

Geliş Tarihi:

28.10.2023

Kabul Tarihi:

20.01.2025

Yayınlanma Tarihi:

27.06.2025

Kaynakça Gösterimi: Çolak, S. & Yıldırım, F. (2025). Türkiye perakende sektörünün on yıllık durum analizi ve güncel gelişmeler ışığı altında yeniden değerlendirilmesi. *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 24(52), 26-54, doi: 10.46928/iticusbe.1397167

TÜRKİYE PERAKENDE SEKTÖRÜNÜN ON YILLIK DURUM ANALİZİ VE GÜNCEL GELİŞMELER IŞIĞI ALTINDA YENİDEN DEĞERLENDİRİLMESİ

Araştırma

Sedat Çolak 

Sorumlu Yazar

İstanbul Ticaret Üniversitesi

sedatcolak28@gmail.com

Figen Yıldırım 

İstinye Üniversitesi

figen.yildirim@istinye.edu.tr

Sedat ÇOLAK, İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Pazarlama Yönetimi Doktora Programı mezunudur.

Figen YILDIRIM, İstinye Üniversitesi İktisadi, İdari ve Sosyal Bilimler Fakültesi Dekanı olarak görev yapmaktadır.

Türkiye Perakende Sektörünün On Yıllık Durum Analizi ve Güncel Gelişmeler Işığında Yeniden Değerlendirilmesi

Sedat Çolak
sedatcolak28@gmail.com
Figen Yıldırım
figen.yildirim@istinye.edu.tr

Özet

Dünya ticareti son on yılda büyük değişimlere tanık olmuştur. Pandemi, savaşlar, dijitalleşme, e-ticareti yükselişi, değişen tüketici profili gibi olgular tüm sektörlerin iş yapış tarzını etkilemiştir. Tüm bu değişimler karşısında Türkiye perakende sektörü de ayakta kalabilmek, kendini daha iyi noktalara getirebilmek adına dünya perakende sektörüne paralel olarak dönüşüme uğramıştır. Türkiye perakende sektörünün makro çevre değişkenlerinin etkisinin yoğun olduğu son on yıllık sürece dair durum analizini içeren çalışmaların sayısı oldukça azdır. Bu makale, teori ile pratik uygulamaları anlatan kapsamı güçlü olması sebebiyle seçilmiş olan 2012 yılında Türkiye Odalar ve Borsalar Birliği tarafından yapılan Türkiye perakende sektörünün SWOT analizinin yeniden değerlendirilmesi, güncel gelişmeler ışığında yeni bir SWOT analizi oluşturulması amacı ile yapılmıştır. Güncel SWOT analizi oluşturulurken teoride anlatılana uygun olarak Türkiye'deki perakende sektörüne ait makro ve mikro çevre analizi, talep analizi ve rekabet analizini içeren sektördeki Porter'ın Beş Güç Modeli yaklaşımıyla ilerlenmiştir. Yapılan çalışmanın sonucunda; 2012 yılında yapılan analizdeki bazı unsurların halen devam ettiği, bazılarının tam tersi yönde yer değiştirdiği (tehdit durumundan fırsat durumuna dönüşme gibi), günün koşulları dikkate alınarak bazı unsurların da yeniden eklenmesi gerektiği tespit edilmiştir. On yıllık süreçte özellikle e-ticarete yer alan değişimi de göz önünde bulundurarak güncel bakış açısı ile sektörün tekrar değerlendirilmesi, önceki analizin tutarlılık testine ve geleceğe yönelik bakış açısı geliştirmeye faydalı olacaktır.

Anahtar Kelimeler: Türkiye perakende sektörü, SWOT analizi, pazar araştırması, PESTEL, Porter'ın Beş Güç Modeli.

JEL Kodu: L81, M2

A Ten-Year Situational Analysis and Reassessment of the Turkish Retail Sector in the Light of Current Developments

Abstract

World trade has witnessed major changes in the last ten years. Phenomena such as pandemics, wars, digitalization, the rise of e-commerce, and the changing consumer profile have affected the way all sectors do business. In the face of all these changes, the Turkish retail sector has transformed in parallel with the world retail sector in order to survive and bring itself to better positions. The number of studies containing situation analysis of the last ten-year period, in which the impact of macro-environmental variables on the Turkish retail sector was intense, is quite low. This article was made with the aim of re-evaluating the SWOT analysis of the Turkish retail sector, which was conducted by the Union of Chambers and Commodity Exchanges of Turkey in 2012, and to create a new SWOT analysis in the light of current developments, which was chosen due to its strong scope of explaining theory and practical applications. While creating the current SWOT analysis, we proceeded with Porter's Five Forces Model approach in the sector, which includes macro and micro environmental analysis, demand analysis and competition analysis of the retail sector in Turkey, in accordance with what is explained in theory. As a result of the study, it has been determined that some elements in the analysis conducted in 2012 continue, some have changed in the opposite direction (such as transforming from a threat situation to an opportunity situation), and some elements need to be re-added, taking into account the conditions of the day. Re-evaluating the sector from a current perspective, especially considering the change in e-commerce in the ten-year period, will be useful to test the consistency of the previous analysis and develop a perspective for the future.

Keywords: Turkish retail sector, SWOT analysis, market research, PESTEL, Porter's Five Force Model.

JEL Code: L81, M2

Giriş

Perakende sektöründe değişmeyen en önemli unsurlardan birisi değişimin sürekliliğidir. Sektör yapısı gereği hem dünya konjonktüründen hem de ülkesinde yaşanan iç dinamiklerden fazlası ile etkilenmektedir. Bu değişim dinamizmine ayak uydurabilmek için perakendeciler sürekli olarak kendilerini yenilemek durumunda kalmaktadır.

Dünya ülkelerine paralel olarak ülkemizde de perakende sektörünün gelişmesi ve ekonomiyi etkileyen önemli sektörlerden biri haline gelmesi, alternatif perakende işletmecilik modellerinin artmasını beraberinde getirmektedir. Türkiye’de hemen her sektörün oluşumunda olduğu gibi perakende sektöründe de tarihsel ve niteliksel gelişim, öncelikle yabancı yatırımın ülkeye gelişi, ortak girişim yöntemiyle yerli perakendecilere söz konusu *know-how* transferinin gerçekleşmesi ve sektörün içerisindeki dinamizm sayesinde alınan bilgi ve tecrübelerin piyasaya çok daha ileri seviyede uygulanmasıyla sağlanmıştır. Bu anlamda son yirmi yılda dünyadaki rekabet yapısına paralel olarak Türkiye’de perakendecilik sektörü günceli yakalamış ve özellikle teknolojik ilerlemeler sayesinde tüm tedarik zinciri yönetimini, esnek bir yapıda, teknoloji sayesinde doğru bilgi ve materyal akışı ile güçlendirmiştir. Bu haliyle hem işletme büyüklükleri ve çeşitliliği hem de talep yapısı bakımından perakende sektörü örnek bir niteliğe kavuşmuştur. Sektörün içerisindeki durum ve örnek vakalar bir sonraki strateji geliştirme çalışmalarına örnek teşkil edecek içeriklerle doludur.

Perakende sektörü diğer sektörlerden farklı olarak makro ve mikro düzeyde yaşanan değişimlerden anında etkilenmektedir. Bu durum firma özelinde, ülke içinde veya tüm dünyayı etkisi altına alan bir kriz veya fırsatta farklılık göstermeksizin aynı proaktiflikle perakende sektörüne yansımaktadır. Bu sebeple, Çin’in Wuhan şehrinde 2019 yılında oraya çıkan koronavirüs (Dünya Sağlık Örgütü [WHO], 2020) sonrası tüm dünyadaki değişim dalgası hiç olmadığı kadar perakende sektörüne yansımıştır.

Türkiye perakende sektörü de tüm dünya ticaretini etkisi altına alan bu durumdan oldukça etkilenmiştir. Perakende sektörünün Türkiye özelinde durum analizi yapılırken pandemi sonrası yeni şekillenen yapılar ışığı altında analizin yapılması çok daha önem arz etmektedir.

Teoride anlatılan kavramsal çerçeve değerlendirildiğinde, tahmin edilemeyen ve risk analizi yapılmasına karşın düşük öngörülebilirliğin büyük etkisini yansıtan olayları ifade eden “Siyah Kuğu” (Taleb, 2007) metaforu perakende sektörü başta olmak üzere pandemi döneminde sektörlerin durumunu en iyi özetleyen anlatım biçimidir. Siyah kuğu durumu olağan durum beklentilerinin dışında kaldığından aykırı bir değerdir ve aşırı bir etki taşır. Bu anlamda, özellikle on yıllık bir dönemin son beş yılını içeren gelişmelerinin değerlendirilerek Türkiye perakende sektörünün ilerlemesine büyük katkı yapacağı inancı ile durum tespiti yapılması çalışmanın en önemli amacıdır.

Özellikle ekonomide öncü sektör olarak öne çıkmış perakende sektörünün durumunun belli aralıklarla takip edilmesi geliştirilecek strateji ve politikalar açısından da önemlidir. Bu bağlamda Türkiye ekonomisinde hem istihdam hem de ihracata katkı bakımından olsun öne çıkan sektörlerden biri olan perakende sektörünün, iç ve dış unsurlara dayalı yapısını ve pandemi sonrasında pazarın ne durumda olduğunu tespit etmek üzere bu çalışma yapılmıştır.

Perakende Sektörü On Yıllık SWOT Değerlendirmesi

Perakende sektörü, küresel ticarete bakıldığında bir ülkenin ekonomisinin dinamiğini oluşturan büyüme durumunun en temel göstergesidir. Bu sebeple çoğunlukla ve sıklıkla perakende sektörüne ait durum analizi ve SWOT değerlendirmeleri yapılır. Bu çalışmaların rutin bir şekilde güncellenmesi büyük önem taşımaktadır.

Çalışmanın Amacı, Yöntemi ve Kısıtları

Çalışmanın amacı tüketim kültüründeki hızlı değişim, ticaret savaşları, küresel tedarik zinciri yapısındaki ilerlemeler, bilgi teknolojileri ve yeni ekonomi gibi makro unsurların ışığında her geçen gün oyun kurucuların ve rekabetin güç dengesinin değişim gösterdiği bir sektör olan perakende sektörünü detayları ile ele almaktır. Dünyadaki ekonomik değişimler ve pazarlama dünyasındaki ilerlemelerin perakende uygulamalarına yansımaları paralel olarak Türkiye pazarında görülmektedir. Başta kamu kurumları olmak üzere sivil toplum örgütleri, Sanayi ve Ticaret Odaları, İhracatçı Birlikleri ve özel sektör, perakende sektöründeki pazar araştırmalarının güncellenmesine ihtiyaç duymaktadır.

Bu amaç doğrultusunda, tarihsel evrimi de özetleyebilmek ve değişimin ne yönde olduğunu ortaya koymak adına çalışmada yöntem olarak içerik analizi yapılmaktadır.

Bu alanda öncelikli raporlardan içerik tespiti yapılmış ve buna göre ikincil kaynakların yardımıyla yeni unsurlar eklenmiştir.

Çalışmanın kısıtları arasında, daha önce yapılmış çalışmalardan içerik tespiti yapılmış olup birincil kaynaklara veri olarak başvurulmamış olması sayılabilir. Özellikle büyük şehirlerdeki durumlar genel itibarıyla dikkate alınmıştır. Perakende türüne özgü örneğin gıda perakendeciliği, tekno marketler gibi bir ayırım yapılmaması da çalışmanın bir başka kısıtıdır.

SWOT Analizi

Herhangi bir konuda ne durumda olunduğunun ve güncel koşulların fotoğrafının çekilmesinin en popüler analiz şekli olarak SWOT analizi kullanılmaktadır.

Organizasyonların iç ve dış çevre unsurlarını göz önünde bulundurarak stratejik yönetim uygulamalarının hayata geçirebilmesi için incelenmesi sürecine SWOT analizi denilmektedir (Gürel ve Tat, 2017, s.995). S (*strengths*-güçlü yönler); organizasyonların rekabetçi durumuna güç katan iç unsurlardandır. W (*weaknesses*-zayıf yönler); organizasyonların rekabetçi durumunu zayıflatan iç unsurlardır. O (*opportunities*-fırsatlar) organizasyonların rekabetçi durumunu olumlu yönde etkileyen dış unsurlardır. T (*threats*-tehditler); organizasyonların rekabetçi durumlarını olumsuz olarak etkileyen dış unsurlardır. Analizde organizasyonların mevcut durumu geleceğe yönelik olarak analiz edilmektedir. Zamanla tehditler fırsatlara dönüşebileceği gibi fırsatlar da tehditlere dönüşebilmektedir (Speth, 2016).

SWOT analizi durum tespitinin özeti niteliğinde olup öncesinde makro çevre analizi, mikro çevre analizi, talep analizi ve rekabet analizi aşamalarının detaylı bir şekilde araştırılması gerekmektedir.

Makro çevre analizi kontrol edilemeyen değişkenlerden oluşup yaygın bir şekilde kullanımı PESTEL (Politik, Ekonomik, Sosyal, Teknolojik, Ekolojik, Yasal (Legal) Çevre ile Sektörün ilişkisi) analizi ile yapılmaktadır (Bouزيد, 2020). Makro çevre analizi, kontrolün işletmede olmadığı durumların tespiti niteliğindedir.

Mikro çevre analizi ise işletmenin kendi içindeki dinamiklerinden oluşması sebebiyle değiştirilebilir ve kontrol edilebilir unsurlardan oluşmaktadır. İnsan kaynakları, teknolojik altyapı, üretim kapasitesi, finansal gücü, lojistik kaynakları, pazarlama

faaliyetleri gibi işletmenin fonksiyonlarına ait tüm unsurlar bu kapsam içerisinde değerlendirilmektedir. Bu noktada güçlü yanlar kadar geliştirilmeye açık yönler de ortaya konmaktadır.

Sektördeki talep yapısı yine önemli bir aşama olarak durum tespitinde yer almaktadır. Kim alır ne alır ne kadar alır gibi tüketim kalıpları ve satın alma süreçleri değerlendirilmekte aynı zamanda talebin trendleri ve geleceğe yönelik yaklaşımları ortaya konulmaktadır. Bu noktada ikincil veriler kadar satın alma süreci ve tutumunu ölçmek amaçlı birincil kaynak niteliğinde klasik (nitel ve nicel) veri toplama yöntemlerinin yanında teknolojik araçlar sayesinde gözlem ve deney yöntemi ile de bilgiler toplanmaktadır.

Son aşamada rekabet analizi yapılmaktadır. Sadece mevcut rakiplerin değil sektördeki güç dengesinin tam olarak tespit edildiği bir süreç olan rekabet analizi Porter'ın elmas modeli (1980) olarak bilinen Beş Güç Modeli üzerinden tespit edilmektedir. Porter'ın Beş Güç Modelinde; sektördeki rakipler arasındaki rekabetin şiddeti, müşterilerin pazarlık gücü, tedarik zincirindeki tedarikçi, perakendeci, toptancı gibi diğer oyuncuların pazarlık gücü, sektöre yeni girebilecek işletmelerin oluşturduğu tehdit, işletmenin sunduğuna ait istek ve ihtiyacı karşılamak üzere alternatif olabilecek ikame ürünlerin oluşturduğu tehdit yer almaktadır.

Tüm aşamaların sonunda durum tespitinin özeti niteliğinde SWOT analizi oluşturulmaktadır. Bu tablo şekli tüm pazar ve işletmenin fotoğrafının ortaya çıkmasını kapsamaktadır. Bu analizden yola çıkarak stratejik plan oluşturulması söz konusudur.

SWOT analizi yaparken organizasyonun dışsal ve içsel mevcut unsurları matrisler yolu ile de çoklanabilir. SWOT matris örneklerinden birisi aşağıdaki gibidir (Benzaghta, Elwalda ve Mousa, 2021):

SO Stratejisi: Fırsatlardan yararlanılması

ST Stratejisi: Tehditlerden kaçınılması

WO Stratejisi: Zayıf yönlerin azaltılması yolu ile yeni fırsatların ortaya konması

WT Stratejisi: Zayıf yönlerin en aza indirilerek tehditlerden kaçınılması

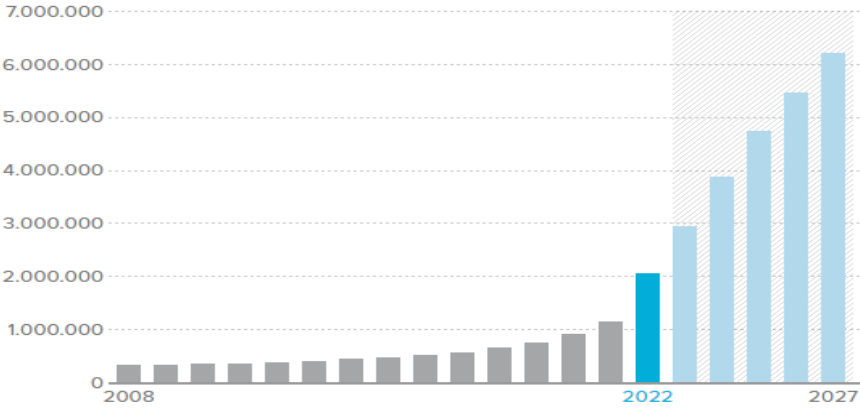
Türkiye Perakende Sektörünün SWOT Analizi

Türkiye Perakende Sektörü Büyüklüğü

Dünya çapında ülkeler, sektörler, rekabet ve talep yapısı ile ilgili uluslararası stratejik bilgi sağlayan ve analiz yapan bağımsız kuruluşlardan biri olan Euromonitor tarafından Mart 2023 tarihinde Türkiye perakende sektörü için hazırlanan ciro gelişim raporu (vergiler hariç milyon TL) Şekil 1'deki gibidir. Rapor özellikle 2016'dan sonra sektördeki ciro gelişim hızının arttığını göstermekte, sektörün üç yıl içinde şu anki cirosunun 2'ye, beş yıl içinde de 3'e katlanacağını öngörmektedir. Yine raporda 2027 yılına kadar tüm perakende satışlarının içinde online oranının %25'i geçeceği tahmin edilmektedir.

COVID sonrası Türkiye'de hız kazanan online ticaretin GSMH'ye oranı %4,5 seviyelerine gelmiştir. Bu oran ile Türkiye söz konusu ticarete olgun pazarlar arasında yer almıştır. Yine reel büyümenin %1,8 gerçekleştiği 2020 yılında online pazar %45 büyümüştür. (Deloitte Digital, 2021, s.8)

2.047.982



Şekil 1. Türkiye Perakende Sektörü 2008-2027 Ciro Gelişimi

Kaynak: Euromonitor International, 2023

Türkiye Perakende Sektörü'ne Yönelik Yapılan SWOT Analizleri Üzerine İçerik Analizi

Türkiye Odalar ve Borsalar Birliğinin 2012 senesinde Türkiye perakende sektörü için yaptığı SWOT analizi (Türkiye Odalar ve Borsalar Birliği [TOBB], 2012) çalışmanın merkezine alınarak günümüz verileri ışığı altında değerlendirilecektir. Ayrıca KPMG

2020 yılındaki raporunda belirtilen ek unsurlar ve TÜSİAD Haziran 2021 yılındaki rapora ilişkin içerikler analiz edilmiştir.

Sektör için güçlü yönler. “İki kıtanın birleştiği, üç tarafı denizlerle çevrili olan Türkiye coğrafi konumu gereği çok stratejik bir öneme sahiptir.”

Sınırların kapatılmasına yol açan pandemi aynı zamanda tüm dünyada ekonomik istikrarsızlığa yol açmış ve uluslararası lojistiği durma noktasına getirmiştir. Özellikle buğday ve ayçiçeğinde dünyanın en büyük ülkelerinden olan Rusya-Ukrayna savaşı tarım darboğazını tetiklemiş, enerji fiyatlarında da önemli dalgalanmalara yol açmıştır (Uluslararası Taşımacılık ve Lojistik Hizmet Üretenleri Derneği [UTİKAD], 2022). Dünyanın mal ve hizmet tedarikinde büyük ölçüde bağımlı olduğu uzak doğuda yaşanan aksamalar, Türkiye’nin hemen yanı başında yer alan iki ülke arasında yaşananlar sonrası Türkiye’nin coğrafi konumunun önemi çok daha artmıştır.

“Ülkenin dinamik ve artan bir nüfusa sahip oluşu, perakende sektörünün pazarını büyütebilmesine katkıda bulunmaktadır.”

2013 yılında 76.481.847 kişi olan Türkiye nüfusu 2022 yılında 85.279.553 kişi olmuştur. 2050 yılına kadar nüfusta yavaş oranda artış, sonrasında düşüş beklenmektedir. 2012 yılında %30,1 olan ortalanca yaş nüfus oranı, 2022 yılında %33,5 oranına yükselmiştir (Türkiye İstatistik Kurumu [TÜİK], 2013; TÜİK, 2023). TOBB tarafından yayınlanan rapor yılındaki güçlü yönün devam ettiği görülmektedir.

“Geleneksel ve kültürel tüketim alışkanlıkları özellikle yerli markalar için sağlam bir dayanak oluşturmaktadır.” “İçeride belirli bir büyüklüğe erişen yerli markaların kısa bir süre sonra, öncelikli olarak çevre ülkelerde yatırıma yönelmeleri global markaların doğmasını sağlayacaktır.”

Sektör için güçlü yön etkisi devam etmektedir.

“Ekonomideki gelişme, satın alma gücündeki artış ve artan tüketim eğilimleri sektörün gelişimine katkı sağlamaktadır.”

2010 yılında 777,5 milyar \$ olan gayri safi yurt içi hâsıla (GSYH) 2022 yılında 905,5 milyar \$ olmuştur. Satın alma gücü paritesine göre 2012’de kişi başı GSYH 20.627 \$ iken 2021’de 30.797 \$ olmuştur. 2021 yılı itibarıyla satın alma gücü paritesine (SGP)

göre GSYH sıralamasında Türkiye, Dünya'nın 11. Avrupa'nın 4. büyük ekonomisidir (T.C. Ticaret Bakanlığı, 2023). Güçlü yön etkisinin devam ettiği görülmektedir.

“Bankacılık sisteminin güçlü olması hükümeti kriz döneminde bankaları kurtarmak için kamu parasını kullanmak durumunda bırakmayıp krizden daha çok etkilenen diğer sektörlerle destek verilmesini sağlamıştır.”

Bankacılık sektörünün güçlü konumu devam etmektedir. Pandemi dönemi sonrası yakalanan yüksek kârlılık sektör öz kaynaklarını desteklediği gibi sektör oyuncularının uyum kabiliyeti ve yönetsel başarısının göstergesi olmuştur (Klynveld Peat Marwick Goerdeler [KPMG], 2023).

“Diğer ülkelere kıyasla işgücü maliyetlerinin görece düşük olması, eğitilmiş ve eğitilebilir işgücünün varlığı sektörün gelişimi için bir avantaj oluşturabilir.”

2012 yılında Türkiye'nin saatlik iş gücü maliyetlerinde Mısır, Hindistan, Meksika, Ukrayna ve Çin 'in ardından Avrupa ve Doğu Avrupa ülkelerinin altında olduğu görülmektedir. 2020 yılında Avrupa ortalaması saatlik iş gücü maliyetinde 28,6 Euro iken Türkiye'de rakam 3,7 Euro'dur. Yine şirketlerin personel maliyetinin üretim değerine oranı 2012 yılında %13'ler seviyesindeyken bu oran 2021 yılında %10,4'e gerilemiştir (Bloomberg, 2022; Eraydın, 2013, s.17; Euronews, 2022;).

“3 büyük anakentin (metropolün) yanı sıra 1 milyon nüfusun üzerinde 15 kente sahip olan Türkiye, sektör pazarının gelişimi ve büyümesi için önem arz etmektedir.”

2022 yılında nüfusu 1 milyon üzeri il sayısı 24'e çıkmıştır (TÜİK, 2023).

“1996 yılından beri Avrupa Gümrük Birliği'ne üye olan Türkiye, ekonomik ve sosyal açılardan ayrıcalıklı bir konuma sahiptir. Ürünlerin serbest dolaşımına izin verilmesinin yanı sıra miktar kısıtlamalarının karşılıklı olarak kaldırılması perakende sektörü için bir avantaj teşkil etmektedir.”

Türkiye şimdiye kadar 16'sı yürürlükte olmak üzere Gümrük Birliği çerçevesinde 27 tane anlaşma imzalamıştır. Birçok ülke ile de görüşmeler devam etmektedir (T.C. Dışişleri Bakanlığı, 2023).

“Turizm sektörünün hızla gelişmesinin perakende sektörüne olumlu yansımaları olmaktadır. İstanbul'un bir alışveriş destinasyonuna dönüşebilecek kapasiteye sahip

olması 100'ün üzerinde AVM'nin kentin dört bir yanına yayılmışlığı her kesimden yabancının alışveriş yapabilmesini mümkün kılmaktadır.”

Türkiye’de güncel AVM sayısı 147’si İstanbul’da olmak üzere 412’ye yükselmiştir (Alışveriş Merkezleri ve Yatırımcıları Derneği [AYD], 2023).

“Kayıt dışı ekonominin önlenmesinde katkısı olan öncü sektörlerden birisidir.”

2022 yılında vergi müfettişlerinin sektör kesim bazında yaptığı incelemeye göre tarhi istenen vergi tutarı açısından toptan ve perakende ticaret; motorlu kara taşıtlarının ve motosikletlerinin onarımı başlığının tüm sektörler arasında toplam rakamın %50’sinden fazla olarak ilk sırada yer aldığını görmekteyiz (T.C. Hazine ve Maliye Bakanlığı Vergi Denetim Kurulu Başkanlığı, 2022, s.48).

“İstanbul’a üç saatlik uçuş mesafesindeki ülkelerde toplam 950 milyon kişi yaşamaktadır.”

İstanbul’a üç saatlik uçuş mesafesinde 41 ülke 78 şehir, dört saatlik mesafede 53 ülke 118 şehir, beş saatlik mesafede 66 ülke 143 şehir yer almaktadır (Turkish Technic, 2023).

“Organize perakende sektörü, özel tüketimi artıran kampanya ve promosyonları ile dinamik ve öncü pozisyonundadır.” Bu unsur güçlü yön olarak devam etmektedir.

KMPG tarafından 2020 yılında yapılan Türkiye perakende pazarı durum analizi TOBB raporuna ek olarak değerlendirildiğinde; sektörün büyüklüğü, yüksek ve dirençli talebin varlığı, genç nüfus, organize perakendedeki artış oranı, şirketlerin krizleri yönetme tecrübesi, dijitalleşme vizyonu ve bu alanda ilklerden olma isteği, güçlü lojistik alt yapısı, belirli alanlardaki sanayiinin üretim gücü, tarım sektörünün gücü gibi güçlü yönler ek olarak belirtilmiştir.

Sektör için zayıf yönler. “Yüksek cari işlemler ve bütçe açığı, işsizlik ve kayıt dışı ekonominin artışı gibi ekonomik sorunlar nedeniyle ekonomide istikrar sağlanamamaktadır. Bu tür politik problemleri aşmak zor ve yıpratıcı bir süreçtir. Bu da pek çok sektörü olduğu gibi perakende sektörünün gelişimini de olumsuz yönde etkilemektedir.”

Cari işlemler ve bütçe açığı devam etmektedir (T.C. Cumhurbaşkanlığı Strateji ve Bütçe Başkanlığı, 2023). İşsizlik rakamı 2012’den bu yana dalgalanarak devam etmiş

Temmuz 2023'te %9,7 seviyesinde gerçekleşmiştir (T.C. Cumhurbaşkanlığı Strateji ve Bütçe Başkanlığı, 2023).

“Yüksek işlem maliyetleri ve bürokratik zorluklar şirket kurulmalarında ve satın almalarından önce yapılan fizibilite çalışmalarında birer engel olarak ortaya çıkmaktadır.”

Bu unsur geliştirilmeye açık olan bir unsur olarak devam etmektedir.

Fazla mesai kısıtlamalarının gevşetilmesi gibi girişimlere rağmen, Türk işgücü piyasası hala uluslararası standartlara göre katı koşullara sahiptir.”

Türkiye iş gücü piyasası geçici istihdam biçimleri konusunda OECD ülkeleri içinde en katı piyasa konumundadır. Bunun nedeni; esnek çalışma modellerinin yaygınlaşmamış oluşudur (TC. Kalkınma Bakanlığı, 2018, s.68).

“Yaşanan nüfus artışına ve gençlerin yüksek oranına rağmen, uzman personel yaratmak oldukça zorlaşmıştır. Örneğin kasap, şarküteri, manav gibi. Yeni yetişen nesillerde bu meslekler tercih edilen meslekler arasında görülmemektedir.”

Uzman personel sorunu günümüzde halen devam etmektedir. Birçok perakendeci bu sorunu iç eğitimlerle aşmaya çalışmaktadır. Perakende sektöründe akademik gelişime yönelik ön lisans, lisans ve lisansüstü programların sayılarının az olması uzmanlaşmayı etkilemektedir.

“Tüketicilere yönelik kredilendirme çeşitlerinin azlığı tüketiciyi kredi kartını yanlış kullanmaya yönlendirmekte, alışveriş atmosferini olumsuz etkilemektedir.”

Bankacılık Düzenleme ve Denetleme Kurumu (BDDK) tarafından kredi kartları asgari ödeme tutarı, tüketici kredilerinin vade sayısı belirlenmektedir ([BDDK], 2022). Kurum aynı zamanda ürün kategorileri bazında kredi kartlarına uygulanacak taksit sayısını belirlemektedir (BDDK, 2020).

“Organize perakende sektörü ölçek ekonomisinden henüz tam anlamı ile faydalanamamaktadır.”

Perakendecilik teknolojilerindeki gelişmeler, özel markalı ürünlerde perakendecilerin artan payı, perakendecilerin ölçek ekonomisinden kazanımlarını artıran unsurlardır (Gürsel, 2009, s.409). Son dönemde perakende de teknolojik yeniliklerin en yoğun

yaşandığı alanlardan birisi e-ticarettir. E-ticaret payı COVID sonrası %4,5 seviyelerine gelen Türkiye bu alanda 2020 yılı itibarı ile olgun pazarlar arasında yer almıştır (Deloitte Digital, 2021, s.8). Türkiye’de %30,3 olan özel markalı ürün payının 2023’Te %35’e çıkması beklenmektedir. Özel markalı ürün payı oranı 2013 senesinde ciro bazında tüm perakende noktaları göz önüne alındığında %17,3’e denk gelmekteydi (Pehlivan, 2023; PLAT, 2013). On yıl önce zayıflık olarak gördüğümüz bu madde artık güçlü yönler arasında sayılabilir.

“Bilgi teknolojileri altyapıları yeterli düzeyde değildir.”

Perakende deki son on yıllık gelişme, bilgi seviyesi açısından Türkiye’yi dünyanın önde gelen perakendecileri ile yarışacak seviyeye getirmiştir. Bu madde de artık güçlü yönler arasında yer alabilir.

“Tedarik zinciri yönetiminin optimizasyonu konusunda yaşanan sıkıntıların maliyetlere yansması yüksektir.”

Özellikle COVID dönemi, satın alma süreçlerinde dijitalleşmenin önemini, tedarik zinciri içinde yer alan tüm paydaşların tam ve doğru bilgiyi entegre paylaşmasının gerekliliğini bizlere göstermiştir (Apak, 2020, s.8). Bu madde sadece Türkiye perakendesi için değil dünya perakendesinin tamamını kapsayacak şekilde önem arz etmektedir.

“Sektör fiyatlandırma konusunda sıkıntı yaşamaktadır. Fiyatlandırmada haksız rekabet yaratacak koşullar mevcuttur.”

Özellikle e-ticaretin yaygınlaşması bu madde de yaşanan sorunu daha da derinleştirmektedir.

“2008 yılından bugüne kadar süren global kriz havası tüm dünyada olduğu gibi Türkiye’de de tüketici güvenini olumsuz etkilemektedir. Tüketici güven endeksi dünyada olduğu gibi Türkiye’de de kriz öncesinin çok altındadır.”

TEPAV ve TÜİK perakende güven endeksine baktığımızda 2012 yılından 2019 yılına kadar artış gözlemlenmemiştir (Kulaksız ve Dündar, 2019, s.2).

KMPG tarafından 2020 yılında yapılan Türkiye perakende pazarı durum analizi TOBB raporuna ek olarak değerlendirildiğinde; satın alma gücündeki azalma, jeopolitik belirsizlikler ve makroekonomik riskler, nitelikli iş gücündeki yetersizlikler,

maliyetlerdeki genel artış, rekabette farklı segmentlerin birbirinin alanına girmesi konuları sektörün zayıf yönleri olarak görülmüştür.

Sektör için fırsatlar. “Sahip olunan altyapı olanaklarını kullanarak ve birtakım teşvikler vererek ülkeye gelen uluslararası doğrudan yatırımların arttırılması mümkün olabilir. Bu yatırımlar pazarın büyümesi ve kayıt içi ekonominin gelişmesi için bir fırsat teşkil etmektedir.”

Türkiye 2021 yılında gelişmekte olan Avrupa ülkeleri içinde uluslararası doğrudan yatırım (UDY) projelerinde en fazla tercih edilen ülke olmuştur. 2003-2021 yılları arasında toptan ve perakende ticaret en fazla UDY çeken sektörler arasında 5. sırada yer almış toplam yatırımın %8,4'lük kısmını oluşturmuştur (T.C. Cumhurbaşkanlığı Yatırım Ofisi, 2023).

“Değerli Türk Lirasının enflasyonu düşürme ve mevcut iç talebi canlandırma üzerindeki etkileri ekonomide az da olsa bir iyileşme olduğunun bir göstergesidir.”

Analizin yapıldığı yılda yapılan değerlendirme zaman içerisinde değişiklikler göstermektedir.

“Pazarın hala çok büyük bir kısmının geleneksel perakendecilerin elinde olması olgunlaşmamış Türkiye perakende sektörünü yerli ve yabancı yatırımcılar için cazibe merkezi yapmaktadır.”

Perakende sektörünün gıda perakendeciliği alanında bakkal, büfe, küçük marketleri kapsayan geleneksel perakende günümüzde halen önemli bir yer tutmasına rağmen modern perakende kanalının gerisinde kalmıştır (Kazak vd, 2022). Gelişmiş ülkelerdeki oranlarla kıyasladığımızda ise modern kanalda halen büyüyecek büyük bir potansiyelin olduğu görülmektedir. Diğer perakende sektörü alanlarında da cazip durum devam etmektedir.

“Kadınlara ve gençlere iş imkânı sağlaması nedeniyle akıllı istihdam politikaları ile işsizliğin azaltılması için fırsatlar yaratmaktadır.”

Türkiye İş Kurumu'nun 2021 araştırmasına göre; toptan ve perakende ticaret, motorlu kara taşıtlarının ve motosikletlerin onarımı sektörü altında faaliyet gösteren iş yerlerinde kadın istihdam oranı %30,1'dir. Bu oran Türkiye genelinin iki puan üzerindedir (Türkiye İş Kurumu Genel Müdürlüğü [İŞKUR], 2021).

“Türk perakende markalarının yurtdışı yatırımlarının artmasına yönelik destekler döviz girdisi ve ürün ihracatı bağlamında önemli bir potansiyeldir.”

Bu unsur fırsat olarak devam etmektedir.

“Perakende sektöründeki firmaların çok geniş bir ürün yelpazesinde kendi markalı ürünlerini tek bir mağaza çatısı altında müşterilerine sunma kapasitesi ve gücüne sahip olması sektörün geleceği için önemli bir fırsattır.”

Geçen on yıllık süreçte perakendeciler özel markalı ürünlerini üretirmek konusunda önemli bir mesafe kaydetmiştir.

“Rekabeti artırmak ve yerli/yabancı yatırımcıları cezbetmek için serbest ticaret anlaşmalarının uygulanmaya başlaması, Türkiye’ye yatırım yapmayı planlayan yabancılar için fırsat teşkil etmektedir.”

Sadece anlaşmalar çerçevesinde kalmayıp, devlet teşvik programları desteği de fırsatların oluşmasında etkili olacaktır.

KMPG tarafından 2020 yılında yapılan Türkiye perakende pazarı durum analizi TOBB raporuna ek olarak değerlendirildiğinde; özellikle genç nüfusun talep ettiği elektronik ticaret pazarının genişlemesi, teknoloji sayesinde ortadan kalkan coğrafi sınırlar ve bu sayede yeni pazarlara açılma şansı, değer kaybeden TL nedeni ile yurt dışı müşterilerinin alışveriş tutarı gibi fırsatlara ek olarak yer verilmiştir.

Sektör için tehditler. “Kriz ortamının sürmesi ve uluslararası belirsizlik, sürmekte olan ekonomik durgunluk, sektörün gelişimi için bir tehdit unsuru olmuştur.”

Sektör, durum tespiti sürecinde COVID ve sonrası dönem, Rusya-Ukrayna sonrasında İsrail ve Filistin’de yaşanan durum gibi küresel ticareti etkileyen çok önemli krizlerden etkilenmiştir. Ön görülmesi güç tehditler karşısında perakende işletmeleri küresel tedarik zincirinin yönetiminde yerli üretimin desteklenmesi konusunda yatırım yaparak ilerleme kaydetmeye çalışmaktadır.

“Taslak halindeki Perakende Yasası’nın yarattığı belirsizlikler.”

14 Ocak 2015 tarihinde perakende ticaretin düzenlenmesi hakkında 6585 sayılı kanun yürürlüğe girmiştir (Resmi Gazete, 2015).

“Makroekonomik istikrarsızlığın temel göstergelerinden biri olan enflasyon, her ne kadar bundan on yirmi yıl öncesi ile kıyaslanamayacak düzeyde de olsa, diğer sektörler gibi perakende sektörünü de zaman zaman olumsuz yönde etkilemektedir.”

Tüm dünyada olduğu gibi ekonomik çevredeki olumsuzluklar enflasyon başta olmak üzere sektörü olumsuz etkilemektedir.

“Bölgesel ve ülkemizdeki siyasi, askeri çatışmalar, terör tehdidi ve ekonomik riskler perakende sektörü açısından yeni tehditler yaratabilmektedir.”

Söz konusu tehdit unsuru devam etmektedir.

“Tüketicinin harcanabilir geliri ve alım gücündeki dalgalanmalar, perakende sektörünü doğrudan etkilemektedir.”

Devam eden bir tehdit unsurudur.

“Süre gelen krizin etkisi ile ücret artışlarının bir sınırdan kalması, belirsizlik ortamının sürmesi buna bağlı karşılaşılabilecek herhangi bir olumsuzluğa karşı daha dikkatli harcama yapmaya dikkat edilmesi nedeni ile talebin indirim ya da fırsat alımlarına dönüşmesi nedeni ile kâr marjlarının düşmesi”

COVID salgını sonucu Türkiye’de 21 Aralık 2020 ve 15 Ocak 2021 tarihleri arası 610 işletme ile yapılan bir araştırma neticesi, krizin işletmelerin iş hacmine, kazançlarına, istihdama ne denli olumsuz etkisi olduğunu gözler önüne sermiştir (Hedefler İçin İş Dünyası, 2021).

“Perakendenin gelenekselden organize perakendeye dönüşürken pek çok kişi tarafından gelişen bu sektör çok cazip gözükmekte ve pek çok mental ve operasyonel olarak hazır olmayan yatırımcı girmektedir. Bu ise sektör içi rekabette körü körüne temel ticari prensipler dışında zararına dahi satışların gerçekleştirilmesini doğurmaktadır.”

2023 Mart ayında toptan ve perakende ticaret; motorlu kara taşıtlarının ve motosikletlerin onarımı sektöründe kurulan; 3.736, kapanan işletme sayısı 489’dur (TOBB, 2023).

“Şu anda %40’a %60 olan organize ve geleneksel perakende oranları, özellikle yerel perakendede zorunlu altyapı yatırımlarının zamanında yapılamaması ve çoğu aile

şirketi olan bu yapılara profesyonel yönetim zorlukları, verimsizlik ve kâr kayıpları yaratmaktadır.”

Oran organize perakende lehine değiştiğinde söz konusu tehdit unsurunun etkisi azalmaktadır.

“Enerji maliyetlerinin yüksekliği toplam maliyetler için büyük olumsuzluk teşkil etmektedir.”

Tüketimin artması, artan kuraklık sebebi ile hidroelektrik santrallerinin düşük doluluk oranları, yaz sıcaklıklarındaki anormal artışlar, artan ithal kömür ve gaz fiyatları enerji maliyetlerindeki olumsuz etkiyi her geçen gün daha da artırmaktadır (KPMG, 2023)

“Kiralara yüksekliği ve yabancı para cinsinden kiralama ile kira üzerinden alınan stopajın yüksekliği”

2018 yılında yabancı para cinsinden kiralamalar yasaklanmıştır (Resmî Gazete, 2018). Kira ve stopaj sorunu sektör için devam etmektedir.

KPMG tarafından 2020 yılında yapılan Türkiye perakende pazarı durum analizi TOBB raporuna ek olarak değerlendirildiğinde; teknoloji sonucu ortadan kalkan sınırlar sonucu rekabete yurt dışından yeni oyuncuların dahil olması, mali yapıdaki bozulma ve borçlanma yeteneğinin azalması, teknolojiye verilen ağırlığa operasyonel süreçlerin ayak uyduramaması, özellikle online kanaldaki fiyatlamalar ile tüketici fiyat algısının bozulması, kâr marjlarındaki azalış, online ticaretin büyümesi sonucu konvansiyonel alandaki büyümenin azalması ve bunun kâr marjlarındaki baskısı, AVM’lerin doyumuna ulaşması sonucu verimliliğinin azalması gibi tehdit konuları ek olarak anlatılmaktadır.

İki rapor özelinde yapılan içerik analizine ek olarak TÜSİAD tarafından Haziran 2021 tarihinde hazırlanan raporda perakende de öne çıkan on başlık sırasıyla; teknolojik dönüşüm, COVID, iş gücü, lojistik tedarik zincirleri ve kargo taşımacılığı, AVM’ler, çoklu kanal, modern geleneksel perakende, yatırım istihdam ve büyüme, finansman, tüketici davranış şeklidir (Doğru ve Öztürk, 2021).

Mevcut Raporlara Ek Olarak Geliştirilen Ek Unsurlar ve Durum Tespiti-Yeniden Değerlendirme

Güncel veriler ve tüm raporlar ışığında Türkiye perakende sektörü için PESTEL, Talep, Rekabet Analizleri sonrasında ortaya çıkan dış unsurların analizi ve tespit edilen durumun fırsat-tehdit değerlendirmesi şöyledir;

Makro Çevre Analizi.

Politik Çevre Unsurları. Yakın coğrafyada meydana gelen siyasi belirsizlikler, savaşlar (Tehdit)

Coğrafi olarak Türkiye'nin konumunun politik belirsizliklerin olduğu bir ortamda güvenli liman olarak görülmesi (Fırsat)

Ekonomik Çevre Unsurları. Salgın hastalıklar, deprem gibi afetler sonucu ekonominin yaşayacağı olumsuzluklar (Tehdit)

COVID sonrası ürün tedarikinde elverişli konumda buluma (Fırsat)

Enerji ve ulaşım koridorlarında ülkemizin stratejik bir konumda bulunmasının ekonomiye sunacağı katkı (Fırsat)

Tüketimin büyüme hızı (Fırsat)

GSYH'nin artması (Fırsat)

Sosyal Çevre Unsurları. Nüfusun orta yaş segmentindeki artış (Fırsat)

Tüketim kültüründeki tüketim artışı yönündeki trend (Fırsat)

Teknolojik Çevre Unsurları. Tüm dünyada ve Türkiye'de gelişen teknolojik altyapı sayesinde ödeme sistemlerinden iş yapış şekillerine kadar yeniden şekillenen yapı (Fırsat)

Ekolojik Çevre Unsurları. Küresel ısınma, hava ve deniz kirliliği ile gelen gıda krizi (Tehdit)

Küresel ısınma, atık yönetimi, çevresel ayak izleri gibi konularda perakendenin yol göstericilikte öncü olması (Fırsat)

Yasal Çevre Unsurları. Vergiler, iş yeri ruhsatları, gibi yasal süreçler / Gümrük tarifeleri (Tehdit)

Rakip Analizi. Sektörler için rekabet stratejisi geniş veya dar alanda olmak üzere düşük maliyet liderliği veya ürün farklılaştırması olabilir. Rekabetin başarısını da rakipler için pazara giriş engelleri, alıcıların gücü, tedarikçilerin gücü, ikame ürün tehdidi, rekabetin şiddeti olmak üzere beş güç belirler (Porter, 1980). Rakipler başlığı Porter'ın Beş Güç Modeli dikkate alınarak rekabet stratejisi çerçevesinde değerlendirilecektir.

Türkiye perakende sektörüne rakiplerin girişi için bir engel bulunmamaktadır. Hatta e-ticaretin gelişimi bu yolu çok daha kolay kılmaktadır.

Alıcıların gücü; Türkiye perakende sektöründe sektördeki organize perakende payı gelişmiş ülkelere göre geridedir. Bu durum alıcıların gücü başlığını olumsuz etkilemektedir. Alıcı konumunda olan perakendeciler son dönemlerde tedarik anlamında dikey entegrasyonlar, kendilerine ait özel markalar gibi alanlarda önemli gelişme göstermiştir.

Tedarikçilerin gücü; Türkiye'de perakendeciler için tedarik sağlayacak firmalar yeterli sayıya ve istenilen ürünü karşılayabilecek güce sahiptir.

İkame ürün tehdidi; tüm dünyada olduğu gibi Türkiye'de de e-ticaretin gelişimi ikame ürünlerin pazarın her yerine kolayca girmesini sağlamaktadır. Bu durum aynı zamanda alt yapısını iyi hazırlayan perakendeciler için ürünlerini başka pazarlara kolayca satabilme avantajı da sağlamaktadır.

Rekabetin şiddeti; rekabet artık fiziksel mağazalarda, platformlarda, üreticilerin internet sitelerinde, perakendecilerin internet sitelerinde yani her yerdedir. Rekabetin şiddetinden daha az etkilenmek adına perakendecilerin bilgi teknolojileri, platformlar, lojistik servis sağlayıcıları gibi farklı sektörlerle iş birliğine gittikleri görülmektedir.

Günümüz perakende sektöründeki rekabet ortamını incelediğimizde iki unsurun öne çıktığını görmekteyiz. Bunlardan ilki, bilgiye erişimi daha kolay olan daha bilgili tüketicidir. İkinci unsur, artan ürün çeşitliği ve nişlerdir. Bireysel üretim yapanların bu üretimini pazara sunacakları imkân ve bu niş pazardan taleplerini karşılamak isteyen bilgili bir tüketici yeni perakende pazarda yerini almıştır. Fiziksel varlıkları ve

ellerindeki stok yapısından dolayı yüksek sabit maliyet yapısına sahip fiziksel perakendeciler karşısında yeni nesil neredeyse hiçbir fiziksel varlığa sahip olmayan modeller büyük bir maliyet avantajı elde etmektedir (Deloitte, 2015).

Tüketiciler ile satıcılar arasında internet ortamında alışverişi kolaylaştıran dijital pazar yerleri 2018 yılında 14,2 milyar TL olan işlem hacmini 2021 yılında 84,6 milyar TL'ye çıkarmıştır. E-pazaryerleri, platform sahiplerine tüketici davranışını yönlendirme, satıcı davranışlarını yönetme ve tüm bu unsurları dikkate alarak kendi davranışını belirleme konusunda büyük bir güç sağlamaktadır. TÜİK hane halkı bilişim teknolojileri 2020 raporuna göre Türkiye'de internet üzerinden mal veya hizmet siparişi veren ya da satın alanların oranı 2012 yılında %10,3 iken 2020 yılında %36,5 olarak gerçekleşmiştir (Sarıççek vd, 2022).

Online ticaret hacmindeki yükseliş perakendeciler için son dönemde rekabet yapısını başlı başına değiştirmektedir. Üreticiler artık direk pazara girebilmekte, küçük niş ürün yapan bireysel tüketici üretici ve satıcı konumuna geçebilmekte, ikinci el gibi alternatif pazarların oluşması kolaylaşmakta, e-pazaryerleri gibi platformlar yolu ile her kategoriye satabilen yeni rakipler doğmaktadır.

Talep Analizi. Perakendeciliğin yaygınlaşması arz ve talep yapısının sağlıklı bir şekilde işlemesi ile mümkündür. Tüketici tercihleri talep, bu tercihleri karşına isteği arz olarak tanımlanabilir. Arz ve talep dengesinin gelişimini etkileyen en önemli etkenlerden birisi şehirleşmedir. Yine kadının çalışma hayatındaki yerinin artışı, harcanabilir gelir artışı, sosyoekonomik statüsü yüksek grupların artışı ülke pazarının olgunlaşmasını ve ülkenin yatırım yapılabilir pazar statüsüne erişmesini kolaylaştırmaktadır (Azabağaoğlu ve Dursun, 2008, s.2).

Türkiye'de son dönemde büyük parçalı ve çok odaklı şehirleşme yolu ile şehirleşmenin tüm aşamaları görülmüştür. Yaşanan şehirleşme olgusunda şu alt başlıklara rastlamaktayız (Aliağaoğlu, 2022, s.186-187):

Küresel kentleşme – Sermayenin kentleşmesi- Neo-Liberal kentleşme,

Şehrin metalaşması,

Büyük şehirden kırsala göç tercihi yapanların gerçekleştirdiği kırsal soylulaşma,

Yeni yoksulluk ve zenginlik,

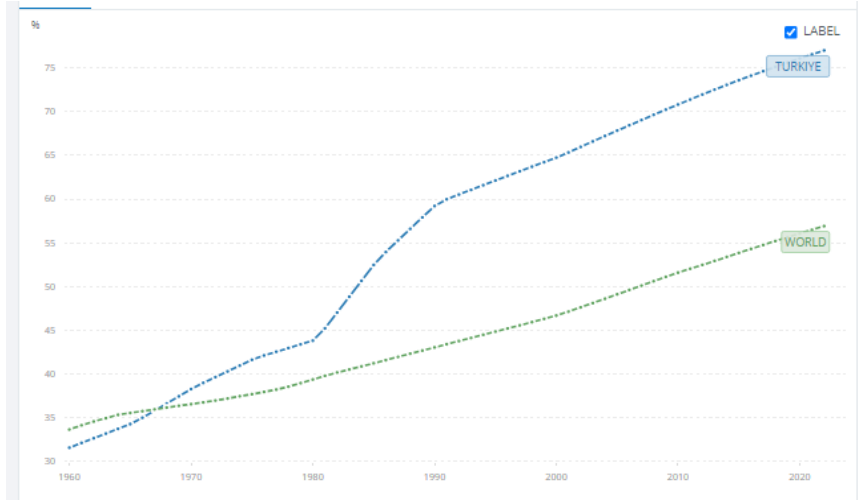
Bütünsel şehirleşme- Yeni bölgeselleşme- Gökdelenlerin artışı,

Üniversite artışına paralel kültürel şehirleşme,

TOKİ konutları dönüşümünün yol açtığı yeni şehirleşme,

Mülteci şehirleşmesi,

Şehirleşme olgusu altında gerçekleşen bu kadar çoklu kırılım, alt başlık sayısı kadar talep farklılaşmasını da beraberinde getirmektedir. Bu durum Türk perakendecisini bu kadar parçalı yapıdaki talepleri karşılayabilmek adına her zamankinden daha hızlı ve esnek olmaya zorlamaktadır. Türkiye'nin genel anlamda şehirleşme hızı da dünya ortalamasına göre daha yüksek oranda artmaktadır. Yıllar itibari ile Türkiye ve Dünya şehirleşme oranları aşağıdaki şekilde gösterilmiştir.



Şekil 2. Türkiye ve Dünyada Şehirli Nüfus Oranları (1960-2020)

Kaynak: Dünya Bankası, 2023

Şehirleşme oranı artışı organize perakende eğilimini artırmaktadır. TÜİK verilerine göre 2007 yılında Türkiye’de şehir nüfusunun toplam nüfusa oranı %70 iken bu oran 2021 yılında %93’ü geçmiş durumdadır. Bu dönem aralığında hane halkı büyüklüğü de azalmış ve bu durum özellikle hızlı tüketim malları gibi ürünlerde hızlı ulaşım ihtiyacını doğurmuştur. Alışveriş alışkanlıklarında da toplu sepetlerin yerini daha küçük sepetler almaya başlamıştır (Kazak vd, 2022, s.32).

Kotler, dijital çağın en önemli müşteri segmentini gençler, kadınlar ve netandaşlar (aktif internet kullanıcıları) olarak görmektedir. Gençlerin yeni ürün ve hizmetleri erken

benimseyip trend belirleme rolü vardır. Ev bütçesinin yöneticisi kadınlar bilgiyi elde etme görevi, satın alma görevi ve varlık yönetimini üstlenmektedir. Netandaşlar da internet üzerinden yaptıkları iletişim ile sosyal bağlayıcılık görevi üstlenmektedir (Kotler, vd. 2017, s.71).

Türkiye’de en az 1 eğitim düzeyi bitiren 25 ve üzeri kadın oranı 2008 yılında %72,6 iken bu oran 2021 yılında %87,3 olmuştur. Yükseköğretim mezunu 25 yaş üzeri kadın oranı 2008 yılında %7,6 iken oran 2021 yılında %20,9 olmuştur. Yükseköğretim mezunu kadınların iş gücüne katılma oranı %67,6 olarak gerçekleşmiştir. Kadın istihdam oranı artmasına rağmen yine de oran, erkek istihdam oranının yarısından az olarak gerçekleşmiştir (TÜİK, 2023).

Eğitim seviyesi ve iş gücü giderek artan kadın sayısı, genç nüfus oranı, özellikle gençlerin başını çektiği internet dünyasına olan ilgi Türkiye için, dijital dünyanın en önemli segmenti oluşturan gruplar açısından perakende talep eğrisinin büyük bir fırsata işaret ettiğini göstermektedir.

Türkiye için perakende taleplerinde müşterinin güncel trendleri aşağıdaki gibi derlenmiştir (Medina Turgul DDB, 2022; PWS, 2021; Üzümcü ve Apak, 2022):

Tüketici mobil-online ve fiziksel alışverişlerinde tüm kanallar arasında kesintisiz ve sorunsuz bir alışveriş deneyimi yaşamak istiyor.

Tüketiciler teslimatta çeşitlilik bekliyor.

Türkiye’de mobil uygulama kullanan tüketicilerin %85’i perakendecilerin uygulamalarını tercih ediyor.

Tüketiciler kendi değer ve inançlarını yansıtan markalar bekliyor. Sosyal bilinci gelişen tüketici markalardan hangi değeri yansıttığını net olarak belirtmesini bekliyor.

Tüketici, markalardan sadece kendinin değil gezegeni de önemsedığını görmek istiyor.

Gıda değer zincirinde şeffaflık ve sürdürülebilirliğin yanı sıra sağlıklı ürünlere talep artıyor.

Sürdürülebilirlik ve algılanan değer nedeni ile yerel kaynaklı butik ürünlere ilgi artıyor.

Tüketici azalan gelir paritesi nedeni ile uygun fiyatlı ürünlere yönelirken daha azı ile daha çoğunu yaratmanın yolunu arıyor.

Tüketicilerde kirala-onar-yeniden sat/al davranışları gelişiyor.

Alım gücü düşen müşteriler, perakendecilerin cirolarının ve kâr marjlarının azalmasına yol açmaktadır. Perakende de zayıf nokta olarak görebileceğimiz bu unsuru özellikle e-ticaret alt yapısı sağlamış perakendeciler bu kanalda yoğun kullanım yapan müşterilere avantaj sağlayarak fırsata çevirme yoluna gitmektedir. Yine perakendecilerin sosyal sorumluluk anlamında yaptığı aktiviteler, tüketicilerin bilinçlenmesine katkı sağladığı gibi tedarikçileri de bu anlamda katkı yapmaya teşvik ederek bütüncül bir etki göstermektedir.

Mikro Çevre Analizi. Güncel veriler ve tüm raporlar ışığında Türkiye perakende sektörü için iç unsurların analizi ve tespit edilen durumun güçlü ve geliştirilmeye açık yönlerinin değerlendirmesi şöyledir:

Aracılar. Türkiye’de ölçek olarak büyüyen perakendeciler için bayii ve distribütör kullanımı yerine direk üretici ile çalışma fırsatı artmaktadır.

Çalışanlar. Sektör çalışanlarının kalifiye olabilmeleri için perakendecilik alanında hem şirket içi eğitimler verilmekte hem de örgün eğitim kurumlarının sayısı artmaktadır.

Paydaşlar. Perakende sektörü stoklarını hızlıca paraya çevirebilme açısından üretim sektörüne göre avantajlı olmakla birlikte düşük kâr marjları nedeni ile dezavantajlı görülmektedir (Kazak H., 2018).

Türkiye perakende sektörünün mikro çevre analizi kapsamında insan kaynakları değerlendirmesine baktığımızda kalifiye eleman anlamında sektörün halen zayıf konumda olduğunu görmekteyiz. Yine perakendecilerin özellikle kendi depolarında lojistik çözüm süreçlerinde teknolojiyi entegre etmesi ile bu alanlarda insan gücüne göre daha hızlı ve verimli iş süreçleri gerçekleştirdiğini söyleyebiliriz. Yatırım anlamında sektörün her geçen gün farklı format yapıları ile çeşitlenerek sayısal olarak sadece metropollerde değil neredeyse Türkiye’nin tüm noktalarında penetrasyon sağladığına şahit olmaktayız. Pazarlama faaliyetlerinde özellikle bilgi teknolojileri alanında alt yapısını tamamlamış perakendecilerin tüketicilerine çok kanallı bir deneyimi yaşatmak adına pazarlama karmalarını da çeşitlendirdiğini söyleyebiliriz. Finansal anlamda perakendenin kırılganlığı ülkemiz açısından devam etmektedir.

Özellikle kriz dönemlerindeki talep yavaşlaması birçok perakendecinin finansal darboğaza girmesine neden olabilmektedir.

Sonuç ve Öneriler

Türkiye perakende sektörünün durum analizi konusunda akademik çalışmalardaki kısıtlılık, araştırmanın yapılmasında itici güç olmuştur. Analizin on yıllık periyodu kapsayarak yapılması geçmiş öngörülerdeki tutarlılığın da test edilmesini sağlamaktadır. Bu bilgiler ışığı altında yeni oluşturulan durum analizi geleceğe yönelik stratejik bakış açısı sağlanmasını kolaylaştırmaktadır.

Sektördeki işletmelere SWOT analizi yapmanın önemini vurgulayan çalışmada, özellikle perakende sektöründe geliştirilecek hizmet formatları ve ürün politikalarında pazarı dinlemenin önemine değinilmiştir. Markalaşmanın öneminin yanında mevcut istek ve ihtiyaçları karşılamaya yönelik talebin yapısını daha detaylı araştıran ve bulgular sonucunda teknoloji ile entegre yaratıcı çözümler sunan perakendeciye pazarlama karması bileşenlerini geliştirmesi önerilmektedir. Sektörün önemli makro çevre unsuru olarak sürdürülebilirlik, dijitalleşme ve uluslararasılaşma unsurları, mikro çevrede organizasyonların kapasite ve yatırım unsurları planlamalarında dikkate alınması gereken öncü kavramlardır.

On yıllık periyotta perakende sektörünü etkileyen en önemli değişimlerin başında e-ticaretin hızlı yükselişi görülmektedir. Fiziksel mağazadan sanal bir dünyaya geçiş tedarik zinciri, bilişim teknolojileri, ödeme sistemleri, pazarlama aktiviteleri, tüketici davranışları gibi birçok alanı direkt olarak etkilemektedir. Bu olgu çalışmamızda incelediğimiz perakende sektörü özelinde de kendini açıkça göstermektedir. SWOT analizinde yer alan bileşenleri e-ticaretin yeni yapısını göz önünde bulundurmadan değerlendirmek neredeyse olanaksızdır. Yine makro-mikro çevre analizi, talep analizi, rekabet analizi gibi tüm bakış açılarında e-ticaret unsurunun etkisi açıkça görülmektedir. Perakendeci fiziksel mağaza, e-ticaret sitesi, platform, kiosk gibi birçok kanalla tüketicisine ulaşma çabasıdadır. Eş zamanlı bu kadar farklı kanalı yönetmek, bu kadar farklı kanaldan gelen rekabete cevap verebilmek daha önce hiç olmadığı kadar zorlukları da beraberinde getirmektedir. On yıllık periyot Türk perakende sektörünün bu anlamda çok yol aldığını gerek bilişim alt yapısı gerek tedarik zinciri yapısı ile uluslararası rekabette yer alabilecek olgunluğa erişildiğini göstermiştir.

Gelecekteki akademik çalışmalara ışık tutmak amacıyla yapılacak olan sonraki çalışmalarda nitel ve nicel araştırma yöntemlerinin kullanıldığı birincil veri toplama yöntemlerine yer verilmesi, marka değeri çalışmalarının yanında perakende sektörünün ülke menşei etkisinin değerlendirilmesi üzerine çalışma yapılması önerilmektedir. Ayrıca perakende sektörünün farklı konu ve alt sektörler bazında SWOT analizini yapılması, dünyada öncü ülke/sektör ile Türkiye'deki durum üzerine kıyaslama yöntemiyle (*benchmarking*) araştırma yapılması önerilmektedir.

Kaynakça

Aliağaoğlu, A. (2022). Türkiye'de şehirleşme deneyimleri: Sosyo-mekânsal görünüm. *SDÜ*

Fen Edebiyat Fakültesi Sosyal Bilimler Dergisi (57), 170-191.

Apak, M. (2020, Haziran). Salgın travmasını iş birlikteliği ile atlatacağız. *Tedar*(8).

AYD. (2023). *Alışveriş merkezleri*. Ekim 3, 2023 tarihinde www.ayd.org.tr:
<http://www.ayd.org.tr/alisveris-merkezleri> adresinden alındı

Azabağaoğlu, M. Ö., & Dursun, E. (2008). Tüketicilerin modern gıda perakendecilerine karşı davranışının analizi. *Tekirdağ Ziraat Fakültesi Dergisi*, 5(1), 1-12.

BDDK. (2020, Aralık 18). *Basın açıklaması*. www.bddk.org.tr:
<https://www.bddk.org.tr/Duyuru/EkGetir/730?ekId=754> adresinden alındı

BDDK. (2022, Haziran 9). *Bankacılık düzenleme ve denetleme kurulu kararı 10222*.
www.bddk.org.tr: <https://www.bddk.org.tr/Mevzuat/DokumanGetir/1121>
adresinden alındı

Benzaghta, M. A., Elwalda, A., & Mousa, M. M. (2021). SWOT analysis applications: An integrative literature review. *Journal of Global Business Insights*, 6(1), 55-73.

Bloomberg. (2022, Aralık 22). *Şirketlerin maliyetlerinde çalışanın payı düşüyor*.
www.bloomberght.com: <https://www.bloomberght.com/asgari-ucret-nasil-yankilandi-2321748> adresinden alındı

- Bouزيد, A. (2020). *The P.E.S.T.L.E business analysis tool to learn & apply to your business*. ABConsulting.
- Deloitte. (2015). The retail transformation. *Deloitte University Press*.
- Deloitte Digital. (2021). *Ekonominin dönüştürücü gücü: E-ticaret etki analizi*. İstanbul: TÜBİSAD.
- Doğru, C. E., & Öztürk, S. (2021). Perakendenin geleceği mevcut durum, beklentiler ve politika önerileri. *TÜSİAD*.
- Dünya Bankası. (2023, 11 12). *Urban population (% of total population) - Türkiye, World*. <https://www.worldbank.org/en/home:https://data.worldbank.org/indicator/SP.URB.TOTL.IN.ZS?end=2022&locations=TR-1W&start=1960&view=chart> adresinden alındı
- Eraydın, K. (2013). İşgücü piyasasındaki gelişmeler ve uluslararası rekabet gücü. *Türkiye İş Bankası A.Ş. İktisadi Araştırmalar Bölümü*.
- Euromonitor International. (2023). *Türkiye'de perakende ülke raporu Mart 2023*.
- Euronews. (2022, Nisan 1). *Türkiye ve Avrupa ülkelerinde saatlik iş gücü maaliyeti ne kadar?* <https://tr.euronews.com/:https://tr.euronews.com/2022/04/01/turkiye-ve-avrupa-ulkelerinde-saatlik-is-gucu-maaliyeti-ne-kadar#:~:text=Avrupa%20%C3%BClkelerinde%20kar%C5%9F%C4%B1la%C5%9Ft%C4%B1rmal%C4%B1%20i%C5%9F%20g%C3%BCc%C3%BC,%de%203%2C7%20euro%20seviyesinde>. Adresinden alındı
- Gürel, E., & Tat, M. (2017). SWOT analysis: a theoretical review. *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 10(51), 994-1006.
- Gürsel, V. (2009). Perakendecilerin ölçeğindeki büyümenin sebepleri ve ekonomik sonuçları. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 14(2), 407-423.
- Hedefler İçin İş Dünyası. (2021). *Covid-19 krizinin işletmeler üzerindeki etkileri*.
- İŞKUR. (2021). 2021 yılı toptan ve perakende ticaret sektörü iş gücü piyasası raporu. *Türkiye İş Kurumu*.

- Kazak, E. Ö., Koçak, İ. H., Özaktaş, E., Kocaman, E., Kurdoğlu, B., & Özkan, N. (2022). Türkiye HTM perakendeciliği sektör incelemesi nihai raporu. Ankara: *Rekabet Kurumu*.
- Kazak, H. (2018). Türkiye’de faaliyet gösteren perakende ve üretim işletmelerinin finansal performanslarının değerlendirilmesi: Merkez bankası sektör bilanço ve gelir tabloları üzerine bir araştırma. *Kesit Akademi Dergisi*, 422-447.
- Kotler, P., Kartajaya, H., & Setiawan, I. (2017). *Pazarlama 4.0 gelenekselden dijital e geçiş*. (N. Özata, Çev.) İstanbul: Optimist Yayın.
- KPMG. (2020). *Perakende sektörel bakış*. KPMG bağımsız denetim ve serbest muhasebeci mali müşavirlik A.Ş.
- KPMG. (2023). *Bankacılık sektörel bakış 2023*. KPMG yönetim danışmanlığı A.Ş.
- KPMG. (2023). *Enerji sektörel bakış 2022*. KPMG Bağımsız Denetim ve Serbest Muhasebeci Mali Müşavirlik A.Ş.
- Kulaksız, A., & Dünder, M. (2019). Tepav perakende güven endeksi ile Tük perakende ticaret sektörü güven endeksi arasındaki farklar nereden kaynaklanmaktadır? *Türkiye Ekonomi Politikaları Araştırma Vakfı*.
- Medina Turgul DDB. (2022). *Şimdinin karşı konulmaz hafifliği*.
- Perakende ticaretin düzenlenmesi hakkında kanun.(2015). *T.C. Resmi Gazete* (6585, 14 Ocak 2015).
- Pehlivan, A. S. (2023, Mart 20). *Enflasyondan kaçan PL ürünlere yöneldi: Market zincirleri neler söylüyor?* [www.ekonomist.com.tr: https://www.ekonomist.com.tr/makale/enflasyondan-kacan-pl-urunlere-yoneldi-39365](https://www.ekonomist.com.tr/makale/enflasyondan-kacan-pl-urunlere-yoneldi-39365) adresinden alındı
- PLAT. (2013, Kasım 20). *Plat özel markalı ürünler sanayicileri ve tedarikçileri derneği*. <https://plturkey.org/> <https://plturkey.org/private-label-ulusal-markalar/> adresinden alındı
- Porter, M. E. (1980). *Competitive strategy: techniques for analyzing industries and competitors*. New York: Free Press.
- PWS. (2021). *PwC küresel tüketici içgörülerini araştırması 2021*. PwC Türkiye.

- Sarıççek, C., Yüksek, C., Ayhan, B., Yılmaz, S., Göktepe, F., & Erol, Ş. (2022). *E-pazaryerleri platformları sektör incelemesi nihai raporu*. Ankara: Rekabet Kurumu.
- Speth, C. (2016). *The SWOT analysis a key tool for developing your business strategy*. 50MINUTES.com.
- T.C. Cumhurbaşkanlığı Strateji ve Bütçe Başkanlığı. (2023). www.sbb.gov.tr. Ekim 2, 2023 tarihinde Temel ekonomik göstergeler: <https://www.sbb.gov.tr/temel-ekonomik-gostergeler/#1687782578718-4cac48af-7c03> adresinden alındı
- T.C. Cumhurbaşkanlığı Strateji ve Bütçe Başkanlığı. (2023). www.sbb.gov.tr. Ekim 3, 2023 tarihinde İstihdam: <https://www.sbb.gov.tr/istihdam/#:~:text=11%20Eyl%BCI%202023%20tarihinde%20a%C3%A7%20B1klanan,ise%20y%C3%BCzde%2048%2C7%20oldu>. Adresinden alındı
- T.C. Cumhurbaşkanlığı Yatırım Ofisi. (2023). *Türkiye'de uluslararası doğrudan yatırım*. www.invest.gov.tr: <https://www.invest.gov.tr/tr/whyturkey/sayfalar/fdi-in-turkey.aspx> adresinden alındı
- T.C. Dışişleri Bakanlığı. (2023). *Türkiye-AB gümrük birliği*. Ekim 3, 2023 tarihinde www.mfa.gov.tr: <https://www.mfa.gov.tr/turkiye-ab-gumruk-birligi.tr.mfa> adresinden alındı
- T.C. Hazine ve Maliye Bakanlığı Vergi Denetim Kurulu Başkanlığı. (2022). *Faaliyet raporu*. Ankara: Vergi Denetim Kurulu Başkanlığı Strateji, Faaliyet İzleme ve Koordinasyon Şube Müdürlüğü.
- T.C. Ticaret Bakanlığı. (2023). *Ekonomik görünüm Nisan 2023*. T.C. Ticaret Bakanlığı.
- TC. Kalkınma Bakanlığı. (2018). *İşgücü piyasası ve genç istihdamı özel ihtisas komisyonu raporu*. Ankara: TC. Kalkınma Bakanlığı.
- Taleb, N. N. (2007). *The black swan*. New York: The Random House Publishing Group.

- TOBB. (2012). *Türkiye perakendecilik meclisi sektör raporu*. Ankara: Türkiye Odalar ve Borsalar Birliği.
- TOBB. (2023). *Kurulan / kapanan şirket istatistikleri*. Ankara: Türkiye Odalar ve Borsalar Birliği.
- Turkish Technic. (2023). *Havacılığın yeni merkezi*. Ekim 3, 2023 tarihinde turkishtechnic.com: <https://turkishtechnic.com/tr/havaciligin-yeni-merkezi> adresinden alındı
- TÜİK. (2013). *Nüfus projeksiyonları, 2013-2075*. Türkiye İstatistik Kurumu.
- TÜİK. (2023). *Adrese dayalı nüfus kayıt sistemi sonuçları, 2022*. Türkiye İstatistik Kurumu.
- TÜİK. (2023). *İstatistiklerle kadın, 2022*.
- Türk Parası Kıymetini Koruma Hakkında Karar. *Resmî Gazete* (32, 12 Eylül 2018).
- UTİKAD. (2022). *UTİKAD Lojistik sektörü raporu 2022*. UTİKAD Sektörel İlişkiler Departmanı.
- Üzümcü, G., & Apak, G. (2022, 10). <https://www.thinkwithgoogle.com>. *Türkiye'deki tüketiciler ve perakende sektörü üzerine bir araştırma: <https://www.thinkwithgoogle.com/intl/tr-tr/icgoruler/tuketici-trendleri/perakende-sektoru-yeni-arastirma/> adresinden alındı*
- WHO. (2020). *Novel coronavirus (2019-nCoV) situation report - 1*. World Health Organization.