



2022 Tüketici Ürünleri Sektör Görünümü

Güven mücadelesinde yeni zorlukların üstesinden gelme

İçindekiler

Sektörün durumu	3
Güven algıları	4
Tüketici ürünlerine yönelik ekonomik görünüm	5
2022'de güven mücadelesinde rol oynayan üç zorunluluk	6
1. Şeffaflığı artırmak	
2. Dijital etkileşimi yaygınlaştırmak	
3. İşin geleceğine yatırım yapmak	
"10 yılda 5 fikir": 10 yıl içinde sektörü değiştirme potansiyeli olan beş büyük fikir	13
Kapanış düşünceleri	14

Raporun metodolojisi

Müşterilerden ve ön araştırmalardan edinilen bilgilere ek olarak Deloitte, Kasım 2021'de yiyecek içecek, ev eşyaları, kişisel bakım ve giyim şirketlerinde çalışan 100 üst düzey yönetici arasında anket yapmıştır. Bunların çoğu 1 milyar doların üzerinde gelire sahip çok uluslu şirketlerdir.

Sektörün durumu

Tüketici ürünleri (TÜ) sektörü için önümüzdeki yıl güçlü bir finansal performans beklenebilir. Deloitte'un 2022 genel görünüm anketine katılan üst düzey yöneticilerin geçtiğimiz seneye ilgili en büyük hedefi daha fazla gelir elde etmek olmuştur (%93). Şirketlerin önceki yılın belirsizlik sürecinde üstlendikleri "her koşulda işe yarayacak eylemler" karşılığını vermektedir.¹ Ankete katılan TÜ şirketlerinin en az yarısı artan maliyetlere rağmen faaliyet kar marjlarının yükselmesini beklemektedir. Bu da son müşteriler için fiyat artışına yol açan bir ortam anlamına gelmekte olup halka açık şirketlerin üçte ikisinin halihazırda pandemiden önceki seviyelere göre daha yüksek kar marjı açıklamasında büyük bir etken olarak göze çarpmaktadır.²

Ancak 2022 bazı önemli zorlukları da beraberinde getirecek gibi görünmektedir. Tedarik zinciriyle ilgili sorunların tamamen veya hızlıca çözülmesi mümkün görünmemektedir, iş gücünü bulmak ve korumak zordur ve her türlü maliyet hızla artmaktadır. Bunların tümü sektörün istenen büyümeye ulaşabilmesini engellemektedir. Örnek vermek gerekirse, ankete katılan on üst düzey yöneticiden dokuzu tedarik zinciri sorunlarını büyümenin önündeki en büyük tehdit olarak belirtmiştir. Bunun yanı sıra, on yöneticiden altısı iş gücü eksikliğinin (ve bundan bağımsız olarak enflasyon baskılarının) bu yıllık büyümeyi şimdiden tehdit ettiğini dile getirmektedir. Bu engellerin üstesinden gelmek 2022'nin başarılı geçmesi için son derece önemli olabilir.

Tüketici ürünlerinde faaliyet gösteren şirketler sektördeki zorluğu bu şekilde değerlendirmektedir. Tüketiciler, perakende iş ortakları ve çalışanlar açısından bakıldığında ise durum daha farklı olabilir. Bu kilit paydaşlar, TÜ sektörüne yönelik mevcut engellerin anlaşılması için daha temel bir bakış açısına sahiptir: Güven.

Kilit paydaşlar, TÜ sektörüne yönelik mevcut engellerin anlaşılması için daha temel bir bakış açısına sahiptir: Güven.



Güven algıları

Güven, gerek insanlar gerekse kurumlar arasında anlamlı bir ilişkinin temelini oluşturur. Güven, genellikle çok çeşitli paydaşlar ile birlikte yüksek düzeyde yetkinlik ve doğru bir niyet göstergesi olan eylemler aracılığıyla oluşturulur ve sonuç olarak yeterlilik, güvenilirlik, şeffaflık ve insanîyet ortaya çıkar.³ Buna göre, TÜ şirketlerinin bugün nerede konumlandığını anlamak için aşağıdaki hususlar dikkate alınmalıdır:

- Stokların tükenmesine yol açan tedarik zinciri sorunları. Stokların tükenmesi, işin doğasında var olan güvenilir mevcudiyet vaadini bozmakta ve sadece perakendeciler için değil, TÜ markalarının kendisi için de yetkinlik algısına zarar vermektedir.
- İş gücü eksikliği üretimi azaltmakta ve bazı durumlarda kalite ve hizmet düzeylerini etkileyerek vad edilenleri yetkin bir şekilde sunmaya yönelik algılanan

yeterliliğe daha da zarar verebilmektedir. Bir şirketin aidiyet duygusu yaratacağına güvenmeyen çalışanların da iş tekliflerini kabul etmesi veya ilgili şirkette kalması pek mümkün olmamaktadır.

- Fiyatların makul görülen seviyeyi aşacak şekilde artması adil bir anlaşma vaadine uymamaktadır. Burada bir TÜ şirketinin niyeti ve gerekçesi söz konusudur.

Bunlara ek olarak çevrimiçi kanalların teslimatı geciktirmesi, "yeşil göz boyama" suçlamaları, kişisel etkileşimin eksik olabilmesi veya kurumlara yönelik genel güven kaybı gibi diğer birçok etken de sektörün güvene odaklanmasının önemli olduğu anlamına gelmektedir (şekil 1). Nitekim ankete katılan on üst düzey yöneticiden dokuzu sektörün güveni elde tutmak için daha çok çalışması gerektiğini belirtmektedir.

Şekil 1. TÜ şirketleri ne zaman tüketici güvenini kaybeder?

... olduğunda TÜ şirketlerine olan tüketici güveninin kaybedildiğini kabul eden üst düzey yöneticilerin yüzdesi



Tüketici ürünlerine yönelik ekonomik görünüm

Devam eden tedarik zinciri stresi ve iş gücü eksikliğine rağmen, ki her ikisinin de yavaş yavaş toparlanması beklenmektedir, tüketici ürünleri alanında 2022'ye yönelik genel görünüm görece güçlü bir büyümeye işaret etmektedir.



Pandemi sürecinde hükümetler, işletmeler ve bireyler 2022'de güçlü bir ekonomik büyümeye zemin hazırlayan adımlar atmıştır. Ancak bu eylemler ve diğer şartlar bir sonraki yıl küresel tüketici ürünleri sektörü için yeni olan bazı zorlukları da beraberinde getirmiştir.

Pandemi sürecinde birçok hükümet hane halklarına önemli ölçüde finansal destek sağlamış ve işletmelerin kapatıldığı ve sosyal etkileşimin büyük oranda azaldığı bu dönemde hane halklarının ekonomik yıkım yaşamamasının önüne geçmiştir. Bunun yanı sıra pandemi sürecinde insanlar hizmetlere daha az harcama yaptığından hane halkı tasarrufu da çarpıcı bir biçimde artmıştır. Dahası, finansal portföyler ve ev değerleri de iyi performans göstermiştir. Kuşkusuz bazı tüketicilerin pandemiden daha yoksul çıkmasının yanında ortalama tüketici 2022'ye harcayacak para sahibi olarak girmiştir.

Ancak, harcamadaki değişiklikler bazı sonuçlar doğurmaktadır. Birincisi, pandemi başlangıcında üretimi azaltmış olan işletmeler artan talebi karşılamakta güçlük çekmiştir. Bununla beraber sosyal mesafe kuralları fabrikaların üretimlerini istenen düzeyde sürdürmelerini kısıtlamıştır. Taşımacılık sektörünün sekteye uğraması ile birlikte ürün sevkiyatı da sınırlandırılmıştır. Bunların sonucunda ise üretim ve taşımacılık maliyetlerinde ciddi bir artış ortaya çıkmıştır.

Bu sırada iş gücü piyasaları da sekteye uğramıştır. Pandeminin başında birçok kişi iş gücünden çıkmış fakat katılım henüz pandemiden önceki seviyelere ulaşmamıştır. Bu durum işletmelerin işçiler bulmakta sıkıntı yaşamalarına ve işçileri çekmek için ücretleri artırmalarına neden olmuştur.

Yüksek talep, tedarik zincirlerindeki aksama ve iş gücü eksikliği ile birlikte 1970'lerden beri ilk kez enflasyon bir sorun olarak ortaya çıkmıştır. Şu anki sorun ise bunun kısa süreli veya sürekli olup olmayacağıdır.

Çin ve Japonya'da henüz olmasa da Amerika Birleşik Devletleri ve Avrupa'da enflasyon yükselmiştir. Fiyat artışları büyük ölçüde tedarik zinciri sorunlarından dolayı en çok sekteye uğrayan kategorilerde gerçekleşmiştir. Tedarik zincirleri yavaş yavaş toparlandıkça ve insanlar iş gücüne geri döndükçe enflasyonun da para politikasında önemli bir sıkılaştırmaya gerek kalmadan gerilemesi beklenmektedir. Aynı zamanda, büyük merkez bankaları parasal teşvikleri azaltmaya başlamıştır ve sonuç olarak 2022'de kısa vadeli faiz oranlarında artış öngörülmektedir. Ancak 2021 sona ererken tahvil getirileri orta seviyelerde kalmıştır ve bu da yatırımcıların enflasyonun kontrol altında tutulacağına güvendiklerini göstermektedir.

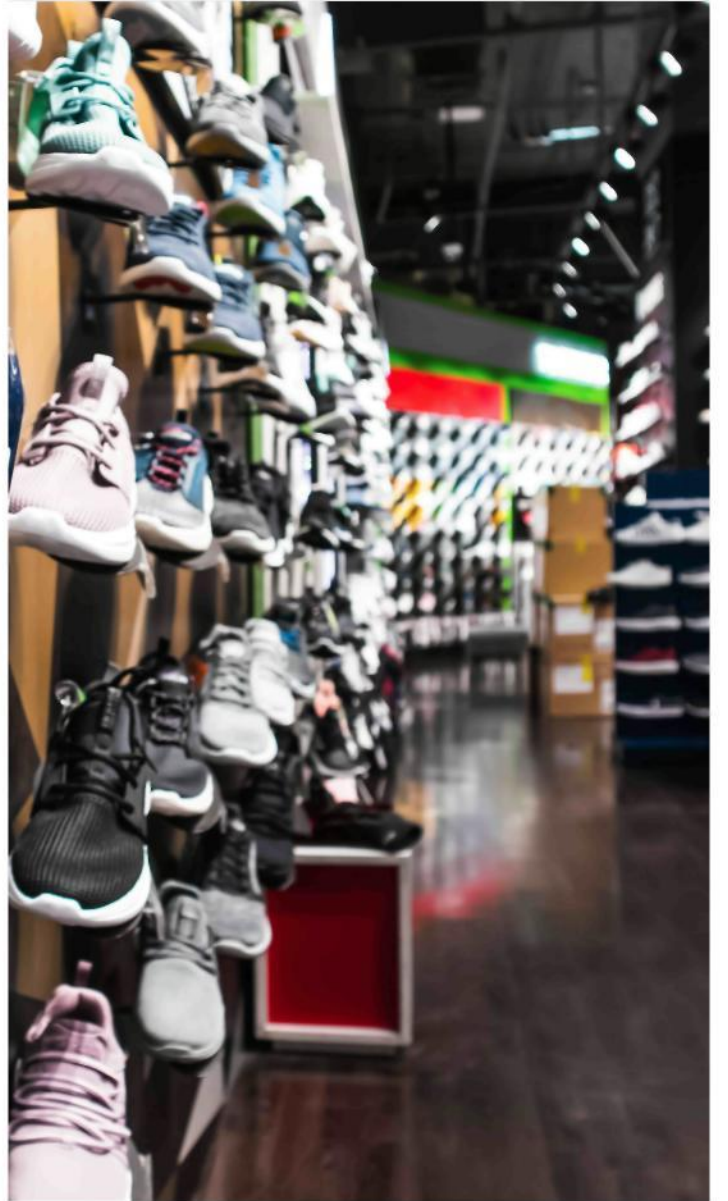
—Ira Kalish, Global Ekonomi Uzmanı, Deloitte

2022'de güven mücadelesinde rol oynayan üç zorunluluk

Adil olsun veya olmasın güven karşınızdaki insanların, bu durumda ise paydaşların takdirine bağlıdır. Şirketlerin büyüme hedeflerine ulaşmak için çabalayacağı 2022 yılının bir güven mücadelesi olarak öne çıkması muhtemeldir. Ankete katılan üst düzey yöneticilerin üçte ikisi güven oluşturmanın şirketlerinin birinci önceliği olduğunu ve daha fazlası ise bunun şirketlerinin en değerli varlığı olduğunu ifade etmiştir. Sonuç olarak, üst düzey yöneticilerin ezici bir çoğunluğu güvenin sarsılmasını önlemeye önemli ölçüde yatırım yaptıklarını belirtti. Neden yatırım yapıyorlar? Bunun çeşitli sebepleri arasında çağa en uygun olan ve aynı zamanda anketin en genel sonucu olarak ortaya çıkan sebep şudur: *Yüksek tüketici güvenine sahip şirketler daha dayanıklıdır (%95).*

Bu yıl lider TÜ şirketleri başlıca üç yolla güven oluşturmaya çalışacaktır:

1. Şeffaflığı artırmak
2. Dijital etkileşimi yaygınlaştırmak
3. İşin geleceğine yatırım yapmak



1. ZORUNLULUK

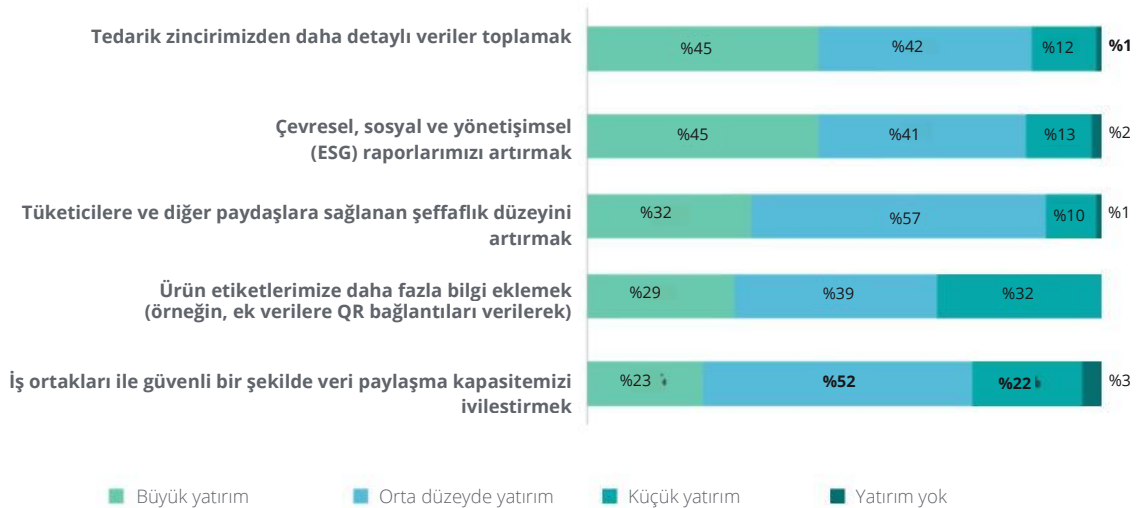
Şeffaflık

Güven ve şeffaflık sezgisel olarak birbirine bağlantılıdır. Ankete katılan on üst düzey yöneticiden dokuzuna göre anlamlı bir biçimde tüketici güvenini kaybetme riskini en çok taşıyanlar açık ve şeffaf olmayan tüketici markalarıdır. Tüketici ürünü şirketleri paralarını iyileştirmeleri gereken alanlara yatırmaktadır (şekil 2). 2022'de on şirketten altısı önemli ölçüde olmasa bile en azından ortalama olarak tüketicilere ve diğer paydaşlara sağlanan şeffaflık düzeyini artırmaya yatırım yapmaktadır.

Daha şeffaf olmak yalnızca bir şirketin açıklığa yönelik genel yaklaşımını veya tutumunu değiştirmesi anlamına gelmez. Şeffaflık temel bir altyapı gerektirir. İlk olarak verilerin algılanması ve kaydedilmesi gerekir. Verilerin algılanması tedarikçilerden alınan manuel raporlar veya daha karmaşık IoT araçları aracılığıyla gerçekleştirilebilir. Veriler kendi silosunda kalırsa bir işe yaramayacaktır. Ayrıca içeride ve dışarıda diğer sistemlerle ortak bir standart üzerinden bağlantılı olmalı ve paylaşılmalıdır. Son olarak bir dizi işlenmemiş veri sağlamanın istenen etkiyi yaratması da pek olası değildir. Şirketler bağlam çerçevesinde anlamlı verileri anlamalı ve iletmelidir. Verileri tüketmesi gerekenlere algılama konusunda yardımcı olmak için yapay veya başka türlü bir zekaya ihtiyaç vardır.



Şekil 2. Şirketler şeffaflığa ne kadar yatırım yapıyor?



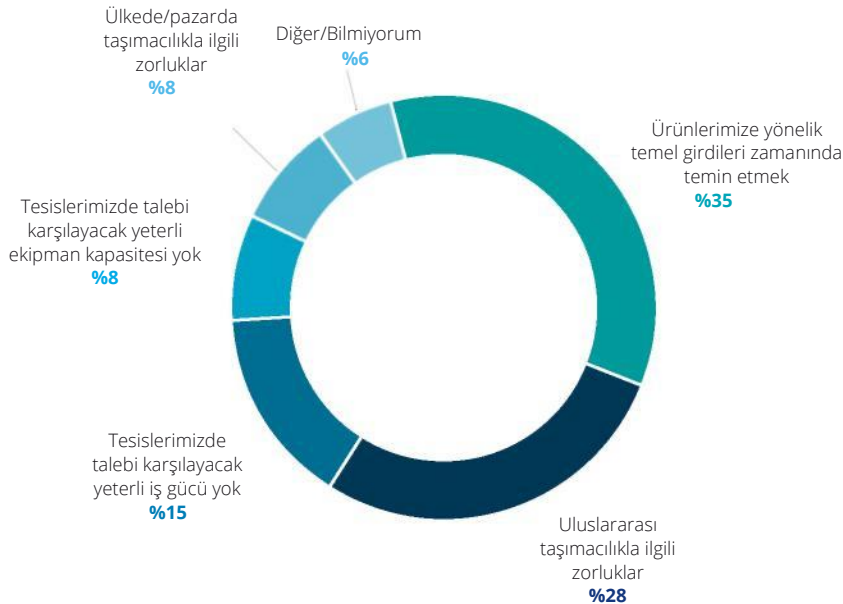
2022 Tüketici ürünleri sektör görünümü | Güven mücadelesinde yeni zorlukların üstesinden gelme

Şeffaflık aracılığıyla güvenin artması tüketici ürünü şirketleri için nerelerde önemli avantajlar sağlayabilir? Hangi sorunların üstesinden gelinmesine yardımcı olabilir?

Tedarik zincirini düşünün. Ankete katılan üst düzey yöneticilerin yüzde doksani şirketlerinin girdileri temin etmek ve/veya ürünleri piyasaya sokmak ve bunları stokta tutmak konusunda ciddi zorluklar yaşadığını ifade etti. Bazı şirketler istisnai olarak geçici çözümler bulacaktır. Ancak, on şirketten yedisi sektenin büyük ölçüde 2022 boyunca da devam edeceğini düşünmekte ve bunun büyük olasılıkla bir süre sektördeki çoğu şirket için bir sorun yaratacağını belirtmektedir. Bu aynı zamanda yukarı ve aşağı olmak üzere çok yönlü bir sorundur fakat temel girdileri temin etmek veya uluslararası taşımacılık gibi yukarı yönlü sorunlardan daha sık bahsedilmektedir (şekil 3).

Tedarik zinciri genelinde paylaşılan verilere sahip olmak entegre planlamayı iyileştirebilir ve ürünleri piyasaya sokmaya ilişkin bazı sorunların üstesinden gelebilir. İçerikler, çalışma koşulları ve daha fazlasına yönelik detaylı orijinal verileri bilmek ve paylaşmak güvenliği iyileştirebilir ve şirketlerin sağlık beyanlarında ve diğer beyanlarda bulunmalarını ve bunları desteklemelerini sağlayabilir. Buna tamamen yeni ürün teklifleri ve markalar da dahildir. Sektörün gelecek yıl en önemli yeniliğin sürdürülebilirlik alanında gerçekleşeceğini düşünmesi dikkate alındığında güvenilir şeffaflığın bu yönü daha da önem kazanmaktadır (şekil 4). Şeffaflık sistemleri sürdürülebilirlik avantajları sağlanmasına yardımcı olur.

Şekil 3. En baş tedarik zinciri sorunları



Şekil 4. 2022'de Tüketici ürünlerine yönelik en önemli inovasyon alanları



Kaynak: Deloitte'un 2022 Tüketici Ürünleri Sektör Görünümü Anketi

Elbette iyileştirilebilecek yerler vardır fakat sürdürülebilirlik raporu genel olarak tüketici ürünü şirketlerinin diğer sektörlerden önde olduğu bir alandır. Deloitte'un 2020 ve 2021'de gerçekleştirdiği küresel güven performansı araştırmasına göre⁴ ankete katılan tüketici ürünü şirketlerinin %68'i entegre bir rapor (finansal raporlar ve bunların çevresel ve sosyal yönetim ölçütlerine olan etkisi de dahil)

yayınlamakta olup diğer sektörlerin ise yalnızca %54'ü bunu yapmaktadır.⁵ Bununla bağlantılı olabilecek şekilde sektör tedarik zincirinin sürdürülebilirlik hedefleri ve çevresel ve sosyal yönetim ölçütlerine uygun olmasını sağlama konusunda da benzer bir biçimde diğerlerinden öndedir (TÜ'de %75 iken diğer sektörlerde %65).

2. ZORUNLULUK

Dijital etkileşim

Ankete katılan şirketlerin yarısı tüketicilerin kendileriyle kişisel bir şekilde bağlantı kurmayan markalara olan güvenini kaybettiğine inanmaktadır. TÜ markaları sadece bunu yapmak için pazara açılma stratejilerini değiştirmektedir. Bu değişim kısmen tüketicinin ve tüketici koşullarının değişmesinden ötürü gereklidir.

Tüketicinin finansal olarak bölünmesi buna örnek verilebilir. Bazı tüketiciler pandemiden öncesine göre daha iyi çıksa da tüketicilerin çok büyük bir kısmı şu anda biraz daha kötü durumdadır. Tüketicilerin üçte birinin yaklaşan ödemelerini yapma konusunda endişe duyduklarını ve yarısından fazlasının ise yeterince birikimi olmadığı için endişelendiğini düşünelim.⁶ Daha iyi durumda olan tüketiciler ayrıcalıklı ve seçkin tekliflere yönelirken güçlük yaşayan kişiler temel veya değerli teklifler arayışında olabilir. Daha küçük, özel markalar en yüksek kalitede ürünler sağlamak ve tüketicilere önceden yapamadıkları yollarla çevrimiçi pazaryerleri aracılığıyla erişmektedir. Ankete katılan üst düzey yöneticilerin yüzde yetmiş biri meydan okuyan markaların ve pazara yeni katılanların şimdi değilse bile önümüzdeki bir ila üç yıl içinde şirketlerinin büyümesini tehdit edeceğini belirtmiştir. Aynı zamanda, perakendeciler özel etiketli ürünler sunmakta ve çok büyük ölçekli çevrimiçi perakendeciler de bunu yapmak için üstün tüketici verilerini kullanmaktadır. Geleneksel, büyük TÜ şirketleri genellikle arada kalır.

Enflasyon tüketicinin şartlarını da değiştirmektedir. Anket yapılan on şirketten dokuzu girdi maliyetlerinin 2022'de artacağını düşünmektedir. Benzer şekilde on şirketten sekizi de bu maliyetleri fiyat artışı olarak yansıtacaklarını düşünmektedir. Şirketlerin sadece yarısı (%54) fiyatların tüketici talebini önemli düzeyde azaltmadan artırılabilmesine

inanmaktadır ve bu da bazı tüketicilerin daha fazla harcama yapamayacağı veya yapmak istemeyeceği algısına işaret etmektedir. En azından taze meyve sebze fiyatlarının arttığını fark eden tüketicilerin %84'ü bunların makul olan seviyeden fazla artırıldığını düşünmüştür ve bu durum, düzgün bir şekilde yönetilmediği takdirde fiyat hassasiyeti olan bu tüketicilerin güveninin sarsılabileceğini göstermektedir.⁷

Elbette "bölünmüş tüketici" ve "fiyat hassasiyeti olan tüketici" ifadeleri durumu fazla basitleştirmektedir. Tüketiciler birer bireydir. Geleneksel TÜ şirketleri rekabet etmek ve büyümek istiyorlarsa tüketicilerle birey olarak etkileşim kurmalıdır. Etkileşim dışı hareketlere geçirmek gibidir: İki tarafın birlikte çalışmasını gerektirir. Özellikle tüketiciler bu sistemlerin etkileşime geçmeye değerini bekliyor olabilir. TÜ şirketleri kişisel bir şekilde dinleyen, anlayan ve ardından uygun bir yanıt veren sistemler uygulamaya koymalıdır. Bunu büyük ölçekli yapmanın tek yolu dijital ortamdır. Şirketlerin tüketiciyle buluşmaya devam etmeleri gerektirir, bu nedenle dijitalde daha çok ağırlık veren çok kanallı bir sisteme yönelmeleri ve yatırım yapmaları gerekir (Şekil 5).

Giderek yaygınlaşan doğrudan tüketici platformları da dahil olmak üzere dijital etkileşim sistemleri şeffaflığı artırmanın önemli bir yoludur. Bu sistemler teklifleri kişiselleştirmekle kalmayıp kaynak bulma, iş gücü, karbon azaltma, güvenlik, tazelik ve daha fazlası hakkında veriler paylaşmaya da yardımcı olabilir. Elbette tüketicilerle ilgili veriler de toplar. Burada güven bakış açısı bilhassa önemli olabilir. Müşteriler güvenmedikleri şirketlerle etkileşim kurmaz ve veriler paylaşmaz. Bu güveni tesis etmek ve sürdürmek için gizliliğin kontrolü ve korunması ilgili sistem içerisinde tasarlanmalıdır.

Şekil 5. Şirketlerin 2022'de dijital etkileşimde yatırım yaptığı alanlar



3. ZORUNLULUK

İşin geleceği

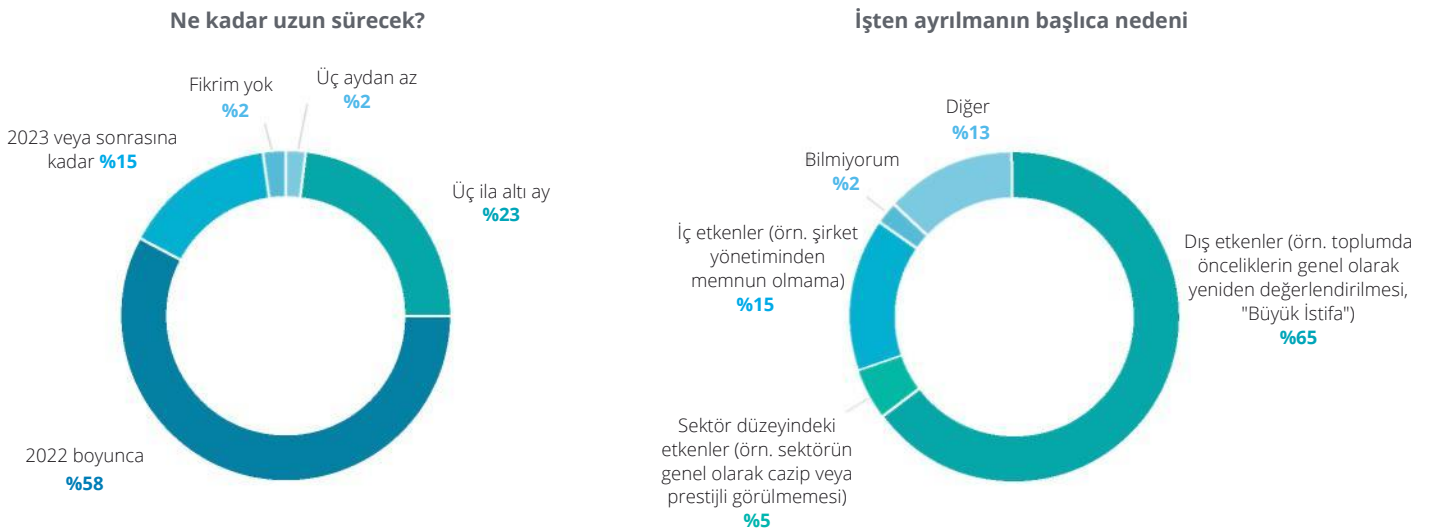
İş gücü eksiklikleri kaliteyi etkilemektedir; on üst düzey yöneticiden sekizi bunun tüketicilerin bir şirkete duyduğu güveni kaybetmesine neden olacağını bildirmektedir. On kişiden dokuzu çalışanların iş yerinde aidiyet duygusu hissetmemeleri halinde işverenlerine daha az güvendiğini ifade etmektedir.

İnsanların işten ayrıldıklarını biliyoruz. Ankete katılan TÜ şirketlerinin yarısından fazlası yönetim dışı iş gücünde kendi isteğiyle işten ayrılanların sayısında önemli bir artış yaşamıştır. Ne yazık ki bu işten ayrılmalar uzun süreli olabilir. Bunun başlıca sebepleri dış etkenlerdir fakat bu durum şirketleri çalışanlarını elde tutmak için mücadele etmekten alıkoymamalıdır (şekil 6).

Tüketici ürünü şirketleri yeterli sayıda çalışan ve beceri edinme konusunda ani bir sorunla karşı karşıya kalabilir. Fakat burada meydana gelen daha büyük ölçekli bir durum vardır. Teknoloji ve yeni yetenek kaynakları için, iş yerlerinin ve iş gücünün doğasını değiştirmektedir. Bugün yapıldığı gibi sadece teknolojiyi dahil etmek ve işi otomatikleştirmek ve aynı zamanda Şirketlerin şu anda sahip oldukları

beceri profillerini ve iş yerlerini korumak yanlış olabilir. Bunun yerine birçok şirket iş vizyonlarının geleceğinin merkezine doğrudan çalışanlarını yerleştirmekte, işi insanileştirmekte ve ilham ve enerji veren sonuçlar elde etme üzerine yoğunlaşmaktadır. Şirketler işin kendisini yeniden tasarlarlarken ve bu işe daha iyi uyum sağlamak için hem fiziksel hem de sanal anlamda iş yerini uyarlarlarken iş gücü potansiyelini ortaya çıkarmaya ve günümüzdeki yüksek işten ayrılma oranları gibi zorluklarla karşılaşmaya muhtemelen çok daha hazırlıklı olacaktır.

Şekil 6. İsteğe bağlı işten ayrılma düzeyinin artma nedeni ve beklenen süre



İşin geleceği yarını beklemek ile ilgili değildir. Şirketlerin bugün yaptıkları yatırımlar ile inşa edilmektedir. Daha önceki bir araştırmada⁸ ortaya çıktığı gibi en yüksek yatırım, odak ve enerji çeşitlilik, eşitlik ve kapsayıcılık (DEI) üzerine olacaktır. Şirketler, eşitliği bir zorunluluk olarak benimsemenin sadece doğru olduğunu düşündükleri bir şey değil aynı zamanda yetenek savaşını kazanmak için de temel bir strateji olduğunu belirtmektedir. Nitekim savaş başlamıştır ve üç şirketten biri yeni kişileri işe almaya önemli düzeyde yatırım yapmaktadır. Ancak şirketlerin üçte ikisinin sektörün en büyük zorluklarından birine en fazla orta düzeyde yatırım yaptığı gerçeği endişeye neden olabilmektedir (şekil 7).

DEI ile ilgili olarak tüketici ürünleri sektörü diğerleriyle eşit görünmektedir fakat bu konuda yapması gereken daha çok vardır. Deloitte'un daha önce bahsedilen boylamasına güven araştırmasına göre TÜ sektörü katılımcılarının %64'ü şirketlerinin çeşitlilik, eşitlik ve kapsayıcılığa yönelik hedefleri ve standartları olduğunu belirtmiştir. Yalnızca ölçebildiğiniz şeyleri yönetebilirsiniz. Yüzde elli sekizi çeşitlilik, eşitlik ve kapsayıcılık hedeflerine yönelik performansı aktif olarak ölçmektedir. Yüzde elli beşi kurumun işe alım ve elde tutma yöntemleri, politikaları ve programlarında çeşitlilik, eşitlik ve kapsayıcılığa öncelik vermektedir ve bunların tümü daha fazla ilerleme kaydetmesi gereken diğer sektörler ile eşit düzeydedir.

Şekil 7. Şirketlerin 2022'de iş gücünde yatırım yaptığı alanlar



"10 yılda 5 fikir"

On yıl içinde sektörü değiştirme potansiyeli olan beş büyük fikir

2022 Tüketici Ürünleri Genel Görünümü bir sonraki yıla odaklansa da Deloitte bazılarının şimdiden küçük bir rol oynadığı, gelecekte daha da önem arz edebilecek olası değişim ve yenilikleri de takip etmektedir. Diğerleri asla tam olarak ortaya çıkmayabilir. Fakat ileriye dönük şirketler şimdiden değerlendirme ve yatırım yapmakta ve hazırlanmaktadır. Değişim bariz şekilde ortaya çıktığında çok geç olabilir.



1. Dijital ürünler:

Bazı kişiler metaverse'in bir yer olmaktan ziyade tüketicilerin dijital hayatlarına dair büyük bileşenlere fiziksel olanlardan daha fazla değer vermeye başladıkları belirli bir dönem olduğunu ileri sürmektedir. Tüketiciler giyinmeye, donanımına, tüketiciye ve dijital teklifleri deneyimlemeye analog olanlar kadar veya onlardan daha fazla para harcamaya istekli olduklarında geleneksel TÛ satışlarına ne olacak? Blok zinciri ve değiştirilemeyen token'lar (NFT) gibi teknolojiler dijital nadirlik ve sahiplik için yeni yollar açmakta olup bazıları burada trilyon dolarlık bir pazar olduğunu öngörmektedir.⁹ Mevcut durumda bu fırsattan istifade eden şirketler yazılım ekonomisi ve çalıştırma platformlarında deneyimlidir. Dijital malların önemli bir rekabet kaynağı olması halinde TÛ şirketlerinin uyum sağlayıp sağlayamayacağı belirsizliğini korumaktadır. En azından insanlar yemek yemeye devam edecektir. **Değil mi?**



2. Otomatik satın alma:

Birçok insan mağazaları karşılaştırmak için çaba sarf etmeyi sevmez veya hatta sık sık yaptıkları, değiştirilmesi gereken satın alımları da yakından takip etmez. Ayrıca bu konuda o kadar da iyi değillerdir. Yapay zeka (AI) alışveriş araçları ve otomatik yenileme sistemleri şu anda tam değildir ancak çok daha iyi bir hale gelebilir. Ankete katılan üst düzey yöneticilerin yüzde yetmiş yedisi tüketicilerin 10 yıl içinde hızlı tüketici ürünlerini otomatik olarak yenileyeceğini düşünmektedir. Burada ortaya çıkan soru şudur: "Kim faydalıyor?" TÛ şirketleri tüketici AI araçlarıyla doğrudan etkileşime geçerek DTC kanalları ile perakende satış yapmayı durduracak mı? Ya da perakendeciler daha "ideal" kararlar alan AI araçlarına hitap eden yollarla kendi tekliflerini sunmak üzere üstün son müşteri verilerini kullandıkları için bundan fayda sağlayacak mı?



3. Ortamsal programlama:

Teknolojinin hazır veya hemen karşınızda olmasına gerek yoktur ve teknoloji artık aynı anda, her zaman ve her yerde sizinle birlikte olabilir. Ucuz sensörler, kameralar, yüksek hızlı bağlantılar, ekranlar, projektörler, hoparlörler ve daha fazlası bunu mümkün kılmaktadır. Bunun en büyük avantajı zeka sistemlerinin hem pasif hem de aktif olabilmesidir. Yaygın ev eşyalarının bir dijital hizmet aracı ile etkinleştirildiklerini ve tüketiciler bu aracı kullandığında otomatik olarak ortamda çalışmaya başlayabileceklerini hayal edin. Tüketicilere erişmenin ve tüketici verilerini toplamanın gücü, şirketler, tüketicilerin kendilerine güvenmelerinin bir yolunu bulabilirse pazarlama anlayışını tamamen değiştirebilir. On üst düzey yöneticiden altısı (%61'i) şimdiden pazarlamanın önümüzdeki 10 yıl içinde neredeyse tamamen dijital olacağını düşünüyor.



4. Teknolojik imalat:

Daha kısa tedarik zincirlerinin yanı sıra 3D yazıcılar gibi eklemeli imalat teknolojilerine olan ilginin artması üretimi tüketicilere daha yakın hale getirebilir. Bu, özel ürünler ve tüketicilerle birlikte ürün oluşturma imkanı sağlamaktadır. On yıllardır TÛ şirketleri ölçeklendirmenin avantajlarını hedeflemiştir. Seri üretim artık bir model olmadığında, özelleştirme arayüzünün gücü markadan daha önemli olduğunda, bilgisayar destekli tasarım (CAD) ve malzemelerin imalat faturasına (MBOM) ilişkin dosyalar açık kaynaklı olduğunda veya blok zinciri tabanlı yönetim yapıları olan merkeziyetsiz özerk kuruluşlar (DAO) toplu olarak eklemeli imalat makinelerine sahip olmak ve geleneksel şirketlerle rekabet etmek için yalnızca dijital hedeflerin ötesine geçtiğinde ne olur?



5. Tüketici sonrası:

Daha iyisini alarak daha az satın alma. Bazı tüketiciler daha çok sürdürülebilirliğe dayalı satın alma kararları alacaktır. Daha az fakat daha sürdürülebilir yeni ürünler isteyecek ve bunları mümkünse yeniden kullanacaklardır. Diğerleri de artan masraflar cüzdanlarını daha çok zorunlu harcamalara yönelteceği için daha az satın almaya mecbur olacaktır. Hükümetler yeni bir sürdürülebilirlik düzenlemesiyle, hatta ekonomiye (ya da ekonomi sisteminin kendisine) dahi müdahale edebilir. Tercihen, koşullara dayalı olarak veya zorlama ile daha az tüketiciye yön verilebilir. Sadece bir yönüyle inceleyecek olursak tek kullanımlık ambalajlar kullanımdan kaldırılır ve mutlak şekilde yasaklanırsa **ambalajlı** tüketici ürünlerine ne olur?

Kapanış düşünceleri

Tüketiciler, iş ortakları ve çalışanlar şirketinize ne kadar güvendiklerine kendileri karar verir. Ancak şirketler, paydaşlarının zaman içinde sergilenen yetkinlik ve niyete bağlı olarak nihayetinde gerçekte kim olduklarını anlayacaklarına güvenmelidir. Güven, ölçülebilen ve izlenebilen bir şeydir ve şirketlerin bu yolculuğa başlamaları için uygulamaları gereken önemli bir adımdır. Şirketler paydaş grupları içinde güveni yeniden kazanmak için şeffaflık, dijital etkileşim ve işin geleceğine önem verdiklerinde bu zorunlulukların tümünün birbirine bağlı olduğunu ve en iyi birlikte uyum içinde işleyeceğini de göz önünde bulundurmalıdır. Örneğin, şeffaflık verileri dijital etkileşim sistemlerinde paylaşılabilir. Bu etkileşim sistemleri çalışanlarla etkileşime geçmek için de kullanılabilir. DEI ve diğer işin geleceği girişimleri açık bir şekilde paylaşılması gereken veriler oluşturur. Şu bir gerçek ki kaliteyi bir zorunluluk olarak benimsemek iş gücünün ötesine geçerek pazara ve genel olarak topluma kadar uzanır. Kısaca, bu zorunluluklar çerçevesinde bütüncül ve eş güdümlü bir yaklaşımın yüksek getiriler sağlaması çok daha olasıdır.



Şeffaflık



**Dijital
etkileşim**



**İşin
geleceği**

Son notlar

1. Barb Renner ve ark., "[2021 consumer products industry outlook: No-regret moves in the face of uncertainty](#)," Deloitte, Ocak 2021.
2. Kristin Broughton ve Theo Francis, "[What does inflation mean for American businesses? For some, bigger profits](#)," *Wall Street Journal*, 14 Kasım 2021.
3. "[The future of trust: A new measure for enterprise performance](#)," Deloitte, 2021.
4. Deloitte analizi: Ekim 2020, Nisan ve Eylül 2021'de dünya genelinde yaklaşık 3.000 üst düzey yönetici arasında anket yapılmıştır. Yöneticilerden, kurumlarının kurumsal faaliyet alanlarında güven oluşturmak için attıkları adımları değerlendirmeleri istenmiştir.
5. Deloitte analizi: Ekim 2020, Nisan ve Eylül 2021'de dünya genelinde yaklaşık 3.000 üst düzey yönetici arasında anket yapılmıştır. Yöneticilerden, kurumlarının kurumsal faaliyet alanlarında güven oluşturmak için attıkları adımları değerlendirmeleri istenmiştir.
6. [Global State of the Consumer Tracker](#), Deloitte, Kasım 2021 verileri.
7. Barb Renner ve ark., "[Fresh vs frozen: The future of fresh in a changing competitive landscape](#)," Deloitte Insights, Eylül 2021.
8. Barb Renner, Kimberly Betts, and Justin Cook, "[Future of work: Diversity, equity, and inclusion in the food industry](#)," Deloitte Insights, Ağustos 2021.
9. Debra Kamin, "[Investors snap up metaverse real estate in a virtual land boom](#)," *New York Times*, 30 Kasım 2021.

İletişim

Barbaros Yeşin

Tüketici Ürünleri Sektör Lideri
Deloitte Türkiye

byesin@deloitte.com

+90 (212) 366 62 42

Yazarlar

Barb Renner

Başkan Yardımcısı ve ABD Lideri
Tüketici Ürünleri
Deloitte LLP
brenner@deloitte.com
+1 612 397 4705

Justin Cook

Tüketici Ürünleri Araştırma Lideri
Deloitte Services LP
juscook@deloitte.com
+1 617 437 2071

Michael Bondar

Müdür | Güven Geleceği Lideri
Risk ve Finansal Danışmanlık
Deloitte LLP
mbondar@deloitte.com
+1.404.220.1992

Céline Fenech

Tüketici Faaliyetleri
Araştırma Müdürü
Deloitte LLP
cfenech@deloitte.co.uk
+44 (0)20 7303 2064

Teşekkür

Yazarlar bu araştırmaya katkıda buldukları için aşağıdaki kişilere teşekkür etmek istiyor:

Brian Baker, Akrur Barua, Mike Bechtel, James Boyle, Natasha Buckley, Raquel Buscaino, Conor Cahill, Geetanjali Chitta, Kalvinder Dhillon, Michael Eccles, Sandeep Gill, Dominic Graham, Matt Guest, Ira Kalish, Steve Larke, Kasey Lobaugh, Srinivasarao Oguri, Anahita Panthaky, Karine Szegedi, Craig Turnbull, Jagadish Upadhyaya ve Malcolm Wilkinson.