

TÜSİAD

Türkiye Perakende Pazar Değerlendirmesi

TÜRKİYE PERAKENDE PAZAR DEĞERLENDİRMESİ

Yusuf BULUT
Beril MANAV

Aralık 2025

(Yayın No. TÜSİAD - T/2025-12/657)

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

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 978-605-165-084-5

Yazarlar: Yusuf BULUT, Beril MANAV

İçerik Katkısı Sağlayanlar: Aybüke BORAN, Umut POLAT

Yayına Hazırlayanlar: Tamer ŞEN, Fatmanur SARI, Zehra AYDEMİR

Dizgi ve Sayfa Uygulama: Fatmanur SARI, Zehra AYDEMİR

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 gözetilen iş insanlarının toplumun öncü ve girişimci bir grubu olduğu inancıyla, yukarıda sunulan ana gayenin gerçekleştirilmesini sağlamak amacıyla çalışmalar gerçekleştirir.

TÜSİAD, kamu yararına çalışan Türk iş dünyasının temsil örgütü olarak, girişimcilerin evrensel iş ahlaki 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.

Türkiye perakende sektörü, dijitalleşmenin getirdiği yeni iş modelleri, artan tüketici bilinciyle şekillenen sürdürülebilirlik talepleri, demografik yapıdaki dönüşüm ve teknolojik yeniliklerin operasyonel süreçlere entegrasyonu gibi çok boyutlu dinamiklerle karşı karşıyadır. Bu etkenler, yalnızca rekabet koşullarını değil, aynı zamanda istihdam yapısını, tedarik zinciri stratejilerini ve müşteri deneyimini de yeniden tanımlamaktadır. Değişen kanal tercihleri, fiyat duyarlılığının artması, özel markalı ürünlere yönelim ve regülasyonlara uyum gerekliliği gibi eğilimler, sektörün geleceğini şekillendiren temel olgular olarak öne çıkmaktadır.

2025 yılının temmuz ayında yayımlanan "Perakende Pazarının Geleceği ve Küresel Trendler" araştırmasının devamı niteliği taşıyan "Türkiye Perakende Pazar Değerlendirmesi" raporu, Türkiye perakende pazarında, tüketici davranışlarından teknolojik dönüşüme, kanallar arası entegrasyondan sürdürülebilirlik uyumuna kadar birçok kritik alanda derinlemesine değerlendirmeler ve çözüm önerileri sunulmaktadır.

Rapor içeriğinin hazırlığında iki temel kaynak kullanılmıştır. İlk olarak, Türkiye genelinde 800 tüketici ile FutureBright Group tarafından gerçekleştirilen saha anketi aracılığıyla tüketici davranışları, eğilimleri ve beklentilerine ilişkin nicel veriler toplanmıştır. İkinci olarak, sektörün dinamiklerinin daha derinlemesine anlaşılabilmesi için perakende sektör temsilcileri ile yarı yapılandırılmış birebir görüşmeler ve anket çalışmaları tamamlanmıştır. Bu kapsamlı metodoloji ile hem tüketici tarafındaki eğilimler hem de sektör aktörlerinin bakış açıları bir araya getirilerek, iş dünyası için veriye dayalı öneriler geliştirilmesi amaçlanmıştır.

Bu rapor, TÜSİAD Tarım, Gıda ve Hizmetler Yuvarlak Masası'na bağlı Perakende Çalışma Grubu'nun faaliyetleri çerçevesinde EY-Parthenon Türkiye Şirket Ortağı Yusuf Bulut ve EY-Parthenon Türkiye Yöneticisi Beril Manav tarafından kaleme alınmış, EY-Parthenon Kıdemli Danışmanları Aybüke Boran ve Umut Polat tarafından rapora içerik katkısı sağlanmıştır.

Araştırma sürecinde verdikleri destek ve yönlendirmelerden dolayı TÜSİAD Tarım, Gıda, ve Hizmetler Yuvarlak Masa Başkanı İzzet Özilhan'a ve Perakende Çalışma Grubu Başkanı Atilla Yerlikaya'ya teşekkürlerimizi sunarız.

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

İçindekiler

Yönetici Özeti	9	2. Türkiye perakende pazarı trendleri	24
Executive Summary	11	2.1 Yeni nesil tüketiciler ve beklentileri	25
1. Perakende Ekosisteminin Güncel Görünümü	14	2.2. Teknolojinin hızlı entegrasyonu	35
1.1. Türkiye perakende ekosisteminin gayrisafi yurtiçi hasılaya katkısı	15	2.3 Kanallar arasındaki sınırların kalkması	43
1.2 Türkiye perakende ekosisteminin istihdama katkısı	16	2.4 Sürdürülebilirlik odaklı şeffaf perakende	51
1.3 Perakende ticaret hacmi ve yıllık TÜFE	17	2.5 Tedarik zincirinde esneklik ve dayanıklılık	57
1.4 Tüketici güven endeksi ve perakende ticaret sektörü güven endeksi ilişkisi	18	2.6 Yeni nesil iş gücü uygulamaları	63
1.5 Türkiye ve seçili ülkelerin perakende sektörünün geleceği	19	2.7 Katılımcı ve etki analizi temelli düzenlemeler	71
1.6 Türkiye ve seçili AB ülkelerinde perakende ekosisteminin GSYİH katkısı	20	3. Perakendeciler İçin Özet Çıkarımlar	74
1.7 Türkiye perakende sektöründeki zorluklar	21	4. Saha Araştırması Metodolojisi	76
1.8 Türkiye'de borsaya açık tüketime dayalı ve perakende şirketlerinin finansal durumu	22		
1.9 Türkiye perakende sektöründeki trendler	23		

Kısaltmalar

AB	Avrupa Birliği	OECD	Organisation for Economic Co-operation and Development (Ekonomik İşbirliği ve Kalkınma Teşkilatı)
AVM	Alışveriş Merkezi	OVP	Orta Vadeli Program
BNPL	Buy Now, Pay Later (Şimdi Al, Sonra Öde)	SES	Sosyo-ekonomik Statü
BDDK	Bankacılık Düzenleme ve Denetleme Kurumu	SKDM	Sınırdaki Karbon Düzenleme Mekanizması
CAPI	Computer-Assisted Personal Interviewing (Bilgisayar Destekli Yüz Yüze Görüşme / Anket)	SPK	Sermaye Piyasası Kurulu
CSR	Corporate Sustainability Reporting Directive (Kurumsal Sürdürülebilirlik Raporlama Direktifi)	TCMB	Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası
CRM	Müşteri İlişkileri Yönetimi	TMSF	Tasarruf Mevduatı Sigorta Fonu
ETS	Emission Trading System (Emisyon Ticaret Sistemi)	TPF	Türkiye Perakendeciler Federasyonu
FAVÖK	Faiz, Amortisman ve Vergi Öncesi Kâr	TSB	Türkiye Sigortacılar Birliği
GSYİH	Gayri Safi Yurtiçi Hasıla	TSRS	Türkiye Sürdürülebilirlik Raporlama Standartları
İYS	İleti Yönetim Sistemi	TÜFE	Tüketici Fiyat Endeksi
NEET	Not in Education, Employment or Training (Ne Eğitimde Ne İstihdamda Gençler)	TÜİK	Türkiye İstatistik Kurumu
		TÜSİAD	Türk Sanayicileri ve İşinsanları Derneği
		YBBO	Yıllık Bileşik Büyüme Oranı

Yönetici Özeti

Türkiye perakende sektörü; değişen tüketici beklentileri, dijitalleşme, çoklu kanallar, sürdürülebilirlik, tedarik zinciri ve yeni nesil iş gücü trendleriyle şekillenmektedir.

Perakende sektörünün Türkiye ekonomisi içindeki yeri

- Türkiye perakende ekosistemi, pandemi ve ekonomik dalgalanmalara rağmen **gayrisafi yurtiçi hasılaya olan katkısını korumuş** ve toptan ticaret-ulaştırma-depolama sektörü ile birlikte **toplam katkı payını %24'e yükseltmiştir**.
- Aynı dönemde bu sektörler, Türkiye'deki toplam **istihdamın yaklaşık %19'unu** oluşturarak ekonominin en kritik işverenlerinden biri olmaya devam etmiştir.

Tüketicilerdeki demografik ve ekonomik değişim

- Demografik yapıda **nüfus artış hızının** gerileyerek (YBBO %0,6) **yaşlanma** eğiliminin hızlanması, uzun vadeli talep dinamiklerini yeniden şekillendirecek bir görünüm oluşturmaktadır.
- Artan kentleşmenin ve göçün** etkileri ise tüketici profillerinde bölgesel farklılaşmayı artırmaktadır.
- Hanehalkı kullanılabilir gelirindeki gerileme** (2014-2023 döneminde YBBO -%0,5) ve **gelir dağılımındaki bozulma**, tüketici kararlarını belirgin biçimde **fiyat-kalite dengesi** eksenine taşımıştır. Bu **nedenle güvenilirlik ve kalite**, tüketicinin daha yüksek fiyat ödeme istekliliğini belirleyen temel faktörler haline gelmiştir.

Özel markalı ürünlerin yükselişi

- Son yıllarda **markaya bağlılık zayıflamış**; fiyat baskılarının artmasıyla birlikte özel markalı¹ ürünler (2025 ilk 6 ayda markalı ürünlerin toplam harcama içindeki payı %22) tüketici portföyünde **kalıcı** bir yer edinmiştir.
- Bu durum perakendeciler için hem **fiyatlama** hem **marka** stratejileri açısından daha **rasyonel** ve **erişilebilir teklif modellerini** zorunlu kılmaktadır.

Yapay zeka (AI) merkezli teknolojik gelişmeler

- Perakende şirketleri **müşteri deneyimini iyileştirmek** ve **operasyonel verimliliği artırmak** amacıyla **dijital teknolojilere** güçlü yatırımlar yapmaktadır. Ancak **veri olgunluğunun düşük olması** ve **merkezi yönetim yapısı**, dijitalleşmenin ölçek ve etki yaratma potansiyelini sınırlamaktadır.
- AI tabanlı karar destek sistemlerinin** fiyatlama, kampanya optimizasyonu ve kişiselleştirme süreçlerinde sağladığı avantaj giderek belirginleşmektedir.
- Bu nedenle şirketlerin daha **proaktif teknoloji stratejilerine** yönelmesi rekabet için kritik hale gelmiştir.

Birbirini tamamlayan kanallar ve deneyimler

- Çevrimiçi ve fiziksel mağaza** deneyimlerinin iç içe geçmesiyle tüketiciler artık alışverişi tek bir kanalda değil, **birbirini tamamlayan kanallar boyunca** kesintisiz bir yolculuk olarak yaşamaktadır. E-ticaretin olgunlaşması da perakendecilerin hem mağazaları hem dijital kanalları aynı bütünün parçaları gibi çalıştıran **güçlü çoklu kanal yapıları geliştirmesini** zorunlu kılmaktadır.
- Türkiye'de tüketici, **ürün risk seviyesi, doğrulama ihtiyacı ve teslimat hızı** gibi kriterlere göre kanal tercihini farklılaştırmakta; bu durum perakendecilerin **deneyim tasarımını daha esnek bir yapıda** kurgulamasını gerektirmektedir.

1. Private Label / Özel Markalı Ürün; markalı ürünlerin yanı sıra mağaza veya zincirlerin kendi markaları altında ürettirdiği ve genellikle daha uygun fiyatlarla sunduğu ürünleri ifade eder.

Kaynak: EY-Parthenon analizi

Yönetici Özeti

Türkiye perakende sektörü; değişen tüketici beklentileri, dijitalleşme, çoklu kanallar, sürdürülebilirlik, tedarik zinciri ve yeni nesil iş gücü trendleriyle şekillenmektedir.

Sürdürülebilirlikte regülasyona uyum sağlarken artan şeffaflık talebi

- **Artan sürdürülebilirlik regülasyonları**, şirketleri yatırım ve uyum maliyetleri açısından daha karmaşık bir denge yönetimine zorlamaktadır.
- Özellikle tekstil ve gıda gibi sektörlerde **tedarik, üretim ve hammadde stratejilerinin yeniden kurgulanması** rekabetçilik için zorunlu hale gelmiştir.
- Tüketiciler sürdürülebilirliğe önem vermekle birlikte, temel ürünlerde **ek maliyet üstlenme isteksizliği** dönüşümün ticari hızını **sınırlamaktadır**.
- Bu nedenle şirketlerin sürdürülebilirlik iddialarını şeffaf ve doğrulanabilir biçimde yönetmesi marka güveni açısından kritik olmaktadır.

Teknoloji odaklı dayanıklı tedarik zincirleri

- Küresel **lojistik kırılganlıkları, jeopolitik riskler** ve **artan maliyetler** perakendecileri tedarik zincirlerini daha **dayanıklı ve esnek hale getirmeye** yöneltmiştir.
- Türkiye'nin lojistik performansında son yıllarda iyileşme olsa da gümrük süreçleri, **altyapı ve uluslararası sevkiyat** alanlarında **gelişim ihtiyacı** sürmektedir.
- **Artan hız, düşük maliyet ve kolay iade beklentileri**, özellikle son KM (last-mile) teslimat süreçlerinde **veri temelli planlama, izlenebilirlik ve otomasyon ihtiyacını artırmaktadır**.
- Bu alanlarda teknoloji ve AI destekli optimizasyon araçları rekabet avantajı yaratmaktadır.

Zorlaşan iş gücü yönetimi

- Türkiye'de istihdamın sürekliliğini ve çalışanların iş-yaşam dengesini desteklemek amacıyla **uzaktan çalışma başta olmak üzere güvenceli esnek çalışma modellerine** ihtiyaç artmaktadır.
- Ancak mevcut iş hukuku düzenlemelerine karşın **uygulamada yaşanan zorluklar** ve **maliyet baskıları**, bu modellerin **yaygın biçimde uygulanmasını sınırlamaktadır**.
- Perakendenin geçici bir iş değil, gelişim fırsatları sunan **sürdürülebilir bir kariyer alanı** olarak konumlanması iş gücü sürekliliği açısından kritik hale gelmiştir.

Perakendeciler ve paydaşlar için odak noktaları

- Türkiye perakende sektörü, fiyat baskıları, değişen tüketici beklentileri, dijitalleşme gereksinimleri, sürdürülebilirlik uyum yükü ve tedarik zinciri kırılganlıklarının birleştiği **çok boyutlu bir dönüşüm sürecinden** geçmektedir.
- Bu ortamda sürdürülebilir rekabet avantajı, **teknoloji yatırımlarını doğru konumlandıran, çok kanallı yapıyı güçlendiren, maliyet-değer dengesini optimize eden ve bütüncül yönetim anlayışına sahip** şirketlerin elinde olacaktır.
- Perakendenin güçlenmesi için; dijitalleşme, veri yönetimi, rekabet hukuku, hammadde politikaları, istihdam, ödeme sistemleri ve tüketici finansmanı ile ticari kiralama ve sürdürülebilirlik alanlarında, **paydaş perspektifi** gözetilerek uçtan uca **etki analizi** yapılmış düzenlemelere ihtiyaç duyulmaktadır.

Executive Summary

The retail sector in Türkiye is being shaped by key trends including evolving consumer expectations, digitalization, omnichannel retail strategies, sustainability considerations, supply chain resilience, and a new-generation workforce.

Position of the retail sector in the Turkish economy:

- Despite the pandemic and economic fluctuations, the Turkish retail ecosystem has **maintained its contribution to the gross domestic product** and, together with the wholesale trade-transportation-storage sector, has **increased its total contribution share to 24%**.
- During the same period, these sectors continued to be one of the most critical employers in the economy, representing approximately **19% of total employment** in Türkiye.

Demographic and economic changes in consumers:

- The decline in the **population growth rate** (CAGR 0.6%) and the acceleration of **the aging trend** in the demographic structure are creating a scenario that will reshape long-term demand dynamics.
- The effects of **increasing urbanization** are also enhancing regional differentiation in consumer profiles.
- The decline in household disposable income** (with a CAGR of -0.5% over the 2014–2023 period) and **the deterioration in income distribution** have shifted consumer decision-making decisively toward **a price-quality balance**. As a result, **reliability and quality** have become the key factors determining consumers' willingness to pay higher prices.

Rise of private label products:

- In recent years, **brand loyalty has weakened**; alongside rising price pressures, **private label**¹ products (accounting for 22% of total spending on branded products in the first half of 2025) have secured a **permanent** place in consumer baskets.
- This situation requires retailers to adopt more **rational** and **accessible** offer models in terms of both **pricing** and **brand** strategies.

Artificial Intelligence-centered technological developments:

- Retail companies are making strong investments in **digital technologies** to improve **customer experience** and increase **operational efficiency**. However, the **low maturity of data** and **the centralized management structure** limit the scale and impact potential of digitalization.
- The advantages provided by **AI-based decision support systems** in pricing, campaign optimization, and personalization processes are becoming increasingly evident.
- For this reason, it has become critical for companies to adopt more **proactive technology strategies** to remain competitive.

Complementary channels and experiences:

- With the integration of **online** and **physical store experiences**, consumers no longer experience shopping through a single channel, but as a seamless journey **across complementary channels**. The maturation of e-commerce also requires retailers to develop **strong multichannel structures** that operate both physical stores and digital channels as parts of the same whole.
- In Türkiye, consumers differentiate their channel preferences based on criteria such as **product risk level**, **verification need**, and **delivery speed**; this requires retailers to **design the experience in a more flexible structure**.

1. Private Label product; refers to products that, in addition to branded products, are produced by stores or chains under their own brand and are typically offered at more affordable prices.

Source: EY-Parthenon analysis

Executive Summary

Increasing demand for transparency while complying with sustainability regulations

- Increasing **sustainability regulations** are forcing companies to manage a more complex balance in terms of investment and compliance costs.
- In sectors such as textiles and food, the **restructuring of supply, production, and raw material strategies** has become essential for competitiveness.
- While consumers place importance on **sustainability**, their **reluctance to take on additional costs** for basic products is limiting the commercial speed of the transformation.
- Therefore, it is critical for companies to manage their sustainability claims in a transparent and verifiable manner for brand trust.

Technology-driven resilient supply chains

- Global **logistics vulnerabilities, geopolitical risks, and rising costs** have directed retailers to make their supply chains more **resilient** and **flexible**.
- Although there has been improvement in Türkiye's logistics performance in recent years, there is still a **need for development** in customs processes, **infrastructure**, and **international shipments**.
- **Increasing speed, low cost, and easy return** expectations are **raising the need for data-based planning, traceability, and automation**, especially in last-mile delivery processes.
- In these areas, technology and AI-supported optimization tools create a competitive advantage.

Challenges in workforce management

- In Türkiye, there is an increasing need for **secure flexible work models, primarily remote work**, to support employment continuity and employees' work-life balance.
- However, despite existing labor law regulations, **challenges in practice and cost pressures limit the widespread application of these models**.
- It has become critical for retail to be positioned not as a temporary job but as a **sustainable career path** offering development opportunities for workforce continuity.

Focus points for retailers and stakeholders

- The Turkish retail sector is undergoing a **multidimensional transformation process**, combining price pressures, changing consumer expectations, digitalization requirements, sustainability compliance burdens, and supply chain vulnerabilities.
- In this environment, sustainable competitive advantage will belong to companies that **correctly position technology investments, strengthen the multichannel structure, optimize the cost-value balance, and possess a holistic governance approach**.
- For the strengthening of retail, regulations with end-to-end **impact analysis**, considering **stakeholder perspectives**, are needed in areas such as digitalization, data management, competition law, raw material policies, employment, payment systems, consumer finance, commercial leasing, and sustainability.

1. Perakende ekosisteminin güncel görünümü

2. Türkiye perakende pazarı trendleri

3. Perakendeciler için özet çıkarımlar

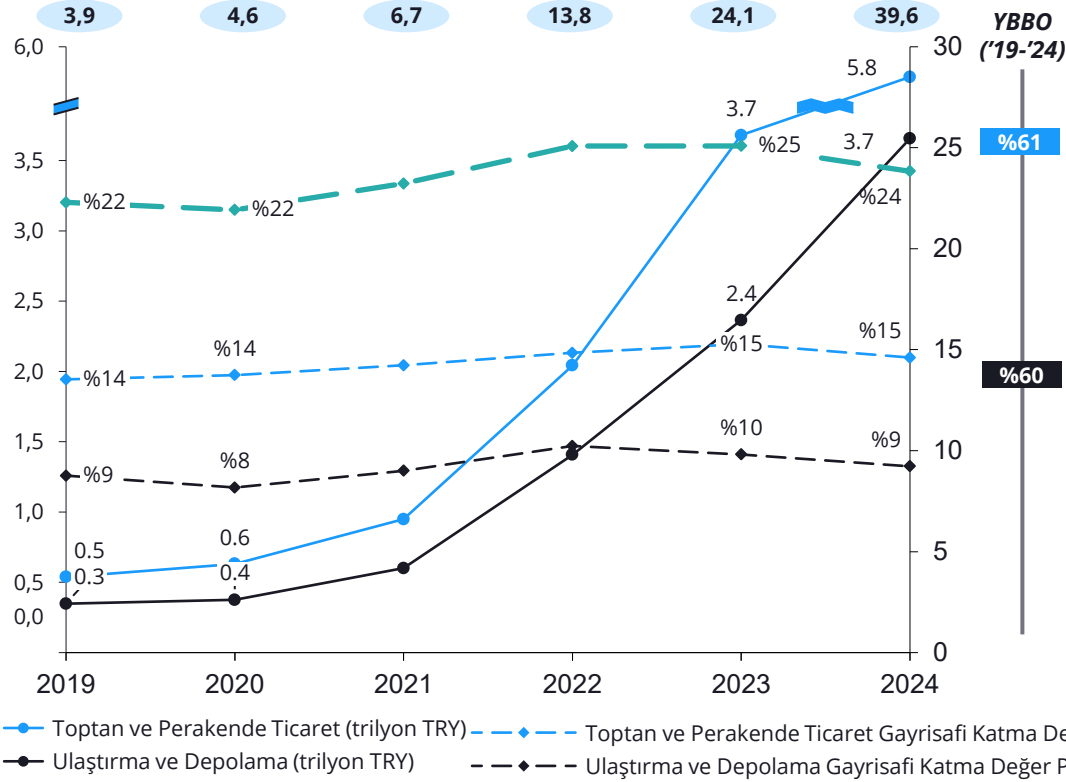
4. Saha Araştırması Metodolojisi



1.1 Türkiye perakende ekosisteminin gayrisafi yurtiçi hasılaya katkısı

Pandemi ve ekonomik dalgalanmalara rağmen perakendenin gayrisafi yurtiçi hasılaya katkısı stabil kalmış, ulaştırma ve depolamayla birlikte toplam katkı payı %24'e yükselmiştir.

Perakende ekosisteminin¹ gayrisafi yurtiçi hasılaya katkısı 2019-2024
(trilyon TRY, %)



Öne çıkan noktalar

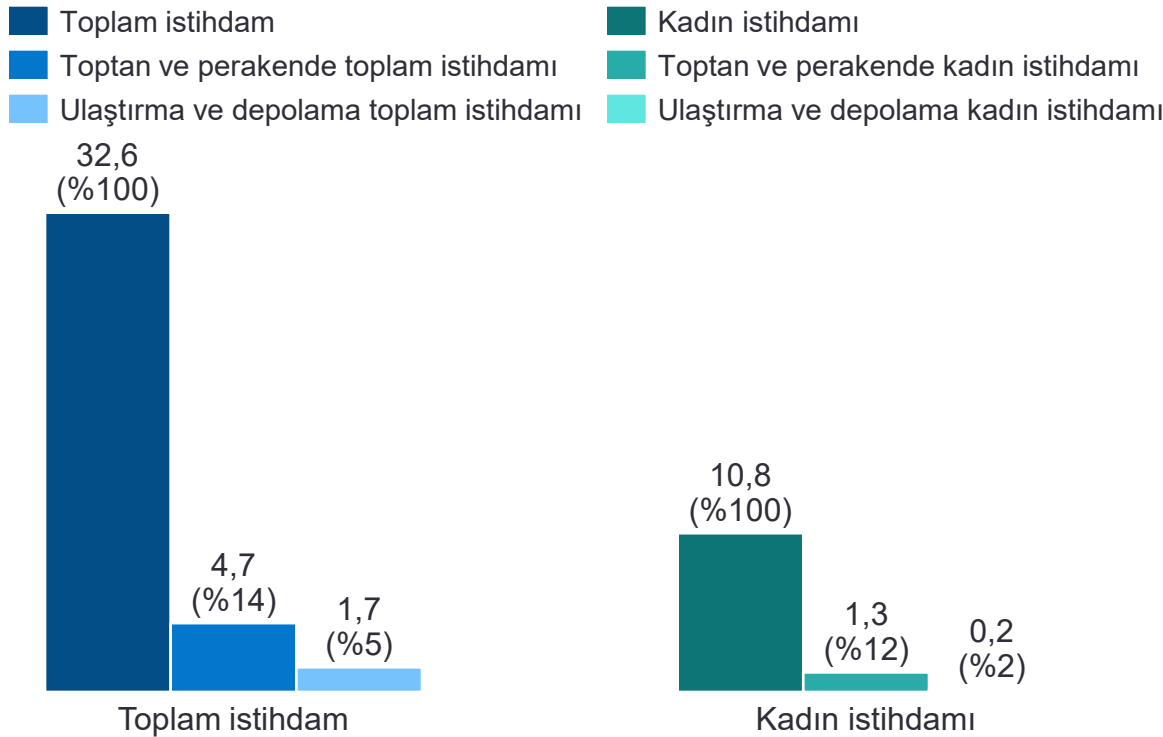
- Pandemi dönemindeki GSYİH daralmasının ardından, **toptan perakende ve ticaret** sektörünün gayrisafi yurtiçi hasılaya katkısı **YBBO %61** büyüyerek **5,8 trilyon TRY** seviyesine ulaşmıştır.
 - **Perakende ve toptan ticaret** sektörü **imalat** sektöründen (7,5 trilyon TRY, %19 katkı payı) sonra **en yüksek katkıyı sağlayan ikinci** sektör olarak ön plana çıkmaktadır.
- Ulaştırma ve depolama sektörünün desteğiyle, perakende ve ilişkili sektörlerin toplam gayrisafi yurtiçi hasılaya katkısı **2019'da %22** iken **%24** seviyesine yükselmiştir.
- Tedarik zinciri kırılmaları sonrası **toparlanma**, **e-ticaretin** ivmelenmesi ve **artan lojistik gereksinimler**, **ulaştırma ve depolama** sektörünün gayrisafi yurtiçi hasılaya katkısını **%13** büyütüştür.
- E-ticaretin** büyümesi, **tedarik zinciri dönüşümü**, tüketicilerin toparlanma sinyalleriyle yeniden **tüketime yönelmesi** ve **değişen yaşam tarzları** ve **ürün ihtiyaçlarının** perakende ve ilişkili sektörleri desteklemeye devam etmesi beklenmektedir.
- Perakende, doğrudan satışın ötesinde tedarik zinciri etkisiyle **ülke üretimine yüksek** ve yaygın bir **katkı sağlamaktadır**.

1. TÜİK verilerine göre NACE Rev.2 kodu sırasıyla G ve H olan Toptan ve Perakende Ticaret ve Ulaştırma ve Depolama sektörleri ele alınmıştır
Kaynak: TÜİK, Oxford Economics, EY-Parthenon analizi

1.2 Türkiye perakende ekosisteminin istihdama katkısı

Perakende ve ilişkili sektörler Türkiye’de istihdamın %19’unu oluşturmakta ve istihdam yaratmada önemli bir rol üstlenmektedir.

Perakende ekosisteminin¹ toplam istihdama ve kadın istihdamına katkısı, 2024 (milyon kişi #, %)



Öne çıkan noktalar

- 2024 senesi itibariyle **perakende ve ilişkili sektörler** Türkiye’de toplam istihdamın **yaklaşık %19’unu** oluşturmakta, **6,4 milyon** kişiye iş olanağı sağlamaktadır.
- **Kadın istihdamında** perakende kritik rol oynamakta, kadın istihdamının **yaklaşık %14’ü** perakende ve ilişkili sektörlerle sağlanmaktadır.
 - **Toptan ve perakende ticaret sektöründe** çalışanların **%28’i**, **ulaştırma ve depolama** sektöründe ise sadece **%11’i** kadın çalışanlardan oluşmaktadır.
- **Yerel zincirler mağaza başına** yüksek istihdam yaratmakta (**13-20 çalışan**) ve kadın oranı bazı markalarda **%40-50** seviyelerine ulaşmaktadır
- **İndirim-formatlı ulusal zincirlerde yalnız kadro modeli**, mağaza başına **istihdamı optimize** ederken hızlı ve **ölçeklenebilir mağaza açılışlarını** mümkün kılmaktadır.

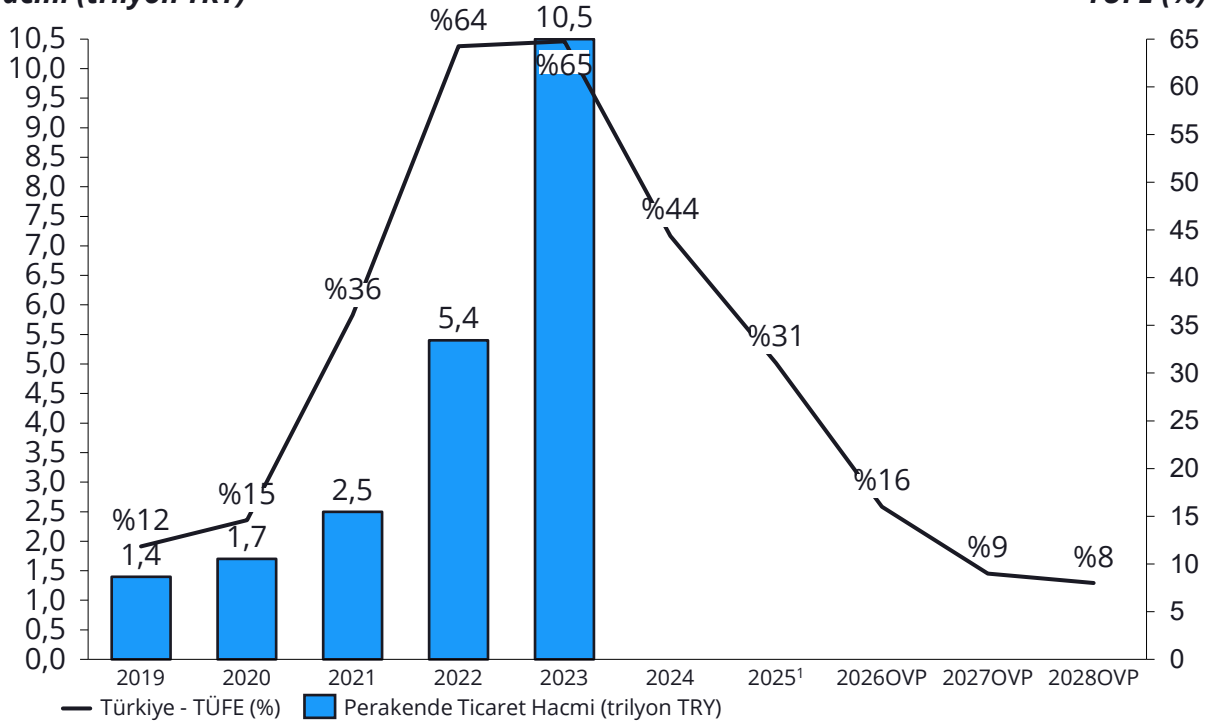
1. TÜİK verilerine göre NACE Rev.2 kodu sırasıyla G ve H olan Toptan ve Perakende Ticaret ve Ulaştırma ve Depolama sektörleri ele alınmıştır.
Kaynak: TÜİK, TPF, EY-Parthenon analizi

1.3 Perakende ticaret hacmi ve yıllık TÜFE

Perakende sektörü 2019–2023'te fiyat bazlı büyümüş, dezenflasyon hedefi doğrultusunda büyümenin artık hacim ve kategori genişlemesiyle sürmesi hedeflenmelidir.

Perakende ticaret hacmi ve TÜFE, 2019-2025 (trilyon TRY, %)

Perakende Ticaret Hacmi (trilyon TRY)



Öne çıkan noktalar

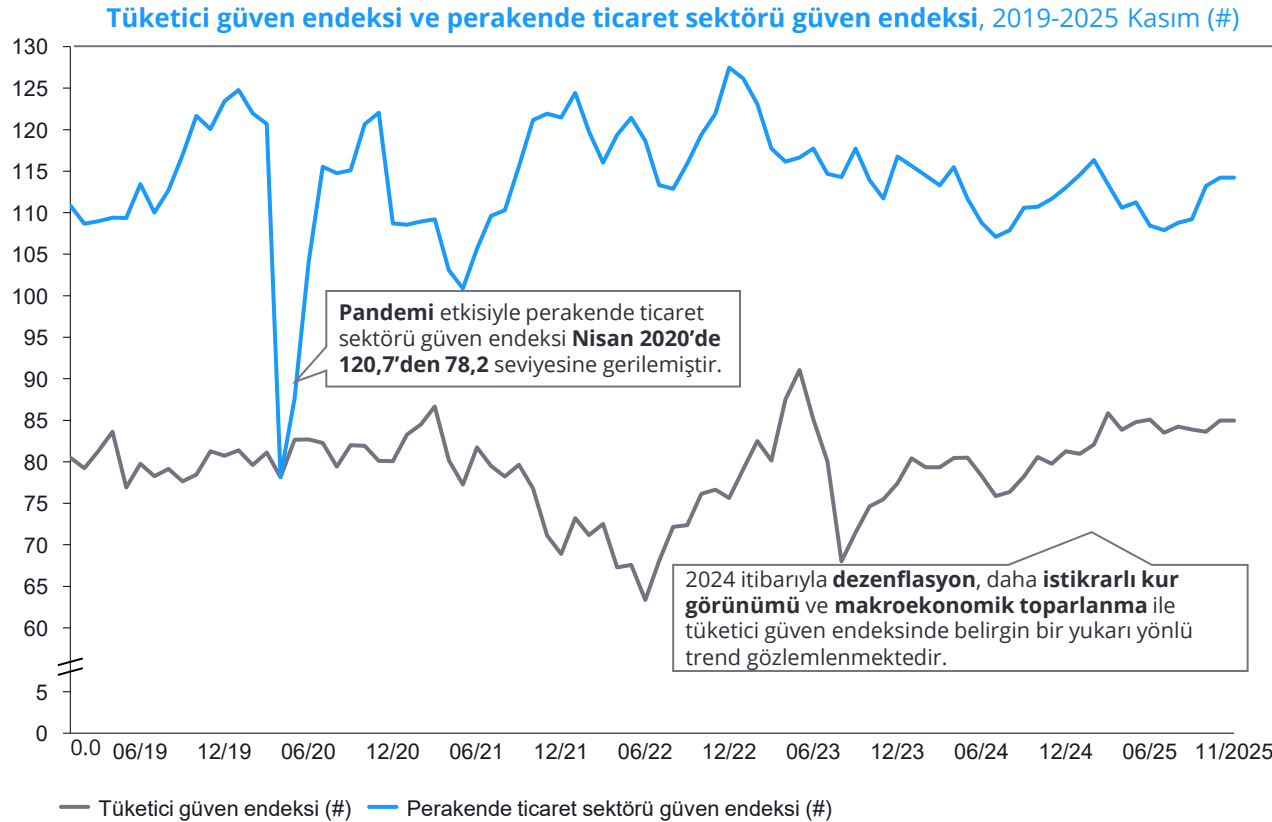
- Türkiye’de geçtiğimiz dönemde **yüksek enflasyon ile** tüketici harcamaları **dayanıklılık** göstermekte, **fiyat etkisiyle** perakende ticaret hacmi yıllar itibarıyla artmaktadır.
- Perakende ticaret hacmi **2023** yılında **10,5 trilyon TRY** seviyesine ulaşmıştır.
 - Enflasyon ile beraber **artan fiyat dinamikleri, seçim dönemi ve kredi genişlemesi**, tüketicilerin «**erken alım / stoklama**» davranışları, pandemi **sonrası talep normalleşmesi** bu artışa yön veren temel unsurlar olmuştur.
- 2024 yılında **makroekonomik normalleşme** ve **döviz kurunun yataylaşması ile** perakende ticaret hacminde normalleşme beklenmektedir.
- **Fiyat istikrarının güçlenmesi** ve TÜFE’nin düşüşü, sektörün **hacim bazlı ve kategori bazlı büyümesine** imkân vermektedir.

1. 2025 yılı tahmini enflasyon oranı

Kaynak: TÜİK, T.C. Ticaret Bakanlığı, T.C. Strateji ve Bütçe Başkanlığı, masaüstü araştırması, EY-Parthenon analizi

1.4 Tüketici ve perakende ticaret sektörü güven endeksleri ilişkisi

Tüketici güvenindeki son iki yıllık toparlanma, perakende güvenine daha sınırlı dalgalanmayla yansımakta; sektör beklentilerinin istikrarlı seyrettiğini göstermektedir.



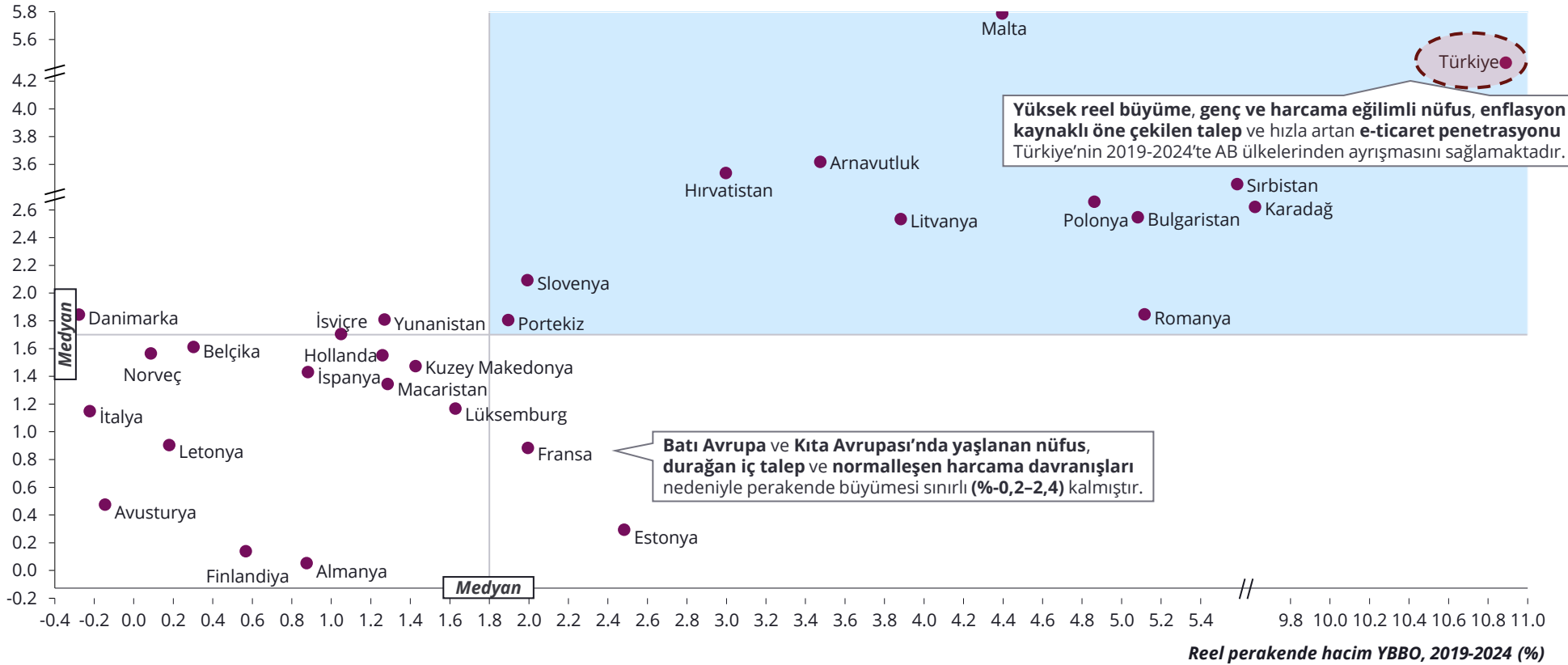
Öne çıkan noktalar

- **Tüketici güven endeksi 2020–2022** dönemindeki sert **dalgalanmalar** sonrasında **2023** itibarıyla istikrarlı biçimde **toparlanmaktadır**.
- **Perakende ticaret sektörü güven endeksi, pandeminin başlamasıyla Nisan 2020'de** yaşanan ani düşüş haricinde daha **sınırlı** dalgalanma göstermektedir.
- 2024 ve 2025 yıllarında **tüketici güveninde yukarı** yönlü bir trend oluşmakta, bu eğilim perakende sektörü güvenine **gecikmeli** fakat **pozitif** yansımaktadır.
- Perakende ticaret sektörü güven endeksi, tüketici güvenindeki ani iniş-çıkışlara göre daha **yumuşak tepkiler vermekte**, sektör beklentilerinin daha **istikrarlı** ilerlediğini göstermektedir.
- Her iki endeks birlikte değerlendirildiğinde, **tüketici algısındaki güçlenmenin perakende sektörünün kısa vadeli talep beklentilerini desteklemekte** olduğu görülmektedir.

1.5 Türkiye ve seçili ülkelerin perakende sektörünün geleceği

2019-2024 döneminde Türkiye, güçlü büyüme, yüksek talep ve hızlı perakende penetrasyonu sayesinde reel perakende hacminde AB ülkelerinden belirgin biçimde ayrılmıştır.

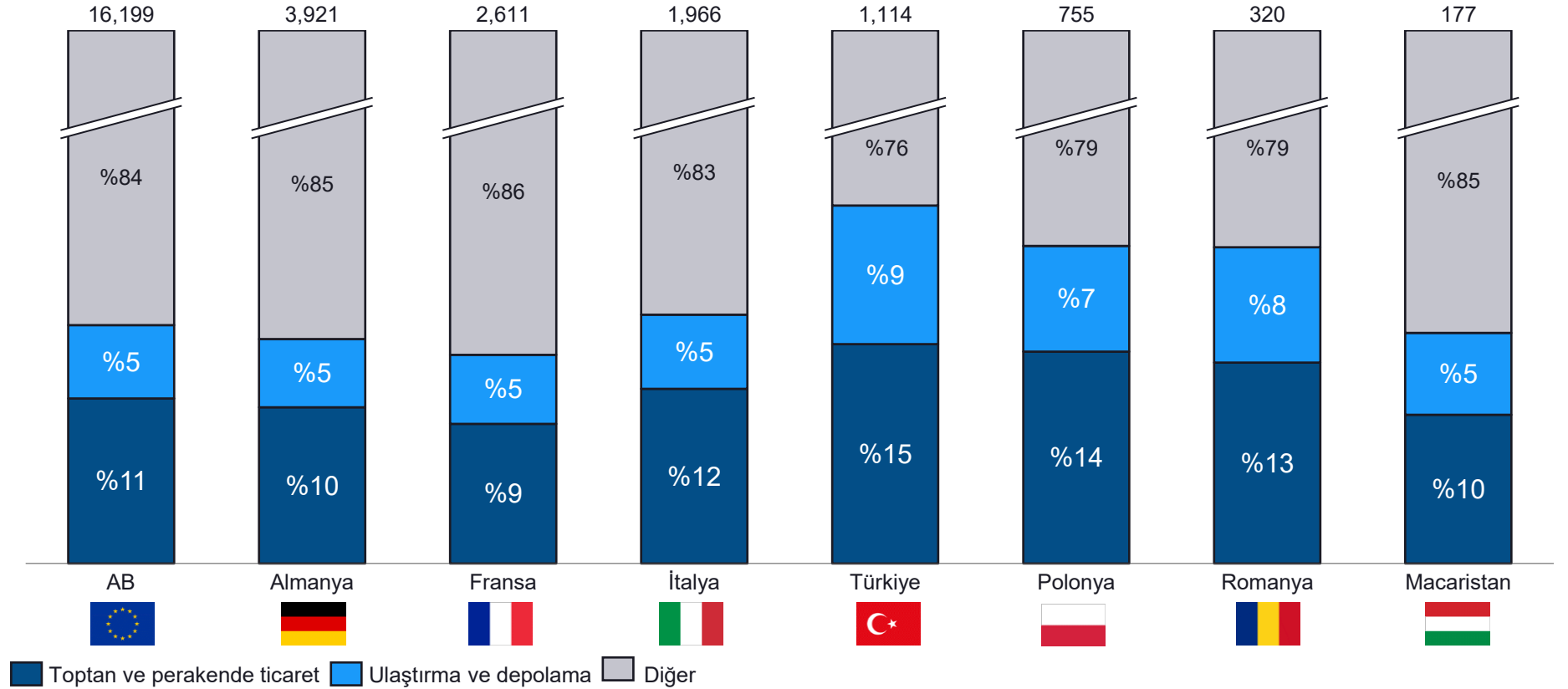
Reel GSYİH YBBO, 2019-2024 (%)



Kaynak: Eurostat, Oxford Economics, EY-Parthenon analizi

1.6 Türkiye ve seçili AB ülkelerinde perakende ekosisteminin¹ gayrisafi yurt içi hasılaya katkısı (2024 yılı, milyar EUR)

Türkiye'de perakende ekosisteminin gayrisafi yurt içi hasılaya katkısı %24 ile AB ortalaması (%16) üzerinde seyretmektedir, bu durum tüketime dayalı ekonomik yapının önemli bir göstergesi olarak değerlendirilebilir.



1. TÜİK ve Eurostat verilerine göre NACE Rev.2 kodu sırasıyla G ve H olan Toptan ve Perakende Ticaret ve Ulaştırma ve Depolama sektörleri ele alınmıştır.
Kaynak: Eurostat, TÜİK, EY-Parthenon analizi

1.7 Türkiye perakende sektöründeki zorluklar

Türkiye perakende sektöründe en önemli sorunlardan bir tanesi son yıllarda farklı nedenlerden oluşan kârlılık baskılarıdır.

Artan Maliyetler ve Kârlılık Üzerindeki Baskılar



- **Girdi maliyetlerindeki yükseliş**, şirketlerin reel kârlılığını azaltmakta ve sürdürülebilir fiyatlandırma stratejilerini zorlaştırmaktadır.
- **Operasyonel ve enerji maliyetlerindeki artış**, düşük marjla çalışan perakendecilerin bilanço baskısını artırmaktadır.
- **Döviz bazlı borçluluk**, kur oynaklığı dönemlerinde finansman giderlerini artırarak kârlılık üzerindeki baskıyı derinleştirmektedir.
- **TÜSİAD Maliyet Bazlı Rekabet Gücü Endeksi'nin** 2025 yılı ikinci çeyrek sonuçlarına göre, Türkiye'nin rakip ülkelere kıyasla maliyet bazlı rekabet gücü **son 4,5 yılda %25 civarında düşmüştür**.

İşgücü Maliyeti, Yetenek Açığı ve Dijital Yetkinlik Eksikliği



- **İş gücü maliyetlerindeki artış** sektörün geniş istihdam yapısı nedeniyle kârlılığı doğrudan etkilemektedir.
- **Dijital dönüşüm, e-ticaret yönetimi ve veri analitiği** gibi alanlarda yetkin insan kaynağına erişim zorlaşmakta ve maliyetleri artırmaktadır.
- **Nitelikli işgücünün elde tutulamaması ve kurumsal yetenek geliştirme stratejilerinin yetersizliği** rekabet avantajını sınırlamaktadır.

Yoğunlaşan Rekabet ve Sürdürülemez Büyüme Dinamikleri



- Dijital kanalların yaygınlaşmasıyla birlikte hem yerli hem de uluslararası oyuncuların artması **sektörde fiyat rekabetini yoğunlaştırmıştır**.
- Küçük ve orta ölçekli perakendeciler, **ölçek ekonomisi avantajı olan büyük platformlara** karşı konumlanmakta zorlanmaktadır.
- Pazarın uzun süre **indirim ve kampanyalar** üzerine kurulması, e-ticaret büyümesinin **düşük marjlarla** gerçekleşmesine neden olmuştur.

Tüketici Davranışında Fiyat Odaklı ve Değer Odaklı Dönüşüm

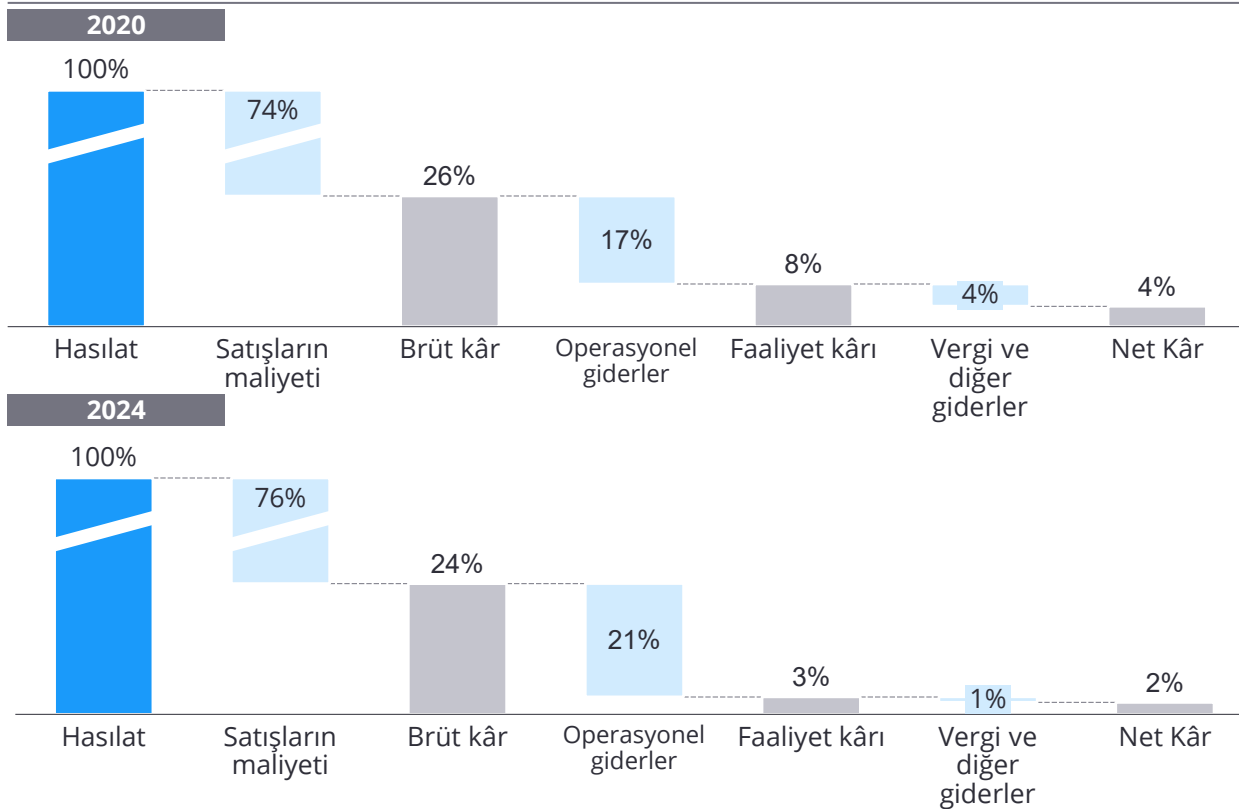


- **Ekonomik belirsizlikler** tüketicilerin **fiyat duyarlılığını yükseltmiş**, alışveriş tercihleri zorunlu ihtiyaçlara yönelmiştir.
- Tüketiciler, harcamalarında **değer-fayda dengesini daha fazla gözetmekte** ve daha seçici davranmaktadır.

1.8 Türkiye'de borsaya açık tüketime dayalı ve perakende şirketlerinin finansal durumu

2020–2024 arasında perakende şirketlerinin kârlılığı düşmüş, bu gerilemede en büyük etken operasyonel giderlerdeki artış olmuştur.

Borsaya açık tüketime dayalı ve perakende şirketlerinin ortalama finansal tabloları,
2020-2024 (%)



Öne çıkan noktalar

- 2020 ve 2024 yılları arasında tüketime dayalı ve perakende şirketlerinin **kârlılık seviyelerinde düşüş gözlemlenmiştir**.
 - Faaliyetlerle bağlantılı **tüm masraf kalemlerinde artış yaşanmış**, en yüksek maliyet artışı ise **operasyonel giderler** üzerinde olmuştur.
 - Satışların maliyeti, hasılatın %2'si oranında artış göstermiş; operasyonel giderlerin hasılat içindeki payı 2020 yılında **%17** iken 2024 yılında **%21** seviyesine ulaşmıştır.
 - Operasyonel giderlerdeki bu artış; **iş gücü maliyetleri, emlak harcamaları ve hizmet alımlarındaki yükselişin etkilerini** açıkça yansıtmaktadır.
- 2020 yılından 2024 yılına **şirketlerin borçluluklarında da önemli bir artış** olduğu gözlemlenmiştir.
 - 2020 yılında **0,96** seviyesinde kalan ortalama net borç/FAVÖK oranı, 2024 yılında **1,58** seviyelerine yükselmiştir.

1.9 Türkiye perakende sektöründeki trendler

Bu bilgiler eşliğinde sektörün geleceğini 7 tema altındaki sorular şekillendirmektedir.

1

Yeni nesil tüketiciler ve beklentileri

- Tüketici kimliği ve davranışlarında hangi ana değişimler var?
- Kısa ve uzun vadede sektöre etkisi hangi alanlarda olacak?

2

Teknolojinin hızlanan entegrasyonu

- Uzun yıllardır sektörü şekillendiren teknolojiden yeterli fayda sağlanıyor mu?
- Üretken yapay zeka hangi alanlarda sektöre maksimum fayda sağlayabilir?

3

Kanallar arasındaki sınırların kalkması

- E-ticaret büyüme hızı azalırken penetrasyon potansiyeli hangi kategorilerde öne çıkmaktadır?
- Çok kanallı alışveriş süreçleri kategorilerde nasıl şekillenecek?

4

Sürdürülebilirlik odaklı şeffaf perakende

- Artan sürdürülebilirlik regülasyonları maliyet yönetimini nasıl etkilemektedir?
- Fiyat hassasiyeti tüketicilerin sürdürülebilir ürün tercihlerini ne ölçüde sınırlandırmaktadır?

7

Katılımcı ve etki analizi temelli düzenlemeler

- Sektörde belirsizlik yaratan düzenleme alanlarında daha öngörülebilir ve bütüncül bir çerçeveye nasıl oluşturulmalıdır?
- Paydaşların ihtiyaçlarını dengelerken tüketici koruması, inovasyon ve operasyonel sürdürülebilirlik hangi alanlarda yeniden tanımlanmalıdır?

5

Tedarik zincirinde esneklik ve dayanıklılık

- Jeopolitik riskler ve maliyet artışları tedarik modellerini nasıl değiştirmektedir?
- Lojistik altyapıdaki gelişim alanları perakendenin rekabetçiliğini nasıl etkilemektedir?

6

Yeni nesil iş gücü uygulamaları

- Artan iş gücü maliyetleri perakendede hangi çalışma modellerini öne çıkarmaktadır?
- Kadın ve genç istihdamındaki yüksek oran yetenek yönetimini nasıl etkilemektedir?

Perakende sektöründe ana temalar

1. Perakende ekosisteminin güncel görünümü

2. Türkiye perakende pazarı trendleri

2.1 Yeni nesil tüketiciler ve beklentileri

2.2 Teknolojinin hızlı entegrasyonu

2.3 Kanallar arasındaki sınırların kalkması

2.4 Sürdürülebilirlik odaklı şeffaf perakende

2.5 Tedarik zincirinde esneklik ve dayanıklılık

2.6 Yeni nesil iş gücü uygulamaları

2.7 Katılımcı ve etki analizi temelli düzenlemeler

3. Perakendeciler için özet çıkarımlar

4. Saha Araştırması Metodolojisi



2.1 Yeni nesil tüketiciler ve beklentileri

Değişen demografi, düşen gelir seviyesi ve artan fiyat hassasiyeti, Türkiye’de tüketici tercihlerini uygun fiyat, hız ve güvenilirliğe doğru şekillendirmektedir.

1.1 Değişen ve yaşlanan nüfus yapısı

Nüfusun:

%68,5’i, çalışma çağına olup bu oranın 2050 yılına kadar **%62** seviyesine düşmesi beklenmektedir. **%10,6’sı**, 65 yaş üzeri iken 2050 yılında bu oranın **%23** seviyesine çıkması beklenmektedir.

1.2 Artan kentleşme ve iller arası göç

%78’i, kentlerde yaşarken bu oran 2015 yılında **%74** seviyelerinde görülmüştür. yaklaşık **%3’ünün** her sene iller arası göç ettiği görülürken en yüksek seviyeye 2023 yılında **3,5 milyon** kişinin göç etmesi ile ulaşılmıştır.

1.3 Değişen hanehalkı geliri

Hane halkı kullanılabilir gelirin:

2014 yılındaki **16,5 bin ABD doları** seviyesinden 2023 yılında **15,8 bin ABD doları** seviyesine gerilediği görülmüştür. **%48’i**, en yüksek gelire sahip %20’lik kesime aitken bu oran 2015 yılında %45 seviyelerinde görülmüştür.

1.4 Mevcut durumda tüketicilerin seçim kriterleri

Tüketicilerin:

67 puan ile en çok önem verdiği konu daha uygun fiyat seviyesi olurken ürün kalitesi de 65 puan ile ikinci sırada gelmektedir. daha yüksek fiyat ödemeye istekliliği en çok **kalite ve güvenilirlik** ile bağdaşmaktadır.

1.5 Tüketicilerin markalı tüketim alışkanlıkları

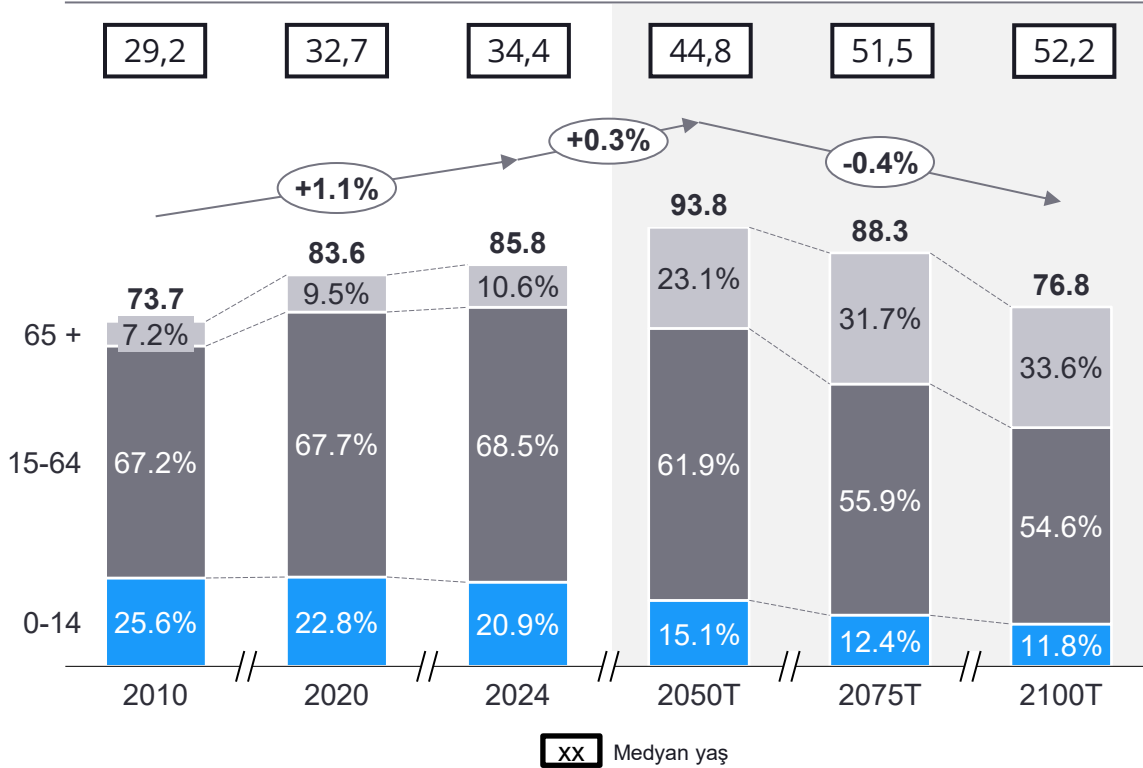
%58’i, aldıkları markaya veya alışveriş yaptıkları perakendeciye herhangi bir bağlılık duymamaktadır. **%59’ü**, taze gıda ürünlerinde özel markalı ürünleri tercih etmekte olup tüketicilerin **%35’i** bu ürünlerde özel markalı ürün tercihi yapmaya son bir sene içerisinde başlamıştır.

2.1 Yeni nesil tüketiciler ve beklentileri

2.1.1 Türkiye’de nüfusun yaş grubuna göre dağılımı

Türkiye genç nüfus yapısını korurken, 2050 sonrası dönemde yaşlanma eğiliminin hızlanması ve toplam nüfusun düşüşe geçmesi beklenmektedir.

Türkiye’de yaş grubu kırılımına göre nüfus¹, 2010-2100 (milyon)



1. TÜİK'in Orta Vadeli Plan verilerinden alınmıştır.
Kaynak: TÜİK, EY-Parthenon analizi

Öne çıkan noktalar

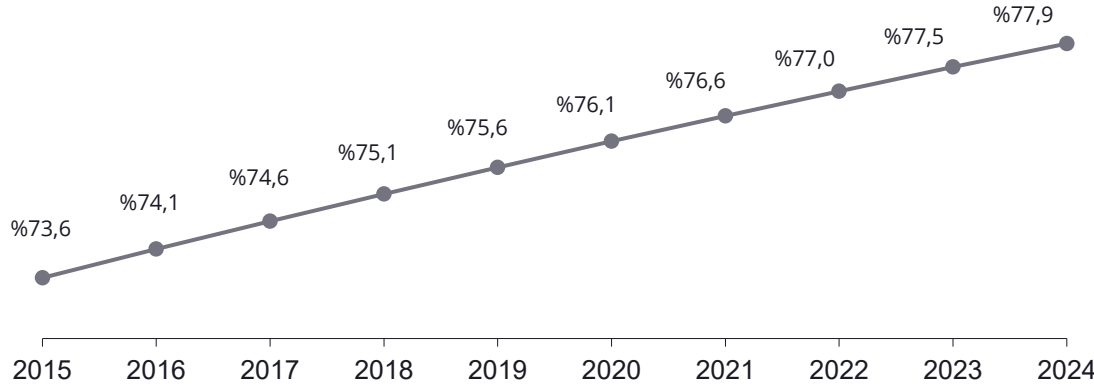
- Türkiye'nin nüfusu **2024 yılında yaklaşık 86 milyon kişiye** ulaşmış olup, **%0,6'lık öngörülen YBBO** ile artış göstermesi beklenmektedir.
- Nüfusun **2050'lerin ortalarına kadar artarak yaklaşık 93 milyon** seviyesine ulaşacağı, bu tarihten sonra ise azalmaya başlayacağı, **2100 yılında 77 milyonun altına gerileyeceği** öngörülmektedir.
- 0-14 yaş** grubunun toplam nüfus içindeki **payının azalması** ve **65 yaş ve üzeri nüfusun artması** ile birlikte Türkiye'nin **yaşlanan bir nüfus yapısına** doğru evrilmesi beklenmektedir.
- 0-14 yaş nüfusundaki düşüşün temel nedenlerinden biri, **doğurganlık oranlarındaki belirgin azalmadır** (2001-2017 döneminde doğurganlık hızı ortalaması, nüfusun kendini yenileme eşiği olan 2,1 düzeyinde devam etmiş; sonrasında ise düşüşe geçerek 2024 yılında 1,48'e gerilemiştir).
- Bununla birlikte, **15-39 yaş aralığındaki nüfus 2024 yılında toplam nüfusun yaklaşık %37'sini** oluşturmaktadır ve 2030'a kadar istikrarlı kalacağı öngörülmektedir.
- Türkiye'nin **çalışma çağındaki nüfusu (15-64), 2024 yılında %68,5** seviyesindedir ve **2030'da %68,9** seviyesine ulaşması beklenmektedir; **bu tarihten sonra ise azalarak 2100'de %54,6'ya gerilemesi** öngörülmektedir.

2.1 Yeni nesil tüketiciler ve beklentileri

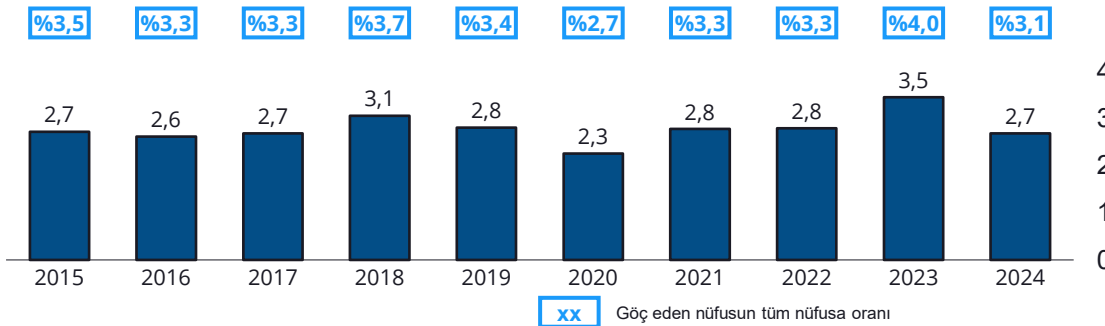
2.1.2 Türkiye’de göç ve şehirleşme

Büyük şehirlerde nüfus dış göçlerle artarken, küçük şehir, köy ve kasabalarda da demografik yapının değişeceği ön görülmektedir.

Yıllar içerisinde kentsel nüfus oranı, 2015-2024 (%)



Yıllar içerisinde iller arası göç eden nüfus, 2015-2024 (milyon #)



Öne çıkan noktalar

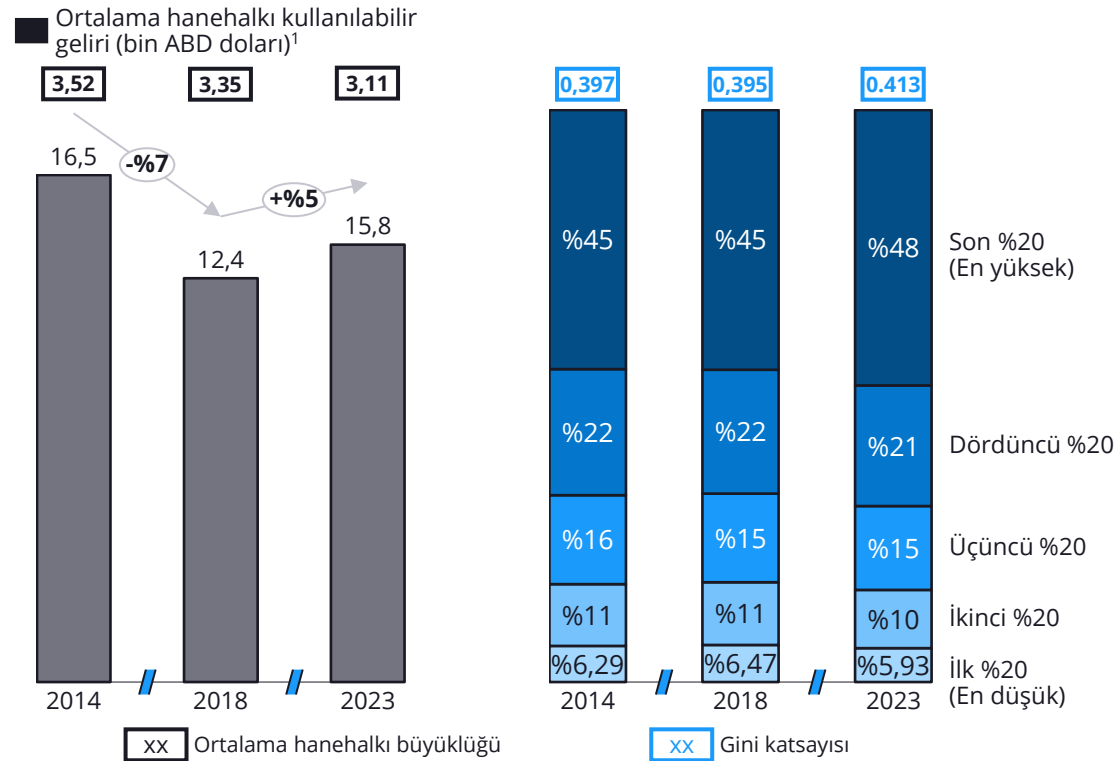
- Türkiye’de 2015–2024 döneminde kentsel nüfusta önemli bir artış yaşanmış ve kentsel nüfus oranı 2015 yılındaki %73,6 oranından %77,9 oranına yükselmiştir.
- Kentsel nüfusun artması, özellikle hane büyüklüklerinin küçülmesi, tek kişilik hanelerin çoğalması ve ulaşım ağlarının gelişmesi gibi faktörlerle birlikte perakende harcama yapısının daha yüksek frekanslı ve daha küçük sepetli alışverişlere kaymasına yol açmıştır.
- İç göç verileri, her yıl nüfusun yaklaşık %3’ünün iller arası hareket ettiğini göstererek Türkiye’de yüksek mobiliteye işaret etmektedir.
- Bu yoğun mobilite, özellikle büyüyen şehirlerde konut talebini ve yeni ticari alan ihtiyacını artırırken; perakendeciler açısından mağaza lokasyon planlamasında daha dinamik yaklaşımlar gerektirmektedir.
- Nüfusun belirli bölgelere yoğunlaşması, organize perakende yatırımlarının da bu bölgelere kaymasına yol açmış; yüksek nüfus çeken şehirlerde AVM, cadde mağazacılığı ve hızlı teslimat altyapıları daha hızlı gelişmiştir.

2.1 Yeni nesil tüketiciler ve beklentileri

2.1.3 Türkiye’de hanehalkı gelir dağılımı ve kullanılabilir gelir

Üst gelir gruplarının toplam hanehalkı kullanılabilir gelirinden aldığı pay büyürken alt gelir gruplarının aldığı pay daralmış, aynı zamanda son 10 yıl içerisinde toplam kullanılabilir gelirdede düşüş yaşanmıştır.

Hanehalkı kullanılabilir gelir dağılımı



Öne çıkan noktalar

- 2014–2023 döneminde Türkiye’de ortalama **kullanılabilir gelirin düştüğü** görülmektedir.
- Ortalama hane halkı kullanılabilir gelirin **2014 yılındaki 16,5 bin ABD doları** seviyesinden 2023 yılında **15,8 bin ABD doları** seviyesine gerilediği görülmüştür.
- En **yüksek gelire sahip ilk %20’lik** kesimin toplam hane halkı gelirinden aldığı pay **2014’te %45** iken **2023 yılında %48’e** yükselmiştir.
- Buna karşılık, **en düşük gelire sahip son %20’lik** kesimin payı aynı dönemde **%6,3’ten %5,9’a** gerilemiştir.
- Gelir dağılımını ölçen **Gini² katsayısı** ise 2014 yılında 0,397 iken 2023 yılında 0,413 seviyesine yükselmiştir.
- Gelir dağılımındaki bu farklılaşma, perakende sektöründe tüketici grupları arasında **daha keskin bir segmentasyon** yaratarak hem **uygun fiyatlı** hem de **premium** ürünlerin büyümesini desteklemektedir.

1. Ortalama USD/TL kuru 2014 yılı için 2,1881; 2018 yılı için 4,8154 ve 2023 yılı için 23,7957 olarak alınmıştır

2. Gini katsayısı, bir ülkedeki gelir veya servet dağılımının ne kadar eşitsiz olduğunu ölçen ve 0 (tam eşitlik) ile 1 (tam eşitsizlik) arasında değişen bir göstergedir.

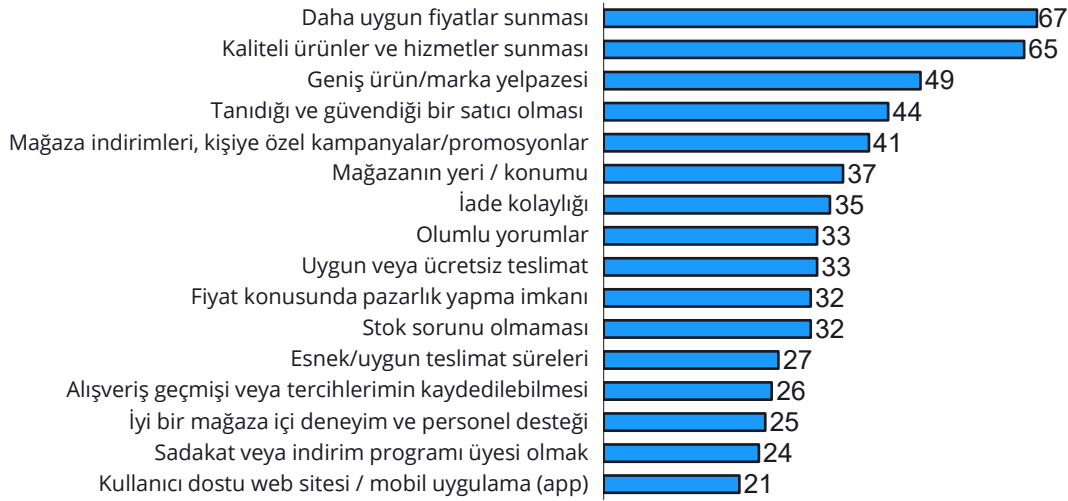
Kaynak: TÜİK, EY-Parthenon analizi

2.1 Yeni nesil tüketiciler ve beklentileri

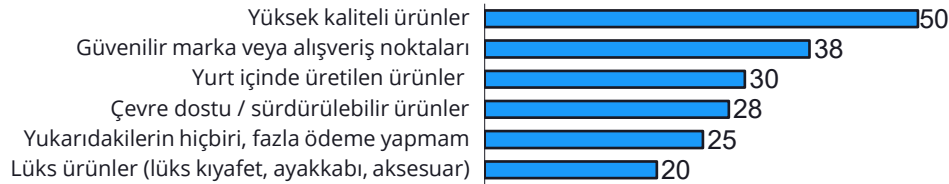
2.1.4 Tüketicilerin satın alma noktası seçerken en çok dikkat ettiği faktörler

Fiyat tüketici kararlarında temel belirleyici olmaya devam ederken, daha yüksek fiyat ödemeye isteklilik kalite, marka güveni ve ürün güvenilirliğiyle şekillenmektedir.

Müşterilerin satın alma noktası seçerken en çok dikkat ettiği faktörler



Müşterilerin daha fazla ödeme yapmak için baktığı kriterler



Öne çıkan noktalar

- Tüketiciler satın alma noktası seçerken öncelikle **daha uygun fiyat ve kaliteli ürün/hizmet sunumuna** odaklanmakta, bu iki kriter genel tercihin temelini oluşturmaktadır.
- Geniş ürün yelpazesi, tanıdık satıcı güveni ve kişiye özel kampanyalar** ise seçim sürecinde fiyat ve kaliteyi destekleyen ek belirleyici unsurlar olarak öne çıkmaktadır.
- Uygun fiyat önemli bir beklenti olsa da, **yüksek kaliteli ürünler ve güvenilir marka/mağazalar** tüketicilerin daha yüksek fiyatlara yönelmesini sağlayan başlıca etkenler hâline gelmiştir.
- Bu durum, perakendecilerin rekabette farklılaşmak için fiyat avantajının ötesine geçerek **güven, kalite ve marka itibarını güçlendiren yatırımlara ağırlık vermesinin** kritik önem taşıdığını göstermektedir.
- Ayrıca kişiye özel teklifler ve olumlu yorumların güçlü etkisi, **veri odaklı CRM ve sadakat programlarının** mağaza tercihini şekillendirmede **önemli bir unsur** hâline geldiğini ortaya koymaktadır.

2.1 Yeni nesil tüketiciler ve beklentileri

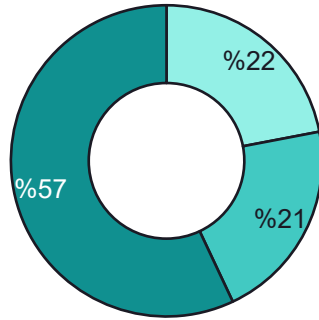
2.1.5 Tüketicilerin markalı ürün satın alma alışkanlıkları

Tüketicilerin markaya veya perakendeciye güçlü bir bağlılık göstermediği, son bir yılda ise fiyat baskısıyla markalı ürünlerden daha da uzaklaştıkları görülmektedir.

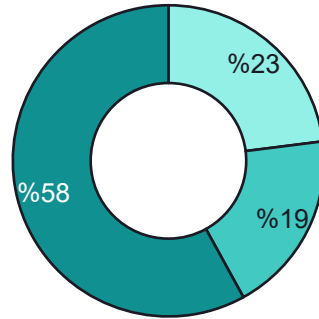
Alışveriş yapılırken tüketicilerin bağlılık duyduğu yerler

■ İkisine de bağlılık duymuyorum ■ Alışveriş yapılan yer (perakendeci) ■ Marka

Market ürünleri ve ev ihtiyaçları



Tüketim malları (giyim, teknoloji, kozmetik vb.)



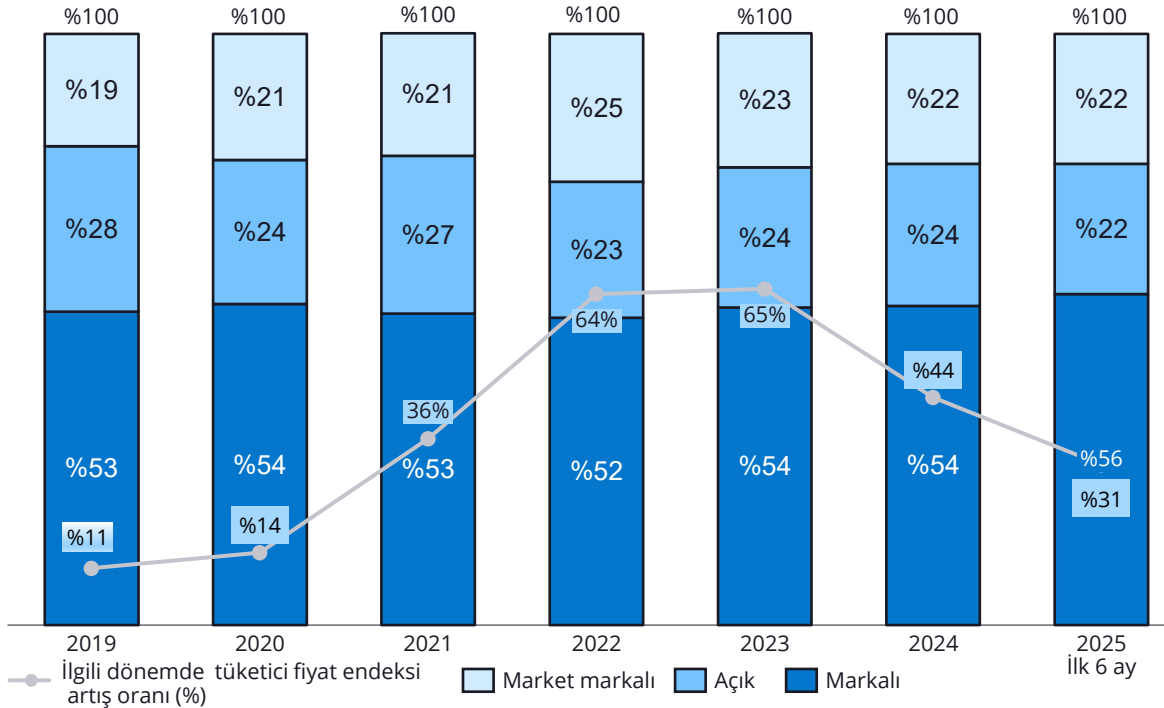
Kategoriler	Hangi ürünlerde market/mağaza markalı ürünleri kullanıyorsunuz?	Hangi ürünleri eskiden markalı alırken 1 yılda market/mağaza markalı almaya başladınız?
Taze gıda (yumurta, meyve, sebze, et vb.)	%59	%35
Atıştırmalıklar ve şekerlemeler	%56	%31
İşlenmiş gıdalar (süt ürünleri, konserve ürünler, mikrodalgada ısıtılan yemekler vb.)	%53	%28
Alkolsüz içecekler (kola, meyve suyu, gazoz vb.)	%51	%28
Ev ve ev bakımı (temizlik ürünleri, bahçe aletleri vb.)	%50	%28
Kişisel bakım & kozmetik	%48	%23
Bebek bakım ürünleri (bez, mama, ıslak mendil vb.)	%15	%6
Hiçbiri	%2	%21

2.1 Yeni nesil tüketiciler ve beklentileri

2.1.6 Hızlı tüketim ürünlerinde markalı tüketim kırılımı

Türkiye’de tüketicilerin, ekonomik zorlukların arttığı dönemlerde, fiyat-değer odaklı özel markalı ürünlere yöneldiği ve bu ürünlerin tüketici portföyünde kalıcı hale geldiği gözlemlenmiştir.

Yıllar içerisinde hızlı tüketim ürünlerinde markalı ürünlerin toplam harcama içindeki payı, 2019-2025 | İlk 6 ay (%)



1. Veri bulunabilirliği nedeniyle ilgili yıllar için Ocak-Kasım dönemi değerlendirilmiştir
Kaynak: Ipsos hane paneli; EY-Parthenon analizi

Öne çıkan noktalar

- 2019 senesinden beri **özel markalı ürünlerin** payında artışın **açık ürün kategorisinden geldiği** görülmektedir.
- Tüketicilerin **markalı ürün tercihlerini korurken, özel markalı ürünlere** de yöneldiği görülmektedir.
- Tüketicilerin **fiyat duyarlılığının yükseldiği** ve makroekonomik dalgalanmaların hissedildiği dönemlerde (**2022’de %25**) özel markalı ürünlere yönelimi artmıştır.
- Özel markalı ürünlerdeki büyüme, perakendecilerin kendi markalarını **fiyat-değer** dengesi açısından daha **rekabetçi** konumlandığını ve tüketicide **güvenin** güçlendiğini göstermektedir.
- 2025 ilk yarı verileri, özel markalı ürünlerin tüketici portföyünde **kalıcı** hale geldiğine işaret etmektedir.

2.1 Yeni nesil tüketiciler ve beklentileri

2.1.7 Tüketicilerin markalardan beklentileri ve tüketim alışkanlıkları

Tüketicilerin değişen beklentileri fiyat-değer dengesi, güvenilir alışveriş deneyimi ve sürdürülebilir ürün talebini öne çıkararak marka tercihlerini şekillendirmektedir.

	Kesinlikle katılmıyorum	Ne katılıyorum ne katılmıyorum	Kesinlikle katılıyorum	
Bu günlerde sadece gerekli olanları satın alıyorum	17	28	37	28
Online alışveriş yaparken, en iyi fiyatı sunan platformdan satın alırım	25	30	37	25
Alışveriş yapılan yerlerin/noktaların daha sağlıklı ürün seçenekleri sunması önemlidir	26	30	39	23
Mükemmel müşteri hizmetleri ve satış sonrası destek (ör. garantiler, iadeler) bir markaya sadık kalmam için çok önemli	28	29	40	21
Online alışveriş yaparken, hangi tür alışveriş yeri/noktasından satın alacağım konusunda bir tercihim yok	38	31	38	20
Markaların daha sağlıklı ve çevreye duyarlı, sürdürülebilir ürünler sunma sorumluluğu vardır	19	33	37	20
Şirketlerin ürün yeniliklerine sürekli yatırım yapması önemlidir	28	33	37	20
Alışveriş yapılan yerler/noktalar benim için anlamlı bir alışveriş deneyimi yaratma konusunda iyi iş çıkarıyorlar	27	35	40	16
Markalı ürünler satın almaktan mağaza markalı/özel markalı ürünlere geçiyorum	38	37	36	16
Şirketlerin yeni ürünler, ambalaj çözümleri vb. yaratmak ve/veya yenilikler yapmak için iş birliği yapması beni heyecanlandırıyor	312	35	33	17
Markaların değerleri, kendi değerlerimle örtüşüyor	312	37	31	18
Takip ettiğim bir influencer ile bir markanın ortaklık ve/veya işbirliği yapması beni heyecanlandırır	516	32	31	16
Markalar benimle daha derin ve duygusal bağlar kuruyor	316	35	27	19

Öne çıkan noktalar

- Tüketicilerin büyük kısmı ekonomik koşullar nedeniyle **daha rasyonel** davranmakta ve yalnızca gerekli ürünleri satın alarak **fiyat-değer dengesini** önceliklendirmektedir.
- Ürün yenilikleri** ve markaların sürekli **inovasyon** yapması, tüketicilerin **kalite algısını ve markaya yönelik ilgisini artıran** temel bir unsur olmaya devam etmektedir.
- Satış sonrası hizmetler ve güvenilir alışveriş deneyimi**, tüketicilerin marka sadakati yaratmasında en kritik faktörler arasında yer almaktadır.
- Sağlıklı, çevre dostu ve sürdürülebilir** ürün beklentisi yükselmiş olup, bu özellikler markaların tercih edilme olasılığını anlamlı şekilde artırmaktadır.

2.1 Yeni nesil tüketiciler ve beklentileri

2.1.8 Yeni nesil tüketici trendleri ve beklentileri ile ilgili çıkarımlar

Artan fiyat hassasiyeti ve değişen beklentiler, perakendecilerin değer önerilerini ve müşteri deneyimini yeniden şekillendirmesini zorunlu kılmaktadır.



Yükselen fiyat hassasiyeti ve zayıflayan sadakat, perakendecilerin **fiyat-değer dengesini** veri odaklı biçimde yeniden kurgulayarak tüketicinin **adalet, erişilebilirlik ve rasyonellik** beklentilerine uygun daha bütüncül teklif modelleri geliştirmesini gerekli kılmaktadır.

Demografik dönüşüm ve **gelir polarizasyonunun artması**, markaların farklı tüketici kümelerine uygun ürün portföyü, **fiyatlandırma ve iletişim** tasarımlarıyla daha net bir **segmentasyonları dikkate alan bir büyüme** yaklaşımı benimsemesini zorunlu hale getirmektedir.

Tüketicinin **güvenilirlik, anlam ve sürdürülebilirliğe** daha fazla önem atfetmeye başlaması, markaların bu alanlarda **ölçülebilir performans ve şeffaflık** sağlayarak **güven temelli** bir ilişki kurmasını kritik bir rekabet avantajı haline getirmektedir.

Online kanalda yükselen beklentiler doğrultusunda **lojistik hız, ürün orijinalliği, iade ve müşteri hizmetleri** süreçlerinin kesintisiz ve güvenilir yönetimi, perakendecilerin dijital tarafta sürdürülebilir **marka değerini koruması** için temel bir gereklilik oluşturmaktadır.

Tüketicinin **minimal ve planlı tüketime** yönelmesi, şirketleri yoğun kampanya rekabetinden uzaklaşıp **erişilebilir kalite, sadeleştirilmiş ürün gamı ve kalıcı değer sunan fiyatlama stratejileriyle** daha dayanıklı bir konumlama geliştirmeye yönlendirmektedir.

1. Perakende ekosisteminin güncel görünümü

2. Türkiye perakende pazarı trendleri

2.1 Yeni nesil tüketiciler ve beklentileri

2.2 Teknolojinin hızlı entegrasyonu

2.3 Kanallar arasındaki sınırların kalkması

2.4 Sürdürülebilirlik odaklı şeffaf perakende

2.5 Tedarik zincirinde esneklik ve dayanıklılık

2.6 Yeni nesil iş gücü uygulamaları

2.7 Katılımcı ve etki analizi temelli düzenlemeler

3. Perakendeciler için özet çıkarımlar









4. Saha Araştırması Metodolojisi



2.2 Teknolojinin hızlı entegrasyonu

2.2.1 Son dönemde perakende sektöründe en çok yatırım alan teknolojiler

Son dönemde perakende sektöründe, müşteri deneyimini geliştirme ve operasyonel verimliliği artırma hedefiyle dijital teknolojilere yoğun yatırımlar yapılmaktadır.

1	Yapay zeka		<ul style="list-style-type: none">Yapay zeka, makine sistemlerinin veriyi analiz ederek öğrenme, karar verme ve öngörü oluşturma becerilerini geliştirmesine olanak tanır.Perakende sektöründe ise müşteri davranışlarını analiz ederek kişiselleştirilmiş ürün önerileri sunma, talep tahmini yapma ve operasyonel verimliliği artırma gibi amaçlarla yaygın şekilde kullanılmaktadır.
2	Gömülü ödeme sistemleri		<ul style="list-style-type: none">Gömülü ödeme sistemleri, ödeme çözümlerinin doğrudan dijital platformlara entegre edilmesiyle tüketicilere kesintisiz ve hızlı bir alışveriş deneyimi sunar.Perakende firmaları bu sistemler sayesinde tek tıkla ödeme, taksitlendirme gibi esnek alternatiflerle müşterilerine pratik ve erişilebilir çözümler sunabilmektedir.
3	Veri analitiği		<ul style="list-style-type: none">Veri analitiği, büyük veri kümelerinden anlamlı içgörüler elde etmeye yönelik analiz yöntemlerini kapsar.Perakendeciler, müşteri alışkanlıkları, stok hareketleri ve satış performansı gibi konuları analiz ederek daha isabetli ticari kararlar almakta ve operasyonel verimliliklerini artırmaktadır.
4	Otomasyon		<ul style="list-style-type: none">Otomasyon, manuel süreçlerin yazılım veya makineler aracılığıyla insan müdahalesi olmadan gerçekleştirilmesini ifade eder.Perakende sektöründe stok yönetimi, tedarik zinciri planlaması, kasa işlemleri ve depo operasyonları gibi alanlarda süreçleri hızlandırmak ve maliyetleri azaltmak amacıyla kullanılmaktadır.
5	CRM		<ul style="list-style-type: none">CRM sistemleri, müşteri etkileşimlerini yönetmek, geçmiş alışveriş bilgilerini takip etmek ve müşteri sadakatini artırmak amacıyla kullanılan dijital altyapılardır.Perakendeciler, CRM çözümleri sayesinde daha kişiselleştirilmiş kampanyalar sunmakta ve müşteri bağlılığını güçlendirmektedir.
6	Bulut altyapısı		<ul style="list-style-type: none">Bulut altyapısı, veri depolama ve işlem kaynaklarının fiziksel donanım gerektirmeden internet üzerinden sağlanmasını mümkün kılar.Perakende şirketleri bu sayede maliyet avantajı elde ederken aynı zamanda sistemlerini hızlı bir şekilde ölçeklendirme ve veri güvenliğini artırma olanağına kavuşmaktadır.
7	Siber güvenlik		<ul style="list-style-type: none">Siber güvenlik, dijital sistemlerin kötü amaçlı yazılımlar, veri ihlalleri ve siber saldırılara karşı korunmasına yönelik uygulamaları kapsar.Perakende sektöründe artan online işlem hacmi ile birlikte, müşteri verilerinin korunması ve güvenli ödeme altyapılarının oluşturulması hayati önem taşımaktadır.
8	IoT		<ul style="list-style-type: none">IoT, fiziksel cihazların internet aracılığıyla birbirine bağlanarak veri toplaması ve paylaşmasıdır.Perakende uygulamalarında akıllı raflar, depo sensörleri ve müşteri hareketlerini takip eden sistemler gibi çözümlerle hem operasyonel görünürlük artmakta hem de müşteri deneyimi geliştirilmektedir.

2.2 Teknolojinin hızlı entegrasyonu

2.2.2 Tüketicilerin yapay zekâ (AI) farkındalığı ve çevrimiçi alışverişte AI

Tüketiciler yapay zekâyı sınırlı tanısa da online alışverişte sıkça karşılaştıkları chatbot ve AI destekli önerileri genel olarak etkili ve faydalı görmektedir.

%12

Yapay Zekâ (AI) hakkında hiçbir bilğim yok

%40

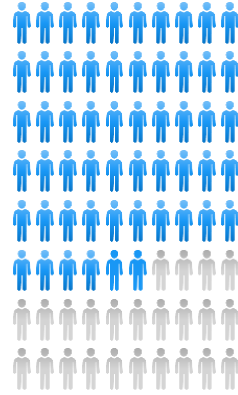
Yapay Zekâyı (AI) duydum ama ne olduğu ve nasıl kullanıldığı konusunda bilğim yok

%40

Yapay Zekâ (AI) nedir ve nasıl kullanılır konusunda biraz bilğim var

%7

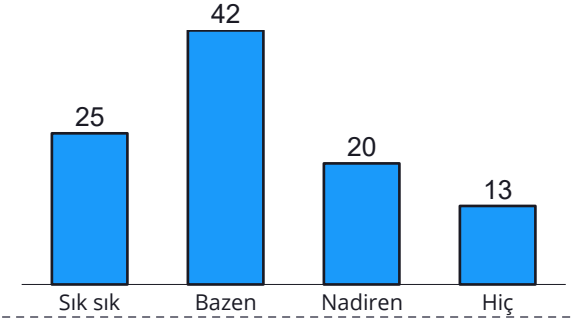
Yapay Zekâ (AI) nedir ve nasıl kullanılır konusunda iyi düzeyde fikrim var



%70 evet

Online alışveriş yaparken bir sohbet robotu veya sanal asistanla etkileşimde bulundunuz mu?

Online alışveriş yaparken, önceki tercihleriniz veya satın alımlarınıza göre uyarlanmış ürün önerileriyle ne sıklıkla karşılaşıyorsunuz?



Sizce, Yapay Zekâ (AI) chatbotlar, insan müşteri hizmetlerine kıyasla sorularınızı çözmede ne kadar etkilidir?

Çok daha etkili

Biraz daha etkili

Yaklaşık olarak aynı

Daha az etkili

Çok daha az etkili



%23



%44



%28

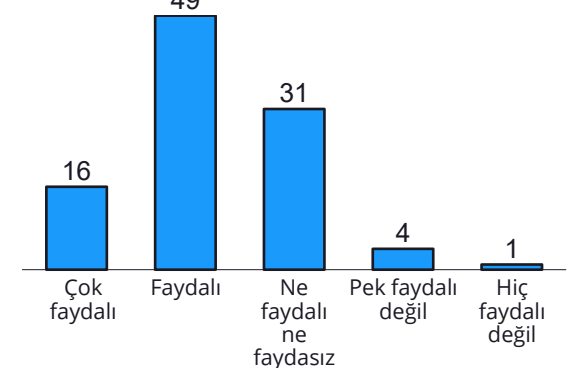


%5



%1

Online alışveriş yaparken karşınıza çıkan yapay zekâ destekli ürün önerilerini ne kadar faydalı buluyorsunuz?

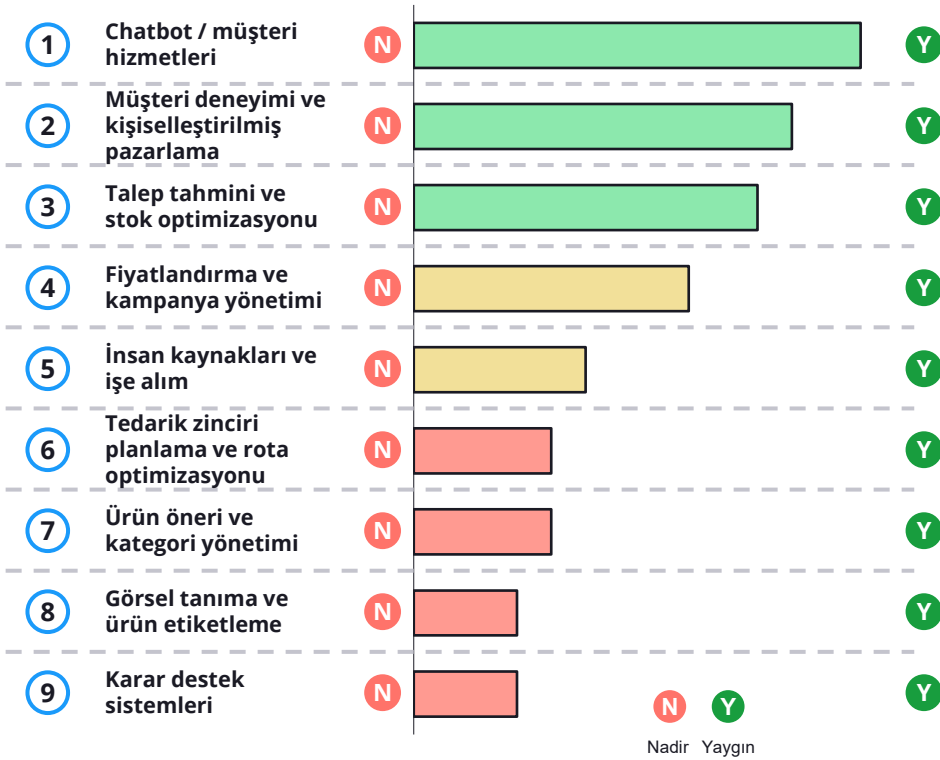


2.2 Teknolojinin hızlı entegrasyonu

2.2.3 Gelişen yapay zekâ tabanlı teknolojiler ve bu teknolojilerin kullanıldığı alanlar

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

Perakende sektöründe en yaygın yapay zeka kullanım alanları¹



Kullanıldığı temalar

- **Kişiselleştirilmiş alışveriş ve fiyatlandırma**
 - Perakendeciler, müşteri verisini kullanarak ürün önerileri, segmentasyon, dinamik fiyatlandırma ve promosyon optimizasyonu gibi kişiselleştirilmiş deneyimler sunmaktadır.
- **Operasyonel verimlilik ve mağaza içi dijitalleşme**
 - Görsel tanıma, otomatik etiketleme, IoT tabanlı mağaza izlemesi ve karar destek sistemleri gibi çözümler mağaza operasyonlarını daha hızlı ve hatasız hâle getirmektedir.
- **Tedarik zinciri ve envanter optimizasyonu**
 - Talep tahmini, stok optimizasyonu, rota planlama ve kategori yönetimi gibi uygulamalar, tedarik zincirinin uçtan uca verimliliğini artırmaktadır.
- **Müşteri hizmetleri ve etkileşim otomasyonu**
 - Chatbot'lar, sesli dijital asistanlar ve otomatik yanıt sistemleri müşteri hizmetlerini hızlandırırken operasyonel yükü azaltmaktadır.






1. TÜSİAD tarafından gerçekleştirilen Perakende Yönetici Anketi'nde «Yapay zekâ sektöründe hangi alanlarda kullanılıyor?» sorusuna verilen yanıtlara göre hazırlanmıştır
Kaynak: "Türkiye Perakende Pazar Değerlendirmesi Anketi", TÜSİAD; EY-Parthenon analizi

2.2 Teknolojinin hızlı entegrasyonu

2.2.4 Gömülü ödeme sistemleri

Yapay zekâ tabanlı teknolojilere ek olarak perakendeciler, finansal hizmetler ürünlerine önemli yatırımlar yaparak müşteri ilişkilerini güçlendirmektedir.

Gömülü ödeme çözümleri

Gömülü ürün teklifleri	 Kredilendirme
	 Ödemeler
	 Sigorta
	 Bankacılık
	 Sadakat ve ödüller

Detaylar

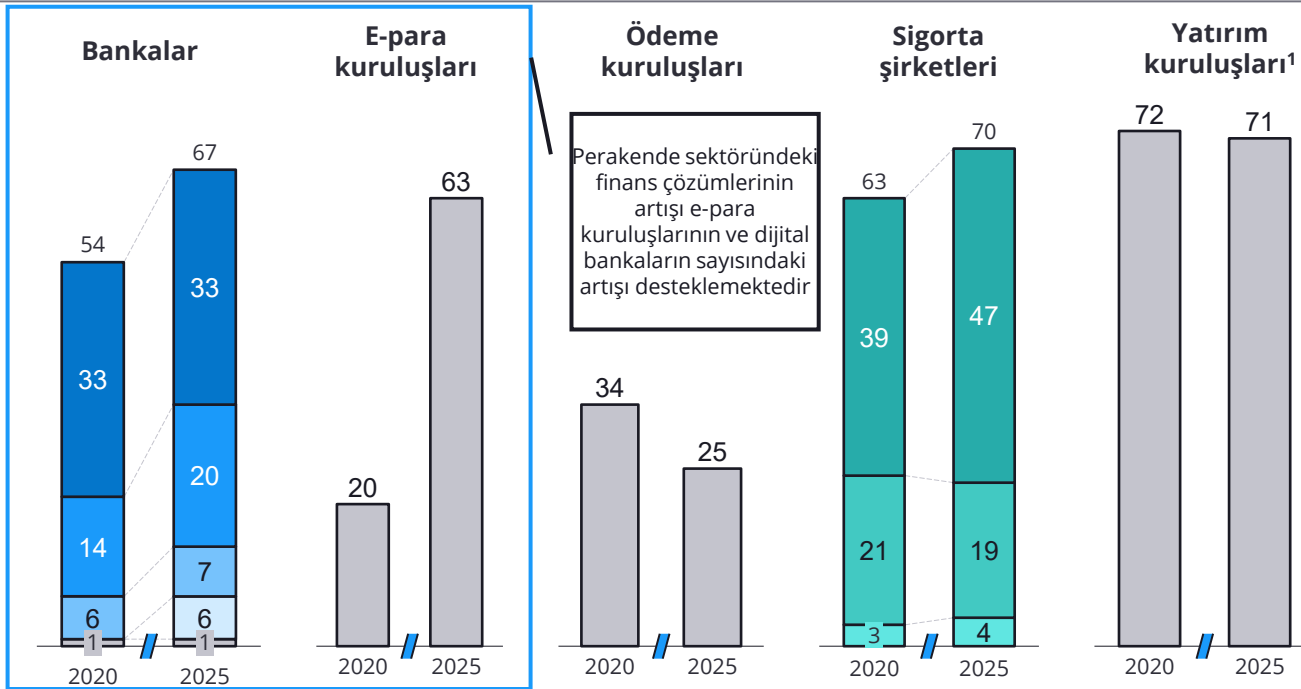
- Markalar, müşterilerin ürün satın alma sürecinde **kredi seçenekleri sunarak** ödeme süreçlerini daha erişilebilir ve esnek hale getirmektedir.
 - Örneğin: Mağaza içi anında tüketici kredisi, kart üzeri taksit kampanyaları, cüzdan üzerinden alışveriş kredisi
- Gömülü ödeme sistemleri ve dijital cüzdanlar, **ödeme çözümlerinin markaların platformlarında kullanılmasını sağlayarak** müşterilere hızlı ve pratik alternatifler sunmaktadır.
 - Örneğin: tek tıkla satın alma ve taksitle satın alma seçenekleri
- **Mikro sigorta ürünleri**, ödeme aşamasında müşteriye sunulurken alışveriş deneyimini güvence altına almaktadır.
 - Örneğin: Ürün koruma sigortası, seyahat sigortası, kargo veya teslimat sigortası
- **Banka kartı ve hesap yönetimi** gibi temel finansal hizmetlerin, markaların kendi platformları üzerinden sunulması; müşterilere daha kolay çözümler sağlamaktadır.
- **Ortak markalı kredi kartları, dijital puan sistemleri veya nakit geri ödeme çözümleri**, kişiselleştirilmiş bir müşteri deneyimi sunarak müşteri bağlılığını artırmaktadır.

2.2 Teknolojinin hızlı entegrasyonu

2.2.5 Türkiye'deki finansal hizmetler sektöründeki oyuncular

Son 5 yılda, Türkiye finansal hizmetler sektörü büyümüş, özellikle dijital bankaların ve elektronik para kuruluşlarının ortaya çıkışıyla bu sektör genişlemiştir.

Türk finansal hizmetler oyuncuları, 2020-2025 (#)



■ Mevduat bankası ■ Kalkınma ve yatırım bankaları ■ Katılım bankaları ■ Dijital bankalar ■ TMSF kapsamındaki bankalar
■ Hayat dışı sigorta ■ Hayat ve emeklilik sigortası ■ Reasürans

1. Kalkınma ve yatırım bankaları, bankalar kategorisi altında gösterildiği için hariç tutulmuştur.
Kaynak: TCMB, BDDK, TSB, SPK, EY-Parthenon analizi

Öne çıkan noktalar

- Türkiye finansal hizmetler ekosistemi **296'dan fazla oyuncudan** oluşmaktadır.
- Fintek büyümesini yansıtarak, **elektronik para kuruluşlarının sayısı 20'den 63'e yükselmiştir.**
- Özellikle platform hizmetleri olan **perakendecilerin de finansal hizmetler ekosistemine giriş yaptığı** bilinirken hem e-para şirketleri hem de dijital bankalara yatırım yaptıkları görülmektedir.
- **Ödeme kuruluşlarının** sayısında düşüş görülürken bu düşüşün **iki sebebi** bulunmaktadır:
 - Bazıları **elektronik para lisansına yükseltme** almış,
 - Bazılarının ise **lisansı iptal edilmiştir.**

2.2 Teknolojinin hızlı entegrasyonu

2.2.6 Teknolojinin hızlı entegrasyonu trendi ile ilgili çıkarımlar

Perakendede teknolojinin hızla yayılması, veri eksikleri ve AI kullanımındaki denge ihtiyacı nedeniyle şirketler için yeni öncelikler ortaya çıkmaktadır.



Dijital teknolojilere ilgi artsa da **veri olgunluğunun düşük olması** ve **merkezden yönetilen yapı**, perakendecilerin **algoritmik karar verme¹** ve **mağaza otonomisinde ölçek yaratmasını** zorlaştırmaktadır.

Makro baskılar ve belirsiz sektör politikaları, teknoloji yatırımlarını yavaşlatarak perakendeyi temkinli bir **dönüşüm patikasına** itmekte ve stratejik netlik olmadan **ölçekli dijitalleşmeyi sınırlamaktadır**.

AI destekli karar süreçlerinin hızlı yayılımı, özellikle **fiyatlandırma ve kampanya optimizasyonunda** belirgin avantaj yaratmakta; bu nedenle perakendeciler hızlı uyum sağlayan (fast follower) olmanın ötesine geçerek daha **proaktif teknoloji stratejileri** geliştirmelidir.

AI'nın **tasarım ve talep tahmini** alanındaki verimlilik katkısı artarken, **marka özgünlüğü üzerindeki etkiler** dikkatle yönetilmeli ve şirketler **verimlilik-yaratıcılık dengesini** destekleyen süreçler kurmalıdır.

AI tabanlı talep tahmini ve **kişiselleştirme** uygulamalarının sağladığı hız, operasyonel çevikliği artırırken sınırlı da olsa **özgünlük riskini** gündeme getirmekte; bu nedenle markalar **hem hız hem farklılaşma** sunan dengeli bir uygulama modeli geliştirmelidir.

¹Algoritmik karar verme ifadesi ile, kampanya optimizasyonu, ürün önerme, stok yönetimi, talep tahmini, fiyat ve promosyon teklifi ve mağaza içi yerleşim planlaması gibi işlemlerde veriyi otonom bir şekilde kullanarak rekabet avantajı yaratmak için kullanılan AI destekli karar süreçleri ve araçları ifade edilmektedir.

Kaynak: TÜSİAD Perakende Odak Grup Toplantıları; "Türkiye Perakende Sektörü Araştırması: Tüketici Alışkanlıkları ve Satın Alma Dinamikleri", FutureBright; "Türkiye Perakende Pazar Değerlendirmesi Anketi", TÜSİAD; masaüstü araştırması, EY-Parthenon analizi

1. Perakende ekosisteminin güncel görünümü

2. Türkiye perakende pazarı trendleri

2.1 Yeni nesil tüketiciler ve beklentileri

2.2 Teknolojinin hızlı entegrasyonu

2.3 Kanallar arasındaki sınırların kalkması

2.4 Sürdürülebilirlik odaklı şeffaf perakende

2.5 Tedarik zincirinde esneklik ve dayanıklılık

2.6 Yeni nesil iş gücü uygulamaları

2.7 Katılımcı ve etki analizi temelli düzenlemeler

3. Perakendeciler için özet çıkarımlar

4. Saha Araştırması Metodolojisi

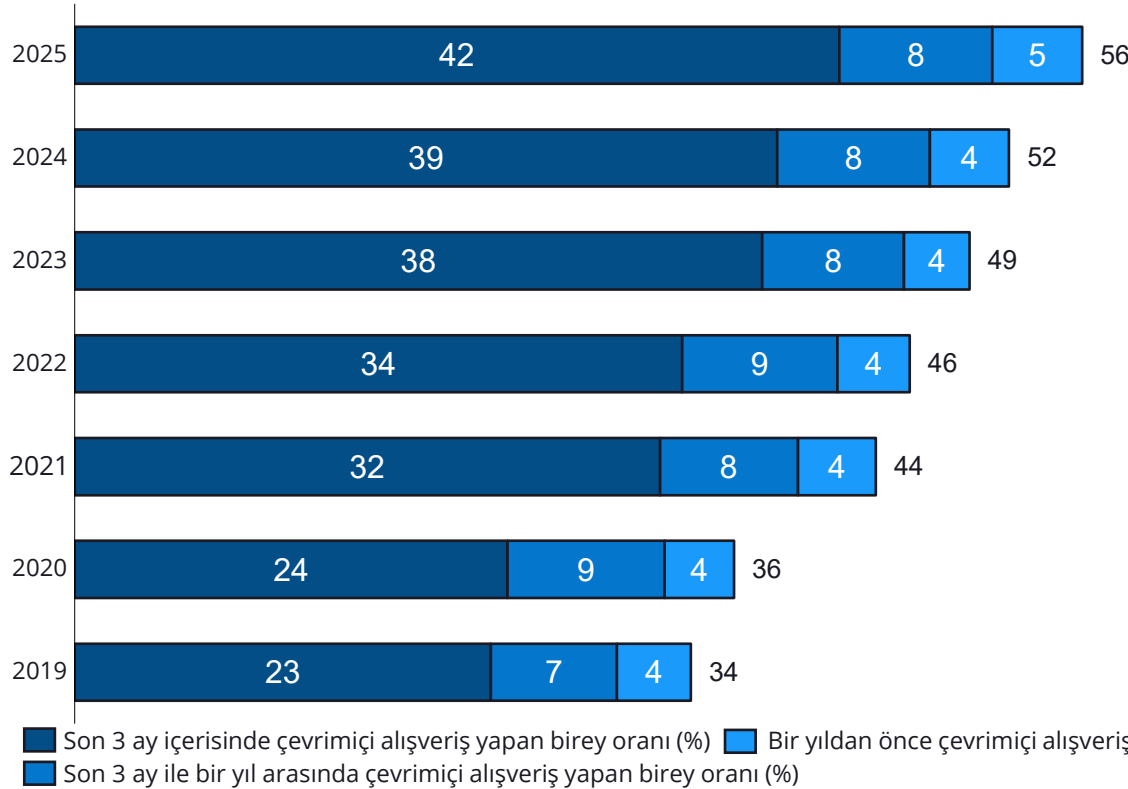


2.3 Kanallar arasındaki sınırların kalkması

2.3.1 Türkiye’de tüketicilerin çevrimiçi alışveriş davranışları

Türkiye’de tüketicilerin çevrimiçi kanallara yönelirken fiziksel mağazaları terk etmemesi çok kanallı stratejileri perakendeciler için kritik kılmaktadır.

Çevrimiçi kanal penetrasyonu ve alışveriş davranışları, 2019-2025 Ağustos (%)



Öne çıkan noktalar

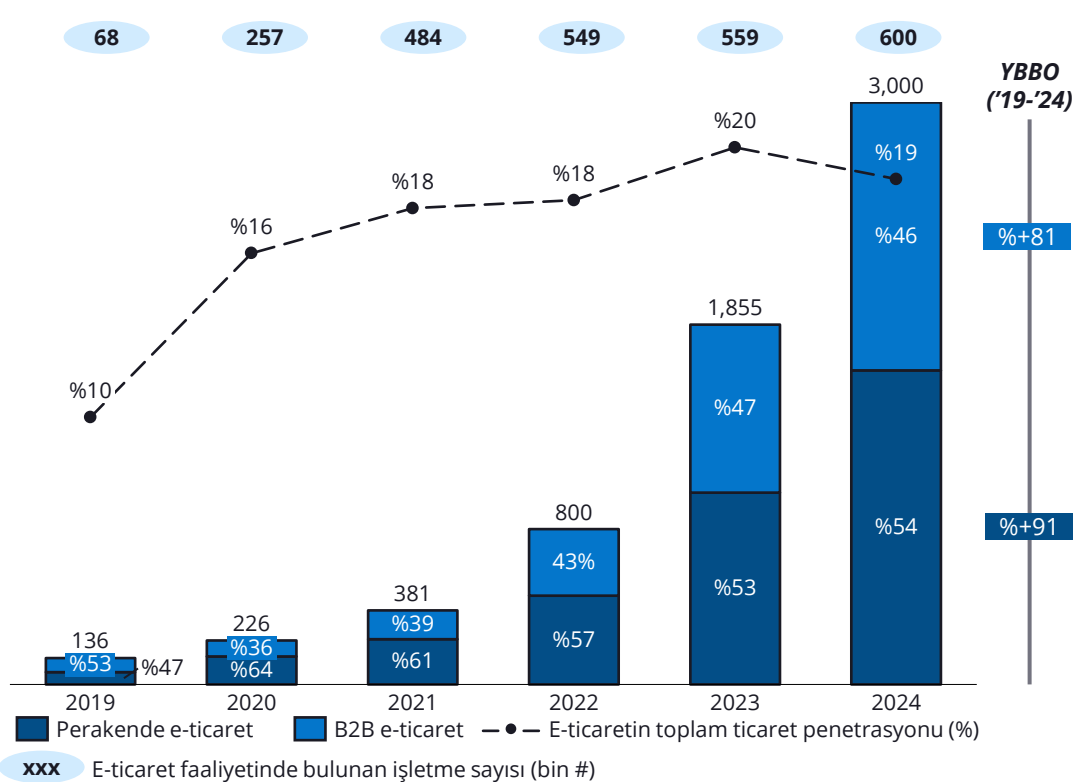
- Türkiye’de çevrimiçi alışveriş penetrasyonu **2019’da %34’ten 2025 Ağustos ayında %56’ya** yükselerek **güçlü** ve **kalıcı** bir kanal tercihi oluşturmuştur.
- **Son 3 ayda** çevrimiçi alışveriş yapanların oranı **2019’daki %23’ten 2024’te %39’a** çıkarak düzenli kullanımın hızla arttığını göstermektedir.
- Bu trend özellikle çevrimiçi alışveriş yapan bireylerde bu kanalın **kalıcı bir alternatif** olarak öne çıktığını göstermektedir.
- **2019’da erkeklerin %38’i, kadınların %30’u** online alışveriş yaparken; **2024’te** oranlar **%54** ve **%49** olmuştur
 - **Kadınların** son 3 ay kullanım oranı **%79**, **erkeklerin %72** seviyesindedir.
 - Erkeklerin daha **çoğu** çevrimiçi alışveriş yaparken **kadınların** daha **sık** ve **düzenli** çevrimiçi alışveriş yaptığı gözlemlenmektedir.
- Tüm artışa rağmen tüketicilerin **%44’ü hâlâ fiziksel mağazayı tercih** ettiğinden **çok kanallı stratejiler** perakendeciler için kritik konumunu korumaktadır.

2.3 Kanallar arasındaki sınırların kalkması

2.3.2 Türkiye e-ticaret hacmi ve e-ticaret faaliyetinde bulunan işletme sayısı

Türkiye’de e-ticaret olgunlaşma evresine girerken, ticaretin ikili yapıya evrilmesi dijital ve fiziksel kanallarda dengeli büyüme ihtiyacını ortaya koymaktadır.

Türkiye e-ticaret hacmi ve e-ticaret işletme sayısı, 2019-2024 (milyar TRY, %)



Öne çıkan noktalar

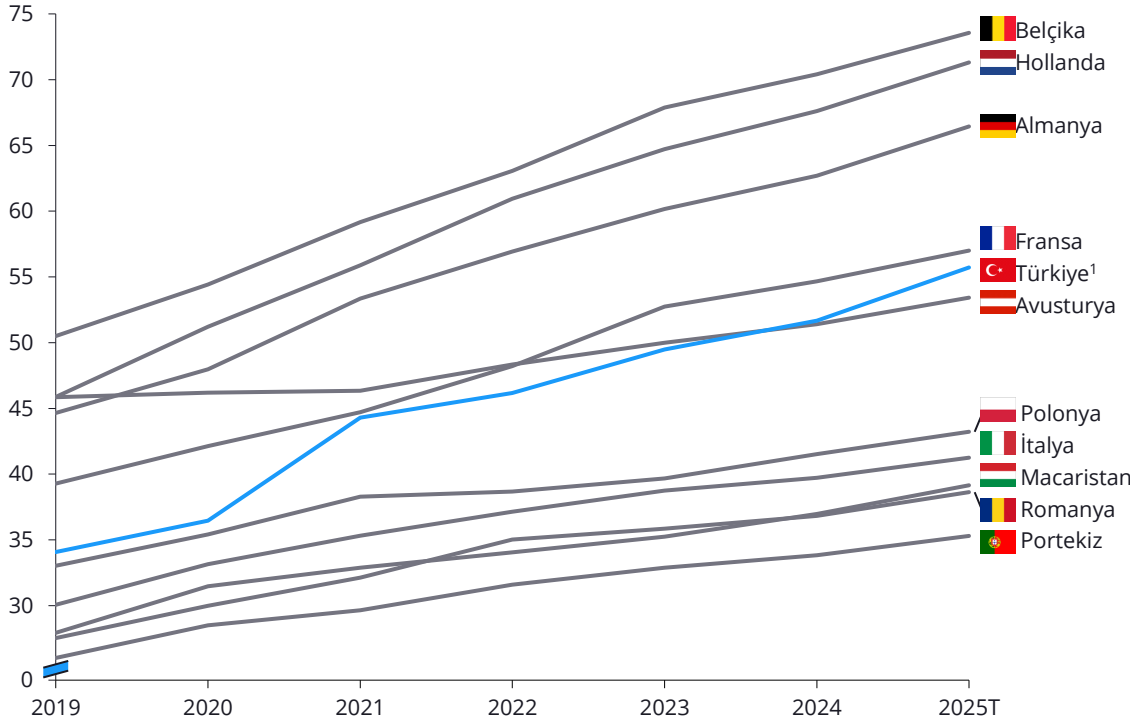
- Türkiye'nin e-ticaret pazar büyüklüğü **2019'da 136 milyar TRY** (24 milyar USD) seviyesinden 2024'te **3 trilyon TRY** (90 milyar USD) seviyesine yükselmiştir.
- E-ticaretin** toplam ticaret içindeki payı 2019 senesinde %10 iken, 2023 senesinde %20, 2024 senesinde **%19'a** gerileyip olgunlaşma sinyalleri göstermektedir.
 - İlgili dönemde e-ticaret faaliyetinde bulunan **işletme sayısı 68 bin** seviyesinden **600 bin seviyesine** yükselmiştir.
 - Büyük şehirlerde penetrasyon doygunluğa ulaşmış**, yeni kullanıcı kazanımı sınırlanmıştır.
 - Pandemi sonrası tüketici alışkanlıkları **normalize** olmuş, kısmi olarak **fiziksel kanala** geri dönüş gözlenmiştir.
 - Lojistik, komisyon ve reklam** maliyetlerindeki artış, KOBİ'lerin rekabet gücünü azaltmaktadır.
 - Birkaç platformdaki yoğunlaşma, **inovasyonu ve satıcı çeşitliliğini sınırlamaktadır**.
- Genel görünüm, Türkiye perakende sektörünün **ikili bir büyüme modeli** ile büyüme ihtiyacını ortaya koymaktadır:
 - Dijital kanalda yüksek hızlı, **platform ve penetrasyon** odaklı büyüme
 - Fiziksel kanalda ise **talep normalleşmesine** dayalı büyüme

2.3 Kanallar arasındaki sınırların kalkması

2.3.3 Türkiye ve seçili AB ülkelerinde perakende tüketici e-ticaret penetrasyonu

Tüketici tarafında ise Türkiye e-ticaret penetrasyonunda Doğu Avrupa'nın önüne geçmiştir, Batı Avrupa'daki olgun pazarlara göre ise düşük seviyede ilerlemektedir.

Türkiye ve seçili AB ülkelerinde tüketici e-ticaret penetrasyonu, 2019-2025T (%)



Öne çıkan noktalar

- 2019 senesinde **Polonya** (33%), **İtalya** (30%) ve **Türkiye** (34%) benzer seviyelerde iken, **2025** senesinde **Türkiye** **%56**'ya yükselerek e-ticaret penetrasyonunda bu ülkelerin önüne geçmiştir.
 - Türkiye'de **genç nüfusun yüksek dijital adaptasyonu**, **mobil öncelikli alışveriş alışkanlıkları** ve **yaygın pazar yeri kullanımı** e-ticaret penetrasyonunu artıran unsurlardır.
 - Tüketicilerin **kolaylık arayışı**, yoğun **kampanya kültürü** ve **hızlı teslimat modelleri** (same-day / next-day) Türkiye'de çevrimiçi alışverişini teşvik etmektedir.
- Bölgesel olarak karşılaştırıldığında **Batı Avrupa** ülkelerinde (**Almanya, Hollanda, Fransa ve Belçika**) pazar olgunlaşma evresine yaklaştığı için penetrasyon artışının **yavaşlayacağı** öngörülmektedir.
- **Orta Avrupa** ülkelerinde (**Polonya, Macaristan, Romanya**) çevrimiçi alışveriş penetrasyonu; **yaşlanan nüfus**, daha **düşük dijital adaptasyon** ve **sınırlı lojistik kapasite** nedeniyle görece sınırlı seyretmektedir.

1. Türkiye için 2025 e-ticaret penetrasyonu Kasım 2025 dönemine aittir.
Kaynak: TÜİK, Statista, masaüstü araştırması, EY-Parthenon analizi

2.3 Kanallar arasındaki sınırların kalkması

2.3.4 Perakende sektöründe kanal etkileşimleri ve geçişkenliği

Türkiye’de çok kanallı alışveriş yaygın ve sık tercih edilirken, yapay zekâ tabanlı hizmetler hâlâ temkinli ve erken benimsenme aşamasındadır.

Perakendede kanalların önemi

Tüketicilerin...

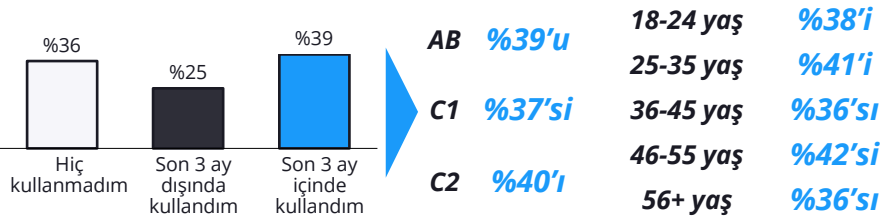
- %30’u** Satın alma noktası tercihlerinde **uygun fiyatlı ürün bulunurluğunu** en önemli ilk 3 faktör arasında görüyor.
- %30’u** Satın alma noktası tercihlerinde **kaliteli ürün ve hizmet sunulmasını** en önemli ilk 3 faktör arasında görüyor.

Son 3 ayda tüketicilerin...

- %27’si** sosyal medyada bir **reklama tıklayarak doğrudan** bir ürün satın aldı.
- %26’si** bir online **influencer veya vlogger’ın önerisiyle** bir ürün satın aldı.
- %23’ü** sosyal medyadaki **canlı yayın alışveriş etkinlikleri** üzerinden bir ürün satın aldı.

Türkiye’de kanallar arası geçişken davranış, tüm tüketici gelir (SES) ve yaş gruplarına yayılmıştır:

«Click & collect» kullanım geçmişi...



Öne çıkan noktalar

- Türkiye’de tüketiciler için **fiyat** ve **kalite** satınalma noktası tercihinde **ana belirleyici unsurlar** olarak öne çıkmaktadır.
- Tüketiciler, fiziksel mağaza deneyimini tamamen bırakmadan **hibrit** alışveriş alışkanlıklarına yönelmekte; **çok kanallı çözümler** tüm yaş grupları için tercih edilmektedir.
- Geleneksel perakende hâlâ satışların önemli kısmını oluştururken, **çevrim içi pazaryerlerinin** yükselişi tüketicilerin **ürün keşfi, fiyat karşılaştırması** ve **yorum okuma** davranışlarını kökten değiştirmiştir.
- Türkiye’de tüketiciler **yapay zeka** (AI) tabanlı önerilere karşı hâlâ **temkinli** bir tutum sergilemekte, AI’nın sunduğu **reklam, finansal tavsiye** veya **kişisel veri temelli önerilere** sınırlı güven duymaktadır (sırasıyla **%49, %51** ve **%47**).
- AI kullanımına yönelik görece daha yüksek kabulün görüldüğü alanlar, **dijital görüntüleme** (ürünün evde/üzerinde nasıl duracağını gösterme) ve **otomatik müşteri hizmetleri** gibi daha **düşük risk algısı** yaratan fonksiyonlar olarak öne çıkmaktadır.
- Türkiye’de tüketiciler, özellikle büyük şehirlerde, **hızlı teslimat, mağazadan teslim alma (click & collect)** ve **kolay iade** beklentisini standart hale getirmiştir.
- Bu nedenle pek çok perakendeci **fiziksel mağazaları deneyim noktaları** ve **hızlı operasyon merkezleri** olarak yeniden konumlandırmaktadır.

2.3 Kanallar arasındaki sınırların kalkması

2.3.5 Tüketici satın alma yolculuğu ve kanal tercihleri

Türkiye’de tüketici karar yolculuğu ve satın alma davranışları, ürün risk seviyesi ve doğrulama ihtiyacına göre ayrışmakta, çok kanallı yapılar öne çıkmaktadır.

Kanal bazlı tüketici davranış eğilimleri

▪ Çevrimiçi kanallarda araştırma yaparım ve oradan satın alırım %7	➔
▪ Fiziksel mağazadan bakar, ardından çevrimiçi kanaldan satın alırım %8	➔
▪ Hem çevrimiçi kanallara hem de fiziksel mağazalara bakarım ancak çevrimiçi kanaldan satın alırım %13	➔
▪ Fiziksel mağazalardan araştırma yaparım ve oradan satın alırım %17	➔
▪ Çevrimiçi kanallardan bakar, ardından mağazadan satın alırım %9	➔
▪ Hem çevrimiçi kanallara hem de fiziksel mağazalara bakarım ancak fiziksel mağazadan satın alırım. %25	➔
▪ Araştırma yapmam, fiziksel mağazadan satın alırım %13	➔
▪ Araştırma yapmam, çevrimiçi kanaldan satın alırım %6	➔

Çok kanallı yapıların öne çıktığı davranış eğilimleri

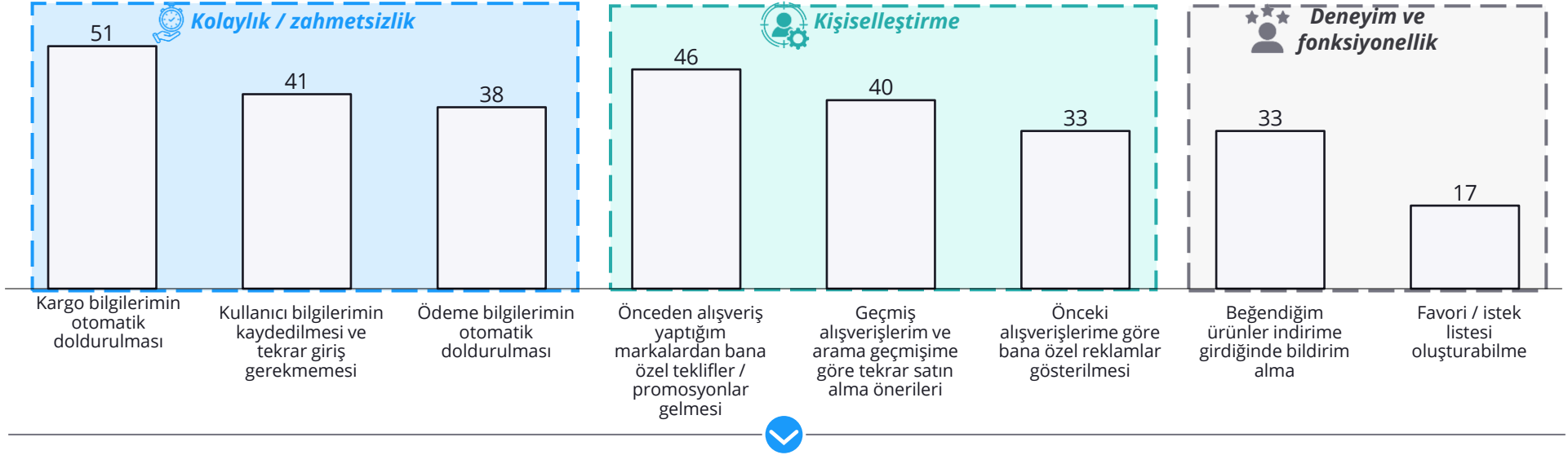
Öne çıkan noktalar

- **Ev bakımı** ile **giyim/ayakkabı** kategorilerinde dijital satın alma eğilimi belirginleşmektedir (%8), özellikle düşük riskli ürünlerde tüketici **çevrimiçi tamamlama** davranışı sergilemektedir.
- **Yiyecek & içecek** kategorisi zayıf kalmakta (%4) tüketicilerin **fiziksel kanal alışkanlığı** devam etmektedir.
- **Elektronik** (%10) ve **dayanıklı tüketimde** (%9) hızlı **fiyat/ürün karşılaştırması** imkanı çevrimiçi kanalı diğer kategorilere göre daha fazla öne çıkarmaktadır.
- **Kozmetik, giyim** ve **ev bakımında çok kanallı araştırma** ve **çevrimiçi final kararı** güçlüdür (%14-15), yüksek seçicilik bu kategorilerde dijital satın almayı tetiklemektedir.
- **Yiyecek & içecek** (%22) ve **dayanıklı tüketim** (%18) kategorilerinde **fiziksel temas** ve **güven** ihtiyacı mağaza içi satın alma davranışını baskın kılmaktadır.
- **Lüks** kategoride mağaza satın alma oranı daha düşüktür (%13), araştırma süreci **çok kanallı** ve **uzun solukludur**.
- Özellikle **elektronik** (%11) ve **dayanıklı tüketimde** (%11) tüketicilerin bir kısmı ürünü çevrimiçi inceleyip, **ürün/fiyat karşılaştırmasını çevrimiçi** gerçekleştirip, **fiziksel doğrulama** ihtiyacıyla **mağazadan satın almaktadırlar**.
- **Elektronik** (%28) ve **dayanıklı tüketim** (%26) kategorilerinde **çok kanallı araştırma** ve **mağazada satın alma** davranışı baskındır, **karmaşık ürünlerde** fiziksel doğrulama kritik kalmaktadır.
- **Giyim, kozmetik** ve **lüks** kategorilerde (sırasıyla %26, %24 ve %25) **hibrit araştırma** modeli öne çıkmaktadır.
- **Yiyecek & içecek** (%17) ve **ev bakımında** (%14) alışkanlık temelli hızlı satın alma davranışı yüksek kalmaktadır.
- **Elektronik** kategorisi **spontane mağaza alışverişinde düşük seviyededir** (%11); yüksek riskli ürünlerde ön araştırma yaygın bir tüketici davranışı haline gelmiştir.
- Tüm kategorilerde spontane çevrimiçi satın alma %6-7 arasında sınırlıdır, tüketici **çevrimiçi kanalları kontrol ve kıyas ihtiyacını karşılama amacıyla kullanmaktadır**

2.3 Kanallar arasındaki sınırların kalkması

2.3.6 Tüketicilerin çevrimiçi alışveriş alışkanlıkları

Çevrimiçi kanal özelinde tüketicilerin alışverişte kolaylık, kişiselleştirme ve deneyim beklentileri, perakendecilerin dijital deneyim yatırımlarını kritik hâle getirmektedir.



- Tüketicilerin online alışverişte en çok önem verdiği unsur, **kargo ve gönderim bilgilerinin önceden doldurulmuş olması** olurken anket katılımcılarının **%51'i** bu konunun önemli bir kriter olduğunu belirtmiştir.
- Daha önce alışveriş yapılan markalardan gelen **kişiselleştirilmiş teklifler ve promosyonlar** tüketici tercihinde %46 oranıyla öne çıkarken **kullanıcı bilgilerinin kaydedilerek yeniden giriş gereksiniminin ortadan kalkması**, tüketici deneyiminde %41'lik bir beklenti oluşturmuştur.
- Veriler, tüketicinin **hız, kolaylık, kişiselleştirme ve deneyim** odaklı çözümlere daha fazla yöneldiğini, dolayısıyla perakendecilerin otomasyon ve kişiselleştirilmiş deneyim yatırımlarını artırması gerektiğini göstermektedir.

1. "Türkiye Perakende Sektörü Araştırması: Tüketici Alışkanlıkları ve Satın Alma Dinamikleri", FutureBright, «Online alışveriş yaparken aşağıdaki özelliklerden sizin için en önemli olan ilk 3 tanesini seçiniz.» sorusuna verilen yanıtlardır.
Kaynak: "Türkiye Perakende Sektörü Araştırması: Tüketici Alışkanlıkları ve Satın Alma Dinamikleri", FutureBright, EY-Parthenon analizi

2.3 Kanallar arasındaki sınırların kalkması

2.3.7 Kanallar arasındaki sınırların kalkması trendi ile ilgili çıkarımlar

Perakendeciler, kanal geçişlerini destekleyen bütüncül bir çoklu kanal mimarisi kurarak hem mağazacılık hem dijital kanalları eşzamanlı olarak güçlendirmelidir.



Türkiye’de e-ticaret toplam ticaretin **%19’**una ulaşırken, perakende ticarete **tüketici** tarafında **penetrasyonun %56** seviyesine çıkması tüketicilerin alışveriş yolculuklarında **kanal sınırlarının kalktığını** göstermektedir.

Çevrimiçi-çevrimdışı entegrasyonu güçlendikçe çevrimiçi kanal rakip olmaktan çıkıp mağazacılığın ana omurgasını tamamlayan bir yapıya dönüşmekte; tüketiciler iki kanalı birlikte kullanarak daha **esnek** bir alışveriş deneyimi talep etmektedir.

Tüketiciler **ürünün risk algısı, doğrulama ihtiyacı, teslimat süresi** ve **fiyat karşılaştırması** gibi kriterler doğrultusunda kanal tercihini şekillendirmekte ve karar sürecini **çevrimiçi** ve **çevrimdışı** deneyimi harmanlayarak vermektedir.

Sosyal medya ve **dijital platformların** satın alma yolculuğundaki etkisinin her yaş ve gelir gruplarında artması, tüketiciyi perakendeciye tek bir temas noktasından değil **çoklu kanal üzerinden** temas etmeye yönlendirmektedir.

Mevcut **ekonomik koşullar** ve artan **kişiselleştirme-hız beklentileri** altında perakendecilerin **operasyonel kârlılıklarını** koruyabilmeleri için **çok kanallı stratejilere** yönelmeleri ve hem **mağazacılık** hem **online** kanallarını eşzamanlı **güçlendirmeleri** gerekmektedir.

1. Perakende ekosisteminin güncel görünümü

2. Türkiye perakende pazarı trendleri

2.1 Yeni nesil tüketiciler ve beklentileri

2.2 Teknolojinin hızlı entegrasyonu

2.3 Kanallar arasındaki sınırların kalkması

2.4 Sürdürülebilirlik odaklı şeffaf perakende

2.5 Tedarik zincirinde esneklik ve dayanıklılık

2.6 Yeni nesil iş gücü uygulamaları

2.7 Katılımcı ve etki analizi temelli düzenlemeler

3. Perakendeciler için özet çıkarımlar

4. Saha Araştırması Metodolojisi

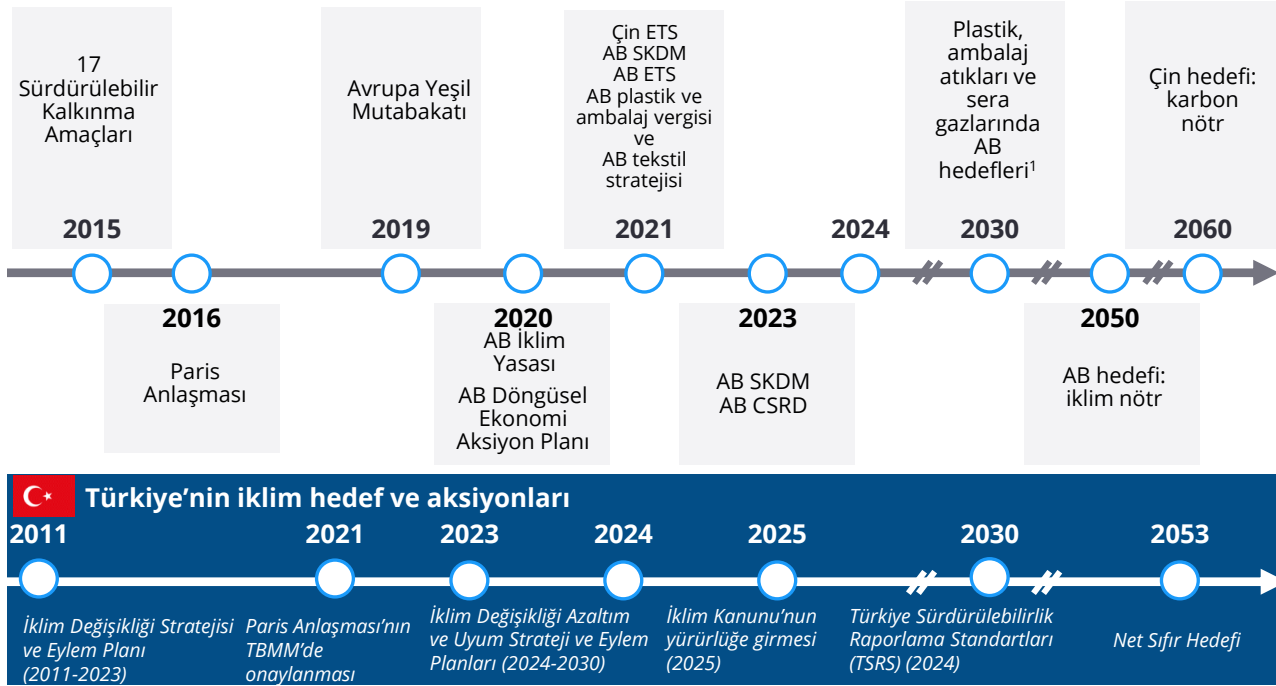


2.4 Sürdürülebilirlik odaklı şeffaf perakende

2.4.1 İklim değişikliği hedef ve aksiyonları

Artan iklim değişikliği regülasyonlarını takip etmekte zorlanan firmalar, daha yüksek uyum maliyeti riskiyle karşı karşıya kalmaktadır.

Türkiye'de ve dünyada iklim değişikliği hedef ve aksiyonları



Yorumlar

- İklim değişikliği sorunu, **hükümetlerin gündemlerinin** ön sıralarında yer almaktadır
- Türkiye'de ve dünyada iki farklı **regülasyona** odaklanılmaktadır:
 - **Karbon** emisyonlarını azaltmak
 - Kullanılan kaynakları daha **sürdürülebilir materyallerle** değiştirmek
- 2025'te yürürlüğe giren **İklim Kanunu**, Türkiye'nin ulusal karbon fiyatlama sisteminin temelini **ETS** altyapısı ile oluşturmayı hedeflemektedir. **ETS'nin AB düzenlemeleriyle uyumlu tasarlanması önem taşımaktadır.**
- SKDM** kapsamında, AB'ye ihracat yapan şirketler **karbon maliyetlerini** beyan etmekle yükümlü olduğundan perakende tedarik zincirinde **maliyet baskısı** artmaktadır.
- Türkiye'nin kuracağı **ulusal ETS**, sektörlerin karbon maliyetlerini içselleştirmesini zorunlu kılacak ve perakende operasyonlarında **enerji verimliliğini** kritik hale getirecektir.
- TSRS raporlama** zorunlulukları, perakendecilerin **sürdürülebilirlik** performansını daha **şeffaf ve denetlenebilir** hale getirmektedir.

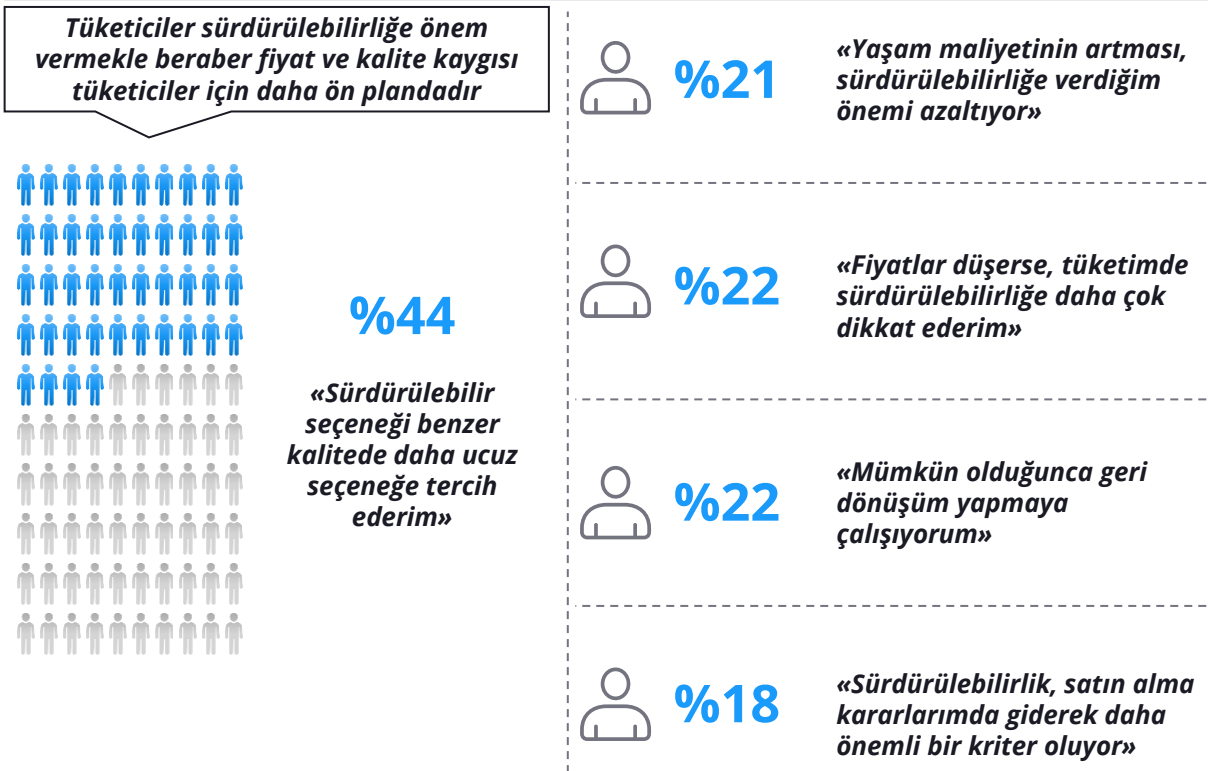
1. Plastik kullanımında %55, ambalaj atıklarında %75, sera gazları emisyonunda %55 azalma, plastik şişelerde %90 geri dönüşüm
Kaynak: T.C. Çevre ve Şehircilik Bakanlığı, hükümet açıklamaları, medya raporları, EY-Parthenon analizi

2.4 Sürdürülebilirlik odaklı şeffaf perakende

2.4.2 Sürdürülebilirliğin tüketici davranışlarına yansımaları

Genel olarak tüketiciler sürdürülebilirliğe değer verse de özellikle yüksek frekanslı temel ürünlerde bütçe kısıtları sürdürülebilir tercihlere geçişi sınırlamaktadır.

Tüketicilerin sürdürülebilirlik yaklaşımı¹



Öne çıkan noktalar

- Tüketiciler sürdürülebilirliği değer olarak önemselese de, **yüksek frekanslı temel ürünlerde (yiyecek-içecek, ev & ev bakımı) fiyat** ana belirleyici faktör olmaya devam etmektedir.
- Temel ihtiyaç kategorilerinde **benzer kalitede daha ucuz seçenekler**, sürdürülebilir alternatiflere belirgin şekilde üstün gelmektedir.
- **Yaşam maliyetinin artması**, tüketicilerin sürdürülebilir ürünler satın alma isteğini daha da zayıflatmaktadır (**%21**).
- **Kişisel bakım (%47)** ve **tüketici elektroniği (%49)** gibi daha **düşük frekanslı** kategorilerde sürdürülebilir seçeneklere yönelim görece daha yüksek görünmektedir.
- **Geri dönüşüm** davranışı yaygın olsa da (%18), satın alma anında sürdürülebilirlik **yerine fiyat-kalite optimizasyonu** belirleyici olmaktadır.

1. "Türkiye Perakende Sektörü Araştırması: Tüketici Alışkanlıkları ve Satın Alma Dinamikleri", FutureBright, «Aşağıdakilerden hangileri için genellikle daha fazla ödeme yapmayı düşünürsünüz?» sorusuna verilen yanıtlardır

Kaynak: "Türkiye Perakende Sektörü Araştırması: Tüketici Alışkanlıkları ve Satın Alma Dinamikleri", FutureBright; EY-Parthenon analizi

2.4 Sürdürülebilirlik odaklı şeffaf perakende

2.4.3 Sektör oyuncularının sürdürülebilirlik yaklaşımı¹

Perakende sektöründe sürdürülebilirlik adımları artmakla birlikte, stratejik yönetim ve bütüncül uygulamalar açısından yapısal gelişim alanları bulunmaktadır.

Aksiyon alanı	Aksiyon	Düşük	Yaygınlık	Yüksek	Öne çıkan noktalar
1 Çevresel sürdürülebilirlik	1.1 Çevre dostu ürünler	D		Y	Sektörde sürdürülebilirlik aksiyonları en yoğun şekilde çevresel alanda toplanmakta ve çevre dostu ürünler ile enerji verimliliği en belirgin uygulamalar olarak öne çıkmaktadır.
	1.2 Enerji verimliliği	D		Y	
	1.3 Karbon azaltımı	D		Y	
	1.4 Döngüsel ekonomi	D		Y	
2 Sosyal sürdürülebilirlik	2.1 Sosyal sorumluluk projeleri	D		Y	Sosyal sürdürülebilirlik de yüksek düzeyde bir olgunluk sergilemekte, şirketlerin öncelikli odağı sosyal sorumluluk projeleri ve kapsayıcı istihdam politikalarıdır.
	2.2 Kadın istihdamı ve kapsayıcı politikalar	D		Y	
3 Tedarik zinciri sürdürülebilirliği ve yönetim	3.1 Etik tedarik zinciri	D		Y	Etik tedarik zinciri ve sürdürülebilir satın alma uygulamalarında henüz düşük bir yaygınlık görülmektedir.
	3.2 Tedarikçi seçimi ve satın alma	D		Y	
4 Diğer	4 Henüz sistematik bir yaklaşım yok	D		Y	Sürdürülebilirlik uygulamalarının sektörde daha çok operasyonel ve kurumsal imaj odaklı alanlarda yoğunlaştığı görülmektedir.

1. TÜSİAD tarafından gerçekleştirilen Perakende Yönetici Anketi'nde «Sizce sürdürülebilirlik konusunda sektörde en çok hangi alanlarda aksiyon alınmaktadır?» sorusuna verilen yanıtlara göre hazırlanmıştır

Kaynak: "Türkiye Perakende Pazar Değerlendirmesi Anketi", TÜSİAD; EY-Parthenon analizi

2.4 Sürdürülebilirlik odaklı şeffaf perakende

2.4.4 Sürdürülebilirlik odaklı şeffaf perakende trendi ile ilgili çıkarımlarımız

Türkiye’de sürdürülebilirlikte regülasyonlar ve güven öne çıkarken, tüketicilerin ek maliyet üstlenmek istememesi perakendeciler için temel zorluk oluşturmaktadır.



Yeni kanun ve yönetmeliklerle **sürdürülebilirlik**, perakende sektörü için bir tercih alanından çıkarak **regülasyon kaynaklı** bir **zorunluluğa** dönüşmekte, düzenlemelerin **etki analizleriyle** tasarlanması şirketlerin **yatırım** ve **kârlılık dengesini koruması** açısından kritik olmaktadır.

Sürdürülebilirlik regülasyonları, perakendecilerin **hammadde**, **üretim** ve **tedarik** stratejilerini yeniden kurgulamasını gerektirerek özellikle **tekstil** ve **gıda** sektörlerinde **rekabetçiliği** ve **temel ürünlere erişimi** doğrudan etkilemektedir.

Türkiye’de perakendeciler **çevresel sürdürülebilirlik** ve **sosyal sorumluluk** projelerine ağırlık verirken, **tedarik zinciri sürdürülebilirliği** ve **yönetişim** uygulamalarının görece geri planda kalması **bütünsel uyumu** sınırlamaktadır.

Tüketiciler **sürdürülebilirlik konusunda farkındalığa sahip olsa** da satın alma kararlarında ağırlıklı olarak **fiyat ve kaliteyi esas almakta** ve sürdürülebilir ürünler için **ilave bir bedel ödemeye sınırlı ölçüde istekli görünmektedir.**

Tüketicilerin **şeffaflık** beklentisi ile, şirketlerin sürdürülebilirlik iddialarının **doğrulanabilir** ve **tutarlı** olması kritik hale gelmekte, aksi takdirde marka **güvenini** hızlı biçimde zedeleyebilmektedir.

1. Perakende ekosisteminin güncel görünümü

2. Türkiye perakende pazarı trendleri

2.1 Yeni nesil tüketiciler ve beklentileri

2.2 Teknolojinin hızlı entegrasyonu

2.3 Kanallar arasındaki sınırların kalkması

2.4 Sürdürülebilirlik odaklı şeffaf perakende

2.5 Tedarik zincirinde esneklik ve dayanıklılık

2.6 Yeni nesil iş gücü uygulamaları

2.7 Katılımcı ve etki analizi temelli düzenlemeler

3. Perakendeciler için özet çıkarımlar

4. Saha Araştırması Metodolojisi



2.5 Tedarik zincirinde esneklik ve dayanıklılık

2.5.1 Küresel tedarik zincirinde temel zorluklar ve Türkiye üzerindeki etkisi

Küresel lojistik krizler, jeopolitik riskler ve artan maliyetler, küresel de olduğu gibi Türkiye'deki oyuncuları da tedarik zincirlerini daha dayanıklı ve esnek hale getirmeye zorlamaktadır.

Gider yönetimi

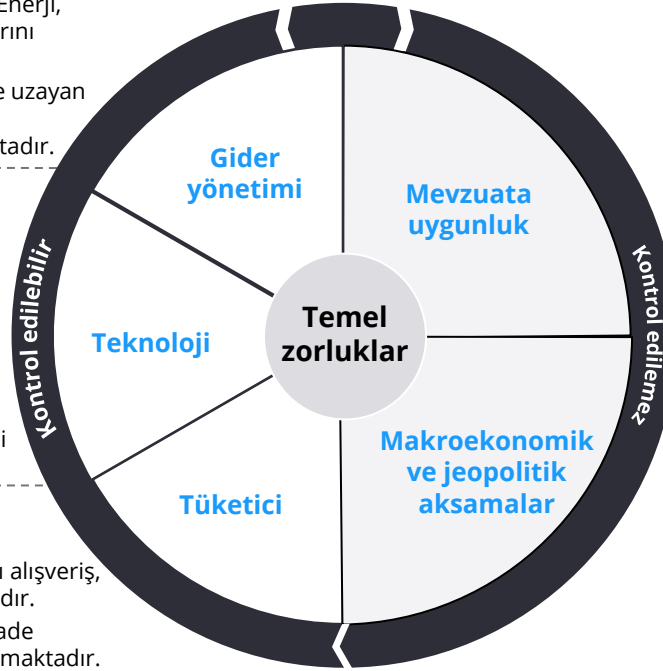
- **Kârlılığı baskılayan operasyonel maliyet artışları:** Enerji, kira, işçilik ve lojistik giderlerindeki artış maliyet yapılarını zorlayarak operasyonların kârlılığını düşürmektedir.
- **Uzayan vadeler ve finansman yükü:** ~220-240 güne uzayan vadeler ve finansman maliyetleri işletme sermayesini sıkıştırarak tedarik zinciri sürdürülebilirliğini zorlamaktadır.

Teknolojik altyapı

- **Gerçek zamanlı stok yönetimi eksikliği:** Mağaza, depo ve e-ticaret envanterlerinin çoğu oyuncuda tam entegre olmaması, stok ve sevkiyat kararlarının manuel kalması operasyonel verimliliği azaltmaktadır.
- **Veri analitiği eksikliği:** Veri analitiği, talep tahmini ve AI destekli karar mekanizmalarının sınırlı kullanımı, rota planlaması (routing), fiyatlama ve ürün tahsisi gibi kritik süreçlerde performans farkı yaratmaktadır.

Tüketici davranışları

- **Kanal ekosisteminde artan karmaşıklık:** Çok kanallı alışveriş, müşteri yolculuğunun yönetimini karmaşıklaştırmaktadır.
- **Artan ürün iadeleri:** Çevrimiçi alışverişlerde yüksek iade oranları, lojistik maliyetleri ve stok yönetimini zorlaştırmaktadır.
- **Artan hız, fiyat, kişiselleştirme ve sürdürülebilirlik talepleri:** Talep öngörüsünü ve sadakat yönetimini güçleştirmektedir.



Mevzuata uygunluk

- **Değişen düzenlemeler:** Vergi, kira, kurye ve depozito gibi alanlarda hızlı değişen regülasyonlar tedarik zinciri planlamasını zorlaştırmaktadır.
- **Yeşil mutabakat ve sürdürülebilirlik standartları:** SKDM, geri dönüşüm hedefleri ve ambalaj zorunlulukları gibi sürdürülebilirlik regülasyonları operasyonel maliyetleri artırmaktadır.
- **İşgücü ve çalışan hakları mevzuatı:** İşgücü maliyet artışları, güvenceli esnek çalışma düzenlemelerinde uygulamadaki belirsizlikler ve alt işverenlik kurallarındaki değişimler maliyet ve uyum baskısı yaratmaktadır.




















Makroekonomik ve jeopolitik aksamalar

- **Bölgesel jeopolitik riskler:** Orta Doğu ve Karadeniz hattındaki gerilimler, lojistik güzergâhları ve tedarik sürekliliğini etkilemektedir.
- **Doğal afetler ve iklim krizi:** Aşırı hava olayları ve tarımsal üretimdeki dalgalanmalar, özellikle gıda tedarik zincirinde ani kırılmalıklar yaratmaktadır.
- **Artan girdi maliyetleri:** Enerji fiyatlarındaki ve döviz kurundaki dalgalanmalar operasyonel süreçleri sekteye ugratmaktadır.

2.5 Tedarik zincirinde esneklik ve dayanıklılık

2.5.2 Türkiye ve seçili AB ülkelerinin lojistik performansları (2023)

Türkiye'nin lojistik performansı 2018'den bu yana iyileşirken, zamanında teslimat ve takip skorları öne çıkmakta, gümrük süreçleri ise hâlen geliştirmeye açık alanlardır.

Ülke	Uluslararası sıralama (2023)	Sıralama değişimi (2023 vs 2018)	Lojistik performans endeksi (2023)	Alt endeksler (2023)					
				Gümrük	Altyapı	Uluslararası sevkiyat	Lojistik bilgi birikimi	Takip ve izleme	Zamanında teslimat
	38	9 ▲		3	3.4	3.4	3.5	3.5	3.6
	3	2 ▼		3.9	4.3	3.7	4.2	4.2	4.1
	3	3 ▲		3.9	4.2	3.7	4.2	4.2	4
	3	10 ▲		4.1	4.4	3.6	4.3	4.2	4.2
	7	3 ▼		3.7	3.9	3.8	4	4.2	4.3
	7	4 ▼		3.9	4.1	3.8	4.2	4	4.2
	13	4 ▲		3.6	3.8	3.7	3.9	4.1	4.2
	13	3 ▲		3.7	3.8	3.7	3.8	4	4.1
	19	23 ▲		3.2	3.7	3.8	3.8	3.9	3.9
	19	-		3.4	3.8	3.4	3.8	3.9	3.9
	19	2 ▲		3.8	3.9	3	3.8	3.7	4
	26	10 ▲		3.2	3.5	3.4	3.7	3.8	4.1
	26	2 ▲		3.4	3.5	3.3	3.6	3.8	3.9
	38	15 ▼		3.2	3.6	3.1	3.6	3.2	3.6
	43	8 ▼		3.4	3.6	3.4	3.3	3	3.3
	51	1 ▲		3.1	3.1	3	3.3	3.3	3.5
	51	20 ▼		2.7	3.1	3.4	3.1	3.4	3.6
	51	3 ▼		2.7	2.9	3.4	3.3	3.5	3.6
	73	8 ▼		2.2	2.4	2.9	2.7	2.9	3.4

2.5 Tedarik zincirinde esneklik ve dayanıklılık

2.5.3 Tüketici beklentileri ve tedarik zinciri süreçleri

Artan hız ve kişiselleştirme beklentileri, perakendecilerin son kilometre (last-mile) teslimatta maliyet, hammadde temini ve stok planlamasını daha etkin yönetmesini gerektirmektedir.

Tüketicilerin...

%31'i






Satın alma noktası tercihlerinde **esnek, uygun veya ücretsiz teslimatı** en önemli ilk 3 faktör arasında görmektedir.

%18'i

Ürün tercihlerinde **teslimat sürecini** en önemli ilk 3 faktör arasında görmektedir.

Tüketici beklentilerinin yansımaları¹

Son KM teslimatta perakendeciler için öne çıkan öncelik alanları

- 1  Teslimat hızı
- 2  Teslimat maliyetlerinin düşürülmesi
- 3  Teknoloji ve rota optimizasyonu
- 4  Müşteri memnuniyeti ve iade yönetimi
- 5  Lojistik iş ortaklarıyla koordinasyon

Perakende sektörünü zorlayan konular¹

Perakende tedarik zincirinde son yıllarda öne çıkan zorluk alanları

- 1  Lojistik maliyetler
- 2  Hammadde temini
- 3  Stok planlama ve talep tahmini
- 4  Regülasyonlar

Öne çıkan noktalar

- Tüketicilerin **esnek, hızlı ve düşük maliyetli teslimat** beklentileri, son kilometre (last-mile) süreçlerini perakendeciler için kritik **rekabet alanı** haline getirmektedir.
 - **Teknoloji ve rota optimizasyonu son kilometre verimliliğinin** temel belirleyicileri arasındadır.
- **Yüksek iade oranları ve müşteri memnuniyeti baskısı**, özellikle online kanallarda **iade-teslimat yönetimini** stratejik bir operasyon alanına dönüştürmektedir.
- **Lojistik maliyetler, hammadde temini ve stok planlama zorluklarının** öne çıkması, **operasyonel dayanıklılığın** önemini artırmaktadır.
- **Regülasyonların** giderek artan etkisi, tedarik zinciri planlamasında uyum süreçlerini ve maliyet kontrolünü daha kritik bir öncelik haline getirmektedir.

1. TÜSİAD tarafından gerçekleştirilen Perakende Yönetici Anketi'nde « Son KM (Last-mile) " teslimat süreçlerinde hangi konular öne çıkmaktadır, önem sırasına göre belirtiniz.» ve «Son yıllarda sektörün tedarik zincirinde en çok zorlandığı alanları önem sırasına göre belirtiniz.» sorularına verilen yanıtlara göre hazırlanmıştır

Kaynak: "Türkiye Perakende Pazar Değerlendirmesi Anketi", TÜSİAD, EY-Parthenon analizi

2.5 Tedarik zincirinde esneklik ve dayanıklılık

2.5.4 Tedarik zincirinde esneklik ve dayanıklılık trendi ile ilgili çıkarımlar

Türkiye’de perakendeciler hız, maliyet, finansman ve sürdürülebilirlik baskılarını yönetebilmek için dikey entegrasyon ve AI destekli çözümlere yönelmelidir.



Küresel jeopolitik riskler, uzayan vadeler ve artan girdi-vergi maliyetleri Türkiye’nin tedarik avantajını zayıflatırken, markaları hem maliyet hem de tedarik güvenliği açısından **kaynak çeşitlendirmeye** ve **yurtdışı üretime** yönlendirmektedir.

Türkiye’nin **lojistik performansı** son yıllarda iyileşme gösterse de **gümrük** süreçleri, **altyapı** ve **uluslararası sevkiyat** alanlarında gelişim ihtiyacı devam etmekte; **zamanında teslimat, izlenebilirlik** ve **bilgi birikimi tarafında** ise orta düzeyde ilerleme gerekmektedir.

Tüketicinin artan **hız, düşük maliyet** ve **kolay iade** beklentisi, özellikle hızlı teslimatta **sürdürülebilirlik gereklilikleriyle çatışarak** perakendecileri **verimlilik-çevresel etki** dengesini **teknoloji** ve **AI destekli optimizasyon** ve **karar alma araçlarıyla** yönetmeye zorlamaktadır.

Tedarik zincirindeki yapısal kırılganlıklar **fiyat istikrarsızlığını** beslerken, **dikey entegrasyon**, özellikle **gıda perakendesi** gibi **temel ihtiyaçlara** yönelik alanlarda, hem **maliyet kontrolü** hem de **sürdürülebilir tedarik güvenliği** sağlayarak rekabet avantajı oluşturmaktadır.

1. Perakende ekosisteminin güncel görünümü

2. Türkiye perakende pazarı trendleri

2.1 Yeni nesil tüketiciler ve beklentileri

2.2 Teknolojinin hızlı entegrasyonu

2.3 Kanallar arasındaki sınırların kalkması

2.4 Sürdürülebilirlik odaklı şeffaf perakende

2.5 Tedarik zincirinde esneklik ve dayanıklılık

2.6 Yeni nesil iş gücü uygulamaları

2.7 Katılımcı ve etki analizi temelli düzenlemeler

3. Perakendeciler için özet çıkarımlar

4. Saha Araştırması Metodolojisi

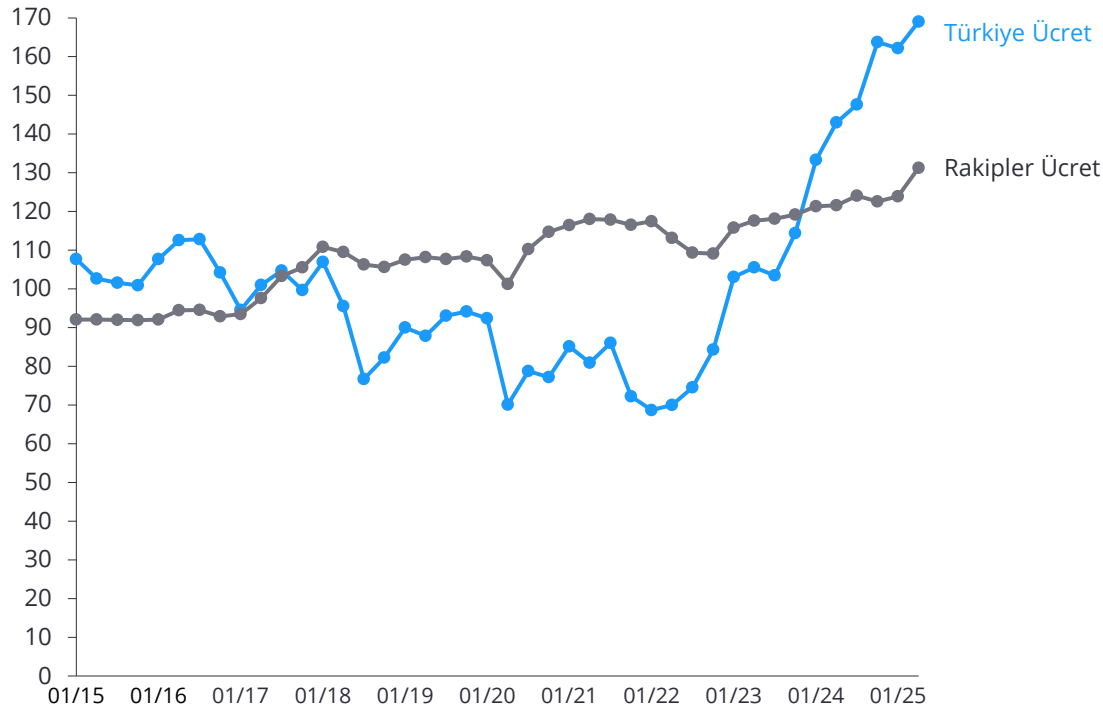


2.6 Yeni nesil iş gücü uygulamaları

2.6.1 Türkiye ve rakip ülkelerde işgücü maliyeti

Türkiye’de iş gücü maliyeti, ABD doları bazında son üç yıldaki artış eğilimini yılın ikinci çeyreğinde de sürdürmüştü; iş gücü maliyeti Türkiye’nin rekabetçiliği üzerinde negatif yönde belirleyici olmaya devam etmiştir.

Türkiye ve Rakip Ülkelerde İş Gücü Maliyet Endeksi, 2015- 2025



Yorumlar

- 2017–2022 döneminde Türkiye’de iş gücü maliyeti artışı rakip ülkelere¹ kıyasla daha düşük seyretmiş; bu dönemde iş gücü maliyeti, Türkiye’nin rekabetçiliğine pozitif katkı sağlayan unsurlardan biri olmuştur.
- 2022 sonrası artan enflasyon iş gücü maliyetleri üzerinde yukarı yönlü baskı yaratmıştır.
- 2022 sonrasında, Türkiye’de iş gücü maliyetleri rakip ülkelerden hızlı artarak rekabet gücü üzerinde olumsuz etkiye sebep olmuştur.

1. TÜSİAD Maliyet Bazlı Rekabet Gücü Endeksi Metodolojik Doküman : <https://tusiad.org/images/pdf/rekabet-gucu-endeksi/TUSIAD-RGE-Metodoloji.pdf>

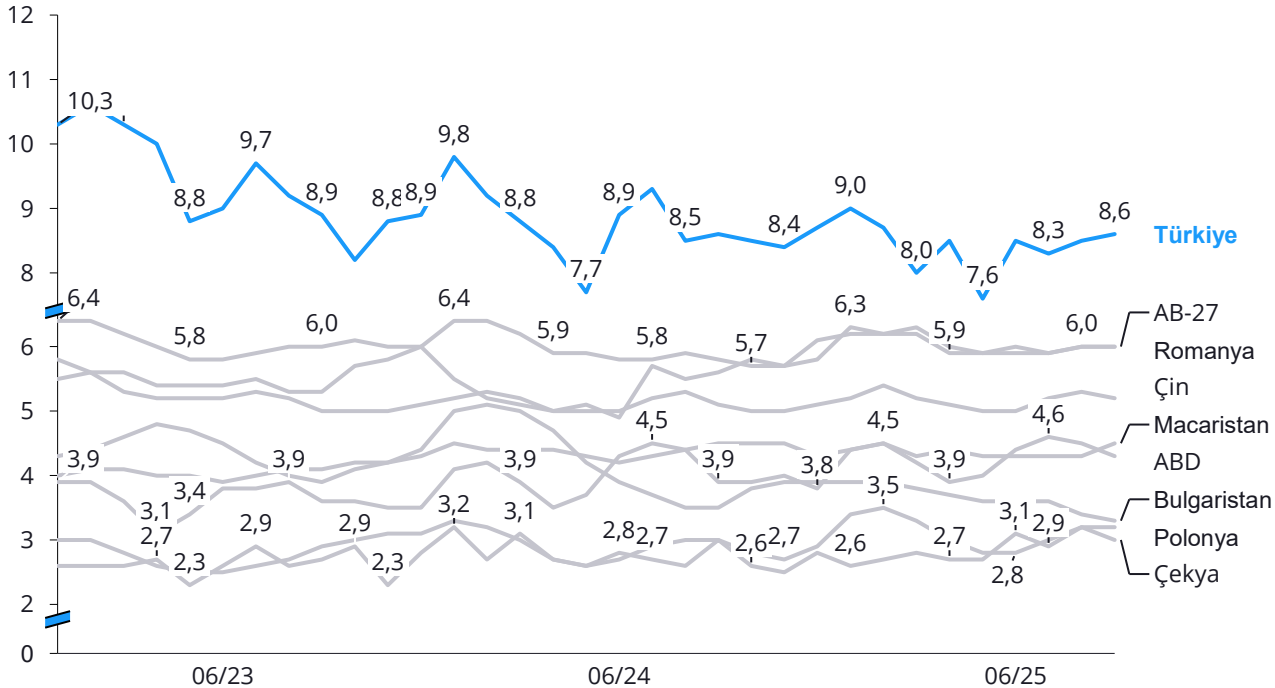
Kaynak: TÜSİAD Maliyet Bazlı Rekabet Gücü Endeksi 2025 2. Çeyrek, Saha Analytics

2.6 Yeni nesil iş gücü uygulamaları

2.6.2 Seçili ülkelerde işsizlik oranı

İşsizlik oranları emsal ülkelerde¹ son iki senede stabil kalmışken Türkiye’de ekonomik toparlanma ve iş piyasası reformlarıyla azalma trendi göstermektedir.

İşsizlik oranı, 01/23-09/25 (%)



Yorumlar

- İşgücü piyasalarının geleceği ve ücretlerin iyileşmesi, **ekonomik gelişmeler, demografik değişimler ve teknolojik ilerlemelerin** verimliliğe etkilerine bağlıdır.
- Avrupa’da** stabil bir işsizlik oranı görülse de **Çin, Çekya ve Bulgaristan** gibi ülkelerde işsizlik oranı azalmaktadır.
- ABD’nin işsizlik oranı **2024 Mart’ta** 3,8 iken **2024 Haziran’da** 4,3 olmuştur.
- 2023–2025 döneminde Türkiye’de işsizlik oranının dalgalı ancak diğer ülkelere kıyasla yüksek bir seyir izlediği görülmektedir. Bu görünüm, yüksek enflasyon ortamında uygulanan **sıkı para politikaları** ile birlikte değerlendirildiğinde, **istihdam piyasasında kırılmalıkların** devam ettiğine işaret etmektedir.
- Ancak ulaşılan büyüme hedefleri ve **işgücü piyasasına yönelik planlanan yeni reformların** hayata geçirilmesi durumunda, Türkiye’de **işsizlik oranının düşmesi** hedeflenmektedir. (OVP’de 2025 %8,5; 2026 %8,4 ve 2027 %7,8 olarak hedeflenmiştir.)

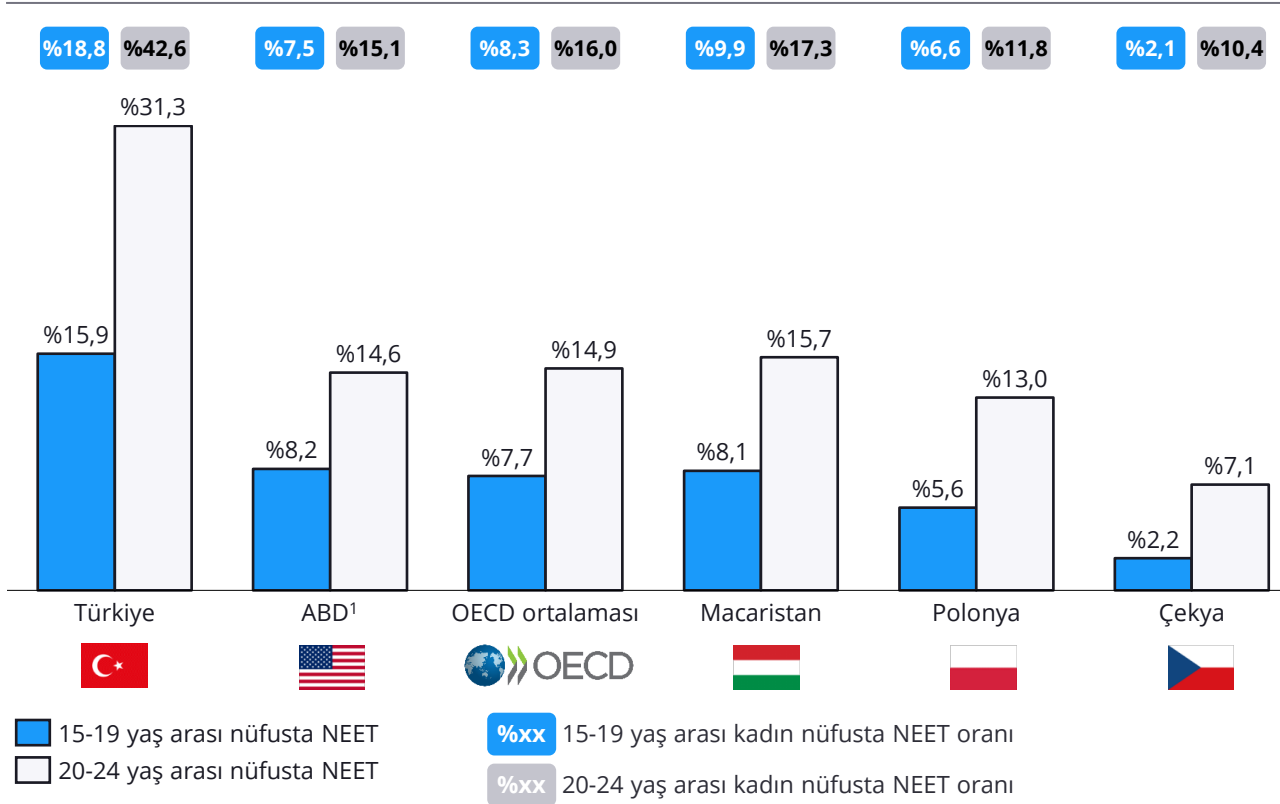
1. Emsal ülkeler ekonomik büyüklük ve rekabet edilen pazarlar göz önünde bulundurularak seçilmiştir.

2.6 Yeni nesil iş gücü uygulamaları

2.6.3 Genç nüfusta NEET oranı

15-24 yaş nüfusun NEET oranı bakımından Türkiye, OECD ülkeleri içinde ilk sırada olup; diğer ülkelere kıyasla özellikle 20-24 yaş aralığındaki genç kadınlarda bu oran çok yüksektir.

Genç nüfusta NEET oranı, 2024 (%)



Yorumlar

- 15-24 yaş nüfusun NEET oranı bakımından Türkiye, **OECD ülkeleri içinde ilk sırada olup**; diğer ülkelere kıyasla özellikle **20-24 yaş** aralığındaki genç kadınlarda bu **oran çok yüksektir**.
- OECD ortalamasında ve emsal² ülkelerde kadınların **NEET oranları genel ortalamaya yakın seyretmekteyken**, Türkiye'de genel ortalamaya kıyasla **cinsiyete dayalı fark** belirgin biçimde **daha yüksektir**.
- Özellikle 20-24 yaş arası kadın nüfusta **%42,6'ye** ulaşan NEET oranı, kadınlar için **eğitim** ve **istihdam** olanaklarının yeteri kadar **sağlanmadığını** göstermektedir.
- Bu durum aynı zamanda, **genç kadınların becerilerini geliştirecek** ve **istihdamını artıracak faaliyetlerin ciddi bir büyüme potansiyeli** getirebileceğine işaret etmektedir.

1. ABD için güncel veri yalnızca 2023 yılına kadar mevcut olduğundan 2023 verisi kullanılmıştır

2. Emsal ülkeler ekonomik büyüklük ve rekabet edilen pazarlar göz önünde bulundurularak seçilmiştir.

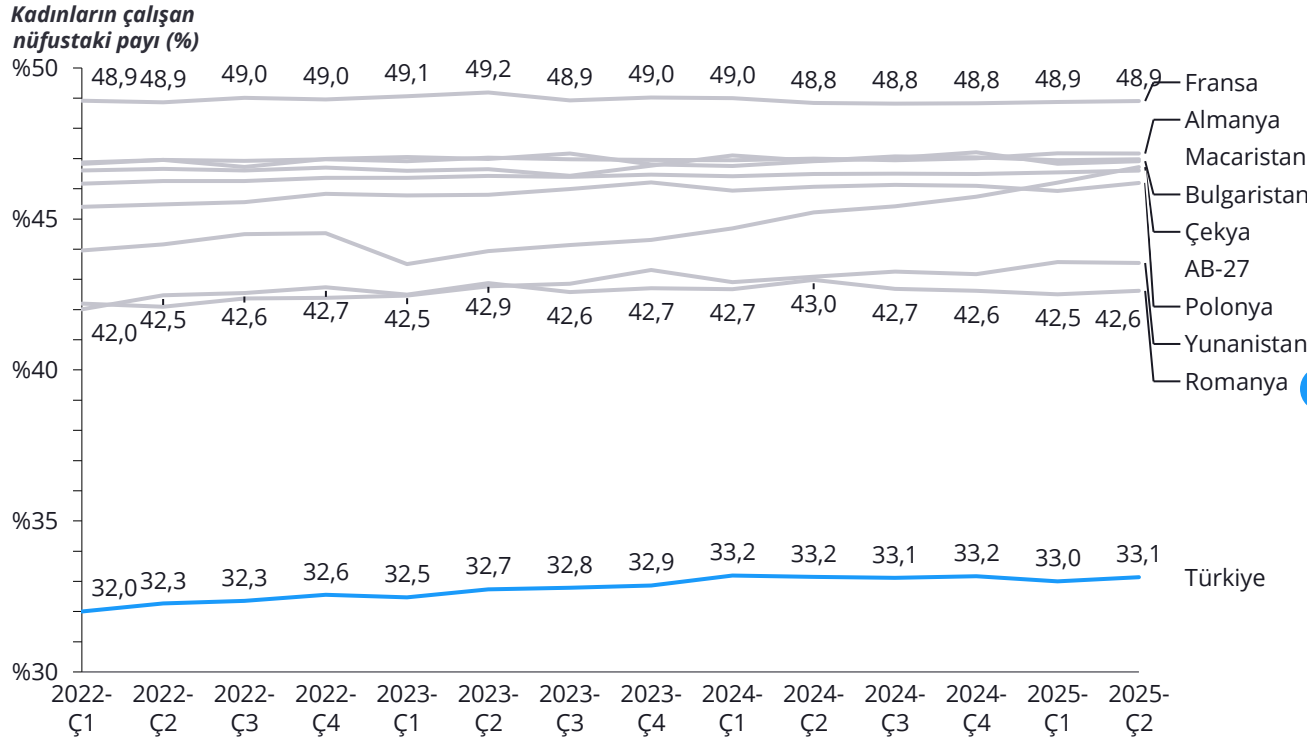
Kaynak: OECD, EY-Parthenon analizi

2.6 Yeni nesil iş gücü uygulamaları

2.6.4 Kadınların çalışan nüfustaki payı

OECD ülkeleri ortalamasında çalışan nüfus içinde kadınların oranı son on çeyrekte %40'ın üzerinde istikrarlı bir eğilim gösterirken, Türkiye sınırlı bir artışla %33 düzeyine erişmiştir.

Kadınların çalışan nüfustaki payı, 2022-Ç1-2024-Ç3 (%)



Yorumlar

- **Avrupa ülkelerinde** çalışan nüfusta kadınların payı **%43-49** arasındayken bu oran **Türkiye’de** 2025 yılının ikinci çeyreğinde **%33** olmuştur.
- Bunun sebepleri arasında:
 - **Kayıt dışı istihdam:** Türkiye’de erkeklerde kayıt dışı istihdam oranı **%24,2**’ken bu oran kadınlar da **%34,9**¹ olmuştur.
 - **Kültürel ve toplumsal faktörler:** Türkiye’de geleneksel toplumsal roller, kadınların işgücü piyasasına katılımını kısıtlayabilmektedir.
 - **İşgücü piyasasındaki engeller:** Kadınların işgücüne katılımı, özellikle ekonomik dalgalanmaların ve belirsizliğin fazla olduğu dönemlerde zorlaşabilmektedir.

2.6 Yeni nesil iş gücü uygulamaları

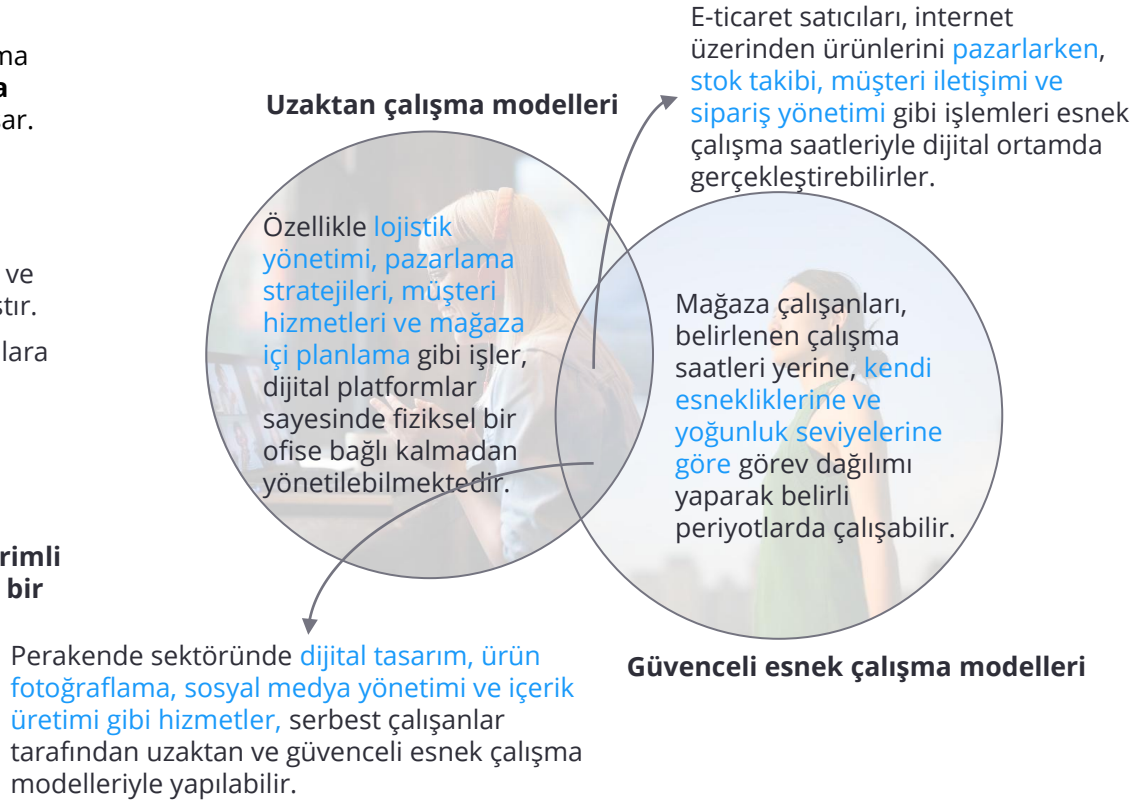
2.6.5 Uzaktan ve güvenceli esnek çalışma modelleri

Pandemi ve dijitalleşme ile birlikte uzaktan ve güvenceli esnek çalışma modelleri yaygınlaşmakta ve perakende sektörü için bir zorunluluk haline gelmektedir.

Uzaktan ve güvenceli esnek çalışma modellerine genel bakış

- Uzaktan çalışma modelleri, çalışanların **ofis dışından çalışmalarına** olanak tanırken; güvenceli esnek çalışma modelleri, **yarı zamanlı, kendi belirledikleri çalışma saatleri, serbest çalışma** gibi çeşitli seçenekleri kapsar.
- Özellikle perakende sektöründe, **lojistik, yönetim ve müşteri hizmetleri** gibi operasyonlar **uzaktan yürütülebilir hâle gelmiştir**.
- Öte yandan **dijital platformlar**, çalışanlar için mekan ve saat bakımından **esnek çalışma imkânlarını** artırmıştır.
- Uzaktan ve güvenceli 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 güvenceli esnek çalışma modelleri (seçili örnekler)



2.6 Yeni nesil iş gücü uygulamaları

2.6.6 Yeni nesil işgücü uygulamaları trendi ile ilgili çıkarımlar

Türkiye’de perakendenin işgücü sürdürülebilirliği, güvenceli esnek çalışma modelleri ve perakendenin bir kariyer alanı olarak güçlendirilmesine bağlı olarak şekillenmektedir.



Türkiye’de **işgücü maliyetlerinin** rakiplerin üzerine çıkması, işverenleri **maliyet** ve **işgücüne erişim** açısından zorlayan bir istihdam dinamiği yaratmaktadır.

Artan **operasyonel hız** ve **işgücü baskısı**, perakende için **güvenceli esnek** ve **hibrit** çalışma modellerini zorunlu kılarken, mevcut **hukuki çerçeve** bu dönüşümün ölçeklenmesini sınırlamaktadır.

Türkiye’de perakende toplam istihdamın yaklaşık **%19**’unu oluştururken, **kadın** ve **genç istihdamındaki** yüksek payı **sektörde ihtiyaçlara uygun güvenceli esnek çalışma modelleri** ve **yetenek yönetimi** uygulamalarının verimliliği artıran kritik araçlar olarak değerlendirilmesine yol açmaktadır.

Sektörün **uzun vadeli işgücü sürdürülebilirliği** için perakendenin bir “geçici iş” değil, **gelişim** ve **ilerleme** fırsatları sunan bir kariyer alanı olarak konumlandırılması hem çalışan bağlılığını hem yetenek çekimini güçlendirecektir.

1. Perakende ekosisteminin güncel görünümü

2. Türkiye perakende pazarı trendleri

2.1 Yeni nesil tüketiciler ve beklentileri

2.2 Teknolojinin hızlı entegrasyonu

2.3 Kanallar arasındaki sınırların kalkması

2.4 Sürdürülebilirlik odaklı şeffaf perakende

2.5 Tedarik zincirinde esneklik ve dayanıklılık

2.6 Yeni nesil iş gücü uygulamaları

2.7 Katılımcı ve etki analizi temelli düzenlemeler

3. Perakendeciler için özet çıkarımlar

4. Saha Araştırması Metodolojisi



2.7 Katılımcı ve etki analizi temelli düzenlemeler

2.7.1 Türkiye perakende sektörünü şekillendiren kanun ve yönetmelikler








Perakende sektörü fiyatlama, kampanya, tedarikçi ilişkileri, tüketici hakları ve e-ticaret platform davranışlarını düzenleyen kapsamlı bir mevzuatla şekillenmektedir.

Seçili kanun ve yönetmelikler	Tanım ve amaç	Perakende sektörü üzerindeki etkileri
Perakende Ticaretin Düzenlenmesi Hakkında Kanun (6585)	<ul style="list-style-type: none">Perakende piyasasında zincir mağazalar, AVM'ler ve küçük esnaf arasındaki güç dengesini düzenlemeyi amaçlamaktadır.	<ul style="list-style-type: none">Tedarikçi-perakendeci ticari şartlarını düzenlemekte ve mali yükleri sınırlamaktadır.İndirimli satış ve fiyat şeffaflığı kuralları kampanya yönetimini disipline etmektedir.Zorunlu mağaza açılış/kapanış bildirimleri sektör yoğunlaşmasının izlenmesini kolaylaştırmaktadır.
Elektronik Ticaretin Düzenlenmesi Hakkında Kanun (6563)	<ul style="list-style-type: none">Türkiye'de e-ticaret faaliyetlerini düzenleyen çatı kanundur.	<ul style="list-style-type: none">Sipariş, ödeme ve teslimat süreçlerinde şeffaf bilgilendirme zorunluluğu getirmektedir.İYS üzerinden izinsiz ticari iletiyi sınırlandırmaktadır.Satıcı-platform sorumluluklarını belirginleştirerek uyum süreçlerini standardize etmektedir.
Rekabetin Korunması Hakkında Kanun (4054)	<ul style="list-style-type: none">Rekabet engelleyici, bozucu veya kısıtlayıcı anlaşma, karar ve uygulamaları önleyen ve gerekli denetim ve düzenlemeleri oluşturan kanundur.	<ul style="list-style-type: none">Yeniden satış fiyatlarına veya çevrimiçi satış fiyatlarına müdahale davranışlarını ve piyasadaki fiyatların şirketler tarafından ortaklaşa belirlenmesini yasaklamak suretiyle piyasadaki fiyatların belirlenme serbestisini korumayı hedeflemektedir.Dijital pazarlarda veri odaklı pazar gücünü rekabet hukuku perspektifiyle incelemektedir.Birleşme/devralma işlemlerini kontrol ederek sektörün konsolidasyon dinamiklerini şekillendirmektedir.
Tüketicinin Korunması Hakkında Kanun (6502)	<ul style="list-style-type: none">Mağaza ve e-ticaret dâhil perakendenin temelini oluşturan, tüketicinin haklarını gözetmeye yönelik düzenlemeler sunan kanundur.	<ul style="list-style-type: none">Cayma hakkı, iadeler, garanti ve satış sonrası hizmet yükümlülüklerinin çerçevesini belirlemektedir.Fiyat, taksit ve bilgilendirme kuralları mağaza içi ve online satış süreçlerini standartlaştırmaktadır.
Elektronik Ticaret Aracı Hizmet Sağlayıcı ve Hizmet Sağlayıcılar Hakkında Yönetmelik	<ul style="list-style-type: none">E-ticaret platformlarının pazar gücünü dengeleyici ve platform-satıcı ilişkilerini düzenleyici bir çerçeve sunmaktadır.	<ul style="list-style-type: none">Komisyon ve reklam harcamalarına oran bazlı sınırlamalar getirmektedir.Satıcı verisinin platform tarafından ticari avantaj için kullanımını sınırlandırmaktadır.
Fiyat Etiket Yönetmeliği	<ul style="list-style-type: none">Mağaza ve e-ticaret için fiyat gösterim kurallarını düzenleyen yönetmeliktir.	<ul style="list-style-type: none">Etiket-kasa fiyat uyumu zorunluluğunu ve etiketlerin yapısını belirlemektedir.İndirimli satışlarda önceki fiyat doğrulaması süreci perakendecilerin kampanya planlamasını etkilemektedir.

2.7 Katılımcı ve etki analizi temelli düzenlemeler

2.7.2 Sektör temsilcileri ile yapılan görüşmelerde öne çıkan mevzuat ihtiyaçları ve etki alanları

Perakende sektörü, öngörülebilir, etki analizi temelli ve bütüncül bir düzenleyici çerçeveye ihtiyaç duymaktadır.

Dijitalleşme & Veri Yönetimi 	<ul style="list-style-type: none">▪ Dijitalleşme ve yapay zeka uygulamaları için, veri işleme ve tüketici mahremiyetine uyumlu bir rehber oluşturulması gerekmektedir.
Rekabet Hukuku & Ticari Davranışlar 	<ul style="list-style-type: none">▪ Rekabet hukuku uygulamasının promosyonlar, özel markalı ürünler ve sözleşme serbestisi bakımından şirketlere öngörülebilir bir zemin yaratmasının ve sektörü bütüncül bir yaklaşımla ele almasının önemli olduğu değerlendirilmektedir.
Tedarik Zinciri & Hammadde Politikaları 	<ul style="list-style-type: none">▪ Özellikle gıda ve tekstil perakendesi tedarik zincirinde, tarım planlaması, havza bazlı üretim ve girdi maliyetleri için uzun vadeli ve koordineli politika tasarımlarına ihtiyaç duyulmaktadır.
Ödeme Sistemleri & Yeni Finansman Modelleri 	<ul style="list-style-type: none">▪ Ödeme sistemleri, «şimdi al, sonra öde» (BNPL) ve fintek uygulamalarında tüketiciyi korurken inovasyonu destekleyen dengeli bir çerçeve oluşturulması önem arz etmektedir.
Çalışma Hayatı & İş Gücü Dönüşümü 	<ul style="list-style-type: none">▪ Çalışma modellerinde güvenceli esneklik, çalışma ve nitelikli iş gücü için teşviklerin netleştirilmesi, sektörün yüksek işgücü devir oranı (turnover) sorununu azaltması beklenmektedir.
Sürdürülebilirlik & AB Uyum Regülasyonları 	<ul style="list-style-type: none">▪ Özellikle döngüsellik, SKDM uyumu ve izlenebilirlik alanlarında perakendecilerin maliyet–rekabet dengesini gözetken, kademeli ve öngörülebilir bir uygulama çerçevesine ihtiyaç duyulmaktadır.
Ticari Kiralama & AVM Düzenlemeleri 	<ul style="list-style-type: none">▪ Ticari kiralamalarda AVM–kiracı ilişkilerine yönelik kira uyarlama, tahliye ve ortak alan giderleri gibi konuların standartlaştırılması ve hukuki belirsizliklerin giderilmesi gerekmektedir.

1. Perakende ekosisteminin güncel görünümü

2. Türkiye perakende pazarı trendleri

3. Perakendeciler için özet çıkarımlar

4. Saha Araştırması Metodolojisi



3. Perakendeciler için Özet Çıkarımlar

Analizler sonucunda, perakende sektörünün dönüşümünde yol gösterici olacak yedi kritik öncelik ve geleceğe dönük stratejik yön net biçimde ortaya çıkmaktadır.

- 1 Fiyat hassasiyeti ve gelir baskılarının kalıcı hale gelmesi**, perakendecilerin değer önerisini yeniden tasarlayarak **daha adil, erişilebilir ve rasyonel fiyat-değer modelleri** geliştirmesini zorunlu kılmaktadır.
- 2 Yükselen veri ihtiyaçları ve yapay zekâ uygulamalarının hızlanması**, şirketlerin **ölçeklenebilir dijital altyapılar kurmasını ve algoritmik karar alma süreçlerini çekirdek operasyonlara entegre etmesini** rekabet için kritik hale getirmektedir.
- 3 Hibrit alışveriş davranışının norm haline gelmesi**, perakendecilerin **mağaza ve dijital kanalları birbirini tamamlayan tek bir deneyim omurgasında birleştirmesini** ve **çok kanallı mimarisine yatırımlarını hızlandırmasını** gerektirmektedir.
- 4 Sürdürülebilirlik alanında artan regülasyon yükü ve tüketicinin şeffaflık beklentisi**, şirketleri üretimden fiyatlamaya uzanan zincirde **ölçülebilir, doğrulanabilir ve bütüncül sürdürülebilirlik yönetimi** kurmaya zorlamaktadır.
- 5 Küresel tedarik zinciri kırılganlıklarının devam etmesi**, perakendecilerin kaynak çeşitlendirmesi, yerelleşme ve teknoloji destekli optimizasyon araçlarıyla daha **dayanıklı ve esnek tedarik modelleri** geliştirmesini zorunlu kılmaktadır.
- 6 Artan iş gücü maliyetleri ve yetenek bulma/geliştirme/tutmadaki zorluklar**, sektörün güvenceli esnek çalışma modellerini ölçeklendirmesini, **kadın ve genç istihdamını destekleyen uygulamaları güçlendirmesini ve perakendeyi sürdürülebilir bir kariyer alanı olarak yeniden konumlandırmasını** gerekli kılmaktadır.
- 7 Perakende sektörünün önümüzdeki dönemde sürdürülebilir büyüme sağlayabilmesi için dijitalleşme, rekabet hukuku, tedarik zinciri, finansal modeller, çalışma hayatı ve sürdürülebilirlik** gibi alanlarda **öngörülebilir, bütüncül ve olası etkisi analiz edilmiş düzenleyici bir çerçevenin oluşturulması** kritik hâle gelmektedir.

1. Perakende ekosisteminin güncel görünümü

2. Türkiye perakende pazarı trendleri

3. Perakendeciler için özet çıkarımlar

4. Saha Araştırması Metodolojisi



4. Saha Araştırması Metodolojisi

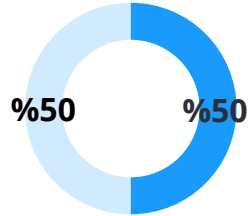
Kantitatif araştırma, TÜSİAD adına FutureBright tarafından Türkiye’de tüketicilerin perakende alışveriş alışkanlıklarını, kanal tercihlerini ve satın alma motivasyonlarını ortaya koymak amacıyla gerçekleştirilmiştir. Bulgular, tüketicilerin farklı kategorilerde değişen davranışlarını ve sektöre yön veren yeni eğilimleri anlamayı hedeflemektedir.



ÖRNEKLEM BÜYÜKLÜĞÜ (n:800 kişi)

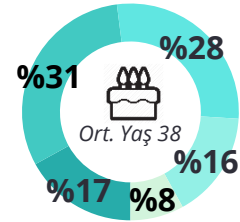
Cinsiyet (%)

■ Kadın
■ Erkek



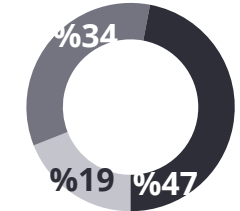
Yaş (%)

■ 18-24
■ 25-35
■ 36-45
■ 46-55



SES (%)

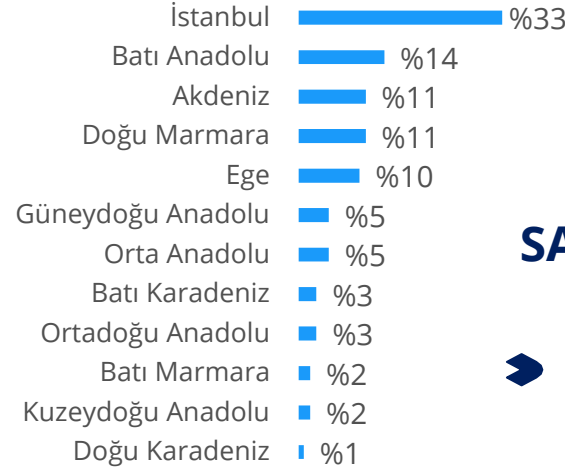
■ AB
■ C1
■ C2



METODOLOJİ

➤ Bilgisayar Destekli Yüz Yüze Anket Yöntemi (CAPI)

Coğrafi Kapsam (%)



SAHA ARAŞTIRMASI TARİHLERİ

➤ 15 Ekim – 14 Kasım 2025

ISBN 978-605-165-084-5