üniversitesi

Tez Adı: Hazır Giyim Sektöründeki Çok Kanallı ve E-Perakendecilerin Uluslararasılaşma Süreçlerinin İncelenmesi Üzerine Karşılaştırmalı Bir Vaka Çalışması.

Tez Danışmanı: Dr. Öğr. Üyesi Asiye Ayben Çelik

Adres: Manisa Celal Bayar Üniversitesi, İşletme Fakültesi, Şehit Prof. Dr. İlhan Varank Kampüsü, 45140- Muradiye-Manisa.

E-mail adresi:

Telefon:

Tezin Konusu: Bu tezin temel araştırma konusu, Türk perakende sektöründeki hazır giyim işletmelerinin uluslararasılaşma süreci ve bu süreçteki faaliyetleridir. Çalışma kapsamında çok kanallı hazır giyim perakendecileri ile sadece e-ticaret yoluyla hizmet veren hazır giyim perakendecileri; uluslararasılaşma süreçlerinin altında yatan motivasyonlar, dış pazar seçimi, pazara giriş yöntemleri ve dış pazarlardaki operasyonlarına dair kritik başarı faktörleri açısından karşılaştırmalı olarak analiz edilecektir.

Bu araştırmaya katılmayı kabul ettiğiniz takdirde sizden yaklaşık 50 (elli) dakika sürecek olan görüşme boyunca size yönetilecek soruları yanıtlamanız rica edilecektir. Verdiğiniz yanıtlar ses kayıt cihazına kaydedilecek daha sonra metne dönüştürülecek ve bilimsel yöntemlere başvurularak analiz edilecektir. Bu görüşme ile Türk perakende sektöründeki hazır giyim işletmelerinin uluslararasılaşma stratejileri, çevrim içi kanalları dış pazarlara ulaşmada başarılı bir şekilde kullanılması, operasyonların yönetiminde kritik noktaların belirlenmesi, sektördeki boşlukların tanımlaması konularında hem literatüre hem de uygulayıcılara önemli katkılarda bulunmayı hedeflemektedir.

Onam: Türk perakende sektöründeki hazır giyim işletmelerinin uluslararasılaşma stratejilerini araştırdığımız çalışmaya katılmaya sizi davet ediyoruz. Çalışmaya katılmanız tamamen isteğe bağlıdır. Sizden ücret talep edilmeyecek ayrıca size herhangi bir ödeme yapılmayacaktır. Bu araştırma bilimsel bir amaçla yapılmaktadır ve katılımcı bilgilerinin gizliliği esas tutulmaktadır. Araştırma kapsamında toplanan veriler, sadece bilimsel amaçlar doğrultusunda kullanılacak, araştırmacının amacı dışında kullanılmayacaktır. İstemeniz halinde sizden toplanan verileri inceleme hakkınız bulunmaktadır. Sizden toplanan veriler korunacak ve araştırma bitiminde arşivlenecek veya imha edilecektir. Veri toplama sürecinde/süreçlerinde size rahatsızlık verebilecek herhangi bir soru/talep olmayacaktır.

Bana anlatılanları ve yukarıda yazılanları anladım. Bu formun bir kopyasını aldım. Çalışmaya katılmayı kabul ediyorum.

Katılımcı Adı-Soyadı

İmzası

Tarih:

Araştırmacı Adı-Soyadı

İmzası

Tarih:

EK 2. Örnek Olay Protokolü

I. ARAŞTIRMANIN AMACI

Türk perakende sektöründeki çok kanallı ve çevrim içi hazır giyim işletmelerinin uluslararasılaşma sürecindeki stratejileri, uluslararası e-ticaret faaliyetleri ve uluslararası operasyonların yönetimindeki kritik noktaların belirlenmesi ve karşılaştırılması.

II. PROSEDÜRLER

- A. Örnek olay çalışması çerçevesinde yapılacak görüşmeler için belirlenen kriterlere uygun katılımcılarının tespiti
- B. Katılımcı Bilgi ve Onam Formu ile katılımcıların e-posta yoluyla çalışmaya daveti
- C. Çalışmaya katılmayı kabul eden katılımcılar ile görüşme takviminin belirlenmesi
- D. Araştırmacının görüşmeler için ön hazırlığını tamamlaması
- E. Görüşmelerin gerçekleştirilmesi
 - a. Çalışmanın amacının belirtilmesi
 - b. Görüşme hakkında bilgi verilmesi
 - c. Katılımcı Bilgi ve Onam Formunun katılımcılara okutulup, gerekli izinlerin alınması ve formun imzalatılması
 - d. Görüşme süresince saha notları alınması
- F. Web sitelerinin incelenmesi

III. ÖRNEK OLAY VERİLERİNİN ANALİZİ

- A. Örnek olayların tek başına analizi
- B. Örnek olayların karşılaştırmalı analizi

IV. ÖRNEK OLAY RAPORU

- A. Araştırmanın amaç, kapsam ve yönteminin açıklanması
- B. Araştırmaya ilişkin bulguların ve sonuçların yorumlanması
- C. Veri kaynaklarının kaynakça içerisinde gösterimi
- D. Araştırmada kullanılan dokümanların, çalışma sonunda paylaşımı

EK 3. Görüşme Formu

Görüşmenin Gerçekleştiği Tarih:

Görüşmenin Süresi:

Görüşme Yapılan Kişinin İşletmedeki Pozisyonu:

İŞLETME BİLGİLERİ

İşletme Adı:

İşletmenin Kuruluş Tarihi:

İşletmenin Tam Zamanlı Çalışan Personel Sayısı:

Toplam Satışlar İçinde İhracatın Payı:

İşletmenin İlk İhracata Başlama Yılı ve Ülke:

İşletmenin İhracat Yaptığı Ülkeler:

İşletmenin İlk Dış Yatırım Yılı ve Ülke:

Küresel Tedarikçi Sayısı:

Tedarikçilerin Ülkeleri:

Her Bir Dış Pazardaki Mağaza Sayısı:

EK 4. Görüşme Soruları

ULUSLARARASILAŞMA SÜRECİ		
KAVRAM	SORULAR	KAYNAK
<i>İşletmeleri Uluslararasılaşmaya İten Sebepler</i>	İşletmenizi dış pazarlara açılmaya yönelten nedenler nelerdir?	Olsson, 2014
<i>Uppsala Teorisi</i>	Hedef pazarlarınızı nasıl belirlersiniz? Uluslararası pazarlara açılırken öncelikle psikolojik mesafeye sahip (coğrafi olarak yakın, benzer politik sistem ve kültüre sahip) olan ülkeleri mi tercih edersiniz? Dışa açılma konusundaki tecrübeleriniz farklı pazarlara yatırım teşebbüslerinizde kendinizi rahat ve güvende hissettirdi mi? Ortaklarınızın/ortağınızın belirli bir ülkeye yaptığı yatırım sebebiyle sizde o ülkeye giriş yapınız mı? Yani ortaklarınızın uluslararası faaliyetleri ülke seçiminizi dolaylı olarak etkiler mi?	Olsson, 2014
<i>Ağ Teorisi</i>	Mevcut bağlantılarınız gireceğiniz pazarda etkili midir?	Olsson, 2014
<i>Dışa Açılma Stratejileri</i>	Hedef pazarlarınızda hangi giriş yöntemlerini kullanıyorsunuz? Şirketiniz her ülke için farklı giriş modları kullanıyor mu? Neden?	Mamadaliev, 2013
DIŞ PAZARDAKİ OPERASYONLARIN YÖNETİMİ		
KAVRAM	SORULAR	KAYNAK
<i>Tedarik Zinciri İşleyişi ve Dağıtım Operasyonları</i>	İşletmenizin tedarik zinciri ile ilgili yönetim felsefesi nedir? a) Dağıtım merkezlerinizde sürecin işleyişinden bahsedermisiniz? b) Dağıtım merkezinin belirlenmesinde hangi kriterleri göz önünde bulunduruyorsunuz?	Mamadaliev, 2013 Hacıola, 2012
<i>Tedarikçi Seçimi</i>	Tedarikçi seçiminde göz önünde bulundurduğunuz kriterler nelerdir?	Hacıola, 2012
ULUSLARARASI E-TİCARET FAALİYETLERİ		
KAVRAM	SORULAR	KAYNAK
<i>Ürün</i>	İşletmeniz sadece kendi markalı ürünlerini mi yurt dışına satıyor? Farklı markalar var ise bu markalar nelerdir?	Mamadaliev, 2013
<i>Dağıtım Operasyonları</i>	Ürünler yurt dışına gönderim için nasıl hazırlanıyor? İşletmeniz dış kaynak kullanıyor mu?	

	DIŞ PAZARDAKİ KRİTİK BAŞARI FAKTÖRLERİ	
KAVRAM	SORULAR	KAYNAK
<i>Tedarik Zinciri Yönetimi</i>	Sizce tedarik zinciri yönetiminin uluslararası pazarlarda başarıya etkisi var mıdır?	Mamadaliev, 2013
<i>Kategori / Ürün Çeşitlendirme Stratejileri</i>	Kategori/ürün çeşitlendirme stratejileri, hedef pazarlarınızda uluslararasılaşma sırasında ve sonrasında başarıya katkıda bulunuyor mu? Büyüme stratejileri ve ürün çeşitlendirme stratejileri, işletmenizin genel performansını nasıl etkiler?	
<i>Ürün Özellikleri</i>	Hangi ürün özellikleri yurt dışında başarıya ulaşmada etkilidir?	
<i>Müşteri Hizmetleri</i>	Sizce müşteri hizmetleri yurt dışındaki başarıda rol oynuyor mu?	
<i>Yurt Dışı Pazarlama Stratejileri</i>	İşletmenizin yurt dışındaki pazarlama stratejilerinden bahseder misiniz? İşletmeniz standardizasyon stratejisini mi izliyor yoksa adaptasyon (uyarlama) yaklaşımını mı benimsiyor? Uyarlanmış perakende pazarlama karması faaliyetleri / unsurları nelerdir?	