

Perakendenin Geleceği

Mevcut Durum, Beklentiler ve Politika Önerileri

Haziran 2021





Tasarım: sonntag.agency

ISBN: 978-605-165-051-7

Tüm hakları saklıdır. Bu eserin tamamı ya da bir bölümü, 4110 sayılı Yasa ile değişik 5846 sayılı FSEK uyarınca kullanılmazdan önce hak sahibinden 52. maddeye uygun yazılı izin almadıkça, hiçbir şekil ve yöntemle işlenmek, çoğaltılmak, çoğaltılmış nüshaları yayılmak, satılmak, kiralananmak, ödünç verilmek, temsil edilmek, sunulmak, telli/telsiz ya da başka teknik, sayısal ve/veya elektronik yöntemlerle kullanılamaz.



İçindekiler

Yönetici Özeti	7
1. GİRİŞ	10
1.1. Amaç	10
1.2. Yöntem	11
1.3. Kapsam	13
2. PERAKENDE SEKTÖRÜNDE GÜNCEL KONULAR	15
2.1. Talepkâr Tüketicinin Yükselişi: Her An, Her Şey, Her Kanaldan.....	15
i. Temel İhtiyaçların Karşıllanması, Hijyen ve Hızlı Teslimat	15
ii. E-ticaret ve Çoklu Kanala Yönelim	17
2.2. Sektörün Sac Ayakları: Perakendeciler, Tedarikçiler ve AVM Yatırımcıları ...	19
i. Organize ve Geleneksel Perakendeye Bakış	19
ii. Dönüşümün Eşiğindeki AVM'ler	21
2.3. Tedarik Zincirinin Kritik Halkası: Lojistik ve Kargo Taşımacılığı	23
i. Lojistikte Çeşitlenme ve Entegrasyon.....	23
ii. Dijitalleşen Perakendenin Yapı Taşı.....	25
2.4. Rekabet ve Büyümenin Dinamikleri: İşgücü, Finansman ve Verimlilik	27
i. İşgücünde Nitelik ve Esneklik	27
ii. Finansmana Erişim ve Maliyet.....	28
iii. Verimliliğe Dayalı Büyüme	29
2.5. Geleceğe Dair Öngörüler	31
3. BEKLENTİLER VE POLİTİKA ÖNERİLERİ.....	35
3.1. İnsan Kaynağında Nitelik ve Kapasite Artışı	35
3.2. Kargo Sektörünün Yeniden Düzenlenmesi.....	36
3.3. Öz Düzenleme (Self-Regulation)	36
3.4. Finansman Desteği	38
3.5. Markalaşmanın Teşvik Edilmesi.....	38
3.6. Verinin Kullanımının Düzenlenmesi.....	39
3.7. Âdil Denetim ve Rekabetin Tesis Edilmesi.....	39
4. SONUÇ	40

ÖZGEÇMİŞLER



CORPERA CONSULTING

CORPERA, İstanbul ve Brüksel merkezli bir kurumsal ilişkiler danışmanlığı firmasıdır. Şirketlere, kamu kurumlarına ve sivil toplum kuruluşlarına kamu ile ilişkiler, sosyal etki yönetimi ve çalışan ilişkileri alanlarında hizmet vermektedir.

ARAŞTIRMA EKİBİ

DR. CEYHUN EMRE DOĞRU

Dr. Ceyhun Emre Doğru, CORPERA Consulting yönetici ortağıdır. Kurumsal ilişkiler alanında danışman ve araştırmacı olarak çalışan Doğru; aynı zamanda Kurumsal İlişkiler Enstitüsü genel sekreterliği görevini de yürütmektedir. Stratejik yönetim ve kurumsal ilişkiler üzerine seminer ve dersler vermekte; bu alandaki yazıları Dünya Gazetesi, Harvard Business Review, FastCompany gibi mecralarda yayınlanmaktadır.

SELEN ÖZTÜRK

Selen Öztürk, CORPERA Consulting'de danışman olarak çalışmaktadır. Kurumsal ilişkiler ve kamu politikaları alanlarında çalışmalarını sürdürmekte olan Öztürk; uluslararası hukuk ve uluslararası ticaret alanlarında iş dünyasının yakından takip ettiği çeşitli mecralarda fikir yazıları yayınlamaktadır.



ÖNSÖZ

TÜSİAD, özel sektörü temsil eden sanayici ve iş insanları tarafından 1971 yılında Anayasamızın ve Dernekler Kanunu'nun ilgili hükümlerine uygun olarak kurulmuş kamu yararına çalışan bir dernek olup gönüllü bir sivil toplum örgütüdür.

TÜSİAD, insan hakları evrensel ilkelerinin, düşünce, inanç ve girişim özgürlüklerinin, laik hukuk devletinin, katılımcı demokrasi anlayışının, liberal ekonominin, rekabetçi piyasa ekonomisinin kurum ve kurallarının ve sürdürülebilir çevre dengesinin benimsendiği bir toplumsal düzenin oluşmasına ve gelişmesine katkı sağlamayı amaçlar.

TÜSİAD, Atatürk'ün öngördüğü hedef ve ilkeler doğrultusunda, Türkiye'nin çağdaş uygarlık düzeyini yakalama ve aşma anlayışı içinde, kadın erkek eşitliğini siyaset, ekonomi ve eğitim açısından gözeten iş insanlarının toplumun öncü ve girişimci bir grubu olduğu inancıyla, yukarıda sunulan ana gayenin gerçekleştirilmesini sağlamak amacıyla çalışmalar gerçekleştirir.

TÜSİAD, kamu yararına çalışan Türk iş dünyasının temsil örgütü olarak, girişimcilerin evrensel iş ahlakı ilkelerine uygun faaliyet göstermesi yönünde çaba sarf eder küreselleşme sürecinde Türk rekabet gücünün ve toplumsal refahın, istihdamın, verimliliğin, yenilikçilik kapasitesinin ve eğitimin kapsam ve kalitesinin sürekli artırılması yoluyla yükseltilmesini esas alır.

TÜSİAD, toplumsal barış ve uzlaşmanın sürdürüldüğü bir ortamda, ülkemizin ekonomik ve sosyal kalkınmasında bölgesel ve sektörel potansiyelleri en iyi şekilde değerlendirerek ulusal ekonomik politikaların oluşturulmasına katkıda bulunur Türkiye'nin küresel rekabet düzeyinde tanıtımına katkıda bulunur, Avrupa Birliği (üyesi) sürecini desteklemek üzere uluslararası siyasal, ekonomik, sosyal ve kültürel ilişkiler, iletişim, temsil ve işbirliği ağlarının geliştirilmesi için çalışmalar yapar Uluslararası entegrasyonu ve etkileşimi, bölgesel ve yerel gelişmeyi hızlandırmak için araştırma yapar, görüş oluşturur, projeler geliştirir ve bu kapsamda etkinlikler düzenler.

TÜSİAD, Türk iş dünyası adına bu çerçevede oluşan görüş ve önerilerini Türkiye Büyük Millet

Meclisi (TBMM)' hükümete diğer devletlere uluslararası kuruluşlara ve kamuoyuna doğrudan ya da dolaylı olarak basın ve diğer araçlar aracılığı ile ileterek yukarıdaki amaçlar doğrultusunda düşünce ve hareket birliği oluşturmayı hedefler.

TÜSİAD, misyonu doğrultusunda ve faaliyetleri çerçevesinde ülke gündeminde bulunan konularla ilgili görüşlerini bilimsel çalışmalarla destekleyerek kamuoyuna duyurur ve bu görüşlerden hareketle kamuoyunda tartışma platformlarının oluşmasını sağlar.

Sektör büyüklüğü ve istihdama olan katkısı göz önünde bulundurulduğunda perakende sektörü, ülke ekonomisinde önemli bir yere sahiptir. TÜSİAD Perakende Çalışma Grubu, Türkiye'de perakende sektörünün yetkinliklerini geliştirmek ve perakende sektöründeki markaların uluslararası pazarlarda rekabet edebilecek seviyeye gelmesini sağlamak için çalışmalar yürütmektedir.

Bu rapor, perakende sektörünü ileriye taşıyacak adımları tartışmaya açmak amacıyla sektör paydaşlarının iç görüşleri alınarak CORPERA Consulting tarafından hazırlanmıştır. Raporda, COVID-19 salgını ile sektörde hız kazanan dijital dönüşüm süreci, dijital dönüşüm trendlerinin sektör pratiklerine yansımaları ve sektörün ihtiyaçları incelenmektedir. Organize perakende sektörünün perakendeci, AVM yatırımcısı, lojistik ve sivil toplum kuruluşları olmak üzere bütün paydaşlarının görüşlerinden yola çıkarak hazırlanan rapor, perakende sektörünün mevcut durumuna dair analizleri, yakın gelecekte sektörü bekleyen konuları ve sektörün gelişmesi için önerilen politika önerilerini ele almaktadır.

Raporun hazırlanmasında verdikleri desteklerden dolayı CORPERA Consulting Yönetici Ortağı Dr. Ceyhan Emre Doğru, CORPERA Consulting Danışmanı Selen Öztürk ve TÜSİAD Perakende Çalışma Grubu üyelerine teşekkür ederiz. Raporun yayına hazırlanmasında TÜSİAD Genel Sekreter Yardımcısı Melda Çele, TÜSİAD Sürdürülebilirlik ve Yatırım Ortamı Direktörü Gaye Sarıoğlu, Uzman Fatmanur Sarı ve Uzman Yardımcısı Gizem Ergün tarafından katkı sağlanmıştır.





Yönetici Özeti

Perakende sektörü, COVID-19 pandemisinin etkisiyle beraber gerek ekonomik gerekse toplumsal hayattaki önemi en fazla anlaşılan sektörlerin başında gelmiştir. Sektörün ülkemiz ekonomisine olan katkısının artması, yarattığı istihdamın büyümesi ve gündelik hayatın devamlılığını sağlaması için perakende sektöründe yaşanan değişimin doğru anlaşılması ve etkin düzenlemelerin hayata geçirilmesi ihtiyacı doğmuştur. Bu ihtiyacın karşılanması ancak sektör paydaşlarının görüş ve önerilerinin tarafsız bir şekilde kamuoyu ile paylaşılması sayesinde mümkün olmaktadır.

Bu rapor, TÜSİAD Perakende Çalışma Grubu için CORPERA Consulting tarafından hazırlanmıştır. Sektörde faaliyet gösteren şirketleri temsilen yapılan yirmi beş üst düzey görüşmede elde edilen bulgulardan yola çıkarak mevcut duruma dair tespitler, yakın geleceğe dair beklentiler ve sektörün büyümesini sağlayacak politika önerileri ele alınmıştır. Katılımcılardan elde edilen veriler kodlama yöntemiyle sistematik bir şekilde analiz edilmiş ve ortaya çıkan örüntüler raporun temelini oluşturmuştur. Bunun yanı sıra alıntılama ve puanlama yapılarak sektör paydaşlarının görüşleri açık ve dengeli bir şekilde yansıtılmıştır.

Araştırma çerçevesinde elde edilen görüşler aşağıdaki beş ana başlıkta derlenmiştir:

1. Tüketicilerin daha talepkâr hale geldiğini ifade eden katılımcılar, özellikle hijyen ve hızlı teslimat konularının öne çıkan beklentiler olduğunun altını çizmişlerdir. Bunun neticesinde sektörde artan rekabetin şirketleri daha dinamik ve verimli çalışmaya zorladığı; tüketici faydasını sağlayan en önemli unsurların başında ise çoklu kanal perakendeciliğinin geldiğini belirtmişlerdir. E-ticaretin gelişmesiyle beraber sanılanın aksine mağazacılığın yok olmayacağını, zira tüketicinin alışverişi kanal ayrımı gözetmeksizin bir bütün olarak gördüğünü vurgulamışlardır.

2. Perakendeciler, tedarikçiler ve AVM yatırımcıları açısından ise temel konunun eşit ve adil bir rekabet ortamı yaratılması olduğu ifade edilmiştir. Ayrıca AVM'lerin pandemiyle beraber önemli bir dönüşümden geçeceğini, bunun da sektördeki finansman ve verimlilik ihtiyaçlarını artıracığını da belirtmişlerdir. AVM'lerin perakendenin can damarı olduğunu ifade eden bazı katılımcılar, önümüzdeki dönemde ortaya çıkabilecek zorlukların kamu desteği ile aşılabileceğini söylemişlerdir.

3. Özellikle eve teslimatın artmasıyla beraber lojistik ve kargo taşımacılığının sektör için kritik unsurlardan biri haline geldiğini belirten katılımcılar, tedarik zincirinde çeşitlilik ve entegrasyonun önemini vurgulamışlardır. Bunun yanı sıra Türkiye'nin önemli bir lojistik üssü olarak pandemi sonrası dönemde bölgede kritik bir rol üstlenebileceğini belirtmişlerdir. Artan müşteri taleplerini karşılamak için perakende ve lojistik alanında faaliyet gösteren firmaların bir bütünün parçaları gibi hareket etmeleri gerektiğini belirtmişlerdir.

4. Sektörde rekabetin artması ve büyümenin tetiklenmesi için işgücünün, finansmanın ve verimliliğin önemi vurgulanmıştır. Buna göre işgücünde niteliğin artırılması ve güvenceli esnek çalışma koşullarının oluşturulması sektör açısından büyük önem taşımaktadır. Finansmana erişimin kolaylaştırılması ve maliyetlerin düşürülmesi ise yeni yatırımların yolunu açabilecektir. Özellikle dijital dönüşümle beraber gelen verimlilik fırsatının ise kaçırılmaması gerektiği ifade edilmiştir.

5. Geleceğe dair beklentilerini paylaşan katılımcılar dijitalleşme, büyük veri ve yapay zeka bileşenlerinden oluşan teknolojik dönüşümü en başa koymuştur. Bunu e-ticaretin ve çoklu kanalın büyümesi; lojistik ve tedarik altyapısının artan önemi; tüketici merkezli deneyimsel alışveriş; sürdürülebilirlik, markalaşma ve işbirliği ile yasal düzenlemelerin sektöre olan etkisi takip etmiştir.

Katılımcıların sektörün sürdürülebilir büyümesi için kamu politikaları ve yasal düzenlemelerle ilgili önerileri ise aşağıdaki tabloda özetlenmiştir:

İnsan Kaynağında Nitelik ve Kapasite Artışı	Perakende sektöründe çalışanların niteliğinin artırılması ve insan kaynağının gelişmesi için güvenceli esnek çalışmaya dair bir anlayışa sosyal diyalog çerçevesinde varılması; ve ilgili yasal düzenlemelerin hayata geçirilmesi.
Kargo Sektörünün Yeniden Düzenlenmesi	Mevzuat değişiklikleriyle daha hızlı ve organize teslimatın önünün açılması. Yeni iş modellerinin benimsenmesi. Posta Kanunu'nun gözden geçirilmesi.
Öz Düzenleme (Self-Regulation)	Perakende sektörünün beklentilere uygun olarak gelişebilmesi için sektör paydaşlarının proaktif bir şekilde kendi düzenleme ve denetleme mekanizmalarını kurmaları.
Finansman Desteği	İşletmelerin finansmana erişimini kolaylaştırmak ve finansman maliyetlerini düşürmek için gerekli düzenlemelerin yapılması; COVID-19 pandemisinin finansman üzerindeki etkilerini azaltıcı teşvik mekanizmalarının hayata geçirilmesi.
Markalaşmanın Teşvik Edilmesi	Uluslararası yatırım ve ticaretin gelişmesi amacıyla perakende sektöründeki Türk markalarının uluslararasılaşması için kamu ile işbirliğinin geliştirilmesi ve ilgili teşvik mekanizmalarının güçlendirilmesi.
Verinin Kullanımının Düzenlenmesi	Kişisel verilerin bir yandan şeffaf, adil ve tüketicinin faydasını gözetecek bir şekilde korunurken; diğer yandan işletmelerin inovasyon ve ticari ilişkilerini geliştirecek şekilde kullanılmasının sağlanması.
Adil Denetim ve Rekabetin Tesis Edilmesi	Gündeme gelen kanun ve yönetmelik taslaklarının perakende sektörünün organize ve geleneksel olmak üzere tüm kanalları kapsayacak biçimde bir bütün olarak ele alınması. Böylece yapılacak düzenlemelerin sektörün tüm kanallarının kısıtlamadan gelişimini desteklemesi; adil ve eşit rekabet ortamının kurulmasını temin etmesi.

Çalışmanın perakende sektöründe kamu ve özel sektör arasındaki işbirliğinin gelişmesine katkıda bulunarak etkin düzenlemelerin hayata geçirilmesi-

ne; böylece perakende sektörünün ülkemiz ekonomisinin büyümesindeki rolünün giderek artması hedefine destek olacağına inanılmaktadır.





1. GİRİŞ

1.1. Amaç

Bu rapor TÜSİAD Perakende Çalışma Grubu tarafından COVID-19 salgınıyla beraber perakende sektöründe tetiklenen dönüşümü değerlendirmek; bununla beraber sektörün önümüzdeki yıllarda sürdürülebilir olarak büyümesini ve ülkemiz ekonomisine daha fazla katkı sunmasını sağlamak için ihtiyaç duyulan politika önerilerini sunmak amacıyla hazırlanmıştır.

2020 yılında gerek dünyada gerekse ülkemizde bir halk sağlığı tehdidi olarak ortaya çıkan COVID-19 virüsü, salgının yayılmasını engellemek amacıyla alınan önlemler neticesinde ekonomik ve sosyal sorunları da beraberinde getirmiştir. Gerek uluslararası gerekse ulusal düzeyde uygulanan tedbirler iş dünyasında, kamu yönetiminde ve toplumsal hayatta önemli etkiler doğurmuştur. Söz konusu etkilerin tam olarak anlaşılması, yakın geleceğin nasıl şekilleneceğini öngörebilmek ve ona göre hazırlık yapmak için büyük önem arz etmektedir.

Bu açıdan bakıldığında perakende sektörünün dönüşümüne dair sağlıklı tahliller yapmak ülkemiz ekonomisinin geleceği açısından da kilit önem taşımaktadır. 1,4 trilyon TL'ye ulaşan ciro hacmi ve son beş yılda yıllık ortalama %17'lik büyüme ivmesiyle ülkemiz ekonomisinin sürükleyicilerinden biri olan perakende sektörü, gayrisafi milli hasılamızın yaklaşık %20'sine tekabül etmekte, ciro hacmi olarak ise dördüncü sırada yer almaktadır. 900 bini organize perakendede olmak üzere toplam 2,5 milyon kişiye istihdam sağlayan sektör, 2020 yılında toplam istihdam içerisinde yaklaşık %10'luk bir paya sahip olmuştur.

Perakende sektörü tüketiciye doğrudan dokunan bir sektör olması sebebiyle tüm ekonomi için çok önemli bir gösterge olma özelliği taşımaktadır. Bu nedenle perakende sektörü sadece kendi değer zinciri ile değil, yapılan araştırmalara göre 2 olarak hesaplanan çarpan etkisi sayesinde ekonominin tamamı içinde de önemli bir yer tutmaktadır. Ekonomik ve toplumsal etkisi göz önüne alındığında, sektöre dair gelişmelerin hangi yönde seyredeceğini tahlil etmenin ve buna dair tedbirler almanın ekonominin genel gidişatı açısından da ne kadar kritik olduğu açık bir biçimde ortaya çıkmaktadır.

Sektörün ekonomik boyutunun yanı sıra, toplumsal hayata olan katkısı da salgın sürecinde daha net bir şekilde anlaşılmıştır. Tüketicilerin temel gıda ve ihtiyaç maddelerine ulaşmasında perakende sektöründe faaliyet gösteren işletmelerin ve çalışanların rolü yadsınamaz bir şekilde anlaşılmıştır. Tüketicilerin özellikle hijyen ve gıda sağlığı konularında artan hassasiyetlerine cevap vermek ve teslimat konusundaki beklentilerini karşılamak için sektör paydaşlarının önemli bir sınav verdiği değerlendirilmektedir.

Salgının gerek ulusal gerekse küresel düzeyde yarattığı sınamalar başka bir gerçeği de gözler önüne sermiştir: Bugün dünyanın karşı karşıya kaldığı sorunların çözülmesi ancak kamu kurumları, özel sektör ve sivil toplum örgütleri olmak üzere bütün paydaşların ortak hareketi ve sorumluluğu ile mümkün olabilmektedir. Küreselleşmenin kaçınılmaz bir sonucu olan "karşılıklı bağımlılık" COVID-19 salgınıyla beraber daha da belirgin hale gelmiştir. Sağlıktan çevreye, enerjiden lojistiğe kadar birçok alanda yaşanan dönüşümleri yönetebilmek ancak birçok paydaşın aynı konu etrafında istişare ve karar verme süreçlerine dahil olmasıyla mümkün olabilmektedir. Keza yapılan araştırmalar, vatandaşların mevcut sorunlara ne kamu kurumlarının ne de özel sektörün tek başına çözüm bulamayacağını; ekonomik ve toplumsal meseleler üzerinde tarafların ortak çalışmasının en etkili yol olduğuna inandıklarını göstermektedir.

Yaşanan değişimin hızı ve etkisi göz önüne alındığında, perakende sektörüne dair kamu politikalarının ve yasal düzenlemelerin ekonomik hayatın hemen her alanına tesir ettiği görülmektedir. Bu nedenle, sektörü şekillendirecek kararların başta sektör oyuncularını ve iş dünyası temsil örgütleri olmak üzere çok paydaşlı bir istişare sürecinin neticesinde ortaya çıkması ekonomik ve toplumsal faydanın sürdürülebilirliğini sağlayacak yegâne unsurdur. TÜSİAD, kamu yararına çalışan dernek statüsünde faaliyet gösteren bir iş dünyası temsil örgütü olarak Perakende Çalışma Grubu tarafından yürütülen çalışmalarla sektörün değer zincirindeki tüm paydaşlar için kapsayıcı ve sürdürülebilir politikalar geliştirilmesine destek olmaktadır.



TÜSİAD Perakende Çalışma Grubu adına CORPE-RA Consulting tarafından hazırlanan bu rapor, söz konusu amaca dönük çabaların bir ürünüdür. Organize perakende sektörünün perakendeci, AVM yatırımcısı, lojistik ve sivil toplum kuruluşları olmak üzere bütün taraflarının görüşlerinden yola çıkarak hazırlanan bu raporun, sektörün içinde geçmekte olduğu dönüşümü yönetmesine ve ülkemizin kalkınma hedeflerine katkı sunmasına yardımcı olması hedeflenmektedir.

1.2. Yöntem

Bu raporun hazırlanması için iki temel araştırma yönteminden faydalanılmıştır. Bunlardan birincisi, TÜSİAD Perakende Çalışma Grubu üyesi ya da paydaşı olan üst düzey yöneticilerle birebir mülakat yapılmasıdır. Bu çerçevede sektörü temsilen özel sektör ve temsil örgütlerinden üst düzey yöneticilerle toplamda 25 görüşme gerçekleştirilmiştir¹.

Araştırma çerçevesinde görüşleri alınan kişilerin temsil ettikleri kurumlar aşağıda sunulmuştur:

Temsil Edilen Kurumlar

- Akış GYO
- Amazon
- Arçelik
- Arzum
- Alışveriş Merkezi Yatırımcıları Derneği (AYD)
- Boyner Holding
- Coca Cola İçecek
- DHL Lojistik Hizmetleri
- Deloitte
- Dimes
- E-bebek
- Fiba Holding
- Hepsiburada
- JLL Gayrimenkul
- Kategori Mağazacılığı Derneği (KMD)
- Koç Holding
- Koçtaş
- MediaMarkt Türkiye/MediaMarktSaturn Retail Group
- Migros
- Odak Grup

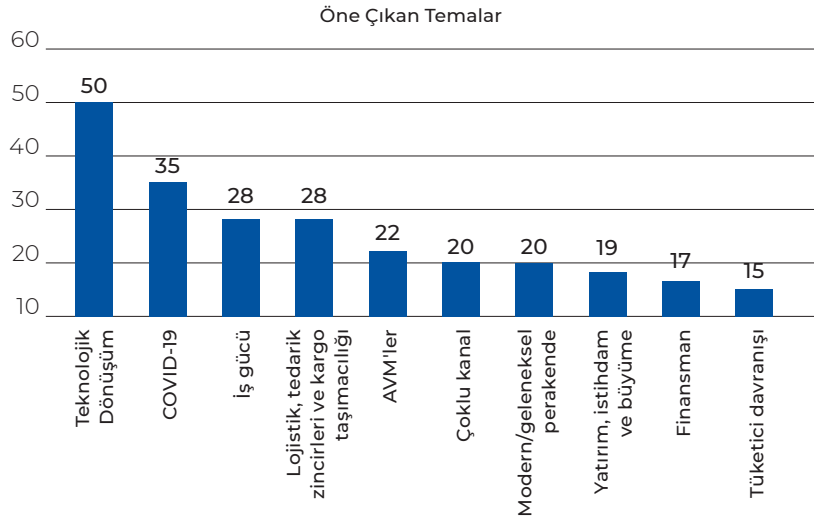
- Özay Hukuk Bürosu
- Sabancı Holding
- Teknosa
- Trendyol
- Türkiye Alışveriş Merkezleri ve Perakendeciler Federasyonu (TAMPF)

Görüşmelerde yarı yapılandırılmış (semi-structured) mülakat yöntemi kullanılmıştır ve aşağıdaki konu başlıklarına dair sorular yöneltilmiştir:

- Türkiye’de perakende sektörünün temel dinamikleri ve COVID-19 salgınıyla yaşanan dönüşüm.
- Perakende sektörünün teknolojik altyapı, nakliye, iş gücü, finansmana erişim, rekabet koşulları ve teşvikler açısından değerlendirilmesi.
- Mevcut kamu politikaları ve yasal düzenlemelere dair görüşler.
- Perakende sektörünün büyümesi ve Türkiye ekonomisine daha fazla değer katmasının önündeki engeller ve fırsatlar.
- Söz konusu engellerin bertaraf edilmesi ve fırsatların değerlendirilmesi için ihtiyaç duyulan kamu politikaları ve yasal düzenlemeler.
- Uluslararası alanda ve Avrupa Birliği’ndeki örneklerin Türk perakende sektörüne etkisi.
- Perakende sektörünün gelişimine dair beklentiler, trendler ve öngörülerle ilgili önceliklendirme.

Gerçekleştirilen mülakatlar niteliksel bir veri kodlama yöntemiyle ele alınarak öne çıkan konu başlıkları sayısal olarak belirlenip ayrıntılı ve kıyaslamalı bir biçimde incelenmiş; elde edilen bulgular raporun içeriksel ve anlatımsal sunumuna yön vererek politika önerilerine büyük katkı sağlamıştır. Söz konusu mülakatların olabildiğince derinlemesine analiz edilip temel konuların tarafsız bir şekilde tespit edilmesi amacıyla Dedoose adlı araştırma ve analiz programı kullanılmıştır. İzlenilen niteliksel yöntem neticesinde gerçekleştirilen Yirmi beş mülakatın yazıya dökülmüş halleri üzerinden toplamda 450 kodlama yapılmıştır. Yapılan sistematik kodlamalara tekabül eden temel konu başlıklarından öne çıkan ilk 10 temanın dağılımı ise aşağıdaki görselde sunulmuştur:

¹ Konu başlıkları görüşmecilerin hazırlık yapabilmesi açısından mülakattan bir hafta önce kendileriyle paylaşılmıştır. Mülakat sırasında görüşmenin amacı ve kapsamı kendilerine sunulmuş; görüşmelerin dökümlerinin hazırlanması amacıyla kendilerinden daha sonra imha edilmek üzere ses kaydı yapılması için izin alınmıştır. Bunun yanı sıra, görüşmecilerin isimlerinin ve temsil ettikleri kurumların raporun temsil gücünü göstermek açısından bir liste olarak sunulacağı; ancak ifade ettikleri görüşlerin raporun içeriği hazırlanırken doğrudan alıntılanmayacağı kendilerine iletilmiştir. Böylece raporun sektörün iç görüşünü yansıtmayı sağlanmıştır.



Sistematiik kodlama ile öne çıkan ilk 10 temanın sayısal değerleri ile gösterimi.

	AVM'ler	COVID-19	Finansman	Lojistik, tedarik zincirleri ve kargo taşımacılığı	Modern/geleneksel perakende	Teknolojik Dönüşüm ve Altyapı	Tüketici davranışı	Yatırım, istihdam ve büyüme	Çoklu kanal	İş gücü
AVM'ler	0	5	0	2	4	1	2	0	2	1
Finansman	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0
Lojistik, tedarik zincirleri ve kargo taşımacılığı	0	8	0	0	0	4	3	1	3	0
Yatırım, istihdam ve büyüme	0	1	0	1	0	2	1	0	1	4
İş gücü	1	0	0	0	1	3	0	4	0	0
Teknolojik Dönüşüm ve Altyapı	1	12	0	4	3	0	5	2	7	3
Çoklu kanal	2	6	0	3	2	7	3	1	0	0
Tüketici davranışı	2	9	0	5	1	5	0	1	3	0
Modern/geleneksel perakende	4	2	0	0	0	3	1	0	2	1
COVID-19	5	0	1	8	2	12	9	1	6	0

Mülakatlarda birlikte ele alınan ilk 10 konunun birbiriyle ilişkisinin sayısal olarak gösterimi.

Sektörün farklı taraflarını temsil eden görüşmecilerin aynı konu hakkında farklı bakış açılarına sahip olmaları olağan ve beklenen bir durumdur. Bu nedenle raporun yazımında bu görüşlerin uyumlaştırılması amacı güdülmemiştir. Daha ziyade benzer konular etrafındaki farklı bakış açıları mümkün olduğunca karşılaştırmalı ve dengeli bir biçimde ifade edilerek okuyucuların kapsamlı bir görüş edinmeleri hedeflenmiştir.

Rapora katkı sağlayan ikinci kaynak ise kamuya açık verilerden elde edilen bilgilerdir. Bu çerçevede akademi, kamu kurumları ve iş dünyası temsil örgütleri tarafından sunulan istatistikler ve raporlar incelenmiş; kaynaklar arasında çapraz kontroller yapıldıktan sonra güvenilir olduklarına kanaat getirilen bilgiler bu raporun hazırlanması aşamasında referans gösterilerek kullanılmıştır. Kullanılan bilgilerin tarafsızlığını temin etmek amacıyla referans gösterilen kaynağın perakende sektörünün değer zincirinde nerede konumlandığı belirtilmiştir.



1.3. Kapsam

2021 TÜSİAD Perakende Raporu çerçevesinde izlenen yöntem ışığında ortaya çıkan ana temalar sektörün COVID-19 salgını ve teknolojik ilerlemeyle geçirdiği değişiklikler doğrultusunda beş temel başlık altında, mülakatlarda belirtilen katılımcı görüşleri doğrultusunda kaleme alınmıştır. Kapsam oluşturulurken mülakatlardan elde edilen veriler sentezlenerek ortaya çıkan örüntü tespit edilmiş ve böylece raporun içsel tutarlılığı temin edilmiştir.

Raporun son bölümünde perakende sektöründe kamu politikaları ve yasal düzenlemeler ışığında ortaya çıkan konular alt başlıklar halinde incelenmiştir. Bu başlıklara dair mülakat bulguları ve masaüstü araştırması verileri bir arada sunulurken ilgili konuya dair kapsayıcı politika önerileri öne sunulmuş ve katılımcıların önümüzdeki döneme dair sektörel beklentilerinin altı çizilmiştir.







2. PERAKENDE SEKTÖRÜNDE GÜNCEL KONULAR

2.1. Talepkâr Tüketicinin Yükselişi: Her Şey, Her An, Her Kanaldan

Salgınla birlikte herkesin cevabını aradığı en önemli soru tüketicilerin satın alma davranışlarının ne yönde değişeceği ve bu değişikliklerin kalıcı olup olmayacağı olmuştur. Araştırma kapsamında yapılan görüşmelerde tüketici davranışlarındaki genel eğilimlere dair önemli ipuçları elde edilmiştir.

Bunların başında müşterilerin perakende satıcılarından beklentilerinin artması gelmektedir.

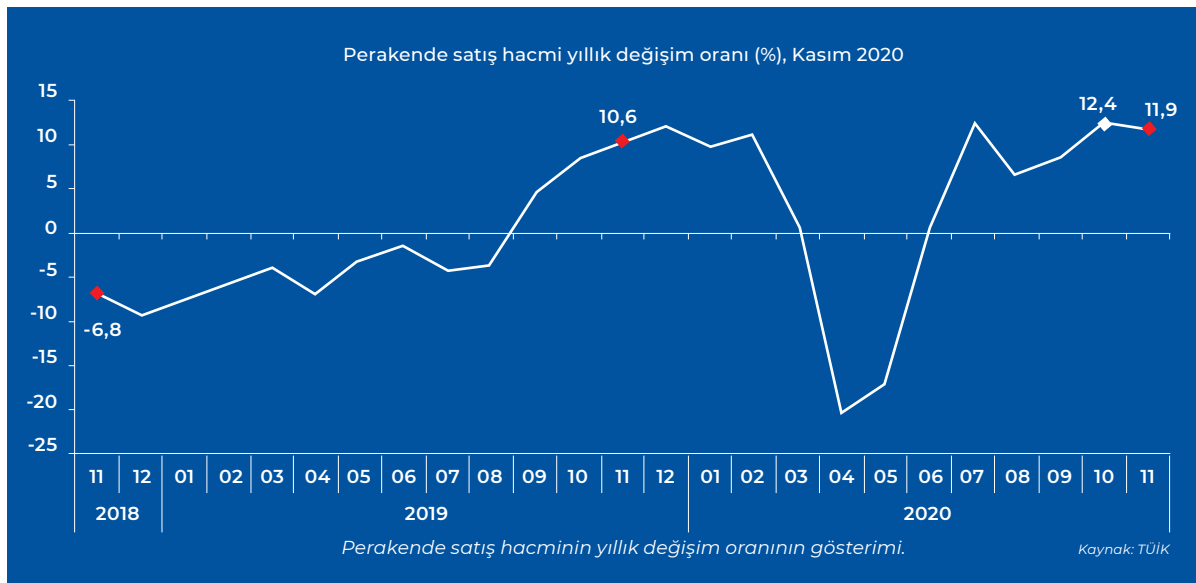
Rekabetin zaten yoğun olduğu bir sektör olan perakendede COVID-19 salgınının getirdiği değişikliklerle beraber tüketicilerin seçeneklerinin arttığı; bunun neticesinde sektörde faaliyet gösteren işletmelerin en kaliteli ürünü en kısa sürede en uygun fiyattan sunmak için büyük bir yarış içine girdikleri gözlemlenmektedir.

“Bu sektörde patron müşteri. Hem müşteri hem rekabet sizi zorluyor. Bu dinamizm bizi birçok alanda güçlendiriyor, ama salgın değişimin ve gelişimin ivmesini çokça arttırdı.”

i. Temel İhtiyaçların Karşıllanması, Hijyen ve Hızlı Teslimat

Salgının başından itibaren temel gıda ve ihtiyaç malzemelerine olan talebin artması, buna ilâveten evde geçirilen vaktin uzamasıyla beraber ev içi tüketimde yaşanan artış perakende sektörünün temel dinamiklerinden biri hâline gelmiştir. Perakende satış hacmi 2020 yılı Kasım ayında bir önceki yıla göre %11,9 artmıştır. Bu artış gıda, içecek ve tütün satışlarında %11,4, gıda dışı satışlarda (otomotiv yakıtı hariç) %13,8 oranında artmıştır. TÜİK verilerine göre yaşanan ekonomik çalkantı ve salgın kısıtlamalarına rağmen Türkiye perakende sektörünün cirosu 2020 yılında yıllık ortalama 15,9 oranında artmıştır.

“Perakende sektörü ürünlerin üretiminden tüketiciye giden tüm süreçleri kapsayan; son derece karmaşık bir sektör. Tüketici ihtiyaçlarının belirlenmesi burada çok kritik, sonrasında geriye doğru giderek büyüyen tedarik zincirini tamamlamanız gerek. İklim, yerleşim yerlerindeki demografik değişimler, eğitim düzeyi, konut satışları, ülkeler arası ilişkiler, evlenme boşanma sayıları doğrudan sektörü etkiliyor.”



Salgın sürecinde toplumun karşı karşıya kaldığı en önemli meseleler küresel ve ulusal ölçekte yaşanan ekonomik durgunluk, artan işsizlik ve buna bağlı olarak hane halkının harcanabilir gelirindeki azalma olmuştur. Bu durum tüketicilerin temel ihtiyaçların karşılanması için uygun fiyatlı ürünlere yönelmelerine de yol açmıştır.

“İşsizlikte artış ve alım gücünde düşüş söz konusu. Mümkün olduğu kadar en uygun fiyatlı ürünleri müşteriye temin etmemiz gerekiyor.”

Temel ihtiyaçların uygun fiyatla karşılanmasının yanı sıra, sağlık ve hijyene dair beklentilerin arttığı da görülmektedir. Yapılan araştırma çerçevesinde katılımcılar tarafından ifade edilen görüşler, tüketicilerin hijyen hakkındaki farkındalıklarının ve hassasiyetlerinin arttığını göstermektedir. **Sağlık riskinin ön plana çıktığı salgın döneminde hijyene dair beklentilerin salgından sonra da satın alma davranışlarını etkileyeceği fikri ağırlık kazanmaktadır.** Katılımcılar, tüketiciler için salgın sürecinde hızlıca geliştirilmiş olan hijyen standartlarının bundan sonra da belirleyici kriterlerden biri olacağını ifade etmektedir.

“Yaptığımız araştırmalarda hijyen ve sağlık konusunun uzun süre gündemde kalacağı sonucu na ulaştık. Bu önemli bir trend değişikliği.”

Hijyene dönük kaygıların artması, hızlı ve temassız teslimat konularındaki beklentileri de beraberinde getirmiştir. Tüketicilerin siparişlerini en kısa sürede temin etmenin satın alma davranışlarını belirleyen temel unsurlardan biri olduğunu fark eden işletmeler, bu alandaki kapasitelerini geliştirmek için çeşitli yöntemler kullanmaya başlamışlardır.

“Çok talepkâr ve sabırsız bir müşteriyle karşı karşıyayız. Her şeyi şimdi istiyor. Araştırmalara göre çok iyi bir marka olsanız bile müşterilerin yalnızca %66’sı en iyi markaya ikinci şansı veriyor. Her gün en iyi hizmeti sağlamalıyız. Bu yüzden, hız en önemli faktör.”

Perakende sektöründeki paydaşların değişen koşullara hızla uyum sağlayabilmesi bugüne kadarki alışkanlıkların da kısa süre içinde değişmesini sağlamıştır. Araştırma katılımcıları, dijital ödemelerin büyük bir hızla yaygınlaşması, alışveriş deneyiminin her noktasının temassız olacak şekilde yeniden tasarlanması, eve teslimatlarda alıcıyla yüz yüze bile gelmemeye yönelik ‘özenli’ yeniliklerin perakendeciliğe farklı bir boyut kazandırdığını ifade etmektedir.

“Günümüz perakendesini 4 kelime ile özetlersek: eve teslimat, hijyen faktörü, temassız hizmet ve hız.”





ii. E-Ticaret ve Çoklu Kanala Yönelim

Araştırmaya katılan yöneticilerin üzerine uzlaştıkları temel konu, salgına rağmen perakende sektöründe yaşanan hareketliliğin sektörün dijital dönüşümü ve e-ticaretin yaygınlaşması sayesinde gerçekleşebildiğidir. **Salgın sürecinde uygulanan dışarı çıkma kısıtlamaları, işletmelerin çalışma saatlerindeki değişiklikler; restoran, kafe ve AVM'lerin hizmet verme şartları tüketicileri ihtiyaçlarını çevrimiçi platformlardan karşılamaya yönlendirmiş, bunun neticesinde e-ticarete olan talep ve satış hacmi büyük artış göstermiştir.**

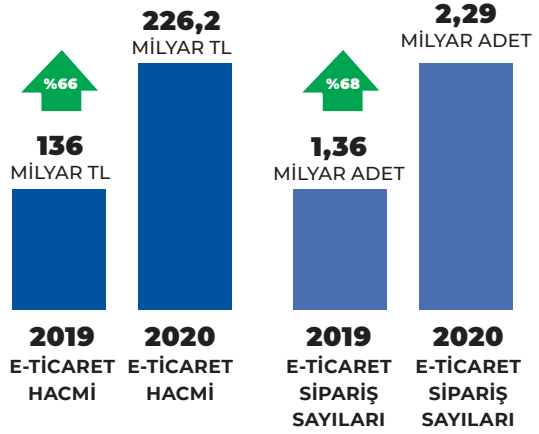
“E-ticaret salgın sürecinde 10 yıllık sıçrama yaptı.”

Gerçekten de salgınla beraber hijyen ve sağlık hassasiyetleri artan tüketicilerin dijital araçları en etkin şekilde kullanarak alışveriş ihtiyaçlarını karşıladıkları görülmektedir. Ticaret Bakanlığı tarafından açıklanan verilere göre, Türkiye’de e-ticaret hacmi 2020 yılında bir önceki yıla göre %66 oranında bir artış sergileyerek 136 milyar TL’den 226,2 milyar TL’ye; sipariş sayısı ise %68 oranında artarak 1,36 milyar adetten 2,29 milyar adete yükselmiştir.

E-ticaretin ve e-ihracatın tabana yayılarak Türk müteşebbislerinin bu alanda hem sayı hem de satış hacmi olarak artmalarını sağlayan önemli unsurlardan biri de ülkemizde faaliyet gösteren çevrimiçi pazaryerlerinin sunduğu imkanlardır. Ticaret Bakanlığı’nın verilerine göre 2019 yılında pazaryerinde faaliyet gösteren işletme sayısı 57.394 iken bu sayı %331 oranında bir büyümeyle 2020 yılında 247.654’e ulaşmıştır. E-ticaret faaliyetinde bulunan toplam işletme sayısının 256.861 olduğu göz önüne alındığında pazaryerlerinin perakende sektörünün dijitalleşmesindeki rolü daha iyi anlaşılmaktadır.

Araştırmaya katılan yöneticiler, sektördeki rekabetçi yapının bir sonucu olarak salgın döneminde ortaya çıkan ihtiyaçlara yönelik çözüm ve yöntemlerin hızlı bir şekilde geliştirilebildiğini; bunun hem işletmelerin hem de tüketicilerin esnekliği sayesinde mümkün olduğunu ifade etmişlerdir.

“Dinamik ve genç bir nüfusa sahip olan ülkemiz salgın sürecinde perakende sektöründeki dijital dönüşümü öngörülenin çok ötesinde bir hızla benimsenmiştir.”



2019-2020 E-ticaret hacmi ve sipariş değerlerinin karşılaştırmalı gösterimi.

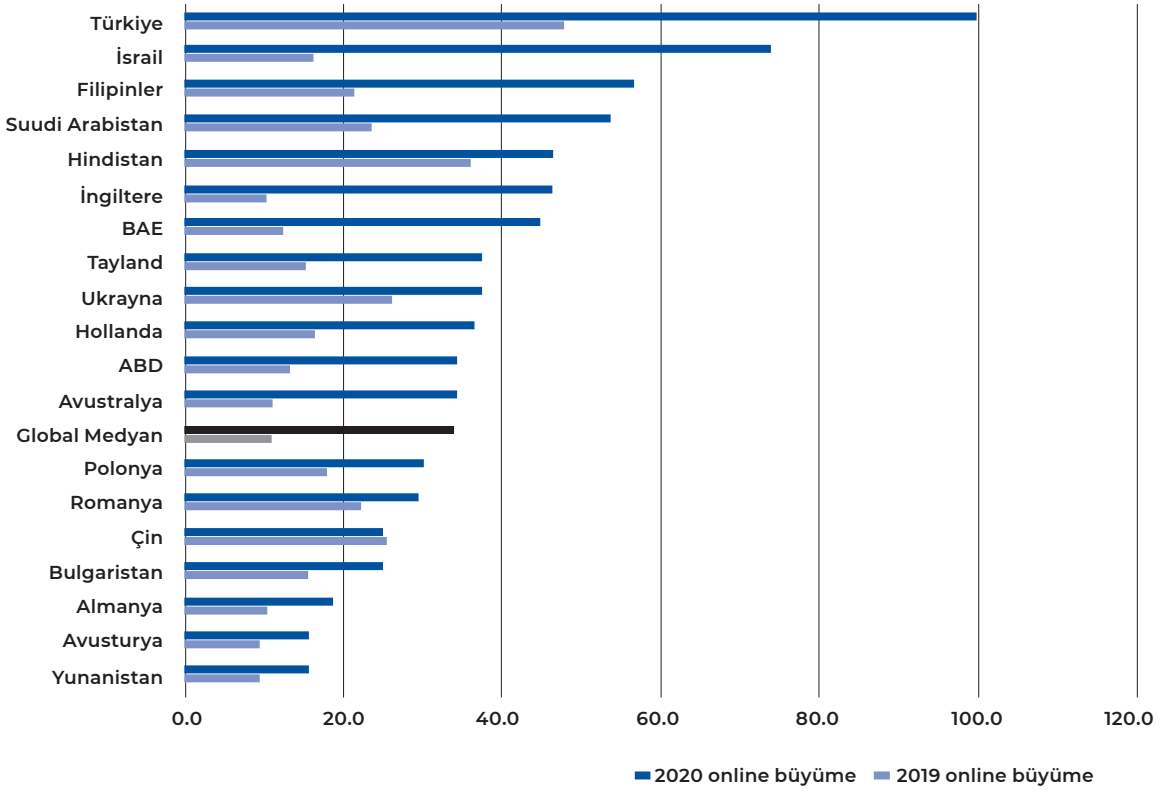
COVID-19 salgınıyla beraber belirginlik kazanan en önemli gelişmelerden biri de tüketicilerin istedikleri ürüne istedikleri kanaldan erişmelerini sağlayan “çoklu kanal” alışverişinin yükselişi olmuştur. Satın alma sürecinde birden fazla kanalın kullanılması anlamına gelen çoklu kanalın salgın sürecinde gelişmesi, işletmelerin tüketici davranışına dair çok önemli bir farkındalık edinmelerine de vesile olmuştur: tüketici perakende alışverişini bir bütün olarak görmekte, çevrimiçi ve fiziksel perakende arasında bir ayırım yapmamaktadır.

“Mağaza açılış dönemine bakmak gerekirse, ‘Eyvah insanlar mağazalara geri dönmeyecek mi?’ endişesi oluştu. Ama, aynı sürat ile geri döndü çünkü ‘dokunmak ve hissetmek’ konusunun ne kadar önemli olduğu ortaya çıktı.”

Öte yandan bazı katılımcılar dijital alışverişin henüz doygunluk noktasına ulaşmadığını ve çevrimiçi alışveriş alışkanlığının tam olarak gelişmesi için daha çok zaman ve daha iyi bir alt yapıya gerek duyulduğunu belirtmişlerdir.

“Bu salgın bitecek. Buna sektör olarak ne kadar iyi hazırlanırsak o kadar iyi çıkış yapabiliriz. Çoklu kanal, müşteriye merkeze koymak ve tüketici deneyimi en önemli konular.”

Araştırmaya katılan yöneticilerin işaret etmiş olduğu bir diğer konu ise, çevrimiçi kanallardan kaynaklanan talebin karşılanması için perakende zincirinin diğer halkalarında yapılan değişiklikler ve bunun getirmiş olduğu yatırımlardır. Çoklu kanal ya da “tıkla & al” uygulamaları ile müşterileri özendirmeye çalışan yöneticiler mağazaları deneyim ya da lojistik merkezi haline getirmeye başladıklarını söylemişlerdir.



Covid-19 döneminde Türkiye çevrimiçi perakende hacmindeki artışın farklı ülkelere kıyasla gösterimi²

Katılımcılar tüketicilerin farklı kanallardan alışveriş yapmayı tercih etmesiyle beraber “online ve fiziksel kanalların birleşmesinin çok hızlı bir biçimde ilerlediğini” ifade etmiştir. Dolayısıyla satış kanalları arasındaki entegrasyonun derinleşmesi; perakende sektörünün bir bütün olarak büyümesi ve toplam ekonomik etkisinin artması sonucunu doğurmuştur.

“Öncelikle, bizim işimiz çoklu kanal perakende olduğu için; mağaza yenileme durumumuz var. Çünkü geldiğinde müşteriye güzel bir ortam sunmamız lazım. İkinci olarak, seçici bir şekilde yeni mağaza açmaya devam ediyoruz. Doğru lokasyon önemli. Üçüncü olarak, dijitalleşme konusunda ciddi yatırımlar var. Çoklu kanal hizmeti en iyi şekilde sunabilmek için personellere verilen tabletleri cep telefonları ile değiştiriyoruz.”

Çoklu kanal trendinin yükselmesiyle beraber, mağazaların yeni işlevler edinebilecekleri de katılımcılar tarafından dile getirilmiştir. Özellikle deneyimsel mağazacılığın önem kazanacağı, müşterilerin hem

keyifli vakit geçirecekleri hem de online ticaretin bir devamı olarak alışveriş deneyimini tamamlayacakları bir süreç perakende sektörünü beklemektedir. Mağaza içi analizlerle tüketicilerin davranışları takip edilebilecek ve tüketicinin perakende deneyimi oyunlaştırma ile zenginleştirilip daha çekici hale getirilebilecektir. **Dolayısıyla önümüzdeki yıllarda tüketicilerin çoklu kanal eğilimlerinin hem mağaza içi hem de mağaza dışında daha deneyimsel hale gelerek artması; böylece online alışveriş mağazacılığı desteklerken, mağazacılığın da online alışverişin büyümesine katkı sunması beklenmektedir.**

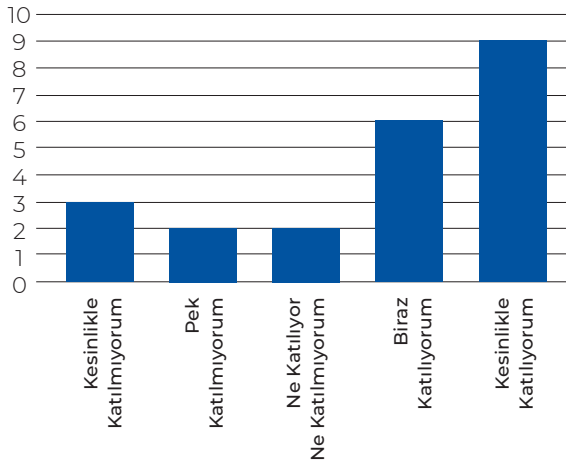
“Online ve fiziksel alışveriş birbirinin yerini mi alacak, yoksa beraber mi devam edecekler? Bunlar birbirlerini bütünleyen şeyler. Hiçbir zaman mağazacılığın yok olma şansı yok. Evet, online kanal büyüyecek ama hepsi bir etkileşim içinde gidecek.”

Bu amaçla katılımcılardan “COVID-19 pandemisinin dijital ve geleneksel perakendenin enteg-

²TÜSİAD için GlobalData tarafından yapılan Çok Kanallı Perakende ve COVID-19 Raporu, Mayıs 2021

rasyonunu sağlaması ve çoklu kanal satışlarının artması sektörün büyümesini sağlamıştır.” ifadesine ne derece katıldıklarını anlamak amacıyla bir değerlendirme yapmaları istenmiştir. Katılımcıların puanlamaları doğrultusunda 22 kişiden yarısdan fazlasının bu ifadeye oldukça yüksek oranda katıldıkları tespit edilmiştir. Katılımcıların yapmış oldukları puanlama bazlı oylama aşağıdaki grafikte mevcuttur.

COVID-19 pandemisinin dijital ve geleneksel perakendenin entegrasyonunu sağlaması ve çoklu kanal satışlarının artması sektörün büyümesini sağlamıştır.

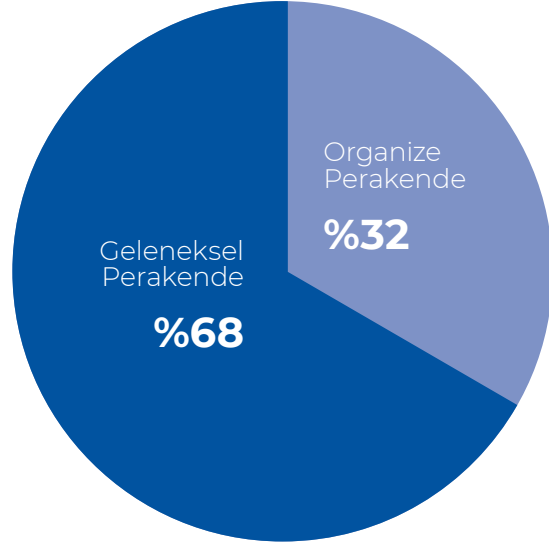


2.2. Sektörün Sac Ayakları: Perakendeciler, Tedarikçiler ve AVM Yatırımcıları

Perakende sektörünün yapısını belirleyen temel piyasa dinamiklerinin başında organize ve geleneksel perakendenin faaliyetlerinin düzenlenmesi, tedarikçilerle perakendecilerin ilişkileri ve AVM'lerin perakende sektöründe oynadığı rol gelmektedir. Araştırma sırasında, sektörde farklı ticari menfaatleri temsil eden tarafların gerek mevcut durum gerekse perakende sektörüne dönük politikalara dair beklentilerde farklı görüşlere sahip oldukları gözlemlenmiştir. Bununla beraber, tüm taraflar eşit ve adil bir rekabet ortamının oluşturulması; böylece sektörün sürdürülebilir olarak büyümesinin hem tüketiciye hem de Türkiye ekonomisine katkı sağlacağını ifade etmişlerdir.

i. Organize ve Geleneksel Perakendeye Bakış

COVID-19 pandemisiyle beraber işletmeler tarafından gündeme gelen konulardan biri organize ve geleneksel perakende arasındaki farkların tüketiciye yansımaları olmuştur. Organize perakende sektörü-



Türk perakende sektörünün organize ve geleneksel olmak üzere yüzdelik dağılımı.³

nü temsil eden araştırma katılımcıları, bu konuyla ilgili çeşitli görüşler dile getirmişlerdir. Bu görüşler özellikle pandeminin getirdiği hijyen, dijitalleşme, teslimat gibi konuların yönetilmesi açısından önem kazanmıştır. Bununla beraber, organize perakendenin Türkiye'de hâlâ gelişmiş piyasalar seviyesinde olmadığı da vurgulanan bir husustur.

“Organize perakende Türkiye’de henüz %32’ler çevresinde (modern perakende); %68 hala geleneksel perakende olarak devam ediyor. Fakat, gelişmiş ülkelere baktığımız zaman oranlar %60-80 arasında değişiyor. %32’lik bir rakam gelişmiş ülkelerin yarısının bile altında kalıyor.”

“Organize perakende ve geleneksel perakendenin en çok ayrıldığı nokta aslında teknoloji. Covid’i sıkıntısız geçirmemizin bir nedeni organize perakendemizin teknolojik altyapı konusunda sağlam olması diyebiliriz.”

Bununla beraber organize perakende açısından görüşlerini dile getiren katılımcılar, sektörde adil rekabet ortamının temin edilmesi konusunda önerilerini dile getirmişlerdir. **Geleneksel perakende ile organize perakendenin birbirini tamamlayan unsurlar olduğunu ifade eden katılımcılar, tüketici faydasının sağlanması için kamu politikalarının da bu anlayışı yansıtmaları gerektiğini belirtmişlerdir.**

³Dönüşürken Büyüyen Perakende Sektörü Raporu, TAMPF



Denetim konusunun özellikle modern perakendecilikte daha kolay olduğunu vurgulayan katılımcılar, bu disiplinin düzenli ve geliştirilmiş kontrol mekanizmalarıyla sektörün tamamına yayılması gerektiğini belirtmişlerdir.

Öte yandan, COVID-19 salgınının sektörde faaliyet gösteren organize perakende işletmelerinin mevcut iş yapma biçimlerini değiştirdiği gözlemlenmiştir. Pandemi sürecinde organize perakendenin özellikle değişen tüketici taleplerine daha hızlı bir şekilde adapte olduğunu belirten katılımcılar, bunun ekonomik büyüklüğe de olumlu yansıdığını ifade etmişlerdir.

Tedarikçi tarafından araştırmaya katılım sağlayan yöneticiler, organize perakende zincirlerinin COVID-19 ile perakendede ivme kazanan modernleşme trendine adapte olmak için tüketicinin değişen ihtiyaçlarına yönelik birçok yeni uygulamayı hayata geçirdiğini öne sürerken, kendi ağlarındaki geleneksel perakende ka-

nallarının da bu değişime ayak uydurması için çeşitli projeler yürüttüklerini ifade etmişlerdir.

“Geleneksel kanal olarak adlandırdığımız bak-kallarımızı da bu hızlı dönüşüme adapte etmek ve sektördeki hızlı değişimin gerisinde kalmama-larını sağlamak için projeler geliştiriyoruz.”

Perakende sektörü çapında uluslararası rekabet konusunda markalaşmaya da dikkat çeken katılımcılar Türkiye'nin markalaşmayı özendirmesinin çok önemli olduğunu belirterek, geçmiş yıllarda uluslararası markalara sahip olma konusunda yeteri kadar hevesli davranılmadığının altını çizmişlerdir.

Özellikle yeni markalar üretip bu markaları yurtdışındaki pazarlara açma konusundaki ihtiyacı belirten katılımcılar, “Türkiye perakendesinin kendi sınırları içerisine hapsedilmiş vaziyette” olduğunu vurgulamış, Türk perakende sektörünün artık bu konuda harekete geçmesi gerektiğini ifade etmişlerdir.



ii. Dönüşümün Eşiğinde AVM'ler

AVM'ler perakende sektörünün can damarı olarak görülen alanlar arasındadır. **COVID-19 pandemisinin önce AVM yatırımlarında gözlenen büyüme, sektörün doyuma ulaşması ve pandemi sürecinde AVM'lerde daha uzun kalmayı sağlamak için yapılan aktiviteler ve alanların kapanması ile ciddi bir düşüş yaşamıştır.** Dramatik biçimde düşen ciroları ve gelirleri göz önünde bulundurarak AVM sektöründe faaliyet gösteren kimi işletmeler bu durumu "Türkiye'de perakende sektörünün adı yok; tadı hiç yok." olarak özetlemiştir.

"Perakende sektörünün önemli bir dinamiği de AVM'lerdir. AVM'lerin hayatımıza girmesiyle perakende sektörü başka bir boyuta taşındı."

Katılımcılar tarafından özellikle öne çıkarılan konulardan biri, pandemi öncesinde de AVM yatırımlarının hızlı bir şekilde arttığı gerçeği olmuştur. Bunun ilk başlarda sektörün büyümesine yardımcı olsa da zaman içerisinde verimsizliğe neden olduğu dile getirilmiştir.



Ülke çapında mevcut **447**
Proje halinde **29**



Perakende ciro endeksi
%20 düşüş

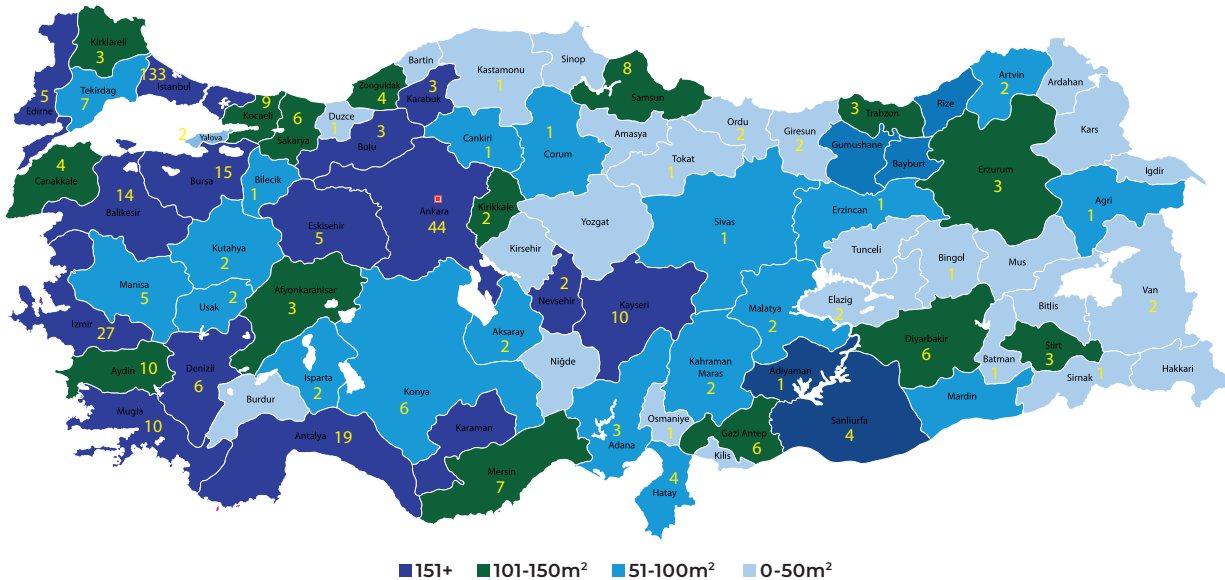


Ziyaretçi sayısında
%38,9 düşüş
(Aralık-Kasım 2020)

Gyoder Gösterge Türkiye Gayrimenkul Sektörü 2020 Yılı
4. Çeyrek Raporu AVM verileri⁴



AVM Sayısı ve Toplam Kiralanabilir Alan (TKA)



Gyoder Gösterge Türkiye Gayrimenkul Sektörü 2020 Yılı 4. Çeyrek Raporu AVM verileri⁵

*1.Çeyrek 2021 itibariyle 1000 kişi başına düşen AVM alanı

⁴GYODER Gösterge 2021 Yılı Türkiye Gayrimenkul Sektörü 1. Çeyrek Raporu, Haziran 2021

⁵GYODER Gösterge 2021 Yılı Türkiye Gayrimenkul Sektörü 1. Çeyrek Raporu, Haziran 2021

Pandeminin tartışmasız bir şekilde ortaya çıkardığı en önemli endişelerden biri de hijyen konusu olmuştur. Bu endişe nedeniyle tüketicilerin AVM'lere olan ilgisi azalmıştır. Ancak sektörde faaliyet gösteren AVM temsilcileri, AVM'lerin hijyenik bir ortam sağlamaya gayret ettiklerini ifade etmişlerdir. Hijyen önlemleri olarak pandeminin etkilerini minimuma indirmeyi amaçlayan bazı AVM'ler Türk Standartları Enstitüsü çerçevesinde devlet kurumları ile beraber güvenli alışveriş sertifikasyonu programları başlatmışlardır.

Pandemi nedeniyle getirilen kısıtlamalar perakende satışları açısından kritik önem taşıyan AVM'lerin yılı her senenin altında ciroları ile kapatmasına sebebiyet vermiştir. **COVID kaynaklı giderler artarken tahsil edilemeyen kiralar AVM sektörünün finansal olarak sıkışmasına yol açmıştır.** Şu an sektörde yaklaşık 15 milyar dolarlık AVM borcu olduğunu vurgulayan bir katılımcı, bu konunun sadece AVM sahipleri ve kiracılar arasında değil; kamunun ve bankaların da devreye girerek ele alınması gerektiğinin altını çizmiştir.

*“AVM yatırımlarında uzun vadeli kredilerin alınması gerekmektedir. Bunu Türkiye’de bankalar-
dan almak eskiden hiç mümkün değildi, şimdi
de çok nadir bir durum.”*

*“Bence artık kolay kolay Türkiye’de AVM yapı-
lamayacak. Borçlu oldukları bankalara devri
gibi bir durum söz konusu olabilir. Dolayısıyla
bankacılar tarafından yönetilecek olan pera-
kende birimleri ile çok daha katı olunacak kira
konusunda. Esnek olmayan bir kiracı ve işletme
sahibi ilişkisi sorunlar yaratacaktır.”*

Araştırma katılımcılarının ısrarla üzerinde durdukları bir konu da AVM yatırımlarının finansmanı ile ilgilidir. Yatırım için dövizle borçlanmak durumunda kalan yatırımcılar, gelir kalemleri TL’ye döndükten sonra nakit akışı açısından ciddi sorunlarla karşılaş-
tıklarını ifade etmişlerdir.

*“Bu dönemde çok ciddi bir müşteri kaybı yaşan-
dı. Masraf paylaşımı, hem üreticileri, mağaza ça-
lışanlarını hem de AVM sahiplerini ciddi etkiledi.
Farklı desteklerin verilmesinde ve kamu düzenle-
melerin yapılmasında fayda var.”*

**Bütün bu gelişmelerden yola çıkarak AVM’le-
rin önümüzdeki dönemde işlevlerinin de-
ğişeceğini belirten katılımcılar, bu yatırımların
sağlık merkezi, ortak çalışma alanı, teslimat
noktası ya da müşteri deneyim merkezleri
olarak hizmet vermeye devam edebileceğini
belirtmişlerdir.**





2.3. Tedarik Zincirinin Kritik Halkası: Lojistik ve Kargo Taşımacılığı

COVID-19 salgını küresel ve ulusal tedarik zincirleri üzerinde önemli ve kalıcı etkiler doğurmuş, mevcut ağların güvenilirliğinin sorgulanmasına yol açmıştır. Araştırma katılımcılarına göre, sınır ötesi ticaret yapan işletmeler açısından ürün ve hizmet temini konusunda bugüne kadarki yöntemlerin gözden geçirilmesine yol açan salgının, tedarik zincirinin her aşamasında değişiklikler yaratması beklenmektedir. Tüketici davranışının online ve çoklu kanala dönmesiyle beraber önemi artan kargo taşımacılığının da sektörün temel parçalarından biri olduğu daha belirgin bir şekilde ortaya çıkmıştır.

“Bu süreçte uzmanlar salgının beklenenden daha uzun sürmesi ve kısıtlamalar nedeniyle üretimin azalması durumunda tedarik ağlarının çok daha fazla zorlanabileceği ihtimalini ciddi bir küresel risk olarak değerlendirmişlerdir.”

i. Lojistikte Çeşitlenme ve Entegrasyon
Salgının lojistik, tedarik ve kargo taşımacılığı alanında yarattığı en önemli zihinsel dönüşümlerden biri de salgın sonrası tedarik zincirlerini hazır tutabilmek için şirketlerin tedarikçi sayılarını artırmaları ve tedarikçileriyle olan ilişkilerini güçlendirmeleri gerektiği olmuştur. Bu sayede tedarik zincirinin entegrasyonuna dair çalışmalar yoğunlaşmış ve bu alandaki yatırımlar artmıştır. Ayrıca hem çalışılan iş ortaklarının çeşitlendirilmesi hem de verilen hizmet çeşitliliğinin artmasının önem kazandığı görülmektedir.



Toplam stok
10.403.469 m²



Proje halinde
2.227.041 m²



İnşaat halinde
558.231 m²

Gyoder Gösterge - Birincil lojistik pazarı İstanbul-Kocaeli bölgesi 2020 yılı 4. çeyrek dönemi itibarıyla mevcut, proje ve inşaat halinde lojistik stokunun gösterimi⁶

⁶Dönüşürken Büyüyen Perakende Sektörü Raporu, TAMPF





“Perakende ve lojistik alanında faaliyet gösteren firmalar, bir bütünün parçaları gibi hareket ediyor. Lojistik süreçler ve verimli bir operasyon planı perakendeci firmaların rekabette öne çıkmasında büyük öneme sahip. Ürün çeşitliliği, tedarik zinciri süresindeki izlenebilirlik, depolama ve saklama koşulları gibi değişkenler nedeniyle perakende sektöründe faaliyet gösteren şirketler lojistik operasyonlarını kendi bünyelerinde gerçekleştirme eğiliminde. Lojistik, teknolojik gelişmelerin ışığında gelişiyor.”

Ülke genelinde ürün çeşitliliği, tedarik zinciri süresindeki izlenebilirlik, depolama ve saklama koşulları gibi değişkenler nedeniyle perakende sektöründe faaliyet gösteren şirketlerin lojistik operasyonlarını kendi bünyelerinde gerçekleştirme eğiliminde olduğu vurgulanmıştır. Kimi katılımcılar pandemi ile birlikte, müşteri alışkanlıklarının değişmesi nedeniyle mağazalarını lojistik merkezleri haline getirdiklerini ve buralardan kargo çıkışlarına başladıklarını belirterek, hız konusunda bu değişimin olumlu etkilerini gördüklerini belirtmişlerdir. **Nakliye ve lojistik hizmetleri konusunda hız, müşteriye davranış, şeffaflık, takip edilebilir-**

lik ve iade süreçlerinin çok kritik olduğu konusunda hemfikir olan katılımcılar, işin paydaşlar ve tedarikçiler açısından daha da hızlandırılması gerektiğinin altını çizmişlerdir. Bu noktada kargo taşımacılığının önemi de vurgulanmıştır.

Kargo taşımacılığı konusunda tüketicilerin ve firma sahiplerinin hızlı teslimat, ve maliyet arasındaki doğru dengeyi tutturmaları gerektiği ifade edilmiştir. Böylece bu alana yatırım yapan girişimcilerin yatırım yaparak hizmet kapasitelerini geliştirmelerinin mümkün olacağı belirtilmiştir.

Ayrıca teslimat konusunda ruhsat sorunları yaşandığını belirten katılımcılar bu sorunu çözmek üzere Ulaştırma Bakanlığı'nın hali hazırda çalışmakta olduğunu, bu kapsamda dışarıdan araç sahibi kimselerin firma bünyesine alınmadan belirli anlaşmalar çerçevesinde istihdam edilerek taşımacılığa hız kazandırmanın da mümkün olduğunu belirtmişlerdir.

“Ruhsat işinin basitleştirilmesi gerekiyor Türkiye’de. Kapasitenin arttırılması için bu ve benzeri iş modellerinin benimsenmesi lazım.”



ii. Dijitalleşen Perakendenin Yapı Taşı

Lojistik sektörünün en kritik aşamalarından biri kuşkusuz son kilometre teslimatıdır. Birçok işletmenin tüketiciyle doğrudan temas kurduğu bu aşamadaki hizmetin kalitesi, perakende sektörünün genel algısını da etkilemektedir. Yapılan araştırmada katılımcılar bu konuda salgın döneminde gösterilen performans hakkında farklı görüşler belirtmişlerdir. Bazı katılımcılar tüketicilerin kargo şirketlerinin hizmet kalitesinden memnun kalmadığını, bunun da online satışların performansını etkilediğini ifade ederken; diğer katılımcılar istisnai şartlar içeren bu dönemde mevcut altyapının zorlanmasının anlaşılabilir olduğunu ve yine de sektörün önemli bir sınav verdiğini söylemiştir. **Araştırma kapsamında katılımcıların bir kısmı özellikle salgın sürecinde ülkemizde mevcut lojistik ve tedarik mekanizmalarının birden bire büyüyen e-ticaret hacmi nedeniyle zorlandığının üstünde durmuşlardır.**

“COVID-19 ile beraber kurtarıcı olarak görülen e-ticaretin lojistik alt yapısı Türkiye’de yeterli değildi. Satın alınan ürünlerin müşteriye ulaştırılması ile ilgili eksikliğini yaşadık.”

Pandemi sürecinde lojistik ve tedarik sektörlerini performans olarak da yetersiz bulan katılımcılar, aynı zamanda lojistik ve hız konusunda Türkiye’deki altyapının yeterli olmadığına da altını çizmiş ve “Türkiye’nin bu yükü kaldıramadığını” öne sürmüştür. Bunun yanı sıra genel anlamda nakliye ve lojistik hizmet altyapısının zayıf olduğu görüşünde olan perakendeciler, pandemide yaşanan olumsuzluklara rağmen bu alanın gelişme potansiyelinin çok yüksek olduğunu belirterek, konuya yönelik yatırımların ülke genelinde arttığının da altını çizmişlerdir.

“Kullanıcıya inerken deprem yaşandı. Kargo şirketleri ile şikayetler tavan yaptı. Teslimatlarda kulanılan kargo şirketlerinin yeterli olmadığı ortaya çıktı; kargo şirketleri bu hacme yetiyecek aksiyonlar almaya başladılar ama hız yakalanamadı.”

Ancak mevcut sistemin artan talep ve baskıya hızlı adapte olduğunu düşünen bir katılımcı grubu olduğunu da belirtmek gerekir. Katılımcıların kimisi nakliye ve lojistik hizmetlerine yönelik olarak COVID-19 sürecinde haksız bir eleştiri yapıldığını düşündüklerini belirterek, salgın dönemindeki yoğun trafiğin altını çizmiş ve bu süreçte çeşitli aksaklıklar yaşanmasının doğal olduğunu ifade etmişlerdir.

“Nakliye ve lojistik hizmetleri pandemiye hazır değildi. İş gücü ile ilgili bir sektör; beklenmedik bir sorun ile karşılaşıldı. Hızlı teslimat firmalarının artışı ile en rahat çözülecek yer yine bu taraf diye düşünüyorum. Onlar yarı lojistik yapıyorlar aslında. En azından organize bir şekilde lojistik firmalarını geliştiriyorlar.”

Pandemi döneminde ortak lojistik ağlarının ve iş birliğinin teknolojik ilerlemeler çerçevesinde geliştirilmesinin önemi de katılımcılar tarafından vurgulanan konular arasında yerini almıştır. Kimi katılımcılar, lojistiğin teknolojik dönüşümle daha da gelişeceğini öne sürerek, bu bağlamda işletmelerin lojistik faaliyetlerinin verimlilik ve etkinlik derecesinin artacağına ve maliyette önemli tasarruflar sağlanabileceğine dikkat çekmişlerdir. Ayrıca lojistik firmaları ile perakendeciler arasındaki koordinasyonun günümüzde teknolojinin yardımıyla artık daha kolay gerçekleştiğinin altını çizmişlerdir. Bilgi teknolojilerinin gelişmesiyle, işletmeler arasında bilgi paylaşımın kolaylaştığını ve bu değişime ayak uydurabilen şirketlerin kârlılıklarının da artmakta olduğunu ifade etmişlerdir.

“Dijitalleşmede ve e-ticaret tarafının gelişiminde lojistik bir darboğaz. Çünkü, son 8-10 yıla baktırsak, firmaların kar etmesine müsaade edilemedi, yatırımlar yapılamadı ve çok fazla insan gücü ile çalışıldı. Halbuki Avrupa’daki, Amerika’daki depolardaki otomasyon önemli derecede fark yaratıyor ve lojistiğe önemli katkıda bulunuyor. Türkiye’de işgücü otomasyona göre hâlâ ve-verimlilik göstermiyor. Artık otomasyon zorunlu. Lojistikte planlamanın Türkiye’de bir parça daha gelişmesi ve sektörleri daha büyük perspektifte planlama yaparak götürmek gerekir. Hangi alan, nereye yatırım yapılacak, nasıl teşvik yapılacak açık değil.”

Değişen ihtiyaçları karşılama gerekliliği, sektör oyuncularının dijitalleşme dışındaki alanlardaki yatırım kararlarını da yakından etkilemiştir. **Araştırma çerçevesinde görüşlerini bildiren katılımcılardan bazıları salgın nedeniyle getirilen kısıtlamaların bir sonucu olarak, ‘kolay erişimin’ (convenience) alışverişte artık bir standarda dönüşmüş olduğunu; buna mukabil yerleşik perakende firmalarının online alışverişe yönelik katlanarak artan talebi karşılamak üzere büyük lojistik yatırımlar yaptıklarını ifade etmişlerdir.** Türkiye’ye yeni girmiş olan hızlı teslimat uygulamalarının karşılaştıkları yoğun ilgiye yanıt vermek üzere filolarını genişlet-

meye yönelerek çok ciddi yatırımlarda bulunmaları katılımcılar tarafından öne çıkarılan örnekler arasındadır.

“Türkiye önemli bir imtihandan geçti. E-ticaretin hayatımıza daha fazla girmesiyle beraber son kilometre lojistiğinde ciddi açıklarımız olduğunu anladık. Salgın ile, lojistik şirketleri kendilerini çeşitlendirmeyi başardılar. Üzerinde markalama olmayan kargo şirketleri oluşmaya başladı. Ya da okul servisleri dağıtım araçlarına dönüştü. Esnek olmayı becerebildik. Farklılaşmak için lojistik hizmet önemli.”

Özellikle hızlı teslimat açısından e-ticaret lojistiğinin yeniden düşünülmesi gerektiğini öne süren katılımcı kitlesi, Ar-Ge çalışmalarına bu noktada destek verilmesi gerektiğinin de altını çizmişlerdir. Ülke çapında günlük teslimata karşı tüketici davranışı ve alım gücü düşüklüğünden kaynaklanan olumsuz bir yaklaşım olduğu belirtilirken, kargoculukta hızlı ve kaliteli hizmet anlayışının toplumda da bilinçlendirme ile yaygınlaşması gerektiği vurgulanmıştır.

“Nakliye ve lojistik hizmetleri konusunda ortak çalışma alanları belirlenebilir; ortak dağıtım ortak toplama gibi. Aynı yere 5 market varsa; 5 farklı kamyon gidiyor. Bu azaltılabilir; birlikte hareket edilebilir.”

Kargo firmalarının bu bağlamda günlük teslimatı yaygınlaştırabilmeleri için Avrupa’daki örneklerle

re bakılması gerektiğini vurgulayan katılımcılar, günlük teslimat prensibinin ülkemizde benimsenebilmesi için “know-how transferi ve yazılım yatırımlarına” ihtiyaç duyulduğunu ve kamuya bu kaynakları araştırarak ve çözümler bulacak kaynaklar sağlanması gerektiğini ifade etmişlerdir.

Son olarak, Türkiye’nin bulunduğu konum itibarıyla aslında lojistik bir merkez olma potansiyeline sahip olduğunu vurgulayan bazı katılımcılar doğru planlamanın altını çizerek, bu sektörün gelişimi ile ülkeye hem fiyat avantajı sağlanıp, hem daha iyi hizmet verilir hem de istihdam yaratılabileceğini belirtmişlerdir. Ayrıca bu gelişimin Türk perakende sektörünü yurtdışındaki pazarlara da daha etkin bir şekilde açılmasının mümkün olduğunu ifade etmişlerdir.

“Türkiye bulunduğu konum itibarıyla aslında bir lojistik üssü, bu yüzden planlama doğru yapılmalı. Türkiye’nin birkaç yıl sonra geleceği dijitalleşme noktasına çok hızlı geldik COVID-19 vesilesi ile. Ama hala yatırım ve otomasyon eksikliği var.”

Nakliye ve lojistik hizmetlerinin perakende sektörünün çok önemli bir parçası olduğunu vurgulayan katılımcılar, Türk perakende firmalarının uluslararası rekabet açısından da öne çıkmasında büyük rol oynadığını öne sürmüşlerdir. Perakende ve lojistik alanında faaliyet gösteren firmaların bir bütünün parçaları gibi hareket etmesi gerektiğini vurgulamışlardır.



2.4. Rekabet ve Büyümenin Dinamikleri: İlgücü, Finansman ve Verimlilik

Perakende sektöründe rekabetin yoğunlaşması ve ekonomik büyüklüğün artmasının toplumsal gelişmeye katkı sağladığı bilinmektedir. Ürünlerin kalitesinin artması, fiyatların düşmesi ve herkes tarafından yüksek hizmet standartlarında ulaşılabilir olması tüketici refahını sağlayan en önemli unsurların başında gelmektedir. Bu nedenle gerek sektör oyuncularının gerekse kamu idaresinin ortak hedefi tüketicinin faydasına olacak rekabetçi ve sürdürülebilir bir büyüme ortamının oluşturulmasına zemin hazırlayacak şartların yaratılmasıdır.

Araştırma kapsamında yapılan görüşmelerde söz konusu şartların üç temel konu etrafında şekillendiği tespit edilmiştir.

Bunlardan birincisi, perakende sektöründeki işgücünün durumu ve sektör oyuncularının işgücü piyasasına dair beklentileridir. İkincisi, perakendecilerin ve AVM yatırımcılarının finansmana erişiminin sektör üzerindeki etkileridir. Üçüncüsü ise, artan müşteri taleplerinin ve yoğunlaşan rekabetin bir sonucu olarak perakende değer zincirinin bütün paydaşlarında ortaya çıkan verimlilik ihtiyacıdır.



i. İşgücünde Nitelik ve Esneklik

Perakende sektörü doğrudan ve dolaylı olarak sağladığı istihdam ile ülkemizde ekonominin itici güçlerinden birini oluşturmaktadır. Sektörde sağlanan toplam 2,5 milyon istihdamın 900 bininin organize perakendede yer aldığı bilinmektedir⁷.

Ancak sektördeki istihdamın gerek nitelik gerekse çalışma biçimi açısından beklentileri karşılamadığı araştırma katılımcıları tarafından ifade edilmiştir.

Özellikle mevcut işgücünün sektörün içinden geçmekte olduğu dönüşümü yakalamakta zorlandığı; teknolojideki sıçramayla beraber işgücünde aranan niteliklerin de değişmekte olduğu araştırmaya katılan birçok yönetici tarafından dile getirilmiştir.

“Perakende sektörü istihdamın dinamosu. Büyüme baskısı ile beraber kalifiye çalışan kadar mavi yakaya da yönelme var. Organize perakende diğerlerine nazaran çalışanlarına ciddi eğitim, olanak ve sigorta sunması anlamında istihdamda olumlu bir alternatif.”

“Perakende sektöründeki nitelikli iş gücü diğer sektörlerden daha geride; esasında perakende çok karlı bir iş değil. Sektöre giriş çok kolay.”

Öte yandan işgücünde niteliğe dair ihtiyacın sadece Türkiye’de değil dünya genelinde bir gereksinim olduğunu ifade eden katılımcılar, bu konunun sektörün dinamik yapısından ve çalışanların hızlı sirkülasyonuna izin veren piyasa koşullarından kaynaklandığını da belirtmişlerdir. Buna karşılık bazı kurumların işgücünü hazırlayarak piyasadaki istihdam seviyesini artırıyor olmaları da takdirle karşılanmaktadır.

“Bütün dünyanın genel sorunu; kendimize haksızlık yapmamalıyız. Firmaların insan kaynakları politikası ile alakalı. Yetenekleri keşfetme ve onları elde tutma vizyonlarının olması lazım. Perakendeye insan yetiştiren üniversite gibi firmalarımız var; sayıları artmalı.”

Bununla beraber sektörde faaliyet gösteren şirketlerin ve iş dünyası temsil örgütlerinin yöneticileri işletmelerde istihdam edilen kişilerin niteliklerinin geliştirilmesi için yapılacak yatırımların geri dönüşünün olacağını da düşünmektedir. Sektörün istihdam yoğun olması dolayısıyla çalışanların

⁷EY-Parthenon & TAMPF COVID-19 Yönetici Anketi, Temmuz 2020

niteliklerinin piyasa büyüklüğü açısından kritik önemde olduğu ifade edilmektedir. Çalışanların değer yaratacağı iki ana alanın müşteriyle ilişkiler ve dijital araçları kullanma olduğu düşünülmektedir. Perakende sektöründeki artan müşteri talepleri ve dijitalleşme trendleri göz önüne alındığında işletmelerin çalışanlardan beklentilerinin de aynı yönde şekillenmesi şaşırtıcı görülmemektedir.

“Perakende sektörü çalışan sirkülasyonunun çok fazla olduğu bir sektör. Burada özellikle cumartesi-pazar çalışılması ve mağazacılığın bir meslek olarak görülmemesi; nitelikli personel bulmak konusunda bir engel.”

Daha önceki bölümlerde değinildiği gibi COVID-19 salgınının etkisiyle e-ticaret ve çoklu kanal alışverişlerinde artış olmuştur. Kamuoyunda zaman zaman tartışma konusu olan bu eğilim özellikle istihdam açısından soru işaretleri yaratmıştır. Ancak araştırmaya katılan yöneticilerin e-ticaretin perakende sektöründeki istihdamı azalttığına dair öne sürülen iddialarla hemfikir olmadıkları görülmektedir. Zira perakendenin sadece satış aşamasından değil, üretimden teslimata kadar kapsamlı bir değer zincirine sahip olduğunu belirten katılımcılar bunun da istihdam ve yatırım anlamında olumlu etkileri olduğunu ifade etmişlerdir.

“E-ticaretin artması, hizmetin eve istenmesi baştan sona bir hizmet. Süreçler eve kadar uzayınca ilave istihdam olanağı çıktı ve imkan arttı. Herkes istihdamda sıkıntı yaşarken; perakende ve lojistikte istihdam arttı. Yatırımlarımız da arttı.”

Ayrıca fiziksel ve online perakendenin entegrasyonu ile beraber işgücünde aranan niteliklerin işletmelerin her iki kanaldan da tüketiciye ulaşmasını sağlayacak şekilde değiştiği gözlemlenmektedir. Özellikle müşteriye mağaza dışındaki kanallarla temas eden perakendecilerin bu alanları yönetecek çalışanlara ihtiyaç duyduğu görülmektedir.

“Temel aksaklık dijital tarafı yönetecek personel bulmak zor. İkincisi dijital pazarlama konusu çok önemli. Müşteri artık dijitalde aşına olmadığı bir markayı fiziksel olarak da tercih etmiyor. İkisi beraber yürütülmeli.”

Yukarıda ifade edilen ihtiyaçları dile getiren katılımcılar sektördeki nitelikli işgücü ihtiyacının karşılanması için iki temel yöntem önermektedir. Birincisi, çalışanların sosyal haklarının korunduğu bir esnek çalışma modeli. İkincisi ise, eğitim

ve iletişim çalışmaları ile perakende sektöründe çalışmanın güvenilir ve sürdürülebilir bir meslek olarak algılanması. Sektördeki insan gücünün büyük ölçüde 30 yaş ve altında olduğunu söyleyen katılımcılar, söz konusu alanlarda gelişme kaydedilmesi halinde ülkemizdeki genç istihdamına da büyük katkı sunulacağını belirtmişlerdir.

“Bir milyondan fazla kişiye istihdam sağlayan perakendedeki nitelikli işgücü açığı sektörün en önemli sorunlarından biri. Sektörü geleceğe hazırlayacak en önemli anahtar eğitim. Perakende sektöründeki donanımlı ve nitelikli eleman ihtiyacını karşılamak, sektörün geleceğini şekillendirmek ve yakalanan başarıyı sürdürülebilir kılmak adına çalışana yatırım yapmayı ve yeni beceriler kazandırmayı sektörü geleceğe taşıyacak en önemli etkenlerden biri olarak görüyoruz.”

Katılımcılar ayrıca sektörün e-ticaret ayağında hayati önem taşıyan kargoculuğun ilerleyebilmesi için gerek COVID-19 döneminde gerekse gelecekte bu alanda istihdam edilecek kişilerin eğitimlerinin sahadaki dinamizmi yavaşlatmadan; hızlı ve çevrimiçi yöntemlerle gerçekleştirilmesini gerektiğinin altını çizmişlerdir.

“Sahaya dağıtım elemanı kargo teslimat elemanı sürmek çok hızlı olmalı. Verilecek eğitimler artık online olmalı. Herhangi bir kişinin 24 saat istediği anda tamamlayabileceği nitelikte olmalı. Sahadaki dinamizmi engellememeli, başka kişi ve kuruluşlar araya girip bu eğitimleri yavaşlatmamalı.”

ii. Finansmana Erişim ve Maliyet

COVID-19 pandemisinin yarattığı en büyük dar boğazlardan birinin finansman alanında olduğu herkesçe tespit edilen bir konudur. **Araştırma katılımcıları da bu başlık altında ifade ettikleri görüşlerinde finansmana erişim kanallarının çeşitlendirilmesi ve finansmana erişim maliyetinin azaltılması olmak üzere iki ana meseleyi gündeme getirmişlerdir.**

Finansmana erişimin kolay olmadığını belirten katılımcılar, bankacılık sektörünün perakendeye karşı tutucu ve katı bir tutum takındığını söylemişlerdir. Bu durumun sektörde faaliyet gösteren firmaların işletme ve yatırım giderlerinin finansmanını zora soktuğunu; pandeminin de mevcut kısıtları daha sıkı hale getirdiğini ifade etmişlerdir. Konunun



“finansmana erişimin kolaylığı ya da zorluğu olarak değil; finansmanın maliyeti olarak değerlendirilmesi gerektiğini” öne süren yöneticiler, perakende sektörünün gerek organize gerekse küçük işletmeler açısından belki de en zayıf olduğu alanın sermaye eksikliği olduğunun altını çizmişlerdir.

“Nakit yönetimi ve finansman en önemli konulardan biri. Perakendeciler finansmana erişimde de finansman maliyetinde de COVID ile beraber ciddi sıkıntılar yaşıyor. Çok yüksek maliyetlerle kredi kullanmak zorunda kalıyorsunuz. Bu faiz oranları ile çok başarılıysanız ancak mevcudiyetinizi korursunuz.”

Bunun yanı sıra, işletmelerin finansmana erişimini kolaylaştırmak için farklı seçenekleri değerlendirmelerinin ve alanı daha profesyonelce yönetmelerinin önemine de değinilmiştir.

“İşletmelerin nakit akış tahminlerinin ve varsayımlarının revize edilmesi ve alternatif senaryolara göre likidite ihtiyacının analiz edilmesi önemli. Acil nakit ihtiyacı ve sürdürülebilir finansmanın sağlanması için alternatif seçeneklerin göz önünde bulundurulması faydalı olacaktır. Bu çerçevede deneyimli ve uzman ekipler görevlendirilmeli. Nakit akış tahminlerinin likidite sorunlarına işaret etmesi durumunda varlık bazlı finansman, rotatif kredi, işletme sermayesi finansmanı, alternatif finansman seçenekleri, birleşme ve satın alma gibi alternatif opsiyonlar değerlendirilmeli. İşletmelerin yönetim kurulları ve kredi verenler, finansman ihtiyacının ve olası senaryoların bağımsız bir danışman tarafından test edildiğinden ve iyi anlaşıldığından emin olmalı.”

Araştırma katılımcıları, COVID-19 döneminde işletmelerin mali yönetimi üzerinde büyük etki yaratan mevzuat değişikliklerinin finansmana erişim ve maliyet açısından hem mevcut koşulları hem de sektörün geleceğini şekillendireceğini ifade etmişlerdir. **Özellikle makro ekonomik nedenlerle yapılan müdahalelerin piyasada yol açtığı sonuçların üzerinde duran sektör temsilcileri; finansmana dair kamu tarafından sağlanan desteklerin beklentilerin altında kaldığını da ifade etmişlerdir.**

“Sadece kredilerle bu işi çözemeyiz. Gelişmiş ülkelerde, kredi yerine hibe ve destekler var müesseseleri yaşatmak için. Bu Türkiye’de çok sınırlı kaldı. İşçiyi de çıkaramıyoruz, işi de devam ettirmek zorundayız. Birkaç yıl geri ödemesiz

kredi sistemi olmalıydı. Ama kısa süreli kredi ile bu sorunlar çözülemez. Banka sistemlerine baktığımız zaman, özellikle haziran ayındaki hızlı kredilendirmenin gelecek yıl şüpheli alacaklar tarafına baskı yaratması söz konusu. Bu da bankaların kredi verme kabiliyeti azaltabilir.”

“Finansmana erişim hem yatırımcı için hem de perakendeci için çok sıkıntılı bir konu. Perakendecilerin nakit akışları ciddi anlamda bozuldu. Türkiye’de AVM’ler için yeniden yapılandırma ihtiyacı doğurdu. Gerek yeme içme gerekse diğer sektörlerle uluslararası arenadakiler kamu kira desteği verdi. Ama Türkiye’de olmadı, o yüzden da çok kısıtlı oldu.”

Finansman konusunun sektörde faaliyet gösteren firmaları etkilediği en önemli alanlardan biri de tüketici davranışını belirleyen temel araçlardan biri olan kredi kartı kullanımudur. Bu konuda sektör temsilcileri kredi kartı kullanımının bir yandan tüketimi artırırken, diğer yandan işletmelerin finansman maliyetini de artırdığını ifade etmektedirler.

“Kredi kartı kullanımı ve bankaların aldığı faizler çok yüksek. Kredi kartına taksit yapılması çok maliyetli bir yöntem. Perakendecinin çok yüksek bir maliyeti var. İlk seferde tüketimi yükseltiyor; sonra o seviyede kalmaya devam ediyor.”

“Kredi kartı maalesef üzerinde regülatif olarak çok oynanan konulardan bir tanesi. Ürüne ulaşmak da kolay değil. Tüketicilere çeşitli ödeme enstrümanları sunulmalı. Hükümet dönem dönem kararlar alıyor. Devlet tarafından bakıldığında, bu aslında çok net bir tüketim kısıtlama çalışması. Ama, diğer taraftan bakıldığında, eğer bir ihtiyaç varsa, ihtiyacı kısıtlamak bununla olmuyor ve kayıt altına alınamayan yollara (masraflara) yol açıyor.”

iii. Verimliliğe Dayalı Büyüme

Perakende sektöründeki artan rekabetin bir sonucu da işletmelerin verimliliği ön plana alan bakış açısını benimsemeleri olmuştur. Verimli olmanın rekabet avantajı sağlamanın önemli yollarından biri olduğunu ifade eden katılımcılar, bunun da ancak teknolojik imkanların daha yoğun olarak kullanılmasıyla mümkün olabileceğini belirtmişlerdir. Ortaya çıkan bu sonuç, rekabetin yoğun olduğu piyasalarda inovasyon ve verimliliğin de arttığını kanıtlar niteliktedir.



“Türkiye’de perakende sektörü rekabetçi midir? Rekabetin en yoğun olduğu sektör perakendedir, özellikle gıda perakendesi. Markaların birbirini takip etmesi çok kuvvetlidir.”

Pandeminin bir sonucu olarak uygulamaya konulan kısıtlamalar; önceki dönemlerde verimlilik ihtiyacının üstünde çok durmadan büyümüş olan perakende oyuncularının çalışma biçimlerini tekrar gözden geçirmelerine neden olmuştur.

Özellikle tüketicilerin AVM'lere gitmekten çekinmeleri bugüne kadar büyüme odaklı olarak faaliyet gösteren işletmelerin verimliliği öncelik haline getirmelerine yol açmıştır.

“Verimliliği hesaba katmadığı için AVM'lerde hep aynı döngü var. Önceki dönemlerde AVM'lerde muazzam bir trafik vardı ve markalar bundan çok iyi faydalandılar.”

COVID-19 sürecinde ortaya çıkan online ticaret, temassız teslimat ve hijyen standartlarının artırılması gibi ihtiyaçlar da sektördeki verimlilik ihtiyacını gündeme taşıyan etkenler olmuştur. Dijitalleşmenin topyekûn bir şekilde ele alınması gerektiğini ifade eden katılımcılar, teknolojik araçların ancak bu şekilde toplam fayda sağlayacağını belirtmişlerdir.

“Verimli olmak zorundayız; bu da tamamen dijital dönüşümden geçiyor. Verimlilik sadece yapılan nakliye ya da ödeme sisteminde değil; bir bütün olarak ele alınmalı.”

Pandeminin sektörün tüm alanlarında gerek çalışma biçimleri gerekse paydaşlar arasındaki ilişkilerin gözden geçirilmesi açısından elverişli bir zemin oluşturduğu da araştırmada elde edilen bulgular arasındadır. Bu duruma verimlilik sağlayan araçların daha yoğun bir şekilde kullanılmaya başlanması örnek gösterilebilir. Katılımcılar verimlilik sağlayan unsurların pandemiden sonra da devam edeceğini ifade etmektedir.

“Perakendede pandeminin ilk gününden itibaren eksiksiz bir süreç yaşandı. Gelişmiş ülkeler sıkıntı yaşarken; Türkiye yaşamadı. Değişen süreçlerin planlamasının, paydaşlarla işbirliklerinin, kamu ile özel sektör arasındaki düzenlemelerin önemi son derece arttı. Teknoloji ve verimlilik sağlayan çözümler pandemiden sonra da etkili olacak.”

COVID-19 ile verimlilik artık sadece iş sahiplerini ilgilendiren bir faktör olmaktan çıkmış; tüketici eksenine kayarak perakende sektöründe rekabeti belirleyen bir etken haline gelmiştir.



E-ticarette çoklu kanal anlayışının benimsenmesi de önemli dönüştürücü etki yaratmıştır. Zira verimliliğin temel hedeflerinden biri tüketiciye ulaşılan her kanalda aynı hizmet kalitesini sağlamak olarak yorumlanmaktadır.

“Yeni kanallar oluşuyor. Aynı kanala aynı hizmeti daha verimli bir şekilde sağlamak odağımız olmalı.”

Söz konusu değişimi yönetebilmek için mevcut çalışma yöntemlerinin gözden geçirilmesinin önemli olduğunu ifade eden katılımcılar, ülkemizdeki sosyo-ekonomik değişimlerin sektörün verimliliğini de etkileyeceğini iddia etmişlerdir.

“Bu kadar hızlı yönetebilmek için çevik çalışma çok önemli.”

“Gelecek 5 yılda şehirleşmenin devam edecek olması perakende için pazara erişimi kolaylaştırıyor. E-ticaret alanında yapılacak yatırımlar perakendecilerin operasyonel maliyetlerini düşürmek açısından önem taşıyor. Nitelikli işgücü ve sirkülasyon sorunlarına karşılık, nüfus demografisi işgücü havuzunun yeterli olmasını sağlıyor. Sektörün verimliliğini artırmaya yönelik çalışmalar tüm kategorilerde faydaya dönüşebilir.”

2.5. Geleceğe Dair Öngörüler

Araştırma kapsamında perakende sektörünün mevcut durumu hakkında görüşlerini bildiren katılımcılar, geleceğe dair öngörülerini de paylaşmışlardır. Özellikle tüketici davranışı, değer zincirindeki dijital dönüşüm ve potansiyel risk alanlarını ifade eden sektör temsilcileri, işletmelerin bu alanlarda alacakları aksiyonların perakendenin geleceğini de şekillendireceğini ifade etmişlerdir.

Önceki bölümde incelediğimiz “Talepkâr Tüketicinin Yükselişi” ve buna bağlı unsurların perakendecilerin iş modellerini derinden etkileyeceği belirtilmiştir. Tüketicinin davranışını belirleyeceği öngörülen hız, hijyen ve deneyim gibi konularda öncü olacak firmaların perakende sektörünün geleceğinde söz sahibi olacağı araştırma katılımcılarının işaret ettikleri konuların başında gelmektedir.

“COVID-19 krizinin tüketici davranışları üzerinde uzun vadeli bir etkisi olacak. Perakendeciler iş modelleri ve ürünlerini buna göre yeniden gözden geçirmek durumunda kalacak. Önümüzdeki dönemde; deneyim için talep, iyilik/sağlık konusunda artan bilinç ve yerelliğin önemi tüketiciler arasında yükselen trendler olarak ön plana çıkacak.”

Tüketicinin taleplerinin karşılanması için sektör oyuncularının en fazla önem verdikleri geliştirme alanı olarak ise teknoloji yer almaktadır. Dijitalleşmenin uçtan uca bir bütün olarak değerlendirildiği, böylece önümüzdeki yıllarda sektörün bütün alanlarına damga vuracak yeniliklere kapı açtığı katılımcılar tarafından ifade edilmiştir. Teknoloji ve ona bağlı inovatif çözümlerin verimliliği artırarak işletmelere rekabet avantajı sağlayacağı öngörüsü katılımcılar tarafından dile getirilmiştir.

“Dijital dönüşümü sadece e-ticaret ile kısıtlamak sektörün bütününde yaşanan değişimi gözden kaçırmaya neden olacaktır. Zira uçtan uca geniş bir değer zincirini kapsayan perakende sektörünün her aşamasında teknoloji önemli bir rol oynanmış; ödemeden teslimata, stok yönetiminden müşteri ilişkilerine kadar kapsamlı bir dönüşümün kapısını aralamıştır.”

“Pandemi öncesinde de sektörde zaten teknolojik altyapı sorunu vardı. Sektör olarak ciddi bir verimsizlik içindeydik. Biz bugün ne yapıyoruz? Son iki yıla baktığımızda yapay zekâ, makine öğrenmesi, veri analizi... daha doğru talep yönetimi ve tedarik yönetimi yapabiliyoruz. Müşteri hareketlerini daha iyi takip edebiliyoruz.”

Makro-ekonomik gelişmeler nedeniyle önümüzdeki dönemde ortaya çıkması beklenen riskler de araştırma kapsamında gündeme gelen konular arasındadır. **Özellikle işsizliğe bağlı olarak tüketicilerin harcanabilir gelirlerinin düşmesi perakende sektörünü doğrudan etkileyen bir etken haline gelebilecektir. Bunun neticesinde yaşanacak tedarik ve finansman sorunlarının ise bazı işletmeleri zor durumda bırakacağı tahmin edilmektedir.**

“Talep ve tüketici davranışlarındaki değişim, finansman ve likidite sıkıntıları ile tedarik zinciri-lojistik sorunları gelecek dönemde sektör için yüksek risk barındıran alanların başında geliyor. Sektörü bekleyen en büyük riskler arasında makro gelişmeler sebebiyle işsizlik ve gelir kayıplarının oluşması ve hanelerin harcama kapasitelerinin düşmesi öne çıkıyor.”

Fiziksel perakendeciliğin önümüzdeki yıllarda evrileceği yer ise bütün katılımcılar tarafından ilgi konusu olmuştur. **Mağazacılığın “deneyim yaşatma” ve “kişiselleştirme” üzerinden kurgulanacağını belirten sektör temsilcileri, bunun da yine büyük ölçüde teknoloji yardımıyla yapılabileceğini ifade etmektedirler.**

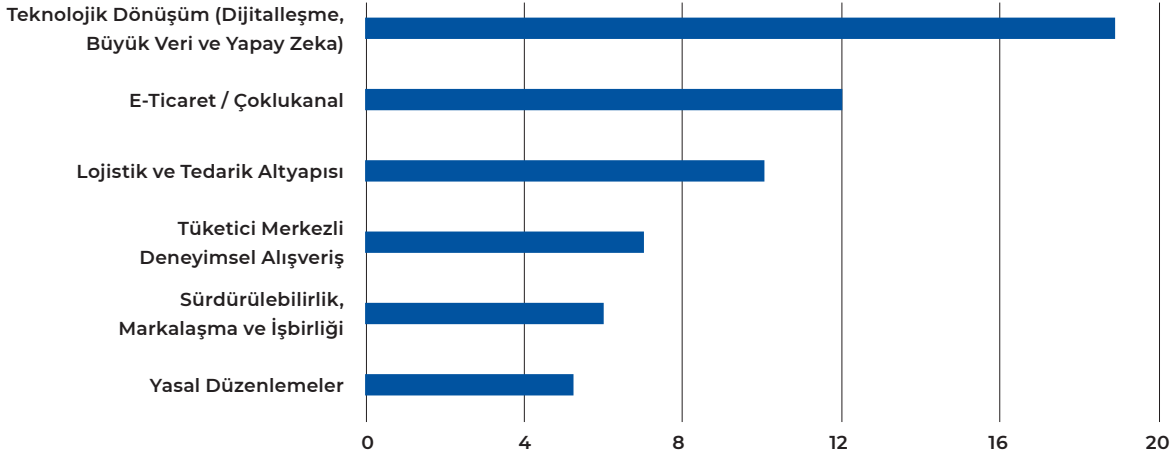
“Mağazada vakit geçirmekten keyif aldıklarını belirten tüketicilere farklı deneyimler yaşatmak tüm dünyada yükselen bir trend olarak gidişatını koruması beklenmektedir.”

“Perakende sektöründe önümüzdeki dönemde yapay zeka, mağaza içi izleme, oyunlaştırılmış alışveriş, kiosklar ve mağaza içi analiz gibi kavramların önem kazanacağını düşünüyoruz. Perakende mağazaları, yapay zekayı kullanarak müşterilerine mağazalarda anında destek verebilecek, mağazalara ekranlar ve dokunmatik paneller yerleştirerek müşterilerin bir ürünü bulmasına, sorularına yanıt almasına, ilham verici içerikler ile onlar için seçilmiş çapraz satış seçenekleri almasına yardımcı olacak. Mağaza içi analizlerle tüketicilerin mağazadaki davranışları takip edilebilecek. Tüketicinin perakende deneyimi oyunlaştırma ile zenginleştirilecek ve daha eğlenceli hale getirilecek. Teknoloji sayesinde hem perakendeciler hem de tüketiciler yepyeni ürün ve hizmetleri deneyimleme şansı bulacak. Gelecek 5 yıl içinde sektörün tamamen farklı bir yapıya kavuşmasını bekliyoruz.”

COVID-19’un yarattığı kısıtlar nedeniyle operasyonel ve finansal anlamda önemli bir testten geçen perakende sektörü oyuncularının pandemi sonrasında da varlıklarını sürdürebilmek için online kanalları etkin kullanmaları; diğer yandan finansmanı da güçlü bir şekilde yönetmeleri gerektiği belirtilmiştir.

“Perakende sektörü, COVID-19’dan en çok etkilenen sektörlerden biri konumunda ve gelecekte tekrar ivme kazanabilmek için yapısal dönüşümler yaşaması muhtemel görünüyor. Perakendeciler salgın sürecinde devletin sağladığı desteklerden, özellikle vergi ertelemeleri ve çalışanlarla ilgili ödemeler için aktif biçimde yararlandılar. Bununla birlikte perakendecilerin en çok talep ettiği destekler ise kira ve fatura destekleri ile esnek çalışma yasal düzenlemesinin yapılması oldu. Bundan sonrası için sektörde yaşanan kısa





Önümüzdeki dönemlerde katılımcıların daha da çok önem kazanacağını düşündüğü trendlerin gösterimi.

vadeli operasyonel ve finansal sıkıntıları online kanallar ve müşteri deneyimi yönünde yaşanacak yapısal bir dönüşümün takip edeceğini öngörüyoruz. Sektör genelinde nakit akışı güçlü olan, dijital kanalı salgın öncesinde de iyi kullanan ve sermayesi güçlü olan şirketlerin bu süreçten en az hasarla çıkacaklarını öngörüyoruz."

Bunun yanı sıra, dünyada giderek güçlenen bir trend olan sürdürülebilirlik Türkiye perakende sektöründe de önem kazanmaya başlamıştır. Özellikle tüketicilerin sürdürülebilirliğe dair farkındalığının arttığını ifade eden katılımcılar, tüketiciden gelen talepleri karşılayabilme ve sürdürülebilirlik ajandasını uygulayabilmek için dijitalleşmenin ve veri yönetiminin de önemli bir unsur olduğunun altını çizmişlerdir.

"Sürdürülebilirlik ajandası ön plana çıkıyor. Bunun için de arka planda önemli bir teknoloji gerekiyor. Bu dijital dönüşüm yaşanmadığında, sağlıklı ürünü elde edemediğinizde işiniz çok zor. Tüketici bilinci çok arttı. Ürün içeriklerinin detaylı bilgisi merak ediliyor. Artık etiketler yeterli değil; veri konuşuyor. Tüketici artık barkodu okuttuğu zaman ürün ile ilgili inanılmaz bir bilgiye sahip olacak."

Araştırma kapsamında katılımcılardan önümüzdeki dönemlerde perakende sektöründe önem kazanacağını düşündükleri ilk üç trendi söylemeleri ve önem sırasına göre sıralamaları istenmiştir (soru açık uçlu olarak formüle edilmiş; katılımcılara herhangi bir seçenek sunulmamıştır). Çıkan sonuçlar gruplandırılıp değerlendirildikten sonra sonuçlar aşağıdaki grafik üstünde yansıtılmıştır.

"Teknolojik değişimlerin tüketici davranışlarına yansması hammadde stoklarına yönelik bilinç seviyesini artıracak; geri dönüşüm ve ikinci el satışların önemli bir yere geleceğine inanıyorum. Klasik iş yapma metotlarının yapay zeka ile birlikte başkalaşım geçireceğine inanıyorum."

Teknolojik dönüşüm, e-ticaret/çoklu kanal, lojistik ve tedarik altyapısı, mağazalarda ve çevrimiçi deneyimsel alışveriş opsiyonlarının üretilmesi, ve sürdürülebilir bir perakende geleceği için sektörde markalaşmaya gidilerek sektör katılımcılarıyla kamu kurumları arasında işbirliği ve fikir alışverişinin artması, görüldüğü üzere en çok vurgulanan trendler arasında yerini almıştır. Katılımcıların temsil ettikleri sektör ve firmalar bazında ağırlık verdikleri trendlerin yanı sıra gelecek öngörülerini çerçevesinde bulundukları bir takım yorumlarda yasal düzenlemelere yönelik çeşitli görüşler belirtilmiştir.

Kamuda sektörünün önemine ilişkin daha fazla farkındalık sağlanması ve özellikle istihdam esnekliğini artırıcı ve kısıtlayıcı denetimleri azaltıcı uygulamaların hayata geçirilmesi önerilmiştir.

Bu bağlamda katılımcılar, Türkiye perakende sektörünün geleceği açısından devlet ve sektör katılımcıları arasındaki iş birliğinin ne denli önemli olduğunu vurgulayan yorumlarda da bulunmuşlardır.

"Sektörün ihtiyaçlarına yönelik düzenlemelerin yapılması bizim için kritik önem arz ediyor. Bu düzenlemeler yapılırken sektör görüşleri alınmalı; ihtiyaçları gideriyor olmalı."



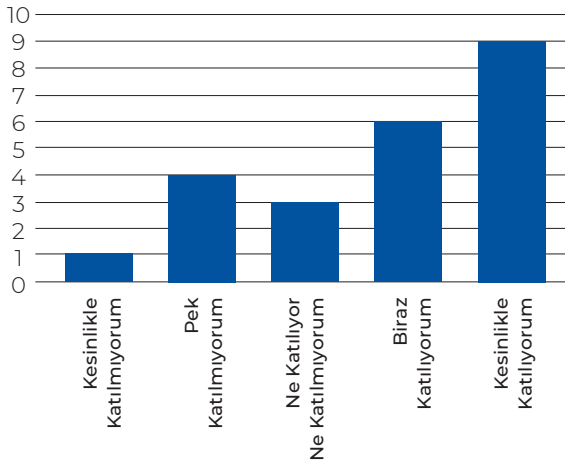


3. BEKLENTİLER VE POLİTİKA ÖNERİLERİ

Perakende sektörünün COVID-19 salgınıyla beraber tüketiciden lojistiğe, işgücünden verimliliğe kadar birçok alanda geçirdiği büyük dönüşümleri önceki bölümlerde ele alındığı şekliyle tespit eden sektör temsilcileri, önümüzdeki dönemde sektörün sürdürülebilir olarak büyümesi ve ülkemiz ekonomisine daha fazla katkı sağlaması için çeşitli başlıklar altında beklentilerini ve politika önerilerini de paylaşmışlardır.

Aşağıdaki grafikten de görüleceği üzere, katılımcıların büyük çoğunluğu bu amaca dönük olarak kamu ve özel sektör işbirliğinde çeşitli politika ve mevzuat çalışmaları yapılmasını gerekli görmektedir.

Türkiye perakende sektörünün ekonomimize daha fazla katkı sunması için özel sektör ve kamu iş birliğinde çeşitli kamu politikalarında ve regülasyonlarda değişiklik yapılması gerekmektedir.



Araştırma katılımcılarından “Türkiye perakende sektörünün ekonomimize daha fazla katkı sunması için özel sektör ve kamu iş birliğinde çeşitli kamu politikalarında ve regülasyonlarda değişiklik yapılması gerekmektedir.” ifadesine ne derece katıldıklarını anlamak amacıyla bir değerlendirme yapmaları istenmiştir. Katılımcıların puanlamaları doğrultusunda 25 kişiden neredeyse yarısından fazlasının bu ifadeye oldukça yüksek oranda katıldıkları tespit edilmiştir. Bu konuda olumsuz görüş bildiren katılımcılar ise “mevzuat değişikliğinden önce mer’i mevzuatın uygulanması ve denetleme-

deki eksikliklerin giderilmesi” konusuna öncelik verilmesi gerektiğini ifade etmişlerdir. Katılımcıların genel yaklaşımları bu şekilde tespit edildikten sonra, görüşmeler sırasında verdikleri cevaplardan yola çıkarak çeşitli konu başlıklarında sundukları beklentiler ve politika önerileri aşağıdaki şekilde kategorize edilmiştir:

3.1. İnsan Kaynağında Nitelik ve Kapasite Artışı

Perakende sektöründeki insan kaynağımızın gerek nitelik gerekse kapasite açısından güçlendirilmesinin makro ekonomiye olumlu katkı sağlayacağını ifade eden katılımcılar, bunun yolunun sektörde güvenceli esnek çalışma modellerinin daha yaygın olarak uygulanabilmesinden geçtiğini ifade etmişlerdir. Ancak bu konuda mevcut düzenlemelerin yanı sıra sektörün ihtiyaç duyduğu yeni düzenlemelerle ilgili kamu, özel sektör ve çalışanların temsil edildiği sendikalar arasında tarafların kazanılmış haklarını koruyacak ve aynı zamanda menfaatlerini karşılayacak bir sosyal diyalog çerçevesinde varılması gerektiğinin de altı çizilmiştir.

“Organize perakendenin desteklenmesi gereken noktalar var: Esnek çalışma/saatlik çalışma. Türkiye’de yurt dışındaki gibi bir part-time çalıştırılabilme konusu olsa sektörü çok elastik ve hızlı bir hale getirir. Politika yapımcıların endişesi; saate böldüğünüz zaman çalışanın üzerindeki sosyal



hakların ya da güvenliğinin kaybolacağı şekilde. Halbuki biz bütün maliyeti çıkartıp birime bölüyoruz bu sistemde. Birime böldüğümüz zaman saatlik çalıştığı zaman sosyal haklarından hiçbir şey kaybetmiyor. Sosyal özellik olarak, perakende sektörünün açık ara öne çıktığı bir nokta; en fazla kadın ve genç istihdamı sunun bir sektör. AVM'ler buna temel oluşturabilir."

"Part-time çalışmayı entegre etmeliyiz. 'Hem üniversitede okusun hem de part-time çalışsın.' Ancak buna karşı direnç sosyal güvenlik uygulamalarının nasıl yapılacağı bilinmemesinden, ve bürokratların yeterince aydınlatılamamasından kaynaklanıyor diye düşünüyorum."

Güvenceli esnek çalışma modellerinin hem sektörün verimliliğini hem de genç istihdamını artıracığını ifade eden katılımcılar, kamu ve diğer paydaşların bu konuda yeterli bilgiye sahip olmalarıyla beraber söz konusu pürüzlerin ortadan kalkacağına inanmaktadır. Bu konunun özellikle yurtdışında oldukça olağan olduğunu belirten katılımcılar, özellikle gençlerin çalışma hayatına katılımını kolaylaştırdığını da vurgulamışlardır.

Uluslararası mevzuat ve uygulama örnekleri de dikkate alınarak kısmi süreli çalışmanın sosyal güvence bakımından tam süreli çalışma koşullarıyla karşılaştırmalı olarak değil, kendi karakteristik özellikleri dikkate alınarak sosyal güvencelerin kendine has özelliklerle düzenlenmesi, bu çalışma modelini hem çalışanlar hem de işverenler için daha etkin hale getirecektir. Bu bağlamda kısmi süreli çalışanlarla ilgili olarak; prim ödeme gün sayılarının belirlenmesi konusunun yeniden düzenlenmesi ayrıca kısmi süreli çalışanların sosyal güvenlik anlamında sağlanan yardımlara erişimde yaşadıkları zorlukların azalmasına katkı sağlayacaktır. Ayrıca kıdem tazminatı, ihbar tazminatı, çalışma süreleri gibi bazı konuların da kısmi süreli çalışanlara yönelik olarak özel bir şekilde düzenlenmesi faydalı olacaktır. Yine ülkemiz çalışma hayatında kısmi süreli çalışmanın yaygınlaşmasına yönelik olarak kısmi süreli iş sözleşmesi ile işe alınan çalışanların belirlenecek süre ile çalışmaya devam etmesi halinde gelir vergisi ve sigorta desteği sağlanması yararlı olacaktır.

3.2. Kargo Sektörünün Yeniden Düzenlenmesi

COVID-19 pandemisinin bir sonucu olarak e-ticaret ve çoklu kanal satışlarının artmasıyla beraber kargo sektörünün önem kazandığını tespit eden katılımcılar, bu alanda yeni dönemin ihtiyaçlarını

karşılacak düzenlemelere gereksinim duyulduğunu da ifade etmektedirler. Teslimatın hızlandırılması ve yaygınlaştırılmasının perakende sektörünün tamamını büyütecek bir etkiye sebep olacağını ifade eden sektör temsilcileri, bu alandaki mevzuatın gözden geçirilmesine dair taleplerini ifade etmişlerdir.

"Kargo şirketleri olmasaydı e-ticaret bu kadar büyüyemezdi. Kargo şirketlerinin büyümesi ile perakendenin büyüme hızı aynı değil. Mevzuat değişiklikleri yapılmalı; daha esnek olmalı. Posta kanunu 70 yıllık kanun; ıslak imza şartı, adrese teslim şartı... Özellikle kapıya teslim Türkiye'de inanılmaz bir yük. Mahalledeki esnaftan kargo teslimi alınmalı. Teslimat noktaları geliştirilmeli. Esnek çalışma saatleri olmalı. Bir öğrenci ya da bir ev hanımı boş zamanında bu işi yapabilmeli. Bu durum Türkiye'de istihdamı artıracak bir öneri. Kayıt dışı zaten yapıyor, kayıt içi yapılırsa devlete de destek olur."

3.3. Öz Düzenleme (Self-Regulation)

Araştırma katılımcıları sektördeki mevcut sorunların çözülmesi için sektör oyuncularının kamu müdahalesini beklemeden proaktif bir şekilde hareket edebileceklerini ve kendi çözümlerini sektöre uygulayabileceklerini belirtmişlerdir. Bu ve benzeri yaklaşımlar öz düzenleme ya da uluslararası terminolojide bilinen ismiyle self-regulation başlığında kategorize edilmiştir.

"İyi ve kurumsal vatandaş olarak, perakende sektörünün düzenlemelerinin kendi kendine bir 'öz disiplin' ile yapılmasının altı çizilmeli."

Araştırmaya katılan yöneticiler, sektördeki konuların hem piyasa aktörleri hem tüketiciler hem de kamu kurumlarının beklentilerini karşılamak için öz düzenleme araçlarıyla karşılanabileceğini belirtmişlerdir. Bunların başında etik konular, çevresel hassasiyetler, yerel ürün tedariki ve raf düzenlemesi gibi konular gelmektedir.

"Her şeyi kamudan istemek olmaz; özel sektörde taşın altına elini koymalı. Biz kamudan ekonominin stabil olmasını, risk priminin düşük olmasını, eğitim seviyesini istiyor; teşvik istiyoruz (inovasyon, istihdam, e-ticaret...) Sadece kar değil; eğitim ve Ar-Ge yatırımlarımızı artırmamız lazım. Her şey kamudan beklenmemeli."



Öz Düzenleme (Self-Regulation) Nedir?

Günümüz ekonomik sisteminde öz düzenleme piyasa işleyişinin kritik faktörlerinden biri haline gelmiştir. En basit ifadesiyle öz düzenleme; belirli bir sektöre yönelik özel sektör işleyiş ve çıkarlarının, devlet müdahalesi olmadan; endüstri düzeyinde bir organizasyon tarafından denetlenip düzenlenmesi olarak tanımlanabilir. Özel sektör aktörleri sağlıktan moda ve diğer birçok alanda öz düzenleme süreç ve uygulamalarına dayanarak kendi endüstriyel davranış biçimlerini belirlemiş ve ciddi başarılarla ulaşmışlardır. Dolayısıyla, özellikle liberal ekonomilerde dışarıdan yardım veya müdahale olmaksızın kendi ekonomik yaşamının tamamını yönetebilen piyasa ve kuruluşlar öz düzenleyici olarak nitelendirilir.

Öz düzenleme uygulamaları ülkeden ülkeye ve sektörden sektöre farklılıklar gösterse de; genelde öz düzenleyici rejimlerde, devlet kural koyucu ve müdahaleci olmaktan çok gözlemleyici bir rol oynar. Bu bağlamda, 200'ü aşkın üyesiyle Türkiye Sermaye Piyasaları Birliği gerek organizasyonel yapısı ve gerekse işlevi bakımından iyi bir öz düzenleyici organizasyon örneği teşkil etmektedir:

Birlik; Kanunun(2499 sayılı Sermaye Piyasası Kanunu) 40/B maddesi uyarınca sermaye piyasasının ve aracılık faaliyetlerinin gelişmesini sağlamak üzere araştırmalar yapmak, Birlik üyelerinin sermaye piyasasının gerektirdiği özen ve disiplin içerisinde çalışmalarına yönelik meslek kurallarını oluşturmak, haksız rekabeti önlemek, bu konularda gerekli önlemleri almak, kendisine mevzuatla bırakılan veya Kurulca belirlenen konularda düzenlemeler yapmak, yürütmek, denetlemek, Birlik Statüsünde öngörülen disiplin cezalarını vermek amacıyla ilgili hususlarda üye kuruluşlarla işbirliği yapmak, mesleki gelişmeleri, idari ve yasal düzenlemeleri izleyerek bu konuda üyeleri aydınlatmakla görevli ve yetkili kılınmıştır.

Öz düzenleyici organizasyonlar sektörel ilerlemenin gerekliliklerine uygun olarak sürekli değişen dinamik piyasa şartlarına çok hızlı ve etkili biçimde adapte olabilir ve yeri geldiğinde içinde bulundukları sektörün gidişatına yön verebilirler. Hem tüketiciler, hem üreticiler, hem devlet hem de genel ekonomi nezdinde fayda sağlar özelliktedirler. 2015 tarihli bir OECD raporuna göre öz düzenleyici organizasyonlar sektör paydaşları ve katılımcılarının ötesinde tüketici hak ve çıkarlarının korunarak, ürün kalitesi ve hizmetlerin geliştirilmesinde de aktif bir görev üstlenmektedir.

Örneğin merkezi Brüksel'de bulunan EASA (European Advertising Standard Alliance) bu söylemin en başarılı örneklerinden biridir: Avrupa ortak pazarında reklamcılığa yönelik uygulama ve standartları belirleyip koordine ederek Avrupa'daki tüketicilerin korunmasında ve öz düzenlemenin savunuculuğunda büyük rol oynayan kuruluş, Avrupa çapında reklamcılık üzerinde odaklanmış 40'ı aşkın üyeye sahiptir. Türkiye'deki Reklam Özdenetim Kurulu da bir EASA mensubudur.

Öz düzenleme özellikle rekabetçi piyasa koşullarında sektörel ilerlemenin en etkili, adil ve verimli şekilde gerçekleştirilmesinde büyük bir rol oynar. Bu kapsamda Türkiye perakende sektörünün öz düzenlemeye açılması, devlet ve özel şirketler bakımından denetim maliyetlerinin düşürülmesi; sektörün mümkün olan en verimli ve şeffaf şekilde büyümesi, tüketici haklarının en iyi şekilde korunması, bilgi asimetrisi ve birbiriyle çelişen kural ve uygulamaların giderilmesi, sektör açısından yıkıcı ve engelleyici yaptırımların ekarte edilmesi, sektör paydaşı firmaların etik davranış ve prensipleri içselleştirmesi, sektördeki çıkar çatışmalarının en etkili şekilde çözülmesi ve sektörel yeniliklerin ve uluslararası işbirliklerinin önünün açılması gibi olumlu sonuçlar doğurmasını sağlayabilir.

3.4. Finansman Desteği

COVID-19 pandemisiyle beraber finansmanda yaşanan sorunlar sektördeki bütün paydaşlar üzerinde büyük etki oluşturmuştur. Gerek tedarikçilerle gerekse AVM yatırımcıları ile olan finansal ilişkilerin sağlıklı ve sürdürülebilir bir şekilde yürütülmesi için devletin sağladığı desteklerin önemi katılımcılar tarafından önemle belirtilmiştir. Kısa çalışma ödeneği gibi desteklerin sektörü ayakta tutmadaki kritik rolünden yola çıkarak; bu alanda sağlanacak benzer destek ve düzenlemelerin perakende sektörünün geleceğini şekillendireceği ifade edilmiştir.

“Perakende sektörünün devlet tarafından hem istihdama yönelik, hem de ucuz finansmana ulaşım konusunda desteklenmesi gerekiyor. Ucuz finansmana erişim; kısa çalışma ödeneği çok önemliydi. Onun haricinde sektörde özellikle ticarete kısıtlayıcı uygulamalar var.”

3.5. Markalaşmanın Teşvik Edilmesi

Markalaşma perakende sektöründe gerek katma değer artırılması gerekse uluslararasılaşmanın önünün açılması anlamında büyük öneme sahiptir. Katılımcılar, geçtiğimiz yıllarda perakende sektöründeki kategorik çeşitlenme ve tüketici bazlı değişim göz önünde bulundurulduğunda hem yerel hem de küreselde markalaşmanın ne kadar önemli hale geldiğine dikkat çekmişlerdir. Bunun Türk perakende sektörünün hem yurt içinde hem de yurtdışında sürdürülebilir şekilde büyümesi için gerekli bir unsur olduğunda hemfikirlerdir.

Küresel düzeyde yaşanan ekonomik ve politik kırılmalıklarda özellikle güçlü ve bilinen markaların ayakta kaldığı gözlemlenmiştir. Türk markalarının söz konusu dayanıklılığı elde etmesi için özel sektör ve kamu arasındaki eşgüdümün önemi vurgulanmıştır. Dolayısıyla markalaşmanın artması için

2021 Ekonomik Reform Paketi Çerçevesinde Hayata Geçirilmesi Beklenen Değişiklikler

2021 Mart ayı başında kamuoyuna sunulan ve Hazine ve Maliye Bakanlığı'nın hazırlamış olduğu yeni ekonomik reform paketi yaşanmakta olan Covid-19 süreci ve sonrasında Türk perakende sektörünü yakından ilgilendirecek bir dizi yapısal tedbir içermektedir. Bu çerçevede iç ticareti kolaylaştıracak tedbirlerin hayata geçirilmesi konusu özellikle perakendeciler için kritik bir önem taşımaktadır. Yine 2021 Mart ayı sonunda bahsi geçen Bakanlık tarafından açıklanan Ekonomi Reformları Eylem Planı'na göre iç ticaretin kolaylaştırılması amacıyla aşağıdaki tedbirler öngörülmektedir:

- Avrupa Birliği (AB) mevzuatı gözetilerek perakende ticarete haksız ticari uygulamaların ortadan kaldırılmasına ve daha iyi işleyen ve daha adil bir tedarik zincirinin oluşturulmasına yönelik düzenlemelerin yapılması;
- Ticaret sicili hizmetlerinde ve şirket işlemlerinde dijitalleşme uygulamaları geliştirilerek, şirket kuruluş ve tescil işlemlerinin hızlı ve güvenli bir biçimde tamamlanması ve şirketlerin hızlı karar alabilmesinin sağlanması;
- Ulusal ve uluslararası gelişmeler dikkate alınarak ülkemiz elektronik ticaret mevzuatının yol haritası çıkarılarak bu alanda düzenlemeler yapılması ve;
- Kooperatiflerin ve üst kuruluşlarının daha şeffaf, etkin ve profesyonel bir yönetim yapısına kavuşması amacıyla Kooperatifçilik Kanununda düzenlemeler yapılması beklenmektedir.

Aynı eylem planına göre Mart 2022'de kurulacak Piyasa Gözetim ve Denetim Kurumu'nun aşağıdaki görevleri üstlenmesi beklenmektedir:

- Farklı idareler üzerinden yürüyen yapının toplulaştırılması, uygulama yeknesaklığının sağlanması ve mükerrerliklerin engellenmesi;
- Piyasa gözetimi ve denetimiyle ilgili adil ve rekabetçi bir ortam oluşturulmasını sağlamak amacıyla bağımsız şekilde düzenleme ve denetim yapması;
- İnsan sağlığı, can ve mal güvenliği, hayvan ve bitki sağlığı, çevre ve tüketicinin korunması açısından asgari güvenlik koşullarını sağlamayan ürünlerin piyasaya arzına karşı etkili uygulamalarda bulunması ve;
- Kurum çatısı altında özel sektörün ve tüketicilerin de temsil edildiği Piyasa Gözetimi ve Denetimi Danışma Kurulu'nu bulundurma ön görülmektedir.

kamu kurumlarıyla yakın işbirliğinin gerekli olduğunun altını çizmektedirler.

“Uluslararası marka olma konusunda yeteri kadar hevesli davranmamışız. Türkiye’nin 80 milyon nüfusu bunun dezavantajıdır. Türkiye perakendesi kendi sınırları içerisinde hapsedilmiş vaziyette. En azından dışarı çıkmak ile ilgili avantajlarının olmadığı vaziyette.”

Özellikle Ticaret Bakanlığı’nın Markalaşma ve TURQUALITY programına dikkat çeken perakendeciler benzeri girişimlerin uluslararası marka olma potansiyeli olan şirketlerimizin dünya çapında ‘Türk malı’ imajının oluşmasına büyük katkı sağlayarak, bilgi birikimi, kurumsallaşma ve gelişim konusunda uluslararası pazarlarda kendi markalarımızla rekabet etme olanağını artıracaklarını vurgulamışlardır. Bu durumun yatırım ve ihracat kapasitesinin gelişmesi olarak ülke ekonomisine katkı sağlayacağı ifade edilmiştir.

3.6. Verinin Kullanımının Düzenlenmesi

Perakende sektöründe dijitalleşmenin doğal bir sonucu olarak bütün dünyada olduğu gibi ülkemizde de veri kullanımı kritik bir konu haline gelmiştir. Verinin şeffaf, adil ve tüketicinin faydasını gözetecek bir şekilde kullanılmasının önemli olduğu; bunun yanı sıra değer zincirinde yer alan hiçbir aktör için haksız rekabet avantajı yaratmaması gerektiğinin altı çizilmiştir.

“Bilginin kötüye kullanılmasının önüne geçilmeli. Bizim geleneksel perakendecimiz de orada satış yapıyor ve gücü olmadığı için teslim olmuş vaziyette. Bu veri kötüye kullanılırsa ve haksız ticaret olursa, buradan büyük paralar kazanılır ama diğerleri için problem.”

Bu nedenle araştırmaya katılan yöneticiler, verinin sektörü büyütmeye amaçlı olarak kullanılmasının önünü açarken, bir yandan kişisel verilerin gizliliğinin korunması, ayrıca haksız iktisadi yoğunlaşmanın önlenmesi amacıyla düzenlenmesi gerektiğini belirtmişlerdir. Bu dengenin doğru kurulması, teknolojinin getirdiği büyük veri kullanımı ve yapay zeka gibi verimlilik artırıcı unsurlardan istifade edilmesinin de önünü açacaktır.

3.7. Âdil Denetim ve Rekabetin Tesis Edilmesi

Araştırmaya katılan sektör temsilcileri, genel olarak kamu ve özel sektör arasındaki işbirliğinin son dönemde yoğunlaştığını ve özellikle COVID-19 pandemisinden kaynaklanan sorunlara ortak çözüm



bulma iradesinin güçlendiğini ifade etmişlerdir. Bununla beraber, sektörün karşı karşıya kaldığı sorunların giderek daha karmaşık ve öngörülemez hale gelmesi dolayısıyla taraflar arasında özellikle denetimlerin âdil bir şekilde yapılması ve böylece haksız rekabetin önüne geçilmesi talebi dile getirilmektedir.

“Modern perakende zincirleri denetim anlamında en kolay ulaşılabilecek sektördür. Ama bunun geleneksel perakendeye de yayılması gerekiyor. Yani geri kalan %75’lik kısımda yeterli denetim yok. Topyekûn iyileşme mümkün olamıyor. Bu da rekabeti etkiliyor.”

“Denetim eksik. Asıl gri alan modern perakende dışında kalan alan. Kayıt dışılığın en fazla olduğu alan orası. Denetim de modern perakende üzerinde gerçekleşiyor; bu da haksız bir rekabet yaratıyor. Haksız rekabet kaynağı olan özelliklerle kayıt dışı işletmeler hem sektörün hem de denetim mekanizmalarının üzerinde durulması gereken konular olarak göze çarpıyor.”

Bunun haricinde kamu kurumlarının perakendecilerle tedarikçiler arasındaki ilişkilerde adaleti tesis etmesinin de sektör oyuncularının bir kısmı tarafından dile getirildiği not edilmektedir.



4. SONUÇ

TÜSİAD Perakende Çalışma Grubu bünyesinde hazırlanan Perakendenin Geleceği: Mevcut Durum, Beklentiler ve Politika Önerileri raporu Türkiye’de perakende sektörünün COVID-19 pandemisiyle tetiklenen dönüşümünü sektör temsilcilerinin deneyimlerine ve gözlemlerine dayanarak ele alan bir çalışmanın ürünüdür. Araştırma kapsamında katılımcıların görüşleri nesnel ve dengeli bir şekilde sunulmuş; farklı bakış açıları karşılaştırmalı olarak incelenmiştir. Sonuç olarak sektörün bir bütün olarak gelişimini ilgilendiren tespitler ve öneriler ortaya konmuştur.

Perakende, Türkiye ekonomisinin sürdürülebilir olarak büyümesinde oynadığı kritik rol ve toplumsal hayatın tüm kesimlerine dokunan yapısı itibarıyla ülkemizin önde gelen sektörlerinden biridir. Sektörün sağladığı ekonomik katkı ve istihdam oranları da bu tespiti desteklemektedir. Ayrıca geniş ve karmaşık bir tedarik zincirine dayanan sektörün, özellikle COVID-19 döneminde günlük hayatın devamlılığı için ne kadar önemli olduğu da ortaya çıkmıştır.

Araştırma çerçevesinde elde edilen bulgular, sektörün büyüme potansiyelini tam olarak gerçekleştirebilmesi için sektörün dönüşümüne yön verecek düzenlemelerin hayata geçirilmesinin önemine işaret etmektedir. Bu amaçla iş dünyası temsilcileriyle kamu idaresi arasındaki işbirliğinin güçlendirilmesi ve derinleştirilmesinin faydalı olacağına inanılmaktadır. Böylece etkin bir piyasa işleyişi ile kamusal fayda arasındaki dengenin bulunmasının mümkün olduğu değerlendirilmektedir. Bu nedenle araştırma katılımcılarından mevcut duruma dair tespitlerinin yanı sıra, geleceğe dönük beklentileri ve politika önerilerini belirtmeleri de istenmiştir.

Raporda ayrıntılı olarak incelenen tüm konuların tüketicinin değişen ve gelişen beklentilerini karşılama amacı etrafında şekillendiği görülmektedir. Pazara girişin kolay olduğu perakende sektöründe

tüketicinin beklentilerini daha iyi şekilde karşılayan ürün ve hizmetlerin ortaya çıkması sektördeki dengeleri her zaman değiştirebilecek bir unsurdur. Bu nedenle perakende sektörünün yoğun rekabet ortamında faaliyet gösteren işletmelerin tüketici beklentilerini doğru anlamak ve karşılamak için değer zincirinin tüm halkalarında gerekli dönüşümlerle eşgüdümlü hareket etmesi gerekmektedir.

Söz konusu dönüşümler aşağıdaki şekilde özetlenebilir:

- Pandemi etkisiyle beraber bir yandan artan bir hızda e-ticarete yönelen tüketicilerin diğer taraftan mağaza alışverişini sosyal ve deneyimsel bir unsur olarak görmeleri; bunun sonucunda çoklu kanal perakendesinin önümüzdeki dönemde sektörü şekillendirecek temel dinamiklerden biri haline gelmesi.
- Perakende sektöründe pandemi sonrasında da önemini koruyacak olan AVM’lerin işlevsel olarak dönüşmesi ve bu dönemde sektörde ortaya çıkan finansman zorluklarının aşılması için kamu desteğine duyulan ihtiyacın artması, bunun yanı sıra yeni yatırımlardan ziyade mevcut yatırımların verimliliğini artıracak önlemler alınması.
- Gerek tedarik zincirlerinde gerekse kargo taşımacılığında pandemi etkisiyle ortaya çıkan ihtiyaçların karşılanması için iş modellerinde ve çalışma biçimlerinde değişikliklerin gündeme gelmesi.
- Sektördeki rekabeti belirleyen temel unsurların nitelikli insan kaynağına ulaşabilme, finansmana erişim ve dijital yetkinliklerin getirdiği verimlilik artışları olarak ön plana çıkması.
- Önümüzdeki dönemde dijitalleşme ve veri kullanımının tüketici deneyimini değiştirecek olması; bununla beraber çok kanallı perakendenin gelişmesi ile markalaşma gibi konuların ön plana çıkması.



Bu gelişmeler ışığında araştırmaya katılan sektör temsilcileri aşağıdaki politika önerilerini paylaşmışlardır:

1. Perakende sektöründe nitelikli insan kaynağının artırılması ve daha çok vatandaşa istihdam sağlanması için bir yandan nitelik artışı sağlanırken, diğer taraftan Avrupa ve ABD'deki gibi verimlilik ve güvenceli esneklik odaklı yeni nesil bir perakendecilik anlayışının benimsenmesi gerekmektedir. Çalışanların kazanılmış haklarını koruyacak ve sosyal diyalog çerçevesinde varılacak bir mutabakat zemininde uygulanacak saatlik çalışma yönteminin özellikle genç istihdamını artıracığı düşünülmektedir.

2. Kargo sektöründe hızlı ve organize teslimatın önünü açacak yasal düzenlemelerin güçlendirilmesi, sektördeki girişimcilerin desteklenerek e-ticaretin gelişmesiyle beraber artan teslimat yöntemlerinin ve süreçlerinin geliştirilmesi gerekmektedir.

3. Sektör paydaşlarının, sektörün hızlı ve dinamik yapısına uygun olarak gerektiğinde yasal düzenlemeleri beklemeksizin ortak davranış kodları belirlemesi ve ilgili oyuncuların bu davranışlara uygun davranıp davranmadığının kontrol edilmesini sağlayacak mekanizmaların kurulması gerekmektedir.

4. Finansmana erişimi kolaylaştıracak ve maliyetleri düşürecek önlemlerin alınması; özellikle pandemi döneminde finansman sıkıntısı yaşayan işletmelere ve yatırımcılara desteklerin artırılması; yatırımların geri dönüşlerinin öngörülebilir hale gelmesini sağlayacak ekonomi politikalarının uygulanması beklenmektedir.

5. Perakende sektörünün sadece ülkemizde değil yurtdışında da büyümesini temin etmek amacıyla işletmelerimizin ihracat, e-ihracat ve yurt dışında yatırım yapmalarını kolaylaştıracak teşviklerin sağlanması; markalaşma konusundaki desteklerin güçlendirilmesi talep edilmektedir.

6. Veri kullanımının tüketici deneyimini zenginleştirici ve işletmelerde inovasyonu destekleyici şekilde kullanılması sağlanırken, işletmeler arasında rekabeti dışlayıcı unsurlara yol açmaması; bununla beraber kişisel verilerin işlenmesinin şeffaf ve özel hayatın gizliliğini koruyacak şekilde yapılmasının temin edilmesi gerekmektedir.

7. Pandemi etkisinin sınırlandırılması için alınan önlemlerin ekonomik etkisinin en çok hissedildiği alanlardan biri olan küçük işletmelere sağlanan desteklerin geleneksel ve organize perakende arasında rekabeti bozucu etki yaratabilecek düzenlemelere yol açmaması; eşit ve adil rekabet ortamının tesis edilmesi amacıyla yasal düzenlemelerin tüm tarafların menfaatlerini gözeterek şekilde hayata geçirilmesi beklenmektedir.

Perakende sektör temsilcilerinin ifade ettiği görüşler ve ortaya koydukları politika önerilerinin kamu ve özel sektör arasında ekonomik büyümeyi destekleyici, istihdama katkı sağlayıcı ve toplumsal faydayı artırıcı adımların atılmasına zemin hazırlaması arzu edilmektedir.

TU'SIAD 50