

Perakendecilik Kanun
Tasarısı'nın Sektörün
Verimliliği Üzerindeki
Potansiyel Etkileri

McKinsey & Company

23 Haziran, 2003

Perakendecilik Kanun Tasarısı'nın Sektörün Verimliliği Üzerindeki Potansiyel Etkileri

Alışveriş Merkezleri ve Perakendeciler Derneği (AMPD) McKinsey & Company'den yeni Perakendecilik Kanun Tasarısı'nın sektör üzerindeki etkilerini yorumlamasını istemiştir.

Bizler, AMPD'nin talebini profesyonel olarak, sadece kanunun HTM (hızlı tüketim malları) perakendeciliği sektörünün verimliliği üzerinde yaratabileceği etkileri değerlendirerek karşılayabileceğimize inanmaktayız; zira, kısa bir süre önce Türk ekonomisinde verimlilik¹ üzerine yaptığımız çalışma, perakendeciliğin bu dalında verimliliğe ilişkin benzersiz bir bilgi birikimi ve kavrayış edinmemizi sağlamıştır. Bununla birlikte, HTM perakendeciliğine ilişkin kilit mesajların ve sonuçların, en azından genel hatlarıyla perakendecilik sektörünün tamamına uygulanabilir olduğuna inanıyoruz.

Bu dokümanda belirtilen görüşlerin sadece ve sadece McKinsey & Company'nin görüşleri olduğunu, AMPD'den iş ya da ücret almadığımızı ve görüşlerimizi Türkiye'de toplam verimlilik konusundaki yayımlanmış çalışmamızın temelini oluşturan aynı bağımsız ve nesnel analize dayandırdığımızı belirtiriz.

Kanun tasarısının olası etkilerini aşağıdaki başlıklar altında tartışacağız:

- ¶ Verimlilik artışının önemi
- ¶ HTM perakendeciliği sektöründe verimlilik performansı
- ¶ Kanun tasarısının verimlilik üzerinde yaratabileceği olası sonuçlar

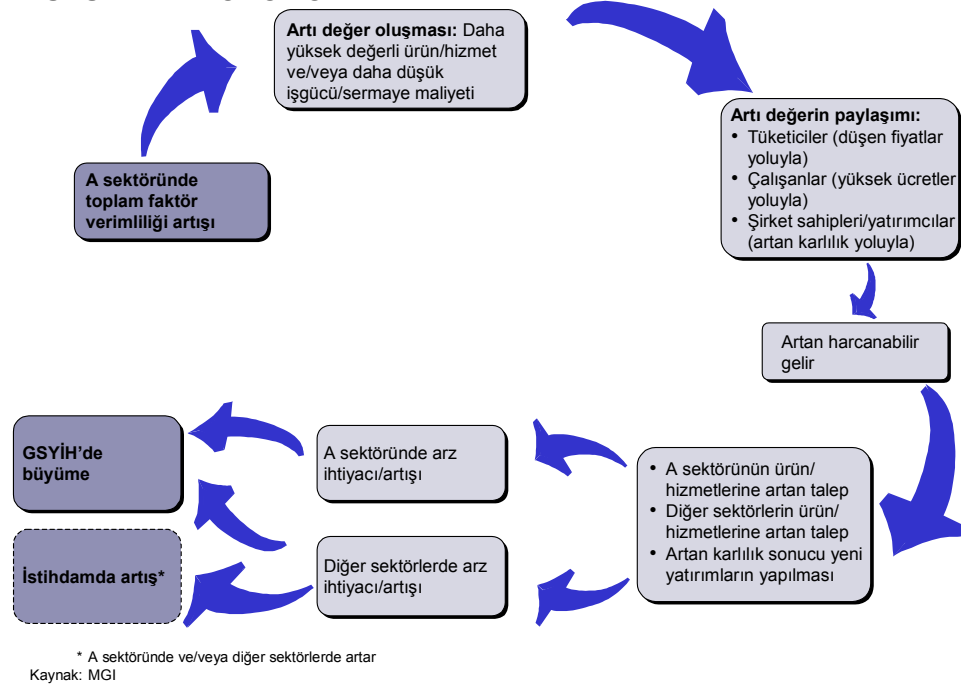
¹ Çalışmanın bulguları "*Türkiye: Verimlilik ve Büyüme Atılımının Gerçekleştirilmesi*" başlıklı bir rapor halinde yayımlanmıştır.

VERİMLİLİK ARTIŞI: GENEL EKONOMİK BÜYÜMENİN LOKOMOTİFİ

Verimlilik, daha az işgücü ve sermaye kaynağıyla daha fazla üretim elde edildiğinde veya aynı kaynaklar ile daha fazla üretim elde edildiğinde artar. Hızlı verimlilik artışı, cazip toplam GSYİH büyüme seviyelerine erişmenin olmazsa olmaz koşuludur.

Verimlilikteki iyileşmeler, sağlıklı rekabet koşullarında ekonomik büyümeyle sonuçlanacak kendi kendini besleyen bir döngüyü tetikler (Şekil 1). Verimlilik artışları daha düşük maliyetler ve/veya daha yüksek katma-değer yaratılmasına olanak vererek ilgili şirketler için bir artı değer yaratır. Söz konusu artı değer, sektörde gereken rekabet yoğunluğunun bulunması halinde, daha düşük fiyatlar yoluyla tüketicilere dağılır. Buna ek olarak, artı değerın daha yüksek kârlar yoluyla şirket sahiplerine ya da daha yüksek ücretler yoluyla çalışanlara dağılması da mümkündür. En azından bir kısmı yatırımlara geri dönecek olan artan kullanılabilir gelir, ekonomi genelinde daha yüksek üretimle sonuçlanır; bu da, genelde GSYİH ve istihdamda daha yüksek bir büyüme anlamına gelir.

Şekil 1
KENDİ KENDİNİ BESLEYEN DÖNGÜ: VERİMLİLİK ARTIŞI EKONOMİK BÜYÜMENİN LOKOMOTİFİDİR

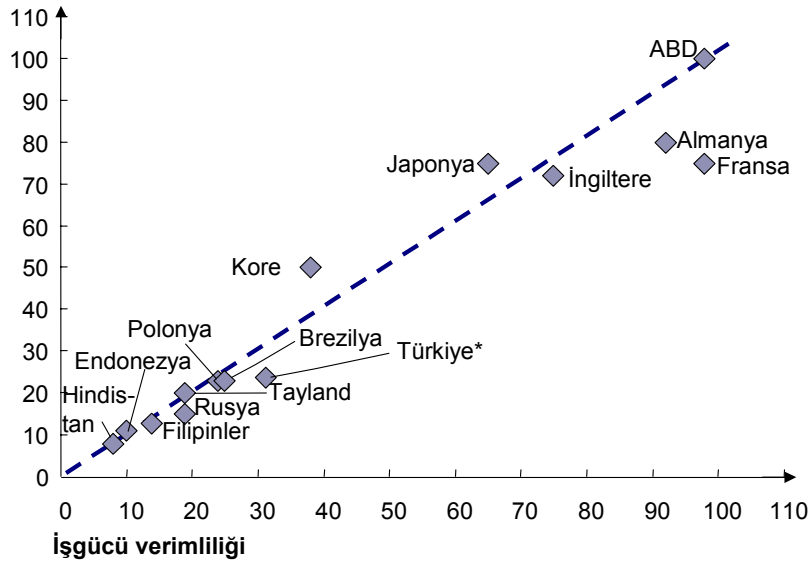


Bu mekanizmaların gerçekten işlediğine ilişkin ampirik kanıtlar, ülkelerin işgücü verimlilikleri ve kişi başına düşen GSYİH'leri karşılaştırılarak elde edilmektedir (Şekil 2). Herhangi bir zaman diliminde nedenselliği kanıtlamak mümkün olmasa da, kişi başına düşen GSYİH ile işgücü verimliliği arasındaki pozitif korelasyon tartışma götürmemektedir. Bu ilişki, verimlilik artışının GSYİH'de büyümeye yol açtığı kendi kendini besleyen bir döngünün varlığını desteklemektedir. Türkiye'de kişi başına GSYİH'nin yüksek bir büyüme hızı tutturduğu 1980-1990 dönemi verimlilikte daha yüksek bir artış dönemiyle çakıştığından, Türkiye ekonomisinin tarihi de bu bağlantıyı kanıtlamaktadır.

Şekil 2

ARTAN VERİMLİLİK İLE ARTAN GSYİH'İN İLİŞKİSİ
ABD'ye endekslenmiştir (1999 satın alma gücü bazında) = 100

Kişi başına düşen GSYİH



* 2000 yılı verileri

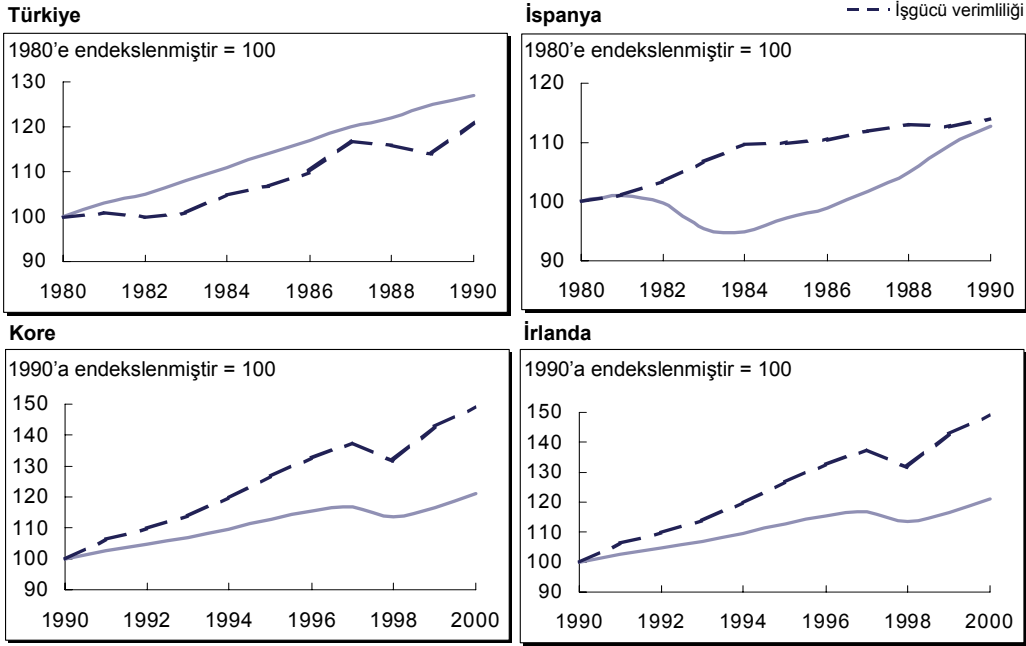
Kaynak: MGI analizi

Ampirik veriler sadece verimlilik artışı ile üretim arasındaki temel bağlantıyı değil, verimlilik ile istihdam arasındaki bağlantıyı da destekleyerek, işsizlik korkularını dağıtmaktadır. Gerek Türkiye'nin gerek diğer ülkelerin tecrübelerine baktığımızda, hızlı gelişme yıllarındaki yüksek verimlilik artışlarının etkileyici istihdam artışlarıyla beraber gittiğini görmekteyiz (Şekil 3).

Verimlilik artışı genel ekonomik büyümenin lokomotifi olduğuna göre, bir ülkenin siyasi karar mercülerinin en önemli hedefi, gerek sektör düzeyinde gerek bir bütün olarak ekonomide verimliliğin önünde yapay engelleri (örneğin, aşırı düzenlemeler, düzenlemelerin tümüyle hayata geçirilememesi vb) kaldırarak verimlilik artışını azami seviyeye çıkarmak olmalıdır.

Şekil 3

FARKLI ÜLKELERDE İŞGÜCÜ VERİMLİLİĞİ VE İSTİHDAM ARTIŞININ KARŞILAŞTIRILMASI, 1980-1990



Kaynak: Penn World Tables, WDI, Devlet İstatistik Enstitüsü, MGI analizi

TÜRKİYE HTM PERAKENDECİLİĞİ SEKTÖRÜNDE VERİMLİLİK

HTM perakendeciliği, tarıma kadar uzanan uzun bir değer zincirinin son halkası olarak oynadığı kilit rolle, büyük ve hızla büyüyen bir sektördür. Son 6-8 yıl içinde yaşanan büyük gelişme yeni ve modern oyuncuları cezbetmiş ve sektörü dönüştürmeye başlamıştır (Şekil 4).

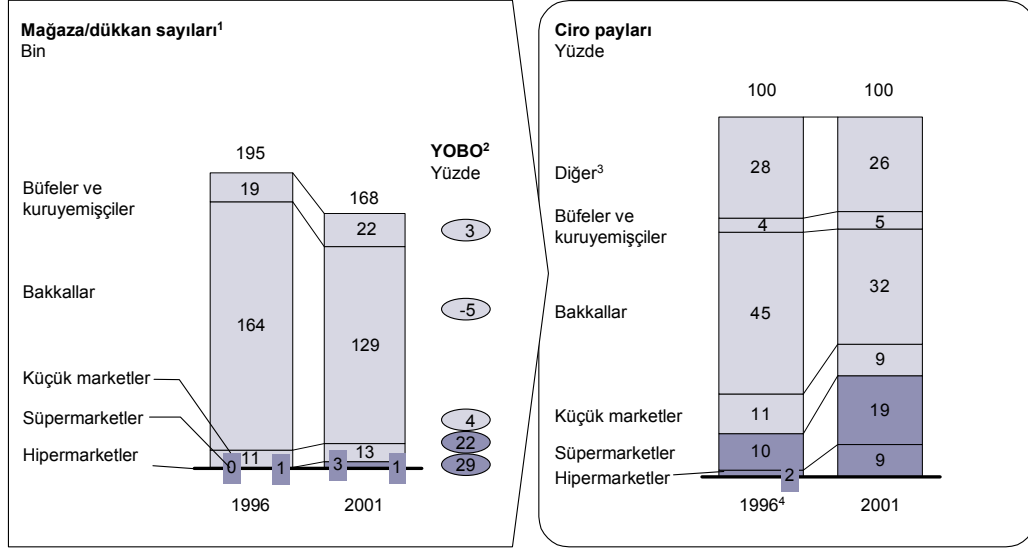
Modern perakendecilikteki büyümeyi, söz konusu kesimin tüketiciler için çok daha iyi bir değer önerisi geliştirme becerisi ile, temelde en gelişmiş ülkelerdekilerle aynı olan tüketici taleplerini –temiz ve çekici ortamlarda sunulan, daha düşük fiyatlı ve daha yüksek kaliteli bir ürün yelpazesi– karşılama kapasitesi körüklemiştir. Modern perakendecilerin karşılaştırma götürmeyen pazarlık gücü, imalatçılardan doğrudan alımların neden olduğu toptancı maliyetlerinin ortadan kalkmasıyla birleşerek, modern perakendecilere çok daha düşük raf fiyatları – geleneksel² perakendeci fiyatlarının ortalama yüzde 20-30 altında– sunma olanağı vermektedir (Şekil 5). Geleneksel oyuncuların sağlayabildiklerinden elli kat daha geniş olabilen bir ürün yelpazesinde bu fiyat avantajları sunulduğunda ve söz konusu ürünler kolayca erişilebilir, temiz ve çekici fiziksel ortamlarda

² Bu belgede “geleneksel” terimini, iki ya da üç kuşaktır kanıtlanmış yeni/modern yaklaşımların geride bıraktığı ticaret yapma ve dükkân işletme tekniklerini kullanmaya devam eden oyunculara atıfta bulunmak için kullanıyoruz.

sergilendiğinde, tüketiciler tamamen akılcı bir şekilde davranmaktadırlar – en azından alımlarının büyük bölümü için, alışveriş ettikleri geleneksel dükkânları bırakmaktadırlar.

Şekil 4

HTM PERAKENDECİLİĞİNİN GELİŞİMİ



¹ Pazarlar ve uzmanlaşmış perakendeciler (kasaplar, manavlar, vb.) hariç

² Yıllık ortalama büyüme oranı

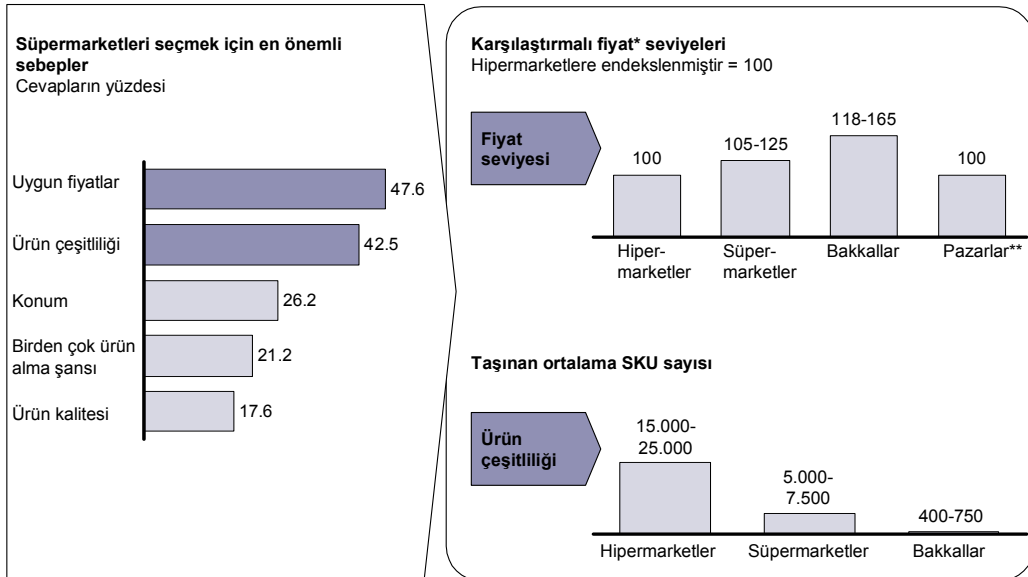
³ Pazarlar ve uzmanlaşmış perakendeciler (kasaplar, manavlar, vb.) dahil

⁴ Diğer grubunun 1996 ciro paylarının hesaplanması için uzmanlaşmış mağazaların satışlarındaki azalma bakkallara paralel alınmış, pazarların satışlarının sabit kaldığı varsayılmıştır

Kaynak: AC Nielsen, MGI analizi

Şekil 5

MODERN PERAKENDECİLERİN REKABET ÜSTÜNLÜKLERİ



* Bisküvi ve şekerleme, paketlenmiş süt ve margarin, açık süt ve açık yağ, zeytinyağı ve birden oluşan sepet fiyatları karşılaştırılmıştır

** Taze sebze ve meyve fiyatlarının karşılaştırılması

Kaynak: AC Nielsen, MGI analizi

Öyleyse, tüketicilerin gelişen gerçek taleplerini karşılamadaki yetersizliklerinin ışığında, geleneksel oyuncuların sayısının 1990'ların ortalarından beri yılda yaklaşık yüzde beş geriliyor olması tümüyle doğal bir olgudur.

HTM sektöründe verimlilik performansı

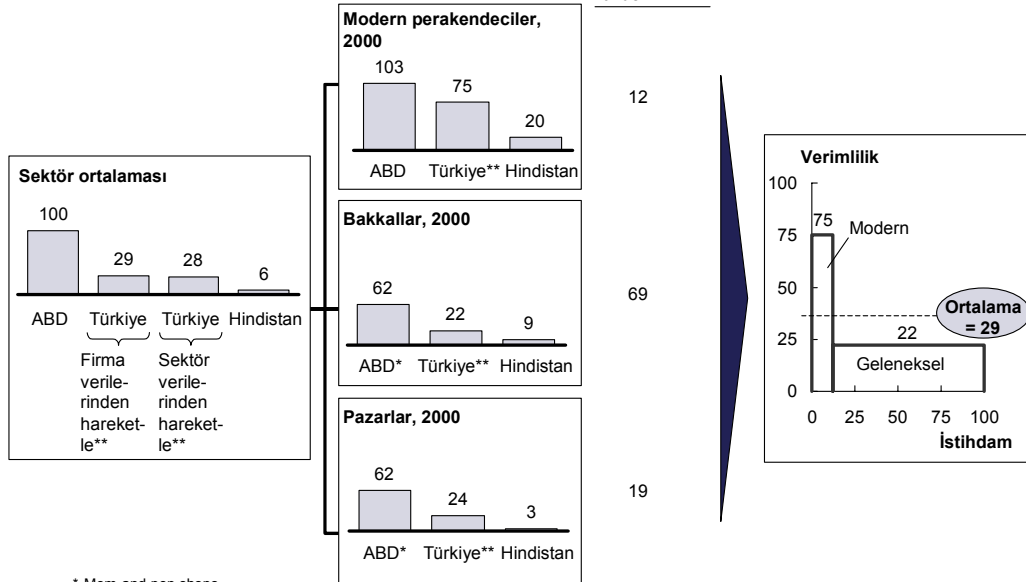
Bu dönüşüme ve modern oyuncuların büyümesine rağmen, sektörün ABD seviyesinin yüzde 29'una endekslenen işgücü verimliliği³ hâlâ düşüktür. Söz konusu düşük ortalama işgücü verimliliğinin ötesinde, sektörün verimliliği kesimler arasında önemli farklılıklar göstermektedir. Modern kesimin verimliliği ABD seviyelerinin yüzde 75'ine endekslenirken, geleneksel kesimde bakkallar aynı seviyenin yüzde 22'sine, açık pazarlar ise yüzde 24'üne endekslenmektedir (Şekil 6). Sektörün bugünkü gelişme aşamasında geleneksel kesim hâlâ istihdamın yüzde 88'ini oluşturduğundan, bu kesimin düşük verimliliği toplam sektör verimliliğini büyük oranda aşağı çekmektedir.

Şekil 6

HTM PERAKENDECİLİĞİNDE İŞGÜCÜ VERİMLİLİĞİ – MİKRO VERİLERDEN HAREKETLE

ABD'ye endekslenmiştir (1999) = 100

İstihdam payı*
(çalışma saatlerinin payı)
Yüzde



* Mom-and-pop shops
** 2000 senesi verileri

Kaynak: Şirket mülakatları, MGI analizi, Devlet İstatistik Enstitüsü

İki kesimin görece verimlilik endeksleri ele alındığında, modern kesim çalışılan saat başına geleneksel kesimden 3,4 kat daha fazla değer yaratmaktadır. Bu,

³ Türkiye'yi diğer ülkelerle karşılaştırmakta kullanılan kilit verimlilik ölçüsü işgücü verimliliğidir, zira işgücü, modern perakendecilikte toplam faktör girdilerinin (TFG) yüzde 75'ini, geleneksel perakendecilikte ise daha da fazlasını oluşturmaktadır. İşgücü verimliliği perakendecilik sektöründe çalışılan saat başına yaratılan katma değer olarak tanımlanmıştır; katma değer ise toplam satışların perakendecilikteki brüt kâr marjıyla çarpılması suretiyle hesaplanmıştır.

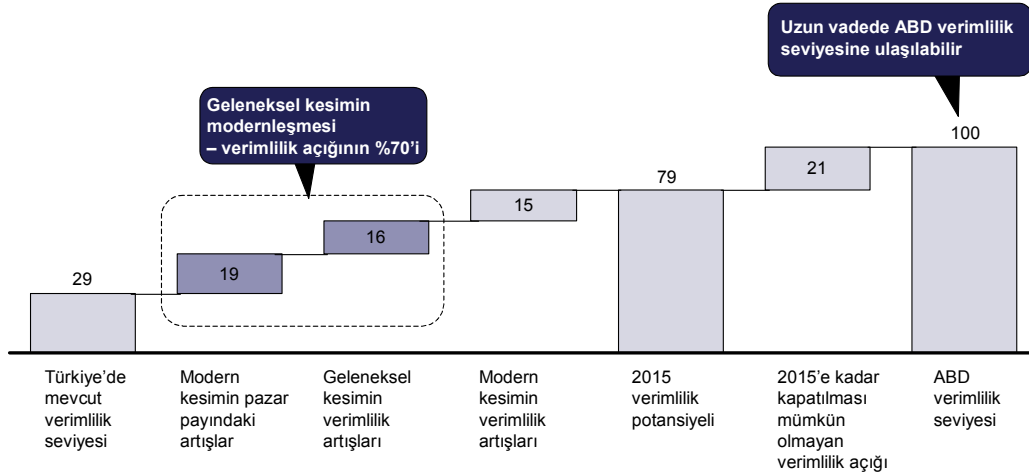
tüketicilere daha üstün kalite, çeşitlilik ve fiyat biçiminde aktarılan ve bir kesimden ötekine geçişi körüklemeye devam eden katma değer primidir.

Uzun vadede, Türkiye ABD'nin verimlilik seviyesine erişme potansiyeline sahiptir. Gelişme iki kaynaktan beslenecektir: Birinci kaynak, yeni iş yapma yöntemlerini benimseyen (dolayısıyla da modernleşen) geleneksel oyuncuların verimliliklerini artırmaları ya da geleneksel oyuncuların yerlerini modern oyunculara bırakmaları sonucunda, bugünkü geleneksel kesiminin modernleşmesidir. Verimlilik artışının ikinci kaynağı ise modern perakendecilerin kendi aralarında gerçekleşecek verimlilik artışları olacaktır (Şekil 7).

Şekil 7

VERİMLİLİK AÇIĞINA SEBEP OLAN OPERASYONEL FAKTÖRLER

ABD'ye endekslenmiştir (1999) = 100



Kaynak: Şirket mülakatları, MGI analizi

Geleneksel oyuncular modernleşebilirler mi, yoksa geçen on yılda pek çoğunun başına geldiği gibi sektörü terk etmeye mi mahkûmdurlar? Sorunun kesin cevabı şudur: Evet, Kuzey Amerika ve Avrupa'daki daha gelişmiş ekonomilerde tamamen kanıtlandığı gibi, geleneksel oyuncuların önünde modernleşmek için pek çok fırsat vardır.

Gelişmiş piyasa tecrübeleri, bir çeşit faaliyet şemsiyesi altında katılım ivmesi alan küçük, geleneksel oyuncuların modernleşmelerinin olası olduğunu göstermektedir. Organizasyon mekanizması çeşitli biçimler alabilmektedir:

- ¶ Bağımsız kalarak ortak bir alım konsorsiyumu ya da kooperatif içinde güç birliğine gitmek (ABD'deki IGA, İngiltere'deki Londi's gibi)
- ¶ Modern bir zincirin bağımsız franchise mağazasına dönüşmek (7-Eleven zinciri gibi)
- ¶ Ulusal bir zince katılıp indirim mağazası gibi servisler vermek (Türkiye'deki Dia mağazaları gibi).

Bu dönüşümü gerçekleştiren geleneksel oyuncular çok daha verimli faaliyet göstermekte ve en ileri perakendecilik ekonomilerinde bile kendilerine son derece cazip özel bir faaliyet köşesi bulabilmektedir. Örneğin, ABD'deki küçük ve orta boy "Mom and Pop" mağazaları Türkiye'deki benzerlerinden 2,8 kat daha verimlidir.

Düşük verimliliğe yol açan engeller

Geleneksel oyuncular neden kendilerini modernleşmeye zorlamamaktadır? Daha rekabetçi, güvenli bir işin ve daha iyi bir kişisel yaşam biçiminin çekiciliği, söz konusu oyuncuları iyileştirmeler yapmaya itmekte neden yetersiz kalmaktadır? ABD ve Avrupa'daki başarılı yaklaşımlara dayanarak biçimlendirilen bir konsept (Bakkalım) Türkiye'de neden başarılı olmamıştır?

Ya bugünün modern oyuncuları ne durumdadır –siyasi karar merciiilerinin bu oyuncuları yakalamaya zorlayacakları gerçek verimlilik iyileştirme fırsatları yok mudur?

Bugün geleneksel kesimin içinde bulunduğu felç durumunun izahı gayet açıktır: Vergi ve diğer sosyal yükümlülükleri yerine getirmeme imkânı, geleneksel oyunculara eve hayatta kalacak kadar para götürme olanağını vermekte, ama aynı zamanda, onları modernleşme yoluyla gelişmekten caydıran önemli bir unsur işlevi görmektedir. Geleneksel birimlerin büyük çoğunluğu öncelikli olarak katma-değer vergisi (KDV) ve ayrıca gelir vergisi ve sosyal güvenlik yükümlülüklerini yerine getirmeyerek yüksek bir kayıtdışılık düzeyinde faaliyet göstermektedir. Maliyetlerden yapılan bu tasarrufların değeri, çoğu durumda, işyerini kapatmak ile geçimlik düzeyde ayakta kalmak arasındaki farkı kapatmaya yetmektedir. Dolayısıyla, gene çoğu durumda, kayıtdışı perakendecileri işlerini modernleştirmek için benimseyebilecekleri adımları atmaktan caydırmaya yeterli olmaktadır, zira modernleşmeye kayıtlı yaklaşımlar eşlik etmek zorundadır.

Modern kesimde, bugünün oyuncuları verimlilik bakımından hâlâ dünyadaki en iyi örneklerin gerisindedir. Geçtiğimiz on yıl içinde, gerçek verimlilik artışı potansiyel artışın gerisinde kalmıştır; bunun başlıca nedeni, "kazanılmamış gelirler"e odaklanmanın, şirket yöneticilerini gerekli temel operasyonel iyileştirmelerden ciddi ölçüde caydırmış olmasıdır. Türkiye'de reel faiz oranlarının yüzde 20'ler ve üzerinde seyretmesi karşısında, rasyonel işletme

yöneticileri şirketlerinin nakit miktarını azamiye çıkarmak ve bunu yüksek bir faaliyet dışı gelir elde etmekte kullanmak için yoğun çaba harcamışlardır. Örneğin, perakendeciler dikkatlerini esas olarak ödeme vadelerini uzatmaya yoğunlaştırdıklarında, verimliliği artırmak için tedarikçilerle entegre tedarik zinciri sistemleri geliştirmeye daha az yönelmektedirler.

Bahis konusu kazançlar nelerdir?

Çoğu gelişmekte olan ülke gibi Türkiye için de, perakendecilik sektöründe “doğru yolu bulmak” ekonominin hızla ilerlemesi açısından –gerek ekonominin geneli, gerek ekonomideki bireyler– büyük önem taşımaktadır.

Birincisi, sadece HTM perakendeciliği sektöründe 400-500.000 iş bahis konusudur (tüm perakendecilik alt sektörleri için tahminde bulunacak olursak, bu sayı 1.000.000’a kadar yükselebilmektedir). Bu, HTM perakendeciliğinin azami hızla modernleşmesi ve genel ekonomik büyümenin tam potansiyeline erişmesi halinde, bugünden 2015 yılına kadar sektörde yaratılabilecek yeni işlerin sayısıdır.

İkincisi, modern ve verimli bir HTM perakendeciliği sektörü, daha verimli (ve daha hızlı büyüyen) bir gıda işleme sektörünün lokomotifi olacaktır. Örneğin, Türkiye ekonomisi genelinde verimlilik konulu çalışmamızda, tam verimli bir süt ürünleri sektörünün (bu sektör büyük ölçüde, modern perakende ticaretin talepleri sonucunda gelişmeye yönelecektir) istihdamı bugünkü seviyelere göre 70-80.000 düzeyinde artıracığını kanıtlamış bulunuyoruz.

Üçüncüsü, perakendecilik sektörünün hızla büyümesinden tüm vatandaşlar yararlanacaktır. Perakendecilik ekonomide o kadar büyük bir paya sahiptir ki, sektörün verimliliğindeki hızlı bir artış toplam ekonomik büyüme üzerinde orantısız bir etki yaratacaktır. Dolayısıyla, hızlı büyüme sadece şu anda sektörde yer alanların değil herkesin refahı açısından büyük önem taşımaktadır.

Son olarak, aralarından en iyilerine geçiş sürecinde sağlanacak desteklerle birlikte, geleneksel oyuncuları modernleşmekten caydıran olumsuz teşviklerin ortadan kaldırılması, bugünün geleneksel oyuncularının kendileri için de daha iyidir. Geçiş gerçekleştirebilecek olanların refah düzeyi yükselecek ve bağımsız işleticiler olarak bugünkünden çok daha büyük bir gelir güvencesine sahip olacaklardır. Elbette, değişimi gerçekleştiremeyen pek çok oyuncu olacaktır. Bunları çoğunluğu için en kötü netice, modern oyuncuların çalışanları durumuna gelme ihtimalidir –yani, sektörde açılacak olan yüz binlerce işten birine girmeleri. Şekil 8’de görüldüğü üzere, hızla büyüyen bir sektörde, geniş bir sosyal haklar şemsiyesinin koruması altında, muhtemel kişisel iflas güvensizliği olmadan, ücretli olarak çalışmanın kendilerine ve ailelerine çok daha iyi bir yaşam sağlayacağını kanıtlamak güç değildir.

KAYITDIŞILIK AVANTAJI YOK OLDUĞUNDA NE OLABİLİR?**Bugünkü bakkal işleticisi**

- Yoksulluk sınırında yaşar
- Müşteriler yavaş da olsa büyük zincirleri tercih etmeye başlarlar

Yarınki bakkal işleticisi

1

**VEYA**

2

- Perakendecilik sektöründe istihdam edilebilir
 - 2015'e kadar 400.000 yeni iş olanağı yaratılacağı tahmin edilmektedir
 - Bir perakende zincirinde satış alanında çalışan hizmet elemanının maaşı
 - Yoksulluk sınırı kadar veya daha yüksek
 - Sosyal güvenlik yararları mevcut

VEYA

3

- Ekonomide 2015'e kadar yaratılacağı tahmin edilen toplam 6.000.000 yeni iş olanağı

KANUN TASARISININ VERİMLİLİK ÜZERİNDE YARATABİLECEĞİ OLASI SONUÇLAR

Verimlilik, çıktı miktarı girdilerden daha hızlı büyüdüğünde artar.

Perakendecilikte, bu esas olarak, toplam katma değer in işgücü girdilerinden daha hızlı büyüdüğü anlamına gelir. Gelişmekte olan piyasalarda, perakendecilik sektöründe çıktı daha verimli oyunculara ne kadar hızlı kanalize edilirse, çıktının girdiye oranı da o kadar hızlı artar. Bununla birlikte, katma-değerdeki büyüme, mevcut ürün seçeneklerinin artırılmasının yanı sıra, pek çoğu hedeflenmiş tüketici ihtiyaçlarını karşılayabilecek benzersiz özellikleri olan, dolayısıyla da daha yüksek kâr marjlarına sahip yeni ürün seçeneklerinin yaratılmasıyla da önemli ölçüde uyarılır.

Perakende ticaretin tarihi, toplam talebin, kişi başına düşen sabit GSYİH seviyelerinde bile kesin belirlenmiş bir seviyede olmadığını kanıtlamaktadır. Tüketicilere, sadece ürünlere erişme olanağını sunmakla kalmayıp deneme olanağını da veren ve tekrardan satın almayı kolaylaştıran perakende satış kanalları aracılığıyla, faydalarını yansıtan fiyatlarla, yeni ve yararlı ürünler sunuldukça, tüketim artacaktır. Örneğin, bugün İstanbul'da yaklaşık 100 adet farklı saç bakım ürünü perakende olarak satılmaktadır; bundan on yıl önce, ürün sayısı bunun sadece yarısı kadardı; diğer ülkeler önümüzdeki on yıl içinde piyasada bunun üç katı ürün olabileceğini kanıtlamaktadır. Saç bakım ürünlerinin tüketimi geçtiğimiz on yıl içinde yılda yüzde 10-15 oranında büyümüştür (kişi

başına düşen GSYİH ise yüzde 2'den az büyümüştür), fakat önümüzdeki on yılda en azından bu hızla büyümeye devam etme potansiyeli vardır, zira tüketim hâlâ gelişmiş piyasa seviyelerinin yüzde 20-30'u kadardır.

Engellenmemiş bir perakendecilik sektörü bu pozitif döngünün temel ögesidir. Azami katma-değere, ancak ve ancak, perakendecilerin üreticilere hedef tüketici gruplarına erişim imkânı sağlayabilmeleri; mağazalarına gelmeyi tüketiciler için kolay ve cazip hale getirebilmeleri; söz konusu tüketicilerin deneme alımlarını ve tekrar alımlarını teşvik etmek üzere mağaza içi sunumlarını biçimlendirmek için eksiksiz bir motivasyona sahip olmaları; hem kendilerini hem de üreticileri yeni ürünler yarattıkları için ödüllendirecek fiyatlar koyabilmeleri halinde erişilebilecek ve perakendecilikteki verimliliğin ekonomik büyüme üzerindeki etkileri ancak o zaman tam olarak hissedilecektir.

Perakendecilik Kanun Tasarısı ve tasarı üzerindeki tartışmanın ilgili yönleri, en azından dört noktada yukarıdaki önkoşulları çığnemekte ve bu yüzden, perakendecilik sektörünün verimliliğinin Türkiye'de toplam ekonomik büyüme ve istihdam üzerinde yaratabileceği toplam pozitif etkiyi ciddi bir biçimde tehdit etmektedir.

1. Bölge kısıtlaması getiren kanunlar ve mağaza açma izni koşulları, tüketicilerin daha düşük fiyatlı daha fazla ürüne erişebilirliğini, yani toplam HTM çıktısını sınırlandıracaktır.
2. Fiyatlandırma serbestisinin kısıtlanması, perakendecilerin ürün sunumlarını gerçek tüketici ihtiyaçlarına göre biçimlendirme yeteneğini kısıtlamakta, yani gene, toplam HTM çıktısını sınırlamaktadır.
3. Ödeme koşullarına kısıtlamalar getirilmesi, perakendecilerin optimal tedarik zinciri yönetim düzeni konusundaki pazarlık güçlerini sınırlamakta, dolayısıyla da, girdi seviyelerinin yönetimine kısıtlama getirerek verimliliği tehlikeye düşürmektedir.
4. Şu an için, kanun tasarısı özel perakendeci markalı ürünlerle ilgili faaliyetleri kısıtlamamaktadır; ne var ki, bu tür faaliyetlerin üzerinde de durulmakta olduğunu anlıyoruz. Bu tür kısıtlamaların iki olumsuz sonucu olacaktır: a) Verimlilik açısından, bu gene, perakendecilerin ürün sunumlarını bazı tüketici kesimlerinin ihtiyaçlarına göre biçimlendirme yeteneğini sınırlandıracaktır (özel perakendeci markaları genelde ulusal markalardan önemli oranda düşük fiyatlarla biraz daha düşük kalite sunmaktadır); b) Küçük imalatçılara ve işleme tesislerine yardımcı olmaktan çok zarar verecektir.

Bu bölümün kalan kısmında söz konusu noktaların her birini daha ayrıntılı bir biçimde tartışacağız.

Bölge Kısıtlamaları

Şu an için Türkiye’de büyük perakendeci mağazalarının açılmasına kısıtlamalar getiren bir kanun yoktur. Bu, modern perakendeci formatlarının doğal bir şekilde gelişmesine ve verimlilikte önemli artışlar sağlanmasına olanak vermiştir.

Ne var ki, Perakendecilik Kanun Tasarısı, yürürlüğe girmesi halinde HTM perakendeciliği sektörünün yararlandığı modernleşme modelini zedeleyecek iki madde içermektedir:

- ¶ Satış alanı 5.000 m²’nin üzerinde olan büyük mağazalara, yerleşim merkezi (kent merkezi) dışında kurulmaları kaydıyla izin verilecektir
- ¶ Satış alanı 400-2.500 m² arasında olan büyük mağazalar, ancak, belediye başkanlarının oluşturduğu özel kurulların izniyle, satış alanları 2.500-5.000 m² arasında olan büyük mağazalar ise ancak Sanayi ve Ticaret Bakanlığı’nın oluşturduğu özel bir kurulun izniyle kurulabilecektir. İzinler aşağıdaki gibi bazı yerel faktörlerin değerlendirilmesine dayanarak verilecektir.
 - Yöredeki nüfus yoğunluğu
 - Yöredeki arz ve talep yoğunluğu
 - Projeden etkilenebilecek küçük ve orta boy işletmelerin yoğunluğu
 - Yöredeki ticarete, sanata ve toplumsal ekonomik dengeye etki
 - İlgili ticaret erbabı arasındaki rekabet dinamikleri
 - Büyük mağazaların birbirlerine ve şehir merkezlerine olan uzaklıkları
 - Büyük mağazaların ulaşım, otopark, sosyal tesisler ile şehir altyapısına etkisi

Birincisi, en büyük mağaza kategorisiyle –5.000 m²’nin üzerinde– ilgili olarak, “kent merkezi” ve “kent merkezi dışı” şeklinde yapay bir ayırım yaratmanın neden olduğu sorunlar, her tür pratik faydadan ağır basmaktadır. En geniş formatlı mağazaların pek çok karmaşık arazi kullanım ilkesi vardır: Örneğin, ekonomik gereksinimler bu tip mağazaların genelde daha büyük, alışveriş merkezi tipinde birimler içinde yer almasını gerektirir; bağlantı yolları ve otoparklar sık sık çevredeki alanın büyük ölçüde yeniden düzenlenmesini gerektirir; trafiğin yönetimi ve denetimi yerel otoritelerle uyumlulaştırılmak zorundadır. Kısacası, büyük mağazaların bizzat kendi doğaları kent merkezlerine önemli bir koruma sağlar, zira: a) Mekân talepleri bu gibi mağazaların yoğun kentsel alanlarda kurulma olasılığını büyük ölçüde azaltır; b) Mağazanın işleticisi için ekonomik açıdan rantabl hale gelmesinden önce bile, yerel otoritelerle görüşülmesi ve üzerinde anlaşılması gereken pek çok husus vardır; dolayısıyla, denetim imkânı

daha bu aşamada, kilit konumdaki karar merciilerinin –belediyeler– elindedir. “Kent merkezleri”nin nerede başlayıp bittiğini yapay bir şekilde tanımlamaya kalkışmak yerine, söz konusu koruyucu unsurlara güvenmek, yer seçimlerinin, perakendecilerin çıktığı azami seviyeye çıkaracağına (verimliliği maksimize edeceğine) inandıkları unsurlar ile yerel otoritelerin uygulamada görmeye hazır oldukları unsurların optimal bir bileşimine dayanmasını sağlayacaktır.

400-2.500 m² genişliğindeki mağazalarla ilgili olarak, izin sürecinin “bürokratikleşmesi” modern formatların gelişimini, dolayısıyla da sektörde verimlilik artışını neredeyse kaçınılmaz bir şekilde yavaşlatacaktır. Yerel kurullar yerel politikaları yansıtan –yani küçük ve orta boy işletmeleri koruduğu düşünülen önlemlerle gelişmeyi sınırlayan– kararlar alacaklardır. Yerel kurullar KOBİ’leri korumanın en iyi yolunun bunları verimli olmaya mecbur etmekten geçtiğini anlamayacaklardır.

Yerel kurulların, halkın refah seviyesindeki yükselmeyi hesaba katmaları hiçbir şekilde beklenemez; bu, ulusal karar merciilerine düşen bir roldür. Verimliliğin genel ekonomik büyüme, dolayısıyla da toplam nüfusun refahı üzerindeki etkisini anlama rolü yerel kurullara ait değildir; sadece ulusal karar merciileri bu kadar geniş bir perspektif sahibi olabilirler. Türkiye’nin bugünkü ekonomik kalkınma aşamasında, ulusal perspektif her şeyin üstünde yer almak durumundadır.

Bazı Avrupa ülkelerinde yapay bölge kısıtlamalarının verimlilik üzerinde yarattığı etkiler öğreticidir. Örneğin, Fransa’da, geleneksel mağazaları korumak ve kentsel gelişimi kontrol altında tutmak amacıyla büyük hipermarket ve süpermarket zincirlerinin gelişimini yavaşlatmaya yönelik benzer bir kanun (Loi Royer–1973) çıkarılmıştır. McKinsey Global Institute’un Fransa’da yürüttüğü çalışma, bu kanunun hedeflerine ulaşmakta başarısız olduğunu saptamıştır. Kanun, ilgili hipermarket ve süpermarketlerin gelişimini yavaşlatmış, fakat önleyememiştir.

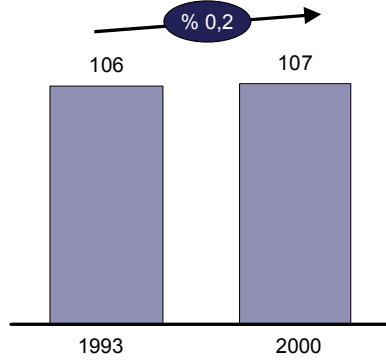
Aynı zamanda, yeni oyuncuların –küçük dükkân işleticileri, yabancı perakendeciler, indirimli satış mağazaları gibi yeni format işleticileri– piyasaya girişlerine sınırlama getirmiştir. Bir başka deyişle, mevcut oyuncuları azami etkinliği sağlamaya zorlayacak rekabet yoğunluğunu sınırlamıştır. Sonuçta, Fransa’da modern gıda perakendeciliğinde verimlilik artışı yavaşlamıştır (Şekil 9).

Dahası, Loi Royer–1973, gene MGI’nin Fransa raporunda gösterildiği üzere, en az iki adet istenmeyen olumsuz toplumsal etki yaratmıştır. Birincisi, geniş ticari gelişim bölgelerinin yaratılmasına katkıda bulunarak kent merkezleri dışındaki kentsel gelişmeye zarar vermiştir. İkincisi, perakende ticaret alanı kıtlığını artırarak, kent merkezlerinde arazi ve kira maliyetlerini büyük ölçüde yükseltmiştir.

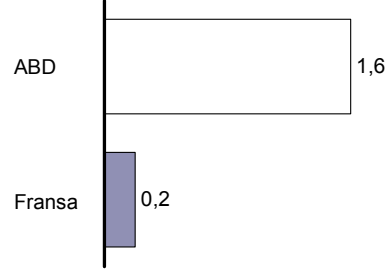
Şekil 9

VERİMLİLİK BÜYÜMESİ – FRANSA GIDA PERAKENDECİLİĞİ SEKTÖRÜ

Fransa gıda perakendeciliği sektöründe verimlilik seviyeleri
Endeks = 100 = ABD 2000 seviyesi



Verimlilik büyümesi, 1993-2000
Yıllık ortalama büyüme, yüzde



Kaynak: BEA, INSEE, MGI analysis

Öte yandan, İngiltere kısıtlayıcı kentsel gelişim politikalarıyla, değişken “bir öyle bir böyle” tecrübe yaşamıştır. Ne var ki, sonuçta ortaya çıkan etki benzer şekilde olumsuz olmuştur. İngiltere’de 1960’lardan beri harfiyen uygulanan ve gıda perakendecilerinin kendilerine mekân bulup genişlemelerini güçleştiren, zaman ve para israfına yol açan, yerel otoritelerin kontrolünde, karmaşık bir planlama düzeni geçerliydi. 1993’te hükümet, “işlek caddelerden kaçış” korkuları karşısında, Policy Planning Guideline 6’i (PPG 6, “Town Centers and Retail Development”) gözden geçirmiş ve yerel planlamacıları, yer seçiminde kent dışı gelişmeler karşısında kent içi gelişmelere öncelik tanıyan “sıralı bir yaklaşım” benimsemeye zorlamıştır. Ne var ki, PPG6 Haziran 1996’da yeniden gözden geçirilmiş ve perakendecilerin, açacakları mağazaların kent merkezlerine zarar vermeyeceğini kanıtlamak üzere geçmek zorunda oldukları “testler”in yanı sıra, perakendecilik alanı “ihtiyacı”nın planlamacılar tarafından göz önünde bulundurulması gereken temel bir faktör olduğu tespit edilmiştir.

Sonuçta, geçen yıllar içindeki önemli genişleme ve gelişmeye rağmen, İngiltere hâlâ ABD’den –hatta Fransa’dan– daha az verimli bir format bileşimine sahiptir. McKinsey Global Institute’un 1999’da gerçekleştirdiği bir çalışmayla kısıtlamaların verimlilik üzerindeki olumsuz etkilerini kanıtlanmasının ardından, İngiltere Planlama Müfettişliği bir kez daha arazi kullanım kısıtlamalarını gevşetmeyi planlamaktadır.

Rekabetçi Fiyatlandırma Uygulamaları Üzerindeki Kısıtlamalar

Türkiye’de modern perakendecilerin büyümesinin doğal bir piyasa olgusuyla –söz konusu oyuncuların tüketicilere daha yüksek bir “değer önerisi”nde bulunma becerileri ve yetenekleri– nasıl körüklendiğini göstermiştik. Değer önerisinin bir bölümü daha üstün bir ürün yelpazesinden oluşur; bir bölümü de modern, temiz ve çekici mağazalardan. Ama değer önerisini bir arada tutan önemli derleyici unsur, perakendecilerin, toplam sunumu tüketiciler açısından cazip kılan bir fiyat koyma becerileridir.

Bazı ürünlerde, modern perakendeciler tüketicileri ancak, geleneksel oyunculardan yüzde 30-40 düşük bir fiyat koyarak çekebilmektedir, zira mahallede bir tedarikçinin (örneğin, bakkal) bulunmasının sağladığı kolaylık, ürünü satın alanlar için bu kadar caziptir. Başka ürünlerde, modern perakendeciler ancak yüzde 5-10 düşük bir fiyat koymayı arzulayabilmektedir, çünkü alışveriş edenler bu ürünleri çok daha temiz ve daha hijyenik bir ortamda satın almayı son derece cazip bulmaktadır. Çok sayıda üründe ise, fiyat karşılaştırması için hiçbir zemin olmayabilmektedir, çünkü küçük oyuncular bu ürünleri hiç buldurmamaktadır.

Gelişmiş ekonomilerde bazı perakendeciler, fevkalade düşük fiyatlı dar bir ürün yelpazesıyla “sıfır dekorasyonlu” mağazalar açarak önemli çıkışlar yapmışlardır (söz konusu “indirim mağazaları”nda fiyatlar, rakip modern süpermarketlerdeki fiyatların bile yüzde 10-20 altında olabilmektedir). Bunlar gene, mümkün olan en düşük fiyattan alışveriş yapabilmek için mağaza içi ekstra cazibe unsurlarından vazgeçebilen tüketici kategorisine seslenmektedir.

Bunlar doğal piyasa güçleridir. Bunlar, hızlı verimlilik artışını sağlayacak güçlerdir. Kanun yoluyla perakendecilerin fiyatlandırma özgürlüğüne sınırlamalar getirmeye yönelik her çaba, doğrudan bu güçlerin yolunu kesmektedir. Öyleyse, önerilen kanun, perakendeciliğin gün ve saat başı değişen gerçek fiyatlandırma dünyasında neredeyse tamamen uygulanamaz olmanın yanı sıra, Türkiye perakendecilik sektöründe verimlilik artışına ağır bir sınırlama getirecektir.

Ödeme Vadeleri Üzerindeki Kısıtlamalar

Ödeme vadeleri üzerindeki kısıtlamalara yöneltiletilen itiraz, fiyatlandırma üzerindeki kısıtlamalara yöneltiletilen itiraza benzerdir. Ödeme vadeleri, bir tedarikçi ile bir perakendeci arasındaki ilişkiyi yansıtan karmaşık bir düzenlemeler kümesinin öğelerinden biridir. Kanun, söz konusu kümenin bir öğesinin uygulanmasını yapay bir biçimde sınırlayarak, katma-değer zincirinin bazı halklarında verimlilik üzerinde olası olumsuz etkilerle, kümenin kalan kısmında düzeni bozacaktır.

Ödeme vadelerine ilaveten, tedarikçi-perakendeci anlaşmalarının pek çok boyutu vardır: Normal liste fiyatları; bazı perakendeci girişimlerine bağlı özel promosyon fiyatları; erken ödemeler karşılığında uygulanan indirim oranları; teslimat

koşulları; tedarikçi lojistiğinin perakendeci lojistik sistemleriyle entegrasyon düzeyi; perakendecilerin mağaza içi sistemlerine uyum sağlamak için ürün boyutlarının, hatta nakliye konteynırlarının özelliklerinin tasarımı vb. Tıpkı perakendecilerin tüketicilere sundukları hizmet özellikleri kümesinde olduğu gibi, tedarikçiler ile perakendeciler arasındaki ilişkileri temsil eden toplam paket de, potansiyel olumsuz ve istenmeyen sonuçlar olmaksızın yapay bir biçimde diğerlerinden ayrılamaz.

Verimlilik açısından en büyük risk, ödeme vadelerine yapay kısıtlar getirilmesinin, perakendecileri tedarikçilerden başka konularda –örneğin, tedarik zincirinin kilit bileşenlerinde verimlilik kazançlarını engelleyen unsurlar– daha büyük tavizler istemeye itecek olmasıdır. Örneğin, perakendecilerin kendilerine daha fazla kolaylık sağlayacak, fakat tedarikçi için daha az verimli olan lojistik düzenlemeler istediklerini varsayalım. Ödeme vadelerini bir pazarlık aracı olarak kullanma esnekliği olmayınca, tedarikçiler toplam verimliliklerini düşüren düzenlemeler yapmaya zorlanabilirler. Bu durumda, tedarikçiler nakit akışı zamanlaması bakımından kazançlı çıkmış olabilirler, fakat faaliyet etkinliği bakımından kayba uğramışlardır. Ve, her durumda, sonuçta genel ekonomik büyüme üzerinde meydana gelen olumsuz etkiyle, gıda işleme sektörünün toplam verimliliği zarar görmüş olacaktır.

Özel Perakendeci Markalarının Geliştirilmesi Üzerindeki Kısıtlamalar

Kanun tasarısıyla ilgili bazı tartışmalarda, siyasi karar mercilerinin, perakendecilerin özel perakendeci markalı ürünleri kullanmalarına da kısıtlamalar getirilmesini telkin ettiklerini anlıyoruz. Bu olasılık şu an için kanun tasarısına yansımış olmamakla birlikte, bu rapor vesilesiyle konuyla ilgili görüşümüzü açıklıyoruz.

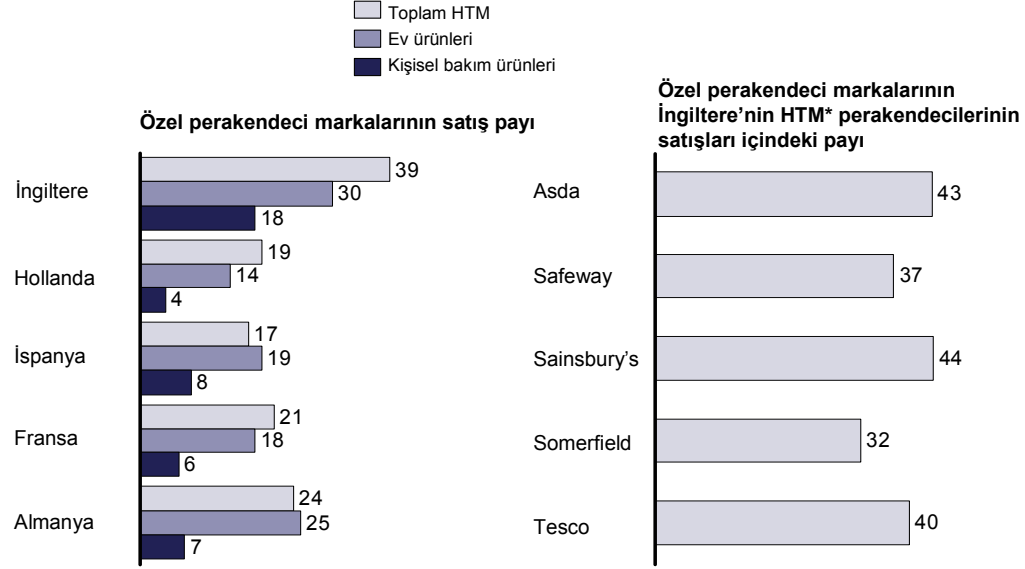
Birincisi, özel perakendeci markalarının, özellikle bu raporun odaklandığı verimlilik üzerindeki etkileri bakımından, modern perakendecilikte oynadığı rolün anlaşılması önem taşımaktadır.

Gelişmiş ülkelerde önde gelen HTM perakendecileri, bazı kategorilerde cirolarının yüzde 30-40'ını özel perakendeci markaları üzerinden yapmaktadır (Şekil 10). Örneğin, İngiltere'de Tesco ile Kanada'da Loblaws, piyasadaki lider konumlarını büyük ölçüde, ulusal markalı ürünlerin o kadar iyi karşılayamadığı tüketici ihtiyaçlarına cevap vermek için, kendi markaları altında satılan benzersiz bir ürün yelpazesi, kalite ve fiyat karması geliştirme becerileri sayesinde oluşturmuşlardır. Buna ilaveten, perakendeciler söz konusu talepleri, çoğu durumda ulusal markalı ürünlerde eriştikleri brüt kâr marjlarından üçte bir oranında daha yüksek kâr marjlarına erişerek karşılayabilmektedirler. Böylece, hiç de şaşırtıcı olmayan bir şekilde, örneğin İngiltere'de en büyük HTM perakendecileri, pazarlama ve

markalama know-how'ları bakımından fiilen dünyanın en büyük pazarlama kuruluşlarıyla denk görülmektedirler.

Şekil 10

ÖZEL PERAKENDECİ MARKALARININ AVRUPA ÜLKELERİNDEKİ PAYI - 1998 Yüzde



* Paketlenmiş gıda, temizlik ve sağlık ürünleri ve alkolü içerir
Kaynak: Private Label Manufacturers Association (PLMA) 2002 International Yearbook

Bu ölçekte özel perakendeci markaları geliştirmenin verimlilik üzerinde yaratacağı etki aşikârdır: Bu, hem toplam çıktıyı hem de toplam çıktının katma-değerini (brüt kâr marjı) müthiş biçimde yükseltmektedir. Bir başka deyişle, verimliliği yükseltmektedir. Dolayısıyla, özel perakendeci markalarının kullanımını sınırlamaya yönelik her tür girişimin, perakendecilik sektörünün verimliliği üzerinde doğrudan olumsuz bir etkisi olacaktır.

Bununla birlikte, özel perakendeci markalarının geliştirilmesine sınırlamalar getirmenin, sonunda bizim varsaydıklarımız gerçekleşecek olsa da, kanunlaşması halinde amaçlanan etkiyi –yani, küçük ve orta boy gıda ve ev ürünleri tedarikçileri için fırsatlar yaratılması ve performanslarının desteklenmesi– yaratıp yaratmayacağına da bakalım. Aslında, sınırlamalar tam aksi etkide bulunacaktır.

Gelişmiş ekonomilerde, özel perakendeci markalı ürün üreticileri ender olarak büyük ulusal ya da küresel marka tedarikçileridir (Şekil 11). Örneğin, İngiltere'deki gelişmelerin gösterdiği üzere, büyük markalı ürün imalatçıların özel perakendeci markalarının gelişip güçlenmesinden korkmaları için her türlü neden vardır –bu, pazar payları aleyhine bir gelişmedir. Bu nedenle, birkaç istisna dışında, perakendecilere özel perakendeci markaları tedarik etmemeyi tercih etmektedirler. Bunlar, hem kendi markalarını desteklemenin hem de başkaları için

özel perakendeci markalı ürünler üretmenin sebep olacağı yıpratıcı bir çatışmaya girmek istememektedirler.

Şekil 11

ULUSAL YA DA KÜRESEL BÜYÜK MARKALI OYUNCULARIN ÜRETİM STRATEJİLERİ

En çok tercih edilen

Strateji	Tanım	Örnekler	Yorumlar
<ul style="list-style-type: none"> Özel perakendeci marka üretimine girilmemesi 	<ul style="list-style-type: none"> Özel perakendeci marka üretimine karşıt bir prensibin oluşturulması 	<ul style="list-style-type: none"> Mars Kellogg's Coca Cola P&G 	<ul style="list-style-type: none"> Ana ürün gamı dışında çok kısıtlı üretim Markalı ana ürünlerin tesis ve teknolojilerinin kullanılmaması
<ul style="list-style-type: none"> Özel perakendeci marka üretimine çok kısıtlı olarak girilmesi 	<ul style="list-style-type: none"> Özel perakendeci marka üretimine çok özel koşullarda sıcak bakılması (örneğin, belirli bir ürün kesiti için nadir olacak fırsatlar bazında) 	<ul style="list-style-type: none"> Heinz Nestlé Frito-Lay Kimberly-Clark United Biscuits Danone Bahlsen 	
<ul style="list-style-type: none"> Yaygın özel perakendeci marka üretimi 	<ul style="list-style-type: none"> Beceriler ve kaynaklar mümkün kıldıkça özel perakendeci marka üretiminin yapılması 	<ul style="list-style-type: none"> Stute 	
<ul style="list-style-type: none"> Tamamen özel perakendeci marka üretimi 	<ul style="list-style-type: none"> Özel perakendeci marka üretimi şirketin tek işi 	<ul style="list-style-type: none"> - 	

Önde gelen üreticiler genellikle özel perakendeci marka üretimine girmemeyi veya çok kısıtlı olarak girmeyi tercih ederler

Özel perakendeci markalarının başlıca tedarikçileri, büyük markalı oyuncular değilse kimdir? Bunlar genelde, en azından işe küçük ya da orta boy işletmeler olarak başlamış şirketlerdir. Pek çoğu, kendi markalarını raflara çıkarmakta sorun yaşayan aile işletmeleridir; bazıları ise büyük küresel ve ulusal markaların yerini alma konusunda makul bir beklentisi olmayan “ikinci sınıf” pazarlamacılarıdır.

Bunlar, büyük perakendecilerin ürünlerini geliştirmek ve test etmek için çalışmayı seçtikleri şirketlerdir. Bunlar, perakendecilerin, tüm aşamalarda etkinliği azamiye çıkaran lojistik sistemlerini ortaklaşa tasarlamak için yeterince esnek buldukları şirketlerdir. Ve bunlar, ilişkinin zaman içinde başarılı olduğu her yerde, müthiş kârlı bir büyüme gerçekleştirebilen şirketlerdir. Kısacası, bunlar, özel perakendeci markalarına kısıtlamalar getiren herhangi bir kanunun yardımcı olmak üzere tasarlanacağını varsaydığımız şirketlerin ta kendileridir. Bunlara en iyi şekilde, sadece, özel perakendeci markalarının gelişmesine izin vererek yardımcı olunabilir.

* * *

Siyasi karar mercilerinin küçük ve orta boy perakendecileri ve tedarikçileri koruma ve bunlara destek olma arzusunu gayet iyi anlıyoruz. Bu, hem siyasi hem de toplumsal açıdan duyarlı bir yaklaşımdır, ama ekonomik bakımdan da akılcıdır: Türkiye’de verimlilik artışıyla ilgili çalışmamızın kanıtladığı üzere, KOBİ’ler gelecekte Türk ekonomisinde bugünkünden daha da önemli bir rol oynamak zorundadır. Ne var ki, verimlilik artışını sınırlayan politikalar KOBİ’lere yardımcı olmaz; daha da kötüsü, tüm vatandaşlara zararı dokunur. Değerlendirdiğimiz kanun tasarısı, gerek perakendecilik sektöründeki gerek ekonomi genelindeki muazzam büyüme potansiyeli konusunda öğrendiğimiz her şeyin aksini yaparak, Türkiye’yi bu yıpratıcı yoldan aşağı doğru itecektir. Türk KOBİ’lerine ve en önemlisi bu işletmelerin sahiplerine, yöneticilerine ve çalışanlarına, hızlı verimlilik artışının önünde hiçbir engelin bulunmadığı bir sektöre katılarak çok daha iyi hizmet edilebilir.