



KPMG Perspektifinden Perakende Sektörüne Bakış



CarbonNeutral.com

KPMG Turkey sertifikalı bir
CarbonNeutral® şirkettir

2021

KPMG Türkiye

kpmg.com.tr



Tüketiciler ve
yeni gerçeklik

1. Koçtaş
Devrim Kılıçoğlu,
CEO

2. LC Waikiki

3. MediaMarkt
Yenal Gökyıldırım,
CEO

4. ebebek

5. Atasun Optik
Nihat Aydın,
CEO

6. Panço
Sinan Kuran,
CEO

KPMG Türkiye
perspektifinden
değerlendirmemiz



Önsöz

Perakende sektörü, geçtiğimiz yıldan bu yana tüketici alışkanları, iş gücü ve işletme modellerine ilişkin birçok değişim yaşadı. Covid-19, bir kısmı son yıllarda halihazırda sektörün gündeminde olan uygulamaların, planlanandan birkaç yıl önce hayata geçirilmesine yol açtı.

“KPMG Perspektifinden Perakende Sektörüne Bakış” raporumuzla bu yıl sektöre farklı bir açıdan ışık tutmayı amaçlıyoruz. Pandemiyle birlikte ortaya çıkan yeni tüketici modellerini ele alırken, şirketlerin bu süreçte nasıl konumlandığını paylaşmayı hedefliyoruz. Bu bağlamda yeni çalışmamızda, Türkiye’nin önde gelen perakende şirketlerinin değerli yöneticileriyle stratejik hamleleri ve önümüzdeki döneme ilişkin beklentileri üzerine söyleşiler gerçekleştirdik.

Bu kıymetli söyleşilerle zenginleştirdiğimiz ve KPMG Türkiye olarak sektördeki dinamikleri yorumladığımız ve öngörülerimizi paylaştığımız raporumuzun perakende sektörünün tüm paydaşları için faydalı olmasını umuyoruz.

Saygılarımla,

Gökhan Kaçmaz

Perakende ve Tüketici Ürünleri Sektör Lideri,

Birleşme ve Satın Alma Danışmanlığı,

Şirket Ortağı

gkacmaz@kpmg.com



Tüketiciler ve yeni gerçeklik

2020 perakende sektörü adına birçok yıkıcı gerçekliğin ve aynı zamanda yeniliğin bir araya geldiği bir sene oldu. Covid 19 etkisinde sokağa çıkma kısıtlamaları, mağaza ve restoran kapanışları sektörü ticari ve mali açıdan derinden etkiledi. Kısıtlamaların etkisiyle pandeminin başlangıcında sektörde faaliyet gösteren birçok şirket iş sürekliliği ve nakit yönetimine odaklandı. Ancak perakende sektörü gerek teknolojik gelişmeler gerekse değişen tüketici davranışlarıyla, devamlı olarak dönüştürücü bir değişim süreci içinde olan sektörlerin de başında gelmekte. Dünya genelinde de pandemi süreci ile birlikte tüketici alışkanlıkları ve davranışlarında köklü değişiklikler gerçekleşti. Bu çerçevede sürecin ilerlemesi ile beraber sektörde tüketici ihtiyaçlarına cevap vermek üzere dijitalleşmenin hızlanması, e ticaretin payının hızla artması gibi birçok değişim gözlemlendi.

Covid-19'un tüketici ihtiyaçları, davranışları ve tercihleri üzerinde devam eden etkisini anlayabilmek adına ana sponsor olarak KPMG, 70 binin üzerinde tüketici ile 12 ülkede 4 aydan fazla süren toplam 6 aylık dalga tüketici nabzı anketini tamamladı. Her bir dalga tüketici davranışlarının Covid-19 ile nasıl evrimleştiğini ve buna karşılık kurumlara ne gibi etkileri olduğunu belirlemek üzere yola çıktı. Bu araştırma neticesinde birçok tüketici davranışının önemli ve kalıcı şekilde değiştiği gözlemlendi.

Öncelikle Tüketiciler Uzun Bir Süre Daha COVID-19 ile Beraber Yaşamayı Bekliyor ve Buna Göre Tüketim Alışkanlıklarını Yeniden Şekillendiriyorlar

-Kişisel güvenlik kaygıları tüketici davranışını, tedarikçi seçimini ve satış kanalı kullanımını derinden etkiledi

Tüketiciler, COVID-19 sürecinde kişisel güvenliklerini önceliklendirdiler. Bu durum, perakende sektöründeki şirketlerin sağlık ve güvenlik uygulamaları konusunda daha az titiz oldukları bir zamanda ortaya çıktı ve bu da klasik perakendeye olan güvenin azalmasına neden oldu. Tüketicilerin mağazalara, restoranlara ve dış mekanlara geri dönmek için sağlık açısından kişisel güvenlikle ilgili daha fazla güvenceye ihtiyacı var. Tüketiciler artık dışarda daha seyrek alışveriş yapıyor ve vakit geçiriyor. Kişisel güvenlik ihtiyacı da düşen harcama trendinin itici güçlerinden birisi olarak ön plana çıkıyor.

-Müşteriler mali durumları ile ilgili daha fazla kaygı yaşamaya başladı ve tasarruf yapma öncelik haline geldi;

Tüketiciler önümüzdeki 6-12 aylık dönemde gelirlerinde önemli bir düşüş bekliyor ve bu nedenle tüketim ve harcama yapmak yerine birikim yapmayı tercih ediyorlar. Satın alma tercihleri ve seviyeleri de öngörülebilir gelecekte daha kısıtlı kalacak. Tasarruf yapmak artık harcanabilir gelir için bir numaralı öncelik. Tüketiciler, COVID 19'un etkilerini daha uzun süreli görüyor ve finansal açıdan geleceklerini düşünmeye başlıyor. Örneğin tüketiciler ek güvence talepleri çerçevesinde finansal güvence sigorta alım harcamalarında önemli ölçüde artış yaşandı. Buna ek olarak, bir kredi ürününe sahip olan altı tüketiciden biri, finansal olarak zorlandıkları için ödeme erteleme başvurusunda bulundu. Bütçe ve kısıtlamaların izin verdiği yerlerde tüketicilerin harcama tercihleri dışarıda yemek yeme ve evde geçirilen tatiller olarak ön plana çıktı.



Tüketiciler, COVID-19'un günlük yaşamlarındaki etkisini değerlendirdikçe güvenlerini yitirmiş olup dışarı çıkıp hayata eskisi gibi devam etme eğiliminde değiller.

- Tüketicilerin üçte biri COVID-19'un bir yıldan fazla süreceğini düşünüyor
- Beş tüketiciden biri ise bu nedenle sürekli evde kalma eğiliminde
- Bu nedenle evler artık çalışma, eğlence, eğitim ve sosyalleşme faaliyetlerinin gerçekleştiği yeni merkezler haline geldi
- Önümüzdeki 6-12 ay içinde zorunlu olmayan harcamaların COVID-19 öncesine göre üçte bir oranında daha düşük olması bekleniyor

Kişisel güvenlik ve artan birikim eğilimi satın alma konusunda en önemli iki faktör arasında yer alıyor.

Kişisel güvenlik ve birikim eğilimi temel bir ihtiyaç olarak algılanan yeni bir tüketici davranışı olarak ortaya çıkmakta. İyi bir müşteri deneyimi veya başkalarının ihtiyaçları gibi psikolojik ihtiyaçlarını dikkate almadan önce bu temel ihtiyaçların karşılanması gerekiyor. Kişisel güvenlik, mağazalara, restoranlara ve ev dışı mekanlara geri dönmenin önünde açık bir engel haline geldi.

Değişen tüketici davranışları ile beraber uzun vadede hayatta kalma ve başarılı olma olasılığı en yüksek olan kurumlar ise şu şekilde tanımlanmakta:

- 1) Yeni gerçekliğe yanıt vermek için iş modellerini uyarlayan ve doğru ortaklık türlerini benimseyen,
- 2) Birden çok kanalda iş yapmanın maliyetini yeniden düşünen,
- 3) Çalışanları ve müşterileri için kişisel güvenliğe öncelik veren,
- 4) Müşterilerinin kim olduğunu, ihtiyaçlarının daha hızlı değiştiğini ve markaların beklentilerini karşılamak için daha hızlı adapte olmaları gerekeceğini anlayan kurumlar

Dijitalleşmenin kaçınılmaz yükselişi

Dijitalleşme, tartışmasız müşterilerin yeni beklentilerini karşılamanın ve büyümenin kilit bir yolu olması nedeniyle; sektör oyuncularının, online hizmetlerinin kullanımının kolay olmasını sağlamaları ve çok kanallı hizmetleriyle de sorunsuz bir şekilde entegre olması beklenmektedir.

Birçok durumda online ortamın fiziksel mağazaya kıyasla çok daha kolaylıklar içermesi sebebiyle kanalın karlılığının da dikkatle incelenmesi gerekecektir.

Bu anlamda fiziksel mağazaların rolü de ilerleyen dönemde değişecektir. Perakendecilerin getirilerini en üst düzeye çıkarmak için fiziksel alanlarını en iyi şekilde nasıl kullanacaklarını yeniden düşünceleri gerekiyor. Sektörün ayrıca metrekare başına satışlar gibi geleneksel temel performans göstergelerinin çoğunu bu yeni gerçekliğe göre nasıl uydurduklarının değerlendirmesi gerekecektir.

Tüketici güveninin geri dönüşü

Müşteriler, yalnızca kişisel güvenlikle ilgili endişeleri giderildiğinde mağazalara geri dönme isteklerini belirtmektedirler. Bu ise temas noktalarını en aza indirecek ve güvenliği sağlayacak ayrıntılı mağaza planlamalarını gerektirecektir.

Yerel tedarikçilerin artan önemi

Satın alma gücü, tüketim için en önemli itici güç olmaya devam ederken, perakendeciler ve tedarikçiler öldürücü rekabetten kaçınmaya yönelik davranışları geliştirmeye devam etmeleri gerekmektedir. Yerel tedarikçileri desteklemeye yönelik önemli bir eğilim gözlemleniyor ve bu da gelecekte fiyat baskısına karşı koyma fırsatı sunabilecektir. Birçok tüketici yerel toplumu desteklemek için daha fazla ödemeye razı olduklarını belirtmekte. Bu marka stratejilerini yerelleştirmeyi düşünebilecek yerel tedarikçiler ve küresel markayla ortaklık kurabilecek büyük perakendeciler için etkin bir pazarlama stratejisi olabilecektir.



KPMG Küresel CEO Araştırması: Perakende ve Tüketici Ürünleri Sektörü

CEO'lar zorluklara rağmen güven duyuyor

Pandeminin etkileri sürerken, küresel Perakende ve Tüketici Ürünleri Sektörü CEO'ları güvenini koruyor. Araştırmada öne çıkan bulguların bir kısmı aşağıdaki gibi:

Ekonomi ve büyüme

CEO'ların yüzde 76'sı, ekonomiye ve sektörlerine ilişkin büyüme beklentilerinin yılın başına kıyasla daha olumlu olduğunu belirtti. Ancak katılımcıların yalnızca yüzde 45'i küresel ekonomik görünüme ilişkin olumlu bir görüşe sahip.

Gelirlere ilişkin artış beklentileri kısıtlı veya orta

- %31** %2.5-5 arasında büyüme
- %41** <%2.5'tan küçük bir büyüme
- %24** Büyüme öngörmüyor

Küresel sağlık tehdidinin yanı sıra öne çıkan riskler

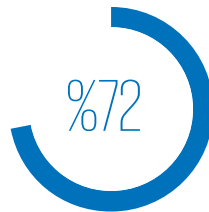
- %31** Tedarik zinciri riskleri
- %21** Yıkıcı teknolojiler ve korumacılık
- %14** Yetenek yönetimi
- %3** İklim değişikliği
- %3** Siber güvenlik

Dijitalleşme yatırımları hız kazanıyor

Küresel Perakende CEO'larının büyük bir kısmı, pandemi sürecinde dijitalleşme yatırımlarını planlanandan daha erken bir tarihe çektiğini belirtti.



Operasyonlar dijitalleştirildi ve yeni nesil işletme modeli oluşturuldu



Kusursuz bir müşteri deneyimi geliştirildi



Yeni dijital iş modelleri ve gelir kaynakları oluşturuldu



Mevcut iş gücü, otomasyon ve yapay zeka ile desteklenerek yeni bir iş gücü modeli geliştirildi



1. Koçtaş
Devrim Kılıçoğlu,
CEO

2. LC Waikiki

3. MediaMarkt
Yenal Gökyıldırım,
CEO

4. ebebek

5. Atasun Optik
Nihat Aydın,
CEO

6. Panço
Sinan Kuran,
CEO

KPMG Türkiye
perspektifinden
değerlendirmemiz

Değişen çalışma hayatı

Pandemi sonucunda Perakende ve Tüketici Ürünleri sektöründe küresel CEO'lar çalışma hayatında birçok değişim gözlemliyor.



Ofis alanında
küçülmeye gidecek.



Uzaktan çalışma, kurum
kültürünün
desteklenmesine
yönelik politikalarda ciddi
bir değişime yol açtı



Dijital iş birliği ve
iletişim araçlarının
kullanımı artarak
devam edecek



Uzaktan çalışma,
mevcut yetenek
havuzunu genişletti.

Güven ve liderlik

Küresel Perakende CEO'ları Covid-19 nedeniyle Kurumsal Sosyal Sorumluluk (KSS) çalışmalarını ve kurum stratejilerini gözden geçiriyor.



Kriz sürecinde edinilen
sürdürülebilirlik ve iklim
değişikliği kazanımlarını
korumak istiyor.



Çalışan iletişimi kriz sürecinde
iyileşti.



Pandemi sürecinde Çevresel,
Sosyal ve Kurumsal Yönetim
(ESG) çalışmalarında odak
noktası "sosyal" faktörlere
kaydı.



Paydaşların ihtiyaçlarının daha iyi
karşlanması için kurumsal
amaçların gözden geçirilmesi
gerekliyor.

Bu tezleri desteklemek ve lokalleştirmek adına KPMG Türkiye olarak perakende sektörünün önde gelen üst düzey yöneticileri ile pandeminin tüketici davranışları ve sektöre etkileri üzerine görüşlerine başvurduk.

Koçtaş - Devrim Kılıçoğlu, CEO

Salgın etkisinde 2020 yılı şirketiniz ve faaliyet gösterdiğiniz sektörde nasıl geçti?

Karşılaştığınız temel zorluklar ve fırsatlar nelerdi?

2020 yılına pandemi damgasını vurdu. Normal şartlarda bu soruya çok daha farklı yanıt verebileceksen pandemi, tüm ezberlerimizi bozdu; yanıtlarımızı değiştirdi.

Tüm sektörlerde olduğu gibi perakende sektörü de bu süreçten çok ciddi etkilendi. 2020 yılı sektör için, ilk kapanmalardan sonra bir toparlanmayla devam etti. Gıda, elektronik, ev geliştirme gibi sektörlerde büyüme olurken, hazır giyim gibi bazı alt sektörlerde de daralmalar gördük.

Müşterilerimiz mağazalarımıza sadece hafta içi gelebilince vardiya planı, lojistik ve tedarik zinciri dahil tüm iş yapış şekillerimiz oldukça olumsuz etkileniyor.

Hafta sonu yasakları yerine hafta içi kısıtlamaları olmasının daha uygulanabilir olduğunu düşünüyorum. Tüm bu olumsuzluklardan dolayı perakende sektörü, 2020 yılında ciddi hasar aldı, borçlanmaları arttı.

Koçtaş olarak bizim de pandemi sürecinde; hem müşterilerimizin, çalışanlarımızın ve ailelerinin sağlığını korumak, hem de iş sürekliliğini ve istihdamı devam ettirmek ana görevimiz oldu.

2020 yılı, bizim için çevik yönetim anlayışının çok kuvvetlendiği, ileri veri analitiği, verimlilik esaslı ile büyüme, işletme sermayesinin çok dikkatli bir şekilde yönetildiği bir yıl oldu. Koçtaş Fix yayılımımız açısından bir fırsat oldu diyebiliriz. Evinden uzaklaşmak ve toplu taşıma kullanmak istemeyenler acil ve temel ihtiyaçlarını mahallerdeki Fix mağazalarımızdan temin ettiler. Bu da bize ne kadar doğru bir yatırım yaptığımızı gösterdi. Geçtiğimiz yıl hız verdiğimiz Koçtaş Fix mağaza açılışlarımızı daha da hızlandırarak ayda 10 mağaza açar konuma geldik. 2020 yılını 48 yeni mağazayla tamamladık.

Koçtaş olarak Edirne'den Artvin'e, Sinop'tan Hatay'a kadar mağazalarımızla toplam 35 ilde 110 Koçtaş Fix ve 40 büyük format olmak üzere toplam 151 mağazamızla hizmet verirken, dijital kanallarımızla da tüm Türkiye'ye ulaşıyoruz.

Pandemi süreci bize bahane değil çözüm üretmenin kazandığını, ne olursa olsun bir çözümün ve daha iyisinin bulunabileceğini öğretti. Bunun için tüm kademelerden ekip arkadaşlarımızın fikirlerini alarak bu mücadele içerisinde ortak akılla ilerledik.

Nisan ayının başında 'şirketi şimdi kursaydık, nasıl yapılandırırız?' sorusuna her kademedeki Koçtaş çalışanının geliştirdiği fikirler ile cevap aradık ve sıfır bazlı bütçeleme metodolojisiyle "Koçtaş 2.0" adıyla kapsamlı bir proje başlattık.



Tüketiciler ve yeni gerçeklik

2. Koçtaş
Devrim Kılıçoğlu,
CEO

2. LC Waikiki

Bu hızlı adaptasyonumuzun, bir süredir üzerinde titizlikle çalıştığımız çevik organizasyonumuz sayesinde mümkün olduğunu belirtmeliyim.

Bugün, 4 tribe altında 20 takımımız ve burada ürettiğimiz çıktılar, 2020 yılında bize oldukça fayda sağladı ve bu sıkıntılı süreci en az hasarla atlattığımızı olanak tanıdı.

Önümüzdeki dönemde de en önemli güçlerimizden biri olmaya devam edecek.

Salgın sürecinin başında zorunlu olmadığımız halde mağazaları kapatmamız müşterilerimizin güvenini kazanma noktasında bir adım oldu.

Mağazalarımızı açtığımızda da "Sıfır Tolerans" önlemleri ile hijyen ve iş güvenliği standartlarını en yüksek seviyede gözettilik. Perakendede öncü olan bu uygulamamız, sektörde de örnek teşkil etti.

Pandemiyle birlikte dijitalin hayatımızın vazgeçilmezi haline geldiği bu noktada, hem iş süreçlerinin yalınlaştırılması hem de müşteriye dokunan tüm süreçlerde hız, esneklik ve kolaylık sağlamanın bir kez daha önemi ortaya çıktı.

Yıllar önce başlattığımız dijital dönüşüm çalışmalarının ve bu zamana kadar yaptığımız yatırımın meyvelerini bu dönemde aldık.

"Ara&Tıkla&Teslim Al" adındaki Click&collect uygulamamızı mağazalarımızın kapalı olduğu dönemde hayata geçirdik.

Müşterilerimize en iyi ürünleri en uygun fiyatlarla sunmak için dinamik kampanya yönetimi uyguladık. Hafta sonu kampanyaları ve 4 al 3 öde'yi dönüştürdüğümüz 3 al 2 öde kampanyaları müşterilerimizden büyük ilgi gördü.

Koçtaş olarak bu dönemi nispeten kolaylaştıracak projeleri hayata geçirirken, ilk gündenden beri hem Koçtaş hem de sektör olarak birçok zorlukla da mücadele etmek zorunda kaldık.

Sürekli değişen kurallar, sokağa çıkma yasakları ve eve kapanma psikolojisi çemberinde tüm ekibi ve eko-sistemi ayakta tutmak gerekiyordu. Bunun için, yönetim ekibiyle her gün düzenlediğimiz toplantılarda proaktif aksiyonlar almaya gayret ettik. Tüm paydaşlarımızla sürekli iletişim halinde kalarak sorunlara önden çözümler bulmaya gayret ettik.

Öncelikle Genel Müdürlük çalışanlarımızı ilk gündenden itibaren uzaktan çalışma sistemine geçirdik. 2018 yılından beri ayda 3 gün uzaktan çalışma yaptığımız için hızlıca adapte olduk.

Ardından mağaza kapama konusunda hızlıca karar vermek zorunda kaldık. 25 yıl sonra ilk defa zorunlu olmamıza rağmen mağazalarımızı 24 Mart'ta topyekün kapattık. Önlüksüz Koçtaş çalışanı olmak bizi çok zorladı. Müşterilerimize uzmanlık ve yakın ilgi gösterme şansımızı kaybettik.

Mağazaları kapalı bir perakendeci olmak, cironun neredeyse sıfırlanması yaşanan en önemli zorluktu. Tek bir pazara bağlı olmamız bizi zorlayan önemli etkenlerden biriydi. Türkiye kapanınca nakit akışı durdu.

Mağazaların kapanmasıyla açık olan tek alan satış kanalımız olan e-ticarette, maalesef talebe hazırlıksız yakalanan kargo firmalarının kapasite sorunlarının çözümü için oldukça çaba sarf ettik.

3. MediaMarkt
Yenal Gökyıldırım,
CEO

4. ebebek

5. Atasun Optik
Nihat Aydın,
CEO

6. Panço
Sinan Kuran,
CEO



Ürün tedariki tarafında Asya pazarlarına olan bağımlılık, kurlardaki dalgalanma, artan stok yükünün etkisinin azaltılması ve karantina kısıtlamalarıyla depo ve lojistik operasyonlarının aksaması gibi nedenlerle tedarik zincirinin kırılması ürün bulunurluğunda sıkıntılar yarattı.

Sektörünüzde salgın etkisiyle tüketici davranışı nasıl değişti? Talep ne yönde etkilendi?

Mart 2020'dan beri hayatımızda olan salgın süreci, çalışma şekillerinden alışveriş davranışına kadar her adımda etkilerini gösteriyor.

Karantina sürecinin başlamasıyla beraber insanların evde geçirdiği süre arttı ve tüketiciler bu sürede hem yaşam alanlarını güzelleştirmek hem de eksiklerini gidermek için evle ilgili ihtiyaçları doğrultusunda alışverişe yöneldi.

Daha önce dijital dünyayla ilgisi olmayan %22'lik bir kesimin de bu süreçte online kanalda aktif rol aldığını söyleyebiliriz.

Kargo ve lojistik hizmetleri hiç olmadığı kadar önemli bir noktaya geldi. Hızlı ve sorunsuz teslimat büyük önem kazandı.

Müşterilerin; mağazalara gittiğinde ürün bulunurluğuna daha çok dikkat edeceği, güvenilir markalardan alışveriş yapma isteğinin artacağı, alışverişlerini temassız, hızlıca tamamlamak isteyeceği ve sosyal mesafenin devam edeceği bu dönem bir süre daha devam edecek.

Marka bağımlılığının azaldığını ve private label ürünlere yönelme olduğunu, önümüzdeki süreçte bu ürünlerin payının biraz daha artacağını söyleyebiliriz.

Yeni ürün ve hizmetleri daha cesaretle deneyen müşterilerin artacağını öngörüyorum.

Çalışanlar açısından da baktığımız zaman merkez çalışanlarımızda sürekli şekilde uzaktan çalışmayı tecrübe ettik. Bunun belli oranda kalıcı olmasını bekliyoruz.

Perakende sektörüne baktığımızda; müşteri deneyimi, dijitalleşme, lojistik ağı ve verimlilik çalışmalarının ve yatırımlarının daha da hızlanacağını, bu yatırımlarda geri kalmış markaların ayakta kalamayacağını öngörüyoruz.

Daha önceki veri setinin geçerliliğini yitirdiğini görüyoruz. Değişen koşullara göre oluşan müşteri analitiğine yönelik iş yapış şekillerinin değişimi hızlanacak.

Çevreye, sosyal politikalara, dayanışmaya ve hijyen kurallarına daha çok önem veren bir toplum olma yolunda adımların hızlanacağına düşünüyorum. Bunlara önem veren markalar güçlenecek. Ben değil biz diyen, eko-sistemle birlikte hareket edebilen, kısa vadeli kar amacıyla değil orta vadeli stratejik adımlar atan şirketler öne çıkacaktır.

Eylül 2020'de ilk adımını attığımız sosyal marka olma yolculuğumuzun adına "Yanı Başında" dedik ve ihtiyaç sahibi ilköğretim okullarına elimizi uzattık. Pandemi sürecinde eğitimin hayatımızın vazgeçilmezi olduğunu bir kez daha net bir şekilde gördük. Pandemi sebebiyle okulların fiziki olarak kapalı olduğu dönemde, Diyarbakır'dan İzmir'e kadar ihtiyaç sahibi 7 okulumuzun yanı başında olduk. Perakendeciliğe başlamamızın 25. yılında bu seneki hedefimiz 25 ihtiyaç sahibi okulumuzun daha "Yanı Başında" olmak".



Dijitalleşmeye yatırımla ilgili strateji değiştirdiniz mi? Devreye aldığınız yeni planlar var mı?

Perakende sektörü dijital dönüşüm yarışında bayrağı taşıyan sektörlerden bir tanesi. Tüm iş yapış biçimleri hızlı bir şekilde dijitalleşiyor ve dijital teknolojiler ekseninde yeniden yapılıyor.

Dijital dönüşüm, bizim de yatırımlarımızın odağını oluşturuyor. Müşteriye yönelik tüm süreçlerimizde geçmiş yıllarda başladığımız yatırımları sürdürüyoruz.

Dijital dönüşüm kapsamında 2016'dan bugüne toplam yaklaşık 100 milyon TL yatırım gerçekleştirdik.

Bir kurumun sürekli değişen küresel bir pazarda rekabet edebilmesini sağlayan 'hızlı adaptasyon yeteneği' tam da içinde bulunduğumuz pandemi döneminde önemini tekrar gözler önüne serdi.

Pandemiyle birlikte dijitalin hayatımızın vazgeçilmezi haline geldiği bu noktada, hem iş süreçlerinin yalınlaştırılması hem de müşteriye dokunan tüm süreçlerde hız, esneklik ve kolaylık sağlamak her kurumun ana öncelikleri olmalı.

Biz pandemi sürecinde yaşanan değişimlere bu alt yapıyla hızla uyum sağladık ve birçok projeyi hayata geçirdik. Gündemimizde Ar-Ge ve çevik takımlarımızın üzerinde çalıştığı onlarca proje ve planlama bulunuyor. Yıllar önce başlattığımız bu yolculukta emin adımlara ilerliyoruz.

Lojistik ve dağıtım kanallarını yenileme/ geliştirme ihtiyacı duyduunuz mu?

Kargo ve lojistik hizmetleri, içinde bulunduğumuz bu dönemde çok önemli bir

noktaya geldi. Hızlı ve sorunsuz teslimat büyük önem kazandı.

Yoğun satış dönemlerinde yaşanan kapasite sıkıntıları ve müşteri memnuniyetsizliklerini çözmek için lojistik kabiliyetlerine arttırmaya yönelik yatırım yapan firmalar bu yatırımlarının karşılığını salgın sürecinde almaya başladılar. Biz de geçmiş dönemde platform bazlı yatırım stratejimizle birlikte lojistik ve kargo sektörünün en önemli şirketleri ile çalışıyoruz ve bu firmaların sayısını 2020 yılında daha da arttırdık.

Burada hizmet kalitesi yani hız, müşteri deneyimi, iade süreçleri vb konular çok önem kazanıyor. Aynı zamanda maliyet optimizasyonu da sürdürülebilirliğiniz açısından kritik. Keza e-ticaret sektörünün bahsettiğim bu yatırımlar nedeniyle karı oldukça düşük.

Lojistik konusu bizim de bir süredir üzerinde çalıştığımız bir konu. Dağıtım altyapımızı çoklu kanalı destekleyecek şekilde yeniledik. Koctas.com.tr'ye özel ayrı hizmet veren bir depomuzu hayata geçirdik. Teknolojik alt yapı çalışmalarımızın büyük bölümünü bu yıl içinde tamamladık.

Türkiye'de e-ticaretin sağlıklı büyümesi için kargo ve lojistik sektörünün de dijital yatırımlara önem vermesi gerektiğini düşünüyorum.

2021 yılı için sektörel beklentileriniz nasıldır?

Fırsatları ve tehditleri nerede görüyorsunuz?

733 bin dolayında işletmenin faaliyet gösterdiği, 931 milyar cirosu ve 2 milyonun üzerinde çalışanıyla perakende sektörü, ülkemizin en önemli sektörlerinden biri.

İçinde bulunduğumuz bu zor süreçte sektörün desteklenmesi büyük önem taşıyor. Yapılan açıklamalarda bu desteklerin ve sektörün taleplerinin karşılanması, uygulamada karşılaşılan sorunların giderilmesi amacıyla belli değişiklikler yapılmasının hükümetin gündeminde olduğunu biliyoruz.

Pandeminin etkilerinin 2021 yılında da devam edeceği açık. Zorunlu sektörler dışında mağazaların hafta sonu kapalı olması bizi olumsuz etkilerken, e-ticaret alanında bu sebeple bir artış söz konusu.

Bu yüzden kısıtlamaların devamı en büyük risk. Ülkemiz de pandemiyi bir an önce hayatından çıkarırsa turizm, kültür-sinema, havayolu, yeme-içme, hazır giyim gibi bazı sektörlerde de ciddi bir ivmelenme olacağını düşünüyorum.

Ticaret hayatı kısıtlanıyor. İş yapma zorlaştı. Karlılıklar çok azalıyor. Bu duruma dayanma gücü git gide azalacak. Bu yüzden devlet teşviklerinin devamı çok kritik bir önem taşıyor.

Aynı zamanda yatırım yapan, istihdamı arttıran firmalar desteklenmeli. Faiz, kur etkenlerinin hangi seviyede dengeleneceğini de kritik önemde.

Perakende sektöründe şu anda iki ana trend var: Biri dijitalleşme, online satışların artması; bir diğeri ise daha küçük, daha kompakt alanlarda perakendecilik.

AVM'lerin ziyaretçi sayıları geçen yılın aynı dönemlerine göre %30-40 civarında daha düşük. Dolayısıyla AVM'ler bu anlamda negatif ayrışıyor. Bu dönemde daha çok stand-alone veya retail-park dediğimiz cadde mağazaları veya açık hava AVM'si gibi yerler öne çıkıyor.

Bu durum AVM mağazalarımız açısından bir tehditken, mahallelerde konumladığımız Koçtaş Fix mağazalarımız açısından bir fırsat.



LC Waikiki

Salgın etkisinde 2020 yılı şirketiniz ve faaliyet gösterdiğiniz sektörde nasıl geçti?

Karşılaştığınız temel zorluklar ve fırsatlar nelerdi?

2020 yılı hepimiz için birçok bakımdan farklı tecrübeleri beraberinde getirdi. Bu yıl tüm dünyada yaşanan pandemi şirketlerin, iş süreçlerine ve ülkelerine destek verme anlamında büyük sorumluluklar yükledi. Bilhassa perakende sektörü, muazzam bir sorumluluk duygusuyla, ihtiyaçların kesintisiz şekilde karşılanabilmesi adına büyük bir azimle çalıştı. Pandemi dolayısıyla yaşanan kısıtlamalar, planlarımızda değişiklik yapmamıza, hatta zaman zaman faaliyetlerimizin kesintiye uğramasına sebep oldu. 3 kıtada 48 ülkede faaliyet gösteren bir şirket olarak, ülkelerin pandemi sürecine farklı zamanlarda girmesinin avantajını da yaşadık. Pandemiye ilk giren ülkelere edindiğimiz deneyimleri diğer ülkelere aktararak, süreci kontrollü bir şekilde yönetme imkanına sahip olduk.

Sektörünüzde salgın etkisiyle tüketici davranışı nasıl değişti? Talep ne yönde etkilendi?

Pandemi döneminin tüketicilerin alışveriş alışkanlıklarını önemli ölçüde değiştirdiğini söyleyebiliriz. Bu zorlu sürecin özellikle ilk dönemlerinde alınan önlemler ve getirilen kısıtlamaların da etkisiyle, normalde uzun zaman almasını düşündüğümüz online alışveriş alışkanlığı topluma çok hızlı şekilde yerleşmiş oldu.

Dolayısıyla e-ticaretin önemi daha da arttı. Mart ayından bu yana web sitemizdeki yeni üye ve tekil ziyaretçi rakamlarımız büyük artış gösterdi. Daha önce hiç online alışveriş yapmayan bir kesim, internetten alışveriş yapmaya başladı. Biz de bu kapsamda e-ticaretteki talebe yönelik olarak yeni çalışma modelleri geliştiriyor ve hayata geçiriyoruz. Normale döndüğümüzde de bazı şeylerin ne kadar değiştiğini ve alışveriş eğilimlerinin ne yöne kaydığını daha net göreceğiz.

Dijitalleşmeye yatırımla ilgili strateji değiştirdiniz mi? Devreye aldığınız yeni planlar var mı?

Pandemiyle birlikte sadece iş yapış biçimlerimiz değil, her alanda düşünce ve davranışlarımız da değişime uğradı. Müşteri, ister istemez bu dönemde bazı yeni alışkanlıklar edindi. Buradan hareketle LC Waikiki olarak biz de tüm süreçlerimizde müşterilerimizi daha iyi anlamak ve daha iyi çözümler sunmak için çalışmalarımıza hız kazandırdık.

Artan talebe ve değişen satın alma modellerine daha iyi cevap verebilmek için mağazacılık altyapımızdan güç alarak yeni çalışma modelleri geliştirdik.

Bu çalışma modellerinden ilki olan "Hemen Gel-Al" uygulaması ile lcwaikiki.com üzerinden satın alınan ürünü, mağazaya giderek aynı gün içinde teslim almak mümkün oluyor. Müşteriler böylelikle kargo süresi beklemeden ve kargo ücreti ödemediği hızlı şekilde alışveriş imkanı buluyor.

Uygulama aynı zamanda kargo teslim adresinde her zaman bulunamayan, bu nedenle online alışveriş yapamayanlar için de çözüm sunuyor. Hemen Gel AI uygulaması ile satın alınan ürünler mağaza içinde kolayca kontrol edilebiliyor ve iade değişim işlemleri hızlı şekilde yapılabiliyor. Uygulama sayesinde fiziksel mağazalarda daha az zaman harcanıyor, kalabalığa girilmeden, kasa sırasında beklemeden siparişler aynı gün içerisinde teslim alınabiliyor.

“Mağazadan Hemen Gelsin” uygulamasında ise; müşteriler, lcwaikiki.com üzerinden teslimat adreslerine en yakın mağazanın stoklarından alışveriş yaparak, siparişlerini 24 saat içinde teslim alabiliyor. Kargo bekleme süresini kısaltan bu yeni uygulamalar ile müşteriler yeni ve pratik bir alışveriş deneyimi yaşıyor.

Lojistik ve dağıtım kanallarını yenileme/ geliştirme ihtiyacı duyduunuz mu?

Bu yıl için; gerek yeni ülkeler, gerek bulunduğumuz ülkelerde genişleme, altyapı ve lojistik yatırımları planlanmıştır. Biz bu yatırımlarımızı ötelemedik. Bu yıl yeni test edeceğimiz ülkelere giriş yaparken verimli olan ülkelerdeki derinleşmemize ve büyüme ihtiyacı olan mağazalarımızı büyütme konusundaki yatırımlarımıza devam ettik. Pandemiye rağmen yatırımlarımıza şirketimizin kredibilite ve nakit gücü sayesinde ertelemeyen devam edebildik.

2021 yılı için sektörel beklentileriniz nasıldır? Fırsatları ve tehditleri nerede görüyorsunuz?

2021 yılının Mart - Nisan aylarına kadar pandeminin devam edeceğini öngörüyoruz. O nedenle nispeten daha kontrol edebildiğimiz bir sürece gireceğimizi düşünüyoruz.

Teknolojik altyapısıyla müşterisinin tarzına uygun olan ürünleri en hızlı şekilde mağazasına koyabilen, kombin önerilerini dijital ortamlarda sunabilen firmalar önümüzdeki dönemde daha fazla ön plana çıkacaktır. Bizim de bu çerçevede hız kadar, inovasyon ve sürdürülebilirlik konuları çok daha fazla odağımızda olacak. Ekolojik ve kişiye özel üretilen inovatif ürünler de rekabette markaların ayrışmasını sağlayacaktır.

Global düzeydeki birçok şirketin pandemiyle birlikte müşteriye gitme stratejilerini gözden geçirdiklerini, mağaza metrekarelerini optimize ettiklerini ve mağazaları aynı zamanda e-ticaret deposu olarak da konumlandırmaya başladığını görüyoruz. Bu çerçevede, mağaza ve e-ticaret kanalları arasında geçişkenlik gösteren müşterilerin ihtiyaçlarını karşılamak amacıyla, çoklu kanal satın alma davranışını destekleyen hizmetler gün geçtikçe gelişecektir. Hızlı aksiyon alabilen, proaktif planlarını hazırlayan ve müşterisini dinleyen şirketlerin gelecekte krizleri fırsata çevirebileceklerini söyleyebiliriz.

MediaMarkt - Yenal Gökyıldırım, CEO

Salgın etkisinde 2020 yılı şirketiniz ve faaliyet gösterdiğiniz sektörde nasıl geçti?

Karşılaştığınız temel zorluklar ve fırsatlar nelerdi?

2020 senesi çok büyük heyecanlarla ve pazar biraz daha toparlanarak başladı. 2018 kur kaynaklı ekonomik krizinden sonra çok zorlu bir dönem geçirdi ülkemiz. 2019'un da hemen hemen hepsi bu toparlanma ile geçti. Biz o dönemde bu sıkıntının ancak 2020 ortalarında çözüleceğini öngörüyoruz. 2020 yılı başladığında önden yaşanan toparlanma bizim için sevindirici oldu. Ancak Mart ayında tüm Avrupa ile biz de sarsıldık.

İhtiyaç ürünü sattığımız için mağazaları kapatmak konusunda 22 Mart 2020'ye kadar bekledik. Çamaşır makinesi, buzdolabı, tablet, bilgisayar, mutfak aletleri hepsi ihtiyaç ürünleri... Bu nedenle tüketicilerin ihtiyaçlarını giderebilmek için son ana kadar açık kalmaya çalıştık. Ancak 22 Mart 2020'de öyle bir noktaya geldik ki mağazalarımızı müşteri trafiğine kapadık. Bu durum bir perakende şirketi için felaket senaryolarından birisi. Bizim sektörümüzde mağazaları temel iletişim noktası ve mağazalarınızı kapatmak zorunda kalıyorsunuz. Bu kapanma süresi de çok uzun oldu. Avrupa'da 4-6 hafta arası sürerken bu durum Türkiye'de 70 gün mağazalar kapalı aldı. Diğer bir deyişle MediaMarkt ülkeleri ile kıyasladığımızda Avrupa'da en uzun mağazaları kapanan ülke biz olduk.

Online kanallara uzun zamandır yatırım yapmaktaydık. Bu durumun faydasını gördük. Pandemi dönemine kadar ciromuzun %6'sı online satışlar iken, tam kapanma döneminde online satışlarımız 7 kat büyüdü.

Ancak satışların %80'i kayıp oldu bunu unutmamak lazım.

Perakende de kar etmek için belirli bir ciroyu aşımak gerekir, bu ciro belirli bir seviyenin altına dahi düşse rasyoları etkiler. Bu noktada birden %80 gibi bir kayıp olunca, bütün perakende için çok zarar edilen bir dönem oldu. Sabit maliyetlerimiz, personel, yatırımlar, lisans maliyetleri var... Bu dönemde MediaMarkt olarak olabildiğince elimizdeki dijital kasları kullanarak ve güçlendirerek müşterilere hizmet vermeye devam ettik. Türkiye'ye de olan inancımızı da hiç yitirmedik için yatırımlarımıza devam ettik. Yeni mağaza yatırımlarını da ertelemeyen mağazalarımızı açtık ve bu dönemden mağaza sayılarımızı artırarak çıktık.

Çok kıymet verdiğimiz konulardan bir tanesi olan müşteriye merkeze koyma ve en iyi hizmet verme konularında yatırımlarımıza devam ettik ve bu alanda bir ödül aldık. "Uluslararası CX Ödülleri" kapsamında en iyi müşteri deneyimi stratejisi ödülü aldık. Hiç paniğe kapılmadan, satışlar düşüyor demeden müşteri memnuniyeti için bütün çalışmalarına devam ettik. Dijitalleşme ve çoklu kanal projelerimizi de birer birer uygulamaya devam ettik.

Bizim çok net bir amacımız var; Avrupa'da olduğu gibi Türkiye'de de açık ara lider elektronik perakendecisi olmak. Bu kapsamda da çalışmalarımıza kesintisiz devam ediyoruz.

Son döneme geldiğimizde ise Kasım ayı kampanya dönemlerini fırsata çevirerek %70 gibi bir artış sağlayarak moral depoladık.

Böyle inişleri çıkışları bol bir sene oldu bu sene...

Sektörünüzde salgın etkisiyle tüketici davranışı nasıl değişti? Talep ne yönde etkilendi?

Bu dönemde tüketici davranışları Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi ile paralel gitti. Tüketiciler birincil olarak sağlık, temizlik ve hijyen ihtiyaçlarına odaklandı. Elektrik süpürgeleri, robotlar, halı yıkama makineleri birden bire hareket gördü.

Ardından evden çalışma ve evden eğitim o kadar hızlı hayatımıza girdi ki pek çok insan bu konuda hazırlıksız yakalandı. Sektörlerin geneline baktığımızda hazırlıksız olan şirketler bilgisayar yatırımlarını yapmaya başladı. Benzer şekilde evden eğitim ile ikinci bilgisayar, tablet alımları arttı. İkinci aşamada teknolojik ürünlere ilgi artmış oldu. Üçüncü olarak ise evde daha çok zaman geçirmeye başlayınca tüketiciler ev sinema sistemler, daha geniş TV'ler, oyun konsolları, ses sistemleri almaya başladı. Sonraki aşamada ise teknolojik ürün ihtiyaçları farklılaşmaya başladı; bilgisayar kategorilerinde ikinci tur satışlar oldu. Yasaklar ile tüketiciler kişisel bakımı evde yapmaya başlayınca saç şekillendiriciler, saç kesme aletlerine paralel olarak ekmek yapma makineleri, mikserler, blender satışları da arttı.

Özetle, günün teknolojisini kullanarak ile kendi kendine yeten bir tüketici profili meydana çıkmış oldu.

Dijitalleşmeye yatırımla ilgili strateji değiştirdiniz mi? Devreye aldığınız yeni planlar var mı?

MediaMarkt olarak beş sene önce Türkiye'nin en çok tercih edilen çok kanallı perakendecisi olma hedefini koyduk.

Bunun için tüketicinin tercih sıralamasında ön plana geçerse hedeflediğimiz liderlik yolculuğunda büyük bir kısmı kat etmiş olacağız.

Biz perakendeye tamamen çok kanallı olarak bakıyoruz. Bir yandan mağazalarımızı açıyoruz, günün şartlarına göre yeniliyoruz bir yandan da çoklu kanal bağlantılarını kurmaya çalışıyoruz. İnternet kanallarımızı geliştirmek bir hedefimizken, diğer tarafta iç süreçlerimizi dijitalleştirmek de bir diğer hedefimiz. Talep planlama, fiyatlama alanlarında çok ciddi dijital altyapılarımız var. Talep planlama altyapımız ile, dinamik hedef belirliyoruz. Bu kapsamda günlük talepleri internet aramaları ve araştırma şirketlerinin verilerini kullanarak hedef taleplerimizi belirleyerek, tedarikçilere indiriyoruz.

Diğer tarafta çağrı merkezi altyapımızı buluta taşımamız ile istediğimiz çağrı merkezi ile çalışıyoruz. Mevcut durumda iki farklı çağrı merkezi ile çalışıyoruz. Pazarlama tarafında ise dijital kanallarda reklam planlama konusunda, e-posta pazarlaması ve müşteri haritalarının oluşturulması dahil her alanda yatırımlarımız var. Biz biliyoruz ki müşterinin yaşadığı iyi bir deneyim satışlara pozitif yansıtacak.



O nedenle her adımda işimizi doğru yapmaya çalışıyoruz ve dijital dünyayı kullanarak yapmayı hedefliyoruz. Çoklu kanal stratejisinin her alanına yatırım yapıyoruz...

Lojistik ve dağıtım kanallarını yenileme/ geliştirme ihtiyacı duyduunuz mu?

Lojistik konusu faaliyet gösterdiğimiz bütün ülkelerde son birkaç senedir gündem konusu. Bu kapsamda bizim için kritik birkaç nokta var: ürünlerin bulunabilirliği için ürünleri merkezi olarak stoklayabilmek ve uçtan uca hizmet verebilmek.

Siparişin en kısa sürede ulaşabilmesi için sevk, kurulum hizmetleri, teslimat ve iadeye bağlı ters lojistik gibi bütün işlemlerin çok iyi çalışması lazım. Uluslararası olarak bunları son birkaç senedir tasarlayarak faaliyet gösterdiğimiz ülkelerde hayata geçirmekteydik. Lojistik yatırımlarımız devam ediyor...

İşimizi yaparken farklı çözümler uygulamaya çalışıyoruz. İş ortaklarımıza ek olarak, mağazalara ayırdığımız kargo kapasitesi, sisteme entegre araçlar ile sevkiyatlarımızı yürütüyoruz. Bu noktada kritik olan konu her şeye sahip olmanız değil, iyi şirketler ile işbirliği yapmanız. İyi şirketleri sistemimize entegre ederek, tüketicilere doğru zamanda doğru bilgiyi sağlayarak fark yaratmaya çalışıyoruz.

İş ortaklarımızla yürüttüğümüz hizmetlerimizde yine markamızın temsil edilmesini ve kurumsal hizmetimizi uçtan uca vermeyi önemsiyoruz. İş ortaklarımızın çalışanları eğitimler alıyor, bizim markamıza ait kıyafetler ile hizmet sunuyorlar, erişilebilir durumdadır, araçları izliyoruz, araç kasalarında kameralar var...

Öte yandan, mağaza bizim için olmazsa olmazımız. Bu alanda yatırımlarımıza ve mağaza yenilemeye devam ediyoruz, geçtiğimiz beş sene boyunca bütün mağazalarımızı yeniledik. Dijitalleşme ile yeni fonksiyonlar da ekledik; mağazadan sevkiyat fonksiyonunu geliştirdik. 81 mağazamız, internet depomuz ve merkez depomuzu tüketicilere tek bir kalemde gösteriyoruz ve en yakın mağazadan sevkiyat yaparak en hızlı sevkiyatı sağlıyoruz. Bu noktada mağazaların katkıları çok büyük.

Mağazadan sevkiyata geçtikten sonra önceden hiç olmayan ekstra %20'lik bir dijital satış cirosu elde ettik. Hem süreç daha hızlı ilerliyor, hem de aksesuar, servis gibi alımlarını da gerçekleştirebiliyorlar. Bunların hepsi mağazaların olmazsa olmaz olduğunun göstergesi. İade ve değişimlerde de en yakın mağazadan bu işlemi yapabiliyor olmak tüketici için çok büyük rahatlık. Tüketici karşıda bir yetkili mutlaka bulurum diye düşünüyor...

2021 yılı için sektörel beklentileriniz nasıldır? Fırsatları ve tehditleri nerede görüyorsunuz?

2021 senesinde dijitalleşmenin çok daha ileri noktalara geçeceğini düşünüyoruz. Günümüz tüketicisi ürünü istediğim yerden alırım, istediğim yerden ederim, istediğim yerden teslim alırım, istediğim yerden iade ederim diyor. Buna baktığımızda çoklu kanal kurgusunun çok doğru yapılması lazım. MediaMarkt olarak biz de kuvvetli bir mağazacılık ve güçlü bir dijital altyapıya ihtiyacımız var diyoruz. Kanallar arasında entegrasyonu çok iyi sağlamamız lazım.

Tüketiciler ve
yeni gerçeklik1. Koçtaş
Devrim Kılıçoğlu,
CEO

2. LC Waikiki

3. MediaMarkt
Yenal Gökyıldırım,
CEO

4. ebebek

5. Atasun Optik
Nihat Aydın,
CEO6. Panço
Sinan Kuran,
CEOKPMG Türkiye
perspektifinden
değerlendirmemiz

Müşteri deneyimi konusunda çok tutkulu bir şirketiz. Müşterileri mutlu etmek için her çalışmamızın elinden gelenin fazlasını yapmasını istiyoruz. Böylelikle hem lider bir marka olmanın sorumluluğunu paylaşalım hem de bizim kıymet verdiğimiz alanlarda önce müşteri memnuniyeti olmak kaydıyla, çoklu kanal ve her türlü hizmetin sunulması ile zengin bir deneyim sunmak istiyoruz.

Çok geniş metrekareler ile mağazacılık yapıyoruz, Türkiye’de 200.000 metrekare üzerinde satış alanı olan mağazalarımız ile açık ara en öndeyiz. Mağazalarımızda yeni ihtiyaçlara uygun yenilemelere de devam ediyoruz.

2021’de sektörün büyüyeceğini öngörüyoruz. Elektronik ihtiyaçlara ek olarak yenileme pazarını da düşünerek sektörün büyüyeceğini söyleyebiliriz. Avrupa’da baktığımızda ise 5G ile cihazların yeni fonksiyonlarının kullanılacağını da düşündüğümüzde elektronik sektörünün büyüyeceğini söylüyoruz. Biz olumluymuz...

Tehditlere baktığımızda ise, Türkiye’de 2018’den beri devam eden kur sıkıntılarını önlemek adına büyük stoklar ile çalışarak, anlık fiyat artışlarını tüketiciye yansıtmıyoruz. Diğer taraftan ürünler çeşitleniyor ve ürün kategorilerindeki segmentleri ile ihtiyaçları karşılamaya çalışıyoruz.



ebebek

Salgın etkisinde 2020 yılı ebebek için ve faaliyet gösterdiğiniz sektör için nasıl geçti?

Karşılaştığınız temel zorluklar ve fırsatlar nelerdi?

2020 aslında ebebek için çok iyi başlamıştı, ilk 2 ay beklenenin ötesinde bir performansla geçirildi. Tam bu ivme yakalanmışken pandeminin hayatımıza girmesiyle ebebek'in iş yapış şekli de buna göre değişmek durumunda kaldı. O dönemde mağazalar kontrollü olarak hızlıca tekrar açıldı, önce nöbetçi mağaza uygulamasına geçildi, daha sonra cadde mağazaları devreye sokuldu, en son olarak da AVM'lerin açılmasıyla birlikte yaza doğru tamamen normal düzene döndü diyebiliriz. Bu durum, mağaza cirolarında gözle görülür bir azalmaya sebep oldu. Fakat online satışla e-ticareti hızlıca büyütüp tekrar organize olundu. Bu noktada Nisan ve Mayıs ayları çok daha iyi e-ticaret cirolarıyla geçirildi. Sonrasında ise mağazalar Haziran ayı itibarıyla normalleşmeye başladı. ebebek bebeveynlerine karşılıklı sorumluluk bilinciyle hareket edip onlara hem internette hem mağazadan aksamalar olmadan hizmet vermeye devam etti. Fakat Haziran, Temmuz, Ağustos dönemlerindeki bu toparlanma, pandeminin 2. dalgasıyla birlikte tekrar gittikçe azalan trafik rakamlarına dönüştü. Söz konusu durum, ebebek'in mağaza cirolarını gerilettili.

Ancak internette artık oturmuş bir servis düzeyine ve ciroya çıkıldı ve geçmişe göre internette %100'ün üzerinde bir büyüme görüldü.

Bu doğrultuda ebebek deposu daha büyük bir alana taşındı. İnternet operasyonu daha yalın daha verimli bir hale getirildi, daha fazla sipariş karşılanabildi.

Diğer taraftan, özellikle Nisan, Mayıs, Haziran aylarında 'kargo' bütün sektör için bir darboğaz haline geldi. Bu noktada müşteri memnuniyetini arttırmak adına bir günde teslimat yapabilecek bir alt yapı oluşturuldu, artık verilen siparişler İstanbul içerisinde 24 saatte adrese teslim edilebiliyor. Diğer iller için ise çalışmalar sürdürülüyor.

Özetlemek gerekirse, ebebek'in mağaza tarafında ciroları düştü ama internet tarafında yapılan yatırımlarla, daha büyük bir depoyla, yeni istihdamlarla ve bir günde gerçekleştirilen kargo hizmetiyle bu durum mümkün mertebe telafi edilmeye çalışıldı.

2020 yılı, e-ticareti daha da geliştirerek, ebebek'i dönüştürerek geçirilen bir sene oldu. Fakat bu arada mağazalaşmadan da vazgeçilmedi, 2021'de de mağazalaşma hızı aynı şekilde devam edecek.

Sektörünüzde salgın etkisiyle tüketici davranışları nasıl değişti? Talep ne yönde etkilendi?

ebebek'in 11 kategorisi bulunuyor ve bu 11 kategorinin de kendi içinde ayrı bir algoritması var. Dolayısıyla 11 kategori de salgın sürecinden farklı farklı şekillerde etkilendi. Tekstil kategorisindeki salgın kaynaklı genel olumsuz hava bebek dikeyinde de kendini hissettiriyor, demek mümkün. Bunun haricinde hızlı tüketim, bez, mama, oyuncak kategorilerinde beklenen cirolar gerçekleşti. Bebek bakım ve güvenlik denilen ateş ölçerlerin de içerisinde olduğu kategoride ise talep patlaması yaşandı.

Özetle kazanan kategoriler, hafif kan kaybeden kategoriler ve tekstil başta olmak üzere talebi ertelenen kategoriler var. Bunların tamamında satış adedi düştüğü için ciro da düşmüş oldu. Yine de ebebek'in yılı karlı kapattığı söylenebilir. Hem ebit'de hem ebitda'da beklenen bulunamadı ancak hayal kırıklığı da yaşanmadı. Zira ebebek, operasyonel giderleri konusunda çok dikkatli ve takipçi, buradan kazandığını da şirket stratejisi gereği indirim olarak tüketicisine geri yansıtan sürdürülebilir bir büyüme ve karlılığa oynayan bir şirket.

Dijitalleşmeye yatırımla ilgili strateji değiştirdiniz mi? Devreye aldığınız yeni planlar var mı?

E-ticaret ile hizmet vermeye başlayan ve ardından mağazacılığa geçiş yapan bir şirket olarak, 20 yıldır her gün kendini yenileyen dijital dünyanın dinamiklerine ayak uyduracak şekilde planlarımızı yapıyoruz. Bu planları sadece internet sitesi geliştirme anlamında değerlendirmenin ötesinde aynı zamanda güvenlik, sürdürülebilirlik ve daha fazla yatırım yapma gerekliliği konularında da deneyimlerimizi her geçen gün artırıyoruz.

Bir yandan da müşteri geribildirimlerine göre internet sitesinin en mükemmel şekilde işleyeceği bir proje var. Bu proje devam ediyor, bu noktada da ciddi bir insan kaynağı ve altyapı anlamında yatırımlar mevcut.

Şirket içerisinde de zaten teknolojiye yatırım yapmayı seven bir yönetim var. Gelişmiş bir ERP sistemi kuruldu, muhasebe tarafında ve diğer operasyonel birimlerde robotik otomasyonlar zaten başlatılmıştı. 2020 yılı içerisinde de bunları geliştirme fırsatı bulundu.

Lojistik ve dağıtım kanallarını yenileme/ geliştirme ihtiyacı duyduunuz mu?

Lojistik dağıtım kanallarında SAP üzerinde kurulu güçlü bir altyapı var. Artan sipariş sayısı, talep ve daha sofistike işlemler bu noktaya da ek yatırımlar yapılmasını gerekli kılıyor. Bunlar bütçelendi, 2020 senesinde bir kısmı harcandı. 2021'de de bu harcamalara devam edilecek. ebebek deposu artık daha modern ve çok daha geniş. 14.000 m2 bir depodan 40.000 m2 bir depoya taşınıldı, internet altyapısından diğer altyapı çalışmalarına kadar sıfırdan kurulum gerçekleştirilerek ciddi bir yatırım yapıldı.

2021 yılı için sektörel beklentileriniz nasıldır? Fırsatları ve tehditleri nerede görüyorsunuz?

ebebek olarak, 2021'de pandeminin yavaş yavaş sönmüneceğini umut ediyoruz. Mart'tan sonra pandeminin ilk toparlanmasını yaşayacağımızı tahmin ediyoruz. Daha sonra aşının da gelmesiyle artık mağaza satışlarının normalleşeceği yönünde öngörülerimiz ve şirket olarak hedeflerimiz var.

Fakat ebebek hedeflediği noktaya ulaşamasa bile bunu destekleyecek e-ticaret altyapısına da sahip.

Önsöz

KPMG

Tüketiciler ve
yeni gerçeklik

1. Koçtaş
Devrim Kılıçoğlu,
CEO

2. LC Waikiki

3. MediaMarkt
Yenal Gökyıldırım,
CEO

4. ebebek

5. Atasun Optik
Nihat Aydın,
CEO

6. Panço
Sinan Kuran,
CEO

KPMG Türkiye
perspektifinden
değerlendirmemiz



E-ticaret artık 2018- 2019'daki oranına dönmeyecek, pandemi dönemindeki kadar yüksek olmayacak belki ama oluşan alışkanlığın süreceğini ancak mağazaların da er geç normalleşeceğini söylemek mümkün.

Fiyatlara gelince, ebebek'in bunları öngörerek yaptığı anlaşmaları mevcut. Dolayısıyla hammadde maliyetlerine yerli ürünler olsun ithal ürünler olsun aşırı derecede yüklenilmedi. Burada vergi ciddi bir maliyet unsuru. 2019'dan 2020'ye geçerken vergi artışları oldu. Ocak, Şubat, Mart, Nisan dönemlerini kapsayacak şekilde devlet bazı önemli ihraç kalemlerinde indirimlere gitti. Bu durumun düşmeye başlayan kurlarla birlikte maliyetlere pozitif etki edeceğini düşünüyoruz.

Dolayısıyla ebebek olarak, bu vergi indiriminden de faydalanarak daha rekabetçi fiyatlarla tüketiciye hizmetler sunmayı hedefliyoruz.

Diğer taraftan bizim ürünlerimizin neredeyse yarısına yakını maliyet ve fiyat üzerinde hakim kontrollerimiz olan kendi Private Label'larımız. Dolayısıyla artan maliyetlere ek olarak Private Label'ın daha da büyüyeceği bir yıl bekliyoruz.



Tüketiciler ve
yeni gerçeklik

1. Koçtaş
Devrim Kılıçoğlu,
CEO

2. LC Waikiki

3. MediaMarkt
Yenal Gökyıldırım,
CEO

4. ebebek

5. Atasun Optik
Nihat Aydın,
CEO

6. Panço
Sinan Kuran,
CEO

KPMG Türkiye
perspektifinden
değerlendirmemiz

Atasun Optik - Nihat Aydın, CEO

Salgın etkisinde 2020 yılı şirketiniz ve faaliyet gösterdiğiniz sektörde nasıl geçti?

Karşılaştığınız temel zorluklar ve fırsatlar nelerdi?

2020 yılı tüm dünyada hepimizin yakından takip ettiği sarsıcı gelişmelerin yaşandığı, belirsizliklerle dolu bir yıl oldu. Bu yılın dinamikleri göz önüne alındığında bizim için de belirsizliğin yönetimi kritik bir nokta olarak karşımıza çıktı. Ülkemizde Mart ayı sonu itibarıyla alınan tedbirler neticesinde mağazalarımızın kapanmasının, Nisan ve Mayıs aylarında gelirlerimize negatif yönlü etkilerini gördük. Pandemi nedeniyle alınan tedbirler doğrultusunda, doktor ziyaretlerinin ertelenmesi optikteki talepte daralmayı getirirken normal koşullarda Mart ayında başlayan güneş gözlüğü satışlarının da Haziran ayında başladığına şahit olduk.

Atasun Optik olarak şimdiye kadar olduğu gibi 2020 yılında da tüm bu belirsizliklere rağmen yatırımlarımıza devam ettik. Türkiye'nin dört bir yanında yayılan mağaza ağımızı, fırsat yakaladığımız lokasyonlarda açtığımız 22 yeni mağazamızla güçlendirdik. 2020 yılı boyunca yüzde 30'u dijital dönüşüme olmak üzere toplam 20 milyon TL yatırım gerçekleştirdik.

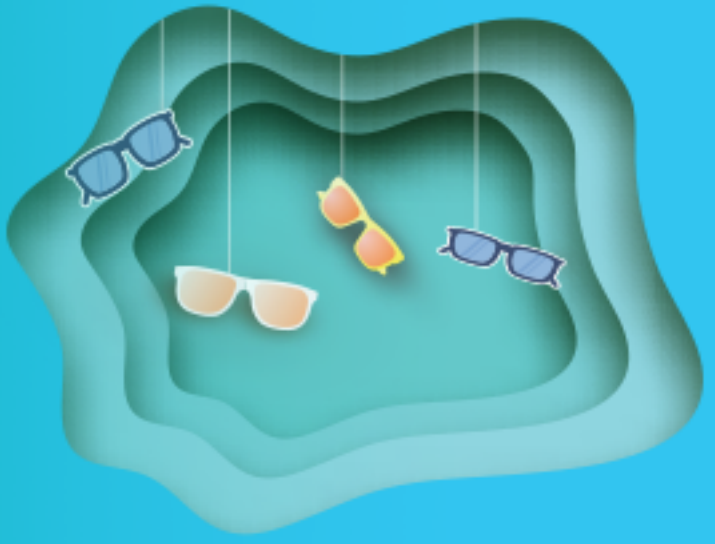
Sektörünüzde salgın etkisiyle tüketici davranışı nasıl değişti? Talep ne yönde etkilendi?

Ticaret Bakanlığı Elektronik Ticaret Bilgi Sistemi (ETBİS) verilerine göre, pandemiye de kapsayan 2020 yılının ilk 6 ayında, ülkemizin yurt içi ve yurt dışı harcamaları dahil toplam e-ticaret hacmi, geçen senenin aynı dönemine göre yüzde 64 artışla 91.7 milyar liraya yükseldi. Sektörümüzde de bu trendin etkilerini gördük. Pandemi öncesi dönemle karşılaştığımızda web sitemiz üzerinden güneş gözlüğü satışında yüzde 259 gibi bir büyüme oranı yakaladık.

Her zaman olduğu gibi bu süreçte de çalışanlarımızın ve müşterilerimizin sağlığını koruyarak işimizi sürdürmek önceliğimiz oldu. Ekiplerimiz, özellikle optik gözlük ve lens gibi online kanallar aracılığıyla satışı gerçekleştirilemeyen sağlık ürünlerinin müşterilere ulaştırılması konusunda ise büyük bir özveriyle çalışmaya devam etti.

Dijitalleşmeye yatırımla ilgili strateji değiştirdiniz mi? Devreye aldığınız yeni planlar var mı?

Sektörümüzün öncüleri arasında yer alan bir marka olarak uzun süredir devam ettiğimiz dijitalleşme yatırımlarımıza, pandemi süreciyle birlikte ivme kazandırdık. Bu doğrultuda dijital kanallara yatırımımızı yüzde 45 artırdık.



Tüketiciler ve
yeni gerçeklik

1. Koçtaş
Devrim Kılıçoğlu,
CEO

2. LC Waikiki

3. MediaMarkt
Yenal Gökyıldırım,
CEO

4. ebebek

5. Atasun Optik
Nihat Aydın,
CEO

6. Panço
Sinan Kuran,
CEO

KPMG Türkiye
perspektifinden
değerlendirmemiz

Pandemi öncesinde, Atasun Optik web sitesi ve mobil uygulamaları üzerinden gözlüklerin sanal denenmesini sağlayan uygulamamızın teknik hazırlıklarına başlamıştık, yakında bu uygulamayı kullanıcılarımızın deneyimine sunacağız. Yine çok kısa bir süre önce web sitemizde kullanıcıların başka bir mecradan aldıkları ya da kendi çektikleri fotoğraflar ile benzer gözlükleri bulmasını sağlayan "Görsel Arama" özelliğini kullanıma sunduk. Diğer yandan 2019'un son çeyreğinde "Web Sitesinden Sipariş Ver, Mağazadan Teslim Al" uygulamasını devreye almıştık. Bu sene içinde de "Mağazada Seç, Evine Gönderelim" uygulamasına başlayacağız. Sektörümüz için ilk olan bu OmniChannel uygulamalarının pandemi döneminde müşteri deneyimini bir adım öteye taşıırken, alışveriş süreçlerini de kolaylaştıracağını düşünüyoruz.

Lojistik ve dağıtım kanallarını yenileme/ geliştirme ihtiyacı duyduunuz mu?

Özellikle pandemi sürecinin başlarında, e-ticaretin önceliğinin artması ve güneş gözlüğü satışların online kanallara kaymasıyla birlikte dağıtım kanallarının etkinliğinin artırılması birinci önceliğimiz oldu. Daha sonra ise orta ve uzun vadede oluşabilecek ihtiyaçlara karşı hazırlıklı olmak adına, kalıcı ve farklı kanalları sistemimize dahil etmek üzere çalışmalar başlattık.

2021 yılı için sektörel beklentileriniz nasıldır?

Kurda yaşanan değişimler ve talep daralması sektörümüz açısından en kritik riskler olarak karşımıza çıkıyor. 2021 ilk çeyrekte de pandemi etkisinin devam edeceğini ön görüyoruz.

Atasun Optik olarak tüm risklere karşı önlemlerimizi alırken avantajları yakalamak adına da altyapılarımızı güçlendirmeye devam ediyoruz. Önümüzdeki yıl da büyüme ile birlikte 35 milyon TL'lik yatırım ve 100 kişilik yeni istihdam hedefimiz bulunuyor.

Fırsatları ve tehditleri nerede görüyorsunuz?

Ülkemizde tüm optik ürünlerin satışının online olarak yapılmasının yasal uygulamalardan ötürü yasak olması, özellikle bu gibi dönemlerde kontak lens ve optik gözlük ihtiyacı olan müşterilerimizin ihtiyaçlarını karşılayamamasına neden oluyor. Yenilikçi bir bakış açısıyla hayata geçirdiğimiz tüm uygulamalarımız sadece güneş gözlüğü kategorisinde geçerli olabiliyor. Ancak işimizin büyük bir bölümü de sağlık ihtiyacına yönelik optik gözlük ve lenslerden oluşuyor. Dolayısıyla sektörümüzün bu noktalarda bir dönüşüme gitmesinin hem tüketiciler için faydalı olacağını hem de sektör açısından büyüme fırsatı yaratacağını düşünüyoruz.

Bunun yanı sıra pandemiyle birlikte yaşanan tedarik sorunları nedeniyle Türkiye'de gözlük üretimi için de önemli bir fırsat oluştuğunu söyleyebiliriz. Ülkemiz, Avrupa pazarına yakınlığı ve gelişmiş altyapısıyla iyi bir üretim üssü olma potansiyelini barındırıyor. Pek çok ülkenin üretimini farklı coğrafyalara yayması ile birlikte Türkiye'nin avantajlı konuma geleceğine inanıyoruz.

Panço - Sinan Kuran, CEO

Salgın etkisinde 2020 yılı şirketiniz ve faaliyet gösterdiğiniz sektörde nasıl geçti? Karşılaştığınız temel zorluklar ve fırsatlar nelerdi?

Olağanüstü günlerden geçiyoruz. Rakamsal olarak değerlendirdiğimizde temel satış kanallarımızda kayıplarımız oldu. Özellikle tüketicinin mobilizasyonunda yaşanan zorunlu kısıtlamalar nedeniyle önemli değişiklikler gözlemledik. Bunun yanı sıra tüketim alışkanlıklarında da önemli değişiklikler oldu. Bir de ekonomik olarak dünyanın karşılaştığı sağlık sorununun ekonomik boyutu da tüketicinin satın alma sorununu masaya getirdi.

Fırsatlar olarak ele aldığımızda bizim yaklaşık iki yıl önce başlattığımız dijitalleşme yatırımlarımız son derece hızlandı. Çünkü operasyonel maliyetler ve çok yoğun rekabet nedeniyle perakende hazır giyiminde kar marjları günden güne azalıyor. Sürdürülebilirlik açısından verimlilik artışının sağlanması gerekiyor. Bunun için daha önceden planladığımız adam/saat maliyetlerimizi aşağıya çeken, operasyonel maliyetlerimizi kontrol altına alarak dijital platformda daha verimli operasyon süreçleri yaşatmak adına bir karar almıştık. Pandeminin burada tetikleyici bir etkisi oldu. Bu yatırımlarımızı ve operasyonel süreçlerimizi son derece hızlı bir şekilde dijital platformlara taşıyarak back officelerde operasyonel bir verimlilik artışı sağladık.

Aynı zamanda satış kanallarımızın toplanması ile ilgili de her bir paydaşın yaşadığı gibi biz de e ticarete çok önemli sıçramalar yaşadık. E ticaretteki sıçrama bizim kendi içimize dönüp hizmet kalitesini sadece ürün fiyat maliyet çerçevesinden çıkarıp, online platformlar aracılığıyla müşteri tatmini, taleplerini ve beklentilerini daha fazla irdeleme şansını yakaladık.

Diğer bir açıdan nokta bazlı olarak her bir operasyonun kar merkezi esaslı olduğu gerçeğinden hareketle süreklilik üzerine önemli değerlendirmeler yaptık ve bunun için de bazı kararlar aldık. Özellikle verimsiz olan mağazalarla ilgili kapatma kararı aldık.

Eş zamanlı pandemiyle birlikte Türk lirası değeriyle ilgili önemli bir değişiklik yaşandı, yabancı para birimleri Türk Lirası karşısında değer kazandı. Bunu da bir fırsata çevirerek yakın coğrafyada faaliyetlerimizi 5 ülkeden 14 ülkeye taşıdık. Yaklaşık 6 mağazalık bir uluslararası operasyondan 18 mağazalık bir operasyona ulaştık. Bunların da pandemiyle ilgili tetikleyici unsurlar olduğunu düşünüyorum.

Sektörünüzde salgın etkisiyle tüketici davranışı nasıl değişti? Talep ne yönde etkilendi?

Daha rahat ve evde kullanılacak ürünlere bir yönelme olduğunu söyleyebiliriz. Genel kısıtlamanın dışında 18 yaş altı için devam eden kısıtlama da devam ediyor.

Dolayısıyla tüketici evde kalan çocukları için evin içinde rahat edilecek daha çok üst kıyafet satın alınmaya başlandı, daha az alt tüketilmeye başlandı. Eşoftmanlar gruplarında da önemli bir sıçrama yaşadı. Marttan itibaren ciddi bir beden sıçramaları oldu, hareketsizlik kaynaklı. Evde kullanılan ürünlere yoğun bir talep oldu. Parti grubu denilen şık ürün gruplarında azalmalar oldu.

Dijitalleşmeye yatırım ile ilgili strateji değiştirdiniz mi? Devreye aldığınız yeni planlar var mı?

Türkiye genelinde yaklaşık 100 mağaza ağına sahibiz. Bütün mağazalarda pazarlama stratejimiz gereği ürün yapımızı tüketiciye ulaştırırken her ay çıkardığımız yeni koleksiyonlarla anne ve babaları, çocukları karşılamak istiyoruz. Tabii bunun için önemli bir işletme sermayesi gerekiyor. Normal dönemlerde mağazaların stok devir hızıyla bunları karşılayabiliyoruz. Ancak pandemiyle birlikte önemli bir atalet doğdu. İşletme sermayesini doğru kullanamayacağımızı gördük.

Bu durumda bu stokları daha verimli nasıl kullanabiliriz buna odaklandık ve talep - stok yönetim sistemini devreye aldık. Daha önce de düşünülen bir sistemdi ancak daha hızlı devreye aldık. Stoklarımızı belli merkezde topladık. Türkiye'nin herhangi bir noktasında alınan bir siparişi karşılayarak ona en yakın yerdeki stok merkezine sevketme şansını yakaladık.

Böylelikle zaten bütün perakendecilerin yapmayı hedeflediği işletme sermayesini daha verimli kullanmaya odaklandık ve böylece stok verimliliğini arttırdık.

Limitli sayıda ürün üretiyoruz, bu limitli ürünleri her satış noktasında teşhir ederek tüketiciye ulaştırmak bizim için çok maliyetli oluyor. Ancak şuan 83 milyonun tamamına online sistem ile ürünleri görebilme ve satın alma şansını sağlayan bir altyapı oluşturduk. öBulduğumuz e ticaret platformlarının sayısını arttırdık. Trendyol, N11, Amazon, Hepsiburada ve diğer bazı platformlarla birliktelikler yapmak üzere anlaşmaları tamamlamak üzereyiz.

Lojistik ve dağıtım kanallarını yenileme/ geliştirme ihtiyacı duyduunuz mu?

Özellikle geçtiğimiz yıllarda sektörde dijital platformlarda belli dönemlerde çok yüksek hacimli satışlar yakalanıyordu. Aslında her yerde olduğu gibi bir firmanın potansiyelini elde edebilmesi aynı zamanda hizmet üreten diğer paydaşların da buna hazır olmasıyla mümkün. Biz o tarihlerde dağıtım şirketleriyle beraber lojistik operasyonlarında bir takım zorluklarla karşılaştık. Bizim de öngöremediğimiz çok yüksek hacimli işlemler olmaya başlamıştı. Pandemi sürecinde bununla ilgili yatırımları da yapmaya başladık.

Lojistik platformunda kuyruk teoremine göre nerelerde dar boğazımız olduğunu çözüm ortağımızla birlikte tespit ettik ve o noktalara yatırım yaptık, süreci yeniden tasarladık. Bizim en önemli konumuz hareketlilik üzerine alan yönetimini yapmak toplam verimliliğimizi arttırdı. Ayrıca önce günde tek vardiyadan iki vardiyaya daha sonra 3 vardiyaya geçerek 24 saat esasıyla arka tarafta çalışmalarımızı organize ettik bunun yanı sıra da hata payımızı düşürebilmek için görsel etkili yazılımlarımızın desteğiyle toplanan ürünleri sipariş ürün mukayeselerini paketleme yerine askı sırasında kontrol etmeye başladık.



CRM tarafında da önemli bir yatırım yaptık. Tüketicinin genel tercihlerini incelerken alışveriş sıklığına ve tercihlerine göre kendi yapay zekamızı oluşturabilecek büyük data altyapısını oluşturmaya başladık. Henüz daha sonuçlandırmadığımız bir proje ancak tüm paydaşlarımızla çok ümitle beklediğimiz bir çalışma olacak. Sanıyorum bundan sonra hepimiz bu konudaki çalışmalarını ve yatırımlarını daha da hızlandırarak devam ettireceğiz.

2021 yılı için sektörel beklentileriniz nasıldır? Fırsatları ve tehditleri nerede görüyorsunuz?

Aşı çalışmalarını tüm dünyada hızlandı. Bu bizim açımızdan şu demek; eğer bizde buna paralel gelişmeler yakalayabilirsek özellikle Türkiye'nin önemli gelir kaynağı olan turizmin hiç olmazsa geçmiş yıllardaki açığı kapatacak değil ama bir problem olmadan gelir yaratacağını düşünüyoruz.

Eğer bu durum gerçekleşirse sektör açısından ötelenmiş talep konusunda ümitliyim.

Yabancıların da turizm ile gelişiyile çocuk ürünlerine talepte yine artış gerçekleşebilecektir.

Çok özel ürünlerimiz olduğu için ve kalite konusundaki 42 yılın getirdiği standartlarımız nedeniyle ürüne karşı doğru fiyatlamaya yaptığımız için karlılık açısından bir problem yaşayacağımıza düşünmüyorum. Son derece sağlıklı ürünleri tüketiciye ulaştırmaya çalışıyoruz ve çocuk için bu katma değere katlanıyor tüketici.



Tüketiciler ve
yeni gerçeklik

1. Koçtaş
Devrim Kılıçoğlu,
CEO

2. LC Waikiki

3. MediaMarkt
Yenal Gökyıldırım,
CEO

4. ebebek

5. Atasun Optik
Nihat Aydın,
CEO

6. Panço
Sinan Kuran,
CEO

KPMG Türkiye perspektifinden değerlendirmemiz

Pandemi Türkiye’de perakende sektörü için küresel bir tedarik zinciri krizi olarak başladı

2019 yılında yaşanan krizin olumsuz etkilerinden sonra, 2020 yılı perakende sektörü için umut dolu başlamıştı. 2020 yılına hızlı başlayan sektör, hedeflerinin ve beklentilerin ötesinde bir yıl öngörüyordu. Tüm ezberleri bozan COVID-19 pandemisi ile yılın devamında beklenen ivme yakalanamadı.

Perakende sektörü için, COVID 19 pandemisi ilk olarak küresel bir tedarik zinciri krizi olarak başladı. Uzak doğulu tedarikçiler, perakende sektöründe birçok oyuncu için birincil üretici veya hammadde tedarikçisi konumunda. Çin’de başlayan ve kısa sürede tüm uzak doğuya yayılan salgının etkisinde kapanan fabrikalar, üretimde yaşanan aksamalar, sınırların kapanması ve ithalatın neredeyse durma noktasına gelmesi ile tedarik zincirinde yaşanan dalgalanmalar kaçınılmaz bir hal aldı.

Salgının Avrupa’ya yayılması ile uluslararası olarak faaliyet gösteren şirketler, kriz ve aksiyon planlarını oluşturmaya başlamıştı. Buna rağmen raporumuzda detayları anlatıldığı üzere bu denli şiddetli bir etki öngörülemedi.

Mart ortası itibariyle salgının Türkiye’de de yayılmaya başlaması ile mağaza ve alışveriş merkezleri kapanmaya başladı. Öncelikli olarak çalışanlarının ve ziyaretçilerin sağlığını düşünen perakende sektörü oyuncuları en üst düzey önlemlere rağmen daha fazla devam etmeden tam kapanma kararı aldı.

Tüketici davranışları ve alışkanlıkları değişiyor

Dünya genelindeki karantina uygulamaları, tüketicilerin işlerini veya gelirlerini kaybetmeleri ve kısa-uzun vadedeki belirsizliklerden ötürü perakende sektöründe tekstil ve gıda dışı alanlarda taleplerin azalması ile sonuçlandı. Pandemi döneminde tüketiciler öncelikli olarak fiziksel ihtiyaçlarına yoğunlaştı. Bu durum ise özellikle gıda perakendeciliğinde arzın ve talebin dengelememesine ve pandeminin özellikle lojistik aşamasında oldukça hissedilir olmasına neden oldu. Kısıtlamaların etkisi ile, gıda perakendeciliğinde üretim aşamasında da sıkıntılar yaşanmaya başlanmış, özellikle gıda ürünlerinin üretimi ve işlenmesi aşamalarının tehlikeye girmesi, nakliye aşamalarında yaşanan sıkıntılar ile kayıplar ve atıklar artmaya başlamıştı.

Tüketiciler ve yeni gerçeklik

1. Koçtaş
Devrim Kılıçoğlu,
CEO

2. LC Waikiki

3. MediaMarkt
Yenal Gökyıldırım,
CEO

4. ebebek

5. Atasun Optik
Nihat Aydın,
CEO

6. Panço
Sinan Kuran,
CEO

Kısa sürede gıda tedarikçileri tarafından mağaza içi ve lojistik yapılar güçlendirilerek, söz konusu sıkıntılar giderildi. Bütün süreçte özveri ile çalışan gıda tedarikçileri, gıda güvenliğinin sağlanmasında üzerine düşeni yaptı.

Pandemi ile değişen tüketici alışkanlıkları kapsamında, elektrikli ev aletleri ve elektronik ürünlere olan talep de arttı. Evden çalışma ve evde daha çok zaman geçirme ile bilgisayar ve TV- Görüntü kategorilerinde ekipman satışları hızlandı. Benzer şekilde sağlık, temizlik ve hijyen alanında da süpürge gibi ekipmanlar da tüketicilerin radarına girdi.

Bu bilgiler ışığında, 2021 yılında da tüketicilerin davranışlarının ve alışkanlıklarının kalıcı olması;

- Evde zaman geçirmenin devam etmesi ile ev ve yaşam alanında harcamaların devam etmesi,
- Outdoor aktivitelerin önem kazanması ile bu alana yönelik giyim ve ekipman harcamalarının devam etmesi
- Tüketicinin satın alma kararını vermesi noktasında marka bağımlılığının azalması ve kararın fiyat odaklı olarak verilmesi
- Fiyat unsuru nedeniyle private label (özel marka) ürünlere olan talebin artması
- Tüketiciler için "acil ihtiyaç" unsurunun önemini koruması beklenmektedir.

Dijital ve çoklu kanal stratejilerinin önemi artıyor

Tüm dünyada olduğu gibi Türkiye'de de tüketicilerin davranışları ve alışkanlıkları bu dönemde tam anlamıyla değişti. Dijital ve online altyapısına yatırım yapmış olan şirketlerin faaliyetlerine kısmen devam edebildiği bu dönemde, dijital altyapısı ve e-ticaret yaygınlığı yetersiz olan oyuncular ise beklenmeyen ölçüde gelir kayıpları yaşadı. Bunun doğal bir sonucu olarak, alt sektörlerde lider perakende oyuncularının ise pazar paylarının arttığı gözlemlendi. Bu artışın temelinde ise gerek dijital kanallarda gerekse mağazalarda etkin müşteri deneyimini sağlamak ve hijyen önlemlerini eksiksiz uygulamak yer alıyor...

Krizi fırsata çeviren büyük oyuncular, kapanma döneminde şirketlerin dijital ve altyapı iyileştirmeleri devam ederken, dijital dönüşümün stratejilerinin adaptasyonunu hızlandırma şansı da elde etti. Operasyonel olarak ise, mağaza operasyonlarının durması nedeniyle genel müdürlük çalışanları iç operasyonların geliştirilmesine odaklandı. Sıfır tabanlı bütçeleme ve maliyet azaltma çalışmaları da bu dönemde şirketlerin ajandasında yerini almaya başladı. Bütün mağazaların ve alışveriş merkezlerinin kapalı kaldığı yetmiş gün boyunca söz konusu projeler ile çalışanların motivasyonunun da artırılması hedeflendi.

2020 yılında satışların e-ticaret ve pazar yerlerine kayması ile şirketlerin bu kanalda iki ve üç haneli artışlar görmeye başladı. Bu durum ile şirketler çoklu kanal stratejilerine ve online müşteri deneyimine odaklanmaya başladı.

Mağazada geçirilecek süreyi en aza indiren çoklu kanal stratejileri özellikle yaz dönemlerinde çok ilgi gördü. Bu senaryoda müşterinin her iki kanalda da deneyiminin aynı standartta tutulmaya çalışması en zorlu konulardan biri haline geldi.

Kargo süreçlerinde yaşanan sıkıntılar çözülüyor

E-ticaret ve dijital kanallarda yaşanan müşteri deneyiminin iyileştirilmesinde lojistik ve kargo süreçleri yer alıyor. Tüketicinin ürünü en kısa sürede temin etmek istemesi, kargo şirketlerinin kaynaklarının yetersiz olması, çağrı merkezlerinin sürece entegre olmaması ve tüketicilerin yaşadığı salgın tedirginlikleri nedeniyle bu alan perakende şirketlerinin odak noktası haline geldi. Benzer şekilde pazar yerlerinde konumlanan satıcıların ürünleri doğru tedarik edememesi de markalar için bir kriz haline geldi. Hızlıca çözüm aşamasına geçen perakendeciler, kargo şirketleri veya kendi dağıtım ağlarını geliştirerek zamanında ve hatasız taahhütlerini yerine getirmeye başladı.

Müşteri deneyiminin üst seviye çıkarılması için en temel unsurlardan biri uçtan uca entegre süreç yapısı da kurularak, tüketicinin siparişi vermesinden ürünü teslim almasına kadar olan süreçlere ek olarak iade süreçleri de hızlı ve sorunsuz bir şekilde yürütülmeye başladı.

2021 yılında ise perakende sektöründe;

- kargo süreçlerinde yaşanan darboğazların giderilmesi
- kargo ve lojistik tedarikçileri ile stratejik ortaklıklar kurulması
- "Aynı Gün Teslim" yaklaşımının öneminin artması
- kargo şirketleri tarafından yapılacak yatırımların artırılması
- sektöre hizmet verecek kargo şirketlerinin artması

beklenmektedir.

Perakende 2021'den umutlu

2020 yılında yaşanan olumsuzluklardan şüphesiz en çok etkilenen sektörlerin başında perakende sektörü yer alıyor. Krizden öğrenilen dersler ve yeni yatırımlar doğrultusunda 2021 ilk çeyreğinde kısıtlamalara daha hazırlıklı giren sektör oyuncuları, 2021 ikinci çeyreğinde sektörün toparlanmasını bekliyor. 2021 ikinci çeyreğinde "yeni normal" kurallarının yeniden uygulanması ile hafta sonu kısıtlamalarının ortadan kalkması beklentiler arasında. Perakende sektörü için önemli olan hafta sonu satışlarının dengelenmesi önem arz etmektedir.

2021 yılının başında kira görüşmelerine odaklanan şirketler öte yandan mağazalaşmaya da devam ediyor. Mağaza satışlarında yaşanan düşüşe rağmen cadde mağazalarına olan talebin artması ve kiralarda yaşanan fırsatlar nedeniyle perakende sektöründe mağaza sayıları artmaktadır.

Sektörün öncü oyunlarının, 2021 bütçesinde yeni mağazaların açılmasına ve mevcut mağazaların iyileştirilmesi yönelik harcamalar yer alıyor.

Gelirlerin korunabilmesi için perakende sektör oyuncularının 2021 ajandasında yer alan bir diğer konu ise ihracatın artması. Yaşanan kur artışlarında krizi fırsata çevirmeye çalışan şirketler, yurtdışı satışlarının artırılması konusunu da yoğunlaşmış durumda. Özellikle yerli üretimde güçlü olan perakendeciler için ihracat rekabet avantajı yaratacak.

Özetle

2021'de perakende sektöründe pandemi etkilerinin devam etmesine rağmen kuvvetli mağazacılık sistemi, güçlü dijital yapısı ve entegre süreçleri olan sektör oyuncularının liderliğini korumaya devam etmesi öngörülmektedir. Müşteri memnuniyetinin hiç olmadığı kadar merkezde olması, dijital yatırımlarının katlanarak artması, çoklu kanal stratejilerinin adaptasyonunun artması sektörün 2021 beklentileri arasında yer almaktadır.

İletişim:



Gökhan Kaçmaz

Perakende ve Tüketici Ürünleri
Sektör Lideri,
Birleşme ve Satın Alma
Danışmanlığı,
Şirket Ortağı
gkacmaz@kpmg.com

Detaylı bilgi için:

KPMG Türkiye
Clients & Markets
tr-fmmarkets@kpmg.com

İstanbul

İş Kuleleri Kule 3 Kat 1-9
34330 Levent İstanbul
T : +90 212 316 6000

Ankara

The Paragon İş Merkezi Kızılırmak Mah.
Ufuk Üniversitesi Cad. 1445 Sok. No:2
Kat:13 Çukurambar 06550 Ankara
T: +90 312 491 7231

İzmir

Folkart Towers Adalet Mah. Manas Bulvarı
No:39 B Kule Kat: 35 Bayraklı 35530 İzmir
T : +90 232 464 2045

Bursa

İnallar Cadde Plaza, Balat Mahallesi
Mudanya Yolu Sanayi Caddesi No: 435 K:5
D:19-20 Nilüfer
T : +90 232 464 2045

kpmg.com.tr

kpmgvergi.com



Bu dokümanda yer alan bilgiler genel içeriklidir ve herhangi bir gerçek veya tüzel kişinin özel durumuna hitap etmemektedir. Doğru ve zamanında bilgi sağlamak için çalışmamıza rağmen, bilginin alındığı tarihte doğru olduğu veya gelecekte olmaya devam edeceği garantisizdir. Hiç kimse özel durumuna uygun bir uzman görüşü almaksızın, bu dokümanda yer alan bilgilere dayanarak hareket etmemelidir. KPMG adı ve KPMG logosu, bağımsız üye şirketlerden oluşan KPMG küresel organizasyonun lisansı altında tescilli ticari markalardır. KPMG International Limited ve ilişkili kuruluşları müşterilere herhangi bir hizmet sunmamaktadır.

© 2021 KPMG Bağımsız Denetim ve Serbest Muhasebeci Mali Müşavirlik A.Ş., şirket üyelerinin sorumluluğu sundukları garantiyle sınırlı özel bir İngiliz şirketi olan KPMG International Limited ile ilişkili bağımsız şirketlerden oluşan KPMG küresel organizasyonuna üye bir Türk şirkettir.
Tüm hakları saklıdır.