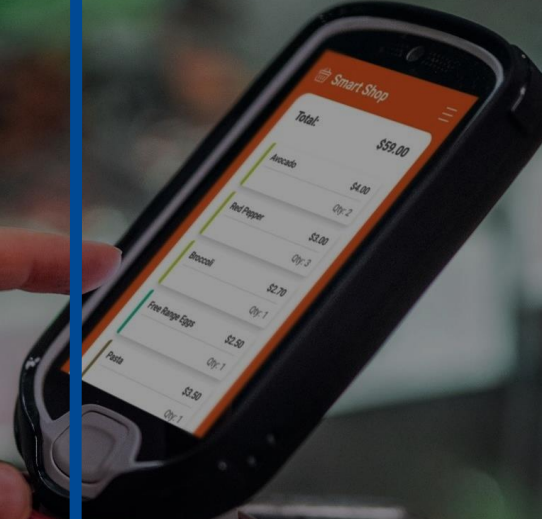


**TÜSİAD**

# Perakende Pazarının Geleceği ve Küresel Trendler

2025



**EY** Parthenon



# Perakende Pazarının Geleceği ve Küresel Trendler

Yusuf BULUT  
Beril MANAV

**Temmuz 2025**

**(Yayın No. TÜSİAD - T/2025-07/650)**

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

© 2025, TÜSİAD

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

**ISBN 978-605-165-069-2**

**Yazarlar:** Yusuf Bulut, Beril Manav

**Yayına Hazırlayanlar:** Tamer Şen, Fatmanur Sarı, Zehra Aydemir

**Dizgi ve Sayfa Uygulama:** Fatmanur Sarı, Zehra Aydemir

**Kapak Tasarımı:** EY Parthenon

**Basım:** NETCOPY

# Ön Söz

TÜSİAD, özel sektörü temsil eden sanayici ve iş insanları tarafından 1971 yılında, Anayasamızın ve Dernekler Kanunu'nun ilgili hükümlerine uygun olarak kurulmuş, kamu yararına çalışan bir dernek olup gönüllü bir sivil toplum örgütüdür. TÜSİAD, insan hakları evrensel ilkelerinin, düşünce, inanç ve girişim özgürlüklerinin, laik hukuk devletinin, katılımcı demokrasi anlayışının, liberal ekonominin, rekabetçi piyasa ekonomisinin kurum ve kurallarının ve sürdürülebilir çevre dengesinin benimsendiği bir toplumsal düzenin oluşmasına ve gelişmesine katkı sağlamayı amaçlar. TÜSİAD, Atatürk'ün öngördüğü hedef ve ilkeler doğrultusunda, Türkiye'nin çağdaş uygarlık düzeyini yakalama ve aşma anlayışı içinde, kadın-erkek eşitliğini, siyaset, ekonomi ve eğitim açısından gözeten iş insanlarının toplumun öncü ve girişimci bir grubu olduğu inancıyla, yukarıda sunulan ana gayenin gerçekleştirilmesini sağlamak amacıyla çalışmalar gerçekleştirir.

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

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

TÜSİAD, Türk iş dünyası adına, bu çerçevede oluşan görüş ve önerilerini Türkiye Büyük Millet Meclisi'ne, hükümete, diğer devletlere, uluslararası kuruluşlara ve kamuoyuna doğrudan ya da dolaylı olarak basın ve diğer araçlar aracılığı ile ileterek, yukarıdaki amaçlar doğrultusunda düşünce ve hareket birliği oluşturmayı hedefler.

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

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

Perakende sektörü, dijitalleşme, sürdürülebilirlik, demografik dönüşüm ve teknolojik gelişmeler gibi çok boyutlu küresel trendlerin etkisiyle hızlı ve köklü bir dönüşüm geçirmektedir. Bu dönüşüm, yalnızca rekabet gücünün korunması değil; aynı zamanda istihdam yapısının, tüketici beklentilerinin ve iş modellerinin yeniden şekillenmesini de beraberinde getirmektedir. Tüm bu dinamikler ışığında, sektördeki paydaşların stratejik karar alma süreçlerini destekleyecek, bütüncül ve veri temelli analizler kritik önem taşımaktadır.

"Perakende Sektörünün Görünümü 2025" araştırması ile perakende sektörünün geleceğini şekillendiren küresel ve yerel trendlerin derinlemesine analiz edilmesi, Türkiye özelinde sektörü etkileyen öncelikli alanların belirlenmesi, bu alanlarda karar alma süreçlerine rehberlik edecek çözüm önerilerinin geliştirilmesi ve perakende

# n Söz

ekosistemindeki tüm paydaşlar için sürdürülebilir, yenilikçi ve kapsayıcı bir yol haritası sunulması hedeflenmektedir. Araştırmanın ilk aşaması niteliğindeki "Perakende Pazarının Geleceği ve Küresel Trendler" alışmasında, çok boyutlu küresel makro trendlerin perakende sektöründeki dönüşüme etkisi analiz edilmiştir.

Bu rapor TÜSİAD Tarım, Gıda ve Hizmetler Yuvarlak Masası'na bağlı Perakende alışma Grubu'nun faaliyetleri çerçevesinde EY-Parthenon Türkiye şirket Ortağı Yusuf Bulut ve EY-Parthenon Türkiye Yöneticisi Beril Manav tarafından kaleme alınmıştır.

Araştırma sürecinde verdikleri destek ve yönlendirmelerden dolayı TÜSİAD Yönetim Kurulu yesi ve Tarım, Gıda, Hizmetler Yuvarlak Masa Başkanı İzzet zilhan'a, Perakende alışma Grubu Başkanı Atilla Yerlikaya'ya ve Ulaştırma ve Lojistik alışma Grubu Başkanı Nilgün Keleş'e teşekkürlerimizi sunarız.

Rapor, TÜSİAD Genel Sekreter Yardımcısı Tamer şen, TÜSİAD Yatırım Ortamı Direktörü Fatmanur Sarı ve TÜSİAD Yatırım Ortamı Uzmanı Zehra Aydemir tarafından yayına hazırlanmıştır.

Temmuz 2025

# İçindekiler

<b>Yönetici zeti</b>	<b>09</b>	<b>4. Sürdürülebilirlik odaklı Şeffaf perakende</b>	<b>28</b>
<b>Executive Summary</b>	<b>11</b>	4.1 Sürdürülebilirlik hedefleri ve perakende üzerindeki etkisi	29
<b>Giriş</b>	<b>13</b>	4.2 Perakendede sürdürülebilirlik regülasyonları	30
<b>1. Yeni nesil tüketiciler ve beklentileri</b>	<b>16</b>	<b>5. Tedarik zincirinde esneklik ve dayanıklılık</b>	<b>32</b>
1.1. Perakende sektörünün bugünü ve yarını	17	5.1 Perakende tedarik zincirinde temel zorluklar	33
1.2 Yeni nesil tüketicilerin beklentileri	18	5.2 Esnek ve evik tedarik zincirleri	34
1.3 Marka gücünü yeniden canlandırmak için 5 hamle	19	5.3 Perakende sektöründe lojistik trendleri	35
<b>2. Kanallar arasındaki sınırların kalkması</b>	<b>20</b>	<b>6. Yeni nesil iş gücü uygulamaları</b>	<b>36</b>
2.1 Kanal etkileşimleri	21	6.1 Perakende sektöründe yetenek sağlığı	37
2.1 Kesintisiz ve bütüncül deneyim	22	6.2 Dijitalleşmenin iş gücü üzerindeki etkileri	38
<b>3. Teknolojinin hızlanan entegrasyonu</b>	<b>24</b>	6.3 Uzaktan ve esnek çalışma modelleri	39
3.1 Gelişen teknolojiler ve kullanıldığı temalar	25	6.4 Kadınların iş gücüne katılımı	40
3.2 Perakendede yapay zeka kullanımı	26		
3.3 Gömülü deme sistemleri	27		



## Yönetici Özeti

Perakende sektörünü şekillendiren ana trendler arasında; yeni nesil tüketici beklentileri, kanallar, teknoloji, sürdürülebilirlik, tedarik zinciri ve yeni nesil iş gücü yer almaktadır.

- 1 Yeni nesil tüketiciler ve beklentileri**
  - ▶ Yeni nesil tüketiciler; **uygun fiyatlı, sağlıklı ve değer odaklı ürünlerin** yanı sıra, **private label<sup>1</sup> seçenekleri, sektörler arası iş birlikleri ve sadakat programları** gibi yenilikçi çözümlere ilgi göstermektedir.
- 2 Kanallar arasındaki sınırların kalkması**
  - ▶ **Mağazalar ve dijital kanallar arasındaki sınırlar kalkmakta** ve bu kanallar birbirini tamamlayacak şekilde bütünleşmektedir.
  - ▶ Perakendeciler, kendi ekosistemlerini **tüketici ve deneyim odaklı** iş modelleriyle güçlendirmektedir.
- 3 Teknolojinin hızlanan entegrasyonu**
  - ▶ **Yapay zeka ve otomasyon çözümleri** gibi dijital yatırımlar, **müşteri deneyimlerinin geliştirilmesini sağlamakta ve operasyonel verimliliği** artırmaktadır.
  - ▶ Perakendeciler, **gömülü ödeme sistemlerini** platformlarına entegre ederek **kullanıcı etkileşimini artırmakta ve müşteri ilişkilerini güçlendirmektedir.**
- 4 Sürdürülebilirlik odaklı şeffaf perakende**
  - ▶ **Döngüsel ekonomi ve sürdürülebilirlik**, hem **düzenleyici kurumlar** hem de **tüketiciler** için giderek **daha önemli** hale gelmektedir.
  - ▶ Perakendecilerin, küresel sürdürülebilirlik hedeflerine uyum sağlamak için **çevre dostu ürünler sunmaları, karbon ayak izlerini azaltmaları, etik üretim standartlarına uymaları ve iş süreçlerinde şeffaflık sağlamaları** gerekmektedir.
- 5 Tedarik zincirinde esneklik ve dayanıklılık**
  - ▶ Küresel lojistik krizler, jeopolitik riskler ve artan maliyetler, markaları **tedarik zincirlerini daha dayanıklı ve esnek** hale getirmeye zorlarken **teknolojik yenilikler ve otomasyon**, bu esnekliği artırarak müşteri taleplerine daha hızlı yanıt verilmesini sağlamaktadır.
  - ▶ E-ticaretin büyümesiyle birlikte, **son kilometre teslimatları ve çevre dostu lojistik çözümleri** perakendeciler için öncelik haline gelmektedir.
- 6 Yeni nesil iş gücü uygulamaları**
  - ▶ **Dijitalleşme** (örn. self-checkout<sup>2</sup> makineleri, yapay zeka chatbotları<sup>3</sup>), iş gücünü daha stratejik görevlere yönlendirerek **verimliliği artırmaktadır.**
  - ▶ **Uzaktan ve esnek çalışma modelleri** perakende sektöründe **iş-yaşam dengesinin iyileştirilmesini** mümkün kılmaktadır.
  - ▶ Perakende sektöründe **kadın istihdamı ortalamanın üzerinde** olsa da, kadınların iş gücüne katılımını artırmak için daha kapsamlı programlara ihtiyaç devam etmektedir.

1. Private label (özel marka) ürünler, markalı ürünlerin yanı sıra mağaza veya zincirlerin kendi markaları altında ürettirdiği ve genellikle daha uygun fiyatlarla sunduğu ürünleri ifade eder. 2. Müşterilerin, kasiyer olmadan ödeme yapmalarını sağlayan dijital ödeme noktası; 3. Sohbet robotu

Kaynak: EY-Parthenon analizi



# Executive Summary

Among the main trends shaping the retail sector are evolving consumer expectations, channels, technology, sustainability, supply chain, and the next-generation workforce.

- 1

**Next-Generation Consumers and Expectations**

  - ▶ New-generation consumers show interest in innovative solutions such as **affordable, healthy, and value-oriented products, private label<sup>1</sup> options, and cross-sector collaborations and loyalty programs.**

---

- 2

**The Blurring of Channel Boundaries**

  - ▶ **The boundaries between physical stores and digital channels are disappearing**, with these channels increasingly integrated to complement each other.
  - ▶ Retailers are strengthening their ecosystems with **consumer- and experience-focused business models.**

---

- 3

**Accelerated Integration of Technology**

  - ▶ Digital investments such as **AI and automation solutions** are improving **customer experiences and increasing operational efficiency.**
  - ▶ Retailers are **enhancing user engagement and strengthening customer relations** by integrating **embedded payment systems** into platforms.

---

- 4

**Transparent and Sustainability-Oriented Retail**

  - ▶ **Circular economy and sustainability are becoming more important for both regulatory bodies and consumers.**
  - ▶ To align with global sustainability goals, retailers must **offer environmentally friendly products, reduce carbon footprints, comply with ethical production standards, and ensure transparency in their processes.**

---

- 5

**Flexibility and Resilience in the Supply Chain**

  - ▶ Global logistics crises, geopolitical risks, and rising costs are pushing brands to **make their supply chains more resilient and flexible**; technological innovations and automation are enhancing this flexibility by enabling faster responses to customer demands.
  - ▶ With the growth of e-commerce, **last-mile deliveries and environmentally friendly logistics solutions** are becoming a priority for retailers.

---

- 6

**Next-Generation Workforce Practices**

  - ▶ **Digitalization** (e.g., self-checkout machines, AI chatbots) is increasing **workforce productivity by shifting labour to more strategic roles.**
  - ▶ **Remote and flexible work models** contribute to better **work-life balance** in the retail sector.
  - ▶ Although **female employment in retail is above the national average**, there is still a need for **more comprehensive programs** to increase women's participation in the workforce.

1. Private label: Retailers' own branded products, often offered at more competitive prices.  
Source: EY-Parthenon analyse



## Giriş

### Dünyayı şekillendiren makro trendler (1/2)

Dünyayı şekillendiren makro trendler arasında dijitalleşme, teknolojik gelişmeler ve sürdürülebilirlik odaklı yaklaşımlar öne çıkarken...



#### Hızlı teknolojik değişim

Dijitalleşme ve teknoloji, hayatımızın her alanına hızla entegre olmaktadır.

- ▶ **Yapay zekanın**, şirketlerin insan kaynakları, satış ve tedarik zinciri gibi iş süreçlerini dijitalleştirerek **verimlilik ve erişilebilirliği artırması**, doğru ve hızlı karar almayı kolaylaştırması beklenmektedir.
- ▶ 2024 itibarıyla **5G ve IoT** teknolojilerinin yaygınlaşması, cihazlar ve sistemler arasındaki etkileşimi hızlandırarak şirketlerin **operasyonlarını daha esnek** hale getirmeleri öngörülmektedir.
- ▶ Ülkeler, **dijital egemenliklerini** artırmak için verilerin yerel sınırlar içinde tutulmasını öngören **yasalar** geliştirmektedir.
- ▶ Şirketler ve hükümetler, **siber saldırılara karşı güvenlik altyapılarını** güçlendirip ileri teknolojilere yatırım yapmaktadır.
- ▶ Tüm yenilikçi teknolojilerin, çevrimiçi etkileşimleri hızlandırıp güvenliğini artırarak **dijital deneyimlerin** gelişimine katkı sağlaması beklenmektedir.

Kaynak: EY JeoStratejik Görünüm 2025, EY-Parthenon analizi



#### Sürdürülebilirliğe artan ilgi

Küresel çapta çevre ve sosyal bilinç giderek artmış; sürdürülebilirlik ise her iki boyutuyla birçok paydaş için artık bir seçenek değil, zorunluluk haline gelmiştir.

- ▶ 2024 itibarıyla küresel enerji piyasalarında yaşanan jeopolitik riskler ve iklim değişikliğinin etkisiyle, **yeşil teknolojilere yapılan yatırımlar %40 oranında artmış** ve birçok ülke yeşil enerji stratejilerini hızla uygulamaya almıştır.
- ▶ **Yaklaşık 200 ülkenin Paris Anlaşması çerçevesinde sürdürülebilirlik stratejilerini güncellemesiyle**, bu dönüşümün etkileri önümüzdeki dönemde de artarak sürecektir.
- ▶ Bu dönüşüm sürecinde, **küresel tedarik zincirlerinde şeffaflık ve izlenebilirlik uygulamaları**, hem sürdürülebilirlik hedeflerine ulaşmak hem de müşteri beklentilerini karşılamak açısından kritik hale gelmiştir.
- ▶ Üretici şirketler, **karbon ayak izini azaltmaya ve döngüsel ekonomi ilkeleri doğrultusunda geri dönüştürülebilir tasarım ve yeniden kullanım** gibi çözümlere odaklanmaktadır.
- ▶ Sürdürülebilirliğin sosyal boyutunda ise, **çalışan haklarının korunması, adil ücretlendirme, iş sağlığı ve güvenliği ile toplumsal eşitlik ve kapsayıcılık gibi konularda yapılan iyileştirmeler**, hem iş gücünün refahını artırmakta hem de kurumların uzun vadeli başarılarını desteklemektedir.

## Dünyayı şekillendiren makro trendler (2/2)

... jeopolitik riskler, ekonomik belirsizlikler, demografik değişimler ve artan regülasyonlar gibi makro trendler de sektörlerdeki dönüşümü hızlandırarak yeni fırsatlar yaratmaktadır.



### Jeopolitik ve ekonomik belirsizlikler

Son yıllarda artan jeopolitik gerilimler ve ekonomik dalgalanmalar, küresel ticaretin üzerindeki belirsizlikleri artırmaktadır.

- ▶ 2020'lerde savaşların yıllık ortalaması 45'ten 56'ya yükselerek **son 50 yılın en yoğun dönemi** haline gelmiştir<sup>1</sup>; bu artışın **enerji piyasaları ve tedarik zincirleri** üzerinde ciddi etkileri görülmektedir.
- ▶ **Küresel ticaretin yeniden şekillenmesiyle** birlikte, endüstriyel ve ticari politikalar kullanılarak, **kritik ürünlerin yerel üretimi teşvik edilmekte** ve tedarik zincirindeki ilişkiler karmaşıklaşmaktadır.
- ▶ **Döviz kurlarındaki dalgalanmalar, enflasyon, faiz ve maliyet artışları** nedeniyle şirketlerin **ürün ve hizmet fiyatlarını yeniden yapılandırması beklenmektedir.**



### Demografik değişimler

Demografik değişim, küresel ve yerel düzeyde ekonomik büyüme, iş gücü piyasaları ve sosyal dinamikler üzerinde büyük etkiler yaratmaktadır.

- ▶ **Birçok ülkede artan yaşlı nüfus oranı** sosyal güvenlik sistemleri üzerindeki yükü artırmaktadır.
- ▶ Öte yandan, **gelişmekte olan ülkelerde genç nüfus oranının görece yüksek olması**, iş gücü potansiyeli sunarken bu potansiyelin **eğitim ve istihdam fırsatlarıyla desteklenmemesi** toplumsal kırılmalara neden olabilmektedir.
- ▶ **Göçmenlerin iş gücüne entegrasyonu**, doğru politikalarla yönetildiğinde **gelişmiş ülkelerde iş gücü açığını kapatmada ve ekonomik sürdürülebilirlikte** önemli fırsatlar sunmaktadır – 2023 yılında OECD ülkelerine 6,5 milyon yeni göçmen giriş yapmıştır.
- ▶ **Hanehalkı yapısındaki dönüşüm ve toplumsal çeşitlilik**; kültürel uyum, iş gücü dinamikleri ve tüketim tercihlerinde belirleyici olmaktadır.



### Artan vergi ve regülasyon karmaşıklığı

Vergi ve regülasyonlardaki hızlı değişim ve artan karmaşıklık, paydaşların bu dönüşümlere hızla uyum sağlamasını gerektirmektedir.

- ▶ ABD'de Trump yönetimi Nisan 2025'te **yeni gümrük vergileri** getirmiş, küresel **ticaret belirsizliğini** artırmış, **tedarik zincirlerinde yeniden yapılanmaları** tetiklemiştir.
- ▶ **Dijital hizmetler ve veri güvenliği için yeni vergiler** uygulanmaktadır (örn. Kanada 2024'te dijital hizmet vergisini devreye sokmuş, Çin ise denetimlerini artırmıştır).
- ▶ **Karbon ayak izini azaltmak ve çevresel hedeflere ulaşmak amacıyla**, birçok ülke **karbon vergisi uygulamakta** ve şirketleri sürdürülebilir yatırımlara teşvik etmektedir
- ▶ Hükümetler tüm dünyada, özellikle çevresel ve sosyal hedeflere ulaşmak için **yeni regülasyonlar** geliştirmektedirler.

1.UCDP/PRIO verilerinin analizine göre  
Kaynak: UCDP/PRIO, EY JeoStratejik Görünüm 2025, EY-Parthenon analizi

## Küresel perakende pazarı genel görünümü

İlgili gelişmelerle birlikte perakende pazarı, ekonomik büyümeye olan katkısı ve istihdam yaratma gücü ile 2024 yılında 18,6 trilyon dolara ulaşarak büyümesini sürdürmüştür.



### Perakende sektörü neden önemlidir?

#### İstihdama katkısı

▶ Perakende sektörü, dünya çapında **milyonlarca kişiye doğrudan ve dolaylı iş imkânı sağlamakta**, bu da iş gücü piyasası üzerinde büyük bir etki yaratmaktadır.

- örn. ABD'deki perakende sektörü, 2024'te 15,5 milyon kişiye iş imkânı sağlayarak, toplam **ABD istihdamının ~%10'unu** oluşturmuştur.

#### Ekonomik büyümeye katkısı

▶ Tüketici harcamalarının büyük bir kısmını oluşturan perakende sektörü, **dünya ekonomisinin önemli bir parçası olup, GSYİH'ya katkı** sağlamaktadır.

- örn. 2023'te perakende sektörü, **ABD GSYİH'sının %6,4'ünü** oluşturarak, ekonominin önemli bir parçası olmayı sürdürmektedir.

#### Tüketici alışkanlıklarını şekillendirme

▶ Perakende sektörü, **yenilikçi ürünler, hizmetler ve deneyimler** sunarak, tüketicilerin alışveriş alışkanlıklarını ve markaların stratejilerini şekillendirmektedir.

- örn. Sosyal medya reklamcılığı ile markalar, belirli platformlarda hedef kitlelerine doğrudan ulaşarak, tüketicilere **yeni bir alışveriş platformu** sunmuştur.



Küresel perakende pazar büyüklüğü (2024)

**18,6**

trilyon dolar

Çevrimdiş

**14,4**

(%78)

trilyon dolar

E-ticaret

**4,2**

(%22)

trilyon dolar



### Perakende sektöründe öne çıkan noktalar

1

▶ Küresel perakende satışları **2024 yılında 18,6 trilyon ABD dolarına** ulaşırken, **2029'a kadar yıllık bileşik büyüme oranının** yaklaşık %5 olması öngörülmektedir.

2

▶ COVID-19 kısıtlamalarının sona ermesiyle büyüme hızı yavaşlansa da, **e-ticaretin fiziksel perakende kanallarına kıyasla 2 kat daha hızlı büyüyeceği** öngörülmektedir.

3

▶ E-ticaretin büyüme potansiyeline rağmen, **fiziksel mağazalardaki satışların perakende sektöründeki büyük payını** koruması beklenmektedir.

4

▶ Enflasyonist koşullar ve jeopolitik zorluklar devam ederken, perakendeciler toplam verimliliği ve büyümeyi sağlamak için **fiyatları düşürmeye, private label' stratejilerini güçlendirmeye ve çok kanallı yetkinliklere yatırım yapmaya** devam etmektedir.

1 - Yeni nesil  
tüketiciler ve  
beklentileri



# 1. Yeni Nesil Tüketiciler ve Beklentileri

## 1.1. Perakende sektörünün bugünü ve yarını

Pandemi sonrasında değişen tüketici beklentileriyle birlikte perakende sektörü, müşteri odaklı bir yapıya evrilmektedir.

### Perakende sektöründe gelişmeler

- ▶ COVID-19 pandemisinden önce **satın alma ve alışveriş arasındaki ayırım giderek** belirginleşmekteydi:
  - Satın alma, "**zaman kazanmak**" ve **hız ve kolaylık** ile ilgili bir süreçken; alışveriş "**zaman harcama**" ve **müşteri deneyimi** odaklı bir faaliyet olarak konumlanmaktaydı.
- ▶ Pandemi süreci, anlık satın alma ve günlük tüketime dayalı alışkanlıkların yerini **evde tüketim ve planlı harcamaya dayalı bir alışveriş** yaklaşımına bırakmasına neden olmuştur.
- ▶ **Pandemi sonrası** dönemde tüketiciler normale dönerken, satın alma ve alışveriş deneyimleri daha geniş bir tüketici ihtiyaç alanına yayılmıştır. Bu süreçte, perakende sektöründe tüketici deneyimi bakımından **üç temel eğilim** ön plana çıkmıştır:
  - Hayatı kolaylaştıran çözümler sunmak
  - Farklılaştırılmış alışveriş deneyimleri sağlamak
  - Tüketici ihtiyaçlarına yönelik bütünsel çözümler geliştirmek

### Perakendenin bugünü ve yarını

Perakendenin bugünü		Perakendenin yarını
Kanal odaklı yapı	➔	Müşteri odaklı yapı
Ürünün müşteriye ulaştırılması	➔	Müşterinin dünyasına entegre olmak
Perakendecilere giden tüketiciler	➔	Tüketicinin bulunduğu her yerde erişilebilir perakendeciler
İşyeri yakınlarında alışveriş yapan tüketiciler	➔	Eve daha yakın yerel mağazalarda alışveriş yapan tüketiciler
Yalnızca perakendeciler aracılığıyla tüketiciye ulaşan markalar	➔	Doğrudan tüketiciye ulaşan markalar (D2C <sup>1</sup> )
İşlem odaklı ürün satışı	➔	Bütünleşik çözümler ve zenginleştirilmiş deneyimler sunma
Tüketici tarafından yapılan kişiselleştirme	➔	Kişiselleştirme ile sadeleştirilmiş ve seçilmiş deneyimler
Karmaşık envanter ve ürün çeşitliliği	➔	Optimize edilmiş ve seçili envanter

1. Direct to Consumer (D2C), yani Doğrudan Tüketicisyne, bir işletmenin ürünlerini veya hizmetlerini, araçlar (perakendeciler, distribütörler gibi) kullanmadan doğrudan nihai tüketicilere satma rı  
Kaynak: EY-Parthenon analizi

# 1. Yeni Nesil Tüketiciler ve Beklentileri

## 1.2 Yeni nesil tüketicilerin beklentileri

Sunulan seçeneklerin giderek daha fazla çeşitlendiği bir dönemde tüketici beklentilerini karşılamak ve bağlılığı sürdürebilmek için perakendecilerin gerçek değer sunması, güven inşa etmesi ve sürekli değişen taleplere uyum sağlaması gerekmektedir.

### Tüketicilerin:

- 1 Enflasyon**, tüketicilerin **alışveriş alışkanlıklarını değiştirmelerine** neden olmaktadır. **%78'i**, markaların paket **boyutlarını küçülttüğünü** ancak **fiyatın aynı ya da daha yüksek** olduğunu fark ettiğini söylüyor. **%39'u**, gelecekte daha fazla **ikinci el** satın alma eğiliminde olacağını belirtiyor.
- Tüketiciler, **marka bağlılıklarını azaltarak sağlık ve değer odaklı ürünlere** yönelmektedir. **%35'i**, markaları satın alma kararlarında önemli bir etken olarak **görmediklerini** belirtiyor. **Sadece %12'si**, markaların **müşterileriyle güçlü bir bağ** kurduğunu düşünüyor. **%41'i**, bir ürünün «**sağlıklı**» oluşunu, uzun vadede **en önemli satın alma kriteri** olarak görüyor.
- Private label'ın**, geleneksel markalara **yüksek kaliteli alternatifler** sunması tüketicilerin ilgisini çekmektedir. **%67'si**, private label'ların **ihtiyaçlarını markalar kadar iyi** karşıladığını söylüyor. **%36'sı**, private label ürünlere geçtikten sonra **eskiden tercih ettiği markalara dönmeyi düşünmüyor**.
- Tüketiciler **markalar arasında daha sık geçiş** yapmaktadır. **%58'i**, favori markalarına sadık olduklarını ancak **yeni seçeneklere de açık** olduklarını belirtiyor. **%48'i**, **daha iyi performans** sunması durumunda eski markalarına **geri dönebileceğini** söylüyor. **%56'sı**, ürünler **bulunamaz** hale gelirse favori markalarından **vazgeçebileceğini** belirtiyor.
- Tüketiciler, **maliyet odaklı markalar yerine yenilik ve iş birliği sunan markaları** tercih etmektedir. **%75'i**, şirketlerin **sürekli yeniliğe yatırım** yapmasını önemli buluyor. **%57'si**, şirketlerin yeni ürünler, ambalaj çözümleri vb. yaratmak ve/veya yenilik yapmak için **işbirliği** yapmalarından **heyecan** duyuyor. **%42'si**, gördükleri "ürün iyileştirmelerinin" sadece **maliyet düşürme amaçlı** olduğunu düşünüyor.

Kaynak: EY Gelecekteki Tüketici Endeksi Anketi (Nisan 2024 ve Şubat 2025 tarihlerinde olmak üzere iki ayrı dönemde, 30 ülkede toplam 23.000 kişinin katılımıyla gerçekleştirilmiştir)

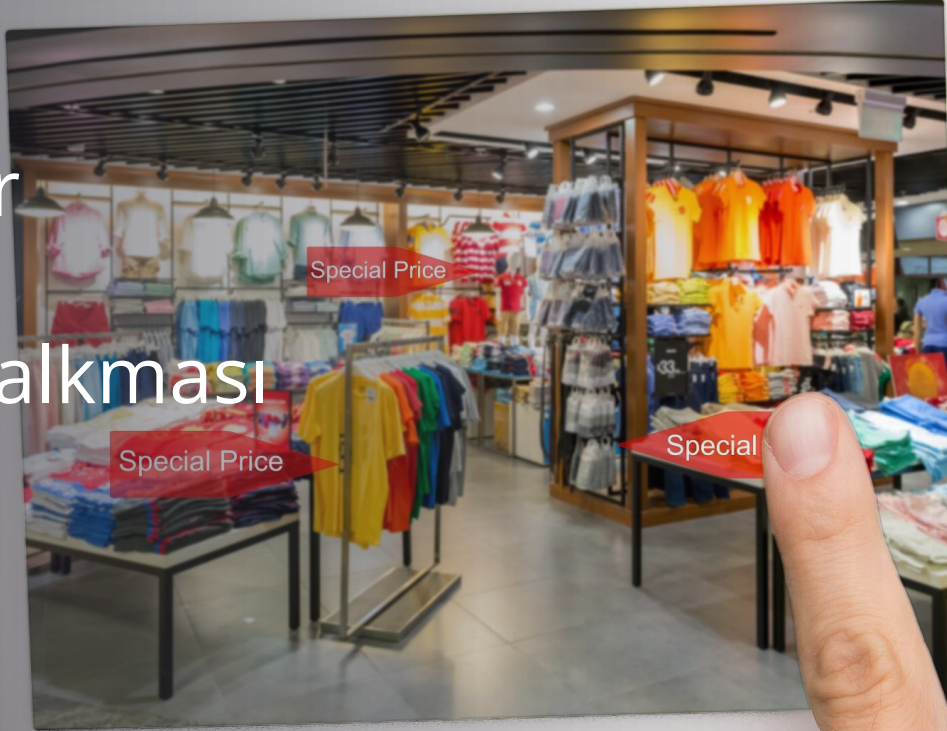
# 1. Yeni Nesil Tüketiciler ve Beklentileri

## 1.3 Marka gücünü yeniden canlandırmak için 5 hamle

- ① **Fiyatlandırma stratejisi doğru kurgulanmalıdır** – Markalar, **anlık alışverişler** için küçük paketler ile **toplu alımlar** için ekonomik büyük boylar arasında dengeli bir yapı kurarak krlılığı sürdürebilir ve **fiyat-paket mimarisini optimize edebilir**.
- ② **Tüketicilerin değer odaklı tercihlerine uyum sağlanmalıdır** – Tüketicilerin sağlık ve değer odaklı alışveriş eğilimleri dikkate alınmalı ve bu doğrultuda **değer odaklı ürün çözümleri** sunulmalıdır.
- ③ **Private label rekabeti için net bir strateji geliştirmelidir** – Markalar, private label ürünler karşısında kendi ürünlerinin rekabet gücünü artırmak için, ürünlerinin **kalitesine ve değerine odaklanan yenilikçi çözümler** geliştirmelidir.
- ④ **Operasyonel mükemmeliyet ve müşteri memnuniyeti önceliklendirilmelidir** – Artan maliyet baskılarına karşı şirketler, **operasyonel verimliliği artırmalı, ürün bulunabilirliğini güvence altına almalı, tedarik zinciri dayanıklılığı ile kalite kontrolünü ve şeffaf iletişimi nceliklendirmeli** ve bu çerçevede müşteri memnuniyetini artıracak stratejileri hayata geçirmelidir.
- ⑤ **Stratejik yatırımlarla büyüme fırsatları yaratılabilir** – Markalar, düşük performans gösteren varlıkları elden çıkarırken; yatırımlar yaparak benzer kategorilerde faaliyetlerini çeşitlendirebilir ve bu yolla elde ettikleri verimliliği **yenilik, Ar-Ge ve karar alma süreçlerinin optimizasyonuna** yönlendirebilirler.

Kaynak: EY Gelecekteki Tüketicisi Endeksi Anketi (Nisan 2024 ve şubat 2025 tarihlerinde olmak üzere iki ayrı dönemde, 30 ülkede toplam 23.000 kişinin katılımıyla gerçekleştirilmiştir)

## 2 - Kanallar arasındaki sınırların kalkması



## 2. Kanallar Arasındaki Sınırların Kalkması

### 2.1 Kanal etkileşimleri

Gelişen teknolojiler ile tüketicilerin alışveriş yolculuğundaki kanal etkileşimleri değişmekte ve satış kanalları dönüşüm geçirmektedir.

Perakendede kanalların önemi	Yorumlar
<p><b>Tüketicilerin...</b></p> <p><b>%84'ü</b> perakendecilerin <b>e-ticaret ve fiziksel kanalı entegre etmeleri</b> için daha fazla aksiyon almasını bekliyor.</p> <p><b>%41'i</b> <b>e-ticareti tercih ettiklerini</b> ve fiziksel mağazalara da iyi bir deneyim için gideceklerini söylüyor.</p> <p><b>Son 3 ayda tüketicilerin...</b></p> <p><b>%28'i</b> sosyal medyada bir <b>reklama tıklayarak doğrudan</b> bir ürün satın aldı (örneğin, TikTok, Facebook, Instagram vb.).</p> <p><b>%26'sı</b> bir online <b>influencer veya vlogger'ın önerisiyle</b> bir ürün satın aldı.</p> <p><b>%22'si</b> sosyal medyadaki <b>canlı yayın alışveriş etkinlikleri</b> üzerinden bir ürün satın aldı.</p> <p><b>Perakendeciler, fiziksel mağazalarda dijital kanalları tercih eden tüketicilere yönelik farklı stratejiler geliştirmektedir:</b></p> <div style="display: flex; justify-content: space-between;"> <div style="width: 30%;"> <p>Tüketicilerin <b>%40'ı</b> ürün bilgilerini ve yorumlarını online değerlendiriyor.</p> <p>Tüketicilerin <b>%34'ü</b> mobil kupon ve promosyon kodları kullanıyor.</p> </div> <div style="width: 30%; text-align: center;"> </div> <div style="width: 30%;"> <p>Tüketicilerin <b>%36'sı</b> mağaza üyelik kartlarıyla ödeme yapıyor.</p> <p>Tüketicilerin <b>%31'i</b> fiyatları karşılaştırıyor ve stokları kontrol ediyor.</p> </div> </div>	<ul style="list-style-type: none"> <li>► <b>Dijital</b> ve <b>fiziksel</b> temas noktalarında tüketici ihtiyaçlarını takip edebilen ve karşılayabilen <b>çok kanallı stratejiler</b>, özellikle genç tüketicilerin çok kanallı <b>hibrit</b> yaşam tarzlarıyla beraber <b>büyümeye</b> devam etmektedir.</li> <li>► Geleneksel perakende mağazaları satışların büyük bir kısmını oluşturduğu için hâlâ önemli bir yer tutarken, dijital ve sosyal platformların yükselmesi, <b>tüketicilerin ürünleri keşfetme, değerlendirme ve etkileşimde bulunma</b> biçimlerini dönüştürmüştür.</li> <li>► Tüketiciler, özellikle Z jenerasyonu, <b>fiziksel mağazalar ve dijital kanallar</b> arasında <b>geçiş</b> yaparken, <b>değer ve çevrimiçi deneyimler</b> arayışıyla <b>sosyal satış platformlarına yönelmektedir</b>.</li> <li>► Perakendeciler, <b>dijital satış noktalarını</b> genişletirken <b>mağaza içi satışları</b> da dijital araçlarla desteklemektedir.</li> <li>► Sürükleyici <b>"fijital"</b> etkileşime olan talep, AR/VR, alışveriş yapılabilir içerik, self-checkout<sup>2</sup>, ve uygulama içi alışveriş gibi alanlara <b>yatırımı artırmaktadır</b>.</li> <li>► <b>Yapay zeka ve analitik</b>, kişiselleştirilmiş ürün önerileri ve sadakat planları aracılığıyla tüketicilerin <b>alışveriş yolculuklarını</b> dönüştürmekte ve <b>müşteri yaşam boyu değerini</b> artırmaktadır.</li> <li>► Tüketiciler, fiziksel ve dijital kanallar arasında <b>kesintisiz, hızlı ve kişiselleştirilmiş</b> bir alışveriş deneyimi beklemektedirler – Mağaza içi online sipariş verme, hızlı teslimat ve mobil ödeme çözümleri daha popüler hale geldikçe, <b>fiziksel mağazalar ve showroomlar deneyim merkezlerine dönüşmektedir</b>.</li> </ul>

1. Fiziksel ve dijital deneyimlerin entegre edilerek müşteriye çok kanallı ve kesintisiz bir alışveriş deneyimi sunulması yaklaşımıdır. Müşterilerin kasiyer yardımı olmadan, kendi alışveriş işlemlerini otomatik ödeme noktaları veya mobil uygulamalar üzerinden tamamlayabildiği ödeme sistemidir

Kaynak: RetailNext, EY Gelecekteki Tüketici Endeksi Anketi (Nisan 2024 ve Şubat 2025 tarihlerinde olmak üzere iki ayrı dönemde, 30 ülkede toplam 23.000 kişinin katılımıyla gerçekleştirilmiştir), Flywheel - Digital Influence in Retail 2024, EY-Parthenon analizi

## 2. Kanallar Arasındaki Sınırların Kalkması

### 2.2 Kesintisiz ve bütüncül deneyim

Deneyim odaklı ekosistemde, perakendecilerin tüm iş süreçlerini tüketici merkezli şekilde yeniden kurgulaması gerekmektedir.

#### Deneyim odaklı ekosistem



Deneyim odaklı bir tüketici yolculuğu, tedarik zinciri ve işletme modellerinden içeriğe, pazarlamaya ve gerçek zamanlı tüketici verileriyle desteklenen bir teknoloji ekosistemine kadar tüm iş süreçlerini kapsamaktadır.

1. Yapay Zeka/Makina Öğrenmesi  
Kaynak: EY-Parthenon analizi

#### Tüketici odaklı perakende dönüşümü

- ▶ Fiziksel ve dijital kanallar, **kesintisiz ve bütüncül bir müşteri deneyimi sağlamak amacıyla** uyum içinde çalışmalıdır.
- ▶ Perakendeciler, müşteri deneyimini zenginleştirmek için **kişiselleştirilmiş öneriler gibi katma değerli hizmetler** sunmalıdır.
- ▶ Markalar, tüketici odaklı deneyim ekosistemleri oluşturarak **müşteri yaşam döngüsünü uzatmalı ve sadakati artırmalıdır.**
- ▶ **İade, onarım, geri dönüşüm ve yeniden satış gibi süreçler**, dögüsel yapılarla değer önerilerine entegre edilmelidir.

Etken	Bugün	Gelecek
Fiziksel kanalın rolü	Ürün odaklı →	Hizmet ve deneyim odaklı
Müşteri trafiği	İşlem odaklı →	Etkileşim ve eğlence odaklı
Hizmet modeli	Minimal etkileşim →	Danışmanlık ve kişiselleştirme
Müşteri deneyimi	Satın almaya sınırlı konseptler →	Deneyim odaklı tecrübe hakim
Ödeme modeli	Sabit, statik kasa noktaları →	Müşteri yolculuğuna entegre



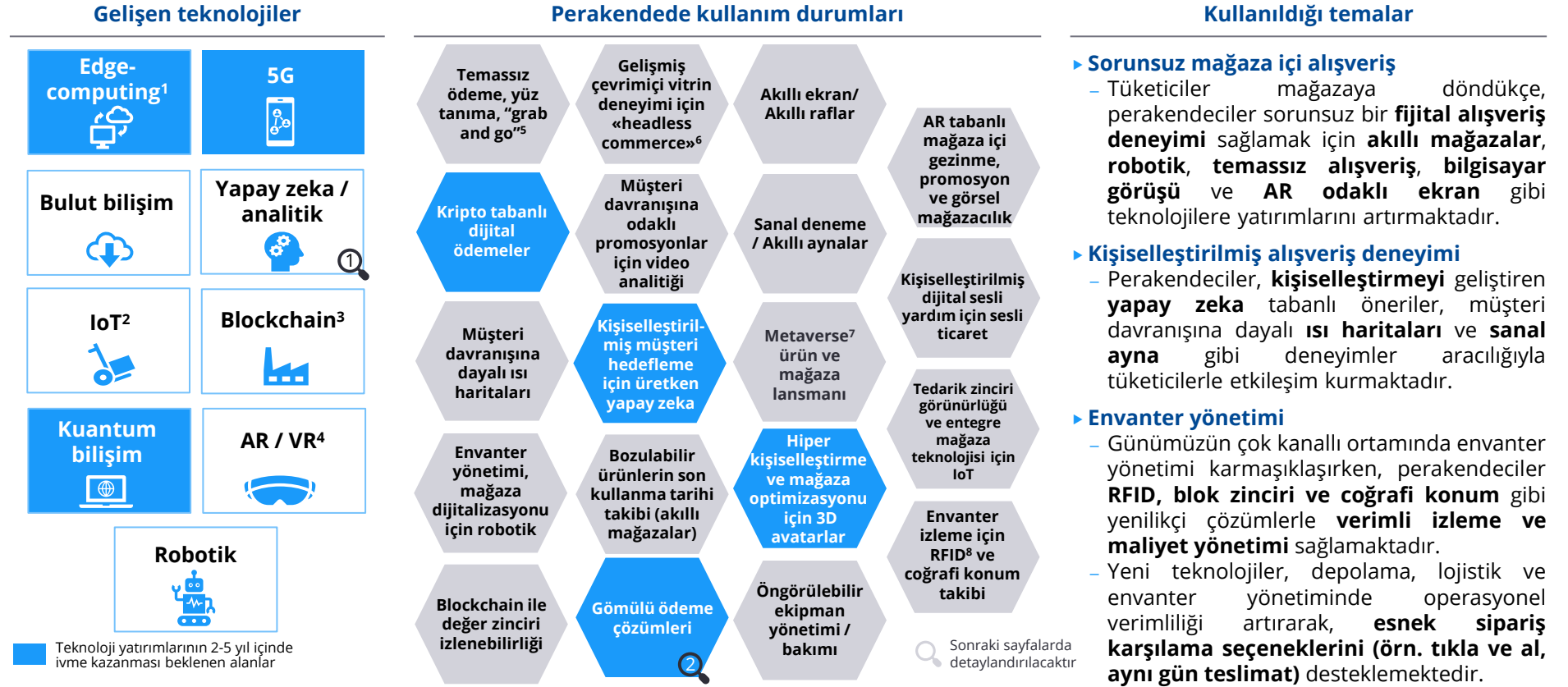
### 3 - Teknolojinin hızlanan entegrasyonu



## 3. Teknolojinin Hızlanan Entegrasyonu

### 3.1 Gelişen teknolojiler ve kullanıldığı temalar

Perakendeciler, müşteri odaklılığı ve operasyonel verimliliği artırmak için teknoloji destekli çözümlere yatırımlarını hızlandırmaktadır.



#### ► Sorunsuz mağaza içi alışveriş

– Tüketiciler mağazaya döndükçe, perakendeciler sorunsuz bir **fijital alışveriş deneyimi** sağlamak için **akıllı mağazalar, robotik, temassız alışveriş, bilgisayar görüşü** ve **AR odaklı ekran** gibi teknolojilere yatırımlarını artırmaktadır.

#### ► Kişiselleştirilmiş alışveriş deneyimi

– Perakendeciler, **kişiselleştirmeyi** geliştiren **yapay zeka** tabanlı öneriler, müşteri davranışına dayalı **ısı haritaları** ve **sanal ayna** gibi deneyimler aracılığıyla tüketicilerle etkileşim kurmaktadır.

#### ► Envanter yönetimi

– Günümüzün çok kanallı ortamında envanter yönetimi karmaşıklaşırken, perakendeciler **RFID, blok zinciri ve coğrafi konum** gibi yenilikçi çözümlerle **verimli izleme ve maliyet yönetimi** sağlamaktadır.

– Yeni teknolojiler, depolama, lojistik ve envanter yönetiminde operasyonel verimliliği artırarak, **esnek sipariş karşılama seçeneklerini (örn. tıkla ve al, aynı gün teslimat)** desteklemektedir.

### 3. Teknolojinin Hızlanan Entegrasyonu

#### 3.2 Perakendede yapay zeka kullanımı

1. Kaynak kullanımı ve tedarikten, satın alma deneyimi ve hizmetlerine kadar perakende değer zincirinde GenAI'ın benimsenmesi şirketlere stratejik avantajlar sunmaktadır.

#### Perakende değer zincirinde GenAI'ın benimsenmesi









1. GenerativeAI: Üretken Yapay Zeka  
Kaynak: EY-Parthenon masaüstü araştırması ve analizi

## 3. Teknolojinin Hızlanan Entegrasyonu

### 3.3 Gömülü ödeme sistemleri

Perakendeciler, finansal hizmetleri ürünlerine ve hizmetlerine entegre ederek daha geniş kitlelere ulaşmakta ve müşteri ilişkilerini güçlendirmektedir.

Gömülü ödeme çözümleri		Detaylar
Gömülü ürün teklifleri	 Kredilendirme	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Markalar, müşterilerin ürün satın alma sürecinde <b>kredi seçenekleri sunarak</b> ödeme süreçlerini daha erişilebilir ve esnek hale getirmektedir.               <ul style="list-style-type: none"> <li>– Örneğin: kredi kartları, araba finansmanı, seyahat acentelerinde taksitli ödeme planları</li> </ul> </li> </ul>
	 Ödemeler	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Gömülü ödeme sistemleri ve dijital cüzdanlar, <b>ödeme çözümlerinin markaların platformlarına entegre edilmesini sağlayarak</b> müşterilere hızlı ve pratik alternatifler sunmaktadır.               <ul style="list-style-type: none"> <li>– Örneğin: tek tıkla satın alma ve taksitle satın alma seçenekleri</li> </ul> </li> </ul>
	 Yatırım	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Markalar, platformları aracılığıyla müşterilere <b>hisse senedi, kripto para gibi yatırım araçlarına kolay erişim</b> imkânı sunarak finansal hizmetleri çeşitlendirmekte ve daha geniş kullanıcı kitlelerine ulaşabilmektedir.</li> </ul>
	 Sigorta	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ <b>Ödeme sırasında ilgili sigorta teklifleri</b> sunularak müşteri deneyimi zenginleştirilmektedir.               <ul style="list-style-type: none"> <li>– Örneğin: uçak bileti satın alırken seyahat sigortası önerilmesi</li> </ul> </li> </ul>
	 Bankacılık	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ <b>Banka kartı ve hesap yönetimi</b> gibi temel finansal hizmetlerin, markaların kendi platformları üzerinden sunulması; müşterilere daha kolay ve entegre çözümler sağlamaktadır.</li> </ul>
	 Sadakat ve ödüller	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ <b>Ortak markalı kredi kartları veya nakit geri ödeme çözümleri</b>, kişiselleştirilmiş bir sadakat deneyimi sunarak müşteri bağlılığını artırmaktadır.</li> </ul>

Kaynak: EY-Parthenon analizi

4 - Sürdürülebilirlik  
odaklı şeffaf  
perakende



## 4. Sürdürülebilirlik Odaklı Şeffaf Perakende

### 4.1 Sürdürülebilirlik hedefleri ve perakende üzerindeki etkisi

Döngüsel ekonomi ve sürdürülebilirlik hedefleri perakende değer zincirinin her aşamasına entegre edilmelidir.

#### Döngüsel ekonomi yapısı ve perakende kullanım alanları



#### Küresel geri dönüşüm sürdürülebilirlik hedefleri ve perakende üzerindeki etkisi



##### Birleşik Milletler Sürdürülebilir Kalkınma Amaçları (SKA'lar)

2030 yılına kadar sürdürülebilir kalkınma sağlamayı amaçlayan hedeflerdir.

- Örn. SKA 12<sup>1</sup> kapsamında kaynak verimliliğini artırmayı, atıkları azaltmayı ve sürdürülebilir tüketim alışkanlıklarını teşvik etmeyi amaçlar.



##### Paris Anlaşması

2100 yılına kadar küresel sıcaklık artışını 2°C'nin altında tutmayı ve mümkünse 1,5°C ile sınırlandırmayı amaçlar.

- Perakende sektörünün hedefe ulaşabilmesi için karbon emisyonlarını azaltması, sürdürülebilir tedarik zinciri ve çevre dostu ürünler sunması beklenir.



##### Avrupa Yeşil Mutabakatı ve AB Atık ve Geri Dönüşüm Politikaları

Yeşil Mutabakat, Avrupa'nın 2050 net sıfır emisyon hedefini ortaya koyarken, AB geri dönüşüm politikaları ise atık yönetimi ve kaynak verimliliğini ilgili sektörlerde geliştirmeyi hedefler.

- Örn. 2030 yılına kadar AB pazarındaki tüm plastik ambalajların geri dönüştürülebilir hale gelmesi planlanmaktadır.



##### AB Atık Çerçeve Direktifi

AB ülkelerinde atık yönetimini düzenleyen temel yasal çerçevedir.

- Perakendecilerden, atıkları ayrıştırma ve geri dönüştürülebilir ambalajlar kullanmaları ve ürünlerin yaşam döngüsünü uzatacak adımlar atmaları beklenir.



##### AB Döngüsel Ekonomi Eylem Planı

Kaynak kullanımı yoğun sektörlerde atık oluşumunu önleme, onarım, yeniden kullanım, geri dönüşüm uygulamalarının yaygınlaştırılmasını amaçlar.

- Tekstil, gıda, plastik ve ambalaj gibi öncelikli sektörlerde döngüsel ekonomi uygulamalarını teşvik etmektedir.

1. BM Sürdürülebilir Kalkınma Amaçları'ndan biri olan SKA 12, doğal kaynak kullanımının azaltılması, atıkların en aza indirilmesi ve sürdürülebilir üretim-tüketim kalıplarının teşvik edilmesini hedeflemektedir

Kaynak: European Commission, United Nations (UN), Masaüstü araştırması, EY-Parthenon analizi

## 4. Sürdürülebilirlik Odaklı Şeffaf Perakende

### 4.2 Perakendede sürdürülebilirlik regülasyonları

Regülasyonlar, bölgelere göre değişiklik göstermekte ve şirketlerin uymaması durumunda kurumlar için güven kaybı ile maliyet artışlarına yol açabilmektedir.

 <h4>Ürün güvenliği ve uyumu</h4> <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Ürünlerin veya malların tüketiciler için güvenli olmasını sağlamak ve zarar veya yaralanma riski taşımamasını temin etmek</li> </ul> <p><b>Uyulmamasındaki riskler</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Kaza veya tehlikeler, tüketici güvenliğini olumsuz etkileyebilir ve bu da marka imajını zedeleyebilir.</li> </ul> <p><b>Örnek regülasyon/kurumlar</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ ABD – Tüketici Ürünleri Güvenliği Yasası (CPSA): Tüketici ürünlerinin güvenliğini sağlar.</li> <li>▶ AB Genel Ürün Güvenliği Direktifi (GPSD): AB'deki tüm tüketici ürünlerinin güvenli olmasını zorunlu kılar.</li> </ul>	 <h4>Tüketici güvenliği ve sağlığı</h4> <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Tüketici ürünleri ve hizmetlerinin kullanımıyla ilgili riskleri önlemek</li> </ul> <p><b>Uyulmamasındaki riskler</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Soruşturmalara, yasal işlemlere, önemli para cezalarına, ürün yasaklarına yol açabilir.</li> </ul> <p><b>Örnek regülasyon/kurumlar</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ ABD – Gıda Alerjen Etiketleme ve Tüketici Koruma Yasası (FALCPA): Gıda alerjenlerinin etiketlerde belirtilmesini zorunlu kılar.</li> <li>▶ ABD – Gıda ve İlaç İdaresi (FDA): Gıda ve ilaç ürünlerinin güvenliğini denetleyen kurum</li> </ul>	 <h4>Etiketleme ve ambalajlama</h4> <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Tüketicilere doğru bilgi sunmak ve yanıltıcı pazarlama uygulamalarını engellemek</li> </ul> <p><b>Uyulmamasındaki riskler</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Yanlış bilgilendirme, zehirlenme/alerji gibi tehlikelere yol açabilir.</li> </ul> <p><b>Örnek regülasyon/kurumlar</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ ABD – Adil Ambalajlama ve Etiketleme Yasası: Ambalaj ve etiketleme bilgilerinin doğruluk ve şeffaflığını zorunlu kılar.</li> <li>▶ AB Gıda Bilgisi Yönetmeliği: Gıda ürünlerinin etiketi, içerik, alerjenler gibi bilgileri içermesini zorunlu kılar.</li> </ul>
 <h4>Tedarik zinciri şeffaflığı</h4> <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Şirketlerin tedarik zincirlerinin sosyal, ekonomik, çevresel sorumluluğunu taşımasını ve değer zincirindeki tüm oyuncuların raporlanmasını sağlamak</li> </ul> <p><b>Uyulmamasındaki riskler</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ İş sağlığı ve sosyal hak ihlalleri, kayıt dışı istihdam gibi suistimaller raporlanmazsa, yalnızca kamuoyunda olumsuz algı oluşmaz; aynı zamanda insan onuruna yaraşır iş hakkı ve temel insan hakları ihlaline sebep verebilir.</li> <li>▶ İş operasyonlarında ve satışlarda aksamaya yol açabilir.</li> </ul> <p><b>Örnek regülasyon/kurumlar</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ AB Kurumsal Sürdürülebilirlik Özen Yükümlülüğü Direktifi: Şirketlerin tedarik zincirlerinde çevresel ve sosyal riskleri tespit edip önlem almalarını zorunlu kılar.</li> </ul>	 <h4>Çevreyi koruma</h4> <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Doğal kaynakları korumak, biyolojik çeşitliliği korumak ve çevresel sorunlar (kirlenme, iklim değişikliği, habitat tahribatı gibi) ile mücadele etmek</li> </ul> <p><b>Uyulmamasındaki riskler</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Yeşil dönüşümü sekteye uğratarak yalnızca karbonsuzlaşma hedeflerinin gecikmesine yol açmaz; aynı zamanda şirketler cezalarla ve pahalı çevre temizleme çalışmalarıyla karşılaşabilir.</li> <li>▶ Çevreye zarar vermek, pazar erişiminin kaybına yol açabilir.</li> </ul> <p><b>Örnek regülasyon/kurumlar</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ AB Atık Çerçeve Direktifi: Atıkların geri dönüştürülmesini ve atık üretiminin azaltılmasını zorunlu kılar.</li> </ul>	 <h4>Gıda izlenebilirliği</h4> <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Gıda ürünlerinin üretim, işleme ve dağıtım aşamalarında izlenebilmesi</li> </ul> <p><b>Uyulmamasındaki riskler</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Gıda kaynaklı risk durumlarında ürün takibi ve müdahale süreci aksayabilir.</li> <li>▶ Tüketici güveninde azalma yaşanabilir.</li> </ul> <p><b>Örnek regülasyon/kurumlar</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ AB Gıda Güvenliği ve İzlenebilirlik Yönetmeliği (EC 178/2002): Gıda ürünlerinin izlenebilirliğini zorunlu kılar.</li> <li>▶ ABD – FDA Gıda Güvenliği Modernizasyonu Yasası: Gıda güvenliğini artırır ve izlenebilirlik zorunluluğu getirir.</li> </ul>

Kaynak: EY-Parthenon masaüstü araştırması ve analizi



5 - Tedarik  
zincirinde esneklik  
ve dayanıklılık



## 5. Tedarik Zincirinde Esneklik ve Dayanıklılık

### 5.1 Perakende tedarik zincirinde temel zorluklar

Küresel lojistik krizler, jeopolitik riskler ve artan maliyetler, markaları tedarik zincirlerini daha dayanıklı ve esnek hale getirmeye zorlamaktadır.

#### Gider yönetimi

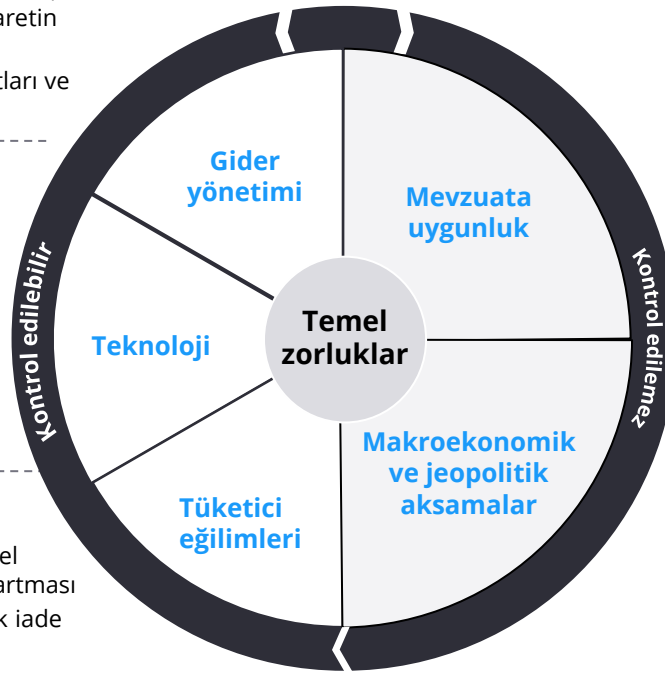
- ▶ **Geleneksel büyümenin yavaşlaması:** Artan rekabet, tüketici harcamalarındaki dalgalanmalar ve e-ticaretin geleneksel mağazacılığı zorlaması
- ▶ **Artan depolama maliyetleri:** Kiralar, enerji fiyatları ve lojistik giderlerindeki yükselişin karlılığı azaltması

#### Teknolojik altyapı

- ▶ **Gerçek zamanlı stok yönetimi eksikliği:** Dalgalanan tüketici talebine göre dengesiz stok tutulması ve depo, mağaza ile e-ticaret kanallarındaki envanterin entegre olmaması
- ▶ **Veri analitiği eksikliği:** Veriye dayalı tahminler yapacak altyapının olmaması ve talep yönetiminde teknoloji kullanımının yetersizliği

#### Tüketici davranışları

- ▶ **Kanal ekosisteminde artan karmaşıklık:** Fiziksel mağazalar, e-ticaret, mobil alışveriş kanallarının artması
- ▶ **Artan ürün iadeleri:** Online alışverişlerde yüksek iade oranlarının, lojistik maliyetleri ve stok yönetimini zorlaştırması
- ▶ **Değişen tüketici talepleri:** Hızlı teslimat beklentileri, kişiselleştirilmiş öneriler ve sürdürülebilir ürün talepleri



#### Mevzuata uygunluk

- ▶ **Bölgesel regülasyon farklılıkları:** Farklı ülkelerde tedarik zinciri operasyonlarını zorlaştıran değişken vergi ve ithalat düzenlemeleri
- ▶ **Yeşil mutabakat ve sürdürülebilirlik standartları:** Karbon ayak izini azaltma, geri dönüştürülebilir ambalaj kullanımı gibi yeni yasal zorunluluklar
- ▶ **İş gücü ve çalışan hakları mevzuatı:** Asgari ücret artışları, platform temelli çalışma modellerine yönelik yasal çerçeve ve alt işverenlik yönetmelikleri

#### Makroekonomik ve jeopolitik aksamalar

- ▶ **Jeopolitik gerilimler ve ticaret savaşları:** Gümrük vergileriyle birlikte küresel ticaretin zorlaşması
- ▶ **Doğal afetler ve iklim krizi:** Tedarik zincirinde ani kesintilere yol açabilecek olaylar
- ▶ **Artan girdi maliyetleri:** Petrol ve enerji fiyatlarındaki dalgalanmanın operasyonel süreçleri sekteye uğratması

## 5. Tedarik Zincirinde Esneklik ve Dayanıklılık

### 5.2 Esnek ve çevik tedarik zincirleri

Teknolojik yenilikler ve otomasyon tedarik zincirinde esnekliği artırarak müşteri taleplerine daha hızlı yanıt verilmesini sağlamaktadır.



#### Tedarik zinciri optimizasyonu, şirketler için değer yaratmada önemli bir stratejik araçtır

- ▶ **Tedarik zincirinin dayanıklılığını** artırmaya yönelik önlemler alındığında, şirketlerin **gelirlerinde** ortalama **%3 ila %5** arasında **artış**; **tedarik sürelerinde ise %50 ila %60** arasında **kısalma** sağlanabilmektedir.
- ▶ Tedarik zinciri yöneticilerinin **%78'i**, **dijital teknolojilerin dönüştürücü** gücünü kabul etmektedir.
- ▶ Perakendecilerin **%96'sı**, tedarik zincirlerini **daha çevik** hale getirmeyi planlamaktadır.
- ▶ Jeopolitik, çevresel ve düzenleyici zorluklara rağmen, tüketicilerin **fiyat, kolaylık, bulunabilirlik ve kaliteye yönelik beklentileri** artmaya devam etmektedir.
- ▶ Dalgalanmalara ve müşteri ihtiyaçlarına karşı dayanıklılığı inşa etmek için perakendeciler dikey entegrasyon, yakın ülkelere taşıma ve çoklu tedarik gibi **alternatif tedarik zinciri çözümlerine yatırım yapmaktadırlar**.



#### Teknoloji, tedarik zincirlerini daha yerel, çeşitli, şeffaf ve çevik hale getirmeyi mümkün kılmaktadır

- ▶ Perakende yöneticilerinin **%43'ü**, önümüzdeki 12 ay içinde **verimlilik sağlamak ve iş performansını iyileştirmek** amacıyla **yapay zeka** teknolojilerini öncelikli olarak benimsemeyi planlamaktadır.
- ▶ Sektördeki rutin görevlerin **%70'inin 1 yıl içinde kısmen veya tamamen otomatikleştirilmesi** beklenmektedir.
- ▶ Dijital ikizler, IoT ve yapay zeka gibi teknolojiler; talep **tahmini, envanter görünürlüğü ve atık azaltma** gibi alanlarda süreci otomatikleştirerek operasyonları daha verimli ve şeffaf hale getirmektedir.
- ▶ Perakendeciler, yalnızca ürün satan yapılar olmaktan çıkarak; **veri, lojistik ve dijital platformları kullanarak müşterilere daha esnek ve hayatı kolaylaştıran hizmetler sunan** sistemlere dönüşmektedir.
- ▶ Gelecekteki perakende mağazalarının, **stok takibi, dinamik fiyatlandırma ve pazarlamayı destekleyen esnek alanlara** dönüşmesi beklenmektedir.

## 5. Tedarik Zincirinde Esneklik ve Dayanıklılık

### 5.3 Perakende sektöründe lojistik trendleri

E-ticaretin büyümesiyle birlikte perakende lojistiği, hızlı ve esnek teslimat beklentileri doğrultusunda teknolojik ve sürdürülebilir uygulamalarla dönüşmektedir.



#### Yapay zeka ve otomasyon

- ▶ Otomasyon ve yapay zeka yatırımları, **değişen teslimat ihtiyaçlarını** karşılamak için kritik önem taşımaktadır.
- ▶ Depo ve lojistik operasyonları; **robotik sistemler, mikro teslimat merkezleri ve üçüncü taraf iş ortakları** sayesinde daha verimli hale getirilmekte ve böylece hızlı ve esnek dağıtım modelleri oluşturulmaktadır.



#### Müşteri deneyimi ve esneklik

- ▶ Tüketiciler, **hızlı, güvenli ve esnek teslimat seçenekleri** ile alışveriş yapmayı tercih etmektedir.
- ▶ Perakendeciler, **esnek teslimat, aynı gün teslimat ve son kilometre teslimat süreçlerini** iyileştirerek müşteri memnuniyetini artırmakta ve bu sayede rekabet avantajı elde etmektedir.



#### Sürdürülebilir lojistik

- ▶ Tüketiciler, **çevre dostu ve sürdürülebilir çözümler** talep ederek markalardan çevre bilinciyle hareket etmelerini beklemektedir.
- ▶ Perakendeciler, karbon ayak izini azaltarak **elektrikli araçlar ve rota optimizasyonu** ile lojistik operasyonlarını daha çevre dostu hale getirmektedir.



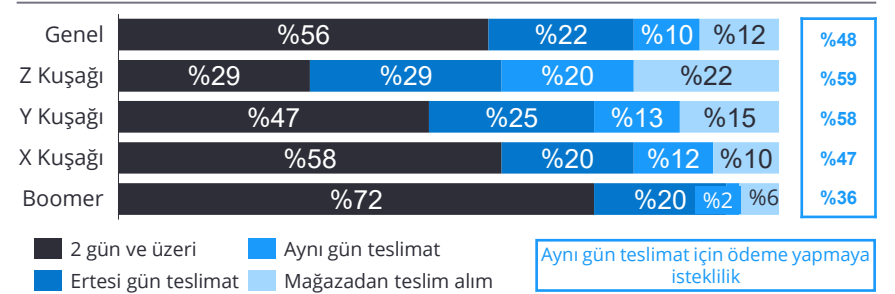
#### Çoklu kanala entegre lojistik

- ▶ Tüketiciler, **çevrimiçi ve fiziksel mağazalarda tutarlı bir alışveriş deneyimi** ve her iki kanalda da kolayca erişilebilir ürünler beklemektedirler.
- ▶ Perakendeciler, **envanterlerini entegre ederek ürünlerin tüm platformlarda erişilebilir olmasını** sağlamakta ve lojistik süreçlerini rafta bulunurluk üzerinden optimize etmektedir.

Kaynak: Flywheel – Dijital Ticaret Trendleri 2024, Masaüstü araştırması, EY-Parthenon analizi

### E-ticaretin büyümesiyle birlikte, son kilometre teslimatı, perakende lojistiğinin en önemli faktörlerinden biri haline gelmiştir.

#### Beklenen teslimat yöntemi, 2024 (%)



- ▶ **Z kuşağı** hızlı teslimatları tercih ederken, **Boomer kuşağı** genellikle **2 gün ve üzeri teslimat** seçeneklerine yönelmektedir - Bu fark, **perakendecilerin daha esnek ve müşteri odaklı lojistik çözümler** geliştirmesini zorunlu kılmaktadır.
- ▶ **Nüfus yoğunluğu yüksek şehirlerde**, son kilometre teslimatlar için **akıllı depo sistemleri, kiler çözümleri ve robot kuryelerin** kullanımının artması beklenmektedir.
- ▶ **Kırsal bölgelerde** ise teslimatlarda **otonom araçlar ve dronelarla yürütülen yenilikçi çözümlerin** öne çıkması beklenmektedir.
- ▶ Bu teknolojiler teslimatları hızlandırma potansiyeli taşısa da; **bağlantı sorunları, batarya ömrü gibi teknik engeller ve insan kaynağına duyulacak ihtiyaç dikkate alınmalı ve yeni iş modelleri geliştirilerek** insan gücünün sürdürülebilir biçimde bu sistemlere entegre edilmesi sağlanmalıdır.

## 6 - Yeni nesil iş gücü uygulamaları

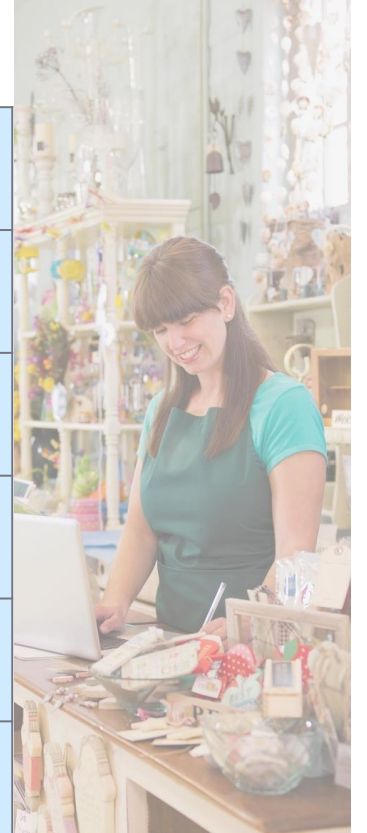


## 6. Yeni Nesil İş Gücü Uygulamaları

### 6.1 Perakende sektöründe yetenek sağlığı

Perakende sektöründe yeni nesil iş gücü uygulamalarının etkin yönetimi için doğru sorular sorulmalı ve çalışan esenliği ile yetenek yönetimi birlikte ele alınmalıdır.

Sonuçlar	Çalışanların...		İş gücünü geleceğe hazırlamak için doğru soruları soruyor musunuz?
	Perakende sektörü	Genel ortalama	
Net promosyon puanlarına göre hesaplanan çalışan esenliği, perakende çalışanlarında genel iş gücüne kıyasla <b>5 puan daha düşüktür.</b>	Çalışan esenliği <sup>1</sup> <b>50</b>	<b>55</b>	Perakende işverenleri, çalışan esenliği ve çalışma koşullarından memnuniyeti nasıl iyileştirebilir ve bunu genel iş gücü sağlık seviyesine nasıl yaklaştırabilir?
Çalışan istifa eğilimi, perakende çalışanlarında genel iş gücüne kıyasla <b>4 puan daha yüksektir.</b>	İstifa etme olasılığı (%) <b>%42</b>	<b>%38</b>	Perakende sektöründe sürekli iş gücü ihtiyacı ve kritik becerilerde yaşanan yetenek açığına karşı nasıl bir hazırlık yapılabilir?
GenAI <sup>2</sup> kullanımı başlamış olsa da, <b>benimsenme düzeyi ve devam eden riskler</b> sektörler arasında farklılık göstermektedir.	Kapsamlı GenAI kullanımı (%) <b>%22</b>	<b>%23</b>	GenAI'nin 2024'te yaygınlaşmasıyla birlikte perakende sektöründe çözümlerin teknolojiyle birleştirilmesinden doğan riskler ne ölçüde ele alınabilir?
Ücret odaklı yaklaşımlar, <b>toplam ödül paketlerini kapsayacak şekilde genişlemiş</b> olup; bu paketlerin mevcut önceliklere göre özelleştirilmesi gerekmektedir.	Toplam ödüller ihtiyaçlarını karşılıyor <b>%51</b>	<b>%55</b>	Çalışanların önceliklerini yansıtan ödül programları, deneyim ve verimliliği artırmak amacıyla nasıl optimize edilebilir?
Perakende çalışanlarının tamamen uzaktan çalışmayı tercih etme oranı genel çalışan ortalamasının <b>2 puan üzerindedir.</b>	Tamamen uzaktan çalışmayı tercih eden bilgili çalışanlar (%) <b>%30</b>	<b>%28</b>	Uzaktan çalışma taleplerinin karşılanması ve bu taleplerin güvenceli esneklik modelleriyle dengelenmesi perakende sektöründe nasıl sağlanabilir?
Perakende sektöründeki çalışanlar, kurum kültürünün iyileştiği konusunda daha az iyimserdir ve bu alandaki puanları, genel iş gücüne kıyasla <b>5 puan daha düşüktür.</b>	Çalışma kültürünün geliştiğine inanıyor (%) <b>%52</b>	<b>%57</b>	Çalışma kültüründe dalgalanmalar yaşayan perakende çalışanlarının içinde yer aldıkları çevik değişim süreçlerine uyumu ne kadar desteklenebilir?



1. 0-100 arası ölçülen bu endeks, bir şirketin başarılı sonuçlar elde etme ortamının genel koşullarını temsil eder; çalışanların işverenlerini arkadaş ve ailelerine tavsiye etme olasılığına dayanır. Endeks üç ana faktöre göre şekillenir: kurum kültürü, ödüllendirme sistemi ve gelişim olanakları, GenerativeAI: Üretken Yapay Zeka

Kaynak: EY İş Gücü Yeniden Tasarımı Anketi (2024 yılında 23 ülkede toplam 17.000 çalışanın katılımıyla gerçekleştirilmiştir), EY-Parthenon analizi

## 6. Yeni Nesil İş Gücü Uygulamaları

### 6.2 Dijitalleşmenin iş gücü üzerindeki etkileri

Dijitalleşme, perakende sektöründe iş tanımlarını yeniden şekillendirerek çalışanlara verimlilik artışı ve gelişim olanakları sunmaktadır

#### Organizasyonlarda dijital dönüşümün...

Geçmiş...

**İnsanlar,**  
**Teknoloji** ile güçlendirilmiş  
**Verilerle** sunulan  
**Süreçleri** gerçekleştiriyor.

örn. yapay zeka,  
büyük veri ve analitik,  
robotik süreç  
otomasyonu

...Gelecek

**Teknoloji,**  
**Verilerle** güçlendirilerek  
**İnsanlar** tarafından yönetilen  
**Süreçleri** gerçekleştiriyor.



#### ... perakende iş gücü üzerindeki etkileri (seçili örnekler)

##### Yeniden tasarlanan iş tanımları

- ▶ Dijitalleşme, perakende sektöründeki iş tanımlarını yeniden şekillendirerek, çalışanları **daha stratejik görevlere** yönlendirmektedir.
  - Örneğin, **self-checkout makineleri**, kasiyerlerin yerini alarak onların müşteri hizmetlerine odaklanmasını sağlamakta; **yapay zekâ destekli chatbotlar** ise müşteri taleplerini önceden sınıflandırarak çalışanlara zaman kazandırmaktadır.

##### Dijital araçlar ve verimlilik

- ▶ Dijital araçlar, çalışanların işlerini **daha hızlı ve verimli** yapmalarını sağlayarak operasyonel verimliliği artırmaktadır.
  - **Mobil satış platformları**, mağaza çalışanlarının müşteri verilerine hızlıca erişmesine; perakende şirketlerinin ise çevrimiçi ve fiziksel sistemlerini entegre ederek **stok ve sipariş takip** süreçlerini iyileştirmesine olanak tanımaktadır.

##### Esnek çalışma modelleri ve çalışan deneyimi

- ▶ Dijitalleşme, esnek çalışma modellerini mümkün kılmakta ve bu sayede çalışanların **iş-yaşam dengesi iyileşmekte**, deneyimleri zenginleşmektedir.
  - **Uzaktan çalışma modelleri**, farklı lokasyonlardan hizmet verilmesini sağlamaktadır.
  - **Dijital platformlar**, çalışanlara çalışma saatlerini esnek seçme imkânı tanımaktadır.

##### Dijital beceri gelişimi

- ▶ Dijitalleşme, **çalışanların dijital beceriler kazanmasını teşvik etmekte** ve gelecekteki taleplere uyum sağlamalarını desteklemektedir.
  - **Dijital pazarlama eğitimleri**, çalışanlara satış becerileri kazandırmakta; **yapay zekâ destekli takip sistemleri**, çalışanların yetkinliklerini ölçerek eğitim ihtiyaçlarını belirlemekte ve gelişimi hızlandırmaktadır.

## 6. Yeni Nesil İş Gücü Uygulamaları

### 6.3 Uzaktan ve esnek çalışma modelleri

Pandemi ve dijitalleşme ile birlikte uzaktan ve esnek çalışma modelleri yaygınlaşmakta ve perakende sektörü için daha fazla dikkate alınması gereken bir konu haline gelmektedir.

#### Uzaktan ve esnek çalışma modellerine genel bakış

- ▶ Uzaktan çalışma modelleri, çalışanların **ofis dışından çalışmalarına** olanak tanırken; esnek çalışma modelleri, **yarı zamanlı, kendi belirledikleri çalışma saatleri, serbest çalışma** gibi çeşitli seçenekleri kapsar.
  - Perakende, restoran ve konaklama sektöründe uzman çalışanların **%42'si hibrit çalışma modelini** (haftada 3-4 gün uzaktan çalışma) tercih ediyor.
- ▶ Özellikle perakende sektöründe, **lojistik, yönetim ve müşteri hizmetleri** gibi operasyonlar **uzaktan yürütülebilir hâle gelmiştir**.
- ▶ Öte yandan **dijital platformlar**, çalışanlar için **esnek çalışma imkânlarını** artırmıştır.
- ▶ Uzaktan ve esnek çalışma modelleri, çalışanlara **iş ve yaşam dengesini** sağlama fırsatı tanırken, işverenlere de **verimlilik** (günlük işe gidip gelme sürelerinden tasarruf ve kendi çalışma ortamlarını oluşturma) **ve maliyet avantajları** sunmaktadır.
- ▶ Ancak, uzaktan çalışanların **motivasyonlarını ve bağlılıklarını** sürdürmek, dijital iletişim araçlarıyla **verimli bir çalışma ortamı** sağlamak **işverenler için önemli bir görev** oluşturmaktadır.

#### Perakende sektöründe uzaktan ve esnek çalışma modelleri (seçili örnekler)

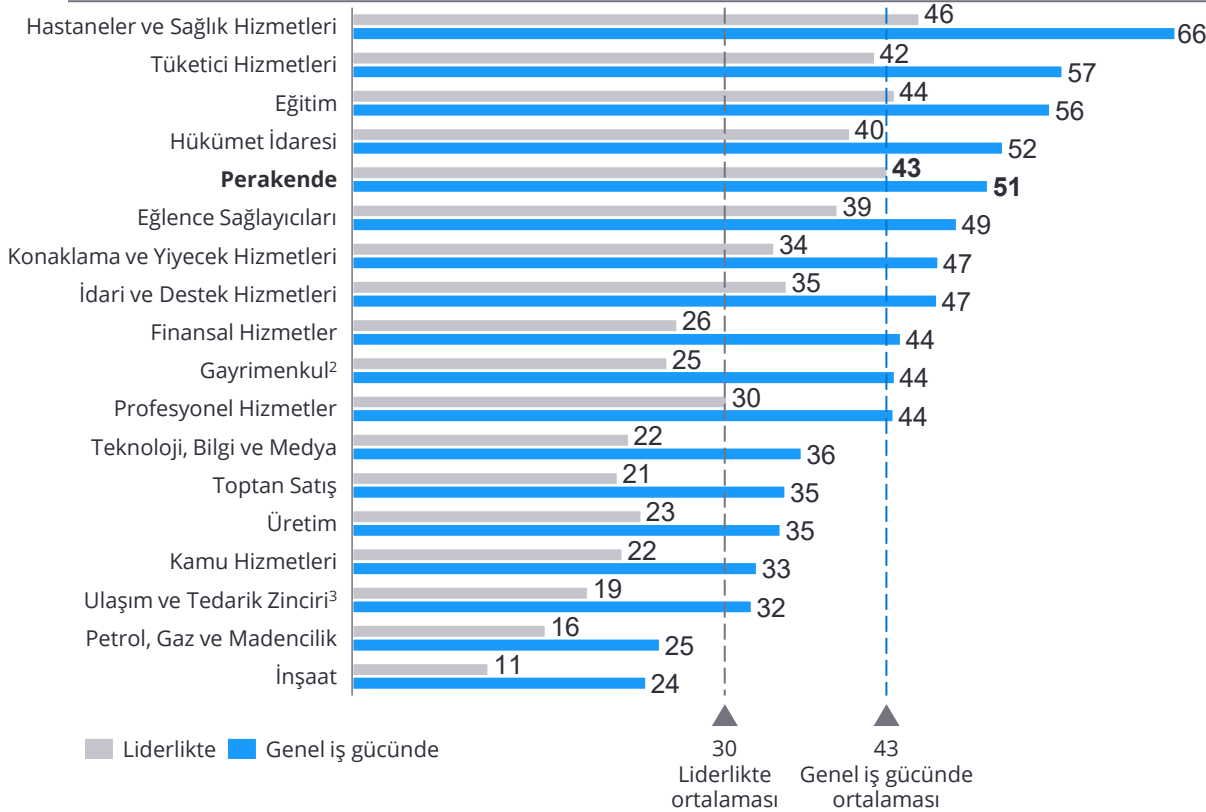


## 6.Yeni Nesil İş Gücü Uygulamaları

### 6.4 Kadınların İş Gücüne Katılımı

Perakende sektöründe kadın istihdamı ortalamanın üzerinde olsa da, zorlukları aşmak ve oranları artırmak için daha kapsamlı programlara ihtiyaç duyulmaktadır.

#### Küreselde sektöre göre kadınların genel iş gücündeki ve liderlikteki temsil oranı<sup>1</sup>, 2024 (%)



1. 74 ülkeden alınan anonimleştirilmiş ve derlenmiş 1 milyardan fazla katılımcı üzerinden hesaplanmıştır; 2. Gayrimenkul ve Ekipman Kiralama Hizmetleri; 3. Ulaşım, Lojistik, Tedarik Zinciri ve Depolama  
Kaynak: World Economic Forum, EY-Parthenon analizi

#### Yorumlar

- ▶ 2024 yılında kadınların **genel iş gücündeki temsili dünya genelinde ~%43, liderlik pozisyonlarındaki temsili ise ~%30'dur**; kadınların iş gücüne katılımı artsa da, liderlik pozisyonlarında eşitsizlik hala devam etmektedir.
- ▶ **Perakende sektörü ortalamanın üzerinde olup, kadınların iş gücündeki temsili %51, liderlikteki kadın temsili de %43** olarak kaydedilmiştir.
- ▶ Kadın istihdamını **destekleyen** faktörler;
  - Liderlik gelişim programları, **mentorluk ve eğitime erişim sağlayarak** iş gücüne katılımı artırmaktadır.
  - **Kadın kooperatifleri ve girişimleri, e-ticaret modelleriyle teşvik edilerek** finansal güvenceye erişimi desteklemektedir.
  - Güvenceli esnek çalışma modelleri kadının iş gücüne katılımını desteklemektedir.
- ▶ Kadın istihdamındaki **zorluklar**;
  - **Geleneksel ve toplumsal roller nedeniyle kadınların üzerindeki bakım yükü, bu konudaki** kurumsal mekanizmaların eksikliği ve toplumsal önyargılar, kadınların iş gücüne katılımını sınırlayabilmektedir.
  - **Ekonomik belirsizlikler ve dalgalanmalar**, kadınların istihdamda kalıcılığını olumsuz etkileyebilmektedir.



**ISBN 978-605-165-069-2**