T.C.
İSTANBUL TİCARET ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ
SİYASET BİLİMİ VE ULUSLARARASI İLİŞKİLER ANABİLİM DALI
TİCARİ DİPLOMASİ YÜKSEK LİSANS PROGRAMI

PERAKENDE SEKTÖRÜNDE EKONOMİK BEKLENTİLERİN ANALİZİ: TÜRKİYE ÖRNEĞİ

Yüksek Lisans Tezi

Zeyd ALTUN

İSTANBUL, 2025

T.C.
İSTANBUL TİCARET ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ
SİYASET BİLİMİ VE ULUSLARARASI İLİŞKİLER ANABİLİM DALI
TİCARİ DİPLOMASİ YÜKSEK LİSANS PROGRAMI

PERAKENDE SEKTÖRÜNDE EKONOMİK BEKLENTİLERİN ANALİZİ: TÜRKİYE ÖRNEĞİ

Yüksek Lisans Tezi

Zeyd ALTUN
23TDT5807

Danışman: Prof. Dr. Nazım EKREN

İSTANBUL, 2025

ETİK BEYAN SAYFASI

Hazırlamış olduğum tez özgün bir çalışma olup YÖK ve İstanbul Ticaret Üniversitesi Lisansüstü Yönetmeliklerine uygun olarak hazırlanmıştır. Ayrıca, bu çalışmayı yaparken bilimsel etik kurallarına tamamıyla uyduğumu; yararlandığım tüm kaynakları gösterdiğimi ve hiçbir kaynaktan yaptığım ayrıntılı alıntı olmadığını beyan ederim. Bu tezin ihtiva ettiği tüm hususlar şahsi görüşüm olup İstanbul Ticaret Üniversitesi'nin resmî görüşünü yansıtmamaktadır.

Zeyd ALTUN

ÖZET

Perakende sektörü, GSYH içindeki payı, istihdam gücü ve üretici–tüketici arasındaki stratejik rolüyle ekonomik istikrarın korunmasında belirleyici konumdadır. Ayrıca dış ekonomik ilişkilerle bütünleşme kapasitesi, sektöre ekonomik diplomasi açısından da stratejik bir boyut kazandırmaktadır. Bu bağlamda çalışmanın amacı, Türkiye'de yerel perakende sektöründe faaliyet gösteren işletmelerin kısa vadeli ekonomik beklentilerini, dijitalleşme düzeylerini, sürdürülebilirlik uygulamalarını, karşılaştıkları yapısal sorunları ve dönüşüm eğilimlerini çok boyutlu biçimde analiz etmektir. Çalışma, nitel-nicel yöntemlerin birlikte kullanıldığı karma bir araştırma tasarımına dayanmaktadır. Perakende Sektörü Beklenti Endeksi; talep, ciro, sipariş, faaliyet kârı, nakit, yatırım, istihdam, özkaynak, stok, girdi maliyeti ve vergi göstergeleri üzerinden hesaplanmıştır. Bulgular, sektörün pozitif göstergelerinde sınırlı bir iyimserliğe, maliyet ve vergi yükü göstergelerinde ise temkinli bir beklenti yapısına sahip olduğunu göstermektedir. İşletme faaliyetlerini kısıtlayan başlıca unsurlar mevzuat eksiklikleri, insan kaynağı yetersizliği, finansman sorunları ve rekabet baskısıdır. Sürdürülebilirlik uygulamalarında özellikle büyük işletmelerde artan bir öncelik gözlenirken, müşterilerin sürdürülebilir ürün ve hizmetlere ilgisi işletmeleri yeni stratejiler geliştirmeye yönlendirmektedir. Yeni teknolojilerin sektöre iki yıllık etkisi değerlendirildiğinde dijitalleşmenin rekabet gücü ve verimlilik açısından belirleyici olacağı öngörülmektedir. Dijitalleşme düzeyi KOBİ'lerde sınırlı, büyük firmalarda ise daha gelişmiştir. Planlanan dijital yatırımların veri yönetimi, çevrimiçi satış ve müşteri etkileşimine odaklandığı tespit edilmiştir. Sektörün karşı karşıya olduğu temel sorunlar ve bu sorunlara ilişkin çözüm önerileri sistematik olarak ortaya konmuştur.

Anahtar Kelimeler: *Perakende sektörü, ekonomik beklentiler, sektörel sorunlar, dijital dönüşüm*

ABSTRACT

The retail sector plays a decisive role in maintaining economic stability through its share in GDP, employment capacity, and its strategic position between producers and consumers. In addition, its ability to integrate with international markets gives it a strategic dimension in terms of economic diplomacy. Within this framework, the aim of the study is to conduct a multidimensional analysis of the short-term economic expectations, digitalization levels, sustainability practices, structural challenges, and transformation trends of local retail businesses in Türkiye. The research is based on a mixed-methods design, combining both qualitative and quantitative approaches. The Retail Sector Expectation Index was calculated using indicators such as demand, turnover, orders, operating profit, cash flow, investment, employment, equity, inventory, input costs, and taxes. The findings reveal a cautious optimism in positive indicators, while expectations related to costs and taxes remain conservative. The main factors restricting business operations are regulatory shortcomings, insufficient human resources, financial constraints, and competitive pressures. Sustainability practices are increasingly prioritized, particularly among large enterprises, as growing consumer interest in sustainable products and services encourages firms to develop new strategies. Assessing the expected impact of new technologies over the next two years, digitalization is projected to be a key driver of competitiveness and efficiency. While digitalization remains limited among SMEs, it is more advanced in large firms. Planned digital investments primarily focus on data management, online sales, and customer engagement. The study also systematically outlines the sector's fundamental challenges and presents policy-oriented solution proposals.

Keywords: *Retail industry, economic expectations, sectoral issues, digital transformation*

İÇİNDEKİLER

Sayfa No.

Etik Beyan Sayfası……ii

Özet……iii

Tablolar……vii

Şekiller……viii

Kısaltmalar……ix

GİRİŞ……1

1. LİTERATÜR TARAMASI……5

1.1. Perakende Sektörünün Ekonomideki Yeri……5

1.2. Ekonomik Beklentiler ve Makroekonomik Göstergeler……7

1.3. Tüketici Davranışları ve Harcama eğilimleri……14

1.4. Türkiye Perakende Sektörü Üzerine Yapılan Çalışmalar……17

1.5. Perakende Sektörünün Mevcut Durumu: Genel Eğilimler Ve Türkiye Perspektifi……22

1.6. Perakende Sektöründe Alt Sektörlerin Analizleri……24

1.7. E-Ticaret Yükselişi ve Dijital Dönüşüm……28

1.8. Perakende Sektörü Üzerine Yapılan Çalışmalar……32

2. MAKROEKONOMİK GÖSTERGELERİN PERAKENDE SEKTÖRÜ ÜZERİNDEKİ ETKİLERİ……36

2.1. Enflasyonun Fiyatlandırma ve Satışlara Etkisi……36

2.2. Faiz Oranlarının ve Tüketici Harcamalarına Etkisi……38

2.3. Döviz Kuru Dalgalanmalarının Tedarik Zinciri Üzerindeki Etkileri……40

2.4. İşsizlik Oranlarının Tüketici Güveni ve Harcama Eğilimlerine Etkisi……42

3. PERAKENDE SEKTÖRÜNDE EKONOMİK BEKLENTİLERİN VE YAPISAL GÖSTERGELERİN ANALİZİ 45

3.1. Veri 45

3.2. Yöntem 46

3.3. Bulgular 48

3.3.1. Perakende Sektörü Beklenti Endeksi 48

3.3.2. İşletme Faaliyetlerini Kısıtlayan Unsurların Dağılımı 54

3.3.3. Sürdürülebilirlik Uygulamalarının Öncelik Düzeyi 57

3.3.4. Önümüzdeki 12 Ayda Planlanan Sürdürülebilirlik Yatırımları 59

3.3.5. Müşterilerin Sürdürülebilir Ürün/Hizmetlere İlgisindeki Değişim 62

3.3.6. Yeni Teknolojilerin Perakende Sektörüne Beklenen Etkisi (2 Yıllık Ufuk) 65

3.3.7. İşletmelerde Dijitalleşme Düzeyi 68

3.3.8. Önümüzdeki 6 Ayda Planlanan Dijital Yatırımlar 71

3.3.9. Sorun ve Çözüm Önerileri 75

SONUÇ VE ÖNERİLER 81

KAYNAKÇA 87

TABLOLAR

Sayfa No.

Tablo 1. Endeks Hesaplamasında Kullanılan Değişkenlerin Endekste Ağırlıkları ve Endeksi Etkileme Yönü 47

Tablo 2. Perakende Beklenti Endeksi 50

Tablo 3. Perakende Beklenti Endeksi Alt Endeksler 53

Tablo 4. İşletmelerin Faaliyetlerini Kısıtlayan Unsurların Ölçeklere Göre Dağılımı 56

Tablo 5. İşletmelerin Sürdürülebilirlik Uygulamalarının Öncelik Düzeyinin Ölçeklere Göre Dağılımı 59

Tablo 6. İşletmelerin Planladığı Sürdürülebilirlik Yatırımlarının Ölçeklere Göre Dağılımı (Gelecek 12 ay) 62

Tablo 7. İşletme Ölçeklerine Göre Yeni Teknolojilerin Perakende Sektörüne Beklenen Etkisi (2 Yıllık Ufuk) 68

Tablo 8. İşletme Ölçeklerine Göre Dijitalleşme Düzeyi 71

Tablo 9. İşletme Ölçeklerine Göre Planlanan Dijital Yatırımlar (6 Aylık)) 75

Tablo 10. Sorunlar ve Çözüm Önerileri-1 76

Tablo 11. Sorunlar ve Çözüm Önerileri-2 77

ŞEKİLLER

Sayfa No.

Şekil 1. İşletme Ölçeklerine Göre Endeks Değeri 50

Şekil 2. İşletmelerin Faaliyetlerini Kısıtlayan Unsurların Dağılımı 54

Şekil 3. İşletmelerin Sürdürülebilirlik Uygulamalarının Öncelik Düzeyine Göre Dağılımı ... 58

Şekil 4. İşletmelerin Planladığı Sürdürülebilirlik Yatırımlarının Dağılımı (Gelecek 12 ay) . 61

Şekil 5. İşletmelerde Müşterilerin Sürdürülebilir Ürün/Hizmetlere İlgisindeki Değişim..... 63

Şekil 6. İşletme Ölçeklerine Göre Müşterilerin Sürdürülebilir Ürün/Hizmetlere İlgisindeki Değişim 65

Şekil 7. İşletmelerin Yeni Teknolojilerin Perakende Sektörüne Beklenen Etkisi (2 Yıllık Ufuk) 66

Şekil 8. İşletmelerin Dijitalleşme Düzeyi 69

Şekil 9. İşletmelerin Planladığı Dijital Yatırımlar (6 Aylık)) 73

KISALTMALAR

GSYH	Gayri Safi Yurtiçi Hasıla
AR-GE	Araştırma ve Geliştirme
KOBİ	Küçük ve Orta Büyüklükte İşletmeler
TÜİK	Türkiye İstatistik Kurumu
AB	Avrupa Birliği
e-ticaret	Elektronik ticaret
POS	Point of Sale (Satış Noktası)
CRM	Customer Relationship Management (Müşteri İlişkileri Yönetimi)
AI / YZ	Artificial Intelligence / Yapay Zekâ
OECD	Organisation for Economic Co-operation and Development (Ekonomik İşbirliği ve Kalkınma Teşkilatı)
AR	Augmented Reality (Artırılmış Gerçeklik)
IoT	Internet of Things (Nesnelerin İnterneti)
TÜSİAD	Türk Sanayicileri ve İş İnsanları Derneği

GİRİŞ

Dinamik, rekabetçi ve tüketiciye duyarlı yapısıyla perakende sektörü, ekonomik beklentilerin işletme stratejilerine yön verdiği en kritik alanlardan biridir. Ekonomik beklentiler, perakendecilerin fiyatlandırma, stok yönetimi, yatırım planlaması ve pazarlama stratejileri gibi karar alma süreçlerinde adeta bir "pusula" görevi görmektedir. Perakende sektörünün ulusal ekonomilerdeki önemi 1980'li yıllardan itibaren literatürde kapsamlı şekilde belgelenmiş, sektörün küresel ekonomik dalgalanmalara, siyasi istikrarsızlıklara ve beklenmedik krizlere karşı yüksek derecede hassas olduğu vurgulanmıştır (Miranda, 2024). Bu nedenle, perakendecilerin makroekonomik gelişmeleri nasıl algıladıkları ve bu beklentileri operasyonel süreçlerine nasıl entegre ettikleri, sektörel rekabet gücünü ve sürdürülebilirliği doğrudan etkilemektedir. Gelecekteki ekonomik koşulları öngörme yeteneği, envanter yönetiminin optimize edilmesini, fiyat stratejilerinin doğru kurgulanmasını ve pazarlama faaliyetlerinin değişen tüketici davranışlarıyla uyumlu hale getirilmesini mümkün kılmaktadır (Haque, Amin & Miah, 2023). Bu durum, özellikle kriz dönemlerinde ve yüksek belirsizlik ortamlarında rekabet avantajı sağlamada belirleyici bir unsur haline gelmektedir (Betancourt, 1992).

Perakende sektörü, üretici ile tüketici arasındaki mal ve hizmet akışını sağlayan yapısı, GSYH içindeki payı, istihdam kapasitesi ve tüketim harcamalarındaki belirleyici rolüyle ulusal ekonominin temel bileşenlerinden biri olarak öne çıkmaktadır. Bu sektör, yalnızca bir ticaret kanalı değil; aynı zamanda fiyat istikrarı, arz-talep dengesi ve tedarik zinciri verimliliği açısından ekonomik istikrarın korunmasında önemli bir araçtır. Malların üreticiden nihai tüketiciye ulaşımını sağlayan bu sektör, GSYH içerisindeki en büyük harcama bileşeni olan tüketim harcamalarının gerçekleştiği alanı temsil ederken, ekonomideki genel seyrin izlenebilmesinde de birincil gösterge fonksiyonu üstlenmektedir. Sektörün bu denli önemli hale gelmesinde, üretim-tüketim zincirinin son halkasını oluşturması ve hem tüketici hem üretici davranışlarını yönlendirme kapasitesine sahip olması belirleyici bir faktördür.

Perakende sektöründeki verimlilik düzeyi hem üretim maliyetleri hem de fiyatlar üzerinde doğrudan etkilere sahiptir. Basker (2007) tarafından yapılan çalışmada,

büyük ölçekli perakendecilerin lojistik ve tedarik zinciri alanında sağladığı verimliliklerin maliyetleri düşürerek fiyatlara olumlu yansıdığı gösterilmiştir. Hausman ve Leibtag (2007) da benzer biçimde, perakende verimliliğinin gıda fiyatları enflasyonunu düşürdüğünü ve hanehalkı refahını artırdığını ortaya koymuştur. Bu bağlamda, perakende sektöründe yaşanan verimlilik artışı yalnızca firma düzeyinde değil, makroekonomik göstergeler üzerinde de doğrudan bir etki yaratmaktadır.

Büyük perakendecilerin sahip oldukları ölçek ekonomileri ve tüketici verilerine doğrudan erişimleri, piyasa yapısını ve üretim süreçlerini şekillendirme gücü kazandırmaktadır. Singh vd. (2010) tarafından Hindistan için yapılan çalışmada, organize perakendenin yerel tedarik zincirlerini modernize ettiği, üreticiyle doğrudan bağlantılar kurarak aracıları azalttığı ve tarımsal verimliliği artırdığı tespit edilmiştir. Uluslararası perakendecilerin doğrudan yabancı yatırımlar yoluyla bir ülkenin küresel ekonomiye entegrasyonuna katkı sağlaması ve üretim standartlarını yükseltmesi de sektörün makroekonomik etkilerinin altını çizmektedir.

Son yıllarda perakende sektörünün yapısal dönüşümünü belirleyen en önemli faktörlerden biri dijitalleşmedir. Sektör, geleneksel fiziksel mağazacılıktan çok kanallı (omnichannel) bir modele geçerek hem fiziki hem de dijital operasyonları bütünleştiren bir yapıya evrilmektedir. Bu yeni rekabet ortamı, perakendecilerin yalnızca bir e-ticaret sitesi kurmalarını değil, operasyonlarını veri temelli sistemler üzerine inşa etmelerini zorunlu kılmaktadır. Bu durum, istihdam yapısını da köklü şekilde değiştirmekte; düşük vasıflı iş gücü yerine veri analistleri, dijital pazarlama uzmanları ve yapay zekâ mühendisleri gibi nitelikli iş gücüne olan talebi artırmaktadır (Brynjolfsson, Hu & Rahman, 2013). Bu yönüyle perakende sektörü, üretim yapısını dönüştüren, istihdamın niteliğini değiştiren ve dijital ekonomiye geçişin öncülerinden biri haline gelmiştir.

Perakende sektörü yalnızca ekonomik sistemin bir alt bileşeni değil; makroekonomik istikrar, tüketici refahı, fiyat oluşumu ve teknolojik dönüşüm süreçlerinde merkezi bir aktör olarak konumlanmaktadır. Operasyonel verimliliği artıran, fiyat istikrarına katkıda bulunan ve tüketim kalıplarını yönlendiren bu sektör, aynı zamanda ekonomik kırılganlıklar karşısında yüksek duyarlılığa sahiptir. Bu nedenle, sektörün ekonomik beklentilerinin, karşılaştığı yapısal sorunların ve dönüşüm kapasitesinin doğru analiz

edilmesi, hem kamu politikaları hem de işletme stratejileri açısından stratejik önem taşımaktadır.

Bu bağlamda çalışmanın amacı, Türkiye'de yerel perakende sektöründe faaliyet gösteren işletmelerin (marketlerin) kısa vadeli ekonomik beklentilerini, dijitalleşme düzeylerini, karşılaştıkları yapısal sorunları ve dönüşüm eğilimlerini incelemektir. Çalışmanın veri seti, Türkiye'de perakende sektöründe farklı ölçeklerde (KOBİ ve büyük işletme) faaliyet gösteren yerel marketlerden (gross ve zincir marketler hariç) toplanan birincil verilere dayanmaktadır. Çalışma kapsamında, ilk olarak talep, ciro, sipariş, faaliyet kârı, nakit, yatırım, istihdam, özkaynak, stok, girdi maliyeti ve vergi gibi temel göstergeler üzerinden perakende sektörü ekonomik beklenti endeksi hesaplanmıştır. Böylece, sektörün makroekonomik gelişmelere verdiği tepkiler ölçülebilir bir biçime kavuşturulmuş, ölçek kırılımları sayesinde küçük, orta ve büyük işletmeler arasındaki beklenti farklılıkları da ortaya konmuştur. Bu analitik yaklaşım, çalışmanın ampirik gücünü artırmakta ve sektörel eğilimlerin zaman içindeki seyrinin izlenebilmesine olanak tanımaktadır. Bunun yanı sıra, dijitalleşme düzeyi, sürdürülebilirlik uygulamaları ve yeni teknolojilerin sektöre olası etkileri de analiz edilmiştir. Son aşamada ise, yerel perakende işletmelerinin karşılaştıkları yapısal sorunlar anket yöntemiyle tespit edilmiş ve bu sorunlara yönelik çözüm önerileri geliştirilmiştir. Bu çok katmanlı yaklaşım, sektörün mevcut konumunu bütüncül bir perspektifle ortaya koymayı ve stratejik politika önerileri üretmeyi amaçlamaktadır.

Çalışma üç ana bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde, literatür taraması çerçevesinde perakende sektörünün ekonomideki yeri, makroekonomik göstergelerle ilişkisi, tüketici davranışlar, Türkiye'de perakende sektörünün mevcut durumu incelenmiş; sektörel görünüm, alt sektör dinamikleri, e-ticaretin yükselişi ve dijital dönüşüm süreçleri ve Türkiye perakende sektörü üzerine yapılmış önceki çalışmalar sistematik bir biçimde ele alınmıştır. İkinci bölümde, makroekonomik göstergelerin perakende sektörü üzerindeki etkileri analiz edilmiş; enflasyon, faiz oranları, döviz kuru ve işsizlik gibi temel göstergelerin sektör üzerindeki yansımaları ampirik ve kavramsal bir çerçevede tartışılmıştır. Üçüncü bölümde, yer alan bulgular kapsamında, perakende sektörüne ilişkin ekonomik beklenti endeksi, dijitalleşme düzeyi, sürdürülebilirlik uygulamaları ve işletmelerin karşılaştığı sorunlara ilişkin veriler ayrıntılı biçimde değerlendirilmiştir. Son bölümde ise, elde edilen bulgular ışığında

sektörün yapısal sorunlarına ve dönüşüm kapasitesine ilişkin genel bir değerlendirme yapılmış; politika yapıcılar, sektör temsilcileri ve araştırmacılar için somut çözüm önerileri geliştirilmiştir.

Bu çalışma, perakende sektörünü yalnızca makro göstergeler üzerinden okumak yerine, kısa vadeli ekonomik beklentileri ölçek kırılımları (çalışan sayısı ve ciro) temelinde karşılaştırmalı endeksleme yöntemiyle ölçmesi; bunun yanında dijitalleşme, sürdürülebilirlik ve yeni teknolojilerin etkisi modüllerini aynı analitik çerçeveye entegre etmesi bakımından özgün bir nitelik taşımaktadır. Yerel perakende işletmelerinin yönetici düzeyindeki katılımcılarından derlenen veriler, güncel piyasa dinamiklerini ve karar vericilerin beklentilerini yansıtmakta; böylece klasik makroekonomik analizlerin ötesine geçerek uygulamaya dönük sonuçlar üretmektedir. Çalışma ayrıca, nitel yanıtların tematik çözümlemesi ile nicel endeks bulgularını bir araya getirerek, personel devri, stok yönetimi, nakit akışı ve tedarik kırılganlığı gibi mekanizma düzeyinde işleyen süreçleri görünür kılmakta, bu sayede işletme stratejileri ve politika tasarımı için ölçek duyarlı ve eyleme geçirilebilir öneriler sunmaktadır.

Çalışma ayrıca perakende sektörü, ekonomik ilişkiler, pazar yapısı ve ticaret politikaları bağlamında önemli ekonomik konumda yer almaktadır. Perakende sektörü, iç pazar dinamiklerini dış ekonomik ilişkilerle buluşturma kapasitesi nedeniyle, ekonomi diplomasisi açısından stratejik bir sektör niteliği taşımaktadır. Bu bağlamda, çalışmanın elde ettiği bulgular, yalnızca sektör içi stratejiler bakımından değil, aynı zamanda ticaret politikaları ve ekonomik diplomasi perspektifi açısından da dolaylı bir analitik değer sunmaktadır.

1. LİTERATÜR TARAMASI

1.1. Perakende Sektörünün Ekonomideki Yeri

Perakende sektörü, ekonomik ekosistem içinde üretici ile tüketici arasında kritik bir kanal görevi görerek mal ve hizmet alışverişini kolaylaştırmakta, tedarik zincirini tamamlayarak ekonomik faaliyetin gerçekleşmesini sağlamaktadır. Küçük bağımsız mağazalardan büyük süpermarket zincirlerine ve alışveriş merkezlerine kadar uzanan geniş bir yelpazeyi kapsayan bu sektör, bireysel tüketicilerin ve hanelerin çeşitli ihtiyaçlarını karşılamaktadır (Hameli, 2018). Perakende sektörünün önemi, salt ticari işlemlerin ötesine geçerek istihdama, kentsel gelişime ve makroekonomik istikrara yaptığı katkılarla da ortaya çıkmaktadır (Ozuduru & Guldmann, 2014).

Perakende kuruluşları genellikle kentsel ortamlardaki ilk merkezi olmayan işletmeler arasında yer almakta ve kentsel ekonomik büyümeyi teşvik etmektedir (Gryshchenko & Lavshchenko, 2020). Sektörün etkisi; kişisel tüketim harcamaları, GSYH ve istihdam oranları gibi temel makro göstergelerde açıkça görülmekte, ekonomik büyümenin ve refahın önemli bir bileşeni olarak öne çıkmaktadır (Romo & Digal, 2011; Neumann, 2008). Süpermarketler ve zincir perakendeciler, özellikle kentleşmenin hızlandığı bölgelerde günlük yaşamın ayrılmaz bir parçası haline gelmiştir (Villa vd., 2022). Tüketici harcamaları ve perakende satışlarındaki dalgalanmalar, çoğu zaman ekonomik genişleme veya daralmanın öncü göstergeleri olarak değerlendirilmekte, sektörün ekonomik konjonktürdeki stratejik konumunu pekiştirmektedir (Miranda, 2024).

Perakende sektörü, istihdam yaratma kapasitesiyle birlikte yenilik ve verimlilik artışına da katkı sağlamaktadır. Veri analitiği, müşteri ihtiyaçlarını anlamada ve satın alma davranışlarını öngörmede önemli bir araç haline gelmiştir (Singh & Singh, 2012). Sektör, üretici ile tüketici arasında bir aracı görevi üstlenerek yalnızca ticareti değil, aynı zamanda ekonomik faaliyetlerin genel yönünü de etkilemektedir. Özellikle dijitalleşmenin yükselişiyle birlikte yeni meslek alanları ortaya çıkarken, geleneksel roller de yeniden şekillenmektedir.

Küresel ölçekte perakende sektörü son yirmi yılda dijitalleşmenin etkisiyle önemli bir dönüşüm geçirmiştir. E-ticaretin yükselişi, tüketici davranışlarını köklü biçimde değiştirerek sektörü daha rekabetçi, veri odaklı ve teknolojiye bağımlı bir yapıya dönüştürmüştür (Topal & Geyik, 2020; Gupta vd., 2023). Online platformlar, geniş ürün yelpazesi ve rekabetçi fiyatlandırma stratejileriyle perakendeyi yeniden tanımlarken, perakendeciler rekabetçi kalabilmek için çok kanallı stratejilere yönelmiştir (Jeon vd., 2021; Constantinides vd., 2008).

Satış kanallarının entegrasyonu, kişiselleştirilmiş alışveriş deneyimleri sunmak isteyen perakendeciler için stratejik bir unsur haline gelmiştir. Dijitalleşme yalnızca satış kanallarını değil; işgücü yapısını, pazarlama stratejilerini ve tedarik zincirlerini de yeniden biçimlendirmiştir. Otomasyon, veri analitiği ve dijital lojistik yeni istihdam alanları yaratırken, geleneksel iş tanımları değişmiştir (Chava vd., 2018). Büyük veri, bulut bilişim ve mobil teknolojiler, operasyonel verimliliği artırmak ve müşteri deneyimini geliştirmek için yaygın biçimde kullanılmaktadır (Zhang vd., 2025).

Bu dönüşümün en güçlü itici unsurlarından biri yapay zekâdır. Yapay zekâ teknolojileri, perakende değer zincirine entegre edilerek talep tahmini, kişiselleştirilmiş pazarlama, stok optimizasyonu ve müşteri etkileşimi gibi alanlarda radikal yenilikler sağlamaktadır (Bunea vd., 2024; Kaur vd., 2020). Ayrıca artırılmış gerçeklik uygulamaları, sanal deneme ve etkileşimli mağaza deneyimleri aracılığıyla alışverişi yeniden tanımlamaktadır (Gajjar, 2024).

COVID-19 pandemisi, perakende sektöründeki dijital dönüşümü hızlandıran önemli bir kırılma noktası olmuştur. Karantina ve sosyal mesafe önlemleri, tüketicileri çevrimiçi alışverişe yönlendirmiş; fiziksel mağazalar lojistik ve dijital altyapılarını yeniden yapılandırmak zorunda kalmıştır (Nichifor vd., 2021; Fortuna vd., 2021). Bu süreç, sektörün dayanıklılık ve adaptasyon kapasitesinin stratejik önemini artırmıştır (Shenjere & Middelberg, 2023).

Sürdürülebilirlik, 21. yüzyılda perakende sektörünün dönüşümünü belirleyen temel stratejik eksenlerden biri haline gelmiştir. Artan çevresel farkındalık ve düzenleyici baskılar, perakendecileri yalnızca ekonomik verimlilik değil, çevresel ve sosyal sorumluluk kriterlerine de odaklanmaya yöneltmektedir. Karbon ayak izini azaltan tedarik zincirleri, enerji verimli mağazalar, geri dönüştürülebilir ambalaj kullanımı ve

etik üretim standartları bu stratejilerin merkezindedir (Lin vd., 2021). Dijital teknolojiler ve yapay zekâ, kaynak kullanımını optimize ederek israfı azaltmakta; lojistik süreçlerde sürdürülebilirliği güçlendirmektedir. Türkiye'de özellikle gıda perakendesi, hazır giyim ve dayanıklı tüketim sektörlerinde sürdürülebilirlik uygulamaları giderek daha fazla önem kazanmaktadır.

1.2. Ekonomik Beklentiler ve Makroekonomik Göstergeler

Ekonomik beklentiler, öngörülen gelecekteki koşulların yalnızca pasif yansımaları değil, mevcut ekonomik davranışı şekillendiren aktif güçlerdir (Beckert, 2012). Yönetimsel beklentiler hem makroekonomik eğilimleri hem de mikroekonomik kararları etkileyen ekonomik faaliyetlere dair benzersiz içgörüler sağlamaktadır (Jha, Qian, Weber, & Yang, 2024). Verimli piyasalar hipotezi, piyasa fiyatlarının gelecekteki ekonomik koşullar hakkındaki beklentiler de dahil olmak üzere mevcut tüm bilgileri yansıttığını öne sürmektedir (Bouaddi & Kakeu, 2023). Perakendecilerin enflasyon, faiz oranları ve tüketici güvenine ilişkin beklentileri, yatırım kararlarını, işe alım uygulamalarını ve fiyatlandırma stratejilerini doğrudan etkilemektedir (Lucas, 1977). Perakendeciler, stratejik avantaj için ekonomik beklentileri etkili bir şekilde kullanmak amacıyla tüketici güveni, makroekonomik göstergeler ve rekabet baskıları arasındaki karmaşık etkileşimi yönetmelidir. Perakende sektörünün performansı, tüketici davranışıyla yakından bağlantılıdır ve tüketici davranışı da mevcut ekonomik koşullar ve gelecekteki beklentilerden büyük ölçüde etkilenmektedir (Grewal, Lévy, & Kumar, 2009).

Ekonomik sağlığın kritik bir göstergesi olan tüketici güveni, perakende satışlarını ve karlılığı doğrudan etkilediği için tüketici beklentilerini anlamak perakendeciler açısından büyük önem taşımaktadır. Tüketiciler ekonomik görünüm konusunda iyimser olduklarında, isteğe bağlı harcamalarını artırma olasılıkları daha yüksektir ve bu durum çeşitli segmentlerdeki perakendecilere fayda sağlamaktadır. Ekonomik belirsizlik veya beklenen gerileme dönemlerinde tüketiciler harcamalarını kısma, temel mallara öncelik verme ve değer odaklı seçenekler arama eğilimindedir (Grewal, Lévy, & Kumar, 2009). Bu davranış, perakendecilere satış hacimlerini ve pazar paylarını korumak için tekliflerini ve stratejilerini uyarlamaları konusunda önemli bir baskı uygulamaktadır. Perakende sektörünün gelişimi ve rekabetin yoğunlaşması,

şirketlerin tüketici beklentilerini karşılamak ve hizmet veya üründen duydukları memnuniyeti artırmak için stratejik planlama yapmaları gerektiği anlamına gelmektedir (Vēvere, Shina, & Ganina, 2022). Perakendeciler, tüketici güvenini ölçmek ve gelecekteki harcama modellerini tahmin etmek için sıklıkla çeşitli analitik araçlar ve tahmin modelleri kullanmaktadırlar.

Öngörücü analizler perakendeciler için gelecekteki eğilimleri ve tüketici davranışlarını belirleyebilmek için çok kıymetlidir (Puri, Sehgal, & Sharma, 2013). Perakendeciler, geçmiş satış verileri, makroekonomik göstergeler ve tüketici demografik bilgilerinden yararlanarak gelecekteki talebe dair içgörüler elde edebilir, envanter seviyelerini optimize edebilir ve pazarlama kampanyalarını kişiselleştirebilmektedirler. Makine öğrenimi algoritmaları, geleneksel istatistiksel modellerin fark edemeyeceği karmaşık desenleri ve ilişkileri ortaya çıkararak talep tahminlerinin doğruluğunu artırmaktadır. Ancak yalnızca geçmiş verilere dayanmak, COVID-19 pandemisinde olduğu gibi tüketici harcama alışkanlıklarının hızla değiştiği dönemlerde ciddi zorluklar yaratabilmektedir (Ashok & Aravind, 2021). Günümüzde perakendeciler, rekabetin yoğun olduğu pazarda öne çıkmak için müşteri deneyimini iyileştirmeye her zamankinden daha fazla odaklanmaktadır. Bu da kişiselleştirilmiş ürün önerileri, kesintisiz çevrimiçi ve mağaza içi alışveriş deneyimleri ile hızlı ve duyarlı müşteri hizmetlerine yapılan yatırımları kapsamaktadır. Makine öğrenimi algoritmaları, geleneksel istatistiksel modellerin gözden kaçırabileceği karmaşık kalıpları ve korelasyonları belirleyerek talep tahmininin doğruluğunu artırmaktadır. Ancak geçmiş verilere güvenmek, tüketici harcama modellerini önemli ölçüde değiştiren COVID-19 pandemisinin neden olduğu gibi hızla değişen ortamlarda zorluklar yaratabilmektedir (Ashok & Aravind, 2021). Perakendeciler, rekabetçi bir pazarda kendilerini farklılaştırmak için müşteri deneyimini geliştirmeye daha fazla odaklanmaktadırlar. Bu, kişiselleştirilmiş önerilere, sorunsuz çevrimiçi ve çevrimdışı alışveriş deneyimlerine ve duyarlı müşteri hizmetlerine yatırım yapmayı içermektedir. COVID-19 krizi, perakende sektöründe dijital teknolojilere geçişi hızlandırırken, geleneksel iş modellerinin yeniden düşünülmesini de kaçınılmaz hale getirmiştir (Mostaghel, Oghazi, Parida, & Sohrabpour, 2022). Günümüzde birçok perakendeci, çevrimiçi ve fiziksel mağaza deneyimlerinin sorunsuz bir şekilde entegre edilmesini bekleyen tüketicilere hitap edebilmek için güçlü çok kanallı sistemler geliştirmeye

odaklanmaktadır. E-ticaretin hızla yaygınlaşması, rekabeti artırırken perakendecileri çevrimiçi platformlarını geliştirmeye, tedarik zincirlerini daha verimli hale getirmeye ve müşteri çekmek ve sadakat sağlamak için dijital pazarlama araçlarını etkin şekilde kullanmaya yönlendirmektedir (Risberg & Jafari, 2022).

Firmaların dış çevredeki değişikliklere yanıt verme yeteneği, tüketicilerin çevrimiçi platformlar ve dijital kanallarla etkileşimiyle daha da hızlandırılan dijital teknolojilerle optimize edilebilmektedir (Jiang & Stylos, 2021). Fiziksel ve çevrimiçi kanalların entegrasyonu, yeni lojistik işlevler ve amiral gemisi mağazaların tümü perakende manzarasının yeniden şekillenmesinde rol oynamıştır (Fortuna, Risso, & Musso, 2021). Perakendeciler, dijital teknolojileri entegre etmek suretiyle daha hızlı, verimli ve rekabetçi hale gelmekte; böylece dijital çağda sürdürülebilir başarıya ulaşmaktadır (Shankar, ve diğerleri, 2020). E-ticaret platformlarının yükselişi, tüccarlar ve tüketiciler arasındaki coğrafi ve zamansal kısıtlamaları ortadan kaldırarak perakende sektöründe devrim yaratmıştır (Zhang, Luo, & Liu, 2025)

Yapay zekâ, büyük veri analitiği ve nesnelerin interneti alanlarındaki hızlı gelişmeler, perakendeciler için hem fırsatlar hem de zorluklar sunmaktadır (Mostaghel, Oghazi, Parida, & Sohrabpour, 2022). Yeni teknolojiler, tüketicilere her zamankinden daha fazla bilgiye erişim sağlayarak perakendecilerle sorunsuz bağlantılar kurmaktadır (Grewal, Gauri, Das, Agarwal, & Spence, 2021) . Bu dijital gelişmeler, perakendecilerin envanter yönetimini optimize etmelerini, müşteri deneyimlerini kişiselleştirmelerini ve tedarik zinciri operasyonlarını kolaylaştırmalarını sağlamaktadır. Ancak, bu teknolojilerin etkili bir şekilde uygulanması, altyapı, veri güvenliği ve kalifiye personele önemli yatırımlar gerektirmektedir (Iglesías-Pradas & Acquila-Natale, 2023) (Verhoef, ve diğerleri, 2019). Perakendeciler, perakende ortamlarının tamamında etkileşimli dijital teknolojileri benimsemeli ve alışverişte müşteri etkileşim kalitesini iyileştirmek için teknolojinin sağladığı avantajları değerlendirmelidir (Colombi, Kim, & Wyatt, 2018). Teknolojik gelişmeleri benimseyerek ve inovasyonu teşvik ederek rekabetçi kalabilir ve günümüz tüketicilerinin değişen taleplerini karşılayabilmektedirler. Üstelik tüketiciler veri gizliliği ve güvenliği konusunda giderek daha fazla endişe duyuyor ve bu da perakendecilerin güçlü veri koruma önlemleri uygulamasını zorunlu hale getirmektedir.

Perakende sektörü yalnızca mal sağlayıcısı olarak değil, aynı zamanda bilgi teknolojisinin kullanımının faydalı olduğu bir hizmet sağlayıcısı olarak da hizmet vermektedir (Lian, 2021). Dijital teknolojilerin perakende sektörüne entegrasyonu, tedarik zinciri yönetiminden müşteri katılımına kadar sektörün çeşitli yönlerinde devrim yaratmıştır (Крымов, Kolgan, Suvorova, & Martynenko, 2019). İnternetin patlayıcı büyümesi, perakende manzarasını önemli ölçüde değiştirerek tüketicilere daha fazla kontrol ve bilgi sağlamıştır (Constantinides, Lorenzo-Romero, & Boria, 2008). Perakende sektöründe dijital teknolojilerin kullanımı, verimliliği, müşteri memnuniyetini ve rekabet gücünü artırmak için çok önemlidir. Yapay zeka, karar vermeyi otomatikleştirmek, veri analitiğini geliştirmek ve kendi kendine öğrenme yeteneklerini kolaylaştırmak için kullanılmaktadır (Kaur, Khullar, & Verma, 2020). Yapay zekâ destekli POS sistemleri, akıllı öneriler sunmak için müşteri verilerini analiz ederken, perakendeciler envanteri yönetmek ve tüketici ilgi alanlarını takip etmek için RFID teknolojisini kullanmaktadır (Santos & Bacalhau, 2023) (Wang, 2020). Yapay zekâ destekli teknolojiler, özelleştirilmiş öneriler ve fırsatlar sunarak müşteriler için kişiselleştirilmiş deneyimler yaratabilirken, bu da memnuniyetlerini ve sadakatlerini artırabilmektedir. Yapay zekanın perakende sektöründe uygulanması, hem teknolojik olanakları hem de insan faktörlerini dikkate alan dengeli bir yaklaşım gerektirmektedir (Wilson, Johnson, & Brown, 2024). Perakendecilerin, tüketici güvenini korumak için etik kurallar ve şeffaf uygulamalar benimsemeleri gerekmektedir.

Yapay zekâ destekli sohbet robotları, farklı sektörlerde müşteri hizmetlerini iyileştirmek için yaygın olarak kullanılmaktadır (Zhao & Wu, 2025). Yapay zeka destekli sohbet robotları, yüksek hacimli müşteri sorgularını işlerken yanıt sürelerini önemli ölçüde iyileştirerek insan kaynakları temsilcilerinin iş yükünü azaltmaktadır. Bu sohbet robotları, müşteri ihtiyaçlarını saniyeler içinde karşılayabilmekte; bu da özellikle satış veya tatil gibi yoğun dönemlerde çok sayıda etkileşimi aynı anda yönetebilmeyi sağlamaktadır (Chen, Gong, & Lu, 2023). Perakendeciler, daha iyi envanter yönetimi ve daha özelleştirilmiş pazarlama kampanyaları gibi çeşitli şekillerde öngörücü analizlerden faydalanabilmektedirler. Yapay zeka algoritmaları, tüketici davranışlarını, pazar eğilimlerini ve talep modellerini tahmin etmek için büyük veri kümelerini analiz ederek perakendecilerin veriye dayalı kararlar almasını

sağlamaktadır. Derin öğrenmeye dayalı öneri sistemleri, müşteri tercihlerini tahmin ederek dönüşüm oranlarını ve ortalama sipariş değerlerini artırmaktadır (Patil, 2025). Yapay zekâ, sosyal medya, tarama geçmişi ve işlem kayıtları gibi çeşitli kaynaklardan gelen tüketici verilerini analiz ederek, tüketicilerin tercihleri, satın alma alışkanlıkları ve marka algıları hakkında bilgi edinebilmektedir (Cabrera-Sánchez, Ramos, Liébana-Cabanillas, & Shaikh, 2020). Yapay zekâ teknolojileri gelişmeye devam ettikçe, perakendeciler uyum sağlamaları ve yapay zekanın iş büyümesini sağlama ve müşteri deneyimlerini geliştirmedeki tüm potansiyelinden yararlanmak için yetenek geliştirmeye yatırım yapmaları gerekmektedir.

Perakende sektörünün ekonomik beklentileri, tüketici güveni, makroekonomik koşullar, teknolojik gelişmeler ve düzenleyici politikalar gibi çok sayıda faktör tarafından şekillendirilmektedir. Perakendeciler, envanter yönetimi, fiyatlandırma stratejileri ve yatırım planları hakkında bilinçli kararlar almak için bu faktörleri anlamaları ve öngörmeleri gerekmektedir. Perakendeciler, ekonomik göstergeleri, tüketici anketlerini ve sektör raporlarını yakından izleyerek tüketici davranışını ve piyasa eğilimlerini etkileyen faktörler hakkında fikir edinebilmektedirler (Bhuiyan, 2024). Perakendeciler, önceki satış verilerini, piyasa eğilimlerini ve tüketici demografisini analiz ederek gelecekteki performansı değerlendirebilmekte ve stratejilerini ayarlayabilmektedirler. Harcanabilir gelirdeki, istihdam oranlarındaki ve enflasyon oranlarındaki değişiklikler tüketici harcamalarını ve duygularını etkileyebilmektedir. Perakendeciler, tüketici davranışındaki değişikliklere yanıt olarak ürün tekliflerini, promosyon faaliyetlerini ve fiyatlandırma stratejilerini değiştirebilmektedirler. Enflasyon, faiz oranları ve GSYİH büyümesi gibi makroekonomik faktörler tüketici harcama modellerini önemli ölçüde etkilemektedir (Adesoga, ve diğerleri, 2024).

Perakende sektörü, e-ticaretin yükselişi ve tüketicilerin değişen beklentileriyle önemli ölçüde evrim geçirmiştir (Kaur, Khullar, & Verma, 2020). Başarılı perakendeciler inovasyona öncelik veriyor ve müşterilerini daha iyi anlamak için veri analitiğini kullanmaktadır (Chi, ve diğerleri, 2022). Perakendeciler, yapay zekâyı operasyonlarına stratejik olarak dahil etmekte; müşteri etkileşimini artırmakta, tedarik zincirlerini optimize etmekte ve gelir büyümesini sağlamaktadır. Yapay zekâ, kişiselleştirilmiş alışveriş deneyimlerini mümkün kılarak, operasyonları düzene

sokarak ve karar vermeyi iyileştirerek perakende sektöründe devrim yaratmaktadır (Oanh, 2024) (Kaur, Khullar, & Verma, 2020). Ancak perakendeciler, adil ve şeffaf sonuçlar sağlamak için yapay zekâ algoritmalarıyla ilişkili etik hususları ve potansiyel önyargıları da ele almalıdır. Yapay zekayı başarıyla uygulamak için perakendeciler, teknik karmaşıklık, gizlilik endişeleri ve önemli harcama gereksinimi gibi sorunları ele almaları gerekmektedir (Gajjar, 2024) (Wang, 2020). Perakende sektörü, yapay zekanın yeteneklerinden tam olarak yararlanabilmek için yetenek geliştirme ve personel eğitimine de odaklanmak gerekmektedir (Anica-Popa, Anica-Popa, Radulescu, & Vrîncianu, 2021). Yapay zekayı benimseyerek ve bir inovasyon kültürü oluşturarak, perakendeciler giderek daha rekabetçi bir pazarda büyüme ve başarı için yeni fırsatlar yaratabilmektedir (Giri, Chatterjee, Paul, & Chakraborty, 2019).

Yapay zekâ, işletmelerin daha hızlı ve akıllıca kararlar almasını sağlayarak piyasa değişiklikleri karşısında daha proaktif olmalarını sağlamaktadır (Shrivastav, 2022). E-ticarette yapay zekânın benimsenmesi, internet üzerinden ürün veya hizmet alım satımıyla ilgili faaliyetleri desteklemek için yapay zekâ tekniklerinin, sistemlerinin, araçlarının veya algoritmalarının kullanılmasını içermektedir (Bawack vd., 2022). Yapay zekâ, e-ticaret işletmelerinin görevleri otomatikleştirmesine, müşteri deneyimlerini kişiselleştirmesine ve veri odaklı kararlar almasına yardımcı olmaktadır (Khrais, 2020). Yapay zekâ ve makine öğrenimi, kişiselleştirilmiş öneriler, dinamik fiyatlandırma ve akıllı sohbet robotları aracılığıyla müşteri deneyimini geliştirmektedir (Rane vd., 2024). Sanal asistanlar ve öneri motorları gibi yapay zekâ destekli teknolojiler, kişiselleştirilmiş ve alakalı içerik sağlayarak müşteri deneyimlerini iyileştirebilmektedir (Yin ve Qiu, 2021). Perakendeciler, müşteri tercihleri ve pazar eğilimleri hakkında fikir edinmek için büyük miktarda veriyi analiz edebilir ve bu da stratejilerini ve fiyatlandırmalarını optimize etmelerine olanak tanımaktadır (Gkikas ve Theodoridis, 2021) (Fedorko vd., 2022). İşletmeler, verileri analiz etmek için yapay zekayı kullanarak tüketici davranışları hakkında fikir edinebilir, pazarlama kampanyalarını optimize edebilir ve müşteri hizmetlerini iyileştirebilmektedir (Gururaj, 2021). Yapay zekayı CRM sistemlerine entegre etmek, şirketlerin rutin görevleri otomatikleştirmesine, müşteri davranışlarını tahmin etmesine ve müşteri etkileşim stratejilerini optimize etmesine olanak tanımaktadır; bu da daha verimli ve etkili müşteri ilişkileri yönetimine yol açmaktadır (Rane vd., 2024).

Yapay zekâ destekli çözümler, perakendecilerin envanter yönetimini otomatikleştirmelerine, tedarik zinciri operasyonlarını optimize etmelerine ve operasyonel maliyetleri azaltmalarına yardımcı olabilmektedir (Joshi, 2024). Yapay zekâ, tedarik zincirlerini optimize etmekten tüketici davranış kalıplarını anlamaya kadar daha akıllı ve etkili karar almayı kolaylaştıran içgörüler sunmaktadır (Sklavos vd., 2024). Perakendeciler, operasyonları otomatikleştirmek, müşteri deneyimlerini iyileştirmek ve karar vermeyi optimize etmek için yapay zekâ destekli çözümlerden yararlanarak günümüzün rekabetçi pazarında başarılı olabilmektedirler. Yapay zekâ destekli teknolojiler, alışveriş deneyimlerini kişiselleştirerek ve operasyonları optimize ederek e-ticareti dönüştürmektedir (Alti ve Lakehal, 2025). Yapay zekâ destekli teknolojiler, perakendecilerin operasyonları otomatikleştirmelerini, müşteri deneyimlerini kişiselleştirmelerini ve karar vermeyi optimize etmelerini sağlamaktadır (Madanchian, 2024).

Perakende sektöründeki ekonomik beklentiler, sektörün çeşitli yönlerini dönüştüren yapay zekâ teknolojilerinin entegrasyonu ve benimsenmesiyle önemli ölçüde şekillenmektedir (Wang vd., 2023). Perakendeciler, geniş veri kümelerini gerçek zamanlı olarak analiz ederek, gelecekteki ihtiyaçları öngörerek ve marka sadakatini artırmak için etkileşimleri kişiselleştirerek müşteri profillerini iyileştirmek için yapay zekâdan yararlanmaktadır (Patil, 2025). Bu kişiselleştirme, algılanan kolaylık ve özelleştirmenin müşteri etkileşimini önemli ölçüde artırdığı yapay zekâ destekli deneyimlere de uzanmaktadır (Ameen vd., 2020). Yapay zekâ, hedefleme ve kişiselleştirmeyi büyük ölçüde iyileştiren büyük miktarda veriyi analiz edebilmektedir (Wilson, Johnson, & Brown, 2024).

Yapay zekâ destekli pazarlama stratejileri, işletmelerin görevleri otomatikleştirmesini, müşteri deneyimlerini kişiselleştirmesini ve veri odaklı kararlar almasını sağlamaktadır (Potwora vd., 2024). Yapay zekânın verileri ölçeklenebilir bir şekilde işleme ve analiz etme becerisi, perakendecilerin tüketici davranışları ve pazar trendleri hakkında daha derin bir anlayış kazanmasını sağlamaktadır (Zulaikha vd., 2020). Bu, pazarlama mesajlarını ve tekliflerini kişiselleştirmelerini, ürün önerilerini optimize etmelerini ve alışveriş deneyimlerini kişisel tercihlere göre uyarlamalarını sağlamaktadır (Mirwan vd., 2023). Dahası, yapay zekâ destekli sistemler, karlılığı en

üst düzeye çıkarmak için fiyatları gerçek zamanlı talebe ve rekabet baskılarına göre ayarlayarak dinamik fiyatlandırma stratejilerini kolaylaştırmaktadır (Singh, 2024).

Yapay zekânın perakende sektöründeki etik etkileri, özellikle veri gizliliği, algoritmik önyargı ve şeffaflık açısından, dikkatli değerlendirme ve azaltma stratejileri gerektirmektedir. Bu etik hususların ele alınması, tüketici güvenini korumak ve sorumlu bir yapay zekâ dağıtımını sağlamak için çok önemlidir.

Perakende sektörü, yapay zekânın çeşitli operasyonel ve stratejik alanlara entegrasyonu sayesinde ekonomik beklentilerde dönüştürücü bir değişime tanık olmaktadır. Yapay zekâ destekli kişiselleştirme, müşteri etkileşimi ve sadakatinin temel itici gücü haline gelerek, perakendecilerin veri odaklı içgörülere dayalı kişiselleştirilmiş alışveriş deneyimleri oluşturmasına olanak tanımaktadır (Farooq & Yen, 2024). Bu hedef odaklı yaklaşım, müşteri memnuniyetini artırıp daha güçlü ilişkiler kurulmasını sağlayarak gelir büyümesini ve pazar payını artırmaktadır (Singh, 2024). Yapay zekânın pazarlama stratejilerinde kullanımı, otomasyon, kişiselleştirme ve tahminleme sağlayarak müşteri etkileşimini iyileştirmektedir (Potwora vd., 2024).

1.3. Tüketici Davranışları ve Harcama eğilimleri

Psikolojik, sosyal ve ekonomik güçlerin karmaşık bir bileşimi olan tüketici davranışı, perakende sektöründeki harcama eğilimlerini derinden şekillendirmektedir. Bu davranış, keyfi olmaktan çok, bireyler ve çevreleri arasında kişisel tercihler, toplumsal etkiler, kültürel normlar, değerler ve birikmiş deneyimlerle iç içe geçmiş karmaşık bir etkileşim olarak kabul edilmektedir (Nurhilalia & Saleh, 2024). Bir hanenin edindiği mal ve hizmetlerin toplam değeri olarak tanımlanan tüketim, makroekonomide temel bir unsur olarak yer almakta ve ekonomik teorilerdeki değişimlere rağmen önemini korumaktadır (Piekut & Piekut, 2022). Tüketici davranışı çalışması, tüketicilerin benzersiz ihtiyaç ve arzularını karşılamak amacıyla ürün, deneyim, kavram ve hizmetleri seçerken, satın alırken, kullanırken ve elden çıkarırken gerçekleştirdikleri çok yönlü süreçleri kapsamaktadır (Roy, 2022). Tüketici davranışlarını analiz etmek, perakendecilere kritik bilgiler sağlayarak stratejilerini ve tekliflerini müşteri tercihleriyle uyumlu hale getirmelerine olanak tanımaktadır (Alawadh & Barnawi, 2024). Pazarlamacılar, ürün satın alırken tüketicinin düşüncesini anlamak için tüketici davranışlarını incelemektedir (Saraf & O'Malley, 2023). Modern pazaryerleri, artan

rekabet, hızlı inovasyon ve sürekli genişleyen seçenek yelpazesiyle karakterize edilerek ve bu da işletmeleri tüketicilerini derinlemesine anlamaya zorlamaktadır. İşletmeler, tüketici davranışlarını etkileyen değişkenleri anlayarak yenilik yapabilmekte ve müşteri taleplerini başarıyla karşılayabilmektedir (Rodrigues vd., 2021).

Tüketici davranışının dinamik yapısı, perakende sektöründe sürekli araştırma ve adaptasyon gerektirmektedir. Teknolojideki ve tüketici değerlerindeki değişiklikler, tüketim alışkanlıklarının değişmesine neden olmaktadır (Malter vd., 2020). Perakende ortamı, alışveriş yapanların davranışlarını önemli ölçüde etkilemektedir. Ayrıca, öneriler satın alma kararlarını da etkilemektedir (Wu vd., 2023). Bu etkilerin çok yönlü yapısını anlamak, gıda endüstrisindeki üreticilerin, imalatçıların ve perakendecilerin tüketici ihtiyaçlarını etkili bir şekilde planlayıp karşılamaları için çok önemlidir (Martínez-Ruiz & Gómez-Cantó, 2016). Ekonomik ortam tüketici davranışları ve satın alma kararları üzerinde önemli bir etkiye sahiptir. Ekonomik belirsizlik dönemlerinde, tüketiciler daha temkinli olma eğilimindedir ve temel mal ve hizmetlere öncelik verirken, isteğe bağlı harcamalarını azaltmaktadırlar. Bu değişken dönemlerde, üreticilerin bir müşterinin davranışının önemini anlamaları hayati önem taşımaktadır. Bu değişkenlerin tüketici kararları üzerindeki etkisi bireye göre değişmektedir. Bunları analiz etmek, tüketicilerin kararlarını daha iyi anlamalarını sağlamaktadır (Martínez-Ruiz & Gómez-Cantó, 2016).

Tüketici seçimleri, motivasyon, algı, öğrenme, inançlar ve tutumları kapsayan psikolojik faktörlerin karmaşık bir etkileşimi tarafından etkilenmektedir (Roy, 2022). Motivasyon tüketicileri belirli hedeflere yönlendirirken, algı pazarlama mesajları ve ürün özelliklerine ilişkin anlayışlarını şekillendirmektedir. Deneyim yoluyla öğrenme, tüketici davranışını değiştirir ve inançlar ile tutumlar tercihlerin ve satın alma kararlarının temelini oluşturmaktadır (Rusdian vd., 2024). Ayrıca, dijital teknolojiler tüketici davranışını şekillendirmede giderek daha önemli bir rol oynamakta ve pazarlamacılar için hem fırsatlar hem de zorluklar yaratmaktadır (Kumo, 2023). E-ticaret platformları, sosyal medya ve mobil cihazlar, tüketicilerin bilgi arama, ürünleri karşılaştırma ve satın alma şeklini dönüştürmüştür (Sabah, 2017). Çevrimiçi ortam, tüketicinin psikolojik ve sosyal etkilere maruz kalmasıyla karakterize edilmektedir (Cetină vd., 2012). Ayrıca, tüketicinin bir ürün seçimi çok sayıda faktörden etkilenir.

E-ticaretin aşırı seçenekli ortamı, tüketicilere çok sayıda seçenek sunmakta ve bu da paradoksal olarak karar yorgunluğuna ve memnuniyetin azalmasına yol açabilmektedir (Idrees vd., 2020). Bu durum, tüketicilerin dijital ortamda nasıl gezindiklerini ve çevrimiçi bir bağlamda satın alma kararlarını nasıl verdiklerini anlamanın önemini vurgulamaktadır.

E-ticaretin ortaya çıkışı, tüketicilere benzeri görülmemiş bir kolaylık, seçenek ve bilgiye erişim sunarak perakende sektöründe devrim yaratmıştır. Teknoloji sayesinde tüketiciler, satın alma ihtiyaçlarını karşılamak için internete yönelmektedir (Mustafa vd., 2022). Çevrimiçi platformlar, ürünler hakkında ayrıntılı bilgi sağlayarak tüketicilerin fiyat ve özellikleri kolayca karşılaştırmasına olanak tanımaktadır (Simha, 2020). E-ticaret ayrıca, öneri sistemleri ve hedefli reklamlar aracılığıyla kişiselleştirilmiş alışveriş deneyimlerini kolaylaştırarak karar kalitesini potansiyel olarak arttırmaktadır (Punj, 2012). Ancak, çevrimiçi alışverişe geçiş, veri gizliliği, güvenlik ve ürünlerle fiziksel etkileşim eksikliği gibi yeni zorlukları da beraberinde getirmiştir (Palacios-Ibáñez vd., 2023). E-ticaret, müşterileri daha bilgili hale getirmiştir. Dijital teknolojiler sayesinde tüketiciler her zamankinden daha fazla bilgi sahibi olmaktadır. Bu nedenle, müşteriler daha bilinçli satın alma kararları vermektedir (Chang vd., 2024).

Dahası, küreselleşme, birleşmeler, satın almalar ve teknolojik gelişmeler perakende alanını kökten yeniden şekillendirmiş ve İnternet'in patlayıcı büyümesi birincil katalizör görevi görmüştür (Constantinides, Lorenzo-Romero, & Boria, 2008). İnternet, iş modellerini ve perakende uygulamalarını temelden değiştirerek tüketici davranışlarında önemli bir değişime yol açmaktadır (Nichifor, Lixăndroiu, Sumedrea, Chițu, & Brătucu, 2021). Dijitalleşme, gelişmiş bağlantı ve akıllı dönüşümdeki gelişmelerle desteklenen e-ticaretin yükselişi, tüccarlar ve tüketiciler arasındaki coğrafi ve zamansal sınırları etkili bir şekilde ortadan kaldırmıştır (Zhang, Luo, & Liu, 2025). E-ticaret hem yenilikçi iş girişimlerini başlatmak hem de yerleşik işletmeler için gelir elde etmek için önemli bir araç haline gelmiştir (Zhang, 2023). Çevrimiçi pazar yerlerinin ve e-ticaret platformlarının yaygınlaşması, tüketicilere çok çeşitli ürün ve hizmetlere erişim olanağı sağlamaktadır.

COVID-19 salgını, çevrimiçi alışverişe geçişi önemli ölçüde hızlandırmış ve tüketici davranışlarını kökten değiştirmiştir (Jeon, Kim, Lee, & Lee, 2021). Karantinalar ve sosyal mesafe önlemleri, bireyleri alışveriş ihtiyaçları için çevrimiçi alternatifler aramaya yöneltmiş ve e-ticaret platformlarına olan talebin artmasına yol açmıştır (Tiwari, ve diğerleri, 2024). Birçok tüketici ilk kez çevrimiçi alışverişi denemiş ve salgın bittikten sonra bile çevrimiçi alışveriş yapmaya devam etmiştir (Chen vd., 2022). Bu durum, e-ticaret pazarının büyümesini hızlandırmıştır (Wang & Chapa, 2022). Tüketiciler çevrimiçi alışverişe alışmış ve artık pandemi öncesine göre daha sık çevrimiçi alışveriş yapmaktadır. Pandemi, sosyal mesafeyi yaratmış ve insan hayatını değiştirmiştir (Mustafa vd., 2022).

Bazı işletmeler dijital medyayı kullanarak dijital ortama başarıyla uyum sağlamakta; ancak özellikle hizmet deneyiminin bir parçası olarak müşteri duygularını uyandırmaya dayananlar zorluk çekmektedir (Ozuem vd., 2021). Pandemi, perakendeciler için dijital kanalların önemini vurguladı ve çevrimiçi ve çevrimdışı alışveriş deneyimlerinin entegrasyonunu hızlandırmaktadır (Fortuna, Risso, & Musso, 2021). COVID-19 pandemisi tüketici davranışlarında değişiklikleri hızlandırmaktadır (Serravalle & Pantano, 2023).

Pandemi, dijital hizmetlerin benimsenmesini hızlandırmış ve tüketici davranışlarında muhtemelen devam edecek değişikliklere yol açmıştır (Abidi vd., 2023). Çevrimiçi alışveriş sıklığı, 2019 sonbaharından pandeminin ilk aylarına kadar yaklaşık beş kat gibi önemli bir artış yaşamıştır (Young vd., 2022). Çevrimiçi kanallara doğru bu kayma, tüketicilerin iletişim ve eğlenceden eğitim ve sağlık hizmetlerine kadar hayatlarının çeşitli alanlarında dijital teknolojileri benimseme eğilimini yansıtmaktadır. Tüketiciler, alışveriş ihtiyaçları için çevrimiçi platformları benimsemektedir (Cueto vd., 2022). Ayrıca, hayatlarının diğer alanlarında da dijital hizmetleri daha sık kullanılmaktadır (Jiang & Stylos, 2021).

1.4. Türkiye Perakende Sektörü Üzerine Yapılan Çalışmalar

Dinamik yapısı ve ülke ekonomisine önemli katkısıyla öne çıkan Türkiye perakende sektörü, derinlemesine akademik araştırmalar için ilgi çekici bir konu sunmaktadır. Sektörün evrimi, özellikle 1980'lerin sonlarında özel sektör öncülüğünde büyüme ve istihdamı kolaylaştıran liberalleşme politikalarından bu yana Türkiye'nin daha geniş

ekonomik dönüşümüyle iç içe geçmiştir (Etkin vd., 2000). Küçük ve orta ölçekli işletmeler Türkiye ekonomisinde önemli bir rol oynamaktadır ve küresel pazarlara ve Avrupa Birliği standartlarına uyum sağlamalarının hem olumlu hem de olumsuz etkileri vardır (Baykal & Erdoğan, 2004). Perakende sektörünün önemi, kişisel tüketim harcamalarındaki, gayri safi yurtiçi hasıladaki ve istihdamdaki artan payıyla vurgulanmaktadır (Romo & Digal, 2011). Sektör, geleneksel küçük ölçekli mağazalardan modern alışveriş merkezlerine kadar geniş bir yelpazede faaliyet göstermekte olup, çeşitli bir tüketici tabanını ve gelişen satın alma davranışlarını yansıtmaktadır. Teknolojik gelişmeler, değişen tüketici tercihleri ve makroekonomik faktörler, Türk perakende sektöründeki rekabet ortamını sürekli olarak yeniden şekillendirmektedir (Miranda, 2024).

Türkiye perakende sektörünün yapısı genellikle mağaza içi ve mağaza dışı perakendecilik olarak organize olmuş olup, kiosklardan küçük marketlere, süpermarket zincirlerinden geniş alışveriş merkezlerine kadar çeşitli mağazalar aracılığıyla nihai tüketiciyi doğrudan etkilemektedir (Hameli, 2018). Zincir mağazalar ve süpermarketler de dahil olmak üzere organize perakendecilik, artan kentleşme, artan harcanabilir gelirler ve değişen yaşam tarzları sayesinde önemli ölçüde genişlemiştir. Bu organize perakendeciler, verimliliği artırmak ve müşteri deneyimini geliştirmek için teknoloji ve altyapıya büyük yatırımlar yapmaktadır. Buna karşılık, bağımsız mağazalar ve açık hava pazarları gibi geleneksel perakende formatları, özellikle kırsal alanlarda ve düşük gelirli mahallelerde pazarın önemli bir payını elinde tutmaya devam etmektedir. Bu geleneksel satış noktaları genellikle müşterilerle kişisel ilişkilere dayanmaktadır ve bulundukları toplulukların kültürel ve sosyal yapısını yansıtan yerelleştirilmiş ürün çeşitleri sunmaktadır. E-ticaretin yükselişi, perakende ortamını daha da karmaşıklaştırmış ve yerleşik oyuncular için hem fırsatlar hem de zorluklar yaratmıştır. E-ticaret ve dijital pazarlama stratejilerinin yükselişi, geleneksel perakendecileri çevrimiçi kanalları operasyonlarına entegre etmeye ve uyarlamaya zorlamaktadır. Perakende firmaları, iş modellerini yeniden gözden geçirmelerini gerektiren teknolojik, yapısal ve ilişkisel değişikliklerle ilgili zorluklarla karşı karşıya kalmıştır (Hultman vd., 2017). Tüketicilerin çevrimiçi platformları giderek daha fazla kullanması, daha fazla fiyat şeffaflığına ve artan rekabete yol açarak perakendecileri

daha iyi bir fiyat/performans oranı sunmaları konusunda baskı altına sokmaktadır (Tiwari, 2023).

Büyüme potansiyeline rağmen, Türk perakende sektörü birçok zorlukla karşı karşıya kalmaktadır. Alternatif perakende formatlarının ve indirim mağazalarının yükselişi, sektörün rekabet dinamiklerini yeniden şekillendirmektedir. Yerel tedarik kaynaklarının eksikliği ve vasıfsız işgücü, yüksek kira bedelleri, zayıf altyapı ve enflasyonla bir araya geldiğinde perakendecilerin operasyonel maliyetlerini önemli ölçüde artırabilir ve bu durum rekabet gücü üzerinde sonuçlar doğurabilmektedir (Phambuka-Nsimbi vd., 2015). Hipermarketler ve süpermarketler gibi perakende işletmelerinin dahil olduğu modern marketlerin artan ağının geleneksel marketlerin varlığına ciddi bir tehdit oluşturacağından endişe edilmektedir (Maghfiroh vd., 2021). Bu ortamda rekabet avantajını korumak, perakendecilerin inovasyona yatırım yapmasını, operasyonel verimliliği iyileştirmesini ve tüketici davranışları hakkında derin bir anlayış geliştirmesini gerektirmektedir (Romo & Digal, 2011). Ayrıca, perakendeciler sürdürülebilir uygulamaları benimseme ve çevresel etkilerini azaltma baskısı altındadır ve bu da yeni teknolojilere ve süreçlere önemli yatırımlar gerektirmektedir. COVID-19 salgını, çevrimiçi alışverişe ve temassız ödeme yöntemlerine geçişi hızlanmış ve perakendecilerin stratejilerini uyarlamalarını, dijital altyapıya yatırım yapmalarını gerektirmiştir. Çevrimiçi perakendeciler, daha uzun teslimat süreleri, zorlu müşteri hizmetleri etkileşimleri, e-pazar yerlerine ve üçüncü taraf lojistiğine bağımlılık gibi benzersiz zorluklarla karşılaşmaktadır (Qin & Liu, 2022).

Gelişen Türk perakende sektöründe başarılı olmak için perakendecilerin yenilikçi stratejiler benimsemesi gerekmektedir. Perakendeciler, rekabet güçlerini artırmak için yeniden yapılanma, dış kaynak kullanımı ve stratejik iş birlikleri kurma gibi çeşitli stratejiler benimsemektedir (Odera, 2013). Sadakat programları ve kişiselleştirilmiş hizmetler aracılığıyla güçlü müşteri ilişkileri kurmak, perakendecilerin müşterilerini elde tutmalarına ve rakiplerinden farklılaşmalarına yardımcı olabilmektedir (Aparna vd., 2020). Dijital dönüşümü benimsemek, perakendecilerin güncel kalmaları ve tüketicilerin değişen ihtiyaçlarını karşılamaları için kritik öneme sahiptir. Değişen koşullara yanıt olarak, perakendeciler pazarlarına girme, genişleme ve savunma çabalarında yenilikçi stratejiler ve yeni iş modelleri geliştirmektedir (Grewal, Gauri,

Das, Agarwal, & Spence, 2021). Genellikle çok kanallı perakendecilik olarak adlandırılan fiziksel ve dijital kanalların bir araya gelmesi giderek daha önemli hale gelmektedir. Çok kanallı stratejiler, çevrimdışı, çevrimiçi ve mobil gibi çeşitli kanalları kullandığı için şirketler için riskleri azaltabilirken ve fırsatları artırabilmektedir (Kim, 2021). Perakendeciler, daha geniş bir kitleye ulaşmak, kişiselleştirilmiş öneriler sunmak ve birden fazla cihazda sorunsuz alışveriş deneyimleri sağlamak için çevrimiçi kanalları kullanabilmektedirler (Fortuna, Risso, & Musso, 2021) (Kim, 2021).

Perakende sektörü, tüketicilerin satın alma alışkanlıklarını değiştirmesiyle e-ticaretin benimsenmesinde yaşanan artışla COVID-19 pandemisinden önemli ölçüde etkilenmiştir (Shenjere & Middelberg, 2023). 2020'nin başlarında başlayan pandemi, karantinalardan kaçınmak için perakendecileri daha fazla dijital/çevrimiçi kanal kullanmaya zorlamıştır (Serravalle & Pantano, 2023).

Pandeminin etkisi, işletmeleri dijital dönüşümü benimsemeye zorlamıştır. E-ticaret sektörü, pandeminin etkilerini hafifletmede kritik bir rol oynayarak perakendecilerin satışlarını sürdürmelerine ve müşteri ihtiyaçlarını karşılamalarına olanak sağlamıştır. COVID-19 pandemisi, günlük yaşamları önemli ölçüde değiştirerek e-ticaretin perakende sektöründeki kritik rolünü vurguladı ve çevrimiçi perakendecileri başarıya ulaştırmıştır. Dijital dönüşüm, şirketlerin verileri gerçek zamanlı olarak toplayıp analiz etmelerini sağlayarak bilinçli karar almayı kolaylaştırmış ve operasyonel verimliliği artırmıştır (Chilicaus vd., 2025). Büyük veri ve bulut bilişim gibi teknolojilerdeki gelişmeler, perakende sektöründe dijital dönüşümü teşvik etmiştir (Zhang, Luo, & Liu, 2025).Dijital dönüşüm, son yıllarda çeşitli sektörlerdeki kuruluşlar için önemli bir odak noktası haline gelmiştir (Paul vd., 2024).

İnternet'in yaygınlaşması, iş modellerini ve perakende uygulamalarını değiştirerek tüketici davranışlarında önemli bir dönüşüme yol açmıştır (Nichifor, Lixăndroiu, Sumedrea, Chițu, & Brătucu, 2021). E-ticaret, tüketicilere daha fazla kolaylık, seçenek ve bilgiye erişim sunarak perakende sektöründe devrim yaratmıştır. Çevrimiçi pazar yerlerinin yaygınlaşması, perakendeciler arasındaki rekabeti artırmış ve ürün kalitesi, müşteri hizmetleri ve rekabetçi fiyatlandırma yoluyla kendilerini farklılaştırmalarını zorunlu kılmıştır. İnternetin neden olduğu değişikliklere uyum sağlamak için perakendeciler, tüketicilerle dijital kanallar aracılığıyla etkili bir şekilde etkileşim

kurmak amacıyla yeni teknolojiler ve stratejiler uygulamak zorunda kalmıştır. Pandemi sırasında e-ticaretin hızla gelişmesi, teknolojik ve sosyal faktörlerden de ayrı düşünülememektedir (Chen vd., 2022). Pandemi sırasında uygulanan karantinalar ve sosyal mesafe önlemleri, tüketici davranışlarında önemli değişikliklere neden oldu ve insanlar alışveriş ihtiyaçlarına yönelik çevrimiçi alternatifler aradıkça e-ticaret platformlarına olan talepte artış yaşanmıştır (Tiwari, ve diğerleri, 2024).

Dijitalleşme, perakendecilerin müşteri deneyimini iyileştirmeleri, operasyonlarını kolaylaştırmaları ve büyümeyi hızlandırmaları için kritik bir strateji olarak ortaya çıkmıştır (Almeida vd., 2020). Sektörlerinde rekabetçi ve güncel kalabilmek için bankaların, dijital ekonomi hızla geliştikçe dijitalleşmeye yönelmeleri gerekmektedir. Dijitalleşmeyi benimsemek, perakendecilerin müşteri etkileşimlerini kişiselleştirmelerine, hedefli promosyonlar sunmalarına ve tüketici davranışları hakkında değerli bilgiler edinmelerine de olanak tanımaktadır (Verhoef, ve diğerleri, 2019). Dijital ekonominin genişlemesiyle birlikte, işletmeler müşteri deneyimini iyileştirmek, operasyonlarını kolaylaştırmak ve büyümeyi desteklemek için dijitalleşmeye yönelmiştir. Dijital dönüşüm, perakendecilerin tüketici etkileşimlerini kişiselleştirmelerine, hedefli promosyonlar sunmalarına ve tüketici davranışları hakkında derinlemesine bilgi edinmelerine olanak tanımaktadır (Hemker vd., 2021). Dijital dönüşüm, perakendecilerin rekabetçi kalmaları ve tüketicilerin değişen taleplerini karşılamaları için gereklidir (Hindistan Perakendesinde Dijital Bozulma: Trendler, Fırsatlar ve Zorluklar, 2024). Kriz sırasında iş faaliyetlerinin etkin bir şekilde devam edebilmesi için dijital bağlantı her zamankinden daha önemli hale gelmiştir (Abidi vd., 2023). E-ticaret ve fintech, dijital ekonomiden etkilenen iki önemli sektördür.

Çok kanallı perakendeciliğin ortaya çıkışı, tüketicilerin markalarla etkileşim kurma biçimini dönüştürerek çevrimiçi ve çevrimdışı kanallar arasındaki sınırları belirsizleştirmiştir (Riaz vd., 2021). Müşteriler ister çevrimiçi ister mağazada veya mobil cihazlarda alışveriş yapıyor olsunlar, tüm temas noktalarında tutarlı ve sorunsuz bir deneyim beklemektedir. Çevrimiçi kanallara bu geçiş, perakendecilerin artan talebi karşılayabilen ve sorunsuz müşteri deneyimleri sunabilen güçlü dijital platformlara sahip olmasının önemini vurgulamaktadır (Bueno vd., 2024). Perakendeciler, müşteri deneyimini ve memnuniyetini iyileştirmek için dijital teknolojileri benimsemelidir.

Dijital çağda başarılı olmak isteyen markaların, tüketicilerin dijital etkileşimlerinin alışveriş alışkanlıklarını ve genel yaşam kalitelerini nasıl etkilediğini anlamaları gerekmektedir. Günümüzde yaşanan dijital dönüşüm, hızlı moda işletmelerinin çok kanallı bir modelden çok kanallı bir modele geçiş yapmasına neden olmuştur (Rey-García vd., 2018). Dijital teknolojiler, perakendecilerin müşteri verilerini toplayıp analiz etmelerine olanak tanıyarak tercihler, davranışlar ve satın alma kalıpları hakkında değerli bilgiler sağlamıştır (Ali vd., 2022).

1.5. Perakende Sektörünün Mevcut Durumu: Genel Eğilimler Ve Türkiye Perspektifi

Ekonomiye önemli bir katkı sağlayan perakende sektörü, küçük büfelerden büyük Perakende sektörü, GSYH içerisindeki payı, istihdam kapasitesi ve üretim–tüketim zincirindeki kilit rolüyle ülkenin ekonomik ve toplumsal yapısı açısından kritik bir öneme sahiptir. Kayıtdışılığın düşük olması, geniş tüketici tabanına mal ve hizmet sunmadaki etkinliği ve bölgesel kalkınmaya olan katkısıyla makroekonomik istikrarın sağlanmasında stratejik bir sektör olarak öne çıkmaktadır (TAMPF, 2018). Küresel dalgalanmalara rağmen görece dirençli yapısı, perakendeyi hem ekonomik hem de sosyal kalkınma süreçlerinde öncü konuma taşımaktadır (Miranda, 2024).

1946–2010 döneminde Türkiye'nin tarımsal temelli kapalı bir ekonomiden sanayileşmiş, kentleşmiş ve ihracat kapasitesi yüksek bir yapıya evrilen ekonomik yörüngesi, perakende sektörünü yapısal olarak dönüştürmüştür (Ersel, 2013; Demir, 2005). Küresel şoklara karşı uygulanan uyarlanabilir politika çerçeveleri, finansal krizleri sınırlı etkilerle aşmayı sağlamış; bu esneklik sektörün modernleşmesini desteklemiştir (Macovei, 2009). Avrupa ile kurulan göç, ticaret ve yatırım bağlantıları, tüketici tercihlerinin çeşitlenmesini ve pazarda yeni segmentlerin ortaya çıkmasını sağlamıştır (Biffl, 2013). Bu gelişmeler, perakendeyi kentsel ekonominin ve inşa edilmiş çevrenin temel unsurlarından biri haline getirmiştir (Gryshchenko & Lavshchenko, 2020; Ozuduru & Guldmann, 2014).

Ancak sektörün bu gelişimi, beraberinde yapısal sorunlar da barındırmaktadır. İnsan kaynağı, tedarik zinciri, rekabet baskısı, dijital dönüşüm eksiklikleri ve düzenleyici çerçeve yetersizlikleri sektörel istikrarı zayıflatan başlıca unsurlar arasında yer almaktadır.

Perakende sektörü, düşük giriş engelleri ve yüksek istihdam kapasitesi sayesinde özellikle işgücüne yeni katılan bireyler için önemli bir ilk iş deneyimi alanı sunmaktadır. Bununla birlikte, yüksek personel devir hızı, sürekli işe alım ihtiyacı doğurarak maliyetleri artırmakta ve hizmet kalitesini düşürmektedir (Çakınberk, Derin & Gün, 2011). Yine de sektör, özellikle kadınlar için organize perakende zincirleri aracılığıyla daha güvenli çalışma ortamları yaratmakta, kayıt dışılığı azaltmakta ve istihdamın niteliğini artırmaktadır.

Tedarik zincirindeki kırılganlıklar, sektörün rekabet gücünü önemli ölçüde etkileyebilmektedir. Satış tahmininde yapılan küçük hataların zincir boyunca büyüyerek stok yönetiminde verimsizliklere neden olduğu "kamçı etkisi" (bullwhip effect), maliyetleri artırmakta ve işletme kârlılığını azaltmaktadır (Orel & Akkan, 2018). Özellikle fiziksel mağazacılık ile e-ticaretin birlikte yürütüldüğü ortamlarda envanterin anlık yönetimi, müşteri beklentileri ve teslimat süreleri açısından stratejik bir zorunluluk haline gelmiştir. Teslimat süresine dayalı rekabet, lojistik süreçleri daha karmaşık hale getirmekte; işletmeleri daha verimli, veri odaklı sistemlere yatırım yapmaya zorlamaktadır.

Yüksek enflasyon ve belirsizlik ortamı, sektörde kârlılığı doğrudan etkilemektedir. İşgücü, hammadde, enerji ve kira maliyetlerindeki artışlar maliyet baskısı yaratırken; düşen satın alma gücü tüketici davranışlarını farklılaştırmaktadır (T.C. Cumhurbaşkanlığı Strateji ve Bütçe Başkanlığı, 2023). Alt gelir grupları daha düşük fiyatlı ürünlere yönelirken, üst gelir grupları kalite odaklı ürünlere talep göstermektedir. Bazı işletmelerin fiyat artışı beklentisiyle stok tutması, hem tüketici güvenini zedelemekte hem de enflasyonla mücadeleyi zorlaştırmaktadır (Erdoğan & Gürbüz, 2023).

Gıda perakendeciliğinde zincir marketlerin piyasayı domine etmesi, küçük esnaf ve bağımsız perakendeciler üzerinde sürdürülemez fiyat baskısı yaratmaktadır (Rekabet Kurumu, 2021; MÜSİAD, 2023). Bu durum rekabet ortamını bozmakta, geleneksel perakende aktörlerini piyasadan çekilmeye zorlayabilmektedir. Ayrıca düzenleyici çerçevenin zayıf olması ve denetim eksiklikleri, kayıt dışı faaliyet alanlarının sürmesine yol açabilmektedir.

Birçok perakendeci fiziksel mağaza, web sitesi ve mobil uygulama gibi kanalları entegre şekilde yönetememekte; müşteri deneyimi bütünselliği sağlanamamaktadır. Büyük veri çoğunlukla işlenmeden kalmakta, bu da raf optimizasyonu, kişiselleştirilmiş kampanyalar ve talep tahmini gibi alanlarda önemli fırsatların kaçmasına neden olmaktadır. Oysa yapay zekâ destekli uygulamalar, hem operasyonel verimlilik hem de pazarlama, lojistik ve karar destek sistemlerinde niteliksel bir dönüşüm potansiyeline sahiptir. Bu nedenle, teknolojiye yatırım yapılması ve veri odaklı bir kurum kültürünün geliştirilmesi sektörün rekabetçiliği açısından belirleyici hale gelmiştir.

Türkiye perakende sektöründeki sorunlar yalnızca operasyonel düzeyde değil, stratejik planlama ve sürdürülebilirlik süreçlerinde de etkili olmaktadır (İlhan, 2020; Acaroğlu & Baykul, 2016). Nitelikli işgücü eksikliği, çalışan motivasyonundaki düşüş ve yüksek devir hızı gibi içsel problemler verimliliği ve kurumsal hafızayı zayıflatırken; düzenleyici çerçevenin yetersizliği, haksız rekabet, artan işletme maliyetleri ve plansız yatırımlar dışsal kırılganlıkları artırmaktadır (Hardelin vd., 2016; Kiradoo, 2021). Bu tablo, sektörde bütüncül bir dönüşüm stratejisinin gerekliliğini açıkça ortaya koymaktadır.

1.6. Perakende Sektöründe Alt Sektörlerin Analizleri

Perakende sektörü, geniş kapsamı içerisinde farklı tüketici ihtiyaçlarına ve alışveriş alışkanlıklarına hitap eden birçok alt sektörü barındırmaktadır. Gıda ve içecek perakendeciliğinden moda ve tekstile, elektronik ürünlerden mobilya ve ev eşyalarına, kozmetik ve kişisel bakım ürünlerinden yapı marketlere kadar uzanan bu çeşitlilik, sektörün dinamizmini ve ekonomiye olan katkısını artırmaktadır. Ayrıca e-ticaretin yükselişiyle birlikte dijital perakende, geleneksel mağazacılığa güçlü bir alternatif ve tamamlayıcı kanal olarak öne çıkmıştır. Her alt sektör, tüketici beklentileri, teknoloji kullanımı ve rekabet koşulları açısından farklı özellikler taşırken; tümü perakende ekosisteminin bütünsel gelişimine katkı sağlamaktadır. Küresel ekonomilerin temel taşlarından biri olan perakende sektörü, her biri kendine özgü operasyonel dinamiklere, pazar dinamiklerine ve tüketici etkileşim stratejilerine sahip çeşitli alt sektörleri kapsamaktadır. Bu alt sektörler arasındaki karmaşık etkileşimi anlamak, sektörün kişisel tüketim harcamalarını, Gayri Safi Yurtiçi Hasıla'yı ve istihdam

oranlarını önemli ölçüde etkilemesi nedeniyle daha geniş ekonomik katkıları ayırt etmek için çok önemlidir (Romo & Digal, 2011).

Gıda perakendesi, ekonomik ve toplumsal refahın en önemli taşıyıcı sektörlerinden biri olarak değerlendirilmektedir. Üretimden dağıtıma kadar uzanan çok katmanlı tedarik zinciri yapısı, sektörü hem kritik altyapı hem de dayanıklılık açısından stratejik bir konuma taşımaktadır. COVID-19 pandemisi, bu sektörde tedarik zincirinin kırılganlıklarını görünür hale getirirken aynı zamanda hızlı uyum kapasitesini de ortaya koymuştur (Gupta vd., 2023; Liashenko vd., 2021; Kumar vd., 2022). Uzun mesafeli zincirlerde yaşanan kesintiler yerelleşme ve topluluk destekli tedarik modellerine yönelimi artırmıştır (Mahajan & Tomar, 2020; Leone vd., 2020). Bu süreç, dijital teknolojilerin ve veri analitiğinin sektör dinamiklerine daha güçlü bir biçimde entegre edilmesini zorunlu kılmıştır (Santeramo vd., 2017; Reyes vd., 2024). Son kilometre dağıtım, soğuk zincir yönetimi ve geri iade lojistiği gibi alanlarda IoT, blok zinciri ve yapay zekâ destekli sistemler; görünürlük, izlenebilirlik ve hizmet kalitesini artırarak proaktif tedarik zinciri yönetimine geçişi kolaylaştırmıştır (Gee vd., 2020; Binos vd., 2020; Thakur, 2023; Solari vd., 2024). Türkiye açısından değerlendirildiğinde, yerelleşmiş tedarik ağlarının güçlendirilmesi, dijital izlenebilirlik ve veri güvenliği yatırımları, sektörün rekabet gücünü artıracak temel stratejik başlıklar arasında yer almaktadır (Orel & Akkan, 2018).

Elektronik perakendesi ise hızlı teknolojik yenilikler, ürün yaşam döngülerinin kısalığı ve tüketici beklentilerindeki hızlı değişim nedeniyle sektörün en dinamik alt alanlarından biridir. Bu segmentte stok yönetimi, fiyatlandırma stratejileri ve satış sonrası hizmet ağının entegrasyonu rekabet üstünlüğünün belirleyici unsurlarını oluşturmaktadır (Betancourt, 1992; Paredes vd., 2023). Çok kanallı yapı, fiziksel mağaza deneyimi ile çevrimiçi satış kanallarını bütünleştirerek tüketiciye kesintisiz bir alışveriş deneyimi sunmayı hedefler (Fortuna, Risso & Musso, 2021; Peinkofer vd., 2015). Yapay zekâ tabanlı talep tahmini, kişiselleştirilmiş öneri sistemleri ve dolandırıcılık önleme çözümleri; operasyonel verimliliği artırırken brüt kâr oranlarını desteklemektedir (Shankar vd., 2020).

Moda ve tekstil perakendesi, hız, çeviklik ve döngüsellik kavramlarının kesiştiği bir alandır. Hızlı moda akımı, kısa teslim süreleri ve yüksek stok devir hızı gerektirirken

aynı zamanda çevik tedarik zinciri ve gerçek zamanlı bilgi akışını zorunlu kılar (Bruce & Daly, 2011; Türker & Altuntaş, 2014). Pandemi sonrası dijitalleşme ivmesi bu dönüşümü daha da hızlandırmıştır (J.M. vd., 2020; Iglesías-Pradas & Acquila-Natale, 2023). Öte yandan, moda sektörünün çevresel ayak izi (tekstil atıkları, su-enerji tüketimi, kimyasal kullanımı) sürdürülebilirlik tartışmalarının merkezinde yer almaktadır. Bu nedenle dayanıklılık, tamir edilebilirlik, geri dönüşüm, kiralama ve yeniden satış gibi döngüsel ekonomi yaklaşımları giderek daha fazla benimsenmektedir (Gazzola vd., 2020; Onur, 2020; Lawrence vd., 2023; Shirvanimoghaddam vd., 2020). Bununla birlikte, tüketicilerde niyet-davranış farkı belirgin biçimde sürmektedir (Phau vd., 2022; Bonelli vd., 2024; Wang vd., 2025; Aponte vd., 2024).

Alt sektörler arasında bazı ortak temalar dikkat çekmektedir. Bunların başında omnichannel bütünleşme gelmektedir; fiziksel mağaza, web ve mobil uygulamalar arasında tekil müşteri görünümü ve tutarlı deneyim oluşturmak performansın temel belirleyicisidir. Ayrıca iade süreçleri, teslimat hızı ve rota optimizasyonu; rekabet avantajının önemli bir bileşeni haline gelmiştir. Kamçı etkisini azaltmak için stok görünürlüğü ve veri paylaşımına dayalı tedarik zinciri entegrasyonu büyük önem taşımaktadır (Orel & Akkan, 2018). Yapay zekâ, makine öğrenmesi, blok zinciri ve IoT teknolojilerinin kurumsal veri yönetişimi ile bütünleşmesi ise sektörün dijitalleşme kapasitesini tanımlayan bir başka stratejik eksendir (Shankar vd., 2020; Solari vd., 2024; Thakur, 2023).

Gıda, elektronik ve moda-tekstil alt sektörlerinin karşılaştırmalı analizi, rekabet üstünlüğünün artık yalnızca maliyet ya da fiyat stratejilerine değil; veri yetkinliği, tedarik zinciri çevikliği, dijital entegrasyon ve sürdürülebilirlik performansının birleşimine dayandığını açık biçimde ortaya koymaktadır. Gıda perakendesinde dayanıklılık ve izlenebilirlik; elektronik perakendede hızlı inovasyon ve yaşam döngüsü yönetimi; moda-tekstil sektöründe ise döngüsel ekonomi modelleri, çevik tedarik yapıları ve sürdürülebilirlik odaklı üretim öncelikli konumda bulunmaktadır. Türkiye özelinde yerelleşmiş tedarik ağlarının güçlendirilmesi, lojistik altyapının modernizasyonu, dijital yetkinliklerin kurumsallaştırılması ve nitelikli işgücünün artırılması, sektörün sürdürülebilir rekabet avantajı yaratabilmesi açısından kritik

stratejik öncelikler olarak öne çıkmaktadır (Fortuna vd., 2021; Mostaghel vd., 2022; Iglesias-Pradas & Acquila-Natale, 2023).

Perakende sektöründe alt sektörlerin stratejik ve operasyonel performanslarının daha iyi anlaşılabilmesi için belirli göstergelerin sistematik olarak izlenmesi büyük önem taşımaktadır. Bu göstergeler; talep tahmini doğruluğu, stok devir hızları, lojistik performans ölçütleri, iade oranları, teslimat hizmet düzeyi, dijitalleşme kapasitesi ve sürdürülebilirlik metrikleri gibi çok boyutlu bir çerçeve sunmaktadır.

Gıda perakendesi açısından temel operasyonel göstergeler, tedarik zinciri dayanıklılığı ve stok verimliliği etrafında şekillenmektedir. Talep tahmini hatasının %10–15 aralığında tutulması ve stok devir hızının yıllık 12–20 bandında seyretmesi sektör istikrarı açısından önemli bir performans eşiğidir. Son kilometre teslimatlarında sipariş başına maliyetin düşüş eğiliminde olması, zamanında teslimat oranının %95'in, teslimat başarı oranının ise %97'nin üzerinde seyretmesi rekabet avantajı sağlamaktadır. Soğuk zincir operasyonlarında bozulma oranının %1'in altında kalması, taze ürün kategorilerinde atık oranının %1–3 bandına çekilmesi sürdürülebilir operasyon yönetiminin göstergesidir. Ayrıca gıda atığı, enerji tüketimi ve ambalaj geri dönüşüm oranı gibi çevresel göstergeler stratejik önem taşır. Tedarik izlenebilirliğinin %80'in üzerine çıkarılması ve geri dönüştürülebilir ambalaj oranının %70'i aşması, sektördeki sürdürülebilirlik stratejilerinin başarısını yansıtır. Risk yönetiminde kamçı etkisi göstergeleri, tedarik süresi varyansı ve iade oranlarının izlenmesi; kriz dönemlerinde kırılganlığı azaltmak için kritik önemdedir.

Elektronik perakendesi tarafında göstergeler daha çok ürün yaşam döngüsü yönetimi, kârlılık ve teslimat kalitesi etrafında yoğunlaşmaktadır. Talep tahmini hatasının %15–20 aralığında tutulması, stok devir hızının 4–8 bandında olması, stok değer kaybını azaltan bir performans standardıdır. E-ticaret kanalında iade oranlarının %5–10 bandında olması, arıza oranlarının %1'in altında seyretmesi ve teslimat SLA performansının %95'in üzerinde olması, bu alt sektörde operasyonel verimliliği yansıtan temel göstergelerdir. Dönüşüm oranı %1,5–3 aralığında iken, ortalama sepet büyüklüğü ve ek satış oranı (attach rate) kârlılığın ana kaldıraçlarıdır. Sürdürülebilirlik açısından e-atık geri dönüşüm oranı, enerji verimli ürün payı ve ambalaj geri dönüşüm

oranı öne çıkar. Risk göstergeleri arasında döviz kuru oynaklığı, kritik bileşen bağımlılığı ve yüksek değerli iade oranları dikkatle izlenmelidir.

Moda ve tekstil (giyim) perakendesi için gösterge yapısı stok yönetimi, talep tahmini doğruluğu ve sürdürülebilirlik boyutunda toplanmaktadır. Talep tahmini hatasının %20'nin altında tutulması, sezon sonu stok oranının %15'in altına çekilmesi ve stok devir hızının 6–12 bandında seyretmesi, sermaye verimliliği açısından kritik göstergelerdir. Bu sektörde iade oranları görece yüksek olup %20–40 bandında seyretmektedir; bu durum beden yönetimi, ürün şeffaflığı ve dijital satış altyapısıyla doğrudan ilişkilidir. Brüt kâr marjı yüksek olmakla birlikte, net kârlılık indirim oranları ve tam fiyat satış oranına duyarlıdır. Dönüşüm oranı %1–3 bandındadır; müşteri sadakati göstergeleri koleksiyon veya sezon bazında izlenmektedir. Moda sektöründe sürdürülebilirlik göstergeleri arasında tekstil atığı, geri dönüştürülmüş hammadde oranı, su-enerji tüketimi ve tedarik zinciri izlenebilirliği öne çıkar. Risk göstergeleri ise talep volatilitesi, tedarik coğrafyası yoğunlaşması ve sosyal uygunluk denetimleri ekseninde şekillenir.

Bu göstergelerin karşılaştırmalı olarak değerlendirilmesi, perakende sektöründe rekabetin artık yalnızca fiyat temelli değil, veri yönetimi, operasyonel çeviklik, dijital entegrasyon ve sürdürülebilirlik performansı üzerinden belirlendiğini göstermektedir. Gıda perakendesinde dayanıklılık ve izlenebilirlik; elektronik perakendede inovasyon hızı ve teslimat kalitesi; moda ve tekstil sektöründe ise döngüsel ekonomi ve tedarik zinciri çevikliği öne çıkmaktadır. Türkiye özelinde bu göstergelerin kurumsal stratejilere entegre edilmesi, sektörün uzun vadeli rekabetçiliğini artıracak temel kaldıraçlardan biri olacaktır.

1.7. E-Ticaret Yükselişi ve Dijital Dönüşüm

Perakende sektörü, e-ticaret platformlarının yaygın olarak benimsenmesi ve dijital teknolojilerin kapsamlı entegrasyonu sonucunda köklü bir dönüşüm geçirmektedir. Bu paradigma değişimi, tüketici davranışlarını, operasyonel stratejileri ve rekabet ortamlarını derinden yeniden şekillendirerek, geleneksel fiziksel işletmeleri yenilik yapmaya ya da modası geçme riskiyle karşı karşıya kalmaya zorlamaktadır. Mobil uygulamalar ve sosyal medya da dahil olmak üzere dijital kanalların hızla yaygınlaşması yalnızca pazar erişimini genişletmekle kalmamış, aynı zamanda müşteri

etkileşimi ve tedarik zinciri yönetimine daha çevik ve veri odaklı bir yaklaşımı zorunlu kılmıştır (Verhoef vd., 2019). Özellikle küresel kriz dönemlerinde ivme kazanan dijital dönüşüm süreci, perakendecilerin büyümeyi sürdürebilmek ve gelişen pazar dinamiklerine uyum sağlayabilmek için teknolojik gelişmeleri stratejik düzeyde benimsemeleri gerektiğini açık biçimde ortaya koymuştur (Mostaghel, Oghazi, Parida, & Sohrabpour, 2022). Bu dönüşüm, işletmeler ile tüketiciler arasındaki geleneksel coğrafi ve zamansal engelleri ortadan kaldıran gelişmiş bağlantı altyapısı ve akıllı sistemler tarafından yönlendirilmekte, internetin patlayıcı büyümesiyle katalize edilmektedir (Zhang, Luo, & Liu, 2025; Constantinides, Lorenzo-Romero, & Boria, 2008).

Bilgiye ve çok kanallı perakende ortamına artan erişim, tüketici beklentilerini temelden değiştirmiştir. Günümüz tüketicileri, tüm temas noktalarında kesintisiz ve kişiselleştirilmiş alışveriş deneyimleri talep etmekte; bu durum işletmeleri operasyonlarını yeniden yapılandırmaya yönlendirmektedir (Grewal vd., 2021). Yapay zekâ, veri analitiği ve mağaza içi etkileşimli teknolojiler bu dönüşümde kilit rol oynamaktadır. Bu teknolojiler, perakendecilerin tüketici tercihlerini olağanüstü bir doğrulukla tahmin etmesini, envanter yönetimini optimize etmesini ve son derece özelleştirilmiş öneriler sunmasını mümkün kılarak genel müşteri yolculuğunu dönüştürmektedir (Shankar vd., 2020). Böylece perakende sektörü, gerçek zamanlı veri analizinin pazar eğilimlerini anlamada ve karar alma süreçlerini iyileştirmede kritik hale geldiği bir döneme geçmiştir (Hindistan Perakendesinde Dijital Bozulma: Trendler, Fırsatlar ve Zorluklar, 2024). Yapay zekâ ve veri analitiği gibi yenilikçi teknolojilerin yaygın kullanımı, çevrimiçi ve fiziksel mağaza perakendeciliğinde benzeri görülmemiş dönüşümleri tetikleyerek iş modellerini kökten yeniden tanımlamaktadır (Grewal vd., 2023).

Söz konusu teknolojik gelişmeler, yalnızca işlemsel verimlilikleri artırmakla kalmamakta; mağaza içi deneyimleri kişiselleştirerek rekabet dinamiklerini de dönüştürmektedir. “Fütüristik mağaza içi teknolojiler” olarak tanımlanan bu yenilikler, gelişmiş etkileşim olanakları sunarak müşteri deneyimini farklı bir düzeye taşımaktadır (Grewal vd., 2019). Bu süreçte perakendeciler, fiziksel ve dijital temas noktalarını bütünleştiren çok kanallı stratejilere yönelmek zorunda kalmaktadır (Fortuna, Risso, & Musso, 2021). Çevrimiçi perakendeye yönelik güçlü eğilime

rağmen fiziksel mağazalar önemini korumakta; tamamen işlemsel alanlar olmaktan çıkarak müşteri algısını şekillendiren ve deneyimi zenginleştiren etkileşim merkezlerine dönüşmektedir (Alexander & Varley, 2024). Dijital ve fiziksel ortamlar arasındaki bu simbiyotik ilişki, artırılmış gerçeklik (AR) gibi teknolojiler aracılığıyla daha da güçlenmekte; müşterilere daha önce mümkün olmayan sürükleyici deneyimler sunmaktadır (Colombi, Kim, & Wyatt, 2018; Rhee & Lee, 2021). Örneğin, AR ve yapay zekânın birlikte kullanılması, kişiselleştirilmiş hizmetler ve öngörücü analitik aracılığıyla dijital kolaylığı fiziksel etkileşimle harmanlayan yeni bir alışveriş mimarisi yaratmaktadır (Gajjar, 2024). Bu yenilikler, mağaza içi ürün deneyimi eksiklikleri veya öneri sistemlerinin yetersizliği gibi sorunları azaltarak müşteri memnuniyetini artırmaktadır (Chaudary vd., 2024).

Yapay zekâ ve artırılmış gerçeklik teknolojilerinin stratejik entegrasyonu, müşteri etkileşimini yeniden tanımlamakta ve perakende sınırlarını genişletmektedir. Bu entegrasyon, ürün görselleştirmelerini ve deneyim tasarımını zenginleştirerek etkileşimli, kişiye özel perakende ortamlarının yaygınlaşmasına zemin hazırlamaktadır (Gajjar, 2024). Çok kanallı yaklaşımların bu teknolojilerle bütünleştirilmesi, tüm kanallarda tutarlı ve sorunsuz bir alışveriş deneyimini mümkün kılmakta, işletmeleri akıllı veri yönetimi, gelişmiş görselleştirme çözümleri ve dijital yönetişim alanlarında yatırım yapmaya yönlendirmektedir (Iglesías-Pradas & Acquila-Natale, 2023; Kim, 2024). Dijital ve fiziksel kanalların bu ölçekte yakınsaması, rekabet avantajını sürdürmede yenilikçi teknolojilerin stratejik önemini güçlendirmektedir (Briel, 2018). Perakendeciler, bu teknolojileri kullanarak müşteri deneyimini güçlendirmeyi, memnuniyeti artırmayı ve kalıcı rekabet avantajları elde etmeyi hedeflemektedir (Pei vd., 2020). Yapay zekâ ve AR'nin stratejik kullanımı, yalnızca müşteri etkileşimini ve operasyonel süreçleri geliştirmekle kalmamakta, aynı zamanda hızla evrilen piyasa koşullarında stratejik bir rekabet üstünlüğü yaratmaktadır (Wilson, Johnson, & Brown, 2024).

Yapay zekânın perakende değer zincirine entegrasyonu, karar alma süreçlerinde veri temelli bir dönüşümü temsil etmektedir. Bu teknolojiler, tüketici davranışlarını tahmin etmeyi, ürün önerilerini kişiselleştirmeyi ve lojistik süreçleri optimize etmeyi mümkün kılmaktadır (Robertson, Botha, Oosthuizen, & Montecchi, 2025). Uygulamalı örnekler bu etkinin boyutunu açıkça göstermektedir: yapay zekâ destekli araçlar, ürün çeşitliliği

planlamasında verimliliği %50 oranında artırmış, stok seviyelerini %20 oranında düşürmüş ve çevrimiçi satışları %30 oranında yükseltmiştir (Pillai vd., 2020). Ayrıca yapay zekâ müşteri desteği, ürün değerlendirmesi ve kişiselleştirilmiş önerilerde devrim yaratmakta; özellikle yenilik ve uzmanlık arayan genç kuşak tüketicilerin satın alma karar süreçlerini önemli ölçüde etkilemektedir (Dixit vd., 2025). Yapay zekânın gelişmiş analitik yetenekleri, talep tahminini ve tedarik zinciri optimizasyonunu güçlendirerek israfı azaltmakta ve envanter devir hızını yükseltmektedir (Wang, 2020). Aynı zamanda gerçek zamanlı müşteri katılımı ve duygu analizi kapasitesi, pazar dinamiklerine hızlı yanıt verilmesini sağlayarak müşteri odaklı stratejileri derinleştirmekte ve sadakati güçlendirmektedir (Patil, 2025).

Yapay zekânın yaygın entegrasyonu, gelişmiş veri analitiği ve kendi kendine öğrenen algoritmalardan yararlanarak yüksek doğruluk ve hızla otomatik karar almayı mümkün kılmaktadır (Kaur, Khullar, & Verma, 2020). Bu öğrenme yeteneği, sistemlerin değişen tüketici tercihlerine ve piyasa koşullarına dinamik olarak uyum sağlamasına olanak tanıyarak yoğun rekabet ortamında önemli bir avantaj yaratmaktadır (Robertson, Botha, Oosthuizen, & Montecchi, 2025). Perakendenin geleceği büyük ölçüde yapay zekâ teknolojilerinin sürekli ilerlemesi ve bu teknolojilerin iş süreçlerine entegrasyonu ile şekillenecektir (Wilson, Johnson, & Brown, 2024). Ancak bu hızlı dönüşüm, veri gizliliği, algoritmik önyargı ve şeffaflık gibi etik konularda da önemli tartışmaları beraberinde getirmektedir (Yrjölä vd., 2024). Bu noktada güçlü yönetişim çerçeveleri ve düzenleyici uyum mekanizmaları, teknolojik fırsatlarla riskler arasındaki dengeyi kurmak açısından yaşamsal bir önem taşımaktadır (Parab, 2024).

Teknolojik dönüşüm yalnızca sistemleri değil, insan faktörünü de yeniden tanımlamaktadır. Yapay zekâ sistemlerinin işletmelere entegrasyonu, özellikle gelişmiş algoritmalar ile insan operasyonel süreçleri arasındaki boşluğun kapatılmasını zorunlu kılmaktadır (Robertson, Botha, Oosthuizen, & Montecchi, 2025). Bu boşluğun aşılması yalnızca teknik uzmanlık değil, aynı zamanda örgütsel psikoloji, liderlik ve değişim yönetimi ilkeleri hakkında güçlü bir kavrayış gerektirmektedir. Yapay zekânın insan yargısının yerini almak yerine onu destekleyen bir araç haline gelmesi, bu sürecin başarısında belirleyici olacaktır (Guha vd., 2021). İnsan-yapay zekâ iş birliğine yönelik bu paradigma değişimi, iş gücünde veri okuryazarlığı, yapay zekâ etiği ve disiplinler arası problem çözme becerilerinin

güçlendirilmesini zorunlu kılmaktadır (Machucho-Cadena & González, 2025). Ayrıca yapay zekânın veri gizliliği ve algoritmik şeffaflık gibi etik etkileri, güvenli ve sorumlu bir dağıtım için dikkatli bir değerlendirme ile sağlam yönetişim yapılarını gerektirmektedir (Giroux vd., 2022).

1.8. Perakende Sektörü Üzerine Yapılan Çalışmalar

Dinamik yapısı ve ülke ekonomisine önemli katkısıyla Türkiye perakende sektörü, dinamik yapısı ve ülke ekonomisine yaptığı kayda değer katkıyla derinlemesine akademik incelemeler için elverişli bir alan sunmaktadır. Sektörün evrimi, özellikle 1980'lerin sonlarında özel sektör öncülüğünde büyüme ve istihdamı destekleyen liberalleşme politikalarından bu yana Türkiye'nin daha geniş ekonomik dönüşümüyle iç içe ilerlemiştir (Etkin vd., 2000). Küçük ve orta ölçekli işletmelerin (KOBİ) ekonomideki belirgin rolü, küresel pazarlara ve Avrupa Birliği standartlarına uyum süreçlerinin hem olumlu hem olumsuz etkileriyle birlikte değerlendirilmelidir (Baykal & Erdoğan, 2004). Perakendenin önemi; kişisel tüketim harcamaları, gayri safi yurtiçi hasıla ve istihdam içindeki artan paylarla görünür hale gelmekte; sektör, geleneksel küçük ölçekli mağazalardan modern alışveriş merkezlerine uzanan geniş biçim çeşitliliğiyle farklı tüketici kümelerini ve gelişen satın alma davranışlarını yansıtmaktadır. Teknolojik gelişmeler, değişen tüketici tercihleri ve makroekonomik faktörler, Türkiye perakendesindeki rekabet ortamını sürekli yeniden şekillendirmektedir (Miranda, 2024).

Türkiye'de perakendenin kurumsal yapısı, mağaza içi ve mağaza dışı perakendecilik ekseninde örgütlenmiş olup kiosklardan küçük marketlere, süpermarket zincirlerinden kapsamlı alışveriş merkezlerine uzanan kanallar üzerinden nihai tüketiciye doğrudan erişir (Hameli, 2018). Kentleşme, artan harcanabilir gelir ve değişen yaşam tarzlarının etkisiyle organize perakende (zincir mağazalar, süpermarketler) belirgin biçimde genişlemiş; verimliliği artırmak ve müşteri deneyimini iyileştirmek üzere teknoloji ve altyapıya güçlü yatırımlar gerçekleştirmiştir. Buna karşılık, bağımsız mağazalar ile açık hava pazarları gibi geleneksel formatlar özellikle kırsal alanlar ve düşük gelirli mahallelerde önemli pazar payını korumakta; müşterilerle kişisel ilişki ağlarına dayanan, bulunduğu topluluğun kültürel-sosyal dokusunu yansıtan yerelleştirilmiş ürün çeşitleri sunmaktadır. E-ticaret ve dijital pazarlama stratejilerinin yükselişi ise

perakende ortamını daha karmaşık hale getirmiş; yerleşik oyunculara hem fırsatlar hem de uyum baskıları getirmiştir. Bu bağlamda şirketler, iş modellerini yeniden gözden geçirmelerini gerektiren teknolojik, yapısal ve ilişkisel dönüşüm meydan okumalarıyla karşılaşmaktadır (Hultman vd., 2017). Çevrimiçi platformların yaygın kullanımı, fiyat şeffaflığını artırarak rekabeti keskinleştirmekte; perakendeciler üzerinde daha elverişli fiyat/performans sunma baskısı yaratmaktadır (Tiwari, 2023).

Büyüme potansiyeline karşın Türk perakendesi çok katmanlı zorluklarla yüzleşmektedir. Alternatif perakende formatlarının ve indirim marketlerinin yükselişi, rekabet dinamiklerini yeniden düzenlerken; yerel tedarik kapasitesindeki eksikler, vasıfsız işgücü, yüksek kira bedelleri, altyapı zayıflıkları ve enflasyon birlikte değerlendirildiğinde işletmelerin operasyonel maliyetlerini artırarak rekabet gücünü aşındırabilmektedir (Phambuka-Nsimbi vd., 2015). Hipermarket ve süpermarket ağlarının genişlemesinin, geleneksel bakkal ve küçük esnaf üzerinde pazar varlığı açısından tehdit oluşturabileceğine dair endişeler sürmektedir (Maghfiroh vd., 2021). Bu ortamda rekabet avantajını koruyabilmek; inovasyona yatırım, operasyonel verimlilik artışı ve tüketici davranışlarına ilişkin derin içgörü üretimi ile mümkündür (Romo & Digal, 2011). Ayrıca perakendecilerin sürdürülebilir uygulamalar benimsemesi ve çevresel etkilerini azaltması yönünde artan baskılar, yeni teknolojilere ve süreçlere ek yatırımlar gerektirmektedir. COVID-19 salgını, çevrimiçi alışveriş ve temassız ödeme yöntemlerine geçişi hızlandırmış; stratejilerin uyarlanması ve dijital altyapının güçlendirilmesini zorunlu kılmıştır. Çevrimiçi kanalda faaliyet gösteren firmalar ise uzun teslimat süreleri, zorlu müşteri hizmetleri etkileşimleri, e-pazar yerlerine ve üçüncü taraf lojistiğine bağımlılık gibi benzersiz zorluklarla karşılaşmıştır (Qin & Liu, 2022).

Gelişen Türk perakende pazarında başarı, yenilikçi stratejilerin benimsenmesini gerektirir. Perakendeciler; yeniden yapılanma, dış kaynak kullanımı ve stratejik iş birlikleri yoluyla rekabet güçlerini tahkim etmeye çalışmaktadır (Odera, 2013). Sadakat programları ve kişiselleştirilmiş hizmetler aracılığıyla güçlü müşteri ilişkileri kurmak, elde tutmayı artırırken farklılaşmayı destekler (Aparna vd., 2020). Dijital dönüşüm, güncel kalmak ve değişen tüketici ihtiyaçlarına yanıt verebilmek için kritik bir kaldıraçtır. Nitekim işletmeler, pazara giriş, genişleme ve savunma çabalarında yeni iş modelleri ve çok kanallı stratejiler geliştirerek riskleri dağıtmakta ve fırsat alanlarını

genişletmektedir (Grewal, Gauri, Das, Agarwal, & Spence, 2021; Kim, 2021). Fiziksel mağaza–web–mobil entegrasyonu sayesinde daha geniş kitlelere erişim, kişiselleştirilmiş öneriler ve cihazlar arası kesintisiz deneyim sunmak mümkün hale gelmiştir (Fortuna, Risso, & Musso, 2021; Kim, 2021).

Pandemi koşulları, tüketici alışkanlıklarını dönüştürerek e-ticaretin benimsenmesini hızla artırmış; perakendecileri daha fazla dijital/çevrimiçi kanalı etkinleştirmeye zorlamıştır (Shenjere & Middelberg, 2023; Serravalle & Pantano, 2023). Bu dönemde e-ticaret, satış sürekliliğini ve müşteri ihtiyacının karşılanmasını sağlayan kritik bir iskandil görevi görmüştür. Dijital dönüşüm, verinin gerçek zamanlı toplanması ve analizine imkân vererek bilinçli karar almayı kolaylaştırmış, operasyonel verimliliği artırmıştır (Chilicaus vd., 2025). Büyük veri ve bulut bilişimdeki ilerlemeler, perakende dijitalleşmesini hızlandıran birer altyapı itici gücü işlevi görmüştür (Zhang, Luo, & Liu, 2025). Son yıllarda farklı sektörlerde kurumsal dijital dönüşümün stratejik odak haline gelmesi (Paul vd., 2024), perakendede de benzer bir ivmeyi beslemiştir.

İnternetin yaygınlaşması, iş modellerini ve perakende uygulamalarını dönüştürerek tüketici davranışlarında belirgin değişimlere yol açmıştır (Nichifor, Lixăndroiu, Sumedrea, Chițu, & Brătucu, 2021). E-ticaret, tüketicilere daha fazla kolaylık, seçenek ve bilgiye erişim sunarak sektörde köklü dönüşümler yaratmış; çevrimiçi pazar yerlerinin yayılması rekabeti yoğunlaştırmış ve firmaları ürün kalitesi, müşteri hizmetleri ve rekabetçi fiyatlandırma üzerinden net şekilde ayrışmaya zorlamıştır. İnternet kaynaklı değişimlere uyum için perakendeciler, dijital kanallar üzerinden etkin etkileşim sağlayan yeni teknolojiler ve stratejiler uygulamak durumunda kalmıştır. Pandemi dönemindeki e-ticaret büyümesi, teknolojik ve sosyal faktörlerle birlikte ele alınmalıdır (Chen vd., 2022). Karantina ve sosyal mesafe önlemleri, tüketicileri çevrimiçi alternatiflere yönelterek platform talebinde sıçrama yaratmıştır (Tiwari ve diğerleri, 2024).

Bu bağlamda dijitalleşme, müşteri deneyimini iyileştirmek, operasyonları yalınlaştırmak ve büyümeyi hızlandırmak isteyen perakendeciler için kritik bir stratejik eksen olarak konumlanmıştır (Almeida vd., 2020). Dijital ekonominin hızla genişlediği ortamda bankacılık dahil pek çok sektörde olduğu gibi perakendede de dijitalleşmeye yönelim zorunlu hale gelmiştir. Dijitalleşmeyi benimsemek, tüketici

etkileşimlerinin kişiselleştirilmesini, hedefli promosyonların tasarlanmasını ve tüketici davranışları hakkında derin içgörüler üretilmesini mümkün kılar (Verhoef vd., 2019). Dijital ekonominin genişlemesiyle şirketler, müşteri deneyimini güçlendirmek, süreçlerini basitleştirmek ve büyümeyi desteklemek için dijital dönüşüm yatırımlarını artırmıştır (Hemker vd., 2021). Bu dönüşüm, perakendecilerin rekabetçi kalması ve değişen taleplere yanıt verebilmesi açısından gereklidir (Hindistan Perakendesinde Dijital Bozulma: Trendler, Fırsatlar ve Zorluklar, 2024). Kriz dönemlerinde iş sürekliliği için dijital bağlantı her zamankinden daha kritik hale gelmiştir (Abidi vd., 2023). Bu çerçevede e-ticaret ve fintek, dijital ekonomiden yoğun biçimde etkilenen iki ana sektör olarak öne çıkmaktadır.

Çok kanallı perakendecilik (omnichannel) ise markalarla etkileşim biçimini dönüştürerek çevrimiçi–çevrimdışı sınırlarını bulanıklaştırmıştır (Riaz vd., 2021). Günümüz müşterisi, ister çevrimiçi ister mağazada veya mobil ortamda olsun, tüm temas noktalarında tutarlı ve kesintisiz bir deneyim beklemektedir. Bu doğrultuda artan çevrimiçi talep, güçlü ve ölçeklenebilir dijital platformlara sahip olmanın stratejik önemini vurgulamaktadır (Bueno vd., 2024). Dijital çağda başarı için perakendecilerin, tüketicilerin dijital etkileşimlerinin alışveriş alışkanlıklarını ve genel yaşam kalitelerini nasıl etkilediğini kavramsal ve ölçülebilir biçimde anlaması gerekir. Dönüşüm, hızlı moda gibi alt segmentlerde çok kanallı modelden yine çok kanallı modele doğru olgunlaşma (kanallar arası daha derin entegrasyon) olarak da gözlemlenmektedir (Rey-García vd., 2018). Dijital teknolojiler, müşteri verilerinin toplanması ve analizi yoluyla tercihler, davranışlar ve satın alma kalıplarına dair değerli içgörüler üretmekte; bu da kişiselleştirme ve deneyim tasarımının kapsamını genişletmektedir (Ali vd., 2022).

2. MAKROEKONOMİK GÖSTERGELERİN PERAKENDE SEKTÖRÜ ÜZERİNDEKİ ETKİLERİ

2.1. Enflasyonun Fiyatlandırma ve Satışlara Etkisi

Enflasyonist baskılar, perakende sektöründe stratejik fiyatlandırma kararlarını ve satış hacimlerini çok yönlü biçimde etkilemektedir. Perakendeciler, kâr marjlarındaki aşınmayı sınırlamak için fiyatlandırma stratejilerini uyarlarken, artan maliyetlerin şekillendirdiği tüketici satın alma davranışlarını da yönetmek durumundadır (Dekimpe & Heerde, 2023). Bu uyarlamalar; dinamik fiyatlandırma, promosyon tasarımı ve tedarik zinciri optimizasyonu gibi araçlara yayılmakta; genel satış performansı ile pazar payı üzerinde belirleyici olmaktadır (Huang vd., 2021).

Kalıcı enflasyonist baskılarla karakterize edilen mevcut konjonktür, perakende operasyonlarının uzun vadeli sürdürülebilirliği açısından kritik önemdedir (Etgar & Shrivastava, 1983). Yüksek enflasyon koşullarında maliyet-artı, değer-tabanlı ve rekabetçi fiyatlandırma yaklaşımları öne çıkmakta; her biri kârlılık ve hacmin korunmasında farklı etki düzeyleri sergilemektedir (Lévy vd., 2004). Buna paralel biçimde, "Amazon Etkisi" olarak anılan çevrimiçi rekabet, perakendecilerin fiyat ayarlama esnekliği ve marj yönetimi üzerinde güçlü baskılar yaratmaktadır (Cavallo, 2018). Enflasyon düşük seviyelerde seyrettiğinde dahi bir tehdit olmaya devam etmekte; uluslararası ticaret ve pazarlama faaliyetleri üzerinde anlamlı sonuçlar doğurmaktadır (Liebermann, 1985). Bu nedenle firmaların, maliyet şoklarının fiyatlara ne ölçüde ve ne hızda yansıtılacağına ilişkin karar kurallarını enflasyonist sinyallere duyarlı biçimde güncellemeleri kritik önem taşır (Konieczny & Skrzypacz, 2005).

Hiperenflasyon deneyimleri, hem fiyat belirleme hem de müşteri iletişiminde yüksek frekanslı ve düzenli ayarlamaların gerekliliğini açıkça ortaya koymaktadır (Bergen vd., 2022). Enflasyonun etkileri; zamana duyarlı tedarik zincirlerinde fiyatlandırma-yenileme kararlarının zorlaşmasından bozulabilir mallar üzerindeki baskılara kadar genişler (Huang vd., 2021). Nitekim bozulabilir envanter için iskontolu nakit akışı yaklaşımları, optimal fiyatlandırma ve yenileme politikalarının kârlılığı geleneksel kâr modelleriyle çelişir şekilde maksimize edebileceğini göstermektedir (Huang vd.,

2021). Öte yandan, yeni teknolojilerin tetiklediği bireyselleşmiş ve çeşitlenen talep desenleri, "optimal" fiyatlandırmanın formülasyonunu giderek karmaşıklaştırmaktadır (Dong vd., 2020).

Bu karmaşıklık, perakendecilerin çevresel ve satış modeli değişikliklerine hızla yanıt verme gereksinimiyle daha da artmakta; optimal fiyatlandırmanın statik değil dinamik bir problem olduğunu vurgulamaktadır (Lévy vd., 2007). Bu bağlamda piyasa koşullarının sürekli izlenmesi ve gerçek zamanlı fiyat ayarı öne çıkmakta; gelişmiş algoritmalar ve analitik araçlar sayesinde hem hacim hem marj optimize edilebilmektedir. İnternetin doğurduğu yeni satış kanalları ise pazar yoğunluğu ve tüketici davranışına bağlı olarak fiyatları aşağı ya da yukarı itebilen karmaşık etkileşim mekanizmaları yaratmıştır (Chiou vd., 2020). Dolayısıyla dijital dönüşüm, yerleşik fiyatlandırma kurallarının yeniden değerlendirilmesini gerektirmekte ve perakendecileri fiyat optimizasyonu amacıyla ileri analitik entegrasyonuna yöneltmektedir (Krämer & Kalka, 2016).

Bu dönüşüm, özellikle raf ömrü sınırlı veya devir hızı yüksek ürünlerde, farklı fiyat noktalarının satışlar üzerindeki etkisini ölçmek için karşıt-olgusal tahmin gibi yöntemlerden yararlanılmasını gündeme getirmektedir (Hua vd., 2021). Söz konusu analitik yetkinlikler yalnız çevrimiçi değil, fiziksel formatlar için de kritiktir; promosyon tasarımı, yeni ürün lansmanı ve ürün karması optimizasyonunda belirgin avantajlar sağlar (Simchi-Levi & Wu, 2017). Gelişmiş analitik entegrasyonu, daha hassas müşteri hedefleme ve yeni fiyat/promosyon modellerinin uygulanmasını mümkün kılarak dinamik perakende ortamında etkinliği artırmaktadır (Grewal vd., 2011).

Çabuk bozulan ürünlerde optimum fiyatlandırma ve yenileme politikaları; fiyat, raf alanı tahsisi ve kalite gibi tüketim oranını etkileyen unsurları bütüncül biçimde dikkate almalı; bu süreçler çoğu zaman gelişmiş izleme teknolojileriyle desteklenmelidir (Xiao & Yang, 2016). Market perakendeciliğinde kâr optimizasyonu, fiyat–talep ilişkisinin doğru modellenmesine bağlıdır; bu nedenle talep fonksiyonlarının daha derin anlaşılması temel bir gerekliliktir (Wang vd., 2021). Yapay zekâ destekli tahmine dayalı analitik, değişen piyasa koşulları ve rakip hamlelerine hızla uyumlanan dinamik fiyatlandırma mekanizmalarında giderek daha etkili hale gelmektedir (Basal vd., 2024;

Hogenboom vd., 2015). Bu araçlar, olası eğilimlerin öngörülmesi ve ürün teklifi–hizmet seviyesi–fiyat üçgeninin birlikte tasarımı yoluyla sürdürülebilir rekabet avantajlarına kapı aralamaktadır (Puri, Sehgal, & Sharma, 2013). Gerçek zamanlı veri, tüketici davranışı ve rekabet göstergeleri dikkate alınarak yapılan mikro ayarlar sayesinde gelir ile pazar payı birlikte maksimize edilebilmektedir (GhorbanTanhaei vd., 2024).

2.2. Faiz Oranlarının ve Tüketici Harcamalarına Etkisi

Faiz oranlarındaki değişimler, perakende sektörünü iki ana kanaldan eşzamanlı etkiler: (i) talep tarafı - hanehalkının borçlanma maliyeti, servet etkileri ve güven kanalı üzerinden tüketim; (ii) arz/finansman tarafı - perakendecilerin dış kaynak (borç/sermaye) temini, işletme sermayesi yönetimi ve yatırım kararları. Talep kanalında, faiz düşüşleri dayanıklı tüketim malı kategorilerinde (mobilya, beyaz eşya, elektronik) finansman maliyetini azaltarak harcamayı canlandırırken; artışlar, kredi kartı/taşıt–tüketici kredisi taksitlerinin maliyetini yükselterek talebi baskılar (Windsor vd., 2023; Desroches & Francis, 2008; Gilchrist & Zakrajšek, 2007; Berisha vd., 2017; Priya & Sharma, 2024). Konut kredisi faizleri ve konut fiyatları üzerinden işleyen servet etkisi, özellikle ev-ilişkili perakende kategorilerinde satış döngülerini belirgin biçimde yönlendirir (Davis & Nieuwerburgh, 2015). Bu etki kısa vadeli oranlardan çok, uzun vadeli oranların seyrine duyarlıdır (Roberts, 2018). Ayrıca faiz şoklarının dağıtımsal etkileri—gelir grupları, yaş ve bölgelere göre farklılaşan kredi erişimi ve borç servisi yükü—mağaza karması ve fiyat noktası stratejilerini yeniden kurgulamayı gerektirir (Costantini & Seccareccia, 2020; Cavallari, 2020).

Arz/finansman kanalında, faizler dış kaynak edinme maliyetini (borç ve özkaynak) doğrudan belirler. Banka kredileri, tahvil/bono ihraçları, gayrinakdi limitler, faktoring ve tedarikçi kredisi gibi kaynakların maliyeti arttıkça sermaye maliyeti yükselir, bu da mağaza açılışları, depo-otomasyon yatırımları, BT/dijitalleşme projeleri ve pazarlama bütçelerinde ertelemelere yol açar. Özellikle yüksek enflasyon–yüksek faiz dönemlerinde stok finansmanı pahalanır; nakit döngüsü (CCC) uzar, işletmeler stok devir hızını artıracak SKU rasyonalizasyonu ve promosyon optimizasyonuna yönelir (Huang vd., 2021; Konieczny & Skrzypacz, 2005). Büyük ölçekli zincirler tahvil/CP piyasalarına ve uzun vadeli sendikasyonlara erişerek maliyeti yayabilirken; KOBİ

perakendeciler bankacılık koşullarına ve tedarikçi kredisinin vadesine daha bağımlıdır. Faiz artışları bankaların kredi standartlarını sıkılaştırdığında (spread ve teminat gereği), KOBİ'lerin işletme sermayesi açığı büyür; bu durum indirimli satış baskısını artırırken, kârlılığı aşındırabilir (Porcellacchia, 2023; Getter, 2006). Kur riskinin belirgin olduğu pazarlarda, döviz cinsi borçlanan perakendecilerde kur–faiz bileşik etkisi bilanço kırılganlığını yükseltir; bu nedenle doğal koruma (gelir–gider para birimi uyumu) ve vadeye yayılmış sabit faizli borçlanma kritik önemdedir (Natal & Stoffels, 2019; Kiley, 2020; Glick, 2019).

Faizler, tedarikçi kredisi ve ticari koşullar üzerinden de fiyatlama ve stoklama davranışını etkiler. Maliyet sermayesi pahalandığında, tedarikçiler erken ödeme iskontosu yerine daha yüksek liste fiyatı veya kısalan vadeler talep edebilir; perakendeci tarafında bu baskı raf fiyatlarına ve kampanya sıklığına yansır. Bozulabilir ve hızlı dönen kategorilerde, yenileme–fiyatlama eşgüdümü için gerçek zamanlı talep tahmini ve dinamik fiyatlama kullanımı öne çıkar; böylece faiz kaynaklı stoklama maliyeti kısmen telafi edilir (Hua vd., 2021; Xiao & Yang, 2016; Wang vd., 2021). İnternet ve pazar yeri kanallarında BNPL/taksitli ödeme gibi alternatif kredi ürünleri, tüketici talebini faiz artışlarına karşı kısmen tamponlayabilse de, finansman maliyeti tedarik zincirine geri döndüğünden marj yönetimi disiplinini daha da önemli kılar (Chiou vd., 2020; Krämer & Kalka, 2016).

Makro ölçekte doğal reel faizlerdeki düşüş eğilimi (demografi, verimlilik ve güvenli varlık talebiyle ilişkili) para politikası tartışmalarını dönüştürürken (Natal & Stoffels, 2019; Kiley, 2020; Glick, 2019), yüksek borçluluk oranları faiz normalleşmesiyle birlikte sistemik riskleri artırmıştır (Benediktsdottir & Ahmed, 2023). Bu çerçevede perakendeciler için üç stratejik başlık öne çıkar: (1) Sermaye yapısı optimizasyonu—sabit/değişken faiz dengesi, vade merdiveni, türevlerle sınırlı korunma; (2) İşletme sermayesi verimliliği—stok günleri ve alacak devir hızının artırılması, tedarikçi–alıcı ödeme koşullarının yeniden tasarımı; (3) Yatırım portföyü önceliklendirmesi—verimliliği hızlı artıran depo otomasyonu, fiyat–promosyon analitiği ve çok kanallı lojistik gibi projelere öncelik. Davranışsal boyutta, faiz şoklarının asimetrik ve doğrusal olmayan etkileri (şokun yönü/büyüklüğü, konjonktür ve güven koşulları) kategori bazlı satış tepkilerini farklılaştırır; bu nedenle fiyat–talep esnekliği, gelir

segmentasyonu ve bölgesel farklar gözetilerek mikro-pazar seviyesinde karar verilmelidir (Amisano & Tristani, 2019; Barnes & Olivei, 2014; Luca vd., 2016).

Faiz - kredi - tüketim üçgeni kriz dönemlerinde finansal istikrarla iç içe geçer: bankalararası oranlardan kredi faizlerine geçişkenlik ticari bankaların kârlılığını ve reel sektör borçlanma maliyetini eşanlı etkiler (Heryán & Stavárek, 2010). 2007–08 sonrası literatürün gösterdiği üzere, hanehalkı mali sıkıntısı ve davranışsal unsurlar, para politikası iletimini güçlendirir/zayıflatır (French & Vigne, 2018; Frydman & Camerer, 2016). Bu nedenle perakende işletmeleri, senaryo analizleri ve stres testleri ile faiz patikalarına duyarlılıklarını düzenli ölçmeli; finansman karmasını çeşitlendirirken (banka kredisi, tahvil, faktoring/varlığa dayalı finansman, tedarikçi kredisi) maliyet–esneklik–risk dengesini kurmalıdır. Böyle bir çerçeve, talep kanalındaki dalgalanmalara karşı dayanıklılığı artırırken, dış kaynak maliyeti yükseldiğinde dahi marj ve nakit akışı disiplinini korumayı mümkün kılar (Durmaz vd., 2016; Mbilla vd., 2021; Bowsher, 1980; Forbes, 2002; Gilchrist & Zakrajšek, 2007; Afxentiou vd., 2022; Piazzesi & Schneider, 2016).

2.3. Döviz Kuru Dalgalanmalarının Tedarik Zinciri Üzerindeki Etkileri

Döviz kuru oynaklığı, perakende tedarik zincirini maliyet, zaman ve risk boyutlarında eşzamanlı etkiler. Perakendeci açısından bu etki iki kanaldan belirginleşir: (i) doğrudan maliyet kanalı - ithal nihai ürünler ile ithal girdi payı yüksek yerli üretim mallarındaki fiyat oluşumu; (ii) dolaylı operasyon kanalı - sözleşme şartları, teslim süreleri, lojistik tarifeleri, işletme sermayesi ve finansal korunma (hedge) maliyetleri. Kur şokları önce tedarikçinin fatura para birimi ve fiyatlama davranışı ile (pricing-to-market) maliyetlere yansır, ardından perakendecinin fiyatlama sıklığı ve esnekliğine bağlı olarak tüketici fiyatlarına kademeli geçiş (exchange-rate pass-through) ortaya çıkar. Geçişin büyüklüğü kategoriye göre değişir: kısa ömürlü (perishable/fast-moving) ve ithal girdi yoğunluğu yüksek kategorilerde esneklik daha yüksektir; yerli tedarik ağı güçlü kategorilerde daha düşüktür (Campa & Goldberg, 2005; Goldberg & Hellerstein, 2008; Berman, Martin & Mayer, 2012).

Fatura para birimi ve sözleşme tasarımı. Dolar/euro gibi baskın para birimlerinde faturalama (dominant currency pricing) kur şoklarının maliyete hızlı yansımasına yol açar; bu nedenle perakendeciler, çerçeve anlaşmalara endeks maddeleri, fiyat ayarlama

bantları ve yeniden pazarlık tetikleyicileri ekleyerek şokları paylaşır. Incoterms (FOB/CIF) seçimi, navlun ve sigorta maliyetinin kime ait olacağını belirlediğinden kur ve navlun şoklarının hangi tarafta birikeceğini de tayin eder. Çok tedarikçili yapılarda fiyat-teslim süresi-kur riski üçgenine göre sipariş bölüştürme (allocation) politikaları, toplam maliyet oynaklığını azaltır (Fortuna, Risso & Musso, 2021).

Lojistik ve teslim süreleri. Uluslararası navlun tarifeleri çoğunlukla USD bazlıdır; kur artışı navlunun yerel para maliyetini büyütürken, aynı anda petrol/deniz navlun endekslerindeki dalgalanmalarla bileşik maliyet şokları doğurur. Kur oynaklığı yüksekken taşıyıcılar teklif geçerlilik süresini kısaltır; bu da S&OP (Sales & Operations Planning) çevriminde daha sık yeniden planlama gerektirir. Soğuk zincir ve son kilometre gibi hassas halkalarda, kur kaynaklı yedek parça/ekipman maliyet artışları hizmet seviyesini tehdit eder; önleyici bakım ve kritik yedek parçada güvenlik stoğu (safety stock) ihtiyacı artar (Gee vd., 2020; Binos vd., 2020).

Stok politikası ve kamçı etkisi. Kur yükselişleri "beklenen zam" kanalıyla öne çekilmiş talep yaratabilir; bu, dağıtım katmanları boyunca kamçı etkisini büyütür ve yanlış kalemlerde aşırı stok-yetersiz stok döngülerine yol açar. Çözüm olarak, kategori bazında fiyat esnekliği ve geçiş katsayısı tahminlerine dayalı dinamik yeniden sipariş (re-order) ve fiyat-promosyon optimizasyonu önerilir (Orel & Akkan, 2018; Hua vd., 2021). E-ticaret kanallarında iade oranlarının yüksekliği, kur şoklarında yeniden değerleme ve iade lojistiği maliyetlerini büyüterek marj baskısını artırır (Mostaghel, Oghazi, Parida & Sohrabpour, 2022).

İşletme sermayesi ve dış kaynak edinimi. Kur oynaklığı stok finansmanını pahalılaştırır; tedarikçi vadeleri kısaldığında nakit dönüş süresi uzar. Döviz cinsi borçlanan perakendecilerde kur-faiz bileşik etkisi bilanço oynaklığını artırır; bu nedenle vade merdiveni, sabit/değişken faiz dengesi ve doğal koruma (gelir-gider para birimi uyumu) önem kazanır. Banka kredisi dışındaki faktoring, varlığa dayalı finansman, tedarikçi finansmanı (SCF) ve tahvil/bono gibi alternatif kanallar, dalgalı dönemlerde fonlama esnekliği sağlar; ancak kur-spread koşulları bu kanalların maliyetini belirgin biçimde etkiler (Porcellacchia, 2023; Getter, 2006). Büyük zincirler çoklu kaynak (bankalar arası) ve piyasa ihraçları ile maliyeti yayabilirken, KOBİ

perakendeciler için kredi standartlarının sıkılaşması işletme sermayesi açığı riskini büyütmektedir

Tedarik coğrafyası ve çeşitlendirme. Kur şoklarının kalıcı olduğu rejimlerde near-shoring ve çifte tedarik (dual-sourcing) stratejileri—örneğin temel SKU'larda yakın bölge üreticisiyle ana tedarikçinin dengelenmesi—kur-teslim süresi bileşik riskini azaltır. Kritik kalemlerde ürün ikamesine uygun tasarım (spec-flex) ve modüler ürün ağacı, kaynak esnekliğini artırır. Dijital izlenebilirlik (IoT, blockchain) ve ürün pasaportu uygulamaları, kur şoklarında hızlı kaynak kaydırma için görünürlük sağlar (Thakur, 2023; Solari vd., 2024).

Fiyatlama ve müşteri cephesi. Kur geçişi tek seferde değil, fiyatlama sıklığı, rekabet yoğunluğu ve sözleşmeli fiyat oranına bağlı olarak kademeli gerçekleşir. Online kanallarda dinamik fiyatlama ve mikro-segment promosyonlarla marj korunabilir; BNPL/taksit gibi ödeme çözümleri kısa vadede talep daralmasını tamponlasa da finansman maliyeti sonunda marja yansır (Chiou vd., 2020; Krämer & Kalka, 2016). Bozulabilir ve moda gibi hızlı döngülü kategorilerde fiyat–raf alanı–kalite üçgeni birlikte optimize edilmelidir (Xiao & Yang, 2016; Wang vd., 2021).

Dijitalleşme ve karar destek. Kur riskinin operasyonel yönetimi, talep tahmini, stok optimizasyonu ve tedarikçi performans analitiğiyle bütünleştiğinde etkinleşir. Makine öğrenmesi tabanlı senaryo-simülasyon (what-if) ve stres testi araçları, kur patikalarına göre sipariş zamanlaması, konteyner konsolidasyonu ve promosyon takvimini optimize eder (Shankar vd., 2020; Hua vd., 2021). Tedarik sözleşmelerinde veri paylaşımı ve yeniden fiyatlama protokolleri tanımlanmadıkça, bilgi gecikmesi kamçı etkisini büyütür

2.4. İşsizlik Oranlarının Tüketici Güveni ve Harcama Eğilimlerine Etkisi

İşsizlik oranları ile tüketici güveni ve ihtiyari harcamalar arasındaki ilişki, perakende talebin düzeyi, bileşimi ve kanal dağılımı üzerinde doğrudan belirleyicidir. İstihdam göstergelerindeki dalgalanmaların güven endeksleriyle (ör. Reuters/ Michigan Tüketici Güveni) birlikte izlenmesi, kategori bazında harcama kompozisyonunu ve sepet karmasını öngörmede güçlü bir erken uyarı mekanizması sağlar (Barnes & Olivei, 2014). Hanehalkı düzeyinde iş kaybı beklentileri ve gerçekleşen işsizlik

dönemleri, ihtiyari kalemlerden zorunlu kalemlere doğru bütçe kaymasına, birim başına harcamanın düşmesine, özel markalı (private label) ürünlere yönelime ve alışveriş sıklığı ile sepet büyüklüğünde yeniden dengelemeye yol açar (Penrose & Cava, 2021). Bu nedenle tüketici güveni yalnızca işsizliğin sonucu değil; talep daralmasının perakende satışlara yansımasından önce sinyal üreten bir değişken olarak da ele alınmalıdır. Hanehalkı tüketiminin GSYİH içindeki ağırlığı dikkate alındığında (Bryant & Macri, 2005), işsizlik–güven etkileşiminin yönetimi, perakende sektöründe gelir tablosunu ve nakit akışını korumanın önkoşuludur (Haque, Amin, & Miah, 2023).

Yükselen işsizlikle artan ekonomik belirsizlik, ihtiyati tasarruf davranışını güçlendirir; bu da toplam talebi zayıflatırken, perakendecileri fiyat/ değer önerisini yeniden kurgulamaya zorlar (Amisano & Tristani, 2019; Thornton, 2009). İşletmelerin düşen talebe ücret ve istihdam kesintileriyle tepki vermesi, talep daralmasını daha da derinleştiren geri besleme döngüleri yaratabilir (Espinoza vd., 2018). Tüketim tampon stoku çerçevesi, gelir belirsizliğinin yüksek olduğu dönemlerde hanelerin harcamayı ötelemeye ve acil olmayan alımları baskılamaya meylettiğini; bunun da özellikle dayanıklı tüketim, elektronik, moda gibi kategorilerde kampanya elastikiyetini artırdığını öngörür (Carroll vd., 2012). Böyle dönemlerde, perakendeci açısından sepet başı brüt kârı korumak için kademeli fiyatlama, paket/ demet (bundling), kupon ve sadakat programı teşvikleri ile özel markalı ürün karışımının yükseltilmesi etkili olur.

Yaşam Döngüsü/ Kalıcı Gelir yaklaşımları tüketim büyümesinin bireysel tercihlerle belirlendiğini öne sürse de kriz dönemlerinde yükselen işsizlik, özellikle alt gelir gruplarında marjinal tüketim eğilimini aşağı çeker; emeklilik birikimleri ve varlık değerlerindeki oynaklık, ihtiyari kalemlerde ertelenmiş talep yaratır (Seligman & Wenger, 2005; Koşar & Melcangi, 2025). Perakende uygulama düzeyinde bu, "giriş bileti" fiyat noktalarının (entry price points) önem kazanması, küçük gramaj/ deneme boyu (downsizing/ trial-size) ve abonelik/ BNPL (taksitli ödeme) çözümlerinin talebi esnetmesi anlamına gelir. Krizlerde haneler temel ihtiyaçlara öncelik verdiğinden, gıda–temizlik–kişisel bakım gibi zorunlu kategoriler görece dirençliyken; moda, ev dışı tüketim ve büyük beyaz eşya gibi ihtiyari kalemlerde fiyat hassasiyeti keskinleşir (Davidescu vd., 2021). Bu ayrışma, kategori bazlı marj yönetimini, stok devir hızına dayalı fiyat–promosyon takvimini ve kanal içi görünürlüğün (raf alanı/ dijital vitrin) yeniden kurgulanmasını gerektirir.

Politika ve makro koşullar, perakende talebin "zeminini" belirler. Harcanabilir geliri artırıcı önlemler (ücret artışları, vergi indirimleri) tüketimi desteklese de etkinlikleri faiz ve krediye erişim koşullarına duyarlıdır (Nizam vd., 2024). İşsizlik yardımlarının süresi ve tasarımı, kısa vadede güvenlik ağı işlevi görürken iş arama yoğunluğu ve histerezis kanalı üzerinden talebin normalleşme hızını etkileyebilir (Ball vd., 1999; Chien, 2020). Buna karşılık, durgunlukta uygulanan kamu harcaması şoklarının istihdam ve güven üzerinde daha belirgin olumlu etkiler ürettiğine dair bulgular, toparlanma evresinde perakende talebin daha hızlı canlanabileceğine işaret eder (Auerbach & Gorodnichenko, 2013; Hur, 2018). Ne var ki işsizliğin psikolojik ve sosyal maliyetleri (refah kaybı, aidiyet/ kimlik erozyonu) tüketici güvenini ve mağazaya dönüş davranışını geciktirebilir (Young, 2012; Brand, 2015; Pohlan, 2024).

Genç işsizliğinin yükselişi hem ekonomik konjonktürdeki değişiklikler hem de yaşam döngüsü boyunca tüketim potansiyeli açısından ikili bir risk doğurmaktadır. Bu nedenle genç istihdamını artıran beceri geliştirme, çıraklık ve girişimcilik politikaları -ekosistem destekleriyle birlikte- talebi orta vadede istikrara kavuşturur (Aceleanu vd., 2015; O'Reilly vd., 2015; Katumo & Maingi, 2020; Vutsova vd., 2021). Yükseköğrenim ile işgücü talebi arasındaki uyumsuzluk devam ettiği için, talep odaklı mesleki eğitim ve sektörle entegre işe geçiş köprüleri kritik önemdedir (Hermannsson vd., 2021; Kithinji, 2022; Mustajab & Irawan, 2023). Girişimcilik eğitimi ve deneyimsel öğrenme yaklaşımları, gençlerin gelir yaratma kapasitesini ve ikame kanallarını artırarak perakende talepteki oynaklığı da sönümleyebilir (Ajufo, 2013; Hamburg vd., 2017; Daddi vd., 2020; Linton & Klinton, 2019; Sarooghi vd., 2019; Venesaar vd., 2021).

3. PERAKENDE SEKTÖRÜNDE EKONOMİK BEKLENTİLERİN VE YAPISAL GÖSTERGELERİN ANALİZİ

3.1. Veri

Bu çalışma, Türkiye perakende sektöründe faaliyet gösteren işletmelerin kısa vadeli ekonomik beklentilerini, dijitalleşme düzeylerini, sürdürülebilirlik uygulamalarını ve yapısal sorunlarını çok boyutlu bir perspektifle analiz etmeyi amaçlamaktadır. Araştırma tasarımı, karma yöntem yaklaşımı üzerine inşa edilmiştir. Bu kapsamda hem nicel veriler aracılığıyla sektörel beklentilerin ölçülmesi hem de nitel veriler aracılığıyla yapısal sorunların ve dönüşüm eğilimlerinin derinlemesine incelenmesi hedeflenmiştir.

Araştırmanın veri seti, Türkiye'de perakende sektöründe farklı ölçeklerde (KOBİ ve büyük işletme) faaliyet gösteren yerel marketlerden (gross ve zincir marketler hariç) toplanan birincil verilere dayanmaktadır. Veri toplama süreci, sektörün farklı alt segmentlerini temsil edecek şekilde tasarlanmış ve 2025 Mayıs–Haziran döneminde gerçekleştirilmiştir. Anketler hem elektronik ortamda hem de yüz yüze görüşmeler yoluyla uygulanmıştır.

Toplam 141 katılımcı, yerel perakende işletmelerin yönetici düzeyinde görev yapan çalışanlardan oluşmaktadır. Katılımcılar, mağaza operasyonları, insan kaynağı, tedarik ve pazarlama süreçlerine ilişkin günlük deneyim ve gözlemlerini paylaşmıştır. Bu yaklaşım, sektörün yapısal ve operasyonel dinamiklerinin yöneticilerin perspektifinden görünür kılınmasını sağlamıştır.

Anket formu, üç ana modülden oluşmaktadır:

- ✓ Ekonomik Beklentiler Modülü: İşletmelerin 3. ve 4. çeyreğe ilişkin talep, ciro, sipariş, faaliyet kârı, nakit dengesi, yatırım, çalışan sayısı, özkaynak, stok, girdi maliyetleri ve tahakkuk edecek kurumlar vergisine yönelik beklentilerini ölçmektedir.
- ✓ Sürdürülebilirlik ve Dijitalleşme Modülü: Firmaların sürdürülebilirlik öncelikleri, planladıkları çevreci yatırımlar, dijitalleşme düzeyi ve yeni teknolojilerin sektöre etkisine dair algılarını kapsamaktadır.

- ✓ Yapısal Sorunlar Modülü: İşletme faaliyetlerini kısıtlayan unsurlar (mevzuat, insan kaynağı, finansman, rekabet, lojistik vb.) ve çözüm önerilerine ilişkin nitel veri üretmektedir.

Perakende Sektörü Beklenti Endeksi, talep, ciro, sipariş, faaliyet kârı, nakit, yatırım, istihdam, özkaynak, stok, girdi maliyeti ve vergi göstergeleri üzerinden hesaplanmıştır. Her bir gösterge sektör dinamiklerine göre ağırlıklandırılmıştır. Dijitalleşme düzeyi, veri yönetimi, çevrimiçi satış kanalları ve müşteri etkileşim teknolojilerine yapılan yatırımlar temelinde ölçülmüştür. Sürdürülebilirlik uygulamaları ise enerji verimliliği, atık yönetimi ve yeşil tedarik zinciri politikaları çerçevesinde değerlendirilmiştir.

3.2. Yöntem

Nicel verilerin analizinde betimsel istatistikler, endeksleme yöntemi ve ölçek kırılımları kullanılmıştır. Böylece KOBİ ve büyük işletmelerin ekonomik beklentileri karşılaştırmalı olarak değerlendirilmiştir. Nitel veri analizinde ise açık uçlu sorulardan elde edilen yanıtlar tematik analiz yöntemiyle sınıflandırılmış ve kodlanmıştır. Temalar; insan kaynağı, mevzuat, finansman, yatırım, rekabet, tedarik-lojistik ve algı boyutlarında toplanmıştır.

Perakende sektöründeki ekonomik beklentileri sayısal olarak ölçmek amacıyla endeksi yöntemi kullanılmıştır. Bu yöntem, katılımcıların ekonomik göstergelere ilişkin beklentilerinin yönünü (artış, azalış veya değişmeme) tek bir endeks değeriyle özetlemeyi sağlayarak beklentilerin sektör genelinde karşılaştırılabilirliğini artırmaktadır.

Pozitif yönde etkisi bulunan göstergeler (örneğin talep, ciro, istihdam, yatırım gibi) için endeks değeri, "artış bekleyen" katılımcı oranı ile "değişiklik beklemeyen" katılımcı oranının yarısının toplamı alınarak hesaplanmıştır. Matematiksel olarak bu hesaplama şu şekilde formüle edilmektedir:

$$\text{Endeks (Pozitif Etkili Göstergeler)} = \frac{(\text{Artış Bekleyenlerin Sayısı} + \frac{1}{2} \times \text{Aynı Kalmasını Bekleyenlerin Sayısı}) \times 100}{\text{Toplam Katılımcı Sayısı}}$$

Negatif yönde etkisi bulunan göstergeler (örneğin girdi maliyetleri, vergi yükü, stok maliyetleri gibi) için hesaplama mantığı aynıdır; ancak artış yerine azalış bekleyenlerin oranı dikkate alınmıştır:

$$\text{Endeks (Negatif Etkili Göstergeler)} = \frac{(\text{Azalış Bekleyenlerin Sayısı} + \frac{1}{2} \times \text{Aynı Kalmasını Bekleyenlerin Sayısı}) \times 100}{\text{Toplam Katılımcı Sayısı}}$$

Endekste eşik değer 50 olarak alınmış olmakla birlikte eşik değerin altında endeks değeri faaliyetlerde daralmaya üstünden yer alan endeks değeri ise faaliyetlerde genişlemeye işaret etmektedir. Bu yöntem, özellikle kısa dönemli ekonomik beklentilerin yönünü tespit etmek ve zaman içindeki değişimlerini izlemek için güçlü bir araç niteliğindedir. Endeksin bu şekilde hesaplanması, hem mikro ölçekli (işletme düzeyi) hem de makro ölçekli (sektör düzeyi) değerlendirmelere imkân sağlamaktadır. Ayrıca yöntem, ölçek (çalışan sayısı ve ciro) bazında kırılım yapılmasına olanak tanıyarak farklı büyüklükteki işletmelerin beklenti yapısının karşılaştırılmasına uygun bir analitik çerçeve sunmaktadır.

Tablo 1. Endeks Hesaplamasında Kullanılan Değişkenlerin Endekste Ağırlıkları ve Endeksi Etkileme Yönü

Değişken	İşaret	Ağırlık
Talep beklentisi	+	15%
Ciro beklentisi	+	15%
Sipariş düzeyi beklentisi	+	9%
Faaliyet kârı beklentisi	+	12%
Nakit dengesi beklentisi	+	7%
Yatırım beklentisi	+	9%
Çalışan sayısı beklentisi	+	10%
Öz kaynak beklentisi	+	3%
Stok beklentisi	−	7%
Girdi maliyetleri beklentisi	−	8%
Tahakkuk edecek kurumlar vergisi beklentisi	+	5%

3.3. Bulgular

Bu bölümde, perakende sektörüne ilişkin beklentiler, işletme faaliyetlerini şekillendiren kısıtlayıcı unsurlar, sürdürülebilirlik uygulamalarına yönelik eğilimler ve dijital dönüşüm dinamikleri bir bütün olarak ele alınmaktadır. Bulgular, işletmelerin mevcut konjonktürdeki konumlarını, geleceğe ilişkin beklenti ufuklarını ve stratejik öncelik alanlarını ortaya koymaktadır. Öncelikle sektör genelindeki beklenti endeksindeki eğilimler değerlendirilmiş; ardından işletmelerin karşı karşıya kaldığı yapısal ve konjonktürel kısıtlar analiz edilmiştir. Sürdürülebilirlik başlığı altında, uygulamaların öncelik düzeyi ile önümüzdeki döneme ilişkin yatırım planları sistematik biçimde incelenmiş; müşteri talebindeki yön değişimleri sektörün dönüşüm kapasitesi bağlamında ele alınmıştır. Teknolojik gelişmelerin perakende sektörüne iki yıllık perspektifte olası etkileri, dijitalleşme düzeyi ve planlanan dijital yatırımlar üzerinden analiz edilmiş; bu eğilimlerin rekabet gücü, verimlilik ve kurumsal adaptasyon süreçlerine yansımaları tartışılmıştır. Son bölümde ise, sektörün karşılaştığı temel sorunlar ve bu sorunlara yönelik çözüm önerileri değerlendirilerek politika ve strateji geliştirme süreçlerine katkı sağlayabilecek bir analitik çerçeve sunulmuştur.

3.3.1. Perakende Sektörü Beklenti Endeksi

Perakende beklenti endeksi, 3. çeyrekten 4. çeyreğe geçişte reel sektör algısında belirgin ve eşanlı bir toparlanmaya işaret etmektedir. Genel endeksin 44,6'dan 56,3'e yükselerek 50 eşiğinin üzerine çıkması, klasik iş çevrimleri yaklaşımında bir çukurdan çıkış (evresine tekabül etmektedir. Bu dönüşüm hem talep yönlü toparlanmanın hem de beklenti kanallarının eşzamanlı çalıştığı bir sürece işaret eder. Firmaların ölçek bazlı tepkileri ise bu makro dinamikleri mikro düzeyde somutlaştırmaktadır.

Çalışan sayısına göre dağılım, konjonktür teorisinin öngördüğü şekilde ölçek farklılıklarının çevrimlere verdiği tepkiyi net biçimde yansıtmaktadır. Büyük ölçekli işletmelerin endeksinin 37,2'den 57,7'ye yükselmesi, Keynesyen çerçevede marjinal talep artışlarına daha güçlü tepki verme eğiliminin bir göstergesidir. Bu keskin toparlanma, yüksek sabit maliyet yapısına sahip büyük firmaların, artan talep koşullarında kapasite kullanım oranlarını hızla yukarı çekmesiyle açıklanabilir. Küçük ve orta ölçekli firmalardaki daha ılımlı artışlar (48,0→56,0; 44,1→51,4) ise daha

esnek üretim yapısına sahip bu kesimlerin talep şoklarına kademeli uyum sağlama eğilimiyle uyumludur. Bu durum, ölçek ekonomilerinin konjonktürel dalgalanmalarda oynadığı farklılaştırıcı rolü doğrulamaktadır.

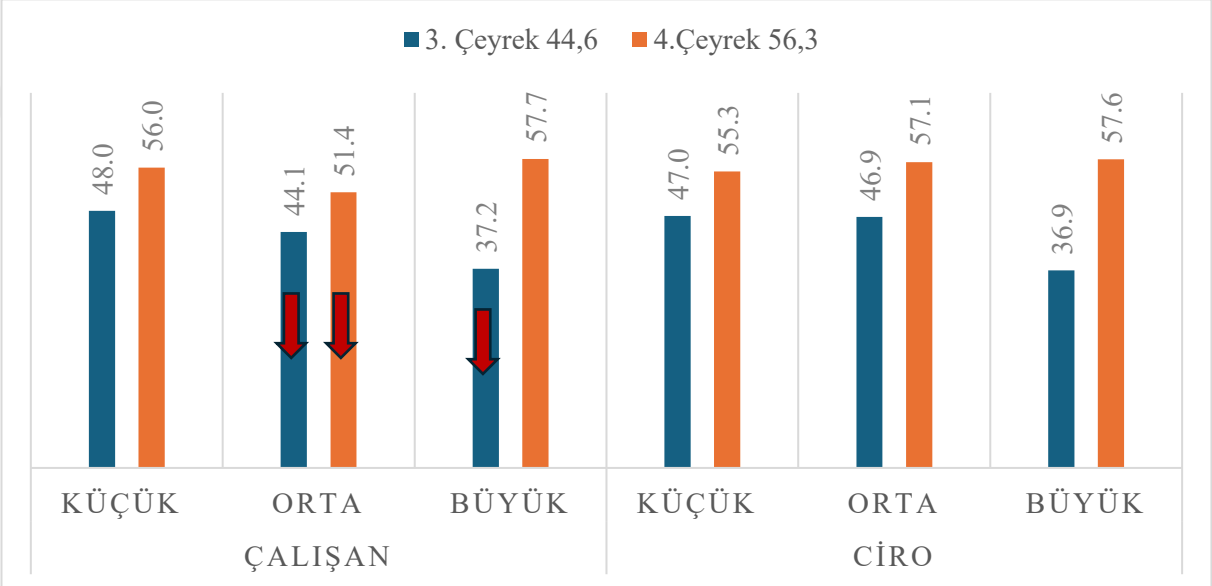
Ciroya göre sınıflandırma da aynı teorik örüntüyü desteklemektedir. Yüksek ciro grubundaki artışın (36,9'dan 57,6'ya) diğer gruplara kıyasla daha güçlü gerçekleşmesi, büyük firmaların daha yüksek kaldıraçla talep artışlarına tepki verebildiğini göstermektedir. Bu durum hem arz yanlı kapasite dinamikleri hem de beklenti temelli yatırım kararları açısından anlamlıdır. Orta ve küçük ciro gruplarındaki artışların daha dengeli seyri, toparlanmanın yalnızca belirli bir segmentte yoğunlaşmadığını, yaygın bir genişleme dalgasının oluştuğunu işaret eder. Gruplar arası varyansın azalması, reel sektördeki toparlanmanın senkronize bir genişleme karakteri kazandığını ortaya koymaktadır.

Bu tablo, iktisadi faaliyetlerdeki canlanmanın yalnızca geçici bir stok yenileme döngüsünden ibaret olmayıp, beklentiler kanalının da güçlendiğini ima etmektedir. Lucas'ın rasyonel beklentiler yaklaşımı çerçevesinde, endeksin 50 eşiğinin üzerine çıkması, firmaların geleceğe ilişkin fiyat, talep ve yatırım beklentilerinin pozitif yönlü güncellendiğini göstermektedir. Bu tür bir beklenti revizyonu, genişleme evresinin sürdürülebilirliğini destekleyen önemli bir mekanizmadır.

4. çeyrek verileri, klasik konjonktür teorileri ve beklentiler literatürüyle uyumlu bir biçimde, geniş tabanlı ve ölçek bağımlılığının azaldığı bir genişleme fazına işaret etmektedir. Bu durum, özellikle büyük firmalardaki ivmeli toparlanmanın diğer ölçek gruplarına da yayılmasıyla sistemik bir genişleme dinamiğine dönüşmüştür. Bununla birlikte, bu sürecin kalıcı bir büyüme rejimine evrilebilmesi, toplam talebin istikrarına, maliyet yönlü şokların kontrol altında tutulmasına ve beklentilerin olumlu seyir göstermeye devam etmesine ile mümkün görünmektedir.

Tablo 2. Perakende Beklenti Endeksi

			3. Çeyrek	4.Çeyrek
		Genel Endeks	44,6	56,3
Ölçekler	Çalışan	Küçük	48,0	56,0
		Orta	44,1	51,4
		Büyük	37,2	57,7
	Ciro	Küçük	47,0	55,3
		Orta	46,9	57,1
		Büyük	36,9	57,6



Şekil 1. İşletme Ölçeklerine Göre Endeks Değeri

Perakende sektöründeki beklenti göstergeleri, ölçek farklılıklarına rağmen genel olarak iyileşme eğiliminin tüm işletme gruplarına yayıldığını ortaya koymaktadır. Üçüncü çeyrekten dördüncü çeyreğe geçişte talep, sipariş, yatırım ve istihdam beklentilerinde gözlenen toparlanma, sektörün makroekonomik konjonktüre eşanlı bir genişleme sürecine girdiğini göstermektedir. Ancak bu iyileşmenin ölçekler arasında farklı yoğunluklarda yaşandığı da dikkat çekmektedir. Küçük işletmelerde toparlanma daha istikrarlı ve dengeli bir seyir izlerken, büyük işletmelerde daha keskin ve güçlü bir ivmelenme gözlenmiştir. Orta ölçekli işletmeler ise bu iki uç arasında, kontrollü ama belirgin bir iyileşme eğilimi göstermektedir.

Küçük ölçekli işletmelerde beklenti göstergelerindeki artış, piyasaya yönelik güvenin yeniden tesis edildiğine işaret etmektedir. Talep ve sipariş beklentilerinde görülen güçlenme, bu işletmelerin kısa vadeli nakit akışı ve stok yönetiminde daha

öngörülebilir bir tabloyla karşı karşıya olduklarını göstermektedir. Bu işletmeler, büyük ölçekli firmalara kıyasla daha esnek yapıya sahip olduklarından, piyasa koşullarındaki iyileşmeye daha temkinli ancak sürdürülebilir bir biçimde uyum sağlamaktadır. Nakit dengesi, stok yönetimi ve istihdam beklentilerindeki artış da küçük işletmelerin ekonomik toparlanmayı daha dengeli bir büyüme stratejisine dönüştürme eğiliminde olduklarını göstermektedir. Öz kaynak beklentilerindeki düşüş ise bu grupta finansal kaynak çeşitliliğinin sınırlı olmasından kaynaklanan bir kırılganlık riskini de işaret etmektedir.

Orta ölçekli işletmelerde toparlanma eğilimi hem talep tarafında hem de yatırım ve istihdam göstergelerinde belirginleşmiştir. Bu grup, hem küçük işletmelere göre daha yüksek kapasiteyle çalışmakta hem de büyük işletmelere kıyasla daha temkinli yatırım kararları almaktadır. Bu nedenle beklenti göstergelerindeki yükseliş, talep koşullarına hızlı ama dengeli bir tepki verme kapasitesini yansıtmaktadır. Orta ölçekli işletmelerde faaliyet kârlılığına ilişkin öngörülerin güçlenmesi, bu kesimin piyasa koşullarındaki olumlu gelişmeleri üretim süreçlerine etkin biçimde yansıttığını düşündürmektedir. Aynı zamanda nakit akışı ve istihdam beklentilerindeki iyileşme, bu grubun konjonktürel genişleme dönemlerinde daha kalıcı bir büyüme stratejisi izleme eğiliminde olduğunu göstermektedir.

Büyük ölçekli işletmelerde beklenti göstergelerindeki artış ise diğer gruplara kıyasla çok daha keskin ve hızlı gerçekleşmiştir. Bu durum, yüksek sabit maliyet ve kapasite yapısına sahip firmaların talep koşullarındaki iyileşmeye güçlü tepki verme eğiliminden kaynaklanmaktadır. Talep, sipariş düzeyi, yatırım ve istihdam beklentilerindeki güçlü artış, bu işletmelerin ekonomik çevrimlerde genişleme evresini sürükleyici bir konum üstlendiğini göstermektedir. Nakit dengesi beklentilerindeki iyileşme, bu firmaların finansal esnekliklerinin arttığını ve genişleme dönemlerinde daha yüksek bir finansal dayanıklılığa sahip olduklarını göstermektedir. Ancak öz kaynak beklentilerindeki düşüş, bu kesimin büyüme planlarını daha çok dış finansman kaynaklarına dayandırdığını, dolayısıyla finansal kaldıraç riskinin yüksek olduğunu düşündürmektedir. Ayrıca girdi maliyetlerine ilişkin beklentilerin bu grupta da yükselmesi, güçlü büyüme ivmesinin maliyet baskıları tarafından kısmen sınırlandığını ortaya koymaktadır.

Bulgular bir büyün olarak değerlendirildiğinde, küçük işletmelerde toparlanma daha dengeli ve temkinli bir seyir izlerken, orta ölçekli işletmelerde bu eğilim daha netleşmiş, büyük ölçekli işletmelerde ise hızlı ve güçlü bir ivmeye dönüşmüştür. Bu durum, ölçek ekonomilerinin talep ve yatırım beklentileri üzerindeki etkisini açık biçimde ortaya koymaktadır. Büyük işletmelerin konjonktürel genişlemeyi sürükleyici bir rol üstlendiği, ancak maliyet ve finansman unsurlarının büyüme üzerindeki belirleyici faktörler olarak varlığını koruduğu görülmektedir. Küçük ve orta ölçekli işletmeler açısından ise toparlanmanın sürdürülebilirliği, finansal esnekliklerini artırma ve maliyet baskılarını dengeleme kapasitelerine bağlı olacaktı

.

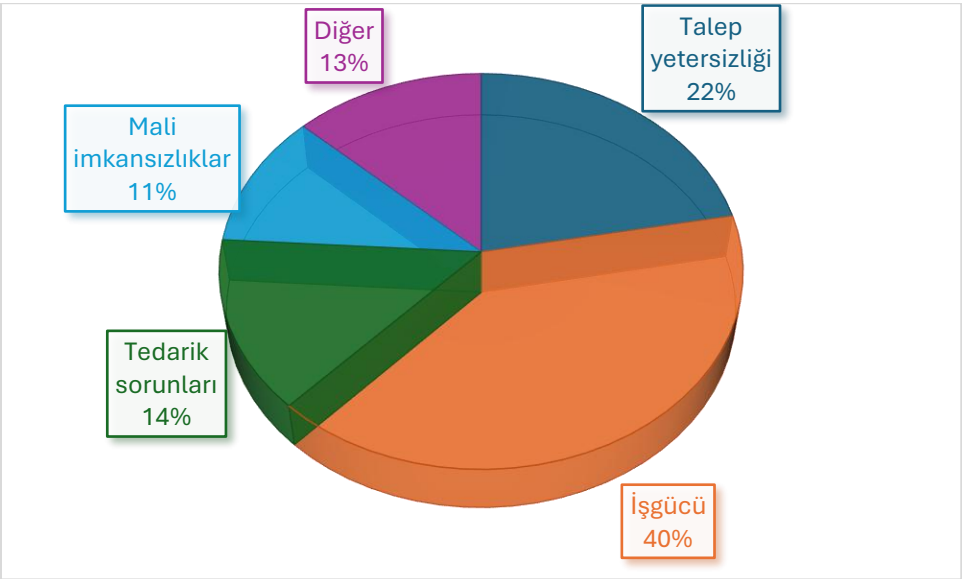
Tablo 3. Perakende Beklenti Endeksi Alt Endeksler

			Çalışan						Ciro					
	Genel		Küçük		Orta		Büyük		Küçük		Orta		Büyük	
	3. Çeyrek	4. Çeyrek	3. Çeyrek	4. Çeyrek	3. Çeyrek	4. Çeyrek	3. Çeyrek	4. Çeyrek	3. Çeyrek	4. Çeyrek	3. Çeyrek	4. Çeyrek	3. Çeyrek	4. Çeyrek
Talep beklentisi	63,5	91,8	69,0	93,5	75,0	87,5	48,8	89,0	69,7	92,1	64,1	89,1	48,5	93,9
Ciro beklentisi	41,5	28,0	32,1	27,2	56,3	31,3	59,8	29,3	33,6	30,3	45,3	29,7	56,1	21,2
Sipariş düzeyi beklentisi	49,3	58,2	50,0	54,9	50,0	62,5	47,6	64,6	48,7	52,0	48,4	67,2	51,5	63,6
Faaliyet kârı beklentisi	55,0	59,9	60,9	63,0	62,5	68,8	40,2	51,2	59,2	61,8	56,3	64,1	43,9	51,5
Nakit dengesi beklentisi	62,8	83,0	73,9	87,0	43,8	62,5	41,5	78,0	71,1	85,5	62,5	78,1	43,9	81,8
Yatırım beklentisi	66,7	84,4	77,2	83,2	56,3	75,0	45,1	89,0	73,7	82,9	75,0	85,9	42,4	86,4
Çalışan sayısı beklentisi	62,8	82,3	69,0	80,4	62,5	75,0	48,8	87,8	67,1	80,9	73,4	82,8	42,4	84,8
Öz kaynak beklentisi	29,8	23,4	27,7	22,8	18,8	6,3	36,6	28,0	29,6	23,0	25,0	25,0	34,8	22,7
Stok beklentisi	42,2	64,5	46,7	60,9	43,8	68,8	31,7	72,0	42,1	56,6	46,9	70,3	37,9	77,3
Girdi maliyetleri beklentisi	55,0	63,8	57,6	66,3	62,5	75,0	47,6	56,1	54,6	65,1	54,7	65,6	56,1	59,1
Tahakkuk edecek kurumlar vergisi beklentisi	47,9	77,7	56,0	78,3	37,5	62,5	31,7	79,3	51,3	75,0	51,6	79,7	36,4	81,8

3.3.2. İşletme Faaliyetlerini Kısıtlayan Unsurların Dağılımı

Perakende sektöründe işletme faaliyetlerini sınırlayan temel unsurlar incelendiğinde, öne çıkan faktörün işgücü piyasasına ilişkin kısıtlar olduğu görülmektedir. İşgücü eksikliği ve istihdam maliyetlerindeki baskılar, sektör genelinde üretim ve hizmet sunumu kapasitesini sınırlandıran en belirgin unsur haline gelmiştir. Bu durum, hem nitelikli işgücüne erişimde yaşanan zorlukları hem de artan personel maliyetlerinin işletmelerin faaliyetlerini doğrudan etkilediğini göstermektedir. Özellikle pandemi sonrası toparlanma döneminde işgücü piyasasında ortaya çıkan yapısal sıkışmaların, perakende sektörünün büyüme potansiyelini sınırladığı anlaşılmaktadır.

İşgücü kısıtlarının ardından gelen bir diğer önemli unsur, talep yetersizliğidir. İç talepteki dalgalanmalar ve tüketici güven endeksindeki kırılgan seyir, işletmelerin satış hacmini doğrudan etkilemekte ve kapasite kullanım oranlarını sınırlamaktadır. Bu durum, özellikle küçük ve orta ölçekli işletmelerde gelir akışının sürekliliğini zayıflatarak stratejik planlamayı güçleştirmektedir. Talep kaynaklı baskılar, yalnızca kısa vadeli satışları değil, aynı zamanda yatırım kararlarını da erteleyici bir unsur olarak ortaya çıkmaktadır.



Şekil 2. İşletmelerin Faaliyetlerini Kısıtlayan Unsurların Dağılımı

Tedarik zincirinde yaşanan sorunlar da sektörde önemli bir kısıtlayıcı faktör konumundadır. Girdi temininde gecikmeler, lojistik maliyetlerindeki oynaklık ve bazı ürün gruplarındaki arz darlığı, stok yönetimini zorlaştırmakta ve işletmelerin esnek üretim kapasitesini

sınırlamaktadır. Bu durum, özellikle hızlı tüketim ürünleri ve dayanıklı tüketim mallarında rekabetçiliği zayıflatma potansiyeli taşımaktadır.

Mali imkânsızlıklar da perakende sektöründe faaliyetleri kısıtlayan önemli bir unsur olarak öne çıkmaktadır. Finansmana erişim koşullarındaki sıkılaşma, artan faiz oranları ve likidite sınırlamaları, işletmelerin nakit akışını daraltmakta ve yatırım kapasitesini kısıtlamaktadır. Bu durum, özellikle küçük ölçekli işletmelerin finansal dayanıklılığını zayıflatarak ekonomik dalgalanmalara karşı kırılganlığı artırmaktadır.

Tüm bu unsurların yanı sıra, farklı işletme gruplarında çeşitli yapısal ve sektörel nitelikte "diğer" kısıtlar da dikkat çekmektedir. Bu kısıtlar arasında regülasyonlara uyum maliyetleri, teknoloji adaptasyonu güçlükleri ve tüketici davranışlarındaki öngörülemezlik gibi faktörler öne çıkmaktadır. Genel tablo değerlendirildiğinde, işgücü eksikliği ve talep yetersizliği sektörün öncelikli darboğazlarını oluşturmakta; tedarik ve finansman sorunları ise bu yapısal baskıları derinleştirmektedir. Bu çerçevede, perakende sektöründe sürdürülebilir büyüme ve istikrarın sağlanabilmesi için işgücü arzının güçlendirilmesi, talep tarafının desteklenmesi ve finansman koşullarının iyileştirilmesi kritik önem taşımaktadır.

Perakende sektöründe işletme faaliyetlerini sınırlandıran temel faktörler ölçek grupları bağlamında incelendiğinde, kısıtların niteliği ve ağırlık merkezinin işletme büyüklüğüne göre farklılaştığı görülmektedir. Küçük, orta ve büyük ölçekli işletmeler arasında kısıtların dağılımındaki bu çeşitlilik, sektörün yapısal özelliklerini ve her bir ölçek grubunun ekonomik şoklara karşı duyarlılığını anlamak açısından önem taşımaktadır.

Küçük ölçekli işletmelerde, işgücü piyasasına ilişkin kısıtların belirgin biçimde öne çıktığı görülmektedir. Bu grupta hem istihdam maliyetleri hem de nitelikli işgücüne erişimde yaşanan sorunlar, faaliyet kapasitesini sınırlayan en güçlü unsur haline gelmiştir. Küçük işletmelerin yapısal olarak esnek ancak kaynak açısından sınırlı olmaları, işgücü sorunlarının üretim süreçlerine daha doğrudan ve hızlı yansımasına neden olmaktadır. Talep yetersizliği de bu grupta ikinci önemli kısıt alanını oluşturmaktadır. Talep dalgalanmaları, küçük işletmelerin gelir akışlarını kırılgan hale getirmekte ve uzun vadeli planlamalarını zorlaştırmaktadır. Tedarik zinciri sorunları ve finansman imkânlarındaki sınırlılıklar ise bu grubun operasyonel dayanıklılığını zayıflatan tamamlayıcı kısıtlayıcı unsurlar olarak öne çıkmaktadır. Özellikle finansman kanallarına erişimin sınırlı oluşu, yatırım kararlarını baskılamakta ve büyüme kapasitelerini daraltmaktadır.

Orta ölçekli işletmelerde kısıtların dağılımı daha dengeli bir yapı sergilemektedir. Bu grupta da işgücü unsuru önemli bir kısıt olmaya devam etmekle birlikte, mali imkânsızlıkların ve tedarik sorunlarının göreli ağırlığı küçük işletmelere kıyasla artmıştır. Orta ölçekli firmalar, üretim kapasiteleri ve pazar erişimleri itibarıyla daha geniş bir etki alanına sahip olduklarından, talep yetersizliğini diğer gruplara göre daha sınırlı ölçüde hissetmektedir. Buna karşın, finansman koşullarındaki değişkenlik ve tedarik zincirindeki dalgalanmalar bu grupta daha belirleyici hale gelmiştir. Özellikle sermaye ve likidite yönetiminde ortaya çıkan sıkışmalar, orta ölçekli işletmelerin büyüme planlarını ertelemesine veya yeniden yapılandırmasına yol açabilmektedir. Ayrıca "diğer" kategorisinde toplanan regülasyonlar, teknolojik adaptasyon güçlükleri ve bölgesel faktörlerin bu grup üzerinde daha yüksek bir baskı oluşturduğu görülmektedir.

Büyük ölçekli işletmelerde kısıt yapısı farklı bir özellik göstermektedir. Bu grupta da işgücü unsuru önemli bir faktör olmakla birlikte, ağırlık bakımından küçük işletmelere kıyasla daha dengeli bir düzeydedir. Büyük işletmelerin ölçek ekonomilerinden yararlanabilmesi, işgücü piyasasındaki dalgalanmalara karşı nispeten daha esnek tepkiler vermelerine imkân tanımaktadır. Talep yetersizliği ise bu grupta göreli olarak daha yüksek bir ağırlık kazanmıştır. Büyük işletmelerin satış hacimlerinin yüksek oluşu, iç talepteki zayıflıklara daha duyarlı hale gelmelerine yol açmaktadır. Buna karşılık, tedarik ve finansman kısıtlarının büyük firmalarda görece daha düşük düzeyde seyrettiği görülmektedir. Bu durum, büyük işletmelerin tedarik zincirlerinde sahip oldukları pazarlık gücü, alternatif kaynaklara erişim kapasiteleri ve finansal dayanıklılık düzeylerinin küçük ve orta ölçekli firmalara kıyasla daha yüksek olmasından kaynaklanmaktadır. Bununla birlikte, "diğer" başlığı altında toplanan unsurların bu grupta da belirli bir ağırlığa sahip olduğu dikkat çekmektedir. Bu durum, büyük ölçekli işletmelerin daha karmaşık regülasyonlara, kurumsal dönüşüm baskılarına ve uluslararası rekabet koşullarına daha fazla maruz kaldığını göstermektedir.

Tablo 4. İşletmelerin Faaliyetlerini Kısıtlayan Unsurların Ölçeklere Göre Dağılımı

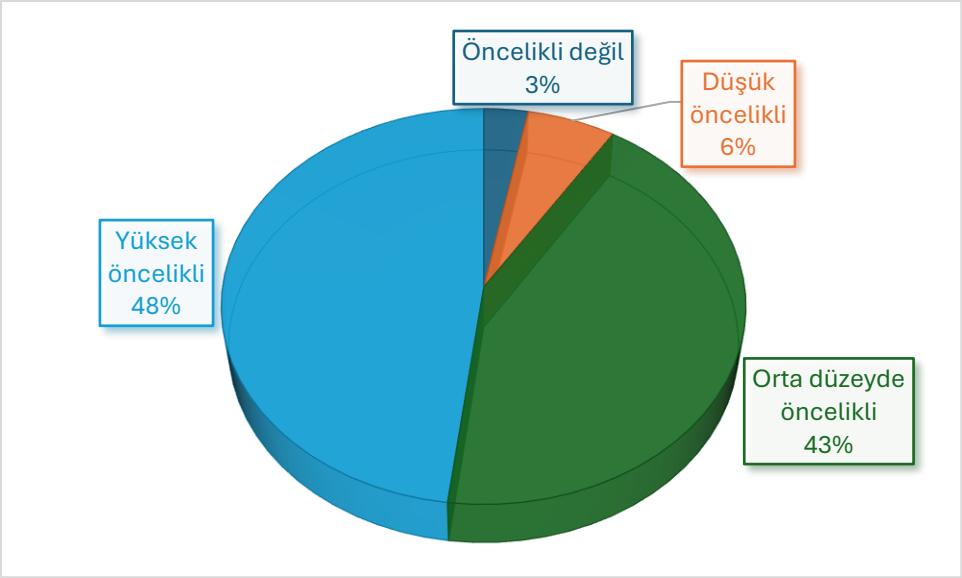
	Çalışan Sayısı			Ciro		
	Küçük	Orta	Büyük	Küçük	Orta	Büyük
Talep yetersizliği	20%	13%	29%	17%	28%	27%
İşgücü	41%	38%	37%	43%	34%	36%
Tedarik sorunları	15%	13%	12%	16%	16%	9%
Mali imkansızlıklar	11%	13%	10%	9%	19%	6%
Diğer	13%	25%	12%	14%	3%	21%

3.3.3. Sürdürülebilirlik Uygulamalarının Öncelik Düzeyi

Perakende sektöründe sürdürülebilirlik uygulamalarına verilen önem düzeyi incelendiğinde, işletmelerin büyük çoğunluğunun bu konuyu kurumsal stratejilerinde yüksek veya en azından orta düzeyde öncelikli bir alan olarak gördüğü dikkat çekmektedir. Bu dağılım, sürdürülebilirliğin sektör genelinde yalnızca çevresel veya sosyal sorumluluk kapsamında ele alınan bir unsur olmaktan çıkarak, rekabet gücü, kurumsal itibar ve uzun vadeli dayanıklılık açısından stratejik bir boyuta taşındığını göstermektedir. Özellikle yüksek öncelik atfeden işletmelerin oranının belirgin bir şekilde öne çıkması, sürdürülebilirlik politikalarının işletme modellerinin merkezine yerleşmeye başladığına işaret etmektedir.

Orta düzeyde öncelik tanıyan işletmelerin yüksek bir paya sahip olması ise sektörün büyük bir bölümünde sürdürülebilirlik uygulamalarının operasyonel süreçlere entegre edilmekte olduğunu ancak henüz tüm stratejik karar süreçlerinde belirleyici bir unsur haline gelmediğini düşündürmektedir. Bu grup, genellikle sürdürülebilirlik alanında belirli adımlar atmış ancak kaynak tahsisi, kurumsal hedeflerle entegrasyon ve ölçülebilirlik düzeyi bakımından gelişme potansiyeline sahip işletmeleri yansıtmaktadır. Bu durum, sürdürülebilirliğin giderek yaygınlaşmakla birlikte tüm işletmelerde aynı derinlikte kurumsallaşmadığını ortaya koymaktadır.

Düşük öncelik tanıyan veya bu alanı hiç önceliklendirmeyen işletmelerin payının sınırlı olması, sektör genelinde sürdürülebilirlik farkındalığının yaygınlaştığına işaret etmektedir. Bununla birlikte bu kesimdeki işletmelerin büyük ölçüde küçük ölçekli ve kısa vadeli nakit akışına dayalı faaliyet yürüten firmalardan oluştuğu, dolayısıyla stratejik sürdürülebilirlik yatırımlarına yönelme kapasitelerinin sınırlı olduğu değerlendirilebilir. Bu tablo, sürdürülebilirlik stratejilerinin işletme ölçeği, finansal kapasite ve kurumsal yönetim düzeyi ile yakından ilişkili olduğunu göstermektedir.



Şekil 3. İşletmelerin Sürdürülebilirlik Uygulamalarının Öncelik Düzeyine Göre Dağılımı

Sürdürülebilirlik uygulamalarına verilen öncelik düzeyi işletme ölçeğine göre farklılaşmakta, ancak genel eğilim sektörde bu konunun giderek daha stratejik bir konum kazandığını göstermektedir. Küçük, orta ve büyük ölçekli işletmelerde yapılan değerlendirmeler, sürdürülebilirliğin artık yalnızca çevresel bir duyarlılık konusu olmaktan çıkarak rekabet gücü, marka değeri ve uzun vadeli kurumsal dayanıklılık açısından önemli bir unsur haline geldiğini ortaya koymaktadır. Ancak bu dönüşümün ölçek grupları arasında farklı hız ve derinliklerde gerçekleştiği de dikkat çekmektedir.

Küçük ölçekli işletmelerde, sürdürülebilirlik konusuna yüksek düzeyde öncelik verenlerin oranı oldukça dikkat çekici bir büyüklüğe ulaşmıştır. Bu durum, sektörün küçük aktörlerinin de sürdürülebilirlik konusunu yalnızca bir çevresel yükümlülük değil, aynı zamanda pazar erişimi ve kurumsal itibar açısından bir fırsat alanı olarak görmeye başladığını göstermektedir. Bununla birlikte orta düzeyde öncelik tanıyan önemli bir kesimin varlığı, bu işletmelerin henüz sürdürülebilirlik uygulamalarını tüm faaliyet süreçlerine entegre edemediklerini, ancak dönüşüm eğilimi içinde olduklarını düşündürmektedir. Düşük öncelik tanıyan veya hiç öncelik vermeyen kesimin sınırlı bir büyüklükte olması, farkındalığın yaygınlaştığını ancak uygulama derinliğinin ölçekle birlikte sınırlanabileceğini göstermektedir. Bu tablo, küçük işletmelerde sürdürülebilirliğin potansiyel bir büyüme stratejisine dönüşme aşamasında olduğunu işaret etmektedir.

Orta ölçekli işletmelerde, sürdürülebilirliğe yüksek düzeyde öncelik verenlerin oranı küçük işletmelere kıyasla daha yüksektir. Bu eğilim, orta ölçekli firmaların hem kurumsal kapasite hem de finansal olanaklar bakımından sürdürülebilirlik uygulamalarını daha sistematik biçimde

hayata geçirebildiklerini göstermektedir. Orta düzeyde öncelik tanıyan işletmelerin oranının da yüksek olması, bu grubun büyük bir kısmının sürdürülebilirlik stratejilerini kademeli olarak operasyonel süreçlerine entegre ettiğini düşündürmektedir. Bu tablo, orta ölçekli işletmelerin dönüşüm sürecinin ileri bir evresinde bulunduğunu, ancak henüz tam bir kurumsallaşma düzeyine ulaşmadığını ortaya koymaktadır.

Büyük ölçekli işletmelerde sürdürülebilirliğe yüksek öncelik atfedenlerin oranı diğer gruplara kıyasla daha yüksektir. Bu durum, büyük firmaların sürdürülebilirlik stratejilerini yalnızca çevresel sorumluluk kapsamında değil, aynı zamanda küresel rekabetçilik, tedarik zinciri güvenliği ve marka değeri açısından temel bir unsur olarak konumlandırdıklarını göstermektedir. Bu işletmelerin finansal güçleri, kurumsal yönetişim kapasiteleri ve uluslararası pazarlara erişim olanakları, sürdürülebilirlik uygulamalarını daha hızlı ve kapsamlı biçimde hayata geçirmelerine imkân tanımaktadır. Orta düzeyde öncelik verenlerin oranının görece daha düşük olması, bu işletmelerde sürdürülebilirlik uygulamalarının büyük ölçüde stratejik planlama ve karar alma mekanizmalarına entegre edildiğini göstermektedir. Bununla birlikte, düşük veya hiç öncelik tanımayan kesimin oldukça sınırlı kalması, büyük işletmelerde sürdürülebilirliğin kurumsal standart haline geldiğini teyit etmektedir.

Tablo 5. İşletmelerin Sürdürülebilirlik Uygulamalarının Öncelik Düzeyinin Ölçeklere Göre Dağılımı

	Çalışan Sayısı			Ciro		
	Küçük	Orta	Büyük	Küçük	Orta	Büyük
Öncelikli değil	3%	0%	2%	3%	3%	3%
Düşük öncelikli	8%	0%	2%	8%	3%	3%
Orta düzeyde öncelikli	43%	50%	41%	45%	47%	36%
Yüksek öncelikli	46%	50%	54%	45%	47%	58%

3.3.4. Önümüzdeki 12 Ayda Planlanan Sürdürülebilirlik Yatırımları

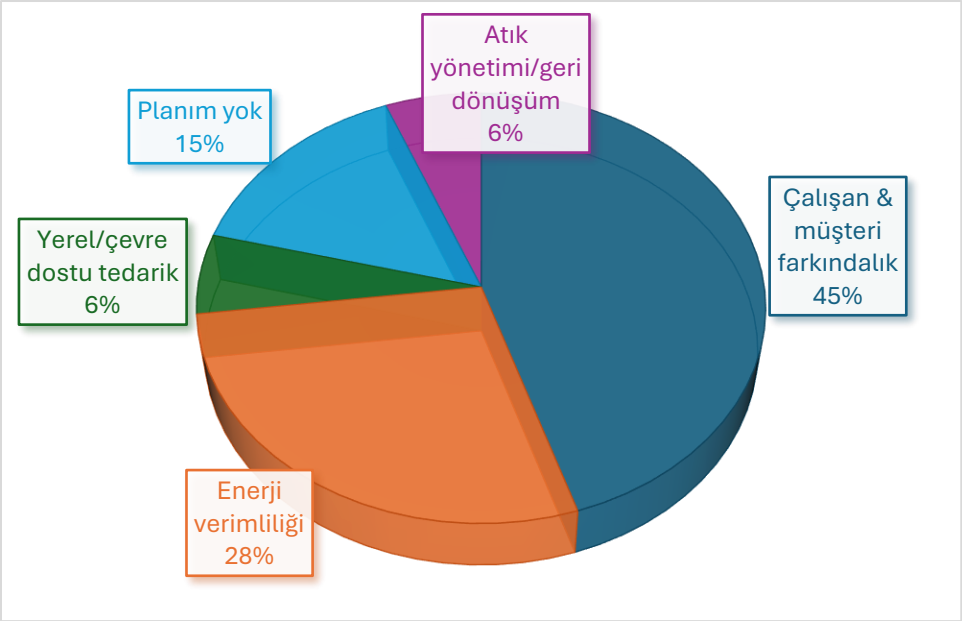
Perakende sektöründe önümüzdeki döneme ilişkin sürdürülebilirlik yatırımlarının dağılımı incelendiğinde, işletmelerin büyük çoğunluğunun çevresel sorumluluk ve toplumsal farkındalığa odaklı bir stratejik yaklaşım benimsediği görülmektedir. Özellikle çalışan ve müşteri farkındalığını artırmaya yönelik girişimlerin diğer yatırım alanlarına kıyasla belirgin

biçimde öne çıkması, sürdürülebilirlik stratejilerinde davranışsal ve kültürel dönüşümün temel bir bileşen olarak görüldüğüne işaret etmektedir. Bu durum, işletmelerin yalnızca operasyonel veya teknik önlemlerle değil, paydaş katılımını güçlendiren bütüncül bir sürdürülebilirlik anlayışını benimsediğini göstermektedir.

Enerji verimliliği alanındaki yatırım planlarının yüksek bir paya sahip olması, sürdürülebilirlik uygulamalarının işletme maliyetlerini azaltıcı ve rekabet gücünü artırıcı bir araç olarak değerlendirildiğini ortaya koymaktadır. Enerji verimliliğine odaklanan yatırımların, özellikle uzun vadede karbon ayak izinin azaltılması, kaynak kullanımının optimizasyonu ve maliyet yapısının iyileştirilmesi açısından kritik bir rol oynadığı açıktır. Bu eğilim, küresel ölçekte sürdürülebilirlik politikalarının merkezinde yer alan çevresel verimlilik hedefleriyle de uyumlu bir nitelik taşımaktadır.

Yerel ve çevre dostu tedarik zincirlerine yönelik yatırım planlarının sınırlı bir paya sahip olması ise dikkat çekicidir. Bu durum, sürdürülebilirlik stratejilerinde tedarik zinciri yönetiminin henüz işletme düzeyinde yeterince kurumsallaşmadığını düşündürmektedir. Tedarik zinciri yatırımlarının görece düşük düzeyde kalması, özellikle küçük ve orta ölçekli işletmelerin bu alanda hem finansal hem de organizasyonel kapasite eksiklikleri yaşadığına işaret etmektedir. Uzun vadede sürdürülebilir tedarik zincirlerinin geliştirilmesi, sektörün rekabet gücünü artırmak ve dışsal risklere karşı direnç kazanmak açısından önemli bir alan olarak öne çıkmaktadır.

Bununla birlikte, belirli bir oranda işletmenin sürdürülebilirlik alanında herhangi bir yatırım planına sahip olmaması, sektör genelinde farkındalık düzeyinin artmasına karşın uygulamaya geçme kapasitesinde ölçek bazlı farklılıkların devam ettiğini göstermektedir. Bu kesimde yer alan işletmelerin çoğunlukla sınırlı finansal kaynaklara sahip olduğu, bu nedenle sürdürülebilirlik yatırımlarını kısa vadeli operasyonel hedefler karşısında geri planda tuttuğu değerlendirilebilir. Atık yönetimi ve geri dönüşüm uygulamalarına yönelik yatırımların ise görece düşük bir düzeyde kalması, bu alanın henüz stratejik bir öncelik olarak görülmediğini, ancak ilerleyen dönemlerde düzenleyici baskılar ve toplumsal taleplerle birlikte daha fazla önem kazanabileceğini göstermektedir.



Şekil 4. İşletmelerin Planladığı Sürdürülebilirlik Yatırımlarının Dağılımı (Gelecek 12 ay)

İşletmelerin gelecek 12 aya ilişkin sürdürülebilirlik yatırımları ölçek bazında incelendiğinde, yatırım eğilimlerinin küçük, orta ve büyük ölçekli işletmeler arasında anlamlı farklılıklar gösterdiği görülmektedir. Bu farklılaşma, firmaların hem kurumsal kapasitesi hem de stratejik öncelikleri doğrultusunda sürdürülebilirlik yatırımlarına farklı düzeylerde odaklandıklarını ortaya koymaktadır.

Küçük ölçekli işletmelerde, sürdürülebilirlik yatırımlarında öncelikli alanın çalışan ve müşteri farkındalığını artırmaya yönelik faaliyetler olduğu görülmektedir. Bu durum, küçük işletmelerin sürdürülebilirliği daha çok bilinçlendirme, toplumsal sorumluluk ve marka itibarı boyutlarıyla ele aldığını göstermektedir. Enerji verimliliğine yönelik yatırımlar ikinci sırada yer almakta, bu da küçük işletmelerin maliyet azaltıcı önlemlere öncelik verdiğini ortaya koymaktadır. Buna karşılık, tedarik zinciri yönetimi ve atık dönüşümüne ilişkin yatırımların görece sınırlı kalması, küçük işletmelerin bu alanlarda hem finansal hem de teknik kapasite açısından kısıtlı imkanlara sahip olduğuna işaret etmektedir. Planı olmayan işletmelerin oranının da dikkate değer bir düzeyde olması, sürdürülebilirlik stratejilerinin bu grupta henüz tam anlamıyla kurumsallaşmadığını göstermektedir.

Orta ölçekli işletmelerde, çalışan ve müşteri farkındalığı yine önemli bir öncelik alanı olmakla birlikte, bu grubun sürdürülebilirlik stratejilerinde daha dengeli bir yatırım profili sergilediği görülmektedir. Enerji verimliliği yatırımlarının anlamlı bir paya sahip olması, bu işletmelerin sürdürülebilirlik hedeflerini yalnızca itibar ve farkındalıkla sınırlamadığını, aynı zamanda

operasyonel maliyetlerin azaltılması ve verimliliğin artırılmasına yönelik teknik çözümlere de yöneldiklerini göstermektedir. Tedarik zinciri ve atık yönetimi yatırımlarının düşük düzeyde kalması ise bu alanlarda yapısal dönüşüm ihtiyacına işaret etmektedir. Bu tablo, orta ölçekli işletmelerin sürdürülebilirlikte farkındalık düzeyinden kurumsallaşma aşamasına geçmekte olduğunu düşündürmektedir.

Tablo 6. İşletmelerin Planladığı Sürdürülebilirlik Yatırımlarının Ölçeklere Göre Dağılımı (Gelecek 12 ay)

	Çalışan Sayısı			Ciro		
	Küçük	Orta	Büyük	Küçük	Orta	Büyük
Çalışan & müşteri farkındalık	46%	63%	41%	46%	44%	45%
Enerji verimliliği	26%	25%	32%	25%	28%	33%
Yerel/çevre dostu tedarik	5%	0%	10%	7%	6%	6%
Planım yok	16%	13%	12%	16%	16%	12%
Atık yönetimi/geri dönüşüm	7%	0%	5%	7%	6%	3%

Büyük ölçekli işletmelerde sürdürülebilirlik yatırımlarının niteliği daha stratejik ve kapsayıcı bir karakter sergilemektedir. Bu grupta enerji verimliliği yatırımlarının görece daha yüksek paya sahip olması, büyük firmaların çevresel sürdürülebilirliği aynı zamanda maliyet optimizasyonu ve rekabet gücü artırıcı bir unsur olarak gördüğünü göstermektedir. Çalışan ve müşteri farkındalığına verilen önem de bu grubun sürdürülebilirlik politikalarını kurumsal kültürün bir bileşeni olarak benimsediğine işaret etmektedir. Tedarik zincirine yönelik yatırımların küçük ve orta ölçekli işletmelere kıyasla daha yüksek olması, büyük firmaların bu alanda daha sistematik bir yaklaşım geliştirdiğini göstermektedir. Atık yönetimi ve geri dönüşüm yatırımlarının da bu grupta belirli bir düzeyde varlık göstermesi, sürdürülebilirlik stratejisinin çevresel boyutlarının daha kapsamlı şekilde ele alındığını ortaya koymaktadır.

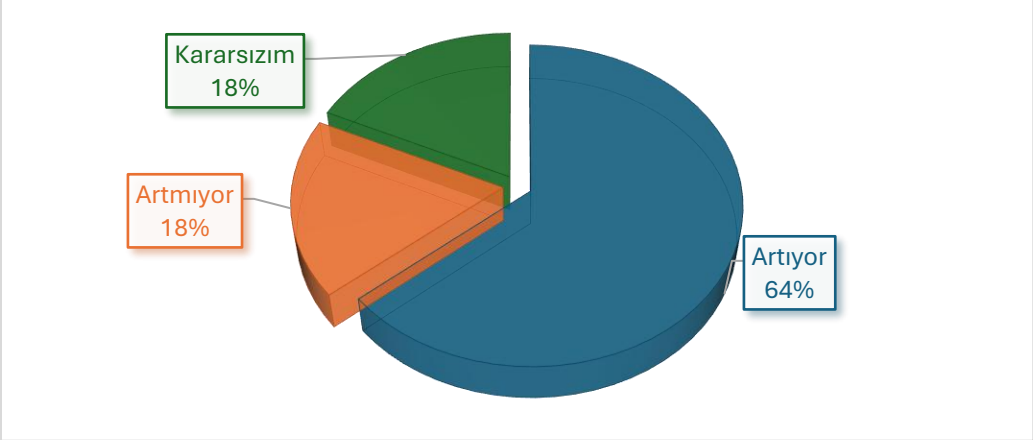
3.3.5. Müşterilerin Sürdürülebilir Ürün/Hizmetlere İlgisindeki Değişim

Perakende sektöründe müşteri davranışlarına ilişkin beklentiler incelendiğinde, işletmelerin büyük çoğunluğunun sürdürülebilir ürün ve hizmetlere yönelik müşteri ilgisinin arttığı yönünde bir eğilim algıladığı görülmektedir. Bu durum, sürdürülebilirlik konusunun yalnızca üretim veya kurumsal yönetim süreçlerinde değil, aynı zamanda talep tarafında da giderek daha güçlü bir biçimde hissedildiğini göstermektedir. Tüketici tercihlerindeki bu yönelim, çevresel

duyarlılığın artması, sosyal bilinç düzeyinin yükselmesi ve markaların sürdürülebilirlik temalı stratejiler geliştirmesiyle doğrudan ilişkilendirilebilir.

İşletmelerin önemli bir kısmı, sürdürülebilir ürün ve hizmetlere olan talepteki bu artışı, pazar dinamiklerini yeniden şekillendiren bir unsur olarak değerlendirmektedir. Bu eğilim, özellikle markalaşma sürecinde çevresel sorumluluk söylemini stratejik bir iletişim aracı olarak kullanan firmaların rekabet avantajı elde etmesine zemin hazırlamaktadır. Aynı zamanda tüketici davranışlarındaki bu değişim, sürdürülebilirlik yatırımlarına yönelen işletmelerin orta ve uzun vadede daha güçlü bir piyasa konumu elde etmesine katkı sağlayabilecek bir potansiyel yaratmaktadır.

Müşteri ilgisinin artmadığını düşünen işletmelerin sınırlı bir paya sahip olması, bu alandaki talep dönüşümünün geniş tabanlı bir eğilim haline geldiğini göstermektedir. Bununla birlikte, kararsız olduğunu ifade eden işletmelerin varlığı, sürdürülebilirlik alanındaki talep artışının sektör genelinde henüz tam olarak ölçümlenmediğini ya da bazı alt pazar segmentlerinde bu eğilimin daha yavaş hissedildiğini düşündürmektedir. Özellikle küçük ölçekli işletmelerde müşteri davranışlarına ilişkin geri bildirim mekanizmalarının sınırlı olması, bu belirsizliğin önemli bir nedeni olabileceği değerlendirilebilmektedir.



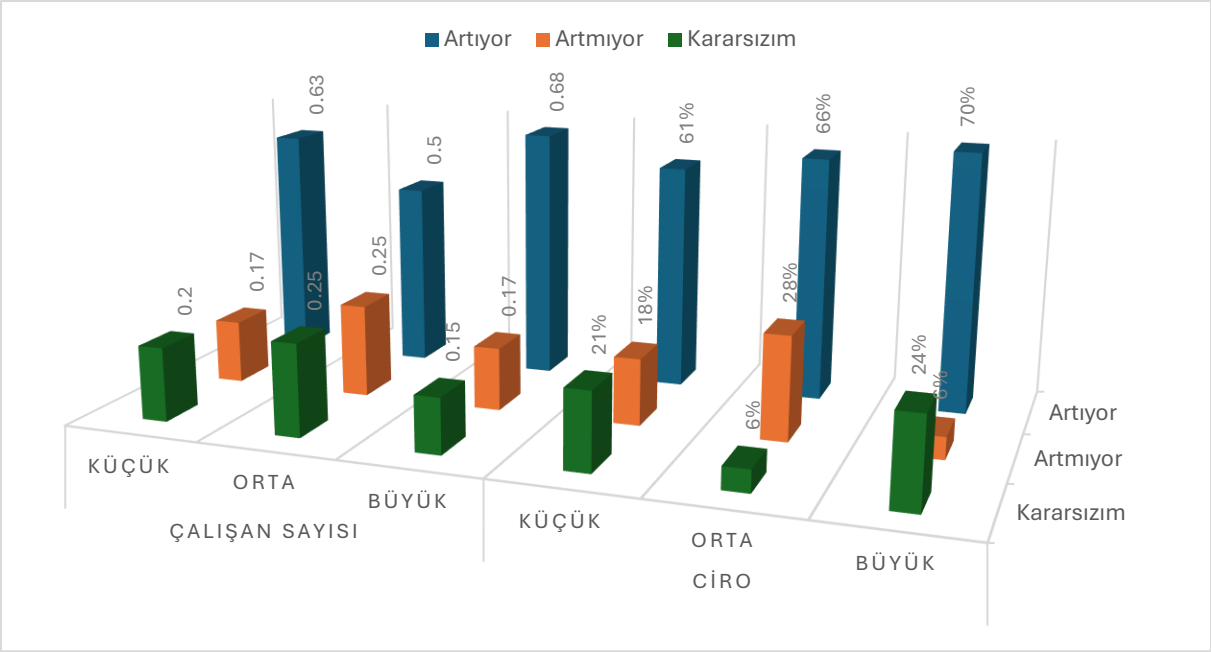
Şekil 5. İşletmelerde Müşterilerin Sürdürülebilir Ürün/Hizmetlere İlgisindeki Değişim

Müşterilerin sürdürülebilir ürün ve hizmetlere yönelik ilgisine ilişkin beklentiler ölçek bazında incelendiğinde, artan ilginin tüm işletme gruplarında hissedilmekle birlikte yoğunluk düzeyinin işletme ölçeklerine göre farklılık gösterdiği görülmektedir. Bu eğilim, talep yönlü dinamiklerin sektörde ölçek etkisi altında şekillendiğini ortaya koymaktadır.

Küçük ölçekli işletmelerde, sürdürülebilir ürün ve hizmetlere yönelik müşteri ilgisinin arttığı yönünde güçlü bir algı bulunmaktadır. Bu durum, küçük işletmelerin yerel müşteri profiliyle daha doğrudan temas içinde olması ve çevresel duyarlılıktaki artışı hızlı biçimde gözlemleyebilmesiyle ilişkilendirilebilir. Bununla birlikte, bu grupta kararsız kalan işletmelerin oranının da dikkate değer düzeyde olması, müşteri eğilimlerinin her segmentte aynı açıklıkla ölçümlenemediğini göstermektedir. Özellikle küçük ölçekli işletmelerde sistematik veri toplama ve müşteri davranışlarını analiz etme kapasitesinin sınırlı olması, bu belirsizliği güçlendiren bir unsur olarak değerlendirilebilir.

Orta ölçekli işletmelerde, müşteri ilgisinin artmadığını düşünen kesimin diğer gruplara kıyasla daha yüksek olması dikkat çekmektedir. Bu durum, orta ölçekli işletmelerin hem yerel hem bölgesel pazarlarda faaliyet göstermesi nedeniyle müşteri profillerinde heterojenlik bulunmasına bağlanabilir. Aynı zamanda bu işletmelerin sürdürülebilirlik iletişimini küçük işletmelere kıyasla daha kurumsal düzeyde yürütmesine rağmen, bazı segmentlerde talep duyarlılığının düşük seyretmesi bu sonucu doğurmuş olabilir. Bununla birlikte, artış yönlü algının bu grupta da ağırlık kazanması, sürdürülebilirlik odaklı tüketici davranışlarının yaygınlaşmakta olduğunu göstermektedir.

Büyük ölçekli işletmelerde ise sürdürülebilir ürün ve hizmetlere yönelik müşteri ilgisinin arttığı yönündeki algı en yüksek düzeydedir. Bu tablo, büyük firmaların daha geniş müşteri kitlesine erişmesi, kurumsal sürdürülebilirlik iletişimini daha güçlü biçimde yapabilmesi ve markalarının çevresel değerlerle daha yakından ilişkilendirilmesiyle açıklanabilir. Bu işletmelerin pazarlama stratejilerinde sürdürülebilirlik temasını daha görünür biçimde kullanmaları, müşteri talebine ilişkin algı düzeyini de güçlendirmektedir. Bununla birlikte, büyük işletmeler arasında da belirli bir oranda kararsız kesimin bulunması, özellikle çok çeşitli pazar segmentlerinde faaliyet gösteren bu firmaların talep farklılıklarını ölçümlemede daha karmaşık bir tabloyla karşı karşıya olduklarını göstermektedir.



Şekil 6. İşletme Ölçeklerine Göre Müşterilerin Sürdürülebilir Ürün/Hizmetlere İlgisindeki Değişim

3.3.6. Yeni Teknolojilerin Perakende Sektörüne Beklenen Etkisi (2 Yıllık Ufuk)

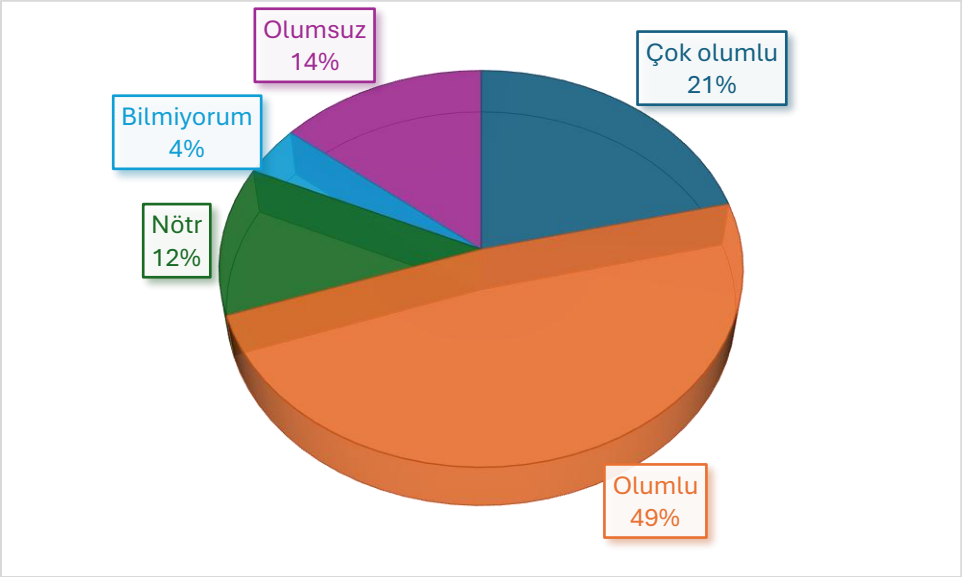
Yeni teknolojilerin perakende sektörüne olası etkilerine ilişkin beklentiler değerlendirildiğinde, işletmelerin büyük çoğunluğunun bu gelişmeleri olumlu yönde yorumladığı görülmektedir. Bu tablo, teknolojik dönüşümün sektör genelinde bir tehditten ziyade fırsat alanı olarak algılandığını ortaya koymaktadır. Katılımcıların önemli bir bölümü teknolojik yeniliklerin iş süreçlerini hızlandıracağını, verimliliği artıracağını ve rekabet gücünü güçlendireceğini öngörmektedir. Bu eğilim, özellikle dijitalleşme, otomasyon ve veri analitiği gibi alanların perakende sektöründe stratejik bir konuma yerleştiğini göstermektedir.

Beklentilerin büyük bir kısmının "olumlu" kategorisinde yoğunlaşması, firmaların yeni teknolojileri mevcut iş modelleriyle bütünleştirme kapasitesine ve istekliliğine işaret etmektedir. "Çok olumlu" değerlendirmelerin de kayda değer düzeyde olması, bu dönüşümün sadece operasyonel düzeyde değil, aynı zamanda sektörel rekabetin geleceğini şekillendiren bir unsur olarak algılandığını göstermektedir. Özellikle büyük ölçekli işletmelerin teknoloji adaptasyonundaki görece yüksek kabiliyeti, bu iyimserliğin önemli bir kaynağı olabilir.

Bununla birlikte, belirli bir kesimin "nötr" ya da "bilmiyorum" yanıtı vermesi, teknolojik dönüşümün tüm sektör oyuncuları tarafından aynı hızda benimsenmediğini düşündürmektedir. Özellikle küçük ve orta ölçekli işletmelerde bu durum, teknoloji yatırımları konusundaki kaynak kısıtları, teknik bilgi eksiklikleri veya dönüşüm sürecine yönelik belirsizliklerle ilişkili

olabilir. Bu belirsizlik, teknolojik gelişmelerin potansiyel etkilerini tam olarak öngörememe ya da işletme ölçeğine uygun uygulama modellerinin netleşmemesiyle de bağlantılıdır.

Olumsuz değerlendirmelerdeki sınırlı oran ise dikkat çekicidir. Bu durum, sektör genelinde teknolojik dönüşümün yaygın olarak olumlu karşılandığını, ancak belirli işletme gruplarında maliyet, uyum süreci ya da istihdam yapısında meydana gelebilecek değişikliklere dair çekincelerin varlığını göstermektedir. Özellikle bu kesimin küçük ölçekli işletmelerden oluşma olasılığı yüksektir; çünkü teknolojik dönüşüm, sınırlı finansal ve teknik kapasiteye sahip işletmeler için hem bir fırsat hem de bir baskı unsuru olarak algılanabilmektedir.



Şekil 7. İşletmelerin Yeni Teknolojilerin Perakende Sektörüne Beklenen Etkisi (2 Yıllık Ufuk)

Yeni teknolojilerin perakende sektörüne olası etkilerine ilişkin ölçek bazlı değerlendirmeler, sektör genelinde teknolojiye yönelik güçlü bir iyimserlik algısına işaret etmekle birlikte bu algının yoğunluğu ve niteliğinin işletme ölçeklerine göre farklılaştığını göstermektedir. Bu durum, dijitalleşme sürecine adaptasyon kapasitesinin ölçekle yakından ilişkili olduğunu ortaya koymaktadır.

Küçük ölçekli işletmelerde, teknolojik dönüşüme ilişkin algı büyük ölçüde olumlu olmakla birlikte, kararsız ve olumsuz görüşlerin diğer gruplara kıyasla daha yüksek düzeyde seyrettiği görülmektedir. Bu tablo, küçük işletmelerin teknoloji yatırımlarına yönelme konusunda daha temkinli olduklarını ve olası maliyet, teknik uyum veya işletme yapısındaki dönüşüm baskılarına ilişkin çekinceler taşıdıklarını göstermektedir. Küçük ölçekli işletmelerin dijital altyapı, finansman imkânları ve uzmanlık düzeyi açısından daha sınırlı kapasiteye sahip olmaları bu çekincelerin temel nedenlerinden biri olarak değerlendirilebilir. Bu grupta olumlu

yaklaşımın yüksek oluşu, farkındalığın arttığını gösterse de, kararsızlık ve olumsuzluk oranları teknolojik dönüşümün henüz tam anlamıyla içselleştirilmediğine işaret etmektedir.

Orta ölçekli işletmelerde, olumlu beklenti düzeyi en yüksek seviyededir. Özellikle çok olumlu yanıt oranlarının küçük ve büyük işletmelere kıyasla daha yüksek olması, bu grubun teknoloji adaptasyonunda daha proaktif bir konumda bulunduğunu göstermektedir. Orta ölçekli işletmeler, hem esnek karar alma yapıları hem de küçük işletmelere kıyasla daha güçlü finansal kapasiteleri sayesinde teknolojik dönüşüme daha hızlı uyum sağlayabilmektedir. Bu işletmelerin olumsuz görüş bildirmemesi, teknolojik gelişmelerin rekabetçiliklerini artıracağı yönünde güçlü bir güvene sahip olduklarını ortaya koymaktadır. Bununla birlikte nötr ve belirsiz yanıt oranlarının da varlığı, bu grubun teknolojiyi stratejik olarak benimserken bazı uygulama alanlarında belirsizliklerle karşılaştığını göstermektedir.

Büyük ölçekli işletmelerde ise teknolojiye yönelik algı genellikle olumlu ve dengeli bir dağılım göstermektedir. Olumlu değerlendirmelerin yüksekliği, bu grupta teknolojik yeniliklerin stratejik planlamaya entegre edildiğini ve dijital dönüşümün kurumsal düzeyde benimsendiğini ortaya koymaktadır. Bu durum, büyük işletmelerin daha güçlü teknolojik altyapıya, yatırım kapasitesine ve uzman insan kaynağına sahip olmalarından kaynaklanmaktadır. Ancak kararsızlık oranının orta ölçekli firmalara kıyasla daha yüksek olması, bu grubun çok daha geniş bir müşteri tabanına ve karmaşık organizasyon yapısına sahip olmasından ötürü farklı pazar segmentlerinde teknolojinin etkilerini homojen bir şekilde öngöremediğini düşündürmektedir. Olumsuz görüşlerin sınırlı da olsa varlığı ise büyük ölçekli işletmelerin teknolojik dönüşümün getirebileceği yüksek maliyetler ve yapısal değişikliklere ilişkin farkındalığını yansıtmaktadır.

Ciro temelli dağılıma bakıldığında ise genel eğilimin benzer bir örüntü izlediği görülmektedir. Küçük ciro grubundaki işletmelerde olumlu yaklaşım güçlü olmakla birlikte çekinceler daha belirgin durumdadır. Orta ciro grubunda olumlu beklenti düzeyi yüksek ancak çok olumlu değerlendirmelerde görece bir azalma vardır; bu durum, orta gelirli firmaların daha ihtiyatlı bir iyimserlik taşıdığını göstermektedir. Büyük ciro grubundaki işletmelerde ise olumlu ve çok olumlu yanıtların baskın olması, yüksek yatırım kapasitesinin teknolojik dönüşüm sürecini daha güvenli bir zeminde karşılamalarını sağladığını göstermektedir.

Tablo 7. İşletme Ölçeklerine Göre Yeni Teknolojilerin Perakende Sektörüne Beklenen Etkisi (2 Yıllık Ufuk)

		Çok olumlu	Olumlu	Nötr	Bilmiyorum	Olumsuz
Çalışan Sayısı	Küçük	18%	47%	14%	3%	17%
	Orta	38%	50%	13%	0%	0%
	Büyük	23%	51%	8%	8%	10%
Ciro	Küçük	25%	45%	13%	0%	16%
	Orta	16%	47%	13%	9%	16%
	Büyük	16%	56%	9%	9%	9%

3.3.7. İşletmelerde Dijitalleşme Düzeyi

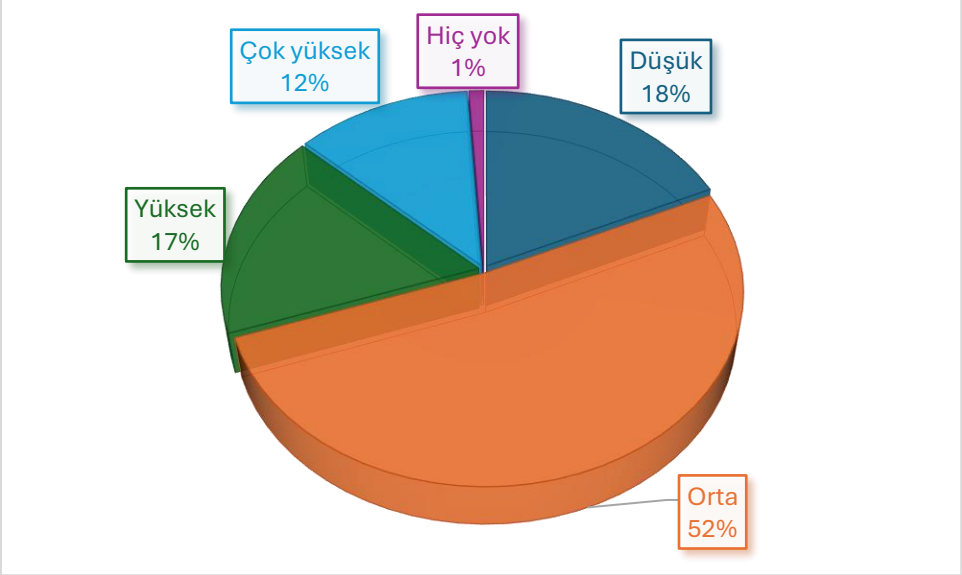
Perakende sektöründe dijitalleşme düzeyine ilişkin bulgular, sektör genelinde dijitalleşmenin orta seviyelerde yoğunlaştığını, ancak ölçekler arasında farklı dijital olgunluk düzeylerinin varlığını da işaret etmektedir. İşletmelerin önemli bir kısmı dijitalleşme düzeylerini orta düzeyde tanımlamaktadır. Bu durum, sektör genelinde dijital dönüşüm sürecinin başlamış ve belirli bir yaygınlık kazanmış olmakla birlikte henüz ileri aşamalara taşınamadığını göstermektedir. Orta düzeyde yoğunlaşma, dijitalleşmenin özellikle satış kanalları, stok takibi ve müşteri ilişkileri yönetimi gibi temel operasyonel alanlarda yaygınlaştığını, ancak daha karmaşık analitik çözümler, yapay zekâ uygulamaları veya otomasyon sistemleri gibi ileri düzey teknolojilerin henüz sınırlı ölçüde benimsendiğini düşündürmektedir.

Düşük dijitalleşme düzeyine sahip işletmelerin oranının da kayda değer olması, özellikle küçük ve orta ölçekli firmalarda dijitalleşme sürecinin karşılaştığı yapısal ve finansal kısıtları yansıtmaktadır. Bu grupta yer alan işletmelerde dijital altyapı eksiklikleri, sınırlı yatırım kapasitesi ve teknik bilgi yetersizliği dijital dönüşümün önünde önemli engeller oluşturmaktadır. Bu durum, sektör genelinde dijitalleşmenin hız kazanabilmesi için destekleyici politikaların ve hedefe yönelik finansman araçlarının önemini ortaya koymaktadır.

Yüksek ve çok yüksek dijitalleşme düzeyinde bulunan işletmelerin toplam payı görece sınırlı olmakla birlikte, bu kesimin sektörde yenilikçi uygulamaların öncüsü konumunda olduğu söylenebilir. Bu işletmelerin genellikle büyük ölçekli firmalardan oluştuğu ve dijitalleşmeyi stratejik bir rekabet avantajı olarak değerlendirdikleri anlaşılmaktadır. Bu grupta veri analitiği,

müşteri deneyimi yönetimi, tedarik zinciri izlenebilirliği ve otomasyon uygulamaları gibi ileri dijital teknolojilerin kullanımının daha yaygın olduğu tahmin edilmektedir. Bu tablo, dijitalleşmenin sektörde eş zamanlı olarak hem yatay hem dikey bir farklılaşma yarattığını göstermektedir.

Dijitalleşme düzeyinin düşük olduğunu ifade eden küçük bir kesimin varlığı, dönüşüm sürecine henüz dahil olamayan işletmelerin de bulunduğunu göstermektedir. Bu grupta dijitalleşme düzeyinin sınırlı kalması, özellikle rekabet baskısının düşük olduğu yerel pazarlarda faaliyet gösteren firmalarda daha belirgin olabilmektedir. Bu durum, sektörde dijital uçurumun ölçek ve bölgesel dinamiklere bağlı olarak derinleşme potansiyeli taşıdığını göstermektedir.



Şekil 8. İşletmelerin Dijitalleşme Düzeyi

Perakende sektöründe dijitalleşme düzeyi, işletmelerin ölçeklerine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir. Dijitalleşmenin genel görünümü, orta düzeyde yoğunlaşmakla birlikte, dijital olgunluk düzeyinin işletme büyüklüğü arttıkça daha dengeli ve yapısal bir karakter kazandığını ortaya koymaktadır. Ölçek farkı, dijital teknolojilerin benimsenme hızını, yatırım kapasitesini ve uygulama derinliğini doğrudan etkilemektedir.

Küçük ölçekli işletmelerde dijitalleşme düzeyi ağırlıklı olarak düşük ve orta seviyelerde yoğunlaşmıştır. Bu durum, bu grubun dijitalleşme sürecinde farkındalık aşamasını büyük ölçüde geçmiş olmasına rağmen, ileri teknolojilerin benimsenmesinde yapısal sınırlılıklar yaşadığını göstermektedir. Küçük işletmelerin sınırlı yatırım kapasitesi, teknik uzmanlık

eksiklikleri ve operasyonel önceliklerinin kısa vadeli nakit akışı üzerine odaklanması, dijital dönüşüm sürecini sınırlayan temel unsurlardır. Bununla birlikte, belirli bir kesimin yüksek ve çok yüksek düzeyde dijitalleşme sergilemesi, bu segmentin içinde yenilikçi ve dönüşüme daha hızlı uyum sağlayan bir alt grubun varlığına da işaret etmektedir. Bu fark, küçük ölçekli işletmelerde dijitalleşmenin homojen bir süreç olmadığını, daha çok farkındalığı yüksek ama imkânları sınırlı bir yapıya sahip olduğunu göstermektedir.

Orta ölçekli işletmelerde dijitalleşme düzeyinin büyük ölçüde orta seviyede yoğunlaşması, bu grubun dijitalleşme sürecinin çekirdek taşıyıcısı konumunda olduğunu göstermektedir. Orta ölçekli firmalar hem esneklik hem de kurumsal kapasite bakımından küçük işletmelere kıyasla daha avantajlıdır. Bu avantaj, dijital dönüşümün operasyonel süreçlere daha hızlı entegre edilmesini sağlamaktadır. Bu grupta düşük dijitalleşme oranının azalması ve yüksek düzeyli dijitalleşme oranının küçük işletmelere göre artması, dijitalleşmenin daha planlı ve sistematik bir biçimde yürütüldüğünü göstermektedir. Özellikle orta ölçekli işletmelerin e-ticaret, stok takibi, müşteri veri yönetimi ve dijital ödeme sistemleri gibi temel dijital uygulamaları yaygınlaştırdığı görülmektedir. Çok yüksek dijitalleşme oranının da dikkat çekici düzeyde olması, bu grubun bir kısmının ileri teknolojilere yatırım yapmaya başladığını düşündürmektedir.

Büyük ölçekli işletmelerde ise dijitalleşme düzeyi daha dengeli bir dağılım sergilemekte, yüksek ve çok yüksek düzeyde dijitalleşmeye sahip işletmelerin oranı belirgin biçimde artmaktadır. Bu tablo, büyük işletmelerin dijitalleşmeyi yalnızca bir operasyonel araç değil, kurumsal stratejinin bir bileşeni olarak ele aldığını ortaya koymaktadır. Bu firmalar, gelişmiş dijital altyapı, finansal kaynaklara erişim kolaylığı, veri yönetim sistemleri ve ileri analitik kabiliyetleri sayesinde teknolojik dönüşümü daha derinlemesine uygulayabilmektedir. Bu grupta düşük dijitalleşme oranının oldukça sınırlı kalması, büyük ölçekli işletmelerin dijitalleşme sürecinde sektörün öncüsü konumunda olduklarını göstermektedir. Dijitalleşmenin bu grupta daha dengeli ve ileri düzeyde yaygınlaşması, ölçek ekonomilerinin dijital dönüşüm üzerindeki belirleyici rolünü açıkça ortaya koymaktadır.

Ciro ölçeğine göre dağılım da benzer bir örüntüyü teyit etmektedir. Küçük ciro grubunda dijitalleşme daha sınırlı düzeyde kalırken, orta ciro grubunda dijitalleşme oranları yükselmekte, büyük ciro grubunda ise yüksek ve çok yüksek dijitalleşme düzeyleri belirginleşmektedir. Bu durum, finansal kapasitenin dijital dönüşümün kapsamını ve hızını belirleyen temel faktörlerden biri olduğunu göstermektedir.

Tablo 8. İşletme Ölçeklerine Göre Dijitalleşme Düzeyi

		Düşük	Orta	Yüksek	Çok yüksek	Hiç yok
Çalışan Sayısı	Küçük	20%	49%	18%	11%	2%
	Orta	25%	63%	0%	13%	0%
	Büyük	15%	54%	17%	15%	0%
Ciro	Küçük	22%	49%	17%	11%	1%
	Orta	13%	56%	16%	13%	3%
	Büyük	15%	52%	18%	15%	0%

Dijitalleşmede baskın düzey 'orta' (%51) olmakla birlikte, 'yüksek+çok yüksek' toplamının %29'a ulaşması dönüşüm potansiyelinin arttığını göstermektedir. Büyük ölçekli işletmelerde ileri düzey oranı belirgin biçimde daha yüksek (ör. Çalışan-büyük %32; Ciro-büyük %33). Küçüklerde 'düşük' oranlarının görece yüksek oluşu, maliyet, yetkinlik ve entegrasyon bariyerlerini işaret eder; modüler ve düşük maliyetli çözümler bu grupta etki yaratabilir.

3.3.8. Önümüzdeki 6 Ayda Planlanan Dijital Yatırımlar

Perakende sektöründe önümüzdeki altı aya yönelik dijital yatırım planlarının dağılımı incelendiğinde, işletmelerin dijitalleşme sürecine farklı öncelikler atfettiği görülmektedir. Bulgular, dijital dönüşümün özellikle satış ve operasyon yönetimi ekseninde yoğunlaştığını, ancak ileri teknoloji uygulamalarına geçişte kademeli bir eğilimin sürdüğünü göstermektedir.

En yüksek payın e-ticaret altyapısına yönelik yatırımlarda yoğunlaşması, dijital dönüşüm sürecinin sektörde ağırlıklı olarak çevrim içi satış kanallarının güçlendirilmesi ekseninde şekillendiğine işaret etmektedir. Bu durum, tüketici alışkanlıklarındaki değişim, çevrim içi alışveriş eğilimlerinin artışı ve rekabetin giderek dijital platformlara kaymasıyla doğrudan ilişkilendirilebilir. İşletmelerin e-ticaret altyapısına yönelmesi, yalnızca yeni bir satış kanalı oluşturma değil, aynı zamanda müşteri deneyimini kişiselleştirme ve marka görünürlüğünü artırma stratejisi olarak değerlendirilebilir.

İkinci sırada yer alan otomasyon ve yapay zekâ (AI) süreçlerine yönelik yatırımlar, işletmelerin dijitalleşme anlayışının operasyonel verimlilik boyutuna da genişlediğini göstermektedir. Bu eğilim, özellikle stok yönetimi, talep tahmini, müşteri ilişkileri yönetimi ve veri odaklı karar

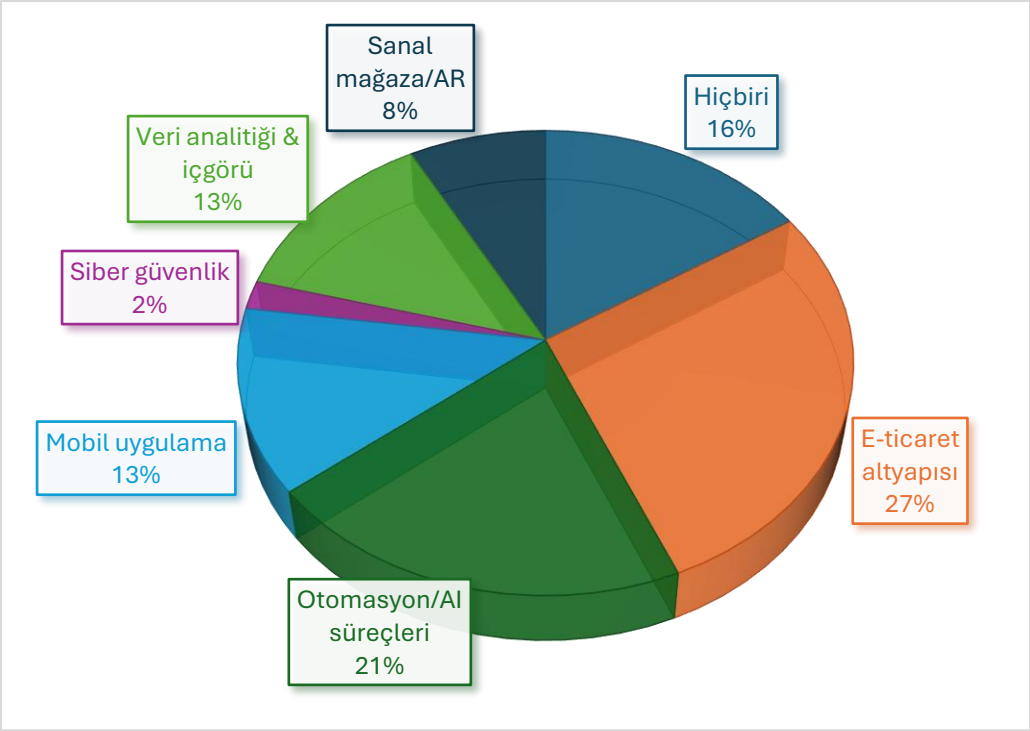
alma süreçlerinde otomasyonun giderek daha yaygın bir araç haline geldiğini ortaya koymaktadır. Bu tür yatırımlar, işletmelerin maliyet yönetimi, hız ve doğruluk bakımından rekabet avantajı elde etmesini mümkün kılmaktadır. Bununla birlikte, yapay zekâ uygulamalarına yönelik yatırım oranının e-ticaret altyapısına göre daha düşük kalması, ileri dijital teknolojilerin sektörde henüz erken benimsenme aşamasında bulunduğunu göstermektedir.

Mobil uygulama geliştirme ve veri analitiği alanlarındaki yatırımların benzer düzeylerde seyretmesi, işletmelerin dijitalleşme sürecinde müşteri etkileşimini artırma ve karar süreçlerini veri temelli hale getirme yönünde paralel adımlar attığını göstermektedir. Mobil platformlara yönelik yatırımlar, müşteri deneyimini kişiselleştirme ve erişilebilirliği artırma amacı taşırken; veri analitiği ve içgörü üretimi, pazarlama stratejilerinin hedef odaklı hale getirilmesini sağlamaktadır. Bu iki alan, dijital dönüşümün hem talep tarafı (müşteri etkileşimi) hem de arz tarafı (karar destek sistemleri) açısından tamamlayıcı bileşenleri niteliğindedir.

Buna karşılık siber güvenlik alanındaki yatırım oranının oldukça düşük kalması, dikkat çekici bir bulgudur. Dijitalleşmenin hızla arttığı bir ortamda bilgi güvenliğine yönelik yatırımların sınırlı kalması, sektörün dijital risk yönetimi konusundaki farkındalığının henüz yeterince gelişmediğini göstermektedir. Bu durum, özellikle küçük ve orta ölçekli işletmeler açısından potansiyel bir zafiyet alanı yaratmakta; dijital altyapının güçlendirilmesinin yalnızca operasyonel değil, güvenlik perspektifinden de ele alınması gerektiğini ortaya koymaktadır.

Sanal mağaza ve artırılmış gerçeklik (AR) teknolojilerine yönelik yatırımların sınırlı düzeyde kalması ise sektörün henüz ileri düzey dijital deneyim uygulamalarına geçiş aşamasında olduğunu göstermektedir. Bu tür teknolojilerin yüksek maliyet gerektirmesi ve hedef müşteri kitlesinin henüz geniş bir dijital deneyim talebi sergilememesi, bu yatırımların kısa vadede önceliklendirilmemesine neden olmaktadır. Ancak uzun vadede bu alanın, müşteri deneyimini zenginleştirme ve rekabet farklılaştırması yaratma potansiyeli yüksek bir yatırım alanı olacağı öngörülmektedir.

Öte yandan, işletmelerin bir bölümünün dijital yatırım planı bulunmadığını ifade etmesi, dijital dönüşümün sektör genelinde eş zamanlı ilerlemediğini göstermektedir. Bu durum, özellikle küçük ölçekli işletmelerde finansman ve insan kaynağı sınırlamaları ile dijital strateji eksikliğinin bir sonucu olarak değerlendirilebilir.



Şekil 9. İşletmelerin Planladığı Dijital Yatırımlar (6 Aylık))

İşletmelerin önümüzdeki altı aya yönelik dijital yatırım planlarının ölçek bazında dağılımı, dijitalleşme sürecinde farklı stratejik önceliklerin benimsendiğini göstermektedir. Dijital yatırımların ağırlıklı olarak e-ticaret altyapısı, otomasyon ve yapay zekâ süreçleri ile veri analitiği alanlarında yoğunlaştığı görülmekte; buna karşın siber güvenlik, mobil uygulamalar ve artırılmış gerçeklik (AR) gibi ileri teknoloji alanlarının görece daha sınırlı kaldığı anlaşılmaktadır. Bu durum, dijital dönüşümün işletme ölçeğiyle yakından ilişkili bir biçimde, kademeli olarak ilerlediğini ortaya koymaktadır.

Küçük ölçekli işletmelerde, dijital yatırımların en yoğun biçimde e-ticaret altyapısına yöneldiği dikkat çekmektedir. Bu eğilim, küçük işletmelerin dijital dönüşüm stratejilerini büyük ölçüde çevrim içi satış kanallarını güçlendirmeye odakladığını göstermektedir. Bu tercih, bir yandan işletmelerin yeni müşteri segmentlerine erişimini kolaylaştırırken, diğer yandan operasyonel verimliliği artırarak rekabet gücünü desteklemektedir. Bununla birlikte, bu grupta otomasyon, yapay zekâ ve veri analitiği yatırımlarının görece düşük düzeyde kalması, küçük işletmelerin ileri teknoloji adaptasyonunda finansal ve teknik kısıtlarla karşılaştığını göstermektedir. Dikkat çekici bir diğer unsur ise, bu gruptaki işletmelerin belirgin bir kısmının herhangi bir dijital yatırım planına sahip olmamasıdır. Bu durum, küçük işletmelerde dijital dönüşüm sürecinin farkındalık düzeyinde kalabildiğini ve uygulamaya geçişin sınırlı olduğunu göstermektedir.

Orta ölçekli işletmelerde, dijital yatırım dağılımının daha dengeli bir yapı sergilediği görülmektedir. Bu grupta e-ticaret yatırımları yine öncelikli olmakla birlikte, otomasyon ve yapay zekâ süreçlerine yönelik yatırım oranı küçük işletmelere kıyasla belirgin biçimde artmıştır. Bu durum, orta ölçekli firmaların hem pazar genişleme hem de operasyonel verimlilik açısından dijitalleşmeyi daha çok kurumsal bir stratejiye dönüştürdüğünü göstermektedir. Ayrıca, veri analitiği ve içgörü üretimine yönelik yatırımların da bu grupta yaygınlaşması, orta ölçekli işletmelerin karar süreçlerinde veri temelli yaklaşımları daha fazla benimsediğine işaret etmektedir. Mobil uygulama ve siber güvenlik yatırımlarının ise orta düzeyde seyretmesi, bu alanların henüz dönüşümün merkezinde yer almadığını göstermektedir.

Büyük ölçekli işletmelerde ise dijital yatırımların çeşitliliği artmakta ve stratejik boyutu güçlenmektedir. E-ticaret altyapısına yapılan yatırımların bu grupta da önemli bir paya sahip olması, dijital satış kanallarının rekabet gücü açısından her ölçek için stratejik önemini koruduğunu göstermektedir. Ancak büyük işletmelerde öne çıkan unsur, otomasyon ve yapay zekâ uygulamalarına yapılan yatırımların yüksekliğidir. Bu firmalar, dijitalleşmeyi yalnızca satış süreçlerini güçlendiren bir araç değil, aynı zamanda verimlilik artışı, stok yönetimi, talep tahmini ve müşteri deneyiminin kişiselleştirilmesi gibi çok boyutlu bir dönüşüm alanı olarak değerlendirmektedir. Veri analitiği yatırımlarının da bu grupta daha yüksek düzeyde olması, stratejik karar alma süreçlerinde veri kullanımının ileri düzeye taşındığını göstermektedir. Bununla birlikte, siber güvenlik ve AR yatırımlarının bu grupta dahi sınırlı düzeyde kalması, dijital dönüşümde öncelik sıralamasının henüz temel altyapı ve operasyonel verimlilik ekseninde yoğunlaştığını göstermektedir.

Ciro ölçeğine bakıldığında benzer bir örüntü dikkat çekmektedir. Küçük ciro grubunda e-ticaret altyapısı ağırlıklı bir dijitalleşme stratejisi izlenirken, orta ciro grubunda otomasyon yatırımları belirgin biçimde artmakta; büyük ciro grubunda ise veri analitiği ve ileri teknoloji yatırımları daha güçlü bir şekilde yer bulmaktadır. Bu durum, dijitalleşmenin yalnızca teknik kapasiteye değil, finansal olanaklara da yakından bağlı olduğunu göstermektedir.

Tablo 9. İşletme Ölçeklerine Göre Planlanan Dijital Yatırımlar (6 Aylık))

	Çalışan Sayısı			Ciro		
	Küçük	Orta	Büyük	Küçük	Orta	Büyük
Hiçbiri	23%	7%	7%	20%	15%	10%
E-ticaret altyapısı	30%	36%	22%	27%	28%	29%
Otomasyon/AI süreçleri	12%	29%	35%	17%	21%	29%
Mobil uygulama	16%	7%	10%	13%	18%	10%
Siber güvenlik	1%	7%	2%	2%	0%	2%
Veri analitiği & içgörü	9%	7%	20%	12%	13%	14%
Sanal mağaza/AR	9%	7%	5%	9%	5%	6%

3.3.9. Sorun ve Çözüm Önerileri

Yerel perakende sektöründe karşılaşılan sorunlar, yalnızca kısa vadeli operasyonel baskılarla sınırlı kalmayıp, uzun vadeli kurumsal ve sektörel yapısal eksikliklerle de derinleşmektedir. Bulgular, sorunların çok katmanlı bir yapıya sahip olduğunu; insan kaynağı, mevzuat, finansman, yatırım ortamı, sektör algısı, tedarik zinciri ve rekabet koşulları ekseninde birikerek sistematik bir etki yarattığını ortaya koymaktadır. Kısa vadede personel devri, stok yönetimi zafiyetleri ve nakit akışı sıkıntıları öne çıkarken; uzun vadede mevzuat boşlukları, standart eksiklikleri ve ölçek ekonomilerinin oluşturduğu rekabet dengesizlikleri belirleyici hale gelmektedir. Aşağıdaki tablo, temalar bazında somut alt sorunları, katılımcıların bu sorunları nasıl açıkladığını ve önerdikleri çözüm yollarını derli toplu sunmaktadır.

Tablo 10. Sorunlar ve Çözüm Önerileri-1

1. İnsan Kaynağı ve Personel Sorunla		
Alt Sorunlar	**Açıklamalar**	**Öneriler**
Kalifiye personel eksikliği	Eğitimli ve deneyimli çalısan bulunamıyor.	Personel ücretleri ve çalışma koşulları iyileştirilerek gelişim ve motivasyon artırıcı uygulamalar hayata geçirilmelidir.
Düşük maaşlar	Ücretler piyasa ortalamasının altında; motivasyonu düşürüyor.	
Personel sirkülasyonu	Çalısanlar sektörde uzun süre kalmak istemiyor.	
İş gücü verimsizliği	Performans ve üretkenlik düşük, aidiyetin merkez ve şubelerde farklılığı	
Sosval hak eksiklikleri	Şubelerde prim, izin, çalısma saatleri, sosyal destekler yetersiz.	
İsyeri içi motivasvon eksikliği	Yönetici-çalışan iliskilerinde kopukluk ve ilgisizlik	
2. Mevzuat ve Kurumsal Altyapı Sorunları		
Alt Sorunlar	**Açıklamalar**	**Öneriler**
Perakende yasasının olmayışı	Sektörü düzenleven kapsamlı bir mevzuat eksik	Kurum içi mevzuat düzenli olarak güncellenmeli ve denetim mekanizmaları arttırılarak görev devilrlerinde bilgi paylaşımı sağlanmalıdır.
Rekabet ve mağaza açılış standartlarının olmaması	Mağaza açmaya ilişkin düzenleme bulunmuyor, plansız büyüme var.	
Aşırı denetim ve ceza uygulamaları	Denetimler caydırıcı değil, yük oluşturuyor.	
Devlet desteği eksikliği	İşletme kredisi, yatırım kredisi gibi destekler vetersiz.	
Muhattap kurumlarla koordinasvon eksikliği	Görev ve yetki belirsizliği	
3. Ekonomik ve Finansal Sorunlar		
Alt Sorunlar	**Açıklamalar**	**Öneriler**
Artan maliyetler	Girdi malivetleri yükselivor (eneji, kira, ürün maliyeti).	Finansal planlama ve bütçeleme süreçlerine önem verilmelidir, giderler kontrol altına alınmalıdır.
Karlılığın düşmesi	Yüksek maliyetlere karşın fiyatlara yeterli zam yapılamıyor.	
Nakit akımı sorunları	Satıştan elde edilen gelir, maliyetleri karşılamakta yetersiz.	

Tablo 11. Sorunlar ve Çözüm Önerileri-2

4. Yatırım ve Büyüme Yönetimi Sorunları		
Alt Sorunlar	**Açıklamalar**	**Öneriler**
Sektördeki paydaşların yatırım kararları	Arz-talep dengesi gözetilmeden mağaza açılıyor.	Kurumun hedefleri doğrulttusunda yatırım planları hazırlanmalı, yeni hizmet alanları değerlendirilerek işbirlikleri ve ortaklık çalışmaları yapılmalıdır.
Kendi markasını yaratamama	Yerel firmalar özel markalı ürün üretemiyor.	
Sektörel planlama eksikliği	Muhattap kurumlar ve firmalar arasında iş birliği zayıf, standardizasyonun olmaması	
Yatırım yapmama	Finansman ve planlama eksikliği yeni yatırımları zorlaştırıyor.	
5. Sektörel Saygınlık ve Algı Sorunları		
Alt Sorunlar	**Açıklamalar**	**Öneriler**
Meslek olarak görülmemesi	Sektörde kariyer patikası söz konusu değil.	Sektördeki iyi uygulama örnekleri takip edilmeli ve güncel gelişmeler takip edilmelidir.
Sektör standartlarının olmaması	Eğitim, unvan, iş tanımları net değil.	
Hizmet kalitesinde düşüklük	Kurum aidiyetinin azalması.	
Personele yaklaşım biçimi	Sektörde çalışanların işyerinin önemli bir aktörü olarak değerlendirilmemesi	
6. Tedarik ve Lojistik Sorunları		
Alt Sorunlar	**Açıklamalar**	**Öneriler**
Ürün tedarik edilememesi	Stok ve lojistik yönetimi sorunları	Tedarik zinciri analiz edilmeli ve stok yönetimi kontrol edilerek geliştirilmiş yazılımlar kullanılmalıdır.
Teknolojik altyapı eksikliği	Sistem kullanımı olmaması nedeniyle ürün fazlalığı oluşuyor.	
Kurum içi izleme ve değerlendirme sorunu	İç denetim ve kontrol eksiliği	
7. Rekabet ve Pazar Yapısı Sorunları		
Alt Sorunlar	**Açıklamalar**	**Öneriler**
Rekabet sorunları	Büyük zincir mağazalar ile yerel firmalar eşit şartlarda rekabet edilememesi.	Kurumun marka bilinirliğinin arttırılması konusunda çalışmalar yapılmalı ve dijital pazarlama ile sosyal medya kullanımı arttırılmalıdır.
Gross ve discount sistemlerinin yerel esnafı tehdit etmesi	Yerel perakende ile paydaşlar arasında piyasa dengesi oluşmaması	
Perakende sektöründe ölçeklerin farklılığı	Farklı girdi maliyetlerinin oluşması	

Perakende sektörü, GSYH içindeki payı, istihdam kapasitesi ve üretim–tüketim zincirindeki köprü rolü nedeniyle makroekonomik istikrarın taşıyıcı alanlarından biridir. Kayıt dışılığın görece düşük seyri, geniş tüketici tabanına erişim ve bölgesel kalkınmaya katkı bu stratejik konumu güçlendirmektedir (TAMPF, 2018). Bununla birlikte sektör, içsel yapısal sınırlılıklar ile dışsal konjonktürel baskıların birlikte etkisi altında çok katmanlı bir sorun setiyle karşı karşıyadır. Bu sorunların kaynağı, işgücü piyasası koşulları, tedarik zinciri kırılganlıkları, maliyet enflasyonu, rekabet dinamikleri, dijital dönüşümün kurumsallaşamaması ve düzenleyici çerçevedeki boşluklar şeklinde özetlenebilir.

İşgücü tarafında yüksek personel devri, düşük ücret–motivasyon sarmalı ve nitelikli işgücüne erişim güçlüğü, işletmelerin operasyonel istikrarını ve hizmet kalitesini doğrudan zayıflatmaktadır. Süreklileşen işe alım döngüsü öğrenme ve uyum sürelerini uzatarak birim maliyetleri artırmakta; sosyal hakların sınırlılığı ve kariyer patikalarının belirsizliği aidiyet duygusunu aşındırmaktadır (Çakınberk, Derin ve Gün, 2011). Kadın emeğinin maruz kaldığı ücret/terfi eşitsizlikleri ve güvencesizlik de verimlilik üzerinde ek bir baskı yaratmaktadır (Yavuz ve Yavuz, 2021). Bu tablo, ücret skalalarının piyasa rayicine yakınsaması, performansa dayalı ancak sürdürülebilir teşviklerin tasarlanması, yetenek geliştirme programları ve mağaza–merkez içi iletişimi güçlendiren geribildirim mekanizmaları gibi insan kaynağı odaklı iyileştirmeleri zorunlu kılmaktadır. Satış baskısını artıran agresif prim sistemlerinin yüksek iade oranı ve devinim gibi istenmeyen sonuçlar ürettiği bulgusu, teşvik mimarisinin yeniden tasarımını gerektirmektedir (Topgül, 2020).

Tedarik zinciri ve operasyonel süreçlerde, çok kanallı (mağaza–e-ticaret) yapı talep tahmini hatalarını büyütmekte ve kamçı etkisi yoluyla stok dengesizlikleri ile lojistik maliyet artışlarına neden olmaktadır (Orel ve Akkan, 2018). Envanterin anlık izlenememesi, iade süreçlerinin karmaşıklığı ve teslimat sürelerinde artan rekabet baskısı mağaza düzeyinde hizmet kalitesini aşındırmaktadır. Bu kırılganlıkların giderilmesi için veri temelli talep planlaması, depo–mağaza–e-ticaret arasında bütünleşik envanter mimarisi, sadeleştirilmiş SLA'lar ve tedarikçi performans panolarıyla desteklenen dijital iç denetim süreçleri öncelik kazanmalıdır.

Maliyet enflasyonu ve finansal kısıtlar, kârlılığı daraltan temel dışsal baskılar olarak öne çıkmaktadır. Emek, enerji, kira ve girdi maliyetlerindeki artışlar marjları aşağı çekerken, alım gücündeki erozyon fiyat duyarlılığını yükseltmektedir (T.C. Cumhurbaşkanlığı Strateji ve Bütçe Başkanlığı, 2023). Fiyat artışı beklentisiyle stok tutma davranışları hem tüketici güvenini zedelemekte hem de enflasyonla mücadeleyi zorlaştırmaktadır (Erdoğan ve Gürbüz, 2023). KOBİ'lerde alacak tahsilatındaki güçlük ve alternatif finansman araçlarına dair bilgi/erişim eksikleri finansal kırılganlığı artırmaktadır (Kendirli vd., 2016). Nakit akışı odaklı bütçe disiplini, dinamik fiyatlama ve kategori bazlı marj yönetimi, enerji verimliliği yatırımları ve faktoring–leasing gibi kanallara yönelik finansal okuryazarlığın güçlendirilmesi bu baskıları hafifletecek araçlardır.

Rekabet dinamikleri, ölçek ekonomileri lehine derinleşen bir yoğunlaşmaya işaret etmektedir. İndirim zincirlerinin fiyat odaklı stratejileri pazarın alt segmentlerinde belirleyici olurken, güçlü sermayeli zincirlerin lokasyon, mağaza içi deneyim ve ürün/hizmet yenilikleri gibi fiyat dışı unsurlarla rekabet ettiği gözlenmektedir (Özdemir ve Çırağ, 2018). Artan yoğunlaşma tedarikçiler ve emek piyasası üzerinde monopson gücü yaratabilmekte; yerel esnaf ve küçük zincirler aleyhine dengesizlik doğurabilmektedir (Koç, Kovacı ve Bölük, 2009). Özel markalı ürün stratejilerinin satışları desteklerken kısa vadede kârlılığı baskılayabildiği de raporlanmaktadır (Kara, 2024). Büyük şehirlerde plansız şubeleşmenin geleneksel perakende üzerindeki yıkıcı etkisi daha belirgin hale gelmektedir (Karakaş vd., 2025). Bu bağlamda mağaza açılışlarına ilişkin yerel planlama standartları, adil ticaret ilkelerini içeren tedarik sözleşmeleri ve KOBİ'ler için ortak satınalma/lojistik platformları ölçek dezavantajını telafi edebilecek politika alanlarıdır.

Dijital dönüşüm cephesinde, kanallar arası entegrasyon ve veri kullanımındaki yetersizlik, kişiselleştirme, raf optimizasyonu ve karar destek gibi kritik alanlarda potansiyelin altında performansa yol açmaktadır. Oysa yapay zekâ ve ileri analitik uygulamaları müşteri bağlılığı, maliyet düşüşü, gelir artışı ve süreç otomasyonu sağlayarak ölçülebilir verimlilik kazanımları üretmektedir (Gülsen, 2019). Bu nedenle yol haritası temelli dijital olgunluk programları; omni-channel mimari, CRM/CDP kurulumu, talep ve fiyat optimizasyonu, siber güvenlik ve veri yönetişimi

standartlarının içselleştirilmesi ile KOBİ'ler için bulut tabanlı "hizmet olarak yazılım" çözümlerine yönelim gereklidir.

Düzenleyici çerçevede, perakendeye özgü bütüncül bir yasanın yokluğu belirsizlik yaratmakta; dağınık denetim yükü ve yetki karmaşası maliyetleri artırarak yatırım iştahını zayıflatmaktadır. Teşvik ve finansman programlarının ölçek ve bölge duyarlı tasarlanmaması da etkinliği sınırlamaktadır. Mağaza açılış standartları, mesafe ve etki analizi, çalışma saatleri, sözleşme–denetim birliği ve kurumlar arası koordinasyonun belirginleştiği bir çerçevenin yanı sıra yeşil dönüşüm, verimlilik ve dijitalleşmeyi hedefleyen performans koşullu destekler, sektörün kurumsal kapasitesini güçlendirecektir.

Türkiye perakende sektöründeki sorunlar, insan kaynağı yetersizliklerinden makroekonomik kırılganlıklara ve düzenleyici boşluklara uzanan geniş bir spektrumda, birbirini besleyen bir yapı arz etmektedir (İlhan, 2020; Acaroğlu & Baykul, 2016). Saha bulguları, literatürde işaret edilen örüntülerle uyumludur: tahsilat riski ve finansman kısıtları (Kendirli vd., 2016), kadın istihdamına ilişkin eşitsizliklerin verimlilik üzerindeki etkisi (Yavuz ve Yavuz, 2021), maliyet baskıları ve sektör politikasındaki boşluklar (Adıgüzel, 2019), yoğunlaşmanın tedarikçi ve emek üzerindeki dağılım etkileri (Koç, Kovacı ve Bölük, 2009; Kara, 2024; Karakaş vd., 2025) ve müşteri ilişkileri yönetiminin memnuniyet–sadakat üzerindeki belirleyici rolü (Selvi, 2014). Bu çerçevede, insan kaynağı, verimlilik–tedarik, finansal dayanıklılık, rekabet–ölçek, dijital dönüşüm ve yönetişim boyutlarını birlikte ele alan, ölçülebilir hedef ve göstergelerle izlenen bütüncül bir politika seti; sektörün dayanıklılığını artırmanın ve sürdürülebilir büyüme patikasına yerleşmesinin ön koşuludur.

SONUÇ VE ÖNERİLER

Perakende sektörü, Türkiye ekonomisinin üretim–tüketim zincirindeki stratejik konumu, istihdam kapasitesi ve kayıt dışılığın görece düşük düzeyiyle ekonomik yapının temel taşıyıcılarından biri olarak öne çıkmaktadır. Ancak yapılan analizler, sektörün sürdürülebilir büyüme potansiyelinin hem içsel hem de dışsal kaynaklı bir dizi yapısal sorun nedeniyle sınırlandığını açık biçimde göstermektedir. Bulgular, sektörün karşı karşıya kaldığı sorunların yalnızca kısa vadeli operasyonel gerilimlerle sınırlı olmadığını, aynı zamanda uzun vadeli kurumsal ve yapısal eksiklikler nedeniyle derinleştiğini ortaya koymaktadır. İnsan kaynağı yapısından dijitalleşme düzeyine, tedarik zinciri kırılganlıklarından rekabet koşullarına, maliyet baskılarından mevzuat eksikliklerine uzanan geniş bir sorun yelpazesi, sektörün hem verimliliğini hem de rekabet gücünü zayıflatmaktadır.

Çalışma kapsamında 141 yerel perakende (gross ve zincir marketler hariç) işletmesinin yönetici düzeyinde katılımıyla gerçekleştirilen analizlerde; 3. ve 4. çeyrek için kısa vadeli beklentiler, talep, ciro, sipariş, faaliyet kârı, nakit akışı, yatırım eğilimi, istihdam, stok, girdi maliyetleri ve kurumlar vergisi gibi temel değişkenler üzerinden hesaplanan beklenti endeksi ile değerlendirilmiştir. Buna ek olarak, dijitalleşme düzeyi, sürdürülebilirlik eğilimleri, yeni teknolojilerin etkisi ve faaliyetleri kısıtlayan faktörler, sektörde yer alan sorunlar ayrıntılı biçimde incelenmiştir. Bulgular hem ölçek (çalışan ve ciro büyüklüğü) kırılımları hem de nitel tematik analiz yöntemiyle değerlendirilmiş; böylece sektörün mevcut durumu çok boyutlu bir biçimde ortaya konmuştur.

Bu çalışma, Türkiye perakende sektöründe kısa vadeli beklentilerin yönünü, ölçek farklılıklarını ve yapısal dönüşüm gündemini bütüncül biçimde ortaya koymuştur. Üçüncü çeyrekten dördüncü çeyreğe geçişte Perakende Beklenti Endeksi'nin 50 eşiğinin üzerine çıkması, sektörün konjonktürel olarak genişleme evresine girdiğine işaret etmektedir. Bununla birlikte talep, sipariş, yatırım ve istihdam göstergelerindeki iyileşme, girdi maliyetleri ve vergi yükü kanallarından gelen baskılarla dengelenmektedir. Ölçek kırılımları, büyük işletmelerin talep artışlarına daha yüksek kaldıraçla tepki verebildiğini; küçük ve orta ölçekli işletmelerin ise finansmana erişim, insan kaynağı ve teknolojik yetkinlik sınırlılıkları nedeniyle daha kırılgan bir profil

sergilediğini göstermektedir. Dijitalleşme sektör genelinde "orta" düzeyde yoğunlaşmakta; ileri analitik, otomasyon ve yapay zekâ yatırımları ise esasen büyük ölçekli firmalarda derinleşmektedir. Sürdürülebilirlikte kurumsal öncelik yüksek görünmekle birlikte, tedarik zinciri odaklı uygulamaların ve atık yönetimi yatırımlarının kurumsallaşması ölçek ve kaynak kısıtları nedeniyle sınırlı kalmaktadır.

Bulgular, sektörün kısa vadeli genişleme sinyaline rağmen orta vadede insan kaynağı, finansman maliyeti, dijital yetkinlik ve düzenleyici çerçeve başlıklarında bir dizi dar boğaz tarafından sınandığını ortaya koymaktadır. İnsan kaynağı tarafında yüksek devir, düşük ücret ve sınırlı sosyal haklar, hizmet kalitesiyle birlikte kurumsal hafızayı aşındırmaktadır. Tedarik zincirinde stok yönetimi zafiyetleri, lojistik kırılganlıklar ve teslimat baskıları hem maliyetleri büyütmekte hem de müşteri deneyimini zayıflatmaktadır. Finansal cephede artan girdi maliyetleri ile kredi koşullarındaki sıkılaşma, özellikle KOBİ'lerde nakit akışı ve yatırım kapasitesini daraltmaktadır. Mevzuat alanında dağınık denetim ve yeknesak bir yasal çerçevenin eksikliği, öngörülebilirliği zayıflatmakta ve stratejik yatırım ufkunu kısaltmaktadır. Bu bütünsel tablo, endeks metodolojisinin (artış + "aynı" yanıtlarının yarı ağırlığı) sağladığı sayısallaştırma sayesinde zaman içinde izlenebilir bir beklenti dinamiğinin oluşturulabileceğini ve politika–piyasa etkileşiminin ölçülebilir kılınabileceğini göstermektedir.

Politika düzeyinde öncelik, işgücünün niteliğini hızla artıracak hedefli müdahalelere verilmelidir. Sektörel mikro-sertifika programları, ücret destekli staj/aprentis modelleri ve bordro/sosyal hak destekleri, devir hızını azaltırken hizmet kalitesini artıracaktır. KOBİ'lerin finansmana erişimini güçlendirmek üzere, enflasyonla uyumlu rotatif kredi hatları, tedarikçi faturası karşılığı erken ödeme mekanizmaları ve varlık temelli stok finansmanı, nakit dönüşüm döngüsünü kısaltacak pratik araçlardır. Düzenleyici tarafta mağaza açılış kriterleri, ticari saatler, haksız ticari uygulamalar ve tedarikçi ilişkilerini kapsayan yeknesak ve dijital denetime elverişli bir perakende çerçevesi, işlem maliyetlerini düşürerek öngörülebilirliği artıracaktır. Rekabetin dengelenmesi açısından, yoğunlaşmanın yüksek olduğu alt segmentlerde raf–promosyon–iade koşullarında şeffaflık ve yerel üretici ile KOBİ'lere adil erişim mekanizmaları, piyasa gücü asimetrilerini yumuşatacaktır. Dijital dönüşümün derinleştirilmesi için eş finansmanlı bir KOBİ dijital fonu, temel veri katmanının

standardizasyonu, bulut tabanlı ERP/CRM erişimi ve siber güvenlik için asgari hijyen standartları, ölçek ekonomilerinin yarattığı açığı daraltacaktır. Sürdürülebilir tedarik hedefleri, izlenebilirlik ve yeşil lojistik uygulamalarıyla desteklendiğinde hem maliyet hem de itibar kanallarından kalıcı verimlilik sağlayacaktır.

İşletme düzeyinde, satış ve operasyon planlamasını merkez alan bir dönüşüm, talep tahmini–stok–fiyat üçgeninin disipline edilmesini, ABC–XYZ sınıflamaları ve emniyet stoğu kalibrasyonlarıyla nakit döngüsünün iyileştirilmesini gerektirir. Nakit akışını güçlendirmek için dinamik iskontolar ve vadeye karşı iskonto protokolleri somut fayda üretir. İnsan kaynaklarında vardiya planlama ve hizmet kalitesini ödüllendiren prim tasarımı, çoklu görev eğitimleri ve çıkış mülakatı verilerinin sistematik analizi, verimlilik ve bağlılık üzerinde olumlu etki yaratır. Dijital tarafta, kanal eklemenin ötesine geçilerek talep tahmini, dinamik fiyatlama ve müşteri yaşam boyu değerine dayalı analitik pilotları yaygınlaştırılmalı; çok faktörlü kimlik doğrulama, yedekleme disiplini ve tedarikçi entegrasyonlarında API güvenliği gibi siber asgari set işletme kültürüne gömülmelidir. Sürdürülebilirlikte enerji verimliliği, atık ayrıştırma ve tedarikçi puanlaması gibi "hızlı kazanımlar" kurumsal kültürle desteklendiğinde, ölçülebilir hedeflere bağlanarak stratejik bir sütuna dönüşecektir.

Ölçek farklılıkları, uygulanacak araçların dozaj ve bileşimini belirlemelidir. Küçük işletmeler için modüler–abonelik tabanlı dijital çözümler, yerel ortak depolama/lojistik ağları ve mikrokredi–tedarikçi finansmanı kombinasyonları, düşük eşik maliyetle dönüşüm sağlar. Orta ölçekli işletmelerde bölgesel dağıtım merkezleri, yarı otomasyon ve "hafif" analitik çözümler, iç denetim–risk fonksiyonlarıyla bütünleştirilmelidir. Büyük ölçekli firmalarda gelişmiş analitik/AI ile talep–promosyon–fiyat optimizasyonu, tedarikçi sürdürülebilirliği protokolleri ve vendor-managed inventory gibi uygulamalar, sistemik verimlilik ve dayanıklılık etkisi yaratacaktır. Bu ayrıştırılmış yol haritası, ölçekler arası verimlilik uçurumunu azaltırken endeksle gözlenen toparlanmanın kalıcılığını artıracaktır.

Ticari diplomasi boyutu, perakendenin dışsal verimlilik kanallarını güçlendiren tamamlayıcı bir politika alanı olarak öne çıkmaktadır. Serbest ticaret anlaşmaları ve gümrük kolaylıklarının tek pencere sistemleriyle operasyonelleştirilmesi, teslimat süre ve maliyetlerini düşürerek tedarik zinciri kırılganlıklarını azaltacaktır. Dijital ticaret

anlaşmaları kapsamında veri güvenliği, sınır ötesi veri akışı ve e-ödeme uyumluluğu; ürün veri standardizasyonu ve karşılıklı tanıma mekanizmalarıyla e-ihracatın ölçeklenmesi mümkün hale gelecektir. Devlet destekli marka programlarının perakende KOBİ'lerine açılması, yurt dışı depo ve "fulfilled-by" modellerinin teşvik edilmesi ve sertifikasyon/standart uyumu için teknik yardım, yerel markaların uluslararası değer zincirlerine entegrasyonunu hızlandıracaktır. Böylece ticari diplomasi, yalnızca maliyet ve tedarik yapısını değil, aynı zamanda pazara erişim ve markalaşma stratejilerini de güçlendirerek sektörün rekabetçiliğinde çarpan etkisi yaratacaktır.

Çalışmanın bulguları, Perakende Beklenti Endeksi'nin kurumsallaştırılmasının politika–piyasa diyaloguna kalıcı bir "ortak dil" sağlayacağını göstermektedir. Endeksin düzenli aralıklarla alt-sektör ve bölge kırılımlarında yayımlanması, bileşenler için erken uyarı eşikleri belirlenmesi ve kamu–özel sektör istişarelerinde tetikleyici metrik olarak kullanılması, konjonktürel sinyallerin politika tasarımına hızlı ve hedefli biçimde tercüme edilmesini mümkün kılacaktır. Bununla birlikte araştırmanın 141 yöneticiyle sınırlı örneklemi ve öz-beyan temelli veriye dayanması, temsiliyet ve ölçüm hatası riskleri açısından dikkatle not edilmelidir. Gelecek çalışmalarda örneklemin alt-sektör ve bölge ağırlıkları genişletilmeli; işletme düzeyi idari kayıtlarla (ciro, marj, iade oranları) eşleştirme yapılarak nedensellik kanalları güçlendirilmelidir. Ayrıca teknoloji ve sürdürülebilirlik için bir "olgunluk endeksi" geliştirilerek zaman içi izleme derinleştirilebilir.

Endekste gözlenen toparlanmanın kalıcı bir büyüme rejimine evrilebilmesi üç sütuna dayanmaktadır: nitelikli işgücü ve kurumsal standartların güçlendirilmesi; veri-temelli dijitalleşme ve tedarik zinciri verimliliğinin derinleştirilmesi; rekabeti ve öngörülebilirliği artıran yeknesak düzenleyici çerçevenin tesis edilmesi. Bu üç sütun, ticari diplomasi araçlarıyla desteklendiğinde, perakende sektörünün iç talep ve dış pazarlar arasında daha dirençli ve verimli bir köprü işlevi görmesini sağlayacak; kısa vadeli konjonktürel genişleme, orta–uzun vadeli yapısal dönüşümle pekişecektir.

Bu çalışma kapsamında elde edilen bulgular, Türkiye perakende sektörünün yapısal dönüşümünde çok katmanlı politika araçlarına ihtiyaç duyulduğunu ortaya koymuştur.

Aşağıdaki tabloda özetlenen politika ve uygulama önerileri, hem kısa vadeli müdahale alanlarını hem de uzun vadeli kurumsal dönüşüm eksenlerini içermektedir:

	Politika / Uygulama Önerisi	Öncelik Düzeyi	Uygulanabilirlik
1	İnsan kaynağının güçlendirilmesi	Yüksek	Kısa Vadede
2	Dijital dönüşümün derinleştirilmesi	Yüksek	Orta Vadede
3	Rekabet ortamının dengelenmesi	Yüksek	Orta Vadede
4	Finansal dayanıklılığın artırılması	Orta	Kısa Vadede
5	Kurumsal ve yasal çerçevenin güçlendirilmesi	Yüksek	Uzun Vadede
6	Sürdürülebilirlik uygulamalarının yaygınlaştırılması	Orta	Orta Vadede

Tabloda yer alan politika ve uygulama önerileri, yalnızca pratik sorunlara çözüm üretmeyi değil, aynı zamanda ekonomi kuramlarıyla uyumlu bir stratejik çerçeve oluşturmayı hedeflemektedir. İnsan kaynağına ilişkin öneriler, insan sermayesinin işletme verimliliği ve rekabet gücü üzerindeki belirleyici etkisine işaret eden İnsan Sermayesi Teorisi ve davranışsal ekonomi yaklaşımına dayanmaktadır. Dijital dönüşümün derinleştirilmesine yönelik öneriler, yenilik ve teknolojik gelişmenin ekonomik büyümede ve rekabet üstünlüğünde belirleyici rolünü vurgulayan Schumpeteryen çerçeveyle örtüşmektedir. Rekabet ortamının dengelenmesine ilişkin öneriler, piyasa yapısı–davranış–performans yaklaşımıyla temellendirilmiş olup, yoğunlaşmanın küçük işletmeler üzerindeki baskısını hafifletecek düzenlemelerin önemini ortaya koymaktadır. Finansal dayanıklılığın artırılması, Keynesyen etkin talep yaklaşımı doğrultusunda ekonomik dalgalanmalara karşı koruyucu bir kalkan oluşturmayı amaçlamaktadır. Kurumsal ve yasal çerçevenin güçlendirilmesi, işlem maliyetlerini azaltarak öngörülebilirliği artırmayı hedefleyen Yeni Kurumsal İktisat yaklaşımına dayanmaktadır. Sürdürülebilirlik önerileri ise çevresel ve sosyal

boyutların ekonomik karar süreçlerine dâhil edilmesini savunan sürdürülebilir kalkınma ve kurumsal sosyal sorumluluk yaklaşımlarına dayanmaktadır.

Bu öneriler, ekonomi diplomasisi perspektifinden ele alındığında daha geniş bir politika çerçevesine oturmaktadır. Ekonomi diplomasisi; devletlerin ekonomik çıkarlarını korumak, işletmelerin uluslararası değer zincirlerine katılımını kolaylaştırmak ve rekabet gücünü artırmak amacıyla yürüttüğü çok boyutlu ekonomik araçlar bütünüdür. Perakende sektörü, bu politikanın en doğrudan etkilendiği alanlardan biridir. Sektör, üretici ile nihai tüketici arasındaki en kritik ticari ara yüzü temsil ettiği için ekonomi diplomasisinin sonuçları tedarik zincirlerinden pazara erişim stratejilerine kadar uzanan geniş bir alanı şekillendirmektedir.

Serbest ticaret anlaşmaları, gümrük kolaylıkları, yatırım teşvikleri ve lojistik düzenlemeler, teslimat sürelerini kısaltarak ve maliyetleri düşürerek perakende sektörünün verimliliğini artırmaktadır. Devlet destekli markalaşma programları, ihracat teşvikleri ve uluslararası tanıtım faaliyetleri ise yerel işletmelerin küresel pazarlara erişimini kolaylaştırmakta, marka görünürlüğünü güçlendirmektedir. Dijitalleşmenin hız kazandığı günümüzde ekonomi diplomasisi, yalnızca mal ticaretini değil; veri güvenliği, sınır ötesi dijital hizmetler, e-ödeme sistemleri ve veri standardizasyonu gibi yeni alanları da kapsamaktadır. Bu durum, özellikle e-ticaret kanalları üzerinden faaliyet gösteren işletmelerin uluslararası pazarlara daha hızlı entegre olmasına imkân tanımaktadır.

Ekonomi diplomasisi, perakende sektörünün tedarik zinciri yapısından pazara erişim kapasitesine, markalaşma stratejilerinden rekabet gücüne kadar pek çok alanı şekillendiren önemli bir politika aracıdır. Türkiye gibi gelişmekte olan ülkelerde ekonomi diplomasisinin etkin biçimde kullanılması, perakende sektörünün ihracat kapasitesini artıracak, uluslararası değer zincirlerine entegrasyonunu hızlandıracak ve küresel rekabet gücünü güçlendirecektir.

KAYNAKÇA

Abidi, N., Herradi, M. E., & Sakha, S. (2023). Digitalization and resilience during the COVID-19 pandemic. *Telecommunications Policy, 47*(4), 102522. https://doi.org/10.1016/j.telpol.2023.102522

Adesoga, T. O., Olaiya, O. P., Obani, O. Q., Orji, M.-C. U., Orji, C. A., & Olagunju, O. (2024). Leveraging AI for transformative business development: Strategies for market analysis, customer insights, and competitive intelligence. *International Journal of Science and Research Archive, 12*(2), 799. https://doi.org/10.30574/ijsra.2024.12.2.1291

Aithal, P. S., & Aithal, P. S. (2020). Measuring the true potential of lifestyle brands in India: A consumer-level scale for existing and potential investors (CL-LBSi). *SSRN Electronic Journal.* https://doi.org/10.2139/ssrn.3652550

Alawadh, M., & Barnawi, A. (2024). A consumer behavior analysis framework toward improving market performance indicators: Saudi's retail sector as a case study. *Journal of Theoretical and Applied Electronic Commerce Research, 19*(1), 152. https://doi.org/10.3390/jtaer19010009

Alexander, B., & Varley, R. (2024). Retail futures: Customer experience, phygital retailing, and the experiential retail territories perspective. *Journal of Retailing and Consumer Services, 82,* 104108. https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2024.104108

Alti, A., & Lakehal, A. (2025). AI-MDD-UX: Revolutionizing e-commerce user experience with generative AI and model-driven development. *Future Internet, 17*(4), 180. https://doi.org/10.3390/fi17040180

Ameen, N., Tarhini, A., Reppel, A., & Anand, A. (2020). Customer experiences in the age of artificial intelligence. *Computers in Human Behavior, 114,* 106548. https://doi.org/10.1016/j.chb.2020.106548

Anica-Popa, I., Anica-Popa, L.-E., Radulescu, C., & Vrîncianu, M. (2021). The integration of artificial intelligence in retail: Benefits, challenges and a dedicated conceptual framework. *Amfiteatru Economic, 23*(56), 120. https://doi.org/10.24818/ea/2021/56/120

Aparna, K., Krishna, P. M., & Kumar, V. S. (2019). Consumer perceptions on store attributes: An insight into consumer behaviour. *Zenodo.* https://doi.org/10.5281/zenodo.2667722

Ashok, S., & Aravind, K. (2021). Impact of COVID-19 on demand planning: Building resilient forecasting models. In *Proceedings of the 59th Annual Meeting of the Association for Computing Machinery* (p. 59). https://doi.org/10.1145/3456529.3456539

Aye, T. U., Silva, E. R. da, & Mafia, M. P. (2024). Emerging technologies in e-commerce demand forecasting: Trends, practices, and future perspectives. *SSRN Electronic Journal.* https://doi.org/10.2139/ssrn.4918714

Bawack, R. E., Wamba, S. F., Carillo, K., & Akter, S. (2022). Artificial intelligence in e-commerce: A bibliometric study and literature review. *Electronic Markets, 32*(1), 297–318. https://doi.org/10.1007/s12525-022-00537-z

Beckert, J. (2012). Capitalism as a system of contingent expectations: Toward a sociological microfoundation of political economy. *SSRN Electronic Journal.* https://doi.org/10.2139/ssrn.2464021

Betancourt, R. R. (1992). The economics of retailing: Perspective and prospective. *The International Review of Retail, Distribution and Consumer Research, 2*(2), 111–125. https://doi.org/10.1080/09593969200000031

Bhuiyan, M. S. (2024). The role of AI-enhanced personalization in customer experiences. *Journal of Computer Science and Technology Studies, 6*(1), 162–173. https://doi.org/10.32996/jcsts.2024.6.1.17

Bouaddi, M., & Kakeu, J. (2023). Estimating sentiment and risk in a consumption model: A factor analysis approach. *Macroeconomic Dynamics, 28*(1), 249–272. https://doi.org/10.1017/s1365100523000019

Bunea, O.-I., Corboș, R.-A., Mișu, S. I., Triculescu, M., & Trifu, A. (2024). The next-generation shopper: A study of Generation-Z perceptions of AI in online shopping. *Journal of Theoretical and Applied Electronic Commerce Research, 19*(4), 2605–2624. https://doi.org/10.3390/jtaer19040125

Cabrera-Sánchez, J.-P., Ramos, Á. F. V., Liébana-Cabanillas, F., & Shaikh, A. A. (2020). Identifying relevant segments of AI applications adopters: Expanding the UTAUT2's variables. *Telematics and Informatics, 58,* 101529. https://doi.org/10.1016/j.tele.2020.101529

Cetină, I., Munthiu, M.-C., & Rădulescu, V. (2012). Psychological and social factors that influence online consumer behavior. *Procedia - Social and Behavioral Sciences, 62,* 184–188. https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2012.09.029

Chang, V., Hall, K., Xu, Q., Amao, F., Ganatra, M. A., & Benson, V. (2024). Prediction of customer churn behavior in the telecommunication industry using machine learning models. *Algorithms, 17*(6), 231. https://doi.org/10.3390/a17060231

Chaudhuri, N., Gupta, G., Vamsi, V., & Bose, I. (2021). On the platform but will they buy? Predicting customers' purchase behavior using deep learning. *Decision Support Systems, 149,* 113622. https://doi.org/10.1016/j.dss.2021.113622

Chava, S., Oettl, A., Singh, M., & Zeng, L. (2018). The dark side of technological progress? Impact of e-commerce on employees at brick-and-mortar retailers. *SSRN Electronic Journal.* https://doi.org/10.2139/ssrn.3197326

Chen, H., Liu, R., Wang, B., & Xia, Y. (2021). The development of e-commerce in the context of COVID-19. *BCP Business & Management, 14,* 244–251. https://doi.org/10.54691/bcpbm.v14i.151

Chen, Q., Gong, Y., & Lu, Y. (2023). User experience of digital voice assistant: Conceptualization and measurement. *ACM Transactions on Computer-Human Interaction, 31*(1), 1–38. https://doi.org/10.1145/3622782

Chen, Y., Hou, M., Lou, Y., & Zhao, Y. (2022). The impact of the epidemic on e-commerce industry. *Advances in Economics, Business and Management Research.* https://doi.org/10.2991/aebmr.k.220307.360

Chi, L., Song, Y., Guo, J., Feng, Y., Wang, Y., & Huang, X. (2022). The current use of data analysis and future anticipations of the big box industry. *Advances in Economics, Business and Management Research.* https://doi.org/10.2991/aebmr.k.220307.211

Colombi, C., Kim, P., & Wyatt, N. (2018). Fashion retailing "tech-gagement": Engagement fueled by new technology. *Research Journal of Textile and Apparel, 22*(4), 390–407. https://doi.org/10.1108/rjta-03-2018-0019

Constantinides, E., Lorenzo-Romero, C., & Boria, M. A. G. (2008). Social media: A new frontier for retailers? In *European retail research* (pp. 1–28). Springer Nature. https://doi.org/10.1007/978-3-8349-8099-1_1

Cueto, L. J., Frisnedi, A. F. D., Collera, R. B., Batac, K. I. T., & Agaton, C. B. (2022). Digital innovations in MSMEs during economic disruptions: Experiences and challenges of young entrepreneurs. *Administrative Sciences, 12*(1), 8. https://doi.org/10.3390/admsci12010008

Dholakia, N., Dholakia, R. R., & Chattopadhyay, A. (2012). India's emerging retail systems. *Journal of Macromarketing, 32*(3), 252–265. https://doi.org/10.1177/0276146712438900

Farooq, M. S., & Yen, Y. Y. (2024). Artificial intelligence in consumer behaviour: A systematic literature review. *Research Square.* https://doi.org/10.21203/rs.3.rs-3875906/v1

Fatta, D. D., Patton, D., & Viglia, G. (2017). The determinants of conversion rates in SME e-commerce websites. *Journal of Retailing and Consumer Services, 41,* 161–168. https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2017.12.008

Fedorko, R., Kráľ, Š., & Bačík, R. (2022). Artificial intelligence in e-commerce: A literature review. In *Lecture Notes on Data Engineering and Communications*

Technologies (Vol. 677, pp. 575–584). Springer International Publishing. https://doi.org/10.1007/978-981-16-9113-3_50

Fortuna, F., Risso, M., & Musso, F. (2021). Omnichannelling and the predominance of big retailers in the post-COVID era. *Symphonya. Emerging Issues in Management, 2,* 142–156. https://doi.org/10.4468/2021.2.11fortuna.risso.musso

Gajjar, T. (2024). Revolutionizing retail: The synergy of AI and AR. *SSRN Electronic Journal.* https://doi.org/10.2139/ssrn.4778277

Giri, A., Chatterjee, S., Paul, P., & Chakraborty, S. (2019). Determining the impact of artificial intelligence on 'developing marketing strategies' in organized retail sector of West Bengal, India. *International Journal of Engineering and Advanced Technology, 8*(6), 3031–3035. https://doi.org/10.35940/ijeat.f9030.088619

Gkikas, D. C., & Theodoridis, P. K. (2021). AI in consumer behavior. In *Learning and analytics in intelligent systems* (Vol. 19, pp. 147–164). Springer International Publishing. https://doi.org/10.1007/978-3-030-80571-5_10

Grădinaru, C., Catană, Ș.-A., Toma, S.-G., & Barbu, A. (2022). An empirical research of students' perceptions regarding m-commerce acquisitions during the COVID-19 pandemic. *Sustainability, 14*(16), 10026. https://doi.org/10.3390/su141610026

Grewal, D., Gauri, D. K., Das, G., Agarwal, J., & Spence, M. T. (2021). Retailing and emergent technologies. *Journal of Business Research, 134,* 198–203. https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2021.05.004

Gryshchenko, I., & Lavshchenko, S. (2020). Impact of local market development on sustainable (stable) city development. *E3S Web of Conferences, 208,* 04009. https://doi.org/10.1051/e3sconf/202020804009

Guha, A., Grewal, D., Kopalle, P. K., Haenlein, M., Schneider, M. J., Jung, H., Moustafa, R. R., Hegde, D. R., & Hawkins, G. (2021). How artificial intelligence will affect the future of retailing. *Journal of Retailing, 97*(1), 28–43. https://doi.org/10.1016/j.jretai.2021.01.005

Gupta, S., Kushwaha, P., Badhera, U., Chatterjee, P., & González, E. D. R. S. (2023). Identification of benefits, challenges, and pathways in e-commerce industries: An integrated two-phase decision-making model. *Sustainable Operations and Computers, 4,* 200–215. https://doi.org/10.1016/j.susoc.2023.08.005

Gururaj, P. (2021). Artificial intelligence—Application in the field of e-commerce. *International Journal of Research -GRANTHAALAYAH, 9*(4), 170–177. https://doi.org/10.29121/granthaalayah.v9.i4.2021.3849

Hameli, K. (2018). A literature review of retailing sector and business retailing types. *ILIRIA International Review, 8*(1), 83–102. https://doi.org/10.21113/iir.v8i1.386

Haque, M. S., Amin, M. S., & Miah, J. (2023). Retail demand forecasting: A comparative study for multivariate time series. *arXiv.* https://doi.org/10.48550/arxiv.2308.11939

Haque, M. M., & Ahlan, A. R. (2018). Can technological, organizational and individual antecedents together optimize knowledge sharing for establishing institutional innovation capabilities? *International Journal of Engineering and Management Research, 8*(4), 186–194. https://doi.org/10.31033/ijemr.v8i4.13239

Hillberry, R., Mahlstein, K., & Schropp, S. (2023). The geography of payment activity on PayPal. *Review of International Economics, 31*(5), 1688–1707. https://doi.org/10.1111/roie.12683

Idrees, M., Khan, M. A., & Khan, A. (2020). Factors affecting consumer buying behavior for electronic notebook. *European Journal of Business Management and Research, 5*(3), 1–6. https://doi.org/10.24018/ejbmr.2020.5.3.339

Iglesías-Pradas, S., & Acquila-Natale, E. (2023). The future of e-commerce: Overview and prospects of multichannel and omnichannel retail. *Journal of Theoretical and Applied Electronic Commerce Research, 18*(1), 656–675. https://doi.org/10.3390/jtaer18010033

Inman, J. J., & Nikolova, H. (2016). Shopper-facing retail technology: An adoption decision calculus. *SSRN Electronic Journal.* https://doi.org/10.2139/ssrn.2863022

Jeon, H. G., Kim, C., Lee, J., & Lee, K. C. (2021). Understanding e-commerce consumers' repeat purchase intention: The role of trust transfer and the moderating effect of neuroticism. *Frontiers in Psychology, 12,* 690039. https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.690039

Jha, M., Qian, J., Weber, M., & Yang, B. (2024). Harnessing generative AI for economic insights. *SSRN Electronic Journal.* https://doi.org/10.2139/ssrn.4976759

Jiang, Y., & Stylos, N. (2021). Triggers of consumers' enhanced digital engagement and the role of digital technologies in transforming the retail ecosystem during COVID-19 pandemic. *Technological Forecasting and Social Change, 172,* 121029. https://doi.org/10.1016/j.techfore.2021.121029

Joshi, M. A. (2024). Artificial intelligence in e-commerce: A comprehensive analysis. *SSRN Electronic Journal.* https://doi.org/10.2139/ssrn.4770338

Kalia, P., Kaur, N., & Singh, T. (2017). E-commerce in India. In *Handbook of Research on Global Business Opportunities* (pp. 736–750). IGI Global. https://doi.org/10.4018/978-1-5225-2599-8.ch036

Karunakaran, N., & Jacob, L. A. (2020). Online shopping among college students in Kasaragod: Pattern and preference. *Journal of Management Research and Analysis, 7*(2), 68–72. https://doi.org/10.18231/j.jmra.2020.015

Kaur, V., Khullar, V., & Verma, N. (2020). Review of artificial intelligence with retailing sector. *Journal of Computer Science Research, 2*(1), 1–8. https://doi.org/10.30564/jcsr.v2i1.1591

Khrais, L. T. (2020). Role of artificial intelligence in shaping consumer demand in e-commerce. *Future Internet, 12*(12), 226. https://doi.org/10.3390/fi12120226

Khurana, R., & Garg, P. (2012). Retail sales in India: The need to go beyond enterprise-wide integration. *International Journal of Electronic Marketing and Retailing, 5*(2), 147–159. https://doi.org/10.1504/ijemr.2012.051025

Kim, Y. (2021). Revitalization of offline fashion stores: Exploring strategies to improve the smart retailing experience by applying mobile technology. *Sustainability, 13*(6), 3434. https://doi.org/10.3390/su13063434

Kumo, W. (2023). Leveraging consumer behavior research for effective marketing strategies. *Advances in Business & Industrial Marketing Research, 1*(3), 117–126. https://doi.org/10.60079/abim.v1i3.196

Lian, J.-W. (2021). Determinants and consequences of service experience toward small retailer platform business model: Stimulus–organism–response perspective. *Journal of Retailing and Consumer Services, 62,* 102631. https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2021.102631

Lin, R.-H., Chuang, W.-W., Chuang, C., & Chang, W.-S. (2021). Applied big data analysis to build customer product recommendation model. *Sustainability, 13*(9), 4985. https://doi.org/10.3390/su13094985

Liu, Y., Wang, K., Loa, P., & Habib, K. N. (2022). Modelling the frequency of home deliveries: An induced travel demand contribution of aggrandized e-shopping in Toronto during COVID-19 pandemics. *arXiv.* https://doi.org/10.48550/arxiv.2209.10664

Liu, Z. (2024). Analysis of key economic factors in consumer behavior and purchase decisions in online markets. *Advances in Economics Management and Political Sciences, 77*(1), 26–33. https://doi.org/10.54254/2754-1169/77/20241776

Lucas, R. E. (1977). Understanding business cycles. *Carnegie-Rochester Conference Series on Public Policy, 5,* 7–29. https://doi.org/10.1016/0167-2231(77)90002-1

Madanchian, M. (2024). The impact of artificial intelligence marketing on e-commerce sales. *Systems, 12*(10), 429. https://doi.org/10.3390/systems12100429

Miranda, G. M. (2024). Relationship marketing and customer loyalty: A quantitative analysis in the retail sector. *IBIMA Business Review, 2024,* 710234. https://doi.org/10.5171/2024.710234

Riaz, H., Baig, U., Meidute-Kavaliauskiene, I., & Ahmed, H. (2021). Factors effecting omnichannel customer experience: evidence from fashion retail. *Information*, *13*(1).