



TÜRKİYE
PERAKENDECİLER
FEDERASYONU



**TÜRKİYE
PERAKENDECİLER FEDERASYONU
2025 PERAKENDE SEKTÖRÜ
İSTİHDAM RAPORU**

GİRİŞ

Perakende sektörü, Türkiye’de hem ekonomik büyüme hem de istihdam yaratma açısından merkez  bir konuma sahiptir. 2024 sonu itibarıyla Türkiye’de toplam istihdam 32–33 milyon aralığında seyretmekte; hizmetler sektörünün istihdam içindeki payı yüksek ve perakende bu alanda  ne çıkan alt sektörlerden biridir. Bu çerçevede perakende, t ketickiye ulaşmanın yanı sıra tedarikçiye gelir yaratan, yerelde iş imk n  oluşturan ve özellikle kadın ile genç istihdamı için önemli bir giriş kapısıdır. (T  K; SBB / işgücü raporları).

TPF olarak bu raporun amacı, yerel zincirlerin (TPF  yeleri ve benzer profildeki bölgesel mağaza a ları) istihdama katkısını, ulusal zincirlerin (geniş yayılım gösteren indirim-formatlı zincirler) farklı istihdam modellerini ve uluslararası marka mağazaların rolünü net şekilde ortaya koymak; sahadan derlenen veriler ve kamusal göstergeler işı ında uygulanabilir politika  nerileri sunmaktır.



1. SEKTÖRDE İSTİHDAMIN GENEL GÖRÜNÜMÜ

1.1- TÜRKİYE’DE PERAKENDE: ÖLÇEK VE SAYILAR (GENEL VERİ ÇERÇEVESİ)

Türkiye’de perakende ve dağıtım ticareti, hem ciro hem istihdam açısından geniş bir alanı kaplar. Kamu verilerine göre perakende/ticaret sektörü istihdamı milyonları bulmakta; sigortalı istihdam içinde perakendenin payı belirgindir: 2024’te perakende/ticaret içinde sigortalı çalışan sayısına ilişkin resmi rakamlar ( alı ma Bakanlığı / SGK bildirimi ve TÜİK verileri) sektörde milyonluk bir çalışan tabanına işaret etmektedir. Kamu kaynakları, perakende e-ticaretindeki hızlı büyümenin de sektörü yeniden şekillendirdiğini göstermektedir: 2024 e-ticaret hacmi 3 trilyon TL sınırını geçmiş, bu da perakendenin çok kanallı yapısını güçlendirmiştir.

Perakende sigortalı çalışan sayısı (kamu göster-geleri): 2024’te perakende/buna yakın dağıtım sektöründe sigortalı çalışan sayısının 1,5 milyon

düzeyinde olduğu yönünde resmi bildirimler ve bakanlık notları bulunmaktadır.

E-ticaret büyüklüğü (2024): Ticaret Bakanlığı verileriyle 3 trilyon TL seviyesinin açıldığı raporlanmıştır; işlem sayıları milyarlar düzeyindedir (2024: işlem sayısı ~5–6.5 milyar arası farklı kaynak tahminleri).

Açıklama/Tespit: Perakende artık sadece “mağazada satış” değil; depo, lojistik, e-fulfillment,  ağrı merkezi, veri & analitik gibi ek i  kollarını da içeren bir ekosistem h line gelmiştir. Bu dönüşüm istihdamın niteliğini ve dağılımını değiştiriyor; raporun ilerleyen bölümlerinde bu dönüşümün yerel zincirlere ve ulusal/uluslararası zincirlere etkisini somut örneklerle ele alıyoruz.

1.2- YEREL / ULUSAL / ULUSLARARASI ZİNCİR AYRIMI VE MAğAZA-BAŞINA İSTİHDAM

TPF saha araştırmaları ve  ye bildirileri i ığında (yerel zincir saha ölçümü, 2024–2025 derlemesi):

Yerel zincirler (TPF  yeleri ve benzeri): Bir mağazada ortalama 13–20 personel  alı tırıyor. Mağaza içinde görev çeşitliliği (kasiyer, reyon görevlisi, reyon sorumlusu, taze gıda, stok/de-poculuk, güvenlik, temizlik, mağaza yönetimi) yaygın. Bu yapı, yerelde daha geniş istihdam ve hizmet kapasitesi yaratıyor. (TPF saha verileri).

Ulusal zincirler (indirim-formatlı, yaygın mağaza ağı): Bir mağazada ortalama 2–3 personel ile çalışma modeli yaygın. Bu model mağaza sayısını hızla çoğaltmayı kolaylaştırır; fakat mağaza başına istihdam yoğunluğu düşüktür. Bu nedenle ulusal zincirler  l e çapında yaygınlık gösterse

de bölgesel ekonomik dönüşüme sağladıkları katkı, yerel zincirlere göre yapısal olarak farklıdır. (TPF saha gözlemi ve sektör gözlemleri).

Uluslararası marka mağazalar: Genellikle büyük şehirlerde ve AVM’lerde yoğunlaşır; mağaza  l  eği ve pozisyon çeşitliliği farklıdır, yönetici ve uzman pozisyonlarına daha fazla ihtiyaç doğur; ancak sayısal yayılım sınırlıdır.

Bu ayırım raporun temel eksenini oluşturur: mağaza sayısı ile mağaza-başına istihdam aynı şey değildir; toplam istihdam katkısını değerlendirirken hem yayılım hem yoğunluk birlikte dikkate alınmalıdır. (TPF saha verileri & sektör kaynakları).

1. 3- YEREL ZİNCİRLERİN DOLAYLI İSTİHDAMA KATKILARI

Yerel zincirler, doğrudan sağladıkları istihdamın yanı sıra, geniş tedarik ve lojistik ağları üzerinden dolaylı olarak da binlerce kişiye iş olanağı yaratmaktadır. Yerel zincirlerin güçlü biçimde varlık gösterdiği bölgelerde, hallerde çalışan işçilerden nakliye ve dağıtım personeline, üretici kanallarında görev yapan bölge sorumlularından yöneticilere kadar birçok meslek grubu bu ekosistemin parçası olmaktadır. Bu yapı, çiftçi-

den üreticiye, depocu ve lojistikçiden saha çalışanına kadar uzanan geniş bir istihdam zincirini beslemektedir. Dolayısıyla yerel zincirler sadece kendi mağazalarında değil, aynı zamanda tarımsal üretimden taşımacılığa, ambalajdan bölgesel yönetim kademelerine kadar pek çok alanda dolaylı istihdam sağlayarak ülke ekonomisine ve sosyal yapıya önemli katkılar sunmaktadır.



2. GENÇLERİN SEKTÖRE YAKLAŞIMI: NEDEN GEÇİCİ? NASIL KALICI HALE GETİRİLİR?

2.1- MEVCUT DURUM VE ETKİLER

Perakende, genç işgücünün giriş yaptığı başlıca sektörlerden biridir. Sektördeki genç çalışanların önemli bölümü (18–30 yaş aralığı), işin sunduğu esneklik ve erişilebilirlik nedeniyle perakendeyi seçer; ancak birçok genç bu işi “geçici” bir dönem, öğrenci/part-time iş veya kariyer başlangıcı olarak görmekte ve uzun vadede farklı sektörlerle yönelmektedir. Bu algı, iki ana probleme yol açar: (i) yüksek personel devri (turnover) nedeniyle işletmeler sürekli işe alım ve oryantasyon maliyetiyle karşılaşır; (ii) yerel zincirlerin içten yetiştireceği yönetici havuzu daralır.

TPF saha verileri ve işveren geri bildirimleri, gençlerin sektörde kalıcılığını artıracak en önemli faktörleri şöyle sıralıyor: şeffaf terfi yolları, maaş ve ücret politikalarında istikrar, vardiya planlamasında esneklik ve sosyal destekler (özellikle kadın gençler için). Bu öneriler raporun sonraki bölümünde somut şekilde programlaştırılmıştır.

2.2- İYİ UYGULAMA ÖRNEKLERİ VE UYUM STRATEJİLERİ

Avrupa’da perakendede uygulanan mesleki eğitim modelleri (Almanya: Ausbildung; Hollanda/Fransa: perakende akademileri) gençlerin sektörde kalıcılığını artırmaktadır. Bu modellerde, genç çalışanlara hem iş tecrübesi hem de sertifikalı eğitim verilir; mezunlar mağaza yönetimi ve operasyonel rollere geçiş yapabilir. Türkiye’de TPF koordinasyonunda kurulacak Perakende Akademileri ve üniversite iş birlikleri benzer bir etki yaratabilir: gençlere staj + sertifika + başlangıç yöneticiliği rotası sunarak sektör bağlılığını güçlendirecektir.

3. KADIN İSTİHDAMININ ÖNEMİ VE YAYGINLAŞTIRILMASI

3.1- MEVCUT DURUM

Perakende sektörü, kadın istihdamı açısından yüksek bir potansiyele sahiptir. Kamu raporları ve saha verileri, perakende/dağıtım alanında kadın çalışan sayısının son yıllarda belirgin biçimde arttığını göstermektedir; perakende içinde kadın oranı bazı yerel zincirlerde %40–%50 bandına ulaşmaktadır. Bu oran, kadınların işgücüne katılımını artırma hedefine hizmet etmektedir. (CSGB / TÜİK verileri özetlenmiştir).

3.2- ENGEL VE FIRSATLAR

Kadınların perakendede kalıcılığını artırmak için somut ihtiyaçlar şunlardır: güvenli ulaşım, çocuk bakım (kreş) desteği, vardiya planlamasında aile uyumu düşüncesi ve toplumsal algıyı güçlendirici ödüllendirme sistemleri. Raporda önerilen “mağaza-kreş protokolleri”, belediye-işveren ortak destek paketleri ve iş-aile uyumlu vardiya çizelgeleri doğrudan uygulanabilir çözümler olarak sunulmaktadır.



4. İÇ TERFİ VE KARIYER GELİŞİMİ: NASIL YAPILIR?

4.1- SORUN TANIMI

Yerel zincirlerde sıkça bildirilen sorun, çalışanların mağaza pozisyonunda uzun süre kalması ve yönetime geçiş fırsatlarının belirsiz olmasıdır. Bu durum motivasyonu düşürmekte ve sektörde uzun vadeli kariyer inşa etmeyi zorlaştırmaktadır.

4.2- UYGULANABİLİR MODEL ÖNERİLERİ

TPF önerileri (uygulama adımları):

1. Şeffaf Terfi Kriterleri: Her pozisyon için net kriterler ve puan sistemi (mağaza KPI katkısı, müşteri memnuniyeti, devamsızlık, tamamlanan eğitimler).
2. Aday Yönetici Kampları: 6–8 haftalık saha ve sınıf eğitimi kombinasyonu; mezunlara bölge gösterge rolü.
3. Mentorluk / Rotasyon Programları: Bölge yöneticileriyle rotasyon, mağaza-başından bölge yöneticiliğine gidiş.

Bunlar hem çalışanı elde tutar hem de işletmenin kendi içinden yönetici yetiştirmesini sağlar.

5. SGK YÜKÜ, TEŞVİKLER VE KOBİ PERSPEKTİFİ

5.1- MEVCUT YÜKLER

KOBİ  l eğindeki yerel zincirler için SGK primleri, kıdem ve diğ r yükler istihdamı kısıtlayıcı unsurlar olarak algılanmaktadır. Bu durum bölgelerde yeni mağaza açma ve personel alım kararlarını etkileyebilmektedir. Kamu verileri ve SBB / ÇSGB analizleri istihdam teşviklerinin hedeflenmesi gerektiğini göstermektedir.

5.2- ÖNERİLEN TEŞVİK MODELİ

Bölge-odaklı prim indirimleri: Büyükşehir-dışı il/il e bazlı teşvikler.

Kadın / Genç istihdam teşviki: İlçe bazında kadın istihdamı artan mağazalara ekstra prim indirimi.

Eğitim-teşvikleri: Perakende Akademisi'ne katılan çalışan başına eğitim desteğı.

Bu model KOBİ'lerin personel maliyetini dengeleyerek kayıtlı istihdamı artıracaktır.

6. PAZAR GÜNÜ TATİLİ MODELİ (HAFTADA BİR GÜN KAPALI) – NEDEN, NASIL, ETKİLERİ

6.1 NEDEN ÖNEMLİ? (SOSYAL VE İSTİHDAM BOYUTU)

Vardiya sisteminin yaygın olduğu perakendede ailelerle aynı gün tatil yapamama sık karşılaşılan bir sorundur. Pazar gününün ortak tatil olarak belirlenmesi, çalışanların aile içi etkileşimini artırır, t kenmi liğı azaltır ve uzun vadede sektörde kalıcılığı destekler. Ayrıca ortak bir tatil günü, toplumsal yaşamın düzenlenmesi ve yerel ekonomide hafta içi/hafta sonu tüketim düzeninin planlanması açısından da olumlu etkiler taşır.

6.2 ULUSLARARASI DENEYİMLER

Almanya, Fransa, Avusturya gibi  lkeler Pazar günü düzenlemelerini hem yasal  er eve hem geleneksel uygulamalarla korumuştur; bu uygulamalar çalışan memnuniyetini desteklemektedir.



7. SONUÇ VE GENEL DEĞERLENDİRME

Perakende sektörü, sayılar ve saha uygulamaları itibarıyla Türkiye istihdam yapısında belirleyici bir alandır. Yerel zincirlerin mağaza başına daha yüksek personel istihdamı (TPF saha verileri: 13–20 kişi), bunları bölgesel kalkınma ve istihdamın taşıyıcısı haline getiriyor. Ulusal (indirim-formatlı) zincirler yaygın ama mağaza başına düşük personel çalıştırıyor; bu iki modelin farklı rollerini karıştırmadan politika tasarlamak gerekiyor. E-ticaretin 2024’te 3 trilyon TL civarına ulaşması ise sektörün dönüşümünü hızlan-

dırmakta ve yeni iş alanları (depoculuk, son kilometre, veri,  ağrı merkezi) açmaktadır.

TPF’mizin hedefi, yerel zincirleri güçlendirerek sürdürülebilir, kayıtlı ve insana değer veren bir perakende istihdam modeli oluşturmaaktır. Bu hedef için önerilen adımlar –Perakende Akademileri, i  terfi programları, bölgesel SGK teşvikleri ve Pazar günü tatili pilotları– hem uygulanabilir hem de kısa-orta vadede  l lebilir sonuçlar verecek niteliktedir.

