



Lüks Moda Giyim Markalarının Dijital Dönüşümü

Digital Transformation of Luxury Clothing Brands

Gözde Yetmen*

* Sorumlu yazar
Corresponding author

¹Dr. Öğretim Üyesi, İzmir Demokrasi Üniversitesi, Türkiye.
Assist. Prof. Dr., İzmir Demokrasi University, Turkey.
E-mail: gozde99@gmail.com
ORCID ID 0000-0002-1087-9368

Makale geliş tarihi / First received: 27.12.2020

Makale kabul tarihi / Accepted: 04.03.2021

161

Bilgilendirme / Acknowledgement:

Yazar aşağıdaki bilgilendirmeleri yapmaktadır:

- 1- Makalemdede etik kurulu izni ve/veya yasal/özel izin alınmasını gerektiren bir durum yoktur. Araştırmadaki veriler; belge tarama yöntemi ile elde edilmiştir.
- 2- Bu makalede araştırma ve yayın etiğine uyulmuştur.

This article was checked by *Turnitin*. Similarity Index 08%

Atf bilgisi / Citation:

Yetmen, G. (2021). Lüks moda giyim markalarının dijital dönüşümü. *IBAD Sosyal Bilimler Dergisi*, (10), 161-187.

ÖZ

Gelişen dijital teknolojinin sunduğu imkânlar, tüketicilerin beklentilerini arttırmaktadır. Güncel dijital tüketicilerin önemli bir bölümünü marka mirasına dayanan lüks ürünlerin güncel yaşam tarzlarına hitap etme yeteneğini sorgulamaktadır. Dijital tüketicilerin değişen ihtiyaç ve beklentilerini karşılayabilmek için lüks markalar 'yeniden markalaşma' aşamasından geçmektedirler. Çalışmada; moda sektörünü etkileyen kültürel, sosyal, ekonomik, çevresel ve rekabetçi değişimler ışığında; lüks giyim markalarının dijital dönüşüm süreçlerinde hedef kitleleri ile interaktif olarak geliştirmeyi sürdürdükleri dijital iletişim stratejilerine dair güncel bakış açısı sağlamaya yönelik bir inceleme yapmak hedeflenmiştir. Bu bağlamda Burberry, alanında teknolojik yenilikleri takip edip erken benimseyen ve lüks moda sektörüne öncü olması niteliğiyle, 2006 yılından beri uyguladığı dijital dönüşüm stratejisi kapsamında araştırılmıştır. Balenciaga markası ise 2021 Sonbahar/Kış Hazır Giyim Koleksiyonunun video oyunu konseptinde hazırlanıp tanıtılan dijital sunumu ile yenilikçi bir örnek olarak incelenmiştir. Araştırmada belge tarama yöntemi kullanılmış; seçilen iki markanın dijital dönüşüm bağlamında hazırladıkları reklam kampanyaları, tasarım projeleri, sezon koleksiyonlarının sunumları incelenmiştir. İncelemede yönetim danışmanlığı şirketlerinin hazırladıkları tüketici araştırma raporları yanı sıra sektöre yönelik gazete, dergi makaleleri gibi elektronik kaynaklar ile ansiklopediler, yabancı kitaplar, makaleler ve bildirilerden yararlanılmıştır. Araştırma kapsamında ulaşılan bulgularda, lüks markaların moda tasarımı ürünlerinin potansiyel hedef kitleleri olarak 'Y Kuşağı' ve 'Z Kuşağı' tüketicilere odaklandıkları tespit edilmiştir. Sonuç olarak, Dijital Darwinizm döneminde markaların hayatta kalmak için sadece farklı düşünmesi değil, farklı davranması da gerektiği ortaya konulmaktadır. Lüks markaların iletişimlerine ve pazarlama stratejilerine yön verecek, markanın bilgi ve üretimlerinin dijital dönüşümünün sürdürülebileceği 'inovasyon merkezleri'ne ihtiyaç duyulduğu belirlenmiştir. Zamanın ruhunu anlayan, değişime adapte olabilen, yenilikçi, sosyal açıdan iç görüye, keskin zekaya ve büyük bir bütçeye sahip moda tasarımcıların ve markaların yakın gelecekte çok kanallı ve bütünsel perakendecilik ile satış başarılarını sürdürebilecekleri anlaşılmaktadır.

Anahtar kelimeler

Lüks, Giyim, Marka, Dijitalleşme, Dönüşüm.

ABSTRACT

The opportunities offered by the developing digital technology increase the expectations of consumers. Current digital consumers are questioning the ability of luxury products based on brand heritage to appeal to current lifestyles. To meet the changing needs and expectations of digital consumers, luxury brands are going through the 'rebranding' phase. In the research cultural, social, economic, environmental, and competitive changes in the fashion industry, it is aimed to make a review that provides an up-to-date perspective on how luxury brands can better approach their target groups. Burberry which has adapted early to digital transformation, follows, and adopts technological innovations in its field and pioneers the luxury fashion industry. The video game concept, which is the 2021 Autumn / Winter Ready-to-Wear Collection presentation of the Balenciaga; brand was examined as a remarkable innovative an example with its digital and sustainability vision. In the study, the documentary method was adopted. Electronic resources such as research reports of management consultancy companies, reports of brands, official websites of brands, newspapers, magazines, foreign books, articles, and papers are constituting sources. As a result of the research, in the digital applications developed by luxury brands are focused on Millennials and Generation Z consumers. After all, brands must not only think differently but must behave differently in the era of Digital Darwinism to survive. It has been determined that there is a need for 'innovation centers' that will guide the communications and marketing strategies of luxury brands and where the digital transformation of the brand's knowledge and production can be sustained. It is understood that fashion designers and brands who understand the Zeitgeist, can be easily adapted to change, an innovative, socially insightful, sharp intelligence and have a large budget will be able to continue their sales success with multi-channel and omni-channel retailing soon.

Keywords

Fashion, Luxury, Brand, Digitalization, Transformation.

GİRİŞ

Lüks kavramı eski çağlardan beri mevcuttur (Berry, 1994). 'Lüks' terimi, Latince 'luxus' kelimesinden gelmektedir ve 'tatlı ya da savurgan, ölçüsüz masraflı yaşam, ihtişamlı zenginlik' (Bullions, 1881, s.554-555) anlamlarında kullanılmıştır. Lüks ürünler, tarih boyunca zenginlik, kişiye özgü sınırlı üretim özelliği ve gücün yanı sıra biraz gereksiz ihtiyaçlarla da ilişkilendirilmiştir.

Sanayileşmenin muazzam üretkenlik kazanımları, yerel coğrafi sınırların ötesine taşınabilen standart ürünlere yüksek üretim hacmi imkânı sağlamış; günümüzün küresel lüks moda şirketlerinin temellerini atmıştır. Yirminci yüzyılda ise lüks, bir ürünü, bir endüstriyi veya zarafet ve ihtişamlı gösteriş yapan pahalı, yüksek kaliteli nesnelere tanımlamak için kullanılan bir terim haline gelmiştir (Danziger 2004).

Lüks ürünlerin tanımı, yirminci yüzyılın ortalarına kadar kişiye özel olmakla ve sonrasında seçicilikle eş anlamlı olmuştur. Endüstri devrimi ile gelişen teknoloji, imalatı kolaylaştırıp ürünlerin sayısını çoğaltarak lüks kavramının demokratikleşmesini sağlamıştır. Tanınmış markalar (well-known mark) yirminci yüzyılın başlarında sadece Avrupa'nın belli başlı şehirlerinde mağazaları olan; lüks ürün tedarikini mükemmel şekilde kontrol eden ilk markalardır. Stratejik amaçları olan marka imajlarını ve itibarlarını korumak adına lüks ürünlerin dağıtımını 1970'lerin başına kadar sıkı bir şekilde kontrol etmişlerdir.

Yirminci yüzyılın ikinci yarısından bu yana, moda endüstrisinde hem arz hem de talepte bir dönüşüme yol açan 'kitleleşme' eğilimi yaşanmaktadır. Talepleri karşılamaya yönelik mağazaların hızla çoğalması ve üretimin giderek artması ile markalar ancak 1990'ların ikinci yarısına kadar lüks ürünlerin dağıtımının kontrolünü ellerinde tutabilmiş, sonrasında lüksün tanımlanmasında kişiye özel olmaktan seçiciliğe geçilmiştir (Godey vd, 2009, s.529).

Küreselleşmenin beraberinde getirdiği stratejik değişim ile 2000'lerin başından itibaren uluslararası ticareti ve sürdürülebilirliğini sağlamak adına pek çok marka holdinglere (şirketler topluluklarına) dönüşmüştür. Günümüzde tanınmış lüks markaların dahil oldukları uluslararası gruplar Deloitte'nin (2019, s.15-16) hazırladığı 2019 yılı raporunda yıllık cirolarına göre şöyle sıralanmaktadır: LVMH (27.9 milyar \$), Estée Lauder Companies (13.6 milyar \$), Compagnie Financière Richemont SA (12.8 milyar \$), Kering SA (12.1 milyar \$), Luxottica Group SpA (10.3 milyar \$), Chanel Limited (9.6 milyar \$), L'Oréal Luxe (9.5 milyar \$), Swatch Group (7.8 milyar \$), Hermes International SCA (7.7 milyar \$), Chow Tai Fook Jewellery Group Limited (7.5 milyar \$), PVH Corp (7.3 milyar \$).

Lüks ürünler moda giyimden aksesuara, otomobillerden sanat eserlerine ve eşsiz deneyimlere kadar geniş bir kategori yelpazesi içermektedir (D'Arpizio ve Levato, 2018). Günümüzde kesin bir tanımı olmayan lüks kavramı kişiden kişiye değiştiği gibi toplumlara göre de değişkenlik göstermektedir. Amerikalı tüketicilerin bakış açısından lüksün tanımlanmasında; yüksek net değere sahip bireylerin (High Net Worth Individuals) (En az 1 milyon \$ nakit sahibi) ve ultra yüksek net değere sahip bireylerin (en az 30 milyon \$ nakit sahibi) yaşam tarzını yansıttığı düşüncesi hâkim olmaktadır. Oysa Çinli tüketiciler lüks ürünlerden bahsettiklerinde, birinci sınıf mağazalarda (premium department stores) bulunan ürünleri kastetmektedir (Kapferer, 2016, s.475). Gerçekte ise lüks ürünler sektörü, çok farklı tüketici kesimlerinin erişebileceği ürün çeşitleri sunmaktadır. 1992 yılından 2019'a geçen yirmi yedi yıllık sürede 90 milyar dolardan 370 milyar dolara (Danziger, 2019) artış gösteren lüks ürünlerin satış hacmindeki

yükselişten de anlaşılacağı üzere Kapferer'in (2016, s. 480) belirttiği gibi "bu sektör, herkesi hedefliyor gibi görünmeden, herkesi hedeflemektedir".

Teknolojik dinamikler, tasarımdan üretime, ürünün dağıtımından ticaretine, reklam ve pazarlama iletişimlerine dek üretici markaların ve tüketici hedef kitlelerinin davranışlarını etkilemektedir. Dijital tüketicilerin değişen ihtiyaç ve beklentilerini karşılayabilmek için lüks giyim markaları imajlarını derinlemesine revize etme ihtiyacına işaret eden 'yeniden markalaşma' aşamasından geçmektedirler. Elektronik ticaret ve dijital pazarlama yöntemleri lüks endüstrisini bir anlamda yeniden tanımlamaktadır.

Lüks ürünlere sürekli ve kesintisiz erişim olanağı yaratan dijital ortamda; perakendecilerle karşılıklı etkileşim düzeyi de artan tüketicilerin beklentilerine cevap vermek için markaların dijital dönüşüme adapte olmak ihtiyacı doğmaktadır.

Dijital dönüşüme uyum sağlamanın gerekliliği; lüks markaların Covid-19 vb. krizler sırasında üretimlerini devam ettirmelerine ve üretkenliklerini sürdürülebilir düzeyde artırmalarına yardımcı olabilecek niteliğiyle ön plana çıkmaktadır. Güncel sosyal değişimler ile teknolojik gelişmeler perspektifinden baktığımızda; son yirmi yedi yılda gittikçe büyüyen lüks moda giyim sektörünün durumunu analiz edebilmek, yakın geleceğini öngörebilmek ve katkı sağlayacak öneriler sunabilmek için daha fazla teorik çalışmaya ihtiyaç duyulmaktadır.

Bu çalışmada; moda sektöründeki sosyal, kültürel, ekonomik, teknolojik ve rekabetçi değişimlerin ışığında, lüks markaların hedef kitlelerine nasıl daha iyi yaklaşabileceklerine dair güncel bir bakış açısı sunmak hedeflenmiştir. Bu bağlamda makalede lüks moda giyim sektöründe dijitalleşmeye adapte olmayı başaran, teknolojik gelişmeleri takip edip benimseyen Burberry ve Balenciaga markalarının dijital dönüşüm stratejilerinin birer parçası olan yenilikçi projeleri, reklam kampanyaları, tasarımları ve koleksiyon sunumları araştırılmıştır.

YÖNTEM

Araştırmanın Problem ve Amacı

Yirmi birinci yüzyılda, teknolojik gelişmelerin iş ve sanayi dünyasındaki karşılığı olan 'Dördüncü Sanayi Devrimi' veya 'Endüstri 4.0' kavramının beraberinde getirdiği 'Dijitalleşme' ya da 'Dijital Dönüşüm' süreçlerine lüks moda giyim sektörünün adapte olabilmesi için seçilen örnek markalar neler yapmıştır, niçin yapmıştır ve mevcut durum nedir soruları araştırmanın problemini oluşturmaktadır. Makalede; lüks giyim markaların üretim ve pazarlamadaki dijital dönüşüm süreçlerinde hedef kitleleri ile interaktif olarak geliştirmeyi sürdürdükleri dijital iletişim stratejilerine dair güncel bir bakış açısı sağlayan bir araştırma yapmak amaçlanmıştır.

Araştırmanın Yöntemi

Yeni nesil dijital tüketicilerin değişen beklentileri ve söz konusu örnek markaların dijital dönüşüm süreçlerinin araştırılmasındaki veriler; belge tarama yöntemi ile elde edilmiştir.

Araştırma evrenini lüks moda giyim markaları oluşturmaktadır. Çalışma kapsamında örneklem olarak Burberry ve Balenciaga lüks moda giyim markaları seçilmiş; yenilikçi projeleri, reklam kampanyaları, tasarımları ve koleksiyon sunumları analiz edilerek dijital dönüşümdeki stratejileri ortaya konulmaya çalışılmıştır.

Ön araştırmada Burberry, alanında teknolojik yenilikleri takip edip erken benimseyen ve dijitalleşme konusunda lüks moda sektörünün öncü markası olarak tespit edilmiş, makalede 2006 yılından beri gerçekleştirdiği ürünlerin tasarımında, üretiminde ve pazarlanmasındaki dijital dönüşüm süreci araştırılmıştır. Balenciaga, dijitalleşme sürecinde ilerleme kaydeden güncel bir marka olduğu için seçilmiş; video oyunu konseptinde hazırlanmış 2021 Sonbahar/Kış Hazır Giyim Koleksiyonu, moda tasarımı ve tanıtımında dijitalleşmenin bir göstergesi olarak incelenmiştir. ‘Dijital Darwinizm’ döneminde sürece uyum sağlamayı başaran örnek iki markanın dijital dönüşümleri; hedef kitleleri ile karşılıklı etkileşimli, bütünleşik ve çok kanallı satışa yönelik olarak hazırladıkları reklam kampanyaları, moda tasarımı projeleri ve sezon koleksiyonlarının sunumları tespit edilmiş, bunlar araştırma konusu bakımından değerlendirilmiş ve araştırmanın bulgularına metin içerisinde yer verilmiştir.

Araştırmada markaların resmî web sitelerinde ve dijital uygulamalarında yer alan veriler, sektöre yönelik gazeteler ile dergilerde yayınlanan makaleler, küresel yönetim danışmanlığı yapan şirketlerinin hazırladıkları analiz raporları gibi elektronik kaynakların yanı sıra yabancı kitaplar, makaleler ve bildirilerden yararlanılmıştır.

DİJİTAL DÖNÜŞÜM

Yirmi birinci yüzyılda gelişen teknolojilerin iş ve sanayi dünyasındaki karşılığı ‘Dördüncü Sanayi Devrimi’ veya ‘Endüstri 4.0’ olarak adlandırılmaktadır. Bir diğer adıyla ‘Dijital Devrim’ olarak anılan içinde bulunduğumuz yeni endüstri döneminde; bilgisayar ve iletişim teknolojisinin hızlı gelişimi beraberinde siber-fiziksel sistemler, nesnelerin interneti, büyük veri, artırılmış gerçeklik, sanal gerçeklik, yapay zekâ, robot otomasyonu gibi yenilikçi teknolojileri ortaya çıkarmıştır. Bu döneme ‘Bilişim Teknolojisi Dönemi’ de denilmektedir. Endüstri 4.0 kavramı ile sıklıkla geçen başka bir kavram ise ‘Dijitalleşme’ ya da ‘Dijital Dönüşüm’ olmaktadır. (Dengiz, 2017, s.38-39).

Biyolog Charles Darwin’in “Hayatta kalan türler en güçlü ya da en zeki olanlar değil, değişime uyum sağlayanlardır” (Ruse, 2016) görüşü günümüzde ‘Dijital Darwinizm’ kavramında, markaların hayatta kalmaları açısından yinelenmektedir. Fütürist ve dijital analist Brian Solis’e (2014, s.1) göre; “Teknoloji ve toplumun bir kuruluşun kendisini adapte edebileceğinden daha hızlı geliştiği olgusu olan Dijital Darwinizm’in çözümü; dijital dönüşüme adapte olabilmektir”. Dijital dönüşüm, mevcut ya da öngörülemeyen fırsatları artıran süreçleri ve sistemleri geliştirerek veya gözden geçirerek tüketici davranışlarındaki değişiklikleri ele alan teknoloji destekli bir metodolojinin kullanılmasıdır. Tüketiciler teknolojiye markalardan çok daha hızlı bir şekilde ayak uydurmaktadır fakat her marka dijital dönüşüme hedef kitlesi ile aynı hızda adapte olmakta zorlanmaktadır (Solis, 2014, s.1-2).

Dijital dönüşüme adapte olmuş tüketici kitleleri ‘Dijital tüketiciler’ olarak adlandırılmaktadır. Homojen olmayan bu grubun teknolojiyi kullanma biçimleri ortak olsa da demografik yapıları değişkenlik göstermektedir ve yaşadıkları yaşam tarzları onları kendi aralarında farklı kılmaktadır (Tkaczyk, 2016, s.359) ‘Y kuşağı’ (Millennial) olarak adlandırılan 1981-1996 yılları arasında doğanlar, dijital öncülük etmekte ve eski nesillere yeni teknolojik davranışları öğretirken aynı zamanda markalara da dijital etkileşimin kalitesi için ihtiyaç duyulan beklentileri geri bildirmektedirler. Y kuşağının genellikle çevrimiçi alışverişte niçin aktif olduklarını anlamak için; onların internet ve mobil teknolojideki ilerlemelerin yaşandığı

dönemle eş zamanlı büyüdüklerinin hatırlanması gerekmektedir. Y kuşağının teknolojik bilgi ve becerisi hayatın olağan akışı içinde doğal biçimde gelişmiştir. Teknolojide yaşanan gelişim sürecine tanıklık etmeleri onların dijitalle olan yatkınlıklarını açıklayıcı olmaktadır.

“Dijitalleşme sadece bireylerin, kurumların değil nesnelerin, makinelerin de birbirleriyle bağlantılı olduğu yeni bir aşamaya doğru gelişmektedir. Müşteri talepleri ve kitlesel özelleştirme; verinin değeri ve yeni iş modelleri, kaynak kısıtları ve sürdürülebilirlik, yatırıma ve nitelikli işgücüne geçiş olarak dört temel unsur etrafında şekillenmektedir” (Altuntaş, 2018, s.8).

Firmalar ve markaların dijital dönüşüme nasıl adapte oldukları ya da dönüşüm için nasıl bir yönetim stratejisi izledikleri hakkında; Capgemini danışmanlık şirketi ve Massachusetts Institute of Technology Yönetim Okulu'nun endüstri tarafından finanse edilen MITSloan araştırma merkezi, 2013 yılında “The Nine Elements of Digital Transformation” adlı bir araştırma gerçekleştirmiştir. Çok çeşitli sektörlerden bir milyar dolardan fazla geliri olan elli büyük şirketteki yüz elli yedi yöneticinin katıldığı anketin verilerini içeren bu araştırmanın 2014 yılında yayınlanan raporunda (Westerman vd., 2014); yöneticilerin, işletmeleri üç temel alanda dijital olarak dönüştürdüklerini ortaya çıkarmıştır. Bunlar Müşteri deneyimi, operasyonel süreçler ve iş modelleri olarak sıralanmıştır. Müşteri deneyimi: Müşteri anlayışı, büyüme ve müşteri temas noktaları olarak tanımlanmıştır. Operasyonel Süreç: Dijitalleşme süreci, işçi yetkilendirmesi ve performans yönetimi olarak sıralanmıştır. İş modeli ise dijital olarak değiştirilmiş işletme, yeni dijital işler üretme ve nihayetinde dijital küreselleşme olarak dijital dönüşüm için gereken unsurlar belirlenmiştir. Dijital dönüşüme uyum sağlayan başarılı kuruluşların teknoloji, süreç ve iş modeli yatırımlarının yapı taşları olarak çeşitli unsurları kendi yöntemleriyle birleştirdikleri ifade edilmektedir (Solis, 2014, s.3).

Markaların hedef kitleleri ile iletişimlerini kolaylaştırmak için dijital verilerin kullanıldığı, ‘Lüks 4.0’ işletme modeli dahilinde tüm tasarım ve üretim süreçlerinden tedarik zinciri yönetimine (supply chain management) dijital, akıllı sistemlerin kullanılmasının dijital dönüşüm sürecini hızlandıracağı düşünülmektedir. Uluslararası yönetim danışmanlık firması McKinsey & Company’den Achille vd.nin 2018’te hazırladığı ‘Luxury in the Age of Digital Darwinism’ (Achille vd., 2018, s.1) analiz raporunda lüks markaların başarılarını sürdürebilmeleri için dijital müşteri deneyimini geliştirmeleri ve işletme modellerini ‘Endüstri 4.0’ için dönüştürmeleri gerektiği vurgulanmıştır. 2020 yılında yine Achille vd.nin (Achille A., Zipser D., 2020, s.6) hazırladığı Koronavirüs’ten sonra lüks ürünler endüstrisinin durumunu ele alan ‘A Perspective for The Luxury-Goods Industry During And After Coronavirus’ adlı bir diğer araştırma raporunda; markaların ve perakendecilerin hedef kitleleri ile iletişimlerini kolaylaştırmak için dijital verileri kullanan, güncellenen müşteri tercihlerini gecikmeden yakalayan ve tasarım fikirlerini ürünlere dönüştürme sürecini kolaylaştıran ‘Lüks 4.0’ işletme modeline geçişin endüstri açısından kaçınılmaz olduğu belirtilmiştir. Tedarik zincirini uçtan uca (end to end) dijitalleşirmenin sektörü yenilikçi, öncü teknolojilere yatırım yapmaya yönelteceği üzerinde durulmuştur.

Bir başka küresel danışmanlık şirketi Bain & Company’nin 2020 yılında yayınladığı ‘Global Personal Luxury Goods Market Set to Contract Between 20 - 35 Percent in 2020’ adlı bülteninde ise Covid-19 pandemisinin karantina aylarında lüks markaların ürün satışlarının çevrimiçi dijital kanallarda artış gösterdiği açıklanmıştır. Çevrimiçi satışların artarak, 2025 yılına kadar küresel lüks ürün pazarının yüzde otuzunu temsil edebileceğini öngören danışmanlık

şirketinin ortağı Claudia D'Arpizio, "Lüks piyasası için bir iyileşme olacak, endüstri derinlemesine dönüşecek; ancak Koronavirüs krizi sektörü daha yaratıcı düşünmeye ve yeni tüketici taleplerini karşılamak için daha hızlı inovasyon yapmaya zorlayacak" ifadesi ile dijital dönüşümün markalar için önemini dile getirmektedir (Bain & Company, 2020). Yaşanan pandemi döneminde ve sonrasında yakın gelecekte, tüketicilerin çevrimiçi alanda daha fazlasını talep etmeye devam edeceklerinin öngören McKinsey & Company araştırma raporunda Amed'e (2020, s.9) göre; markaların uzun vadede zarar görmemeleri için dijital yeteneklerini ölçeklendirip güçlendirmeleri ve dijitalleşmek için hızlı hareket etmeleri oldukça önemlidir.

Teknolojik ilerlemelere bağlı olarak hızla değişen trendlerin ve tüketici davranışlarındaki dinamik değişikliklerin yanı sıra demografik büyümenin de etkisiyle lüks moda giyim sektöründe çığır açan gelişmeler yaşanmaktadır (Kapferer, 2014, s.716). Örneğin, büyük veri analitiği (Big Data) ve yapay zekâ (AI: Artificial intelligence) dahil olmak üzere hızla gelişen teknolojiler, markaların mevcut ve gelecekteki tüketicileriyle kolay iletişim kurabilme ve onlara kişiselleştirilmiş hizmetler sağlayabilme gibi becerilerini geliştirmektedir (Deloitte, 2019). Dijital tüketicilerin markaların kurumsal uygulamalarına yönelik artan talepleri, lüks tüketici davranışında bir eğilim olarak görülmektedir (Deloitte, 2019).

Kullanıcıların kendilerine daha hızlı ve daha iyi dijital deneyimler sunulması yönünde artan bu beklentileri yeni dijital pazarlama yöntemlerini ortaya çıkarmıştır. Perakende platformlarının hızlı genişlemesi, 'veriye dayalı pazarlama' kitlesel kişiselleştirmenin yolunu açmıştır ve rekabette avantaj sağlamaktadır. Dijital pazarlama yöntemlerinden ilki çevrimiçi: İnternet sitesi, mobil, tablet ve çevrim dışı: Mağaza, kiosk, pop up store gibi çeşitli satış kanallarından ayrı ayrı alışveriş seçeneğini içeren 'çok kanallı' (Multi Channel) stratejisidir. İkinci dijital pazarlama yöntemi 'bütünleşik kanallı' (Omni Channel) iletişimdir. Tüketicilerin satın alma alışkanlıklarındaki dinamik değişimler; 'bütünleşik kanallı' (Omni Channel) sistemi ortaya çıkarmıştır; markalar, tüketicilerini hem çevrimiçi hem de çevrim dışı kanallarda kesintisiz, bütünleşik ve sezgisel bir alışveriş deneyimi yaşamaya yönlendirmektedir.

DIJİTAL DÖNÜŞÜMDE ÖNCÜ BURBERRY MARKASININ BAŞARISI

Burberry Group Plc.'nin 2006-2014 tarihleri arasındaki CEO'su Baby Boomers (1946-1964) jenerasyonundan Angela Ahrendts; "Fiziksel bir dünyada büyüdüm ve İngilizce konuşuyorum. Yeni nesil dijital bir dünyada doğup büyüyor ve sosyal konuşuyorlar" (Manor, 2019, s.29) ifadesiyle genç jenerasyonların yeni medya üzerinden kurdukları kültürlerarası diyalogların; onların dijital teknolojilere yatkın olmalarından kaynaklandığını, bu durumun eski jenerasyonlarla karşılaştırıldığında iletişim biçimlerinin değiştiğini özetlemiştir. Bu bilinçli yaklaşımla, İngiliz lüks perakende markası Burberry, dijital dünyayı erken benimseyen markalar arasında moda sektörünün öncüsü olmayı sürdürmektedir. Dijital kullanıcı etkileşimini hayata geçiren marka, özel couture kişiliğine vurgu yapmış ve dijital hareketten fayda sağlamıştır (Centric Digital, 2015, s.1).

2006 yılında Angela Ahrendts CEO'su olduğu markanın o dönemki baş tasarımcısı ve kreatif direktörü Christopher Bailey birlikte Burberry'yi dijital alandaki en önemli markalardan birisi haline getirmek vizyonu ile yola çıktıklarını açıklamıştır. Geleneksel ve dijital medya platformlarının entegrasyonu aracılığıyla hedef kitlelerine kişiselleştirilmiş bir marka deneyimi

sunmak istediklerini belirtmişlerdir (Milnes, 2015). Burberry, yeni medya sosyal platformlarında kendi kurumsal profilini oluşturan ilk büyük moda evlerinden birisi olmuştur.

Lüks giyim ürünlerinin üretim sürecinde tasarımların Audaces Idea, Inventex 3D gibi bilgisayar programlarında yapılan teknik çizimlerinden, dijital olarak programda tasarıma renk, kumaş dokusu, drape, dikiş, nakış, baskı, aksesuar görünümünün uygulanmasına, tekstil yüzeyleri tasarlamaktan giysi kalıplarının çıkartılmasına, CAD (Bilgisayar Destekli Tasarım) sistemleri ile ürün geliştirmeye, malzeme tedarikinden, tasarımların üretilmesine, defile sunumlarına, mağaza ya da çevrimiçi perakende operasyonlarına, ürünlerin tanıtım ve reklam kampanyalarına, hedef kitleleri ile iletişimlerine ve hatta satış sonrası tüketici desteği sağlanmasına kadar hemen her aşamada dijital teknolojilerin önemini kavrayan Burberry, dijital dönüşümünü hem çok kanallı hem de bütünlükli perakende iletişimde başarıyla gerçekleştiren öncü marka olarak bilinmektedir.

Kasım 2009'da dünyanın en iyi fotoğrafçılarından bazılarının ve dünyanın her yerinden yaratıcı insanların iş birliğiyle, fotoğraf etkileşimli bir web sitesi projesi yaratılmıştır. The Sartorialist'ten fotoğrafçı Scott Schuman ile Christopher Bailey, *Art of the Trench* adıyla oluşturdukları web sitesinin ilk fotoğraf serisi çekimlerine 2009'da başlamıştır (Centric Digital, 2015, s.2). Scott, bu ilk fotoğraf serisi için birkaç ay boyunca Londra, Milano, New York, Paris, Berlin, Sao Paulo ve Venedik'te Burberry trençkotları giyen insanların 'sokak modası' portrelerini fotoğraflamıştır. Web sitesi, dünyanın her köşesinden kullanıcıların kendi Burberry trençkotlarını giyip poz vermelerini, fotoğraflarını paylaşmalarını ve markayla etkileşim kurmalarını sağlamak için tasarlanmıştır (Görsel 1). Site aynı zamanda Burberry trençkot tasarım tarihi hakkında bilgi vermiş; dijital akış, 1910'lardan kalma ilk modellerin gösterildiği fotoğrafları, videoları ve reklamları on yıllar halinde tanıtmıştır (Bunz, 2009). Site ziyaretçileri buradan Twitter ve Facebook gibi yeni medya sosyal platformlarına zahmetsizce tek tıkla bağlanmış; favori tasarımlarını seçmiş, yorum yapabilmiş, beğenebilmiş ve gönderi olarak paylaşabilmiştir.

Görsel 1: Burberry, 2009. *Art of the Trench*, (URL 1).



Tüketici hedef kitlesi tarafından sürekli güncellenen ve 'dijital demokratik bir ortam' sunmasıyla ün kazanan web sitesi hem mevcut hem de potansiyel müşterilerin ilgisini çekmiştir. Bu proje, markanın dijital kullanıcılarla bağına güçlendirirken daha genç yeni bir demografiye hedef kitlesine kazandırmıştır. Kasım 2009 itibarıyla Burberry, bir milyon üzerinde Facebook hayran kitlesiyle dijital medyada en tanınan lüks markalardan birisi olmuştur (Centric Digital, 2015, s.2). Proje sonunda marka, 2015'te *Art of the Trench* web sitesinin yirmi dört milyon sekiz yüz bin kez görüntülendiğini duyurmuştur.

Sosyal medya pazarlamasında (Social Media Marketing-SMM) görünürlüğün arttığı (2004-2010) dönemde; Burberry rakiplerine göre erken davranmıştır. Profesyonel moda fotoğraf çekimlerine alternatif; kurgu olmayan, moda takipçilerinin gerçek sokak modası fotoğraflarını paylaştıkları bir medya kanalı sunmayı başarmıştır. Dijital kullanıcıların kendi isteği ve beğenisi doğrultusunda kişisel fotoğraflarını paylaştığı bu proje ile Burberry sosyal medya pazarlama başarısını yakalamıştır. Lüks trençkotların şıklığını günlük şehir yaşamı içerisinde özgün stiller ile nasıl yorumlandığını gösteren bu site; tüketici ile marka arasındaki bağı güçlendirmiş ve ana akım tüketici kitlesi arasında marka bilinirliğini arttırmıştır.

Bir sanat küratörlüğünde düzenlenen içeriği ile kitle kaynaklarının etkin kullanımının kombinasyonu olarak tasarlanan *Art of the Trench* web sitesi, ikinci nesil Web 2.0 projelerinden birisi olarak bilinmektedir.

'Web 2.0' terimi, Tim O'Reilly tarafından 2004 yılında; internet kullanıcılarının katılımcı olduğu, iki yönlü dijital iletişim sunan bir işletim sistemi olarak tanımlandı. Daha önceki işletim sisteminde kullanıcıların gelişmiş bir programlama bilgisine sahip olması gerekirken, Web 2.0 döneminde bloglar, ve sosyal ağlar üzerinden kullanıcılar içerik üreticisi haline gelmiştir (Blank & Reisdorf, 2012). Web 2.0'dan önceki dönemde, perakende satış döngüsü satışla sona eren bir süreci ifade ederdi. Müşteri, belirli bir ürünü göz önünde bulundurarak bir mağazaya girer, satış danışmanı ile konuşur, satın alır ve giderdi. Ancak Facebook ve diğer dijital medya sosyal platformları sayesinde tüketici kitlesi, markalarla giderek daha fazla bağlantı kurmak ihtiyacı hissetmektedir ve satış döngüsü bir anlamda artık hiç bitmemektedir. Tüketiciler, internette araştırma yapmaktan satın almaya varan süreçte diğer tüketicilerin yorumlarını, markaların dijital medya etkileşimlerini incelemekte ve bu verilere göre satın alma/almama kararı vermekte ve artık çok kanallı deneyimlerden geçmektedirler (Centric Digital, 2015, s.2-3).

Burberry, büyük ölçüde yeni medya sosyal kanalları aracılığıyla canlı, iki yönlü iletişim sayesinde etkili bir dijital müşteri deneyiminin temel modelini benimsemiştir.

2010 yılında *Sony* ve *British Fashion Council* iş birliğinde 'Burberry Acoustic' adlı bir müzik yarışması düzenleyen marka bu etkinlikte modanın bir sanat olduğunu anladığını ifade etmiştir. Marka, Burberry Acoustic'in basın bülteninde "Moda sadece kıyafet veya mücevher değil, aynı zamanda müzikle de ilgilidir" yazmıştır. Yarışmaya katılan tüm şarkılar sadece Burberry için bestelenmiş, icra edilmiş ve kaydedilmiştir (Cotrim M. 2018, s.6).

Genç İngiliz grupların akustik performanslarını sergilemeyi amaçlamış akustik projesi ile Burberry, Z kuşağına farklı bir duyu aracılığı; ses ile ulaşmayı hedeflemiştir. Görme ve dokunma duyularına yönelik lüks moda ürünleri sunan bir markanın gençlere müzik gibi fonetik sanat ile ulaşma biçimi oldukça yaratıcıdır. Marka, düzenlediği yarışmaya katılan müzisyen gençlerle karşılıklı iletişim kurmuş, akustik kayıtların itunes gibi popüler dijital

platformlardan ve sosyal medyadan yayınlanması; yarışmaya katılan akranlarını dinleyen genç hedef kitleye de ulaşmasını sağlamıştır.

Marka 2010 yılında ilk gerçek küresel moda şovu olarak ilan edilen sunumunu, Londra Moda Haftası kapsamında Chelsea College of Art'ta gerçekleştirmiştir. 3-Boyutlu olarak yayınlanan defile, aralarında Vogue, Grazia, CNN'nin de bulunduğu yetmiş üç web sitesi üzerinden tüm dünyada eş zamanlı, çevrimiçi olarak izlenmiştir. Ahrendts'e göre bu etkinlik, bir lüks giyim markasının tasarımlarının sergilendiği ve potansiyel olarak yüz milyondan fazla internet kullanıcılarına, canlı dijital yayın akışında ulaşmayı başaran ilk moda şovu olma ayrıcalığını markaya sağlamıştır. Akış içeriğinde canlı yayınlanan defilenin yanı sıra Christopher Bailey, Angela Ahrendts ile röportajlar, defileyi ön sıradan izleyen ünlü davetlilerinin aktüel görüntüleri ve defilenin sahne arkası görüntülerine de yer verilmiştir. Gösteri sırasında Burberry, Twitter'da ilk on listesinde yer alarak trend konulardan biri olmuştur (Amed, 2010).

2011 yılı Nisan ayında Burberry Pekin Beijing'de açtığı mağazasının tanıtımı kapsamında izleyicilere, yenilikçi ve benzersiz bir koleksiyon gösterisi deneyimi yaşatmıştır. Gösterinin sunulacağı geniş mekânın tüm duvarlarına dev projeksiyon perdeleri döşenmiş ve koleksiyonu giyen gerçek altı modelin hologramları sırayla duvardan duvara yansıtılacak şekilde bir dijital video sanatı çalışması olarak sergilenmiştir. Mekânın tavanına da perde gerilerek hologramlar yansıtılmış, görüntülere ses tasarımı eşlik etmiştir. Gösteri eş zamanlı olarak dünya çapında izlenebilmesi için YouTube üzerinden canlı yayınlanmıştır.

Klasik bir salon defilesi yerine koleksiyonunu video ve ses tasarımı performansı sergilemeyi tercih eden marka 2011 yılında da 'moda bir sanattır' anlayışını yinelemiştir.

2012 yılında çevrimiçi ve fiziki mağaza alışverişi arasındaki sınırı ortadan kaldıran; tüketicilere benzersiz bir alışveriş deneyimi sunan Londra'daki *Burberry Regent Street* mağazasını açmıştır. Tıpkı web sitesinde olduğu gibi mağazaya yerleştirilmiş ekranlardan marka ve koleksiyonlarıyla ilgili multimedya içeriği sunulmuştur. Müşteriler mağaza içindeki ekranların yanından geçerken ilgilendikleri ürünün videolarını izlemek için RFID çipli okuyucuları ve çalışanlar da ürünün hikayesini görselleştirmek için iPad'lerini kullanmışlardır. *Burberry Regent Street* binasını aynı zamanda bir etkinlik ve inovasyon merkezi olarak planlanmıştır. Defilelerin canlı yayınlanacağı dev bir ekran yerleştirilen mağazada ayrıca Burberry'nin tek seferlik konserler aracılığıyla en iyi müzik yeteneğini seçeceği kalıcı bir sahne de oluşturulmuştur. Aynı zamanda çevrimiçi alışveriş yapanlar, satın aldıkları ürünleri bu mağazadan teslim alabilmiş ya da mağazadayken burberry.com'dan bir satış temsilcisine sipariş verebilmiştir ve böylece tüketiciler hem mobilden hem de mağazadan aynı alışveriş sepetine erişebilmişlerdir (Alexandre, 2012).

Burberry Regent Street binasındaki mağaza bütünleşik perakende (omni channel) iletişiminin hem çevrimiçi hem de çevrim dışı kanallarda kesintisiz olarak gerçekleştiği fiziksel bir mekân olma ayrıcalığını taşımaktadır.

Burberry'nin temel hedefi; dijital kanallarda tutarlı ve iddialı olmaktır. Marka 2012 yılında ilk lüks kitlesel özelleştirme/kişiselleştirme (mass customisation) uygulaması olan 'Burberry Bespoke' programını hayata geçirmiştir. Birinci Dünya Savaşı sırasında markanın kurucusu, tasarımcı Thomas Burberry tarafından hava koşullarına karşı korunaklı, dayanıklı, nefes alabilen bir kumaş yaratma vizyonu ile bir askeri ceket olarak icat edilen ve markanın en iyi bilinen ürünü olan trençkot, bu girişim aracılığıyla kullanıcılarının kendi kişiselleştirilmiş

versiyonlarını yaratmasına olanak tanımıştır. Kullanıcının trençkotun silüetini, stilini, rengini, kumaşını, işlemeli monogramından vintage ekose astarının motifine ve detaylarındaki tüm aksesuarların malzemelerine kadar seçebilmesine, ürünü dijital uygulamada tasarlayabilmesine, çevrimiçi satın alabilmesine ve özel trençkot tasarımını dijital medya platformlarında gönderi olarak paylaşabilmesine olanak tanıyan bir program olarak sunulmuştur (Görsel 2). Erkek ve kadın trençkot seçenekleri de dahil olmak üzere Burberry, programın yaklaşık on iki milyon izinli kombinasyon seçeneği sunduğunu hesaplamıştır. Uygulamaya ek olarak, müşterilerin seçimlerini sorgulamak için çevrimiçi bağlantı kurabilecekleri bir moda danışmanlığı hizmeti de sunulmuştur. *Burberry Bespoke*, lüks sektörünün 'kitlesele özelleştirme' ya da 'kitlesele kişiselleştirme' konusundaki ilk büyük girişimi olsa da yine de ürünler fiyatlarından dolayı 'kitleleri' hedeflememiştir. Marka bu anlamda tüketicinin tasarım sürecine katılımını ve markayla iletişimlerini amaçladığını açıklamıştır (Sonne, 2011). Kampanya çevrimiçi uygulaması 2017 yılında sonlandırılmış olsa da kişiye özel trençkot tasarlama operasyonu markanın büyük mağazalarında devam etmektedir.

Görsel 2: Burberry, 2012. *Burberry Bespoke* web sitesinden görünüm, (URL 2).

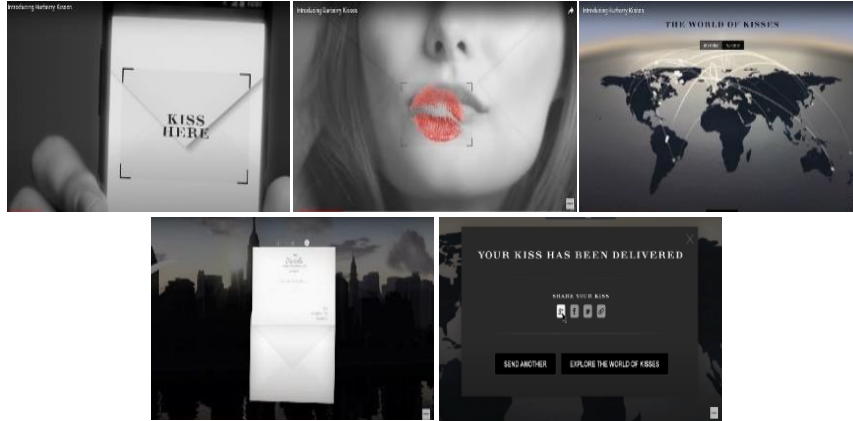


Burberry, bütünsel perakende iletişim stratejisi çerçevesinde geliştirdiği 'kitlesele özelleştirme' uygulamaları ile lüks kavramının geçmişte ifade ettiği gibi kişiye özel üretimi, dijital teknolojinin sunduğu imkanlarla yeniden tanımlamaktadır. Farklı müşterilere farklı davranmak anlamındaki Bire Bir Pazarlama (One-to-one Marketing) yoluyla markalar, alım gücü yüksek dijital müşterilerini yakından tanıdıklarında müşterinin gelecekteki ihtiyaç ve isteklerini tahmin edebilecek bir konumda olacaklardır. Bu iletişim biçiminin lüks sektöründe müşteri sadakatini arttırmayı mümkün kılacağı gibi marka bilinirliğinin ve popülaritesinin korunmasıyla markalar arası rekabet avantaj sağlayacaktır.

Marka, 2013 yılında 'Burberry Kisses' gibi benzersiz dijital içerikler oluşturmaya devam etmiştir. Burberry, Google'nin *Art, Copy & Code* girişimi ve *Grow* reklam ajansı ile ortaklık kurulmuş ve bir reklam kampanyası başlatılmıştır. İnsanların e-posta pazarlamasının algılama şeklini değiştiren *Burberry Kisses* ile dijital iletişim kişiselleştirilmiş bir seviyeye taşınmıştır. Ajans, geleneksel tüketici kitlesini göz ardı etmeden televizyon reklamlarında insanları kampanyadan haberdar etmeyi de ihmal etmemiştir. *Google Chrome*, *gmail* ve mobil kullanıcıların, dünyanın dört bir yanındaki sevdikleriyle 'öpücük paylaşabileceği' *kisses.burberry.com* web sitesi tasarlanmıştır. Kullanıcılar, kişisel mesajlarını yazabilecekleri sanal kartpostalların zarfları üzerini masaüstü, tablet ve mobil cihazların ekranlarını öperek

oluşturacakları kişisel öpücük izleriyle mühürlendikten sonra dünyanın herhangi bir yerine göndermiştir. Web sitesinin kullanıcıları, dijital öpücüklerini *Burberry Kisses* rujlarının beş farklı tonundan birine boyama seçeneğine de sahip olmuştur. Kartpostal gönderildikten sonra, kullanıcılar mektuplarını *Google Earth*'in sokak görünümlü haritaları üzerinden takip edebildiler, dünyanın dört bir yanındaki öpücükleri ve hangi şehirlerin en çok öpücük gönderip aldığını gerçek zamanlı etkileşimli bir haritada görüntüleyebilmiştir. Mektup yazıldıktan ve bir öpücükle mühürlendikten sonra gönderenler, *Burberry* güncellemelerine kaydolmaya ve *Burberry Kiss*'i *Facebook*, *Twitter* ve *Google plus* gibi dijital medya platformları aracılığıyla ailesi ve arkadaşlarıyla paylaşmaya davet edilmiştir (Görsel 3). Alıcılar ise kartpostalı aldıktan sonra bir başka 'öpücük' ile cevap vermeye teşvik edilmiştir. Bu karşılıklı kişiselleştirilmiş dijital iletişim imkânı sunan uygulama, göndericiyi ve alıcıyı uygulama başında daha da meşgul etmiştir. Sosyal yeni medya platformlarında yapılan paylaşımlar ile *Twitter*, *Facebook* ve *Instagram*'da kullanılan #burberrykisses başlığı kampanyanın bilinirliğini ve başarısını artırmış; insanların kampanya ve dolayısıyla markanın ruj çeşitleri hakkında daha da fazla konuşmasını sağlamıştır. Türkçeye 'Ağızdan ağıza pazarlama' olarak geçen WOMM (Word of Mouth Marketing) gerçek anlamıyla uygulanmıştır.

Görsel 3: *Google Art, Copy & Code ve Grow Agency, 2013-2014, Burberry Kisses Kampanyası, (URL 3).*



Grow Ajans'ın yaratıcı direktörü Drew Ungvarsky, *Burberry Kisses*'i hayata geçirmeye yardımcı olan şeyin kampanyanın aşk mektubu gibi nostaljik ve e-mail gibi yenilikçi iletişim biçimlerinin birleştirebilmesi olduğuna inandığını ifade etmiştir. Ungvarsky, dudak izini yakalamak için HTML5 ve WebGL gibi modern tarayıcı yeteneklerini kullandıkları kampanyayı; aşk gibi evrensel bir temayı alıp ona teknolojik bir dokunuş katmanın *Burberry Kisses*'i benzersiz kıldığını belirtmiştir. Moda ve yeni teknolojiyi ek bir kişisel dokunuşla birleştirmek niteliğinden dolayı kampanyanın çok başarılı olduğu belirtilmiştir (Glaser, 2014, s.2-3). Marka, *Burberry Kisses* kampanyası bittiğinde *Facebook*'ta on dört bin dört yüzden fazla etkileşim, altmış milyon iki yüz otuz yedi bin dokuz yüz seksen yedinin üzerinde medya gösterimi ve bin yüzden fazla fotoğraf girişi olduğunu açıklamıştır.

Burberry Kisses kampanyası; kullanıcıların etkileşimde bulunmaktan mutluluk duydukları ve markanın stratejik olarak hedeflediği, uygulayabildiği ve ölçebildiği düzeyde yaratıcı bir proje olduğu görülmektedir. Dijital kullanıcılara ilgi çekici ama göze batmayan bir reklam deneyimi yaşatıldığı anlaşılmaktadır.

2014 yılında Burberry; resmi Twitter hesabı üzerinden tüketicilerin bir 'tweet' içinden ürün satın almalarına izin veren *Şimdi Satın Al* (Buy Now) butonu aracılığıyla bir yeni medya sosyal platformunda doğrudan satış yapan ilk lüks marka olmuştur (Centric Digital, 2015, s.3).

2015 yılı Ekim ayında Snapchat'te bir kampanya yürütmüş olan marka; İlkbahar / Yaz 2016 koleksiyonunu defileden bir gün önce uygulama kullanıcılarının erken görebilmesi için dijital platformlardaki takipçilerine özel bir 'snapcode' kodu ile duyurmuştur. İlkbahar / Yaz 2016 defilesi sırasında Burberry, canlı yayının ötesine geçmiş ve tüm koleksiyonun moda çekimlerini podyumda gösterilmeden önce Snapchat'ta yüz milyon kişinin izlemesine olanak tanımıştır. Dijital medya kanallarını birbirleriyle senkronize eden Burberry, Japonya ve Kore gibi yeni pazarlara açılmış ve sosyal platformlar aracılığıyla insanların alışveriş etmesini kolaylaştırmıştır (Milnes, 2015).

Y kuşağına yönelik hazırlanan bu 'snapcode' kampanyası ile marka, parfümlerini ve yeni sezon moda giyim koleksiyonlarını tanıtmak için Snapchat uygulamasının popülerliğinden etkili biçimde yararlandığı anlaşılmaktadır.

2016 yılında Burberry'nin lüks modada en iyi dijital marka konumunda olmasının rekabeti arttırdığı ortaya çıkmıştır. Louis Vuitton ve Gucci'nin yakından takip ettiği Burberry, fiziksel ürünlerini dijital mağazalara en başarılı şekilde entegre eden ve e-ticaret başarısını sürdüren marka olarak lüks piyasasındaki diğer rakiplerine göre önemli bir avantaj sağlamıştır. Exane BNP Paribas 2016 yılında online alışveriş, teslimat ve kişisel hizmetler dahil olmak üzere on sekiz farklı kriteri değerlendirerek yayınladığı başarı endeksinde Burberry 183 puanla birinci, Louis Vuitton 174 puanla ikinci, Gucci ise 171 puanla üçüncü sırada ilan edilmiştir (Solca vd., 2016, s.13). Christopher Bailey, "Bir tasarım şirketi olduğumuz kadar artık bir medya içeriği şirketiyiz" sözleri ile dijital iletişimin markayı nasıl başarıya ulaştırdığını özetlemiştir. 2016 yılı itibarıyla lüks markaların halkla ilişkilerinde karşılıklı iletişimin en yoğun yaşandığı sosyal platform Instagram'da gönderi başına en yüksek 'beğeni' sayısına Burberry ulaşmıştır. Yeni medyadaki en başarılı markalardan biri olmasını; yeniliğe adapte olmak vizyonu sağlamıştır (Kansara, 2016).

Bu alanda uzun süredir yenilikçi olan Burberry, günümüzde büyük ölçüde sosyal medya platformları aracılığıyla kurduğu canlı iki yönlü iletişim stratejisi sayesinde etkili dijital müşteri etkileşiminin temel modeli olarak diğer markalarca örnek alınmaktadır. Görselliğe dayanan bir sektörde, her şey izleyicilerin ilgisini doğru zamanda çekmekle ilgili olmaktadır ve sürekli güncellenen modanın hızlı yayılımı satış oranlarında başarıyı getirmektedir. Ürünlerini bir hikâye içerisinde sunmaya inanan Burberry; markanın güçlü yönlerine odaklandı, dijital uygulamalarda kararlı davranmıştır. Marka, sadık takipçilerinden sert eleştirmenlere kadar her tür tüketiciyle dijital etkileşime girmiştir. Burberry'nin itibarını yükseltip yeniden markalaşmasını sağlayan da başarı için planlı davranması ve moda alanında dijital yeniliklerde öncü olmasıdır.

Son yıllarda giyim markaları, video oyunların bir pazarlama aracı olarak potansiyelini fark etmişlerdir. Markalar ürünlerini oyun konsepti içerisinde Z kuşağına tanıtmaya başlamıştır. Moda giyim markalarının son yıllarda geliştirdikleri ya da dahil oldukları oyunlar: Louis Vuitton (Final Fantasy, League of Legends), Gucci (Gucci Arcade, Genies, Tennis Clash, The Sims 4, Pokémon Go), Moschino (The Sims 4), Prada (Final Fantasy), Marc Jacobs, Valentino, Tommy Hilfiger, Anna Sui, (Animal Crossing). Gucci'nin e-spor (elektronik spor) eğlence

markası Fnatic ile iş birliği gibi örneklerden ve Nike, Adidas, Puma gibi diğer markaların da e-spor takım sponsorluklarına moda ve e-spor iş birlikleri takip edilebilir.

Yeniden markalaşma aşamasından geçen Burberry'nin yeni nesillerin gözünde marka değerini oluşturmak için mevcut video oyuncuları kitlesine yönelik oyunlar yaratmak fikrini benimsediği görülmektedir.

Burberry, mevcut Y kuşağı tüketiciler ile yakın geleceğin potansiyel dijital tüketicileri olacak Z kuşağına yönelik video oyunu konseptleri geliştirmeye başlamıştır. Ekim 2019'da 'B Bounce' adlı ilk video oyununu, kendi web sitesi üzerinden piyasaya sürmüştür. Aralık 2019'da 2020 yeni yılını kutlamak için 'Ratberry' adlı ikinci oyununu duyurmuştur. 'B Surf' adlı ilk çok oyunculu video oyunu ise 'Thomas Burberry Yaz Monogramı CGI' adlı bir kampanyayla Temmuz 2020'de tanıtılmıştır (Burberryplc, 2020).

AR kısaltması ile ifade edilen Augmented Reality: Arttırılmış gerçeklik teknolojisi, akıllı telefon, tablet ve sanal gerçeklik gözlükleri aracılığıyla reklam ve pazarlama alanında müşteri deneyimine yönelik yeni bir eğilim olarak belirmektedir. Dijital teknolojinin sunduğu sürekli erişim, etkileşim ve paylaşım ortamında artırılmış gerçeklik uygulamaları ile fiziksel olarak orada olmayan nesne ve olgular sanal olarak algılanabilir hale gelmektedir. Tüketicie hem çevrim dışı hem de çevrim içi ortamlarda eşsiz bir alışveriş deneyimi yaşatılmasının satın alma sürecini olumlu yönde etkilediği düşünülmektedir. Lüks markaları diğerlerinden ayıran bir diğer önemli etmenin; tüketicilerin mağazada yaşadıkları kişisel deneyim olduğu kabul edildiği, müşterilere unutulmaz deneyimler yaşatacak arttırılmış gerçeklik teknolojilerinin mekanlara yerleştirildiği Burberry örneğinde de görülmektedir.

2020 yılı başlarında Londra'daki The Selfridges Corner Shop'u devralan Burberry, İlkbahar/Yaz 2020 koleksiyonunda Antarktika kâşifi *Sir Ernest Shackleton* gibi vizyonerleri anmak için, 'arttırılmış gerçeklik' deneyimini kullanmıştır. Mağaza ziyaretçilerinin özel QR (Quick Response) kodlarıyla erişebildikleri ve penguenlerle birlikte ekran görüntüsü aldıkları, video çekebildikleri ve sosyal platformlarında paylaşabildikleri yarı gerçek yarı dijital bir alışveriş deneyimi etkinliği gerçekleştirilmiştir (Burberryplc, 2020).

Şubat 2020'de Burberry, *Google* arama teknolojisi aracılığıyla yeni bir arttırılmış gerçeklik alışveriş aracı başlatmıştır. Tüketicilerin *Google*'da aradıkları Burberry ürününe ait 3-Boyutlu görüntüleri; sanki mağaza içinde ürünün yakınıdaymış gibi kullanıcının ürünün çevresinde dönüp tüm detaylarını rahatlıkla inceleyebileceği dijital bir teknoloji sunmuştur. Hatta başka bir Burberry ürünüyle birlikte kombin yapıldıklarında nasıl duracağı da gösterilmiştir. Satın alma kararının ilham aşaması, lüks tüketiciler için giderek daha önemli hale gelmektedir. Burberry, daha heyecan verici bir deneyim yaratmak ve kişiselleştirilmiş lüks ticareti geliştirmek için arttırılmış gerçeklik gibi yenilikçi çalışmaları kullanmayı sürdürmektedir (Burberryplc, 2020).

Lüksün artık sadece 'pahalı' olmadığı, değişen tüketici profili ve tüketim alışkanlıklarının şekillendirdiği Lüks 4.0 kavramı kapsamında markaların; ortaya çıkan müşteri tercihlerini yakalamak ve fikirleri yeni ürünlere dönüştürme sürecini kolaylaştırmak için dijital verilerden yararlandığı anlaşılmaktadır. Tüketicilerin markalarla güçlü bir bağ kurma ihtiyaçlarının merkezde olduğu bu dönemde Burberry gibi lüks markalar, dijital yerliler (Digital Natives) diye adlandırılan Z kuşağına odaklanmaktadır.

Burberry, küratörlü içerik ve deneyimler aracılığıyla hedef kitlesiyle sürekli olarak etkileşim kurma stratejisinin bir sonraki adımı olarak; kullanıcıların dijital eğlence, spor ve oyun içeriklerini paylaşma ve izleme platformu olan *Twitch* ile iş birliği kurdu ve 21 Eylül 2020'de *Burberry Twitch* hesabından İlkbahar / Yaz 2021 defilesini canlı yayınladı (Twitch, 2020).

Belli bir marka bilincine ya da sadakatine sahip olmayan ve gelip geçici trendlere göre hareket eden Z kuşağının gözünde bir 'marka değeri' yaratmak için Burberry, gençlerin fazlaca vakit geçirdikleri Twitch gibi popüler dijital sosyalleşme alanlarında yeniden markalaşmaktadır.

D'Arpizio'nun Bain&Co. için hazırladığı rapora göre; Çinli tüketiciler 2019 yılında küresel pazar büyümesinin yüzde doksanını oluşturarak dünyada satılan lüks malların değerinin yüzde otuz beşine ulaşmışlardır. Özellikle Asya'nın büyüyen orta sınıf sayesinde, lüks müşteri tabanının 2019 yılındaki 390 milyondan 2025 yılına kadar 450 milyona çıkacağı öngörülmektedir. Raporda 2025 yılına kadar Çinli tüketicilerin, küresel lüks pazarının yüzde kırk altısını oluşturacak potansiyele sahip olduğu bildirilmektedir. Zaten Asya pazarlarında lüks tüketiminin artan bir bölümünü temsil etmekte olan Z kuşağının 2025'in kişisel lüks pazarının yeni büyük alıcıları olacakları ifade edilmektedir (D'Arpizio vd., 2020).

Bu veriler göz önüne alındığında Burberry markasının Çin'e ve özellikle Çinli Z kuşağı temsilcilerinin gözünde marka değeri oluşturacak dijital yatırımlar yapması anlam kazanmaktadır. Gençlerin günlük yaşantılarının büyük bir bölümünde ekran karşısında oyun oynadıkları düşünüldüğünde; onlarla en yakın iletişim kurma yolunun, popüler çevrimiçi oyunlar olduğu anlaşılmaktadır.

Marka 2020 Kasım ayında 2021 yılına yönelik; Çin'in en büyük çevrimiçi oyun topluluğu operatörü, oyun geliştirme, yayınlama ve operasyonları yürütme için önde gelen bir küresel platform olan Tencent Games'in çevrimiçi oyunu *Honor of Kings* ile ortaklık kurmuştur. Etkileşimli dijital içerik, lüks modada giderek daha fazla ilham kaynağı haline geldiği için oyun, tüketicilere Burberry ürünleriyle çevrimiçi bağlantı kurmaları fırsatı sunmuştur. Hem Tencent hem de Burberry'nin yaptığı araştırmalara göre, genç Çinli tüketiciler arasında çevrimiçi oyunlara olan ilgi sürekli artmaktadır. Burberry'nin Çin'deki Başkanı Josie Zhang'ın "Çevrimiçi oyunlar, marka hikayelerini Çin'deki müşterilerimiz arasında gerçekten yankı uyandırdığını bildiğimiz şekillerde anlatabileceğimiz bir platform. Burberry markasını Tencent Games'in dijital oyun ortamlarından birine dahil etmek, müşterilerin markayla daha yeni ve serbest biçimli yollarla etkileşim kurmasına olanak tanıyacaktır" (Burberryplc, 2020) ifadesi markaların oyun alanına niçin yöneldiklerini açıklamaktadır.

Veri toplama, analiz ve buna bağlı olarak satış stratejilerinin oluşturulduğu Lüks 4.0 döneminde; değişen iş modellerini ve tüketici eğilimlerini izleme ve tahmin etme konusunda veri toplamanın önemi, perakende sektöründe giderek artmaktadır. 2020 yılı içinde pandemi ile hızlanan müşteri davranışlarındaki değişimlerle bu konu daha da acil hale gelmiştir. Burberry, bu ve benzeri zorlukların üstesinden gelmek için çalışanlarını geliştirmenin önemini erken kavramış ve 2018 yılında, Londra merkezli teknoloji şirketi *Decoded* ile iş birliği kurmuştur. Marka bir grup çalışanına yönelik; *Python* programlama dilinde makine öğrenimi, veri görselleştirme ve kodlama gibi en son veri bilimi tekniklerini öğrenecekleri kurum içi bir 'Veri Akademisi' oluşturmuştur (Burberryplc, 2020).

Bütünleşik ve çok kanallı perakende iletişimine yönelik Burberry'nin mevcut web sitesi; masaüstü, mobil ve tablet ile kolayca gezmeye, çevrim içi satış desteği sunmaya, kullanıcıların

ürünleri satın almasına ve markanın yeni medya sosyal kanallarına tek tıkla kolayca ulaşmalarına uygun olarak sürekli güncellenmektedir. Burberry'nin 2006 yılından günümüze yeni medya aracılığıyla Y kuşağı hedef kitlesine her zamankinden daha yakın ve erişilebilir bir dijital iletişim stratejisi geliştirmesi; lüks marka imajını yeniden inşa etmesini sağlamış ve 'yeniden markalaşma' sürecinin başarısı onu rakipleri arasında öncü konuma yerleştirmiştir.

BALENCIAGA MARKASININ LÜKS VE SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK VİZYONU

Dünyadaki insanların eve kapandığı 2020 yılının pandemi ortamında, modada varoluşsal bir krizin yaşandığı süreçte; moda koleksiyonlarının klasik defile şovları yerine moda tasarımcıları, kreasyonlarını sergilemek için dijital sunumlardan yararlandılar. Lüks markaların, moda iletişimlerinde özellikle genç kitlelerle bağlantı kurabilmek için dijital sunumların potansiyelini araştırdıkları bir dönemde yaratıcılıklarıyla öne çıkan; Dior'un *Le Mythe Dior* ve Moschino'nun *No Strings Attached* adlarındaki sanatsal moda filmlerinden farklı olarak, bütünüyle dijital dönüşüme adapte olmuş öncü bir koleksiyon tanıtımı, 2020 yılının son ayında Balenciaga tarafından gerçekleştirilmiştir.

Balenciaga 'Afterworld' adlı 2021 Sonbahar/Kış erkek ve kadın hazır giyim koleksiyonunu, artırılmış gerçeklikte interaktif bir video oyunu konseptinde, çok yönlü dijital bir deneyim olarak sunmuş, rakiplerine karşı oldukça cesur bir hamle yapmıştır (Görsel 4).

Görsel 4: *Demna Gvasalia, 2020, Balenciaga, Afterworld: The Age of Tomorrow, (URL 4).*



Balenciaga'nın kreatif direktörü ve baş tasarımcısı Demna Gvasalia, "Moda filmi fikrinden nefret ediyorum ve bunu çok eski buluyorum; karantinede moda şovlarının söz konusu olamayacağını bildiğimiz için Nisan ayında bunun üzerinde çalışmaya başladık" (Mowe S.R. 2020) sözleriyle Balenciaga'nın yeni sezon tasarımlarının; 'Afterworld: The Age of Tomorrow' adlı video oyununun avatarları üzerinde tanıtmak fikrinin nasıl geliştiğini ifade etmiştir. Koleksiyonun dijital yayınından sonra *British Vogue* magazine verdiği röportajda tasarımcı Gvasalia: "Moda endüstrisi bu kaçınılmaz yeni dijital dönemle yüzleşmek zorunda kalacak. Markalar, yaratıcılık ve inovasyonla nasıl başa çıkılacağından, ürünün nasıl üretileceğine ve kitlelere nasıl iletileceğine kadar her konuda kendi çözümlerini bulmak zorunda olacaklar"

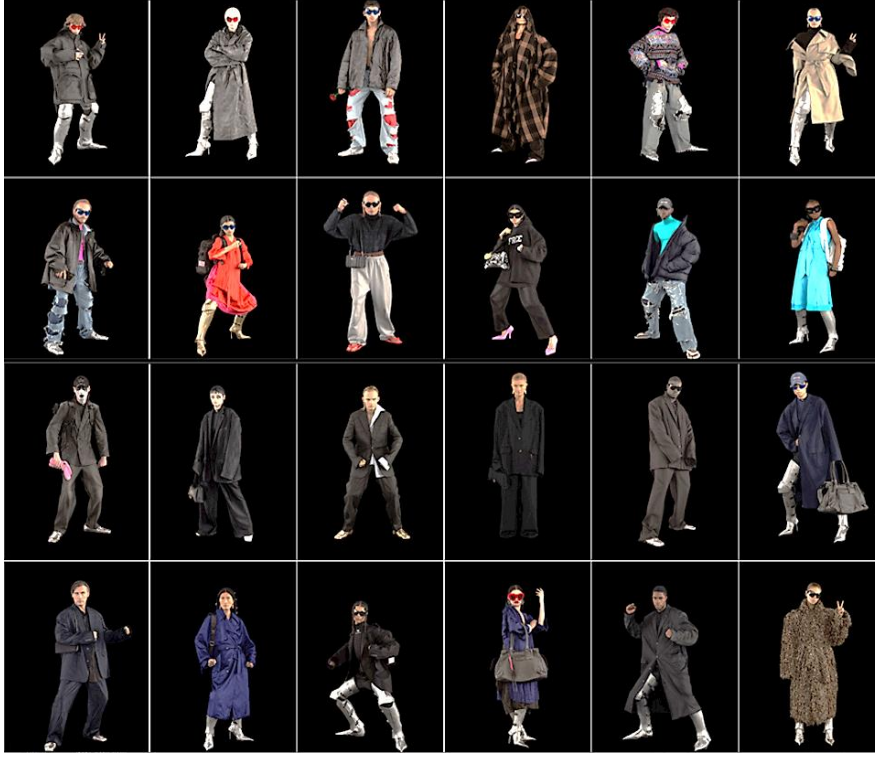
(Madsen, 2020) ifadesinde; sektörün geleceğinde dijitalleşmeden kaçınmanın söz konusu olamayacağı görüşünü savunmaktadır.

Web sitesi: 'https://videogame.balenciaga.com/' üzerinden 6 Aralık 2020 itibariyle internet kullanıcıları, Balenciaga'nın yeni tasarımlarını; sanal gerçeklik (VR: Virtual reality) ortamında bir video oyunu konseptinde keşfetmeye davet edildiler. 2031 yılında geçtiği anlaşılan distopik dünyada, mitolojik bir uzay çağı macerası olan video oyunu bilim kurgu türünde tasarlanmıştır. Balenciaga'nın sanal mağazasında başlayan oyunda kullanıcılar hikâyenin kahramanı Eliza Douglas ile özdeşleşerek oyunu onun gözünden izlediler, banliyöden yola çıkıp fütüristik Paris şehri sokaklarında bir yürüyüş deneyiminin ardından avatar, beyaz bir tavşanın önderliğinde karanlık ormandaki gizli, çılgın bir partiye doğru serüvenine yola çıktı; aslında bu metafor 2020 yılı karantina süreçlerinde gerçekleşen yasa dışı toplu eğlencelere işaret eden bir göndermedir. Ardından oyuncu bir mağaraya girdiğinde tıpkı Kral Arthur efsanesinde olduğu gibi taşa saplanmış kılıcı çıkarttı, böylece yolculukta karşısına çıkan belli zorlukları aşmayı başardığı anlaşıldı. Macera büyüleyici bir gün batımı manzarasına sahip bir dağın zirvesinde, nefes alıp verme sesleri ile son buldu. Derin nefes alıp verme sesleriyle biten oyun, pandemiye karşı verilen mücadelenin başarılı sonuçlanacağı umudunu sembolize etmekte ve insanlığın maskeden kurtuluşunu müjdelemektedir.

Hikâyenin evreninde, çevrede gördüğümüz elli kişiden oluşan diğer oyuncu avatarlarında klasik video oyunu arketipleri referans alınmıştır. Orta Çağ dönemi Kraliçe Elizabeth zırhlarının yanı sıra retro NASA astronot kostümleri ile markanın yeni sezon kreasyonlarının farklı kombinlerini giymiş olan avatarlar koleksiyonu sergilemektedir. Oyunun sokak görüntülerinin arka planındaki billboardlarda, tabelalarda ve duvarlardaki sokak sanatı örneklerinde olduğu gibi giysilerin üzerlerindeki baskılarda, applike yamalarda da ekolojik yaşam dengesine, çevre kirliliğine karşı bilinç oluşturmak için giysi atık döngüsünün kırılması ve modada geri dönüşümün sağlanması hakkında çeşitli duyarlılık mesajları içeren sloganlar yer almaktadır.

Marka, kreasyonlarını sergilediği video oyununun web sitesi: https://videogame.balenciaga.com/en/press üzerinden yaptığı basın açıklamasında; yakın bir gelecekte kurgulanan oyundaki Sonbahar/Kış koleksiyonunda yer alan giysilerin yıllar içinde geçirecekleri dönüşümü hayal ettikleri ifade edilmiştir. Daha sağlıklı bir doğa ve endüstri üretimi dengesinin kurulması için doğal kaynakların idareli kullanılmasına dayalı, yavaş bir moda döngüsü yaratılması gerektiği fikrinden ilham alan 'Afterworld' projesindeki tasarımlar, teknik ve ekolojik tekstillerden oluşmaktadır. Geri dönüştürülmüş mantar tıplar, balık ağları, keten bazlı kompozitler ve plastik şişelerden elde edilen liflerle örülmüş 3-Boyutlu kumaşlar gibi geri dönüştürülmüş malzemelerden üretilmiştir (Banks, 2020). Eskitilmiş, sökülmüş, yırtılmış, yamalı görünümdeki giysilerin tasarım yaklaşımında, geri dönüşüm anlayışıyla, malzemelerin ve kaynakların etkin kullanılabilirliğine dikkat çekilmektedir. Hem oyun hem de koleksiyonda, giysilerin yalnızca daha uzun süre dayanması için üretilmediği, aynı zamanda yıllar hatta on yıllar boyunca dönüştürülüp yeniden kullanılacağı bir sistem; 'akıllıca tüketim' geleceği hayal edilerek; modada sürdürülebilirlik konusu ele alınmıştır.

Görsel 5: Demna Gvasalia, 2020, Balenciaga 'Afterworld' 2021 Sonbahar/Kış Kadın & Erkek Hazır Giyim Koleksiyonu, (URL 5).

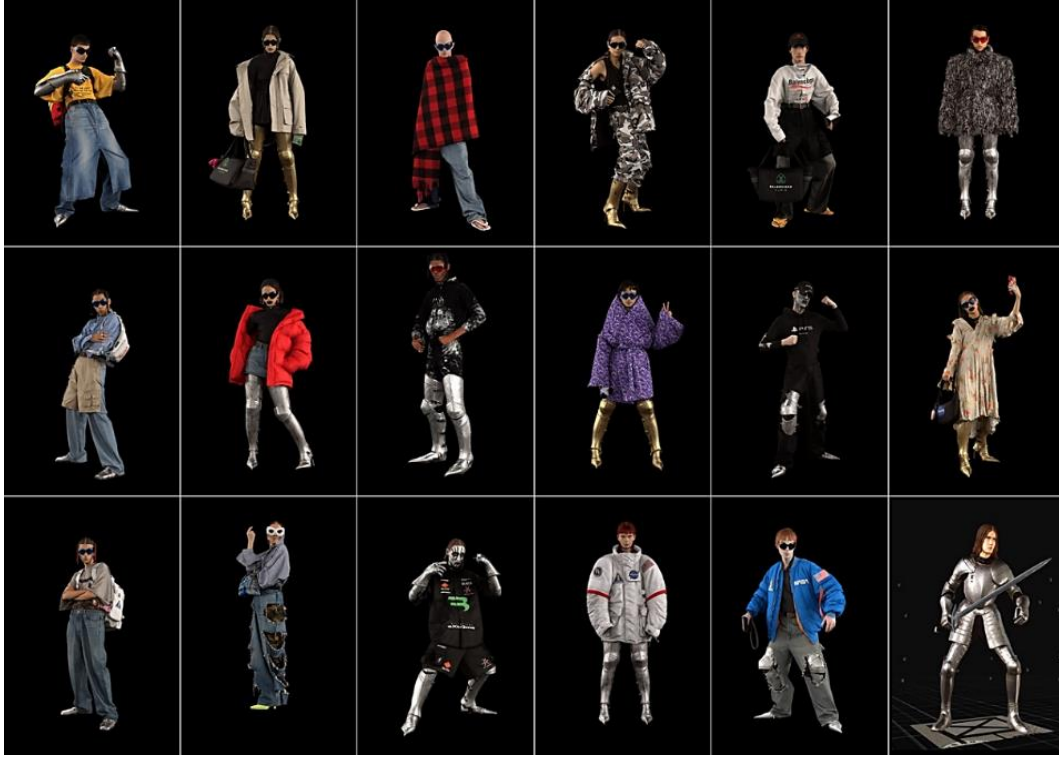


Balenciaga'nın 'Afterworld' koleksiyonunun mücevheri Shahar Livne tarafında tasarlanmıştır. Koleksiyonun genelinde görülen koyu tonların hakimiyetini dengeleyen canlı renkler kullanılarak bu gri dünyanın izleyiciye belki biraz depresif gelebilecek etkisi azaltılmak amaçlanmıştır. 'Distopya', 'kaçış' ve 'varoluşçuluk' temalarında tasarlanan kreasyonlar, markanın basın açıklamasında şu şekilde tanıtılmıştır:

“Takım elbise ve palto tasarımları her ortamda giyilmeye uygundur. T-shirtler için kullanılan jarseden üretilen özel takım elbiselerin kumaşı önceden gerilerek esnetilmiş ve ekstra rahat olması sağlanmıştır ayrıca yıpranmış görünmesi için de taşlanmıştır. Önceden kırıştırılmış takımlar ütü istememektedir. Oldukça eskitilmiş takımların tasarımları, beğenerek ve severek defalarca giyilmişler gibi bir duygu uyandırır. Yürüyüş yapmak, bisiklete binmek veya herhangi bir spora uygun ağ astarlı elastik malzemelerden üretilen takımların dayanıklı tasarımında özel performans terziliği teknolojisi (PLC) uygulanmıştır. Standart bir üniversite eşofmanı üzerindeki 'Özgür' yazısı gelişmiş bir zihin durumuna ve gelecekteki toplumlarda özgürlüğün önemine işaret etmektedir. Başka bir tişört üzerinde; kullanıcının kaybolması halinde Balenciaga mağazasına götürülmesini isteyen bir mesaj yazmaktadır. Diğer t-shirtler ise kıyafet atık döngüsünün son bulması hakkında mesajlar içerir (Görsel 5). 3-Boyutlu yazıcı teknolojisiyle üretilmiş topuklu ayakkabıların yenilikçi dayanıklılığı 3-B yazıcılarla üretilen geleceğin tasarımlarını temsil etmektedir.” (Balenciaga, 2020)

Görsel 6: Demna Gvasalia, 2020, Balenciaga 'Afterworld' 2021

Sonbahar/Kış Kadın & Erkek Hazır Giyim Koleksiyonu, (URL 6).



Materyallerin ve giysilerin yeniden kullanımının önerildiği tasarımlarda; markanın saten trençkotu, bir parti elbisesi olarak giyilebilmektedir. Denim pantolon ile belinden gözüken iç çamaşır lastiği birlikte tek parça olarak dikilmiştir. İnsanların satın almasının artık yakışık almadığı hayvan kürkü yerine geri dönüştürülmüş kumaştan üretilmiş, kürk ceket görünümünü taklit eden lazer kesim saçaklı bir mont önerilmektedir. Balenciaga'nın kavramsallaştırılmış geleceğinde giysilerin birden fazla işlevi vardır: Pek çok tasarım çok fonksiyonlu performansta kullanılabilir biçimde üretilmiş; örneğin bir battaniye vücuda sarılarak paltoya veya kapüşonlu bir pelerine dönüşebilmektedir. Büyük cepleri olan parka, silindir bir spor çanta şeklini alabilmektedir. Rüzgarlık ters çevrilip giyildiğinde termal bir palto olarak kullanılabilir. Ceketler ve elbiseler soğukta, açık havada dans edebilmek için tek omuzu açığa çıkaran asimetrik bir yapıda giydirilmiştir. Dengesiz hacimler, vintage stilleri veya gündelik sportif stilleri zarif bir tavırla desteklemektedir. Ayna karşısında ne giyeceğimize karar verme anında giysileri üst üste tutup baktığımızda gördüğümüz gibi; gömlekler, elbiseler, pantolonlar, şortlar diğer giysilerin üzerine dikilerek tek parça tasarlanmıştır. Bu noktada birbirine dikilen giysilerin üstte kalan parçası altta kalan parçanın bir aksesuarı haline gelmiştir. Koleksiyonun en dikkat çeken parçaları olan zırhlar aynı zamanda tasarımcı Nicolas Ghesquière'in Balenciaga 2007 İlkbahar / Yaz koleksiyonuna bir gönderme olarak yeniden kullanılmıştır. Yüzyıllar öncesinin Elizabeth zırhını giyen *Jeanne d'Arc* karakterinden etkilenilmiş ve modern bir avatar yaratılarak; güncel modanın unsurlarına, değer yargılarına karşı bireyin kendisini zırh ile koruması alegorik bağlamda kullanılmıştır (Görsel 6).

Tasarımcı Gvasalia, British Vogue magazine verdiği röportajda, koleksiyonunu şöyle açıklamaktadır;

“Moda, özünde bir tür zırhtır; kişisel kimliklerimizi tamamlar ve bizi çevremizdeki dünya tarafından görsel olarak algılanmak istediğimiz şekilde gösterir. Öyleyse, bir bakıma, giyinme şeklimiz, kendimizi korumamızda rol oynuyor. Bu bir metafor, ancak gerçekte bu koleksiyondaki zırh, uzun zamandır unutulmuş geçmişini çok beklenen geleceğe bağlamak için yapıldı. Zırhı yapmak için Orta Çağ'da kullanılan işçiliği tam olarak kullandık. Zırh, savaşçıları koruyan ama aynı zamanda savaş esnasındaki hareketlerini mümkün kılan bir tür askeri spor kıyafet olarak görülebilir. Orta çağ zırhının artikülasyonu, fütüristtik bir robot veya android ile tamamen aynıdır çünkü insan vücudu yüzyıllar sonra bile hala aynıdır. Bir terzi olarak benim işim, insan vücudu ile giydiği şey arasındaki ilişkiyi keşfetmektir. Zırh ve uzay kıyafetleri kendini koruma, korku ve kaçış fikirlerini çağrıştırmalıdır, ancak genç oyuncuların gözünde geçmişin ve geleceğin harika macerasını temsil ediyorlar. ‘Afterworld’ başlığı sadece salgın sonrası dünyayı değil, aynı zamanda yakın gelecekte bir noktada yaşayacağımızı düşündüğüm dünyayı da gösteriyor” (Madsen, 2020).

Oyun teknolojisi ve modanın iş birliği için Balenciaga yaratıcı ekibi, markanın 2021 Sonbahar/Kış koleksiyonunun dijital tanıtımında profesyonel oyun motoru ve oyun geliştirici ekiplerle birlikte çalışmıştır. Oyun motoru Unreal Engine'in hazırladığı hacimsel videoları (Volumetric Video) oyun geliştiricisi Streamline Studios yaratıcı ekibi, tasarladıkları 'Afterworld: The Age of Tomorrow' dünyasına entegre etmiştir.

Koleksiyonun podyum defilesinin de aynı oyunun içerisinde sergilendiğini belirten British Vogue magazinden Christian Madsen'in bildirdiğine göre; Balenciaga 2020 yılı Ekim ayında, seçilmiş bir gruba; otuz kadar basın mensubu ile üç yüz kadar misafire; interaktif video oyununu tam anlamıyla deneyimleyebilmeleri ve defileyi artırılmış gerçeklikte izleyebilmeleri için iki el kumandasına sahip bir VR başlığı (Oculus) göndermiştir. Madsen, yaşadığı tecrübeyi şu sözlerle aktarmaktadır:

“Yükseltilmiş bir podyumda, video oyununu anımsatan bir film müziği eşliğinde, karartılmış bir mekânda geçen defilenin detayları o kadar canlı ki çevrenizdeki insanlara dönüp beden dillerini ve kıyafetlerini inceleyebilirsiniz. Defilenin sanal izleyicileri olarak gerçek hayattaki editörler ve alıcılar seçilmemiş, kurgusal karakterler yaratılmış. Orada oturmak benim için heyecan verici bir şekilde gerçek oldu. Bir noktada kendimi, ayakkabı giymem gerektiğini düşünürken yakaladım ve sonra Londra'da kanepemde yalnız olduğumu hatırladım” (Madsen, 2020).

“Bugünün müşterisi oyun oynuyor, video oyun kullanıcıları bu alternatif sanal gerçeklik dünyasında kendilerine karakterleri dışında pek çok özellik tanımlayan önemli bir lüks müşteri tabanını oluşturuyorlar” sözleriyle Gvasalia, ileriki dönemde oyun içerisinde çevrimiçi alışverişe olanak sağlayacak bir teknoloji geliştirmeyi düşündüklerini ifade etmiştir (Mowe S.R. 2020).

Modanın en popüler markalarının ve ürünlerinin üç ayda bir sıralamasını yapan moda alışveriş platformu *Lyst Index*'in yayınladığı 2020'nin son üç aylık raporuna göre; Balenciaga listenin beşinci sırasına yükselmiştir. Balenciaga'nın 2020 itibariyle çok kanallı bir medya iletişimi yürüterek popülerliğini arttırdığı ve parlak bir geleceğe sahip olduğu düşünülmektedir. Balenciaga, lüks sektörünü sokak giyimi ile buluşturan bir marka olması özelliğiyle; yeni lüks sokak modası çağında doğru müşterileri hedefleyerek gelişim göstermektedir. Sokak modasında trend belirleyici ve lüks spor ayakkabı lideri olan moda evi genç, dinamik pazarlama anlayışıyla Z kuşağını (Gen 'Z': 1996-2010 yılları arasında doğanlar) hedef kitlesi olarak uzun süreden beri kabul etmektedir (Retviews, 2020). Bain raporuna göre; Z kuşağının 2035 yılına kadar kişisel lüks ürünler küresel pazarının neredeyse yüzde kırkını temsil edeceği öngörülmektedir (Bain, 2020). Balenciaga diğer lüks markalara oranla uyguladığı orta fiyat aralığı ile daha düşük gelirli, daha genç bir demografiye ulaşabilmektedir. 2019 yılında bir milyar Euro'yu geçen cirosu ile fiyatın müşterileri için önemli olmadığını; gerçekten önemli olanın hedef kitlesi ile karşılıklı iletişime giren bir marka kimliği yaratmanın ve estetik ürünler tasarlamasının etkisini kanıtlamaktadır (Retviews, 2020).

Tıpkı Burberry gibi Balenciaga'nın da lüks moda giyim ürünlerinin bütünleşik ve çok kanallı satışlarına yönelik geliştirdikleri dijital uygulamalarda; potansiyel hedef kitleleri olarak HENRY (High-Earners-Not-Rich-Yet) kısaltması ile ifade edilen 'yüksek gelir sahibi olup henüz zengin olmayan' (Yıllık net 100.000 dolar gelire ve değeri 1 milyon dolardan az olan yatırım varlıklarına sahip kesim) Milenyum HENRY'ler: Y Kuşağına (günümüzdeki yaş ortalaması kırk beş) ve yakın gelecekte satın alma gücüne sahip olacak Z kuşağı (Digital Natives/Gen Z) tüketicilere odaklandıkları görülmektedir.

'High-Earners-Not-Rich-Yet' kelimelerinin kısaltması olan 'HENRY' terimi ile ifade edilen tüketici grubu ilk kez Shawn Tully'nin 2003 yılında Fortune magazinde yayınlanan makalesinde şöyle tanımlanmaktadır:

"Amerika'nın en hırslı, en üretken insanların büyük bir bölümünü oluşturan yöneticiler, hukuk firması ortakları, havayolu pilotları, doktorlar vb. elbette hiçbiri fakir değiller. New York City, San Francisco ve Chicago gibi yerlerde bile, altı rakamın altından ortasına kadar olan bir gelir neredeyse hiç az sayılmamaktadır. Ancak yüksek vergiler ve her açıdan yaşam maliyetinin yüksekliği ile kendilerini zengin de hissetmeyen bu grup tüketiciler henüz zengin olmamış yüksek gelir sahipleri 'HENRY'lerdir" (High-Earners-Not-Rich-Yet) (Tully, 2014).

Bain & Company'nin 2020 yılında yayınladığı 'Global Personal Luxury Goods Market Set to Contract Between 20 - 35 Percent in 2020' adlı basın bülteninde 2019'da çift haneli büyüme yaşayan çevrimiçi satış kanallarının, 2025 yılına kadar kişisel lüks eşya pazarının yüzde otuzunu oluşturmaya ve daha fazla pay kazanmaya devam edeceği ifade edilmektedir (Bain & Company, 2020). HENRY tüketici profilinin temsilcileri olan Y Kuşağı ve yakın zamanda satın alabilecek gelir düzeyine ulaşacak olan Z Kuşağının kişisel lüks ürünler pazarının çoğunluğunu oluşturacağı öngörülmektedir (Arienti, 2019, s. 6).

Geçtiğimiz on yıl boyunca sokak giyimi ile lüksün harmanlanması, lüks giyim markalarının tanımlarını ve üstlendikleri rolleri tamamen değiştirmiştir; Balenciaga örneğinde olduğu gibi

lüks markalar gittikçe kültürel çeşitliliğin sesi haline gelmektedirler. Dijital medya ve kanalları aracılığıyla tüketicilerin; moda endüstrisinin seyircileri olmaktan öteye geçip, deneyimlerini paylaşma fırsatı buldukları ve sektöre etki edebilme gücünü kazandıkları görülmektedir. Balenciaga'nın yakın gelecekte lüks markaların hedef kitlelerinin önemli bir kısmını temsil edecek olacak yeni jenerasyon dijital tüketicilere uygun yenilikçi stratejiler geliştirmekte olduğu anlaşılmaktadır.

SONUÇ VE ÖNERİLER

Lüks sektöründen örneklem olarak seçilen iki moda giyim markası üzerinden dijital dönüşüm faaliyetlerinin teorik olarak incelenmesinin; Türkçe akademik literatüre katkı sağlayacağı düşünülmektedir. Lüks, artan ekonomik, sosyal ve kültürel önemi ile dünya çapında en önde gelen endüstrilerden birini temsil etmektedir; lüks markaların yeni medyada takip ettiği pazarlama fırsatlarını anlamak, diğer sektörlerle ilgili firmalar için faydalı olabilir.

Ayrıca araştırma, lüks markalarda dijital dönüşüm ve yenilikçi pazarlama çalışmaları üzerine güncel durumu açıklama gayreti ile yeni araştırmalara Türkçe teorik kaynak sağlayabilir ve hem akademisyenler hem de uygulayıcılar için gerçek bir değere sahip olabilir. Bu nedenle, sonraki araştırmalara ışık tutmak için çalışmanın teorik çıkarımları aşağıdaki gibi özetlenmiştir.

Tüketicilerin lüks moda giysileri satın alırken artık ürün özelliği veya performansı yerine kişisel deneyime odaklandığı bu sebeple lüks moda endüstrisinin de mevcut dağıtım kanallarını ve pazarlama yöntemlerini değiştirecek dijital teknolojiye adapte olmaları gerektiğini kavradıkları; mevcut iş modellerinde bir reforma gittikleri böylelikle farklılaştırılmış müşteri değeri yaratmak için alanlarında oldukça yenilikçi davrandıkları görülmüştür.

Rekabette güçlenmek için dijitali, işletme modelinin merkezine almanın dijital dönüşümü hızlandırdığı Burberry örneği ile açıklanmıştır.

Araştırmanın sonucunda lüks ürün alışverişinin yeniden tanımlandığı, Burberry ve Balenciaga markalarının lüks moda giyim tasarım ürünlerinin çok kanallı ve bütünleşik perakende satışlarına yönelik dijital uygulamalar geliştirdikleri belirlenmiştir.

Küresel araştırma şirketlerinin hazırladığı raporlardaki bulguların sonucunda ise Burberry ve Balenciaga'nın Lüks 4.0 iletişim modellerinde potansiyel hedef kitleleri olarak HENRY (High-Earners-Not-Rich-Yet) kısaltması ile ifade edilen 'yüksek gelir sahibi olup henüz zengin olmayan' Y Kuşağı ile yakın gelecekte kişisel lüks ürünler pazarında artan alım gücüne sahip olması öngörülen Z kuşağı tüketicilere odaklandıkları belirtilmiştir. İncelenen markaların bu kuşakların taleplerini ve beğenilerini karşılamak için dijital hizmetler, sosyal medya dostu içerikler oluşturup tanıttıkları, onlarla sürekli etkileşim kurdukları ve tutarlı bir marka kimliği sundukları araştırma sonucu olarak ortaya konulmaktadır.

İçerikte söz konusu markaların, dijital dönüşüme niçin ve nasıl adapte oldukları örneklerle anlatılmış ve yeniden markalaşma stratejisi yürüttükleri savunulmuştur. Burberry ve Balenciaga markalarının yenilikçi projeleri, reklam kampanyaları, tasarımları ve koleksiyon sunumları aracılığıyla hedef kitleleri ile interaktif diyalog geliştirdikleri; müşterilerinin marka deneyimlerini hem moda tasarımlarına hem de pazarlama iletişimlerine yansıtmayı başardıkları aktarılmıştır.

Markaların erişimlerini artırmak ve tüketicileri daha aktif katılıma yönlendirmek için veri analizi teknolojilerini kullandıkları böylelikle gerçek zamanlı ürün satışları ve hizmetleri başlattıkları izlenmiştir.

Sonuç olarak; Dijital Darwinizm döneminde markaların hayatta kalmak için sadece farklı düşünmesi değil, farklı davranması da gerektiği anlaşılmıştır.

Lüks markaların bünyesinde yer alan, teknoloji geliştirilen Ar-Ge merkezleri dışında tüm lüks giyim markalarına, müşteri iletişimlerine ve pazarlama stratejilerine de yön verecek; bilgi ve üretimlerinin dijital dönüşümünü sürdürebilecekleri 'İnovasyon Merkezi' kurmaları önerisi getirilmektedir.

Yapılan araştırmada görülmüştür ki dijital dönüşüm yenilikçi teknolojik dinamiklere bağlı olduğu için tamamlanan değil devamlılığı olan bir süreci ifade etmektedir. Veri toplamanın müşteri beklentilerini karşılamadaki önemi, Lüks 4.0 işletme modelinin önceliğidir ve Burberry'nin dijital dönüşümünü veri analitiği alanında sürdürdüğü anlaşılmıştır. Diğer lüks giyim markalarının Burberry'nin şirket bünyesinde kurduğu 'Veri Akademisi' gibi bir veri merkezi kuracak imkanları olmasa bile danışmanlık şirketlerinden sürekli güncellenen veri desteği almaları önerilmektedir.

Gvasalia'nın yaratıcı direktörlüğündeki Balenciaga'nın arttırılmış gerçeklik teknolojisini kullanarak gerçek giysileri tanıtmalarının dijital dönüşüme yenilikçi bir vizyon kazandırdığı açıklanmıştır. Balenciaga'nın koleksiyon sunumunda oyun tasarımı teknolojisi ile moda tasarımını birleştirmesi örneğindeki gibi salgın döneminin; marka iletişiminin dijital dönüşüme adapte olması için iyi bir fırsat yarattığı anlaşılmıştır. Dijitali, işletme modelinin merkezine alan Balenciaga gibi birçok marka için Covid-19 krizinin, bütünleşik ya da çok kanallı iletişim stratejileri geliştirmek ve uygulamak için bir katalizör olduğu mevcut durumun açık ifadesi olmaktadır.

Dijital dönüşümün, yalnızca satışları artırmakla sınırlı kalmayıp pandemi sonrasında tüketicileri yeniden mağazaları ziyaret etmeye ikna edeceği ön görülmektedir.

Günümüzde ancak zamanın ruhunu anlayan, değişime adapte olabilen, sosyal açıdan iç görüye, keskin zekaya ve büyük bir bütçeye sahip moda tasarımcıların ve yönetimlerindeki markaların dijital dönüşüm ile yeniden markalaşabilecekleri ve satış başarılarını sürdürebilecekleri araştırma sonucu olarak ortaya konulmaktadır.

KAYNAKÇA

Achille, A., Marchessou, S., Nathalie, Remy, N. (2018). Luxury in the age of digital darwinism. *McKinsey & Company Report*. 03 Eylül 2020 tarihinde <https://www.mckinsey.com/industries/retail/our-insights/luxury-in-the-age-of-digital-darwinism> adresinden erişildi.

Achille, A., Zipser, D. (2020). A perspective for the luxury-goods industry during – and after – coronavirus. *McKinsey & Company Report*. 05 Eylül 2020 tarihinde <https://www.mckinsey.com/industries/retail/our-insights/a-perspective-for-the-luxury-goods-industry-during-and-after-coronavirus> adresinden erişildi.

- Alexandre, E. (2012). Burberry opens regent street flagship, *Vogue Magazine*. 14 Eylül 2020 tarihinde <https://www.vogue.co.uk/gallery/burberry-regent-street-flagship-opens> adresinden erişildi.
- Altuntaş, E., Y. (2018). Dijital dönüşüm uygulamalarının kurumların marka değeri üzerindeki etkisi. *Ege Üniversitesi İletişim Fakültesi Medya ve İletişim Araştırmaları Hakemli E-Dergisi*, (2), 1-18. 14 Eylül 2020 tarihinde <https://dergipark.org.tr/tr/pub/egemiadergisi/issue/36758/384936> adresinden erişildi.
- Amed, I. (2010). Getting immersed in burberry's 3d live stream. *Business of Fashion*. 25 Eylül 2020 tarihinde <https://www.businessoffashion.com/articles/technology/digital-scorecard-burberry-3d-live-stream> adresinden erişildi.
- Amed, I., Berg, A. (2020). Business of fashion and mckinsey & company report: the state of fashion 2020 coronavirus update. *McKinsey & Company Report*. 08 Eylül 2020 tarihinde <https://www.businessoffashion.com/articles/global-markets/the-state-of-fashion-2020-coronavirus-update-download-the-report> adresinden erişildi.
- Arienti, P. (2019). Global powers of luxury goods 2019 bridging the gap between the old and the new. *Deloitte*. 08 Eylül 2020 tarihinde https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/ar/Documents/Consumer_and_Industrial_Products/Global-Powers-of-Luxury-Goods-abril-2019.pdf adresinden erişildi.
- Bain and Company. (2020). Global personal luxury goods market set to contract between 20 - 35 percent in 2020. *Bain and Company*. 08 Eylül 2020 tarihinde <https://www.bain.com/about/media-center/press-releases/2020/spring-luxury-report/> adresinden erişildi.
- Banks, N. (2020). Polestar stars in balenciaga's first virtual video game 'afterworld' set in 2031, *Forbes*. 10 Eylül 2020 tarihinde <https://www.forbes.com/sites/nargessbanks/2020/12/06/polestar-stars-in-balenciagas-first-virtual-runway-videogame-afterworld-set-in-2031/?sh=473c730e1641> adresinden erişildi.
- Blank, G. & Reisdorf, B.C. (2012). The participatory web. *Information, Communication & Society*, 15(4), 537-554.
- Berry, C. (1994). *The idea of luxury: A conceptual and historical investigation*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Bullions, P. (1881). *A copious and critical latin-english dictionary: abridged and re-arranged*. New York: Sheldon and Company. 06 Eylül 2020 tarihinde https://play.google.com/store/books/details?id=e7b_LLrftCwC&rdid=book-e7b_LLrftCwC&rdot=1 adresinden erişildi.
- Bunz, M. (2009). Burberry checks out crowdsourcing with the art of the trench. *The Guardian International Edition*. 09 Eylül 2020 tarihinde <https://www.theguardian.com/media/pda/2009/nov/09/burberry-art-of-the-trench> adresinden erişildi.
- Balenciaga. (2020). *Fall 21 collection*. 10 Aralık 2020 tarihinde <https://videogame.balenciaga.com/en/press> adresinden erişildi.

- Balenciaga. (2020). *Afterworld: The age of tomorrow*. 10 Aralık 2020 tarihinde <https://videogame.balenciaga.com> adresinden erişildi.
- Burberryplc. (2020). *Burberry announces partnership with tencent games' blockbuster title honour of kings*. 07 Aralık 2020 tarihinde <https://www.burberryplc.com/en/news/news/corporate/2020/burberry-announces-partnership-with-tencent-games--blockbuster-t.html> adresinden erişildi.
- Burberryplc. (2020). *Burberry takes over the selfridges corner shop*. 07 Aralık 2020 tarihinde <https://www.burberryplc.com/en/news/news/corporate/2020/burberry-takes-over-the-selfridges-corner-shop.html> adresinden erişildi.
- Burberryplc. (2020). *Burberry brings products to google search through augmented reality*. 07 Aralık 2020 tarihinde <https://www.burberryplc.com/en/news/news/corporate/2020/burberry-brings-products-to-google-search-through-augmented-real.html> adresinden erişildi.
- Burberryplc. (2020). *Burberry employees graduate from Britain's first in-house data academy with decoded*. 07 Aralık 2020 tarihinde <https://www.burberryplc.com/en/news/news/corporate/2020/burberry-employees-graduate-from-britain-s-first-in-house-data-a.html> adresinden erişildi.
- Burberry. (2020). *The burberry spring summer 2021 show experience*. 08 Aralık 2020 tarihinde <https://www.twitch.tv/videos/747647002> adresinden erişildi.
- Burberry. (2020). *Introducing Burberry kisses*. 05 Kasım 2020 tarihinde <https://www.youtube.com/watch?v=LRiZMVEIhas> adresinden erişildi.
- Centric Digital (2015). *Why your company needs a digital strategy team*. Centric Digital, 1-3. 09 Kasım 2020 tarihinde <https://centricdigital.com/blog/digital-strategy/why-your-company-needs-a-digital-strategy-team/> adresinden erişildi.
- Centric Digital (2015). *How burberry embraced digital and transformed into a leading luxury brand*. Centric Digital, 1-7. 10 Kasım 2020 tarihinde <https://centricdigital.com/blog/digital-strategy/digital-transformation-in-traditional-fashion-burberry/> adresinden erişildi.
- Cotrim, M. (2018). Burberry acoustic: Moda, do tangível ao intangível. *Colóquio Internacional de Design 2017*, 4(3). 10 Kasım 2020 tarihinde <http://pdf.blucher.com.br.s3-sa-east-1.amazonaws.com/designproceedings/cid2017/15.pdf> adresinden erişildi.
- Danziger, P. (2004). *Let them eat cake: marketing luxury to the masses - as well as the classes*. Dearborn Trade Publishing.
- Danziger, P. (2019). 3 ways millennials and gen-z consumers are radically transforming the luxury market. *Forbes*. 10 Kasım 2020 tarihinde <https://www.forbes.com/sites/pamdanziger/2019/05/29/3-ways-millennials-and-gen-z-consumers-are-radically-transforming-the-luxury-market/?sh=1e2be927479f> adresinden erişildi.
- D'Arpizio, C., Levato, F. (2018). Altgamma 2018 worldwide luxury market monitor. *October, Bain&Co*.15 Kasım 2020 tarihinde https://altgamma.it/media/source/WORLDWIDE%20LUXURY%20MARKET%20MONITOR_BAIN.pdf adresinden erişildi.

- D'Arpizio, C., Levato, F. Prete, F., Montgolfier, J. (2020). Eight themes that are rewriting the future of luxury goods. *Bain & Co.* 07 Aralık 2020 tarihinde <https://www.bain.com/insights/eight-themes-that-are-rewriting-the-future-of-luxury-goods/> adresinden erişildi.
- Deloitte. (2019). *Global powers of luxury goods 2019*. 10 Kasım 2020 tarihinde https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/ar/Documents/Consumer_and_Industrial_Products/Global-Powers-of-Luxury-Goods-abril-2019.pdf adresinden erişildi.
- Dengiz, O. (2017). Endüstri 4.0: Üretimde kavram ve algı devrimi. *Makina Tasarım ve İmalat Dergisi*, 15(1), Mayıs 2017/39, 38-45.
- Glaser, M. (2014). *Kisses and smiles: how "art, copy & code" ad campaigns came to life*. 05 Eylül 2020 tarihinde <https://www.thinkwithgoogle.com/future-of-marketing/creativity/kisses-and-smiles-burberry-and-volkswagen-ad-campaigns/> adresinden erişildi.
- Godey, B., Lagier, J. and Pederzoli, D. (2009). A measurement scale of 'aesthetic style' applied to luxury goods stores. *International Journal of Retail & Distribution Management*, 37(6), 527-537. 10 Eylül 2020 tarihinde <https://doi.org/10.1108/09590550910956250> adresinden erişildi.
- Kansara, V., A. (2016). *The digital iceberg. business of fashion*. 15 Eylül 2020 tarihinde <https://www.businessoffashion.com/articles/technology/the-digital-iceberg-luxury-fashion-marketing> adresinden erişildi.
- Kapferer, J., N. (2014). The future of luxury: Challenges and opportunities. *Journal of Brand Management*, 21(9), 716-726.
- Kapferer J., N. (2016). The challenges of luxury branding. *The routledge companion to contemporary brand management*. pp. 473-491. New York: Routledge Taylor & Francis Group.
- Madsen, C. (2020). 5 things to know about Balenciaga's virtual reality aw21 show. *British Vogue*. 06 Aralık 2020 tarihinde <https://www.vogue.co.uk/news/gallery/balenciaga-autumn-winter-2020?image=5fcd11d794cc0b65da0f151d> adresinden erişildi.
- Manor, I. (2019). Public diplomacy and the digital society. In I. Manor (Ed.). *The digitalization of public diplomacy*. pp. 29-63. New York: Palgrave Macmillan.
- Milnes, H. (2015). *How burberry became the top digital luxury brand*. 02 Ekim 2020 tarihinde <https://digiday.com/marketing/burberry-became-top-digital-luxury-brand/> adresinden erişildi.
- Mowe, S., R. (2020). *With Balenciaga's new gaming app afterworld demna gvasalia makes the 'quantum leap' the industry has been waiting for*. 09 Aralık 2020 tarihinde <https://www.vogue.com/fashion-shows/fall-2021-ready-to-wear/balenciaga> adresinden erişildi.
- Retviews (2020). *When the luxury industry meets streetwear: Balenciaga retail strategy*. 24 Aralık 2020 tarihinde <https://retviews.com/blog/focus/balenciaga-retail-strategy/> adresinden erişildi.

- Ruse, M. (2016). Biology, philosophical speculation about the concepts, methods, and theories of the biological sciences. *Encyclopedia Britannica*. 08 Ekim 2020 tarihinde <https://www.britannica.com/topic/philosophy-of-biology#ref1114976> adresinden erişildi.
- Solca, L., Grippo, M., Lucarelli, G. (2016) *Digital frontier 2016: Digital luxury is turning mainstream*. 10 Eylül 2020 tarihinde https://contactlab.com/wp-content/uploads/2016/07/LuxuryGoods_ContactLab-version-for-CL.pdf adresinden erişildi.
- Solis, B. (2014). *Digital transformation and the race against digital darwinism*. 07 Eylül 2020 tarihinde <https://www.briansolis.com/2014/09/digital-transformation-race-digital-darwinism/> adresinden erişildi.
- Sonne, P. (2011). Mink or fox? The trench gets complicated. *The Wall Street Journal*. 05 Kasım 2020 tarihinde <https://www.wsj.com/articles/SB10001424052970203804204577013842801187070> adresinden erişildi.
- The Lyst Index. (2020). *Q3 2020 hottest brands*. 15 Aralık 2020 tarihinde <https://www.lyst.com/data/the-lyst-index/q320/> adresinden erişildi.
- Tkaczyk, J. (2016). Digital consumer: Trends and challenges. In *The impact of the digital world on management and marketing*. pp.353-367. Poltext Publishing.
- Tully, S. (2003). Taxpayer, beware! Washington will soon be taking back a good chunk of that new tax cut. *Fortune Magazine*, 3, 58-75. 10 Şubat 2021 tarihinde https://archive.fortune.com/magazines/fortune/fortune_archive/2003/06/23/344573/index.htm adresinden erişildi.
- Westerman, G., Bonnet, D., McAfee, A. (2014). *The nine elements of digital transformation*. 07 Eylül 2020 tarihinde <https://sloanreview.mit.edu/article/the-nine-elements-of-digital-transformation/> adresinden erişildi.

GÖRSEL KAYNAKLAR

- URL 1. 9 Kasım 2020 tarihinde <https://www.theguardian.com/media/pda/2009/nov/09/burberry-art-of-the-trench> adresinden erişildi.
- URL 2. 09 Kasım 2020 tarihinde www.uk.burberry.com/the-trench-coat/ adresinden erişildi.
- URL 3. 05 Kasım 2020 tarihinde <https://www.youtube.com/watch?v=LRiZMVEIhas> adresinden erişildi.
- URL 4. 10 Aralık 2020 tarihinde <https://videogame.balenciaga.com> adresinden erişildi.
- URL 5. 10 Aralık 2020 tarihinde <https://videogame.balenciaga.com> adresinden erişildi.
- URL 6. 10 Aralık 2020 tarihinde <https://videogame.balenciaga.com> adresinden erişildi.