



SEKTÖR ANALİZ RAPORU

Yayın No: 01 - 2026 | Yayın Tarihi: Ağustos 2026 | Sürüm: 1.0

DİJİTAL TİCARETİN İNSAN KAYNAĞI

Türkiye E-Ticaret Ekosistemi
İnsan Kaynağı ve Yetkinlik
Araştırması

E-Ticaret büyüyor !

Peki bu büyümeyi taşıyacak
insan kaynağını
yetiştirebiliyor muyuz?

Araştırma | İşveren Perspektifi
Analiz | Geleceğin Yetkinlikleri

Hazırlayan
Nuri BEŞİNCİ
Genel Sekreter

AHİSİAD
Ahi Sanayici ve İşadamları Derneği
ahisiad.org.tr | ahisiadyayinlari.com.tr

YÖNETİCİ MESAJI



Türkiye'de e-ticaret

artık yalnızca dijital ortamda gerçekleşen bir satış kanalı değildir. E-ticaret; pazarlama, satış, teknoloji, veri analitiği, müşteri deneyimi, lojistik, ödeme sistemleri, içerik üretimi, yapay zekâ ve dış ticaretin kesiştiği çok disiplinli bir ekonomik ekosisteme dönüşmüştür.

2025 yılında Türkiye'nin e-ticaret hacmi 4,57 trilyon TL'ye, işlem sayısı ise 5,94 milyar adede ulaşmıştır. E-ticaretin genel ticaret içerisindeki payı %19,3'e, GSYH içerisindeki payı ise %6,9'a yükselmiştir. Aynı yıl e-ticaret faaliyeti gerçekleştiren işletme sayısı 634.611 olarak kaydedilmiştir.

(Ticaret Bakanlığı)

Bu büyüklük, e-ticaretin artık yalnızca teknoloji şirketlerinin veya büyük pazaryerlerinin konusu olmadığını; yüz binlerce işletmenin doğrudan veya dolaylı olarak içinde yer aldığı geniş bir ekonomik alan haline geldiğini göstermektedir.

Ancak ekonomik büyüklüğün yanında yeni bir soru ortaya çıkmaktadır: Sektörün ihtiyaç duyduğu insan kaynağı ile mevcut insan kaynağının yetkinlikleri ne kadar örtüşmektedir?

Bu raporun temel amacı bu soruya veri temelli bir çerçeve oluşturmaktır.

Nuri Beşinci

Raporun Temel Sorusu

Çalışan Performansı

Türkiye'de e-ticaret hacmi büyürken, işletmelerin ihtiyaç duyduğu görev, rol ve yetkinlikler de hızla değişmektedir.

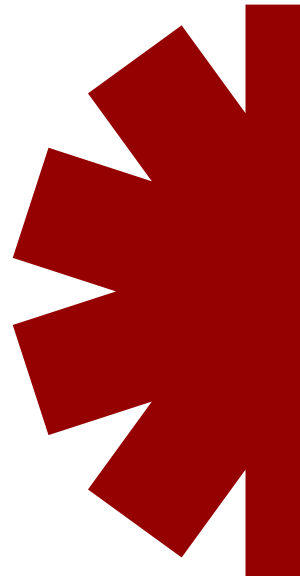


* Çalışan memnuniyeti anket sonuçları

E-TİCARETTE SORUN
İNSAN MI,
YETKİNLİK MI,
EĞİTİM Mİ?

e-ticaret çalışanını yalnızca
“**e-ticaret bilen kişi**” olarak
tanımlamak yeterli **mi?**

İhtiyaç duyulan profil; ticari düşünme + dijital yetkinlik + veri okuryazarlığı + teknoloji kullanımı + müşteri deneyimi + yapay zekâ + operasyon bilgisi bileşimini taşıyan çalışan profilidir.



Araştırmanın Uygulama Metodolojisi

**Bu raporun temel
yaklaşımı şudur;**

Bu çalışma, Türkiye e-ticaret ekosisteminde faaliyet gösteren işletmelerin insan kaynağı ihtiyaçlarını, yetkinlik açıklarını, işe alım güçlüklerini, teknoloji ve yapay zekânın iş süreçlerine etkisini, eğitim beklentilerini ve gelecekte ihtiyaç duyulacak rollerini belirlemek amacıyla tasarlanmıştır.

Araştırmanın saha ayağı işverenlere yönelik yapılandırılmış anket formu aracılığıyla yürütülmektedir.

Anket; katılımcı ve işletme profili, personel ihtiyacı, yetkinlik açığı, işe hazırlık, teknoloji ve yapay zekâ, eğitim ve gelecek olmak üzere altı temel ölçüm alanından oluşmaktadır.

AHİSiAD İşveren İhtiyaç Araştırması, rapor kapsamında saha uygulaması başlatılan/planlanan bir veri toplama çalışmasıdır Araştırma sonuçları, katılımcıların beyanlarına dayalı saha verisi niteliğindedir ve resmî istatistiklerden ayrı olarak değerlendirilmelidir.

Saha araştırmasının örneklem büyüklüğü, katılımcı profili ve veri toplama dönemi sonuçların yayımlanması sırasında ayrıca raporlanacaktır.

Bu çalışma üç veri katmanı üzerine inşa edilmiştir.

Resmî Veriler

Türkiye'nin e-ticaret, işgücü, dijitalleşme, yapay zekâ ve genç istihdamına ilişkin güncel resmî istatistikleri.

Uluslararası Araştırmalar

OECD, World Economic Forum ve diğer uluslararası kurumların geleceğin işleri, beceri dönüşümü, dijitalleşme ve işgücü piyasalarına ilişkin araştırmaları.

İşveren İhtiyaç Araştırması

E-ticaret sektöründe faaliyet gösteren işverenlerin doğrudan görüşleri üzerinden; hangi pozisyonlarda personel bulmakta zorlandıkları, hangi yetkinliklere ihtiyaç duydukları ve eğitim sisteminden beklentilerinin belirlenmesi.

Araştırmanın Metodolojisi

Araştırma Türü

Bu araştırma, Türkiye e-ticaret ekosisteminde faaliyet gösteren işletmelerin insan kaynağı ihtiyaçlarını ve yetkinlik beklentilerini belirlemeye yönelik tanımlayıcı nitelikte, yapılandırılmış işveren araştırmasıdır.

Araştırma; resmî istatistikler, uluslararası araştırmalar ve doğrudan işverenlerden elde edilen saha verilerini birlikte değerlendirerek e-ticaret ekosistemindeki insan kaynağı yapısını bütüncül biçimde incelemeyi amaçlamaktadır.

Veri Toplama Yöntemi

Araştırmanın saha verileri, AHİSİAD tarafından hazırlanan yapılandırılmış İşveren İhtiyaç Araştırması Anketi aracılığıyla toplanacaktır.

Anket; katılımcı ve işletme profili, personel ihtiyacı, yetkinlik açığı, işe hazırlık, teknoloji ve yapay zekâ, eğitim ve gelecek olmak üzere altı temel ölçüm alanından oluşmaktadır.

Araştırmada gerektiğinde anket verilerini desteklemek amacıyla işverenlerle gerçekleştirilecek görüşme ve değerlendirmelerden de yararlanılabilecektir.

Hedef Evren

Araştırmanın hedef evrenini; Türkiye'de e-ticaret faaliyeti yürüten veya e-ticaret ekosisteminde doğrudan faaliyet gösteren işletmeler ile bu işletmelerin insan kaynağı ve işe alım süreçlerinde karar verici veya etkili konumda bulunan işveren, yönetici ve profesyoneller oluşturmaktadır.

Araştırmanın kapsamı yalnızca “e-ticaret uzmanı” olarak tanımlanan çalışanlarla sınırlandırılmamış; e-ticaret faaliyetlerinin gerektirdiği ticari, pazarlama, operasyon, veri, teknoloji, müşteri deneyimi ve yapay zekâ yetkinliklerini içeren daha geniş bir insan kaynağı perspektifi benimsenmiştir.

Bu yaklaşım, raporda e-ticaretin tek bir NACE sektörüne karşılık gelmeyen, farklı ekonomik faaliyetleri bir araya getiren bir ekosistem olarak ele alınmasıyla uyumludur.

Araştırmanın Metodolojisi

Örneklem Yöntemi

Araştırmada amaçlı ve erişilebilir örnekleme yaklaşımı kullanılacaktır.

Katılımcılar; e-ticaret faaliyeti bulunan işletmeler, sektör temsilcileri, işverenler, yöneticiler ve insan kaynağı/işe alım süreçlerinde karar verici veya etkili kişiler arasından belirlenecektir.

Araştırma sonuçları, ulaşılan örneklemin özellikleriyle birlikte değerlendirilecek; elde edilen bulgular Türkiye'deki tüm e-ticaret işletmelerine otomatik olarak genellenmiş bir nüfus tahmini olarak yorumlanmayacaktır.

Katılımcı Kabul Kriterleri

Araştırmaya;

- Türkiye'de faaliyet gösteren,
- e-ticaret veya dijital ticaret faaliyeti bulunan,
- işletmenin insan kaynağı, işe alım veya çalışan ihtiyaçları hakkında bilgi sahibi olan,
- işletme sahibi, ortak, yönetici, insan kaynakları/e-ticaret/operasyon yöneticisi veya benzeri karar verici/etkili konumda bulunan

katılımcılar dahil edilecektir.

Aynı işletme adına birden fazla katılım gerçekleşmesi halinde, mükerrer cevapların değerlendirilmesi ayrıca kontrol edilecektir.

Hedef Katılımcı Sayısı

Araştırmanın hedef katılımcı sayısı: **[HEDEF N]** olarak belirlenmiştir.

Saha çalışması tamamlandığında ulaşılan toplam geçerli katılımcı sayısı ayrıca raporlanacaktır.

Gerçekleşen Katılımcı Sayısı

Saha çalışması tamamlandığında:

- Toplam yanıt sayısı: [N]
- Geçerli yanıt sayısı: [N]
- Değerlendirme dışı bırakılan yanıt sayısı: [N]

olarak raporlanacaktır.

Araştırmanın Metodolojisi

Coğrafi Kapsam

Araştırmanın coğrafi kapsamı Türkiye olarak belirlenmiştir. Katılımcıların il ve ilçe bilgileri ayrıca toplanarak gerektiğinde bölgesel veya coğrafi dağılım analizlerinde kullanılabilecektir.

İşletme Ölçeği

İşletmelerin büyüklüğü çalışan sayısı üzerinden sınıflandırılacaktır.

Anket kapsamında işletmeler:

- 1-4 çalışan
- 5-9 çalışan
- 10-49 çalışan
- 50-249 çalışan
- 250-499 çalışan
- 500 ve üzeri çalışan

şeklinde gruplandırılacaktır.

Veri Analiz Yöntemi

Anket verileri öncelikle frekans ve yüzde dağılımları üzerinden analiz edilecektir. Gerektiğinde işletme ölçeği, faaliyet süresi, faaliyet alanı, katılımcının görev/pozisyonu ve diğer profil değişkenleri ile insan kaynağı ihtiyaçları arasında karşılaştırmalı analizler gerçekleştirilecektir.

Likert tipi veya derecelendirme sorularında ortalama, medyan, dağılım ve kategori bazlı karşılaştırmalardan yararlanılabilecektir. Açık uçlu sorular ise ortak tema ve kategoriler altında sınıflandırılarak nitel içerik analizi yaklaşımıyla değerlendirilebilecektir.

Çoklu Cevapların Değerlendirilmesi

Birden fazla seçeneğin işaretlenmesine izin verilen sorularda seçeneklerin toplam yüzdeleri %100'ü aşabilir.

Bu tür sorularda her seçenek, toplam geçerli katılımcı sayısı üzerinden ayrı ayrı değerlendirilecek ve raporlama sırasında sorunun “çoklu yanıt” içerdiği açıkça belirtilecektir.

Araştırmanın Metodolojisi

Eksik ve Geçersiz Cevapların Değerlendirilmesi

Katılımcıların cevaplamadığı sorular, ilgili sorunun analizinde eksik yanıt olarak değerlendirilecektir.

Eksik yanıtlar, katılımcının verdiği diğer cevapların geçerliliğini doğrudan ortadan kaldırmayacak; ancak ilgili sorunun analizinde geçerli yanıt sayısı ayrıca dikkate alınacaktır.

Mükerrer, teknik olarak geçersiz veya araştırmanın kabul kriterlerini karşılamayan cevaplar analiz kapsamı dışında bırakılabilecek ve bu durum araştırmanın nihai metodoloji notunda belirtilerek raporlanacaktır.

Araştırmanın Sınırlılıkları

Bu araştırmanın saha bulguları, araştırmaya katılan işveren ve işletmelerin beyanlarına dayanmaktadır.

Bu nedenle elde edilen sonuçlar, araştırma örnekleminin özellikleri çerçevesinde değerlendirilmelidir. Bulgular, Türkiye'deki tüm e-ticaret işletmelerinin istatistiksel olarak kesin bir temsili veya nüfus tahmini olarak yorumlanmamalıdır.

Araştırmanın sonraki dönemlerde daha geniş ve çeşitlendirilmiş bir örneklemeyle tekrarlanması, zaman içerisindeki değişimin izlenmesine ve karşılaştırmalı bir sektörel veri serisinin oluşturulmasına imkân sağlayacaktır.



İçerik

1. Resmî Veriler	01-01
2. Uluslararası Araştırmalar	02-02
3. AHİSİAD İşveren İhtiyaç Araştırması	03-03
4. Kritik Metodolojik Not	04-04
5. Türkiye'de E-Ticaretin Büyüklüğü	05-05
6. Büyümenin İnsan Kaynağına Etkisi	06-06
7. Tüketici Artık Dijital	07-07
8. E-Ticaret Artık Tek Bir Sektör Değil	08-08
9. Hangi Roller Öne Çıkıyor?	09-10
10. Yeni Büyüme Alanları	11-11
11 . Yapay zekâ (YZ) Dönüşüm Noktası	12-13
12. Türkiye İçin Geleceğin Yetkinlikleri	14-14
13. İşveren İhtiyacı	15-15
14. Skill Mismatch: Beceri Uyuşmazlığı	16-19
15. E-Ticaret Yetkinlik Haritası	20-21
16. E-Ticaret Uzmanı Tanımını Değiştirelim	22-22
17. Sonuç ve Politika Önerileri	23-24
18. Kaynakça	25-26
19. EK-1 İşveren İhtiyaç Araştırması Anketi	27-35



01

Resmî Veriler

Türkiye'de e-ticaret artık alternatif bir satış kanalı olmaktan çıkmış, ekonomik hayatın ana bileşenlerinden biri haline gelmiştir.

2025 yılında Türkiye'nin toplam e-ticaret hacmi 4 trilyon 567 milyar TL'ye ulaşmıştır. Bir önceki yıla göre büyüme %52,2 olarak gerçekleşmiştir. Aynı dönemde işlem sayısı 5 milyar 940 milyon adede ulaşırken, perakende e-ticaret hacmi 2 trilyon 460 milyar TL olmuştur. E-ticaretin GSYH içindeki payı %6,9, genel ticaret içerisindeki payı ise %19,3 seviyesine ulaşmıştır. ([Ticaret Bakanlığı](#))

4,57 TRİLYON TL
2025 e-ticaret hacmi

5,94 MİLYAR
İşlem sayısı

634.611
E-ticaret yapan işletme

%6,9
GSYH içindeki pay

%19,3
Genel ticaret içindeki pay

%52,2
Yıllık büyüme

E-Ticaret Hacmi 2019 → 2025

2019-2025 döneminde dolar bazında toplam artış %382 olmuştur.

([Ticaret Bakanlığı](#))

Kaynak: T.C. Ticaret Bakanlığı – Türkiye'de E-Ticaretin Görünümü 2025.

[Resmî rapor ve veriler](#)

2019
23,94 milyar \$

2024
89,58 milyar \$

2025
115,43 milyar \$

Çıkarım

Türkiye'de e-ticaret artık yalnızca alternatif bir satış kanalı değil, ekonomik faaliyetlerin önemli bir bileşeni haline gelmiştir. İşletme sayısı, işlem hacmi ve ekonomik paydaki büyüme; sektörün yalnızca ticari hacmini değil, bu büyümeyi taşıyacak insan kaynağı ihtiyacını da genişletmektedir.

Bu nedenle e-ticaretin büyüklüğünü değerlendirirken finansal göstergelerin yanında insan kaynağı ve yetkinlik kapasitesinin de birlikte ele alınması gerekmektedir.



02

Uluslararası Araştırmalar



World Economic Forum

Türkiye'deki dönüşüm, küresel işgücü piyasasındaki dönüşümden bağımsız değildir.

World Economic Forum'un 2025 Future of Jobs araştırması, 1.000'den fazla işverenden ve 14 milyondan fazla çalışanı temsil eden bir veri setinden hareketle, 2030'a kadar iş dünyasının ihtiyaç duyduğu becerilerin önemli ölçüde değişeceğini ortaya koymaktadır.

Araştırmaya göre çalışanların mevcut temel becerilerinin ortalama %39'unun 2030'a kadar dönüşmesi veya geçerliliğini yitirmesi beklenmektedir. İşverenlerin %63'ü beceri açıklarını dönüşümün önündeki en önemli engel olarak görmektedir. ([World Economic Forum](#))



2025-2030 döneminde çalışanların mevcut becerilerinin yaklaşık %39'unun dönüşmesi bekleniyor.



İşverenlerin %63'ü beceri açığını dönüşümün önündeki en önemli engel olarak görüyor.



İşverenlerin %81'i işe alımda iş deneyimini temel değerlendirme mekanizmalarından biri olarak kullanmayı planlıyor.

Çıkarım

Bu veriler, geleceğin eğitim modelinin yalnızca “bilgi aktaran” değil, uygulanabilir beceri kazandıran bir yapıya dönüşmesi gerektiğine işaret etmektedir.

([World Economic Forum](#))



03 İşveren İhtiyaç Araştırması

İşveren İhtiyaçları



Resmî ve uluslararası veriler, işgücü piyasasında önemli bir beceri dönüşümünün yaşandığını göstermektedir. Ancak makro veriler tek başına yeterli değildir.

Bir işletmenin bugün hangi pozisyon için personel aradığı, hangi becerileri eksik gördüğü, işe aldığı personelin hangi alanlarda yetersiz kaldığı ve hangi yetkinlikleri gelecekte kritik gördüğü ancak işverenin doğrudan görüşü alınarak belirlenebilir.

Bu nedenle AHİSiAD tarafından e-ticaret sektörünün insan kaynağı ihtiyacını doğrudan işverenlerden ölçmeye yönelik bir İşveren İhtiyaç Araştırması tasarlanmıştır.



Ölçme

Araştırmanın ölçmek istediği 6 alan

1.	Personel İhtiyacı	Hangi pozisyonlarda personel bulmak zor?
2.	Yetkinlik Açığı	Adaylarda hangi beceriler eksik?
3.	İşe Hazırlık	Yeni mezunlar iş hayatına ne kadar hazır?
4.	Teknoloji	Yapay zekâ ve dijital araçlar hangi rolleri değiştiriyor?
5.	Eğitim	İşverenler hangi eğitimleri gerekli görüyor?
6.	Gelecek	Önümüzdeki 3-5 yılda hangi roller önem kazanacak?



CRITICAL THINKING

04
Kritik
Metodologik
Not

Bu raporda;
resmî
istatistiklerle
kanıtlanan
bulgular ile
AHİSİAD
tarafından saha
araştırmasıyla
test edilmesi
gereken
hipotezler
birbirinden
ayrılmıştır.



*“e-ticaret sektöründe istihdam” ile
“e-ticaret yapan işletmelerde
istihdam” kavramları birbirinden
ayrılmalıdır.*

- E-ticaret, klasik anlamda tek bir NACE sektörüne karşılık gelen homojen bir faaliyet alanı değildir. Giyimden elektroniğe, yemekten havayoluna, lojistikten finansal hizmetlere, yazılımdan dijital pazarlamaya kadar çok farklı ekonomik faaliyetleri aynı dijital ticaret ekosisteminde buluşturur.
- Bu nedenle e-ticaretin insan kaynağı ihtiyacını ölçmek için yalnızca “e-ticaret çalışanı” gibi tek bir meslek kategorisine bakmak metodolojik olarak yetersizdir.
- Doğru yaklaşım; fonksiyon, rol, yetkinlik ve teknoloji eksenlerinin birlikte incelenmesidir.

E-Ticaretin insan kaynağı problemi, bir meslek problemi değil; bir yetkinlik ekosistemi problemidir.



05

Türkiye'de E-Ticaretin Büyüklüğü

Türkiye e-ticareti artık ekonomik hayatın çevresinde duran bir dijital kanal değildir.



Sektörel Hacim

2025 yılında e-ticaret yapan işletme sayısı 634.611'e ulaşmıştır. 2024 yılında bu sayı 600.800 idi.

İşletme dağılımında;

%10,5

Ev-Bahçe
Mobilya
Dekorasyon

%11,9

Elektronik

%13,8

Giyim
Ayakkabı
Aksesuar

%20,3

Yemek
Sektörü

E-ticaret işletmelerinin;

%75

Şahıs
İşletmesi

%21

Limited
Şirket

%4

Anonim
Şirket

2025 Sektör Hacimleri

Giyim / Ayakkabı / Aksesuar : 428,7 milyar TL

Elektronik : 304,34 milyar TL

Havayolları : 285,44 milyar TL

Yemek : 270,16 milyar TL

Çıkarım

E-ticaretin işletme sayısı ve ekonomik hacim bakımından ulaştığı ölçek, insan kaynağı ihtiyacının da niceliksel olarak genişlediğini göstermektedir.

Ancak işletme sayısındaki artış tek başına yeterli değildir; sürdürülebilir büyüme için işletmelerin ihtiyaç duyduğu görevleri ve bu görevleri yerine getirecek yetkinlikleri karşılayabilecek insan kaynağının da aynı hızda geliştirilmesi gerekmektedir.



06

Büyümenin İnsan Kaynağına Etkisi

Daha Fazla Satış

"E-ticaret hacminin büyümesi yalnızca daha fazla satış anlamına gelmemektedir"



Altı yılda yaklaşık 4,8 katlık dolar bazlı büyüme, insan kaynağı ihtiyacının da yalnızca niceliksel değil niteliksel olarak yeniden düşünülmesini gerektirmektedir.

İnsan Kaynağı İhtiyacı

Dolayısıyla e-ticaretin büyüme hızını yalnızca ciroyla ölçmek eksik bir değerlendirmedir.

E-TİCARET BÜYÜMESİ

Lojistik

Müşteri Deneyimi

Veri

Pazarlama

İçerik

Operasyon

Sipariş Hacmi

Kritik Çıkarım

Bu büyümeyi taşıyabilecek nitelikli insan kaynağını aynı hızda üretebiliyor muyuz?"

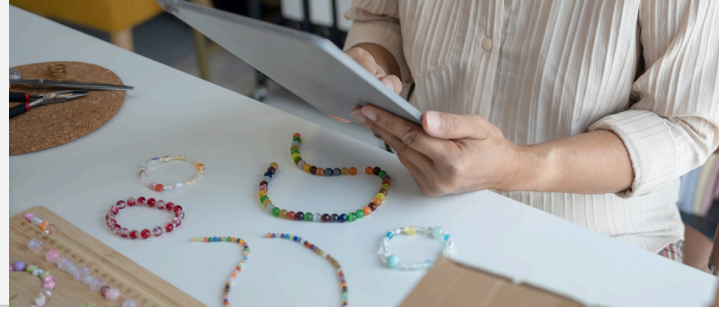


07

**Tüketici
Artık
Dijital**



Dijital Tüketim



Türkiye'de dijital tüketici davranışı artık istisna değil, gündelik ekonomik hayatın parçasıdır.

%90,9

İnternet
Kullanım Oranı

%55,7

İnternette
Alışveriş/Sipariş
Oranı

%68,1

Instagram
Kullanım Oranı



Önemli Tüketici Deneyimi Verisi

TÜİK'in 2025 Hanehalkı Bilişim Teknolojileri Kullanım Araştırması'na göre 16-74 yaş grubunda internet kullanım oranı %90,9'a ulaşmıştır. Son 12 ay içerisinde internet üzerinden mal veya hizmet satın alan ya da sipariş verenlerin oranı %55,7 olmuştur.

Ayrıca bireylerin %88,6'sı WhatsApp, %72,9'u YouTube ve %68,1'i Instagram kullanmaktadır. ([Veri Portalı](#))

Dijital tüketicinin beklentisi yalnızca “ürünü internette satın almak” değildir. TÜİK verilerine göre son üç ay içinde e-ticaret yapan bireylerin %29'u satın alma sürecinde bir sorun yaşamıştır.

En yaygın sorunlar arasında teslimatın belirtilenden daha yavaş olması (%12,7) ve yanlış/hasarlı ürün teslimi (%11,8) bulunmaktadır. ([Veri Portalı](#))



Çıkarım

Tüketicinin dijitalleşmesi, işletmenin de dijitalleşmesini zorunlu hale getirmektedir.

Ancak dijital tüketici davranışının değişmesi yalnızca satış kanalını değil; içerik üretiminden müşteri hizmetlerine, reklam yönetiminden veri analizine kadar işletmedeki birçok görevi dönüştürmektedir.

Bu nedenle geleceğin e-ticaret çalışanı yalnızca “satış yapmayı” değil; müşteri deneyimini yönetmeyi de bilmelidir.



08

E-Ticaret Artık Tek Bir Sektör Değil

Bu yapı bize önemli bir şey söylüyor



Bu bir veriden türetilmiş analizdir, doğrudan istatistik değildir.

E-ticaret bugün tek bir meslek veya tek bir sektör üzerinden açıklanabilecek kadar dar bir yapı değildir.

Bir e-ticaret işletmesinin başarısı, birbirine bağlı çok sayıda fonksiyonun aynı anda çalışmasına bağlıdır.



Çıkarım

E-ticaretin farklı sektör, fonksiyon ve meslekleri aynı dijital ticaret ekosisteminde buluşturması, insan kaynağı ihtiyacının tek bir meslek tanımı üzerinden karşılanamayacağını göstermektedir.

Bu nedenle eğitim ve istihdam politikaları “e-ticaret çalışanı” yetiştirmek yerine; ticari, dijital, analitik, teknolojik ve davranışsal yetkinlikleri farklı rollerle eşleştiren bir yaklaşım üzerine kurulmalıdır.



09

Hangi Roller Öne Çıkıyor?

E-TİCARET ROLLERİ

Yetkinlik
Haritası

“E-ticaret çalışanı yetiştirmek, tek bir sektörün
çalışanını yetiştirmek değildir”

01 TİCARİ ROLLER

- Ürün Yöneticisi
- E-Ticaret Uzmanı
- Pazaryeri Uzmanı
- E-Ticaret Kategori Uzmanı
- Satış Uzmanı
- İş Geliştirme Uzmanı

02 PAZARLAMA ROLLERİ

- Dijital Pazarlama Uzmanı
- Performance Marketing Uzmanı
- SEO Uzmanı
- CRM Uzmanı
- Sosyal Medya Uzmanı
- İçerik Üreticisi

03 OPERASYON

- E-Ticaret Operasyon Uzmanı
- Sipariş Yönetimi
- Stok Yönetimi
- Lojistik Operasyon
- Müşteri Hizmetleri

04 VERİ & TEKNOLOJİ

- Veri Analisti
- E-Ticaret Analisti
- CRM/ERP Uzmanı
- Entegrasyon Uzmanı
- Otomasyon Uzmanı
- Yapay Zekâ (YZ) Uygulama Uzmanı

“Geleceğin çalışanı tek bir fonksiyonu bilen kişi olmaktan çok, birden fazla fonksiyon arasında bağlantı kurabilen kişi olacaktır”

Kritik Nokta



Kritik Çıkarım

E-ticaret ekosistemindeki roller, ticaret ve teknolojinin birbirinden bağımsız olmadığı bir çalışma yapısına doğru dönüşmektedir.

Geleceğin çalışanından yalnızca kendi görevini yerine getirmesi değil, yaptığı işin satış, müşteri deneyimi, veri, teknoloji ve operasyon üzerindeki etkisini anlayabilmesi beklenmektedir.

Bu nedenle rol tanımları yalnızca görevlerle değil; görev, yetkinlik, kullanılan araçlar ve performans göstergeleri arasındaki ilişkiyle birlikte ele alınmalıdır.



10 Yeni Büyüme Alanları

Türkiye'de hızlı ticaret

2025 yılında bir önceki yıla göre %55,6 büyüyerek 388,7 milyar TL'ye ulaşmıştır.

Hızlı ticaretin toplam e-ticaret hacmindeki payı %8,5 seviyesindedir. [\(Ticaret Bakanlığı\)](#)

E-ihracat

2025 yılında
5,1 milyar \$
döviz kazancı

C2C

21,8 milyar TL
23,6 milyon işlem

HIZLI TİCARET

388,7 milyar TL
2025'te
%55,6 büyüme

Ekosistem

Türkiye'nin e-ihracatı da e-ticaret ekosisteminin önemli büyüme alanlarından biridir. Ticaret Bakanlığı, e-ihracatın toplam ihracat içindeki payını 2030'da %10 seviyesine çıkarmayı hedeflemektedir. [\(Ticaret Bakanlığı\)](#)

Tüketiciden tüketiciye e-ticarete 2025 yılında işlem hacmi 21,8 milyar TL, işlem sayısı ise 23,6 milyon olarak gerçekleşmiştir. [\(İCTİCARET\)](#)

Yeni Alanlar



Q-Commerce



Dijital İçerik



Yapay zekâ (YZ) Destekli Ticaret



E-ihracat



C2C / İkinci El



Veri Odaklı Pazarlama



Sosyal Ticaret



Otomasyon

Çıkarım

E-ticaret çalışanının yalnızca ürün yüklemeyi veya sipariş takip etmeyi bilmesi artık yeterli değildir.

Yeni roller; hızlı ticaret, e-ihracat, dijital pazarlama, veri, yapay zekâ, müşteri deneyimi ve operasyonun birlikte anlaşılmasını gerektirmektedir.

Yeni büyüme alanları, yeni iş modellerinin yanı sıra yeni mesleklerin ve yeni yetkinlik kombinasyonlarının ortaya çıkmasına neden olacaktır.

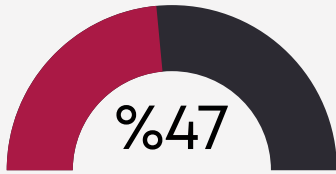
Hızlı
E-Ticaretin
Büyüme
Oranı



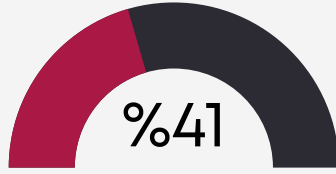
11

Yapay Zekâ (YZ) Dönüşüm Noktası

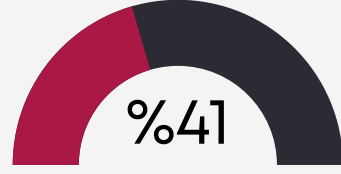
AI Kullanan İşletmeler



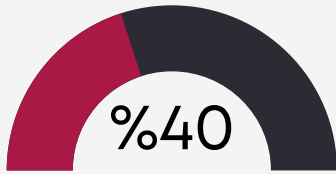
**Pazarlama
veya Satış**



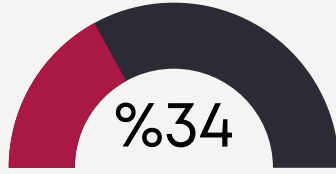
**Üretim/Hizmet
Süreçleri**



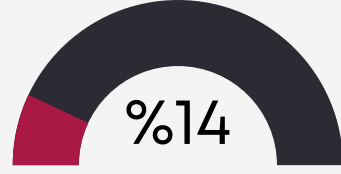
**Ar-Ge
Yenilik**



**İşletme Süreçleri
ve Yönetim**



**Muhasebe
Finans**



Lojistik

Yapay Zekâ Bir Üretim Aracıdır



Yapay zekâ kullanmayı düşündüğü halde kullanmayan işletmelerin %74,2'si, temel engel olarak işletme içerisinde gerekli uzmanlığın bulunmamasını göstermiştir. ([Veri Portali](#))

Uzmanlık Eksikliği

Yapay zekâ (YZ) e-ticaret çalışanının yerini tamamen almak yerine, öncelikle çalışanın yaptığı işin niteliğini değiştirmektedir.

Bu nedenle geleceğin eğitim modeli “YZ'ye karşı insan” yaklaşımından değil, “YZ kullanan insan” yaklaşımından hareket etmelidir.

Stratejik Çıkarım

Yapay zekânın iş süreçlerine daha fazla dahil olması, insan kaynağı ihtiyacını ortadan kaldırmaktan çok işlerin niteliğini ve çalışanlardan beklenen yetkinlikleri değiştirmektedir.

Bu dönüşüm, çalışanların yapay zekâ araçlarını yalnızca kullanabilmesini değil, bu araçları doğru iş süreçleriyle ilişkilendirerek ticari ve operasyonel sonuç üretebilmesini gerektirmektedir.

Bu nedenle geleceğin insan kaynağı modeli “YZ'nin yerine insan” değil, “YZ kullanan ve yöneten insan” yaklaşımı üzerine kurulmalıdır.



12

Türkiye İçin Geleceğin Yetkinlikleri

“Geleceğin çalışanı sadece dijital araçları bilen değil, dijital araçları ticari sonuç üretmek için kullanabilen kişidir”



Türkiye'de en hızlı yükselmesi beklenen yetkinlikler;

01 İnsani Yetkinlikler

- Analitik Düşünme
- Problem Çözme
- İletişim
- Yaratıcılık
- Takım Çalışması
- Adaptasyon

02 Yapay zekâ (YZ-AI)

- Prompt Kullanımı
- İçerik Üretimi
- Görsel Üretim
- Veri Analizi
- Otomasyon
- AI Destekli Müşteri Hizmetleri

03 Dijital Yetkinlikler

- E-Ticaret Platformları
- Pazaryerleri
- Dijital Reklam
- SEO
- Crm
- Analitik

04 Ticari Yetkinlikler

- Satış
- Pazarlama
- Müşteri Yönetimi
- Ticari Düşünme
- Kategori Yönetimi

05 Bilgi Teknolojileri

- Büyük Veri
- Ağlar ve Siber Güvenlik
- Teknolojik Okuryazarlık
- Merak ve Yaşam Boyu Öğrenme

06 Veri Yetkinliği

- Excel
- Dashboard
- KPI
- Veri Okuma
- Raporlama
- Dönüşüm Analizi

World Economic Forum'un 2025 Future of Jobs araştırmasına göre Türkiye'de 2030'a kadar mevcut işlerde kullanılan becerilerin **%44**'ünün değişmesi veya dönüşmesi beklenmektedir.

Gelecekte önem kazanacak beceriler arasında teknolojik becerilerin yanında analitik düşünme, yaratıcı düşünme, dayanıklılık, esneklik, liderlik, merak ve yaşam boyu öğrenme gibi insan merkezli beceriler de öne çıkmaktadır. ([World Economic Forum](#))

Çıkarım

Geleceğin e-ticaret çalışanı tek bir teknik beceriye sahip uzman profiliyle sınırlı kalmayacaktır. Ticari düşünme, dijital araç kullanımı, veri okuryazarlığı, analitik düşünme, problem çözme, iletişim, adaptasyon ve yapay zekâ kullanımı gibi yetkinliklerin birlikte değerlendirilmesi gerekecektir.

Bu nedenle eğitim programlarının tekil araç öğretiminden çok, farklı yetkinlikleri gerçek iş süreçleri içerisinde bir araya getiren uygulamalı bir yapıya dönüşmesi önem taşımaktadır.



13 İşveren İhtiyacı

İşverenin Asıl Problemi

İşveren açısından sorun yalnızca “personel bulamamak” değildir. Daha temel sorun, **ihtiyaç duyulan yetkinlik kombinasyonuna sahip personeli bulamamaktır.**

Problem Üçgeni

İşveren

Tecrübeli personel istiyorum

Eğitim Sistemi

Bilgi ve diploma veriyorum

Genç

Deneyim kazanmak için işe ihtiyacım var

Çıkarım

Bir eğitim programının “iyi hazırlanmış” olması, onun iş dünyasının ihtiyacını karşıladığı anlamına gelmez.

Asıl soru şudur:

İşveren bugün hangi pozisyonları doldurmakta zorlanıyor?
Bu pozisyonlarda hangi görevler gerçekleştiriliyor?
Bu görevler için hangi teknik ve davranışsal yetkinlikler gerekiyor?
Adayların hangi yetkinlikleri eksik?
İşveren hangi yetkinliği eğitim yoluyla geliştirebileceğine inanıyor?
Hangi yetkinlik için deneyim şart görüyor?

WEF verilerinde iş deneyimi, işverenlerin işe alımda en yaygın değerlendirme araçlarından biri olarak öne çıkarken, beceri değerlendirmelerinin de önem kazandığı görülmektedir. ([World Economic Forum](#))

Bu nedenle eğitim müfredatı önce yazılmamalı; önce ihtiyaç ölçülmelidir.



14

Beceri Uyuşmazlığı Skill Mismatch

Akademik Açıklama

Skill mismatch, bireyin sahip olduğu beceriler ile çalıştığı veya çalışmasının beklediği pozisyonun gerektirdiği beceriler arasındaki uyumsuzluğu ifade eder.

İŞ VAR İNSAN VAR AMA EŞLEŞME YOK

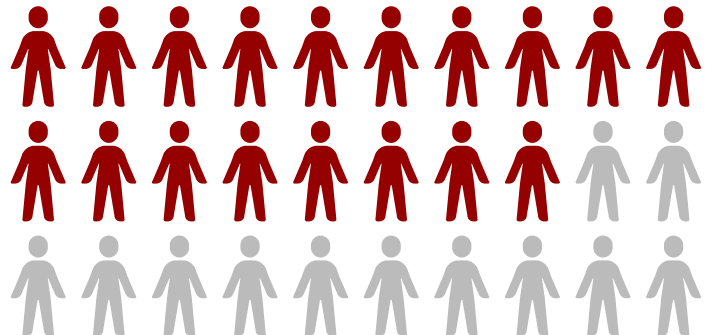


ILO, beceri uyumsuzluğunu işverenin aradığı beceriler ile bireyin sahip olduğu beceriler arasındaki fark olarak tanımlamaktadır.

Kurum, değişen iş dünyasında beceri ihtiyaçlarının sistematik biçimde öngörülmesini ve yaşam boyu beceri geliştirmeyi kritik görmektedir. [\(Uluslararası Çalışma Örgütü\)](#)

Türkiye'ye ilişkin OECD değerlendirmeleri, işgücünün becerilerinin OECD ortalamasına kıyasla geride kaldığını ve teknolojik dönüşümün işgücü talebini hızla değiştirdiğini, özellikle çalışanların teknik, problem çözme ve takım çalışması becerilerinde açıklar görülebildiğini ortaya koymaktadır. [\(OECD\)](#)

Türkiye'nin genç nüfusu, dijital ticaretin insan kaynağı açısından önemli bir potansiyel oluşturmaktadır. Ancak potansiyelin ekonomik değere dönüşebilmesi için gençlerin yalnızca eğitim alması değil, **iş dünyasının ihtiyaç duyduğu becerilerle donatılması** gerekmektedir.



GENÇLERİN

Denklemdeki Yeri

2025'te Türkiye'de

Genç İşsizlik

% 15,3

NEET

% 23,3

Genç Kadınlarda NEET

% 30,9

Analiz

TÜİK'e göre 2025 yılında 15-24 yaş grubunda işsizlik oranı **%15,3** olarak gerçekleşmiştir.

Aynı yaş grubunda ne eğitimde ne istihdamda olan gençlerin oranı ise **%23,3** seviyesindedir. ([Veri Portalı](#))

Aynı dönemde gençlerin istihdamının **%57,9'u** hizmet sektöründe gerçekleşmiştir. ([Veri Portalı](#))

Fırsat

Dijital ticaretin hızla büyüdüğü hizmet ekonomisinde gençlerin doğru yetkinliklerle hazırlanması, işletmelerin insan kaynağı ihtiyacını da aynı anda çözme potansiyeline sahiptir.

Çıkarım

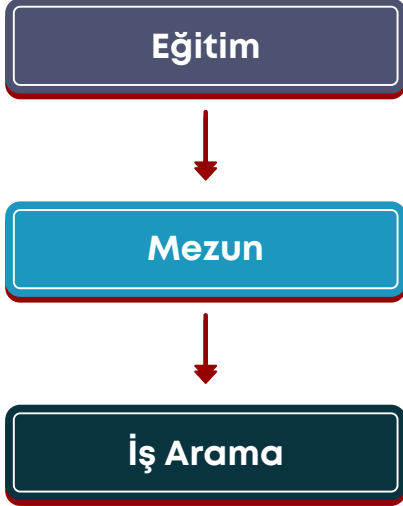
Genç işsizliği ile işverenlerin nitelikli insan kaynağı bulma güçlüğü'nün aynı ekonomik yapıda birlikte görülmesi, sorunun yalnızca iş sayısının yetersizliğiyle açıklanamayacağını göstermektedir.

Temel meselelerden biri, mevcut insan kaynağı ile iş dünyasının ihtiyaç duyduğu beceriler arasındaki eşleşmenin güçlendirilmesidir.

Bu nedenle genç istihdamı politikalarının eğitim, uygulama, yetkinlik ölçümü ve doğrudan işveren bağlantısını aynı model içerisinde ele alması gerekmektedir.

Eğitimi “Sınıf” tan “İşyeri” ne taşımak

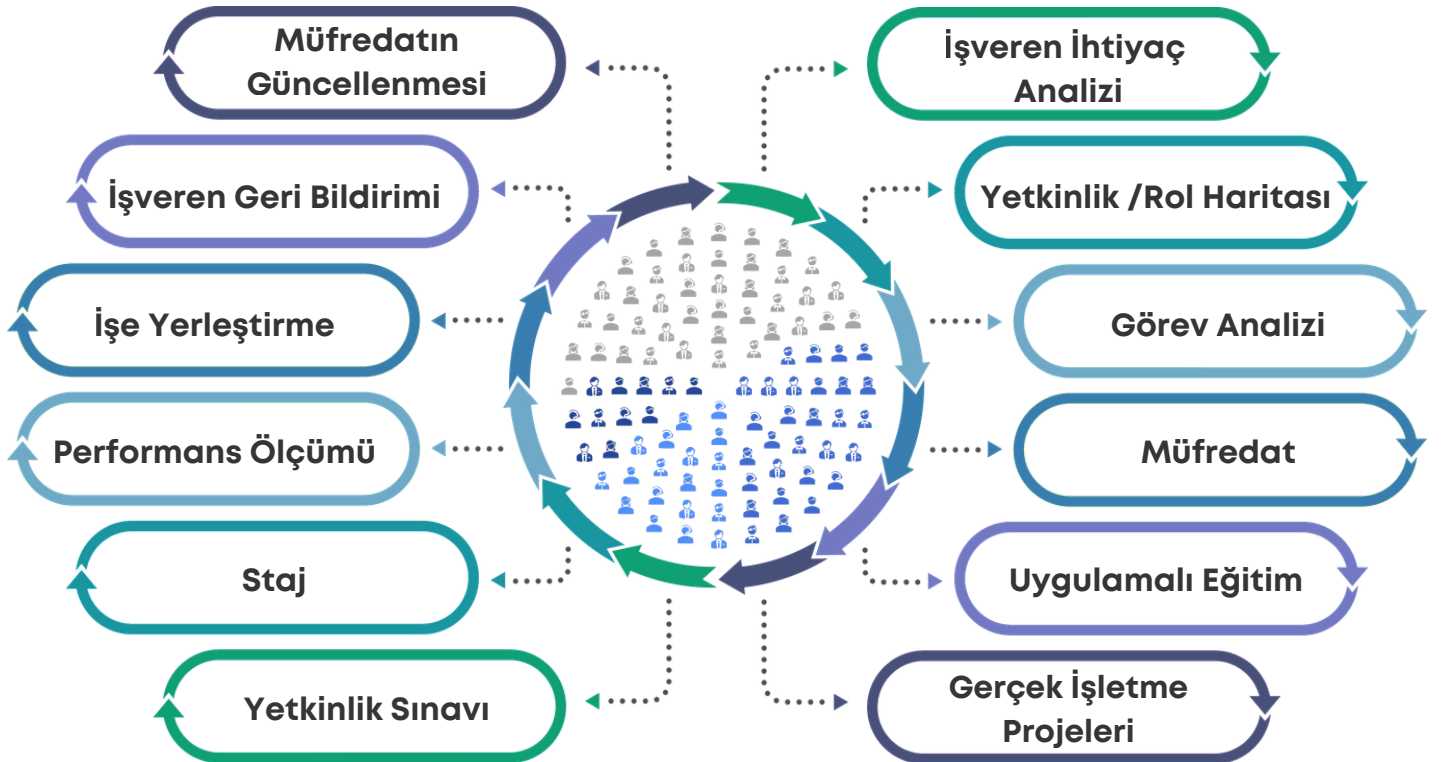
Geleneksel Model



İşveren Odaklı Eğitim

Dijital ticaretin hızla büyüdüğü hizmet ekonomisinde gençlerin doğru yetkinliklerle hazırlanması, işletmelerin insan kaynağı ihtiyacını da aynı anda çözme potansiyeline sahiptir.

Önerilen Model



Eğitimde 12 Aylık Yol Haritası



**“Eğitim programı öğrenciden başlamamalı;
işverenin ihtiyacından başlamalıdır”**

0-2 AY

- İşveren anketi
- Derinlemesine görüşmeler
- Pozisyon analizi
- Yetkinlik haritası

2-3 AY

- Modül tasarımı
- Eğitimci havuzu
- Ölçme sistemi

3-6 AY

- 20-30 öğrenci
- Gerçek işletmeler
- Gerçek projeler

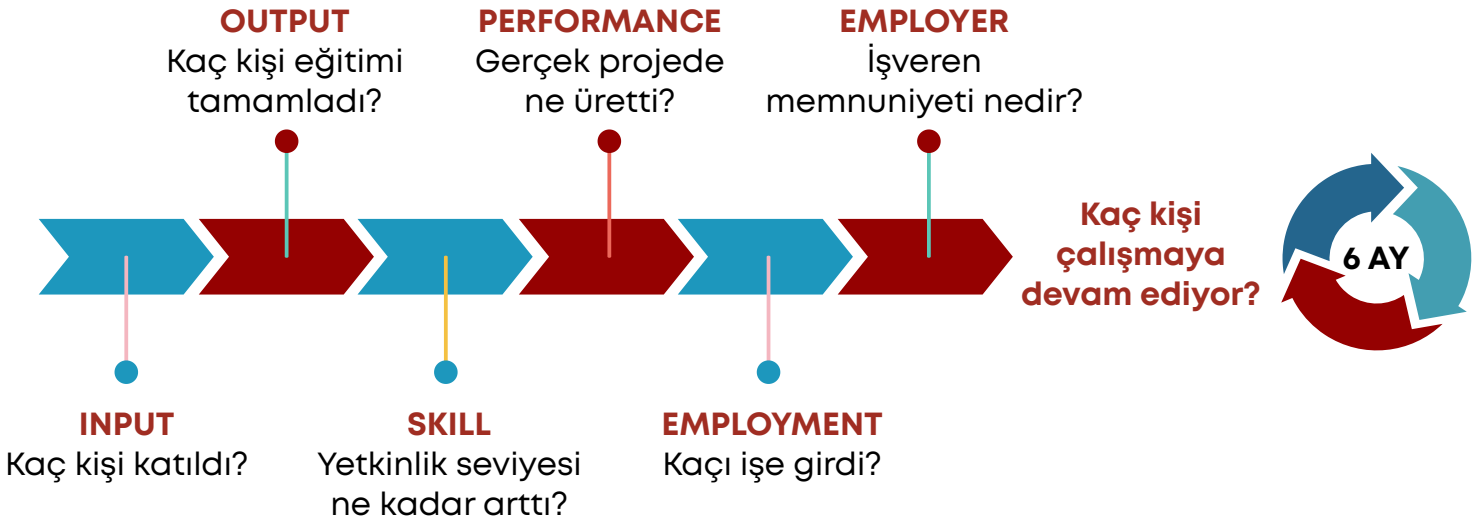
6-9 AY

- İşveren memnuniyeti
- Öğrenci performansı
- Yetkinlik kazanımı
- İşe yerleşme

9-12 AY

- Yeni dönem
- Yeni işletmeler
- Yeni şehirler
- Yeni sektörler

Başarı Ölçümü



Stratejik Öneri

E-ticaret alanında insan kaynağı geliştirme yaklaşımı, eğitim kurumunda başlayan ve diploma veya sertifika ile sona eren geleneksel modelden çıkarılmalıdır.

İşveren ihtiyacının belirlenmesi, rol ve yetkinliklerin tanımlanması, gerçek işletme projeleriyle uygulama yapılması, yetkinliğin ölçülmesi, staj ve işveren geri bildirimlerinin sürece dahil edilmesi ve sonuçların istihdama bağlanması bütüncül bir sistem olarak ele alınmalıdır.

Competence

```
graph TD; Competence --> Attitudes; Competence --> Knowledge; Competence --> Skills
```

Knowledge

Skills

15

**E-Ticaret
Yetkinlik
Haritası**



Stratejik Denklem

E-Ticaret İşveren İhtiyaç Endeksi

Her yıl işverenlerden veri toplanması.

Ölçülecek:

- Açık pozisyonlar
- Personel bulma güçlüğü
- Beceri eksikleri
- Ücret beklentileri
- Gelecekte ihtiyaç duyulacak roller
- Teknoloji etkisi.

E-Ticaret Yetkinlik Haritası

E-ticaretteki görevlerin;

- Rol
- Görev
- Beceri
- Araç
- Performans göstergesi bağlantısıyla tanımlanması.

E-Ticaret Akademisi

Üniversitelerin klasik teorik eğitimlerinden farklı olarak: İş dünyası tarafından tasarlanan, uygulama ağırlıklı, ölçülebilir ve istihdam bağlantılı eğitim modeli.

İstihdam Üçgeni

İş Dünyası ile eğitim sistemi arasında Köprü

- İşveren
- Eğitim
- Genç

Bu yapı WEF ve OECD bulgularıyla uyumludur
([World Economic Forum](#))



Eğitim Alanları ve Uzmanlık Önerileri



Ticari Yetkinlik

- Ürün
- Fiyat
- Marj
- Kârlılık
- Kampanya



Müşteri

- Customer Experience
- CRM
- Müşteri Hizmetleri



Operasyonel Uzmanlık

- E-Ticaret Operasyon Uzmanı
- Pazaryeri Operasyon Uzmanı
- Sipariş / Stok Uzmanı



Veri

- Veri Analitiği
- KPI
- Raporlama
- BI / Dashboard
- CRM



Teknoloji

- E-Ticaret Sistemleri
- Pazaryeri
- Entegrasyon
- Otomasyon
- API Temelleri



Dijital Pazarlama

- SEO & SEM
- Sosyal medya
- İçerik
- Performance Marketing
- Reklam



- AGI
- Görsel
- Analiz
- Otomasyon
- Prompt İçerik



İnsani Yetkinlikler

- Problem çözme
- İletişim
- Analitik düşünme
- Yaratıcılık
- Adaptasyon



Yeni Nesil

- AI Commerce Specialist
- AI Content Specialist
- AI E-İhracat Uzmanı
- Marketplace Growth Specialist

Bu önerilerin tamamının bugün Türkiye'de standart meslek unvanı olduğunu iddia etmiyoruz. Bu sayfa, sektörün dönüşümünden hareketle oluşturulmuş yetkinlik/rol taksonomisi önerisidir.

Stratejik Çerçeve

E-ticaretin insan kaynağı ihtiyacının sürdürülebilir biçimde karşılanabilmesi için işveren ihtiyaçlarının düzenli aralıklarla ölçülmesi, görev ve yetkinliklerin standartlaştırılması, eğitim içeriklerinin güncel saha verileriyle yenilenmesi ve eğitim-istihdam bağlantısının güçlendirilmesi gerekmektedir.

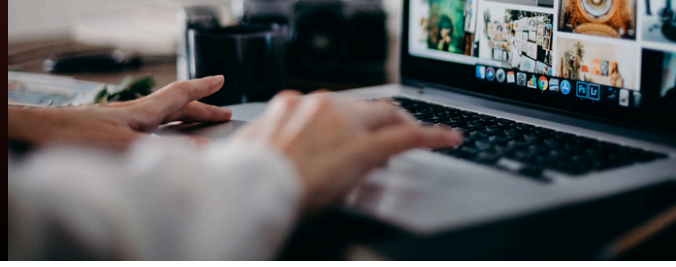
Bu yaklaşımın yıllık veri toplama ve izleme mekanizmasına dönüştürülmesi, zaman içerisindeki değişimin ölçülmesine ve sektörel insan kaynağı politikalarının güncel verilerle geliştirilmesine katkı sağlayacaktır.

A blue-tinted globe is the background, showing continents. A banner with the text 'e-commerce' is wrapped around the globe. A pixelated cursor is pointing at the banner. A red and orange geometric shape is in the bottom left corner.

16

**E-Ticaret
Uzmanı
Tanımını
Değiştirelim**

“E-Ticaret Uzmanı Ürün Yükleyen Kişi Değildir”



Çıkarım

E-ticaret uzmanlığı, tek bir dijital aracı kullanabilme becerisiyle açıklanamayacak kadar geniş bir yetkinlik alanına dönüşmüştür.

İşveren açısından değer yaratan çalışan; ürünü, müşteriyi, veriyi, dijital kanalları, reklamı, operasyonu ve yapay zekâ araçlarını birbirleriyle ilişkilendirerek ticari sonuç üretebilen çalışandır.

Bu nedenle eğitim çıktısının yalnızca sertifika değil, ölçülebilir yetkinlik ve gerçek iş deneyimiyle desteklenen bir portföy olması gerekmektedir.

Gerçek Proje Modeli

Her öğrenci / ekip bir işletmeyle eşleştirilebilir.

Proje; İşletme seç, Mevcut durum analizi, Rakip analizi, Hedef müşteri, Ürün analizi, Dijital kanal analizi, İçerik analizi, Reklam analizi, KPI belirle, 30 günlük aksiyon planı, Sunum böylece eğitim sonunda öğrencinin elinde sadece sertifika değil **PORTFÖY** olur.

İstihdam Modeli

**Eğitim - Portföy - Yetkinlik
Ölçümü - İşveren Referansı -
İstihdama Geçiş**

OECD'nin son dönemde öne çıkardığı skills-first yaklaşım da formal diploma yerine gösterilebilir beceri ve yetkinlikleri merkeze almaktadır.

[\(OECD\)](#)





17

**Sonuç ve
Politika
Önerileri**



“E-Ticaretin Geleceđi
Sadece Teknolojide
Değil,
İnsan Kaynağındadır”

Türkiye e-ticaret ekonomisi büyüklük, işletme sayısı, işlem hacmi ve tüketici kullanımı açısından yeni bir ölçeğe ulaşmıştır.

Ancak ekonomik büyümenin sürdürülebilirliği yalnızca teknolojiye veya sermayeye değil, bu sistemi yönetecek insan kaynağının niteliğine de bağlıdır.

Önümüzdeki dönemin temel sorunu “e-ticaret bilen insan bulmak” değil; **ticareti, dijital teknolojiyi, veriyi, yapay zekâyı ve müşteri deneyimini birlikte yönetebilen insan yetiştirmek** olacaktır.

Bu nedenle eğitim politikalarının ve mesleki gelişim programlarının işveren ihtiyaçlarıyla daha güçlü biçimde eşleştirilmesi gerekmektedir.

Türkiye'nin e-ticaret geleceği açısından temel ihtiyaç yalnızca daha fazla e-ticaret çalışanı yetiştirmek değil; ticari düşünme, dijital teknoloji, veri, yapay zekâ, müşteri deneyimi ve operasyon yetkinliklerini birlikte taşıyan insan kaynağı oluşturmaktır.

Bunun için işveren ihtiyacını ölçen, yetkinliği tanımlayan, uygulamalı eğitim sağlayan, performansı ölçen ve istihdamla sonuçlanan sürdürülebilir bir insan kaynağı sistemine ihtiyaç vardır.



Sektörel Perspektif

Sektöre Soruyoruz

Bu çalışma yalnızca masa başı bir literatür taraması olarak tasarlanmamıştır. Farklı sektörlerde faaliyet gösteren iş insanları, yöneticiler, girişimciler ve profesyonellerden oluşan kurumsal yapısı; iş dünyasının gerçek ihtiyaçlarının eğitim ve istihdam politikalarına yansıtılması açısından önemli bir saha perspektifi sunmaktadır.

Bu çalışma ile; **veriye dayalı sektör analizi, işveren ihtiyaçlarının ölçülmesi, genç istihdamının desteklenmesi, mesleki yetkinliklerin geliştirilmesi ve iş dünyası ile eğitim kurumları arasındaki bağın güçlendirilmesi** konularında aktif bir katkı sunmayı hedeflemektedir.

Amaç; yalnızca e-ticaret bilen gençler yetiştirmek değil; Türkiye'nin dijital ticaret ekonomisine değer üretebilecek insan kaynağını birlikte inşa etmektir.



Bugün işletmenizde hangi yetkinliklere ihtiyacınız var?



Yeni mezunlardan ne bekliyorsunuz?



Hangi pozisyonları doldurmakta zorlanıyorsunuz?



Yapay zekâ iş süreçlerinizi nasıl değiştiriyor?



Geleceğin çalışanında hangi özellikleri arıyorsunuz?

Questionnaire

☒

Excellent

☐

Good

☐

Neutral

☐

Poor

18

Kaynakça
Mimarisi

Ulusal Kaynaklar



- T.C. Ticaret Bakanlığı**
Türkiye'de E-Ticaretin Görünümü 2025.
Ankara, 2026. [Ticaret Bakanlığı – E-Ticaret Raporu 2025](#)
- TÜİK**
Hanehalkı Bilişim Teknolojileri Kullanım Araştırması 2025 Ankara, 2026. [TÜİK – Hanehalkı Bilişim Teknolojileri Kullanım Araştırması 2025](#)
- TÜİK**
Yapay zekâ (YZ) İstatistikleri 2025 Ankara, 2026. [TÜİK – Yapay zekâ \(YZ\) İstatistikleri 2025](#)
- TÜİK**
İşgücü İstatistikleri 2025 Ankara, 2026. [TÜİK – İşgücü İstatistikleri 2025](#)
- TÜİK**
İstatistiklerle Gençlik 2025 Ankara, 2026. [TÜİK – İstatistiklerle Gençlik 2025](#)

Uluslararası Kaynaklar



World Economic Forum

Future of Jobs Report 2025 [WEF – Future of Jobs Report 2025](#)



OECD

Survey of Adult Skills 2023 [OECD – Survey of Adult Skills 2023](#)



OECD

OECD Economic Surveys: Türkiye 2025 [OECD – Türkiye 2025 Ekonomik Araştırması](#)



OECD

A Skills-First Labour Market [OECD – A Skills-First Labour Market](#)



ILO

Skills Mismatches [ILO – Skills Mismatches](#)



UNCTAD

E-Commerce / TrainForTrade [UNCTAD – E-Commerce and Skills Development](#)

Questionnaire

☒

Excellent

☐

Good

☐

Neutral

☐

Poor

EK-1 Anket Ahisiad Sektör Araştırmaları

TÜRKİYE E-TİCARET SEKTÖRÜ



İŞVEREN İHTİYAÇ ARAŞTIRMASI ANKETİ

A- KATILIMCI BİLGİLERİ

Ad Soyad Tarih
E-posta LinkedIn
Telefon Diğer Medya

1. İşletmedeki göreviniz / pozisyonunuz nedir?

- | | |
|--|---|
| ☐ İşletme Sahibi / Ortak | ☐ E-Ticaret Yöneticisi |
| ☐ Genel Müdür / CEO | ☐ Operasyon Yöneticisi |
| ☐ Genel Müdür Yardımcısı / Yönetici | ☐ İnsan Kaynakları / İşe Alım Uzmanı |
| ☐ İnsan Kaynakları Yöneticisi | ☐ Diğer: |

2. İnsan kaynağı ve işe alım süreçlerinde karar verme düzeyiniz nedir?

- | | |
|---|---|
| ☐ Nihai karar verici | ☐ Görüş bildiren / destekleyen |
| ☐ Karar sürecinde etkili | ☐ Doğrudan yetkili değilim |

B- İŞLETME BİLGİLERİ

Firma Adı İl / İlçe
Faaliyet Alanı Web Sitesi

1. E-ticaret faaliyetiniz kaç yıldır devam ediyor?

2. İşletmenizdeki toplam çalışan sayısı kaç kişidir?

- ☐ 1-4 ☐ 5-9 ☐ 10-49 ☐ 50-249 ☐ 250-499 ☐ 500 ve üzeri

3. Hangi kanallarda satış yapıyorsunuz?

- | | |
|---|---|
| ☐ Kendi web sitesi | ☐ Mobil uygulama |
| ☐ Pazaryeri | ☐ E-ihracat |
| ☐ Sosyal medya | ☐ Kanal Adı Yazınız: |

TÜRKİYE E-TİCARET SEKTÖRÜ



İŞVEREN İHTİYAÇ ARAŞTIRMASI ANKETİ

4. Yıllık e-ticaret satış hacminiz yaklaşık olarak hangi aralıktadır?

- ☐ 1 milyon TL'den az ☐ 25-100 milyon TL ☐ Belirtmek istemiyorum
☐ 1-5 milyon TL ☐ 100-500 milyon TL
☐ 5-25 milyon TL ☐ 500 milyon TL ve üzeri

5. E-ticaret faaliyetiniz işletmenizin toplam ticari faaliyetleri içinde yaklaşık hangi ağırlığa sahiptir?

- ☐ %25'ten az ☐ %25-49 ☐ %50-74 ☐ %75-99 ☐ %100

C- PERSONEL İHTİYACI

1. Son 12 ayda personel bulmakta zorlandığınız pozisyonlar hangileri?

2. Şu anda işletmenizde doldurulmayı bekleyen mevcut e-ticaret / dijital ticaret pozisyonu sayısı yaklaşık kaçtır?

- ☐ Yok ☐ 1-2 ☐ 3-5 ☐ 6-10 ☐ 11 ve üzeri

3. Uygun aday bulma süreniz ortalama ne kadar sürüyor?

4. İhtiyaç duyduğunuz pozisyonlar için uygun aday bulmayı ne ölçüde zor buluyorsunuz?

- ☐ Hiç zor değil ☐ Az zor ☐ Orta düzeyde zor ☐ Zor ☐ Çok zor

5. Personel bulamamanızın temel nedeni nedir?

TÜRKİYE E-TİCARET SEKTÖRÜ



İŞVEREN İHTİYAÇ ARAŞTIRMASI ANKETİ

6. Son 12 ayda personel bulmakta zorlandığınız pozisyonlar hangileri?

7. Şu anda işletmenizde doldurulmayı bekleyen mevcut e-ticaret / dijital ticaret pozisyonu sayısı yaklaşık kaçtır?

- ☐ Yok ☐ 1-2 ☐ 3-5 ☐ 6-10 ☐ 11 ve üzeri

8. Uygun aday bulma süreniz ortalama ne kadar sürüyor?

9. İhtiyaç duyduğunuz pozisyonlar için uygun aday bulmayı ne ölçüde zor buluyorsunuz?

- ☐ Hiç zor değil ☐ Az zor ☐ Orta düzeyde zor ☐ Zor ☐ Çok zor

10. Önümüzdeki 12 ay içinde işletmenizde yeni personel istihdam etme ihtiyacınızı nasıl değerlendiriyorsunuz?

- ☐ Azalacak ☐ Artacak ☐ Öngöremiyorum
☐ Değişmeyecek ☐ Önemli ölçüde artacak

D- YETKİNLİK AÇIĞI

1. Adaylarda en sık gördüğünüz eksiklikler nelerdir?

- ☐ Teknik bilgi ☐ Problem çözme ☐ Diğer Yazınız
☐ Dijital araç kullanımı ☐ Yaratıcılık
☐ Veri analizi ☐ İş disiplini
☐ Satış ☐ Takım çalışması
☐ İletişim ☐ Yapay zekâ kullanımı

2. Yeni mezunların iş hayatına hazır olma seviyesini 1-10 arasında kaç verirsiniz?

- ☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5 ☐ 6 ☐ 7 ☐ 8 ☐ 9 ☐ 10

TÜRKİYE E-TİCARET SEKTÖRÜ



İŞVEREN İHTİYAÇ ARAŞTIRMASI ANKETİ

3. İşletmenizde yeni mezun bir çalışanın işe alımında aşağıdaki kriterlerden hangileri en belirleyicidir?

- | | | |
|---|---|---|
| ☐ Teknik yetkinlik | ☐ Dijital araç kullanımı | ☐ Problem çözme |
| ☐ İş deneyimi | ☐ Yapay zekâ kullanımı | ☐ Öğrenme isteği |
| ☐ Gerçek proje / portföy | ☐ İletişim | ☐ Sertifika |
| ☐ Takım çalışması | ☐ Diploma | |

4. Yeni mezunların iş hayatına uyumunda en çok hangi konuda zorlandığını düşünüyorsunuz?

- | | | |
|--|---|--------------------------------|
| ☐ İş disiplini | ☐ Takım çalışması | ☐ Diğer |
| ☐ İş sorumluluğu | ☐ Problem çözme | |
| ☐ İletişim | ☐ İş disiplini | |
| ☐ Zaman yönetimi | ☐ Öğrenme / adaptasyon | |
| ☐ İş süreçlerine uyum | ☐ Teknik uygulama | |

5. Teknik beceri mi, davranışsal beceri mi daha büyük problem? Farklı görüşleriniz varsa lütfen belirtiniz.

6. Bu pozisyon için adaylarda hangi yetkinlikleri arıyorsunuz?

7. Yapay zekânın çalışan sayınızı azaltacağını mı, çalışanların iş yapış şeklini değiştireceğini mi düşünüyorsunuz?

8. İşletmenizde en zor doldurulan pozisyon için aşağıdakilerden hangisi daha büyük sorun oluşturmaktadır?

- | | | |
|---|---|--|
| ☐ Görev tanımının net olmaması | ☐ Dijital araç bilgisi | ☐ Davranışsal yetkinlik eksikliği |
| ☐ Teknik beceri eksikliği | ☐ Deneyim eksikliği | ☐ Ücret beklentisi |
| ☐ Aday sayısının yetersizliği | ☐ Diğer Yazınız | |

TÜRKİYE E-TİCARET SEKTÖRÜ



İŞVEREN İHTİYAÇ ARAŞTIRMASI ANKETİ

9. İşe alımda aşağıdaki yetkinlikleri önem düzeyine göre değerlendiriniz.

Yetkinlik	1	2	3	4	5
Teknik bilgi	☐	☐	☐	☐	☐
Dijital araç kullanımı	☐	☐	☐	☐	☐
Veri analizi	☐	☐	☐	☐	☐
Satış	☐	☐	☐	☐	☐
İletişim	☐	☐	☐	☐	☐
Problem çözme	☐	☐	☐	☐	☐
Yaratıcılık	☐	☐	☐	☐	☐
İş disiplini	☐	☐	☐	☐	☐
Takım çalışması	☐	☐	☐	☐	☐
Yapay zekâ kullanımı	☐	☐	☐	☐	☐

E- TEKNOLOJİ VE YAPAY ZEKÂ

1. Yapay zekâ konusunda çalışanınızdan beklediğiniz yetkinlikler nelerdir?

2. İşletmenizdeki hangi görevleri yapay zekâ ile desteklemeyi planlıyorsunuz?

3. Önümüzdeki 3 yılda hangi rollerin/pozisyonların önem kazanacağını düşünüyorsunuz?

TÜRKİYE E-TİCARET SEKTÖRÜ



İŞVEREN İHTİYAÇ ARAŞTIRMASI ANKETİ

4. Hangi görevlerde insan yetkinliği vazgeçilmez?

F- İŞE ALIM KRİTERLERİ

1. Yeni mezun bir çalışanın ilk 90 günde neleri öğrenmesini beklersiniz?

2. Üniversite diploması sizin için ne kadar önemli?

3. Sertifika mı, gerçek proje deneyimi mi sizin için önemli?

4. E-ticaret ve dijital ticaret pozisyonlarında çalışan devir hızını nasıl değerlendiriyorsunuz?

- | | |
|------------------------------------|--|
| ☐ Çok düşük | ☐ Yüksek |
| ☐ Düşük | ☐ Çok yüksek |
| ☐ Orta | ☐ Ölçmüyoruz / bilmiyorum |

5. Çalışanların işten ayrılmalarında en sık karşılaştığınız nedenler nelerdir?

- | | | |
|---|---|--|
| ☐ Ücret | ☐ Yönetim / kurum kültürü | ☐ Çalışma koşulları |
| ☐ Kariyer gelişimi | ☐ Daha iyi iş fırsatları | ☐ Diğer: _____ |
| ☐ İş yükü | ☐ Yetkinlik-pozisyon uyumsuzluğu | |

TÜRKİYE E-TİCARET SEKTÖRÜ



İŞVEREN İHTİYAÇ ARAŞTIRMASI ANKETİ

G- EĞİTİM

1. Çalışanlarınızın hangi alanlarda yeniden eğitim alması gerekiyor?

2. İşveren odaklı bir e-ticaret eğitim programına ihtiyaç olduğunu düşünüyor musunuz?

3. Eğitimde hangi konular mutlaka bulunmalı?

4. İhtiyaç duyduğunuz nitelikli e-ticaret çalışanlarının ücret beklentilerini genel olarak nasıl değerlendiriyorsunuz?

- | | |
|---|---|
| ☐ İşletmemizin ücret bütçesinin altında | ☐ Pozisyona göre değişiyor |
| ☐ İşletmemizin ücret bütçesiyle uyumlu | ☐ Fikrim yok |
| ☐ İşletmemizin ücret bütçesinin üzerinde | |

5. Öğrencilerin işletmenizde staj yapmasını destekler misiniz?

6. Üniversite/meslek lisesi eğitimi ile iş hayatı arasında gördüğünüz farklar nelerdir?

TÜRKİYE E-TİCARET SEKTÖRÜ



İŞVEREN İHTİYAÇ ARAŞTIRMASI ANKETİ

H- GLECEK VE STRATEJİ

1. Sizce önümüzdeki 3–5 yılda ihtiyaç duyulacak roller neler olacak?

2. Sizce gelecekte en kritik yetkinlikler neler olacak?

3. Bugün işletmenizde çalışmaya başlayacak bir gence yalnızca üç beceri kazandırma hakkınız olsaydı, bunlar ne olurdu?

4. İnsan kaynağı açısından işletmenizin gelecekteki en büyük riski nelerdir?

5. Sizce e-ticaret sektörünün insan kaynağı açısından en büyük problemi nedir?

TÜRKİYE E-TİCARET SEKTÖRÜ



İŞVEREN İHTİYAÇ ARAŞTIRMASI ANKETİ

Türkiye'de e-ticaret işvereni gerçekten hangi insana ihtiyaç duyuyor?

“AHİSİAD, Türkiye e-ticaret sektörünün insan kaynağı ihtiyacını ölçmek üzere iş dünyasını aynı masaya çağırıyor.”

Bu çalışma yalnızca masa başı bir literatür taraması olarak tasarlanmamıştır.

Farklı sektörlerde faaliyet gösteren iş insanları, yöneticiler, girişimciler ve profesyonellerden oluşan kurumsal yapısı; iş dünyasının gerçek ihtiyaçlarının eğitim ve istihdam politikalarına yansıtılması açısından önemli bir saha perspektifi sunmaktadır.

Bu çalışma ile; **veriye dayalı sektör analizi, işveren ihtiyaçlarının ölçülmesi, genç istihdamının desteklenmesi, mesleki yetkinliklerin geliştirilmesi ve iş dünyası ile eğitim kurumları arasındaki bağın güçlendirilmesi** konularında aktif bir katkı sunmayı hedeflemektedir.

Türkiye e-ticaret ekosistemindeki dönüşümü insan kaynağı, yetkinlik ve istihdam perspektifinden değerlendirmek amacıyla hazırlanmıştır.

Araştırmanın işveren ayağı, sektör temsilcilerinden toplanacak veriler doğrultusunda güncellenerek sonraki baskılarda geliştirilecektir.

Amaç; yalnızca e-ticaret bilen gençler yetiştirmek değil; Türkiye'nin dijital ticaret ekonomisine değer üretebilecek insan kaynağını birlikte inşa etmektir.

Araştırma sonuçları AHİSİAD Sektör Araştırmaları kapsamında değerlendirilerek kamuoyu ve sektör paydaşlarıyla paylaşılacaktır.

HUKUKİ/EDİTORYAL NOT

“Bu raporda yer alan değerlendirmeler, kullanılan kaynaklar ve AHİSİAD tarafından yürütülen saha araştırmasından elde edilen bulgular çerçevesinde hazırlanmıştır.

Raporda yer alan görüş ve öneriler AHİSİAD'ın araştırma ve değerlendirme yaklaşımını yansıtmaktadır.”



AHİSİAD SEKTÖR ARAŞTIRMALARI

Hazırlayan

Nuri BEŞİNCİ

Genel Sekreter

ahisiad.org.tr | ahisiadyayinlari.com.tr