

Deloitte.

Markalarımızın Yurtdışına Açılımı Doğru Bilinen Yanlışlar

Özgür Yalta
29 Nisan 2014



İlk sunumda ne demiştik?

1

Perakende hızla ‘globalleşiyor’, treni kaçırmamak lazım!

2

Gelişmekte olan ülkeler ve Japonya da artık trende!

3

Uluslararası marka olma çıtası artık daha yüksek!

4

Hızlı olmak lazım, stratejimize uygun nokta atışlar çok önemli

İlk sunumda ne demiştik?

5

Işık Doğudan Yüksелеcek!

6

Türkiye pazarının cazibesi, globalleşmenin önünde engel

7

Başarının reçetesinde lokasyon ve yerel yönetim önde...

Tutarlı ve uygulanır bir iş planı için, 3 soruya birlikte değerlendirerek cevap bulmak gerekiyor.

Finansal Plan				
	2014	2015	2016	2017
Net Gelir				
EBITDA				
Mağaza başı gelir				
Özet Bilanço				

Ticari Plan	
Marka ve İletişim Planı	Kategori ve Asorti
Kanal ve Satış Noktası Planı	Fiyat ve İndirim

Operasyon Planı	
Organizasyon ve İnsan Kaynakları	Mağaza Yönetimi
Entegre Planlama ve Takvim Yönetimi	Mali İşler
Tedarik Stratejisi	Tedarik Zinciri Yönetimi
Bilgi Teknolojileri	Mevzuat ve Risk Yönetimi



Hedefim ne ?



Pazarlar, hedeflerime ne kadar imkan tanıyor?
Taniyacak?



Hedefe ne kadar hazırım?
Hazır olabilirim?



Ardından Çin'e odaklanmıştık

Çin'i dikkate almayan 'uluslararası açılım stratejisi' oldukça zor olacak...

2020 yılında Çin'in sektörde muhtemel yeri

- Dünyanın en büyük pazarı,
- Tedarik ve üretim stratejilerini şekillendirecek,
- Moda, tasarım ve formatlarda Çin tüketicisi dikkat alınacak,
- Çinli perakende firmaları, iç pazar gücü ile dünyaya yayılacak



Çin'de her bölgenin kendine özgü farklılıkları, perakendecilerin lokal talepler ile karşılaşmasına neden olmaktadır

Batı Bölgeleri



- Düşük gelir ama yüksek harcama
- Yabancı markaların bulunurluğu düşük

Kuzey - Bohai Körfezi



- Uzun kış ve düşük hava sıcaklıkları, kış ürünlerine talebi arttırmaktadır
- Güney ve Batı Çin'e göre daha fazla ortalama beden satışı



Güney - Pearl Nehri Deltası



- Uzun yaz ve yüksek hava sıcaklığı, yaz odaklı ürünlerin daha fazla talep edilmesine sebep olmaktadır
- Tekstil üretimi ve tedarikçileri için merkez, fakat daha yüksek operasyonel giderler

Doğu - Yangtze Nehri Deltası



- Çin pazarına girişte yabancı markaların en çok tercih ettiği bölgedir
- Çin'in 'Trend-Setter'ı
- Yüksek gelir, yüksek harcama

Bugün ise,

Yurtdışı Açılımda
Doğru Bilinen Yanlışları
Konuşacağız....

Yurtdışına Açılım Stratejik Adımlar

Dış Dünya

Trendler, Rekabet, Tüketici, Pazar Şartları

Ne Kazanmak İstiyorum ?

Ulaşmak istediğim hedef ne?

Oyun Alanım Ne?

*Hangi ülkeler?
Hangi iş modeli ile?*

Neye İhtiyacım Var ?

*Ne konuda kendimi
hazırlamalıyım?*

Nasıl Sürekli Kılarım ?

*Operasyonda nelere dikkat
etmeliyim?*

Kurumun İç Dünyası

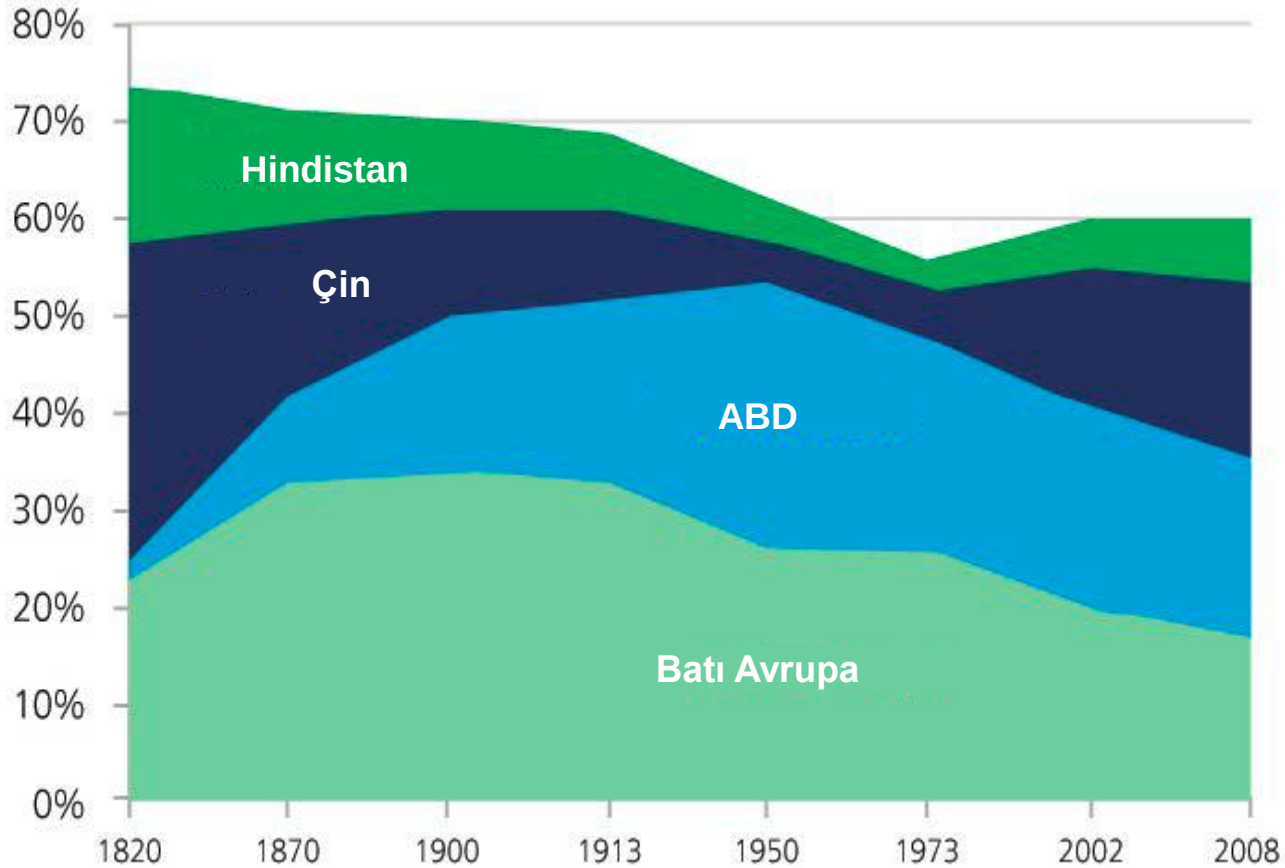
Liderlik, İnsan Kaynağı, Teknoloji, Veri-Bilgi, Marka

Globalleşme belirli
bir olgunluğa ulaştı,
bundan sonra seyir
daha yavaş olacak...



Gelişmekte olan ülkelerin yükselişi devam ediyor...

Dünya GSMH'nin dağılımı, 1820 - 2008

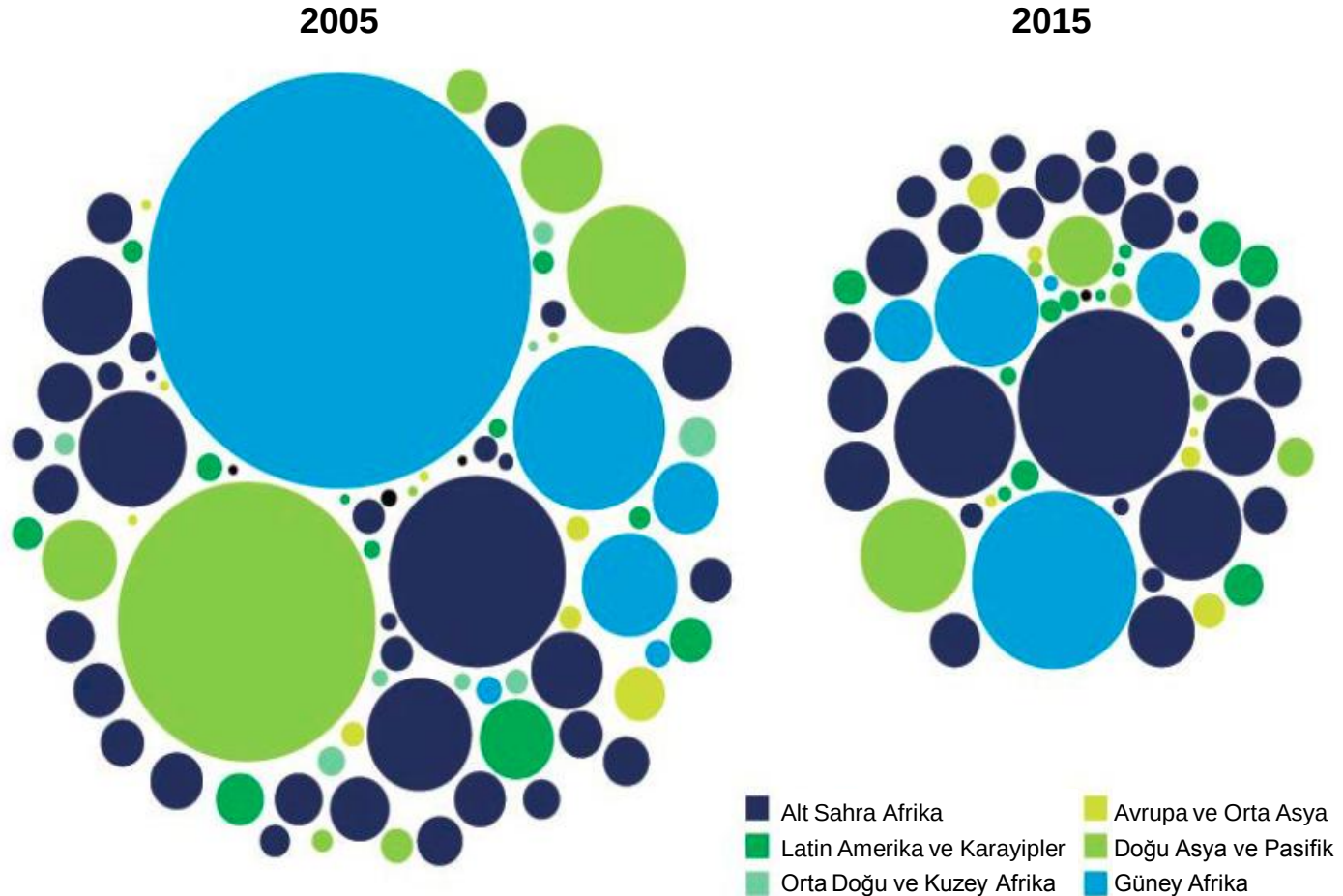


Kaynak: Angus Maddison, «Statistics on world population, GDP and per capita GDP»

© 2014. For information, contact Deloitte Turkey, Member of Deloitte Touche Tohmatsu Limited.

Daha varlıklı bir dünyaya ilerliyoruz...

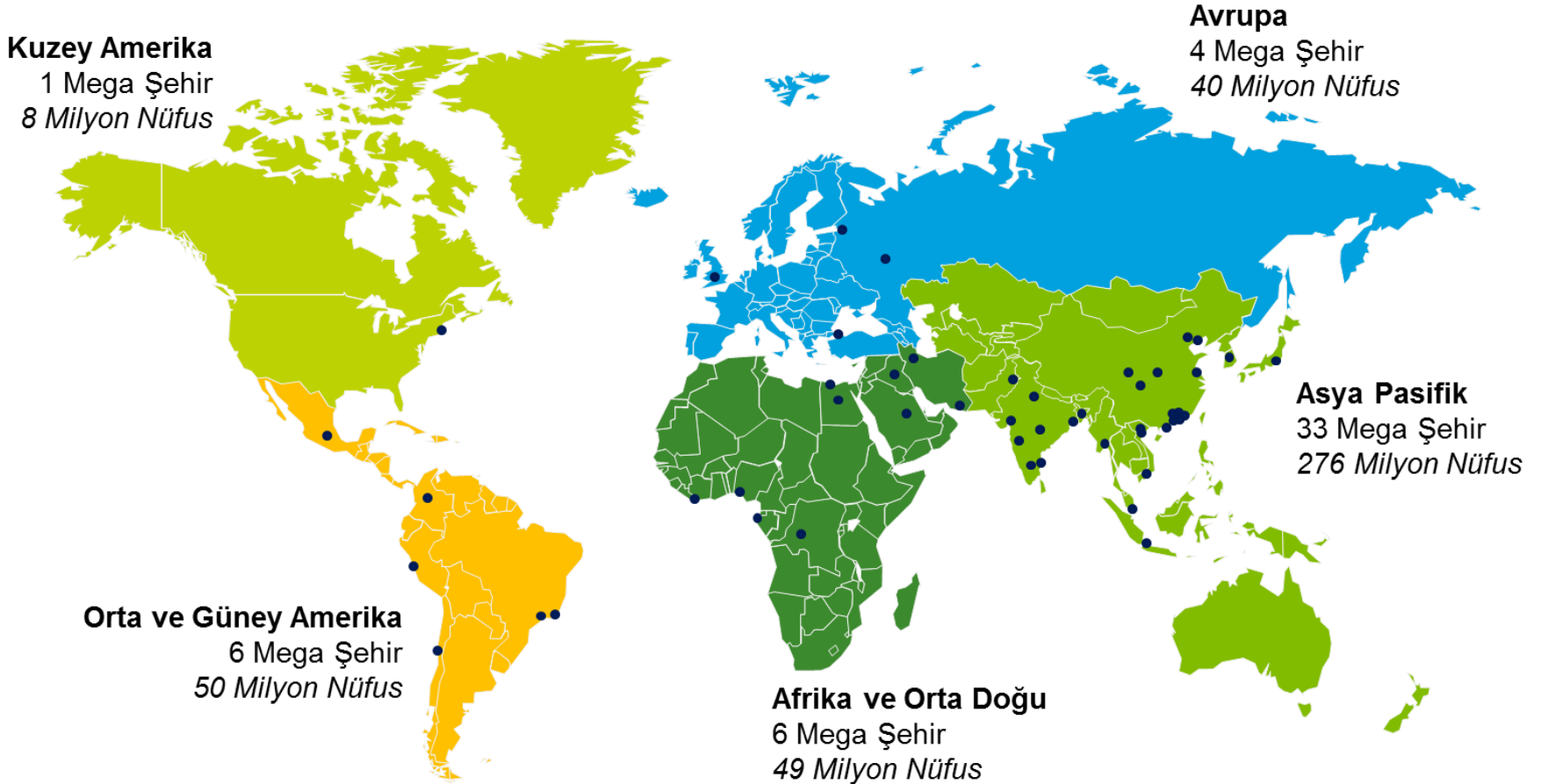
Global Fakirliğin Değişimi (Milyon Kişi)



Kaynak: Deloitte Analizleri

© 2014. For information, contact Deloitte Turkey, Member of Deloitte Touche Tohmatsu Limited.

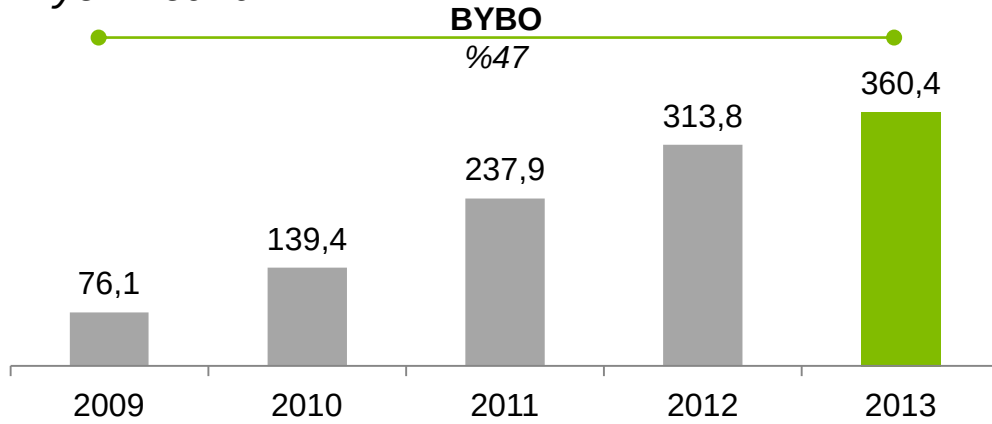
Dünya'nın en büyük 50 şehir, toplam nüfusun %5'ini barındırıyor ve mega şehirler, rekabette belirleyici...



Gelişmiş olan
pazarlarda yeni
marka ~~olarak~~ girmek
imkansız

Başaranlar var...

SuperDry Konsolide Gelirler Milyon Pound



Başaranlar var...

2013 Pazarlar



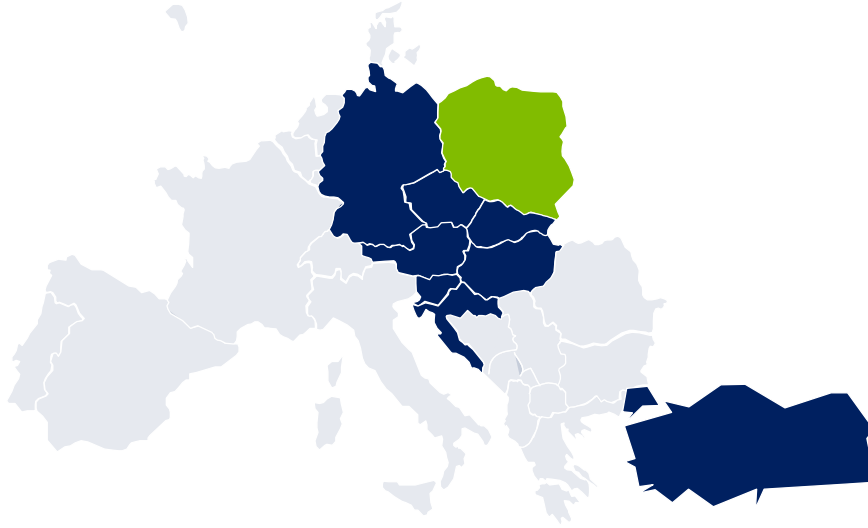
PRIMARK®

Marka İspanya ve Portekiz pazarlarındaki krizi ve Orta Avrupa pazarındaki daralmayı fırsata çevirmiştir. Düşük fiyatlı ürünler vaadini iyi kullanmış ve bu ülkelerde mağaza açarak büyümüştür.



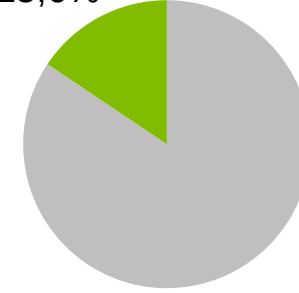
Başaranlar var...

2013 Pazarlar



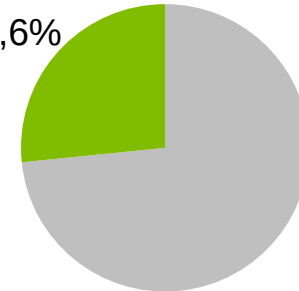
2012 Ciro Dağılımı

15,6%



2013 Ciro Dağılımı

26,6%



■ Polonya
■ Avrupa Pazarları



Başaranlar var...

melissa®

İlk çıktığı yıllarda sade plastik ayakkabı ve babet ürünleri bulunan marka, son yıllarda tasarım ürünlere ağırlık vermiştir. Günümüzde Vivienne Westwood, Karl Lagerfeld ve bir çok tasarımcıyla beraber çalışmaktadır.

1980



Grendene plastik topuk ürettiği yıllarda, Melissa markasını yarattı

1990



Grendene, azalan talep sebebiyle Melissa markasını kapattı. Ipanema terlik markasına odaklandı

1998



Yönetim, markayı yeniden konumlandırdı. Klasik ayakkabı mağazalarından ürünleri çekerek, daha premium şehirdeki moda mağazalarına girdi. Ünlü modacılar ve tasarımcılarla özel koleksiyonlar için çalışmaya başladı.

2004



Strateji başarılı oldu ve marka uluslararası büyümesinde hız kazandı.

Bugün



42 distribütörü aracılığıyla 116 mağazada 60 ülkede satışa sunulmaktadır. İngiltere'de Drapers En Beğenilen Ayakkabı Markası ödülünü almıştır



Bir veya birkaç
mağaza açıp, pazarı
öğrenip sonra
stratejiye karar
vereyim



Birçok pazarda,
bekleyen pazarı
anlamak üresi
tanımak fırsatları
kaçırmaya neden
olabilir.

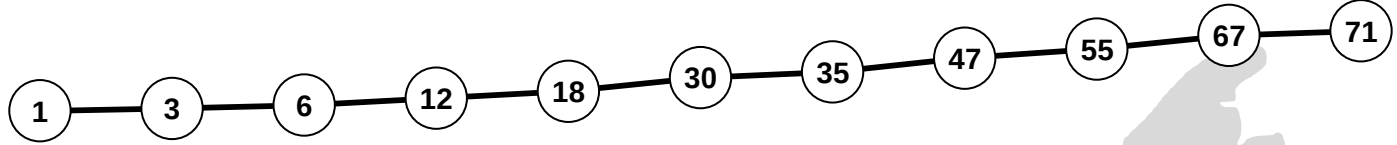


Rusya pazarına giriş



2003 2004 2005 2006 2007 2008 2009 2010 2011 2012 2013

ZARA



H&M



C&A



M&S



TOPSHOP



UNIQLO

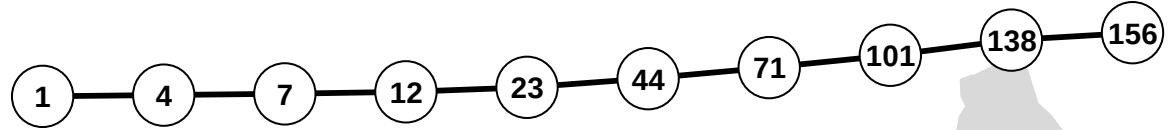


Çin pazarına giriş



2002 2003 2004 2005 2006 2007 2008 2009 2010 2011 2012 2013

ZARA



H&M



C&A

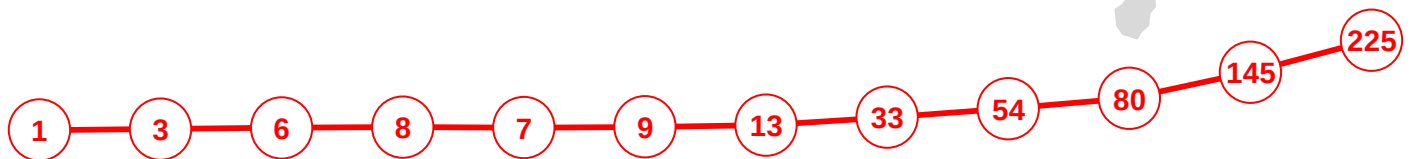


M&S

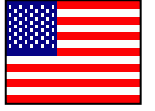


TOPSHOP

UNI
QLO



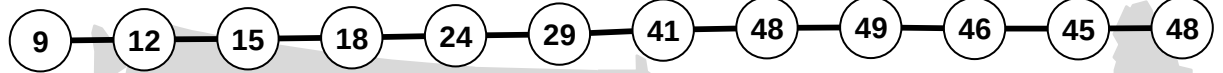
ABD pazarına giriş



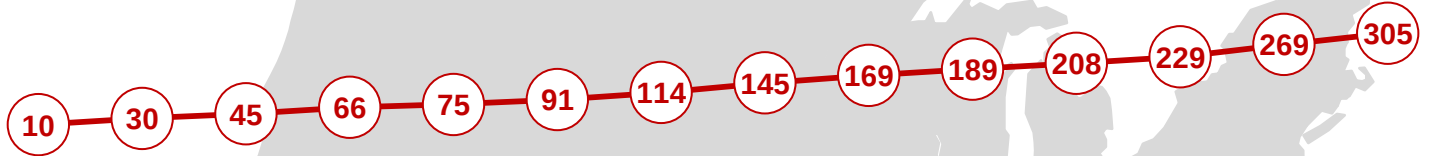
2000 2001 2002 2003 2004 2005 2006 2007 2008 2009 2010 2011 2012 2013

ZARA

İlk giriş: 1989



H&M



C&A

M&S

TOPSHOP



UNIQLO



Fiyat, ürün , iletişim
ve
konumlandırma,
global
standardizasyon
yakalamalıyım



Her pazarda tüketici ve rekabetteki farklılıklar, 'ülke bazında uyarlamayı' gerekli kılmakta...



1. "Katar" Ruslar (2 Milyon kişi)



2. "Polonyalı" Ruslar (40 Milyon kişi)



3. "Pakistanlı" Ruslar (100 Milyon kişi)



1. Bölge



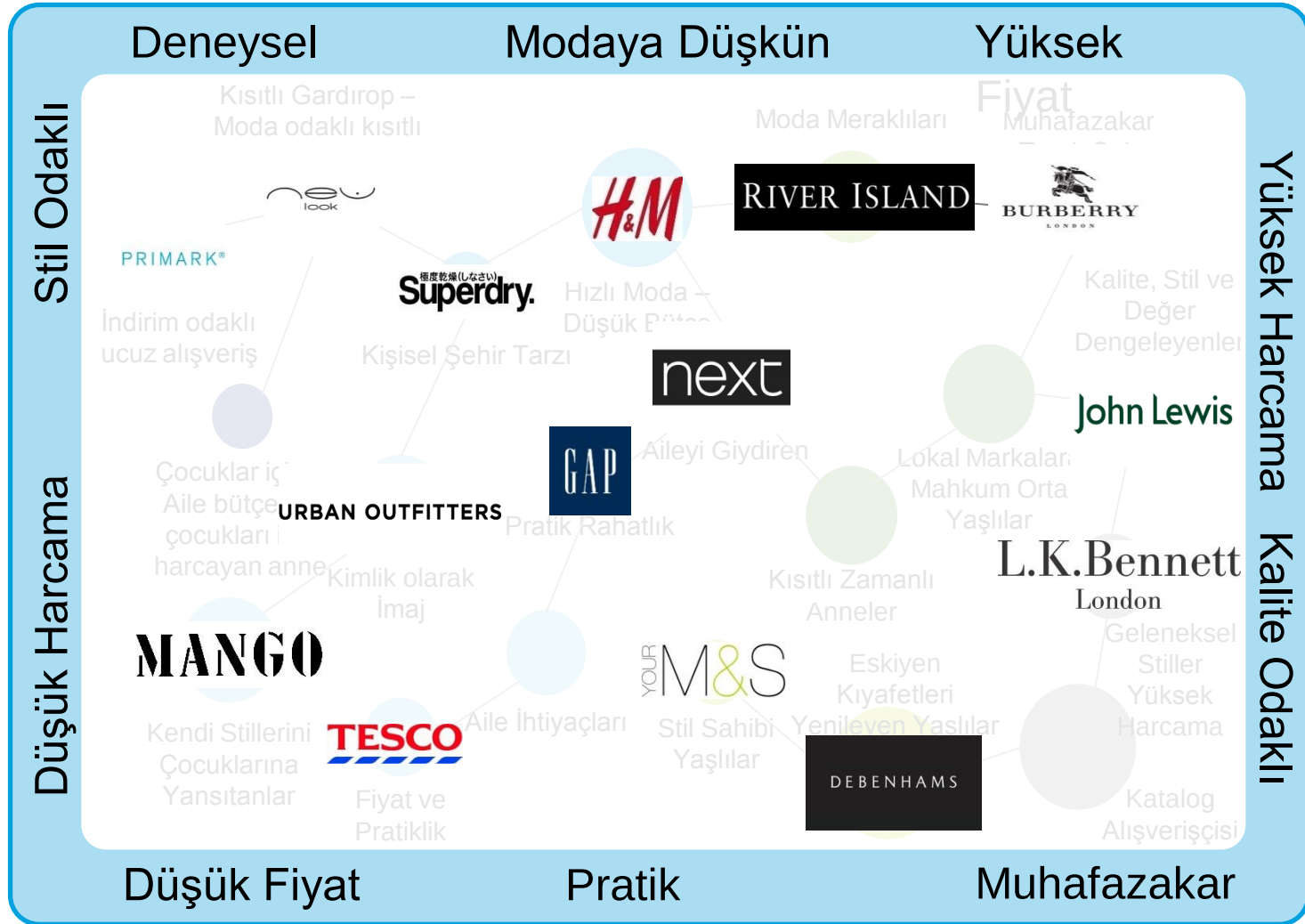
2. Bölge



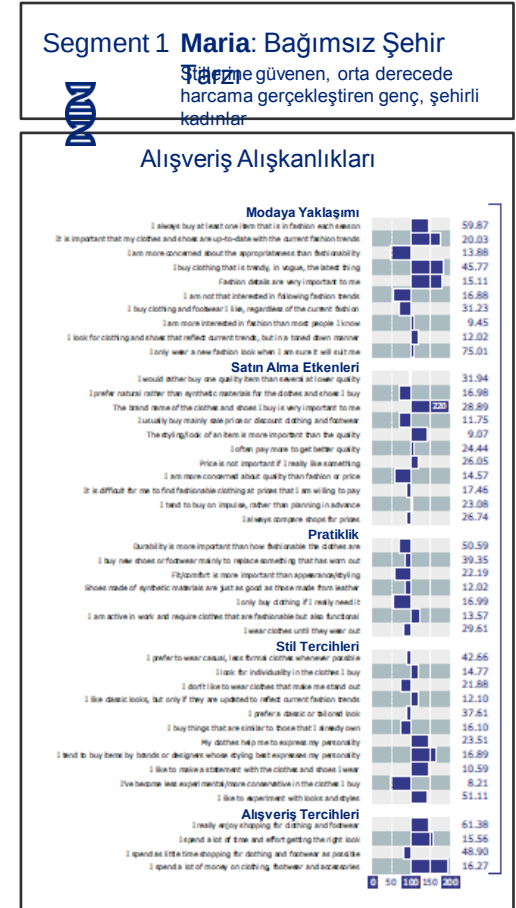
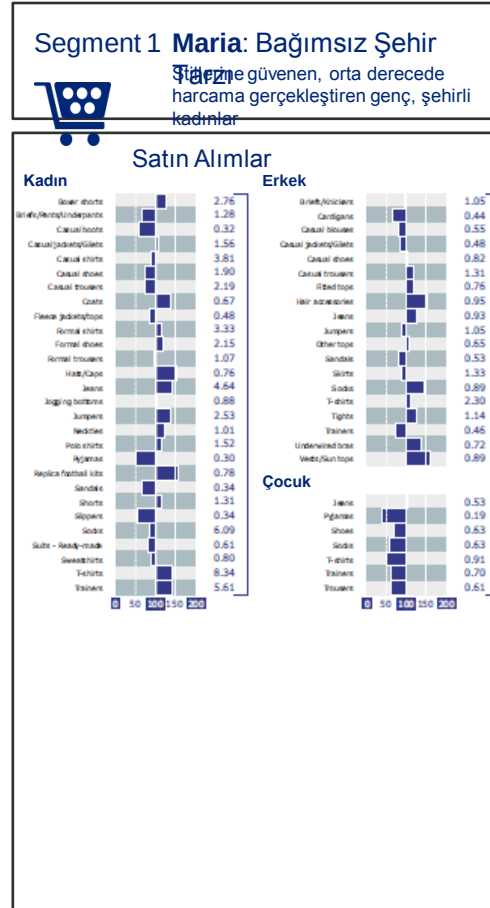
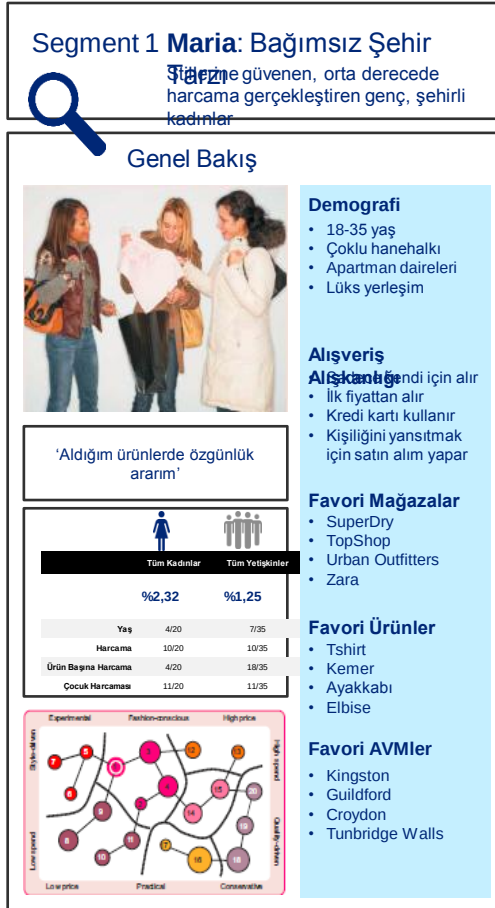
3. ve 4. Bölge



Pazara daha granüler bakmak, hedefleyeceğiniz segmentleri belirlemenizde yardımcı olacak



Doğru konumlandırma için tüketicinin alışveriş ve giyim alışkanlıklarını anlamak önemli..



Pazar dinamiklerini anlayıp uyum sağlayarak başarı sağlanabiliyor...



FOREVER 21

“Moda söz konusu olduğunda hiçbir zaman çok erken hareket edemez ya da çok geç kalamazsınız, her zaman tam zamanında aksiyon almanız gerekli.”

Do Won Chang

Forever 21’in Koreli kurucusu ve Genel Müdürü



UNI
QLO

“Londra’da açtığımız ilk mağaza tamamen bir başarısızlık örneğiydi. En büyük hatamız İngiliz gibi davranmaya çalışmak oldu. Güçlü yanlarımızı hiç ön plana çıkarmadık.”

Tadashi Yanai

Fast Retailing Yönetim Kurulu Başkanı

Pazar dinamiklerini anlayıp uyum sağlayarak başarı sağlanabiliyor...

Amerika'daki kovboy imajı Avrupalı tüketicilerce itici bulunduğundan farklı viral video yaklaşımlarıyla marka algısını değiştirdi

Wrangler®



Kimi Raikonen ile
'Jean ve Özgürlük'
temalı reklamlar

Şehir hayat tarzını
yansıtan mağaza
konsepti



Media Markt Rusya pazarına girerken renkleri dahil, tüm iletişim materyallerini, patent sorunları sebebiyle değiştirmek zorunda kalmış



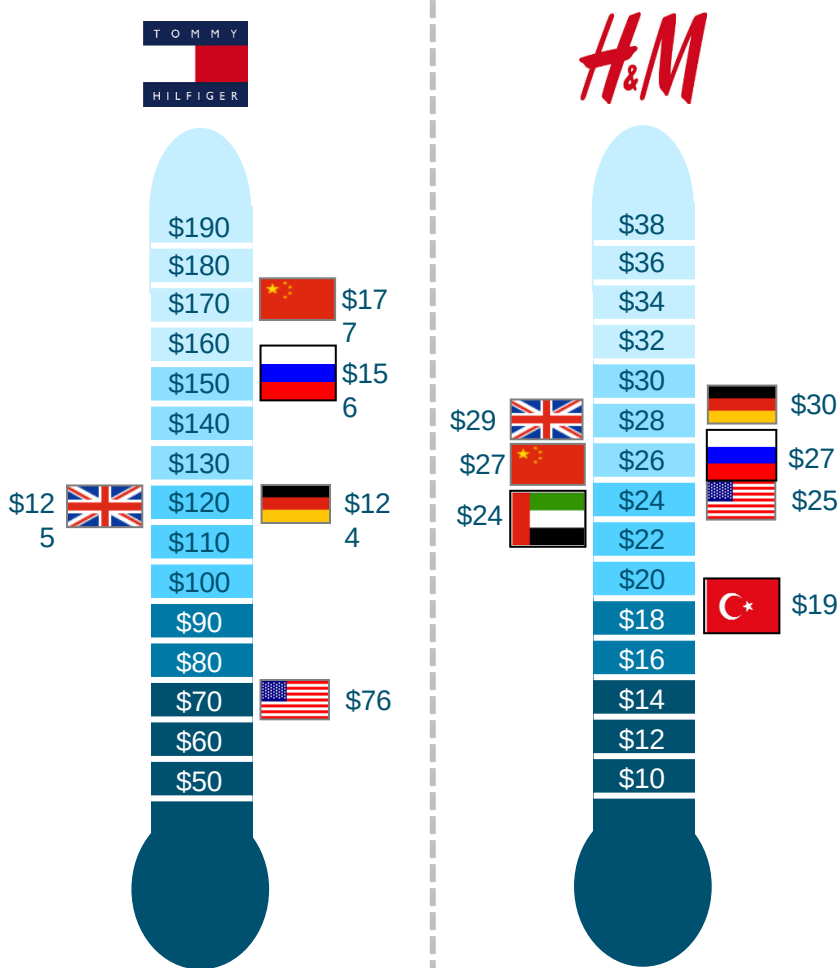
Pazar dinamiklerini anlayıp uyum sağlayarak
başarı sağlanabiliyor...

ZARA

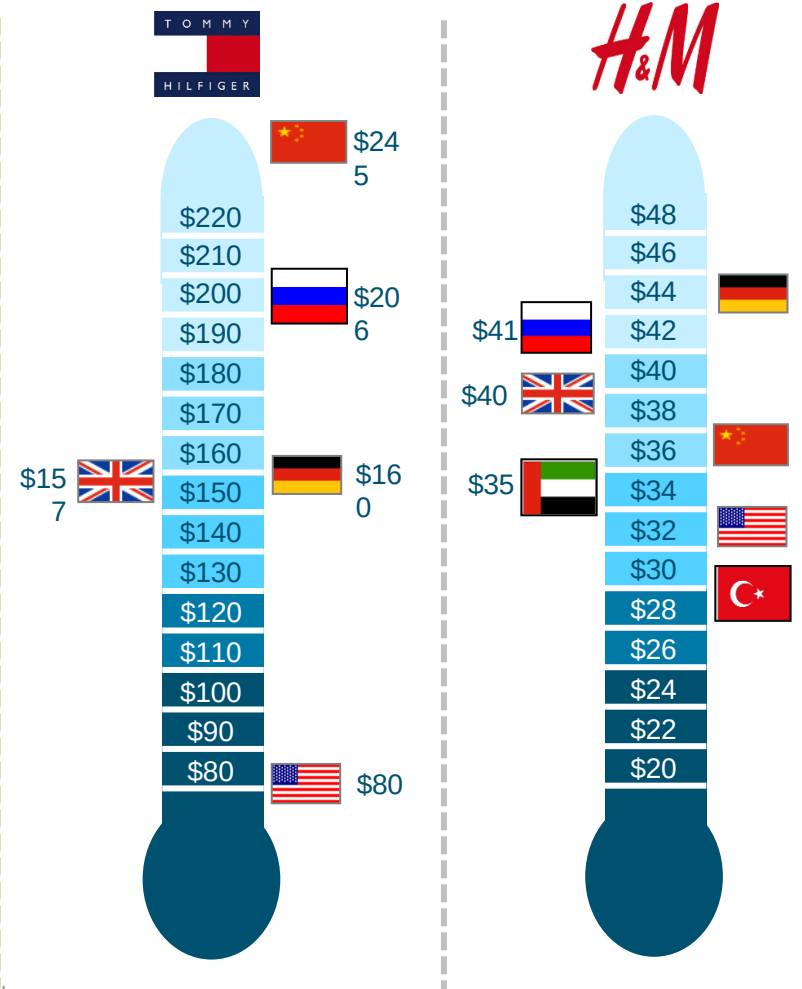


Pazar dinamiklerini anlayıp uyum sağlayarak başarı sağlanabiliyor... ..

Kadın Gömlek Fiyatları



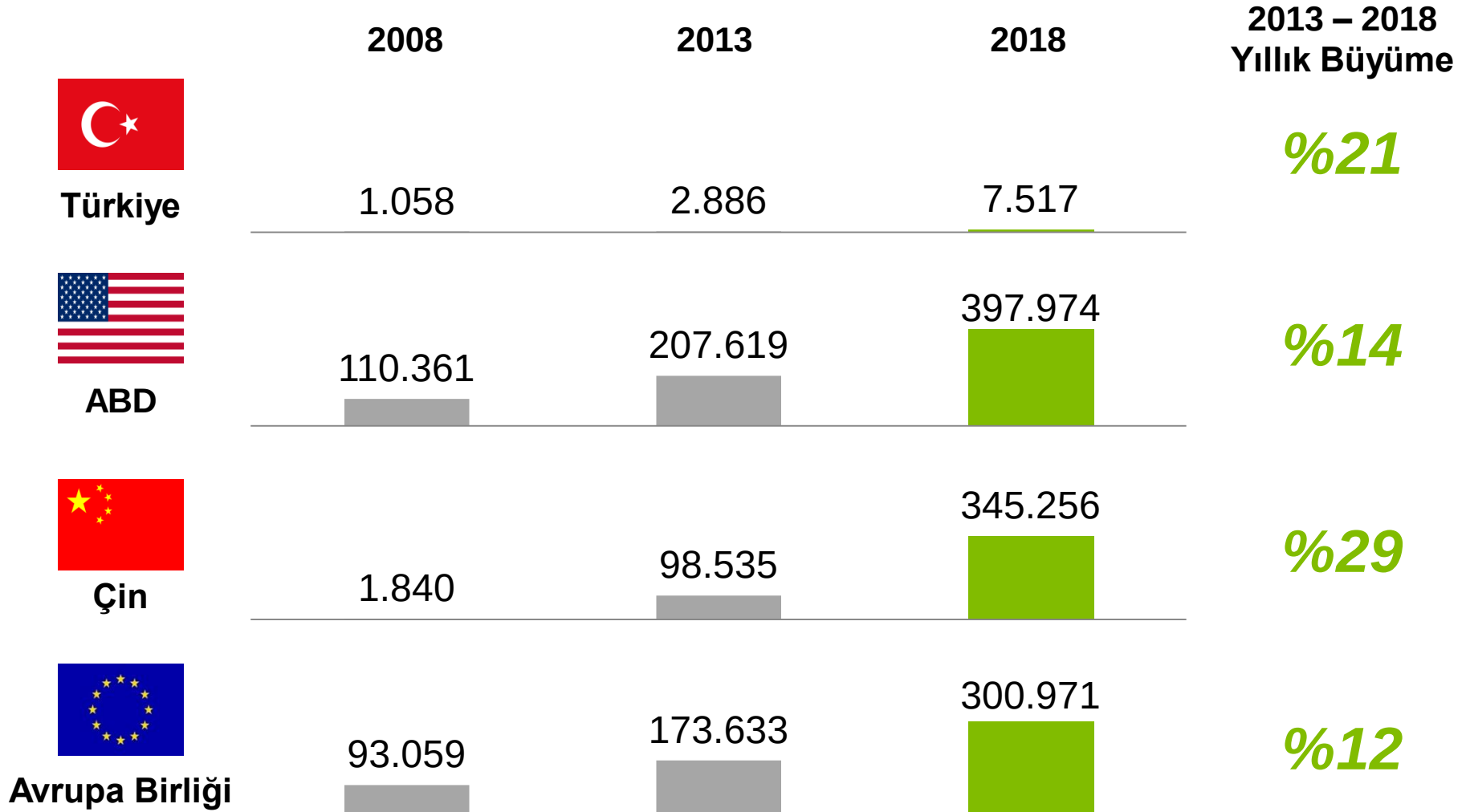
Kadın Denim Pantolon Fiyatları



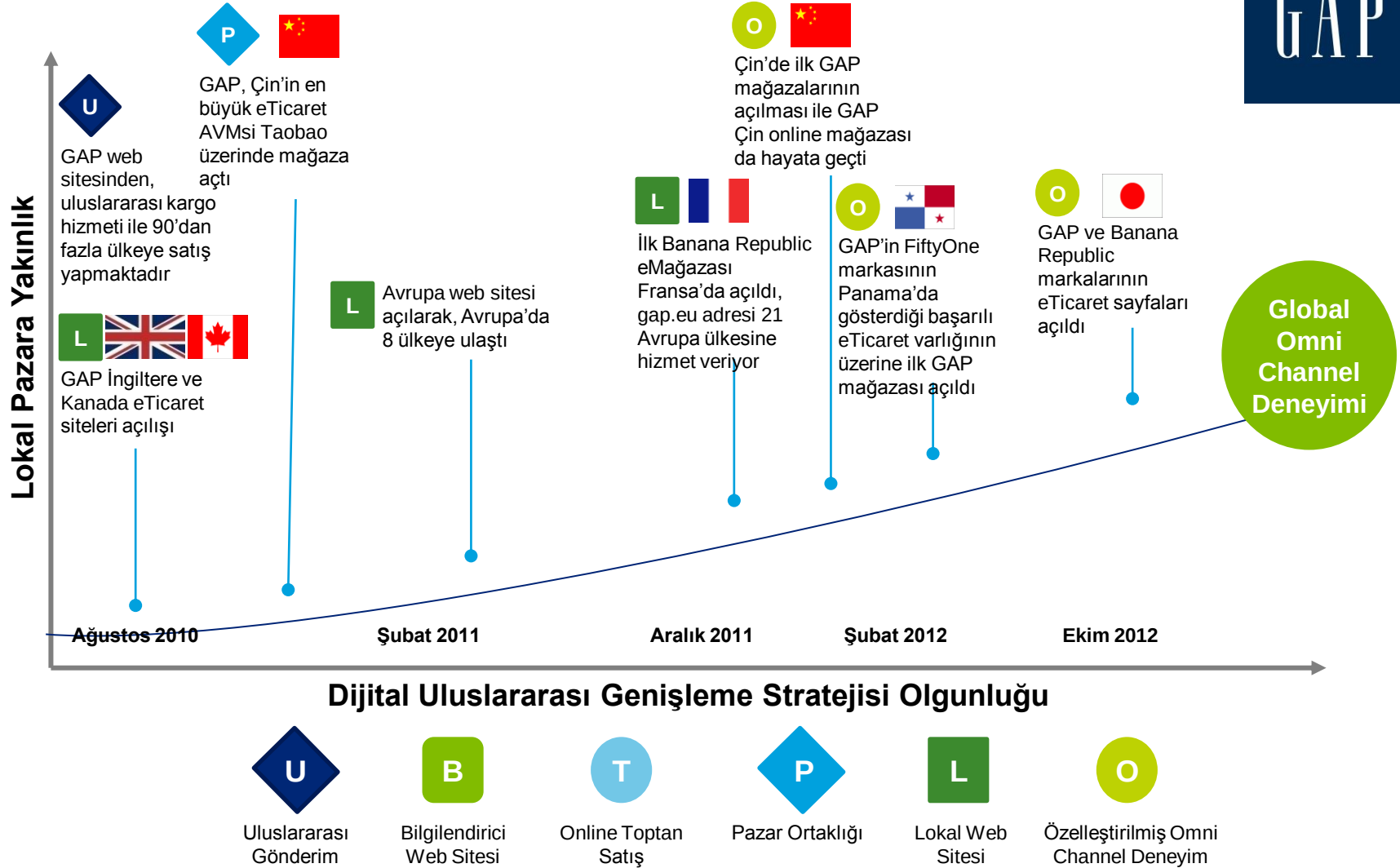
Yurtdışında 'E-
Ticareti', şu an
düşünmem gereken
öncelikli konu değil



E-Ticaretin payı, bazı pazarlarda önemli bir seviyeye ulaşmaya çok yakın...



Mağazacılığa göre daha düşük yatırım maliyeti bulunduğu için hızlı yaygınlaşmak mümkün



Her pazara kendi siteniz ile girmek zorunda değilsiniz
Pazarlarda uzmanlaşmış ortaklar ile çalışmak,
pazara ilk girişte avantaj sağlayacaktır

淘宝网
Taobao.com

- 2003'ten bu yana aktif olan, Alibaba.com 'un yan markası Taobao.com, Çin'in eBay ve Amazon'u olarak görülmektedir.
- Dünya'nın en çok ziyaret edilen 8. web sitesi olan Taobao.com'da 760 milyonun üzerinde ürün sergilenmektedir.
- Günlük satışları 16 Milyon \$'ı bulabilmektedir.

天猫 TMALL.COM

- Ali Baba grubun bir diğer web sitesi olan tmall.com, Taobao.com 'dan ürün yelpazesi ve bulundurduğu markalar ile farklılaşmak için kurulmuştur.
- Adidas, ECCO, P&G gibi birçok global markayı bulundurmaktadır.

拍拍 腾讯旗下购物网站
paipai.com

- Çin'in en büyük açık arttırma sitesi

Yurtdışı açılım için
en büyük eksiklerimiz,
finansman

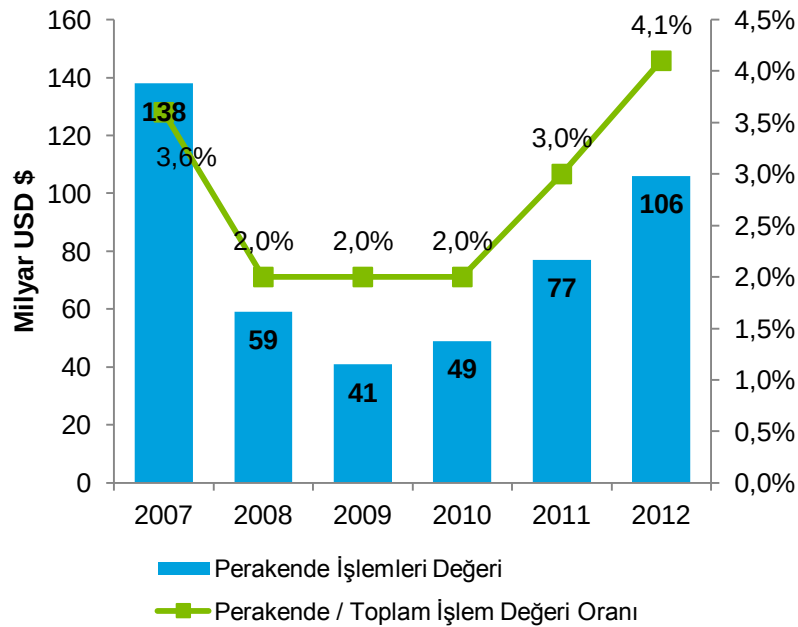
Operasyon



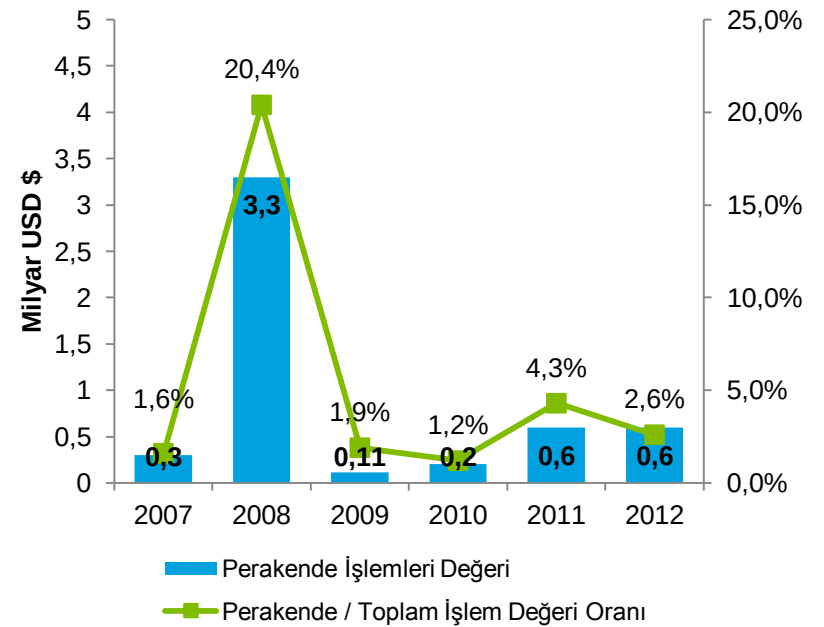
Finansmana ulaşmak artık daha kolay..

Yabancı stratejik ortaklar ve yatırım fonları perakendeyi favori sektör olarak görüyor...

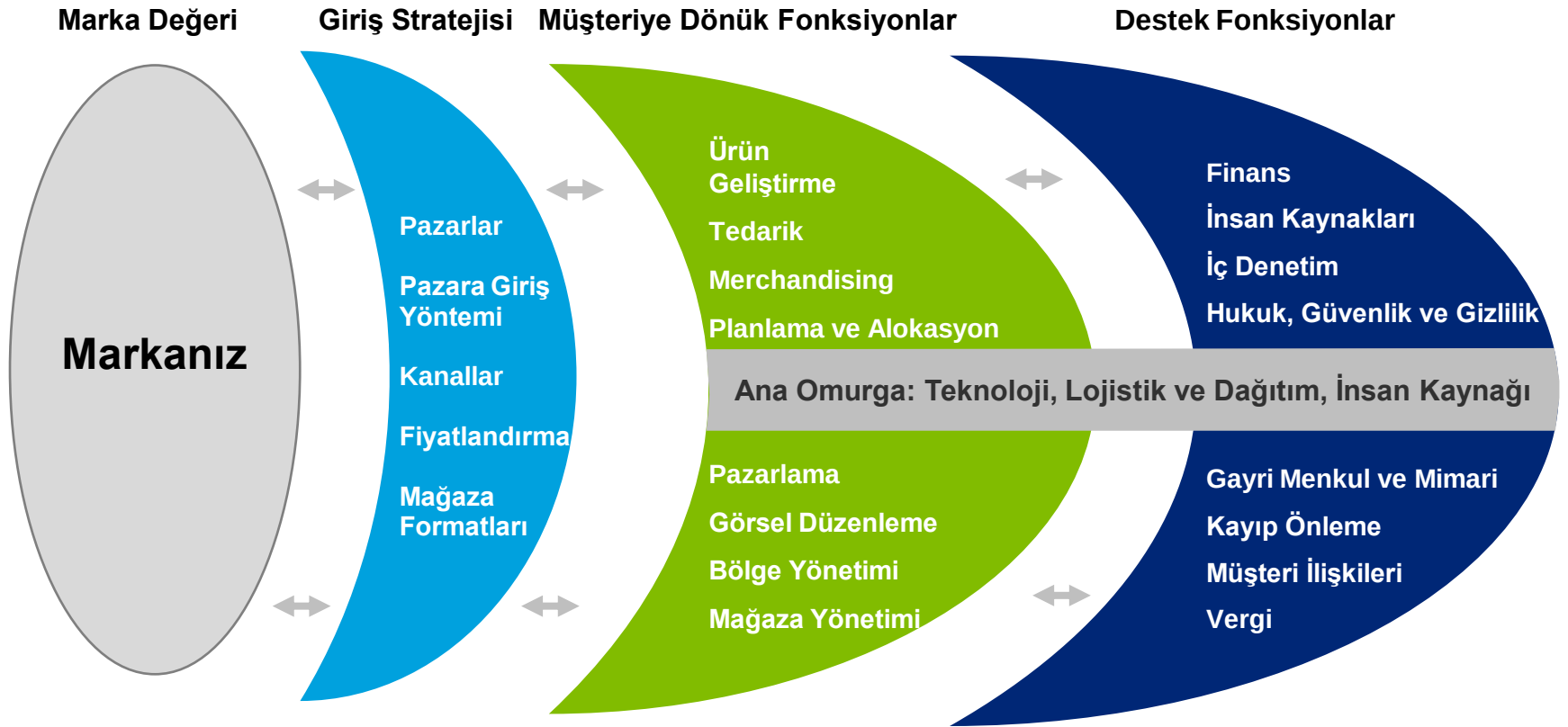
Global M&A İşlemleri



Türkiye M&A İşlemleri



Marka, strateji ve operasyonların ahenk içinde yürütülmesi, yurtdışı açılım için en kritik etkenler...



Tüm bu yolculuğun direksiyonunda bulunacak bir ekip gerekli...

Marka, strateji ve operasyonların ahenk içinde yürütülmesi, yurtdışı açılım için en kritik etken...



Yerel ortak ile başarı
için iyi ortak bulmak
her şeyi çözer



Yerel ortak ile başarı için ‘sıkı’ bir anlaşma yapmak ve elleri taşın altına sokmak şart

Önce Sıkı Bir Anlaşma



Büyüme Planı

Kaç mağaza, kaç m², ne kadar ciro, ne seviyede karlılık?



İndirim Yönetimi

Yerel pazarda gerçekleşen indirim oranları çarpanlara yansıyacak mı?



Stok

Sezon sonu stokları kimin sorumluluğunda olacak, nasıl eritilecek?



Lojistik

Kapıdan mı teslim, kapıya mı teslim?
Yoldaki ürün kimin sorumluluğunda?

Sonra Ortağa Destek



Marka

En iyi ortak bile sizin markanızı sizin gibi bilemez, temsil edemez.

- Görsel tasarım desteği
- Fotoğraf çekimleri
- Mağaza personeli eğitimi



Tüketici Beklentileri

Yerel ortak yerel pazardaki tüketiciyi iyi bilir ama onun ihtiyaçlarını ürünlere yansıtamaz.

- Pazara özel ürünler
- Farklılaşan kalıplar



Tedarik Zinciri

Ortaklarınız tedarik zincirinizi geliştiremez.

- Erken sezon açılışı
- Hızlı teslimat
- RPT desteği

Franchise yönetiminde iyi uygulamalar

Sorumluluk ve Maliyet Dağılımı				
	Ana Alanlar	Firma	Franchisee	Firma + Franchisee
Bina	Lokasyon Seçimi		✓	
	Kira Pazarlığı			✓
	Kira Ödemesi		✓	
İç Mimari	Mağaza Tasarımı	✓		
	Dekor		✓	
	Maliyet		✓	
Mağaza Çalışan İşe Alımı ve Eğitimi	Mağaza Çalışan İşe Alımları			✓
	Mağaza Müdürü İşe Alımları			✓
	Eğitim	✓		
	Eğitim Maliyeti		✓	
	Mağaza Çalışan Maliyeti		✓	
Ürün Miksi / Replenishment	Kontrol	✓		
Depo ve Dağıtım	Maliyet	✓		
Stok	Risk ve Maliyet			
Vitrin Tasarımı	Vitrin Düzenleme			✓
	Mango Uzmanının Seyahat Masrafı		✓	
Fiyatlandırma ve İndirim	Kontrol	✓		
Pazarlama	Masraf ve Maliyetler			✓
BT Sistemi	Yazılım Geliştirme	✓		
	Kurulum	✓		
	Maliyet	✓		

Franchise'larına olan bağılılığı ve sadakati ile tanınan ALDO Grubu, franchise ilişkileri ve iletişimde başarılı uygulamalara sahip

ALDO



- Pazar geliştirme, merchandising, ve saha satış ve operasyon yönetimi eğitim programları
- Merkezi pazarlama ve görsel tasarım desteği, bölgesel konsept tasarımı
- Mağazaların %90'ına mağaza dekorasyonu gönderimi
- Her çeyrekte "Pazar Haftası" toplantıları ile ürün gösterimleri ve düzenli sezon içi ürün eklemeleri
- "People-First" insan kaynakları programlarının desteklenmesi

Finansal açıdan
zayıf durumda Batılı
markaları satın
alarak hızlı bir
şekilde büyüyebilirim



Belki, ama adımları dikkatli atarsak

Markayı değerlendirirken, kendi markanız için de önemli iki soru sormanız gerekir:

1

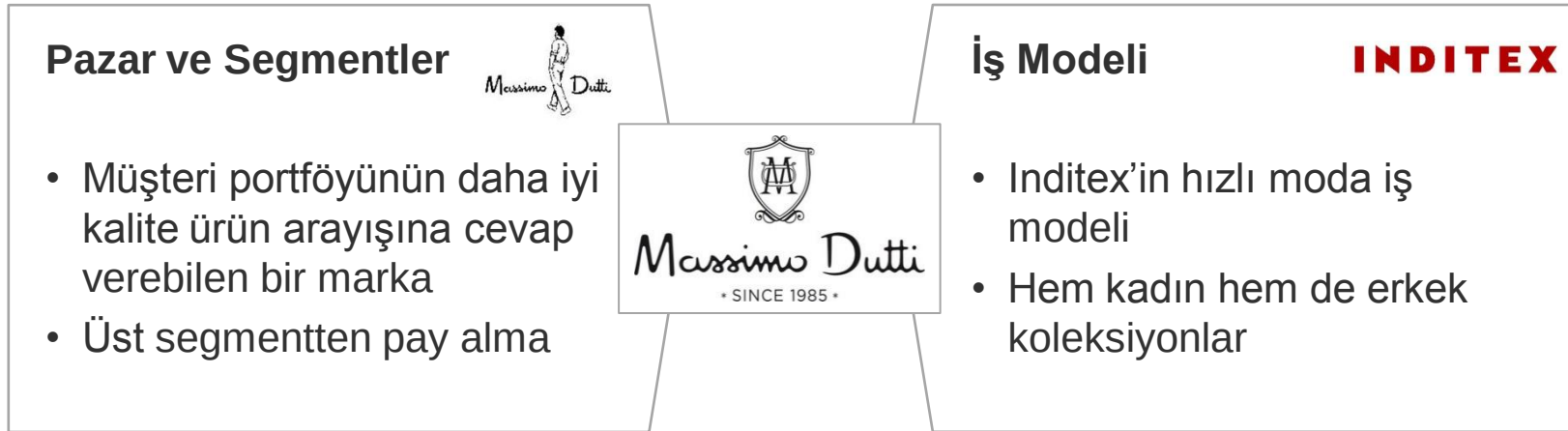
Alacağım marka benim eksiklerimi kapatıyor mu?
Ben markanın güçsüz yönlerini tamamlayabiliyor muyum?

2

Markayı yönetecek ve yönlendirecek insan kaynağım, operasyon altyapım ve teknolojim var mı?

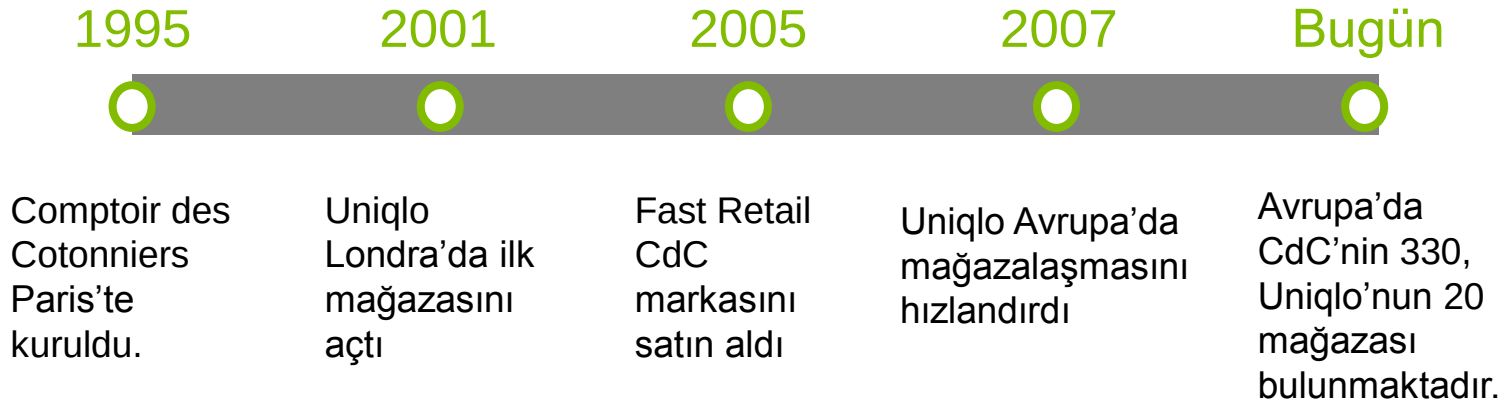
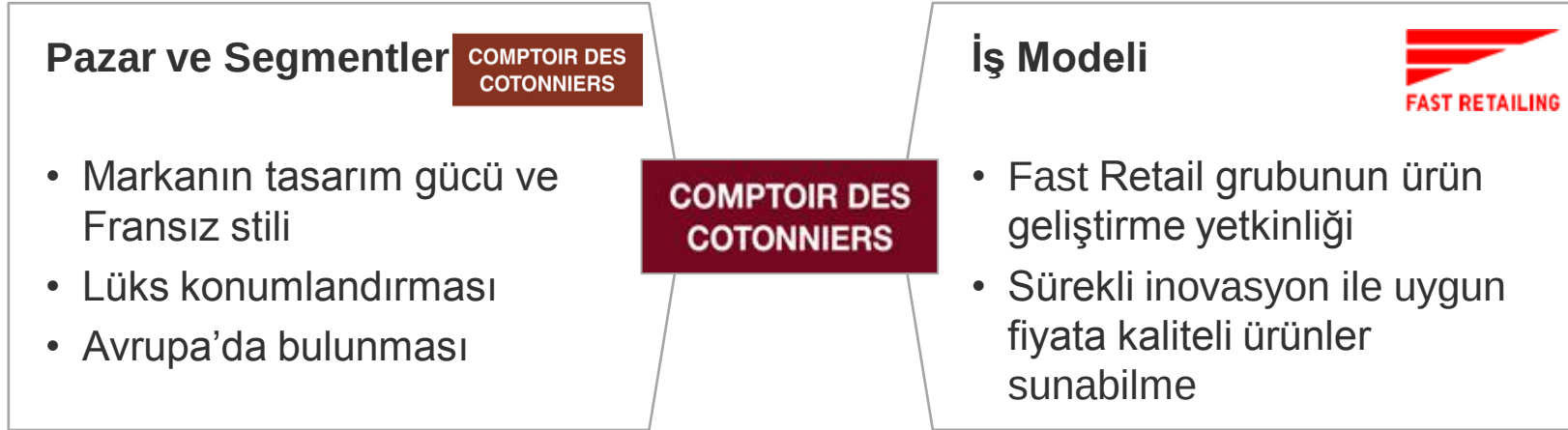
Inditex – Massimo Dutti

Zara'nın üzerinde konumlanacak bir marka arayan Inditex, erkek giyim markası Massimo Dutti'yi 1991'de portföyüne dahil etti



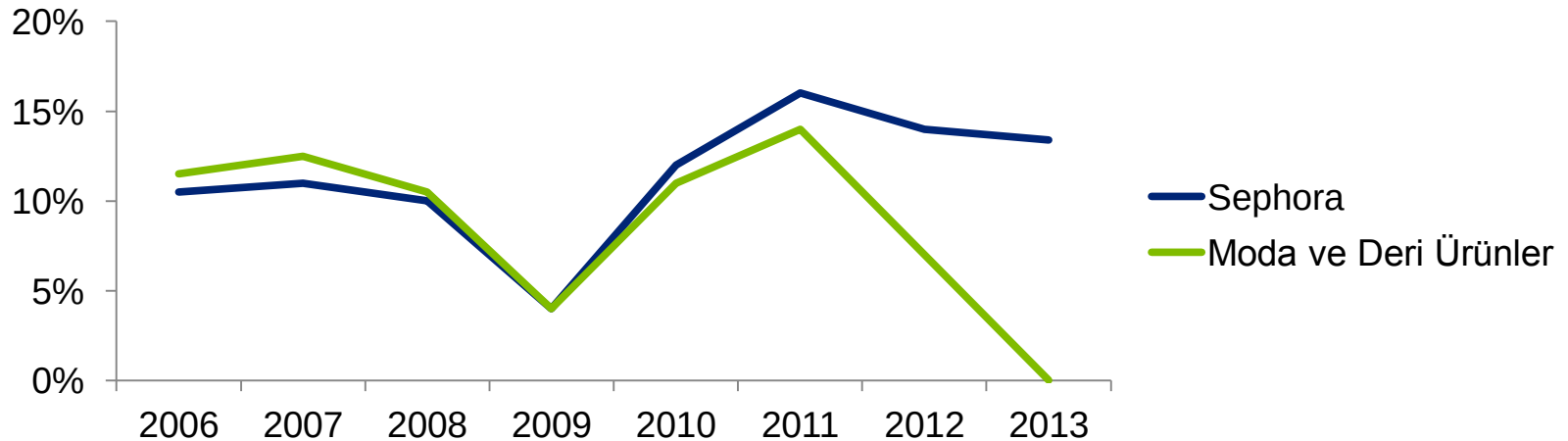
Uniqlo – Comptoir des Cotonniers

Fransız markası aracılığıyla Uniqlo grubu Avrupa pazarları hakkında bilgi birikimini arttırmıştır



LVMH – Sephora

Sephora'nın alımı ile lüks markaları yöneten LVMH, geniş kitlelere erişim sağlamış ve büyümesine ivme kazandırmıştır



Yurtdışına Açılım Stratejik Adımlar



Çok Teşekkürler !

2014 Perakende Günleri'nde
'BMD Yurtdışı Açılım
Oturlumlarında' görüşmek
üzere...