

Araştırma Makalesi

Zincir Süpermarket Perakendeciliğinde Omnichannel Yönetiminde Uzmanlaşmak: Zorluklar, Fırsatlar ve Stratejiler

*Mastering Omnichannel Management in Supermarket Chain Retailing: Challenges,
Opportunities and Strategies*

Saadet GÖKOĞLU Doktora Öğrencisi, Çankaya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü sdtgkl@gmail.com https://orcid.org/0000-0001-9853-9116	Elif AKAGÜN ERGİN Prof. Dr., Ostim Teknik Üniversitesi elif.akagunergin@ostimteknik.edu.tr https://orcid.org/0000-0002-3277-1745
--	---

Makale Geliş Tarihi	Makale Kabul Tarihi
01.08.2024	12.08.2024

Öz

Bütünleşik kanal hizmeti, zincir market perakendeciliğindeki müşteri deneyimini tamamen başka bir boyuta taşımaktadır. Birçok sektörde kalıcı etkilere sebep olan küresel pandemi süreci, zincir marketlerde kanal yönetimleri üzerinde de derin etkiler bırakmıştır. Çalışmanın amacı, zincir süpermarket perakendeciliğinde omnichannel yönetiminin zorluklarını, fırsatlarını ve stratejilerini incelemektir. Bu amaca uygun olarak, nitel araştırma yöntemi tercih edilmiş, zincir market perakendeciliğinde görev yapan üç firmadan dört üst ve orta düzey yönetici olmak üzere toplamda on iki katılımcıya on iki yapılandırılmış açık uçlu soru sorularak derinlemesine mülakatlar uygulanmıştır. Araştırmada elde edilen nitel verilerin analizinde içerik analiz kullanılmıştır. Temalar ilgili literatüre dayalı olarak belirlenmiştir ve kodlar çıkartılmıştır. Sonrasında nitel araştırmaya uygun bir içerik çözümlemesi ile bulgular sunulmuştur. Pazar büyümesi, yeni tüketici davranışları, dijitalleşme, online ve offline kanalların entegrasyonu ise fırsat alanları olarak belirlenmiştir. Ayrıca küresel Covid19 pandemisinin de bütünleşik kanal stratejilerinin yönetimi, çeşitli zorluklar ve başarılar ile karakterize edilmiştir. Stok yönetimi ve envanter doğruluğu, iş gücü eksikliği, teslimat zamanlaması ve kalitesi gibi faktörler, operasyonel verimlilik ile müşteri memnuniyetini olumsuz etkileyen başlıca zorluklar olarak karşımıza çıkmaktadır. Lojistik süreçlerini iyileştirme, kalifiye iş gücünü kazanma ve müşteri memnuniyeti hedeflerine ulaşmak ise zincir süpermarket perakendeciliği pazarında sürdürülebilir başarı için gerekli kilit faktörlerdir.

Anahtar Kelimeler: Bütünleşik Kanal, Perakende, Zincir Süpermarket, Sürdürülebilirlik, Lojistik

Abstract

Omnichannel channel service takes the customer experience in chain supermarket retailing to a completely different dimension. The global pandemic process, which has caused lasting effects in many sectors, has also had a profound impact on channel management in chain supermarkets. The purpose of this study is to examine the challenges, opportunities and strategies of omnichannel management in chain supermarket retailing. In line with this purpose, qualitative research method was preferred and in-depth interviews were conducted by asking twelve structured open-ended questions to a total of twelve participants, including four senior and mid-level managers from three chain supermarket retailing companies. Content analysis was used to analyze the qualitative data obtained in the study. Themes were identified based on the relevant literature and codes were extracted. Then, the findings were presented with a content analysis suitable for qualitative research. Market growth, new consumer behaviors, digitalization, integration of online and offline channels were identified as areas of opportunity. In

Önerilen Atıf /Suggested Citation

Gökoğlu, S. & Akagün Ergin, E., 2024, Zincir Süpermarket Perakendeciliğinde Omnichannel Yönetiminde Uzmanlaşmak: Zorluklar, Fırsatlar ve Stratejiler, *Üçüncü Sektör Sosyal Ekonomi Dergisi*, 59(3), 1357-1385.

addition, the management of omnichannel strategies in the global Covid19 pandemic has been characterized by various challenges and successes. Factors such as stock management and inventory accuracy, labor shortages, delivery timing and quality are the main challenges that negatively affect operational efficiency and customer satisfaction.

Key Words: Omnichannel, Retailing ,Supermarket Chain,Sustainability,Logistic

1. Giriş

Perakendeciler yüksek rekabet ortamında varlıklarını sürdürebilmek için değişen ve farklılaşan tüketici ihtiyaçlarına ayak uydurmak amacıyla bütünleşik kanal stratejisini uygulamaktadır. Tüketicilerin kullandıkları her kanalda kesintisiz, farklı, iyi deneyim yaşatan hizmet ve ürün kalitesi beklentisi gün geçtikçe artmaktadır. Hem akademisyenler hem de uygulayıcılar için popüler bir konu olan omnichannel stratejisi, teknolojik gelişmelerle birlikte her adımında yeniliklere açık bir mecra olmaya devam etmektedir. Bütünleşik kanal hizmeti, zincir market perakendeciliğindeki müşteri deneyimini tamamen değiştirirken, tüm satış kanallarının kusursuz entegrasyonu ise müşterilerin ihtiyaç duydukları ürünlere kolayca ulaşmasını sağlamaktadır. Mağazada, mobil uygulamada veya web sitesinde aynı ürün ve hizmet yelpazesini bulabilmek, alışveriş sürecini çok daha konforlu hale getirmektedir. Ayrıca, tüm kanallar arasında kesintisiz geçiş yapabilmek, müşterilerin zamanından ve enerjisinden tasarruf etmelerini sağlamaktadır. Bütünleşik kanal hizmeti, zincir market sektöründeki müşteri memnuniyetini artıran en önemli unsurlardan biri haline gelirken, müşterilerin artan talepleri ve beklentileri doğrultusunda, firmaların hizmet kanallarını entegre ederek tüketicilere sunmaları büyük önem taşımaktadır. Küresel Covid19 pandemisi öncesinde perakende sektöründe sadece bir seçenek gibi görülmekte olan çoklu kanala adaptasyon, günümüzde işletmelerin sürdürülebilirlikleri için başlıca kilit faktörlerden biri halini almıştır.

Omnichannel ve perakendecilik üzerine ülkemizde yapılan çalışmalar incelendiğinde daha önce zincir market perakendeciliği özelinde, bütünleşik kanal uygulamaları üzerinde yapılan keşifsel bir çalışma tespit edilmemiştir. Çalışmanın literatürdeki bu eksikliği gidermesi ve aynı zamanda sektörel anlamda uygulayıcılara değerli bilgiler sunması hedeflenmektedir.

2. Literatür İncelemesi

2.1.Perakendecilik Kavramı

Kotler'e göre perakende, tüketicilere ulaşmak için birimler halinde mal ve hizmet satma süreçleridir ve bireysel ihtiyaçlarını karşılamak için kullanılabilir (Kotler,2000). Günümüzde ise global, ulusal ya da yerel birçok perakendeci pazarda tüketicilere hizmet vermektedir. Perakendeciler pazarlama kanalları içindeki yeri, türü ve büyüklüğü göz önüne alınmaksızın, tüketicilerin taleplerini yorumlamak, tüketicilerin istedikleri ürünleri ve hizmetleri sunmak, tüketicilerin istedikleri yer ve zamanda bulundurmak ve tüketici ile üretici arasında iletişimi sağlamak gibi görevleri yerine getirme konusunda önem taşırlar (Tenekecioğlu ,2004,s.192). Bu bağlamda perakendeciliğin geleceği sadece tüketim ve satın alma alışkanlıklarını değil, üreticiden tüketiciye giden yolda tüm süreçleri etkileyen bir bağlantı istasyonu misyonu da taşımaktadır. Tedarik zincirinden markalaşmaya, finansmandan işgücüne kadar geniş bir yelpazede alt başlıkları olan sektörde rekabet gün geçtikçe artmaktadır. Yoğun rekabet ortamında işletmelerin varlığını sürdürebilmesi, rekabet avantajı yaratarak rakiplerinin önüne geçmesi ile mümkündür. İnovasyon da rekabet avantajı yaratan birçok unsurdan biridir (Çalhan, 2015,s.165). Big data kavramı ise inovasyon adına teknolojik yatırımlar ile sınırlı kalmanın ötesine geçip tüketicinin yeni deneyimler arama yarışında işletmelerin farklılaşma çabalarına evrilmektedir.

2.2.Omichannel Perakendecilik

Omnichannel uygulamaları, rakiplerinden farklılaşma ve değişen tüketici ihtiyaçlarına cevap vermekte çözüm arayan perakende sektörü için son yılların en önemli başlıklarından biri halini almıştır. Tüketiciler internetin en iyi fiyat karşılaştırma değerine sahip olduğu halde fiziksel mağazalarda ürünlere hemen sahip olabildikleri için tercih edebilirler (Noble, Griffith ve Weinberger,2005).Mağaza içi yapılan alışveriş ve online alışveriş kanallarının tercih sebepleri bir çok faktör sebebiyle farklılık gösterirken günümüzde işletmeciler her iki kanalı tercih eden tüketicilerine eş zamanlı olarak ulaşmayı hedeflemektedirler. Özellikle küresel Covid19 pandemisi etkisiyle online market alışverişi kısa sürede yaygınlaşmıştır. Yeni normalde işletmeler tüketici davranışlarındaki değişimlere uyum sağlamak ve

gelişmek için yeni stratejilere ihtiyaç duymaktadır. İşletmeler yeni pazar koşullarında rekabet edebilmek için bugünden harekete geçmek zorundadırlar. Kriz döneminden işletmenin nasıl çıktığı ve kriz dönemindeki yeniden yapılandırma çalışmalarının işletmeyi yeni normale hazırlayıp hazırlamadığı sürdürülebilirlik için önem arz etmektedir (Altunışık, Okutan ve Eskiler,2021,s.10).

3. Amaç ve Yöntem

3.1 Araştırmanın Modeli

Zincir market perakendeciliğinde bütünleşik kanal yönetimindeki zorlukları, fırsatları ve uygulanan stratejileri ortaya koymak amacıyla yapılan bu çalışmadan nitel araştırma yöntemi tercih edilmiş ve araştırma deseni olarak söylem analizi kullanılmıştır. Söylem analizi deseni; bireylerin yaşadıkları deneyimlerin esas ve özüne göre, çeşitli olgulara bir anlam verme ve açıklama etkinliği olarak ifade edilmektedir (Yıldırım ve Şimşek, 2018,s.124). Deneyim esas ve özü ile kastedilen şey "insanların deneyimlerindeki ortak noktalar" olarak ele alınmaktadır. Söylem analizi deseni ile, yaşantılardaki bu ortak noktaların anlaşılması, bir olgunun tam olarak ne anlama geldiği ve neye benzediğinin kavramsal olarak çıkarımının yapılmasını sağlamaktadır (Johnson ve Christensen,2004,s.365).Söylem analizi deseninin merkezinde "söylem" kavramı yer alır. Söylem kavramı, diğer bir yaygın kullanımıyla fenomen, yaşantı içinde deneyimlenen her şeyi ifade eder. Algı, bilinç, düşünce, duygu, bellek, dil gibi konuların her biri olgu kavramı içindedir. Vagle (2014)'a göre söylem, kendimizi günlük yaşantılar içinde dünya ile nasıl ilişkilendirdiğimizle ilgilidir. Buradaki temel amaç, yaşantıları mümkün olan en derin ve en zengin şekilde anlamaya çalışmak ve yorumlamaktır. Bu nedenle bu tür çalışmalarda olguların açıklayıcı bir yaklaşımla değil, betimleyici bir yaklaşımla ele alınması sağlanmaktadır.

3.2 Araştırmanın Evren/Örneklem ve Çalışma Grubu

Araştırmanın çalışma grubu, Türkiye'de zincir market perakendeciliğinde bütünleşik kanal yönetiminin incelenmesi hedeflendiğinden dolayı, amaçlı örnekleme yöntemlerinden maksimum çeşitlik örnekleme ile belirlenmiştir. Maksimum çeşitlilik örneklemesinde amaç genelleme yapmak değil, çeşitlilik gösteren durumlar arasında ne tür ortaklıklar veya benzerliklerin var olduğunu belirlemektir. (Yıldırım ve Şimşek, 2018). Bu bağlamda, araştırmanın çalışma grubunu, Ankara ilinde Türkiye'deki global ve lokal perakende yer alan üç zincir market perakendeciliğinde görev yapan her firmadan dört üst ve orta düzey yönetici olmak üzere toplamda 12 katılımcıdan oluşturmaktadır. Çalışma grubunu oluşturan katılımcılar, gönüllü olarak araştırmaya katılmışlardır. Katılımcıların görev yaptıkları firmaların ortak özelliği, hem fiziksel mağazalar üzerinden hem de çevrimiçi platformlar aracılığıyla hizmet sunmalarıdır. Katılımcıların kişisel bilgilerini korumak amacıyla, araştırmacı tarafından firmalara Alfa (Alfa 1, Alfa 2, Alfa 3, Alfa 4), Beta (Beta 1, Beta 2, Beta 3, Beta 4), ve Gama (Gama 1, Gama 2, Gama 3, Gama 4) takma isimler verilmiştir.

3.3 Verilerin Toplanması

Araştırmanın verileri derinlemesine mülakat tekniği ile toplanmıştır. Birebir görüşmeler katılımcıların düşüncelerinin rahat ve açık bir şekilde ifade edilmesine olanak sağlayan ideal görüşmelerdir (Creswell, 2014). Araştırma Ankara İli sınırları içinde gönüllü katılımcıya uygun bir mekanda, yüz yüze ve katılımcıların rızasıyla ses kaydı ve not alınarak Kasım 2023- Mayıs 2024 tarihleri arasında toplanmıştır. Araştırmanın etik kurul onayları 'Çankaya Üniversitesi Sosyal ve Beşeri Bilimleri Bilimsel Araştırma ve Yayın Etiği Kurulu' tarafından verilmiştir. Ayrıca, görüşme başlamadan önce görüşmeyi yapan araştırmacı tarafından katılımcıdan onam alınmıştır. Görüşmeler ortalama 45 dakika sürmüştür.

3.4 Araştırmanın Veri Toplama Araçları

Araştırmanın nitel veri toplama aracı olarak, Türkiye'de zincir market perakendeciliğinde bütünleşik kanal yönetiminin incelenmesi amacına yönelik Sousa (Sousa ve ark.,2021) tarafından geliştirilen on iki adet yarı yapılandırılmış açık uçlu soru kullanılmıştır. İlgili sorular araştırmanın amacı kapsamında katılımcıların bütünleşik kanal stratejilerine ilişkin deneyimlerini, karşılaştıkları zorlukları ve elde ettikleri fırsatları anlamak üzere ilgili literatür taraması yapılmıştır.Ayrıca soruların Türkçe'ye çevrilmesi sırasında uzmanlarının da görüşleri alınarak gerekli düzeltmeler yapılmıştır. Buna göre on iki adet yapılandırılmış açık uçlu soru geliştirilmiştir. Bu sorular aşağıda verilmiştir:

1. Yeni perakende senaryosunu piyasa lojistiği perspektifinden nasıl değerlendiriyorsunuz?

2. Şirketinizin karşılaştığı ana pazar lojistik kararları nelerdir?
3. Şirketinizin omnichannel ile değer zincirini nasıl yönettiğini açıklayın.
4. Çok kanallı dağıtım için hangi altyapı / teknoloji gereklidir?
5. Çok kanallı uygulamada kilit başarı faktörleri (Dağıtılmış sipariş yönetimi; Müşteri hizmetleri yönetimi; Envanter yönetimi; Fiziksel mağazayı içeren teslimat lojistiği) nelerdir?
6. Şimdiye kadar çok kanallı uygulamada hangi boşluklar tespit edildi?
7. Çok kanallı uygulama ile ilgili temel güçlü, zayıf yönler, tehditler ve fırsatlar nelerdir?
8. Çok kanallı uygulama süreci ile başka neler öğrendiniz?
9. Çok kanallı uygulamada başlıca zorluklar hangileri olmuştur?
10. Çok kanallı model sürdürülebilirliğe hangi katkıları sağlar?
11. Pandemi sürecinde çoklu kanal stratejilerinizi nasıl yönettiğinizi anlatabilir misiniz?
12. Küresel pandemi süreci çoklu kanal yönetiminde sürdürülebilirliğin önemi ile ilgili hangi kararları almanızı sağladı?

3.5 Verilerin Analizi

Araştırmada elde edilen nitel verilerin analizinde içerik analiz kullanılmıştır. Bu analizin amacı, elde edilen verilerin araştırma kapsamındaki kavramalara ve ilişkilere ulaşılmasını sağlamaktır. Buna göre, birbirine benzeyen verileri belirli kavramlar ve temalar çerçevesinde bir araya getirerek, bunların okuyucunun anlayabileceği bir biçimde organize ederek yorumlanmasını sağlamaktadır (Yıldırım ve Şimşek,2018,s.107). Analizde, Thomas ve Hardene (2008) tarafından kullanılan analiz aşamaları kullanılarak yapılmıştır. Temalar ilgili literatüre dayalı olarak belirlenmiş, kodlar çıkartılmış ve nitel araştırmaya uygun bir içerik çözümlemesi yapılmaya çalışılmış ve bulgular sunulmuştur. Elde edilen veriler, çalışmanın amaçları doğrultusunda temalar ve alt temalar tanımlanarak MAXQDA 2018 kullanılarak analiz edilmiştir. Nitel araştırmaların doğası gereği tam bir genelleme yapma amacı güdülmemiş olup Türkiye'deki zincir market perakendeciliğinde bütünleşik kanal yönetiminin incelenmesi amacına yönelik söylemlere ilişkin anlamların dokusu ve yapıları ele alınmıştır. Bu çalışmada araştırmanın güvenilirliğinin sağlanması için iki uzman görüşüne başvurulmuştur. Miles ve Huberman (1994)'ın güvenilirlik formülünden faydalanılmıştır. Formül aşağıda verilmiştir:

$$\text{Güvenirlik} = [\text{Görüş Birliği} / (\text{Görüş Birliği} + \text{Görüş Ayrılığı})] \times 100$$

$$= [341 / (341+38)] \times 100 = [341/379] \times 100 = 89,97$$

Miles ve Huberman (1994)'ın güvenilirlik formülü sonucunda %89 çıkmıştır. Miles ve Huberman (1994)'a göre %70 ve yukarısında çıkan araştırma sonuçlarının güvenilirliğinin yüksek olduğunu belirtmişlerdir.

4.Bulgular

Katılımcıların perakende sektöründeki lojistik süreçler hakkındaki görüşlerine ait bulguları Tablo 4.1'de verilmiştir.

Tablo 4.1. Yeni Perakende Senaryosunu Piyasa Lojistiği Perspektifinden Değerlendirme

Kategori	Temalar	Frekans
Perakende Sektöründe Lojistik Süreçlerindeki Dönüşümler	Depo Yönetimi ve Sevkiyat	6
	Lojistik Maliyetleri	4
Online ve Offline Kanallın Birlikte Yönetimi	E-ticaret Lojistiği	5
	Müşteri Memnuniyeti	3
Lojistik Maliyetleri ve Verimlilik Çalışmaları	Teknoloji ve Verimlilik	3

Lojistikte İnsan Kaynağı ve Teknoloji Kullanımı	Omnichannel Entegrasyonu	2
Lojistik Süreçlerde Karşılaşılan Zorluklar ve Çözümler	Pandemi Etkisi	2
	Tüketici Davranışlarındaki Değişim	2
Toplam		27

Katılımcıların görüşleri beş kategori altında toplanmıştır: Perakende Sektöründe Lojistik Süreçlerindeki Dönüşümler (10), Online ve Offline Kanalın Birlikte Yönetimi (8), Lojistik Maliyetleri ve Verimlilik Çalışmaları (7), Lojistikte İnsan Kaynağı ve Teknoloji Kullanımı (3), Lojistik Süreçlerde Karşılaşılan Zorluklar ve Çözümler (4). Oluşturulan bu kategorilerin temalarına ait katılımcı cevaplarına aşağıda yer verilmiştir:

Perakende Sektöründe Lojistik Süreçlerindeki Dönüşümler: Katılımcılar, perakende sektöründe lojistik süreçlerin nasıl değiştiğine dair çeşitli görüşler bildirmişlerdir. Bu süreçlerin ana odak noktası, depo yönetimi ve sevkiyatın merkezi bir rol oynamasıdır. Depo yönetimi ve sevkiyat, lojistik süreçlerin temelini oluşturmakta ve perakende firmalarının verimliliğini doğrudan etkilemektedir. Firmalar, merkezi depo yönetimini tercih ederek lojistik süreçlerini daha düzenli ve verimli hale getirmeyi amaçlamaktadır.

- *"Bunun için öneri siparişleri gibi oto sistemler de var." (Gama 1, E-ticaret Müdürü)*
- *"Lojistik şu anda hepimizin gündeminde olan ciddi maliyetler girdisi olan ama bir o kadar da çözüm odaklı olan bir alan." (Beta 3, Genel Koordinatör)*

Online ve Offline Kanalın Birlikte Yönetimi: Katılımcılar, e-ticaret ve online alışverişin önemini ve bu süreçlerin müşteri memnuniyeti üzerindeki etkisini tartışmışlardır. E-ticaret lojistiği, pandemi sonrası hızla artan bir önem kazanmış ve perakende firmaları için yeni bir zorluk alanı olmuştur. E-ticaret lojistiğinde müşteri memnuniyetini sağlamak, ürünlerin zamanında ve eksiksiz teslim edilmesi ile doğrudan ilişkilidir.

- *"Perakende aslında daha çok e ticarete kaymaya başladı ülkemizde. Bu, pandemi sonrası canlandı." (Alfa 3, Bölge Müdürü)*
- *"Bence şu anda Türkiye şartlarında online ticaretin lojistiği çok daha masraflı." (Alfa 4, Mağaza Müdürü)*
- *"E-ticaret süreçlerinde müşteri memnuniyeti kritik... Bu süreç depo-mağaza sürecinden daha kritik bir süreç bence." (Gama 1, E-ticaret Müdürü)*

Lojistik Maliyetleri ve Verimlilik Çalışmaları: Katılımcılar, lojistik maliyetlerin artışı ve bu maliyetlerin nasıl yönetildiği konusunda fikirlerini paylaşmışlardır. Ayrıca, teknolojinin bu süreçlerde nasıl kullanıldığına değinmişlerdir. Lojistik maliyetlerinin kontrolü, perakende firmalarının karlılığını doğrudan etkilemektedir. Teknolojik altyapının kullanımı, lojistik süreçlerin verimliliğini arttırmada önemli bir rol oynamaktadır.

- *"Lojistiği daha çok teknolojik altyapıya dayandırarak, programlar kullanarak çözüm odaklı çalışmalar yapıyoruz... Çünkü maliyetlerin yüzde 10-12 civarında kısmı lojistik. Bu sebeple lojistiği önemsiyoruz." (Beta 3, Genel Koordinatör)*
- *"Lojistik maliyetleri günümüzde enflasyonist ortam sebebiyle çok artıyor ve artık biz sistemsel iyileştirmelerle verimliliği sağlamaya çalışıyoruz." (Gama 2, Genel Müdür Yardımcısı)*

Lojistikte İnsan Kaynağı ve Teknoloji Kullanımı: Katılımcılar, lojistik süreçlerde insan kaynağının önemine ve teknolojinin bu süreçlerde nasıl kullanıldığına dair görüşlerini bildirmişlerdir. İnsan kaynağı, lojistik süreçlerin etkinliğinde kritik bir faktördür. Teknolojik çözümler, insan kaynağının verimliliğini arttırmakta ve lojistik süreçlerin daha etkili yönetilmesini sağlamaktadır.

- *"Offline ve online kesinlikle birbirinden ayıramaz hale geldi." (Beta 1, Alan Yönetimi)*

- "Araç takip sistemleri, soğuk zincirin bozulmaması ya da mağazalardaki stok devir hızlarını minimum maksimum seviyelerde ölçmek gibi çalışmalarımız var." (**Beta 3, Genel Koordinatör**)
- "Bu noktadan sonra ilerlenilecek en sağlıklı yol bunların tamamını bir kontrol mekanizması içinde iletirmek, iyileştirmek ve müşterilerden gelen feedbackleri çok iyi değerlendirmek." (**Gama 1, E-ticaret Müdürü**)

Lojistik Süreçlerde Karşılaşılan Zorluklar ve Çözümler

Katılımcılar, lojistik süreçlerde karşılaşılan zorlukları ve bu zorlukların nasıl çözülebileceğine dair görüşlerini paylaşmışlardır. Pandemi, lojistik süreçlerde önemli değişimlere yol açmış ve firmaların bu süreçlere uyum sağlamasını zorunlu kılmıştır. Tüketici davranışlarındaki değişimler, lojistik süreçlerin yeniden şekillendirilmesini gerektirmiştir.

- "Bu, pandemi sonrası canlandı... Müşterilerin online alışverişe kayma eğilimi var." (**Alfa 3, Bölge Müdürü**)
- "Pandemi de bunun üzerine artı oldu, pandemide daha çok geliştirdik." (**Beta 4, Bölge Müdürü**)

Araştırmada elde edilen bulgulara göre omnichannel entegrasyon, firmaların online ve offline kanalları birlikte yönetmesini gerektirmiştir. Lojistik maliyetlerin kontrolü, firmaların karlılığını arttırmak için büyük önem taşımaktadır. Teknolojik altyapının kullanımı, lojistik süreçlerin verimliliğini arttırmada kritik bir faktördür. Pandemi sonrası değişen tüketici davranışları, lojistik süreçlerin yeniden şekillendirilmesini zorunlu kılmıştır.

Katılımcıların pazar lojistik kararları hakkındaki görüşlerine ait bulgular Tablo 4.2’de verilmiştir.

Tablo 4.2. Şirketinizin Karşılaştığı Ana Pazar Lojistik Kararları

Kategori	Temalar	Frekans
Lojistik Süreçlerindeki Genişlemeler	Depo Yönetimi ve Sevkiyat	6
	E-ticaret Lojistiği	5
Maliyet Yönetimi ve Verimlilik Çalışmaları	Lojistik Maliyetleri ve Verimlilik	5
	Otomatik Sipariş Yönetimi	3
Teknoloji Kullanımı ve Stok Yönetimi	Teknolojik Gelişmeler ve Stok Yönetimi	4
Lojistik Süreçlerde Karşılaşılan Zorluklar ve Çözümler	Pandemi Etkisi	2
	Tüketici Davranışlarındaki Değişim	2
Toplam		27

Katılımcı görüşleri dört kategori altında toplanmış ve Tablo 4.2’de gösterilmiştir. Buna göre kategoriler: Lojistik Süreçlerindeki Genişlemeler (11), Maliyet Yönetimi ve Verimlilik Çalışmaları (8), Teknoloji Kullanımı ve Stok Yönetimi (4), Lojistik Süreçlerde Karşılaşılan Zorluklar ve Çözümler (4) şeklinde sıralanmıştır. Oluşturulan bu kategorilerin temalarına ait katılımcı cevaplarına aşağıda yer verilmiştir:

Lojistik Süreçlerindeki Genişlemeler: Katılımcılar, lojistik süreçlerdeki genişlemeler ve bu süreçlerin nasıl yönetildiğine dair çeşitli görüşler bildirmişlerdir. Depo yönetimi ve sevkiyatın yanı sıra, e-ticaret lojistiği de önemli bir odak noktası olmuştur. Firmalar, e-ticaretin artan önemine yanıt olarak lojistik süreçlerinde genişlemeler yapmıştır.

- "E-ticaret geçmişte var olan bir kanaldı. Fakat çok büyümekle ilgili kısa kalınan bir durumdu. Pandemi e-ticareti özellikle zorladı ve farklı kanallarda, sadece e-ticarette değil, perakendenin de kendi içinde farklılaşarak farklı formatlarda farklı kanallarla yeni yarattığı ürün gamıyla çoğalttığı bir hale dönüştü." (**Alfa 1, Satış Direktörü**)

- "En büyük kararlar sevkiyat sürelerinin azaltılması için alınanlar oldu. Çok radikal kararlar alındı çünkü maliyetler çok yüksek o yüzden." (Alfa 4, Mağaza Müdürü)
- "Lojistik anlamında biz yeni halihazırda bir depo yatırımı yapıyoruz. Mevcuttaki depo alanımız bize cevap vermemeye başladı." (Gama 2, Genel Müdür Yardımcısı)

Maliyet Yönetimi ve Verimlilik Çalışmaları: Katılımcılar, lojistik maliyetlerin nasıl yönetildiği ve verimlilik çalışmalarına dair çeşitli görüşler bildirmişlerdir. Lojistik maliyetlerinin kontrolü ve verimlilik, perakende firmalarının karlılığını arttırmada kritik bir rol oynamaktadır. Otomatik sipariş yönetimi, bu süreçlerin verimliliğini arttırmada önemli bir araç olarak görülmektedir.

- "Biz bu süreçlere 2015-16 yıllarında başladık ve adına otomatik sipariş dedik. Yaklaşık üç yıl süren bir çalışma oldu." (Beta 1, Alan Yönetimi)
- "Gönül ister ki merkezi depo çalışıp her ürünü kendimiz dağıtalım. Ama depo alanı, stok, kalifiye eleman sıkıntısı gibi sebeplerden dolayı karımızdan fedakarlık ederek tedarikçi firmalar üzerinden ilerliyoruz." (Beta 2, Satınalma Müdürü)
- "Ana kararımız şu: Geleneksel yöntemlerle, yani eskiden mağaza sipariş çekiyordu biz gönderiyorduk, bunun artık bir veriye dayalı hale getirdik." (Beta 3, Genel Koordinatör)

Teknoloji Kullanımı ve Stok Yönetimi: Katılımcılar, lojistik süreçlerde teknoloji kullanımının ve stok yönetiminin önemine dair çeşitli görüşler bildirmişlerdir. Teknolojik çözümler, lojistik süreçlerin verimliliğini arttırmada ve stok yönetiminde kritik bir rol oynamaktadır.

- "Stok yönetiminde irili ufaklı birçok firma ile çalışıyoruz. Bunlar stok doğruluğu, stok takibi, ürünü rafta yoka düşmeden satabilmek için yaptığımız tüm iyileştirmeler akıllık depo ile biraz ilişkili." (Gama 2, Genel Müdür Yardımcısı)
- "Lojistik kendi içinde bir sistem. Meyve sebze halinde gecenin geç saatlerinde başlayan ürün alımları sabahın erken saatinde mağazalara ürünlerin gelmesi." (Gama 3, Genel Müdür)
- "Bugünü dünden değerlendirerek gelişime açtık. Şu an mevcuttaki depomuzu daha büyütme ihtiyacı doğdu." (Gama 4, Bölge Müdürü)

Lojistik Süreçlerde Karşılaşılan Zorluklar ve Çözümler: Katılımcılar, lojistik süreçlerde karşılaşılan zorlukları ve bu zorlukların nasıl çözülebileceğine dair görüşlerini paylaşmışlardır. Pandemi, lojistik süreçlerde önemli değişimlere yol açmış ve firmaların bu süreçlere uyum sağlamasını zorunlu kılmıştır. Tüketici davranışlarındaki değişimler, lojistik süreçlerin yeniden şekillendirilmesini gerektirmiştir.

- "Pandemi e-ticareti özellikle zorladı ve farklı kanallarda, sadece e-ticarette değil, perakendenin de kendi içinde farklılaşarak farklı formatlarda farklı kanallarla yeni yarattığı ürün gamıyla çoğalttığı bir hale dönüştü." (Alfa 1, Satış Direktörü)
- "Müşterilerin online alışverişe kayma eğilimi var." (Alfa 3, Bölge Müdürü)

Araştırmada elde edilen bulgular perakende sektöründe lojistik süreçlerin ve maliyetlerin yönetiminin kritik önem taşıdığını göstermektedir. Lojistik süreçlerdeki genişlemeler, firmaların e-ticaretin artan önemine yanıt olarak gerçekleştirdiği önemli stratejilerdir. Depo yönetimi ve sevkiyat süreçlerinde yapılan yatırımlar, firmaların verimliliğini arttırmayı hedeflemektedir. Maliyet yönetimi ve verimlilik çalışmaları, lojistik süreçlerin etkin yönetiminde önemli bir rol oynamaktadır. Otomatik sipariş yönetimi, firmaların lojistik süreçlerini daha verimli hale getirmekte ve maliyetleri kontrol altında tutmaktadır. Teknoloji kullanımı ve stok yönetimi, lojistik süreçlerin optimize edilmesinde ve verimliliğin artırılmasında kritik faktörlerdir. Teknolojik çözümler, insan hatalarını minimize etmekte ve stok yönetimini daha etkin kılmaktadır.

Pandemi sonrası değişen tüketici davranışları ve lojistik süreçlerde karşılaşılan zorluklar, firmaların bu süreçlere uyum sağlaması gerekliliğini ortaya koymaktadır. Pandemi, lojistik süreçlerin yeniden şekillendirilmesini zorunlu kılmış ve firmaların stratejik planlamalarında önemli değişikliklere yol açmıştır. Sonuç olarak, lojistik süreçlerini optimize etmek, müşteri memnuniyetini sağlamak ve maliyetleri kontrol altında tutmak için stratejik planlamalarında bu faktörlere dikkat etmeleri gerektiği ortaya çıkmaktadır.

Tablo 4.3’de katılımcıların omnichannel ile değer zincirini yönetme hakkındaki görüşlerine ait bulgular görülmektedir.

Tablo 4.3. Omnichannel ile Değer Zincirini Yönetme

Kategori	Temalar	Frekans
Müşteri Memnuniyeti ve Hizmet Kalitesi	Müşteri Memnuniyeti	6
	Hizmet Kalitesi	5
Teknoloji ve Stok Yönetimi	Stok Yönetimi	4
	Teknoloji Kullanımı	3
Pazar Yeri Entegrasyonu	Pazar Yeri ve Fiyat Uyumu	4
	Müşteri Sadakati ve Kampanyalar	3
Online ve Offline Kanal Yönetimi	Online ve Offline Kanal Entegrasyonu	5
	Lojistik ve Operasyon Yönetimi	4
Toplam		34

Tablo 4.3’e göre, katılımcıların omnichannel ile değer zincirini yönetme hakkındaki görüşleri dört kategori altında toplanmıştır: Müşteri Memnuniyeti ve Hizmet Kalitesi (11), Teknoloji ve Stok Yönetimi (7), Pazar Yeri Entegrasyonu (7), Online ve Offline Kanal Yönetimi (9). Oluşturulan bu kategorilerin temalarına ait katılımcı cevaplarına aşağıda yer verilmiştir:

Müşteri Memnuniyeti ve Hizmet Kalitesi: Katılımcılar, omnichannel stratejilerinde müşteri memnuniyeti ve hizmet kalitesinin önemini vurgulamışlardır. Müşteri memnuniyeti, perakende sektöründe sürdürülebilir başarıyı sağlayan en önemli faktörlerden biridir. Hizmet kalitesi, müşteri memnuniyetini doğrudan etkileyen unsurlar arasında yer almaktadır.

- *"Geçmişte tüm mağazaların içerisinde bir birim gibi çalışıyordu. Mağazaların içinde merkezin yönlendirdiği ve teslimata kadar sürecin olduğu bir işleyiş varken, sonrasında bununla ilgili bir birim olan e-ticaret kurulmuştu. İçinde müşteri hizmetleri, yönetici arkadaşlarımız vs. olduğu tamamen bir saha operasyonuna benzeyen, kendi içinde birimleri olan, yine müşteri memnuniyetini öne alarak beklentileri karşılamayı hedef edinen bir hale dönüştü."* (Alfa 1, Satış Direktörü)
- *"Tabii ki buradaki en önemli konu müşteri memnuniyetini sağlamak. Bunu da sağlarken iyi ve oturmuş bir sistemle sağlamak lazım. Sonuçta bizim perakendecilikte en önemli etken müşteri memnuniyeti."* (Alfa 3, Bölge Müdürü)
- *"Online siparişleri hazırlayan arkadaşlar kendi evine nasıl alışveriş yapıyorsa; ürün kalitesi, SKT'si, tazeliği her şeyine dikkat ederek hazırlıyor."* (Beta 4, Bölge Müdürü)

Teknoloji ve Stok Yönetimi: Katılımcılar, teknolojik çözümlerin lojistik süreçlerin verimliliğini arttırmada ve stok yönetiminde kritik bir rol oynadığı şeklinde görüşler belirtmişlerdir.

- *"Bunu biz yaparken öncelikle offline kanalı için söylemek istiyorum, mağazalarımızı gruplara ayırdık. Bu gruplar nelerdi örneğin hitap edilen gelir seviyesi gibi. Benim çalıştığım yaklaşık 15.000 SKU ürün kalemi var bu onbeşbin kalem ürün 1000m² bir mağazada bölgesel olarak farklılık gösteriyor. Online tarafında da hizmeti offline stoklarımızla aynı mağazadan verdiğimiz için doğru ürünü doğru müşteriye ulaştırma yöntemine gittik diyebilirim."* (Beta 1, Alan Yönetimi)
- *"Biz şu anda hali hazırda pazar yerleri ile entegre şekilde çalışıyoruz. Aynı zamanda kendi e-ticaret sistemimiz var ama burda organik ve biraz yavaş ilerleyen bir süreç var."* (Gama 2, Genel Müdür Yardımcısı)

- "Stok yönetiminde irili ufaklı birçok firma ile çalışıyoruz. Bunlar stok doğruluğu, stok takibi, ürünü rafta yoka düşmeden satabilmek için yaptığımız tüm iyileştirmeler akıllı depo ile biraz ilişkili." (Gama 2, Genel Müdür Yardımcısı)

Pazar Yeri Entegrasyonu: Katılımcılar, pazar yerleri ile entegrasyonun önemini ve bu süreçlerin nasıl yönetildiğini açıklamışlardır. Pazar yeri entegrasyonu, firmaların geniş müşteri kitlelerine ulaşmasını ve rekabetçi fiyatlar sunmasını sağlamaktadır.

- "Online tarafımızı biraz daha aktifleştirmek istedik. Bununla ilgili diğer pazar yerleri ile ortak çalışmaya başladık ve müşterilerin ihtiyaçlarını buralardan da karşılamak istedik." (Beta 2, Satınalma Müdürü)
- "Biz şu anda hali hazırda pazar yerleri ile entegre şekilde çalışıyoruz. Aynı zamanda kendi e-ticaret sistemimiz var ama burda organik ve biraz yavaş ilerleyen bir süreç var." (Gama 2, Genel Müdür Yardımcısı)
- "Artık müşteri sadakati diye bir şey de kalmadı, hem bizi tercih ediyor hem sizin pazar yerindeki ürününüzü tercih ediyor hem online tercih ediyor hem mağazanızı tercih ediyor. Dolayısıyla artık tüketicinin her yerde karşısına çıkmayı biz de çok önemsiyoruz." (Gama 2, Genel Müdür Yardımcısı)

Online ve Offline Kanal Yönetimi: Katılımcılar, online ve offline kanalların nasıl entegre edildiği ve bu süreçlerin nasıl yönetildiğine dair görüşlerini paylaşmışlardır. Online ve offline kanalların birlikte yönetimi, müşteri memnuniyetini arttırmak ve operasyonel verimliliği sağlamak için kritik bir stratejidir.

- "Bizim her şeyimizin merkezinde müşteri var. Bizim en değerli varlığımız müşteri." (Gama 4, Bölge Müdürü)
- "Fiziki anlamda yaptığınız işte müşteri ayağı ile geliyor içeriye giriyor, siz bir kurgulama yapıyorsunuz bir kurgu yapıyorsunuz ona istinaden geliyor. O dakikadan sonra bir atmosferin içine giriyor. Bu atmosferde kokudan etkileniyor, sestten etkileniyor, güler yüzden etkileniyor, alışveriş deneyiminden etkileniyor." (Gama 1, E-ticaret Müdürü)
- "Online alışveriş olmasa bile kendi alışverişinizin cebinizde olması yani ona istediğiniz zaman ulaşabilmeniz ki özellikle şu enflasyonist ortamda insanlar fiyat araştırması yapıp nerede ne ucuzsa onu alma eğilimi gösteriyorlar." (Gama 2, Genel Müdür Yardımcısı)
- "Online da verdiğiniz iyi bir hizmet offline için ciddi bir vitrin oluşturuyor. Farklı bir mağazadan alışveriş yapsa bile değiştirip gelebiliyor." (Gama 1, E-ticaret Müdürü)

Araştırmada elde edilen bulgular, perakende sektöründe omnichannel stratejilerin etkin yönetiminin müşteri memnuniyeti ve hizmet kalitesini arttırmada kritik önem taşıdığını göstermektedir. Teknoloji ve stok yönetimi, omnichannel stratejilerin başarısında önemli bir rol oynamaktadır. Teknolojik çözümler, lojistik süreçlerin verimliliğini arttırmakta ve stok yönetimini optimize etmektedir. Pazar yeri entegrasyonu, firmaların geniş müşteri kitlelerine ulaşmasını ve rekabetçi fiyatlar sunmasını sağlamaktadır. Online ve offline kanalların birlikte yönetimi, müşteri memnuniyetini arttırmak ve verimliliği sağlamak için kritik bir stratejidir.

Araştırmanın çalışma grubunu oluşturan katılımcıların çok kanallı dağıtım için gerekli altyapı ve teknoloji gereksinimleri hakkındaki görüşlerine ait bulgular Tablo 4.4’de verilmiştir.

Tablo 4.4. Çok Kanallı Dağıtım İçin Altyapı ve Teknoloji Gereksinimleri

Kategori	Temalar	Frekans
Teknolojik Altyapı ve Otomasyon	Otomasyon Sistemleri	5
	Yazılım ve Uygulama	4
Lojistik ve Operasyonel Yönetim	Depo Yönetimi ve Sevkiyat	6
	Araç ve Ekipman	4
İnsan Kaynağı ve Eğitim	Kalifiye Eleman ve Eğitim	3

	Ekiplerin Ayrılması ve Uzmanlaşma	3
Stok Yönetimi	Stok Doğruluğu ve Yönetimi	4
	Verimlilik ve Maliyet Kontrolü	3
Toplam		32

Tablo 4.4'e göre, araştırmanın çalışma grubunu oluşturan katılımcıların çok kanallı dağıtım için gerekli altyapı ve teknoloji gereksinimleri hakkındaki görüşleri dört kategori altında toplanmıştır: Teknolojik Altyapı ve Otomasyon (9), Lojistik ve Operasyonel Yönetim (10), İnsan Kaynağı ve Eğitim (6), Stok Yönetimi (7). Oluşturulan bu kategorilerin temalarına ait katılımcı cevaplarına aşağıda yer verilmiştir:

Teknolojik Altyapı ve Otomasyon: Katılımcılar, çok kanallı dağıtım için güçlü bir teknolojik altyapı ve otomasyon sistemlerinin önemini vurgulamışlardır. Otomasyon sistemleri, veri analizi, sipariş yönetimi ve süreçlerin entegrasyonu için kritik rol oynamaktadır.

- *"Bu iş tamamen internet üzerinde yürüyor. Ama fiziki teslimata geldiğinizde araç ve ekipmana doğru gidiyor. Hazırlama da başlı başına insanla yapılan bir süreç. Belki otonom çalışmalar var. Kısmen toplamayı hızlandırmaya yönelik, süreçleri tarifleyen bir takım modellerimiz var. Örnek vereceğim: bir çalışan bir koridora üç kere girmesin diye bir koridordaki tüm ürünleri gruplayıp arkasından oradaki ürünleri topladıktan sonra daha az adım atarak diğer grupla geçip hedefine ulaşmasını sağlayıp, mağazanın krokisine uygun bir şekilde hareket bandı çıkartıp, hangi ürünleri nereden toplayacağını belirleyerek (yani müşterinin verdiği sipariş sırasıyla değil aslında müşteri bir sanal mağazaya girmiş de alışveriş yapıyormuş gibi) toplayıcının elindeki listede bizim ürün aile yerleşimlerine göre eşleştiriliyor. Dolayısıyla bu hem zaman hem de pratiklik yaratıyor. Bir süre sonra verimliliği artırıyor. Temel amacımız oydu. Bunun gibi bir takım çalışmalar ve yatırımlar yaptık. Onun dışında işlerini kolaylaştıracak, süreci hızlandırmaya yönelik ekipmanlar vs. ler oluşturuldu. Örnek vereceğim: aynı anda birkaç siparişi toplayabileceği toplama araçları yarattık mesela. Bir değil birkaç siparişi toplayabiliyor bu şekilde. Ya da dediğim gibi bir koridora girdiğinde üç müşterinin aynı koridordan alması gereken ürünlerini arabasına alıp çıkabiliyor. Bunları sağlayacak bir takım altyapı çalışmaları yaptık. Hem yazılım olarak hem de çalışan eğitimleri üzerinden gerçekleştirdik." (Alfa 1, Satış Direktörü)*

Lojistik ve Operasyonel Yönetim: Katılımcılar, lojistik süreçlerin etkin yönetimi için depo yönetimi ve sevkiyatın yanı sıra, araç ve ekipmanların önemini vurgulamışlardır. Lojistik süreçlerin verimliliği, doğru araç ve ekipman kullanımı ile artırılabilir.

- *"Çok kanallı dağıtım için önemli olan mağazalarda ekip kurulması. Lojistik sürecinin buna göre planlanması. Bunun haricinde merkez kanadında bu kanala özel bir satın alma ekibin olması gerekiyor. Diğer ekiplerden farklı bir şekilde olması gerekiyor ki bu ekip buraya odaklansın ve buradaki süreci daha iyi yönetebilsin diye. Biz de bu kanalı tamamen ayırdık. E-ticaret operasyonları ve mağaza kanalında e-ticarete çalışacak personeli ayırdık böylece daha odaklı, müşterinin beklentilerini daha iyi anlayabilen, müşterinin şikayetlerine daha hızlı çözüm bulabilen, ürün bulunurluğu konusunda yaşanan sıkıntılarda kategori sorumlularıyla daha hızlı iletişim kurabilen bir süreç geliştirdik." (Alfa 2, Bölge Müdürü)*
- *"Bir depolama ve iyi bir lojistik. Sonra iyi bir son kullanım tarihi takibi ve iyi bir kalifiye eleman altyapısı lazım. Bir de mesela merkezi alanlarda büyük araçlar aktif olamıyor. Onun için de iyi bir araç parkı alanı gerekli." (Beta 2, Satınalma Müdürü)*
- *"Şimdi bir kere servisten ziyade küçük araçlarının olması gerekli. Hem hızlı hareket eden hem küçük dar sokaklara girebilen, kolay sevkiyat yapacağınız araçlar gerekiyor. Onun dışında mutlaka navigasyon olmalı araçlarınızda. Bizim zaten bir kapsama alanımız var. Onun dışına çok çıkmıyor ama bizim için araç ve navigasyon çok önemli." (Beta 4, Bölge Müdürü)*

İnsan Kaynağı ve Eğitim: Katılımcılar, çok kanallı dağıtım için kalifiye eleman ve eğitim ihtiyacının yanı sıra, ekiplerin ayrılması ve uzmanlaşmasının önemine vurgu yapmışlardır. İyi eğitilmiş ve uzmanlaşmış ekipler, süreçlerin daha verimli yönetilmesini sağlar.

- "Öncelikle burada insana dayalı sistemde çok sorun yaşıyoruz. Nedir bu?: A ürünü istedim B ürünü geldi gibi. Özellikle depo sevklerde önümüze çıkıyor. Tabi firma ayağında da aynı sorunlar var. Depo çalışmadığım ve firmanın mağazalara transit getirdiği ürünler bunlar. Depoya şöyle bir yapı kurduk. A ürünü sipariş verildiğinde mağazaya başka bir ürün gönderememesini, eğer stokta istenilen ürün varsa siparişi kapatamaması gibi depomuzdan doğru bir sevkiyata geçmeyi sağladık. Bu bizim için yaklaşık dört aylık bir çalışmaydı." (Beta 1, Alan Yönetimi)

Stok Yönetimi: Katılımcılar, çok kanallı dağıtımda stok doğruluğu ve yönetiminin önemine vurgu yapmışlardır. Stok yönetimi, süreçlerin verimliliği ve maliyet kontrolü açısından kritik bir rol oynamaktadır.

- "Biz şirketimizde bunu yaparken ilk yaptığımız ve işlediğimiz konu buydu. Çünkü 12.000 SKU ürün kalemi ile çalışıyoruz, aktif halde 7.000 ürün grubu ile çalışıyoruz. Her gün yeni ürünler çıkıyor, gramaj değişiklikleri, ambalaj değişiklikleri vs. oluyor." (Beta 3, Genel Koordinatör)
- "Ürünler nasıl gidiyor nasıl geliyor, ürünlerin piyasası ne maliyeti ne, tüketicilerin alışveriş alışkanlıklarına sahip olduklarını biliyor olmak lazım." (Gama 2, Genel Müdür Yardımcısı)

Araştırmada elde edilen bulgular:

- **Teknolojik Altyapı ve Otomasyon:** Güçlü bir otomasyon sistemi, veri analizi, sipariş yönetimi ve süreçlerin entegrasyonunda kritik rol oynamaktadır. Firmalar, veri doğruluğunu ve sürecin verimliliğini arttırmak için otomasyon sistemlerine yatırım yapmalıdır.
- **Lojistik ve Operasyonel Yönetim:** Depo yönetimi ve sevkiyat süreçlerinin yanı sıra, uygun araç ve ekipman kullanımı lojistik süreçlerin verimliliğini arttırmaktadır. Firmalar, lojistik süreçlerini optimize etmek için depo yönetimine ve uygun araç filosuna yatırım yapmalıdır.
- **İnsan Kaynağı ve Eğitim:** Kalifiye elemanlar ve eğitim, çok kanallı dağıtım süreçlerinin verimli yönetilmesinde önemli bir rol oynamaktadır. Firmalar, çalışanlarının uzmanlaşmasını ve sürekli eğitim almasını sağlamalıdır.
- **Stok Yönetimi:** Stok doğruluğu ve yönetimi, süreçlerin verimliliği ve maliyet kontrolü açısından kritik bir faktördür. Firmalar, stok yönetimini optimize etmek için teknolojik çözümler ve süreç iyileştirmeleri yapmalıdır.

Sonuç olarak, perakende firmalarının çok kanallı dağıtım süreçlerini etkin bir şekilde yönetmek için stratejik planlamalarında bu faktörlere dikkat etmeleri gerekmektedir. Teknolojik altyapı, lojistik ve operasyonel yönetim, insan kaynağı ve eğitim ile stok yönetimi, firmaların rekabet gücünü arttırmakta ve sektörde sürdürülebilirlik sağlamaktadır.

Araştırmanın çalışma grubunu oluşturan katılımcıların çok kanallı uygulamada kilit başarı faktörleri hakkındaki görüşlerine ait bulgular Tablo 4.5’de verilmiştir.

Tablo 4.5. Çok Kanallı Uygulamada Kilit Başarı Faktörleri

Kategori	Temalar	Frekans
Dağıtılmış Sipariş Yönetimi	Stok Doğruluğu ve Yönetimi	6
	Siparişlerin Doğru Yönetimi	5
Müşteri Hizmetleri Yönetimi	Müşteri Memnuniyeti ve Geri Bildirimler	7
	Eğitilmiş ve Uzman Personel	4
Envanter Yönetimi	Envanter Doğruluğu ve Takibi	5
	Verimlilik ve Maliyet Kontrolü	4
Fiziksel Mağazayı İçeren Teslimat Lojistiği	Lojistik ve Sevkiyat Yönetimi	6
	Teslimat Süreçlerinin Optimizasyonu	3
Toplam		40

Tablo 4.5'e göre, katılımcıların çok kanallı uygulamada kilit başarı faktörleri hakkındaki görüşleri dört kategori altında toplanmıştır: Dağıtılmış Sipariş Yönetimi (11), Müşteri Hizmetleri Yönetimi (11), Envanter Yönetimi (9), Fiziksel Mağazayı İçeren Teslimat Lojistiği (9). Oluşturulan bu kategorilerin temalarına ait katılımcı cevaplarına aşağıda yer verilmiştir:

Dağıtılmış Sipariş Yönetimi: Katılımcılar, dağıtılmış sipariş yönetiminde stok doğruluğu ve siparişlerin doğru yönetiminin önemine vurgu yapmışlardır. Stok doğruluğu, müşteri memnuniyetini doğrudan etkileyen önemli bir faktördür.

- *"Aslına bakarsanız tamamı aslında birbiriyle bir bütün. Eğer stok doğruluğunuz yoksa siparişi gerçekten müşteri memnuniyeti yaratacak kadar tamamlama şansınız yok. Dolayısıyla işin başında sipariş düştüğü andan itibaren sistemin stoklarla entegre olması lazım."* (Alfa 1, Satış Direktörü)
- *"En direkt söyleyebileceğim şey doğru stok. Doğru stok nedir, bir müşteri mağazaya girdi bir çocuğu var bir bebek bezi almak istiyor ve eğer o beş numara bezi bulamazsa çok rahat şekilde o mağazadan çıkabilir. Online müşterisi içinse: sipariş verdim sitede görünüyorsa ama bu benim elimde yok. Yerine muadil göndereyim mi? Gibi durumlarla kesinlikle karşılaşmak istemiyoruz."* (Beta 1, Alan Yönetimi)

Müşteri Hizmetleri Yönetimi: Katılımcılar, müşteri hizmetleri yönetiminde müşteri memnuniyeti ve geri bildirimlerin önemine vurgu yapmışlardır. Eğitimli ve uzman personel, müşteri hizmetlerinin kalitesini arttıran önemli bir faktördür.

- *"Öncelikle müşteriye yakın olmak çok önemli. O yüzden de kanalımızı daha fazla genişletiyoruz. Yani bu operasyonu yönetecek mağaza sayımızı genişlettiğimiz anda müşteriye daha hızlı ulaşıyoruz."* (Alfa 2, Bölge Müdürü)
- *"Müşteri hizmetleri departmanımız var. Geri bildirimler ile ilgileniyor. Perakende sektöründe her aşamada tecrübeli arkadaşlarımız bu bölümün başında."* (Alfa 1, Satış Direktörü)

Envanter Yönetimi: Katılımcılar, envanter yönetiminde doğruluk ve takibin yanı sıra verimlilik ve maliyet kontrolünün önemine vurgu yapmışlardır. Doğru envanter yönetimi, müşteri memnuniyetini ve operasyonel verimliliği artırır.

- *"Biz yılda iki kere envanter yapıyoruz, envanteri önemsiyoruz. Şu anlamda önemsiyoruz, özellikle online satışta stok çok önemli. Müşteri size sipariş verdiğinde doğru stoku görmesi gerekiyor. Aksi takdirde göremediği ürüne ulaşamıyor. Dolayısıyla biz altı ayda bir sayım yapıyoruz."* (Gama 4, Bölge Müdürü)
- *"Öncelikle doğru stoktan yola çıktık. Bunun için bir sayım ekibi de kurduk. Yaklaşık yirmi kişilik bir kadro ile altı ayda bir genel sayım üç ayda bir depo genel sayımı ile de orada çok yol aldığımızı düşünüyorum."* (Beta 1, Alan Yönetimi)

Fiziksel Mağazayı İçeren Teslimat Lojistiği: Katılımcılar, fiziki mağazayı içeren teslimat lojistiğinde lojistik ve sevkiyat yönetimi ile teslimat süreçlerinin optimizasyonunun önemine vurgu yapmışlardır. Doğru lojistik yönetimi, müşteri memnuniyetini artırır ve operasyonel verimliliği sağlar.

- *"Öncelikle fiziki mağaza yönetiminizin bu operasyonu yapmanıza müsait olması lazım. Mağaza içerisinde yapılacak bir takım düzenlemeler oluyor. Tabi ki mağazadan ürünün kasadan hızlı bir şekilde kuryeye ulaştırma sürecinde ürünün toplanmasından kasaya gitmesi sürecinde sistemde iyileştirmeler olabiliyor."* (Gama 2, Genel Müdür Yardımcısı)
- *"Şimdi bir kere servisten ziyade küçük araçlarının olması gerekli. Hem hızlı hareket eden hem küçük dar sokaklara girebilen, kolay sevkiyat yapacağınız araçlar gerekiyor. Onun dışında mutlaka navigasyon olmalı araçlarınızda. Bizim zaten bir kapsama alanımız var. Onun dışına çok çıkmıyor ama bizim için araç ve navigasyon çok önemli."* (Beta 4, Bölge Müdürü)

- "Büyük bir ekibin yapması gereken iş bir kişi üzerinde toplandığı zaman işin kalitesi çok düşüyor. O yüzden yeterli sayıda insanı istihdam etmek, bu işlerde uzman olan insanı istihdam etmek ve ekibi bu şekilde yönetmek önemli." (**Gama 1, E-ticaret Müdürü**)
- "Fiziki mağaza ortamının dizayn edilmesi gerekiyor. Ve tabi ki personel. Burada personellerinizin algısını yönetmek çok önemli. Biz direkt e-ticaret personeli olarak almıyoruz mağaza içine. Mağaza personeli olarak alıyoruz. Bu bizim işimizin bir parçası ve herkes her işe bakabilecek durumda." (**Gama 2, Genel Müdür Yardımcısı**)

Araştırmada elde edilen bulgular:

- **Dağıtılmış Sipariş Yönetimi:** Stok doğruluğu ve siparişlerin doğru yönetimi, müşteri memnuniyetini doğrudan etkileyen önemli faktörlerdir. Firmalar, sipariş yönetimini optimize etmek için stok doğruluğunu sağlamalı ve sipariş süreçlerini iyi yönetmelidir.
- **Müşteri Hizmetleri Yönetimi:** Müşteri memnuniyeti ve geri bildirimlerin etkin yönetimi, müşteri hizmetlerinin kalitesini artırır. Eğitimli ve uzman personel, müşteri memnuniyetini sağlamak için kritik rol oynamaktadır.
- **Envanter Yönetimi:** Doğru envanter yönetimi, müşteri memnuniyetini ve operasyonel verimliliği artırır. Firmalar, envanter doğruluğunu ve takibini sağlamak için düzenli sayımlar ve teknolojik çözümler kullanmalıdır.
- **Fiziksel Mağazayı İçeren Teslimat Lojistiği:** Doğru lojistik yönetimi ve teslimat süreçlerinin optimizasyonu, müşteri memnuniyetini artırır ve operasyonel verimliliği sağlar. Firmalar, lojistik süreçlerini optimize etmek için uygun araç filosu ve lojistik ekipmanlarına yatırım yapmalıdır.

Sonuç olarak, perakende firmalarının çok kanallı uygulamalarını etkin bir şekilde yönetmek için stratejik planlamalarında bu faktörlere dikkat etmeleri gerekmektedir. Dağıtılmış sipariş yönetimi, müşteri hizmetleri yönetimi, envanter yönetimi ve fiziksel mağazayı içeren teslimat lojistiği, firmaların rekabet gücünü arttırmakta ve sektörde sürdürülebilirlik sağlamaktadır.

Araştırmanın çalışma grubunu oluşturan katılımcıların çok kanallı uygulamada tespit edilen boşluklar hakkındaki görüşlerine ait bulgular Tablo 4.6'da verilmiştir.

Tablo 4.6. Çok Kanallı Uygulamada Tespit Edilen Boşluklar

Kategori	Temalar	Frekans
Stok Yönetimi ve Envanter	Stok Doğruluğu ve Eksiklikleri	5
	Envanter Yönetimi ve Sayımları	4
Müşteri Hizmetleri ve Memnuniyeti	Müşteri Şikayetleri ve Memnuniyeti	6
	Müşteri Beklentileri ve Geri Bildirimler	5
Lojistik ve Sevkiyat	Teslimat Zamanlaması ve Kalitesi	4
	Lojistik Süreçlerindeki Aksaklıklar	3
İnsan Kaynağı ve Eğitim	Kalifiye Eleman Eksikliği	3
	Eğitim ve Personel Verimliliği	4
Toplam		34

Tablo 4.6'ya göre, araştırmanın çalışma grubunu oluşturan katılımcıların çok kanallı uygulamada tespit edilen boşluklar hakkındaki görüşleri dört kategori altında toplanmıştır: Stok Yönetimi ve Envanter (9), Müşteri Hizmetleri ve Memnuniyeti (11), Lojistik ve Sevkiyat (7), İnsan Kaynağı ve Eğitim (7). Oluşturulan bu kategorilerin temalarına ait katılımcı cevaplarına aşağıda yer verilmiştir:

Stok Yönetimi ve Envanter: Katılımcılar, stok doğruluğu ve envanter yönetimi konularında çeşitli boşluklar tespit etmişlerdir. Stok doğruluğu, müşteri memnuniyetini doğrudan etkileyen kritik bir faktördür.

- *"Mağazalardaki e-ticarete stok uyumu çok önemlidir. Yani müşteri sipariş verdiği zaman mağaza bunu karşılayamıyorsa, bu sürdürülebilirliğe çok zarar verir."* (Alfa 3, Bölge Müdürü)
- *"Aslında biz online ve offline'ı beraber götürüyoruz. Hem market içinde hizmet verirken hem de o stoklarla online siparişi de verdiğimiz için ürünlerin yetersiz kaldığı noktalar da oldu."* (Beta 1, Alan Yönetimi)
- *"Online işimizin içine girdikten sonra, online da yapılan aktivitelerin mağaza içinde yapılmadığı, mağaza içinde yapılması için CRM gerekli olduğu karşımıza çıktı."* (Beta 2, Satınalma Müdürü)

Müşteri Hizmetleri ve Memnuniyeti: Katılımcılar, müşteri hizmetleri ve memnuniyeti konularında çeşitli boşluklar tespit etmişlerdir. Müşteri şikayetleri ve geri bildirimler, hizmet kalitesini arttırmada önemli bir rol oynamaktadır.

- *"Müşteri memnuniyeti ve teslimatlar. Teslimat saatleri. Çünkü şöyle özellikle taze gıda ürünleri ile çarpışmalarından dolayı."* (Alfa 4, Mağaza Müdürü)
- *"Müşteri memnuniyeti yani. Müşterilerimizin geri bildirimleri bizim için çok önemli. Biz personelin müşteriye ulaştırdığı her üründen sonra bize geri bildirim olarak verdiği, eleştiri ya da teşekkür ne olursa olsun, geliştirebileceğimiz alanları ya da çok iyi yapıp devam ettirmemiz gereken alanları da tespit ediyoruz."* (Beta 3, Genel Koordinatör)
- *"Tespitlerden bir tanesi tüketici ile ilgili. Online müşteriye anlama kısmında. Süreçte çıkan sorunları ne kadar hızlı çözüyorsunuz: kuryeyle ilgili mi, pazar yeri ile ilgili mi, sizin kendi ürün hazırlama kalitenizle mi ilgili? Buradaki sorun çözüme kapasiteniz, kabiliyetiniz, performansınız çok önemli."* (Gama 2, Genel Müdür Yardımcısı)

Lojistik ve Sevkiyat: Katılımcılar, lojistik ve sevkiyat süreçlerinde çeşitli boşluklar tespit etmişlerdir. Teslimat zamanlaması ve kalitesi, müşteri memnuniyetini doğrudan etkileyen faktörlerdir.

- *"Yani biz daha önceden online işini mağaza içi ekibi ayırmıştık. Online hazırlayan personel ayırdı. Zaman içinde zorlanmaya başladık."* (Beta 4, Bölge Müdürü)
- *"Farklı teknolojileri denedik. Personelin alışma süresi oldu. Daha sonra baktık bu işte Pazar büyüyor, oran büyüyor, biz bunu nasıl kusursuz yönetiriz dedik."* (Gama 3, Genel Müdür)

İnsan Kaynağı ve Eğitim: Katılımcılar, insan kaynağı ve eğitim konularında çeşitli boşluklar tespit etmişlerdir. Kalifiye eleman eksikliği ve personel verimliliği, operasyonel verimliliği doğrudan etkileyen faktörlerdir.

- *"Burada iş gücüyle alakalı çok ciddi bir problem var. Buradaki en büyük açık tamamen istihdam. Kalifiye insanların sektörde barındırılmıyor olması."* (Gama 1, E-ticaret Müdürü)
- *"Tespitlerden bir tanesi tüketici ile ilgili. Online müşteriye anlama kısmında. Süreçte çıkan sorunları ne kadar hızlı çözüyorsunuz: kuryeyle ilgili mi, pazar yeri ile ilgili mi, sizin kendi ürün hazırlama kalitenizle mi ilgili?"* (Gama 2, Genel Müdür Yardımcısı)

Araştırmada elde edilen bulgular:

- **Stok Yönetimi ve Envanter:** Stok doğruluğu ve envanter yönetimi, müşteri memnuniyetini doğrudan etkileyen kritik faktörlerdir. Firmalar, stok doğruluğunu sağlamak için düzenli sayımlar ve envanter yönetim süreçlerini iyileştirmelidir.
- **Müşteri Hizmetleri ve Memnuniyeti:** Müşteri hizmetleri ve memnuniyeti, müşteri geri bildirimlerinin etkin yönetimi ve müşteri beklentilerinin karşılanması ile sağlanabilir. Firmalar, müşteri hizmetlerini iyileştirmek için geri bildirim mekanizmalarını etkin bir şekilde kullanmalıdır.
- **Lojistik ve Sevkiyat:** Teslimat zamanlaması ve kalitesi, müşteri memnuniyetini doğrudan etkileyen faktörlerdir. Firmalar, lojistik süreçlerini optimize etmek için uygun araç filosu ve lojistik ekipmanlarına yatırım yapmalı ve teslimat süreçlerini sürekli olarak gözden geçirmelidir.

- **İnsan Kaynağı ve Eğitim:** Kalifiye eleman eksikliği ve personel verimliliği, operasyonel verimliliği doğrudan etkileyen faktörlerdir. Firmalar, çalışanlarının uzmanlaşmasını ve sürekli eğitim almasını sağlamalıdır.

Sonuç olarak, perakende firmalarının çok kanallı uygulamalarını etkin bir şekilde yönetmek için bu boşlukları dolduracak stratejik planlamalar yapmaları gerekmektedir. Stok yönetimi ve envanter, müşteri hizmetleri ve memnuniyeti, lojistik ve sevkiyat ile insan kaynağı ve eğitim, firmaların rekabet gücünü arttırmakta ve sektörde sürdürülebilirlik sağlamaktadır.

Katılımcıların çok kanallı uygulama ile ilgili temel güçlü, zayıf yönler, tehditler ve fırsatlar hakkındaki görüşlerine ait bulgular Tablo 4.7’de verilmiştir.

Tablo 4.7. Çok Kanallı Uygulama İle İlgili Temel Güçlü, Zayıf Yönler, Tehditler ve Fırsatlar

Kategori	Temalar	Frekans
Güçlü Yönler	Üst Yönetim Desteği, Pazar Yatırımları, Müşteri Hizmetleri Kalitesi	6
	Marka Bilinirliği, Güven ve Sadakat	5
Zayıf Yönler	Stok Yönetimi ve Envanter Doğruluğu, İş Gücü Eksikliği	4
	Teslimat Zamanlaması ve Kalitesi	3
Tehditler	Rekabet ve Pazar Dinamikleri, İnsan Kaynağı Sorunları	5
	Pazar Tekelleşmesi, Teknoloji ve Tedarik Sorunları	4
Fırsatlar	Pazar Büyümesi, Yeni Tüketici Davranışları, Dijitalleşme	5
	Online ve Offline Kanalların Entegrasyonu	4
Toplam		41

Tablo 4.7’ye göre, araştırmanın çalışma grubunu oluşturan katılımcıların çok kanallı uygulama ile ilgili temel güçlü, zayıf yönler, tehditler ve fırsatlar hakkındaki görüşleri dört kategori altında toplanmıştır: Güçlü Yönler (11), Zayıf Yönler (7), Tehditler (9), Fırsatlar (9). Oluşturulan bu kategorilerin temalarına ait katılımcı cevaplarına aşağıda yer verilmiştir:

Güçlü Yönler: Katılımcılar, çok kanallı uygulamalarda güçlü yönler olarak üst yönetim desteği, pazar yatırımları, müşteri hizmetleri kalitesi, marka bilinirliği, güven ve sadakate vurgu yapmışlardır.

- *"Yani güçlü yön olarak bir kere kararlıyız bu konuda bilgi ve tecrübemizi burada da geliştirip bu kanalda da söz edinmek, yer edinmek istiyoruz. Onun için de üst yönetimin ciddi bir desteği var."* (Alfa 1, Satış Direktörü)
- *"Perakende sektöründe tabi çok fazla rekabet var. Yani bu rekabet içerisinde en önemli kısmı hizmet. Eğer hizmetimiz iyiye perakendede biz diğer rakiplerimize göre daha ön planda oluyoruz."* (Alfa 2, Bölge Müdürü)
- *"Güçlü yönler tabi ki şirketimizin bununla ilgili bir altyapısının olması."* (Alfa 3, Bölge Müdürü)
- *"Güçlü yan olarak mağazalarımızın gerek fiziki şartları gerek konumunu online siparişe de kullanmaktan geçiyor."* (Beta 1, Alan Yönetimi)
- *"Güçlü olan tarafımız fiyat politikamız değil, güçlü olan tarafımız onlara çok lüks mağazalar sunmak değil, oradaki güçlü olduğumuz taraf, güven."* (Beta 3, Genel Koordinatör)
- *"Online kanal offline kanalı marka bilinirliği anlamında inanılmaz derecede destekliyor."* (Gama 1, E-ticaret Müdürü)

Zayıf Yönler: Katılımcılar, çok kanallı uygulamalarda zayıf yönler olarak stok yönetimi ve envanter doğruluğu, iş gücü eksikliği, teslimat zamanlaması ve kalitesine vurgu yapmışlardır.

- "Tehdit dersenez, pazara bizden önce girmiş ve pazarı domine etmiş rekabetçi bir yapı var. Dolayısıyla pazardan pay almak farklılaşarak mümkün ancak." (Alfa 1, Satış Direktörü)
- "Endişelerimiz ise tedarik kısmı. Pandemi bize tedarik sorunu getirdi." (Beta 1, Alan Yönetimi)
- "Şu anki insan kaynağı. İnsan kaynakları birimi şu an kilitlenmiş durumda. Yeni neslin çalışmama isteği ya da bizim onları çalıştırma modellerimizde bir değişikliğe gidilmesi gerekiyor." (Beta 3, Genel Koordinatör)

Tehditler: Katılımcılar, çok kanallı uygulamalarda tehditler olarak rekabet ve pazar dinamikleri, insan kaynağı sorunları, pazar tekelleşmesi, teknoloji ve tedarik sorunlarına vurgu yapmışlardır.

- "Endişelerimiz ise tedarik kısmı. Pandemi bize tedarik sorunu getirdi." (Beta 1, Alan Yönetimi)
- "Bugün pazar yerlerinin tekel olması ile ilgili endişeler var." (Gama 2, Genel Müdür Yardımcısı)
- "En büyük tehdit bence şu an için insan. Kalifiye insan bulmakta yetiştirmekte zorlanıyoruz." (Gama 4, Bölge Müdürü)

Fırsatlar: Katılımcılar, çok kanallı uygulamalarda fırsatlar olarak pazar büyümesi, yeni tüketici davranışları, dijitalleşme, online ve offline kanalların entegrasyonuna vurgu yapmışlardır.

- "Pazarda hala Türkiye organize perakendede ve online ticarete gelmesi gereken yerinde dörtte birinde belki beşte birinde. Bu Avrupadaki firmalarla kıyaslandığında gerçekten çok ciddi gelişim fırsatı var." (Alfa 1, Satış Direktörü)
- "Dijital dünyaya doğan yeni bir alfa nesli geliyor. Birçok anlamakta güçlük çektiğimiz bir Z kuşağı var." (Gama 2, Genel Müdür Yardımcısı)
- "Online kanal offline kanalı marka bilinirliği anlamında inanılmaz derecede destekliyor." (Gama 1, E-ticaret Müdürü)

Araştırmada elde edilen bulgular:

- **Güçlü Yönler:** Üst yönetim desteği, pazar yatırımları, müşteri hizmetleri kalitesi, marka bilinirliği ve güven gibi faktörler, firmaların rekabet gücünü artıran ve müşteri memnuniyetini sağlayan önemli unsurlardır.
- **Zayıf Yönler:** Stok yönetimi ve envanter doğruluğu, iş gücü eksikliği ve teslimat zamanlaması ve kalitesi gibi faktörler, operasyonel verimliliği ve müşteri memnuniyetini olumsuz etkileyen zayıf yönlerdir.
- **Tehditler:** Rekabet ve pazar dinamikleri, insan kaynağı sorunları, pazar tekelleşmesi, teknoloji ve tedarik sorunları gibi faktörler, firmaların sürdürülebilirliğini tehdit eden önemli unsurlardır.
- **Fırsatlar:** Pazar büyümesi, yeni tüketici davranışları, dijitalleşme, online ve offline kanalların entegrasyonu gibi faktörler, firmaların büyüme ve rekabet gücünü artıran önemli fırsatlardır.

Sonuç olarak, perakende firmalarının çok kanallı uygulamalarını etkin bir şekilde yönetmek için bu güçlü ve zayıf yönleri, tehditler ve fırsatları dikkate alarak stratejik planlamalar yapmaları gerekmektedir. Güçlü yönlerini ve fırsatlarını kullanarak, zayıf yönlerini ve tehditlerini minimize etmeye çalışarak, sektörde sürdürülebilirlik sağlayabilirler.

Araştırmanın çalışma grubunu oluşturan katılımcıların çok kanallı uygulama süreci ile ilgili öğrendikleri hakkındaki görüşlerine ait bulgular Tablo 4.8'de verilmiştir.

Tablo 4.8. Çok Kanallı Uygulama Süreci ile İlgili Öğrenilenler

Kategori	Temalar	Frekans
Hız ve Dinamizm	Hızlı Reaksiyon ve Adaptasyon	4
	Proaktif Davranış	3
Müşteri ve Stok Yönetimi	Müşteri Eğilimlerine Göre Davranış	4

	Stok Yönetimi ve Sayımlar	5
Teknoloji ve Dijitalleşme	Teknoloji Kullanımı ve Gelişim	4
	Online ve Offline Entegrasyonu	3
Ekip Çalışması ve Kriz Yönetimi	Ekip Çalışması ve Gücü	2
	Kriz Yönetimi ve Öğrenimler	2
Toplam		27

Tablo 4.8'e göre, araştırmanın çalışma grubunu oluşturan katılımcıların çok kanallı uygulama süreci ile ilgili öğrendikleri dört kategori altında toplanmıştır: Hız ve Dinamizm (7), Müşteri ve Stok Yönetimi (9), Teknoloji ve Dijitalleşme (7), Ekip Çalışması ve Kriz Yönetimi (4). Oluşturulan bu kategorilerin temalarına ait katılımcı cevaplarına aşağıda yer verilmiştir:

Hız ve Dinamizm: Katılımcılar, çok kanallı uygulama sürecinde hız ve dinamizmin önemini vurgulamışlardır. Hızlı reaksiyon verme ve değişime adapte olma becerileri kazanmışlardır.

- *"Yani bir kere dinamik olmayı öğrendik. Daha hızlı reaksiyon verip değişime çok daha hızlı adapte olmayı öğrendik. Çünkü oradaki her şey çok daha hızlı geliyordu." (Alfa 1, Satış Direktörü)*
- *"Perakende sektöründe tabi ki yenilik hiç bitmiyor. Hem online hem offline kanalda. Sürekli kendiniz yenilemeniz ve rakiplere göre ön planda tutmanız gerekiyor." (Alfa 2, Bölge Müdürü)*
- *"En iyi vereceğim cevap, proaktif davranmayı öğrendim. Hayatımda hiç bu kadar hızlı çözümler bulmamıştım açıkçası." (Beta 1, Alan Yönetimi)*

Müşteri ve Stok Yönetimi: Katılımcılar, müşteri eğilimlerine göre davranış geliştirme ve stok yönetimi konularında önemli öğrenimler elde etmişlerdir.

- *"Sonuçta müşteri eğilimleri bizim için çok önemli. Müşteri eğilimlerine göre davranarak bu işlerimizi geliştirmeye devam ediyoruz." (Alfa 3, Bölge Müdürü)*
- *"İnternet alışverişinin aslında çok rahat olduğunu, hizmeti iyi verebildiğiniz sürece maliyetlerin çok daha düşük olduğunu ve online'ın çok daha iyi yaygınlaşması gerektiğini öğrendik." (Alfa 4, Mağaza Müdürü)*
- *"Online bize şunu öğretti. Mesela biz stokları sürekli kontrol etmiyorduk. Yılda bir genel sayım oluyordu. Ara ara da üç ayda bir sayımlarımız oluyordu. Online'a geçince, sipariş veren müşteri mağaza stokumuzu da görüyor bizim. Ondan sonra biz sayımlarımızı hızlandırdık, stok kontrolünü çoğalttık." (Beta 4, Bölge Müdürü)*

Teknoloji ve Dijitalleşme: Katılımcılar, teknoloji ve dijitalleşme konularında önemli gelişmeler kaydetmişlerdir. Online ve offline entegrasyonunun önemi vurgulanmıştır.

- *"Bu süreç başladığı zaman buraya kadar geleceğini ve bu kadar büyüyeceğini kimse tahmin etmiyordu." (Gama 1, E-ticaret Müdürü)*
- *"Bir kere tüketicinin tek bir yerden alışveriş yapmadığını gördük. Sadece fiyatın her şey olmadığını gördük." (Gama 2, Genel Müdür Yardımcısı)*
- *"Teknoloji. Herhangi bir dolaşım içinde etkileşim kurabiliyorsunuz." (Gama 4, Bölge Müdürü)*

Ekip Çalışması ve Kriz Yönetimi: Katılımcılar, ekip çalışmasının ve kriz yönetiminin önemini vurgulamışlardır. Pandemi sürecinde kriz yönetimi konusunda önemli öğrenimler elde etmişlerdir.

- *"Pandemi hepimize çok şey öğretti. Ciro paylarının, verimliliklerin hesaplanması, online'ın nasıl yönetileceği, kriz yönetimi nedir en başta bunları çok iyi öğrendik...Biz gerçekten çok güçlü bir ekiple çalışıyorduk. Ekibin gücüne inandık. Ekibimiz gerçekten çok güçlüymiş ki biz bunu neler yapabildiğini görünce fark ettik açıkçası." (Beta 3, Genel Koordinatör)*

- "Ürünü en hızlı şekilde evlere göndermek. Bu artık bir sektör oldu. E-ticaret artık bizim işimiz perakendede %10'lara doğru gidiyor." (**Gama 3, Genel Müdür**)

Araştırmada elde edilen bulgular:

- **Hız ve Dinamizm:** Hızlı reaksiyon verme ve değişime adapte olma becerileri, firmaların rekabet gücünü arttırmakta ve müşteri memnuniyetini sağlamaktadır.
- **Müşteri ve Stok Yönetimi:** Müşteri eğilimlerine göre davranış geliştirme ve stok yönetimi, firmaların operasyonel verimliliğini arttırmakta ve müşteri memnuniyetini sağlamaktadır.
- **Teknoloji ve Dijitalleşme:** Teknoloji ve dijitalleşme, firmaların online ve offline entegrasyonunu sağlamakta ve rekabet gücünü arttırmaktadır.
- **Ekip Çalışması ve Kriz Yönetimi:** Ekip çalışması ve kriz yönetimi, firmaların kriz dönemlerinde dayanıklılığını arttırmakta ve operasyonel verimliliğini sağlamaktadır.

Sonuç olarak, perakende firmalarının omnichannel uygulama süreçlerini etkin bir şekilde yönetmek için bu öğrenimleri dikkate alarak stratejik planlamalar yapmaları gerekmektedir. Hız ve dinamizmi, müşteri ve stok yönetimini, teknoloji ve dijitalleşmeyi, ekip çalışması ve kriz yönetimini etkin bir şekilde kullanarak, sektörde sürdürülebilirlik sağlayabilirler.

Araştırmanın çalışma grubunu oluşturan katılımcıların çok kanallı uygulama sürecinde karşılaştıkları başlıca zorluklar Tablo 4.9'da verilmiştir.

Tablo 4.9. Çok Kanallı Uygulama Sürecinde Karşılaşılan Başlıca Zorluklar

Kategori	Temalar	Frekans
Stok ve Sipariş Yönetimi	Stok Yönetimi ve Uyumu	4
	Sipariş Önceliklendirme ve Teslimat	4
Personel ve Eğitim	Deneyimsiz Personel	5
	Eğitim ve Adaptasyon	4
Altyapı ve Teknoloji	Teknolojik Entegrasyon	5
	Altyapı Eksiklikleri	5
Müşteri Memnuniyeti	Müşteri Şikayetleri ve Kalite	3
	Hızlı Çözüm ve Geri Bildirim	4
Toplam		34

Tablo 4.9'a göre, araştırmanın çalışma grubunu oluşturan katılımcıların çok kanallı uygulama sürecinde karşılaştıkları başlıca zorluklar beş kategori altında toplanmıştır: Stok ve Sipariş Yönetimi (8), Personel ve Eğitim (9), Altyapı ve Teknoloji (10), Müşteri Memnuniyeti (7). Oluşturulan bu kategorilerin temalarına ait katılımcı cevaplarına aşağıda yer verilmiştir:

Stok ve Sipariş Yönetimi: Katılımcılar, stok yönetimi ve sipariş önceliklendirme konularında önemli zorluklar yaşamışlardır.

- "Geriye dönük bir şeyi telafi etme şansınız pek yok. O gün o günde yaşıyor, sipariş o günde düşüyor, çözüm o günde üretiliyor. Stok yönetimi ve uyum çok önemli." (**Alfa 1, Satış Direktörü**)
- "Bu işte tabi ki zorluklar var. Müşteriler bir sistem üzerinden sipariş veriyor ve bunu da bir insan, mağazada bir ekip yönetiyor. E-ticarete özellikle dağıtım aşında çok büyük problemler yaşıyor." (**Alfa 3, Bölge Müdürü**)
- "Biz sayımlarımızı hızlandırdık, stok kontrolünü çoğalttık. Aslında bizim stoklarımızı online işi düzeltti." (**Beta 4, Bölge Müdürü**)

Personel ve Eğitim: Deneyimsiz personel ve eğitim eksiklikleri, çok kanallı uygulama sürecinde karşılaşılan zorlukların başında gelmektedir.

- *"Biz ilk işe başladığımızda deneyimli personel olmamasından zorlandık. Müşterinin yazdığı ürünü toplayan bilmediği için yanlış ürün, eksik ürün, farklı ürün gitmesi gibi sıkıntılar yaşadık."* (Alfa 4, Mağaza Müdürü)
- *"Altyapının entegrasyona uygun olmaması. Ya da bunu sağlayabilecek personelin olmaması. Çok ince işçilikler var burada. Bence otomasyon sistemi ve IT bu temel oluyor."* (Gama 1, E-ticaret Müdürü)
- *"Mevcut çalışanınıza bu işin hassasiyetini anlatmanız. Burada bir dirençle karşılaşıyorsunuz. Mağaza yöneticilerimizin yüzde onunu kaybettik, çünkü yeni nesil yöneticilik tarzına alışkanlıklarını değiştirememeleri yüzünden."* (Gama 2, Genel Müdür Yardımcısı)

Altyapı ve Teknoloji: Teknolojik entegrasyon ve altyapı eksiklikleri, çok kanallı uygulama sürecinde karşılaşılan önemli zorluklar arasında yer almaktadır.

- *"Alt yapı, programlar, hazırlıklar, personelin işe alışma sürecinde yaptığı hatalar. Ama günün sonunda o acemilik bir kenarda kaldı."* (Gama 3, Genel Müdür)
- *"Entegrasyon biraz zor oldu ama hızlı olduğumuzu düşünüyoruz. Zorlandığımız noktaları zaten biz kapatmaya çalışıyoruz."* (Gama 4, Bölge Müdürü)

Müşteri Memnuniyeti: Müşteri memnuniyeti, müşteri şikayetleri ve hızlı çözüm konularında önemli zorluklar yaşanmıştır.

- *"Offline a baktığımızda çalışan ve kalite problemleri olabiliyor. Etiket hataları olabiliyor. Çalışan şikayetlerinde anında geri bildirim veriyoruz çalışanlarımıza."* (Alfa 2, Bölge Müdürü)
- *"Bu işte tabi ki zorluklar var. E-ticarete özellikle dağıtım aşında çok büyük problemler yaşıyor. Gecikmelerden dolayı müşteri memnuniyetsizliği çıkıyor."* (Alfa 3, Bölge Müdürü)
- *"En büyük tehdit şu anki insan kaynağı. Çalışma saatleri, uzun mesailer, müşteri ile iletişime geçtiğimiz sürelerin personel başına düşen saatlerin çok uzun olması."* (Beta 3, Genel Koordinatör)

Araştırmada elde edilen bulgular:

- **Stok ve Sipariş Yönetimi:** Stok yönetimi ve sipariş önceliklendirme konularında yaşanan zorluklar, müşteri memnuniyetini doğrudan etkilemektedir. Firmaların, stok yönetimi ve uyumu sağlamak için sürekli sayımlar yapmaları ve siparişlerin zamanında teslim edilmesini sağlamaları gerekmektedir.
- **Personel ve Eğitim:** Deneyimsiz personel ve eğitim eksiklikleri, çok kanallı uygulama sürecinde karşılaşılan önemli zorluklardır. Firmaların, personel eğitimine ve adaptasyon sürecine yatırım yapmaları, personelin yetkinliklerini arttırmaları gerekmektedir.
- **Altyapı ve Teknoloji:** Teknolojik entegrasyon ve altyapı eksiklikleri, firmaların operasyonel verimliliğini olumsuz etkilemektedir. Firmaların, güçlü bir otomasyon sistemi ve IT altyapısı oluşturarak teknolojik entegrasyonu sağlamaları gerekmektedir.
- **Müşteri Memnuniyeti:** Müşteri şikayetleri ve hızlı çözüm konularında yaşanan zorluklar, müşteri memnuniyetini olumsuz etkilemektedir. Firmaların, müşteri geri bildirimlerine hızlı ve etkin çözümler üretmeleri, müşteri memnuniyetini arttırmaları gerekmektedir.

Sonuç olarak, perakende firmalarının çok kanallı uygulama süreçlerini etkin bir şekilde yönetmek için bu zorlukları aşmak adına stratejik planlamalar yapmaları gerekmektedir. Stok ve sipariş yönetimini, personel eğitimini, teknolojik entegrasyonu ve müşteri memnuniyetini önceliklendirerek, sektörde sürdürülebilirlik sağlayabilirler.

Katılımcıların çok kanallı modelin sürdürülebilirliğe sağladığı katkılar hakkındaki görüşleri Tablo 4.10'da verilmiştir.

Tablo 4.10. Çok Kanallı Modelin Sürdürülebilirliğe Katkıları

Kategori	Temalar	Frekans
Enerji ve Çevre	Enerji Tasarrufu ve Çevre Dostu Mağazalar	1
Müşteri Memnuniyeti	İyi Hizmet ve Kalite	2
Teknoloji ve Yenilik	Hızlı Çözümler ve Teknolojik Altyapı	2
Pazar Dinamikleri ve Rekabet	Pazar Genişlemesi ve Rekabet	3
Personel ve Eğitim	Eğitim ve Kalifiye Eleman	2
Stratejik Yönetim ve Planlama	Sürdürülebilirlik ve Vizyon	2
Toplam		12

Tablo 4.10'a göre, araştırmanın çalışma grubunu oluşturan katılımcıların çok kanallı modelin sürdürülebilirliğe sağladığı katkılar altı kategori altında toplanmıştır: Enerji ve Çevre (1), Müşteri Memnuniyeti (2), Teknoloji ve Yenilik (2), Pazar Dinamikleri ve Rekabet (3), Personel ve Eğitim (2), Stratejik Yönetim ve Planlama (2). Oluşturulan bu kategorilerin temalarına ait katılımcı cevaplarına aşağıda yer verilmiştir:

Enerji ve Çevre: Katılımcılar, çok kanallı modelin enerji tasarrufu ve çevre dostu mağazalar yaratma konusunda önemli katkılar sağladığını belirtmişlerdir.

- *"Bizim şimdi bir çok fiziksel mağazamız da var ama çoklu kanalda özellikle e ticareti düşündüğünüzde fiziki mağaza olmadan da bu iş yapılabilir. Dark store dediğimiz tamamen e ticarete yönelik mağaza anlayışları var. Sürdürülebilirlik anlamında enerji tasarrufundan tutun da çevreye daha duyarlı mağaza yaratmak gibi bir çok konuda o mağazalar daha avantajlı olabilir."* (Alfa 1, Satış Direktörü)

Müşteri Memnuniyeti: Katılımcılar, müşteri memnuniyetinin sağlanmasının sürdürülebilirlik için önemli olduğunu vurgulamışlardır.

- *"Müşterinin memnuniyeti çok önemli. Hem online hem offline kanalda müşteri iyi hizmet aldığı, kaliteli ürün aldığı sürece sürdürülebilirlik sağlanır."* (Alfa 2, Bölge Müdürü)
- *"İlerleyen zamanda hem bunu geliştirmek hem de müşteri memnuniyeti sağlamak sürdürülebilirlik için çok önemli."* (Alfa 3, Bölge Müdürü)

Teknoloji ve Yenilik: Katılımcılar, çok kanallı modelin hızlı çözümler getirmesi ve teknolojik altyapı sağlaması açısından sürdürülebilirliğe katkıda bulunduğunu belirtmişlerdir.

- *"Öncelikle hızlı çözümler getirir. Kesinlikle zaman kazandırır. Ve ciddi bir teknoloji altyapısı sağlar."* (Beta 1, Alan Yönetimi)
- *"İlerde fiziki mağazacılık yapmayı bırakabileceğin bir altyapı oluştu. Bu ciddi bir fırsat."* (Gama 1, E-ticaret Müdürü)

Pazar Dinamikleri ve Rekabet: Katılımcılar, çok kanallı modelin pazar genişlemesi ve rekabet dinamiklerine olan katkılarını vurgulamışlardır.

- *"Çok kanallı model, riski yaymaktır aslında. İşini büyütmek için de her kanalı kullanmaktır."* (Beta 2, Satınalma Müdürü)
- *"Türkiye çok enteresan ve çok potansiyel bir yer. Bu iki kanalı birleştirmesiniz eğer markanızın sürdürülebilirliği veya pazardaki yerinizi korumak adına markanız tehlikeye girebilir."* (Gama 2, Genel Müdür Yardımcısı)

Personel ve Eğitim: Katılımcılar, kalifiye eleman yetiştirme ve eğitimin önemine dikkat çekmişlerdir.

- *"Kalifiye eleman havuzunuzun olması gerekiyor."* (Beta 2, Satınalma Müdürü)

- *"Bizi dinamik tutuyor. Yeni arayışlar, şirkete kattığımız yeni aksiyonlar bizi diri tutuyor."* (**Gama 4, Bölge Müdürü**)

Stratejik Yönetim ve Planlama: Katılımcılar, sürdürülebilirlik ve vizyonun önemini vurgulamışlardır.

- *"Bizim sektörümüzün bir okulu yok. Bununla alakalı çok acil bir şekilde meslek edindirme ya da meslek okullarının bizim sektörümüzde de yer alması gerekiyor."* (**Beta 3, Genel Koordinatör**)

Araştırmada elde edilen bulgular:

- **Enerji ve Çevre:** Çok kanallı model, enerji tasarrufu ve çevre dostu mağazalar yaratma konusunda önemli katkılar sağlar. Fiziki mağazaların yerine dark store'ların kullanılması, enerji tüketimini azaltarak çevreye duyarlılığı artırır.
- **Müşteri Memnuniyeti:** Müşteri memnuniyeti, çok kanallı modelin sürdürülebilirliği için kritik bir faktördür. Hem online hem de offline kanallarda kaliteli hizmet sunmak, müşteri memnuniyetini artırır ve sürdürülebilirliği sağlar.
- **Teknoloji ve Yenilik:** Çok kanallı model, hızlı çözümler getirmesi ve teknolojik altyapı sağlaması açısından sürdürülebilirliğe önemli katkılarda bulunur. İyi bir teknoloji altyapısı, operasyonel verimliliği artırır ve rekabet avantajı sağlar.
- **Pazar Dinamikleri ve Rekabet:** Çok kanallı model, pazar genişlemesi ve rekabet dinamiklerine olumlu katkılar sağlar. Farklı kanalların entegrasyonu, pazarda daha geniş bir müşteri kitlesine ulaşmayı ve rekabetçi kalmayı sağlar.
- **Personel ve Eğitim:** Kalifiye eleman yetiştirme ve eğitim, çok kanallı modelin sürdürülebilirliği için önemli unsurlardır. Personelin yetkinliklerini arttırmak, operasyonel verimliliği ve müşteri memnuniyetini artırır.
- **Stratejik Yönetim ve Planlama:** Sürdürülebilirlik ve vizyon, çok kanallı modelin başarısı için kritik öneme sahiptir. Stratejik planlama ve yönetim, uzun vadeli sürdürülebilirliği sağlar. Sonuç olarak, çok kanallı modelin sürdürülebilirliğe sağladığı katkılar, enerji ve çevre, müşteri memnuniyeti, teknoloji ve yenilik, pazar dinamikleri ve rekabet, personel ve eğitim, stratejik yönetim ve planlama gibi çeşitli alanlarda önemli rol oynamaktadır.

Araştırmanın çalışma grubunu oluşturan katılımcıların pandemi sürecinde çoklu kanal stratejilerinin nasıl yönetildiğine dair görüşleri Tablo 4.11'de verilmiştir.

Tablo 4.11. Pandemi Sürecinde Çoklu Kanal Stratejilerinin Yönetimi

Kategori	Temalar	Frekans
Operasyonel Zorluklar	Sipariş Patlaması, Personel ve Araç Sıkıntısı	4
Lojistik Yönetimi	Sevkiyat Günlerinin Artırılması	2
Müşteri Memnuniyeti	Hızlı ve Kaliteli Hizmet	3
Teknoloji ve Yenilik	Online Kanalin Büyütülmesi	3
Kriz Yönetimi	Anlık Kararlar ve Kriz Yönetimi	3
Toplumsal Katkılar	Topluma Hizmet ve Sosyal Sorumluluk	2
Toplam		17

Tablo 4.11'e göre, araştırmanın çalışma grubunu oluşturan katılımcıların pandemi sürecinde çoklu kanal stratejilerinin yönetimi altı kategori altında toplanmıştır: Operasyonel Zorluklar (4), Lojistik Yönetimi (2), Müşteri Memnuniyeti (3), Teknoloji ve Yenilik (3), Kriz Yönetimi (3), Toplumsal Katkılar (2). Oluşturulan bu kategorilerin temalarına ait katılımcı cevaplarına aşağıda yer verilmiştir:

Operasyonel Zorluklar: Katılımcılar, pandemi sürecinde yaşanan sipariş patlaması, personel ve araç sıkıntılarının operasyonel zorluklar arasında olduğunu belirtmişlerdir.

- "Pandemi sürecinde gerçekten inanılmaz bir satış patlaması oldu. Yetiştirebileceğimiz kadar satabileceğimiz bir potansiyel çıktı ortaya. Bunun için ekipman lazımdı, bir anda araç bulmak lazımdı. Ki o dönemde bununla ilgili uluslararası araç tedarikleri de çok sıkıntılıydı." (Alfa 1, Satış Direktörü)
- "Pandemide insanlar evinden çıkamadı. Market sektörü de hizmet anlamında level atladı o dönemde. İnsanlar evden çıkamadı ama biz götürdük." (Beta 4, Bölge Müdürü)
- "Pandemi süreci tamamen bir kaostu. Örneğin benim gönderebileceğim sipariş o dönem maksimum 40 dı, 500-600 sipariş düşüyordu. Bu kaosu oluşturdu." (Gama 1, E-ticaret Müdürü)

Lojistik Yönetimi: Katılımcılar, pandemi sürecinde sevkiyat günlerinin artırılması gerektiğini vurgulamışlardır.

- "Şehir içindeki küçük mağazalarımız ve cadde mağazalarımız çok daha hareketli olmaya başladı. Sevkiyat günlerini arttırmaya başladık. Taze gıdanın haftada dört gün giderken 5-6 güne çıkardık." (Alfa 2, Bölge Müdürü)
- "Depo personel sayıları arttırıldı. Kamyon sayıları arttırıldı. Bu o kadar uzun bir dal ki bu, hala işlemeye devam ediyoruz." (Beta 1, Alan Yönetimi)

Müşteri Memnuniyeti: Katılımcılar, pandemi sürecinde müşteri memnuniyetini sağlamak için hızlı ve kaliteli hizmet sunmanın önemini vurgulamışlardır.

- "Müşteri sitemize girdiğinde sipariş veremediği ya da üç gün dört gün sonrasına teslimat gördüğünde bizden vazgeçebiliyordu. Biz yine aynı gün siparişi karşılayabilecek şekilde sistemimizi geliştirdik." (Alfa 2, Bölge Müdürü)
- "Pandeminin bize şöyle bir katkısı oldu, müşterilerimiz hala bize o dönemde sunduğumuz hizmetlerden bahsedip teşekkür ediyor ki bu da bizi mutlu ediyor, güçlü tutuyor, ayakta tutuyor." (Beta 3, Genel Koordinatör)
- "İnsanlar evden çıkamadı ama biz götürdük. Belli bir aidiyet duygusu da oluştu insanlarda." (Beta 4, Bölge Müdürü)

Teknoloji ve Yenilik: Katılımcılar, pandemi sürecinde online kanalın büyütülmesi ve teknolojiye yapılan yatırımların önemini vurgulamışlardır.

- "Pandemide ilk yaptığımız online kanalı büyötmekti. Şu anda tek mağaza ile merkezde hizmet verirken sayısını çoğalttık ve bölgelere yaydık, halen de devam ediyoruz." (Alfa 3, Bölge Müdürü)
- "Pandemi sürecinde bizim online kanalımız oturmamış olsaydı ciddi bir ciro kaybımız olurdu. Biz online a geçiş sürecine pandemiden önce başladığımız için o döneme avantajlı girdik." (Beta 2, Satınalma Müdürü)

Kriz Yönetimi: Katılımcılar, pandemi sürecinde anlık kararlar alma ve kriz yönetimi becerilerinin önemine dikkat çekmişlerdir.

- "Anlık kararlar verdik. Mesela bir gece aniden yarın sokağa çıkma yasağı var dediler. Biz bunu o gece saat 12 de öğrendik. Sokağa çıkma yasağının nasıl olacağını bile ertesi gün 9'da 10'da öğrendik. Tamamen bir bilinmezliği ve kriz yönetimiyle anlık yönettik." (Alfa 1, Satış Direktörü)
- "Her açıklama sonrası farklı önlemler alındı ve bu süreci yönetmek gerçekten zordu. Ancak ekip çalışması ve anlık kriz yönetimi ile bu dönemi atlattık." (Beta 3, Genel Koordinatör)

Toplumsal Katkıları: Katılımcılar, pandemi sürecinde topluma hizmet etme ve sosyal sorumluluk bilinci ile hareket ettiklerini belirtmişlerdir.

- "Pandemi dönemler hepimiz için zorlayıcı dönemlerdi. Ama biz o dönemlerde bu işi bir amme hizmeti olduğu bilinci ile yaptık. Biz bunu yapmak zorundaydık." (Alfa 1, Satış Direktörü)
- "Belediyelerle işbirliği içinde oldu o dönemde. Büyükşehir belediyesi hemen bir motor kurye ağı kurdu. Biz de hemen bunlara entegre olduk." (Gama 2, Genel Müdür Yardımcısı)

Araştırmada elde edilen bulgular:

- **Operasyonel Zorluklar:** Pandemi sürecinde yaşanan sipariş patlaması, personel ve araç sıkıntıları, operasyonel zorluklar arasında yer almaktadır. Bu süreçte hızlı çözümler bulmak ve anlık kararlar almak zorunlu hale gelmiştir.
- **Lojistik Yönetimi:** Sevkiyat günlerinin artırılması, ürünlerin taze ve zamanında müşterilere ulaştırılmasını sağlamıştır. Bu süreçte depo ve personel sayılarının artırılması önemli bir rol oynamıştır.
- **Müşteri Memnuniyeti:** Müşteri memnuniyetini sağlamak için hızlı ve kaliteli hizmet sunmak pandemi sürecinde kritik öneme sahip olmuştur. Müşterilerin beklentilerini karşılamak ve onlara güven vermek, müşteri sadakatini artırmıştır.
- **Teknoloji ve Yenilik:** Online kanalın büyütülmesi ve teknolojiye yapılan yatırımlar, pandemi sürecinde işletmelerin ayakta kalmasını sağlamış ve yeni fırsatlar yaratmıştır.
- **Kriz Yönetimi:** Anlık kararlar alma ve kriz yönetimi becerileri, pandemi sürecinde işletmelerin başarılı olmasında önemli bir rol oynamıştır. Ekip çalışması ve anlık kriz yönetimi, zorlu süreçlerin üstesinden gelinmesini sağlamıştır.
- **Toplumsal Katkılar:** Pandemi sürecinde topluma hizmet etme ve sosyal sorumluluk bilinci ile hareket etmek, işletmelerin toplum nezdinde olumlu bir imaj kazanmasına katkıda bulunmuştur.

Sonuç olarak, pandemi sürecinde çoklu kanal stratejilerinin yönetimi, çeşitli zorluklar ve başarılar ile karakterize edilmiştir. Bu süreçte hızlı çözümler bulmak, teknolojiye yatırım yapmak, müşteri memnuniyetini sağlamak ve topluma hizmet etmek, işletmelerin sürdürülebilirliğine ve başarısına katkıda bulunmuştur.

Katılımcıların küresel pandemi sürecinde çoklu kanal yönetiminde sürdürülebilirliğin önemi ile ilgili alınan kararlar Tablo 4.12’de verilmiştir.

Tablo 4.12. Pandemi Sürecinde Alınan Kararlar ve Sürdürülebilirlik Katkıları

Kategori	Temalar	Frekans
Stratejik Esneklik	Kriz Yönetimi ve Anlık Kararlar	2
Müşteri Hizmetlerinin Geliştirilmesi	Alo Sipariş ve Telefonla Ulaşım	2
Teknolojik Yatırımlar	Dijitalleşme ve Sistem Güçlendirme	3
Online Kanalin Büyütülmesi	Online Mağaza Sayısının Artırılması	2
Ekip Çalışması ve Eğitim	Personel Eğitimleri ve Ekip Çalışması	2
Müşteri İlişkileri Yönetimi	Müşteri Profili Oluşturma ve Kişiselleştirilmiş Hizmetler	2
Toplam		13

Tablo 4.12’ye göre, araştırmanın çalışma grubunu oluşturan katılımcıların pandemi sürecinde çoklu kanal yönetiminde sürdürülebilirliğin önemi ile ilgili alınan kararlar altı kategori altında toplanmıştır: Stratejik Esneklik (2), Müşteri Hizmetlerinin Geliştirilmesi (2), Teknolojik Yatırımlar (3), Online Kanalin Büyütülmesi (2), Ekip Çalışması ve Eğitim (2), Müşteri İlişkileri Yönetimi ve Kişiselleştirme (2). Oluşturulan bu kategorilerin temalarına ait katılımcı cevaplarına aşağıda yer verilmiştir:

Stratejik Esneklik: Katılımcılar, pandemi sürecinde kriz yönetimi ve anlık kararlar almanın önemini vurgulamışlardır.

- *"Daha fleksi hareket edebilecek, kriz yönetimine uygun daha stratejik hareketler belirlemeye yöneldi insanlar. Uzaktan iş nasıl yapılabilir pandemi ile beraber öğrendik."* (Alfa 1, Satış Direktörü)

- "Pandeminin başlamasıyla sipariş sayılarımızı arttırdık. Müşterilere telefon kanalıyla ulaşan alo sipariş kanalı açtık. Bunları mağaza bazında yaptık. Manuel bir süreçti ve özellikle yaşlı müşterilerimiz çok memnun kaldılar." (Alfa 2, Bölge Müdürü)

Müşteri Hizmetlerinin Geliştirilmesi: Katılımcılar, pandemi sürecinde müşteri hizmetlerini geliştirmek için yeni yöntemler geliştirmişlerdir.

- "Pandeminin başlamasıyla müşterilerimize telefon kanalıyla ulaşan alo sipariş kanalı açtık. Yaşlı müşterilerimiz çok memnun kaldılar." (Alfa 2, Bölge Müdürü)
- "Online işi ciromuzdan ciddi bir pay aldı ama telefon siparişlerimiz de vardı. Müşterilerimiz sabit numara ya da WhatsApp hattından siparişlerini gönderiyordu. O da iyi geldi." (Beta 2, Satınalma Müdürü)

Teknolojik Yatırımlar: Katılımcılar, pandemi sürecinde dijitalleşme yatırımlarının önemini vurgulamışlardır.

- "İnsanlar artık çok da zaman harcamak istemiyor. Bizlerin ciddi şekilde sistemlerimizi güçlendirerek doğru bir stok yönetimi ile dijitalleşmesi gerekiyor." (Beta 1, Alan Yönetimi)
- "Bir altyapı ve teknolojiyi kullanmadan yapacağınız her hamlenin size zarar vereceğini gördük. Online kanalı hayatımıza aldık ve geliştirdik." (Beta 3, Genel Koordinatör)
- "Pandemi bize hızlilik öğretti. Projeye yatırımı öğretti. Pazarların büyüyeceğini öğretti." (Gama 3, Genel Müdür)

Online Kanalin Büyütülmesi

Katılımcılar, online mağaza sayısının artırılması ve online işin öneminin anlaşılması gerektiğini vurgulamışlardır.

- "Online işini çok büyütmek şirketin stratejisi olmamıştı. Pandemi zamanında yaşananlar bize bunun var olması gerektiğini öğretti." (Gama 1, E-ticaret Müdürü)
- "Pandeminden önce sadece on nokta ile online hizmeti verirken şu an sadece Ankara bölgede bu kadar noktamız var. Sayısı her geçen gün de artıyor." (Alfa 4, Mağaza Müdürü)

Ekip Çalışması ve Eğitim: Katılımcılar, ekip çalışmasının ve eğitimlerinin önemini vurgulamışlardır.

- "Pandemi sürecinde hızlı şekilde online kanalı hayatımıza aldık o tarafı geliştirdik. Farklı bir lojistik firmasıyla teslimat noktaları kurduk. Ekip çalışmasının ne kadar iyi olduğunu öğrendik." (Beta 3, Genel Koordinatör)
- "Müşteriye yaptığınız her yatırımın aslında bir şekilde size geri döndüğünü öğrendik. Personellerinizin aidiyetinin ne kadar önemli olduğunu gördük." (Beta 3, Genel Koordinatör)

Müşteri İlişkileri Yönetimi ve Kişiselleştirme: Katılımcılar, pandemi sürecinde müşteri profili oluşturma ve müşteri ilişkileri yönetimi (CRM) çalışmalarına yönelik adımlar atmışlardır.

- "Müşteri profili oluşturduk biz. Data aldık. Bu ileriye dönük CRM çalışmalarımız olacak. CRM ile birlikte kişiye özel uygulamalara başlayacağız." (Beta 4, Bölge Müdürü)
- "Online ve offline ayrılmaz bir ikili oldu artık. Müşterilerin alışveriş alışkanlıklarına bizler nasıl alışırız kendimize bunları söylemeye başladık." (Beta 1, Alan Yönetimi)

Araştırmada elde edilen bulgular:

- **Stratejik Esneklik:** Pandemi sürecinde kriz yönetimi ve anlık kararlar almanın önemi artmıştır. İşletmeler, daha esnek ve hızlı karar alarak bu zorlu süreçte başarılı olmuştur.
- **Müşteri Hizmetlerinin Geliştirilmesi:** Pandemi sürecinde müşteri hizmetlerini geliştirmek için yeni yöntemler geliştirilmiştir. Telefonla sipariş alma ve alo sipariş kanalı gibi yenilikler, müşteri memnuniyetini artırmıştır.

- **Teknolojik Yatırımlar:** Dijitalleşme ve sistem güçlendirme yatırımları, pandemi sürecinde işletmelerin sürdürülebilirliğini sağlamıştır. Doğru stok yönetimi ve teknolojik altyapı, işletmelerin kriz anlarında daha iyi performans göstermesini sağlamıştır.
- **Online Kanalın Büyütülmesi:** Pandemi sürecinde online mağaza sayısının artırılması ve online işin önemi anlaşılmıştır. Online kanalların yaygınlaşması, işletmelere büyüme fırsatları sunmuştur.
- **Ekip Çalışması ve Eğitim:** Ekip çalışması ve personel eğitimleri, pandemi sürecinde işletmelerin başarısını artırmıştır. Personel aidiyeti ve ekip çalışmasının önemi vurgulanmıştır.
- **Müşteri İlişkileri Yönetimi:** Müşteri profili oluşturma ve müşteri ilişkileri yönetimi çalışmalarına yönelik adımlar, müşteri sadakatini artırmış ve ileriye dönük kişiye özel uygulamalar geliştirilmiştir.

Sonuç olarak, pandemi sürecinde alınan kararlar ve yapılan yatırımlar, çoklu kanal yönetiminde sürdürülebilirliğin sağlanmasına katkı sağlamıştır. Bu süreçte esneklik, müşteri memnuniyeti, teknolojik yatırımlar, online kanalın büyütülmesi, ekip çalışması ve müşteri sadakati gibi unsurlar, işletmelerin başarılarını artırmıştır.

5.Tartışma ve Sonuç

Deneyim odaklı ve teknolojiyi merkezine alan alışverişçi trendlerini anlamak,sürdürülebilir bir iş modeli oluşturmayı amaçlayan işletmecilerin önceliği haline gelmiştir. Hızla gelişen çevresel faktörlere, rekabetçi piyasa ortamına ve maliyet zorluklarına rağmen tüketiciye en hızlı ve etkili şekilde ulaşmak adına omnichannel uygulamalarını hayata geçirmek, perakendecilerin özellikle Covid19 pandemisi sonrası ajandalarında ilk sırada yer almaktadır. E-ticarete geline nokta adaptasyon,bir tercih olmanın ötesinde zorunluluk halini almıştır. Yapılan mülakatlarda katılımcıların hemfikir olduğu konulardan biri de artık sadece tek kanallı bir yapının sürdürülebilir olmadığı yönündedir. Operasyonel anlamda doğru yol haritasını çıkartmak için ise sağlam temellere dayalı stratejik kararların yanı sıra, çevik ve dayanıklı bir organizasyonel yapıya sahip olmak gerekmektedir. Bu amaçla işletmelerin omnichannel stratejilerini ele almak, tehdit fırsat ve zorlukları araştırmak üzere yapılan bu çalışmanın başlıca çıktıları aşağıdaki gibi sıralanabilir:

- **Müşteri Memnuniyeti ve Hizmet Kalitesi:** Omnichannel stratejilerinde müşteri memnuniyeti ve hizmet kalitesinin önemi ilk sıralarda yer almaktadır. Müşteri memnuniyeti, perakende sektöründe sürdürülebilir başarıyı sağlayan en önemli faktörlerden biridir. Dijitalleşme ile birlikte dataya dayalı ve müşteriye özel aktiviteler de memnuniyeti sağlamak adına kullanılmaktadır.
- **Stok Yönetimi:** Çok kanallı dağıtımda stok doğruluğu ve yönetiminin önemine dikkat çekilmiştir. Düzenli envanter yapılması, otomasyon sistemleri ile stoklama süreçlerin verimliliğinin sağlanması maliyet kontrolü açısından kritik bir rol oynamaktadır.
- **İnsan Kaynağı ve Eğitim:** İnsan kaynağı ve eğitim konularında çeşitli boşluklar tespit edilmiştir. Özellikle sektöre iş gücü yetiştiren bir okul olmadığına değinilmiştir. Kalifiye eleman eksikliği ve personel verimliliği, operasyonel verimliliği doğrudan etkileyen faktörlerdir.
- **Teknolojik Altyapı ve Yenilik:** Katılımcılar, çok kanallı modelin hızlı çözümler getirmesi ve teknolojik altyapı sağlamasının, yatırımların yeni teknoloji ve otomasyon sistemleri üzerine yoğunlaşmasının önemi vurgulanmıştır.
- **Stratejik Esneklik:** Rekabet ortamı, dijitalleşme ve değişen müşteri tercihleri stratejik esnekliği beraberinde zorunlu hale getirmektedir.
- **Kriz Yönetimi:** Özellikle pandemi sürecinde anlık kararlar alma ve kriz yönetimi becerilerinin önemine dikkat çekilmiştir. Olası bir kriz senaryosunda daha hazırlıklı olmak adına geçmiş tecrübelerden ders çıkarıldığı ve yatırımlara devam edildiği görülmektedir.
- **Sipariş Yönetimi:** Omichannel uygulamalarında stok ve sipariş yönetimi birbiri ile uyum içinde olmalıdır.

- Pazar Yeri Entegrasyonu: Pazar yerleri ile entegrasyonun önemini ve bu süreçlerin nasıl yönetildiğini açıklanmıştır. Pazar yeri entegrasyonu, firmaların geniş müşteri kitlelerine ulaşmasını ve rekabetçi fiyatlar sunmasını sağlamaktadır.
- Maliyet Yönetimi ve Verimlilik Çalışmaları: Lojistik maliyetlerinin kontrolü ve verimlilik, zincir marketlerin karlılığını arttırmada kritik bir rol oynamaktadır. Otomatik sipariş yönetimi, bu süreçlerin verimliliğini arttırmada önemli bir araç olarak görülmektedir.

Kaynakça

- Altunışık, Remzi & Okutan, Semih & Eskiler, Ersin. (2021). Pandemi Sonrası “Yeni Normal’in” Pazarlama ve Tüketici Davranışları Bağlamında Değerlendirilmesi.
- Creswell, J.,W. (2014). *Educational research: Planning, conducting, and evaluating quantitative and qualitative research*. England: Pearson Education Limited.
- Çalhan, H. (2015). İnovasyon, sürdürülebilir rekabet üstünlüğü ve işletme performansı ilişkisi: istanbul'da faaliyet gösteren yiyecek ve içecek işletmelerinde bir araştırma. *Yayınlanmamış Doktora Tezi, Mersin: Mersin Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü*.
- Johnson, B., & Christensen, L.B. (2004). *Educational research: Quantitative, qualitative, and mixed approaches*. Boston: Pearson Education, Inc.
- Kotler, P. (2000). Pazarlama Yönetimi,(çev. Nejat Muallimoğlu). Beta Yayınları, İstanbul.
- Miles M.,Huberman M. (1994). *Data management and analysis methods*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Noble, S. M., Griffith, D. A., & Weinberger, M. G. (2005). Consumer derived utilitarian value and channel utilization in a multi-channel retail context. *Journal of Business Research*, 58(12), 1643-1651.
- Sousa, P. R. D., Barbosa, M. W., Oliveira, L. K. D., Resende, P. T. V. D., Rodrigues, R. R., Moura, M. T., & Matoso, D. (2021). Challenges, Opportunities, and lessons learned: Sustainability in Brazilian omnichannel retail. *Sustainability*, 13(2), 666.
- Tenekecioğlu, B., Tokol, T., Çalık, N., Karalar, R., Timur, N., Öztürk, A.S. (2004), Pazarlama Yönetimi, Anadolu Üniversitesi AÖF Yayınevi, Eskişehir
- Thomas, J., & Harden, A. (2008). Methods for the thematic synthesis of qualitative research in systematic reviews. *BMC Medical Research Methodology*, 8(45), 1-10.
- Vagle, M. D. (2014). *Crafting phenomenological research*. Walnut Creek, Ca: Left Coast Press.
- Yıldırım, A., Şimşek, H. (2018). *Sosyal bilimlerde nitel araştırma yöntemleri*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.

Research Article

Zincir Süpermarket Perakendeciliğinde Omnichannel Yönetiminde Uzmanlaşmak: Zorluklar, Fırsatlar ve Stratejiler

*Mastering Omnichannel Management in Supermarket Chain Retailing: Challenges,
Opportunities and Strategies*

Saadet GÖKOĞLU Doktora Öğrencisi, Çankaya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü sdtgkl@gmail.com https://orcid.org/0000-0001-9853-9116	Elif AKAGÜN ERGİN Prof. Dr., Ostim Teknik Üniversitesi elif.akagunergin@ostimteknik.edu.tr https://orcid.org/0000-0002-3277-1745
--	---

Extensive Summary

Retailers are implementing omnichannel strategy in order to keep up with changing and differentiating consumer needs in order to survive in a highly competitive environment. Consumers' expectation of uninterrupted, different, good experience service and product quality in every channel they use is increasing day by day. Omnichannel strategy, which is a popular topic for both academics and practitioners, continues to be a medium open to innovation at every step with technological developments. While the omnichannel service completely changes the customer experience in chain grocery retailing, the seamless integration of all sales channels enables customers to easily access the products they need. Finding the same range of products and services in the store, on the mobile app or on the website makes the shopping process much more comfortable, and seamless switching between all channels saves customers' time and energy. Factors such as stock management and inventory accuracy, labor shortage and delivery timing and quality are the main challenges that negatively affect operational efficiency and customer satisfaction. While omnichannel service has become one of the most important factors that increase customer satisfaction in the chain market sector, it is of great importance for companies to integrate their service channels in line with the increasing demands and expectations of customers. The transition to multiple channels, which was seen as only an option for businesses before the global Covid 19 pandemic, has now become an important factor for the sustainability of businesses in almost every channel. When the studies on omnichannel and retailing in our country are examined, an exploratory study on omni channel practices in chain grocery retailing has not been identified before. It is aimed that the study will fill this gap in the literature and at the same time provide valuable information to practitioners in the sector.

In this study, qualitative research method was preferred and discourse analysis was used as the research design in order to reveal the challenges, opportunities and strategies applied in omnichannel management in chain supermarket retailing. Discourse analysis design is defined as the activity of giving meaning and explanation to various phenomena according to the essence and essence of the experiences of individuals (Yıldırım & Şimşek, 2018, p.124). What is meant by the essence and substance of experience is considered as "common points in people's experiences". With the discourse analysis design, understanding these commonalities in experiences enables the conceptual inference of exactly what a phenomenon means and what it looks like (Johnson and Christensen, 2004, p.365). At the center of the discourse analysis design is the concept of "discourse". The concept of discourse, or phenomenon in other common usage, refers to everything that is experienced in life. Issues such as perception, consciousness, thought, emotion, memory, language are all within the concept of

phenomenon. According to Vagle (2014), discourse is how we relate ourselves to the world in our daily lives. Since the study group of the research is considered as an examination of omni channel management in chain market retailing in Turkey, it was determined by maximum diversity sampling from purposeful sampling methods. The purpose of maximum variation sampling is not to generalize, but to determine what kind of commonalities or similarities exist between diverse situations (Yıldırım & Şimşek, 2018). In this context, the study group of the research consists of a total of 12 participants, including four senior and mid-level managers from each company working in three chain grocery retailing companies in global and local retail in Turkey in Ankara province. The participants in the study group voluntarily participated in the research. The common feature of the companies where the participants work is that they provide services both through physical stores and online platforms. In order to protect the personal information of the participants, the researcher gave the companies pseudonyms Alpha (Alpha 1, Alpha 2, Alpha 3, Alpha 4), Beta (Beta 1, Beta 2, Beta 3, Beta 4), and Gamma (Gamma 1, Gamma 2, Gamma 3, Gamma 4). One-on-one interviews are ideal interviews that allow participants to express their thoughts comfortably and openly (Creswell, 2014). The research was conducted face-to-face in a place suitable for the voluntary participant within the borders of Ankara Province, face-to-face and with the consent of the participants by taking voice recordings and notes. As the qualitative data collection tool of the research, 10 semi-structured open-ended questions developed by Sousa (Sousa et al., 2021) for the purpose of examining omni channel management in chain grocery retailing in Turkey were used. Within the scope of the purpose of the study, the relevant literature was reviewed to understand the participants' experiences, challenges and opportunities regarding omni channel strategies, and the necessary corrections were made by taking the opinions of experts in the field. Accordingly, 12 structured open-ended questions were developed.

In the analysis, the analysis stages used by Thomas and Hardene (2008) were used. Themes were determined based on the relevant literature, codes were extracted and a content analysis appropriate for qualitative research was attempted and the findings were presented. The data obtained were analyzed using MAXQDA 2018 by defining themes and sub-themes in line with the objectives of the study. Due to the nature of qualitative research, a complete generalization. Understanding experience-oriented and technology-centered shopper trends has become a priority for operators aiming to create a sustainable business model. Implementing omnichannel applications in order to reach the consumer in the fastest and most effective way despite rapidly evolving environmental factors, competitive market environment and cost challenges is at the top of retailers' agendas, especially after the Covid19 pandemic. At the point reached in e-commerce, adaptation has become a necessity rather than a choice. One of the issues agreed by the participants in the interviews is that a single-channel structure is no longer sustainable. In order to draw the right roadmap in operational terms, it is necessary to have an agile and resilient organizational structure as well as strategic decisions based on a solid foundation. For this purpose, the main outputs of this study, which was conducted to address the omnichannel strategies of businesses and to investigate threats, opportunities and challenges, can be listed as follows:

- Customer Satisfaction and Service Quality: The importance of customer satisfaction and service quality in omnichannel strategies is at the top of the list. Customer satisfaction is one of the most important factors that ensure sustainable success in the retail sector.
- Inventory Management: The importance of stock accuracy and management in multi-channel distribution has been emphasized. Regular inventory and ensuring the efficiency of stocking processes with automation systems play a critical role in terms of cost control.
- Human Resources and Training: Various gaps were identified in human resources and training. In particular, it was mentioned that there is no school that trains labor force for the sector. Lack of qualified personnel and personnel efficiency are factors that directly affect operational efficiency.
- Technological Infrastructure and Innovation: Participants emphasized the importance of the multi-channel model to bring quick solutions and provide technological infrastructure, and to focus investments on new technology and automation systems.
- Strategic Flexibility: Competitive environment, digitalization and changing customer preferences make strategic flexibility a necessity.

- Crisis Management: The importance of instant decision-making and crisis management skills, especially during the pandemic process, was emphasized. In order to be more prepared in a possible crisis scenario, lessons were learned from past experiences and investments continued.