



Özgür Yalta  
Deloitte Türkiye,  
Ortak

[oyalta@deloitte.com](mailto:oyalta@deloitte.com)

## Derin olan kuyu değil, kısa olan ip...

Perakende sektörü sağladığı istihdam (2 milyon üzeri) ve milli gelire katkısı ile (%12'ler seviyesinde) ekonomide önemli yeri olan bir sektör. Türkiye'nin markalaşması açısından da yüksek katkısı olabilecek bir potansiyele sahip. Hatta perakende sektörü, Türkiye'nin bölgesel global marka çıkaracağı ilk aday sektörler arasında yer alıyor.

Durum böyleyken, gerek iç pazarın potansiyeli, gerekse perakende firmalarındaki altyapısal eksiklikler, Türk markalarını, her ne kadar yurt dışı denemeler yapsalar da, mevcut durumda ağırlıklı olarak iç pazara yöneltmiş durumda.

Öte yandan daha büyük ölçekten baktığımızda perakende sektörü hızla globalleşiyor. Büyüme fırsatlarından faydalanabilmek için gelişmiş ülke markaları yeni pazar arayışında gelişmekte olan ülkelere doğru genişlerken, yeni, daha ufak ölçekli, "gerilla" markalar da doğru adımlarla gelişmiş pazarlarda dahi başarı yakalayabiliyorlar.

Perakende sektöründe Türk markalarının yurt dışında başarılı olması için henüz geç değil. Ancak sektörde global ölçekte rekabet artarken, başarı için hızlı davranmak, iç pazarın cazibesine kapılmadan treni kaçırmamak gerekiyor. Özellikle gelişmiş pazarların belirli bir doygunluğa eriştiği düşünülse de, doğru model kurgulandığı durumda, bu pazarlarda bile başarı mümkün. Bu anlamda Superdry, Primark, CCC, Melissa, Forever 21 gibi başarı örneklerinin mevcut olduğunu görüyoruz... Kritik olan firmaların kendilerine en uygun yurt dışı büyüme modelini belirlemesi...

## **Peki yurt dışı açılım konusunda perakende sektöründe ne noktadayız?**

Yakın zamanda gerçekleştirdiğimiz, 40'a yakın perakende markasını içeren araştırmamıza göre, perakende markaları mevcut durumda ağırlıklı olarak Rusya ve Orta Doğu Bölgelerine odaklanmaktadır. Mevcut durumda coğrafi yakınlık, pazardan gelen talepler, ürün gamı ve konumlandırma açısından uygun pazarlar, Türk markası algısının olumlu olması/kültürel benzerlikler, henüz doymamış ve büyüyen pazarlar pazar seçiminde oldukça etkili faktörler arasında belirtiliyor.

Türk markalarının %90'ı franchise ile faaliyet gösterirken, markaların %40'a yakınının kendi mağazası bulunmuyor. Ancak firma ölçeği arttıkça, kendi mağazalarının payının arttığını ve faaliyet gösterilen kanalların çeşitlendiğini görüyoruz.

Gelecek 3 yılda ise yurt dışı satışlar firmalar için öncelikli bir alan haline gelecek- bugün %5-15 olan yurt dışı satışların payını firmalar 3 yıl içerisinde %10-30 seviyelerine getirmeyi hedefleniyor. Diğer yandan gelecek dönemde firmaların yakın coğrafyalara ek olarak Asya ve Kuzey Amerika gibi daha uzak bölgelere de odaklanacağını görüyoruz.

Firmalara başarıyı getiren faktörleri sorduğumuzda, yanıtlar iş modeline göre farklılaşıyor. Ağırlıklı franchise ile faaliyet gösterenler için perakendeyi bilen iyi iş ortağı en önemli başarı faktörü iken, Türk kültürüne yakınlığı olan pazarlar, olgunlaşmamış, riskli pazarlar diğer belirtilen faktörler arasında yer alıyor. Bununla birlikte, özellikle kendi mağazaları ile büyüyen firmalar için ise Türkiye'de altyapının oturması, doğru lokasyon seçimi ve pazarı iyi analiz edip, doğru stratejinin geliştirilmesi gibi konular da başarı için önem kazanıyor.

Başarı için en çok geliştirilmesi gereken alanlar ise yurt dışı organizasyon yapısı, planlama kabiliyeti, tedarik zinciri ve sourcing, pazara giriş stratejileri ile iş ortağı seçimi olarak belirtiliyor.

Diğer yandan perakende sektörünün 2023 hedeflerine baktığımızda bugün hazır giyim ve konfeksiyondaki yaklaşık 17,5 milyar ABD doları ihracatın 50 milyar dolara çıkarılması ve en az 2 global Türk perakende markası yaratılması gibi hedefler bulunuyor. Bir diğer hedef de Birleşmiş Markalar Derneği (BMD) üyeleri için 3,000 yurt dışı mağaza / satış noktasının, 20.000 seviyesine getirilmesi ki bu her yıl 2.000 yeni satış noktası eklenmesi anlamına geliyor.

## **Peki hedefler gerçekleşecek mi?**

Bu noktada, bugün hedef pazarların büyüme hızı ve bizim mevcut performansımız ile bu hedefin üçte birini zaten gerçekleştirebiliriz gibi duruyor. Yakın coğrafyaların daha stabil hale

gelmesi, ağırlıklı bu coğrafyalarda faaliyet gösterdiğimizizi düşünürsek hedeflere ulaşmamıza üçte bir oranında daha katkı yapabilir... Bu durumda hedefe ulaşılması için geri kalan üçte birlik performans ise “yeni bir şeyler” yapmaktan geçiyor. 2023 hedefi sektör için tutarlı ve doğru olsa da uygulamaya geçişte yolumuz zorlu görünüyor.

En büyük zorluk, sektör oyuncularının, yönünü Türkiye’den yurt dışına çevirmekte zorlanması... Biliyoruz ki, Türkiye pazarı 5 yıl içinde doyunluğa çok yaklaşmış olabilir ve bu noktada firmaların yurt dışına odaklanmaya imkân verecek manevra kabiliyeti kalmayabilir. Gelecek 5 yıl için çoğu markanın Türkiye pazarında %50 ve üstü büyüme beklentisi devam ediyor. Halen Türkiye pazarında rekabet oturma aşamasında, dolayısıyla da markaların kalelerini koruma çabası sürüyor. Markalar finansal açıdan, altyapısal olarak ve insan kaynağı açısından da ağırlıklı yurt dışına odaklanacak kadar henüz kendilerini hazır hissetmiyor.

Diğer bir zorluk, marka gücümüzün ve operasyon modelimizin, büyük atılım için henüz yeterli olmaması. Mevcut durumda fiyat olarak “mass” segmentinde yer alıyoruz ve ağırlıklı olarak da yerel markalar ile faaliyet gösteriyoruz. Çok sınırlı seviyede ise ulaşılabilir lüks kategorisinde, yakın coğrafyada belirli bir bilinirliğe sahip ve “pera-kendede lider” diyebileceğimiz markalarımız var. Ancak mevcut konumumuzu güçlendirmeliyiz ve marka portföyümüzü fiyat seviyesi olarak ulaşılabilir lüks segmente ve yavaş yavaş yaşam tarzı / moda ihraç eden ülke markası olma yolunda genişletmeliyiz.

Son olarak, perakendede globalleşme, her zaman üretim ve istihdam anlamına gelmiyor. Bu anlamda sektörün ihracat – markalaşma dengesi için daha yaratıcı olması, daha katma değerli çözümler üretmesi önem taşıyor. Örneğin, coğrafya genişledikçe ve fiyat baskısı arttıkça, yeni global sourcing alternatifleri aranmalı.

### **Yurt dışında büyüme için ne mi öneriyoruz?**

Yurt dışında büyüme modelini belirlerken mevcut finansman kaynakları, ilgili pazarlardaki bilgi seviyesi, operasyonların altyapısı ve insan kaynağı hazırlık seviyesi değerlendirilmeli. Bu konularda henüz kendimizi hazır hissetmiyorsak yurt dışına açılırken en doğru yöntem master franchise. Bu alanlarda hazırlık seviyesi arttıkça kendi mağazalarını açarak büyümeye doğru iş modeli benimsenmeli. Bununla birlikte, hangi modeli uyguluyor olursak olalım, yapmamız gerekenler var.

## Yurt dışında büyüme modeli önerimiz

Finansman, pazar bilgisi, operasyon altyapısı, insan kaynağı hazır mı?



Öncelikle pazar seçiminde daha rasyonel olup, önce yakın coğrafyamızda yapılacaklar tam olarak tamamlanmalı. Rusya'da var mıyız, yok muyuz karar verip eski Rus Cumhuriyetlerinde hızla derinleşmeliyiz. Orta Doğu'dan gelen franchise fırsatlarını kaçırmamalıyız. İran, Irak ve Kuzey Afrika önemli fırsatlar sunuyor, bununla birlikte eğer gelecek 5 yılda potansiyel-leri gerçekleşmezse kesinlikle alternatif pazarlar yaratmalıyız.

Yakın coğrafyaya ek olarak diğer bölgeler sıra ile ele alınmalı. Avrupa bölgesinde genel olarak önerimiz satın alma seçeneğinin değerlendirilmesi. Amerika'yı ise sadece ABD olarak görmemek lazım. Ancak, Türk markalarının mevcut değer zinciri ve marka gücünü dikkate aldığımızda, o pazarlarda olmak neredeyse yeni bir iş kurmak anlamına geliyor. Buna hazır olmalıyız. Sektör hedefinin tutması için Çin, Hindistan ve Asya'yı ise göz ardı etmemek gerekiyor. Bugün Çin, ABD hariç tüm diğer hedeflediğimiz pazarların toplamı kadar büyüklüğe sahip olma yolunda ilerliyor, özellikle batı Çin, Tier 2 ve 3 şehirler, çeşitli fırsatlar sunmakta. Hindistan, Endonezya, Malezya pazarlarını ise sabırla genişletmeyi hedeflemeliyiz. Afrika ise yakın coğrafyamız dışında şansımızın en yüksek olduğu bölge

ancak bu potansiyelin ortaya çıkma vadesi biraz daha uzun görünüyor.

2015'i 'evi tam hazır hale getirme yılı' olarak belirleyin ve yurt dışında büyüme için de gerekli yetkinlikleri ve altyapıyı geliştirmeye odaklanın. Yani kurumsal ve makine düzeninde işleyen bir perakende operasyonu eksiklerini giderin. Pazar ve tüketici verisini toplamayı ve veriyi işleyerek en uygun ürün/fiyat/deneyimi sunabilmeyi, alınan kararları hızlı ve esnek bir şekilde uygulayabilmeyi ve standardizasyon sağlarken özel ihtiyaçlara cevap vermeyi sağlayacak kategori yönetimi, planlama, stratejik pazarlama süreçleri yapılandırılmalı ve teknoloji kullanımı eksiklikleri tamamlanmalı. Bu yapıyı hayata geçirmek, aynı zamanda büyüme ve katma değer için yatırıma gerekli finansmanı da sağlayacaktır.

Kendi hedef ve gerçeklerinize göre, pazarlama, merchandising ve ürün yönetiminden tedarik zinciri, satın alma ve lojistiğe en uygun iş yapış modelini oluşturun.

Sektörde insan kaynağına duyulan ihtiyaç ortada. Kritik insan kaynağı havuzunu oluşturmak için mevcut çalışanların eğitilmesi, diğer sektörlerden know-how transferi ve yetkin çalışanların sektöre çekilmesi için kariyer yolları sunulması gibi yaratıcı bakış açıları geliştirin.

Takip edilen olmak için sektöre yenilik sunmayı misyon edinin. Bunu yaparken de sadece üründe yenilik değil inovasyonu gelir modeli, süreçler, değer önerisi ve müşteri deneyimi olarak tüm alanlarda gerçekleştirmeye çalışarak iş yapış şeklinizi değiştirin.

Deloitte; İngiltere mevzuatına göre kurulmuş olan Deloitte Touche Tohmatsu Limited ("DTTL") şirketini, üye firma ağındaki şirketlerden ve ilişkili tüzel kişiliklerden bir veya birden fazlasını ifade etmektedir. DTTL ve üye firmalarının her biri ayrı ve bağımsız birer tüzel kişiliktir. DTTL ("Deloitte Global" olarak da anılmaktadır) müşterilere hizmet sunmamaktadır. DTTL ve üye firmalarının yasal yapısının detaylı açıklaması [www.deloitte.com/about](http://www.deloitte.com/about) adresinde yer almaktadır.

Deloitte, denetim, danışmanlık, finansal danışmanlık, risk yönetimi, vergi ve ilgili alanlarda, birçok farklı endüstride faaliyet gösteren özel ve kamu sektörü müşterilerine hizmet sunmaktadır. Dünya çapında farklı bölgelerde 150'den fazla ülkede yer alan global üye firma ağı ile Deloitte, müşterilerinin iş dünyasında karşılaştıkları zorlukları aşmalarına destek olmak ve başarılarına katkıda bulunmak amacıyla dünya standartlarında yüksek kaliteli hizmetler sunmaktadır. Deloitte, 225.000'i aşan uzman kadrosu ile kendini iz bırakan bir etki yaratmaya adanmıştır. Deloitte, her 5 Fortune Global 500® şirketinden 4'üne hizmet vermektedir.

Bu belgede yer alan bilgiler sadece genel bilgilendirme amaçlıdır ve Deloitte Touche Tohmatsu Limited, onun üye firmaları veya ilişkili kuruluşları (birlikte, "Deloitte Network" olarak anılacaktır) tarafından profesyonel bağlamda herhangi bir tavsiye veya hizmet sunmayı amaçlamamaktadır. Şirketinizi, işinizi, finansmanınızı ya da mali durumunuzu etkileyecek herhangi bir karar ya da aksiyon almadan, yetkin bir profesyonel uzmana danışın. Deloitte Network bünyesinde bulunan hiçbir kuruluş, bu belgede yer alan bilgilerin üçüncü kişiler tarafından kullanılması sonucunda ortaya çıkabilecek zarar veya ziyandan sorumlu değildir.