



Perakende sektörü COVID-19 sonrası döneme nasıl hazırlanmalı?

Mayıs 2020



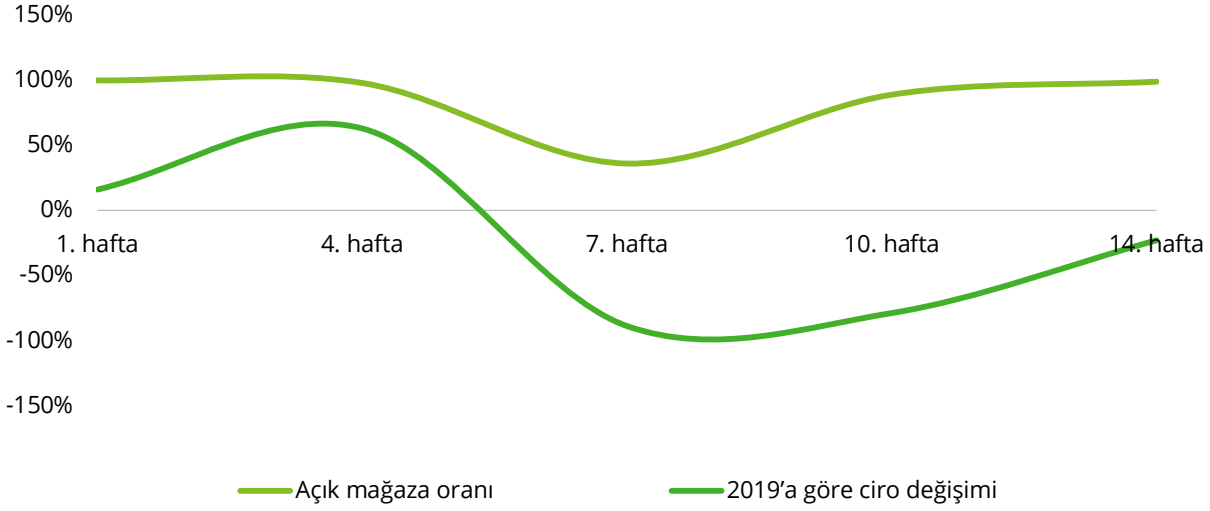
MAKING AN
IMPACT THAT
MATTERS
Since 1845

Perakende sektörü COVID-19 sonrası döneme nasıl hazırlanmalı?

COVID-19 virüsünün hızla yayılması nedeniyle alışveriş merkezleri ve mağazaların kapanması perakende sektörünü önemli ölçüde etkilemiş durumda. Mevcut durum özellikle cirolarının önemli bir kısmını müşteri (ayak trafiğinden elde eden gıda dışı perakende sektörü için büyük zorluklar yaratıyor. Tedarik zinciri, insan kaynakları ve mağaza operasyonlarında oluşan problemleri çözmek ve salgın sonrası sürece sağlıklı bir şekilde geçiş yapabilmek için hem mağaza içi hem de mağaza dışında önlemler almak gerekebilir.

Gıda dışı perakende sektöründe mağazaların kapanması, gıda perakende sektöründe ise sosyal mesafe uygulamaları nedeniyle tüketiciler alışverişlerini ağırlıklı olarak e-ticaret kanallarına yöneltmiş durumda. Firmaların e-ticaret ciroları rekor seviyelere ulaşsa da bu kanalın normal dönemde fiziksel kanallardan elde edilen ciroya ulaşması çok mümkün görünmüyor. Dolayısıyla toplam ticarete önemli bir yere sahip olan mağaza formatının gerekli önlemlerle yeni döneme hazırlanması krizi atlama adına kritik önem taşıyor.



Grafik 1: H&M Çin haftalık açık mağaza oranları ve ciro değişimi¹**H&M Çin, Haftalık Veriler**

Çin'de karantina uygulamalarının en yoğun olduğu dönemde mağazalarının %64'ünü kapatan H&M geçtiğimiz günlerde haftalık bazda satış performansını açıklamıştı. Yedinci hafta itibarıyla satışları bir önceki yıla göre %89 daralan firmanın ilerleyen haftalarda mağaza açılışlarıyla beraber satışları artsa da bu artışın beklenen hızda gerçekleşmediğini görüyoruz.

¹ <https://hmgroup.com/investors/reports.html>



Peki, perakendecilerin COVID-19 sonrası döneme nasıl hazırlanması gerekiyor? Deloitte Danışmanlık olarak küresel piyasalardan örneklerle bu döneme hazırlanmak için perakendecilerin ne tür hazırlıklar yapması gerektiğini araştırdık. Genel olarak bu hazırlıkları i. Tüketicileri mağazaya çekmek için yapılması gerekenler, ii. Mağaza içerisinde güvenli alışveriş ortamını sağlamak için yapılması gerekenler ve iii. Operasyonel devamlılığı sağlamak için yapılması gerekenler şeklinde grupladık.

Tüketicileri tekrar mağazaya çekmek için gereken çalışmalar

İletişim kampanyaları

Mevcut durumun getirdiği zorunluluklar sebebiyle tüketici alışkanlıkları değişmiş görüne de salgın sonrası dönemde mağazaların tekrar eski günlerine dönmesi beklenebilir. Öte yandan salgın nedeniyle kalabalık yerlerden kaçınmaya şartlanan tüketiciler en azından belirli bir süreliğine alışveriş merkezleri ve mağazalar gibi yerleri tercih etmeyecektir. Gerekli önlemler alındıktan sonra tüketicileri tekrar mağazaya çekmek için iletişim kampanyaları düzenlemek geri dönüşü hızlandırabilir. Çin'de bazı yerel yönetimlerin hükümet yetkililerinden mağazalara giderek halka örnek olmalarını isterken, bir taraftan da tüketicileri tekrar mağazalara çekmek için indirim kuponları dağıttığını görüyoruz. Bu kapsamda toplam 70 milyon dolar değerinde olan kuponlar, fiziksel mağazalarda harcanmak üzere WeChat ve Alipay gibi dijital platformlar üzerinden dağıtılıyor.²

Mağaza içi kampanyalar

Tüketicileri eski alışkanlıklarına döndürmek için proaktif şekilde özellikle sadık müşterilere yönelik farklılaştırılmış değer önerileri kullanarak kampanyalar düzenlemek mağazalara geri dönüşü hızlandırabilir. Mağaza içi alışverişe yönelik indirim kampanyaları veya mağazaya özel ürünler tekrar bu noktaları birer çekim noktasına dönüştürme adına faydalı olacaktır.

Mağaza içerisinde güvenli alışveriş ortamını sağlamak için yapılması gerekenler

Mağaza içi hijyen/sosyal mesafe uygulamaları

Salgın sonrası dönemde hayat normale dönse de tüketiciler bir süre psikolojik olarak virüs kapma olasılığına karşın endişeli davranabilir. Bu açıdan tüketicileri rahatlatmak için sosyal mesafe uygulamaları, mağazada aynı anda limitli sayıda müşteri bulundurma, yine mağazada hem personelin hem de müşterilerin kullanımına yönelik dezenfektan bulundurma gibi aktiviteler planlanabilir.

Pandemi sürecinde getirilen sınırlamaların kademeli olarak kaldırılmaya başlandığı ve bu kapsamda 800 metrekare altındaki mağazaların açılmasına izin verilen Almanya'da güvenli bir mağaza açılış süreci için önlemler de alınmaya başladı. Ülkenin önde gelen indirim market zincirlerinden biri olan Aldi Süd mağazadaki müşteri sayısını kontrol etmek için dijital bir sistem kullanmaya başlayacağını duyurdu. Sensörler aracılığıyla mağaza içerisindeki müşteri sayısını gösteren sistem, personeli uyararak Aldi'nin de bu konuda getirilen düzenlemelere uyum sağlamasını kolaylaştıracak.³

Çin'de mağazalarının %95'ini tekrar açan Starbucks, mağazaların girişine hem müşterilerin hem de çalışanların vücut ısılarını otomatik olarak ölçen güvenlik istasyonları kurarken, Walmart ise ABD'de mağazalarının eczane bölümlerini plastik panolarla (hapşırma korumaları) kapatma yoluna gidiyor.⁴ Bu dönemde Çin'de özellikle AVM tarafında yoğun önlemler alındığını görüyoruz. Alınan önlemlerin bazıları hijyen, sosyal mesafe ve temassız ödeme kurallarına uyulması, mağaza giriş ve çıkışlarına tüm personelin sadece vücut sıcaklığı normal olduğunda girebilmesi için sıcaklık ölçüm ekipmanı eklenmesi ve havalandırma koşullarının güçlendirilmesi şeklinde sıralanabilir.⁵

Giyim mağazaları ise önlemleri giyinme kabinlerine yöneltmiş durumda. Global giyim markası H&M müşterilerini kıyafet değiştirme kabinlerini kullanmaktansa ürünleri denemeden satın alma ve sonrasında iade/değişim haklarından faydalanma yönünde teşvik etmeye çalışıyor.⁶ Çinli alışveriş platformu Tmall ise müşterinin görüntüsünü denemek istenen tekstil ürünü ile birleştiren deneme panoları sunuyor.⁷

² http://www.china.org.cn/business/2020-04/21/content_75956729.htm

³ <https://www.esmmagazine.com/technology/aldi-sud-introduces-digital-access-control-system-stores-96958>

⁴ https://k.sina.com.cn/article_2456473762_926ad0a2019011dt3.html?from=news&subch=onews

⁵ <https://www.insidescandinavianbusiness.com/article.php?id=594>

⁶ <https://www.alizila.com/video/tmall-reinvents-fitting-room/>

⁷ <https://www.paymentcardsandmobile.com/amazon-plans-to-offer-cashierless-checkout-technology-to-other-retailers/>

Temassız ödeme ve kasiyersiz kasa çıkışı uygulamaları

Tüketicilerde oluşan virüs kapma endişesini mağaza içinde en çok tetikleyen noktalardan biri olan kasalardaki trafiğin ortadan kaldırılması mağaza trafiğini salgın öncesi haline getirmede önemli rol oynayabilir. Amazon tarafından geliştirilen ve önce "Amazon Go" mağazalarında kullanılan daha sonra COVID-19 salgını ile perakendecilere satışı başlatılan kasiyersiz "check-out" teknolojisi bu alandaki öncü uygulamalardan biri olarak gösterilebilir. Video kamera ve hareket sensörü kullanarak alınan ürünleri tespit eden ve tüketicilerin kredi kartlarını eşleştirdikleri mobil uygulama yoluyla ödemeleri alan uygulama, sosyal mesafe ve kasiyerle temas sorunlarına çözüm olabilecek nitelikte.⁸ Öte yandan birçok farklı ülkede perakendeciler bu konuda müşterilerinin hayatını kolaylaştırmak ve müşterilerine güven vermek adına mağaza içerisine girmeden ürünlerin teslim alınmasına olanak sağlayan "curbside pickup" uygulamalarını devreye soktu. Uygulama kapsamında online sipariş veren müşteriler paketlerini mağaza önünden veya alışveriş merkezi otoparklarından teslim alabiliyor.⁹

Operasyonel devamlılığı sağlamak için yapılması gerekenler

Mağazaların tekrar açılışa hazırlanması

Perakende şirketleri, sezonsal stoku temizlemek ve kaybedilen ciroyu telafi etmek için mağazaları açma konusunda hızlı hareket etmek isteyebilir ama operasyonel maliyetleri ve tüketicilerin geri dönüş hızını da hesaba katarak planlı hareket etmenin faydalı olacağını düşünüyoruz. Çin pazarından öğrendiklerini diğer pazarlarda da uygulamayı planlayan Nike, bu geçiş dönemini üç fazda değerlendiriyor. Birincisi mağazaların tekrar açıldığı iyileşme fazı, ikincisi arz ve talebin normalleşmeye başladığı dönem ve son olarak satışların artışa geçtiği üçüncü faz.

Bir süredir kapalı olan mağazaların tekrar alışverişe açılması operasyonel açıdan iyi bir planlama gerektirecektir. Envanter kontrollerinin yanı sıra özellikle hazır giyim kategorisinde sezonsal ürünlerin de yer alması nedeniyle tüketici alışkanlıklarında yaşanabilecek değişimleri de göz önünde bulundurarak bazı düzenlemelere gidilmesi gerekebilir. Çin'de mağazalara geri dönmeye başlayan kadın tüketicilerin hazır giyim tarafında standart ürünlerdense daha trend ürünlere yöneldiği gözlemlendi.¹⁰

Personel güvenliği ve eğitimi

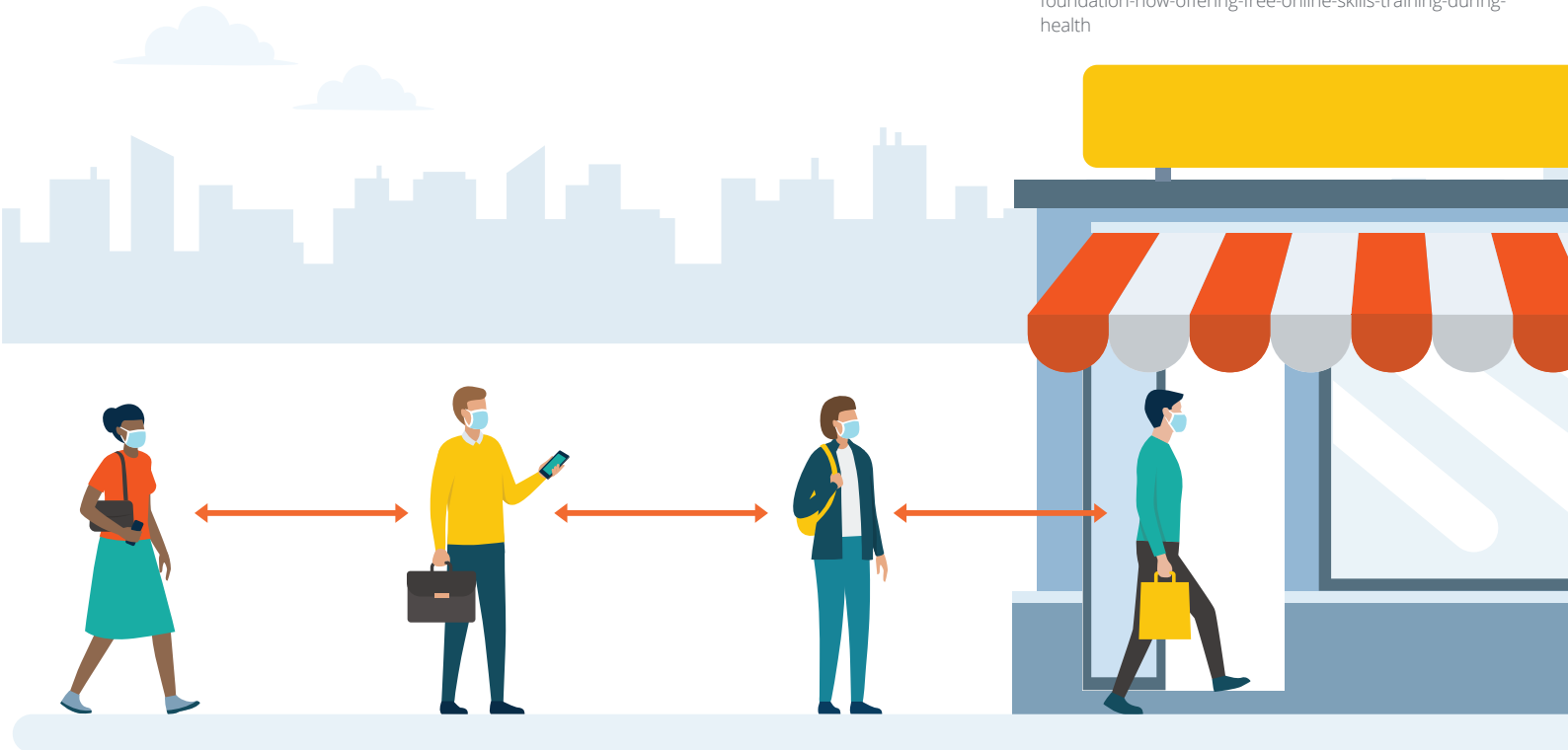
Bu süreç bize firmaların en önemli varlıklarından birinin çalışanlar olduğunu tekrar hatırlattı diyebiliriz. Salgından sonraki süreçte çalışanların hem fiziksel hem de duygusal yönden korumak işimizin de devamlılığı açısından kritik önem taşıyor. Kriz süresince bu alanda aksiyon alan firmalar önümüzdeki döneme rakiplerinden daha avantajlı başlayabilir. Bu dönemde işgücünü koruma ve geliştirme adına firmaların yanı sıra sektör dernekleri de devreye girmiş durumda. ABD'de faaliyet gösteren Ulusal Perakende Federasyonu bu kapsamda sektör çalışanlarını geliştirmek için ücretsiz eğitim programları düzenleyeceğini duyurdu.¹¹

⁸. <https://www.paymentscardsandmobile.com/amazon-plans-to-offer-cashierless-checkout-technology-to-other-retailers/>

⁹. <https://nymag.com/strategist/2020/04/stores-doing-curbside-pickup-what-you-can-get.html>

¹⁰. <https://www.cnbc.com/2020/04/07/levis-ceo-chip-bergh-coronavirus-dividing-winners-losers-in-retail.html>

¹¹. <https://nrf.com/media-center/press-releases/nrf-foundation-now-offering-free-online-skills-training-during-health>



Mağaza gelir modelini optimize etmek

Tüketicilerin geri dönüşünde yaşanacak muhtemel gecikmeleri de göz önüne alarak mağaza ağında operasyonel gelirleri optimize edecek şekilde aksiyonlar almak süreci daha az hasarla atlarmaya yardımcı olabilir. Mevcut mağazaları koruyarak bu noktalardan ek gelir kaynakları elde etme yoluna gidilebilir, mağazaların düşük ayak trafiğine uyum sağlaması planlanabilir veya performansı düşük mağazalar kapatılarak yatırımlar müşteri trafiğini artırmaya yönelik aksiyonlara yönlendirilebilir. Bu planlamalar yapılırken mutlaka omni-channel (çoklu kanal) stratejisi göz önüne alınarak hareket edilmeli, geleneksel dört-duvar karlılığı yönteminin yanı sıra satış noktalarının e-ticaret getirileri de hesaba katılmalıdır.

Ayrıca pratik adımlarla COVID-19 sonrası döneme hazırlanmanın yanında mevcut durumun orta ve uzun vadede sektörde yaratacağı olası etkilere karşı hazırlık yapmanın da gerekli olduğunu düşünüyoruz. Bu kapsamda mevcut durumun sektöre potansiyel etkilerini şu şekilde özetleyebiliriz.

1. Yeni formatlara ilginin artması

Mağaza içi alışverişin durmasıyla perakendeci ve tüketiciler yeni formatlara yönelmiş durumda. Tüketici tarafında davranışsal değişimlere de yol açan bu durum alternatif kanalları ilk defa deneyen kullanıcıları kazanma açısından da bir fırsat oluşturuyor. Özellikle önceki dönemlerde bu kanalları kullanmaya çekinen üst yaş grubu kullanıcıların alışkanlıkları kalıcı olabilir. Tüm kanalların entegre çalıştığı omni-channel (çok kanallı) modellere olan ilginin artacağını söyleyebiliriz.

2. Esnek tedarik zinciri

Birçok perakendecinin zamanında sipariş teslimi yapmakta zorlandığını görüyoruz. Tedarik tarafında Asya pazarlarına olan bağımlılık ve karantina kısıtlamalarıyla depo ve lojistik operasyonların aksaması gibi nedenlerle tedarik zincirinde yaşanan problemler bir süre daha devam edebilir. Kriz sonrası dönemde düşük fiyatlı bir tedarik zinciri yapılanmasına gitmektense esnek bir yapılanmaya gitmek daha tercih edilir hale gelebilir.

3. Dijital pazarlama ve kampanyaların önemi

Mağazaların tekrar açıldığı dönemde hem tüketicilerle iletişim kurmak hem de kriz öncesi dönem alışkanlıklarını tekrar tesis etmek adına dijital stratejiler geliştirmek çok önem kazanıyor. Buna ek olarak hem mağaza içi trafiği arttırmak hem de envanteri çevirmek için indirim ve promosyon uygulamalarına ağırlık vermek gerekebilir.

4. Ani talep artışları ve tüketici alışkanlıklarında değişim

Birçok tüketicinin zorunlu olmayan harcamalarını ertelemesi sebebiyle izolasyon sonrası dönemde ani talep artışları da yaşanabilir. Beyaz eşya ve mobilya gibi daha yüksek fiyatlı ve günlük ihtiyaçların dışında kalan kategorilerde bu tür durumların yaşanması daha olası görünüyor. Uzun vadede tüketiciler kriz öncesi alışkanlıklarına dönecektir ama kısa vadede mevcut durumun etkileriyle tüketici alışkanlıklarında değişiklikler gözlenebilir.

5. Veri toplama, analitik ve teknoloji

Kriz dönemi ve sonrasında toplanan müşteri verisi önemli iç görüler sağlayacaktır. Veri yardımıyla trendlere ve değişen alışkanlıklara yönelik analizler çıkartmak daha da kritik hale gelmiş durumda. Mağazaların açılmaya başlamasıyla veri destekli kararlara başlamak hem operasyonel işleyişi hem de planlama yapmayı kolaylaştıracaktır.

6. Birleşme & satın almalar ve yeniden yapılandırma

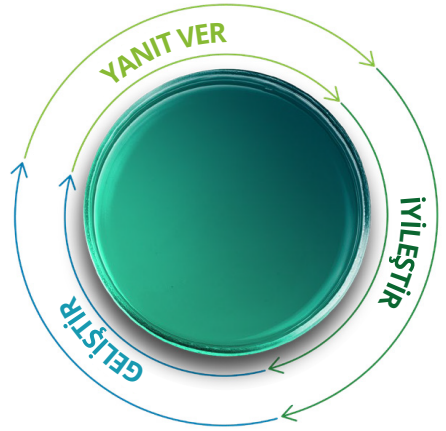
Borçluluğu yüksek olan firmaların kriz sonrası zor bir döneme girmesi muhtemel görünüyor. Hatta sağlam nakit pozisyonu olan firmalar bile düşen talep ve yüksek envanter seviyeleri nedeniyle karlılık sorunu yaşayabilir. Bu durumun sektörde stratejik ortaklık ve satın alma fırsatları yaratmasını bekleyebiliriz.

COVID-19'un işletmelere olan finansal etkileri hakkında daha detaylı bilgi edinmek ve çözüm önerilerini incelemek için Deloitte Finansal Danışmanlık ekibi tarafından hazırlanan rapora [göz atabilirsiniz](#).

7. Regülasyon, vergi ve raporlama

COVID-19 sonucu oluşacak koşullarla ilgili her firmanın kendi özel koşullarını dikkatli şekilde değerlendirmesi gerekiyor. Her bir firma regülasyon, vergi, muhasebe, raporlama ve iç denetim açılarından farklı fırsatlar ve zorluklarla karşılaşabilir. Bunun yanında devlet tarafından sunulması muhtemel teşvikleri takip etmek ve ilgili teşviklerden faydalanmak da firmalar açısından avantaj sağlayacaktır.

Bu çalışmamızda ağırlıklı olarak perakende sektörü oyuncuların kriz sonrası döneme sorunsuz bir şekilde geçmek için neler yapması gerektiğine odaklandık. Deloitte Danışmanlık tarafından hazırlanan ve COVID-19 sürecini geniş olarak ele alarak üç aşamada uygulanması gereken aksiyon planlarını özetleyen çalışmalara ayrıca global web sitemiz üzerinden [ulaşabilirsiniz](#).



Deloitte.

Daha fazla bilgi için:

Hande Özdiler Yılmazkaya

Ortak
Deloitte Türkiye
Perakende Sektörü Lideri
hozidiler@deloitte.com

Hakan Göl

Ortak
Strateji, Analitik ve Birleşme
ve Satın Almalar
hgol@deloitte.com

Ziya Kılıçkara

Müdür
Strateji, Analitik ve Birleşme
ve Satın Almalar
zkilickara@deloitte.com

Sıla Koçkar

Analist
Strateji, Analitik ve Birleşme
ve Satın Almalar
gkoçkar@deloitte.com

Başak Sevgin

Analist
Strateji, Analitik ve Birleşme
ve Satın Almalar
bsevgin@deloitte.com

Deloitte Türkiye

İstanbul Ofis

Deloitte Values House
Eski Büyükdere
Caddesi Maslak No:1
Sarıyer, İstanbul
+90 (212) 366 60 00

Ankara Ofis

Armada İş Merkezi
A Blok Kat:17 No:27-28
06510
Söğütözü, Ankara
+90 (312) 295 47 00

İzmir Ofis

Punta Plaza
1456 Sokak
No:10/1 Kat:12
Daire:14-15
Alsancak, İzmir
+90 (232) 464 70 64

Bursa Ofis

Zeno Center İş Merkezi
Odunluk Mahallesi
Kale Caddesi
No:10 D Blok Kat:5
Nilüfer, Bursa
+90 (224) 324 25 00

Çukurova Ofis

Günep Panorama İş Merkezi
Reşatbey Mahallesi
Türkkuşu Caddesi
No:1 B Blok Kat:7
Seyhan-Çukurova, Adana
+90 (322) 237 11 00



www.deloitte.com.tr



@deloitteturkiye



@deloitteturkiye



@deloitteturkiye



@deloitteturkey



@deloitteturkey



@deloitteturkey

Deloitte; İngiltere mevzuatına göre kurulmuş olan Deloitte Touche Tohmatsu Limited ("DTTL") şirketini, üye firma ağındaki şirketlerden ve ilişkili tüzel kişiliklerden bir veya birden fazlasını ifade etmektedir. DTTL ve üye firmalarının her biri ayrı ve bağımsız birer tüzel kişiliktir. DTTL ("Deloitte Global" olarak da anılmaktadır) müşterilere hizmet sunmamaktadır. Daha fazla bilgi almak için www.deloitte.com/about adresini ziyaret ediniz.

Deloitte, birçok farklı endüstride faaliyet gösteren özel ve kamu sektörü müşterilerine denetim, danışmanlık, finansal danışmanlık, risk danışmanlığı, vergi ve ilgili alanlarda hizmet sağlayan dünyanın önde gelen profesyonel hizmetler firmalarından birisidir. Deloitte dünya çapında farklı bölgelerde ve 150'den fazla ülkede yer alan global üye firma ağı ile, her beş Fortune Global 500® şirketinden dördüne hizmet vermektedir. Deloitte'un yaklaşık 312.000 kişilik uzman kadrosunun iz bırakan bir etkiyi nasıl yarattığı konusunda daha fazla bilgi almak için websitemiz www.deloitte.com adresini veya [Facebook](#), [LinkedIn](#) ya da [Twitter](#) sayfalarımızı ziyaret ediniz.

Bu belgede yer alan bilgiler sadece genel bilgilendirme amaçlıdır ve Deloitte Touche Tohmatsu Limited, onun üye firmaları veya ilişkili kuruluşları (birlikte, "Deloitte Network" olarak anılacaktır) tarafından profesyonel bağlamda herhangi bir tavsiye veya hizmet sunmayı amaçlamamaktadır. Şirketinizi, işinizi, finansmanınızı ya da mali durumunuzu etkileyecek herhangi bir karar ya da aksiyon almadan, yetkin bir profesyonel uzmana danışın. Deloitte Network bünyesinde bulunan hiçbir kuruluş, bu belgede yer alan bilgilerin üçüncü kişiler tarafından kullanılması sonucunda ortaya çıkabilecek zarar veya ziyandan sorumlu değildir.

© 2020. Daha fazla bilgi için Deloitte Türkiye (Deloitte Touche Tohmatsu Limited üye şirketi) ile iletişime geçiniz.