

TUSIAD

Perakendenin Geleceği Araştırması - II 2023-2024

Perakende Sektörü için
Kapsayıcı bir Model Önerisi



TÜSİAD

© 2024, TÜSİAD
ISBN 978-605-165-058-6

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

Yayına Hazırlayanlar: Tamer Şen, Fatmanur Sarı, Zehra Aydemir

Rapor Tasarım: Sonntag Agency

Mayıs 2024
Yayın No: TÜSİAD-T/2024-05/638

Meşrutiyet Caddesi, No: 46, 34420, Tepebaşı/ İstanbul
Telefon: (0 212) 249 07 23 * Telefax: (0 212) 249 13 50
www.tusiad.org

Perakendenin Geleceği
Araştırması - II
2023-2024

Perakende Sektörü için
Kapsayıcı bir Model Önerisi

Özgeçmişler

DR. CEYHUN EMRE DOĞRU

Dr. Ceyhun Emre Doğru, CORPERA Danışmanlık yönetici ortağıdır. Strateji ve kurumsal ilişkiler alanında danışman ve araştırmacı olarak çalışmaktadır. Boğaziçi Üniversitesi'nde ders vermekte olan Doğru'nun çeşitli dergilerde yayınlanan makaleleri bulunmaktadır.

SELEN ÖZTÜRK

Selen Öztürk, kurumsal ilişkiler ve kamu politikaları alanlarında çalışmaktadır. Uluslararası hukuk ve uluslararası ticaret alanlarında iş dünyasının yakından takip ettiği çeşitli mecralarda fikir yazıları yayınlamakta olan Öztürk, 2023 Aralık ayına kadar CORPERA Danışmanlık'ta görev almıştır.



İçindekiler

Önsöz	6
Yönetici Özeti	8
1. Temel Bulgular: Az Gittik Uz Gittik	10
1.1. Perakendenin Kanalları: Tüketicinin Birleştirici Gücü	10
1.2. Piyasa – Devlet İlişkileri: Ne Bağımlı Ne Kendi Başına	13
1.3. İşgücü Beklentileri: Sosyal Diyalog Fırsatı	15
1.4. Üretimden Satışa: Değer Zincirinde Verimlilik İhtiyacı	16
2. Kavramsal Çerçeve: Sektörel Dönüşüme Sistemsel Yaklaşım	18
3. Etkin ve Kapsayıcı Bir Mekanizma Olarak Perakendeciler Konseyi	22
4. Yol Haritası: Öncelikli Çözüm Alanları	25
4.1. İş Gücü	26
4.2. Eşit ve Adil Rekabet	27
4.3. Üretimde Verimlilik	28
4.4. Dijitalleşme ve İnovasyon	29
Ek – Araştırma Yöntemi ve Görüşülen Kurumlar Hakkında Bilgiler	30

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 gözetilen 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 üyeliği sürecini desteklemek üzere uluslararası siyasal, ekonomik, sosyal ve kültürel ilişki, iletişim, temsil ve iş birliği 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'ne, 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 kapsamda, 2021 yılında COVID-19 salgını ile sektörde hız kazanan dijital dönüşüm sürecini, dijital dönüşüm trendlerinin sektör pratiklerine yansımalarını ve sektörün ihtiyaçlarını anlamak amacıyla Perakendenin Geleceği Araştırması başlatılmıştır. Bu araştırma kapsamında hazırlanan "Perakendenin Geleceği: Mevcut Durum, Beklentiler ve Politika Önerileri Raporu" perakende sektörünün mevcut durumuna dair analizleri, yakın gelecekte sektörü bekleyen konuları ve sektörün gelişmesi için önerilen politika önerilerini ele almaktadır.

Salgın sonrası küresel gelişmelerin etkisi ile sektörün yeniden değerlendirilmesi amacıyla hazırlanan "Perakendenin Geleceği Araştırması - II 2023-2024: Perakende Sektörü için Kapsayıcı bir Model Önerisi", perakende sektörünü ileriye

taşıyacak adımları tartışmaya açmak amacıyla kamu, özel sektör, akademi ve uluslararası örgüt temsilcileri gibi sektör paydaşlarının iç görüşleri alınarak CORPERA Consulting tarafından hazırlanmıştır. Rapor, perakende sektörünü bir bütün olarak ele alarak Covid-19 salgını sonrası perakende sektöründe tetiklenen dönüşümü değerlendirmek; bununla beraber sektörün önümüzdeki yıllarda sürdürülebilir büyümesini ve ülkemizin ekonomisine daha fazla katkı yapmasını sağlamak için ihtiyaç duyulan kapsayıcı büyüme modelini kamuoyu ile paylaşmak amacıyla hazırlanmıştır. Bu çerçevede, 2021 yılı Haziran ayında TÜSİAD Perakende Çalışma Grubu çalışmaları çerçevesinde hazırlanan TÜSİAD “Perakendenin Geleceği I: Mevcut Durum, Beklentiler ve Politika Önerileri” raporunun devamı ve genişletilmiş versiyonu niteliğindedir.

Araştırma sürecinde verdikleri destek ve yönlendirmelerden dolayı TÜSİAD Yönetim Kurulu Başkan Yardımcısı Ozan Diren'e, TÜSİAD Tarım, Gıda ve Hizmetler Yuvarlak Masa Başkanı İzzet Özlühan'a ve Perakende Çalışma Grubu Başkanı Atilla Yerlikaya'ya teşekkürlerimizi sunarız.

Rapor, araştırmanın da yürütücüleri CORPERA Consulting Yönetici Ortağı Dr. Ceyhan Emre Doğru, CORPERA Consulting Danışmanı Selen Öztürk tarafından kaleme alınmıştır. Rapora TÜSİAD Sosyal Politikalar ile Sanayi ve Sektörel Politikalar Bölümleri içerik desteği vermiştir.

Rapor, TÜSİAD Genel Sekreter Yardımcısı Tamer Şen, TÜSİAD Yatırım Ortamı Uzmanı Fatmanur Sarı, Uzman Yardımcısı Zehra Aydemir tarafından yayına hazırlanmıştır.

Yönetici Özeti

Raporun amacı, perakende sektörünü bir bütün olarak ele alarak Covid-19 salgını sonrası perakende sektöründe tetiklenen dönüşümü değerlendirmek; bununla beraber sektörün önümüzdeki yıllarda sürdürülebilir büyümesini ve ülkemizin ekonomisine daha fazla katkı yapmasını sağlamak için ihtiyaç duyulan kapsayıcı büyüme modelini kamuoyu ile paylaşmaktır. Bu çerçevede, 2021 yılı Haziran ayında TÜSİAD Perakende Çalışma Grubu çalışmaları çerçevesinde CORPERA Danışmanlık tarafından hazırlanan ve TÜSİAD tarafından yayımlanan "Perakendenin Geleceği I: Mevcut Durum, Beklentiler ve Politika Önerileri" raporunun devamı ve genişletilmiş versiyonu olma niteliği taşımaktadır.

2020 yılında gerek dünyada gerekse ülkemizde bir halk sağlığı tehdidi olarak ortaya çıkan Covid-19 virüsü salgınının yayılmasını engellemek amacıyla alınan önlemler, bazı ekonomik ve sosyal sorunları da beraberinde getirmiştir. Uluslararası ve ulusal düzeyde uygulanan tedbirler iş dünyasında, kamu yönetiminde ve toplumsal hayatta önemli etkiler doğurmuştur. Bu gelişmeler 2021 yılında hazırlanan Perakendenin Geleceği I raporunda derinlemesine ele alınmıştır. Raporun yayımlanmasını takiben perakende sektörünün tekrar değerlendirilmesini gerektiren gelişmeler yaşanmıştır. Bu gelişmelerin başında Covid-19 salgınının uzun vadede etkisi ile küresel çapta tecrübe edilen enflasyonist baskılar gelirken, bölgesel jeopolitik ve siyasi gelişmeler, yeni teknoloji ve uygulamaların sektöre entegrasyonu ve bu uygulamalara yönelik düzenlemeler gibi konular da önemini artırmıştır.

Bu anlayıştan yola çıkarak, mevcut raporun araştırma kapsamı genişletilmiş ve bir önceki rapordan farklı olarak sadece organize perakendenin temsilcileriyle değil, sektördeki farklı bakış açılarının değerlendirilmesine olanak sağlayan başta kamu kurumları olmak üzere, geleneksel ve organize perakende temsilcileri, akademisyenler ve uluslararası örgüt temsilcileri gibi birçok farklı paydaş ile görüşülmüştür. Yarı yapılandırılmış mülakat tekniği ile yapılan görüşmeler nitel araştırma teknikleri kullanılarak analiz edilmiştir. Böylece raporun hem içeriksel olarak kapsayıcılığı genişletilmiş hem de bilimsel olarak objektifliği

sağlanmıştır. (Mülakat yapılan kurumların listesine ve araştırma yöntemine dair detaylar raporun ekinde sunulmuştur.)

Benimsenen bu yaklaşım ile yürütülen **araştırmanın ana bulguları** birinci bölümde paylaşılmıştır. Bu bölümde özellikle bir önceki araştırmadan bu yana geçerliliğini koruyan konular ele alınmış; bu konular **perakende kanalları, devlet – piyasa ilişkileri, iş gücü ve değer zinciri** olmak üzere dört başlıkta incelenmiştir. Söz konusu konu başlıkları paylaşılarken sektörde farklı ticari menfaatlere ve beklentilere sahip piyasa oyuncularının talepleri arasında bir tercih yapmaktan kaçınılmış; sektörün gelişmesine katkı sağlayacak çalışma alanlarına yoğunlaşmıştır.

Raporun ikinci bölümünde, **araştırma sürecinde elde edilen bulguları anlamlandırabilmek için bir kavramsal çerçeve** oluşturulmuştur. Görüşülen tüm paydaşların "perakende sektöründe büyümenin ve dönüşümün doğru biçimde yönetilmesine ihtiyaç duyulduğu" görüşü üzerinde mutabık kalmıştır. Bu nedenle söz konusu kavramsal çerçevenin temel önermesi, perakende sektörünün bir yaratıcı yıkım (creative destruction) sürecinden geçtiği ve bu sürecin ancak sistemsel düşünme (systems thinking) yaklaşımı kullanılarak yönetilebileceğidir.

Üçüncü bölümde raporun **temel mekanizma önerisi** sunulmuştur. İkinci bölümdeki kavramsal çerçevenin ortaya koyduğu ihtiyaçtan hareketle, sektördeki sorunların doğru tespit edilmesini; kamu, özel sektör ve sivil toplum arasındaki ilişilerin güçlendirilmesini ve sektörün ülkemiz ekonomisine katkısını sürdürülebilir kılabilecek çözüm önerilerinin oluşturulmasını sağlayacak, Perakendeciler Konseyi'nin düzenleyici etki analizini de kapsayacak şekilde etkinleştirilmesi ve faaliyet göstermesi olarak belirlenmiştir. Söz konusu mekanizmanın oluşturulmasında araştırmancının ortaya koyduğu tespitler ve uluslararası örneklerden faydalanılmıştır. Bu model TÜSİAD tarafından 2021 yılı Ekim ayında kamuoyu ile paylaşılan "Yeni Bir Anlayışla Geleceği İnşa: İnsan, Bilim, Kurumlar" raporunda da ifade edilen "kurumlara ve kurallara dayalı güven ortamı oluşturma" hedefiyle uyumlu ve "kapsayıcı

kurumlar" yaklaşımının perakende sektörü açısından bir örneği olarak nitelendirilebilir.

Raporun son bölümünde ise, araştırma bulgularından yola çıkarak **Konseyin gündemine almasının sektöre değer katacağı düşünülen öncelikli politika alanları** önerilmiştir. Söz konusu politika alanları **İş Gücü, Eşit ve Adil Rekabet, Üretimde Verimlilik ve Dijitalleşme ve İnovasyon** alt başlıklarında sınıflandırılmıştır.

TUSIAD'ın ülkemizin ekonomik ve toplumsal kalkınmasını desteklemeyi amaçlayan bu çalışmasının perakende sektöründe kapsayıcı büyümenin sağlanabilmesi için ihtiyaç duyulan mekanizmalara katkı sunması umulmaktadır.



Temel mekanizma önerisi; kavramsal çerçevenin ortaya koyduğu ihtiyaçtan hareketle, sektördeki sorunların doğru tespit edilmesini; kamu, özel sektör ve sivil toplum arasındaki işişarenin güçlendirilmesini ve sektörün ülkemiz ekonomisine katkısını sürdürülebilir kılabilecek çözüm önerilerinin oluşturulmasını sağlayacak Perakendeciler Konseyi'nin, düzenleyici etki analizini de kapsayacak şekilde etkinleştirilmesi ve faaliyet göstermesi olarak belirlenmiştir.

1. Temel Bulgular: Az Gittik Uz Gittik

Perakende sektörü tüketiciye doğrudan dokunan bir sektör olması sebebiyle ülkemizin makro ekonomik dengesi açısından hem çok önemli bir rol oynamakta hem de ülke ekonomisinin genel durumundan doğrudan etkilenmektedir. Sektörün büyüklüğü 2022 yılında toplam 5.153.491 milyon TL'ye (5 trilyon 153 milyar 491 milyon TL) ulaşmıştır. Perakendecilerde Ocak – Aralık 2023 döneminde bir önceki döneme göre (KDV hariç) ciro değişiminin ortalama %88, TÜİK verilerine göre enflasyondan arındırılmış halde artışın ise %24 olduğu tespit edilmektedir. Ciro değişiminin en düşük olduğu sektörlerin gıda ve giyim olduğu görülmektedir.¹

Perakende sektörü ekonomik büyüklüğünün yanı sıra toplumsal olarak da önemli bir işlev üstlenmektedir. Özellikle pandemi döneminde tüketicilerin de yakinen şahit olduğu gibi; günlük hayatın idame ettirilebilmesi için elzem olan temel gıda ve ihtiyaç malzemelerine ulaşım aslen perakende sektörünün tedarik zincirindeki süreçlerin devamlılığı sayesinde sağlanmıştır. Bu duruma benzer bir deneyim 2023 yılında yaşadığımız 6 Şubat depremlerinden sonra da kendini göstermiştir.

Tüm araştırma katılımcılarının da üzerinde mutabık kaldığı üzere; ekonomik ve toplumsal etki olarak bu kadar muazzam bir büyüklüğe ulaşan perakende sektörünün potansiyelini tam olarak hayata geçirmesini engelleyen temel bazı ticari ve mevzuatsal alanlarda halen çözüme muhtaç hususlar olduğu anlaşılmaktadır.

Bu bölümde araştırma katılımcılarının görüşlerinden yola çıkarak sektöre dair kemikleşmiş üç ana konunun karşılaştırmalı bir analizi sunulacaktır.

1.1. PERAKENDENİN KANALLARI: TÜKETİCİNİN BİRLEŞTİRİCİ GÜCÜ

Sektöre dair gerek özel sektör gerek kamu kurumlarınınca paylaşılan görüşlerde ortaya çıkan ortak nokta, geleneksel ve organize perakende sektörü arasındaki ticari yaklaşım farklılıklarının halen devam ediyor olmasıdır. Geçtiğimiz yıllarda sektörel dağılımda yaşanan değişime rağmen, bu konuda hala bir tarafın kazancının diğer tarafın kaybı olarak yerleşen bir algı devam etmektedir.

2019-2021 dönemine ait yıllık bazda HTM perakendeciliği pazarında organize ve geleneksel kanalının ciro ve mağaza sayısı bazında payları (%)

Ciro (TL)	2019	2020	2021
Geleneksel Perakende Kanalı	53,0	46,5	45,8
Organize Perakende Kanalı	47,0	53,5	54,2
Toplam	100,0	100,0	100,0

Mağaza Sayısı	2019	2020	2021
Geleneksel Perakende Kanalı	85,4	84,3	82,8
Organize Perakende Kanalı	14,6	15,7	17,2
Toplam	100,0	100,0	100,0

Kaynak: Nielsen







¹ TAMPF (Türkiye Alışveriş Merkezleri ve Perakendeciler Federasyonu) verilerine göre

Bu durum taraflar arasında karşılıklı pozisyonlar olarak kendini göstermektedir. Bu nedenle çalışma saatleri, mağaza sayısı, mağazalarda satılan ürünler gibi konularda kısıtlayıcı tedbirlerin kamuoyu ve kamu kurumlarının gündeminde yer aldığına sıkça rastlanmaktadır. Ancak sektöre dair sistematik bir çözüm arayışının olmayışı, söz konusu alanlarda taraflar arasında optimum dengeyi sağlayacak çözüm önerilerinin getirilmesini de engellemektedir.

Benzer bir durum çevrimiçi alışveriş ile fiziksel alışveriş kanalları arasında da yaşanmaktadır. E-ticaretin son yıllardaki hızlı büyümesi, bu alanın da gerek perakende sektörüne etkisi gerekse tüketici güvenliği açısından mercek altına alınmasına yol açmıştır. Bununla beraber kurumsal firmaların çevrimiçi ve fiziksel alışveriş deneyimini bir arada sunarak pazar paylarını artırdıkları, üstelik küçük ve orta ölçekli işletmelerin de çevrim içi perakendeye entegre olmasına yol açtıkları bilinmektedir.

Sektördeki bu parçalı görünüme rağmen tek bir tarafın birleştirici bir rol üstlendiği söylenebilir: o da tüketici. Gerçekten de tüketici açısından bakıldığında çoklu kanallı (omnichannel) alışveriş deneyiminin giderek daha fazla rağbet kazandığı; satın alma sürecinin kanallar arasında bir ayırım yapmaktan ziyade bütüncül bir deneyim olarak görüldüğü anlaşılmaktadır. Dolayısıyla tüketici açısından var olmayan bir kanal ayrımı, sektör oyuncularının tutumları nedeniyle varlığını sürdürmektedir. Tüketici açısından altı çizilmesi gereken diğer bir husus ise, perakende sektöründe kurumsallaşma ve modernleşme eğilimi arttıkça tüketici hakları konusunda bilinçlenmenin de arttığıdır. Bu durum sektörde rekabeti kızıştırmakta ve böylece işletmeleri kendi süreçlerini optimize etmeye yönlendirmektedir.

Hâl böyleyken farklı satış kanalları arasındaki bu rekabetin nasıl yönetileceği ve tüketiciye en fazla faydanın nasıl sağlanacağı hem şirket yöneticilerinin hem de kamudaki karar vericilerin zihnini kurcalamaktadır.

2021	2022	Büyüme Oranı
 484,347 kayıtlı işletme	 548,688 kayıtlı işletme	%13,3
 3,347 milyar sipariş sayısı	 4,787 milyar sipariş sayısı	%43
 %17,7 E-ticaretin genel ticarete oranı	 %18,6 E-ticaretin genel ticarete oranı	%5
E-ticaretin küresel düzeyde perakende satışları içindeki oranı: %18,8	E-ticaretin küresel düzeyde perakende satışları içindeki oranı: %19,7	<i>Kaynak: Euromonitor, PwC Analizi</i>

Bu çerçevede; aşağıdaki konularda soru işaretleri varlığını korumaktadır:

- Organize perakendenin, gelişmiş ekonomilerde olduğu gibi, büyümesi geleneksel perakende satış noktalarına nasıl etki edecek?
- Geleneksel perakende satış noktaları bu süreçte nasıl desteklenmeli?
- Bu desteklerin dönüştürücü ve ölçülebilir olması nasıl sağlanabilir?
- Kısıtlayıcı düzenlemelerin (çalışma saatleri, mağaza sayısı, ürün çeşidi vb.) tüketici refahı üzerinde ne gibi etkileri olur?

- Organize perakendenin enflasyon üzerindeki baskılayıcı etkisi ve dar gelirli tüketicilerin öncelikli tercihi olması sektörü nasıl etkiliyor?
- Çevrimiçi perakende ile fiziksel perakende arasındaki etkileşim nasıl artırılabilir?

Araştırmaya katılan sektör paydaşları, bu sorulara verilecek cevapların kısa vadeli fayda maksimizasyonunu hedeflediği durumlarda sistemin kilitlendiğini ifade etmektedir. **“Kurallı ve kurumsal bir genişleme”** modelinin piyasaya olumlu etki edeceği değerlendirilmektedir.



1.2. PİYASA – DEVLET İLİŞKİLERİ: NE BAĞIMLI NE KENDİ BAŞINA

Araştırma kapsamında, sektör paydaşları arasında piyasa ile kamu kurumları arasındaki ilişkinin nasıl düzenlenmesi gerektiğine dair tartışmaların devam ettiği tespit edilmiştir. Katılımcılar, kamu kurumlarının piyasaya müdahalesinin “eşit ve adil rekabet ortamı” yaratmayı hedeflemesi gerektiğini ifade etmektedirler. Bunun yanı sıra, düzenlemelerin ön-görülebilir olması ve mevzuat yapım süreçlerinde etkin istişare mekanizmalarının gerekliliği de sektör oyuncularından mülakatlarda ifade edilen ihtiyaçlar olarak ortaya çıkmaktadır. Nitekim, katılımcılardan biri tarafından bu ihtiyaç “devletin aşu kısıp ateşte pişer” sözüyle de tasvir edilmiştir.

Araştırmada, devletin perakende sektörüne dair düzenleme ve denetleme yetkisinin sektör üzerindeki etkilerini ortaya koyabilmek için aşağıdaki sorular katılımcılara yöneltilmiştir:

- Kamu kurumlarının sektörü düzenleme yetkisinin sınırları ne olmalıdır?
- Sektörün düzenlenmesinde yasal mevzuat mı yoksa öz düzenleme yöntemi mi esas alınmalıdır?
- Yasal düzenleme süreçlerinde özel sektörün katılımı ve istişarenin güçlendirilmesi nasıl sağlanabilir?
- Sektöre dair yasal düzenlemeler yapılırken düzenleyici etki analizinin kullanılmasının faydaları nelerdir?
- Perakende sektöründe kamu kurumlarının düzenleyici yetkisi değer zincirinin hangi aşamalarına yoğunlaşmalıdır?
- Sektörde inceleme ve denetleme yetkisi eşit ve adil bir şekilde nasıl uygulanabilir?

Kamu kurumlarının sektöre dönük yaklaşımına dair iki farklı bakış açısı ön plana çıkmaktadır. Bu farklılık, düzenleyici ve denetleyici yetkinin değer zincirinin hangi aşamasında ve ne amaçla kullanılması gerektiğine dairdir. Son dönemde enflasyonist etkiyi azaltmak için özellikle değer zincirinin son halkası olarak görülen perakende satış noktalarına



Kamu kurumlarının sektöre dönük yaklaşımına dair iki farklı bakış açısı ön plana çıkmaktadır. Bu farklılık, düzenleyici ve denetleyici yetkinin değer zincirinin hangi aşamasında ve ne amaçla kullanılması gerektiğine dairdir.

dair uygulamalar, kısa vadeli ve geçici etkiye sahip müdahaleler olarak değerlendirilmektedir. Söz konusu tedbirlerin sektördeki üretim ve paylaşımaya dair sorunlara çözüm bulabilmesi için değer zincirinin başlangıcındaki aşamalara odaklanması gerektiği ifade edilmektedir.

Bu noktada devletin özellikle üretici ve tedarikçilerin arasındaki ilişkilere yoğunlaşması gerektiğini savunan yaklaşım ile perakendecilerin tedarikçilerle olan ilişkilerinin düzenlenmesi gerektiğini savunan yaklaşım arasındaki farklılıklar göze çarpmaktadır. Perakende sektöründeki eğilime paralel olarak güçlenen organize perakendecilerin alım gücünün tedarikçilerle olan ilişkilerde “alıcı gücünün kötüye kullanılması” riskini de beraberinde getirdiğini öne süren görüşlerin yanı sıra perakendecilerle tedarikçilerin ticari ilişkilerine müdahale etmektense, üretim aşamasının düzenlenmesinin sektörde verimliliği sağlayacağına dair görüşler de mevcuttur.



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 kurumları ile işbirliği içerisinde, endüstri düzeyinde bir organizasyon tarafından denetlenip düzenlenmesi olarak tanımlanabilir. Özel sektör aktörleri sağlıktan moda ya birbirinden farklı birçok alanda öz düzenleme süreç ve uygulamalarına dayanarak kendi endüstriyel davranış biçimlerini belirlemiş ve ciddi başarılarla ulaşmıştır. Dolayısıyla, özellikle liberal ekonomilerde dışarıdan yardım veya müdahale olmaksızın kendi ekonomik yaşamının tamamını yönetebilen piyasa ve kuruluşlar öz düzenleyici olarak nitelendirilir.

Öz düzenleyici organizasyonlar sektörel ilerlemenin gerekliliklerine uygun olarak sürekli değişen dinamik piyasa şartlarına çok hızlı ve etkili biçimde adapte olabilir ve yeri geldiğinde içinde buldukları sektörün gidişatına yön verebilirler. Hem tüketiciler, hem üreticiler, hem devlet hem de genel ekonomi nezdinde fayda sağlar özelliktedirler.

OECD'nin ilgili raporuna² göre öz düzenleyici organizasyonlar sektör paydaşları ve katılımcılarının yanı sıra tüketici hak ve çıkarlarının korunmasında ve ürün ve hizmetlerin kalitesinin geliştirilmesinde de aktif bir görev üstlenmektedir.

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 çözümlenmesi ve sektörel yeniliklerin ve uluslararası işbirliklerinin önünün açılması gibi olumlu sonuçlar doğurmasını sağlayabilir.

* TÜSİAD tarafından 2021 yılında yayınlanan "Perakendenin Geleceği Mevcut Durum, Beklentiler ve Politika Önerileri" raporundan alınmıştır.

² OECD (2015), "Industry Self Regulation: Role and Use in Supporting Consumer Interests", OECD Digital Economy Papers, No. 247

1.3. İŞGÜCÜ BEKLENTİLERİ: SOSYAL DİYALOG FIRSATI

Perakende sektöründe işgücüne ilişkin konular katılımcıların önemle altını çizdiği konuların başında gelmektedir. Bu durum, dönüşmekte olan bir sektörün teknolojik gelişimin de bir sonucu olarak yeni iş modellerine adapte olması; söz konusu modellerin de yeni istihdam biçimleri yaratmasından kaynaklanmaktadır. Dolayısıyla gerek çalışanların gerekse işverenlerin talepleri araştırma katılımcıları tarafından değerlendirilmiştir.

Araştırmada ortaya çıkan temel bulguların başında, işverenlerin özellikle çalışan becerileri ve eğitimi konusundaki talepleri gelmektedir. Katılımcılar bunun kamusal bir maliyet olduğunu ifade etmekte; çalışan becerilerinin teknolojiye ayak uydurması ve ihtiyaç halinde başka sektörlere kaydırılacak kapasiteye sahip olması için tarafların ortak bir çaba içerisinde olması gerektiğini vurgulamaktadır. Becerilerin geliştirilmesi (upskilling) ve yeni beceriler edinilmesi (reskilling) işverenlerin ana talebi olarak ortaya çıkmaktadır. Ancak akademisyen ve uluslararası örgüt temsilcileri çalışanlar tarafında temelde iki ana konunun ön plana çıktığına dikkat çekmektedir: örgütlenme hakkı ve toplu pazarlık hakkı. Bu sorun özellikle KOBİ ölçeğindeki firmalarda çalışan işgücü için geçerlidir. Zira büyük işletmeleri temsil eden işveren örgütlerinin çalışan örgütlülüğünü desteklediği gözlemlenmektedir.

Söz konusu örgütlülük sorununun temel kaynaklarından birinin sendikalara dönük bakış açısı olduğu da dile getirilen hususlar arasındadır. Bu çerçevede örneğin, sendikaların yeni nesil çalışanlara hitap edecek bir söylem üretmelerinin önemi vurgulanmaktadır.

Bu sorunların aşılabilmesi için "adil geçiş" (just transition) kavramının ülkemizde gündeme getirilmesinin önemi vurgulanmıştır. Yeşil dönüşüm bağlamında üretilen bir kavram olan adil geçiş, perakende sektöründeki yapısal dönüşüm açısından da uygulanabilir. ILO tarafından "sosyal ve ekonomik fırsatları en üst düzeye çıkarırken, [dönüşüm-

den] etkilenen tüm gruplar arasında etkili sosyal diyalog ve temel çalışma ilkeleri ve haklarına saygı gösterilmesi de dahil olmak üzere her türlü zorluğu en aza indirmek ve dikkatli bir şekilde yönetmek" olarak tanımlanan adil geçiş kavramı, sosyal diyalog mekanizmalarının etkin şekilde işletilmesiyle, işgücü açısından karşılaşılabilecek riskleri en aza indirmek ve fırsatları gerçekleştirmek için uygun bir çerçeve sunmaktadır.

Özellikle kamu ve uluslararası örgüt perspektifinden bakıldığında ülkemizdeki mevzuatın kapsamlı, bugün karşı karşıya kalınan yeni istihdam modellerine uyum sağlayabilecek bir çerçeve sunduğunu; ancak asıl engellerin uygulamada ortaya çıktığı ifade edilmiştir. Özellikle geleneksel iş modellerinin değişmesi, platform ekonomisine doğru yaşanan gelişmenin insana yakışır, kayıtlı ve güvenceli iş imkanları yaratabilmesi ve bu alanda ortaya çıkabilecek bir istihdam açığına dönüşmemesi için hem kamunun hem de özel sektörün ortak inisiyatifler alması gerektiği vurgulanmıştır.



Adil geçiş kavramı, sosyal diyalog mekanizmalarının etkin şekilde işletilmesiyle, işgücü açısından karşılaşılabilecek riskleri en aza indirmek ve fırsatları gerçekleştirmek için uygun bir çerçeve sunmaktadır.

1.4. ÜRETİMDEN SATIŞA: DEĞER ZİNCİRİNDE VERİMLİLİK İHTİYACI

Perakende sektöründe üretici, tedarikçi ve perakendeciden oluşan değer zincirinin etkin ve verimli çalışması sektörün toplam büyüklüğünü artırabilecek yegâne unsur olarak görülmektedir. Özellikle üretim halkasının öncelikli olarak ele alınması gerektiği, böylelikle tüm zincirin daha güçlü kılınabileceği katılımcılar tarafından dile getirilmiştir.

Üretim aşamasında yaşanan sorunların başında üreticilerin kurumsal kapasitelerinin nispeten düşük olması; tedarikçilere girdi temini, pazar entegrasyonu, finansmana erişim, pazar yetkinlikleri³ vb. konularda yaşadığı sorunlar, finansman ve markalaşma gibi konularda geride kalmaları gösterilmektedir. Birçok katılımcı bu durumun çözümü olarak üretici kooperatiflerinin güçlendirilmesini işaret etmiştir.

Perakende Sektöründe Kooperatifçilik ve Sözleşmeli Tarım

Türkiye ve dünya genelinde, yerel üretimi ve tedariki güçlendirmek amacıyla kooperatifçilik, tarım sektöründe etkili bir strateji olarak benimsenmektedir. Tarım sektöründe, kooperatifler genellikle çiftçilerin bir araya gelerek kaynaklarını birleştirdiği ve ortak pazarlama, alım-satım faaliyetleri gerçekleştirdiği yapılar olarak önemli bir rol oynamaktadır.

Planlı tarım, kooperatifçilik ile güçlendirilen bir stratejidir. Bu modelde, kooperatifler çiftçilere tarımsal üretimde ihtiyaç duyulan girdileri sağlama, üretim planlaması yapma, pazarlama faaliyetleri düzenleme gibi konularda destek sağlar. Bu yaklaşım, çiftçilere belirli bir plan çerçevesinde ürün yetiştirme imkânı tanır, böylece piyasa dalgalanmalarına karşı daha dirençli hale gelirler.

Sözleşmeli tarım üreticilere kooperatiflerin tanıdığına benzer fırsatlar tanımaktadır. Bu yaklaşımda, çiftçiler ve alıcılar (genellikle büyük perakende zincirleri veya gıda işleme şirketleri) arasında önceden belirlenmiş koşullar ve fiyatlar üzerinden anlaşmalar yapılır. Bu sözleşmeler, çiftçilere belirli bir talep doğrultusunda üretim yapma güvencesi verirken alıcılara da kaliteli ve düzenli bir tedarik sağlama avantajı sunar.

Dünya genelinde, kooperatifçilikle güçlendirilen yerel üretim ve tedarik stratejilerine dair birçok örnek bulunmaktadır. Örneğin Japonya'da tarım kooperatifleri, çiftçilerin toplu pazarlama faaliyetleri yürüterek rekabet avantajı elde etmelerine yardımcı olmaktadır. Aynı şekilde, İtalya'da kooperatifler, geleneksel tarım yöntemlerini sürdürerek yerel üretimin korunması ve sürdürülebilir tarım uygulamalarında önemli bir rol oynamaktadır.

³ Tarım ve Gıda 2020: Sürdürülebilir Büyüme Bağlamında Tarım ve Gıda Sektörünün Analizi TUSIAD Raporu, 2020

TÜSİAD'ın Sürdürülebilir Büyüme Bağlamında Tarım ve Gıda Sektörünün Analizi (2020) raporunda ifade edildiği üzere Türkiye'de "gıda, içecek ve tarım sektörü birbirleriyle iç içe geçmiş, sürekli olarak ilişkileri devam eden ve birbirlerini tamamlayan sektörlerdir. 2,2 milyon üreticiyi, yaklaşık 13 binin üzerindeki üretici örgütlenmesini ve 30 binin üzerinde küçük veya büyük ölçekli firmayı kapsayan bir çerçeveyi ifade etmektedir." Üretici örgütlerinin daha fazla güçlendirilmesi, sözleşmeli tarım uygulamaları ve doğru veri paylaşımı ile üretimdeki sorunların çözülmesine bir adım daha yaklaşılacağı değerlendirilmektedir. Katılımcılar; Türkiye'de yaklaşık 700 üretim kooperatifinin bulunduğunu ancak kültürel faktörler ve profesyonel yönetim konularında yaşanan zorluklar sebebiyle kooperatiflerin yeteri kadar verimli çalışmadığını ifade etmiştir. Araştırma katılımcıları tarafından, kooperatiflerin profesyonel satış ve organizasyonel kapasitelerini geliştirmek için daha kapsayıcı çalışmalar yapılmasına ve özellikle pazarlama konusunda bu tip yerel oluşumlara destek sunulmasına ihtiyaç duyulduğu belirtilmiştir. Üretici örgütlerinin çok daha etkin bir biçimde modern perakendeye kazandırılması, özel markalı ürünlerdeki tüketici yatkınlığını dengelemenin yanı sıra üretici örgütlenmelerinin güçlenmesine ve marka temsil güçlerinin artmasına büyük katkı sunabilir. Kooperatiflerin sektörde rekabet edebilir seviyeye gelmesi, tedarikçilerle ve perakendecilerle olan ilişkilerini de olumlu yönde değiştirebilecektir.

Hal Kayıt Sistemi (HKS)

HKS ile sebze ve meyve ticaretine ilişkin güncel veri tabanının oluşturulması, sebze ve meyve ticaretinin elektronik ortamda takip edilmesi, meslek mensuplarının kayıt altına alınması, toptancı halleri arasında ortak bilgi paylaşımı ve iletişimin sağlanması, sektördeki kayıt dışılığın önlenmesi, hesap verilebilirlik ile saydamlığın sağlanması, kamu sektörünün, sebze ve meyve ticaretine yönelik olarak daha sağlıklı değerlendirmeler yapabilmesi ve düzenlemeler oluşturabilmesi, tüketicilerin, ürün künyeleri sayesinde tükettikleri ürünün nerede ve kim tarafından üretildiği gibi bilgilere ulaşabilmesi amaçlanmaktadır. (Kaynak: Ticaret Bakanlığı)

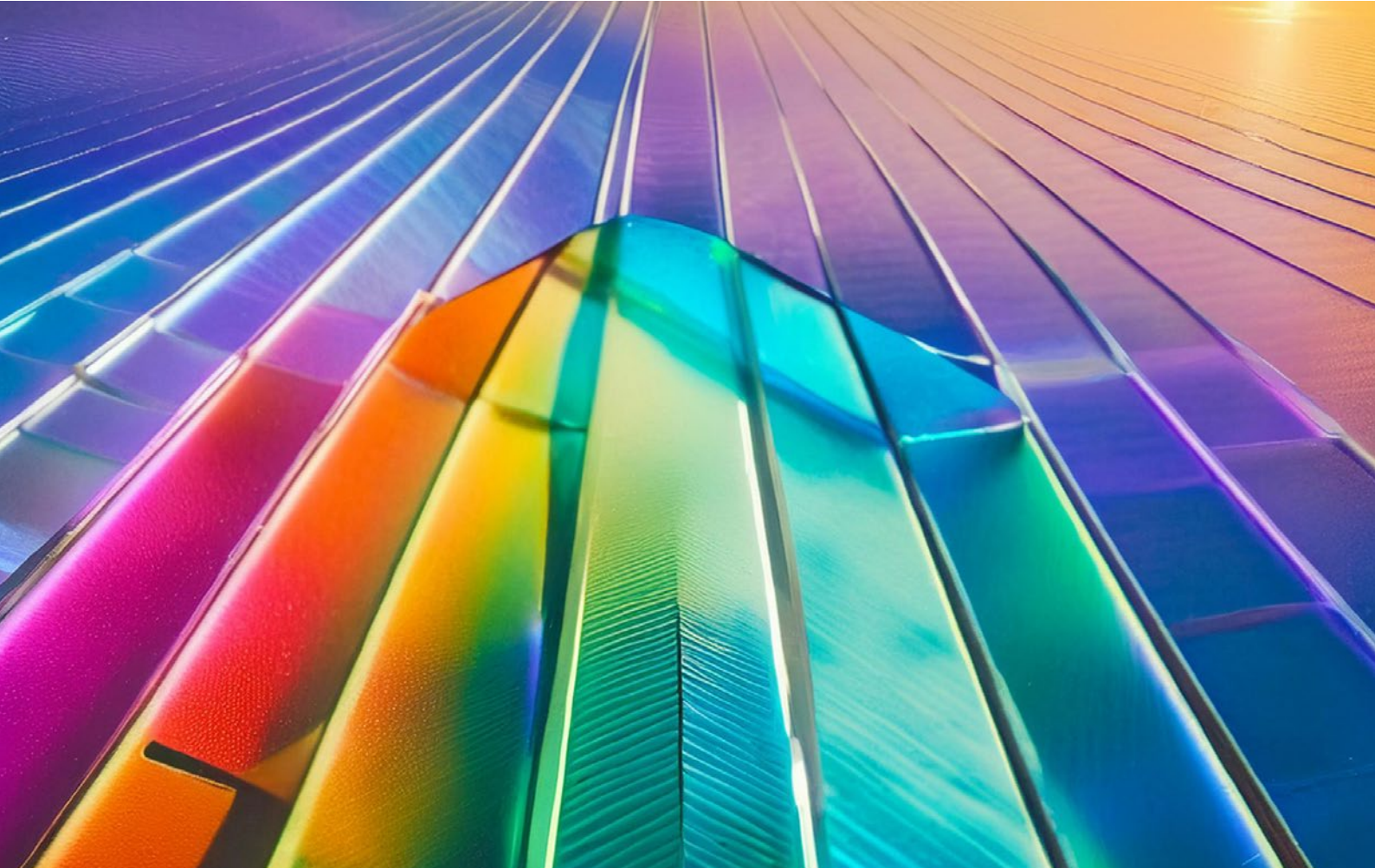
2. Kavramsal Çerçeve: Sektörel Dönüşüme Sistemsel Yaklaşım

Bu bölümde, birinci bölümde paylaşılan bulgular-
dan yola çıkarak sektörün sorunlarına çözüm olabi-
lecek mekanizmalara dair bir kavramsal çerçevenin
oluşturulması sağlanacaktır. Kavramsal çerçeveler,
dünyanın nasıl işlediğine dair varsayımlarımızdan
oluşur. Eğer varsayımlarımız geçerli değilse aksi-
yonlarımız da istenen sonucu vermez. Yanlış bir
kavramsal çerçevenin üzerine doğru bir çözüm
önerisi oluşturmak mümkün değildir. Bu nedenle
herhangi bir çözüm mekanizmasını doğru kurgula-
mak için öncelikle doğru temellerin oluşturulması-
na ihtiyaç vardır.

Perakende sektörü için geçerli olabilecek bir kav-
ramsal çerçeveyi oluşturmak için iki disiplinden
faydalanılacaktır. Bunlar “Yaratıcı Yıkım” (Creative
Destruction) ve “Sistemsel Düşünme” (Systems
Thinking) olarak belirlenmiştir.

**Bu bölümün temel önermesi, perakende sek-
törünün yaratıcı yıkım sürecinden geçtiği ve
bu sürecin ülkemizin ekonomik ve toplumsal
kalkınmasını destekleyecek yönde ve doğru
bir şekilde yönetilebilmesinin ancak sistemsel
düşünme yöntemiyle mümkün olabileceğidir.**

Türkiye perakende sektörünün geçtiğimiz yıllar-
da yaşamış olduğu dönüşümün hem ekonomik
hem de toplumsal etkilerinin olduğu bilinmekte-
dir. Araştırma kapsamında yapılan görüşmelerde,
söz konusu dönüşümün önüne geçilemez ve geri
döndürülemez bir ivmeye sahip olduğu, üzerinde
mutabık kalınan konulardan biridir. Söz konusu
dönüşüm bazı katılımcılar tarafından “Yaratıcı
Yıkım (Creative Destruction)” olarak tanımlan-
mıştır.



Her dönüşümde olduğu gibi, değişen koşullara uyum sağlayabilmek ticari hayatın en önemli gereklilikleri arasında gelmektedir. Zira değişimin gerisinde kalan işletmelerin zamanla tüketici nezdindeki taleplerini yitirmeleri ve ticari olarak pay kaybetmeleri de kaçınılmazdır. Örnek olarak, Gıda Perakendecileri Derneği'nin TÜİK ve NielsenIQ verilerinden yola çıkarak yaptığı analizlere göre, 2016 yılından 2022 yılına kadar toplam perakende mağaza sayısı 264.348'den 280.423'e çıkmış; ancak bu dönemde geleneksel olarak tabir edilen perakende noktalarının sayısında düşüş yaşanmıştır. Veriler yakından incelendiğinde, söz konusu dönüşümün farklı piyasa oyuncularına olan etkisi daha iyi anlaşılmaktadır. Geleneksel perakende noktalarındaki azalmanın daha çok 50 metrekare ve altında büyüklüğe sahip işletmelerde olduğu ve bu tür işletmelerin sayısının 103.860'tan 96.285'e düştüğü gözlemlenmektedir.



Her dönüşümde olduğu gibi, değişen koşullara uyum sağlayabilmek ticari hayatın en önemli gerekliliklerinden biridir.

Yaratıcı Yıkım (Creative Destruction)

Yaratıcı yıkım kavramı Henry Ford'un montaj hattı gibi gerçek hayattaki yaratıcı yıkım örneklerini gözlemleyen Avusturyalı ekonomist Joseph Schumpeter tarafından ilk kez 1942 yılında ortaya atılmıştır. Schumpeter, yaratıcı yıkımı, üretim sürecinde verimliliği artıran yenilikler olarak nitelendirmiş ve "ekonomik yapıda içeriden ve durmaksızın yaşanan bir devrim, eskisini yerinden eden ve yenisini yaratan endüstriyel evrimleşme süreci" olarak tanımlamıştır. Yaratıcı yıkım, gelişmiş üretim yöntemlerinin önünü açmak için yerleşik süreçlerin kasıtlı olarak ortadan kaldırılmasını tanımlar. Teknoloji, perakende ve finans gibi

birçok farklı sektörde görülebilir., Geçici iş kayıpları ya da çevresel sorunlar gibi istenmeyen sonuçlara kısa süreli de olsa yol açabilir.

Film fotoğrafçılığından dijital makinelere geçilmesi, sabit hatlı telefonların mobil cihazlarla değiştirilmesi veya çevrim içi platform hizmetlerinin geleneksel kablolu televizyonların yerini alması gibi çeşitli endüstrilerde yaratıcı yıkım örneklerinden söz edilebilir. Bu sürekli yenilik ve eskime süreci, dinamik ekonomilerde, rekabet ortamını şekillendiren ve toplumları yeni üretkenlik ve verimlilik düzeylerine doğru iten bir güçtür.

Ancak yine geleneksel perakende kategorisine giren manav, kasap ve balıkçı gibi özelleşmiş satış noktalarının sayısı 39.309'dan (2021 verileri itibariyle) 45.929'a çıkmıştır. Bu durum, söz konusu dönüşümün özellikle eski iş modellerini korumakta ısrar eden ve değişime direnen işletmelere tüketici talebinin azalması ve ticari kayıp olarak geri döndüğünü göstermektedir.

Araştırma katılımcılarının hemfikir olduğu bir diğer konu ise yaratıcı yıkım sürecinin sadece piyasa şartlarına göre değil, ülkemizin ekonomik ve toplumsal ihtiyaçlarına göre yönetilmesi gerektiğidir. Keza Anayasamızın 48. Maddesinde de ifade edildiği gibi, "devlet, özel teşebbüslerin milli ekonominin gereklerine ve sosyal amaçlara uygun yürümesini, güvenlik ve kararlılık içinde çalışmasını sağlayacak tedbirleri" almakla yükümlüdür. Dolayısıyla paydaşların sektörün sadece ticari dengelerini değil; Türkiye'ye özgü demografik, kültürel, sosyal ve ekonomik şartları da gözetererek bu süreci yönetmesi gerektiği beklentisi hâkimdir.

Bu sürecin yönetilebilmesi içinse sistemsel bir yaklaşıma ihtiyaç duyulmaktadır. Zira perakende sektörünü bir sistem olarak analiz etmediğimizde, sektörün tamamında sistemsel bir iyileştirme yapmak mümkün olmamaktadır.

Perakende sektöründe sorunların çözümüne dair mevcut yaklaşımlara bakıldığında olaylar ve aktörler bazında münferit müdahalelerin ön plana çıktığı görülmektedir. Örneğin, geleneksel perakendenin organize indirim perakendesi karşısında pazar payı kaybetmesine yönelik bir müdahale olarak mağaza sayısı, çalışma saatleri ve ürün seçkisi gibi konularda palyatif çözüm önerilerinin tartışıldığı görülmektedir. Başka bir örneğe satış reklamlarına getirilen düzenlemeye ve bu düzenlemenin perakendeciler ve tüketiciler üzerindeki etkisine dairdir. Reklam mevzuatı gerçek olmayan indirimlerle tüketicilerin aldatılmasının engellenmesini hedeflerken; sadakat kartlarına indirimlerin yasaklanmasına yol açan yasal düzenleme tüketici refahını etkileyen sonuçlar doğurmaktadır.



Aynı şekilde uzun yıllardır oldukça yüksek seyreden gıda enflasyonu konusunda alınan önlemlerin de tek yönlü olduğu ve genellikle değer zincirinin son halkası olan perakendecilerde yoğunlaştığı görülmektedir. Genellikle perakendecileri hedef alan bu önlemlerin beklenen piyasa dinamikleri gereği umulan sonucu vermediği ve bu nedenle kalıcı ve sürdürülebilir bir çözüm sağlamadığı anlaşılmaktadır. Bu durum, karmaşık bir sistem olan perakende sektörünün diğer unsurlarında – örneğin dar gelirli

tüketiciler – olumsuz etki yaratabilecek ve sistemin toplam amacına sekte vurabilecek niteliktedir.

Oysa perakende sektörü birbirine bağımlı ve etkileşim halinde birçok farklı unsurdan bir araya gelmektedir. Bu unsurlar arasında pekiştirici ya da dengeleyici ilişki biçimleri bulunmaktadır. Bu nedenle sektörü bir sistem olarak algılayıp yönetebilecek bir kurumsal mekanizmaya ihtiyaç olduğu ortaya çıkmaktadır.

Sistem Analizi ve Sistemsel Düşünme

En temel anlamda bir sistem, birbiriyle ilişkili veya birbirine bağımlı parçalardan oluşan, belirli bir amacı olan karmaşık ve birleşik bir bütün oluşturan bir gruptur. Bu tanımda altı çizilmesi gereken en önemli husus, tüm parçaların bir şekilde birbiriyle ilişkili ve birbirine bağımlı olduğudur. Bu tür bağımlılıklar olmadan, bir sistemden değil sadece bir araya getirilmiş parçalar topluluğundan söz edilebilir.

Bir sistemin en önemli özelliklerinin başında bir amaca sahip olması gelmektedir. Böylece sistemdeki parçalar aynı amaç doğrultusunda tutarlı bir şekilde hareket edebilirler. Söz konusu sistemin parçaları arasındaki geribildirim (feedback) mekanizmaları da sistemin asli unsurlarını oluşturmaktadır. Bu geribildirimler pekiştirici (reinforcing) ya da dengeleyici (balancing) nitelikte olabilir.

Sistemin herhangi bir parçasının diğer parçalar ile etkileşimi incelenmeden sistemin nasıl çalıştığına ve ne tür müdahaleler yapılabileceğine dair bir tespit yapmak mümkün olmamaktadır. Bu nedenle herhangi bir sistemi iyileştirmek için yapılan müdahalelerin sistemin tamamına olan etkisini incelemek gerekir. Parçalardan bir ya da birkaçında yapılacak müdahaleler sistemin tamamına olumlu etki etmeyebilir, hatta söz konusu geribildirim mekanizmalarının tersine işlemesi durumunda sistemin toplam çıktısına olumsuz etki yapabilir.

Bu nedenle şirketler, devletler, piyasalar gibi kompleks sistemlere yapılacak iyileştirici müdahalelerin sistemsel analize ve düşünme ilkelerine dayanması gerekmektedir.

3. Etkin ve Kapsayıcı Bir Mekanizma Olarak Perakendeciler Konseyi

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. Sağlıkta çevreye, enerjiden lojistiğe kadar birçok alanda yaşanan dönüşümleri yönetebilmek ancak birçok paydaşın aynı konu etrafında istişare ve karar verme süreçlerine dahil olmasıyla sağlanabilmektedir. 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. Yaşanılan 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 dünyasını temsil eden örgütleri olmak üzere çok paydaşlı bir istişare sürecinin neticesinde ortaya çıkması ekonomik ve toplumsal faydanın sürdürülebilirliğini sağlayacak yegâne unsurdur.

Bir önceki bölümde ortaya konduğu gibi, **yaratıcı yıkım sürecinin sistemsel bir şekilde yönetilebilmesi için özellikle kamu kurumları ve özel sektör temsilcileri arasındaki istişarenin kurumsallaştırılması ve güçlendirilmesi gerekmektedir.** Nitekim ülkemizde şu anda yaşanan dönüşümü yıllar önce tecrübe etmiş ülkelerde de benzer yönetim mekanizmalarının kurulduğu görülmektedir.

ULUSLARARASI ÖRNEKLER



İngiltere

The Groceries Code Adjudicator (GCA): İngiltere'de büyük market zincirlerinin ve tedarikçilerinin ilişkilerini denetlemek ve uygulamak amacıyla kurulmuş bir kurumdur. GCA, marketlerin (süpermarketler) ve genellikle daha küçük işletmeleri, çiftçileri ve gıda üreticilerini içeren tedarikçileri arasındaki ilişkileri düzenlemek üzere tasarlanmış kurallar ve yönergelerden oluşur. GCA'nın başlıca amacı gıda tedarik zinciri içinde adil ve etik uygulamaların hayata geçmesini sağlamaktır.



Fransa

Le Médiateur des relations commerciales agricoles (Cesram): Fransa'da, gıda perakende sektöründe adaleti ve dengeli ilişkileri sağlamak amacıyla "Cesram" olarak bilinen bir oluşum bulunmaktadır. Cesram, özellikle çiftçilerle süpermarketler arasındaki anlaşmazlıkları çözmek ve adil uygulamaları teşvik etmek için faaliyet gösterir.



ABD

Grocery Manufacturer's Association (GMA) ve Food Marketing Institute (FMI): ABD'de, gıda üreticileri ve market zincirlerini temsil eden GMA ve FMI gibi ticaret birlikleri, tedarik zinciri ilişkilerini düzenlemek ve pazarlama uygulamalarını denetlemek için kılavuzlar ve etik kurallar oluşturmuşlardır. Bu organizasyonlar, tedarikçi-perakendeci ilişkilerinde adil uygulamaların teşvik edilmesine katkıda bulunur.



Yaratıcı yıkım sürecinin sistemsel bir şekilde yönetilebilmesi için özellikle kamu kurumları ve özel sektör temsilcileri arasındaki istişarenin kurumsallaştırılması ve güçlendirilmesi gerekmektedir.

Bu nedenle TÜSİAD Perakende Çalışma Grubu'nun temel önerisi, mezkûr mevzuat ile tesis edilmiş olan Perakendeciler Konseyi'nin amaçlarına uygun şekilde faal hale getirilmesi ve On İkinci Kalkınma Planı'nda yer alan düzenleyici etki analizi yapma görevini de üstlenerek etkin ve kapsayıcı bir mekanizma olarak perakende sektörünün karşı karşıya kaldığı sorunlara kamu ve özel sektör istişaresi çerçevesinde çözüm önerileri üretmesidir.

Ancak bu raporun yayına hazırlandığı Mayıs 2024 tarihi itibarıyla ve kamuoyunun bilgisi dahilinde Perakendeciler Konseyi'nin faal olarak toplandığı ve çalışmalarını sürdürdüğüne dair bir bilgi bulunmamaktadır. Perakende sektörünün gerek ekonomik gerek toplumsal olarak öneminin arttığı bir dönemde söz konusu organın politika özellikle yönetmeliğin 7. Maddesinin (b) bendinde ifade edilen "Perakende sektöründe yaşanan sorunları ve bu sorunlarla ilgili kamuoyu beklentilerini tespit etmek, alınacak önlemleri belirlemek ve bunlara ilişkin görüş ve önerilerini ilgili kurum ve kuruluşlara bildirmek" görevinin önem kazandığı değerlendirilmektedir.

Perakendeciler Konseyi'nin gerek üye yapısı gerek amaçları açısından sektörün gelişmesine destek olmayı hedeflediği açıktır. Bunun yanı sıra, faal duruma geçtiği noktada dünyada ve ülkemizde giderek önemi artan ancak yeteri kadar uygulanmayan düzenleyici etki analizi çalışmasının da gündeme alınması önerilmektedir.

Düzenleyici etki analizi, politika yapımında kanıta dayalı ve bilgi temelli yaklaşımın temel unsurudur. Önerilen veya mevcut düzenleyici politikaların ve bu politikaların alternatiflerinin olumlu ve olumsuz etkilerinin ve bu etkilerin çeşitli paydaşlar arasındaki dağılımının sistematik olarak ölçülmesi için çerçeve sunar. Sunduğu bu çerçeve ile politika yapıcılarının karar alma süreçlerinin niteliğini ve etkinliğini artırmayı amaçlar.

Düzenleyici etki analizi, politika yapım sürecinin iyileştirilmesi için yönlendirici bir araç olup politika yapıcılarının en verimli ve etkili düzenlenmeleri tasarlamasına katkıda bulunur.

Ülkemizde On İkinci Kalkınma Planı'nda düzenleyici etki analizinin amacı aşağıdaki şekilde ifade edilmiştir:

"Kamu yönetiminde kanıta dayalı politika oluşturma süreci güçlendirilerek ve mevzuat düzenlemelerinin ilgili paydaşlar üzerindeki olası iktisadi ve sosyal etkileri ortaya konularak kaynakların etkin kullanımının sağlanması temel amaçtır."

Bu nedenle düzenleyici etki analizi çalışmasının Perakendeciler Konseyi bünyesinde yapılmasının kompleks ve çok unsurlu bir sektör olan perakendeyi düzenleyen çalışmalar açısından özellikle önem arz ettiği düşünülmektedir.

6585 Sayılı Kanun Kapsamında Perakendeciler Konseyi

Hâlihazırda 6585 sayılı Perakende Ticaretin Düzenlenmesi Hakkında Kanun'un 15. Maddesi ile Perakendeciler Konseyi kurulmuş ve amacı Ticaret Bakanlığı tarafından aşağıdaki şekilde ifade edilmiştir:

"6585 sayılı Perakende Ticaretin Düzenlenmesi Hakkında Kanun uyarınca, perakende sektöründe karşılıklı bilgi ve görüş alışverişinde bulunmak ve sektöre yönelik politika oluşturulmasına katkı sağlamak amacıyla, Bakanlığımız koordinatörlüğünde hayata geçirilecek Perakendeciler Konseyinin oluşumu, organları, görevleri ile çalışma usul ve esaslarının düzenlendiği Perakendeciler Konseyi Yönetmeliği 19/07/2016 tarihli ve 29775 sayılı Resmî Gazetede yayımlanarak yürürlüğe girmiştir. Perakende sektöründe yaşanan sorunları ve bu sorunlarla ilgili kamuoyu beklentilerini tespit etmek, alınacak önlemleri belirlemek ve bunlara ilişkin görüş ve önerilerini ilgili kurum ve kuruluşlara bildirmek gibi önemli görevleri ifa edecek olan Perakendeciler Konseyi ile sektör temsilcilerine de önemli bir imkân sunulmuş olacaktır."

Konsey'in üyeleri ilgili yönetmelikte aşağıdaki şekilde ifade edilmiştir:

a. Doğal üyeler: Müsteşar veya Genel Müdürlüğün bağlı bulunduğu Müsteşar Yardımcısı, Genel Müdür, Tüketicinin Korunması ve Piyasa Gözetimi Genel Müdürü,

Esnaf ve Sanatkarlar Genel Müdürü, Kooperatifçilik Genel Müdürü.

b. Temsilci üyeler:

1. Kamu kurum ve kuruluşları: Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı, Çevre ve Şehircilik Bakanlığı, Gıda, Tarım ve Hayvancılık Bakanlığı, Ekonomi Bakanlığı, İçişleri Bakanlığı, Kalkınma Bakanlığı ve Maliye Bakanlığını temsilen Müsteşar Yardımcısı veya Genel Müdür düzeyinde; Rekabet Kurumu, Türkiye İstatistik Kurumu, Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeleri Geliştirme ve Destekleme İdaresi Başkanlığı ile Türk Patent Enstitüsünü temsilen Başkan Yardımcısı düzeyinde birer üye.

2. Sivil toplum kuruluşları: Türkiye Odalar ve Borsalar Birliği, Türkiye Esnaf ve Sanatkarları Konfederasyonu, Türk Sanayicileri ve İşinsanları Derneği, Müstakil Sanayici ve İşadamları Derneği ile kendisine bağlı derneklere kayıtlı toplam üye sayısı en fazla olan üç tüketici dernekleri federasyonunun yönetim kurulu başkan veya üyesi, perakende sektörüne yönelik faaliyet yürüten federasyonların yönetim kurullarından üçer üye.

c. Seçilmiş üyeler: Perakende sektöründe iş deneyimi veya akademik çalışmaları bulunan kişiler arasından Bakan tarafından seçilen üç üye.

4. Yol Haritası: Öncelikli Çözüm Alanları

Bu bölümde, araştırma sonuçlarından yola çıkarak Perakendeciler Konseyi'nin öncelikli olarak gündemine almasının sektörde kapsayıcı büyüme sağlayabileceği konular dört ana başlıkta paylaşılmıştır. Bunlar iş gücü, eşit ve adil rekabet, üretimde verimlilik ve dijitalleşme ve inovasyon olarak belir-

lenmiştir. Her bir kategorinin çözüm alanları ortaya konmuştur. Ancak her bir alanla ilgili sektör paydaşlarının farklı görüşleri olabileceğinden yola çıkarak herhangi bir çözüm önerisinde bulunulmamış, söz konusu çözümlerin Konsey'in taraflarınca istişare edildikten sonra değerlendirilmesi öngörülmüştür.



a. İş Gücü

İş hacminin en yüksek olduğu sektörlerden biri olması sebebiyle perakende sektörü ülke istihdamına çok yoğun şekilde katkı sunmaktadır. Fakat gerek sektörde meslek standartlarının henüz oturmamış olması gerekse pandemiden sonra sektörde kurye, lojistik, satış hizmetleri anlamında pek çok yeniliğin ortaya çıkması meslek algısı açısından farklılıklar yaratabilmektedir. Sektörde söz konusu yeni iş modelleri açısından düzenleme eksikliği yaşanması; iş

gücünün daha verimli bir şekilde ve daha çok katma değer yaratmasını sağlayacak çalışma koşullarını sunmanın önüne geçmektedir. Bununla beraber ülkemizde işgücüne yeterince çekemediğimiz ve bu nedenle potansiyelinden yararlanamadığımız kesimi sektörde ihtiyaç duyulan gerekli becerilerle de donatarak istihdam etmek ve ekonomik kalkınmaya kazandırmak için yenilikçi ve güvenceli esnek iş modellerinin sektöre kazandırılması değerlendirilmektedir.

Çözüm Alanları

Güvenceli Esnek İş Modelleri

İstihdamın artırılmasını ve yeni iş imkanları yaratılmasını destekleyecek şekilde, perakende sektöründe dijitalleşmeyle beraber ortaya çıkan yeni iş modelleri ve bu kapsamda oluşan yeni iş imkanları ve istihdam ihtiyacı da dikkate alınarak çalışanların güvencelerinin korunduğu esnek çalışma modellerinden yararlanılmasının kolaylaştırılması.

Mesleki İtibar ve Algı

Sektördeki mesleki itibar ve algının güçlendirilmesi ve sektördeki iyi uygulamaların yaygınlaşması yoluyla, nitelikli iş gücünün çekilmesi.

Sektörel Eğitim Mekanizmalarının Erişilebilirliği

Dijital tabanlı işlerle uyumlu olacak şekilde çalışanların sektöre daha fazla katma değer sağlayabilmesini teşvik etmek üzere sektörün bugünkü ve gelecekteki ihtiyaçlarıyla uyumlu ilgili eğitim mekanizmalarının işbirlikleriyle kurulması desteklenmesi, erişilebilir ve sürdürülebilir hale getirilmesi.

Genç ve Kadın İstihdamı

İşgücüne katılımı düşük olan başta gençlerin ve kadınların çalışma hayatına dahil olmasını desteklemek üzere sektörde ihtiyaç duyulan gerekli dijital ve mesleki becerileri de kazandırarak perakende sektöründe istihdam edilebilmesi için ilgili mekanizmaların kurulması ve teşviklerin sağlanması, böylece potansiyel işgücünün çalışma hayatına katılımının ve devamlılığının sağlanması.

Çalışan Becerileri

Sektördeki dönüşümle beraber daha nitelikli iş gücü ihtiyacını karşılamak üzere mevcut çalışanların becerilerini geliştirecek ve yeni beceriler kazandıracak programların geliştirilmesi.

b. Eşit ve Adil Rekabet

Perakende sektöründe eşit ve adil rekabetin geleceğe dönük, ulusal ve yerel düzeyde gelişime açık şekilde tesis edilebilmesi için bir planlamaya ve rekabet kavramının müşterek bir bakış açısı çerçevesinde değerlendirilmesine ihtiyaç du-

yulmaktadır. Bu noktada, özellikle sektörle ilgili düzenlemelerde öncelikli olarak ölçek ekonomisi prensipleriyle sektör oyuncularını arasındaki rekabet, tüketici refahı, toplumsal kalkınma ve sektörel büyümenin gerekliliklerinin göz önünde bulundurulması önemlidir.

Çözüm Alanları**Kayıt Dışı ile Mücadele**

Perakende sektöründe vergi ve istihdam açısından kayıt dışı ile mücadelenin hız kazanması ve iş sağlığı ve güvenliği ile iş güvencesini sağlayan çalışma koşullarının teşvik edilmesi.

İnceleme ve Denetlemede Adalet

Sektörde yapılan inceleme ve denetlemelerin sektörün tüm satış noktalarını temsil edecek şekilde dengelenmesi.

Geleneksel Satış Noktalarının Rekabetçiliği

Perakende sektöründeki dönüşüm sürecinde geleneksel satış noktalarının kamu tarafından çeşitli teşvik mekanizmaları ile (elektrik, sigorta vb.) desteklenmesi ve bu desteklerin sektörel dönüşümü destekleyici mahiyette olması.

Tüketici Refahı ve Toplumsal Kalkınma Dengesi

Sektör oyuncularını ve kamu kurumları arasında hem tüketici refahını sağlayan hem de toplumun genel kalkınma hedefleri arasında denge gözetilen bir yaklaşımın benimsenmesi.

Üretici ve Tedarikçilerle İlişkiler

Perakendecilerin gerek üreticiler gerekse tedarikçileriyle olan ilişkilerinde tarafların finansal sürdürülebilirliğini gözetilen ilkeler üzerinde mutabık kalınması.

Geleneksel Perakendenin Dönüşümü

Geleneksel perakende kanalının dönüşmesinde yerel yönetimler ve organize perakende de dahil olmak üzere tüm paydaşların çeşitli kapasite geliştirici projeler üretmesi.

c. Üretimde Verimlilik

Sektördeki işlem hacmi içerisinde oldukça düşük bir paya sahip olan üretici birlik ve kooperatiflerinin aktif şekilde ürün tedarik zincirine kazandırılması ülkemizde fiyat istikrarının sağlanması ve temel gıdalara erişimin kapsayıcı hale gelmesi için büyük önem taşımaktadır. Bunun yanı sıra verimliliğin sağlanması için yerel yönetimlerle iş birliğinin güçlendirilmesi, sektörel verilerin şeffaf ve doğru kanallar üzerinden paylaşılması ve özellikle geleneksel perakende noktaları açısından ortak tedarik mekanizmalarının geliştirilmesi önemli görülmektedir.

Çözüm Alanları

Sözleşmeli Tarım	Üreticilerin finansal sürdürülebilirliği ve öngörülebilirliğinin sağlanması amacıyla sözleşmeli tarım uygulamasının artırılması.
Üretici Örgütleri	Üretici örgütlenmelerinin güçlendirilmesi için mevzuat değişiklikleri, kapasite gelişim ve eğitim çalışmaları yapılması.
Döngüsel ve Sürdürülebilir Üretim	Üretim süreçlerinde çevresel etkilerin değerlendirilmesi ve döngüsel ekonomi prensiplerinin üretim süreçlerine entegre edilmesi.
Ortak Tedarik	Özellikle küçük satış noktalarının ürün tedarik masraflarını azaltmak ve rekabetçi fiyatlandırma yapabilmelerini sağlamak amacıyla ortak tedarik mekanizmalarının geliştirilmesi.
Özel Etiketli Ürünlerde Yerel İnisyatifler	Yerel üreticilerin ürünlerinin ve coğrafi işaretli ürünlerin büyük perakende zincirleri tarafından satılan özel etiketli ürünler içindeki payının artırılması .
Sektörel Veriye Erişim	Sektör verilerinin şeffaf ve güvenilir kanallar üzerinden paylaşılması.
Yerel Yönetimlerle İş Birliği	Sektörde özellikle üretim ve satış noktalarının düzenlenmesi için yerel yönetimlerle iş birliğinin güçlendirilmesi.

d. Dijitalleşme ve İnovasyon

Dijitalleşme ile birlikte özellikle küçük işletmelerin ve geleneksel satış noktalarının yenilikçi ödeme sistemlerine entegre edilmesi, böylece hem sektördeki cirosal büyümenin sağlanması hem de kayıt altına alınması mümkün olacaktır.

Çözüm Alanları

Küçük İşletmelerde Anlık Ödeme

Küçük işletmelerin ve esnafın ödeme sistemlerine katılımının sağlanması.

Üretim ve Tedarikte Dijital Altyapı

Üretim ve tedarik süreçlerinde veri bazlı dijital altyapı sistemlerinin güçlendirilmesi.

Geleneksel Perakendede Mikro Ödeme Sistemleri

Mikro ödeme sistemlerinin geleneksel perakendede kullanılarak hem iş hacminin artırılması hem de kayıt dışı ekonominin önüne geçilmesi.

Yenilikçi Ödeme Sistemleri

Özellikle nakitsiz topluma geçiş sürecinde yenilikçi ödeme sistemlerinin perakende sektöründe yaygınlaşması.

Tüketicinin Finansal Okur Yazarlığı

Enflasyonla mücadele ve hane halkı ekonomisinin yönetimi açısından tüketicilerin finansal okur yazarlığının geliştirilmesi.

EK. Araştırma Yöntemi ve Görüşülen Kurumlar Hakkında Bilgiler

1. ARAŞTIRMA YÖNTEMİ

TÜSİAD Perakende Sektörü için Kapsayıcı bir Model Önerisi raporunun kapsayıcı şekilde hazırlanması için üç aşamalı bir araştırma yöntemi izlenmiştir.

İlk aşamada; sektörün kritik kamu, özel sektör ve STK paydaşlarıyla 25 ayrı oturum düzenlenerek birebir mülakatlar gerçekleştirilmiştir. Bahsi geçen 22 mülakat oturumunun çoğuna birden çok kişi katılmış olmakla birlikte görüş bildiren katılımcıların temsil ettikleri kurum ve kuruluşlar aşağıda sunulmuştur:

1.1 Görüşülen Kurumlar

KAMU KURUMLARI

Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı

· Çalışma Genel Müdürlüğü

Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı

· Sanayi Genel Müdürlüğü

Ticaret Bakanlığı

· Esnaf Sanatkârlar ve Kooperatifçilik Genel Müdürlüğü

· Gümrükler Genel Müdürlüğü

· İç Ticaret Genel Müdürlüğü

· Perakende Ticaret Dairesi

· Sebze ve Meyve Ticareti Dairesi

· Elektronik Ticaret Dairesi

· Haksız Fiyat Değerlendirme Dairesi

· İhracat Genel Müdürlüğü

· Tüketicinin Korunması ve Piyasa Gözetimi Genel Müdürlüğü

TBMM Plan ve Bütçe Komisyonu Üyeleri

Cumhurbaşkanlığı Strateji ve Bütçe Başkanlığı (SBB)

Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası

· Araştırma ve Para Politikası Genel Müdürlüğü

· Ödeme Sistemleri ve Finansal Teknolojiler Genel Müdürlüğü

· Yapısal Ekonomik Araştırmalar Genel Müdürlüğü

Bilgi Teknolojileri ve İletişim Kurumu (BTK)

Rekabet Kurumu II. Denetim ve Uygulama Dairesi

ÖZEL SEKTÖR, SİVİL TOPLUM ÖRGÜTLERİ VE ÜRETİCİ BİRLİKLERİ

- Akademisyenler
- Alışveriş Yatırımcıları Derneği (AYD)
- Birleşmiş Milletler Sürdürülebilir Kalkınma Çözümleri Ağı (UN SDSN)
- Sektörde Faaliyet Gösteren Şirketler
- Türkiye Alışveriş Merkezleri ve Perakendeciler Federasyonu (TAMPF)
- Türkiye Kasaplar, Besiciler Et ve Et Ürünleri Esnaf ve Sanatkarları Federasyonu
- Türkiye Süt, Et, Gıda Sanayicileri ve Üreticileri Birliği (SETBİR)
- Uluslararası Çalışma Örgütü (ILO)

1.2 Mülakat İçeriği

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

- Ekonomik büyüklük ve rekabet
- Enflasyon, ürün fiyatları ve erişilebilirlik
- Sektörün büyüme hızı ve gelişim yönleri
- Eşit ve adil rekabet ortamının sağlanması
- Kamu politikaları ve yasal düzenlemeler
- Tüketicinin korunması ve refahı
- Tüketici davranışındaki değişim
- Teknolojik gelişim ve dijital dönüşüm
- İstihdam politikaları ve güvenceli esnek çalışma modelleri
- Kanallar ve oyuncular arasında hukuka uygun iş birlikleri
- Sürdürülebilirlik ve çevresel etki
- Finansmana erişim ve teşvikler
- Vergilendirme
- Tedarikçilerle ilişkiler
- Ulusal tedarik zinciri ve lojistik altyapısı
- Soğuk zincir, gıda güvenliği ve kaybı

1.3 Verilerin Analizi

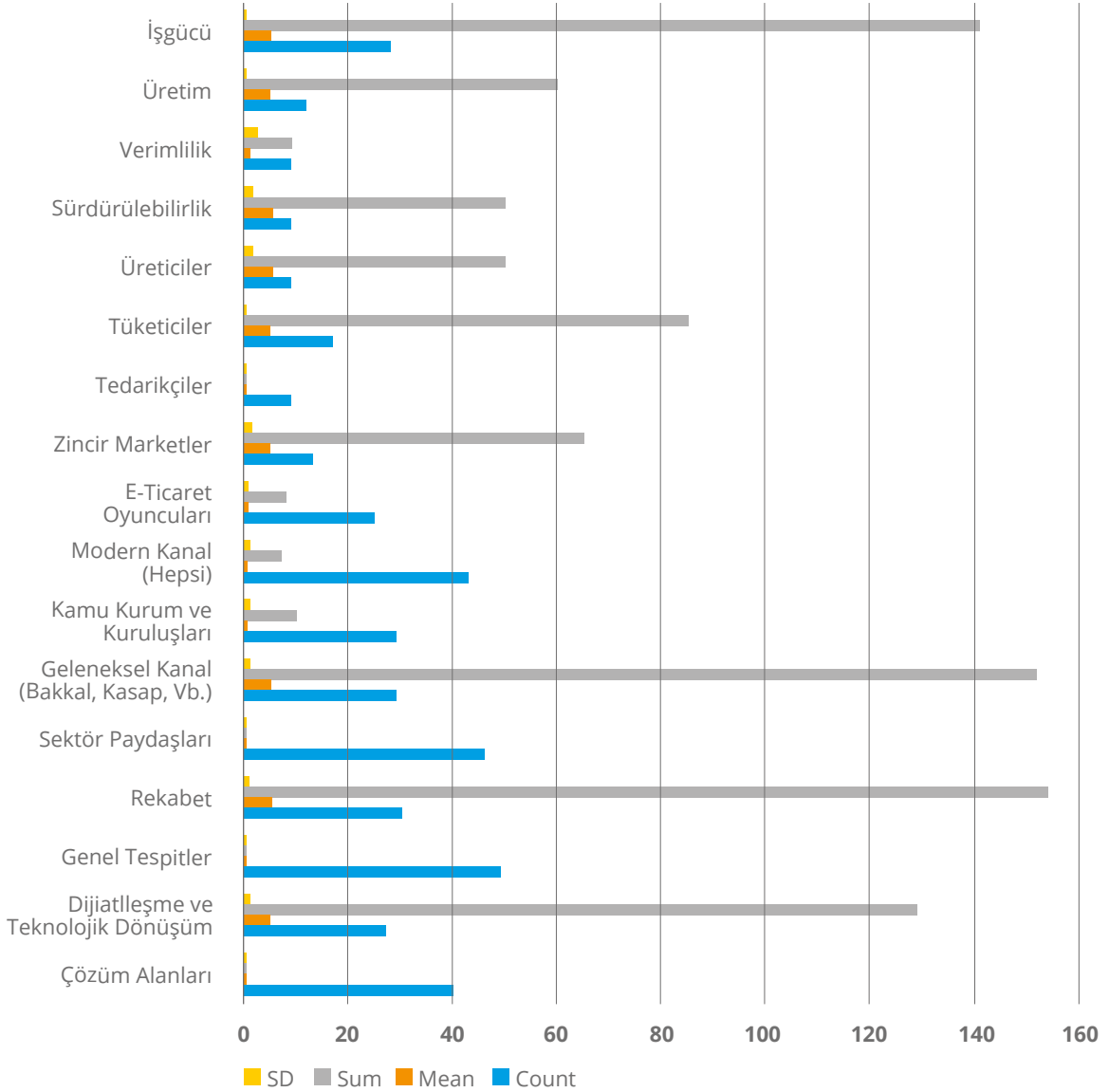
İkinci aşamada, gerçekleştirilen mülakatların olabildiğince derinlemesine analiz edilip temel bulgu ve çözüm noktalarını tarafsız bir şekilde tespit edebilmek amacıyla Dedoose analiz programından faydalanılmıştır. Niteliksel bir veri kodlama yöntemiyle mülakatlarda öne çıkan konu başlıkları

sayısal olarak belirlenip ayrıntılı ve kıyaslamalı bir biçimde incelenmiştir. Son aşamada, elde edilen Dedoose verilerinden ve istatistiklerinden yola çıkarak hazırlanan raporun içeriği ve anlatımı, uluslararası örnekler ve masaüstü açık kaynak araştırmalarıyla zenginleştirilmiştir.

Kod Ağırlık Uygulaması Sonuçları

	Count	Mean	Sum	SD	Variance
Çözüm Alanları	40	0	0	0	0
Dijitalleşme ve Teknolojik Dönüşüm	27	4,78	129	0,97	0,95
Genel Tespitler	49	0	0	0	0
Rekabet	30	5,13	154	0,73	0,53
Sektör Paydaşları	46	0	0	0	0
Geleneksel Kanal (Bakkal, Kasap, VB)	29	5,24	152	0,99	0,98
Kamu Kurum ve Kuruluşları	29	0,34	10	1,11	1,23
Modern Kanal (Hepsi)	43	0,16	7	1,07	1,14
E-Ticaret Oyuncuları	25	0,32	8	0,9	0,81
Zincir Marketler	13	5	65	1,41	2
Tedarikçiler	9	0	0	0	0
Tüketiciler	17	5	85	0	0
Üreticiler	9	5,56	50	1,67	2,78
Sürdürülebilirlik	9	5,56	50	1,67	2,78
Verimlilik	9	1	9	2,35	5,5
Üretim	12	5	60	0	0
İş Gücü	28	5,04	141	0,19	0,04

Kod Ağırlık Dağılımı



Kısacası, bu araştırma kapsamında 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 içeriğine ve anlatımına yön vererek rapor çıktılarında büyük katkı sağlamıştır. İzlenilen niteliksel yöntemle gerçekleştirilen 22 mülakatın deşifre edilmiş halleri üzerinden toplamda 954 kodlama yapılmıştır. Yapılan sistematik kodlamalara tekabül eden temel konu başlıkları belirlenerek raporun içerik ve akışına katkı sunulmuştur. Rapor, her ne kadar nicel veriyi nitel veriyeye dönüştürerek ele alınmış olsa da, yazarların rapor metnini bireysel kıyaslamalı değerlendirmeler sonucunda kağıda dökmüş oldukları bilinmelidir. Sosyal bilimlerde bu gibi yazılımların kullanılması, araştırma çıktılarının daha objektif şekilde değerlendirilmesine olanak sağlamak ve araştırmacıya nesnel yorumlar yapma imkanı tanımaktadır.

Kodlama sürecinin ardından araştırma çıktılarının inceliklerle yorumlanıp irdelenebilmesi amacıyla rapor için kapsamlı bir masaüstü araştırması gerçekleştirilmiştir. Önerilen modellerle ilişkili çeşitli uluslararası örnekler detaylı bir şekilde incelenerek benzer konularda dünya genelinde yapılan çalışmaların ve uygulamaların analizi de yapılmıştır. Elde edilen bulgulardan yola çıkılarak açık kaynaklara başvurulmuş ve mülakatlarda değinilen verilerin ve istatistiklerin güncelliği ve doğruluğu teyit edilmiştir. Araştırma kapsamının uluslararası uygulama ve farklı bakış açıları ile zenginleştirilerek, mülakatlarla elde edilen verilerin görselleştirilip rapora eklenmesi, çalışmayı daha da güçlendirmiş ortaya daha etkin yaklaşım ve çözüm önerilerinin konulmasına olanak sağlamıştır. Dolayısıyla raporun Türk perakende sektörünün geleceği için yenilikçi ve değerli tespit ve önermeleri bünyesinde barındırması amaçlanmıştır.

TUSIAD



ISBN 978-605-165-058-6