

Hedef Kitle ve Konumlandırma - CarrefourSA

Bölüm 1

Dünyada ve Türkiye’de CarrefourSA

Carrefour Grubu dünyada 1 Ocak 1958 yılında kurulmuştur. Fournier ve Defforey aileleri, Paris değil Annecy bölgesinde tek mağaza ile faaliyete başlamışlardır. Zaman içinde mağaza sayısı ve ülke sayısını arttırarak devam etmişlerdir. Halen hissedarlık yapısı devam etmekte ama halka açık bir şirkettir.

Bugüne geldiğimizde Carrefour Gruba baktığımızda dünyada 35 ülkede, 12 bin mağazayla ve 380 bin çalışanıyla hizmet ettiğini görüyoruz. Gıda perakendeciliğinde Avrupa’da bir numara olduğunu, dünyada da Walmart’dan sonra iki numara olduğunu ve 100 milyar Euro civarında cirosu olduğunu söyleyebiliriz. Ayrıca Carrefour Grup 1999 yılında Fransa’nın yine büyük bir oyuncu olan Continent ile bir birleşme yaşadı. Continent de Halley ailesinin kurduğu bir zincirdi. Bu iki grup bir araya geldiğinde dünyanın ikinci büyük gıda perakende devini oluşturdular.

Carrefour Grubu’nun Türkiye’ye girmesi 1993 yılında oldu. 1993 yılında İçerenköy’de 14 bin m2 olan ilk hipermarket açıldı. Alışveriş merkezi daha sonra yapıldı. Hipermarket açıldığında öyle bir konsept Türkiye’de yoktu.

Mehmet NANE

CarrefourSA A.Ş.

2013-2015 Genel Müdürü

Görsel 1 (Bant)

*“2015’te Carrefour35
ülkede,12 bin mağazası,
380 bin çalışanıyla 100
milyarlık ciroya sahip”*

Görsel 2 (Bant)

*“Gıda perakendesinde
Avrupa’da 1, dünyada
Walmart’tan sonra 2
numara”*

Görsel 3 İçerenköy

*mağazası açıldığı dönem
otopark ve dış görünüm
(3 görsel)*



O günlere kadar en büyük markamız “departman store” olarak 2-3 bin metrekare civarındayken bizim mağazamız 14bin m2 idi.

Carrefour Grubu’nun Türkiye’ye girmesiyle yurtdışındaki *know how*’ın belli boyutta Türkiye’ye akması çok farklı ticari ve pazarlama uygulamalarını getirdi.

Örneğin gondolbaşı diye bir kavram ilk defa Carrefour Grup’la geldi. Ala Santral kavramı yani girişteki ana koridor ve promosyondaki ürünleri oraya dizme fikri ilk defa Carrefour Grup’la Türkiye’ye geldi. Onun haricinde katalog yapmak, ürünleri katalogla müşteriye ulaştırmak, bu katalogu periyodik olarak ama basın gazete yoluyla ama kapıdan kapıya dağıtmak yine ilk defa Carrefour Grup’la Türkiye’ye geldi.

Daha sonra mağaza açmakta bir takım tıkanıklıklar olduğundan yurtiçindeki uygulamaları daha etkin bilebilecek bir ortaklık arayışına girdi. Bu arayışta da Sabancı ile yolları kesişti. 1996 yılında Sabancı Grubu ile Carrefour Grubu bir ortaklık yaptı. 1996 yılında yapılan ortaklıkta Carrefour Grubu yüzde 60, Sabancı Grubu yüzde 40 hisseye sahipti. Ve böyle bir yapılanmayla Carrefour Grubunun Türkiye’de büyüme hamlesi başlamış oldu.


Görsel 4 Ürün kataloğu
(2 görsel)

2

Görsel 5 (Bant)

“1996’da %40 hisseyle
Sabancı grubu ortaklığı
gerçekleşti”

Görsel 6 CarrefourSA
otopark görüntüsü



Bu birleşme sonrasında Sabancı Grubu günlük operasyonlarda yer almıyor, stratejik kararlarda ve azınlık haklarının getirdiği tüm konularda yönetimde görüşünü bildiriyordu ve Carrefour Grubun mağazalarının açılması için yol açıyordu. Bu ortaklık 1996 yılından 2013 yılına kadar başarıyla geldi ve 27 tane hipermarket, 100'ün üzerinde de süpermarket açıldı.

Bu arada bazı satın almalar da oldu. Örneğin 2005 yılının sonunda 2006 yılından geçerli olmak üzere Gima satın alındı. Bu yeni bir market ağı kazandırdı. Şirket 2013 yılına geldiğinde, 256 tane mağazayla faaliyet eder bir yapıdaydı. 2013 yılına geldiğimizde şirketimizde büyümede ve karlılıkta belli bir takım sıkıntılar baş göstermişti. Özellikle son 5 yıla baktığımızda, şirketimizin metrekaresi ve ciro olarak büyümediğini, stabil bir ciroda 2.5 milyar TL'de gittiğini görüyoruz.

Bölüm 2

Marka Yeni bir Dönemekte –Yıl 2013

Cironun artmadığı döneme baktığımızda şirketin kar etmediğini de görüyoruz. Burada nasıl bir çözüm bulunacağı konuşulurken, hissedarlar ulusal pazarı daha iyi bilen yerli ortağın yönetimi almasının daha akıllıca olacağına karar veriyor. 8 Temmuz 2013 tarihinde bu hisse değişimi yapılarak Sabancı Grubu Carrefour Gruptan yüzde 12 daha hisse alıyor ve yüzde 40 hissesini yüzde 52'ye çıkartıyor.

Görsel 7

CarrefourSA'nın 2010 başında market ve il sayısının durağan olduğuna dair grafik

Görsel 8

CarrefourSA'nın 2010 başında market ve il sayısı durağandı

Görsel 9 (Bant)

“Metrekarede büyüme yoksa, kâr da yok”

Görsel 10

CarrefourSA'nın 1999 ve 2013'de hisse yapısı



Carrefour Grup yüzde 12 hisse satarak, yüzde 60 olan hissesini 48'e indiriyor. Bu sayede de yönetim Sabancı Grubuna geçmiş oluyor. Benim şahıs olarak yönetime gelmem bu tarihten itibaren oldu.

Adetsel olarak o günkü resme baktığımızda; 256 mağazamız, 2.5 milyar TL'lik bir ciromuz ve büyümeye hasret bir yapımız vardı.

1 Ocak 2015 tarihinde 333 mağazamız vardı. Bugün geldiğimiz dünyada 790 mağaza ile hizmet ediyoruz. Ve il sayımızda 58. Yıl içinde yaklaşık 456 tane mağaza açtık. Bunu iki şekilde yaptık. Bir kısmını satın aldık, bir kısmını da organik açtık. Kendi açtığımız organik mağaza adedi de yaklaşık 250 civarındadır.

Biz bir ya da birden fazla ilde zincir mağazası olan firmaları organize ya da modern perakende olarak tabir ediyoruz. Modern perakende toplam gıda perakendesinin içinde yüzde 40 paya sahip. Gıda perakendesi bu sene yaklaşık 210 milyar TL civarında olduğundan yüzde 40 pazar payı yaklaşık 80 milyar TL yapıyor. Bu 80 milyar TL'lik pazar payında bizim yüzde 4,5 civarında bir pazar payımız var. Ama ölçümleme olarak bakarsanız bu rakamların hiçbiri kesin olarak belirlenemiyor. Neden dersanız, modern taraf biliniyor ama modern olmayan taraf net bir pazar olmadığından bu pazar tanımları sürekli değişiyor.

Görsel 11

CarefourSA'nın toplam market sayısı ile marketlerin bulunduğu iller (2010-2015)

Görsel 12

CarefourSA'nın yıllık satış seyri ve her yıl yeni açılan mağaza sayısı (2010-2015)

Görsel 13

Türkiye'de 2014 gıda perakende sektörü

Görsel 14 (BANT)

Türkiye'de 2014 modern perakende pazarı ve Carrefour'un payını gösteren 3 grafik



Nielsen paketli ürünleri alıyor, açıkta satılan ürünleri almıyor. Pazar payımızı bir yıl zarfında bu ulusal zincirlerin içinde yüzde 40'lık kısmın içinde yüzde 5'ten yüzde 6,8'e getirmiş görünüyoruz.

Tabii biz göreve geldikten sonra ana hedeflerimizden bir tanesi satış arttırmak ve şirketi karlı hale getirmektir.

Bölüm 3

Hedef Kitle ve Konumlandırma

Genelde her ticari şirketin ana mottosu nedir? Sürdürülebilir karlılık ve büyümeyi yakalamaktır. Yani bir şirket olarak bu bizim kutup yıldızımızdır diyebiliriz. Bunu yaparken ana olaylardan bir tanesi hedef kitemizi belirlemek ve hedef kitemizin bizden beklentisini karşılayarak pozisyonumuzu ve konumlamamızı ayarlamaktır. Çalışmaların genelde hepsinde bilimi kullandık.

100 milyon adet fiş ya da fatura kestik 2014 yılında. Bu sene bu rakamın yüzde 40-50 artmasını öngörüyoruz. Ve yaklaşık 600 milyon adet ürün sattık. Bu kadar büyük, müşteriye hizmet eden ve ürün sirkülasyonu olan bir yapıda bilim olmazsa olmaz. Bilim bize neyi söyledi? İlk önce biz müşterimizin kim olduğunu tanımaya çalıştık. Yani segmentasyon diye baktığımızda sosyo-ekonomik yapıya göre A'dan E'ye kadar müşteri kitlesi olduğunu gördük. Bizim müşteri kitemiz kim?

Görsel 15 (BANT)

“Nielsen verilerine göre bir yılda pazar payımız %5 den %6,8'e yükseldi”

Görsel 16 (BANT)

“2014'te 1 milyon fiş kestik. 2015'te %40-50 artış öngörüyoruz.”

Görsel 17 (BANT)

*Büyüme için kritik soru:
1) Müşterim kim?*



Müşteri kitlemiz kim dediğimizde, bunu bir matriks yapıda incelememiz gerekiyordu. Çünkü bizim farklı formatlarımız vardı. İkinci aşamada yaptığımız müşterimizin bizden beklentisini ortaya çıkartmaktı. Üçüncü aşamada da müşterimizin bizden beklediği neyi bulamadığı sorusunun cevabını öğrendik. Bu bize neyi getirdi? Bizim hedef kitlemiz yani müşterilerimiz kimdir? Bizden farklı formatlarda kim alışveriş yapıyor? Müşteri bizden ne istiyor? Ve biz bunun ne kadarını karşılıyoruz, ne kadarını karşılamıyoruz. Bunu bir kenara koyduk.

Onun haricinde dünyadaki trendlerin gelişimine baktık. Özellikle 2008 krizinden sonra dünyada marka konumlaması ve mağaza formatları değişmeye başladı. Neden değişmeye başladı? Yakınsaklık dediğimiz “convenience” önemli olmaya başladı. Çünkü insanlar artık belli bir para harcıyıp bir yere gidip belli ürünleri alıp tekrar geri dönmek istemiyorlar. Bu zamanı ve parayı harcamak istemiyorlar. Bunu ancak çok önemli bir hedef olursa, ciddi bir satın alma indirimi yakalayacaklarsa yapıyorlar.

Genelde güncel alışverişler küçük montanlarda yapıldığı için yollarının üstündeki mağazaları seçiyorlar. Bu nedenle de “convenience” mağazalara bir trendin yani bir akışın olduğunu gördük. Dünyada artık hipermarketçiliğin ölmediğini ama küçüldüğünü gördük. Bizim açtığımız ilk hipermarketimiz 1993 yılında 14 bin m2 idi. Artık 14 bin m2 mağazaya ihtiyaç olmadığını gördük.

Görsel 18 (BANT)

2) Müşterim benden ne bekliyor?

Görsel 19 (BANT)

3) Müşterimin hangi beklentilerine cevap veremiyorum?

Görsel 20 (BANT)

“2008 küresel ekonomik kriziyle dünyadaki perakende eğilimleri değişmeye başladı”

Görsel 21 (BANT)

“Yakınsaklık-müşterinin hızla ve istediği anda mağazaya ulaşması önem kazandı”

Görsel 22 (BANT)

“Dünyada artık hipermarketçiliğin ölmediğini ama küçüldüğünü gördük”



Hipermarkete ihtiyaç olduğunu ama bunun 3-5 bin m2 arasında formatlara oturduğunu gördük. Mağaza formatımıza planogram diye tabir ettiğimiz mağaza içi görsel ve standlarının yerleşimine kadar detaylı çalışmasını yaptık.


Son olarak markamıza odaklandık. Bütün bunlara göre kendimizi konumlamamız gerekiyor. Bunu yaparken format bazında da müşteriye sorduk. Bizi nasıl ve hangi isimlerle görmek istiyorsun? Çalışmalarımızı yaptık, fokus gruplarımızı yaptık. Ve mağaza isimlerimizi de değiştirdik. Sonuçta CarrefourSA hipermarket ismiydi ve CarrefourSA Expres diye bizim bir markamız vardı. Hem “convenience” mağazalarımız hem süpermarketlerimiz bu isimle konumlanıyordu. Bu isimlerin farklı formatlar altında müşterinin kafasını karıştırdığını gördük. Çünkü CarrefourSA Expres dediğimizde 2000 m2'lik mağazaya da 150 m2'lik mağazaya da Expres diyorduk. 150 m2'lik mağazaya giden bir müşteri 2000 m2'lik bir mağazadaki ürün çeşidini bulamadığında, o markaya bir sorgulama olabiliyordu. O yüzden de müşterilerin nezdinde markalarımızı net ayırtırmak istedik.

Markalarımızı; hipermarketi CarrefourSA adı altında süpermarketi CarrefourSA Süper, Carrefoursa Expres yerine Gurme mağazalarımızı Carrefoursa Gurme ve “convenience” küçük 150-400 m2 arasında olan mahalle arasına rahatça girebildiğimiz mağazalarımızı da

Görsel 23 CarrefourSA Süper logosu, mağaza dışı ve mağaza içi 3 görsel

Görsel 24 CarrefourSA Gurme logosu, mağaza dışı (3 görsel)

Görsel 25 CarrefourSA Mini logosu, mağaza dışı (2 görsel)



CarrefourSA Mini adı altında konuyladık. Bu isimlerin seçimini de müşterilerimize yaptırđık.

Mesela kendi tercihimize CarrefourSA Hipermarket, CarrefourSA Süpermarket, CarrefourSA Gurme market, CarrefourSA Minimarket seçilmişti. Bunları müşteriye sorduğumuzda müşterimiz bize dedi ki; “Kardeşim ben bu logoyu ve bu rengi gördüğümde bunun hipermarket olduğunu algılıyorum. Ya da sen buna süper dediğinde ben bunun market olduğunu biliyorum süper olduğunda başka bir şey demiyorum Süpermarket dememe gerek yok. Ya da market olarak yazmana gerek yok, benim zekâmı küçümseme.” Ve biz bunları olumlu karşıladık. Sonuçta bizi yönlendiren müşterilerimizdir.

Markalarımızı, mağaza isimlerimizi, metrekare formatlarımızı, içerideki yerleşimimizi, planogramlarımızı, duvarlara yapıştıracağımız görselleri dahi müşterilerimizin fikrini alarak ve onlardan gelen bilgi paralelinde yaptık. Yapamadığımız hizmetleri müşterilerden öğrendik ve bu hizmetleri müşteriye vermeye çalıştık.

Bu şekilde baktığımızda müşterilerimiz bir hipermarkete ayda iki defa, süpermarkete haftada en az bir defa ve minimarkete convenience markete de haftada ortalama 2.6, kabaca üç diyebiliriz, üç defa gittiğini gördük. Bu gidişlerde yine bilimi ve araştırmaları kullandık. Hangi ürün grupları market tercihinde ya da pazar tercihinde öne çıkıyor diye yine müşterilerimize sorduk.

Görsel 26 (BANT)

“Müşteriler ortalamada hipermarkete ayda 2 kez, süpermarkete haftada bir, mini markete ise haftada 2-3 kez gidiyorlar”



Onlardan gelen bilgi ışığında içerideki segment konumlamamızı da yaptık. Yani bizi müşteri yönlendirdi.

Dünyada 1990'lı yılların sonunda çıkan bir akım vardır; “bilimsel müşteri odaklı perakendecilik”. Eskiden biz süreçlerimizi kendi iç düzenimize göre hazırlardık. Ama kendi iç düzenimiz her zaman müşteriye hitap eder bir yapıda olmayabiliyordu. 90'lı yılların sonunda gelen bu akım bize neyi öğretti? Eğer biz hayatımızı müşterilerin bizden yaptığı satın almalarla sürdürüyorsak ve ikame ettiriyorsak, bizim müşteriye göre kendimizi pozisyonlamamız lazım. Müşterinin bize göre pozisyonlanması değil. Biz bireysel ve artizan dediğimiz sanata dayalı el işine dayalı, ‘bundan başka şubesi yoktur’ formatında bir mağazalar zinciri işletmiyoruz. Biz ülke çapına yaygın, çoklu mağazalar yönettiğimiz için müşterinin bizi yönlendirmesi asıldır.

Biz de bu yaklaşımı bildiğimizden ve geçmiş tecrübelerimizden dolayı, müşteriye merkeze koyarak bütün süreçlerimizi ve iş akışlarımızı bu şekilde konumlamaya başladık.

Müşteriye siz bir adım yaklaşırsanız, tecrübelerime dayanarak müşterinin size en az iki adım yaklaşacağını söyleyebilirim.

Görsel 27 (BANT)

“Bilimsel müşteri odaklı perakendecilikte çıkış noktamız müşteri talebi oldu”

Görsel 28 (BANT)

“Müşteriye siz bir adım yaklaşırsanız, müşteri size en az iki adım yaklaşır”



Dünya çok hızlı geliyor. Müşteri istekleri, talepleri çok hızlı geliyor. Güncele geldiğimizde en çok konuşulan konulardan bir tanesi dijitalleşmedir. Dijitalleşme bizi nasıl etkiliyor boyutunda baktığımızda karşımıza internetten satış olayı ortaya çıktı. Bizim bir “.com”umuz vardı, Carrefoursa.com. Burayı da tekrar elden geçirdik. Sanal market diye bir isimimiz vardı. Bu sanal marketi marka bütünlüğü sağlamak için değiştirdik ve Carrefoursa.com yaptık. Carrefoursa.com'a girdiğinizde hem kurumsal web sitemize girebilirsiniz hem de alışveriş yapabilirsiniz. Burada bir bütünleşme yaptık ve buna baktığımızda multiformat stratejisi diyorlar. Bizde dijitalleşmenin getirdiği bu avantajdan yararlanarak sadece fiziksel mağazalarımızda değil, internet mağazamızı da müşteri talepleri paralelinde topladık.

Bunların haricinde neler yaptık dersek; müşterilerimizi tanıdıktan sonra müşterilerimizin bizden beklentileri, marka konumlaması ve bütün bunları bir ileri aşamaya getirmemiz gerekiyordu. Bu ileri aşama neydi? Müşterilerimizin bizden istediği şekilde ürünleri bulundurabilmek ve bunu bir süreklilik haline getirebilmektir. Neden süreklilik haline getirebilmek? Çünkü müşteri davranışları bir yıl sabit olacak diye bir kural yok. Müşteri davranışları, müşteri beklentileri ve müşteri talepleri günlük olarak değişebilir.

Görsel 29 (BANT)

*“Müşteri talebi değişken,
önemli olan bu değişimi
öngörerek tercih edilen
marka olabilmek”*



Biz ise bu talepleri önceden görüp karşılayabilirsek tercih edilen marka ve tercih edilen firma oluyoruz.

Bunun haricinde mağazalarımızın bulunduğu lokasyona göre, bizim tipoloji tabir ettiğimiz, ürün gamı pozisyonlanması yaptık. Her mağazamızı açtığımızda sabit ve bulunduğu bölgeye göre ürün gamı sevkیاتımız olur. Ama daha sonra, bugün itibarıyla 790 mağazamız var ve bu 790 mağazamızın ürün gamı birbirinden farklıdır. Bu ürün gamını kim belirler? Müşteri.

Müşterimiz o mağazadan bizim ilk açılışta gönderdiğimiz sabit ürünleri yaptığı alışverişle beraber kendisi yoğurmaya ve şekillendirmeye başlar. Yani, kimi yerde taze sebze meyve, kimi yerde bakliyat, kimi yerde hijyen ürünleri, kimi yerde “snacking” tabir ettiğimiz ürünler daha fazla gider. O mağazanın müşteri kitlesi ne istiyorsa benim oraya göndereceğim ürünler o ürünlerdir. Müşteri hangi ürünü almak istediğini bana söylese, ben o ürünü buldurmak mecburiyetindeyim.

Müşterilerin bu şekilde verdiği “feedbackleri” alıp, mağazalarımızın ürün portföyünü geliştirip iletiyoruz.

Bütün bunları yaptıktan sonra yaptıklarımızı müşterilerimizle buluşturmamız gerekiyordu. İlk başta da bahsettim bir prototipimiz ve bir mottomuz oluştu. Formatlarımız değişti.

Görsel 30 Mağaza içi ürün çeşitliliğini gösteren 5 görsel

Görsel 31 (BANT)
“Müşteri mağazada hangi ürünü görmek isterse, biz o ürün gamını o mağazada buldurmak zorundayız”

Görsel 32 “Her sepet bir hayat” kampanyasına ait 7 afiş çalışması (7 görsel)



Bu mottomuz neydi bizim; “heyecan yaratan alışveriş”. Arketipimiz de heyecan yaratan alışverişti. Ama bunu müşteriye bir mottoyla anlatmamız gerekiyordu.

Daha doğrusu 2013 yılındaki değişimin tek kelimeyle özeti bana nedir diye sorarsanız ben bunu “glokalleşme” diye size anlatabilirim. Yani global bir oyuncunun getirdiği “knowhow” ve bilgi birikimini lokal bir oyuncununki ile bütünleştirdik ve müşterilerimize global bir hizmet vermeye başladık. Bunu yaparken müşterilerimize dokunduğumuz noktalardan bazıları reklamlarımız, mağazalarımız, mağazalarımızdan yapılan alışveriş sonrası servislerdir. Bütün bu dokunduğumuz noktalarda müşterilerimize bir çağrışım, bir motto ile gitmemiz gerekiyordu. Bunu da bir cıngılla, müzikle bütünleştirelim ve bu yurdum insanını anlatsın, o lokal havayı versin, buram buram Türkiye koksun diye düşündük.

Herkesin çok beğendiği rahmetli Melih Kibar'ın Neşeli Günler filminin müziğini cıngıl olarak kullandık. Ajansımızla oturduğumuzda değişik alternatiflerin içinde biz müşterilerimize ne sunuyoruz diye baktık. Hipermarketlerimizde bizim medya ürünleri hariç 53 bin kalem ürün satılıyor. Yani istediğiniz her şey var, yani ne lazımsa bizde bulabiliyorsunuz.

Ne lazımsa CarrefourSA'nın ne lazımsa kısmı buradan çıktı.

Görsel 33

Her sepet bir hayat “ne lazımsa CarrefourSA’da” reklam filmi

Görsel 34

Tazesi ya dalında ya CarrefourSA’da (farklı 3 görsel)



Bölüm 4

Pazar Sonuçları

Bu sayede biz 2,5 milyar TL olan ciromuzu 2014 yılında yüzde 20 arttırdık ve 3 milyar TL ye getirdik. Hem müşteri kazandık, hem de sepet değerimizi yukarıya çıkarmış olduk. Buna tamamen müşterimizi anlayıp, müşterimizin bizden ne istediğini dinleyip kendimizi, markamızı ve formatlarımızı buna göre konumlayarak ulaştık.

Bölüm 5

Hedef Kitle ve Konumlandırma Üzerine Soru ve Cevaplar

Soru 1

Firmalar için pazar bölümlendirmesi neden önemlidir? CarrefourSA büyüme stratejisi çerçevesinde pazar bölümlendirme kavramını nasıl kullanmıştır?

Firmaların ürettikleri mal ve hizmetlerin herkes tarafından talep edilmesi mümkün değildir. O nedenle firmalar benzer ihtiyaç ve alışveriş alışkanlıkları bulunan grupları ayırıştırarak olabildiğince benzer ihtiyaçları olan gruplara hitap etmeye çalışırlar.

Görsel 35 (BANT)

“Ciromuz 2013’ten 2014’e %20 artarak 2,5 milyar TL’den 3 milyar TL ye çıktı”

Görsel 36

Farklılaştırılmamış (kitlese) pazarlama



Böylelikle markaların pazarlama çabalarını benzer özelliklere göre ayırmış yani homojen tüketici grupları üzerinde yoğunlaştırırlar. Çünkü benzer özelliklerdeki hedef kitlelerin ürün beklentilerini ve ihtiyaçlarını anlamak bunlara yanıt verebilmek, firmalar için kaynakların etkin ve etkili kullanımı anlamını taşır. Keza iletişim yaparken de homojen gruplara seslenmek onlara verilecek olan mesajın daha doğru iletilmesini ve dolayısıyla hedef kitlenin satın alma kararına daha çabuk ulaşmasını sağlar. Bu yolla tüketiciler de ihtiyaçları olan mal ve hizmetlerden daha çabuk haberdar olur ve bunlara kolay erişirler. Dolayısıyla pazar bölümlendirmesi ya da diğer adıyla segmentasyon hem firma hem de tüketiciler için kazan-kazan durumu yaratır.

Carrefour'u biraz daha yakından analiz edecek olursak Türkiye pazarına 1993 yılında İçerenköy'de açtığı 14 bin m2 büyüklüğünde bir hipermarket ile girdi. O tarihe kadar Türkiye'de bu büyüklükte bir hipermarket yoktur. Carrefour 1996 yılında Sabancı grubu ile ortaklık kurarak CarrefourSA adını almıştır.

2013'e gelindiğinde ise şirket bir yol ayrımındadır çünkü son beş yıldır ciroda ve toplam metrekarede bir artış sağlanamamıştır. Büyüme olmayınca karlılık da olmaz. Bunun için kendi deyimleriyle bu soruna bilim nasıl yanıt veriyor diye yaklaştıklarında, şirketin büyüebilmesi için önce şu soruları yanıtlamaları gerekir;

Görsel 37


Farklaştırılmış Pazarlama

Görsel 38

İçerenköy Carrefour mağazası kurulduğu dönem görüntüsü

Görsel 7

CarrefourSA'nın satışları 2010'ların başında durağan olduğuna dair grafik

- 
1. Müşterim kimlerden oluşuyor?
 2. Müşterimin markamdan beklentileri nedir?
 3. Müşterim hangi beklentilerine yanıt bulamıyor?

Bu şekilde CarrefourSA bilimsel müşteri odaklı perakendecilik anlayışı çerçevesinde önce pazarı bölümlendirir ve hedef kitlesini tekrar tanımlar.

Pazar bölümlendirmesi için bir demografik yani yaş, cinsiyet, eğitim, gelir gibi faktörleri, iki psikografik yani kişilik, motivasyon hayat tarzı gibi unsurları, üç coğrafi yani iklim, bölge, pazar yoğunluğu faktörleri, dört davranışsal faktörler yani yarar, hacim ve tüketim hızı unsurları kullanılır.

Dünyadaki perakende eğilimlerini izleyen CarrefourSA, 2008 global ekonomik krizinden sonra tüketicilerin şehir merkezine uzak hipermarketlerin yerine yollarının üzerindeki daha küçük metrekareli mağazaları tercih etmeye başladıklarını saptamıştır.

Convenience ya da yakınsaklık kavramının tüketiciler için giderek daha fazla önem kazandığını fark eden CarrefourSA, coğrafi olarak tüketiciye daha yakın ve farklı formatlarda marketler açmaya başlar. Bu yeni mağazaları en doğru şekilde konumlandırmak içinde tüketicilerin satın alma sıklığını, beklentilerini, aradıkları ürün çeşitlerini ve hayat tarzlarını göz önüne alır. Davranışsal bölümlendirme yaparken sorulması gereken müşterinin neyi, neden, ne sıklıkla, kaç kere, ne kadar ödeyerek ve ne kadar sürede satın aldığı sorularının yanıtlarını sürekli araştırır.

Görsel 39 Pazar bölümlendirme kriterleri

Görsel 40 Büyüme eğilimi gösteren perakendeciler neye önem veriyor?



Bu yolla CarrefourSA matris bir bölümlendirme yapısı elde ederek CarrefourSA Hiper, CarrefourSA Süper, CarrefourSA Gurme, CarrefourSA Mini ve CarrefourSA.com olmak üzere beş farklı market yapısı kurarak, 2013-2015 arasında hızlı bir büyüme grafiği yakalar.

Soru 2

Firmalar pazar bölümlendirme analizi yaptıktan sonra hangi hedef pazar seçim stratejilerini tercih edebilirler? CarrefourSA hangi stratejiyi benimsemiştir?

Bölümlendirme ya da segmentasyon hedef pazarı belirlediğimiz bir süreçken hedef pazar seçimi stratejik bir karardır. Firmalar seçtikleri pazar bölümlerinden bir veya birkaçını hedef kitle olarak belirleyebilirler. Hedef pazar seçiminde tercih edilebilecek başlıca alternatifler; kitlesel pazarlama, farklılaştırılmış pazarlama ve yoğunlaştırılmış pazarlamadır. Bu üç alternatif firma kaynaklarına, ürün ve hizmetin önceliklerine, ürünün hayat eğrisindeki yerine, pazarın yapısına ve rekabete bağlı olarak değerlendirilmelidir.

Kitlesel pazarlama işletmenin tek pazarlama karması ile tüm pazara yönelmesidir. Yani bu durumda herhangi bir segmentasyondan söz edilemez. Herkese uygun mal ve hizmet üretilmeyeceğinden bu yol tercih edildiğinde satışların artması çok kolay olmayacaktır. Yoğunlaştırılmış pazarlama ise işletmenin yalnızca tek bir pazar bölümünü

Görsel 12

CarefourSA'nın yıllık satış seyri ve her yıl yeni açılan mağaza sayısı (2010-2015)

Görsel 41

Hedef pazar seçimindeki alternatifler

Görsel 36

Farklılaştırılmamış pazarlama

Görsel 42

Yoğunlaştırılmış pazarlama



tercih etmesidir. Bu durumda da marka kendini tek bir hedef kitle ile sınırlandırmakta ve bir yerde büyümesini kendi kendine engellemiş olmaktadır. Farklılaştırılmış pazarlama stratejisi ise birden fazla pazar bölümünün seçilmesi ve her pazar bölümü için özel pazarlama karmasının oluşturulmasıdır. Örneğin CarrefourSA, Hiper, Süper, Gurme ve Mini mağazalarında metrekareden, ürün çeşitliliğine, kullanılan renklere dek birçok unsuru müşteri beklentileri doğrultusunda farklılaştırarak bu stratejiyi benimsemiştir. Farklılaştırılmış pazarlama stratejisi aynı pazar bölümlerine özel pazarlama faaliyetleri yapılması demektir. Dolayısıyla ciddi anlamda uzmanlık gerektirir. CarrefourSA örneğinde olduğu gibi her ne kadar gerçekleştirmesi zor olsa da getirisi de bir o kadar yüksektir.

Soru 3

Firmalar hangi koşullarda konumlandırma stratejilerini tekrar gözden geçirmelidirler? CarrefourSA'nın konumlandırma yaklaşımını açıklayınız.

Konumlandırma pazar bölümlendirme sürecinin son halkası ve bütünlüycisidir. Konumlandırmanın amacı markanın vermeyi hedeflediği mesajın tüketici zihninde yerleşmesini sağlamaktır. Konumlandırma 1960'ların sonlarında Jack Trout tarafından ortaya atılmış ve daha sonra, Al Ries ile birlikte yayınladıkları "Positioning: The

Görsel 37

Farklılaştırılmış pazarlama

Görsel 42

CarrefourSA için farklılaştırılmış pazarlama

Görsel 43

Al Ries & Jack Trout

Görsel 44

"Positioning: The Battle For Your Mind" kitabı



Battle For Your Mind” kitabı ile gündemde kalmaya devam etmiştir.


Günümüzde her ne kadar konumlandırma var mıdır yok mudur tartışmaları yapılsa ve farklı isimler verilmeye çalışılsa da konumlandırma pazarlama kavramı olarak önemini korumaktadır.

CarrefourSA dünyada ve ülkemizde perakendecilik eğilimlerinin ve müşteri alışkanlıklarının değiştiğini fark ederek müşteri beklentilerini iyi analiz etmiş ve konumlandırma çalışmalarına önem vermiştir. Örneğin önceden hem 150 m2lik convenience mağazalara hem de 2000 m2lik süpermarketlere CarrefourSA Express denildiğinden müşterilerde kavram karışıklığı yaratıldığı fark edilmiştir. Firma kafa karıştırabilecek bu konumlandırma problemini müşterilerden gelen geri bildirimlerle ve araştırmalarla çözerek, hem mağaza isimlerini değiştirmiş hem de farklılaştırmayı görsel ve işitsel mesajlarla pekiştirmiştir.

Mağaza formatlarında farklı ürün çeşitleri bulundurmanın yanı sıra farklı renkler ve hatta duvar panoları kullanarak tüketici zihninde konumlandırmasını netleştirmiştir.

Ayrıca CarrefourSA dijital stratejisini gözden geçirerek sanal market ve kurumsal web sitesinin birbirini desteklediği ve tüm tüketicilerin kullanabildiği bir multiformat platform yaratmıştır.

Görsel 32 “Her sepet
bir hayat”
kampanyasına ait 7 afiş
çalışması (7 görsel)



CarrefourSA yabancı ortaklı bir firma olarak yerel özelliklere odaklanmayı tercih ederek global bir strateji benimsemiştir. CarrefourSA “ne lazımsa Carrefour’da” diyerek ürün çeşitliliğini net bir şekilde ifade etmiş ve simge haline gelen yerli bir besteyi kullanarak bir kez daha yerel kültüre uygun konumlandırmasını vurgulamıştır.

Yine başka bir ilginç vakada buluşmak dileğiyle, şimdilik hoşça kalın.



Kaynakça

- Kilcourse, B., P. Rosenblum, ***Retail Growth Strategies in 2015: Industry Benchmark***, Retail Systemes Research, October 2014
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2010). Principles of marketing. Pearson Education.
- Laleli, Ş., “İşte CarrefourSA’ya Kiler’i Aldırtan Strateji”, ***Fortune***, Mayıs 2015 (siteye erişim 29/10/2015; <http://www.fortuneturkey.com/iste-carrefoursaya-kileri-aldirtan-strateji-13005>)
- Muradoğlu, C., “Mehmet Nane CarrefourSA’yı Nasıl İyileştirdi?”, ***TurkishTime***, 27 Mayıs 2015 (siteye erişim 29/10/2015; <http://www.turkishtimedergi.com/perakende/mehmet-nane-hasta-sirket-carrefoursayi-nasil-iyilestirdi/>)
- Mucuk, İ. (2001). Pazarlama ilkeleri ve örnek olaylar. Türkmen Kitabevi
- Vardar, B., Ö. Yalta, ***Retail Sector Update***, Deloitte, July 2014,

Önerilen Video’lar

- Market Segmentation Introduction
<https://www.youtube.com/watch?v=luEQUFWJ6oY>
- Positioning, Segmentation and Differentiation
<https://www.youtube.com/watch?v=oyFXLA6YWo>
- Jack Trout on Positioning
<https://www.youtube.com/watch?v=2jM-Iga2jsI>
- Jack Trout on repositioning the competition
<https://www.youtube.com/watch?v=DixFg-reeaw>
- Store of the Future
<https://www.youtube.com/watch?v=whpT6VknPEc>
http://perakende.tv/k/FMCG_Gida_Market/video_CarrefourSa_Gurme_Selamicesme_Acilis_28_03_2014_112825_938.
- <http://www.perakende.tv/CARREFOURSA/index.htm>



Markalar Fısıldıyor, El İzi İletişim Danışmanlık Ltd.’nin tescilli markasıdır.

**Proje Fikri ve Tasarımı
CarrefourSA Vaka İçeriği**

Prof. Dr. Nükhet VARDAR, El İzi İletişim Dan. Ltd.
Prof. Dr. Nükhet VARDAR, El İzi
Doç. Dr. Elif Yolbulan OKAN,

Proje Ekibi

Prof. Dr. Nükhet VARDAR, El İzi
Nuri Çolakoğlu, New Media Company
Doç. Dr. Elif Yolbulan OKAN

**Prodüksiyon
Müzik**

ElaPro Ajans
Rondo alla Turca (Mozart) Muzikotek / Boosey Classics

**Seslendirme
Markalar Fısıldıyor Logo**

Prof. Dr. Nükhet VARDAR, El İzi
Seran SUKAN



www.markalarfisildiyor.com.tr

Ocak 2016

Bu vaka, El İzi'nin izni olmadan kısmen ya da tamamen kullanılamaz, kopyalanamaz, çoğaltılamaz veya satılamaz. Aksi durumda 5846 ve 3257 sayılı kanun maddeleri istisnasız uygulanır.