

COVID-19'UN YARATTIĞI ZORUNLU DİJİTAL DÖNÜŞÜM VE YENİ NORMALDE PERAKENDECİLİK

THE FORCED DIGITAL TRANSFORMATION OF COVID-19 AND RETAILING IN THE NEW NORMAL

Faruk GÜVEN

Abdullah Gül Üniversitesi

Yönetim Bilimleri Fakültesi, İşletme Bölümü

faruk.guven@agu.edu.tr

ORCID: 0000-0002-2440-585X

ÖZ

Geliş Tarihi:

29.01.2022

Kabul Tarihi:

23.11.2022

Yayın Tarihi:

30.12.2022

Anahtar Kelimeler

Dijital Dönüşüm
Dijitalleşme
Perakendecilik
Dijital Pazarlama
Covid-19

Keywords

Digital
Transformation
Digitalization
Retailing
Digital Marketing
Covid-19

Son yıllarda yaşanan teknolojik gelişmeler birçok sektörde yıkıcı etkiler yaratmaktadır. Üretici ile nihai müşteri arasında yer alan ve ticaret ekosisteminde çok önemli bir rolü olan perakendecilik sektörü de teknolojik gelişmelerden yakından etkilenmiştir. Online pazar yerleri, sosyal medya uygulamaları gibi yeni nesil online satış mecraları coğrafya sınırlaması olmadan dünyanın herhangi bir yerine satış yapma imkânı sağlamaktadır. Bazı üreticilerin online pazar platformları üzerinden doğrudan nihai müşteriyle etkileşime geçmesi, perakendecilerin tedarik zincirindeki aracılık rolünü zayıflatmıştır. Covid-19'dan önce dijital dönüşümünü tamamlayamayan perakendeciler Covid-19'da kapanma ve çeşitli sınırlamalardan kaynaklı olarak satış yapamaz duruma gelmişken, daha önce e-ticaret deneyimi olan perakendeciler salgında büyüyen e-ticaret trendinden olumlu etkilenmişlerdir. Bu çalışmada Covid-19 salgınının ortaya koyduğu zorunlu dijital dönüşüm ile birlikte perakendecilerin yeni dönemdeki pazarlama stratejileri analiz edilmektedir. Çalışmada, perakende sektörü bağlamında dijitalleşme ve dijital dönüşüm ele alınmaktadır. Elde edilen bulgular perakendecilerin dijitalleşme araçlarıyla pazarlama stratejilerini yeni normale adapte etmesini önermektedir.

ABSTRACT

Technological developments in recent years have had devastating effects in many sectors. The retail sector, which is between the producer and the end customer and has a very important role in the trade ecosystem, has also been closely affected by technological developments. New generation online sales channels such as online marketplaces and social media applications provide the opportunity to sell to any part of the world without geographical restrictions. The fact that some manufacturers interact directly with the final customer through online market platforms has weakened the intermediary role of retailers in the supply chain. While retailers that could not complete their digital transformation before Covid-19 were unable to sell due to the closure and various limitations in Covid-19, retailers with previous e-commerce experience were positively affected by the growing e-commerce trend in the epidemic. In this study, the marketing strategies of retailers in the new era are analyzed together with the compulsory digital transformation brought about by the Covid-19 epidemic. In the study, digitalization and digital transformation are discussed in the context of the retail industry. The result of this study suggests that retailers should adapt their marketing strategies to the new normal with digitalization tools.

DOI: <https://doi.org/10.30783/nevsosbilen.1064939>

Atıf/Cite as: Güven, F. (2022). COVID-19'un yarattığı zorunlu dijital dönüşüm ve yeni normalde perakendecilik. *Neşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi SBE Dergisi*, 12(4), 1941-1961.

Giriş

2020 yılının başında ortaya çıkan Covid-19 salgını dünyayı geri dönüşü olmayan bir sürece sokmuştur. Daha önceki sarsıcı krizlerden farklı olan Covid-19 salgını, tek bir bölgeyi sınırlı bir zaman diliminde etkilemenin çok ötesine geçip, hızlı bir şekilde yayılarak tüm dünyayı olumsuz etkilemiştir (Rodrigues, Franco, Sousa & Silva, 2021). Ekonomik, toplumsal ve bireysel boyutta alışılabilir yaşam tarzını yıkıma uğratan ve dünya tarihinin en büyük ekonomik krizine sebep olan salgın, işletmelerin kapanmasına ve milyonlarca kişinin işsiz kalmasına neden olmuştur (ILO, 2020; WB, 2021).

Bu makalenin odağı olan perakende sektörü, fiziksel mekanların salgın süresince çeşitli kereler kapanmak zorunda kalması nedeniyle, salgından en olumsuz etkilenen sektör olmuştur (Beckers, Weekx, Beutels, & Verhetsel, 2021). Sayısız ürünün sayısız müşteriye satış aşamasının en önemli basamağı olan perakende sektörü, ekonomide kritik rol oynamaktadır. Yıllık 1,4 trilyon TL ciro ile milli gelirin yaklaşık beşte birini üreten sektör, 2,5 milyon kişiye de istihdam sağlamaktadır (TÜSİAD, 2021). Covid-19 öncesi dönemde de mevcut olan dijital fırsat ve tehditler, salgın döneminde internet ve bilgi teknolojilerinin e-ticareti zorunlu hale getirmesi sonucunda, sektörün yaratıcı yıkıma maruz kalmasına neden olmuştur (Verhoef, 2021). E-ticarete geçiş yapmak için kaynakları kısıtlı olan perakendeciler, sadece yurtiçinden değil dünyanın herhangi bir yerinde yerleşik çok sayıda e-satıcı ile rekabet etmek durumunda kalmıştır. Buna karşın bazı üreticilerin, online pazar yerleri üzerinden doğrudan müşteriyle etkileşime geçmesi nedeniyle (Lee & Ma, 2021), perakendeciler tedarik değer zincirinde aracılık özelliklerini kaybetmeye başlamıştır. Sonuç olarak, gerek Covid-19 öncesinde gerekse Covid-19 sonrasında ağırlıklı olarak fiziksel perakendeciler, online platformların müşteriye doğrudan ulaşması ve online ticaret sisteminin maliyet avantajları nedeniyle rekabet etmede zorluk yaşamıştır (Verhoef, 2021).

Salgın öncesinde kendi dijital altyapısı ve/veya online pazaryeri üzerinden e-ticaret yapmakta olan perakendeciler, ticaretin sadece elektronik ortamda yapıldığı kapanma dönemine kolayca uyum sağlamıştır. E-ticaret tecrübesi olmayıp Covid-19 krizine çevik yanıt veren fiziksel perakendeciler ise, salgın döneminde dijital dönüşümlerini başlatmıştır. Perakendeciler dijital dönüşüm sayesinde; müşteri sadakati, satış ve karlılığını artırabilmekte ve pazara daha hızlı ürün sunabilmektedir (Tsou & Chen, 2021). Yakın geçmişte geleneksel iş modeli olan fiziksel DVD/CD dağıtım yöntemini dijitalleştiren Netflix küresel bir marka haline gelmişken, daha güçlü rakipleri dijital dönüşümü gerçekleştiremedikleri için pazardan çıkmak zorunda kalmıştır.

Perakendeciler sektörün rekabetçi dijital dönüşüm baskısına ek olarak, dijitalleşen tüketicilerin beklentilerini de yönetmek durumunda kalmıştır (Henriette, Feki & Boughzala, 2016). İnternette çok fazla zaman harcayan ve ürünleri online platformlardan satın alan tüketicinin dijital okuryazarlık seviyesi de artmıştır. Tüketicilerin kapanmalarda evde olmaları, internette daha çok vakit geçirmelerine ve tüketimlerini online yapmalarına sebep olmuştur (Statista, 2022). E-ticaretin tüketiciye çok sayıda temas eden satış/etkileşim kanalına sahip olması (sosyal medya uygulamaları, yerel, ulusal ve küresel online pazaryerleri, mobil uygulamalar, web sayfası, dijital reklamlar vb.), internette uzun süre vakit geçiren tüketicilere daha kolay ve etkin ulaşılmasının önünü açmıştır (Grewal ve diğerleri, 2020a). İşletmelerin verimliliğini artıran teknolojik gelişmeler (Tsou & Chen, 2021), ilk yatırım ve operasyonel maliyetlerini de düşürmektedir (Cervantes & Franco, 2020). Perakendeciler depolama ve lojistik sistemlerinde robot kullanmakta ve iç süreçlerindeki bilgi akışını kurumsal yazılımlarla gerçekleştirmektedir (Grewal ve diğerleri, 2020a). Tüketicilerin e-ticarete artan talebi, A101 ve BİM gibi çok geniş fiziksel satış ağına sahip perakendecilerin pazara kendi e-ticaret uygulamalarını sunmasına yol açmıştır (Digitalage, 2020).

En dinamik ve rekabetçi sektör olarak nitelendirilen perakende sektörünün (Cervantes & Franco, 2020), salgın öncesi ve sonrasında ana gündemi dijital teknolojiler ve dijital dönüşüm olmuştur (Hänninen, Kwan & Mitronen, 2021). Dijital dönüşüme uyum sağlayamayan perakendeciler kapanmak zorunda kalmış veya fiziksel mekanları alışveriş yapılan yerden ziyade 'showroom' haline gelmiştir (Hänninen, Kwan & Mitronen, 2021). Salgından önceki dönemde bile çok sayıda fiziksel perakende mağazasının kapanması, bu durumun 'perakende sektörünün kıyemeti' olarak anılmasına sebep olmuş, geleneksel fiziksel perakende sektörünün kurtarılabileceğine inanç kalmamış ve sonuç olarak perakendeciliğin geri dönüşü olmayacak şekilde yeniden yapılandırılması gerektiği öngörülmüştür (Helm, Kim & Van Riper, 2020). Fiziksel mağazalar/perakendeciler Covid-19 öncesi dönemde güç kaybetmeye başlamış, Covid-19 sonrasında ise dijitalleşemeyen perakendeciler iflas riskiyle karşılaşmıştır (BBC, 2021). Bu durumun makroekonomik sorunları artıracığı ve Amazon gibi güçlü online pazaryerlerinin daha çok büyümesine sebep olacağı düşünülmektedir (Verhoef, 2021).

Bu çalışmada, Covid-19 salgını ile zorunlu strateji haline gelen dijitalleşme kavramının, perakende sektörü üzerine olan etkileri ele alınacak ve perakendecilerin yeni dönemde pazarlama stratejileri tartışılacaktır. İlk bölümde salgının iş dünyasına olan etkileri incelenmektedir. Sonrasında perakendecilikte dijital dönüşüm olgusu detaylı olarak ele alınmaktadır. En son kısımda ise perakendecilik sektöründe pazarlama karması analiz edilmektedir.

Covid-19 ve Mobilitenin Kesintiye Uğraması

Küreselleşme ile artan ticari entegrasyon, şirketlerin dış kaynak kullanımını yaygınlaştırmıştır. Bilgi teknolojileri ve ulaşım sektöründeki gelişmeler; sermaye, ürün ve işgücü faktörlerinin dünya çapında hareketliliğini ve erişilebilirliğini artırmış ve maliyetleri düşürmüştür. Buna karşılık Covid-19 salgını ise, birbirine kenetli küresel dünyada çok hızlı yayılarak tüm ülkelerin sınırlarını kapatmasına ve küreselleşmenin duraksamasına neden olmuştur (ECB, 2021).

Ticaretin dinamosu olan mobilite sekteye uğramış, sonuç olarak alışveriş merkezleri, oteller, marketler, iş yerleri, kamu kurumları ve eğitim hizmeti veren kuruluşlar salgının başlarında tamamen kapanmak zorunda kalmış ve ulaşım hizmetleri kesintiye uğramıştır. Doğası gereği ürün ve insan hareketlerine dayalı olan ticaret, salgın nedeniyle neredeyse tamamen durma noktasına gelmiştir. Kapanmalar sonrasında salgının yayılım hızı kısmen azalmış, ancak hizmet vermeye tekrar başlayan bazı sektörlerde ulusal ve küresel tedarik zincirinin çökmesi nedeniyle üretim sorunları ortaya çıkmış, şehirleşme ve küreselleşmenin artması sonucu birbirine çok sıkı bağlı üretim ve tedarik zincirleri, salgın nedeniyle en zayıf halka haline gelmiştir (WEFORUM, 2022). Alışveriş merkezi ve caddelerde yer alan gıda-dışı fiziksel perakende mağazalar kapalı kalmaya devam etmiştir. Covid-19 öncesinde uzaktan/online çalışma altyapısı ve deneyimi olan organizasyonlar ilk kapanma sürecinde daha az sorun yaşamıştır. Buna karşın, yeterli dijital yetkinliklere sahip olmayan bazı perakendeciler ve tüketiciler ticareti telefon üzerinden sürdürmüşlerdir. İşletmelerin, Covid-19'un yarattığı krize yönelik yanıtları aşağıda sıralanmıştır:

- a) Fiziksel hayatın sekteye uğraması nedeniyle eğitim, kamusal işler, alışveriş ve eğlence, müşteri hizmetleri evden online olarak gerçekleştirilmiştir.
- b) Ödemelerde nakit para yerine, sanal ve fiziksel banka kartları kullanılmıştır (BKM, 2022; Visa, 2021).
- c) Fiziksel mekanlarda hizmet sunulmaması nedeniyle kişisel bakım ve tedavi gibi bazı hizmetler müşterilerin evlerinde sunulmuştur (NTV, 2020).
- d) Mobil uygulamaların/e-ticaret sitelerinin sayısı artmıştır (Statista, 2021a). Aşağıda yer alan Şekil 1'de Türkiye'deki lider perakende giyim firmalarının kapanmalara karşı aldığı önlemler görülmektedir. LC Waikiki ve Koton, üçüncü parti e-ticaret platformları yerine kendi mobil ve/veya web e-ticaret kanallarını tercih etmiştir (Twitter, 2022).
- e) Fiziki ürünlere ek olarak hizmet sunumunun da kesintiye uğraması tüketicilerde 'kendin-yap/çöz' (do-it-yourself) mentalitesini yaygınlaştırmış ve tüketiciler ürün onarım, bakım ve kurulum işlerini internette öğrenerek gerçekleştirmiştir (NPD, 2020).
- f) Online ticaret, kuryecilik, mobil uygulama geliştirme, online eğitim gibi iş alanları büyümüştür (Kuveyt Türk, 2021).



Not: Twitter sayfasından alınmıştır.

Şekil 1: Perakendecilerin Kapanmalara Karşı Almış Oldukları Dijital Önlemler

Dijitalleşme ve Dijital Dönüşüm

Yeni Dijital Ekonomi

Salgından yıllar önce başlayan dijitalleşme olgusu, yeni bir ekonomi ekosistemi oluşturmuş ve uzun yıllar boyunca dünyanın en büyük şirketleri sıralamasında yer alan GE ve P&G gibi 'geleneksel' sanayi şirketleri günümüzde sıralamalarını Google, Facebook, Amazon ve Apple gibi yeni nesil teknoloji şirketlerine bırakmıştır (Verhoef ve diğerleri, 2021). Yeni nesil teknolojiler, yeni dijital dünyada fiziksel dünyanın kısıtlama ve engellerini hızlıca ortadan kaldırmış (WTO, 2020) ve kısa sürede büyüyüp yaygınlaşmıştır (Aghakhani, Wautelet, & Kolp, 2021). Bu başarıyı dijital teknolojilerin esnek, ölçeklendirilebilir ve düşük maliyetli yapısına dayandıran işletmeler, yeni iş modelleri ile yeni iş alanları (Uber, Airbnb gibi) oluşturmuştur (Aghakhani, Wautelet, & Kolp, 2021). Dijital teknolojileri adapte eden işletmeler, iç süreçlerini dijital ortama taşımış, şeffaf ve görünür hale gelen bilgiler ise işletmelere veriye dayalı karar verme olanağı sağlayarak işletmeleri pazarda çok daha fazla rekabetçi hale getirmiştir (Tsou & Chen, 2021).

Dijital Dönüşüm Kavramının Çerçevesi

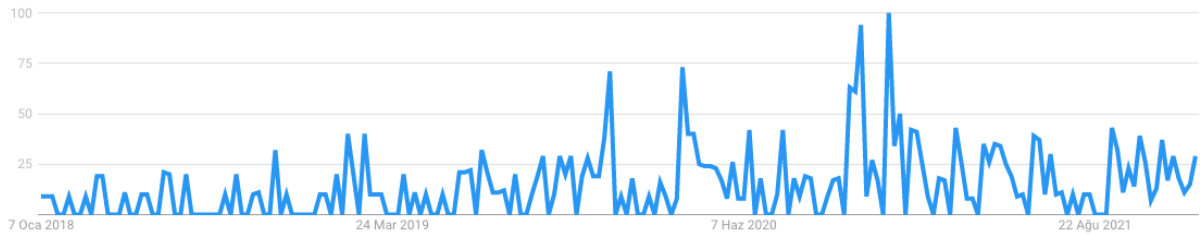
Akademi ve iş dünyasında, dijitalleşmeye yönelik olarak bir kavram karmaşası bulunmaktadır (Henriette, Feki & Boughzala, 2016. 'Dijital' kelimesi ve bu kelimeden türetilen diğer birçok kavramda (dijital hazır olma, dijital iş modeli, dijital teknoloji, dijital inovasyon, dijital dönüşüm ve dijital girişimcilik vb.) benzer karmaşa sorunu devam etmektedir (Bican & Brem, 2020). Bu sorunu gidermeye yönelik olarak, dijitalleşme ile ilgili kavramlardan en çok tartışılan üçüyle ilgili tanımlama ve ilişki düzeyi Tablo 1'de gösterilmiştir (Verhoef ve diğerleri, 2021).

Tablo 1: Dijital Dönüşüm Merdiveni

Aşama	Örnek	Gerekli Dijital Kaynaklar	Örgüt Yapısı
İlk Seviye Dijitalleşme (<i>Digitization</i>)	Kâğıt dokümantasyonun dijital ortama aktarılması	Dijital varlıklar (yazılım ve donanım gibi)	Yukarıdan aşağı hiyerarşi
Dijitalleşme (<i>Digitalization</i>)	Robotların üretimde kullanılması, dijital dağıtım ve iletişim kanalları	+ Dijital çeviklik, dijital şebeke kabiliyeti	Ayrı, çevik birimler
Dijital Dönüşüm (<i>Digital Transformation</i>)	Dijital platformlar, sadece veriyle yürütülen iş modelleri	+ Büyük veri analizi	Esnek ve ayrı birimler

Not: Bilgiler Verhoef ve diğerleri, (2021)'dan elde edilmiştir.

Tablo 1'de gösterildiği üzere, işletmeler için nihai bir hedef olan dijital dönüşüme, sırasıyla temel ve daha ileri seviye dijitalleşme basamaklarından sonra ulaşılabilir. Bir çeşit süreç olan bu serüven, birbirine bağlı ve bağımlı ardışık aşamalardan oluşmaktadır. Verhoef ve diğerlerine (2021) göre dijitalleşmek için sadece dijital yetkinliklere sahip olma yeterli olmamakta, ek olarak bu hedefi gerçekleştirmek için örgüt yapısı da önem arz etmektedir. Dijitalleşme, üst düzey yönetim iradesini ve katılımını gerektirmektedir, çünkü şirket içi atalet ve direnç dijital dönüşüme engel oluşturabilmektedir (Vial, 2019). İşletmelerde dijitalleşme artarken aynı zamanda katı hiyerarşik yapıdan esnek yapıya geçiş yapılmakta ve işletmeler veriye dayalı yeni iş modelleri kurmaktadır (Verhoef ve diğerleri, 2021). Türkiye'de de Şekil 2'de görüldüğü üzere dijital dönüşüm kavramına salgın zamanında ilave bir ilgi doğmuş ve salgının başladığı 2020 yılında 'dijital dönüşüm' kavramı Google'da geçmişe göre artan oranda aranılan kavram olmuştur (Google Trends, 2021).



Not: Google Trends sayfasından alınmıştır.

Şekil 2: Dijital Dönüşüm Kavramının Yıllara Göre Google'da Aranma Trendi

Perakende Sektöründe Teknolojinin Önemi

Üretici, dağıtıcı, perakendeci ve tüketiciden oluşan perakende değer zincirinin merkezinde teknoloji yer almaktadır (Grewal, Gauri, Roggeveen & Sethuraman, 2021). Akıllı telefonlar, arama motorları ve sosyal medya uygulamaları sayesinde daha fazla bilgi ve güç sahibi olan tüketicilerin dijitalleşme becerileri artmakta, tüketiciler alışverişlerini online mağazalara kaydırmakta ve perakendecileri dijital dönüşüme zorlamaktadır (Verhoef ve diğerleri, 2021). Bu nedenle, fiziksel ve/veya online perakendeciler, müşterilerine daha iyi hizmet verebilmek için teknolojiye olan yatırımlarını artırmaktadır (Grewal, Gauri, Roggeveen & Sethuraman, 2021).

Salgın zamanında dijital dönüşümün dinamosu, salgın ve onun yaratmış olduğu yeni normal koşulları olmuş (Soto-Acosta, 2020) ve salgından olumsuz etkilenen fiziksel perakendeciler işlerini yürütmek için dijitalleşmeye geçmek zorunda kalmıştır (Verhoef, 2021). Son on yıldır tırmanışta olan e-ticaret, salgın başladığında tek seçenek haline gelmiş, organizasyonları dijitalleşmeye itmiş ve salgın dijitalleşmede tek başına beş senelik ilerlemeyi sağlamıştır (Forbes, 2021; Grewal, Gauri, Roggeveen & Sethuraman, 2021).

Perakendecilik sektörü üreticiden nihai tüketiciye ürün ve hizmetleri sunan sektör olması nedeniyle oldukça dinamik bir sektör olup, teknolojik gelişmelerden eskiden beri yararlanmaktadır (Shankar ve diğerleri, 2021; Grewal, Roggeveen ve Nordfält, 2017). Tek-tıklama ile alışveriş kolaylığı ve kişiye özgü ürün tavsiyesi ile başlayan perakende teknoloji devrimi, salgın öncesinde gerekli dijital dönüşümü yapamayan birçok fiziksel mağazanın da kapanmasına yol açmıştır (Shankar ve diğerleri, 2021). Bunun yanı sıra, perakende sektöründe yaygınlaşmaya başlayan robotlar, büyük veri analizi için yapay zekâ çözümleri, dijital fiyat etiketleri, akıllı raflar, kiosklar, kendin-öde sistemleri, chat-botlar, artırılmış gerçeklik, mobil cüzdanlar, kablosuz sensor ve karekodlar, dijital sipariş ve lojistik takip sistemleri gibi teknolojiler perakendecilikte yeni iş alanları açmış, perakendecilerin operasyonel verimliliğini artırıp müşteri deneyimini zenginleştirmiştir (Grewal ve diğerleri, 2020b). Müşteri; satış elemanına ihtiyaç duymadan aradığı ürünü mobil uygulamasıyla devasa bir markette bulabilmekte, barkodunu okuttuğu ürünü alışveriş arabasına koymakta ve yine mobil uygulaması ile ödemesini kendisi aracısız tamamlayabilmektedir (Cervantes & Franco, 2020). Benzer şekilde, mağaza içi teknolojik altyapı ile perakendeci, mağaza civarındaki müşteriyi, müşterinin mobil telefonu ile kablosuz iletişim kurarak (bluetooth, Wi-Fi) mağazaya çekebilmekte ve aynı zamanda mağaza içerisindeki hareketlerini analiz edebilmektedir. Mağaza içi teknolojik araçlar, tüketici gözünde mağaza imajını olumlu olarak artırmakta ve tüketicinin satın alma olasılığını artırmaktadır (Cervantes & Franco, 2020). Perakendede artan kanal sayısı ve internet araçları, tüketicileri çok fazla bilgiye maruz bırakırken (Grewal, Roggeveen ve Nordfält, 2017), teknolojinin oluşturduğu bu sorunu yine teknoloji çözmüştür. Perakendeciler, toplanan devasa verileri analiz ederek kişiye özel ürün sunmakta ve tüketicilerin doğru kararlar almasını sağlamaktadır.

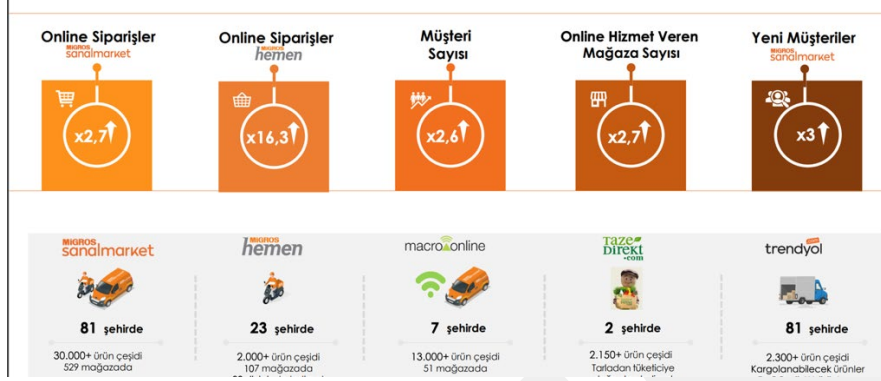
Yeni Normalde Perakendecilik

Salgın kaynaklı kapanmalar üretim ve ticareti durdurmuş, bozulan tedarik zinciri sonucunda dağıtıcılardan perakendecilere olan mal akışı aksamış ve nakliye maliyetleri artmıştır (The Guardian, 2021). Bununla birlikte, eve kapanmalar market alışverişlerini ve ileriye yönelik gıda stoklamasını artırmıştır. Perakende sektörü salgından önce denediği veya geniş kapsamlı yapmadığı online ticareti, salgında ana satış yöntemi haline getirmiştir. Covid-19 ile birlikte, toplam küresel perakende satışların içerisindeki online ticaretin payı geçmiş yıllara göre belirgin şekilde artmıştır (Statista, 2021b; UNCTAD, 2021). Online ticaretin toplam perakende satışlar içerisindeki pay oranı 2019'a kadar ortalama olarak %1,5 olarak artarken, 2020'de bu oran %4,5 olarak kaydedilmiş ve 2020'de küresel perakende satışların %18'i e-ticaretten kaynaklanır hale gelmiştir (Statista, 2021b). Zara'nın da yer aldığı Inditex şirketler grubunda ise online satış gelirleri toplam satışlarının %30'unu aşmıştır (Inditex 2021; Inditex 2022). Ayrıca, 2017'den pandeminin başladığı 2020'e kadar ortalama yıllık %27 artan online satış hacmi 2020'de %67 oranında artmıştır. Zincir süpermarket BİM, %14,6'lık tüketici enflasyonunun olduğu 2020 yılında satışlarını %38 ve karını %113 artırırken, yakın rakiplerinden Migros ise cirosunu bir önceki yıla göre %26 oranında artırmıştır (Haberler, 2021). Aynı dönemde BİM'in çalışan sayısı %20 artarken Migros'un ise %15 oranında artmıştır. Salgından önce e-ticaret tecrübesi olan perakendecilerin salgın zamanındaki kriz yönetimi, online ticarete ilk kez girecek olanlara göre daha başarılı ve kolay olmuştur (McKinsey, 2021a). Örneğin, Amazon 2020'de satış gelirlerini Almanya'da %32, İngiltere'de ise %51 oranında artırmıştır.

Yeni normalde tüketicilerin online siparişe daha fazla eğilim göstermesi, perakendecilerin dijital ticarete yönelik yatırımlarını, Şekil 3'te gösterildiği üzere, artırmıştır (Migros, 2020):

- Online ticarete söz konusu ürün portföyünün artması
- Online ticarete dahil olan süpermarket sayısının artması
- Online ticaret yapılan illerin kapsamının genişlemesi
- Teslimatta hıza dayalı hizmetin farklılaştırılması (30 dakika içerisinde teslimat)
- Ürün sipariş verme süresinin genişlemesi (7x 24 saat sipariş verilebilmesi)

- f) Üreticiden tüketiciye doğrudan teslimat (tarladan tüketiciye ürün teslimat modeli)
g) Dağıtım bölgesine ve ürün gruplarına göre farklı lojistik seçeneklerinin tercih edilmesi



Not: Migros'un web sayfasından alınmıştır.

Şekil 3: Covid-19 Sonrası E-ticarette Perakende Dönüşümü: Migros örneği

Salgında fiziksel mağazaların kapanması sonucunda, e-ticaret büyük şehirlerin dışındaki şehirlerde de yaygınlaşmıştır (bkz. Tablo 2). E-ticaret pazarında hâkim konumda olan büyük illerin pazar payı, 2021'in ilk yarısında bir önceki seneye göre düşüş göstermiştir (E-Ticaret Bilgi Platformu, 2021). Böylece e-ticaret kademeli de olsa diğer illerdeki girişimcilerin başlattığı ve ülke pazarından pay almaya başladığı bir olgu haline gelmiştir. E-ticaret sayesinde perakendecinin pazarı salt kendi bulunduğu il olmaktan çıkıp tüm ülke pazar haline gelmiştir.

Tablo 2: E-ticaret Yapan İşletmelerin Seçili İllere Göre Dağılımı

		2020	2021 (ilk 6 ay)
İstanbul	Sayı (bin)	106	131
	Oran	%43	%41
Ankara	Sayı (bin)	22	26
	Oran (%)	%9	%8
İzmir	Sayı (bin)	17	21
	Oran (%)	%7	%6,5
Bursa	Sayı (bin)	10	13
	Oran (%)	%4	%4

Not: Bilgiler E-Ticaret Bilgi Platformundan (2021) elde edilmiştir.

Salgında yaygınlaşıp popüler halen gelen 'karanlık mağaza' (dark shop) perakende modeli, online süpermarketler dahil olmak üzere birçok iş dalını tehdit eder hale gelmiştir (Vaimo, 2021). Fiziksel mağazaya sahip bu tip marketlerde, dışarıdan mağaza içi görünmemekte ve mağazanın toplam hacmi -müşteri kabul edilmediğinden- tamamen ürün depolamaya tahsis edilmektedir. Personel yatırımı ise mağaza içi personel yerine, karanlık mağaza zincirinin e-ticaret uygulamasından sipariş veren müşterilere ürün teslimatı yapan motorlu kuryelere yapılmaktadır. Bir çeşit depolama ve lojistik operasyon merkezi olan karanlık mağazalar 7x24 açık olup, dakikalar içerisinde teslimat yapmaktadır (Getir, 2022; Vaimo, 2021). Şekil 4'de aynı caddede yer alan tüketici alışverişine

açık A101 mağazası ile dağıtım aracı olan motosikletlerle özdeşleşen karanlık mağaza Banabi yer almaktadır. Tüketici ziyaretine kapalı fiziksel mağazanın, ürün depolama için kullanılması ve çoğunluk mağaza personelinin ürün dağıtımını için tahsis edilmesi, motosikletlerle hızlı ve küçük hacimli ürün teslimatına olanak sağlaması, online ticarete karanlık mağaza konseptine maliyet avantajı ve esneklik kazandırmaktadır.



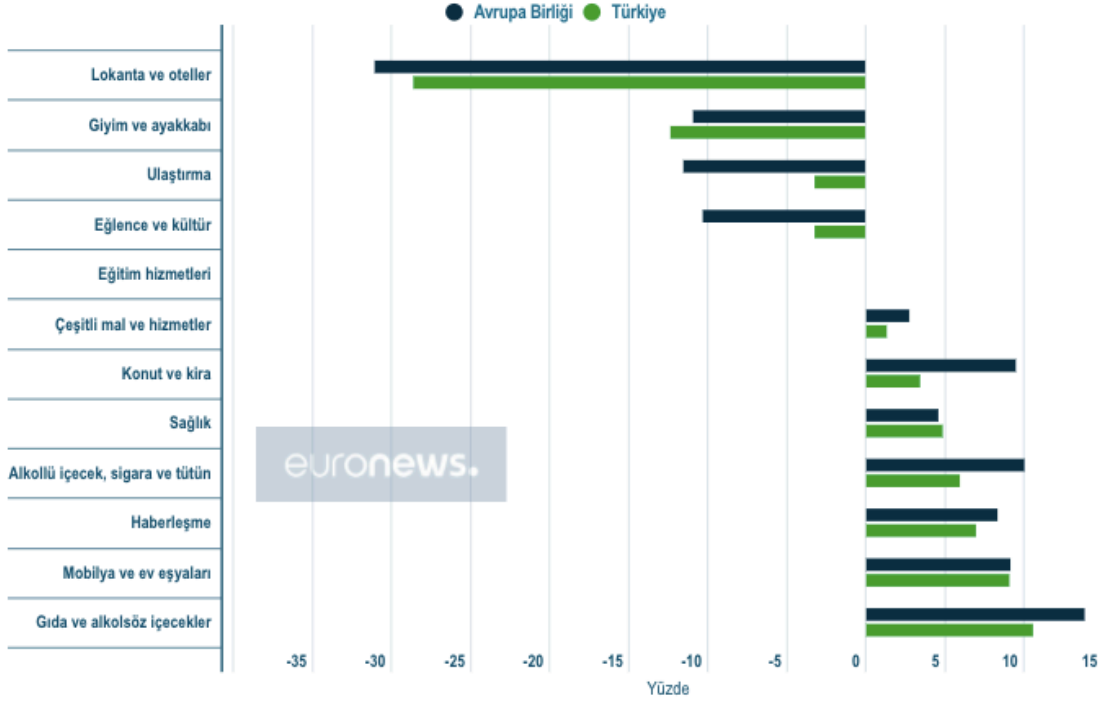
Not: Google Haritalar web sayfasından alınmıştır (lokasyon: Ankara).

Şekil 4: Fiziksel Mağaza (A101) ve Karanlık Mağaza (Banabi)

Salgın sadece ticari işletmeleri değil, tüketicileri de dijitalleştirmiştir. Evden/işten online sipariş verme, e-devlet işlerini ifa etme, evden çalışma ve eğitim hizmetlerini sürdürme gibi birbirini destekleyici dijital işler tüketicinin dijital okuryazarlığını artırmıştır. Eğitimini, mevcut veya yeni işini, alışverişini veya ikinci el eşya satışını internet üzerinden evinde yapmak durumunda olan tüketici, haberleşme harcamalarına daha fazla kaynak ayırmıştır (bkz. Şekil 5). Salgında e-ticaret bağlamında- işletmelerin dışında- başarısından daha az bahsedilen bir segment ise tüketiciden-tüketicieye olan ticaret şeklidir (McKinsey, 2021a). Evde uzun süre zaman geçirmenin yarattığı etkiye ek olarak; sürdürülebilirlik kaygısı, ekonomik ihtiyaçlar ve tedarik zincirinin kesintiye uğraması da tüketicilerin ikinci el eşyalarını salgında internet üzerinden daha yoğun alıp satmasına neden olmuştur. İkinci el satışı yapan e-ticaret platformları 2020'de Avrupa'da %50'den daha fazla büyümüş ve bu büyümenin sürdürülebilirlik bağlamında artmaya devam etmesi beklenmektedir (McKinsey, 2021a).

Kapanmalar sürecinde toplumun tüketim alışkanlıkları değişmiş, ev dışındaki sosyal yaşama dair tüketim kalemleri azalma göstermiş, evde tüketilen mal ve hizmetler ise Covid-19 öncesi döneme kıyasla hem Türkiye'de hem de AB'de artmıştır (bkz. Şekil 5). Üretim durması ve ulaştırmanın sektöre uğramasına ek olarak, evde uzun süre yaşamak zorunda kalan tüketicinin değişen talep yapısı, ticareti derinden etkileyip arz ve talep şokları oluşturmuştur. Tüketicilerin öncelikli satın aldığı ürün grupları hijyen, gıda ve mobilya olmuştur (Sucu & Kılıçarslan, 2021).

Hanehalkı tüketim harcamalarının payındaki değişim (2019-2020)



Not: EuroNews Türkiye web sayfasından alınmıştır.

Şekil 5: Hanehalkı Tüketim Harcamalarının Payındaki Değişim (2019-2020)

Perakende Sektöründe Online Pazaryerleri veya E-ticaret Platformları

Dijital altyapıya ve yetkinliklere erişim geçmişe göre daha az maliyetli olsa da küçük ölçekli şirketlerin dijitalleşme sürecinde yeterli kaynaklara sahip olmadıkları gözlenmektedir (Viswanathan & Telukdarie, 2021). Beşerî ve finansal kaynaklara sahip olan büyük ölçekli perakendeciler; Amazon, Trendyol, Hepsiburada, n11 gibi online pazaryerlerine/ e-ticaret platformlarına ihtiyaç duymadan kendi online satış sistemlerini (web, mobil uygulama, sosyal medya mecraları) e-ticarette kullanabilirken, orta ve küçük ölçekli şirketler ise online pazaryerlerinin pazarlama ve teknolojik altyapısından yararlanabilmektedir. Dijital pazaryerlerini kullanan esnaf ve KOBİ gibi perakendeciler, e-ticaret platformları vasıtasıyla dijitalleşme fırsatı ve daha çok müşteriye ulaşım büyüme olanağı elde edebilmektedir (Trendyol, 2022). Online pazaryerlerinde hem satıcıların hem de satıcıların sattığı ürünlerin tüketiciler tarafından yorumlanıp kamuya açık olması, ticareti çok daha şeffaf ve rekabetçi hale getirmektedir.

Ticarette yaratıcı yıkıma neden olan e-ticaret platformları, salgından sonra mevcut iş modellerini geliştirmeye ek olarak yeni iş modelleri de yaratmaktadır:

a) *Ticaretin kapsamının genişlemesi*: Yemeksepeti işletmesinin lokanta hizmetine ek olarak market alışverişi uygulamasını geliştirmesi, çiçeksepetinin çiçek dışında ürünleri satmaya başlaması, Hepsiburada'nın seyahat sitesi kurması ve mobilya gibi ürünler için opsiyonel ücretli montaj hizmeti sunması (Hepsiburada, 2022a), online pazaryerlerinin kaldırma gücüne örnek olarak verilebilecektir.

b) *Abonelik metodu ile premium hizmetler sunulması*: Tüketicilerle uzun dönemli ilişki kurmak için abonelik sistemi cazip bir modeldir. Netflix, YouTube Premium, Amazon Prime, Spotify, Disney+ ve Datacamp firmaların hizmetlerinden yararlanma aylık/yıllık ücret ödeme ile mümkün olmaktadır. Herhangi bir satın alma işleminde ürünün mülkiyetinin işletmeden tüketiciye geçmesi söz konusu iken, abonelik sisteminde tüketici, abonelik süresince işletmenin sunduğu hizmeti işletmenin belirlediği şartlar çerçevesinde kullanmaktadır. Bir çeşit kiralama yöntemi olan abonelik sistemini perakendeciler de stratejik bir pazarlama yöntemi olarak kullanmaya

başlamıştır. Böylelikle müşteriyi taahhüt altına sokmadan ve esnek ödeme sistemiyle müşteriyle kesintisiz ilişki kurulabilmektedir. Bahsi geçen iş modelini günümüzde e-ticaret platformları başarı ile uygulamaktadır. Abonelik sisteminde tüketici e-ticaret platformuna aylık belli bir ücreti ödemekte ve aşağıda yer alan faydaları elde etmektedir (Amazon, 2022; Hepsiburada, 2022b; Walmart, 2022):

- Teslimat avantajları (minimum satın alma miktarı olmadan ücretsiz ve hızlı teslimat seçenekleri)
- Sadece üyelere özel kampanya ve fırsatlara erişim
- Promosyonlardan önceden haberdar olma
- Montaj hizmetlerini ücretsiz olarak alma (mobilya, lastik)
- Ücretsiz seç-izle TV üyelikleri (Amazon Prime, BluTV)
- İadelerin kapıdan yapılması
- Çağrı merkezine öncelikli olarak bağlanması
- Mağaza içerisinde kasaya uğramadan temassız ödeme (ürünleri tara ve çık modeli)

c) *Paylaşım ekonomisinden yararlanma*: Özellikle online pazaryerlerinin, on binlerce ürünü ülke sathında milyonlarca müşteriye göndermesi bu tip e-ticaret platformlarını yeni iş ortakları aramaya itmştir. Ürün toplama ve ürün dağıtımı için e-ticaret platformları kendi aracı ve dağıtım personeli olan girişimcilerle gelir ortaklığı modeline geçmiştir (Trendyol, 2022). Mevcut kargo şirketlerine bağımlılığın yaratmış olduğu maliyet ve hizmet kalitesi sorunlarını, atıl kapasitesi olan girişimcilerin kaynakları ile çözmek, online pazaryerleri için maliyet avantajı ve operasyonel esneklik sağlamaktadır. Ürünlerin müşteriye hızlı ve hasarsız gönderilmesi ve kolay iade süreçleri, perakendeciler için farklılaşma stratejisi haline gelmiştir.

d) *Yeni ekonomiye dayalı inovasyon yaratma*: Google ve Facebook gibi dijital ekonomi şirketlerinin çok hızlı büyüüp yüksek gelirlere ulaşması ağırlıklı olarak dijital reklama dayanmaktadır. Çok sayıda ürün, alıcı ve satıcı barındıran Amazon ve Walmart gibi perakendeciler, bahsi geçen teknoloji firmalarını takip ederek, arama sonuçlarıyla ilişkilendirilebilen dijital reklam yöntemini benimsemeye başlamıştır (Walmart Connect, 2022). Tüketicinin Walmart web sayfasında bir ürün araması sonucunda, en başta karşısına Walmart'a ücret ödeyen satıcıların ürünleri çıkmaktadır. Milyonca ürün ve müşteriyi barındıran e-ticaret platformları, arama fonksiyonlarını geliştirerek müşterinin arama sonuçlarının karşısına çıkacak firmalardan Google'ın yaptığı gibi belirli bir ücret al almaktadır. Walmart'ın benimsediği yeni dijital pazarlama yöntemleri aşağıda sıralanmıştır (Walmart Connect, 2022):

- *Arama*: Çok fazla ürün kategorisi ve sayısı ile ayrı bir dijital dünya yaratan Walmart'ın, kendi mecrasında yapılan tüketici ürün arama sürecinde tüketicinin karşısına Walmart'a ücret ödeyen satıcının ürününü çıkarması
- *Gösterim*: Tüketicilerin online ortamda gezindiklerinde karşısına çıkan satıcı ve/veya satıcı ürününü dijital reklam şeklinde sunma (Walmart web sitesinde, Walmart uygulamasında ve Walmart markasının dışarısında yer alan halka açık diğer internet mecralarında)
- *Mağaza içi*: binlerce mağazada yer alan dijital ekranlarda ve mağaza içerisinde müşterinin dikkatini çekecek diğer uygun platformlarda satıcı ve/veya satıcı ürününe yer verme
- *Marka etkileşimleri*: Satıcının ürününün pazarlama süreçlerinde satıcıya marka ve pazarlama desteği verme

Yukarıdaki örneklerden anlaşılacağı üzere, perakendeciler farklılaştırılmış hizmetleri üyelerine özgü sunarak müşteri sadakatini artırmakta ve dijital reklamlardan yeni gelirler elde edip rekabet avantajı yaratmaktadır.

Perakendecinin dijital dönüşümünü betimleyen pazarlama bileşenleri aşağıdaki alt başlıklar altında sıralanmıştır:

Perakendecilikte Ürün

Salgın döneminde kapanmalar nedeniyle fiziksel mağazalara erişimin kısıtlı olması, sağlık hassasiyeti ve evde geçirilen zamanın artması nedeniyle tüketici davranışı radikal olarak değişmiştir. Perakendeciler bu dinamik dönemde öncelikle varlıklarını sürdürebilmek ve sonrasında karlılıklarını devam ettirebilmek için değişen tüketici talebine karşılık gelecek ürün satışı optimizasyonuna gitmişlerdir (Grewal, Gauri, Roggeveen & Sethuraman,

2021). Örneğin, LC Waikiki ve Yataş gibi firmalar ana faaliyetlerinin dışına çıkarak kaynaklarını maske üretimine kaydırmışlardır. Perakendecilikte ürün konusu aşağıdaki kapsamda ele alınabilecektir:

Talep kayması: Şekil 5’de gösterildiği üzere salgın zamanında öne çıkan ürün grupları gıda, hijyen, mobilya ve bilgisayar gibi ürünler olmuştur. Tüketicilerin bir kısmı kapanmalar ve oluşan küresel ekonomik kriz nedeniyle işini kaybetmiş ve sonuçta bazı ürünlerin tüketimi azalmış ve/veya ertelenmişken, bazı ürünlere yönelik talep yoğun şekilde artmıştır. Evden eğitim alma ve çalışma, akıllı telefon, bilgisayar, kamera ve televizyon gibi elektronik cihazlara olan talebi çok yüksek seviyeye çıkarmıştır (JP Morgan Research, 2022).

Arz yoku: Ülkelerin kapanması, talep kayması, bazı ürünlerin ihracatına sınırlama getirilmesi, ulaştırma sektörünün kısıtlı çalışması, ürün ve hizmet üretiminin durması gibi aynı anda gerçekleşmesi çok düşük olasılıklı olaylar, bazı nihai ve ara ürünlerin tedarikini olanaksız hale getirmiş ve bazı ürünlere ise bekleme sürelerini aylar mertebesine çıkarmıştır. Salgın zamanı ve sonrasında yaygınlaşan uzaktan çalışma (elektronik ürünlere olan talep) ve yine çipe gereksinim duyan otomotiv sektörünün üretime başlaması küresel bir çip krizini tetiklemiş ve halen bu kriz devam etmektedir (JP Morgan Research, 2022).

Dijital ürünler: Covid-19 ve sonrasında, mevcut ürün ve hizmetlerin dijital versiyonları geliştirilmiş veya var olan dijital ürünler daha da yaygınlaştırılmış ve yeni dijital ürünler pazara sunulmuştur. Salgın öncesinde de sosyal medya uygulamaları ve diğer dijital medya mecralar, yazılı medyayı tehdit etmekteyken, salgın sonrasında yazılı basındaki abone kaybı daha da hızlanmıştır (TÜİK, 2021). Kapanmalar nedeniyle fiziksel mekanlarda icra edilen eğitim, eğlence ve kültürel (sinema, müze, kitap, konser, spor, tiyatro vb.) faaliyetler ve bazı tıbbi tedaviler online ortama taşınmıştır (Roggeveen & Sethuraman, 2020). Udeemy, Datacamp, Coursera, EdX ve YouTube gibi birçok e-egitim platformu üniversite eğitimini ikame edebilecek boyuta gelmiştir.

İkinci el ürün satışı: İkinci el satışına olanak tanıyan popüler online pazaryerleri sayesinde ikinci el eşya satışı Türkiye ve Avrupa’da artmaktadır (McKinsey, 2021a). Tüketici davranışlarındaki değişikliği gözlemleyen H&M tekstil grubu, ikinci el ürün satan online pazaryeri Sellphy’inin çoğunluk hissesini alarak 24 ülkede satış yapmaktadır (H&M, 2021). Tüketicinin değişen çevre hassasiyetini dikkate alan H&M ikinci el ürün satma haricinde; satılamayacak durumda olan kıyafetleri mağazalarındaki geri dönüşüm noktalarına kabul etmekte ve tamiri olanaklı olan giysiler için ise onarım hizmeti sunmaktadır (H&M, 2021).

Özel markalı ürünler: Bozulan tedarik zinciri ve enflasyonist ortam perakendecilerin kendi özel markaları ile rekabet avantajı elde edeceklerini göstermektedir. Salgın öncesi dönemde hızlı tüketim ürünleri cirosunun yüzde 19’unu oluşturan özel markalı ürünlerin payı, 2022 ilk çeyreğinde yüzde 30’un üzerine çıkmıştır (Dünya, 2022).

Kişiselleştirme: Mobil uygulamalar, sosyal medya uygulamaları ve akıllı telefonlar tüketicilerle ilgili bireysel boyutta zengin bilgi sağlamaktadır. Covid-19 ile birlikte dijitalleşmenin artması ve tüketicilerin akıllı cihazlarıyla daha fazla vakit geçirmeleri perakendecilerin modern veri analizi yöntemleriyle kişiye özel pazarlama tekliflerini geliştireceklerini göstermektedir (Fortuna, Rizzo & Musso, 2021).

Abonelik: E-ticaretin yaygınlaştığı günümüzde perakendecilerin tüketici kaybını önleme ve tüketici elde tutma faaliyetleri kritik hale gelmektedir. Her gün sayısı artan mobil/web tabanlı e-ticaret araçlarına ek olarak sosyal medya mecrası üzerinden de yapılan online ticaret, perakendecileri müşterileriyle uzun vadeli ilişki kurmaya itmektedir. Amazon ve Hepsiburada gibi perakendeciler, müşterileriyle uzun vadeli ve kesintisiz ilişki kurmak için müşterilerini kendi veya üçüncü parti video platformlarına aboneliğe teşvik etmekte ve bu sayede müşteri ücretsiz ve hızlı dağıtım ve indirim gibi çeşitli avantajlar elde ederken, perakendeciler de üyelik/abonelik gibi ilave bir hizmeti müşterilerine sunarak daha nitelikli ilişki kurmayı hedeflemektedir (Amazon, 2022; Hepsiburada, 2022b; Walmart, 2022).

Perakendecilikte Fiyatlandırma

Perakendecilikte fiyat dengesini oluşturan en önemli faktör arz ve talep dengesidir. Salgında hijyen ürünlerine ve maskelere olan talep, bu ürünlerin fiyatlarını oldukça yukarı çıkarır ken, salgın sonrası dönemde tedarik zincirinin bozulmasıyla oluşan küresel enflasyonist ortamda tüketiciler daha ucuz özel marka ürünlere yoğunlaşmıştır. Alım gücünün düşmesiyle özel markalı ürün gamı genişlemekte, sadece gıda ürünleri değil kişisel bakım ürünleri de tüketiciler tarafından yoğun talep edilmektedir. Bu değişime hızlı ayak uyduran BİM gibi perakendeciler, özel markalı ürünleri ciroları içerisinde %70 seviyesine taşımayı başarmıştır (Dünya, 2022).

Salgın süresince ve sonrasında artan e-ticaret hacmi sonucunda, online ortamda sunulan ürünlerin fiyatlarına kolayca erişilmesi perakendecilik sektöründe alışveriş sistemini kökten değiştirmiştir. Aynı ürün için çok farklı fiyatlandırma yapılması, tüketicinin Cimri, Akakçe gibi fiyat kıyaslaması yapan mecralara yönelmesine neden olmuştur. Bu durum, genel olarak yüksek sabit maliyet yapısına sahip fiziksel perakendecilerin aleyhine gelişen bir olgu olmuştur. Mağazalarda ürünleri deneyimleyen müşteriler, akıllı telefonları ile gerçek zamanlı olarak internetteki fiyatları kontrol etmekte ve daha ucuz olan kanaldan alışverişlerini tamamlamaktadır. E-ticaret ile fiziksel ticaret arasındaki maliyet yapısı karşılaştığında, şehrin kalabalık bir caddesinde veya popüler alışveriş merkezindeki mağaza için yüksek mağaza kirası ödeyen, işyeri personeli, aydınlatma ve ısıtma/soğutma giderleri olan fiziksel mağazaların maliyetlerinin online rakiplerine göre daha yüksek olduğu görülmektedir. Eve veya ofise her saat hızlı teslimat modeli, online fiyat avantajı ile birlikte Getir firması gibi küresel doğan perakendecilerin ortaya çıkmasına sebep olmuştur. Fiziksel sınırlamaların dışına çıkıp, müşterinin her an ve her zaman kolayca eriştiği mobil cihazından erişilebilir olmak perakendeciliği yeniden tanımlamaktadır. Fiziksel mağaza perakendecileri rekabet edebilmek için online ortamda kendi uygulamaları ve/veya pazar yerleri üzerinden ürünleri sunmuşlardır. Perakendeciler her iki ortamda da fiyat pozisyonlandırma stratejilerini uygulamaya koymuşlardır. Örneğin, perakendeci kendi kurumsal web sayfasındaki ürünlerin fiyatlarını, online pazar yerlerine göre daha yüksek tutma stratejisi uygulayabilmektedir.

Tüketicinin dijital platformlarda bıraktığı izler (çerezler), tüketicinin satın alma niyetini tahmin etmeyi kolaylaştırmaktadır. Tüketicinin ilgilendiği ürünü anlık olarak algılayabilen Google veya Facebook destekli dijital reklamcılık modeli, tüketiciye kişiselleştirilmiş bir teklif ile birlikte tüketiciye özel fiyat belirlemektedir. Bunun yanı sıra perakendecilerin yapay zeka kullanması, müşteri sepetini artırıcı pazarlama faaliyetlerini zenginleştirmektedir. Örneğin, bir ürünü alan müşteriye 'bu ürünü alan müşteriler Y ürününü de aldılar' şeklinde bilgi verdikten sonra her iki ürünü paket (bundle) olarak indirimli sunmak müşteri başına geliri artırıcı yöntemlerdir.

Perakendecilikte Çok Kanallılık

Fiziksel mağazalara salgın zamanında getirilen yükümlülükler artmış, müşteri kapasitesi sosyal mesafe dikkate alınarak sınırlandırılmıştır. Artan e-ticaret, dinamik talep yapısı, fiziksel perakendecilerin müşteri başına operasyonel maliyetlerinin artması ile; perakende mağazaların fiziksel alanlarının küçülmesi veya yeni ürünlerin sergilendiği showroumlara dönüşmesi ihtimal dışı değildir (Shankar ve diğerleri, 2021).

Perakendecinin, fiziksel mağazasına ilave olarak e-ticarete de geçiş yapması ile hitap ettiği pazarlar doğal olarak artmaktadır. Ticaretin online ortamda yapılmasıyla birlikte internet ortamında birbirinden farklı çok sayıda online kanal yapısı ortaya çıkmıştır. Firmaların kendilerine ait mobil uygulamaları ve web sitelerine ek olarak, üçüncü parti online web/mobil pazaryerleri ve sosyal medya uygulamaları (Facebook, Instagram, Twitter, YouTube vb.), eposta ve kısa mesaj gibi araçlar, online ticaret ve iletişim mecra sayısını artırmıştır. Tüketicilerin yapacakları satın alma için; ürün arama, satın alma ve satış-öncesi ve sonrası hizmet alımı faaliyetlerinde dijital kanallar en temel mecra haline gelmiştir (Verhoef, 2021). Satın almanın en önemli basamağı olan ürün ile ilgili bilgi alma aşamasında; online ortamların fiziksel aramaya göre çok etkin ve hızlı olduğu bilinen bir gerçektir. Ürünün özellikleri ile ilgili görsel veya video formatında (YouTube ürün değerlendirmeleri) bilgi alma, satın almış gerçek tüketicilerinin yorumlarından yararlanma, fiyatları ve diğer şartları (teslimat süresi ve ücreti) şeffaf bir şekilde öğrenme olanağı tüketiciler açısından çok değerlidir. Bunun yanı sıra, fiziksel kanal ile dijital kanallar arasında geçişler olabilmektedir. Fiziksel mağazadan ürün arayıp beğenen tüketici, bahsi geçen ürünü dijital ortamdan satın alabilmekte ve daha sonraki alışverişinde online arama yapıp fiziksel mağazadan ürünü satın alabilmektedir (Verhoef, 2021). Rekabet Kurumunun yaptığı araştırmada online ticarete ürün aramasının başlangıç noktası %50 online pazaryerleri, %30 internet arama motorları, %10 fiyat karşılaştırma siteleri ve %3 markanın kendi internet sitesi olarak bulunmuştur (RK, 2021). Ürün siparişinin verildiği kanal, perakendecinin stok lokasyonları, teslimatın yapıldığı mekân, teslimatı yapan firma ve iadenin yapıldığı kanal gibi farklı kanalların kombinasyonu, çoklu kanal yönetimini karmaşık hale getirebilmektedir (Kembro, Norrman & Eriksson, 2018). Ayrıca birden çok kanalda çok sayıda ürünü yönetme faaliyeti (indirim, fiyat değişikliği, yeni ürün ve içerik ekleme, fatura kesip gönderme vb.) kanal ve ürün sayısı arttığı durumda perakendecilerin manuel olarak yönetebilecekleri bir süreç olmaktan çıkmaktadır. Ancak çoklu kanal yönetimini optimize eden yazılımlarla, perakendeciler operasyonlarını etkin şekilde yürütebilmektedir. Bunun yanı sıra, mağaza içi teknolojiler veya uygulamalar ile sanal gerçeklik

araçlarını sunan perakendeciler müşteri memnuniyetini artırıp, satışlarını artırabilecektir. Örneğin, online mağazadan seçmiş olduğu ürünü uygulama sayesinde kendi üzerinde gören müşterinin mağazaya olan bağlılığı artarken, perakendecinin iade oranı da düşecektir. Alıcı ile satıcıyı perakende ürün pazarında buluşturan Trendyol ve Hepsiburada gibi e-ticaret platformları sahip oldukları 'pazaryeri' iş modelini diğer sektörlerle taşıma eğilimi göstermekte (Trendyol Go, Dolap, Hepsiburada Seyahat, Hepsiburada market vb.) ve dijital işlerini desteklemek için teknoloji startup şirketleri (Trendyol Tech, Hepsijet Ar-Ge) kurmaktadır. Değer zincirinin en önemli aşamalarından biri olan dağıtım ve teslimat sürecini bazı platformlar kendi çalıştıkları özel kargo şirketleriyle veya kendi bünyelerindeki şirketlerin yönettiği 'paylaşım ekonomisi' modeliyle optimize etmektedir. Tüketici, kargosunu zarar görmeden, belirtilen tedarik süresi uygun ve istediği adresten (ev, işyeri, petrol istasyonu vb.) çoğu zaman kargo ücreti ödemedi almaktadır. Buna ilaveten, e-ticarete söz konusu ürünlerin iade süreçleri perakendecilerin maliyetlerini artırmaktadır. Bu sorunu çözmek için Boyner ve Hepsiburada gibi perakendeciler iade sürecini en aza indirmek için 'kapıda dene' iş modelini yürürlüğe koymuşlardır.

Online e-ticaret mecrasının bahsi geçen faydalarına rağmen, tüketicinin sosyalleşme ve fiziksel ortamı duyuşal olarak deneyimlemek istemesi de insani bir ihtiyaç olarak durmaktadır (McKinsey, 2021b). Bu nedenle online ortamda chatbot'lar yerine gerçek kişiyle iletişime geçip müşteri sorunlarını çözmeye de tercih edilmektedir. Apple Türkiye, Amazon Türkiye, Hepsiburada ve Trendyol gibi önde gelen perakendeciler, müşterilerine gerek telefon gerek dijital kanallar üzerinden gerçek kişi ile hizmet sunmaktadır (Hepsiburada, 2022b; Trendyol, 2022). Bu sayede statik ve etkileşimsiz bir e-ticaret ortamından, müşterinin ürün, fiyat ve teslimat gibi birçok konuda sorununun gerçek kişi ile etkileşim sağlanarak çözüldüğü interaktif satın alma deneyimi yaratılmaktadır.

Perakendecilikte Promosyon

Salgının hızlandırdığı dijitalleşme ile online alışveriş hacmi ve sayısı, online alışveriş yapan müşteri sayısı ve online satış yapan perakendeci sayısı artmaktadır. Her bir tüketiciye ait satın alma verileri (satın alma sıklığı, tercih edilen ürün grubu, alışveriş sepeti miktarı, ödeme şekli vb. bilgiler) perakendecilere geçmişe göre daha fazla fırsat sunmaktadır. Dijital ortamda yer alan verilerin analizi ve müşteriye özgü çözümlerin doğru zamanda doğru fiyatta sunulması perakendecilere rekabetçi avantaj kazandırmaktadır.

Dijitalleşme, perakendecilere ürün ve kampanyalarını çok sayıda farklı mecra üzerinden tanıtmaya imkânı sunmuştur. Sosyal medya uygulamaları, Google haritalar, perakendecinin mobil e-ticaret uygulaması ve web sayfası gibi mecralar çeşitli fırsatlar ve riskler barındırmaktadır. Bu mecralara ek olarak, dijital reklamcılık da etkili bir iletişim aracı olmaktadır. Lokasyon bilgisini işleyen yazılımlar sayesinde, perakendeciye yakın müşterilerin mobil telefonlarına kısa mesaj ve benzeri bildirimlerle anlık olarak mevcut kampanyalar duyurabilmektedir. Tüketicinin bulunduğu lokasyon ile o lokasyona ait saat ve hava durumu gibi değişkenler arasında ilişki kuran lokasyon-bazlı uygulamalar, mobil cihazlar üzerinden tüketiciye çeşitli fırsatları sunabilmektedir (Grewal, Roggeveen ve Nordfält, 2017). Örneğin, tüketicisinin ilgi listesinde olan bir ürüne yönelik indirimlerin tüketicinin mağaza civarındayken mobil cihazına bilgi şeklinde gelmesi veya hava durumu kasvetli iken kendini iyi hissettiren ürün bilgilerinin tüketiciyle paylaşılması buna örnek olarak verilebilmektedir.

Kişiselleştirilmiş kampanya düzenlemek ve kişiye özgü reklam vermek, dijitalleşme sayesinde mümkün olmuştur. Bunun yanı sıra, online mecralarda tüketicinin izni olmadan yapılan reklam ve tanıtımlar yaygın bir sorun haline gelmektedir. Tüketicinin herhangi bir satıcı ile kişisel verilerini kendi rızası ile paylaşması o tüketiciye yönelik ürünlerin pazarlamasını kolaylaştırırken, aynı zamanda mahremiyet ve kişisel verilerin hukuki olmayan şekilde kullanılıp paylaşılması ticaretin geleceğini tehdit eden bir sorun olarak durmaya devam etmektedir.

Gün boyu yaşamsal ihtiyaçlarını akıllı cihazlar üzerinden yapan tüketici, perakendeciler için çok fazla veri sunmaktadır. Online pazarın en büyük avantajı müşterinin her hareketinin bir veri olması ve bu veriye uygun şirket pazarlama tepkisinin anlık olarak ve geçmiş benzer tüketici davranışları da dikkate alınarak yapılabilmesidir. Sosyal medya, mobil uygulama, web sitesinden ve lokasyon-bazlı uygulamalardan toplanan verilerin işlenip doğru fiyatla müşteriye ürün sunulması, perakendecinin satış gelirlerini artıracaktır (Grewal, Roggeveen ve Nordfält, 2017). Enflasyonist ortam perakende gelirlerini düşürme eğilimi gösterdiğinden, perakendeciler için tüketicilerle olan iletişim daha da önem kazanmıştır (FT, 2022)

Perakendecinin temel amacı, tüketiciyi alışverişe teşvik etmek ve tüketicinin alışveriş sepetini büyütme. Perakendeciler salgın sonrası geliştirdikleri dijital yetkinlik ile farklı dijital mecraada promosyonel etkinliklerini aşağıdaki yöntemlerle sürdürebilecektir (The Ascent, 2022):

Bütünsel iletişim: Perakendeci; yazılı, TV ve online reklamcılığı kullanıp, tüm kanallardan mesajını hedeflediği kitlelere ulaştırabilecektir. E-posta, sosyal medya hesapları, mobil uygulama ve uyarı sistemi, web sitesi, SMS, afiş, ilan, billboard, otomatik çağrı, online reklam, ürün aramalarında en önde sırada olma (Walmart Connect, 2022) gibi promosyonel bilgilerin paylaşıldığı pazarlama araçları kararsız kalan veya yeterli bilgisi olmayan tüketicileri harekete geçirip perakendecinin satışlarını artıracaktır.

İndirim gösterim şekli: Perakendeciler yaptıkları indirimleri yüzdesel veya miktarsal olarak göstermektedir. 50 TL'lik bir üründe %5 indirim bilgisi 2,5 TL indirim bilgisine göre daha avantajlıken, 30.000 TL'lik bir üründe 1.500 TL indirim bilgisi %5 indirim bilgisine göre daha avantajlı olabilecektir. Tercih edilen indirim gösterim şekli algılanan değere, ürün fiyatına ve hedeflenen müşteri grubuna göre perakendeci tarafından uyarlanmalıdır.

Kıtlık ve aciliyet yaratma: COVID-19 sırasında kanıtlandığı gibi, tüketici talebindeki ani artışlar, makarna, un ve tuvalet kâğıdı gibi ürünlerde benzeri görülmemiş küresel stoklamaya yol açmıştır. Kıtlık yaratma taktikleri perakendecilikte önemli bir rol oynamaktadır. Sınırlı sayıda ürün olduğu/kaldığı bilgisi, uygulanan indirimin zamanlayıcı ile gösterilmesi ürün kıtlığı ve aciliyet sinyalleri vermekte ve tüketiciyi satın almaya teşvik etmektedir (Barton, Zlatevska & Oppewal, 2022).

Bir alana bir bedava: Covid-19 sonrası dönemde belirsizliğin yaratmış olduğu fazladan ürün stoku perakendeciler için ciddi bir maliyet yaratmaktadır. Var olan bu stokun eritilmesi için, perakendeciler 'bir alana bir bedava' yöntemini (BOGO: Buy one, Get one) kullanarak satışlarını artırmakta ve stoklarını azaltmaktadır.

İndirim kuponları: Covid-19 sonrası oluşan enflasyonist ortam, artan ürün fiyatları ve ötelenen/ertelenen satın alma niyetleri karşısında perakendeciler sanal indirim kuponları sunarak, müşteriyi özel hissettirip yeni ve çapraz satışlarla satışlarını artırabilecektir.

Müşteri Sadakati Puanları: Gerek fiziksel gerekse online ticaret yapan perakendecilerin uygulamakta olduğu sadakat programları, müşteriyi elde tutarak uzun vadeli değer yaratmada kritik öneme sahiptir. Covid-19 öncesi tüketici ve marka arasındaki etkileşim, salgın sonrasında tamamen değişmiştir (Deloitte, 2021). Örneğin, otel ve havayolları firmalarının en değerli segmenti olan iş için seyahat eden tüketiciler salgında seyahat etmeyi sonlandırdığı için, bu firmaların sadakat/bağlılık programları da tekrardan gözden geçirilmek zorunda kalmıştır. Firmalar, değişen tüketici davranışlarının sonucunda yeni tüketici profillerinin oluştuğunu saptamıştır (Deloitte, 2021). Abonelik sisteminde, perakendeciler müşteri sadakatini ödüllendirmek için 'abonelerine', ücretsiz ve hızlı teslimat, indirimler, montaj gibi ücretsiz hizmetler sunmakta ve müşteriyi olan ilişkilerini müşteriyi kaybetmeden ve karlı şekilde sürdürebilmektedir (Amazon, 2022; Hepsiburada, 2022b; Walmart, 2022).

Sezonsal Promosyonlar: Yıl sonu kampanyaları, Efsane/Harika Cuma indirimleri, yaz ortası Amazon Prime günleri, Sevgililer Günü, Anneler Günü gibi anlamlı olan günler, perakendecilerin büyük satış fırsatına dönüştürdüğü anlar haline gelmiştir. Web sitesi ve mobil uygulamalara bu dönemde artan trafiği optimize etmek, müşteri deneyimi açısından önemlidir. Web sayfasının veya mobil uygulamanın yavaş olması veya açılmaması müşterinin başka perakendecilere gitmesine neden olabilecektir.

İş birlikleri: Perakendeciler yerel veya ulusal markalar ile iş birliği yapıp daha geniş kesimlere ve kaynaklara ulaşabilmektedir. Her iki markanın da pazarlama kanallarından aynı mesajı senkronize olarak vermeleri pazarlama iletişimi açısından uyumlu olacaktır. Günümüzde popüler olan önemli bir iş birliği ise influencerlar ile yapılan programlardır (Trendyol, 2022). Trendyol, influencer iş birliği için dijital mecra olarak Instagram'ı, minimum takipçinin 10 bin olmasını ve takipçilerle olan etkileşimin organik olmasını şart koşmaktadır. Marka bilinirliğini artırma veya kampanyaları tanıtmaya amacıyla influencer pazarlamasından da perakendeciler yararlanabilmektedir. Önceleri TV reklamlarında bilinen/meşhur kişilerin reklamlarda oynaması şeklinde başlayan influencer pazarlama, günümüzde etkileşim özelliğini kazanarak 'sosyal ticarete' evrilmiştir. Sosyal medya uygulamalarında çok takipçisi ve ünü olan popüler bir fenomen, sosyal medya üzerinde canlı yayın sırasında ürün tanıtımını yapıp gerçek zamanlı satış yapmaktadır (WEFORUM, 2021).

Sonuç

Perakendeciliğin tarihsel serüvenine bakıldığında, seyyar/mobil satıcılar modeli ile yürütülen perakendecilik (Wikipedia, 2022), ironik olarak günümüzde yine seyyar/mobil kurye modeli ile tüketici lokasyonuna teslimatla devam etmektedir. Teknolojiye erişimin arttığı günümüzde tüketici, perakendeciler ve diğer kuruluşların dijitalleşme seviyesi yetkinlikleri artmaktadır. Fiziksel sınırları olmayan dijital dünya, çok sayıda yeni iş modeli ve ürünü yaratma kabiliyetine sahiptir. Müşteri deneyiminin yaşandığı kritik lokasyon olan perakendecilik sektörü, üretim sektörünün vitrini olarak ticarete çok önemli bir yere sahiptir. Covid-19 salgınıyla birlikte, kapanmalar ve kısıtlamalar nedeniyle talep ve arz şokları yaşanmış, mal ve hizmet üretimi durmuştur. Kapanma sürecinde işlerini ve eğitimlerini uzaktan gerçekleştiren bireyler, zamanlarının çoğunu evlerinde geçirmek zorunda kalmıştır. Salgın, perakende sektöründe yıkıma neden olmuş, dijitalleşmeyi ve online ticareti zorunlu hale getirmiştir (Verhoef, 2021). Online satış yapmayan bazı perakendeciler fiziksel mağazalarını kapatmak zorunda kalmıştır. Bir kısmı ise, dijitalleşme aşamalarını hızlı bir şekilde tamamlayıp dijital dönüşümlerini başarmıştır.

Salgın sonrası dönemde e-ticaret sektörü büyürken, fiziksel mağaza modeli de küçülme göstermektedir. 2020'e göre 2021'de gelirlerini artıran perakende firması H&M, bunun yanında fiziksel mağaza ve personel sayısını azaltma yoluna girmiş (H&M, 2021) ve 2020'de Türkiye'deki 7 mağazasını da kapatmıştır (H&M, 2020).

Teknoloji tüketicilerin hayatını kolaylaştırmaktadır. Bununla birlikte insanın doğası gereği sosyal olması ve etkileşime ihtiyaç duyması, teknoloji yatırımlarının tüketici memnuniyetsizliğine yol açmasına neden olabilecektir (Cervantes & Franco, 2020). Bu sorunu önlemek için, tüketicinin teknolojiyi benimseyip kullanması aşamasında perakendecilerin destek olması gerekmektedir. Mağaza içi teknoloji yatırımlarının etkin kullanılması için öncelikle hizmet personelinin mağaza içi teknolojik sistemler konusunda eğitilmesi, sonrasında da bu teknolojileri kullanacak olan müşterilere yüz yüze veya telefonla hizmet personeline destek verilmesi yapılan yatırımların tüketicilerle benimsenmesi açısından önem taşımaktadır. Süpermarketlerde yer alan kendin-öde kasalarında market personelinin görevlendirilmesi, online pazaryerlerinde ürün tanımı veya müşteri hizmetleri için canlı insan sohbet hizmeti gibi bilinen örnekler, tüketicilerin sürekli gelişen karmaşık ve hepsi birbirinden farklı dijital sistemleri verimli kullanması ve doğası gereği 'insan' etkileşimine ihtiyaç duymasına örnek gösterilebilecektir.

Salgın tam anlamıyla sona erdiğinde tüketicinin online ve fiziksel pazarlara olan davranışının ne olacağı merak konusudur (Verhoef, 2021). Fiziksel mağazaların kapanmasıyla popüler caddelerin ve alışveriş merkezlerinin öneminin kaybedileceği ve sosyolojik değişimlere yol açacağı tahmin edilmektedir. Buna karşın, Covid-19 salgınında aniden değişen tüketici alışkanlıkları, salgının aşılma ile göreceli olarak kontrol alınması sonucunda eski haline dönüş yapmaya başlamıştır (Morris, 2022). Örneğin, tüketiciler ev bisikleti satın alma veya kullanma yerine fiziki spor salonlarına rağbet etmekte ve restoranlar müşteri hareketliliği açısından salgın öncesi döneme doğru ilerlemektedir.

Sonuç olarak, perakendeci ve tüketicileri yeni virüslerin ortaya çıkabileceği gelecekte, fiziksel ve sanal dünyanın birlikte yer alacağı hibrit bir ekosistemin beklediği düşünülmektedir.

Öneriler

Perakende sektörü ülke ekonomileri ve tüketici refahı için kritik öneme sahip bir sektördür. Bugün B2C, B2B ve C2C birçok farklı ticari işlem alıcı ile satıcıları bir araya getiren online platformlar üzerinden icra edilmektedir. Covid-19 salgınıyla dijitalleşme ve dijital araçlarla başa çıkabilen sektörün ulusal ve uluslararası ekonomiye değer katmaya devam etmesi için sektör paydaşlarının, düzenleyicilerin ve akademisyenlerin aşağıdaki hususları gözetmeleri gerekmektedir:

- E-ticaretin yaygınlaşması için dijital yetkinliklerin ve altyapının geliştirilmesi, yapay zeka kullanımının teşvik edilmesi, robotlaşmaya yatırım yapılması
- Tüketicilerin perakende sektörüne güvenlerinin devamı için siber güvenlik önlemlerinin artırılması ve sahte markaların internet yoluyla kolayca satılmasının engellenmesi
- Benzer salgın ve krizlerle karşı karşıya kalabilecek sektörün kriz yönetim yetkinliklerini geliştirmesi
- Online ve offline (fiziksel) kanalların müşteri deneyimini artırıcı şekilde entegrasyonu
- Mağaza içi teknolojilere ve sanal gerçeklik teknolojilerine yatırım yapılması

- Anında teslimat modelini yoğun olarak kullanan karanlık mağazaların geleneksel yaşam tarzı ve alışveriş kültürüne olan etkisinin yakından izlenmesi
- Fiziksel para kullanımının azaltılarak nakitsiz topluma geçiş yapılması, bu vesile ile her türlü ticaretin adil şekilde vergilendirilmesinin sağlanması, temassız ödeme ile alışverişin kolay hale gelmesi
- Kargo ve lojistik işlemlerini içeren ulaştırma sektörünün hizmet kalitesi ölçütlerinin artırılması
- Perakende sektöründe çalışanların haklarının korunması ve niteliğinin artması
- Perakende sektörünün e-ihracat için geliştirilmesi
- Yaşlı ve diğer dezavantajlı kesim için dijital eğitim desteğinin sağlanması
- Kriz anında kritik malzemelere erişim için fiyat kontrollerinin uygulanması
- Başarılı bir dijital dönüşümün gerçekleşmesi için perakendecilerin esnek organizasyon yapısına sahip olması gerektiği

Kaynakça

Aghakhani, G., Wautelet, Y., & Kolp, M. (2021). Towards Strategic Support and Guidance of the Digital Transformation: A Conceptual Model. *In Proceedings of workshops co-organized with the 14th IFIP WG 8.1 Working Conference on the Practice of Enterprise Modelling (PoEM 2021)*. Vol. 3031, pp. 42-54.

Amazon (2022). *Amazon Prime*.
<https://www.amazon.com.tr/gp/help/customer/display.html?nodeId=201910360>

Barton, B., Zlatevska, N., & Oppewal, H. (2022). Scarcity tactics in marketing: A meta-analysis of product scarcity effects on consumer purchase intentions, *Journal of Retailing*, article in press, <https://doi.org/10.1016/j.jretai.2022.06.003>.

BBC (2021). *Almost 50 shops a day disappear from High Streets*

Beckers, J., Weekx, S., Beutels, P., & Verhetsel, A. (2021). COVID-19 and retail: The catalyst for e-commerce in Belgium?. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 62, 102645.

Bican, P. M., & Brem, A. (2020). Digital Business Model, Digital Transformation, Digital Entrepreneurship: Is There A Sustainable "Digital"?. *Sustainability*, 12(13), 5239.

BKM (2022). *İnternette Yapılan Kartlı Ödemeler*.

Cervantes, A. V., & Franco, A. (2020). Retailing technology: do consumers care?. *Spanish Journal of Marketing*, 24(3), 355-375.

Deloitte (2021). *Impact of the COVID-19 crisis on short- and medium-term consumer behavior*

Digitalage (2020). *E-ticaret dünyasına giren A101'in uygulaması Türkiye genelinde kullanıma sunuldu*. <https://digitalage.com.tr/e-ticaret-dunyasina-giren-a101in-uygulamasi-turkiye-genelinde-kullanima-sunuldu/>

Dünya (2022). *Özel markalı ürünlere talep patladı*.

ECB (2021). *Globalisation after the pandemic*.

E-Ticaret Bilgi Platformu (2021). *E-Ticaret İstatistikleri*. <https://www.eticaret.gov.tr/istatistikler>

Euronews (2021), *Covid-19 salgınında hanehalklarının tüketim harcamaları Türkiye ve AB'de nasıl değişti?*, <https://tr.euronews.com/2021/12/27/covid-19-salg-n-nda-hanehalklar-n-n-tuketim-harcamalar-turkiye-ve-ab-de-nas-l-degisti>

Forbes (2021). *How Covid-19 Changed Retail — Probably Forever*

Fortuna, F., Risso, M., & Musso, F. (2021). Omnichannelling and the Predominance of Big Retailers in the post-Covid Era. *Symphonya. Emerging Issues in Management*, (2), 142-157.

FT (2022). *UK retail sales fall as inflation hits consumers*

Getir (2022). *Sıkça sorulan sorular*. <https://getir.com/yardim/sss/>

Google Haritalar (2022). <https://goo.gl/maps/Dqdmfkn9BFvk67kE7>

Google Trends (2021). <https://trends.google.com.tr/trends/explore?date=2018-01-01%202021-12-31&geo=TR&q=dijital%20d%C3%B6n%C3%BC%C5%9F%C3%BCm>

Grewal, D., Gauri, D. K., Roggeveen, A. L., & Sethuraman, R. (2021). Strategizing Retailing in the New Technology Era. *Journal of Retailing*, 97(1), 6-12.

Grewal, D., Hulland, J., Kopalle, P. K., & Karahanna, E. (2020a). The future of technology and marketing: A multidisciplinary perspective. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 48(1), 1-8.

Grewal, D., Noble, S. M., Roggeveen, A. L., & Nordfalt, J. (2020b). The future of in-store technology. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 48(1), 96-113.

Grewal, D., Roggeveen, A. L., & Nordfalt, J. (2017). The future of retailing. *Journal of Retailing*, 93(1), 1-6.

H&M (2020). *Annual Report*. <https://hmgroupp.com/wp-content/uploads/2021/04/HM-Annual-Report-2020.pdf>

H&M (2021). *Annual and Sustainability Report*. <https://hmgroupp.com/wp-content/uploads/2022/03/HM-Group-Annual-and-Sustainability-Report-2021.pdf>

Haberler (2021). *Korona salgınında marketlerin cirosu tavan yaptı! En çok kar eden BİM oldu*.

Hänninen, M., Kwan, S. K., & Mitronen, L. (2021). From the store to omnichannel retail: looking back over three decades of research. *The International Review of Retail, Distribution and Consumer Research*, 31(1), 1-35.

Helm, S., Kim, S. H., & Van Riper, S. (2020). Navigating the 'retail apocalypse': A framework of consumer evaluations of the new retail landscape. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 54, 101683.

Henriette, E., Feki, M., & Boughzala, I. (2016). *Digital Transformation Challenges*. In MCIS (p. 33). <https://core.ac.uk/download/pdf/301370048.pdf>

Hepsiburada (2022a). *Kurulum hizmeti*. <https://www.hepsiburada.com/staticPage/12413>

Hepsiburada (2022b). *Hepsiburada Premium Hizmetler*. <https://www.hepsiburada.com/premium>

<https://bkm.com.tr/internetten-yapilan-kartli-odeme-islemleri/>

<https://data.tuik.gov.tr/Bulten/Index?p=Yazili-Medya-ve-Uluslararası-Standart-Kitap-Numarasi-Istatistikleri-2020-37204>

<https://migroskurumsaltr.blob.core.windows.net/migroskurumsaltr/migros-sunum-4c-2020-637546718035443332.pdf>

https://s1.q4cdn.com/050606653/files/doc_financials/2021/q4/Visa-4Q21-Earnings-Transcript.pdf

<https://walmartconnect.com/content/wmg/home/about-us.html>

<https://www.bbc.com/news/business-58433461>

<https://www.dunya.com/sectorler/perakende/ozel-markali-urunlere-talep-patladi-haberi-660920>

<https://www.ecb.europa.eu/press/key/date/2021/html/ecb.sp211016~25550329d5.en.html>

<https://www.fool.com/the-ascent/small-business/retail-management/articles/retailer-promotions>

<https://www.forbes.com/sites/forbesbusinesscouncil/2021/07/22/how-covid-19-changed-retail---probably-forever/?sh=36cb1a96145c>

<https://www.ft.com/content/d5b7092f-23b0-4299-9d2d-83dd17d64d37>

<https://www.haberler.com/ekonomi/korona-salgininda-marketlerin-cirosu-tavan-yapti-13980646-haberi/>

https://www.ilo.org/asia/media-centre/news/WCMS_763819/lang--en/index.htm

https://www.inditex.com/documents/10279/648175/2020_Results_v2.pdf/270b31a8-def3-c53e-73a9-91200087e0d2

<https://www.inditex.com/documents/10279/667617/2021+Results.pdf/14fa1d42-8153-1308-3e9b-f263221c00c2>

<https://www.jpmorgan.com/insights/research/supply-chain-chip-shortage>

<https://www.kuveytturk.com.tr/blog/is-dunyasi/pandemi-surecinde-parlayan-girisim-fikirleri>

<https://www.mckinsey.com/industries/retail/our-insights/reimagining-the-role-of-physical-stores-in-an-omnichannel-distribution-network>

<https://www.mckinsey.com/industries/technology-media-and-telecommunications/our-insights/c2c-ecommerce-could-a-new-business-model-sell-more-old-goods>

<https://www.ntv.com.tr/turkiye/uzmanlardan-eve-berber-cagirmayin-uyarisi,7S0WILzixU2acBYtF0NqhQ>

<https://www.statista.com/statistics/534123/e-commerce-share-of-retail-sales-worldwide/>

<https://www.statista.com/topics/1002/mobile-app-usage/#dossierKeyfigures>

<https://www.theguardian.com/business/2021/oct/02/supply-chain-world-economy-energy-labour-transport-covid>

<https://www.vaimo.com/what-is-a-dark-store-a-post-pandemic-retail-model/>

<https://www.weforum.org/agenda/2021/05/china-future-social-commerce-content/>

<https://www.weforum.org/agenda/2022/01/5-ways-the-covid-19-pandemic-has-changed-the-supply-chain/>

<https://www.worldbank.org/en/news/feature/2021/06/08/the-global-economy-on-track-for-strong-but-uneven-growth-as-covid-19-still-weighs>

https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/sk/Documents/consumer-business/Impact_of_the_COVID-19_crisis_on_consumer_behavior.pdf

ILO (2020). 81 million jobs lost as COVID-19 creates turmoil in Asia-Pacific labour markets

Inditex (2021). *Investor Relations Presentation*.

Inditex (2022). *Investor Relations Presentation*.

JP Morgan Research (2022). Supply Chain Issues and Autos: When Will the Chip Shortage End?

Kembro, J. H., Norrman, A., & Eriksson, E. (2018). Adapting warehouse operations and design to omnichannel logistics: A literature review and research agenda. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*. 48 (9), 890-912

Kuveyt Türk (2021). *Pandemi Sürecinde Parlayan Girişim Fikirleri*,

Lee, J. J., & Ma, Z. (2021). How do consumers choose offline shops on online platforms? An investigation of interactive consumer decision processing in diagnosis-and-cure markets. *Journal of Research in Interactive Marketing*. 16(2), 277-291.

McKinsey (2021a). *C2C e-commerce: Could a new business model sell more old goods?*

- McKinsey (2021b). *Reimagining the role of physical stores in an omnichannel distribution network*
- Migros (2020). *Online Hizmet Kanalları*.
- Morris, C. (2022). *Why corporate pandemic winners like Peloton, Netflix, and DoorDash are suddenly stumbling*. Fast Company. <https://www.fastcompany.com/90715629/pandemic-winners-peloton-netflix-doordash-stumbling>
- NPD (2020). *Do-It-Yourselfers Will Continue to Fuel Home Improvement Market Post-Pandemic*, <https://www.npd.com/news/press-releases/2020/do-it-yourselfers-will-continue-to-fuel-home-improvement-market-post-pandemic-reports-npd/>
- NTV (2020). *Uzmanlardan 'eve berber çağırmanın' uyarısı*.
- RK (2021). *Rekabet Kurumu E-Pazaryeri Platformları Sektör İncelemesi Ön Raporu*, Nisan 2021, <https://www.rekabet.gov.tr/Dosya/sector-raporlari/e-pazaryeri-si-on-rapor-20210705115502897-pdf>
- Rodrigues, M., Franco, M., Sousa, N., & Silva, R. (2021). COVID 19 and the Business Management Crisis: An Empirical Study in SMEs. *Sustainability*, 13(11), 5912.
- Roggeveen, A. L., & Sethuraman, R. (2020). How the COVID-19 pandemic may change the world of retailing. *Journal of Retailing*, 96(2), 169.
- Shankar, V., Kalyanam, K., Setia, P., Golmohammadi, A., Tirunillai, S., Douglass, T., Hennessey, J., Bull, J.S., & Waddoups, R. (2021). How technology is changing retail. *Journal of Retailing*, 97(1), 13-27.
- Soto-Acosta, P. (2020). COVID-19 pandemic: Shifting digital transformation to a high-speed gear. *Information Systems Management*, 37(4), 260-266.
- Statista (2021a). *Mobile app usage - Statistics & Facts*.
- Statista (2021b). *E-commerce share of total global retail sales from 2015 to 2024*
- Statista (2022). *Average daily time spent using the internet by online users worldwide as of 3rd quarter 2020, by region* : <https://www.statista.com/statistics/1258232/daily-time-spent-online-worldwide/>
- Sucu, M., Ç. & Kılıçarslan (2021). Covid-19 Sonrası Tüketici Çevrim içi Satın Alma Davranışları: Keşifsel bir Çalışma. *SSS Journal*, 85, p. 2984-3000.
- The Ascent (2022). *6 Types of Retailer Promotions and How to Implement Them*.
- The Guardian (2021). *'A perfect storm': supply chain crisis could blow world economy off course*
- Trendyol (2022). *Hakkımızda*. <https://www.trendyol.com/hakkimizda>
- Tsou, H. T., & Chen, J. S. (2021). How does digital technology usage benefit firm performance? Digital transformation strategy and organisational innovation as mediators. *Technology Analysis & Strategic Management*, 1-14.
- TÜİK (2021). *2020 yılı Yazılı Medya ve Uluslararası Standart Kitap Numarası İstatistikleri*
- TÜSİAD (2021). *Perakendenin Geleceği Mevcut Durum, Beklentiler ve Politika Önerileri*
- Twitter (2022). <https://twitter.com/home>
- UNCTAD (2021). *Global E-Commerce Jumps to \$26.7 Trillion, Covid-19 Boosts Online Retail Sales*, <https://unctad.org/press-material/global-e-commerce-jumps-267-trillion-covid-19-boosts-online-retail-sales>
- Vaimo (2021). *What is a Dark Store? The New Post-Pandemic Retail Model*
- Verhoef, P. C. (2021). Omni-channel retailing: some reflections. *Journal of Strategic Marketing*, 29(7), 608-616.
- Verhoef, P. C., Broekhuizen, T., Bart, Y., Bhattacharya, A., Dong, J. Q., Fabian, N., & Haenlein, M. (2021). Digital transformation: A multidisciplinary reflection and research agenda. *Journal of Business Research*. 122, 889-901

Vial, G. (2019). Understanding digital transformation: A review and a research agenda. *The Journal of Strategic Information Systems*, 28(2), 118-144.

Visa (2021). *Investor Relations, Quarterly Results*, Q42021.

Viswanathan, R., & Telukdarie, A. (2021). A systems dynamics approach to SME digitalization. *Procedia Computer Science*, 180, 816-824.

Walmart (2022). *Walmart Plus, Meet Walmart+*. <https://www.walmart.com/plus>

Walmart Connect (2022). *Product and services*.

WB (2021). *The Global Economy: on Track for Strong but Uneven Growth as COVID-19 Still Weighs*

WEFORUM (2021) *What can China tell us about the future of social commerce and content?*

WEFORUM (2022) *5 ways the COVID-19 pandemic has changed the supply chain*.

Wikipedia (2022). *Retail*. <https://en.wikipedia.org/wiki/Retail>

WTO (2020). *WTO report looks at role of e-commerce during the COVID-19 pandemic*
https://www.wto.org/english/news_e/news20_e/rese_04may20_e.htm

EXTENDED SUMMARY

The retail sector, where intense customer experience is experienced, has a very important place in trade as the showcase of the production sector. With the Covid-19 epidemic, demand and supply shocks were experienced due to closures and restrictions, and the production of goods and services stopped. Individuals who carried out their work and education remotely during the closure process had to spend most of their time at home. During this crisis, commerce continued mainly in the form of e-commerce. Some retailers with no e-commerce experience had to close their physical stores. Some of them completed their digitalization stages quickly and succeeded in their digital transformation. Digitization does not only consist of e-commerce, but also includes the digitization of all internal processes of the business. Retailers that aim to be successful and continue their business in the new normal need to complete their digital transformation.

The main purpose of this research is to explore the digitalization stages of retailers during the Covid-19 and to suggest marketing strategies for effective digital marketing.

Descriptive method is used at this study.

The coronavirus pandemic has disrupted businesses and individuals. Manufacturing activities of companies stopped and supply chain mechanisms collapsed. Schools and workplaces were closed and many individuals were locked down to their homes. The pandemic also disrupted the global investment because of the uncertainty created. For households and individuals, the main supplies were food and hygiene products. That is why supermarkets, which had not digitized themselves, were the first to transform themselves. At the beginning of the pandemic, when the severity of the spread was not fully understood, people rushed into the supermarkets and made stockpiling. After that, when lockdowns started, the e-commerce era and daily deliveries to homes began. Supermarkets remained open throughout the pandemic. The other retail companies imitated the supermarket model: click and collect and delivery through the closest retail shop.

The damage to the value chain flowing from the producer to the consumer and the continuation of this chaotic environment required retailers to develop their dynamic competencies. In particular, the inability of physical stores to provide services in some periods due to compulsory closure, the necessity of a limited number of customers to be in the physical space at the same time, and the increase in uncertainties in the cost-pricing-demand-supply of the products offered point to the need for competence development. Many retailers which did not adapt to the devastating environment created by the pandemic had to close their physical stores. On the other hand, online platforms such as Getir, Banabi and Yemeksepeti, which retail through e-commerce, have grown. In this process, while retailers and their employees have increased their digital competencies, consumers have likewise adapted to the digital environment. E.g; Finding the product to be purchased from the web/mobile applications, making the payment with a virtual card, tracking the cargo processes over the internet and receiving the product with a contactless code require a number of digital competencies. As a result, the consumer, who had to use digital technologies in her/his commercial and social life, and the retailer, which had to go digital, led to a rapid progress towards the digital society.

The retail industry has been transformed by the force of Covid-19 since customer behavior has changed during the pandemic. Customers are likely to prefer online stores as they have various promotions and faster delivery options. Meanwhile, traditional retailers which do not have online presence are under great threat of Covid-19 lockdowns and limitations. This article aims to identify the marketing strategies for an effective digital transformation of retailers.