

Bu örnekte, "Anatolian Gold" mücevheratın, DOBAG tarafından halıların makalandığı ve pazarlandığı biçimde markalamayı pazarlanmasına imkan olup olmadığı sorulmaktadır.

→ Uluslararası Pazarlara Giris  
Stratejileri

→ Uluslararası Pazarlamaya

Master Dithber Ulus

### Rusya'daki Migros Türk<sup>1</sup>

Migros Türk (Migros), Türkiye'deki en büyük gıda perakendecisi ve ülke dışında başarıyla büyümüş olan birkaç yerel firmadan biridir. Migros, Rusya, Kazakistan, Bulgaristan, ve Azerbaycan'da alışveriş merkezleri ve Ramstore süpermarketleri işletmektedir ve 2005 yılında Makedonya'da büyük bir alışveriş merkezi açmıştır. Karlı olan bu uluslararası operasyonlar, Migros Türk'ün cirosunun %17'sini oluşturmaktadır. Migros'un Uluslararası Yatırım Koordinasyon Müdürü Dr. Haluk Yüklükler şimdi Migros Genel Müdür'üne uluslararası operasyonların gelecekte izleyeceği yol konusunda öneriler sunmak durumundadır.

#### Migros'un Gelişimi

Migros Türk ("Migros") operasyonlarına 1954 yılında, İsviçre Migros Kooperatifleri Birliği ve İstanbul Belediyesi'nin ortak girişimi olarak başlamıştır. 1974 yılında Koç Grubunun, Migros Genossenschafts-Bund'un hisselerinin önemli bir kısmını satın almasıyla şirket tamamen Türk mülkiyetine geçmiştir. Migros Türk hisseleri, İstanbul Borsası'nda MİGİSİS adıyla işlem görmektedir.

Migros, kalite, hizmet ve fiyat karşısını sayesinde sürdürülebilir bir rekabet avantajı elde etmeyi amaçlamaktadır. Türkiye'deki operasyonlarında, Migros Türk, e-ticaret, tüketici ilişkileri yönetimi (CRM - customer relationship management) ve mağaza içi tüketici promosyonlarına önem vermiştir.

Uluslararası operasyonları Migros'a yerel pazarda kârın düşmesi ihtimaline karşı çeşitlendirme imkanı sağlamaktadır. Migros, büyüme imkanları için çok büyük uluslararası perakendecilerin Türk perakende piyasasına göz diktiklerinin farkındadır. Dünyanın en büyük perakendecisi ABD kökenli Wal-Mart'ın pazara girişi, özel bir önem taşımaktadır.

<sup>1</sup> Nisan 2005'te revize edilmiştir. Donald N. Thompson tarafından yazılmıştır. Migros Türk'ün İstanbul'daki Uluslararası Yatırım Koordinasyon Müdürü Dr. Haluk Yüklükler'e, Genel Müdür Sn. Aziz Bulgu'ya ve Pazarlama Uzmanı Sn. Sinem Kuyak'a yardımları ve verdikleri geniş bilgi için teşekkür ederiz.

dır.<sup>2</sup> Wal-Mart Türkiye'de araştırmaya yönelik görüşmelerde bulunmuştur. 2005 yılında süpermarket zinciri Gima'nın %60'ını satın alan Fransız Carrefour'un, veya Alman süpermarket zinciri Metro'nun veya 2005 yılında İzmir merkezli Kipa zincirini satın alan ve 2009'a kadar 35 yeni mağaza açmayı planladığını açıklayan İngiliz zinciri Tesco'nun büyümleri de diğer ihtimaller arasındadır.

En yakın ihtimal Wal-Mart'ın pazara girişidir. Yabancı bir süpermarket işletmecisinin pazara girmesi veya büyümesi büyük olasılıkla fiyat savaşları yaratacaktır, ancak başlarda, Migros'dan ziyade, yüksek kâr marjıyla çalışan gıda perakendecilerini daha fazla etkileyecektir.

2004 yılının sonunda, Migros Türk, %3,6 faaliyet kârı oranı ile dünya çapında gıda zincirleri arasında en yüksek kâr oranlarından birini elde etti. Ancak, gelecekte fiyat savaşları yaşanması halinde bu durum devam etmeyeceğinden, Migros sermayesini Rusya'daki gibi yurtdışı operasyonlara mı yoksa yerel operasyonlara mı kanalize edeceğine karar vermek zorundadır.

### Migros'un Yurtdışı Operasyonları

Migros, ülke dışında başarı elde eden birkaç Türk firmasından biridir.<sup>3</sup> Firmanın yurtdışına ilk açılışı, 1996'da Azerbaycan ile gerçekleşmiş, bunu 1997'de Rusya, 1999'da Kazakistan, 2001'de Bulgaristan, ve 2005'te Makedonya izlemiştir. Migros'un Rusya'daki operasyonu, firmanın şu ana kadarki en büyük yurtdışı yatırımıdır.

Migros'un 1996 – 2004 yılları arasında dört yurtdışı pazarda genişlemesi Tablo 1'de gösterilmektedir.

- <sup>2</sup> 2004 yılında Wal-Mart'ın dünya çapında 285 milyar ABD Dolarına ulaşan satışlarına karşın Migros 1,7 milyar ABD Doları tutarında satış yaptı. 2005 yılında Türkiye'deki tüm perakendecilerin toplam satışları 70 milyar ABD Dolarına ulaşacaktır. 2004'ün ikinci yarısında Wal-Mart ve Koc Grup'u görüşmelerde bulunmuş, Wal-Mart bir basın açıklamasında, görüşmelerin Wal-Mart ile ortak bir girişim veya Migros'un yurtdışı operasyonlarının ve/veya Migros Türk operasyonlarının bir kısmının Wal-Mart'a satışına üzerine gerçekleştireceğini bildirmiştir.
- <sup>3</sup> Bu sıya da kaydedeğer doğrudan yatırıma sahip diğer Türk firmaları: Efes Biraçılık, Vestel, Şişecam, Colins Jeans ve Teba.

Tablo 1: Ramstore Süpermarket ve Hipermarket Açılışları<sup>4</sup>

Süper ve Hipermarketler	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2004 sonu toplam
Rusya		1	1	2	3	2	6	10	7	32
Azerbaycan	1	1						1		3
Kazakistan						1	1	1	2	5
Bulgaristan							1	1	1	4
Toplam	1	1	1	3	4	4	8	12	10	44

Migros 1996 yılında Azerbaycan'a girdi, çünkü pazara giriş nispeten kolaydı ve Azerbaycan'ın Migros'un Rusya'ya taşınması için iyi bir pazar denemesi olduğu düşünülüyordu. Migros 1997'de de Rusya pazarına girdi çünkü "ilk hamle" avantajı olduğunu gördü ve büyük inşaat firmalarından biri ile ortaklığı sayesinde yer seçimi ve bina yapımı konusunda tecrübeden faydalandı. Petrol gelirleri sebebiyle hem Azerbaycan'da hem Rusya'da gelişme beklentisi çok fazlaydı. Türkiye'deki tecrübeleri sayesinde de Migros, çok bürokratik sistemlerde çalışma ve her düzeyde hükümet kurumu ile işbirliğini geliştirme konularında alışkanlık sahibiydi.

Migros Rusya'daki operasyonlarına 1997 yılında Ramenka Limited Şirketi aracılığı ile, Ramstore ismini kullanarak başladı. Bu şirket, %50 Migros Türk ve %50 Enka ortak girişimiydi. Enka, 1991 yılından beri Rusya'da faaliyet gösteren ve Moskova Belediyesi ile iyi ilişkilere sahip bir Türk inşaat firmasıdır. Her iki taraf da ortaklıklarına bilgi ve tecrübeleri ile katkıda bulundular. Migros, pazarlama, satış, mağaza yönetimi, ve pazar araştırması konularında tecrübe sahibiydi, Enka ise arazi

<sup>4</sup> Bu tablo ve daha sonrakilere yer alan veriler, Migros'un 2001 ila 2004 yıllarındaki Yıllık Raporlarından alınmıştır.



sahipleri ve belediyeler ile pazarlık, kira, ve inşaat işlerini gerçekleştirmeye konusundaki bilgi ve tecrübesini kullandı.

Ramenka, arazi toplama konusunda çok başarılı oldu, halen Moskova'da ve Rusya'nın diğer bölgelerinde onaylanmış ancak henüz üzerinde inşaat başlanmamış arazilere sahiptir. 2004 ilbarı ile, Moskova'da imara açık arazi bulunması çok daha zorlaşmıştır ve arazi ve otomatik altyapısı maliyetleri yükselmektedir.

Enka ile bir ortak girişim kurmak yerine, Migros pazara kendisi girerilir ya da varolan bir Rus perakende firmasını satın alabilirdi. Her iki seçenekte de daha fazla sermaye gerekir ve Migros her tür siyasi ve ekonomik riski tek başına göğüslemek durumunda kalırdı. Ayrıca, bir perakende firmasını satın almak, imajının uzun vadeli olarak yeniden konumlandırılması anlamına gelirdi.

#### Yurtdışına Genişleme Kararı

Yurtdışına genişleme kararı karmaşıktır, Migros'un izlediği süreç çoğu immanın soruna yaklaşımını temsil eder niteliktedir.

Migros Türk'ün yurtdışına açılma kararını gözönüne aldığı 1990 yılına gelindiğinde, Türkiye'de 40 yıldır faaliyet gösteriyordu. Büyük firmaların çoğu, yurtdışına açılmayı, varlıklarının daha erken bir aşamasında değerlendirirler. Fakat, gıda zincirlerinin çoğunluğu, on yıllarca kendi yerel pazarlarında genişler ve ancak yerel pazar bölümü olgunluğa ulaştığında veya daha az kârlı hale geldiğinde yurtdışına açılmayı düşünür.

Pekçok girişimci yurtdışına açılmayı tepkisel bir biçimde gerçekleştirir, diğer bir deyişle, yurtdışına genişlemek, titizlikle düşünülmüş bir stratejiden değil, bir imkana cevap vermekten kaynaklanır. Mevcut ürünlerini veya yeni iş modellerini yabancı pazarlarda satmak böyle bir imkanı ifade eder, ancak daima nereye genişleneceği, genişlemenin boryutu veya tam kapsamı sorularına cevap vermek gereklidir. Yerel müşterilerin aksine yabancı müşteriler aynı biçimdeki bir girişimci fikri nadiren benimserler.

Girişimcilerin çoğu önce bir imkan görürler ve daha sonra bunu geliştirmek için en iyi yolları düşünürler. Sermaye ve yönetsel beceri elbette kullanılacak kaynaklardır. Toplumsal, profesyonel, ve resmi bağlantılar da, özellikle gelişmekte olan bir ülkeye yönelik yurtdışına açılma girişimini kolaylaştırmada eşit derecede önem taşır. Örneğin, perakendeciliğin genişlemesinde iyi bir yer bulmak hayati'dir, yerin bulunmasından sonra, sahipleri ile pazarlık etmek ve izinler, hizmetler ve bağlantı yolları yapılması için belediyelerle görüşmek gereklidir.

"Önce hangi yabancı pazara gireceği" kararı çok karmaşıktır. Pekçok ülke, başlangıç için benzer bir komşu ülkede düşük risk taşıyan genişlemeyi tercih eder, bir ABD firması Kanada'ya veya bir Fransız firması Belçika'ya açılabilir. Ancak, Migros açısından düşük riskli komşu ülke seçeneği mevcut değildi. Türkiye'yi çevreleyen ülkeler, potansiyel olarak yüksek ciro vaatetmekle beraber, pazara girişi daha zor olan ve başbağ ve geri ödeme için daha uzun zamana ihtiyaç duyan ülkelerdir.

Migros'un önünde çeşitli seçenekler vardı. Örneğin, imtiyaz anlaşması kanalıyla, isimlerini ve yöntemlerini kiralayabilirdi. Yabancı veya yerli bir ortakla, bir ortak girişim oluşturabilirdi. Lisanslama, yönetimin sözleşmesi veya ortak mülkiyet söz konusu olabilirdi. Ya da tek başına veya yabancı bir ortak ile doğrudan yatırım yoluna gidebilirdi.

Listede aşağılara inildikçe, Migros açısından potansiyel kazanç artmakla beraber, pazar koşullarının yanlış değerlendirilmesi, kısıtlı veya düşük değerli para birimleri veya hükümet uygulamalarında yaşanabilecek değişiklikler sebebiyle potansiyel riskler de yükseliyordu.

Tablo 2'de gösterildiği gibi, yabancı bir pazanın potansiyeline dair göstergeler, altı başlık altında ele alınabilir. Migros, yabancı pazarlara giriş konusundaki iç tartışmalarında tüm bu göstergeleri değerlendirdi.



Tablo 2: Yabancı bir Pazarda Potansiyel Göstergeleri<sup>5</sup>

1. Demografik Özellikler	2. Coğrafi Özellikler
Nüfus boyutu Nüfus artış oranı Ehirlilik oranı Nüfus yoğunluğu	Ülkenin fiziki büyüklüğü Topografik özellikler İklim koşulları
3. Ekonomik Faktörler	4. Teknolojik Faktörler
Kıtlığına Gayrisafi Yurtiçi Hasıla Geur dağılımı Gayrisafi Millî Hasıla büyüme oranı	Mevcut teknolojik beceriler Mevcut tüketim teknolojisi Eğitim düzeyi
5. Sosyokültürel Faktörler	6. Ulusal Amaçlar ve Planlar
İskın değerler Şam tarzı şekilleri İsana dayalı bölünme	Sanayi öncelikleri Altyapı yatırım planları

### Rus Pazarı

Yurt dışına açılmada hedef olarak Rusya'nın seçilmesi riskli olmakla beraber sebebi açıktı. Gayrisafi yurtiçi hasıla gözönüne alındığında, Rusya, Çin, Brezilya, ve Kore'nin ardından yeni ortaya çıkan dördüncü peşerdir ve dünyanın nüfusu en yüksek olan altıncı ülkesidir.<sup>6</sup> Ancak, 1997'den önce Rus ekonomisi son derece istikrarsızdı. Temmuz 1992'de ruble ABD Dolarına konvertibl hale geldiği zaman 1 ABD Doları 144 ruble değerindeydi. Pazarı girme kararının alındığı 1996 yılına gelindiğinde, 1 ABD Doları 5500 ruble ediyordu. Zayıf bankacılık sistemi, yüksek işsizlik, yüksek suç oranı, yerel yolsuzluk, yerel ve bölgesel

mahkemelerde hükümet müdahaleleri, ve yabancı yatırımcılara karşı genel bir güvensizlik diğer sorunlar arasındaydı.

Migros'un pazara girmesinden önce, perakendecilik genellikle küçük ve geleneksel düzeydeydi: genellikle devlet mülkiyetinde olan mağazalar, eski Sovyetler Birliği'nin çökmesiyle özelleştirilmişti. Büyük süpermarketler için uygun çok az alan mevcuttu, alışveriş merkezleri için erişim yolları ve diğer altyapı gerekleri de yeterli değildi. Carrefour veya Tesco gibi iyi tanınmış yabancı perakendeciler henüz pazara girmemişti.

21. yüzyılın başlarında ruble istikrar kazandı ve Rusya yabancı yatırımlar için cazip bir pazar haline geldi. Enerji fiyatları, petrol ve gaz ihracatı, ve gelişen tüketim pazarı beraberinde yüksek bir büyüme oranı getirdi. Ancak, yolsuzluk, güven telkin etmeyen adalet sistemi ve zayıf kamu yönetimi değişmeden kaldı.

İşletme koşulları iyiyeye gitmekteydi. Rusya'daki perakendeciler artık faaliyette bulunacakları saatleri kendileri tespit edebiliyorlardı. Büyük süpermarketlerin çoğu akşamları ve haftasonları açık durumdadır, birçoğu günde 24 saat haftada 7 gün çalışmaktadır. Ocak 2004'ten önce Rusya'da %5 oranında satış vergisi vardı, bu verginin ortadan kalkması, Ramstore ve diğer perakende zincirlerinin, satış vergilerini bildirmek veya ödemekten kaçınan açık pazarlara veya diğer geleneksel perakendecilere karşı rekabette daha eşit bir konuma gelmelerini sağladı.

Rus nüfusunda gelir dağılımında çok büyük bir eşitsizlik gözlenmektedir. 2003 yılında nüfusun %10'u, toplam gelirlerin %30'unu, %10'u ise sadece %2,1'ini alıyordu. Rus tüketiciler, harcanabilir gelirlerinin %55'ini tüketim mallarına ayırmaktadır. Rus gıda pazarı 2005 yılında 95 milyar ABD Doları büyüklüğünde olacaktır.<sup>7</sup> Perakendecilikte ciro, 2001 yılından beri yılda ortalama %10'un üzerinde artış göstermektedir, bu artışın 2005'ten sonra %7,5 olması beklenmektedir. Hala gelişme imkanı bulunmaktadır, zira Avrupa standartlarına göre Mosko-

<sup>5</sup> Tamer S. Cavusgil, "Ortaya Çıkan Pazarların Potansiyelinin Ölçülmesi - Measuring the Potential of Emerging Markets", *Business Horizons* (Ocak - Şubat 1997), sf. 87-91.

<sup>6</sup> Çin, Hindistan, ABD, Endonezya ve Brezilya ilk beş ülkedir.

<sup>7</sup> Mutlak ölçü gözönüne alındığında, Rusya Avrupa'daki en büyük beşinci perakende pazarına sahiptir, ilk dörtü ise Almanya, Fransa, Birleşik Krallık ve İtalya'dadır.



va perakende pazarı hala az gelişmiştir. 2004 yılı itibarı ile, Moskova'da perakende alanı, 1000 kişi için 65 m<sup>2</sup> düzeyindedir, Avrupa'da ise ortalama 375 m<sup>2</sup> alan mevcuttur. Hem Moskova hem St. Petersburg pazarları özellikle cazip görülmektedir.

#### Moskova'da ve Diğer Yerlerde Genişleme

Rusya pazarına girme kararı alındığında ilk Ramstore için Moskova elbette en uygun pazardı. 12 milyonluk nüfusu ile (hemen hemen İstanbul ile aynı büyüklükte), Moskova, batı tarzı alışveriş alışkanlıklarına geçiş yapan genç nüfusa ve Rusya çapında en yüksek kişi başı harcarabilir gelire sahip şehirdi.

Ramstore'un stratejisi, arazinin 49 yıllığına Moskova şehir idaresinin kiralanması, alışveriş merkezleri inşa edilmesi ve arazilerin çeşitli alanlarda faaliyet gösterenlere kiralanması üzerine kuruluydu. İlk Ramstore hipermarketi 1997'de Moskova'nın Kuntseva bölgesinde, çeşitli ürünler satan mağazalar ve fast food dükkanlarından oluşan bir alışveriş merkezinin parçası olarak açıldı. Ramstore ikinci hipermarketini ise 1998 yılında Maryina Roscha Alışveriş Merkezi'nde açtı. Bu merkezde de mağazalar, fast food restoranları ve dört adet sinema bulunuyordu. Ramstore, 1999'da iki, 2000'de üç süpermarket, 2001 yılında bir hipermarket (Moskova'nın en büyük merkezi olan Kashirskaya Center) ve 2002 yılında iki hipermarket ve dört bağımsız süpermarket açtı. 2004 yılı sonunda Moskova'da 25 Ramstore bulunuyordu. Alışveriş merkezlerinde kira gelirlerinden sağlanan kâr, Rusya'daki Ramstore'ların kârının %12'sini oluşturunuyordu.

Daha fazla sayıda yabancı süpermarket zincirinin pazara girmesi ile, Moskova perakende pazarı giderek doygunluğa ulaştı. Ramenka, Rusya'nın diğer bölgelerine yayılmak konusunda düşünmeye başladı. Rusya'da nüfusu bir milyonun üzerinde olan 13 şehir vardı ve hepsi de göz önüne alınıyordu.

Migros, 2003 yılında, operasyonlarını Sibirya'nın Krasnoyarsk şehrine, daha sonra Kazan'a, ardından da Tataristan'a ve St. Petersburg'a

genişletti. 2004 sonunda, Migros'un Rusya'daki satış, 8 alışveriş merkezi ve 24 Ramstore'dan oluşuyordu. Migros'un Rusya'nın diğer şehirleşmiş bölgelerine yayılma planları devam etmekteydi.

Moskova dışındaki mağazaların hepsi, buldukları şehir için yapılan genişleme planlarının ilk halkasıdır. Sadece St. Petersburg'da Ramenka beş yıl içinde 15 yeni mağaza açmayı planlamaktadır. Başkent dışındaki Ramstore operasyonları, Moskova operasyonlarına benzer şekilde beraber, birtakım farklılıklar mevcuttur. Bölgesel nüfuslar, fiyatlara daha hassaslar ve daha farklı yaşam tarzlarına bağlı olarak farklı ürün tercihlerine sahiptirler.

2005'i takip eden üç yıllık dönemde, Migros Rusya'daki gıda işindeki satışlarında yıllık %30 oranında büyümeye beklemektedir. Aynı dönem için, Türkiye'de yıllık %10 bir büyüme beklentisi mevcuttur.

#### Türkiye'den İhracat veya Yerel Kaynakların Kullanılması

Ramenka, Ramstore'ların Türkiye'den ithal edilen mallar yerine yerel olarak temin edilen ürünlere dayandırılması gerektiğini tespit etti. Ruslar, ithal ve yerli malların kalitesi konusunda ilginç bir görüş geliştirmişti. Rus tüketicilerin sadece %12'si yerli mobilyaların ithal haller kadar iyi olduğuna inanıyordu. Elektronik mallar için bu oran %19'a yükseliyor, giyim eşyası ve ayakkabılar için ise %23'e ulaşıyordu. Ancak, Rus nüfusunun %77'si, Rus gıda markalarının yabancı markalar ile aynı kalitede hatta daha iyi olduğuna inanıyordu. Batı hayat tarzının kabul görmesi ve daha yüksek gelir düzeyi sebebiyle Moskova'da bu oran biraz daha az olsa da, Rusya'nın her bölgesinde Rus gıda markaları tercih ediliyor.

İkinci bir faktör ise, ithal gıda ürünlerine ilişkin gümrük harçları ve etiket yükümlülüğü idi. Yüksek harçlarla yeniden etiketleme birleştiğinde, ithal ürünlerin değerinde fiyalandırılması çok zorlaşabiliyordu.

Son olarak da, Türkiye'den Rusya'ya ihrac edilemeyecek önemli gıda sınıfları mevcuttu. Örneğin, Türkiye'deki ayak ve ağız hastalıkları-



na dair dedikodular sebebiyle, Türk et ve süt ürünlerinin Rusya'ya ihracı yasaklanmıştı.

Bu nedenlerle, Ramenka, Rusya'da Türk ürünlerini "satmayı" değil, yardımcı satış elemanları, sıhhi koşullar, modern paketlenme ve standart fiyatlardan oluşan Migros perakendeciliği kalitesini sunmaya karar verdi. Rusya'daki tipik bir Ramstore'da sunulan 50.000 ürünün yüzde elli ile elli beşi yerel üretim kaynaklıdır. Türkiye'den sadece tektel, çam eşya, kuru meyve ve bazı konserve ürünler ithal edilmektedir.

### Rusya'da Ramstore Rekabeti

Ramstore halen, yerel, ulusal, ve bölgesel süpermarket zincirleri, beğenimsiz manav, özel gıda dükkanları, depodan satış, indirimli satış, hipermarket ve açık pazarlar ile rekabetindedir. Rusya'daki başlıca on yedibeşme-yve zincirinden üçü uluslararası firmalardır: Metro, Ramstore ve Auchan.

Moskova ve St. Petersburg bölgelerinde Ramstore'un başlıca rakipleri Auchan, Metro Cash and Carry, Spar, ve Marktkauf'tur (Ava). Auchan, Moskova'da altı, St. Petersburg'da iki hipermarket işleten bir indirimli satış zinciridir. Rusya'daki dördüncü büyük süpermarket zinciri olmakla beraber, odaklandığı konu sebebiyle, Ramstore'dan ziyade yerel gıda mağazaları için bir rakiptir. Metro Cash & Carry, Alman Metro zincirinin bir parçasıdır. Metro, Moskova'da beş, St. Petersburg'da iki ve diğer altı şehirde birer satış yeri işletmektedir. Metro'nun altı yıllık idtialı planında, Rusya'da yeni mağazalar açmak yer almaktadır. Rus zinciri Percrestok'un sahip olduğu Spar, Rusya'daki ikinci büyük gıda perakende grubudur. Spar, Moskova'da 15 mağazaya temsilcilik vermiştir ve Rusya'nın başka bölgelerinde de temsilcilikleri mevcuttur. Marktkauf (Ava) Moskova'nın banliyölerinde yedi hipermarket işletmektedir.

2004 yılı yazında, Rusya'da yabancı perakendeci Billa açılmıştır. Almanya'nın en büyük ikinci perakendecisi Rewe Grubu'nun parçası

olan Billa, Moskova'da 10 – 15 tane yeni süpermarket açmayı ve diğer büyük şehirlere genişlemeyi planlamaktadır.

Hem Spar hem Percrestok, indirimli gıda perakendecileri olarak konumlanmışır. Rusya'daki ilk on gıda dağıtıcısının dördü indirimli mağazadır, ancak batılı zincirlerin hiçbirisi bu sektöre girmemiştir.

Rus gıda pazarının özellikleri, düşük ücretler, yüksek sermaye maliyetleri, ve özel markaların ilgi görmemesidir.

### Ramstore'un Rusya'daki Pazarlama Planı

Ramenka, Migros'un Türkiye'deki pazarlama yaklaşımına benzer bir yaklaşıma sahiptir. Her ikisi de üst-orta ve üst gelirli müşterileri segmentini hedeflemektedir. Her ikisinde de aynı ürün çeşitleri, aynı oranda ulusal ve özel markalar mevcuttur ve ikisi de aynı fiyatlandırma ve promosyon yöntemlerini kullanmaktadır. Ramstore, her iki ya da üç haftada bir, Migros Türk'ün Migroskop broşürünün aynısı olan bir promosyon broşürü hazırlanmaktadır. Her ikisi de, yeni ürün tanıtım, tedarikçilerin sunduğu teşvikler, yüksek envanter düzeyi ve mevsimsel yüksek talebe bağlı olarak sık sık mağaza içi promosyonlar düzenlemektedir. Ramstore'un perakende formatı, mağaza renkleri ve yeşil – turuncu kanguru sembolü, Türkiye'deki ile aynı biçimde kullanılmaktadır.

Migros'un Rusya'daki operasyonu, çoğu Ramstore'un bağımsız marketler yerine alışveriş merkezlerinde faaliyet göstermesi açısından farklılık gösterir. Böylece, Migros, Ramstore'un operasyonunu tamamlayıcı nitelikte mağazalara alan kiralayarak gelimini artırmaktadır. Ramstore ayrıca Moskova dışında farklı fiyatlandırma yapmakta ve dağıtım kanallarını faaliyet gösterdiği bölgelerdeki farklı iklim koşullarına göre ayarlamaktadır.

150 civarında Ramstore özel markalı ürün müşterilere sunulmaktadır. Ancak, markaların Rus müşteriler açısından önemi, özel markaların toplam satışların yalnızca %3'ünü oluşturmasından anlaşılabilir.

Diğer bir farklılık da, Rusya'da Migros isminin kullanılmamasıdır. Bunun sebebi, pazarlamadan ziyade yasaldır. Türkiye'de Migros adı



İsviçre'de bulunan Migros Genossenschafts-Bund Şirketi lisansı ile kullanılmaktadır ancak yurtdışı operasyonlarda kullanılması mümkün değildir. Migros'un dış pazarlarda kullandığı "Ramstore" ismi ana firma Koç'un yurtdışı ticaret bölümünün adından alınmıştır – "Ram", Türkçe "Koç" kelimesinin İngilizce karşılığıdır.

### Lojistik

Migros Türkiye'de etkin operasyon amacıyla büyük bir depo sistemi ve her bir depoyu destekleyen yakın mağazaları işletmektedir. Ramstore ise Rusya'da depo işletmemektedir, bunun yerine yerel tedarikçiler malların %98'ini doğrudan perakende mağazalarına teslim etmektedirler. Tedarikçilerin çoğu konsinye bazında çalışmakta ve kendilerine ancak ürünleri Ramstore'da satıldığında nakit olarak ödeme yapılmaktadır. Doğrudan mağazaya teslimat ve konsinye satış sayesinde, yatırım en asgari düzeye çekilerek, sermaye kârlılığı artırılmakta ve bir yer'de sadece bir veya birkaç mağaza işletmek mümkün hale gelmektedir. Ramstore'un her şehirdeki mağaza sayısı arttıkça, depo sistemine geçilecek ve "depo teslim" lojistik sistemi uygulanmaya başlanacaktır.

### Mali Sonuçlar

Rusya Federasyonu'ndaki Ramenka operasyonları yüksek kâr getirmiş ve mağaza sayısı arttıkça kâr da yükselmiştir. Sonuçlar aşağıda Tablo 3'te verilmektedir.

Tablo 3: Rusya Federasyonunda Ramenka Operasyonları<sup>a</sup>

(Milyon ABD Doları)	2004	2003	2002	2001
Çiro	215,1	187,2	123,7	71,7
Brüt Kâr	61,7	45,5	33,9	19,0
Faaliyet Kâr	18,6	13,1	15,4	10,5
Kazı, Vergi ve Amortisman Öncesi Kâr	24,4	18,1	18,7	11,0
Yatırımlar, Sermaye		15,4	37,6	25,2
Brüt Kâr Oranı	%28,7	%24,3	%27,4	%26,7
Faaliyet Kâr Oranı	%8,7	%7,0	%12,5	%14,8
Kazı, Vergi ve Amortisman Öncesi Kâr Oranı	%11,4	%9,7	%15,1	%16,7
Mağaza Sayısı	32	25	15	9

<sup>a</sup> Kaynak: Migros Yıllık Raporları

### Ramstore'un Stratejik Seçenekleri

Dr. Haluk Yüklük Migros Genel Müdürü'ne yapacağı sunumunda çeşitli sorulara cevap vermek durumundadır: "Migros ve Ramenka nereye doğru gidiyor?" Ramenka alışveriş merkezleri ve hipermarketlere yatırım yapmaya devam etmeli mi? Ramenka Moskova, St. Petersburg ve bir veya iki büyük şehire daha mı odaklanmalı yoksa ilk hamle avantajını kullanarak 13 büyük Rus şehrinde mümkün olan her birinde mağaza açmaya devam mı etmeli?"

Rusya'daki gelişmesine ivme kazandırılması veya başka bir yerde açılacak mağazayı mali açıdan destekleyecek fonların yaratılması için Ramenka'nın bir seçeneği, büyük şehirlerdeki operasyonları kendi maliyeti altında sürdürmeye odaklanıp, diğer tüm şehirlerde bağımsız Rus işletmecilere Ramstore temsilciliği vermek olabilir. Spar, Aromatny, Mir, Pyaterochka, ve Perekrestok gibi Rus rakipler, Rusya'da süpermarket temsilciliği yöntemi geliştirmiş veya geliştirmektedirler.

Diğer bir seçenek de, farklı formatlar geliştirilerek genişleme olabilir. Örneğin, Türkiye'de Migros tarafından işletilen indirimli satış zinciri Şok benzeri bir uygulama, pazara giren diğer yabancılar sebebiyle doğrudan ulaşılan pazar bölümlerinden uzaklaşma avantajı sağlayabilir.

Elektronik, mobilya, ev eşyaları, veya yapı malzemeleri türü ürünler satan tamamlayıcı mağazalar geliştirilmesi de diğer bir seçenek olabilir. Bu mağazalar, Ramenka tarafından işletilen alışveriş merkezlerindeki yerleri kullanarak, Türkiye'den ihâl edilen elektronik ve benzeri malları satabilir. Halen bu kategoriler Rus züccirlerinin egemenliğindedir.

### Sorular:

1. Migros Türk'ün elinde genişlemek için sınırlı sermaye var ise, genişleme çabalarını Türk pazarına mı yurtdışı pazarına mı odaklandırmalıdır? Neden?
2. Migros Türk yurtdışı pazarlara genişleyecek ise, ilk hamle avantajına ve büyük bir pazara sahip olduğu ancak rekabetin arttığı



### Bulgar Ekonomisi ve Hükümeti

Bulgaristan, Simeon II Ulusal Hareketi (SNM) ve etnik kökenli Hekkar ve Özgürlükler için Türk Hareketi (MRF) koalisyonu ile yönetilmektedir. MRF'nin merkezi rolü, ulusal hükümetin büyük olasılıkla Türkiye'den gelecek yabancı yatırımlara AB ülkelerinden gelecek yatırımlara nazaran daha açık olacağı anlamına gelebilir. Bulgar hükümet politikaları, 2007'de gerçekleşmesi beklenen AB üyeliği nedeniyle, AB'ye katılım gerekliliklerini yerine getirmeye odaklanmıştır.

AB üyeliğinin yaklaşması ile Bulgar ekonomisi değişim yaşamaktadır. Bulgaristan'da gayrisafi yurtiçi hasılabın, 2003 yılında %4,9 ve 2004 yılında %4,3 oranında arttıktan sonra, 2005'te reel anlamda %5,3 oranında artması beklenmektedir. Tüketici fiyatlarındaki enflasyon %3,3'la kabul edilebilir düzeydedir ve halihazırda bütçe açığı Gayrisafi Yurtiçi Hasıla'nın %8,6'sı oranındadır. Büyüyen bütçe açığı sebebiyle, Uluslararası Para Fonu, yerel talebin hızının azaltılması ve yapısal reformların hızlandırılması konusunda hükümeti uyarmıştır. Artan ihracat ve doğrudan yabancı yatırımın, geçen iki yılda %11,3'lük artışla 5,9 milyar ABD Dolarına ulaşan tüketici harcamalarını karşılması beklenmektedir.

Bulgar Gayrisafi Yurtiçi Hasılabının mutlak düzeyi çok düşüktür. Kişi başı gayrisafi yurtiçi hasıla, satınalma gücü paritesi cinsinden ölçüldüğünde, Bulgaristan Türkiye'den biraz daha üst sıradadır, ancak AB'ye üyelik başvurusu yapmış on Doğu Avrupa ülkesi arasında dokuzuncu sıradadır. Sadece Romanya daha alt sıradadır.

### Bulgar Pazarı

Ramstore Bulgaristan 2001 yılında Bulgaristan'da tüm hisseleri Migros Türk'e ait olan doğrudan yabancı yatırımı şeklinde başlandı. Migros Rusya ve diğer yerlerdeki tecrübesinin yeterli olduğunu ve ne yerli ne yabancı herhangi bir ortaga ihtiyacı bulunmadığını düşündü yorcu.

1997'deki ekonomik krizin ardından, nüfusu yüksek olan başlıca merkezlerde modern süpermarket ve hipermarketler ortaya çıktı ve geleneksel perakendeciler karşısında pazar paylarını yükselttiler. 2005 yılına gelindiğinde, süpermarket ve hipermarketler toplam perakende gıda satışlarının %23'ünü gerçekleştiriyorlardı, Bulgar tüketiciler de kalite ve sunulan ürün çeşitliliği, cazip fiyatlandırma, etkin hizmet ve rahatsız edici sebebiyle yeni mağaza formatını geçici buluyorlardı. Süpermarket ve hipermarket sektöründeki satışların 2007 yılında 1 milyar ABD Dolarına ulaşması beklenmektedir.

Arabasız olmayan Bulgarların çoğu için süpermarketler hipermarketlerden daha rahattır. Bağımsız mini-marketler, manavlar ve indirim mağazaları, satış noktalarının %53'ünü, satışların ise %54'ünü oluşturmaktadır. Taze meyve ve sebze için açık pazarlar özellikle popülerdir ve toplam gıda satışının %2,5'ini oluşturmaktadır.

Rusya, Azerbaycan ve Kazakistan'dakinin aksine, Migros Bulgaristan'da süpermarket sektörüne ilk giriş yapan büyük yatırımcı değildir. Bulgaristan'daki ilk modern perakendeci olan Kibns merkezli Stamboul, 1984 yılında dolar mağazaları ve 1991'de Bonjour süpermarket zincirini açmıştır. Alman zinciri Metro ilk hipermarketi 1999 yılında açmış, bunu Billa zinciri ile Rewe (yine Alman) ve ENA (Yunan) izlemiştir. Yerel Fantastico zinciri hariç, tüm Bulgar hipermarketleri yabancıların mülkiyetindedir. Alman Kaufland ve Dohle grupları ve muhtemelen indirimli perakendeci Lidl, Bulgaristan'a girmeyi planlayan perakende zincirleri arasındadır.

Migros'u motive eden sebep, ne ilk-giren avantajı ne de pazar büyüklüğüydü. Gerçek sebep, Bulgaristan'ın Avrupa Birliği'nde perakendecilik için bir pencere olarak görülmesiydi. Bu, Migros'un büyük önem verilen Avrupa'daki perakendeciler karşısında nasıl bir performans sergileyeceğini gösterme fırsatıydı. Diğer bir sebep de, Bulgaristan'da büyük bir Türk toplumu bulunması ve bu toplum için Türk menşeli ürünlerin ihraç edilebilme ihtimaliydi. Türkiye ve Bulgaristan arasındaki kısa mesafenin lojistiği kolaylaştırması da diğer bir sebepti.



Rusya'yı mı yoksa Azerbaycan, Kazakistan veya Bulgaristan gibi pazarları mı seçmelidir?

3. Rusya içinde, Migros gıbalarını Moskova, St. Petersburg, ve diğer büyük şehirlerden bir veya ikisinde yoğunlaştırarak bu pazarlarda baskın bir varlık edinmeye mi çalışmalıdır yoksa mümkün olduğunca fazla şehirde ilk hamle avantajı mı elde etmeye uğraşmalıdır?
4. Küçük Rus şehirlerinde Ramstore temsilciliği verilmesi konusunda ne düşünüyorsunuz?

### Bulgaristan'daki Migros Türk<sup>1</sup>

Ramstore Bulgaristan, 2001 yılında kurulmuştur. Halen dört mağazaya sahip Ramstore Bulgaristan hiçbir zaman karlı olmamıştır. Migros'un Uluslararası Yatırım Koordinasyon Müdürü Dr. Haluk Yüklükler şimdi Migros Genel Müdürü Sn. Aziz Bulgu'ya Ramstore Bulgaristan'ın gelecekte izleyeceği yol ve özellikle Rusya'daki veya diğer uluslararası pazarlardaki ya da Türkiye'deki yatırımları yavaşlatmak pahasına Bulgaristan'da yatırıma devam edip etmemesi konusunda öneriler sunmak durumundadır.

#### Migros'un Gelişimi

Migros Türk ("Migros"), Türkiye'nin en büyük perakendecisidir ve Rusya, Kazakistan, Azerbaycan ve Makedonya'da yurtdışı operasyonları bulunmaktadır. Bu operasyonlardan biri olan Ramstore Bulgaristan 2001 yılında kurulmuştur. Migros'un her yurtdışı operasyonu ile amacı; kalite, hizmet ve fiyat kombinasyonu sayesinde sürdürülebilir rekabet avantajı elde etmektir. Migros, Türkiye'deki operasyonlarında, Migros Türk, e-ticaret, tüketici ilişkileri yönetimi (CRM – customer relationship management) ve mağaza içi tüketici promosyonlarına önem vermiştir.

Migros "ilk giren" avantajı olduğunun farkına varıp 1996'da Azerbaycan ve 1997'de Rusya pazarına girmiştir ve Türk inşaat firması Enka ile ortaklığı sayesinde yer seçimi ve hükümetle ilişkilerin kolaylaştırılması konusundaki tecrübeden faydalanmıştır. Migros, çok büroatik sistemlerde çalışma ve her düzeyde hükümet kurumu ile işbirliğini geliştirme konularında alışkanlık sahibiydi. Migros Bulgaristan pazarına 2001 yılında girdi.

<sup>1</sup> Mayıs 2005'te revize edilmiştir. Donald N. Thompson tarafından yazılmıştır. Migros Türk'ün İstanbul'daki Uluslararası Yatırım Koordinasyon Müdürü Dr. Haluk Yüklükler ve Genel Müdür Sn. Aziz Bulgu'ya yardımları ve verdikleri geniş bilgi için teşekkür ederiz.



Tüm Ramstore'lar başkent Sofya'da bulunmaktadır. İlk Ramstore Zapaden, 2001 yılında açıldı, bunu 2002'de Dervenitza, 2003'te Obca Kripel ve 2004'te Locanetz izledi.

#### Ramstore'un Bulgaristan'daki Pazarlama Planı

Rusya'da olduğu gibi Migros Bulgaristan'a kültüre uyum göstererek girdi, yani pazarlama planını her yabancı piyasada gerektiği biçimde değiştirdi. Bulgaristan'da bağımsız bir karar-verme birimi bulunuyordu ve bu bölüm Türkiye ve Moskova'daki bölümlerle yakın işbirliği içinde çalışıyordu.

Ancak, Bulgaristan'daki ilk Ramstore, Türkiye'deki Migros ve Rusya'daki Ramstore ile tamamen aynı pazarlama yaklaşımını benimsemi. Ramstore Bulgaristan üst-orta ve üst gelir düzeyi bölümünü hedefledi, aynı ürün çeşitliliğinin büyük kısmını buraya da taşıdı, ulusal ve özel marketlerin karşısına bir ürün sunumu sağladı ve benzer bir fiyatlama ve promosyon yönetimi izledi. Ramstore Bulgaristan perakende formatı, meşhur renkleri ve mağaza sembolü (kanguru), Türkiye ve Rusya operasyonlarının aynıydı.

Rusya'daki gibi Bulgaristan'da da firma "Migros" ismini kullanmadı, çünkü bu ismin lisansı İsviçre'de bulunan Migros Genossenschaftsbund kooperatifi tarafından sadece Türkiye'de kullanılmak üzere verilmişti.

#### Migros'un Bulgaristan Tecrübesi

Ramstore Bulgaristan, her yıl bir öncekine göre daha büyük bir faaliyetleri göstermiştir. Brüt kar oranı diğer yurtdışı Migros operasyonları ile karşılaştırılabilir. Migros'un 2004 Yıllık Raporunda Bulgaristan neticeleri ile ilgili aşağıdaki ifade yer almaktadır:

"...tüketicilerin düşük alım gücünün yanı sıra, devam eden Makedonya alışıveriş merkezinin sermayeye dönüşmeyen yatırım maliyetleri,

artan zararın sebepleridir.<sup>2</sup> Bulgaristan'ın yaklaşan AB üyeliğinin ve Makedonya operasyonlarının 2005 yılında devreye girmesinin, Ramstore Bulgaristan'a güç kazandırmasını bekliyoruz ..."

Ramstore Bulgaristan'ın ilk dört yıllık faaliyetine ait mali ve operasyonel neticeler Tablo 1'de verilmektedir.

Tablo 1: Ramstore Bulgaristan AD'nin Operasyonları<sup>3</sup>

(milyon ABD Doları)	2004	2003	2002	2001
Ciro	9,8	8,4	6,9	5,2
Brüt Kar	1,9	1,5	1,4	1,2
Faaliyet Karı	-1,9	-1,0	-1,0	-0,9
Faiz, Vergi ve Amortisman Öncesi Kar	-0,9	-0,1	-0,3	-0,4
Yatırım	NA	0,1	0,4	5,8
Brüt kar oranı	19,0%	18,5%	19,9%	22,6%
Faaliyet karı oranı	-19,4%	-12,5%	-15,1%	-16,4%
Faiz, Vergi ve Amortisman Öncesi Kar Oranı	-8,9	-1,6%	-4,2%	-8,5%
Mağaza sayısı	4	3	2	1

#### Ekonomik Göstergeler

Hangi istatistiğin daha cazip perakende pazarını tespit etmekte kullanılacağı çok açık olmamakla beraber, Türkiye, Rusya ve Bulgaristan için karşılaştırmalı istatistikler mevcuttur. En sık referans verilen istatistikler Tablo 2'de yer almaktadır.

<sup>2</sup> Migros, 2004 yılında Makedonya'da açılan alışveriş merkezinin mali neticelerini Bulgaristan mali raporlarında konsolide etmektedir. Bu da, Tablo 1'de Bulgaristan operasyonlarına dair verilen kar oranlarının doğru olmaması anlamına gelir.

<sup>3</sup> Kaynak: 2001 ila 2004 yılları Migros Yıllık Raporları



Tablo 2: Karşılaştırmalı Ekonomik Göstergeler, 2004 Türkiye, Rusya Federasyonu ve Bulgaristan<sup>4</sup>

Ekonomik Göstergeler (2004)	Türkiye	Rusya Federasyonu	Bulgaristan
Nüfus (000), 2004	72.700	142.500	8.100
Nüfus (000) 2015 tahmini	82.000	130.000	6.300
Gayriresafi Yurtiçi Hasıla (milyar ABD Doları)	301,3	560,9	24,4
Kişibagi Gayriresafi Yurtiçi Hasıla (Sahnahna Gırcı Partıesinde ABD Doları)	6900	8200	7500
GSYH'da % değişim			
2004	8,9	7,1	4,3
2005	5,8	5,8	5,3
Tüketicil Pıyatırları Enflasyonu (ortalama %)	9,3	11,9	3,9
Çalış Hesap Dengesi (GSYH % olarak)	-5,2	10,7	-8,6
FOP İhtıacı (milyar ABD Doları)	67	182,5	9,6
İhtıacı (milyar ABD Doları)	90,9	95,1	12,7
Dış borç (milyar ABD Doları)	161,7	194,8	14,9
Büyük perakende mağazalarında satılan gıda	35	27	23
Yol. desı, Ülke			
Büyük perakende mağazalarında satılan gıda	42	33	17
Yol. desı, üç büyük şehir			

### Ramstore Bulgaristan'ın Stratejik Seçenekleri

Mıgros Genel Müdürü Sn. Aziz Bulgu'ya sunumunu hazırlarken Dr. Haluk Yüklcr, o tarihe kadarki Bulgaristan netıcelcrının beklenenin altında olduğunu ve alınan her önleme rağmen Rusya gibi pazarların altında kaldığını biliyordu. Bulgaristan'daki rakıplcr yerleştki ve yabancı rekabet de beklenebilirdi.

Dr. Yüklcr şu soruya cevap vermedildi: "Mıgros Ramstore Bulgaristan ile ne yapmalıdır?" Mıgros, Bulgaristan'ın AB'ye girmesiyle iyileşme beklentisi ile yatırımına devam etmeli midir?

Ramstore Bulgaristan için bir seçenek, mevcut Ramstore Bulgaristan operasyonlarının temsilcılık olarak verilmesi veya operasyonların temsilcılık ile genişletilmesi olabilir. Diğer bir seçenek ise, Türkiye'de Mıgros tarafından işletilen indirimli Şok zincirine benzeyen farklı formlar geliştırmektir. Bulgaristan'ın 2007 yılında AB'ye katılımıyla eko-

nominin iyiye gideceği varsayımıyla ve "Avrupa'daki rekabete pence-re"nin değeri olduğu ve Mıgros'un tüm operasyonları kapsamında yapılan zararın çok düşük olduğu düşünceısıyla, Ramstore Bulgaristan mevcut yoluna da devam edebilir.

Son bir seçenek ise, Ramstore'un Bulgaristan'daki operasyonuna son vererek pazardan çıkmak olabilir.

#### Sorular:

1. Mıgros Türk, Rus pazarında veya Türk pazarında genişlemek yerine, Ramstore Bulgaristan'ın operasyonlarını mı genişletmelidir?
2. Ramstore Bulgaristan operasyonlarına devam edecek veya genişleyecek ise, rekabet tecrübesi edinmek için Metro veya diğer bir süpermarket zinciri ile karşı karşıya mı gelmeli yoksa Bulgar pazarında daha karlı bir niş bulmak amacıyla operasyonlarında değişliğe mi gitmelidir?
3. Halen Mıgros'un sahip olduğu Ramstore Bulgaristan satış noktalarının temsilciliğe dönüştürülmesi ve sadece bir temsilcilik operasyonunu olarak devam edilmesi konusunda ne düşünüyörsünüz?

<sup>4</sup> Kaynak: Uluslararası Yatırım Koordinasyon Ofisi, Mıgros (İstanbul).