



## 2022 perakende sektörü incelemesi

**Pandemi, perakende sektöründeki  
büyük yenilenme için bir fırsat**

# İçindekiler

Giriş	3
Neyle karşı karşıyayız?	4
İş gücüne yeni bir bakış	6
Tedarik zinciri esnekliği	8
Dijital devrim	11
Bizi ne bekliyor?	13

---

## ***Outlook metodolojisi***

Deloitte olarak, 29 Ekim - 9 Kasım 2021 tarihleri arasında farklı alt sektörlerdeki perakendecilerden, 50 üst düzey yöneticiyle anket yaptık. Bunların çoğu, çok uluslu şirketler olmak üzere, hepsinin yıllık geliri en az 1 milyar dolar ve %56'sının yıllık geliri 10 milyar dolar ve üzerindedir. Ankete katılanlar arasında, büyük stratejik girişimlerden sorumlu olan veya bunlar üzerinde önemli etkisi bulunan üst düzey yöneticiler yer aldı. Ayrıca Kasım 2021'de 15 Deloitte perakende konu uzmanı ile röportajlar gerçekleştirdik.

# Giriş

Yaklaşık iki yıldır, perakendenin geleceğine ilişkin tahminler korkunç görünüyordu. 2022 perakende manşetleri de öncekilerden daha iyi görünmüyor: boş mağaza rafları, doldurulmamış 1 milyondan fazla iş pozisyonu,<sup>1</sup> artan enflasyon ve mağazaları yağmalayan organize suç çeteleri.

Ancak bu ters rüzgârlar bazı olumlu sonuçlar da verdi: Perakendeciler, yıllardır sektörü şekillendiren eski sistemlerini ve stratejilerini gözden geçirmek zorunda kaldılar. Birçok yönden, pandemi, uzun süredir gecikmiş büyük bir perakende yenilenmesinin kapısını açtı. Bu, birçok perakendeciyi her zamankinden daha istikrarlı ve potansiyel olarak daha kârlı pozisyonlara taşımaya yardımcı olabilir.

Bununla birlikte, uzun vadeli ve kalıcı fayda elde etmek için perakendeciler, pandeminin başında başladıkları iyileştirme yoluna devam etmelidir. Aslında 2022, modası geçmiş tedarik zincirlerini yeniden yapılandırma, envanter yönetimini doğru boyutlandırma, fiyatlandırmayı gözden geçirme, promosyon tempolarını yeniden kalibre etme ve fiziksel mağazayı yeniden icat etme fırsatları sunuyor. Bu muhtemelen perakendecilerden büyük dönüşümsel düşünme ve uzun vadeli taahhütler gerektirecektir ancak bu çabalar perakendecilerin iş yapma şeklini sonsuza kadar değiştirebilir.

Bu gelecek, bugün, ileriye yönelik bir bakış açısıyla kısa vadeli perakende zorluklarını ele alarak başlıyor. Şimdi, yenilenmeyi benimseyenleri - liderleri - takımın geri kalanından hangi özelliklerin ayırdığını daha iyi anlamak isteyenlerin piyasayı gözden geçirmesi için ideal bir zaman.<sup>2</sup> 50 perakende yöneticisinden önümüzdeki 12 ay içinde sektörü nerede gördüklerine dair görüşlerini paylaşmalarını istedik. Müşteri çalışmaları ve önceki araştırmalardan elde edilen içgörülerle bir araya getirilen veriler, sektörün geleceğini bilgilendirmeye yardımcı olan stratejilerin ve yatırım planlarının ön izlemesini sunmakta. 2022 için, aşağıda daha ayrıntılı olarak tartışacağımız birkaç öncelik ortaya çıktı: işgücünü elde tutma, tedarik zinciri esnekliği ve dijital yatırımlar.



# Neyle karşı karşıyayız?

Perakende sektörünün stratejik önceliklerine değinmeden önce ekonomi, sektör ve tüketici için beklentileri incelemek öğretici olacaktır. Bu, aynı zamanda bahsettiğimiz stratejik öncelikler için daha fazla bağlam sağlamaya da yardımcı olabilir.

## Ekonomik görünüm

2021'de her şey, daha iyi olma yolunda değişime uğradı. Etkili aşilar ve COVID-19 hakkında edinilen bilgi, tüketici güvenini artırdı ve bu da özellikle gıda, ulaşım ve eğlence hizmetlerinde tüketici harcamalarında<sup>3</sup> artışa neden oldu.<sup>4</sup> İşsizlik oranı önemli ölçüde düşerken tüketicilerin de güçlü kazanç büyümesinden faydalanması, iş gücü piyasasının kilit bir rol oynamasını sağladı.<sup>5</sup> Ekonomik toparlanma hız kazanırken, tüketiciler de 2020'de yaptıklarından daha fazla harcama yapıyor ve daha az tasarruf ediyor.

Tüm bunlar yakın vadede perakendeciler için iyiye işaret. 2022'de ekonomik toparlanmanın güçlü bir hızda devam etmesini ve aynı yıl GSYİH'nin %3,5 artmasını bekliyoruz.<sup>6</sup> Bu yüksek büyüme ve azalan sağlık endişeleri senaryosu göz önüne alındığında, gerçek kişisel tüketici harcamalarının<sup>7</sup> 2022'ye kadar genişleyeceğini tahmin ediyoruz.<sup>8</sup> 2020-2021'de kategorideki güçlü büyüme göz önüne alındığında, dayanıklı malların düşmesi gerekirken, hizmetlerin 2022'de toparlanmaya öncülük etmesini bekliyoruz.

## Sanayi ve tüketici görünümü

Tüketicilerin 2020'nin başından bu yana pandemi ile boğuşmasıyla birlikte, zaman ve deneyim, perakendecilere ne yönde bir ilerleme bekleyecekleri konusunda biraz netlik sağladı. Artan çatallaşmaya rağmen,<sup>9</sup> yöneticiler, özellikle harcama istekliliği ve kişisel deneyimlere geri dönüş konusunda, tüketici davranışının kendi lehlerine hareket ettiğinden eminler. Bununla birlikte, yakın tarihli tüketici verileri, önceliklerin gözden geçirildiğini ve tüketicilerin üçte birinin bir yıl öncesine kıyasla sahip olduklarından daha fazla harcadıklarını söylüyor.<sup>10</sup>

Yöneticiler, 2022 için gelir artışı ve marjlar konusunda iyimser görünüyor (şekil 1). Hatta bazıları, ters rüzgarları alıp fırsata çeviriyor. Örneğin, %58'i, enflasyonu fiyat almak ve marjları iyileştirmek için bir fırsat olarak gördü. Diğerleri ise eski satın alma ve indirim kadanslarını tekrar gözden geçiriyor. Satacak daha az ürün olduğu için, bazı mağazalar promosyonları durdurarak kârlarını artırdı. Diğerleri, kâr getirmeyen şubelerini kapatmak ve pandemiden çıkmak için konumlarını güçlendirmek gibi hâlihazırda çalışmakta olan stratejiler üzerine inşa etti.<sup>11</sup>

### 2022 yılı tüketicisi için beklentiler



Aktif ve dışa dönük, ev dışında deneyim aramakta (2022'de %84 ve 2021'de %42)



Harcamaya istekli ancak şimdi al-sonra öde kavramına daha çok güvenmekte (%64)



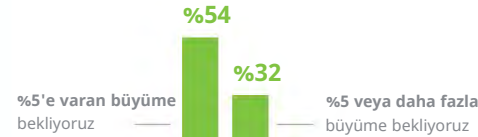
Kanallar arasında sorunsuz bir deneyim beklemekte (%96)



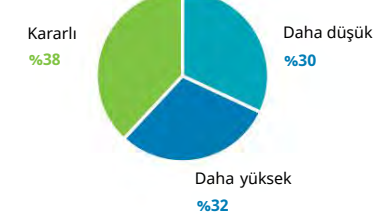
Güçlü ESG girişimlerine sahip perakendecileri takip etmekte (%68)

### Şekil 1. 2022 perakende yöneticisi beklentileri

#### 2022 endüstri gelir artışı\*



#### Yıllık faaliyet marjı beklentileri



#### Fırsatlar

- Olumlu tüketici davranışı
- Enflasyonu, marjları iyileştirmek için bir fırsat olarak kullanın (%58 katılıyor)
- Fiyat/promosyon kadansını sıfırla (satın alma/indirim üzerinden)



#### Zorluklar

- Tüketici çatallaşması
- Çalışan sıkıntısı büyümeyi engelleyecek (%70 katılıyor)
- Tedarik zincirindeki aksama büyümeyi etkileyecek (%68 katılıyor)
- Tüketiciler zamanında teslimat bekliyor (%64 katılıyor)

\*Not: Kalan %14'ü sabit veya daha düşük satış bekliyor; %6'sı satışlarda düşüş bekliyor; %8'i ise 2022'de sabit satış bekliyor

# İş gücüne yeni bir bakış

Büyük İstifa, iş gücü sorunlarını endüstri tartışmalarının ön saflarına getirdi. Bir yıl kadar kısa bir süre önce bile, özellikle ekonominin nereye gittiği ve o zamanlar iş gücünün azaltılmasının çok daha yaygın olduğu göz önüne alındığında, endüstrinin bugün karşılaştığı sorunlar olası görünüyordu. Pandemi ile ilgili tüm belirsizliklerle birlikte, hiçkimse başka bir iş bulmadan gönüllü olarak işlerinden ayrılmayacak gibi görünüyordu. Pek çok perakendeci zor durumda ve bunların % 83'ü, en çok yeni çalışanları işe almak ve onları elde tutmak için yatırım yapmak zorunda olduklarını söyledi. Yöneticiler, iş gücü sorunlarının perakendeyle ilgili en önemli endişeleri olduğunu belirtirken, perakendeciler gelecek için plan yaparken çalışanlar hakkındaki düşüncelerini gözden geçirmelidir. Çünkü sorun maaşlardan çok daha derinlere iniyor. Çalışanlar için öncelikleri, özellikle esneklik, kültür ve çeşitlilik, eşitlik ve kapsayıcılık (DEI) etrafında değişti.

## İşverenlerin sıkıntısı

Geleceğe bakıldığında, birçok perakende yöneticisi, özellikle saatlik ücretli çalışanlar için gig ekonomisinin esnekliği ile rekabet etmenin zor olabileceğinden, iş gücü kıtlığını önde gelen bir endişe olarak görüyor. Rakamlar ise göz korkutucu: Yöneticilerin %70'i iş gücü kıtlığının - özellikle saatlik ücretli işlerde - 2022'de perakende büyümesini engelleyeceğini söylüyor.

Şu anda perakendeciler için en büyük sıkıntı mağaza düzeyinde ve perakendecilerin %74'ü, 2022'de müşteriyle yüz yüze olan pozisyonlarda eksiklikler bekliyor. Durumun yaygınlığı göz önüne alındığında, perakendecilerin sorunu çözmek veya iş modelini uyarlamaktan başka seçeneği yok. Buna ek olarak, depo pozisyonlarında da sorun olması bekleniyor ve uzmanların %56'sı saatlik tedarik zinciri, dağıtım ve lojistik pozisyonlarında açıklar bekliyor. Ciro bu işlerde her zaman bir sorun olmuştur ancak pandeminin işçiler üzerinde yarattığı ek baskılar nedeniyle daha da hızlandığını söyleyebiliriz.

Perakendeciler, fiziksel emeğe daha az bel bağlamak için teknoloji ve otomasyona odaklanarak gelecek için bir iş gücüne yatırım yapmaya çalışmalılar. Bugün bunu hayal etmesi zor olabilir ancak liderlerin yarısından fazlası (geri kalanların % 31'ine karşılık) önümüzdeki beş yıl içinde personelsiz mağazaların yaygın olacağına inanıyor.

## Dijital yetenek eksikliği

Ayrıca, yöneticilerin yaklaşık yarısının BT ve analitik pozisyonlar için vasıflı işçi eksikliği - daha fazla yatırım gerektiren ve muhtemelen dijital olarak etkinleştirilmiş perakendenin temeli olacak roller - beklemesi de endişe verici. Bu eksiklik, perakendenin yetenek avı için neredeyse tüm diğer endüstrilerle rekabet etmesi gerçeğiyle daha da artıyor; perakendecilerin, yüksek talep gören çalışanlar için neden büyük teknolojiden daha tercih edilebilir olduklarını sağlamlaştırmaları gerekiyor. Teknoloji odaklı roller için işe alım ise, büyük olasılıkla perakendenin çok daha fazla teknoloji meraklısı endüstrilerle rekabet edebilmek için en yeni ve en büyük teknolojiyi benimsemede çok daha hızlı hareket etmesini gerektirecek.

“Tüm bu harika şeyleri teknoloji perspektifinden yapmak isteyen, hevesli ve çevik bir beyin için perakende satış cazibesi çok uzak — özellikle de hâlâ dinazor çağından kalma teknolojiyle çalışan bir perakendeciyseniz.”

—Deloitte insan sermayesi uzmanı

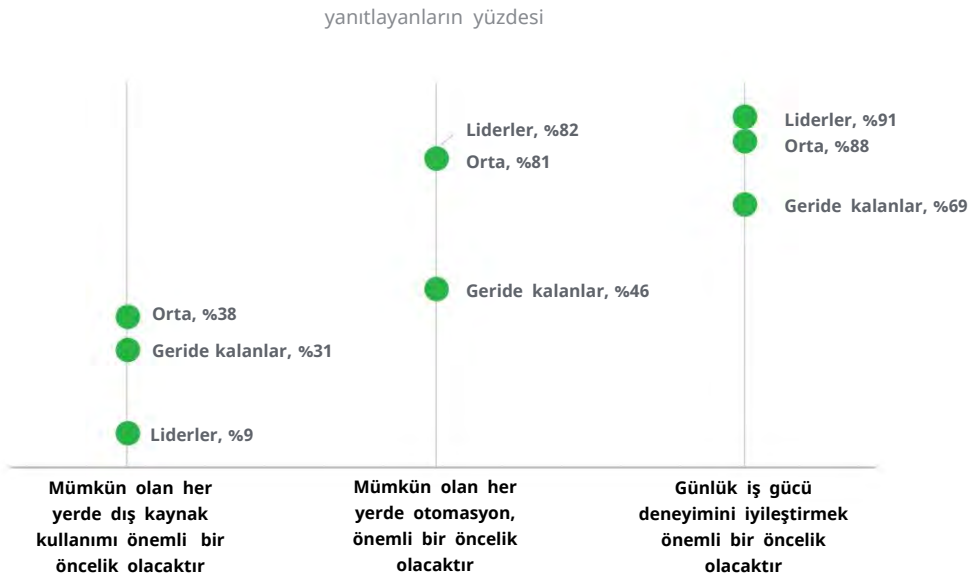
### Öncelikleri yeniden şekillendirmek

Perakendeciler, yetenek savaşını ele almaya çalışırken, pandeminin öncelikleri nasıl yeniden şekillendirdiğini anlamalıdır. Son veriler, pandeminin kolektif deneyiminin ücretli çalışanlar için bir öz-yansıtma dönemine yol açtığını gösteriyor.<sup>12</sup> Özellikle, iç gözlem ve refaha daha fazla odaklanma ve para ile amaç arasında da bir ayırım söz konusu. Ayrıca, daha sık evden çalışmak için yoğun bir istek var.<sup>13</sup> Mevcut perakende iş gücü, değişen istihdam beklentileriyle çatışacak gibi görünüyor.

Perakendeciler, sektör içindeki ve dışındaki liderleri örnek almalı ve günlük iş gücü deneyimini iyileştirmenin yolunu bulmak için ödemenin ötesine bakmalı (şekil 3). Çalışanları işe almak ve elde tutmak için şirket kültürünü ve amacını aşılamanın yollarını düşünmelidir. Uzmanların %94'ü çalışanların DEI'yi dikkate alan iş yerlerini tercih ettiğine inanıyor ve araştırmalarımız da bu düşünceyi destekliyor.

### Şekil 3. 2022'de şirket iş gücü stratejisi

Liderler, dış kaynak kullanımı yerine otomasyona ve iş gücü deneyimine öncelik verecek



1. Şirketinizin iş gücü stratejileri bağlamında, 2022 yılı için aşağıdaki ifadelere ne ölçüde katılıyorsunuz?(Katılıyorum/kesinlikle katılıyorum yüzdesi).

Ve %86'sı DEI'ye orta-büyük yatırımlar yapmayı planlarken, bu yatırımlar genellikle programlama ve eğitime odaklanıyor. Bunlar oldukça önemli ancak perakendeciler sonuca odaklanarak ve kuruluştaki kariyer gelişiminin nasıl görüldüğünü göz önünde bulundurarak, bu yatırımların getirisini iyileştirebilirler.

Bunlara ek olarak, değişen öncelikler, perakendecilerin tedarikçilerin çeşitliliğinden, tarihsel olarak marjinalleştirilmiş gruplar için kariyer gelişimine kadar piyasada kendilerini nasıl temsil ettiklerini ele almalarını gerektirecektir. Bir şirketin markasını sunma şekli, perakende sektöründeki sıfırlamanın ve rekabet avantajı elde etmenin hayati bir parçası olabilir. Değişen pazar koşullarına uyum sağlamak ve markanın etrafındaki anlatıyı geliştirmek, müşterilerin, satıcıların ve çalışanların markaya dahil olduklarını ve daha da önemlisi markayla bağlantılı olduklarını hissetmelerine yardımcı olabilir.

# Tedarik zinciri esnekliği

Pandemi sırasında tedarik zincirinde meydana gelen arızalar, ortaya dünya çapında malların üretimi ve hareketiyle ilgili kalıcı sorunlar çıkardı. Aslında bir sürpriz olmamasına rağmen, ani ve eş zamanlı kapanmalar gerçek zamanlı olarak statükonun artık yeterli olmayacağını gösterdi. Gerçek tedarik zinciri esnekliği, büyük olasılıkla yönetim kurulu genelinde önemli değişiklikler gerektirecektir. Yenilenmeler bir gecede olmaz, ancak yöneticilerin %80'inin tüketicilerin gelecek yıl perakendeci sadakatine göre stok bulunabilirliğine öncelik vereceğine inandıklarını söylemesi nedeniyle perakendeciler beklemeyi göze alamazlar.

Perakendeciler harekete geçmeye çalışırken, pandemiden kaynaklanan önceliklerin değişmesi çalışan beklentilerini değiştirdiği gibi tüketicilerin alışveriş yapma şeklini de değiştirdiğini anlamak önemli. Müşterilerin alışverişlerini nerede ve ne zaman yaptıkları bu günlerde çok daha az tahmin edilebilir durumda. Tüketiciler, çok çeşitli perakende kanallarından satın alarak, sosyal medya hesapları aracılığıyla kendi ürün dizilerini düzenleyerek ve tanıtarak, dijital platformlar aracılığıyla kullanılmış ürünleri yeniden satarak ve siparişlerinin kapılarına nasıl ulaşacağına ilişkin koşulları belirleyerek kendi başlarına tüccar haline geldiler.<sup>14</sup> Ve talep planlama, envanter yönetimi ve sipariş karşılama tahminine ilişkin pek çok mevcut tedarik zinciri yeteneği, bu tür senaryoları ele alacak şekilde ayarlanmamıştır. Bu sebeple, kuruluşların, yeni tüketici senaryolarıyla başa çıkabilecek çevik sistemler geliştirmek için daha güvenilir bilgi ve teknoloji iyileştirmelerine ihtiyacı var.

**“Çevik bir tedarik zinciri inşa etmiyorsunuz. Binalar bir gecede yükselmez, otomasyon bir gecede devreye girmez. Çeviklik, müşteri davranışındaki değişikliklere uyum sağlayabilmek, onları sezip önüne geçebilmek ve ardından davranışlarını şekillendirmeye yardımcı olmak demektir.”**

**—Deloitte tedarik zinciri uzmanı**



### Liderler otomatikleştirmeye sıcak bakıyor

Beklendiği gibi, sipariş karşılama, envanter ve depo yönetiminin 2022'de en fazla yatırımı çekmesi ön görülüyor. Ancak, yöneticilerin %57'sinin hâlâ robotik ve otomatik malzeme taşımaya yatırım yapma planı yok. Bu, özellikle endüstrinin karşı karşıya olduğu mevcut iş gücü zorluklarıyla ilgili. Liderler bunu daha önemli bir öncelik hâline getiriyor. Bu yüzden ileri görüşlü perakendeciler süreçlerini mümkün olduğunca otomatikleştirmeye çalışmalı ve otomatik sürüş teknolojisine önemli yatırımlar yapmayı düşünmeliler (şekil 4).<sup>15</sup>

### Dağıtımda otomasyon, liderler için daha önemli bir öncelik olacak

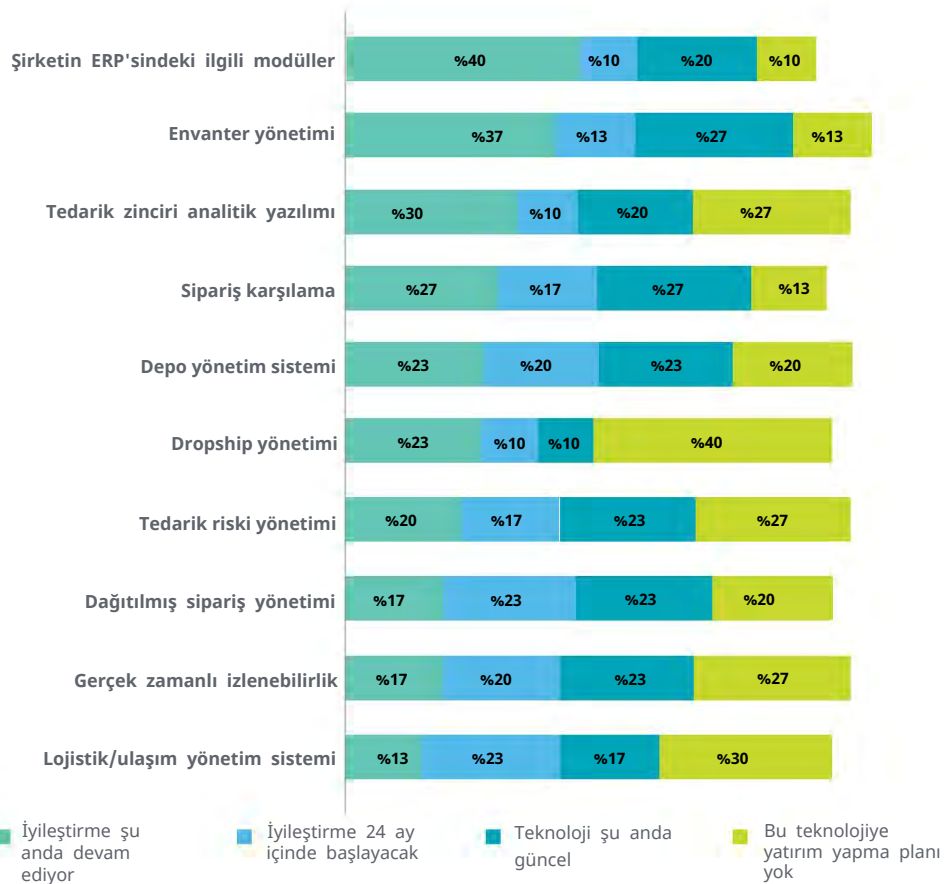
%33

Dağıtım/sipariş karşılama merkezlerinde otomasyon, öncelik olacak

%11 Geridekiler  
%50 Liderler

### Şekil 4. Tedarik zinciri teknolojilerinin değerlendirilmesi

Tedarik zinciri teknolojisinde en önemli 10 iyileştirme yanıtlayanların yüzdesi



1. Lütfen şirketinizde aşağıdaki tedarik zinciri teknolojilerine ilişkin bir değerlendirme yapın; Grafik "Bilmiyorum" yanıtlarını içermez.

Örneklem boyutu (N) = 30



### Şeffaflık yaratın

Tedarik darboğazının çözülmesinin yıllar alabileceği açıkça görüldüğünden, perakendeciler sadece yeni teknolojilere ve otomasyona yatırım yaparak değil, aynı zamanda şeffaflığı bugünden geliştirerek kendilerini gelecek için plan yapacak şekilde konumlandırmalıdır. Uçtan uca süreç boyunca şeffaflık ve bilgi aktarımı, ileriye dönük teknoloji yatırımlarının etkisini en üst düzeye çıkarmaya yardımcı olmak için genellikle gerekli bileşenlerdir.

Örnek olarak, toplu tüccarlar ve büyük bakkallar için tedarikçiler, bu şirketlerin gelecekte ne satmayı bekledikleri veya neyde indirim yapabilecekleri konusunda çok az bilgiye sahipler. Tedarikçiler, perakendecilerin ne sipariş edeceğini tahmin etmeye bırakılabilir, bu da potansiyel tedarik zinciri ve teslimat sorunları yaratır. Perakendecilerin daha "mükemmel" (şeffaf) bilgiye sahip, dikey olarak entegre edilmiş büyük oyunculara karşı rekabet etmesi gerektiği göz önüne alındığında, ortaklar arasında bilgi paylaşmak karşılıklı olarak fayda sağlayabilir.<sup>16</sup>

Bu nedenle perakendeciler, ortaklarının yukarı akış planlamasına yardımcı olmak için bilgileri daha açık, eksiksiz ve teslim süresiyle paylaşarak şeffaflığa yönelmelidir. Özetle, bir konu uzmanının dediği gibi, "Artık sırlar olmamalı çünkü bilgiyi paylaşmamak herkese zarar veriyor."

### Yeni ortaklarla işbirliği yapın

Her perakendeci, verilerini tedarik zinciri verimliliğini en üst düzeye çıkarmak ve kişiselleştirilmiş deneyimler sunmak için kullanan büyük oyuncularla rekabet edecek şekilde ölçeklenemez. Ölçeklendirme yapamayanlar, şeffaflık, yeterince kullanılmayan varlıklara erişim ve yeni ortaklarla işbirliği gibi diğer seçenekleri takip etmelidir. Örneğin, perakende gayrimenkul sahipleri ve perakendeciler, daha sorunsuz alışveriş deneyimleri ve daha iyi rekabet için analizleri paylaşabilir ve mevcut altyapıyı kullanabilirler.



# Dijital devrim

2022'de, dijital ve fiziksel deneyimlerin kaynaşmasının daha da hızlanmasını bekliyoruz. Bu yüzden perakendeciler sadece günümüzün değil, geleceğin de e-ticaret ihtiyaçlarını karşılayan önemli yatırımlar yapmalılar.

Pandemiden elde edilen önemli bir sonuç, tüketicilerin teknoloji ve dijital platformlara olan bağımlılık düzeylerini sınırlaması oldu. Sanal iş, okul ve eğlence artık evleri daha fazla alet ve aksesuarla dolduruyor. Ayrıca tüketiciler bu süreçte, alışveriş yapmak için yeni ve yenilikçi yollar denedi ve benimsedi. Son zamanlarda yaptığımız okula dönüş ve tatil çalışmalarımızda bile tüketiciler, mağazalara dönme konusunda kendilerini daha rahat hissetseler de çevrim içi kanalları tercihlerinin pandemi öncesine göre daha yüksek olduğunu belirttiler.

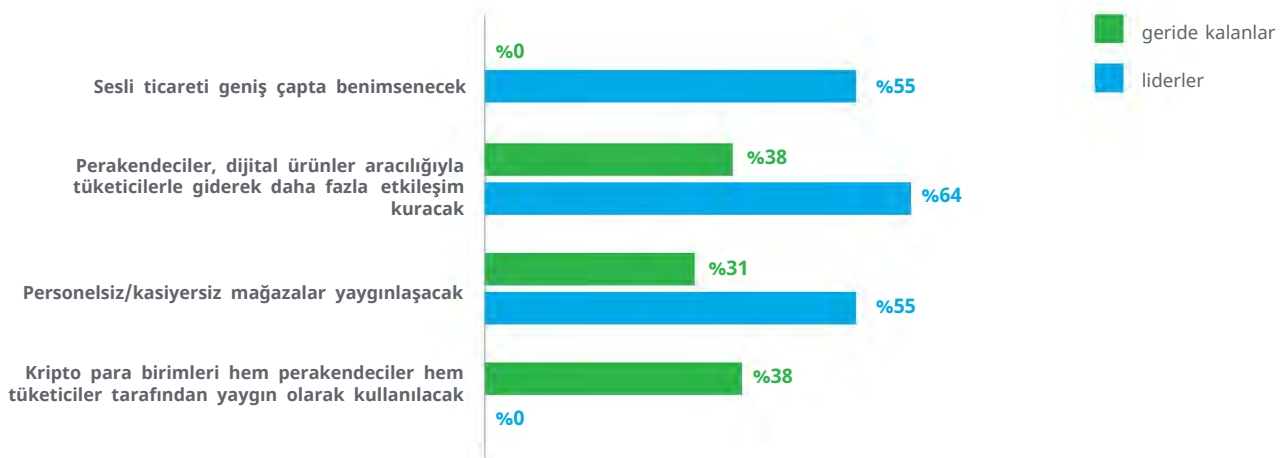
Liderler ve geride kalanlar, 2022'de e-ticaret, dijital pazarlama ve otomatik ödeme konularında nasıl yatırım yapmayı planladıkları konusunda çoğunlukla aynı fikirdeler, ancak daha ilerisi için görüşleri ve yatırımları bakımından farklılık gösteriyorlar. Önümüzdeki beş yıl içinde liderler, sesli ticaret, personelsiz/kasiyersiz mağazalar ve dijital ürünlerin satışı gibi fiziksel dünyanın dijitalleşmesine ilişkin beklentileri değerlendiriyor. Bu teknolojilerin yıllardır tartışıldığı göz önüne alındığında, daha fazla geride kalanların, bu eğilimlerin benimsenmesini beklemediğini belirtmek ilginçtir (şekil 5).

“Donanım her yerde bulunur ve 'her yeri' satış fırsatlarına dönüştürerek perakendecilerin ayak izini genişletmek için hızla büyüyen bir fırsat var. İşin püf noktası, kusursuz ve basit bir kullanıcı deneyimi yaratmak ve sipariş karşılamayı mümkün olan en kısa sürede halletmek.”

—Deloitte dijital uzmanı

## Şekil 5. Büyük olasılıkla önümüzdeki beş yıl içinde gerçekleşecekler

Liderler, dijital ürünler ve sesli ticaret beklentileri konusunda daha iyimserken, kripto para birimlerinin kullanımı konusunda ise daha az iyimser. Yanıtlayanların yüzdesi



1. Dijital ürünler, video oyunlarında, metaverse deposunda ve/veya değiştirilemez belirteçler (NFT'ler) olarak satılan ürünleri içerir. Sesli ticaret, çevrim içi ürünleri bulmak ve satın almak için sesli komutların kullanılması olarak tanımlanır. Önümüzdeki beş yıl içinde aşağıdakilerden hangisinin gerçekleşmesi en olasıdır? Lütfen en fazla üç tane seçin.

## Pazarlama sayımı yapın

Perakende yöneticilerinin %70'i dijital pazarlamaya orta ila büyük ölçekli yatırımlar yapmayı planlarken, perakendecilerin bütçelerini nereye harcamayı planladıkları oldukça açıklayıcıdır. Bu, perakendecilerin yeni müşteriler bularak pazar payı elde etmek istediklerini, aynı zamanda hâlâ mağazadan alışveriş yapanları çevrim içi alışveriş yapanlara nasıl dönüştüreceklerini bulmaya çalıştıklarını gösteriyor. Açıkça görülüyor ki, alışveriş yapanlar her iki kanalda da harcama yaptıklarında daha kârlı oluyorlar.<sup>17</sup> Sitelerine daha fazla trafik çekmek ve satış oluşturmak için dijital pazarlamayla hızlı bir çözüm aramak, etkili bir kısa vadeli strateji işlevi görür, ancak perakendeciler ileriye dönük dijital başarılarını nasıl tanımladıklarına ve ölçtüklerine odaklanmaya devam etmelidir.

Dijital pazarlamaya yapılan önemli yatırımlar göz önüne alındığında, özellikle liderlerin %64'ü perakendecilerin önümüzdeki beş yıl içinde müşterilerle dijital ürünler etrafında etkileşim kurmasını beklediğinden, perakendeciler 'metaverse' dünyasını keşfetmeyi düşünmektedir. Perakendeciler her ne kadar lüks markaların avatarlar için sanal aksesuarlar satmasıyla ve atletik şirketlerin Roblox platformunda mağazalar işletmesiyle 'metaverse' dünyasını denemeye başlamış olsa da, daha teknoloji meraklısı bir hedef demografi ile marka bilinirliğini artırmaya yardımcı olmak için erken bir başlangıç yapmak için çalışmalıdır.<sup>18</sup> Fiziksel dünyadaki teklifleri dijitalle çevirmek için çalışmak, sanal ürün lansmanları, etkinlikler ve pazarda kalıcı etkisi olabilecek diğer özel ve -katma değerli- 'metaverse' deneyimleri düzenlemek pazarlama fırsatları yaratabilir.

## Çok kanallı perakendecilik için gerekli altyapı

Yanıt verenlerin yaklaşık %67'si, birçok kuruluşun hâlâ eski ve modası geçmiş platformlarla uğraştığı göz önüne alındığında, e-ticaret ve çevrim içi alışveriş platformlarını en iyi yatırım alanları olarak belirtti. Bazı perakendeciler hala bulut hizmetlerini kullanmıyor ve büyüyen afişlerini ve gelecekteki dijital hedeflerini desteklemek için yeni nesil e-ticaret platformlarına ihtiyaç duyuyor. Değişen müşteri beklentileri, özellikle kullanıcılar şu anda desteklenmeyen yeni yetenekler ve deneyimler talep ettikçe, eski e-ticaret çözümlerini daha da modası geçmiş gibi gösteriyor.

COVID-19, mağazanın rolünün ortadan kalkmadığını, ancak değiştiğini ve mağazaların hem geleneksel alışveriş modellerini hem de çok kanallı sipariş karşılama etkinliklerini desteklemeye her zamankinden daha fazla ihtiyaç duyduğunu gösterdi. Bu, perakendecileri mağaza içi yatırımlarını ve hem dayanıklı hem de çevik olmak için hangi altyapıya ihtiyaç duyduklarını yeniden düşünmeye zorluyor. Anketimiz, 2022'de mağaza yatırımlarına yalnızca dörtte birinin öncelik verdiğini tespit etti. Perakendeciler bunu daha yüksek bir öncelik haline getirebilir ve getirmelidir de. Genel olarak, perakendecilerin mağaza içinde çalıştırdığı eski teknolojiler, gelecekte karşılaşılabilecek müşteri ve ortak ihtiyaçlarını destekleyemez ve nihayetinde kabul edilemez operasyonel riskler yaratabilir.

Yıllardır, bağlantı, bant genişliği ve güvenlik, perakendecileri mağaza içi teknolojiyi yayma konusunda sınırladı. Minimal ve sıfır altyapı ise, senaryoyu tersine çevirerek perakendecilerin yatırım yapmasına olanak tanıyor ve onları operasyonları, deneyimi ve verimliliği ele alan çözümleri birbirine bağlamaya teşvik ediyor. Ek olarak, sıfır altyapı zihniyeti, siteler arasında maliyet, hizmet kalitesi, güvenlik ve uygulamalar üzerinde daha ayrıntılı kontrol sağlıyor. İdeal bir dünyada, iş yüklerini gerektiğinde ve gerektiği yerde dağıtma yeteneğinin yanı sıra cihazlar ve çözümler arasında 'tak ve çalıştır' entegrasyonu ortaya çıkmalıdır. Bu tür çözümleri benimseyen perakendeciler, dağıtılmış altyapının gücünden geniş ölçekte yararlanabilir ve mağaza teknolojisini iş çözümlerinin gerektirdiği hızla geliştirebilir.

## Veri gizliliğine ve güvenliğine öncelik verin

Bir başka endişe de, yöneticilerin yalnızca dörtte birinin veri gizliliği ve güvenliğine büyük yatırımlar yapmayı planlamış olmasıdır. Pandemi sırasında tehdit etkinliğinin katlanarak arttığı göz önüne alındığında, veri ihlalleri veya fidye yazılımı saldırıları yaşamamış olanlar belki de yanlış bir güven duygusuna sahiptir. 2021'de yapılan bir araştırma, perakendecilerin %44'ünün küresel olarak saldırıya uğramasıyla, fidye yazılımlarından en çok perakende sektörünün etkilendiğini ortaya koydu.<sup>19</sup> Ve perakende, kasiyersiz mağazalardan drone teslimatlarına kadar dijital varlığını artırdıkça, saldırı yüzeyi genişliyor. Perakendeciler muhtemelen bundan beş yıl sonra daha dijitalleştirilmiş bir perakende dünyasında riski azaltmak için yeterince yatırım yapmıyorlar.

Sonunda, perakende sınırlaması muhtemelen perakendecilerin fiziksel dünyanın dijitalleşmesine yeterince hazırlanmalarını gerektirecektir. Sonuç olarak amaç, çok kanallı olarak sorunsuz bir alışveriş deneyimi yaratmaktır. Ancak bu, çevrim içi dünyanın ötesinde hazırlıkları gerektirir ve sorunsuz bir geçiş oluşturmaya yardımcı olmak amacıyla fiziksel alan için veri gizliliği ve güvenlik teknolojilerini içerir. Analitiklere yapılan yatırımlar, perakendecilerin tüketicilerin hızla değişen önceliklerini rakiplerinden daha hızlı bir şekilde ele almaya hazırlanmalarına yardımcı olurken, tüketicilerin güvenini korumak için güvenlik ve veri gizliliği girişimlerinin yürürlükte olmasını sağlamaya yardımcı olabilir.

# Bizi ne bekliyor?

Perakendeciler muhtemelen pandeminin ötesine geçecek önemli zorluklarla karşı karşıya, ancak gelecekteki aksaklıklara hazırlanmalarına yardımcı olabilecek beklenmedik fırsatlar da var. Perakendeciler, bir sonraki perakende çağında rekabet edebilmek için işverenler olarak, tüketici ihtiyaçlarını karşılamada ve daha iyi kurumsal vatandaşlar olarak nasıl yenileneceklerini anlamalıdır. Kısacası, mevcut bozulmayı benimsemeli ve geleceğe yönelmeyi taahhüt etmelidir.

# Yazarlar

## Rod Sides

Başkan yardımcısı  
ABD Perakende, Toptan Satış ve Dağıtım lideri  
Deloitte LLP  
+1 704 887 1505  
[rsides@deloitte.com](mailto:rsides@deloitte.com)

## Lupine Skelly

Araştırma lideri  
ABD Perakende, Toptan Satış ve Dağıtım  
Deloitte Tüketici Endüstri Merkezi  
Deloitte Hizmetleri LP  
+1 206 716 7187  
[lskelly@deloitte.com](mailto:lskelly@deloitte.com)

# Teşekkür

**Yazarlar** Brian Baker, Kimberly Betts, Oscar Burakoff, Bryan Furman, Susan Hogan, Anthony Jardim, Diana Kearns-Manolatos, Nadav Magnezi, Kusum Manoj Raimalani, Manogna Marthi, Kevin Meagher, Srinivasarao Oguri, Anup Raju ve Venkata Sangadi'ye teşekkür ederiz.

# Dipnot

1. Abha Bhattarai, "[Macy's kurumsal çalışanlara 'değerli bir fırsat' sunuyor: Mağaza içi vardiyalar](#)" Washington Post, 17 Kasım 2021.
2. Liderler ve geride kalanlar metodolojisi: Her katılımcıya, en son tamamlanan mali yılda yıllık gelir artışı için puanlar verdik; en son tamamlanan mali yılda dijital kanallardan elde edilen gelirin oranı; ve kuruluşlarının 2022'de iş stratejisini başarılı bir şekilde yürütme yeteneğine olan güven. 50 katılımcıdan oluşan örneklem, yukarıdakilerden elde edilen toplam puanlara göre üç gruba ayrıldı. Toplam puan bakımından ilk %25 "liderler" (n=11) ve son %25 "geride kalanlar" (n=13) olarak sınıflandırıldı.
3. Amerika Birleşik Devletleri Ticaret Bakanlığı, 7 Aralık 2021'de Haver Analytics'ten alınmıştır. Aksi belirtilmedikçe, tüketici harcamalarına ilişkin tüm veriler bu kaynaktan alınmıştır.
4. Akrur Barua, Daniel Bachman ve Lester Gunnion, [Tüketici harcama tahminleri: Hizmetler unutulabilir bir 2020'den sonra yolunu buluyor](#), Deloitte Insights, 2021. Tüketici harcamalarıyla ilgili tüm tahminler bu kaynaktan alınmıştır.
5. Amerika Birleşik Devletleri İşgücü İstatistikleri Bürosu (BLS), 7 Aralık 2021'de Haver Analytics aracılığıyla sağlanan Hanehalkı Anketi. Tüm işgücü piyasası verileri bu kaynaktan alınmıştır.
6. Daniel Bachman, ABD Ekonomik Tahminleri: 2021'in 4. Çeyreği, Deloitte Insights, 2021.
7. Gerçek tüketici harcamaları, enflasyona göre düzeltilmiş harcamaları ifade etmektedir. Bu özetle gerçek harcamalara odaklanıyoruz.
8. Barua, Bachman ve Gunnion, [Tüketici harcama tahminleri](#).
9. Sarah A. Donovan, Joseph Dalaker, Marc Labonte ve Paul D. Romero, [ABD gelir dağılımı: Eğilimler ve sorunlar](#), Kongre Araştırması Hizmeti, 2021, s. 1.
10. Deloitte, "[Tüketici İzleyicisinin Küresel Durumu](#)" 15 Kasım 2021'de erişildi.
11. Suzanne Kapner, "[Alışverişte büyük sıfırlama: Pandemi perakende sektörünü düzeltmeye nasıl yardımcı oldu](#)" Wall Street Journal, 19 Kasım 2021.
12. Deloitte, "[Tüketici İzleyicisinin Küresel Durumu](#)"
13. Deloitte, "[Tüketici İzleyicisinin Küresel Durumu](#)"
14. Sides ve Skelly, [Perakende kârlılık paradoksu](#).
15. Frank Holland, "[Walmart, çevrim içi market işini geliştirmek için tamamen sürücüsüz kamyonlar kullanıyor](#)" CNBC, 8 Kasım 2021.
16. Katie Schoolov, "[Amazon kendi konteynerlerini yapıyor ve kiralık gemiler ve uzun mesafeli uçaklarla tedarik zinciri kaosunu atlıyor](#)" CNBC, 5 Aralık 2021.
17. Emma Sopadjeva, Utpal M. Dholakia ve Beth Benjamin, [46.000 müşteri üzerinde yapılan bir araştırma, çok kanallı perakendeciliğin işe yaradığını gösteriyor](#), Harvard İşletmesi İnceleme, 2017.
18. Todd Wasserman, "[Mark Zuckerberg'in metaverse'ünde, reklam dünyası nasıl görünecek?](#)", CNBC, 20 Kasım 2021.
19. Sophos Ltd, [Perakendede fidye yazılımının durumu 2021](#), 2021, s.4.

# Deloitte

Bu yayın yalnızca genel bilgiler ve tahminler içerir ve Deloitte bu yayın aracılığıyla muhasebe, işletme, finans, yatırım, hukuk, vergi veya diğer profesyonel tavsiye veya hizmetler sunmaz. Bu yayın, bu tür profesyonel tavsiye veya hizmetlerin yerini tutmaz ve işinizi etkileyebilecek herhangi bir karar veya eylem için bir temel olarak kullanılmamalıdır. İşinizi etkileyebilecek herhangi bir karar vermeden veya herhangi bir işlem yapmadan önce, nitelikli bir profesyonel danışmana danışmalısınız. Deloitte, bu yayına güvenen herhangi bir kişinin uğrayacağı herhangi bir kayıptan sorumlu olmayacaktır.

## **Deloitte Hakkında**

Deloitte, garanti ile sınırlı bir Birleşik Krallık özel şirketi ("DTTL") olan Deloitte Touche Tohmatsu Limited'in bir veya daha fazlasını, onun üye firmalar ağını ve bunların ilgili kuruluşlarını ifade eder. DTTL ve üye firmalarının her biri yasal olarak ayrı ve bağımsız kuruluşlardır. DTTL ("Deloitte Global" olarak da anılır), müşterilere hizmet sağlamaz. Amerika Birleşik Devletleri'nde Deloitte, DTTL'nin ABD'deki üye firmalarından bir veya daha fazlasını, bunların Amerika Birleşik Devletleri'nde "Deloitte" adını kullanarak faaliyet gösteren ilgili kuruluşlarını ve ilgili iştiraklerini ifade eder. Bazı hizmetler, kamu muhasebesi kural ve düzenlemeleri kapsamında müşterilerin onaylanması için mevcut olmayabilir. Küresel üye firma ağıımız hakkında daha fazla bilgi edinmek için lütfen [www.deloitte.com/about](http://www.deloitte.com/about) adresini ziyaret edin.