

E-TİCARET LOJİSTİĞİNDE SORUNLAR VE POLİTİKA ÖNERİLERİ



E-TİCARET LOJİSTİĞİNDE SORUNLAR VE POLİTİKA ÖNERİLERİ

Dr. İSMAİL KARAKIŞ | ONUR GÜLTEKİN

BUSE KARABIYIK | DERİN SAĞMANLI

Aralık 2024

(Yayın No. TÜSİAD - T/2024-12/641)

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

www.tusiad.org

© 2024, TÜSİAD

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

ISBN 978-605-165-061-6

Yazarlar: Dr. İsmail KARAKIŞ, Onur GÜLTEKİN, Buse KARABIYIK, Derin SAĞMANLI

Yayına Hazırlayanlar: Ceren AYDIN ERGÜN, Zeynep YALÇINER

Dizgi ve Sayfa Uygulama: PwC Türkiye

Kapak Tasarımı: PwC Türkiye

Önsöz

TÜSİAD, özel sektörü temsil eden sanayici ve iş insanları tarafından 1971 yılında, Anayasamızın ve Dernekler Kanunu'nun ilgili hükümlerine uygun olarak kurulmuş, kamu yararına çalışan bir dernek olup gönüllü bir sivil toplum örgütüdür.

TÜSİAD, insan hakları evrensel ilkelerinin, düşünce, inanç ve girişim özgürlüklerinin, laik hukuk devletinin, katılımcı demokrasi anlayışının, liberal ekonominin, rekabetçi piyasa ekonomisinin kurum ve kurallarının ve sürdürülebilir çevre dengesinin benimsendiği bir toplumsal düzenin oluşmasına ve gelişmesine katkı sağlamayı amaçlar.

TÜSİAD, Atatürk'ün öngördüğü hedef ve ilkeler doğrultusunda, Türkiye'nin çağdaş uygarlık düzeyini yakalama ve aşma anlayışı içinde, kadın-erkek eşitliğini, siyaset, ekonomi ve eğitim açısından gözetilen iş insanlarının toplumun öncü ve girişimci bir grubu olduğu inancıyla, yukarıda sunulan ana gayenin gerçekleştirilmesini sağlamak amacıyla çalışmalar gerçekleştirir.

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

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

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

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

TÜSİAD Tarım, Gıda ve Hizmetler Yuvarlak Masası altında faaliyet gösteren Ulaştırma ve Lojistik Çalışma Grubu faaliyetleri kapsamında PwC Türkiye tarafından hazırlanan "E-Ticaret Lojistiğinde Sorunlar ve Politika Önerileri" raporu, e-ticaret sektörünün dinamiklerini ve öngörülerini lojistik bakış açısı ile ele almaktadır. Rapor; E-Ticaret Sektörel Fırsat ve Büyüme Öngörüler, Türkiye Depolama Mevcut Durum Analizi ve Gelişim Alanları ve E-İhracat Genel Görünümü olmak üzere üç ana başlıktan oluşmaktadır.

Rapor, araştırmanın da yürütücüleri olan PwC Türkiye Şirket Ortağı **Dr. İsmail Karakış**, Kıdemli Müdür **Onur Gültekin**, Kıdemli Danışmanlar **Buse Karabıyık** ve **Derin Sağmanlı** tarafından kaleme alınmıştır. Ayrıca Kıdemli Danışmanlar **İpek Ünlü**, **Ataberk Veral** ve Danışman **Deniz Dertsavar**, araştırma yürütücülerine rapor yazımında destek vermiştir.

Rapor, TÜSİAD Genel Sekreter Yardımcısı **Ceren Aydın Ergün**, TÜSİAD Uzmanı **Zeynep Yalçiner** tarafından yayına hazırlanmıştır.

Araştırma sürecinde verdikleri destek ve yönlendirmelerden dolayı TÜSİAD Ulaştırma ve Lojistik Çalışma Grubu Başkanı **Nilgün Keleş'e**, Sertrans Lojistik Pazarlama ve Kurumsal İletişim Müdürü **Hakan Al'a**, Maltepe Üniversitesi Uluslararası Ticaret ve Lojistik Bölüm Başkanı **Prof. Dr. Mehmet Tanyaş'a**, Deportak Kurucu Ortağı **Oruç Kaya'ya**, raporun ana sponsoru **Amazon Turkey Perakende Hizmetleri Limited Şirketi** ve sponsorlar **Boyner Büyük Mağazacılık A.Ş.** ve **Sertrans Uluslararası Nakliyat ve Ticaret Anonim Şirketi'ne** teşekkürlerimizi sunarız.

Özgeçmişler

Dr. İsmail Karakış

İstanbul Teknik Üniversitesi Endüstri Mühendisliği Bölümü mezunudur. İstanbul Teknik Üniversitesi'nde Endüstri Mühendisliği / Mühendislik Yönetimi alanında yüksek lisansını tamamlamıştır. Ayrıca İstanbul Teknik Üniversitesi Endüstri Mühendisliği Bölümü'nden doktora derecesine sahiptir.

PwC Türkiye Yönetim Danışmanlığı bölümünde Tedarik Zinciri Hizmetlerinden sorumlu Şirket Ortağı olarak çalışmaktadır. 20 yıla yakın bir süredir farklı sektörlerde yönetim danışmanı olarak Satınalma ve Tedarik Yönetimi, Stok ve Depo Yönetimi, Tedarik Zinciri Yönetimi ve Lojistik Yönetimi konularında strateji, operasyon ve teknoloji uygulamalarına ilişkin ulusal ve uluslararası birçok kuruma 20'den fazla ülkede danışmanlık hizmeti vermiştir. Ayrıca tedarik zinciri yönetimi konularında akademik bildiri sunumu ve panelist olarak pek çok ulusal ve uluslararası kongre ve etkinliğe katılmıştır.

Buse Karabıyık

Bilkent Üniversitesi Endüstri Mühendisliği lisans bölümü mezunudur.

PwC Türkiye Yönetim Danışmanlığı bölümünde Kıdemli Danışman olarak çalışmaktadır. Öncesinde Bilkent Üniversitesi'nde lisans eğitiminde Asistan olarak görev yapmıştır.

Tedarik zinciri yönetimi ve satınalma alanlarına odaklanmıştır. Başta e-ticaret olmak üzere, farklı sektörlerde büyük ölçekli dönüşüm, pazar araştırması, stratejik iş planı geliştirme, operasyonel verimlilik ve olgunluk değerlendirmesi alanlarındaki projelerde yer almıştır.

Raporun Türkiye'deki depolama mevcut durumunun mevzuat/devlet politikaları ve sürdürülebilirlik boyutlarında ele alındığı alt bölümlerinin yanında, e-ihracat genel görünümünün ele alındığı son bölümünün hazırlanmasında öncü rol oynamıştır.



Onur Gültekin

Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Endüstri Mühendisliği lisans bölümü mezunudur. Lüksemburg Üniversitesi'nde Girişimcilik ve İnovasyon alanında yüksek lisans eğitimini tamamlamıştır.

PwC Türkiye Yönetim Danışmanlığı bölümünde Kıdemli Müdür olarak görev almaktadır. Farklı sektörlerde yönetim danışmanlığı ve öncesinde otomotiv sektörü tecrübesi vardır. Tedarik yönetimi, tedarik ve sevkiyat lojistiği, depo yönetimi başta olmak üzere, uçtan uca lojistik ve tedarik zinciri yönetimi alanlarına odaklanmıştır.

Yurt içinde ve yurt dışında büyük ölçekli dönüşüm, tedarik zinciri stratejisi, pazara giriş stratejisi, stratejik iş planı geliştirme, operasyonel verimlilik, olgunluk değerlendirme, operasyonel ve ticari durum tespiti (due diligence) alanlarında projeler yönetmiştir.

Derin Sağmanlı

Koç Üniversitesi İşletme ve Ekonomi lisans bölümleri çift anadal mezunudur.

PwC Türkiye Yönetim Danışmanlığı bölümünde Kıdemli Danışman olarak çalışmıştır. Yönetimi danışmanlığı deneyimi öncesinde uluslararası danışmanlık, finans ve ileri analitik firmalarında çalışma tecrübesi vardır. Şu an, PwC Türkiye'nin de bir alumnisi olarak, kariyerine ödeme sistemleri danışmanlığı alanında Danışman olarak devam etmektedir.

Büyük ölçekli dönüşüm, organizasyon tasarımı, pazar araştırması ve stratejik iş planı geliştirme alanlarındaki birçok projede yer almıştır.

Raporun e-ticaret sektörü fırsatları ve büyüme öngörülerinin ele alındığı ilk bölümünün yanında, Türkiye'deki depolama mevcut durumunun gayrimenkul, insan kaynağı ve teknoloji boyutlarında incelendiği alt bölümlerinin hazırlanmasında öncü rol oynamıştır.

İçindekiler

Yönetici Özeti	07	3. E-İhracat Genel Görünümü	88
1. E-Ticaret Sektörü Fırsatları ve Büyüme Öngörülleri	08	3.1 Politika Önerileri ve Strateji Yol Haritası	128
1.1 Küresel E-Ticaret Pazarı	10	Kaynakça	136
1.2 Türkiye E-Ticaret Pazarı	23		
2. Türkiye’de Depolama Mevcut Durum Analizi ve Gelişim Alanları	39		
2.1 Gayrimenkul	42		
2.2 İnsan Kaynağı	50		
2.3 Teknoloji	60		
2.4 Mevzuat / Devlet Politikaları	70		
2.5 Sürdürülebilirlik	76		
2.6 Politika Önerileri ve Strateji Yol Haritası	82		

Yönetici Özeti

«E-Ticaret Lojistiğinde Sorunlar ve Politika Önerileri» raporu temel olarak üç ana bölümde;

- 1 Perakende e-ticaret pazarındaki fırsatları ve büyüme tahminlerini,
- 2 Türkiye'deki depolama operasyonlarının mevcut durum analizini ve ilgili gelişim alanlarını,
- 3 E-ihracat pazarının genel görünümünü incelemektedir.

Rapor, B2C ve B2B yurt içi ve yurt dışı perakende e-ticaret pazarının detaylı olarak incelenmesi ile başlamaktadır. Bu bölümde e-ticaret ekosistemi; pazar yerleri, çevrim içi perakendeciler, ödeme sistemleri, lojistik şirketleri, platform sağlayıcılar, üreticiler ve markalardan oluşacak şekilde ele alınmaktadır. Rapor, artan dijitalleşme yatırımları ve tüketici harcamaları ile yönlendirilen küresel e-ticaret pazarındaki önemli büyüme potansiyeline dikkat çekmektedir.

Küresel perakende e-ticaret pazarı, 2018'den 2023'e kadar yıllık ortalama %15,8'lik bir artışla önemli bir büyüme kaydetmiştir. Pazarın 2023'ten 2027'ye kadar yıllık %9,6 (YBBO*) oranında büyümesi beklenmektedir. Toplam perakende içindeki perakende e-ticaret payının ise 2027'ye kadar %24,88'e ulaşması öngörülmektedir¹.

KOVID-19 pandemisi, çevrim içi alışverişe geçişi hızlandırarak, pazarı daha da canlandırmıştır. Rapor, Asya-Pasifik bölgesini en büyük e-ticaret pazarı olarak tanımlarken, Orta Doğu ve Afrika'nın %16 (YBBO) ile en hızlı büyüyen bölge olacağını öngörmektedir. Asya-Pasifik bölgesinde Çin, büyük nüfusu ve çevrim içi alışverişe olan eğilimi nedeniyle, bu dönemde küresel olarak en büyük perakende e-ticaret pazarı olarak öne çıkmaktadır. Buna rağmen Çin'in pazar büyümesi yavaşlamakta ve bu durum küresel ortalamayı aşağı çekmektedir.

* YBBO: Yıllık Bileşik Büyüme Oranı

Bu yavaşlamaya katkıda bulunan başlıklar arasında; pazar olgunluğu ve gayrimenkul krizi, "Sıfır KOVID" politikasının olumsuz etkileri, yüksek genç işsizlik oranı ve GSYİH'ye göre önemli borç seviyeleri gibi makroekonomik faktörler yer almaktadır. Buna karşılık, 2018-2023 yılları arasında Endonezya ve Rusya en yüksek büyüme oranlarını yakalarken, Türkiye de hızla büyüyen bir pazar olarak öne çıkmıştır.

Türkiye'de perakende e-ticaret sektörünün büyümesi, depolama alanında önemli zorlukları ve gelişim alanlarını ortaya çıkarmıştır. E-ticaret firmaları; iş gücü açığı, artan gayrimenkul maliyetleri ve sipariş işleme sürecinin hızını artırma baskıları gibi oldukça zorlayıcı konular ile karşılaşmaktadır. Bu bağlamda, raporun ikinci bölümünde e-ticaret depolama operasyonlarının; gayrimenkul, insan kaynağı, teknoloji, mevzuat ve devlet politikaları, sürdürülebilirlik olmak üzere beş ana başlık altında gelişim fırsatları incelenmektedir. Rapor, mevcut durum tespiti yapmasının yanında, bu başlıklarda geliştirilebilecek politika önerilerini ve strateji yol haritasını, kısa, orta ve uzun vadeli olarak ilgili paydaşları ile beraber ele almaktadır. Raporda; depolama kapasitesinin genişletilmesi, standartların belirlenmesi, teknoloji maliyetlerinin desteklenmesi, sürdürülebilirlik ile ilgili veri ve raporlama kalitesinin iyileştirilmesi vb. politika önerileri sunulmuştur.

Raporun üçüncü ve son bölümünde ise sınır ötesi e-ticaretin büyüme öngörülleri, Türkiye'nin e-ihracat potansiyeli ve bu alandaki fırsatlar, sektörde karşılaşılan zorluklar, hedef pazar stratejileri ve teşvik politikaları ele alınmaktadır. Türkiye, stratejik konumu ve genç nüfusu sayesinde e-ihracatta önemli bir oyuncu olma potansiyeline sahiptir. Ancak, e-ihracat konusunda pazardaki oyuncuların kapsamlı bilgiye sahip olmaması, lojistik altyapı eksiklikleri, gümrük süreçlerindeki zorluklar, dijitalleşme ihtiyacı vb. engeller bulunmaktadır. Bu bölümün sonunda, bu engellerin aşılması ve sınır ötesi e-ticaretin geliştirilmesi için ikinci bölümde olduğu gibi strateji yol haritası ve sürdürülebilir politika önerileri sunulmaktadır.

1. E-Ticaret Sektörü Fırsatları ve Büyüme Öngörüler



E-Ticaret Ekosistemi ve Rapor Kapsamı

E-Ticaret Ekosistemi



Pazaryerleri



Çevrim İçi Perakendeciler



Ödeme Sistemleri



Lojistik Şirketleri



Platform Sağlayıcılar



Üreticiler ve Markalar



Ana Kategori	Alt Kategori	Kapsam
B2C E-Perakende	Elektronik	✓
	Giyim	✓
	Süpermarket	✓
	Diğer	✓
B2B	-	✓
Yurt Dışı Satış	B2B	✓
	B2C	✓
Perakende Dışı E-Ticaret	Çevrim İçi Bahis	✗
	Oyun	✗
	Seyahat	✗
	Hizmetler (Sigorta, vergi vb.)	✗
	Market	✗
Hızlı Ticaret (Q-Commerce)	Gıda	✗
	Diğer (Hediye, Çiçek, Su)	✗
	Gayrimenkul	✗
Diğer Aracılık	Otomotiv	✗
	Hizmet	✗

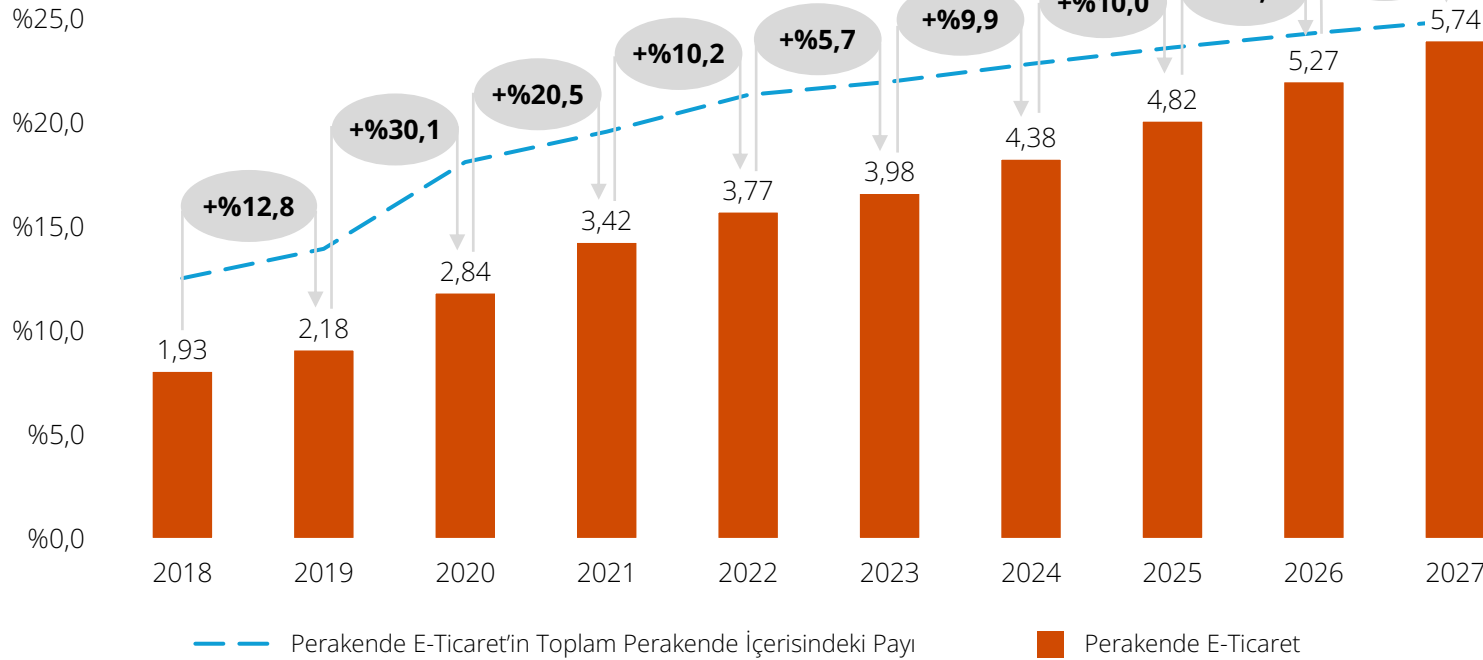
1.1 Küresel E-Ticaret Pazarı

Küresel Perakende E-Ticaret Pazarı

Küresel Perakende E-Ticaret Pazarı

2018-2027, Trilyon \$

Perakende E-Ticaretin Toplam
Perakendeye Oranı (%)



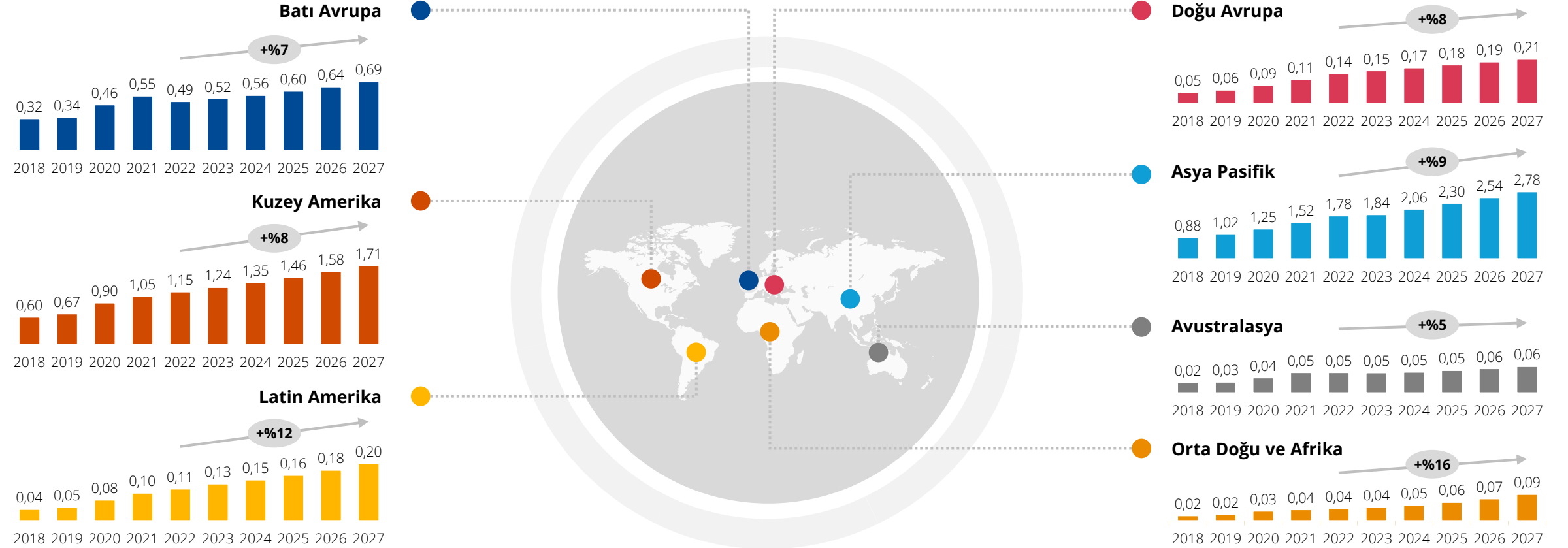
Kaynak: Euromonitor, Statista, PwC Analizi

- Küresel perakende e-ticaret pazarı 2018-2023 yılları arasında yılda ortalama %15,8 büyümüştür. 2023-2027 yılları arasında ise %9,5 büyümesi öngörülmektedir¹.
- Pazarın geçmiş dönemlere kıyasla daha da olgunlaştığı görülmektedir. Perakende e-ticaretin toplam perakende hacminden aldığı payın 2027 yılına kadar artmaya devam etmesi ve payının %24,88'e ulaşması beklenmektedir¹.
- KOVID-19 pandemisi ile birlikte ivmelenen çevrim içi alışverişe yönelim, artan dijitalleşme yatırımları ve artan tüketici harcamaları, küresel perakende e-ticaret pazarının büyümesini tetikleyen en önemli faktörler olarak sayılmaktadır. Küresel düzeyde yüksek seyreden enflasyon ve buna bağlı uygulanan sıkı para politikaları ise pazarın büyümesini kısıtlayan faktörler arasında yer almaktadır².

Küresel Perakende E-Ticaret Pazarı

Bölgelere Göre Küresel Perakende E-Ticaret Pazarı

2018-2027, Trilyon \$

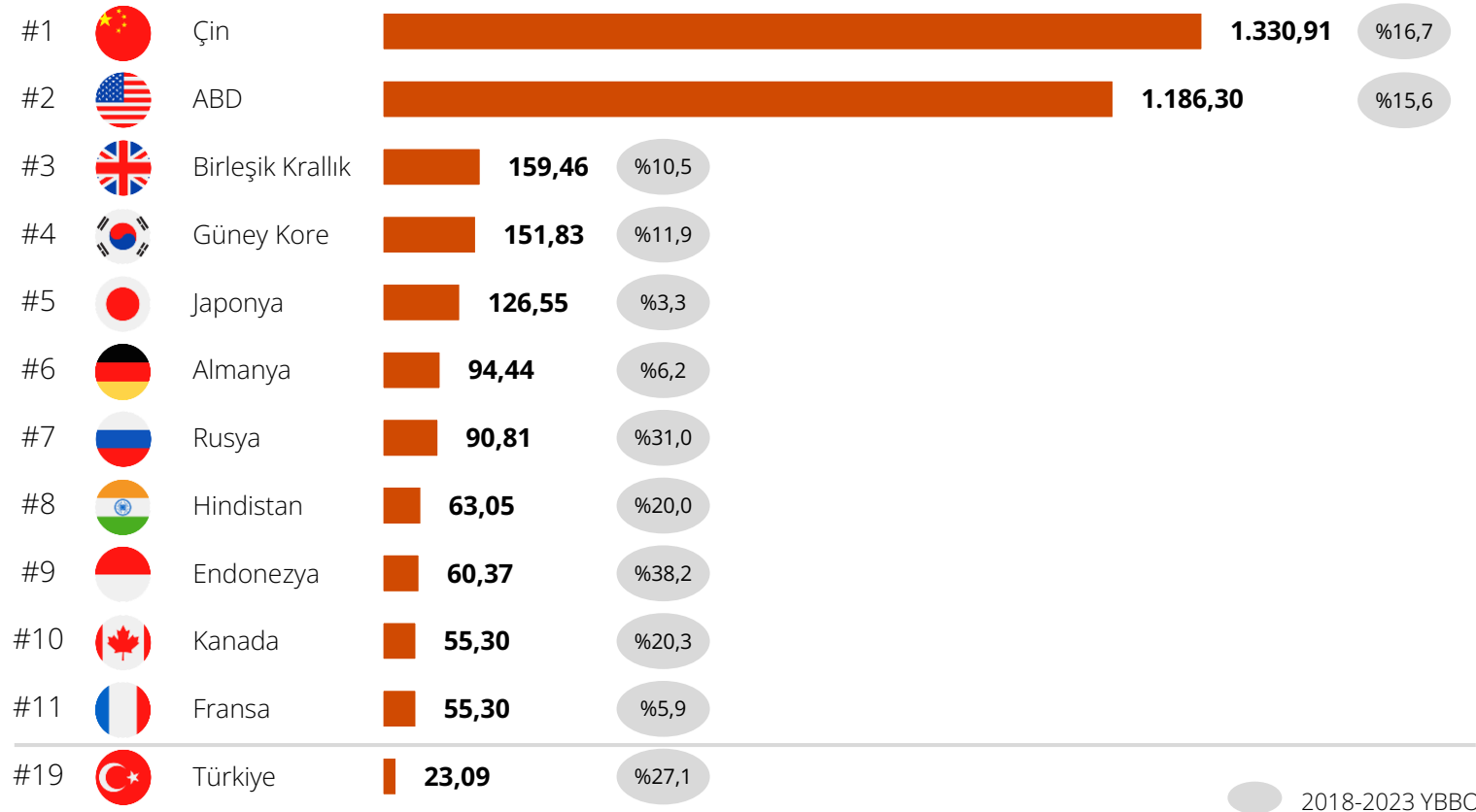


Kaynak: Euromonitor¹

Küresel Perakende E-Ticaret Pazarı

Perakende E-Ticaret Pazarında Öne Çıkan İlk 11 Ülke ve Türkiye

2023, Milyar \$, %



Kaynak: Euromonitor, eMarketer, PwC Analizi

- Dünyanın en büyük perakende e-ticaret pazarı olan Çin, bunu geniş nüfusuna ve bu nüfusun ağırlıklı olarak çevrim içi kanallardan alışveriş yapmayı tercih etmesine borçludur. Çin'deki perakende e-ticaret pazarı 2018-2023 yılları arasında yıllık ortalama %16,7 oranında büyümüştür¹.
- Bununla beraber Çin'deki perakende e-ticaret pazarı büyümesi yavaşlamakta ve dünya ortalamasını aşağıya çekmektedir. Bu yavaşlamanın nedenleri arasında pazarın belirli bir olgunluğa erişmesi ve ülkenin içinde bulunduğu makroekonomik koşulların (gayrimenkul ve inşaat sektöründeki yaşanan krizin ve «Sıfır KOVID» politikasının tüketici güveni ve ekonomik anlamda negatif yansımaları, yüksek genç işsizliği, GSYH'ye oranla yüksek borç miktarı) etkisi bulunmaktadır³.
- Endonezya, 2018-2023 yılları arasında %38,2 ile en yüksek yıllık ortalama büyüme hızına sahip olan perakende e-ticaret pazarına sahiptir. Onu %31 ile Rusya takip etmektedir.
- Türkiye perakende e-ticaret pazarı yaklaşık 23 Milyar \$'lık büyüklüğü ve %27,1 ortalama büyüme hızıyla ile geçtiğimiz beş yılda en hızlı büyüyen üçüncü pazar konumundadır.

2018-2023 YBBO

Küresel Perakende E-Ticaret Pazarı



ABD: "Batılı Büyüme Modeli"

1	Mevcut Çevrim Dışı Perakende Ortamı	- E-ticaretten önce olgunlaşmış ve iyi gelişmiş çevrim dışı perakende ortamı - Büyük perakende zincirlerinin ülke genelinde geniş kapsamı alanı
2	Ödeme Altyapısı	- Kredi kartı kullanımının yaygın olması, çevrim dışı ortamdan çevrim içi ortama geçişi kolaylaştırmıştır. - Buna karşın kredi kartlarının platformdan bağımsız olması, kusursuz bir tek platformlu perakende ekosisteminin geliştirilmesi için önemli bir etkeni ortadan kaldırmıştır.
3	İnternet Erişimi	E-ticaret kanalları hala ağırlıklı olarak mobil tabanlıdan ziyade kişisel bilgisayar (PC) tabanlıdır. 2022 yılında e-ticaret satın alımlarının %60'ı PC üzerinden yapılmıştır⁴.
4	Temel İş Modeli	- Büyük perakendeci modelini esas olarak çevrim içi ortama taşıyan ürün odaklı yaklaşım - Maliyet tasarrufu için ölçeğe dayalı yüksek hacimli, düşük maliyetli modelin yarattığı değer



Çin: "Hiper Büyüme"

Büyük şehirler dışında zayıf çevrim dışı perakende – Tüketicilerin büyük bir çoğunluğu için tek seçenek çevrim içi alışveriş
- Düşük kredi kartı penetrasyonu (kredi kartları Çin'de 1999'da yasal hale geldi) sebebiyle Alipay'in lansmanına kadar kapıda nakit ödeme baskın ödeme yöntemidir. - Sektörün sunduğu ödeme hizmetine duyulan güven, ekosisteme dayalı çevrim içi perakende yaklaşımının geliştirilmesine yardımcı olmuştur.
Cep telefonları, çevrim içi alışveriş yapanların birincil satın alma aracı haline gelmiştir. 2022 yılında e-ticaret alışverişlerinin yalnızca %16'sı PC üzerinden yapılmıştır⁴.
- Her ölçekteki satıcının çevrim içi bir pazaryeri aracılığıyla işlerini kurmasına ve ürünlerini pazarlamasına olanak tanıyan satıcı odaklı yaklaşım - Aksi halde gerçekleşemeyecek yeni tüketimin sağlanmasıyla yaratılan değer

Anahtar Çıkarım

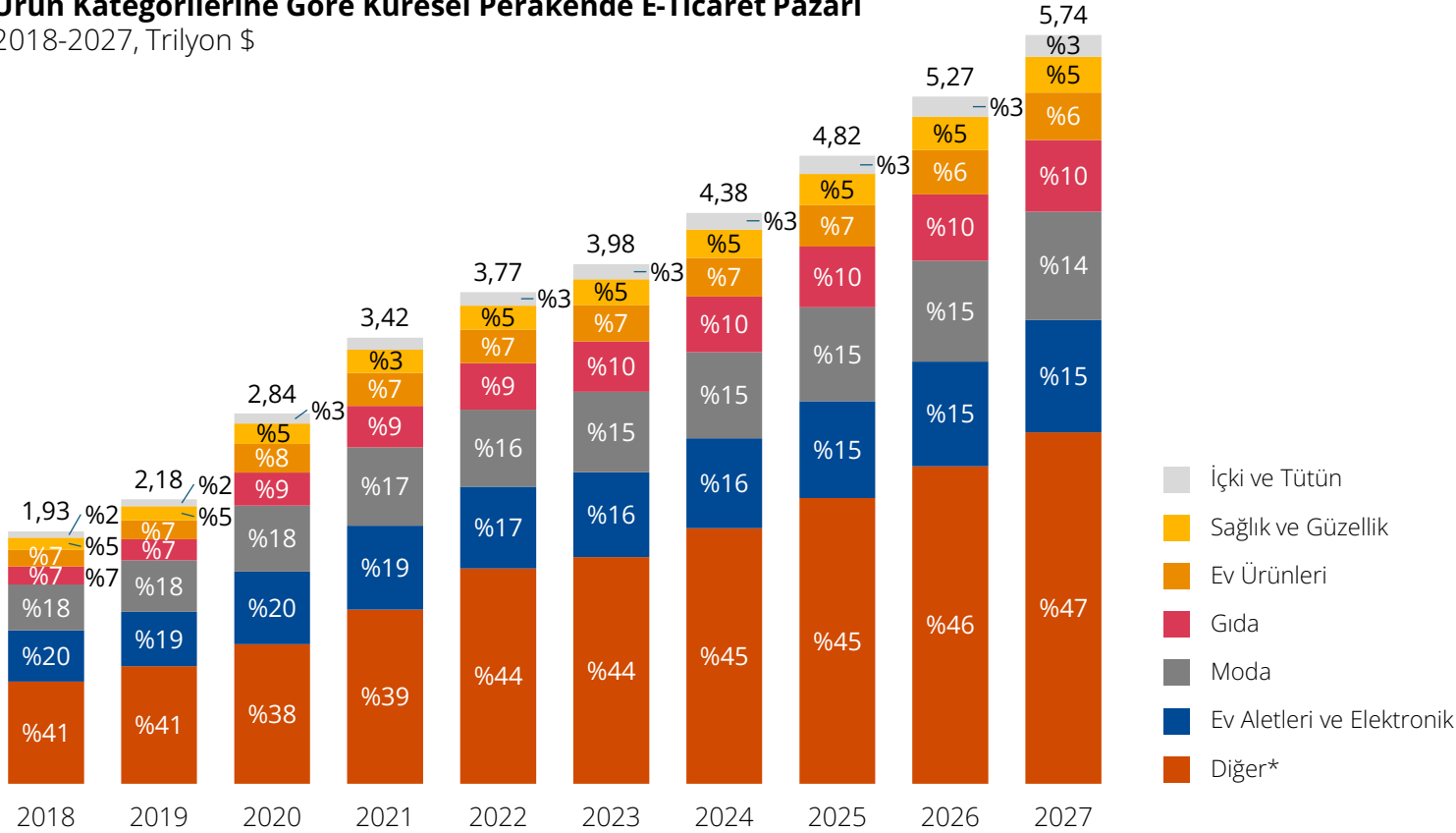
E-ticaret hala çevrim dışı perakendeyi tamamlayıcı niteliktedir. Çünkü çevrim içi perakende, perakendecilerin fizikselde yaptıklarını kopyalamaktadır.

Ağırlıklı cep telefonları aracılığıyla erişilen kesintisiz ve her yerde bulunan e-ticaret ekosistemi, çevrim içi perakendenin tüketicilere ulaşmanın ana kanalı haline geldiğini ortaya koymaktadır.

Küresel Perakende E-Ticaret Pazarı

Ürün Kategorilerine Göre Küresel Perakende E-Ticaret Pazarı

2018-2027, Trilyon \$



* Başka bir yerde belirtilmeyen diğer tüketim mallarının perakende e-ticaret satışlarını belirtir.

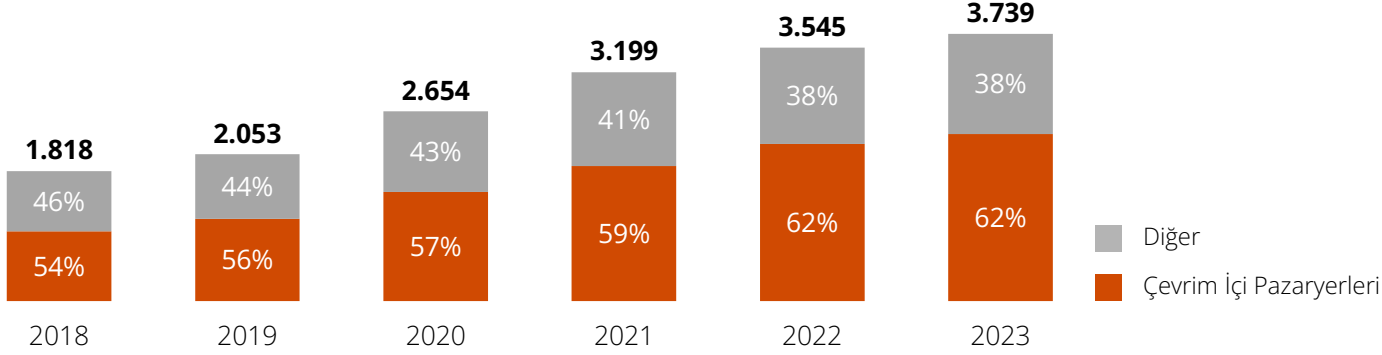
Kaynak: Euromonitor, PwC Analizi

- «Ev Aletleri ve Elektronik» ürün kategorisi, 2023 yılında 651 Milyar \$ değeri ile spesifik olarak sınıflandırılabilen kategoriler içerisinde en büyük pazar segmenti olmuştur. Bu kategorideki satışların yaklaşık %50'sini tüketici elektroniği satışları oluşturmaktadır⁵.
- «Moda» kategorisi 2023 yılında 617 Milyar \$ değere sahiptir. Bu kategorinin yaklaşık %78'ini oluşturan «Giyim ve Ayakkabı» alt kategorisi ise 487 Milyar \$ büyüklüğe sahiptir.
- Bütün kategoriler içerisinde en hızlı büyüyen kategori «Gıda» kategorisidir. Bu kategori 2018-2023 yılları arasında yılda ortalama %23 büyümüştür.
- 2023-2027 yılları arasında en hızlı büyüyen ürün kategorisinin yılda ortalama %9,7 ile «İçki ve Tütün Ürünleri» olması beklenmektedir.

Küresel Perakende E-Ticaret Pazarı

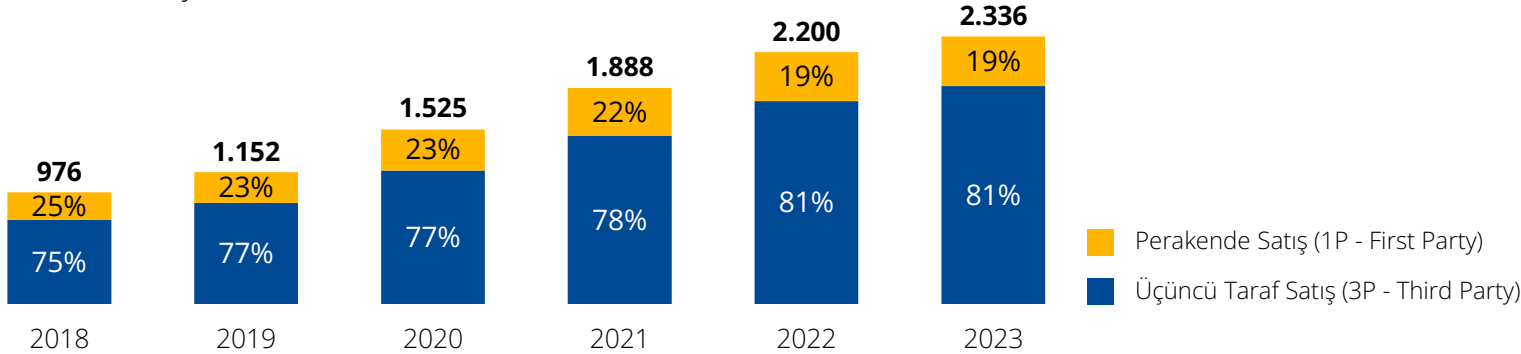
Platform Tipine Göre Küresel Perakende E-Ticaret Pazarı

2018-2023, Milyar \$



Pazaryeri Platformlarının Kategorisine Göre Küresel Perakende E-Ticaret Pazarı

2018-2023, Milyar \$



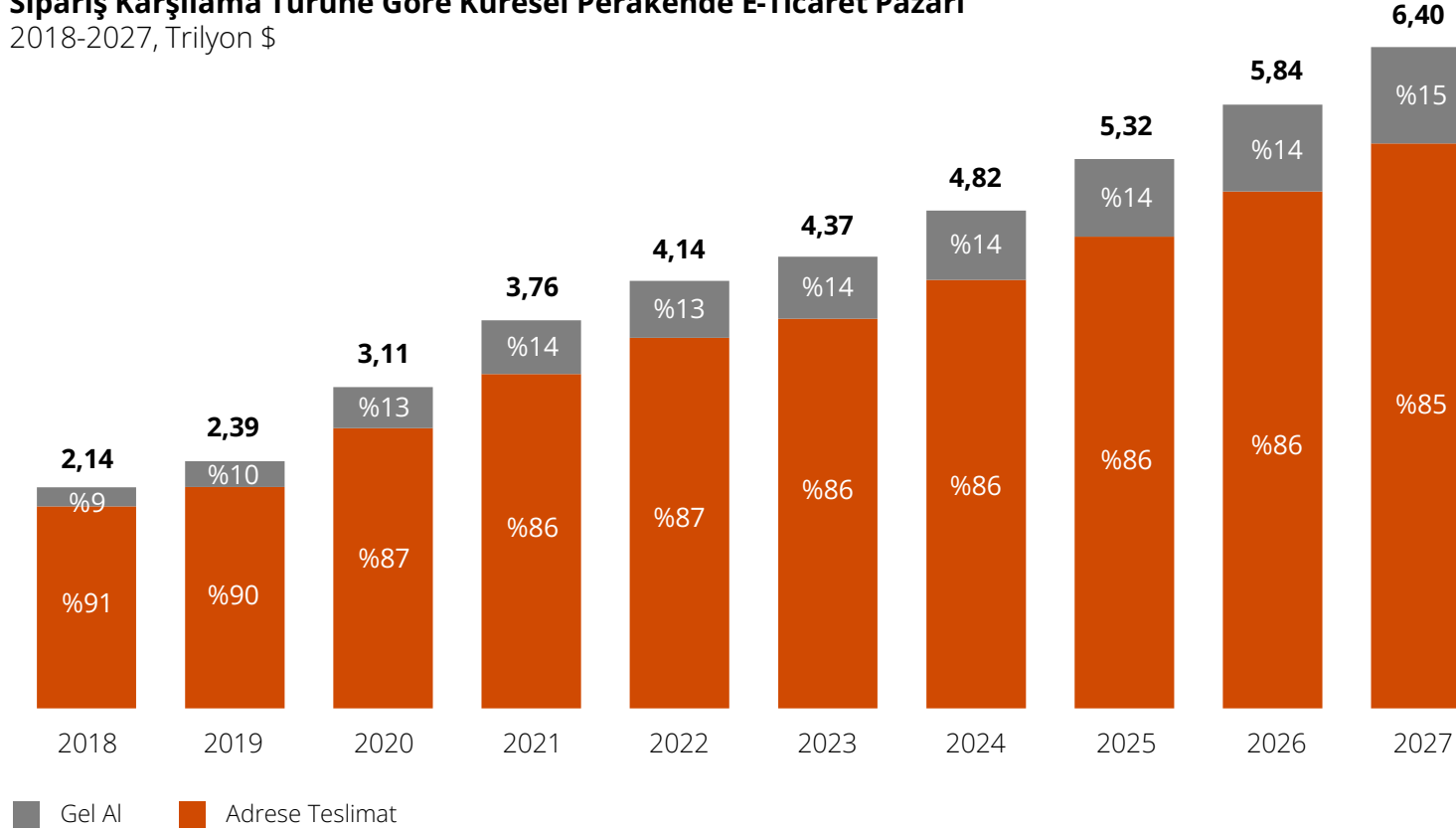
Kaynak: Euromonitor, PwC Analizi

- 2018-2023 yılları arasında çevrim içi pazaryerlerinden yapılan perakende e-ticaret satışlarının payı artmıştır. 2018 yılında çevrim içi pazaryerlerinin perakende e-ticaret satışları içindeki payı %54 iken, 2023 yılı sonu itibarıyla bu oran %62'ye ulaşmıştır⁶.
- Çevrim içi pazaryerlerinden yapılan alışverişlerde satıcı puanları ile ilgili veri elde edilmesi ve bu verilerin ürün yorumları üzerinden alışverişi yapan tüketiciler tarafından oluşturulması, pazaryerlerinin yıllar içerisinde yaygınlığının artmasını sağlamıştır.
- Çevrim içi pazaryerleri içerisinde çok sayıda farklı kategorinin bulunması ve farklı kategorilerde kullanılacak indirim/promosyon uygulamalarının olması nedeniyle çevrim içi pazaryerleri hızlı bir şekilde büyümüştür.
- Çevrim içi pazaryeri mağazalarında, mağazanın aynı zamanda satıcı konumunda olduğu perakende (1P) satışların oranı yıllar içerisinde azalmakta⁷ ve üçüncü taraf (3P) satıcıların satışlarına aracılık edilen çevrim içi pazaryeri satışları artmaktadır. Bu çerçevede, komisyon bazlı bir iş modeli kurgusunda, perakende satışların yanında KOBİ ölçekli firmalara da satış alanı açılmaktadır.

Küresel Perakende E-Ticaret Pazarı

Sipariş Karşılama Türüne Göre Küresel Perakende E-Ticaret Pazarı

2018-2027, Trilyon \$

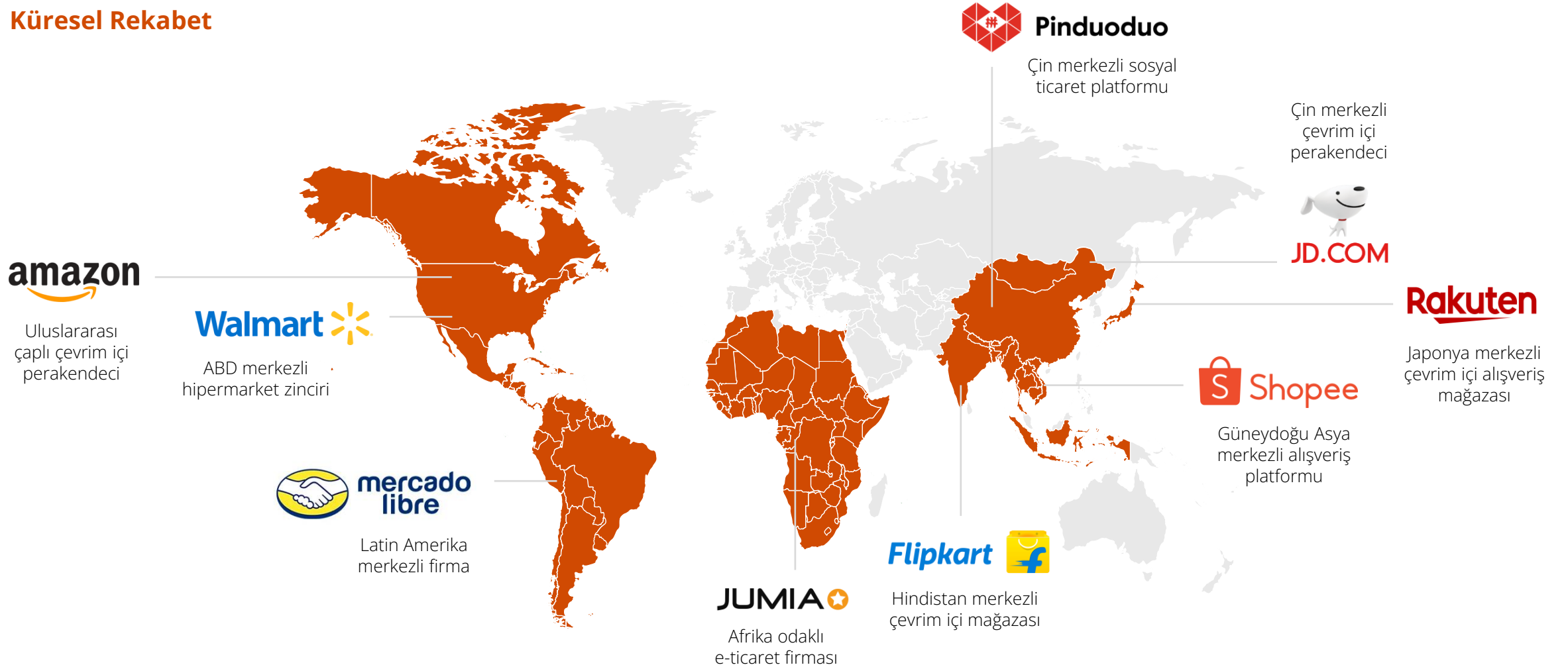


- 2018 yılında %91 olan adrese teslimat siparişlerin oranı 2023 yılında %86'ya düşmüştür. 2027 yılına kadar %85'e düşmesi öngörülmektedir⁸.
- Müşteri tarafından mağaza veya mağaza dışı kilitli dolaplardan teslim alınan siparişleri içeren «Gel Al» siparişlerinin zaman içerisinde payının artmasındaki en önemli faktör lojistik maliyetleridir. Markalar taşımacılık maliyetlerini düşürmek amacıyla «Gel Al» siparişleri ön plana çıkarmakta, kargo ücretinde indirim yapmakta ve sipariş teslim alma alanlarına yatırımlar yapmaktadırlar.
- «Gel Al» siparişlerin yaygınlaşmasındaki bir başka sebep ise adrese teslimat seçeneğine göre daha sürdürülebilir ve çevre dostu bir seçenek olmasıdır. «Gel Al» siparişlerde yakıt tasarrufu sağlanmakta ve karbon salımı daha az olmaktadır.

Not: Verilere satış vergisi dahildir. Bu sebeple toplam değer önceki grafikler ile farklılaşabilmektedir.

Kaynak: Euromonitor, PwC Analizi

Küresel Rekabet



Kaynak: Statista², PwC Analizi

Küresel E-Ticaret Trendleri



Sosyal Ticaret

- Sosyal medyanın markaların geniş kitlelere ulaşması için en uygun mecralardan biri haline gelmesiyle birlikte, sosyal medya uygulamaları üzerinden yapılan alışverişler gittikçe artmaktadır⁹.



Uluslararası E-Ticaret

- Dünya genelindeki tüketiciler daha çeşitli ürün seçeneklerine potansiyel olarak daha yüksek kalite veya daha uygun maliyet ile ulaşma konusunda daha istekli hale gelmekte, bu da onları kendi ülkeleri dışında alışveriş yapmaya yöneltmektedir¹⁰.



Sürdürülebilirlik

- Tüketicilerin büyük bir çoğunluğu alışveriş yaparken sürdürülebilirlik uygulamalarına önem vermekte ve bu sebeple markalar daha sürdürülebilir olmanın yollarını aramaktadır.



Çok Kanallı Perakende

- Müşteri tüketim alışkanlıklarının çevrim içi alverişe doğru evrilmesiyle birlikte, mağaza veya bayiler üzerinden satış yapan perakendeciler çevrim içi satışa başlamış ve e-ticaret kanalını büyütmektedir.
- Perakende oyuncularının en önemli gündemlerinden biri fiziksel ve dijital kanallarındaki müşteri deneyimini bir bütün olarak yaşatabilmektir.



Dijital Ödemeler

- Tüketiciler daha çeşitli, kullanışlı ve esnek ödeme yöntemlerini talep etmekte ve doğru ödeme seçenekleri sunmak, alışveriş deneyimini kolaylaştırarak satışları artırmaktadır.



Müşteri Hizmetleri Otomasyonu

- İyi müşteri hizmeti sunmak satınalma kararlarını etkilemekte, müşteri memnuniyetini artırmakta, iadeleri önlemekte ve tekrarlı müşteri oranını yükseltmektedir.
- Teknoloji desteğiyle müşteri hizmetleri otomasyonu sağlamak, kalite ve hızdan ödün vermeden maliyetlerin düşmesini mümkün kılmaktadır.



Teslimat Takip Edilebilirliği

- Küresel çapta müşteriler hızlı ve güvenilir teslimatı, çevrim içi alışveriş yaparken en önemli etken olarak görmektedir⁹.
- Daha şeffaf bir teslimat süreci, satıcı ve tüketiciye güven vererek müşteri memnuniyetini artırmaktadır.



Kolay İade

- Müşteriler alışveriş yapmadan önce iade politikalarını kontrol etmekte, kolay iade seçeneği sunan satıcıları tercih etmektedir.
- Buna karşın birçok satıcı artan maliyetler sebebiyle iade politikalarını sıkılaştırmaktadır¹⁰.

E-Ticaret Sektörünün Geleceği



Yapay Zeka

Yapay zeka teknolojileri; sesli ve görsel arama yapmak, sesli sipariş vermek, talep tahmini yapmak ve otomatik müşteri hizmetleri sağlamak gibi geniş bir yelpazede e-ticaret sektörünü etkilemektedir.



Büyük Veri Analitiği

Büyük veri analitiği; müşteri davranışlarını analiz etmek, tercihlerini anlamak, bu doğrultuda kişiselleştirilmiş hizmetler sunmak ve stratejik kararlar almak için kullanılmaktadır.



Artırılmış ve Sanal Gerçeklik

Artırılmış gerçeklik ve sanal gerçeklik uygulamaları, ürünleri daha iyi tanıtmak ve müşterilere deneyimsel alışveriş sunmak için e-ticaret sektöründe her geçen gün yaygınlaşmaktadır.



Nesnelerin İnterneti

Bağlı cihazlar ve sensörler aracılığıyla envanter yönetimi, lojistik takip, müşteri deneyimi iyileştirmeleri gibi işletme süreçlerinde verimlilik sağlamak için nesnelerin interneti uygulamaları tercih edilmektedir.



Blok Zinciri Teknolojisi

Blok zinciri; tedarik zinciri yönetimi, güvenli ödeme sistemleri ve sahteciliği önleme gibi alanlarda e-ticaret işletmelerine fayda sağlama potansiyeli nedeniyle sektörün geleceği açısından önemli görülmektedir.



Dijital Ödeme Yöntemleri

Mobil ödemeler, dijital cüzdanlar, kripto para birimleri gibi çeşitli dijital ödeme yöntemleri; finansal kapsayıcılığı ve ödeme işlemindeki adımları kısaltarak, siparişin tamamlanma oranını artırdıkları için e-ticarete daha popüler hale gelmektedir.



Sosyal Ticaret

Sosyal medya platformlarında doğrudan alışveriş yapma imkanı sunan sosyal ticaret, influencer pazarlaması ile birleşerek, tüketicilerin canlı yayınlarda ürünü daha detaylı tanınmasına olanak sunduğu için sektörde gittikçe önem kazanmaktadır.



Duygusal Analitikler

Müşteri duygularını anlamak için yüz tanıma ve duygu analizi gibi teknolojiler kullanılmakta ve müşterilerin ürün ve içeriklere verdikleri tepkiler doğrultusunda pazarlama çalışmaları şekillendirilmektedir.

Veri Analitiği ve Kişiselleştirme



1

Kişiyeye Özel Promosyonlar

E-ticaret platformunu ziyaret eden tüketicilerin ziyaret geçmişi, incelediği ürünler, favorilere veya sepete eklediği ürünler ve onlarca daha farklı parametreye bakılarak, kişiselleştirilmiş teklifler oluşturulmaktadır¹¹. Bu sayede kişi bazında promosyon ve indirimler tanımlanmakta ve platform satışlarının artması sağlanmaktadır.



2

Kişiyeye Özel ve Dinamik Fiyatlandırma

Kimi e-ticaret platformları çeşitli parametreler belirleyerek ve o parametreleri besleyen veri kaynaklarından yararlanarak, ürün fiyatlarını kişiyeye özel ve dinamik bir şekilde değiştirmektedir. Bu şekilde aynı ürün için farklı kullanıcılar farklı fiyatlar görebilmekte ve platformdaki ürünlerin fiyatları aynı gün içerisinde binlerce kez değişebilmektedir.



3

Veri Odaklı Ürün Önerileri

Müşterilerin platformu ziyaret ve sipariş verilerinin analiz edilmesiyle kişinin ilgisini çekebilecek ürünler önerilmekte, bunun yanında bir ürün sepete eklendiğinde, bunu alan müşteriler şu ürünleri de aldı şeklinde, ek ürün önerileri yapılmaktadır. Bu bağlamda, tavsiye motorlarının verimli çalışması, ek ürün satışlarını artırmak için kritik önem arz etmektedir.



4

Veri Odaklı Pazarlama

Platformdaki satıcıların en uygun şekilde kendilerini tanıtılabilmeleri için yapay zeka destekli dijital pazarlama çözümleri sunulmakta ve satıcılara hangi ürünlerin daha fazla satacağını gösteren algoritmalar kullanılmaktadır. Bu sayede satıcıların stoklarını daha etkin yönetmeleri ve satışlarını artırarak, platform ile kazan-kazan ilişkisine girmeleri teşvik edilmektedir.



5

Ürün Yorumlarının Özetlenmesi

Müşterilerin ürün değerlendirmelerini okumasını kolaylaştırmak için üretken yapay zeka ürünü ChatGPT desteğiyle hazırlanan değerlendirme özeti bölümü sunulmakta ve müşterilerin ürün hakkında hızlı bir şekilde fikir sahibi olarak, deneyiminin iyileştirilmesi hedeflenmektedir¹².



6

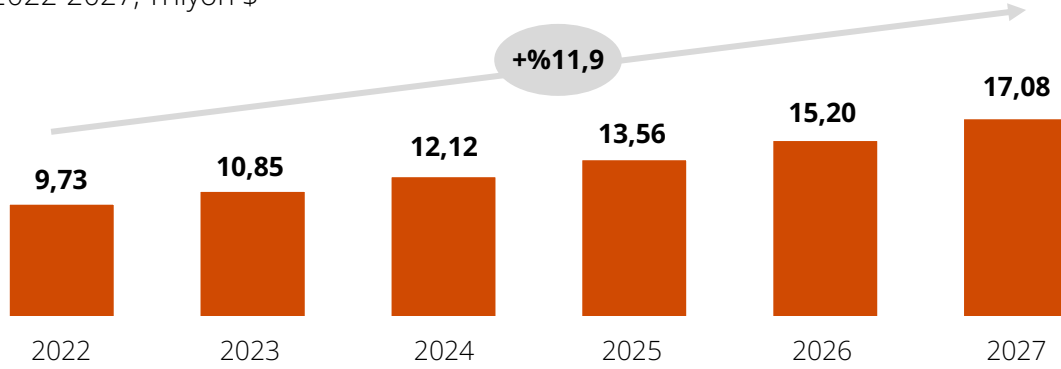
Lojistikte Veri Analitiği

Lojistik alanında yapılan veri bilimi yatırımlarıyla birlikte çok araçlı rota optimizasyonu yapılmakta ve bu sayede teslimat başarısı ve hızı artmaktadır. Veri biliminden yararlanılarak yapılan optimizasyon ile yakıt tasarrufu sağlanmakta, hem maliyet hem de karbon salımı açısından ilerleme kaydedilmektedir.

B2B Alanındaki Büyüme Potansiyeli

Küresel B2B E-Ticaret Pazarı

2022-2027, Trilyon \$



B2B E-Ticaretin En Önemli Avantajları

- 1 B2C’den daha büyük bir pazara erişim
- 2 Geleneksel ticarete kıyasla maliyet avantajı
- 3 Daha fazla veri ile izlenebilirlik ve analitik artışı
- 4 Otomasyondan yararlanarak verimlilik artışı
- 5 Yeni pazarlara erişerek e-ihracat imkanı
- 6 Geleneksel B2B ticarete göre ölçeklenebilirlik

- B2B e-ticaret, işletmeler arası yapılan ticaretin elektronik ortamda gerçekleşmesine verilen isimdir. B2C e-ticaretten en önemli farkı, son kullanıcıya değil, ticari bir kuruluşun satın alma fonksiyonunda çalışan kişilere hitap etmesidir.
- Küresel B2B e-ticaret pazarı 2022 yılında 9,73 Trilyon \$ büyüklüğe sahiptir. 2027 yılına kadar 17,08 Trilyon \$’a ulaşması beklenmektedir¹³. B2C e-ticaret pazarına göre yaklaşık üç kat daha büyüktür.
- B2B e-ticaretin dinamikleri, B2C e-ticarete göre farklılaşmaktadır. Bu nedenle, B2B için tasarlanmış platformlara ihtiyaç duyulmaktadır. Bu farklar genel olarak teklif alma ve pazarlık süreci, ürün özelleştirme ve kişiselleştirilmiş fiyat teklifleri, numune gönderim süreçleri ve tekrarlı siparişlerin yönetimi şeklinde özetlenmektedir¹⁴.
- B2B e-ticaret, dünyada olduğu gibi Türkiye’de de hızla büyümektedir. Bu büyümenin başlıca nedenleri; yüksek enflasyon, tedarik zinciri gecikmeleri ve ürün tedarik sorunlarıdır. Bu sorunlar, B2B e-ticarete olan talebi artırmaktadır.
- Bununla beraber, tüketicilerin günlük ihtiyaçlarından büyük alışverişlerine kadar her şey için çevrim içi alışveriş yapması, kişiselleştirilmiş ve kusursuz bir deneyime alışmış olması, benzer deneyimi toptan alışverişte de yaşamak istemesine yol açmakta ve B2B e-ticaretin büyümesini desteklemektedir.

Kaynak: Technavio, E-İhracat Zirvesi 2023, PwC Analizi

İyi Uygulamalar



Kullanıcı Dostu Web Siteleri

Başarılı e-ticaret siteleri, kullanıcı dostu arayüzler sunmaktadır. Kolay gezinme, hızlı yükleme süreleri, güvenli ödeme seçenekleri ve mobil uyumluluk gibi özellikler, kullanıcı deneyimini iyileştirmektedir.



Etkili Lojistik ve Teslimat Hizmetleri

Müşteri memnuniyetini sağlamak için hızlı ve güvenilir teslimatlar büyük önem taşır. Bazı firmalar, son derece etkili lojistik ağları ve çeşitli teslimat seçenekleri sunarak, bu alanda öne çıkmaktadır.



Kişiselleştirilmiş Pazarlama Stratejileri

Veri analitiği ve müşteri davranışlarını anlama konusunda yatırım yaparak, kişiselleştirilmiş öneriler ve pazarlama stratejileri geliştiren firmalar müşteri sadakatini artırmakta ve ön plana çıkmaktadır.



Güvenlik ve Güvenilirlik

Güvenli ödeme sistemleri, SSL sertifikaları, Güven Damgası, müşteri bilgilerinin korunması gibi önlemler, müşterilerin güvenini kazanmak için hayati öneme sahiptir.



Sosyal Medya ve Dijital Pazarlama

Sosyal medya mecralarının etkin kullanımı, iyi planlanmış bir dijital pazarlama stratejisiyle birleştiğinde, e-ticaret markalarının geniş kitlelere ulaşmasına ve satışlarını artırmaya olanak sağlamaktadır.



Müşteri Hizmetleri ve Desteği

Başarılı e-ticaret firmaları, müşteri memnuniyetini artırmak için etkili müşteri destek hizmetleri sunar. Canlı sohbet, telefon ve e-posta gibi çeşitli iletişim kanallarıyla müşterilere destek sağlamak önemlidir.



Ürün Çeşitliliği ve Stok Yönetimi

Geniş ürün yelpazesi ve etkili stok yönetimi sayesinde müşterilere aradıkları ürünü her zaman bulabilme güvencesi sunmak, alışveriş deneyimini önemli ölçüde iyileştirir.



Mobil Ticaret Odaklılık

Artan mobil kullanım göz önüne alındığında, başarılı e-ticaret firmaları mobil uygulamalarını zenginleştirmeye, hızlandırmaya ve sayfa tasarımlarını farklı cihazlar için optimize etmeye çalışmaktadır.

1.2 Türkiye E-Ticaret Pazarı

Türkiye E-Ticaret Değer Zinciri*

	Ürün Geliştirme	Pazarlama ve Reklam	Çevrim İçi Satış ve Ödemeler	Tedarik Yönetimi	Depolama	Dağıtım ve Teslimat	Müşteri Hizmetleri
Açıklama	E-ticaret işletmeleri, satışa sunacakları ürünleri tasarım, üretim, kalite kontrolü gibi aşamalardan geçirerek geliştirirler.	E-ticaret işletmeleri, ürünlerini veya hizmetlerini tanıtmak ve müşteri çekmek için çeşitli pazarlama ve reklam stratejileri kullanırlar.	E-ticaret işletmeleri, ürünlerini çeşitli çevrim içi platformlarda sergiler, bu platformlar aracılığıyla satış yapar ve ödeme alırlar.	E-ticaret işletmeleri, ürünlerin teminini sağlamak için çeşitli tedarikçiler ile ilişki kurar ve hammadde veya nihai ürünleri tedarik ederler.	E-ticaret işletmeleri, ürünlerini doğru bir şekilde stoklar, envanterlerini günceller ve depo operasyonlarını yönetirler.	E-ticaret işletmeleri, dağıtım ağı planlaması, kargo yönetimi ve kurye hizmetlerinden yararlanarak, ürünlerin müşterilere ulaştırılmasını sağlarlar.	E-ticaret işletmeleri, müşteri sorularını yanıtlar, iade işlemleri ve şikayet yönetimi gibi süreçleri koordine ederler.
Bileşenler	- Özel etiket ürünleri - Marka ürünler	- Sosyal medya - Geleneksel medya	- Mobil uygulamalar - Dijital cüzdanlar	- Hammadde - Nihai ürünler - Tedarik lojistiği - Gümrükleme	- Ana depolar - Ara depolar	- Dağıtım merkezleri - Son KM kargo	- Canlı destek - Telefon veya e-posta
Paydaşlar	- Büyük perakendeciler - KOBİ'ler	- Dijital pazarlama ajansları - Reklam platformları	- Pazaryerleri - Ödeme kuruluşları (Elektronik para)	Farklı alanlarda üretim yapan tedarikçiler	Lojistik hizmet sağlayıcılar (LHS)	Lojistik hizmet sağlayıcılar (LHS)	- Müşteri hizmetleri ekipleri - Dış kaynak kullanımı
	Ticaret Bakanlığı	Bilgi Teknolojileri ve İletişim Kurumu (BTK)	Rekabet Kurumu	Kişisel Verileri Koruma Kurumu (KVKK)	Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası (TCMB)		

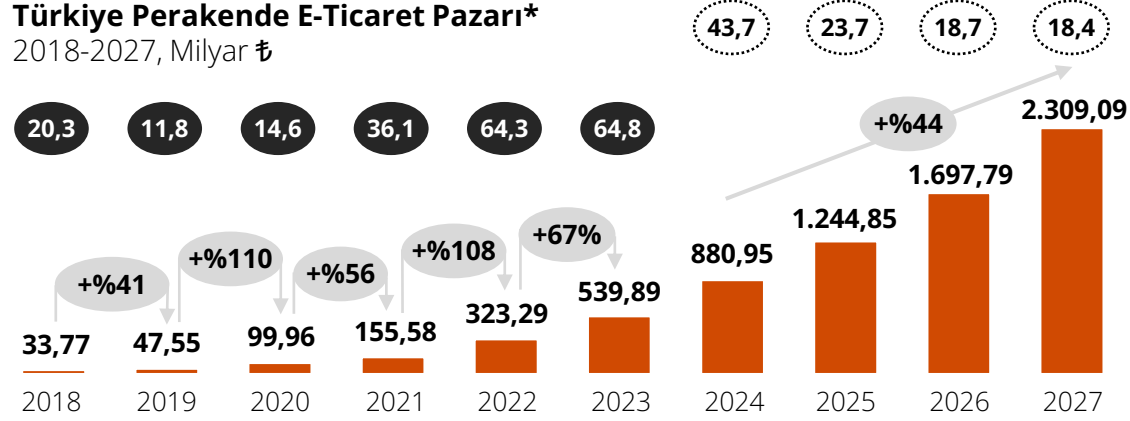
* E-ticaret değer zincirini ana hatlarıyla göstermekte ve tamamını kapsamamaktadır.

Kaynak: PwC Analizi

Türkiye Perakende E-Ticaret Pazarı

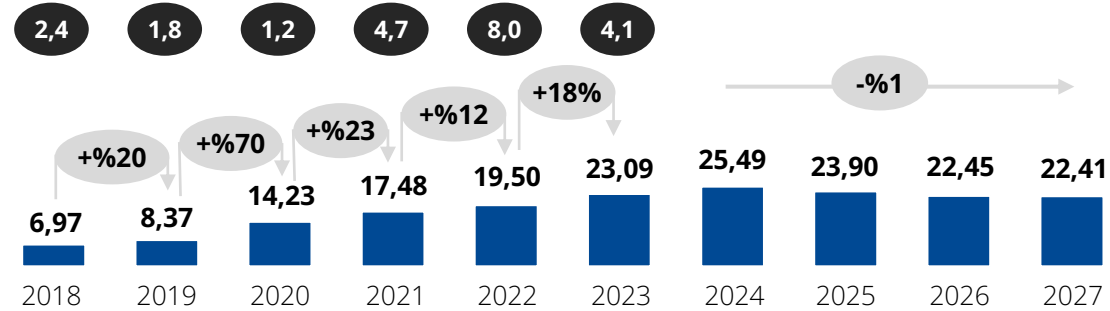
Türkiye Perakende E-Ticaret Pazarı*

2018-2027, Milyar ₺



Türkiye Perakende E-Ticaret Pazarı

2018-2027, Milyar \$



* 2018-2023 TL enflasyon değerleri TÜİK'in yayınladığı verilerden alınmıştır. Tahmini enflasyon ve dolar enflasyon değerleri Euromonitor verilerine aittir.

Kaynak: TÜİK, Euromonitor, IMF, PwC Analizi

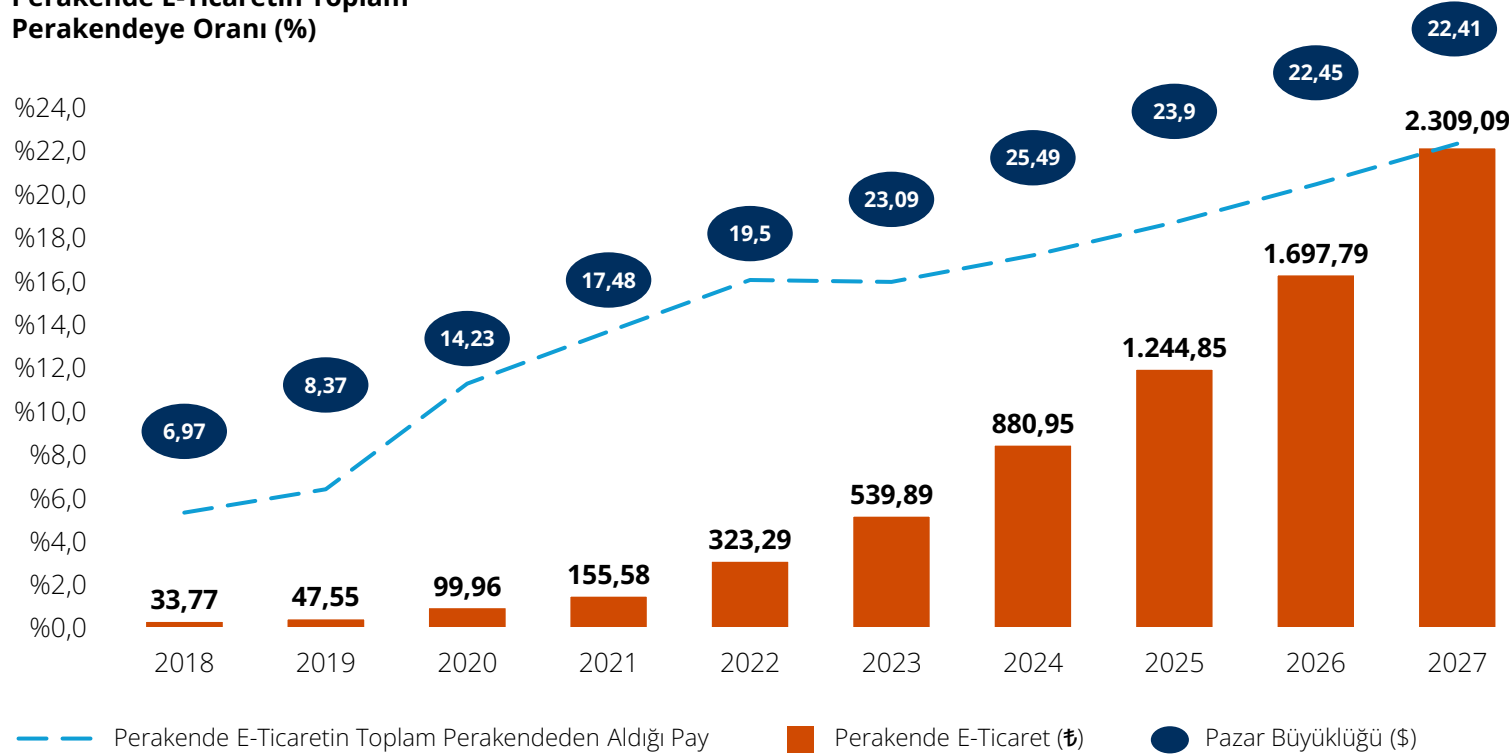
- Türkiye perakende e-ticaret pazarı 2018-2023 yılları arasında TL bazında yılda ortalama %74,1 (YBBO) büyümüştür. TL bazında en yüksek yıllık büyüme 2019-2020 yılları arasında %110 olarak gerçekleşmiştir¹.
- Bununla birlikte 2022 yılında TL yıllık enflasyonu %64,27 olmuştur¹⁵. TL'nin dövize karşı değer kaybetmesi sonucu artan enflasyon, nominal anlamda ikinci en yüksek yıllık büyümeye sebep olmuştur.
- TL bazında en büyük reel büyüme ise 2019-2020 yılları arasında %95,4 (%110-%14,6) olarak gerçekleşmiştir. Aynı dönemde ABD Doları cinsinden reel büyüme de %68,8 (%70-%1,2) olmuştur.
- Hem TL hem de ABD Doları cinsinden en yüksek reel büyümenin 2019-2020 yılları arasında gerçekleşmesinin sebepleri arasında, e-ticaretin çok hızlı bir şekilde yaygınlaşmasını sağlayan KOVID-19 pandemisi ve TL'nin dövize karşı değer kaybının sınırlı kalması sayılabilir.
- 2023-2027 yılları arasında pazarın TL bazında yılda ortalama (YBBO) %44 büyümesi, ABD Doları bazında ise %1 küçülmesi beklenmektedir.
- Euromonitor'e göre 2023-2027 yılları arasında Türkiye'de enflasyonun yılda ortalama (YBBO) %23,5 azalması beklenmektedir. TÜİK tarafından hesaplanan 2023 enflasyon oranının (%64,77), 2026 yılında %9 oranına düşmesi ve dolayısıyla 2023-2026 yılları arasında yılda ortalama (YBBO) %48,2 azalması beklenmektedir¹⁵.

Türkiye Perakende E-Ticaret Pazarı

Türkiye Perakende E-Ticaret Pazarı

2018-2027, Milyar ₺, Milyar \$

Perakende E-Ticaretin Toplam Perakendeye Oranı (%)



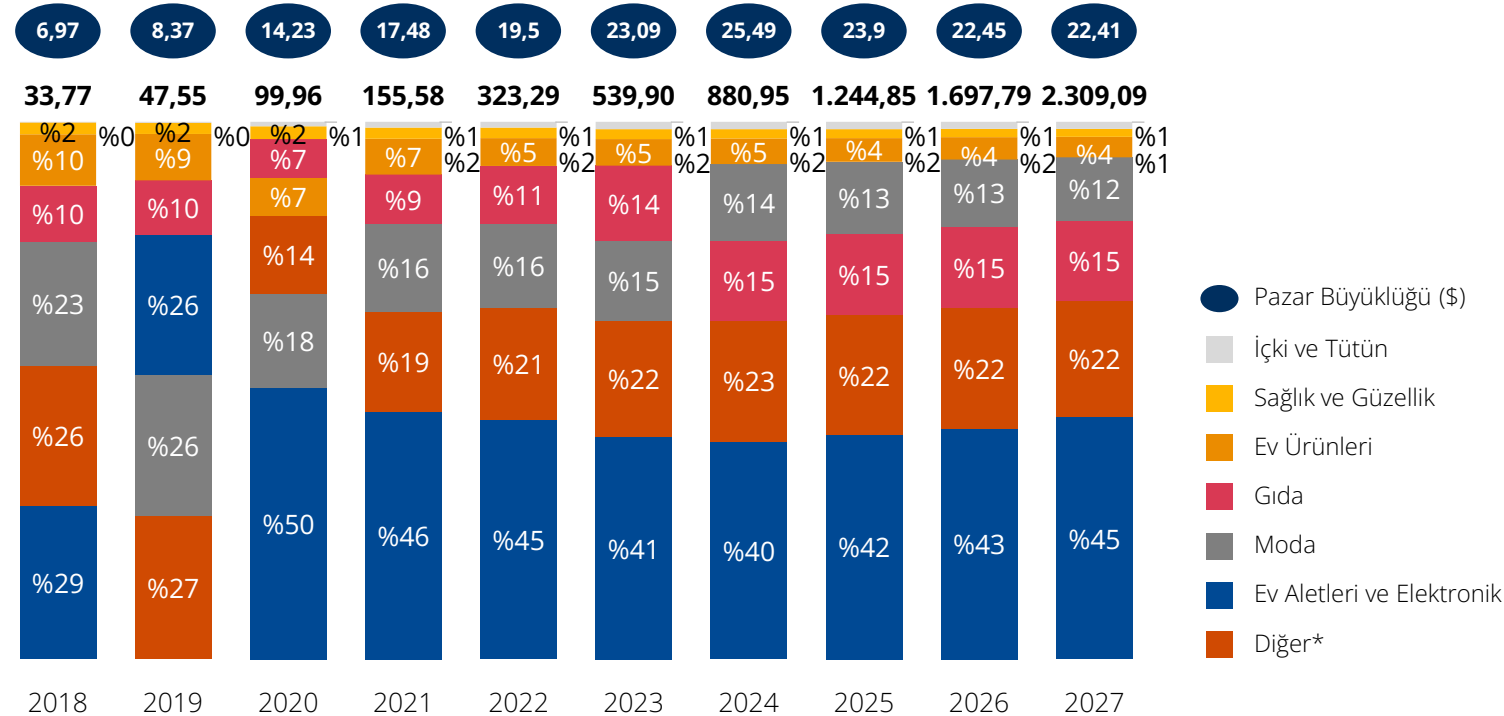
- 2024 yıl sonu itibarıyla Türkiye'de perakende e-ticaretin toplam perakendeye oranının ~%17,2 olması beklenmektedir¹.
- Türkiye perakende e-ticaret pazarının büyüme hızının 2023-2027 arasında 2018-2023 dönemine kıyasla yavaşlaması, perakende e-ticaretin toplam perakendeye oranının ise yükselişini devam ettirmesi beklenmektedir.
- 2018 yılında Türkiye'de perakende e-ticaretin toplam perakendeye oranı %5,32'dir. Bu oran küresel pazardaki %12,5 oranı ile karşılaştırıldığı zaman bir hayli düşük kalmaktadır.
- Türkiye'de perakende e-ticaretin toplam perakendeye oranı küresel pazara kıyasla oldukça hızlı artmaktadır. Küresel pazarda perakende e-ticaretin toplam ticarete oranının 2018-2027 yılları arasında yılda ortalama %7,1 büyümesi beklenirken, Türkiye'de ise %13,8 büyümesi beklenmektedir.
- 2027 yılına gelindiğinde, perakende e-ticaretin toplam perakendeden aldığı payın Türkiye'de %22,33 olması öngörülmüşken, dünya ortalamasının ise %24,88 olması beklenmektedir.

Kaynak: Euromonitor, PwC Analizi

Türkiye Perakende E-Ticaret Pazarı

Ürün Kategorilerine Göre Türkiye Perakende E-Ticaret Pazarı

2018-2027, Milyar ₺, Milyar \$



Not: E-ticaret pazarı belirtilen sektörleri kapsamaktadır.

* Başka bir yerde belirtilmeyen diğer tüketim mallarının perakende e-ticaret satışlarını belirtir.

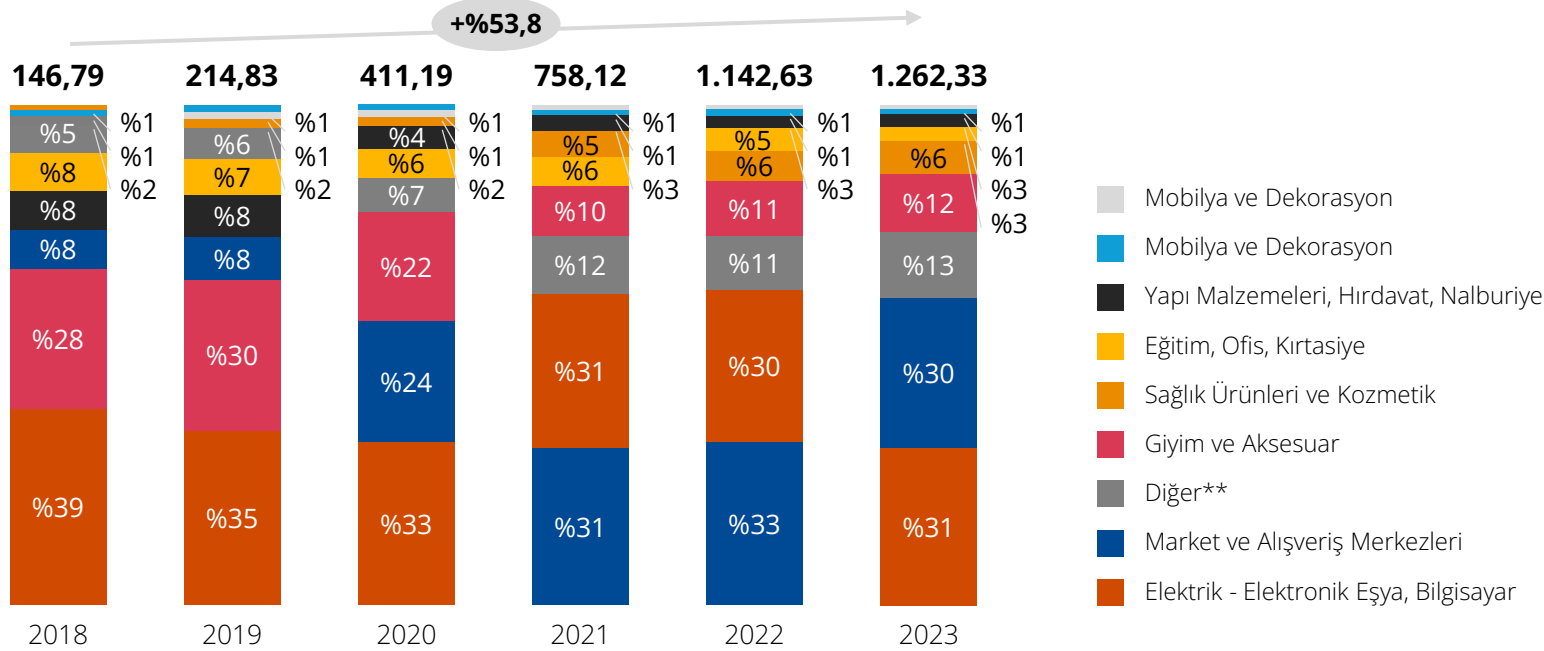
Kaynak: Euromonitor, PwC Analizi

- Türkiye'de 2023 yılında ev aletleri ve elektronik ürün kategorisi 223 Milyar ₺ ile en büyük pazar segmenti olmuştur. Bu ürün kategorisinin içinde bulunan tüketici elektroniği alt ürün kategorisi ise 155,6 Milyar ₺ büyüklüğü ile en büyük alt ürün kategorisi segmenti olmuştur⁵.
- 2018 yılında en büyük ürün kategorisi moda ürün kategorisinin altındaki giyim ve tekstil ürün kategorisi iken (7,1 Milyar ₺), bu ürün grubu 2023 yılına kadar yılda ortalama %57,6 büyüyerek tüketici elektroniği ürün kategorisinden daha yavaş bir büyüme sergilemiş ve ikinci sıraya düşmüştür (Tüketici elektroniği YBBO = %99,2).
- Moda ürün kategorisi 2024 yılından itibaren Türkiye'deki tüm pazarın yaklaşık %14'ünü oluşturacak ve küresel pazarda da olduğu gibi 2027 yılına kadar toplam pazar payında (~%12) azalış göstermeye devam edecektir. Küresel pazarda ise 2027 yılında pazarın yaklaşık %14,4'ünü oluşturması beklenmektedir.
- Gıda ürün kategorisi 2024 yılından itibaren en büyük üçüncü pazar segmenti konumuna geçecektir. Aynı kategorinin 2027 yılında ~%15 pazar payı ve 345,7 Milyar ₺ büyüklük ile bu konumunu koruması beklenmektedir.

Türkiye Perakende E-Ticaret Pazarı

Ürün Kategorilerine Göre Perakende* E-Ticaret İşlem Sayısı

2018-2023, İşlem Adeti, Milyon



* İnternet üzerinden yapılan kartlı (yerli ve yabancı) ödemelerde (kapıda nakit/elden ödeme, sadakat programı kartları vb. dahil değildir) geçerlidir. Araba kiralama, araç kiralama-satış/servis/yedek parça, benzin ve yakıt istasyonları, bireysel emeklilik, doğrudan pazarlama, havayolları, hizmet sektörleri, kamu/vergi ödemeleri, konaklama, kulüp/dernek /sosyal hizmetler, kumarhane/içkili yerler, kuyumcular, müteahhit işleri, seyahat acenteleri/taşımacılık, sigorta, telekomünikasyon ve yemek sektörleri dahil edilmemiştir.

** Diğer kategorisi belli bir sektörü filtrelemeyip, yukarıdaki kategorilerin hiçbirine dahil olmayan bütün ticari aktiviteleri içermektedir.

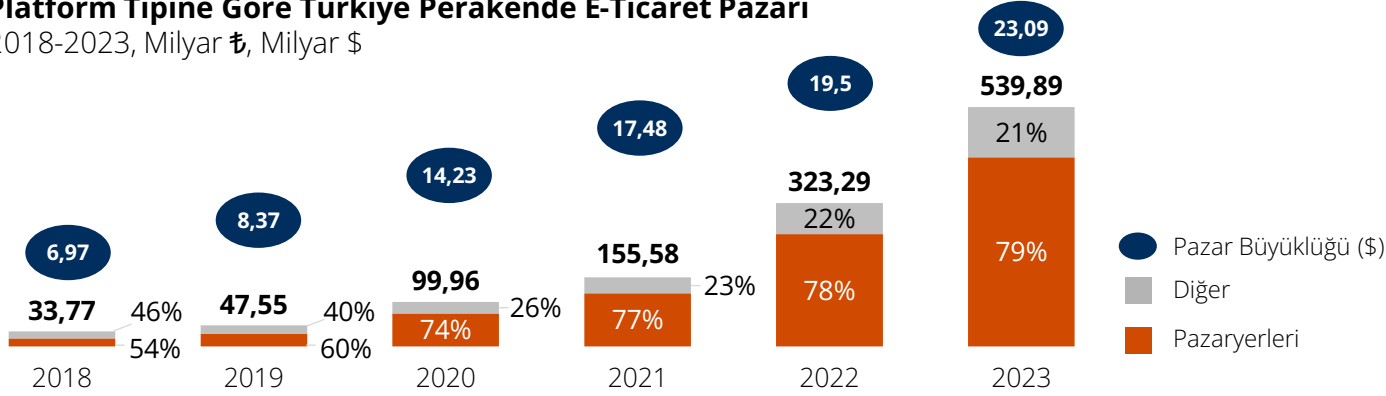
Kaynak: Bankalararası Kart Merkezi (BKM), PwC Analizi

- 2018-2023 yılları arasında perakende e-ticaret işlem sayısının yılda %53,8 büyüdüğü görülmektedir. Pandeminin de etkisiyle, işlem adetlerindeki en yüksek artış %91 ile 2019-2020 yılları arasında yaşanmıştır. 2022-2023 yılları arasındaki %10'luk artış ise tüm yılların en düşük artış oranı olarak kaydedilmiştir.
- Türkiye'de 2023 yılında «Elektrik- Elektronik Eşya, Bilgisayar» ürün kategorisi yaklaşık 396.8 Milyar işlem adeti ile en fazla işlem yapılan pazar segmenti olmuştur¹⁶.
- 2018 yılında 3. sırada yer alan «Market ve Alışveriş Merkezleri» ürün kategorisi (11,6 Milyon işlem adeti), 2023 yılına kadar yılda ortalama %100,6 büyüyerek «Giyim ve Aksesuar» ürün kategorisinden daha hızlı bir büyüme sergilemiş ve ikinci sıraya yükselmiştir (Giyim ve Aksesuar YBBO = %29).

Türkiye Perakende E-Ticaret Pazarı

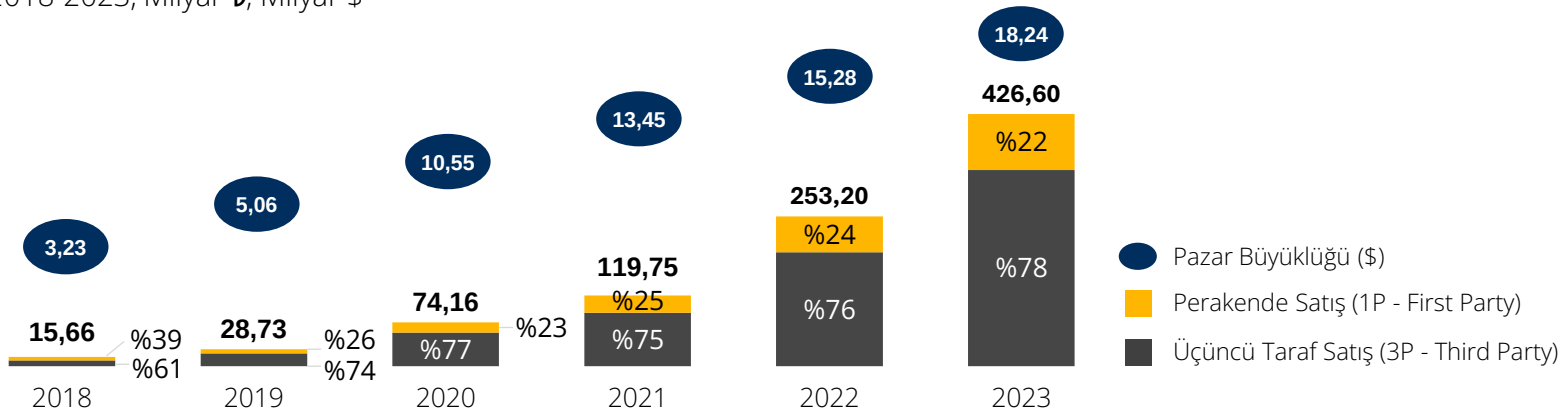
Platform Tipine Göre Türkiye Perakende E-Ticaret Pazarı

2018-2023, Milyar ₺, Milyar \$



Pazaryeri Platformlarının Kategorisine Göre Türkiye Perakende E-Ticaret Pazarı

2018-2023, Milyar ₺, Milyar \$



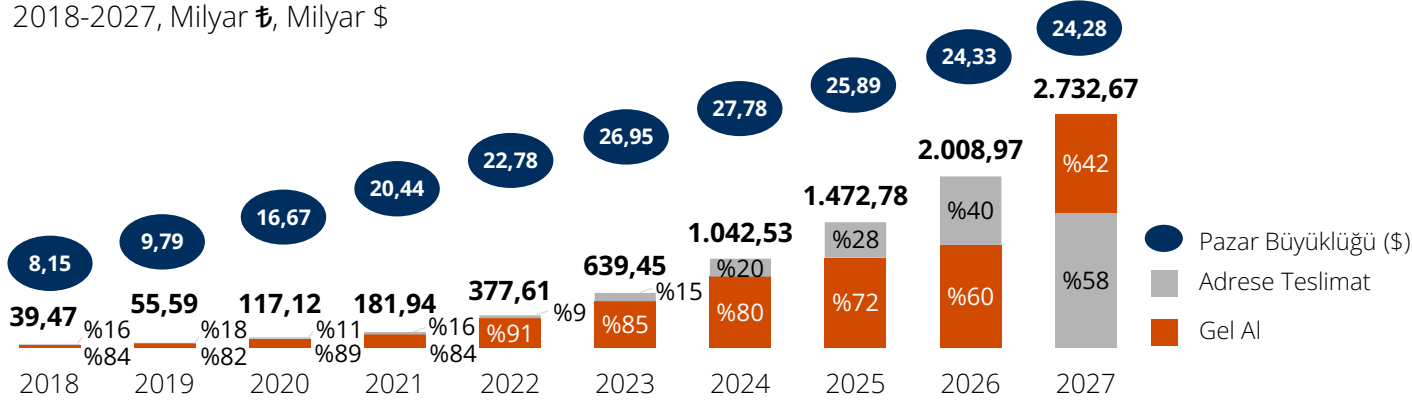
Kaynak: Euromonitor, PwC Analizi

- Türkiye'de çevrim içi pazaryerlerinden yapılan perakende e-ticaret satışları, küresel pazara kıyasla çok daha hızlı büyümektedir. 2018 yılında pazarın %46'sını oluşturan çevrim içi pazaryeri satışları, 2023 yılında pazarın %79'unu oluşturmaktadır⁶. Bu oran küresel pazarda %62'tir.
- Türkiye çevrim içi pazaryeri satışlarının hızlı büyümesinin ardında; dünyanın en büyük e-ticaret pazaryeri firmalarının Türkiye'de pazara girmesi, şirket satınalma veya doğrudan kendi markasıyla hizmet vermeye başlaması ve önemli ölçüde yatırım yapması bulunmaktadır.
- Türkiye'de 2018 yılında üçüncü tarafların (3P) satışları çevrim içi pazaryerleri üzerinden yapılan toplam satışların %61'ini oluşturmakta iken (küresel pazarda %75), bu oran 2023 yılında %78 ile küresel pazardaki orana (%81) yaklaşmıştır⁷.

Türkiye Perakende E-Ticaret Pazarı

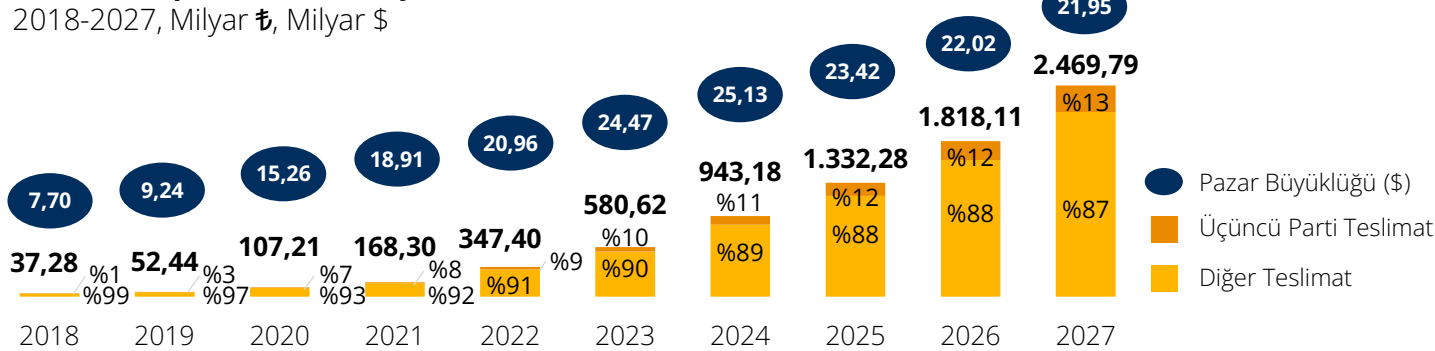
Sipariş Karşılama Türüne Göre Türkiye Perakende E-Ticaret Pazarı

2018-2027, Milyar ₺, Milyar \$



Teslimat Tipine Göre Türkiye Perakende E-Ticaret Pazarı

2018-2027, Milyar ₺, Milyar \$



Not: Verilere satış vergisi dahildir. Bu sebeple toplam değer önceki grafikler ile farklılaşabilmektedir.

Kaynak: Euromonitor, PwC Analizi

- 2018 yılında %84 olan adrese teslimat sipariş oranının, 2027 yılında %42 olması beklenmektedir⁸.
- Müşteri tarafından mağaza veya mağaza dışı lokasyonlardan teslim alınan «Gel Al» siparişlerin lojistik maliyetleri ve sürdürülebilirlik açısından olumlu etkileri düşünüldüğünde, bu sipariş karşılama türünü Türkiye pazarında yaygınlaştırmak için daha fazla çalışma yapılmalıdır.
- Pazar teslimat tipine göre incelendiğinde, 2018 yılında yaklaşık %1'lik bir payı olan üçüncü parti teslimatın, 2027 yılına kadar %13'e ulaşması beklenmektedir¹⁷. Burada kastedilen üçüncü parti teslimat tipi, sadece «Son KM Kargo» hizmeti sunan genel dış kaynaklı teslimat hizmetleriyle veya sipariş verme ve ödeme unsurlarını içermeyen hızlı ve düzenli teslimat şirketleriyle karıştırılmamalıdır.
- Ayrıca hiperlokal teslimat olarak da adlandırılan bu üçüncü parti hizmet sağlayıcıları, müşterilerin adına mağazadan alışveriş yapmakta ve ürünleri evlerine teslim etmek için özel bir ücret almaktadırlar. Müşteriler, üçüncü parti teslimat sağlayıcısı tarafından işletilen platformlar aracılığıyla siparişlerini vermekte ve ödeme doğrudan bu platforma yapılmaktadır. Bu şirketler kendi stoklarını tutmamaktadırlar. Ancak siparişin karşılanmasında uzmanlaşmışlardır. Küresel pazardaki örnekleri arasında Instacart ve Cornershop gibi firmalar bulunmaktadır.

Türkiye Perakende E-Ticaret Pazarı Büyüme Etmenleri



Artan İnternet Kullanımı

Yaklaşık 13 milyon genç nüfus (15-24 yaş)¹⁸ ile beraber, Türkiye’deki internet kullanan kişi (16-74 yaş) oranı %88,8’i bulmuştur¹⁹.

Artan internet erişimi ve kullanım alışkanlıkları ile beraber e-perakendeye olan talep hızla artmaktadır.



Değişen Tüketici Alışkanlıkları ve İhtiyaçları

Özellikle KOVID-19 ile beraber gelen sokağa çıkma yasakları, tüketici alışkanlıklarını kalıcı olarak değiştirmiş ve e-perakende kullanım oranını artırmıştır.

Bununla beraber, artan hızlı teslimat beklentileri nedeniyle, e-perakende lojistiğine odaklanan oyuncular başta depolama otomasyon teknolojileri olmak üzere, yenilikçi ve teknolojik çözümlere yatırım yapmaya başlamıştır.



Tedarikçilerin Çevrim İçi Kanalları Benimsemesi

E-perakende kullanımının ve KOBİ’ler için sunulan dijital çözümlerin artması nedeniyle, 2019-2022 yılları arasında çevrim içi tedarikçi sayısı %100 YBBO ile büyüyerek yaklaşık 548.588 ulaşmıştır²⁰.

Artan çevrim içi tedarikçi sayısı ile tüketicilerin aradıkları ürünlere erişiminin kolaylaşması, e-perakende hacmini pozitif olarak etkilemektedir.



Nakitsiz Ödemelerde Artış

Kredi kartları, ön ödemeli kartlar ve mobil cüzdanlar gibi nakitsiz ödeme sistemlerinin gelişmesi e-perakende platformlarının kullanımını olumlu etkilemiştir.

Türkiye’de 2019-2023 yılları arasında kredi kartı sayısı %14, ön ödemeli kart sayısı ise %29 YBBO ile büyümüştür²¹.



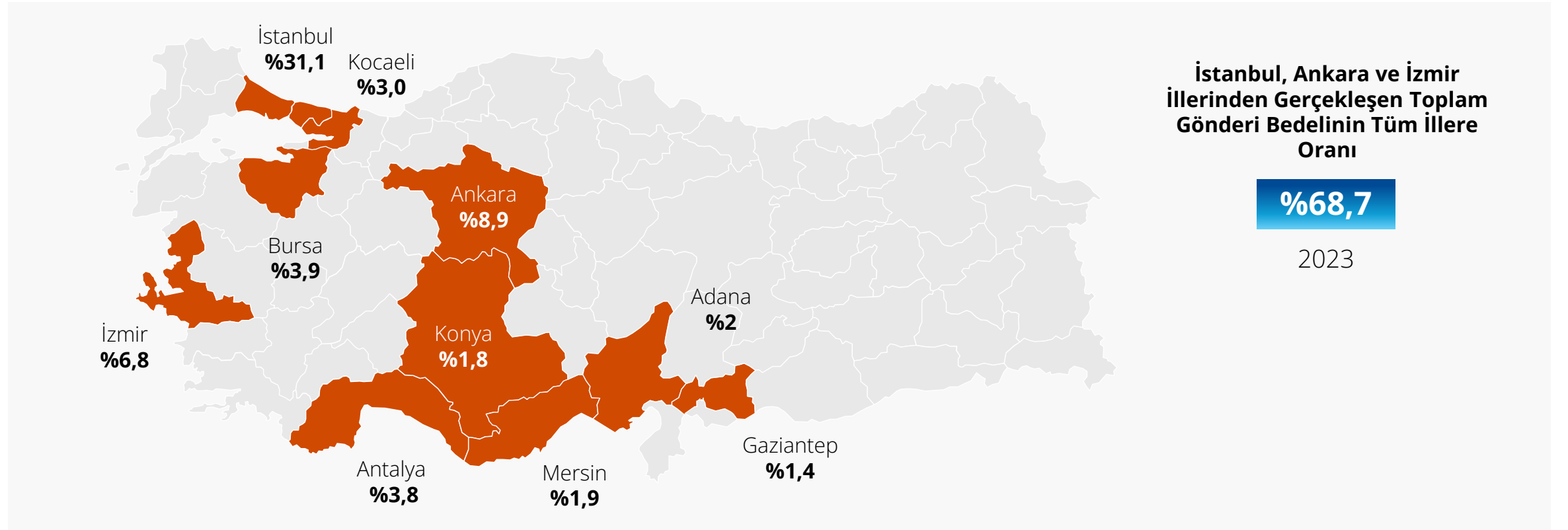
Sektörde Artan Yatırım

Uluslararası oyuncular ile işbirliği, yabancı borsalarda halka arzlar, global oyuncuların pazara girişi, sipariş karşılama (fullfilment) merkezi yatırımları vb. geçtiğimiz yıllardaki sektörel gelişmeler, e-perakende sektöründe yapılan pazarlama ve sermaye harcamalarını desteklemektedir.

Türkiye E-Ticaret Pazarının Bölgesel Dağılımı

Türkiye E-Ticaret Alışverişinin İllere Göre Dağılımı

2023, %

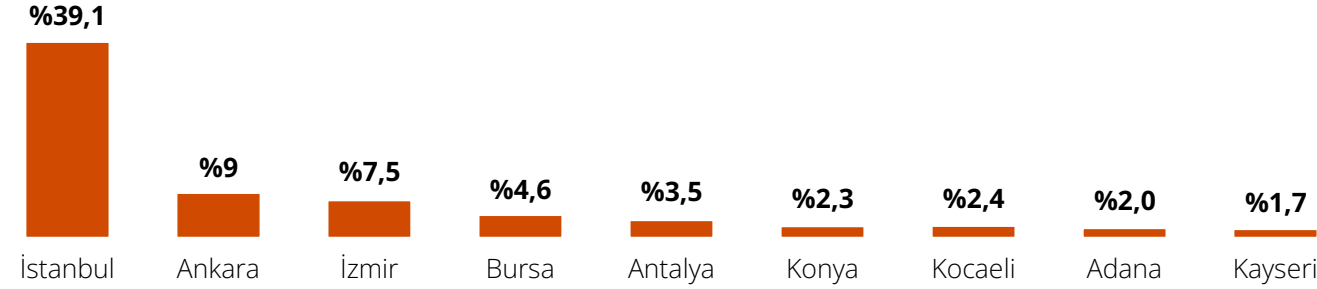


Kaynak: ETBIS²², PwC Analizi

Türkiye E-Ticaret Pazarının Bölgesel Dağılımı

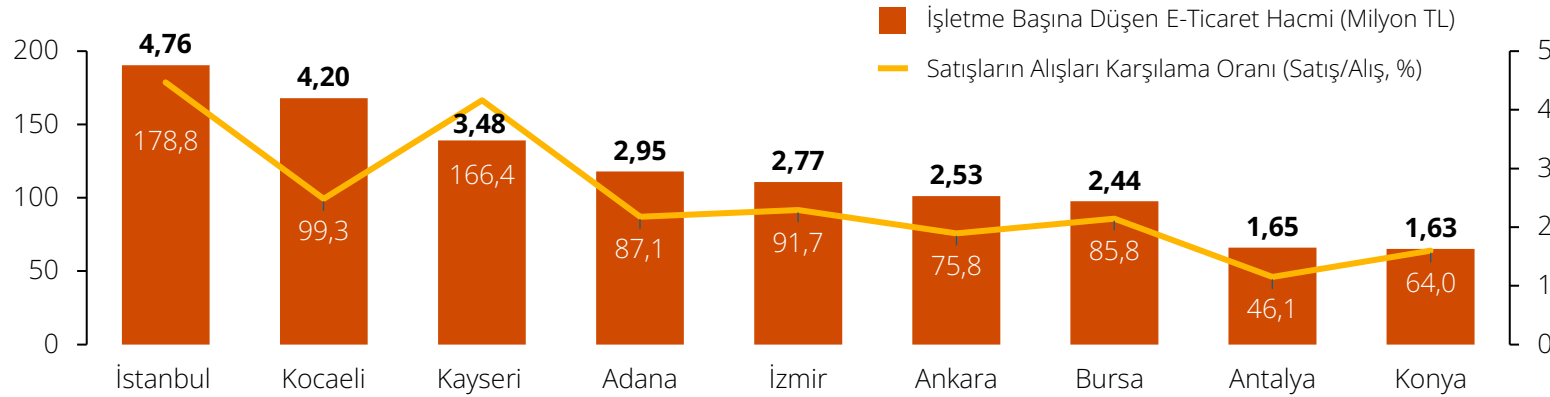
İşletmelerin illere Göre Dağılımı

2023, %



İl Bazında İşletme Başına Düşen E-Ticaret Hacmi

2023, Milyon ₺, %



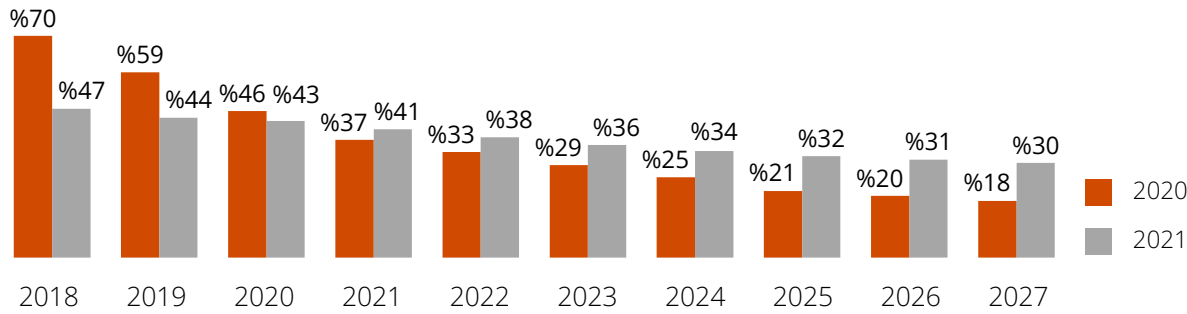
Kaynak: ETBIS, PwC Analizi

- Türkiye e-ticaret pazarında faaliyet gösteren işletmelerin sayısı incelendiğinde tüm işletmelerin yaklaşık %39'unun İstanbul ilinde bulunduğu görülmektedir²². İstanbul'un ardından sırasıyla %9 ile Ankara, %7,5 ile İzmir ve %4,6 ile Bursa gelmektedir²².
- İl bazında işletme başına düşen e-ticaret hacminde ilk 3 sırayı İstanbul, Kocaeli ve Kayseri şehirleri almıştır. 2023 yıl sonu verilerine göre işletme sayısında ilk sırada bulunan İstanbul'daki işletme başına düşen hacim, işletme sayısında ikinci sırada bulunan Ankara'dan yaklaşık %88,1 daha fazladır. İstanbul'dan sonra satışların alışları karşılama oranında en yüksek ilin, diğer illere göre büyük bir farkla, Kayseri olması özellikle dikkat çekmektedir²².
- E-ticaret işletme sayısının ve işletme başına düşen e-ticaret hacminin İstanbul başta olmak üzere belirli illerde yoğunlaşması, e-ticaret lojistiği için kullanılan depo alanlarının da belirli bölgelerde kümelenmesine sebep olmaktadır.

Mobil E-Ticaret

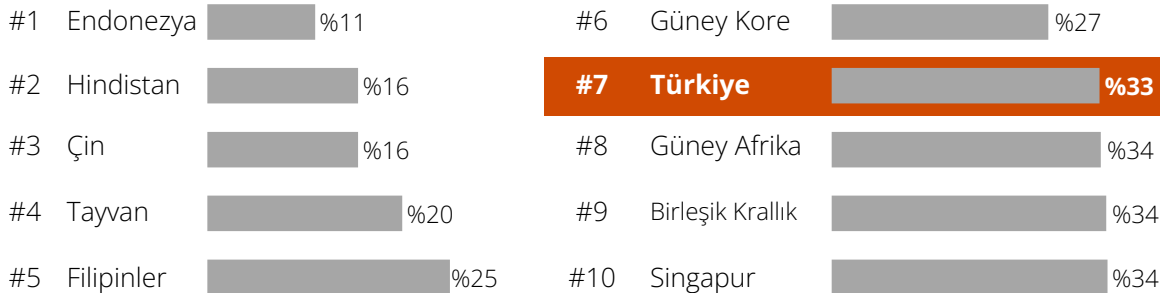
Türkiye ve Dünyada Perakende E-Ticaret Alışverişinde PC Oranı

2018-2027, %



Perakende E-Ticaret Alışverişinde PC Oranı En Düşük 10 Ülke

2022, %



Kaynak: Euromonitor, PwC Analizi

- Hem dünya genelinde hem de Türkiye’de kişisel bilgisayar (PC) üzerinden yapılan perakende e-ticaret oranı düşüş trendindedir. 2018 yılında dünyada %47, Türkiye’de ise %70 olan PC üzerinden perakende e-ticaret oranının, 2027 yılı itibarıyla sırasıyla %30’a ve %18’e düşmesi beklenmektedir⁴.
- PC üzerinden yapılan perakende e-ticaret alışverişi yerini ağırlıklı olarak cep telefonu ve tablet gibi mobil cihazlara bırakmaktadır. Buna ek olarak, akıllı hoparlörler, akıllı TV’ler ve araç içi eğlence sistemleri gibi diğer bağlantılı cihazların da sınırlı bir payı mevcuttur.
- Türkiye’deki PC üzerinden alışveriş oranı dünyaya kıyasla çok daha hızlı bir şekilde düşmektedir. Dünya geneline PC üzerinden yapılan e-ticaret alışverişleri 2018-2022 yılları arasında yılda ortalama %5,17 azalmışken Türkiye’de %16,93 azalmıştır⁴.
- Gelecek yıllarda hem dünya genelinde hem de Türkiye’de, mobil uygulaması cihazlara indirilmiş olan platformların daha yüksek e-ticaret hacmine ulaşacağı beklenmektedir.
- Dünyada PC üzerinden perakende alışverişin en az yaygın olduğu ülkeler, süper uygulamalar tarafından domine edilen Asya Pasifik bölgesindeki ülkelerdir.
- Mobil cihazlar genellikle kullanıcıların her an, her yerden kolayca erişebileceği bir araç olduğu için kullanıcı hızlı bir şekilde sipariş verebilmektedir. Bu durum satın alma işleminin daha hızlı gerçekleşmesine ve dolayısıyla tedarikten teslimata (source to deliver) süreçlerinin hızlanmasına neden olmaktadır.
- Mobil kullanımın artması ile gelişen m-ticaret sektörü; müşteri beklentilerini karşılamak ve değer sunmak için verimli ve esnek lojistik süreçlere ihtiyaç duyan, hızlı büyüyen ve rekabetçi bir sektördür. Bu nedenle e-ticaret firmalarının m-ticaret alanında birden fazla teslimat ortağını süreçlerine entegre etmesi, aynı zamanda esnek ve kullanışlı hizmet politikaları sunması gerekmektedir.

Sosyal Medya Etkileşimi

Türkiye’de Sosyal Medya Kullanımı 2023

62,55 M

Sosyal Medya Kullanıcı Sayısı

%73,1

Sosyal Medya Kullanıcılarının
Nüfusa Oranı

174 dk

Sosyal Medyada Geçirilen
Ortalama Günlük Süre

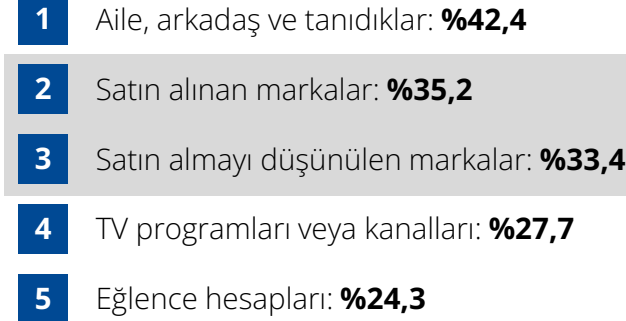
7,6

Aylık Ortalama Kullanılan
Sosyal Platform Sayısı

Türkiye’de Sosyal Medya Kullanımının Ana Sebepleri 2023



Takip Edilen Sosyal Medya Hesapları 2023



- Sosyal medya platformları üzerinden yapılan ve e-ticaret alışverişi olarak tanımlanan sosyal ticaret, son yıllarda oldukça hızlı bir büyüme kaydetmektedir. Sosyal ticaret ile geleneksel e-ticaretin farkı, sosyal ticaretin üründen ziyade sosyal içerik etrafında şekillenmesidir.
- Sosyal ticaret ilk olarak Instagram, Tiktok, Facebook gibi sosyal medya platformları üzerinden başlamış ve yaygınlaşmıştır. Buradaki talebi gören çeşitli pazaryerleri de, platformlarına influencer videoları bölümü eklemiştir. Geline son noktada, çeşitli marka web-siteleri ya da uygulamaları da influencer'lar üzerinden içeriklere veya canlı yayın uygulamalarına başlamıştır²³.
- Canlı yayın esnasında alışveriş yapmak, sosyal ticaretin en önemli büyüme faktörlerinden biri olarak görülmektedir. Canlı yayın ticaretinin gelecekte mağaza içi alışveriş deneyimine bir alternatif oluşturması beklenmektedir²⁴.
- Sosyal ticaretin hızlı büyümesinde; markalar için ölçülebilir ve veri toplanabilir bir kanal olması, influencer'lar / içerik üreticileri için gelir potansiyeli yaratması ve tüketiciler için de alışveriş yapmayı kolaylaştıran ve sosyal bir aktiviteye çeviren bir deneyim sunmasının etkisi bulunmaktadır.

Değişen Müşteri Yönelimleri

Türkiye’de Çevrim İçi Alışverişe Yönelik Tutumlar

2024*, %



* 2024 yılı Haziran ayı itibarıyla yapılan araştırma verilerini temsil etmektedir.

Kaynak: Statista, PwC Analizi

- Anket sonuçlarına göre, Türkiye’deki tüketiciler internet alışverişinde müşteri değerlendirmelerini görmeyi, ürün ve satıcılar hakkında objektif bilgiye sahip olabilmeyi oldukça önemsemektedir²⁵.
- Tüketiciler, yüksek maliyetli ve önemli gördükleri bir alışveriş planladıkları zaman, ilk olarak internet üzerinden araştırma yapma eğilimindedir.
- Tüketicilerin %55’i hızlı kargoyu tercih etmektedir. Bu doğrultuda hem e-ticaret platformları hem de üçüncü parti lojistik firmaları, depolama ve son KM kargo çözümleri için çeşitli inisiyatifler başlatmaktadır.
- Mobil cihazlar üzerinden yapılan e-ticaret alışverişlerinin yaygınlığı anket sonuçlarında kendini göstermiştir. Tüketicilerin %50’si tekrar eden siparişlerini mobil cihazından yönetirken, %33’ü ise ilk defa alacağı ve önemli gördüğü bir ürünü mobil cihazı üzerinden sipariş etmektedir.
- Tüketicilerin %25’i alışveriş yaparken artırılmış gerçeklik (AR) ve sanal gerçeklik (VR) kullanma konusunda heyecanlı olduğunu belirtmiştir.

Değişen Müşteri Yönelimleri

Tüketicilerin İnternet Üzerinden Alışveriş Yapma Gerekçesi

2022, %



- Tüketicilerin internet üzerinden alışveriş yapma gerekçeleri sorulduğunda; uygun fiyat, zaman tasarrufu ve ürün çeşitliliği sırasıyla %61, %54 ve %46 ile en önemli gerekçeler olarak sıralanmıştır²⁶.
- "Güvenilirlik" seçeneği %42 ile dördüncü en önemli gerekçe olarak sıralanmıştır. İnternet alışverişinin yeni başladığı dönemlerde çevrim içi alışverişe kısıtlı ölçüde güvenildiği göz önünde bulundurulduğunda, bu oranın yükselmesinde e-ticaret platformlarının müşteri odaklı yaklaşımlarının etkisi bulunmaktadır.
- "İnternetin daha kolay fiyat karşılaştırma olanağı sunması" ve "Belirli ürünleri sadece internette bulabilme" seçenekleri, tüketicilerin sırasıyla %34'ü ve %30'u tarafından internet üzerinden alışveriş yapma gerekçesi olarak belirtilmiştir. İnternetin fiyat karşılaştırmayı kolaylaştırması doğası gereği sunduğu bir özelliği iken; bazı ürünlerin sadece çevrim içi kanala özel olması, perakendeciler tarafından çevrim içi kanalı yaygınlaştırmak için uygulanan bir stratejinin sonucudur.
- İnternette alışveriş yapmayı "Zaman tasarrufu" ve "Ürün çeşitliliği" seçenekleriyle gerekçelendiren tüketicilerin bir pazaryeri uygulamasını edinmesi, bu ihtiyacı karşılayacak çok sayıda farklı markanın her birine ait uygulamasını edinmesinden daha rasyonel bir tercih olacağından, pazaryerlerinin e-ticarete ön plana çıkmaya devam edeceği beklenmektedir.

Kaynak: Rekabet Kurumu Tüketici Anketi, Rekabet Kurumu E-Pazaryeri Platformları Sektör İncelemesi Nihai Raporu, PwC Analizi

Değişen Müşteri Yönelimleri

Tüketicilerin İnternet Üzerinden Alışveriş Yapmasını Zorlaştıran Unsurlar

2022, %



İnternette alışveriş yapmayı zorlaştıran herhangi bir unsur olmadığını belirtenler: **%30**

- Tüketicilerin internet üzerinden alışveriş yapmasını zorlaştıran unsurların başında, "Ürünü deneyerek / görerek / dokunarak alma isteği" (%27) ve "İade güçlüğü" (%23) gelmektedir²⁶.
- "Kişisel verileri paylaşma konusunda duyulan endişe", "Satıcılara güvenmeme ve dolandırılma endişesi" ve "Ürün niteliğinin anlaşılmaması", tüketicilerin %20'sini internet üzerinden alışveriş yapmaktan caydırmaktadır.
- Bununla beraber ankete katılan tüketicilerin %30'u, internette alışveriş yapmayı zorlaştıran herhangi bir unsur olmadığını belirtmiştir. Bu oranın internet alışverişini zorlaştıran en önemli faktör olan ürünü deneyerek alma isteğinden (%27) daha fazla olduğu düşünüldüğünde, internet alışverişinin tüketiciler tarafından benimsendiği anlaşılmaktadır.
- Tüketicilerin internette alışveriş yapmaya yönelik motivasyon kaynakları incelendiğinde, çevrim içi kanal ile fiziksel kanalların tüketicilerin farklı ihtiyaçlarına cevap verdiği ve bu iki kanalın tüketicilerin gözünde birbirlerine alternatif teşkil etmediği görülmektedir.

Kaynak: Rekabet Kurumu Tüketici Anketi, Rekabet Kurumu E-Pazaryeri Platformları Sektör İncelemesi Nihai Raporu, PwC Analizi

Değişen Müşteri Yönelimleri

Perakende E-Ticaret Teslimat Sürecinde Tüketici Memnuniyeti

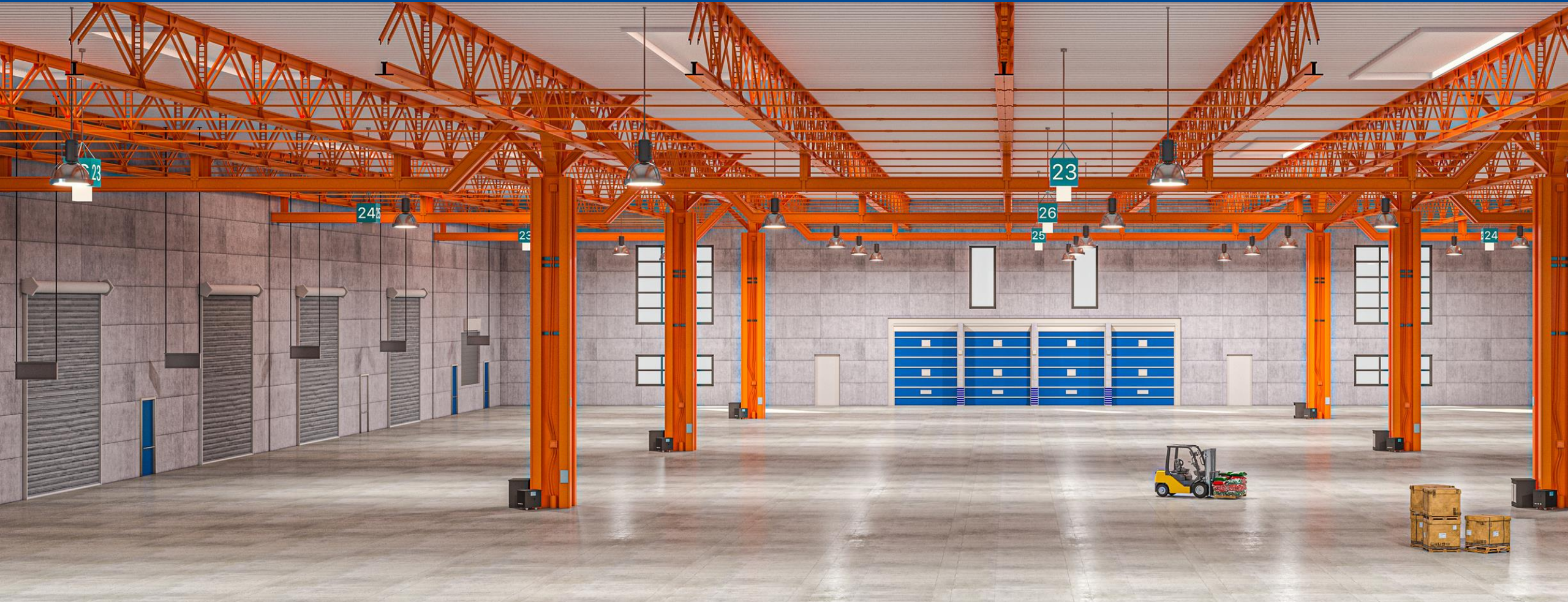
2022, %



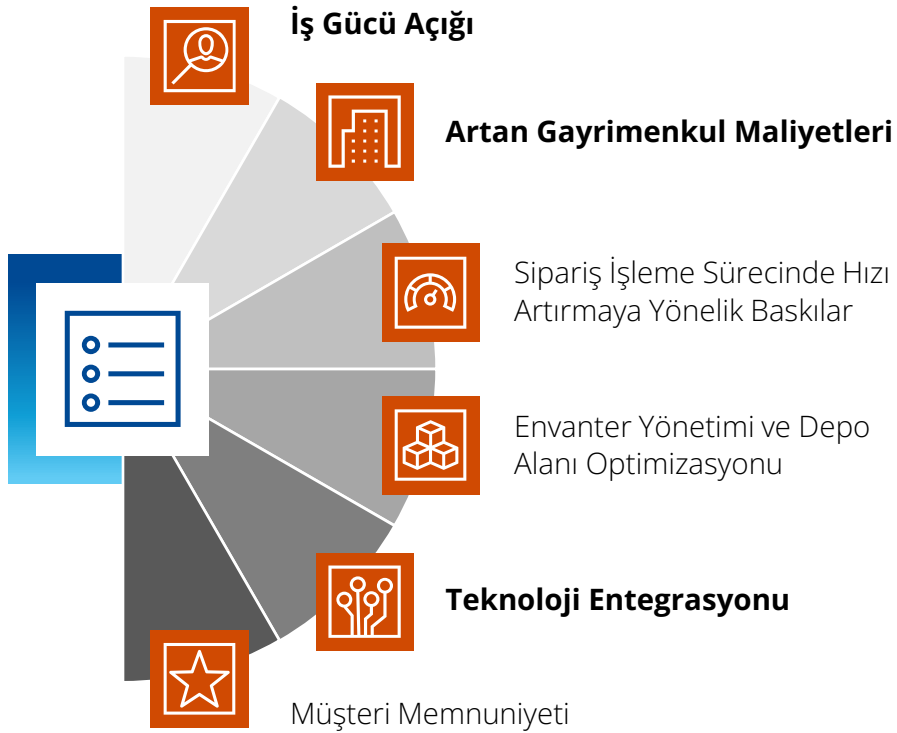
- Araştırma sonuçlarına göre, çevrim içi alışverişte tüketiciler teslimat süreci deneyiminden genel olarak memnun görünmektedir²⁷.
- Katılımcılarının %85'inin pozitif olarak değerlendirdiği, memnuniyeti sağlayan en önemli kriter, "Teslimat sürecinin eş zamanlı/çevrim içi izlenebilmesi" olmuştur.
- Katılımcıların izafi olarak en az memnun olduğu kriter, %68'lik bir memnuniyet oranı ile "İhtiyaç anında bir görevliye/yetkiliye ulaşım kolaylığı" olmuştur
- Tüketicilerin memnuniyet açısından sonlarda sıraladığı başka kriterler ise "Teslimat zamanlamasına uyum" ve "Teslimat süresinin uygunluğu" olarak öne çıkmaktadır.
- Artan hızlı teslimat beklentilerine karşılık e-perakende lojistik oyuncularını, depolama faaliyetleri için yenilikçi ve son teknoloji çözümlere ihtiyaç duymaya başlamıştır.
- Pazaryerleri, teslimat beklentilerini karşılamak için sadakat programları kapsamında ücretsiz teslimat, kapıda iade ve ertesi gün teslimat garantisi gibi hizmetler sunmaktadır.

Kaynak: Ipsos Tüketici Tutum ve Öngörüler Araştırması (N: 963), PwC Analizi

2. Türkiye’de Depolama Mevcut Durum Analizi ve Gelişim Alanları

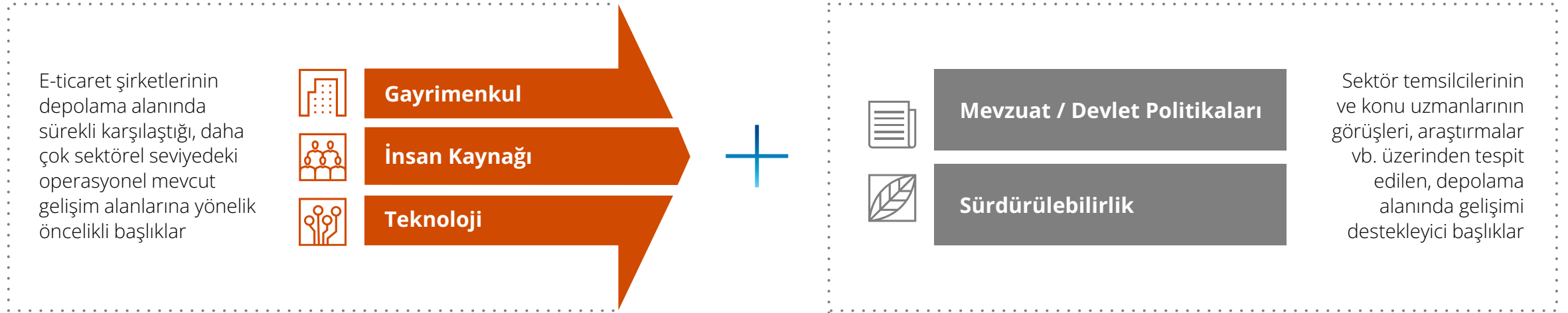


E-Ticaret Şirketlerinin Depolama Alanında Karşılaştığı Öncelikli Konular



- Dünya çapında ve Türkiye'de perakende e-ticaret sektörünün büyümesi ve trendlerin değişmesi, şirketlerin operasyonel faaliyetlerinde artan yoğunluğa ve değişime yol açmaktadır. Bu artış ve değişiklikler, depolama alanında önemli konuları gündeme getirmektedir.
- Bazı konular şirketlerin kapasitesi ve altyapısıyla doğrudan ilişkilidir. Ancak bazıları ise sektör genelinde yaygın olan ve tüm e-ticaret şirketlerini ilgilendiren konulara karşılık gelmektedir.
- İş gücü açığı, artan gayrimenkul maliyetleri ve sipariş işleme sürecinin hızını artırmaya yönelik baskılar, günümüzde e-ticaret sektöründe depolama alanında karşılaşılan zorluklar olarak öne çıkmaktadır.
- Teknolojik gelişmelere ayak uydurma konusunda birçok şirketin altyapı ve insan kaynağı açısından zorluklar yaşadığı gözlemlenmektedir.
- E-ticaret firmalarının müşteri beklentilerini verimli bir şekilde yönetmesi, depo operasyonlarının verimliliği ile doğrudan ilişkilidir. Depolama operasyonlarındaki verimlilik düzeyi, teslimat hızı ve sürdürülebilirlik gibi müşteri tercihlerinde belirleyici ağırlığı olan konuları da etkilemektedir.
- Envanter yönetimi ve depo alanı optimizasyonu, genellikle hızlı büyüyen e-ticaret firmalarının karşılaştığı kritik bir konudur. Firmalar artan ürün çeşitliliğine uyum sağlamaya çalışırken, stoklama alanının verimli kullanımı konusunda zorlanabilmektedirler.

E-Ticaret Sektöründe Karşılaşılan Başlıca Depolama Gelişim Alanları



E-ticaret sektöründe depolama alanında karşılaşılan gelişim alanları düşünüldüğünde, rapor kapsamında ele alınan alanların hem mevcut durumdaki ihtiyaçlar hem de geleceğe yönelik ihtiyaçlara yönelik geniş bir perspektif sunacağı düşünülmektedir.

2.1 Gayrimenkul

1 Gayrimenkul

2 İnsan Kaynağı

3 Teknoloji

4 Mevzuat / Devlet Politikaları

5 Sürdürülebilirlik

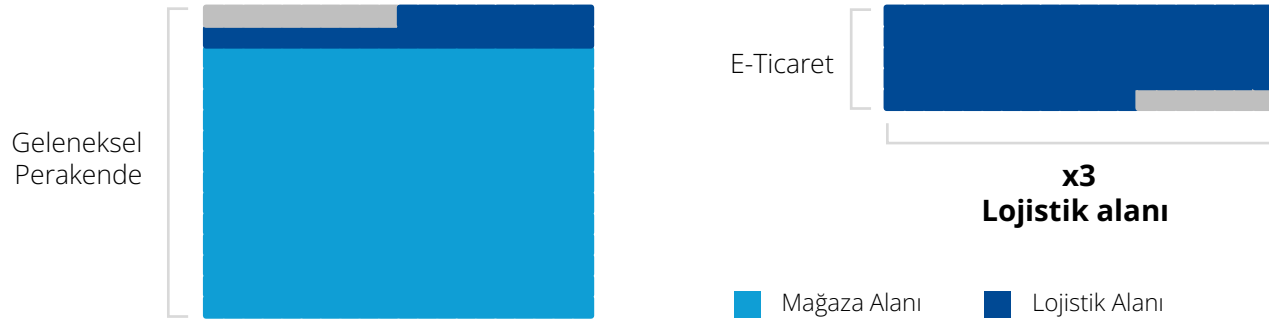
Bölüm Giriş Özeti

- 2023 yılında Türkiye'de yaklaşık 1,68 milyar perakende e-ticaret işlemi kaydedilirken²², bu sayının 2018-2023 yılları arasında ortalama %53,8 büyüdüğü görülmektedir. Perakende e-ticaret pazarı büyümesinin, TL enflasyonuna rağmen 2023-2027 yılları arasında da devam edeceği tahmin edilirken, e-ticaret şirketlerinin operasyonlarının da bu büyümeden etkileneceği öngörülmektedir.
 - Büyümekte olan bu pazarda rekabet edebilmek için şirketlerin, mobil e-ticaretin yaygınlaşması ile daha da önemli hale gelen, hızlı teslimat konusunda faaliyetlerine yön vermeleri gerekmektedir. E-ticaret alışverişinin büyüklük ve gönderi sayısı olarak İstanbul'da yoğunlaşması nedeniyle, mevcut durumda başta İstanbul olmak üzere, şirketlerin hızlı teslimat yapabilmesi için şehir merkezine yakın, ucuz ve geniş depolama alanları bulmaları kritik önem arz etmektedir.
 - Bu bölümde;
 - İstanbul ve çevresindeki mevcut depo alanı kapasitesinin ileriki dönemlerde müşteri ihtiyaçlarına daha hızlı yanıt verebilmesi,
 - Aynı zamanda bu kapasitenin daha geniş depo alanına ihtiyaç duyacak şirketlere cevap verebilme potansiyelinin değerlendirilmesi
- amacıyla yapılan analizlerde, gayrimenkul sektörünün perakende e-ticaret sektörünün gereksinimlerine ne ölçüde cevap verebildiği ortaya konulmaktadır.

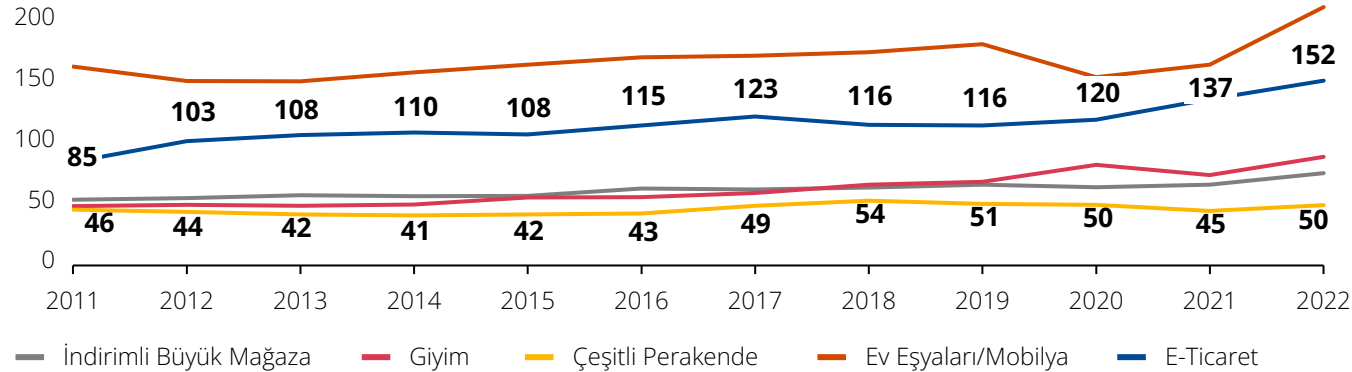
Kaynak: PwC Analizi

Gayrimenkul Mevcut Durum Analizi

Geleneksel Perakende ve E-Ticaret Firması Kıyaslaması, bin m²



Tedarik Zincirlerinde Lojistik Gayrimenkul Kullanımı, 2011-2022, bin m²

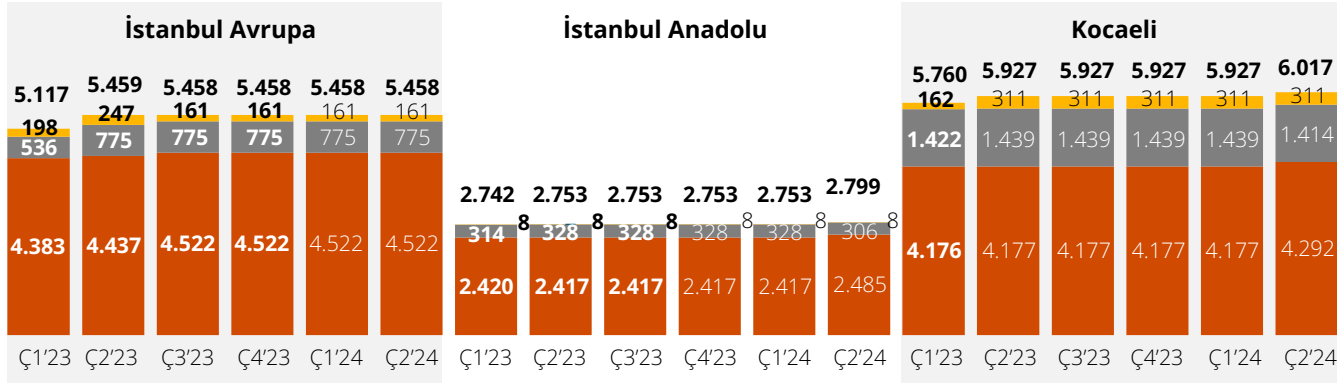


Kaynak: Prologis, Knight Frank, PwC Analizi

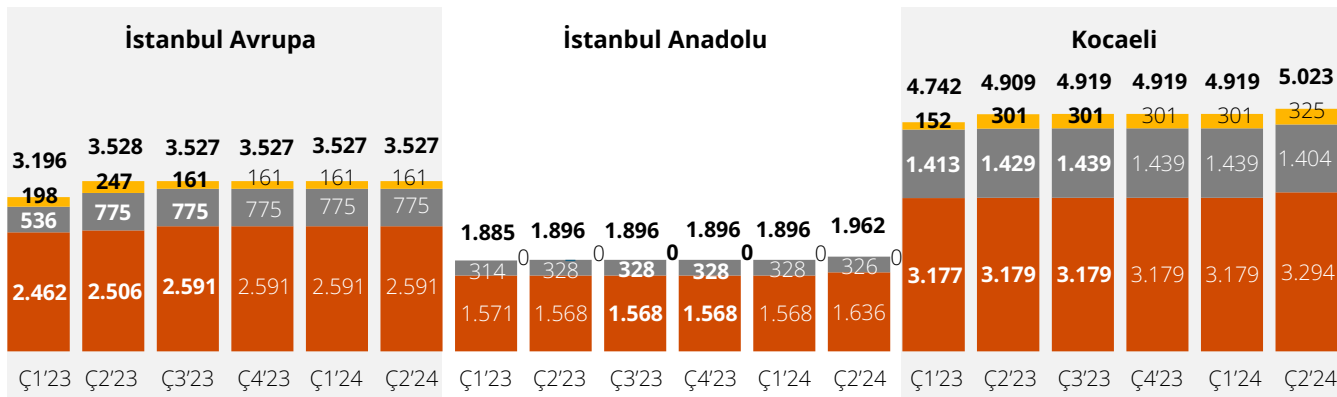
- Lojistik gayrimenkul sektöründeki önde gelen küresel oyuncularından biri olan Prologis'in 2014 yılındaki bir araştırmasına göre 1 Milyar \$ satış hacmine sahip geleneksel bir perakende firması ~260 bin m² mağaza alanına karşılık ~30 bin m² lojistik alanına ihtiyaç duyarken, 1 Milyar \$ satış hacmine sahip bir perakende e-ticaret firması için lojistik alan ihtiyacı ~93 bin m²'dir²⁸.
- Prologis'in 2023 tarihli daha güncel bir araştırması da bu bulguyu oransal olarak destekler niteliktedir. Araştırmaya göre hem e-ticaret (~152 bin m²) hem de geleneksel perakende firmalarının (~50 bin m²) ihtiyaç duyduğu lojistik alan, geleneksel perakendecilerin ihtiyaç duyduğu alanın yaklaşık üç katıdır²⁹.
- Birleşik Krallık merkezli ve küresel çapta faaliyet gösteren bir gayrimenkul danışmanlığı firması olan Knight Frank'in çalışmasına göre şehir dışındaki büyük depolardan müşteriye daha yakın olmaya yönelik dağıtım modelini tercih edecek perakende e-ticaret firmaları, her 1 Milyar €'luk satış için şehir içinde ~24 bin m² depolama alanına ihtiyaç duyacaktır³⁰.

Gayrimenkul Mevcut Durum Analizi

İstanbul ve Çevresindeki Lojistik Toplam Stok, 2023-2024 2Ç, bin m²



İstanbul ve Çevresindeki Ticari Kullanım Amaçlı Lojistik Stok, 2023-2024 2Ç, bin m²



Kaynak: GYODER, PwC Analizi

■ Mevcut Stok

■ İnşaat Halinde

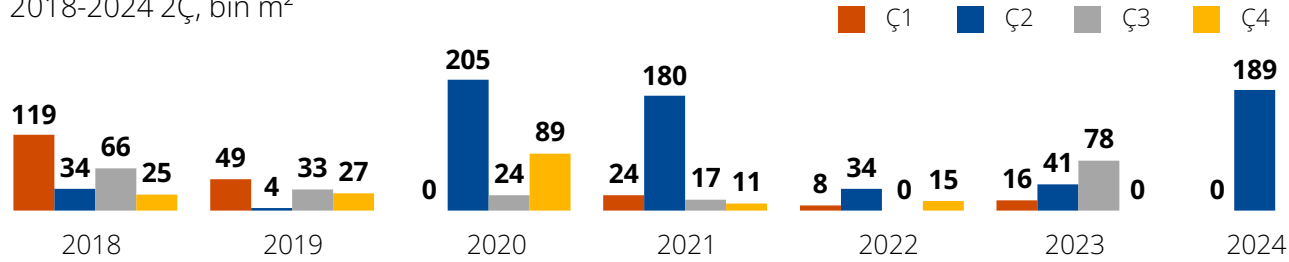
■ Proje Halinde

- Türkiye'deki depolama talebinin ve buna bağlı olarak depolama alanı arzının çok büyük bir bölümünü oluşturan İstanbul ve çevresindeki lojistik toplam stok arzı, 2024 yıl ortası itibarıyla yaklaşık 11 milyon 299 bin m² olarak gerçekleşmiştir. Bir önceki yılın aynı dönemi (Ç2'23 – 11 milyon 31 bin m²) ile kıyaslandığında %2,4'lük arz artışı bulunmaktadır. İnşaat halindeki toplam arz 480 bin m² olmuş ve bir önceki yılın aynı dönemine (Ç2'23 – 566 bin m²) kıyasla %15,2 azalmıştır. Proje halindeki stok ise yaklaşık 2 milyon 495 bin m² olarak gerçekleşmiştir. Bir önceki yılın aynı dönemi (Ç2'23 – 2 milyon 542 bin m²) ile kıyaslandığında %1,8'lik azalış söz konusudur³¹.
- İstanbul ve çevresindeki ticari kullanım amaçlı lojistik toplam stok arzı 2024 yıl ortası itibarıyla 7 milyon 521 bin m²'dir⁴⁶. Böylece ticari kullanım amaçlı lojistik stokun lojistik toplam stok içerisindeki payı %68,2 olarak gerçekleşmiştir. Aynı dönemde ticari kullanım amaçlı inşaat halindeki stok 486,6 bin m², proje halindeki stok 2 milyon 505 bin m² olmuştur³¹.
- Hem perakendecilerin, hem e-ticaret platformlarının hem de üçüncü parti lojistik (3PL) şirketlerinin depolara yönelik artan talebi 2024 yılında da devam etmiştir.
- Pazarda oldukça ihtiyaç duyulan depo geliştirme faaliyetlerinde bir hızlanma gözlemlenmektedir. Buna karşın yüksek arsa ve inşaat maliyetleri nedeniyle baskı altında olan arz, daha büyük alan ihtiyaçları için mevcut alanların son derece sınırlı olması sebebiyle yetersiz kalmaktadır.

Gayrimenkul Mevcut Durum Analizi

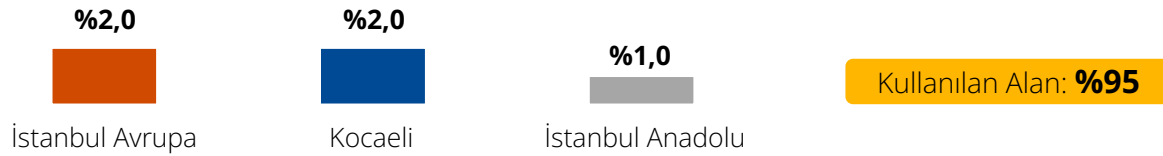
İstanbul ve Çevresindeki Toplam Kiralama İşlemleri

2018-2024 2Ç, bin m²



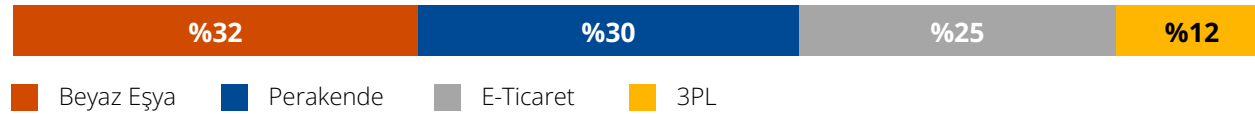
İstanbul ve Çevresindeki Boşluk Oranlarının Bölgesel Dağılımı

2024 2Ç, %



İstanbul ve Çevresindeki Kiralama İşlemlerinin Sektörel Dağılımı

2023, %



* Sektörel dağılım verileri sadece 2023 yıl sonu itibarıyla mevcuttur.

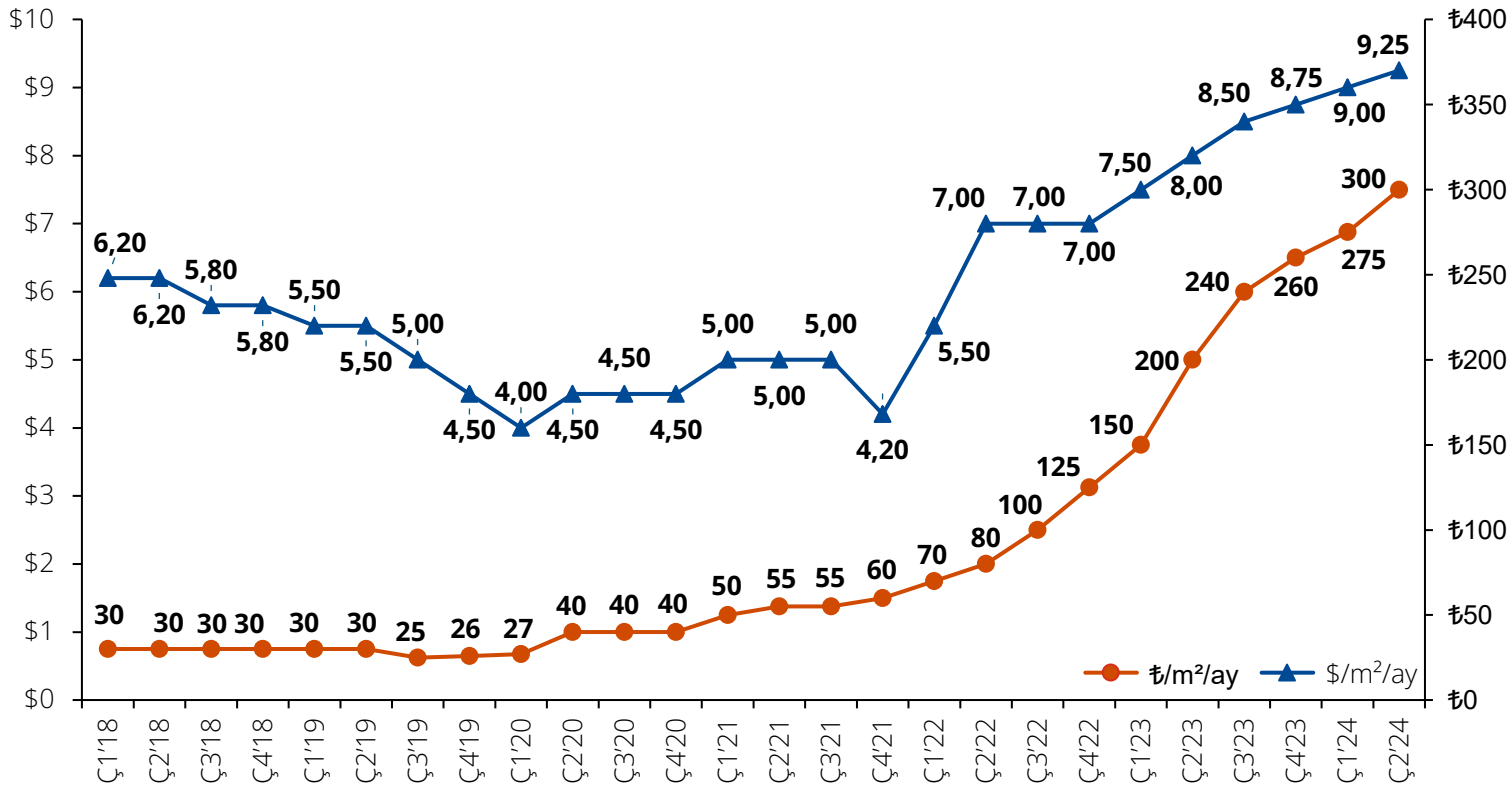
Kaynak: GYODER, VS Partners, PwC Analizi

- İstanbul ve çevresindeki depolarda 2024 yıl ortası itibarıyla toplam 189 bin m² kiralama işlemi gerçekleşmiştir. 2023 yılı aynı dönemine (Ç2'23 – 41 bin m²) kıyasla kiralama işlemleri 2024 yılı ilk yarısında m² bazında %361 oranında artmıştır³¹.
- Depo kiralama işlemlerinin en yüksek olduğu dönem 205 bin m² kiralama hacmi ile 2020 yılının ikinci çeyreği olmuştur. Bu dönemde pandeminin etkisiyle sokağa çıkma yasakları başlamış ve e-ticarete olan talep en yüksek seviyeleri görmüştür. Bu dönem sonrasında, son 6,5 yıllık dönem dikkate alındığında, kiralama işlemlerinin en yüksek olduğu dönemin 2024 yılı 2. çeyreği olması dikkat çekmektedir³¹.
- 2024 yıl ortası itibarıyla İstanbul ve çevresindeki depolama alanının %95'i kullanılmaktadır. İstanbul Avrupa bölgesindeki boşluk oranı %2, Kocaeli'deki boşluk oranı %2 ve İstanbul Asya bölgesindeki boşluk oranı %1'dir. Bu veriler göz önünde bulundurulduğunda, depolama alanının yetersiz olduğu ve boş alan bulmanın oldukça zor olduğu görülmektedir³¹.
- 2023 yıl sonu* itibarıyla kiralama işlemlerinin sektörel dağılımı incelendiğinde, beyaz eşya sektörü %32 ile birinci sırada gelmektedir. E-ticaret sektörünün kiralama işlemlerinden aldığı pay 2023 yılında %25 olarak gerçekleşmiştir³².

Gayrimenkul Mevcut Durum Analizi

İstanbul ve Çevresindeki Depolarda Birincil Kira

2018-2024 2Ç, \$ - ₺ / m²/ay



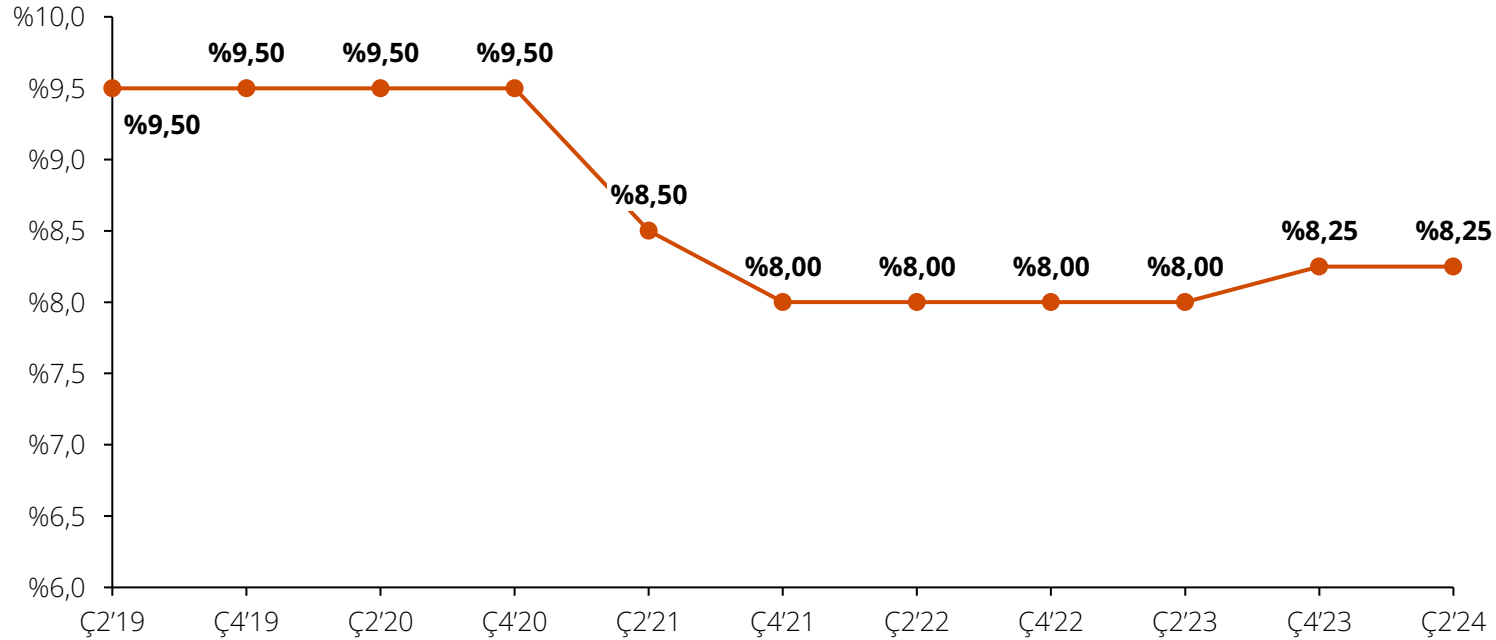
Kaynak: VS Partners, Sektör Temsilcileriyle Yapılan Çalıştay, PwC Analizi

- İstanbul ve çevresindeki bölgelerde birincil kira fiyatları hem ABD doları hem de TL bazında artış trendi göstermektedir.
- 2024 yılı ikinci çeyreği itibarıyla İstanbul ve çevresinde birincil kiralarda m² başına aylık 9,25\$'dır. Buna göre birincil kira fiyatları ABD doları bazında 2024 yılının ilk çeyreğine göre %2,8 ve geçen yılın aynı dönemine (Ç2'23 - 8,00\$) göre %15,6 oranında artmıştır³³.
- Birincil kiralarda 2023 yıl sonunda 8,75\$, 2022 yıl sonunda ise 7\$ olarak gerçekleşmiştir. Yıl sonu itibarıyla ABD doları bazında birincil kiralarda %25 oranında artmıştır.
- Türk lirası cinsinden bakıldığında 2024 yılı ikinci çeyreği itibarıyla birincil kiralarda m² başına aylık 300₺ olarak gerçekleşmiştir. Buna göre birincil kira fiyatları Türk lirası bazında 2024 yılının ilk çeyreğine göre %9,1 ve geçen yılın aynı dönemine (Ç2'23 - 200₺) göre %50 oranında artmıştır.
- Birincil kiralarda 2023 yıl sonunda 260₺, 2022 yıl sonunda ise 125₺ olarak gerçekleşmiştir. Yıl sonu itibarıyla Türk lirası bazında birincil kiralarda %108 oranında artış göstermiştir.
- Piyasada kaliteli depo arzının kısıtlı kalması nedeniyle birincil kira fiyatları üzerindeki yukarı yönlü artış eğiliminin devam etmesi öngörülmektedir.

Gayrimenkul Mevcut Durum Analizi

Endüstriyel ve Lojistik Tesis Getiri Oranı

2019 Ç2-2024 2Ç, %



- 2024 yıl ortası itibarıyla endüstriyel ve lojistik tesis getiri oranı yıllık %8,25'tir. Bu oran 2019 ve 2020 yıllarında %9,5 iken, 2021 yılının ikinci çeyreği itibarıyla %8,5'e düşmüştür. Sonraki çeyrekte bu düşüş trendi %8'e inerek devam etmiş ve 2023 ikinci çeyreğine kadar aynı seviyede kalmıştır. Ardından 2023 yıl sonu itibarıyla tekrar yükselişe geçerek %8,25 seviyesine çıkmıştır^{34 35}.
- Son yıllarda lojistik tesislerdeki kira fiyatlarının hızla yükselmesine karşın tesis yatırımdaki getiri oranının düşmesinin sebepleri arasında arsa ve inşaat maliyetlerinin önemli oranda artması gösterilmektedir.
- Mevcut koşullarda gittikçe yaygınlaşan trendlerden birisi de, arsa sahiplerinin kendi depolarını inşa ederek büyük yatırım maliyetlerine katlanmaktan kaçınmaları ve «Build-to-Suit» modeli ile bu yatırımı kiracı firmaya yaptırıp, uzun dönem kiralama yoluna gitmeleridir.

Kaynak: Colliers International, Sektör Temsilcileriyle Yapılan Çalıştay, PwC Analizi

Gayrimenkul Mevcut Durum Analizi

Bölgelere Göre Endüstriyel ve Lojistik Kira ve Boşluk Oranı

2023 4Ç-2024 2Ç, ₺ / m²/ay

	Bölgeler	Kira (₺/m ² /ay)			Boşluk Oranı		
		2023 4Ç	2024 2Ç	Değişim	2023 4Ç	2024 2Ç	Değişim
İstanbul Anadolu	1 Dudullu	251,1	296,0	↑	%0,0	%0,0	↔
	2 Tuzla	265,8	303,8	↑	%7,2	%6,8	↓
İstanbul Avrupa	3 Silivri	147,7	177,6	↑	%3,0	%3,0	↔
	4 Esenyurt-Kıraç	247,5	297,5	↑	%5,3	%5,3	↔
Kocaeli	5 Gebze	245,0	303,7	↑	%1,4	%2,1	↑
	6 Dilovası	206,7	243,6	↑	%8,5	%8,5	↔
Tekirdağ	7 Çerkezköy	192,0	213,8	↑	%2,6	%2,6	↔
	8 Çorlu	147,7	151,3	↑	%3,0	%3,0	↔

- İstanbul ve çevresindeki bölgelerin kira fiyatları incelendiğinde, 2024 yıl ortası itibarıyla en yüksek kira bedeline sahip bölge aylık m² başına 303,8₺ ile Tuzla bölgesidir. Onu aylık m² başına 303,7₺ ile Gebze ve 297,5₺ ile Esenyurt-Kıraç bölgeleri takip etmektedir³⁵.
- İstanbul ve çevresindeki bölgelerin boşluk oranlarına bakıldığında, 2024 yıl ortası itibarıyla en yoğun bölgenin %0 boşluk oranı ile Dudullu bölgesi olduğu görülmektedir. Bu bölgeyi %2,1 boşluk oranıyla Gebze ve %2,6 boşluk oranıyla Çerkezköy bölgeleri takip etmektedir.
- İstanbul ve çevresinde 2024 yıl ortası itibarıyla en yüksek boşluk oranının bulunduğu bölge %8,5 ile Dilovası bölgesidir. Bu bölgeyi %6,8 boşluk oranı ile Tuzla ve %5,3 ile Esenyurt-Kıraç bölgeleri takip etmektedir.

Kaynak: Colliers International, Sektör Temsilcileriyle Yapılan Çalıştay, PwC Analizi

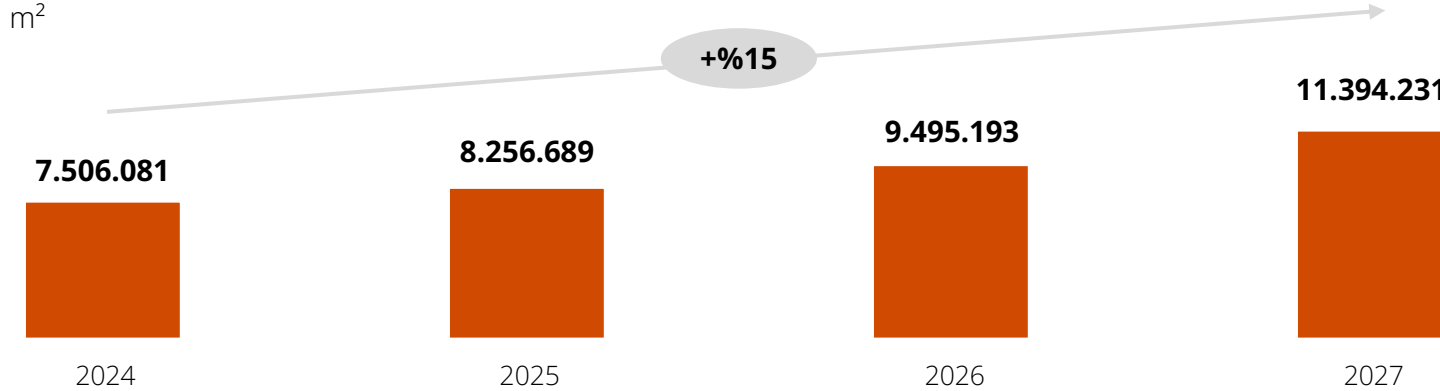
Depolama Alanı Tahminlemesi

Tahmini E-Ticaret Depo Arzı

2024, m²



E-Ticaret Depo Arzı Büyüme Öngörüsü



- Türkiye genelindeki toplam e-ticaret depo arzı tahminlemesi için daha önce gerçekleştirilmiş herhangi bir referans çalışma mevcut değildir. Bu bağlamda, tahminleme metodolojisi, sektör tecrübesi ve uzmanlığıyla desteklenen, analitik bir yaklaşım ile geliştirilmiştir.
- 2024 yılında kargo (küçük ürünler) ve dağıtım/lojistik firmaları (beyaz eşya vb.) için Türkiye genelinde e-ticaret depo arzının yaklaşık 7,5 milyon m² olacağı tahmin edilmektedir.
- Toplam depo arzı tahmini, günlük hareket gören e-ticaret desin büyüklüğü ve ortalama stok gün süresi üzerinden büyük ve küçük ürünler için depo boşluk payı da göz önünde bulundurularak ayrı hesaplanmıştır.
- 2024-2027 yılları arasında YBBO* %15 büyüme ile 2027 yılında toplam depo arzının yaklaşık 11,4 milyon m² olması beklenmektedir.

* YBBO: Yıllık Bileşik Büyüme Oranı

Kaynak: TÜSİAD Ulaştırma ve Lojistik Çalışma Grubu

2.2 İnsan Kaynağı

1 Gayrimenkul

2 İnsan Kaynağı

3 Teknoloji

4 Mevzuat / Devlet Politikaları

5 Sürdürülebilirlik

Bölüm Giriş Özeti

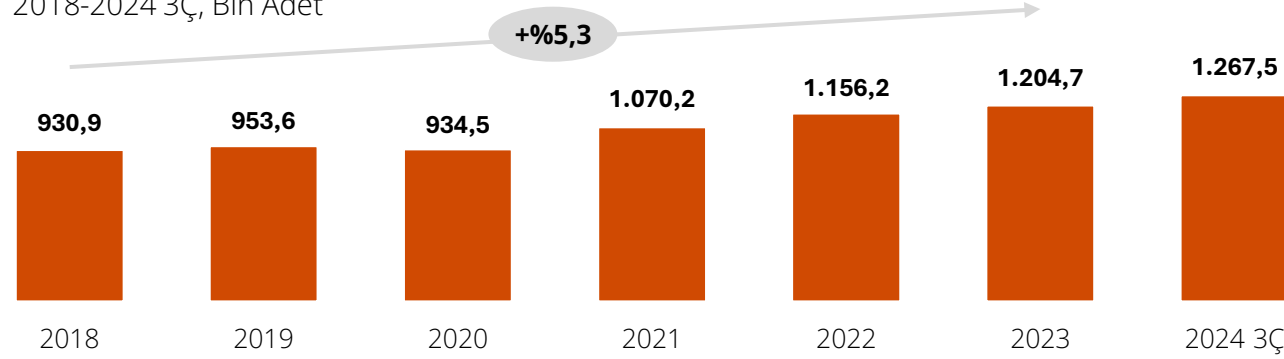
- 2018-2023 yılları arasında e-ticaret işlem sayısı yıllık ortalama %53,8 oranında artarken, mevcut durum ve gelecek yıllar için depolama alanında çalışacak personel sayısı değerlendirmelerinin teknoloji kullanımı seviyesi göz önünde bulundurularak yapılması gerekmektedir.
- Artan teknoloji kullanımı ile birlikte birçok operasyonda insan gücüne ihtiyaç kalmadığı görülse de, bazı operasyonların (ürün kontrolü ve denetim, sipariş toplama, depodan çıkış işlemleri vb.) hala manuel müdahalelere ihtiyacının olduğu görülmektedir. Yüksek maliyetli teknoloji araçlarının düşük hızda yaygınlaşması dikkate alındığında, yakın gelecekte şirketlerin insan kaynağına ihtiyacının artacağı öngörülmektedir. Özellikle nitelikli iş gücü ihtiyacı, depo personel devir oranının artma olasılığı ve gelişen teknolojilerin daha kolay benimsenmesi ihtiyacı nedeniyle her geçen gün daha önemli bir konu haline gelmektedir.
- Mevcut durumda depolama alanında çalışan sayısının artışı, e-ticaret operasyonlarının yoğunluğundaki artışın gerisinde kalmaktadır. Araştırma sonuçlarına göre sektörde nitelikli iş gücü ihtiyacının olduğu görülmektedir.
- Bu doğrultuda sektör; çalışan sayısı, istihdam, ücretlendirme ve çalışma saatleri açısından analiz edilmiş ve karşılık gelen iyileştirme alanları sıralanmıştır.
- Depolarda nitelikli personel yetiştirilmesi açısından kadınların ve öğrencilerin önemli bir potansiyele sahip oldukları değerlendirilmiştir.

Kaynak: PwC Analizi

İnsan Kaynağı Mevcut Durum Analizi

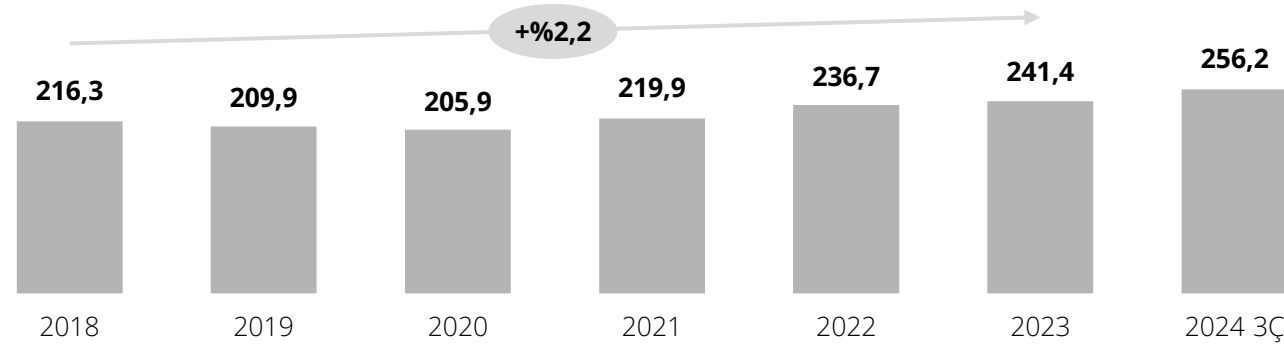
Ulaştırma ve Depolama Sektöründe Ücretli Çalışan Sayısı

2018-2024 3Ç, Bin Adet



Taşımacılık İçin Depolama ve Destekleyici Faaliyetlerde Ücretli Çalışan Sayısı

2018-2024 3Ç, Bin Adet



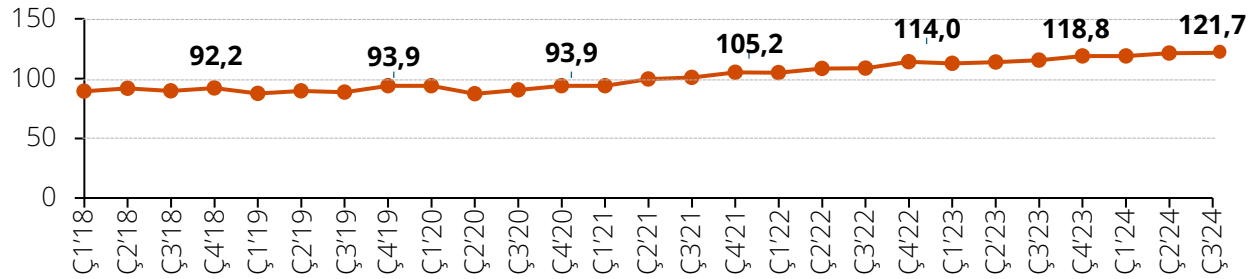
Kaynak: TÜİK, PwC Analizi

- «Ulaştırma ve Depolama Sektöründe Ücretli Çalışan Sayısı» 2024 yılı Eylül ayı itibarıyla yaklaşık 1,27 milyon kişidir. 2023 yılının Eylül ayına kıyasla bu sayı %5,2 artmıştır.
- «Taşımacılık İçin Depolama ve Destekleyici Faaliyetlerde Ücretli Çalışan Sayısı» 2024 yıl Eylül ayı itibarıyla yaklaşık 256 bin kişidir. Ücretli çalışan sayısında geçen yılın aynı dönemine kıyasla %4,2 artış yaşanmıştır.
- 2024 yılı Eylül ayında «Taşımacılık İçin Depolama ve Destekleyici Faaliyetlerde Ücretli Çalışan Sayısı», «Ulaştırma ve Depolama Sektöründe Ücretli Çalışan Sayısı»nın yaklaşık %20'sini oluşturmaktadır. Bu oran 2018 yılında %23 seviyesindeyken, yıllar içinde kademeli bir düşüşle 2023 yılında %20'ye gerilemiş ve 2024 yılı Eylül ayında da %20 seviyesinde kalmıştır.
- 2018-2023 yılları arasında «Ulaştırma ve Depolama Sektöründe Ücretli Çalışan Sayısı» yılda ortalama %5,3 artarken, «Taşımacılık İçin Depolama ve Destekleyici Faaliyetlerde Ücretli Çalışan Sayısı» yılda ortalama %2,2 artmıştır.
- Türkiye’de perakende e-ticaretin 2018-2023 yılları arasında pandeminin etkisiyle önemli ölçüde bir büyüme (%74) kaydettiği görülürken, e-ticaret operasyonu açısından kritik öneme sahip depolama personeli sayısının aynı oranda artmadığı görülmektedir. Bu durum 2023-2027 yılları arasında büyümeye devam etmesi (%44) öngörülen perakende e-ticaret sektöründe, depolama operasyonlarında (teknolojik araçların entegrasyonu artmadığı takdirde) insan kaynağı ihtiyacının daha görünür olacağına işaret etmektedir.

İnsan Kaynağı Mevcut Durum Analizi

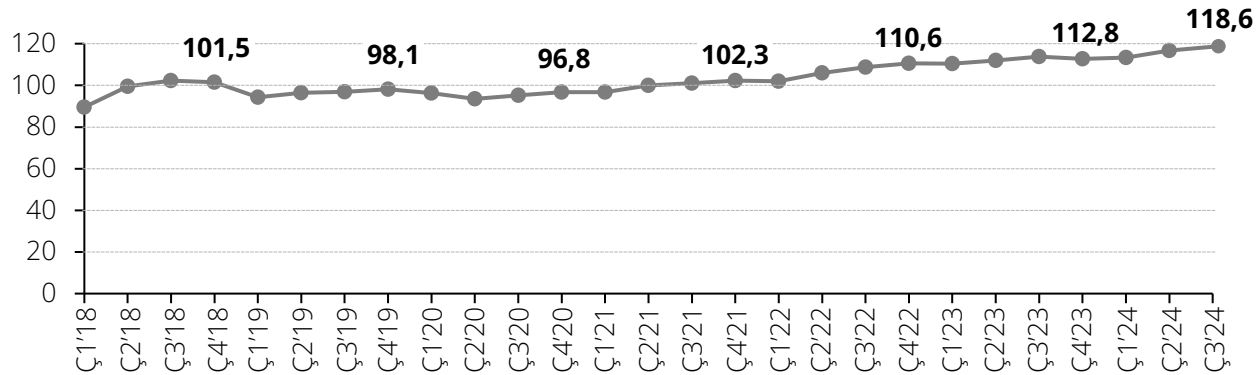
Ulaştırma ve Depolama Sektöründe İstihdam Endeksi

2018-2024 3Ç, Endeks (2021=100)



Taşımacılık İçin Depolama ve Destekleyici Faaliyetlerde İstihdam Endeksi

2018-2024 3Ç, Endeks (2021=100)



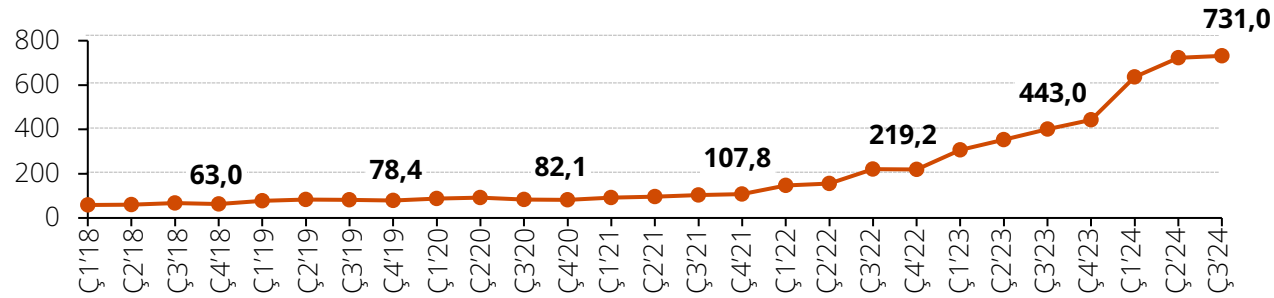
Kaynak: TÜİK, PwC Analizi

- «Ulaştırma ve Depolama Sektöründeki İstihdam Endeksi» incelendiğinde; endeksin 2018 yılının son çeyreğindeki 92,1 değerinden, 2024 yılının üçüncü çeyreğinde 121,7 değerine yükseldiği görülmektedir³⁷ (2021=100).
- Aynı endeks taşımacılık için depolama ve destekleyici faaliyetlerde 2018 yılının son çeyreğinde 101,5 iken, 2024 yılının üçüncü çeyreği itibarıyla 118,6'ya yükselmiştir.
- «Taşımacılık İçin Depolama ve Destekleyici Faaliyetlerde İstihdam Endeksi» 2021 yılının üçüncü çeyreğine kadar «Ulaştırma ve Depolama Sektöründe İstihdam Endeksi»nin üzerinde seyretmiştir. Ancak 2021 yılının üçüncü çeyreğinden sonra «Ulaştırma ve Depolama Sektöründe İstihdam Endeksi» daha hızlı bir artış göstererek 2024 yılının üçüncü çeyreği itibarıyla 121,7 değerine ulaşmış ve «Taşımacılık İçin Depolama ve Destekleyici Faaliyetlerde İstihdam Endeksi»nin 3,1 puan önüne geçmiştir.
- Bu sonuçlar ışığında ulaştırma ve depolama sektöründe, taşımacılık için depolama ve destekleyici faaliyetlerin yanı sıra diğer alt sektörlerde de genel bir büyüme ve istihdam artışı olduğu söylenebilir. Ancak taşımacılık için depolama ve destekleyici faaliyetlerdeki istihdamın, diğer ulaştırma ve depolama alt faaliyet alanlarına göre biraz daha yavaş bir artış gösterdiği görülmektedir.

İnsan Kaynağı Mevcut Durum Analizi

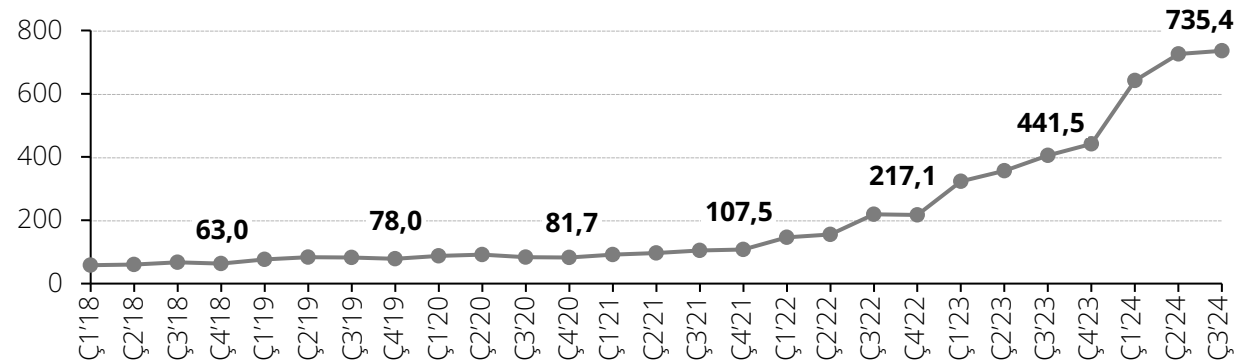
Ulaştırma ve Depolama Sektöründe Saatlik Kazanç Endeksi

2018-2024 3Ç, Endeks (2021=100)



Ulaştırma ve Depolama Sektöründe Saatlik İş Gücü Maliyeti Endeksi

2018-2024 3Ç, Endeks (2021=100)



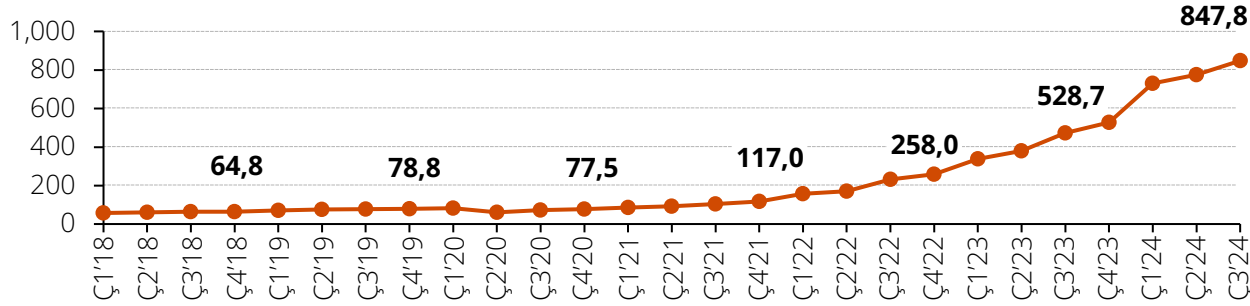
Kaynak: TÜİK, Uzman Görüşmeleri, Sektör Temsilcileriyle Yapılan Çalıştay, PwC Analizi

- Ulaştırma ve depolama sektöründe 2024 yılı üçüncü çeyrek itibarıyla saatlik kazanç endeksi 731,0 olmuştur³⁸ (2021=100). Aynı dönemde saatlik iş gücü maliyeti endeksi ise 735,4 olarak gerçekleşmiştir.
- Ulaştırma ve depolama sektöründe saatlik kazanç endeksi 2018 son çeyreği ve 2024 üçüncü çeyreği arasında %1060,3 oranında artmıştır. Benzer şekilde saatlik iş gücü maliyeti de aynı zaman dilimi içerisinde %1067,3 artmıştır³⁹.
- Saatlik kazanç ve saatlik iş gücü maliyetleri 2018-2021 yılları arasında yaklaşık %71 artmıştır. Artan enflasyon ve bunun beraberinde getirdiği yüksek asgari ücret zamları ile birlikte saatlik kazanç ve saatlik iş gücü maliyetleri 2021 yılından 2024 yılının üçüncü çeyreğine kadar yaklaşık 6,8 katına çıkmıştır.
- Yapılan ücret zamlarına ve artan iş gücü maliyetine rağmen, e-ticaret sektöründe hizmet veren firmalar depolama alanında çalıştıracak nitelikli personel bulmakta zorlanabilmektedir.

İnsan Kaynağı Mevcut Durum Analizi

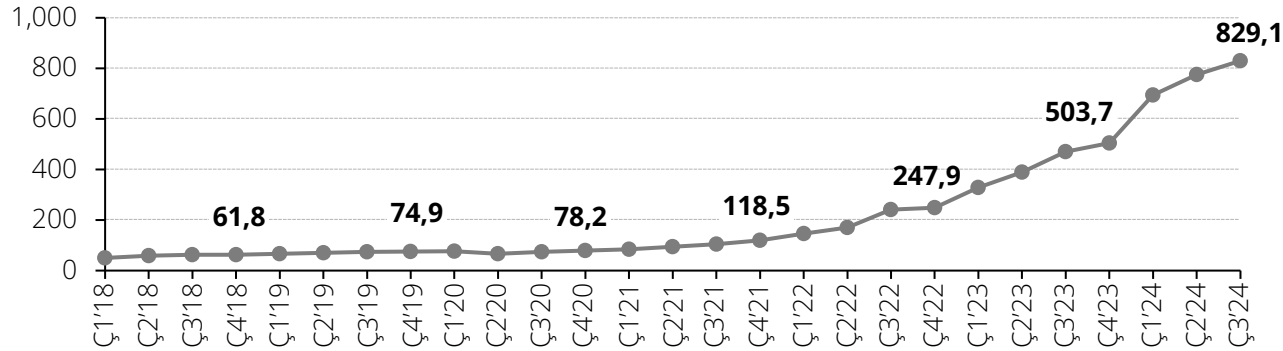
Ulaştırma ve Depolama Sektöründe Brüt Ücret-Maaş Endeksi

2018-2024 3Ç, Endeks (2021=100)



Taşımacılık İçin Depolama ve Destekleyici Faaliyetlerde Brüt Ücret-Maaş Endeksi

2018-2024 3Ç, Endeks (2021=100)



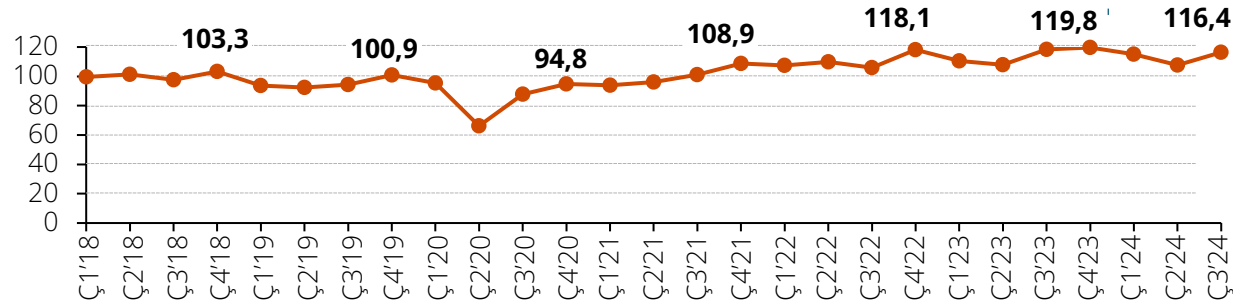
Kaynak: TÜİK, PwC Analizi, Uzman Görüşmeleri, Sektör Temsilcileriyle Yapılan Çalıştay

- 2024 yılının üçüncü çeyreği itibarıyla brüt ücret-maaş endeksi ulaştırma ve depolama sektöründe 847,8 iken, taşımacılık için depolama ve destekleyici faaliyetlerde ise 829,1 olarak gerçekleşmiştir³⁹ (2021=100).
- 2024 yılının üçüncü çeyreği itibarıyla brüt ücret-maaş endeksinde, ulaştırma ve depolama sektörü ile taşımacılık için depolama ve destekleyici faaliyetler benzer seviyelerde seyretmektedir. Endeksin 100 olarak kabul edildiği 2021 yılından itibaren, depolama ve genel lojistik sektörlerinde paralel bir maaş artışı yaşandığı gözlemlenmektedir.
- E-ticaret sektöründe depolarda çalışan personel ağırlıklı olarak asgari ücret almaktadır. Bu sebeple çalışanlar daha iyi koşullarda (daha iyi ısınma, daha düşük tempoda çalışma, daha iyi fiziki çalışma koşulları vb.) çalışmak için bir alternatif bulduğunda işini değiştirmektedir. Bu nedenle depolama alanında çalışan devir oranı yüksek seyretmektedir.

İnsan Kaynağı Mevcut Durum Analizi

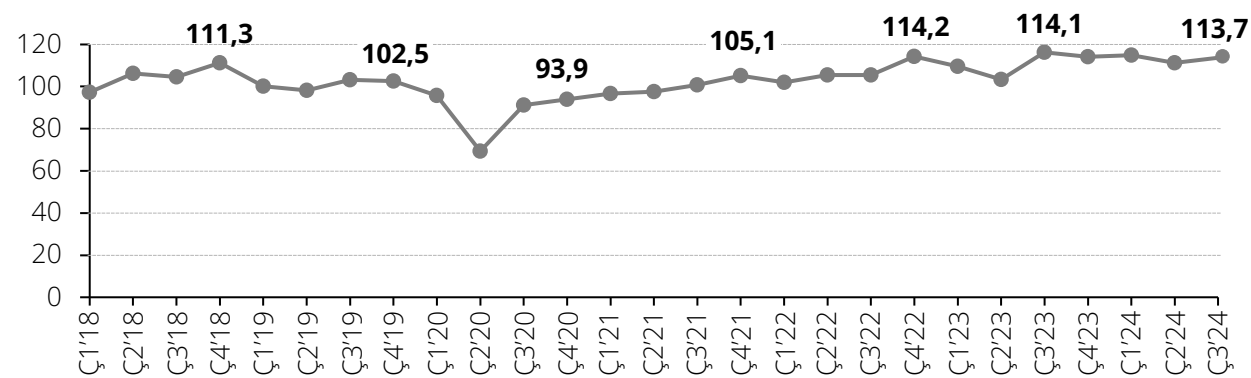
Ulaştırma ve Depolama Sektöründe Çalışılan Saat Endeksi

2018-2024 3Ç, Endeks (2021=100)



Taşımacılık İçin Depolama ve Destekleyici Faaliyetlerde Çalışılan Saat Endeksi

2018-2024 3Ç, Endeks (2021=100)



Kaynak: TÜİK, Sektör Temsilcileriyle Yapılan Görüşmeler, PwC Analizi

- Ulaştırma ve depolama sektöründeki çalışılan saat endeksi incelendiğinde, endeksin 2018 yılının son çeyreğindeki 103,3 değerinden 2024 yılı üçüncü çeyreğinde 116,4 değerine yükseldiği görülmektedir⁴⁰ (2021=100).
- Aynı endeks taşımacılık için depolama ve destekleyici faaliyetlerde 2018 yılının son çeyreğinde 111,3 iken, 2024 yılının üçüncü çeyreğinde 113,7 değerine yükselmiştir.
- Her iki sektörde de çalışılan saat endeksinin 2020 yılının ikinci çeyreğinde büyük bir düşüş kaydettiği görülmektedir. Lojistik sektörü ve depolama alt sektörü pandemide en çok ihtiyaç duyulan sektörler olsa da, pandemi başlangıcında çeşitli kısıtlama ve önlemlerin de etkisiyle her iki sektörde de çalışılan saatler azalmıştır.
- Çalışılan saat endeksinin yıllar içerisinde ve çeyrek bazındaki değişiminde önemli bir sezonsallık etkisi gözlemlenmese de, sektör temsilcileri ve konu uzmanları ile yapılan görüşmelerde sezonsallığın insan kaynağı konusunda bir takım sorunlara yol açtığı belirtilmiştir. Özellikle yaz aylarında turizm sezonunun yoğunlaştığı dönemde, depolama ve diğer lojistik hizmetlerinde çalışan personel turizm sektörüne geçiş yapabilmektedir. Bu durum depolarda çalışan devir oranının yükselmesine sebep olmaktadır. Buna ek olarak, sezonsallık personelin belirli bir alanda uzmanlaşarak nitelikli iş gücü haline gelmesini de engellemektedir.

İnsan Kaynağı Mevcut Durum Analizi

Türkiye'de Lojistik ve Taşımacılıkta Beceri ve Cinsiyet Eşitsizliği Araştırması

Ocak, 2022



111 Kişi



70 Kurum

Sektördeki kadın lider eksikliğinin ilk dört nedeni

- Kadın liderlik rol modellerinin bulunmadığı erkek egemen sektör
- Erkek liderlerin erkek çalışanların kariyerlerini daha fazla geliştirmelerine destek vermesi
- İşverenlerin kadın çalışanları tercih etmemesi
- Genç kadın yeteneklerin doğum sonrası çocuk bakımı için işten ayrılması

Sektörde en çok ihtiyaç duyulan beceriler

- Zaman yönetimi
- Analitik düşünme
- Müşteri ilişkilerini yönetme
- Problem çözme

Sektörde en çok gözlemlenen beceri boşlukları

- İngilizce akıcılığı
- Zaman yönetimi
- Müzakere

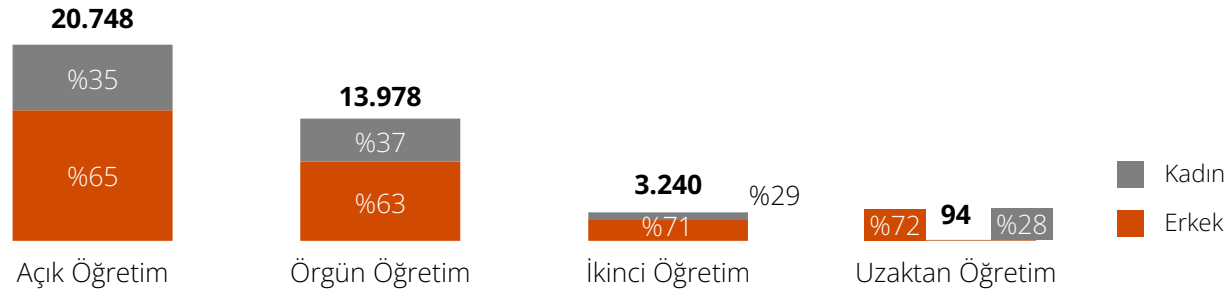
Kaynak: Women in Logistics and Transport, PwC Analizi

- Women in Logistics and Transport Türkiye (WiLAT Türkiye) desteğiyle Ocak 2022'de lojistik ve taşımacılık sektöründe beceri boşluklarının ve cinsiyet eşitsizliğinin tespiti için başlatılan anketteki cinsiyet eşitsizliği bulguları, lojistik sektöründeki kadın çalışanların karşılaştığı zorlukları ve eşitsizlikleri yansıtmaktadır.
- Katılımcıların %58'i kadın çalışanlara yönelik ücret farkı gözlemlediğini belirtmiştir. Erkek çalışanların daha fazla desteklenmesi, kadınların lojistik sektöründeki düşük görünürlüğünün sebeplerinden biri olarak gösterilmektedir. Bu durum kadın ve erkek çalışan arasındaki tecrübe/yetenlik farkının daha fazla artmasına neden olmaktadır⁴¹.
- Kadın liderlerin sektördeki görünürlüklerini arttırmak ve kadın çalışanları desteklemek için annelere güvenceli esnek çalışma saatlerinin uygulanması, kadın-erkek arasındaki maaş dengesinin sağlanması vb. stratejik değişikliklerin devlet tarafından da desteklenerek, sektörde uygulamaya geçirilmesi gerekmektedir.
- Anketin diğer konusu olan beceri seti sonuçlarına göre, sektörde ihtiyaç duyulan ve zor bulunan becerileri geliştirme konusunda organizasyonlarda en çok gözlemlenen uygulamaların sınıf içi ve işbaşı eğitimler (%77) olduğu görülmektedir. Katılımcıların %23'ü ise organizasyonlarında herhangi bir beceri geliştirme faaliyeti olmadığını belirtmektedir.

İnsan Kaynağı Mevcut Durum Analizi

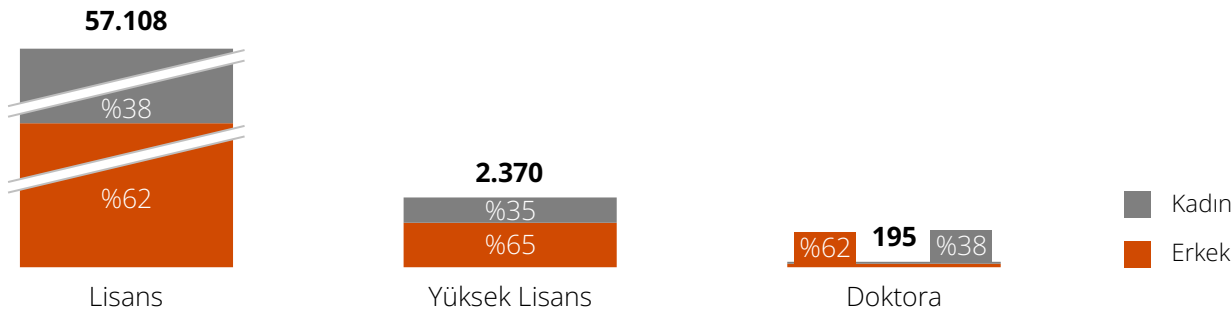
Öğrenim Türüne Göre Lojistik Ön Lisans Bölümü Öğrenci Sayıları

2023-2024, Kişi



Öğrenim Düzeyine Göre Lojistik Bölümleri* Öğrenci Sayıları

2022-2023, Kişi



* Lojistik, Lojistik Mühendisliği, Lojistik ve Deniz Ulaştırması, Lojistik ve Finansman Yönetimi, Lojistik ve Taşımacılık, Lojistik ve Tedarik Zinciri, Lojistik Yönetimi, Tedarik ve Lojistik Yönetimi, Tedarik Zinciri ve Lojistik Yönetimi, Ulaştırma ve Lojistik, Ulaştırma ve Lojistik Mühendisliği, Ulaştırma ve Lojistik Yönetimi, Uluslararası Lojistik, Uluslararası Lojistik ve Taşımacılık, Uluslararası Lojistik ve Tedarik Zinciri Yönetimi, Uluslararası Lojistik Yönetimi, Uluslararası Ticaret ve Lojistik, Uluslararası Ticaret ve Lojistik Yönetimi bölümlerinin toplamını ifade etmektedir.

Kaynak: YÖK, Sektör Temsilcileriyle Yapılan Görüşmeler, Women in Logistics and Transport, PwC Analizi

- WiLAT Turkey anket sonuçlarına göre kuruluşları temsil eden katılımcılar, üniversitelerin lojistik bölümlerinin sektöre nitelikli iş gücü sağlamadığını ve çalışanların işbaşı eğitim olanaklarına ulaşamadıklarını düşünmektedir⁴¹.
- Aynı zamanda sektör temsilcileriyle yapılan görüşmelerde, Türkiye'de depolama alanındaki insan kaynağının nitelik açısından yetersiz kaldığı değerlendirilmiştir.
- Türkiye'de 2022-2023 eğitim yılı itibarıyla toplam 38.058 lojistik ön lisans bölümü öğrencisi bulunmaktadır. Bu öğrencilerden 20.748 kişi açık öğretim, 13.978 kişi örgün öğretim, 3.240 kişi ikinci öğretim ve 94 kişi uzaktan öğretim yoluyla öğrenim görmektedir⁴².
- Lojistik bölümlerinde* öğrenim düzeylerine göre öğrenci sayıları incelendiğinde, 57.108 lisans öğrencisi, 2.370 yüksek lisans öğrencisi ve 195 doktora öğrencisi bulunduğu görülmektedir⁴².
- Bu çerçevede, gelecekte depolarda çalışacak personelin daha erken dönemlerden itibaren gerekli beceri setleri doğrultusunda yetiştirilmesi ve müfredatın sektörün ihtiyaçlarına göre tekrardan gözden geçirilmesi büyük önem arz etmektedir.

İnsan Kaynağı Mevcut Durum Analizi

Proje Okul Olarak Sınıflandırılan ve Lojistik Bölümü Olan Liseler, 2024

No	Şehir	İlçe	Okul Adı
1	Ankara	Sincan	Sincan Ahmet Andiçen Mesleki ve Teknik Anadolu Lisesi
2	Balıkesir	Altıeylül	Organize Sanayi Mesleki ve Teknik Anadolu Lisesi
3	Denizli	Merkezefendi	Necla-Ergun Abaloğlu Mesleki ve Teknik Anadolu Lisesi
4	Edirne	Merkez	Emel-Özgür Subaşıay Mesleki ve Teknik Anadolu Lisesi
5	Erzurum	Aziziye	Sultan Abdulhamid Raylı Sistemler Teknolojisi Mesleki ve Teknik Anadolu Lisesi
6	İğdır	Merkez	Aras Mesleki ve Teknik Anadolu Lisesi
7	İstanbul	Arnavutköy	İstanbul Havalimanı Mesleki ve Teknik Anadolu Lisesi
8	İstanbul	Büyükçekmece	Doç. Dr. Burhan Bahriyeli Mesleki ve Teknik Anadolu Lisesi
9	İstanbul	Esenyurt	Ali Kul Mesleki ve Teknik Anadolu Lisesi
10	İstanbul	Kadıköy	50. Yıl Cumhuriyet Feridun Tümer Mesleki ve Teknik Anadolu Lisesi
11	İstanbul	Kadıköy	Kadıköy Göztepe Mesleki ve Teknik Anadolu Lisesi
12	İstanbul	Kağıthane	Kağıthane İTO Mesleki ve Teknik Anadolu Lisesi
13	İstanbul	Sancaktepe	Samandıra Mesleki ve Teknik Anadolu Lisesi
14	İstanbul	Üsküdar	Üsküdar Dış Ticaret Mesleki ve Teknik Anadolu Lisesi
15	İzmir	Narlıdere	Arkas Narlıdere Mesleki ve Teknik Anadolu Lisesi
16	Kocaeli	Dilovası	Yılport Ulaştırma Hizmetleri Mesleki ve Teknik Anadolu Lisesi
17	Mersin	Akdeniz	Zeytinlibahçe Dış Ticaret Mesleki ve Teknik Anadolu Lisesi
18	Mersin	Mezitli	Ulaştırma Hizmetleri Mesleki ve Teknik Anadolu Lisesi
19	Sivas	Merkez	Sivas Bilişim Teknolojileri Mesleki ve Teknik Anadolu Lisesi
20	Zonguldak	Ereğli	Ereğli Mesleki ve Teknik Anadolu Lisesi

Kaynak: Mesleki ve Teknik Eğitim Genel Müdürlüğü, PwC Analizi

- Türkiye’de 2024 yılı itibarıyla lojistik bölümü olan 145 adet meslek lisesi bulunmaktadır⁴³. Bu liselerden 36 tanesi İstanbul’da, 8 tanesi Ankara’da, 13 tanesi ise İzmir’dedir.
- Türkiye’de proje okul olarak sınıflandırılan ve lojistik bölümü olan liseler incelendiğinde ise toplam 20 adet meslek lisesi olduğu görülmektedir. Proje okullar, Milli Eğitim Bakanlığı (MEB) tarafından bölgesel ve uluslararası projelerde yer almaları için özel olarak başarı sıralaması yüksek okullardan seçilen okullardır. Proje okulları, diğer okullara kıyasla daha çok projede yer almakta ve bu bağlamda sahip oldukları imkanlar (laboratuvar, bilgisayar, öğretmen vb.) daha iyi olmaktadır.
- Sektör temsilcileriyle yapılan görüşmelerde, meslek liselerinin depolarda çalışacak insan kaynağını yetiştirmedeki kritik önemi üzerinde durulmuştur. Bu doğrultuda, altı ay gibi kısa sürelerde depo alanında çalışabilecek kalifiye personel yetiştirmek üzere eğitim programları tasarlanabileceği değerlendirilmiştir.

İstihdam Tahminlemesi

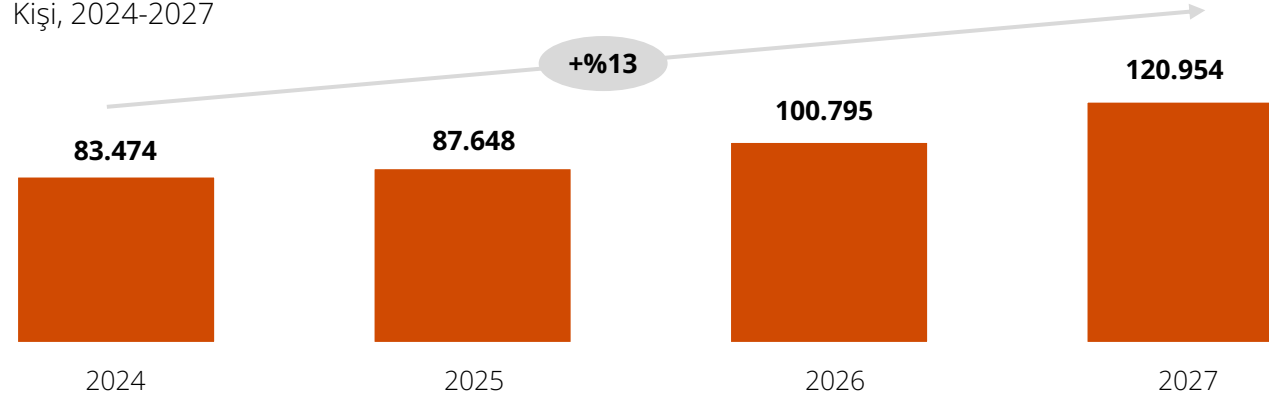
Tahmini E-Ticaret Kaynak İhtiyacı**

Kişi, 2024

Kargolar (Küçük Ürünler)	Dağıtım/Lojistik Firmaları (Beyaz Eşya vb.)
70.039	2.547
Toplam: 72.586	

E-Ticaret Kaynak İhtiyacı** Öngörüsü

Kişi, 2024-2027



* YBBO: Yıllık Bileşik Büyüme Oranı

** Sadece mavi yaka kaynak ihtiyacını ifade etmektedir.

Kaynak: TÜSİAD Ulaştırma ve Lojistik Çalışma Grubu

- Toplam e-ticaret depo arzı tahminlemesi ile benzer şekilde, Türkiye genelinde e-ticaret sektöründe ihtiyaç duyulan insan kaynağının tahminlemesi için daha önce gerçekleştirilmiş herhangi bir referans çalışma mevcut değildir. Bu bağlamda, tahminleme metodolojisi, sektör tecrübesi ve uzmanlığıyla desteklenen, analitik bir yaklaşım ile geliştirilmiştir.
- 2024 yılında kargo (küçük ürünler) ve dağıtım/lojistik firmaları (beyaz eşya vb.) için toplamda yaklaşık 72 bin 500 kişilik mavi yaka kaynağına ihtiyaç olacağı öngörülmektedir. Dalgalanma ve devamsızlık etkisi ile bu sayının yaklaşık 83 bin kişiye çıktığı tahminlenmektedir.
- Personel hesabı günlük paket sayısına dayandırılarak, büyük ve küçük ürünler için adet/adam/gün oranına göre hesaplanmıştır.
- Mavi yaka kaynak ihtiyacının 2024-2027 yılları arasında YBBO* %13 büyüme ile 2027 senesinde yaklaşık 121 bin kişi olacağı tahmin edilmektedir.

2.3 Teknoloji

1 Gayrimenkul

2 İnsan Kaynağı

3 Teknoloji

4 Mevzuat / Devlet Politikaları

5 Sürdürülebilirlik

Bölüm Giriş Özeti

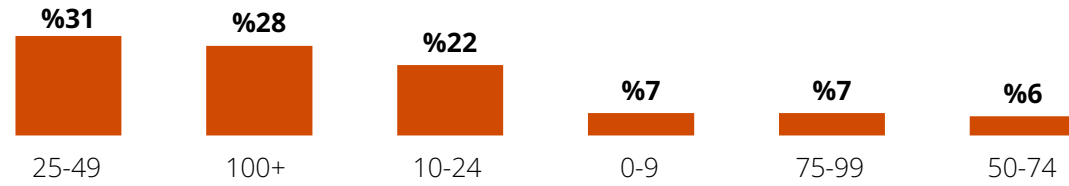
- Son yıllarda perakende e-ticaret pazarının hızla büyümesi, firmaların operasyonlarının da aynı hızda büyümesine neden olmuştur. Bu büyüme ile beraber oluşan operasyonel kompleksitenin yönetilebilmesi için teknoloji entegrasyonu gerekmektedir. Müşteri memnuniyeti, rekabet avantajı, operasyonel verimlilik, maliyet tasarrufu vb. açılardan teknolojik yetkinlikler kritik önem arz etmektedir.
- Türkiye'deki firmaların mevcut altyapı, insan kaynağı ve bütçe kısıtları göz önüne alındığında, yeni teknolojilerin benimsenmesinin ve uygulanmasının ne ölçüde mümkün olabileceği, yapılan anketin sonuçlarıyla değerlendirilmiştir.
- Maliyetlerin yüksek olması, kurumsal altyapının (süreçler, organizasyon, yönetim yapısı, teknoloji mimarisi, zayıf veri yönetimi vb.) teknoloji entegrasyonuna uygun olmaması, nitelikli personelin yetersizliği vb. nedenler depolarda teknoloji kullanımının yaygınlaştırılmasını engelleyen temel konular olarak öne çıkmaktadır.
- Gelecekte firmaların küresel depo otomasyon pazarında yer alan teknolojileri daha fazla benimsemesiyle, e-ticaret depo verimliliğinin artması öngörülmektedir. Bu teknolojilerin kullanımıyla, mevcut depo alanı kapasitesi sorununa da çözüm sağlanabileceği düşünülmektedir.

Kaynak: PwC Analizi

Teknoloji Mevcut Durum Analizi

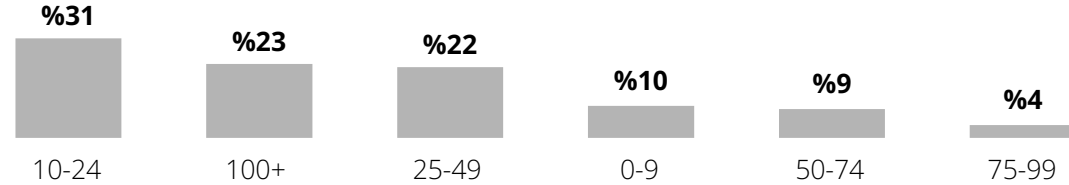
Ankete Katılan Firmaların Çalışan Sayıları

2021, %, n=90



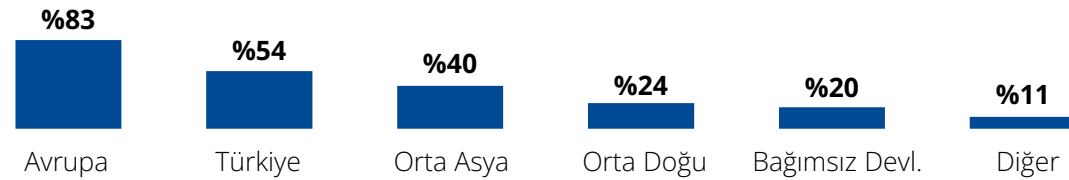
Ankete Katılan Firmaların Filo Büyüklüğü

2021, %, n=90



Ankete Katılan Firmaların Taşıma Yaptığı Bölgeler

2021, %, n=225

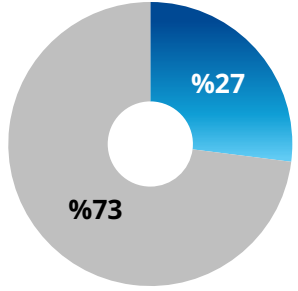


Kaynak: UND Lojistik Sektörü Dijitalleşme Anketi, PwC Analizi

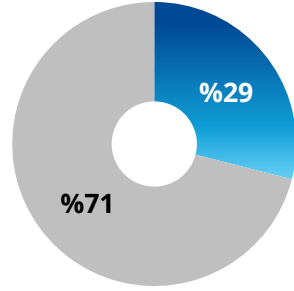
- Uluslararası Nakliyeciler Derneği (UND) tarafından 2021 yılında «Lojistik Sektörü Dijitalleşme Anketi» gerçekleştirilmiştir. Bu ankete 90 firma katılmıştır. Katılımcı firmaların %29'u depolama faaliyetleri yürütmektedir⁴⁴.
- Ankete katılan firmaların çalışan sayıları incelendiğinde; firmaların %31'inin 25-49 adet çalışana, %28'inin 100'den fazla çalışana, %22'sinin ise 10-24 adet çalışana sahip olduğu görülmektedir.
- Ankete katılan firmaların filo büyüklüklerine bakıldığında; firmaların %31'inin 10-24 adet arası araca, %23'ünün 100'den fazla araca, %22'sinin ise 25-49 adet araca sahip olduğu görülmektedir.
- Firmaların en çok taşıma yaptığı bölge %83'lük pay ile Avrupa bölgesidir. Avrupa bölgesini Türkiye, Orta Asya ve Orta Doğu bölgeleri sırasıyla %54, %40 ve %24'lük pay ile izlemektedir.

Teknoloji Mevcut Durum Analizi

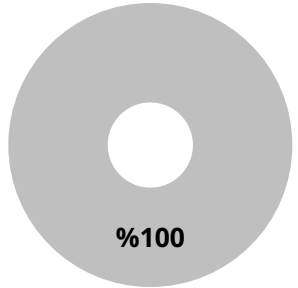
ERP Programı Kullanma Oranı



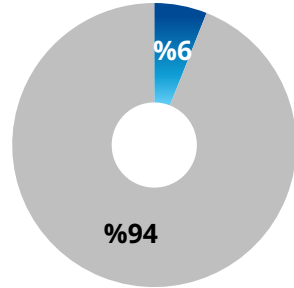
Bulut Tabanlı Hizmet Kullanma Oranı



RPA Programı Kullanma Oranı



İş Zekası Çözümleri Kullanma Oranı



■ Kullanıyor ■ Kullanmıyor

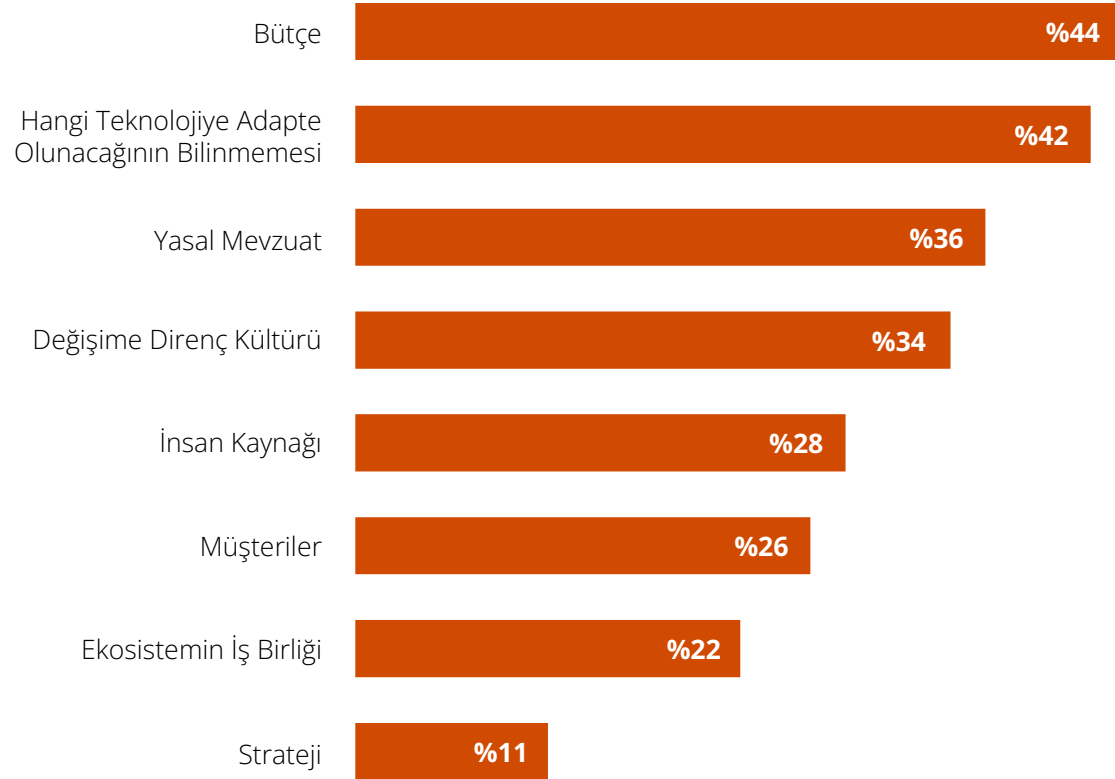
- Ankete katılan lojistik firmalarının kurumsal kaynak planlaması (ERP) programı kullanma oranı %27’dir. ERP programı kullanan firmaların %79’u, ERP programının muhasebe sistemi ile entegre olduğunu ifade etmiştir⁴⁴.
- Firmaların %29’u bulut tabanlı hizmetlerden faydalandığını belirtmiştir.
- Robotik süreç otomasyonu (RPA) programı kullanan firma bulunmamaktadır. Tekrarlayan işleri otomatize etmeye yarayan ve çok faydalı bir yenilikçi teknoloji olan RPA’nın hiçbir katılımcı firma tarafından kullanılmıyor olması, lojistik sektöründeki gelişmiş dijital olgunluk seviyesi açısından fikir vermektedir.
- Firmaların yalnızca %6’sı iş zekası çözümlerinden faydalandığını belirtmiştir. Yapılan işe ilişkin veri görünürlüğü sağlayan ve iş takibini kolaylaştıran iş zekası çözümlerinin de lojistik sektöründe yaygınlığı düşüktür.
- Lojistik sektöründeki firmaların dijitalleşmeden beklediği en büyük fayda maliyet tasarrufudur⁴⁵. Dijitalleşmeyle birlikte lojistik operasyonlarda atıl kapasitenin değerlendirilmesi, sürecin tek bir noktadan yönetilmesi, tekrarlayan süreçlerin otomatize edilmesi gibi imkanlar sağlanarak maliyetlerin düşürülmesi hedeflenmektedir.

Kaynak: UND Lojistik Sektörü Dijitalleşme Anketi, Yolda.com, PwC Analizi

Teknoloji Mevcut Durum Analizi

Dijitalleşme Yolunda İşletmelerin En Çok Zorlanacağını Düşündüğü Faktörler

2021, %, n=219

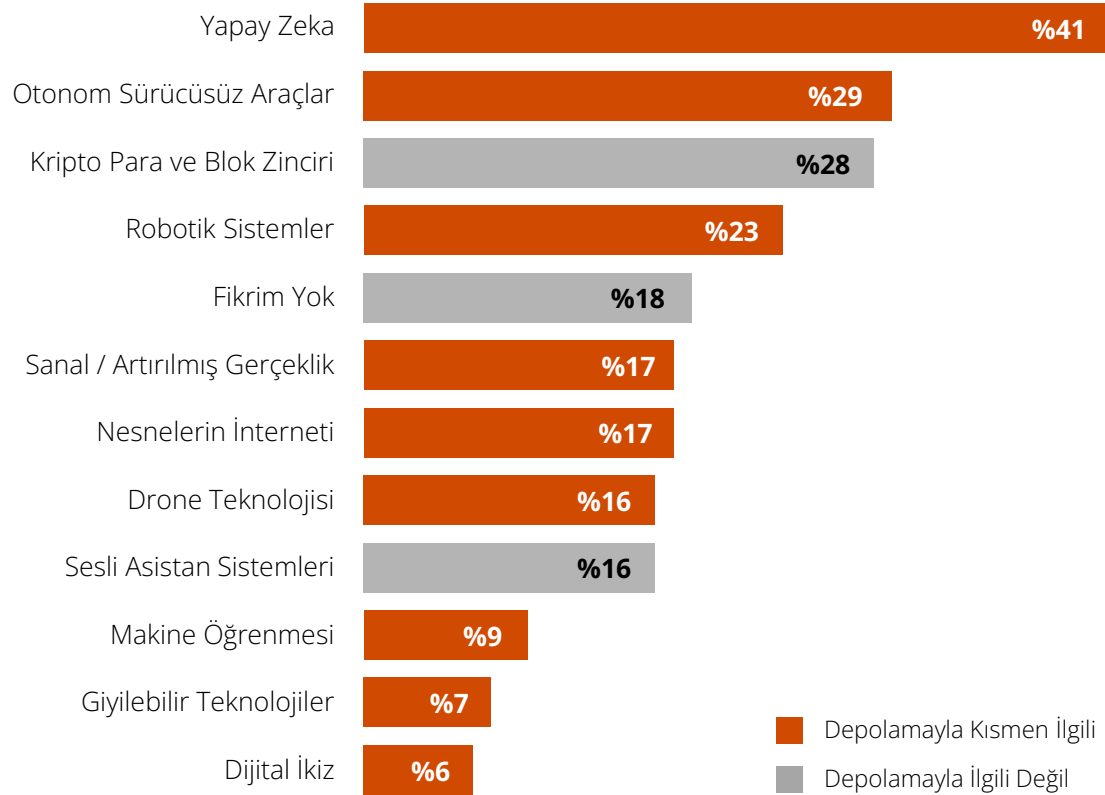


- Ankete katılan lojistik firmalarının dijitalleşme yolunda en çok zorlanacaklarını düşündüğü faktörlerin başında %44 ile bütçe gelmektedir⁴⁴. Teknoloji yatırımları firmalar için maliyetlidir. Çoğu firma teknoloji yatırımlarına gerekli finansal kaynağı ayırmakta zorlanmaktadır.
- İkinci sırada %42 ile hangi teknolojiye adapte olunacağını bilinmemesi gelmektedir. Çok sayıda farklı yeni teknoloji bulunmakta ve sayıları her geçen gün artmaktadır. Bu çerçevede, firmaların yeni teknoloji ihtiyaçlarını belirlemesi ve önceliklendirmesi önem arz etmektedir.
- Yasal mevzuat, değişime direnç kültürü ve insan kaynağı firmaların sırasıyla %36’sı, %34’ü ve %28’i tarafından zorlanacaklarını düşündüğü faktörlerdir. Yasal mevzuat, hızla değişen teknoloji uygulamalarına karşı regülasyonların geriden takip etmesini ifade etmektedir. Değişime direnç kültürü ve insan kaynağı ise genel itibarıyla teknoloji uygulamalarını kullanacak personelin bu yetkinliğe kavuşmasını ve yeni iş yapış modellerini benimsemesini belirtmektedir.

Teknoloji Mevcut Durum Analizi

Kısa Vadede Lojistik Sektörünü En Çok Etkileyeceği Düşünülen Teknolojiler

2021, %, n=202



- Kısa vadede lojistik sektörünü en çok etkileyeceği düşünülen teknolojilerin başında %41 ile yapay zeka gelmektedir. Yapay zekayı %29 ile otonom sürücüsüz araçlar, %28 ile kripto para ve blok zinciri ve %23 ile robotik sistemler takip etmektedir⁴⁴.
- Yapay zeka ve nesnelerin interneti teknolojileri bir arada kullanıldıklarında daha verimli olmaktadır. Objeler üzerindeki alıcılar verileri toplamakta ve bu toplanan veriler yapay zeka uygulamaları sayesinde analiz edilmektedir. Bu teknolojiler, gelecekte karanlık depo veya otonom depo gibi kaynakları optimize kullanan ve verimliliği artıran çözümleri mümkün kılacaktır⁴⁵.
- Depolarda kullanılan bir başka önemli teknolojik çözüm ise Depo Yönetim Sistemleri (WMS)'dir. Bu sistemler depoların beyni gibi hareket ederek, operasyonların denetimini ve yönetimini sağlamaktadır. Siparişin hazırlanmasından gönderilmesine kadar olan tüm manuel ve otomatik süreçleri koordine etmektedirler.
- Depoların WMS, yapay zeka ve nesnelerin interneti gibi gelecekte kullanımının yaygınlaşması öngörülen teknolojilerin ihtiyaç duyacağı altyapıya sahip olması gerekmektedir.

Kaynak: UND Lojistik Sektörü Dijitalleşme Anketi, Cushman & Wakefield, Uzman Görüşmeleri, PwC Analizi

Teknoloji Mevcut Durum Analizi

Çalışan Sayısına Göre Girişimlerin Yapay Zeka Kullanmama Nedenleri*

2024, %

Yapay Zeka Teknolojisi Kullanmama Nedeni	Çalışan Sayısı Büyüklük Grubu			
	Toplam	10-49	50-249	250+
Maliyetlerin çok yüksek olması	60,7	60,7	62,4	52,4
Girişimde ilgili uzmanlık eksikliğinin bulunması	53,8	53,5	56,4	46,8
Mevcut ekipman, yazılım veya sistemlerle uyumsuzluğun olması	49,6	49,0	53,7	47,1
Gerekli verilerin mevcudiyeti veya kalitesi ile ilgili zorlukların bulunması	40,1	39,4	45,1	38,9
Yapay zeka teknolojilerinin girişime yararlı olmaması	36,5	36,5	38,0	29,0
Hukuki sonuçların net olmaması	36,3	35,5	40,7	38,3
Veri koruma ve gizliliğin ihlaline ilişkin endişelerin olması	35,9	35,2	40,3	36,9
Etik faktörler	31,3	30,9	34,5	30,4

* Birden fazla seçenek işaretlenebildiği için toplam 100 olmayabilir.

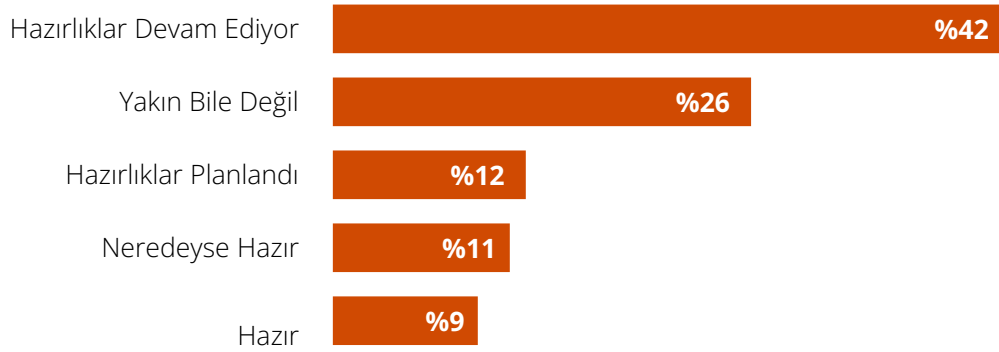
Kaynak: TÜİK, PwC Analizi

- TÜİK tarafından 2024 yılında yapılan bir ankette, çalışan sayısına göre girişimlerin yapay zeka kullanmama nedenleri incelenmiştir. Buna göre girişimlerin yapay zeka kullanmamasının birinci sebebi, %78,9 oranıyla «Girişimde ilgili uzmanlık eksikliğinin bulunması» çıkmıştır⁴⁶. Yapay zeka teknolojilerinden etkin bir şekilde yararlanabilmek için hem donanımı yüksek teknik personel hem de teknoloji okuryazarlığı mevcut, nitelikli iş gücüne ihtiyaç vardır.
- İkinci sırada ise %74,2 oranı ile «Maliyetlerin çok yüksek olması» yer almaktadır. Üçüncü sırada %69,3 oranıyla «Mevcut ekipman, yazılım veya sistemlerle uyumsuzluğun olması» seçeneği yer almaktadır. Buna göre firmalar, yapay zeka uygulamalarını mevcut sistemleri ile entegre etmekte zorlanmaktadır. Entegrasyon problemleri sadece yapay zeka teknolojisine yönelik olmayıp, genel olarak bütün teknoloji konularında firmaları en çok zorlayan sorunlardan biri olarak öne çıkmaktadır.
- Dördüncü sırada %63,5 oranıyla «Hukuki sonuçların net olmaması» yer almaktadır. Beşinci sırada %59,3 oranıyla «Gerekli verilerin mevcudiyeti veya kalitesi ile ilgili zorlukların bulunması» bulunmaktadır. Yapay zeka modellerinin büyük veri havuzlarından beslenerek geliştirildiği ve test edildiği düşünüldüğünde, firmalardaki ana veri kalitesinin önemi bir kez daha ortaya çıkmaktadır. Genel itibarıyla Türkiye'deki birçok firmada ana veri kalitesine ilişkin sorunlar bulunmakta, bu durum firmaların yapay zeka uygulamalarını kullanmasını da zorlaştırmaktadır.

Teknoloji Mevcut Durum Analizi

Firmaların Yeni Teknolojileri Karşılama Hazır Olma Durumu

2021, %, n=85



Geleceğe Hazırlanırken Dijital Dönüşüm İhtiyacı Olan Alanlar

2021, %, n=215

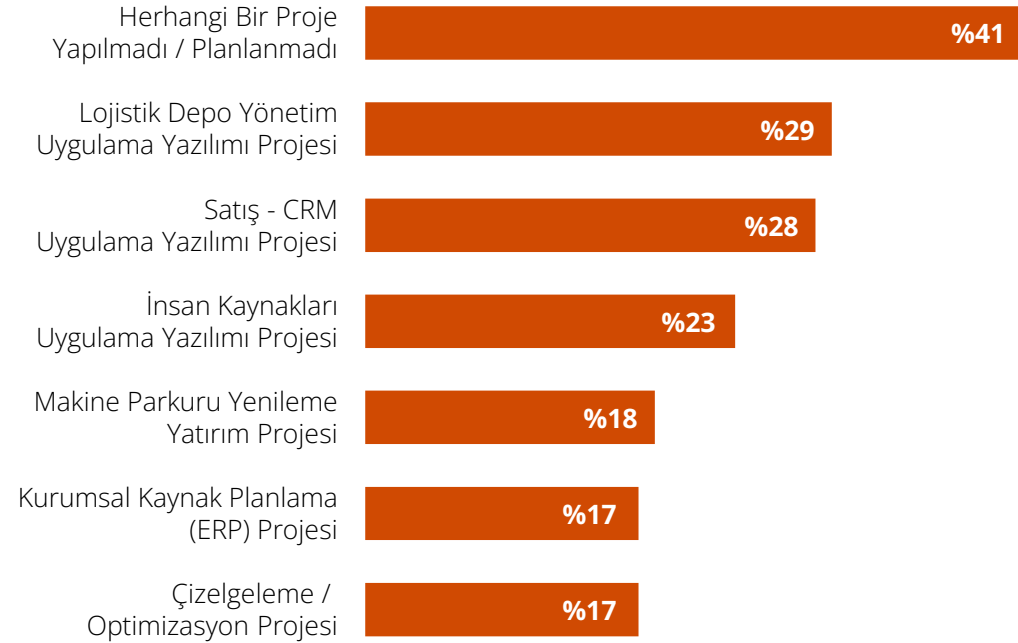


- Lojistik sektöründeki firmaların yeni teknolojileri karşılamaya hazır olma durumu sorulduğunda; %42’si «Hazırlıklar Devam Ediyor», %26’sı «Yakın Bile Değil», %12’si «Hazırlıklar Planlandı», %11’i «Neredeyse Hazır» cevabını vermiştir. Hazır olduğunu düşünen firmaların oranı yalnızca %9’dur⁴⁴.
- Lojistik sektöründeki firmaların çoğu dijitalleşmeyi fırsat olarak görmesine karşın yalnızca %9’unun buna hazır olması, dijitalleşme girişimlerinin henüz büyük ölçüde sözde kaldığını göstermektedir. Bu doğrultuda, lojistik sektöründeki firmaların dijitalleşme stratejilerini belirlemeleri ve dijitalleşme yol haritasını kısa, orta, uzun vade şeklinde belirlemeleri gerekmektedir.
- Geleceğe hazırlanırken dijital dönüşüm ihtiyacı olan alanlar sorulduğunda ise birinci sırada %69 ile «Çalışanların Yetkinliğini Artırmak» yer almaktadır. Hem teknolojiyi geliştirecek teknik personel hem de bu teknolojiyi kullanacak ve dijital okuryazarlığı yüksek insan kaynağına ihtiyaç duyulmaktadır.
- Geleceğe hazırlanırken dijital dönüşüm ihtiyacı olan alanlar içerisinde ikinci sırada %66 oranı ile «Altyapıyı Dönüştürmek» ve üçüncü sırada %57 oranı ile «Süreçleri Optimize Etmek» bulunmaktadır. Buna göre lojistik firmaları teknoloji altyapılarını ve mevcut iş süreçlerini dijital dönüşüm için yeterli görmemektedir.

Teknoloji Mevcut Durum Analizi

Yakın Dönemde İş Gücü Planlamasını Etkileyecek Proje Yapılma Durumu

2021, %, n=125

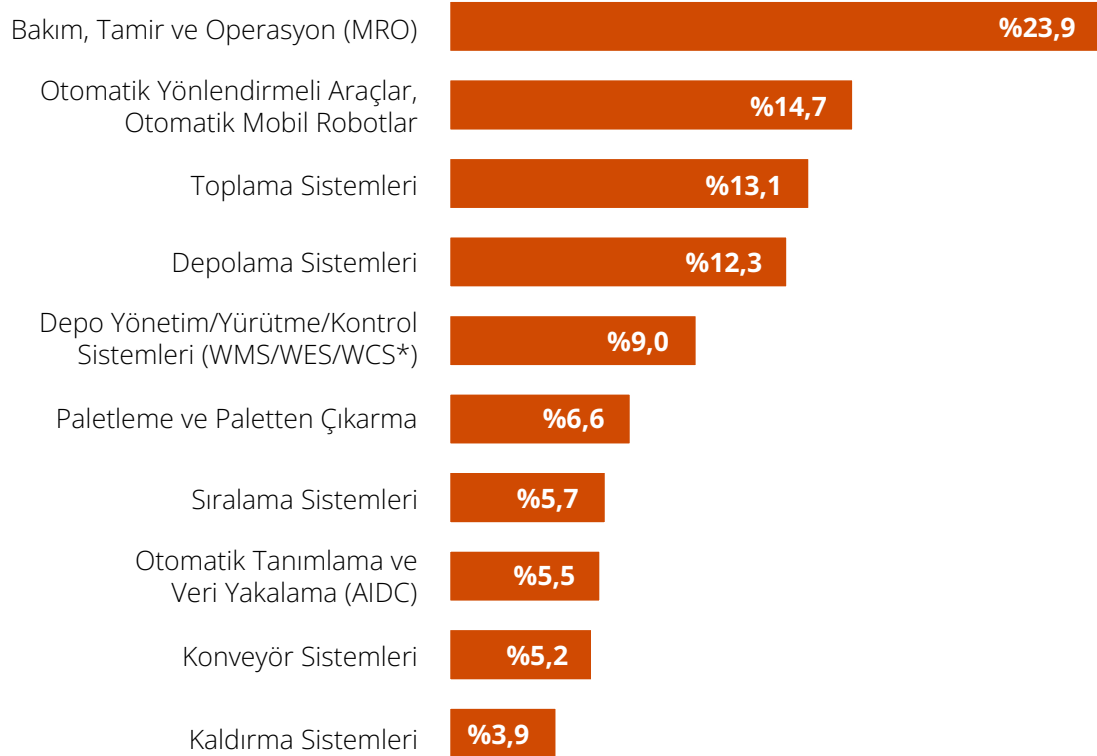


- Lojistik sektöründeki firmalara yakın dönemde iş gücü planlamasını etkileyecek proje yapılma durumu sorulduğunda, %41’i herhangi bir proje yapılmadığını ve planlanmadığını belirtmiştir⁴⁴.
- Firmaların %29’u «Lojistik Depo Yönetim Uygulama Yazılımı Projesi», %28’i «Satış – CRM Projesi», %23’ü ise «İnsan Kaynakları Uygulama Yazılımı Projesi» yapıldığını veya yapılmasının planlandığını belirtmiştir.
- Dijital projelerin yaygınlaşmasıyla birlikte, lojistik sektöründeki firmalar manuel iş gücüne daha az ihtiyaç duyacak ve bu doğrultuda daha az personel çalıştırarak, iş gücü maliyetlerini düşürebilecektir. Bununla beraber, teknoloji yatırımlarının da büyük maliyetleri olabilmekte ve yatırımın kendisini amorti etmesi uzun yıllar alabilmektedir.

Depo Otomasyonunda Teknoloji

Teknolojiye Göre Tahmini Küresel Depo Otomasyonu Pazar Payı

2025, %



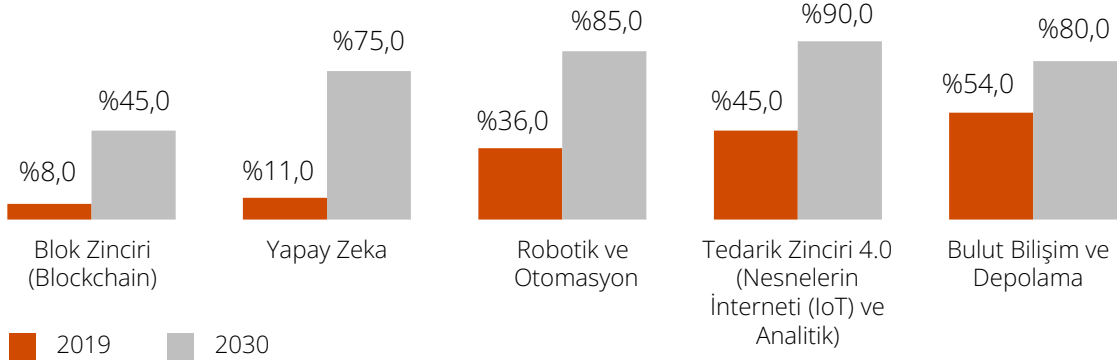
- Dünya genelinde perakende e-ticaret sektörü büyüklüğünün 2024 yılında yaklaşık 4,38 trilyon ABD doları olması beklenmektedir¹. KOVID-19 pandemisinin çevrim içi alışverişe yönelimi artırmasıyla birlikte, depo otomasyon çözümlerine olan talebin de artacağı gözlemlenmektedir. (2023-2027 yılları arası yıllık ortalama (YBBO) %15 büyüme gerçekleşmesi beklenmektedir.)⁴⁷
- Otomasyonun faydalarına rağmen dünyadaki depoların önemli bir kısmı (%80) manuel olarak çalıştırılmaya devam etse de, artan lojistik maliyetleri ile birlikte giderek daha fazla ülke depo otomasyon çözümlerine yatırım yapmaktadır⁴⁸.
- Depo otomasyonunda kullanılan teknolojiler; konveyör bantları veya karusellerin kullanılması vb. basit değiştirme görevlerinden, makine öğrenimi, robotik ve yapay zeka (AI) vb. karmaşık teknolojilere kadar değişebilmektedir. Küresel depo otomasyonu pazarında en büyük payın 2025 yılında yaklaşık %24 ile «Bakım, Tamir ve Operasyon (MRO)» hizmetlerinden oluşması beklenmektedir⁴⁹.
- Ancak bu tür teknolojilerin uygulanması, donanım ve yazılıma önemli miktarda finansal yatırım yapılmasını gerektirmektedir. Bunun yanı sıra yeni sistemlerin uygulanması için çalışanların eğitimi ve devam eden bakım faaliyetleri ile ilgili zaman ve maliyetleri yönetmek de gerekir.
- WiLAT Turkey anket sonuçlarına göre lojistik ve taşımacılık sektöründeki çalışanların yeni dijital teknolojilere karşı direnci ve nitelikli iş gücü eksikliği, sektörün dijital dönüşümünde en çok gözlemlenen engeller olarak değerlendirilmektedir. Bu nedenle e-ticaret firmalarının, depolama operasyonlarındaki dijital dönüşüme finansal kaynak ve aynı zamanda insan kaynağı açısından da hazır olması gerekmektedir⁴¹.

Kaynak: Statista, Research and Markets, Women in Logistics and Transport, PwC Analizi

Depo Otomasyonunda Teknoloji

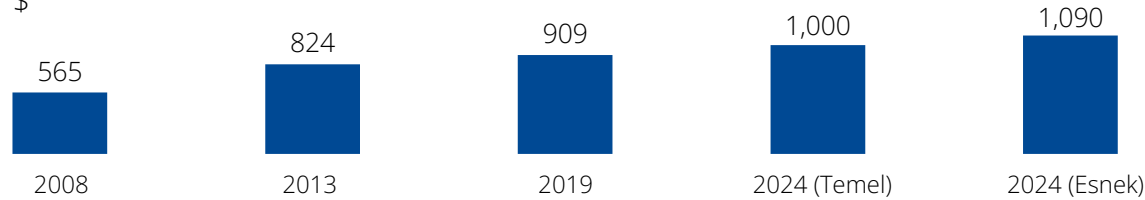
Dünya Çapında Depo Otomasyonunda Teknolojinin Benimsenmesi

2019-2030, %



Otomasyon ile E-Ticaret Deposu Üretkenliği*

\$



■ Gelir / Metrekare cinsinden işgal edilen lojistik alanı, e-ticaret

* Model otomasyonda hafif bir ivmeyi koruyan bir «temel» senaryoyu ve bu benimsemenin iki katına çıktığı bir «esnek» senaryoyu dikkate almaktadır.

Kaynak: Statista, Prologis, PwC Analizi

- Blockchain teknolojisinin, depo otomasyonunda daha fazla benimsenmesi durumunda, tedarik zinciri şeffaflığını artırma potansiyeline sahip olduğu değerlendirilmektedir. 2019'da bu teknolojinin benimsenme oranı yalnızca %8 seviyesindeyken, 2030 yılına kadar bu oranın %45'e çıkması beklenmektedir⁵⁰.
- Depo otomasyonunda bu teknolojilerin benimsenmesi; iş akış verimliliği, hataların azaltılması vb. faydalar sağlarken, aynı zamanda e-ticaret gayrimenkulünde metrekare başına gelir ile ölçülen tesis verimliliğinin artmasını da sağlamaktadır. Prologis'in tahminlerine göre, depolamada otomasyon sistemlerinin kullanılmasıyla, 2024 yılında (2019 yılına göre) verimliliğin %10 ila %20 oranında artması beklenmektedir⁵¹.
- Aynı zamanda Prologis'in bu araştırması, daha entegre otomasyon sistemleriyle, e-ticaret depolarının daha büyük bir depoya taşınmadan, mevcut tesislerdeki verimlilik artışı ile kapasiteyi artırabileceğini öne sürmektedir. Bazı şirketler tesisleri fiziksel olarak büyütemediğinden, üretkenliği arttırmak için otomasyona yönelmektedir. Bu bağlamda e-ticaret depoları inşa eden firmaların, otomatik depolama ve çekme sistemleri vb. otomasyon altyapısını tesis tasarımlarına giderek daha fazla dahil ettiği belirtilmektedir.
- Türkiye'deki depo alanı probleminin önümüzdeki yıllar içerisinde daha kritik bir konu haline gelecek olması nedeniyle, gayrimenkul talebini azaltacağı tahmin edilen depo otomasyon sistemlerinin, Türkiye'deki e-ticaret firmaları tarafından benimsenmesi için farkındalığın ve teşviklerin sağlanması önem arz etmektedir.

2.4 Mevzuat / Devlet Politikaları

1 Gayrimenkul

2 İnsan Kaynağı

3 Teknoloji

4 **Mevzuat / Devlet Politikaları**

5 Sürdürülebilirlik

Bölüm Giriş Özeti

- Türkiye'de e-ticaret firmalarının depo alanı sorununu etkileyen faktörler arasında, mevcut depoların depo standartlarına göre belirlenen bir yönetmelik çerçevesinde yapılanmaması ve farklı bölgelerde depo inşası için verilen teşviklerin sektörün tamamını kapsamaması yer almaktadır.
- Depo yönetmeliğini iyi uygulamalarda bulunan depo lisans standartlarına göre tekrardan şekillendirmek ve mevzuatta yeni uygulamalara (gri depo yönetmeliği vb.) yer vermek depo kalitesi, görünürlüğü ve alanı açısından fayda sağlayacaktır.
- Şirketlerin yurt dışında rekabet avantajı elde edebilmesi için depolardaki sürdürülebilir uygulamaların artırılması gerekmektedir. Bununla birlikte sürdürülebilirlik ile ilgili mevzuatsal düzenlemelerin tamamlanması, teşviklerin belirlenmesi ve şirketlere yol gösterecek kaynakların sağlanması önemlidir. Ayrıca firmaların sürdürülebilir uygulamalara geçişi için mevzuatsal zorunluluklar getirilmesi ve teşvik edilmeleri de önem arz etmektedir.

Kaynak: PwC Analizi

Mevzuat – Depo Standartları ve Yönetmeliği



Genel Depo Yönetmeliği



Riskler ve Engeller

- Mevcut durumda iş yeri açma ve çalışma ruhsatlarına ilişkin yetkili idari amirlik (Örn. il özel idaresi, büyükşehir belediyesi, büyükşehir ilçe belediyesi ve organize sanayi bölgesi tüzel kişiliği) tarafından verilen depo ruhsatları standardının e-ticarete özel bir şekilde tanımlanmadığı ve var olan şartların e-ticaret özelinde depo alan verimsizliğine yol açtığı görülmektedir.
- E-ticaret depo kalitesinin artırılması ve depo görünürlüğünün sistem üzerinden sağlanması için gelecekte inşa edilecek e-ticaret depolarına ruhsat alma zorunluluğu getirilmesi gerekmektedir.
- Firmaların depo ruhsatını alabilmeleri için e-ticaret deposuna özgü standartların detaylı ve ölçeklendirilerek tanımlanması, depo alanı verimsizliğinin önüne geçilmesi açısından kritik önem taşımaktadır.
- Standartların belirlenmesinde genel tanımlamalardan (Örn. uygun, yeterli, verimli vb.) kaçınılmalı, bunun yerine standartların asgari nitelikleri belirlenmeli ve net bir şekilde tanımlanmalıdır. Bu standartlar, ruhsatlamanın ve denetimin yoruma açık olmayan, kantitatif olarak ölçülebilir bir çerçevede gerçekleştirilmesi için büyük bir önem taşımaktadır.

- Firmaların depo ruhsatlarını alabilmeleri için gerekli olan standartların detaylı düzenlemeleri, hem yazma hem de yorumlama sürecinde zorluklar yaratabilir.
- Mevcut düzene alışık olan firmalar, e-ticaret depolarına ruhsat alma zorunluluğu ve yeni düzenlemelere uyum sağlama konusunda direnç gösterebilirler.
- Yeni düzenlemeye geçiş sürecinde ortaya çıkabilecek belirsizlikler ve uygulama boşlukları, yeni uygulamaya geçilen ilk dönemde, uygulamanın etkin bir şekilde amacına ulaşmasını engelleyebilir.
- Mevzuat hızlı bir şekilde devreye alınmaya çalışılırken, paydaşların yeni düzenlemelere uyum sağlaması için gereken zamanı bulamama riski mevcuttur.
- Organizasyonların iç iletişim ve koordinasyon süreçlerinde aksaklıklar, mevzuatın bütüncül bir şekilde hayata geçirilmesini engelleyebilir.
- Mevzuat hakkında ilgili paydaşların yeterince bilgilendirilmemesi, yanlış anlamalara ve uygulama hatalarına yol açabilir.

Mevzuat – Depo Standartları ve Yönetmeliği



Gri Depolama Yönetmeliği



Riskler ve Engeller

- Alışveriş merkezleri içinde kullanılmayan mağazalar, şehir içinde atıl kalan dükkan vb. kapalı alanların depo olarak kullanılması ile uygulanabilen Gri Depolama/Son Kilometre Depolama konseptinin yaygınlaştırılması sağlanmalıdır. Uygulama ile birlikte doğacak olan mevzuatsal konuların (Örn. kiralanan depoların sigorta kapsamı, depolara gece tedarik yapılabilmesi vb.) uçtan uca tüm paydaşların ihtiyaçlarını karşılayacak şekilde düşünülmesi, depolama konseptinin başarıya ulaşabilmesi için kritiktir.
- Gri Depolama/Son Kilometre Depolama yönetmeliği; seçilecek lokasyonun trafik akışını etkilemeyecek veya en aza indirecek yerleri belirlemeli, emisyon standartlarını belirleyerek düşük emisyonlu veya sıfır emisyonlu araçları ön plana çıkartmalı, belirli bölgelerde gürültü kontrolüne dair düzenlemeleri içermeli, özel park alanlarının belirli olduğu vb. konularda firmalara yol gösterici nitelikte olmalıdır.

- Yeni mevzuatın mevcut düzenlemelerle çelişmesi durumunda, mevcut düzenin değiştirilmesi ya da yeni düzende değişiklikler yapılması gerekebilir. Bu süreç zaman alıcı olabilmekle beraber, ek yasal süreçlere de ihtiyaç duyulabilir.
- Kiralanan depoların sigorta kapsamının detaylı düzenlemeleri ve uçtan uca değerlendirilmesi, hem yazma hem de yorumlama sürecinde zorluklar yaratabilir ve ek bir efor ihtiyacı doğabilir.
- Depolara gece tedarik yapılabilmesi ile ilişkili olarak ek yönetmelik, destekleyici mevzuat ve ek teşvik ihtiyacı doğabilir. Buna bağlı olarak mevzuatın yürürlüğe girmesi planlanandan uzun sürebilir.
- İlgili paydaşların yeterince dahil edilmemesi, mevzuatın uygulanabilirliğini ve kabul görmesini olumsuz etkileyebilir.

Mevzuat – Depo Lisansı Gereklilikleri İçin Örnekler

Pazar derinliği ve olgunluğu açısından, örnek bir pazar olarak, Almanya yasa ve düzenlemeleri aşağıdaki gibi incelenmiştir⁵².

İnşaat İzni ve Gelişim Planına Uygunluk

Yeni bir depo inşa edilirken ya da farklı işlevlere sahip alanlar depoya dönüştürülürken, inşaat izinlerinin tamamlanması gerekmektedir. İnşaat izinleri gelişim planlarına uygun olarak verilmekte, bölgenin gelecekte ne amaçla kullanılacağına göre değerlendirilmektedir.

Yangın Önlemleri

Yangın önlemlerinin depo inşaatı ya da dönüşümü sırasında göz önünde bulundurulması gerekmektedir. 7,5 metreden daha yüksek depolama alanına sahip depolarda, binaya özel yangın önlem planının hazırlanması ve onaylatılması zorunlu tutulmaktadır.

Depolama Alanı Boyutları ve Zemin

Depo boyutlarının ve zemininin planlanan ürün grupları, araçlar ve faaliyetler için uygunluğundan emin olmak gerekmektedir. Örneğin, zeminin planlanan raf sistemlerini taşıyacak güçte olması gerekmektedir. Raf sistemleri altından geçen yaya yollarının en az 2 m, araç yollarının ise araç yüksekliğinden 20 cm fazla yüksekliğe sahip olması gerekmektedir.

Aydınlatma ve Havalandırma

Depolarda aydınlatma gücünün yapılan işin niteliğine göre 50 ve 200 lux arasında olması gerekmektedir. Belirli saatlerin üzerinde günlük / haftalık çalışma saatine sahip iş istasyonlarının gün ışığı (pencere, tavan...) görmesi zorunlu tutulmaktadır. Ürünler kuru, serin, gün ışığı ile doğrudan teması olmayan alanlarda depolanmalı, oda sıcaklığı ASR A3.5'de belirtilen aralıkta olmalıdır.

Mevzuat – Mevcut Teşvikler

2012/3305 sayılı «Yatırımlarda Devlet Yardımları Hakkında Karar» kapsamında asgari toplam kapalı alanı 5.000 m² olan entegre lojistik yatırımları (bir veya birkaç yerde gümrükleme ve sigortacılık hizmetlerinin de sunulduğu antrepo, elleçleme-paketleme ve otomasyon hizmetlerini birlikte içeren), bölgesel yatırım teşvik uygulaması kapsamında değerlendirilmektedir.

Entegre lojistik hizmeti yatırımlarında; Ticaret Bakanlığı’ndan (Gümrükler Genel Müdürlüğü) alınan antrepo açma ve işletme izni; karayolu ile yük taşımacılığını içeren lojistik yatırımlarında antrepo izni ve Ulaştırma ve Altyapı Bakanlığı’nca düzenlenmiş L2 yetki belgesi aranmaktadır. (Komple yeni yatırımlarda bu belgeler tamamlama vizesi sırasında aranır.)

İlgili Karar’daki şartları sağlaması durumunda, lojistik merkezi yatırımları aşağıdaki bölgesel destek unsurlarından faydalanabilmektedir.

1

KDV İstisnası

2

Gümrük Vergisi
İstisnası

3

Vergi İndirimi

4

Sigorta Primi
İşveren Hissesi
Desteği

5

Damga Vergisi
İstisnası

6

Sigorta Primi
İşçi Hissesi
Desteği*

7

Faiz Desteği**

* 6. bölgede yer alan illerde yapılacak yatırımlar için geçerlidir.

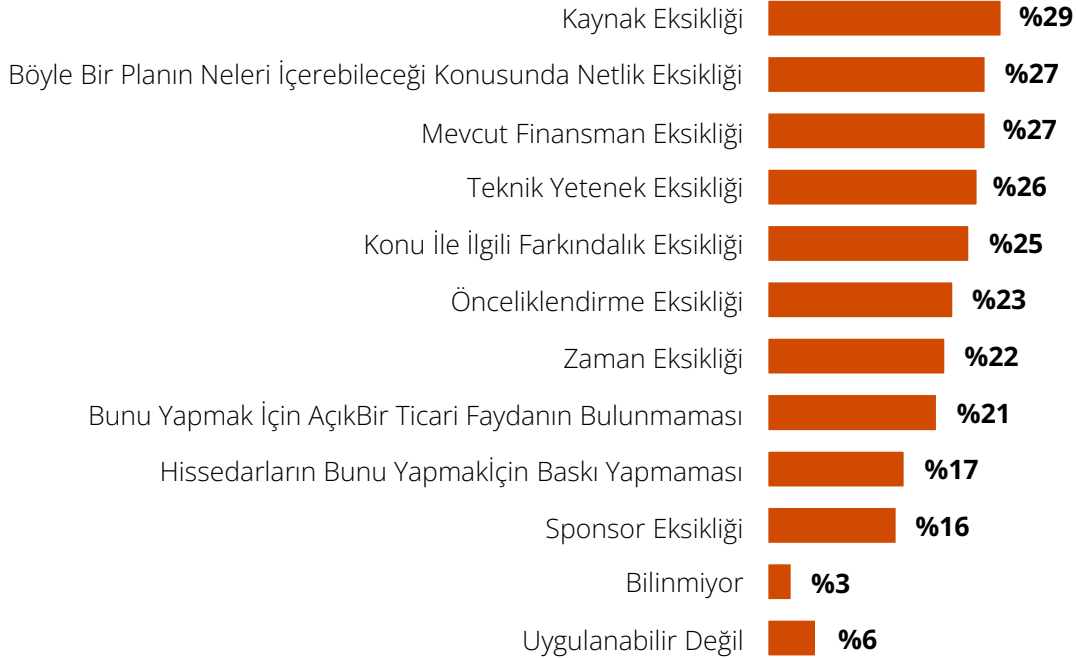
** 3., 4. ve 5. bölgede yer alan illerde yapılacak yatırımlar için geçerlidir.

Kaynak: PwC Analizi

Mevzuat – Sürdürülebilirlik

Finans Ekiplerinin Firmalarının İklim Hedeflerine Ulaşmada Karşılaştığı En Önemli Üç Zorluk*

2023, n=744, %



* Anket 65 ülkeden (Türkiye dahil) yaklaşık 600 profesyonel katılımcı ile 2021 Eylül ayında yapılmıştır.

** AB üyesi ülkede veya üçüncü ülkelerde faaliyet gösteren ve ürünü e-ticaret yoluyla doğrudan tüketiciye arz eden ekonomik operatörü de kapsamaktadır.

Kaynak: Shopify, ACCA Global, PwC Analizi

- Çevresel ve sosyal açıdan sürdürülebilir tedarik zincirlerine geçişin, yakın zamanda dünyada artık bir tercih olmaktan çıkıp bir zorunluluk haline gelmesi beklenmektedir. Bu durumun örnekleri birçok gelişmiş ülkede görülmektedir. Örneğin, Kaliforniya'nın Tedarik Zincirlerinde Şeffaflık Yasası'nı yürürlüğe koyması, tedarik zinciri mevzuatında bir evrim olarak görülmektedir⁵³. Avrupa Birliği'nde ise tasarım, geri alma, geri dönüşüm ve nihai imha dahil olmak üzere, bir ürünün yaşam döngüsünün sorumluluğunu üreticiye** devreden «Genişletilmiş Üretici Sorumluluğu», bir çevre politikası yaklaşımı olarak uygulanmaktadır.
- Satın alınan ürünün siparişinin alınmasından teslimatına kadar olan süreçte depolama operasyonları için harcanan kaynakların neler olduğunun görünür kılınması, Türkiye’de mevcut durumda firmalara uygulanan bir yasa olmasa da, gelişen teknoloji (blockchain vb.) ile birlikte tüketici beklentisi açısından ileride karşılaşılabilecek problemler arasında öngörülmektedir.
- PwC, ACCA ve IFAC ortaklığında yapılan ankete göre, Türkiye’den dahil olan firmaların da bulunduğu, katılımcı firmaların sürdürülebilirlik ile ilgili hedeflerinde karşılaştıkları en önemli problemler arasında kaynak, netlik ve öncelik eksiklikleri olduğu görülmektedir⁵⁴.
- Avrupa Birliği’nin getirdiği (CSRD vb.) ve ek yönetmelik olarak planladığı (Ambalaj ve Ambalaj Atığı «Packaging and Packaging Waste» vb.) depolama ile ilgili tüm yönetmeliklerin Türkiye’de yerelleşmesi, görünür kılınması ve bu konularda firmalara destek sağlayacak teşviklerin sağlanması, şirketlerin sürdürülebilirlik hedeflerine ulaşması konusunda önem arz etmektedir.
- Ayrıca sürdürülebilirlik adımlarının daha net bir şekilde takibi ve firmaların farkındalığının artırılması için e-ticarete yönelik, depolama yönetimini de kapsayan, özel bir yönetmelik ihtiyacı söz konusudur.

2.5 Sürdürülebilirlik

1 Gayrimenkul

2 İnsan Kaynağı

3 Teknoloji

4 Mevzuat / Devlet Politikaları

5 Sürdürülebilirlik

Bölüm Giriş Özeti

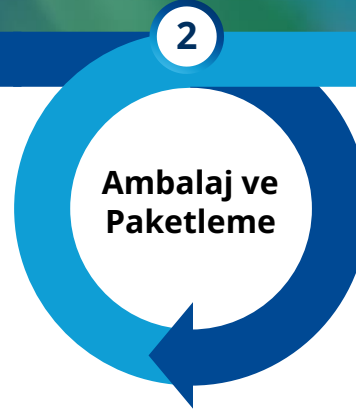
- Hem dünyada hem de Türkiye'de sürdürülebilirlik konuları giderek daha fazla önem kazanmakta ve bir ürünün tüm süreçlerinde dikkate alınması gereken bir husus haline gelmektedir. Ürünlerin üretimden son kullanıcıya ulaştırılana kadar geçen depolama aşamalarında sürdürülebilirlik prensiplerine uyum sağlanması, e-ticaret firmaları için yatırım gerektiren bir konu haline gelmektedir.
- Şirketlerin sürdürülebilir uygulamaları, yeşil depolama kavramıyla birlikte (çevresel sertifikasyon, enerji yönetimi, ambalaj ve paketleme gibi alanlarda) hayata geçirebilmeleri için finansal ve teknolojik altyapıya sahip olmaları son derece kritiktir.
- Devletin sürdürülebilirlik konusunda şirketlere teşvik edici uygulamaları devreye alması ve şirketlerin de altyapı hazırlıklarına (veri kalitesi, raporlamalar vb.) bir an önce başlamaları, değişen müşteri davranışlarına ve rekabetçi ortama uyum sağlamaları açısından önemlidir. Şirketlerin altyapı hazırlıklarına erken başlamaları, sürdürülebilirlik ile ilgili veri toplama ve raporlama süreçlerini daha verimli hale getirmelerine ve sürdürülebilirlik stratejilerini daha etkin bir şekilde uygulamalarına olanak tanıyacaktır.
- Bu bölümde sektördeki sürdürülebilirlik kavramının e-ticaret şirketlerinin depolama faaliyetlerini nasıl etkilediği ve şirketlerin sürdürülebilirlik raporlamalarına ve genel olarak depo ile ilgili veri takibine (karbon emisyonu vb.) ne kadar hazır oldukları değerlendirilmiştir.

Kaynak: PwC Analizi

Sürdürülebilirlik – Ana Konular



- Sürdürülebilir faaliyetlerin ve yatırımların giderek önem kazandığı küresel ortamda, yeşil lojistik başlıklarından biri olan Yeşil Depolama firmalar tarafından gündemlerine alınmaya başlanmıştır.
- Yeşil Depolama kapsamındaki çevresel sertifikasyon ve standartları karşılama konusu, sürdürülebilirlik performansındaki belirleyici unsurlardan biri olarak öne çıkmaktadır.
- Bu uygulamaların çevrenin korunmasına katkı sağlaması ve gelecekte giderek yaygınlaşması hedeflenmektedir.



- Çevreye zararlı ve sürdürülebilir olmayan ambalaj ve paketlemelerin kullanımı ve geri dönüştürülmesi konusu, e-ticaretteki yeşil dönüşümün önemli gelişim noktalarından birini oluşturmaktadır.
- Tüketiciler tarafından sürdürülebilir ambalajların daha çok tercih edilmeye başlanması, sürdürülebilir ambalaj ve paketleme alanlarına yatırım yapma ve sürdürülebilir ürünler kullanan üçüncü parti şirketler ile çalışma konularını e-ticaret yapan firmaların gündemine getirmiştir.



- Depoların sürdürülebilirlik dönüşümünün takibinin ve gelişiminin ölçümü için sağlıklı veri bulunurluğu ve güvenilir raporlama dikkat çekilmesi gereken önemli konular arasındadır.
- İlgili paydaşların sürdürülebilirlik odaklı depo verilerini toplaması, takibini yapması ve bu veriler ile oluşturulacak raporların güvenilirliğinin artırılmasına yönelik aksiyonları alması önem arz etmektedir.

1 Yeşil Depolama

LEED Sertifikası Kategorileri



Su
Yönetimi



Enerji
Yönetimi



Materyaller



İç Mekan
Çevre Kalitesi



İnovasyon



Bölgesel
Öncelik



Ulaşım ve
Lokasyon



Sürdürülebilir
Araziler

- Yapılan araştırmalara göre sürdürülebilirlik çalışmaları e-ticaret sektöründe tüketici davranışlarını etkilemektedir. Daha iyi çevre standartlarına ve kurumsal sosyal sorumluluğa sahip işletmeler, aynı zamanda çalışanları ve yatırımcıları da etkilemektedir⁵³.
- Profesyonellerin %56'sı güçlü bir sürdürülebilirlik gündemine sahip bir şirkette kalma olasılıklarının daha yüksek olduğunu belirtmektedirler. Bunun yanında, bir markanın sürdürülebilirlik referansları yeni ortaklıklar için yatırımcıların da ilgisini çekmektedir⁵³.
- Sürdürülebilir faaliyetlerin içinde yer alan yeşil depolama, çevre üzerindeki olumsuz etkileri azaltmak ve sürdürülebilir bir iş modeli oluşturmak için şirketler ve çalışanlar tarafından önem verilen yeşil lojistik başlıklarından biridir.
- Firmalar yeşil depolama kapsamında; enerji yönetimi, atık ve su yönetimi, depolama alanı optimizasyonu, optimize ürün ve toplama aracı hareketleri, elleçleme faaliyetleri, ambalajlama ve paketleme, depo içi otomasyon vb. konularda çalışmaktadır.
- Depoların çevrenin korunmasına ve iklim değişikliği ile mücadeleye katkıda bulunması gerekmektedir. Depolarda uygulanabilecek sürdürülebilirlik uygulamalarına örnek olarak; elektrik tüketiminde tasarruf yapılması, yağmur sularının/atık suların değerlendirilmesi, depo inşaatlarında karbon salınımı düşük malzemelerin kullanılması, rampa ve çatılarda sıcaklık kaybını önleyecek yalıtım malzemelerinin kullanılması, gün ışığından etkin bir şekilde faydalanılması, çatılara güneş enerjisi panelleri kurarak alternatif enerji kaynaklarından yararlanılması verilebilir.
- Buna ek olarak, depoların gelecekte kullanımının yaygınlaşması öngörülen elektrikli araçlara uygun olması (Örn. Şarj istasyonları bulundurması) gerekmektedir.

Kaynak: Shopify, US Green Building Council⁵⁵, PwC Analizi

1 Yeşil Depolama

LEED Sertifikası Kategorileri

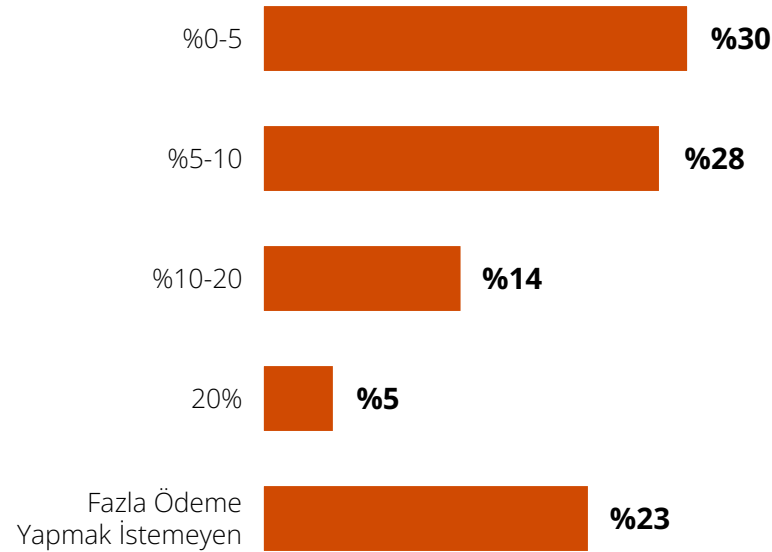


- Çevresel sertifikasyon ve standartları karşılamak (Örn. yeşil bina sertifikasyonu vb.) için gereken süreçler ve altyapı, e-ticaret firmaları için maliyetli olmaktadır.
- Çevresel sertifikasyonlar için firmaların depolarından toplu taşımaya yakınlık, atık geri dönüşümü, fotovoltaik sistem ve solar panel gibi yenilenebilir enerji kaynağı kullanımı, enerji ve hava verimliliği vb. başlıklar altında değerlendirmeler yapılmaktadır. Bu noktada, kamu kuruluşlarının firmaları çevresel standartları sağlamaları için teşvik etmesi kritik öneme sahiptir⁵⁵.
- Pazara giriş belgeleri arasında «LEED Sertifikası» önemli bir yer kaplamaktadır. Eğer şirketlerin yurt dışı ticaretinde LEED sertifikalı bir binasının olması gerekiyor veya şirkete uluslararası rekabette bir avantaj sağlıyorsa, «LEED Sertifikası» giderlerinin %50'si devlet tarafından karşılanmaktadır. Böylece Türk firmalarının yurt dışı rekabet ortamında daha güçlü pozisyon alması hedeflenmektedir.
- Öte yandan, bina yapımında kullanılan malzemelerde ve binada kullanılan enerji, su ve diğer atık gibi alanlarda çevre ile uyumlu hareket edildiğini temsil eden yeşil binalar için Türkiye'ye özgü yeşil bina sertifikasyon (YeS-Tr) sistemi geliştirilerek hayata geçirilmiştir⁵⁶. Fakat bu sertifikasyona başvuru için geçerli olan yapı türlerinde depo bulunmamaktadır. Bu durumun; depolarda ısıtma-soğutma konularında bir hesaplama gidilememesi, normal binalarda kullanılan kriterlerin depolar için dezavantaj oluşturabilmesi ve henüz depolar için ayrı bir kriterin olmamasından kaynaklandığı belirtilmiştir. Türkiye'ye özgü bu sertifikasyon sisteminin kapsam alanı genişletilerek, e-ticaret firmalarının uluslararası geçerli ve daha az maliyetli olacak bu sertifikasyondan yararlanması sağlanmalıdır.

2 Ambalaj ve Paketleme

Daha Fazla Ödemeye Hazır Tüketicilerin Oranı*

2019, %



* Anket «Ambalajının ekolojik etkisi daha az olan bir ürün için ne kadar daha fazla ödemeye hazırsınız?» sorusuna göre cevaplanmıştır.

Toplamda 7000 katılımcı: İngiltere (1000), Fransa (1000), Almanya (1000), İtalya (1000), İspanya (1000), Türkiye (1000), Polonya (1000).

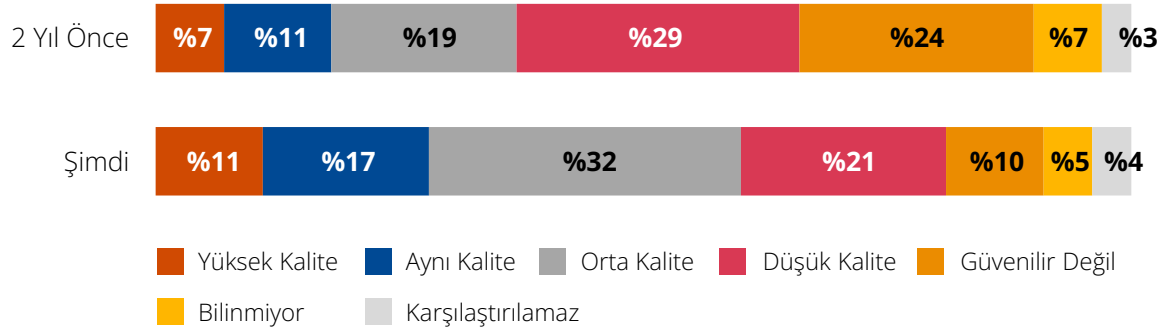
Kaynak: Shopify, MM Group, PwC Analizi

- Türkiye'de biyolojik olarak parçalanabilen plastikler, geri dönüştürülmüş kağıtlar ve bitkisel bazlı malzemeler gibi daha sürdürülebilir ambalaj malzemelerine yönelik artan bir eğilim olsa da, plastik ve kağıt gibi geleneksel malzemeler sektöre hakim olmaya devam etmektedir.
- Dünyada yapılan araştırmalara göre tüketicilerin %46'sının, ürün ambalajını geri dönüştürebilmeleri durumunda, ürünü internetten satın alma olasılıklarının daha yüksek olduğunu göstermektedir. Markaların %40'ının sürdürülebilir ambalajı yatırım alanı olarak öne çıkarmasının nedenlerinden biri de bu durumdur. Çünkü mağazadan satın almaya göre karşılaştırıldığında çevrim içi alışverişlerde yaklaşık altı kat daha maliyetli olan ambalajlama, e-ticaret firmalarının emisyonlarının en büyük kaynağıdır⁵³.
- Türkiye'deki e-ticaret firmalarının konuya duyarlı tüketiciler için ambalaj ve paketleme alanlarına yatırım yapmaları ya da sürdürülebilir ürünler kullanan üçüncü parti şirketler ile çalışmaları giderek daha fazla önem kazanmaktadır. Bunu destekler nitelikteki anket* sonucuna göre Türkiye'deki kullanıcıların %53'ü, ambalajlama ile ilgili endişelere sahip olduğu için ürün/marka değişikliği yaptığını belirtmektedir⁵⁷.
- Firmalar ambalajı daha çevre dostu alternatifler ile değiştirmenin yanı sıra, farklı kombinasyonlar için en iyi ambalaj boyutunu ve türünü analiz etmek ve belirlemek için yapay zekayı kullanmaktadırlar. Kutuların torbalar ve dolgulu postalarla değiştirilmesi, paketlerin hacmini ve ağırlığını düşürerek daha düşük emisyon sağlamaktadır. Örneğin, Hepsiburada tarafından geliştirilen yazılım üzerinden ürünlerin minimum paketleme ile hangi koliye ya da pakete konulacağı belirlenmektedir.
- Türkiye'de Amazon tarafından hayata geçirilen projede, çevre dostu ve ek ambalaj gerektirmeden sadece adres etiketi eklenerek müşteriye gönderilen ürünlerin daha küçük ve hafif olması ile teslimat emisyonuna katkı sağlanmaktadır.
- GEKAP gibi sürdürülebilir ambalajlamaya katkı sağlayan e-ticarete yönelik teşviklerin sağlanması ve yapay zeka gibi teknolojik araçlardan faydalanmak isteyen firmaların desteklenmesi büyük önem arz etmektedir.

3 Veri ve Raporlama

Finansal Veriye Kıyasla Finansal Olmayan Verinin Kalitesi*

2023, %



Türkiye'deki Sürdürülebilirlik Raporlarına İlişkin Güvence Denetimi İstatistikleri**

2023, %

	2019	2020	2021
Güvence denetimi yaptıran şirket oranları	%33	%44	%52
Sınırlı güvence verilen güvence raporları	%69	%86	%86
Denetim kuruluşları tarafından yapılan güvence denetimleri	-	%50	%50

* Anket 65 ülkeden (Türkiye dahil) yaklaşık 600 profesyonel katılımcı ile 2021 Eylül ayında yapılmıştır.

** Araştırma kapsamında Türkiye'den katılan 50 şirket içerisinde sürdürülebilirlik raporlaması yapan 44 şirkete göre verilen istatistiksel bilgilerdir.

Kaynak: IFAC, ACCA Global, PwC Analizi

- Performansın izlenmesi ve emisyon hedefleri, finansal olmayan verilerin performans yönetimi süreçlerine dahil edilmesini gerektirmektedir. Fakat çoğu durumda söz konusu veri kaynakları, finansal veriler ile aynı düzeyde kalite ve bütünlükte olmamaktadır⁵⁴. Teknoloji, sürdürülebilirlik odaklı verilerin toplanmasına ve bunun anlamlı bir şekilde raporlanmasına yardımcı olma konusunda kritik bir rol oynamaktadır.
- PwC tarafından gerçekleştirilen «Küresel Yatırımcı Araştırması 2023» anketine katılan yatırımcıların %94'ünün, kurumsal raporlamanın en azından bir miktar desteklenmemiş sürdürülebilirlik iddiası (Örn. Yeşil Aklama (Greenwashing)) içerdiğine inandığını göstermektedir⁵⁸.
- Türkiye'de birçok firma, depodaki verilerin izlenebilirliği düşük olduğu için geçmiş verileri bulma konusunda zorlanmaktadır. Firmaların geçmiş ve mevcut verileri takip edebilmesi ve üçüncü parti firmalardan verileri kolaylıkla temin edebilmesi için bu alandaki teknolojiye yatırım yapması gerekmektedir.
- ESG raporlarında açıklanan verilerin doğruluğunu denetlemek için şirketlerin güvence denetimi yaptırmaları gerekmektedir. Yeni gelen TSRS standardına göre sürdürülebilirlik raporlarında finansal olmayan verilere de sınırlı güvence yapılması zorunlu hale gelmiştir.
- 2021 yılında Türkiye'den araştırmaya katılan ve sürdürülebilirlik raporlaması yapan 44 şirketin %52'sinin güvence denetimi yaptırdığı ve yapılan güvence denetimlerinin %86'sında sınırlı güvence verildiği görülmektedir⁵⁹.

2.6 Politika Önerileri ve Strateji Yol Haritası

Depolama Politika Önerileri – Uygulama Planı Önerisi

Politika alanı	Kısa Vade (0-2 yıl)	Orta Vade (2-4 yıl)	Uzun Vade (>4 yıl)	Sorumlu Paydaşlar
P1. Depo kapasitesinin iyileştirilmesi ve belirli standartlara ve gereksinimlere uygun hale getirilmesi				Yerel yönetimler (belediyeler), T.C. Ticaret Bakanlığı, T.C. Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı
P2. İnsan kaynağı yetkinliğinin artırılması ve nitelikli iş gücünün geliştirilmesi				T.C. Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı, T.C. Milli Eğitim Bakanlığı, İŞKUR, Mesleki Yeterlilik Kurumu
P3. Teknoloji altyapılarının geliştirilerek entegrasyonunun sağlanması				T.C. Ticaret Bakanlığı, T.C. Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı
P4. Süreçlerin iyileştirilmesi için yönetmeliklerin geliştirilmesi				Yerel yönetimler (belediyeler, il özel idaresi), T.C. Ticaret Bakanlığı, T.C. Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı
P5. Sürdürülebilir uygulamaların desteklenmesi				T.C. Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı, T.C. Çevre, Şehircilik ve İklim Değişikliği Bakanlığı, İŞKUR, TÜBİTAK, MYK

Politika Önerileri

Kısa Vadeli Orta Vadeli Uzun Vadeli

1. Gayrimenkul

2. İnsan Kaynağı

3. Teknoloji

4. Mevzuat / Devlet Politikaları

5. Sürdürülebilirlik

Tespitler	Mevcut Durum	Politika Önerileri	Ekosistem Paydaşları
Depolama alanlarının genişletilerek depo kapasitesinin iyileştirilmesi	Depolama alanı olarak kullanılabilecek arazi ve tesislerin arzı kısıtlıdır. E-ticaret hacminin büyük bir bölümünü İstanbul ve çevresinin oluşturması, e-ticaret depolarını bu bölgede yoğunlaştırmakta ve yeni depolama alanı bulmayı gittikçe zorlaştırmaktadır.	1 Depoların kalitesini artırmak amacıyla depo ruhsatı için gerekli olan standartlara ek olarak, depoların operasyonel açıdan belirli spesifikasyonlara (kapı sayısı, koridor genişliği, zemin kalitesi, depreme dayanıklılık vb.) uyum sağlamasına yönelik düzenlemeler getirilmelidir.	Kamu Kurumları: Depo standartlarının geliştirilmesi, yaygınlaştırılması ve denetiminin sağlanmasının yanı sıra belirlenen kriterlere uygun alan tahsislerinde depo ve lojistik merkezlerinin önceliklendirilmesi konusunda politikalar üretilmesi önem taşımaktadır. (Yerel yönetimler (belediyeler), T.C. Ticaret Bakanlığı, T.C. Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı vb.)
Depolama alanlarının belirli standartlara ve gereksinimlere uygun hale getirilmesi	Mevcut depo stokunda, başlangıçta depo olarak planlanmayıp daha sonra depo olarak dönüştürülen birçok tesis bulunmaktadır. Ancak bu tesisler, e-ticaret firmalarının operasyonel ihtiyaçlarını karşılamak için uygun değildir. Tesis sahipleri, depolama alanlarını sadece metrekare büyüklüğüne odaklanarak değerlendirmekte ve e-ticaret firmalarının operasyonel gereksinimleri öncelikli olarak değerlendirilmemektedir. Bu durum, nitelikli depo sayısının görece daha az sayıda olmasına neden olmaktadır.	2 Şehir içindeki müsait alanların (başka bir firmanın deposu, AVM'de boş bir dükkan vb.) depo olarak kullanılabilmesini sağlayan Gri Depolama/Son Kilometre Depolama çözümlerinin yaygınlaştırılması için düzenlemeler hayata geçirilmeli ve bu modellerin uygulanmasına yönelik teşvikler geliştirilmelidir.	Sivil Toplum Kuruluşları: Depoların uluslararası standartlara uyum sağlaması, güncel piyasa koşullarındaki değişikliklere göre rekabetçiliğini artırması ve yeni istihdam alanlarının yaratılması kapsamında Türkiye genelindeki çeşitli kuruluşlar çalışmalarını sürdürecektir. (Ticaret odaları, Lojistik ve e-ticaret dernekleri/çatı kuruluşları vb.)
Depo kira bedellerinde düzenlemelerin yapılması	Depolama alanı arzının sınırlı ve talebin yüksek olması nedeniyle, metrekare başına düşen fiyatlar reel olarak artmaktadır. Yüksek kira maliyetleri e-ticaret firmalarının kâr marjlarını baskılayarak, rekabet gücünü etkilemektedir.	3 Mevcut durumdaki alan yetersizliği sorununun iyileştirilmesi amacıyla e-ticaret lojistik merkezlerinin kurulması için kamu tarafından arsa tahsis edilmesine ve bu alanda öncü olunmasına yönelik çalışmalar yürütülmelidir.	Özel Sektör: Depolama standartları, operasyonel gereksinimler ve sektörel ihtiyaçların ortaya konulduğu raporların oluşturulması, politika önerilerini destekleyici bilgi/deneyim aktarımı ve işbirliği modellerinin geliştirilmesi, uygulama döneminin verimliliği açısından öne çıkmaktadır. (E-ticaret firmaları, lojistik hizmet sağlayıcı firmalar, teknoloji ve inovasyon firmaları vb.)
Depolama alanlarının tespit edilmesi	Depo kira sözleşmelerinin kanunen Türk Lirası cinsinden yapılması gerekirken sektörde anlaşmaların defakto ABD doları cinsinden yapılması, gelirlerinin büyük kısmı Türk Lirası olan e-ticaret sektörü firmalarını kur riskine maruz bırakmaktadır. Benzer bir durumun tersi yatırımcılar için de geçerlidir.	4 İstanbul ve çevresinde yoğunlaşan e-ticaret depolarının ülke geneline yayılması kapsamında, İstanbul başta olmak üzere Anadolu'da kamu tarafından belirlenen bölgelerde arsa tahsis yapılması ve bu tahsislerin amacına uygun şekilde işletilmesine yönelik takibin gerçekleştirilmesi sağlanmalıdır.	
	Mevcut durumda İstanbul ve çevresindeki depolama alanları ölçümlense de, ülke genelindeki depolama alanlarına yönelik bir ölçüm bulunmamaktadır. Bundan dolayı ülke genelindeki depolama alanları, tahminleme yoluyla varsayımsal şekilde hesaplanmaktadır.	5 İstanbul ve çevresi dışında depolama alanlarının yaygınlaştırılması için önceliklendirilen bölgelerdeki altyapının geliştirilmesine odaklanılması gerekmektedir. Bu kapsamda, belirlenen bölgelere insan kaynağı çekmek için toplu taşıma imkanları, sosyal tesisler gibi altyapı olanaklarının geliştirilmesi sağlanmalıdır.	

Kaynak: Uzman Görüşmeleri, Sektör Temsilcileriyle Yapılan Çalıştay, PwC Analizi

Politika Önerileri

Kısa Vadeli Orta Vadeli Uzun Vadeli

1. Gayrimenkul

2. İnsan Kaynağı

3. Teknoloji

4. Mevzuat / Devlet Politikaları

5. Sürdürülebilirlik

Tespitler	Mevcut Durum	Politika Önerileri	Ekosistem Paydaşları
Depo operasyonlarında çalışan personelin yetkinliğinin artırılması sonucunda nitelikli iş gücünün geliştirilmesi	Depolarda çalışacak nitelikli iş gücü kısıtlıdır. Ürünün toplanması, elleçlenmesi, etiketlenmesi, paketlenmesi vb. depo operasyonları belirli yetkinlik setleri gerektirdiğinden, yetişmiş ve katma değerli iş yapabilen personeli bulmak ve organizasyonlarda uzun süre istihdam etmek kritik öneme sahiptir. Mevcut durumda depolarda çalışmak isteyen personeller bu doğrultuda yetiştirilmemiştir. İş başladıktan sonra öğrenme söz konusudur. Ayrıca gerek sezonsallık etkisiyle, gerekse çalışma koşulları daha rahat bir iş imkanı bulunması sebebiyle, personellerin işten ayrılma oranları yüksektir. Bu da kalifiye iş gücü kapasitesinin tesis edilmesini ve uzun süre muhafaza edilmesini engellemektedir. Orta Vadeli Program (OVP)'da kadınların iş kurma ve geliştirme süreçlerinin kolaylaştırılmasına ve desteklenmesine, karar alma mekanizmalarında ve e-ticaret platformlarında daha fazla yer almalarının teşvik edilmesine yönelik çalışmaların sürdürüleceği belirtilmiştir.	1 Depo operasyonlarının etkin ve verimli bir şekilde sürdürülebilmesi için çalışan bilgi seviyesinin derinleştirilmesine ve mesleki yetkinliklerin geliştirilmesine yönelik eğitim müfredatının oluşturulması ve düzenli olarak teknik eğitim programlarının gerçekleştirilmesi desteklenmelidir. 2 Meslek liselerinde mevcut lojistik dersi yanında e-ticaret depolarındaki ihtiyaçları karşılayacak derslerin de müfredata eklenmesi sonucunda, öğrencilerin depo operasyonları, envanter yönetimi, teknolojik sistemlerin kullanımı vb. e-ticaret operasyonları ile ilgili konularda bilgi sahibi olmaları sağlanmalıdır. E-ticaret sektör paydaşları ile meslek liseleri arasında sürekli bir iletişim ve iş birliği ağı kurulması hedeflenerek, eğitim müfredatı sektördeki gelişmelere paralel olarak güncellenmelidir. 3 E-ticaret depolarındaki iş gücü ihtiyacının belirlenmesi ve belirlenen ihtiyaca göre istihdam programlarının oluşturulması amacıyla yerel politikalar geliştirilmelidir. Kamu ve özel sektör iş birlikleri geliştirilerek, iş gücü piyasasına uygun istihdam olanakları oluşturulmalı ve e-ticaret sektörünün büyümesine katkıda bulunulmalıdır. Ayrıca e-ticaretin verimli işlemlerini sağlamak ve istihdamı arttırmak noktasında mevcut iş kanununda bazı esneklikler getirilmelidir (Örn: Geçici kontratlar ve gece mesaisi) 4 E-ticaret depolarında çalışan personelin kariyer yolunu belirginleştirmek, çeşitli kariyer imkanları sunmak ve daha kapsayıcı bir iş ortamı oluşturmak amacıyla aktif adımlar atılması, mesleğin sürdürülebilirliği açısından önem taşımaktadır. Firmalar tarafından çalışan motivasyonunun iyileştirilmesi, mesleğin sektördeki cazibesini artıracaktır.	Kamu Kurumları: Depo çalışanının mesleki bilgi ve yetkinlik seviyesi yükseltilmelidir. Bu amaç doğrultusunda müfredatların gözden geçirilerek güncellenmesi, mesleki eğitimlerin düzenlenmesi, finanse edilmesi ve geniş bir paydaş havuzu tarafından kabul görecektir şekilde sertifikalandırılması sağlanmalıdır. E-ticaret sektöründe kurumsal kapasitenin tespit edilmesi için orta ve uzun vadeli iş gücü ihtiyacına yönelik genç istihdam başta olmak üzere istihdam teşvik edilmeli, koordinasyon güçlendirilmeli ve politikalar üretilmelidir. (T.C. Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı, T.C. Milli Eğitim Bakanlığı, İŞKUR, Mesleki Yeterlilik Kurumu vb.) Sivil Toplum Kuruluşları ve Akademi: Mesleki deneyim, beceri ve tecrübe kazanılması amacıyla istihdam programlarının geliştirilmesi ve işbaşı eğitim faaliyetleri ile teknik yeterliliğin desteklenmesi sağlanmalıdır. (TÜSİAD, Ticaret ve Sanayi Odaları, TOBB, UTİKAD, ELİDER, Üniversiteler, vb.) Özel Sektör: Depo operasyonlarında kariyer olanaklarının desteklenmesi ve çalışma koşullarının iyileştirilmesi önem taşımaktadır. (E-ticaret firmaları, depo firmaları vb.)
Depolama sektöründe kariyer olanaklarının genişletilmesi ve mesleğin cazibesinin artırılması	Depo personelleri mevcut durumda e-ticaret sektöründe gerekli itibarı görmemektedir. Operasyonların devamlılığı açısından son derece önemli bir rol üstlenmelerine karşın, mesleğin prestiji düşük ve iyi eğitilmiş mezunlar tarafından da öncelikli olarak tercih edilmemektedir. Bunun yanında, depo personellerinin kariyer olanakları da kısıtlıdır. Depo personellerinin kariyer gelişimi ve kariyer yönetimi konularına genel olarak beklenen ilgi ve öznenin gösterilmediği değerlendirilmektedir.		

Kaynak: Uzman Görüşmeleri, Sektör Temsilcileriyle Yapılan Çalıştay, Türkiye Cumhuriyeti Cumhurbaşkanlığı Strateji ve Bütçe Başkanlığı, PwC Analizi

Politika Önerileri

Kısa Vadeli Orta Vadeli Uzun Vadeli

1. Gayrimenkul

2. İnsan Kaynağı

3. Teknoloji

4. Mevzuat / Devlet Politikaları

5. Sürdürülebilirlik

Tespitler	Mevcut Durum	Politika Önerileri	Ekosistem Paydaşları
Teknoloji maliyetlerinin desteklenmesi	Teknolojik altyapı geliştirmeleri yüksek yatırım maliyetleri gerektirmektedir. Buna ek olarak, Türkiye gibi iş gücü maliyetinin gelişmiş ülkelere kıyasla daha düşük olduğu ülkelerde yapılan teknoloji yatırımlarının geri dönüş süresi uzun olmaktadır. Piyasada yazılımı ve donanımı içeren birçok teknoloji uygulaması yabancı menşelidir. Bazı teknoloji uygulamalarının yerli alternatifleri bulunmakla birlikte, bu uygulamalar çoğunlukla yabancı alternatifleri kadar gelişmiş değildir. Bu nedenle sektördeki firmalar döviz cinsi üzerinden fiyatlanan ve mevcut piyasa koşullarında çok yüksek yatırım bütçeleri gerektiren teknoloji maliyetleriyle karşılaşmaktadır.	1 Dijitalleşmenin yaygınlaştırılması amacıyla, özellikle e-ticaret lojistiği alanında faaliyet gösteren firmalarda düşük dijital olgunluk düzeyi dikkate alınarak, bu sektörde çalışan personelin teknoloji okuryazarlığını geliştirmek üzere, sektör temsilcilerinin ve kuruluşlarının geniş katımlı katkıları da alınarak, kamu destekli programlar tasarlanması önerilmektedir. (Örn. BTK Akademi)	Kamu Kurumları: Firmaların küresel rekabetçiliğinin artırılması hedefi doğrultusunda, yeni teknolojik gelişmeler ile birlikte depolama faaliyetlerindeki dijital dönüşümün hızlandırılması için teşvik mekanizmaları geliştirilmelidir. Teknolojik araçların kullanımının depo içerisinde yaygınlaştırılması kapsamında teknolojik ekipman destekleri sağlanmasının yanı sıra, bu ekipmanlara personelin adaptasyonun sağlanması için teknik eğitimler organize edilmelidir. (T.C. Ticaret Bakanlığı, T.C. Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı vb.)
Teknoloji altyapılarının geliştirilerek entegrasyonunun sağlanması	Teknolojik altyapı değişimlerinde teknolojinin finansal maliyeti kadar entegrasyon zorlukları da önemlidir. Uygun yazılım veya donanımın seçilmesi ve bunun mevcut sistemlerle uyumlu bir şekilde çalışacak şekilde entegre edilmesi, hem zaman hem de iş gücü bakımından ciddi bir efor gerektirmekte ve çoğu zaman en az teknolojik uygulamanın kendisi kadar maliyetli olmaktadır. E-ticaret lojistiği alanında faaliyet gösteren firmaların çoğunda ana veri kalitesinde ve yeni teknoloji devreye alımı sonrası veri göçünde (data migration) sorunlar bulunmaktadır. Yapay zeka veya Nesnelerin İnterneti gibi otomasyonu mümkün kılan yüksek teknoloji uygulamalarına geçilmeden önce, daha temel sorunların ele alınması ve belirli bir dijital olgunluğa ulaşılması gerekmektedir.	2 Teknoloji altyapısının okullarda geliştirilmeye başlanması amacıyla MS Office programları başta olmak üzere, daha gelişmiş yapay zeka uygulamalarının (ChatGPT vb.) etkin kullanımını teşvik etmek amacıyla, müfredatların güncellenerek teknoloji odaklı içeriklerin ön plana çıkarılması hedeflenmelidir. 3 Kamu kurumları tarafından rekabetçilik ve bölgesel kalkınma hedeflerini destekleyen belirli firmalara (Örn. Anadolu'da sürdürülebilirlik standartlarına uygun depo kuran), depolarda kullanmak üzere teknoloji uygulamaları için teşvikler verilmesine yönelik çalışmalar yürütülmelidir.	Çatı Kuruluşlar: Depolarda dijital dönüşüm için farkındalık yaratılması amacıyla, ihtiyaç duyan firmaların önceliklendirilerek çözüm ortakları ile bir araya getirilmesi planlanmalıdır. Bu kapsamda, beceri geliştirme, mali destek, kapasite artırımı, uygun altyapı ve standardizasyon gibi bütüncül önlemler alınarak, rekabetçi bir ortamın kolaylaştırılması hedeflenmelidir. (Teknoloji ve inovasyon firmaları, dijitalleşme ajansları, TÜSiAD, Ticaret ve Sanayi Odaları, TOBB, UTİKAD, ELİDER vb.)

Politika Önerileri

Kısa Vadeli Orta Vadeli Uzun Vadeli

1. Gayrimenkul

2. İnsan Kaynağı

3. Teknoloji

4. Mevzuat / Devlet Politikaları

5. Sürdürülebilirlik

Tespitler	Mevcut Durum	Politika Önerileri	Ekosistem Paydaşları
Depo süreçlerini kapsamlı bir şekilde ele alan yönetmeliğin oluşturulması ve uygulamaya alınmasının gerekliliği	Mevcut durumda bazı depo tipleri harici (Örn. ecza deposu), özellikle e-ticaret depo kurulumuna yönelik bir yönetmelik ve standartları (kapı ve rampa sayıları, uygun araç manevra mesafesi, kullanılan aydınlatmaların şiddeti, yaya yürüme ve araç yollarının sınırları, depo yüksekliği vb.) uçtan uca tanımlanmış bir depo lisansı çerçevesi bulunmamaktadır. Gri Depolama/Son Kilometre Depolama uygulamasının mevzuat açısından (Örn. sigorta şirketlerinin gelişen yeni konsept için baz alabileceği bir primlendirme referansının olmaması vb.) gelişim alanlarının bulunması, bu konseptin daha verimli bir şekilde işlerlik kazanmasını ve sektör tarafından benimsenmesini zorlaştırmaktadır. Ayrıca, bu yeni konseptin trafiği azaltması ve daha hızlı teslimat sağlaması için depolara gece teslimat yapılabilmesi önemlidir. Ancak, bunun için ihtiyaç duyulan paydaşların (bakım/tamir operasyonları, güvenlik vb.) gece teslimat ihtiyaçlarına yeterli düzeyde cevap verememesi sorunu mevcuttur. Ayrıca, gece operasyon maliyetlerinin (gece çalışma vardiya ücretleri vb.) ve riskinin firmalar için yüksek olması, uygulamanın verimliliğini etkilemektedir.	- Depo kurulum şartlarının uluslararası standartlarla uyumlu hale getirilmesi için depo faaliyetlerinin etkin bir şekilde yönetilmesini kolaylaştıracak mekanizmalar oluşturulmalıdır. Belirlenen yönetmeliğin benimsenmesi için yerel politikaların geliştirilmesi hedeflenmelidir. Bu kapsamda, düzenli denetim ve takip sistemlerinin uygulanmasıyla, belirlenen standartlara uygunluğun sürdürülebilirliği sağlanmalıdır. - Gri Depolama/Son Kilometre Depolama alanlarının yaygınlaştırılmasına yönelik mevzuatsal çerçevenin, ekosistem içindeki tüm paydaşların katılımıyla etkili bir şekilde oluşturulması için çalışmalar yürütülmelidir. - Gri Depolama/Son Kilometre Depolama çözümlerinin firmalar tarafından benimsenmesini teşvik etmek amacıyla gece operasyon maliyetleri desteklenmelidir. Bu operasyonlara katkı sağlayacak tüm paydaşların belirlenerek, operasyon sırasında hizmete hazır hale getirilmesi için çalışmalar yürütülmelidir. - E-ticaret firmalarının depo operasyonlarında sürdürülebilirlik faaliyetlerinin desteklenmesi için zorluk yaşanan alanlar tespit edilmelidir. Bu alanlara yönelik bilinçlendirme çalışmaları yapılacak ve atık yönetimi, yeşil enerji kullanımı, vergi, altyapı vb. konularda teşviklerin genişletilmesi sağlanmalıdır. Bu bağlamda, e-ticaret depolama operasyonlarına yönelik sürdürülebilirlik odaklı faaliyetleri desteklemek amacıyla iyi uygulama örneklerinin incelenmesi, buna bağlı olarak destekleyici yönetmeliklerin oluşturulması ve denetimlerin yapılması büyük önem arz etmektedir.	Kamu Kurumları: Kamu kurumları, depo lisansı için e-ticaret depolarına özgü standartların detaylı ve ölçeklendirilerek tanımlanmasında ve depo alanlarının iyileştirilmesinde önemli bir paydaş rolü üstlenmektedir. Bunun yanı sıra, sürdürülebilirlik kapsamında politikaların geliştirilmesi ve uygulanmasına ilişkin teşvik mekanizmalarının oluşturulması önem taşımaktadır. (Yerel yönetimler (belediyeler, il özel idaresi), T.C. Ticaret Bakanlığı, T.C. Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı vb.) Çatı Kuruluşlar: Depo yönetmeliklerinin geliştirilmesi için kamu, özel sektör ve sivil toplum kuruluşlarını bir araya getirip geniş bir erişim kanalı oluşturmak, bilgi akışını ekosistem geneline yayarak geniş kitlelere etkili bir şekilde ulaşılmasını sağlayacaktır. Depo operasyonlarında uluslararası standartlar ile uyumlu sürdürülebilirliğin desteklenmesi için çalışmalar sürdürülmelidir. Öte yandan, Gri Depolama/Son Kilometre Depolama konseptlerinin yaygınlaştırılması için mevzuatsal konulara (kiralanan depoların sigorta kapması ve fiyatlandırması, depolara gece tedarik yapılabilmesi vb.) yönelik çalışmalar yürütülmelidir. (TÜSİAD, MÜSİAD, Ticaret ve Sanayi Odaları, TOBB, UTİKAD, ELİDER vb.)
Depolama faaliyetlerinde sürdürülebilirliğin benimsenmesi	Uygulanan sürdürülebilirlik faaliyetlerine yönelik yönetmeliklerin, hem Avrupa Birliği'nde uygulanan yönetmeliklerin gereksinimlerini karşılaması hem de e-ticarete depo yönetimine yönelik uygulamalarda firmaları/KOBİ'leri destekleyecek şekilde regüle edilmesi konusunda gelişim alanları mevcuttur.		

Kaynak: Uzman Görüşmeleri, Sektör Temsilcileriyle Yapılan Çalıştay, PwC Analizi

Politika Önerileri

Kısa Vadeli Orta Vadeli Uzun Vadeli

1. Gayrimenkul

2. İnsan Kaynağı

3. Teknoloji

4. Mevzuat / Devlet Politikaları

5. Sürdürülebilirlik

Tespitler	Mevcut Durum	Politika Önerileri	Ekosistem Paydaşları
Sürdürülebilir ambalaj ve paketleme uygulamalarının artırılması	E-ticaret satın alımlarında değişen tüketici davranışları firmaların sürdürülebilir ambalaj yatırımı yapmasını ve paketleme sürecinde yapay zeka gibi teknoloji araçlarını kullanmasını gerektirmektedir. Tüketicilerin bir kısmı sürdürülebilir ambalaj için daha fazla ödeme yapmaya hazır olsa da; geri dönüştürülebilir sertifikalı ambalajlar, sürdürülebilir ambalaj için üçüncü parti şirketler ile çalışma ve teknoloji yatırımı firmalar için maliyetli olmaktadır.	Depolardaki ambalaj ve paketleme süreçlerinde çevresel etkilerin azaltılmasını, döngüsel ekonomi fırsatlarının değerlendirilmesini ve maliyetlerin düşürülmesini hedefleyen teşvikler (vergi indirimi, teknoloji yatırım desteği vb.) sağlanmalıdır.	Kamu Kurumları: Depolama tesislerindeki ambalaj ve paketleme süreçlerinde sürdürülebilir yöntemlerin ön planda olduğu yönetmelikler ve uygulamalar geliştirilmelidir. Bunun yanında, yeşil depolamanın teşvik edilmesi için gerekli olan yeni niteliklerin, becerilerin ve eğitimlerin (alt sektör ve bölge düzeyinde ayrıştırılarak) tespit edilmesi ve bunlara yönelik yatırımların yapılması sağlanmalıdır. (T.C. Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı, T.C. Çevre, Şehircilik ve İklim Değişikliği Bakanlığı, İŞKUR, TÜBİTAK, MYK vb.)
Yeşil depolama gereksinimlerinin desteklenmesi	Firmalar yeşil depolama kapsamında iklim hedeflerine ulaşmada; kaynak, farkındalık, finansman, teknik yeterlilik ve içerik netliği eksikliği ile karşılaşmaktadır. Yeşil depolama için gerekli olan teknolojik altyapının eksikliği ve yatırım maliyeti öncelikli problemler arasında görülmektedir.	Firmalara yeşil depo faaliyetleri konusunda farkındalık kazandırılması amacıyla bilinçlendirme çalışmalarının organize edilmesi önem taşımaktadır. Mevcut yeşil depo uygulamalarının ve başarı öykülerinin paylaşıldığı, görünürlük sağlayacak platformlar oluşturulacak ve firmalar geçiş sürecinde kaynak (insan kaynağı, teknoloji, finansal vb.) açısından desteklenmelidir. Ayrıca yabancı sertifikasyona olan bağımlılığı azaltarak şirketlere maliyet tasarrufu sağlanması için yerli ve uluslararası geçerliliği bulunan YeS-TR sertifikasyonunun kapsamını depoları da ele alacak şekilde genişletilmelidir.	Özel Sektör: E-ticaret firmaları başta olmak üzere, tüm özel sektör paydaşlarının ulusal sürdürülebilirlik politikalarının tasarımına aktif olarak katılması, raporlama standartlarının yaygınlaştırılmasına ve geri bildirim verilmesine katkı sağlaması önem teşkil etmektedir. (E-ticaret firmaları, lojistik ve depo firmaları, teknoloji ve inovasyon firmaları vb.)
Veri ve raporlama kalitesinin iyileştirilmesi	Firmalar depo ile ilgili çevresel sertifikasyonlarda (Örn. LEED sertifikasyonu) gerekli standartları (bölgesel öncelik, ulaşım altyapısı, lokasyon, inovasyon vb.) karşılamakta zorlanmaktadır.	Belirli periyotlarla firmalar tarafından sürdürülebilirlik raporu yayımlanması için emisyon hesaplama ve raporlama standartlarına uyum gibi konuları içeren eğitim programları oluşturulmalıdır. Bu bağlamda, firmalara sistemde verilerin takibi ve rapora entegrasyonu için teknoloji desteği sağlanmalıdır.	Çatı Kuruluşlar: Uluslararası kabul görmüş standartların uygulanmasına yönelik iş birliği ve etkileşimin artırılması ile beraber sektörel çalışmaların yaygınlaştırılması da sağlanmalıdır. (TÜSİAD, Ticaret ve Sanayi Odaları, TOBB, UTİKAD, ELİDER vb.)
	Yatırımcılara ve kamuoyuna göre ESG raporlamalarında veri kalitesinin düşük olduğu belirtilmektedir. Türkiye'de sürdürülebilirlik raporlaması yapan 44 şirketin %52'sinin güvence denetimi yaptırdığı ve yapılan güvence denetimlerinin %86'sında sınırlı güvence verildiği görülmektedir.		
	Türkiye'deki çoğu firmanın, veri izlenebilirliğinde (depo enerji tüketimi, ambalaj ve paketlemeden kaynaklı emisyon değerleri vb.) zorlandığı görülmektedir. Verilerin sistemsal olarak izlenebilmesi için teknolojik araçların eksikliği ve maliyetli olması önemli problemler arasında görülmektedir.		

Kaynak: Uzman Görüşmeleri, Sektör Temsilcileriyle Yapılan Çalıştay, PwC Analizi

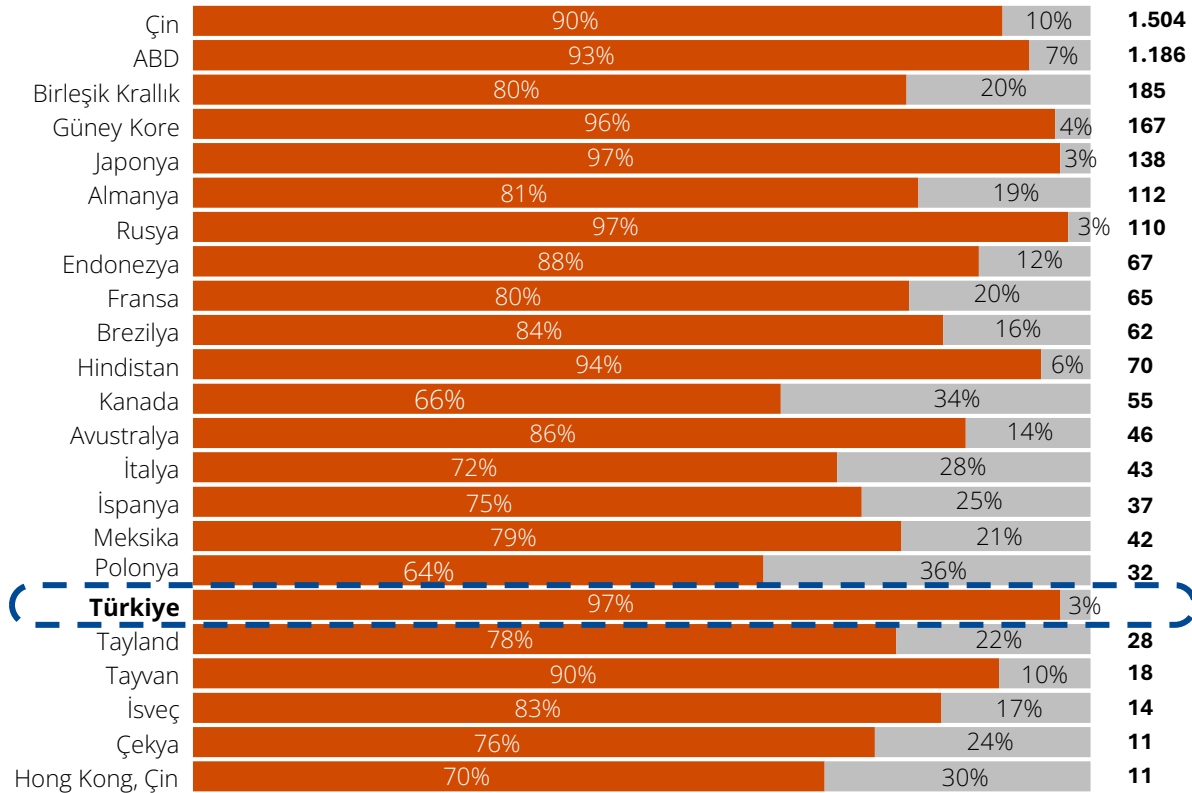
3. E-ihracat Genel Görünümü



Küresel Pazarda Sınır Ötesi E-Ticaret

Yurt İçi ve Sınır Ötesi Perakende E-Ticaret Gelirlerinin Ülkelere Göre Dağılımı

2023, Milyar \$



* Diğer: Hong Kong (Çin), Çek Cumhuriyeti, Filipinler, Suudi Arabistan, Kolombiya, BAE, Singapur, Güney Afrika

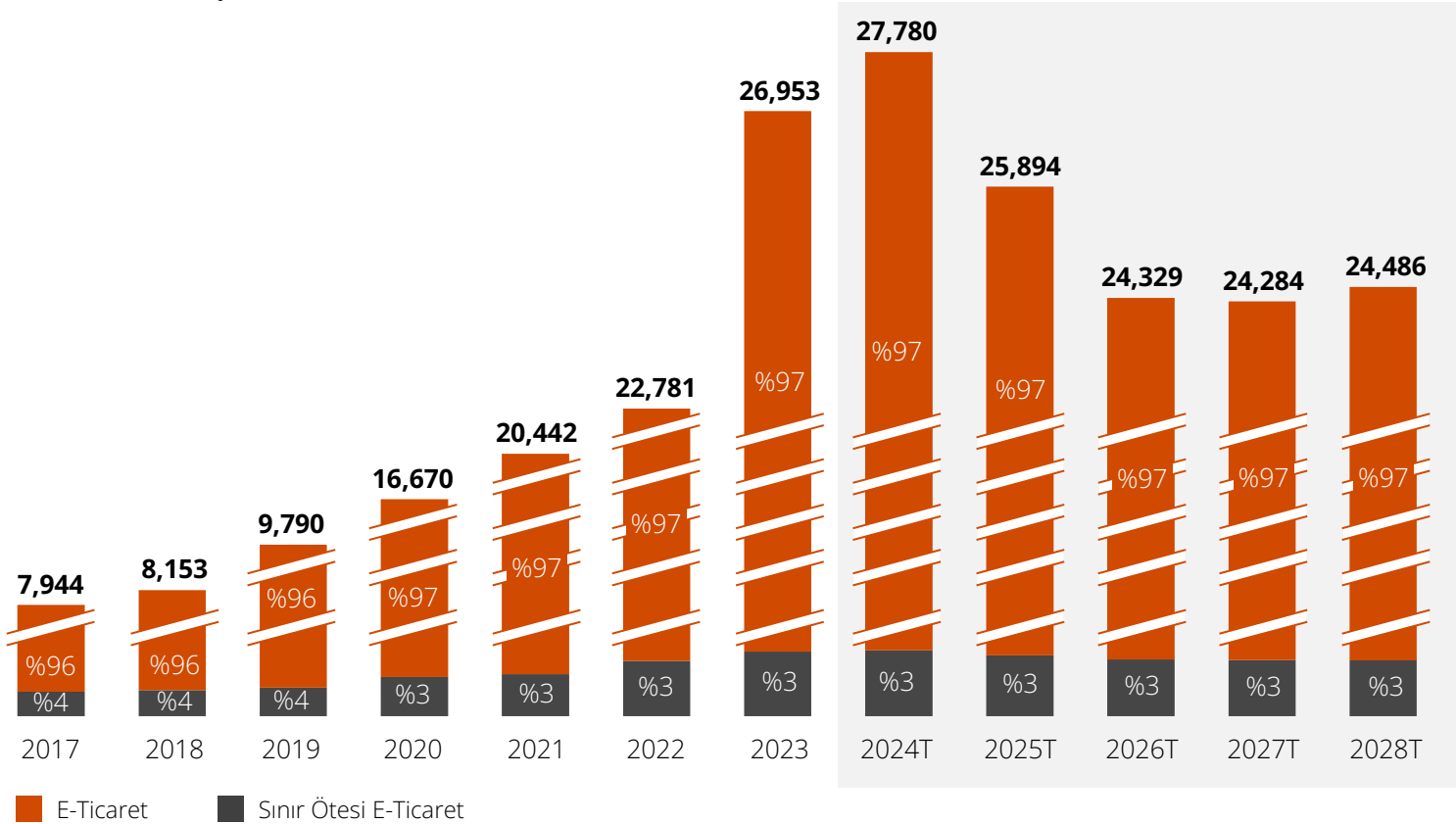
Kaynak: Euromonitor, Correios, PwC Analizi

- Türkiye'nin toplam perakende e-ticaret gelirinin yüksek olmasına rağmen sınır ötesi perakende e-ticaret gelirinin toplam perakende e-ticaretinde en düşük paya sahip ülkelerden biri olduğu görülmektedir⁶⁰.
- Türkiye'nin yurt içi e-ticaret geliri İspanya ile benzer ve Polonya'dan yüksek olmasına rağmen, sınır ötesi e-ticaret oranının (~%3) iki ülkeye kıyasla çok daha düşük olduğu dikkat çekmektedir. (İspanya ~%25; Polonya ~%36)
- Türkiye ile ekonomik yapısının benzer olduğu ülkelerden olan Brezilya'nın sınır ötesi ticaret oranı %16'dır.
- Brezilya'da sınır ötesi e-ticaretin geliştirilmesi için posta hizmeti (Correios do Brasil) tarafından platformlar ya da kendi çevrim içi mağazaları üzerinden yurt içi ve yurt dışında e-ticaret ile uğraşan firmalara entegre bir çözüm sağlayan «Log+» adında bir sistem geliştirilmiştir. Bu sistem depolama ve ters lojistik dahil olmak üzere, e-ticaret operasyonlarına yönelik lojistik ve sipariş karşılama hizmetlerini entegre etmektedir. Correios do Brasil, bu çözümü, firmanın web sitesi, sosyal ağ varlığı ve nakliye ve teslimat politikasının analizi de dahil olmak üzere, firmalara satış ve nakliye profillerine dayalı öneri ve stratejiler sunan bir e-ticaret danışmanlık hizmetiyle tamamlamaktadır⁶¹.
- Türkiye'de oluşturulması planlanan ve geliştirilmeye devam edilen «Türkiye e-ihracat Platformu», «Kolay İhracat» gibi platformlar sayesinde firmalara entegre çözümler sunan sistemlerin olması, Türkiye'nin e-ihracat payının artmasını sağlayacaktır.

Türkiye'de Sınır Ötesi E-Ticaret

Türkiye Perakende E-Ticaretinde Sınır Ötesi E-Ticaretin Payı

2017-2028T, Milyar \$



■ E-Ticaret ■ Sınır Ötesi E-Ticaret

Kaynak: Euromonitor, Türkiye Cumhuriyeti Ticaret Bakanlığı, PwC Amazon Raporu, PwC Analizi

- Öngörülen verilere göre 2025 yılından itibaren sınır ötesi perakende e-ticaret yıllar içinde düşüş gösterirken, toplam e-ticaretteki payının ~%3 oranı civarında kaldığı görülmektedir⁶⁰.
- «Amazon, Türkiye'deki KOBİ'lerin E-Ticaret Görünüm Anketi»nde e-ihracat küresel pazar **dağılımında daha az faaliyet gösterilen pazarların** Kuzey Amerika, Asya-Pasifik gibi bölgeler olduğu görülmektedir⁶².
- E-ihracat faaliyetlerinin toplam ihracattaki payının artması için Ticaret Bakanlığı'nın Uzak Ülkeler Stratejisi'nde yer alan öncelikli ülkelere (ABD, Kanada, Çin, Avustralya, Japonya gibi) odaklanılması ve bu ülkelerde karşılaşılan sorunlara çözümlerin üretilmesi gerekmektedir⁶³.
- Ankete göre KOBİ'lerin yalnızca %4,1'inin e-ihracat yaptığı belirtilmiştir. İleride e-ihracat yapmayı öngören KOBİ'lerin oranı ise %7,3 iken, bu oranın içinde şu anda e-ihracat yapan %4,1'lik kısım çıkarıldığında, e-ihracat yapmayı hedefleyen firma sayısının hala yeterli düzeyde olmadığı görülmektedir⁶².
- KOBİ'lerin %76,8'inin e-ihracat hakkında bilgi sahibi olmaması, bu isteksizliğin bir nedeni olarak görülmektedir⁶².
- Geri kalan firmaların (%23,2) ise bilgi sahibi olmasına rağmen e-ihracat yapmayı öngörme oranının %7,3 olması, bilgi dışında farklı sorunların e-ihracat yapılmasının önüne geçtiğini göstermektedir⁶².

E-İhracat ve Geleneksel İhracat

	E-İhracat (B2C)	Geleneksel İhracat (B2B)
Gümrük beyannamesi	BGB (Lisanslı taşıma operatörleri tarafından düzenlenir)	Standart gümrük beyannamesi (Gümrük müşavirine ihtiyaç vardır)
Gümrük müşaviri	Gerek yoktur	Gerek vardır
Fatura	KDV'siz düzenlenir	KDV'siz düzenlenemez
KDV iadesi	Alınabilir*	Alınabilir
Devlet destekleri ve teşvikleri	Mevcut	Mevcut
Alıcı ülkede gümrükleme	12-48 saat (Çoğu ülkede e-gümrükleme ile yapılır)	2-7 iş günü (Ürün grubuna, alıcıya, evraklara, gümrük müşavirliğine ve ilgili ülkenin mevzuatına bağlıdır)
Satış öncesi ve sonrası maliyetler	Öngörülebilir maliyetler (B2C ticaret kuralları şeffaftır ve kolay uygulanır)	Taşıma moduna vb. göre değişken maliyetler (Genellikle özel araştırma/çalışma gereklidir)
B2C gümrükleme vergi muafiyeti	Tam geçerli	Geçerli değil (B2B olduğu için)
Ülkeler arası ticaret ve gümrük anlaşmaları	Geçerli	Geçerli
İhracat operasyonları	Hızlı, kolay	Detaylı ve doküman yoğunluklu
İş süreçleri ve takibi	Basit (Dijital sistemlerle tam yetkili yapı)	Kompleks (Yetkileri sınırlıdır. Aracı kurumlar vardır.)
Uçtan uca hizmet	Planlaması kolay ve ekonomik	Planlaması daha zor ve maliyetli
Marka tescil sertifikası, hijyen sertifikası, apostil şerhi, belgelerin tercümesi, satıcı ve alıcı şirket karnesi, laboratuvar analiz	Genellikle gerek yoktur (Çok az ürün grubunda ve ülkede istenir)	Genellikle zorunlu (Çok fazla ürün grubunda veya ülkede talep edilir)

* Takip sürecinin zor olması sebebi ile KDV iadesinin pratikte alınması zor olabilmektedir. Fakat süreç takip iyileştirme çalışmalarına başlanmıştır.

Kaynak: Worldef, PwC Analizi

- E-ihracat satıcılara farklı alanlarda büyük faydalar sağlamaktadır. Faydalardan en önde geleni, çok daha büyük bir pazara erişim imkanı sağlamak ve bu sayede büyük satış potansiyeli getirmektir.
- E-ihracat dahili ve harici birçok avantaj sunarken, geleneksel ihracata göre de pek çok avantajı bulunmaktadır.
- E-ihracatın getirdiği faydalara bakıldığında; gümrük müşavirliği (gümrük beyannamesi) hizmet bedelinin ve KKTC gönderileri harici çıkış ambar ücretinin olmadığı (KKTC gönderileri farklı ambardan çıktıkları için ambar ücreti oluşturmaktadır), noter masrafinin oluşmadığı, İhracatçılar Birliği kaydı aranmadığı ve depolama ve yatırım maliyetinin daha düşük olduğu görülmektedir⁶⁴.
- Karşılaştırmaların sonucunda e-ihracat, geleneksel ihracata göre daha az emek ve maliyet gerektirmektedir.Ülkemizde e-ihracatın ilerlemesi için sunulan devlet teşvik ve desteklerinin artışı ile ihracat kolaylaştırılmaya çalışılmaktadır.

E-ihracat Faydaları



- E-ihracat ile daha elverişli pazarlara açılmak ve bu pazarlarda bulunan pazaryerlerinin yarattığı altyapılardan faydalanmak ölçek ekonomisi yaratmaktadır. Bu sayede birim başı ortalama lojistik, depolama, pazarlama ve satış giderlerinin azalması sağlanmaktadır.
- Özellikle pazarlama ve satış maliyet kalemlerinin içinde olan fuar katılımları, müşteri görüşmeleri, tanıtım aktiviteleri (katalog, afiş, poster vb.) gibi çeşitli maliyet kalemleri, e-ticaret kanallarının yaygınlaşmasıyla birlikte bütçelerde daha az yer kaplamaktadır⁶⁵.
- Küçük ve orta ölçekli işletmeler, Türkiye pazarında yüksek rekabet ve döviz kurundan kaynaklı doğan riskler altında faaliyet göstermektedirler. İşletmelerin e-ihracat ile daha uygun pazarlarda geleneksel ihracata göre daha kolay satış gerçekleştirerek, iç pazarda yaşadığı maliyet sorunlarını dış pazardan gelen kazançlar ile yönetebilme fırsatları vardır. Farklı pazarlarda satış yapma, firmaların daha yüksek sayıda müşteriye erişmesini ve marka bilinirliklerini arttırmasını sağlamaktadır⁶².
- Son bir yıl içinde Türk Lirası enflasyonu yaklaşık 3,7 kat artarken, buna karşılık ABD Doları enflasyonu 1,7 kat artmıştır. Kontrol altında tutulmaya çalışılan döviz enflasyonu, döviz kazancı ile faaliyetlerini sürdüren ihracatçının ve firmaların zorlanmasına, Türk Lirası ile döviz arasındaki perakende fiyat farkının kapanmasına neden olmaktadır. Bu durumun 2024 ve ileriki yıllarda devam etmesi durumunda, firmaların doğru pazar araştırması ile pazarlarda fiyatlandırmayı doğru yapması ya da fiyat duyarlılığı daha az olan pazarlara (Örn. İngiltere) yönelmesi gerekmektedir.

E-İhracat Sektöründe Karşılaşılan Başlıca Zorluklar

Bilgi Eksikliği



Müşteri Yönetimi



Lojistik Operasyonlardaki Verimlilik



Ödeme Sistemi Süreçleri



Mevzuat / Devlet Politikaları



Güvenlik



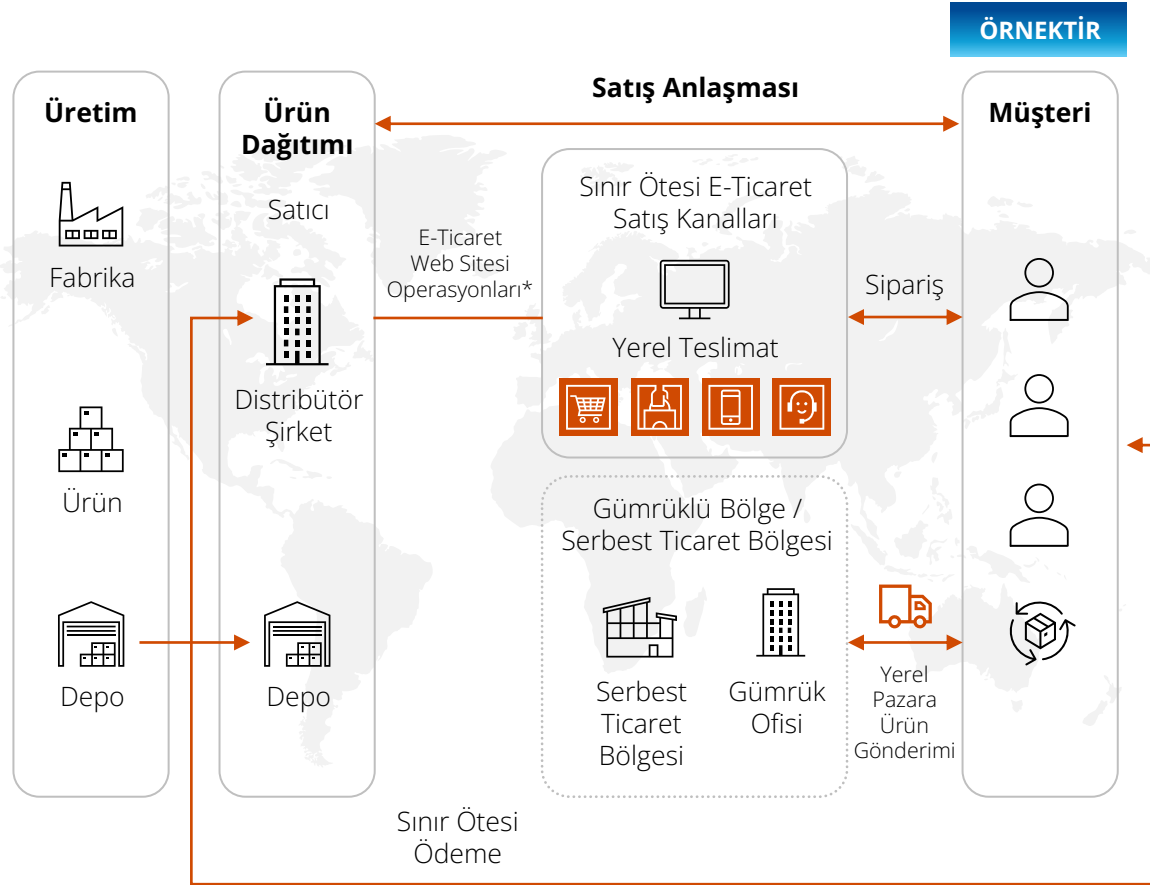
Pazarlama Maliyetleri



Sürdürülebilirlik



İş Modeli ve Pazaryerleri Açısından Bilgi Eksikliği



* Ürün listeleme, gümrük onayı vb.

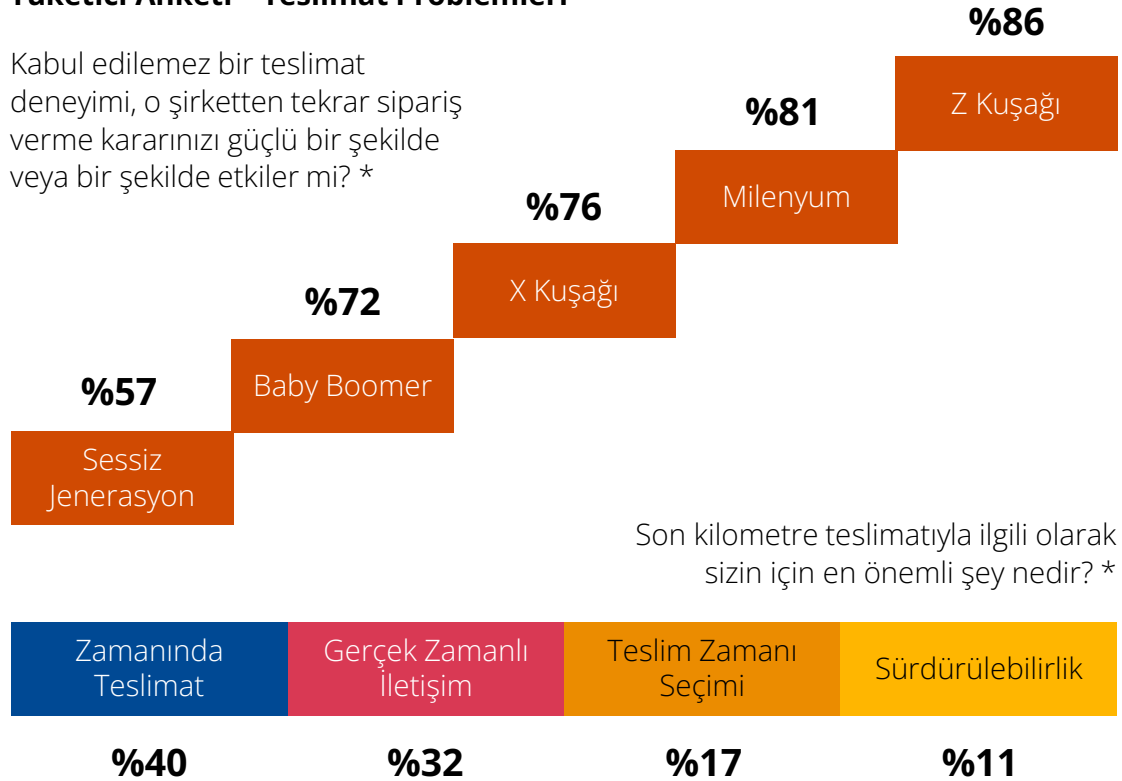
Kaynak: TIM İhracat Raporu 2022, PwC Amazon Raporu, Masaüstü Araştırması, PwC Analizi

- Türkiye'de e-ihracat kavramının diğer ülkelere kıyasla sonradan popüler hale gelmesi ve e-ihracatın Türkiye'de yurt içi e-ticaret kadar yaygınlaşmaması nedeniyle, e-ihracat yapmak isteyen işletmelerin e-ihracat hakkında yeteri kadar bilgi sahibi olmadığı görülmektedir.
- Yapılan anket çalışmasında KOBİ'lerin e-ihracat yapmama nedenlerinin ilk sırasında e-ihracat hakkında yeterli bilgiye sahip olmamaları gelmektedir⁶².
- KOBİ'lerin ya da daha büyük firmaların e-ihracat hakkında yeterli bilgiye sahip olmamasının başlıca sebepleri arasında; e-ihracatın Türkiye'de yeni gelişmekte olan bir yapı olması nedeniyle Türkiye için yeteri kadar verinin olmaması, küresel raporlara ulaşımın maliyetli ve zor olması, dış pazar bilgilerinin konsolide olması ve analiz edilmesi için nitelikli insan gücünün eksikliği, çoğu kaynağın İngilizce ya da farklı dillerde olması, devlet yardımları, teşvikleri ve pazaryeri operatörleri hakkında farkındalığın eksik olması gibi sebepler olduğu görülmektedir⁶⁷.

E-İhracatta Lojistik Süreç Problemleri

Tüketici Anketi – Teslimat Problemleri

Kabul edilemez bir teslimat deneyimi, o şirketten tekrar sipariş verme kararınızı güçlü bir şekilde veya bir şekilde etkiler mi? *

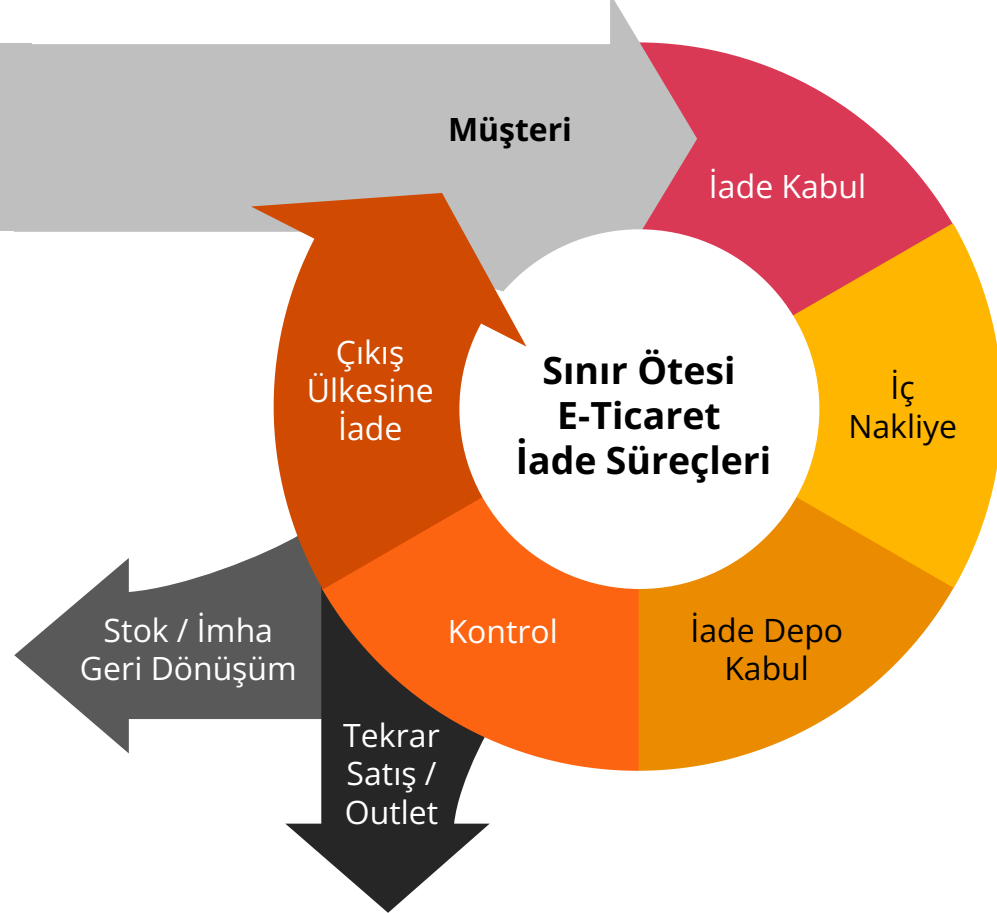


* Anyline adına Researchscape tarafından Şubat 2022'de gerçekleştirilmiştir. Anket, 18 yaş ve üzeri 1.015 ABD'li yetişkinden oluşan rastgele bir örneği temsil etmektedir.

Kaynak: Anyline, PwC Amazon Raporu, PwC Analizi

- Araştırmalara göre KOBİ'lerin e-ihracat yapmama nedenleri arasında 4. sırada (%30) pazaryeri operatörlerinde gelişmiş lojistik olanakların olmaması ve lojistik hizmetlerinin yavaşlığı/zorluğu gelmektedir⁶².
- Birçok KOBİ, pazaryeri operatörlerinin lojistik operasyonlarını karmaşık bulduğu ve yeterli eğitim olanakları olmadığı için pazaryeri operatörlerini tercih etmemektedir.
- Fakat lojistik süreçlerde bireysel hareket edilmesi de maliyeti arttıran nedenler arasındadır. E-ihracatı artırmak için küçük ve orta ölçekli firmalara lojistik desteğinin devlet ve pazaryerleri tarafından daha çok sağlanması ve KOBİ'lerin pazaryerlerinin uygulamaları hakkında bilinçlendirilmesi önem arz etmektedir.
- Yapılan bir anket çalışmasına göre, pandemi döneminden itibaren süregelen problemlerde bazı iyileştirmeler görülsede, teslimatlarda müşteri güveninin tüm zamanların en düşük seviyesinde olduğu görülmektedir⁶⁸.
- Teslimat hızı, tüketiciler için bir numaralı öncelik olmaya devam ederken; tüketiciler en çok teslimatların düzenli olarak zamanında gelmesine önem vermektedir. Aynı zamanda her yeni jenerasyonun, olumsuz teslimat deneyimine karşı olan hassasiyetinin giderek arttığı görülmektedir.
- Satıcıların hangi pazaryerine nasıl bir lojistik kurgusu ile girmeleri gerektiğini önceden planlamaları, teslimat süreçlerinin hızlı ve kolay yapılabilmesi için önemli bir ilk adımdır. Teslimat ülkelerinde depo açamayan satıcılar, üçüncü parti lojistik firmaları ya da pazaryerleri kullanımı ile lojistik süreçlerini daha az maliyetle iyileştirebilmektedirler.
- Fakat yurt dışındaki depo elleçleme maliyetlerinin yüksek olması, firmaların yurt dışında depo operasyonlarını yürütmesini zorlaştırmaktadır.

Sınır Ötesi E-Ticaret İade Süreçleri



- Genellikle ürün, teslimat ya da tüketici kaynaklı nedenlerden dolayı gerçekleşen ürün iadeleri, ülke bazındaki gümrük ve mevzuat süreçlerinden de kaynaklanmaktadır.
- Çoğu lojistik firmasının varış ülkesinde gümrük ve mevzuat kurallarından dolayı doğan maliyetleri tüketicilerden talep etmesi, iade oranlarını arttıran nedenler arasındadır.
- Ürün gruplarına göre değişen iade oranları, ülke bazında da farklılık gösterebilmektedir. Örneğin, Almanya'da giyim sektöründe iade oranı fazla iken, Avrupa genelinde ev tekstil iade oranının çok az olduğu görülmektedir. İade sürecinin daha verimli şekilde yönetilmesi için ülke ve ürün iade analizlerinin takibinin yapılması önerilmektedir⁶⁹.
- Yapılan anket* araştırmasına göre iade sayısının en fazla olduğu ülkelerin; Çin (%25), Yeni Zelanda (%22), İsviçre (%22) ve ABD (%21) olduğu görülmektedir. Paketlerini iade eden katılımcıların %75'i ücretsiz, %23'ü ise ücret karşılığında iade yaparken; büyük e-perakendeciler arasında ücretsiz iadelerin en yüksek oranda Zalando, Amazon ve Shein'de gerçekleştiği görülmektedir⁷⁰.
- İade edilen ürünler, yüksek lojistik maliyetleri ve karmaşık giriş prosedürleri nedeniyle uzun süre yurt dışı depolarda bekleyebilmektedir.
- Bu durum sınır ötesi satıcılara yüksek depolama maliyetleri getirmekle birlikte, aynı zamanda sipariş edilen ürünlerin çoğunun düşük fiyatlarla satılmasına veya doğrudan imha edilmesine neden olmaktadır.
- Bazı firmalar ise iadelerin operasyonel maliyetlerine katlanmamak için müşterilere para iadesi yaparak, ürünleri geri almamaktadır. Fakat bu durum müşteriler tarafından suistimal edilebilmekte ve e-ihracat yapan firmaları zor durumda bırakmaktadır.

* IPC Shopper anketi toplamda 39 ülkedeki (Türkiye dahil değil) 33.009 katılımcının cevaplarını içermektedir. Her ülkeden 100 ila 1000 arası katılımcı vardır.

Türkiye Sınır Ötesi İadelerde Yaşanan Sorunlar

Kısmi İade Edilen Ürünler

Kısmi iade süreçleri fatura tutar eşleşmesinden dolayı çok fazla uzamakta, çoğunlukla kısmi iade yapılamamaktadır⁷¹.

Gerekli Olmayan Prosedürler

Bedelsiz gidip iade edilen gönderiler için, vergi iadesine konu olmamasına rağmen, vergi dairesi yazışması aranmaktadır. Bu durum ilave iş yükü doğurmaktadır⁷¹.

Kurumlar Arası Bilgi Alışverişi

Kurumlar arası bilgi alışverişinin tümü elektronik ortamda yapılmamaktadır. Vergi dairelerinden gümrük müdürlüklerine yazı gitmeden iade yapılmamaktadır. Resmi kurumlar arası yazışmalar ve evrak gereksinimleri süreci zorlaştırmaktadır⁷².

Gümrük Beyannamesi ile Ürün Eşleştirmesi

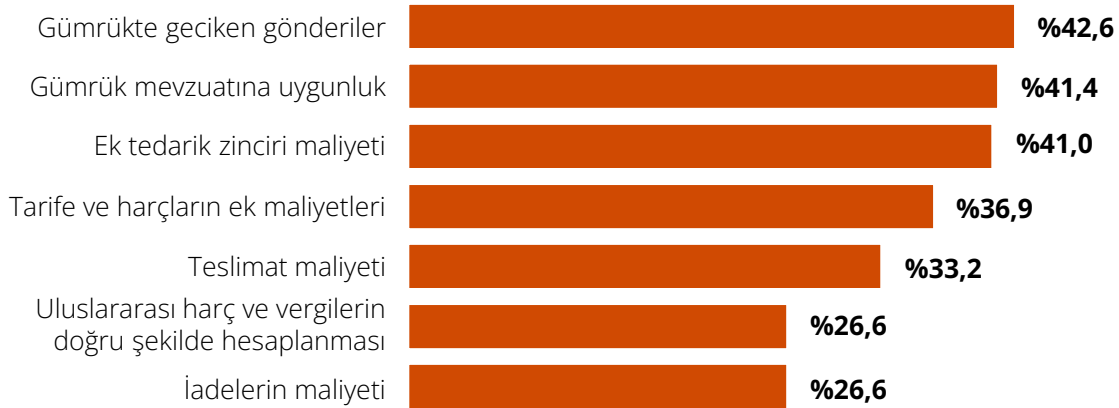
Barkod bazında takip edilemeyen toplu ya da kilo ile gönderilen ürünlerin (giyim, ev tekstili vb.) iade gelmesi durumunda, gümrük beyannamesi ile ürün eşleştirmesi zorlu bir süreç neden olmaktadır.

- Satış yaptığı ülkelerde iade merkezleri ve deposu bulunmayan ya da 3. parti lojistik hizmet sağlayıcılar ile ortaklık yapmayan satıcılar için iade sürecindeki lojistik ve gümrük maliyetleri zorlayıcı olabilmektedir.
- Ticaret Bakanlığı’nın «E-İhracat Strateji ve Eylem Planı»nda, hızlı teslimat ve iade maliyetlerinin azaltılması için yurt dışında tedarik üslerinin kurulmasını desteklediği görülmektedir.
- Teşviklerin özellikle küçük ölçekli firmalar için depo kiralamasını kapsamı ya da 3. parti taraflar ile ortaklıkları destekleyecek şekilde kapsamalarını geliştirmesi gerekmektedir. (Mevcut teşvikler için bkz. Sayfa 128-130)
- İhraç edildikten sonra geri gelen eşyanın, Türkiye’de gümrük vergilerinden muaf olarak serbest dolaşıma girebilmesi için, ihracat nedeniyle yararlanılan hak ve menfaatin iade edildiğini gösteren belgenin gümrük idaresine ibrazı gerekmektedir⁶⁷. Tek Pencere Sistemi’nden bu belge hızlı bir şekilde temin edilmektedir.
- Fakat bazı firmalar, geri gelen eşyanın serbest dolaşıma girmesi için yapılan kurumlar arası bilgi alışveriş sürecinin uzunluğundan dolayı vergisiz ihracat hakkından vazgeçerek, iade sürecinde zaman kaybetmemek adına ürünlere KDV’siz fatura kesmektedir. Uzun iade süreçlerinin neden olduğu operasyonel maliyetten kaçınmak için takip edilen bu gibi çözümler, müşteriye ek maliyet olarak yansımaktadır.
- Gümrük sistemi ile vergi dairesinin sistem entegrasyonunun e-ihracat hızına uygun şekilde desteklenmesi, operasyonel yüke sebep olabilecek aksaklıkların minimuma indirgenmesi için gereklidir.

Gümrük Süreçleri

Tedarik Zinciri Profesyonelleri İçin Sınır Ötesi E-Ticaret Zorlukları

2023, %



Ülkelere göre gümrük muafiyet sınırları

150 Euro
Avrupa Ülkeleri

800 Dolar
ABD

135 GBP
İngiltere

1.000 Dirhem
BAE

1.000 AUD
Avustralya

20 CAD
Kanada

* Anket sorusunu cevaplayan toplam 244 Amerikalı tedarik zinciri profesyoneli bulunmaktadır.

Kaynak: Statista, UTİKAD, PwC Analizi

- Amerika’da yapılan araştırmalara göre sınır ötesi e-ticarete en çok zorlanan konular içinde gümrük süreçleri yer almaktadır⁷³.
- Gümrükte yaşanan gecikmeler ve gümrük mevzuatına uygun faaliyet gösterme gibi konular, Türkiye’de de şirketler tarafından karşılaşılan sorunlar arasındadır.
- Türkiye’de gümrüklerde daimi çalışan uzman insan kaynağı eksikliği, bu sorunların yaşanmasındaki en önemli neden olarak görülmektedir⁷². ETGB (BGB)’li gönderiler için uzman çalışanların uzun süreli olarak istihdamının sağlanması, mevzuata hakim olma ve süreçlerde yaşanan zorlukları azaltma açısından önem arz etmektedir.
- Gümrük sürecinde havaalanındaki bedelsiz/numune ürünler için alınan damga pulu, gümrük personeline ödenen fazla mesai ve antrepo giriş ücretleri gibi maliyetlerin yüksek olması ve sıkı risk yönetimi için oldukça fazla sayıda denetim yapılmasının yükleme sürecini uzatması yaşanan sorunlar arasındadır.
- Gümrük süreçlerinin sistemsel altyapısının e-ihracat hızına uygun olması ve yurt dışındaki gümrükleme süreci ile entegre çalışması, süreçlerin hızlı işlemesi için gereklidir.
- Satıcıların Türkiye’deki ve varış ülkesindeki gümrük mevzuatına hakim olması, yaşanacak gecikmelerin ve sorunların önüne geçilmesini sağlayacaktır. Bu yüzden satıcılara karışık ve değişen gümrük süreçleri ile ilgili destek verilmesi önem arz etmektedir.
- Varış ülkesinde gümrük ve mevzuat kurallarından dolayı oluşabilecek maliyetleri, pazaryeri platformları çoğu lojistik firmasının aksine varış öncesinde direkt tüketiciden tahsil etmektedir. Bu durum tüketiciler tarafından ödenmesi beklenen bir maliyet olasılığını ortadan kaldırırsa da, bilgi eksikliğinden kaynaklanan ek maliyetlerin önüne geçememektedir.

Mevzuat ve Devlet Politikaları

İşletmelerin E-İhracat Faaliyetleri Sırasında Sıklıkla Karşılaştıkları Problemler

2023, %, n=99

Tespitler	Dağılımı (%)	Sıralama*
Hedef pazarların satış koşulları ve mevzuatına uyum	27	2,2
Yurt içi mevzuat	29	2,9

Pazaryerleri Tarafından Sağlanan Eğitimlerin İçeriğine Dair Beklentilerin Dağılımı

2023, %, n=99

Tespitler	Dağılımı (%)	Sıralama*
Yurt içi mevzuat	6	2,3

* Sıralama değerleri, işletmelerin listeye alma ortalamaları olarak hesaplanmıştır.

Kaynak: Türkiye Cumhuriyeti Ticaret Bakanlığı, PwC Amazon Raporu, PwC Analizi

- E-İhracat yapmak isteyen firma uygulamalarının satış yaptığı bölgedeki kanunların gerektirdiği standartları karşılamaması, en önemli sorunlar arasında yer almaktadır⁶².
- Genel Veri Koruma Yönetmeliği (GDPR), fikri mülkiyet hakları gibi ülkeye veya bölgeye özgü politikalar ve mevzuatlar, firmaların iş yapma şeklini etkilemektedir. Veri güvenliği, kart şeması uygulamaları ve daha fazlası için bölgeye göre farklı standartlar olduğu görülmektedir.
- Mevzuat konusunda her ülkenin farklı standartları bulunurken, ülkeler arası yapılan anlaşmaların firmalar tarafından takibi e-İhracatı kolaylaştırmak için gerekmektedir.
- Örnek olarak, sınır ötesi e-ticaretin vergilendirilmesinde karşılaşılan ve firmalara maliyet yükü getiren çifte vergi sorununun, uluslararası anlaşmalar ile çözümü sağlanmaktadır. 1 Eylül 2003 tarihi itibarıyla, Türkiye 60 ülke ile çifte vergilendirmeyi önleme anlaşması imzalamıştır. Bu anlaşmalardan 49’u onaylanıp yürürlüğe girerken, diğer 11 ülke ile imzalanan çifte vergilendirmeyi önleme anlaşmalarının onay işlemleri devam etmektedir⁷⁴.
- Türkiye’nin İngiltere ile yaptığı Serbest Ticaret Anlaşması’nda görülen, ek bir belgeye ihtiyaç olmadan, fatura üzerinde «Türk Menşeli» yazan ürünlerin gümrük vergisinden muaf olmasını sağlayan benzer anlaşmaların, özellikle Avrupa ülkeleri ile yapılması önem arz etmektedir.
- Satıcının hedef pazarların mevzuatlarına hakim olmasının yanında, Türkiye’deki mevzuatı da bilmesi süreçlerin daha kısa ve kolay işlemlerini sağlaması için önemlidir. Fakat Türkiye’de henüz olgunlaşmamış e-İhracat mevzuatının tüm uygulama, prosedür ve işlemleri içermemesi (Örn. iade mevzuatının yeteri kadar açık olmaması vb.) karmaşıklığa yol açmaktadır.
- Ayrıca e-İhracat gönderileri için alınan «Evrensel Posta Hizmeti Katılım Payı», mevzuata uygun tam olarak uygulanmamaktadır. Bu payın, e-İhracat firmalarının sadece yurt içine denk gelen taşıma kısmından alınması gerekmektedir.

Pazarlama Faaliyetleri

Kanallar Aracılığıyla Yeni Markaları ve Servisleri Keşfeden İnternet Kullanıcıları Oranı

	16-24 Yaş	25-34 Yaş	35-44 Yaş	45- 54 Yaş	55-64 Yaş
1	Sosyal Medyadaki Reklamlar %28,4	Arama Motorları %29,5	Arama Motorları %31,8	Arama Motorları %34,3	TV Reklamları %37,4
2	TV Reklamları %26,5	TV Reklamları %28,4	TV Reklamları %30,9	TV Reklamları %33,5	Arama Motorları %35,2
3	Arama Motorları %26,4	Sosyal Medyadaki Reklamlar %28,1	Kulaktan Duyma %27,4	Kulaktan Duyma %30,4	Kulaktan Duyma %33,3
4	Kulaktan Duyma %24,4	Kulaktan Duyma %25,9	Sosyal Medyadaki Reklamlar %27,2	Sosyal Medyadaki Reklamlar %24,7	Mağaza İçi Promosyonlar %24,2
5	Marka Web Siteleri %23,4	Marka Web Siteleri %24	Marka Web Siteleri %26,2	Marka Web Siteleri %24,2	Çevrim İçi Perakende Web Siteleri %23,4
6	TV Gösterileri ve Filmler %23,4	TV Gösterileri ve Filmler %23,4	Çevrim İçi Perakende Web Siteleri %23,9	Çevrim İçi Perakende Web Siteleri %23,7	Marka Web Siteleri %23,2
7	Web Sitelerdeki Reklamlar %23,1	Sosyal Medya Yorumları %23,9	TV Gösterileri ve Filmler %23,7	Mağaza İçi Promosyonlar %23,1	Tüketici Yorum Sayfaları %21,9
8	Sosyal Medya Yorumları %22,9	Web Sitelerdeki Reklamlar %23,4	Web Sitelerdeki Reklamlar %23,6	Web Sitelerdeki Reklamlar %22,6	TV Gösterileri ve Filmler %21,8
9	Mobil Uygulamalardaki Reklamlar %22,8	Çevrim İçi Perakende Web Siteleri %22,8	Tüketici Yorum Sayfaları %22,9	TV Gösterileri ve Filmler %22,4	Sosyal Medyadaki Reklamlar %20,5
10	Çevrim İçi Perakende Web Siteleri %21	Mobil Uygulamalardaki Reklamlar %22,7	Sosyal Medya Yorumları %22,8	Tüketici Yorum Sayfaları %21,8	Web Sitelerdeki Reklamlar %20,4

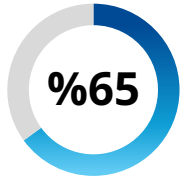
Kaynak: Digital Survey⁷⁵, PwC Analizi

- Satıcıların marka bilinirliğini arttırmak ve satış hacmini genişletmek amacıyla uyguladığı pazarlama faaliyetleri, yurt dışı pazarlarda tutunabilmek için önemli bir faktördür.
- Ürün ve hizmet sağlayıcıları, dijital platformlarda reklam yaparak ürün veya hizmetlerini tanıtmaktadır. Ancak, dijital reklam gelirlerinin vergilendirilmesi ile ilgili bu sorun, özellikle e-ihracat yapan işletmeler için önemli bir ticari mesele haline gelmektedir. 1 Ocak 2019 tarihinden itibaren dijital reklam hizmeti sunan veya bu hizmete aracılık edenlere yönelik getirilen vergi kesintisi, 476 Sayılı Cumhurbaşkanı Kararı ile belirlenen oranlar dahilinde uygulanmaktadır⁷⁶.
- Bu vergi kesintisi, e-ihracat yapanlar açısından önemli bir mali yük oluşturmaktadır. E-ihracat yoluyla ürün ve hizmetlerin uluslararası pazarlarda tanıtımı ve satışı sırasında dijital reklam bütçesini artırma ihtiyacı, getirilen stopaj vergisi nedeniyle daha zor hale gelmektedir. Dolayısıyla, firmaların e-ihracat faaliyetlerini etkileyen bu mali yük, ticarete sorunlar yaratmakta ve rekabet gücünü azaltmaktadır⁷⁶.
- Aynı zamanda firmaların hedef ülkelerde hangi pazarlama araçlarını ve yöntemlerini kullanacaklarını belirlemesi ve ona uygun teknolojik altyapıyı oluşturması gerekmektedir.
- Satıcıların çok kanallı pazarlama stratejilerinin eksik olması da, şirketlerin yurt dışı pazarında tutunabilmesinde engel teşkil eden sorunlar arasındadır.
- Çevrim içi reklamcılık (Google Ads, Facebook Ads, Instagram Ads vb.), arama motoru optimizasyonu (SEO), lokal içerik üretimi gibi dijital pazarlama stratejileri, küresel bir müşteri tabanına ulaşmak ve marka bilinirliğini artırmak için çok çeşitli araçları içermelidir.

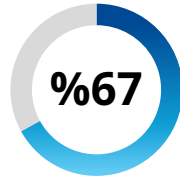
Müşteri Yönetimi

Tüketici Tercihleri Anketi*

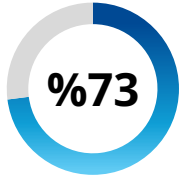
Haziran 2020, %



Kalitesiz olsa bile kendi dillerindeki içeriği tercih etmektedir.



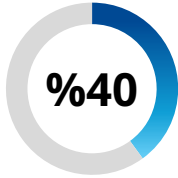
Bir web sitesindeki karışık dillere tolerans göstermektedir.



Ürün incelemelerinin kendi dillerinde yapılmasını istemektedir.



Çevrim içi makine çevirisini (MT) kullanmaktadır.



Diğer dillerdeki web sitelerinden alışveriş yapmayacaktır.

* Avrupa, Asya, Kuzey Amerika ve Güney Amerika'daki 29 ülkede 8.709 küresel tüketicinin katıldığı bir ankete dayanmaktadır.

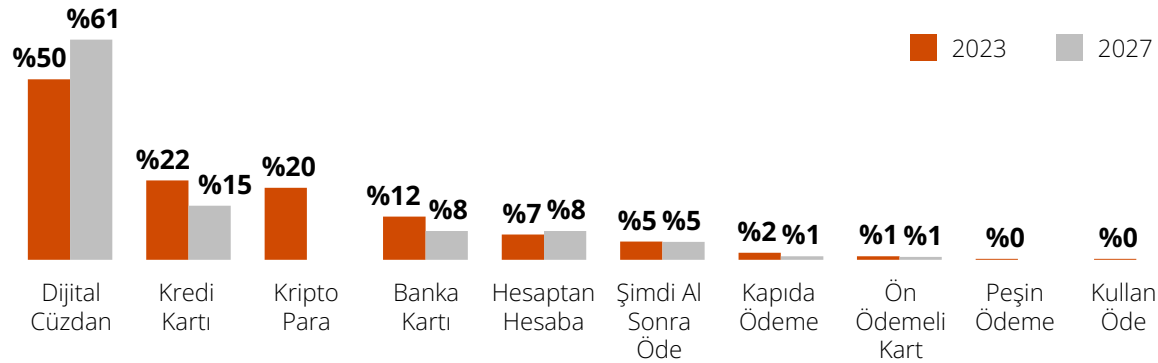
Kaynak: CSA Research, PwC Analizi, Sektör Temsilcileriyle Yapılan Çalıştay

- Sınır ötesi e-ticaret müşteri yönetimi; etkili iletişim, güvenli ödeme sistemleri, hızlı teslimat ve müşteri memnuniyetini artırmaya yönelik stratejileri içermektedir.
- Müşteri yönetimi aynı zamanda; kültürel farklılıkları anlama, dil bariyerlerini aşma ve müşteri taleplerini karşılama gibi özel gereksinimlere odaklanmayı da gerektirmektedir.
- Yapılan araştırmalar, firmaların hedef ülkelerde yerleşmesinin, müşteri yönetimi, satış ve lojistik açılardan önemli olduğunu göstermektedir.
- Müşteri yönetiminde yerleşmedeki önemli unsurların başında ise dil gelmektedir. Satış sonrası hizmetlerde, web site tasarımında ve müşterilere yönelik yapılan içeriklerde yerel dil kullanımı, tüketicilerin alışveriş tercihlerini büyük ölçüde etkilemektedir⁷⁷.
- Müşteri yönetiminde dikkat edilmesi gereken diğer noktalar; sadakat programı, müşteri veri güvenliği, iade ve gümrük bilgilerini sağlama olarak sıralanabilir. Türkiye için sınır ötesi iade ve gümrük süreçlerindeki şeffaflık, müşteri yönetimi konusunda dikkate alınması gereken iki önemli konu olarak öne çıkmaktadır.
- Firmaların yerleşme ve iyi bir müşteri yönetimi süreci için yeterli teknolojik altyapı, çoklu dil ve zaman dilimi desteği sağlayan müşteri hizmetleri servisi, yerel dilde hizmet veren internet sitesi, lojistik şeffaflık (kargo takip vb.) gibi gereksinimleri karşılaması gerekmektedir.

Ödeme Sistemleri

E-Ticaret Ödeme İşlemleri Değerinde Ödeme Yöntemlerinin Pazar Payı

2023 ve 2027, %, Dünya Geneli



Sınır Ötesi E-Ticaret Tedarik Zinciri Ekosisteminde Perakendecilerin, Markaların ve Üreticilerin Karşılaştığı En Büyük Zorluklar

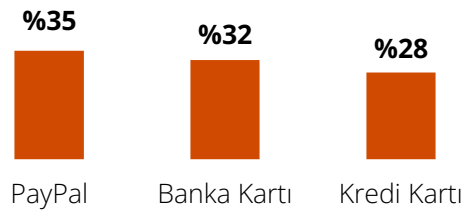
%

Yabancı Para Birimlerinin İşlenmesi ve Yönetimi

%11.8

ABD'de Sınır Ötesi Çevrim İçi Alışverişlerde Tercih Edilen Ödeme Yöntemleri

2022, %



* Kripto para, ön ödemeli sonradan ödeme yöntemlerini içermektedir.

Kaynak: Paypal⁶⁶, Statista^{78 79}, PwC Analizi, PwC Amazon Raporu⁶²

- Çoklu para birimi işlemleri satıcılara birçok yönden avantaj getirir de, küçük ve orta ölçekli işletmeler sınır ötesi e-ticaret yaparken karmaşık bir yapı ile karşı karşıya kalmaktadır⁶².
- Süreçte farklı ülkelerde bu servisi sunmak, yeni banka hesaplarının açılması ve faaliyetlerin ülkenin mevzuatlarına uygun olması gibi zorlayıcı faktörler yer almaktadır. Aynı zamanda işletmeler, farklı ülkelerdeki para birimindeki dalgalanmalara maruz kalabilmektedir. Bu durum, maliyetlerin tahmin edilmesini zorlaştırmakta ve kâr marjlarını etkilemektedir. Ayrıca işletmeler, farklı para birimindeki gelir ve giderleri izlemek, raporlamak ve muhasebeleştirmek için uygun sistemlere de ihtiyaç duymaktadır.
- Yapılan araştırmalara göre tüketicilerin sınır ötesi ticarete kendi para birimleri ile alışveriş yapmayı tercih ettiği görülmektedir⁶⁶. İşletmelerin hedef ülkedeki para birimi ile satış yapması ve ödeme sayfasını pazarın ana dilinde tasarlaması, işletmelere rekabet avantajı sağlamaktadır.
- Ödeme sistemlerinde güvenlik konusu, müşteriler için diğer önemli etkenler arasındadır. Güvenilir sistemlerden biri olan Paypal'ın 2016 yılında Türkiye'deki faaliyetlerini durdurması üzerine, Türkiye'de yerel alternatif ödeme yöntemleri (BKM Express, Paycell ve Gpay gibi) geliştirilmektedir.
- Fakat yerel ödeme sistemlerinin her yerde tanınmaması, küresel pazaryeri platformları üzerinden e-ihracat yapan işletmelerin farklı ödeme alternatifleri kullanmasına ve yüksek komisyon maliyetine maruz kalmasına neden olmaktadır.
- Farklı sınır ötesi ödeme yöntemlerinde, farklı miktar kısıtlamaları ve ödeme hızlarında önemli farklılıklar vardır. Her birinin kendine göre avantajları, dezavantajları ve uygulama kapsamı bulunmaktadır.
- Türkiye'deki KOBİ'lerin; döviz kuru yönetimi, güvenli ve hızlı ödeme sistemi, verimli muhasebe ve raporlama için ödeme hizmeti sağlayıcıları ile iş birliği yapması önerilmektedir.

Sınır Ötesi E-Ticarette Mevcut Güvenlik Riskleri

Belge Güvenliği

Gümrük işlemleri için gerekli belgelerin kaybolma veya sahte belgelerin kullanılması riski
Belgelerin elektronik ortamda paylaşılması sırasında gizlilik ve güvenlik sorunları

Veri Güvenliği ve Paylaşımı

Gümrük süreçlerinde kullanılan verilere yetkisiz erişim veya sızma riski
Sınır ötesi paylaşılan verilerin güvenliği ve bütünlüğü ile ilgili endişeler

Gümrük Prosedürleri ve Zorlukları

Farklı ülkelerin gümrük prosedürlerine uyum sağlamada yaşanan zorluklar
Gümrük beyannameleri ve diğer belgelerin eksik veya hatalı olması nedeniyle güvenlik açıkları

Ödeme Dolandırıcılığı

Sınır ötesi ödemelerde sahte kredi kartları veya diğer ödeme yöntemleriyle dolandırıcılık riski

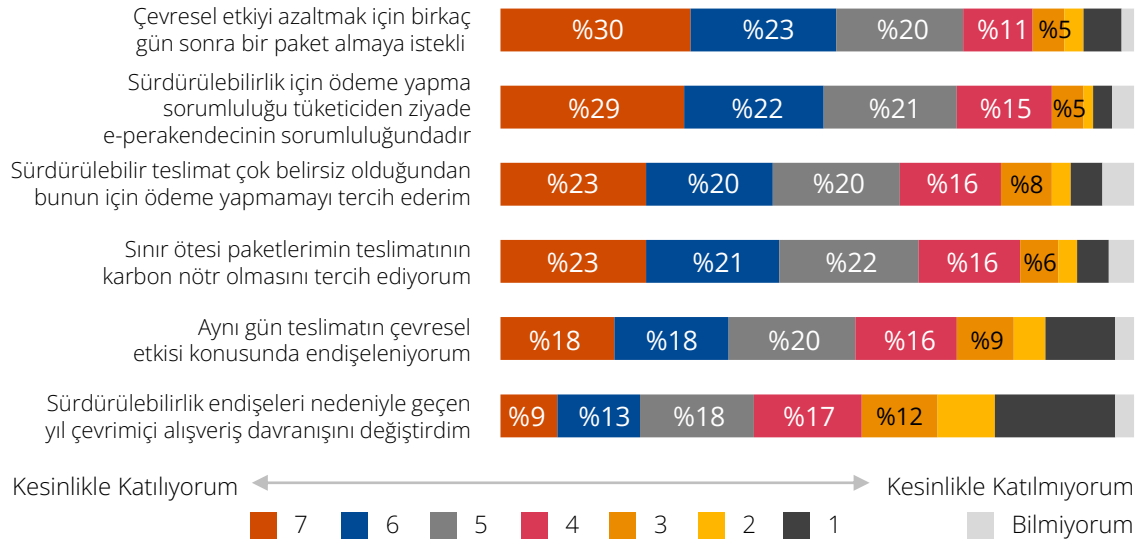
Lojistik Güvenlik Sorunları

Sınır ötesi e-ticarette, ürünlerin fiziksel taşınması sırasında hırsızlık, ürün kaybı veya zarar görmesi riski

- E-İhracat süreçlerinde, dolandırıcılık ve siber suçlar gibi güvenlik riskleri, müşteri ve işletme sahipleri açısından önemli bir endişe kaynağıdır. Özellikle küçük işletmelerin sınır ötesi ödeme sistemlerini tercih etmeme sebeplerinden birisi de bu endişelerdir.
- Firmalar bu tür risklerden kaynaklanan mali kayıpları önlemek ve güvenli bir ödeme süreci sağlamak adına, e-İhracat işlemlerinde yerel kurallara ve düzenlemelere tam uyum sağlamalıdır.
- Güçlü kullanıcı doğrulama yöntemleri, 3D Secure gibi çok faktörlü doğrulama araçları, SSL sertifikaları ve ödeme güvenliği protokolleri, e-İhracatta güvenliği artırmak için kritik bir öneme sahiptir.
- Ödeme servisi sağlayıcılarının ise KOBİ'lere yönelik olarak, sınır ötesi ödeme süreçlerinin güvenliği konusunda güven oluşturma ve dolandırıcılığa karşı yüksek düzeyde görünürlük sağlama, müşterilerini tanıma (KYC) ve dolandırıcılık izleme araçlarını kullanmalarına olanak tanıyan özellikler sunma vb. pazarda fark yaratacak hizmetleri sunmaları gerekmektedir⁸⁰.
- Öte yandan firmalar, müşterilerin güvenini sağlayabilmek açısından bu risklere karşı etkili bir güvenlik stratejisi oluşturmalı, güvenlik politikalarını düzenli olarak gözden geçirmeli ve güncellemelidir.
- Aynı zamanda firmaların farklı ülkelerdeki gümrük ve sınır kontrollerine uyum sağlamada yaşadığı zorluklar, gümrük beyannameleri ve diğer belgelerin eksik veya hatalı olması nedeniyle güvenlik açıkları oluşturacağından, güncellemelerin takip edilmesi gerekmektedir. Örneğin, 1 Mart 2024 tarihi itibarıyla devreye alınması planlanan İthalat Kontrol Sistemi 2 (ICS2) Sürüm 3 kapsamında, gümrüklere ilişkin varış öncesi emniyet ve güvenlik sistemine, denizler, iç sular, kara yolları ve demir yolları ile AB'ye veya AB'den taşınan tüm mallar tabi olacaktır⁸¹.
- Bu risklere karşı güvenliği artırmak için şirketler, gümrük süreçlerinde şeffaflığı teşvik etmeli, doğru ve eksiksiz belgeleme sağlamalı, güvenli teknoloji altyapıları kullanmalı ve gümrük personelinin eğitimlerini sürekli güncellemelidir.

Lojistik Süreçlerde Sürdürülebilirlik

Sürdürülebilir Teslimat Anketi*



* IPC Shopper anketi toplamda 39 ülkedeki (Türkiye dahil değil) 33.009 katılımcının cevaplarını içermektedir. Her ülkeden 100 ila 1000 arası katılımcı vardır.

Kaynak: IPC Shopper Survey 2022⁷⁰, PwC Analizi

- E-ticaret aktiviteleri; karbon emisyonu ve maliyet oluşturan paketleme, etiketleme, ulaşım, enerji tüketimi ve bilgi akışından dolayı çevresel etkilere neden olabilmektedir.
- Küresel düzeyde sürdürülebilirlik ve yeşil lojistik, trend olmuş iki sektör kavramıdır. Bu trendlere uyum sağlamak için lojistik firmaları çevre dostu teknolojilere yatırım yapmaktadır (Örn. Elektrikli ve hibrid kamyonlar, sürdürülebilir havacılık yakıtları vb.).
- Mevcut ve gelecekteki tüm uluslararası sürdürülebilirlik bağlantılı yönetmelikler, şirketlerin düşük karbonlu ekonomiye geçişini hızlandırması gerektiğine işaret etmektedir. Lojistik operasyonlarının e-ticaret sektöründeki en büyük karbon girdilerinden birini oluşturduğu bilinci ile, lojistik optimizasyonu projelerinin kısa sürede hayata geçirilmesi ve sonraki yıl stratejilerinin bunun üzerine kurgulanması gerekmektedir.
- Ayrıca tüketicilerin de çevre dostu çözümlere önem vermesi, firmaların lojistik operasyonlarında sürdürülebilirliği önceliklendirmesine neden olarak, firmalara rekabet avantajı yaratmaktadır.
- Günümüzde artık çevresel ve sürdürülebilir tedarik zincirine geçiş bir seçenek olmaktan çıkıp, bir gereklilik haline gelmiştir. İleriki yıllarda perakende işletmelerinin; devlet, müşteri ve ortaklar tarafından sürdürülebilir faaliyetler için sorumlu tutulması beklenmektedir.
- Bunun örnekleri arasında Almanya'da uygulanan ambalaj yasası «Lucid (VerpackG)» ve Fransa'da bulunan «AGEC (İsrafa Karşı Döngüsel Ekonomi)» yasası gösterilebilir.

Sürdürülebilirlik – Mevzuatlar

Yürürlüğe giren Kurumsal Sürdürülebilirlik Raporlama Direktifi (CSRD), şirketlerin raporlaması gereken çevresel, sosyal ve yönetim (ESG) ile ilgili bilgiler olmak üzere, AB kurallarının modernleştirilmesini ve güçlendirilmesini önermektedir. AB'nin eski ESG raporlama programı olan Finansal Olmayan Raporlama Direktifi (NFRD)'ni, karbonun yanında biyoçeşitlilik, döngüsel ekonomi, kirlilik, su, atık, iş gücü ve iş davranışı da dahil olmak üzere tüm değer ve tedarik zincirini kapsayacak şekilde güncellemektedir⁸².



Uygulamaya tabi tutulacak şirket özellikleri

- Net ciro: 50 Milyon Euro
- Varlıklar: 25 Milyon Euro
- Çalışan sayısı: 250 ve üzeri

Uygulama aşağıdaki belirtilen şirketleri içermektedir:

- Halihazırda NFRD'ye tabi olan büyük, borsada işlem gören şirketler, bankalar ve sigorta şirketleri
- Daha önce NFRD'ye tabi olmayan, listelenen diğer AB şirketleri
- Listelenen Avrupa KOBİ'leri (basitleştirilmiş standartlar kullanarak raporlama yapabilen)
- Büyük özel Avrupa şirketleri

Avrupa Birliği'ndeki bu gelişmeler, Türkiye'de e-ticaret sektöründe faaliyet gösteren şirketler için mevcut durumda geçerli olmamasına rağmen;

- 1 Operasyonlarını AB bölgesinde gerçekleştirmek isteyen KOBİ ve çevrim içi platformlar için yerine getirilmesi gereken koşullardan,
- 2 AB bölgesindeki rakiplerinin bu gelişmeler nedeniyle (artan sürdürülebilirlik faaliyetlerinin de etkisiyle) pazar payını artırma potansiyelinden,
- 3 Yakın gelecekte Türkiye'deki e-ticaret sektörünün de bu regülasyonlardan etkilenebileceği öngörüldüğünden dolayı, AB bölgesindeki gelişmeler ve regülasyonlar açıklanmıştır.

Avrupa Yeşil Mutabakatı – Fit for 55

14 Temmuz 2021'de yayımlanan Fit for 55 (55'e Uyum) mevzuat değişikliği paketi, 2030 yılına kadar AB'nin iklim, enerji, arazi kullanımı, ulaşım ve vergilendirme politikalarının 1990 seviyelerine göre %55 emisyon azaltımını hedefleyerek, gözden geçirilmesi amacını taşımaktadır.

- Paketin içinde, uluslararası ticareti etkileyen önemli bir unsur da **Sınırdaki Karbon Düzenlemesi (SKDM/CBAM)** olarak belirlenmiştir. Bu düzenleme, dünyada ilk kez uygulanacak olup, AB'nin karbon emisyonlarını azaltma hedeflerine paralel olarak ithalat ürünlerinin karbon ayak izini değerlendirme ve düzenleme amacını taşımaktadır. Uygulamaya geçiş süreci 1 Ekim 2023'te başlayan rejim şu an için çimento, demir-çelik, alüminyum, gübre, elektrik ve hidrojen ürün grupları ile sınırlıdır⁸³.

Kaynak: Türkiye Cumhuriyeti Ticaret Bakanlığı, PwC Analizi

Sürdürülebilirlik – Mevzuatlar

2021

Yeşil Mutabakat Eylem Planı

Avrupa Yeşil Mutabakatı'na uyum sağlamak amacıyla 2021 yılında yayımlanmıştır.

Plan; sınırda karbon düzenlemeleri, sürdürülebilirlik akıllı ulaşım gibi hedefleri kapsamaktadır⁸⁴.

Paris Anlaşması

Ekim 2021'de imzalanan Paris Anlaşması, 2020 sonrası süreçte, iklim değişikliği tehlikesine karşı küresel sosyoekonomik dayanıklılığın güçlendirilmesini hedeflemektedir.

Konya İklim Konseyi

Türkiye'nin ilk iklim şurası kararları; Paris İklim Anlaşması ile Avrupa Birliği Uyum Stratejisi ve Avrupa Birliği Yeşil Mutabakatı kapsamında benimsenen yaklaşım ve ilkelerin, ulusal düzeyde de uygulamaya geçirilmesi ve mevcut mevzuatta gerekli düzenlemelerin yapılmasını tavsiye etmektedir⁸⁵.

2022

2023

Sınırda Karbon Vergisi Uygulaması

1 Ekim 2023 – 31 Aralık 2027 Geçiş Dönemi

IFRS S1&S2

Türkiye sürdürülebilirlik raporlaması standartları ve bu standartlara ilişkin uygulama kapsamının, 29 Aralık'ta KGK** tarafından resmi gazetede yayımlanması.

2024

ETS

ETS'nin uygulamaya alınmasına yönelik çalışmaların 2024 yılında tamamlanması ve Avrupa Birliği tarafından Sınırda Karbon Düzenlemesi Mekanizması (SKDM)'nin takvimi göz önünde bulundurularak, Emisyon Ticaret Sistemi (ETS) pilot uygulamasına 2024 yılında başlanması hedeflenmektedir⁸⁴.

2030

Sera Gazı Emisyonu

Sera gazı emisyonunu %21'e kadar azaltmak hedeflenmektedir.

2053

Net Sıfır Emisyon Hedefi

Türkiye'de sürdürülebilirlik ile ilgili gelişmeler e-ticaret şirketlerine şu şekilde bir yol haritası sunmaktadır: Sektörde ETS* uygulamasının başlaması durumunda şirketlerin enerji, operasyon, süreç ve diğer etmenlerden doğan karbon emisyonlarını hesaplamaları gerekecektir. Net sıfır emisyon hedefine bağlı olarak, şirketlerin kendi operasyonlarındaki emisyonu nasıl düşüreceğini önceden planlayarak, gerekli yatırım (enerji dönüşümü, yenilebilir enerji yatırımı vb.) hesaplarını yapmaları ve karbon azaltım senaryolarını çalışmaları gerekmektedir.

* Emisyon Ticaret Sistemi endüstrilerin karbon salımına üst sınır getirerek, çevresel etkilerin azaltılmasını amaçlamaktadır.

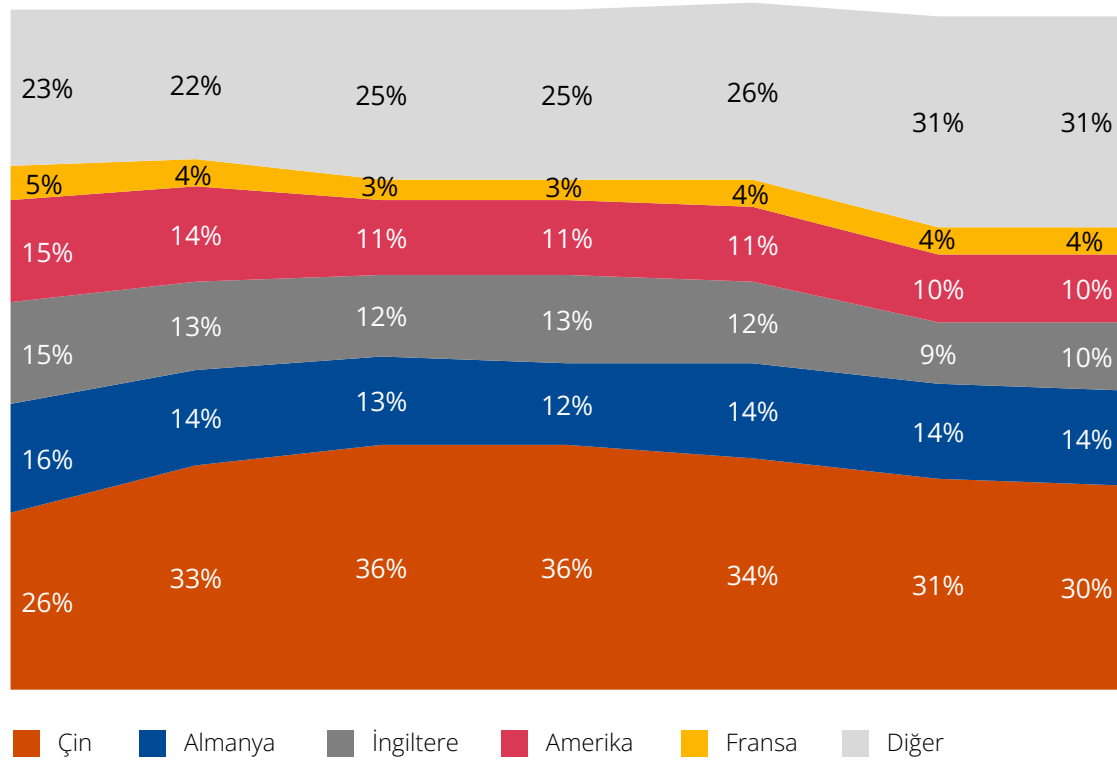
** Kamu Gözetim Kurumu

Kaynak: Türkiye Cumhuriyeti Ticaret Bakanlığı, Türkiye Cumhuriyeti Çevre, Şehircilik ve İklim Değişikliği Bakanlığı, PwC Analizi

Küresel Pazar Rekabeti

Tüketicilerin En Son Sınır Ötesi Alışveriş Yaptığı Ülkeler

2022, %



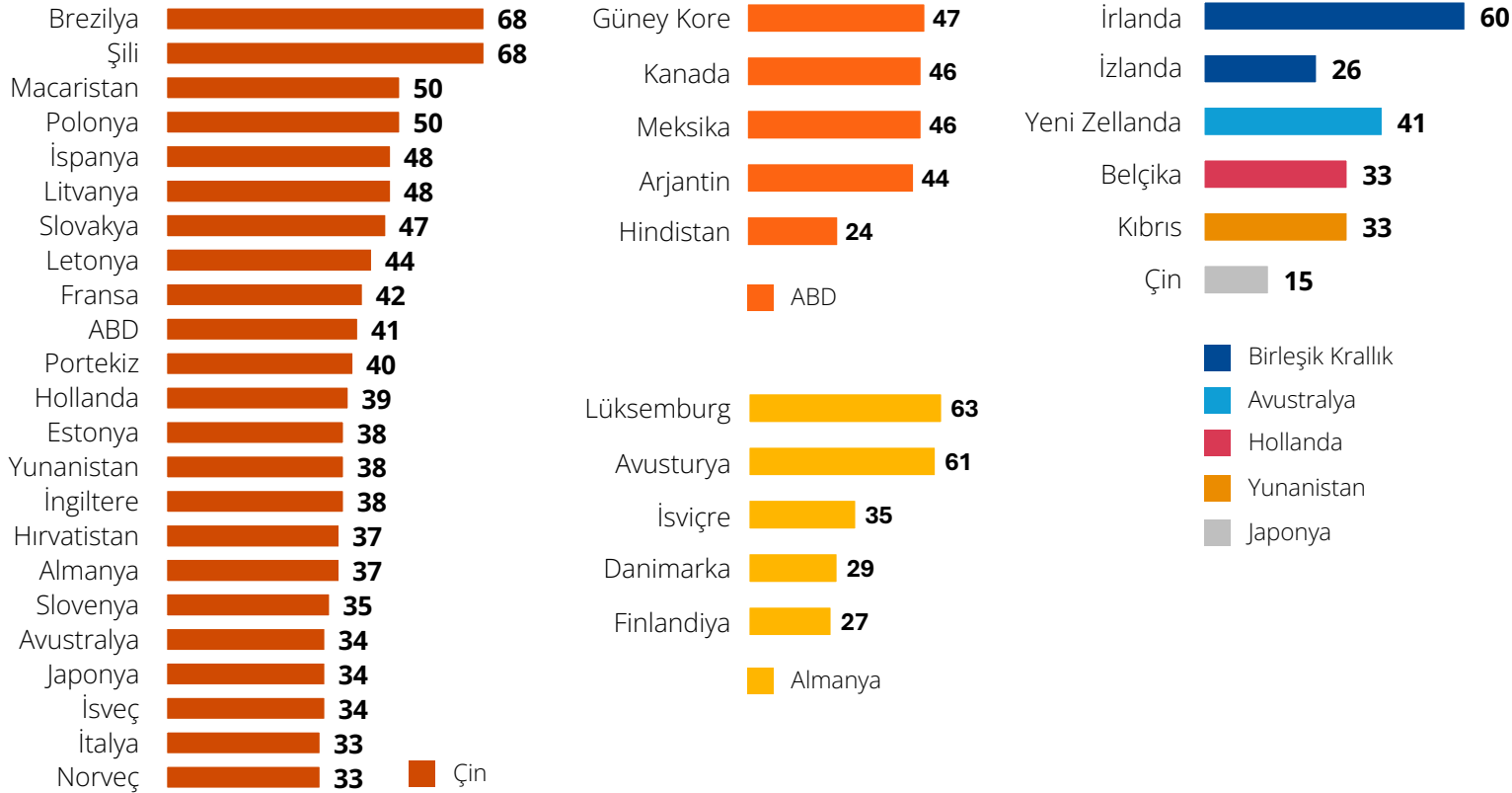
- Daha önce yapılan araştırmalar sonucu, dünya çapında çevrim içi alışveriş yapanların %57'sinin son 12 ay içinde başka bir ülkedeki bir şirketten en az bir çevrim içi alışveriş yaptığını, %22'sinin ise bunu yapmayı düşündüğünü göstermektedir⁸⁶.
- Dünya'da ve Türkiye'de sınır ötesi perakende e-ihracat pazarının büyümesi öngörülürken, e-ticaret işletmeleri bu rekabet ortamında gelirlerini arttırmanın farklı yollarını bulmaya çalışmalıdır.
- 2022 yılında yapılan araştırma, dünya çapında 24 milyon e-ticaret sitesinin olduğunu göstermektedir⁸⁶. Günümüzde e-ticaret platformları sayesinde bir e-ticaret mağazası kurma süreci geçmişe göre çok daha kolay ve ucuz hale geldiğinden, çok fazla sayıda satıcı pazara kolaylıkla girebilmektedir.
- E-ticaret firmaları sadece birbiriyle rekabet etmemektedir. Aynı zamanda kendileri de satıcı olan Amazon, Alibaba, AliExpress ve Walmart gibi sınır ötesi e-ticaret konusunda pazar penetrasyonu yüksek ve ölçek ekonomisine sahip olan pazar yerleri ile de rekabet etmek durumundadırlar.
- Türkiye'deki firmaların küresel pazarda büyümeleri için o pazarın tüm gerekliliklerini bilmesi (mevzuat vb.), oradaki rakiplerini tanıması ve kendi büyüme stratejisini bu şekilde oluşturması önem arz etmektedir. KOBİ'lerin belirli bir çevrim içi pazaryerine bağımlı olmaması adına markalaşmaya da önem vermesi gerekmektedir. Çoklu kanal kullanımı, işletmelerin kalıcı olması ve riski azaltması adına önemli bir faktördür.

Kaynak: Forbes, IPC Shopper Survey 2022⁷⁰, PwC Analizi

Küresel Pazar Rekabeti

Dünya Çapında Seçilmiş Ülkelerde En Son Sınır Ötesi Çevrim İçi Satın Alımlarda Lider Pazar

2022, %



Kaynak: IPC Shopper Survey 2022, PwC Analizi

- 39 ülkede bulunan yaklaşık 33 bin kişi ile 2022 yılında yapılan ankete göre sınır ötesi e-ticaret pazarında Çin'in hakimiyeti görülmektedir. Fakat 2016'dan beri bu ankete katılan 25 trend ülkeye bakıldığında, Çin'in e-ticaret pazarındaki payının 2021'de 3 puan, 2022'de ise 1 puan düştüğü görülmektedir⁷⁰.
- «Diğer» oranının 2020'den 2022'ye kadar giderek artması, tüketicilerin dört büyük e-ticaret ihracatçısından (Çin, ABD, Almanya, İngiltere) birinden ziyade, giderek daha fazla diğer ülkelere alışveriş yaptığını yansıtmaktadır.
- Yapılan ankete göre tüketicilerin ilerde komşu ülkelere alışveriş yapmaya, diğer ülkelere kıyasla daha eğilimli olduğu görülmektedir.
- Büyük bir çoğunluğun ileriki dönemlerde İngiltere, ABD ve Çin'den satın almaya daha az istekli olması dikkat çekmektedir.
- Tüketicilerin ülkelerine yakın lokasyonları tercih etmeye başlaması, teslimat hızının ve lojistik ile alakalı problemlerin sınır ötesi e-ihracatta önemli konular olduğunu göstermektedir.
- İyi bir lojistik ağına sahip olunması, küresel ortamda rakiplere göre avantaj sağlayabilmek açısından önem arz etmektedir.

B2C Alanında Öncü Sektörler

Dünya Çapında En Popüler Sınır Ötesi Çevrim İçi Alışveriş Ürün Kategorileri 2023, %



- Sınır ötesi satın alınan ürün kategorisi ülkeye ve bölgeye göre değişiklik göstermektedir. Yapılan anket çalışmasına göre sınır ötesi satın alınan başlıca üç kategori giyim, ayakkabı ve aksesuar (%39), tüketici elektroniği (%20) ve kişisel bakım ve güzellik (%17) olduğu görülmektedir⁸⁷.
- Güney ve Kuzey Amerika'daki tüketicilerin, giyim, ayakkabı ve hazır giyim kategorisindeki ürünleri en çok satın aldığı görülürken, tüketici elektroniği en sık Güney Amerika'da, kişisel bakım ve güzellik en çok Asya'da popülerliğini korumaktadır⁷⁰.
- Avrupa'da en çok ev ve bahçe kategorisindeki ürünler satın alınmaktadır⁷⁰.
- Ankete ek olarak, Hindistan'da elektronik ve giyim, ayakkabı ve aksesuar ürün gruplarının; Almanya'da ev ve bahçe ürünlerinin yanında otomotiv aksesuarları ürün grubunun rağbet gördüğü bilinmektedir.
- Türkiye'deki işletmelerin pazara hangi ürün ile gireceklerini belirlerken, hedef ülkedeki talebi iyi analiz etmesi ve ihtiyaç duyulan rekabetçi ürünleri belirlemesi önemlidir.
- Türkiye'de e-ihracat alanında giyim (özellikle Orta Doğu ve Avrupa pazarlarında), gıda, ev tekstili ve halılar (özellikle Avrupa ve Amerika pazarlarında) ve otomotiv yedek parça ürün grupları ilk sıralarda yer almaktadır.

Sınır Ötesi E-Ticaret Alışveriş Anketi* Çevrim İçi Pazaryeri Kullanım Oranı

Zalando

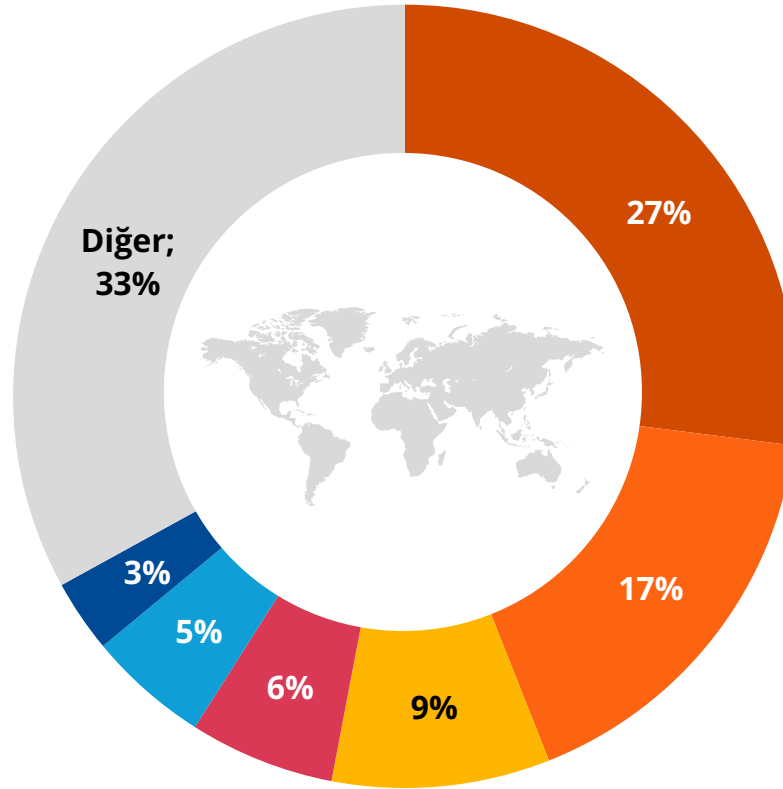
Finlandiya (%13) ve Danimarka'da (%11) en yüksek seviyededir.

Wish

En yaygın olarak Macaristan (%17) ve Norveç'te (%14) görülmektedir.

Shein

En yüksek Güney Kıbrıs (%22), Brezilya (%19) ve Yunanistan'da (%17) görülmektedir.



Amazon

En çok Lüksemburg (%60), Hindistan (%56), Avusturya (%51), Kanada (%47), İtalya ve Çin (her ikisi de %45) ve Meksika'da (%42) yaygındır.

Alibaba Group / AliExpress

En popüler ülkeler arasında Litvanya (%48), Şili ve Letonya (her ikisi de %44), Polonya (%40) ve Slovakya (%38) yer almaktadır.

Ebay

En yüksek Avustralya (%32), Birleşik Krallık (%26), Almanya ve Hırvatistan'da (her ikisi de %19) yer almaktadır.

* IPC Shopper anketi toplamda 39 ülkedeki (Türkiye dahil değil) 33.009 katılımcının cevaplarını içermektedir. Her ülkeden 100 ila 1000 arası katılımcı vardır.

Kaynak: IPC Shopper Survey 2022⁷⁰

Yurt Dışında Türkiye Vergi Levhası İle Satış Yapılabilecek Örnek Pazaryerleri



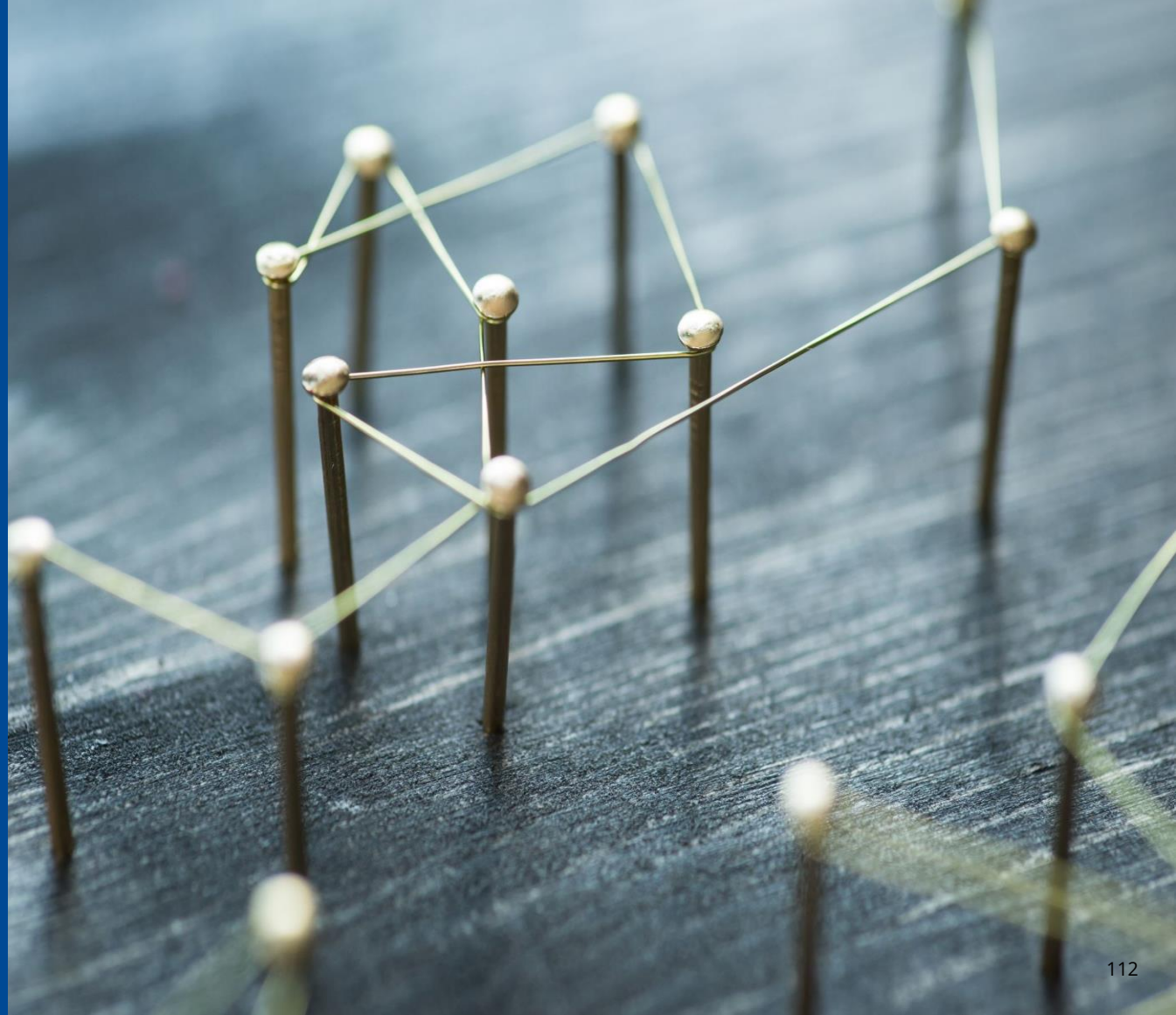
Yurt Dışında Yerelleşerek Satış Yapılabilecek Örnek Pazaryerleri



Hedef Pazar Stratejileri İçin Öncelikli Konular



Kaynak: PwC Analizi



Örnek Potansiyel Pazar Değerlendirmesi – Birleşik Arap Emirlikleri

Temel Göstergeler*

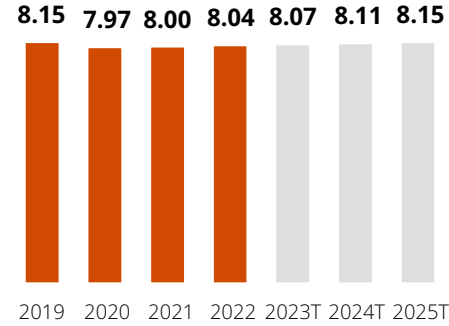


- Dünya Ticaret Örgütü'nün, 17 Arap ülkesinden oluşan Pan-Arab Serbest Ticaret Alanı'nın ve altı Arap ülkesinden oluşan Körfez İşbirliği Konseyi'nin üyesidir⁹².
- «Elektronik İşlemler ve Ticaret Kanunu» ile elektronik işlemler ve e-ticaret kullanımı düzenlenmektedir⁹³.
- BAE'de lisanslı veya izni alınmış ticari faaliyetten doğan gelirler için kurumlar vergisi uygulanmamaktadır⁹³.
- Vergiye tabi geliri 100 Bin Doların üstündeki ticari işletmeler için %9 oranında kurumlar vergisi uygulamaya alınmıştır⁹².
- Türkiye ile yatırım ve teşvikleri karşılıklı koruma, çifte vergilendirmeyi önleme, hava ulaştırma, ekonomik ve teknik iş birliğini sağlamaya yönelik ikili anlaşmalar mevcuttur⁹³.

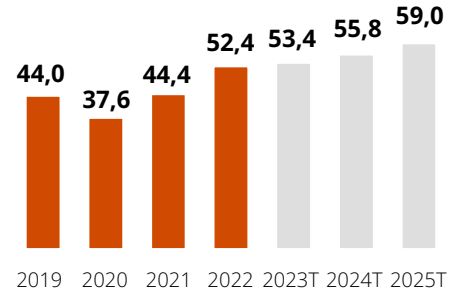
* Ülkeler arasındaki sıralamayı göstermektedir.

** Güncellik (timeliness), bilgilerin kullanıma uygun bir zamanda mevcut olması anlamına gelmektedir.

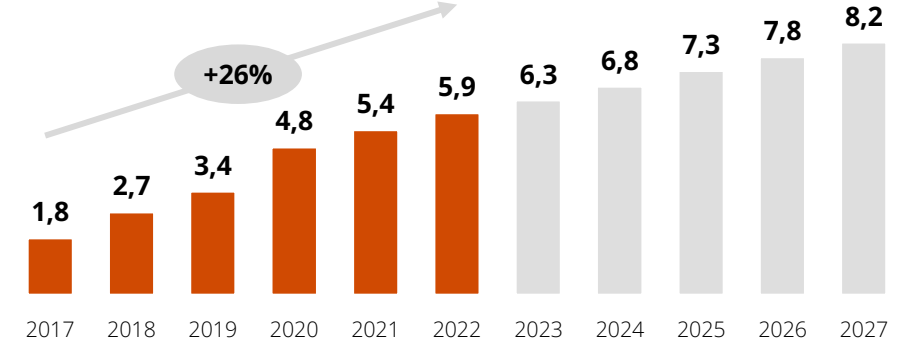
Toplam Nüfus (15-64 Yaş Arası) (2019-2025T, Milyon Kişi)



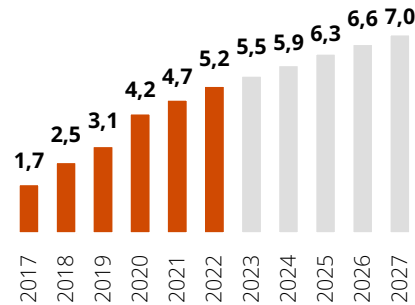
Kişi Başına Düşen GSYİH (2019-2025T, Bin \$)



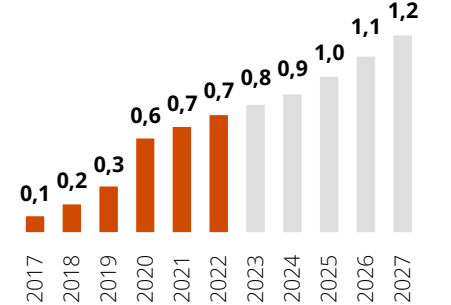
Toplam Perakende E-Ticaret (2017-2027T, Milyar \$)



Diğer (2017-2027T, Milyar \$)



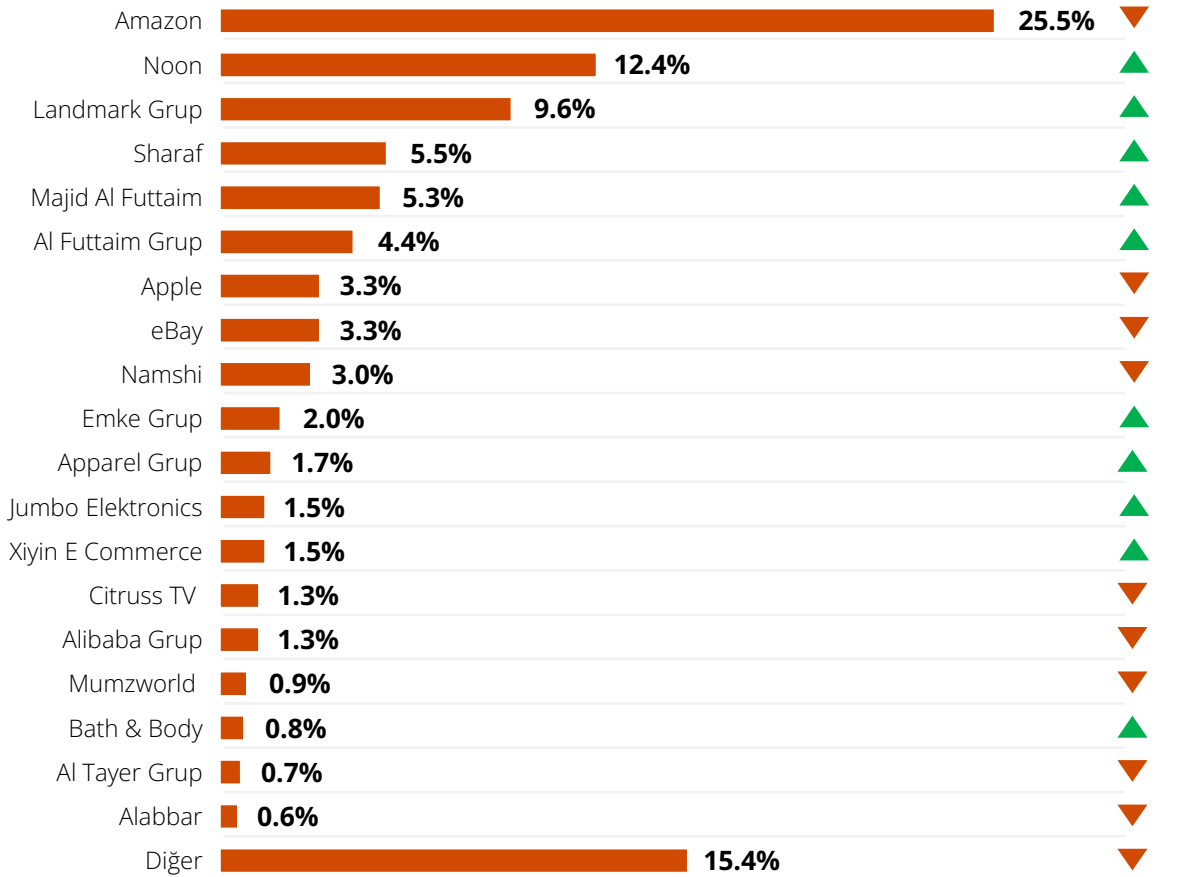
Doğrudan Müşteriye (DTC) (2017-2027T, Milyar \$)



Örnek Potansiyel Pazar Değerlendirmesi – Birleşik Arap Emirlikleri

Perakende E-Ticaret Firma Payları

% Pay, Satış Vergisi hariç Perakende Değeri, 2022



5 Yıllık Trend

Kaynak: Euromonitor, Türkiye Cumhuriyeti Ticaret Bakanlığı

- BAE'de perakendeciler, tüketici ile daha doğrudan bir ilişki geliştirmek istediği için dijitalleşmeye önem göstermektedir. Fakat bu durum çevrim içi satıcılar ve üçüncü parti pazaryerleri arasında yarıya neden olmaktadır⁹¹.
- Birçok çevrim içi satıcı ve e-ticaret pazaryeri, çeşitli ödeme sistemlerinin yanı sıra müşteriye «Şimdi Al, Sonra Öde» gibi seçenekler sunmaktadır. Bankalar esnek ödeme seçenekleri sunma ve işlemleri taksitlendirme konusunda aktif rol almaktadır⁹¹.
- BAE'de e-ticaret için temel faktörler; kolaylık, hareket halinde alışveriş, cep telefonlarında yüksek düzeyde gezinme konforu ve güvenli dijital cüzdan ödemeleridir⁹¹.
- Perakende e-ticarete duyulan genel güvenin yüksek olması göz önüne alındığında, yerel tüketiciler de yabancı çevrim içi platformlardan sipariş verme konusunda rahat hissetmektedir⁹¹.
- Suudi Arabistan'da moda e-ticaretinin gelişmesi ve Türk perakendecilerin bölgede yaygınlaşması da dahil olmak üzere, yerel ve bölgesel KOBİ'lerin gelişmesinin önümüzdeki yıllarda BAE'de de daha fazla görünürlük kazanması beklenmektedir⁹¹.
- 2022-2027 yılları arasında en fazla yıllık bileşik büyüme gerçekleştiren kategorilerin, hijyen ürünleri ve ev aletleri olması tahmin edilmektedir⁹¹.

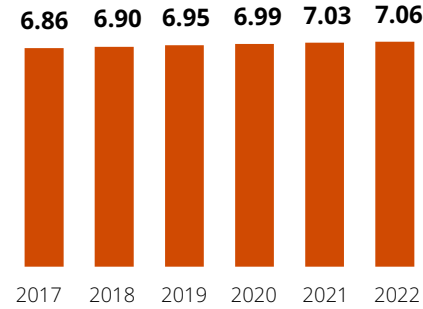
Örnek Potansiyel Pazar Değerlendirmesi – Azerbaycan

Temel Göstergeler*

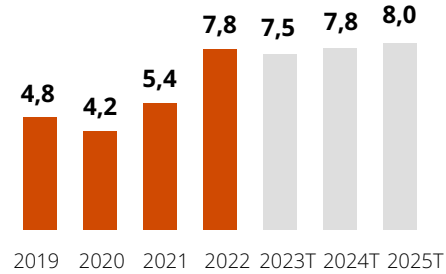


- Türkiye ile yapılan «Çifte Vergilendirmeyi Önleme» ve «Yatırımların Karşılıklı Teşviki ve Korunması» anlaşmaları yürürlüktedir⁹⁶.
- Türkiye ile arasında Serbest Ticaret Anlaşması veya Gümrük Birliği bulunmamaktadır⁹⁶.
- Gümrük vergileri, ürün gruplarına göre %0,5, %1, %3, %10 ve %15 oranında uygulanmaktadır. (Tercihli Ticaret Anlaşması'ndaki 15 ürün için belirtilen miktarlar dışında kalan ve petrol faaliyetleri harici diğer tüm ihracat ürünleri için geçerlidir)⁹⁶.

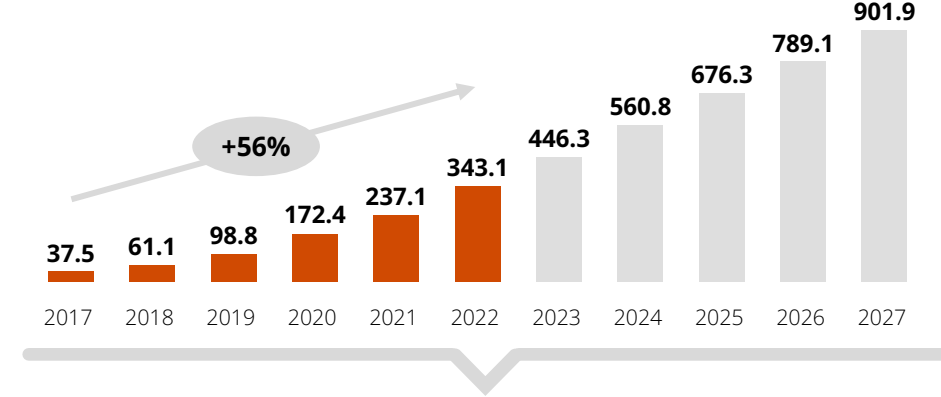
Toplam Nüfus (15-64 Yaş Arası) (2017-2022, Milyon Kişi)



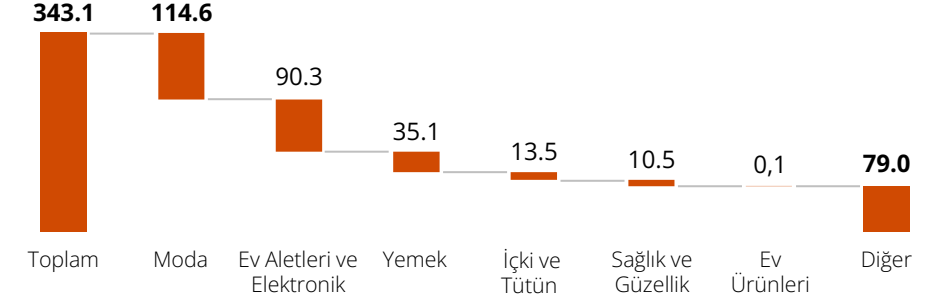
Kişi Başına Düşen GSYİH (2019-2025T, Bin \$)



Toplam Perakende E-Ticaret (2017-2027T, Milyon \$)



Ürün Kategorilerine Göre Azerbaycan Perakende E-Ticaret Pazarı (2022, Milyon \$)



* Ülkeler arasındaki sıralamayı göstermektedir. World Bank'in 139 ülke için yaptığı bu değerlendirmede Azerbaycan bulunmamaktadır.

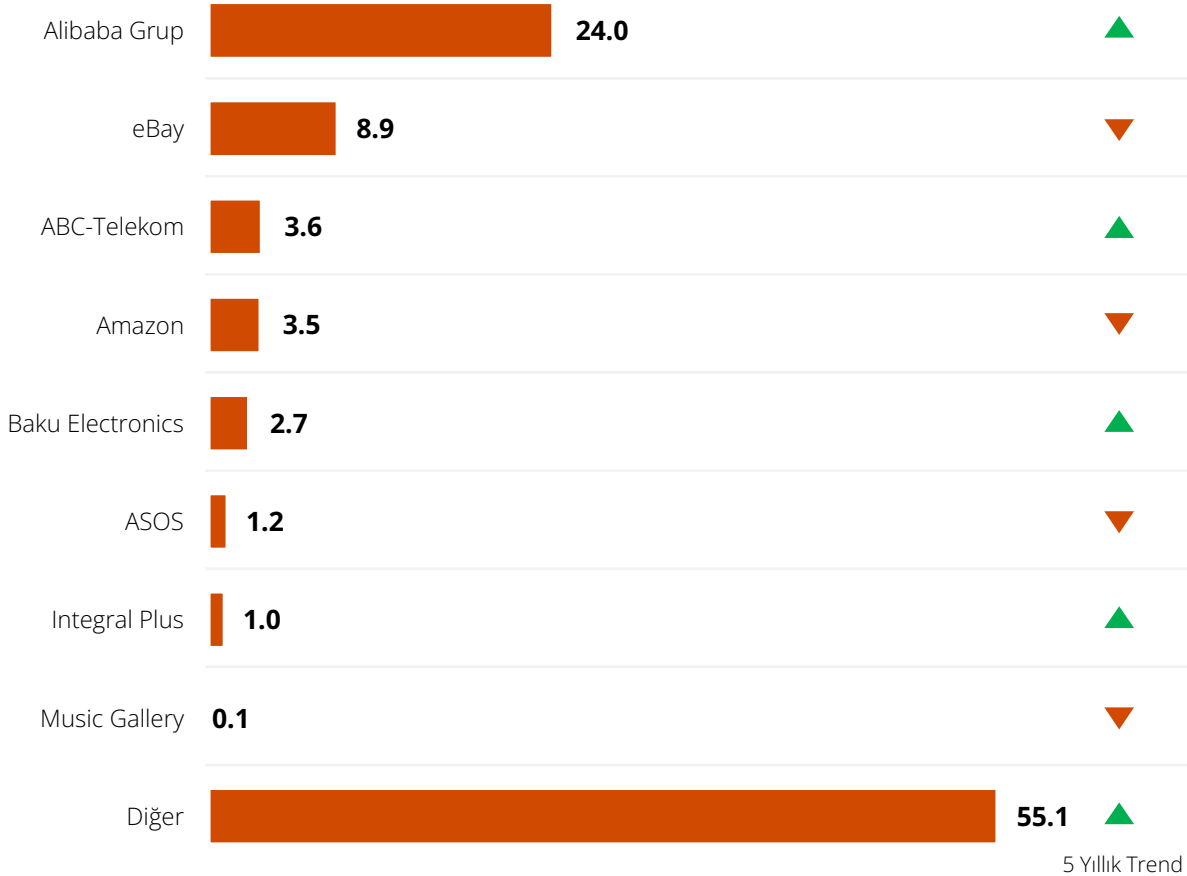
** Güncellik (timeliness), bilgilerin kullanıma uygun bir zamanda mevcut olması anlamına gelmektedir.

Kaynak: World Bank^{88 90}, Statista⁹⁴, Euromonitor⁹⁵, Türkiye Cumhuriyeti Ticaret Bakanlığı

Örnek Potansiyel Pazar Değerlendirmesi – Azerbaycan

Perakende E-Ticaret Firma Payları

% Pay, Satış Vergisi hariç Perakende Değeri, 2022



- E-ticaret yeteneklerinin gelişmesi, artan internet kullanımı ve mobil abonelikler sayesinde e-ticaretin hızla büyümesi beklenmektedir⁹⁵.
- Fakat bu büyümenin önündeki en önemli engel, tüketicilerinin çoğunun yerleşik alışveriş tercihlerine devam ediyor olmasıdır. Tercihlerin bu yönde şekillenmesindeki etkenlerin başında; satış kanalına güvenmemek, fiyat konusunda pazarlık yapabilme ve nakit ödeme isteği gelmektedir⁹⁵.
- Özellikle yurt içi e-ticaret sitelerinin şu ana kadar mağaza tabanlı perakendecilere göre önemli ölçüde farklı fiyatlar sunamamaları, altyapı sorunlarından dolayı uzun veya belirsiz teslimat sürelerinin olması, tüketicilerin e-ticarete geçiş yapmasını zorlaştıran etkenlerdendir⁹⁵.
- Ülkede taklit ürünlerin yaygın, yasa dışı ticaretin güçlü ve kalıcı olması, e-ticaretin yükselişine yönelik tehdit oluşturmaktadır. Ayrıca bu konulardaki mevzuatın hâlâ gelişmemiş olması ve tüketici haklarının ihlal edilme sıklığı, kanala olan güveni zedelemeye devam etmektedir⁹⁵.
- Devletin bu sorunları dikkate alması ve bazı tüketicilerin (özellikle genç nüfusun) sosyal medya ve küresel trendler ile etkileşim halinde olması nedeniyle kısa ve orta vadede e-ticarete yönelik tüketici tabanının artması beklenmektedir⁹⁵.

Kaynak: Euromonitor, PwC Analizi

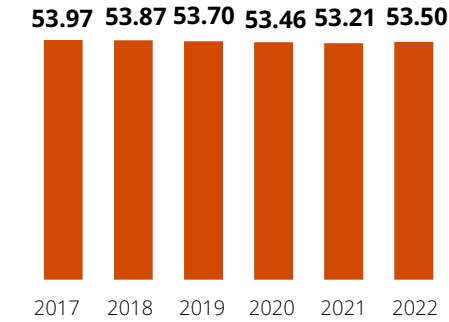
Örnek Potansiyel Pazar Değerlendirmesi – Almanya

Temel Göstergeler*

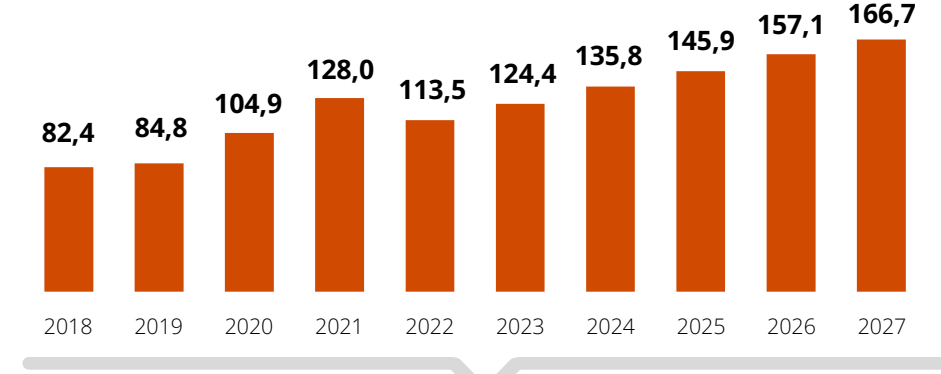


- Türkiye ile yapılan «Çifte Vergilendirmeyi Önleme», «Yatırımların Karşılıklı Teşviki ve Korunması» ve «Bölgesel Ticaret Anlaşması» anlaşmaları yürürlüktedir⁹⁹.
- Türkiye'den internet aracılığıyla Almanya'ya verilen siparişlerin vergi kesintisi, gönderilen ürünlerin fatura tutarına bağlıdır. Bedeli 150 Euro'dan az olan ürünler gümrük vergisinden muaf tutulmaktadır⁹².
- 1 Temmuz 2021 tarihinden itibaren AB'de gerçekleşen sınır ötesi B2C satışlar için «Tek Durak Hizmet Noktası» (OSS) uygulanmaktadır. AB genelinde e-ticaret için 10 Bin Euro'nun üzerindeki satışlarda işletmeler OSS üzerinden KDV ödemelerini gerçekleştirmektedir⁹⁹.

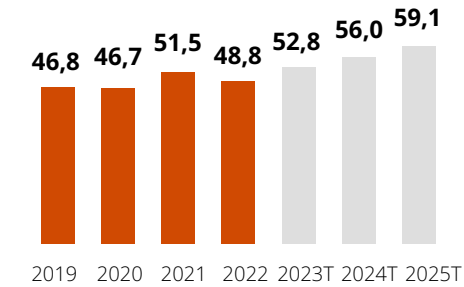
Toplam Nüfus (15-64 Yaş Arası) (2017-2022, Milyon Kişi)



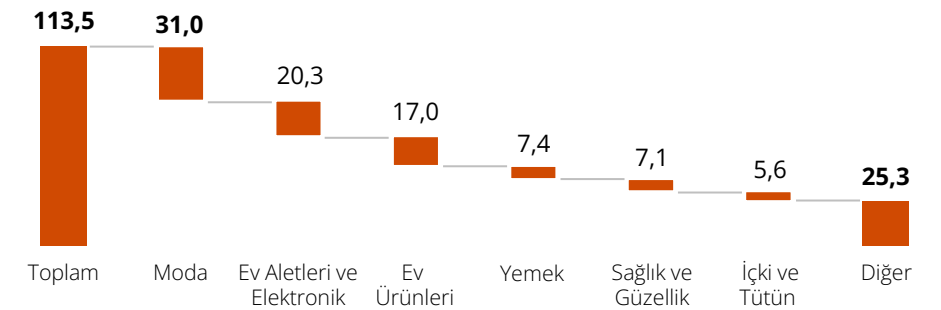
Toplam Perakende E-Ticaret (2017-2027T, Milyar \$)



Kişi Başına Düşen GSYİH (2019-2025T, Bin \$)



Ürün Kategorilerine Göre Almanya Perakende E-Ticaret Pazarı (2022, Milyar \$)



* Ülkeler arasındaki sıralamayı göstermektedir. World Bank'in 139 ülke için yaptığı bu değerlendirmede Azerbaycan bulunmamaktadır.

** Güncellik (timeliness), bilgilerin kullanıma uygun bir zamanda mevcut olması anlamına gelmektedir.

Kaynak: Statista⁹⁷, Euromonitor⁹⁸, World Bank^{88 90}, Türkiye Cumhuriyeti Ticaret Bakanlığı

Örnek Potansiyel Pazar Değerlendirmesi – Almanya

Paypal Sınır Ötesi E-Ticaret Anket Sonuçları* – Almanya

Sınır Ötesi Alışveriş Sebepleri



Daha iyi fiyat
(%50)



Yerel pazarda olmayan
ürünlere erişim (%46)



Yeni ve ilgi çekici ürünleri
keşfetme (%38)

Sınır Ötesi Alışveriş: İlk Üç Kategori



Kıyafet



Ev Elektronikleri



Oyuncak ve Hobi

Sınır Ötesi Alışveriş Ödeme Yöntemleri



Paypal %60
Kredi Kartı %22
Klarna %17

Sınır Ötesi Alışveriş Başlama Yolları



Arama Motoru



Sosyal Medya Reklamları



Arkadaş / Aile Tavsiyeleri

- 2022 yılında Almanya'da enflasyonun artması, Ukrayna'daki savaş ve sonrasında yaşanan enerji krizinin getirdiği yüksek riskler, tüketicilerin anlık alımlar da dahil olmak üzere pek çok zaruri olmayan satın alımını ertelemesine neden olmuştur. Bu durum özellikle eğlence kategorilerini etkilemiştir⁹⁸.
- Öte yandan, ev aletleri, yiyecek ve içeceklerin yanı sıra sağlık ürünleri de dahil olmak üzere, bazı temel ürünlere yönelik kalıcı olarak artan bir talep mevcuttur⁹⁸.
- Tahmin dönemi boyunca Almanya'daki e-ticaretin, birçok faktörün yönlendireceği sürdürülebilir bir büyüme yoluna dönmesi beklenmektedir. Normalleşmeye rağmen, pandeminin tetiklediği tüketicilerin beklenti ve davranışlarındaki kalıcı değişikliklerin yanı sıra, şirketlerin çevrim içi hizmetlerinde yaptığı iyileştirmeler (sosyal ticaret, canlı alışveriş, sesli ticaret vb.) sonucunda e-ticaretin çok daha güçlü bir temelde büyümeye devam etmesi beklenmektedir⁹⁸.
- Perakende e-ticaret pazarından en fazla pay alan ilk beş firma olarak; Amazon (%32,1), Otto (%8,2), eBay (%7,1), Apple (%3,7) ve Zalando (%3,5) öne çıkmaktadır⁹⁸.

* Anket Aralık 2021-Ocak 2022 tarihleri arasında 14 farklı pazarda bulunan 18 yaş üstü (son 3 ayda en az bir çevrim içi alışveriş yapan) 14 bin kişi ile gerçekleştirilmiştir.

Kaynak: PayPal⁶⁶, Euromonitor

Türkiye E-İhracat Stratejisi ve Eylem Planı

 1 Lojistik kapasitenin geliştirilmesi Türkiye, geleneksel lojistiği e-Lojistikle güçlendirerek, hızlı ve esnek teslimatları müşteri taleplerine uygun şekilde sunarak, bölgesel e-ticaret merkezi olma hedefi doğrultusunda lojistik kapasitesini geliştirmeyi amaçlamaktadır.	 2 Gümrük mevzuatının iyileştirilmesi Gümrük işlemlerini hızlandırmak ve maliyetleri düşürmek amacıyla 2013'te ETGB kullanımı teşvik edilmiştir. E-ihracatçıların KDV iadeleri gibi konularda yaşadığı sorunların çözümüne yönelik stratejik adımların, bu hedefle atılması amaçlanmaktadır.	 3 Ürün güvenliği ve denetiminin etkinleştirilmesi «E-Ticaret Siteleri İçin Güven Damgası Sistemi» oluşturularak, çevrim içi alışveriş ortamında standartlara uygunluğu denetleyip, belgelendirecek bir yapı kurmak hedeflenmektedir.	 4 Uluslararası rekabetçiliğinin geliştirilmesi E-ihracat yapan firmaların uluslararası rekabetçiliklerini güçlendirmek ve küresel oyuncularla başa çıkabilmeleri için rekabet güçlerini, teknolojik düzeylerini ve ekonomik katkılarını artırmak üzere çeşitli destek mekanizmalarını hayata geçirmek hedeflenmektedir.	 5 E-ihracatçı firma sayısının artırılması Sınır ötesi e-ticaret yapmamış ve farkındalığı olmayan KOBİ'lerin e-ihracat fırsatları konusunda bilgilendirilerek, ülkenin kalkınmasına katkı sağlayacak bir e-ticaret ekosisteminin oluşturulması amaçlanmaktadır.	 6 Mikro girişimcilerin etkin katılımı Mikro girişimciler, e-ihracat potansiyeline sahip olmalarına rağmen bilgi ve farkındalık eksikliği nedeniyle bu alanda faaliyet gösterememektedir. Ancak strateji çerçevesinde gerçekleştirilecek çalışmalar ile e-ihracata yönlendirilmeleri hedeflenmektedir.	 7 Uluslararası iş birlikleri yapılması Hedef ülkelerde faaliyet gösteren yerel/küresel oyuncularla iş birlikleri oluşturmak ve e-ihracatçılara maliyet avantajları sağlamak, ikili ve çok taraflı anlaşmalarla e-ihracata yönelik iş birliği imkânlarını arttırmak amaçlanmaktadır.
---	--	---	--	---	--	--

Yararlanıcılara Yönelik E-İhracat Teşvikleri

Pazara Giriş Rapor Desteği	Yurt dışında e-ticarete ilişkin pazara giriş stratejileri ile eylem planlarının oluşturulabilmesi amacıyla satın alınan sektör, ülke ve e-ihracat odaklı rapor giderlerinin desteklenmesi
Dijital Pazaryeri Tanıtım Desteği	Yurt dışı pazaryerlerinde gerçekleştirilen dijital reklam üzerinden dönen, toplam satışların %20'sini aşmayan dijital pazaryeri tanıtım giderlerinin desteklenmesi
E-İhracat Tanıtım Desteği	Dijital pazaryeri tanıtımları hariç olmak üzere, bakanlık tarafından belirlenen diğer pazarlama faaliyetlerine ilişkin giderlerin desteklenmesi
Sipariş Karşılama Hizmeti Desteği	Şirketlerin, e-ihracat konsorsiyumlarının, perakende e-ticaret sitelerinin ve pazaryerlerinin ilgili ülkedeki toplam e-ticaret satışlarının %10'unu aşmayan sipariş karşılama hizmetlerine ilişkin giderlerinin %50 oranında ve her bir ülke için en fazla 3 (üç) yıl desteklenmesi
Depo Kira Desteği	Ürünlerin hızlı teslimatını sağlamak ve iade süreçlerini yönetmek üzere kiralanan yurt dışındaki depolara ilişkin kira giderlerinin desteklenmesi
Yurt Dışı Pazaryeri Entegrasyon Desteği	Yurt dışı pazaryerleri ve bunlara ilişkin yurtiçinde yapılacak entegrasyon hizmetlerine ait giderlerin desteklenmesi
Çevrim İçi Mağaza ve Hedef Ülke E-Ticaret Paydaşlarından Alınan Hizmetler Desteği	Hedef ülkelerin (Liste B) yurt dışı pazaryerlerinde çevrim içi mağaza açılmasına, bu mağazaların yıllık ödemelerine ve ülkelerin e-ticaret paydaşlarından alacakları hizmetlere ilişkin giderlerin desteklenmesi
Pazaryeri Komisyon Gideri Desteği	Hedef ülkeler listesinde (Liste C) yer alan ülkelerdeki (Arjantin, Brezilya, Endonezya, Filipinler, Hindistan, Mısır) yurt dışı pazaryerlerine ilişkin komisyon giderlerinin desteklenmesi

Kaynak: Türkiye Cumhuriyeti Ticaret Bakanlığı¹⁰¹

E-İhracat Teşvikleri – Yurt Dışı Depo Kiralama*

Yararlanan Taraflar:

- ✓ “E-ihracat konsorsiyumları
- ✓ Perakende e-ticaret siteleri
- ✓ Pazaryerleri

Kapsam:

- ✓ Deponun net kira bedeli
- ✓ Kiralayandan sözleşme kapsamında alınan ortak alanların kullanıma ait giderler

Kapsam Dışı:

- × Komisyon
- × Vergi (dolaylı vergi hariç)
- × Diğer ücretler

Kapsam Limiti:

- ✓ Her bir birim başına %50 oranında, her **bir ülke** için en fazla **3 (üç) yıl** olmak üzere, 2024 yılı için yıllık **13.980.253 TL**’ye kadar desteklenir. Kira gideri desteğinden en fazla **25 (yirmi beş)** birim için yararlanılabilir.

Ek Bilgiler:

- ✓ Birden çok şirkete depoculuk hizmeti veren şirketlerden depo kiralanması mümkündür.
- ✓ Depo olarak tutulan alanda ürünlerin sergilenmesine yönelik bir sergi alanının bulunması ve kira sözleşmesinde ayrıca belirtilmesi halinde, bu birimler tek birim olarak değerlendirilir.
- ✓ Yararlanıcıya ait listelenen ürünlerin **Türk ürünü** olması esastır.

Kaynak: Türkiye Cumhuriyeti Ticaret Bakanlığı¹⁰¹

Başvuru Süreci:

- ✓ Yararlanıcı tarafından ön onay başvurusu, “EK-Depo Kira Desteği Ön Onay Başvuru Formu” ve ekli bilgi/belgeler ile beraber incelemeci kuruluşa (başvuru sahibinin üyesi olduğu ihracatçı birliği) yapılır.
- ✓ Ön onay başvurusu çerçevesinde gerekli bilgi ve belgeler Bakanlık yurt dışı temsilcisine iletilir. Bakanlık yurt dışı temsilcisi depoyu yerinde inceler.
- ✓ Bakanlık yurt dışı temsilcisi “EK-Depo Kira Desteği Yerde İnceleme Formu”nu doldurarak, değerlendirmesini incelemeci kuruluşa iletir.
- ✓ Süreç olumlu ilerlerse destek ödeme başvuruları, “EK-Depo Kira Desteği Ödeme Başvuru Formu” ve eki bilgi/belgelerle, ödeme belgesi tarihinden itibaren en geç **6 (altı) ay** içerisinde, incelemeci kuruluşa yapılır.
- ✓ Destek için uygulanacak azami süre ve yıllık destek üst limitine ilişkin süre, ön onay tarihini takip eden ayın ilk günü ile başlar. Bu tarihten sonra gerçekleştirilen faaliyetlere ilişkin harcamalar destek kapsamında değerlendirilir.
- ✓ Bakanlık yurt dışı temsilcisi, desteğe ilişkin hususların tespitine yönelik olarak, destek devam ettiği sürece her destek yılı bitiminde ve ihtiyaç duyması halinde yerinde inceleme yapabilir.

* Sadece e-ihracat kapsamındaki depo kiralama teşvikleri örnek olarak gösterilmektedir.

İş Birliği Kuruluşlarına* Yönelik Teşvikler

Sektörel Ticaret ve Alım Heyeti Desteği

İş birliği kuruluşlarının ayrı ayrı veya birlikte düzenleyeceği, e-ticaret ile perakende olarak satışı gerçekleştirilebilen ürünleri kapsayan e-ihracata yönelik sektörel ticaret heyeti, sektörel alım heyeti ve sanal ticaret heyetine ilişkin ulaşım, konaklama, tanıtım ve organizasyon giderlerinin desteklenmesi

E-İhracat Tanıtım Projesi Desteği

İşbirliği kuruluşlarının e-ticaret ve perakende ürünlerinin, Bakanlık (İhracat Genel Müdürlüğü) tarafından uygun görülen yurtdışı pazaryerlerinde ve dijital platformlarda tanıtılması amacıyla Bakanlığa sunacakları proje kapsamında gerçekleştirecekleri tanıtım, danışmanlık, pazar araştırması çalışması ve raporlarına ilişkin giderlerin, aynı anda en fazla 2 (iki) proje için, proje başına en az 1 (bir) en fazla 4 (dört) yıl süresince desteklenmesi

E-İhracatı Geliştirme Projesi Desteği

İşbirliği kuruluşlarının, üyelerinin hedef ülkeler listesinde (Liste A) yer alan ülkelerde ortak hareket etmesine ve pazara giriş şartlarının kolaylaştırılmasına yönelik olarak gerçekleştirecekleri projeler kapsamında belirli gider kalemlerinin desteklenmesi

Türkiye E-İhracat Platformu Desteği

Türkiye’nin ihracatçı envanterinin dijital ortama taşınmasına, ithalatçılar ile ihracatçıların buluşmasına, sipariş almalarına ve karşılamlarına, ihracat işlemlerinin dijitalleşmesine ve yeni nesil teknolojilerin kullanılmasına olanak sağlayan platformun desteklenmesi

* Türkiye İhracatçılar Meclisi’ni, Türkiye Odalar ve Borsalar Birliği’ni, Dış Ekonomik İlişkiler Kurulu’nu, ihracatçı birliklerini, ticaret ve/veya sanayi odalarını, organize sanayi bölgelerini, sektörel çatı kuruluşlarını, mala ilişkin e-ticaret sektörlerinde faaliyet gösteren dernekleri ve e-ihracat konsorsiyumlarını kapsamaktadır.

Kaynak: Türkiye Cumhuriyeti Ticaret Bakanlığı¹⁰²

Sınır Ötesi E-Ticaret Trendleri



Doğrudan Tüketicie (DTC) Markaların Yükselişi

Birçok doğrudan tüketici markası, araçları devre dışı bırakarak uluslararası müşterilere doğrudan ulaşmak ve küresel bir varlık oluşturmak için sınır ötesi e-ticareten yararlanmaktadır.



Sürdürülebilirlik Odaklılık

E-ticaret işletmeleri, değişen tüketici tercihleri ile beraber çevre dostu ve sosyal sorumluluk sahibi ürünlere, paketleme ve ambalajlamaya aynı zamanda kargo yöntemleri için tüketicinin taleplerine cevap verecek sürdürülebilirlik uygulamalarına daha fazla önem vermektedir.



Gelişmiş Ödeme Seçenekleri

Farklı ve güvenli ödeme seçeneklerinin entegrasyonu, dijital cüzdanlar ve yerleştirilmiş ödeme yöntemleri de dahil olmak üzere, tüketiciler için sınır ötesi işlemler daha pratik hale gelmektedir.



Sınır Ötesi Ticaret Ortaklıkları

Hükümetler ve işletmeler sınır ötesi ticareti kolaylaştırmak, ticaret engellerini azaltmak ve uluslararası iş birliğini teşvik etmek amacıyla iş birliği yapma ve ortak girişimler oluşturma konularını geliştirmektedir.



Yerelleştirme Stratejileri

E-ticaret işletmeleri, dil özelleştirmesi, kültürel olarak uygun pazarlama ve farklı bölgelerdeki müşterilerin spesifik ihtiyaçlarını karşılamak için uyarlanmış kullanıcı deneyimleri vb. yerelleştirme stratejilerini artan bir şekilde benimsemektedir.



Lojistik ve Kargo İlerlemeleri

Lojistik ve kargo çözümlerindeki ilerlemeler, hızlı teslimat hizmetleri ve uluslararası depolama merkezleri vb. konulardaki zorlukları ele alarak, sınır ötesi işlemleri daha sorunsuz hale getirmektedir.



Gümrük ve Düzenleyici Teknolojiler

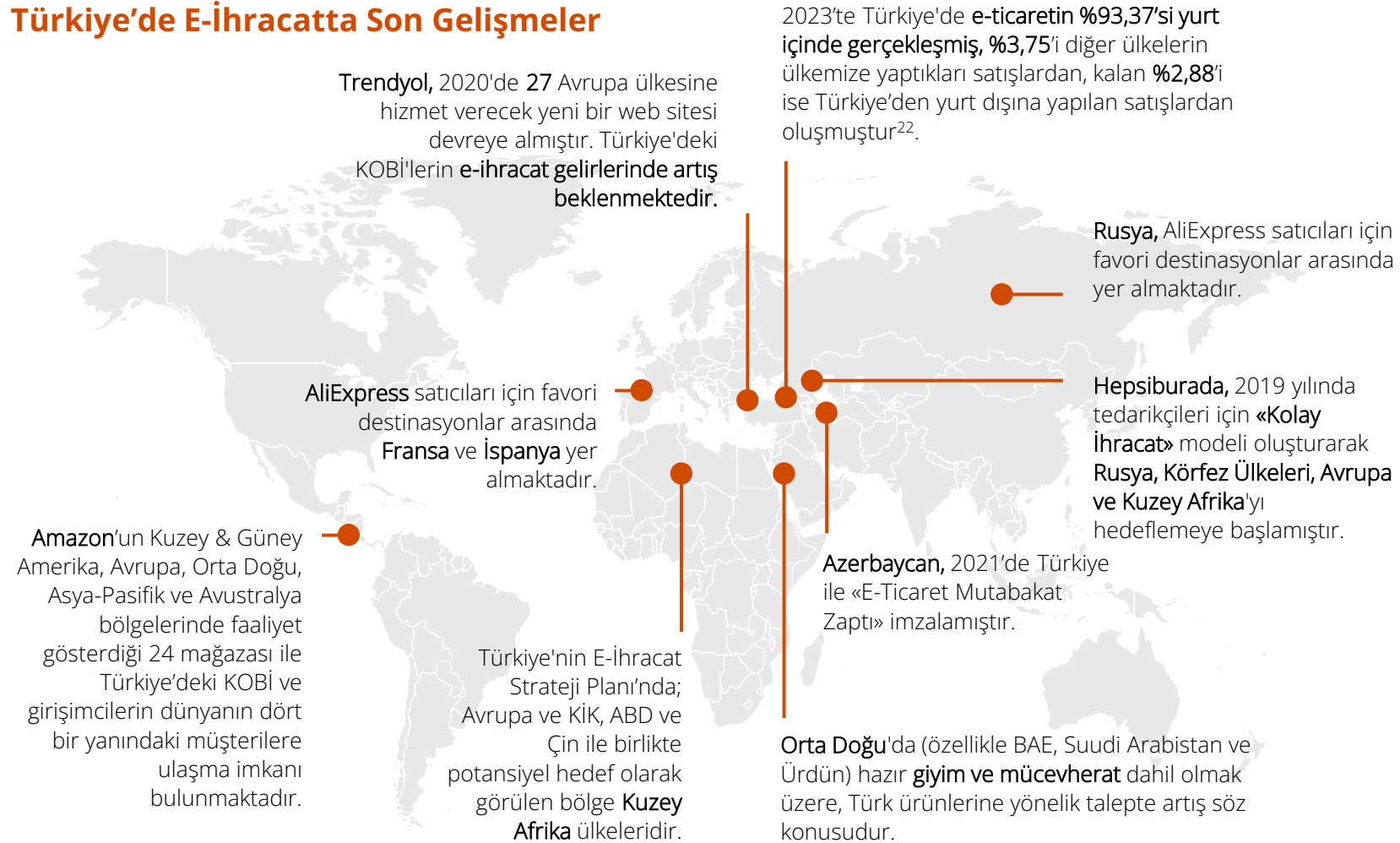
Gümrük süreçlerini kolaylaştırmak ve değişen uluslararası düzenlemelere uyum sağlamak amacıyla teknolojilerin geliştirilmesi ve benimsenmesi, sınır ötesi e-ticaretteki karmaşıklığı azaltmaya yardımcı olmaktadır.



Yapay Zeka ve Kişiselleştirme

Yapay zeka, küresel tüketicilerin çeşitli tercihlerine hitap etmeyi amaçlayarak, ürün önerilerinden hedefli pazarlamaya kadar çeşitli alanlarda çevrim içi alışveriş deneyimlerini kişiselleştirmek için kullanılmaktadır.

Türkiye'de E-İhracatta Son Gelişmeler



- Ticaret Bakanlığı tarafından e-ihracatın genel ihracattaki payının, destekler ile yüzde 1,5'ten yüzde 10'a çıkarılması amaçlanmaktadır.
- Ticaret Bakanlığı tarafından e-ticareti ve e-ihracatı desteklemek için Türkiye e-İhracat Platformu'nun yakında hizmete alınması planlanmaktadır.
- 3 Mart 2023 tarihinde Türkiye ile BAE Arasında «Kapsamlı Ekonomik Ortaklık Anlaşması» imzalanmıştır.
- Amazon Lojistik (FBA) hizmetiyle satış yapılan pazarlarda, ürün depolama ve hızlı teslimat hizmeti sağlanmaktadır.

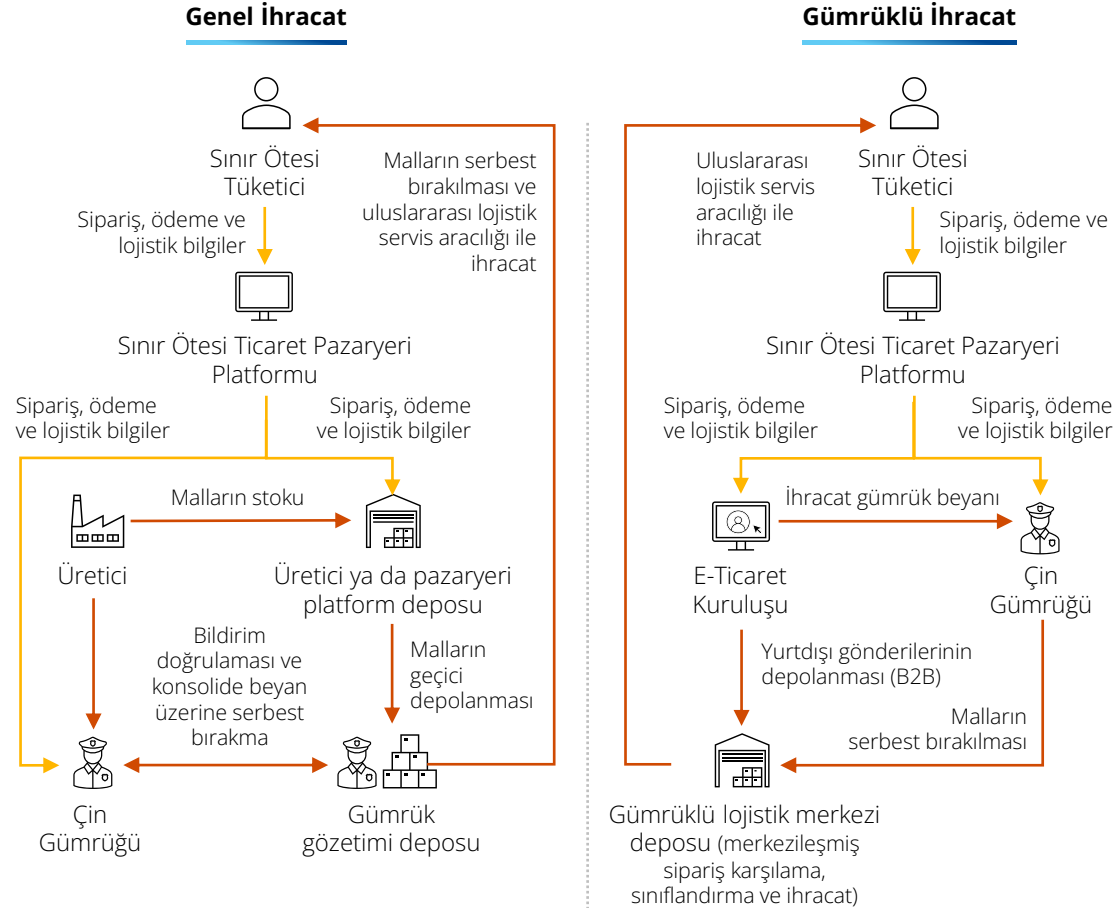
Kaynak: PwC Araştırması, Türkiye Cumhuriyeti Ticaret Bakanlığı, PwC Analizi

Türkiye’de E-İhracatta Son Gelişmeler

- **Shopiverse**, yapay zeka destekli e-ihracat için şirketlere entegrasyon çözümü sunarak, kullanıcılara tüm süreci tek bir panelden yürütme imkanı sağlamaktadır.
- Amerika, İngiltere, Avrupa ve Orta Doğu ve Güney Afrika’da satış yapmak isteyen perakendecilere sınır ötesi lojistik, depolama, sipariş yönetimi ve karşılama hizmeti sunan **Navlungo**; Hindistan, Vietnam, Tayland, Bangladeş, Malezya ve Mısır’da bulunan perakendeciler ile çalışmayı hedeflediğini belirtmiştir.
- E-ticaret sektörünün ihtiyaçlarına özel olarak kurulan **THY Hava Kargo Taşımacılığı A.Ş.**, «**Widect**» markasıyla e-ticaret lojistiği sektöründe hizmet veren kurumsal müşterileri için entegre hava kargo çözümlerine 2024 yılının ilk çeyreğinde başlanacağını duyurmuştur.
- **Alibaba Grup** Türkiye’ye gelecek dönemde Trendyol üzerinden 2 milyar \$’lık yatırım planları olduğunu kaydetmiştir.
- Sürdürülebilir Havacılık Enerjisi konusunda **DHL Grup**; 77 bin Amerika uçuşuna denk gelecek **668 milyon litre** saf yakıt satın alarak, karbon ayak izi sıfır olacak şekilde faaliyetlerini sürdüreceği belirtmiştir.

- Trendyol’un Mayıs 2023’de Azerbaycan’da e-ihracat faaliyetlerine başladığı ve 2023 Kasım ayı itibarıyla **Azerbaycan nüfusunun %10’una** ulaştığı belirtilmektedir. Firma Almanya ve Azerbaycan’dan sonra **Körfez ülkeleri** olan Suudi Arabistan, Birleşik Arap Emirlikleri, Katar, Kuveyt, Bahreyn ve Umman olmak üzere altı ülkede daha e-ihracata başlamıştır. Körfez ülkelerine e-ihracat yapan **5 bin yerli üretici** sayısının 2023 Kasım ayı sonunda 60 bine ulaşacağı belirtilmiştir. Firmanın 2024 yılı **e-ihracat hedeflerinin yarısının Körfez ülkelerinden** gelebileceği düşünülmektedir.
- **Amazon** küresel mağazaları ile yurt dışında satış yapmak isteyen Türk girişimcileri dil ve para birimi engeli olmadan tüketiciler ile buluşturmaktadır. Amazon’un sunduğu **Amazon Lojistik (Fulfillment by Amazon – FBA)** hizmeti ile Türkiye’deki KOBİ’ler ürünlerini Amazon lojistik merkezlerinde depolayabilmektedirler. Amazon, KOBİ’ler adına ürünleri hazırlama, paketleme, hızlı teslimat ile gönderme süreçlerini yönetmekte ve bu siparişler için yerel dilde 7/24 müşteri hizmeti sağlayarak KOBİ’lere destek olmaktadır.

İyi Uygulamalar – Çin Sınır Ötesi E-Ticaret Depo Modeli



Kaynak: HKDTC Research¹⁰³, PwC Analizi

- Sınır ötesi e-ticaret, perakende ihracatın iki türü «genel ihracat» ve «gümrüklü ihracat» olarak görülmektedir. Çin'de şu anda çoğu işletme, ürünlerini denizaşırı tüketicilere «genel ihracat» şeklinde satmaktadır.
- Gümrüklü ihracat modelinin, sınır ötesi e-ticaretin çeşitlendirilmiş gelişimini teşvik etmek amacıyla, gelecekte muhtemelen «yerli ve yabancı mal gümrüklü rezervi ve konteyner yükünden daha az (LCL) ihracat» modeline dönüşmesi beklenmektedir.
- İleriki dönemlerde Çin gümrüğünün, siparişlerin karşılanması için anakara ve yurt dışında üretilen malların gümrüklü lojistik merkezinde birlikte depolanmasına izin verme olasılığını araştırması planlanmaktadır.
- Çin hükümeti son yıllarda sınır ötesi e-ticareti aktif olarak geliştirmekte ve üreticileri denizaşırı perakende pazarlarını geliştirmeye teşvik etmektedir.
- Sınır ötesi e-ticaret yapan işletmelerin yalnızca ihracat mallarını kayıt altına almakla yükümlü olması, denetim ve karantina otoritelerinin yalnızca ürün kalitesi ve güvenliği risk düzeyine göre anlık kontroller yapmasının gerekli olması gümrük işlemlerini hızlandırmaktadır.
- Sınır ötesi e-ticaret ihracat platformları tarafından sağlanan yabancı dil uzmanlığı, lojistik ve dağıtım hizmetleri gibi profesyonel hizmetlerin tümü, uluslararası ticaretin kolaylaştırılmasına yardımcı olmaktadır.

Sınır Ötesi E-Ticaret Problemleri ve Paydaşları

Karşılaşılan Ana Problemler	Alt Kategori Problemleri	Etkilenen Paydaşlar		
		Pazaryeri Platformu	Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeler	Büyük Ölçekli İşletmeler
Bilgi Eksikliği	E-ihracat hakkında yeterli bilgiye sahip olmamak	✓	✓	✓
	Verilere ulaşım ve analiz zorluğu	✓	✓	✓
	Teşvikler hakkında farkındalık eksikliği	✗	✓	✓
Lojistik Operasyonları	Teslimat problemleri (Hız, kalite, görünürlük vb.)	✓	✓	✓
	İade süreçleri	✓	✓	✓
	Konsolide sipariş problemi	✗	✓	✓
Mevzuatlar	Gümrük süreçlerindeki karmaşıklık	✗	✓	✓
	Vergiler ve regülatif konularda bilgi eksikliği	✗	✓	✓
	Rekabet kapsamında karşılaşılan problemler	✓	✗	✓
Yerelleşme	Hedef ülkelere göre uygun stratejinin belirlenmesi	✓	✓	✓
	Yerel dilde müşteri hizmeti & Yerel ödeme sistemi	✓	✗	✓
	Hedeflenen her ülkede kullanılabilen satış kanalı	✓	✗	✓
Teknoloji	Teknolojik altyapı problemi	✗	✓	✓
	Farklı ödeme sistemlerin entegrasyon sorunu	✓	✓	✓
	Hedef pazarlardaki mevzuatlara uyum	✓	✓	✓
Sürdürülebilirlik	Sürdürülebilir ürün üretimi	✓	✓	✓
	Sürdürülebilir ürün hizmeti	✓	✓	✓

Kaynak: PwC Analizi

✓ Çok fazla karşılaşılan

✓ Kısmen karşılaşılan

✗ Genelde karşılaşılmayan

3.1 Politika Önerileri ve Strateji Yol Haritası

Sınır Ötesi Ticaret Politika Önerileri – Uygulama Planı Önerisi

Politika alanı	Kısa Vade (0-2 yıl)	Orta Vade (2-4 yıl)	Uzun Vade (>4 yıl)	Sorumlu Paydaşlar
P6. Firmaların e-ihracat hakkında bilgilendirilmesi, küresel verilere ve bilgilere erişilebilirliğin artırılması				T.C. Ticaret Bakanlığı, T.C. Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı
P7. Mevzuatta yer alan iade süreçlerinin iyileştirilmesi, yönetiminin kolaylaştırılması, iade ve toplama merkezlerinin kurulması				T.C. Ticaret Bakanlığı, T.C. Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı
P8. Gümrüklerde çalışan iş gücünün güçlendirilmesi, e-ihracatta gümrük süreçlerinin geliştirilmesi ve farkındalığının artırılması				T.C. Ticaret Bakanlığı, T.C. Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı, Gümrük İdareleri
P9. E-ihracat faaliyetlerine yönelik bütüncül politikaların üretilmesi, mevzuatlar konusunda farkındalığın artırılması ve vergi oranlarının gözden geçirilmesi				T.C. Ticaret Bakanlığı, T.C. Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı
P10. E-ihracat dijital reklam faaliyetlerindeki vergi oranlarının gözden geçirilmesi, teknolojik altyapının geliştirilmesi ve eğitimlerin düzenlenmesi				T.C. Ticaret Bakanlığı, T.C. Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı
P11. Ödeme yöntemlerine uyumluluğun teşvik edilmesi, yabancı para birimlerinin işlenmesi ve yönetiminin desteklenmesi, ödeme sistemlerinin güvenliğinin artırılması				T.C. Ticaret Bakanlığı, T.C. Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı
P12. Şirketlerin hedef pazarlarda gerçekleşen sürdürülebilirlik uygulamalarının gereksinimlerine uyum sağlanması ve desteklenmesi				T.C. Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı, T.C. Çevre, Şehircilik ve İklim Değişikliği Bakanlığı, İŞKUR, TÜBİTAK, MYK

Politika Önerileri

Kısa Vadeli Orta Vadeli Uzun Vadeli

1. Bilgi Eksikliği

2. Lojistik Operasyonları Verimliliği

3. Mevzuat / Devlet Politikaları

4. Pazarlama Maliyetleri ve Müşteri Yönetimi

5. Ödeme Sistemi Süreçleri ve Güvenlik

6. Sürdürülebilirlik

Tespitler	Mevcut Durum	Politika Önerileri	Ekosistem Paydaşları
Firmaların e-ihracat hakkında bilgilendirilmesi	Yapılan anket sonuçlarına göre KOBİ'lerin e-ihracat yapmama nedenlerinin ilk sırasında e-ihracat hakkında yeterli bilgiye sahip olmamaları gelmektedir. E-ihracata dair teknik ve idari süreçler, mevzuatlar ve hedef pazarlara dair bilgiler özellikle KOBİ'ler için görünür ve çoğu zaman kolay ulaşılabilir bir yapıda değildir. KOBİ'lerin çevrim içi pazaryerlerinin sağladığı faydalar konusunda farkındalık eksikliği ve pazaryerleri ile işbirliklerinin sağlanması açısından dijitalleşme ihtiyacı bulunmaktadır.	1 Firmaların e-ihracat dönüşümünü desteklemek amacıyla hem çevrim içi hem de yüz yüze kapasite geliştirme eğitim faaliyetlerinin organizasyonu, e-ihracat süreçlerine (operasyonel süreç, mevzuat, gümrük, teşvik, vergi, çevrim içi pazaryerleri vb.) yönelik bilgilendirilmelerin yapılması ve kamu teşvik/destekleri ve ürün/pazar gelişmeleri hakkında bilgilendirmelerin sağlanması önem taşımaktadır.	Kamu Kurumları: E-ihracat ile ilgili güncel mevzuat, vergi düzenlemeleri, teşvikler, gümrük işlemleri gibi konularda firmalara düzenli olarak bilgilendirmeler sağlanmalıdır. Öte yandan, Kolay İhracat Platformu gibi platformların erişilebilirliği artırılarak firmaların e-ihracat faaliyetlerinin güçlenmesi için çeşitli altyapıların geliştirilmesi ve yaygınlaştırılması hedeflenmelidir. (T.C. Ticaret Bakanlığı, T.C. Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı vb.)
Küresel verilere ve bilgilere erişilebilirliğin artırılması	Özellikle küresel verilerin yayınlandığı raporların maliyetli olması, çoğu şirketin veriye ulaşmasını zorlaştırmaktadır. Verilerin ya da bilgilerin erişilebilir olduğu durumlarda ise verilerin analiz edilmesi ve anlamlı sonuçlar ile stratejik hedeflere bağlanması çoğu KOBİ için zorlayıcı olmaktadır.	2 Ortak bir iletişim kanalı üzerinden sektör paydaşlarına yönelik farkındalık, deneyim aktarımı ve ekosistem bilgilendirme faaliyetlerinin belirli aralıklarla düzenlenmesi ve firma katılımlarının teşvik edilmesi sağlanmalıdır. 3 Ticaret Bakanlığı tarafından Kolay İhracat Platformu ile benzer bir formatta geliştirilmesi planlanan E-İhracat Platformu sayesinde tek bir platform üzerinden firmaların e-ihracata yönlendirilmesi ve e-ihracat konusunda bilinçlendirilmesi hedeflenmelidir. Bu kapsamda, Türkiye'nin e-ihracat potansiyeline katkının artırılması için platformun tanıtılması ve işletilmesine yönelik koordinasyon ve işbirliği modelleri geliştirilmelidir.	Sivil Toplum Kuruluşları (STK) ve Çatı Kuruluşlar: Ekosistem geliştirme faaliyetleri kapsamında yerel paydaşlar ile koordinasyon sağlanarak çalışmaların yürütülmesi hedeflenmelidir. Firmaların e-ihracat faaliyetleri için gerekli tüm ihtiyaçları belirlenerek, bu ihtiyaçlar ışığında eğitim ve bilgilendirme programları güçlendirilmelidir. Öte yandan, düzenli olarak e-ihracat trendleri, küresel eğilimler ve dijital dönüşüm hakkında güncel gelişmelerin aktarıldığı açık oturum, seminer, konferans ve panellerin düzenlenmesi ile Türkiye'deki e-ihracat ekosisteminin gelişmesine katkı sağlanmalıdır. (İlgili STK'lar, TİM, TOBB, DEİK, Ticaret ve Sanayi Odaları, e-ticaret dernekleri, e-ihracat konsorsiyumları vb.)

Politika Önerileri

Kısa Vadeli Orta Vadeli Uzun Vadeli

1. Bilgi Eksikliği

2. Lojistik Operasyonları Verimliliği

3. Mevzuat / Devlet Politikaları

4. Pazarlama Maliyetleri ve Müşteri Yönetimi

5. Ödeme Sistemi Süreçleri ve Güvenlik

6. Sürdürülebilirlik

Tespitler	Mevcut Durum	Politika Önerileri	Ekosistem Paydaşları
Mevzuatta yer alan iade süreçlerinin iyileştirilmesi	E-ihracat kavramının Türkiye'de yeni olgunlaşması sebebiyle iade süreçlerinde gelişime açık durumlar (iade ürünlerinin yeniden satışı, bedelsiz giden ürünler için damga vergisi vb.) ve uygulama açısından süreci uzatan prosedürler (vergi dairelerinden gümrük müdürlüklerine yazı gitmeden iade olmaması, bedelsiz ürün iadelerine vergi dairesi yazışması aranması vb.) bulunmaktadır.	1 Tek bir çatı altında toplanması planlanan e-ihracat mevzuatsal düzenlemelerinin yapılandırılmasında, iade süreç yönetimiyle ilgili kısımların önceliklendirilmesi amaçlanmalıdır. Bu sayede, tüm sürecin uçtan uca başarılı bir şekilde yürütülmesi için ekosistem paydaşları arasındaki koordinasyon güçlendirilmelidir.	Kamu Kurumları: E-ihracatta iade süreçlerinin hızlandırılmasına ilişkin dış ticaret politikalarının geliştirilmesi önem taşımaktadır. Bütüncül bir bakış açısıyla değerlendirmeler sonucunda, iade yönetiminin etkinleştirilmesi için öncelikli alanlar belirlenmelidir. İade süreçlerinin yönetiminin iyileştirilmesi amacıyla yurt dışında kiralanen depolara ilişkin depo kira desteğinin yaygınlaştırılması önem taşımaktadır. (T.C. Ticaret Bakanlığı, T.C. Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı vb.)
İade süreçlerinin yönetiminin kolaylaştırılması	Kurumlar arası yazışmalar ile yürütülen bilgi alışverişi süreci, KDV iade sürecini uzatmaktadır. Barkod bazında takip edilemeyen toplu ya da kilo ile gönderilen ürünlerin (giyim, ev tekstili vb.) iade gelmesi durumunda, gümrük beyannamesi ile ürün eşleştirmesi yapılması zorlu bir süreç neden olmaktadır. Kısmi iade süreçleri fatura tutar eşleşmesinden dolayı uzamakta, çoğunlukla kısmi iade yapılamamaktadır. İade edilen ürünler, yüksek lojistik maliyetleri ve karmaşık giriş prosedürleri nedeniyle uzun süre yurt dışı depolarda bekleyebilmektedir. Bu durum sınır ötesi satıcılara yüksek depolama maliyetleri oluşturmaktadır.	2 Mevcut durumda iade süreçlerinin uzamasına neden olan manuel işlemlerin dijitalleştirilmesi ve belirli işlemlerin (kurum yazışmaları, kısmi iadeler, gümrük beyannamesi ile ürün eşleştirmesi vb.) ise gözden geçirilerek düzenlemeler yapılması sağlanmalıdır. 3 Yurt içinde ve yurt dışında (en çok ihracat yapılan bölgeler belirlenerek) ara depoların kurulması ile depo operasyonel faaliyetlerinin maliyetlerinin azaltılması ve iade süreçlerinin belirli bir kanal üzerinden yürütülmesi için çalışmalar yapılmalıdır.	Sivil Toplum Kuruluşları (STK) ve Özel Sektör: İade sürecinin hızlandırılması amacıyla yöntemlerin geliştirilmesinde ve uygulanmasında kurumsal altyapı oluşturulması için çalışmalar yürütülmelidir. Bu doğrultuda, sektör bazında iş birliği modellerinin geliştirilmesine yönelik kaynak aktarımı desteklenmelidir. Bunun yanında, çözüm ortakları ile iade işlemlerinin uzun ve maliyetli olmasının önüne geçilmesi konusunda alternatif hizmetlerin geliştirilmesi hedeflenmelidir. (Ticaret odaları, Lojistik ve e-ticaret dernekleri, e-ticaret firmaları, lojistik ve depo firmaları, teknoloji ve inovasyon firmaları vb.)
İade ve toplama merkezlerinin kurulması	Orta Vadeli Program (OVP)'da lojistik açıdan uygun bölge ve ülkelerde yurt dışı lojistik dağıtım ağlarının yaygınlaştırılması ve etkin işletilmesine yönelik desteğin sağlanacağı belirtilmiştir.		

Kaynak: Uzman Görüşmeleri, Sektör Temsilcileriyle Yapılan Çalıştay, Türkiye Cumhuriyeti Cumhurbaşkanlığı Strateji ve Bütçe Başkanlığı, PwC Analizi

Politika Önerileri

Kısa Vadeli Orta Vadeli Uzun Vadeli

1. Bilgi Eksikliği

2. Lojistik Operasyonları Verimliliği

3. Mevzuat / Devlet Politikaları

4. Pazarlama Maliyetleri ve Müşteri Yönetimi

5. Ödeme Sistemi Süreçleri ve Güvenlik

6. Sürdürülebilirlik

Tespitler	Mevcut Durum	Politika Önerileri	Ekosistem Paydaşları
Gümrüklerde çalışan iş gücünün güçlendirilmesi	Gümrüklerdeki tecrübeli çalışanların uzun süreli istihdamının sağlanamaması, mevzuata hakim olmama ve bilgi eksikliğinden dolayı kaynaklanan problemleri arttırmaktadır. İnsan kaynağının yetersizliği operasyonel hızı da etkilemektedir. Firmalar mesai saatleri dışında gönderilmesi gereken ürünler için gümrük çalışanlarına ek mesai ücreti ödemektedir. Orta Vadeli Program (OVP)'da ihracatın artırılması ve iş süreçlerinin hızlandırılması amacıyla gümrük idareleri ve gümrük kapılarının işlem kapasitelerinin artırılacağı ve altyapılarının yenileneceği belirtilmiştir.	1 Uluslararası ölçekte firmaların rekabetçiliğinin artırılması amacıyla iyi uygulama örnekleri analiz edilerek, gümrük idarelerinde iş gücü kapasitesinin yükseltilmesi ve vardiya planlamalarının optimize edilmesi önem arz etmektedir. İstihdam olanaklarının geliştirilmesi için yeni üniversite mezunlarının gümrük operasyonlarındaki iş imkanlarına (staj imkanı, bilgi aktarımı, yeni mezun öğrenci yetiştirme vb.) yönlendirilmelidir. 2 E-ihracat yapan firmaların; GTİP beyanı, gümrük işlemlerinde gereken belgelerin düzenlenmesi, satılan ürünlerin ihracat kategorisinin belirlenmesi ve ürün kategorisine göre uygulanacak gümrük vergisinin belirlenmesi vb. zorluk yaşadığı çeşitli alanların tespit edilmesi sonucunda eğitim kılavuzları oluşturulmalıdır.	Kamu Kurumları: Mikro ve küçük ölçekli firmalar başta olmak üzere, e-ihracat faaliyetlerine yeni başlamış firmaların gümrük süreçlerindeki bilgi yetersizliklerinin giderilmesi amacıyla doğru evrak temini ve gerekli evrakların doldurulması için bilgilendirmeler yapılmalıdır. Gümrük servislerinde e-ihracat ürünlerinin sınıflandırılması, menşe kurallarına uygunluğunun sağlanması ve buna yönelik belgelerin hem elektronik ortamda hem de manuel olarak eksiksiz doldurulması için destek mekanizmaları teşvik edilmelidir. (T.C. Ticaret Bakanlığı, T.C. Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı, Gümrük İdareleri vb.)
E-ihracatta gümrük süreçlerinin yönetilmesi ve verimliliğinin artırılması	Gümrük sistemi ile vergi dairesinin sistem entegrasyonunun e-ihracat hızına uygun şekilde çalışmasında gelişim alanları mevcuttur. E-fatura entegrasyonunun sağlanmaması, verilen beyanların bazı alanlarının sistem üzerinden geriye dönük düzeltilememesi vb. sistemsel problemler süreçleri yavaşlatmaktadır.	3 Gümrükleme süreçlerinin takibinin kolaylaştırılması amacıyla Tek Pencere Sistemi'nin gelişim alanları tespit edilerek, e-ihracat gümrük süreçlerini uçtan uca kapsayacak şekilde dijitalleştirilmesi ve e-ihracat hızına uygun şekilde geliştirilmesi sağlanmalıdır.	Odak Sektör Paydaşları ve Çatı Kuruluşlar: Gümrük İdareleri ve Müşavirlikleri ile ortaklıklar geliştirilerek, operasyonlar etkin bir şekilde koordine edilmelidir. Gümrük vergisi ve harçların takip edilmesi, e-ihracatta vergilendirme prosedürleri, sektör ve ürün bazında vergi teşvikleri vb. konularda dijital altyapı geliştirilmelidir. (Gümrük Müşavirlikleri, ETGB uyumluluğu olan lojistik firmaları, 3PL hizmet sağlayıcısı firmalar, E-ihracat konsorsiyumu, gümrük ve dış ticaret yönetimi danışmanlık firmaları, Ticaret odaları, e-ticaret firmaları vb.)
Firmaların gümrük süreçleri ile ilgili farkındalığının artırılması	Varış ülkesinde gümrük kurallarına hakim olmamaktan kaynaklanan maliyetler firmaları ve müşterileri etkilemektedir.	4 E-ihracat yapmayı planlayan firmaların gümrük işlemlerini elektronik ortamda yönetebilmeleri için uygun yazılımlar geliştirilmelidir. E-ihracata konu olan ürünün gümrük sahasına girişinden çıkışına kadar tüm gümrük işlemlerinin gerçek zamanlı olarak bilgisayar ortamında yürütülmesini sağlayan yazılımların, firmaların tedarik zinciri yönetim sistemine entegre edilmesi oldukça önemlidir.	

Kaynak: Uzman Görüşmeleri, Sektör Temsilcileriyle Yapılan Çalıştay, Türkiye Cumhuriyeti Cumhurbaşkanlığı Strateji ve Bütçe Başkanlığı, PwC Analizi

Politika Önerileri

Kısa Vadeli Orta Vadeli Uzun Vadeli

1. Bilgi Eksikliği

2. Lojistik Operasyonları Verimliliği

3. Mevzuat / Devlet Politikaları

4. Pazarlama Maliyetleri ve Müşteri Yönetimi

5. Ödeme Sistemi Süreçleri ve Güvenlik

6. Sürdürülebilirlik

Tespitler	Mevcut Durum	Politika Önerileri	Ekosistem Paydaşları
E-ihracat faaliyetlerine yönelik bütüncül politikaların üretilmesi	Mevcut durumda ihracat faaliyetleri içinde yapılan e-ihracat yönetmeliklerinin, e-ihracatın ihtiyaçları doğrultusunda ilerleme ve güncellenme ihtiyacı bulunmaktadır. E-ihracat yapılan ülkelerde Türk firmalarının tabi tutulduğu vergi, gümrük muafiyet vb. ek maliyetler firmaları hedef pazara girişte zorlamaktadır. Orta Vadeli Program (OVP)'da mal ve hizmet ihracatını etkileyen yönleriyle AB dijital ekonomi düzenlemeleri doğrultusunda, rekabetçiliğin korunması ve artırılması için gerekli mevzuat, destek politikaları ve uluslararası anlaşmalara yönelik hazırlıkların tamamlanacağı belirtilmiştir.	1 Mevzuatsal düzenlemelerin e-ihracat alanında tek bir çatı altında birleştirilmesi ve mevzuatın e-ihracatın uçtan uca tüm gereksinimlerini kapsayacak şekilde yeniden yapılandırılması önem taşımaktadır. 2 Her ölçekten firmanın anlayabileceği düzeyde olması adına, e-ihracat eğitimleri kapsamında önemli mevzuatsal konular belirlenmeli ve eğitimler bu hususa özellikle dikkat edilerek tasarlanmalıdır. 3 En çok e-ihracat yapılan ülkeler belirlenerek, e-ihracatı destekleyecek şekilde ülkeler arası iş birliği modellerinin geliştirilmesi hedeflenmelidir. (Örn. İngiltere-Türkiye arasında yapılan Serbest Ticaret Anlaşması) 4 E-ihracat firmalarından alınan evrensel posta katılım payının, sadece yurt içine denk gelen taşıma kısmından alınması yönünde çalışmalar yürütülmelidir.	Kamu Kurumları: E-ihracata ilişkin yasal, teknik ve uygulama altyapı ihtiyaçlarının karşılanarak, bütüncül mevzuat oluşturulması için çalışmalar yürütülmelidir. E-ihracat gerçekleştirilecek hedef pazarın mevzuatlarına uyum sağlanmasını destekleyecek yerel politikaların üretilmesi önem taşımaktadır. Bu kapsamda, ülkeler arası iş ve bilgi ağlarının oluşturulması için hedef organizasyon/kurumlar belirlenmelidir. (T.C. Ticaret Bakanlığı, T.C. Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı vb.) Sivil Toplum Kuruluşları (STK) ve Çatı Kuruluşlar: E-ihracat politikalarının geliştirilmesi ve uygulanması için kamu, özel sektör ve sivil toplum kuruluşlarını bir araya getirmek ve geniş bir erişim kanalı oluşturmak, bilgi akışını ekosistem geneline yayarak geniş kitlelere ulaşmada etkili olacaktır. Uluslararası standartlara uyum sağlanması kapsamında e-ihracat için geliştirilen iyi uygulama örnekleri takip edilerek, rekabet gücünün artırılmasına yönelik çalışmalar sürdürülmelidir. (Türkiye İhracatçılar Meclisi, Ticaret ve Sanayi Odaları, Üniversiteler, uluslararası kuruluşlar ve diğer ülkelerdeki benzer ağlar/merkezler, TUSİAD, TOBB, e-ihracat yapan firmalar vb.)
Firmaların e-ihracatla ilişkili mevzuatlar konusunda farkındalığının artırılması	E-ihracat yapmak isteyen firmalar, Türkiye'nin ve satış yaptığı ülkenin kanunu/mevzuatı hakkında bilgi eksikliği ve uyum zorluğu yaşamaktadır. Bilgi eksikliğinden doğan mevzuatsal problemler, firmalara yüksek maliyet ya da güvenlik riskleri oluşturmaktadır.		
E-ihracatın teşvik edilmesi kapsamında vergi oranlarının gözden geçirilmesi	Türkiye'deki Posta Hizmeti Kanunu'na göre «posta gönderisi» statüsü verilmiş ürünlerin lisans sahibi şirketlerce taşınması durumunda alınan %2,35 oranındaki pay, e-ihracat yapan firmaların yurt dışı kurye ve posta gönderileri üzerinden de alınmaktadır.		

Politika Önerileri

Kısa Vadeli Orta Vadeli Uzun Vadeli

1. Bilgi Eksikliği

2. Lojistik Operasyonları Verimliliği

3. Mevzuat / Devlet Politikaları

4. Pazarlama Maliyetleri ve Müşteri Yönetimi

5. Ödeme Sistemi Süreçleri ve Güvenlik

6. Sürdürülebilirlik

Tespitler	Mevcut Durum	Politika Önerileri	Ekosistem Paydaşları
E-ihracat dijital reklam faaliyetlerindeki vergi oranlarının gözden geçirilmesi	1 Ocak 2019 tarihinden itibaren dijital reklam hizmeti sunan veya bu hizmete aracılık edenlere yönelik getirilen vergi kesintisi, e-ihracat yapanlar açısından önemli bir mali yük oluşturmaktadır. E-ihracat yoluyla ürün ve hizmetlerin uluslararası pazarlarda tanıtımı ve satışı sırasında dijital reklam bütçesini artırma ihtiyacı, getirilen stopaj vergisi nedeniyle daha zorlu hale gelmektedir. Dolayısıyla firmaların e-ihracat faaliyetlerini etkileyen bu mali yük, ticarete sorunlar yaratmakta ve rekabet gücünü azaltmaktadır.	1 Firmaların hedef pazarlara girişte kullanacakları pazarlama stratejilerinde (çok kanallı pazarlama, çevrim içi reklamcılık vb.) ve müşteri yönetiminde gerekli olan yabancı dil bilgisi vb. çeşitli yetkinliklerin kazandırılması için eğitimler ve bilinçlendirme faaliyetleri düzenlenmelidir.	Kamu Kurumları: E-ihracat yapan firmalara yönelik çeşitli pazarlama stratejileri, çok kanallı pazarlama ve diğer e-ihracat konularında eğitim programları düzenlenmelidir. Bunun yanı sıra yabancı dil becerileri, çevrim içi reklamcılık ve diğer dijital pazarlama alanlarında firmalara destek ve teşviklerin verilmesi önem teşkil etmektedir. (T.C. Ticaret Bakanlığı, T.C. Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı vb.)
Teknolojik altyapının geliştirilmesi	Çoğu firmanın dijital pazarlama ve müşteri yönetiminde gerekli olan teknoloji altyapısının (web site ve çağrı merkezi kurulumu, mobil uygulama yazılımı, sadakat programı tasarımı, verilerin toplanması ve işlenmesi vb.), yurt dışındaki firmalara kıyasla gelişime açık alanlarının olduğu görülmektedir.	2 Başta KOBİ'ler olmak üzere, e-ihracat yapan firmaların yurt dışı reklam faaliyetlerine ilişkin ücret politikalarının gözden geçirilmesi ve yurt dışındaki uygun reklam ajanslarından destek hizmetleri alınması için çalışmalar yürütülmelidir.	Sivil Toplum Kuruluşları (STK) ve Çatı Kuruluşlar: KOBİ'lerin reklam stratejilerini gözden geçirmesi, uygun reklam ajanslarından destek alabilmeleri için girişimlerde bulunması vb. konularda tüm paydaşların koordineli bir şekilde çalışmalarını yürütmesi sağlanmalıdır. Öte yandan, firmaların hedef müşteri iletişim kanallarını belirlemesi, müşteri ihtiyaçlarına odaklanması ve dijital pazarlama için gerekli teknik altyapıyı oluşturması amacıyla rehberlik edilmelidir. (Müşteri iletişim stratejisi geliştirme alanında uzman firmalar/eğitmenler, CRM altyapısı kurulumu ve danışmanlığı sağlayan firmalar e-ihracat yapan firmalar vb.)
Pazarlama stratejileri ve müşteri yönetimi eğitimlerinin düzenlenmesi	Satıcıların çok kanallı pazarlama stratejilerinin eksik olması, şirketlerin yurt dışı pazarında tutunabilmesinde engel teşkil eden sorunlar arasındadır.	3 E-ihracat yapan firmalar tarafından müşteri deneyiminin etkinleştirilmesi amacıyla hedef müşteri iletişim kanalları, müşteri beklenti ve ihtiyaçlarına cevap verebilme yeteneği ve dijital pazarlama faaliyetleri için ihtiyaçlar tespit edilmelidir. Bu doğrultuda, müşteri odaklı pazarlama tekniklerinin tasarlanması ve teknolojik altyapının geliştirilmesi (iş birliği desteği, teşvikler, kredi, vergi indirimi vb.) için destek mekanizmaları oluşturulmalıdır.	

Politika Önerileri

Kısa Vadeli Orta Vadeli Uzun Vadeli

1. Bilgi Eksikliği

2. Lojistik Operasyonları Verimliliği

3. Mevzuat / Devlet Politikaları

4. Pazarlama Maliyetleri ve Müşteri Yönetimi

5. Ödeme Sistemi Süreçleri ve Güvenlik

6. Sürdürülebilirlik

Tespitler	Mevcut Durum	Politika Önerileri	Ekosistem Paydaşları
Yurtdışında geçerli olan ödeme yöntemlerine uyumluluğun teşvik edilmesi	Güvenilir ödeme sistemlerden biri olan Paypal'ın 2016 yılında Türkiye'deki faaliyetlerini durdurması sonrasında Türkiye'de yerel alternatif ödeme yöntemleri (BKM Express, Paycell, Gpay vb.) kullanılmaktadır. Fakat yerel ödeme sistemlerinin her yerde tanınmaması, işletmelerin farklı ödeme alternatifleri kullanmasına ve pazaryeri platformları veya bankalar üzerinden yüksek komisyon maliyetine maruz kalmasına neden olmaktadır.	1 Hedef pazarın müşterilerinin tercih ettiği ödeme sistemleri belirlenerek, bu sistemlere uyum sağlamak için çeşitli çözüm önerileri değerlendirilecektir. Çözüm ortaklarıyla yapılacak anlaşmalar neticesinde, Türkiye'de yaygın olarak kullanılan 5 temel ödeme sistemi (Havale, EFT, Kredi Kartı, Mobil Ödeme ve Dijital Cüzdan) entegrasyonu için çalışmalar gerçekleştirilmelidir. Bu sayede, şirketlere farklı ödeme sistemleri eğilimleri ve çevrim içi satış kanallarına entegrasyon konularında bilgilendirme sağlanmalıdır.	Kamu Kurumları: Ödeme sistemleri altyapısının geliştirilmesi hizmeti, özellikle e-ihracat potansiyeli olan ancak altyapı ve bilgi kısıtları nedeniyle henüz e-ihracat yapmayan firmalar ile e-ihracat konusunda gelişim sağlamak isteyen firmaların birlikte yararlanması için planlanmalıdır. (T.C. Ticaret Bakanlığı, T.C. Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı vb.)
Yabancı para birimlerinin işlenmesi ve yönetiminin desteklenmesi	Firmalar farklı ülkelerde ödeme sistemleri faaliyetlerini yürütmek için o ülkelerde mevzuata uygun yeni banka hesapları açma, farklı para birimlerini kur dalgalanmalarına karşı yönetme ve farklı para birimlerini muhasebeleştirme konularında süreçlerin karmaşık olması ve bilgi eksikliği nedeniyle zorluklar yaşamaktadır.	2 İşletmelerin döviz kuru yönetimini, güvenli ve hızlı ödeme sistemleri ile verimli muhasebe ve raporlama süreçlerini optimize etmelerini desteklemek üzere, ödeme hizmeti sağlayıcıları ile etkin iş birliği modelleri belirlenmelidir.	Ödeme Servis Sağlayıcıları: E-ihracat faaliyetleri özelinde, ödeme sistemleri altyapısının geliştirilmesi ve dijitalleşme sürecinin hızlandırılması amacıyla sunulan hizmet modellerinin etkin ve verimli bir şekilde firmalara ulaştırılması için potansiyel iş birliği modelleri geliştirilmelidir.
Ödeme sistemlerinin güvenliğinin artırılması	E-ihracat süreçlerinde dolandırıcılık ve siber suçlar gibi güvenlik riskleri, müşteri ve işletme sahipleri açısından önemli bir endişe kaynağıdır. Özellikle küçük işletmelerin sınır ötesi ödeme sistemlerini tercih etmemesinin en önemli nedenlerinden biri bu tür risklerden kaynaklanan mali kayıplardır. Orta Vadeli Program (OVP)'da elektronik ticaret alanında dijital altyapının geliştirilmesi, ödeme ve lojistik altyapısının güçlendirilmesi sağlanarak e-ihracatın destekleneceği, elektronik ticaret pazarında daha fazla ihracatçı firmanın etkin şekilde faaliyet göstermesinin sağlanacağı belirtilmiştir.	3 Firmaların müşterilerine yurt dışında güvenli bir ödeme süreci sunabilmeleri için ödeme sistemlerini geliştirmek üzere çeşitli güvenlik önlemleri alınması önem taşımaktadır. Bu kapsamda, altyapı ve teknik donanımların desteklenmesi hedeflenmelidir. Bu önlemler arasında çok faktörlü doğrulama araçları, SSL sertifikaları ve ödeme güvenliği protokolleri vb. çeşitli güvenlik önlemleri yer almalıdır.	(Bankalar (Türkiye İş Bankası, Garanti Bankası, Yapı Kredi Bankası, Akbank, Citibank, Vakıfbank, Ziraat Bankası, HSBC, DenizBank, FinansBank, ING Bank), Çevrim İçi Ödeme Sistemleri ve Hizmet Sağlayıcıları (Paypal, Stripe, Sofort, Qiwi, Girapay, Ideal, eNets vb.)

Politika Önerileri

Kısa Vadeli Orta Vadeli Uzun Vadeli

1. Bilgi Eksikliği

2. Lojistik Operasyonları Verimliliği

3. Mevzuat / Devlet Politikaları

4. Pazarlama Maliyetleri ve Müşteri Yönetimi

5. Ödeme Sistemi Süreçleri ve Güvenlik

6. Sürdürülebilirlik

Tespitler	Mevcut Durum	Politika Önerileri	Ekosistem Paydaşları
Şirketlerin hedef pazarlarda gerçekleşen sürdürülebilirlik uygulamalarının gereksinimlerine uyum sağlanması ve desteklenmesi	İleride kapsamı e-ihracat sektörünü de içine alacak şekilde ilerleyecek olan Sınırdaki Karbon Vergilendirmesi uygulamasının ve AB'deki karbon emisyonlarını azaltma çalışmalarının, e-ihracat yapan Türk firmalarını finansal ve Avrupa'daki firmalar ile rekabet açısından zorlaması öngörülmektedir. E-ihracat yapan her firmanın karbon hedeflerine uyum konusunda net bir planının olmaması, yakın gelecekte oluşacak yasalara uyum zorunluluğu ve cezai şartlar ile ilgili tehdit oluşturmaktadır.	1 E-ihracat yapan firmalardan karbon salınımı en yüksek olan sektörler önceliklendirilerek, ilk etapta farkındalık seviyelerinin artırılmasına ve karbon ayak izinin azaltılmasına yönelik önlemler ile ilgili bilgilendirmelerin yapılması sağlanmalıdır.	Kamu Kurumları: E-ihracat süreçlerinde sürdürülebilir yöntemlerin ön planda olduğu yönetmelikler ve uygulamalar geliştirilmelidir. Öte yandan, çevresel etkilerin azaltılması için gerekli olan yeni eğitimlerin (alt sektör ve bölge düzeyinde ayrıştırılarak) tespit edilmesi ve bunlara yönelik yatırımların yapılması sağlanmalıdır. (T.C. Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı, T.C. Çevre, Şehircilik ve İklim Değişikliği Bakanlığı, İŞKUR, TÜBİTAK, MYK vb.) Özel Sektör: E-ihracat firmaları başta olmak üzere tüm özel sektör paydaşlarının ulusal sürdürülebilirlik politikalarının tasarımına aktif olarak katılması, raporlama standartlarının yaygınlaştırılması ve geri bildirim sağlanması önem teşkil etmektedir. (E-ihracat firmaları, teknoloji ve inovasyon firmaları vb.) Sivil Toplum Kuruluşları (STK) ve Çatı Kuruluşlar: Uluslararası kabul görmüş standartların uygulanmasına yönelik iş birliği ve etkileşimin artırılması, sektörel çalışmaların yaygınlaştırılması sağlanmalıdır. (TÜSİAD, Ticaret ve Sanayi Odaları, TOBB vb.)
	E-ihracat yapan Türk firmalarının AB pazarındaki ürünlere yönelik uygulanan yönetmelikler ile ilgili olarak gerekli olan tüm yeterlilikleri karşılama açısından gelişim alanları bulunmaktadır.	2 AB'deki e-ihracat sektörünü etkileyecek olan yönetmeliklerin yerelleşmesine ve bütüncül uygulamaların geliştirilmesine yönelik çalışmalar (teşvikler, eğitimler, denetimler vb.) yürütülmelidir.	
	Hedef pazarlarda depo kurma ya da yerelleşebilme ve farklı platformlar üzerinden satış yapabilme adına şirket açmak zorunda kalan e-ihracat şirketleri, oradaki yönetmeliklerin getirdiği sürdürülebilirlik yaptırımlarının yüksek maliyeti ve yönetmeliklere uyum açısından gerekli olan altyapı gereklilikleri açısından zorlanmaktadır.	3 E-ihracat özelinde sürdürülebilir ambalaj ve atık yönetimi (Örn. GEKAP) ile beraber döngüsel ekonomi fırsatlarının değerlendirilmesini destekleyecek uygulamaların başlatılması hedeflenmelidir.	
		4 Farklı ülkelerde kurulan depoların yükümlü olduğu sürdürülebilir faaliyetlerinden doğan ek maliyetlerin desteklenmesi için teşvik mekanizmaları geliştirilmelidir.	

Kaynakça

- ¹ Euromonitor International. Retail E-Commerce, Market Size Historical-Forecast 2018-2027
- ² Statista. eCommerce – Market Data Analysis & Forecast, 2022
- ³ eMarketer. Global Retail Ecommerce Forecast, 2023 (<https://www.emarketer.com/content/global-retail-ecommerce-forecast-2023>)
- ⁴ Euromonitor International. Retail E-Commerce By Device and Platform, Market Size Historical-Forecast 2018-2027
- ⁵ Euromonitor International. Retail E-Commerce By Product, Market Size Historical-Forecast 2018-2027
- ⁶ Euromonitor International. Retail E-Commerce By Type, Market Size Historical 2018-2023
- ⁷ Euromonitor International. Retail E-Commerce By Marketplace E-Commerce, Market Size Historical 2018-2023
- ⁸ Euromonitor International. Retail E-Commerce By Fulfillment, Market Size Historical-Forecast 2018-2027
- ⁹ Technavio. Global E-Commerce Market 2023-2027
- ¹⁰ FedEx. 2023 E-Commerce Trends To Watch (https://www.fedex.com/content/dam/fedex/us-united-states/ecommerce/2023/2023_Ecommerce_Trends_to_Look_For_Report.pdf)
- ¹¹ Builderfly. How do Amazon, an E-commerce Giant, Use Big Data? – Analysis (<https://www.builderfly.com/how-do-amazon-an-e-commerce-giant-use-big-data-analysis/>)
- ¹² Webrazzi. Hepsiburada'dan Devrim Yaratan Yapay Zeka Entegrasyonları (<https://webrazzi.com/2023/09/26/hepsiburadadan-devrim-yaratan-yapay-zeka-entegrasyonlari/>)
- ¹³ Technavio. Global Business to Business (B2B) E-Commerce Market 2023-2027
- ¹⁴ Worldef. B2B e-ticaret pazar büyüklüğü 18,5 trilyon doları geçecek (<https://worldef.net/e-ticaret/b2b-e-ticaret-pazar-buyuklugu-185-trilyon-dolari/>)
- ¹⁵ TÜİK. Yurt İçi Fiyat Endeksi 2023 (<https://data.tuik.gov.tr/Kategori/GetKategori?p=enflasyon-ve-fiyat-106>)
- ¹⁶ Bankalararası Kart Merkezi (BKM). İnternette Yapılan Kartlı Ödeme İşlemlerinin Sektörel Dağılımı (<https://bkm.com.tr/internette-yapilan-kartli-odeme-islemlerinin-sektorel-dagilimi/>)
- ¹⁷ Euromonitor International. Retail E-Commerce By Delivery vs Pickup E-Commerce, Market Size Historical/Forecast 2018-2027
- ¹⁸ TÜİK. İstatistiklerle Gençlik, 2023 (<https://data.tuik.gov.tr/Bulten/Index?p=Istatistiklerle-Genclik-2023-53677>)
- ¹⁹ TÜİK. Hanehalkı Bilişim Teknolojileri (BT) Kullanım Araştırması, 2024 ([https://data.tuik.gov.tr/Bulten/Index?p=Hanehalki-Bilisim-Teknolojileri-\(BT\)-Kullanim-Arastirmasi-2024-53492](https://data.tuik.gov.tr/Bulten/Index?p=Hanehalki-Bilisim-Teknolojileri-(BT)-Kullanim-Arastirmasi-2024-53492))
- ²⁰ ETBİS. 2022 Yılı İstatistikleri (Ocak - Aralık), E-Ticaret İşletmelerine İlişkin Veriler (<https://www.eticaret.gov.tr/istatistikler>)

- ²¹ Bankalararası Kart Merkezi. Kart Sayıları (<https://bkm.com.tr/kart-sayilari/>)
- ²² ETBİS. Türkiye’de E-Ticaretin Görünümü, Mayıs 2024 (<https://www.eticaret.gov.tr/dnnqthgzvawtdxraybsaacxtymawm/content/FileManager/Dosyalar/haberler/Tu%CC%88rkiye'de%20E-Ticaretin%20Go%CC%88ru%CC%88nu%CC%88mu%CC%88%20Raporu.pdf>)
- ²³ Marketing Türkiye. Sosyal ticaretin ABC’si (<https://www.marketingturkiye.com.tr/haberler/sosyal-ticaret-3/>)
- ²⁴ Media Update. Six social commerce trends to watch in 2022 (<https://www.mediaupdate.co.za/social/151417/six-social-commerce-trends-to-watch-in-2022>)
- ²⁵ Statista. E-Commerce in Turkey, June 4, 2024
- ²⁶ Rekabet Kurumu. E-Pazaryeri Platformları Sektör İncelemesi Nihai Raporu, Nisan 2022 (<https://www.rekabet.gov.tr/Dosya/geneldosya/e-pazaryeri-si-raporu-pdf>)
- ²⁷ IPSOS | PwC Türkiye. Tüketici Öngörülleri Araştırması 2022 (<https://www.pwc.com.tr/tr/sektorler/Perakende-T%C3%BCketici/yayinlar/2023/tuketici-ongoruleri-arastirmasi-2022.pdf>)
- ²⁸ Prologis. INSIDE THE GLOBAL SUPPLY CHAIN: E-Commerce and a New Demand Model for Logistics Real Estate (https://prologis.getbynder.com/m/16b13e876b6c04e8/original/E-Commerce_Logistics_Real_Estate_Final_July2014.pdf)
- ²⁹ Prologis. Future Proofing the Global Supply Chain: How AI, Automation and Other Technologies Are Impacting Efficiency (<https://prologis.getbynder.com/m/1a2841be6e56aa58/original/Prologis-Special-Report-Productivity-Paradox-September-2023.pdf>)
- ³⁰ Knight Frank. Europe’s last mile: European Logistics Report 2022 (<https://content.knightfrank.com/research/2542/documents/en/europes-last-mile-european-logistics-report-2022-9379.pdf>)
- ³¹ GYODER. Gösterge Türkiye Gayrimenkul Sektörü 2024/3 Sayı:37
- ³² Value Solution Partners. 2023 Yıl Sonu Türkiye Gayrimenkul Pazarı Görünümü (<https://valuesolutionpartners.com/wp-content/uploads/2024/03/VSP-2023-Yil-Sonu-Turkiye-Gayrimenkul-Pazari-Gorunumu.pdf>)
- ³³ Value Solution Partners. Türkiye Gayrimenkul Pazarı Verileri 2Ç 2024 (<https://valuesolutionpartners.com/wp-content/uploads/2024/09/2C-2024-Turkiye-Gayrimenkul-Pazari-Verileri.pdf>)
- ³⁴ Colliers Türkiye. Türkiye Gayrimenkul Piyasası Raporu, 2023 İkinci Yarı
- ³⁵ Colliers Türkiye. Türkiye Gayrimenkul Piyasası Raporu, 2024 İlk Yarı
- ³⁶ TÜİK. Ücretli Çalışan Sayısı, 2024 (<https://data.tuik.gov.tr/Bulten/Index?p=Ucretli-Calisan-Istatistikleri-Eylul-2024-53582&dil=1#:~:text=T%C3%9C%C4%B0K%20Kurumsal&text=Sanayi%2C%20in%C5%9Faat%20ve%20ticaret%2Dhizmet,973%20bin%20744%20ki%C5%9Fi%20oldu.>)
- ³⁷ TÜİK. İstihdam Endeksi, 2024 (<https://biruni.tuik.gov.tr/medas/?locale=tr>)
- ³⁸ TÜİK. Saatlik Kazanç Endeksi, 2024 (<https://biruni.tuik.gov.tr/medas/?locale=tr>)
- ³⁹ TÜİK. Saatlik İş Gücü Maliyeti Endeksi, 2024 (<https://biruni.tuik.gov.tr/medas/?locale=tr>)

- ⁴⁰ TÜİK. Çalışılan Saat Endeksi, 2024 (<https://biruni.tuik.gov.tr/medas/?locale=tr>)
- ⁴¹ Women in Logistics and Transport Türkiye. Türkiye'de Lojistik ve Taşımacılıkta Beceriler ve Cinsiyet Eşitsizliği Araştırması, 2022 (<https://www.wilat.org/wilat-skills-survey-2022>)
- ⁴² Yüksek Öğretim Kurulu (YÖK). Öğrenim Düzeyleri ve Birimlere Göre Öğrenci Sayıları, 2023-2024 (<https://istatistik.yok.gov.tr/>)
- ⁴³ Mesleki ve Teknik Eğitim Genel Müdürlüğü, 2023 (<https://mtegm.meb.gov.tr/kurumlar/?ara.>)
- ⁴⁴ UND. Lojistik Sektörü Dijitalleşme Anketi, 2021
- ⁴⁵ Yolda.com. Lojistikte Dijitalleşme Araştırması, 2022 (<https://www.muratlogistic.com/wp-content/uploads/Lojistikte-Dijitallesme-Arastirmasi-2022.pdf>)
- ⁴⁶ TÜİK. Çalışan Sayısına Göre Girişimlerin Yapay Zeka Kullanmama Nedenleri, 2023 (<https://data.tuik.gov.tr/Bulten/Index?p=Girisimlerde-Bilisim-Teknolojileri-Kullanim-Arastirmasi-2024-53446>)
- ⁴⁷ Statista. Warehouse automation market worldwide - statistics & facts (<https://www.statista.com/topics/8741/warehouse-automation-market-worldwide/#dossier-chapter1>)
- ⁴⁸ Research and Markets. Warehouse Automation - Market Share Analysis, Industry Trends & Statistics, Growth Forecasts 2019 – 2029 (https://www.researchandmarkets.com/reports/5459087/warehouse-automation-market-share-analysis?utm_source=GNE&utm_medium=PressRelease&utm_code=hfst66&utm_campaign=1882969+-+Warehouse+Automation+Market+2023-2028%3a+E-Commerce%27s+Backbone+-+Warehouse+Automation+Market+Surges+Amidst+Retail+Evolution&utm_exec=shbe20prd)
- ⁴⁹ Statista. Forecasted global warehouse automation market share in 2025, by technology (<https://www.statista.com/statistics/1147839/global-warehouse-automation-market-share-technology/>)
- ⁵⁰ Statista. Technology adoption in warehouse automation worldwide in 2019 and 2030 (<https://www.statista.com/statistics/1169394/global-warehouse-automation-technology-adoption/>)
- ⁵¹ Prologis. Automation and Logistics Real Estate #2: How Automation Can Help Navigate Urgent Supply Chain Challenges (https://prologis.getbynder.com/m/3058e5814e3f12c0/original/MARKET-1194_Automation-Paper-2-V3-1.pdf)
- ⁵² Model İnşaat Yönetmeliği (BGR 234, Musterbauordnung, ASR A3.4, ASR A3.5), 2012
- ⁵³ Shopify. The Future of Commerce Trend Report, 2022 (<https://www.reputiva.com/key-takeaways-the-shopify-future-of-commerce-trend-report-2022/>)
- ⁵⁴ ACCA Global. The Role Of The CFO and Finance Function In The Climate Transition: Driving Value and Sustainability (<https://www.accaglobal.com/gb/en/professional-insights/global-profession/climate-transition.html>)
- ⁵⁵ US Green Building Council. (<https://www.usgbc.org/leed>)
- ⁵⁶ AECO. Ulusal Yeşil Bina Sertifikası YeS-TR (<https://www.yes-tr.com/>)
- ⁵⁷ MM Group. Consumers demand sustainable packaging (<https://www.mm-boardpaper.com/en/news-unfolded/consumers-demand-sustainable-packaging/>)
- ⁵⁸ PwC. Global Investor Survey 2023 (<https://www.pwc.com/gx/en/issues/c-suite-insights/global-investor-survey.html>)

- ⁵⁹ IFAC. The State of Play: Sustainability Disclosure & Assurance 2019-2021, Trends & Analysis (<https://www.ifac.org/knowledge-gateway/contributing-global-economy/publications/state-play-sustainability-disclosure-assurance-2019-2021-trends-analysis>)
- ⁶⁰ Euromonitor International. Retail E-Commerce – Cross-Border vs Domestic, Market Size Historical-Forecast 2017-2028
- ⁶¹ Correios. Logística para e-Commerce (<https://www.correios.com.br/logistica/logistica-para-e-commerce>)
- ⁶² PwC Türkiye. Türkiye'deki KOBİ'lerin E-Ticaret Görünümü (<https://www.pwc.com.tr/turkiyedeki-kobilerin-e-ticaret-gorunumu>)
- ⁶³ Türkiye Cumhuriyeti Ticaret Bakanlığı. Uzak Ülkeler Stratejisi (https://ticaret.gov.tr/data/62c696dd13b876ae383fd792/uus_rapor.pdf)
- ⁶⁴ Worldef. E-ihracat ile klasik ihracat arasındaki farklar nelerdir? (<https://worldef.net/e-ihracat/e-ihracat-ile-klasik-ihracat-arasindaki-farklar-nelerdir/>)
- ⁶⁵ Worldef. Sınır Ötesi E-Ticaret (E-ihracat) Fırsatlar ve Problemler, 2022 (<https://worldefvakfi.org/raporlar/sinir-otesi-e-ticaret-e-ihracat-firsatlar-ve-problemler/>)
- ⁶⁶ PayPal. Borderless Commerce Report 2022 (https://filecache.mediaroom.com/mr5mr_paypal_apac/178843/Borderless-Commerce-Report-2022-for-enterprise.pdf)
- ⁶⁷ Türkiye İhracatçılar Birliği. İhracat 2022 Raporu (https://tim.org.tr/files/downloads/Strateji_Raporlari/T%C4%B0M_I%CC%87hracat_Raporu_2022.pdf)
- ⁶⁸ Anyline. The Customer Perception Report: Scan-and-go Shopping in 2022 (<https://anyline.com/news/millennials-gen-z-scan-and-go>)
- ⁶⁹ Türkiye Cumhuriyeti Ticaret Bakanlığı. Ankara E-İhracat Zirvesi 2023 (<https://ticaret.gov.tr/destekler/e-ihracat-destekleri/e-ihracat-organizasyonlari/ankara-e-ihracat-zirvesi-8-kasim-2023>)
- ⁷⁰ International Post Corporation. Cross-Border Shopper Survey 2022 (<https://www.ipc.be/services/markets-and-regulations/cross-border-shopper-survey/2022>)
- ⁷¹ UTİKAD. E-Ticaret Lojistiğinin Mevcut Durum Analizi 2023 (<https://www.utikad.org.tr/images/HizmetRapor/eticaretlojistigininmevcutdurumanalizi-60044.pdf>)
- ⁷² UTİKAD. E-Ticaret Sektörü Sorun ve Çözüm Önerileri UTİKAD Görüşleri (<https://www.utikad.org.tr/Images/DosyaYoneticisi/2111202307042023eihracatvemikroihracatutikadgorusu1.pdf>)
- ⁷³ Statista. Leading challenges in cross-border e-commerce among supply chain professionals in 2023 (<https://www.statista.com/statistics/1379621/cross-border-e-commerce-challenges/>)
- ⁷⁴ Türkiye Cumhuriyeti Ticaret Bakanlığı. Serbest Ticaret Anlaşmaları (<https://ticaret.gov.tr/dis-iliskiler/serbest-ticaret-anlasmalari>)
- ⁷⁵ Datareportal. Digital 2023: Turkey (<https://datareportal.com/reports/digital-2023-turkey>)
- ⁷⁶ Resmi Gazete. Kurumlar Vergisi Genel Tebliği (Seri No: 1)'nde Değişiklik Yapılmasına Dair Tebliğ (Seri No: 17) (<https://www.resmigazete.gov.tr/eskiler/2019/02/20190215-6.htm>)
- ⁷⁷ CSA Research. Survey of 8,709 Consumers in 29 Countries Finds that 76% Prefer Purchasing Products with Information in their Own Language (<https://csa-research.com/Blogs-Events/CSA-in-the-Media/Press-Releases/Consumers-Prefer-their-Own-Language>)

- ⁷⁸ Statista. Transaction value and market share of payment methods in total e-commerce transaction value worldwide in 2023, with a forecast for 2027 (<https://www.statista.com/statistics/1111233/payment-method-usage-transaction-volume-share-worldwide/#:~:text=Most%20used%20payment%20methods%20in,with%20a%20forecast%20for%202026&text=In%202022%2C%20mobile%20wallets%20accounted,over%2054%20percent%20in%202022>)
- ⁷⁹ Statista. Preferred means of payment for cross-border online purchases in the United States as of 2022 (<https://www.statista.com/statistics/1297393/payment-methods-cross-border-ecommerce-united-states/>)
- ⁸⁰ MasterCard. Cybersecurity for small businesses (<https://www.mastercardservices.com/en/advisors/cyber-enterprise-risk/insights/cybersecurity-small-businesses>)
- ⁸¹ İstanbul Gümrük Müşavirleri Derneği. İthalat Kontrol Sistemi 2 (https://files.igmd.org.tr/doc/13102022-092238_turkcepdf.pdf)
- ⁸² Türkiye Cumhuriyeti Ticaret Bakanlığı. Kurumsal Sürdürülebilirlik Raporlama Direktifi (<https://ticaret.gov.tr/dis-iliskiler/yesil-mutabakat/surdurulebilir-finansman/kurumsal-surdurulebilirlik-raporlama-direktifi>)
- ⁸³ Türkiye Cumhuriyeti Ticaret Bakanlığı. Avrupa Yeşil Mutabakatı (<https://ticaret.gov.tr/dis-iliskiler/yesil-mutabakat/avrupa-yesil-mutabakati>)
- ⁸⁴ Türkiye Cumhuriyeti Ticaret Bakanlığı. Yeşil Mutabakat Çalışma Grubu, Yıllık Faaliyet Raporu (<https://ticaret.gov.tr/data/643ffd6a13b8767b208ca8e4/YMEP%202022%20Faaliyet%20Raporu.pdf>)
- ⁸⁵ Türkiye Cumhuriyeti Çevre, Şehircilik ve İklim Değişikliği Bakanlığı. İklim Şurası'nda Alınan Önemli Kararlar (<https://www.csb.gov.tr/iklim-surasi-nda-alinan-onemli-kararlar-bakanlik-faaliyetleri-34154>)
- ⁸⁶ Forbes. Grow Or Die The New Reality of eCommerce (<https://www.forbes.com/sites/mikebugembe/2022/05/06/grow-or-die-the-new-reality-of-ecommerce/?sh=2a61c8313fb1>)
- ⁸⁷ Statista. Most popular cross-border online shopping product categories worldwide in 2023 (<https://www.statista.com/statistics/509438/leading-cross-border-online-shopping-categories-worldwide/>)
- ⁸⁸ World Bank. Population Ages 15-64, Total (<https://databank.worldbank.org/source/gender-statistics/Series/SP.POP.1564.TO>)
- ⁸⁹ World Bank. GDP per capita (current US\$) (<https://databank.worldbank.org/indicator/NY.GDP.PCAP.CD/1ff4a498/Popular-Indicators>)
- ⁹⁰ World Bank. World Development Indicators (<https://databank.worldbank.org/source/world-development-indicators>)
- ⁹¹ Euromonitor. Retail E-Commerce in the United Arab Emirates Country Report 2023
- ⁹² Türkiye Cumhuriyeti Ticaret Bakanlığı. Potansiyel E-İhracat Pazarları (<https://ticaret.gov.tr/data/632b143413b8767974670b97/Potansiyel%20E-ihracat%20Pazarlar%C4%B1%20Sunumu.pdf>)
- ⁹³ Kolay İhracat. Birleşik Arap Emirlikleri (<https://www.kolayihracat.gov.tr/ulkeler/birlesik-arap-emirlikleri>)
- ⁹⁴ Statista. Azerbaijan: Gross domestic product (GDP) per capita in current prices from 1999 to 2029 (<https://www.statista.com/statistics/457501/gross-domestic-product-gdp-per-capita-in-azerbaijan/>)

⁹⁵ Euromonitor. Retail E-Commerce in the Azerbaijan Country Report 2023

⁹⁶ Kolay İhracat. Azerbaycan (<https://www.kolayihracat.gov.tr/ulkeler/azerbaycan>)

⁹⁷ Statista. Germany: Gross domestic product (GDP) per capita in current prices from 1987 to 2029 (<https://www.statista.com/statistics/295465/germany-gross-domestic-product-per-capita-in-current-prices/>)

⁹⁸ Euromonitor. Retail E-Commerce in the Germany Country Report 2023

⁹⁹ Kolay İhracat. Almanya (<https://www.kolayihracat.gov.tr/ulkeler/almanya>)

¹⁰⁰ Türkiye Cumhuriyeti Ticaret Bakanlığı. Türkiye E-İhracat Stratejisi ve Eylem Planı (<https://ticaret.gov.tr/data/5b87daf513b8761160fa17ee/b625d8afe3120cb002ef62bd9e6da63d.pdf>)

¹⁰¹ Türkiye Cumhuriyeti Ticaret Bakanlığı. E-İhracat Destekleri Rehberi (<https://ticaret.gov.tr/data/632b143413b8767974670b97/E-%C4%B0hracat%20Destekleri%20Rehberi.pdf>)

¹⁰² Türkiye Cumhuriyeti Ticaret Bakanlığı. Devlet Yardımları Rehberi (<https://ticaret.gov.tr/data/5b87fac913b8761160fa1cf0/Devlet%20Yard%C4%B1mlar%C4%B1%20Rehberi%202022.pdf>)

¹⁰³ HKDTC Research. Chinese Mainland Cross-border E-commerce: Export Business Development (<https://research.hktdc.com/en/article/MzYzMDk3MjAw>)

