

Bilgi Notu: Covid-19'un Perakende Sektörü Üzerine Etkileri Hakkında Öngörüler**Hazırlayan: İlke Tuatay**

İlke Tuatay, Robert Koleji bitirdikten sonra Koç Üniversitesi Ekonomi ve İşletme bölümlerinde çift anadal yapmıştır. Lisans eğitimi boyunca London School of Economics, University of Texas at Austin ve University of St.Gallen'de çeşitli çalışmalar yapmış ve 2011 yılında ABD Dışişleri Bakanlığı bursu ile ABD'de girişimcilik ve liderlik üzerine eğitim almıştır. Profesyonel kariyerine Koç Holding'de Proje Uzmanı olarak başlamış ve bu dönemde Holding bünyesinde otomotiv, savunma sanayi, dayanıklı tüketim, enerji, turizm, gıda, perakende ve bankacılık sektörlerindeki şirketlerle birlikte projeler yapmıştır. 2017 yılında Koç Üniversitesi'nde MBA programını tamamladıktan sonra Trendyol'a katılmıştır ve halen Finans departmanında Proje Müdürü olarak çalışmaktadır. Ayrıca, Yenibirlider Derneği'nde aktif olarak görev alan İlke, özellikle üniversite öğrencilerinin liderlik eğitimi almalarına katkı sunmaktadır.

Covid-19 salgını sebebiyle ekonomiler birer birer içine kapanırken, perakendecilerden nakit akışı düzenli ve sürdürülebilir olanların ayakta kalabileceği inancı yaygın. Olağanüstü durumların uzun sürmesi durumunda ise sadece nakit akışının değil, müşteri bağlılığının, ulaşılabilirliğin, üretimin ya da hizmetin de aksamaması önemli. Bu minvalde, günümüz hibrid perakende pazarının (internet bazlı ve fiziksel) tecrübelerini değerlendirdikten sonra bu kurumların salgından sonra yenilenecek küresel pazarda nasıl pozisyon almaları gerektiği hakkında öngörüler sunmamız gerekiyor. Tahmin ve analiz ekseninde yapılacak en doğru yorum, bugün bildiğimiz hiçbir ticari doğrunun, yarının da doğrusu olmayacağı yönünde olabilir.

Salgın ile ortaya çıkan VUCA (değişkenlik, bilinmezlik, karmaşıklık and belirsizlik) çağında, geleneksel perakendenin zorlanacağı aşikâr. 30 Mart'ta LC Waikiki ve Mavi gibi iki perakendecinin internetten satışları dahil tüm operasyonunu durdurma haberi sektörde soğuk düş etkisi yarattı.¹ 47 ülkede 1000'in üzerinde mağazası, 47 binin üzerinde çalışanı ile LC Waikiki ve 30'u aşkın ülkede 450'ye yakın mağazası ve 4 binin üzerinde çalışanı ile Mavi'nin yarattıkları ticari ekosistemin durması, yüzbinleri etkileyebilecek bir ekonomik soruna dönüşebilir. İşsizlik ve ekonomik çıktıları bir yana bırakırsak, iki şirketi de bu kararı almaya zorlayan durumu analiz etmek gerekir. Büyük bir saha operasyonu ve fiziksel mağaza kirası ile oluşan bilançoğu büyükşehirlerde uygulanan karantina altında yönetmek, özellikle AVM'ler içerisinde yer alan satış alanlarının dövizde endeksli masraflarının altından kalkmak, şüphesiz ekonomik olarak altından kalkması zor bir durum yaratmaktadır. Bu tabloya, geleneksel tedarik zinciri anlayışını -bir önceki yılın son aylarında yapılan ve sonrasında değişen şartlara göre revize edilmeyen bütçeye dayalı üretim ve lojistik planlamayı- eklersek, geleneksel yönetim anlayışına sahip perakendecilerin ciddi zorluklarla karşı karşıya kaldığı sonucuna varabiliriz. Değişen koşullar ışığında sıklıkla değişen planlara uyum sağlayacak tedarik ve üretim operasyonuna sahip olunması, perakende sektöründe ortaya çıkan zorlukların etkilerini hafifletebilecek önlemler arasında sayılabilir.

Bu konuda en yenilikçi adımlardan birine 31 Mart'ta şahit olduk.² 1969 yılında kurulan ve o günden bu yana erkek giyimi üzerinde prestiji ve uzmanlığı olan Kigili, internet sitesi üzerinden bakliyat, ıslak mendil, tuvalet kağıdı gibi malzemeleri de satmaya başladı. Müşterilerin bu satışlara nasıl tepki verdiğini gözlemlemek güç. Bu, çok riskli olsa da, bahsi geçen malzemelerin tedarik zincirini tecrübe

¹ <https://webrazzi.com/2020/03/30/lc-waikiki-ve-mavi-online-satislarini-durdurdu/>

² <https://tr.sputniknews.com/koronavirus-salgin/202003311041725633-erkek-giyim-markasi-kigili-market-urunleri-satmaya-basladi/>

etmemiş, satış politikalarına hakim olmayan, operasyonu bu alanda gelişmemiş geleneksel bir giyim markasının oluşan olağanüstü koşullara yönelik yaptığı cesur bir hamle olarak değerlendirilebilir. Her perakendecide olduğu gibi stok yönetimi ile ilgili yeni tecrübeler edinilecek, bu durum Kiğılı'yı daha sürdürülebilir kılacak. Ayrıca, alınan risk kargo ve iade alanlarında daha fazla operasyon demek. Bu durumu da insan kaynaklarında verilecek atik kararlarla karşılayabilirler. Geleneksel perakendenin hiç satış yapamama kaynaklı ciro kaybı ve neticesinde oluşacak nakit akışındaki yetersizlik, süpermarket kategorisindeki hızlı stok devir hızı ile giderilebilir. Kiğılı'nın, Covid-19 riski geçip karantina önlemleri kalktığında, cirosunun bir kısmını oluşturacak bu satışlardan vazgeçip geçmeyeceğini göreceğiz. Fakat, bu tür riskler alan perakendecilerin kazandığı yeni tecrübe ve yetkinliklerin, kurumsal değerlerini tekrar tanımlayacağını ve insan kaynaklarının kompozisyonunu değiştireceğini düşünebiliriz.

Benzerleriyle karşılaştırıldığında Covid-19'a en hazır olan sektörün e-ticaret, ihtiyaçlara en düşük hızda yanıt veren sektörün ise kargo şirketleri olduğunu gördük. Birkaç hızlı aksiyon (kapıda imza alınmaması, kargoyu müşteri ile temas etmeden teslim etme, kısıtlı bir bölgede müşteri iadelerini evden teslim alma) ile kargo şirketleri hızlı karar alma ve uygulama özelliklerini geliştirdi. Ürün gamını artırmak, daha fazla KOBİ'yi de sisteme katarak ekonomik ekosistemin devamını sağlamak, halihazırda kurulu olan güçlü kargo ağı ile coğrafya farkı ayırmaksızın aynı ürün veya hizmeti götürebilmek ve en önemlisi, fiziksel mağazalar kapanırken sürekli açık kalarak halkın panik yapmamasını sağlamak e-ticaret şirketlerinin salgın sürecinde sağladığı avantajlardan sadece bazıları oldu. Dolayısıyla, müşteriye dokunmadan ticaret yapılamayacağı, müşterinin bir ürünü görüp denemeden almayacağı savı da artık iyice zayıfladı. Önümüzdeki dönemde, süpermarketlerin Getir gibi şirketlerle yarışabilecek operasyonel ağlar geliştirmeleri gerekecek. Bu dönüşüm sonucunda perakende sektöründeki rekabet, hızlı teslimat yapmak, farklı ürün gamına sahip olmak gibi perakendecileri zorlayacak ama müşteri memnuniyeti sağlayacak etmenler etrafında şekillenecek. ABD'de Amazon'un, Asya'da Alibaba'nın domine ettiği bu pazarı Avrupa'da, Latin Amerika'da, Afrika'da ve Avustralya'da kimin domine edeceğini önümüzdeki 10 yıl içerisinde çok fazla tartışacağız. Çünkü halihazırda dünya nüfusunun yarısından fazlasını kapsayan güçlü bir e-ticaret ağı bulunmuyor.

Değişen koşullar, değişen müşteri tercihlerini de doğuruyor. Bundan sonraki dönemde perakende sektörünün nasıl şekilleneceğini de bu tercihleri en doğru şekilde okuyan ve hizmet anlayışını bu analiz doğrultusunda şekillendiren perakendeciler belirleyecek. Geleneksel tedarik zincirine sahip şirketlerin 2020 yılı sonrasında yaşamalarının zor olduğu bir dünyaya girdiğimizi söylemek çok yanlış olmaz. Sahayı iyi okumak, sosyal medyayı ve küresel trendleri takip etmek için ayrı bir strateji ekibi kurmak gerekecek.³ Nisan ayının ilk haftasında Amerikan perakendeci Walmart'ın yaptığı açıklamaya baktığımızda, pantolon satışlarının azaldığını ancak gömlek ve kazak satışlarının arttığını görüyoruz. Sebebinin ise evinde kamera ile çalışan kişilerin artık pantolon giyme ihtiyacının kalmaması, bunun yerine sadece gömlek ile şık görünmenin mümkün olmasıyla açıklayabiliriz. Bu durum ise müşterilerin ihtiyaçlarının anlık olarak, dünyada meydana gelen herhangi bir olaydan ne kadar çabuk etkilenebildiğini açıkça gösteriyor. Evden çalışma, ihtiyaçları da değiştiriyor. Şirketlerin, bölgesel bir sorunun küresel bir karantinaya dönüşmesine şahit olduktan sonra dünyada meydana gelen gelişmeleri daha yakından takip edecekleri, özellikle üretimi yurtdışında belirli bir alanda konsantre

³ <https://www.mckinsey.com/industries/retail/our-insights/five-actions-retail-supply-chains-can-take-to-navigate-the-coronavirus-pandemic?cid=other-eml-alt-mip-mck&hlkid=dc93556f09204eeebf263ae460ea65a6&hctky=11200058&hdpid=991bf4e7-7a72-42ca-a5ce-628da4881>

olan şirketlerin, zamanla üretimlerini farklı ülkelere bölecekleri ve mutlaka bir kısım tedarikçisini yurtiçinden yapacakları bir döneme girebiliriz.

Geleneksel perakendenin güçlü olduğu diğer bir yan ise, yıllar boyunca geliştirdiği tecrübe ile oluşan ürün veya hizmet kalitesiydi. Örneğin, Kadıköy’de yer alan abiyeciler çarşısı her gün binlerce kişiyi ağırlar ve burada pek çok farklı kalitede ve modelde elbiseyi müşterileriyle buluştururdu. Bundan sonraki dönemde insan ilişkilerinin daha az, mobilitenin daha sınırlı olacağını varsayarsak, bu abiyecilerin satışlarını internete döndürmek ve ürün çeşitliliğini artırıp maliyetleri nispi oranda pay etmek için birleşmeleri gerekecektir. Böyle bir durumda, geleneksel perakendecilerin birleşeceği bir internet pazar yeri ihtiyacından da bahsedebiliriz. Kuyumcular, tuhafiyeciler, berberler ve hatta oto tamirciler bile talep açısından sıkışan pazarda, yeni müşteri edinimini internet üzerinden yapabilmek için fiziksel maliyetlerini azaltmak, müşterilerine daha iyi hizmet sunmak zorunda kalacaklardır. Birleşen pazarlarda müşteriler genellikle fiyat ve kalite dengesi arar. Bu sebeple, internet üzerinde yapılan satışlarda ürün ve tedarikçi seçeneği bol olduğundan müşterilerin önce fiyat sonra kalite üzerinden değerlendirme yapması beklenecektir. Bu doğrultuda, daha önce lokasyon, müşteri ile ilişkiler ve vitrinde bulunan ürünün çekiciliği gibi geleneksel pazarlama bilgisi ile hareket eden bu tür perakendecilerin dönüşüm yaşayacağını öngörebiliriz. Daha fazla fiyata, ürün görsel kalitesine ve internet sitesi içerik kalitesine odaklanacakları bir dönem olacaktır. Daha fazla müşteriye çekebilmek için ürün seçeneklerini artıracakları bir fırsat penceresi de açılacaktır. Böylece, daha yaratıcı olan, daha farklı bakış açısı ile ürüne yaklaşabilen ve ürünü yeni trendlerle şekillendirebilen tedarikçilerin benzerlerinden ayrışabileceği bir döneme gireceğiz.

Bugüne kadar pek çok ekonomik dönüşümde olduğu gibi, değişen pazar koşulları da arz talep odaklı şekillenecek. Arz tarafındaki ivmelenmeyi ise talebi oluşturan kesimin belirleyeceği bir gerçek. Oluşacak yeni pazarda müşterilerin bu durumdan en avantajlı çıkan taraf olacağını söylemeliyiz. Talebin, arzu edilen ürünü daha kısa zamanda elde etmek, sürdürülebilir hammaddelerden elde edilen tekstil ürünlerini giymek ve doğal ürünleri tüketmek ekseninde şekilleneceğini varsaymaya devam edersek, geleneksel perakendenin üretim kısmında da bir değişimden geçeceğini savunabiliriz. Inditex’in iş modelinde olduğu gibi, hızlı ve erişilebilir moda, diğer iş alanlarında da etkili olmaya başlayacak. Böylece ünlü perakendeci Walmart gibi bir üründe en iyi fiyatı alabilmek için milyonlarca sipariş vermek ve stok derinliği yakalamak yerine, Inditex gibi o perakende alanına yön verecek tasarım ve modellemelerle daha az stok siparişi vermek, daha sık üretim yapmak daha akılcı bir yol olarak perakendeyi dönüştürecek. Böylece lojistik olarak da daha fazla ürünün yolda olacağı, daha fazla müşteriye daha fazla çeşit ürünün teslim edileceği bir dönem yaşanacak. Bu dönemde hız, çeviklik ve adaptasyon çok önemli olacağından otomasyona daha fazla alan açılacağı öngörülebilir. Böylece ofis ve saha çalışanlarının yanında mobil çalışanların ve üretimde makineleşme oranının da birkaç yıl içerisinde yönetim raporlarında daha görünür olmasını bekleyebiliriz.

Perakende şirketlerinin de birer internet girişimi gibi az sayıda stok tutarak, ihtiyaca yönelik hızlı üretim döngüsü yaratarak ve daha çok veri analizi ve strateji ile meşgul olacak ekipler kurarak yönetilmesi ihtiyacı, Covid-19 ile daha net anlaşıldı. Stok ve varlık açısından düşük risk ile azami verimi alması beklenen yeni şirket yapılanmaları ortaya çıkıyor. Bu şirketlerin değerlendirme metriği, karlılığın yanı sıra müşteri sayısı ve aynı müşteriye yıl içerisinde satılan ürün adedi ortalaması gibi daha fazla bağlılık odaklı parametreleri hesaba katacak şekilde oluşturuluyor.

Sonuç olarak, Covid-19, daha hızlı, daha atik, bizleri daha yakından takip eden ve daha iyi anlayan bir perakende sektörü vadediyor. Karantina altında artan e-ticaret farkındalığının müşterilere kattığı bilinç, onları daha fiyat ve ürün çeşitliliği odaklı bir tüketim alışkanlığına yönlendiriyor. Bu sebeple, Mavi ve LC Waikiki gibi büyük şirketlerin operasyonlarını durdurdukları, Kiğılı'nın da iş modelini değıştirdiğı bir ortamda, ufak perakendecilerin de internete yönelerek, üretimde farklılaşarak ve yeni müşteri taleplerine daha duyarlı analizler yaparak yeni döneme hazırlanmaları gerekiyor. Bu dönemde, yapılması gerekenleri hesaba kattığımızda, alışılmışın çok üstünde şirket birleşmesine ve yeni iş alanlarının doğuşuna şahit olacağımızı söyleyebiliriz.

Covid-19'un en az kayıp ve en az hasar ile atlatılmasını ümit eder, tüm GİF Ailesine sağlıklı ve mutlu günler dilerim.