



AKDENİZ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ



Emine YILDIZ BUNYATOV

COVID-19 PANDEMİSİNDE PERAKENDE SEKTÖRÜNDE KANAL ENTEGRASYONU
VE PERFORMANS İLİŞKİSİ: STRATEJİK ÇEVİKLİĞİN ARACILIK ROLÜ

İşletme Anabilim Dalı
Yüksek Lisans Tezi

Antalya, 2022



AKDENİZ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ



Emine YILDIZ BUNYATOV

COVID-19 PANDEMİSİNDE PERAKENDE SEKTÖRÜNDE KANAL ENTEGRASYONU
VE PERFORMANS İLİŞKİSİ: STRATEJİK ÇEVİKLİĞİN ARACILIK ROLÜ

Danışman

Prof. Dr. Tuğba YENİDOĞAN

İşletme Anabilim Dalı

Yüksek Lisans Tezi

Antalya, 2022

Akdeniz Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğüne,

Emine YILDIZ BUNYATOV'un bu çalışması, jürimiz tarafından İşletme Anabilim Dalı
Yüksek Lisans Programı tezi olarak kabul edilmiştir.

Başkan : Prof. Dr. İbrahim Sani MERT

Üye (Danışmanı) : Prof. Dr. Tuğba YENİDOĞAN

Üye : Prof. Dr. Şafak AKSOY

Tez Başlığı: Covid-19 Pandemisinde Perakende Sektöründe Kanal Entegrasyonu ve
Performans İlişkisi: Stratejik Çevikliğin Aracılık Rolü

Tez Savunma Tarihi : 20/06/2022

Mezuniyet Tarihi : 21/07/2022

AKADEMİK BEYAN

Yüksek Lisans Tezi olarak sunduğum “Covid-19 Pandemisinde Perakende Sektöründe Kanal Entegrasyonu ve Performans İlişkisi: Stratejik Çevikliğin Aracılık Rolü” adlı bu çalışmanın, akademik kural ve etik değerlere uygun bir biçimde tarafımdan yazıldığını, yararlandığım bütün eserlerin kaynakçada gösterildiğini ve çalışma içerisinde bu eserlere atıf yapıldığını belirtir; bunu şerefimle doğrularım.

Emine YILDIZ BUNYATOV





AKDENİZ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ



TEZ ÇALIŞMASI ORJİNALLİK RAPORU BEYAN BELGESİ

Öğrenci Bilgileri	
Adı-Soyadı	Emine YILDIZ BUNYATOV
Öğrenci Numarası	20195212005
Anabilim Dalı	İşletme
Programı	Tezli Yüksek Lisans
Danışman Öğretim Üyesi Bilgileri	
Unvanı, Adı-Soyadı	Prof. Dr. Tuğba YENİDOĞAN
Yüksek Lisans Tez Başlığı	Covid-19 Pandemisinde Perakende Sektöründe Kanal Entegrasyonu ve Performans İlişkisi: Stratejik Çevikliğin Aracılık Rolü
Turnitin Bilgileri	
Ödev Numarası	1864075440
Rapor Tarihi	28.06.2022
Benzerlik Oranı	Alıntılar hariç: %14 Alıntılar dahil: %14
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE, Yukarıda bilgileri bulunan öğrenciye ait tez çalışmasının a) Kapak sayfası, b) Giriş, c) Ana Bölümler ve d) Sonuç kısımlarından oluşan toplam 129 sayfalık kısmına ilişkin olarak Turnitin adlı intihal tespit programından Sosyal Bilimler Enstitüsü Tez Çalışması Orijinallik Raporu Alınması ve Kullanılması Uygulama Esaslarında belirlenen filtrelemeler uygulanarak yukarıdaki detayları verilen ve ekte sunulan rapor alınmıştır. Danışman tarafından uygun olan seçenek işaretlenmelidir: (X) Benzerlik oranları belirlenen limitleri aşmıyor ise: Yukarıda yer alan beyanın ve ekte sunulan Tez Çalışması Orijinallik Raporunun doğruluğunu onaylarım. () Benzerlik oranları belirlenen limitleri aşıyor, ancak tez/dönem projesi danışmanı intihal yapılmadığı kanısında ise: Yukarıda yer alan beyanın ve ekte sunulan Tez Çalışması Orijinallik Raporunun doğruluğunu onaylar ve Uygulama Esaslarında öngörülen yüzdelik sınırlarının aşılmasına karşın, aşağıda belirtilen gerekçe ile intihal yapılmadığı kanısında olduğumu beyan ederim.	
Gerekçe:	
Benzerlik taraması yukarıda verilen ölçütlere uygun olarak tarafımda yapılmıştır. İlgili tezin orijinallik raporunun uygun olduğunu beyan ederim.	
Danışman Öğretim Üyesi Unvanı, Adı-Soyadı İmza	

İÇİNDEKİLER

ŞEKİLLER LİSTESİ	iv
TABLolar LİSTESİ	v
KISALTMALAR LİSTESİ	vi
ÖZET	vii
SUMMARY	ix
TEŞEKKÜR.....	xi
GİRİŞ.....	1

BİRİNCİ BÖLÜM

PERAKENDE SEKTÖRÜNDE BÜTÜNLEŞİK (OMNI-CHANNEL) MÜŞTERİ DENEYİMİ: TEMEL KAVRAMLAR

1.1. Perakendeciliğin Tanımı.....	2
1.2. Dünyada Perakende Sektörünün Mevcut Durumu	3
1.3 Türkiye Perakende Sektörünün Mevcut Durumu.....	5
1.4. Hazır Giyim Perakendeciliği	9
1.5. Online Perakendecilik ve Hazır Giyim Endüstrisi	9
1.6. Satış Evreleri ve Sektörün Değişim Süreci	11
1.6.1. Satın Alma Süreci.....	11
1.6.2 Temas Noktaları ve Kanallar	12
1.6.3. Müşteri Deneyimi	18
1.6.3.1. Online ve Offline Müşteri Deneyimi Arasındaki Farklar	20
1.6.4. Satın Alma Tercihleri Üzerinde Kuşak Faktörleri	21
1.6.5. Teknolojinin Kullanımı.....	23
1.6.5.1. Mobil Teknoloji.....	23
1.7. Bütüncül Kanallı Perakendecilikte Bilgi Sistemleri Yetenekleri ve Önemi	26
1.8. Dijital Dönüşüm ve Müşteri Değeri Yaratma	30
1.8.1. Endüstri 4.0	31
1.8.1.1. Endüstri 4.0'ın Ürün ve Hizmetler üzerinde Etkileri	32
1.8.2. Endüstri 5.0	33
1.9. Elektronik Ticaretin Gelişimi	34
1.10. Küresel Kriz Covid-19 Pandemisinde Perakende Sektörü.....	36
1.10.1. Covid-19 ve Sosyoekonomik Krizler	36

1.10.2 Pandemi Sürecinin Perakendecilik Üzerine Etkileri.....	38
1.10.3. “Yeni Normal” ve Perakendeciliğin Geleceği.....	40

İKİNCİ BÖLÜM

KANAL ENTEGRASYONU VE STRATEJİK ÇEVİKLİK

2.1. Perakendecilikte Kanalların Evrimi	43
2.1.1. Perakendenin Çok Kanallıdan Bütüncül Kanallıya Geçişİ	45
2.1.2. Çoklu Kanal ile Bütüncül Kanal Arasındaki Farklar	48
2.1.3. Bütüncül Kanallı Perakendeciliğin Boyutsal Analizi	49
2.2. Stratejik Çeviklik.....	50
2.2.1. Stratejik Çeviklik ve Organizasyonel Yetenekler	53
2.2.2. Stratejik Çeviklik ve Uygulama Örnekleri.....	54
2.3. Krizlerle Mücadelede Kanal Entegrasyonu ve Stratejik Çeviklik.....	54
2.3.1. Krizlerle Mücadelede Kanal Entegrasyonu.....	55
2.3.2. Krizlerle Mücadelede Stratejik Çeviklik	59

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

ARAŞTIRMA TASARIMI VE BULGULAR

COVID-19 PANDEMİSİNDE PERAKENDE SEKTÖRÜNDE KANAL ENTTEGRASYONU VE PERFORMANS İLİŞKİSİ: STRATEJİK ÇEVİKLİĞİN ARACILIK ROLÜ

3.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi.....	63
3.2. Araştırma Sorularının Kapsamı	63
3.3. Araştırmanın Kapsamı ve Yöntemi	64
3.3.1. Nicel Araştırma Yöntemi.....	66
3.4. Örneklem ve Veri Toplama Teknikleri	71
3.5. Hipotezler	74
3.6. Tanımlayıcı İstatistikler.....	78
3.7. Hipotez Testleri: Veri Analizleri ve Sonuçlar	86
3.7.1. Ölçüm Modelinin Değerlendirilmesi	86
3.7.2. Yapısal Model	88
SONUÇ	93
KAYNAKÇA.....	96

EKLER.....	106
Ö Z G E Ç M İ Ş.....	112



ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1. 1 Perakende Satışların Yıllık Büyüme Oranları.....	4
Şekil 1. 2 Perakende Ciro Yıllık Değişim Oranı (%), Ocak 2022.....	6
Şekil 1. 3 Perakende Ciro Aylık Değişim Oranı (%), Ocak 2022.....	6
Şekil 1. 4 2019-2020 E-ticaret Hacmi ve Sipariş Değerlerinin Karşılaştırmalı Gösterimi	8
Şekil 1. 5 Covid-19 Döneminde Türkiye Çevrimiçi Perakende Hacmindeki Artışın Farklı Ülkelere Kıyasla Gösterimi	8
Şekil 1. 6 Müşteri Satın Alma Deneyimi	12
Şekil 1. 7 Perakende Temas Noktalarının Evrimi	13
Şekil 1. 8 Tüketici Türleri	19
Şekil 2. 1 Kanal Entegrasyonunun Evrimi	47
Şekil 2. 2 Kanalların Temel Özellikleri	48
Şekil 3. 1 Perakende Ciro- Sektörlere Göre Yıllık ve Aylık Değişim Oranları (%)	66
Şekil 3. 2 Pazar Kapsamı.....	82
Şekil 3. 3 Mağaza Sayısı	83
Şekil 3. 4 Yıllık Satış Cirosu (TL)	83
Şekil 3. 5 Hazır Giyim Sektöründe Faaliyet Yılı	84
Şekil 3. 6 Omnichannel Stratejisi Uygulama Süresi	85
Şekil 3. 7 Kurumsal Düzeyde Çalışan Sayısı	85
Şekil 3. 8 Aracısız Model Yol Katsayıları	90
Şekil 3. 9 Aracılı Model Yol Katsayıları.....	91

TABLOLAR LİSTESİ

Tablo 1. 1 Geleneksel ve Modern Perakendeciliğin Özellikleri	3
Tablo 1. 2 Satın Alma Aşamaları ve Temas Noktaları	15
Tablo 1. 3 Çevrimiçi ve Fiziki Müşteri Deneyimi Bağlamlarının Karşılaştırılması.....	21
Tablo 1. 4 Tüketici Satın Alma Yolculuğunda Mobil Cihazların Kullanımları	25
Tablo 1. 5 Sanayi Devrimi'nin Tarihi.....	33
Tablo 1. 6 20. ve 21. Yüzyılların En Önemli Sosyoekonomik Krizlerinin Nedenleri ve Sonuçları.....	37
Tablo 2. 1 Bütüncül Kanallı Perakendenin Tanımları	43
Tablo 2. 2 Çoklu Kanal ve Bütüncül Kanallı Yaklaşımların Karşılaştırılması.....	46
Tablo 2. 3 Bütüncül Kanallı Deneyim Boyutlarının Tanımı	50
Tablo 2. 4 Çevikliğin Tanımları	51
Tablo 2. 5 Çeviklik Tanımlarında Dayanılan Temeller	53
Tablo 2. 6 Barem Research Şirketinin Türkiye’de Çevik Şirket Araştırmasına Göre En Çevik 12 Şirket.....	54
Tablo 3. 1 Yapı Ölçümü	68
Tablo 3. 2 Araştırmanın Örnekleminde Yer Alan İşletmeler	72
Tablo 3. 3 Omnichannel Uygulamaları ve Kullanım Oranları	79
Tablo 3. 4 Müşterilerle Etkileşim Kurulan Kanallar	80
Tablo 3. 5 Ürünlerin Satışa Sunulduğu Online (Çevrimiçi) Platformlar	81
Tablo 3. 6 Yapı Geçerliliği ve Güvenilirlik	87
Tablo 3. 7 Ayırışma Geçerliliği (Fornell-Larcker Ölçütü)	88
Tablo 3. 8 Ayırışma Geçerliliği (HTML Katsayıları).....	88
Tablo 3. 9 İkinci Dereceden Reflektif Değişkenler: Alt Yapılara Ait Yol Katsayıları.....	89
Tablo 3. 10 Hipotez Testleri	89

KISALTMALAR LİSTESİ

AB	: Avrupa Birliği
AR	: Augmented Reality (Artırılmış Gerçeklik)
BT	: Bilişim Teknolojileri
EBITDA	: Earnings Before Interest, Tax, Depreciation and Amortization (Faaliyetlerin Karlılığı / Amortisman, İtfa, Vergi ve Faiz Öncesi Kar)
E-Ticaret	: Elektronik Ticaret
KDV	: Katma Değer Vergisi
RFID	: Radyo Frekansı ile Tanımlama
ROE	: Return on Equity (Özkaynak Karlılığı)
TÜİK	: Türkiye İstatistik Kurumu
TÜSİAD	: Türk Sanayicileri ve İş İnsanları Derneği
VR	: Virtual Reality (Sanal Gerçeklik)

ÖZET

Geçtiğimiz on yılda perakende sektörü çevrimiçi ve çevrimdışı pek çok kanal ve temas noktasıyla nihai müşterilere erişim sağlamaya çalışmış; böylece eşsiz bir müşteri deneyimi yaratarak rekabet üstünlüğü kazanmayı amaçlamıştır. Ancak 2019 yılına kadar kanal alternatiflerinde yaratılan çeşitliliğe rağmen faaliyet gösterilen kanalların entegre bir şekilde işleyişini sağlama girişiminde arzulanan etkide sonuçlar üretilenmemiştir. Hatta kimi perakendeciler çevrimiçi kanallarda sadece online alışveriş platformları vasıtasıyla varlık gösterebilmiştir. Perakende sektöründe müşteri deneyiminin önemli bir belirleyici bileşeni olan kanal yönetimi Covid-19 pandemisiyle birlikte artan bir önem kazanmıştır. Pandemi sürecindeki “evde kal” uygulamaları, dışarı çıkma yasakları ve sosyal mesafe kısıtlamaları tüketiciler için alışveriş yeri seçimini kısıtlar hale gelmiştir. Bu kısıt tüketicilerin farklı davranış biçimleri sergilemesine yol açmıştır. Tüm olumsuz etkiler içerisinde ise Covid-19 salgınının perakende sektörü üzerindeki etkisi çok daha hızlı ve dikkat çekici olmuştur. Türkiye’de hazır giyim perakende sektöründe faaliyet gösteren işletmeleri kapsayan bu tez araştırmasında işletmelerin kanal entegrasyon düzeyleri, stratejik çeviklik yetenekleri ve Covid-19 pandemisindeki işletme performansları arasındaki ilişkiler incelenmektedir.

Kanal entegrasyonunun işletme performansına etkisi, çeviklik zorlayıcıları ile rekabet kapasitesi arasındaki ilişki ve bunların işletme performansına etkisi, elektronik entegrasyonun çeviklik üzerine etkisi gibi araştırma gündemleri üzerine çalışmalar literatürde halihazırda mevcuttur. Bu tez çalışmasında ise farklı olarak Covid-19 pandemisinde perakende sektöründe kanal entegrasyonu ve performans ilişkisi ve bu ilişkide stratejik çevikliğin aracılık rolü incelenmektedir.

Türkiye’de faaliyet gösteren hazır giyim perakendecilerinden elde edilen veriler; kanal entegrasyonunun stratejik çeviklik üzerinde önemli bir pozitif etkiye sahip olduğunu, stratejik çevikliğin işletme performansı üzerinde önemli bir pozitif etkiye sahip olduğunu ve stratejik çevikliğin kanal entegrasyonu ve işletme performansı arasındaki ilişkide aracılık rolü üstlendiğini göstermektedir. Stratejik çevikliğin aracılık rolüne dair doğrudan/dolaylı/toplam etkiler arasında karşılaştırmalar yapılmıştır. Bu karşılaştırmalar neticesinde, dolaylı etkiler altında raporlanan sonuçlar Kanal Entegrasyonu→Stratejik Çeviklik→İşletme Performansı bağlantısı arasında istatistiki olarak anlamlı bir ilişki olduğunu göstermiştir. Kanal entegrasyonunun işletme performansı üzerinde pozitif yönde, ancak anlamlı bir ilişkiye sahip

olmadığı durumda kanal entegrasyonunun stratejik çeviklik yoluyla işletme performansını pozitif yönde ve istatistiki olarak anlamlı şekilde etkilemekte olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Anahtar Kelimeler: Kanal Entegrasyonu, Bütünleşik Kanal, Omnichannel Stratejisi, Stratejik Çeviklik, Covid-19, Pandemi, E-ticaret, İşletme Performansı, Müşteri Deneyimi



SUMMARY

THE RELATIONSHIP BETWEEN CHANNEL INTEGRATION AND PERFORMANCE IN THE RETAIL INDUSTRY IN THE COVID-19 PANDEMIC: THE MEDIATING ROLE OF STRATEGIC AGILITY

In the past decade, the retail industry has tried to reach end customers through many online and offline channels and touchpoints; thus, it aimed to gain a competitive advantage by creating a unique customer experience. However, despite the diversity created in channel alternatives until 2019, the desired results could not be produced in the attempt to ensure the integrated operation of the channels in which it operates. In fact, some retailers have been able to exist in online channels only through online shopping platforms. Channel management, which is an important determinant of customer experience in the retail industry, has gained increasing importance with the Covid-19 pandemic. “Stay at home” practices, curfews and social distance restrictions during the pandemic process have become restricting the choice of shopping places for consumers. This constraint has led consumers to exhibit different behavior patterns. Among all the negative effects, the impact of the Covid-19 outbreak on the retail industry has been much faster and more remarkable. The aim of this study which covers businesses operating in the ready-made clothing retail sector in Turkey is to examine the relationships between the channel integration levels of enterprises, their strategic agility capabilities, and their business performance in the Covid-19 pandemic.

There are a sufficient number of studies in the literature investigating the effect of channel integration on business performance, the relationship between agility drivers and competitive capacity and their impact on business performance, and the effect of electronic integration on agility. This research, which also covers the factors affecting business performance, which these studies indirectly address, aims to explain the relationship between channel integration and performance in the retail industry with the mediating role of strategic agility in the Covid-19 pandemic.

Data obtained from ready-made clothing retailers operating in Turkey shows that channel integration has a significant positive effect on strategic agility, strategic agility has a significant positive effect on business performance, channel integration has a significant positive effect on business performance, and strategic agility has a mediating role in the relationship between channel integration and business performance. In addition, comparisons were made between direct/indirect/total effects on the mediating role of strategic agility. As a result of these comparisons, the results reported under indirect effects showed that there is a

statistically significant relationship between Channel Integration, Strategic Agility, Business Performance links. It has been concluded that channel integration has a positive and statistically significant effect on business performance through strategic agility when channel integration has a positive, but not significant, relationship on business performance.

Keywords: Channel Integration, Omnichannel Strategy, Strategic Agility, Covid-19, Pandemic, E-commerce, Business Performance, Customer Experience



TEŞEKKÜR

Okula ilk adım attığım andan itibaren üzerimde emeği olan ve yolumu aydınlatan tüm hocalarıma,

2019-2020 Yüksek lisans programının ilk döneminde tanıştığım; bilgi birikimlerine ve karakterine hayran kaldığım sevgili tez danışmanım Tuğba hocama, tez süreci boyunca beni her konuda cesaretlendirdiği, merakımı besleyen konularda önümü görebilmem için beni yönlendirdiği, değerli zamanını bana ayırdığı ve çok kıymetli bilgilerini paylaşarak her daim desteğini hissettirdiği için sonsuz teşekkürlerimi sunarım. Sayın Prof. Dr. Tuğba GÜRÇAYLILAR YENİDOĞAN'ın öğrencisi olmayı her zaman büyük bir şans ve gurur kaynağı sayacağımı da belirtmek isterim.

Bu emek dolu yolculukta ders çalışabilmem için bana vakit oluşturan, gerektiğinde telefon görüşmesini bile kısa tutup beni tezime yönlendiren, veri toplama sürecinde benim kadar heyecanlanan ve hayatım boyunca desteklerini hissettiren canım annem, babam ve kardeşime,

Başarılı olacağımdan her zaman emin olan, bana benden fazla inanan, motivasyonum azaldığında bana heyecanımı hatırlatan ve aynı heyecanı benimle paylaşan, derslerim olduğu dönem boyunca her gün sabah beni üniversiteye bırakan ve gerektiğinde üniversitenin koridorlarında beni bekleyen sevgili eşime,

9 ay boyunca karnımda benimle beraber çalışan ve doğduktan sonra da tezime vakit ayırabilmem için uyku süresini uzatan canım kızıma,

Sevdiğim işi yaparken kalbimde hissettiğim çocuksu heyecana ve hep öğrenci kalacak yanıma,

Kocaman teşekkür ederim...

Emine YILDIZ BUNYATOV

Antalya, 2022

GİRİŞ

Türkiye’de hazır giyim perakende sektöründe faaliyet gösteren işletmeleri kapsayan bu tez araştırmasında, kanal entegrasyon düzeyinin stratejik çeviklik aracı değişkeni vasıtasıyla performans üzerinde pozitif etki yaratabileceği varsayılmakta ve bu varsayım doğrultusunda hipotezler geliştirilerek açıklanmaya çalışılmaktadır. Çok çeşitli ve daha da önemlisi karşılıklı çalışabilir-bütünleşik kanallar vasıtasıyla tüketicilere erişim işletmelerin içinde bulunduğu değişim koşullarına hızlı bir şekilde adapte olmalarını, çevik ve doğru yanıtlar vererek optimal karlılıklarını sürdürmelerini olanaklı kılmaktadır. Her bir kanal kendine özgü bir değer teklifi sunarken, müşterilerle farklı kanallardan etkileşime geçmek ve bu süreçte kanallar arası arayüz geçişleriyle müşteri deneyimini güçlendirmek genel olarak duyulan tatmin ve memnuniyeti arttırmakta, daha verimli operasyonlarla sonuçlanmakta, yeni ürün ve pazarlar açabilmektedir. Müşterilerin beklentilerine hızlı yanıtlar vermeyi gerektiren günümüzün yoğun rekabet ortamında kanal entegrasyonunu sağlayabilen ve bunu dış çevreye çevik yanıtlar üretme yeteneğiyle birleştirebilen işletmeler işletme performanslarında nispi pozitif farklar oluşturma fırsatına sahip olabilmektedirler. Çeviklik yetenekleri başlıca cevap verme, yetkinlik, esneklik ve hız olarak tanımlanmaktadır. Çok kanallı strateji, temelde potansiyel müşterilere iki veya daha fazla senkronize kanal ağının entegre çalışmasıyla bilgi, ürün, hizmet ve destek sunma ve böylece müşterilerle uzun vadeli karşılıklı fayda sağlayan bir ilişki oluşturma olarak tanımlanmaktadır (Öztek ve Çengel, 2020: 44). Bu tanıma göre kanallar arası entegrasyona sahip işletmeler müşterilerinin beklentilerine hızlı yanıt verebilmekte, zaman ve mekana bağımlılığı azaltarak ihtiyaç duydukları esneklik ve hızı onlara sağlayabilmektedirler. Böylelikle işletmelerin çeviklik uygulamalarındaki yetkinlikleri artmaktadır.

Bunun da ötesinde çevrimiçi ve çevrimdışı kanalların entegre bir şekilde karşılıklı çalışabilirliğini sağlamak amacıyla omnichannel adı verilen bütünleşik kanal uygulamaları şirketlerin çevikliğini hızla güçlendirmeye başlamıştır. Online hazır giyim kanalı üzerinden alışveriş yapan, ürünlerine kolayca erişen, karşılaştıran ve fiziki mağazadan iade yapabilen tüketiciler, omnichannel uygulamaları ile benzersiz ve kişiselleştirilmiş bir etkileşim yaşarlar. Bu sayede bütünleşik kanal uygulamaları, farklı kanallardan elde edilen verilerle, işletmelere müşterilerin taleplerini daha iyi algılayıp değişen tüketici tercihlerine yanıt verebilme; ayrıca entegre bir alışveriş deneyimi sağlamak için ürünlerini, süreci, mağazayı ve diğer satış platformlarını geliştirebilme olanağı sağlamaktadır (Son ve diğerleri, 2021).

Çok kanallı entegrasyon işletmenin içinde bulunduğu koşullara en verimli şekilde adapte olmasına ve değişimlere doğru yanıtlar vererek karını sürdürmesine olanak tanımaktadır. Her bir kanal müşterilere kendine özgü bir değer teklifi sunarken, müşterinin farklı kanallardan işletme ile etkileşime geçmesi ve bu kanalların hizmet kalitesi genel müşteri memnuniyetini arttırmaktadır. Müşterilerin beklentilerine hızlı yanıt verme gereği olan yoğun rekabet ortamı içerisinde kanal entegrasyonunu sağlayabilen işletmelerin müşteri memnuniyetinde, algılanan hizmette, güvenilirlik seviyesinde, müşteri taleplerine yanıt verebilirlik oranlarında, müşteri edinme ve elde tutma oranlarında artış meydana gelmekte, böylelikle işletmeler finansal olmayan performans çıktıları ile rekabet üstünlüğü elde etmektedirler.

Çevikliğin, yeni ürün ve hizmet geliştirme sürecinde katma değeri olmayan işlemleri ve pazarlama için ayrılan zaman ve harcamaları azaltarak, yeni ürün ve süreçlerden elde edilen gelirin artmasına yol açtığını ve böylelikle de işletme performansına olumlu etkisi olduğunu gösteren araştırmalar bulunmaktadır. Zhou vd. (2018) çalışmalarında çevik olan işletmelerin pazar taleplerine hızla cevap vererek daha büyük pazar payı elde ettiklerini ve daha iyi varlık kullanımı sağladıklarını ileri sürmüşlerdir. Aynı zamanda çevikliğin işletmelerin yaratıcı potansiyellerini kullanmalarına ve böylece daha büyük finansal faydalar elde etmelerine olanak tanıdığını ifade etmişlerdir. Özgüner (2020) değişen pazar koşullarına, teknolojiye ve ekonomik yapıya en hızlı şekilde uyum sağlama noktasında çeviklik anlayışının işletmeler açısından performans artışında büyük öneme sahip olduğunu ileri sürmüştür. Bu bakış açısıyla uyumlu olarak, Leite (2016) araştırmasında çevikliğin işletmelerin yenilik düzeylerini artırdığı ve böylece işletme performansına olumlu katkı yaptığı belirtilmiştir.

Literatürde yer alan birçok çalışma, performans ölçümlerinde tam olarak yansıtılamayan müşteri memnuniyeti, hizmet kalitesi, müşteri tutma, güvenilirlik ve işletmelerin geliştirdikleri yenilikler gibi finansal olmayan performans ölçümlerinin finansal performans geliştirdiğini ileri sürmektedir. Ittner ve Larcker'e (1996) göre maddi olmayan duran varlıklardaki yatırımlar geleneksel finansal ölçümlere göre finansal performansın daha iyi bir göstergesi olabilme potansiyeline sahiptir. İlişkili olarak Krishnan ve Ramasamy (2011), Malezya'daki işletmeler üzerinde yaptıkları araştırmada dinamik ve rekabetçi iş ortamında finansal başarının, büyük ölçüde müşteri memnuniyeti, müşteri değerleri ve zamanında teslimat gibi önde gelen finansal olmayan faktörlere ulaşılmasına bağlı olduğunu ileri sürmüşlerdir.

Daha önceki çalışmalar dikkate alındığında saptanan bazı boşluklar bu çalışmanın yapılmasını önemli kılmıştır. Kolbe (2021) çalışmasında üretim KOBİ'lerinde kanal entegrasyonu ve performans arasındaki ilişkiyi araştırmıştır. İleri ve Soylu (2019) çalışmalarında çeviklik zorlayıcılarının işletme performansına etkisini incelemiştir.

Ustasüleyman (2008) çalışmasında çeviklik zorlayıcıları ile rekabet kapasitesi arasındaki ilişkiyi ve bunların işletme performansına etkisini araştırmıştır. Tagashira ve Minami (2019) çalışmalarında kanallar arası entegrasyonun maliyet verimliliği üzerindeki etkisini incelemişlerdir. Nazir ve Pinsonnealt (2021) çalışmalarında entegrasyonun çeviklik üzerindeki etkilerini incelemişlerdir. Uluslararası ve yerel literatürde yapılan taramalara göre kanal entegrasyonu ve performans / kanal entegrasyonu ve çeviklik ilişkisini inceleyen çalışmalar bulunmuş olmasına karşın kanal entegrasyonu ve performans ilişkisinde stratejik çevikliğin aracılık rolünü test eden çalışmalara rastlanmamıştır. İkinci olarak bu çalışma, küresel kriz Covid-19 pandemisindeki dönemi kapsadığından güncel perakende sektörüne ayna tutmakta ve perakendecilere kriz dönemlerinden önce veya kriz esnasında uygulanan stratejilerin önemi konusunda rehber olmayı amaçlamaktadır. Son olarak, bu tez araştırması teknolojinin kullanımını barındırdığından her geçen gün kullanım alanları değişen yeniliklere de değinmekte ve bu yeniliklerin işletmelere etkisi konusuna ışık tutmaktadır.

Yukarıda belirtilen amaçlar doğrultusunda çalışma şu şekilde yapılandırılmıştır: Birinci bölümde perakende sektöründe bütünleşik (omni-channel) müşteri deneyimi kapsamındaki temel kavramlar açıklanmıştır. İkinci bölümde kanal entegrasyonu ve stratejik çeviklik açıklanmış ve krizlerle mücadeledeki rollerine ilişkin bilgiler yansıtılmıştır. Üçüncü bölümde nicel araştırma verisiyle elde edilen bulgular, tanımlayıcı istatistikler ve hipotez testleri raporlanmıştır.

Genel olarak bu araştırmanın, Covid-19 pandemisinde Türkiye’de faaliyet gösteren hazır giyim perakende işletmelerinin kanal entegrasyon düzeyi ve işletme performansı arasındaki ilişkide stratejik çevikliğin aracılık rolünü açıklayarak literatüre katkı sağlaması ümit edilmektedir. Ayrıca entegre kanal kullanımının stratejik çeviklik yeteneklerini destekleyerek krizden çıkma veya kriz ortamlarını fırsata çevirme stratejisi olarak hizmet edebileceğine ilişkin bulgular perakende sektörünün geleceğine yön verebilecek yönetsel anlamlar taşımaktadır.

BİRİNCİ BÖLÜM

PERAKENDE SEKTÖRÜNDE BÜTÜNLEŞİK (OMNI-CHANNEL) MÜŞTERİ DENEYİMİ: TEMEL KAVRAMLAR

1.1. Perakendeciliğin Tanımı

Perakendecilik, üretici ve tüketici arasında malların naklini sağlayan aracılık hizmetleridir. Başka bir deyişle mal veya hizmetlerin direkt olarak nihai tüketiciye arz edilmesiyle ilgili eylemler bütünüdür. Perakende ile ilgili diğer bir tanımlama; Türk Gelir Vergisi Kanununda şu şekilde yapılmaktadır: “Satışı yapılan madde ve malzemenin aynen veya işlendikten sonra satışını yapan kimseler dışındakilere satılmasıdır.” (Öztürk, 2006: 69). Perakendecilik sektörü çağımızın önemli sektörlerinden biri olarak kabul edilmekte ve gittikçe daha fazla önem kazanmaktadır.

Değişim içerisinde olan teknolojiler, tüketici ihtiyaçları ve iletişim yöntemleri çerçevesinde perakendecilik sektörü de gelişmiş ve müşterilerin neredeyse her isteğine yanıt veren yerler konumuna gelmişlerdir. Her tüketicinin talebine göre yanıt verebilecek mağazaları içeren bu büyük sektör, geleneksel bakkallardan süpermarketlere kadar pek çok işletmeyi içinde barındırmaktadır. Diğer sektörlerle kıyasla daha büyük cirolar kazanan perakendecilik sektörü, gelişme hızını günden güne arttırmaktadır. Birçok tanımı bulunmakla birlikte son nokta olan tüketiciye yakınlığı ile açıklanan perakendecilik, nihai kullanıcıdan hemen önceki kanalda konumlanmaktadır. Özetle perakendecilik, mal veya hizmetlerin son tüketicilere pazarlanması ile ilgili etkinlikler bütünüdür (Tek, 1999: 1). Diğer bir ifadeyle perakendecilik malları ve hizmetleri nihai tüketicilere satmaktır. Tanımla ilişkili olarak perakendecilik toptan satışın aksine malların tek tek satılması ve dağıtım sürecinin son aşamasıdır.

Perakende sektörü tarihsel sürecinde değişimlere uğramış ve günümüzde de dijitalleşmenin yoğunlaşmasıyla birlikte farklı biçimlere bürünmüştür. Tablo 1.1’de geleneksel perakendecilik ile modern perakendeciliğin özellikleri açıklanmıştır. Geleneksel perakendecilikten modern perakendeciliğe geçiş sürecini kapsayan dönüşüm aşamaları, ülkemizde hem tüketicileri hem de işletmeleri yakından etkilemektedir. Özellikle pandemi dönemiyle birlikte her zamankinden daha fazla dinamik bir pazarın oluşması, rekabetin artması, müşterilerin tercih ve beklentilerindeki değişimler gibi faktörler perakendeciliğin de evrilmesini beraberinde getirmiştir.

Tablo 1. 1 Geleneksel ve Modern Perakendeciliğin Özellikleri

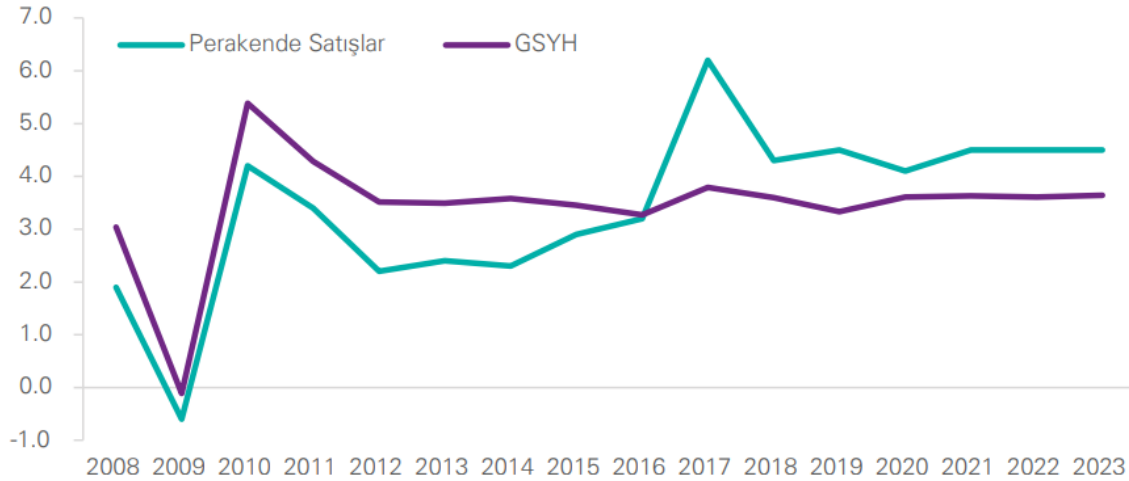
Geleneksel Perakendecilik	Modern Perakendecilik
İletişim tek yönlüdür.	İletişim çift yönlüdür.
Self servis yerine tezgahlar servisi vardır.	Müşteriye beklediğinden daha fazla seçenek ve avantaj olanağı bir arada sunulur.
Perakendeci başına nüfus giderek azalmaktadır.	Müşteri memnuniyeti ilke olarak birinci sırada yer alır.
Perakendeciliğe giriş koşulları kolaydır.	Satın alma süreçlerinde etkili olabilecek satış stratejilerini bilimsel yöntemler kullanarak hayata geçirir.
Satış fiyatları ve kar marjları yüksek olmakla birlikte tüketici başına satışlar ve pazar payları düşüktür.	Müşteri ihtiyaçları ve istekleri dağıtımın her kanalında bilinir ve bu özelliğe dayanılarak çalışmalar sürdürülür.
Dijital stok kontrol sistemleri uygulanmamaktadırlar.	Teknolojiye hakimdir ve çeşitli ağ sistemlerini kullanarak fayda elde eder.
Gelişmiş satış tahmin yöntemlerinden yararlanılmadığından fazla ya da eksik mal satın almalar söz konusudur.	Dizayn, ışıklandırma, temizlik ve dikkat çekme özellikleri kullanılarak ürünler en iyi şekilde müşteriye sunulur.

Kaynak: Tek, 1984:57-58

1.2. Dünyada Perakende Sektörünün Mevcut Durumu

Perakende, gerek teknolojik gelişmeler gerekse değişen tüketici davranışlarıyla, devamlı olarak dönüştürücü bir değişim süreci içinde olan sektörlerin başında gelmektedir. Teknolojik ilerlemeler dünya genelinde birçok sektörün üretim ve pazarlama süreçlerinde yeniliği beraberinde getirirken, perakende sektöründe de eski iş modellerinin geride bırakılmasına yol açmaktadır. Son yıllarda internetin dünya genelinde her geçen gün daha fazla yaygınlaşmasıyla, e-ticaret olgusu hiç olmadığı kadar gündemde olmaya başlamıştır. 2019 itibarıyla 25 trilyon dolar büyüklüğe ulaştığı tahmin edilen dünya perakende sektörü, genel olarak dünya ekonomisinden daha yavaş büyüye de bu trend Şekil 1.1’de görüldüğü gibi 2016 yılı itibarıyla değişmeye başlamıştır. Küresel perakendeciliğin 2023 yılına kadar yıllık ortalama yüzde 4,4 büyümesi ve toplamda 30 trilyon ABD doları seviyesine ulaşması beklenmekte ve sektörün e-ticaret uygulamalarının yaygınlaşmasının doğurduğu etki ile hızlı bir dönüşüm yaşayacağı öngörülmektedir (KMPG Perakende Sektörü Bakış Raporu, 2020). Yine IMF Economist Intelligence’ta yayınlanan bir yazıda çevrimiçi satışların 2019 ve 2025 yılları

arasında toplam perakende satışlardaki payını neredeyse ikiye katlayacağı tahmin edilmektedir (<https://www.eiu.com/n/online-sales-will-nearly-double-their-share-of-total-retail-sales-between-2019-and-2025/>).



Şekil 1. 1 Perakende Satışların Yıllık Büyüme Oranları

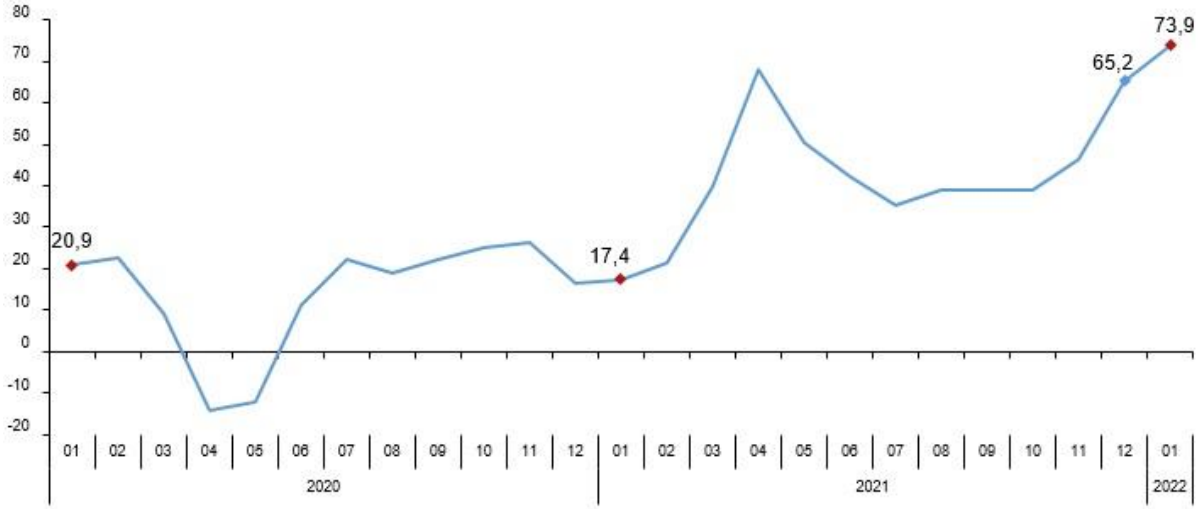
Kaynak: KMPG Perakende Sektörü Bakış Raporu, 2020: 3

Deloitte 2022 Perakende Sektörüne Bakış Raporunda (<https://www2.deloitte.com/us/en/pages/consumer-business/articles/retail-distribution-industry-outlook.html>) dünyada salgının etkisinin azalmasıyla birlikte müşterilerin aktif, dışa dönük ve ev dışında deneyim aradıkları, şimdi satın al-sonra öde gibi kredi seçeneklerini değerlendirdikleri ve harcama yapmaya istekli oldukları, kanallar arasında hızlı ve kesintisiz bir deneyim bekledikleri belirtilmiştir. Bu portföydeki müşteri kitlesinin beklentilerini karşılamak amacıyla yeni teknoloji uygulamalarının iş modellerindeki ağırlığı giderek artmakta ve böylelikle küresel perakende sektöründe odak noktası yenilikçilik ve hız temalarına kaymıştır. Öte yandan, teknolojiye hızlı gelişim, mobil kanallar aracılığıyla gerçekleşen işlem sayısının artmasına neden olmuştur. Hızlı perakendecilik anlayışı ise değişen trendlere zaman kaybetmeden uyum sağlamayı gerektirmektedir. Alışveriş sürecinde elde edilen olumlu ve olumsuz deneyimlerin sosyal medya aracılığıyla paylaşıldığı göz önünde bulundurulduğunda, müşterilerin doğrudan veya dolaylı olarak yönlendirilir hale gelmesi deneyim perakendeciliği kavramını öne çıkarmıştır. Dolayısıyla günümüz küresel perakendeciliğinde sosyal medya başta olmak üzere interaktif kanallardan müşteriye ulaşabilme ve pazarlama stratejilerinde bu alana öncelik verme satıcılar için büyük önem arz etmektedir (Sezgin, 2015: 7).

1.3 Türkiye Perakende Sektörünün Mevcut Durumu

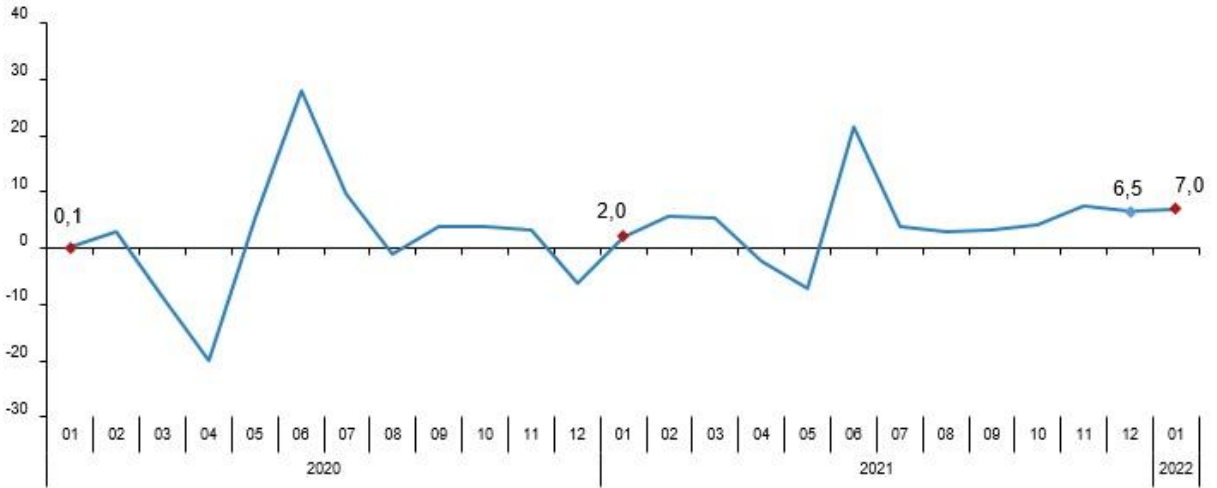
Perakende sektörü yapısı ve perakendecilerin bir ürün veya hizmetin dağıtım sürecindeki konumu gereği son tüketiciye hitap etmesi sebebiyle pek çok sektöre direkt temas etmektedir. Bu sebeple sektörün rakamsal büyüklükleri, ürün ve hizmet akışındaki her noktada önemli bir yere sahip olmakla birlikte gösterge niteliği taşımaktadır. Öte yandan, hane halkı ihtiyaçlarının karşılandığı ve bireysel tüketimin nabzının attığı bu alan, trendlerin de test edildiği ve belirlendiği bir mecra olarak öne çıkmaktadır.

Perakende sektörünün Türkiye’deki mevcut durumunu değerlendirmek amacıyla Perakende Ticaret Endeksi verilerinden yararlanılmaktadır. Perakende Ticaret Endeksi, perakende sektöründeki şirketlerin satışlarını aylık olarak ölçen bir endeks türüdür. Bu endeks; perakende sektöründe aylar ve yıllar itibarıyla gerçekleşen değişimlerinin takip edilmesi, Avrupa Birliği (AB) mevzuatına uyumlu uluslararası karşılaştırmalar yapılabilmesi ve araştırmalara kaynak teşkil etmesi amacıyla hesaplanmaktadır. Perakende sektörünün gelişiminin ölçülmesinin yanı sıra müşteri taleplerinin ve güveninin bir göstergesi olarak kabul edilmekte ve ilişkili olarak ekonomik durumun gözlemlenmesi açısından önem arz etmektedir (Kaya vd., 2018: 503). Türkiye’deki güncel perakende sektörünü anlamlandırmak amacıyla perakende sektöründe faaliyet gösteren işletmelerin satışlarını cari fiyatlarla KDV hariç olarak ölçmekte olan perakende ciro endeksi incelenmiştir. TÜİK verilerine göre cari fiyatlarla perakende ciro endeks değerinin 2022 yılı Ocak ayında bir önceki yılın aynı ayına göre %73,9 arttığı görülmektedir (Şekil 1.2). Yine güncel (2022) TÜİK verilerine göre cari fiyatlarla perakende cirosu 2022 yılı Ocak ayında bir önceki aya göre %7,0 artış göstermiştir (Şekil 1.3). Bu veriler incelendiğinde 2020 yılında perakende sektörü ciro oranlarında bazı düşüşler ve dalgalanmalar gözükse de 2021-2022 yıllarında pandemi süreci halen devam etmesine rağmen ciro oranlarında artışlar meydana geldiği gözükmemektedir. Bu sebeple, bu araştırma Covid-19 dönemi kapsamında ele alındığından perakende sektöründeki değişimin izlenmesi ve nedenlerine dair fikir oluşturması açısından önem arz etmektedir.



Şekil 1. 2 Perakende Ciro Yıllık Değişim Oranı (%), Ocak 2022

Kaynak: TÜİK, 2022 (<https://data.tuik.gov.tr/Bulten/Index?p=Perakende-Satis-Endeksleri-Ocak-2022-45718>)

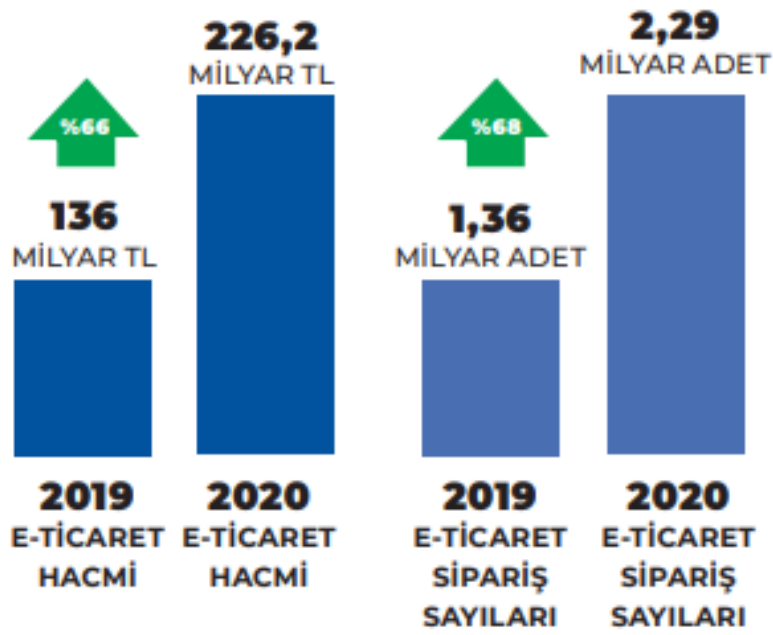


Şekil 1. 3 Perakende Ciro Aylık Değişim Oranı (%), Ocak 2022

Kaynak: TÜİK, 2022 (<https://data.tuik.gov.tr/Bulten/Index?p=Perakende-Satis-Endeksleri-Ocak-2022-45718>)

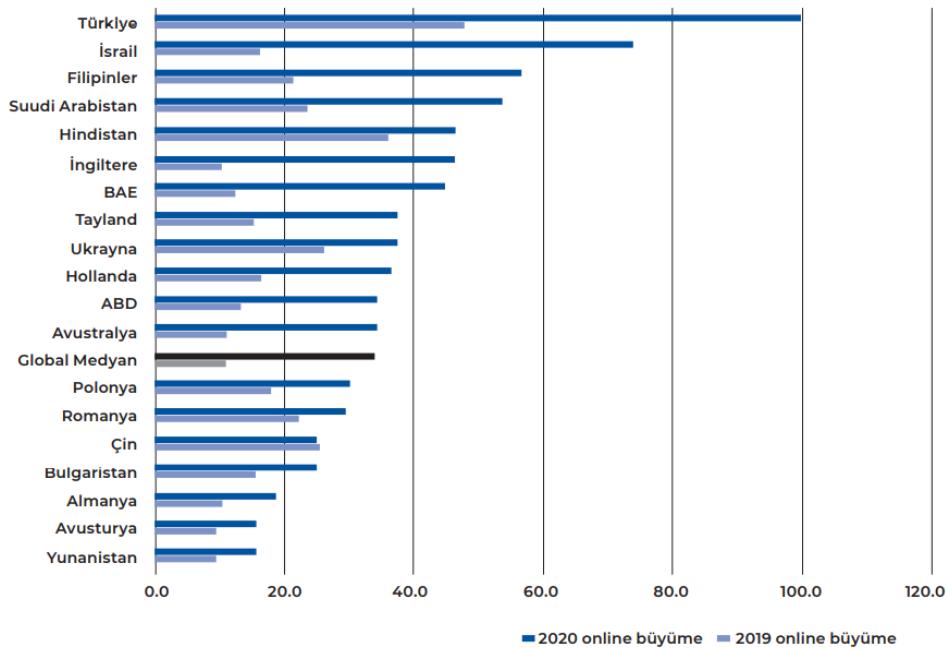
2022 yılında önceki yıla kıyasla perakende sektörü ciro endeksinde meydana gelen değişimlerin hangi etkenlerden kaynaklanabileceği merak edilen bir konu niteliğindedir. Küresel kriz döneminde perakendecilerin iş süreçlerinde değişiklikler meydana gelmekle birlikte gelişim halen devam etmektedir. Örneğin, salgın öncesinde çok daha yavaş ilerleyen dijital dönüşüm, ülkemizde etkisini göstermeye başlayan pandemi ile birlikte perakende sektöründeki dijital dönüşümü öngörülenin çok ötesinde bir hızla benimsemiştir. COVID-19 salgınıyla beraber Türkiye perakendecilik sektöründe meydana gelen önemli gelişmelerden biri de müşterilerin arzu ettikleri ürüne istedikleri kanaldan erişmelerini sağlayan çoklu kanal

alışverişin artışı olmuştur. Müşterilerin çevrimiçi ve fiziksel kanal ayrımı yapmadan alışverişini bir bütün olarak görmelerinden dolayı, perakendeciler tüketicilerin davranışlarına yönelerek satın alma sürecinde birçok kanalın kullanılmasını salgın sürecinin etkisiyle hızlandırmışlardır. Öte yandan pandemi sürecinde uygulanan dışarı çıkma kısıtlamaları, işletmelerin hizmet verme şartları ve çalışma saatlerindeki değişiklikler, müşterileri ihtiyaçlarını çevrimiçi platformlardan karşılamaya yönlendirmiş; bu sebeple e-ticarete olan talep ve satış hacmi büyük artış göstermiştir. TÜSİAD tarafından 2021 yılında yayınlanan perakendenin mevcut durumunu gösteren rapora göre (<https://tusiad.org/tr/tum/item/10811-tusi-ad-in-perakendenin-gelecegi-arastirmasi-raporu-tanitildi>), Türkiye’de e-ticaret hacmi 2020 yılında bir önceki yıla göre %66 oranında artış sergileyerek 136 milyar TL’den 226,2 milyar TL’ye; sipariş sayısı ise %68 oranında artarak 1,36 milyar adetten 2,29 milyar adete yükselmiştir (bkz. Şekil 1.4). E-ticaretin ülkemizde hem sayı hem de satış hacmi olarak artmasını sağlayan önemli unsurlardan biri de ülkemizde faaliyet gösteren çevrimiçi pazaryerlerinin sunduğu imkanlardır. Şekil 1.5’de Türkiye’nin farklı ülkelere kıyasla çevrimiçi perakende hacmindeki artışı gösterilmiştir. Yine aynı rapordaki verilere göre 2019 yılında pazaryerinde faaliyet gösteren işletme sayısı 57.394 iken bu sayı %331 oranında bir büyümeyle 2020 yılında 247.654’e ulaşmıştır. E-ticaret faaliyetinde bulunan toplam işletme sayısının 256.861 olduğu göz önüne alındığında pazaryerlerinin perakende sektörünün dijitalleşmesindeki rolü daha iyi anlaşılmaktadır. TÜSİAD’ın, TÜSİAD Perakende Çalışma Grubu üyesi ya da paydaşı olan üst düzey yöneticilerle sektörü temsilen toplamda 25 görüşme gerçekleştirerek yürütmüş olduğu araştırmaya katılan yöneticiler, (<https://tusiad.org/tr/yayinlar/raporlar/>), sektördeki rekabetçi yapının bir sonucu olarak salgın döneminde ortaya çıkan ihtiyaçlara yönelik çözüm ve yöntemlerin hızlı bir şekilde geliştirilebildiğini; bunun hem işletmelerin hem de tüketicilerin esnekliği sayesinde mümkün olduğunu ifade etmişlerdir. Yine, katılımcılar tüketicilerin farklı kanallardan alışveriş yapmayı tercih etmesiyle beraber online ve fiziksel kanalların birleşmesinin çok hızlı bir biçimde ilerlediğini, satış kanalları arasındaki entegrasyonun derinleştiğini ve dolayısıyla perakende sektörünün bir bütün olarak büyüdüğünü ifade etmişlerdir. Gerçekleştirilen bu çalışma sonucunda Türkiye’deki perakendenin geleceği konusunda çoklu kanal trendinin yükselmesiyle beraber mağazaların yeni işlevler edineceği ve deneyimsel mağazacılığın önem kazanacağı öngörülmektedir. Dolayısıyla önümüzdeki yıllarda tüketicilerin çoklu kanal eğilimlerinin hem mağaza içi hem de mağaza dışında artması; böylece online alışveriş mağazacılığı desteklerken, mağazacılığın da online alışverişin büyümesine katkı sunması beklenmektedir (Tüsiad Perakendenin Geleceği Mevcut Durum, Beklentiler ve Politika Önerileri Raporu, 2021: 17).



Şekil 1. 4 2019-2020 E-ticaret Hacmi ve Sipariş Değerlerinin Karşılaştırmalı Gösterimi

Kaynak: TÜSİAD Perakendenin Geleceği Mevcut Durum, Beklentiler ve Politika Önerileri Raporu, 2021: 17



Şekil 1. 5 Covid-19 Döneminde Türkiye Çevrimiçi Perakende Hacmindeki Artışın Farklı Ülkelere Kıyasla Gösterimi

Kaynak: TÜSİAD Perakendenin Geleceği Mevcut Durum, Beklentiler ve Politika Önerileri Raporu, 2021: 18

1.4. Hazır Giyim Perakendeciliği

Hazır giyim sektörünün gelişimi 20. yüzyılın ortasından başlayarak hız kazanmış ve küreselleşmeye başlamıştır. 20. yüzyılın sonlarına gelindiğinde, 1990 yılına kadar bir zorunluluk olarak kabul edilen giyinme endüstriyel bir hal almaya başlamıştır. O yıllarda tüketicilerin ekonomik ve eğitim standartlarının artması, toplumlar aracılığıyla iletişim becerilerinin ve yollarının geliştirilmesi insanların bilinçlenmesini sağlamıştır. Sonuç olarak, bu rekabet ortamında hazır giyim firmaları üretim tesislerinde ve pazarlama stratejilerinde yenilikçi hareketlere yönelmişlerdir. En önemli ve köklü değişimlerden biri de giyim sezon sayılarının önce 2 sezondan 4 sezona çıkması, ardından 8 sezona sıçraması olmuştur. Bu sayede üretim tesislerinin göçü, moda anlayışının gelişmesi ve işletmelerin farklılaşma stratejileri ile birlikte hazır giyim sektörü yapısal bir değişim sürecine girmiştir. Türkiye'de hazır giyim perakende sektörünün gelişimi özellikle 21. yüzyıldan sonra hızlanmıştır. O dönemlerde Avrupa markaları Türkiye pazarında rekabet yaratmaya başlamıştır. Bilgi teknolojisi ağırları sayesinde müşterilerin hazır giyim sektöründeki değişim ve gelişmeleri öğrenmesi daha kolay ve hızlı hale gelmekte ve bu da beklentilerin her geçen gün artmasına neden olmaktadır (Hacıola ve Atılgan, 2014: 143). Hazır giyim endüstrisinin temel yapısına bakıldığında 1980'lerin sonlarına kadar geleneksel hazır giyim perakendecileri pazarda rekabet edebilmek için tüketici talebini ve moda trendlerini gerçek tüketim zamanından çok önce tahmin etme yeteneklerini kullanmışlardır. Bununla birlikte, son yıllarda hazır giyim perakendecileri moda trendlerini hızlı bir şekilde sağlama yetenekleriyle rekabet etmektedirler (Bhardwaj ve Fairhurst, 2010: 165).

1.5. Online Perakendecilik ve Hazır Giyim Endüstrisi

Günümüzde perakende ortamı her zamankinden daha rekabetçi bir akış sergilemektedir. İnternetin her alanda kullanılması ve müşteriye ulaşmak için birden fazla kanalın kullanılmasıyla birlikte daha fazla perakendeci yüksek karlılık arayışıyla çoklu kanala taşınmış ve sonuç olarak e-ticaret, son birkaç yılda geleneksel perakende kanallarını bile geride bırakan bir oranda ve önemli ölçüde büyüme göstermiştir. Giyim hissedilmesi, dokunulması ve denenmesi gereken ürünlerle ilgili yüksek katılımlı bir ürün kategorisi olarak kabul edildiğinden ve mağaza içi deneyimi çevrimiçi ortama çevirmenin zorluğundan hazır giyim endüstrisi diğer sektörlerle göre e-ticareti daha yavaş benimsemiştir. Bu sebeple kanallar arasındaki boşluğu doldurmak ve giyim sektöründe çevrimiçi alışveriş deneyimini iyileştirmek için artırılmış gerçeklik ve 3D sanal modeller gibi farklı teknolojiler kullanılmıştır.

Jang ve Burns (2004: 376) çalışmalarında müşterilerin çevrimiçi mağazaları daha fazla bilgi ve kalite yönünden avantajlı bulduğunu, çevrimiçi olarak satın almak istediklerinin mağazalarda talep ettikleriyle aynı olduğunu ve kanallar arasında aynı ürün seçimi, ürün kalitesi ve markalar ile alışveriş deneyimi beklediklerini belirtmişlerdir.

Çevrimiçi hazır giyim perakendecileri kumaşları hissedememe veya satın almadan önce kıyafetleri deneyememe konusundaki yetersizliklerini gidermelerinin getirdiği zorunluluk ile birlikte müşterilere giysi ayrıntıları hakkında fikir vermek amacıyla öğeleri birlikte görüntüleme, yakınlaştırma teknolojisi ve ürün sunumu için online mağazalarında 3D görüntüleme gibi gelişmiş işlevler sunmaya başlamışlardır. Öte yandan, yapılan araştırmalarda aktif çevrimiçi alışveriş yapanların fiyata duyarlı oldukları ve bir fırsattan yararlanmak için başka bir perakendeciye geçme olasılıklarının yüksek olduğu tespit edilmiştir (Jang ve Burns, 2004: 377).

Perakendecilerin bakış açısına göre mağazanın rolü gelişse de tüketiciyle birincil temas noktası olmaya devam etmektedir. Pazar araştırma firması Mintel'e göre tüketiciler için mağazalarda alışveriş, yeni kıyafet satın almanın en popüler yolu olarak öne çıkmaktadır; çünkü mağazalar ürünü satın alıp hizmeti deneyimlemenin tatminini anında sağlamaktadır. Bununla birlikte veriler, tüketicilerin mağazalarda alışveriş için harcadıkları ortalama sürenin azaldığını göstermektedir. Bazı yazarlar bu durumdan doğrudan e-ticaretin sorumlu olduğuna işaret etmektedir (Blázquez, 2014: 98).

Mağaza deneyimi, perakendecilikte tüketici için üstün bir deneyim yaratmayı gerektiren değer algıları oluşturma anahtarıdır. Mağazadaki atmosferin müşteri deneyimi üzerinde doğrudan bir etkisi bulunmaktadır. Dış ve iç faktörleri barındıran mağaza atmosferi satın alma istekliliği ve satın alma sürecindeki müşteri payı gibi çeşitli psikolojik ve davranışsal alışveriş sonuçlarını ve tüketicilerin alışveriş deneyimlerinde algıladıkları değeri etkilemektedir. Teknoloji, mağaza içi deneyimin bir parçası olduğundan bu deneyimi iyileştirmek ve müşteri beklentilerini karşılayacak şekilde etkili kullanımını sağlamak alışveriş deneyimini ilgi çekici ve akılda kalıcı kılarak çekici bir ortam yaratmaktadır. Mağaza sipariş merkezleri, tabletler ve ürün görüntüleme ekranları gibi teknolojiler ürünleri daha erişilebilir ve mağazada satın almaya uygun hale getirmektedir. Ek olarak, teknoloji kanallar arasında entegre bir deneyim oluşturmada ana role sahip olmakla birlikte tıkla ve topla (click&collect) hizmetleri, sosyal ağlarla etkileşim gibi uygulamalar aracılığıyla alışveriş deneyimini yeniden tanımlamaktadır. Giyim endüstrisinde, tüketiciler kıyafet satın alırken eğlence aradıklarından duyuşal unsurlar özellikle önemlidir. Bu nedenle mağaza içi deneyim, alışveriş zevkli bir deneyim haline getiren rahat, dinlendirici ve eğlenceli bir ortam sağlamalıdır ve teknolojinin buna katkıda

bulunabileceği görülmektedir (Blázquez, 2014: 99). Bağlantılı olarak, çevrimiçi kanalın mağaza ile entegre bir şekilde hizmete sunulması ve bütüncül kanallı trendin yükselmesiyle beraber mağazalar yeni işlevler edinmekte ve müşterilerin online alışverişin devamı olarak alışveriş süreçlerini tamamlayacakları bir deneyime dönüşmektedir.

Sonuç olarak, e-perakendeciler, ilgili perakende kanalının/kanallarının benzersiz avantajlarını kullanarak müşterileri çekmek için faydalı bilgiler ve uygun hizmetler sunmaktadır. Giyim alışverişi web siteleri, tüketicilerin yaşam tarzlarına uygun ürünlerin tavsiyesi, çeşitli kategoriler üzerinden gelişmiş arama işlevi, kanallar arası geçiş, alışveriş keyfi için faydalı ve ayrıntılı bilgiler gibi hizmetleri müşterilere sunarak rekabet koşullarını iyileştirebilmektedir (Jang ve Burns, 2004: 387).

1.6. Satış Evreleri ve Sektörün Değişim Süreci

1.6.1. Satın Alma Süreci

Tüketici genellikle bir ihtiyaç veya arzuyu belirleyen, satın alan ve ardından tüketim sürecinin üç aşamasında (öncesi, esnası ve sonrası) ürünü elden çıkaran bir kişi olarak düşünülür. Son yıllarda tüketiciler, alışveriş sürecinde çeşitli kanalları ve temas noktalarını kullanmaya başlamıştır ve böylece giyim endüstrisindeki geleneksel perakendecilik, kendisini yeni bir satın alma gerçekliğine adapte etmek için kademeli olarak değişmektedir. Günümüzde tüketiciler, alışveriş deneyimlerini kolaylaştırmak için interneti ve teknolojileri kullanmayı tercih etmekte ve mevcut cihazları ürün aramak, incelemeler yapmak, bir marka ile etkileşim kurmak, ürünü satın almak ve geribildirim için kullanmayı tercih etmektedir. Bu faaliyetler çok kanallı bir ortamda gerçekleşebilmekte; ancak müşteriler daha fazla talepte bulunduğu için bütüncül kanallı yaklaşım perakendeciler tarafından tercih edilmektedir (Silva vd., 2020: 419).

Tsiotsou ve Wirtz (2015: 106) üç aşamadan oluşan tüketim sürecini tanımlamıştır. Bu tanımlamaya göre ilk olarak satın alma öncesi aşama, ardından ürün veya hizmetle karşılaşma aşaması (satın alma) ve karşılaşma sonrası (satın alma sonrası) aşaması gelmektedir. Yine Lemon ve Verhoef (2016: 76), müşteri satın alma deneyimini üç aşamalı bir müşteri yolculuğu olarak kavramsallaştırmıştır. Şekil 1.6'da satın alma öncesi aşama tanıma ve arama evresi, satın alma aşaması seçim ve ödeme, satın alma sonrası aşama ise kullanım ve servis talebi olarak tanımlanmıştır. Bu aşamaların her birinde gerçekleştirilebilecek faaliyetler mobil kanalın entegrasyonu ve bütüncül kanallı perakendeciliğe geçiş nedeniyle değişmiştir. Örneğin, müşteriler ön satın alma aşamasında fiyatları ve / veya diğer seçenekleri kontrol etmek için akıllı telefonlarını kullanabilir ve ardından fiziksel bir mağazada kullanmak üzere belirli bir ödeme seçeneği seçebilir veya ikinci aşamada çevrimiçi sipariş verebilir. Daha sonra ürünü

fiziksel bir mağazadan alabilir veya üçüncü aşamada ev adreslerinden teslim alabilirler (Jocevski vd., 2019: 80).



Şekil 1. 6 Müşteri Satın Alma Deneyimi

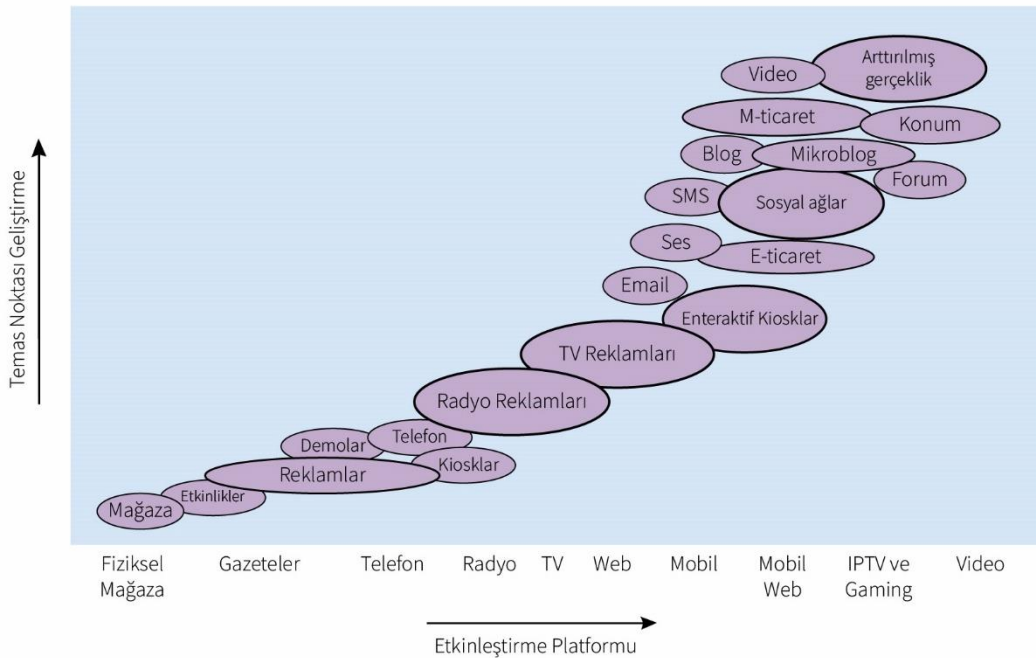
Kaynak: Lemon ve Verhoef, 2016: 77

1.6.2 Temas Noktaları ve Kanallar

Müşteriler artan bir şekilde perakendecilerin her zaman ve her yerde ulaşılabilir olmasını ve bütün perakende kanallarında ve temas noktalarında tutarlı bir deneyim sağlamalarını beklemektedir. Aslında birçok müşteri, müşteri yolculuğu esnasında birkaç kanalı kullanmakta ve genellikle aradıklarını fiziksel ve dijital dünyada aynı anda bulunmayı tercih etmektedirler (Hosseini vd., 2017: 2). Günümüzde müşterilerin bir ürünü satın alması birden fazla adımda, farklı kanallarda ve birçok temas noktasında gerçekleşmektedir. Temas noktası, potansiyel veya mevcut bir müşterinin satın almadan önce, satın alma sırasında veya sonrasında marka veya perakendeci ile temasa geçtiği her anı kapsamaktadır. Böylelikle müşteri temas noktaları satın alma sürecinin her aşamasında aktif rol almaktadır. Bir müşterinin bir ürünü ilk duymasından satın almasına kadar olan yolculuğu ürün veya markayla geniş ve büyüyen bir dizi karşılaşmayı içermekte ve müşteriler satın alma niyetinde oldukları markaya ortalama 56 kez dokunmaktadır (Westenberg, 2010: 2). Temas noktalarını belirlemek, perakendeciye doğru hedef kitleye ulaşma ve müşterilerinin satın alma deneyiminin her aşamasında memnuniyetini sağlama olanağı tanımaktadır.

Temas noktası, müşterilerin bir ürünü, markayı ve hizmeti nasıl algılayacağını değiştirebilecek herhangi bir etkileşimdir. Etkileşim fiziksel olabileceği gibi fiziksel olmayan temas noktaları da mevcuttur. Fiziksel etkileşim olmayan temas noktasına örnek olarak müşterinin ürün hakkında bir inceleme ile karşılaşması veya yazılan bir blog yazısını okuması verilebilir. Şekil 1.7’de perakende temas noktalarının evrimi gösterilmiştir. Kanal ise bu

etkileşimlerin gerçekleştiği yerdir. Sosyal medya, web tabanlı bilgisayar etkileşimi, mobil uygulamalar, e-posta, broşür, reklam, fiziksel mağaza birer kanal örneğidir. Bütüncül kanal stratejisi uygulanmaya başlamadan önce kanallar birbirinden ayrı olarak mümkün olan en fazla sayıda müşteriye ulaşmak için kullanılmaktaydı. Farklı kanallar üzerinden iletilen bilgiler farklılık gösterebilmekteydi. Kanallar birbirinden bağımsız çalıştığından satın alma yolculuğu büyük ölçüde müşterinin kullandığı kanala dayanmaktaydı. Bütüncül kanal stratejisinde ise her kanal, müşteriyle bütünsel olarak etkileşim kurmak ve pürüzsüz müşteri deneyimi sağlamak için birbiriyle ilişkili olarak kullanılmaktadır. Aynı deneyim ve bilgi her kanaldan tutarlı bir şekilde alınmakta ve tüm kanallar birlikte verimli bir şekilde çalışmaktadır.



Şekil 1.7 Perakende Temas Noktalarının Evrimi

Kaynak: Westenberg, 2010: 3

Kanal entegrasyonu ise farklı kanalların birbirleriyle etkileşim derecesi olarak tanımlanmaktadır. Çok kanallı entegrasyon, müşterilere bir işletmenin tüm kanallarında sorunsuz bir deneyim sunmak için çeşitli kanalların yönetimi olarak tanımlanmakta ve müşteriler için karşılıklı destek ve kanalların birbirinin yerine kullanılabilirliğini sağlamayı amaçlamaktadır. İyi entegre edilmiş çok kanallı bir format, müşterilerin talep ettikleri ürünleri herhangi bir kanalda incelemesine, başka bir kanaldan satın almasına ve son olarak üçüncü bir kanaldan teslim almasına olanak tanımaktadır (Gedik, 2021: 96).

Pantano ve Viassone (2015) araştırmasındaki bulgular, müşterilerin satın almak istedikleri ürünlerin en uygununu kolayca bulabilmeleri için kanalların birbirini tamamlaması

gerektiğini göstermektedir. Bu durum online ürün kataloğu, akıllı telefon uygulamaları, mağaza içi dokunmatik ekran teknolojileri gibi kanalların koordine edilmesiyle daha fazla müşteri potansiyeline ulaşmaya olanak tanımaktadır. Kanal entegrasyonu, bir perakendeci tarafından yönetilen kanallar arasında müşterilerin beklentilerini karşılayan alışverişin sağlanması için gereklidir. Diğer taraftan, satış istatistikleri (<https://blog.hubspot.com/sales/sales-statistics>) temas noktalarının satışın gerçekleşmesindeki önemini anlamaya olanak tanımakta ve temas noktalarının doğru yönetilmesi ile satış oranlarında artış sağlamanın mümkün olduğunu göstermektedir. Bu istatistiklerine göre;

- Potansiyel müşterilerin yarısından fazlası ürünle ilk kez karşılaştığında nasıl çalıştığını görmek istemektedir. (Satın alma öncesi - showrooming / webrooming)
- Alıcıların %19'u, ürünü ilk öğrendiklerinde, satın alma sürecinin ön aşamasında bir satış görevlisi ile bağlantı kurmak istemektedir. (Satın alma öncesi)
- Alıcıların %60'ı, seçenekleri araştırıp kısa bir liste oluşturduktan sonra, üzerinde düşünme aşamasında satış temsilcileri ile bağlantı kurmak istemektedir. (Satın alma öncesinden satın alma aşamasına geçiş)
- %20'si hangi ürünü satın alacaklarına karar verdikten sonra karar aşamasında konuşmak istemektedir. (Satın alma aşaması)
- 10 satın alma kararından dokuzu ekran tavsiyeleri ile verilmektedir. (Satın alma öncesi)
- Alıcıların %92'si tanıdıkları kişilerin yönlendirmelerine güvenmektedir. (Satın alma öncesi)

Yukarıdaki istatistikler müşteri temas noktalarının satın alma sürecinin farklı aşamalarındaki etkilerini örneklendirmektedir. Günümüzde bir satın almanın gerçekleşmesi için farklı sayıda temas noktası ve kanal kullanılarak müşteriyle etkileşime geçmek gerekli hale gelmiştir. Tablo 1.2'de satın alma aşamalarında müşterilerin hangi amaçlarla ve nerede etkileşime geçtiği, hangi temas noktalarının kullanıldığı, kullanılan teknoloji ve uygulamaları hakkında bilgi verilmiştir. Bu çalışmada müşterilerin perakendeciler ile etkileşim kurarken olmaları muhtemel konumları evde (akıllı telefon, bilgisayar, akıllı asistan, akıllı ev uygulamaları), fiziksel mağazada ve herhangi bir yerde (QR kod, barkod vb) olarak ele alınmıştır. Bu nedenle Tablo 1.2'de etkileşimin gerçekleştiği yer olarak evde, fiziksel bir mağazada veya her yerde olmak üzere üç potansiyel konum belirtilmiştir.

Tablo 1. 2 Satın Alma Aşamaları ve Temas Noktaları

SATIN ALMA AŞAMALARI	AMAÇ	KONUM	TEMAS NOKTASI	KULLANILAN TEKNOLOJİ	UYGULAMA
Satın Alma Öncesi	Ürünleri araştırma, bulma ve seçme Ürün değerlendirmelerine erişme Sanal gerçeklik uygulamaları kullanılarak ürünlerin denenmesi İstek listesi veya alışveriş listesi oluşturma Mağaza bulucuyu kullanma Satış danışmanlarından ürün hakkında bilgi almak ve sipariş vermek için çevrimiçi görüşme randevusu oluşturma Mağazadaki ürünlerin fotoğraflarını çekme Fiyatı / stok durumunu kontrol etme Mağazadaki kiosklerden ürün hakkında bilgi edinme Fiziksel mağazadan almak için ürün rezerve etme	Ev Fiziksel mağaza Herhangi bir yer	Web sitesi Mobil uygulama Fiziksel mağaza Televizyon Sosyal medya Broşür Değerlendirmeler ve yorumlar Müşteri referansları Ağızdan ağıza pazarlama Müşteri hizmetleri Çağrı merkezi Bildirimler/ SMS/E-posta Kampanyalar Çevrimiçi yardım sistemi	Akıllı asistan Bağlı cihazlar Telefon uygulamaları Harici zihin mekanizmaları QR kod ya da barkod okutma Sanal gerçeklik teknolojisi ve ekipmanları (Gözlük, ekran, mobil uygulama vs.)	Click & Collect uygulamasının ilk aşaması Satış danışmanları ile görüşme VR ile deneme yapılması Sosyal medyada “influencer”ların tavsiyeleri

Satın Alma Esnası	Ürün için ödeme yapma Kuponları alma / kullanma Hediye kartları satın alma / kullanma Çevrimiçi siparişin mağazadan teslim alınması 3D/4D ürünlerin basılmasıyla ürün satın alınması Etkileşimli mağaza içi ekranlar veya akıllı telefonlar kullanarak çevrimiçi mağazada ürün satın alınması	Ev Fiziksel mağaza Herhangi bir yer	Teslimat noktaları Eve teslim kargo şirketleri Kasa / Satış noktası Personel / Satış ekibi Telefon sistemi Fiziksel mağaza Web sitesi Mobil uygulama Sosyal medya Promosyon Çevrimiçi yardım sistemi	Farklı ödeme sistemleri Temassız, mobil, telefonla ödeme sistemleri Akıllı cihazlar Kiosklar	Click & Collect uygulamasının “Collect” kısmı “Mağazadan Hemen Gelsin” uygulaması Online alınan ürünlerin dağıtımı İndirim / Kupon / Hediye kartı kullanımı
--------------------------	--	--	---	---	--

Satın Alma Sonrası	Sipariş durumunu kontrol etme Sadakat programı durumunu kontrol etme Satın alma hakkında yorum yapmak Satın alma incelemesi yazma İşlem sonrası müşteri hizmetleri Değişim ve İade Ürün ve/veya kullanımı hakkında daha fazla bilgi edinme Şikayet & Öneri	Ev Fiziksel mağaza Herhangi bir yer	Sosyal medya Web sitesi Mobil uygulama Fiziksel mağaza Teslimat noktaları (iade için) Müşteri hizmetleri E-posta / SMS Hizmet ve destek ekipleri Çevrimiçi yardım sistemi Takip aramaları Teşekkür kartları Pazarlama bildirimleri Faturalama	Akıllı Cihazlar CRM takip sistemi Akıllı asistan	Sadakat programı kapsamındaki kampanyalar İşlemlere ilişkin E-posta / SMS gönderimi Geribildirim ve memnuniyet ölçümü için aramaların yapılması Müşterilerle etkileşim kurmak, şikayetleri çözmek veya bir ürünle ilgili ek bilgiler sağlamak için sohbet robotlarının kullanılması Müşterilerin tercihlerine göre farklı dijital kanallar aracılığıyla çapraz ve ek satış önerileri sunulması Şikayet ve öneri formu
---------------------------	---	--	---	--	--

Kaynak: Wu ve Wu, 2015: 241

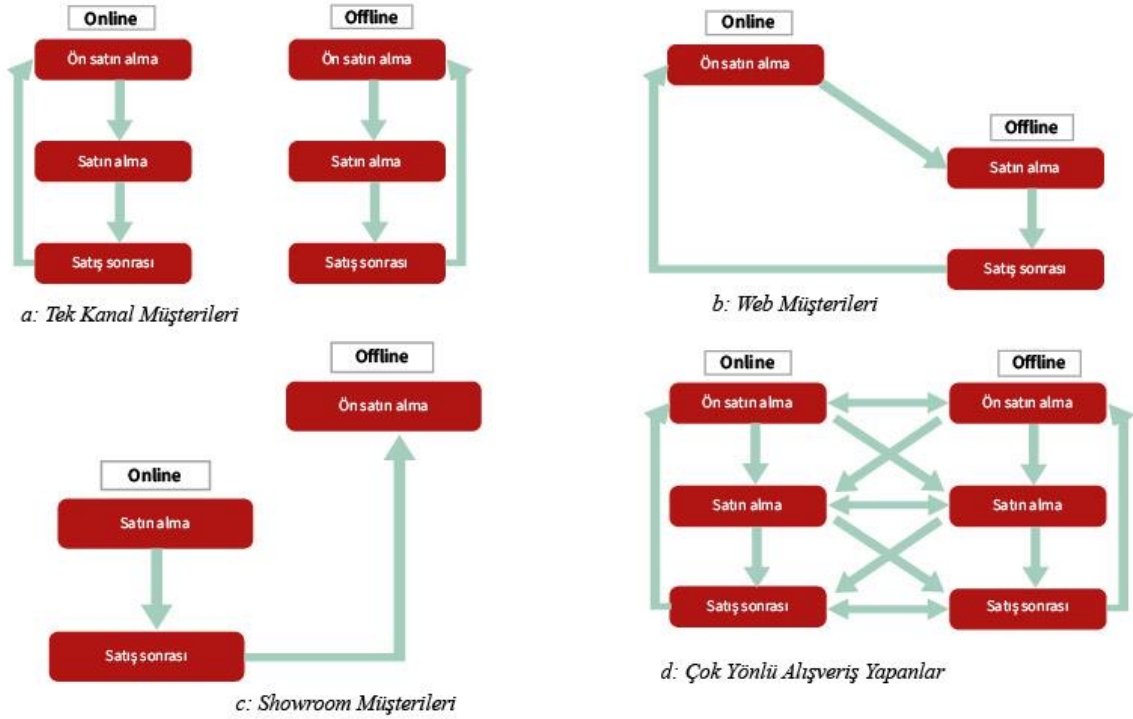
1.6.3. Müşteri Deneyimi

Müşteri deneyimi, müşterilerin bir işletmeyle doğrudan veya dolaylı olarak herhangi bir temasa sahip olması gereken öznel yanıttır (Meyer ve Schwager, 2007: 2). Diğer bir tanımla, satın alma öncesi, satın alma esnası ve satın alma sonrası alışveriş sürecinin tüm aşamalarında müşteri tepkilerinin toplamıdır (https://tr.wikipedia.org/wiki/M%C3%BC%C5%9Fteri_deneyimi, 2022). Bir kurum ve müşteri arasındaki ilişkilerin süresi boyunca gerçekleşen etkileşimin ürünü olan müşteri deneyimi; bir ürün veya hizmetin müşteri hizmetleri kalitesini, reklamlarını, ambalajlamasını, özelliklerini, kullanım kolaylığı ve güvenilirlik koşullarıyla diğer birçok yönünü kapsar. Dijitalleşme “müşteri deneyimi” kavramını öne çıkaran önemli faktörlerden biridir. Süreçlerin dijitalleşmesiyle birlikte müşteriye farklı bir deneyim yaşatmak ve bunu sürdürmek küresel rekabet ortamında dikkat çeker hale gelmiştir. Müşteriler artık işletmelerle birden çok kanalda ve sayısız temas noktası aracılığıyla etkileşime girmektedir.

Müşteriler mağaza içi satın alma işleminden önce fiyatları kontrol etmek, bilgi aramak, ürünleri karşılaştırmak, öneri istemek ve daha ucuz alternatifler aramak için genellikle akıllı telefonlarını veya mağazadaki mobil cihazları kullanmaktadır. Müşterilerin mağazadayken daha uygun fiyatlı seçenekleri kontrol etmelerini sağlayan hızlı yanıt (QR) kodlarının ve barkodlarının taranması da popüler hale gelmektedir. Müşteriler sosyal ağlardan ürün derecelendirmelerini kontrol etmekte veya soru sormak için gruplarıyla iletişime geçmektedir. Perakendeciler bu etkileşimleri kontrol edememektedir. Bütüncül kanallı perakendecilikte müşteriler mevcut durumlarına bağlı olarak istedikleri kanalları seçebilmektedir. Bu nedenle tatmin edici bir müşteri deneyimi sunmak için müşterilerin kanallar arasında ve farklı aşamalarda kolay hareket etmesi çok önemlidir. Bütüncül kanallı perakendecilikte önemli olan bir tüketicinin nihayetinde nasıl ve nerede satın aldığına bakılmaksızın, tüm ilgili faydaları ile aynı fiyat ve kalitede bir ürün almak istemesidir (Baykal, 2021: 119).

Günümüzde farklı kuşaklardan olan tüketiciler çeşitli kaynaklardan bilgi aramakta ve alışveriş için fiziksel mağazalar ve internet dahil olmak üzere birden fazla kanal kullanmaktadırlar. Fiziksel mağazaların sayısı geçmişe kıyasla azalmaya başlasa da bütüncül kanallı perakendede mağaza içi müşteri deneyimleri hala önemli bir role sahiptir. Sürekli olarak akıllı telefonlarla zaman geçirmekte olan günümüz tüketicileri, fiziksel mağazalarda alışveriş yaparken genellikle mobil cihazlarda arama ve kıyaslama yapmayı tercih etmektedir. Çevrimiçi gezinme, müşteriler her zaman çevrimiçi satın alma işlemini tamamlamasa bile müşterileri mağaza içi alışverişe yönlendirmektedir. Markaların aktif müşterileri olan Y kuşağı ve markaların potansiyel müşterileri olarak gördükleri Z kuşağının satın alma

süreçlerinin çoğunluğu dijital ortamda gerçekleştiğinden mobil kanallar gibi yeni kanallar daha kritik hale gelmektedir. Dijital doygunluk, sürdürülebilirlik kaygısı, farklı deneyimlere ilgi gibi konular iki kuşağın ortak yönlerindendir. Her iki kuşak da tüketim alanları için dijital mecraları tercih ediyor olsa da satın alma tercihleri birbirinden farklılık göstermektedir (Baykal, 2021: 120).



Şekil 1.8 Tüketici Türleri

Kaynak: Timoumi vd., 2022: 136

Müşteri-perakendeci etkileşimi müşterilerin alışveriş deneyiminin herhangi bir aşamasında ve birbirinden farklı yerlerde oluşabilmekte ve bu etkileşim müşteri deneyimini etkilemektedir. Yukarıda belirtildiği üzere satın alma süreci temel olarak üç aşamadan meydana gelmektedir. Ön satın alma aşaması, satın almadan önce müşterilerin ihtiyaçlarını tanıması, bilgi arama, tavsiye ve alternatiflerin değerlendirilmesi gibi amaçlarla etkileşimlerini içerir. Zaman açısından en kısa aşama olan satın alma aşaması, satın alma olayının kendisinin yanı sıra yerine getirilmesi, yani bir ürünü sağlama veya teslim etme sürecini kapsar. Satın alma sonrası aşama, kullanım, tüketim ve satış sonrası hizmet gibi satın alma sürecini takip eden tüm etkileşimleri kapsar. Şekil 1.8’de görüldüğü gibi satın alma aşamaları kullanılan kanal sayısı ve çeşitliliğine göre değişim göstermektedir. Tüm bu aşamalarla birlikte müşterilerin perakendecilerle etkileşim kurarken olmaları muhtemel konumları gözönünde bulundurulduğunda akıllı telefonlar ve akıllı saatler gibi dijital kanallar nedeniyle müşteri-

perakendeci etkileşimleri her yerde ve her zaman gerçekleşebilir hale gelmiştir (Hosseini vd., 2017: 2). Bununla birlikte, fiziksel mağazalar gibi geleneksel kanallar hala önemini korumaktadır. Bütüncül kanallı perakendeciler, fiziksel mağazaları mağaza içi teknolojiyle donatmayı ve bunları kanal karmalarına tamamen entegre etmeyi hedeflemektedir. Akıllı cihazların ve akıllı asistanların kullanımının artmasıyla her zamankinden daha fazla müşteri-perakendeci etkileşimi gerçekleşmektedir.

1.6.3.1. Online ve Offline Müşteri Deneyimi Arasındaki Farklar

Mevcut literatür, bir çevrimiçi perakendecinin başarısı için online müşteri deneyiminin stratejik bir farklılaştırıcı olarak kritik bir rol oynadığına işaret etmektedir. Trévinal ve Stenger (2014: 316) online müşteri deneyimini, “e-perakende ortamına psikolojik olarak öznel bir yanıt” ve “tüketiciler ile çevrimiçi ortam arasındaki etkileşimlerden kaynaklanan karmaşık, bütünsel ve öznel bir süreç” olarak tanımlamışlardır.

Online (çevrimiçi) ve offline (fiziki) müşteri deneyimi bağlamları arasındaki ilk temel fark, kişisel temas derecesidir. Kişisel etkileşim, öznel yanıtların ortaya çıkacağı çok zengin bir iletişim kaynağı sağlar. İkinci olarak, bu iki bağlam bilginin sunulma şekline ilişkin farklılıklar içermektedir. Çevrimiçi bağlam, müşteriye zengin bilgi sağlanmasına olanak tanırken fiziki iletişimde bu daha sınırlı olabilir veya bir dizi formatta (örn. broşürler, posterler, satış temsilcileri) gerçekleşebilir. Üçüncü ayrım ise zamandır. Müşteriler, online alışverişte istedikleri herhangi bir ürün veya hizmeti kendilerine uygun bir yerde ve zamanda çevrimiçi satın alabilirler. Fiziki bağlamlarda müşteri etkileşimleri giderek daha fazla genişlemesine rağmen, kuruluşun açılış saatleri ile tanımlanır ve sınırlandırılır. Son olarak, markanın nasıl sunulduğu konusunda farklılıklar olabilmektedir. Online ortamda marka ağırlıklı olarak görsel-işitsel bir şekilde sunulurken offline ortamda ise markanın personel ve sunumu, binaları ve tesisleri, araçları, dış görünümü ve diğer somut unsurları gibi bir dizi eser aracılığıyla deneyimlenmesi için çevrimdışı fırsatlar mevcuttur (Rose vd., 2011: 26) Tablo 1.3’de, bu temel bağlamsal farklılıkların karşılaştırması sunulmaktadır.

Tablo 1. 3 Çevrimiçi ve Fiziki Müşteri Deneyimi Bağlamlarının Karşılaştırılması

	Offline (Fiziki) Bağlam	Online (Çevrimiçi) Bağlam
Kişisel Temas	Orta-Yüksek	Düşük
Bilgi Sağlama	Farklı medya alanlarında değişiklik gösterir.	Yoğun
Etkileşim Süresi	İşletme tarafından belirlenir.	Müşteri tarafından belirlenir. (Herhangi bir zamanda ve mekanda)
Marka sunumu	Somut unsurlar	Görsel-İşitsel

Kaynak: Rose vd., 2011: 27

1.6.4. Satın Alma Tercihleri Üzerinde Kuşak Faktörleri

Kuşak gruplarının alışveriş deneyimleri üzerinde önemli bir etkisi vardır. İşletmelerin müşteri deneyimi stratejilerini belirlerken dikkat etmesi gereken önemli konulardan birisi hitap edilen kuşak olduğundan bu bölümün amacı tüketicinin bütüncül kanallı satın alma davranışındaki kuşaksal farklılıklarına odaklanmaktır.

Günümüzde 5 farklı kuşağın olduğu kabul edilmektedir. 1927-1945 yılları arasında iki dünya savaşının tam ortasında doğan Sessiz Kuşak, 1945-1964 yılları arasında doğan ve dünyadaki doğum hızındaki büyük artışı temsil eden Bebek Bombardımanı Kuşağı, 1965-1979 yılları arasında bireyciliği temsil eden X Kuşağı, 1980-1999 arasında doğan ve bugün en büyük tüketici grubunu temsil eden Y kuşağı, 2000 ve sonrasında doğan ve doğuştan dijital olarak da adlandırılan Z Kuşağı. Henüz tam netleşmemiş olan 2012'den sonra doğanların Alfa kuşağı olarak adlandırılması üzerine çalışmalar devam etmektedir. Her bir kuşağın hayata bakış açısı ve beklentileri birbirinden farklı olduğu için her kuşak farklı bir alışveriş deneyimi talep etmektedir (<https://mallreport.com.tr/arastirma/her-kusak-farkli-bir-musteri-deneyimi-istiyor/4385>).

X KUŞAĞI: Dijital çağ ile yeni yeni tanışan ve uyum sağlamaya çalışan X kuşağı bilgisayar, televizyon, telefon gibi teknolojileri gündelik hayatında kullanmaya başlamıştır. Bu kuşaktaki tüketicilerin müşteri sadakati yüksektir ve alışverişlerindeki ana amaç en kaliteli ürün ve hizmeti satın almaktır. Satın alma süreçleri planlı ve detaylıdır. Teknolojik yenilikleri benimsemiş olsalar dahi alışveriş tercihleri geleneksel perakende mağazaları üzerine kuruludur (<https://mallreport.com.tr/arastirma/her-kusak-farkli-bir-musteri-deneyimi-istiyor/4385>).

Y KUŞAĞI: Bir önceki kuşağa kıyasla teknoloji açısından çok daha donanımlı ve dijital dünyada aktiftirler. Gündemi takip etmekte, sosyal mecraları kullanmada ve deneyimlemede

oldukça isteklidirler. Bu kuşağın tüketicileri 20-40 yaş aralığındaki en büyük tüketici grubunu temsil etmektedir. Y kuşağı müşterileri sadece kaliteye önem atfetmez; aynı zamanda sosyal ve çevresel konularda duyarlı olan markaları tercih etme eğilimindedirler. X kuşağında yoğun bir marka sadakati gözlemlenirken Y kuşağı müşterileri olumsuz bir durumla karşılaştıklarında marka tercihlerini hızlıca değiştirebilmektedirler. Y kuşağının alışverişlerindeki ana odağı fiyat-performans dengesindeki ürün ve hizmetleri satın almaktır. X kuşağı ile büyümüş milenyumlu yaşayan Y kuşağı satın alma da Z kuşağına göre daha planlı davranmaktadır (<https://mallreport.com.tr/arastirma/her-kusak-farkli-bir-musteri-deneyimi-istiyor/4385>).

Z KUŞAĞI: Teknolojiyi diğer kuşaklar gibi sonradan öğrenmeyen Z kuşağı, doğuştan dijital olarak tanımlanmaktadır. Doğdukları andan itibaren teknoloji ile bütünleşirler ve akıllı cihazlar her zaman hayatlarının bir parçasıdır. Müşteri sadakati yok denecek kadar az olan Z kuşağı, dünyayı internetsiz olarak düşünememekte ve hıza önem vermektedir. Bu sebeple geleneksel satın alma yöntemlerinden farklı alışveriş deyimlerine en açık kuşaktır. Z kuşağı diğer kuşaklarla kıyaslandığında plansız bir şekilde satın alma eğilimindedir. Sanal ve arttırılmış gerçeklik gibi farklı alışveriş deneyimleri Z kuşağının dikkatini çekmektedir. İnteraktif içerikler üreten ve dijital mecrada var olarak etkileşimde kalan markalar bu kuşağın tercihlerinde etkili rol oynamaktadırlar (<https://mallreport.com.tr/arastirma/her-kusak-farkli-bir-musteri-deneyimi-istiyor/4385>).

Günümüz müşteri kitlesinin birbirinden farklı nesillerden oluştuğu gözönünde bulundurularak, işletmeler her kuşağa hitap edebilmek için farklı mecraları değerlendirmeli ve hangi kanalla hangi tüketici grubuna ulaştığını ölçümleyebilmelidir. Farklı kuşaklara değişen teknolojilerle hitap etmenin getirdiği zorluklarla birlikte perakende sektörü, çeşitlilik gösteren beklentilere yanıt vermek için sürekli gelişim ve dönüşüm içinde olmalıdır. Y kuşağı, tercihlerini ve satın alma davranışlarını yeni ve çok farklı şekillerde etkileyecek her bir faktörde sosyal olarak bilinçlidir. Günümüzün genç tüketicileri için sosyal medya ve sürekli bağlantılı olmak vazgeçilmez konumdadır. Sonuç olarak, perakende deneyiminden çok fazla beklenti içerisindeyler. Ürünlerin herhangi bir zamanda herhangi bir yerde bulunabilir olması artık perakendeciler için temel bir gereklilik olmakla birlikte çitayı her geçen gün yükseltmeleri gerekmektedir. Arttırılmış gerçeklik teknolojisi kullanan sihirli aynalar gibi yenilikler, dijital dünyayı benimseyen müşterilerin bile yalnızca çevrimiçi satın almak istemediğini ve markalarla hala anlamlı, bağlantılı ve somut ilişkiler aradığını göstermektedir (<http://www.bearingpointinstitute.com/>). Bağlantılı olarak, tüketici kuşakları arasındaki davranış ve tutum farklılıklarını anlamak, kuşaksal beklentileri karşılamak ve böylelikle memnuniyeti artırmak bütüncül kanallı perakendenin pürüzsüz çalışmasına katkı sağlayacaktır.

1.6.5. Teknolojinin Kullanımı

Teknoloji, müşteri deneyimine yeni pencereler aralamakla birlikte geleneksel ve online perakendecilik arasında da köprü görevi görmektedir. Perakendecilerin teknolojiyi etkin ve kapasitesi kapsamında kullanması bütüncül kanallı perakendeciliği mümkün kılmaktadır. Bu durumda, üstün bir müşteri deneyimi ve kanallar arasında tutarlı ve entegre bir deneyim oluşturmak için teknoloji kolaylaştırıcı konumundadır.

Tarihte müşteriler ile perakendecilerin buluştuğu ve önem verdiği noktalar farklılık göstermektedir. 1920'lerden önce ürün, 1950'lerden önce yaratıcı reklamlar ve satış, 1950'lerden itibaren ihtiyacın bulunması ve karşılanması, 1990'lardan itibaren tüketici ve diğer partnerlerle kurulan ilişkiler perakendeciye başarıya götürmektedir. Tam da bu noktada teknolojinin sağladığı etkileşim kolaylığı müşterilerin beklentilerini karşılamaya ve perakendecinin hedeflerine ulaşmasına kolaylık sağlamaktadır.

Her geçen gün mağaza teknolojilerinin artan rolü alışveriş sürecine ek bir boyut kazandırmaktadır. Bahsedilen teknolojiler etkileşimli ekranlar, artırılmış gerçeklik ve akıllı aynalar gibi müşterilere yönelik teknolojilerin yanı sıra tabletler, kioskalar gibi personele yönelik teknolojileri de içermektedir. Bununla birlikte birden fazla temas noktası ve farklı kanallar aracılığıyla alışveriş yapan yeni müşteri profili için teknoloji vazgeçilmez konuma gelmiştir (Piotrowicz ve Cuthberston, 2014: 10).

Teknoloji, mağaza deneyimini ve mağaza düzenini yeniden tanımlamakta ve müşterilere özel yeni hizmetler sunma olanağı sağlamaktadır. Ayrıca teknoloji, çok kanallı perakendeciliği mümkün kılarak geleneksel ve internet perakendeciliği arasındaki sınırları azaltmaktadır. Deneyim yaratmaya verilen önem perakendecileri fiziksel ortamlarda ileri teknolojiler sunmaya ve tüketicilerle duygusal düzeyde bağlantı kuran, alışveriş deneyimi üzerinde kontrol sağlayan perakende deneyimleri geliştirmeye yönlendirmektedir. Duyulara hitap eden bu perakende deneyimleri tüketicilere sadece ürünlere göz atmak yerine markayla etkileşime girdiklerini hissettiren sürükleyici teknolojilerin kullanımıyla oluşturulmaktadır (Alexander ve Cano, 2020: 2). İlişkili olarak, aşağıdaki kısımda, teknolojinin farklı kanallar doğrultusunda bütüncül perakendecilikte nasıl kullanıldığı açıklanmaktadır.

1.6.5.1. Mobil Teknoloji

Geleneksel perakendeciler çevrimiçi perakendecilerle rekabet edebilmek için ürün ve hizmetleri sunmanın yanı sıra tüketicileri mağazaya gelmeye teşvik edecek deneyimler sunmayı düşünmelidir. Daha düşük arama maliyetleri, daha geniş ürün seçenekleri ve göz atma veya satın alma için zamansal veya mekansal engellerin bulunmaması gibi çevrimiçi alışverişin

faydalarına rağmen fiziksel bir mağazayı ziyaret etmek, tüketicilerin ürüne dokunmasını ve ürünü denemesini, markanın yaşadığını hissetmesini ve alışveriş hedeflerine ulaşmalarına yardımcı olabilecek eğitimli çalışanlarla iletişim kurmalarını sağlar. Mağazadaki müşteri yolculuğu perakende markasıyla etkileşim kurmak için birçok fırsat sunar ve son işlemde önce çok sayıda temas noktası içerebilir. Bu temas noktaları; yeni dijital medyayı ve sosyal ağlar veya bloglar, topluluklar, videolar ve konuma dayalı hizmetler dahil olmak üzere elektronik ve mobil cihaz kanalları gibi çevrimiçi kanal bağlantılarını içermektedir. Birçok giyim perakendecisi alışveriş süreci boyunca tüketicilerle iletişim kurmak amacıyla fiziki mağazada ve çevrimiçi kanallarla teknolojiye dayalı yenilikleri benimsemekte ve fiziksel mağazalara ziyaretçi çekmek için çevrimiçi kanal ile sinerjiden yararlanmaktadır. Çevrimiçi kanallarla birlikte QR kodları, RFID etiketleri, mağaza içi Wi-Fi, perakendeci veya personelin mobil cihazları kullanması, işaret teknolojisi, mobil ödeme araçları, mobil uygulamalar, sanal gerçeklik (VR) ve artırılmış gerçeklik (AR) gibi tüketiciye dönük mobil teknoloji yetenekleri aracılığıyla müşteriler geleneksel fiziksel mağazalara getirilebilmektedirler (Perry vd., 2019: 174). Böylelikle fiziksel mağazada mobil teknolojinin kullanımı müşterilerin tercihlerine ve perakendecilerin beklentilerine yanıt verebilmektedir.

Lemon ve Verhoef (2016: 80) çalışmalarında mobil kanalların diğer kanallarla doğrudan etkileşimde olduğunu vurgulamaktadır. Örneğin, giderek yaygınlaşan showrooming eylemi müşterilerin çevrimiçi olarak en iyi teklifi bulmak için mobil cihazlarında mağaza içi arama yapabilmelerini sağlamaktadır. Ayrıca, mobil cihaz kullanan müşteriler daha düşük fiyatlar elde ederken aynı zamanda akıllı müşteri duyguları yaşayabilmektedirler. Böylece mobil teknolojinin çapraz kanal sinerjilerini artırma ihtimali bulunmaktadır. Son olarak, mobil cihaz kanalları yeni ve mevcut kanallarla iletişime girebilmekte, temas noktaları oluşturmak için konuma dayalı, zamana duyarlı yeni fırsatlar sunabilmekte, satın almaktan çok arama yapmak için daha uygun görülmekte ve doğrudan dokunmatik arayüz müşteri yolculuğunu önemli ölçüde etkileyebilmektedir.

Modern mobil cihazlar genellikle kullanıcıya eşlik eder ve neredeyse her zaman açıktır. Böylece perakendeciyi sembolik olarak gece ve gündüz tüketicinin avucuna yerleştirir. Mobil ortamın temel özelliklerini ve benzersiz değer önerilerini her yerde bulunma, uygunluk, kişiselleştirme, yerelleştirme, esneklik, kendiliğindenlik, yakınlık, erişilebilirlik, zaman kritikliği ve anında bağlanabilirlik oluşturmaktadır. Mobil kanal içeriği, bir mobil web tarayıcısı veya bir mobil uygulama aracılığıyla sunulur. Mobil uygulamalar etkileşimli bilgileri, eğlenceyi, ödeme gerçekleştirmeyi, fotoğraf/video çekip paylaşmayı, geribildirimleri ve konum tabanlı hizmetleri içermektedir (Perry vd., 2019: 170).

Mobil cihazlar, her iki bağlamda ayrı ayrı veya aynı anda kullanılabildikleri için fiziksel ve dijital alışveriş ortamları arasında benzersiz sinerjiler sağlayabilmektedirler. Mağaza dışında ürün satın almak için perakende kanalı olarak kullanılabilecekleri gibi fiyat karşılaştırma, mağaza bulma, ürün araştırma ve bulunabilirlik gibi satın alma kararıyla ilgili her bileşen için de kullanılabilmektedirler. Mağazada müşteriler mobil cihazlarını ürünleri fotoğraflamak, fiyatları karşılaştırmak ve barkod taramak gibi bilgi ve araştırma amacıyla da kullanabilmektedir. Müşteriler nihayetinde bir mağazadan bir ürün satın alsalar bile öncesinde çevrimiçi olarak seçenekleri ve seçilen çözüm için en iyi fiyatı araştırmış, kullanım faydaları/kolaylıkları için sosyal medya aracılığıyla yorumları okumuş ve başkalarından bilgi almış olabilirler. Yapılan araştırmalar, mobil kanalın toplam çevrimiçi harcama içindeki payının arttığını; ancak temel potansiyelinin araştırma, karşılaştırmalı alışveriş ve perakendeci etkileşimi gibi değerli bir tüketim ortamı sağlamak olduğunu göstermektedir (Perry vd., 2019: 172). Tablo 1.4, perakende sektöründe mobil cihazların satın alma yolculuğundaki kullanım pratiklerini göstermektedir.

Tablo 1. 4 Tüketici Satın Alma Yolculuğunda Mobil Cihazların Kullanımları

Satın Alma Aşaması	Faaliyet	Mağazada Gerçekleştirilen	Mağaza Dışı Gerçekleştirilen
Satın Alma Öncesi	Ürünleri arama ve Bulma		X
	Ürünlerin yorum ve değerlendirmelerine erişim	X	X
	İşlem öncesi müşteri hizmetleri		X
	Alışveriş listesi oluşturma		X
	Mağaza bulucu kullanma		X
	Ürünleri arama ve seçme		X
	Mağazada ürünlerin fotoğrafını çekme	X	
	Fiyat ve stok sorgulama	X	X
Satın Alma Esnası	Kuponları veya teklifleri alma / kullanma	X	
	Hediye kartları satın alma / kullanma	X	X
	Ürün ödemesini gerçekleştirme	X	X
	Click & Collect planlama (çevrimiçi ödeme ve mağazadan teslim alma uygulaması)	X	X
Satın Alma Sonrası	Sipariş durumunu kontrol etme		X
	Sadakat programı durumunu kontrol etme		X
	Ürüne yorum yapmak için sosyal medyayı kullanma		X
	Ürüne dair değerlendirme yazma		X
	İşlem sonrası müşteri hizmetleri		X

Kaynak: Perry vd., 2019: 173

Sonuç olarak, bütüncül kanallı perakendeciliğin devam eden evriminin bir parçası olan mobil teknoloji, fiziksel perakende mağaza deneyimine giderek daha fazla entegre olmaktadır. Özellikle Covid-19 pandemisinin gündeme gelmesi ve küresel boyutta etkisi gözönünde

bulundurulduğunda pandemi öncesinde mobil cihazlar ile alışveriş deneyimlememiş müşterilerin de artık mobil kanalda aktif olmaya başlaması mobil teknoloji kullanıcı kitlesini genişletmiştir. Mobil teknolojinin hızla gelişmeye devam etmesi, bütüncül kanallı perakende stratejisinin geliştirilmesi ve dış zihin olarak adlandırılan teknolojik gelişmelerin daha fazla kullanılmasıyla birlikte müşterilerin tercihlerinde değişimler meydana gelmiştir. Artık internet ile sürekli bağlantılı olan tüketiciler uygulamaya müdahalelerini gerektirmeyen, kendileri adına düşünen ve işlem yapan uygulamaları talep etmektedirler. Bu değişim, bütüncül kanallı strateji uygulayan perakendecileri müşterileri işe daha fazla dahil ederek etkileşim kurmaya yöneltmiştir. Nesnelerin interneti (Internet of Things) olarak ifade edilen teknoloji sıçraması bu etkileşimin sınırlarını genişletmekte ve kullanıcı deneyiminin sürekli bir değişim içinde olmasına sebep olmaktadır. Akıllı asistanlar ve internete bağlı ev aletlerinin yanı sıra akıllı buzdolapları ve akıllı çamaşır makineleri gibi akıllı cihazların ortaya çıkmasıyla beraber müşteri-perakendeci etkileşimlerinin gerçekleşme yeri olarak müşterilerin evi daha önemli hal almaktadır. Örneğin, Samsung'un satışa sunduğu akıllı buzdolabına sahip kişi evinde olmasa dahi buzdolabına bağlı olan mobil uygulamasından dolaptaki eksiklikleri belirleyebilmekte, bu eksiklikleri gidermek için online gıda perakendecilerine siparişlerini oluşturabilmekte ve talep ettiği tarihte teslim alabilmektedir. Ek olarak, Family Hub olarak adlandırılan bu buzdolabı, hava durumunu gösterebilmekte ve kişinin tercihiine göre müzik oynatabilmektedir. Benzer olarak, Google Home veya Amazon Echo gibi akıllı ev uygulamaları akıllı cihazların sensör verilerine dayanarak müşteri ihtiyaçlarını ortaya çıkarabilmekte ve müşterileri perakendecilerle farkında olmadan etkileşime sokabilmektedir (Hosseini vd., 2017: 14).

1.7. Bütüncül Kanallı Perakendecilikte Bilgi Sistemleri Yetenekleri ve Önemi

İnternetin yükselişi ve bunun sonucunda dijital kanalların ortaya çıkmasıyla paralel olarak perakende sektörü son yirmi yılda büyük ölçüde değişmiştir. Müşterilerin artan beklentileri, gelişen teknolojiler ve değişen organizasyon yapılarıyla birlikte bu değişim bütüncül kanallı perakendecilik olarak evrilmiştir. Bütüncül kanallı perakendecilik, perakendecilere ve müşterilere gelişmiş operasyonel verimlilik, artan satışlar, gelişmiş müşteri deneyimi, sadakat ve güven dahil olmak üzere çeşitli faydalar sağlamaktadır. Dijital teknolojiler, perakende sektörünün bütüncül kanallı perakendeciğine geçişinde açıkça önemli bir rol oynamaktadır. Bu bağlamda, Hosseini vd. (2017: 9)'nin araştırmasına göre bütüncül kanallı perakendeciliğin başarılı bir şekilde uygulanmasında bilgi sistemleri yeteneklerinin önemi aşağıda açıklanmıştır.

Temel müşteri bilgisinin edinilmesi: Temel müşteri bilgilerinin edinilmesi çoğu müşteri-perakendeci etkileşimi için bir ön koşuldur. Temel müşteri bilgisi, kimlik verilerinden (ör. ad, adres, doğum tarihi) ve açıklayıcı verilerden (ör. demografi, hane yapısı, müşteri segmentasyonu) elde edilebilmektedir. Müşterilerin gelecekteki müşteri-perakendeci etkileşimlerinde yeniden tanımlanması, işlemsel ve bağlamsal müşteri verilerinin mevcut müşteri ilişkileriyle eşleştirilmesini sağlamaktadır. Temel müşteri verileri, kayıt işlemi sırasında veya belirli etkileşimlere dayalı olarak toplanabilmektedir. Müşterilerin ikametlerine bağlı olarak satın alma gücü hakkındaki demografik bilgiler geleneksel pazar araştırmalarından elde edilen verilerle zenginleştirilebilmektedir (Hosseini vd., 2017: 9).

Müşterilerin sosyal entegrasyonu hakkında bilgi edinme: Müşterilerin tercihleri kişisel veya sosyal ilişkilerden (örneğin, aile, arkadaşlar, meslektaşlar) etkilenmektedir. Günümüzde, bu ilişkilerin daha da büyük bir kısmı müşterilerin sosyal medya platformlarına (ör. Facebook, Twitter) bağlılığına yansımaktadır. Sosyal medyayı kullanmak ve ürün incelemeleri yazmak birbirini kişisel olarak tanımayan müşterilerin tercihlerini ve satın alma kararlarını karşılıklı olarak etkileyebilmektedir. Sosyal medyadan izlenimler müşterilerin hem çevrimiçi hem de çevrimdışı etkinliklerini biçimlendirebilmektedir. Bütüncül kanallı perakendeciler müşterilerin sosyal ağlardaki rollerini belirleme, profillerini analiz etme ve etki alanlarını gözlemleme yoluyla davranış temelli hedef pazarlamadan daha iyi yararlanabileceklerdir (Hosseini vd., 2017: 9).

Müşterilerin durumsal bağlamını algılama: Müşteri-perakendeci etkileşimlerini tasarlamak için perakendeciler bireysel müşterilerin belirli durumsal bağlamını algılayabilmelidir (ör. zaman çizelgesi, konum, ruh hali, stres seviyesi, özel etkinlikler). Akıllı telefonların veya diğer akıllı cihazların donanım ve yazılım sensörleri kullanılarak ilgili veriler toplanabilir. Ek olarak, müşteriler tarafından yetki verildiği ölçüde perakendeciler, müşterilerine bireysel teklifler sağlamak için kişisel etkileşimlerden (ör. E-postalar, sohbetler) ve müşterilerin dijital takvimlerinden gelen bilgilerden yararlanabilir. Farklı kanallar kullanarak müşterilerin mevcut davranışına ilişkin işlem verileriyle birlikte bağlamsal veriler müşterilerin planlarını, ihtiyaçlarını ve tercihlerini anlamaya yardımcı olacaktır. Bu temelde perakendeciler, müşterilerle yanlış zamanda veya yerde, uygun olmayan kanallar aracılığıyla iletişim kurmaktan veya müşterilerin spam olarak algılayabileceği uygunsuz içerikler sağlamaktan korunmuş olacaklardır (Hosseini vd., 2017: 10).

Bütüncül kanallı veri entegrasyonu ve analiz: Bütüncül kanallı perakendeciler yapılandırılmış (ör. satış noktası verileri) veya yapılandırılmamış biçimde (ör. müşteri incelemeleri, tweet'ler vb.) mevcut olabilecek çeşitli veri biçimlerine (ör. müşteri, ürün, konum,

zaman ve kanal verileri) sahiptir. Bütüncül kanallı veri entegrasyonunda uzmanlaşmış perakendeciler karmaşık bilgilerin tuzağına düşmeden müşteri etkileşimindeki faktörleri daha iyi gözlemlene fırsatına sahip olmaktadır (Hosseini vd., 2017: 10).

Bütüncül kanallı teknoloji ve altyapının yönetimi: Bütüncül kanallı ortamlarda perakendeciler geleneksel ve mağaza içi teknoloji, teslimat teknolojisi, konuma dayalı teknoloji ve iletişim teknolojisi gibi gelişen teknolojiler dahil olmak üzere heterojen teknolojilerden oluşan bir portföyü yönetebilmelidir. Mağaza içi teknoloji (ör. etkileşimli ekranlar, sanal deneme, temassız ödeme çözümleri) mağaza deneyiminin bir parçası haline gelecek ve ek bilgi sağlamaya, çevrimiçi mağazada sorunsuz bir şekilde ürün satın almaya ve boşta kalma süresini azaltmaya yardımcı olacaktır. Teslimat teknolojisi (ör. dronelar, robotlar, 3D / 4D baskı) sipariş karşılama süreçlerini kolaylaştırmaktadır. Konum tabanlı teknoloji (ör. akıllı telefonlar, iBeacons) fiziksel mağazaların içinde ve dışında gezinme işlevi sağlamaktadır. İletişim teknolojisi (ör. görüntülü sohbet, sohbet robotları) müşteriler ve perakendeciler arasındaki sürekli iletişimi geliştirmeye yardımcı olmaktadır. Bu nedenle perakendeciler, bu teknolojilerden ve bunların etkileşiminden yararlanmaya izin veren uygun bir bütüncül kanallı altyapıyı da çalıştırabilmelidir. Bütüncül kanallı bir altyapı, bağlantıyı desteklemek için ağ iletişimi, akıllı cihazların diğer iş sistemlerine (örneğin, CRM sistemleri) veri bağlantısı veya veri depolamayla başa çıkmak için birden çok katmanı hesaba katmalıdır (Hosseini vd., 2017: 10).

Gerçek zamanlı bilgiye her zaman her yerde erişim: Müşteri-perakendeci etkileşimleri her an başlatılabildiğinden ve müşteriler sürekli olarak farklı kanallar arasında geçiş yapabildiğinden, gerçek zamanlı bilgilerin sağlanması ve bu bilgilere erişim bütüncül kanallı perakendeciler için çok önemli bir faktördür. Örneğin, tüm kanallarda gerçek zamanlı bilgilere erişim sağlandığında müşterilerin karar vermesi kolaylaştırılabilir. Farklı kanallarda (ör. çevrimiçi mağaza, gerçek mekanda faaliyet gösteren mağazalar) ürün bulunabilirliği hakkındaki bilgiler müşterilerin kanal seçimini destekleyebilir. Siparişlerin sürekli canlı takibi, özel merkezli ve uygun teslimat hizmeti sağlamaktadır. Bir perakendecinin iç perspektifinden bakıldığında ürün mevcudiyeti, müşteri davranışı, müşterilerin durumu ve satışlar hakkında gerçek zamanlı bilgiler mal, pazarlama ve hizmet akışının düzenlenmesine yardımcı olmaktadır. Ayrıca, kişiselleştirilmiş verilerin, içeriksel reklamların, hizmetlerin ve tekliflerin (örneğin, konuma dayalı reklamcılık) sağlanması için gerçek zamanlı bilgiler gerekmektedir. Bu nedenle, tüm müşteri yolculuğu boyunca gerçek zamanlı bilgilere her yerde erişilebilmesi, başarılı bütüncül kanallı perakende satış için bir ön koşul niteliğindedir (Hosseini vd., 2017: 11).

Pazarlama, satış, yerine getirme ve hizmetlerin bireyselleştirilmesi: Bütüncül kanallı perakendeciler reklamları, teklifleri ve hizmetleri müşterilerin ihtiyaçlarına ve tercihlerine göre uyarlama becerisine ihtiyaç duymaktadır. En iyi etkiyi elde etmek için reklamlar ve teklifler kişiselleştirilmeli ve doğru zamanda sunulmalıdır (örneğin, işyerinden ayrılırken yemek teslimatı teklifleri). Müşteriler, belirli bir zamanda eve teslimat, araba bagaj teslimi, tıkla ve al veya herhangi bir yerde 3D / 4D baskı gibi en uygun seçeneği seçebilmelidir. Müşteri tarafında yönetilen ilişkilerin artması perakendecilerin daha kişiselleştirilmiş hizmet teklifleri sunmalarını zorunlu kılmaktadır (Hosseini vd., 2017: 11).

Müşteri-perakendeci etkileşimlerinin akıllı otomasyonu: Bütüncül kanallı perakendeciler hem perakendeciye hem de müşteriye fayda sağlayan akıllı otomasyon sağlamalıdır. Perakendeciler operasyonel verimliliklerini artırırken, müşteriler sürekli hizmet seviyelerinden faydalanabilir. Örneğin, müşterilerin siparişleri akıllı cihazlar (ör. akıllı buzdolabı, akıllı çamaşır makinesi, akıllı kahve makinesi) aracılığıyla verilebilir. Akıllı cihazlar, müşteriler tarafından yetkilendirildikten sonra kendi başlarına müşteri olarak hareket edebilir. Bu nedenle, bütüncül kanallı perakendeciler sahipleri tarafından öngörülen tercihlerin farkında olan akıllı cihazlarla başarılı bir şekilde iletişim kurma becerisine ihtiyaç duyar. Akıllı otomasyon, perakendecilerin işletmeler arası (B2T) yönetimine dahil olma zorunluluğunu göstermektedir (Hosseini vd., 2017: 11).

Tüm etkileşim kanalları arasında rahat geçiş: Bütüncül kanallı müşteriler, perakendecilerle dijital ve geleneksel kanallar aracılığıyla her zamankinden daha bağlantılı bir şekilde etkileşimde bulunur (örneğin, gerçek mekanda faaliyet gösteren bir mağazada bir çevrimiçi mağazanın kullanılması). Kanal seçimi çeşitli faktörlere (örn. kişisel planlar, ruh hali, hava durumu) bağlıdır ve zamanla değişebilir. Bu nedenle, bütüncül kanallı perakendeciler, tüm kanallar arasında sorunsuz geçiş sağlamak için artan sayıda kanala ve temas noktasına hakim olma becerisine ihtiyaç duymaktadır (Hosseini vd., 2017: 12).

Müşterilerin günlük yaşamına engelsiz entegrasyon: Dijital kanallar, akıllı telefonlar ve akıllı cihazlar gibi dijital teknolojilerin ortaya çıkması nedeniyle müşteriler perakendecilerle her zaman ve her yerde etkileşime girebilir. Günümüzde birçok müşteri-perakendeci etkileşimi evde başlatılmaktadır (örneğin; çevrimiçi mağazalardaki siparişler). Akıllı cihazların kullanımı, müşterilerin mevcut konumlarından bağımsız olarak perakendecilerle daha fazla etkileşim kurmasını sağlar. Müşteriler boşta kalma süresinden kaçınmak ister ve uygun durumlarda (örneğin; yolda, toplu taşıma araçlarında) etkileşim başlatma eğilimindedir. Buna göre, bütüncül kanallı perakendeciler bu tür fırsatları tanımalı ve uygun teklifleri göze çarpmadan

sunmalıdır. Müşteri tarafından yönetilen ilişkilerin artmasıyla perakendecilerin müşterilerin günlük yaşamına dahil olması gereklilik haline dönüşmüştür (Hosseini vd., 2017: 12).

1.8. Dijital Dönüşüm ve Müşteri Değeri Yaratma

Günümüzde şirketler, müşterilerine değer yaratarak ve etkileşimde bulunarak alışveriş biçimini dönüştürmeyi amaçlayan sınır ötesi dijital teknolojilerin uygulanmasına odaklanmıştır. Özellikle, dijital teknolojiler mevcut ve potansiyel müşterilerle iletişimi geliştirerek gereksinimlerin daha iyi anlaşılmasına ve özelleştirilmiş tekliflerin ve belirli müşteri ihtiyaçlarına göre uyarlanmış yeni ürünlerin kolaylaştırılmasına olanak tanımaktadır. Dijitalleşme ve özel teknolojiler, yüksek teknoloji ve dijital sektörlerde olduğu kadar geleneksel sektörlerde de faaliyet göstermektedir. Trendyol, Hepsiburada, Gittigidiyor, Morhipo, n11 gibi platformların yayılması işletmelerin müşterileriyle etkileşimine yeni boyutlar kazandırmaktadır. Öte yandan artırılmış gerçeklik (AR) bireylerin fiziksel ortamlarla nasıl etkileşimde bulunduğunu dönüştürmektedir. AR, müşterilerin ürünleri satın almadan önce birçok kez test etmesine ve marka ve diğer kullanıcılarla etkileşime girmesine olanak tanımaktadır. Ek olarak sosyal medya, iki yönlü iletişim kullanarak ve kullanıcı tarafından oluşturulan içeriği ortaya çıkararak yeni bir müşteri deneyimi sunmaktadır. Özellikle değer yaratmak, iletişim kurmak ve değer sunmak için uygun olduğu kanıtlanmış olan bir diğer önemli dijital kanal, markalı mobil uygulamalardır. Mobil uygulamaların temel amacı, bilgi, tanıtım ve eğlence yoluyla tüketici bağlantılarını ve markalara bağlılığı geliştirmektir. Bu mobil uygulamaların ortak özellikleri; güvenin geliştirilmesi, bir ürün veya hizmetin kalitesini ve kullanıcı deneyimini derecelendirme yeteneği, mobil uygulama içindeki ürün veya hizmet için hızlı ve kolay bir şekilde ödeme yapabilme becerisidir (Matarazzo vd., 2021: 644).

Dijitalleşen bir dünyada deneyimler, aktif role sahip müşteriler tarafından çeşitli içeriklerin üretimi ve ortak etkileşimlerle birlikte oluşturulur. Dijital medyanın etkileşimli yapısı, satıcıların müşterilerle ve müşterilerin birbirleriyle bilgi paylaşmasına ve değiş tokuş etmesine olanak tanımaktadır (Matarazzo vd., 2021: 644). Bu bilgi paylaşımı satıcıların farklı kanallar aracılığıyla gelir elde etmesine olanak tanımaktadır. Örneğin, çevrimiçi satış platformlarından biri olan Trendyol.com ve hem fiziksel hem çevrimiçi mağazaları olan DeFacto, sistemlerine kayıtlı olan kişileri beğendikleri ürünleri diğer müşterilerle paylaşmaya teşvik etmek için ürünleri diğer müşterilerle paylaşan kişilere, öneride bulundukları müşterilerin alışveriş tutarının toplamından yüzdelik kazanma şansı vermektedir.

Dijital araçlar, müşteri katılımı için ön koşul olan tüm satın alma süreci boyunca yapay zeka kullanımıyla sohbetleri teşvik ederek, tüketici sorularını yanıtlayarak, ürün siparişlerini

işleyerek ve öneriler sunarak müşteri memnuniyetini artırabilmektedir. Sonuç olarak, dijital dönüşümle birlikte müşteriler yeni dijital imkanların mevcutta var olan imkanlara dahil edilerek kendilerine sunulmasını her geçen gün daha fazla talep etmektedir.

1.8.1. Endüstri 4.0

“Endüstri 4.0” terimi, küresel sanayi sektöründeki teknolojik gelişmeler ve yıkıcı gelişmeler nedeniyle son yıllarda ortaya çıkan ve giderek daha fazla önem arz eden bir kavram haline geldi. Son birkaç yılda, özellikle dijital teknoloji ve üretim alanındaki art arda gelen yenilikler ve yıkıcı gelişmeler sonucunda endüstriyel manzara büyük ölçüde değişim göstermiştir. Endüstri 4.0, son yüzyıllarda meydana gelen ilk üç sanayi devrimi ile karşılaştırılmaktadır. Birinci sanayi devrimi buhar gücü kullanımıyla verimliliği artırmıştır; ikinci sanayi devrimi elektrik kullanımıyla seri üretimi sağlarken, üçüncü sanayi devrimi elektronik ve bilgi teknolojilerini kullanan üretim otomasyonu ile karakterize edilmiştir. Endüstri 4.0, ilk üçünün mekanizasyon, elektrik ve bilgi teknolojileri yoluyla geldiği dördüncü sanayi devrimini ifade etmektedir. Çoğunlukla Endüstri 4.0 olarak isimlendirilen dördüncü sanayi devrimi dijital üretim, ağ iletişimi, bilgisayar ve otomasyon teknolojilerinin yanı sıra diğer birçok ilgili alanı kapsayan hızlı ve yıkıcı değişiklikleri içermektedir. Bu yeni endüstriyel paradigma, hem ürünleri hem de süreçleri etkileyecek olan Büyük Veri, Bulut Üretimi, Nesnelerin İnterneti, Artırılmış Gerçeklik ve hizmetlerin internetle bütünleşmesi gibi bir dizi teknolojik gelişmeyi kucaklayarak, bu tür teknolojileri benimseyecek şirketler arasında verimlilik ve üretkenlik iyileştirmelerine olanak tanımaktadır. Ek olarak, Endüstri 4.0 tüm değer zincirleri üzerinde güçlü etkiler oluşturarak iş modelleri, üretim teknolojisi, yeni işlerin yaratılması ve iş organizasyonu ile ilgili bir dizi yeni fırsat sunmaktadır. Doğru bir tanım bulmak kolay olmasa da, “akıllı” terimi Endüstri 4.0 çerçevesinde merkezi hale gelmektedir. Endüstri 4.0 kavramı, dijital ve fiziksel dünyaları bir araya getirecek temelde yeni bir yaklaşım olarak görülebilir (Gilchrist, 2016: 197). Araştırmacılar ve şirketler, Endüstri 4.0 kavramı ve vizyonları hakkında farklı bakış açılarına sahiptirler; ancak gelecekteki üretim vizyonunu ele alan ana yönler konusunda bir fikir birliği bulunmaktadır: (1) Akıllı Fabrika, (2) Akıllı Ürünler, (3) İş Modelleri ve (4) Müşteriler (Pereira ve Romero, 2017: 1208).

Akıllı Fabrika ile üretim çözümleri, tüm değer zinciri boyunca akıllı bir ortam yaratılmasına izin vererek esnek ve uyarlanabilir süreçlerin performansına olanak tanımaktadır. Akıllı fabrika ortamı, her üretim kaynağı arasında üretim verimliliğini artıran ve birbirinden farklı pazar ihtiyaçlarının karşılanmasına izin veren bütünleştirici, gerçek zamanlı iletişimden oluşmaktadır (Pereira ve Romero, 2017: 1209).

Akıllı Ürünler, sistemlerin aktif bir parçası olarak tüm değer zinciri ile entegre olup, kendi üretim aşamalarını veri depolama yoluyla izleyerek gerekli kaynakları talep edebilmekte ve üretim süreçlerini otonom olarak kontrol edebilmektedir. Akıllı ürünler, fiziksel ve sanal dünyalar arasındaki bağlantıyı sağlama yeteneklerine sahip olmakla birlikte hesaplama, veri depolama, iletişim ve çevreleriyle etkileşim, kendilerini tanımlayabilme, üretim ve bakım ile ilgili diğer adımlar hakkında bilgi sağlama gibi birkaç temel özellik ile karakterize edilmektedir (Pereira ve Romero, 2017: 1209).

İş Modelleri, bu yeni üretim paradigması tedarik zincirleri boyunca yeni bir iletişim yolunu ifade ettiğinden, Endüstri 4.0'dan oldukça etkilenmektedir. İş modellemesi, yeni endüstriyel ve pazar gereksinimleri nedeniyle son birkaç yılda değişmekte, yeni iş modelleri ortaya çıkmakta ve işbirliğine dayalı ortamların yaratılmasına izin vermektedir. Gerçek zamanlı entegrasyon, iletişim sağlamak için değer yaratma süreçleri ve değer zinciri yoluyla entegrasyonu optimize etmek gibi birçok fırsat bulunmaktadır (Pereira ve Romero, 2017: 1209).

Müşteriler, her iş modelinde kilit bir faktördür ve Endüstri 4.0 bir dizi avantaj sağlayarak değer zinciri boyunca iletişimi ve müşteri deneyimini geliştirir. Yüksek düzeyde entegrasyon ve otonom bilgi alışverişi, gerçek zamanlı gereksinim değişikliğine izin vermektedir. Ek olarak, akıllı ürünler, kullanıcılarına durumları ve kullanım parametreleri hakkında ilgili bilgileri sağlamaktadır. Endüstri 4.0, tüm tedarik zinciri boyunca gerçek zamanlı iletişim yeteneği aracılığıyla müşterilerin değişen gereksinimlerini daha iyi karşılayan yeni iş modellerinin ortaya çıkmasına olanak tanımaktadır (Pereira ve Romero, 2017: 1209).

1.8.1.1. Endüstri 4.0'ın Ürün ve Hizmetler üzerinde Etkileri

Dördüncü sanayi devrimi ile birlikte robotların ve akıllı cihazların sayısı artmakta, fiziksel ve sanal mecralar birleşmektedir. Ürünler ve hizmetler, bu yeni endüstriyel paradigmadan oldukça etkilenmektedir. Son yıllarda meydana gelen dinamik ekonomik ortamlar ve hızla değişen pazar gereksinimleri, daha komplike ve daha akıllı ürünlerin geliştirilmesi için artan bir taleple sonuçlanmıştır. Ürünler, müşteri ihtiyaçlarına yanıt verebilmek için özelleştirilerek daha yapılandırılabilir hale gelmektedir. Dolayısıyla, Endüstri 4.0 inovasyonu harekete geçiren, yeni ürün ve hizmetleri duyarlı ve etkileşimli hale getiren, gerçek zamanlı yönetimi ve faaliyet takibini olanaklı kılan, tüm değer zincirinin optimizasyonuna yol açan ve yaşam döngüleri boyunca durumla ilgili tüm bilgileri sağlayan gömülü sistemler olarak tanıtılmaktadır. Bu nedenle, Endüstri 4.0 üreticiler ve tüketiciler arasındaki entegrasyonu teşvik ederek tüketicilerle daha yakın bir etkileşime ve iş modellerinin pazar gereksinimlerine uyarlanmasına olanak tanımaktadır (Pereira ve Romero, 2017: 1212).

1.8.2. Endüstri 5.0

Endüstri 5.0, odak noktasının insanlar ve makineler arasındaki etkileşime dayandığı yeni bir üretim modelidir (<https://nexusintegra.io/industry-5-0-the-new-revolution/>). Bu yeni model, insan ve makine arasındaki etkileşim ve iş birliğini temsil eden bir trend olarak mevcut çağın dijital dönüşümüdür. Endüstri 4.0 temelde operasyonu daha verimli hale getirmek için robotların, birbirine bağlı cihazların ve hızlı veri ağlarının bir araya getirilmesidir. Endüstri 4.0, verimlilik ve seri üretime önem verirken; Endüstri 5.0 yaşam standardına, yaratıcılığa ve yüksek kaliteli özel yapım ürünlere değer vermektedir. Endüstri 5.0 maliyet optimizasyonu, çevreci ve sürdürülebilir çözümler ve kişiselleştirme gibi faydaları beraberinde getirmektedir. Endüstri 5.0'ın başarılı sonuçlar doğurması için eğitilmiş personel ve doğru teknoloji seçimi büyük önem taşımaktadır. İnsanlarla basit ve sezgisel etkileşim için tasarlanmış işbirliğine dayalı robotlar olarak tanımlanan “Cobot” terimi, Endüstri 5.0 ile bağlantılı olarak icat edilmiştir. Bu işbirliğinin nasıl yapılacağı ve insan ve makine etkileşimi arasındaki kuralların tanımlanması zaman içinde gerçekleşecektir (Ozkeser, 2018: 423). Aşağıdaki tabloda sanayi devriminin tarihi verilmiş olup, Endüstri 5.0'ın gelecekte nasıl bir rol üstleneceği açıklanmıştır (Tablo 1.5).

Tablo 1. 5 Sanayi Devrimi'nin Tarihi

SANAYİ DEVRİMİNİN TARİHİ	
1.0	1780-Mekanizasyon Su ve buharla çalışan makinelere dayalı endüstriyel üretim
2.0	1870 - Elektrifikasyon Montaj hatlarını kullanarak seri üretim
3.0	1970 - Otomasyon Elektronik ve bilgisayar kullanarak otomasyon
3.5	1980 - Küreselleşme Üretimin düşük maliyetli ekonomilere aktarılması

4.0	Bugün - Dijitalleşme Süreçleri daha da otomatikleştirmek için bağlı cihazların, veri analitiğinin ve yapay zeka teknolojilerinin tanıtımı
5.0	Gelecek-Kişiselleştirme İnsan zekası bilişsel bilgi işleme uyum içinde çalıştığı için Endüstri 5.0, insan ve makine arasındaki işbirliğine odaklanmıştır. İnsanları işbirlikçi robotlarla tekrar endüstriyel üretime dahil edecek, işçiler üretimde katma değerli görevler sağlama konusunda vasıflandırılacak ve müşteriler için kitlesel özelleştirme ve kişiselleştirmeye yol açacaktır.

Kaynak: <https://www.raconteur.net/business/manufacturing-gets-personal-industry-5-0>

Sanayi devrimlerindeki gelişmeler müşterilerin taleplerinde günden güne değişiklikler meydana getirmektedir. Bu doğrultuda, yeterli bilgi ve yeteneklere sahip olan perakendecilerin, endüstri evrimlerindeki gelişmeleri takip ederek ürün ve hizmetleri yeni düzen kapsamında sunmaları müşterilerin değişen taleplerine yanıt vermelerine olanak tanımaktadır. Örneğin, müşterilerin istedikleri ürün veya hizmeti arzu ettikleri bir kanaldan temin edebilmesi, yapay zeka teknolojileriyle ürünü satın almadan önce deneyimlemesi ve beğenebilecekleri bir ürünü tavsiye olarak ekranında görebilmesi gibi uygulamalarla birlikte perakendeciler, Endüstri 4.0 ve Endüstri 5.0 akımlarının getirisi olan süreçlerini otomatikleştirerek, yapay zekadan yararlanarak ve kişiselleştirilmiş ürün ve hizmetleri müşterilerine sunarak günümüz hedef kitlesine hitap edebilme imkanına sahiptirler. Böylelikle perakendeciler, değişen ve gelişen teknolojilerle birlikte kesintisiz bütünleşik kanal deneyimini müşterilerine sunabilme ve satın alma süreçlerinde topladıkları verileri analiz ederek satış kanallarını yönetebilme fırsatını da elde etmektedirler.

1.9. Elektronik Ticaretin Gelişimi

Elektronik ticaretin evrimi, çeşitli araştırmacılar tarafından incelenmiş ve takip edilmiştir (Santos vd., 2017). E-ticaretin ilk aşaması, kendi aralarında elektronik ortamda finansal işlemler yapan ve elektronik fon transfer sistemleri kuran büyük şirketler arasındaki faaliyetleri kapsayan 1970'li yıllara dayanmaktadır. E-ticaretin gelişimini dört aşama ile ifade etmek mümkündür. E-ticaretin gelişmesi için teşvik edici olan birinci aşamada işletmeler, ürün ve hizmetleriyle ilgili bilgi yayma süreçleri için internetin işlevlerini kullanmışlardır. Lojistiğin şirketler üzerinde ilk etki yarattığı ikinci aşamada işletmeler, siparişleri alarak ürün ve hizmet

kullanımına ilişkin bilgi ve talimat gönderiminde bulunmuşlardır. Elektronik ticaretin üçüncü aşamasında ise bilgi teknolojisi kullanılarak ürün ve hizmetler dağıtılmaya başlanmıştır. Bu aşamada, müzik ve yazılım gibi bazı ürün ve hizmetler dijital olarak ticarileştirilmiştir. Son olarak, e-ticaretin yalnızca ürün ve hizmet sunmayı değil; aynı zamanda satıcı ve tüketiciyi etkileşimle birleştirmeyi amaçlayan aşaması gelmektedir. Bilgi teknolojilerinin gelişmesi ve internetin yaygınlaşmasıyla bu tür etkileşimler internet kullanıcılarının, e-ticaretin olanakları gözönüne alındığında, potansiyel bir tüketici haline gelmesine olanak tanımıştır. Elektronik ticaretin gelişimiyle ürünlerin, hizmetlerin ve bilgilerin nasıl ticarileştirileceği konusu sürekli gelişim göstermekte; tüketiciye ve bu pazara dahil olan satıcılara daha fazla esneklik ve çeşitli seçenekler sunmaktadır (Santos vd., 2017: 131).

Elektronik ticaretin gelişimi dijital ortamdaki gelişimle paralel olarak gerçekleşmektedir. Örneğin, bilgi teknolojilerindeki her değişim dijital dünyadaki uygulamaları etkilediği için neredeyse eş zamanlı olarak elektronik ticarete temas etmektedir. E-ticaretin bu şekilde evrilmesiyle birlikte elektronik ticaret, işletmeler için bir trend olmaktan çıkıp bir gerçeklik haline gelmiştir. Zamanla internet teknolojilerindeki (3G, 4G ve 5G gibi) hızlı gelişmeler, akıllı telefonların ulaşılabilirliği ve akıllı tabletler gibi mobil cihazların tanıtılması yüksek hızlı internete erişim olanağını da beraberinde getirmiştir. Bu tür teknolojilerin gelişmesi potansiyel müşterilere farklı konumlarda ürün ve fiyat araştırması kolaylığı sağlamakta ve günümüzde tüketiciler ürünle ilgili detaylı bilgi almak için fiziksel mağazalarda bulunurken bile internete bağlı akıllı cihazlarını kullanmakta, ihtiyaçlarını en iyi karşılayan satın alma seçeneklerini tercih etmektedirler. Böylelikle, çoğu şirket günümüzün yeni tüketicilerinin, Y ve Z kuşaklarının ve internet ile hayatı bütünleşmiş olan birçok internet kullanıcısının taleplerine yanıt verebilmek amacıyla yapılarında değişime gitmekte, yeni teknolojileri bünyelerine dahil etmekte ve böylece yeni stratejiler geliştirmeye ve uygulamaya yönelmektedirler.

Elektronik ticaret tüketicileri satıcıya her zaman ve her yerde ulaşma isteği içindedir ve geleneksel ticaret tüketicilerine göre daha talepkar olma eğilimindedirler. Bu ekstra gereksinimler ve talepler müşteri memnuniyeti için yeni çözümler getirmenin yanı sıra şirket dinamiklerinde önemli değişiklikler gerektirmektedir. Bağlantılı olarak, Santos vd. (2017: 135) gelişmiş teknolojiyi bilmenin, sanal ortamda satış döngüsünün tüm aşamalarında müşteriyle iyi bir ilişki sağlamanın ve işlevsel lojistik imkanlarına sahip olmanın işletmelerin elektronik ticaret dünyasındaki başarısında en önemli noktalar olduğunu belirtmektedir.

E-ticaretin en önemli işlevlerinden birisi müşteriye sağlamış olduğu alışveriş deneyimidir. Anderson ve Srinivasan (2003)'e göre güçlü rekabet ve müşteriler tarafından artan

beklenti ile karşı karşıya olan elektronik ticaret şirketleri mevcut müşterilerini belirlemek, anlamak, ilgilenmek ve ilişkilerini sürdürmekle gittikçe daha fazla ilgilenmektedir. Müşteriler uzun vadede başka bir rakibe geçmenin maliyetini de değerlendirdiklerinden, şirketlerin rekabeti sürdürebilmesi için sürekli olarak müşteri tarafından belirtilen değer üzerinde çalışması ve başka bir rakibe geçmesini engellemesi gerekmektedir.

Özetle, elektronik ticaret tarihi bilgi teknolojisinin evrimiyle ve internetteki ilerlemelerle doğrudan bağlantılıdır. Son yıllarda internette meydana gelen hızlı gelişmeler neredeyse bütün internet kullanıcılarını potansiyel bir tüketici haline getirmiş; akıllı cihazlar, satın alma anındaki işlemlerden çok daha fazlasını gerçekleştirmek için kullanılmaya başlanmıştır. Oluşan ve gelişen bu yeni ticaret türünde herhangi bir konumda günde 24 saat, yılda 365 gün işlem yapmak mümkün hale gelmiştir.

1.10. Küresel Kriz Covid-19 Pandemisinde Perakende Sektörü

İnsanlık tarihi boyunca toplumların sosyoekonomik dengesini bozan birçok kriz meydana gelmiştir. I. ve II. Dünya Savaşları, borç krizleri, petrol şokları gibi krizlerin hepsi ekonomik ve politik kaynaklıdır. Korona virüs ise sağlık eksenli sosyoekonomik sonuçları savaşlar kadar geniş çaplı olan bir kriz olarak ön plana çıkmaktadır. Virüs hemen hemen her alanda kendisini hissettiren en kapsamlı kriz olarak değerlendirilebilir. Covid-19'un perakende sektörü kapsamında en belirgin etkisine bakıldığında müşterilerin teması minimum seviyede tutmak istemeleri ve bu sebeple fiziksel alışverişin yerini dijital kanalların aldığını söylemek mümkündür. Pandemi sürecinden önce şekillenmeye başlayan dijital dönüşüm süreçleri pandemi ile hız kazanmış olmakla beraber çeşitli teknolojilerin kullanımıyla gelişim göstermeye devam etmektedir.

1.10.1. Covid-19 ve Sosyoekonomik Krizler

Yeni Koronavirüs Hastalığı (COVID-19) ilk olarak Çin'in Vuhan Eyaleti'nde solunum yolu belirtileri (ateş, öksürük, nefes darlığı) gelişen bir grup hastada yapılan araştırmalara dayanan ve 13 Ocak 2020'de tanısı konan bir virüstür. Salgın başlangıçta bu bölgedeki deniz ürünleri ve hayvan pazarında bulunanlarda tespit edilmiştir. Daha sonra insandan insana bulaşarak Vuhan başta olmak üzere Hubei eyaletindeki diğer şehirlere ve Çin Halk Cumhuriyeti'nin diğer eyaletlerine ve diğer dünya ülkelerine yayılmıştır. Koronavirüsler, hayvanlarda veya insanlarda hastalığa neden olabilecek büyük bir virüs ailesidir. İnsanlarda, birkaç koronavirüsün soğuk algınlığından Orta Doğu Solunum Sendromu (MERS) ve Şiddetli Akut Solunum Sendromu (SARS) gibi daha şiddetli hastalıklara

kadar solunum yolu enfeksiyonlarına neden olduğu bilinmektedir. Yeni Koronavirüs Hastalığına SAR-CoV-2 virüsü neden olur (<https://covid19.saglik.gov.tr/TR-66300/covid-19-nedir-.html>).

Tablo 1. 6 20. ve 21. Yüzyılların En Önemli Sosyoekonomik Krizlerinin Nedenleri ve Sonuçları

KRİZ	NEDENLERİ	SONUÇLARI
I. Dünya Savaşı (1914-1918)	Avrupa'da Güç Savaşları	Yeni güç dengeleri ve artan yoksulluk
Büyük Buhran (1929-1939)	Sömürge savaşları, borsaların çöküşü	İşsizlik, enflasyon, arz ve talep şokları
II. Dünya Savaşı (1939-1945)	Nazi Almanyası'nın Hakimiyet Savaşı	ABD ve Rusya eksenli iki kutuplu süper gücün doğuşu ve soğuk savaş dönemi
Uluslararası borç krizi (1982)	Çoğunluğu Latin Amerika ülkeleri olmak üzere az gelişmiş ve gelişmekte olan ülkelerin borçlarını ödeyemez duruma gelmesi	IMF destekli programların ağırlık kazanması
Petrol Krizi (1973)	Petrol arzının OPEC tarafından kısıtlanması	Petrol fiyatları arttı, üretim maliyetleri yükseldi, reel üretim ve finansal piyasa krize girdi.
Rusya Krizi (1991)	Komünist bloğun çökmesiyle doğu bloku ülkelerinin kapitalist sistem geçiş sancıları	IMF destekli programlar
Asya Mali Krizi (1997)	Doğu ve Güney Asya ülkelerinin mali kriz ve kaynak sıkıntısı	IMF destekli programlar
Küresel Resesyon (2008)	ABD konut piyasasındaki olumsuz gelişmeler	Faiz ve kredi sisteminin çöküşü
Corona Pandemisi (2019)	COVID-19 Virüsü	Sosyo ekonomik yaşamın durması ve küresel bazda seyahat kısıtlamaları ve sokağa çıkma yasakları

Kaynak: Alpago, 2020: 4

Tablo 1.6’da görüldüğü gibi tarih boyunca toplumları küresel bazda etkileyen en önemli sosyoekonomik olayların başında savaşlar, ekonomik ve politik krizler, toplumların dönüşüm süreçlerinin doğurduğu entegrasyon sorunları ve salgın hastalıklar gelmektedir. Ancak krizlerin hiçbiri küresel bazda tüm ülkeleri aynı anda ve aynı boyutta etkisi altına alamamıştır.

COVID-19 salgını diğer küresel krizlerle karşılaştırılmayacak kadar farklı bir karakter taşımaktadır. Bu krizde ülkeler bir dizi yeni zorlukla karşı karşıya kalmışlardır. Bu küresel salgında özellikle az gelişmiş ve gelişmekte olan ülkeler daha önce var olan yapısal sorunlarına ek yeni sorunlarla baş etmek durumundalardır. Bu mevcut kriz tedarik zincirlerini aksatarak krizin yayılmasını hızlandırmış; talebi ve arzı aynı anda sekteye uğratmıştır. Ayrıca bu kriz küreselleşme ve yüksek teknolojinin hâkim olduğu uluslararası ticaretin ön plana çıktığı sistemin geçerliliğini, güçlü ve zayıf yönlerini test eden doğal bir sınav niteliğindedir. Sağlık, başarılı ve üretken bir toplum için vazgeçilmez olduğundan salgın ve panik ortamı üretimi, tüketimi, seyahati ve genel refahı engelleyebilir. Özellikle Afrika ülkeleri gibi az gelişmiş bölgelerde Ebola virüsü, Kore Cumhuriyeti’nde Orta Doğu Solunum Sendromu (MERS) salgını ve COVID-19’un yükselmesi gibi sağlık felaketleri sadece küresel sağlık etkilerine değil; aynı zamanda geniş kapsamlı sosyoekonomik bozulmalara da yol açmıştır. Korona virüs pandemisi, küresel bazda, sağlık alanından sosyoekonomik alana kadar mevcut anlayışları bir değişim ve dönüşüme zorlamaktadır (Alpago, 2020: 2).

1.10.2 Pandemi Sürecinin Perakendecilik Üzerine Etkileri

Bu kısımda COVID-19 pandemisinin yol açtığı yeni durumdan perakende sektörünün doğrudan ve dolaylı olarak nasıl etkilendiği, karşılaştıkları sorunlar ve uzun vadede nasıl etkileneceği incelenmiştir. Perakende sektörünün önüne çıkan salgından kaynaklı engellerin ve risklerin neler olduğu ve bu engel ve sorunlara perakende markalarının nasıl tepki verdiği analiz edilip “yeni normal” olarak adlandırılan süreçle birlikte perakendecilik sektörünün geleceği öngörülmeyle çalışılmıştır.

Önceki bölümlerde bahsedilen tüm olumsuz etkiler içerisinde ise COVID-19 salgınının perakende sektörü üzerindeki etkisi, çok daha hızlı ve dikkat çekici olmuştur. Öyle ki uzun vadede kalıcı ve sürdürülebilir değişiklikler öngörülmektedir. Bu süreçte gıda, sebze-meyve ve sağlık bakımı gibi temel hizmet ve ürünlerin perakendecileri evde hizmet ve kapıya ürün teslimi gibi yeni ve artan talep fırsatlarını tecrübe ederken, diğer taraftan envanterden tedarik zinciri yönetimine, teslimatlar ve çalışma alanlarının hijyen ve temizliği konusuna kadar pek çok alanda sorunlarla boğuşmaya başlamışlardır. Süpermarketler başta olmak üzere perakendeciler gıda ürünlerine yönelik beklenmeyen yüksek talep artışıyla karşı karşıya kalmışlardır. Hem

perakende sektörünün olumsuz etkilenmesini hem de virüs yayılımını engellemek amacıyla sosyal mesafe kurallarına uyulabilmesi için başta yerel marketler olmak üzere perakendeciler aşırı yığılmaya karşı mağazada bulunabilecek müşterin sayısını kısıtlamış, gıda ürün teslimatını ücretsiz hale getirmişlerdir. Arz tarafında ise başta süpermarketler gibi gıda perakendecileri, gıda ürünlerini arz ettikleri üretici ve satıcıların sayısını artırarak gıda sıkıntısı baş göstermesini engellemeye çalışmışlardır (Çimen, 2020: 170).

Diğer taraftan, giyim, ayakkabı gibi zaruri olmayan ürünlerin perakendecileri satışlarında ciddi düşüşler yaşamış ve çoğunlukla evden çevrimiçi kanallar üzerinden alışveriş yaparak geçinmeye çalışan müşterilerine ulaşmanın ve satış yapmanın yeni yollarını aramaya başlamışlardır. Kimi üretici ve perakendeciler ise düşen satışlar ve gelirlerle baş edebilmek için COVID-19 krizinden kaynaklanan talep artışının olduğu ürün gruplarına üretim ve perakende süreçlerini kaydırmaya başlamışlardır. Örneğin, ayakkabı üretici ve tedarikçileri dağıtım ve üretim zincirlerini yüz maskesi ürün grubuna, alkol üreticileri ise dezenfektan ürünlerine yönlendirmişlerdir. Değer-bazlı marka ve ürünler odaklı çalışan perakendeciler ve indirim marketleri gibi perakendeciler COVID-19 salgını kaynaklı durumdan çok daha kazançlı çıkma eğilimindedir. Diğer taraftan, lüks tüketim ve yüksek kaliteli ve pahalı ürün-odaklı çalışan perakendeciler ise ciddi mali darboğazla savaştırmaktadır. Esasında bu durum, zaruri ve indirim ürünleri satan perakendeciler açısından kendi markalarını güçlendirme yönünde çok elverişli fırsatlar sunmaktadır. Ayrıca, salgınla birlikte gelişen bu durum lüks, pahalı ve kaliteli ürün perakendecileri tarafından çevrimiçi ve uzaktan satış kanallarıyla müşteri bağlılığı ve sadakatini korumaya yönelik ciddi bir meydan okuma olarak da değerlendirilmektedir (Çimen, 2020: 173).

Perakendecilik sektörünün karşı karşıya kaldığı krizin etkisini ölçmek amacıyla Simbolon ve Riyanto (2020) Endonezya'da faaliyet gösteren gözlük perakende firmalarının satışları ve maliyetleri başta olmak üzere mali durumlarındaki değişimi analiz etmiştir. Elde ettikleri bulgular, perakende firmalarının artan maliyetlerle başa çıkabilmek için operasyonel ve işgücü maliyetlerini durdurmayı ve satışları artırmak için çevrimiçi ve çevrimdışı satış yöntemlerini tercih ettiklerini göstermektedir.

Pantano vd. (2020), çalışmalarında salgının perakendecilik sektörü üzerinde yarattığı dramatik etkisine vurgu yapmıştır. Salgın öncesinde perakendecilik sektörü, hâlihazırda yüksek sabit maliyetlerle hem çevrimiçi hem de mağaza perakendeciliğinde artan rekabetle uğraşmaktaydı. Ancak salgınla birlikte çoğu perakendecinin önünde ya pazardan çıkma ya da tüm faaliyetlerini çevrimiçi kanallar üzerinden uzaktan ve eve teslim olacak şekilde değiştirme seçenekleri belirlemiştir. Bu da müşteriler açısından salgın öncesi alışveriş tercih ve alışkanlıklarını geri dönülmez biçimde değiştirmeleri anlamına gelmektedir. Özetle, bilhassa

gıda sektöründeki ani gelişen talep artışını karşılamada ekstra işgücüne ihtiyaç duyan gıda perakendecileri, diğer işletmelerin işten çıkarmak zorunda kaldığı personeli geçici olarak işe almaya başlamıştır. Böylelikle bilhassa İngiltere ve İtalya gibi çevrimiçi alışverişin neredeyse hiç olmadığı ya da düşük seviyelerde olduğu ekonomilerde artan talebi karşılamaya çalışmışlardır. Apple gibi diğer perakende teknoloji markaları, ellerindeki ileri teknolojiyi değerlendirerek çalışanlarını korumak ve desteklemek için müşterilerle çalışanları bir araya getirecek çevrimiçi uzaktan erişim sistemlerini devreye sokmuştur. Benzer şekilde, tedarik zincirlerinde uluslararası ticarete engelleme ve kısıtlamalar olacağı beklentisi ile hareket eden kimi perakende markaları ise pazarlama ve reklam masraflarını kısıp fiyatları artırarak mali dengelerini korumaya çalışmışlardır. Kimi perakende markaları ise sadece yerel pazar odaklı tedarik zincirlerine geçiş yapıp ithalat ve ihracattaki kısıtlamalardan etkilenmemeye çalışmıştır. Restoranlar ve kafeler, çevrimiçi ve eve teslim siparişler için temassız ödeme ve/ya siparişi kapıya asarak temassız teslim veya müşteriye kod göndererek teslimatı onaylatma gibi salgın öncesi daha önce uygulanmamış prensipleri benimsemiştir (Çimen, 2020: 173).

1.10.3. “Yeni Normal” ve Perakendeciliğin Geleceği

Roggoveen ve Sethuraman (2020) çalışmalarında perakendecilerin ayakta kalabilmek için Covid-19 salgınından kaynaklanan müşteri taleplerindeki değişimlere hızlı ve kısa dönemde cevap verebilmesinin önem arz ettiğini vurgulamıştır. Aynı zamanda, bu salgına karşı kesin bir tıbbi çözümün kısa sürede bulunmasının pek mümkün olmaması nedeniyle perakendecilerin sadece kısa vadede değil; salgın sonrası süreç için de, yani orta ve uzun vadede, önlemler alması gerektiğini ileri sürmüşlerdir.

Akademik çalışmalarda tüketiciler ve perakendeciler tarafından salgın döneminde benimsenmeye başlanan tüketim ve satış prensiplerinin geleceğin yeni normal'i olarak değerlendirilmesi hipotezi de daha çok araştırılmaya başlanmıştır. Bu noktada perakendeciler, müşterilerine talep ettikleri ürünü ve hizmeti nasıl daha etkili ve istendiği anda ulaştırabileceklerini tasarlamaya başlamışlardır. Deneme-yanılma yöntemi ile farklı metotlar izlenerek perakendeciler tarafından yapılan değişikliklerin başarılı olup olmayacağı ve bu değişikliklerin başarısını hangi faktörlerin belirlediği soruları gündeme gelmektedir. Öte yandan, kriz dönemlerinde- örneğin salgın gibi olağanüstü durumlarda müşterilerin ürün ve hizmetlerini satın aldıkları markaları gelecekte daha yüksek motivasyonla satın alabilecekleri öngörülmektedir. Bağlantılı olarak salgın dönemini markaların nasıl değerlendirdiği, perakende firmalarının bu dönemde müşterileriyle kurdukları etkileşimleri salgın sonrasında da devam ettirip ettirmeyecekleri perakendeciliğin geleceği üzerine belirleyici etki yaratacaktır (Çimen,

2020:177). Covid-19 salgınıyla birlikte ekonomik açıdan en çok etkilenen sektörlerin başında perakende sektörü gelmektedir. Bunun sebebi ise aşağıda sıralanan üç maddede meydana gelen değişiklikler ile ilgilidir:

1. Tüketici davranışlarının değişmesi,
2. Tedarik zincirinin bozulması,
3. Otoriteler tarafından piyasalara ve ekonomik faaliyetlere getirilen kısıtlamalar.

Küresel salgınla meydana gelen bu değişimler, pandemi sürecinin devamında kimi perakende işletmelerini faaliyetlerini durdurma noktasına getirecek kadar sorun oluştururken kimi işletmeler için de fırsatlar doğurmuştur. Ek olarak, uygulanan kısıtlamaların ötesinde tüketicilerin de sosyal mesafelerini korumak istemesiyle birlikte eve teslim çevrimiçi alışverişleri daha çok tercih edilmeye başlanmış; böylelikle sadece fiziksel mağazalarından satışlarını gerçekleştiren perakendeciler çevrimiçi alışveriş platformları geliştirmeye başlamışlardır. Aynı zamanda, hijyen konusu daha öncesinde hiç olmadığı kadar önem kazanmış, alışveriş merkezleri ve mağazalar müşterilerinin endişelerini ortadan kaldırmak için önlemler almışlardır. Eve teslim çevrimiçi siparişlerde ise hem teslimat görevlisi ile müşteri arasındaki sosyal mesafeyi korumak hem de sipariş güvenliğini sağlamak için teslimat kodu, temassız ya da online kredi/banka kartı ödemesi gibi yöntemlerle müşterilerin soru işaretlerini ortadan kaldırmaya çalışmışlardır. Özetle, Covid-19 pandemi süreci perakende sektörünün yapısını, işleyişini kökten değiştirecek yeniliklere kapı aralamıştır. Perakendeciler, uygulanan kısıtlamalara ve tüketici taleplerindeki değişimlere karşı temelde teknolojik imkanlardan faydalanmaya ve sahip oldukları imkanlar neticesinde hareket ederek içinde bulunulan duruma yanıt vermeye çalışmışlardır.

Perakendenin yakın geleceğinde ise “Metaverse Perakendecilik” kavramı gündeme gelmeye başlamıştır. Metaverse perakendeciliği perakendeciliğin bir sonraki evrimini ateşleyebilecek, üç boyutlu bir ortamda gerçekleştirilecek ve hem mevcut hem de yeni perakendeciler için fırsatlar doğurabilecek hızla gelişen bir olgudur. Birçok açıdan metaverse perakendeciliği, e-perakendeciliğin bir evrimi olarak düşünülebilir. Günümüzde başlayıp gelecek kuşağı da kapsayan deneyim odaklı yeni müşteri profiliyle birlikte perakendecilerin metaverse evreninin sunabileceği, yeni ve benzersiz deneyim arayan müşterilere ulaşması gerekeceği öngörülmektedir. Metaverse perakendeciliğin getirdiği imkanlarla birlikte müşteriler sadece ürünü veya hizmeti tüketmeyi değil; aynı zamanda onunla etkileşime girmeyi ve üç boyutlu evren içerisinde deneyimlemeyi talep edeceklerdir. Mevcut müşterilerin şu anda var olan fiziksel ve çevrimiçi farklı satın alma kanallarını entegre bir şekilde kullanmasıyla oluşturulan sinerji, metaverse ile birlikte hali hazırda var olan altyapıdan yararlanılarak daha da

genişletilebilecektir. Metaverse evreninin sunacağı üç boyutlu ortam paralel olarak çalışmaya devam edebilecek mevcut hizmetleri kesintiye uğratmadan kullanıcı deneyimini geliştirmek için kullanılabilir (Bourlakis vd., 2009: 139). Örneğin, bir kullanıcı Tesco'nun web sitesine gitmek yerine sanal süpermarketi ziyaret etmeyi, gerçek hayatta olduğu gibi bir alışveriş sepeti almayı ve gerekli ürünleri alarak reyonlar arasında gezinmeyi tercih edebilir. Ürünler, müşteriye deneyimi daha gerçekçi hale getiren 3D nesneler olarak sunulabilir veya alternatif olarak, web sitesinde halihazırda olanlara benzer şekilde raflarda görüntüler olarak gösterilebilir. Böylelikle, süpermarketi fiziksel olarak ziyaret etmenin gerçek dünyadaki benzeri deneyimi- bu yalnızca sanal bir dünyada mevcut olsa bile- bir web sitesininkinden daha iyi bir alışveriş bağlamı sağlayabilir. Bu örnekle bağlantılı olarak, 2022 yılı itibariyle dijital yaşamın yeni alanı metaverse hızla gelişmeye devam ederken giyim ve moda endüstrisi bu alanda yerini almaya başlamıştır. Adidas, Nike ve Zara gibi büyük markalar metaverse evreninde mağazalarını açmaya başlamışken, yine perakende giyim markalarından H&M, metaverse evreninde ilk mağazasını açarak müşterilerine metaverse üzerinden alışveriş yapabilme imkanı sunmaya başlamıştır.

İKİNCİ BÖLÜM

KANAL ENTEGRASYONU VE STRATEJİK ÇEVİKLİK

2.1. Perakendecilikte Kanalların Evrimi

Perakende, dünya ekonomisinin en dinamik ve yeniliğe açık sektörü olarak hızla gelişen teknolojiler ile dijital dönüşümden en çok etkilenen sektörlerin başında gelmektedir. Dünya genelinde her sektörde hızla yaygınlaşan dijitalleşme, perakende sektöründe de büyük hareketlilik sağlamıştır. Zaman içerisinde farklılık gösteren perakendeci ve müşteri etkileşimleri günümüzde teknolojik gelişmelerle birlikte bütüncül kanallı perakende olarak tanımlanan farklı bir boyut kazanmıştır. Bütüncül kanal kavramı, Türkçe’de “tüm”, “bütüncül”, “hep”, “bütün” vb. anlamlara gelen “omni” kelimesinden gelmektedir ve ‘bütüncül’ olarak çevrilmesi önerilmektedir (Hüseyinoğlu, 2017: 121). Bu çalışmada, üzerinde henüz tam olarak bir ifade birliği bulunmamakla birlikte, omnichannel kavramı yerine “bütüncül kanal” veya “kanal entegrasyonu” ifadeleri kullanılmıştır. Bütüncül kanallı perakendeciler tüketicilere çeşitli kanal ve temas noktası kullanarak ulaşmakta ve kesintisiz alışveriş tecrübesi sağlamaya çalışmaktadır. Omnichannel yaklaşımında tüketiciler, alışveriş yolculuklarının herhangi bir aşamasında kendileri için en uygun kanalı seçebilmekte ve devam eden alışveriş deneyimini askıya almadan sürece devam edebilmektedirler (Silva vd., 2020: 419). Tablo 2.1’de bütüncül kanallı perakendenin farklı araştırmacılar tarafından yapılan tanımlamalarına yer verilmiştir.

Tablo 2. 1 Bütüncül Kanallı Perakendenin Tanımları

Bütüncül Kanallı Perakende Üzerine Tanımlar	Kaynak
Bütüncül kanallı perakendecilik, “kanaldan bağımsız olarak (mağaza içi, çevrimiçi, mobil, çağrı merkezi veya sosyal) ürün satın alma, iade ve değişim açısından bir markanın birleşik bir görünümünü destekleyen bir dizi entegre süreç ve karar” olarak tanımlanır.	Shi vd., 2020: 326

“Fiziksel mağazaların avantajlarını bilgi açısından zengin çevrimiçi alışveriş deneyimiyle birleştiren entegre bir satış deneyimi”	Rigby, 2011: 65
“Tüketicilerin bir ekosistem içinde kesintisiz bir deneyim yaşamalarını sağlamak için kanalları iç içe geçmiş temas noktaları olarak yöneten birleşik bir yaklaşım”	Shen vd., 2018: 62
Bütüncül kanallı perakendecilik, stratejinin tüm kanalları müşteri temas noktaları olarak dikkate aldığı ve potansiyel olarak sorunsuz bir müşteri yolculuğuna olanak tanıyan bütünsel bir yaklaşımdır.	Picot-Coupey vd., 2016: 339
Üç kanalın (fiziksel, çevrimiçi ve mobil) entegrasyonunun sağlanarak müşterilerin bunlar arasında sorunsuz bir şekilde alışveriş yapmasına olanak tanıyan bütüncül kanallı perakende modeli olarak tanımlanmaktadır.	Brynjolfsson vd., 2013: 24
Bütüncül kanallı yönetim, “kanallar arası müşteri deneyiminin ve kanallar üzerinden performansın optimize edilecek şekilde mevcut çok sayıda kanalın ve müşteri temas noktasının sinerjik yönetimi” olarak tanımlanabilir.	Verhoef vd., 2015: 176
Bütüncül (Omni) kanal, tüketicilerin bütün alışveriş kanallarından etkileşimli bir şekilde yararlanmasını sağlayan yenilikçi bir hizmet modelidir.	İpekçioğlu vd., 2017: 220
Bütüncül kanal yaklaşımı, sorunsuz bir alışveriş deneyimi sunmak için müşteri temas noktalarının entegrasyonunu ifade eder.	Beck ve Rygl, 2015: 171
Bütüncül kanal konsepti, genişletilmiş çok kanallı perakendeciliğe dayanır ve tek bir işlemde farklı kanalların kullanılmasını içerir.	Hajdas vd., 2020: 2

Perakende sektörü tek kanallıdan çok kanallıya ve nihayetinde bütüncül kanallıya doğru gelişim göstermiştir. Tek kanallı perakendecilik, diğer kanalların bir arada var olmadan tek bir

kanal (örneğin, fiziksel mağaza) aracılığıyla perakendeciliği ifade eder. İnternetin ve ilgili teknolojilerin gelişmesiyle perakendeciler çeşitli kanalları (ör. çevrimiçi ve mobil) satış yöntemlerine dahil etmeye ve bunları bütüncül kanallı strateji olarak çalıştırmaya başlamıştır. Pek çok perakendecinin bütüncül kanallı stratejilerin önemini anlamış olmasına rağmen, müşterilerin istedikleri ile perakendecilerin bugün sağladığı bütüncül kanallı yetenekler arasında önemli bir ayrım bulunmaktadır. Bu durum bütüncül kanallı perakendeciliğin halen gelişmekte olduğunu göstermektedir. Çok kanallı perakendecilikten farklı olarak bütüncül kanallı perakendecilik, müşterilerin bakış açısını koordineli ve stratejik yollarla kullanarak müşterilerin marka içindeki bir kanaldan ziyade markayı deneyimlemesini sağlamaktadır. Çok kanallı perakendecilik kanallar arasında etkileşim veya entegrasyon gerektirmezken, bütüncül kanallı perakendecilik müşteriye tüm olası kanallar aracılığıyla herhangi bir konumda sorunsuz ve kişiselleştirilmiş bir alışveriş deneyimi sunmayı amaçlamaktadır. Ek olarak, bütüncül kanallı perakendenin odak noktası, kanalların kendisinden ziyade kanallar içindeki farklı müşteri temas noktalarıdır. Bütüncül kanallı perakendeciliğe geçiş müşterilerin satın alma kararları vermek için dijital ve fiziksel temas noktalarını eş zamanlı olarak nasıl kullandığını analiz edip temel kaynakların entegre edilmesini gerektirmektedir (Shi vd., 2020: 325-326).

2.1.1. Perakendenin Çok Kanallıdan Bütüncül Kanallıya Geçişi

Bütüncül kanallı ve çok kanallı perakende birbirine sıkça karıştırılan iki terimdir. Bunun sebeplerinin başında kelimelerin ikisinin de İngilizce kökenli olması ve dolayısıyla Türkçe'ye çevrildiklerinde ikisinin de aslında “çok kanallı” anlamına gelmesinden kaynaklanmaktadır. Bu karışıklığın altında yatan ikinci sebep ise bütüncül kanallı perakendenin çalışma prensibinin tam olarak anlaşılmaması ve uygulanmamasıdır. Çok kanallı perakendenin odağında perakendeci bulunmaktadır ve amaçlanan bir perakendecinin müşterilerine mümkün olan en fazla satış kanalı vasıtasıyla ulaşabilmesidir. Bütüncül (omni) kanallı perakendede ise amaçlanan en çok müşteriye ulaşmak değil; fakat ulaşılan müşterileri teknolojinin sunduğu imkanlarla elde tutmak ve müşteriyi sadık kılmaktır. Omni kanalı uygulayacak perakendeci açısından en önemli nokta farklı satış kanallarından elde edilen ürün, müşteri, tedarikçi ve benzeri bilgilerin ortak bir yerde depolanması ve ardından tüm bu bilgilerin satış ve pazarlama kanalları boyunca eşlenerek kullanılmasıdır. Omni kanal perakendeye geçebilmek için satış kanalları, ERP kanalları, CRM kanalları, sosyal medyalar ve dijital pazarlama kanallarının hepsinin birbirine entegre edilmesi ve bu kanallardan gelen verilerin ortak bir yerde toplanması gerekmektedir. Müşterinin fiziksel mağazada aldığı bir ürünü online mağazada iade edebilmesi, online mağazada gördüğü bir ürünü dilerse fiziksel mağazadan satın alabilmesi, online

mağazada görüp sepetine eklediği fakat almaktan vazgeçtiği bir ürünü fiziksel mağazaya girdiğinde mobil bildirimle alışveriş sepetinde görebilmesi kanalların birbirine entegre bir şekilde müşteriye kesintisiz alışveriş deneyimi sunarak çalıştığını; yani bütüncül kanallı perakendenin uygulandığını göstermektedir. Özetle, bütüncül kanallı ve çok kanallı yaklaşımlar arasındaki temel fark, müşterinin katılımında ve perakendecinin kontrolünde yatmaktadır (Hajdas vd., 2020: 2). Aynı zamanda kanalların odağı, kapsamı, müşteri ile iletişimi, amaçları da değişim göstermektedir. Tablo 2.2’de çoklu-kanal ve omni-kanal yaklaşımları arasında yönetim süreçlerine ilişkin farklılıklara yer verilmektedir.

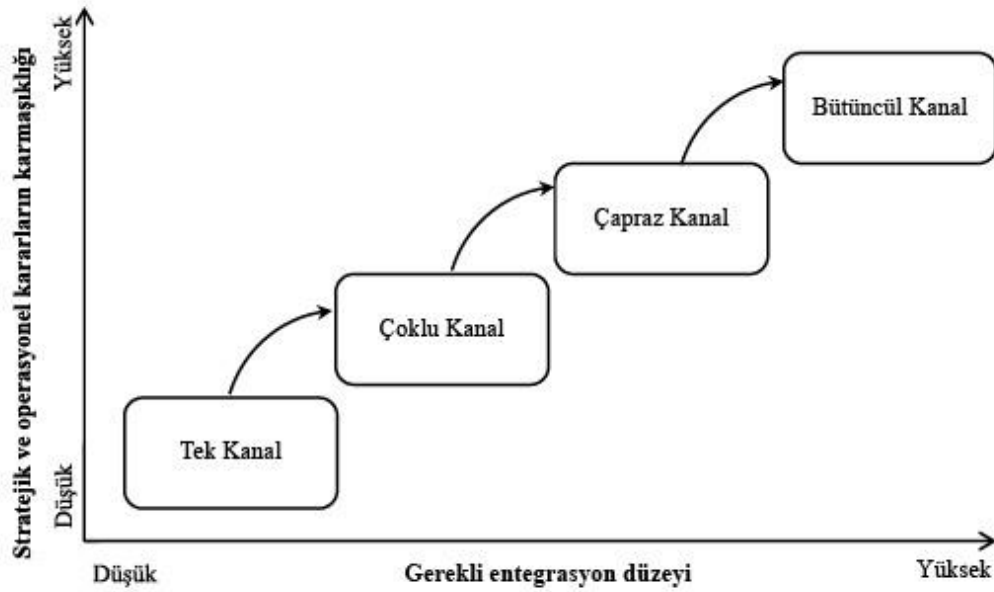
Tablo 2. 2 Çoklu Kanal ve Bütüncül Kanallı Yaklaşımların Karşılaştırılması

	Çoklu Kanal Yaklaşımı	Bütüncül Kanal Yaklaşımı
Kanal Odağı	Etkileşimli Kanallar	Etkileşimli ve kitle iletişime dayalı kanallar
Kanal Kapsamı	Perakende Noktaları: fiziksel mağaza, çevrimiçi web sitesi, doğrudan pazarlama (katalog)	Perakende Noktaları: fiziksel mağaza, çevrimiçi web sitesi, doğrudan pazarlama, mobil kanallar (akıllı telefon, tablet, uygulamalar), sosyal medya, Müşteri Temas Noktaları: kitle iletişim kanalları (Tv, radio, C2C vb.)
Kanalların Ayrımı	Birbiri ile etkileşimi bulunmayan ayrık kanallar	Sorunsuz perakende deneyimi sağlayan birbirine entegre kanallar
Marka – Kanal – Müşteri İlişkileri Odağı	Müşteri-perakende noktası	Müşteri-perakende noktası- marka
Kanal Yönetimi	Her bir kanal için ayrı	Kanallar arası etkileşimli
Amaçlar	Kanala yönelik (her bir kanal için satış, deneyim vs.)	Kanallar arası (toplam müşteri deneyimi, tüm kanalların toplam satışları vs.)

Kaynak: Verhoef vd., 2015: 176

Kanal kullanımının ilk seviyesi belirli bir tür kanalın (örneğin geleneksel mağaza) kullanıldığı tek kanallı bir yaklaşımdır. İkinci seviye daha fazla kanal türünün (örneğin fiziksel mağaza ve çevrimiçi mağaza) kullanıldığı çok kanallı bir yaklaşımdır. Üçüncü seviye daha fazla kanal türünün kullanıldığı ve bazılarının entegre olduğu çapraz kanallar arası bir yaklaşımdır. Son seviye ise mağaza, web sitesi, mobil kanal, sosyal medya gibi çeşitli kanal türlerinin ve

müşteri temas noktalarının kullanıldığı ve tamamen entegre olduğu bütüncül kanallı bir yaklaşımdır. Dört seviyeye ait temel özellikler Şekil 2.1'de sunulmuştur (Hajdas vd., 2020: 2). Bağlantılı olarak, kanalların evrilmesiyle birlikte perakendeciler için iki farklı boyutta değişimler meydana gelmiştir. Birincisi gerekli entegrasyon düzeyi ve diğeri ise yönetsel kararların (stratejik ve operasyonel) karmaşıklığıdır. Bu kapsamda kanalların evrimi ve değişen boyutları, Şekil 2.2'de sunulmuştur (Hajdas vd., 2020: 3).



Şekil 2. 1 Kanal Entegrasyonunun Evrimi

Kaynak: Hajdas vd., 2020: 2

	Tekli Kanal	Çoklu Kanal	Çapraz Kanal	Bütüncül Kanal
Konsept	Tek bir kanal	←→		Tüm kanalların ve temas noktalarının entegrasyonu
Kanal sayısı	Bir	←→		Çok
Kanal kapsamı	Bir tür (örn. mağazalar)	←→		Çeşitli türler (fiziksel, web, mobil)
Entegrasyon derecesi	Düşük	←→		Yüksek
Hedefler	Bir kanala ayarlanmış	←→		Bütünsel müşteri deneyimi
Kanal yönetimi	Bir kanalın içinde deneyimi optimize etme	←→		Tüm kanalların sinerjik yönetimi
Müşteriler	Tetikleyici etkileşim yok	←→		Tam entegrasyon
Perakendeciler	Kanal entegrasyonunun kontrolü yok	←→		Kanalların tam entegrasyon kontrolü
Veri entegrasyonu	Kanallar arasında veri paylaşmaya gerek yok	←→		Veriler kanallar arasında paylaşılır

Şekil 2. 2 Kanalların Temel Özellikleri

Kaynak: Hajdas vd., 2020: 3

2.1.2. Çoklu Kanal ile Bütüncül Kanal Arasındaki Farklar

Hem çok kanallı hem de bütüncül kanallı stratejiler perakendeciler için yararlıdır; çünkü çok sayıda kanalda alışveriş yapmak, marka bağlılığını ve satın alma olasılığını artırır. Çok kanallı ve omni kanallı yaklaşımlar arasındaki temel fark, kanal koordinasyonu ve entegrasyon derecesine bağlıdır. Perakendecilerin tüketicilere fiziksel mağaza, online satış, mobil uygulama, sosyal medya, müşteri hizmetleri hattı, e-bülten, katalog gibi çeşitli kanalda alışveriş deneyimi sunması çok kanallı pazarlama stratejisini ifade etmektedir. Bu pazarlama anlayışı, doğru hedef kitleye uygun kanallarla ulaşabilecek bir iletişim stratejisini de ifade etmektedir. Günümüzde birçok büyük marka çok kanallı pazarlama stratejisine yönelmeye başlamıştır. Bir markanın reklamının hem televizyonda hem de sosyal medya ortamında görünmesi, firmanın çok kanallı bir pazarlama stratejisi benimsediğinin göstergesidir. Günümüz müşterisinin ise bir ürünü akıllı telefondan araştırması, farklı bir zaman diliminde online ortamda ürün hakkındaki yorumları

okuması, yine farklı bir zaman diliminde ürünü fiziksel mağazada incelemesi ve çevrimiçi ortamda sepetteki ürünü satın almasına kadar tüm süreçler tüketicinin çoklu kanallı yapıyı takip ettiğinin göstergesidir. Çoklu kanal stratejisinden anlaşıldığı gibi günümüz tüketicilerinin alışveriş deneyimi artık başladığı yerde bitmemekte ve tüm alışveriş kanallarında devam edebilmektedir. Bununla birlikte tüketiciler genel olarak tüm iletişim kanalları arasında kesintiye uğramadan sürdürülebilir bir alışveriş yapmayı, tüm kanallarda aynı deneyimi yaşamayı ve alışveriş deneyimlerini farklı kanallara ve geniş zamanlara yaymayı istemektedirler. Müşterilerin bu istekleri bütüncül kanal stratejisini ortaya çıkarmaktadır. Bütüncül kanal stratejisinin ortaya çıkması ile perakendeciler çoklu kanal stratejisinden bütüncül (omni) kanal stratejisine geçmeye başlamışlardır (Piotrowicz ve Cuthberston, 2014: 6). Bütüncül kanal stratejisi çoklu kanal stratejisinden farklı olarak müşteriye odak noktasına almakta ve ona kusursuz bir deneyim yaşatmayı hedeflemektedir. Çoklu kanalda tüketiciler alışveriş sürecinde fiziksel ve çevrimiçi mağazalar arasında kesinti yaşarken, bütüncül kanalda tek bir işlemde tüm kanallar arasında serbestçe hareket edilebilmektedirler. Çok kanallı perakendeciler tüketiciyi herhangi bir kanalda yakalarken, bütüncül kanal stratejisi bütün kanalların entegre çalışması ve fiziki kanalların dijital kanallarla desteklenmesini ifade etmektedir. Dolayısıyla bütüncül stratejide tüm dağıtım noktaları tek bir tasarımın parçası gibi müşteriye bütüncül bir şekilde sunulmaktadır. Özetle, bütüncül kanallı bir perakendeci müşterisi ile tek bir satın alma işlemi esnasında birçok farklı kanaldan etkileşime girmektedir. Böylelikle bütüncül kanallı yaklaşımı benimseyen perakendeciler sadece kanalların kapsamını genişletmekle yetinmemekte; müşteri, marka ve perakende kanallarının entegrasyonunu da sağlayarak marka iletişimini arttırmaktadırlar (Aydın ve Kazançoğlu, 2017: 59).

2.1.3. Bütüncül Kanallı Perakendeciliğin Boyutsal Analizi

Bütüncül kanallı perakendecilik bağlantı, entegrasyon, tutarlılık, esneklik ve kişiselleştirme olmak üzere beş temel boyutta analiz edilebilir. Bu boyutlar, satış öncesinden satış sonrasına kadar bir süreç perspektifine dayalı olarak çok kanallı deneyimi açıklar. Örneğin tutarlılık, müşterilere kanallar arasında aynı ürünü, aynı bilgiyi ve aynı hizmeti sağlamakla ilgilenirken; entegrasyon, birleşik bir marka deneyimini sürdürmek için tüm kanallarda bilgi sistemlerinin ve operasyonlarının uyumlu hale getirilmesiyle ilgilidir (Shi vd., 2020 :329). Tablo 2.3'te bütüncül kanallı deneyim boyutlarının tanımı ve örnekleri açıklanmıştır.

Tablo 2. 3 Bütüncül Kanallı Deneyim Boyutlarının Tanımı

Boyut	Tanımı	Örnek
Bağlantı	Kanallar arası hizmet içeriğinin ve bilgilerinin ne ölçüde birbirine bağlı olduğunu ifade eder.	Mobil cihazından bir ürüne göz atan bir müşteriye yakınındaki bir fiziksel mağazanın tavsiye edilmesi.
Entegrasyon	Müşterinin algıladığı tüm bilgi sistemleri ve yönetim operasyonlarının ne ölçüde kanallar arasında birleştirildiğini ve entegre edildiğini ifade eder.	Yeni ürünlerin farklı kanallar arasında senkronize edilerek piyasaya sürülmesi.
Tutarlılık	Müşterilerin kanallar arasındaki etkileşimlerin hem içerik hem de süreç tutarlılığını deneyimleme derecesini ifade eder.	Ürünlerin fiyat ve satış bilgilerinin tüm kanallarda tutarlı olması.
Esneklik	Müşterilere esnek seçenekler sunulmasını ve bir kanaldan başka bir kanala geçişte sürekliliği deneyimleme derecesini ifade eder.	Bir müşteri çevrimiçi satın aldığı ürünün satış sonrası hizmetini fiziksel bir mağazada alabilir.
Kişiselleştirme	Müşterilerin, bütüncül kanallı perakendecinin kişiselleştirilmiş ilgi gösterdiğini algılama derecesi.	Satış görevlisi, müşterilerin çevrimiçi satın alma geçmişine dayalı olarak kişiselleştirilmiş öneriler sunabilir.

Kaynak: Shi vd., 2020: 329

2.2. Stratejik Çeviklik

Günümüzde her alanda olduğu gibi teknolojiadaki hızlı ve etkili gelişim küreselleşmenin de etkisiyle sınırların ortadan kalkmasına ve rekabet koşullarının değişmesine yol açmıştır. Paralel olarak, işletmelerin iş yapış şekilleri değişmeye başlamış ve yeniliğe adapte olmak zorunda kalmışlardır. Çeviklik kavramı, bu değişiklik ihtiyacına ve belirsizliğe cevap olarak ortaya çıkmıştır. Çeviklik belirsizliğin hakim olduğu çevrelerde büyüebilmeye odaklanan etraflica bir stratejidir. Yani çeviklik işletmeler için belirsizliğin hakim olduğu çevrelerde hayatta kalıp büyüebilmek için kullanışlı bir yoldur.

Çeviklik kavramı, tarihte ilk kez Iacocca Institute tarafından 1991 yılında yayınlanan “21st Century Manufacturing Enterprise Strategy” adlı raporda kullanılmıştır (Nagel, 1991: 17) Raporda, durum tespiti yapılmış ve öneriler getirilmiştir. Aşağıdaki üç ana özelliğe dikkat çekilmiştir:

- Üretimde, değişimi beraberinde getiren yeni bir rekabetçi ortam oluşmaktadır.
- Yüksek kaliteli ve kişiselleştirilmiş ürünleri hızla üretilen piyasadaki talebi karşılayabilen işletmeler rekabette bir adım öne geçecektir.
- Çevikleşebilmek için esnek teknolojilerin yetenekli işgücü ile donatılmış, bilgili, motive ve yetkili işgücü ile entegre edilmesi gerekmektedir. Entegrasyon organizasyon ve yönetim yapılarının içinde yapılmalı, işletme içerisinde ve işletmeler arasında iş birliğinin sağlanmasını teşvik edecek tarzda olmalıdır.

Literatürde çeviklikle ilgili üretim, yönetim ve pazarlama gibi farklı iş disiplinlerine ait çok sayıda çalışma olduğu görülmektedir (bkz. Tablo 2.4). Çeviklik farklı çalışmalarda farklı şekillerde tanımlanmıştır. Son yıllarda pazarlar küreselleşmekte, teknolojiye büyük değişim ve gelişim yaşanmakta, ürünlerin kullanım süreleri kısaltılmakta, müşterilerin talepleri sıklıkla değişim göstermekte ve kişiselleştirilmiş ürünlere olan talep artmaktadır.

Tablo 2. 4 Çevikliğin Tanımları

ÇEVİKLİĞİN TANIMI	KAYNAK
Çeviklik çok sayıda ürünü en az maliyetle, en kısa süre içerisinde ve yüksek kaliteyi koruyarak üretilip pazara sunabilme yeteneğidir.	Vokurka, ve Fliedner, 1998: 165
Çeviklik, beklenmedik zorluklarla başa çıkma, iş ortamından kaynaklanan benzeri görülmemiş tehditlerden kurtulma, değişikliklerden ve fırsatlardan yararlanma becerisidir.	Sharifi ve Zhang, 1999: 10
Çeviklik, gerekli varlık bilgisini ve ilişkileri hızla bir araya getirerek yenilik fırsatlarını tespit etme ve rekabetçi pazar fırsatlarını yakalama yeteneğidir.	Sambamurthy vd., 2003: 243
Çeviklik, esnek, ucuz, kusursuz, hızlı ve etkili cevaplar getirmekte kullanılan bir yöntemdir.	Çamoğlu vd., 2010: 57
Çeviklik, rekabet avantajı için yeni fırsatlar keşfetme, bu fırsatları yakalamak için mevcut bilgi, varlık ve	Setia vd., 2008: 7

ilişkilerden yararlanma ve iş koşullarındaki ani değişikliklere uyum sağlama yeteneğidir.	
Çeviklik sürekli ve öngörülemeyen değişimlerin hakim olduğu çevrelerde işletmelerin büyümesini sağlar.	Richards, 1996: 60
Çeviklik, bir işletmenin yenilik ve rekabetçi eylem için müşteri temelli fırsatları algılama ve bunlara hızlı bir şekilde yanıt verme derecesidir.	Roberts ve Grover, 2012: 580
Organizasyonlar için bir yaklaşım tarzı olan çeviklik, değişime hızlı adapte olurken verimli ve üretken kalabilmektir.	Sheridan, 1993: 30
Çeviklik sürekli ve öngörülemeyen değişimlerin hakim olduğu çevrelerde büyüme ve gelişme yeteneğidir.	Maskell, 2001: 5
Çeviklik hız, esneklik, yeniliklere cevap verebilme ve yüksek kalite, kişiselleştirilmiş ürünler, kültürdeki değişime ayak uydurabilme, temel işlevleri mobil hale getirebilme gibi rekabet koşullarının kaynakların en iyi kullanımı ve müşteriye esnek ürün ve hizmet vermek amacıyla en iyi şekilde uygulanmasıdır.	Sherehiy vd., 2007: 445
Çeviklik, tedarik zinciri ve pazar ortamındaki kısa vadeli geçici değişiklikleri algılama ve bu değişikliklere hızlı ve esnek bir şekilde yanıt verme yeteneğidir.	Eckstein vd., 2014: 2
Çeviklik, bir organizasyonun çevresindeki değişiklikleri (fırsatlar, tehditler veya ikisinin kombinasyonu) tespit etme ve müşterilerine ve hissedarlarına kaynaklarını, süreçlerini ve stratejilerini yeniden biçimlendirerek odaklanmış ve hızlı cevaplar verebilme yeteneğidir.	Ganguly vd., 2009, s:411

Değişen pazar şartları, taleplerdeki ve dünyada meydana gelen teknolojik gelişmeler, özellikle yakın geçmişteki Covid-19 salgını işletmeleri zor durumda bırakmış ve bir strateji arayışına sokmuştur. İşletmeler faaliyetlerine devam edebilmek ve mevcut durumu avantaja çevirebilmek için çevikliği tercih etmektedirler. Çeviklik, hızla değişen müşteri taleplerini kaliteden ve teslimat hızından ödün vermeden karşılayabilmek, küresel rekabetin içerisinde yer almak, bu rekabetten büyüyerek çıkmak ve belirsizliğin hakim olduğu ortamlarda doğru kararlar almak için bir gereklilik haline gelmiştir.

2.2.1. Stratejik Çeviklik ve Organizasyonel Yetenekler

Çevik şirketlerin başlıca özellikleri hızlılık, esneklik, müşteri odaklılık, keskin gözlem gücü, hızlı kararlar alabilme, değişime ve denemeye yatkınlık, teknoloji kullanımı, süreç ve performans ölçme, uygulama ve sonuç odaklılık olarak ifade edilmektedir. Çevikliğin karakteristik iki özelliği hızlı ve esnek olmaktır. Hızlılık iş bitirme hızını, esneklik çevredeki değişime uyum sağlama becerisini ifade etmektedir. Çeviklik ise hızlı bir şekilde iş sürecini yönetmek ve çevredeki değişikliklere hemen adapte olabilmek demektir. Başka bir deyişle çeviklik aynı anda hem hızlı hem de esnek olabilmek anlamına gelmektedir (İleri ve Soylu, 2010: 23). Hızlılık işletmelerin faaliyetlerini yürütürken, fırsatları kovalarken, sorunları çözerken, değişime cevap verirken süratli olmasıdır. Bir siparişin yerine getirilme süresi, bir müşterinin şikayetinin cevaplanma süresi, bir satın alma için yöneticinin olur verme süresi, yatırım yapıp yapılmama kararının alınma süresi hızlılıkla ilgili bir durumdur. Esneklik ise piyasadaki değişiklikleri görebilme, yeni şartlara ve müşteri beklentilerine adapte olabilmek becerisidir. Piyasa koşullarındaki ani değişimlerle başa çıkma yolları bulmak, müşteriye almak istediği ürünün özelliklerini seçme hakkı vermek esnek olmakla ilgilidir (İleri ve Soylu, 2010: 19). Sonuç olarak, organizasyonel çeviklik ürün teslim süresinden şikayet cevaplama hızına, pazardaki değişikliklere göre yeniden organize olabilmek esnekliğinden bir doğal afet anında çabuk karar alabilmeye kadar pek çok noktada kendini göstermektedir. Bağlantılı olarak, Tablo 2.5'te çeviklik tanımlamalarının farklı araştırmacılar tarafından dayandırıldığı temeller belirtilmiştir.

Tablo 2. 5 Çeviklik Tanımlarında Dayanılan Temeller

Araştırmacı	Yıl	Hız / Zaman	Maliyet	Yanıt Verebilme	Esneklik	Kalite	Müşteri İhtiyaçları
Iacocca/Lehigh	1991	*		*	*		*
Goldman ve diğ.	1995			*	*		*
Kumar ve Motwani	1995	*		*			*
Cho ve diğ.	1996	*		*			*
Flidner and Vokurka	1997	*	*			*	*
Yusuf ve diğ.	1999	*	*	*	*	*	*
Dove	2001	*	*	*	*	*	*
Menor	2001	*	*		*	*	
Sambamurthy ve diğ.	2003	*		*	*		*
Gartner Research Group (Ashrafi)	2005	*		*			*
Raschke ve David	2005	*		*	*		*
Mathiyakalan	2005	*		*			*

Kaynak: İleri ve Soylu, 2010: 15

2.2.2. Stratejik Çeviklik ve Uygulama Örnekleri

Barem Research tarafından 90 farklı şirketten 192 kişiyle yapılan ankette katılımcıların pazara uyum sağlama ve tepki verme açısından Türkiye'deki en uygun 3 şirketi yazmaları istenmiştir (İleri ve Soylu, 2010). Anket sonuçlarına göre oluşan listedeki ilk 12 şirket Tablo 2.6'da yer almaktadır.

Tablo 2. 6 Barem Research Şirketinin Türkiye'de Çevik Şirket Araştırmasına Göre En Çevik 12 Şirket

Sıra	Firma	Sıra	Firma	Sıra	Firma
1	Turkcell	5	Coca Cola	9	Koç
2	Arçelik	6	Unilever	10	Yapı Kredi
3	Ülker	7	Garanti	11	Beko
4	Vestel	8	Pfizer	12	Efes Pilsen

Kaynak: İleri ve Soylu, 2010: 20

Ülkemizde yeni şartlara uyum sağlayabilmiş ve doğru stratejileri uygulayarak çevik şirket olmuş işletmelere şunlar örnek verilebilir: Beko'nun Grundig markasını dağıtım kanallarıyla satın almasıyla beraber dünyada her iki saniyede bir Beko ürünü satılabilir duruma gelmiştir. Turkcell son 10 yılda 20 milyon abonesi olmakla birlikte komşu ülkelerde liderlik amaçları gütmektedir. Garanti Bankası ŞubeSiz bankacılıkla Türkiye'de internet bankacılığında çığır açarak internet bankacılığına yönelik müşterilerin güvenini sağlamıştır. Şu anda müşterilerinin %35'ine şubesiz bankacılık işlemleriyle hizmet vermektedir.

2.3. Krizlerle Mücadelede Kanal Entegrasyonu ve Stratejik Çeviklik

Ulusal ekonomiler, işletmeler ve bireyler son yıllarda bir dizi küresel kriz yaşamıştır (bkz. Tablo 1). Son 2 yıldır ise tüm dünyanın içinde bulunduğu ve halen devam etmekte olan pandemi süreciyle bireylerin ve işletmelerin hayatlarını tehlikeye sokan Covid-19 krizi yaşanmaktadır. Bu ve diğer krizler kökenleri ve boyutları bakımından farklılık gösterse de işletmelerin çöküşü, iş kayıpları, sosyal güvencesizlik gibi bireysel, toplumsal ve ekonomik sonuçlara sahip olmaları konusunda ortak noktalara sahiptirler. Yapılan araştırmalar, işletmeler için krizlerin farklı anlamlar taşıyabileceğini göstermektedir. Bunlardan birisi tehdit diğeri ise fırsattır. İşletmelerin uyguladıkları stratejilere bu iki seçenekten hangisinin geçerli olduğu yön vermektedir. Özellikle kriz dönemlerinde örgüt ve çevresi sürekli ve hızlı bir değişim içerisinde. Kriz dönemlerine bağlı olarak meydana gelen belirsizlik ve değişimlere adapte olabilen, bu süreçte doğru ve hızlı kararlar alabilen işletmelerin hayatta kalma olanağı

artmaktadır. İlişkili olarak, Covid-19 sürecinde farklı kanalların deneyimi daha fazla gündeme gelmiştir. Pandemi öncesinde farklı kanallara yatırım yapan perakendeciler olduğu gibi pandeminin gün yüzüne çıktığı anda kanal kullanımını çeşitlendirmeye başlayan işletmeler de mevcuttur. Literatürdeki çalışmalar, krize karşı stratejik yenilenmenin uzun vadede firma varlığını sürdürmek için çok önemli bir stratejik yanıt olduğunu göstermektedir. Bu yenilenme, işletmelerin stratejik çeviklik göstermesiyle ve sürece uygun olarak kanalların entegre çalıştırılabilmesiyle mümkün olabilecektir ve sonuçta Covid-19 pandemisinin etkilerini minimize etmelerine olanak tanıyabilecektir.

2.3.1. Krizlerle Mücadelede Kanal Entegrasyonu

Geçtiğimiz on yılda perakende sektörü çevrimiçi ve çevrimdışı pek çok kanal ve temas noktasıyla nihai müşterilere erişim sağlamaya çalışmış; böylece eşsiz bir müşteri deneyimi yaratarak rekabet üstünlüğü kazanmayı amaçlamıştır. Ancak 2019 yılına kadar kanal alternatiflerinde yaratılan çeşitliliğe rağmen faaliyet gösterilen kanalların entegre bir şekilde işleyişini sağlama girişiminde arzulanan etkide sonuçlar üretilenmemiştir. Hatta kimi perakendeciler çevrimiçi kanallarda sadece online alışveriş platformları vasıtasıyla varlık gösterebilmiştir.

Perakende sektöründe müşteri deneyiminin önemli bir belirleyici bileşeni olan kanal yönetimi Covid-19 pandemisiyle birlikte artan bir önem kazanmıştır. Pandemi sürecindeki “evde kal” uygulamaları, dışarı çıkma yasakları ve sosyal mesafe kısıtlamaları tüketiciler için alışveriş yeri seçimini kısıtlar hale gelmiştir. Bu kısıt tüketicilerin farklı davranış biçimleri sergilemesine yol açmıştır. İlişkili olarak, çevrimiçi kanallarını genişletmeye çalışan perakendeciler hızla kendi online platformlarını ve temas noktalarını oluşturma yarışına girişmişlerdir. Bunun da ötesinde çevrimiçi ve çevrimdışı kanalların entegre bir şekilde karşılıklı çalışabilirliğini sağlamak amacıyla omnichannel adı verilen bütünleşik kanal uygulamalarını hızla güçlendirmeye çalışmışlar ve çalışmaktadırlar.

Pandemi sürecinde olduğu gibi özellikle toplam müşteri harcamasının azaldığı bir zamanda farklı kanallar işletmelere fırsatlar sunabilmektedir. Örneğin, çevrimdışı kanal (fiziksel mağaza) düşük düzeyde çalışırken, çevrimiçi kanal işletmeyi ayakta tutmanın yanı sıra perakendecinin yeni müşteriler çekmesine olanak tanıyabilmektedir. Böylelikle işletmelerin kriz döneminde tek kanaldan doğan finansal tahribatları diğer kanalları kullanarak telafi etme şansları doğmaktadır (Hwang vd., 2020: 2). Çok kanallı entegrasyon, tüketicilerin hizmet kalitesi algılarını artırabilir ve nihayetinde tüketicilerin satın alma niyetini artırabilir. Aynı

şekilde çok kanallı hizmet kalitesi ne kadar yüksekse, tüketicinin de satın alma niyeti aynı doğrultuda yükselmektedir (Xin vd., 2021: 10).

Mobil uygulamaların sunduğu temas noktaları mobil cihazlar aracılığıyla müşterilere her yerde erişim olanağı sağlamakta; böylece işletmelerin müşterilerle etkileşime girme ve müşteri katılımını arttırma aracı olarak görev yapmaktadır. Bu tür etkileşimler ve katılım, yeni müşterilerle birlikte mevcut müşterileri elde tutma potansiyeline de sahiptir. Bağlantılı olarak, kendi markalarına has mobil uygulamalar başlatan işletmelerin finansal performanslarının arttığı gözlemlenmektedir (Boyd vd., 2019: 77).

Covid-19 pandemisiyle birlikte alışveriş merkezleri, oteller, restoranlar, kafeler, kuaförler gibi müşterilerle yüz yüze temasta olan tüm işletmeler sosyal mesafeyi sağlamak için kapanmak zorunda kalmış ve bu durum dünya ekonomisini derinden sarsmıştır. Bu zorluklarla yüzleşmek için özellikle mobil kanalların ve sosyal medyanın entegrasyonu ile birlikte çok kanallı ve bütüncül kanallı yaklaşımlar birçok işletme tarafından benimsenmeye başlanmıştır. Zaman vd. (2021: 11) araştırmalarında Too Good To Go (TGTG) adlı gıda atığı karşıtı mobil uygulama örneği üzerinden bir mobil uygulamanın pandemi zamanında nasıl stratejik bir dağıtım kanalı olabileceğini açıklamaktadır. Çok kanallı satış gerçekleştiren perakendecilerin artan güven, artan müşteri sadakati, daha yüksek tüketici etkileşim oranları ve kanalların kendine ait özelliklerini kaybetmeden işletebilmesiyle çapraz satış için daha fazla fırsata sahip olması finansal performanslarını arttırmalarına olanak tanımaktadır (Cao ve Li, 2014: 200).

Covid-19 salgını esnasında sosyal medya müşteriler arasında bilgi yaymada önemli bir rol oynamıştır. Beraberinde müşterilerin söz konusu işletmelere duydukları güven artmıştır. Pandemi sürecinde sosyal medya yönetimi, iade ve değişim politikası, ürün kalitesi, satıcı bilgileri, ürün açıklaması ve alışveriş sonrası deneyim gibi diğer faktörler de müşterilerin çevrimiçi alışveriş tercihlerini etkileyen önemli faktör arasında yer almıştır. Bağlantılı olarak, küresel kriz Covid-19 pandemisi müşterilerin hijyenik kurallara uygun- ücretsiz kargo, daha hızlı teslimat ve daha birçok heyecan verici hizmetle çevrimiçi satın almayı tercih ettikleri bir dönem olmuştur, olmaya devam etmektedir. Aylarca süren kısıtlamaların neden olduğu finansal açığı azaltmak için birçok işletme giderek daha fazla çevrimiçi kanalları geliştirme yönünde eylem almaktadır (Ranjan vd., 2021: 18).

Küresel pandemiyle birlikte farklı kanalların önem kazanması ve bu kanalların müşteri nezdinde değerlendirmeleri işletmelerin performansında önemli rol oynamaktadır. Covid-19 sürecinde müşterilerin hem sosyal mesafe hem de temas konusunda artan hassasiyetleri, işletmeleri yeni norm haline gelen temassız kanallar üzerinde odaklanmaya teşvik etmiştir. Buna karşılık, temassız kanal (çevrimiçi alışveriş, temassız teslimat ve teslimat dolapları

aracılığıyla paketleri iade etme vb.) sosyal etkileşim ve teması azaltırken, tüketicilerin alışveriş/lojistik ihtiyaçlarını karşılamak için ideal bir şekilde konumlandırılmıştır. Temassız kanalın uygulanması müşterilerin hem sağlıkla ilgili endişelerini azaltmış hem de değişen alışveriş davranışlarına yönelik bir yanıt olarak algılanmıştır (Wang vd., 2021: 9).

Küresel Covid-19 pandemisi, müşterilerin evde kalma süreciyle satın alma davranışlarını etkilemiş ve onları çevrimiçi hale getirmiştir. Günümüzde moda tüketicilerinin çoğu satın alma yapmadan önce markaya eriştikleri çoklu kanalları araştırmakta ve karşılaştırmaktadır. Bu eğilime yanıt olarak moda şirketleri müşterilerle farklı iletişim kanallarını birleştirmenin yanı sıra hem çevrimdışı hem de çevrimiçi satışları entegre etmeye olanak tanıyan çok kanallı iletişimi geliştirmektedir. Amaç, ürüne erişmek için kullanılan kanal ne olursa olsun, homojen bir alışveriş deneyimini müşteriye sunabilmektir. Bu kapsamda, bir hızlı moda şirketi olarak Inditex'in, fiziki mağazalara getirilen kısıtlamalar nedeniyle satışlarda Covid-19 pandemisi kırımını yaşadığını; ancak pazar zorluğunun üstesinden gelmeyi başardığını belirtmek gerekir. Dünya çapında yaklaşık 100 pazarda giyim satışı yapan perakendeci, pandeminin olası zararlarının bir kısmını hafifleterek, baskın iş modelini yeniden şekillendirmiş ve farklı kanalları entegre bir şekilde müşterilerine sunarak çevredeki değişikliklere hızla yanıt vermeyi başarmıştır. Inditex'in bu süreçte getirdiği en önemli değişiklik çevrimiçi satışlara odaklanmasıdır. Envanter, satın alma, dağıtım ve siparişleri hem çevrimdışı hem de çevrimiçi olarak entegre eden Inditex, mobil uygulamaları ve web siteleriyle gerçek zamanlı mağaza stoku bilgilerini müşterilerine sağlamaktadır. Aynı zamanda, mobil uygulamalarına yapılan yatırım Inditex müşterilerinin aynı gün içinde ürün satın almak için belirli bir mağazanın stoklarına göz atmasına, soyunma odası rezerve etmesine, bir harita aracılığıyla mağazadaki giysileri bulmasına ve QR kodlarını kullanarak kendi kendine check-out yapmasına olanak sağlayan niteliktedir. E-ticaret açısından pandemi krizi, şirketin çevrimiçi satışlarını Ekim 2020'ye kadar olan dokuz ayda (önceki yılın aynı dönemine kıyasla) %75 arttırmasına ve böylece kurumsal dijital değişimini hızlandırmasına yol açmıştır. Ek olarak, online kanalı aktif olarak kullanan ve e-ticareti bütüncül kanallı strateji dahilinde uygulayan Inditex'in Yıllık Sonuç 2020 Raporu'nda sağlanan bilgilere dayanarak, çevrimiçi satışların yerel para birimlerinde %77'lik bir büyüme bildirdiği ve yılın belirli dönemlerinde %100'ün üzerinde bir artışla 6,6 milyar Euro'nun üzerine çıktığı gözlemlenmiştir (Bilinska ve Dewalska, 2021: 2487).

Covid-19 krizinin perakendeciler üzerindeki en önemli etkisi çok kanallı ve bütüncül kanallı stratejilere geçişle birlikte sürmekte olan değişim süreçlerindeki hızlanma olmuştur. İlişkili olarak, perakendeciler strateji odaklarını satışların fiziksel boyutundan dijital boyutuna

kaydırmaya başlamıştır. Hali hazırda sürmekte olan bazı süreçler hızlanırken, daha önce hayal bile edilemeyen (akıllı aynalar, konuşan kiosklar vb.) hizmetler günlük yaşamın bir parçası haline gelmektedir. Pandemi krizi, bütüncül kanallı yaklaşımın geliştirilmesine sebep olarak perakendenin dijital dönüşümünü her geçen gün daha fazla hızlandırmaktadır (Fortuna vd., 2021: 149).

Brezilya tekstil sektöründe online pazaryerlerinin satış kanallarına dahil edilmesiyle oluşan mali veriler e-ticaretin benimsenmesinin olumlu ve cesaret verici sonucunu ortaya koymaktadır. Covid-19'un tüketiciler üzerindeki yoğun etkilerinin olduğu 2020 ve 2021'de ekonominin en zorlu zamanlarında online satış gelirleri artış göstermiştir. Bu gerçek, e-ticaretin satışları artırmak için bir araç olduğunu ve aynı zamanda şirketin marjlarını iyileştirmesi ve daha fazla kar elde etmesi için bir fırsat olduğunu göstermektedir. Yeni satış kanallarının faaliyete geçmesi aynı zamanda yeni müşteriler kazanmak demektir ve bu kazanım mali kazançların arttırılması için yeni fırsatlar doğurmaktadır. Son olarak çevrimiçi kanallar, online satışlarda ödemeyi geleneksel kanallara kıyasla daha kısa sürede almak mümkün olduğundan şirketin nakit ihtiyacının azalmasına olanak tanır. Bu nedenle, finansal açıdan çevrimiçi satışlar, satış oranlarında ve ödeme koşullarında iyileşmeyi teşvik eden bir araçtır (Netto vd., 2021: 225).

Sheth (2021: 601) sadece fiziksel olarak var olan perakendecilerin farklı stratejileri uygulayarak faaliyetlerine devam edebileceklerini belirtmektedir. Omnichannel (çevrimiçi sipariş vermek, evde veya mağazadan teslim almak gibi) uygulamaları arasında müşterilere çeşitli ödeme seçenekleri sunmak, sıra beklemeden akıllı ödeme sistemlerine yatırım yapmak ve katma değerli hizmetler sunmak, müşterilere abone olabilecekleri ve fiziksel mağazalardaki ürünlerin görsellerine, stok durumlarına ulaşabilecekleri mobil uygulamayı kullanıma açmak, aynı zamanda bu mobil uygulamayı sosyal medya topluluklarına benzer yöntemle işletmek, alışveriş yapan kişinin satın alma kararını vermeden önce ürünün üzerinde nasıl görüneceğini hayal etmesini sağlayan akıllı aynaları hizmete sunmak, yapay zekadan faydalanarak mağazalara robot asistanlar yerleştirmek, Youtube kanalı aracılığıyla potansiyel müşterilere ulaşmak ve ürünlerin satışını teşvik etmek yer almaktadır. Yine Sheth (2021: 607) 2020'de Walmart ve Target'ın fiziksel mağazalarının çevrimiçi sipariş ve teslimatla entegrasyonu sonucu Covid-19 pandemisine rağmen başarılı olduğuna işaret etmiş ve perakendeciliğin konum merkezli deneyim merkezli evrimle dijital teknolojinin sağladığı katma değerli hizmetlere dönüşeceğini ileri sürmüştür.

Beckers vd. (2021:7) çalışmalarında, Belçika'daki perakendecilere uygulanan anket sonuçları, işletmelerin kriz sürecine yanıt olarak pandemi öncesinde çevrimiçi kanal

işletmeyenlerin %50'sinin karantinanın başlangıcında bir internet sitesi açtığını göstermektedir. Pandemi öncesinde online kanalı aktif olanların ise büyük bir çoğunluğunun Covid-19 süreci ile birlikte çevrimiçi kanallarında değişimlere gittikleri saptanmıştır. Ek olarak, araştırmadaki bulgular gözönüne alındığında, perakende sektöründeki COVID-19 krizinin büyük kazananlarının, Mart 2020'den önce zaten kurulmuş bir web altyapısına sahip olan saf çevrimiçi oyuncular olduğu gözükmemektedir.

2.3.2. Krizlerle Mücadelede Stratejik Çeviklik

İşletmeler her zaman performanslarının bilincinde olmayı amaçlar; çünkü bu durum sürekli rekabetçi iş ortamında hayatta kalıp kalamayacaklarını belirler. Birçok ülkedeki kuruluşlar, faaliyette kalabilmek için her zaman iş performansını sürdürmeye çalışır. Bununla birlikte, çoğu işletme, her zaman pozitif performansı sürdürmenin zorlu bir görev olduğunu düşünmektedir. Çin'de ortaya çıkan yeni Coronavirüs veya Covid-19 olarak da adlandırılan küresel salgının bir sonucu olarak bugün tanık olunduğu gibi ekonomik çöküş, ticari faaliyetlerin durdurulmasına yol açmış ve işletmelerin evde kalma aşamalarında varlıklarını sürgit kılmaları daha da zor bir hal almıştır. Dolayısıyla bu tür durumlarda ayakta kalabilen organizasyonlar esnek, duyarlı ve dinamik organizasyonlardır. Bu özellikler, *Stratejik Çeviklik* olarak adlandırılan çevik organizasyonlarla ilişkilidir (Gerald vd., 2020: 42). Çeviklik, sürekli olarak geleceği öngörmeye, fırsatları veya sorunları ortaya çıkmadan önce tespit etmeye ve başkaları tarafından fark edilmeden önce değiştirilebilecek yetenek ve kaynaklara sahip olmaya yönelik bir geçiştir. Bu nedenle, bir organizasyonun proaktif davranışı, özellikle piyasa oynaklığı sırasında ve öngörülemeyen talebin olduğu ortamlarda çevikliği artırmak için belirleyicidir.

Önde gelen birçok akademisyen ve uygulayıcıya göre stratejik çeviklik, işletmelerin olumsuz çevre koşullarında büyümelerini ve mükemmelliklerini sürdürmek için benimseyebilecekleri birçok stratejiye kıyasla piyasada yaşanan şokların üstesinden gelebilme yeteneğine atfedilebilecek en umut verici stratejidir. Tilman ve Jacoby, 2019 tarihli “*Çeviklik: Sorunlu Bir Dünyada Bilinmeyende Gezinme ve Fırsatı Yakalama*” adlı kitaplarında çevikliğin temel doğasına bütünsel bir genel bakış sunmuş ve stratejik çevikliğin, dördüncü sanayi devrimi'nin ortaya çıkardığı zorluklar karşısında işletmelerin rakiplerinin üstesinden gelmesine olanak sağladığı sonucuna varmışlardır. Bağlantılı olarak, stratejik çeviklik aksiyonları alan işletmeler bulundukları pazar ve müşteri taleplerindeki değişimleri fırsata dönüştürebilmekte ve dolayısıyla rekabet üstünlüğü elde etmektedirler. Bu nedenle, literatürde stratejik çevikliğin işletmeler için “başarının anahtarı” olarak tanımlanması ve bugün “çeviklik çağına” yalnızca

akıllı ve stratejik olarak çevik kuruluşların hayatta kalabileceği şaşırtıcı olmamalıdır. Günümüz piyasasında, tedarik zincirlerinin ve tüketim kalıplarının bozulmasından dolayı Corona pandemisinin hakim olduğu çoğu şirket, hükümet, insan ve topluluk için kasvetli bir yıl olmasına rağmen, çevik organizasyonlar gelişmeye devam etmektedir (Elali, 2021: 4).

Al-Omouh vd. (2020: 282) yaptıkları araştırma neticesinde bilgiyi etkin bir şekilde yönetme ve uygulama yeteneği olarak betimlenen çevikliğin, işletmelere içinde bulundukları endüstri türbülansına ve pazar dinamiklerine erken tepki ve uyum geliştirme yetkisi verdiğini öne sürmektedir. Bağlantılı olarak, Covid-19 CFO Nabız Anketi'ne göre, mevcut durumun şirketlerini uzun vadede nasıl daha iyi hale getireceği sorulduğunda, CFO'ların %72'sinin daha iyi dayanıklılık ve çevikliği bir numaralı özellik olarak sıralamakta olduğu görülmektedir (<https://logisticsviewpoints.com/2020/06/02/supply-chain-agility/>).

Hwang, Nageswaran ve Cho'nun (2020: 2) yaptığı araştırma, küresel bir pandemi sırasında çevrimiçi kanalın son derece önemli olduğunu ortaya koyar niteliktedir. Acil durum ilanı ve evde kalma uygulamaları ile birlikte online siparişlerin perakendecilikte çevrimiçi gelirleri arttırdığı gözlemlenmiştir. Böylece müşteri mağaza ziyaretlerindeki düşüşün ve geçici mağaza kapanışlarının yarattığı darbenin hafiflediği ileri sürülmüştür. Online gelir artışı müşteri davranışındaki değişimle ilişkilendirilmiştir. Bu değişim iki yönde açıklanmıştır. İlki, perakendecinin çevrimiçi kanalında yeni müşteriler kazanmasıdır. Diğeri ise mevcut müşterilerin çevrimiçi satın alımlarını artırmasıdır. 2019 yılında Covid-19 virüsünün baş göstermesiyle birlikte her zamankinden daha fazla çevrimiçi alışveriş yapmaya başlayan müşteri portföyü gözönünde bulundurulduğunda pandeminin neden olduğu değişikliklere diğerlerinden farklı olarak çok kanallı bir perakendecinin daha iyi uyum sağlayacağı söylenebilir (Hwang vd., 2020: 2). İlişkili olarak, stratejik çevikliğin bir adaptasyon yöntemi olmasıyla birlikte farklı kanalları faaliyete geçiren işletmelerin krize daha çevik yanıt oluşturabilecekleri düşünülebilir.

Covid-19 kriziyle mücadelede işletmelerin, tüketicilerin yeni talepleri ve hükümetlerin işletmecilik faaliyetlerinin nasıl yürütülmesi gerektiği konusundaki baskılarıyla başa çıkmak için yeni dinamik yetenekler geliştirmeleri gerekmektedir. Bu bağlamda, çevik yaklaşım, tüketici talebindeki değişiklikler ile perakendecilerin tepkileri arasındaki teslim süresini kısaltacaktır. Perakendecilerin paydaşlarının (yani tüketiciler, tedarikçiler, çalışanlar vb.) nasıl etkileşimde bulunduğunu anlamaları yanıt sürelerini azaltmaya ve süreçleri basitleştirmeye yardımcı olacaktır. Başka bir deyişle, perakendecilerin pandeminin gerektirdiği organizasyonel değişiklikleri (örneğin, çalışanların rollerini yeniden tahsis ederek) yakalamak için geleneksel planlarından uzaklaşmaları ve çevik yaklaşımı hızlı bir şekilde uygulamaları gerekmektedir.

Böylece perakendeciler pandeminin sona ermesinden sonraki normalleşme sürecine de daha hızlı adapte olacaklardır (Pantano vd., 2020: 211).

Gerald vd. (2020: 48) araştırmalarında, Nijerya Anambra Eyaletinde bulunan KOBİ'lere uyguladıkları anket sonuçları kapsamında, stratejik çevikliğin işletmelerin rekabet avantajını önemli ölçüde etkilediğini bulmuşlardır. Elde edilen bu rekabet avantajının ise işletme performansını pozitif etkilemekte olduğuna kanıt sağlamışlardır.

Arokodare ve Asikhia (2020: 13) çalışmalarında stratejik çeviklik boyutları ve stratejik öngörünün- çevresel belirsizliğin firma performansını engellediği 21. yüzyıl iş trendinde- yürütülmesi, uygulanması ve kuruluşlar tarafından anlaşılmasının karmaşık stratejiler olabileceğinden söz etmekte; stratejik çeviklik ve işletme performansı arasındaki etkileşimi stratejik öngörü yoluyla betimlemek için kavramsal bir model önermektedirler. Bu kavramsal model, stratejik öngörünün stratejik çeviklik için kavramsal ölçünün bir parçası olarak da hizmet ettiğini göstermektedir. Stratejik öngörünün organizasyonlara sunduğu gözlem, yorumlama, çevresel tarama, ortaya çıkan trendler aracılığıyla tehdit ve fırsatların tespiti, olası etkilerin ve stratejik tepkilerin belirlenmesi stratejik çevikliği tetiklemekte ve böylelikle işletmelere performansta üstünlük fırsatı sunmaktadır.

Liu vd. (2020: 279) araştırmalarında Covid-19 pandemisi ile mücadele bağlamında Çin, Güney Kore ve Singapur'a odaklanarak dayanıklılık, stratejik çeviklik ve girişimciliğin önemini belirtmiş ve etkilerini tartışmışlardır. Bu kapsamda, işletmelerin küresel bir sağlık kriziyle başa çıkmak için iş ve yönetim uygulamalarını hızla dönüştürmek için gereken yetenek ve becerileri geliştirmeleri gerektiğini ve stratejik çevikliğin işletmelerin büyük bir toplumsal zorluk olan Covid-19 salgını ile başarılı bir şekilde başa çıkmaları için kritik öneme sahip olduğunu vurgulamışlardır. İlişkili olarak, büyük ölçekli şirketlerin ulaşım, lojistik ve insan hareketliliğinin bozulmasının getirdiği küresel değer zinciri değişikliklerine kaynaklarını etkin kullanarak hızlı bir geçişle uyum sağlaması gerektiğini; küçük ve orta ölçekli işletmelerin ise üretim tabanlarını hızla ayarlayarak pazar ihtiyaçlarına ve kişisel koruyucu ekipman üretimi gibi değişen toplumsal taleplere yanıt vermede esneklik ve çeviklikten yararlanabileceğini belirtmişlerdir. Ek olarak, tüm endüstriyel sektörler stratejik çeviklikle ilişkilendirilen organizasyonel yeteneklerin sadece kaynak hazırlığı ve tahsisi ile ilgili olmadığını belirterek hem kaynakları hem de bilgi tabanlarını harekete geçirerek koordinasyon mekanizmalarının mevcut olmasını tavsiye etmişlerdir. Bu çalışmada belirtilenlerle ilişkili olarak, tekstil endüstrisinde üst düzey bir Fransız tekstil üreticisi olan LTC, hızla artış gösteren maske talebine yanıt olarak, 13 Mart 2020 Cuma günü, Fransa'daki pandeminin hemen başlangıcında, 24 saat içinde yıkanabilir kumaştan yapılmış profesyonel bir yeniden kullanılabilir maske geliştirmiş

ve teklifi web sitelerinde yayınlanmıştır. Takip eden Pazartesi günü, bir milyona yakın ziyaretin ve maskeler için gelen binlerce aramanın ardından LTC harekete geçmiş ve takip eden 48 saat içinde her gün üretilip hastanelere ve diğer müşterilere teslim edilen 150.000 maskenin 7/24 kesintisiz üretimini başlatmak için tüm üretim ve tedarik zincirini dönüştürmüştür (Getz ve Marbacher, 2020: 76).

Değişken ve belirsiz bir ortama sebebiyet veren pandemi sürecinde tüketim kalıpları ve alışkanlıklarının bozulmasıyla çoğu şirket, hükümet, topluluk ve insan için kasvetli bir yıl olsa da teknolojik altyapı ile dijital rekabet avantajı elde ederek hızla gelişen ve dönüşen çevik şirketler gelişmeye devam etmiştir. Korona krizinin meydana getirdiği benzeri görülmemiş kargaşayı bir öğrenme fırsatı olarak değerlendirip operasyonlarını yoğunlaştıran ve geliştiren çevik yapılar, kriz zamanlarında hızlı toparlanma ve büyüme avantajları ile piyasada üstünlük fırsatı elde etmektedirler. Türkiye'de çevikliği farklı seviyelerde uygulayan birçok işletme bulunmaktadır. Bazı çevik ekipler bilgi departmanlarında yer alırken bazı çevik ekipler ise pazarlama, satış, analitik ve yazılım gibi işlevleri içeren departmanlarda görev almaktadır. Ayrıca bazı işletmelerin organizasyonu çevik hale getirerek kurumsal çeviklik düzeyine ulaşmaya çalıştıkları gözlemlenmektedir. Özellikle bankacılık, sigorta ve telekomünikasyon sektörleri çevik dönüşüme öncülük etmekte ve bu sektörleri perakende, otomotiv, beyaz eşya, kimya ve çelik sektörü takip etmektedir. Örnek olarak, faaliyetlerini enerji, finans, dayanıklı tüketim ve otomotiv başta olmak üzere birçok farklı sektöre odaklayan Koç Grubu, Türkiye'de çevik yapılanmanın önemli bir örneğidir. Koç Holding, 2016 yılında dijital dönüşüm, sıfır tabanlı bütçeleme, çevik yönetim, inovasyon ve girişimcilik ile başlattığı kültürel değişim programı ile değişime öncülük ederek kültürel dönüşüm sürecinde daha çevik ve esnek bir organizasyon kültürüne sahip olmayı hedeflemiştir. Belirsizlikleri ve değişim sürecini yönetmek amacıyla 2016 yılında başlattığı paradigma değişikliği ve kültürel dönüşüm girişimi ile Koç Grubu, çevik çalışma modeline geçerek pandemi sürecinde farklılaşmayı başaran şirketlerden olmuştur. Kültürel dönüşüm programının en önemli unsurlarından biri olan çevik çalışma modeli, iç ve dış müşterilerin tasarım sürecine dahil edildiği, düzenli geri bildirimlerin alındığı, hiyerarşik yapılar yerine ekiplerin birbirini yönettiği ve sık geri bildirim aldığı bir anlayışla çalışmaktadır. Dijital altyapısı sayesinde pandemi sürecinde çalışma modelini hızla değiştirmeyi başaran Koç Grubu, sıfır tabanlı bütçeleme metodolojisi ile önemli miktarda kaynak tasarrufu sağlamış ve kaynakları farklı alanlarda hızlı kullanma avantajını elde etmiştir (Biçer, 2021: 131).

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

ARAŞTIRMA TASARIMI VE BULGULAR

COVID-19 PANDEMİSİNDE PERAKENDE SEKTÖRÜNDE KANAL ENTEGRASYONU VE PERFORMANS İLİŞKİSİ: STRATEJİK ÇEVİKLİĞİN ARACILIK ROLÜ

3.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi

Bu çalışmanın amacı, (hazır giyim) perakende sektöründe faaliyet gösteren işletmelerin kanal entegrasyon düzeyleri, stratejik çeviklik yetenekleri ve Covid-19 pandemisindeki işletme performansları arasındaki ilişkileri incelemektir. Çok çeşitli ve daha da önemlisi karşılıklı çalışabilir-bütünleşik kanallar vasıtasıyla tüketicilere erişim işletmelerin içinde bulunduğu değişim koşullarına hızlı bir şekilde adapte olmalarını, çevik ve doğru yanıtlar vererek optimal karlılıklarını sürdürmelerini olanaklı kılmaktadır. Her bir kanal kendine özgü bir değer teklifi sunarken, müşterilerle farklı kanallardan etkileşime geçmek ve bu süreçte kanallar arası arayüz geçişleriyle müşteri deneyimini güçlendirmek genel olarak duyulan tatmin ve memnuniyeti arttırmakta, daha verimli operasyonlarla sonuçlanmakta, yeni ürün ve pazarlar açabilmektedir. Müşterilerin beklentilerine hızlı yanıtlar vermeyi gerektiren günümüzün yoğun rekabet ortamında kanal entegrasyonunu sağlayabilen ve bunu dış çevreye çevik yanıtlar üretme yeteneğiyle birleştirebilen işletmeler finansal olmayan performans çıktıları vasıtasıyla finansal performanslarında nispi pozitif farklar yaratabilirler. İlintili olarak, bu tez araştırmasında kanal entegrasyon düzeyinin stratejik çeviklik aracı değişkeni vasıtasıyla performans üzerinde etki yaratabileceği varsayılmıştır. Araştırmanın temel hipotezi, kanal entegrasyon düzeyinin işletme performansını stratejik çeviklik değişkeni aracılığıyla pozitif yönde etkileyeceği üzerinedir.

3.2. Araştırma Sorularının Kapsamı

Araştırmanın konusunu, Covid-19 pandemisinde Türkiye’de faaliyet gösteren hazır giyim perakende işletmelerinin kanal entegrasyonu ve performansı arasındaki ilişkide stratejik çevikliğin aracılık rolünün incelenmesi oluşturmaktadır. Yerli ve uluslararası literatürde perakende işletme performansının farklı yönlerle araştırma konusu yapıldığı görülmektedir. Bu araştırma çerçevesinde, Covid-19 pandemisinde işletme performansı üzerine etkisi olduğu

düşünülen kanal entegrasyon düzeylerinin performans ile ilişkisinin belirlenmesine çalışılmıştır. Ayrıca, ilgili konuda stratejik çevikliğin bu yapı içerisindeki aracılık rolünün incelenmesi de araştırma konusu içerisinde yer almaktadır.

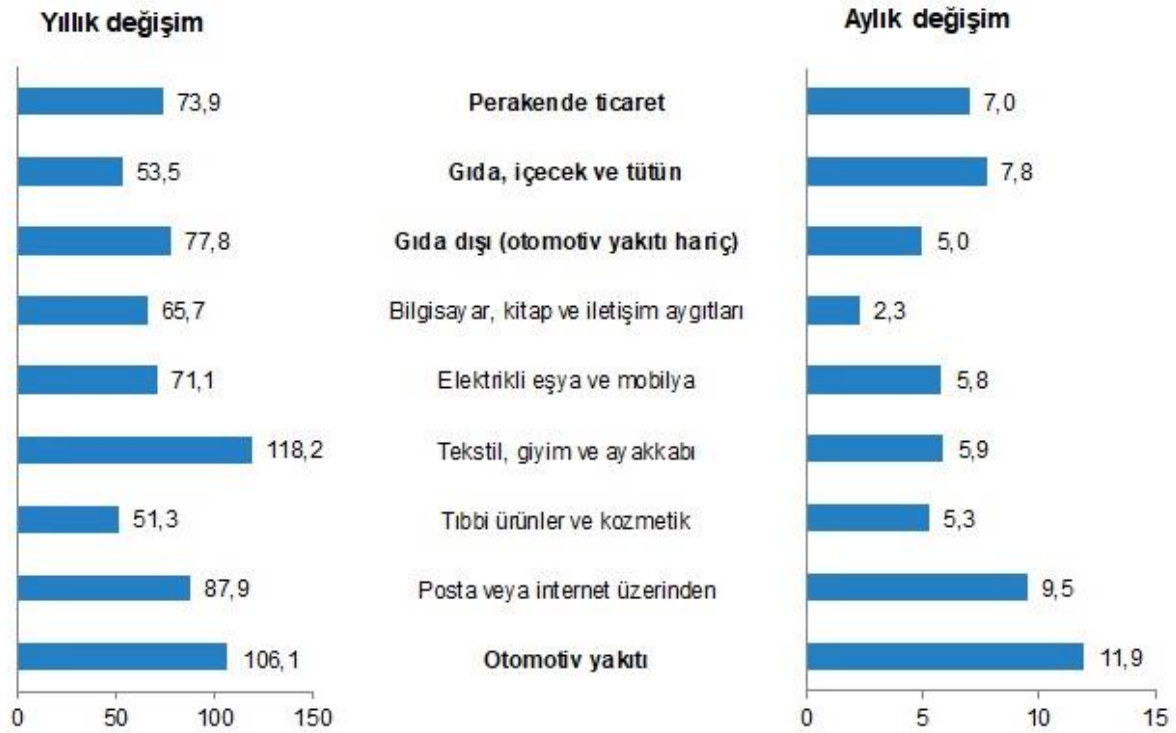
Bu çerçevede araştırma aşağıdaki sorulara cevap aramaktadır:

- İşletmeler, Covid-19 pandemisinde eylemlerini ne ölçüde kolay ve hızlı gerçekleştirebilmektedir?
- İşletmeler, Covid-19 pandemisinde fiziksel (offline) ve çevrimiçi (online) kanallarını ne ölçüde koordineli ve entegre kullanabilmektedir?
- İşletmeler omnichannel (bütünleşik kanal) uygulamalarından hangilerine sahiptir?
- İşletmeler, müşterileriyle hangi kanallar aracılığıyla etkileşim kurmaktadır?
- Müşteriler hangi online platformlardan ürünleri satın alabilmektedirler?
- İşletmeler, Covid-19 pandemisinde faaliyet pazarındaki rakiplerine nispetle hangi alanlardaki performanslarında farklı çıktılar elde etmektedirler?

3.3. Araştırmanın Kapsamı ve Yöntemi

Ülkemizin en önemli sektörlerinden olan perakende sektörü, Türkiye Alışveriş Merkezleri ve Perakendeciler Federasyonu (TAMPF) verilerine göre toplamda 1,2 Trilyon TL'lik ciro büyüklüğüne sahiptir. 2,5 milyon insanın çalıştığı perakende sektörü, bünyesinde barındırdığı birçok farklı aktör ile hizmet sektörünün önemli bir temsilcisi konumundadır (<https://harmonigd.com.tr>). Geçtiğimiz on yılda perakende sektörü çevrimiçi ve çevrimdışı pek çok kanal ve temas noktasıyla nihai müşterilere erişim sağlamaya çalışmış; böylece eşsiz bir müşteri deneyimi yaratarak rekabet üstünlüğü kazanmayı amaçlamıştır. Ancak 2019 yılına kadar kanal alternatiflerinde yaratılan çeşitliliğe rağmen faaliyet gösterilen kanalların entegre bir şekilde işleyişini sağlama girişiminde arzulanan etkide sonuçlar üretilenmemiştir. Hatta kimi perakendeciler çevrimiçi kanallarda sadece online alışveriş platformları vasıtasıyla varlık gösterebilmiştir. Perakende sektöründe müşteri deneyiminin önemli bir belirleyici bileşeni olan kanal yönetimi Covid-19 pandemisiyle birlikte artan bir önem kazanmıştır. Pandemi sürecindeki “evde kal” uygulamaları, dışarı çıkma yasakları ve sosyal mesafe kısıtlamaları tüketiciler için alışveriş yeri seçimini kısıtlar hale gelmiştir. Bu kısıt tüketicilerin farklı davranış biçimleri sergilemesine yol açmıştır. Tüm olumsuz etkiler içerisinde ise Covid-19 salgınının perakende sektörü üzerindeki etkisi, çok daha hızlı ve dikkat çekici olmuştur. Öyle ki uzun vadede kalıcı ve sürdürülebilir değişiklikler öngörülmektedir (Çimen, 2020). İlişkili olarak, çevrimiçi kanallarını genişletmeye çalışan perakendeciler hızla kendi online platformlarını ve temas noktalarını oluşturma yarışına girmişlerdir. Bunun da ötesinde çevrimiçi ve çevrimdışı

kanalların entegre bir şekilde karşılıklı çalışabilirliğini sağlamak amacıyla omnichannel adı verilen bütünleşik kanal uygulamalarını hızla güçlendirmeye çalışmışlar ve çalışmaktadırlar. Bahsedilen hızlı gelişmeler perakende sektöründe kanal entegrasyon düzeylerinin belirlenmesini ve bunun işletme performansı ile ilişkilendirilmesini ilgi çekici bir araştırma gündemine dönüştürmüştür. Bu bağlamda, farklı sektörlerle ait 2022 yılı yıllık ve aylık perakende ciro endeksleri değişim oranları (bkz. Şekil 3.1) incelendiğinde yıllık değişim oranı yaklaşık %118 ile en yüksek olan sektörün tekstil, giyim ve ayakkabı sektörü olduğu görülmektedir. Öte yandan, her sene Ağustos ayında yayımlanan TÜİK, Hane Halkı Bilişim Teknolojileri (BT) Kullanım Araştırması'na göre 2020 yılında tüketicilerin internet üzerinden satın aldığı mal ve hizmet türleri incelendiğinde; bireylerin %60,9'u giyim, aksesuar ve ayakkabı harcamasında bulunmuştur. Bunu %26,1 oranla basılı kitap, dergi ve gazete; %22,5 oranla online yemek siparişleri ve %21,1 oranla kozmetik, güzellik ve sağlık ürünleri takip etmiştir. İnternet üzerinden 2021 yılında ürün ve hizmet satın alan bireylerin %70,7'si giyim, ayakkabı ve aksesuar satın almıştır. Bunu %40,8 ile lokantalardan, fast food zincirlerinden, catering şirketlerinden yapılan teslimatlar, %33,4 ile gıda ürünleri, %28,7 ile kozmetik, güzellik ve sağlık ürünleri, %27,7 ile basılı kitap, dergi, gazete ve %27,6 ile temizlik ürünleri, kişisel bakım malzemeleri takip etmiştir. İnternet üzerinden en fazla sipariş verilen ya da satın alınan mamüller erkeklerde %64,1 ile giyim, ayakkabı ve aksesuar, %42,7 ile lokantalardan, fast food zincirlerinden, catering şirketlerinden yapılan teslimatlar ve %33,4 ile gıda ürünleri iken kadınlarda %77,8 ile giyim, ayakkabı ve aksesuar, %40,6 ile kozmetik, güzellik ve sağlık ürünleri ve %38,8 ile lokantalardan, fast food zincirlerinden, catering şirketlerinden yapılan teslimatlar olmuştur ([https://data.tuik.gov.tr/Bulten/Index?p=Hanehalki-Bilisim-Teknolojileri-\(BT\)-Kullanim-Arastirmasi-2021-37437](https://data.tuik.gov.tr/Bulten/Index?p=Hanehalki-Bilisim-Teknolojileri-(BT)-Kullanim-Arastirmasi-2021-37437)). Giyim sektörünün içinde bulunan pandemi dönemiyle birlikte yıllık ciro değişimi diğer sektörlerle kıyasla en yüksek olan sektör olması, perakendecilik alanında yapılan bu çalışmada, giyim perakendecilerinin araştırmanın evreni olarak el alınmasını ilgi çekici hale getirmiştir. Bu argümandan hareketle, mevcut tez çalışması farklılaşan kanal entegrasyon düzeyleriyle faaliyet gösteren hazır giyim perakende işletmelerinin tüketim alışkanlıklarındaki acil değişimlere yanıtta çevik davranış gösterme kapasitelerini incelemeyi ve bu vasıta ile oluşan potansiyel performans farklarını açıklamayı hedeflemektedir.



Şekil 3. 1 Perakende Ciro- Sektörlere Göre Yıllık ve Aylık Değişim Oranları (%), Ocak 2022

Kaynak: TÜİK, 2022 (<https://data.tuik.gov.tr/Bulten/Index?p=Perakende-Satis-Endeksleri-Ocak-2022-45718>)

3.3.1. Nicel Araştırma Yöntemi

Araştırma sorularının belirlenmesinde literatürdeki çalışmalarda geçerlilik ve güvenilirliği test edilmiş ölçekler kullanılmış ve bazı ölçekler yine literatür okumalarından faydalanılarak geliştirilmiştir. Türkiye’de faaliyet gösteren perakende işletmeleriyle yapılan pilot çalışma neticesinde anket formunun nihai şekli oluşmuştur (bkz. Ek-1). Ankette kullanılan ölçekler, farklı satın alma aşamalarında çok kanallı entegrasyonu ölçmek için Wu ve Wu (2015) tarafından önerilen yapı ile işletmelerin çeviklik düzeylerini ölçmek için Nazir ve Pinsonneault (2021)’ın kullandığı ölçeklerdir (5’li Likert Ölçeği). İşletme performansını ölçümlemek için kullanılan ölçekler ise literatür okumalarından geliştirilmiştir (Tablo 3.1).

Wu ve Wu (2015) çalışmasından alınan ölçek maddeleri şunlardır: (1) Fiziksel mağazalarımızda kullandığımız orijinal markamız, online kanallardaki işimize de genişletilmiştir. (2) Fiziksel ve çevrimiçi (online) kanallarımız arasında çapraz reklam ve kampanyalar (yani; fiziksel mağazada online kanallarla ilgili reklam ve kampanyalar / online kanallarda fiziksel mağazayla ilgili reklam ve kampanyalar) kullanmaktayız. (3) Fiziksel ve çevrimiçi (online) kanallarımızda müşterilerimize benzer ürün ve fiyatlarla hizmet vermekteyiz. (4) Müşterilerimizin daha geniş bir ürün yelpazesine erişimini kolaylaştırmak için fiziksel mağazalarımızda çevrimiçi (online) bilgilendirme hizmetleri sunmaktayız. (5)

Müşterilerimize ürünlerimiz hakkında geniş kapsamlı (ör; beden, renk, stok durumu, teslimat seçenekleri vb.) çevrimiçi (online) bilgilendirmeler yapar ve satın alma öncesinde sağladığımız içeriklere ilişkin değerlendirmeler yapabilmelerine olanak tanırız. (6) Müşterilerimiz online mağazalarımızdan çevrimiçi sipariş verdikleri ürünleri fiziksel mağazalarımızdan sorunsuz bir şekilde teslim alabilmektedir. (7) Müşterilerimize sağlıklı işleyen çevrimiçi (online) sipariş takip hizmetleri sunmaktayız. (8) Müşterilerimiz çevrimiçi (online) ve fiziksel mağazalarımızda benzer ve sayısız ödeme yöntemi seçeneğinden birlikte istifade edebilmektedir. (9) Müşterilerimiz online mağazalarımızdan çevrimiçi sipariş verdikleri ürünleri onarım, değiştirme veya diğer tüm ek hizmet talepleri durumunda fiziksel mağazalarımızdan iade edebilirler. (10) Müşterilerimiz fiziksel mağazalarımızdan satın aldıkları ürünler için çevrimiçi (online) yardım ve teknik destek alabilmektedirler. (11) Kişiselleştirilmiş pazarlama ve pazarlama araştırması girişimlerimizde tüketici bilgilerini ve gerekli veriyi fiziksel (offline) ve çevrimiçi (online) kanallarımızdan birlikte toplarız. (12) Müşterilerimiz online mağazalarımızdan satın aldıkları ürünler için fiziksel mağazalarımızdan yardım ve teknik destek alabilmektedir. Ek olarak, boşluklara neden olan üç maddenin ölçeğe eklenmesi yapının geliştirilmesine olanak tanımıştır. Bu maddeler: (1) Müşterilerimize çevrimiçi (online) müzakere/uzlaşma hizmetleri sağlar; böylece yaşanan problemlerin ele alınması ve geri iade talepleri gibi müşteri şikayetlerine hızlı çözümler sunarız. (2) Müşterilerimiz fiziksel (offline) ve çevrimiçi (online) mağazalarımız aracılığıyla aynı içeriklere erişim sağlayabilmektedir. (3) Müşterilerimize canlı (gerçek zamanlı) destek (ör; canlı sohbetler, sohbet robotları, telefon görüşmeleri vs.) sağlayarak satın alma sonrası sağlıklı değerlendirmeler yapabilmelerine olanak tanırız. Bu on beş göstergenin ölçümünde hiçbir şekilde-tamamen uçlarını içeren 5 noktalı Likert ölçeği kullanılmıştır.

Nazir ve Pinsonnealt (2021) çalışmasından kullanılan ölçekler şunlardır: (1) Tüketici talebindeki değişikliklere yanıt verme, (2) Ürünleri ve/ya hizmetleri bireysel müşteri beklentilerine göre kişiselleştirme, (3) Rakiplerin yeni ürün/hizmet lansmanlarına karşılık verme, (4) Rakiplerin fiyatlandırmada yaptıkları değişikliklere yanıt olarak yeni fiyatlandırma programları oluşturma ve uygulamaya geçirme, (5) Bölgesel, ulusal, ve/veya uluslararası yeni pazarlarda genişleme, (6) Satışa sunulan ürün/hizmet çeşitliliğini genişletme ya da azaltma, (7) Daha iyi, daha hızlı ve daha ucuz ürünler ve hizmetler üretebilmek için yeni teknoloji kullanımını benimseme, (8) Daha düşük maliyetler, daha iyi kalite veya daha iyi teslimat süreleri için tedarikçi havuzunu yenileme. Ek olarak, çevrimiçi ve çevrimdışı kanalların entegre bir şekilde karşılıklı çalışabilirliğini ölçümlemek için bir madde eklenmiştir. Bu madde, Omnichannel (bütünleşik kanal) uygulamalarını gerçekleştirme hızı ve başarısı ile ilgilidir. Bu

dokuz göstergenin ölçümünde hiçbir şekilde-tamamen uçlarını içeren 5 noktalı Likert ölçeği kullanılmıştır.

Performans ölçeği, literatürdeki okumalardan geliştirilmiştir. (1) Özkaynak Karlılığı (return on equity - ROE), (2) Faaliyetlerin karlılığı (EBITDA), (3) Satışlar, (4) Pazar Payı, (5) Kapasite Kullanımı, (6) Tam zamanında dağıtım, (7) Maliyet etkin dağıtım, (8) Hizmet Kalitesi, (9) Siparişlere geri dönüşler, (10) İade taleplerine geri dönüşler, (11) Yeni ürün lansmanları, (12) Yeni hizmet lansmanları, (13) Operasyonel verimlilik, (14) Zamanında teslimat, (15) Yeni ürün satışları, (16) Kurulan faydalı iş ortaklıkları, (17) Müşteri memnuniyeti, (18) Hizmetlerde güvenilirlik, (19) Müşteri taleplerine yanıt verebilirlik maddelerini içermektedir. Bu on dokuz göstergenin ölçümünde çok daha kötü-çok daha iyi uçlarını içeren 5 noktalı Likert ölçeği kullanılmıştır. Çalışmaların yazarları Salman Nazir, Alain Pinsonneault ve Shwu Ming Wu'dan e-mail aracılığıyla ölçeklerin kullanım izni alınmıştır. Örneklem kapsamındaki yanıtlayıcılardan elde edilen veriler, SPSS (18.0) programına aktarılmış ve elde edilen bulgular ile araştırma tamamlanmıştır.

Tablo 3. 1 Yapı Ölçümü

Yapı	Ölçümler	Referanslar
Kanal	I1-Fiziksel mağazalarımızda kullandığımız orijinal	Wu ve Wu
Entregrasyonu	markamız, online kanallardaki işimize de genişletilmiştir.	(2015)
	I2-Fiziksel ve çevrimiçi (online) kanallarımız arasında çapraz reklam ve kampanyalar (yani; fiziksel mağazada online kanallarla ilgili reklam ve kampanyalar / online kanallarda fiziksel mağazayla ilgili reklam ve kampanyalar) kullanmaktayız.	
	I3-Fiziksel ve çevrimiçi (online) kanallarımızda müşterilerimize benzer ürün ve fiyatlarla hizmet vermekteyiz.	
	I4-Müşterilerimizin daha geniş bir ürün yelpazesine erişimini kolaylaştırmak için fiziksel mağazalarımızda çevrimiçi (online) bilgilendirme hizmetleri sunmaktayız.	
	I5-Müşterilerimize ürünlerimiz hakkında geniş kapsamlı (ör; beden, renk, stok durumu, teslimat	

seçenekleri vb.) evrimii (online) bilgilendirmeler yapar ve satın alma öncesinde sağladığımız içeriklere ilişkin değerlendirmeler yapabilmelerine olanak tanırız.

I6-Müşterilerimiz online mağazalarımızdan evrimii sipariş verdikleri ürünleri fiziksel mağazalarımızdan sorunsuz bir şekilde teslim alabilmektedir.

I7*-Müşterilerimize sağlıklı işleyen evrimii (online) sipariş takip hizmetleri sunmaktayız.

I8-Müşterilerimiz evrimii (online) ve fiziksel mağazalarımızda benzer ve sayısız ödeme yöntemi seçeneğinden birlikte istifade edebilmektedir.

I9-Müşterilerimiz online mağazalarımızdan evrimii sipariş verdikleri ürünleri onarım, değiştirme veya diğer tüm ek hizmet talepleri durumunda fiziksel mağazalarımızdan iade edebilirler.

I10- Müşterilerimiz fiziksel mağazalarımızdan satın aldıkları ürünler için evrimii (online) yardım ve teknik destek alabilmektedirler.

I11-Kişiselleştirilmiş pazarlama ve pazarlama araştırması girişimlerimizde tüketici bilgilerini ve gerekli veriyi fiziksel (offline) ve evrimii (online) kanallarımızdan birlikte toplarız.

I12-Müşterilerimiz online mağazalarımızdan satın aldıkları ürünler için fiziksel mağazalarımızdan yardım ve teknik destek alabilmektedir.

I13-Müşterilerimize evrimii (online) müzakere/uzlaşma hizmetleri sağlar; böylece yaşanan problemlerin ele alınması ve geri iade talepleri gibi müşteri şikayetlerine hızlı özümmler sunarız.

I14-Müşterilerimiz fiziksel (offline) ve evrimii (online) mağazalarımız aracılığıyla aynı içeriklere erişim sağlayabilmektedir.

	I15-Müşterilerimize canlı (gerçek zamanlı) destek (ör; canlı sohbetler, sohbet robotları, telefon görüşmeleri vs.) sağlayarak satın alma sonrası sağlıklı değerlendirmeler yapabilmelerine olanak tanırız.		
Stratejik	A1-Tüketici talebindeki değişikliklere yanıt verme.	Nazir	ve
Çeviklik	A2*-Ürünleri ve/ya hizmetleri bireysel müşteri beklentilerine göre kişiselleştirme. A3-Rakiplerin yeni ürün/hizmet lansmanlarına karşılık verme. A4*-Rakiplerin fiyatlandırmada yaptıkları değişikliklere yanıt olarak yeni fiyatlandırma programları oluşturma ve uygulamaya geçirme. A5*-Bölgesel, ulusal, ve/veya uluslararası yeni pazarlarda genişleme. A6*-Satışa sunulan ürün/hizmet çeşitliliğini genişletme ya da azaltma A7-Daha iyi, daha hızlı ve daha ucuz ürünler ve hizmetler üretebilmek için yeni teknoloji kullanımını benimseme. A8-Daha düşük maliyetler, daha iyi kalite veya daha iyi teslimat süreleri için tedarikçi havuzunu yenileme. A9-Omnichannel (bütünleşik kanal) uygulamalarını gerçekleştirme hızı ve başarısı	Pinsonnealt (2021)	
İşletme	P1-Özkaynak Karlılığı (return on equity - ROE)	Kaplan	ve
Performansı	P2-Faaliyetlerin karlılığı (EBITDA) P3*-Satışlar P4*-Pazar Payı P5-Kapasite Kullanımı P6*-Tam zamanında dağıtım P7*-Maliyet etkin dağıtım P8*-Hizmet Kalitesi P9*-Siparişlere geri dönüşler P10-İade taleplerine geri dönüşler P11*-Yeni ürün lansmanları	Norton (1992)	

-
- P12***-Yeni hizmet lansmanları
 - P13***-Operasyonel verimlilik
 - P14**-Zamanında teslimat
 - P15***-Yeni ürün satışları
 - P16**-Kurulan faydalı iş ortaklıkları
 - P17**-Müşteri memnuniyeti
 - P18**-Hizmetlerde güvenilirlik
 - P19**-Müşteri taleplerine yanı verebilirlik.
-

* ile gösterilen değişkenler yapısal geçerliliğe zarar verdiğiinden modelden çıkartılmıştır.

3.4. Örneklem ve Veri Toplama Teknikleri

Araştırmanın evreni perakendecilerinden oluşmakta olup örneklem ise Türkiye’de faaliyet gösteren hazır giyim perakendecilerinden oluşmaktadır. İşletmelerin listesine ulaşmak için TAMPF, TPF gibi federasyonlara talepte bulunulmuş fakat dönüş alınamamıştır. Bu sebeple firma isimleri Türkiye’deki çeşitli platformlardan toplanmıştır. Ayrıca, toplanan firmaların ticari faaliyetleri için hem sanal hem de fiziksel mağazalarının bulunduğunu doğrulamak için web sitelerinde arama yapılmıştır. Toplam işletme listesi, 2018 yılında yayınlanan Türkiye’nin ilk 100 perakendecisi sıralamasında yer alan hazır giyim firmaları, Birleşmiş Markalar Derneğine üye olan hazır giyim firmaları ve Türkiye’nin en çok tercih edilen ilk 2 online alışveriş platformlarında (Trendyol/Hepsiburada) yer alan hazır giyim işletmelerinden oluşmaktadır. Toplamda 167 işletme listelenmiştir. Örneklemde yer alan işletmelerde CEO, Genel Müdür, Pazarlama Müdürü, E-ticaret müdürü pozisyonlarında görev yapmakta olan kişilerle iletişim kurularak online anket linki paylaşılmıştır. Ankette elde edilen verilerin yanıtlayıcıların kimliklerinden bağımsız olarak kullanılacağı ve sadece genel istatistiki bulguların raporlamalara dahil edileceği katılımcılara belirtilmiştir. Araştırma verilerinin toplanması amacıyla Ekim 2021 ayında LinkedIn platformundan hedefteki kişilere ulaşmaya çalışılmış olup, bu süreç Nisan 2022 ayında sonlandırılmıştır. Küresel salgın sebebiyle araştırmanın anketi elektronik ortamda oluşturulmuş, LinkedIn mesaj ve e-posta yoluyla hazır giyim perakende işletmelerine gönderilmiştir. Hazır giyim işletmelerine 2018 yılında yayınlanan Türkiye’nin ilk 100 perakendecisi sıralamasında yer alan hazır giyim firmaları, Birleşmiş Markalar Derneğine üye olan hazır giyim firmaları ve Türkiye’nin en çok tercih edilen ilk 2 online alışveriş platformlarında (Trendyol/Hepsiburada) yer alan hazır giyim işletmelerinden oluşan liste vasıtasıyla ulaşılmıştır. İlk etapta bir pilot uygulama yapılmıştır. Böylece anket formundaki ifadelerin ne kadar iyi anlaşılabilirdiği değerlendirilmiş, yanıtlanma

oranları soru bazlı olarak kontrol edilmiş ve ilişkiler arasındaki istatistiki ön bulgulardan yapı geçerliliği ve madde güvenilirlik katsayıları incelenmiştir. Ardından gerekli iyileştirmeler yapılarak araştırmanın seri veri toplama safhasına geçilmiştir. Her bir işletme için birden fazla kişiye ulaşılmaya çalışılmış, 400'ün üzerinde anket gönderimi sağlanmış ve 110 cevap alınmıştır. Bazı anket yanıtlamalarında yanıtlayıcı anketi açmış fakat tamamlamadan linkten ayrılmıştır. Bu sebeple kullanılabilir durumda olan 87 anket sonucu ile araştırma süreci gerçekleştirilmiştir. Tüm işletmelerden geri dönüş sağlanamaması; LinkedIn bağlantı talebi gönderilen kişilerle tümüyle iletişim kurulamaması, işletmelerden bir kısmının çalışmaya katılım talebini reddetmiş olması, bazı işletmelerdeki kişilerin LinkedInde aktif üyeliklerinin olmaması veya soru formunun araştırma sürecinde geri dönüşünü sağlayamamış olmalarından kaynaklanmaktadır. Yanıtlanma oranı %52,10'dur. Örneklemde yer alan işletmeler aşağıdaki tabloda belirtilmiştir:

Tablo 3. 2 Araştırmanın Örnekleminde Yer Alan İşletmeler

1	Acar	57	G-Lingerie	113	Orka
2	Addax	58	Gözalan Group	114	Oysho
3	Adil Işık (Adl)	59	Greyder	115	Panço
4	Aker	60	Gusto	116	Paul & Shark
5	Altınyıldız Classics	61	Gürmen	117	Penti
6	Armani Exchange	62	Hammer Jack	118	Perspective
7	Armine	63	Hatemoğlu	119	Pierre Cardin
8	Avva	64	Hemington	120	Polo Garage
9	Ay Marka	65	Herry	121	Pull & Bear
10	Aydınlı	66	Hugo Boss	122	Puma
11	Ayyıldız	67	Hummel	123	Ramsey
12	B&G Store	68	Intımissımı	124	Rodrigo
13	Baqa	69	İdil Baby	125	Roman
14	Batik	70	Igs	126	Rue.
15	Bershka	71	İkiler	127	Sabri Özel
16	Beşiktaş	72	İmza	128	Sarar
17	Beymen Club	73	İnci	129	Seçil Store
18	Bisse	74	Intersport	130	Setre
19	Blackspade	75	İpekyol	131	Setrms

20	Bluemint	76	Jack & Jones	132	Sevi Bebe
21	Boyner	77	Jimmy Key	133	Silk&Cashmire
22	Brunello Cucinelli	78	Joker	134	Skechers
23	Calzedonia	79	Kayra	135	Sneaks Up
24	Campione	80	Kifidis	136	Sport In Street
25	Cazador	81	Kıgılı	137	Sportive
26	Centone	82	Kinetix	138	Stradivarius
27	Chakra	83	Kom	139	Sun Tekstil
28	Civil	84	Kompedan	140	Suwen
29	Colin's	85	Koton	141	Süvari
30	Collezione	86	Lacoste	142	Tarık Ediz
31	Columbia	87	Lc Waikiki	143	Tchibo
32	Çetin Family	88	Lee Cooper	144	The North Face
33	Çetinkaya	89	Lescon	145	Timberland
34	Çift Geyik Karaca	90	Letoon	146	Tiffany Tomato
35	Dagi	91	Levis	147	Tommy Hilfiger
36	Damat / Tween	92	Little Big	148	Tonny Black
37	Defacto	93	Little Cup	149	Triko Mısırlı
38	Demsa Group	94	Limon	150	Tudors
39	Dockers	95	Loft	151	Tuğba
40	Dufy	96	Loya	152	Tüzün
41	Ebebek	97	Lufian	153	Twigy
42	Efor	98	Lumberjack	154	Twist
43	Ercem	99	Mango	155	Twister Jeans
44	Eroğlu	100	Marka Park	156	Under Armour
45	Escape	101	Marks&Spencer	157	Us Polo Assn
46	Faik Sönmez	102	Massimo Dutti	158	Utopian
47	Faruk Ekin	103	Mavi	159	Vakko
48	Fenerium	104	Moda İnci	160	Vans
49	Flower	105	Naramaxx	161	Vepa Group
50	Fullamoda	106	Nautica	162	Vicco
51	Galatasaray	107	Nbb	163	Weekend Maxmara
52	Gant	108	Network	164	Wrangler

53	Gap	109	New Balance	165	Xintima
54	Gerboy	110	Ng Style	166	Yargıcı
55	Giovane Gentile	111	Ninewest	167	Zara
56	Gizia	112	Nike		

3.5. Hipotezler

Bu çalışma, kanal entegrasyonunun işletme performansına etkisini stratejik çevikliğin aracılık rolüyle sınamaktadır. Çalışmanın hipotezleri aşağıda ayrıntılarıyla sunulan araştırma gündemlerinden yararlanarak ve literatürdeki boşluğa köprü kurmak suretiyle oluşturulmuştur.

İşletmeler pazarda rekabet gücünü sürdürebilmek, rakipleri ile mücadele edebilmek ve gelecekte de faaliyetlere devam edebilmek için çevik olmanın gerekliliğinin farkındadır. Günümüzde sürekli değişen rekabet koşullarında gelişen teknolojilere adapte olamayan, kuşak farklılıklarının farkında olmayan ve gelecekteki değişimleri öngöremeyip hazırlığını yapamayan işletmelerin faaliyet dışı kalacağını söylemek mümkündür. Özgüner (2020) işletmelerin sadece yeniliklere açık olarak müşterilerin hızlı ve sürekli bir şekilde farklılaşan gereksinimlerine yanıt verebileceklerini ve rakip firmalardan öne geçebileceklerini öne sürmektedir.

Dijital teknolojiler, şirketlerin çok kanallı olarak çalışmasını sağlar. Yapay zeka (AI) kullanan chatbot hizmetleri gibi dijital asistanlar, tüketicilere her zaman, her yerde hızlı etkileşimler ve kişiselleştirilmiş bilgiler sağlar. Dijital teknolojiler (örneğin, sihirli aynalar ve sanal soyunma odaları) tüketicilere çevik ve daha kişiselleştirilmiş hizmet sunar. Ayrıca, algılanan çevikliği teşvik etmede ve geliştirmede önemli bir rol oynarlar (Son vd., 2021). Ek olarak çeşitli müşteri temas noktaları aracılığıyla tüketicilerin alışveriş tarzlarının değişmesi ve dijitalleşme, algılanan yüksek çeviklik sayesinde tüketicilere daha fazla değer yaratmaktadır.

Operasyonel çeviklik, bir organizasyonun taleplere ve değişikliklere hız, doğruluk, maliyet etkinliği ve esnekliğin bir kombinasyonu ile yanıt verme yeteneğini ifade eder (Akhtar vd., 2017: 2). Bu tanımla ilişkili olarak kanal entegrasyonu sayesinde tüketiciler online kanallardan ürün satın alabilir ve offline kanallardan ürün alabilir; ayrıca çevrimiçi satın alınan ürünler çevrimdışı kanallar aracılığıyla iade edilebilir ve onarılabilir (Gao vd., 2021: 13).

Çeviklik yetenekleri başlıca cevap verme, yetkinlik, esneklik ve hız olarak tanımlanmaktadır. Çok kanallı strateji, temelde potansiyel müşterilere iki veya daha fazla senkronize kanal ağının entegre çalışmasıyla bilgi, ürün, hizmet ve destek sunma ve böylece müşterilerle uzun vadeli karşılıklı fayda sağlayan bir ilişki oluşturma olarak tanımlanmaktadır

(Öztek ve Çengel, 2020: 44). Bu tanıma göre kanallar arası entegrasyona sahip işletmeler müşterilerinin beklentilerine hızlı yanıt verebilmekte, zaman ve mekana bağımlılığı azaltarak ihtiyaç duydukları esneklik ve hızı onlara sağlayabilmektedirler. Böylelikle işletmelerin çeviklik uygulamalarındaki yetkinliği artmaktadır.

Bunun da ötesinde çevrimiçi ve çevrimdışı kanalların entegre bir şekilde karşılıklı çalışabilirliğini sağlamak amacıyla omnichannel adı verilen bütünleşik kanal uygulamaları şirketlerin çevikliğini hızla güçlendirmeye başlamıştır. Online hazır giyim kanalı üzerinden alışveriş yapan ve mağazadan iade eden, ürünlerine kolayca erişen, karşılaştıran ve iade eden tüketiciler, omnichannel uygulamaları ile benzersiz ve kişiselleştirilmiş bir etkileşim yaşarlar. Bu sayede, bütünleşik kanal uygulamaları farklı kanallardan elde edilen verilerle işletmelere müşterilerin taleplerini daha iyi algılayıp değişen tüketici tercihlerine yanıt verebilme; entegre bir alışveriş deneyimi sağlamak için ürünlerini, süreci, mağazayı ve diğer satış platformlarını geliştirebilme olanağı sağlamaktadır (Son ve diğerleri, 2021).

Sonuç olarak, kanallar arasında entegrasyonu sağlayabilen işletmeler çeviklik odaklı perakendeciler haline gelmekte, ürün ve süreçlerini çevrenin ve müşterilerinin tercihlerindeki değişimlerine uyarlayarak rekabet avantajı sağlamaktadırlar. Tüketicilere birden fazla kanalda sorunsuz ve entegre bir hizmet deneyimi sağlayan işletmelerin değişime hızlı adapte olurken verimli ve üretken kalarak içinde bulunduğu koşullara doğru yanıtlar vermesi mümkün hale gelmektedir. Bağlantılı olarak aşağıdaki hipotez önerilebilir:

H₁: Kanal entegrasyonu, stratejik çeviklik üzerinde pozitif bir etkiye sahiptir.

Zhou vd. (2018) çalışmalarında çevik olan işletmelerin pazar taleplerine hızla cevap vererek daha büyük pazar payı elde ettiklerini ve daha iyi varlık kullanımı sağladıklarını ileri sürmüşlerdir. Aynı zamanda çevikliğin işletmelerin yaratıcı potansiyellerini kullanmalarına ve böylece daha büyük finansal faydalar elde etmelerine olanak tanıdığını ifade etmişlerdir. Özgüner (2021) değişen pazar koşullarına, teknolojiye ve ekonomik yapıya en hızlı şekilde uyum sağlama noktasında çeviklik anlayışının işletmeler açısından performans artışında büyük öneme sahip olduğunu ileri sürmüştür. Bu bakış açısıyla uyumlu olarak, Leite ve Braz (2016) araştırmasında çevikliğin işletmelerin yenilik düzeylerini artırdığı ve böylece işletme performansına olumlu katkı yaptığı belirtilmiştir. Öte yandan, Rafique vd. (2018) organizasyonlar üzerinde mevcut rekabet çağında yeni ürün oryantasyonu, üretim süreci, ürünlerin teslimatı gibi farklı aşamalarda operasyonel verimliliği nasıl artıracakları konusunda aşırı bir baskı olduğunu vurgulamış ve çevikliğin tüm alt boyutlarına (uyanıklık, kararlılık,

erişilebilirlik, esneklik ve hızlilik gibi) toplu olarak odaklanılmasının işletmelerin daha iyi bir finansal performans elde etmelerine olanak tanıdığını ileri sürmüşlerdir.

Çevikliğin, yeni ürün ve hizmet geliştirme sürecinde katma değeri olmayan işlemleri ve pazarlama için ayrılan zaman ve harcamaları azaltarak, yeni ürün ve süreçlerden elde edilen gelirin artmasına yol açtığını ve böylelikle de firma performansına olumlu etkisi olduğunu gösteren araştırmalar bulunmaktadır. Çeviklik, müşteriye mümkün olan en fazla değerin sunulması, rekabet gücünü arttırmak için farklı işletmelerle kurulacak iş birlikleri, değişimin yoğun olduğu çevrelerde üretim yapabilmek ve büyüyebilmek için uygun yapılanmanın bulunması boyutlarıyla işletmelerin performansını artırmakta önemli rol oynamaktadır. Çevik yapıdaki organizasyonlar, belirsizliğin hakim olduğu çalkantılı dönemde çabuk karar almaya ve bu dönemi verimli kalarak avantaja çevirmeye odaklıdır. Böylelikle karlarını sürdürmekte ve hatta arttırabilmektedirler. Bağlantılı olarak, aşağıdaki hipotez önerilebilir:

H₂: Stratejik çeviklik, işletme performansı üzerinde pozitif bir etkiye sahiptir.

Kanalları arasında entegrasyonu sağlayan işletmeler, perakendecilerin uzun vadeli müşteri sadakatini artırmak için tüketicilerle hızlı bir şekilde etkileşime geçerek ve ilişkileri güçlendirerek basit satışların ötesine geçmesini sağlar (Son ve diğerleri, 2021). Oh vd. (2012) çalışmasında, bilgi teknolojileri kullanımıyla perakende kanal entegrasyonunun, işletmelerin yalnızca mevcut teklifleri sunmada verimli olmalarına değil; aynı zamanda gelecekteki teklifleri oluşturmada yenilikçi olmalarına da fırsat tanıdığını belirtmiştir. Schramm-Klein vd. (2011) çalışmasının sonuçlarına göre perakende kanalları arasındaki bağlantılar müşteri sadakatini olumlu yönde etkilemektedir. Araştırmacılar, iyi entegre edilmiş, müşteri tarafından kusursuz algılanan çok kanallı bir sistem kurmanın önemini doğrulamaktadır (Gedik, 19: 184). Shi vd. (2020) çalışmasının sonuçları müşteriler kanallar arası geçiş yapabildiklerinde, iki kanal arasındaki algılanan uyumluluğun satın alma niyetlerini önemli ölçüde etkilediğini göstermektedir. Hajdas vd. (2020) çalışmasına göre müşteriler kanalların entegre ve pürüzsüz kullanıldığı bir satın alma sürecinin aktif üyeleri olmaya isteklidirler. Böylelikle satın alma süreçlerinin birinci aşaması olan ön satın alma basamağında satış ve temas kanallarını entegre edebilmiş işletmeler potansiyel müşterilerin dikkatlerini üzerlerine çekme olanağına sahip olurlar. Bağlantılı olarak, Urbaityté ve Ulbinaité (2020) çalışmalarında işletmelerin performans hedeflerine ulaşmasında en iyi yolun farklı satış kanallarının entegrasyonundan geçtiğini ileri sürmektedir.

Çok kanallı entegrasyon işletmenin içinde bulunduğu koşullara en verimli şekilde adapte olmasına ve değişimlere doğru yanıtlar vererek karını sürdürmesine olanak tanımaktadır. Her bir kanal müşterilere kendine özgü bir değer teklifi sunarken, müşterinin farklı kanallardan işletme ile etkileşime geçmesi ve bu kanalların hizmet kalitesi genel müşteri memnuniyetini arttırmaktadır. Müşterilerin beklentilerine hızlı yanıt verme gereği olan yoğun rekabet ortamı içerisinde kanal entegrasyonunu sağlayabilen işletmelerin müşteri memnuniyetinde, algılanan hizmette, güvenilirlik seviyesinde, müşteri taleplerine yanıt verebilirlik oranlarında, müşteri edinme ve elde tutma oranlarında artış meydana gelmekte; böylelikle işletmeler finansal olmayan performans çıktıları ile rekabet üstünlüğü elde etmektedirler. Dolayısıyla kanal entegrasyonunun stratejik çeviklik vasıtasıyla işletme performansını artırma olasılığında olduğu söylenebilir ve buna ilişkin olarak aşağıdaki hipotez önerilebilir:

H3: Kanal entegrasyonu stratejik çeviklik vasıtasıyla işletme performansı üzerinde pozitif bir etkiye sahiptir.

Yığiter (2009) çalışmasında, finansal olmayan performans ölçüm sonuçlarının daha sonra işletmeler için finansal performans sonuçlarına dönüştüğünü, bu da finansal ve finansal olmayan performans ölçümlerinin birbirinden bağımsız değil iç içe olduğunun göstergesi olduğunu ifade etmektedir. Performans ölçüm literatürü finansal olmayan ölçümlerin, yöneticilere stratejik amaçlar arasındaki ilişkiyi daha iyi anlama fırsatı verdiğini iddia etmektedir. Said vd. (2003) çalışmalarında, işletmenin performans ölçüm sistemindeki finansal olmayan performans bilgilerinin, finansal ölçümlere göre çevreden doğrudan ve tam zamanında geri bildirim sağladığını ve böylelikle finansal olmayan performans ölçümlemelerinin finansal performansın doğru ölçümlenebilmesi için gerekli olduğunu savunmaktadırlar.

Micheli ve Neely (2010) çalışmasında, işletmelerin finansal ve finansal olmayan performans ölçülerini kullanmalarının temel nedenlerini değişen rekabet koşulları, talepte meydana gelen değişiklikler, bilgi teknolojileri kullanımının artması, maliyet hesaplama yöntemlerinin ve kurumsal rollerin değişmesi olarak sıralamıştır. Geleneksel performans ölçümlerinde kar temelli ölçüler kullanılmakta iken yenilikçi performans ölçümlerinde finansal ve finansal olmayan performans bilgileri bir araya getirilerek strateji odaklı ölçümlemeler yapılmaktadır (Haldma, Peda, Liik 2007).

Literatürde yer alan birçok çalışma, performans ölçümlerinde tam olarak yansıtılamayan müşteri memnuniyeti, hizmet kalitesi, müşteri tutma, güvenilirlik ve işletmelerin geliştirdikleri yenilikler gibi finansal olmayan performans ölçümlerinin finansal performansı geliştirdiğini

ileri sürmektedir. Ittner ve Larcker'e (1998) göre maddi olmayan duran varlıklardaki yatırımlar geleneksel finansal ölçümlere göre finansal performansın daha iyi bir göstergesi olabilme potansiyeline sahiptir. İlişkili olarak Krishnan ve Ramasamy (2011), Malezya'daki işletmeler üzerinde yaptıkları araştırmada dinamik ve rekabetçi iş ortamında finansal başarının, büyük ölçüde müşteri memnuniyeti, müşteri değerleri ve zamanında teslimat gibi önde gelen finansal olmayan faktörlere ulaşılmasına bağlı olduğunu ileri sürmüşlerdir.

Finansal olmayan performans ölçümlerinde değer yaratan faaliyetlerle, içsel faaliyetlerin de dikkate alınması elde edilen sonuçların doğruluğunu etkileyecektir (Yiğiter, 2009). Bu varsayım ile ilintili olarak çok kanallı uygulamalar doğru şekilde işletildiğinde müşteri memnuniyetini ve müşteriye sağlanan hizmet çıktıları sayesinde hizmette güvenilirliği arttırmaktadır. Hem çok kanallı entegrasyonun uygulanması hem de işletmeye duyulan güven, müşteriye yeniden satın almaya yönlendirebilen etkenlerdir. Literatürde yapılan çalışmalarda işletmelerin müşteri memnuniyet düzeyleri ile satışlar düzeyi arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğu sonucuna ulaşılmaktadır. Memnun olan müşteri üründen veya aynı işletmeden daha fazla satın alma, çevresine tavsiye etme ve memnuniyeti devam ettikçe fiyatlara karşı hassasiyetinde azalma eğilimi görülmektedir. Böylelikle finansal olmayan performans göstergelerinden biri olan müşteri memnuniyeti finansal performans üzerinde önemli bir etkiye sahip olmaktadır.

Finansal olmayan performans doğru ölçümlendiğinde elde edilen çıktılar belirsizliğin hüküm sürdüğü çevrelerde alınacak kararların doğruluk payını arttırmaktadır. Yine pazar payı, müşteri siparişlerinin zamanında karşılanması, müşterinin iade, değişim ve tadilat gibi sorunlarına zamanında cevap verme, zamanında teslimat ve müşteri memnuniyeti gibi finansal olmayan performans çıktıları işletmelerin finansal performansı üzerinde pozitif bir etkiye sahiptir.

Yukarıda belirtildiği üzere işletme performansı finansal ve finansal olmayan boyutlarda sağlıklı bir şekilde değerlendirilebilir. Önceki çalışmaların bulgularıyla uyumlu olarak bu çalışma işletme performansını iki alt yapıya sahip nihai bir bağımlı değişken olarak ele almaktadır.

3.6. Tanımlayıcı İstatistikler

Omnichannel Uygulamaları ve Kullanım Oranları: Ankette katılımcılara işletmelerinin omnichannel uygulamalarından hangilerine sahip oldukları sorulmuş ve toplanan 87 yanıtta oluşan anket sonuçlarına göre Tablo 3.3 oluşmuştur. Katılımcıların %91'i resmi web sitesini

müşterilerine sunarken %67'si mobil uygulama hizmetini sunmaktadır. Katılımcıların yaklaşık olarak %30'unun click&collect, satış danışmanları ile online görüşme / mağaza gezme, mağazadan hemen gelsin, online sohbet robotları, QR kod ile ürün bilgisine ulaşma uygulamalarına sahip oldukları görülmektedir (Tablo 3.3). En az uygulananların %13 ile ev ve mağaza haricinde yeni teslimat noktaları ve %7 ile VR ve AR teknolojisi olduğu tespit edilmiştir.

Tablo 3. 3 Omnichannel Uygulamaları ve Kullanım Oranları

	N	Aritmetik Ort.	Std. Sapma
Mobil Uygulama	87	0,67	0,478
Click&Collect	87	0,31	0,465
VR (Sanal gerçeklik) ya da AR (arttırılmış gerçeklik) teknolojisi ile ürün deneme	87	0,07	0,255
Resmi Web Sitesi	87	0,91	0,291
Satış danışmanları ile online görüşme / mağaza gezme	87	0,28	0,450
“Mağazadan Hemen Gelsin” uygulaması	87	0,31	0,465
Ev ve mağaza haricinde yeni teslimat noktaları	87	0,13	0,334
Online sohbet robotlarının kullanılması	87	0,31	1,124
Ürünlerdeki QR kod ile müşterilerin ürün bilgisine ulaşması	87	0,29	0,455
Fiziksel mağazada kiosk kullanımı	87	0,24	0,430

Müşterilerle Etkileşim Kurulan Kanallar: Ankette katılımcılara müşterilerle hangi kanallardan etkileşim kurdukları sorulmuş ve toplanan 87 yanıtta oluşan anket sonuçlarına göre Tablo 3.4 oluşmuştur. Katılımcıların %90'dan fazlasının fiziksel mağaza, web sitesi ve sosyal medya aracılığıyla müşterilerle iletişim kurduğu görülmektedir (Tablo 3.4). Bunu yaklaşık olarak %70 oranla reklamlar, sms ve e-mail takip etmektedir. Mobil uygulama %62 oranla kullanılmaktadır. En az etkileşim kurulan kanalların ise %38 pay ile basılı medya ve %23 pay ile birleşik mağazalar olduğu tespit edilmiştir.

Tablo 3. 4 Müşterilerle Etkileşim Kurulan Kanallar

	N	Aritmetik Ort.	Std. Sapma
Fiziksel mağaza	87	0,93	0,255
Web sitesi	87	0,95	0,211
Mobil Uygulama	87	0,62	0,488
Sosyal Medya	87	0,90	0,306
Basılı Medya	87	0,38	0,488
Birleşik Mağazalar	87	0,23	0,423
Reklamlar	87	0,71	0,455
Sms	87	0,71	0,455
E-mail	87	0,74	0,444

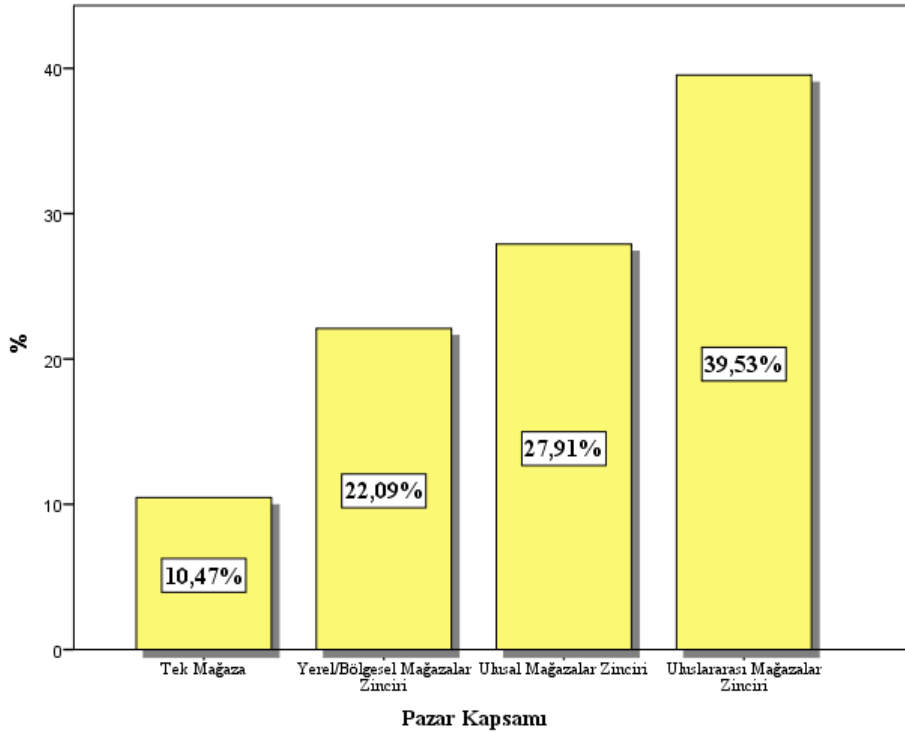
Ürünlerin Satışa Sunulduğu Online (Çevrimiçi) Platformlar: Ankette katılımcılara ürünlerini satışa sundukları online (çevrimiçi) platformlar sorulmuş ve toplanan 87 yanıtta oluşan anket sonuçlarına göre Tablo 3.5 oluşmuştur. Katılımcıların %94'ü web sitesi üzerinden satışını gerçekleştirmektedir (Tablo 3.5). Web sitesinden sonra en çok tercih edilen platform %75 pay ile Trendyol ve bunu %60 pay ile Hepsiburada ve mobil uygulama takip etmektedir. En az tercih edilen online platformların %13 pay ile Amazon ve Çiçeksepeti olduğu görülmektedir.

Tablo 3. 5 Ürünlerin Satışa Sunulduğu Online (Çevrimiçi) Platformlar

	N	Aritmetik Ort.	Std. Sapma
Web siteniz	87	0,94	0,234
Mobil Uygulamanız	87	0,60	0,493
Trendyol	87	0,75	0,437
Hepsiburada	87	0,60	0,493
Gittigidiyor	87	0,22	0,416
n11	87	0,37	0,485
Morhipo	87	0,37	0,485
Instagram	87	0,39	0,491

Facebook	87	0,29	0,455
Amazon	87	0,13	0,334
Çiçek Sepeti	87	0,13	0,334

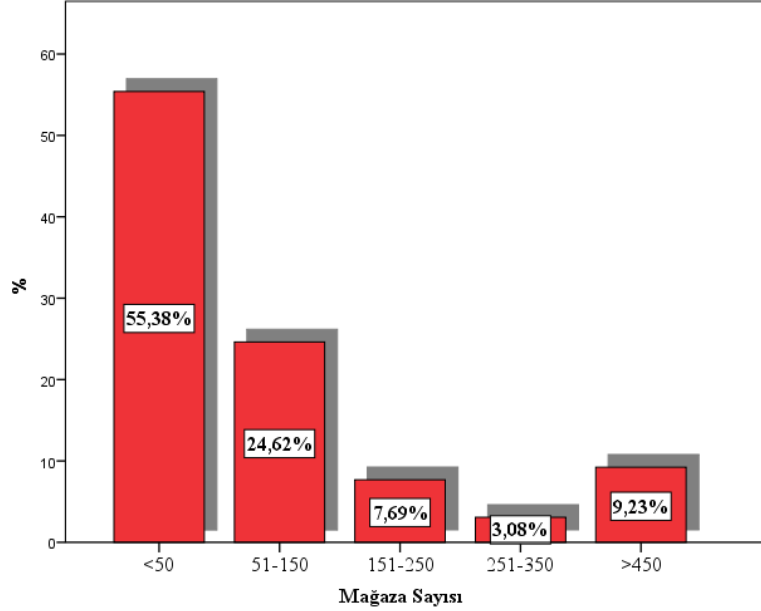
Pazar Kapsamı: Araştırmaya katılan işletmelerin ağırlıklı bir çoğunluğu (yaklaşık olarak %40) uluslararası mağaza zinciri olarak faaliyet göstermektedir (Şekil 3.2). Bunu yaklaşık olarak %28 ile ulusal mağazalar zinciri, %22 ile yerel/bölgesel mağazalar zinciri ve %10 ile tek mağaza olarak faaliyet gösteren işletmeler takip etmektedir.



Şekil 3. 2 Pazar Kapsamı

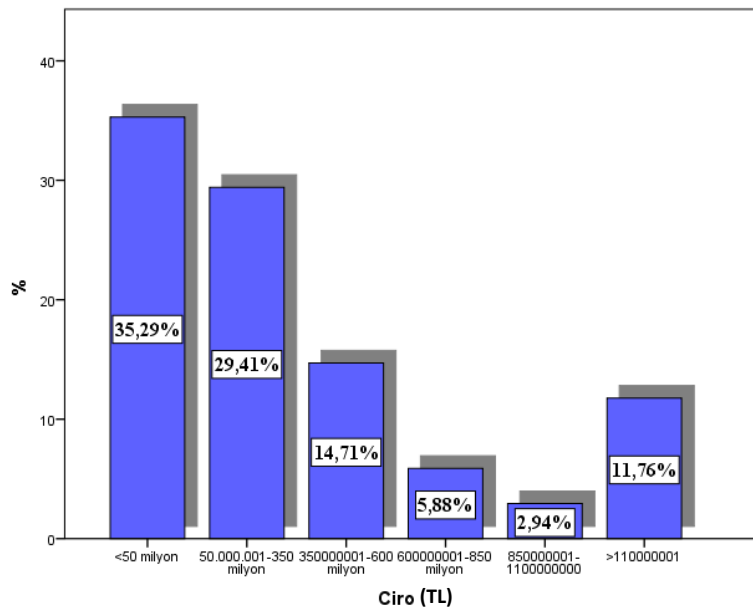
Mağaza Sayısı: Araştırma sonucunda toplanan 87 yanıtın 22'sinde mağaza sayısı sorusu yanıtlanmamıştır. Bu soru için toplamda 65 yanıt bulunmakta olup 1<50, 2=51-150, 3=151-250, 4=251-350, 5=351-450, 6>450 şeklinde kodlanmıştır. Araştırmaya katılan işletmeler (yaklaşık olarak %55'i) 50'den az mağaza ile faaliyet göstermektedirler (Şekil 3.3). Mağaza

sayısı 51-150 arasında olan işletmelerin oranı yaklaşık olarak %25'tir. Arda kalanların yaklaşık olarak %8'inin 151-250 mağaza ile, %3'ünün 251-350 mağaza ile ve %9'unun 450'den fazla mağaza ile faaliyet göstermekte oldukları tespit edilmiştir. Ek olarak 5 ile ifade edilen aralığa (351-450) dahil olan işletme bulunmamaktadır.



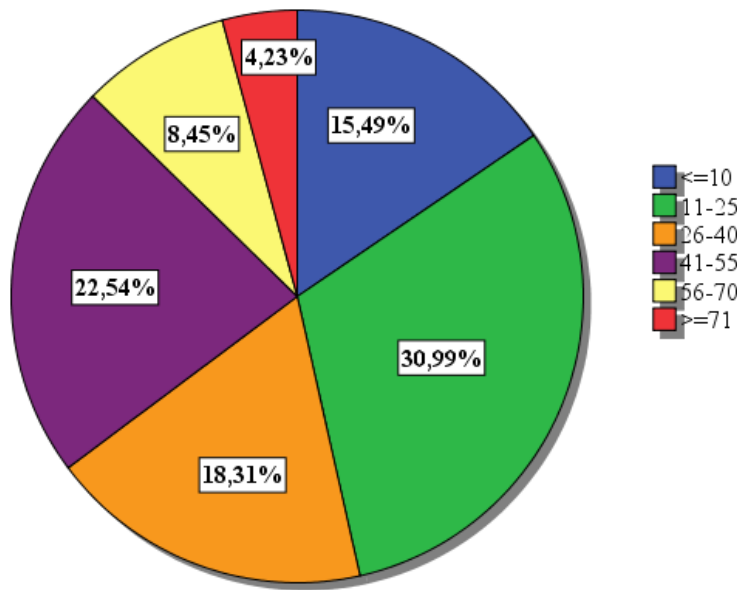
Şekil 3. 3 Mağaza Sayısı

Yıllık Satış Cirosu: Araştırma sonucunda toplanan 87 yanıtta 34 işletme yıllık satış cirosu sorusunu yanıtlamıştır. Yanıt verenlerin yaklaşık olarak %65'inin 350 milyon TL ve altı ciroya sahip olduğu görülmektedir (Şekil 3.4). Arda kalanların yaklaşık % 21'inin 350-850 milyon TL ve yaklaşık %15'inin 850 milyon TL ve üstü ciroya sahip olduğu tespit edilmiştir.



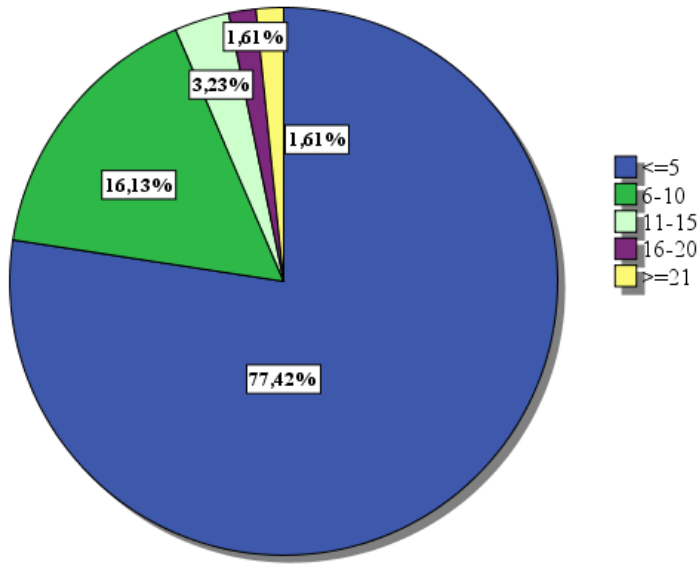
Şekil 3. 4 Yıllık Satış Cirosu (TL)

Hazır Giyim Sektöründe Faaliyet Yılı: Araştırma sonucunda toplanan 87 yanıtta 71 işletme hazır giyim sektöründe faaliyet yılı sorusunu yanıtlamıştır. Araştırmaya katılan işletmelerin yaklaşık %31'inin hazır giyim sektöründeki faaliyet yılının 11-25 aralığında olduğu görülmektedir (Şekil 3.5). 41-55 yıldır faaliyet gösteren işletmelerin yaklaşık olarak %23'lük bir paya sahip olduğu gözlemlenmektedir. Bunu yaklaşık %19 pay ile 26-40 yıl, %15 pay ile 10 ve 10 yıldan az, %8 pay ile 56-70 yıl ve %4 pay ile 71 ve 71 yıldan fazla faaliyet gösteren işletmeler takip etmektedir.



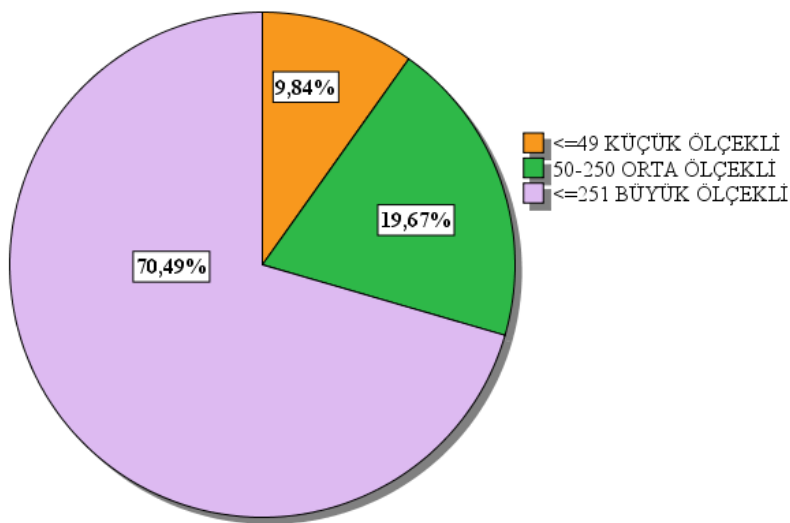
Şekil 3. 5 Hazır Giyim Sektöründe Faaliyet Yılı

Omnichannel Stratejisi Uygulama Süresi: Araştırma sonucunda toplanan 87 yanıtta 62'si omnichannel stratejisini uyguladıkları süreyi yanıtlamışlardır. Araştırmaya katılan işletmelerin yaklaşık olarak %77'si omnichannel stratejisini 5 ve 5 yıldan daha az süredir uygulamaktadır (Şekil 3.6). Arda kalanların yaklaşık %16'sının 6-10 yıldır, %3'ünün 11-15 yıldır, %2'sinin 16-20 yıldır ve %2'sinin 21 ve 21'den fazla yıldır omnichannel stratejisini uyguladıkları gözlemlenmektedir.



Şekil 3. 6 Omnichannel Stratejisi Uygulama Süresi

Kurumsal Düzeyde Çalışan Sayısı: Araştırma sonucunda toplanan 87 yanıtta 61'i kurumsal düzeyde toplam çalışan sayısı sorusunu yanıtlamışlardır. Araştırmaya katılan işletmelerin yaklaşık olarak %70'i 251 ve 251'den fazla çalışan sayısına sahip büyük ölçekli işletmelerden oluşmaktadır (Şekil 3.7). Bunu yaklaşık %20 pay ile 50-250 çalışan sayılı orta ölçekli işletmeler ve yaklaşık %10 pay ile 49 ve daha az çalışana sahip küçük ölçekli işletmeler takip etmektedir.



Şekil 3. 7 Kurumsal Düzeyde Çalışan Sayısı

3.7. Hipotez Testleri: Veri Analizleri ve Sonuçlar

Ölçüm modelini ve araştırma hipotezlerini test etmek için SmartPLS 3 yazılımının Kısmi En Küçük Kareler (PLS-SEM) aracılığıyla Yapısal Eşitlik Modellemesi (SEM) tekniği kullanılmıştır. PLS-SEM, test istatistiklerinin normal olmama ve küçük numune boyutlarına karşı sağlamlığı nedeniyle yaygın olarak başvurulmuş bir analiz tekniğidir (Hair vd., 2016). İlişkili olarak, nispeten küçük örneklem büyüklüğüne sahip bu çalışmada PLS-SEM tekniğine başvurulmuştur. Veri analizi aşamasında önce ölçüm modeli değerlendirilmiş; ardından yapısal model test edilmiştir. Bunu takiben öngörülen aracılık etkisi, ana modelin çalıştırılmasıyla elde edilen sonuçların ek test ve bulgularla değerlendirilmesiyle sınanmıştır.

3.7.1. Ölçüm Modelinin Değerlendirilmesi

Ölçümlerin geçerlilik ve güvenilirliğini değerlendirmek için doğrulayıcı faktör analizi yapılmıştır. Sonuçlar Tablo 3.6’da sunulmuştur. Cronbach’s alpha değerlerinin 0,70’in üzerinde olması ölçeklerin güvenilirliğini doğrulamaktadır. Her bir yapı için bileşik güvenilirlik katsayısı 0,70 eşik değerinin üzerindedir (Hair vd., 2016). Yakınsama geçerliliği, faktör yüklerinin 0,5’in üzerinde olup olmadığı ve her yapı için hesaplanan ortalama varyansın (AVE) en az 0,5 bulunup bulunmadığı incelenerek değerlendirilmiştir. Faktör yükü düşük olan maddeler yapılardan çıkarılmıştır. Bu maddeler hariç tutulduğunda, her bir yapı için AVE 0,50’den büyüktür. Ayrıca tüm maddelerin faktör yükleri 0,60 değerinin üzerindedir (Wong, 2013). Dolayısıyla sonuçlar gizil değişkenler arasında yüksek düzeyde iç tutarlılık güvenilirliği olduğunu göstermektedir.

Tablo 3. 6 Yapı Geçerliliği ve Güvenilirlik

Değişken	Madde	Faktör Yüğü	(α)	CR	AVE
Kanal Entegrasyonu			0,922	0,933	0,502
Satış Öncesi			0,866	0,900	0,600
	I1	0,825			
	I2	0,746			
	I3	0,753			
	I4	0,709			
	I5	0,777			
	I6	0,829			
Satış Esnası			0,821	0,883	0,658
	I8	0,85			
	I9	0,868			
	I10	0,886			
	I11	0,608			
Satış Sonrası			0,825	0,885	0,658
	I12	0,843			
	I13	0,876			
	I14	0,734			
	I15	0,785			
Stratejik Çeviklik			0,785	0,853	0,538
	A1	0,718			
	A3	0,735			
	A7	0,704			
	A8	0,804			
	A9	0,703			
Performans			0,962	0,968	0,771
Finansal	P1	0,918	0,912	0,945	0,851
	P2	0,935			
	P5	0,913			
Finansal Olmayan			0,961	0,969	0,841
	P10	0,916			
	P14	0,952			
	P16	0,762			
	P17	0,924			
	P18	0,956			
	P19	0,952			

Ayrışma geçerliliğini sağlamak için her bir değişken için hesaplanan AVE değerlerinin karekökleri, yapının diğer yapılarla olan korelasyon değerlerinden daha anlamlı olmalıdır (Wong, 2013). Tablo 3.7, her bir değişken için AVE'nin karekökünün diğer yapılarla olan korelasyonundan daha önemli olduğunu göstermektedir.

Tablo 3. 7 Ayırışma Geçerliliği (Fornell-Larcker Ölçütü)

	Finansal olmayan performans	Finansal performans	Strajik çeviklik	Satış esnası_Kanal entegrasyonu	Satış sonrası_Kanal entegrasyonu	Satış öncesi_Kanal entegrasyonu
Finansal olmayan performans	(0,917)					
Finansal performans	0,802	(0,922)				
Strajik çeviklik	0,379	0,369	(0,522)			
Satış esnası_Kanal entegrasyonu	0,349	0,319	0,449	(811)		
Satış sonrası_Kanal entegrasyonu	0,263	0,264	0,416	0,723	(0,811)	
Satış öncesi_Kanal entegrasyonu	0,329	0,262	0,507	0,695	0,656	(0,775)

Ek olarak, ayırışma geçerliliğini kanıtlamak amacıyla tüm gizli değişkenler için heterotrait-monotrait oranı (HTMT) test edilmiştir (Tablo 3.8). Korelasyon katsayılarının heterotrait-monotrait oranının (HTMT) eşik değer olan 0,9'un altında değer aldığı saptanmıştır (Hair vd., 2016). Bu bulgu, ayırışma geçerliliği için destekleyici kanıt sağlamaktadır.

Tablo 3. 8 Ayırışma Geçerliliği (HTML Katsayıları)

	Finansal olmayan performans	Finansal performans	Strajik çeviklik	Satış esnası_Kanal entegrasyonu	Satış sonrası_Kanal entegrasyonu	Satış öncesi_Kanal entegrasyonu
Finansal olmayan performans						
Finansal performans	0,856					
Strajik çeviklik	0,440	0,429				
Satış esnası_Kanal entegrasyonu	0,375	0,355	0,544			
Satış sonrası_Kanal entegrasyonu	0,295	0,306	0,508	0,880		
Satış öncesi_Kanal entegrasyonu	0,358	0,292	0,614	0,799	0,769	

3.7.2. Yapısal Model

Ölçme modelinin geçerlik ve güvenilirliği sağlandıktan sonra yapısal model test edilmiştir. Parametre tahminlerinin istatistiksel anlamlılığını belirlemek için 1000 alt örnekle önyükleme yapılmıştır. Bu çalışmada kanal entegrasyonu ve işletme performansı yapıları ikinci dereceden yapılar ve reflektif değişkenler olarak modele eklenmiştir. İkinci dereceden reflektif değişkenin ölçüm modelini değerlendirmek için alt yapılara ait yol ağırlıkları incelenmiştir. Tablo 3.9'da tüm yolların 0,000 düzeyinde anlamlı olduğu görülmektedir. Ayrıca, alt bileşenler arasında çoklu bağlantı sorunu olup olmadığı da araştırılmıştır. Kanal entegrasyonu için üç alt yapının (satış öncesi, satış esnası ve satış sonrası) varyans enflasyon faktörleri (VIF) incelendiğinde bu değerlerin eşik değer olan 5'in altında olduğu görülmüştür (Hair vd., 2016). Benzer şekilde, işletme performansının iki alt bileşeni olan finansal ve finansal olmayan performans değişkenleri de çoklu bağlantı sorununa yol açmaksızın ilgili üst yapıyı oluşturmaktadırlar. Tüm alt yapılar için VIF değeri 1 bulunmuştur.

Tablo 3. 9 İkinci Dereceden Reflektif Değişkenler: Alt Yapılara Ait Yol Katsayıları

	Katsayı	St. Sapma	T İstatistiği	P Değerleri	VIF
Kanal Entegrasyonu→Satış Öncesi	0,906	0,032	28.696	0,000	1.000
Kanal Entegrasyonu→Satış Esnası	0,892	0,032	28.165	0,000	1.000
Kanal Entegrasyonu→Satış Sonrası	0,870	0,046	18.741	0,000	1.000
İşletme Performansı→Finansal Performans	0,909	0,034	26.771	0,000	1.000
İşletme Performansı→Finansal Olmayan Performans	0,978	0,007	146.698	0,000	1.000

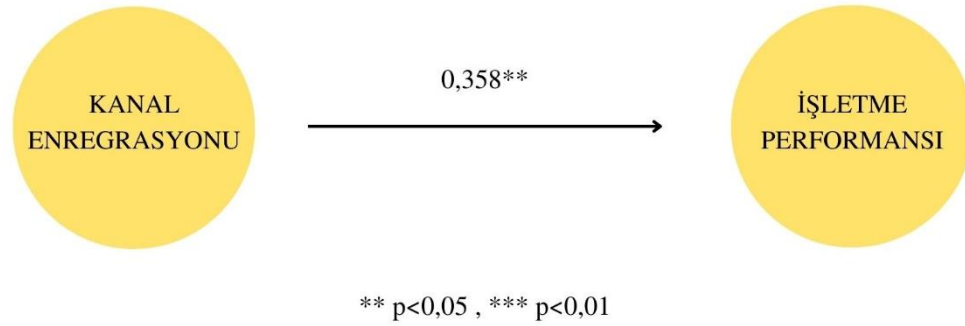
Hipotezler (H_1 , H_2 ve H_3), ikinci dereceden yapıların doğrulanmasının ardından test edilmiştir. Tablo 3.10, yol katsayılarının sonuçlarını göstermektedir. İlk olarak, kanal entegrasyonu ile stratejik çeviklik arasındaki ilişki, 0,522'lik bir yol katsayısı ile 0,01 düzeyinde desteklenmiştir. Bu sonuç, kanal entegrasyonunun stratejik çeviklik üzerinde önemli bir pozitif etkiye sahip olduğunu göstermektedir (H_1). İkinci olarak, stratejik çeviklik ile işletme performansı arasındaki ilişki 0,285 yol katsayısı ile 0,05 düzeyinde desteklenmiştir. Bu sonuç, stratejik çevikliğin işletme performansı üzerinde önemli bir pozitif etkiye sahip olduğunu göstermektedir (H_2). Son olarak, kanal entegrasyonu ve işletme performansı arasında 0,210'luk yol katsayısı ile pozitif yönlü bir ilişki bulunduğu; fakat stratejik çeviklik değişkeninin aracı değişken olarak yer aldığı yapısal modelde kanal entegrasyonu-işletme performansı ilişkisinin anlamlı olmadığı tespit edilmiştir.

Tablo 3. 10 Hipotez Testleri

	Yol Katsayıları	St. Sapma	T İstatistiği	P Değerleri	(F)	(R ²)	VIF
Doğrudan Etkiler							
Kanal Entegrasyonu→Stratejik Çeviklik	0,522	0,095	5.497	0,000	0,374	0,272	1.000
Stratejik Çeviklik→İşletme Performansı	0,285	0,125	2.279	0,023	0,073	0,187	1.374
Kanal Entegrasyonu→İşletme Performansı	0,210	0,165	1.251	0,211	0,039		1.374
Dolaylı Etkiler							
Kanal Entegrasyonu→Stratejik Çeviklik→İşletme Performansı	0,149	0,075	1.987	0,047			
Kanal Entegrasyonu→Finansal Performans	0,190	0,151	1.262	0,207			
Kanal Entegrasyonu→Finansal Olmayan Performans	0,205	0,164	1.253	0,210			
Stratejik Çeviklik→Finansal Performans	0,259	0,113	2.290	0,022			
Stratejik Çeviklik→Finansal Olmayan Performans	0,279	0,122	2.283	0,023			
Kanal Entegrasyonu→Stratejik Çeviklik→İşletme Performansı	0,149	0,075	1.987	0,047			

Bu aşamaya kadar hipotez testlerinden elde edilen bulgular, Baron ve Kenny'nin (1986) aracılık testi yönergelerine göre, stratejik çevikliğin kanal entegrasyonu ve işletme performansı arasında aracılık rolü üstlenebileceğine dair güçlü göstergeler sunmuştur. Ancak aracılık testi için kesin kanıt, bazı ek testler gerektirir ve doğrudan/dolaylı/toplam etkiler arasında karşılaştırmalar yaparak sağlanabilir. Baron ve Kenny (1986) yönteminde aracı etkiden bahsedebilmek için üç koşulun sağlanması gerekmektedir. Aracı değişkenin modele eklenmediği ilk yapısal model sınamasında kanal entegrasyonu ve işletme performansı arasında anlamlı bir ilişki olması beklenmektedir. Bu koşullu test etmek amacıyla öncelikle kanal

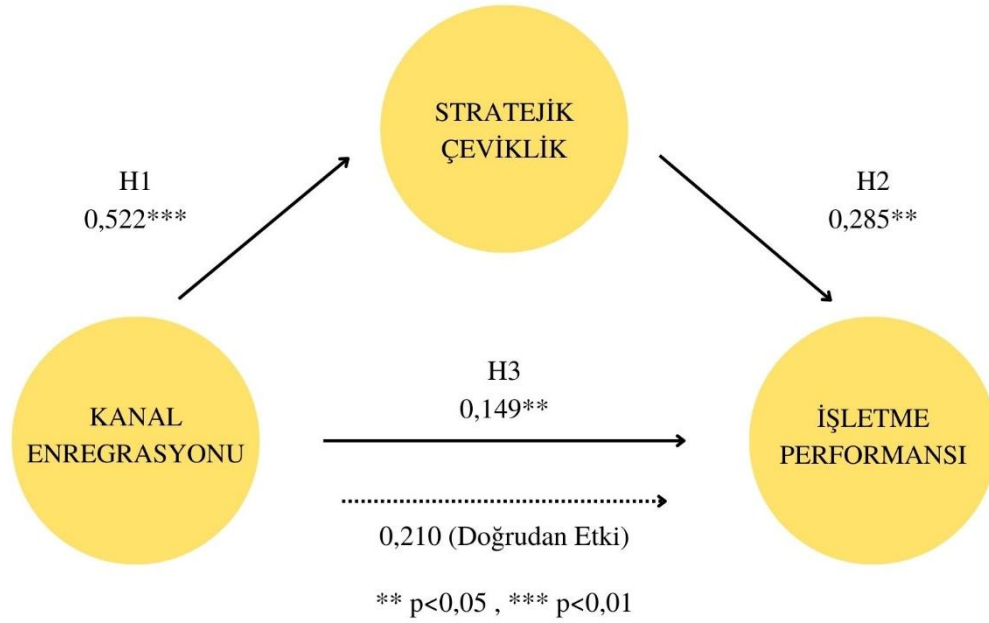
entegrasyonu ve işletme performansı arasındaki ilişki, aracı değişken olan stratejik çeviklik değişkeni modele dahil edilmeksizin sınanmıştır (Şekil 3.8). Kanal entegrasyonunun işletme performansı üzerinde pozitif yönlü anlamlı bir etkiye sahip olduğu bulunmuştur ($\beta = 0,358$, $p = 0,019$ - $p < 0,05$). Şekil 3.8’deki çıktıların SmartPLS yazılımından elde edilen ve birinci derece yapılarla olan ilişkilerini gösteren versiyonu ek 2’de yer almaktadır.



Şekil 3. 8 Aracısız Model Yol Katsayıları

Ardından aracı değişkenin olduğu yapısal modelle (Şekil 3.9) ikinci ve üçüncü koşullar test edilmiştir. Bahsedilen ikinci koşul, kanal entegrasyonunun stratejik çevikliği etkilemesi durumunda sağlanacaktır. Aracı değişkenli yapısal modelden elde edilen bulgular kanal entegrasyonunun stratejik çeviklik üzerindeki doğrudan etkisinin pozitif ve anlamlı olduğunu göstermektedir ($\beta = 0,522$, $p < 0,01$). Bu bulgu ikinci koşulun da sağlanması anlamına gelmektedir. Ardından üçüncü koşul için bulguların değerlendirilmesine geçilmiştir. Üçüncü koşulun sağlanabilmesi için öncelikle aracı değişken olan stratejik çevikliğin bağımlı değişken olan işletme performansını etkilemesi gerekir. Üçüncü koşulun ikinci aşamasında ise birinci koşuldaki etkinin, yani kanal entegrasyonu-işletme performansı arasındaki ilişkinin aracılı yapısal modelin test sonuçlarına göre anlamsızlaşması ($p > 0,05$) beklenmektedir. Elde edilen sonuçlar (Tablo 3.10) ilk olarak stratejik çeviklik ve işletme performansı arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki olduğunu göstermektedir ($\beta = 0,285$, $p < 0,05$). Böylece Baron ve Kenny yönteminin üçüncü adımı için gerek koşul sağlanmış olur. Ardından üçüncü adımdaki yeterli koşul için stratejik çevikliğin modele dahil edilmesiyle kanal entegrasyonunun bağımlı değişken üzerindeki etkisindeki değişim incelenmiştir. Bulgular aracılı yapısal modelde kanal entegrasyonunun işletme performansını anlamlı bir şekilde etkilemediğini göstermektedir ($\beta = 0,210$, $p > 0,05$). Ayrıca aracısız modelin R^2 değeri 0,128 iken aracılı modelin R^2 değeri 0,187 bulunmuştur. Aradaki 0,059’luk fark stratejik çeviklik aracı değişkeninin eklenmesiyle oluşan iyileşmeyi göstermektedir. Dolayısıyla stratejik çevikliğin, kanal entegrasyonu ve işletme

performansı arasındaki aracılık etkisine kanıt sağlanmış ve böylece H₃ hipotezi doğrulanmıştır. Şekil 3.9'daki çıktıların SmartPLS yazılımından elde edilen ve birinci derece yapılarla olan ilişkilerini gösteren versiyonu ek 3'de yer almaktadır.



Şekil 3. 9 Aracılı Model Yol Katsayıları

Ek olarak, aracılık testinin çağdaş anlayışı toplam dolaylı etkinin istatistiksel olarak anlamlı olması durumunu aracılık rolünün belirlenmesinde yeterli bir koşul olarak değerlendirmektedir. Bununla tutarlı olarak, Zhao vd. (2010), arabuluculuğun üç koşulunu şu şekilde belirlemiştir: (1) Dolaylı etkinin anlamlı olduğu ancak doğrudan etkisinin anlamsız olduğu durumlarda yalnızca dolaylı arabuluculuk etkisinden, (2) hem dolaylı etkinin hem de doğrudan etkinin aynı yönde ve istatistiki olarak anlamlı olduğu durumlarda tamamlayıcı arabuluculuk etkisinden ve (3) hem dolaylı hem de doğrudan etkilerin zıt yönlerde ve istatistiki olarak anlamlı olduğu durumlarda rekabetçi arabuluculuk etkisinden bahsedilebilir. Bu çalışmanın istatistiksel bulguları stratejik çevikliğin, kanal entegrasyonu ve işletme performansı arasındaki ilişkide tamamlayıcı aracılık rolüne sahip olduğunu göstermektedir (Tablo 3.10). SmartPLS programında aracılı yapısal modelin çalıştırılmasıyla dolaylı etkiler için de bulgulara ulaşılabilmektedir. Hipotez testleri tablosunda dolaylı etkiler altında raporlanan sonuçlar Kanal Entegrasyonu→Stratejik Çeviklik→İşletme Performansı bağlantısı arasında istatistiki olarak anlamlı bir ilişki olduğunu göstermektedir ($\beta = 0,149$, $p < 0,05$). Kanal entegrasyonunun işletme performansı üzerinde pozitif yönde, ancak anlamlı bir ilişkiye sahip olmadığı durumda kanal entegrasyonunun stratejik çeviklik yoluyla işletme performansını pozitif yönde ve istatistiki

olarak anlamlı şekilde etkilemekte olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bu da Zhao vd.’nin (2010) yöntemine göre stratejik çeviklik için dolaylı aracılık etkisinden söz edilebileceğini göstermektedir.

Ayrıca yapısal analiz modelinin test edilmesi sonucunda etki büyüklüğü (f^2) değerleri incelenmiştir. Cohen (1988) R^2 ile ilgili etki büyüklüğü değerlerini küçük (0,02-0,14), orta (0,15-0,34) ve büyük (0,35’in üstü) olarak sınıflandırmıştır. Analiz sonuçlarına göre, kanal entegrasyonu, işletme performansı (0.039) üzerinde nispeten düşük ve stratejik çeviklik (0,374) üzerinde yüksek düzeyde etki yaratmaktadır. Stratejik çevikliğin işletme performansı üzerindeki etki büyüklüğü 0,073’tür.



SONUÇ

Türkiye ekonomisinde rekabet şartları açısından giderek önemi artan perakendecilik sektöründe yaşanan gelişmeler ve teknolojinin kullanım sıklığındaki artışlar beraberinde perakendecilerin iş yapış şekillerinde değişiklikler meydana getirmiştir. Bu değişikliklerden biri olan bütünleşik kanal deneyiminin başarılı bir şekilde müşteriye sunulabilmesi için amacın net bir şekilde anlaşılması gerekmektedir. İnternet, mobil cihazlar ve sosyal medya, müşterilerin her zaman her yerden alışveriş yapmalarını sağlayarak müşteri deneyiminde devrim yaratmıştır. Bu nedenle, işletmeler farklı kanalları sorunsuz bir şekilde entegre etmelerine olanak tanıyan stratejiler geliştirmek durumunda kalmışlardır. Piotrowicz ve Cuthbertson (2019) çalışmalarında çok kanallı ortamda işletmelerin her dağıtım kanalına göre farklı şekillerde hizmet sunması gerektiğini belirtmişlerdir. Aynı zamanda sorunsuz entegrasyon için kanallar, insanlar, teknoloji ve organizasyonların bir araya gelmeleri gerektiğini öne sürmüşlerdir. Bu entegrasyon işletmelere farklı kanalları faaliyete geçirme ve değişime uyum sağlama imkanı sağlarken, aynı zamanda da müşterilerin taleplerini karşılamada etkili olabilmektedir. Öte yandan 2019 yılı ile birlikte gündeme gelen ve halen devam etmekte olan Covid-19 pandemisiyle birlikte alışveriş süreçlerinde zaman kısıtı, stok yetersizliği, sosyal mesafe gibi değişiklikler meydana gelmiştir. Tüm olumsuz etkiler içerisinde Covid-19 salgınının perakende sektörü üzerindeki etkisinin (yaya trafiğinin azalması, karantinadaki müşterilerin daha az alışverişe ihtiyaç duyması, tüketicilerin endişeli olması gibi) çok daha hızlı ve dikkat çekici olması bu araştırmayı perakende sektöründe yürütmeyi anlamlı kılmıştır. Covid-19 pandemisinde perakende sektöründe kanal entegrasyonu ve performans ilişkisini stratejik çevikliğin aracılık rolüyle açıklamayı amaçlayan bu tez araştırmasında; Türkiye’de faaliyet gösteren perakende hazır giyim işletmelerine anketteki sorular (Ek-1) yönlendirilerek işletmelerin pandemi sürecinde eylemlerini ne ölçüde kolay ve hızlı gerçekleştirebildikleri, çevrimiçi ve fiziksel kanallarını ne ölçüde koordineli ve entegre kullanabildikleri, faaliyet pazarlarındaki rakiplerine kıyasla performanslarında ne gibi değişimler yaşadıkları ölçümlenmeye çalışılmıştır. Ankete katılım gösteren işletmelerden birçoğu, çalışma neticesinde ortaya çıkacak bulguların sektörün bir yansıması olacağını ve bu alanda faaliyet gösteren işletmeler için faydalı olacağını ifade etmişlerdir.

Araştırmanın geneline bakıldığında, bulgular stratejik çevikliğin kanal entegrasyonu ve işletme performansı arasındaki aracılık etkisini doğrulamaktadır. Ayrıca kanal entegrasyonu stratejik çevikliği pozitif yönde etkilerken stratejik çevikliğin de işletme performansı üzerinde

önemli bir pozitif etkiye sahip olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Kanal entegrasyonu ve işletme performansı arasında, aracı değişken olan stratejik çeviklik değişkeni modele dahil edilmediğinde, pozitif yönlü anlamlı bir ilişki olduğu saptanmıştır. Stratejik çeviklik değişkeninin aracı değişken olarak yer aldığı yapısal modelde ise kanal entegrasyonu-işletme performansı ilişkisinin anlamlı olmadığı tespit edilmiştir. Stratejik çeviklik aracı değişkeninin eklenmesiyle araştırma modelinin açıklama gücü artmıştır. Dolayısıyla stratejik çevikliğin, kanal entegrasyonu ve işletme performansı arasında tam aracılık rolü üstlendiği tespit edilmiştir. Ek olarak, dolaylı etkiler altında raporlanan sonuçlar Kanal Entegrasyonu→Stratejik Çeviklik→İşletme Performansı bağlantısı arasında anlamlı bir ilişki olduğunu göstermekte ve böylece ulaşılan sonuçlar için destekleyici katkı sağlamaktadır.

Bu tez çalışmasında, literatürdeki diğer çalışmalardan farklı olarak, kanal entegrasyonu ve işletme performansı arasındaki ilişkide stratejik çevikliğin aracılık etkileri sınanmaktadır. Araştırma sonucunda elde edilen istatistik bulgular, stratejik çevikliğin kanal entegrasyonu ve işletme performansı arasındaki ilişkide tamamlayıcı aracılık rolüne sahip olduğunu göstermiştir. Böylece bu tez çalışmasıyla, kanal entegrasyonu-işletme performansı üzerine mevcut literatüre katkı sağlanmıştır.

Bu çalışma perakende yöneticileri için de önemli anlamlar taşımaktadır. Birincisi, kanal entegrasyonunun stratejik çeviklik üzerinde önemli bir pozitif etkiye sahip olduğu gözönünde bulundurulduğunda, hızlı ve esnek olmayı amaçlayan işletmelerin kanallarını entegre bir şekilde çalıştıran stratejileri takip etmeleri gerekmektedir. Böylelikle kanallarını entegre eden işletmeler için tüketici taleplerindeki değişikliklere yanıt verme, rakiplerinin aksiyonlarına karşılık verme, daha düşük maliyetlerle daha kaliteli ürün veya hizmet sunabilme mümkün olacaktır. İkinci olarak, stratejik çevikliğin işletme performansı üzerinde önemli bir pozitif etkiye sahip olması, işletmelerin çevik davranabilmeleri için gerekli yatırımları yapmaları için geçerli bir nedendir. Özellikle kriz dönemlerinde alınması gereken aksiyonlarda daha hızlı davranabilen, doğru kararlar alabilen, çevredeki değişimlere hemen adapte olabilen perakendeciler krizin etkilerinden daha hızlı sıyrılarak işletme performanslarının negatif etkilemesini engelleyebileceklerdir. Üçüncü olarak, kanallarını entegre eden işletmeler çevik davranabildiğinden işletme performanslarında da iyileşme söz konusu olacaktır. Örneğin, Covid-19 pandemisinde müşterilerin sosyal teması azaltarak dijital ortamda alışverişe kayma eğilimlerini ve artan kesintisiz alışveriş deneyim taleplerini kanal entegrasyonuna sahip işletmeler hızlı bir şekilde karşılayabilmektedir. Bu durumda kriz öncesinde kanallarına gereken yatırımı yapan perakendecilerin işletme performanslarının kanalları entegre olmayan işletmelere kıyasla negatif yönde daha az etkilendiği, hatta bazı işletmeler için kriz

dönemlerinin kanal entegrasyonu sayesinde yeni fırsatlar oluşturduğu söylenebilir. Örneğin, pandemi sürecinde mağazada daha az vakit geçirmek isteyen müşteriler temassız teslimat seçeneği sunan, iade ve değişimin farklı kanallardan yapılmasına olanak tanıyan perakendecileri tercih etmişlerdir. Bu süreçte kanallar arasındaki geçişe imkan tanımayan işletmelerin müşterilerinin kanalları entegre olan işletmelere kayması da mümkündür.

Bu tez çalışmasıyla üretilen bilgiler bazı kısıtlarla çevridir ve bu da ileriki çalışmalar için teşvik edici bağlantılar sunmaktadır. Örneğin, çalışmanın anket formu veri toplama sürecinin olumsuz etkilenmemesi amacıyla yanıtlayıcının boş bıraktığı soru olsa dahi diğer soruya geçebileceği formatta hazırlanmıştır. Bu durum önem arz eden bazı soruların yanıtlanma oranında azalmaya sebebiyet vermiştir. Örneğin, veri setini oluşturan 87 işletmenin 34'ü “yıllık satış cirosu” sorusunu yanıtlamıştır. Yine “omnichannel stratejisi uygulama süresi” sorusuna 62 işletmeden yanıt toplanabilmiştir. Ek olarak ankette “yıllık satış cirosu” gibi rakamsal bilgiler içeren soruların bulunması ve yanıtların herhangi bir rapora dayandırılmadan verilmiş olması bu verilerin izlenebilir olmasını olanaklı kılmamıştır. Gelecek çalışmaların finansal performans verilerine ikincil veriler gibi farklı veya daha etkili kaynaklarla ulaşması söz konusu olabilir.

Çalışma kapsamına dahil edilecek işletmelerin listesine ulaşmak için Tampf, Tpf gibi federasyonlara talepte bulunulmuş fakat dönüş alınamamıştır. Bu sebeple işletme isimleri Türkiye'deki çeşitli platformlardan toplanmıştır. Ayrıca, ilgili işletmelerin ticari faaliyetleri için hem sanal hem de fiziksel mağazalarının bulunduğunu doğrulamak için web sitelerinde arama yapılmıştır. Toplam işletme listesi, 2018 yılında yayınlanan Türkiye'nin ilk 100 perakendecisi sıralamasında yer alan hazır giyim firmaları, Birleşmiş Markalar Derneğine üye olan hazır giyim firmaları ve Türkiye'nin en çok tercih edilen ilk iki online alışveriş platformlarında (Trendyol/Hepsiburada) yer alan hazır giyim işletmelerinden oluşmaktadır. Toplamda 167 işletme listelenmiştir. Bu sebeple çalışmada bazı kısıtlar oluşmuştur. Türkiye'de faaliyet gösteren toplam hazır giyim perakendecilerinin listesine ulaşılması durumunda daha fazla yanıt toplanması mümkün olacaktır. Ek olarak yanıtlayıcılara anketin tamamen anonim olduğu ve kişisel veri içermediği ifade edilmiş olsa da yanıtlayıcıların gizlilik endişeleri sebebiyle anketlerin yanıtlanma oranında düşüş meydana gelmiştir. Ayrıca çalışma Covid-19 pandemi sürecindeki verileri içerdiğinden finansal performans etkilerinin kısa vadeli olduğu söylenebilir. Bu süreç halen devam etmekte olduğundan anketin ilerleyen zamanlarda tekrarlanmasının faydalı olacağı düşünülebilir.

KAYNAKÇA

- Akhtar, P., Khan, Z., Tarba, S. ve Jayawickrama, U. (2017). "The Internet of Things, dynamic data and information processing capabilities, and operational agility". *Technological Forecasting & Social Change*, 1-10.
- Alexander, B. ve Cano, M. B. (2020). "Store of The Future: Towards A (Re)Invention and (Re)Imagination of Physical Store Space in an Omnichannel Context". *Journal of Retailing and Consumer Services*, 55: 1-12.
- Al-Omoush, K. S., Simón-Moya, V. ve Sendra-García, J. (2020). "The impact of social capital and collaborative knowledge creation on e-business proactiveness and organizational agility in responding to the COVID-19 crisis". *Journal of Innovation and Knowledge*, 5: 279-288.
- Alpago, H. (2020). "Covid-19 ve Karantina Ekonomisi". D. Zeren ve O. Yılmaz (Ed.), *Covid-19 Sürecinde Üretim, Yönetim ve Pazarlama*. Gazi Kitapevi, Ankara, 1-26.
- Anderson, R. E. ve Srinivasan, S. S. (2003). "E-Satisfaction and E-Loyalty: A Contingency Framework". *Psychology & Marketing*, 20(2): 123-138.
- Arokodare, M. A. ve Asikhia, O. U. (2020). "Strategic Agility: Achieving Superior Organizational Performance through Strategic Foresight". *Global Journal of Management and Business Research: A Administration and Management*, 20(3): 7-16.
- Aydın, H. ve Kazançoğlu, İ. (2017). "Çoklu Kanal Stratejisinden Bütüncül Kanal Stratejisine Geçişin Tüketiciler Tarafından Kabulü". *Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 14(39): 57-77
- Baron, R. M., ve Kenny, D. A. (1986). "The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations". *Journal of personality and social psychology*, 51(6): 1173-1182.
- Baykal, B. (2021). "Generational Differences in Omnichannel Experience: Rising New Segment: Gen Z". *Managing Customer Experiences in an Omnichannel World: Melody of Online and Offline Environments in the Customer Journey*, 117-132.
- Beck, N. ve Rygl, D. (2015). "Categorization of multiple channel retailing in multi-, cross-, and omni-channel retailing for retailers and retailing". *Journal of Retailing and Consumer Services*, 27: 170-178.
- Beckers, J., Week, S., Beutels, P. ve Verhetsel, A. (2021). "COVID-19 and retail: The catalyst for e-commerce in Belgium?". *Journal of Retailing and Consumer Services*, 62: 1-12.

- Bhardwaj, V. ve Fairhurst, A. (2010) “Fast Fashion: Response To Changes in the Fashion Industry”. *The International Review of Retail, Distribution and Consumer Research*, 20(1): 165-173.
- Biçer, M. (2021). “The Advantage of Being an Agile Organization in the Pandemic Crisis”. *Journal of Strategic Management Research*, 4(2): 123-141.
- Bilinska, K. ve Dewalska, A. (2021). “E-commerce as the predominant business model of fast fashion retailers in the era of global COVID 19 pandemics”. *Procedia Computer Science*, 192: 2479–2490.
- Blázquez, M. (2014), “Fashion Shopping in Multichannel Retail: The Role of Technology in Enhancing the Customer Experience”. *International Journal of Electronic Commerce*, 18(4): 97–116.
- Bourlakis, M., Papagiannidis, S. Ve Li, F. (2009). “Retail spatial evolution: paving the way from traditional to metaverse retailing”. *Electron Commer Res*, 9: 135–148
- Boyd, D. E., Kannan, P. K., ve Slotegraaf, R. J. (2019). “Branded apps and their impact on firm value: A design perspective”. *Journal of Marketing Research*, 56(1), 76–88.
- Brynjolfsson, E., Jeffrey, H.Y. ve Rahman, S.M. (2013), “Competing in the age of omnichannel retailing”. *MIT Sloan Management Review*, 54(4): 23-29.
- Cao, L. ve Li, L. (2015). “The Impact of Cross-Channel Integration on Retailers’ Sales Growth”. *Journal of Retailing*, 91(2): 198-216.
- Cohen, J. (1988). *Statistical power analysis for the behavioral sciences* (2nd ed.). Hillsdale, NJ: Lawrence Earlbaum.
- Çamoğlu, K., Akbaktır, D., Yücalar, F. ve Bayraklı, S. (2010). “Bir Çevik Yazılım Geliştirme Sürecinin Uyarlanması ve Uygulanması”. *Havacılık ve Uzay Teknolojileri Dergisi*, 4 (3): 57-67.
- Çimen, B. (2020). “Covid-19 Salgınının Perakendecilik Üzerine Etkileri”. D. Zeren ve O. Yılmaz (Ed.), *Covid-19 Sürecinde Üretim, Yönetim ve Pazarlama*. Gazi Kitabevi, Ankara, 167-182.
- Eckstein, D., Goellner, M., Blome, C. ve Henke, M. (2014). “The performance impact of supply chain agility and supply chain adaptability: the moderating effect of product complexity”. *International Journal of Production Research*, 1-20.
- Elali, W. (2021). “The Importance of Strategic Agility to Business Survival During Corona Crisis and Beyond”. *International Journal of Business Ethics and Governance*, 1-8.
- Fortuna, F., Risso, M. ve Musso, F. (2021): “Omnichannelling and the Predominance of Big Retailers in the post-Covid Era”. *Emerging Issues in Management*, 2: 142-157.

- Ganguly, A., Nilchiani, R.R., ve Farr, J.V. (2009). "Evaluating agility in corporate enterprises". *International Journal of Production Economics*, 118: 410-423.
- Gao, W., Fan, H., Li, W. ve Wang, H. (2021). "Crafting the customer experience in omnichannel contexts: The role of channel integration". *Journal of Business Research*, 126: 12-22.
- Gedik, Y. (2019). "Çok Kanallı Pazarlama: Araçları, Avantajları, Zorlukları Ve Stratejileri Üzerine Kavramsal Bir Çerçeve". *Stratejik Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 4(2): 180-206.
- Gedik, Y. (2019). "The Advantage of Being an Agile Organization in the Pandemic Crisis". *Journal of Strategic Management Research*, 4(2): 123-141.
- Gedik, Y. (2021). "Perakende Sektöründe Bütüncül Kanallı Pazarlamanın Avantajları, Zorlukları Ve Stratejileri Üzerine Kavramsal Bir Çerçeve". *Yorum-Yönetim-Yöntem Uluslararası Yönetim-Ekonomi ve Felsefe Dergisi*, 9(2): 89-112.
- Gerald, E., Obianuju, A. ve Chukwunonso, N. (2020). "Strategic agility and performance of small and medium enterprises in the phase of Covid-19 pandemic". *International Journal of Financial, Accounting, and Management*, 2(1): 41-50.
- Getz, I. ve Marbacher, L. (2020). "COVID-19: How some companies leapt, while others stalled". *ESCP Impact Papers*, 74-81.
- Gilchrist, A. (2016). *Industry 4.0 The Industrial Internet of Things*. Apress, Thailand.
- Hacıoğlu, Y. ve Atılğan, T. (2014) "Research On Fast Fashion And Fast Fashion Retailing In Turkish Apparel Sector". *Tekstil ve Konfeksiyon*, 24(2): 143-150.
- Hair Jr, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C., ve Sarstedt, M. (2016). A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM), *Thousand Oaks, CA: Sage Publications*.
- Hajdas, M., Radomska, J.ve Silva, S. C. (2020). "The omni-channel approach: A utopia for companies?". *Journal of Retailing and Consumer Services*, 1-14.
- Haldma, T., Peda, P., Liik, M. (2007). "Drivers Of Performance Measurement And Management Systems In Estonian Companies". *Economics And Management*, 12: 38-45.
- Hosseini, S., Röglinger, M. ve Schmied, F. (2017). "Omni-Channel Retail Capabilities: An Information Systems Perspective". *Proceedings of the 38th International Conference on Information Systems (ICIS)*. December 2017, Seoul, South Korea, 1-19.
- Hüseyinoğlu, I. Ö. (2017). "Bütüncül Kanal (Omni-Channel) Stratejisinin İncelenmesi: Gıda Perakendecisinden Bulgular". *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 119-133.

- Hwang, E. H., Nageswaran, L. ve Cho, S. H. (2020). "Impact of COVID-19 on Omnichannel Retail: Drivers of Online Sales during Pandemic". *SSRN Electroni Journal*. doi: <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.3657827>
- Ittner, C. D. ve Larcker, D. F. (1998). "Are Nonfinancial Measures Leading Indicators of Financial Performance? An Analysis of Customer Satisfaction". *Journal of Accounting Research*, 36: 1-35.
- İleri, Y.Y. ve Soylu, Y. (2010). "Bir Rekabet Üstünlüğü Olarak Çeviklik Kavramı ve Örgüt Yapısına Olası Etkileri". *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Meslek Yüksekokulu Dergisi*, 13: 13-28
- Jang, E. ve Burns, L. (2004), "Components of Apparel Retailing Web Sites". *Journal of Fashion Marketing and Management: An International Journal*, 8(4): 375-388.
- Jocevski, M., Arvidsson, N., Miragliotta, G., Ghezzi, A. ve Mangiaracina, R. (2019). "Transitions Towards Omni-Channel Retailing Strategies: A Business Model Perspective". *International Journal of Retail & Distribution Management*, 47(2): 78-93.
- Kaplan, R.S. ve Norton, D.P. (1992). "The balanced scorecard – measures that drive performance". *Harvard Business Review*, 70(1): 71-9.
- Kazançoğlu, İ., Ventura, K. ve Aktepe, Ç. (2017). "Perakendecilikte Omni-Kanal Uygulamaları: Lojistik Faaliyetlere İlişkin Zorluklar ve Engeller". *Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi*, 16: 219-236.
- Kaya, K., Şenel, C. M. Ve Koç, E. (2018). "Perakende Ticaret Sektörünün Türkiye’deki Genel Durumu". *Akademik Araştırmalar ve Çalışmalar Dergisi*, 10(19): 502-515.
- Klynveld Peat Marwick Goerdeler (2020). *Perakende Sektörel Bakış Raporu*. KPMG.
- Krishnan, A. ve Ramasamy, R. (2011). "The key financial and non-financial performance measures of manufacturing firms in Malaysia". *Economics and Finance Journals*, 3(4): 403-417.
- Leite, M. ve Braz, V. (2016). "Agile manufacturing practices for new product development: Industrial case studies". *Journal of Manufacturing Technology Management*, 27(4): 560-576.
- Lemon, K. N. ve Verhoef, P. C. (2016). "Understanding Customer Experience Throughout The Customer Journey". *Journal of Marketing*, 80(6): 69-96.
- Liu, Y., Lee, J. M. ve Lee, C. (2020). "The challenges and opportunities of a global health crisis: the management and business implications of COVID-19 from an Asian perspective". *Asian Business & Management*, 19: 277–297.

- Maskell, B. (2001). "The age of agile manufacturing". *Supply Chain Management: An International Journal*, 6(1): 5-11.
- Matarazzo, M., Penco, L., Profumo, G. ve Quaglia, R. (2021). "Digital transformation and customer value creation in Made in Italy SMEs: A dynamic capabilities perspective". *Journal of Business Research*, 123: 642-656.
- Meyer, C. ve Schwager, A. (2007). "Understanding Customer Experience". *Harvard Business Review*.
- Nagel, R. (1991). *21ST Century Manufacturing Enterprise Strategy Report*. Office of Naval Research Arlington. VA
- Nazir, S. ve Pinsonneault, A. (2021). "Relating agility and electronic integration: The role of knowledge and process coordination mechanisms". *Journal of Strategic Information Systems*, 30: 1-22.
- Micheli, P. ve Neely, A. (2010). "Performance Measurement in the Public Sector in England: Searching for the Golden Thread". *Public Administration Review*, 70(4): 591-600.
- Netto, O. B., Merlo, E. M., Lebraty, J. F. ve Gremaud, A. P. (2021). "The implementation of e-commerce in a medium-sized Brazilian textile company: A case study". *International Journal of Advanced Engineering Research and Science*, 8(10): 220-226.
- Oh, L. B., Teo, H. H. ve Sambamurthy, V. (2012). "The effects of retail channel integration through the use of information technologies on firm performance". *Journal of Operations Management*, 30: 368-381.
- Ozkeser, B. (April 28- May 1 2018). "Lean Innovation Approach in Industry 5.0". *International Conference on Research in Education and Science*. Marmaris, 422-428.
- Özgüner, M. (2021). "Çevik Üretimin İşletme Performansına Etkisinde İnovasyonun Aracı Rolü". *Oltu Beşeri ve Sosyal Bilimler Fakültesi Dergisi*, 2(1): 82-100.
- Öztek, M. Y. ve Çengel, Ö. (2020). "Customer Preferences of Multichannel Operations in the Context of Omnichannel World", Dirsehan, T. (Ed.) *Managing Customer Experiences in an Omnichannel World: Melody of Online and Offline Environments in the Customer Journey*, Emerald Publishing Limited, Bingley. 43-54.
- Öztürk, İ. (2006). "Türkiye'de Perakende Sektörü". *Journal of Social Sciences*, 3(1): 69-81.
- Tek, Ö. B. (1984). *Perakende Pazarlama Yönetimi*, Üçel Yayıncılık Türkiye Uygulamaları, Cem Ofset Matbaacılık, İstanbul.
- Tek, Ö. B. (1999). *Pazarlama İlkeleri, Global Yönetimsel Yaklaşım: Türkiye Uygulamaları*, Cem Ofset Matbaacılık, İstanbul.

- Pantano, E. ve Viassone, M. (2015). “Engaging consumers on new integrated multichannel retail settings: Challenges for retailers”. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 25: 106-114.
- Pantano, E., Pizzi, G., Scarpi, D. ve Dennis, C. (2020). “Competing During a Pandemic? Retailers’ Ups and Downs During the Covid-19 Outbreak”. *Journal of Business Research*, 116: 206-213.
- Pereira, A.C. ve Romero, F. (28-30 June 2017). “A Review of the meanings and the implications of the Industry 4.0 concept”. *Manufacturing Engineering Society International Conference*. Spain, 206–1214.
- Perry, P., Kent, A. ve Bonetti, F. (2019). *Exploring Omnichannel Retailing Common Expectations and Diverse Realities*. Springer, Switzerland.
- Picot-Coupey, K., Huré, E., ve Piveteau, L. (2016). “Channel design to enrich customers’ shopping experiences: Synchronizing clicks with bricks in an omnichannel perspective – The direct optic case”. *International Journal of Retail & Distribution Management*, 44(3), 336–368
- Piotrowicz, W. ve Cuthbertson, R. (2014). “Introduction to the special issue information technology in retail: Toward omnichannel retailing”. *International Journal of Electronic Commerce*, 18 (4), 5-16.
- Rafique, K., Kai, L. ve Waheed, A. (2018). “Understanding the Impact of Agile Supply Chain on Organizational Financial Performance”. *2nd International Conference on Management Engineering, Software Engineering and Service Sciences*. New York, 28–32.
- Ranjan, A., Misra, M. ve Yadav, J. (2021). “Online Shopping Behavior during COVID-19 Pandemic: An Indian Perspective”. *SSRN Electronic Journal*. doi: <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.3874348>
- Richards, C. W. (1996). “Agile manufacturing: Beyond lean?”. *Production and Inventory Management Journal*, 37(2): 60-64.
- Rigby, D. (2011). “The Future of Shopping”. *Harvard Business Review*, 89: 65-76
- Roberts, N. ve Grover, V. (2012). “Investigating firm's customer agility and firm performance: The importance of aligning sense and respond capabilities”. *Journal of Business Research*, 65: 579-585.
- Roggeveen, A. L. ve Sethuraman, R. (2020). “How the Covid Pandemic May Change the World of Retailing”. *Journal of Retailing*, 96(2): 169-171

- Rose, S., Hair, N. ve and Clark, M. (2011). "Online Customer Experience: A Review of the Business-to-Consumer Online Purchase Context". *International Journal of Management Reviews*, 13: 24–39.
- Said, A. A., Hassabelnaby, H. R. ve Wier, B. (2003). "An Empirical Investigation of The Performance Consequences of Nonfinancial Measures". *Journal of Management Accounting Research*, 15: 193-223.
- Santos, V. F., Sabino, L. R., Morais, G. M. ve Gonçalves, C. A. (2017). "E-Commerce: A Short History Follow-up on Possible Trends". *International Journal of Business Administration*, 8(7): 130-138.
- Setia, P., Sambamurthy, V. ve Closs D. J. (2008). "Realizing business value of agile IT applications: antecedents in the supply chain networks". *Inf Technol Manage*, 9: 5-19.
- Sharifi, H. ve Zhang, Z. (1999). "A methodology for achieving agility in manufacturing organisations: An introduction". *International Journal of Production Economics*, 62(1): 7-22.
- Shen, X. L., Li, Y. J., Sun, Y. ve Wang, N. (2018). "Channel integration quality, perceived fluency and omnichannel service usage: The moderating roles of internal and external usage experience". *Decision Support Systems*, 109: 61–73.
- Sherehiy, B., Karwowski, W. ve Layer J. K. (2007). "A review of enterprise agility: Concepts, frameworks, and attributes". *International Journal of Industrial Ergonomics*, 37: 445–460.
- Sheridan, J. H. (1993). "Agile manufacturing: beyond lean production". *Industrial Week*, 242: 30-46.
- Sheth, J. N. (2021). "Future of brick and mortar retailing: how will it survive and thrive?". *Journal of Strategic Marketing*, 29(7): 598-607.
- Shi, S., Wang, Y., Chenb, X. ve Zhang, Q. (2020). "Conceptualization of omnichannel customer experience and its impact on shopping intention: A mixed-method approach". *International Journal of Information Management*, 50: 325-336.
- Silva, S. C., Duarte, P. Ve Sundetova, A. (2020), "Multichannel Versus Omnichannel: A Price-Segmented Comparison From The Fashion Industry". *International Journal of Retail & Distribution Management*, 48(4): 417-430.
- Simbolon, R. ve Riyonto, S. (2020). "How Retail Survive Against Pandemic of Covid-19: An Insight From Optical Retailer". *International Journal of Current Science and Multidisciplinary Research*, 3: 124-132.

- Son, S.C., Bae, J. ve Kim, H. K. (2021). "The effect of perceived agility on intention to reuse Omni-channel: Focused on mediating effect of integration quality of Omni-channel". *Journal of Global Fashion Marketing*, 12(4): 375-389.
- Timoumi, A., Gangwar, M. Ve Mantrala, M. K. (2022). "Cross-Channel Effects Of Omnichannel Retail Marketing Strategies: A Review Of Extant Data-Driven Research". *Journal of Retailing*, 98: 135-151.
- Trévinal, A. M. ve Stenger, T. (2014). "Toward A Conceptualization Of The Online Shopping Experience". *Journal of Retailing and Consumer Services*, 21 (3): 314 - 326.
- Tsiotsou, R. ve Wirtz J. (2015), "The Three-Stage Model of Service Consumption". *The Handbook of Service Business: Management, Marketing, Innovation and Internationalisation*, by Bryson, J. R. and Daniels, P. W. (eds.) Cheltenham: Edward Elgar, United Kingdom, 105-128.
- Türk Sanayicileri ve İş İnsanları Derneği (2021). *Perakendenin Geleceği Mevcut Durum, Beklentiler ve Politika Önerileri Raporu*.
- Urbaitytė, V. ve Ulbinaitė, A. (7-8 Mayıs 2020). "Framework For Evaluating The Relationship Between The Omnichannel Online Sales Approach And Performance Outcome In The Case Of Niche Products". *11th International Scientific Conference "Business and Management 2020"*. Lithuania, 302-315.
- Verhoef, P. C., Kannan, P. K. ve Inman, J. J. (2015). "From Multi-Channel Retailing to Omni-Channel Retailing. Introduction to the Special Issue on Multi-Channel Retailing". *Journal of Retailing*, 91(2): 174-181.
- Vokurka, R. J. ve Fliedner, G. (1998). "The journey toward agility". *Industrial Management & Data Systems*, 98(4): 165-171.
- Wang, X., Wong, Y. D., Qi, G. ve Yuen, K. F. (2021). "Contactless channel for shopping and delivery in the context of social distancing in response to COVID-19 pandemic". *Electronic Commerce Research and Applications*, 48: 1-12.
- Westenberg, E. (2010). "The Future of Retail Touchpoints" Cisco IBSG.
- Wong, K. K. K. (2013). "Partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM) techniques using SmartPLS". *Marketing Bulletin*, 24(1): 1-32.
- Wu, I. L. ve Wu, S. M. (2015). "A strategy-based model for implementing channel integration in e-commerce An empirical examination". *Emerald Internet Research*, 25(2): 239-261.
- Xin, X., Wu, J., Huang, L., Shang, S. ve Chen, P. (2021). "Effect of Multi-Channel Integration on Customer Purchase Intention". *Journal of Computer Information Systems*, 1-19.

- Yiğiter, Ş. Y. (2009). *Finansal Ve Finansal Olmayan Performans Ölçümleri Müşteri Memnuniyeti Ve Finansal Göstergeler Arasındaki İlişkinin İmkb'de Test Edilmesi*. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Zaman, M., Vo-Thanh, T., Hasan, R. ve Babu, M. M. (2021). "Mobile channel as a strategic distribution channel in times of crisis: a self-determination theory perspective". *Journal of Strategic Marketing*, 1-21.
- Zhao, X., Lynch Jr, J. G., ve Chen, Q. (2010). "Reconsidering Baron and Kenny: myths and truths about mediation analysis". *Journal of Consumer Research*, 37(2): 197-206.
- Zhou, J., Bib, G., Liu, H., Fang, Y. ve Hua, Z. (2018). "Understanding employee competence, operational IS alignment, and organizational agility– An ambidexterity perspective". *Information & Management*, 55: 695-708.

İnternet Kaynakları

- <https://www.eiu.com/n/online-sales-will-nearly-double-their-share-of-total-retail-sales-between-2019-and-2025/>, (erişim tarihi: 20.09.2021)
- <https://www2.deloitte.com/us/en/pages/consumer-business/articles/retail-distribution-industry-outlook.html>, (erişim tarihi: 15.03.2022)
- https://ekonomi.isbank.com.tr/ContentManagement/Documents/sr_01_perakende.pdf, (erişim tarihi: 07.03.2022)
- <https://data.tuik.gov.tr/Bulten/Index?p=Perakende-Satis-Endeksleri-Ocak-2022-45718>, (erişim tarihi: 04.04.2022)
- <https://blog.hubspot.com/sales/sales-statistics>, (erişim tarihi: 20.11.2021)
- https://tr.wikipedia.org/wiki/M%C3%BC%C5%9Fteri_deneyimi, (erişim tarihi: 15.01.2022)
- <https://mallreport.com.tr/arastirma/her-kusak-farkli-bir-musteri-deneyimi-istiyor/4385>, (erişim tarihi: 20.12.2020)
- <http://www.bearingpointinstitute.com/>, (erişim tarihi: 10.11.2020)
- <https://www.raconteur.net/business/manufacturing-gets-personal-industry-5-0>, (erişim tarihi: 13.09.2020)

[https://data.tuik.gov.tr/Bulten/Index?p=Hanehalki-Bilisim-Teknolojileri-\(BT\)-Kullanim-Arastirmasi-2021-37437](https://data.tuik.gov.tr/Bulten/Index?p=Hanehalki-Bilisim-Teknolojileri-(BT)-Kullanim-Arastirmasi-2021-37437), (erişim tarihi: 07.03.2022)

<https://data.tuik.gov.tr/Bulten/Index?p=Perakende-Satis-Endeksleri-Ocak-2022-45718>, (erişim tarihi: 07.03.2022)

<https://covid19.saglik.gov.tr/TR-66300/covid-19-nedir-.html>, (erişim tarihi: 05.11.2020)

<https://logisticsviewpoints.com/2020/06/02/supply-chain-agility>, (erişim tarihi: 06.04.2022)



EKLER

EK 1- Anket Formu

1. Bu anket çalışması, bir yüksek lisans tezi kapsamında, hazır giyim perakende sektöründe faaliyet gösteren işletmelerin kanal entegrasyon düzeyleri, stratejik çeviklik yetkinlikleri ve COVID-19 PANDEMİSİNDEKİ işletme performansları arasındaki ilişkileri incelemek üzere gerçekleştirilmektedir. Elde edilen veriler yanıtlayıcıların kimliklerinden bağımsız olarak kullanılacak ve sadece genel istatistiki bulgular raporlamalara dahil edilecektir. Anket formunu doldurarak sağlamış olduğunuz katkılardan dolayı teşekkür ederiz. **Anketi tamamlamak ortalama 10 dakika sürmektedir.**

Öğrenci: Emine YILDIZ BUNYATOV

e-mail: emine.bunyatov@gmail.com

Danışman: Tuğba GÜRÇAYLILAR YENİDOĞAN

BÖLÜM 1: 1. COVID-19 PANDEMİSİNDE aşağıdaki eylemleri ne ölçüde kolay ve hızlı gerçekleştirebildiğinizi **"1= Hiçbir şekilde, 2= Çok az, 3= Orta derecede, 4= Önemli ölçüde, 5= Tamamen"** ifade edecek şekilde uygun seçeneği işaretleyerek değerlendiriniz.

	1	2	3	4	5
1. Tüketici talebindeki değişikliklere yanıt verme	☐	☐	☐	☐	☐
2. Ürünleri ve/ya hizmetleri bireysel müşteri beklentilerine göre kişiselleştirme	☐	☐	☐	☐	☐
3. Rakiplerin yeni ürün/hizmet lansmanlarına karşılık verme	☐	☐	☐	☐	☐
4. Rakiplerin fiyatlandırmada yaptıkları değişikliklere yanıt olarak yeni fiyatlandırma programları oluşturma ve uygulamaya geçirme	☐	☐	☐	☐	☐
5. Bölgesel, ulusal, ve/veya uluslararası yeni pazarlarda genişleme	☐	☐	☐	☐	☐
6. Satışa sunulan ürün/hizmet çeşitliliğini genişletme ya da azaltma	☐	☐	☐	☐	☐
7. Daha iyi, daha hızlı ve daha ucuz ürünler ve hizmetler üretebilmek için yeni teknoloji kullanımını benimseme	☐	☐	☐	☐	☐
8. Daha düşük maliyetler, daha iyi kalite veya daha iyi teslimat süreleri için tedarikçi havuzunu yenileme	☐	☐	☐	☐	☐
9. Omnichannel (bütünleşik kanal) uygulamalarını gerçekleştirme hızı ve başarısı	☐	☐	☐	☐	☐

BÖLÜM 2: 2. COVID-19 PANDEMİSİNDE fiziksel (offline) ve çevrimiçi (online) kanallarınızı ne ölçüde koordineli ve entegre kullanabildiğinize ilişkin aşağıdaki maddeleri “1= Hiçbir şekilde, 2= Çok az, 3= Orta derecede, 4= Önemli ölçüde, 5= Tamamen” ifade edecek şekilde uygun seçeneği işaretleyerek değerlendiriniz.

	1	2	3	4	5
1. Fiziksel mağazalarımızda kullandığımız orijinal markamız, online kanallardaki işimize de genişletilmiştir.	☐	☐	☐	☐	☐
2. Fiziksel ve çevrimiçi (online) kanallarımız arasında çapraz reklam ve kampanyalar (yani; fiziksel mağazada online kanallarla ilgili reklam ve kampanyalar / online kanallarda fiziksel mağazayla ilgili reklam ve kampanyalar) kullanılmaktadır.	☐	☐	☐	☐	☐
3. Fiziksel ve çevrimiçi (online) kanallarımızda müşterilerimize benzer ürün ve fiyatlarla hizmet vermekteyiz.	☐	☐	☐	☐	☐
4. Müşterilerimizin daha geniş bir ürün yelpazesine erişimini kolaylaştırmak için fiziksel mağazalarımızda çevrimiçi (online) bilgilendirme hizmetleri sunmaktayız.	☐	☐	☐	☐	☐
5. Müşterilerimize ürünlerimiz hakkında geniş kapsamlı (ör; beden, renk, stok durumu, teslimat seçenekleri vb.) çevrimiçi (online) bilgilendirmeler yapar ve satın alma öncesinde sağladığımız içeriklere ilişkin değerlendirmeler yapabilmelerine olanak tanırız.	☐	☐	☐	☐	☐
6. Müşterilerimiz fiziksel (offline) ve çevrimiçi (online) mağazalarımız aracılığıyla aynı içeriklere erişim sağlayabilmektedir.	☐	☐	☐	☐	☐
7. Müşterilerimiz online mağazalarımızdan çevrimiçi sipariş verdikleri ürünleri fiziksel mağazalarımızdan sorunsuz bir şekilde teslim alabilmektedir.	☐	☐	☐	☐	☐
8. Müşterilerimize çevrimiçi (online) müzakere/uzlaşma hizmetleri sağlar; böylece yaşanan problemlerin ele alınması ve geri iade talepleri gibi müşteri şikayetlerine hızlı çözümler sunarız.	☐	☐	☐	☐	☐
9. Müşterilerimize sağlıklı işleyen çevrimiçi (online) sipariş takip hizmetleri sunmaktayız.	☐	☐	☐	☐	☐
10. Müşterilerimiz çevrimiçi (online) ve fiziksel mağazalarımızda benzer ve sayısız ödeme yöntemi seçeneğinden birlikte istifade edebilmektedir.	☐	☐	☐	☐	☐
11. Müşterilerimiz online mağazalarımızdan çevrimiçi sipariş verdikleri ürünleri onarım, değiştirme veya diğer tüm ek hizmet talepleri durumunda fiziksel mağazalarımızdan iade edebilirler.	☐	☐	☐	☐	☐
12. Müşterilerimiz fiziksel mağazalarımızdan satın aldıkları ürünler için çevrimiçi (online) yardım ve teknik destek alabilmektedirler.	☐	☐	☐	☐	☐
13. Kişiselleştirilmiş pazarlama ve pazarlama araştırması girişimlerimizde tüketici bilgilerini ve gerekli veriyi fiziksel (offline) ve çevrimiçi (online) kanallarımızdan birlikte toplarız.	☐	☐	☐	☐	☐
14. Müşterilerimiz online mağazalarımızdan satın aldıkları ürünler için fiziksel mağazalarımızdan yardım ve teknik destek alabilmektedir.	☐	☐	☐	☐	☐
15. Müşterilerimize canlı (gerçek zamanlı) destek (ör; canlı sohbetler, sohbet robotları, telefon görüşmeleri vs.) sağlayarak satın alma sonrası sağlıklı değerlendirmeler yapabilmelerine olanak tanırız.	☐	☐	☐	☐	☐

Bölüm 3: 3. Aşağıdaki omnichannel uygulamalarından hangilerine sahipsiniz? (Birden çok seçenek işaretleyebilirsiniz.)

- ☐ Mobil Uygulama
- ☐ Click&Collect
- ☐ VR (Sanal gerçeklik) ya da AR (arttırılmış gerçeklik) teknolojisi ile ürün deneme
- ☐ Resmi Web Sitesi
- ☐ Satış danışmanları ile online görüşme / mağaza gezme
- ☐ "Mağazadan Hemen Gelsin" uygulaması
- ☐ Ev ve mağaza haricinde yeni teslimat noktaları
- ☐ Online sohbet robotlarının kullanılması
- ☐ Ürünlerdeki QR kod ile müşterilerin ürün bilgisine ulaşması
- ☐ Fiziksel mağazada kiosk kullanımı
- ☐ Diğer

BÖLÜM 4: 4. Firmanız müşterilerinizle hangi kanallardan etkileşim kuruyor? (Birden çok seçenek işaretleyebilirsiniz.)

☐ Fiziksel Mağaza

☐ Web Sitesi

☐ Mobil Uygulama

☐ Sosyal Medya (Instagram, Facebook vb)

☐ Basılı Medya

☐ Birleşik Mağazalar

☐ Reklamlar

☐ Sms

☐ E-mail

☐ Diğer

BÖLÜM 5: 5. Müşterileriniz aşağıdaki online platformların hangilerinden ürünlerinizi satın alabilirler? (Birden çok seçenek işaretleyebilirsiniz.)

☐ Web Siteniz

☐ Mobil Uygulamanız

☐ Trendyol

☐ Hepsiburada

☐ Gittigidiyor

☐ n11

☐ Morhipo

☐ Instagram

☐ Facebook

☐ Amazon

☐ ÇiçekSepeti

☐ Diğer

BÖLÜM 6: 6. COVID-19 PANDEMİSİNDE faaliyet pazarınızdaki rakiplerinize nispetle aşağıdaki alanlardaki performansınızı “1= Çok daha kötü, 2= Biraz daha kötü, 3= Aynı, 4= Biraz daha iyi, 5= Çok daha iyi” ifade edecek şekilde uygun seçeneği işaretleyerek değerlendiriniz.

	1	2	3	4	5
Özkaynak Karlılığı (return on equity - ROE):	☐	☐	☐	☐	☐
Faaliyetlerin karlılığı (EBITDA)	☐	☐	☐	☐	☐
Satışlar	☐	☐	☐	☐	☐
Pazar Payı	☐	☐	☐	☐	☐
Kapasite Kullanımı	☐	☐	☐	☐	☐
Tam zamanında dağıtım	☐	☐	☐	☐	☐
Maliyet etkin dağıtım	☐	☐	☐	☐	☐
Hizmet Kalitesi	☐	☐	☐	☐	☐
Siparişlere geri dönüşler	☐	☐	☐	☐	☐
İade taleplerine geri dönüşler	☐	☐	☐	☐	☐
Yeni ürün lansmanları	☐	☐	☐	☐	☐
Yeni hizmet lansmanları	☐	☐	☐	☐	☐
Operasyonel verimlilik	☐	☐	☐	☐	☐
Zamanında teslimat	☐	☐	☐	☐	☐
Yeni ürün satışları	☐	☐	☐	☐	☐
Kurulan faydalı iş ortaklıkları	☐	☐	☐	☐	☐
Müşteri memnuniyeti	☐	☐	☐	☐	☐
Hizmetlerde güvenilirlik	☐	☐	☐	☐	☐
Müşteri taleplerine yanıt verebilirlik	☐	☐	☐	☐	☐

BÖLÜM 7: 7. Aşağıdaki soruları yanıtlayınız.

Bu firmadaki pozisyonunuz nedir?

Firmanızın yıllık satış cirosu:

Firmanızın toplam mağaza sayısı:

Firmanız hazır giyim sektöründe kaç yıldır faaliyet göstermektedir?

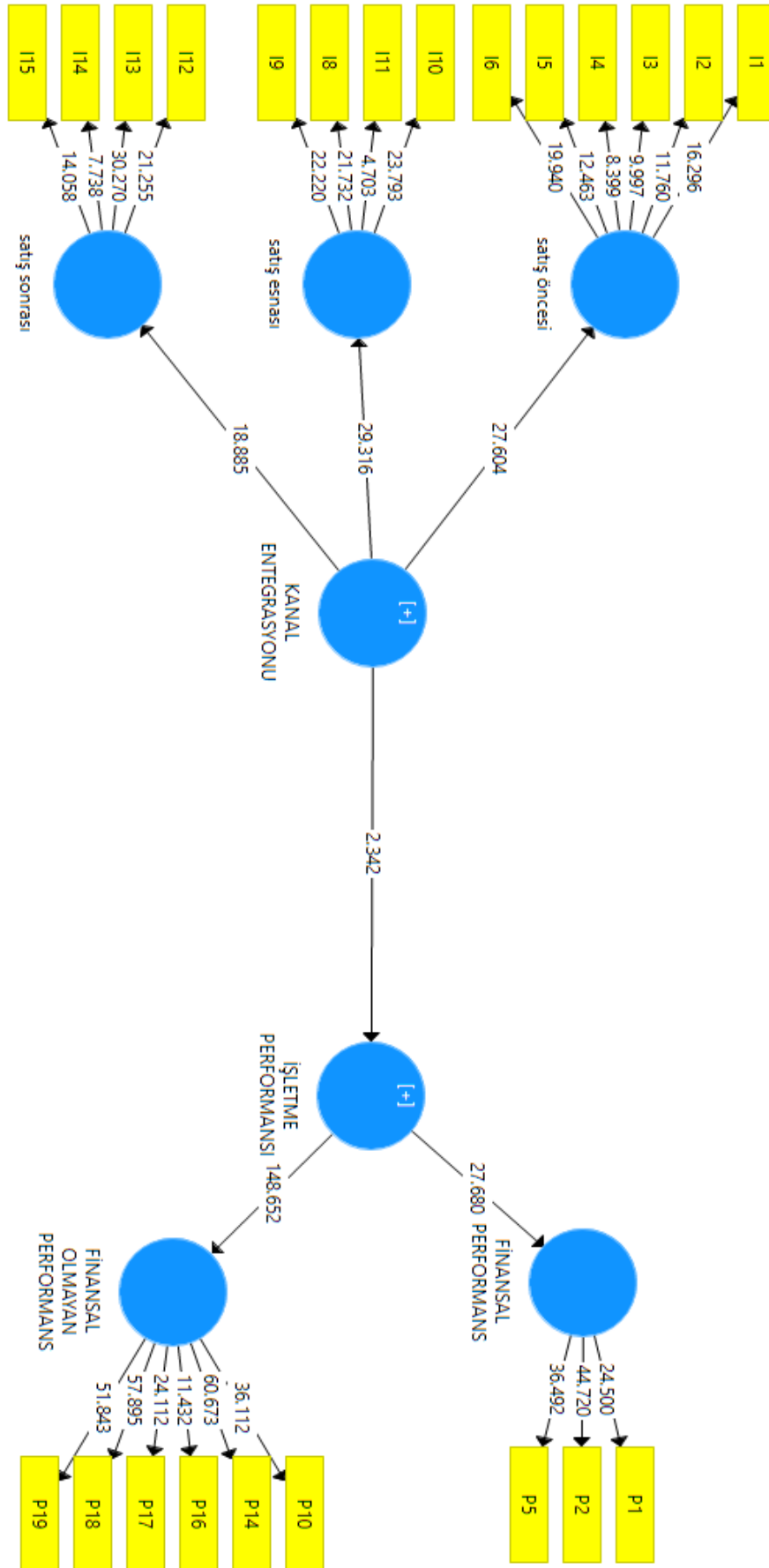
Firmanız kaç yıldır Omnichannel stratejisi uygulamaktadır?

Kurumsal olarak, tüm mağazalarınızda toplam çalışan sayınız:

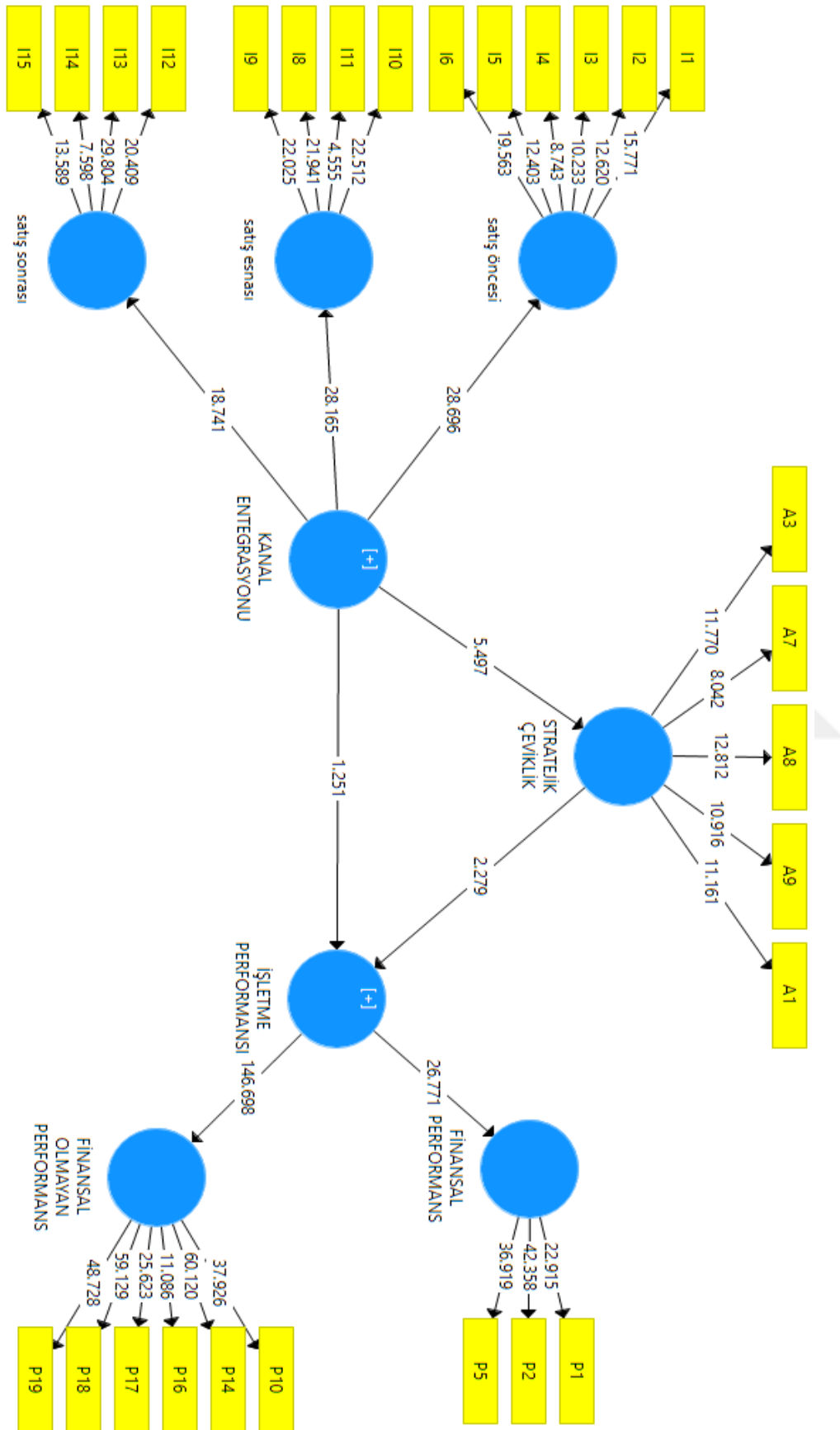
Q12. İşletmeniz pazar kapsamına göre nasıl tanımlanabilir?

- ☐ Yerel/Bölgesel Mağaza Zinciri
- ☐ Ulusal Mağazalar Zinciri
- ☐ Uluslararası Mağazalar Zinciri

EK 2 – Aracısız Model Yol Katsayıları



EK 3 - Aracılı Model Yol Katsayıları



Ö Z G E Ç M İ Ş

Adı ve Soyadı	Emine Yıldız Bunyatov
EĞİTİM DURUMU	
Mezun Olduğu Lise	Çakmaklı Cumhuriyet Anadolu Lisesi
Lisans Diploması	Antalya Bilim Üniversitesi
Yabancı Diller	İngilizce, Bulgarca, Rusça
İŞ DENEYİMİ	
Stajlar	Tutoring Program (Math 101)
Projeler	Erasmus+ Projesi (Ideannovaship - Pilot Ideation Camp - University of Thessaly) Erasmus+ Projesi (Crayons Methodological Seminar Greece) “DAMLA” Projesi (Gençlik ve Spor Bakanlığı) BizzKampus Projesi (Yıldız Holding) Yeni Ürün Geliştirme ve Pazarlama Genç Kadın Liderler (KAGİDER- Türk Kadın Girişimciler Derneği)
Çalıştığı Kurumlar	Antalya Bilim Koleji Anex Turizm Antalya Bilim Üniversitesi