

Tüketicilerin Değişen Alışveriş Alışkanlıkları ve Perakendecilikte Bütünleşik Dağıtım Kanalı Yaklaşımı

Mehmet MARANGOZ¹

Ali Emre AYDIN²

Öz

Bu çalışmada yeni bir yaklaşım olarak perakendecilikte bütünleşik kanal yaklaşımı tartışılmaktadır. Çalışma bütünleşik kanal yaklaşımının kavramsallaştırılmasına katkı sağlamayı hedeflemektedir. Bu bağlamda perakendecilikte bütünleşik kanalların yapısını anlayabilmek, tüketici ve perakendeci bakış açısıyla bu yaklaşımın değişim sürecine etkisini tartışabilmek amaçlanmıştır. Perakendecilikte bütünleşik kanal yaklaşımı, tüketiciler ile işletmelerin etkileşime girdiği temas noktaları arasındaki eşgüdümüne vurgu yapmaktadır. Bu yaklaşımda, işletmelerin birden çok kanalda varlık göstermesinin ötesinde bu kanalları bir arada yönetebilme becerisi ve tüketicilere kanallar arasında uyumlu bir alışveriş deneyimi sunması esastır. Bu bağlamda yaklaşımın tüketicilerin karar alma süreçlerine etkisi incelenmiş, bu yaklaşım kapsamında işletmeler için öneriler sunulmuş ve olası sonuçlar tartışılmıştır.

Anahtar Kelimeler: Bütünleşik Kanal, Çoklu Kanal, Tüketici, Perakendeci, Alışveriş

¹ Prof. Dr., Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi, mehmetmarangoz@mu.edu.tr

² Araş. Gör., Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi, aliemreaydin@mu.edu.tr

Geliş Tarihi / Received: 07.12.2016 Kabul Tarihi / Accepted: 26.01.2017

Changing Shopping Habits of Consumers and Omnichannel Retailing

Abstract

In this study, omnichannel retailing is discussed as a new approach. The study aims to contribute to the conceptualization of the omnichannel retailing. In this context, it is aimed to understand the structure of omnichannel in retailing and to discuss the effect of this approach on the change process from consumer and retailer point of view. Omnichannel retailing emphasizes the coordination between consumers and the points of contact with which businesses interact. In this approach, it is essential that businesses not only exist in multiple channels but also have the ability to manage these channels together and offer consumers a harmonized shopping experience between channels. In this sense, the effect of the approach on consumer' decision making processes in examined, suggestions for businesses are presented within this approach and possible outcomes are discussed.

Keywords: Omnichannel, Multichannel, Consumer, Retailer, Shopping

Giriş

Bilgi ve iletişim teknolojilerindeki gelişmeler günlük yaşamdan bilime birçok alanda etkisini göstermektedir. Bu gelişmeler, pazarlama özelinde tüketicilerin alışkanlıklarından işletmelerin iş yapma biçimlerine kadar çok çeşitli konularda belirleyici bir role sahiptir. Bu rollerden bir tanesi de tüketicilerle işletmelerin etkileşime girdiği kanallardır.

Tüketicilerin bir ürün ya da hizmete erişebilme seçenekleri çeşitlenmektedir. Özellikle e-ticaretin perakendecilik sektöründe gelişmesi ile birlikte, tüketicilerin kararlarında yalnızca satın almak istedikleri veya mağaza tasarımı değil aynı zamanda satın almanın gerçekleşeceği kanal da önemli rol oynamaktadır (Macık vd., 2013: 936). Bu noktada tüketiciler kendileri için hem hız hem maliyet açısından en uygun olanın arayışı içerisindeyler. Tüketiciler, tüketim sürecinin her aşamasında hangi kanal-

ların kendileri için uygun olduğuna ve minimum maliyetle maksimum sonucu nasıl elde edebileceklerine odaklanırlar (van Dijk vd. 2005: 4). İşletmelerin bu arayışa cevap verme konusundaki becerisi uzun vadede elde edeceği başarıyı doğrudan etkileyecektir. Bu nedenle işletmelerin tüketiciye ulaşma imkanı olan tüm kanalları başarıyla yönetmesi oldukça önemlidir. Bu kanalları uyumlu ve esnek bir biçimde yönetebilmek ve kanallar arası eşgüdümü sağlamak bütünleşik dağıtım kanalı olarak adlandırılan kavram altında incelenmektedir.

Kavramsal bir niteliğe sahip bu çalışmada oldukça yeni bir yaklaşım olarak değerlendirilebilecek bütünleşik dağıtım kanalı yaklaşımı tartışılmaktadır. Bu yaklaşımın tüketici alışkanlıklarını nasıl değiştirebileceği ve perakendeciler açısından neden önemli olduğu sorularına giriş niteliğinde cevaplar aranmıştır. Özellikle ulusal akademik yazında konu ile ilgili olarak çok sınırlı çalışma olduğu göz önüne alındığında çalışmanın bu konudaki bilgi birikimi için bir ilk adım niteliği taşıdığı ifade edilebilir. Bununla birlikte konu, özellikle uygulayıcı tarafında son derece ilgi çekmektedir. Bu açıdan değerlendirildiğinde çalışma, bütünleşik dağıtım kanalı yaklaşımının gündeme taşınması ve uygulayıcılara katkı sağlama potansiyeli açısından da önemlidir.

1. Bilgi Teknolojilerinin Perakendeciliğe Etkisi

Pazarlama çabalarının odağı tarihsel süreç içerisinde değişmiş ve gelişmiştir. Günümüzde odak noktasında tüketicinin yer aldığı anlayış hakimdir. Ancak hem işletmeler hem de tüketiciler boyutunda yaşanan gelişmeler hız kesmeden devam etmektedir. Alabay (2010: 216-217), pazarlamanın değişimini etkileyen faktörleri üç ana başlıkta incelemektedir: Teknolojik gelişmeler ve internetin yaygınlaşması, küreselleşme ve son olarak da tüketicinin eğitim ve iletişim düzeyindeki artış. Bu faktörler pazarlamanın tüm tarafları için etkili olmuştur. İşletmelerin iş yapma biçimlerine ve stratejilerine doğrudan ve kaçınılmaz biçimde etki eden bu faktörler, tüketicilerin de alışkanlıklarını ve karar süreçlerini etkilemektedir. Tüketicilerin iletişim için sahip olduğu araçlar, talep ve beklentileri, bilgi düzeyleri, tepkileri farklılaşmış ve çeşitlenmiştir. Bu

doğrultuda Maxwell vd. (2007), yeni tüketici olarak adlandırdıkları tüketicinin anlaşılmasının ve idare edilmesinin zor olacağını belirtmektedir. Tüketicinin ürün satın alımlarında etkili olan değer anlayışı değişirken, kişiselleştirme vurgusu ön plana çıkmaktadır. Ayrıca tüketiciler proaktif ve kiminle iş yapmak istedikleri konusunda seçicidirler.

Özellikle teknolojik gelişmeler ve internetin yaygınlaşması ile tüketicilerin değişen anlayışı, tüketicilerin işletmelerle etkileşime geçtiği kanallarda ve perakendecilik faaliyetlerinde de etkili olmuştur.

Tüketicilerin ihtiyacı olan ya da arzuladıkları ürün ve hizmetlere yalnızca fiziksel mağazalarda erişebildiği dönem artık geride kalmıştır. İnternet, mobil cihazlar ve sosyal medya, tüketicilerin her an ve her yerden araştırma ve alıveriş yapmasına imkan sağlayarak tüketicilerin perakendecilik deneyiminde büyük bir değişim ve dönüşüm yaşatmaktadır. Tüketicilerin alışveriş deneyimini yaşayabileceği ve satın alma işlemini gerçekleştirebileceği kanalların varlığı, beraberinde pazarlama yöneticileri için bu kanalları yönetme sorumluluğunu getirmiştir. Tüketicilerin karmaşık istek ve ihtiyaçlarını tüketicinin istediği yer ve zamanda karşılamak isteyen işletmelerin dağıtım kanalı stratejileri üzerine odaklanması, bütünlük ve uyumlu bir strateji izlemesini kaçınılmaz kılmaktadır.

Akıllı telefonlar ve tabletler, bu cihazlarla ilgili olarak gelişen uygulamalar, mobil ödeme imkanları, elektronik kuponlar, elektronik cüzdanlar, konum temelli servisler, dijital broşürler ve daha fazlası teknoloji temelli gelişimin ortaya çıkmasında oldukça etkilidir. Kişiselleştirme ve fiyat optimizasyonuna imkan veren bilişim teknolojileri, büyük veri ya da bulutlar gibi teknolojilere erişimde de değişimler söz konusudur. Bunlarla birlikte sanal ekranlar, sanal aynalar ve deneme odaları, akıllı self servis kiosklar, otomatlar ve dinamik menüler, QR (kare) kodlar gibi mağaza içi teknolojiler tüketicilerin alışveriş için geldikleri mağazalara getirdikleri mobil cihazların yanında kullanılan araçlardır. Gelişmekte olan Google Glass ve 3D yazıcı gibi cihazlar yaşanan değişimi ileri götürme potansiyeli olan teknolojilerdir. Tüketici tarafında ise sosyal medyanın kullanımı hala artış göstermektedir. Tüketiciler internete sürekli bağlı oldukları için ihtiyaç duydukları enformasyona ulaşabilir ve istedikleri

şeyi, istedikleri yerden istedikleri zamanda satın alabilirler. Bu durum perakendecilerin kanallar arasındaki bariyerleri kaldırmasını, “tıkla ve topla”, “mağazada sipariş et evine gelsin”, “internetten sipariş et, mağazadan satın al” gibi kanallar arası hizmetleri sunmasını ve online ve geleneksel perakendecilik faaliyetlerinin diğer kombinasyonlarını oluşturmasını gerektirmektedir (Piotrowicz ve Cuthbertson, 2014: 6).

Teknolojinin gelişmesi perakendecilikte ileri seviyede dijitalleşmeyi sağlarken beraberinde çeşitli zorluklar da getirmektedir. İnteraktif medyanın evrimi tüketiciye ulaşmayı ve ürün ya da hizmeti pazarlamayı ve satın alma sürecini oldukça karmaşık bir hale getirmiştir (Juaneda-Ayensa vd., 2016: 2). Gelişen teknoloji perakendecilik deneyimini büyük ölçüde değiştirirken, diğer taraftan tüketicilerin alışveriş ve satın alma deneyimini değiştirmektedir. İşletmeler tarafında yürütülecek perakendecilik faaliyetleri farklı bir boyuta doğru evrilirken, sahip oldukları araçlar ve imkanlar arttıkça tüketicilerin bu alandaki alışkanlıkları da değişmektedir. Bu bağlamda içinde bulunulan durumun pratikteki işleyişinin yanında kavramsal olarak da anlaşılması önem taşımaktadır. Bu yönde geliştirilen çabalar bizi bütünleşik kanal kavramına götürmektedir.

2. Çoklu Dağıtım Kanalı Yaklaşımından Bütünleşik Dağıtım Kanalı Yaklaşımına

Alışveriş süreci ile ilgili yaşanan en önemli gelişmelerden biri de işletmelerin tüketicilerle etkileşime geçebileceği dağıtım kanallarının çoğalmasdır. Neslin vd. (2006: 96), burada kanal ile, tüketicinin işletme ile iletişim kurduğu bir nokta ya da işletme ile tüketicinin etkileşime girdiği ortamı (araç) ifade etmektedir. Bu bağlamda çoklu dağıtım kanalı, ürün veya servislerin birden fazla kanal aracılığıyla satılması olarak tanımlanmaktadır (Levy and Weitz, 2012: 57). Çoklu dağıtım kanalı müşteri yönetimi ise tüketiciyi kazanma, kaybetmeme ve geliştirme amacıyla tüketici değerini arttırmak için dağıtım kanallarının tasarımı, yayılımı, koordinasyonu ve değerlendirilmesidir (Neslin vd., 2006: 96). Bu görüş doğrultusunda çoklu dağıtım kanalı, perakendeci işletmelerin tüketici ile etkileşime girme sürecinde iki veya daha fazla kanaldan faydalanması ve bu sayede tüketici için değer sunmasıdır.

Tüketicilerin alışveriş deneyiminde farklı kanalları kullandığı ve kanallar arası bir süreç geçirdiğini destekleyen araştırmalar mevcuttur. Deloitte (2015) tarafından yapılan çalışma, tüketicilerin satın alma kararlarında gittikçe daha büyük bir oranda çoklu kanallardan faydalandıklarını ortaya koymaktadır. Tüketicilerin %20'sinden daha fazlası markaları sosyal medyadan takip ederken, %75'i fiziksel mağazaya gitmeden önce internet üzerinde araştırma yapmaktadır. Tüketicilerin %56'sı ise mağaza içerisindeyken mobil cihazlarla alışverişleri ile ilgili araştırma yapmaktadır. Diğer bazı tüketiciler ise fiziksel mağazaları bir "showroom" olarak kullanmakta ve internet üzerinden satın alım yapmadan önce mağazalarda ürünleri denemektedirler. Forrester (2014) tarafından yapılan bir diğer çalışma ise tüketicilerin farklı kanallar arasında bir uyum beklentisi içerisinde olduğunu ortaya koymuştur. Çalışmada, tüketicilerin %71'inin mağaza içi envanteri internet üzerinde görmeyi ve %50'sinin internet üzerinden satın alma işlemini gerçekleştirerek fiziksel mağazadan teslim almayı beklediği bulgularına ulaşılmıştır. Buna karşın perakendecilerin yalnızca üçte birinin tüketicilere çevrimiçi ve çevrimdışı kanallarını bütünleştirerek hizmet eden temel bütünleşik/bütüncül kanal önerilere sahip olduğu ortaya çıkmıştır (Hansen ve Sia, 2015: 51).

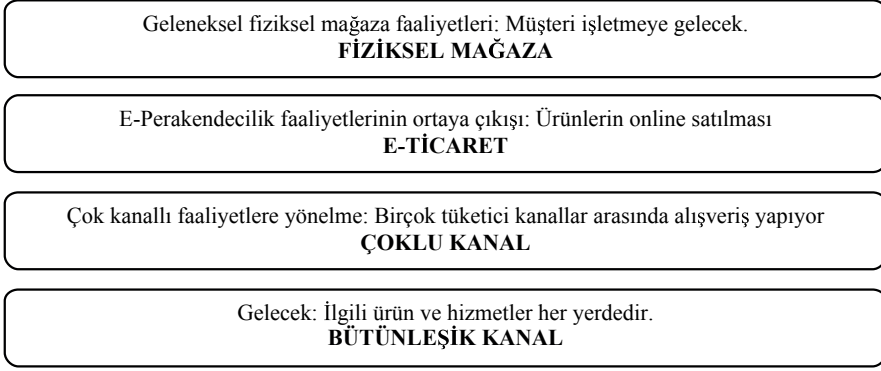
Tüketiciler geleneksel yapı içerisinde bir ürüne ya da markaya tek bir yerde (fiziksel mağazada) ulaşabiliyorken, günümüzde tüketici ile işletmeyi buluşturan çok sayıda kanal vardır. Tüketicilere ulaşabilmek amacıyla işletmelerin bu kanallarda görünür olması ve varlık kazanması çoklu kanal perakendecilik olarak değerlendirilirse, işletmenin bu kanallar arasında eşgüdüm sağlaması ve kanallar arasında markanın bütünlüğünü koruması süreci ise perakendecilikte bütünleşik kanal olarak ifade edilebilir. Perakendecilikte bütünleşik kanal sürecinin en önemli şartlarından bir tanesi mağazanın faaliyet gösterdiği dijital ve fiziksel ortamın uyumlaştırılmasıdır. Bu ortamların avantajları aşağıdaki Tablo 1'de değerlendirilmiştir.

Tablo 1. Dijital ve Fiziksel Ortamın Avantajları

Dijital Ortamın Avantajları	Fiziksel Ortamın Avantajları
Ürünle ilişkin bilginin zenginliği	Düzenlenmiş sınıflandırma (çeşitlilik)
Tüketici görüşleri ve ipuçları	Bir olay ya da deneyim olarak alışveriş yapmak
Editoryal içerik ve tavsiye	Ürünü test etme, deneme ve deneyimleme imkanı
Sosyalleşme ve iki yönlü diyalog	İlgilerden kişisel yardım alma imkanı
Çok çeşitli seçenek	Uygun karlılık
Uygunluk ve hızlı çıkış yapma	Ürünle anında erişim
Fiyat kıyaslama ve özel anlaşmalar	Başlangıç kurulumu ya da devam eden tamirat için yardım alma
Her şeye, her an ve her yerde erişimin uygunluğu	Tüm duyarlar için anında memnuniyet

Kaynak: Rigby (2011)

Tablo 1’de dijital ve fiziksel ortamın üstün yönleri belirtilirken, asıl vurgu fiziksel ve dijital ortamın varlığını birlikte ve eşgüdümlü bir şekilde devam ettirmesi gerekliliğidir. Her iki ortamın ürün sunumu, tüketici deneyimi, etkileşim ve erişim gibi unsurlar altında sahip olduğu üstünlüklerin birleştirilerek tüketiciye sunulması, memnuniyet düzeyini olumlu yönde etkileyebilecektir. Brynjolfsson vd. (2013: 24), geçmişte fiziksel mağazaların tüketicilere ürüne dokunma ve hissetme deneyimi sunarak anlık haz yaşattığı için eşsiz olduğunu ifade ederken diğer taraftan da internetteki perakendecilerin ürün seçenekleri, düşük fiyatlar, ürün yorumları ve puanları gibi içerikler sunarak tüketicileri cezbetmeye çalıştığını belirtmektedir. Ancak perakendecilik sektörü kusursuz bir perakendecilikte bütünleşik kanal deneyimine doğru evrilmiş, fiziksel ve dijital ortamdaki ayrımlar ortadan kalkarak, dünya duvarları olmayan bir showroom’a dönüşmüştür.



Şekil 1: Bütünleşik Kanal Perakendeciliğe Geçiş (Deloitte, 2015: 6)

Şekil 1’de perakendecilikte geleneksel yaklaşımdan bütünleşik kanala geçiş süreci verilmektedir. Perakendecilikte bütünleşik kanal kavramı tüketicilere uygun olacak şekilde her an her yerde bulunmak olarak belirtilirken, tek kanalın artık yeterli olmadığı ve bu nedenle geleneksel perakendecilerin varlıklarını internete taşımaya çalıştıkları ifade edilmektedir. Bu noktadaki zorluk ise hem tüketici deneyimi hem de işletmenin içsel süreçleri için uygun bir çözüm bulmaktır. Online kanallar uzun yıllardan beri ayrı ve birbirinden farklı olarak algılanmakta, fiziksel mağazalardan farklı bir iş modeli olarak kullanılmaktaydılar. Ancak tüketicilerin stok durumu, ulaştırma zamanı ve taşımacılık seçenekleri gibi perakendecinin durumunu sorguladığı bilgiler hakkındaki talepleri ile birlikte bu durum değişmektedir. Tüketiciler bilgisayarda, mobil cihazlarında ya da fiziksel mağazalarda, tüm alışveriş deneyimi boyunca aynı hizmet düzeyini ve bilgiye erişim kolaylığını istemektedirler (Deloitte, 2015: 6). Bu bağlamda, çoklu kanal ve bütünleşik kanal arasındaki farklılıkları çeşitli başlıklar açısından değerlendiren Tablo 2’yi incelemek kavramların yapısının anlaşılması açısından oldukça önemlidir.

Tablo 2. Çok kanallı strateji vs. Bütünleşik kanal stratejisi

	Çok kanallı strateji	Bütünleşik kanal stratejisi
Anlayış	Kanallar arasındaki ayırım	Kanalların entegrasyonu
Entegrasyon derecesi	Bir kısım	Bütün
Kanal kapsamı	Perakendeci kanalları: mağaza, web sitesi ve mobil kanallar	Perakendeci kanalları: mağaza, web sitesi, mobil kanallar, sosyal medya ve tüketicilerle temas noktaları
Müşteri ilişkilerindeki odak noktası: marka/kanal	Müşteri-perakendeci kanal odağı	Müşteri-perakendeci kanal-marka odağı
Hedefler	Kanal hedefleri (kanal başı satış, kanal baş deneyim)	Bütünleşik tüketici deneyimi için tüm kanallar birlikte çalışır
Kanalın yönetilmesi	-Her kanal ayrı -Kanalların ve müşteri ile temas noktalarının her bir kanal için deneyimi optimize edecek şekilde yönetilmesi -Kanala ilişkin algılanan etkileşim	-Kanallar arası -Kanalların ve müşteri temas noktalarının bütüncül deneyimi optimize edecek şekilde sinerji ile yönetilmesi -Markaya ilişkin algılanan etkileşim
Tüketiciler	-Etkileşimi artıracak fırsatlar yoktur. -Kanalları paralel bir şekilde kullanır.	-Etkileşimi tam anlamıyla tetikleyebilir. -Kanalları eş zamanlı bir şekilde kullanır.
Perakendeciler	Tüm kanalların bütünleşik bir şekilde kontrol imkanı yoktur.	Tüm kanalları bütünleşik bir şekilde kontrol eder.
Satış elemanları	Satış davranışına uyum sağlamaz.	Her tüketicinin ihtiyacı ve ürün hakkındaki bilgisine göre farklı argümanlar geliştirerek satış davranışına uyum sağlar.

Kaynak: Juaneda-Ayensa (2016)

Tablo 2’de, çoklu kanal stratejilerinin kanalları ayrı ayrı ele aldığı ancak bütünleşik kanal stratejilerinde kanalların bütünleşik bir şekilde

değerlendirildiği görülmektedir. Bu durum konulan hedeflerde ve kanalların yönetilmesinde de görülmektedir. Bütünleşik kanal stratejilerinde önemli bir ayırım müşteri ilişkilerindeki marka odağıdır. Müşterilerin kanallar arasındaki bütüncül algısı, en nihayetinde bir kanalın değerlendirilmesi değil, markaya ilişkin bir değerlendirme olarak şekillenecektir. Tüketiciler açısından etkileşim kurma imkanını tam anlamıyla sağlayan bütünleşik kanal yaklaşımında ayrıca satış elemanları da daha esnek ve tüketici beklentileri doğrultusunda hareket etme imkanı yakalayacaktır.

3. Bütünleşik Dağıtım Kanalı Yaklaşımı

Konu ile ilgili olarak çalışmalar akademik alanda oldukça yenidir. Kavramın tanımlanması ve akademik literatüre kazandırılmasında Rigby (2011), kavramı rekabet stratejileri üzerinden değerlendiren Brynjolfs-son vd. (2013), kavramın tanımlanması ve konu ile ilgili literatür taraması yapan Lazaris ve Vrechopoulos (2014), kavramın gelecekte alışverişi ve e-ticareti hangi başlıklar üzerinden etkileyebileceğini inceleyen Piotrowicz ve Cuthberston (2014), bütünleşik kanal alışveriş deneyiminin tüketicilere etkisini tartışan Frazer ve Stiehler (2014), çoklu kanaldan bütünleşik kanala geçiş sürecini inceleyen Verhoef (2015), mobil uygulamalar ve perakendecilikte bütünleşik kanal ilişkisini araştıran Lazaris vd. (2015), Hummel markasının bütünleşik kanal deneyimini nasıl uyguladığını inceleyen Hansen ve Sia (2015), Birleştirilmiş Teknoloji Kabul ve Kullanım Modeli ile Satın alma niyetini bütünleşik kanal tüketici davranışı kapsamında araştıran Juaneda-Ayensa vd. (2016) konu ile ilgili başlıca çalışmalardır.

Konu ile ilgili olarak ülkemizde yapılan çalışmalardan biri olan Hüseyinoğlu (2016), çalışmasında, bütüncül kanal stratejisinin perakende sektöründe nasıl uygulandığını ortaya koymaya çalışmıştır. Perakendecilikte bütünleşik kanal ve stratejilerinin uygulayıcılar tarafında da üzerinde durulan ve dünyaca ünlü büyük şirketlerin (Accenture, 2014; PAC, 2014; Forrester, 2014; Deloitte, 2015; DHL, 2015; EY, 2015) dikkatini çeken bir konu olduğu görülmektedir. Bu durum, çoklu dağıtım kanalı stratejilerinin bir bütün olarak değerlendirilmesi ve perakendecilikte bütünleşik

kanal konusunda hem uygulamada hem de akademik bağlamda özellikle ülkemizde daha fazla çaba gösterilmesi gerekmektedir.

Hem tüketicilerin hem de işletmelerin sahip olduğu ve kullandığı araçlar çeşitlendikçe alışveriş deneyimi de farklılaşmaktadır. Bu bağlamda yaşanan gelişimi karşılayabilecek ve farklılığın vurgulandığı yeni bir kavrama ihtiyaç duyulmaktadır. Bu arayış doğrultusunda ortaya çıkan perakendecilikte bütünleşik kanal, Rigby (2011: 6) tarafından şu şekilde açıklanmaktadır:

“Bütünleşik perakendecilik, sürekli daha fazlasını isteyen tüketicileri tatmin etmenin yollarını arayan perakendeciler için bir yöntemdir. Tüketiciler bir taraftan dijital ortamın avantajlarından faydalanmak isterken diğer taraftan da fiziksel mağazaların avantajlarını değerlendirmek isterler. Farklı tüketiciler, alışveriş deneyiminin farklı bölümlerine değer verseler dahi hepsi dijital ve fiziksel ortamın mükemmel birleşimini istemektedirler.”

Perakendecilikte omnikanal (bütünleşik kanal)³ yaklaşımı, çoklu kanal perakendecilikten farklı olarak alışveriş deneyiminin gerçekleşmesi sürecinde işletmelerin tüketiciye ulaşılabilecek kanalların hepsinden ya da birçoğundan faydalanılmasının gerekliliği yanında işletmenin kullandığı kanallar arasındaki uyumu vurgulamaktadır. Bununla birlikte bütünleşik yaklaşım, tüketici gözünden alışveriş deneyimine ve kanallar arasında sorunsuz bir eşgüdümün sağlanmasına odaklanmaktadır. Omni kavramının birebir karşılığı “bütün” olarak karşımıza çıkmaktadır ve medical alandaki kullanımı da omni olarak geçmektedir (www.tureng.com). Kavram Latince kökenli olup, bütün, hepsi, evrensel anlamlarına gelmektedir. Ortis ve Casoli (2009) tarafından hazırlanan IDC (International Data Corporation) Küresel Raporunda çoklu kanalları paralel olarak

³ Omnikanal (omni-channel) ifadesi, Türkçe’de; genel anlamda bütün, havacılık terminolojisinde her yöne, askeri terminolojide çok yönlü gibi karşılıklar bulmaktadır. Bu çalışmada, pazarlama boyutuyla bu anlamı karşılayabilecek bütünleşik-eş-uyumlu-bütüncül gibi alternatifler arasından bütünleşik ifadesi tercih edilmiştir.

* Bütünleşik (TDK): Birbiriyle bağlantılı duruma getiren, tümleşik.

değil eş zamanlı olarak kullanan tüketicileri tanımlamak için “bütünleşik kanal tüketicisi” kavramı kullanılmıştır (akt: Lazaris ve Vrechopoulos, 2014: 1).

İşletmelerin kullandığı çoklu kanal, karma kanal ya da bütünleşik kanal gibi farklı kanal stratejileri arasındaki ayrımları ortaya koydukları çalışmalarında Beck ve Rygl (2015: 174), bütünleşik kanal stratejisinde perakendecinin mümkün olan tüm kanallardan tüketiciye ulaşma çabası içinde olduğunu ifade etmektedirler. Bu kanallar arasında fiziksel mağaza, kataloglar, telefon, internet üzerinden alışveriş ve mobil alışveriş yer almaktadır. Bu kanallarda etkileşime girmenin yanında tüketici ve/veya perakendeci bu kanallar arasında tam bir eşgüdüm arayabilir. Bütünleşik kanal stratejisi tüketici bakış açısından işlediğinde, tüketici internetten satın aldığı bir ürünü iş yerine en yakın fiziksel mağazaya iade edebilir. Bu noktada ürünü nereden aldığı ve nereye iade edeceğinin bir önemi yoktur. Strateji, perakendeci bakış açısından işlediğinde ise, müşteri, fiyat ve envantere ilişkin aktarılan bilginin tüm kanallara aktarımı ve bu sayede de perakendeci bakış açısından kanallar arasında tam bir eşgüdüm sağlandığı ifade edilebilir. Ancak Frazer ve Stiehler (2014: 656), kanalların entegrasyonu ve eşgüdümün yalnızca ilk aşama olduğunu, perakendecilerin bu eşgüdümü yaratmaktaki asıl amaçlarının tüketiciler için ‘kusursuz bir deneyim’ sağlamak olduğunu unutmamaları gerektiğini belirtmektedir.

İşletmeler tüketiciye ulaşabileceği yeni kanalları oluşturmaktadır ve tüketiciler mümkün olan tüm kanallarda kişiselleştirilmiş deneyim ve tatmin arayışındadır. Buna karşın birçok işletme kanalları ayrı ayrı ele almakta ve her kanalı ayrı yönetmektedir. Ancak bu strateji, tüketicilerin satın alma sürecinde kullandıkları farklı kanallarda yaşamak istediği bütünleşik deneyimin geçerli olduğu bütünleşik kanal ortamında çok da iyi bir strateji olarak ifade edilmeyebilir (Melero, 2016: 21). Bu noktada tüketicinin markaya ve ürüne ilişkin tereddütleri oluşabilir. Bu da tüketicinin alternatif arayışlara girmesine neden olabilir.

4. Perakendecilikte Bütünleşik Kanal Stratejilerinin Yönetilmesi

Lojistik sektörünün önde gelen markalarından biri olan DHL için bütünleşik kanal ve lojistik ile ilgili hazırlanan raporda (2015), perakendeciliğin tamamen değişime uğradığı ifade edilmektedir. “Bütünleşik kanal müşterisi” diye isimlendirilen ve dijital dünyaya bağlı olan müşterilerin, her zamankinden daha güçlü ve bilgili olduğu belirtilmektedir. Modern bütünleşik kanal müşterisi, mobil ya da internet aracılığıyla sürekli olarak dijital ortama bağlıdır. Bu kişi, tercihleri hakkında son derece donanımlıdır, en iyi anlaşmaları (fırsatları) bulur ve her bir alışverişinin istediği zaman ve istediği yerde sonuçlanmasını beklemektedir. Rapora göre modern müşterinin bütünleşik kanal süreci şekil 2’deki gibi gerçekleşmektedir:



Şekil 2: Modern Müşterinin Bütünleşik Kanal Süreci (DHL, 2015: 3’den derlenmiştir).

Şekil 2’de aktarılan süreçte görüldüğü gibi tüketiciler bir alışveriş deneyimi yaşarken sosyal medya, fiziksel mağaza, mobil cihaz ve internet sitesi gibi çok çeşitli kanallar aracılığıyla işletme, ürün ya da marka ile temasa geçmektedir. Bu adımlar arasında neredeyse çok az zaman farkı

vardır; bu nedenle kanallar arasındaki etkileşim eş zamanlı olarak ifade edilebilir. Ayrıca müşterinin tüm bu kanallarda bütüncül bir deneyim yaşadığı dikkate alındığında memnuniyet düzeyi ayrı ayrı kanallardaki tatmin seviyesinden ziyade bir bütün olarak kanallardaki toplam tatmin seviyesiyle ilişkilendirilebilir.

Tüketicilerin kanallar arasında eşgüdümlü bir deneyim yaşamasına imkan veren ve bütünleşik kanal yapısına örnek olarak gösterilebilecek bir strateji LC Waikiki markası tarafından izlenmektedir. Marka, fiziksel mağazalar şeklinde varlığını yaygın bir şekilde sürdürürken, web sitesi üzerinden de tüketicilerin erişimine izin vermektedir. Ayrıca markanın mobil uygulaması da tüketicilerin kullanımına açıktır. Markanın sanal mağazasının tasarımı, cihazlara duyarlı hale getirilmiştir ve tüm cihazlarda aynı tasarım mevcuttur. Bu kanallardaki varlığının ötesinde tüketici, kendisine en yakın mağazayı sorgulayabilir ve web sitesi üzerinden sipariş ettiği bir ürünü en yakın mağazadan giderek teslim alabilir. Ayrıca barkod kontrol sistemi ile ürün aratıp satın alabilme özelliği sunan mobil uygulamalar da farklı işletim sistemleri için kullanılabilir durumdadır (static.lcwaikiki.com).

Harvard Business Review dergisinde The Future of Shopping başlıklı makalesinde bütünleşik kanal kavramını ön plana çıkaran Rigby, perakendecilerin müşteriler ile etkileşim kurarken sayısız kanaldan faydalanabileceği görüşünü savunmaktadır. Bu kanallara örnek olarak web siteleri, fiziksel mağazalar, büfeler, mail ve kataloglar, çağrı merkezleri, sosyal medya, mobil cihazlar, oyun konsolları, televizyonlar, ağ tabanlı aletler verilebilir ve bu listeyi daha da uzatmak mümkündür. Geleneksel tüccarlar, birbirinden büyük oranda farklı bu kanallarda kusursuz bir bütünleşik kanal deneyimi sağlayacak bütünüyle yeni bir perspektife adapte olamazlarsa başarısız olma ihtimalleri daha yüksektir (Rigby, 2011: 2). Söz konusu kanallar ve cihazların sayısında yaşanan artış ile birlikte işletmeler çekici web siteleri, pratik mobil uygulamalar ve iyi düzenlenmiş fiziksel mağazalar oluşturma mücadelesiyle karşı karşıyadırlar. Ancak işletmeler, kanallar arasında bir bütünlük sağlayamaz ve müşteriye birbiriyle bağlantılı ve sürekli bir deneyim sunamazlarsa yalnızca operasyo-

nel olarak maruz kaldıkları ek maliyetleri değil, müşterileri ve ortaklarını da riske atmış olacaktırlar (Accenture, 2014). Bu nedenle doğru bir bütünleşik kanal stratejisinin oluşturulması büyük bir önem taşımaktadır. Hansen ve Sia (2015: 52) mevcut literatürde, çoklu kanalların kullanımını konusunda bütünlüğün sağlanması gerekliliğine vurgu yapıldığını ancak kanallar arasındaki bütünlüğün ve uyumun nasıl sağlanacağı konusuna ilginin sınırlı kaldığını ifade etmektedir.

Brynjolfsson vd. (2013: 25), bütünleşik kanal stratejisinin, perakendecilik ortamında başarılı olmasının fiyatlandırma, alışveriş deneyiminin tasarımı ve tüketicilerle ilişkilerin oluşturulması gibi çeşitli alanlarda yeni stratejilerin geliştirilmesine bağlı olduğunu ifade etmektedirler. Kısa ve uzun vadede bu stratejileri Tablo 3'deki gibi incelemişlerdir:

Tablo 3. Bütünleşik Kanal Perakendecilik İçin Başarılı Stratejiler

	Kısa Vadeli Stratejiler	Uzun Vadeli Stratejiler
Tüm perakendeciler (All retailers)	<ul style="list-style-type: none"> • Sadakat programları ve hizmet sözleşmeleri ile geçiş maliyeti yaratmak. • Tüketicinin ihtiyaç ve isteklerini daha iyi anlayabilmek için büyük veri ve analizleri kullanmak. 	<ul style="list-style-type: none"> • Ayrıcalıklı ürünler ve benzersiz özellikler geliştirmek. • Ürün ve hizmet paketleri oluşturmak. • Ürün tasarımı, ürün hattı seçimi, kanal kararları ve yeni ürün tanıtımlarına rehber olması için analizlerden faydalanmak.
İki kanaldan faydalanan perakendeciler (Dual-channel retailers)		<ul style="list-style-type: none"> • Kanalları bütünleştirmek. • Her iki kanaldan gelen CRM ve ROI ölçümlerini yönetmek.
Yalnızca fiziksel kanalı kullanan perakendeciler (Pure brick-and-mortar retailers)	<ul style="list-style-type: none"> • Mağazalarda ürün bulmada belirsizliğini azaltmak ve “online satın al, mağazadan gel al” seçeneğini işlevsel hale getirebilmek için mağaza envanterini çevrimiçi ortamda da oluşturmak. • Anında memnuniyet, hizmet ve bilgi sağlamaya odaklanmak. • Ürünlerle ilgili hizmetlerin sunulmasında fiziksel olarak yakında olmanın sunduğu önemli bir avantaj varsa premium fiyat uygulaması kullanmak. 	<ul style="list-style-type: none"> • İki kanalı da kullanan bir perakendeci olmak.
Yalnızca çevrimiçi perakendeciler (Pure online retailers)	<ul style="list-style-type: none"> • Her gün yenilenen düşük fiyatlar ve temiz (sade) bir şekilde organize edilmiş içerik sunmak. • “Ürün deneyimlemeyi”, “ürün sorgulamaya” dönüştürmek. • Tüketicilerin fiziksel kanalları bir showroom olarak kullanmasını sağlamak. • Yerel gel-al noktaları sunmak. 	<ul style="list-style-type: none"> • Özellikle yerelde ulaşılamayacak niş ürünlere odaklanmak. • Ayrıcalıklı olmayan, popüler ürünler için maliyet ve verimliliğe odaklanmak.

Kaynak: Brynjolfsson vd. (2013)

Tablo 3’de belirtilen stratejiler, tüketici ile temasa geçilen kanallar arasındaki bütünlüğe vurgu yapmaktadır. Kısa vadeden uzun vadeye geçişte perakendecilerin sahip oldukları yetenekleri ve özellikle bilgiyi doğru yönetebilmeleri kritik öneme sahiptir. Yapılacak ölçümler ve analizler, hem tüketicinin ne istediğini daha iyi anlayabilmek hem de maliyet ve verimlilik açısından da önemlidir. Ancak bu stratejiler dahilindeki uygulamaları gerçekleştirebilmek ve yönetebilmek için işletmelerin gerekli alanlarda yeterli donanımına sahip elemanlara ve teknolojiye sahip olması gerekir. Bu süreçlerin iyi yönetilmesi uzun vadede kanalların bütünleştirilmesine ve tüketicilerin alışveriş deneyiminden elde edecekleri tatminin maksimize edilmesine yardımcı olacaktır. Üzerinde durulması gereken bir diğer önemli konu ise çevrimiçi kanalların yanında fiziksel kanalların kullanımını teşvik etmektir.

Bu görüşü destekler nitelikte, A.T. Kearney firması tarafından yapılan Amerika Birleşik Devletleri perakendecilik sektörü üzerine yapılan araştırma sonucunda belirlenen kritik unsurlar bütünleşik kanal stratejileri için önemli ipuçları sunmaktadır (2014: 1):

- Perakende satışların %95’i fiziksel mağazaya sahip olan perakendeciler tarafından yapılmaktadır.
- Satın almak için interneti kullanan tüketicilerin üçte ikisi işlem den önce ya da sonra fiziksel mağazayı kullanmaktadır.
- Hem tüketiciler hem de perakendeciler için fiziksel mağazalar, mağaza içinde yapılan satışlardan çok daha fazlasını ifade etmektedir.
- Fiziksel mağazalar online satışların artırılmasında perakendecilere katkı sağlamaktadır.
- Fiziksel ya da dijital değil, fizikselle birlikte dijital kanallar kullanılmalıdır. Bu bağlamda çoklu kanala sahip olmak işletme için oldukça önemlidir.

Fiziksel kanalların işlevini koruduğu ve online alışveriş sitelerinin mağazaların yerini almadığı görüşü PwC tarafından yapılan bir araştırmanın sonuçları ile desteklenmektedir. Farklı alışveriş kanallarını kullanan tü-

keticiler araştırmalarını internet üzerinden yaparken, almaya karar verdikleri ürünleri satın almak için mağazaları kullanmaktadırlar. İnternet üzerinden ürün araştırması yapan tüketicilerin diğer tüketicilere kıyasla alışverişlerini mağazalardan yaptığı sonucuna ulaşılan araştırmada, bazı ürün kategorilerinde sadece online mağazalarda geçerli olan indirim ve kampanyaların kullanılması sonucu tüketiciler online mağazaları tercih etmektedir (PwC, 2013: 4). Bu veriler ışığında işletmelerin fiziksel mağazalardan vazgeçerek sadece online perakendeciliğe odaklanması doğru bir strateji olarak görülmemelidir. Aksine işletmelerin çoklu kanallardaki varlığı desteklenmeli ancak bu noktada bütünleşik kanal stratejisinin temel vurgusu olan kanallar arası eşgüdüm ve bütünlüğün sağlanması yönünde kararlar alınması gerekmektedir.

Sonuçlar ve Tartışma

Bu çalışmada hem tüketici hem de perakendecileri etkileyecek önemli bir gelişme olarak bütünleşik dağıtım kanalı konusu ele alınmıştır.

Bu bağlamda bütünleşik dağıtım kanalı ile ilgili olarak ön plana çıkan en önemli unsurlardan ilki, hem tanımı hem de kapsamı itibarıyla eşgüdüm verdiği önemlidir. Bu durum işletmeler açısından kullanılan teknoloji, veri işleme becerisi, stok yönetimi ve personel ihtiyacı gibi konularda ve yalnızca bu alanlarla da sınırlı kalmayacak şekilde birçok karar alma mekanizmasında etkili olabilecektir. Ayrıca tüketicinin alışveriş deneyimini eksiksiz bir şekilde sürdürebilmesi ve işletme ile temas ettiği noktalarda kanallar arasında sorunsuz bir geçiş yaşayabilmesi için bütünleşik kanal stratejisinin doğru işlenmesi önemlidir. Çünkü bu stratejilerde yaşanacak aksaklıklar, bir satın almaya ilişkin değil markaya ve işletmeye atfedilerek değerlendirilecektir. Bu stratejiler, tüketicilerin bir işletmeyi tercih etmesini, uzun vadeli ilişkiler kurmasını, marka sadakatini ve marka bağlılığını olumlu ya da olumsuz etkileyebilecektir.

Bütünleşik dağıtım kanalı stratejileri ile ilgili olarak üzerinde durulması gereken bir diğer önemli konu ise dijital ortam ile fiziksel ortama ilişkindir. İşletmelerin, e-ticaretin her geçen gün daha da yaygınlaştığı bir dünyada dijital ortamdaki uzak kalmaları imkansızdır. Bu nedenle dijital

ortama adapte olmak ve tüketicilerle bu ortamın imkan verdiği kanallar üzerinden etkileşime girmek son derece önemlidir. Ancak fiziksel mağazalar ile işletmelerin dijital varlığı arasında bir karşıtlık varmış gibi algılamak ya da fiziksel mağazalardan tümüyle vazgeçmek işletmeler için doğru bir strateji olmayabilir. Dholakia (1999: 164), alışverişin ortak ya da paylaşılan bir sorumluluk olduğunu ve alışveriş etkinliğinin aile ile etkileşim için fırsatlar sağladığında, siber mağazalar gibi kişiselleştirilmiş sistemlerin bu arzulanan amaç ve davranışların takviye edilmesini sağlamayacağını ifade etmektedir. Bu durum da fiziksel mağazaların önemi koruyacağına işaret olarak algılanabilir. Bununla birlikte, Nyquist (2016), Harvard Business Review dergisinde konu ile ilgili değerlendirmesinde geleneksel bütünleşik kanal stratejisinin, mağaza ve web sitesi üzerinden faaliyetlerini gerçekleştiren işletmeler için fiziksel mağazalardan alışveriş yapan müşterileri online alışverişe yönlendirme ve online alışveriş yapan müşterileri de mağazalara yönlendirmenin esas olduğunu belirtmektedir. Bu boyutuyla bütünleşik kanal stratejisi, müşteriyi farklı kanallar üzerinden alışverişe teşvik etmek şeklinde kurgulanmıştır.

Bütünleşik dağıtım kanalı yaklaşımı tüketici bakış açısıyla değerlendirildiğinde kişiselleştirilmiş pazarlama kapsamında da sonuçlar doğurabilir. Tüketicilerin sürekli değişen ihtiyaç ve isteklerine cevap verebilmek için çaba gösteren işletmeler, aynı zamanda bu ihtiyaç ve istekleri tüketicinin istediği yerde, istediği zamanda ve istediği şekilde karşılamak için de çaba göstermelidir. Keller (2010: 58), günümüzdeki pazarlama anlayışının seçimler üzerinde etkili olduğunu ve tüketicilerle iletişime geçmenin ve bir ürün satmanın çok farklı araçları olduğunu ifade etmektedir. Bu bağlamda bir alışverişini tamamlama sürecinde her tüketicinin farklı istekleri ve yöntemleri olacağı için bütünleşik dağıtım kanalı yaklaşımı kapsamında kişiselleştirme oldukça önemlidir. Tüketicinin tercih ettiği herhangi bir kanalda işletmeye erişememesi ya da bu erişimin sağlıklı bir yolla gerçekleşmesi veya yarım kalması, işletmeler için olumsuz sonuçlar doğurabilir.

Son olarak, bütünleşik dağıtım kanalı yaklaşımı işletmeler açısından yönetilmesi gereken bir süreçtir. İşletmeler, bu yaklaşımın gereklerini yerine getirebilmek için kaynak ve zaman ayırmalı, bu çabalarını hedef kit-

lesinin istekleriyle ilişkilendirmelidir. Kanallar arasında doğru deneyimi tasarlayabilmek için tüketicilerin perakendecilik ile ilgili ihtiyaçlarına ve davranışlarına ilişkin derinlemesine araştırmalar yapılması önemlidir (Frazer ve Stiehler, 2014: 656).

Yurt dışında yapılan çalışmalarla birlikte gittikçe daha fazla ilgi çeken bütünleşik dağıtım kanalı yaklaşımı, yalnızca akademik boyutuyla değil uygulayıcı boyutunda bulunduğu karşılık nedeniyle de son derece önemlidir. Bu bağlamda kavramın ulusal yazında incelenmesi ve konu ile ilgili bilgi birikiminin oluşturulması ülkemizdeki uygulayıcılara yol göstermesi açısından önemlidir. Konunun hem tüketici hem de perakendeci boyutuyla incelenmesi ve nicel-nitel yöntemler kullanılarak yapılacak araştırmalar ile bu yaklaşımın analiz edilmesi ve sonuçlarının tartışılması büyük önem taşımaktadır.

Kaynakça

Accenture, (2014), “Omni-channel Commerce, Think like the customer”, Accenture Interactive, Point of View Series.

Alabay, M. Nurettin, (2010). “Geleneksel Pazarlamadan Yeni Pazarlama Yaklaşımlarına Geçiş Süreci”, *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Cilt: 15, Sayı: 2, 213-235.

A.T. Kearney, (2014), “On Solid Ground: Brick-and-Mortar Is the Foundation of Omnichannel Retailing”.

<https://www.atkearney.com/documents/10192/4683364/On+Solid+Ground.pdf/f96d82ce-e40c-450d-97bb-884b017f4cd7>

Beck, Norbert ve David Rygl (2015), “Categorization of Multiple Channel Retailing in Multi-, Cross-, and Omni-Channel Retailing for Retailers and Retailing”, *Journal of Retailing and Consumer Services*, 27, 170-178.

Brynjolfsson, Erik, Yu, J. Hu ve Mohammad S. Rahman, (2013). “Competing in the Age of Omnichannel Retailing”, *MIT Sloan Management Review*, Cilt: 54, Sayı: 5, 23-30.

- Deloitte, (2015), “Omni-Channel Retail: A Deloitte Point of View”, <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/se/Documents/technology/Omni-channel-2015.pdf> (Erişim: 01.08.2016).
- DHL, (2015), “Omni-Channel Logistics: A DHL Perspective on Implications and Use Cases for the Logistic Industry”, http://www.dhl.com/content/dam/downloads/g0/about_us/logistics_insights/dhl_trendreport_omnichannel.pdf (Erişim: 31.07.2016).
- Dholakia, R. Ruby, (1999), “Going Shopping: Key Determinants of Shopping Behaviors and Motivations”, *International Journal of Retail & Distribution Management*, Cilt: 27, Sayı: 4, 154-165.
- EY, (2015), “Re-engineering the Supply Chain for the Omni-Channel of Tomorrow”, <http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/EY-re-engineering-the-supply-chain-for-the-omni-channel-of-tomorrow/%24FILE/EY-re-engineering-the-supply-chain-for-the-omni-channel-of-tomorrow.pdf> (Erişim: 10.08.2016).
- Forrester, (2014), “Customer Desires vs. Retailer Capabilities: Minding the Omni-Channel Commerce Gap”.
- Frazer, Mariette, ve Stiehler, E. Beate, (2014), “Omnichannel Retailing: The Merging of the Online and Off-Line Environment”, *Global Conference on Business and Finance Proceedings*, 9 (1), 655-657.
- Hansen, Rina ve Sia K. Siew, (2015), “Hummel’s Digital Transformation Toward Omnichannel Retailing: Key Lessons Learned”, *MIS Quarterly Executive*, 14 (2), 51-66.
- Hüseyinoğlu, Y. Ö. Işık, (2016), “Bütüncül Kanal Stratejisinin İncelenmesi: Gıda Perakendecilerinden Bulgular”, *21. Pazarlama Kongresi Bildiri Kitabı*, 647-651.
- Juaneda-Ayensa, Emma, Mosquera, Ana ve Murillo, Sierra Yolanda, (2016), “Omnichannel Purchase Intention”, *Frontier Psychology*, 7, 1117, doi: 10.3389/fpsyg.2016.01117.
- Keller, L. Kevin, (2010), “Brand Equity Management in a Multichannel,

- Multimedia Retail Environment”, *Journal of Interactive Marketing*, Cilt: 24, 58-70.
- Lazaris, Chris ve Vrechopoulos, Adam, (2014), “From Multichannel to Omnichannel Retailing: Review of the Literature and Calls for Research”, 2. *International Conference on Contemporary Marketing Issues*.
- Lazaris, Chris, Vrechopoulos, Adam, Doukidis, Georgios ve Fraidaki, Katerina, (2015), “Mobile Apps for Omnichannel Retailing: Revealing the Emerging Showroom Phenomenon”, *Mediterranean Conference on Information Systems Proceedings*.
- Levy, Michael ve Weitz, A. Barton, (2012), “Retailing Management”, 8th Edition, McGraw-Hill Irwin, New York.
- Macik, Radoslaw, Macik, Dorota ve Nalewajek, Monika, (2013). “Consumer Preferences for Retail Format Choice - Case of Polish Consumers”, *Management, Knowledge and Learning International Conference*, Hırvatistan.
- Maxwell, G. John, Dugal, F. Lisa, Rubel, Tom, (2007). “Retailing 2015: New Frontiers”, *Price Waterhouse Coopers TNS Retail Forward Report*.
- Melero, Iguacel, Sese, F. Javier, Verhoef, C. Peter, (2016), “Recasting the Customer Experience in Today’s Omni-channel Environment”, *Universia Business Review*, 18-37.
- Neslin, A. Scott, Grewal, Dhruv, Leghorn, Robert, Shankar, Venkatesh, Teerling L. Marije, Thomas S. Jacquelyn ve Verhoef C. Peter, (2006), “Challenges and Opportunities in Multichannel Customer Management”, *Journal of Service Research*, 9 (2), 95-112.
- Nyquist, Eric, (2016), “How to Make the Most of Omnichannel Retailing”, *Harvard Business Review*, July-August 2016 Issue, <https://hbr.org/2016/07/how-to-make-the-most-of-omnichannel-retailing> (Erişim: 13.09.2016).
- Ortis, I. ve Casoli, A. (2009), “Technology Selection: IDC Retail Insi-

ghts Guide to Enabling Immersice Shopping Experiences”, *IDC Retail Insights*.

PAC, (2014), “Omni-Channel Commerce in Germany”, http://www.wincor-nixdorf.com/internet/cae/servlet/contentblob/1307106/publicationFile/86767/PAC_OmniChannel_download.pdf (Erişim: 01.09.2016).

Piotrowicz, Wojciech ve Cuthbertson Richard, (2014), “Introduction to the Special Issue Information Technology in Retail: Toward Omnichannel Retailing”, *International Journal of Electronic Commerce*, 18 (4), 5-16.

PwC, (2013), “Online Alışveriş Yapanların Gizemi: Çok Kanallı Perakendecilikte 10 Mit”, <https://www.pwc.com.tr/tr/publications/industrial/retail-consumer/pdf/online-alisveris-yapanlarin-gizemi.pdf> (01.08.2016).

Rigby, Darrell, (2011), “The Future of Shopping”, *Harvard Business Review*, Sayı, 12, <https://hbr.org/2011/12/the-future-of-shopping/ar/pr> (Erişim: 13.03.2016).

Van Dijk, Geke, Laing, Angus ve Minocha, Shailey, (2005), “Consumer Behavior in Multi-Channel Retail Environments: Consumer Movement Between Online and Offline Channels”, *5th American Marketing Association/Academy of Marketing Joint Biennial Conference*, Dublin, Ireland.

Verhoef, C. Peter, Kannan, K. P, ve Inman, J. Jeffrey, (2015), “From Multi-Channel Retailing to Omni-Channel Retailing”, *Journal of Retailing*, 91 (2), 174-181.

<http://static.lcwaikiki.com/mailimages/landing-page/20160122-mobil-app-lansman/> (Erişim tarihi: 03.01.2017).

www.tureng.com (Erişim tarihi: 08.08.2016)