

## BÜTÜNCÜL KANAL (OMNI-CHANNEL) STRATEJİSİNİN İNCELENMESİ: GIDA PERAKENDECİSİNDEN BULGULAR\*

Işık Özge Yumurtacı Hüseyinoğlu \*\*

### Öz

Perakende sektörü ülkemizde ve dünyada oldukça hızlı gelişen sektörler arasında yer almaktadır. Perakende sektörünü dinamik kılan en önemli unsurlardan biri tüketici beklenti ve ihtiyaçlarının sürekli olarak değişmesi ve artmasıdır. Teknolojideki gelişmelerle artan ve ucuzlayan bilgiye erişim, perakende sektöründe başta perakendeciler olmak üzere bütün sektörü etkilemektedir. Perakendeciler, son kullanıcılara daha iyi hizmet vererek müşteri sadakatini artırmayı ve yeni müşteriler kazanmayı böylece pazar paylarını güçlendirmeyi hedeflemektedirler. Günümüzde tüketiciler perakendecilere birçok kanal ve temas noktası kullanarak ulaşmakta ve kesintisiz alışveriş tecrübesi sağlamaya çalışmaktadırlar. Bütün bu gelişmelere bağlı olarak, son yıllarda bütüncül kanal (omni-channel) stratejisi ortaya çıkmış ve perakendeciler arasında rekabetavantajı sağlamak için önemli bir konuma gelmiştir. Ancak, bütüncül kanal stratejisinin perakendeciler tarafından nasıl uygulandığını inceleyen araştırmalar oldukça azdır. Araştırma temel olarak perakende sektöründe bütüncül kanal yönetiminin nasıl uygulandığını ortaya çıkarmayı hedeflemektedir. Bu bağlamda, sektörde rakiplerine göre daha yüksek pazar payına sahip bir gıda perakendecisi bünyesinde odak grup yöntemi kullanarak bulgular elde edilmiştir. Elde edilen bulgulara göre bütüncül kanal stratejisinin uygulanmasında ve yönetilmesinde etkili olan dört temel bileşen bulunmaktadır; bunlar sırasıyla perakendeci bakış açısı, perakendecinin tüketici bakış açısı, büyük veri ve temas noktaları, lojistik ve en-iyilemedir.

**Anahtar kelimeler:** kanal bütünleşmesi, kanal stratejisi, dijital kanal, bütüncül kanal, perakendeci

**JEL Kodları:** M31, L81

### AN INVESTIGATION OF OMNI-CHANNEL STRATEGY: EVIDENCE FROM A FOOD RETAILER

#### Abstract

The retail industry is among the fastest growing industries in Turkey and in the world. One of the most important characteristics of the retail industry is the constant change and increase in consumers' expectations and needs. The entire retail industry, especially the retailers themselves, have been affected by increasingly cheaper and more technologically advanced access to information. Retailers aim to increase customer loyalty by improving service to end users, and to gain new customers so that their market share can grow. Today, consumers are able to access to retailers through many channels and touch points, and demand seamless shopping experiences. As a result, the omni-channel strategy has emerged in recent years, and has become an important means to gaining competitive advantage. However, few studies have examined how omni-channel strategy is implemented. In this context, the current research uses a focus group method to examine the practices of a food retailer with a higher market share than competitors. According to the findings, there are four basic components contributing to the effective implementation and management of omni-channel strategy; the retailer's overall perspective, the retailer's consumer perspective, big data and touch points, and logistics and optimization.

**Key words:** channel integration, channel strategy, digital channel, omni-channel, retailer

**JEL Classification:** M31, L81

---

\* Bu çalışma 21. Pazarlama Kongresinde sunulan özet bildirinin geliştirilmesiyle hazırlanmıştır.

\*\*Yrd. Doç. Dr., İzmir Ekonomi Üniversitesi, [isik.yumurtaci@ieu.edu.tr](mailto:isik.yumurtaci@ieu.edu.tr)

## Giriş

Rekabet koşullarının hızla değiştiği günümüzde, dağıtım kanalı stratejileri halen önemini korumakta ve perakendecilere rekabet avantajı sağlamaktadır (Kozlenkova vd., 2015). Artan tüketici ihtiyaçları ve buna bağlı olarak gelişen hizmet beklentileri, perakendecilerin iş modellerini değiştirmelerine sebep olmuş ve yeni dağıtım kanallarının ortaya çıkmasında rol oynamıştır (Hoppner ve Griffith, 2015). Dağıtım kanalı üyeleri arasında oldukça önemli işlevleri olan perakendeciler dağıtım kanalı stratejilerinin belirlenmesinde diğer üyelere yol gösterici olmakta ve rekabet koşullarını etkilemektedirler (Cao ve Li, 2015). Değişen ve büyüyen Türkiye perakende sektörünün, 2015 yılı sonu itibariyle 663 milyar TL düzeyinde bir büyüklüğe sahip olduğu tahmin edilmekte ve 2018 yılında yaklaşık 880 milyar TL'lik ciro elde etmesi öngörülmektedir (PWC, 2016).

Teknolojik gelişmeler, dijital iletişimin ön plana çıkmasına neden olmuş ve buna bağlı gerçekleştirilen yatırımları artırmıştır. Teknolojik gelişmelerin tüketiciler tarafından benimsenmesinde bireysel cep telefonu ve akıllı telefonlar aracılığıyla internet kullanımının artması, bilgiye erişimi ucuzlatmış ve hızlandırmıştır (Wang vd., 2016). Uluslararası Telekomünikasyon Birliği'ne göre (2016), Türkiye'de yaklaşık olarak 74 milyon mobil hücresel telefon aboneliği bulunmakta ve bireysel internet kullanım yüzdesi %54 civarındadır. İnternetin yaygın kullanımının artması, tüketicilerin istedikleri ürün ve hizmetleri birçok kanaldan ucuz, hızlı ve güvenilir şekilde araştırmalarına olanak vermiş ve buna bağlı olarak dağıtım kanallarının değişmesine neden olmuştur (Enginkaya, 2009).

Dağıtım kanalları işlevlerini korurken, kanal üyeleri artış ve değişiklik göstermiştir. Perakendeciler artık sadece fiziksel mağazalar aracılığıyla satış yapmak yerine, katalog, telefonla satışlar, sosyal medya, internet aracılı satışlar, kısa mesaj servisi-sms, çevrimiçi mağaza, mobil uygulama vb. aracılığından yararlanarak, aynı anda hepsini kullanarak farklı hedef pazardaki tüketicilere ulaşmaya çalışmaktadırlar. Birden fazla dağıtım kanalı aracılığıyla müşterilerine ulaşan firmalar çoklu kanal stratejisini benimsemektedir (Altunışık vd., 2016). Ancak günümüzde, sadece çoklu kanal stratejisi kullanarak müşterilere erişmek yeterli olmamaktadır.

Müşteriler her ne kadar farklı araçlar kullanarak ürün ve hizmetlere ulaşabilseler dahi, sadece bir kanala bağlı kalmak istememekte, aynı alışverişte birden fazla kanalı ziyaret etmek ve kullanmak istemektedirler (Skallerud vd., 2009). Öyle ki, ihtiyacı olan bir ürünü öncelikle perakendecinin çevrimiçi mağazasında incelemekte, mağaza stoklarında var olup olmadığını kontrol etmekte, mobil uygulama aracılığıyla bulunduğu yere göre en yakın mağazayı belirleyebilmekte, siparişini mobil uygulama ya da çevrimiçi mağaza aracılığıyla vermekte ve fiziksel mağazadan teslim alabilmektedir. Müşterinin tek bir alışverişinde birden çok kanalı kullanabilmesi müşteriye kesintisiz alışveriş deneyimi yaşatırken, perakendeciye ise kullandığı tüm

kanalların birbirinden bağımsız olarak değil aksine bir arada ve bütünlük olarak yönetilmesi zorunluluğunu ortaya çıkarmaktadır (Verhoef vd., 2015). Buna bağlı olarak, perakendecinin çoklu kanal stratejisini uygulamasından daha fazlasına ihtiyacı bulunmaktadır (Piotrowicz ve Cuthberston, 2014). Bugüne kadar ilgili alanda gerçekleştirilmiş çalışmalarda bütüncül kanal stratejisinin uygulanabilmesi için veri yönetimi, müşterilerin farklı beklentilerinin karşılanması, kesintisiz alışveriş tecrübesinin sağlanması ve müşterinin birden fazla kanalı bir alışverişi esnasında kullanabilmesi gerekliliği vurgulanmıştır (Zhang vd., 2010; Bell vd., 2013; Panigrahi, 2013; Beck ve Rygl, 2015; Kozlenkova vd., Verhoef vd., 2015). Ancak, taşıdığı ürün tipine göre farklılık gösteren perakendecilerde (ör: gıda ve gıda dışı perakendeciler) bütüncül kanal stratejisinin nasıl uygulandığını inceleyen araştırmalar kısıtlıdır. Tüm bu gelişmeler ışığında, son yıllarda çoklu kanal stratejisinden farklı olarak yeni bir kanal stratejisinden bahsedilmektedir. İngilizce literatürde “omni-channel” olarak isimlendirilmekte olan kanal stratejisinin incelenmesi, bu çalışmanın ana amacı olarak belirlenmiştir. Bildiğimiz ve araştırdığımız kadarıyla, Türkçe literatürde henüz bu konuyla ilgili gerçekleştirilmiş akademik herhangi bir çalışma bulunmamaktadır.

Latince kökenli olan “omni” kelimesi, Türkçe “tüm”, “holistik”, “bütüncül”, “hep”, , “bütün”, “her şey” anlamına gelmektedir. İçerik ve kapsam açısından değerlendirildiğinde, “omni-channel” karşılığını “tüm kanal”, “bütün kanal” ya da “her şey” kanal olarak çevirmek anlam ve içerik açısından açık olmamaktadır. Buna bağlı olarak, “omni” kelimesinin “bütüncül” olarak kullanılmasının uygun olabileceği düşünülmüş ve “omni-channel” stratejisi çalışmanın ilgili kısımlarında kullanılmak üzere, bütüncül kanal stratejisi olarak yazılmıştır.

İlgili kanal stratejisi üzerine gerçekleştirilecek diğer Türkçe çalışmalarla birlikte terimin farklı şekilde kullanılması mümkün olmakla beraber, bu çalışmada bütüncül kanal stratejisi olarak kullanmanın, araştırma amacı ve kapsamı açısından uygun olduğu düşünülmektedir. Araştırmanın diğer kısımlarında literatür analizi, tasarım ve yöntem, araştırmanın amacı, bulgular ve tartışma yer almış, son olarak ise sonuç, kısıtlar ve gelecek araştırmalar için öneriler sunulmuştur.

## **1. Literatür Analizi**

Son kullanıcılara mal/hizmet sağlayan birbirine bağlı işletmelerden oluşan pazarlama kanalları (Kumar vd., 1995), perakendeciler tarafından çeşitli şekillerde yönetilmektedir. Günümüzde perakendeciler, tüketicilere birçok kanal ve temas noktası aracılığıyla ulaşmakta ve dağıtım yapmaktadırlar. Bunların başında fiziksel mağaza, çevrimiçi mağaza (online), mobil uygulama, sosyal medya, mesaj ve e-posta yer almaktadır (Brynjolfsson vd.,2013).

Perakendeciler, birden fazla dağıtım kanalını her biri ayrı avantajlar getirdiği için (fiziksel mağaza, çevrimiçi mağaza, mobil uygulama vb.) kullanmakta ve bu şekilde

son kullanıcılara ulaşmayı hedeflemektedirler. Birden fazla dağıtım kanalına sahip olan perakendeci, çoklu dağıtım kanalı stratejisini benimsemekte (Levy ve Weitz, 2001; Altunışık vd., 2016) ve kanallarının birbirini olumsuz etkilemesini önlemeyi hedeflemektedir (Tang ve Xing, 2001). Ancak, günümüz son kullanıcılarının beklentisi birçok kanaldan mal/hizmete ulaşabilmenin yanı sıra, kanallar arasında istediği gibi mal/hizmet alışverişini yapabilmektir.

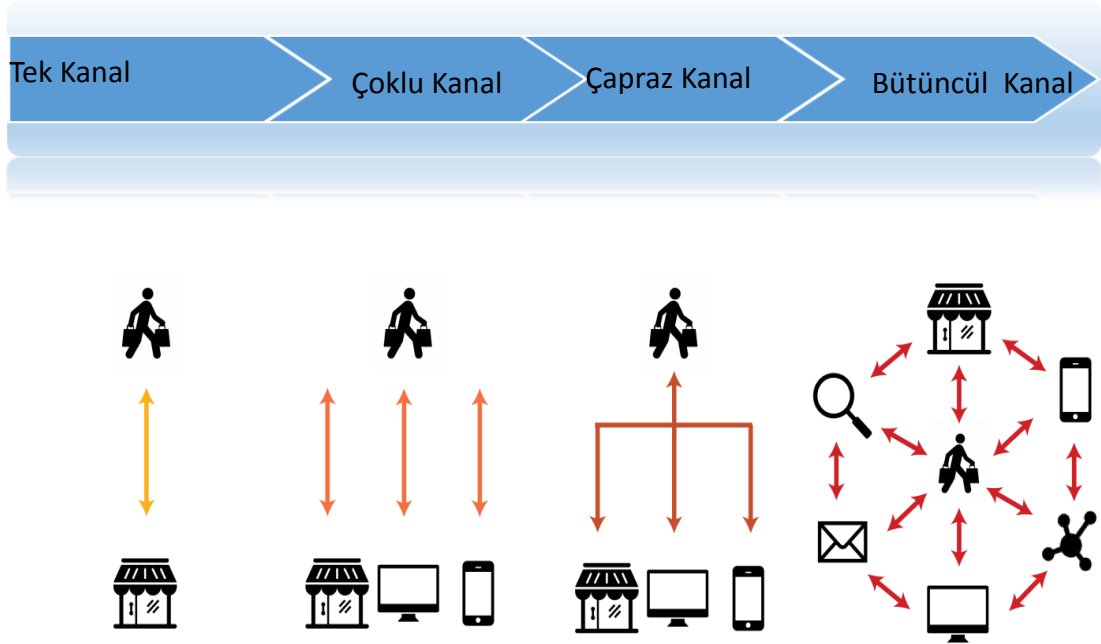
Hücrel mobil aboneliği ve internetin cep telefonunda kullanılmaya başlanmasıyla ortaya çıkan dijital kanal (Burton ve Soboleva, 2011) son kullanıcıların kesintisiz alışveriş tecrübesi yaşamak istemelerindeki en önemli faktörlerden biri olmuştur. Buna bağlı olarak, çoklu kanal stratejisinden bütüncül kanal stratejisine geçiş gözlenmiştir (Piotrowicz ve Cuthberston, 2014).

Bütüncül kanal stratejisinin kapsamını açıklayabilmek için, öne sürülen bütüncül kanal yönetiminin tanımını sağlamakta fayda vardır. Bütüncül kanal yönetimi Verhoef vd (2015, ss. 3) tarafından; *“çok sayıda mevcut kanalın ve müşteri temas noktalarının iyi müşteri tecrübesini sağlayabilmek için kanallar arasında ve kanalların bütüncül performansı kapsamında sinerjik yönetimi”* olarak tanımlanmaktadır.

Bütüncül kanal yönetimi fiziksel mağaza ve dijital kanalları kapsamaktadır (Rigby, 2011). Dijital kanallar son kullanıcının internet kullanarak eriştiği her türlü dağıtım kanalını kapsamaktadır (fiziksel mağaza, mobil uygulama, sosyal medya vb). Bütüncül kanal stratejisinde perakendeci veriyi kontrol ederek müşterinin satın almasını birçok kanal aracılığıyla yönlendirmeye ve artırmaya çalışmaktadır (Beck ve Rygl, 2015). Bütüncül kanal stratejisi sayesinde, müşteriler belirli bir kanala bağlı kalmaksızın tek bir alışverişi bağımsız ve kesintisiz olarak yapabilmekte ve ürüne ulaşmaktadırlar (Kozlenkova vd., 2015). Bütüncül kanal stratejisinin en önemli avantajlarından biri ise farklı ihtiyaçları olan müşterilere hizmet sağlayabilmesidir (Bell vd., 2013).

Günümüzde perakendecilerin rekabet edebilmelerinde fiziksel mağazanın dijital kanalla desteklenmesi ya da tam tersinin olmasının rolü oldukça büyüktür (AT Kearney, 2014). Dijital kanal ve fiziksel mağaza yönetiminin birleştirilmesi olarak da değerlendirilebilecek olan bütüncül kanal stratejisinin temel uygulamaları arasında indirimleri tüm kanallarda aynı şekilde kullanabilme, müşteriyle ilgili tüm verinin bütünleştirilmesi, fiyatlandırma tutarlılığı, mal/hizmet çeşitliliğinin aynı olması yer almaktadır (Beck ve Rygl, 2015). Bütüncül kanal müşterisi tek bir satın alma işlemi esnasında birçok farklı kanaldan bütünleşik olarak yararlanmaktadır (Li vd., 2015).

**Şekil 1.** Tek-Çoklu-Çapraz ve Bütüncül (Omni) Kanal (Data&Marketing Association, 2016)



Dağıtım kanalları yaklaşımında bütüncül kanal stratejisi çoklu dağıtım kanalı stratejisinin yeni ve gelişmiş hali olarak değerlendirilmektedir (Piotrowicz ve Cuthberston, 2014; Verhoef vd., 2015). Örneğin, durakta otobüs beklerken, müşteri panoda yer alan reklamda gördüğü bir ürünün barkodunu akıllı telefonu aracılığıyla tarayıp, perakendeci mobil uygulaması sayesinde ürünü inceleyebilir, çevrimiçi mağazadan ya da mobil uygulama kullanarak ürünü satın alıp fiziksel mağaza aracılığıyla değiştirebilir ya da iade edebilir. Bütüncül kanal stratejisi aynı zamanda yeni dağıtım sistemlerinin gelişmesine neden olmuştur. Örneğin, müşterilere internetten tıkla & mağazadan teslim al (click&collect), internetten tıkla & ürünü rezerve et (click&reserve), rezerve et& teslim al (reserve&collect) ve internetten tıkla & teslimat noktasından al (click&collect from delivery point) gibi dağıtım hizmetleri (Hübner vd., 2016) ortaya çıkmıştır. Ülkemizde ve dünyada birçok perakendeci, bütüncül kanal yönetimi kapsamında ilgili dağıtım hizmetlerini müşterilerine sunmaktadır (Boyner, DeFacto, Amazon vb.)

Bütüncül kanal yönetimiyle ilgili kavramsal çalışmalar literatürde yer almasına rağmen, stratejinin nasıl uygulandığını belirleyen ampirik çalışmalar oldukça kısıtlıdır. Buna dayalı olarak, bu araştırma perakende sektöründe bütüncül kanal stratejisinin nasıl uygulandığını ortaya çıkarmak amacıyla gerçekleştirilmiş olup, elde edilen

bulgularla ilgili literatüre ve gelecek araştırmalara yön gösterici olmayı hedeflemektedir.

## **2. Tasarım ve Yöntem**

Türkiye perakende sektörü gelişim gösterirken, 2015 yılında toplam 663 milyar TL ciroya ulaşmıştır (PWC, 2016). Son kullanıcılar ister fiziksel mağazadan, isterse çevrimiçi mağazadan alışveriş yapınlar aynı ürünleri görebilmeyi, indirimlerden bütün kanallarda yararlanabilmeyi, çevrimiçi mağazada satın aldıkları bir ürünü fiziksel mağazada sorunsuz değiştirebilmeyi, beğendikleri bir ürünün barkodunu akıllı cep telefonundan okutarak mobil uygulamayla sipariş verebilmeyi, siparişinin istediği yer ve zamanda kendisine teslim edilebilmesini (fiziksel mağazaya ilave olarak farklı teslim yerleri), şirketlerin sosyal medya hesapları üzerinden de alışveriş yapabilmeyi kısacası birçok kanal ve temas noktası kullanarak alışveriş tecrübesi yaşayabilmeyi istemektedirler.

Bütüncül kanal stratejisinin incelenmesi için gerekli olan birincil veriyi elde etmek amacıyla, sektörde rakiplerine göre daha yüksek pazar payına sahip bir perakendeci seçilmiştir. Türkiye organize perakende sektörü içinde, en yüksek oran gıda perakendecilerine ait olduğu için (TOBB, 2012; Euromonitor, 2016), araştırmanın birincil verisini elde etmek üzere; gıda perakendecisi seçilmiştir. Gıda perakendecileri, diğer organize perakendecilere göre daha fazla sayıda stok kalemi (stock keeping unit) ve markayı bünyelerinde sunarak müşterilerin ihtiyaç ve beklentilerini karşılamaya çalışmaktadırlar.

Gıda perakendecisi ürünleri sayesinde, birçok müşteriye hizmet sağlayabilmekte ve bu sayede perakendeci müşteri bölümlendirmesini çeşitli faktörlere göre yapabilmektedir (Kılıç ve Şenol, 2010). Bütüncül kanal stratejisi pazarlama stratejileri arasında çoklu dağıtım kanalı stratejisinin gelişmiş hali olarak kabul edildiğinden, çalışmada incelenen gıda perakendecisinin bütüncül kanal stratejisini nasıl uyguladığı ve yönettiğiyle ilgili bulgular, perakendecinin pazarlama stratejileriyle nasıl ilişkili olduğunu da açıklamaktadır.

## **3. Araştırmanın Amacı**

Son kullanıcıların beklentilerini karşılamak, müşteri sadakatini sağlamak, rekabet edebilmeyi sürdürmek ve yeni müşteriler elde edebilmek için geliştirilen bütüncül kanal stratejisi hakkında kısıtlı olan birincil veriyi artırabilmek, stratejinin uygulanması ve yönetimiyle ilgili bulgular sağlayabilmek amacıyla uygulamalı ve keşifsel bir araştırma yapılmıştır. Araştırmanın amacı, çalışmanın türü ve tasarımı göz önünde bulundurulduğunda, nitel araştırmanın kullanılması uygun bulunmuştur. Nitel araştırma yöntemleri arasında oldukça yaygın olarak kullanılan odak grup yöntemi veri toplama tekniği olarak seçilmiştir. Katılımcıların görüşlerini, deneyimlerini ve

geleceğe yönelik öngörülerini belirlemeyi ve incelemeyi araştıran çalışmalarda odak grup görüşmesi kullanmak uygundur (Gibbs, 1997).

Odak grup görüşmesi yapılan gıda perakendecisi Türkiye’de ve yabancı pazarlarda faaliyet göstermektedir. İlgili gıda perakendecisi, gıda ve gıda dışı ürünler satmaktadır. Satışlarında gıda ürünlerinin payı gıda dışı ürünlerinden fazladır. Odak grup görüşmesinden önce ilgili tartışma sorularını hazırlayan moderatörün odak grup görüşme tecrübesi bulunmaktadır. Veri toplama tekniği olarak kullanılan odak grup görüşmesinin moderatörü, araştırmacının kendisidir.

İlgili odak grup görüşmesinin hazırlık ve planlanması, gıda perakendecisi bünyesinde çalışan bir yönetici ve araştırmacı tarafından yapılmıştır. Odak grup görüşmesi yapılmadan önce, gıda perakendecisi bünyesinde çalışan yöneticiyle çevrimiçi toplantı düzenlenmiş ve araştırmanın amacı ve kapsamından bahsedilerek şirket içi izinlerin alınması sağlanmıştır. Görüşme, çalışanların zaman kısıtı ve iş yoğunluğuna bağlı olarak seyahat engellerinden dolayı, perakendecinin genel müdürlük binasında gerçekleştirilmiştir.

Bütüncül kanal stratejisinin yönetilmesinde rol oynayan tüm bölümlerden katılımcıların yer alması sağlanmıştır. Odak grup görüşmesinin hazırlık ve planlamasında yer alan yönetici görüşmeye katılmamış, e-ticaret, talep yönetimi, pazarlama, tedarik zinciri, iş geliştirme, proje yönetimi başta olmak üzere çeşitli bölümlerden sekiz kişi odak grup görüşmesine katılmıştır.

#### **4. Bulgular ve Tartışma**

Odak grup görüşmesi 70 dakika sürmüştür ve tamamı katılımcıların izni alınarak kaydedilmiştir. Odak grup görüşmesi esnasında moderatör tarafından alınan notlar, görüşmenin deşifresi esnasında kullanılmıştır. Deşifresi yapılmış olan odak grup görüşmesinin analizi için, araştırmacı tarafından açık (open) ve eksensel (axial) kodlama yapılarak araştırma amacına uygun bulgular elde edilmiştir. Bulguların geçerliliğini sağlamak için çeşitli veri kaynakları ve pazar araştırma raporları da incelenerek, bütüncül kanal stratejisinin bileşenleri hakkında benzer değerlendirmeler elde edilerek üçgenleme yapılmıştır (Guion, 2002). Görüşme esnasında tüm katılımcılar görüş ve değerlendirmelerini paylaşarak katkı sağlamışlardır.

Elde edilen bulgulara göre bütüncül kanal stratejisinin uygulanmasında ve yönetilmesinde etkili olan dört temel bileşen bulunmaktadır; bunlar sırasıyla perakendeci bakış açısı, perakendecinin tüketici bakış açısı, büyük veri ve temas noktaları, lojistik ve optimizasyondur (en iyileme). Dört ana bileşen altında belirlenen kategoriler sırasıyla rekabet, ürün çeşitliliği, dijital ve fiziksel mağaza yönetimi, veri yönetimi, gelişmiş bilgi teknolojileri, dijital kanal yönetimi ve süreç yönetimi olarak belirlenmiştir.

Perakendeci bakış açısı: Perakendecinin bütüncül kanal stratejisiyle ilgili en temel görüşü müşteriye birçok farklı temas noktası kullanarak aynı davranış biçimiyle ulaşabilmekle ilgilidir. Perakendeci temel olarak, birçok farklı kanalı eş zamanlı olarak kullanmakta ve sahip olduğu tüm kanalları müşterilerinin hizmetine sunmaktadır.

Perakendeci, takip ettiği araştırma raporları ve pazar araştırmaları sayesinde, ürünle ilgili araştırmadan satın almaya giden yolculuğun müşteri tarafından birçok kanal kullanılarak yapıldığının farkındadır ve bunu büyük bir titizlikle incelemektedir. Perakendeci, sahip olduğu tüm dağıtım kanallarının bütüncül kanal stratejisi kapsamında müşteri tarafından kullanıldığını belirlemektedir. Buna bağlı olarak, müşteriler tek bir alışverişte birden fazla kanalı bir arada kullanmakta ve perakendeci tarafından kanallar arasında çeşitli dağıtım servisi olanakları sunulmaktadır.

Katılımcılara göre bütüncül kanal stratejisi perakende sektöründe rekabet edebilmek için zorunlu hale gelmiştir. Perakendecinin bütüncül kanal stratejisini uygulayabilmesi için müşterilere istedikleri ürünlerin stokta var olup olmadığını önceden kontrol fırsatı verebilmeleri ve ürün teslim almada birden fazla teslimat noktası imkanı sağlamaları gereklidir. İnternette tıkla & mağazadan teslim al (click&collect) ve internette tıkla & teslimat noktasından al (click&collect from delivery point) perakendeci tarafından sağlanmaktadır.

Katılımcılar , fiziksel mağaza ve çevrimiçi mağaza/mobil uygulama kullanarak alışveriş yapan tüketicilerin farklı ihtiyaç ve beklentileri olduğunu belirtmiştir. Çevrimiçi müşteri için mümkün olan en az sayıda tıklama sağlanarak alışveriş deneyimi yaşatılmakta, fiziksel mağaza müşterisi için ise mağaza atmosferi ve raf düzenlerine özen gösterilerek mağaza içinde geçirilen süre alışveriş deneyimi olarak sunulmaktadır . Katılımcılar, fiziksel mağaza, çevrimiçi mağaza ve mobil uygulamayı aynı anda kullanmayı tercih eden oldukça fazla müşteri olduğunu belirtmişlerdir. Bütüncül kanal stratejisi yönetimi kapsamında, ilgili müşterilerin ihtiyaç ve beklentilerini karşılayabilmek için perakendeci bütün kanallarını ve temas noktalarını bir arada ve bütüncül olarak yönetmektedir.

Ayrıca, bütüncül kanal stratejisinin uygulanabilmesi için fiziksel mağaza ve dijital kanallarda aynı ürün çeşitliliğinin, fiyat ve indirimlerin olması gerekliliği ifade edilmiştir. Katılımcılar, sadece gıda perakendeciliğinde değil, diğer perakendecilerde de farklı ihtiyaç ve beklentilere sahip müşteriler olduğu için bütüncül kanal stratejisinin gerekli olduğunu belirtmişlerdir.

Perakendecinin tüketici bakış açısı: Katılımcıların değerlendirmesine göre, tüketiciler hangi kanalı kullanırsa kullansınlar hepsinde sistem/kasa/mobil uygulama tarafından zahmetsiz bir şekilde tanınmayı, geçmiş alışverişlerine göre ilgili indirimleri kullanabilmeyi ve perakendeci bünyesinde devam eden her türlü kampanyadan mutlaka haberdar olmayı beklemektedirler. Tüketiciler farklı kanallardan farklı



ürünleri alma eğilimi göstermekte, örneğin et, tavuk, sebze ve şarküteri ürünlerini çoğunlukla fiziksel mağazalardan almaktadırlar.

Tüketiciler, aslında beklentilerine uygun olarak alışveriş deneyimi yaşamayı istemektedir. Yeni açılan farklı perakendeci mağazalarını ziyaret etme eğilimi göstermekte, sadık müşteri olma eğiliminden kolaylıkla vazgeçebilmektedirler. Katılımcılara göre, bütüncül kanal stratejisi müşteriye hızlı, kesintisiz ve bütçesine uygun alışveriş deneyimi yaşatmalıdır. Tüketici, birçok teslimat noktasından siparişini sorunsuz bir şekilde teslim alabilmeyi ve herhangi bir sorun yaşarsa hizmet hatasının kendisini uğraştırmadan kolay ve hızlı çözülebilmesini beklemektedir. Ayrıca, tüketiciler fiziksel ve çevrimiçi mağazada, ürün bulunabilirliğine önem vermektedir. Ürün bulunabilirliği sağlanamadığı zaman, tüketiciler kolaylıkla farklı perakendecilere yönelebilmektedir. Katılımcılara göre, tüketiciler kullandıkları her kanalda aynı hizmet seviyesini beklemekte, kanalları sağladıkları hizmet seviyesi açısından farklı değerlendirmemek istemektedirler. Bütüncül kanal yönetimi kapsamında, ürün bulunabilirliği bütün kanallarda sağlanmaktadır. Örneğin, çevrimiçi mağaza ya da mobil uygulama aracılığıyla ürün satın alacak müşteri, mağazada istediği ürünlerin stok durumunu kontrol edebilmektedir. Perakendeci bunların sağlanabilmesi için gelişmiş bilgi teknolojilerini kullanmaktadır.

*Büyük veri (big data) ve temas noktalarının rolü:* Bütüncül kanal stratejisinin uygulanabilmesi için müşterilerin bilgileriyle elde edilen büyük verinin kullanımı çok önemlidir. Büyük veri, müşteri sadakat kartları aracılığıyla elde edilmektedir. Müşteri sadakat kartları, müşterinin her alışverişinde kullanıldığında, müşterinin alışveriş miktarı, satın aldığı ürünlerin çeşit ve sayısına bağlı olarak perakendeci tarafından analiz edilmektedir. Büyük verinin elde edilmesi, çok sayıda müşterinin birçok değişken aracılığıyla ölçülmesiyle elde edilmektedir. Büyük veri aynı zamanda, müşterileri çeşitli temas noktaları aracılığıyla indirim ve kampanyalardan haberdar edebilmek için gerekli alt yapıyı sağlamaktadır. Elde edilen büyük verinin analizine göre müşterinin en çok kullandığı ve cevap verdiği temas noktaları aracılığıyla ağırlıklı olarak dijital ortamda müşteriye ulaşılmakta ve kanalların satış performansları artırılabilir. Büyük veri ve temas noktalarının yönetimi, müşterilerden elde edilen verilerin değerlendirilmesi ve buna bağlı olarak tüketicilerin tercihlerine göre tüketiciye farklı kampanyalar sunarak gerçekleşmektedir. Ayrıca, tüketicilerin hangi kanalı daha çok kullandığı belirlenmekte ve kullanmadığı kanallar varsa, kullanmasını sağlayacak şekilde tüketiciye bilgilendirici ve alışverişini etkileyecek kısa mesaj, e-posta ve mobil uygulama bildirimleri gönderilmektedir. Katılımcılara göre, kullanılan temas noktalarının sayısı ve bütüncül kullanılması sağlandıkça, müşteriye istediği alışveriş deneyimi yaşatılmaya devam edilecektir.

*Lojistik ve optimizasyon (eniyeleme) rolü:* Bütüncül kanal stratejisinin uygulanabilme başarısı tüm kanalların etkin yönetimine bağlı olduğu için, perakendecilerin ürünleri

en iyi maliyet seviyesiyle kanallarda dağıtım şarttır. Katılımcılar, gıda perakendeciliğinde maliyet kontrolünün rekabet edebilmek için çok önemli olduğunu, maliyet kontrolü için ise birçok aktivite ve faaliyetin etkin yönetilmesinin şart olduğunu belirtmişlerdir. Bütüncül kanal yönetiminde, sevkiyatların birleştirilmesi, teslimatların istenilen zamanda gerçekleştirilmesi, ürünlerin hasarsız taşınması ve doğru ürünlerin çevrimiçi ve mobil uygulama kanalı müşterisi için hazırlanması etkin lojistik yönetimiyle mümkündür. Lojistik yönetiminin yanı sıra, kanaldaki diğer üyelerin de (tedarikçiler, toptancılar, aracılar vb.) ilgili faaliyetleri etkin yönetebilmesi bütüncül kanal yönetim performansı için önemlidir. Katılımcılar, perakende sektöründe rekabet avantajının sağlanmasında ve korunmasında lojistik ve tedarik zinciri yönetiminin öneminden bahsetmişlerdir.

Hızlı tüketim ürünleri satışının oldukça yoğun olduğu gıda perakendeciliğinde, kar marjını koruyabilmek ancak gelişmiş lojistik ve süreç yönetimine bağlıdır. Tedarikçiden başlayarak, ilgili tüm kanal üyeleri arasında gerçekleşen mal, hizmet ve bilgi akışı analiz edilmekte ve iyileştirme yolları aranmaktadır. Kaynakların etkin kullanılması ve verimliliğinin artırılması açısından en-iyileme çalışmaları yapılmaktadır. Lojistik yönetimi ve eniyileme çalışmaları için tüm tanımlı iş süreçleri kontrol edilmekte ve gerekli görüldüğünde süreçler yeniden tasarlanmaktadır. Lojistik planlama, uygulama ve kontrol; bütüncül kanal stratejisinde ürünlerin tüm kanallara ulaştırılmasına ve müşterilerin ihtiyaç duyduğu hizmetlerin sağlanabilmesine katkıda bulunmaktadır. Katılımcılara göre, etkin lojistik yönetimi; kanal üyeleri arasında ilişki yönetimini geliştirerek tedarik zinciri yönetimine fayda sağlamak ve maliyet kontrolünü kolaylaştırmaktadır.

Bulgulara göre, bütüncül kanal stratejisinin uygulanmasında ve yönetilmesinde etkili olan dört temel bileşen değerlendirildiğinde gıda perakendecisinin sahip olduğu tüm kaynakları ve yetkinlikleri en etkin şekilde kullanmaya çalıştığı ve rekabetçi farklılık yaratma konusundaki çalışmalarının gelecekte de devam edeceği öngörülmektedir. Sonuçlar, rekabette karşılaştırmalı üstünlük teorisi (comparative advantage theory of competition) temelleriyle açıklanabilir (Hunt ve Morgan, 1995). Teorinin esaslarında belirtildiği üzere, rekabet avantajı sağlayabilmek için bir firmanın kaynaklarını etkin şekilde yönetmesi, müşterilerin beklentilerini karşılayan mal ve hizmetleri sağlaması, maliyet yönetimi ve dağıtım kanallarının verimliliği gereklidir. Gıda perakendecisi, rekabet avantajı sağlayabilmek için bütüncül kanal stratejisini uygulamakta ve yönetmektedir. Ayrıca, perakendecilikte gelişme teorisi (Hollander, 1960) (wheel of retailing) ve perakende formatı yaşam döngüsü teorisi (Davidson vd., 2002) (retail format life cycle theory) bulguları açıklamakta kullanılabilir. Bütüncül kanal stratejisinin değişen perakende formatlarının bir sonucu olduğunu ve yeni perakende formatlarının artık sadece fiziksel mağazalara bağlı olmadığını, dijital kanalların da en az fiziksel kanallar kadar önemli olduğu çıkarımı yapılabilir. Çoklu kanal

stratejisinden bütüncül kanal stratejisine geçiş, teknolojik gelişmeler ve demografik değişkenlerin kanal stratejilerini etkilediğini ve kanal stratejilerinin rekabet edebilmeyi sağlamak için farklılaşmak durumunda kaldığı belirtilebilir.

### **5. Değerlendirme, Kısıtlar ve Gelecek Araştırmalar için Öneriler**

Araştırmadan elde edilen bulgular literatürde belirtilen bütüncül kanal stratejisinin bileşenleriyle uyum göstermektedir. Bütüncül kanal stratejisinin uygulanabilmesi için, verinin etkin kullanılması (Zhang vd., 2010), farklı müşterilerin beklentilerinin karşılanması (Bell vd., 2013), kesintisiz alışveriş tecrübesinin sağlanması (Panigrahi, 2013; Kozlenkova vd., 2015) ve müşterinin kanallar arasında bağımsız olarak hareket edebilmesi (Beck ve Rygl, 2015) gereklidir. Uygulama için gerekli olan bileşenlerin çoğunluğu bulgular aracılığıyla da desteklenmektedir. Ayrıca, bütüncül kanal stratejisi yönetiminin tanımı da (Verhoef vd., 2015) elde edilen bulgularla aynı doğrultuda yer almaktadır.

Literatürde belirtilen bileşenlerin yanı sıra araştırma, bütüncül kanal stratejisinin uygulanabilmesi ve yönetilebilmesi için büyük veri, lojistik, tedarik zinciri yönetimi ve en-iyileme çalışmalarının gerekliliğini ortaya çıkarmıştır.

Bütüncül kanal stratejisine geçiş sağlanmadan önce, perakendeciler müşteri bölümlendirmesini gözden geçirmeli, müşterilerin farklı ihtiyaç ve beklentilerini analiz etmeli ve ikincil kaynaklardan elde edilen verileri incelemeli, teknolojik altyapı çalışmaları gerçekleştirmeli ve süreçlerin verimliliğini artıracak lojistik planlama, uygulama ve kontrol sağlamaları gerekmektedir. Perakendeciler, bütüncül kanal stratejilerini sürekli olarak gözden geçirmeli ve gerekli değişiklikleri yapmalıdırlar. Tüketiciler açısından değerlendirildiğinde, bütüncül kanal stratejisinin uygulanması sayesinde tüketiciler istedikleri ürün ve hizmete herhangi bir kanala bağlı kalmaksızın, her kanalın kendine özgü sunduğu avantajların tümünden aynı anda yararlanarak faydalanmaktadır. . Ancak bunların yanı sıra tüketiciler, her alışveriş deneyiminden memnun kalmayı istemekte ve perakendecinin yönettiği kanalların tümünün performansının hep aynı olmasını beklemektedirler. Bu araştırma, daha öncede belirtildiği üzere bildiğimiz kadarıyla “omni-channel” stratejisiyle ilgili Türkiye’de yapılmış ilk akademik çalışma olma özelliğini taşımasından dolayı, kelimenin Türkçe karşılığından yola çıkarak “omni-channel” ifadesi “bütüncül kanal” olarak kullanılmıştır. Ancak diğer araştırmacılar tarafından da gerçekleştirilecek gelecek araştırmalar sayesinde konunun daha detaylı araştırılacağı ve alan hakkındaki bilgi birikiminin artarak başka ifadelerin de kullanılabilmesi öngörülmektedir. Araştırma, uygulamaya katkısı bakımından bütüncül kanal stratejisinin günümüz dinamik perakende sektöründe önemli bir strateji olduğunu, stratejinin uygulanabilmesi ve yönetilebilmesi için gerekli olan bileşenlerle ilgili bulgular sunmuştur.

Diğer tüm araştırmalarda olduğu gibi, bu araştırmanın da bazı kısıtları bulunmaktadır. Araştırma sadece organize gıda perakendecisiyle ilgili bulgular sağlamaktadır. Birincil veri, sadece tek bir perakendeciden elde edilmiştir. Ayrıca, birincil veri elde edebilmek için sadece odak grup yöntemi kullanılmıştır. Sonuçların genelleştirilebilmesi için daha fazla sayıda ve türde perakendeci bünyesinde araştırma gerçekleştirmek gereklidir. Ayrıca, tüketicilerin tercih ve beklentileriyle ilgili elde edilen bulgular, sadece perakendeci değerlendirilmesiyle sunulmuş olup, tüketicilerin ve kanaldaki diğer üyelerin de bütüncül kanal stratejisinden nasıl yararlandıklarını belirleyen çalışmalar gelecek araştırmalar için yön gösterici olabilir. Çalışmanın bulguları değerlendirildiğinde, “Bütüncül kanal stratejisi perakendeci türlerine göre nasıl değişmektedir?”, “Tüketiciler bütüncül kanal stratejisinden ne algılamakta ve beklemektedirler?” ve “Perakende tedarik zincirinde yer alan üyelerin bütüncül kanal yönetimindeki rolleri nelerdir?” gelecek araştırmalar için yeni araştırma soruları olarak önerilebilir.

### **Kaynakça**

- Altunışık, R., Özdemir, Ş. ve Torlak, Ö. (2016). “Pazarlama İlkeleri ve Yönetimi”, Beta, 2. Baskı, İstanbul.
- ATKearney (2014). “On Solid Ground: Brick and Mortar is the Foundation of Omnichannel Retailing”, <https://www.atkearney.com/documents/10192/4683364/On+Solid+Ground.pdf/f96d82ce-e40c-450d-97bb-884b017f4cd7>, son erişim: 28.12.2016.
- Beck, N. ve Rygl, D. (2015). Categorization of multiple channel retailing in Multi-, Cross-, and Omni-Channel Retailing for retailers and retailing. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 27, 170-178.
- Bell, D. R., Gallino, S. ve Moreno, A. (2013). Inventory Showrooms and Customer Migration in Omni-Channel Retail: The effect of product information, [http://misrc.umn.edu/wise/2014\\_Papers/17.pdf](http://misrc.umn.edu/wise/2014_Papers/17.pdf), son erişim: 21.11.2016.
- Brynjolfsson, E., Jeffrey, Y. ve Rahman, M.S. (2013). Competing in the Age of Omnichannel Retailing. *MIT Sloan Management Review*, p. 1-12.
- Burton, S. ve Soboleva, A. 2011. Interactive or Reactive? Marketing with Twitter. *Journal of Consumer Marketing*, 28(7), 491-499.
- Cao, L. ve Li, L. (2015). The Impact of Cross-Channel Integration on Retailers’ Sales Growth. *Journal of Retailing*, 91(2), 198-216.
- Davidson, W. R., Bates, A. D. ve Bass, S. J. (2002). The retail life cycle. *Retailing: The evolution and development of retailing*, 55(6), 89-96.

- Data&Marketing Association (2016). What is the Difference Between Multichannel and Omnichannel?,<https://thedma.org/blog/marketing-education/whats-the-difference-between-multichannel-and-omnichannel/>, son erişim: 20.02.2017
- Enginkaya, Ö.G.D.E. (2009). Elektronik Perakendecilik ve Elektronik Alışveriş, <http://www.acarindex.com/dosyalar/makale/acarindex-1423877132.pdf>
- Euromonitor (2016), <http://www.euromonitor.com/retailing-in-turkey/report>, son erişim: 26.12.2016.
- Gibbs, A. (1997). Social Research Update. Focus groups, 23, 2014.
- Guion, L. A. (2002). Triangulation: Establishing the Validity of Qualitative Studies. University of Florida Cooperative Extension Service, Institute of Food and Agricultural Sciences, EDIS.
- Hollander, S. C. (1960). The Wheel of Retailing. The Journal of Marketing, 37-42.
- Hoppner, J. J. ve Griffith, D. A. (2015). Looking Back to Move Forward: A Review of the Evolution of Research in International Marketing Channels. Journal of Retailing, 91(4), 610-626.
- Hunt, S.D. ve Morgan, R.M. (1995). The Comparative Advantage Theory of Competition. Journal of Marketing, 59, 1-15.
- Hübner, A., Holzapfel, A. ve Kuhn, H. (2016). Distribution Systems in Omni-Channel Retailing. Business Research, 9(2), 255-296.
- Kiliç, S. ve Senol, G. (2010). Gıda Perakendeciliğinin Gelisimi ve Gıda Perakendeciliğinde Rekabeti Etkileyen Unsurlar/Development of Food Retailing and Factors Affecting the Competition in Food Retailing. Business and Economics Research Journal, 1(2), 45.
- Kozlenkova, I. V., Hult, G. T. M., Lund, D. J., Mena, J. A. ve Kekec, P. (2015). The Role of Marketing Channels in Supply Chain Management. Journal of Retailing, 91(4), 586-609.
- Kumar, N., Scheer, L. K. ve Steenkamp, J- B. E. M. (1995). The Effects of Perceived Interdependence on Dealer Attitudes. Journal of Marketing Research, 32(August), 348-56.
- Levy, M. ve Weitz, B. A. (2001). "Retailing management", New York: McGraw-Hill.
- Li, Q., Luo, H., Xie, P. X., Feng, X. Q., & Du, R. Y. (2015). Product Whole Life-Cycle and Omni-Channels Data Convergence Oriented Enterprise Networks Integration in a Sensing Environment. Computers in Industry, 70, 23-45.

- Uluslararası Telekomünikasyon Birliği, ITU (2016). ICT Statistics, <http://www.itu.int/en/ITU-D/Statistics/Pages/stat/default.aspx>  
<http://www.itu.int/en/ITU-D/Statistics/Pages/stat/default.aspx>,[http://www.itu.int/en/ITU-D/Statistics/Documents/statistics/2016/Individuals\\_Internet\\_2000-2015.xls](http://www.itu.int/en/ITU-D/Statistics/Documents/statistics/2016/Individuals_Internet_2000-2015.xls),son erişim: 25.11.2016
- Panigrahi, M. S. K. (2013). Seamless Purchase-An Insight into the Issues. ELK Asia.
- Piotrowicz, W., ve Cuthbertson, R. (2014). Introduction to the Special Issue Information Technology in Retail: Toward Omnichannel Retailing. International Journal of Electronic Commerce, 18(4), 5-16.
- PWC (2016), Dönüşürken Büyüyen Türkiye Perakende Sektörü, <http://www.pwc.com.tr/tr/publications/industrial/retail-consumer/pdf/donusurken-buyuyen-turkiye-perakende-sektoru-raporu.pdf> , son erişim: 19.12.2016.
- Rigby, D. (2011). The Future of Shopping, Harvard Business Review, 1-9.
- Skallerud, K., Korneliussen, T. ve Olsen, S. O. (2009). An Examination of Consumers' Cross-Shopping Behaviour. Journal of Retailing and Consumer Services, 16(3), 181-189.
- Tang, F. F. ve Xing, X. (2001). Will the Growth of Multi-Channel Retailing Diminish the Pricing Efficiency of the Web? Journal of Retailing, 77(3): 319-333.
- Türkiye Odalar ve Borsalar Birliği (2012), Türkiye Perakendecilik Meclisi Sektör Raporu, <http://www.tobb.org.tr/Documents/yayinlar/2012/PerakendecilikMeclisiSR.pdf>, son erişim: 20.12.2016
- Verhoef, P., Kannan, P. ve Inman, J. (2015). From Multi-Channel Retailing to Omnichannel Retailing. Introduction to the special issue on multi-channel retailing, Journal of Retailing, 91, 2, 174-181.
- Wang, D., Xiang, Z. ve Fesenmaier, D. R. (2016). Smartphone Use in Everyday life and travel. Journal of Travel Research, 55(1), 52-63.
- Zhang, J., Farris, P. W., Irvin, J. W., Kushwaha, T., Steenburgh, T. J ve Weitz, B. A. (2010). Crafting Integrated Multichannel Retailing Strategies. Journal of Interactive Marketing, 24(2), 168-180.

**Ek 1: Odak Grup Tartışma Soruları**

- 1) Perakendecilikte dün, bugün ve yarın size ne ifade etmektedir?
- 2) Bütüncül kanal stratejisini nasıl uygulamakta ve yönetmektesiniz?
- 3) Bütüncül kanal stratejisi kapsamında yapılan çalışmalar nelerdir?
- 4) Mobil ticaret neleri değiştirdi? (firma ve perakende sektörü için)
- 5) Konum tabanlı teknolojiler satışları ve müşteri bağlılığını nasıl etkilemektedir?
- 6) Rakiplerinizi nasıl değerlendiriyorsunuz onlardan nasıl farklılaşmaktasınız?
- 7) Dağıtım kanallarının geleceğini nasıl değerlendirmektesiniz?