

“Türkiye Perakende Pazar Değerlendirmesi” Raporu Tanıtım Toplantısı Açılış Konuşması

İzzet Özilhan – TÜSİAD Yönetim Kurulu Üyesi ve Tarım, Gıda ve Hizmetler Yuvarlak Masası Başkanı

25 Aralık 2025

Değerli Konuklar, Basınıımızın Değerli Temsilcileri,

Bugün sizlerle “Türkiye Perakende Pazar Değerlendirmesi” raporumuzun bulgularını paylaşmak üzere bir aradayız. Hepiniz hoş geldiniz.

Perakende sektörünün genel görünümüne ilişkin, özel sektörün yol haritası çıkarırken faydalanabileceği kapsamlı bir çalışma hazırlığına 2025 yılının başında perakende çalışma grubumuzla birlikte başlamıştık. Temmuz ayında ise bu sürecin ilk çıktısını sizlerle paylaşmış; “Perakende Pazarının Geleceği ve Küresel Trendler” raporu ile küresel ölçekte sektörü şekillendiren

- **İş gücünde** dijitalleşmenin yarattığı dönüşüm,
- **Tüketici davranışlarındaki** hızlı değişimin,
- **Çok kanallı satış stratejilerinin** yarattığı bütünleşik ekosistem,
- **Dijitalleşme,**
- **tedarik zincirlerinde esneklik ve sürdürülebilirlik** hedeflerinin etkisi

gibi dinamiklere ışık tutmuştuk.

Bugün ele alacağımız **Türkiye Perakende Pazar Değerlendirmesi** raporu, tüm bu temel dinamiklerin ülkemizde nasıl karşılık bulduğunu anlamaya odaklanıyor.

- Türkiye’de **dijitalleşme** perakendeye verimlilik, hız ve ölçülebilirlik kazandırıyor;
- Bu dönüşüm, **müşteri deneyimlerini** geliştiren uygulamaları yaygınlaştırırken; **iş gücünün** dijital yetkinliklerini artırmaya ve daha esnek iş tasarımlarına odaklanmaya imkân tanıyor.
- Türkiye’de tüketicinin fiyat–kalite hassasiyeti ve hız beklentisi artıyor; **bu markaları daha erişilebilir ve kişiselleştirilmiş deneyimler üretmeye ve private label seçenekleri** artırmaya teşvik ediyor.
- **Kanallar arasında sınırlar giderek kalkıyor**; fiziksel mağaza ve dijital kanallar birbirini tamamlayan bütünleşik bir yapıya dönüşüyor. Perakendeciler kendi ekosistemlerini tüketici ve deneyim odaklı iş modelleriyle güçlendiriyor.
- Küresel risklere rağmen sektör, **tedarik zincirlerini daha esnek ve dayanıklı** hale getirmeye odaklanıyor. E-ticaretin büyümesiyle **son kilometre teslimatları** ve **çevre dostu lojistik çözümleri** önem kazanıyor.
- Hem düzenleyici kurumlar hem tüketiciler açısından **sürdürülebilirlik ve şeffaflık beklentisi** artarken; perakendecilerin çevre dostu ürünler sunması, karbon ayak izini azaltması ve süreçlerinde şeffaflık sağlaması gerekiyor.
- Ülkemizde **kamu politikaları** perakende sektörünün geleceğini etkileyen en önemli unsurlardan biri olmaya devam ederken; bu politikaların tasarım süreçlerinde, **kapsayıcı ve çok paydaşlı istişare mekanizmalarına** duyulan ihtiyaç giderek artıyor.

Nitekim Orta Vadeli Program’da da dijital dönüşüm, verimlilik artışı, fiyat istikrarı ve sürdürülebilirlik gibi başlıklar perakende sektörü açısından doğrudan önem taşıyan öncelikler arasında yer alıyor. Bu yönüyle OVP’de ortaya konan çerçeveyi destekliyoruz. Ancak bu hedeflerin, uygulamada sektörel

dinamikleri ve sahadaki gerçekleri dikkate alan, somut ve öngörülebilir politika adımlarıyla hayata geçirilmesinin kritik olduğunu düşünüyoruz.

Değerli Konuklar,

Az önce saydığım tüm bu temel dinamikleri daha detaylı bir biçimde ortaya koymayı hedefleyen bugünkü raporumuzu, önceki çalışmalarımızdan ayıran önemli bir yön de var. Bugüne kadar perakende sektörüne ilişkin tüm analizlerimizde kamu ve özel sektör temsilcilerinin görüşlerinden yararlandık; onların içgöruları ve önerileri sektörü anlamamız açısından çok değerliydi. Bu çalışmalar bize neden daha kapsayıcı bir modele ihtiyaç duyduğumuzu da gösterdi. Zira perakende, üreticiden tedarikçiye, perakendeciden son tüketiciye uzanan geniş ağıyla; enflasyondan istihdama, tüketici refahından teknolojik yatırımlara kadar ekonomik ve sosyal hayatın neredeyse her alanına dokunan bir sektör. Dinamik yapısı sayesinde hızla dönüşüyor, aynı zamanda iş yapış biçimlerinden tüketici davranışlarına kadar birçok alanı da dönüştürüyor. Perakende ekosisteminin bu gücünü bazı verilerle de desteklemek isterim:

- Perakende ticaret hacmi **2023** yılında **10,5 trilyon Türk lirası** seviyesine ulaştı. 2024 yılında gayrisafi yurt içi hasılasında **%13'lük payıyla toptan ve perakende ticaret**, tüm sektörler arasında imalat sektöründen sonra **ikinci sırada** yer alarak ekonomideki belirleyici konumunu ortaya koydu.
- Aynı yıl **yurt içinde gerçekleşen e-ticaret hacmi de GSYH'nin %6,5'u** düzeyine ulaşarak perakendenin dijital boyutunun ekonomideki ağırlığını daha da görünür kıldı.
- İstihdama katkısına baktığımızda; **2024** senesi itibariyle **perakende ve ilişkili sektörler** Türkiye'de istihdamın **yaklaşık %20'sini** oluşturuyor, tüm ilişkili işleri de dahil ettiğimizde sektör **6,4 milyon** kişiye iş olanağı sağlıyor.

Tüm bu çerçeve ışığında; bu kez analizimizi bir adım daha ileri taşıdık ve bu geniş paydaş kümesine tüketicileri de ekledik. Özel sektör beklentilerinin ve kamu politikalarının tüketiciye nasıl yansıdığını anlamak, tüketicinin perakende sektörünün mevcut durumunu ve geleceğini nasıl okuduğunu doğrudan görmek istedik. Bu nedenle saha araştırmasının bulgularını da rapora dahil ederek daha bütüncül bir çerçeve oluşturduk.

Kıymetli Misafirler,

Perakende gibi çok boyutlu, hızlı dönüşen ve geniş bir paydaş kümesini etkileyen bir sektör söz konusu olduğunda, düzenlemelerin nasıl tasarlandığı en az düzenlemelerin içeriği kadar önemli hale geliyor. Bu noktada **düzenleyici etki analizi**, yani politika yapımında kanıta dayalı ve bilgi temelli yaklaşım, kritik bir araç olarak karşımıza çıkıyor. Düzenleyici etki analizi; önerilen ya da mevcut düzenlemelerin olumlu–olumsuz etkilerini, bu etkilerin paydaşlar arasındaki dağılımını ve uygulanabilir alternatifleri sistematik biçimde değerlendiren bir çerçeve sunuyor. Böylece politika yapıcılarının hem daha kaliteli kararlar almasına hem de kaynakların daha etkin kullanılmasına katkı sağlıyor.

Nitekim On İkinci Kalkınma Planı'nda da bu yaklaşımın amacı açık bir şekilde ortaya konuyor: *“Kamu yönetiminde kanıta dayalı politika oluşturma sürecinin güçlendirilmesi ve mevzuat düzenlemelerinin paydaşlar üzerindeki ekonomik ve sosyal etkilerinin ortaya konularak kaynakların etkin kullanımının sağlanması.”* Bu ilke, perakende gibi karmaşık yapıları bir sektörde düzenleme yapılırken neden daha analitik, daha kapsayıcı bir değerlendirme sürecine ihtiyaç duyulduğunu güçlü biçimde gösteriyor. Bu yaklaşım aynı zamanda, Türkiye'nin Avrupa Birliği müktesebatıyla uyum sürecinde öne çıkan “daha iyi düzenleme” ilkeleriyle de örtüşmekte; şeffaflık, öngörülebilirlik ve paydaş katılımını merkeze alan bir politika yapım anlayışını güçlendirmektedir.

Bugün karşı karşıya olduğumuz küresel sorunların—enerji arz güvenliğinden çevresel sürdürülebilirliğe, lojistikten iş gücü piyasalarındaki dönüşüme kadar—hiçbiri tek bir aktörün çözebileceği türden değil. Covid-19 döneminde belirginleşen karşılıklı bağımlılık gerçeği, kamu kurumlarının, özel sektörün ve sivil toplumun aynı masa etrafında buluşmasının artık bir tercih değil, zorunluluk olduğunu hepimize gösterdi.

Bu nedenle, perakende sektörünü doğrudan şekillendirecek kamu politikalarının; sektör oyuncularının, iş dünyası temsil örgütlerinin ve diğer ilgili paydaşların dahil olduğu çok boyutlu bir istişare sürecinin ürünü olması büyük önem taşıyor. Zira perakende sektörüne dair alınan her karar; tedarik zincirlerinden istihdama, tüketici refahından dijital dönüşüm yatırımlarına kadar ekonominin neredeyse tüm alanlarında karşılık buluyor.

Türkiye’de perakende sektörüne yönelik politika tasarımında düzenleyici etki analizinin etkin biçimde kullanılmasının, sektör olarak içinde bulunduğumuz yapısal dönüşümün daha güçlü, daha öngörülebilir ve daha kapsayıcı bir çerçevede yönetilmesine önemli katkı sağlayacağına inanıyorum.

Değerli Konuklar,

Sözlerime son verirken raporumuzun hazırlanmasındaki katkıları için EY Parthenon’a ve yazarlar Yusuf Bulut ile Beril Manav’a, çalışmalarına liderlik eden TÜSİAD Perakende Çalışma Grubu Başkanı Atilla Yerlikaya’ya, etkinliğimize katılımlarından dolayı Ticaret Bakanlığı Perakende Daire Başkanı Burak Kaplan’a, panel konuşmacılarımız Akan Abdula, Özge Gürsoy Büyükavşar, Eren Çamurdan ve Ahmet Yanıkoğlu’na raporumuza fikir ve önerileriyle katkı veren özel sektörün değerli yöneticilerine, raporun yazım ve bugünkü etkinlik süreçlerini koordine eden TÜSİAD Genel Sekreterlik ekibimizden Tamer Şen, Fatmanur Sarı, Zehra Aydemir ve Burcu Orhan’a teşekkür ediyorum.

İlham verici bir etkinlik olmasını diliyor, saygılar sunuyorum.