

MAYIS 2025

AVM VE PERAKENDE SEKTÖRÜ DİJİTAL OLGUNLUK RAPORU 2025

ÖNSÖZ

Dijital çağın rüzgârı, ticareti ve şehirlerimizi dönüştürürken, bu dönüşümün nabzını tutacak güvenilir bir pusulaya her zamankinden fazla ihtiyaç duyuyoruz. Elinizdeki "AVM 2025 Dijital Olgunluk Benchmark Raporu", Türkiye’de **ilk kez** perakende ve alışveriş merkezi ekosisteminin dijital yetkinliklerini aynı çatı altında ölçen kapsamlı bir çalışma olarak bu ihtiyaca yanıt vermek üzere hazırlandı.

Raporumuz; Müşteri, Operasyon, İnovasyon, Yönetişim, İnsan ve Teknoloji boyutlarında 19 AVM ve 90 perakende kurumundan topladığımız 1500’den fazla veri noktasını, sektör içi ve küresel karşılaştırmalarla harmanlıyor. Ortaya çıkan sonuçlar sadece bugünü fotoğraflamıyor, aynı zamanda yarının fırsat ve risklerine dair keskin bir projeksiyon sunuyor.

Bu çalışma bir "ilk" olmanın ötesinde **sürekli bir yolculuğun başlangıcıdır**. Dijital olgunluğu yıllık periyotlarla izlemeyi, bulguları şeffaf biçimde paylaşmayı ve Türkiye perakendesinin dönüşüm gündemini birlikte şekillendirmeyi hedefliyoruz. Bu nedenle; AVM yönetimlerinden perakende markalarına, teknoloji sağlayıcılarından akademik dünyaya kadar tüm paydaşları, gelecek dönem ölçümlerine katılmaya, içgörü ve deneyimlerini bizimle paylaşmaya içtenlikle davet ediyoruz.

Söz konusu dönüşüm, sadece metrekaireleri değil, yaşam biçimimizi yeniden tanımlıyor. Gelin, bu serüveni birlikte tasarlayalım, ölçelim ve iyileştirelim. Bugün attığımız adımlar, yarının akıllı şehirlerinde yankı bulacak. Katkı veren herkese şimdiden teşekkür eder, ilham verici okumalar dileriz.



İÇİNDEKİLER

ÖNSÖZ	2
AVM'LERİN YÜKSELİŞİ VE YENİ GERÇEKLİK: KISA BİR TARİHÇE	4
PERAKENDE VE AVM'LER İÇİN ÜÇ DİJİTAL SÜPER GÜÇ	7
DİJİTAL OLGUNLUK MODELİ: PERAKENDE VE AVM'LER İÇİN REHBER	10
AVM 2025 DİJİTAL OLGUNLUK ARAŞTIRMASININ KÜNYESİ	13
PERAKENDE SEKTÖRÜNÜN DİJİTAL DURUMU	15
DİJİTAL UÇURUM BÜYÜYOR	17
DİJİTAL OLGUNLUK VE YAPAY ZEKÂ ÇAĞINA HAZIRLIK	19
DİJİTALDE YARIŞA ÖNDE BAŞLAMAK	22

BÖLÜM 01

AVM'LERİN YÜKSELİŞİ VE YENİ GERÇEKLİK: KISA BİR TARİHÇE

Bugün kentlerimizin silüetine damga vuran alışveriş merkezleri, özünde 20. yüzyılın tüketim toplumuna geçişinin mimari manifestosudur. Öncül adım 1956'da Minneapolis banliyösünde atıldı: Victor Gruen'in tasarladığı Southdale Center, iki katlı, tam kapalı ve iklimlendirilmiş ilk "modern" alışveriş merkeziydi — Gruen'in hedefi, banliyölerde dağınık hâle gelen toplumsal hayatı tek çatı altında yeniden buluşturmaktı. ABD'de popülerleşen bu model, otoyol ağları ve artan satın-alma gücü sayesinde kısa sürede küresel bir gayrimenkul şablonuna dönüştü.

TÜRKİYE'NİN AVM İLE TANIŞMASI

Gruen'in vizyonu Boğaz'a 1 Ekim 1988'de taşındı: Dönemin Başbakanı Turgut Özal'ın desteklediği Ataköy Galleria, ithal markaları, buz pisti ve sinema salonu ile "alışverişten fazlası" deneyimini İstanbul'a getirdi; Tabanlıoğlu Mimarlık imzalı bu yapı, Türkiye'nin ilk modern AVM'si olarak sonraki on yılda yüzlerce projeye yol açtı. 1990'lar boyunca organize perakendenin yükselişi, büyük şehirlerde metrekare yarışını tetikledi; AVM'ler yalnızca tüketimin değil, sosyalleşmenin de yeni adresiydi.

ÜRETİM TOPLUMUNDAN TÜKETİM & HİZMET TOPLUMUNA

Fordist kitlesel üretim mantığının doygunluğa ulaşmasıyla, gelişmiş ekonomilerde katma değer "ürün"den "deneyim"e kaydı. Sinema salonu, gurme restoran, etkinlik alanı, çocuk kulübü gibi servis odaklı fonksiyonlar AVM'leri "şehrin kapalı kamusal alanı"na dönüştürdü. Bu dönüşüm, kentleşme ivmesiyle de beslendi: 1950'de dünya nüfusunun yalnızca %30'u kentlerde yaşarken, 2018'de bu oran %55'e çıktı ve 2050 projeksiyonu %68'i işaret ediyor. Türkiye'de kentsel nüfus payı %77'yi aşmış durumda; kalabalık, yoğun ve zaman fakiri kentliler için ulaşılabilir, güvenli ve iklim kontrollü AVM formatı cazip bir çözüm sundu.

DİJİTAL DALGALAR: İNTERNET, AKILLI TELEFON VE E-TİCARET

2000'lerin ortasında internet penetrasyonu, 2010'larda ise akıllı telefon devrimi tüketim davranışını kökten değiştirdi. 2024 itibarıyla Türkiye'de aktif mobil bağlantılar nüfusun %93,8'ine denk geliyor. "Cepteki mağaza" deneyimi, fiyat şeffaflığını ve teslimat konforunu yaygınlaştırırken, fiziksel mağaza zorunluluğunu zayıflattı. Aynı dönemde perakende markaları çok kanallı (omnichannel) stratejilere yönelerek stok, lojistik ve müşteri datasını entegre etmeye başladı.

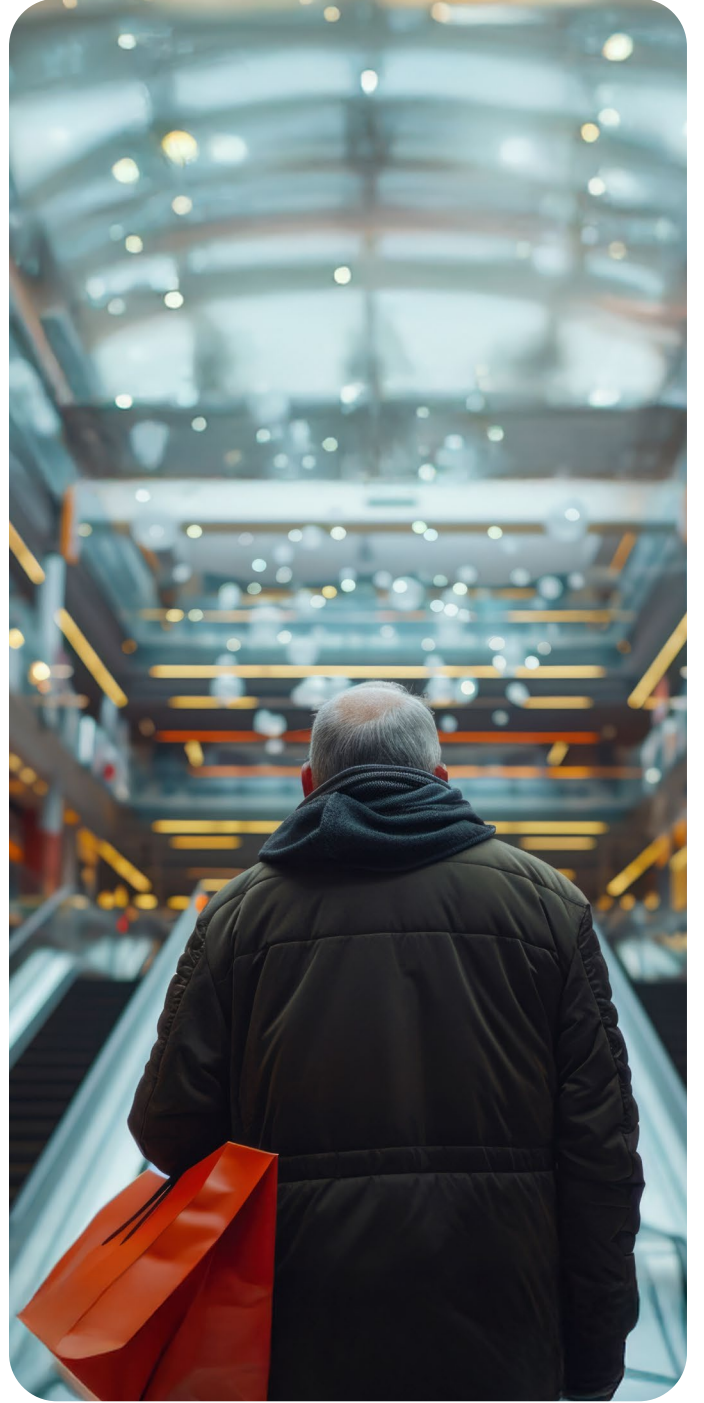
PANDEMİ SARSINTISI VE TEHDİT ALGISI

COVID-19 krizi AVM modelinin kırılganlıklarını mercek altına aldı. Sokağa çıkma kısıtlamaları ve sağlık endişesi 2020’de Türkiye’de AVM ziyaretlerini ve cirolarını %60’a varan oranlarda düşürdü. Aynı yıl online perakende hacmi çift haneli büyüdü; tüketiciler hijyen kaygısı, temas-sız teslimat ve dijital ödeme kolaylığı gibi faktörlerle e-ticareti kalıcı bir tercih haline getirdi.

YENİ DÖNEM: TEHDİT Mİ, DÖNÜŞÜM FIRSATI MI?

AVM’ler hâlen sosyalleşme, gastronomi ve deneyim odaklı tüketim için benzersiz fiziksel platformlar sunuyor. Ancak “tuğla + piksel” (brick-and-click) sentezini başaramayan merkezler, artan boşluk oranları ve azalan ziyaretçi riskiyle karşı karşıya. Dijital altyapı, veri analitiği, güvenli-hijyenik mimari ve etkin çok kanallı lojistik; 2025 sonrası için rekabet eşliğini tanımlayacak.

Kısacası, AVM’lerin 70 yıllık serüveni üretim toplumunun vitrininden dijital çağın hibrit yaşam alanına evriliyor. Önümüzdeki dönemde kazananlar, fiziksel çekim gücünü dijital kolaylıkla harmanlayarak kentlinin hız, konfor ve deneyim beklentilerini bütüncül biçimde karşılayan mekanlar olacak.



BÖLÜM 02

PERAKENDE VE AVM'LER İÇİN ÜÇ DİJİTAL SÜPER GÜÇ

Dijital dönüşüm, teknolojiyi yalnızca verimlilik artışı için değil, **iş modelini ve müşteri deneyimini kökten yeniden tasarlamak** için kullanma sanatıdır. Perakendede bu; stoktan vitrinde geçirilen zamana, kiracı ilişkilerinden enerji tüketimine kadar her temas noktasını veri-odaklı ve gerçek-zamanlı yönetmek demektir. AVM’ler içinse dijital dönüşüm hem fiziksel çekim gücünü koruyup hem de ziyaretçiye “cebindeki mağaza” rahatlığını sunabilmenin anahtarıdır.

HER ŞEY İNTERNETE BAĞLANACAK

Bugün dünyada **18,8 milyar** nesne internete bağlı; 2024’te bu rakamın %13 artması bekleniyor. AVM ölçeğinde bu sensörlü aydınlatma, dinamik otopark yönlendirme, akıllı sayaç okuma ve ziyaretçi akışını anlık izleyen Wi-Fi analitiği anlamına gelir. Türkiye’de mobil bağlantılar nüfusun **%93,8’ine** ulaştı; tüketici artık bilgi, fiyat ve yoruma saniyeler içinde erişebiliyor. Bağlantısallık sayesinde:

- **Enerji giderleri %10-15 azaltılabilir** (anlık tüketim optimizasyonu).
- **Müşteri segmentasyonu** sahada toplanan anonim hareket verisine dayalı olarak rafine edilir.
- Kiracılarla **dijital kira sözleşmeleri** (IoT tabanlı metrekare-trafik entegrasyonu) hayata geçer.

HER ŞEY AKILLI HÂLE GELECEK

Veri tek başına cevherdir; **değer, yapay zekânın işlediği noktada ortaya çıkar**. 2012’de derin öğrenmenin sahneye çıkışı bilgisayar görüşünde insan seviyesini yakaladı. Bugün perakendeciler; talep tahmini, dinamik fiyatlandırma, kişiselleştirilmiş kampanya ve hileli işlemlerin tespiti için makine öğrenmesi kullanıyor. AVM yöneticileri de:

- **Ziyaretçi sayısını saatlik olarak öngörebiliyor**, temizlik ve güvenlik vardiyalarını buna göre ayarlıyor.
- **Boş mağaza riskini azaltmak** için kiralama fiyatını yapay zekâ destekli “gelir paylaşımı” modellere dönüştürüyor.
- Marka-mağaza karmasını, **müşteri profili-harcama potansiyeli eşleştirmesi** ile optimize ediyor.

Sonuç: Daha az atıl metrekare, daha yüksek kira geliri ve memnun ziyaretçi.



HER ŞEY ENTEGRE HÂLE GELECEK

Bağlı ve akıllı sistemler değer üretmek için **birbirleriyle konuşmalıdır**. "API Ekonomisi" adı verilen bu yaklaşım, POS'tan CRM'e, bina otomasyonundan e-ticaret platformlarına kadar tüm verinin güvenli servisler (API'ler) üzerinden paylaşılmasını savunur. Öte yandan **Endüstri 4.0** vizyonu, OT (ısıtma-soğutma, asansör, jeneratör) ile IT'nin (bulut, ERP, veri ambarı) kaynaşmasını öngörür; kavram 2011'de Hannover Fuarı'nda tanıtıldı.

Bağlantısallık veriyi, zekâ içgörüyü, entegrasyon ise çeviklik ve ölçeklenebilirliği mümkün kılar. AVM'ler bu üç süper gücü benimseyerek:

- **Maliyetleri düşürür** – Enerji ve operasyon kalemlerinde çift haneli tasarruf.
- **Geliri artırır** – Ziyaretçi başına harcama, kişiselleştirilmiş deneyimle yükselir.
- **Sürdürülebilirlik ve ESG hedeflerine yaklaşır** – Kaynak tüketimini anlık izleyip raporlar.

Geleneksel "metrekare + yiyecek-içecek" formülü artık yetmiyor; online konforu fiziksel deneyimle birleştiren hibrit model kalıcı hâle geliyor. Bağlantı olmadan veri, zekâ olmadan içgörü, entegrasyon olmadan hız olmaz. Dolayısıyla dijital dönüşüm, perakende ve özellikle AVM'ler için lüks değil, rekabetten hayatta kalma reçetesidir.

 Süreç	 Geleneksel	 Entegre Sonuç
Stok - Satış	Haftalık rapor	Gerçek- zamanlı otomatik tedarik
HVAC Enerji	Sabit zamanlı aç-kapa	Sensör-ve-ziyaretçi tabanlı modülasyon
Pazarlama	Kitle kuponu	Bütüncül kanallar ile kişisel teklifler

Figür 1: Perakende ve AVM'lerde Entegrasyonun Somut Faydaları

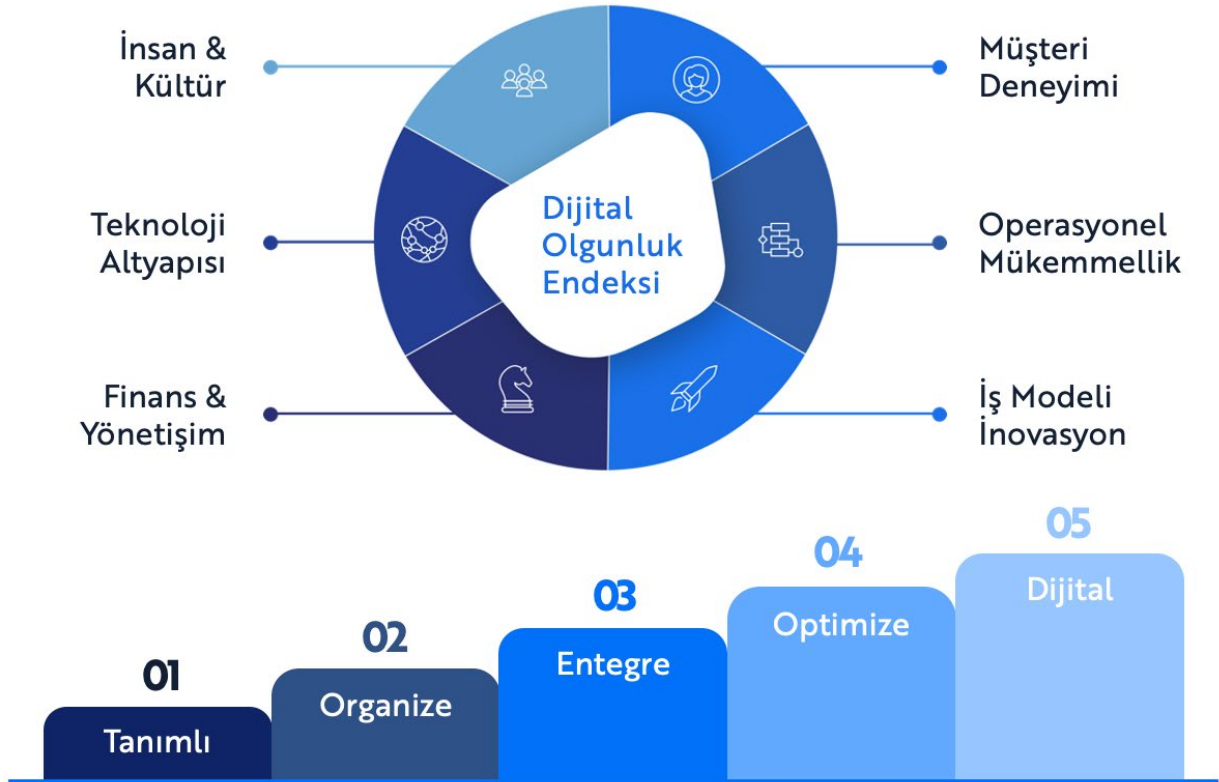
BÖLÜM 03

DİJİTAL OLGUNLUK MODELİ: PERAKENDE VE AVM'LER İÇİN REHBER

Dijital dönüşümün başarıya ulaşması, anlık teknoloji yatırımlarından ziyade **ölçülebilir ve sistematik** bir yaklaşıma dayanır. Digitopia tarafından kullanılan **Dijital Olgunluk Endeksi (DMI)** bu ihtiyaca cevap verir ve altı kritik boyutta kurumsal yetkinlikleri değerlendirir:

- 1. Müşteri:** Ziyaretçi deneyiminin ne ölçüde veri-odaklı, kişiselleştirilmiş ve çok kanallı yönetildiğini inceler.
- 2. Operasyon:** Envanterden enerjiye, sahadaki süreçlerin dijital izlenme ve optimizasyon düzeyini ölçer.

- 3. İnovasyon:** Kurumun yeni gelir akışları, pilot projeler ve girişimcilik iş birlikleriyle ne kadar deney yaptığını bakar.
- 4. Yönetişim:** Strateji, bütçe, risk ve ESG politikalarının dijital ajandaya ne denli entegre olduğunu değerlendirir.
- 5. İnsan:** Kültür, yetkinlik, organizasyonel çeviklik ve liderlik desteğini kapsar.
- 6. Teknoloji:** Veri mimarisi, siber güvenlik, entegrasyon ve ölçeklenebilir altyapıyı mercek altına alır.

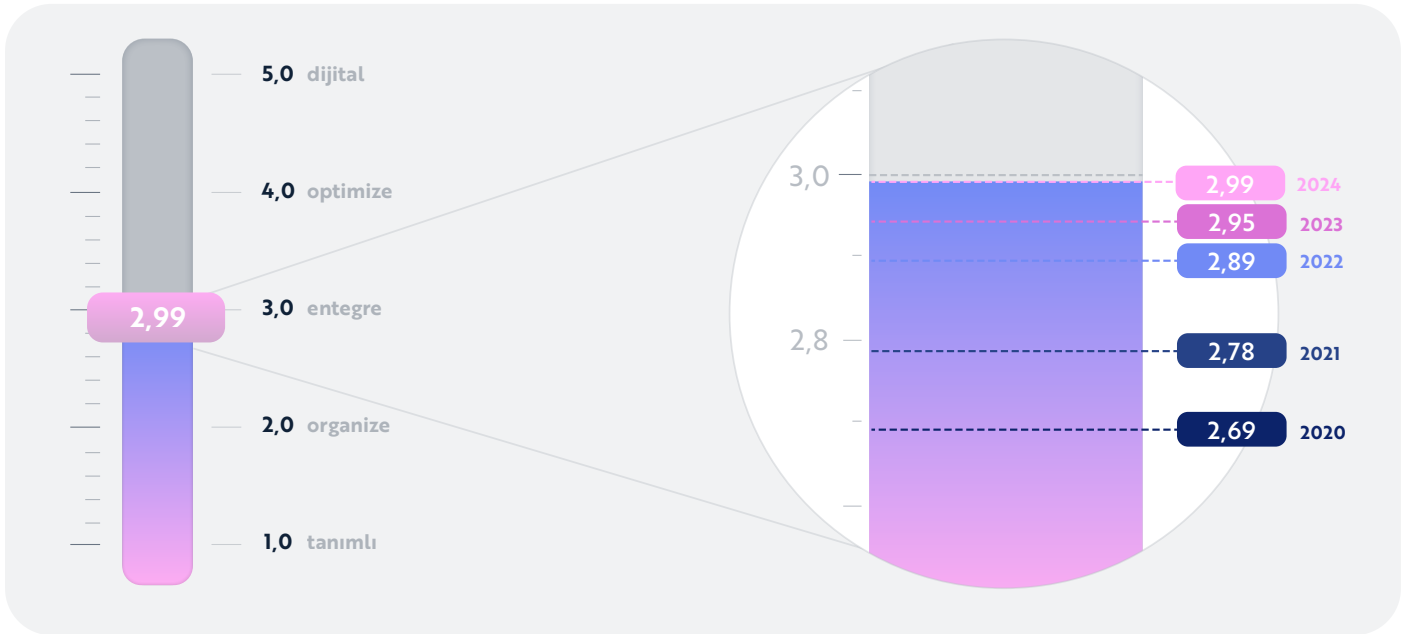


Figür 2: DMI Modeli

Her boyut, **beş olgunluk seviyesi**yle puanlanır:

- **1-Başlangıç:** Ad-hoc, proje bazlı çözümler.
- **2-Organize:** Temel süreçler tanımlı, fakat silo odaklı.
- **3-Entegre:** Sistemler arası veri akışı ve ortak KPI'lar.
- **4-Optimize:** İleri analitik, otomasyon ve sürekli iyileştirme kültürü.
- **5-Dijital:** Otonom karar destek, yapay zekâ ve platform tabanlı iş modeli.

DMI modeli 2018'den bu yana **20+ ülkede, 15+ sektörde, 1.500'ün üzerinde ölçüm** sağladı; böylece AVM ve perakende firmaları, kendi performanslarını hem zamansal olarak izleyebiliyor hem de küresel akranlarına kıyasla konumlayabiliyor. Bu karşılaştırmalı içgörü, yatırım önceliklerini netleştiriyor, yol haritalarını gerçekçi hale getiriyor ve her yıl tekrarlanan ölçümlerle somut ilerlemeyi belgeleyerek "ölçemediğini yönetemezsin" ilkesini pratiğe dönüştürüyor.



Figür 2: Dijital Olgunluk Endeksi 2020 – 2024 Gelişimi

BÖLÜM 04

AVM 2025 DİJİTAL OLGUNLUK ARAŞTIRMASININ KÜNYESİ

Türkiye’de ilk kez alışveriş merkezlerinin (AVM) dijital olgunluk seviyesini özelleşmiş bir metodolojiyle inceleyen bu araştırma, sektöre dair şimdiye kadar yapılmış en kapsamlı durum tespitini sunuyor. Çalışmamız, AVM ekosisteminin mevcut dijital kabiliyetlerini nicel ve nitel açıdan ölçerek hem yöneticilere hem de yatırımcılara stratejik bir yol haritası sağlamayı amaçlıyor.

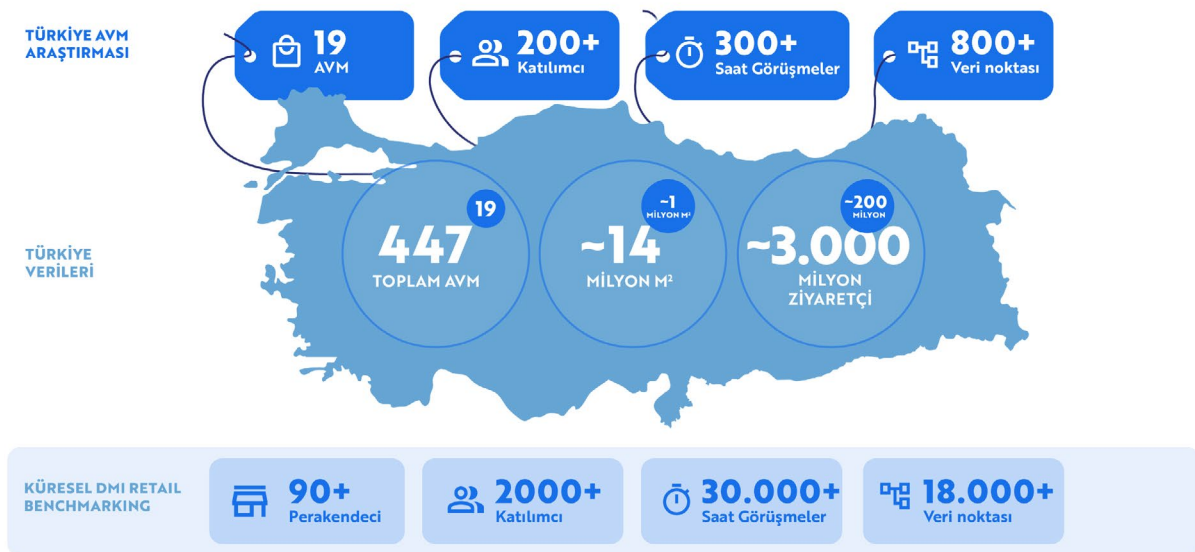
Saha çalışması, Türkiye’nin dört bir yanına dağılmış **19 temsilî AVM** üzerinde yürütüldü; bu örneklem **toplam ≈ 14 milyon m²** kiralananabilir alanı ve yıllık ≈ 3 milyar ziyaret hacmini kapsıyor. Analizler, ülke genelindeki **447 AVM’lik** makro resme projeksiyon yapacak şekilde modellenerek perakende gayrimenkulünün tamamına ışık tutacak bulgular elde etti.

Metodoloji kısmında, AVM yönetim ekipleri, mağaza kiracıları, hizmet sağlayıcıları ve teknoloji çözüm ortaklarından oluşan **200’den fazla paydaşla** derinlemesine çalıştık. **300+ saat** süren yuvarlak masa toplantıları, birebir görüşmeler ve atölye çalışmaları sonucunda **800’ün üzerinde veri noktası** topladık.

Bu veriler; strateji, operasyon, müşteri deneyimi, veri yönetimi ve teknoloji altyapısı başlıklarında ayrıntılı olarak sınıflandırıldı ve skorlandı.

Araştırma aynı zamanda Digitopia’nın daha önce yürüttüğü **Perakende Dijital Olgunluk Benchmarkı** ile kıyaslanabilir biçimde tasarlandı. Perakende etabında **90+ perakendeci, 2.000+ katılımcı, 30.000+ saat görüşme ve 18.000+ veri noktası** kullanılmıştı. Böylece AVM sonuçlarını mevcut perakende ortalamalarıyla hizalayarak sektörler arası farkın net bir resmini çıkarabildik.

Elde ettiğimiz bulgular, AVM’lerin perakende genelinin de gerisinde kalarak dijitalleşme yarışında hızla makas açıldığını gösteriyor. Yapay Zeka Çağı’na girerken veri altyapısı, analitik yetkinlikler ve insan kaynağı konularında ciddi eksikler bulunuyor. Bu rapor; sektörün acil aksiyon alması gereken alanları işaret ediyor, önceliklendirilmiş yol haritaları sunuyor ve AVM’lerin geleceğin müşteri beklentilerine uyum sağlayarak rekabette öne çıkmalarına katkı sağlamayı hedefliyor.



Figür 3: Türkiye’de Bir İlk: AVM Dijital Olgunluk Araştırması

BÖLÜM 05

PERAKENDE SEKTÖRÜNÜN DİJİTAL DURUMU

Perakende sektörünün dijital olgunluk fotoğrafı 2024 ölçümünde netleşti. Ortalama DMI skoru 2,83 – bir önceki yıla göre küçük bir artış olsa da hâlâ “Entegre” eşiğinin altında. En kritik bulgu, **liderlerle geride kalanlar arasındaki makasın genişlemesi**. Dijital dönüşüme erken başlayan şirketler 3,88 puana yükselirken, geri plandaki grup 1,83’te kalıyor; fark 2 puanı aşıyor ve her yıl biraz daha büyüyor.

Altı boyutun detayına bakıldığında **Müşteri** ve **Operasyon** alanlarında görece iyileşme var. Çoklu kanal kapasitesi, gerçek-zamanlı envanter görünürlüğü ve hızlı teslimat çözümleri skoru yukarı çekiyor. Buna karşılık **Yönetişim** ve **İnsan** boyutları sektörün zayıf halkaları: Dijital göstergelerin yönetim kurulu seviyesine taşınması ve veri-okuryazarı yeteneklerin kuruma kazandırılması sınırlı kalmış durumda. **Teknoloji** altyapısında bulut geçişleri hızlansa da veri bütünlüğü ve siber güvenlik açıkları, yapay zekâ projelerinin ölçeklenmesini yavaşlatıyor.

Bulgular üç temel sonuca işaret ediyor:

- **Sürdürülebilir rekabet, dijital kasla doğru orantılı.** Yüksek skorlu perakendeciler, marj daralmasına rağmen brüt kârlılığını korurken stok devir hızını artırıyor.
- **Yatırım dağılımı dengesiz.** Şirketlerin üçte biri müşteri deneyimine yoğun yatırım yaparken, veri yönetişimi ve kültürel dönüşüm geride kalıyor; bu da projelerin yayılımını sınırlıyor.
- **AI potansiyeli henüz açığa çıkmadı.** Katılımcıların yalnızca %30’u talep tahmini veya dinamik fiyatlama için makine öğrenmesi kullanıyor; veri kalitesi eksikleri büyük engel.

Özetle, perakende halen dijital maratonun ilk yarısında koşuyor. Ortalama performans, hızla olgunlaşan rakipler karşısında koruma kalkanı olmaktan çıktı. Kalıcı rekabet avantajı için sektörün veri yönetişimi, insan yetkinlikleri ve yapay zekâya dayalı karar sistemlerine öncelik vermesi gerekiyor.



BÖLÜM 06

DİJİTAL UÇURUM BÜYÜYÖR

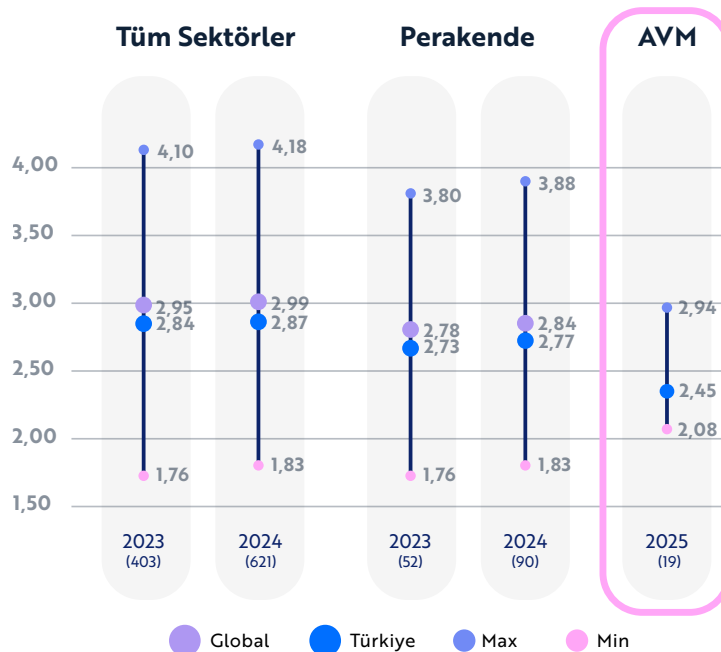
Bu rapor, perakende ve AVM ekosisteminde iki farklı gelecek senaryosunun netleştiğini gösteriyor. Bir yanda dijital dönüşümü stratejik öncelik hâline getiren kurumlar var: Bu grupta yer alan şirketler, operasyonel verimlilik için sensörleri, ziyaretçi deneyimi için yapay zekâ destekli kişiselleştirme, gelir artışı için çok kanallı ticaret platformlarını devreye alarak hızlı sonuçlar alıyor. 2024 perakende verilerinde liderlerin ortalama DMI skoru 3,88'e çıkmış durumda. Benzer şekilde, AVM araştırmamızda en ileri üç merkezin ortalaması 2,94'e ulaşarak portföy kârlılığını iki haneli oranlarda artırdı.

Diğer yanda "bekle-gör" yaklaşımını benimseyen, hatta e-ticaret ve mobil uygulamalarla rekabete girmeyi "fiziksel mağaza kimliğimize gölge düşürür" gerekçesiyle reddeden bir kesim bulunuyor. Bu şirketlerin DMI skorları 1,8 – 2,3 bandında seyrediyor; hem AVM kiralama gelirleri hem de perakende ciro büyümesi, enflasyonun gerisinde kalıyor. Uçurum rakamlara da yansıyor: Perakendede lider ve geride kalanlar arasındaki fark 2,05 puana çıktı; AVM'lerde ise 0,86 puanlık marj var ve her yıl genişliyor.

Bu ayrışmanın üç kritik sonucu var:

- **Müşteri Kaybı:** Dijital kanallardan alışverişe alışmış ziyaretçi, kuyrukta bekleyen kasaları ya da stokta olmayan ürünü tolere etmiyor. "Brick-and-mortar" ısrarı, sadık müşteriyi çevrim içi pazaryerlerine yönlendiriyor.
- **Maliyet Kısılacı:** Dijital liderler enerji, bakım ve personel giderlerini IoT ve yapay zekâyla optimize ederken; geride kalanlar artan işletme maliyetlerini kiracılara veya tüketici fiyatlarına yansıtmak zorunda kalıyor. Bu da rekabet gücünü zayıflatıyor.
- **Yatırım Riski:** Finans kuruluşları ve gayrimenkul yatırımcıları, olgunluk seviyesi yüksek portföyleri daha düşük risk primiyle değerlendiriyor. Dijital yol haritası olmayan AVM'ler, finansmana erişimde dezavantaj yaşıyor.

Özetle, dijital dönüşümü ertelemek, kısa vadede bütçe tasarrufu gibi görünse de orta-uzun vadede pazar payı, kârlılık ve marka değerinde erime anlamına geliyor. Uçurumun hangi tarafında yer alacağını seçmek artık stratejik değil, varoluşsal bir karar.



BÖLÜM 07

DİJİTAL OLGUNLUK VE YAPAY ZEKÂ ÇAĞINA HAZIRLIK

Perakende sektörünün dijital serüveni hız kazansa da genel endüstri ortalamasının hâlâ gerisinde seyrediyor. 2024 benchmark'ında perakendenin toplam Dijital Olgunluk Endeksi (DMI) dünyada 2,84 ve Türkiye'de 2,77 iken aynı çalışmaya katılan diğer sektörlerin ortalaması dünyada 2,99 ve Türkiye'de 2,87 düzeyinde gerçekleşti. Daha çarpıcı olan, perakendedeki lider – geride kalanlar arasındaki aralığının 2,05 puana (3,88 – 1,83) çıkması; bu, rekabet avantajının giderek dar bir gruba yoğunlaştığını gösteriyor. AVM'ler ise perakendenin de altında; 19 AVM'lik araştırmada ortalama 2,45'te kalırken en düşük skor 2,08, en yüksek skor 2,94 olarak ölçüldü. Başka bir deyişle, fiziksel perakendenin kalbi sayılan AVM ekosistemi, dijital hazırlıkta hem global perakende liderlerinin hem de Türkiye'deki organize perakendenin gerisinde pozisyonlanıyor.

Bu veriler tek seferlik bir anlık görüntü değil; makasın yıllar içinde açıldığını kanıtlayan bir trend. Perakende ortalaması 2023'te 2,78'den 2024'te 2,84'e yalnızca 0,06 puan artarken, aynı dönemde lider grubun skor artışı 0,08 puan, geride kalanlar grubun artışı ise 0,07 puanda kaldı. Mutlak değer küçük görünse de oran olarak hesaplandığında liderlerin iyileşme eğrisi geride kalanların yaklaşık %15 önünde. AVM dünyasında da benzer bir tablo var: İlk ölçümlerde 0,9 puan civarında olan lider–geriden gelen farkı, son turda 1,16 puana yükseldi. Bu fark, AVM gelir modelinde “kiracı kalitesi, ziyaretçi yoğunluğu ve gelir paylaşımı” gibi temel göstergelere doğrudan yansıyor; doluluk oranı yüksek, akıllı operasyon altyapısı kurulu AVM'ler yatırımcıdan daha düşük risk primi elde ederken, dijital vizyonu zayıf portföyler finansmana erişimde zorlanıyor.



Sektör Geride

- Altyapılar yetersiz.
- Yatırımlar düşük.
- Liderlik eksik.



Makas Açılıyor

- Liderler hızlanıyor.
- Geridekiler beklemede.
- Fark büyüyor.



Yapay Zeka çağı

- Veriler yeterli değil.
- Yetkinlikler eksik.
- Strateji tanımlı değil.

Yapay zekâ çağı ise bu ayrışmayı büyütebilecek katalizör rolünde. Algoritmik stok yönetimi, dinamik fiyatlandırma veya görüntü işleme temelli müşteri akış analitiği gibi çözümler, yüksek kaliteli veriye, bulut-tabanlı entegrasyona ve veri okuryazarı ekip kültürüne ihtiyaç duyuyor. Benchmark verileri, şirketlerin yalnızca %28'inin veri yönetim politikalarını güncellediğini, %22'sinin ise yapay zekâ kullanım çerçevesi

oluşturduğunu gösteriyor. İnsan boyutunda tablo daha da net: Katılımcıların yarısından fazlası, “çalışanların veri analitiği ve otomasyon yetkinliğini artıracak programların kurum genelinde yapılandırılmadığını” belirtiyor. Yönetişim alanında da benzer bir açıklık var; dijital yatırımların sermaye tahsis süreçlerine entegre edildiği şirket oranı %35 seviyesinde kalıyor.



Müşteri Kral

- Müşteri Verisi
- Segmentasyon
- Analitik Uygulamalar
- Bütüncül Kanallar
- Deneyim Tasarımı



Operasyonel Mükemmellik

- Enerji Yönetimi
- Temizlik Yönetimi
- Atık Yönetimi
- Güvenlik Yönetimi
- Planlama & Optimizasyon



İnsan & Kültür

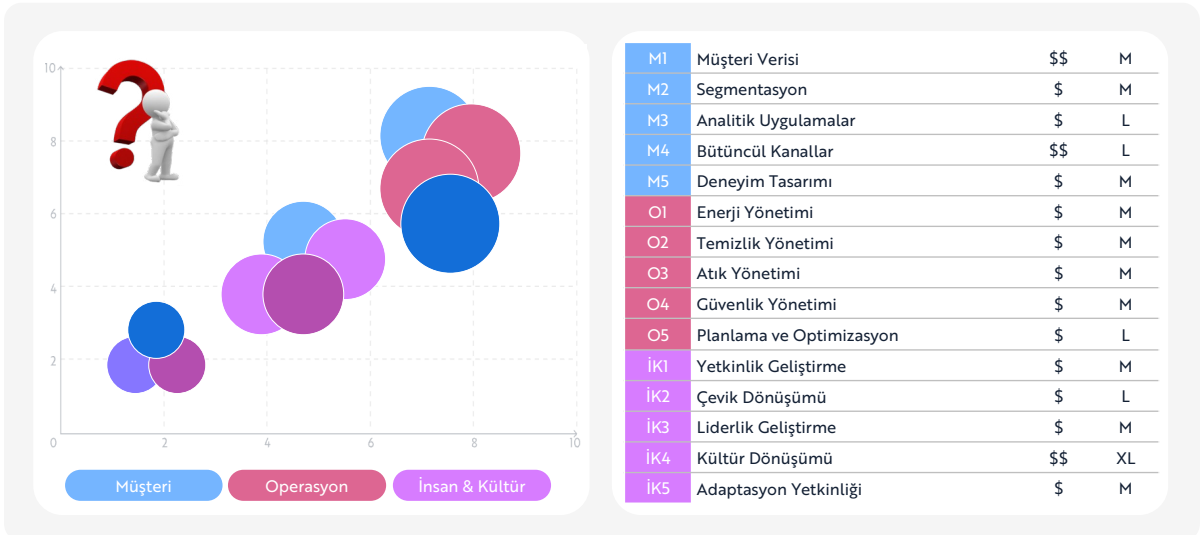
- Yetkinlik Geliştirme
- Çevik Dönüşüm
- Liderlik Geliştirme
- Kültür Dönüşümü
- Adaptasyon Yetkinliği

Bu eksiklikler üç kritik risk doğuruyor: (1) Karar performansı – veriye dayalı, gerçek zamanlı karar alamayan AVM’ler hem maliyet hem müşteri deneyiminde geriye düşüyor; (2) Büyüme kısıtı – AI temelli kişiselleştirme sunamayan perakendeciler omnichannel müşteri beklentilerini karşılayamıyor; (3) Sürdürülebilirlik baskısı – enerji izleme ve atık optimizasyonu gibi veri yoğun alanlarda geri kalan işletmeler ESG hedeflerine ulaşmakta zorlanıyor.

Sonuç olarak, dijital olgunluğun yetersiz kalması, yalnızca bugünün rekabetinde değil, yarının sermaye maliyetinde ve toplumsal itibarda da ağır bir fatura çıkaracak. Perakende ve AVM aktörleri için yol haritası net:

1. *Veri temellerini güçlendirmek* – ortak veri modeli ve yönetim kurulu seviyesinde veri yönetişi.
2. *Yetkinlik açığını kapatmak* – AI okuryazarlığını tüm kademelere yayacak sürekli eğitim ve yeni yetenek çekimi.
3. *Kültür & Yönetim dönüşümü* – hız, deney ve iş birliğini ödüllendiren çevik yönetim mimarisi.

Uçurum her yıl genişliyor; yapay zekâ ve veri bu farkı ya uçurumun bir tarafını atlayacak kadar kısaltacak ya da geride kalanlar için daha derin bir çukur oluşturacak. Şimdi atılacak adımlar, sektörün önümüzdeki on yıldaki güç dengesini belirleyecek.



BÖLÜM 08

DİJİTALDE YARIŞA ÖNDE BAŞLAMAK

Perakende ve AVM dünyası, artık yalnızca metrekare yarışı değil **milisaniye yarışı**. Hızlı karar, kusursuz deneyim ve verimliliğe dayalı yeni büyüme formülü; şirketleri dijital olgunluk basamaklarında yukarı taşıyan "ölç, iyileştir, tekrarla" döngüsüyle mümkün. Aşağıdaki üç odak, bugünden aksiyona geçmek isteyen yöneticiler için pusula niteliğinde.

1. ÖLÇEMEDİĞİNİ YÖNETEMEZSİN

Dijital olgunluğun termometresi olan DMI, kurumlara hem iç ısıyı hem de sektörel ateşi gösterir. Araştırmamıza katılan şirketler bu açıdan şanslı; nerede olduklarını **sayısal olarak** biliyorlar ve sektördeki yerlerini objektif biçimde görebiliyorlar. Daha da önemlisi, **her yıl ölçüm tekrarı yapan firmaların** olgunluk artışı, tek seferlik bakanlara göre belirgin biçimde yüksek. Ölçüm, sadece durum tespiti değil:

- **Öncelik pusulası** – En zayıf boyut netleşir, kaynak israfı önlenir.
- **İletişim dili** – Tepe yönetimi ve operasyon ekipleri aynı metriği konuşur.
- **Motivasyon mekanizması** – Skor artışı, somut başarı hikâyesine dönüşür.
- **Öneri:** Yıllık DMI Skoru CDO ve CFO hedeflerine entegre edin; bütçe tahsisini veriyle savunun.

2. AKILLI DENEYİMLER & AKILLI OPERASYONLAR

Perakendede rekabet sahası artık "fiyat" değil, **duygu ve hız**. Ziyaretçi, mobil uygulamada kişiselleştirilmiş kuponu alıp AVM'de temassız ödemeyle saniyeler içinde çıkmak istiyor. Bu beklenti; müşteri verisini gerçek zamanlı işleyebilen, CRM-POS-IoT entegrasyonlu **dijital omurga** gerektiriyor. Aynı omurga, perde arkasında enerji, atık, temizlik, güvenlik ve ekip yönetimini de optimize ediyor.

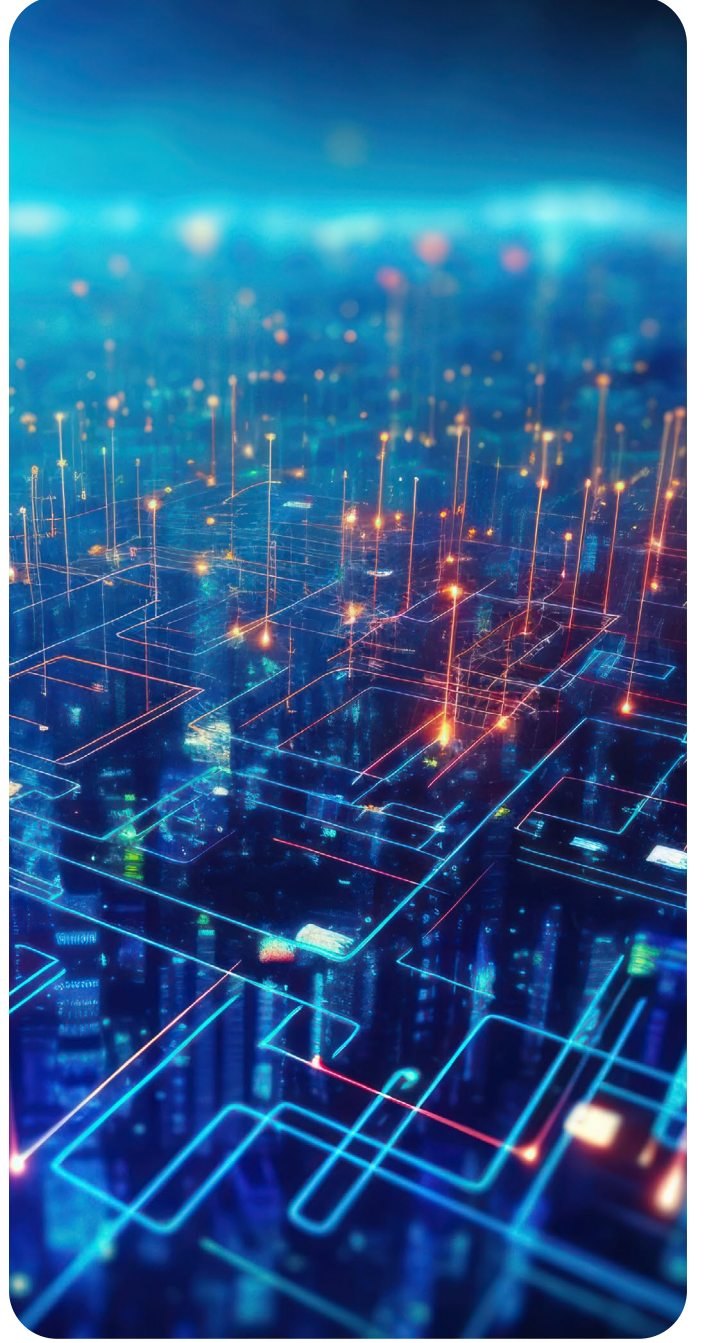
- **Şimdi ölçün:** Saatlik ziyaretçi sayıları, bölgesel ısı haritaları ve benzerleri.
- **Hemen bağlayın:** Dijital sayaçları, BMS, POS ve benzerleri.
- **Hızla kazanın:** %12'ye varan enerji tasarrufu, %8 ziyaretçi memnuniyeti artışı.
- **Öneri:** "Müşteri ve Operasyonlar için Mükemmeliyet Merkezi" kurarak deneyim ve operasyon ekiplerini tek çatı altında toplayın; ortak başarı metriği "Ziyaretçi Başına Katma Değer" olsun.

3. YAPAY ZEKÂ ÇAĞINA HAZIRLIK

AI, planlamadan optimizasyona kadar “dijital steroid” etkisi yaratıyor; fakat yalnızca **temeli hazır** kuruluşlarda. Gerekli veri kaynakları toplanmamış, kültür ve yönetim dönüşmemişse algoritmalar kağıt üzerinde kalır.

- **Veri:** Ortak semantik model; API ile beslenen tek veri gölü.
- **Yetkinlik:** Veri analisti ve MLOps yeteneğini çekmek; mevcut personeli eğitmek.
- **Kültür:** Hata-deney toleransını artıran çevik yönetim; AI etik ilkeleri.
- **Öneri:** “AI Readiness Sprint” başlatarak 90 gün içinde en kritik üç kullanım alanında (talep tahmini, enerji optimizasyonu, kişiselleştirme) prototip geliştirin; hızlı kazanımla inancı pekiştirin.

Dijital olgunluk bir maraton değil, sonsuz bir tırmanış rotasıdır. Rotaya erken girenler, her virajda veriyle hızlanır; bekleyenler ise eğimin dikleştiği yerde nefessiz kalır. Bugün atacağınız ölçüm, entegrasyon ve AI adımları; yarın yatırımcının, kiracının ve müşterinin gözündeki değerınızı katlayacaktır. Şimdi aksiyona geçin, dijital zirve yolculuğunuza güçlü bir ilk adım atın!



AVM VE PERAKENDE SEKTÖRÜ DİJİTAL OLGUNLUK RAPORU 2025

MAYIS 2025

EsasLabs ve Digitopia

www.esaslabs.com

www.digitopia.co

