



**SIVAS CUMHURİYET ÜNİVERSİTESİ**  
**Sosyal Bilimler Enstitüsü**  
**İktisat Ana Bilim Dalı**

**KÜRESELLEŞME ÇERÇEVESİNDE DÜNYA TİCARETİNDE**  
**WAL-MART VE ETKİLERİ**

**Yüksek Lisans Tezi**

**Hasan AYDIN**

**Sivas**  
**Temmuz 2019**

**SİVAS CUMHURİYET ÜNİVERSİTESİ**  
**Sosyal Bilimler Enstitüsü**  
**İktisat Ana Bilim Dalı**

**KÜRESELLEŞME ÇERÇEVESİNDE DÜNYA TİCARETİNDE**  
**WAL-MART VE ETKİLERİ**

**Yüksek Lisans Tezi**




**Hasan AYDIN**

**Tez Danışmanı**  
**Dr. Öğr. Üyesi Nevzat BALIKÇIOĞLU**

**Sivas**  
**Temmuz 2019**

## KABUL VE ONAY

**Üniversite** : Sivas Cumhuriyet Üniversitesi  
**Enstitü** : Sosyal Bilimler Enstitüsü  
**Anabilim Dalı** : İktisat Ana Bilim Dalı  
**Tezin Başlığı** : Küreselleşme Çerçevesinde Dünya Ticaretinde Wal-Mart ve Etkileri  
**Savunma Tarihi:** 18.06.2019  
**Danışman** : Dr. Öğr. Üyesi Nevzat BALIKÇIOĞLU

	Unvanı	Adı Soyadı	İmza
<b>Jüri Başkanı</b>	: Prof. Dr. Salih BARIŞIK		
<b>Üye</b>	: Dr. Öğr. Üyesi Yunus Emre BİROL		
<b>Üye</b>	: Dr. Öğr. Üyesi Nevzat BALIKÇIOĞLU		

**Oy Birliği**

**Oy Çokluğu**

Hasan AYDIN tarafından hazırlanan “Küreselleşme Çerçevesinde Dünya Ticaretinde Wal-Mart ve Etkileri” başlıklı bu tez kabul edilmiştir . .... /... /....

**Prof. Dr. Ahmet ŞENGÖNÜL**

**ENSTİTÜ MÜDÜRÜ**

## ETİK İLKELERE UYGUNLUK BEYANI

Sivas Cumhuriyet Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü bünyesinde hazırladığım bu Yüksek Lisans Yeterlik tezinin bizzat tarafımdan ve kendi sözcüklerimle yazılmış orijinal bir çalışma olduğunu ve bu tezde;

- 1- Çeşitli yazarların çalışmalarından faydalandığımda bu çalışmaların ilgili bölümlerini doğru ve net biçimde göstererek yazarlara açık biçimde atıfta bulunduğumu;
- 2- Yazdığım metinlerin tamamı ya-da sadece bir kısmı, daha önce herhangi bir yerde yayımlanmışsa bunu da açıkça ifade ederek gösterdiğimi;
- 3- Başkalarına ait alıntılanan tüm verileri (tablo, grafik, şekil vb. de dâhil olmak üzere) atıflarla belirttiğimi;
- 4- Başka yazarların kendi kelimeleriyle alıntıladığım metinlerini, tırnak içerisinde veya farklı dizerek verdiğim yine başka yazarlara ait olup fakat kendi sözcüklerimle ifade ettiğim hususları da istisnasız olarak kaynak göstererek belirttiğimi,

beyan ve bu etik ilkeleri ihlal etmiş olmam halinde bütün sonuçlarına katlanacağımı kabul ederim.

19.07.2019

Hasan AYDIN



## ÖNSÖZ

Bu çalışma süresince desteğini esirgemeyen, büyük bir sabırla bana yol gösteren, değerli hocam sayın danışmanım Dr. Öğr. Üyesi Nevzat BALIKÇIOĞLU'na, konu ile ilgili çalışmamı tavsiye eden, gereken düzeltmelerde yardımcı olan ve tezimin en iyiye ilerlemesi için beni destekleyen sayın hocam Doç. Dr. Halil ÖZEKİCİOĞLU'na ve Araştırma Görevlisi Yusuf Demir hocama sonsuz şükranlarımı sunarım. Hayatımın her döneminde olduğu gibi bana destek olup, bugünlere gelmeme yardımcı olan, her zaman yanımda olan annem Necla AYDIN'a, yine desteklerini esirgemeyen ağabeyim Mustafa Murathan AYDIN'a ve kardeşim İbrahim Oğuz AYDIN'a çok teşekkür ederim. Ayrıca tez konusunda yardımlarını esirgemeyen, fikir alışverişinde bulunduğum ve gereken desteği veren Metin BAL ve Ahmet COŞKUN'a teşekkürlerimi sunarım. Tezimde hatalarımı gösteren Irmak TÜRKKAHRAMAN'a ve bitirmem için destek olan herkese teşekkür ederim.



## İÇİNDEKİLER

<b>İÇİNDEKİLER</b> .....	<b>i</b>
<b>KISALTIMA LİSTESİ</b> .....	<b>v</b>
<b>TABLO LİSTESİ</b> .....	<b>vii</b>
<b>ŞEKİL LİSTESİ</b> .....	<b>ix</b>
<b>ÖZET</b> .....	<b>xi</b>
<b>ABSTRACT</b> .....	<b>xiii</b>
<b>GİRİŞ</b> .....	<b>1</b>
<b>BİRİNCİ BÖLÜM</b> .....	<b>3</b>
<b>PERAKENDECİLİĞİN GELİŞİMİ</b> .....	<b>3</b>
1.1. Perakendeciliğin Ortaya Çıkışı.....	3
1.1.1.Perakendecilik Kavramı .....	3
1.1.2.Perakendeciliğin Gelişimi .....	4
1.1.2.1. Osmanlı’da Ticari Hayat .....	5
1.1.2.2. Cumhuriyet Döneminde Ticari Hayat .....	6
1.1.3. Perakendeciliğin Dinamikleri .....	7
1.1.4. Perakendeciliğin Dağıtım Kanalındaki Yeri.....	9
1.1.5. Perakendeciliğin Fonksiyonları .....	11
1.1.6. Perakendecilik ve Yeni Eğilimler .....	12
1.2.Bölgesel Perakendeciliğin Gelişimi ve Etkileri .....	13
1.2.1.ABD’de Perakendecilik.....	13
1.2.2. AB’de Perakendecilik .....	18
1.2.3.Türkiye’de Perakendecilik.....	21
1.2.4.Perakendeciliğin Ülke Ekonomileri Açısından Önemi .....	27
<b>İKİNCİ BÖLÜM</b> .....	<b>29</b>
<b>WAL-MART’IN ORTAYA ÇIKIŞI VE KÜRESELLEŞME</b> .....	<b>29</b>
2.1. Wal-Mart Mağaza Zincirleri .....	29
2.1.1. Wal-Mart’ın Şirket Profili .....	31
2.1.2.Wal-Mart’ın Tarihsel Gelişimi .....	31
2.1.3.Wal-Mart’ın Mağaza Konseptleri .....	34
2.1.3.1.Sam’s Club .....	34

2.1.3.2. Wal-Mart Komşu Marketler .....	36
2.1.3.3. Wal-Mart İndirim Mağazaları.....	36
2.1.3.4. Wal-Mart Supercenter .....	37
2.1.4. Wal-Mart'ın Başarısının Nedenleri .....	39
2.1.5. Wal-Mart'ın Avrupa'da Diğer Perakende İşletmelerine Karşı Yapmış Olduğu Hamleler .....	41
2.1.6. Wal-Mart Etkisi .....	42
2.2. Küreselleşme .....	44
2.2.1. Küreselleşme ve Perakendecilik .....	46
2.2.2. Aşırı Küreselleşme ve Akıllı Küreselleşme Kavramları.....	50
2.2.3. Wal-Mart'ın Küreselleşme Süreci .....	54
<b>ÜÇÜNCÜ BÖLÜM.....</b>	<b>59</b>
<b>ULUSLARARASI TİCARET VE WAL-MART.....</b>	<b>59</b>
3.1. Dünya Ticaretinin Dinamikleri .....	59
3.1.1. Doğu Toplumlarının Maddeye Uyanışı .....	59
3.1.2. Dünya Ticaretinin Batı'dan Doğuya Kayması .....	60
3.1.4. Wal-Mart ve Doğu Toplumları.....	62
3.1.3. Doğu Toplumlarının İlişkisi .....	64
3.1.4 Pembe İşten Çıkarma Belgeleri.....	65
3.2. Uluslararası Ticaret ve Çok Uluslu Şirketler .....	67
3.2.1. Çok Uluslu Şirketler Tanımı .....	67
3.2.2. Çok Uluslu Şirketler ve Etkileri .....	68
3.2.3. Yoksul Halkların Paradoksal Durumu .....	71
3.2.3.1. Uluslararası Politikalar .....	78
3.2.3.1.1. Bin Yıl Kalkınma Hedefleri .....	78
3.2.3.1.2. Lizbon Stratejisi .....	79
3.2.4. Değişmeyen Tek Şey: Sömürü .....	79
3.2.5. Dördüncü Sanayi Devrimi.....	83
<b>SONUÇ .....</b>	<b>87</b>
<b>KAYNAKÇA.....</b>	<b>91</b>
<b>EKLER .....</b>	<b>105</b>
Ek 1. Dünyanın En Güçlü 250 Perakende Şirketi.....	105



Ek 2. 19.Yüzyıl Sonları Bursa Çarık Perakendecileri.....	111
Ek 3. Wal-Mart'ın Kurucusu Sam Walton.....	111
Ek 4. Wal-Mart'ın İlk Açılan Mağazası.....	112
Ek 5. Sam's Club Mağazası.....	112
Ek 6. Sam's Club Mağazası İçerisinde Bir Görüntü.....	113
Ek 7. Porto-Rico'da Satın Alınan ve Komşu Market Haline Getirilen Amigo Süpermarket.....	113
Ek 8. Porto-Rico'da Satın Alınan ve Komşu Market Haline Getirilen Amigo Süpermarket'in İndirim Broşürü.....	114
Ek 9. Meksika'da Bulunan ve Satın Alınan Suprema Süpermarketlerden Birinin Wal-Mart Komşu Marketlere Dönüştükten Sonraki Görüntüsü.....	114
Ek 10. Wal-Mart İndirim Mağazaları'na Örnek.....	115
Ek 11. Wal-Mart İndirim Mağazaları'na Örnek.....	115
Ek 12. Wal-Mart Supercenter'a Örnek.....	116
<b>ÖZ GEÇMİŞ .....</b>	<b>117</b>



## KISALTMA LİSTESİ

<b>AB</b>	: Avrupa Birliği
<b>ABD</b>	: Amerika Birleşik Devletleri
<b>AŞ</b>	: Anonim Şirket
<b>AVM</b>	: Alışveriş Merkezi
<b>CFO</b>	: Finansal İşler Müdürü
<b>ÇHC</b>	: Çin Halk Cumhuriyeti
<b>DYY</b>	: Doğrudan Yabancı Yatırımcı
<b>FVAÖK</b>	: Faiz Vergi Amortisman Öncesi Kâr
<b>FVÖK</b>	: Faiz Vergi Öncesi Kâr
<b>GATT</b>	: Gümrük Tarifeleri ve Ticaret Genel Anlaşması
<b>GSMH</b>	: Gayri Safi Milli Hâsıla
<b>INC</b>	: Anonim Şirket
<b>KTO</b>	: Konya Ticaret Odası
<b>LTD</b>	: Limited
<b>NAFTA</b>	: Kuzey Amerika Serbest Ticaret Anlaşması
<b>OBOR</b>	: Bir Kuşak Bir Yol
<b>SAGP</b>	: Satın Alma Gücü Paritesi
<b>TDK</b>	: Türk Dil Kurumu
<b>TÜİK</b>	: Türkiye İstatistik Kurumu



## TABLO LİSTESİ

<b>Tablo 1.1.</b> 2017 Yılı Dünyanın En Büyük 250 Perakendecisi.....	16
<b>Tablo 1.2.</b> ABD Dış Ticaret Değerleri (Milyar Dolar).....	17
<b>Tablo 1.3.</b> ABD'nin Ülkelere Göre İhracatı ( Milyar Dolar) .....	17
<b>Tablo 1.4.</b> ABD'nin Ülkelere Göre İthalatı (Milyar Dolar) .....	18
<b>Tablo 1.5.</b> Bim'in 2018 Yılı Üçüncü Çeyreği Kâr Tablosu .....	23
<b>Tablo 1.6.</b> BİM'in Yıllara göre Çalışan Sayısı.....	23
<b>Tablo 2.1.</b> 2016 Yılı'nın En Büyük 10 Perakendecisi.....	30
<b>Tablo 2.2.</b> Hedef Pazar Analizinde Kullanılan Göstergeler .....	48
<b>Tablo 2.3.</b> Küreselleşmenin Arkasında Yatan İtici ve Çekici Güçler .....	50
<b>Tablo 2.4.</b> Wal-Mart'ın Dış Pazar ve İç Pazar Mağaza Sayısı .....	56
<b>Tablo 3.1.</b> Şirketlerin ve Ülkelerin Gelirleri.....	76



## ŞEKİL LİSTESİ

Şekil 1.1. Perakende Sektörünün Günümüze Gelişi.....	7
Şekil 1.2. Ürün Dağıtım Kanalında Ürünlerin Akışı.....	10
Şekil 1.3. Avrupa Birliği'nde Perakendeci Payları .....	20
Şekil 1.4. Mevsim ve Takvim Etkilerinden Arındırılmış Perakende Satış Hacmi Endeksi, Kasım 2017 [2010=100] .....	24
Şekil 1.5. Perakende Satış Hacimleri, Kasım 2017 .....	25
Şekil 1.6. Türkiye'de Alışveriş Merkezi Gelişimi: Adet ve Toplam Kiralanabilir Alan .....	26
Şekil 3.1. Bir Kuşak Projesi .....	62
Şekil 3.2. Gini katsayısının rakamsal ifadesi .....	72
Şekil 3.3. Ülkelere Göre Gelir Adaleti .....	73
Şekil 3.4. Dördüncü Sanayi Devrimi'nin Durumunun Görünümü .....	84





## ÖZET

Dünyada küreselleşme ile birlikte perakende sektöründe de büyük bir değişim yaşanmaktadır. Özellikle sermayenin sınır tanımadan tüm dünyayı dolaşması gelişen iletişim teknolojileri ile birlikte dünyada sektörlerin başka pazarlara girişini kolaylaştırmıştır. Perakende sektöründe yaşanan yoğun rekabet ortamı içerisinde işletmeler başka pazarlara da girerek o ülkelerde ayakta kalmaya çalışmaktadırlar. Küreselleşmenin etkisiyle Amerika'da doğan Wal-Mart perakende işletmesi incelenmiştir. Bu işletmenin Amerika'daki kuruluşu, Amerika'dan büyüyerek dünyaya nasıl yayıldığı Carrefour gibi bir işletmeye karşı nasıl büyümeye çalıştığı, başarısızlıkla buluştuğu yerlerde işletmeleri nasıl kapatıp o pazardan çıktığı, ileri teknolojinin gelişmesi sonucunda uygun iş ile stok takibinin yapılması ve işletmelerin kâr marjları ve takibinin çok kolay bir şekilde gelişmesidir. Bunun yanında internet üzerinden satışlar sonucunda da Wal-Mart işletmesinin bazı işletmelerini kapatarak işletmede çalışan personellerini işten çıkardıkları görülmektedir. Bu çalışma küreselleşmenin perakende sektörü üzerindeki etkileri ve Wal-Mart uygulamasının incelenerek yorumlanmasını sağlamıştır.

**Anahtar Kelimeler:** Küreselleşme, Perakendecilik, Wal-Mart



## **ABSTRACT**

With the globalization in the world, there is also a great change in the retail sector. In particular, the circulation of the whole world without knowing the boundaries of the capital has facilitated the entry of sectors into other markets in the world together with the developing communication technologies. In the intense competitive environment experienced in the retail sector, businesses enter other markets and try to survive in those countries. The Wal-Mart retail business, which was born in the United States under the influence of globalization, has been examined. How this business grows in America, how it spreads to the world, how it grows against a business such as Carrefour, how it works, how it closes the business, how it goes out of business, how to build up the advanced technology and the profit margins and follow- . In addition, Wal-Mart's operations have turned off some of their businesses and are now taking their employees out of business. This study provided an overview of the effects of globalization on the retail sector and the Wal-Mart application.

**Key words:** Globalization, Retailing, Wal-Mart



## GİRİŞ

1980'lerden bu yana küreselleşme ile birlikte gelişmekte olan teknoloji, üretimin küreselleşmesi, ticaretin küreselleşmesi, mali küreselleşme gibi kavramlar hayatımıza girmiştir. Bu gelişmelere ayak uyduramayan işletmelerin rekabet şansının olmadığı da birçok yerde dile getirilmektedir. Üretimin küresel duruma gelmesiyle birlikte dünya, üretim alanı anlamında da bir bütün olarak değerlendirilmeye başlanmış ve maliyet avantajı sağlayabilmek amacıyla üretim, çoğu bölgelere dağılmıştır. Küreselleşme süreci öncesinde pek önemsenmeyen yabancı yatırımcılar ve ortaklıklar günümüzde tüm ülkelerin ilgi odağı haline gelmiştir.

Perakendecilik Türkiye'de ve dünya üzerinde gittikçe yaygınlaşan, hem talep tarafında hem de arz tarafında artış eğilimi gösteren bir alandır. Geleneksel perakendecilikten, organize perakendeciliğe doğru dönüşümler yaşanmaktadır. Piyasalara bakıldığında sert bir rekabet ortamı olduğunu ve piyasa içerisindeki şirketlerin yeni satın almalarla büyümeyi hedeflerken, diğer yandan da pazar payında artışı sağlamayı amaçladıklarını görüyoruz. Özellikle piyasanın ciro ve metrekare açısından en büyüğü olan firmanın uyguladığı küçük market politikası piyasadaki hâkimiyetinin korunmasını sağlamaktadır. Benzer piyasa politikası uygulayan firmalar da taklit yoluna gitmektedirler.

Günümüzde perakendecilik sektöründe yaşanan sert rekabet hem yönetim hem de operasyonel olarak farklılık yaratmak, maliyetleri en aza indirmek, tedarik ve ulaşım ile ilişkili süreçleri otomatik hâle getirerek hızlandırmak şeklinde gerçekleşmektedir. Belki de en önemlisi daha yüksek düzeyde müşteri memnuniyeti sağlayarak satışlarda artışı sağlamak ve pazar payını artırmanın en önemli itici güçlerinden biri hiç kuşkusuz yeniliklerin benimsenerek uygulamaya geçirilmesidir. Bir başka açıdan yenilik, bir taraftan işletmelere sürdürülebilir büyüme, rakiplerine karşı rekabet avantajı ve üstün performans sağlamalarında önemli bir rol oynarken diğer taraftan ülkelerin kalkınması ve küresel pazarlara girişlerinde oldukça önemli rol oynayan bir unsurdur.

20.yüzyılın son çeyreğinde internetin yaygınlaşması, genel olarak ticari görüşleri ve yaklaşımları özellikle de perakendecilik yaklaşımlarını değiştirmiştir. Fiziksel bir ortamda bile olmayan, elektronik ortamda bulunan yeni mağaza türleri yaygınlaşmıştır.

Ürünleri gösteren bir mağaza olarak web siteleri meydana gelmiştir, kasiyerlerin yerine geçen ödeme sistemleri geliştirilmiştir. Satış elemanlarının işlevleri, web sitesinin iyi navigasyonu ile web sitelerindeki reklamlar ve bilişim teknolojileri aracılığıyla yerine getirilmeye başlanmıştır. Bu yenilikler de yeni teknolojilerin geliştirilmesi, yeni meslekleri, becerileri ve yetenekleri zorunlu hâle getirmiştir.

Çalışmanın birinci bölümünde, perakendecilik kavramı, perakendeciliğin gelişimi, perakendeciliğin eski ve yeni zamanlardaki durumlarına değinilmiştir. Bunun yanı sıra perakendeciliğin küresel olarak yeri ve ABD’de, AB’de ve Türkiye’deki karşılaştırmasına yer verilmiştir.

Çalışmanın ikinci bölümünde, Wal-Mart’ın kuruluşu, gelişimi nasıl ortaya çıktığı, mağaza türleri, Wal-Mart’ın küresel pazardaki yeri, başarısının arkasında yatan nedenler ile beraber küreselleşme konusuna yer verilmiştir.

Son bölümde ise dünya ticaretinde çok uluslu şirketler ve uluslararası etkilerine doğu toplumlarının perakendeciler açısından yeri ve önemi konuları incelenmiştir. Son olarak genel hatlarıyla 4. Sanayi Devrimi’nin perakendecilik sektörüne olan etkileri konuları işlenmiştir.

# BİRİNCİ BÖLÜM

## PERAKENDECİLİĞİN GELİŞİMİ

### 1.1. Perakendeciliğin Ortaya Çıkışı

Günümüzde en fazla gelişme gösteren sektörlerden biri olan perakendecilik, üretilen ürünlerin tüketici kesime ulaşmasında son halkadır. Gelişen teknoloji ve değişen insan ihtiyaçları bu sektörün de değişmesini zorunlu kılmıştır. Bu sektör son zamanlarda yerli ve yabancı yatırımcılar sayesinde ve Türkiye'nin jeopolitik konumundan dolayı da uluslararası rekabette önemini artırmıştır. Bu bölümde perakendeciliğin tanımı, gelişimi ve önemi ele alınacaktır.

#### 1.1.1. Perakendecilik Kavramı

Perakendecilik kavramı çoğu kaynakta aynı şekilde tanımlanmaktadır. Doğru mal ve hizmetin, doğru zamanda, doğru yerde, doğru biçimde, doğru fiyatta bulundurulmasına perakendecilik denilmektedir (Ateş 2007: 2).

Perakende kelimesi dilimize Farsçadan geçmiştir ve dağıtmak, ufak ufak yaymak anlamlarını taşımaktadır (Develioğlu, 1993: 858). Ayrıca perakende, Farsça'da "pirakende" den türetilmiştir. Dar anlam olarak malların teker teker veya ufak parçalar şeklinde azar azar satılması anlamıyla kullanılmıştır (TDK, 2017).

Perakendecilik, kişisel ve ailevi kullanım için tüketicilere satılan mal ve hizmetlere değer katan işletmelerin faaliyetlerinin oluşturduğu bütündür. Çoğu zaman insanlar perakendeciliği sadece mal satımı olarak görürler; ancak bu kavram hizmet satışını da içerir. Örneğin; bir otelde kalmak, saç kestirmek, eve teslim pizza gibi hizmet perakendeciliği de mevcuttur (Aydın 2010: 8).

Perakendecilik, mal veya hizmetlerin son kullanıcılara ulaşması ile ilgili işletmelerin faaliyetleridir. Perakendeciler, mal veya hizmetleri satmak için pazarlama gayretini direkt olarak tüketicilere yönelten kuruluşlardır (Aydın 2010: 8-9).

Başka bir tanıma göre ise perakendecilik, tüketimi gerçekleştiren tüketici ile üretimi sağlayan üretici arasındaki dağıtım aşamasında aradaki son halka olarak da

tanımlanır. Yani üretim ve tüketim arasında yer alan bir etkinlik koludur (Arıkbay 1996: 1).

Perakendecilikte ürün “merchandise” kavramı ile de açıklanmaktadır. Ürünlerine bu ismi vererek de kendi terminolojisini geliştirmiştir. Kısaca bu kavram çeşit, fiyat, marka, stok gibi kavramları de içine alan daha geniş bir anlam içerir (Hatipoğlu 1986: 67).

Üreticiler, piyasada çok sayıda bulunan tüketiciler hakkında tam olarak bilgi sahibi değillerdir. Aynı şekilde tüketiciler de ürünleri üreten üreticiler hakkında tam bilgi sahibi olamamaktadır. Bu büyük pazarda bu ikiliyi birbirine bağlayarak her ikisi hakkında da bilgi sahibi olan ve onları buluşturan faaliyet kolu perakendeciliktir. Yani perakendecilik üretici ve tüketici arasındaki asimetrik enformasyonu giderici etki yaratmaktadır (Aksulu 2002: 1).

### **1.1.2.Perakendeciliğin Gelişimi**

Perakendeciliğin tarihsel gelişimine kısaca bakılacak olursa; yüzyıllardır birçok ürün pazarlarda ya da seyyar satıcılar tarafından satılmıştır. Çerçi de denilen bu seyyar satıcılar halen birçok ülkede bir köyden diğerine seyahat ederek ellerindeki eşyaları satarlar. Bu köylerde perakende satış en çok pazar yerlerinde yapılmaktaydı. Rönesans dönemine kadar bu yöntem geçerli idi. Bu dönemden itibaren pazar yerleri günümüz mağaza ve iş merkezleri halini aldılar. Milattan önceki dönemlerde Çin’de, 16. ve 17. yüzyıllarda bazı Avrupa ülkelerinde perakendecilik olduğu bilinmektedir. 15. ve 16. yüzyıllarda Almanya’da ilk zincir mağazacılık gerçekleştirilmiştir. Ancak modern mağaza zinciri ise 1859’da New York’ta kurulmuştur. Departmanlı mağazalar ise Asya ve Avrupa’da 17. yüzyıl dönemi gibi erken bir dönemde görülmüştür. Perakendecilik uygulamalarında 20. yüzyılın sonlarına doğru meydana gelen bir gelişme olan alışveriş merkezleri; müşterilerin ihtiyaçlarını tek bir yerden karşılamasına olanak sağlamış ve o şekilde tasarlanmıştır. Günümüzde alışveriş merkezleri müşterilerin dikkatini çekmek için çeşitli eğlence ve aktiviteler sunmaktadır (Aydın 2010: 4).

Perakende sektöründe meydana gelen gelişmeleri genel olarak ortaya koyacak olursak şu şekilde sıralayabiliriz (Kotler, Amstrong 1989: 409);



- Yeni perakende tiplerinin ortaya çıkması,
- Perakendecilikte artan marka yarışı,
- Perakendeci çeşitlerinde yakınlaşma olması,
- Büyük ölçekteki perakendecilerin sayısının artması,
- Teknolojinin önemli yere sahip olması,
- Perakendecilerin küreselleşmesi.

### **1.1.2.1. Osmanlı'da Ticari Hayat**

Osmanlı'da, tüketicilere satış yapmakta olan tüccarlar da perakende işi yaptıkları için perakende ve toptan satış olarak ayırmak zordur. Bunun için bir bütün olarak bakmak gerekmektedir. Osmanlı'da ticareti tanımlamak için ticaret merkezleri, kapalı çarşılar ve yerel pazarlar olmak üzere üç temel yapılanmaya dikkat çekmek gerekmektedir. Ticaret merkezleri, genellikle bolluk yaşanan büyük limanlara kurulmuştur. Uzak ülkelerden gelen lüks mallar büyük bir bölgedeki müşterilere dağıtılırken, uzak yerlere gönderilecek mallar ise gemilere yüklenmek için bu ticaret merkezlerinde toplanırdı. Bu nedenle Osmanlı sınırları içindeki Kahire, Halep, Cidde, Basra gibi yerler büyük önem taşımakta idi. Develer üzerinde doğudan batıya gelen kervanlar Çin'den başlayıp Anadolu üzerinden Avrupa'ya takılar, baharatlar, ipekler, kumaşlar taşımışlardır. İpek Yolu olarak bilinen bu yol en işlek yollardan biri olmasına rağmen 16. ve 17. yüzyıllarda yeni ticaret yollarının keşfi ile önemini yitirmiştir. (Aydın 2010: 5).

Kapalıçarşılar ise günümüzdeki alışveriş merkezleri konumundaydı. Devlet tüccarı korumakla kalmamış gereken yatırımlara da büyük önem vermiştir. Başta padişahlar olmak üzere Osmanlı yöneticileri de bu yatırımlara ilgi duymuştur. Evliya Çelebi Sivas'ı anlatırken 1000 dükkânlı bir bedestenden, Konya'da ise 1900 dükkânın, Kayseri'de ise iki bedestenin bulunduğunu anlatır. Osmanlı'da nüfus sürekli arttığı için işyerleri ve hanların kapladığı alanlarda gittikçe genişlemiştir (İnalçık 2013: 224).

Gerek kırsalda gerek yerleşik tarımla uğraşanlar ve gerekse göçebe olarak yaşayan nüfus, Anadolu'nun pek çok yerinde düzenli olarak kurulan yerel pazarları (Ek 2) kullanmaktaydı. Ülkeyi baştan sona saran han, mahzen, kervansaray, kapalı çarşılar

ve kapanlar gibi ticari müesseseler yanında ayrıca belirli zamanlarda kurulan panayırlar sayesinde de yoğun bir ticari mübadele olmaktadır (Pamuk 1990: 39).

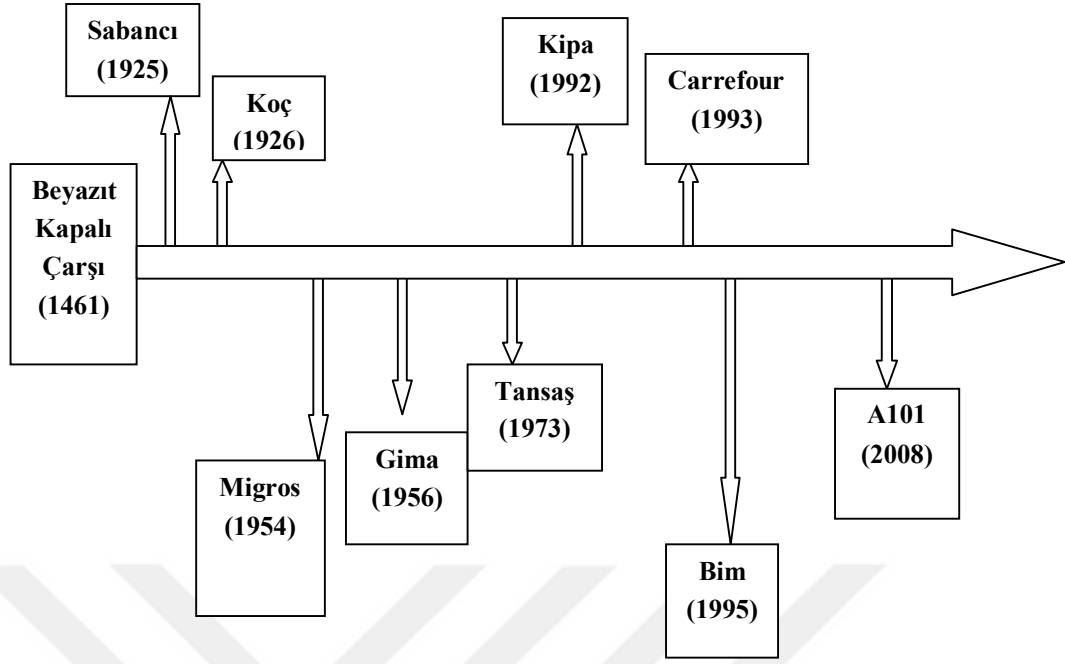
Diğer taraftan Osmanlı'da ticaretin gelişmişlik düzeyi konusundaki önemli göstergelerden biri de tüketici haklarına verilen önemdir. 2. Bayezid'a ait Bursa, İstanbul ve Edirne İhtisap kanunnameleri dünyanın ilk tüketici haklarını koruyan kanunu olarak bilinmektedir.

### **1.1.2.2. Cumhuriyet Döneminde Ticari Hayat**

Cumhuriyet döneminde öncelikle geleneksel bakkal tipi ile alışveriş düzeninin yanı sıra mahalle pazarlarında alışveriş vardı. Bu düzen 1950'li yıllara kadar pek değişme göstermemiştir. 1950'li yıllarda gelişmiş ülkelerdeki perakende ticaret düzeninden etkilenmeler ile Migros (1954) ve hemen ardından GİMA (1956) kurulmuştur. 1970'li yıllarda piyasayı düzenlemek adına belediyeler tarafından kurulan tanzim satış mağazaları ile vatandaşa ucuz ve toplu alışveriş için teşvik yapılmıştır. Ardından kurulan çok katlı mağazalar ve mağaza şubeleri ile zincir mağazalar artmıştır. 1980'li yıllarda ithal ikameci politikalar terk edilmeye başlayınca tüketicilerin ithal mallara bağımlılığı dolayısıyla büyük alışveriş merkezlerine ilgisi artmıştır (Aydın 2010: 5).

1987'de çıkarılan özelleştirme yasası ile GİMA ve Migros özelleştirilmiştir. Teşvik ve kredi imkânlarının genişletilmesi ile perakendeciliğe olan ilgi artmıştır (Pala 2004: 22).

1990'lı yıllarda sayıları fazlalaşan perakendeciler ve yabancı sermaye yatırımında artış piyasada canlanmaya yardımcı olmuştur. Günümüzde İstanbul, Ankara, İzmir gibi büyük şehirlerde perakendecilik bir hayli artmış ve her geçen gün yeni pazarlama teknikleri ve sektöre hizmet ulaştıran kuruluşların yaygınlaşması ile günlük yaşamda perakendeci işletmeleri vazgeçilmez yapmıştır (Aydın 2010: 8).



**Şekil 1.1.** Perakende Sektörünün Günümüze Gelişi

**Kaynak:** Türkiye’de perakendecilik, <https://www.slideshare.net/MediaCom-Insights/trkiyede-perakendecilik>, (E.T: 15.03.2019).

Şekil 1.2.’de perakendeciliğin Osmanlıdan günümüze olan serüveni ele alınmıştır. 1461’de Kapalı Çarşı ile başlayan yolculuk, 1925’de Sabancı Topluluğu’nun kurulması ve Hacı Ömer Sabancı’nın pamuk ticaretine başlaması ile devam etmiştir (Sabancı, 2018). Ardından 1926 yılında Vehbi Koç, babasının açtığı bakkal ile ticarete başlamış ve Koçzade Ahmet Vehbi adıyla Ankara Ticaret Odası’na kayıt olarak temeller atılmış oldu (Koç, 2018).

Bunların ardından günümüze kadar pek çok firma bu yolda perakende sektöründe devam etmektedir. Bir kısmı ufak bir kısmı büyük olmak üzere pek çok firma Türkiye’de satış yapmaktadır. Bazıları yerli iken bazıları ise yabancı firmalardır.

### 1.1.3. Perakendeciliğin Dinamikleri

Perakendecilik zaman içinde çeşitli değişik aşamalar geçirerek günümüzdeki şeklini almıştır. Bu aşamaları şu şekilde açıklayabiliriz (Güllü 2006: 6) ;

- **Seyyar Satıcılık:** Perakendeciliğin ilk aşaması olarak bilinen en eski satış türü olarak adlandırılabilir. Ayrıca bu yöntem hâlâ çoğu ülkede ve ülkemizde de uygulanmaktadır.

- **Geleneksel Perakendecilik:** Bu perakendecilik ise daha çok mahalle kesimine hitap eden, kâr marjı yüksek, mal türü sınırlı olan perakendecilik olarak açıklanabilir. Daha iyi örnek verecek olursak mahalle bakkalları bu türdür ve daha çok dayanıksız mal satışı yaparlar.
- **Ticaret Merkezleri:** Küçük perakendeciler ile büyük ve çok sayıda mal türü bulunan perakendecilerin bir arada buldukları aşama olarak gösterilir.
- **Ekonomik Mağazalar:** Düşük kâr marjı ve düşük fiyat uygulanan bu aşamada ise sınırlı mal çeşidi bulunmaktadır. Firmalar kârlarını artırmak için self-servis yöntemi uygulaması yaparak kendileri için gider azaltmanın yollarını aramışlardır.
- **Büyük Perakendecilik:** Çoğu alanda mal çeşidi olarak artışın olduğu, modern tekniklerin kullanıldığı perakendecilik aşamasıdır.

Bu aşamalardan geçen ve değişen perakendecilik ayrıca ülkeden ülkeye farklılık gösteren bir fayda düzeyine de sahiptir. Yani gelişmiş veya gelişmekte olan ülkeler için bu fayda düzeyi farklıdır. Gelişmiş ülkelerde elbette ki fayda düzeyi yüksek iken, gelişmekte olanlarda daha düşük durumdadır. Perakendecilikte fayda dört şekilde incelenebilir (Aydın 2010: 16-17);

- **Yer Faydası:** Başlıktan da anlaşılacağı üzere perakendecilerin, müşterileri için en yakın yerde kurulmasıdır. Başka bir deyişle tüketicinin ihtiyaçlarına en kısa zamanda ve hızlı yanıt verebileceği yere konumlanmasıdır. Böyle yapılmadığı takdirde müşteri kaybedilebilir ve alacağı ürün yerine ikame ürün tercih edebilir. Yer faydasını avantaj olarak kullanmak isteyen perakendeci, kurulduğu yeri reklam yolu ile bilmeyen tüketicilere duyurmuş olur. Ama yer faydasını kullanmak istemeyen perakendeci ise ürünleri eve taşıma maliyetini de göz önünde bulundurmuş olmalıdır. Günümüzde perakendecilere karşı hâlâ ayakta kalabilen bakkallar yer faydasını iyi kullandıkları ve hızlı şekilde tüketicinin evine yakın oldukları için bunu başarabilmiştir.

- **Zaman Faydası:** Perakendeciler, tüketicinin hangi malı ne zaman tükettiğini, ürünlerinin ne oranda devir hızına sahip olduğunu tespit ederek bu faydayı kullanabilir ve bunu yaparken ürünü mağazada bulundurma, ürünün bozulmasını göze alması gibi etkenler ürünün fiyatını da etkileyecektir.
- **Mülkiyet Faydası:** Perakendeci, ürünü kredili olarak sattığı durumda ürünü mağazadan çıkarmış olmasına rağmen tahsilâtı daha sonra yapmayı kabul etmiş olmaktadır. Bu durumda eline ücret geçmemiş olmasına rağmen işçi ücretleri, genel yönetim giderleri gibi giderlere katlanmayı göze almıştır. Bu finansman maliyeti bir şekilde geri döneceği için her iki tarafa da kazanç getirir.
- **Şekil Faydası:** Perakendeciler, çok büyük ürünleri daha kolay taşımak ve yer olarak da çok fazla alan kaplanmasının önüne geçmek için şekil faydasını kullanırlar. Tüketiciler bu ürünleri aldıklarında monte işlemi evin içinde yapılarak daha kolay halde sunulmaktadır. Bu ayrıca istihdam olarak da fayda sağlar. Çünkü bunları yapabilmek için işçi kullanmak durumundadır. Böylece ekonomik olarak ülkenin kalkınmasına da yardımcı olunacaktır. Küçük perakendeciler ise bu işlemleri dış kaynak kullanarak az maliyet ile kurtarmaya çalışmaktadırlar. Elllerinde bulunmayan ürünü dışarıdan anlaşmalı başka bir işletmeyle anlaşarak hem kendisine hem de satın aldığı işletmeye fayda sağlamış olur. Perakendeciler, ürünlerini mağazada yer sıkıntısı olması durumunda şehir dışlarında yer alarak buradan dağıtımını yapabilirler. Bu da arazilerin değerlendirilmesine de katkı sağlamış olur.

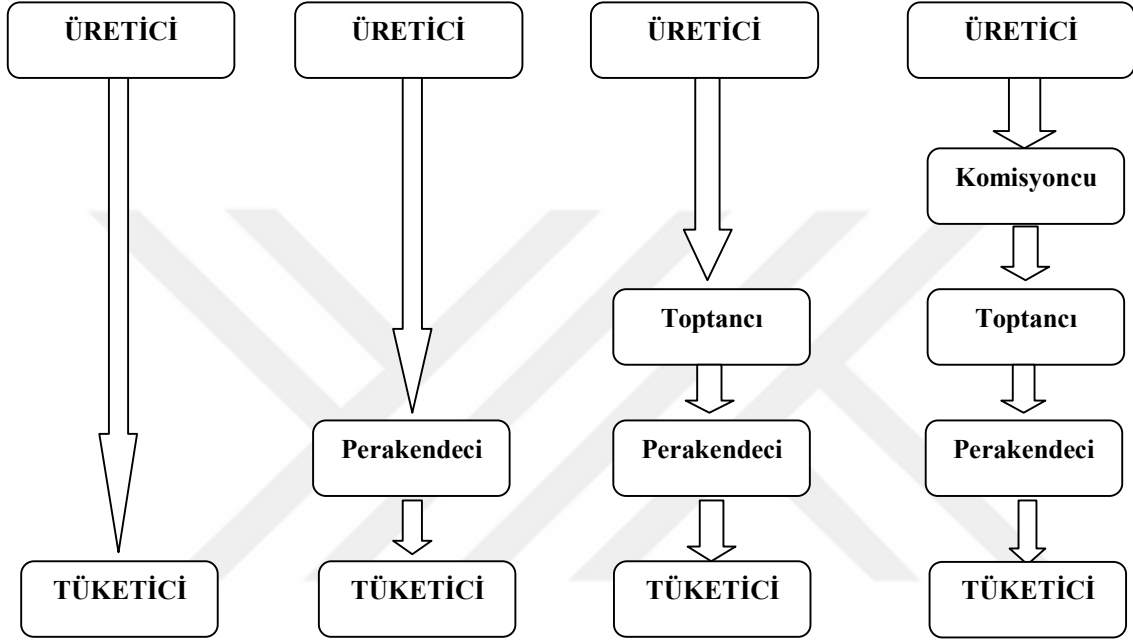
#### **1.1.4. Perakendeciliğin Dağıtım Kanalındaki Yeri**

Dağıtım, üretim ve tüketim arasında köprü vazifesi görmektedir dolayısıyla zaman ve yer faydası sağlamaktadır (Candemir 2010: 211).

Dağıtım en genel tanımla ifade edecek olursak ticari mal veya hizmetlerin doğru zaman ve yerde ulaştırılmasıdır. Dağıtım kanalı ise dağıtımın hangi yollar kullanılarak yerine getirileceğini belirleyen yöntemdir (Benli 2006: 40).

Perakendeci, en bilinen dağıtım kanalı unsurudur. Üretici veya toptancıdan aldıklarını tüketicilere ulaştıran kişidir (Odabaşı, Oyman 2002: 253).

Perakendeci, dağıtım kanalında her zaman en önemli halka olmuştur. Süreçteki faaliyetleri yöneten ve kontrol eden bir konumda yer alır. Ayrıca tüketicinin özel ihtiyaçlarını da bilir taleplerdeki değişimleri göz önüne alarak gerekli önlemleri alır (Aydın 2010: 1).



**Şekil 1.2.** Ürün Dağıtım Kanalında Ürünlerin Akışı

**Kaynak:** Aydın, K. (2010): “Perakende Yönetiminin Temelleri”, Ankara, Nobel Yayın Dağıtım, Geliştirilmiş 3. Baskı.

Şekil 1.3.’te görüldüğü gibi dağıtım kanalları yer almaktadır. İlk olarak doğrudan dağıtıma bakılacak olursa üreticinin direkt olarak tüketicilere dağıtımındır. Örneğin, bir dergideki ürünün tüketicilere ulaştırılmasıdır.

İkinci dağıtım kanalına ise gıda mağazaları olarak örnek verilebilir. Burada önce üreticiden perakendeciye ardından perakendeciden tüketicilere ulaştırılan bir dağıtım kanalıdır.

Üçüncü dağıtım kanalında ise üreticiler önce toptancılara satış yaparlar. Ardından toptancıdan perakendeciye ve perakendeciden tüketiciye geçen bir dağıtım mevcuttur.

Son olarak ise az ürün için kullanılan dağıtımdır. Burada üretici komisyoncuya satış gerçekleştirir. Ardından komisyoncu toptancıya, toptancı perakendeciye son olarak perakendeci tüketiciye ulaştırır. Bu açıklamalara bakılacak olursa ilk dağıtım kanalı hariç diğerlerinde perakendecilerin olduğu görülmektedir.

### **1.1.5. Perakendeciliğin Fonksiyonları**

Perakendeci, müşterisi için çeşitli faaliyetler üstlenir ve bazı işlevleri yerine getirir. Çeşitli fonksiyonlar olmasına rağmen bunların isterse hepsini isterse de bazılarını yerine getirir. Bunları kısaca şöyle açıklayabiliriz (Sürücü 2017: 1);

- Uygun bir mekân müşteri için önemlidir,
- Çok büyük mallardan ziyade, küçük hacimli ürünler daha caziptir,
- Yalnız tüketiciye değil tedarikçilere de bilgi akışını sağlamalıdır,
- Ürün çeşitliliğini artırarak seçim imkânı sağlamak,
- Ürünlerin dağıtım sistemleri boyunca kolay dağıtım için elinden gelen kolaylığı sağlamak,
- Sabit fiyat ile ürünleri hazır bulundurabilmek için stok taşıyarak bu imkânı sağlamak,
- Taksit, kredilendirme gibi kolaylıklar sağlayabilmek,
- Tüketicilerin şikâyetlerini alarak satış öncesi ve sonrası memnuniyeti artırmak,
- Sosyal ilişkilerin oluşabilmesi için de gerekli düzenleme ve alanlar oluşturarak bu imkânı sağlamak.

Bu fonksiyonların bir arada olması ve işlevlerini yerine getirmesi sayesinde perakendecilik akışı daha kolay ve sağlam olacaktır.

### 1.1.6. Perakendecilik ve Yeni Eğilimler

Sıkıntılı dönemlerden geçen dünyanın tarihte çok önemli dönüm noktaları olmuştur. Bunlardan biri olan II. Dünya Savaşı ile ülkeler sosyal, kültürel ve ekonomik olarak çok zor günler yaşamıştır. Savaş ile düzen olmayacağını anlayan ülkeler Birleşmiş Milletler, GATT, Dünya Bankası gibi pek çok birlik kurarak her açıdan ilerlemeyi sağlamak istemişlerdir. Tabii öncelik olarak ekonomik bakımdan gelişmek için çabalar harcanmıştır. Bölgesel ve küresel kavramların ortaya çıktığı bu dönemlerde yeni ticari yapılaşmalar, yeni teknolojiler gibi durumlar ile eğilimler artış göstermiştir. Maddeler hâlinde belirtmek gerekirse (Bayraktutan 2004: 1);

- Perakendecilik zaman içerisinde çeşitli değişimler ve gelişmeler göstermiştir. Bunun nedeni firmaların teknolojik gelişmelere ve müşteri isteklerine ayak uydurmaları olarak görülebilir. Örneğin; alışveriş merkezleri içine banka şubeleri açılması, petrol istasyonları içine gıda mağazaları açılması gösterilebilir.
- Yeni eğilimler genellikle kısa ömürlü olmaktadır. Çünkü kısa sürede taklit edilerek kopyalanabilmektedir.
- Günümüzde yine teknoloji sayesinde mağaza olmadan da alışveriş imkânı sağlanmıştır ve bu durum gittikçe de yaygınlaşma göstermiştir. Televizyondan, bilgisayardan, telefondan sipariş verilerek istekler yerine getirilmektedir. Hatta bu siparişler verilirken ürünün cinsi, fiyatı, boyutu gibi her özelliği görülebilmekte ve başka perakendecilerdeki fiyatlarla karşılaştırılma imkânı sağlanmaktadır. Buna günümüzde online alışveriş denilmektedir.
- Küçük bağımsız mağazalar ile zincir mağazalar arasında da pek çok yönden rekabet olmaktadır. Zincir mağazalar daha çok yer avantajını kullanarak daha fazla müşteriye hitap etmektedir ve daha çok ürün kullanarak çeşit açısından da öne geçmektedir. Ancak buna karşılık olarak küçük mağazalar daha kaliteli hizmet sunarak bu açığı az da olsa kapatmaya çalışmaktadır.
- Bugünün perakendecileri ya çok geniş ürün çeşidi olan veya ihtisas mağazaları olmak üzere iki tür olarak giderek ayrılmaktadır. Çok ileri düzeyde gelişmiş



olan mağazalar sahip oldukları satın alma güçleri ve sahip oldukları bilgi sistemleri ile geniş tüketici kitlelerine ulaşmaktadır.

- Zaman içerisinde tek departmanlı mağaza türünden vazgeçilerek birkaç departmanlı mağaza sayıları artmaya başlamıştır. Örneğin gıda ürünleri yanında başka ürün çeşitleri de sunularak tek duraklı alışveriş imkânı sağlanmıştır. Kmart, Wal-Mart sadece bunlardan birkaçıdır.
- Bazı perakendeciler ise rakiplerinden farklı olarak mağazalarına eğlence ve tiyatro etkinlikleri bile kurmaktadır. Bazıları ise çocukların oyun oynayabilecekleri alanlar bile oluşturmuştur.
- Şirketler artık satıştan ziyade müşteriye ömür boyu hizmet verme düşüncesini benimsemiştir. Kısa vadede az kâr elde etmeyi bu nedenle de göze almışlardır.

## **1.2.Bölgesel Perakendeciliğin Gelişimi ve Etkileri**

Bu bölümde bölgesel güçlerin dünya perakendeciliğine olan etkilerini ele alarak ne tür değişimler yarattıkları incelenecektir. ABD’de, Avrupa Birliği’nde, Türkiye’de perakendecilik nasıl ve ne boyutlarda olmakta, küresel olarak bıraktığı izler nelerdir gibi sorulara cevap aramaya çalışılmıştır.

### **1.2.1.ABD’de Perakendecilik**

II. Dünya Savaşı’ndan sonra dünyada yaşanan küreselleşme ile beraber pek çok ülkede olduğu gibi Amerika’da da dönüşümler yaşanmıştır. Liderlik görevi ile belirleyici olmak isteyen ABD, Amerikan Dolarını, Sterlin’in yerine getirmeye başlamıştır. Avrupa ülkelerinin savaş sonrası toparlanması için yapmış olduğu yardımlar ile birlikte bu konumunu sağlamlaştırmayı başarmıştır. Ayrıca Kanada, Meksika ile yapmış olduğu NAFTA ile serbest ticaret hacmini de artırmıştır. Amaç ticaretin serbest hâle getirilerek canlanmasını sağlamak ve küreselleşmiş bir yapı sağlamak olmuştur. Yani Adam Smith’in görüşü ön plâna çıkmıştır. Kamunun biraz daha geride durması gerekliliği benimsenmiştir. Bunun için belli görüşler ortaya atılmıştır (Karluk 2002: 2);

- Devletin, özelleştirmeler ile piyasada küçültülmesi,
- Dünya ticaretinin serbestleştirilmesi,
- Korumacılık anlayışını bırakıp serbest ticaret yapılması,
- Ticaret dışında diğer her alanda da liberalleşme sağlanması,
- Devletin, maliye politikaları ile piyasa işleyişini bozmaması.

Bu isteklere bakacak olursak dünyada, ticarete serbestleşme ve siyasette demokratikleşme çabalarının olduğu söylenebilir. Yani liberal demokrasi adı verilen yeni düzenin hayata girdiği görülmektedir. Bu düzenin faydasının yanı sıra ülkelerde rekabet ve kâr hırsını artırdığı da açık bir gerçektir. Yine bunun da önüne geçebilmek için birlikler kurulmaya başlanmıştır. Avrupa'da AB, ABD, Meksika ve Kanada arasında NAFTA, Çin, Japonya ve ABD gibi ülkelerin yer aldığı Asya Pasifik Ekonomik İşbirliği gibi büyük birlikler mücadele içine girmişlerdir.

1900'lü yıllarda mağazalar şehir içlerine kurulmakta iken, 1950'lere doğru şehir dışlarına kaymaya başlamıştır. Çünkü mağaza sayısını şehirler kaldıramaz duruma gelmişti ve araba park etme sorunu da ortaya çıkmıştır. Yeni satış yöntemlerinden olan self servis kavramı da kendiliğinden bir ihtiyaç olarak gelişti ve otopark sorunu giderilmiş oldu (Gürman 2006: 45).

Ticaretin serbestleşmesi ile birlikte süpermarketleri takip eden ve dünyanın en büyük perakendecisi olan Wal-Mart kendini geliştirmeyi başarmıştır. Sadece kurulduğu yerde kalmayıp uluslararası alanda da kendini göstermiştir (Gürman 2006: 70).

Amerika'da 19. yüzyıla dayanan rekabet yasaları nedeniyle ilk zamanlar perakende sektörü pek gelişme gösterememiştir. En önemli yasalarından biri olan Robinson Patman Yasası(1936) ile küçük perakendecilerin korunması amaçlanmıştır. Kefauver Yasasıyla(1950) yerel perakendecilerin sınırı aşp farklı bölgelere girmeleri engellenmiştir (Seth 2000: 242).

1980'lere gelindiğinde bir yandan yasalar yumuşatılırken diğer yandan gerçekleştirilen serbestleşmeler ile perakende sektörü önündeki engeller kaldırılmış oldu (Seth 2000: 251).

Söz konusu gelişmeler, ABD'nin ithalatında liberalizasyon sağlamıştır. Bu durum pek çok ekonomide söz konusu olan oligopol yapının da kırılmasını sağlamıştır. Ayrıca Türkiye de dâhil olmak üzere birçok ülke ile ikili anlaşmalar yapılarak en çok tercih edilen ülke yapısını güçlendirmeyi amaçlamıştır. Dünyada serbest piyasa yapısının en büyüğü olan Amerika'da hizmet ve mallar genellikle özel sektör tarafından üretilmekte olup, kamunun çok az etkisinin olduğu görülmektedir. Güçlü ekonomisinin arkasında yatan faktörlerden ilki zengin doğal kaynaklar, ikincisi ise nitelikli işgücüdür (KTO, 2017: 4-5).

Amerika'da toptancıların Avrupa'da olduğu gibi zayıflamaya başlaması üzerine firma birleşmeleri, kendi ürününü ön plâna çıkarmak, uluslararası alanlara yayılmak, yeni teknoloji imkânlarını kullanmaya başlamaları gibi stratejiler izlenmiştir (Pala 2004: 19-20).

Küçük market ve bakkallar piyasadaki yerlerini korumak için perakende birlikleri şeklini almaya çalışmışlar ve toplu satış ve alış gücüne ulaşmak istemişlerdir. Bunu istemelerinin büyük bir nedeni Wal-Mart'ın saldırgan atağıyla piyasada güç kazanması ve piyasayı temizlemesidir (Şeker kaya, Cengiz 2010: 78-80).

Tablo 1.1.'e bakacak olursak Amerika'nın ilk on sırada yedi perakendecisi yer almaktadır. Birinci sırada Wal-Mart perakende devi görülmektedir. Amerika'nın ilk on sıradaki perakendecilerin payı 1 trilyon dolar üzerindedir. Ne kadar büyük bir sermayelere sahip oldukları bu tablodan ortaya çıkmaktadır. Wal-Mart'ın gelir olarak kendinden sonra gelen en yakın rakibi Costo Wholesale Corporation'un 4 katı büyüklüğündedir. Net kâr olarak ise 7 katı durumdadır. 20 ve üzeri ülkede faaliyet gösterenler ilk 20'de 5 adettir. En çok faaliyet gösterilen alan ise hipermarket ve süpermarket türündedir. Büyüme olarak eksi durumda bulunan 3 şirket yer almıştır. İlk 20'de 10 şirketin Amerikalı şirket olması da dikkat çeken bir diğer noktadır. Bir başka dikkat çeken nokta ise tek ülkede faaliyet göstermesine ve kâr edememesine rağmen Albertsons Companies, Inc. %74 büyüme ile en yüksek büyüme oranını yakalamıştır. Listenin tamamı ise (Ek 1)'de liste olarak hazırlanmıştır.

**Tablo 1.1.** 2017 Yılı Dünyanın En Büyük 250 Perakendecisi

Gelir düzeyine göre sıralama (2016)	Şirketin adı	Ana Merkez	2016 perakende geliri (Milyon \$)	2016 şirket net kârı (Milyon \$)	Faaliyet alanı	Faaliyeti bulunan ülke sayısı	2011-2016 arası büyüme oranı
1	Wal-Mart Stores, Inc.	ABD	485.873	14.293	Hypermarket/supercenter Superstore	29	%1.7
2	Costo Wholesale Corporation	ABD	118.719	2.376	Cash&Carry/Warehouse Clup	10	%6.0
3	The Kroger Co.	ABD	115.337	1.975	Supermarket	1	%5.0
4	Schwarz Group	Almanya	99.256	Mevcut değil	Discount Store	27	%7.3
5	Walgreens Boots Alliance, Inc.	ABD	97.058	4.191	Drug Store/Pharmacy	10	%6.1
6	Amazon.com, Inc.	ABD	94.665	2.731	Non-Store	14	%17.6
7	The Home Depot, Inc.	ABD	94.595	7.957	Home Improvement	4	%6.1
8	Aldi Group	Almanya	84.923	Mevcut değil	Discount Store	17	%7.7
9	Carrefour S.A.	Fransa	84.131	989	Hypermarket/Supercenter Superstore	34	%-1.1
10	CVS Health Corporation	ABD	81.100	5.319	Drug Store/Pharmacy	3	%6.4
11	Tesco PLC	Birleşik Krallık	72.390	668	Hypermarket/Supercenter Superstore	8	%-2.9
12	Aeon Co, Ltd	Japonya	70.854	699	Hypermarket/Supercenter Superstore	11	%10.1
13	Target Corporation	ABD	69.495	2.737	Discount Department Store	1	%0.3
14	Ahold Delhaize	Hollanda	68.950	1.192	Supermarket	11	%15.5
15	Lowe's Companies, Inc.	ABD	65.017	3.093	Home Improvement	3	%5.3
16	Metro Ag	Almanya	64.863	729	Cash&Carry/Warehouse Clup	30	%-2.6
17	Albertsons Companies, Inc.	ABD	59.678	-373	Supermarket	1	%74.0
18	Auchan Holding SA	Fransa	57.219	888	Hypermarket/Supercenter Superstore	14	%3.5
19	Edeka Group	Almanya	53.540	Mevcut değil	Supermarket	1	%2.5
20	Seven&i Holding Co., Ltd	Japonya	51.385	1.023	Convenience/Forecourt Store	20	%4.0

**Kaynak:** (Retailer, 2018) "Dünyanın En Büyük 250 Perakendecisi", <http://www.retailer.net/sektorler/magazacilik/dunyanin-en-guclu-250-perakendecisi-belirlendi/> (E.T: 21.01.2018)

Tablo 1.2.'de Amerika'nın dış ticaret değerleri yer almaktadır. İthalatı, ihracatının neredeyse iki katına yaklaşmaktadır. ABD, 2.3 trilyon dolar mal ithalatı ile dünyada lider konumdadır ve 1.5 trilyon mal ihracatı ile Çin'den sonra ikinci sırada yer alır. Toplamda ise Amerika ilk sırada yer almaktadır.

**Tablo 1.2.** ABD Dış Ticaret Değerleri (Milyar Dolar)

<b>Yıllar (milyar dolar)</b>	<b>İhracat</b>	<b>İthalat</b>	<b>Hacim</b>	<b>Denge</b>
<b>2014</b>	1.619,7	2.346,0	3.965,7	-726,3
<b>2015</b>	1.503,9	2.306,8	3.810,7	-802,9
<b>2016</b>	1.453,7	2.251,6	3.705,3	-797,9

**Kaynak:** (Trademap, 2017), “ABD Dış Ticaret Değerleri(Milyar Dolar)”, <https://www.trademap.org/Index.aspx> (E.T: 02.01.2018)

Tablo 1.3.'e göre ABD'nin en çok ihracat yaptığı ülkelerin başında Kanada gelmektedir. Hem yakınlık hem gümrük anlaşmaları neticesinde Meksika'da en yakın takipçisidir.

**Tablo 1.3.** ABD'nin Ünelere Göre İhracatı ( Milyar Dolar)

<b>Üneler (milyar dolar)</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>
<b>Kanada</b>	312,4	280	266
<b>Meksika</b>	240,2	236,4	231
<b>Çin</b>	123,7	116,2	115,8
<b>Japonya</b>	66,8	62,5	63,3
<b>Birleşik Krallık</b>	53,8	56,3	55,4
<b>Almanya</b>	49	49,6	49,4
<b>G. Kore</b>	44,5	43,5	42,3
<b>Hollanda</b>	43,1	40,7	40,4
<b>Türkiye</b>	11,6	9,6	9,4
<b>Diğer</b>	674,6	609,1	580,7
<b>Toplam</b>	1.619,7	1.503,9	1.453,7

**Kaynak:** (Trademap, 2017), “ABD'nin Ünelere Göre İhracatı (Milyar Dolar)”, <https://www.trademap.org/Index.aspx> (E.T: 02.01.2018)

Tablo 1.4.'e bakılacak olursa Çin, Kanada, Almanya, Meksika, Japonya ithalatta ilk beş sırada yer almaktalar. İhracatta olduğu gibi ithalatta da yakınlık faktörü etkisini göstermiştir. Ayrıca diğer ülkelerin rakamları da yine pek çok ülkeden ithalatının yüksek oluşu görülmektedir.

İthalatında en büyük paya sahip ürünler otomobil, steysin vagonlar, yarış arabaları, ham petrol ürünleridir (KTO, 2017: 21-22).

**Tablo 1.4.** ABD'nin Ükelere Göre İthalatı (Milyar Dolar)

Ülkeler (milyar dolar)	2014	2015	2016
<b>Kanada</b>	354,2	301	284,6
<b>Meksika</b>	296,9	297,5	296,9
<b>Çin</b>	486,3	502,6	481,8
<b>Japonya</b>	137,5	134,8	135,3
<b>Almanya</b>	125,5	126,5	116,4
<b>Birleşik Krallık</b>	55,3	58,7	55,3
<b>Türkiye</b>	7,8	8,3	8,5
<b>Diğer</b>	947,4	877,4	872,8
<b>Toplam</b>	2.410,9	2.306,8	2.251,6

**Kaynak:** (Trademap, 2017), “ABD'nin Ükelere Göre İthalatı (Milyar Dolar)”, <https://www.trademap.org/Index.aspx> (E.T: 02.01.2018)

### 1.2.2. AB'de Perakendecilik

Perakendecilik, Avrupa'da alışveriş kooperatifleri ile birlikte başlamıştır. İsviçre, Fransa ve Almanya'da ilk örnekleri görülmüştür. Hollanda'da 1932 yılından itibaren zincir mağaza sistemiyle her türlü ürün satılmaya başlamıştır (Sedillot, Erendor 1997: 16-17).

Avrupa Birliği'nde perakende, sosyal ve demografik yapının etkisi altında kalmış bir durumla karşı karşıyadır. Kadınların çalışma hayatına girmeleri, çekirdek aile yapısı, şehirlerin yapısı, düşük nüfus artış oranı, yaşlı nüfus artışı, ortalama gelir yapıları ile birlikte üretim ve tüketim yapısı da değişmiştir. Buna bağlı olarak da

perakende yapısında değişimler meydana gelmiştir ve zincir marketler, hipermarketler gibi büyük mağaza türleri ortaya çıkmıştır (Gürman 2006: 95).

AB kurucu yasasına göre birliğin görevi, ekonomik faaliyetleri geliştirmek, sürekli hale getirmek, üye ülkelerin yaşam standartlarını artırmak olarak tanımlanmıştır. Komisyon bu doğrultuda çalışmalara önem vermiştir. Rekabet politikaları, küçük ve orta ölçekli işletmeleri korumak teknik ilerlemeyi sağlamak gibi amaçlar ile hareket etmişlerdir. Hatta İtalya’da alışveriş merkezlerinin kurulacağı alanlar da önceden belirlenerek düzenli bir alan yaratılmıştır (Gürman 2006: 96).

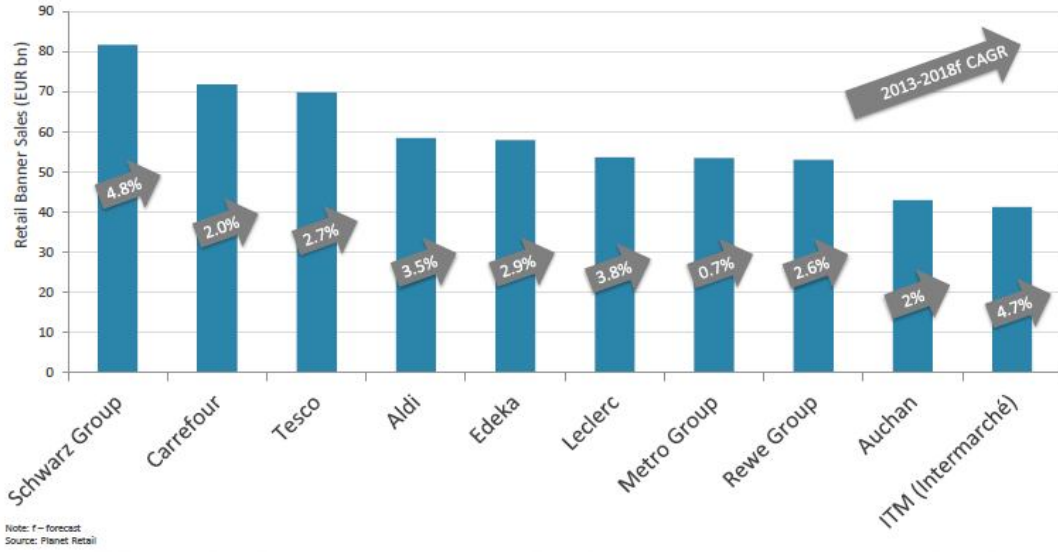
Almanya, Fransa ve İngiltere perakendecilikte uluslararası pazarlara açılımlar yaparak gelişmeye öncülük etmişlerdir. Ancak her ülkenin gelişim süreci kültürel ve ekonomik yapıları nedeniyle farklılık gösterdiği için süreç biraz yavaş işlemiştir (Cengiz, Özden 2002: 66).

Avrupa Birliği’nde perakende yapısında değişiklikler gözlenmektedir. Piyasaya giren yeni firmalar ile ülkedeki sosyal durum birbirine bağlı olmaya başlamıştır. Ancak genel olarak Kuzey ve Güney Avrupa arasında farklılıklar vardır. Örneğin Portekiz ve Yunanistan geleneksel aile yapısı nedeni ile pek dışarı açılmamıştır. Bu durum perakendecilik açısından firmaların Avrupa dışına çıkmalarına neden olmuştur (Akpınar, Özkan 2003: 60).

Avrupa’da halkın tüketim tercihlerinin farklılaşması sonucunda büyük ölçekli perakende mağazaları da önem kazanmaya başlamıştır. Tüketicilerin alışveriş yapma sıklıkları azalmıştır. Tek seferde toplu alışveriş yapma eğilimi artış göstermiştir (Gürsel 2005: 27).

1960’larda yeni ürün çeşitleri ortaya çıkmıştır. 1970’lere gelindiğinde düşük maliyetli ürünler, 1980 ve 90’larda kaliteli ürünlerin, 2000’lerde ise artık birbiriyle bağlantılı olarak tanımlanan perakende yapısı oluşmuştur (Gürman 2006: 286).

Perakendeciler sadece kendi faaliyet alanlarında değil tüm Avrupa’da ve uluslararası alanda yayılmaya çalışmışlardır. Bunun nedeni riskleri en aza indirmek ve yeni yerlerde lider firma olma özelliğini sağlamaktır. Firma birleşmeleri ile perakende yapısı oturmaya başlayan Avrupa’da Carrefour ile Promodes birleşerek en büyük yapıyı sağlamıştır. Wal-Mart, Almanya ve Birleşik Krallık’ta yaptığı ataklarla Avrupa’da da kendini göstermeye başlamıştır (Gürsel 2004: 27).



**Şekil 1.3.** Avrupa Birliği’nde Perakendeci Payları

**Kaynak:** <https://www.planetretail.net/presentations/ApexBrasilPresent> (E.T: 07.01.2018)

Şekil 1.4’e bakıldığında perakende ticarete Avrupa’da önde gelen firmalar görülmektedir. Hepsi de büyümelerini belli bir yüzdelik ile sürdürmektedir. En yüksek büyümeyi Schwarz Group yapmıştır. Onu 4.7’lik büyüme ile ITM takip etmektedir.

Oxford Üniversitesi’nden Richard Bell perakende yapısı ile ilgili Avrupa’yı şöyle özetler: “Perakende yapısı oligopol hâl almış olan düzende küçük firmaların yok olması kaçınılmazdır. Yoğunlaşma oranı ile piyasada hâkim perakendeciler piyasaya giriş çıkış engeli de koymuş olurlar” (Cotterill 2000: 380).

Büyük perakendecilerin güçlü olduğu ülkelerin başında İsveç, Belçika gelmektedir. Hollanda, Almanya, Avusturya’da küçük perakendeciler hâkim iken İtalya’da ise iki türden de perakendeciler vardır. Avrupa ülkelerinde ticarete ağırlık demografik yapıya göre değişmektedir. Örneğin; Almanya’da genç nüfus azlığı nedeniyle tüketim alışkanlığı az durumdadır. Bunu bilen perakendeciler Türkiye gibi tüketim yapısı yüksek ve genç nüfusu fazla yerleri tercih etmektedirler (As 2005: 15).

1980’lere gelindiğinde ülkemizde de gelişmeler hız kazanmıştır. Avrupa, ortak pazar yapısını kabul etmeye başlayınca uluslararası açılımlar da artmıştır. Ülkelerin birbiri ile olan entegrasyonu sayesinde Amerika’ya kıyasla da kolay bütünlük sağlamıştır ve dışa açılımları daha rahat olmuştur. Bu sayede çok uluslu perakendeciler Türkiye’ye canlılık kazandırmaya başlamıştır. Metro(1988), Continent (1992), Real



(1997), Carrefour (1993)'de ülkemize girerek pazar büyüklüklerini artırmıştır (Kahveci 2007: 124).

### **1.2.3. Türkiye'de Perakendecilik**

Türkiye'de perakendeciliğin gelişimi özellikle 1990'lı yıllarda hız kazanmıştır. 1930'larda mahallelerde yer alan küçük ölçekli mağazalar, 1950'li yıllarda ekonomik faaliyetlerin etkisi ile yapısal olarak değişime uğramıştır. Bu dönemde sermaye ve üretim yapısı yetersizdi ve buna ilave olarak perakende bilgi akışı zayıf durumdaydı. İlk zincir mağaza olan Sümerbank devlet desteği ile kurulmuştur. 1954'te yabancı yatırım teşvik kanunu çıkması ile birlikte Migros, Türkiye'ye davet edilmiştir. Amaç halka ucuz gıda maddeleri temin etmektir. Kısa sürede mağaza zinciri şeklini almıştır. Ardından Gima 1956'da Türkiye'ye gelmiştir. Aynı amacı taşıyan Gima, Migros ile birlikte self alışveriş kavramını halka öğretmenin yanı sıra, perakende alanında yetişmiş eleman ihtiyacını da karşılamışlardır (Mısırlı 2009: 229).

1960 ve 1970'lerde ise daha çok firma giriş yapmıştır. Vakko, Beymen ve Karamürsel bunlardan sadece birkaçıdır ( Rodoplu 2008: 105).

1970'lerde piyasayı düzene sokmak için yerel yönetimler ve tüketici kooperatifleri araya girmiştir. Bu girişim ikinci kuşak perakendecilerin ortaya çıkmasına neden olmuştur (Özcan 2001: 39).

1970'lerde perakende alanında dağıtım kanallarının tam anlamıyla oturmamış olması sebebiyle çalışma şartları zorlaşmaktaydı. Hızlı kentleşme, harcanabilir gelirdeki yetersizlik, şehirlerdeki ulaşım problemleri, yatırımcıların kâr alanı düşük alan olarak görmesi nedenleri ile büyük ölçekli perakendecilik istenilen düzeyde gelişmemiştir (Gürsel 2005: 43).

Yerel yönetimler dağıtım kanallarına müdahale ederek karaborsa oluşumunu ortadan kaldırmayı amaçlamıştır. Bu yüzden yerel yönetimlere en yüksek kâr payı alabilmesi ve stok yapabilme imkânları verilmiştir. Ancak yine de istenilen şekilde ölenememiştir. Hükümet tarafından desteklenen kooperatifçilik faaliyetleri 1980'lere kadar önemini koruyup perakendeciliğin yerleşmesine katkıda bulunmuştur (Erdoğan 2003: 42).

1970'lerin sonlarına doğru uzmanlaşmaya doğru bir yönelim başlamıştır. 1973'te ülkemizde ucuz et ve kömür sağlamak amacıyla Tansaş kurulmuştur. Perakendecilik talebi artan halka, arz kanadı gereken cevabı tam anlamıyla verememiştir (Pala 2004: 21).

Türkiye'de uzun yıllar boyunca yüksek enflasyon ve yüksek işsizlik birlikte görülmüştür. Perakende mağazalar bir çözüm aracı olarak ortaya çıkmıştır. Zira hem işsizliğe karşı bir çözüm sunmuştur hem de ekonomiyi canlandırmıştır (Özcan 2001: 36).

1980'lerden sonraki liberal politikalar hem tüketim mallarındaki ithal engellerini kaldırmıştır hem de yabancı yatırımların önünü açarak perakendecilik için önemli bir gelişme sağlanmasına yol açmıştır. Gelişmeler kendini hemen belli etmemiş olsa bile ilerleyen yıllarda Avrupa Birliği ile yapılan Gümrük Birliği ile iktisadi açılımlar ve ticari serbestleşmeler perakende yapısının gelişmesini sağlamıştır. 1987'de başlayan özelleştirmeler ile Migros ve Gima özelleştirilmiştir. Gima 4.1'lik payını, Migros ise 35.9'luk payını özelleştirmiştir. Gima 1 654 700 000 trilyon, Migros 21 537 760 000 trilyon toplam satış tutarı ile satılmıştır (Tan 2016: 1).

Vergi indirimleri, vergi teşvikleri, kredi alımlarında sağlanan kolaylıklar ile iş adamlarının yatırım alanları genişlemiştir. Metro(1990), Carrefour'un(1993) ve Kipa(1995) ülkemize girişi ile birlikte yabancı yatırımcıları çekmeyi başarmıştır. Bu sayede yeni iş alanları yaratılmıştır. Ticari alandaki teknolojik gelişmeler takip edilmeye başlanmıştır ve yönetim tekniklerinin değişmesi sağlanmıştır (Özcan 2001: 40).

Migros'un satışları 2017 yılında %38.7 büyürken şirketin konsolide cirosu 15.3 milyar TL'ye ulaşmıştır. Şirket 2017 yılında 193 yeni mağaza açarak yıllık mağaza açma hedefine ulaşmıştır. Ayrıca "istihdama katkı" misyonu sürdürülürken, 2017 yılsonu itibariyle şirketin ortalama çalışan sayısı 26.779 olmuştur (Migros, 2017).

2008 yılında Migros yönetim kurulu, Migros Türk T.A.Ş.'nin ana ortaklığı Moonlight Perakendecilik ve Ticaret A.Ş. ile birleşme kararı almıştır (Sarioğlu 2014: 1).

1990'lı yıllardaki bu hızlı atılımlar ile bir başka kuruluş olan İstikbal, Tekfen ve Akkök gruplarının ortaklığı ile kurulan Makro Supercenter'in ilk mağazası Akmerkez'de açılmıştır. İstanbul'dan sonra Anadolu'da da hızla yayılma göstermiştir. 1995'te ilk ucuz market zinciri olan BİM, Mustafa Latif Topbaş'ın katkısıyla

kurulmuştur. Bunun yanı sıra yine pek çok firma kurulmuştur (Cengiz, Özden 2002: 68).

**Tablo 1.5.** Bim'in 2018 Yılı Üçüncü Çeyreği Kâr Tablosu

<b>Özet Konsolide Gelir Tablosu (Milyon TL)</b>			
	<b>2018</b>	<b>2017</b>	<b>Değişim</b>
<b>Satışlar</b>	23.229,1	18.182,3	%27,8
<b>Brüt Kâr</b>	4.178,3	3.125,8	%33,7
<b>FVAÖK</b>	1.367,9	971,8	%40,8
<b>FVÖK</b>	1.116,5	781,4	%40,8
<b>Net Kâr</b>	891,2	641,3	%39,0

**Kaynak:** (BİM, 2018),

<https://www.bim.com.tr/FaaliyetRaporlari/2018/2018%203.%20%C3%87eyrek%20Faaliyet%20Raporu.pdf> (E.T: 14.02.2019)

Tablo 1.5.'e bakılacak olursa 2018 son güncel rakamlara göre %27.8 satışlarda artış yaşanmıştır. Kârlılık oranı ise bir yıllık değişime göre %33.7 artmıştır.

**Tablo 1.6.** BİM'in Yıllara göre Çalışan Sayısı

<b>2015</b>	32.976
<b>2016</b>	37.439
<b>2017</b>	41.993

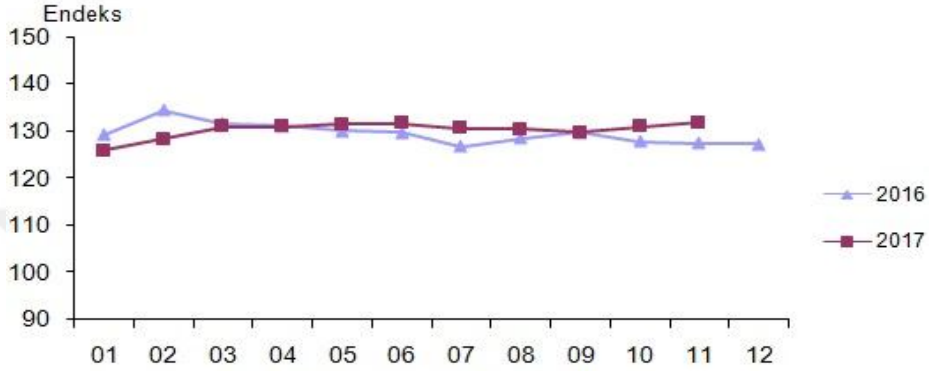
**Kaynak:** (BİM, 2017)

<https://www.bim.com.tr/FaaliyetRaporlari/2017/Faaliyet%20Raporu%202017.pdf>, (E.T: 14.02.2019)

Tablo 1.6.'ya bakılacak olursa çalışan sayısı olarak da yıllara göre artma eğilimi göstermektedir.

2000'li yıllara bakılacak olursa dünyada yaşanan perakendecilik anlayışı ülkemizde de yerleşmiş durumdadır. Uyum sağlama çabaları işe yaramıştır. Zincir oluşumlar ile bu yapı daha sağlam olarak kendini ortaya koymuştur. Ülkemizde İstanbul, Ankara, İzmir gibi büyük şehirler hem teknolojik olarak hem de perakende satış hacmi olarak ileri düzeydedir (Arıkbay 1996: 44).

2001 yılında “Şubat Krizi” ile perakende sektörü önemli ölçüde etkilenmiştir. Perakendeci kuruluşlar ve tüketiciler açısından ders niteliğinde olmuştur. Perakendeciler açısından pazar payı artırmak yerine verimlilik, finansal kârlılık yerine operasyonel kârlılık ve müşteri odaklı çalışmanın önemi anlaşılmıştır. Tüketiciler açısından ise gıda harcamalarının kısılması, fiyat hassasiyetine dikkat edilmesi gibi konular ön plâna çıkmıştır (Cengiz, Özden 2002: 70).



**Şekil 1.4.** Mevsim ve Takvim Etkilerinden Arındırılmış Perakende Satış Hacmi Endeksi, Kasım 2017 [2010=100]

**Kaynak:** (TÜİK, 2017), “Mevsim ve Takvim Etkilerinden Arındırılmış Perakende Satış Hacmi Endeksi”,  
<http://www.tuik.gov.tr/PreHaberBultenleri.do?id=27855> (E.T: 03.02.2018)

Şekil 1.5.'e göre Türkiye’de mevsim ve takvim etkilerinden arındırılmış olan perakende satış hacmi 2017 Kasım ayında bir önceki aya göre %0,7 arttı. Ama bakılacak olursa birbirini yakın şekilde takip etmektedir.

Ekonomik faaliyet (NACE Rev.2)	Arındırılmamış		Takvim etkilerinden arındırılmış		Mevsim ve takvim etkilerinden arındırılmış	
	Endeks	Endeks	Yıllık Değişim (%)	Endeks	Aylık değişim (%)	
<b>Satış hacmi (sabit fiyatlarla, KDV dahil)</b>						
Perakende ticaret	130,7	130,5	4,1	131,9	0,7	
Gıda, içecek ve tütün	120,3	120,3	3,2	122,0	0,4	
Gıda dışı (otomotiv yakıtı hariç)	133,5	133,0	3,3	133,5	1,1	
Bilgisayar, kitap ve iletişim aygıtları	124,9	123,7	-0,5	116,6	-1,2	
Elektrikli eşya ve mobilya	119,0	118,5	-0,6	122,0	4,6	
Tekstil, giyim ve ayakkabı	174,8	178,0	15,0	182,6	2,7	
Tıbbi ürünler ve kozmetik	124,6	121,8	2,0	120,6	-0,4	
Posta veya internet üzerinden	229,0	221,4	-0,9	194,5	5,3	
Otomotiv yakıtı	137,6	137,6	6,6	140,1	0,3	
<b>Ciro (cari fiyatlarla, KDV hariç)</b>						
Perakende ticaret	224,6	224,4	19,3	225,0	2,8	
Gıda, içecek ve tütün	231,5	231,5	17,6	239,5	2,1	
Gıda dışı (otomotiv yakıtı hariç)	226,0	225,5	16,6	222,1	2,3	
Bilgisayar, kitap ve iletişim aygıtları	208,3	206,2	11,6	194,2	1,0	
Elektrikli eşya ve mobilya	200,6	199,8	13,8	206,3	6,6	
Tekstil, giyim ve ayakkabı	318,6	323,3	28,7	307,4	2,5	
Tıbbi ürünler ve kozmetik	193,0	190,2	14,8	189,4	0,1	
Posta veya internet üzerinden	331,7	321,1	10,6	284,4	7,2	
Otomotiv yakıtı	214,1	214,1	27,3	214,1	4,6	

NACE Rev.2: Avrupa Topluluğunda Ekonomik Faaliyetlerin İstatistikî Sınıflaması

### Şekil 1.5. Perakende Satış Hacimleri, Kasım 2017

**Kaynak:** (TÜİK, 2017), “Perakende Satış Hacimleri”,  
<http://www.tuik.gov.tr/PreHaberBultenleri.do?id=27855> (E.T: 03.02.2018)

Şekil 1.6.’ya göre Türkiye’de mevsim ve takvim etkilerinden arındırılmış olan perakende ciro 2017 Kasım ayında bir önceki aya göre %2,8 artmıştır. Aynı ayda gıda, içecek ve tütün satışları %2,1, gıda dışı satışlar (otomotiv yakıtı hariç) %2,3, otomotiv yakıtı satışları %4,6 artmıştır.



**Şekil 1.6.** Türkiye’de Alışveriş Merkezi Gelişimi: Adet ve Toplam Kiralanabilir Alan

**Kaynak:** (Deloitte, 2017), “Alışveriş Merkezi Gelişimi: Adet ve Toplam Kiralanabilir Alan”, <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/tr/Documents/consumer-business/Perakende-sektoru-2017-yariyil-gundemi.pdf> (E.T: 03.02.2018)

Deloitte raporuna (2017) göre perakende sektöründe 2017’nin ilk yarısında toparlanma gözlemlense de var olan durgunluk henüz atlatılmış değildir. 2016’ da yaşanan iflas ertelemeler, mağaza kapatmalar da göz önüne alındığında, makroekonomik trendlerin ve önemli kur dalgalanmalarının sektörü çok olumlu etkilemediği ve 2017’nin ilk yarısında da sıkıntıların devam ettiği değerlendirilmiştir. Türkiye’de genel olarak sepet tutarı düşme trendinde iken, 2017 büyüme hedeflerini aşağı yönlü çeken büyük perakendecilerden de bahsetmek mümkündür. Diğer taraftan bahsi geçen olumsuz gelişmelere rağmen perakende sektörü ve ekosistemi gelecek yatırımlarına devam etmektedir.

Deloitte analizine (2017) göre şekil 1.7.’ye bakılacak olursa; son 10 yılda AVM sayısı yaklaşık 3 katına çıkarak 2017’de 387’ye toplam kiralanabilir alan 11,75 milyon m<sup>2</sup> olmuştur. 2015’te bu rakamlar sırasıyla 368 ve 10,25 milyon m<sup>2</sup> idi. Hâlihazırda inşaatı devam eden 50 AVM’nin ise; 2020 yılında tamamlanması bekleniyor. Ne var ki önümüzdeki yıllarda ‘sağlıklı zayıflama’ stratejisi ile AVM sayısındaki bu artışın daha yavaş ilerleyeceği öngörülüyor. Bunun sebepleri arasında ise; TL’nin yaşadığı değer

kayı nedeniyle kiralama işlemlerindeki düşüş, 2017'nin ilk yarısında %20 seviyelerine varan boşluk oranları, kişi başına düşen perakende harcamalarındaki düşüş, ülkeye gelen turist ve azalan AVM ziyaretçi sayıları olarak öne çıkmaktadır.

AVM kira gelirlerinin ise; 2016 itibariyle başlayan ve 2017'de devam eden azalma trendine geçtiği görülüyor. Nitekim 2017 ilk yarısında AVM birincil kira rakamlarının m<sup>2</sup> başına aylık 90 Avro'dan 70 Avro seviyesine düştüğü gözleniyor. Son dönemde kurda yaşanan ciddi dalgalanmalar karşısında ise; sektör birlik duruşu gösteriyor ve kiraların TL bazına çekilmesini/indirim olması gibi anlaşmalar yapıyor (Deloitte, 2017).

#### **1.2.4.Perakendeciliğin Ülke Ekonomileri Açısından Önemi**

Perakendecilik her ekonomik sistem için tüketiciler ve dağıtım kanalları açısından önemli bir yere sahiptir. Örneğin, Amerika'da tüketiciler perakendecilere 2.2 trilyon dolar civarı bir ödeme yapmaktadırlar; ama perakendecilerin tutumunda bir eksiklik olursa tüketicilerin tutumu da değişir ve her ürün her yerde satılamaz duruma gelir (Perrault, McCarthy 1997: 282).

Türkiye'de perakende sektörünü daha önemli duruma getiren özellikler şu şekilde sıralanabilir (Baş 2007: 4):

- Şehirleşme hızı,
- Genç nüfus artışını,
- Gelir seviyesinde artış,
- Ekonomik büyüme,
- Çalışma hayatında kadın sayısı artışı,
- Üniversite mezunu kişi sayısında artış,
- Ürün çeşitlerinde olan artış,
- Kredi kartının kullanımının artmasıdır.

Perakendeciliğin genel olarak ülkeler açısından faydaları ise şu şekilde açıklanabilir (Baş 2007: 4):

- İstihdama katkı sağlar,

- Vergilerde artışa neden olur,
- Yabancı sermaye çekmeye başlar,
- İhracatın artışını sağlar,
- KOBİ'ler için gelişme imkânı sağlar,
- Şehirleşme hızı artar,
- Sosyal, kültürel ve ekonomik katkı sağlar.

Türkiye'de perakende sektörünün gelişmesi 80'li yıllarda kendini göstermiştir. 2000'lere kadar ilerlemeler kaydetmiştir; ama 2001 krizi ile duraklamıştır (Aydın 2013: 21).

Dünya'da perakende sektörü hacmi 2018 verilerine göre 25 trilyon dolara dayanmıştır. Türkiye'de 2017 yılı Eylül sonu verilerine göre 1 milyon 925 bin kişiye istihdam sağlamıştır. Bu rakamlar sürekli artmaya devam etmektedir (Cin 2018: 1).



## İKİNCİ BÖLÜM

### WAL-MART'IN ORTAYA ÇIKIŞI VE KÜRESELLEŞME

#### 2.1. Wal-Mart Mağaza Zincirleri

Perakendenin küresel güçleri 2018: “Dönüştürücü Değişim, Canlanan Ticaret” başlıklı raporda en iyi 250 perakende işletmesi açıklanmıştır. Bu raporda 2016 yılında %4,1 oranında bileşik büyümeyi temsil eden toplam 4,4 trilyon ABD doları gelir elde edilmiştir. Listede yer alan perakende işletmelerinin yıllık gelirlerinin ortalama 17,6 milyar dolar seviyesinde olduğu görülmektedir.

Perakende sektörünün en güçlü beş perakendecisi listedeki yerini 2016'da da korumaktadır. İlk 10'un içerisinde bulunan diğer işletmelerin; organik büyüme, satın alma ve kurdan kaynaklı hareketlilik nedeniyle yer değiştirdiği görülmektedir. Listede ilk on içerisinde bulunan işletmelerin gelirlerinin, listede bulunan 250 işletmenin toplam hâsılatının %30,7'sini oluşturmaktadır. Bu liste içerisinde listeye giren işletme sayısının 135 olduğu ortalama gelirin de 21,7 milyar dolar olduğu görülmektedir. Kendini gösteren ve önlerde bulunan sektör ise hızlı tüketim olmuştur. Hızlı tüketim sektörü içerisinde ise kendini gösteren 135 işletme toplam gelirin üçte ikisini oluşturmaktadır.

Listede Türkiye'den iki işletme bulunmaktadır. Bunlardan birincisi listeye 149. sıradan giren BİM Birleşik Mağazalar A.Ş.'dir. BİM 2016 yılında 6,4 milyar dolar olan gelirini, 2017 yılında 6,6 milyar dolara çıkarmıştır. BİM; 2011-2016 yılları arasında %19,6 göstererek son beş yıl içinde en hızlı büyüyen yirmi dördüncü işletme olmuştur. Migros Ticaret A.Ş ise 3,6 milyar dolarlık hâsılatıyla 247. sıradan perakende listesine girmiştir. Migros'un yıllık büyüme oranı %17,8 olarak ölçülmüştür. Migros Ticaret A.Ş. bu oranla en hızlı büyüyen 37. işletme olmuştur.

**Tablo 2.1.** 2016 Yılı'nın En Büyük 10 Perakendecisi

<b>Gelir Düzeyine Göre Sıralama</b>	<b>İşletme Adı</b>	<b>Menşei</b>	<b>2016 Yılı Perakende Geliri (milyon ABD \$)</b>
<b>1</b>	Wal-Mart	ABD	485.873
<b>2</b>	Costco	ABD	117.719
<b>3</b>	The Kroger	ABD	115.337
<b>4</b>	Schwarz	Almanya	99.256
<b>5</b>	Walgreens	ABD	97.058
<b>6</b>	Amazon	ABD	94.665
<b>7</b>	The Home Depot Inc.	ABD	94.595
<b>8</b>	Aldi Group	Almanya	84.923
<b>9</b>	Carefour SA	France	84.131
<b>10</b>	CVS Health Corporation	ABD	81.100

**Kaynak:** (Deloitte, 2018), “Dünya Perakende Listesinde Türkiye’den İki Dev”  
<https://www2.deloitte.com/tr/tr/pages/about-deloitte/articles/perakendenin-kuresel-gucleri-2018.html>, (E.T: 20.04.2018)

Perakende sektöründe bulunan işletmelerin hâkim olması gereken dört özellik bulunmaktadır. Bu özellikler (Aydın 2010: 15);

- En iyi kalitede dijital yetkinliklerin geliştirilmesinin sağlanması,
- Kaybedilen zamanın telafi edilmesi için fiziki ve online hizmetin birleştirilmesinin sağlanması,
- Eşsiz ve etkili mağaza içi deneyim yaratılması,
- Perakendenin son teknolojilerle yeniden keşfedilmesini sağlamaktır.

Bu tablodan görüldüğü üzere dünya üzerinde ciro ve büyüklük olarak lider konumda bulunan Wal-Mart çalışmada incelenmek üzere seçilmiştir. Bu bölümde Wal-Mart’ın tarihsel gelişimi, başarısının altında yatan nedenler, küresel alandaki yeri, Avrupa’da yaptığı açılımlar gibi konuları ele alınarak incelenip yorumlanacaktır.

### **2.1.1. Wal-Mart'ın Şirket Profili**

Dünya perakende devi olarak adlandırılan Wal-Mart bu meşhur unvanı yaptığı ve yapmakta olduğu perakende satış cirosu ile almıştır. 1962 yılında ABD'nin Arkansas eyaletinde Sam Walton (Ek 3) tarafından kurulmuştur. İlk açılan mağazasının (Ek 4) ismi Rogers olmuştur. İndirim mağazacılığını çok iyi şekilde yürüterek 1967 yılında 24 mağaza ve 12,6 milyon dolarlık bir ciroya sahip olmuştur (Aksulu 2002: 24).

Wal-Mart, mağazalarını Amerika'da diğer mağazaların yapmış olduğu gibi şehir içlerine açmaktan ziyade farklı bir strateji uygulayarak şehir dışlarını tercih etmiştir. Bunun nedeni ise hem kiralanılan yerin ucuz olması hem de şehir dışına yakın ilçe gibi yerlerden de müşteri sayısını çekmek olmuştur. Bu sayede indirimli olarak ürün satışını kolaylıkla sağlamıştır ve bu şekilde kârlılığını artırmayı sürdürmüştür (Aksulu 2002: 24).

Wal-Mart strateji olarak ayrıca birliktelik kuralını uygulamaktadır. Bu kural, büyük veri kümeleri arasındaki ilişkiyi bulan, olayların gerçekleşme ihtimalini analiz ederek geleceğe dair tahminlerde bulunulan bir kuraldır. Bu kuralın en önemli örneği olarak çocuk bezi ve bira seçilmiştir. Bakılacak olunursa aralarında hiç ilgi olmayan bu iki tür için Wal-Mart meşhur bir hikâye ortaya koymuştur. Yeni çocuk sahibi olan aileler eğlenmeye vakit ayıramadıkları için cuma günlerini evde geçirmektedir. Evde durduklarında çocuk bezi için markete gitmekte ve yan rafta biralar yer almaktadır. Evde vakit geçirdikleri için ikisini de alırlar. Bu yüzden ikili olarak yan yana mağazalarda yer almaktadır. Amazon da bu durumu kullanarak genellikle internetten kitap alan kişilere ilgilerini çekebilecek başka kitaplar da önlerine getirmektedir (Calbimonte 2013: 1).

### **2.1.2. Wal-Mart'ın Tarihsel Gelişimi**

Wal-Mart işletmesi 1972 yılında halka açık bir işletme haline dönüştürülmüş ve büyümek için ilk adımı atmıştır. 1972 yılında Wal-Mart'ın Arkansas, Missouri ve Oklohama'nın kırsal kesimlerinde otuz adet mağazası bulunmaktadır. Wal-Mart işletmesi'nin 1972 yılında halka açılmasındaki amaç ise ilk deposunu kurmak için belirli bir bütçeye sahip olması gerektiğidir. Bundan sonra Wal-Mart işletmesi hızlı bir şekilde büyüme gerçekleştirmiştir. 1982 yılına gelindiğinde Wal-Mart işletmesinin

650'ye yakın mağazasının bulunduğu görülmektedir. Bu dönem içerisinde Wal-Mart işletmesinin satışları da 4.7 milyar dolara ulaşmıştır (Sünetci 2017: 3).

1980'li yıllara gelindiğinde Wal-Mart'ın büyümesi rakibi olan firmaların (Sears ve Kmart gibi) ilgilerini çekmiştir. Bu dönemde Amerika'da yaşayan kişilerin hiç Wal-Mart reklamı görmemiş olmamalarına rağmen bu büyümenin yaşanması da farklı görülmektedir. Bundan sonra 1987 yılına ulaşıldığında Wal-Mart'ın 1200 şubesi bulunduğu ortaya çıkmıştır. Rakibi olan Kmart mağazasının sayısı ise bunun yarısından bir fazladır. Wal-Mart'ın 16 milyar dolarlık satışları ise Kmart'ın satışlarından ortalama olarak %60 daha fazladır. Perakendecilik sektöründe köylü olarak görülen Wal-Mart satışların izlenmesi, mağazalardaki stokların takip işlemlerinde, koordinasyonunda bilgisayar teknolojisini kullanma yönünde harekete geçilmiştir. Wal-Mart, Kmart'ın istila etmiş olduğu büyük şehirlerde istikrarlı yaklaşım gösterirken Kmart rekabet yerine enerjisini başka alanlara yatırım yapmaya ve üst düzeylere kendini taşıyacak bir imaj oluşturmak için harcamıştır (Başkent, 2018).

1993 yılına gelindiğinde Wal-Mart ile Kmart arasındaki rekabet savaşı tamamen sonlanmıştır. Wal-Mart'ın satışları 1991 yılında Kmart'ın satışlarını aşmış ve 67 milyar dolar ile Kmart'ın satışlarının neredeyse 2 kat daha fazlasına ulaşmıştır. Kmart'ın mağazalarının %80'inden fazlasının direkt olarak Wal-Mart rekabeti ile karşı karşıya kaldığı görülmektedir. Bu dönemde rakibi olan Kmart yıllık ortaklarına verdiği paylarını bile güçlkle ödeyecek ciddi bir finansal güçlük yaşamıştır. Kmart'ın eski mağazalarını yenileme çalışmaları bile sonuçsuz kalmıştır (Başkent, 2018).

Wal-Mart'ın teknoloji ile geliştirmiş olduğu bölüme Kmart'ta yeni bilgisayarlı tarayıcı sistemleri ve yeni ürün tedarik, stok kontrol sistemlerine bütçe ayırarak karşılık verme çabası içerisine girmiştir ama, Kmart'ın çalışanları yeni olan bu farklı sistemleri eğitimlerini almadan, etkin bir şekilde kullanabilme yeteneğine sahip olmadıkları ve bilgisayar sistemine yapılan girişlerin verilerinin bu nedenle birçok hataya sahip olduğunu görmüşlerdir. Verilerin gerçeği yansıtmadığının tespit edilmesinin sağlanabilmesi için örgütsel disiplinin oluşturulması ve sofistike sistemlerin etkili bir şekilde kullanılabilmesi için gereken eğitim ve çalışmaların yapılması gerektiği sonucuna ulaşılmıştır. Bu çalışanlara verilecek olan eğitim Wal-Mart'ın uzun bir

zamanını almıştır. Kmart bunu başarabilmek için kestirme yöntem aramıştır ancak bulamamıştır (Başkent, 2018).

Wal-Mart işletmelerinde maliyetleri en aza indirebilmek için düşük maliyet stratejisi uygulamaktadır. Günün 24 saati mağazalarının hepsinde aktif olarak düşük maliyet stratejisi uygulamaya devam etmektedir. Düşük maliyet stratejisi yaklaşımı ile birlikte Wal-Mart'ın genel giderlerini ve maliyetlerini en aza çekmesini sağlayacak kadar çok birim ve birimlere dağıtmasına imkân sağlamıştır. Wal-Mart mağazalarında, genel mağaza giderleri, fire ve dağıtım maliyetlerini aşağıya çekmiştir. Bunun yanında; malların hızlı bir şekilde nakledilmesinin sağlanması, depolama maliyetlerinin düşürülmesi ve üreticiler tarafından doğrudan gerçekleştirilmiş olan teslimatlar sayesinde stok dönüş hızında yükselme yaşanmıştır. Bunun sonucu olarak da Wal-Mart düşük maliyetli bir lider konumuna gelmiştir (Lee 2010: 1).

Wal-Mart'ı piyasadaki diğer rakiplerden farklılaştıran üç farklı rekabet stratejisi bulunmaktadır. Bunların her biri aşağıda incelenmiştir (Fishman 2009: 1):

**Birinci strateji:** Wal-Mart depolarını ve mağazalarını yönetebilmek amacıyla geliştirmiş olduğu yöntemler ile birlikte önemli bir avantaj yakalamıştır. Bu yöntemler perakende sistemindeki önemli yöntemler olarak görülmektedir.

**İkinci strateji:** Bu strateji sayesinde Wal-Mart kuruluş yeri avantajı sağlamıştır. Wal-Mart'ın başlangıçtaki kuruluş yerleri diğer zincirlerle doğrudan rekabet etmeyen yerler olarak görülmektedir. Bu yerler; Arkansas, Missouri ve Oklohama olarak görülmektedir. Wal-Mart rekabet edebileceği alt yapı yöntemini kurduktan sonra bu yöntemin genişlemesini sağlamış ve önemli bir maliyet avantajının keyfini sürmüş, büyük şehirlerde başa baş rekabete girişmiştir.

Son olarak bu etkili yöntemin geliştirilmesi sağlanırken Wal-Mart kolaylıkla kopyalanması engellenmiştir. Diğer işletmelere transfer edilmesi mümkün olmayan bir takım destekleyici değerler, teknolojiler, yetenekler, tedarikçi-müşteri ilişkileri, insan kaynakları ve motivasyon yaklaşımlarından oluşan kendine özgü bir kültür yaratılmasını sağlamıştır. Wal-Mart tarafından yaratılmış olan bu yöntemler zaman içinde gelişimini devam ettirmiştir.

### **2.1.3.Wal-Mart'ın Mağaza Konseptleri**

Wal-Mart Mağaza formatları; Sam's Club, Wal-Mart konusu marketler, Wal-Mart indirim marketleri ve Wal-Mart Supercenter olarak sıralanmaktadır. Wal-Mart discount mağazaları 9.500 metrekare, Wal-Mart Supercenterlar ise 18.300 metrekare büyüklüktedir. Bu mağaza formatları aşağıda ayrıntılarıyla incelenip yorumlanacaktır (Gürman 2006: 115).

#### **2.1.3.1.Sam's Club**

Sam's Club (Ek 5) (Ek 6 ); Wal-Mart'ın kurucusu olan Wal-Mart Stores Inc, perakende devi Bay Sam Walton tarafından isimlendirilen ve dünyanın en büyük 500 şirketi olan Wal-Mart ailesinin üst düzey üyelerine özel bir zincir olarak görülmektedir. İlk Sam's Club 1983 Nisan ayında Oklahoma Eyaleti'nde Midwest City'de açılmıştır. Sam's Club'ün 35 yıla yakın bir geçmişi bulunmaktadır. 1990'lı yılların başında Sam's Club uluslararası pazara girmiştir ve bunun sonucu olarak da dünyanın en büyük kulüplerinden biri haline gelmiştir (Lee 2010: 15).

Günümüzde Sam's Club dünya çapında 800 zincir kulübü kurulmuştur. Sam's Club'ün 50 milyondan fazla bireysel üyesi ve iş üyesi bulunmaktadır. Çin'de ilk Sam's Club 12 Ağustos 1996 tarihinde açılmıştır. Sam's Club Çin üzerinde Pekin, Şangay, Shenzhen, Guangzhou, Fuzhou, Dailan, Hangzhou, Suzhou'da bulunan on sekiz kulüp geliştirilmiştir. Wuhan, Changzhou, Tianjin, Xiamen, Nanjing, Changsha gelecekte Sam's Club yatırımları ile genişlemeye devam etmiştir. Bunların sonucunda da daha fazla Çinli aileye kaliteli bir yaşam gelmesi sağlanacaktır (Lee 2010: 17).

Sam's Club'ün 20.000 metrekarelik bir alışveriş alanına sahip olduğu görülmektedir. Bu alan içerisinde normal tüketim malları ile genel mallar bulunmaktadır. Müşterilerin işletme içerisinde daha yüksek kaliteye ulaşabilmelerinin ve ihtiyaçlarının karşılanabilmesi için Sam's Club yalnızca o kategoride veya en çok satan markadaki en kaliteli ürünü sağlamaktadır. Kulüp taze tüketim ürünleri, ev aletleri, ev eşyası, konfeksiyon vb. kategoriler de olmak üzere 4000 adet yüksek kalite-fiyat oranlı ürün sunmaktadır (Lee 2010: 20).

Sam's Club sayesinde müşteriler zamandan ve paradan tasarruf edebilmek için ürün karşılaştırması sorunlarından kurtulmaya çalışmaktadır. Sam's Club'de satılan mallar genellikle alışveriş merkezine büyük ve basit paketler halinde gelmektedir.

Büyük miktarlarda satın alma yoluyla maliyetlerin düşmesi sağlanmaktadır. Sam's Club ile yerin erişilebilirliğini vurgulamaktadır. Kulüpler genellikle üyelerine birçok avantaj sağlamaktadırlar (Lee 2010: 25).

Sam's Club 26 Temmuz 2017'de Longhua Kulübü'nün açılış töreninde daha esnek ve basitleştirilmiş, yüksek verimli bir şekilde genişlemeyi hızlandırma ve 2020 yılı sonuna kadar ülke çapında 40 kulüp sahibi olmayı plânlamak için kompakt model içerisinde başkanlık yapacağını belirtmiştir. Burada yüksek değerli ürün projesini başlatarak 100 milyonluk bir yatırım yapacağı belirtilmiştir (Sam's Club, 2018).

2010 yılının sonundan itibaren Sam's Club'ün online mağazası, diğer ülkelerde Sam's Club'lerin bulunduğu yerlerde çevrim içi alışverişin doğrudan yapılabilmesini sağlamış ve doğrudan dağıtım hizmeti başlamıştır. Aynı gün teslimat içerisinde market ürünlerinin yanında soğutulmuş ve dondurulmuş yiyecekler de sunulmaktadır. Gelecek için soğutulmuş gıda da doğrudan dağıtım hizmetinin daha fazla alana genişletileceği belirlenmiştir. Sam's Club üyelerinin meyve ve sebze, et, yumurta, unlu mamüller, soğutulmuş ve dondurulmuş yüzlerce ürünü E-ticaret yoluyla almaları sağlanmıştır (Sam's Club, 2018).

Sam's Club 2014 Nisan ayında Sam's Club App'nin lansmanını duyurmuştur. Bu lansmanda Sam's Club Wechat hesabının başlatılmasından sonra Sam'in üyelerin çoklu alışveriş kanallarını sağlamak için internetten indirilebileceğini duyurmuştur. Sam'in üyeleri online alışveriş yapmak için uygundur. Sam's Club Uygulaması üyelerin alışveriş kayıtlarını ve sıkça satın alınan ürünleri listelemelerini ve en son promosyon bilgilerinin e-bültenlerini almalarını ve müşterilerin App aracılığıyla üyelik başvurusunda bulunmalarını sağlamaktadır (Sam's Club, 2018).

2018 yılında Wal-Mart Amerika Birleşik Devletleri'nde 63 Sam's Club Mağazasını kapatma kararı almıştır. Bu kapatma kararı çok ani bir şekilde gerçekleşmiştir. Bu kapanma yaklaşık olarak 9400 Wal-Mart çalışanını etkilemektedir. Kapatılan mağazaların on tanesi e-ticaret dağıtım merkezine dönüşecektir. Sam's Club tarafından kapanacak olan mağazalar web sitesi üzerinden de temizlenmiştir (Peterson 2018: 1).

### **2.1.3.2.Wal-Mart Komşu Marketler**

Wal-Mart komşu marketleri büyük marketlerin aksine, daha küçük şekilde, kolay şekilde park edebilme olanağı sağlayan, daha az kalabalık koridorların bulunduğu, hızlı bir şekilde ödeme imkânlarıyla alışveriş yapan müşterilerin desteğini arkasına almaya çalışan mağazalar olarak tanımlanmaktadır. Wal-Mart komşu marketlerinde (Ek 9) özellikle taze gıdalar, süt ürünleri, et ürünleri, bireylerin kişisel bakımını sağlayan malzemeler, fotoğraf baskı hizmetleri, güzellik ürünleri, marketin içerisindeki ufak bir kısım içerisinde birçok ürün ve hizmetin satışa sunulduğu birim bulunmaktadır (Tamahkaroğlu 2012: 10).

Komşu marketler (Ek 8) ilk 1998 yılında Bentonville Arkansas'ta açılmıştır. Komşu marketler 3900-5100 metre kare arasındaki büyüklüktedir. Komşu marketlerin içerisinde 28.000 kalem mal yer almaktadır. Bu marketler içerisinde 80 ile 100 arasında personel çalıştığı belirlenmiştir. Amerikan ulusal pazarı incelendiğinde toplam 104 adet Komşu Market yer aldığı görülmektedir. Komşu Marketlerin sayısı günden güne artmaktadır (Tamahkaroğlu 2012: 15).

Wal-Mart 2004 yılında Haziran ayı içerisinde Porto Rico'da bulunan Amigo Süpermarketlerini (Ek 7) almıştır. Bu marketlerin adı Amigo olarak kalmıştır ve bu marketler de komşu market olarak görülmektedir. Meksika'da faaliyet göstermiş olan Suprema Marketler Zinciri alınmıştır bu marketler de komşu market olarak görülmektedir. 2006 yılında ise bu komşu market konseptinin Kanada'ya taşındığı görülmektedir (Tamahkaroğlu 2012: 20).

### **2.1.3.3.Wal-Mart İndirim Mağazaları**

1950'li yıllar içerisinde indirim mağazalarının ortaya çıkma nedeni; süpermarketlere alternatif bir alışveriş mekânı olması olarak görülmektedir. Bu marketler özellikle müşterilerine düşük fiyatlı ürünler sunmaktadırlar. Bu indirim mağazaları (Ek 10) diğer mağazalardan %10-15 indirim marjı ile çalışmaktadırlar. Mağazaların bu şekilde indirim kalemi ile çalışmalarının nedeni maliyetleri minimuma indirmelerinden kaynaklanmaktadır. Bu süper marketler satış maliyetlerini en aza indirmeyi sağlamak için aşağıda sıralananları yapmaları gerekmektedir. Bunlar (Lee 2010: 45);



- Mağaza içerisindeki düzenlemelerin yapımında sade ve düşük maliyetli araçların kullanılmasını sağlamak,
- Mağaza içerisinde yapılan dekorasyonda lüksten kaçınmanın sağlanması,
- Mağaza içerisinde self-servis hizmetten yararlanma olarak sıralanmaktadır. Bunlar yapılarak müşterilere ucuz ürün fiyatları sunumu sağlamaktadır.

Wal-Mart mağazalarının ortalama büyüklüğü 9290 metrekare civarındadır. Bu mağazalarda giyim, elektronik, kişisel bakım ve güzellik ürünleri, spor malzemeleri, oyuncak ve evdeki genel ihtiyaçları karşılamaya yönelik olarak ürünler bulunmaktadır. Bu market içerisinde (Ek 11) üretici markalı ürünlerin yanında özel markalı %25 ürün de bulunmaktadır (Lee 2010: 60).

Wal-Mart önde olmak üzere piyasada pek çok firma artık raflarda çok az ürün bulundurma eğilimine girmiştir. Bunun nedeni fazla olan malların karmaşıklığını azaltmak ve raf düzenini sağlamaktır. Böylece daha özel ürünlere ve kârlılığı yüksek olan ürünlere yönlendirilmiş olunacaktır. Ayrıca tedarik aşamasında da daha az masraf sağlanmış olunacaktır.

#### **2.1.3.4. Wal-Mart Supercenter**

Wal-Mart Supercenter'lar (Ek 12) 17.400 metrekare büyüklükte olan indirim marketleri ile büyük ölçekli süper marketlerin veya hipermarketlerin birleşiminden oluşan marketler olarak tanımlanmaktadır. Bu marketler içerisinde birbirinden bağımsız olarak 36 departman bulunmaktadır. Bu departmanlardan bir kısmı aşağıda şu şekilde sıralanmaktadır. Bunlar (Gürman 2006: 55);

- Wal-Mart Tire & Lube Express: Otomobil sahiplerine araç lastik ve yağ değişimi hizmeti veren kısım olarak tanımlanmaktadır.
- Wal-Mart Vizyon Merkezi (Wal-Mart Vision Center)
- Kuaför Salonları
- Wal-Mart Para Merkezi (Wal-Mart Money Center)
- Yiyecek Bölümleri (Mc Donald's, Subway, Dunkin' Donuts, Baskin Robbins).

Bu alışveriş merkezlerinde tüketicilere farklı ve alışılmışın dışında bir alışveriş deneyimi sunulması sağlanmaktadır. Bu alışveriş deneyimi sayesinde müşterilere para tasarrufunun yanı sıra zaman tasarrufu da sağlanmaktadır. Supercenterlar da aileler üst düzey kalitedeki emtialar ile gıda malzemelerini bir arada, en uygun fiyatlar ile tek bir yerde, tek mağaza içerisinde bulabilmektedirler. Amerikan pazarı içerisinde Wal-Mart'ın 2022 adet Supercenter perakende mağazası bulunmaktadır. Bu mağazalarla hedef tüketici kitlesine hitap etmektedir (Holtzman 2000: 12).

1988 yılında Washington Missouri'de ilk Supercenter açılmıştır. Wal-Mart bu yeni mağaza formatını Amerikan pazarına sokmak için hipermarket konseptinin yaratıcısı olan Fransızların Amerikan pazarına girmelerini beklemiş ve bundan sonra Supercenter'ları kurmaya başlamıştır. Bu şekilde de formatın başarılı olup olmadığını test etmiştir. Fransızların pazardan çıkışının ardından Supercenter'ları aktif şekilde devreye sokarak sayılarının artmasını sağlamıştır (Holtzman 2000: 13).

Wal-Mart açısından 1990'lı yıllar iki önemli adımın atıldığı yıllar olarak görülmektedir. Wal-Mart bu dönem içerisinde Amerika Birleşik Devletleri'nde temsilcisi olduğu indirim mağazacılığı zincirinden uzaklaşmıştır. Bundan sonra Supercenter formatı benimsenmeye başlamıştır. İndirim mağazaları 1990 yılında Wal-Mart'ın perakende portföyünün %90'ını oluşturmaktaydı. 2005 yılına gelindiğinde Wal-Mart'ların yapısı incelendiğinde Supercenter'ların sayısı Amerika'da bulunan Wal-Mart'ların yarısına kadar ulaşmıştır. Gelirlerin büyük bir çoğunluğu Supercenterlardan elde edilmektedir. Özellikle Supercenter'ların içerisinde bulunan yiyecek sektöründen gelirlerin elde edildiği belirlenmiştir. 2000 yılında Wal-Mart dünyanın en büyük perakende zinciri haline gelmiştir. 2003 yılında ise Wal-Mart içerisinde gıda şirketlerinin gelirleri toplam gelirlerin %25'ine ulaşmıştır (Marketer, 2018).

Wal-Mart'ın faaliyetlerini sürdürmüş olduğu bu dört formatın yanında farklı mağazaları da bulunmaktadır. Bu mağazalar aşağıdaki şekilde sıralanmaktadır. Bunlar (Marketer, 2018);

- Food&Drug Stores,
- Giyim Mağazaları (Apperal Stores),
- Öde&Götür Mağazaları (Cash&Carry Stores),

- Restoranlar (Restaurants),
- Bodegas (Küçük Market),
- İndirim Mağazaları (Soft Discount Stores).

#### **2.1.4.Wal-Mart'ın Başarısının Nedenleri**

Wal-Mart'ın kurucusu olan Sam Walton'un başarısının nedenleri olarak görmüş olduğu unsurlar şu şekilde sıralanmaktadır (Holtzman 2000:10);

- Wal-Mart bünyesinde çalışan kişileri bir bütün halinde görmek,
- Wal-Mart çalışanları arasında bir sadakat ortamı yaratmak,
- Wal-Mart çalışanları arasında yetki devri sağlayarak, işletmenin güçlenmesini sağlamak, bir yandan da işletme içerisindeki kontrolün sürmesini sağlamak,
- Wal-Mart olarak piyasada bulunan tüm rakiplerimizden düşük fiyat ve düşük maliyetleri temin etmek,
- Wal-Mart olarak sahip olduğu teknolojik üstünlük ile birlikte mükemmel bir lojistik işleyişinin oluşmasını sağlamak olarak sıralanmaktadır.

Wal-Mart'ın dünya perakende pazarı içerisinde incelendiğinde yaklaşık olarak 138 milyon kişiye hitap eden ve 16 ülke pazarında 1,8 milyon kişiyi istihdam eden bir işletme olarak tanımlanmaktadır (Keskin 2013: 77).

Wal-Mart işletmesi çalışan personellerinin eğitimine büyük bir önem vermektedir. İşletme içerisinde bulunan her düzeyde istihdam edilenler Wal-Mart'ın iş kültürünü öğrenebilmek, iş akışını algılayabilmek ve sistem içerisindeki konumunu görerek, kendisinden bekleneni anlayabilmek amacıyla çalışacakları mağazanın dışındaki başka bir mağazada eğitim almaktadırlar. Mağazaların müdürleri de yine çalışacakları dağıtım merkezinden farklı bir merkezde eğitim almaktadırlar. Bu şekilde çalışanlar daha kuvvetlendirilmiş, işletmede kullanılan öneri programı sayesinde kurulmuş olan iletişim ile birlikte yıllık satışların %2'si kadar tasarruf sağlanmıştır (Brunn 2006: 45).

Wal-Mart'ın her gün düşük fiyat sloganı bir strateji haline dönüştürülerek, müşterilere yüksek kalitede en düşük fiyat sunulmaya çalışılmaktadır. Bunun yanında

özel markalı ürünlerin yanında üretici markalı ürünler bulundurularak piyasadaki türevlerinden %2-4 daha ucuza satılmaktadır (Brunn 2006:47).

Wal-Mart işletmesi güçlü tedarik zinciri yönetimini (Deniz 2019: 20);

- İşletme içerisinde kuvvetli bir nakit akışı sağlayarak,
- İşletme içerisinde bulunan teknolojik üstünlüklerin lojistik sektörüne yansımaları sağlayarak,
- İşletme içerisinde dağıtım ağının etkin bir şekilde çalışmasını sağlayarak,
- İşletmenin ölçek ekonomilerinden faydalanmasını sağlayarak,
- İşletmenin küresel yaklaşımdan dolayı getirmiş olduğu standardizasyonun sağlamış olduğu maliyet avantajıyla,
- İşletmede satın alma prosedürlerinin getirmiş olduğu yeni yaklaşımlarla fiyatların düşük tutulması sağlanmıştır.

Teknolojik üstünlük Wal-Mart'ın vazgeçilmez bir rekabet aracı olarak görülmektedir. Wal-Mart sahip olduğu uydu sayesinde mağazalarında stok yönetimini en etkin şekilde gerçekleştirmektedir. Özellikle fiyat belirleme, ürünlerin sunumunu gerçekleştirme, dağıtım kanalı ile tedarikçilerin kontrolünde, her türlü iletişim faaliyetinde üstünlük sağlanmaktadır (Memur 2015: 66);

Wal-Mart'ın girmiş olduğu başka ülkelerdeki pazarlarda başarı göstermesinin altında yatan nedenler şu şekilde sıralanmaktadır. Bunlar (Memur 2015: 68);

- Wal-Mart işletmesi pazara girerken minimum risk almaktadır.
- Wal-Mart işletmesi bölgede kurmuş olduğu bölgesel dağıtım merkezleri ile yüksek hacimli alımlar gerçekleştirmekte ve bu sayede ihtiyacı olan ürünleri daha düşük fiyata alabilmektedir.
- Wal-Mart işletmesi ürünlerdeki aracı maliyetlerini düşürerek, güçlü bir teknoloji ağı sayesinde konsolide alımlar gerçekleştirebilmektedir.
- Wal-Mart işletmesi satın almaları doğrudan üreticilerden gerçekleştirerek aracı maliyetlerini sıfırlamaktadır.
- Wal-Mart işletmesinde etkin bir stok yönetimi uygulanmaktadır.

- Wal-Mart işletmesinde Just-In-Time uygulanması mümkün kılınmaktadır.
- Wal-Mart işletmesi girmek istediği pazar hakkında inceleme yaparak o pazarda ortak girişim metoduyla pazara girerek, kurulmuş olan ortaklıklar sayesinde pazar hakkında olumlu bir karar verilmesi durumunda da ortaklığı bağlı bir işletmeye dönüştürmektedir.

Wal-Mart dünyada büyüdüğü kadar bazı pazarlardan da çekilme kararı almıştır. Wal-Mart'ın çekilme kararı aldığı bölgeleri incelersek öncelikle karşımıza Endonezya çıkmaktadır. 1990 yılında Wal-Mart Endonezya'da supercenter mağazalar açmıştır fakat bu pazara girdikten sonra Wal-Mart bu pazardan çıkmak zorunda kalmıştır. Bu pazarsa müşterilerin alışveriş yapmak için seçtikleri yerlerin zamanlarını diledikleri gibi geçirebildikleri yöreye özgü gıdaları satın aldıkları geleneksel pazarlar ve küçük yerel dükkânlar olarak görülmektedir. Bu da beklenen mağazalara ilgi oluşmamasını sağlamıştır. Bu nedenle Wal-Mart işletmesi bu pazardan çıkmıştır. Wal-Mart 2006 yılı Haziran ayında Almanya'da bir gözden geçirme programı uygulamıştır. Burada uzun dönem içerisinde kârlılık getirmeyecek ve pazar kaybettirecek mağazalarını kapatma kararı almıştır. Bu dönemde Wal-Mart Düsseldorf-Reisholz, Sigmaringen ve Muehldorf şehirlerinde bulunan üç süpermarketi elinden çıkarmıştır (Awbi 2006: 1).

Wal-Mart 2006 yılında Güney Kore pazarından çekilme kararı almıştır. 1998 yılında Güney Kore perakende piyasasına giren Wal-Mart bu ülkede aradığını bulamamış 2006 yılı Mayıs ayında 16 mağazadan oluşan süper market zincirini 882 milyon dolara Shinsegae işletmesine satmıştır. Wal-Mart'ın başarılı olamama nedenleri şu şekilde sıralanmaktadır. Bunlar (Keskin 2013: 88);

- Yüksek müşteri hizmeti talep edilmesi,
- İşletmenin depoyu anımsatması,
- İşletmenin self-servis mağazalarına hitap edememesi olarak sıralanmaktadır.

#### **2.1.5. Wal-Mart'ın Avrupa'da Diğer Perakende İşletmelerine Karşı Yapmış Olduğu Hamleler**

Wal-Mart İşletmesi'nin Avrupa pazarına ilk olarak girmesi 1998 yılında Almanya ile gerçekleşmiştir. Almanya'da indirim mağazacılığını ilk olarak uygulayan

işletme olarak Wal-Mart görülmektedir. Wal-Mart Almanya pazarına girerken Almanya’da bulunan bir perakende zinciri olan Wekauf GmbH’nin 21 adet hiper marketini satın almıştır. Wal-Mart bir yıl sonra 1999 yılında ise yine bir hipermarket zinciri olan Interspars’tan 74 mağaza daha satın alarak Almanya’daki zincirini büyümeye başlamıştır. Wal-Mart satın aldığı bu mağazalarda tadilatlar gerçekleştirerek bu mağazaları Supercenter haline getirmeye başlamıştır (Awbi 2006: 5).

Almanya’da bu şekilde zincir mağazalar haline gelen Wal-Mart istenilen başarıyı gösterememiştir. Sıkı çalışma koşulları ve ticaret kuralları yanı sıra pazardaki çok sert rekabet ve tüketici harcamalarının düzeyinin düşük kalması, dünya devi olan Wal-Mart’ın Almanya’dan çekilmesine neden olmuştur (Ünlü 2012: 15).

Wal-Mart 1999 yılında İngiltere’deki ASDA firmasını satın alarak İngiltere’de de süpermarket zincirine ek yapmaya başlamıştır. Bu alımdan sonra Wal-Mart Avrupa’daki perakende zinciri tarafından tehdit olarak algılanmaya başlamıştır. Wal-Mart Almanya ve İngiltere pazarına girdikten sonra Fransa pazarına girebilmek için açık kapı aramaya başlamıştır. Bu dönem Avrupa’nın en büyük ve dünyanın ikinci büyük perakende firması olan Carrefour bundan rahatsızlık duymaya başlamıştır (Torlak 2010: 77).

Avrupa’daki pazar içerisinde Wal-Mart çok büyük bir yarışın yaşanacağını göstermektedir. Wal-Mart’ın pazarda yarattığı değişim sonucunda zayıflar piyasadan çekilmiştir, diğer perakende firmaları da aralarında güç birliği oluşturarak satın alma ya da birleşme yoluna gitmişlerdir. Wal-Mart’ın Avrupa pazarına girişi Fransa pazarında büyük bir tehdit olarak algılanmıştır. İşletmeler arasında plânları dâhilinde olmasa bile satın alma ve birleşmelerden bahsedilmeye başlanılmıştır. Buradaki işletmeler Wal-Mart’ın küresel pazarlama stratejisinin aksine, yerel farklılıklara odaklanarak, bundan faydalanmaya çalışmaktadırlar. Çok uluslu stratejiyi benimseyen Carrefour Avrupa’nın en büyük perakende sektöründeki işletmesi olarak karşımıza çıkmaktadır (Torlak 2010: 79).

#### **2.1.6. Wal-Mart Etkisi**

İlk Wal-Mart mağazası 1962’de Sam Walton tarafından açılmıştır. Wal-Mart’ın tek bir çekirdek değere, düşük fiyat sunmak takıntılı derecesinde akıllıca odaklanması ile gelmiş geçmiş en büyük ve en güçlü işletmeyi oluşturmuştur. Fortune Dergisi 2010

yılında yapmış olduğu dünyanın en büyük 500 işletmesi araştırmasında birinci sırada Wal-Mart, ikinci sırada da Exxon Mobil yer almıştır. Exxon Mobil'in bütün dünya üzerinde istihdam ettiği çalışan sayısı 90.000'dir, buna karşılık Wal-Mart'ın çalışan sayısı ise 1.600.000'dir (Torlak 2010: 5).

Kalıcı olmayı başarmış şirketler, geleceği görmek ve geçmişten dersler çıkarmak konusunda da başarılı olanlardır. Değişen dünyaya ayak uydurmakta ve belli amaçlar için çabalamaktadırlar. Wal-Mart için amaç "sıradan insanlara, zenginlerle aynı şeyleri alabilme şansı vermektir" (Collins, Porras 2013: 106).

Sam Walton'un Amerikalılar hakkındaki görüşünün ne kadar isabetli olduğu belirlenmiştir. Daha uygun bir fiyat karşılığında alışveriş rahatlığı, hizmet, moda ve kaliteden rahatlıkla faydalanabilmektedir. Burada önemli olan rakamlar değildir. Walton rakamları iyi bir şekilde anlamaktadır. Paranın nasıl çalıştığını bilerseniz üstünlüğü de ele geçirirsiniz görüşünü Walton savunmaktadır (Torlak 2010: 5).

Müşterileri kendine bağlama gücünün başlama yeri olarak düşük fiyat olarak görülmektedir. Wal-Mart içerisinde Sam Walton'u yönlendiren para hırsı değil yarışmadır. Wal-Mart'ın fiyatlara dikkat etmesi ve tedarikçinin işini kendi gündemine göre rehin tutma yeteneği piyasaları tüketicilerin göremeyeceği ve tedarikçilerin de karşı koyamayacağı bir şekilde bozmaktadır. Bu noktada fiyatı; talep veya arz değil, Wal-Mart belirlemektedir. Wal-Mart'ın iş faaliyeti ya lojistik sisteminin etkinliğini artırarak, ya ürün tasarımını ucuzlatarak ya da daha ucuz işçilik yoluyla ürün fiyatını aşağılara düşürme yönündeki kendi çabasına dayanmaktadır. Sıradan bir Wal-Mart'ın beraberinde getirdiği yüzlerce kişilik yeni istihdam, orada eskiden beri yer almakta olan perakendecilerin istihdam kaybı pahasına gerçekleşmektedir (Yıldırım 2016: 8).

Wal-Mart, Friedman'ın da örnek gösterdiği gibi, teknolojiyi de kullanarak satış, dağıtım ve lojistik faaliyetlerinde süreç inovasyonu yapan, yeni tedarik zinciri oluşturarak küreselleşmeden en çok fayda elde eden ve küreselleşmeyi tetikleyen kuruluş olmuştur (Guterman 1997: 97).

1990'lı yıllara kadar Wal-Mart hemen hemen hiç gıda maddesi satmıyordu. Bugün Wal-Mart dünyanın en önde gelen gıda maddeleri satıcısı olarak karşımıza çıkmaktadır. Wal-Mart'tan alışveriş edenler, genellikle işi yoğun olan ve toplu alışveriş yapan kişilerdir. Tek bir yerden ve daha ucuz alışveriş seçeneği git gide güçlenmektedir.

Wal-Mart'ın bulunduğu kasabalarda on yıl içerisinde yoksulluk oranındaki düşüş, Wal-Mart'ın bulunmadığı kasabalara göre %10 daha az gerçekleşmiştir. Bir kasabada Wal-Mart Mağazasının açılmasının beş yıl içerisindeki dört küçük işyerinin kapanmasına sebep olduğu saptanmıştır. Kapanmış bu işletmelerdeki işçilerin işsiz kalması ile ailelerinin yoksulluk sınırına düşmüş olması mümkündür. Wal-Mart'ta satın aldığımız herhangi bir ürünün ortalama fiyatı 3 dolardır (Yıldırım 2016: 1).

2005 yılında Southwest tüm diğer Amerikan Havayollarından daha çok sayıda yolcu taşımıştır. Southwest Havayolları sevilmektedir ama Wal-Mart sevilmez. Bunun nedeninin tarz meselesi olduğu görülmektedir. Southwest özenli bir firma kimliği oluşturmuştur. Hava yollarının yolcularına ucuz fiyat sunması şeklinde bir iş modeli belirlenmiş olmasına rağmen, Southwest çalışanları iyi bir ücretle çalışmaktadırlar ve Wal-Mart çalışanlarının tam tersine buradaki istihdam edilenler hep güler yüzlüdür. Wal-Mart'ın değerleri; (Torlak 2010: 10).

- Alçakgönüllülük,
- Yapmacılıktan uzak olmak,
- Tutumluluk,
- Hırs,
- Enerji,
- Sıkı pazarlık hırsı şeklindedir.

Wal-Mart için Amerika'da söylenen söz "Amerika'da serbest piyasa kapitalizmini öldürdü." Kapitalizm serbest bir rekabet şekli değildir. Kapitalist kimse hiçbir zaman piyasanın serbest olmasını kabullenmez. Çünkü kâr etme oranı düşecektir. Bu yüzden kapitalizm, piyasaların düşmanı olarak görülmektedir. Tekel kapitalizmde ileri bir safha ya da istisnai bir durum değil, kuraldır (Torlak 2010: 10).

## **2.2. Küreselleşme**

Küreselleşmenin günümüzde en çok kullanılan sözcüklerin arasında yer aldığı söylemek abartılı olmayacaktır. McLuhan'ın 1960'lardaki "küresel köy" metaforundan sonra 1980'li yıllarda duyulan küreselleşme sözcüğü, özellikle 90'lı yılların başında sosyalist sistemin çöküşüyle 74 yıllık kâbusundan uyanan kapitalizmin



ideolojik üstünlüğünü de çağrıştırır biçimde kullanılmaya başlanmıştır. Son yirmi yılda küreselleşmeye yol açan nedenlerin yanı sıra küreselleşmenin boyutları ve sonuçlarına ilişkin geniş bir literatür oluşmuştur. Bu literatür küreselleşme ile ilgili pek çok tanım ve farklı yaklaşımlar içermektedir. İnsanlar, kendi ihtiyaçları dışında üretim yapmaya başladıklarında üretilen fazlanın diğer ihtiyaçları karşılayan mallarla takas edilmesi ve ilerleyen süreçte parayla satılması söz konusu olmuştur. Daha çok üretim daha çok satma güdüsünü tetiklemiştir. Bu şekilde elde edilen kâr ve bu kârın elde edildiği pazar aşağıdan yukarıya doğru toplumsal gelişmeyi belirler hale gelmiştir. Kapitalizm olarak tarif edilen bu sosyo-ekonomik oluşumda daha fazla kârın yolu daha geniş pazardan geçmektedir. Pazarın daralması, kârın düşmesi anlamına gelir ve bu da toplumsal sistemin krizi demektir. O nedenle ister klasik sömürgecilik, isterse de küreselleşme olsun değişmeyen tek şey pazarın genişlemesidir.

Küreselleşmenin pek çok tanımı bulunmaktadır. Mehmet Altan küreselleşmeyi “çok boyutlu, ekonomik, sosyal, politik, kültürel, hukuki vb. dönüşümlerin, dünyanın her yerinde hızla yayılması” olarak tanımlamıştır. Altan’a göre bugünkü anlamda küreselleşme 2.Dünya Savaşı’nın ardından başlamış, Bretton Woods sisteminin yıkılmasıyla hız kazanmış ve 1980’lerin ortalarından itibaren daha da hızlanmıştır. Bu gelişmelerde başlıca iki faktör etkili olmuştur. Bunlardan biri uluslararası işlemlerin maliyetini büyük ölçüde azaltan ve hızını olağanüstü artıran taşımacılık, haberleşme ve bilgi işlem teknolojilerindeki gelişmelerdir. Diğeri ise uluslararası ticarete ve sermaye işlerinde meydana gelen serbestleşmedir (Altan 2013: 153).

Eric Hobsbawm, küresel bir ekonominin ortaya çıkışının ötesinde boyutlara sahip olduğuna dikkat çektiği küreselleşmenin, öncelikli olarak ekonomik değil, teknik engellerin ortadan kaldırılmasına dayandığının altını çizmektedir. Ona göre küreselleşme, ulaştırma ve iletişimdeki gelişmelerin sonucu olarak zaman ve uzaklığın sorun olmaktan çıkmasıdır. Bu sayede bir ürünün değişik parçalarının farklı kıtalardaki ülkelerde üretilmesi olanaklı hale gelmiştir. Dünya çapındaki bu iş bölümünü küreselleşme sürecinin temeli olarak tespit etmektedir. Ona göre gümrük duvarlarının kaldırılması ve piyasaların serbestleşmesi tali öneme haizdir. Bununla birlikte küreselleşme mal ve hizmetlere erişimi her ne kadar genişletse de insanların farklı gelir düzeylerine sahip olmaları nedeniyle herkes için eşit erişimin söz konusu olamayacağını savunmaktadır (Hobsbawm 2000: 62-65).

James Petras'a göre küreselleşme, asgari olarak ulusal ekonomilerin yalnızca bir toplamı olmayan ama daha ziyade uluslararası iş bölümü ve günümüzde ulusal pazarları kontrol eden dünya pazarı tarafından yaratılan bir dünya ekonomisidir. Küreselleşmenin sürükleyici gücü olarak uluslararası finans kurumları tarafından desteklenen emperyal devlet ile çok uluslu şirket ve bankaları tespit eden Petras, günümüzde kurallarından arındırılmış ekonomiler arasındaki sermaye, mal ve finans hareketlerinin kapsam ve hızının teknolojik gelişmelerin sonucu olarak önemli ölçüde artmış olmasına dikkat çekmektedir. Petras, küreselleşmenin sonucunda zengin kreditorler ile iflas etmiş borçluların, süper zengin spekülörler ile fakirleşmiş işsiz işçilerin ve uluslararası finans kurumlarını yönlendiren emperyal devletler ile o kurumların talimatlarına boyun eğen bağımlı devletlerin ortaya çıktığını savunmaktadır (Petras 2014: 12).

### **2.2.1. Küreselleşme ve Perakendecilik**

Perakende sektöründeki gelişmelerden bir diğeri ise küresel hale gelmiş olmasıdır. Ekonomik, teknolojik, sosyal gelişmelerle beraber perakendeciler de kendilerini bu duruma adapte etmeyi başarmışlardır. Örneğin başta Wal-Mart, Carrefour olmak üzere pek çok işletme küresel boyutlara ulaşmıştır. Pazarın bu şekilde rekabet halinde olması elbette ki yeni gelişmeler ile rakiplerden sıyrılıp ön plâna çıkmayı zorunlu kılmıştır. Bu yüzden kuruluşlar ithalat-ihracat, lisans sözleşmeleri, franchising, ülke dışında şube açmalar gibi yollar ile küresel boyutta avantaj elde etmeyi başarmışlardır. Wal-Mart, Carrefour, Mc Donald's, Coca Cola gibi kuruluşlar buna sadece birkaç örnektir (Koçal 2012: 16-17).

Küreselleşme konusunda şirketler arasında belirgin bir heyecan vardı. Küreselleşme, şirketlerin kutsal kelimesi haline geldi. 1990'ların başında gazete ve sanayi yayınları, küreselleşme stratejilerini oluşturmakla meşgul olan şirketler hakkındaki haberlerle doluydu. Küreselleşmede iş stratejisini öğrenmek ve kârı artırmak için bu yeni yöntemden nasıl yararlanılacağını anlamak amacıyla konferanslar ve seminerler düzenleniyordu. Küreselleşme konusunda bu telaş nedeniyle şaşkına dönen ve rekabette kaybetme kaygısı yaşayan birçok şirkette panik yaşanıyordu. Fortune dergisinin 1995 yılında perakende sanayinin küreselleşmesi konusundaki korkutucu raporu şöyle diyordu: "Wal-Mart ve Carrefour gibi mega tacirler, dünyanın her yerinde son sürat devasa mağazalar kuruyor. Gezegenimiz bunların hepsine yetecek kadar

büyük değil". Rapora göre bu yoğun mağaza yayılımı, bir zamanlar bakir bölgelere girdikleri zaman perakendecileri koruyan şemsiye fiyatlarını çökertme tehdidi oluşturuyordu. Bu nedenle, tacirler arasında dükkân isimlerini, Coca Cola ve Pepsi gibi global markalara dönüştürme yarışı yaşanıyordu (Rapoport 1995: 1).

Wal-Mart günümüzde en büyük perakendeci durumunda bulunmakla beraber 28 ülkede 11.718 şubesi vardır ve böylece rakiplerine de fark atmış durumdadır. Wal-Mart genellikle satın alma veya birleşme stratejisi kullanmaktadır. 500 milyar dolarlık cirosu ile de gerçek başarısı ortadadır (Güneş 2017: 5).

Bir perakendecinin küresel bir şekilde yayılabilmesi için bulunduğu pazarda belli bir deneyime sahip olması, başarılı ve ekonomik yönden de ileri düzeyde olması gereklidir. Sanayileşmiş ve gelişmiş ülkelerde eğitim, kültürel, sosyal, ekonomik gelişmeler ile beraber üretim sektöründe meydana gelen artışlar perakende sektöründe de etkili olmuştur. Buna bağlı olarak perakendeciler küresel olarak açılımlara başlamıştır. Bu aynı zamanda dağıtımda da uzmanlaşmayı beraberinde getirmiştir. Böylece tek mağazadan ziyade zincir mağazalar ortaya çıkmıştır. Perakendeciyi küresel olmaya iten bir başka neden ise bulunduğu ülkede maksimum düzeye ulaşmış olmasıdır. Büyüyebileceği kadar büyümüş olması onu başka ülkelere açılmaya zorlar. Çünkü eğer bunu yapmazsa sınırlı bir yapıda devam edecek, aynı formatları tekrar edecektir ki bu da bir süre sonra sıradan hale gelip kendini tekrar etmekten öteye geçemeyecektir. Bunun farkına varan Wal-Mart ABD'de yeterli olduğunu düşünmüş olacak ki sınırlarını Çin'e kadar pek çok ülkeye ulaştırmıştır. Küresel olmanın başka nedeni ise bulunulan ülkedeki politik, ekonomik ve yasal riskler olarak görülür. Çünkü tüm yatırımı aynı ülkede kullanmak ileride belki o ülkedeki meydana gelebilecek bir risk ile tüm yatırımların boşa gitmiş olmasına neden olacaktır. Risk paylaştırılarak yatırım güvence altına alınabilir (Azabağaoğlu 1999: 75).

Hedeflenen bir pazarda istenilen verimi alabilmek için bazı durumları göz önünde bulundurmak gerekir. Ekonomik, politik ve sosyal göstergeler olarak üç başlık altında ana hatlarıyla bakılacak olursa nelere dikkat edilmesi gerektiği de yol göstermek açısından faydalı olacaktır.

Bu riskleri genel olarak Tablo 2.2.'de bir bütün olarak görebiliriz (Gürman 2006: 56);

**Tablo 2.2.** Hedef Pazar Analizinde Kullanılan Göstergeler

<b>Ekonomik Göstergeler</b>	<b>Politik Göstergeler</b>	<b>Sosyal Göstergeler</b>
GSMH	Yönetim şekli	Kentleşme
GSMH'nin sektörel bileşenleri	Komşularla ilişkiler	Etnik ayrımcılık
Büyüme oranı	Askeri ve siyasi kontrol durumu	Toplumdaki bozulma Derecesi
Enflasyon	Devlet müdahalesi	Etnik grupların varlığı
İşsizlik oranı	_____	_____
Dış borçlar	_____	_____
Dışa bağımlılık derecesi	_____	_____

**Kaynak:** TEPSTRA ve SARATHY'den Aktr. Gürman, Asiye Ayben (2006), Dünya Perakendeciliğinde Globalleşme Eğilimleri ve Türk Perakendecilik Sektörüne Etkileri Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, s. 56.

Ülkede genişlemenin mümkün olmaması da küreselleşme nedenlerinden biridir. Bu daha çok yasal yollar ile olmaktadır. Ülkemizde de yasal düzenlemeler ile küçük perakendecileri, esnafı korumak amaçlanmaktadır. Çünkü büyük perakendeciler ile mücadele edemeyecek durumda olan bu perakendeciler kepenk indirecek ve piyasadan silineceklerdir. Ülkemizde de belli yasalar çıkarılmış ve bu tür uygulamalar ile önlemler alınmıştır. Büyük Mağazalar Kanunu Tasarısı bu amaçla çıkarılmış bir düzenlemedir. Bu kanuna göre mağazaların kurulacağı yerdeki nüfus yoğunluğu, işletme yoğunluğu, işletmelerin birbirine olan uzaklıkları, kurulacak yerin boyutları gibi konular açık açık belirtilmiştir. Perakendecinin küreselleşmesinin bir başka nedeni ise bulunduğu ülkede başka perakendeciler tarafından taklit edilmesidir. Çünkü başka perakendeciler, kazanç ve büyüme olarak önde olan perakendeciye taklit ederek kârına ortak olmak isterler. Bu nedenle perakendeci artık başka ülkelerde yeni olarak başlar. Ülkede çok fazla rakip varsa ve rekabet aşırı ise bu durumda da çoğu perakendeci alternatif ülke aramaktadır. Çünkü hem kâr oranı düşmekte hem de piyasadan silinme gibi bir ihtimal söz konusudur. Örneğin Wal-Mart ile rekabete giren Kmart zamanla baş edemeyeceğini anlayarak az zararla kurtulmaya çalışmıştır. Fakat bunu başaramamış ve pazarlardan çekilme kararı almıştır (Gürman 2006: 57-63).

Uluslararası kitle ve iletişim araçlarının yaygınlaşması ile ticaretteki küreselleşme de çok hızlı bir yol almaya başlamıştır. Tüketimi hızlandıran bu araçlar tüketiciye çok cazip gelmektedir. Verilen bir sipariş ile istenilen ürüne günler içinde başka ülkeden getirilerek sahip olunabilmektedir. Bu durum perakende alışkanlığını da küresel hıza getirmiştir ve üreticiden tüketiciye ulaşması kolaylaşmıştır. Perakendeciler artık ulusal olarak çalışmaktan daha çok uluslararası da çalışmaya başlamışlardır. Ayrıca sermaye ve kâr olarak da küreselleşme, üretici ve tüketicinin işini kolaylaştırmıştır. Küreselleşme, sadece ticari olarak değil kültürel olarak da benzer tüketim bilincini aşmıştır. Bir reklam sayesinde, başka ülkelerde tüketilen bir ürün kendi ülkemizde de tüketime hazır hale getirilme imkânı bulmuştur. Bu sayede hem o ürünün üreticisi hem de perakendeci hatta o ürüne sahip olmak isteyen tüketici için amaçları gerçekleşmiş olur. Ama perakendeci açısından bakılacak olursa çok sayıda olmaları rekabeti aşırı hale getirir ve kâr oranlarının düşmesine neden olabilir. Bu yüzden perakendeciler kendilerini sürekli yenilemek, küreselleşmeye ayak uydurmak zorunda kalarak, ürünlerini gerekirse farklılaştırarak tüketiciye en iyi şekilde sunmak için uğraş vermeleri gerekir (Karluk 2002: 25).

Küresel bir perakendeci konumuna gelebilmek için yukarıda ele alınan detayları göz önünde bulundurmak gerekir. Girilecek ülkeye sadece ekonomik olarak bakmamak gerekir. Tablo 2.3.'te bütün şekilde görülen maddelere dikkat edilmelidir. Ekonomik, sosyal, kültürel, politik, perakende yapısı başlıklarıyla tablo önemli noktaların altını çizmiştir.

**Tablo 2.3.** Küreselleşmenin Arkasında Yatan İtici ve Çekici Güçler

Sınırlamalar	İtici Faktör	Çekici Faktör
Politik	İstikrar olmayan bir ortam, yatırımların kültürel olarak kabul görmediği ortam, vergilendirme yasasının durumu	İstikrarın sağlandığı bir ortam, yatırımların kültürel olarak kabul gördüğü bir ortam, vergi yasalarının teşvik halinde olması
Ekonomik	Piyasa rekabet ortamının durumu ve yapısı, işletme maliyetlerinin yüksek olması, doymuş piyasa yapısı, küçük ölçekte piyasa yapısı, işçi maliyetlerinin yüksek olması	Piyasa rekabet ortamının durumu ve yapısı, düşük oranlı enflasyon, serbest ticaret uygulamaları, nitelikli işgücü yapısı, gelişmiş ekonomik yapı, düşük maliyetli gelişmiş piyasa
Sosyal	Yaşlı nüfus fazlalığı, demografik yapıdaki olumsuz gelişme	Artan nüfus yapısı, demografik yapıdaki olumlu gelişme, sosyal çevrenin pozitif durumu
Kültürel	Karışık kültürel yapı, kültürel duruma yabancılık	Aynı ortak kültür yapısı, benzer dil yapısı,
Perakende yapısı	Yoğun rekabet halindeki çevre, kârlılık düzeyindeki azalma, doyuma ulaşmak, işletme maliyetlerinin istenmeyen düzeyde olması	İş fırsatlarının varlığı, doyuma ulaşmamış piyasa, yatırımların teşvik edilmesi ve yatırımlara uygun ortam olması

**Kaynak:** TEPSTRA ve SARATHY'den Aktr. Gürman, Asiye Ayben (2006), Dünya Perakendeciliğinde Globalleşme Eğilimleri ve Türk Perakendecilik Sektörüne Etkileri Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, s. 119.

### 2.2.2. Aşırı Küreselleşme ve Akıllı Küreselleşme Kavramları

Aşırı küreselleşmeci yaklaşım; daha önceki gerçekleşmiş olan önemli gelişmelerin inkâr edilmemesini sağlarken, diğer yandan aynı dönem içerisinde küreselleşme belirtilerinin ortaya çıkmış olduğu belirli tarihsel kırılma noktalarını tayı

etmektedir. Bu noktada eski çağlar özellikle ön küreselleşme dönemi olarak tanımlanmıştır. Dünyadaki aşırı küreselleşmecilere göre küreselleşme; insanlık tarihi içerisinde özellikle geleneksel ulus devletlerinin özelliklerini yitirmiş olduğu ve bunun yanında küresel ekonomi içerisinde işlevi olmayan bir birim haline gelmiş olduğu yeni bir devir olarak tanımlanmaktadır. Aşırı küreselleşmeciler özellikle ekonomik küreselleşme içerisinde uluslararası üretim, ticaret ve finans ağları oluşturulması sağlanılarak milli ekonomi yapısının bozulduğu vurgulanmaktadır. Bu sınırsız ekonomi içerisinde yerel hükümetler, küresel ve güçlü işletmeler arasında işlemlerin aktarılmasında büyük bir rol üstlenmiştir. Birçok aşırı küreselleşmeci görüşünde ekonomik küreselleşmenin yeni formlar içerisinde sosyal örgütler ortaya çıkardığı ve bunlar yardımıyla geleneksel milli hükümetlerin yerini ele geçirdiğini kabul etmişlerdir (Held, McGrew 2008: 14-15).

Aşırı küreselleşmeciler; küreselleşme eyleminin Batı içerisindeki toplumsal güçlerin çıkarlarına hizmet ettiğini reddetmişlerdir. Ayrıca bu dönem içerisinde modern toplumsal örgütlenme ölçüğü içerisindeki gerçek yapısal değişimleri de yansıttığını vurgulamaktadır. Diğer gelişmelerin yanında, bu dönem içerisinde çok uluslu işletmelerin sayısındaki artış, dünya malı piyasaları, popüler kültürün yayılması ve çevrenin küresel olarak yok olması da buna kanıt olarak gösterilmektedir. Aşırı küreselleşmeci anlayış içerisinde merkezi olan ve küreselleşmeye atfedilerek özgül mekânsallıklara yapılan vurgu görülmektedir. Küreselleşmeci analiz; küresel ağları ve sistemleri işleyen diğer mekânsal ölçeklerden yerel veya ulusal ayrıştırmaya çalışırken küreselleşme öncelikle bölgeler arası ya da kıtalar arası ölçekte buluşan aktiviteler ve ilişkiler olarak da tanımlanmaktadır (Held, McGrew 2008: 14).

Aşırı küreselleşmecilere göre; piyasalar artık devletlerden daha güçlü konuma gelmiştir. Devletlerin otoritesinde yaşanan bu gelişme diğer kurumlar ile birliklerin ve yerel-bölgesel otoritelerin çoğalarak yaygın bir şekilde görülebilmektedir. Aşırı küreselleşmeciler, dünyadaki toplumun, geleneksel ulus devletlerin yerine geçmekte olduğunu ya da geçeceğini ve yeni toplumsal örgütlenme biçimlerinin belirlenmeye başladığı fikrindedirler. Bu grup içerisinde yer alanlar homojen değildir (Hablemitoğlu 2004: 20).

Aşırı küreselleşmeciler; kendi içlerinde de farklılık göstermektedirler. Neoliberalere göre bireysel otonomilerin ve piyasa ilkelerinin devlet gücüne üstünlüğü memnuniyet verici olarak görülmektedir. Radikaller ya da Neo-Marksistler için modern küreselleşme ezici küresel kapitalizmin galibiyetini temsil etmektedir (Held, McGrew 2008: 30-31).

Hablemitoğlu (2004: 20); aşırı küreselleşmecilere ilişkin örnek olarak şunu vermiştir; Neoliberaler; devletin gücünün üzerinde piyasanın ve bireysel özerkliğin başarısını hoşnut olarak karşılarken aynı grubun içerisinde yer alan Neo Marksistler ya da radikaller, çağdaş küreselleşmeyi, baskıcı kapitalizmin temsilcisi olarak değerlendirmektedir. Fakat bu ideolojik yaklaşımlardaki farklılıklara rağmen, günümüzde giderek artan bir şekilde bütünleşmiş küresel bir ekonominin varlığına ilişkin bir fikir birliği bulunmaktadır.

Aşırı küreselleşmeciler; bu süreçte küresel ekonomide kaybedenler kadar kazananları da yarattığına inanmaktadırlar. Buna rağmen hükümetler, küreselleşmenin sosyal sonuçlarını idare etmek zorunda kalmaktadırlar. Küreselleşme, kazananlar ve kaybedenler arasındaki zıtlaşmayı, küresel ekonomik düzen içerisinde birbirine bağlayabilmektedir. En azından neoliberal harekete göre, küresel ekonomik rekabetin sıfır toplamı üretimde bulunması söz konusu olamaz. Aşırı küreselleşmeci bakış açısına göre; küresel ekonominin yükselmesi, radikal yeni dünya düzeninin bir delili olarak yorumlanabilecek, küresel seviyede kültürel karışım, küresel yayılma ve küresel yönetim kurumlarının doğuşu, köklü bir şekilde yeni dünya düzeninin delilleri ve ulus devletin ölümü olarak yorumlanır (Bozkurt 2018: 4).

Aşırı küreselleşmeciler; artık ulusal hükümetin sınırlarını kontrol etmekte zorluk çekmeye başladıklarını belirtmişlerdir. Aşırı küreselleşmecilere göre; ülkeler arasında uluslararası işbirliği kolaylaşmıştır; artan küresel iletişim alt yapısı sayesinde farklı ülkelerin halkları, ortak çıkarlarının daha çok farkına varmakta ve bunun sonucu olarak da küresel bir uygarlığın doğması için ortak bir zemin oluşmaktadır (Aydın 2014: 4).

Küreselleşmenin başlangıcı on yedinci yüzyıldan bu yana altın standartları rejimi, Bretton Woods ve Washington Uzlaşması'ndan bugüne kadar geçen süre içerisinde küreselleşme olgusu incelenmiştir. Varılan sonuç; ekonomik küreselleşmenin gelişmiş ülkelerde çok önemli gelişmeler sağladığıdır. Asya ve Uzak Doğu'da



milyonlarca yoksul işçi için nimet olduğudur. Küreselleşme; bugün sağlam temellere dayanmamaktadır. Küreselleşmenin uzun dönem sürdürülebilirliği kuşkuyla görünmektedir. Bu görüş içerisindeki can alıcı nokta trilemma (üçlem)'dir. Demokrasinin, ulus devletin ve ekonomik küreselleşmenin aynı zamanda olmayacağına değinilmiştir. Küreselleşme daha ileriye götürülmek istenirse ya ulus devletten ya da demokratik politikadan vazgeçmek gereklidir. Eğer demokrasi korunmak ve derinleştirilmek isteniyorsa ulus devlet ve uluslararası ekonomik entegrasyondan birinin seçilmesi gerekmektedir. Eğer ulus devlet ve bağımsızlık korunmak isteniyorsa derinleşmiş bir demokrasi ile derinleşmiş bir küreselleşmeden birinin seçilmesi gerekmektedir. Buradaki sorun; bu kaçınılmaz tercihler karşısındaki karar vermedeki isteksizlik olarak belirlenmiştir (Aydın 2014: 5).

Demokrasi ve küreselleşmenin ikisinin de geliştirilmesi sağlanmalıdır. Trilemma gereği, bunun için küresel politik bir ortam yaratılması sağlanmalıdır. Bugüne kadar görülen küreselleşme evrensel kurumsallaşmadan çok farklı bir şey olarak görülmektedir. Demokratik yöntemle bugün olanın çok ötesinde hesap verilebilirlik mekanizmasını da içeren küresel kurallar koyma sistemidir. Bu türlü demokratik küresel yönetim (democratic global governance) olumsuzluklar taşımaktadır. Ulus devletler arasında çok büyük farklar bulunmaktadır. Onların gereksinimleri ve tercihlerinin çok farklı olduğu belirlenmiştir. Bunların ortak kurum ve kurallara bağlanması çok zordur. Küresel yönetim ne kadar başarılırsa başarılısın ekonomik küreselleşmenin sınırlı bir şeklini kapsayacaktır. Bugünkü dünyamızı simgeleyen geniş farklılıklar hiperglobalization-maksimum küreselleşme-gerektirmektedir ki bu demokrasi ile bağdaşmamaktadır. Bu nedenle tercihlere bakılması gerekmektedir. Tercih demokrasi ve ulus devletin hiperglobalization-maksimum küreselleşmeye- tercih edilmesidir. Demokrasiler kendi sosyal düzenlemelerini koruma hakkına sahiptir, bu hak küresel ekonominin gerekleri ile çatıştığı zaman küresel ekonomiden fedakârlık yapılmalıdır. Bu düşünce küreselleşmeyi sonlandırmayacaktır. Tam aksine ulusal demokrasileri güçlendirmek, gerçekte dünya ekonomisini daha sağlıklı ve güvenilir bir temele oturtacaktır. Burada küreselleşmenin ikilemi yatmaktadır. Ulus devletlere önemli ölçüde hareket yeteneği veren uluslararası çok sıkı olmayan kurallar daha iyi bir küreselleşme sonucunu doğurmaktadır. Bu da küreselleşmenin hastalıklarına çare bulurken önemli miktarda ekonomik fayda da sağlayabilmektedir. Bu nedenle maksimum

küreselleşmeye değil akıllı küreselleşmeye ihtiyacımız bulunmaktadır (Kaya, Aydemir 2011: 24).

Türkiye’de bugün uygulanan strateji maksimum globalleşme, ulusal devletin azlığı ya da yokluğu ve bazılarına göre ileri, bazılarına göre hayli yara almış bir demokrasi üçlemine kapsamaktadır. Akıllı küreselleşme ise devletin korunması, dış ticaret açığının ve cari açığın azaltılmasıyla başlamaktadır. Yabancılara işletme ve gayrimenkul satışlarının çok dikkatli şekilde yapılması gerekmektedir. Bu da göstermektedir ki vahşi kapitalizm devri çoktan bitmiştir (Kaya, Aydemir 2011: 25).

### **2.2.3. Wal-Mart’ın Küreselleşme Süreci**

Dünya ekonomisinde 1980’lerden itibaren bir dönüşüm yaşandığı görülmektedir. Bu dönüşümle beraber ekonomi içerisinde liberalleşme hareketleri, ticaretin serbestleşmesi için atılan adımlar, uluslararası ekonomi içerisindeki neo-liberal ekonomik yenilikler, ülkeler arasındaki ticareti azaltıcı ve sermayeyi kısıtlayan engeller, yapılan anlaşmalar ile Dünya Ticaret Örgütü ve GATT tarafından yapılan çalışmalarla ortadan kaldırılmaya çalışılmaktadır. Özellikle ülkeler arasında ticaretin artmasını sağlayan ve bölgeselleşme hareketinin bir bağlantısı olarak görülen bütünleşme hareketleri sayesinde ülkelerde büyük ölçekli olan işletmelerin ve perakendecilerin uluslararası pazarlara açılımı sağlanmıştır (Holtzman 2000: 14).

1962 yılından itibaren Wal-Mart Amerika’da çok hızlı bir şekilde büyüme göstermiştir. Wal-Mart’ın sağlamış olduğu bu başarı sayesinde şirket güçlü bir nakit akışı sağlayarak, rekabet gücüne ulaşmıştır. Wal-Mart’ın sloganı “Her Gün Düşük Fiyat” olarak belirlenmiştir. Wal-Mart’ın hızlı şekilde büyümesi ve dış pazarlara açılma nedeni olarak ise Amerikan ekonomisi içerisinde yaşanan durağan atmosferdir. Bu durağan atmosfer sayesinde Wal-Mart’ın satışlarında iki haneli büyüme oranları meydana gelmiştir. Ulusal ekonomi içerisinde koşulların değişmesi ile birlikte ekonomi büyümeye elverişli olmaktan uzaklaşmıştır (Holtzman 2000: 14).

Wal-Mart’ın Amerika dışında yapmış olduğu ilk girişim 1991 yılında gerçekleşmiştir. Bu girişimi yaparken coğrafi yakınlık büyük bir önem taşımaktadır. Wal-Mart ilk dış pazara açılması kararı Meksika ile gerçekleşmiştir. İlk dış açılımın Meksika ile olmasının nedeni; 1 Ocak 1994 tarihi itibarıyla Amerika Birleşik Devletleri, Kanada ve Meksika arasında yapılan NAFTA anlaşması ile birlikte Meksika ile

Amerika Birleşik Devletleri arasındaki ticari ilişkilerin hacminin ve sermaye akımının yükselmesi olarak görülmektedir (Holtzman 2000: 14).

Hedef pazar olarak Meksika'nın seçilmesindeki en önemli etken olarak Meksika'da yaşayan kişilerin Amerikan yaşam tarzını benimsemesi ve Amerikan mallarına olan talebin yüksek olması olarak görülmektedir (Holtzman 2000: 14).

Meksika pazarına Wal-Mart'ın girişi; Meksika'da bulunan perakende şirketler topluluğu olan Cifra ile yapmış olduğu ortak girişim sayesinde gerçekleşmiştir. Bu ilk çıkışın ardından Wal-Mart sırasıyla; Arjantin, Brezilya, Çin, Kanada, Almanya, Japonya, Güney Kore, İngiltere ve Porto Riko pazarlarında ortak girişim anlaşmaları sonucunda doğrudan yatırımlar yapılarak bu şekilde genişlemesi sağlanmıştır (Gürman 2006: 155).

Wal-Mart'ın Meksika'ya girmesinden itibaren 1992 yılında Porto Riko pazarına girilmiştir. Sonrasında da 1994 yılında Kanada'ya girilmiştir. Wal-Mart Kanada'ya girdiğinde WOOLCO işletmesine ait olan 122 mağazayı satın almış ve bunları da Wal-Mart formatına dönüştürmüştür. Her iki pazar içerisinde Wal-Mart işletmesi yüksek satış rakamlarına ulaşmıştır. 1995 yılında Wal-Mart firması farklı bir pazar olan perakendenin dünyanın ikinci gücü olarak görülen Carrefour'un yer aldığı Güney Amerika pazarı içerisinde Brezilya'da bulunan Lojas Americanas'ı satın almıştır. Bu pazar içerisinde iki Supercenter ve iki Sam's Club açmıştır. Bu açılıştan sonra organik büyüme ile birlikte 30 mağaza daha açarak Brezilya'da Wal-Mart varlığını genişletmiştir. Bu pazar Wal-Mart'ın zorlandığı pazarlardan birisi olarak görülmektedir (Gürman 2006: 155).

**Tablo 2.4.** Wal-Mart'ın Dış Pazar ve İç Pazar Mağaza Sayısı

Ülke	Mağaza Sayısı
Meksika	2358
Kanada	410
Arjantin	106
Brezilya	465
Çin	443
Afrika	424
Orta Amerika	778
Birleşik Krallık	642
Japonya	336
Şili	378
Hindistan	20

**Kaynak:**[http://s2.q4cdn.com/056532643/files/doc\\_financials/2018/annual/WMT-2018\\_Annual-Report.pdf](http://s2.q4cdn.com/056532643/files/doc_financials/2018/annual/WMT-2018_Annual-Report.pdf), (E.T: 19.02.2019)

Wal-Mart İşletmesi pazarına girmeyi düşündüğü işletmede öncelikle bir pazar araştırması yapmakta o ülkedeki perakende sektöründe iyi olan bir işletme ile anlaşma imzalayarak o işletme üzerinden pazara girip pazarı tanımakta sonra da o işletme üzerinden ülkede zincir kurmaktadır. Bu sayede o ülke hakkında bilgi edinerek riskleri minimize etmektedir (The Economist, 2005).

Wal-Mart'ın Meksika'daki genişleme süreci incelendiğinde üç aşamalı bir genişleme stratejisi izlendiği görülmektedir (Mondragon 1997: 1).

- Wal-Mart'ın Meksika pazarına girmesi 1991 yılında CIFRA ile ortaklık kurması sonucunda gerçekleşmiştir.
- Sam's Club ve Wal-Mart Supercenter formatlarının uygulandığı bir ortaklık CIFRA ile gerçekleştirilerek %50'lik hisse satın alımı Wal-Mart gerçekleştirmiştir.
- 1997 yılında CIFRA'nın elinde olan hisseleri de Wal-Mart satın almıştır.
- 2000 yılında da Meksika'daki firmanın adını Wal-Mart de Mexico-WALMEX olarak değiştirmiştir.

Wal-Mart Meksika pazarı içerisinde 130.000 işgücü istihdam etmektedir. Buradaki mağazalara mal tedarik etmek üzere 10 dağıtım merkezi oluşturmuştur. Meksika pazarı içerisine hem Wal-Mart'ın hem de diğer perakendeciler olan Carrefour ve Ahold'un ortak girişiminin girmesiyle perakende sektöründe rekabet hızlanmıştır. Buna bağlı olarak da ülkedeki yabancı sermaye girişinde rekor bir artış gözlenmiştir. Perakende pazarındaki rekabette artmıştır (Mondragon 1997: 2).

Perakende sektöründe çalışan perakendeciler pazar içerisinde yaşanan gelişmelere ve değişimlere bağlı olarak dört aşamalı bir reaksiyon süreci ortaya koymuşlardır. Bu süreç (Mondragon 1997: 4);

- Şok Savunma,
- Geri Çekilme,
- Kabul,
- Tanıma aşamalarından oluşmaktadır.

Meksika'da perakende sektöründe yaşananlar şu şekilde sıralanmaktadır. Bunlar (Mondragon 1997: 5);

- 2003 yılında Güney Meksika'ya ulaşabilmek için Gigante bölgesel süpermarket zinciri Super Mazı satın almıştır.
- Bunun yanında süpermarket zincirleri yabancı rakiplerini almışlardır.
- 2003 yılında Commercial Mexicana Fransız perakende zincirinin yavrusu olan Auchan Mexico'yu satın almıştır.
- 2005 yılında Meksika'nın güneyinde faaliyet gösteren bölgesel perakendeci Chedraui Carefour'un Meksika'da bulunan 29 mağazasını satın almıştır.

Meksika'da yaşanan rekabet sonrasında yerel perakendeciler ölçek ekonomilerini yakalayarak rekabetçi kalabilmek için kendi çözümlerini üretmeye çalışmışlardır. Bu dönemde tedarik zinciri içerisinde diğer işletmelerle iş birliği yapmışlardır ya da Wal-Mart'tan farklı olduklarını gösteren kendilerine özgü pazarlama stratejileri uygulamışlardır. Bu bölgedeki perakende işletmeleri bilgi teknolojilerinin uygulanması ile satış noktasında verilerin kontrolünü gerçekleştirerek, tedarikçilerle koordineli bir şekilde çalışabilmektedir (Biles 2005: 10).

Küreselleşme ile birlikte gıda perakendeciliğinde büyük bir değişim yaşanmaktadır. Bu sektördeki süpermarket işletmeleri maliyetlerini azaltabilmek için belirli kalitede olan malları belirli miktarlarda sürekli tüketicilere sunarak, ürün çeşitliliğini arttırmak için çalışmalar yapmışlardır (Brunn 2006: 9).

Müşterilerin taze ve işlenmemiş gıdalar hakkında zevk ve tercihlerinde sürekli bir değişiklik gerçekleşmektedir. Bu dönemde maliyetlerin azaltılması, lojistik faaliyetlerin geliştirilmesi ile büyük ölçekte ve hacimde kaliteli mal üretebilecek olan tedarikçilerle çalışmak mümkün olacaktır. Wal-Mart bu alanda Meksika'da bulunan küçük ölçekli çiftçilerle sözleşmeler yaparak doğrudan satın almalarda bulunmuştur. Sonrasında da ulusal toptancı marketi olarak bilinen CEDA'nın süpermarketlere olan gıda tedariki içerisindeki payı azaltarak, %10-20 arası aracı maliyetlerde tasarrufa giderek büyük katkı sağlamıştır. Wal-Mart'ın sağlamış olduğu bu maliyet avantajları sonrasında yerel perakende zincirleri de ortak konsorsiyumlar kurarak ortak alım yapmak için çalışmaya başlamışlardır (Brunn 2006: 10).

2005 yılında Wal-Mart yurtdışında perakende alanında büyük yatırımlar yapmıştır. Öncelikle Brezilya pazarına girerek, Sonae perakende mağazalarını satın almıştır. Japonya'da faaliyet gösteren Seiyu ile hisselerinin çoğunu alarak faaliyet göstermeye başlamıştır. Bu şekilde Wal-Mart perakende zincirine 537 mağaza eklemiş bunun sonucunda da iş gücüne ise 50.000 yeni ortak eklenmiştir (Brunn 2006: 15).

Wal-Mart'ın bugünkü yapısı incelendiğinde; faaliyetlerinin %20.1'i yurtdışında gerçekleşmektedir. Wal-Mart 70 ülkeden mal tedarik etmektedir, şu anda bünyesinde 1.800.000 çalışanı bulunmaktadır. 28 ülkede 138 milyon tüketiciye her gün düşük fiyatlı ürün sunabilmektedir (Keskin 2013: 20).

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### ULUSLARARASI TİCARET VE WAL-MART

#### 3.1. Dünya Ticaretinin Dinamikleri

Dünya ticaretinde değişimin temel dinamikleri dört başlık altında değerlendirilmektedir. Bunlar, doğu toplumlarının maddeye uyanışı, dünya ticaretinin batıdan doğuya kayması, doğu toplumlarının ilişkisi, pembe işten çıkarma belgeleri olarak sıralanmaktadır.

##### 3.1.1. Doğu Toplumlarının Maddeye Uyanışı

Dünyada ekonomik küreselleşme basit olarak Birleşik Kaplar Ortamı olarak tanımlanmaktadır. Teorik olarak mutlak rekabet ve bilgiye eşit ulaşım imkânı içinde, üst düzey refah toplumları ile alt düzey refah toplumları orta seviyede birleşeceklerdir. Küreselleşme bir yandan Batılı köylü ve işçi sınıfları için tehdit oluştururken, diğer taraftan da özgür dünyaya açılım evresindeki kapalı toplumların seçkin kişilerinin avantajlarını tehdit etmekte, bu durum sosyal sınıfların da tepkisini çekmektedir. Küreselleşmeye Batı dünyası tarafından verilen tepkiler, Doğu dünyası tarafından gelenlerden çok daha şiddetli olarak gözükmemektedir. Gerçekte küresel olarak tek köy haline dönüşen dünyamızın ortak sorunları artık hiçbir insan beyninin veya merkezi bir elit sınıfın baş gelemeyeceği yere varmakta, işler kontrolden çıkmaktadır. Doğal sürecinde çığ gibi hızlanan ve durdurulması imkânsız olan küreselleşme korkutucu, korkutucu olduğu kadar da çaresizlik veren bir fenomen olmuştur. Kömür, çelik ve petrol dünya savaşlarına neden olmuşlardır. Bu kez Çin ve Hindistan uykudan uyanmakta, dünya nüfusunun 1/3'ü dünyanın bu stratejik petrol ve gazına büyük bir iştahla talip olmaktadır (Nurhan 2018: 3).

İstatistikî verilerin ve genel düşüncenin aksine küreselleşmeden, uyanan doğu toplumları kazanmakta, zenginlik ve medeniyet rahatlığında olan batılı toplumlar kaybetmektedir. Bu nedenle 21. yüzyıl Pasifik Yüzyılı olacak denilmektedir (Nair 2008: 142).

Avrupa, Orta Çağlarda ölüm sonrası için yaşarken daha sonra Rönesans, Reform ve bunları takip eden Sanayi Devrimi ile dünya malına uyanmış ve sonra da tüm

dünyaya galip olmuş, zirveye oturmuştur. Yaşlı Avrupa doygunluk ve zirveye çıkmışlığın rahatlığıyla eskiden olan hırsını kaybederken, Doğu toplumları dolar için ahlaki değerlerini dahi feda etmeye, her türlü özveride bulunmaya hazır duruma gelmektedir.

Batı dünyasının, dünya malına uyanan enerji dolu toplumlarla baş etmesi zor gözükmekte, bu aç saldırıya karşı savunma konumuna hazırlanmakta, elinde bulunan nimetleri kaybetme telaşı içine düşmektedir. İmparatorluklar uçsuz bucaksız coğrafyalarda ticareti güvende tutmaktadırlar. Modern, daralmış ulus-devletlerin doğuşuyla dünyada mal ve insan akışı hezimete uğramış, Avrupa Birliği'nin doğması da bu ihtiyacın zorunlu hale gelmesi sonucu doğmuştur. Küreselleşmenin öncelikle ulus devletlerin arasındaki ticari sınırları, daha sonra da diğer farklılıkları törpülemesi gündemdedir ve Türkiye'nin bu gerçekler bilinci içerisinde önlem alıcı tedbirler geliştirmesi gerekmektedir (Nurhan 2018: 10).

Küreselleşmenin dezavantajları ilk kez 1989 yılında bir gazete makalesinde belirttiyse de, dezavantajın küreselleşmeyle bağdaştırılması 1990'ların sonunda daha yaygın bir hale gelmiş ve 2000'de doruğa çıkmıştır. Küreselleşmenin sıklıkla bahsedilen dezavantajı, şirketler işletmelerini uzaktaki düşük ücretli ekonomilere taşıdığına, gelişmiş ülkelerde yaşanan iş kaybıydı. Off- Shore'un etkileri sadece Birleşik Devletler'de değil, Japonya'da da hissediliyordu. Amerikan dolarının, Japon yenine ve Alman markına karşı devalüe edilmesi konusunda uzlaşmaya varılan 22 Eylül 1985 tarihli Plaza Anlaşması sonucunda yenin değerinin daha önce görülmemiş şekilde yükselmesi, önemli Japon ihracatçıların üretimlerini başka yerlere taşımalarına neden oldu. Japon sanayinin bu küreselleşme süreci konuşma dilinde “bambu etkisi” olarak bilinmeye başladı. Japonya'daki sanayi faaliyetleri, bambu sapları gibi boşaltılmış, sadece merkez büroların kabukları Japon topraklarında kalmıştır (Neales 1988: 25).

### **3.1.2. Dünya Ticaretinin Batı'dan Doğuya Kayması**

İkinci Dünya Savaşı sonrasında dünyada kurulmuş olan düzenin bozulduğu görülmektedir. Bu noktada yeni bir tablo ortaya çıkmaktadır. Kentsel, bölgesel, küresel boyutlarda bir değişme ve dönüşüm yaşanmaktadır. Bu noktada değişmeyen şeyler ise evrensel ilkeler ve kurallardır. Bu noktadan incelendiğinde bireysel ve kitlesel irade ile bu değişim sürecini yönetme konusunda ne kadar başarılı olup olunmadığının



sorgulanması gerekmektedir. Dünyanın ekonomi ve ticaret merkezi batıdan doğuya kaydığı görülmektedir. 21. yüzyıl içinde önemli siyasal, sosyal, ekonomik ve güvenlik boyutlu gelişmelerin Avrasya Kıtası'nda ve özellikle de dünya nüfusunun %40 civarını içinde bulunduran Güney Asya Bölgesi'nde yaşanmasının mutlak bir duruma geldiği görülmektedir (Peterson 2018: 20).

Afrika kıtası elinde bulundurduğu kaynaklar ve Avrasya'nın güneyini, Antartika Kıtası'nı, Pasifik Okyanusu ile Atlantik Okyanusu'ndaki deniz yollarını gözetim altında tutabilmek açısından önem kazanmıştır. Afrika Kıtası'nda bir nüfuz mücadelesi devam etmektedir. Bu nedenle ABD, geride bıraktığımız on yıl içinde Afrika Kıtası'nı yakından takip etmeye başlamıştır. ABD, Afrika'da yerleştirilmiş bir Afrika Komutanlığı kurmuştur. Bu açıdan Libya'ya yönelik olarak yapılan harekâtın ABD ile ilgili olan kısmının sorumluluğu bu açıdan Afrika Komutanlığı'na verilmiştir (Gönenç 2017: 1).

Dünyadaki değişimler hızlı bir şekilde yaşanmaktadır. Yarım yüzyıl içinde birçok nükleer ve konvansiyonel çatışma krizleri yaşayan ve bu çatışmaların kenarından dönen ABD ile Rusya Federasyonu arasındaki buzlar git gide erimektedir. Kısa bir süre içinde yaşanan bu gelişmeler şaşkınlık vericidir. Yaklaşık yirmi yılı bulan görüşmeler sonrasında bir anda sonuçlanmış ve ABD, Rusya Federasyonu'nun Dünya Ticaret Örgütü'ne üye olması önündeki engeli kaldırmıştır. Bu konuda Avrupa Birliği ile de uzlaşma noktasına gelen Rusya Federasyonu'nun yakın zamanda Dünya Ticaret Örgütü'ne üye olması beklenmektedir. Bu gelişme Rusya Federasyonu ile eski Sovyetler Birliği coğrafyasında yaşamakta olan 300 milyon insanın üretim ve tüketim alışkanlıklarının değişmesi anlamına gelmektedir (Gönenç 2017: 2).

Çin Halk Cumhuriyeti (ÇHC), Güney Amerika ülkeleri ile ticari ve ekonomik olarak ilişkilerini geliştirmektedir. Çin Halk Cumhuriyeti'nin bu ülkelerle olan ticaret hacmi geride bıraktığımız on yıl içinde 16 kat artmış ve 130 milyar dolara ulaşmıştır. 2011 yılı Nisan ayı içinde Brezilya Cumhurbaşkanı Dilma Roussef'in Çin Halk Cumhuriyeti'ni ziyareti sonrasında iki ülke devlet başkanları karşılıklı ilişkilerin geliştirilmesi de dâhil olmak üzere pek çok önemli konu üzerinde geniş bir uzlaşmaya vardıklarını ifade etmişlerdir. Çin Halk Cumhuriyeti Başkanı Hu Jintao Çin-Brezilya

stratejik ortaklığının Güney-Güney işbirliği açısından bir örnek oluşturduğuna, küresel bir anlam taşıdığına ve önemine vurgu yapmıştır (Güven 2006: 25).

Küresel gelişmeler yeni ve büyük ölçekli küresel projelerinde gün yüzüne çıkmasına neden olmuştur. Avrasya'nın merkezinde bulunan Türkiye'nin ülkesel, bölgesel ve küresel ölçekte yeni ulaşım ve iletişim ağlarına sahip olması da bu anlamda önem taşımaktadır. Türkiye'nin kuzey-güney ve doğu-batı yönlerinde hızlı ve gelişmiş kara-hava-deniz-demiryolu ulaşım ağlarına sahip olması ne kadar önemliyse; küresel ölçekte de ulaşım ağlarının geliştirilmesi aynı derece de önemli olmaktadır. Türkiye ile Çin Halk Cumhuriyeti'nin bir demir yolu vasıtasıyla birbirine bağlanması da artık bir ihtimâl olmaktan çıkmıştır (Taşkesen 2011: 3).



Şekil 3.1. Bir Kuşak Projesi

**Kaynak:**<http://mulkiyehaber.net/tek-yol-tek-kusak-yeni-bir-hegemonyaya-dogru/>, (E.T: 20.02.2019)

### 3.1.4. Wal-Mart ve Doğu Topluları

Şekil 3.1.'e bakılacak olunursa bir kuşak bir yol projesi ile konum olarak çok önemli yere sahip olunacaktır. Önümüzdeki 50 yılı şekillendirecek olan bu proje, 1 trilyon dolarlık yatırım ve 3 milyardan fazla nüfusu ilgilendirmektedir. 65 ülkenin içinde olduğu bu proje Asya'nın en doğusu ile Atlas Okyanusu'nun Avrupa kıyılarını birbirine bağlayacaktır. 2013 yılında Çin Başkanı Şi Cinping tarafından ilan edilmiştir. Bir Kuşak Bir Yol( One Belt One Road-OBOR), başlarda Asya-Avrupa hattındaki önemli ekonomiler arasında bir ulaştırma altyapısı, ticaret ve yatırım bağlantısı kurmayı

amaçlıyor. Sonralarda ise küreselleşerek daha da geniş alanlara yayılmayı amaçlamaktadır. Burada kuşak kelimesinden kastedilen Orta Çin'den başlayan ve Moskova, Rotterdam üzerinden Venedik'e uzanan demiryolu, karayolu, petrol ve gaz boru hatları ve diğer alt yapı projelerinden oluşan bir kara ulaştırma ağıdır. Yol kavramı ise projenin denizyolu kısmını tanımlamaktadır. Bu kapsamda güney ve güneydoğu Asya'dan, Doğu Afrika ve Akdeniz'in kuzeyine kadar uzanan deniz bölgesinde limanlar ve diğer kıyı yapıları plânlanmaktadır (Karagöl 2017: 1).

Projede Türkiye'de dâhil 65 ülke yer almaktadır. Bu ülkeler ve bölgelerini şöyle sıralayabiliriz (Özkan 2018: 5):

- Doğu Asya: Çin, Moğolistan,
- Güneydoğu Asya: Brunei, Kamboçya, Endonezya, Laos, Malezya, Myanmar, Filipinler, Singapur, Tayland, Timor- Leste, Vietnam,
- Orta Asya: Kazakistan, Kırgızistan, Tacikistan, Türkmenistan, Özbekistan,
- Ortadoğu ve Kuzey Afrika: Bahreyn, Mısır, İran, Irak, İsrail, Ürdün, Kuveyt, Lübnan, Umman, Katar, Suudi Arabistan, Filistin, Suriye, Birleşik Arap Emirlikleri, Yemen,
- Güney Asya: Afganistan, Bangladeş, Bhutan, Hindistan, Maldivler, Nepal, Pakistan, Sri Lanka,
- Avrupa: Arnavutluk, Ermenistan, Azerbaycan, Belarus, Bosna Hersek, Hırvatistan, Çekya, Estonya, Gürcistan, Macaristan, Letonya, Litvanya, Makedonya, Karadağ, Polonya, Rusya, Sırbistan, Slovakya, Slovenya, Ukrayna, Türkiye.

Türkiye'nin de içerisinde yer aldığı Orta Koridor, İpek Yolu'nun canlanmasını amaçlıyor. Orta Koridora yapılacak yatırımların 8 trilyon doları bulması beklenmektedir. Yalnızca ulaşım için ise 40 milyar doları bulması bekleniyor. Jeopolitik konumunun güçlü olması, güçlü üretim ve yüksek potansiyel, Karadeniz taşımacılığında önemli aktarım ülkesi olması üstünlük sağlıyor. Yavuz Sultan Selim ve Osmangazi Köprüleri, 18 Mart Çanakkale Köprüsü, Avrasya Tüneli gibi dev projeler ile ulaşım avantajlar sağlanacaktır. Harcamaların trilyon dolarları bulması beklenen proje için Çin hükümeti başlangıç olarak 1 trilyon dolarlık fon ayırmıştır. Uzun vadede ise 3 trilyon

doları bulması beklenmektedir. Bu şekilde Çin üçte bir veya yarısı paya sahip olacaktır. Bir kıyas yapılacak olunursa Çin'den Fransa'ya deniz yolu ile 40 günde gidilebilmekte iken demiryolu ile bu süre 16 güne kadar düşecektir. Ayrıca bu projeyi sadece ekonomik yönüyle değerlendirmemek gerekir, projenin sosyal, kültürel, turistik yönleri de göz önünde bulundurulmalıdır (Şensoy 2016: 40).

Çin'in bir kuşak bir yol projesi ile iki amacı vardır. Birincisi, yapmış olduğu ticaretle ele geçen fazla sermayeyi çimento ve demir-çelik gibi sektörlerdeki üretim fazlasını da ortadan kaldıracak daha kârlı yatırım alan arayışıdır. Yani zaten fazla veren ekonomisini çevre ülkelerdeki ekonomileri de kendine ekleyerek bir dönüşüm başlatmak istemektedir. İkinci ve bu amacı gerçekleştirecek temel amacı ise dönüşüm için gerekli yol güzergâhını bu proje ile sağlamaktır. Yani aslında yapmak istenilen jeoekonomi olmaktadır (Blackwill, Harris 2016: 14).

### **3.1.3. Doğu Toplumlarının İlişkisi**

Dünyanın en büyük perakende grubu olan Wal-Mart Rusya ve Doğu Avrupa'da büyüyebilmek için çeşitli plânlamalar yapmaktadır. Wal-Mart İşletmesinin büyüme plânları içerisinde adı geçen işletmeler Ramstore ve St.Petersburg merkezli Lenta olarak görülmektedir. Wal-Mart'ın rakipleri Carrefour, Tesco ve Metro Rus ve Doğu Avrupa pazarları içerisinde 1990'lı yıllarda hızlı bir büyüme göstermiştir. Carrefour 2008 yılının son çeyreğinde Moskova ve Krasnador'da 2, 2009 yılında da 5 hiper market açmıştır. Tesco'nun da Rus pazarı içerisinde olası fırsatları değerlendirdiği görülmektedir (Birchall 2009: 124).

Wal-Mart yöneticileri işletmenin hızla büyüyen Rusya pazarına girebilmek için çalışmalar yaptıklarını belirtmektedirler. Bu nedenle Wal-Mart işletmesi Rusya pazarına girmeden önce bir Rus ortak aramaktadır. Wal-Mart işletmesinin Rusya'nın lider perakendecisi olan X5 İşletmesi ile ortaklık yapacağı iddia edilmektedir. X5, Tesco ve Carrefour İşletmeleri ile görüşmektedir. Bu işletmelerin yanında Lento ve Ramstore İşletmeleri ile de görüşme yapıldığı bilinmektedir. Wal-Mart İşletmesi Avrupa'da zikzaklı bir gelişme göstermektedir. Amerikan perakende devi İngiltere'de satın almış olduğu Asda'da başarılı olmuştur ama piyasa rekabetinin çok çetin olduğu, Almanya'da 80 mağazasını kapatmıştır. Wal-Mart'ın ABD dışındaki operasyonları toplam gelirinin %24'ünü oluşturmaktadır (Birchall 2009: 78).

Wal-Mart ABD piyasasında doygunluğa ulaştığından küresel plân içerisinde büyümenin yollarını aramaktadır. Bu yıl Wal-Mart'ın tarihinde ilk kez ABD dışındaki mağaza sayısındaki artış oranı, ABD'deki mağaza sayısındaki artış oranını geçecektir. Wal-Mart hâlâ Latin Amerika, Kanada ve Çin'de büyümeyi sürdürmektedir. Grup Hindistan'da da yerel ortağı Bharti ile toptan satış marketleri açmıştır. 2013 yılında Wal-Mart Dubai'deki ofisini Türkiye'ye taşıyarak buradan çıkma kararı almıştır. Sonrasında da Türkiye'de bulunan bölgesel satın alma ofisini kapatmıştır. Uzun zamandır Türkiye perakende pazarına girip girmeyeceği merak edilen Wal-Mart 2013 yılında Türkiye'yi daha yakından takip edebilmek ve bölgesel satın almanın merkezi konumuna getirebilmek için bir karar alarak yeni bir ekiple yola çıkmıştır (Orha 2017: 17).

Bu ekibin esas amacı perakende sektörünü yakından takip etmek, gereken raporlamalar yapmak ve Orta Doğu bölgesinin satın almasını düzene koymak olarak sıralanmaktadır. Bu süreç içerisinde Ürdün, Mısır ve Türkiye'den yapılan hâsılat 5 milyon dolar seviyesine kadar yükselmiştir. Fakat işletme son zamanlarında e-ticarette yaşanan gelişmelerin ardından bazı ülkelerde işlemlerini küçültme kararı almıştır. Bu kararın doğrultusunda İstanbul'daki ofisini kapatmıştır. Wal-Mart buradaki ofisten yapmış olduğu satın almalar ile dünyanın birçok ülkesindeki marketlere ürün tedarik ediyordu. 10 kişilik ekibin yer aldığı ofis Wal-Mart'ın Türkiye'ye gelebileceğinin de sinyalini vermiştir. Fakat aradan geçen zaman içerisinde Wal-Mart Türkiye'de şube açmazken bölgesel alım ofisini de kapatmıştır. Perakende devinin süpermarket kolu Asda'ya bağlı hazır giyim markası George'un ise Türkiye'deki faaliyetlerine devam edeceği öğrenilmiştir (Orha 2017: 18).

### **3.1.4 Pembe İşten Çıkarma Belgeleri**

IMF VE Dünya Bankası'yla ilgili politika konuları entelektüelleri meşgul ederken, ticaretin istihdam üzerinde etkisi, küreselleşmenin en uzun süreli ve tartışmalı yönü olmuş, halkı ve kitle iletişimlerini etkilemiştir. Seattle'de göstericileri harekete geçiren küresel politika kaygısı ve kötü çalışma koşulları, 2004'ün başında, küreselleşmenin ABD ve Batı'daki işgücü piyasası ve genelde ekonomi üzerinde direkt sonuçları odak noktası haline gelince, geri plâna itilmişti. Amerika'nın ticaret açığı 2006 yılında rekor düzeye ulaşmış ve Batı ekonomisinde

genel olarak işsizlik büyümesi görülünce küreselleşme konusunda kaygı da büyümüştür (Bureau of Economic Analysis, 2006).

2004 yılında Demokrat başkan adayı Senatör John Kerry, Amerika'daki işlerin dışarı verilmesi konusunu kampanyasının ana ilkesi haline getirmiş, konu hakkındaki kamuoyu bilincinin artırılmasına yardımda bulunmuştu. Ancak, Nobel ödülü sahibi ekonomist ve serbest ticaretin savunucusu olan Paul A. Samuelson'un devreye girmesi, konuyu yüksek politika düzeyine çıkardı. 2004 yılında küreselleşmenin yararlarını sorgulayan eleştirmenlerin yanında tavrı sergileyince bir karmaşa yarattı. Journal of Economic Perspectives'deki yazısında, ticaretin toplu göçün yedeği olduğu konusunda uzun zamandır taşıdığı görüşünü tekrarlamıştı. Amerikan işgücü, Amerika'nın ileri bilgi birikimi ve sermayesi üzerindeki eski tekeli kaybettiğine göre, serbest ticaretin aslında ABD brüt ulusal ürünlerdeki yevmiye payını düşürebileceğini ve toplamda eşitsizliği artırabileceğini iddia ediyordu. Samuelson, Amerika'da ortalama gelirdeki şiddetli değişikliğe ve farklı sınıflar arasındaki eşitsizliğe işaret ederek, bunun hizmetlerdeki dâhil, başıboş ticaretin sonucu olabileceğini ileri sürüyordu. İşlerin yabancı ülkelere kaydırılmasının, bu ülkelerden Birleşik Devletler'e işgücü ithal etmekle eşdeğer olduğunu ve aynı üzücü yevmiye sonucunu yarattığını söylüyordu. Hindistan ve Çin gibi, teknolojisini hızla geliştiren düşük ücretli ülkelerin, Amerika ile ticaret koşullarını değiştirme ve Amerika'daki kişi başına düşen gelir miktarını düşürme potansiyeline sahip olduğunu savunuyordu. Tüketim mallarını ucuza ithal etmek, işsizliği pek teselli etmiyordu."Gıda maddelerini Wal-Mart'ta yüzde 20 ucuza alabilmek, yevmiye kayıplarını karşılamamaktadır," diyordu alaycı tavırla (Lohr 2004: 10).

Hizmet ticaretinin olumsuz etkileri ve özellikle beyaz yakalı büro işlerinin yabancı ülkelere aktarılması konusunda medyada çok mürekkep harcandıysa da istatistiksel destek bulmak daha da zor olmuştur. 1984 yılında, İşçi İstatistikleri Bürosu, "işçi çıkarımlarını" saymaya başladı ve bu rakamın 2004 yılına gelindiğinde en az otuz milyon tam zamanlı işçiye ulaştığı tahmin ediliyordu. Ancak ticaret nedeniyle, bu işlerin tam olarak kaç tanesinin yer değiştirdiğini bilmek mümkün değildi. Ama kesin rakamların olmaması, işlerini kaybedenlerin ucuz ithalat ve küreselleşmeyi suçlamasını engellememektedir. Özellikle rahatsız eden husus, kapitalist ilerlemenin "yaratıcı yıkımı"- bu deyim ekonomist Joseph Schumpeter tarafından ölümsüzleştirilmiştir-

olması gereken şeyin, aslında yarattığından daha fazla işi sona erdirdiğinin anlaşılmasıydı (Chanda 2007: 315).

Serbest sermaye, daha ucuz işçilik veya daha fazla beceri arayışıyla dolarken, Birleşik Devletler'deki çalışanlar kendilerini, Avrupalı eşdeğerleri gibi, daha savunmasız hissetmektedirler. Avrupa Birliği'nde işsizlik oranı inatçı bir şekilde %8'de kalırken, Birleşik Devletler'de ise %5 civarında dolanmaktadır. Son otuz yılda, Amerika'daki binlerce işi otomasyona ve dış kaynak kullanımına kaybedilmiştir. Yeni teknolojilerin ve küreselleşmiş işçi piyasalarının, kalan orta düzeydeki işleri tehdit edebileceği yönünde korkular bulunmaktadır. Batı'daki fabrikalar kapanmaktadır, çünkü bir zamanlar ürettikleri tuş, buton gibi bilgisayar elemanları Çin'deki veya Çek Cumhuriyeti'ndeki bir fabrikada, birimi birkaç sent ucuza üretebilmektedir. Çin'in, Birleşik Devletler'e yaptığı yoğun ihracat, Amerika'daki fabrika işlerini elimine etmekten sorumlu olup, çoğu zaman Çin'de üretilmiş Amerikan tasarımı ürünlerdir. Üretimde dış kaynak kullanımı, şirket kazançlarını artırmış ve Wal-Mart'ta ucuz mal bulunmasını sağlamıştır, ama bu kazançlar üst düzey yöneticilerin ceplerinde yoğunlaşmış ve milyonlarca tüketici arasında dağılmış, ama işten çıkarılan işçilerin acısını giderme konusunda hiçbir şey yapmamıştır (Chanda 2007: 337).

### **3.2. Uluslararası Ticaret ve Çok Uluslu Şirketler**

Çok uluslu şirketler ve Wal-Mart konusu beş başlık altında incelenmektedir. Bunlar; çok uluslu şirketler tanımı, çok uluslu şirketler ve etkileri, yoksul halkların paradoksal durumu, değişmeyen tek şey: sömürü ve dördüncü sanayi devrimi olarak sıralanmaktadır.

#### **3.2.1. Çok Uluslu Şirketler Tanımı**

Pek çok alanda tartışılan ve üzerine araştırmalar yapılan çok uluslu şirketler için birden çok tanım yapılmıştır. Bunlardan bazılarına yer vermek gerekirse şu şekildedir; geniş bir ifade ile tanımlanacak olunursa çeşitli amaçlar dolayısıyla üretim ve pazarlama faaliyetlerini başka ülkelerde gerçekleştiren organizasyonlarıdır. Çok uluslu şirketler, küçük işletmeler ve bayilikleri ile toplam satış ve varlıklarının %20'sinin kendi ülkesi dışında olduğu yapılardır (Gültekin 2009: 2).

BM'nin yapmış olduğu tanıma bakacak olursak, ekonomik işletme birimlerinin hukuki şekli ve uğraşı alanlarına bakılmaksızın iki veya daha fazla ülkede faaliyet gösteren; işletme birimleri arasında, küresel stratejiyi oluşturmak üzere uyumlu ve ortak politikaların saptanmasını sağlayan, bir veya birden fazla karar alma merkezinin etkin kontrolüne dayalı bir karar alma sistemine sahip olan, bilgi, kaynak ve sorumlulukları birimler arasında paylaşan ekonomik işletmelerden oluşan bir organizasyondur (Yavuz, Sivrikaya 2011: 14).

Başka bir görüşe göre ise %35'inden fazlası yurt dışında olup gelir elde eden işletmeler tanımında kullanılmıştır. Genel olarak ortak bir tanım ise faaliyetlerini başka ülkelere taşımış olmalarıdır ( Tağraf 2002: 37).

### **3.2.2. Çok Uluslu Şirketler ve Etkileri**

Dünyada on sekizinci yüzyıl içerisinde İngiltere'de yaşanan ilk Sanayi Devrimi ile birlikte en az iki yüz yıldan bu yana küreselleşme süreci geliştirilmeye başlanılmıştır. Bu dönemde küresel ticaret içerisinde adalet ve entegrasyonun gelişimi yanında, dünyada toplumlar arasındaki gelişmişlik düzeylerindeki farklılaşmayı derinleştirmekten ileri gidememiştir. Sanayileşmiş ülkeler ile az gelişmiş bölgeler arasında yaşanan bu bölünme, dünya ekonomisinin temel taşı haline gelmiştir. Dünya sanayi dağılımı incelendiğinde gelişmiş dünya ile üçüncü dünya arasındaki uçurum hemen kendisini belli etmektedir (Lall 2009: 466).

Dünya nüfusunun altıda birini oluşturan gelişmiş kapitalist ülkeler dünyadaki imalat sanayinin %64'üne sahiptir. Bu üretim seviyesine benzer olarak bu ülkeler dünyadaki enerjinin yarısından fazlasını tüketmektedirler. Dünya nüfusunun 4/5'ini oluşturan üçüncü dünya ülkeleri sanayi ürünlerinin %14'ünü üretmektedir. Dünyada üretilen toplam enerjinin bu ülkeler sadece ¼'ünü tüketmektedirler. Gelişmiş ülkeler ile diğer coğrafya arasındaki gelişmişlik farkı nedeniyle sanayileşmiş ülkelerin uluslararası ticaret içinde büyük pay almaları, hakkaniyete sığmayan bir eşitsizliği ve sömürülme nedeniyle giderek daha kötüleşen öteki dünyanın kötü halini ifade etmektedir (Lall 2009: 466).

1960'lı yıllardan günümüze gelindiğinde sanayileşmiş dünya ile öteki dünya arasında yeni bir uluslararası iş bölümünün ortaya çıktığına yönelik yaygın bir fikir bulunmaktadır. Sömürge zamanında sanayileşmiş dünya ile hammadde üreten geri



kalmış ülke ayrımı arasındaki derin izlerin silinmeye başlandığı yolunda deliller de bulunmaktadır. Birinci grup; bunun gelişmekte olan ülkeler tarafından uygulamaya konulan dışa dönük, kapitalizmin gelişmesindeki uzun vadeli etkileri ile açıklayan görüşler ağırlığını korumaktadır. İkinci grup; bu durumu sanayi üretiminin düşük ücretli bölgelere kaydırılması ile açıklanmaktadır. Dünyada düşük ücretle çalıştırılan işgücünün varlığı, işin parçalara bölünmesi ve emek sürecinin vasıfsızlaşması gibi bazı teknolojik gelişmelerle birleşmiş ve gelişmekte olan ülkelerdeki işletmelerin üçüncü dünyadaki üretim yerlerinde asgari bir eğitim sonrasında işçi çalıştırmasına olanak sağlamıştır. Ulusal kimliklerini bir kenara bırakarak çok uluslu kimlik kazanan işletmeler üretim yerlerini kendileri için en uygun yere taşıyarak kazançlarını maksimum etmek için çalışmaktadırlar (Ecevit 2008: 6).

1980'li yıllardan sonra küreselleşme ile beraber literatüre giren Çok Uluslu Şirketler kavramı, yeni gelişen şartlar altında küresel rekabetle başa çıkmaya çalışan ülkelerin yöntem değiştirerek uluslararası yatırımları ülkelerine çekmenin anahtarı olarak görülmeye başlanmıştır. Dil, din, ırk, kültür, millet, sınır tanımayan bu küresel işletmeler, emeğin ve kaynakların ucuz olduğu ülkelere yüzlerini çevirerek o pazarlara girmişlerdir ve daha ucuza, daha nitelikli iş gücü bularak uluslararası platform içinde yerlerini sağlamlaştırmışlardır (Ecevit 2008: 7).

Çok uluslu şirketlerin dünya üzerinde etkisinin boyutlarını ifade etmek için bazı yazarlar; Soğuk Savaş'ın önemini kaybettiği 21. yüzyıl içinde dünya iktidarının bu işletmelerin eline geçeceğini belirtmişlerdir. Dünya içinde ticari yapılanma yetisini sağlayan teknolojik yenilenme kapasitesine sahip olan ve şubeleriyle birlikte 38.000'i bulan çok uluslu işletmelerin dünya ticaretinin üçte ikisini yönettiğinin altını çizmişlerdir. En güçlü 86 işletmenin toplam satışlarının şu an bulunan uluslararası toplumu oluşturan ulus devletlerin ihracatından daha yüksek olarak görülmektedir. Sadece ABD, Almanya, Japonya, Fransa, İtalya, İngiltere, Kanada, Hollanda ve Belçika'nın sıralanabileceği dokuz sanayileşmiş gücün ihracatları, Shell, Exxon, Toyota, Ford, Mitsubishi, Hitachi, CNN gibi dev çok uluslu işletmelerin toplam satışlarını geçebilmektedir ve dünya ticaretinin %70'i de bu girişimciler arasında gerçekleşmektedir (Gedikli 2011: 98).

Günümüzde birçok ulusal ekonomi ve toplumun geleceklerine hükümetler veya parlamentolar değil, New York, Chicago, Londra, Singapur, Hong-Kong, Tokyo, Frankfurt ve Paris'teki uluslararası finans pazarları içinde yer alan ve çok uluslu işletmelerin yönetimlerinde yer alan kişiler tarafından karar verilmektedir. Uluslararası ticaret neredeyse çok uluslu işletmeler arasındaki anlaşma, yatırım ve ittifakların bir alt ürünü haline gelmiştir. Bazı yazarlara göre küresel üretimin büyük bir kısmının bu işletmeler tarafından yerine getirilmesi, gelişen ülkelerde sanayinin yer değiştirmesi ile birlikte istihdamı olumsuz etkilerken, bu işletmelerin kontrol altına alınmasını ve vergilendirme güçlüklerini gün yüzüne çıkarmıştır. Bu küresel hareketler ve ülkelerinin tüm bu üretim alanı aktarımına rağmen Üçüncü Dünya Ülkelerinin sanayi üretimi içindeki payı görece daha yavaş bir artış göstermiştir. 1969-1975 yılları arasındaki artışı, 1975-1980 arasındaki dönemde azalan bir seyir göstermiştir (De Rivero 2003: 42).

1980 sonrası dönem içerisinde ise durgunluk görülmeye başlanılmıştır. Ayrıca gelişmekte olan ülkelerde yıllar içinde yükseltilmeye çalışılan ihracatın gelişmiş ülkelerin sanayilerine olan etkileri göz önüne alındığında, önemli gelişen ülke piyasalarında satılan mamul malların %3'ünden azının gelişmekte olan ülkelere geldiği görülmektedir. Bu da önemsenmeyecek kadar az bir orandır. Belirtilenlerin ötesinde DYY'lerin çoğu gelişen ülkelere gerçekleştirilmektedir (Jenkins 2007: 246).

1980'li yılların ortalarından itibaren Batı Avrupa Ülkeleri ve Kuzey Amerika kaynaklı doğrudan yabancı yatırımlarının beşte birinden azının gelişmekte olan ülkelere yapılmış olduğu görülmektedir. Bu oranın yıllar içerisinde giderek daha da azalma eğiliminde olduğu tespit edilmiştir. 1970'li yılların sonunda gelişmekte olan ülkelerdeki ABD kaynaklı olan imalat işletmeleri, toplam satışların 4/5'inden fazlasını yerel pazar içerisinde gerçekleştirmiştir, 1/10'undan daha az kısmı ise ABD ve diğer gelişmekte olan ülkelere ihraç edilebilmiştir (Jenkins 2007: 246).

Bütün belirsizliklerin oluşmasına rağmen küresel pazar içerisinde kendine yer bulmaya çalışan, kalkınma ve teknolojide en az iki yüz yıllık geri kalmışlığı kapatma gayretindeki gelişmekte olan ülkeler bu eşit olmayan rekabet ortamı içerisinde kendileri için çıkar bir yol bulmaya çalışmışlardır. Kalkınmanın gerekleri için olmazsa olmaz faktörlerden olan iç tasarruf, sermaye birikimi ve yatırım ise bu ülkelerin bir türlü

aşamadığı sorunları arasında olmuştur. Teknoloji ve sermaye konusunda yetersiz durumdaki bu ülkeler, kendi başlarına düzeltemedikleri durumlarını yine rakiplerinin desteği ile aşmanın yollarını aramaya başlamışlardır. Özellikle son 20-30 yılda gelişmekte olan ülkelerde giderek artmakta olan çok uluslu işletmeler kaynaklı yabancı sermaye yatırımları, kimilerine göre can yeleği iken kimilerine göre de bu ülkelerin ekonomilerini olduğundan daha kötü hale getirmekten öteye gidememektedir.

### **3.2.3. Yoksul Halkların Paradoksal Durumu**

Küreselleşme, toplumları ekonomik, kültürel, politik vb. bakımlardan birbirine bağlayıp bütünleştiren dünyanın küçülmesi anlamına gelir. Uluslar arası, toplumsal, kültürel, ekonomik ve politik ilişkilerin artması ve hatta ulusal sınırların git gide ortadan kalkması, dünyanın tek bir pazar halini alması, dünyanın herhangi bir yerinde yaşanan bir vakanın eş zamanlı olarak başka yerlerde yaşayanları da etkilemesi süreci olarak da bilinmektedir. Fakat bilgiye kolay yoldan erişim, kültürler arası etkileşim, dünyanın her bakımdan homojenleşeceği, refahın artacağı vb. yönleriyle tanımlanan küreselleşme sürecini destekleyenlerin iddialarını çürütecek önemli istatistikler ışığı altında ciddi eleştiriler de yöneltilmektedir.

2018 yılında dünyanın en zengin 42 kişinin serveti, dünya nüfusunun %50'sine denk gelen 3,6 milyar insanla eşittir; en zengin 10 ülkenin serveti de en fakir 10 ülke gelirinin tam 77 katıdır. Bu bakımdan küreselleşme, meydana getirdiği eşitsizliklerle derin ve kapsamlı bir yoksulluğa sebebiyet verdiği gerekçesiyle karşı çıkılan bir süreçtir (Emin 2018: 12).



En Kötü	Orta	En İyi
0	0,5	1

**Şekil 3.2.** Gini katsayısının rakamsal ifadesi

**Kaynak:** (Emin, 2018), [https://insamer.com/tr/kuresel-adaletsizlik-dunya-yoksulluk-ve-esitsizlik-raporu-2018\\_1682.html](https://insamer.com/tr/kuresel-adaletsizlik-dunya-yoksulluk-ve-esitsizlik-raporu-2018_1682.html), (E.T: 24.02.2019)

Şekil 3.2.'de görülen rakamlar gelir dağılımındaki eşitsizliği göstermektedir. Bu eşitsizlik durumu gini katsayısı olarak tanımlanan bir sayı ile ölçülmektedir. Gini katsayısı 0 ve 1 arası değer almaktadır. Gelirin adaletli dağıldığı ve herkesin eşit pay aldığı durumda katsayı 0'a yaklaşmaktadır, bunun tam zıttı durumda ise katsayı 1'e yaklaşır.



**Şekil 3.3.** Ülkelere Göre Gelir Adaleti

**Kaynak:** (Emin, 2018), [https://insamer.com/tr/kuresel-adaletsizlik-dunya-yoksulluk-ve-esitsizlik-raporu-2018\\_1682.html](https://insamer.com/tr/kuresel-adaletsizlik-dunya-yoksulluk-ve-esitsizlik-raporu-2018_1682.html), (E.T: 25.02.2019)

Şekil 3.3.'te ise ülkelere göre gelir dağılımı haritası yer almaktadır. Avrupa hariç diğer bölgelerde bir hayli gelir dağılımı eşitsizliği görülmektedir. Özellikle de Sahra-altı Afrika, Ortadoğu ve Latin Amerika'da bulunan ve gelişmekte olan bölgelerde açıkça ortadadır. Ortadoğu ülkelerinde çalışan Asyalılar da dikkate alınıp hesaplama dâhil edildiği takdirde bu haritada daha eşitsizlik artmış olacaktır (Derviş 2012: 3).

Dünyanın içerisinde bulunduğu eşitsizlik, adaletsizlik ve yoksulluk günümüz dünya düzeni ve neo-liberal bakış açısı çerçevesinde yapılacak bir değerlendirme sonucunda anlaşılır hale getirilebilecektir. Yaşadığımız her toplumsal olaylar gibi içerisinde yaşadığımız küresel ve toplumsal eşitsizlik de artan yoksulluk da ancak onları yaratan sosyo-ekonomik gerçeklikler içerisinde bir şeyler ifade edebilmektedir. Günümüzdeki sosyo-ekonomik gerçeklikler de büyük ölçüde küreselleşen kapitalizmin yarattığı ya da dayattığı gerçekliklerdir. Bunun dışında bir bakış açısı, yoksulluğu, ya kader olarak görmek, ya da genellikle yapıldığı gibi az gelişmiş ülkelerin veya insanların zavallılıkları ve yetersizlikleri olarak irdelemek anlamını içermektedir. Günümüzde, ne yazık ki, gelişmiş ülkelerin gelişmekte olanlara, zengin olanların da yoksul olanlara bakış açıları, daha çok bu şekildedir (Emin 2018).

Bu çerçeveden bakacak olursak ülkeler arasında olduğu kadar ülkeler içerisinde yaşanan belirgin eşitsizlikler ve yoksulluklar küreselleşmeye dayandırılmaktadır. Daha başka bir ifadeyle, günümüzde gelişmiş ülkeler ile gelişmemiş ve gelişmekte olan ülkeler arasında olduğu gibi, gelişmiş ya da gelişmemiş olsun tek tek ülkeler içerisindeki sınıfsal yapının bozulmuşluğu, sınıflar arasındaki uzaklığın normal olmayan bir şekilde açılmışlığı varlıklı-yoksul zıtlaşmasından küreselleşme sorumlu tutulmaktadır. Örneğin; 1975-2000 yılları arasında Birleşik Devletler'in GSMH'si %130, Fransa, Almanya ve Birleşik Krallık'ta %75-80 artmasından dolayı zenginleşmeye rağmen dengesizliklerin de derinleşmeye başladığı belirtilmektedir (Wacquant, 2010: 288). Özetle söylenecek olunursa küreselleşme sürecinde varlıklı olmakla, yoksul olmak, lüks yaşam sefil hayatla birlikte gelişmektedir. Bundan dolayı küreselleşmenin uluslararası dengeleri olduğu gibi tekil toplumların iç dengelerini de bozucu işlev gördüğü söylenebilir. Dolayısıyla yoksullaşan, marjinalleşen ve dışlanan insanlar yalnızca üçüncü dünyanın değil, gelişmiş dünyanın da problemidir. Evsizlerin, dilencilerin, suçluların yaşadıkları caddeler ve sokaklar gelişmiş dünyanın da gerçekleridir. Küreselleşme aslında refahı yükseltmekle beraber, zenginliğin bölüşümü noktasında zenginler lehine çalıştığından dolayı, zenginlerle yoksullar arasındaki mesafenin oldukça genişlediği, zenginlerin daha zengin, yoksulların daha yoksullaştığı bir dünyaya eş değer gözükmektedir. Bu aynı zamanda yoksulların hızla arttığı ve yoksulluğun daha fazla şiddetlendiği bir dünyadır. Ciddiye alınacak derecede, bir tarafta başka yerlerde mükemmel ve git gide artan bir zenginlik söz konusuysen diğer tarafta geniş ve şiddetli bir yoksulluk ısrarla yaşamını devam ettirmektedir (Giddens 2008: 436-438).

Günümüzde birçok ülke hiç olmadığı kadar, zengin ülkelerin gerisinde kalmıştır. Şöyle ki, Dünya Bankası'nın açıkladığı raporlara göre 2017 yılında dünyanın en fakir 10 ülkesinin SAGP'ye göre hesaplanmış ortalama kişi başı milli hâsıla ortalama 1,030 dolarken, en zengin 10 ülkenin ortalama kişi başı milli hâsıla bu rakamın 77 katına eşit olan ortalama 79,579 dolardır (Emin 2018: 41).

Küreselleşme sürecini kontrol eden ülkelerin, küresel örgütler üzerinden periferiye dayattıkları yapısal uyum programları ve politikaları bu resmin oluşmasında temel bir etkidir. Nitekim bazı bilim adamları 1980'li yıllardan bu yana IMF ve Dünya Bankası tarafından gelişmekte olan ülkelere dış borçlarının tekrar görüşülmesi şartı

olarak sunulan makroekonomik programların yüz milyonlarca insanın yoksullaşmasına sebep olduğunu söylemişlerdir. Yapısal uyum programlarının büyük bir oranda ulusal paraların istikrarsızlaştırılmasına ve gelişmekte olan ülke ekonomilerinin krize girmesine neden olduğunu ileri sürmektedirler. Mağdurlar bu politikalar üzerinden manipüle edilerek borç batağına hapsedilmekte, gelir dağılımları bozulmakta, işsizlikle baş başa kalmalarına neden olunmakta, ekonomik ve siyasi belirsizlik/güvensizlik ortamına bırakılmakta, buralarda yolsuzluk, enflasyon, işsizlik, yüksek faiz ve rant ekonomisi hakim olmakta, rasyonel olmayan özelleştirmeler yapılmakta, sermaye büyük ölçüde vergi dışı bırakılmakta, tarımdan devlet teşviki çekilmekte, çiftçiler işsizliğe ve göç yapmaya mecbur bırakılarak yoksulluğa hapsedilmektedir. Kısaca, ekonomileri bütünüyle çok uluslu şirketlerin egemenliğine bırakılarak çökertilmektedir (Chussudovsky 2003: 17).

Burada küreselleşme, sosyo-ekonomik plânlamanın ve uluslararası bütünleşmenin firmalar diye adlandırılan tiranlıkların, denetimsiz özel gücün çıkarlarına göre düzenlenmiş çok özel bir şekliyle alakalıdır. ABD iş gücünün  $\frac{3}{4}$ 'ünün çalışma saatleri önemli ölçüde artarak sanayileşmiş ülkeler arasında zirveye tırmandığı durumda geçtiğimiz 20 yıl içerisinde gelirlerinin sabit kalması ya da azalması bu durumun bir sonucu olarak ifade edilebilmektedir (Chomsky 2004: 30).

**Tablo 3.1. Şirketlerin ve Ülkelerin Gelirleri**

	<b>TÜR</b>	<b>ÜLKE /ŞİRKET</b>	<b>GELİR (Milyar Dolar)</b>
1	Devlet	ABD	3.251
2	Devlet	Çin	2.426
3	Devlet	Almanya	1.515
4	Devlet	Japonya	1.439
5	Devlet	Fransa	1.253
6	Devlet	İngiltere	1.101
7	Devlet	İtalya	876
8	Devlet	Brezilya	631
9	Devlet	Kanada	585
10	Şirket	Wal-Mart	482
11	Devlet	İspanya	474
12	Devlet	Avustralya	426
13	Devlet	Hollanda	337
14	Şirket	State Grid	330
15	Şirket	China Petroleum	299
16	Şirket	Sinopec Group	294
17	Devlet	Kore	291
18	Şirket	Shell	272
19	Devlet	Meksika	260
20	Devlet	İsveç	251
21	Şirket	Exxon Mobil	246
22	Şirket	Volkswagen	237
23	Şirket	Toyota Motor	237
24	Devlet	Hindistan	236
25	Şirket	Apple	234
26	Devlet	Belçika	227
27	Şirket	BP	226
28	Devlet	İsviçre	222
29	Devlet	Norveç	220
30	Devlet	Rusya	216
31	Şirket	Berkshire H.	211
32	Devlet	Venezüella	203
33	Devlet	Suudi Arabistan	193
34	Şirket	Mckesson	192
35	Devlet	Avusturya	189
36	Şirket	Samsung Elc.	177
37	Devlet	Türkiye	175
38	Şirket	Glencore	170
39	Şirket	ICBC	167
40	Şirket	Daimler	166

**Kaynak:** (Ergin, 2016), <https://www.sabah.com.tr/ekonomi/2016/09/15/iki-sirket-180-ulkeden-buyuk>, (E.T: 26.02.2019)



Tablo 3.1'e bakılacak olunursa şirketlerin cirolarının devletlerle yarışmakta oldukları görülmektedir. 10.sırada yer alan Wal-Mart şirketler arasındaki liderliğini korumaktadır. Türkiye'ye bakarsak 13 şirketin gelirinden daha aşağıda yer aldığı görülmektedir. Küreselleşen bu şirketler aslında gelir dağılımındaki eşitsizlik ve iklim değişiklikleri gibi sorunlara neden olmaktadır (Emin 2016: 47).

Günümüzde çok uluslu şirketlerin denetimi altında olan dünya ekonomisi oluşturulmaktadır. Bilgi, iletişim, ulaşım ve üretim alanında sürekli kendini yenileyen teknolojiye bağlı olarak sermaye hemen hemen mekânsızlaşmış, sürekli ve hızlı bir mobilizasyon işlevine dönüşmüştür. Akışkan sermaye, düşük maliyetli üretim yapmak amacıyla ucuz işçiliğe yüz çevirmektedir. Rekabet gücünü koruyup, devam ettirmeye çalışan şirketler, ucuz işçiliğe dayalı programlı bir gelişme ve büyüme stratejisi izlemekte, bu amaçla emeği minimum düzeyden satın alabildikleri en ıssız yerlere bile ulaşmaktadırlar. Yeni teknoloji pek emek kullanmadan ve nitelik aranmayan işgücü arzının fazlalığı nedeniyle buralarda bir taraftan işsizlik artmakta, bir taraftan da ücretler olabildiğine düşmektedir. Aslında, çok uluslu şirketler ihtiyacı olan altyapı hizmetlerini de genellikle yerel hükümetlere yaptırmaktadırlar. Birçok ürün üzerinde tekelleşen, hemen hemen bu ülkeleri kendi pazarları durumuna getiren çok uluslu şirketler ürün fiyatlarını arttırarak yoksulluğun daha da yükselmesini ve kalıcı olmasına sebebiyet vermektedirler (Başkaya 2009: 69).

Küreselleşen dünyada gelişmekte olan bölgelerden gelişmiş olan bölgelere doğru kaynak aktarımı daha da artmakta ve hızlanmaktadır. Her şeyden önce gelişmiş olan dünyamızda artmakta olan üretimin satılması gereken pazar alanları da büyümektedir. Pazar büyümesini üretim alanlarının ucuz iş gücünün bulunduğu ülkelere doğru kayması, üretimin bölünmesi ve elde edilen kârların çoğalması takip etmektedir. Dünya pazarında rekabet belli avantajlara ve bu avantajların sürekliliğine bağlı olduğu için firmalar sürekli büyümekte, ortaklık kurmakta ve küresel seviyede bir tekel yapı meydana getirmektedirler (Başkaya 2009: 70).

Küreselleşme ile beraber hayatımıza giren bu tekelci oluşumlar zengin-yoksul arasındaki farkın daima açılmasına sebep olmaktadır. Tekel hâkimiyeti çevresinde işleyen küresel kapital kârın maksimum olmasını sürekli duruma getirebilmek için modern kentleri kendilerine stratejik yerler olarak seçmektedir. Ancak küreselleşme

kentlerde yaşamakta olan halkın bütününe eşit olanaklar sunmamaktadır. Küreselleşmenin kentlerde eşit olmayan bir şekilde işlemesi özellikle yoksullar açısından birçok dezavantajlı durum ortaya çıkarmaktadır. Küreselleşme sürecinde işsizlik, eşitsizlik, yoksulluk ve dışlanma gibi konular bölgesel oluşumun ötesine geçerek küresel bir probleme dönüşmekte ve bu gibi sorunları yaşayan insanların yalnızca geri kalmış ülkelerde değil aynı zamanda gelişmiş ülkelerde de sayıları çoğalmaktadır. Küreselleşme ile birlikte dünya gelirinin büyük oranda artmasına rağmen gelir dağılımındaki eşitsizlikler yoksulluğun derinleşmesine neden olarak zengini daha zengin yoksulu da daha yoksullaştırmaktadır. Bu durumun ortaya çıkmasında çok uluslu şirketler etkin rol oynamakta ve yoksulluğun küreselleşmesine neden olmaktadır. Küresel dünyada günümüzde nüfus oranlarındaki ciddi artışlar, dünya nüfusunun büyük bir kısmının kentlerde yaşıyor/yaşayacak olması ve küreselleşmenin ekonomik, politik, sosyal ve kültürel etkilerinin en çok kentlerde görünüyor olması bakımından kentsel yoksulluk kavramının ne kadar dikkate eğer olduğunu gözler önüne sermektedir (Pogge 2002:5).

### **3.2.3.1. Uluslararası Politikalar**

Küreselleşen dünyamızda olumlu şeyler yanında olumsuzluklar da yaşanmaktadır. Bunların başında ise yoksulluk yer almaktadır. Zenginliğin artması için birileri yoksullaşmaktadır. BM bu konu için alt organları ile birlikte çalışmalar gerçekleştirmiştir. Bu çalışmaların en önemli iki tanesi “Binyıl Kalkınma Hedefleri” ve AB’nin ortaya koyduğu “Lizbon Stratejisi” olmuştur. Bu iki programı incelemek yoksulluğa karşı alınmış olan önlemleri anlamak açısından önem taşımaktadır. Ayrıca bu kuruluşların, bu konuda çalışmalar yapması da toplumlar için önemli bir fırsattır.

#### **3.2.3.1.1. Bin Yıl Kalkınma Hedefleri**

Bu programda amaçlar geniş bir çerçevede yer almıştır. İnsani kalkınmayı gerçekleştirerek yoksulluğu ortadan kaldırmak, tüm halka temel eğitim verilmesi, cinsiyet ayrımcılığını ortadan kaldırmak, çocuk ölümlerinin durdurulmasını sağlamak, kadın haklarının güçlendirilmesi, salgın hastalıkların önlenerek tedavilerinin sağlanması, çevresel ve küresel kalkınmayı sağlamak şeklinde özetlenebilir. Bu program ile toplumda kendini eğitimden geri kalmış, yoksullaşmış, ayrımcılığa maruz kalmış kişilerin kendilerini daha güçlü hissetmelerini sağlayacaktır.

### **3.2.3.1.2.Lizbon Stratejisi**

Lizbon Stratejisi 2000 yılından itibaren AB'de uygulanmaya başlanan bir programdır. Ekonomide istihdam, büyüme ve sosyal politikaların uygulanarak yoksulluk ve dışlanmayı önlemek için geliştirilmiştir. Sürdürülebilir ekonomiyi geliştirmek, devamlılığını sağlamak için sorunların çözüme kavuşturularak dinamik ve sağlam ekonomiyi oluşturmak hedeflenmiştir. Küreselleşme ile beraber yoksulluk, az gelişmiş ülkeler ve gelişmekte olan ülkeler tarafından fazlasıyla hissedilmiştir. Bu duruma gelinmesinde gelişmiş ülkelerin etkisi vardır. O yüzden dolaylı ve dolaysız politikalarını takip etmek gerekmektedir. Yoksulluk ile mücadele sadece fakir ülkeleri değil gelişmiş ülkelerin de ele alması gereken bir politika olmalıdır. Küreselleşen dünyada her toplum her kesim birbiri ile ilişkili olduğu için ayırım yapılmaması gerekmektedir.

### **3.2.4. Değişmeyen Tek Şey: Sömürü**

Sam Walton İkinci Dünya Savaşı'nda Amerikan istihbarat subayı olarak ve Yüzbaşı rütbesine kadar görev yapmıştır. Savaş gereği toplama kamplarında görevini yerine getirmiştir. Bu dönemde kapitalizmin bir sırrına vâkıf oldu ve insanların güç ve korku karşısında nasıl bir tepkisiz durum aldıklarını kendi gözleriyle görme fırsatını yakalamış oldu. Bunu hayatına yansıtmaya karar vermiş ve uygulamaya koymuştur. Örneğin; Sam Walton bir yerde dükkân açmaya karar verip açmışsa orada olan rakiplerini geçmek için çalışmaz, onları bulunduğu piyasadan yok etmek için çalışır. Bu yüzden çevresinde kendinden başka market kalmadığı için en ucuz market olarak göze girer. Sonrasında ise bulunduğu yerdeki toptancılarla nakit olarak anlaşmalar yapar ve çek, senet ile uğraşmaktan yorulmuş toptancıya iyi gelir. Bu şekilde toptancıları da kendine bağlamış olur. Ama buradaki asıl amaç tek satıcı kendisi kalınca toptancıları maliyetine satışa kadar kendine bağlamaktır ve bunu da başarmıştır (Dursun 2008: 5).

Wal-Mart çalışanlarına sendikaya üye olma hakkı vermez. Çevresinde sendikasız çalışan bulamadığı takdirde dışardan fason işçiler getirerek boşluğu doldurur. Ayrıca Amerika'ya kaçak girenler burada kendilerine iş bulacaklarını bilirler ve çok az ücrete her türlü razı olurlar. Wal-Mart kadın işçi çalıştırmayı ise hiç sevmez. Ağır iş ve kolilerin oldukları yerlere kadınları vererek zorlanmalarını ve işi bırakmalarını ister. Çalışma saatleri ise tam zamanlı değil genellikle yarı zamanlıdır. İşçi değişim süresi çok

hızlıdır bunun nedenleri düşük ücret ve gerekli sağlık hizmeti gibi şartları yerine getirmemeleri gösterilebilir (Dursun 2008: 7).

Çalışanları ile ve yaptıkları ile gittikçe zor duruma düşen Wal-Mart bunun için aldığı gerekli önlemlerin başında ağızdan ağza reklam yolu ile tüketicilere iyi bir imaj sağlaması olarak gösterilebilir. İnternet üzerinden bloggerlar tutarak şirketleri hakkında sürekli iyi yönleri göstererek, yorumlara bunları yazdırarak, gerekli videoları paylaşarak gerekli önlemleri almıştır ve bu yolu kullanmıştır (Gülmez 2011: 12).

Wal-Mart'ın dondurulmuş gıda örneklerini satışı ile ilgili olarak somonun incelenmesi gerekmektedir. Amerika Birleşik Devletleri'nde Amerikalılar somon yemeye bayılmaktadırlar. Amerikalılar günde 1,75 milyon pounddan fazla somon yemekteler. Bu somonu da evde ve restorana gittiklerinde tüketmektedirler. Amerikalılar Wal-Mart'tan ucuz somon satın almaktadırlar. Amerikalılar bu aldıkları somonun çevreye olan etkisinden habersiz olarak görülmektedirler. Amerikalılar bu somonu evde ya da restoranda tüketmektedir. Amerikalılar Wal-Mart'tan çok ucuza somon almaktadırlar. Ancak muhtemelen satın almalarının çevreye olan etkisinden habersizdirler. Amerika Birleşik Devletleri'nde servis edilen somonun çoğunun Atlantik somonu olduğu görülmektedir. Wal-Mart'ta satın alınan somon fabrika ürünü olarak görülmektedir. Bu somonlar; yumurtadan çıkmış, tatlı su kuluçkahanelerinde yetiştirilmiş ve daha sonra soğuk kıyı sularındaki açık tepeli okyanus kafeslerinde olgunlaşmaya başlamıştır. Wal-Mart başka bir ülkede mağazada da somon satılmaktadır. Wal-Mart Şili'den tüm somon satın almaktadır. Wal-Mart Şili'nin sattığı yıllık somon hasadının yaklaşık olarak üçte birini satın almaktadır. Wal-Mart somonu 4.84 dolar karşılığında satmaktadır. Bu ürünü Wal-Mart'ta çok az fiyata satmasının imkânsız olduğu görünmektedir. Bunun nedeni ise somonun gizli maliyetlerinin bulunmasıdır (Fishman 2009: 20).

Atlantik somonu Şili'ye özgü bir somon değildir. Atlantik somonu binlerce Şilili tarafından yetiştirilen bir ürün olarak karşımıza çıkmaktadır. Somonun yetiştirilmesindeki çalışma koşullarının kötü olması da büyük bir endişe kaynağı oluşturmaktadır. Şili'de somon yetiştirme çiftlikleri bulunmaktadır. Bu çiftliklerde somonların hastalanmasını önlemek için antibiyotik verilmektedir. Bu somonlar Güney Şili'nin Pasifik fiyortlarının okyanus tabanlarında zehirli bir çamur tabakası

bulunmaktadır. Bir milyon somon 65.000 kişi ile aynı miktarda atık üretmektedir. Tüketilmemiş gıda ve antibiyotik kalıntısından gelen ek atıkların buna eklenmesi gerekmektedir. Somon Çiftlikleri zehirli bir deniz yatağı oluşturmaktadır. Bunun için bu büyük pazarı yaratan Wal-Mart İşletmesi bunu değiştirebilmektedir. Bu tüketicilerin endişelerini dile getirerek davranışları ile desteklemeleri durumunda gerçekleşmektedir (Fishman 2009: 21).

Wal-Mart gibi devasa bir yapı verdiği zararın yanı sıra verdiği olumlu güç de büyük olmaktadır. Wal-Mart tasarruf konusunda da kendini gerçekten aşmış bir yapıdır. Örneğin; floresan aydınlatmaları, led aydınlatmalar ile değiştirerek şirketin enerji maliyetinde 200 milyon dolar tasarruf sağlanabileceği belirtilmiştir. Ayrıca döşeme cilasını değiştirerek 1 yıl içerisinde 20 milyon dolardan fazla tasarruf edilebileceği belirtilmiştir. Yine ayrıca şirketin plastik torbalarını değiştirerek ve müşterilere verdikleri fişlerin boylarını kısaltarak 27 milyon dolar tasarruf etmiştir. Şirketin kıdemli başkan yardımcısı ve CFO'su olan Brett Biggs bu konuyla ilgili şöyle demiştir: “Bu küçük farklar, Wal-Mart için büyük bir fark yaratabilir” (Altan 2018: 45).

Yakın zaman içerisinde mağaza ve kamyonlar için yakıt tasarruf plânları açıklanmıştır. Bu ulus için bir model sağlayabilmektedir. Wal-Mart 1990'ların başında karton kutunun atık olduğuna karar vermiştir. Buna bağlı olarak da birçok üründeki kutunun kaldırılmasını sağlamıştır. Bu da maliyetlerin düşmesinde avantaj sağlamıştır. Wal-Mart'ın vermiş olduğu bu kararın çevresel bir etkisi bulunmaktadır. Tüketicilerin kullanmadıkları kutular için artık ağaç kesmeleri gerekmemektedir. Batı ve emperyalist güçler uzun süre önce başlatmış oldukları yeni dünya projesini bugün gelişen iletişim ve ulaşım olanaklarıyla birlikte medya adı verilen kitle iletişim araçları ile sürdürmektedir. Sömürünün daha fazla ve sürekli olabilmesi için toplumların inanç ve kültürel değerlerinin bozulup, dağıtılması ve gerçekleştirdikleri kültür emperyalizmiyle toplumları sömürüye hazır hale getirmeleri temel hedef olarak görünmektedir (Gönenç 2017: 91).

Emperyalist düzen, basın yayın organları yardımıyla toplumsal kesimleri önce kültürlerine yabancılaştırmakta sonrada emperyalist düzen için ideal olacak yozlaştırılmış, tek tipleştirilmiş, dış dünyadan bağımsızlaştırılmış ve duyarsızlaştırılmış, apolitik, magazin ve tüketici yeni kültürü dayatmaya çalışmaktadır. Bugün geldiği

nokta ile bunda büyük ölçüde de başarılı olmuştur. Bu düzene karşı çıkanlar bile onların olanak ve araçlarını kullanmakta ve onların izin verdiği ölçüde karşı çıkmaktadır. Burada bu kültür emperyalizmine karşı bilinçli nesiller yetiştirmedikçe mevcut düzenin geleceğiyle ilgili herhangi bir değişiklik beklenmemelidir. Bilinçli nesillerin yetişmesi de büyük ölçüde medyanın enformasyon bombardımanına ve kasıtlı kültür emperyalizmine karşı, kitleler için şifre çözücü görevi görecektir bu etkiyi kıran ya da doğru bir biçimde ifade eden aydın ve iletişimcilerin çaba ve gayretlerine bağlıdır. Eğitim anlayışının kendi kültürel değerlerinin yaşatılması hassasiyeti göz ardı edilmeden bilgiye sahip olma hedefi korunmalıdır. Topluma basın yayın organları ile empoze edilen binlerce enformasyonun gerçek bilgi ile çözümlenmesine ve gerçekleri ortaya koyacak cesaretin yitirilmemesine büyük gereksinim bulunmaktadır (Gönenç 2017: 91).

Perakendecilik sektöründe yapılan çalışmaların pek çoğunda Wal-Mart'ın yoksulluğu artırdığı sonucu ortaya çıkmıştır. Wal-Mart girdiği şehirde satışları artırmakta ve ticareti canlandırmaktadır; ama bunları yaparken çevresindeki küçük bakkal, market vb. yerlerin piyasadan silinmesine neden olmaktadır (Basker 2004: 58).

Metha vd. (2004), Chicago'nun batısında açılan Wal-Mart etkisini incelemiştir. 200 kişiye istihdam sağlayan bu yerde, 254 kişi de işsiz kalmıştır, sektöre bağlı olarak çalışan 11 ilave kişi daha işsiz kalmıştır.

Eskiden köle karşılığında şeker, salyangoz, rom veya tütün almak amacıyla gelişen kıtalararası ticaret zamanla başka alanlarda da genişledi. Ayrıca her ne kadar köle ticareti başlangıçta sadece elitlerin ihtiyaçlarını karşıladıysa da, kısa zamanda kitle tüketimine yönelik malları da sağlamaya başlamıştı. Köle ticareti konusunda bir bilim adamının belirttiği gibi, “iki durumda da, iki gruptaki insanların çoğu, bu şekilde tüketilen malların üretiminde emeği geçen insanların trajik kaderi hakkında bilgi sahibi olmadığı gibi, ilgilenmiyordu da” (Metcalf 1987: 393).

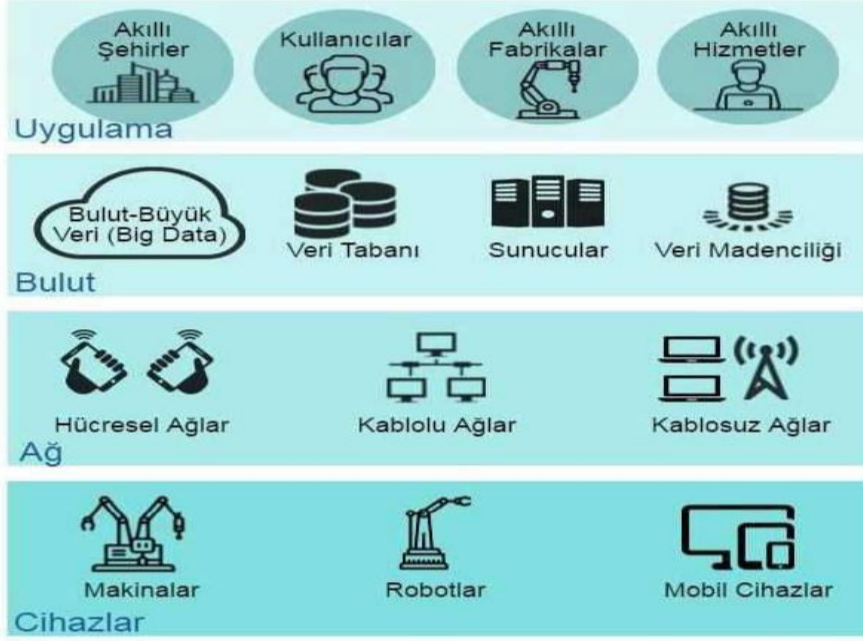
Bu durum bugün, Çin ve başka yerlerde uzun saatler ve kötü koşullarda çalışan yoksul işçiler tarafından yapılan malları satan Wal-Mart ve Sears'taki toptancı satış yerlerinde yaşanan “her gün iyi fiyat” tan yararlanan tüketicilerin durumuna benzemektedir. Düşük fiyatların elbette bir bedeli vardır! Tüketiciler, yurt dışındaki çalışma koşulları hakkında duydukları haberlerden hoşlanmasa da, alıcılar yine de bu

dükânlara üşüşmektedir. Gelişmekte olan ülkelerin tüketicilerine iyi fiyatlar vaat eden bir Fransız ithalat şirketi olan Alter Eco'nun genel müdürü ve kurucusu Tristan Lecomte “ Tüketiciler çok şizofren” demektedir. “Bir yandan, sosyal olarak sorumlu olmak istediklerini söylüyorlar, ama sonra büyük indirimlerin üstüne atlıyorlar” (Carjaval 2005: 1).

### **3.2.5. Dördüncü Sanayi Devrimi**

En ilkel ticaret yönetimi olan takas ekonomisi ile başlayan süreç, yaşanan dönemin gereksinimleri ile değişerek aynı temellere hizmet eden fakat kimyası oldukça değişen bir durum haline almıştır. Temelinde kâr güdüsünü barındıran ticaret, kurtuluşu maliyetini kısımlayacağı girdileri minimum seviyeye çekmeye çalışacaktır. Bu mantık beraberinde Dördüncü Sanayi Devrimini yani insan gücünün en az kullanılacağı dönemi işaret eder. Yüzlerce kişinin günlerce üreteceği ürünü en az insan ile daha kısa zamanda yapılabileceği dönemi gösterir (Aksoy 2017: 1).

Dördüncü Sanayi Devrimi, bilimsel ve teknolojik araştırmalara dayalı, bilgi birikiminin yoğun olduğu, ileri ve siber sistemlerin bilişim teknolojileri adı altında kullanılacağı bir devrim dönemidir. Bu anlamda üretilen teknolojik ürünler küçük ama verimli ve çevreci olacaktır. İnternet devri ve sosyal ağlar önümüzdeki zamanlarda çok daha karmaşık durum haline gelecektir ve kendini yenileyecektir. Y kuşağının alt yapısını oluşturduğu bu dönemi, sosyal ağ ve internet ile zaman geçiren Z kuşağı kapatacaktır (Karademir 2016: 1).



**Şekil 3.4.** Dördüncü Sanayi Devrimi'nin Durumunun Görünümü

**Kaynak:** (Taş, 2018), <http://dergipark.gov.tr/download/article-file/588712>, (E.T: 04.03.2019)

Şekil 3.4.'te görüleceği üzere cihazlar robotlar ve makineler hayatımıza girmiştir, kablolu ve kablosuz ağlar ile iletişim sağlanmaktadır, verilerin aktarımı ve depolanması veri tabanlarında muhafaza edilmektedir, tabii bunları insanlar şehirleşmede, fabrikalarda, üretimde yani hayatın her alanında kullanmaya başlamıştır (Taş 2018: 21).

Dördüncü Sanayi Devrimi denilince akla ilk olarak robotlaşma ve bunun yanı sıra işsizlik artışı gibi düşünceler gelse de faydaları olduğu da aşikârdır. Bunları şu şekilde sıralayabiliriz (Taş 2018: 23) :

- Sistemin her alanını takip kolaylaştığı için arızanın kaynağını da bulmak kolaylaşacaktır,
- Üretimde klasik anlayışlar terk edilecek, müşteri odaklı üretim şekli oluşacak ve esnekleşecektir,
- Sistem çevreye dost ve sürdürülebilir çevre için daha önemli avantajlar sağlayacaktır,



- Üretim aşamasında hata oranı daha aza inmiş olacaktır.

Doğu'dan yükselen rekabet, Batı'yı sarsmış ve kendine getirmiştir. Çin'in ucuzun da ucuzunu üretmesi karşısında, Almanya'nın başlattığı ve tüketiciyi kapsayan bir sanayi hamlesi başlamış oldu. Bu şekilde 4. Sanayi Devrimi Dönemi başlamış oldu. İlk olarak 2011 yılında Almanya'da Hannover Fuarı'nda kullanılan terim günümüze 4. Sanayi Devrimi olarak yerleşmiştir. Almanya'nın üretimde bilgisayar üzerinden işlem yapması ve teknoloji ile kuşatması projesi olarak kabul edilen Endüstri 4.0. aynı zamanda 4.Sanayi Devrimi manasına gelmektedir. Bu proje kısaca robotların hayatın her alanında yer almasını, yapay zekânın her yerde olması, üç boyutlu yazıcılar ile üretimin daha kolay ve hızlı olması, milyonlarca bilgi verisinin küçük belleklerde muhafaza edilmesini ve aklımıza gelebilecek kolaylıkları sağlamaktadır. Dördüncü Sanayi Devriminin başka bir amacı da fiziksel insan gücünden çok, beyinsel gücün öne çıkmasıdır. Artık büyük sermaye gerektiren işler geride kalarak, küçük bir sermaye ve teknolojiyi kullanarak herkese ulaşılabilir imkânı sağlanmıştır. Örneğin; instagram, whatsapp, facebook, gibi uygulamalar ile her isteyen birbiri ile irtibat sağlayabilmektedir. Kolaylık sağlaması yanında olumsuzluklar da elbette olacaktır. Robotların, insanları işlerinden etmesi ile pek çok işsiz insan olacaktır (Çevik 2017: 47).

Sabah akıllı saatinizle rüya görmediğiniz bir uykudan uyanırken, banyonun ışıkları siz gözlerinizi açtığınızda yandı ve duşun suyu kendi kendine akmaya başladı hem de istenilen sıcaklıkta. Bu arada mutfaktan burnunuza çektiğiniz kahve kokusu eşliğinde, elbise dolabının kapakları siz yaklaştığınızda açıldı ve tam vücut ölçülerinize göre dikilmiş elbiselerinizi giydiniz. Sabah aç iken ölçülen kan tahlilleriniz hastane bilgisayarlarına gönderildi ve normal değerlerde ise uyarı gelmedi. Cep telefonunun şarjı bitmekte iken gelen mesaj ile dolacağı bildirildi. Kapıya yaklaşınca araba motor sesi yükseldi ve araç kapıya yanaştı. Uzaktan yönettiğiniz firma uzun zamandan beri fiziksel ihtiyaç duymadığı hâlde, çıkan bir aksaklık sizi firmaya gitmeye zorladı ve canınızı sıkmış oldu. Anlatılanlar bir film değil, 4. Sanayi Devrimi'nin getirmekte olduğu yaşantıyı betimlemiştir (Kahraman 2017: 63).

İnternet ve teknolojinin bu şekilde gelişmesi perakendecilik sektörü için de değişimin vakti geldiğini göstermiştir. Piyasada ilk olarak Alibaba bu konuda öncü olmuştur. Henüz 18 yaşında olmasına rağmen tüm dünyada tüketicilerine aradıkları

ürünü ulaştırabilen bir platformdur. Yaratıcısı Jack Ma bir Çin’li ve 200’den fazla ülkeye mensup 3,5 milyon şirket miyarlarca ürünü Alibaba sitesi üzerinden satışlarını gerçekleştiriyor. Akıllı telefon ve tabletlerden istenilen ürün istenilen boyut ve türde adrese kadar teslim ile ulaştırılıyor. Ayrıca maliyeti de çok düşük olduğu için kâr oranı da o kadar fazla. Avm’lerin yerini alan bu platform normal perakendecilerin büyüme hızından 4 kat daha hızlı büyüme yakalamıştır. Alibaba bu amacına 35 bin kişi ile ulaşmışken, perakende devi Wal-Mart 1 milyon 800’ü aşkın çalışanına rağmen kendini geçen bu yapıya şaşkınca bakıyordu. Ayrıca yine ezeli rakibi Amazon’da Wal-Mart için rakip konumda bulunmakta. Geç de olsa bu teknolojiye uyan Wal-Mart rakiplerini bu alanda nasıl yakalayacak veya yakalayabilecek mi merak konusu. Amazon’un en son projelerinden olan kasiyersiz ve para olmadan alışveriş yapılabilen yerleri açması da teknolojiyi çok ileri seviyeye taşıdığını gösteriyor (Ayan 2018: 79).

Wal-Mart ve Amazon birbirleriyle yarışırken farklı stratejileri sürekli göz önüne almışlardır. Örneğin; Wal-Mart, geldik evde yoktunuz şeklinde bir durumu ortadan kaldıracak proje aramaktadır. Evin içine tek kullanımlık kod kullanarak kuryenin girerek eve bırakabileceği ortam ayarlamaktadır. Tabi bu olurken ev sahibi eve kuryenin girdiğini mesaj alacak ve kameradan takip etme imkânı sağlanacaktır. Bu duruma karşılık Amazon ise siparişleri insansız hava araçlarıyla nasıl yapabileceğini düşünmektedir (Demirel 2017: 56).

## SONUÇ

Perakende sektöründe büyük bir dönüşüm yaşanmaktadır. Ortaya çıkan yeni teknolojiler, bilgiye kısa zamanda ulaşım hızı, tüketici toplum yapısında hızlı değişim bu dönüşümün nedeni olarak görülmektedir. Perakende sektörüne 2015 yılından itibaren beş yeni özellik damgasını vurmuştur. Bu özellikler seyahat perakendeciliği, mobil perakendecilik, deneyim perakendeciliği, daha hızlı perakende ve yenilikçi perakendecilik olarak tanımlanmaktadır. İşletmeler bu trendlere ayak uydurabilmek amacıyla öncelikle perakendecilerin pazar analizlerini kullanmaları, ürün/hizmet sunumlarını, iş modellerini ve duymuş oldukları müşteri deneyimini gözden geçirmeleri, büyük analiz ve teknolojilerden faydalanılarak kendi yenilikçi uygulamalarını hızlı bir şekilde hayata geçirmektedir. Daha çevik, daha kolay şekilde ayak uyduran ve yenilikçi olan perakendecilerin diğerlerine göre bu değişime kolay bir şekilde uyum sağlayacakları görülmektedir.

2014 yılında birçok sektörde ekonomik sorun yaşanmaktadır. Bu nedenle tüketici ve perakende satışlarının da finansal olarak sınırlandırıldığı ifade edilmektedir. 2015 yılında da ekonomi gibi perakende sektörü de zor bir yıl geçirmiştir. Bu dönemde Amerika Birleşik Devletleri ve İngiltere ekonomilerinin iyi performanslarını devam ettirdikleri gözlenmektedir buna bağlı olarak gelecekte de iyi hareketlenmeler beklenmektedir.

Avrupa'da perakende sektöründe büyük bir durgunluk yaşanmaktadır. Bu durgunluğun nedenleri olarak Amerika ve Çin'de görülen büyümenin yavaş seyretmesidir. Bu şekilde tüketicilerin finansal hareket kabiliyetleri sınırlanarak hem de perakende satış hacimlerinin düşmesine neden olmaktadır. Buradan yola çıkarak dünyanın en büyük 250 perakendecisinin 2011 yılında aşağı yönlü harekete geçen ciroasal büyüme oranlarının 2013 mali yılında daha da yavaşlamaya gittiği görülmektedir. Raporla göre; satışlara göre hesaplanan perakende cirosu 2012 yılında %4,9 artmışken, bu yılki artış oranı ise %4,1 olmuştur. Bu şekilde düşük bir büyüme olmasına rağmen perakendecilerin yaklaşık %80'i 2013 yılında kâr açıklamıştır.

Küreselleşme ile birlikte Türkiye'de perakende sektörü incelendiğinde BİM Birleşik Mağazalar A.Ş. 16 basamak yukarı çıkarak 151. Sıraya yükselmiştir. BİM

%22,8 büyüme sağlamıştır. En hızlı büyüyen elli perakendeci içerisinde BİM on yedinci olmuştur.

Perakende sektörü artık sadece ürün olarak nitelendirilmemelidir. Bunun yanında deneyim ile doğrudan ilişkili olarak görülmektedir. Perakende işletmeleri müşterileri için birçok çalışma yapmaktadırlar. Bu çalışmalar;

- Sosyal Medya Kampanyaları,
- Müzik Festivalleri,
- Moda Gösterileri,
- İnteraktif Ekranlardır.

Bu çalışmalar ile birlikte müşterilerin satın alma tecrübelerini geliştirerek yenilikçi fırsatlar ortaya koymaya devam etmektedirler. Müşteriler, mağazada, evlerinde, sokaklarda, tüm kanallarda kesinti yaşamadan ve tutarlı bir müşteri deneyimi beklemektedirler. Perakende işletmeleri müşterilerine ilişkin özelleştirilmiş mesajlar, bilgiler ve teklifler ortaya koyabilmek için bir taraftan büyük analizlere yatırım yapabilmektedir. Diğer taraftan müşterilerde bağımlılık oluşabilmesi amacıyla bilgi güvenliği/gizliliği ve bu analizlerin ne tür bir amaç için kullanılacağı gibi konularda müşterilerin eğitilmesi ve şeffaflık sağlanarak güven yaratılması gerekmektedir.

Perakende sektöründe zaman geçtikçe yeni teknolojiler ortaya çıkmaya başlamıştır. Bu yeni teknolojilerin ortaya çıkması ile birlikte yeni rakipler görülmeye başlamıştır. Bu dönem içerisinde teknolojinin gelişmesi sonucunda perakendecilerin yeniliklere hızlı bir şekilde yanıt verip dönüş yapması için üründe, müşteri tecrübelerinde, iş modelinde kendi uygulamalarını yansıtması gerekmektedir.

Bu dönemde dünyadaki e-perakende sistemi incelendiğinde Amazon e-perakende alanındaki birinciliğini bırakmadığı görülmektedir. İkinci sırada ise JD. Com bulunurken üçüncü sırada da Wal-Mart İşletmesi bulunmaktadır. Bu da Wal-Mart İşletmenin küreselleşme ile ne kadar büyüdüğü ve ülkelerde büyük bir şekilde yayılım gösterdiğini ortaya koymaktadır.

Wal-Mart bir ekonomi olarak dünyada kabul edilseydi dünyada en iyi konumlardan biri haline gelecektir. Özellikle Çin, Rusya, Avustralya ve Kanada'nın önünde yer alacaktır.

Wal-Mart işletmesinin büyüklüğünü kavramak oldukça zordur. Başlangıçta Wal-Mart dünyadaki en büyük perakendeci olarak görülmemektedir. Son on yılda ise Wal-Mart dünyanın en büyük işletmesi hem de dünya tarihindeki en büyük işletme olmuştur.

Wal-Mart işletmesinin fiyatları düşmesine rağmen büyümektedir. Wal-Mart İşletmesi Home Depot, Kroger, Target, Costco, Sears ve Kmart'ın toplamı kadar büyüktür. Bu işletmeler de Wal-Mart'ın rakipleri olarak görülebilmektedir. Wal-Mart işletmesinin satışlarının hep yüksek olduğu ama özellikle Aziz Patrick Günü'nde satışın daha yüksek olduğu belirlenmiştir.

Wal-Mart ile ilgili olarak bireylerden fikirlerini bildirmeleri istendiğinde çok sayıda farklı yanıt alınabilmektedir. Bireyler çoğunlukla her zaman düşük fiyatlar ile ilgili olarak konuşulmaktadır. Wal-Mart mağazasına bireyler ilk olarak geldiğinde Wal-Mart'ın etkisi altında kalmaktadırlar.

Wal-Mart; Sam Walton'un zihnindeki yaratıcılığın fikir haline dönüşmüş şekli olarak tanımlanmaktadır. Wal-Mart'ta amaç mümkün olan en düşük fiyata mal satmak olarak nitelenmektedir. Bu işletmede işletmenin maliyetlerinin oldukça düşük olması için çalışılmaktadır. Bu nedenle Wal-Mart işletmesi tedarikçilerine mümkün olduğu kadar tutumlu olmalarını istemiştir. Wal-Mart işletmesi büyüdükçe; malzeme, paketleme, işçilik, nakliye ve teşhirden elde edilen son tasarrufun azaltılmaya çalışılması için uğraşmaktadır. Bu noktada Wal-Mart etkisi büyük önem taşımaktadır.

Tüketiciler tüm dünyada Wal-Mart etkisini benimsemiştir. Wal-Mart işletmesi düşük fiyatlar getiren bir topluluğa dönüştüğü için diğer mağazalarda da fiyatların düştüğü görülmektedir. Bu şekilde toplum içerisindeki alışveriş alışkanlıkları yeniden şekillenmektedir.

Wal-Mart etkisi ile Wal-Mart ekonomisi korkusu gelmektedir. Buradaki önemli nokta her zaman düşük fiyatlar için sosyal ve ekonomik maliyetlerin ödenmesi gerektiği duygusu olarak görülmektedir. Burada kişiler düşük ücretler ve asgari faydalar hakkında konuşmaktadırlar.

Wal-Mart, Türkiye'ye girecek olursa pek çok küçük perakendecileri ortadan kaldıracaktır; ama güçlü rakipleri karşısında kızgın bir savaş yaşanacaktır. Birlik olunmadığı ve piyasa Wal-Mart'ın eline teslim edildiğinde büyüğünden küçüğüne pek çok perakendeci yok olacaktır. Bu savaş aynı zamanda piyasanın canlanmasına katkı

sağlayacaktır. Tek Kuşak Tek Yol Projesi belki de ürünlerini tedarik edebileceği yerlere ulaşım kolaylığı sağlayacak ve bu yollar tamamlandıktan sonra Türkiye pazarına adım atmış olacaktır.

Uluslararası Sendikalar Konfederasyonu ITUC'nin yaptığı araştırmalardan birine göre dünya lideri küresel firmaların taşeronluk, yüklenici firma, dış kaynaktan iş gücü kullanımı, fason üretim gibi alanlarında kârlarını nasıl yükselttiklerini göstermiştir. Bu rapora göre 50 büyük küresel şirket çalışan işçilerinin sadece %6'sını kendisi tedarik etmektedir. Geriye kalanları ise 116 milyon işçiyi ise tedarik zinciri denilen çark ile köle gibi çalıştırmayı seçiyor. Bu işçilerin çoğu da Asya, Amerika'nın güneyi, Avrupa'nın doğusu bölgelerinde yer aldıkları bilinmektedir. Çarpıcı bir bulgu ise Amerika'da bulunan Amazon, Wal-Mart ve Walt Disney'in de içinde buldukları 24 şirket Kanada'yı satın alabilecek güçtedirler.

Wal-Mart'ın kurucusu Sam Walton 1992 yılında vefat ettiğinde Wal-Mart İşletmesinin 370.000 çalışan ve 44 milyar dolar sermayesi bulunmaktaydı. Günümüzde Wal-Mart İşletmesi'nin 1.8 milyon çalışanı bulunmaktadır ve 500 milyar dolar sermayesi vardır. Wal-Mart İşletmesi artık Sam Walton'un bıraktığı işletme değildir.

Wal-Mart işletmesi işletme varlıklarının çalışanların kararlarını önemli ölçüde etkilediği ve hatta bir ekonomiyi dönüştürmüş olduğu dünyayı göstermektedir. Wal-Mart İşletmesinin bu şekilde büyümesinin işletmeye sağladığı avantajlar ve dezavantajlar bulunmaktadır. Wal-Mart işletmesi tüketiciler için her zaman düşük fiyatlar olarak adlandırılmaktadır. Ekonomistler ise Wal-Mart'ın ekonomi ve çevre üzerindeki etkisine işaret etmektedir.

Wal-Mart'ın sadece bir işletme olarak düşünülmemesi gerekmektedir. Wal-Mart küresel bir güç olarak görülmektedir. Tedarik zinciri bu ülkede değil, dünyanın her tarafında geliştirilen en etkili varlıklardan biri olarak ortaya çıkmaktadır.

Wal-Mart'ın boyutu Wal-Mart'a birçok olumlu şey yapma gücü vermektedir. Yakın zaman içerisinde mağaza ve kamyonlar için yakıt tasarruf plânları açıklanmıştır. Bu ulus için bir model sağlayabilmektedir.

Çalışmanın daha net bir sonuç vermesi için detaylı araştırma yapılması planlanmaktadır.

## KAYNAKÇA

- Akpınar Göksel ve Özkan Burhan (2006). “Avrupa Birliği’nde Gıda Perakendecilik Trendi”. *Pazarlama Dünyası Dergisi*. 6/3: 4.
- Aksulu, İkbal (2002). *Dünya’da ve Türkiye’de Perakendecilik ve Özel Markalar*. İzmir: İlkem Ofset.
- Aksoy, Şeyma (2017). Evrilen Sanayi Devrimi Süreci. <https://www.paranomist.com/evrilen-sanayi-devrimi-sureci.html>. (E.T: 01.03.2019).
- Alherzemi (2014). İlk Wal-Mart Mağazası 1962 Yılında Açıldı. <https://burcingenc.wordpress.com/2014/05/30/gecmisten-gunumuze-dunyadan-carpici-fotograf-kareleri/8aimt3n-934x/>. (E.T: 1.02.2018).
- Altan, Mehmet (2013). *Uluslararası Ekonomi Politikası*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları.
- Altan, Serdar (2018). Wal-Mart, Mağazalarına Müşteri Çekebilmek İçin Ürünlerinin Online Fiyatlarını Artırdı. <http://www.pazarlamasyon.com/perakende/walmart-magazalarina-musteri-cekebilmek-icin-urunlerinin-online-fiyatlarini-artirdi/>. (E.T: 12.08.2018).
- Altan, Serdar (2018). Wal-Mart, 2 Ufak Değişikle 220 Milyon Dolar Tasarruf Edecek. <https://pazarlamasyon.com/walmart-2-ufak-degisiklikle-220-milyon-dolar-tasarruf-edecek/>. (E.T: 28.02.2019).
- Anderson Sarah ve Cavanagh John (2004). “En Tepedeki 200: Şirketlerin Küresel İktidarının Yükselişi”, *Küresel Başkaldırı (Yirmi Birinci Yüzyıl Tiranlarına Karşı Mücadele)*. Neva Welton-Linda Wolf (Çev.: Aydın Ekim Savran). İstanbul: Aykırı Yayıncılık.
- Arıkbay, Canan (1996). *Perakendecilikte Gelişmeler ve Yeni Yaklaşımlar*. Ankara: Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları.
- As, Ömer (2005). “Perakende Sektörü İştah Kabartıyor”. *Gıda Dergisi*. 3/1: 14-17.
- Awbi (2006). Wal-Mart Exits South Korea. <http://www.foodanddrinkeurope.com/news/ng.asp?n=67866-wal-mart-carrefour-south-korea>. (E.T: 05.06.2018).

- Ayan, Abdullah (2018). Alışverişin Bugünü, Yakın Geleceği. <http://www.mersinimecehaber.com/alisverisin-bugunu-yakin-gelecegi-makale,6756.html>. (E.T: 01.03.2019).
- Aydın, Kenan (2010). *Perakende Yönetiminin Temelleri*. İstanbul: Nobel Yayın Dağıtım.
- Aydın, Yılmaz (2014). “Açık Ekonomide Trilemma”. *İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*. 20/1: 1-15.
- Azabağaoğlu, Mecit Ömer (1999). *Türkiye’de Süpermarket- Hipermarket Perakendeciliği Hareketi ve Tüketici Davranışı*. Trakya Üniversitesi. Fen Bilimleri Enstitüsü. Doktora Tezi.
- Basker, Emek (2004). “Job Creation or Destruction? Labor Market Effects of Wal-Mart Expansion”. *The Review of Economics Statistics*. 87(1): 174.
- Baş, Mehmet (2006). *Perakendeci Markası ve Uygulamaları*. Ankara: Gazi Kitabevi.
- Başkaya, Fikret. (2009). *Küreselleşmenin Karanlık Bilançosu*. Ankara: Maki Basın Yayın.
- Başkent Üniversitesi (2018). Wal-Mart. [www.baskent.edu.tr/~sureten/Wal-Mart.doc](http://www.baskent.edu.tr/~sureten/Wal-Mart.doc). (E.T: 14.03.2019).
- Baybars Tek Ömer ve Demirci Orel Fatma (1984). *Perakende Pazarlama Yönetimi*. İzmir: Üçel Yayıncılık.
- Bayraktutan, Yusuf (2004). *Global Ekonomide Bütünleşme Trendleri: Bölgeselleşme ve Küreselleşme*. İstanbul: Nobel Yayıncılık.
- Benli, Ata Onur (2006). *İhracatta Dağıtım Kanallarının Seçimi ve Kurulması*. TC Başbakanlık Dış Ticaret Müsteşarlığı İhracatı Geliştirme Etüd Merkezi. İGEME Yayınları.
- Bureau of Economic Analysis (2006). ABD Ticaret Bakanlığı. *U.S. Census Bureau: U.S. Bureau of Economic Analysis New*.
- Biles, James (2005). *Globalization of Food Retailing and the Consequences of Walmartization in Mexico*. Western Michigan University. Kalamazoo.



- Birchall, Jonathan (2008). Wal-Mart to Ekpand in Russia and Eastern Europe. <https://www.ft.com/content/ef19208e-0a50-11dd-b5b1-0000779fd2ac>. (E.T: 27.02.2019).
- Bozkurt, Veysel (2018). Küreselleşme: Kavram, Gelişim ve Yaklaşımlar, <http://www.makaleler.com/bilim-makaleleri/kuresellesme-kavram-gelisim-ve-yaklasimlar.htm>. (E.T: 28.02.2019).
- Blackwill Robert ve Harris Jeniffer (2016). *War by Other Means: Geoeconomics and Statecraft*. Harvard University Press.
- Brunn, Stanley (2006). *The World's Biggest Corporation in the Global Economy: Wal-Mart World*.
- Calbimonte, Daniel (2013). Data Mining Intraduction Part 7. <http://www.sqlservercentral.com/articles/Microsoft+Association+algorithm/101807/>. (E.T: 21.03.2019).
- Candemir, Aykan (2010). “Perakendecilik Sektöründe Kent Bakkalların Rekabet Gücünün Analizi, İzmir Örneği”. *Ege Akademik Bakış Dergisi*. 8/8: 211.
- Carjaval, Doreen (2005). *Third World Gets Help to Help Itself, International Herald Tribune*.
- Cemalcılar, İlhan (1999). *Pazarlama: Kavramlar-Kararlar*. İstanbul: Beta Yayıncılık.
- Cengiz Emrah ve Özden Berna (2002). “Perakendecilikte Büyük Alışveriş Merkezleri ve Tüketicilerin Büyük Alışveriş Merkezleri ile İlgili Tutumlarını Tespit Etmeye Yönelik Bir Araştırma”. *Ege Akademik Bakış Dergisi*. 7/2: 63-76.
- Cin, Emine (2018). Perakende’ye Sektör Olarak Bakış. [www.girisimhaber.com/post/2018/01/11/Perakende-Sektörel-Bakis-2018.aspx](http://www.girisimhaber.com/post/2018/01/11/Perakende-Sektörel-Bakis-2018.aspx). (E.T: 01.11.2018).
- Chanda, Nayan (2007). *Küreselleşmenin Sıradışı Öyküsü* (Çev.: Dilek Cenkçiler). Ankara: ODTÜ Yayıncılık.
- Chomsky, Noam (2004). “Küreselleşme: İnsani Değerlere Karşı Benzeri Görülmemiş Saldırı”, *Küresel Başkaldırı Yirmi Birinci Yüzyıl Tiranlarına Karşı Mücadele*, Neva Welton - Linda Wolf (Çev.: Aydın Ekim Savran). İstanbul: Aykırı Yayıncılık.

- Chussudovsky, Michel (2003). *The Globalization of Poverty and The New World Order*, Second Edition. Global Research. Canada.
- Collins James ve Porras Jerry (2013). *Kalıcı Olmak- Geleceğin Güçlü Kurumlarını Yaratmak* (Çev.: Zuhâl Çivi). İstanbul: Sistem Yayıncılık.
- Cotterill, Ronald (1986). *Market power in the retail food industry: Evidence from Vermont*. The Review of Economics and Statistics. 379-386.
- Çalı, Fatih (2017). Perakende de Alışveriş Merkezlerinin Kısa Tarihi. <https://www.slideshare.net/FATHALI/perakende-de-alvevi-merkezlerinin-ksa-tarihi>. (E.T: 24.12.2017).
- Çevik, Deniz (2017). Sanayi Devrimlerinin Süreci. <http://www.alomaliye.com/2017/05/29/sanayi-devrimlerinin-sureci-4-sanayi-devrimi/>. (E.T: 01.03.2019).
- Demirel, Fırat (2017). Akıllı Kilit. <https://webrazzi.com/2017/09/22/akilli-kilit-august-walmart/>. (E.T: 02.03.2019).
- Deniz, Simge (2019). Wal-Mart Tedarik Zinciri. [http://www.academia.edu/9550262/Walmart\\_Tedarik\\_Zinciri](http://www.academia.edu/9550262/Walmart_Tedarik_Zinciri). (E.T: 19.02.2019).
- De Rivero, Oswaldo (2003), *Kalkınma Efsanesi, 21. Yüzyılın Bağımsız Yaşayamayan Ekonomileri* (Çev.: Ömer Karakur). İstanbul: Çitlenbik Yayınları.
- Derviş, Kemal (2012). Küreselleşme, Büyüme ve Gelir Dağılımı. [http://www.mfa.gov.tr/data/Kutuphane/yayinlar/EkonomikSorunlarDergisi/sayi27/kuresellesme\\_buyume\\_gelir\\_dagilimi.pdf](http://www.mfa.gov.tr/data/Kutuphane/yayinlar/EkonomikSorunlarDergisi/sayi27/kuresellesme_buyume_gelir_dagilimi.pdf). (E.T: 25.02.2019).
- Devellioğlu Ferit ve Güneşçi Sami (1993). *Osmanlıca-Türkçe Ansiklopedik Lûgat: Eski ve Yeni Harflerle*. Aydın Kitabevi.
- Dursun, Ahmet (2008). Wal-Mart: Nasıl Bir Şirkettir, <http://ahmetdursun374.blogcu.com/walmart-nasil-bir-sirkettir/2612167>. (E.T: 28.02.2019).
- Ecevit, Cenk (2008). *Küreselleşen Dünyada Çok Uluslu Şirketler ve Politik Risk*. Kadir Hasa Üniversitesi. Sosyal Bilimler Enstitüsü. Yüksek Lisans Tezi.

- Ekopusula, (2018). Sam Walton'un Wal-Mart ile Servet Yarattığı 14 Temel İlkesi. <http://ekopusula.com/sam-walton-8217-un-walmart-ile-servet-yarattigi-14-temel-lkesi>. (E.T: 11.02.2018).
- Emin, Emin (2018). Küresel Adaletsizlik, Dünya Yoksulluk ve Eşitsizlik Raporu. [https://insamer.com/tr/kuresel-adaletsizlik-dunya-yoksulluk-ve-esitsizlik-raporu-2018\\_1682.html](https://insamer.com/tr/kuresel-adaletsizlik-dunya-yoksulluk-ve-esitsizlik-raporu-2018_1682.html). (E.T: 24.02.2019).
- Erdoğan, Tarkan (2003). *Rekabet Hukuku Açısından Perakende Sektöründe Alım Gücü, Rekabet Kurumu*.
- Ergin, Barış (2016). İki Şirket 180 Ülkeden Büyük. <https://www.sabah.com.tr/ekonomi/2016/09/15/iki-sirket-180-ulkeden-buyuk>. (E.T: 26.02.2019).
- Fishman, Charles (2009). *Wal-Mart Etkisi*(Çev.: Rüya Yazır). İstanbul: Martı Yayınevi.
- Gavcar Erdoğan ve Didin Saliha (2012). “ Tüketicilerin “Perakendeci Markalı” Ürünleri Satın Alma Kararlarını Etkileyen Faktörler: Muğla İl Merkezi’nde Bir Araştırma”. *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*. 6/3: 21-32.
- Gedikli, Ayfer (2011). “Çok Uluslu Şirketler ve Doğrudan Yabancı Yatırımların Gelişmekte Olan Ülkelerin Kalkınması Üzerine Etkileri”. *Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi*. 15/1: 6.
- Giddens, Anthony (2000). *Sosyoloji*. (Yay.: Haz. Hüseyin Özel ve Cemal Güzel). Ankara: Ayraç Yayıncılık.
- Göl, Hakan (2018). Perakende Sektörü 2017 Yarıyıl Gündemi. <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/tr/Documents/consumer-business/Perakende-sektoru-2017-yariyil-gundemi.pdf>. (E.T: 03.02.2018).
- Gönenç, Özgür (2017). “ Küresel Dünyanın Yeni Sömürü Silahı”. *İletişim Fakültesi Dergisi*. 20/1: 79-92.
- Gutterman, Alan (1997). *Innovation and Competition Policy: A Comparative Study of Patent Licensing and Collaborative Research & Development in the United States and the European Community*. Kluwer Law International. London.
- Gültekin, Fikret (2009). Çok Uluslu İşletme ve Uluslararası İşletme. [www.fikretgultekin.com](http://www.fikretgultekin.com). (E.T: 27.02.2019).

- Güllü, Kemal (2005). *Tedarik Zinciri Yönetiminde Stratejik İttifak Olarak Üçüncü Parti Lojistik*. Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Doktora Tezi.
- Gülmez, Mustafa (2011). İnternet Üzerinde Ağızdan Ağza Pazarlama Uygulama Örnekleri. <http://dergipark.gov.tr/download/article-file/402468>. (E.T: 21.03.2019).
- Güneş, Tuncay (2017). Dünyanın En Kalabalık Şirketi: Wal-Mart. <https://www.gzt.com/is-finans/dünyanın-en-kalabalik-sirketi-walmart-2600580>. (E.T: 17.11.2017).
- Gürman, Asiye Ayben (2006). *Dünya Perakendeciliğinde Globalleşme Eğilimleri ve Türk Perakendecilik Sektörüne Etkileri*. Dokuz Eylül Üniversitesi. Sosyal Bilimler Enstitüsü. Yüksek Lisans Tezi.
- Gürsel, Volkan (2005). *Piyasa Ekonomisi Sisteminde Süpermarketler: Perakende Mücadele Aşamasında Toplaşmanın Ekonomik Etkileri*. Sosyal Bilimler Enstitüsü. Yüksek Lisans Tezi.
- Güven, Ferit (2006). *Küresel Bir Güç Olarak Çin'in Yükselişi*. Sosyal Bilimler Enstitüsü. Yüksek Lisans Tezi.
- Hablemitoğlu, Şengül (2004). *Küreselleşme Düşlerden Gerçekleri*. Ankara: Toplumsal Dönüşüm Yayınları.
- Hatiboğlu, Zeyyat (1986). *Pazarlama Yönetimi ve Stratejisi*. İstanbul: Temel Araştırma A.Ş.
- Held David ve McGrew Anthony (2008). *Küresel Dönüşümler Büyük Küreselleşme Tartışması*. Ankara: Phoneix Yayınevi.
- Hobsbawm, Eric (2000). *On The Edge of The New Century, Antonio Polito ile söyleşi*. (Çev.: Allan Cameron). New York: The New Press.
- Holtreman, Alexandre (2000). *Carrefour vs. Wal-Mart: The Battle for Global Retail Dominance*. Australian School of Management. Case Study.
- Jenkins, Rhys (2007). *Sanayileşme ve Dünya Ekonomisi, Kalkınma İktisadi Yükselişi ve Gerilemesi*. İstanbul: İletişim Yayınları.

- İnalcık, Halil (1950). *İslam Ansiklopedisi*, 7/1: 508.
- İpekyün, Arca (1986). *Bursa'nın Ekonomik Yapısına Genel Bir Bakış*. Bursa Ticaret ve Sanayi Odası Yayın 21.
- Kahraman, Fatma (2017). *Çalışma İlişkileri Bakımından Dördüncü Sanayi Devrimi ve Sivas İlinde Farkındalık Üzerine Alan Araştırması*. Sosyal Bilimler Enstitüsü. Yüksek Lisans Tezi.
- Kahveci, Bahittin (2007). *Tüketicilerin Perakendeci Markalı Ürün Satın Almasını Etkileyen Faktörlerin Belirlenmesi Üzerine Bir Alan Araştırması*. Sosyal Bilimler Enstitüsü. Yüksek Lisans Tezi.
- Karademir, Musa (2016). Dördüncü Sanayi Devrimi, Türk Asya Stratejik Araştırmalar Merkezi. [http://www.tasam.org/tr-TR/Icerik/25733/dorduncu\\_sanayi\\_devrimi](http://www.tasam.org/tr-TR/Icerik/25733/dorduncu_sanayi_devrimi). (E.T: 04.03.2019).
- Karagöl, Erdal Tanas (2017). "Modern İpekyolu Projesi". *Perspektif Dergisi*. Ankara: Seta Yayınları. 5/5: 260.
- Karluk, Rıdvan (2002). *Uluslararası Ekonomik Mali ve Siyasi Kuruluşlar*. Ankara: Turhan Kitabevi.
- Kaya Mehmet ve Aydemir Cahit (2011). "Küreselleşmenin Tarihsel Gelişimi". *Dicle Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*. 1/1: 14-36.
- Kazıcı, Ziya (2017). İslam Dünyasında ve Osmanlı'da Tüketici Hakları. <https://www.tuketiciler.org/haberler/176-hisbe-islam-dunyasinda-ve-osmanlida-tuketici-haklari.html>. (E.T: 24.12.2017).
- Keskin, Gökhan (2013). Wal-Mart. <http://www.gokhankeskin.com.tr/2013/10/walmart-save-money-live-better.html> (E.T: 19.02.2019).
- Koç (2018). <https://www.koc.com.tr/tr-tr/hakkinda/tarihce/1926dan-bugune>. (E.T: 15.03.2019).
- Koçal, Cemil (2012). *Uluslararası Perakendecilikte Rekabet Stratejileri ve E-Ticaretin Etkileri*. Dokuz Eylül Üniversitesi. Sosyal Bilimler Enstitüsü. Yüksek Lisans Tezi.
- KTO (2017). "Dış Ticaret Müdürlüğü". *Konya Ticaret Odası Dergisi*. 4/2: 4-5.

- Lall, Sanjaya (2009). *Sanayileşme Stratejisini Yeniden Düşünmek: Küreselleşme Çağında Devletin Rolü, Neoliberal Küreselleşme ve Kalkınma İçinde*. İstanbul,: Fikret Şenses İletişim Yayınları.
- Lee, Sin (2010). *Wal-Mart'ın Ticaret Dahisi*. (Çev.: Deniz Güleşen). Ankara: Yakamoz Yayıncılık.
- Lohr, Steve (2004). *A Dissenter on Outsourcing States His Case*. International Herald Tribune.
- Memur, Melike (2015). Wal-Mart Stores Inc. <https://prezi.com/nqehqijd8bjh/wal-mart-stores-inc-sam-walton-tarafndan-kurulmus-dunya-ca/>. (E.T: 19.02.2019).
- Metha Crystal, Baiman Ron ve Persky Joe (2004). The Economic Impact of Wal-Mart: An Assesment of the Wal-Mart Store Proposed for Chicago's West Side, UIC Center for Urban Economic Development. *walmartreport.pdf*. (E.T: 16.03.2019).
- Mondragon, Carlos (1997). *Strategic Alliances in Mexico the case Of Wal Mart-Cifra*. The Univesity of Texas at Austin.
- Marketanalysis, <https://www.trademap.org/Index.aspx>. (E.T: 02.01.2018).
- Media, Türkiye'de Perakende, <https://www.slideshare.net/MediaComInsights/trkiyede-perakendecilik>. (E.T: 15.03.2019).
- Metcalf, George (1987). "A Microcosm of Why Africans Sold Slaves: Akan Consumption Patterns in the 1770's. *Journal of African History*. 28/3: 393.
- Mısırlı, Murat (2009). *Perakendecilikte Gelişmeler, Hazır Giyim Perakendeciliği ve Türkiye İçin Rekabetçi Bir Model Önerisi*. İstanbul Üniversitesi. Sosyal Bilimler Enstitüsü İktisat Anabilim Dalı. Doktora Tezi.
- Migros, <https://www.migroskurumsal.com/userfiles/image/pdf/migros-faaliyet-raporu-2017.pdf>. (E.T: 13.02.2019).
- Mucuk, İsmet (2005). *Temel Pazarlama Bilgileri*. İstanbul: Türkmen Kitabevi.
- Nair, Güney (2008). *Bilgi Toplumu ve Türkiye*. İstanbul: Gündoğan Yayınları.
- Neales, Sue (1988). *Japan Lifts Its Bamboo Curtain*. Australian Financial Review.

- Nurhan, Aydın (2018). Ekonomik Küreselleşme ve Türkiye. [www.mfa.gov.tr/ekonomik-kuresellesme-ve-turkiye-tr.mfa](http://www.mfa.gov.tr/ekonomik-kuresellesme-ve-turkiye-tr.mfa). (E.T: 01.08.2018).
- NND, <https://www.nedirnedemek.com/mechandise-nedir-merchandise-ne-demek>. (E.T: 24.12.2017).
- Odabaşı, Yavuz (2007). *Pazarlama İletişimi Yönetimi*. İstanbul: Kapital Medya.
- Oruç, Mehmet (1974). “Migros- Türk”, *İstanbul Üniversitesi İktisat Fakültesi Mecmuası*. 16/1: 30-32.
- Orha, Ömer Faruk (2017). Wal-Mart Türkiye’ye Girmiyor: Şirket Pazarı İncelemek İçin Açtığı Ofisini Kapattı. <http://www.pazarlamasyon.com/is-dunyasi/wal-mart-turkiyeye-girmiyor-sirket-pazari-incelemek-icin-actigi-ofisini-kapatti/>. (E.T: 28.02.2019).
- Overdeep, Meghan (2018). 6 Ways Your Sam’s Club Membership Can Pay for Itself. <https://www.southernliving.com/news/sams-club-membership-pays-for-itself-with-these-items>. (E.T: 12.08.2018).
- Özcan, Gül Berna (2001). Patterns of Vertical and Horizontal Integration in Turkish Retailing. *European Retail Digest*.
- Özkan, Ercümen (2018). Bir Kuşak Bir Yol. <http://iktibasdergisi.com/2018/01/12/bir-kusak-bir-yol-projesi-nedir-projeye-dahil-olan-65-ulke-hangileri/>. (E.T: 22.02.2019).
- Pala, Mehmet (2004). *Gıda Sanayisinde Büyük Mağazaların Özel Markalı Ürün Uygulamaları*. İstanbul Ticaret Odası.
- Pamuk, Şevket (1988). *100 Soruda Osmanlı-Türkiye İktisadî Tarihi, 1500-1914*. Gerçek Yayınevi.
- Perrault William ve Mccarthy Jerome (1994). *Essentials of marketing: a global-managerial approach*. McGraw-Hill/Irwin. <https://www.amazon.com/Essentials-Marketing-Global-Managerial-Approach-Mcgraw-Hill/dp/0072935898>. (E.T: 20.02.2019).

- Peterson, Eric (2018). Competition, Distruption and Deception. <https://www.atkearney.com/web/global-business-policy-council/global-trends-2018-2023>. (E.T: 19.02.2019).
- Peterson, Hayley (2019). Wal-Mart. <https://www.businessinsider.com/walmart-suddenly-closes-sams-club-stores-2018-1>. (E.T: 15.02.2019).
- Petras, James (2014). Globalization: A Socialist Perspective. <http://petras.lahaine.org/?p=89>. (E.T: 27.02.2019).
- Pogge, Thomes (2002). *Küresel Yoksulluk ve İnsan Hakları* (Çev.: Güneş Kömürcüler). İstanbul: Bilgi Üniversitesi Yayınları.
- PK, <https://www.perakendekulis.com/2018/01/gima-kimin.html>. (E.T: 08.02.2019).
- Planet, <https://www.planetretail.net/presentations/ApexBrasilPresent>. (E.T: 07.01.2018).
- Rapoport, Carla (1995). "Retailers Go Global". *Fortune*. 102.
- Retailer, Dünyanın En Güçlü 250 Perakendecisi Belirlendi. <http://www.retailer.net/sectorler/magazacilik/dunyanin-en-guclu-250-perakendecisi-belirlendi/>. (E.T: 21.01.2018).
- Retail, <https://retailindex.emarketer.com/company/data/5374f24d4d4afd2bb4446614/5374f30f4d4afd2bb444b0c9/lfy/false/wal-mart-stores-inc-by-format-region>. (E.T: 18.02.2019).
- Robinson, Francis (2005). Cambridge Resimli İslam Ülkeleri Tarihi. Kitap Yayınevi Ltd..
- Rodoplu, Serhat (2008). *Perakende Tekstil Sektöründe Liderlik Yaklaşımları: Lüks Mağazacılık Sektöründe Bir Uygulama*. Yüksek Lisans Tezi. Yıldız Teknik Üniversitesi. Sosyal Bilimler Enstitüsü. İşletme Anabilim Dalı.
- Sabancı (2018). Tarihçe. <https://www.sabanci.com/tr/tarihce>. (E.T: 15.02.2019).
- Sam's Club (2018). Wal-Mart. <http://www.wal-martchina.com/english/walmart/samsclub.htm>. (E.T: 14.03.2019).



- Saydam, Deniz (2019). Perakendenin Küresel Güçleri Yayınlandı. <https://www2.deloitte.com/tr/tr/pages/about-deloitte/articles/perakende-sektorunun-kuresel-gucleri-yayinlandi.html>. (E.T: 18.02.2019).
- Sarioğlu, Hamdi (2019). Migros Bahçeşehir. <https://www.slideshare.net/hamdisari/migros-mba>. (E.T: 13.02.2019).
- Sedillot Rene ve Erendor Esat Nermi (1983). *Değiş Tokuştan Süpermarkete: Tarih Boyunca Tacirlerin ve Ticaretin Öyküsü*. Cep Kitapları.
- Seth, Andrew (2000). *Mağaza Zincirlerinin Önlenebilir Yükselişi*. Alışveriş Merkezleri ve Perakendeciler Derneği.
- Sünnetci, Recep (2019). Wal-Mart Stores. <https://docplayer.biz.tr/29996175-Wal-mart-stores-inc-https-tr-wikipedia-org-wiki-wal-mart.html>. (E.T: 14.02.2019).
- Sürücü, Akın Berk (2017). Pazarlama Nedir: Pazarlama Tanımı. <https://pazarlamablog.blogspot.com.tr>. (E.T: 16.11.2017).
- Şekerkaya Ahmet ve Cengiz Emrah (2010). “Tüketicilerin Perakende Market Zincirlerine Yönelik Yapmış Oldukları Satın Alma Sıklıklarına Göre Bölümlendirilmesi”. *Ankara Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*. 24(2). 78-81.
- Şensoy, Süleyman (2016). Bir Kuşak Bir Yol Çin Türkiye ve Dünya. [http://www.tasam.org/tr-TR/Icerik/25699/bir\\_kusak\\_bir\\_yol\\_cin\\_turkiye\\_ve\\_dunya](http://www.tasam.org/tr-TR/Icerik/25699/bir_kusak_bir_yol_cin_turkiye_ve_dunya). (E.T: 22.02.2019).
- Tağraf, Hasan (2012). Küreselleşme Süreci ve Çokuluslu İşletmelerin Küreselleşme Sürecine Etkisi. *C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*. 3(2). 33-47. <http://iibfdergi.cumhuriyet.edu.tr/archive/k%C3%BCreselle%C5%9Fme%20s%C3%BCreci%20ve%20%C3%87okuluslu%20%C4%B0%C5%9Fletmelerin%20k%C3%BCreselle%C5%9Fme%20s%C3%BCrecine%20etkisi.pdf>. (E.T: 27.02.2019).
- Tamahkaroğlu, Ahmet (2019). Wal-Mart. <https://tamahkaroglu.wordpress.com/2012/07/05/wal-mart/>. (E.T: 15.02.2019).

- Tan, Turgut (2016). Kitlerin Özelleştirilmesi ve Sorunlar. <https://docplayer.biz.tr/1272897-Kit-lerin-ozellestirilmesi-ve-sorunlar.html>. (E.T: 15.03.2019).
- Tarihin, <https://www.tarihin.com/ronesans/ronesans-nedir.html>. (E.T: 24.12.2017).
- Taş, Hacı Yunus (2018). “Dördüncü Sanayi Devrimi’nin Çalışma Hayatına ve İstihdama Muhtemel Etkileri”. *Uluslararası Toplum Araştırmaları Dergisi*. 16/9: 1823.
- TBMM, <https://www2.tbmm.gov.tr/d23/2/2-0199.pdf>. (E.T: 18.11.2017).
- TDK, [http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com\\_gts&kelime=%C3%87ER%C3%87%C4%B0](http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com_gts&kelime=%C3%87ER%C3%87%C4%B0). (E.T: 06.02.2019).
- TDK, [http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com\\_gts&kelime=KAPAN](http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com_gts&kelime=KAPAN). (E.T: 06.02.2019).
- TNV, Abuja Court Strikes Out Terrorism Charges Against Amigo Supermarket Owner, Other Lebanese. <https://www.thenigerianvoice.com/news/116854/abuja-court-strikes-out-terrorism-charges-against-amigo-supe.html>. (E.T: 12.08.2018).
- Taşkesen, Reha (2011). Geleceği Görebilme. <http://www.yeniyaklasimlar.org/m.aspx?id=715>. (E.T: 20.02.2019).
- Torlak, Melih (2010). Wal-Mart Etkisi-Charles Fishman. [melihtorlak.com/2010/11/15/wal-mart-etkisi](http://melihtorlak.com/2010/11/15/wal-mart-etkisi).
- The Economist 2005. *Growing Paris*. The Economist. (E.T: 14.04.2005).
- TÜİK, <http://www.tuik.gov.tr/PreHaberBultenleri.do?id=27855>. (E.T: 03.02.2018).
- Ünlü, Didem Eryar (2012). Küreselleşme Perakendeye Yaramıyor. <https://www.dunya.com/kose-yazisi/kuresellesme-perakendeye-yaramiyor/12823>. (E.T: 24.02.2019).
- Wacquant, Loic (2010). *Kent Paryaları: İleri Marjinalliğin Karşılaştırılmalı Sosyolojisi*. (Çev.: Mehmet Doğan). İstanbul: Boğaziçi Üniversitesi Yayınları.
- Yarimoğlu, Emel Kurşunluoğlu (2016). “Perakendecilikte İnovatif Uygulamalar”. *Akademik Sosyal Araştırmalar Dergisi*. 4(22): 242-254.

Yavuz Cahit ve Sivrikaya Deniz (2011). Küreselleşmenin Aktörlerinden Çokuluslu Şirketler ve Yönetişim, Isparta: 2. Uluslararası Davraz Kongresi.

<http://idc.sdu.edu.tr/tammetinler/yonetim/yonetim6.pdf>. (E.T: 27.02.2019).

Yıldırım, Özkan (2016). Dünyanın En Büyük Şirketi Wal-Mart.

<https://www.ilimvemedeniyyet.com/dunyanin-en-buyuk-sirketi-walmart.html>.

(E.T: 24.02.2016).

WS, Wal-Mart Supercenter. [www.grocery.com/walmart-supercenter/](http://www.grocery.com/walmart-supercenter/). (E.T: 12.08.2018).





## EKLER

### Ek 1. Dünyanın En Güçlü 250 Perakende Şirketi

Gelir düzeyine göre sıralama (2016)	Şirketin adı	Ana Merkez	2016 perakende geliri (Milyon \$)	2016 ana / grup şirket geliri (Milyon \$)	2016 ana / grup şirket net kârı (Milyon \$)	Faaliyet alanı	Faaliyeti bulunan ülke sayısı	2011-2016 arası büyüme oranı
1	Wal-Mart Stores, Inc.	US	485,873	485,873	14,293	Hypermarket/Supercenter/Superstore	29	1.7%
2	Costco Wholesale Corporation	US	118,719	118,719	2,376	Cash & Carry/Warehouse Club	10	6.0%
3	The Kroger Co.	US	115,337	115,337	1,957	Supermarket	1	5.0%
4	Schwarz Group	Germany	99,256	99,256	n/a	Discount Store	27	7.3%
5	Walgreens Boots Alliance, Inc.	US	97,058	117,351**	4,191	Drug Store/Pharmacy	10	6.1%
6	Amazon.com, Inc.	US	94,665	135,987	2,371	Non-Store	14	17.6%
7	The Home Depot, Inc.	US	94,595	94,595	7,957	Home Improvement	4	6.1%
8	Aldi Group	Germany	84,923 <sup>e</sup>	84,923 <sup>e</sup>	n/a	Discount Store	17	7.7%
9	Carrefour S.A.	France	84,131	87,139	989	Hypermarket/Supercenter/Superstore	34	-1.1%
10	CVS Health Corporation	US	81,100	177,526	5,319	Drug Store/Pharmacy	3	6.4%
11	Tesco PLC	UK	72,390	73,724	668	Hypermarket/Supercenter/Superstore	8	-2.9%
12	Aeon Co., Ltd.	Japan	70,854	75,774**	699	Hypermarket/Supercenter/Superstore	11	10.1%
13	Target Corporation	US	69,495	69,495	2,737	Discount Department Store	1	0.3%
14	Ahold Delhaize (formerly Koninklijke Ahold NV)	Netherlands	68,950**	68,950**	1,192	Supermarket	11	15.5%
15	Lowe's Companies, Inc.	US	65,017	65,017	3,093	Home Improvement	3	5.3%
16	Metro Ag	Germany	64,863**	64,863**	729	Cash & Carry/Warehouse Club	30	-2.6%
17	Albertsons Companies, Inc.	US	59,678	59,678	-373	Supermarket	1	74.0%
18	Auchan Holding SA (formerly Groupe Auchan SA)	France	57,219**	58,429**	888	Hypermarket/Supercenter/Superstore	14	3.5%
19	Edeka Group	Germany	53,540**	54,867**	n/a	Supermarket	1	2.5%
20	Seven & I Holdings Co., Ltd.	Japan	51,385**	53,859**	1,023	Convenience/Forecourt Store	20	4.0%
21	Wesfarmers Limited	Australia	47,690	51,569	2,165	Supermarket	4	4.6%
22	Rewe Group	Germany	44,641**	50,482**	512	Supermarket	11	1.8%
23	Woolworths Limited	Australia	40,773	41,943	1,201	Supermarket	3	0.1%
24	Casino Guichard-Perrachon S.A.	France	39,856**	40,456**	2,429	Hypermarket/Supercenter/Superstore	27	1.3%
25	Centres Distributeurs E. Leclerc	France	39,646**	n/a	n/a	Hypermarket/Supercenter/Superstore	7	1.9%
26	Best Buy Co., Inc.	US	39,403	39,403	1,228	Electronics Specialty	4	-4.9%
27	The IKEA Group (INGKA Holding BV)	Netherlands	37,962	38,953	4,676	Other Specialty	48	6.7%
28	JD.com, Inc.	China	35,777	39,152**	-514	Non-Store	1	62.6%
29	Publix Super Markets, Inc.	US	34,274	34,274	2,026	Supermarket	1	4.7%
30	Loblaw Companies Limited	Canada	34,235**	34,990**	747	Hypermarket/Supercenter/Superstore	6	8.1%
31	J Sainsbury plc	UK	34,048	34,575	497	Hypermarket/Supercenter/Superstore	2	3.0%
32	The TJX Companies, Inc.	US	33,184	33,184	2,298	Apparel/Footwear Specialty	10	7.4%
33	ITM Développement International (Intermarché)	France	30,774**	44,469**	n/a	Supermarket	4	0.9%
34	Apple Inc. / Apple Retail Stores	US	28,600 <sup>e</sup>	215,639	45,687	Electronics Specialty	22	15.1%
35	LVMH Moët Hennessy-Louis Vuitton S.A.	France	26,904	41,593**	4,826	Other Specialty	80	10.3%
36	Rite Aid Corporation	US	26,817	32,845	4	Drug Store/Pharmacy	1	0.5%
37	Macy's, Inc.	US	25,778**	25,778**	611	Department Store	4	-0.5%
38	Inditex, S.A.	Spain	25,734**	25,734**	3,490	Apparel/Footwear Specialty	93	11.1%
39	Migros-Genossenschafts Bund	Switzerland	24,152**	28,151**	673	Hypermarket/Supercenter/Superstore	3	2.3%
40	Lotte Shopping Co., Ltd.	S. Korea	23,991	25,355	212	Hypermarket/Supercenter/Superstore	6	5.9%
41	H.E. Butt Grocery Company	US	23,000 <sup>e</sup>	23,000 <sup>e</sup>	n/a	Supermarket	2	5.5%
42	H & M Hennes & Mauritz AB	Sweden	22,602**	22,602**	2,191	Apparel/Footwear Specialty	64	11.8%
43	Coop Group	Switzerland	22,401**	28,744**	609	Supermarket	7	-0.5%

<sup>e</sup> Perakende dışı gelir ve net kar verisi içerebilir

<sup>2</sup> Yıllık bileşik büyüme oranı

<sup>e</sup> = Tahmini değer

n/a = Mevcut değil

g = Şirket tarafından bildirilen brüt ciro

ne = Birleşme veya satış nedeniyle veri bulunmuyor

\* Toptan satış gelirini yansıtır

\*\* Perakende ve toptan satış gelirini yansıtır

Kaynak: İşletmelerin Haziran 2017 yılına kadar sona eren mali yıllardaki faaliyet analizleri, yıllık raporlar, Planet Retail veri tabanı ve diğer kamusal kaynaklar.

Gelir düzeyine göre sıralama (2016)	Şirketin adı	Ana Merkez	2016 perakende geliri (Milyon \$)	2016 ana / grup şirket geliri (Milyon \$)	2016 ana / grup şirket net kârı (Milyon \$)	Faaliyet alanı	Faaliyeti bulunan ülke sayısı	
44	Suning Commerce Group Co., Ltd.	China	22,364	22,364	74	Electronics Specialty	2	9.6%
45	Sears Holdings Corporation	US	22,138	22,138	-2,221	Department Store	2	-11.8%
46	Dollar General Corporation	US	21,987	21,987	1,251	Discount Store	1	8.2%
47	Mercadona, S.A.	Spain	21,905	21,905	704	Supermarket	2	3.8%
48	Wm Morrison Supermarkets PLC	UK	21,744	21,744	406	Supermarket	1	-1.6%
49	Dollar Tree, Inc.	US	20,719	20,719	896	Discount Store	2	25.6%
50	Système U, Centrale Nationale	France	20,675 <sup>***</sup>	26,239 <sup>**</sup>	n/a	Supermarket	4	2.2%
51	A.S. Watson Group	Hong Kong SAR	19,517 <sup>**</sup>	19,517 <sup>**</sup>	n/a	Drug Store/Pharmacy	25	1.1%
52	Kohl's Corporation	US	18,686	18,686	556	Department Store	1	-0.1%
53	Empire Company Limited	Canada	18,065 <sup>**</sup>	18,065 <sup>**</sup>	131	Supermarket	1	8.2%
54	Groupe Adeo SA	France	17,959 <sup>**</sup>	21,072 <sup>**</sup>	n/a	Home Improvement	12	7.0%
55	Meijer, Inc.	US	17,900 <sup>e</sup>	17,900 <sup>e</sup>	n/a	Hypermarket/Supercenter/Superstore	1	4.4%
56	Jerónimo Martins, SGPS, S.A.	Portugal	16,174	16,174	679	Discount Store	3	8.7%
57	PJSC "Magnit"	Russia	15,957	16,041 <sup>**</sup>	812	Convenience/Forecourt Store	1	26.1%
58	Fast Retailing Co., Ltd.	Japan	15,739 <sup>**</sup>	15,763 <sup>**</sup>	477	Apparel/Footwear Specialty	25	16.9%
59	Whole Foods Market, Inc.	US	15,724	15,724	507	Supermarket	3	9.2%
60	China Resources Vanguard Co., Ltd.	China	15,577	15,577	n/a	Hypermarket/Supercenter/Superstore	1	4.6%
61	The Gap, Inc.	US	15,516 <sup>**</sup>	15,516 <sup>**</sup>	676	Apparel/Footwear Specialty	53	1.3%
62	XS Retail Group NV.	Russia	15,427	15,427	333	Discount Store	1	17.9%
63	Kingfisher plc	UK	14,958	14,958	813	Home improvement	10	0.7%
64	Cencosud S.A.	Chile	14,525	15,147	568	Supermarket	5	6.6%
65	Nordstrom, Inc.	US	14,498	14,757	354	Department Store	3	6.7%
66	Yamada Denki Co., Ltd.	Japan	14,425 <sup>**</sup>	14,425 <sup>**</sup>	338	Electronics Specialty	7	-3.2%
67	Marks and Spencer Group plc	UK	13,837 <sup>**</sup>	13,837 <sup>**</sup>	151	Department Store	50	1.3%
68	Steinhoff International Holdings N.V.	S. Africa	13,596	14,909	1,364	Other Specialty	31	22.9%
69	Dixons Carphone plc	UK	13,379	13,653	381	Electronics Specialty	10	4.8%
70	John Lewis Partnership plc	UK	13,361 <sup>**</sup>	13,361 <sup>**</sup>	471	Supermarket	6	5.3%
71	El Corte Inglés, S.A.	Spain	13,306	17,061	178	Department Store	9	-0.5%
72	Coop Italia	Italy	13,042 <sup>e</sup>	16,040 <sup>e</sup>	n/a	Hypermarket/Supercenter/Superstore	1	0.3%
73	Ross Stores, Inc.	US	12,867	12,867	1,118	Apparel/Footwear Specialty	1	8.4%
74	Bj's Wholesale Club, Inc.	US	12,800 <sup>e</sup>	12,800 <sup>e</sup>	n/a	Cash & Carry/Warehouse Club	1	2.5%
75	CP ALL Plc.	Thailand	12,754 <sup>**</sup>	12,780 <sup>**</sup>	476	Convenience/Forecourt Store	1	23.2%
76	L Brands, Inc.	US	12,574 <sup>**</sup>	12,574 <sup>**</sup>	1,158	Apparel/Footwear Specialty	79	3.9%
77	J. C. Penney Company, Inc.	US	12,547	12,547	1	Department Store	2	-6.2%
78	Conad Consorzio Nazionale, Dettaglianti Soc. Coop. a.r.l.	Italy	12,345 <sup>***</sup>	13,717 <sup>**</sup>	n/a	Supermarket	2	3.1%
79	Bed Bath and Beyond Inc.	US	12,216	12,216	685	Other Specialty	4	5.2%
80	ICA Gruppen AB	Sweden	11,824 <sup>**</sup>	12,099 <sup>**</sup>	399	Supermarket	5	1.7%
81	Gome Home Appliance Group	China	11,544	11,544	-8	Electronics Specialty	1	-2.5%
82	Toys "R" Us, Inc.	US	11,540	11,540	-29	Other Specialty	39	-3.7%
83	Isetan Mitsukoshi Holdings Ltd.	Japan	11,489	11,568	136	Department Store	9	0.5%

<sup>1</sup> Perakende dışı gelir ve net kar verisi içerebilir

<sup>2</sup> Yıllık bileşik büyüme oranı

e = Tahmini değer

n/a = Mevcut değil

g= Şirket tarafından bildirilen brüt ciro

ne = Birleşme veya satış nedeniyle veri bulunmuyor

\* Toptan satış gelirini yansıtır

\*\* Perakende ve toptan satış gelirini yansıtır

Kaynak: İşletmelerin Haziran 2017 yılına kadar sona eren mali yıllardaki faaliyet analizleri, yıllık raporlar, Planet Retail veri tabanı ve diğer kamusal kaynaklar.

Gelir düzeyine göre sıralama (2016)	Şirketin adı	Ana Merkez	2016 perakende geliri (Milyon \$)	2016 ana / grup şirket geliri (Milyon \$)	2016 ana / grup şirket net kârı (Milyon \$)	Faaliyet alanı	Faaliyeti bulunan ülke sayısı	2011-2016 arası büyüme oranı
84	E-MART Inc.	S. Korea	11,447	12,690	328	Hypermarket/Supercenter/Superstore	4	10.8%
85	Dairy Farm International Holdings Limited	Hong Kong SAR	11,201	11,201	470	Supermarket	11	4.2%
86	Déathlon S.A.	France	11,062	11,062	n/a	Other Specialty	29	9.0%
87	Hudson's Bay Company	Canada	10,970	10,970	-392	Department Store	9	30.3%
88	S Group	Finland	10,835	12,190	n/a	Supermarket	5	1.5%
89	Otto (GmbH & Co KG)	Germany	10,805	14,604	45	Non-Store	30	-0.4%
90	Liberty Interactive Corporation	US	10,647	10,647	1,274	Non-Store	9	2.1%
91	AutoZone, Inc.	US	10,636**	10,636**	1,241	Other Specialty	4	5.7%
92	Southeastern Grocers, LLC	US	10,500 <sup>e</sup>	10,500 <sup>e</sup>	n/a	Supermarket	1	31.7%
93	Spar Holding AG	Austria	10,447**	10,533**	283	Supermarket	8	1.9%
94	Shoprite Holdings Ltd.	S. Africa	10,340**	10,340**	399	Supermarket	15	11.3%
95	S.A.C.I. Falabella	Chile	10,288	11,578	994	Home Improvement	6	9.8%
96	Menard, Inc.	US	10,000 <sup>e</sup>	10,000 <sup>e</sup>	n/a	Home Improvement	1	2.6%
97	Tengelmann Warenhandels-gesellschaft KG	Germany	9,856***	9,956**	n/a	Home Improvement	13	1.7%
98	Distribuidora Internacional de Alimentación, S.A. (Dia, S.A.)	Spain	9,809**	9,932**	193	Discount Store	6	-1.9%
99	Hy-Vee, Inc.	US	9,800	9,800	n/a	Supermarket	1	6.2%
100	FEMSA Comercio, S.A. de C.V.	Mexico	9,662	9,662	n/a	Convenience/Forecourt Store	4	19.5%
101	Metro Inc.	Canada	9,646**	9,646**	442	Supermarket	1	2.3%
102	Co-operative Group Ltd.	UK	9,631	12,792	-181	Convenience/Forecourt Store	1	-2.7%
103	dm-drogerie markt GmbH + Co. KG	Germany	9,616 <sup>e</sup>	10,779 <sup>g</sup>	n/a	Drug Store/Pharmacy	12	9.3%
104	Advance Auto Parts, Inc.	US	9,568**	9,568**	460	Other Specialty	3	9.2%
105	Giant Eagle, Inc.	US	9,300 <sup>e**</sup>	9,300 <sup>e**</sup>	n/a	Supermarket	1	-0.3%
106	Dirk Rossmann GmbH	Germany	9,292	9,292	n/a	Drug Store/Pharmacy	6	10.4%
107	J. Front Retailing Co., Ltd.	Japan	9,229	10,231**	280	Department Store	2	3.3%
108	Louis Delhaize S.A.	Belgium	9,181 <sup>e</sup>	12,168 <sup>g</sup>	n/a	Hypermarket/Supercenter/Superstore	4	-3.7%
109	NIKE, Inc. / Direct to Consumer	US	9,082	34,350**	4,240	Apparel/Footwear Specialty	81	20.8%
110	NorgesGruppen ASA	Norway	9,081**	9,534**	293	Discount Store	1	6.2%
111	Canadian Tire Corporation, Limited	Canada	8,635**	9,566**	564	Other Specialty	1	4.1%
112	GameStop Corp.	US	8,608	8,608	353	Other Specialty	14	-2.1%
113	O'Reilly Automotive, Inc.	US	8,593**	8,593**	1,038	Other Specialty	1	8.2%
114	Dansk Supermarked A/S	Denmark	8,554	8,602	196	Discount Store	4	1.3%
115	Associated British Foods plc / Primark	UK	8,451	19,035	1,166	Apparel/Footwear Specialty	11	14.3%
116	Wegmans Food Markets, Inc.	US	8,300	8,300	n/a	Supermarket	1	5.6%
117	FNAC Darty (formerly Groupe FNAC S.A.)	France	8,206**	8,206**	0	Other Specialty	9	12.3%
118	Central Group	Thailand	8,062 <sup>e</sup>	9,408	n/a	Department Store	6	19.8%
119	Colruyt Group	Belgium	8,027	10,412**	420	Supermarket	3	4.1%
120	Organización Soriana, S.A.B. de C.V.	Mexico	8,001**	8,001**	225	Hypermarket/Supercenter/Superstore	1	8.8%
121	Vipshop Holdings Limited	China	7,962	8,151	287	Non-Store	1	103.8%
122	Dick's Sporting Goods, Inc.	US	7,922	7,922	287	Other Specialty	1	8.7%
123	The Sherwin-Williams Company / Paint Stores Group	US	7,790	11,856**	1,133	Home Improvement	11	10.3%
124	FamilyMart UNY Holdings Co., Ltd. (formerly FamilyMart Co. Ltd.)	Japan	7,788	7,788	194	Convenience/Forecourt Store	8	20.7%
125	Foot Locker, Inc.	US	7,766	7,766	664	Apparel/Footwear Specialty	32	6.7%

<sup>1</sup> Perakende dışı gelir ve net kar verisi içerebilir  
<sup>2</sup> Yıllık bileşik büyüme oranı

e = Tahmini değer  
n/a = Mevcut değil  
g = Şirket tarafından bildirilen brüt ciro

ne = Birleşme veya satış nedeniyle veri bulunmuyor  
\* Toplan satış gelirini yansıtır  
\*\* Perakende ve toptan satış gelirini yansıtır

Kaynak: İşletmelerin Haziran 2017 yılına kadar sona eren mali yıllardaki faaliyet analizleri, yıllık raporlar, Planet Retail veri tabanı ve diğer kamusal kaynaklar.



Gelir düzeyine göre sıralama (2016)	Şirketin adı	Ana Merkez	2016 perakende geliri (Milyon \$)	2016 ana / grup şirket geliri (Milyon \$)	2016 ana / grup şirket net kârı (Milyon \$)	Faaliyet alanı	Faaliyeti bulunan ülke sayısı	2011-2016 arası büyüme oranı
126	Kesko Corporation	Finland	7,743 <sup>e**</sup>	11,262 <sup>**</sup>	126	Home Improvement	8	-1.5%
127	Dufry AG	Switzerland	7,736	7,946	46	Other Specialty	64	24.4%
128	Kering S.A.	France	7,727	13,700 <sup>**</sup>	961	Apparel/Footwear Specialty	95	-2.9%
129	H2O Retailing Corporation	Japan	7,726	8,317	132	Department Store	2	12.4%
130	Takashimaya Company, Ltd.	Japan	7,673	8,524	199	Department Store	4	0.8%
131	Esselunga S.p.A.	Italy	7,644 <sup>e</sup>	8,341 <sup>g</sup>	290	Hypermarket/Supercenter/Superstore	1	2.6%
132	C&A Europe	Belgium/Germany	7,373 <sup>e</sup>	7,373 <sup>e</sup>	n/a	Apparel/Footwear Specialty	18	-0.3%
133	Don Quijote Holdings Co., Ltd. (formerly Don Quijote Co., Ltd.)	Japan	7,349	7,596	358	Discount Department Store	2	9.1%
134	Reitan Group	Norway	7,312 <sup>***</sup>	7,407 <sup>**</sup>	763	Discount Store	7	10.0%
135	Beisia Group Co., Ltd.	Japan	7,245 <sup>e**</sup>	7,875 <sup>e**</sup>	n/a	Home Improvement	1	1.3%
136	Shanghai Bailian Group Co., Ltd.	China	7,081 <sup>**</sup>	7,081 <sup>**</sup>	136	Hypermarket/Supercenter/Superstore	1	0.8%
137	Yonghui Superstores Co., Ltd.	China	7,031	7,410	90	Hypermarket/Supercenter/Superstore	1	22.2%
138	Compagnie Financière Richemont SA	Switzerland	7,007	11,677 <sup>**</sup>	1,327	Other Specialty	60	6.5%
139	PetSmart, Inc.	US	7,000 <sup>e</sup>	7,000 <sup>e</sup>	n/a	Other Specialty	3	2.7%
140	Ascena Retail Group, Inc.	US	6,995	6,995	-12	Apparel/Footwear Specialty	3	19.1%
141	Emke Group / Lulu Group International	UAE	6,900 <sup>e</sup>	6,900 <sup>e</sup>	n/a	Hypermarket/Supercenter/Superstore	10	10.2%
142	Bic Camera Inc.	Japan	6,874	6,874	119	Electronics Specialty	1	4.9%
143	Homeplus Stores Co., Ltd.	S. Korea	6,858	6,858	143	Hypermarket/Supercenter/Superstore	1	ne
144	Tractor Supply Company	US	6,780	6,780	437	Other Specialty	1	9.9%
145	Globus Holding GmbH & Co. KG	Germany	6,764 <sup>e</sup>	6,830 <sup>e</sup>	n/a	Hypermarket/Supercenter/Superstore	4	3.2%
146	Yodobashi Camera Co., Ltd.	Japan	6,761 <sup>e</sup>	6,761 <sup>e</sup>	n/a	Electronics Specialty	1	1.8%
147	WinCo Foods LLC	US	6,700 <sup>e</sup>	6,700 <sup>e</sup>	n/a	Supermarket	1	5.2%
148	Staples, Inc.	US	6,662	18,247	-1,497	Other Specialty	5	-12.7%
149	BİM Birleşik Mağazalar A.Ş.	Turkey	6,635	6,635	222	Discount Store	3	19.6%
150	Chow Tai Fook Jewellery Group Limited	Hong Kong SAR	6,604 <sup>**</sup>	6,604 <sup>**</sup>	406	Other Specialty	8	-2.0%
151	Majid Al Futtaim Holding LLC	UAE	6,501	8,141	758	Hypermarket/Supercenter/Superstore	15	8.0%
152	Army and Air Force Exchange Service (AAFES)	US	6,462	6,462	292	Convenience/Forecourt Store	36	-6.8%
153	Signet Jewelers Limited	Bermuda	6,390	6,408	543	Other Specialty	5	11.3%
154	President Chain Store Corp.	Taiwan	6,294 <sup>e</sup>	6,669 <sup>**</sup>	345	Convenience/Forecourt Store	4	3.4%
155	Dillard's, Inc.	US	6,232	6,418	169	Department Store	1	-0.3%
156	The SPAR Group Limited	S. Africa	6,232 <sup>**</sup>	6,232 <sup>**</sup>	123	Supermarket	11	18.9%
157	Belle International Holdings Limited	Hong Kong SAR	6,227	6,227	361	Apparel/Footwear Specialty	2	7.6%
158	Edion Corporation	Japan	6,224 <sup>**</sup>	6,224 <sup>**</sup>	121	Electronics Specialty	1	-2.3%
159	Izumi Co., Ltd.	Japan	6,186 <sup>**</sup>	6,186 <sup>**</sup>	161	Hypermarket/Supercenter/Superstore	1	6.4%
160	K's Holdings Corporation	Japan	6,074 <sup>**</sup>	6,074 <sup>**</sup>	186	Electronics Specialty	1	-1.9%
161	GS Retail Co., Ltd.	S. Korea	6,034	6,356	235	Convenience/Forecourt Store	2	12.5%
162	Life Corporation	Japan	6,026	6,026	75	Supermarket	1	6.0%
163	Jumbo Groep Holding B.V.	Netherlands	6,021 <sup>**</sup>	6,021 <sup>**</sup>	121	Supermarket	1	15.2%
164	Axel Johnson AB / Axfood, Axstores	Sweden	6,000 <sup>**</sup>	8,442 <sup>**</sup>	360	Supermarket	4	31.6%
165	Bauhaus GmbH & Co. KG	Germany	5,946 <sup>e</sup>	5,946 <sup>e</sup>	n/a	Home Improvement	19	5.6%
166	SM Investments Corporation	Philippines	5,804	7,627	1,004	Hypermarket/Supercenter/Superstore	1	12.9%
167	Sonae, SGPS, SA	Portugal	5,669 <sup>**</sup>	5,947 <sup>**</sup>	246	Supermarket	24	2.3%

<sup>1</sup> Perakende dışı geliri ve net kar verisi içerebilir

<sup>2</sup> Yıllık bileşik büyüme oranı

e = Tahmini değer

n/a = Mevcut değil

g = Şirket tarafından bildirilen brüt ciro

ne = Birleşme veya satış nedeniyle veri bulunmuyor

\* Toptan satış gelirini yansıtır

\*\* Perakende ve toptan satış gelirini yansıtır

Kaynak: İşletmelerin Haziran 2017 yılına kadar sona eren mali yıllardaki faaliyet analizleri, yıllık raporlar, Planet Retail veri tabanı ve diğer kamusal kaynaklar.



Gelir düzeyine göre sıralama (2016)	Şirketin adı	Ana Merkez	2016 perakende geliri (Milyon \$)	2016 ana / grup şirket geliri (Milyon \$)	2016 ana / grup şirket net kârı (Milyon \$)	Faaliyet alanı	Faaliyeti bulunan ülke sayısı	2011-2016 arası büyüme oranı
168	Grupo Eroski	Spain	5,641 <sup>e</sup>	6,092	-25	Supermarket	2	-4.5%
169	Coppel S.A. de C.V.	Mexico	5,617 <sup>e</sup>	5,617 <sup>e</sup>	n/a	Department Store	3	12.3%
170	Office Depot, Inc.	US	5,603	11,021	529	Other Specialty	2	-2.2%
171	Coop Danmark A/S	Denmark	5,602**	5,776**	8	Supermarket	2	-0.4%
172	Burlington Stores, Inc.	US	5,591	5,591	216	Department Store	2	7.5%
173	Agrokor d.d.	Croatia	5,461	6,759	-1,617	Supermarket	5	11.2%
174	Berkshire Hathaway Inc. / Retailing operations	US	5,460 <sup>e</sup>	223,604	24,427	Other Specialty	9	12.2%
175	Next plc	UK	5,443**	5,460**	847	Apparel/Footwear Specialty	72	3.6%
176	Pick n Pay Stores Limited	S. Africa	5,418**	5,418**	87	Supermarket	7	7.0%
177	E.Land World Co., Ltd.	S. Korea	5,413**	6,329**	-2	Apparel/Footwear Specialty	3	5.7%
178	Tsuruha Holdings Inc.	Japan	5,325	5,325	234	Drug Store/Pharmacy	2	12.4%
179	Deichmann SE	Germany	5,310	6,195 <sup>g</sup>	n/a	Apparel/Footwear Specialty	24	6.1%
180	Coop Norge, the Group	Norway	5,290**	5,585**	45	Supermarket	1	9.1%
181	Defense Commissary Agency (DeCA)	US	5,250	5,250	n/a	Supermarket	13	-2.5%
182	Shimamura Co., Ltd.	Japan	5,219	5,219	303	Apparel/Footwear Specialty	3	3.9%
183	Big Lots, Inc.	US	5,200	5,200	153	Discount Store	1	0.0%
184	The Michaels Companies, Inc.	US	5,197	5,197	378	Other Specialty	2	4.3%
185	Lojas Americanas S.A.	Brazil	5,184	5,184	61	Discount Department Store	1	12.2%
186	Lawson, Inc.	Japan	5,166**	5,826**	342	Convenience/Forecourt Store	6	6.2%
187	Gruppo Eurospin	Italy	5,144 <sup>e**</sup>	5,144 <sup>e**</sup>	n/a	Discount Store	2	8.6%
188	Williams-Sonoma, Inc.	US	5,084	5,084	305	Non-Store	13	6.4%
189	Reliance Industries Limited / Reliance Retail	India	4,981	50,558	4,442	Supermarket	1	34.5%
190	Neiman Marcus Group LTD LLC	US	4,949	4,949	-406	Department Store	2	4.3%
191	Woolworths Holdings Limited	S. Africa	4,944	4,944	400	Department Store	14	18.7%
192	MatsumotoKiyoshi Holdings Co., Ltd.	Japan	4,917**	4,939**	186	Drug Store/Pharmacy	2	4.3%
193	Sundrug Co., Ltd.	Japan	4,877**	4,877**	215	Drug Store/Pharmacy	1	6.4%
194	Demoulas Super Markets, Inc. (dba Market Basket)	US	4,800 <sup>e</sup>	4,800 <sup>e</sup>	n/a	Supermarket	1	6.5%
195	Arcs Co., Ltd.	Japan	4,721	4,731	97	Supermarket	1	8.1%
196	El Puerto de Liverpool, S.A.B. de C.V.	Mexico	4,704	5,375	545	Department Store	1	10.9%
197	Academy Ltd. (dba Academy Sports + Outdoors)	US	4,700 <sup>e</sup>	4,700 <sup>e</sup>	n/a	Other Specialty	1	9.4%
198	Save-A-Lot	US	4,700 <sup>e</sup>	4,700 <sup>e</sup>	n/a	Discount Store	2	ne
199	Grupo Comercial Chedraui, S.A.B. de C.V.	Mexico	4,696	4,737	108	Hypermarket/Supercenter/Superstore	2	9.0%
200	Nitori Holdings Co., Ltd.	Japan	4,629	4,734	554	Other Specialty	4	9.0%
201	Cosmos Pharmaceutical Corp.	Japan	4,626	4,626	168	Drug Store/Pharmacy	1	12.5%
202	OJSC Dixy Group	Russia	4,616	4,645**	-42	Supermarket	1	25.0%
203	Ulta Salon, Cosmetics & Fragrance, Inc.	US	4,614	4,855	410	Other Specialty	1	22.4%
204	Hermès International SCA	France	4,613 <sup>e</sup>	5,754**	1,221	Apparel/Footwear Specialty	47	12.9%
205	XXXLutz Group	Austria	4,606 <sup>e</sup>	4,606 <sup>e</sup>	n/a	Other Specialty	11	8.4%
206	SuperValu Inc.	US	4,596**	12,480**	654	Supermarket	1	-30.3%
207	Lenta Group	Russia	4,572	4,572	167	Hypermarket/Supercenter/Superstore	1	27.8%
208	Valor Holdings Co., Ltd.	Japan	4,559	4,804	98	Supermarket	2	4.8%
209	Foodstuffs North Island Ltd.	New Zealand	4,527**	4,527**	12	Supermarket	1	ne

<sup>1</sup> Perakende dışı gelir ve net kâr verisi içerebilir

<sup>2</sup> Yıllık bileşik büyüme oranı

e = Tahmini değer

n/a = Mevcut değil

g = Şirket tarafından bildirilen brüt ciro

ne = Birleşme veya satış nedeniyle veri bulunmuyor

\* Toptan satış gelirini yansıtır

\*\* Perakende ve toptan satış gelirini yansıtır

Kaynak: İşletmelerin Haziran 2017 yılına kadar sona eren mali yıllardaki faaliyet analizleri, yıllık raporlar, Planet Retail veri tabanı ve diğer kamusal kaynaklar.

Gelir düzeyine göre sıralama (2016)	Şirketin adı	Ana Merkez	2016 perakende geliri (Milyon \$)	2016 ana / grup şirket geliri (Milyon \$)	2016 ana / grup şirket net kârı (Milyon \$)	Faaliyet alanı	Faaliyeti bulunan ülke sayısı	2011-2016 arası büyüme oranı
210	PETCO Animal Supplies, Inc.	US	4,495 <sup>e</sup>	4,495 <sup>e</sup>	n/a	Other Specialty	3	7.7%
211	Tokyu Corporation	Japan	4,471	10,312	635	Department Store	2	1.6%
212	PT Indomarco Prismatama (Indomaret)	Indonesia	4,435**	4,435**	55	Convenience/Forecourt Store	1	21.5%
213	Smart & Final Stores, Inc.	US	4,342**	4,342**	13	Cash & Carry/Warehouse Club	2	8.9%
214	Reinart-Thomas Corporation (dba Discount Tire/ America's Tire)	US	4,340 <sup>e</sup>	4,340 <sup>e</sup>	n/a	Other Specialty	1	7.7%
215	BGFretail Co., Ltd.	S. Korea	4,339	4,339	159	Convenience/Forecourt Store	2	15.0%
216	HobbyLobby Stores, Inc.	US	4,300 <sup>e</sup>	4,300 <sup>e</sup>	n/a	Other Specialty	1	7.5%
217	Müller Holding Ltd. & Co. KG	Germany	4,248 <sup>e</sup>	4,248 <sup>e</sup>	n/a	Drug Store/Pharmacy	7	5.8%
218	JB Hi-Fi Limited	Australia	4,240	4,240	130	Electronics Specialty	2	12.5%
219	Belk, Inc.	US	4,209 <sup>e</sup>	4,209 <sup>e</sup>	n/a	Department Store	1	2.6%
220	McKesson Europe AG (formerly Celesio AG)	Germany	4,208	22,641**	-1,057	Drug Store/Pharmacy	9	1.5%
221	PT Sumber Alfaria Trijaya Tbk (Alfamart)	Indonesia	4,205**	4,205**	42	Convenience/Forecourt Store	1	25.2%
222	Stater Bros. Holdings Inc.	US	4,200 <sup>e</sup>	4,200 <sup>e</sup>	n/a	Supermarket	1	2.6%
223	The Save Mart Companies (formerly Save Mart Supermarkets)	US	4,200 <sup>e</sup>	4,200 <sup>e</sup>	n/a	Supermarket	1	-1.8%
224	SHV Holdings N.V. / Makro	Netherlands	4,159 <sup>e</sup>	20,608	775	Cash & Carry/Warehouse Club	5	-10.2%
225	HORNBACH Baumarkt AG Group	Germany	4,083	4,083	58	Home Improvement	9	4.3%
226	Sprouts Farmers Market, Inc.	US	4,046	4,046	124	Supermarket	1	29.6%
227	Zalando SE	Germany	4,025	4,025	133	Non-store	15	48.1%
228	Chongqing Department Store Co., Ltd.	China	4,012	5,094	66	Department Store	1	1.8%
229	Forever 21, Inc.	US	4,000 <sup>e</sup>	4,000 <sup>e</sup>	n/a	Apparel/Footwear Specialty	57	3.7%
230	Nojima Corporation	Japan	3,980	3,988	94	Electronics Specialty	1	n/a
231	Sugi Holdings Co., Ltd.	Japan	3,958**	3,976**	138	Drug Store/Pharmacy	1	5.6%
232	Tiffany & Co.	US	3,903**	4,002**	446	Other Specialty	29	2.3%
233	Barnes & Noble, Inc.	US	3,895	3,895	22	Other Specialty	1	-6.3%
234	Sports Direct International plc	UK	3,875	4,186**	415	Other Specialty	24	12.9%
235	Dashang Co., Ltd.	China	3,856	4,228	98	Department Store	1	-2.0%
236	Heiwado Co., Ltd.	Japan	3,843	4,039	87	Hypermarket/Supercenter/Superstore	2	2.4%
237	DCM Holdings Co., Ltd.	Japan	3,818	4,092	107	Home Improvement	1	-1.3%
238	Coach, Inc. (now Tapestry, Inc.)	US	3,810 <sup>e</sup>	4,488**	591	Other Specialty	32	-2.1%
239	Nonggongshang Supermarket (Group) Co. Ltd.	China	3,793 <sup>e</sup>	4,163 <sup>e</sup>	n/a	Supermarket	1	-1.7%
240	Bass Pro Group, LLC	US	3,786 <sup>e</sup>	4,580**	n/a	Other Specialty	2	8.2%
241	East Japan Railway Company (JR East)	Japan	3,689	26,587	2,579	Convenience/Forecourt Store	1	0.2%
242	Coop Sverige AB	Sweden	3,683**	3,683**	40	Supermarket	1	ne
243	Ralph Lauren Corporation	US	3,682	6,653**	-99	Apparel/Footwear Specialty	49	1.4%
244	Savola Group / Panda Retail Company	Saudi Arabia	3,671	3,671	-206	Hypermarket/Supercenter/Superstore	3	8.5%
245	Grandvision N.V.	Netherlands	3,668**	3,668**	279	Other Specialty	45	6.7%
246	Ingles Markets, Inc.	US	3,657	3,795**	54	Supermarket	1	1.3%
247	Migros Ticaret A.Ş.	Turkey	3,656**	3,656**	-97	Supermarket	3	14.0%
248	Iceland Topco Limited	UK	3,637**	3,637**	-26	Supermarket	7	1.3%
249	Overwaitea Food Group	Canada	3,621 <sup>e</sup>	3,621 <sup>e</sup>	n/a	Supermarket	1	7.9%
250	Intersport Deutschland eG	Germany	3,617**	3,894**	n/a	Other Specialty	6	5.4%

<sup>1</sup> Perakende dışı gelir ve net kâr verisi içerebilir  
<sup>2</sup> Yıllık bileşik büyüme oranı

e = Tahmini değer  
n/a = Mevcut değil  
g= Şirket tarafından bildirilen brüt ciro

ne = Birleşme veya satış nedeniyle veri bulunmuyor  
\* Toptan satış gelirini yansıtır  
\*\* Perakende ve toptan satış gelirini yansıtır

Kaynak: İşletmelerin Haziran 2017 yılına kadar sora enen mali yıllardaki faaliyet analizleri, yıllık raporlar, Planet Retail veri tabanı ve diğer kamusal kaynaklar.

**Ek 2. 19.Yüzyıl Sonları Bursa Çarık Perakendecileri**



**Ek 3. Wal-Mart'ın Kurucusu Sam Walton**



**Ek 4. Wal-Mart'ın İlk Açılan Mağazası**



**Ek 5. Sam's Club Mağazası**





**Ek 6. Sam's Club Mağazası İçerisinde Bir Görüntü**



**Ek 7. Porto-Rico'da Satın Alınan ve Komşu Market Haline Getirilen Amigo Süpermarket**



Ek 8. Porto-Rico'da Satın Alınan ve Komşu Market Haline Getirilen Amigo Süpermarket'in İndirim Broşürü

**AMIGO**  
Sólo lo mejor al mejor precio siempre

**IGUALAMOS CUALQUIER PRECIO**

**COMERA EXCEPCIONAL**  
Pechugas De Pollo sin Piel Con Fax Deshuesadas Congeladas Pqte. 2.5 lbs. Precio Regular **3.97** pqt.

**Fresca**  
Punta de Cadera De Res Entera De Honduras o Nicaragua Antes \$3.68 lb. **2.78** lb.

**Costillas De Cerdo "Brisket Bone" Prev. Congeladas De U.S. Antes \$1.98 lb. **1.48** lb.**

**Mc Cain**  
Papas Para Freírse De Canadá Pqte. 15 lbs. Antes \$3.97 pqt. **2/\$5**

**Del Monte**  
Vegetales Enlatados Variedad / DVT Diferente Variedad. Hasta 8.5 oz. Antes \$74 c/u. **55¢** c/u

**Prego**  
Salsas Para Pastas Variedad / \*DVT 14 oz. Antes \$1.42 c/u. **88¢** c/u

**Great Value**  
Aceite de Maíz 96 oz. Antes \$6.78 **5.88**

Válido del 30 de mayo al 12 de junio de 2012. \*DVT= Diferente Variedad por Tienda.

**Te garantizamos siempre el mayor ahorro!**

Ek 9. Meksika'da Bulunan ve Satın Alınan Suprema Süpermarketlerden Birinin Wal-Mart Komşu Marketlere Dönüştükten Sonraki Görüntüsü





Ek 10. Wal-Mart İndirim Mağazaları'na Örnek



Ek 11. Wal-Mart İndirim Mağazaları'na Örnek



## Ek 12. Wal-Mart Supercenter'a Örnek





## ÖZ GEÇMİŞ

### KİŞİSEL BİLGİLER

Adı Soyadı : Hasan AYDIN

Uyruğu : T.C.

Doğum Yeri ve Tarihi: Kırşehir – 02.02.1991

E-posta : [hasanaydin5835@hotmail.com](mailto:hasanaydin5835@hotmail.com)

### EĞİTİM

Derece	Kurum	Mezuniyet Yılı
Önlisans	Anadolu Üniversitesi	2015
	Adalet	
Lisans	Muğla Üniversitesi	2013
	Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri	

### İŞ TECRÜBESİ

Tarih	Kurum	Görev
01.01.2017	S.M.Mali Müşavir	Stajyer Mali Müşavir