

Türkiye'de Faaliyet Gösteren Çevrimiçi Market Alışverişi Uygulamaları İş Modelleri

Ahmet Bardakcı*, Murat Kantar**, Nazan Madak Öztürk***

ÖZ

Amaç: Bu çalışma, Türkiye'deki çevrimiçi market alışverişi uygulamalarının iş modellerini Lueg'in (2022) sınıflandırması bağlamında değerlendirmeyi amaçlamaktadır.

Yöntem: Türkiye'de faaliyet gösteren başlıca uygulama tabanlı eve teslim esasına göre çalışan perakendecilerinin iş modelleri, şirketlerin web sitelerinden ve uygulamalarından (Apps) sağlanan verilerle, alışveriş türü, stok tutma birimi (STB) sayısı, teslim süresi, fiyat ve lojistik merkezi kriterleri kullanılarak betimsel (durum) analiz yöntemi ile incelenmiştir.

Bulgular: Pazardaki firmalar satışa sundukları STB'leri kendi sahibi oldukları depolardan tedarik etmek yanında, franchising yöntemiyle kurdukları karanlık depolardan veya esnaflardan tedarik etmektedirler. Satışa sunulan STB sayıları dört bini bulabilmektedir. Anlık ihtiyaç olarak nitelenen tek bir ürün veya az sayıda ürün 15-30 dk. Arasında teslim edilebilirken, motosikletli bir kuryenin taşıyamayacağı hacimde olan siparişler 2-4 saatlik zaman aralıklarında teslim edilmektedir. Platform temelli yöntemin nispeten ucuzluğu pandemi sürecinde girişimciler için cazip görünmüş, çok sayıda girişim ortaya çıkmış olsa da bunlar kısa sürede pazardan çekilmek zorunda kalmışlardır. Kurye sistemi hakkında sağlıklı bilgiler sunulmamış olsa da Gig Economy kapsamında esnaf kuryelerin yoğun olarak kullanıldığı bulunmuştur. Ulusal zincir marketlerin pazara girmesine bağlı olarak Getir Büyük bölümü hizmete alınmıştır, buna karşılık Migros, Migros Hemen ile Getir'e cevap vermiştir. Türkiye pazarının dinamizmini göstermesi ve dünyada bu pazarda ülkemizin önemini göstermesi açısından karşılıklı bu hamleler önemlidir.

Sonuç: Türkiye'deki işletmelerin Hızlı Teslimat, Platform Modeli ve Her Çeşit işletme modellerini kullandığı bulunmuştur. Bu haliyle Türkiye çevrimiçi market alışveriş pazarında faaliyet gösteren firmaların iş modelleri, Instacart kategorisi dışında Almanya pazarındaki iş modelleri örtüşmektedir.

Özgün Değer: Çevrimiçi Market Alışverişi Uygulamaları hem dünyada hem de dünyanın biraz önünde olmasına rağmen Türkiye'de yeni bir alandır. Bu bağlamda konu hakkındaki akademik araştırmaların oldukça sınırlıdır. Türkiye pazarı hem alanda dünyanın en büyüklerinden Getir ve Delivery Hero'nun sahibi olduğu Yemeksepeti'nin kıyasıya rekabet ettiği nadir pazarlardan olması hasebiyle önemlidir. Türkiye pazarında bu alandaki firmaların iş modelleri bu anlamda dünyadaki diğer pazarlar için rol model olmaya adaydır. Bulgularımız Lueg'in (2022) tasnifinin uluslararası pazarda rakipleri sınıflandırmak için kullanılabileceğini göstermiştir.

Anahtar Sözcükler: uygulama temelli market perakendeciliği, market, market ürünleri teslimatı işletme modelleri

JEL Sınıflandırması: M31, M13, M16

Business Models of Grocery Shopping Applications in Türkiye

ABSTRACT

Purpose: The aim of this study is to evaluate the business models of grocery shopping apps in Turkey utilizing Lueg's (2022) classification.

Method: The authors conducted a descriptive analysis based on criteria (i.e. shopping type, number of stock-keeping units (SKU), delivery time, items' price, and logistic center) derived from the data which was gathered from the websites and apps of the companies.

* abardakci@pau.edu.tr

** mkantar@pau.edu.tr

*** nmadak@pau.edu.tr

Findings: As much as 4000 SKUs are offered from dark stores or from independent stores that belongs to franchisees or third parties. While orders to fulfill spontaneous or instant which is generally constitute a small bundle of products, can be delivered within 15-30 minutes, weekly shopping orders are delivered within 2-4 hours. The relative cheapness of the platform-based business model was seemed to attractive for entrepreneurs during the pandemic, and as a result, many startups emerged, but they had to withdraw from the market in a short time. Although accurate information about the courier system is not provided, it has been found that independent couriers who use their own vehicles and are paid per delivery are used extensively within the scope of the Gig Economy. Due to the entry of national supermarket chains (e.g., Migros, Şok, and Carrefoursa) into the market, Getir Büyük was introduced, and then Migros responded to Getir with Migros Hemen (instant delivery service of Migros). These mutual moves are important to evidence the dynamism of the Türkiye's market and the importance of Türkiye based companies in the grocery app business in the world.

Conclusion: It is found that app-based grocery delivery companies in Türkiye adopt named Quick Delivery Model, Platform Model, and Full Range Model. In this regard, our findings mainly overlap with the business models of German market, only Instacart model constitute the difference.

Originality: Online grocery shopping app business is infant business for the academy. In this context, there is a dearth of scholarly research in this area. Türkiye is one of the exceptional markets since Getir -one of the big global players in the industry- and Yemeksepeti - a subsidiary of Delivery Hero- compete fiercely; that's why carefully monitored by the industry stakeholders. Findings indicate that Lueg (2022) classification is a useful framework to examine the competition in international markets.

Keywords: app-based grocery retailing, groceries, grocery delivery business models

JEL Codes: M31, M13, M16

1. Giriş

İş modeli kavramı kısaca; işletmelerin müşteri için değeri nasıl oluşturduğunu işaret etmektedir. Yeni iş modellerinin ortaya çıkmasında; teknolojik ilerlemeler önemli rol oynamaktadır. İnternetin, mobil cihazlar ile bireylerin avuçlarının içinde her an kullanılabilmesi, cihazların konumunun anlık olarak izlenebilmesi, mobil ödeme imkanlarının yaygınlaşması ve en nihayetinde mobil cihazlarla kullanılabilen uygulamaların (Apps) bir araya gelmesi, perakendecilik alanında yeni iş modellerinin doğuşuna imkân sağlamıştır. Bu kapsamda çevrimiçi market alışverişlerinin uygulamalar üzerinden gerçekleştirilip, belirtilen adrese hızlı teslimatı esasına dayalı iş modelleri hem ülkemizde hem de dünyanın diğer gelişmiş ülkelelerinde, COVID-19 pandemisinin de etkisiyle hızla yaygınlaşmıştır (Üner vd., 2021).

Dünyanın en büyük Çevrimiçi Market Alışverişi Uygulamalarından olan Getir'in anavatanı olan ve en büyüklerden olan Delivery Hero'nun iştiraki Yemek Sepeti ile faaliyet gösterdiği Türkiye pazarı tarafımızca, incelenmeye değer nadir pazarlardan birisi olarak değerlendirilmektedir. Her ne kadar, sokaklarda kuryeleriyle veya iletişim araçlarında reklamlarıyla sıkça karşılaşıyor olursa da ilgili literatürde 2020'den sonra belirmeye başlayan bu yeni iş modeli konusunda sektörel raporlar veya medyada haberler bulursa da akademik araştırmaların oldukça sınırlı olduğu kolaylıkla tahmin edilebilecektir (Üstünkardeşler ve Güzel, 2023; Pandurang ve Daniel 2023). Bu bağlamda Türkiye'de faaliyet gösteren çevrimiçi market alışveriş uygulamaların iş modellerini ele alan bir çalışmaya ne TR-Dizin'de ne de

Google Akademik’de ulaşılamamıştır. Konunun yeni oluşuna bağlı olarak aslında bu tür bir sınıflandırma Lueg (2022) tarafından Almanya pazarındaki oyuncular için yapılmış, bunun dışında çalışmaya tarafımızca rastlanılmamıştır. Bu bağlamda, elinizdeki bu çalışma hem önde gelen rekabetçi pazarlardan Türkiye pazarındaki ilk inceleme olması hem de Lueg (2022) sınıflandırmasını kontrol etme niteliği bulunması açısından önemli görülmektedir. Çalışma, betimsel (durum) analizine dayanmaktadır.

Makale ilk olarak iş modeli kavramını incelenmektedir. İzleyen kısımda perakendecilikte teknolojinin iş modeli üzerindeki etkisine değinilmektedir. Üçüncü bölümde Lueg’in (2022) sınıflandırması tanıtılmaktadır. Son bölümde, ülkemizde bu alanda faaliyet gösteren firmaların iş modelleri ele alınmıştır.

2. İş Modeli Kavramı Üzerine

İş modeli (business model) konusunda en fazla iktibas edilen yazarlardan birisi olan Teece’ye (2010 ve 2018) göre iş modeli: “işletmenin müşterileri için nasıl değer oluşturduğunun ve bunu müşterisine nasıl teslim ettiğinin ifadesidir ve değere bağlı olarak ortaya çıkan gelirlerin, maliyetlerin ve kârların mimarisini de ana hatlarıyla belirtir. Bu halde iş modeli kavramı, işletmenin müşterilere sunacağı fayda, bu faydanın müşteriye sunulması için gereken süreçlerin organizasyonu ve sunulan değer karşılığında alınan ödemenin bir kısmını kâr olarak işletmede kalması ile ilgilidir. İyi bir iş modeli müşterisine kıymetli bir değer sunacak ve uygulayıcısına kabûl edilebilir bir kâr bırakacaktır. Kavram, işletmenin müşterilerine bir değer sunma, müşterilerini sunduğu değer karşılığında ödeme yapmaya ikna etme ve bu ödemeleri kâra dönüştürme uygulamalarına işaret etmektedir (Teece, 2010). Ayrıca Teece (2010 ve 2018) iş modeli kavramını mübadele maliyeti¹ ile de

¹ Coase (1937) tarafından öncülüğü yapılan mübadele maliyetleri (Transaction cost) teorisi, bir firmanın tam olarak “firma içerisinde ilâve bir işlem organize etmenin maliyetinin, aynı işlemi açık piyasada bir takas yoluyla gerçekleştirmenin maliyetine eşit olduğu” noktaya kadar genişleme eğiliminde olacağını öne sürmektedir (Coase, 1937; Lee, 2001). Teori, bir müşterinin bir mal ve/veya hizmete sahip olmak için araştırma, ulaşım, müzakere ve performans izleme gibi giderlere katlandığını ve pazar veya firma içinde işlemleri farklı düzenlemelerin maliyetleri farklılaştıracağını iddia etmektedir (Coase 1937). Bu teori, firmalar için mübadele maliyetinin “yapmak” veya “dışarıdan satın almak” kararında etkili olduğunu belirtmektedir (Williamson 1985). Mübadele Maliyeti Teorisi firmaların bir değer ortaya koyabilen bütün faaliyetleri kendileri gerçekleştirmek zorunda olmadığına işaret etmektedir. Tedarikçiler tarafından rekabetçi bir şekilde sunulan faaliyetler, mal veya hizmetler dış kaynak kullanımına tabi tutulmalıdır (Cooper vd., 1997), firmanın tedarikçiyile ilişkileri etkin şekilde yönetecek yeterli kurum içi kaynağının var olması yeterlidir. Teorinin özü oldukça sezgisel gibi gözükse de etkileri büyük olmuştur. Bugüne kadar mübadele maliyeti alanında çalışan üç farklı akademisyen-Ron Coase, Douglas North ve Oliver Williamson,-

ilişkilendirmektedir. Bir diğer yazar Magretta (2002); iş modelini müşterilerin tanımlanması, nelere değer verdiklerinin tespiti, bu değeri müşteriye sağlarken nasıl gelir elde edileceğinin açıklandığı mantıksal bir hikâye olarak değerlendirmektedir. Literatürde iş modeli kavramı konusunda bunlardan farklı tanımlara rastlamak da mümkündür. İş modeli konusundaki detaylı çalışmalarında Berk ve Varoğlu, (2013) kavram üzerinde uzlaşmış bir tanımın olmadığını ifade etmektedirler.

Bir iş modelinin sürdürülebilir bir rekabet avantajı sağlayabilmesi için, öncelikle pazardaki karşılanmamış ihtiyaçları karşılayabilmesi gerekir. İkinci olarak, iş modelinin bir taraftan belirli açılardan taklidinin zor olması ama aynı zamanda etkili ve verimli bir mimariye sahip olması gerekmektedir (Teece, 2010). Rakiplerin taklit edebileceği bir iş modeline öncülük eden firma, yeni bir değer önerisini pazara öğreterek kârlı bir hedefe dönüştürdüğü pazarı, izleyici pozisyonundaki rakipleri için cazip hale getirmiş olacaktır. Bu nedenle bir iş modelinin sadece öncülüğünü yapmak, sürdürülebilir bir rekabet avantajını garanti etmemektedir, iş modelinin icadı kadar güncellenmesi, geliştirilmesi ve iyileştirilmesi de önemlidir (Teece, 2018). Örneğin, konteyner taşımacılığına 1950'lerin sonlarında ABD firması Sea-Land Service öncülük etmesine rağmen, 20 yıl kadar sektör standartlarının ve teknolojisinin olgunlaşmasını bekledikten sonra konteyner taşımacılığına başlayan Danimarka'lı Maersk Line, 1970'li yıllarda konteyner taşımacılığına uygun büyük gemiler ve limanlar inşa ederek, kararlı bir şekilde bu iş modeline geçiş yapmış, 1999 yılında da Sea-Land Service'yi satın alarak en büyük konteyner taşımacısı haline gelmiştir (Pedersen ve Sorren-Friese, 2015).

Sorescu vd. (2011) *perakendecilik iş modeli inovasyonu*'nu; iş modelinin en az bir unsurunda (örn. perakendecilik formatı², faaliyetleri ve yönetişi) ve bunlar arasındaki bağlantılarda halihazırdaki uygulamaların ötesinde bir değişiklik olarak tanımlamıştır. Sorescu vd.'ne (2011) göre perakendecilik iş modeli inovasyonunun üç unsura sahip olması gerekmektedir. Birincisi, perakendecilik iş modeli inovasyonu, sistemin genelinde değişikliğe neden olmalıdır. Bu değişiklik

Nobel Ekonomi Ödülü'nü kazanmıştır. Mübadele maliyeti teorisi başta pazarlama, operasyon yönetimi ve uluslararası işletme olmak üzere ekonomi ve kamu politikası dahil çeşitli akademik alanlarda yüz binlerce atf almış, pazarlama kapsamında; kanal ilişkileri, dikey entegrasyon ve yabancı pazara giriş gibi çok çeşitli konulara uygulanmıştır (Rindfleisch, 2019).

2 Perakendecilik formatı, Levy ve Weitz (2008) tarafından ürün çeşitliliği, fiyatlandırma stratejisi, konum, müşteri arayüzü v.b. perakendecilik karmasının her bir unsurunun belirli seviyelerinin bir kombinasyonu şeklinde tanımlanmıştır. Formatın bu tanımına göre; bakkal, market, depo mağazaları veya çevrimiçi marketler birer perakende formatıdır (Sorescu vd., 2011).

iş modelinin sadece bir unsurundan kaynaklanıyor olsa bile; sistemin diğer unsurlarındaki değişiklikleri tetiklemelidir. İş modeli unsurlarından birinde meydana gelen ve diğer unsurları etkilemeyen izole bir değişiklik perakendecilik inovasyonu olarak değerlendirilmemelidir. İkincisi, iş modeli inovasyonu, firmanın değer ortaya çıkarma felsefesini de önemli ölçüde değiştirmelidir. Üçüncüsü, ortaya çıktığı tarihte, rakiplerce henüz uygulanmayan bir iş yapma yöntemi olmalıdır.

Hayatın her alanında devrimsel etki yapan teknolojik ilerlemeler, ürün ve hizmet inovasyonlarının yanı sıra, yeni iş modellerinin veya iş modeli inovasyonlarının ortaya çıkmasında da büyük rol oynamıştır (Teece, 2010; Grewal, vd., 2020). Daha önceki yüzyıllarda örneğin demiryolları ve radyo, üretim ölçeği, iletişim ve pazar kapsamı üzerinde, 1990’larda bilgisayarlar; CAD ve CAM sayesinde, üretim süreçleri üzerinde, derin etkiler yaparak yeni iş modellerinin ortaya çıkmasına neden olmuştur (Chandler, 1990; Pine, 1993; Bardakçı, 2004). Son dönemlerde de İnternet işletmenin hemen her alanında inovasyon dalgasını tetiklenmiştir. Bu bağlamda, sektörleri kısmen ya da tamamen aracısız hale getiren arabam.com sahibinden.com, ve Letgo gibi yeni iş modellerini ortaya çıkarmıştır.

İşletme veya pazarlama literatüründe döneminin teknolojisini rakiplerden önce benimseyen veya teknolojiyi ortaya çıkaran firmaların oyunun kurallarını değiştirdiğine dâir oldukça fazla örnek bulunabilir. Bir dizi teknolojik yeniliği rakiplerden önce benimseyerek başarıya ulaşma konusunda Amazon incelenmesi gereken iyi bir örnektir. Örneğin Amazon robotik teknolojilerle donatılmış sipariş karşılama merkezleri sayesinde hem verimliliğini artırmış hem de maliyetlerini düşürmüştür (Grewal vd., 2020). Perakendecilikte devrim niteliğinde olan Amazon Go mağazaları da perakendecilik iş modeli konusuna gösterilebilecek örnekler arasındadır.

İnternetin ve sonrasında dijitalleşmenin ortaya çıkardığı fırsatları değerlendiren başarılı girişimlere Amazon’un yanı sıra, Ebay, Airbnb, Uber, Letgo, sahibinden.com, Yemek Sepeti, Çiçek Sepeti ve Getir gibi çok sayıda örnek gösterilebilir. Perakende alanında başarılı firmaların ortaya çıkarak farklı bir değeri müşteriye sunmaları, sektörlerinde bir dönüşüme neden olduğu gibi, zaman içerisinde tüketicilerin alışkanlıklarını da değiştirmiştir. Meselâ, Ülkemizde Letgo, dolap.com ve sahibinden.com gibi markaların başarıyla devam ediyor olması; tüketicilerin ikinci el eşyaya karşı tutumlarında ve alım satım davranışlarında bir değişikliğe işaret etmektedir. Bu süreçte, konum paylaşma ve Google Maps uygulamaları

sayesinde, adres sorma geleneği geçmişte kalmıştır. Mahalle bakkalı veya süpermarket kapanmadan süt, bebek maması veya bebek bezi satın almak da artık bir zorunluluk olmaktan çıkmıştır. 1001 Gece Masallarındaki “Alâddîn’in sihirli lâmbası” günümüzdeki yansıması cep telefonu ve donatıları perakendecilikte devrim yapılmasına imkân sağlamıştır. Günümüz perakendecileri müşterilerine günün her anında evden market alışveriş imkânı sunmakta ve siparişlerini yaklaşık 30dk içerisinde kapılarında teslim edebilmektedirler.

2.1. Perakendecilik İş Modellerinin Gelişim Süreci

Hayatın her alanında olduğu gibi, perakendecilik formatları da zaman içerisinde evrim geçirmiştir (Gauri vd., 2021). 18. yy. ortalarına kadar müşteriler ve ürünler arasında tezgâhtarların çalıştığı, küçük aile işletmeleri şeklinde yapılan genel mağazalar, 1850’lerden sonra herkes için tekdüze fiyatı garanti eden etiketler kullanılarak satış yapılan, geniş ürün yelpazesine sahip büyük genel mağazalara ve departmanlı mağazalara evrilmeye başlamıştır. 20. yy. başlarında, ürünlerle müşterileri doğrudan birleştirerek, tezgâhtarları yok eden süpermarketler ortaya çıkmıştır (Gauri vd., 2021). Tezgâhtarların rolü ilk akla geldiği şekilde, sadece arzu edilen ürünü raftan indirip, tüketiciye teslim etmek değildir. Geçmişte tezgâhtarlar, müşteri ile pazarlık ettikten sonra stoklarında büyük hacimde bulunan ürünleri müşterinin arzu ettiği miktarlarda hazırlayıp paketler ve alıcıya teslim ederlerdi. Tezgâhtarların ortadan kalkması için, ürünlerin bireysel kullanıma uygun miktarda paketlenmesi gerekiyordu. Tek bir çatı altında çok fazla sayıda özellikli mağazaya erişim imkânı veren ilk alışveriş merkezi 1930 yılında açılmıştır (Micu, 2020)³. Uzun çalışma saatleriyle (07.00-23.00) kendini farklılaştıran 7-Eleven, ilk mağazasını 1946’da açmıştır. İndirim mağazacılığının öncülerinden Walmart 1962’de faaliyete başlamıştır. Home Shopping Network 1985 yılında TV ve alışverişini bir araya getirerek teknoloji tabanlı, fiziksel mağaza dışındaki ilk formatı ortaya çıkarmıştır. Amazon, 1995 yılında ilk kitabını internet üzerinden satarak e-perakendecilik devrimini gerçekleştirmiştir (Braun, 2015).

Özet olarak bahsedilen perakende gelişim sürecinde her halef perakendeci formatı, selevi üzerinde bir değişim baskısı oluşturmuştur. Departmanlı mağaza-

³ Dünyanın bilinen ilk AVM’sinin İstanbul Kapalıçarşı olduğunu iddia eden çalışmalar da mevcuttur (Micu, 2020) ve bu makalenin yazarları da bu kanıdadır. Nuruosmaniye, Mercan ve Beyazıt arasında yer alan 64 cadde ve sokağı, iki bedesteni, 16 hanı, 22 kapısı bulunan Kapalıçarşı’da 4000 dükkân bulunmaktadır. Yaklaşık 30.000m² üzerine kurulu Kapalıçarşı hâlâ dünyanın en büyükle-rindendir. https://en.wikipedia.org/wiki/Grand_Bazaar,_Istanbul

lar, küçük aile mağazalarına; indirim mağazaları, departmanlı mağazalara; çevrimiçi mağazalar da indirim mağazalarına karşı hep bir tehdit ortaya çıkarmıştır. Selefler bir başka ifade ile “geleneksel” olarak nitelendirilen perakendeciler, halefi olan formatta ortaya çıkan oyuncularla rekabet edebilmek için kısmen de olsa yeni formatların özelliklerini ve teknolojilerini benimsemek zorunda kalmışlardır. Bilgisayarların ve internetin yaygınlaşmaya başlaması ile Amazon önderliğinde ortaya çıkan çevrimiçi perakendecilik, ödeme sistemlerindeki ve kargo hizmetlerindeki gelişmelerle birlikte hızla yaygınlaşmıştır. Geleneksel perakendeciler de sadece çevrimiçi satış yapan yeni rakipleri ile aynı düzlemde rekabet edebilmek için faaliyetlerinin en azından bir kısmını internete taşımak zorunda kalmışlardır. Bir yandan çevrimiçi perakendeciliğin sunduğu fırsatlar, çevrimdışında kalan perakendecilerin çevrimiçi kanallarda kendilerine yer aramalarına neden olurken; öte yandan, çevrimiçi perakendeciler de belirli ürün kategorilerinde (örn. hazır giyim) fiziksel mağazalar açmaya başlamışlardır. Perakendecilerin aynı anda farklı kanallardaki etkin rekabeti, müşterilere farklı kanallar arasında sorunsuz bir alışveriş deneyimi sağlamıştır (Bhatnagar ve Ghose, 2004). Perakendecilerin farklı kanallar üzerinden müşterilerine ulaşmaya başlaması, literatürde “çapraz kanal” (cross-channel), “çok kanallı” (multi-channel), ve “Omni kanal” (omni-channel) gibi kavramların doğuşuna neden olmuştur (Hokkanen vd., 2020). Çoğunlukla birbirini yerine kullanılan bu kavramları anlayabilmek için, Ailawadi ve Farris, (2017) tarafından yapılan çok kanallı perakendecilik tanımı ele alınabilir. Buna göre çok kanallı perakendecilik; birden fazla kanalın aynı anda kullanılması ve faaliyetlerin kanallar içinde ve kanallar arasında bütünleştirilmesidir. Perakendecilik literatüründe “kanal” firma ve müşterilerinin etkileşime geçtiği, hizmetini sunduğu ve işlemin tamamlandığı ortama işaret etmektedir (Neslin vd., 2006; Berry vd., 2010). Farklı kanal alternatifleri için Dennis vd., (2014) (a) geleneksel veya fiziksel kanal (fiziksel mağazalar, otomatlar, kiosklar, kataloglar, vb.) (b) web tabanlı, bilgisayar etkileşimli kanal (çevrimiçi mağazalar) ve (c) mobil cihazlarla erişilen, mobil kanal (çevrim içi mağazalar, uygulamalar) olarak üç tür kanala işaret etmektedir. Sonradan, Levy vd., (2019) çalışmasında olduğu gibi, sosyal medya sitelerini ayrı bir kanal olarak kabûl eden çalışmalar da yayınlanmıştır.

Çoklu kanal kullanan perakendecilerin farklılaşan maliyet yapılarına bağlı olarak ortaya çıkan fiyat farklılıkları, müşterilerin aynı ürünü farklı satıcılarda ve kanallarda kolaylıkla sipariş edebilme imkânı; “showrooming” (bir ürünü fiziksel bir mağazada keşfedip, deneyip satın alma sürecine çevrimiçi olarak da devam etmek) ve “webrooming” (ürünü çevrimiçi keşfedip, sürece çevrimdışı devam

etmek) gibi kavramların doğmasına da neden olmuştur (Jocevski, vd., 2019). İlgili literatürlerde tüketicilerin hem fiyat hem de bilgi ihtiyacı için; neredeyse her satın alma sürecinde cep telefonlarını kullanmaya başlamalarının, satın alma karar sürecinde birtakım değişikliklere neden olduğuna dâir de birçok kanıt sunulmuştur (Grewal vd., 2017). Aynı ürün için farklı fiyatların büyük bir çaba sarf edilmeden izlenebilmesi, ihtiyacını tatmin edebilmek için cimri.com, pricespy.co.uk, price.com gibi web sitelerinin doğması da doğal olarak tüketiciyi en ucuza yöneltmiştir (Bardakçı, 2004). Bu baskıdan kaçmak için bazı perakendeciler, müşterilere en uygun konumda olmak, fiziksel mağazaları çevrimiçi mağazalara dönüştürmek ve yeni teslimât seçenekleri oluşturmak konularında hızlı hareket etmişlerdir. (Grewal vd., 2021).

Varadarajan, vd. (2010)'a göre perakende stratejisi, bir perakendecinin pazarda nasıl rekabet ettiğini ve hedef pazarlarına nasıl hizmet ettiğini göstermektedir. Bu kapsamda hedef pazara ulaşmak için perakendecinin seçtiği kanallar, perakende stratejisi kapsamında ele alınmalıdır. Perakendeci, farklı kanallarda ayrı ayrı var olmak yerine, çapraz kanal stratejisi uygulayarak hedef pazarındaki müşterilerine daha fazla değer sağlayabilir. Varadarajan, vd. (2010)'a göre çoklu kanal stratejisi, hedef pazardaki tüketicilere daha fazla rahatlık, kontrol, yardım ve kişiselleştirme sunmak yanında daha yüksek düzeyde güvenlik hissi de sağlamaktadır. Başarılı çoklu kanal uygulamaları, farklı kanallardaki faaliyetlerin bütünleştirilmesini gerektirmektedir. Bu bütünleşme müşteriye farklı kanallar arasında özgürce hareket imkânı sağlayacaktır. Bunun bir yansıması ürün îade politikasında görülebilir; ürünün satın alındığı kanaldan bağımsız olarak, îadeleri çevrimiçi veya çevrimdışı kabûl etmek, çevrimiçi alışverişin îadesini çevrimdışı mağazada kabûl ederek, bedelini nakit olarak ödemek başarılı çoklu kanal uygulamalarına örnek gösterilmektedir (Murfield vd., 2017; Gawor ve Hoberg, 2018).

Stolze vd., (2016), çoklu kanalı kullanan perakendecilerin, yüksek kalitede bir alışveriş deneyimi ve üst düzey bir lojistik hizmeti bekleyen bir pazar bölümüne hitap ettiklerini ifade etmektedir. Doğal olarak bu tür müşteriler, perakende ortamını değiştirecek nitelikte yeni ürünler ve hizmetler sunmaları için perakendecilerden daha yoğun bir talepte bulunmaktadır (Gawor ve Hoberg, 2018).

2.2. Çevrimiçi Market Alışverişi Uygulamaları İş Modelleri

Dijital ortamın sunduğu imkanlardan istifâde ederek market ürünlerini büyükşehirlerde adrese teslim etme fikri 21. yüzyılın başından itibaren fiilen uygu-

lanmaya başlanmıştır (Birkes, 2020). Bulabildiğimiz kadarıyla; bu kapsamdaki öncü girişimlerden birisi ABD’de 1996 yılında Peapod Online Grocer adıyla faaliyete başlayıp günümüzde Royal Ahold çatısı altında faaliyetine devam eden Peapod firmasıdır (Wikipedia, 2023a). 1996 yılında ABD’de faaliyetlerine başlayıp 2001 yılında iflas eden Webvan firması da bu konudaki öncülerdendir. Webvan market ürünleri siparişlerini çevrimiçi olarak alıp, rekabetçi bir fiyattan ve sadece 30 dakikada adrese teslim etmekteydi (Wikipedia, 2023c). Webvan’ın iş modeli, iki aşamalı bir lojistik sistemine dayanmaktaydı. Birinci aşamada, siparişler olabildiğince mekanikleştirilmiş olan dağıtım merkezlerinde hazırlanıp büyük teslimât kamyonlarıyla yerel dağıtım istasyonlarına sevk edilmekteydi. İkinci aşamada, siparişler tüketicilerin adreslerine teslim edilmek üzere kamyonlardan, minivanlara aktarılmaktaydı. Webvan iş modeli, bir çalışanın, saatte 450 ürünlük sipariş hazırlayabileceği varsayımına dayandırılmıştı. Bu hız, sıradan bir müşterinin alışveriş hızından 20 kat daha yüksektir, çalışanlar bu zorluğun üstesinden gelemedikleri, bu yüzden firmanın battığı raporlanmıştır (Delaney-Klinger vd., 2003).

1999’da kurulan ve 2000’de kapanan iki dot.com şirketi, Kosmo ve Urbanfetch sırasıyla Manhattan ve Londra’nın (London, Ohio) belirli bölgelerinde, DVD, kitap, atıştırmalıklar, hediyelik vb. ürünlerin çevrimiçi olarak sipariş edilebilmesi ve bir saatten daha kısa sürede bisikletli bir kurye tarafından teslim edilmesine dayalı bir iş modelini hayata geçirmiştir (Wikipedia, 2023b). Atlantik’in doğu yakasında Avrupa’da adrese teslim esasına dayalı çevrimiçi süpermarket alışverişinin öncüsü Auchan olmuştur. Firmanın Fransa’nın Lille şehrinde, 2000 yılında hayata geçirdiği modelde, çevrimiçi siparişler, müşterilerin adreslerine teslim edilmekteydi. Çok sayıda ürünü sipariş etme olanağı sunan Auchan modelinde, siparişler en geç 2 saatte teslim edilmekteydi ve teslimât için bir ek ücret alınmıyordu (Fast Company Türkiye, 2021). İngiltere’de ise Tesco süpermarketler zinciri Tesco Direct ile ilk olarak 1996 yılında market alışverişlerinin eve teslimâtı hizmetine başlamıştır (Üstünkardeşler ve Güzel 2023).

Türkiye’nin ilk çevrimiçi süpermarket alışveriş hizmeti, 1997 yılında Migros Sanal Market adıyla hayata geçirilmiştir. Önce İstanbul’da, sonra İzmir ve Ankara’da kullanılmaya başlanan model 40.000 kayıtlı müşteriye ulaşmıştır. Migros Sanal Market 5.000 stok tutma birimini (STB) çevrimiçi olarak satışa sunmuş ve teslimatlarını belirli saat aralıklarında gerçekleştirmiştir (Hürriyet, 1999; Barış ve Yılmaz, 2022).

Geride bıraktığımız 20 yılda e-ticaret, müşterilerin alışveriş davranışlarını değiştirmiş, başta ABD olmak üzere birçok ülkede ve ülkemizde perakendeciler geleneksel tekli kanallarını çoklu kanallara dönüştürmüştür. Ancak çevrimiçi market kategorisi COVID-19 öncesine kadar dijitalleşmeden en az etkilenen kategori olarak dijital dönüşüme karşı büyük ölçüde bağımsızlık kazanmıştır (McKinsey Company, 2020). Bu yüzden çevrimiçi perakendecilik akımı karşısında geleneksel perakendeciliğin son kalesi olarak gıda perakendeciliği gösterilmiştir (Jindal vd., 2021). Ancak, COVID-19 pandemisindeki kapanmalar, dünyanın çoğu ülkesinde tüketicileri çevrimiçi alışveriş deneyimine yönlendirmiş, 2010'lu yıllarda kurulan Instacart, Delivery Hero ve Getir gibi uygulama üzerinden market ürünlerinin satışını ve adrese teslimini gerçekleştiren firmaların hızla büyümeleri için inanılmaz bir fırsat ortaya çıkarmıştır. Dünyanın her tarafında gıda perakendecileri de bu gelişme karşısında çok hızlı şekilde çoklu kanal stratejileri benimsemek zorunda kalmışlardır. Firma ile etkileşimin cep telefonları üzerinden sağlandığı ve çevrimiçi market uygulaması olarak nitelendirilen iş modeli bazı kaynaklarda e-ticaretin bir parçası olarak değerlendirilmektedir (Driediger ve Bhatiasevi, 2019; Bruwer vd, 2022; Pandurang ve Daniel, 2023). Bu bağlamda konunun yeni ortaya çıkmasına bağlı olarak bu makalede Çevrimiçi Market Alışveriş Uygulaması olarak (Online grocery market app) adlandırdığımız iş modelinin Quick Commerce, kısa adıyla Q-commerce olarak da adlandırıldığı (Pandurang ve Daniel, 2023) burada belirtmek gerekmektedir.

Geleneksel market alışverişlerinin aksine, çevrimiçi market uygulamasında alışverişler yalnızca çevrimiçi olarak yapılmaktadır, siparişler belirli bir zaman dilimi içerisinde adrese teslim edilmekte veya mağazadan müşteri tarafından teslim alınmaktadır (Seitz vd., 2017). Bu iş modeli, bir sipariş firmaya ulaştıktan sonra başlayan siparişi bir araya getirme (toparlama), nakliye ve ürünün teslimatını içeren bir dizi lojistik işleve işaret etmektedir (Durand vd., 2012).

Çevrimiçi market uygulamaları iş modelinde de harika ve tutarlı bir müşteri deneyimini en hızlı şekilde sağlayanların kazanması olasıdır. Davies ve diğ., (2018) ve Viebahn ve diğ., (2020) optimum müşteri deneyiminin en kusursuz şekilde tıkla ve topla (click & collect) deneyimi sunmakla mümkün olabileceğini öne sürerken, Üner vd., (2021) hızlı teslimatın optimum müşteri deneyimi için en önemli husus olduğunu öne sürmektedir. Amazon ve Walmart örneklerinden hareketle çok kanallı perakendeciliği ele aldıkları çalışmalarında Jindal vd. (2021) hızlı teslimat vaadinden çok, vaat edilen zamanda teslimatın önemli olduğunu

bulmuştur. Bu bulgu stokların, kuryelerin ve rota üzerindeki trafiğin dikkatli analizi sonrasında yapılacak gerçekçi teslimât süresi vaaadinin ve vaktinde yapılacak teslimâtın önemli olduğuna işaret etmektedir.

Her ne kadar COVID-19 sürecinden, çevrimiçi market uygulamalarının benimsemesi açısından bir katalizör olarak bahsetmiş olsak da eve kapanmalardan önce uygulamaya konulmuş olan ve sonrasında da büyümeye devam eden çevrimiçi market uygulamaları iş modeline duyulan ihtiyacın temelinde, büyük şehirlerde kullanılabilir zamanın azalması olduğu öne sürülmektedir (Üner vd., 2021; Deliçay, 2021). Avrupa’nın en kalabalık şehri İstanbul başta olmak üzere büyük şehirlerde mesafelerin uzak ve trafiğin oldukça yoğun olması, şehrin sakinlerinin iş dışında kalan zamanlarını azaltmaktadır. Bu sebeple insanlar günlük işlerini kolaylaştırmak ve yaşam tarzlarına uyarlamak için yeni alternatifler aramaktadır (Cortinas vd., 2019). Bu halde büyük şehirlerde zamandan tasarruf ettiren çözümlere rağbet edilmesi doğaldır. Bu tür şehirlerde mesai bitiminde süpermarketlerin otoparkında yer aramak, alışveriş listesindeki ürünleri toplamak ve kasalarda sıra beklemek yerine daha kıymetli işlerle ilgilenmeyi tercih eden insanlar için zaman tasarrufu sağlayan tekliflerin değerli hale geldiğine dâir iddialar bulunmaktadır (Başlangıç Noktası, 2019). Bu bağlamda, insanlar, özellikle son kilometre lojistik hizmetleri gibi inovatif çözümler sunan hizmetlere büyük bir ilgi göstermektedir. Bu tür hizmetler, e-ticaret paketlerini müşterilerin temassız teslimât noktalarına yerleştiren lojistik hizmet sağlayıcıları gibi, büyük şehirlerde yaşayanların günlük yaşamını kolaylaştırmak ve zamanlarını daha etkili bir şekilde kullanmak için önemli bir rol oynamaktadır (Wang vd., 2019).

Zaman içinde başta Avrupa olmak üzere faaliyete geçen çevrimiçi market uygulamalarının çoğu gelişmiş ülkede sokağa çıkmanın yasaklandığı COVID-19 pandemisi sürecinde bir patlama yaşamış olsa da pandemi sonrası süreçte hem dünyada hem de ülkemizde Getir gibi, sadece güçlü firmalar ayakta kalabilmiştir. Bu süreçte McKinsey Company, (2020) Asya pazarlarında çok kanallı perakendeciliğin hızlı dönüşümüne dikkat çekerek, ABD’li gıda perakendecilerini, dijital dönüşümleri için dünyanın dört bir yanını taramaları konusunda uyarmıştır. 2015 yılında Türkiye’de faaliyetlerine başlayan Getir’in, 2021 yılında İngiltere, Hollanda, Almanya, Fransa, İtalya, Portekiz İspanya ve ABD’de faaliyete geçmesi ve 2022 yılının son günlerinde Alman rakibi Gorillas’ı satın alarak, hızla bu alandaki en önemli küresel oyuncularından birisi haline gelmesi, McKinsey’in öngörüsünün ne kadar isabetli olduğunu göstermesi açısından değerlidir.

2.2.1. Çevrimiçi Market Uygulamaları İş Modelleri: Kuramsal Çerçeve

Lueg, (2022) Almanya e-gıda pazarındaki çevrimiçi market uygulamaları iş modellerini dört kategoriye ayırmıştır. Birinci kategori çok çeşitli ürünler sunan **“Her Çeşit”** (full range) kategorisidir ve REWE, Picnic veya Knuspr gibi perakendecileri ihtiva etmektedir. Bu kategoride REWE gibi fiziksel mağazaları da olan perakendeciler yanında Picnic ve Knuspr gibi sadece çevrimiçi hizmet veren perakendeciler de bulunmaktadır. Her çeşit perakendeciler, müşterilerinin toplu alışverişlerine veya haftalık alışverişlerine cevap verebilecek çeşitte STB bulundurmak yanında, siparişleri 2-3 saatlik bir zaman diliminde adrese teslim etmektedirler. Bu firmaların kendilerine ait sipariş karşılama merkezleri mevcuttur ve siparişler bu merkezlerde hazırlanır. Bu modelde alışveriş sepetleri genellikle yüksek tutarlıdır. Almanya’da bu kategoride incelenen firmaların teslimât filoları kendilerine aittir, sürücüler de çalışanlar da firmanın elemanlarıdır.

Her çeşit kategorisinde yer alan Hollanda kökenli Picnic, rakiplerinden farklı bir iş modeli geliştirmiştir. Herhangi bir fiziksel mağazası olmayan Picnic sadece uygulama üzerinden sipariş almaktadır. Picnic uygulamasını kullanan müşteriler yaklaşık on bin STB arasından süpermarket alışverişi yapabilmektedir. Picnic’in satışa sunduğu STB’lerinin önemli bir kısmı Almanya’nın en büyük süpermarket işletmecilerinden olan Edeka Rhein Ruhr firmasından tedarik edilmektedir. Bu sayede Picnic bilindik ulusal markaları satışa sunmaktadır. Günlük pastane ürünleri ve taze et siparişleri için, yerel pastaneler ve mezbahanelerle iş birliği yapılmıştır. Picnic’i rakiplerden ayıran önemli özelliklerden birisi de teslimâtın **“sütçü prensibi”** (Milkman Principle) temelinde yapılmasıdır. Bu prensibe göre dağıtım aracı bir cad-deden günde bir kez geçmektedir (Lueg, 2022; Belluomo, 2019). Sistemde saat 22.00 sonrası alınan siparişler ertesi gün değil daha sonraki gün teslim edilmektedir. Siparişlerin teslimât süreci depolarda başlamaktadır. Sipariş edilen ürün stokları sabah erken saatlerde toplu olarak depolara ulaşmaktadır. **“Alışverişçi”** (shoppers) olarak adlandırılan depo çalışanları her bir siparişi özel bir plastik kasaya yerleştirerek, teslimât bölgesine gidecek, firma için özel olarak üretilmiş elektrikli Goupil markalı kamyonetlerin sipariş yükleme alanına teslim etmektedir. Burada **“dağıtıcı”** olarak adlandırılan sürücüler, kendi bölgeleri için hazırlanmış kasaları araçlarına yükleyerek dağıtıma çıkmaktadır. Yaklaşık 24.000 müşteriye teslimât için yirmişer dakikalık aralığı olan üç seçenek sunulmaktadır. Bunlardan birini seçen müşteri, Picnic uygulaması üzerinden dağıtım aracını izleyebilmektedir. Picnic Almanya genelinde yaygın değildir (Belluomo, 2019; <https://picnic.app> Picnic.app).

İkinci kategoride “**Hızlı Ticaret**” işletmeleri bulunmaktadır. Bu kategorideki firmalar sadece çevrimiçi sipariş almaktadır ve rekabet avantajları çabucak teslim etmek üzerine kurgulanmıştır. Bunlara örnek olarak Flink, Gorillas ve Getir gösterilmiştir. Bu hızlı ticaret firmaları STB’lerini plansız (impulse) veya anlık (spontaneous) ihtiyaçları tatmin etmek üzere oluşturmuşlar. Bu nedenle nispeten az, yaklaşık iki bin STB tutarlar. Bu kategorideki firmalar karanlık depo (Dark Store) (Buldeo Rai, 2023) iş modelinin mucitleridir. Karanlık depo şehrin ara sokaklarında kurulu bulunan ve sadece online gelen siparişlerin karşılandığı depolardır. Hızlı ticaret firmalarının siparişlerini söz verdikleri hızda müşterilerine teslim edebilmesinin anahtarı sahip oldukları karanlık mağaza ağıdır.

Üçüncü kategori “**Instacart**” modelini kullanan işletmeleri barındırmaktadır. ABD ve Kanada’da faaliyet gösteren Instacart şirketince icat edilen ve bu şirketin ismiyle anılır hale gelen Instacart modelinin temelinde müşteri adına ürünleri seçip, listelenen alışverişi yapıp sepeti müşteriye teslim eden “kişisel bir alışverişçi” bulunmaktadır. Instacart müşterileri, uygulama aracılığıyla, sisteme üye yerel süpermarketlerden alışveriş sepetini oluşturur. Platformdaki her süpermarkette hazır bulunan kişisel alışverişçi, müşterinin oluşturduğu alışveriş listesindeki ürünleri bu perakendeciden bizzat seçer ve satın alır. Instacart firması market ve manav ürünlerini gün içinde yaklaşık beş saatlik bir zaman diliminde müşterisine teslim etmektedir. Müşteriler, alışverişin yapıldığı mağazaya gidip ürünleri Instacart noktalarından teslim alabilecekleri gibi, isteğe göre kişisel alışverişçisi ek ücret karşılığında teslimatı adrese de gerçekleştirebilmektedir (Krstic, 2020). Bu modeldeki oyuncuların kendileri herhangi bir mal arz etmediklerinden, kendilerine ait bir depoları yoktur. Instacart modeli bu nedenle riski ve maliyeti düşük bir modeldir. Türkiye’de eskiden beri kullanılan ve hatta filmlere⁴ bile konu olan bu uygulama ABD’de yüksek düzeyde kabul görmüştür (Lueg, 2022; Krstic, 2020). ABD’de Aldi, Wegmans, Kroger, Safeway, Giant gibi ABD’deki ulusal süpermarket zincirleri yanında, Food Lion, Harris Teeter ve Publix gibi bölgesel zincir süpermarketler de Instacart’la iş birliği yapmışlardır. Yerel market zincirleri yanında küçük esnaf- lar da Instacart platformuna dahil olabildiklerinden, iş birliği yapılan mağazalar bölgelere göre farklılık göstermektedir. Instacart ayrıca Costco, BJ’s Wholesale ve Sam’s Club gibi sadece üyelik sistemi ile çalışan ve toptan satış yapan zincirlerle

⁴ Kemal Sunal’ın başrolünü oynadığı Kapıcılar Kralı filminden hatırlanacağı gibi kapıcının daire sa- kini adına mahalle esnafından alışveriş yapıp, bunu bir bahşış karşılığında adrese teslim etmesi bir Instacart örneğidir.

de iş birlikleri yapmıştır. Müşteriler bireysel olarak bu mağazalara üye olmadan, Instacart platformu üzerinden alışveriş yapabilmektedir. Instacart, ABD ve Kanada genelinde 5.500 şehirde faaliyet göstermektedir (Krstic, 2020).

“Platform” modeli olarak adlandırılan dördüncü kategori, farklı çeşitli iş modellerini tek bir çatı altında bir araya getirebilen kapsamlı bir iş modeline işaret etmektedir. Buradaki amaç, uygulamayı bir platform olarak kullanıp, müşteriye çok çeşitli ürün teklifleri sunarak, her tür satın alma durumunu karşılayabilmektir. Uygulama, komisyon temelli bir platform olarak arz ile talep arasında aracılık rolü oynamaktadır. Alanda operasyona dâir süreçlerin bir kısmı platforma dahil olan iş ortakları tarafından yürütülmektedir. Örneğin platformdaki iş ortakları siparişlerinin teslimâtını kendileri yapabilmektedir. Platform modeline uluslararası bir örnek, ABD’de bir restoran teslimât hizmeti olarak başlayan ve şimdi Instacart ve Q-Commerce modellerini platformuna entegre eden Doordash’tır. Almanya’da da Lieferando veya Doordash platform modelleri olarak değerlendirilmiştir (Lueg, 2022).

3. Yöntem

3.1. Araştırmanın Yöntemi

Çalışmada nitel araştırma yöntemlerinden biri olan betimsel (durum) analizi kullanılmıştır. Nitel araştırma yöntemlerinden birisi olan Betimsel (durum) Analiz, önceden belirlenen temalara göre verilerin özetlenip yorumlandığı bir süreçtir, analiz sağlanan verilerin bir tematik çerçeve doğrultusunda işlenmesi ve düzenlenmesi esasına dayanır (Yıldırım ve Şimşek, 2013). Bu bağlamda ülkemizdeki Çevrimiçi Market Uygulamaları; satışa sundukları STB sayısı, teslimât süresi, lojistik merkezi niteliği, fiyatlar ve çalışma saatleri kriterleri kullanılarak, Lueg’in (2022) sınıflandırması temel alınarak sınıflandırılmıştır.

Google arama motorunda çevrimiçi market uygulamalarını farklı anahtar kelimelerle aradığımızda Kap Gel, Yolluyo, Bakkaldan, Bikoshu, Mahallem, Marketimgel, Marul.com, Marketpaketi.com, Marketsenin, Bakkal Abi, Çarşı Cepte, BiSU, İsteGelsin, Entazem, Yemeksepeti Mahalle, Yemeksepeti Market, Tamam, FiyatSor, Yanbakkal, Bi’Market, Jetgel, Migros Hemen, Migros Sanal Market, Getirheri, Getir, Getir Büyük, Getir Su, Getir Çarşı, A101 Kapıda, Cepte ŞOK, CarrefourSA Online Market, Yanbakkal,, Trendyol olmak üzere otuz iki adet uygulama tespit edilmiştir. Tespit edilen bu uygulamalar Google Playstore ve Appstore’da

aratıldığında aktif olarak faaliyet gösteren on beş uygulama olduğu görülmüştür. Bu kapsamda araştırmanın ana kütesini Google Playstore ve Appstore’da bulunan ve Eylül 2023 itibariyle Türkiye’de aktif olarak faaliyet gösteren on beş uygulamadan oluşmaktadır ve çalışma bu anakütle üzerinde gerçekleştirilmiştir.

4. Bulgular

Türkiye’de hızlı teslimât esasına dayalı çevrimiçi market uygulaması iş modelinin ilk uygulayıcısı Getir firmasıdır. 2015 yılında kurulan ve “10 dakikada teslim” vaadiyle yola çıkan firma, Türkiye’de sektörün öncüsü olmak yanında (Fast Company Türkiye, 2021) kısa zamanda bu alanda dünyanın en önemli oyuncularından birisi haline de gelmiştir (Üner vd., 2021). Özellikle COVID-19 pandemisi sürecinde tüm dünyada popüler hale gelen hızlı teslimât esasına dayalı çevrimiçi market uygulamaları iş modeli oyuncularının sayısı; eve kapanmaların yaşandığı gelişmiş ülkelerde hızla artmıştır. Bize göre bu hızlı artışın en önemli nedenlerinden birisi; birtakım firmaların uygulama geliştirip veya satın alıp, halihazırda geleneksel yöntemlerle çalışan yerel süpermarketlerle platform temelinde bir iş birliğine dayalı iş modelinin, nispeten düşük yatırımlarla gerçekleştirilebilmesidir. Bu tür bir iş modelinin ülkemizdeki ilk uygulayıcılarından birisi Marketyo firması olmuştur (Fast Company Türkiye, 2021). Marketyo gibi firmaların iş modeli oldukça basittir. Bunlar, halihazırda geleneksel yöntemle faaliyet gösteren yerel süpermarketler veya süpermarket zincirleri ile iş birliği yapmaktadırlar. İş ortaklarının satışta olan ürünlerini kataloglayıp, çevrimiçi ortamlarda veya uygulamalar üzerinden satışa çıkarmaktadırlar. Siparişler, müşterilere Gel-Al olarak mağazalardan teslim edilebildiği gibi, siparişi hazırlayan iş ortaklarınca müşterilerin adreslerine de teslim edilebilmektedir. Ödemeler çevrimiçi yapılabileceği gibi kapıda nakit veya kapıda kredi kartı ile de yapılabilmektedir. Aynı bölgede birden fazla anlaşmalı iş ortağı yerine bir bölge için genellikle bir iş ortağı ile hareket edilerek, ortaklar arasında oluşabilecek kapsam çatışmasının önüne geçilmiştir. Uygulama sahibi, iş ortaklarından, uygulama üzerinden yapılan satışa bağlı olarak komisyon almaktadır. Kaba hatlarıyla ortaya koyduğumuz bu model aslında Türkiye pazarında uzun süredir Yemeksepeti tarafından kullanılan iş modelidir. Süpermarketlerle iş birliği noktasından yakaladığı başarı, Marketyo’nun 2021 yılında Yemeksepeti’nin de sahibi olan Delivery Hero’ya satılması ile sonuçlanmıştır. Delivery Hero bu satın alma sonrasında “Yemeksepeti” uygulamasına “Yemeksepeti Mahalle” modülünü eklemiştir (Ulukan, 2021). Bu iş modeli daha sonraları Trendyol tarafından da

benimsenmiştir. Günümüzde Trendyol Hızlı Market adıyla uygulanan iş modeli de yerel marketler ve esnaflarla yapılan iş birliklerine dayanmaktadır. Tıpkı Trendyol Yemek uygulamasında olduğu gibi Trendyol bir platform olarak siparişi ilgili esnafa veya süpermarkete iletmektedir. Siparişi alan mağaza da kendi kuryesi veya Trendyol Go kuryesi ile siparişleri 20-45 dk. içerisinde müşteriye ulaştırmaktadır. Trendyol Hızlı Market uygulamasında bazı Migros ve Carrefour şubeleri de yer almaktadır.

Tablo 1. Mobil Uygulama Kullanan Süpermarket İşletmelerinin Lojistik Merkezleri Sahipliği Açısından Sınıflandırması

	Lojistik merkezi	
	Bağlı işletme	Bağımsız işletme
Uygulama Olarak Doğanlar	Getir, Getir Büyük, Getir Su, İsteGelsin, Yemeksepeti Market	Marul.com, Yanbakkal
Sonradan Uygulama Olanlar	A101 Kapıda, Cepte ŞOK, Migros Hemen & Migros Sanal Market, CarrefourSA Online Market	Trendyol, Yemeksepeti Mahalle, Getir Çarşı

Kaynak: Yazarlar tarafından oluşturulmuştur.

Türkiye'deki market uygulamaları işletmelerini lojistik merkezlerinin sahipliği temelinde Tablo 1'de gösterildiği şekliyle iki ana gruba ayırmak mümkündür. İlk grup uygulama temelinde doğmuş firmaları ihtivâ ederken, ikinci grup esas olarak uygulama temelinde doğmamakla birlikte, sonradan bu işe dönüşen işletmeleri ihtivâ etmektedir. Market uygulamaları kapsamındaki firmalar lojistik merkezleri açısından da incelenebilir. Burada lojistik; bağımsız perakendecilerden veya bağlı işletmelerden sağlanmaktadır. Çevrimiçi market uygulama iş modelini, halihazırdaki işlerine uyarlayarak çoklu kanal stratejilerini uygulamaya başlayan işletmeler arasında çoğunlukla ulusal süpermarket zincirleri bulunmaktadır. Esnekliğin nispeten zayıf olduğu bu dönüşümde ulusal zincirlerin geleneksel şubelerini birer lojistik merkezine dönüştürerek pazara nüfuz etme stratejisini izledikleri anlaşılmaktadır.

Lojistik merkezi bağımsız olan marul.com, Yanbakkal, Trendyol, Yemeksepeti Mahalle veya Getir Çarşı birer Çevrimiçi Market Uygulama platformu olmanın

ötesine geçmemektedir. Bu platformlar bilinirlikleri sayesinde rakiplerine üstünlük sağlamak çabasıındadırlar. Bilinirlik düzeyi rakiplerinkinden daha yüksek olan platformların sağladığı indirimler, kullanım tercihi açısından önemli olmaktadır. Kendilerine özgü bir iş modeli olmayan bu oyuncuların fiyat indirimlerini nasıl sağladıkları bu araştırmanın kapsamı dışındadır. Tüketicilerin en azından bir kısmının birden fazla uygulama içerisinde en düşük teklifi sunan platform üzerinden sipariş verdiği tarafımızca müşahede edilmiştir. Aynı paralelde aynı anda farklı platformlarda yer alan esnafın da bulunduğu, farklı platformlardaki gezinmelerimizde tarafımızca müşahede edilmiştir.

Sonradan uygulama olan ulusal zincirler birbirleriyle aşağı yukarı aynı iş modelini kullanmaktadır. Sadece, sipariş ekleme, alışveriş sepetinden ürün çıkartma, sepet güncelleme, iade süreçleri gibi; siparişe dâir detaylarda farklılıklar tespit edilmiştir. Ayrıca gözlemleyebildiğimiz kadarıyla çok kanallı bu perakendeciler, birbirlerinin uygulamasını hızlıca kopyalamaktadır. Bir habere konu olan veya bu perakendecilerden birinin web sitelerinde sadece kendi uygulamasına aitmiş gibi duran uygulama özelliklerinin, rakiplerin uygulamasında da bulunduğu veya kısa bir süre içerisinde eklendiğine makalenin yazarları şahit olmuştur.

İzleyen kısımda lojistik merkezi, ürün çeşitliliği, teslim süresi, satın alma durumu ve kurye sistemi açısından çevrimiçi market uygulamaları ele alınacaktır. Bulgular bir bütün halinde Tablo 4’te sunulmuştur.

Lojistik Merkezi

Migros Hemen, Migros Sanal Market, Cepte ŞOK, A101 Kapıda, CarrefourSA Online Market uygulamalarının tamamında teslimât adresine en yakın fiziksel mağaza aynı zamanda bir lojistik merkezi olarak hizmet sağlamaktadır. Bu yüzden uygulamaya girildiğinde ilk olarak ürünlerinin teslimâtının istendiği adresin belirtilmesi gerekmektedir, zira bu aşama sonrasında müşterinin ekranına, teslimâtın yapılacağı fiziki mağazanın stokları ve fiyatları yansıtılmaktadır.

Getir, franchising yöntemiyle kurduğu, İsteGelsin ve Yemeksepeti Market ise tamamen kendine ait olan hayalet depoları birer lojistik merkez olarak kullanmaktadır. Marul.com, Yanbakkal, BiMarket, Getir Yemek, Getir Çarşı, Getir Su, Trendyol Hızlı Market ve Yemeksepeti Mahalle uygulamalarında; uygulamaya dahil bağımsız işletmeler birer lojistik merkezi olarak hizmet sunmaktadır. Bu bağlamda formatı ister geleneksel isterse hayalet olsun; ticari olarak faaliyet gösteren

tüm anlaşmalı çevrimiçi market (ve gıda) işletmelerin halihazırda, çevrimiçi market uygulamaları kapsamında olduğu iddia edilebilir. Hatta Yemeksepeti Mahalle, kapsamına semt pazarlarını da eklemiştir. İstanbul'da ve İzmir'de toplam 138 Pazar esnafı Yemeksepeti Mahalle üzerinden sipariş almakta ve teslimatı sağlamaktadır (Büyükdumlu, 2022).

Ürün Çeşitliliği

Türkiye pazarındaki en büyük oyuncu Getir, başlangıçta ürün çeşidini çoğunlukla plansız alışverişleri dikkate alarak oluşturmuştur. Müşteri son anda şarj aletinin bozulduğunu veya çorabının kaçmış olduğunu; çayın, kahvenin veya kedisinin, köpeğinin mamasının bittiğini fark ettiğinde, yağmur başladığında şemsiyesini, eli kesildiğinde yara bandını bulamadığında vb. "*dakikalar içinde gerekli olabilecek*" ürünleri sağlamak üzere yola çıkmıştır. Getir, kullanıcılarından aldığı dönütlere dayalı olarak ürün çeşidini güncellemektedir. Uygulamada aradığı ürünleri bulamayan kullanıcılar, uygulama üzerinden sisteme öneride bulunabilmektedir. Bir örnek olarak "Yerli Organik Yumurta" ürün portföyüne eklenmiştir (Hürriyet, 2018; Başlangıç Noktası, 2019). 17 Şubat 2023 itibarıyla kendine ait birer iş modeli bulunan Getir, Yemeksepeti Market ve İsteGelsin ürün kategorileri ve kategori içinde satışa sunulan ürün çeşidi sayıları Tablo 3'te gösterilmiştir. Bu haliyle Getir 2636, İsteGelsin 3912 ve Yemeksepeti Market 3951 STB bulundurmaktadır. Burada farklı uygulamalardaki kategori isimlerinin farklı olduğu ve aynı ürünün farklı uygulamalarda farklı kategoriler içerisinde yer alabildiği ve bu listelerin son derece dinamik olduğu hatırlanmalıdır.

Tablo 2. Getir, Yemeksepeti Market ve İsteGelsin Ürün Kategorileri ve Kategori İçinde Satışa Sunulan STB sayıları⁵

Kategori	Getir	İsteGelsin	Yemek sepeti Market
Su & İçecek	370	192	24 ⁶ +519
Meyve & Sebze	46	232 ⁷	62
Fırın & Pastane	83	134	
Temel Gıda	283 ⁸	473	438
Atıştırmalık	466	553	807
Dondurma & Tatlı	60	15	120 ⁹
Süt Ürünler	221	135	394
Kahvaltılık	227	257	
Yiyecek	147	--	--
Fit & Form/Sağlıklı yaşam	195	--	190
Kişisel Bakım	166	343	355
Ev Bakım & Temizlik, Deterjan	160	294	199
Ev & Yaşam	96	88	146
Teknoloji	21	128	--
Evcil Hayvan	25	102	49
Bebek	52	117	69
Cinsel Sağlık	18	--	26
Et Tavuk Balık	--	152	140
Donuk Hazır Gıda	--	144	56
Pasta ve Malzemeleri	--	51	--
Çay Kahve	--	186	--
Vitamin, Dermokozmetik	--	58	--
Kitap, Dergi	--	258	--
Hazır yemek	--	--	58
Everyday Roastery	--	--	125
Taze yemek	--	--	49
Kozmetik	--	--	125
Toplam	2636	3912	3951

Kaynak: İlgili uygulamalardan yazarlarca sayılmıştır. (Ağustos 2023)

- ⁵ Not: Yemeksepeti Market ve İsteGelsin bölgemizde hizmet vermediğinden teslimat adresi olarak İstanbul'da rastgele adresler kullanılarak 17.02.2023 tarihinde sayılmıştır.
- ⁶ Su ve içecek ayrı ayrı kategorilere ayrılmıştır.
- ⁷ Kuruyemiş bu kategoriye dahil edilmiştir.
- ⁸ Et tavuk balık bu kategoride bulunmaktadır.
- ⁹ Bu kategoride sadece dondurma bulunmaktadır.

Teslimât süreleri

Yemeksepeti Mahalle 15 dk'da teslim ederken Getir ve Migros Hemen 30dk'dan daha az sürede teslim etmektedir. GetirBüyük ve GetirÇarşı minimum 30dk ve maksimum iki buçuk saat içinde müşterilerin siparişlerini teslim etmektedir. Marul.com'da ise teslimât ile ilgili belirli bir süre belirtilmemekte, sürenin markete ve çevresel koşullara göre değişebileceği ifade edilmektedir. İsteGelsin, Cepte ŞOK, A101 Kapıda, Migros Sanal Market ve CarrefourSA Online Market teslimât zamanını, belirli saat dilimleri içerisinde müşteriye bırakmak yanında fiziksel mağazaları olduğu için yine zamanını müşterinin belirleyebileceği Gel-All seçeneklerini sunmaktadırlar. Yemeksepeti Market 30dk teslim süresinin yanı sıra, müşterinin seçeceği zaman dilimlerinde de teslimât seçeneği sunmaktadır.

Teslimât süresi dikkate alındığında Getir ve Migros, rakiplerinden farklı olarak Getir Büyük ve Migros Sanal Market markaları altında az çeşit hızlı teslim ve çok çeşit daha uzun sürede teslim seçeneklerinin ikisini birden kullanmaktadır. Migros Sanal Market ve ŞOK, belirlenmiş zaman dilimlerinde, teslimâtını gerçekleştirebileceği sayıda siparişi kabul etmektedir (Positive, 2020). Bu nedenle teslimât süresi, sırada bekleyen sipariş sayısına ve bölgeye göre farklılık gösterebilmektedir. Arzu edilen zaman aralığında teslimâtı yapılamayacak kadar fazla sipariş gelmesi halinde, sistem tarafından müşteri teslimât için bir başka saat aralığının veya bir başka günün seçilmesi gerektiği konusunda uyarılmaktadır. Migros Sanal Market, kısa sürede siparişlerini teslim almak isteyen müşterilerini, bölgede varsa, Migros Hemen'e yönlendirmektedir. Cepte ŞOK, müşterinin siparişi hazırlandığında bir bilgilendirme mesajı göndermektedir.

Satın Alma durumu

Tablo 3'ten de görüldüğü gibi hayalet depolarla çalışan uygulamalar bile ortalama bir süpermarket kadar STB barındırmaktadır. Bu yüzden müşteriler ortalama süpermarket ihtiyacını süpermarket zincirlerinin uygulamaları üzerinden karşılayabilecekleri gibi Getir, Yemeksepeti Market, Migros Hemen veya İsteGelsin gibi çevrimiçi market alışveriş uygulamalarından da karşılayabilirler. Ancak motosikletli bir kuryelerin taşıyabileceği ağırlığa bağlı olarak haftalık veya aylık alışverişler için Getir; Getir Büyük ile, Migros; Migros Sanal Market ile hizmet vermektedir. Getir, Yemeksepeti Market ve Migros Hemen hızlı teslimât firması olduğundan anlık ve plansız alışverişler bu uygulamalar kullanılarak yapılırken,

teslim zamanı konusunda müşterinin çabukluk arzulamadığı türden alışverişler, diğer uygulamalar üzerinden gerçekleştirilebilmektedir.

Eve teslimâtların ciddi bir lojistik maliyeti ortaya çıkarması nedeniyle, çevrimiçi market alışveriş uygulaması firmaları, ücretsiz sipariş için belirli bir sipariş eşiği belirleyebilir (Kämäräinen vd., 2020) veya sipariş eşiği altında kalan tutarlardaki siparişler için ek bir teslimât ücreti talep edebilirler. Araştırmanın yapıldığı zaman için firmaların ücretsiz sipariş eşikleri ve ilave olarak talep ettikleri teslimât ücretleri, Tablo 4’te gösterilmiştir.

Kurye Sistemi

Çevrimiçi market uygulamalarında, müşteri ile firma arasındaki arakesit kuryelerdir. Kuryeler, firma tarafından istihdam edilebileceği gibi dış kaynak kullanımı (outsourcing) şeklinde bir hizmet alımı da söz konusu olabilmektedir. Hem ülkemizde hem de dış dünyada son dönemlerde yaygınlaşan “Gig Economy”, “Gig Workers”¹⁰ gibi kavramlar, kendi bisikleti, motosikleti veya aracı ile kuryelik yapan esnaf kuryelere işaret etmektedir. Esnek ekonomi çalışanlarına sadece teslimât başına bir ücret ödenmektedir, bunun dışında çalışanlar için ödenmesi gereken vergiler, harçlar, SGK primlerinin yanı sıra diğer yasal yükümlülükler, uygulamanın sahibi firmanın sorumluluğunda değildir. Bu tür yükümlülükler esnek ekonomi çalışanı tarafından yerine getirilmektedir. Bunların yanı sıra çalışanların izin ve tatil zamanlarını düzenlemek için uğraşmamaktadır. İşletmeye sağladığı bu avantajlar nedeniyle; Getir “Esnaf Kurye”, Yemeksepeti “Patron Kurye” (Youtube, 2021) Trendyol Go “iş ortağı” adıyla kuryelik işini dış kaynaktan sağlamaktadır. İnternette bazı sitelerde kuryelerin hizmet kalitesi üzerindeki önemli rolüne istinaden, kuryelerini olabildiğince firmalarca istihdam edildiği (Gözütok-Ünal, 2021; Kiralık Başvuru, 2023), hatta kuryelere başta güvenli motosiklet kullanımı olmak üzere eğitim verildiği yazıyor olsa da (Inbusiness, 2022), firmaların esnaf veya patron kurye hizmeti aldıkları kendilerini kurye istihdam etmediklerine dâir çok sayıda haber ve video İnternet’te kolaylıkla bulunabilmektedir (Evrensel, 2022; Alyanak & Karlıdağ, 2023). A101 Kapıda, Migros Sanal Market, Cepte ŞOK, CarrefourSA Online Market kuryelerinin kendi çalışanları mı yoksa esnaf kurye mi olduğuna dâir bir bilgiye ulaşmak mümkün olamamıştır.

ŞOK marketler zinciri diğer ulusal zincirlerden farklı olarak yaya, bisikletli

¹⁰ Kavramı Türkçe’ye *esnek ekonomi* olarak çeviren çalışmalar bulunmaktadır.

kurye ve elektrikli triportör ile teslimât gerçekleştirmektedir. Teslimât açısından bakıldığında ŞOK'un nispeten geniş bir filo oluşturma gayreti içinde olduğu anlaşılmıştır. Migros Sanal Market, Cepte ŞOK, CarrefourSA Online Market uygulamalarında mağazadan Gel-Al teslim seçeneği de sunulmaktadır. Migros Sanal Market uygulamasından anlayabildiğimiz kadarıyla Gel-Al hizmeti her Migros şubesinde bulunmamakta sadece Migros Hemen hizmeti sunan şubelerde sunulmaktadır.

Yanbakkal'da kuryelerini dışarıdan temin eden bir uygulamadır. Esnaf motorlu kuryelerin yanında öğrenciler, emekliler, ev hanımları ve apartman görevlilerini de sistemine katmayı hedefleyen Yanbakkal web sitesinde, kapıcıların kendi binaları dışında komşu binalara da sipariş teslim edebileceklerini belirtmektedir. Yanbakkal uygulaması sanki yarı zamanlı bakkal çırağı olarak bireyleri sistemine dahil etmektedir. Ancak bu istihdama ilişkin yasal mevzuata değinilmemiştir. Muhtemelen kısmi zamanlı çalışanları kayıt dışı istihdâm edilmektedir.

Tablo 3. Türkiye'de Adrese Teslim Esasına Dayalı market ürünlerini Süpermarket Alışverişi Sağlayan Mobil Uygulamalara Ait Bilgiler

Alışveriş türü (nedeni, gerekliliği)	Firma	STB sayısı	Teslimat süresi	Lojistik	Ödeme	Kurye	Fiyat*	Çalışma saatleri ^b	Teslimat ücreti	Minimum Sipariş Tutarı
Hızlı teslimat	Getir	2250	30 dk'dan az	Franchise hayalet depo	Çevrimiçi	Motosikletli esnaf kurye veya Getir kurye	Yüksek	7/24 ^c	0-19,99 TL	80 TL
	Migros Hemen	Mağaza portföyüne bağlı ^d	30 dk'dan az	En yakın Migros mağazası	Çevrimiçi	Motosikletli kurye	Aynı	Değişken ^b	0-12,99 TL	25TL
	Getir Su	Su	30-60 dk	Bölgedeki anlaşmalı bağımsız su satıcıları	Çevrimiçi	Su satıcılarının araçlı kuryesi	Yüksek	08:15-19:30	Yok	0-30TL
	Yemeksepeti Market	4000+	30 dk'dan az veya randevulu	Kendine ait hayalet depo	Çevrimiçi & Kapıda kredi kartı	Motosikletli esnaf kurye	Yüksek	7/24 ^c	13,99 TL	80TL
Platform	BİSu	Su	Randevulu	Bölgedeki anlaşmalı bağımsız su satıcıları	Çevrimiçi & Kapıda nakit	Araçlı BİSu kuryesi	Aynı	08:00-20:00	Yok	Yok
	Getir Çarşı	4000+	30-85 dk	Bağımsız esnaf, yerel market zincirleri	Çevrimiçi	Getir kurye veya esnafın kuryesi	Yüksek	Değişken ^b	Yok	Değişken ^e
	Yemeksepeti Mahalle	Anlaşmalı esnaf portföyüne bağlı	Minimum 30 dk+	Bağımsız esnaf, yerel market zincirleri, pazar esnafı	Çevrimiçi & Kapıda kredi kartı	Yemeksepeti kuryesi veya esnafın kuryesi, Gel-Al seçeneği	Yüksek	Değişken ^b	Yok	Değişken ^e
	Trendyol Hızlı Market		20-45 dk veya Randevulu	Bağımsız esnaf, yerel marketler ve market zincirleri	Çevrimiçi	Mağazanın kendi kuryesi, esnaf kurye & Trendyol kuryesi	Aynı	Değişken ^b	0-14,99 TL	Değişken ^e
	Marul.com	Bölgedeki anlaşmalı markete bağlı	Markete bağlı & Randevulu	Bağımsız esnaf	Kapıda kredi kartı/nakit, Havale/EFT	Marketin kendi kuryesi	Aynı	Değişken ^b	Mesafeye göre esnaf talep edebilir	Değişken ^e

	İsteGelsin	Randevulu	Kendine ait hayalet depo	Çevrimiçi	İsteGelsin kuryesi	Aynı ¹	10.00-22.00	0-12,99 TL	150 TL
Her çeşit Haftalık & aylık planlı alışveriş	Getir Büyük	30-40dk	Franchise hayalet depo	Çevrimiçi	GetirBüyük araçlı kurye	Aynı	7/24 ^c	0-9,99 TL	150 TL
	Migros Sanal market	Randevulu	En yakın Migros mağazası	Çevrimiçi & Kapıda kredi kartı/nakit	Migros araçlı kurye	Aynı	10:30- 21:00	0-13,99 TL	90TL
	Cepte ŞOK	Gel & Al veya Randevulu	En yakın ŞOK mağazası	Çevrimiçi & Kapıda kredi kartı/nakit	Personel yürüterek, bisikletle veya ŞOK aracı ile	Aynı	09:00-22.00	Yok	175 TL
	A101 Kapıda	Randevulu	En yakın A101 mağazası	Çevrimiçi	A101 Kapıda araçlı kurye	Aynı	10:00- 22:00	Yok	200TL
	Carrefoursa Online Market	Randevulu	En yakın Carrefoursa mağazası	Çevrimiçi & kapıda kredi kartı	Carrefoursa araçlı kurye	Aynı	10:30-22.30	Yok	100TL

Not a: Marketin veya esnafın fiziksel mağaza fiyatları ile "Aynı" ya da market/esnaf fiyatlarından "Yüksek" fiyatı belirtmektedir.
b: Değişken çalışma saatleri, mağazanın, esnafın ya da satıcının çalışma saatlerine göre çalışma saatlerinin değiştiğini belirtmektedir.
c: Depoya bağlı olarak değişir, bazı depolar gece yarısı kapandığından gece yarısından sonra çalışmazlar
d: Siparişin hazırlandığı mağazanın (şubenin) stoklarına göre değişkenlik gösterir.
e: Sadece İstanbul ve İzmir'de bulunmaktadır.
f: Markete göre minimum sipariş tutarı değişkenlik gösterir.

1 750 TL ve üzeri alışverişlerde yeşil sepet indirim kodu uygulanıyor.

5. Sonuç

Teknolojik ilerleme hayatın her alanında olduğu gibi iş modellerinin de tekâmülüne sebep olmaktadır. Günümüzden yaklaşık çeyrek asır önce ABD’de ortaya çıkan market ürünlerinin çabucak adrese teslimatını ihtiva eden iş modeli, yıkıcı inovasyon niteliğinde 2015 yılında Türkiye’de Getir firmasınınca revize edilmiş ve lojistik merkezi olarak hayalet mağazalar sektöründe ilk kez kullanılmaya başlanmıştır. Batı pazarlarında hızlıca taklit edilen hayalet mağaza buluşu, uluslararasılaşma merdiveninde Getir firmasını hızla üst basamaklara taşımıştır. Başarıyı takdir etmek için henüz çok erken olsa da uluslararası melek yatırımcıların Getir’e yüksek düzeyde güven duydukları aşikardır (Ahuja vd., 2021). Sektördeki oyuncuların hızla parlamasına bağlı olarak haber ve rapor niteliğinde yayınlar olsa da akademik kapsamdaki araştırmaların henüz belirmeye başladığı alanda, bu sektörde dünyanın en rekabetçi pazarlarından birisi olarak değerlendirdiğimiz Türkiye pazarındaki oyuncuların iş modellerini ele alan bu çalışma; Türkiye’de ilk olmasının yanı sıra, Lueg (2022) tarafından yapılan sınıflandırmanın farklı pazarlar için geçerliliğini ilk kez test etmesi açısından da önemlidir.

Getir, Yemeksepeti, Trendyol Hızlı Market gibi uygulama olarak doğanlar yanında sonradan uygulama olan ulusal zincirler Türkiye pazarını bu alanda dünyanın en rekabetçi pazarlarından birisi haline getirmiştir. Bu nedenle Türkiye pazarındaki rekabet dünya tarafından yakından izlenmektedir. Son iki yılda batı pazarlarında yaşanan şirket kapanmalarına, ele geçirmelere ve uygulama indirme sayılarına dayalı olarak çevrimiçi market alışveriş uygulamalarının cazibesinin yok olmaya başladığına dâir sektör raporları belirmeye başlamış olsa da (Nott, 2022) Türkiye’de kapanma veya ele geçirme yaşanmamıştır. Bu bağlamda Türkiye’deki çalışmaların literatüre katkısı önemlidir.

Çalışma Türkiye’de çevrimiçi market alışveriş uygulaması (online grocery delivery app) olarak nitelendirdiğimiz, literatürde q-commerce olarak da belirmeye başlayan, yeni perakendecilik türünde faaliyet gösteren firmaların iş modellerini, Lueg (2022) tarafından ortaya konulan sınıflandırma kapsamında ele almaktadır. Bulguların gösterdiğine göre Türkiye’de faaliyet gösteren çevrimiçi market alışveriş uygulamaları, Instacart kategorisi dışında Almanya’daki sınıflandırma ile birebir örtüşmektedir. Bu bulgu, Almanya’da ve Türkiye’de iş modellerinin birbirlerine çok benzediğine işaret etmektedir. İş modelinin COVID-19 pandemisi sürecinde hızla yayılmış olması belki de başarılı olduğu düşünülen modelin birebir kopyası veya küçük değişikliklerle uyarlanması şeklinde ortaya çıkmış olabileceği gibi; iş

modelin üzerinde daha başka değişikliklerin yapılamıyor olması da böyle bir sonucu ortaya çıkarmış olabilir.

Çevrimiçi alışveriş uygulamalarının, geleneksel perakendecilerin müşterilerinin bir kısmını hedefliyor olmasına bağlı olarak; sonradan uygulama olan A101 Kapıda, Cepte ŞOK, Migros Hemen & Migros Sanal Market, CarrefourSA Online Market gibi ülkemizdeki süpermarket zincirleri de çevrimiçi market alışveriş uygulaması olarak doğan rakiplerine cevap verebilmek için uygulama esaslı iş modeli inovasyonları benimsemişlerdir.

Lojistik merkezler firmaya ait olabileceği gibi, franchise işletme veya bağımsız işletme şeklinde de olabilmektedir. Bağımsız işletmeleri lojistik merkez olarak kullanan platformların kategoride çokça bulunmasının yanı sıra bu kategori kapsamında faaliyete başlayıp, yok olan çok sayıda firma bulunduğu anlaşılmıştır. Bu bulgumuz, bir yazılım geliştirmenin veya yazılımı edinmenin kolaylığının cazibesine kapılarak, operasyon ve tüketici boyutunun ihmal edilmesinin başarısızlıkla sonuçlandığına işaret etmektedir.

Çevrimiçi market alışveriş uygulamaları rekabetinde; Migros Hemen gibi operasyonun sürecinin her aşamasının uygulama sahibine ait olduğu iş modeli ile, süreçte kendine ait hiçbir öge olmadan süreçlerin koordinasyonunu yürüten Trendyol Hızlı Market iş modeli, pazardaki iki aşırı uca işaret etmektedir. Bu iş modellerinin her birinin kendilerine has özellikleri ortaya çıkarmayı amaçlayan çalışmaların, alandaki boşluğu doldurmak açısından önemli olduğu düşünülmektedir.

Bu çalışma, internette erişilebilen verilerle oluşturulmuş nitel bir çalışmadır. Metin içerisinde de değinildiği üzere, araştırmacıların da merak ettiği bazı hususlara dâir veri bulmak mümkün olamamıştır. Bu kısıtı yok etmek üzere gelecek çalışmaların, firmaların içinden veri sağlaması önemli görülmektedir. Türkiye pazarının rekabetçiliği nedeniyle, bu alandaki tüketici araştırmalarının da literatüre önemli katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

Kaynakça

A101, <https://www.a101.com.tr/>, (Erişim tarihi: 01.09.2023).

Ahuja, K., Chandra, V., Lord, V., & Peens, C. (2021). Ordering in: The Rapid Evolution of Food Delivery. McKinsey & Company, 22.

Ailawadi, K. L., ve Farris, P. W. (2017), “Managing multi- and omni-channel distribution: metrics and research directions”, *Journal of Retailing*, 93(1), 120–135.

Alyanak, O. ve Karlıdağ, Z. (2023), “Berlin Gorillas Kuryelerinin Örgütlenme Mücadelesi. Dünyanın Bütün Kuryeleri Birleşsin!”, <https://birartibir.org/dunyanin-butun-kuryeleri-birlesin/>, (Erişim tarihi: 18.02.2023).

Bardakçı, A. (2004), “Küresel Pazarda Fiyatlandırma Bileşeni Üzerindeki İnternet Baskısı”, *Pi Pazarlama ve İletişim Kültürü Dergisi*, 3(8), 53-59.

Barış, A. ve Yılmaz, T. (2022), “Consumers’ Perceptions of Online Grocery Applications: ‘Getir’ A Case Study in Turkey”, *Maltepe Üniversitesi İletişim Fakültesi Dergisi*, 8 (2), 206-228.

Başlangıç Noktası (2019), “Getirin Sosyolojisi”, <https://baslangicnoktasi.org/getirin-sosyolojisi/>, (Erişim tarihi: 18.02.2023).

Belluomo, C. (2019), “The Milkman Principle”, <https://www.dekra-solutions.com/2019/07/the-milkman-principle/?lang=en>, (Erişim tarihi: 23.03.2023).

Berk, A. A. ve Varoğlu, A. K. (2013), “İş Modeli Kavramını Tanımlama ve Strateji Kavramı ile Farklılıklarına Yönelik Bir Araştırma”, *Savunma Bilimleri Dergisi*, 12(2), 95-118.

Berry, L.L., Bolton, R.N., Bridges, C.H., Meyer, J., Parasuraman, A.A. ve Seiders, K. (2010). “Opportunities for Innovation in the Delivery of Interactive Retail Services”, *Journal of Interactive Marketing*, 24(2), 155–167.

Bhatnagar, A., ve Ghose, S. (2004), “A Latent Class Segmentation Analysis of E-shoppers”, *Journal of Business Research*, 57, 758–767.

BiSU, (2023), <https://www.bisu.com.tr/>, (Erişim tarihi: 01.09.2023).

Birkes, (2020). The Past, Present & Future of Online Pickup. SGA Design Group. <https://sgadesigngroup.com/the-past-present-future-of-online-pickup/> (Erişim tarihi: 06.01.2024).

Braun, S. (2015), “The History of Retail: A Timeline”, <https://www.lightspeedhq.com/blog/the-history-of-retail-a-timeline/>, (Erişim tarihi: 05.09.2023).

Bruwer, L.-A., Madinga, N.W. ve Bundwini, N. (2022), “Smart Shopping: The Adoption of Grocery Shopping Apps”, *British Food Journal*, 124(4), 1383-1399.

Büyükdumlu, Ş. (2022). "Semt Pazarları Artık Yemeksepeti Mahalle'de", *Pazarlamasyon*. <https://www.pazarlamasyon.com/semtpazarlari-artik-yemeksepeti-mahalle-de>, (Erişim tarihi: 22.07.2023).

Carrefoursa, (2023), Carrefoursa Online Market. <https://kurumsal.carrefoursa.com/tr/hakkimizda/magaza-formatlarimiz/carrefoursa-online-market>, (Erişim tarihi: 28.09.2023).

Carrefoursa, (2023), <https://www.carrefoursa.com/>, (Erişim tarihi: 10.09.2023).

CepteŞok, (2023), www.sokmarket.com.tr, (Erişim tarihi: 10.09.2023).

Chandler, A.D. (1990), "*Scale And Scope: The Dynamics of Industrial Capitalism*", Cambridge, MA: Belknap Press.

Christensen, C.M., Michael R., ve McDonald. R. (2015), "What Is Disruptive Innovation?" *Harvard Business Review*, 93(12), 44–5.

Cooper, M.C., Lambert, D.M., ve Pagh, J.D., (1997). "Supply Chain Management: More Than A New Name for Logistics". *International Journal of Logistic Management*, 8 (1), 1-14.

Cortiñas, M., Chocarro, R., & Elorz, M. (2019), "Omni-channel Users and Omni-channel Customers: A Segmentation Analysis Using Distribution Services", *Spanish Journal of Marketing-ESIC*, 23(3), 415-436.

Davies, A., Dolega, L. & Arribas-Bel, D. (2019), "Buy Online collect in-store: exploring grocery click&collect using a national case study", *International Journal of Retail & Distribution Management*, 47(3), 278-291.

Delaney-Klinger, K., Boyer, K. K., ve Frohlich, M. (2003), "The Return of Online Grocery Shopping: A Comparative Analysis of Webvan and Tesco's Operational Methods", *The TQM Magazine*, 15(3), 187-196.

Delberghe, C., Herbert, R., Laizet, F., Laubli, " D., Nyssens, J.-A., Rastrollo, B., Vallof, " R. & Wachinger, T. (2022). Navigating The Market Headwinds – The State of Grocery Retail 2022: Europe. <https://www.mckinsey.com/industries/retail/our-insights/state-of-grocery-europe> (Erişim tarihi: 04.01.2024).

Deliçay, M. (2021). Perakende E-Ticaretin Yükselişi- Fırsatlar, Sorunlar ve Öneriler. [Yayın No: 0019], Erişim: (04.01.2024). Ankara: T.C. Cumhurbaşkanlığı Strateji ve Bütçe Başkanlığı Sektörler ve Kamu Yatırımları Genel Müdürlüğü, <https://www.sbb.gov.tr/wp-content/uploads/2021/01/>.

Dennis, C., Alamanos, E., Papagiannidis, S. ve Bourlakis, M. (2014), "Does Social Exclusion Influence Multiple Channel Use? The Interconnections with Community, Happiness, and Well-Being", *Journal of Business Research*, 69 (3), 1061-1070.

Driediger, F. ve Bhatiasevi V. (2019), “Online Grocery Shopping in Thailand: Consumer Acceptance and Usage Behavior”, *Journal of Retailing and Consumer Services*, 48, 224–237.

Durand, B., ve Gonzalez-Feliu, J. (2012), “Urban Logistics and E-Grocery: Have Proximity Delivery Services a Positive Impact on Shopping Trips?”, *Procedia- Social and Behavioral Sciences*, 39, 510–520.

Elektronik Ticaret Bilgi Sistemi E-Ticaret Bilgi Platformu (2021). “T.C. Ticaret Bakanlığı Elektronik Ticaret Dairesi Başkanlığı 2021 Yılı İlk 6 Ay Verileri”. E-Ticaret Bülteni. Ankara: ETBİS.

Evrensel. (2022). “Yemeksepeti İşçileri: Firma bizi esnaf kuryeliğe geçmemiz için zorluyor!”, <https://www.evrensel.net/haber/453892/yemek-sepeti-iscileri-firma-bizi-esnaf-kuryeliğe-gecmemiz-icin-zorluyor>, (Erişim tarihi: 24.02.2023).

Fast Company Türkiye (2021), “Kar Eden Yok, Rekabet Büyük”, <https://fastcompany.com.tr/calisma-hayati/kar-eden-yok-rekabet-buyuk/>, (Erişim tarihi: 02.03.2023).

Gauri, D. K., Jindal, R. P., Ratchford, B., Fox, E., Bhatnagar, A., Pandey, A., Jonathan, R. N., Fogarty, J., Carr, S., ve Howerton, E. (2021), “Evolution of Retail Formats: Past, Present, and Future”, *Journal of Retailing*, 97(1), 42-61.

Gawor, T. ve Hoberg, K. (2018), “Customers’ Valuation of Time and Convenience in E-Fulfillment”, *International Journal of Physical Distribution and Logistics Management*, 49 (1), 75-98.

Getir, (2023), <https://getir.com/>, (Erişim tarihi: 01.09.2023).

Getir Büyük, (2023), <https://getir.com/buyuk/>, (Erişim tarihi: 01.09.2023).

Getir Su, (2023), <https://getir.com/su/>, (Erişim tarihi: 01.09.2023).

Govindarajan, V., ve Trimble, C. (2013) “Ters İnovasyon: Evden Uzakta Yarat Her yerde Kazan”, Moda Ofset Basım Yayın.

Gözütok-Ünal, N. (2021), “2022 Fırsat Yılı Olacak”, *Capital*. <https://www.capital.com.tr/is-dunyasi/soylesiler/2022-firsat-yili-olacak>, (Erişim tarihi: 25.02.2023).

GrandBazaar, (2023d). https://en.wikipedia.org/wiki/Grand_Bazaar,_Istanbul, (Erişim tarihi:15.07.2023).

Grewal, D. ve Levy, M. (2009), “Emerging Issues in Retailing Research”, *Journal of Retailing*, 85(4), 522-526.

Grewal, D., Roggeveen, A. L., Sisodia, R., ve Nordfält, J. (2017). “Enhancing Customer Engagement Through Consciousness”, *Journal of Retailing*, 93(1), 55-64.

Grewal, D., Hullan, J., Kopalle, P.K., ve Karahanna, E. (2020), "The Future Of Technology And Marketing: A Multidisciplinary Perspective", *Journal of the Academy of Marketing Science*, 48, 1–8.

Grewal, D., Gauri, D.K., Das, G., Agarwal J., ve Spence, M.T. (2021), "Retailing and Emergent Technologies", *Journal of Business Research*, 134, 198–202.

Hagberg, J., Sundstrom, M. ve Egels-Zandén, N. (2016). "The Digitalization of Retailing: An Exploratory Framework" *International Journal of Retail & Distribution Management*, 44(7), 694–712.

Hokkanen, H., Walker, C., ve Donnelly, A. (2020), "Business Model Opportunities in Brick and Mortar Retailing Through Digitalization", *Journal of Business Models*, 8(3), 33-61.

Hürriyet, (1999), "Türkiye'nin İlk Sanal Süpermarketi", <https://www.hurriyet.com.tr/gundem/turkiye-nin-ilk-sanal-supermarketi-39085669>, (Erişim tarihi:18.02.2023).

Hürriyet, (2018), "Türkiye'nin Girişimlerinden Getir'in En Önemli Özellikleri Ne?", <https://www.hurriyet.com.tr/ekonomi/turkiyenin-girisimlerinden-getirin-en-onemli-ozellikleri-ne-40809168>, (Erişim tarihi: 16.02.2023).

Information Age, (2023). https://en.wikipedia.org/wiki/Information_Age, (Erişim tarihi:15.07.2023).

Inbusiness, (2022), "Getir, Çalışma Modelini Tanıttı", <https://www.inbusiness.com.tr/sectorler/tarim-gida-perakende/2022/09/23/getir-calisma-modelini-tanitti>, (Erişim tarihi: 26.02.2023).

İsteGelsin. (2023), <https://www.istegelsin.com/>, (Erişim tarihi: 01.09.2023).

Jindal, R.P., Gauri, D.K., Li, W., ve Ma Y. (2021), "Omnichannel Battle Between Amazon and Walmart: Is the Focus on Delivery The Best Strategy?", *Journal of Business Research*, 122, 270–280.

Jocevski, M., Arvidsson, N., Miragliotta, G., Ghezzi, A., Mangiaracina, R. (2019). "Transitions Towards Omni-Channel Retailing Strategies: A Business Model Perspective", *International Journal of Retail & Distribution Management*, 47(2), 78-93.

Kämäräinen, V., Saranen, J., Holmström, J. (2001). "The Reception Box Impact on Home Delivery Efficiency in the E-Grocery Business", *International Journal Of Physical Distribution & Logistics Management*, 31, 414–426.

Krstic, Z. (2020). "How to Use Instacart to Get Your Groceries Delivered Straight to Your Door During the Coronavirus Outbreak" *Good Housekeeping*. <https://www.goodhousekeeping.com/life/a32074052/what-is-instacart-and-how-does-it-work/>, (Erişim tarihi: 08.02.2023).

Lee C.S. (2001). "An Analytical Framework for Evaluating E-Commerce Business Models and Strategies" *Internet Research: Electronic Networking Applications and Policy*, 11(4), 349-359.

Levy, M ve Weitz, B. (2008), "*Retailing Management*, 7th ed., New York: McGraw-Hill/Irwin.

Levy, M., Weitz, B., ve Grewal, D. (2019), "*Retailing Management*" 10th ed., New York: McGraw-Hill Education.

Lueg, P. (2022). "The Last Bastion of Stationary Trade is Falling-The Evolution of the E-Food Market in Germany", *Contemporary Economy*, 13(1), 1-10.

Magretta, J. (2002). "Why Business Models Matter", *Harvard Business Review*, 80(5), 86-92.

Marul.com, (2023), <https://marul.com/tr/>, (Erişim tarihi: 25.09.2023).

Micu, C.B. (2020). "Types of Shopping Centers—Literature Review. In: Fotea, S., Fotea, I., Văduva, S. (eds) Challenges and Opportunities to Develop Organizations Through Creativity, Technology and Ethics. GSMAC 2019. *Springer Proceedings in Business and Economics*. Springer, Cham. https://doi.org/10.1007/978-3-030-43449-6_10.

Migros, (2023). <https://www.migros.com.tr/>, (Erişim tarihi:01.04.2023).

Murfield, M., Boone, C.A., Rutner, P., ve Thomas, R. (2017), "Investigating Logistics Service Quality in Omni-Channel Retailing", *International Journal of Physical Distribution and Logistics Management*, 47(4), 263-296.

Neslin Scott A., Grewal D., Leghorn R., Shankar V., Teerling M.L., Thomas J.S., Verhoef P.C. (2006), "Challenges and Opportunities in Multichannel Management", *Journal of Service Research*, 9, 295–113.

Nott, G. (2022) "Why the Party's Over for Rapid Delivery", *The Grocer*, 18 July, <https://www.thegrocer.co.uk/supply-chain/why-the-partys-over-for-rapid-delivery/669491.article> (Erişim tarihi: 17 Eylül, 2023)

Pandurang G.H. & Daniel J. (2023). Q-commerce or E-commerce? A Systematic State Of The Art On Comparative Last-Mile Logistics Greenhouse Gas Emissions Literature Review, *International Journal of Industrial Engineering and Operations Management* (**Forthcoming**) Early Cite yayınlanma t. 27 Temmuz 2023.

Peapod, (2023a), <https://en.wikipedia.org/wiki/Peapod>, (Erişim tarihi: 16.02. 2023).

Pedersen, T., ve Sornn-Friese, H., (2015). "A business model innovation by an incumbent late mover: containerization in maersk line. In: Foss, N.J., Saebi, T. (Eds.), *Business Model Innovation: the Organizational Dimension*. Oxford University Press, Oxford, 217-239.

Pine, B. J. (1993), "*Mass Customization: The New Frontier in Business Competition*", Boston: Harvard Business School Press.

Positive, (2020). "Çepte Çok Tüm Türkiye'de Aynı Gün Adrese Teslime Başladı", <https://www.positive.com.tr/cepte-%C5%9Fok-t%C3%BCm-t%C3%BCrkiyede-ayn%C4%B1-g%C3%BCn-adrese-teslime-ba%C5%9Flad%C4%B1-d23ba0207b50>, (Erişim tarihi: 18.02.2023).

Rai, H. B., Mariquivoi, J., Schorung, M., & Dablanc, L. (2023). Dark Stores in The City of Light: Geographical and Transportation Impacts of 'Quick Commerce' in Paris. *Research in Transportation Economics*, 100, 10133.

Rindfleisch, A. (2019). "Transaction Cost Theory: Past, Present and Future", *Academy of Marketing Science*, 10, 85-97.

Seitz, C., Pokrivčák, J., Tóth, M., ve Plevný, M. (2017). "Online Grocery Retailing in Germany: An Explorative Analysis", *Journal of Business Economics and Management*, 18, 1243–1263.

Sorescu, A, Frambach, R.T. Singh, J., Rangaswamy, A., ve Bridges, C. (2011), "Innovations in Retail Business Models", *Journal of Retailing*, 87(1), 3–16.

Steven, B., Marohn, E., Mikha, S., Rettalita, A. (2020), "Digital Disruption at the Grocery Store", *McKinsey Company*. February.

Stolze, H.J., Mollenkopf, D.A. ve Flint, D.J. (2016), "What is the Right Supply Chain for Your Shopper?", *Journal of Business Logistics*, 37(2), 185-197.

Teece D.J. (2018). "Business Models and Dynamic Capabilities", *Long Range Planning*, 51(1) 40-49.

Teece, D.J. (2010). "Business Models, Business Strategy and Innovation", *Long Range Planning*, 43(2-3), 172-194.

Trendyol Hızlı Market, (2023). <https://www.trendyol.com/s/hizli-market>, (Erişim tarihi: 01.04.2023).

Ulukan, G. (2021), "Yemeksepeti, Marketyo'yu Satın Aldığını Resmen Duyurdu", Webrazzi. <https://webrazzi.com/2021/08/12/yemeksepeti-marketyo-satin-alimini-resmen-duyurdu/>, (Erişim tarihi: 21.02.2023).

Urbanfetch, (2023b), <https://en.wikipedia.org/wiki/Urbanfetch>, (Erişim tarihi: 17.02.2023).

Üner, M. Evirgen, T.C. ve Çavuşgil, S.T. (2021). "Getir: A Remarkable Example of A Digital Distrupter from An Emerging Market", *California Review Management*. <https://cmr.berkeley.edu/2021/09/getir-a-remarkable-example-of-a-digital-disrupter-from-an-emerging-market/>, (Erişim tarihi: 23.03.2023).

Üstünkardeşler, D., & Güzel, D. (2023). “Türkiye’de Çevrimiçi Market Alışverişinin Kabulü”, *Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi* (47), 106-134. <https://doi.org/10.61904/Sbe.1264297>

Varadarajan, R., Srinivasan, R., Vadakkepatt, G., Yadav, M.S., Pavlou, P.A., Krishnamurthy, S., ve Krause, T. (2010). “Interactive Technologies and Retailing Strategy: A Review, Conceptual Framework and Future Research Directions”, *Journal of Interactive Marketing*, 24(2), 96–110.

Vernon, R. (1966). “International Investment and International Trade in the Product Cycle”, *The Quarterly Journal of Economics*, 80(2), 190-207.

Viebahn, C.V., der Landwehr M.A., ve Trott, M. (2020), “The Future of Grocery Shopping? A Taxonomy-Based Approach to Classify E-Grocery Fulfillment Concepts”, 15th International Conference on Wirtschaftsinformatik, March 08-11, Potsdam, Germany.

Wang, X., Yuen, K. F., Wong, Y. D., & Teo, C. C. (2018), “Consumer Participation in Last-mile Logistics Service: An Investigation on Cognitions and Affects”, *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 49(2), 217-238.

Webvan, (2023c), <https://en.wikipedia.org/wiki/Webvan>, (Erişim tarihi: 17.02.2023).

Yemeksepeti Mahalle. (2023). <https://www.yemeksepeti.com/restaurants/new/?lat=37.7509926&lng=29.0855304&vertical=shop&expedition=delivery>, (Erişim tarihi: 01.04.2023).

Yemeksepeti Market. (2023). <https://www.yemeksepeti.com/darkstore/yj30/yemeksepeti-market-pamukkale-denizli>, (Erişim tarihi: 01.04.2023).

Yıldırım, A., & Şimşek H. (2013). *Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri*. (9. Baskı). Ankara: Seçkin Yayıncılık.

Youtube, (2021). “Yemeksepeti Banabi’de Patron Kurye Olmak Ne Kadar Kazanıyorlar? https://www.youtube.com/watch?v=UjY5xZos_4g . (Erişim tarihi: 19.09.2023).