

BUZDAĞININ ALTI

ABD'de sahipsiz mikro-girişimci pazarı, devletin ve sivil toplumun karnesi ve Atmosphere'in Üçüncü Kanalı

\$1,8T

30,4 milyon Amerikalının tek başına ürettiği yıllık ciro — GSYH'nin %6,4'ü

%78,4

tüm ABD işyerlerinin çalışanı yok — ve onlara hizmet eden sektör de yok

\$0

federal küçük işletme desteğinin fiziksel yere harcanan kısmı

Yasal Uyarı ve Kısıtlamalar

Bu belge Value Masters Academy ("VMA") tarafından yalnızca A Level Alliances ("ALA") için ön görüşme amacıyla hazırlanmıştır. Gizli ve mülkiyete tabidir; VMA'nın yazılı izni olmaksızın tamamen veya kısmen çoğaltılamaz, dağıtılamaz, alıntılanamaz.

Tüm rakamlar güvenilir olduğuna inanılan kamuya açık kaynaklardan derlenmiştir; VMA bunları bağımsız olarak denetlememiştir. "Tahmin" veya "türetilmiş" olarak işaretlenen rakamlar VMA'nın gösterge niteliğindeki büyüklük mertebesi çalışmalarıdır; projeksiyon, öngörü veya performans garantisi değildir.

Bu belgedeki hiçbir içerik, hiçbir yargı alanında menkul kıymet arzı veya talebi, yatırım, hukuk, vergi ya da muhasebe tavsiyesi teşkil etmez. Alıcılar kendi bağımsız doğrulamalarını yapmalı ve kendi profesyonel danışmanlarına başvurmalarıdır.

Atıfta bulunulan markalar (Costco, Trader Joe's, Etsy, TikTok, Amazon ve diğerleri) ilgili sahiplerinin mülkiyetindedir; bu belgede yer almaları VMA, ALA veya Atmosphere ile bir bağlantı ya da onay anlamına gelmez.

KISITLI DAĞITIM — Bu belgeyi kabul eden alıcı, içeriğini gizli tutmayı, dolaşımı ALA içinde bilmesi gereken kişilerle sınırlamayı ve talep hâlinde belgeyi iade veya imha etmeyi kabul eder.

Bu Rapor Neden Yazıldı

A Level Alliances, terk edilmiş Amerikan perakende kabuklarını yedi gelir hattıyla çalışan, otel gibi fiyatlanan üçüncü yerlere dönüştüren Atmosphere'i kuruyor. Bu raporun tek bir sorusu var: Atmosphere'in kapıdaki Anchor markası dışında hizmet vereceği kitle — 01 Açık Pazar, 02 Enterprise Arcade, 03 Sahne, 04 Canlı Ticaret Merkezi ve 05 Arka Plan Hizmetleri hatlarına girecek olan mum ustası, seramikçi, yoga hocası, tenis koçu, ressam, çarşı esnafı, evdeki üretici, işsiz mezun ve yan gelir arayan çalışan — gerçekten var mı, ne kadar büyük ve neden bugüne kadar kimse ona bir yer vermedi?

Cevabı bulmak için sadece açık kaynaklara baktık: ABD Sayım Bürosu, Çalışma İstatistikleri Bürosu, New York Fed, Hazine Bakanlığı, Küçük İşletme İdaresi, Ulusal Sanat Vakfı, GAO ve SBA Müfettişlik raporları; Etsy, TikTok Shop, Amazon ve Upwork'un kendi açıkladığı rakamlar; CBRE, Cushman & Wakefield, CoStar, Coresight, Green Street ve IBISWorld gibi gayrimenkul ve perakende araştırmacıları; Bankrate, LendingTree, Gusto, Wells Fargo ve MBO Partners anketleri. Her rakamın yanında kaynağı var. Bizim türettiğimiz tahminler açıkça "tahmin" diye işaretlendi.

Bulduğumuz şey şu: tek tek bakıldığında ekonominin bozuk parası gibi görünen bu insanlar, toplandığında Amerika'daki tüm işletmelerin yüzde 78'i, yılda 1,8 trilyon dolar ciro ve millî gelirin yüzde 6,4'üdür. Onlara sermaye vermek için 10 milyar dolarlık federal programlar kuruldu, evde yemek satmalarını serbest bırakmak için elli eyalet kanun değiştirdi, onlara akıl vermek için binlerce danışman görevlendirildi. Ama hiç kimse onlara bir yer vermedi. Yer, Atmosphere'in verdiği şeydir.

Yönetici Özeti

30,4Mçalışanı olmayan işletme (2023) —
işyerlerinin %78,4'ü**\$200/ay**yan gelir medyanı; %28'i ayda \$1–
50 kazanıyor**%42**yeni mezunlarda eksik istihdam
(2026 Ç2)

Talep tarafı: buzdağının altı gerçek ve devasa.

- ABD'de çalışanı olmayan işletme sayısı 2023'te 30,4 milyona ulaştı; bu işletmeler 1,8 trilyon dolar ciro üretti (GSYH'nin %6,4'ü) ve tüm işyerlerinin %78,4'ünü oluşturdu. 2012–2023 arasında yılda ortalama %2,7 büyüdüler; çalışanı olan işletmeler ise sadece %1,1.
- 2025'te 5,7 milyon yeni işletme başvurusu yapıldı — son on yılın rekoru. Ancak Sayım Bürosu bu başvuruların aylık yalnızca yaklaşık 29 bininin çalışanı olan bir işletmeye dönüşeceğini öngörüyor; ayda ~500 bin başvuru ile ~29 bin kurulu işletme arasındaki fark, buzdağının altının ta kendisidir.
- Bağımsız çalışan sayısı ölçüme göre 64 ile 73 milyon arasında (işgücünün %38–45'i); Z kuşağının %53'ü serbest çalışıyor. Yetişkinlerin dörtte biri ile yarısı arasında bir kesimin yan geliri var; median yan gelir ayda sadece 200 dolar ve yan gelir sahiplerinin %28'i ayda 1–50 dolar kazanıyor. Yani niyet var, emek var, satış kanalı yok.
- Fiziksel kapısı olmayan dijital üreticiler: Etsy'de 5,6 milyon aktif satıcı (dükkanların %97'si ev bazlı, %82'si tek kişilik); TikTok Shop'ta ABD'de 475 bin dükkan, 215 bin aktif küçük işletme; evde üretilen gıda 2024'te tahmini 2 milyar dolarlık bir pazara ulaştı ve üretici sayısı 2020'den bu yana ikiye katlandı.
- Hizmet girişimcileri: 370 bin fitness eğitmeni (2024–2034 arasında %12 büyüme, ortalamanın çok üstünde); 2,5 milyon sanatçı artı 333 bin ikinci işi sanat olan kişi; sanatçıların %34'ü serbest çalışıyor (genel işgücünde %9).
- Yeni mezunlar: işsizlik %5,6, eksik istihdam %42 (2026 ikinci çeyrek) — kayıtların 1990'da başladığından beri ilk kez mezunlar genel nüfustan daha yüksek işsizlik yaşıyor. Güzel sanatlar mezunlarının %59'u, sahne sanatları mezunlarının %64'ü diplomasını gerektirmeyen işlerde. Z kuşağının %51'i son bir yılda ciddi olarak iş kurmayı düşündü; 2025'te Z kuşağı yeni işletmelerde ilk kez Baby Boomer'ları geçti.
- Küresel dalga: Amazon'un aktif satıcılarının %50'si ve 2024'teki yeni kayıtların %62'si Çinli. Mayıs 2025'te 800 dolar altı gönderilere vergi muafiyeti kaldırıldı; ABD'ye ulaşmak isteyen milyonlarca küresel mikro satıcı artık kıyıda stok ve fiziksel varlık arıyor. Etsy'nin cirosunun %40'ı ABD dışından geliyor. Bu, Atmosphere'in 05 Arka Plan Hizmetleri ve 01 Açık Pazar hatlarına doğrudan talep demektir.
- Kıyıdaki stok (Bölüm 3.12): Çinli şirketler dünyada 2.500'den fazla denizaşırı depo (30 milyon m²) kurdu; tek bir Çinli lojistik grubu New Jersey'de 5,6 milyon sqft depo kir alıyor (2023'ün üç katı); Temu Mayıs 2025'ten beri ABD'de yalnızca yerel depodan sevkiyat yapıyor. Mal sipariş gelmeden, gümrüklenmeden ABD'de bekliyor. Depo pahalı ve görünmez, AVM kutusu ucuz ve

görünür; Atmosphere'in Brand Ally teklifi bu stoku depodan showroom'a, showroom'u satışa çevirir.

- Test tezgâhı ekonomisi (Bölüm 4.5): Costco'nun kendi tezgâh pazarı CDS (Advantage Solutions) vardır; Costco tedarikçiden günde 35 \$ alan ücreti alır, ajans demosu 250-600 \$/gün, roadshow haftada 5-15 bin \$/depo. Advantage'in deneyimsel segmenti çeyrekte 416 milyon \$ ve %19 büyüyor. Atmosphere'in günlük masası için fiyat bandı buradan türer: girişimciye 60-200 \$, ürün test eden markaya 150-250 \$.

Duvar: neden bugüne kadar hizmet alamadılar.

- Perakende kirası rekor seviyede: ulusal ortalama talep kirası metrekaşe başına yıllık 25,5 dolar (NNN), boşluk oranı %4-5 ile tarihî diplerde. Yer hem pahalı hem kıt; boş bir dükkânın kiralanması ortalama 10-15 ay sürüyor ve sözleşmeler çoğunlukla 5-10 yıl.
- Kısa dönem alternatif ilkel kalmış: ABD pop-up pazarı 16 milyar dolar, 42 bin işletmeye bölünmüş, hiçbir oyuncunun payı %5'i geçmiyor ve 2020-2025 arasında yılda sadece %0,3 büyümüş. 80 milyar dolarlık geçici perakende cirosunun %60'ı bitpazarı.
- El işi fuarı bir piyango: tek günlük fuarlarda tipik ciro 100-250 dolar; stant ücretinin on katını kazanmak "başarı" sayılıyor.

Devletin ve sivil toplumun karnesi: sermaye, kural ve akıl verdiler; yer vermediler.

- Federal: SBA mikro kredileri (50 bin dolara kadar) 2019'da GAO tarafından "performans ölçümü zayıf" bulundu. 100 milyon dolarlık Community Navigator pilotu 2024'te bitti; SBA Müfettişliği, hedef sayının hiç konmadığını ve veri kalitesinin sonuçları güvenilmez kıldığını raporladı. 10 milyar dolarlık SSBCI programı, GAO'ya göre planlanandan yıllarca geç dağıtıldı; 2023 sonunda dağıtılan tutar 2,6 milyar dolardı ve fonun %100'ü kredi ve sermaye araçlarına gitti — sıfır doları fiziksel yere.
- Eyaletler: 2015'ten bu yana 34 eyalet ve DC ev gıdası kanunlarını genişletti; bugün 50 eyaletin tamamında böyle bir kanun var, Teksas tavanı 150 bin, Florida 250 bin dolar. Sonuç: iki milyar dolarlık bir pazar ve ikiye katlanan üretici sayısı. Bu, tek bir engelin kaldırılmasıyla arzın nasıl patladığının kanıtı — ve o üreticilerin hâlâ bir tezgâha ihtiyacı var.
- Sivil toplum: mikrokredi, mentorluk, çiftçi pazarları. Hepsi değerli, hiçbirisi kalıcı, günlük fiyatlanan, sahneli ve depolu bir fiziksel kanal değil.

Arz tarafı: boş kutu var ama seçici olmak gerekiyor.

- Genel perakende boşluğu düşük; sıkıntı belirli formatlarda yoğunlaşmış. AVM boşluk oranı 2026 başında %8,8; C sınıfı AVM'lerde %13,3; A sınıfı doluluk %95 iken C sınıfında %72. 1980'lerde 2.500 olan kapalı AVM sayısı bugün 700-1.200 arasında ve 2028'de 900'ün altına inebilir. 2025'te 8.270 mağaza kapandı, 2,6 milyon metrekaşe AVM alanı yıkıldı; 2026'da 30 milyon metrekaşeden fazla perakende alanı kapanıyor.
- Sonuç: Atmosphere'in hedefi "herhangi bir boş dükkân" değil, B/C sınıfı AVM'ler, terk edilmiş büyük mağaza ve eczane kutularıdır. Genel piyasa sıkı olduğu için bu kutuları dönüştürmenin değeri düşük değil, tam tersine yüksektir.

Sentez. Tahminimize göre (yöntem Bölüm 7'de), ABD'de fiziksel bir tezgâha, stüdyoya, sahneye veya depoya ihtiyaç duyan ancak bugün hiçbirine sahip olmayan 5 milyondan fazla aktif mikro-girişimci var;

onların arkasında iş kurmayı ciddi olarak düşünen yaklaşık 70 milyon yetişkin ve ABD'ye giriş arayan milyonlarca küresel mikro satıcı duruyor. Tipik bir 500 bin kişilik ticaret alanında yaklaşık 45 bin çalışanı olmayan işletme yaşıyor. Atmosphere'in ilk lokasyonu, o 45 bin kişi için pazarda henüz var olmayan üçüncü kanaldır.

1. Metodoloji ve Kapsam

Bu rapor yalnızca ABD pazarını kapsar. Anchor marka tarafı (kapıdaki isim, %10 telif, kategori münhasırlığı) bilinçli olarak kapsam dışıdır; rapor Atmosphere’in 01-05 hatlarında yer bulacak girişimciye odaklanır.

Üç tür veri kullanılmıştır:

- 1. Resmî istatistik** — Sayım Bürosu (Nonemployer Statistics, Business Formation Statistics, NES-D), BLS (Occupational Outlook Handbook, Current Population Survey), New York Fed, Hazine (SSBCI), SBA, GAO, NEA. Bunlar rapordaki iskelettir.
- 2. Sektör raporları ve şirket açıklamaları** — Etsy, TikTok Shop, Amazon/Marketplace Pulse, Upwork, MBO Partners, Coresight, CoStar, Cushman & Wakefield, Green Street, IBISWorld, Capital One Shopping Research, Wells Fargo.
- 3. Anketler** — Bankrate, Intuit QuickBooks, LendingTree, Gusto, Upwork Freelance Forward. Anketler tanıma göre farklı sonuç verir; bu farkı gizlemek yerine aralık olarak sunduk.

Rapor bir yatırım teklifi ya da menkul kıymet arzı değildir. Aşağıda “tahmin” olarak işaretlenen tüm hesaplamalar, açık verilerden türetilmiş gösterge niteliğindedir.

2. Buzdağının Tepesi

Amerika’da fiziksel bir mağaza açabilen kesim küçüktür ve iyi hizmet alır. 2023’te en az bir çalışanı olan 5,58 milyon işletme vardı; bunların çok azı perakende kiracısıdır. Ulusal zincirler, AVM kiracıları ve showroom açabilen markalar için CBRE, JLL, Cushman & Wakefield ve Simon Property gibi devler çalışır; CBRE’nin yalnızca bina operasyonları ve deneyim segmenti 2024’te 20 milyar dolar ciro yaptı. Bu tepede sorun yoktur: A sınıfı AVM’ler %95 dolulukta, Simon Property’nin ortalama kirası 2025’te %4,7 arttı, Houston Galleria yılda 30 milyon ziyaretçi çekiyor.

Bu kesimin ihtiyacı yeni bir kanal değildir. Bu rapor onlarla ilgilenmez; onları yalnızca kıyas noktası olarak anar. Çünkü perakende gayrimenkul sektörünün tüm araçları, verileri, araçları ve sermayesi bu tepe için tasarlanmıştır. Tepenin altındaki her şey, sektör için görünmezdir.

3. Suyun Altı: Segment Segment Sayılar

5,6M

aktif Etsy satıcısı — dükkânların
%97'si ev bazlı

5,7M

2025'te işletme başvurusu, tüm
zamanların rekoru

64-73M

bağımsız çalışan Amerikalı

3.1 Çalışanı Olmayan İşletmeler — Ana Kütle

Sayım Bürosu'nun Nonemployer Statistics serisi, ücretli çalışanı olmayan, federal vergiye tabi ve yıllık en az 1.000 dolar ciro yapan işletmeleri sayar. Bu tanım, evde mum döken kadından Uber şoförüne, serbest grafikerden yoga hocasına kadar herkesi kapsar.

Gösterge	Değer	Kaynak
Çalışanı olmayan işletme sayısı (2023)	30.427.808	Census NES 2023
Toplam ciro (2023)	~1,8 trilyon \$	Census NES 2023
GSYH içindeki pay	%6,4	Census
Tüm işyerleri içindeki pay	%78,4	Census
2012-2023 yıllık ortalama büyüme	%2,7 (çalışanlı işletmeler: %1,1)	Census, Temmuz 2025
2021 / 2022 büyümesi	%4,9 / %4,7 (20 yılın en yüksek)	Census
Kadınlara ait (2022)	12,7 milyon (%42,7)	Census NES-D, Mayıs 2025
Hispanik (2022)	5,1 milyon (%17,2)	Census NES-D
Siyah/Afro-Amerikan (2022)	4,4 milyon (%14,9)	Census NES-D
Asyalı (2022)	2,8 milyon (%9,3)	Census NES-D

Üç şey dikkat çeker. Birincisi, bu kütle 1997'den 2023'e kadar, 2008 krizi hariç her yıl büyümüştür; salgın sonrasında ise son yirmi yılın en hızlı artışını yaşamıştır. İkincisi, 30 milyon işletmenin toplam cirosu 1,8 trilyon dolar olsa da ortalama ciro yaklaşık 59 bin dolardır; kadınlara ait olanlarda ortalama 32.780 dolar. Bu insanlar "işletme" değil, geçim mücadelesi veren bireylerdir. Üçüncüsü, 2015'ten 2023'e taşımacılık ve depolama sektöründeki çalışansız işletme sayısı 1,5 milyondan 4 milyona çıkmıştır; yani gig ekonomisi bu kütle için gömülüdür, ayrı bir yerde değil.

Atmosphere için anlamı: 30 milyon işletmenin hiçbirinin AVM kirası ödeyecek cirosu yoktur, ama neredeyse hepsinin bir günlük masaya, bir saatlik stüdyoya ya da bir aylık vitrine ödeyecek parası vardır.

3.2 Yeni İşletme Başvuruları — Niyetin Ölçüsü

Sayım Bürosu’nun Business Formation Statistics serisi, IRS’e yapılan vergi numarası (EIN) başvurularını sayar; bu, “iş kurma niyetinin” en sert göstergesidir.

- 2025’te 5,7 milyon işletme başvurusu yapıldı; bu, 2023 (5,5 milyon) ve 2021 (5,4 milyon) rekorlarını aştı.
- Haziran 2026’da mevsimsellikten arındırılmış aylık başvuru 531.423’tü.
- Buna karşılık Sayım Bürosu, Ağustos 2025 başvurularından yalnızca 28.725’inin dört çeyrek içinde ücretli çalışanı olan bir işletmeye dönüşeceğini öngördü.

Ayda yarım milyon başvuru ile ayda otuz bin “gerçek” işletme arasındaki uçurum, bu raporun ana tezidir: her ay yaklaşık 470 bin Amerikalı bir iş kurmaya niyet ediyor, vergi numarası alıyor, ama çalışan istihdam edecek ölçeğe hiç ulaşamıyor. Onlar ne başarısız ne de pasif; sadece bir şirket değil, bir tezgâh, bir müşteri ve bir yer arıyorlar.

3.3 Bağımsız Çalışanlar — 64 ile 73 Milyon Arası

Ölçüm	Sayı	Yıl / Kaynak
Serbest çalışanlar	64 milyon (işgücünün %38’i), 1,27 trilyon \$ kazanç	Upwork Freelance Forward 2023
Bağımsız çalışanlar	72,9 milyon	MBO Partners State of Independence 2025
Serbest çalışan payı	%39 (+4 puan)	Upwork Future Workforce Index 2026
Dar tanım (şirketleşmemiş serbest)	9,8 milyon	BLS, Aralık 2025
Z kuşağında serbest çalışma	%53 (Millennial %43, X %35, Boomer %28)	Upwork 2023
2027 projeksiyonu	86,5 milyon, işgücünün %50,9’u	Statista

Rakamlar arasındaki fark tanımdan kaynaklanır; BLS yalnızca ana geçim kaynağı serbest olanları sayar, Upwork ve MBO “herhangi bir bağımsız gelir” elde edenleri. Atmosphere için geniş tanım geçerlidir: sahnede ders veren yoga hocası tam zamanlı çalışan da olabilir, serbest de.

3.4 Yan Gelir Ekonomisi — Niyet Var, Kanal Yok

- Bankrate (Haziran 2025): ABD yetişkinlerinin %27’sinin yan geliri var; 2024’te %36, 2023’te %39’du.
- Intuit QuickBooks (Aralık 2025): son on iki ayda yan gelir elde edenler %47.
- LendingTree (2026): %33. Omnisend (Mart 2026): %28.
- BLS (Haziran 2026): 8,55 milyon Amerikalı iki veya daha fazla işte çalışıyor (çalışanların %5,3’ü) — bu sayı yalnızca ücretli ikinci işleri kapsar, serbest satıcıları değil.

- Z kuşağında yan gelir oranı %34; 18 yaş altı çocuğu olan ebeveynlerde %34; lisans mezunlarında %30.

Asıl çarpıcı veri gelirdir: yan gelirin medyanı 2025'te ayda 200 dolara düştü (2024'te 250); yan gelir sahiplerinin %28'i ayda 1-50 dolar kazanıyor. Missouri State Üniversitesi'nden bir iktisatçının yorumuyla insanlar "hesabı yaptı ve değmediğine karar verdi". Bankrate'in yan gelir oranındaki düşüşü sağlam iş piyasasına bağlamasıyla birlikte okunduğunda ortaya şu çıkar: yan gelir arzusu ölmedi, yan gelirin ekonomisi çalışmadı. Ayda 200 dolar, bir el işi fuarının stant ücretine yakındır. Kanal yoksa emek ödüllendirilmez, ödüllendirilmeyen emek geri çekilir.

3.5 Fiziksel Kapısı Olmayan Dijital Üreticiler

Etsy. 2025 sonunda 5,6 milyon aktif satıcı ve 86,5 milyon aktif alıcı. Etsy'nin kendi satıcı sayımına göre dükkânların %97'si ev bazlı, %82'si tek kişilik; satıcıların %54'ü başka kanallarda da satıyor, %61'i ilk kez satıcı. T trafiğin yaklaşık %55'i ABD'den; cironun %40'ı ABD dışından. Etsy 2024'te 9 milyondan 5,6 milyona düşen satıcı sayısını "kalite ve elde tutma" odağıyla açıklıyor — yani milyonlarca gündelik satıcı platformdan yıkandı ve yerlerine özenli, niş dükkânlar kaldı. O yıkananlar da, kalanlar da fiziksel bir vitrinden yoksundur. Etsy'de en çok satan kategori 3,5 milyar dolarla Ev ve Yaşam'dır — tam olarak Maya'nın mum ve seramikleri.

TikTok Shop. ABD'de 2023 ortasında 4.450 dükkân vardı; 2025 ortasında 475 bin. Bunların yaklaşık 216 bini aktif satış yapıyor ve TikTok'un Mayıs 2026 açıklamasına göre 215 binden fazla küçük işletme platformda aktif; küçük işletmelerin satışı 2025'te %66 arttı. Platformun kendi tanımıyla 15 milyon dakika canlı yayın yapılmış olsa da ABD'de canlı yayın cirosu toplamın %14'ü; Çin'de %70-80. Sahne (03) hattının ABD'de neden henüz doymadığının kanıtı budur.

Amazon. ABD'li üçüncü taraf satıcılar Amazon.com'un 305 milyar dolarlık üçüncü taraf cirosunun 157 milyar dolarını üretiyor; ortalama ABD'li satıcı 885 bin dolar ciro yapıyor. Bir milyon doları geçen yaklaşık 51 bin Amazon.com satıcısının %39'u Amerikalı, %57'si Çinli.

Bu üç platformun ortak noktası: hepsi keşif ve ödeme sağlar, hiçbir dokunma sağlamaz. Etsy alıcısının mumu koklaması, TikTok izleyicisinin seramiği eline alması, Amazon müşterisinin satıcıyı tanınması mümkün değildir. Atmosphere'in 01 ve 04 hatları tam bu boşluğa oturur.

3.6 Evde Gıda Üreticileri — Kanunun Serbest Bıraktığı, Yerin Bırakmadığı

Elli eyaletin tamamı ve DC bugün "cottage food" (ev gıdası) kanununa sahip. Arizona 2022'de son katılan eyalet oldu. Tahminlere göre ev gıdası işletmeleri 2024'te ulusal ölçekte yaklaşık 2 milyar dolar ciro üretti ve kayıtlı üretici sayısı 2020'den bu yana yaklaşık ikiye katlandı; artışı besleyen üç unsur salgın dönemi ev fırıncıları, satıcı arayan çiftçi pazarı operatörleri ve Etsy/Facebook gibi platformlardır (bu tahmin sektörel bir kaynaktan gelir, resmî sayım yoktur).

Ancak kanun serbest bıraktığı şeyi mekânla sınırlar: birçok eyalet satışı çiftçi pazarı, kermes ve evden doğrudan satışla sınırlıyor; yalnızca 28 eyalet eyalet içi çevrimiçi satışa izin veriyor; ciro tavanları 25 bin dolardan Florida'nın 250 bin dolarına kadar değişiyor. Bir ev fırıncısı bugün Florida'da yasal olarak 250 bin dolar satabilir ama bunu yapacak bir tezgâhı yoktur.

3.7 Hizmet Girişimcileri — Yoga Hocasından Tenis Koçuna

- BLS'e göre fitness eğitmenleri ve antrenörler 2024'te 370.100 iş tutuyordu; 2024-2034 arasında %12 büyümeye bekleniyor (ortalamanın çok üstünde), yılda 74.200 açık pozisyon. Medyan yıllık ücret 46.180 dolar; çoğu değişken ve yarı zamanlı saatlerle çalışıyor, çalışma yeri "rekreasyon merkezleri, sağlık kulüpleri ve yoga stüdyoları" — yani hep başkasının mekânı.
- IBISWorld kişisel antrenör sayısını 2025'te 377 bin olarak veriyor.
- BLS ayrıca "kendini geliştirme ve rekreasyon" amaçlı öğretmenleri (müzik, dans, dil, hobi) ayrı bir sınıfta topluyor; bu grup fitness rakamlarına dahil değildir.

Bu kitle için Atmosphere'in 02 Enterprise Arcade hattı bir ofis değil, saatlik kiralanabilen bir stüdyodur; 03 Sahne hattı ise açık ders, gösteri ve müşteri kazanma alanıdır.

3.8 Sanatçılar ve Zanaatkârlar

NEA'nın son kapsamlı raporuna göre ABD'de ana işi sanat olan yaklaşık 2,5 milyon kişi var; buna ek olarak 333 bin kişi ikinci iş olarak sanat yapıyor ve 1,2 milyon kişi sanatçı olmayan kültürel mesleklerde çalışıyor. Sanatçıların yaklaşık %34'ü serbest çalışıyor; genel işgücünde bu oran %9'un biraz üstünde. Fotoğrafçıların ve görsel sanatçıların yarısından fazlası serbesttir. Sanatçılar 2006'da işgücünün %1,42'siyken 2017'de %1,55'e çıkmıştır. Kadınlar zanaat ve güzel sanat mesleklerinin %58'ini oluşturur.

Ressamın, seramikçinin, fotoğrafçının bugünkü fiziksel kanalı galeri (komisyon %40-50 ve sıra), sanat fuarı (yılda birkaç kez) ve stüdyo satışlarıdır. Kalıcı, günlük fiyatlanan bir sergi ve satış zemini mevcut değildir.

3.9 Yeni Mezunlar — Diplomanın Kapı Açmadığı Kuşak

New York Fed'in 2026 ikinci çeyrek verileri:

- 22-27 yaş lisans mezunlarında işsizlik %5,6; genel yetişkin işsizliği %4,2. 1990'da başlayan kayıtlarda ilk kez yeni mezunlar genel nüfustan daha yüksek işsizlik yaşıyor.
- Eksik istihdam (diploma gerektirmeyen işlerde çalışma) %42; 2025 son çeyreğinde %42,5 ile 2020'den bu yana en yüksek seviye.
- Bölüme göre eksik istihdam: ceza adaleti %65,8, sahne sanatları %63,9, güzel sanatlar %58,9, turizm ve ağırlama %58,1, antropoloji %55,3, liberal sanatlar %54,6.
- Handshake verilerine göre kampüs odaklı ilanlar 2024-2025 arasında %15-16 düştü, ilan başına başvuru %26-30 arttı. Oxford Economics, mezunların işgücünün yalnızca %5'ini oluşturmasına rağmen 2023 ortasından bu yana işsizlikteki artışın %12'sini oluşturduğunu hesapladı; yapay zekânın giriş seviyesi işleri yerinden ettiğine dair işaretler var.

Bu kuşağın tepkisi girişimciliktir:

- LendingTree (2026): Amerikalıların %27'si son bir yılda ciddi olarak iş kurmayı düşündü; 18-29 yaş arasında %51. Düşünenlerin %61'i 50 bin dolardan az sermayeyle başlayabileceğine inanıyor; en büyük engeller para eksikliği (%28) ve belirsizlik (%29).

- Gusto (2026): 2025'te kurulan yeni işletmelerin %9'u Z kuşağına, %5'i Baby Boomer'lara ait — ilk kez Z kuşağı öne geçti. Yeni girişimcilerin %58'i kişisel birikimle başladı; Z kuşağı kurucularının %49'u işini yan gelir olarak başlattı, %63'ü tutkudan yola çıktı.
- Indeed anketine göre Z kuşağının %51'i diplomasını “para israfı” olarak görüyor.

Atmosphere, sahne sanatları mezununa sahne, güzel sanatlar mezununa vitrin, turizm mezununa bistro tezgâhı verir. Bu kuşağın tam da olmadığı yeredir: fiziksel, sosyal, belirsizliği düşük.

3.10 Kadınlar ve Göçmenler

- Wells Fargo'nun raporuna göre ABD'de 14 milyon kadınlara ait işletme var; tüm işletmelerin %39,1'i, 2,7–2,8 trilyon dolar ciro. 2022–2025 arasında kadınlara ait işletmeler %12,1 büyüdü, erkeklere ait olanlar %6,3. Ancak kadınlara ait işletmelerin yalnızca %9'unun çalışanı var (erkeklerde %18) ve bu %9'luk kesim toplam kadın cirosunun %82'sini üretiyor. Diğer bir deyişle 12,7 milyon kadın girişimci tek başına ve ortalama 32.780 dolar ciroyla çalışıyor.
- Gusto'ya göre 2025'te kurulan işletmelerin %37'si birinci veya ikinci kuşak göçmenlere ait; siyah kadınlar üst üste üçüncü yıl siyah erkeklerden daha fazla işletme kurdu (%69).

Kadın ve göçmen girişimcinin ortak profili bellidir: evden çalışan, çocuk bakımıyla iş arasında sıkışan, banka kredisine ulaşamayan, yarı zamanlı. Onun için on yıllık kira imkânsız, günlük masa mümkündür.

3.11 Küresel Dalga — Sınırdaki Milyonlar

ABD tüketicisine ulaşmak isteyen küresel mikro satıcı sayısı, ABD'deki mikro girişimci sayısından bile büyüktür.

- Marketplace Pulse'a göre Eylül 2025 itibarıyla Amazon'un aktif satıcı tabanının %50'si, 2024'teki yeni kayıtların %62'si Çinli. Çinli satıcılar dünya genelinde satıcı sayısında çoğunluk olmasına rağmen üçüncü taraf cirosunun %39'unu üretiyor; ortalama Çinli satıcı 394 bin dolar ciro yapıyor, Amerikalı satıcının yarısından az.
- TikTok Shop'ta dünya genelinde 15 milyondan fazla satıcı var; Endonezya tek başına 515 bin dükkânla ilk sırada.
- Etsy'nin cirosunun %40'ı ABD dışından geliyor; İngiltere ve Kanada başı çekiyor.
- 2 Mayıs 2025'te Çin ve Hong Kong menşeli 800 dolar altı gönderiler için “de minimis” muafiyeti kaldırıldı; 2026 başında formal giriş zorunluluğu daha geniş bir ürün yelpazesine yayıldı. Amazon buna Nisan 2026'da Shenzhen'de, satıcıların malı Çin'de tutup ABD'ye talebe göre göndermesini sağlayan bir tesisle yanıt verdi. Morgan Stanley'e göre Amazon'daki üçüncü taraf ürünlerinin %71'i Çin kaynaklı.

Bu tablonun Atmosphere için anlamı doğrudandır. Vergi muafiyeti bitince küresel mikro satıcının ABD'ye “paket paket” girmesi ekonomik olmaktan çıktı; artık kıyıda stok, kıyıda vitrin ve kıyıda güven arıyor. 05 Arka Plan Hizmetleri hattı — kimsenin göremediği depo yerine alıcının gözünün önündeki stok — tam olarak bu ihtiyacı karşılar; 01 Açık Pazar hattı ise bir Endonezyalı, Türk veya Meksikalı üreticinin ABD'de ilk kez elle tutulur olmasını sağlar. Sınırdaki kalabalık göçmen değil, tedarikçidir; ve hiçbir Amerikan AVM'si ona kapı açmamıştır.

3.12 Kıyıdaki Stok: Gümrüksüz Depodan Vitrine — Brand Ally'nin Kanıtı

Bölüm 3.11'deki küresel dalganın altında, A Level Alliances'ın saha gözlemiyle örtüşen ve açık kaynaklarla doğrulanabilen bir mekanizma yatıyor: Amazon'un "ertesi gün teslimat" hızı, Çinli üreticilerin malı sipariş gelmeden önce ABD'ye taşınmasıyla mümkün oldu. Bu bölüm o mekanizmayı belgeliyor ve Atmosphere'in en güçlü Anchor/Brand Ally teklifinin tam burada durduğunu gösteriyor.

Mekanizma: sipariş gelmeden stok, gümrüklenmeden depo. Çinli satıcılar yıllar boyunca iki modeli birlikte kullandı. Birincisi de minimis: 800 dolar altı paketlerin gümrüksüz girişi. KPMG'nin CNBC'ye anlattığı gibi şirketler tedarik zincirini bu muafiyet etrafında kurdu; Kanada ve Meksika'da gümrüklü (bonded) depolar açıp malı toplu olarak oraya getirdi, sipariş geldikçe tek tek ve vergisiz ABD'ye geçirdi. İkincisi denizaşırı depo: Çin Gümrük İdaresi verisine göre Çinli şirketler dünyada 2.500'den fazla denizaşırı depo kurdu, toplam alan 30 milyon metrekareyi aşıyor; bu depolar sayesinde eskiden 5-10 gün süren teslimat 1-2 güne indi. JD Logistics tek başına yaklaşık 100 gümrüklü ve denizaşırı depo işletiyor (10 milyon sqft) ve 2025 sonuna kadar bu alanı ikiye katlayacağını açıkladı; öncelik ABD ve Avrupa.

2025 kırılması: paket bitti, palet başladı. 2 Mayıs 2025'te Çin ve Hong Kong menşeli gönderiler de minimis hakkını kaybetti; 29 Ağustos 2025'te muafiyet tüm ülkeler için askıya alındı; "One Big Beautiful Bill" ile 1 Temmuz 2027'de kalıcı olarak kalkıyor. 2024'te de minimis paketlerinin %76'sı Çin menşeliydi; Temsilciler Meclisi Seçilmiş Komitesi'nin 2023 raporuna göre yalnızca Shein ve Temu, ABD'ye günlük giren tüm paketlerin %30'undan fazlasından sorumluydu. Artık her paket formal giriş demek: parsel başına 4-25 dolar giriş, broker ve teminat maliyeti artı gümrük vergisi, artı 2-5 gün gecikme; tipik bir 50 dolarlık giysi parselinde toplam vergi beyan değerinin %50'sini aşabiliyor. Satıcının önündeki ikinci seçenek, malı toplu olarak ABD depolarına taşımak. Temu Mayıs 2025'te ABD'li müşterilere yalnızca yerel depodan sevkiyat sunmaya başladı; Shein daha 2024'te ABD depolarına toplu sevkiyata geçmişti. Alibaba.com, Çinli ihracatçıların "uzun vadeli kazanç için ABD depolarını doldurmaya koştuğunu" açıkça yazdı.

Kıyıya çıkan stok ölçülebilir. Savills'in raporuna göre China Logistics Group yalnızca New Jersey'de 5,6 milyon sqft depo kiriliyor; bu, 2023'ün üç katı. Prologis'in 2024 üçüncü çeyrek verisine göre ABD'deki net yeni kiralalamalarının beşte biri gümrük politikası kaynaklıydı. Rest of World, Çinli e-ticaret ve lojistik şirketlerinin 2025 başından bu yana ülke genelinde depo alanı satın aldığını ve depo operatörlerinin talep artışı gördüğünü raporladı. ShipBob, tam bu satıcı için "De Minimis Savunma Programı" adıyla iki kıyıda Dış Ticaret Bölgesi (FTZ) depoları açtı: FTZ'de mal gümrük "arafında" durur, vergi ancak mal ABD ticaretine çıktığında ödenir. Yani gözlem doğru: yüz milyonlarca dolarlık Çin malı, henüz sipariş almadan, henüz gümrüklenmeden ABD'nin içinde bekliyor.

Depodan vitrine: neden AVM? Bu stok bir yerde durmak zorunda ve depo pahalı, görünmez, satış yapmıyor. AVM kutusu ise ucuz, görünür ve müşterinin ayağının dibinde. Sears ve JCPenney kutularının depoya çevrilmesi tartışılırken CNBC'nin aktardığı fiyatlar açıklı: AVM alanı metrekare başına 4 dolara kadar iniyordu, büyük mağaza alanı ~20, depo alanı ortalama 6,5 dolar. Amazon 2016-2019 arasında yaklaşık 25 AVM'yi dağıtım merkezine çevirdi; Simon Property ile 63 JCPenney ve 11 Sears kutusu için görüşmesi Simon'un hissesini sıçrattı. CBRE 2016'dan bu yana 7,9 milyon sqft perakende alanının 10,9 milyon sqft endüstriyel alana dönüştüğü iki düzine örnek saydı. Çinli markaların kendileri de fiziksele geçiyor: Miniso ABD mağaza sayısını ikiye katlıyor, Pop Mart 2025'te yurtdışı mağaza sayısını %80 artırıyor, 52TOYS yurtdışında 100 mağaza planlıyor. Kanıt zinciri tamamlanıyor: mal kıyıda, depo

pahalı, kutu ucuz, marka fiziksel istiyor. A Level Alliances'ın sahada gördüğü “rafsız, yığma, hem depo hem dükkân” formatı bu zincirin doğal sonucudur — açık kaynaklarda henüz istatistik olarak sayılmamış, ama her halkası belgelenmiş bir davranış.

Atmosphere'in Brand Ally teklifi: depoyu showroom'a, showroom'u satışa çevir. Bugün bu satıcının önünde üç kötü seçenek var: gümrüklü depoda görünmez stok (kira + sıfır satış), Amazon FBA'de komisyonlu stok (görünürlük satın alınıyor) ya da ölü AVM'de yığma dükkân (ucuz ama markasız, trafiksiz, sahnesiz). Atmosphere dördüncü seçeneği kurar ve bunu gelir hatlarına böler:

- **05 Arka Plan Hizmetleri** — stok, alıcının gözünün önünde görünür kafeste durur; depo kirası yerine satış zemini kirası ödenir. Gümrük müşavirliği ve kayıtlı ithalatçı (IOR) hizmetiyle birleştğinde, FTZ'den çıkan mal doğrudan vitrine gelir.
- **01 Açık Pazar / Market Hall** — Endonezyalı, Vietnamlı, Türk ya da Şanghaylı üretici ABD'de ilk kez elle tutulur; bir günlük masadan aylık vitrine merdiven aynıdır.
- **03 Sahne + 04 Canlı Ticaret** — TikTok Shop'ta ABD canlı yayın cirosu toplamın %14'ü, Çin'de %70-80. Çinli satıcı canlı satışı zaten biliyor; Atmosphere ona ABD'de sahne ve bir saatte yola çıkan paketleme verir.
- **Anchor / Brand Ally** — Miniso, Pop Mart, Homary ölçeğindeki markalar için kategori münhasırlığıyla 1/3'lük anchor alanı; onların arkasındaki yüzlerce tedarikçi için 2/3'lük girişimci zemini. Kapıdaki isim markanın, tezgâh tedarikçisinin.

Rakamların ne dediği: Amazon.com'daki 51 bin milyon-dolar-üstü satıcının %57'si Çinli; Amazon'un aktif satıcı tabanının yarısı Çinli; New Jersey'de tek bir Çinli lojistik grubu 5,6 milyon sqft depo tutuyor. Bu kütlenin yüzde biri bile Atmosphere'in görünür stok kafesini, açık pazar masasını ve sahnesini kiralasa, 05 hattı ilk günden dolu açılır. Brand Ally, Atmosphere'in bir “yerel esnaf projesi” değil, küresel tedarik zincirinin ABD'deki son metresi olduğunun kanıtıdır.

4. Duvar: Neden Bugüne Kadar Hizmet Alamadılar

\$25,5

rekor talep kirası, sqft başına (NNN), 2025 Ç1

\$16B

42.553 parçaya bölünmüş pop-up pazarı

\$35/gün

Costco alan ücreti — yalnızca onaylı tedarikçiye

4.1 Kira: Pahalı, Kıt ve Uzun

- CoStar’a göre ulusal ortalama üçlü net talep kirası 2025 ilk çeyreğinde metrekare başına yıllık 25,5 dolarla tüm zamanların en yükseğine çıktı; kullanılabilirlik %4,8 ile tarihî dipte; boş bir alan 2024’te medyan 7,5 ayda kiralandı, on beş yılın en hızlısı.
- Cushman & Wakefield’e göre alışveriş merkezi boşluğu 2025 sonunda %5,7; yeni arz 10,2 milyon metrekare ile serinin tarihindeki en düşük seviye, 2015–2019 ortalamasının %63 altında.
- Capital One Shopping’e göre boş bir perakende alanının yeni kiracıya verilmesi ortalama 10–15 ay sürüyor.

Sonuç paradoksaldır: perakende alanı hem tarihî derecede kıt hem pahalıdır; bu, bir mum ustasının 100 bin metrekarelik bir kutuya girmesini imkânsız kılar, ama aynı kutuyu 300 mum ustasına bölen bir operatörün ekonomisini güçlendirir.

4.2 Pop-up ve Kısa Dönem Pazarı: İlkel ve Parçalı

- IBISWorld: ABD pop-up mağaza pazarı 2025’te 16,0 milyar dolar; 42.553 işletme; hiçbir oyuncunun payı %5’i geçmiyor; 2020–2025 yıllık büyüme %0,3 (bazı ölçümlerde %0,7 daralma).
- Capital One Shopping: geçici perakende toplamı yılda 80 milyar dolar, ancak bunun %60’ı bitpazarı, %20’si geleneksel perakendecilerin kendi pop-up’ları. Pop-up’ların %44’ü 5 bin dolardan ucuza açılıyor; bir pop-up’ın satışları %35 artırdığı ölçülmüş.
- Küresel geçici perakende 80–95 milyar dolar; pop-up yapan perakendecilerin %80’i başarılı bulmuş, yarısından fazlası tekrarlamayı planlıyor.

Yani talep kanıtlanmış (başarı %80), arz parçalı (42 bin küçük oyuncu) ve pazar durgun (%0,3 büyüme). Bu, konsolide edilmemiş bir pazarın klasik imzasıdır. Kimse pop-up’ı otel gibi fiyatlamamış, sahneyle, depoya ve eşleştirmeyele birleştirmemiştir.

4.3 El İşi Fuarı: Piyango

Satıcı anlatılarına dayanan analizler tek günlük fuarlarda tipik cironun 100–250 dolar, seçkin ve yüksek stant ücretli fuarlarda 600–1.000 dolar olduğunu gösteriyor; satıcılar arasında “stant ücretinin on katı” kârlılık kuralı dolaşıyor. Fuar takvimi mevsimlik, kabul süreci belirsiz, hava koşullarına bağlı ve tekrar eden müşteri kazanımı neredeyse imkânsızdır.

4.4 Dijital Kanalin Görünmez Duvarı

Etsy’de 100 milyondan fazla ilan var ve alıcı tabanı düşüyor; satıcı başına ortalama alıcı harcaması 121 dolar. TikTok Shop’ta 752 dükkân yılda bir milyon doları aşarken, dükkânların büyük çoğunluğu cironun küçük bir kısmını paylaşıyor. Dijitalde görünürlük artık satın alınması gereken bir şeydir: Etsy 2025’te cirosunun %31,7’sini pazarlamaya harcadı. Maya için bu, her mumun bir reklam bütçesiyle rekabet etmesi demektir. Atmosphere’in 06 Medya hattının “neredeyse sıfır marjinal maliyetle saatlik ekran süresi” vaadi bu duvara karşıdır.

4.5 Ölçülmeyen İkincil Pazar: Test Tezgâhı Ekonomisi ve Costco/CDS Fiyat Çıpası

Bölüm 3.1’in son cümlesi bir iddiaydı: 30 milyon işletmenin hiçbirinin AVM kirası ödeyecek cirosu yok, ama neredeyse hepsinin bir günlük masaya ödeyecek parası var. Bu iddianın piyasada zaten çalışan bir kanıtı var ve o kanıt Costco’nun içinde duruyor.

Costco’nun günlük tezgâhı: Club Demonstration Services. Costco’da numune dağıtan kişiler Costco çalışanı değildir; 1988’de kurulan, bugün Advantage Solutions’a ait Club Demonstration Services (CDS) için çalışırlar. CDS, 550’den fazla Costco deposunda ve 12 ülkede Costco’nun “tercihli kurum içi etkinlik pazarlama sağlayıcısı”dır; hangi ürünün tadımının yapılacağına Costco değil, CDS’e ödeme yapan marka karar verir. Yani Amerika’nın en verimli perakende zemini (Costco depo başına metrekareye 1.700-1.800 dolar satış üretir), tam kalbinde bir “günlük tezgâh” pazarı işletmektedir ve bu pazarı otuz yıldır tek bir şirkete devretmiştir.

Fiyatlar. Açık kaynaklarda dört ayrı fiyat katmanı görünür:

Ürün	Fiyat	Kim öder / koşul	Kaynak
Costco “vendor-performed” demo/roadshow alan ücreti	35 \$/gün (20 \$ Costco alan kirası + 15 \$ CDS idari ücreti)	Yalnızca onaylı Costco tedarikçisi; kendi personeli; mal konsinye	CDS Non-CDS Vendor Packet
Costco/Sam’s resmî program demo günü	150-250 \$/mağaza/gün + ürün	Onaylı tedarikçi; CDS/ Product Connections personeli	Street Teams Co, 2026
Üçüncü taraf demo ajansı	250-600 \$/mağaza/gün + 50-200 \$ ürün	Herhangi bir marka; 4-6 saat uzman personel	Street Teams Co, 2026
Costco Roadshow (7-14 gün)	5.000-15.000 \$/depo/ hafta (≈700-2.100 \$/gün)	Marka öder, stok konsinye, personel markanın; 10+ roadshow → kalıcı listeleme kararı	Think Nectar, Tinuiti

Costco’ya girmenin ön koşulu ise buzdağının altını dışarıda bırakır: sektör rehberleri Costco’nun tedarikçiden kabaca 1 milyon dolar yıllık satış beklediğini, kulüp ambalajı gerektirdiğini ve 13 haftalık rotasyonlarda depo başına haftalık dolar hedefiyle sınırdığını yazıyor. Yani 35 dolarlık günlük tezgâh mevcut, ama kapısı yalnızca zaten büyümüş markaya açık.

Pazarın büyüklüğü ve yönü. Advantage Solutions’ın deneyimsel hizmetler segmenti (mağaza içi tadım, demo ve etkinlik) 2026 ikinci çeyreğinde 416,3 milyon dolar ciro ile yıllık %19 büyüdü; etkinlik hacmi %18 arttı; segment FAVÖK’ü %32 yükseldi. Yönetim, tadım ve deneyimsel hizmetlerin “tüm zamanların en yüksek talep seviyesinde” olduğunu ve iş gücü kıtlığı nedeniyle kalıcı büyüme gösterdiğini söyledi. Şirketin 60 binden fazla çalışanı ve 3,5 milyar dolarlık yıllık cirosu var. Demo dönüşüm oranı %15–35 (kulüp gıda demolarında %25–35), dijital reklamda %2–3; iyi bir demo sonraki haftalarda %10–25 kalıcı satış artışı yaratıyor.

Atmosphere için anlamı: fiyat çıpası ve tedarik kanalı. Bu pazar iki şey söyler.

Birincisi, fiyat. Atmosphere’in günlük masasının doğal fiyat bandı bellidir: Costco’nun 35 dolarlık alan ücreti tabandır (ama ona sadece milyon dolarlık marka ulaşabilir), ajans demosunun 250–600 doları tavandır (ama o, tek günlük personel dahil bir hizmettir). Aradaki 60–200 dolarlık bant, hem ev üreticisinin ödeyebileceği hem de bir el işi fuarı stant ücretiyle (50–500 dolar) kıyaslanabilir olan, Fifth Signal’in RevPAM mantığıyla dinamik fiyatlanacak alandır. Aynı zeminde ürün deneyen bir CPG markası ise CDS tarifesine yakın 150–250 dolar öder: aynı masa, iki fiyat, iki müşteri.

İkincisi, tedarik. Costco’ya giremeyen, ama Costco’nun buyer’ına “velocity” kanıtı sunmak isteyen binlerce yeni marka için Atmosphere bir ön-eleme sahnesidir: 10 roadshow’un 50–150 bin dolarlık maliyeti yerine Atmosphere’de 10 günlük masa, canlı yayınlı sahne ve görünür stok. CDS’in kendisi ya da Advantage’ın rakipleri (Crossmark/Product Connections, Acosta) için Atmosphere, Costco dışında ilk kez “yüzlerce masayı tek zeminde” doldurabilecekleri bir müşteri kanalıdır. Bu, Anchor tarafında TJ tipi marketin yanına yerleştirilecek 6 sokak lezzeti tezgâhının da fiyatlanma mantığıdır.

Finansal altyapı notu: Bu bölümdeki fiyat bandı, Excel modelinin “Fiyat Kiyasi” sayfasına girdi olarak yazılmıştır; 300 günlük masa × fiyat × doluluk hesabı oradan P&L’e taşınır.

5. Devletin ve Sivil Toplumun Karnesi

\$10B

SSBCI — %100 sermaye aracı, yere
\$0

\$100M

Community Navigator pilotu —
bitti, ölçülemedi

50

eyalette ev gıdası kanunu —
tezgâh veren yok

Bu bölüm, raporun en önemli tezini taşır: ABD’de bu kesime yardım etmek için ciddi para ve irade harcandı. Sonuçlar karışıktır. Ama asıl bulgu, denenen her aracın “sermaye, kural, akıl” üçgeninde kalması ve hiçbirinin fiziksel yere dokunmamasıdır.

5.1 Federal Hükümet

SBA Mikro Kredi Programı. 50 bin dolara kadar krediler, aracı kuruluşlar üzerinden. GAO’nun 2019 raporu, SBA’nın performans ölçümü, iş birliği ve raporlama açısından zayıf olduğunu tespit etti. SBA’nın 2021’de yayımladığı bağımsız değerlendirme, 2010–2019 borçlularının ciro, istihdam ve hayatta kalma sonuçlarını inceledi ve idari yük, kredi koşulları ve eğitim konularında iyileştirme önerdi. Program küçüktür ve fiziksel kanal sağlamaz.

Community Navigator Pilot Programı. 2021 Amerikan Kurtarma Planı ile kurulan, 100 milyon dolarlık, “merkez ve uydu” modeliyle yetersiz hizmet alan girişimcilere teknik destek veren program; 1–5 milyon dolarlık 51 hibe. Aralık 2021’de başladı, Kasım 2023’te bitti (çoğu Mayıs 2024’e uzatıldı). SBA’nın kendi değerlendirmesi, programın SBA’nın diğer kaynak ortaklarına göre daha yüksek oranda yetersiz hizmet alan kesime ulaştığını ve güveni artırdığını buldu. SBA Müfettişliği ise Eylül 2024’te programın ulaşılacak müşteri sayısı için hiçbir hedef koymadığını, alım formunda temel bilgilerin eksik olduğunu ve veri kalitesi sorunlarının sonuçların güvenilirliğini sınırladığını raporladı; beş öneri yaptı. Program yenilenmedi. Sonuç: iyi niyetli, geçici, ölçülemeyen.

SSBCI — Eyalet Küçük İşletme Kredi Girişimi. Amerikan Kurtarma Planı ile 10 milyar dolara yeniden kurulan program; 6,5 milyar dolar ana tahsis, 1,5 milyar dolar sosyal ve ekonomik açıdan dezavantajlı işletmeler için, 1 milyar dolar teşvik, 500 milyon dolar çok küçük işletmeler için, 500 milyon dolar teknik destek. Her 1 doların 10 dolar özel yatırım çekmesi hedefleniyor. GAO Şubat 2023’te Hazine’nin başvuru incelemesi ve dağıtımda planlanandan çok geciktiğini, Eylül 2022’de yalnızca 1,3 milyar dolar dağıttığını; Haziran 2024’te ise 2023 sonunda 8,4 milyar doların taahhüt edilip 2,6 milyar dolarının dağıtıldığını raporladı. Eylül 2025 itibarıyla 143 yönetim 335 ayrı program işletiyor; fonun %64’ü (5,7 milyar dolar) kredi araçlarına, %36’sı (3,2 milyar dolar) girişim sermayesine ayrılmış. Tüm dağıtımların Eylül 2030’a kadar bitirilmesi gerekiyor; harcanmayan fon Hazine’ye dönüyor. İlk SSBCI (2010–2017, 1,5 milyar dolar) 21 binden fazla kredi ve yatırımı desteklemişti; bu, 2017’deki küçük işletme kredilerinin %0,24’üne denk geliyordu.

Okuma: 10 milyar dolar, yüzde yüz sermaye aracı. Sıfır dolar, yer. Kredi alan mum ustası hâlâ kirayı ödeyemez; kira ödeyebilse bile on yıllık sözleşmeye giremez.

Gümrük politikası. De minimis muafiyetinin kaldırılması, küresel mikro satıcıyı ABD’de kıyıya çıkmaya zorladı (Bölüm 3.11). Bu, hükümetin niyet etmeden Atmosphere’in 05 hattına yarattığı en büyük talep şokudur.

5.2 Eyaletler

Ev gıdası ve “gıda özgürlüğü” kanunları. Institute for Justice’e göre 2015’ten bu yana 34 eyalet ve DC ev gıdası programları kurdu veya genişletti; bugün 50 eyaletin tamamında böyle bir kanun var. 2025’te Teksas tavanı 150 bin dolara çıkardı, Michigan iki katına (50 bin) çıkardı, Vermont haftalık 125 dolar sınırından yıllık 30 bin dolara geçti, Minnesota kayıt ücretini düşürüp posta yoluyla teslimata izin verdi; Oregon, California, Michigan ve Minnesota tavanlarını enflasyona endeksledi. Florida tavanı 250 bin dolar ve lisans, eğitim, denetim gerektirmiyor. Wyoming ve Kuzey Dakota gibi “gıda özgürlüğü” eyaletlerinde et hariç neredeyse her şey satılabilir ve eyalet sağlık idarelerine göre bu işletmelere bağlı tek bir gıda kaynaklı hastalık salgını kaydedilmedi. California’nın MEHKO (mikro-işletme ev mutfak) sistemi yaklaşık 15 ilçede ev restoranlarına izin veriyor. Karşı örnek: DC’nin kanunu o kadar kısıtlayıcıydı ki 2018’de yalnızca 3 kayıtlı üretici vardı.

Sonuç: tahmini 2 milyar dolarlık pazar, ikiye katlanan üretici. Bu, tek bir yasal engelin kaldırılmasının arzı nasıl patlattığının doğal deneyidir. Ancak kanunların çoğu satışı hâlâ evden, çiftçi pazarından ve kermesten yapmaya bağlıyor. Yani eyalet, üretmeyi serbest bıraktı; satacak yer bulmayı üreticiye bıraktı.

Eyalet SSBCI programları. 56 eyalet ve bölge Hazine onayı aldı; Wyoming nüfus başına en yüksek işletme başvurusu oranına (100 bin kişide 13.873) sahip. Eyaletler arasında büyük fark var; Kentucky, Missouri ve Wyoming son bir yılda başvurularda %25–34 büyümeye gösterdi.

5.3 Sivil Toplum ve Platformlar

- **Mikrofinans ve CDFI’lar.** Kiva, Accion Opportunity Fund ve yüzlerce CDFI, banka kredisi alamayan girişimciye küçük kredi veriyor. Wells Fargo raporu bile çözüm olarak CDFI ve SBA kredilerine erişimi öneriyor — yine sermaye.
- **Çiftçi pazarları ve el işi fuarları.** ABD Ticaret Odası’nın kendi rehberi pop-up, pazar ve fuar arasındaki farkı anlatırken izin, sigorta, kalabalık güvenliği ve etiketleme gibi her biri ayrı bürokrasi olan koşulları sıralıyor. Mevsimlik, gönüllü, kapasite sınırlı.
- **Platformların kendi girişimleri.** Etsy, TikTok Shop ve Amazon satıcılarına eğitim, reklam kredisi ve lojistik sunuyor; TikTok Shop küçük işletme satışlarının %66 artmasını “keşif” avantajına bağlıyor. Ama hiçbirinin fiziksel zemini yok; Amazon’un Shenzhen tesisi bile satıcının malını Çin’de tutmasını sağlamak için kuruldu, ABD’de göstermesi için değil.
- **Mentorluk ve eğitim.** SCORE, SBDC’ler, üniversite girişimcilik merkezleri. Gusto’ya göre 2025 kurucularının %60’ı işini kurarken yapay zekâ kullandı; Z kuşağında %71. Bilgi artık kıt değil.

5.4 Karnenin Özeti

Araç	Kim	Ne verdi	Ne vermedi
Mikro kredi, SSBCI, CDFI	Federal, eyalet, sivil toplum	Sermaye	Yer
Ev gıdası ve gıda özgürlüğü kanunları	Eyaletler	Üretme izni	Satış yeri
Community Navigator, SBDC, SCORE	Federal, sivil toplum	Bilgi ve rehberlik	Müşteri ve yer
Etsy, TikTok Shop, Amazon	Platformlar	Keşif ve ödeme	Dokunma, güven, yer
Çiftçi pazarı, el işi fuarı	Sivil toplum, belediyeler	Geçici tezgâh	Süreklilik, sahne, depo
De minimis'in kaldırılması	Federal	Kıyıya çıkma zorunluluğu	Kıyıda yer

Amerika'nın bu kesime sunduğu her şey, girişimcinin *cebine* ya da *kafasına* yöneliktir. Girişimcinin *ayaklarının bastığı yere* yönelik tek bir ulusal araç yoktur. Boşluk yasal, finansal ya da eğitimsel değil, mekânsaldır.

6. Karşı Taraf: Boşalan Kutu

250

B sınıfı AVM — birincil hedef stok

%13,3

C sınıfı AVM boşluğu; genel %4-5

30M+

sqft perakende alanı 2026'da kapanıyor

Dürüst olmak gerekir: 2026'da Amerikan perakende gayrimenkulü bütün olarak boş değil. Ulusal boşluk %4-5, alışveriş merkezi boşluğu %5,7, yeni inşaat tarihin en düşük seviyesinde ve indirim, güzellik, değer marketi gibi kategoriler boşalan alanlara hızla giriyor. Coresight 2025'te 8.270 kapanış saydı; bu, yılbaşındaki 15 bin tahmininin çok altındaydı. 2026 için 7.900 kapanış ve 5.500 açılış bekleniyor; Temmuz 2026'ya kadar net 144 mağaza kaybedildi ama açılan mağazalar kapananların neredeyse iki katı büyüklükte (ortalama açılış 19.350, kapanış 10.860 metrekare).

Sıkıntı formata göre yoğunlaşmıştır ve tam olarak Atmosphere'in hedeflediği formatlarda:

Format	Durum	Kaynak
Kapalı AVM sayısı	1980'lerde ~2.500; 2023'te ~1.200; bazı sayımlarda ~700; 2028'de 900'ün altı	Çeşitli
AVM boşluk oranı	%8,8 (2026 başı); genel perakendenin iki katı	Capital One Shopping
A / B / C sınıfı boşluk	%5,6 / %9,0 / %13,3	Capital One Shopping
A / B / C sınıfı doluluk	%95 / %89 / %72	Green Street via C&W
B sınıfı AVM sayısı	250 (tüm AVM'lerin %28'i)	Green Street
B sınıfı ayak trafiği	2019'a göre %9 aşağıda (A sınıfı: %4)	Cushman & Wakefield
2025'te yıkılan AVM alanı	2,6 milyon metrekare	Capital One Shopping
2026 ilk çeyrek AVM net emilim	-1,2 milyon metrekare	Capital One Shopping
Macy's kapanışları	2026 sonuna kadar 150 mağaza	Coldwell Banker Commercial
Eczane zincirleri	Üç büyük zincir daralmada; biri iflasla tüm mağazalarını kapattı	PwC/ULI Emerging Trends 2026
2026'da kapanacak alan	30 milyon metrekareden fazla	Coresight, Nisan 2026
Boş AVM'nin satış değeri	Alım fiyatının %43 altında	Capital One Shopping

AVM dönüşümlerinin %46'sı karma kullanımlı ve %86'sı bir miktar perakende koruyor; JLL'in 135 projelik analizinde %53,6'sı konut içeriyor. Yani piyasa ölü kutuyu ya konuta çeviriyor ya self-storage'a

ya da yıkıyor. Hiçbir dönüşüm modeli kutuyu “yüzlerce mikro girişimcinin günlük fiyatlanan meydanı” olarak yeniden tanımlamıyor.

Bu tablo Atmosphere’in tezini iki yönden güçlendirir. Birincisi, hedef stok bellidir: 250 B sınıfı AVM, %72 dolulukla süren C sınıfı AVM’ler, terk edilmiş büyük mağaza ve eczane kutuları. İkincisi, genel piyasa sıkı olduğu için bir kutuyu 300 kiracıya bölmenin ürettiği metrekare başına gelir, tek bir kiracıya vermenin ürettiğinden çok daha yüksektir; Atmosphere’in iddia ettiği 5,4 katlık NOI farkı, piyasanın kısıtlılığından beslenir. B sınıfı bir AVM’nin sahibi için seçenek, konuta çevirmek (yıllar ve yüz milyonlar) ile Atmosphere’e katılmak (mevcut yapı, mevcut otopark, mevcut izinler) arasındadır.

7. Sentez: Buzdağının Boyutu

5M+

fiziksel yeri olmayan aktif girişimci
(tahmin)

~70M

iş kurmayı ciddi düşünen yetişkin

~45.000

500K kişilik ticaret alanındaki
çalışansız işletme

Aşağıdaki tahminler açık verilerden türetilmiştir; bir projeksiyon değil, büyüklük mertebesi çalışmasıdır.

Katman 1 — Niyet havuzu (yaklaşık 70 milyon yetişkin). ABD’de 18 yaş üstü nüfus yaklaşık 260 milyon. LendingTree’ye göre %27’si son bir yılda ciddi olarak iş kurmayı düşündü; bu yaklaşık 70 milyon kişidir. Z kuşağında oran %51’e çıkar.

Katman 2 — Aktif bağımsız gelir (30-73 milyon). 30,4 milyon çalışanı olmayan işletme, 64-73 milyon bağımsız çalışan ve yetişkinlerin %27-47’sini kapsayan yan gelir sahipleri büyük ölçüde iç içe geçer. Ortak kesişim, muhafazakâr yaklaşımla 30 milyondur.

Katman 3 — Fiziksel yer ihtiyacı olan, bugün yeri olmayan (tahmin: 5 milyondan fazla). Bu, Atmosphere’in gerçek pazarıdır. Bileşenleri:

- Etsy’nin ABD’li aktif satıcıları: trafiğin ~%55’i ABD’den; 5,6 milyonun yaklaşık 3 milyonu (tahmin).
- TikTok Shop ABD küçük işletmeleri: 215 bin aktif.
- Ev gıdası üreticileri: 2 milyar dolarlık ciro ve eyalet tavanlarına bakıldığında 100-200 bin kayıtlı üretici (tahmin; resmî sayım yok).
- Fitness ve hareket eğitmenleri: 370 bin (BLS), artı rekreasyon öğretmenleri.
- Serbest çalışan sanatçılar: 2,5 milyonun %34’ü, yaklaşık 850 bin; artı 333 bin ikinci işi sanat olan.
- Ev bazlı mikro-imalat ve perakende nonemployer’ları (Etsy dışı): muhafazakâr tahminle 500 bin-1 milyon.
- Fiziksel kanal arayan küresel mikro satıcılar: ABD’ye satan yabancı Amazon, Etsy ve TikTok satıcılarının kıyıda varlık isteyen kesimi; en muhafazakâr yaklaşımla yüz binler, Amazon’un yalnızca ABD’de milyon dolar üstü 29 bin Çinli satıcısı olduğu düşünülürse daha fazla.

Çalışmalar düşüldükten sonra bile 5 milyon aktif, fiziksel bir tezgâh, stüdyo, sahne ya da depoya ihtiyaç duyan ve bugün hiçbirine sahip olmayan girişimci sayısı makul bir alt sınırdır.

Katman 4 — Bir lokasyonun ticaret alanı. 30,4 milyon çalışanı olmayan işletme / 335 milyon nüfus ≈ nüfusun %9’u. 500 bin kişilik tipik bir banliyö ticaret alanında bu, yaklaşık 45 bin çalışansız işletme, LendingTree oranıyla yaklaşık 100 bin “iş kurmayı ciddi düşünen” yetişkin ve 2 bin civarı fitness eğitmeni demektir. 100 bin metrekarelik bir kutunun 300 günlük masa, 40 orta vadeli vitrin ve 20 stüdyoyla dönmesi için bu havuzun %1’inin bile yılda birkaç kez gelmesi yeter.

Katman 5 — Para akışı. Yan gelir sahiplerinin medyan kazancı ayda 200 dolar; el işi fuarı stant ücreti genellikle 50-500 dolar; pop-up’ların %44’ü 5 bin dolardan ucuza açılıyor. Bu rakamlar, Atmosphere’in

günlük masa fiyatının bir fuar stantı ile bir aylık Etsy reklam bütçesi arasında konumlanması gerektiğini söyler; ve kiracı başına gelir küçük olsa da, kiracı sayısı bir AVM'nin kiracı sayısının yüzlerce katı olduğu için metrekare başına gelir yüksektir. Bu, “bozuk para” ekonomisinin matematiğidir: tek tek küçük, toplamda 1,8 trilyon.

8. Beş Maddelik Senet: Atmosphere Kimin İçin Kuruldu

Bu rapor beş soruyla başladı. Beş cevap, Atmosphere'in senedidir.

Birinci madde — Tepeyi değil gövdeyi hedefliyoruz. Amerika'da mağaza açabilen 5,58 milyon çalışanlı işletme vardır ve onlar için koca bir sektör çalışır. Atmosphere, geriye kalan 30,4 milyon için, işyerlerinin yüzde 78'i için, millî gelirin yüzde 6,4'ünü tek başına üreten insanlar için kurulmuştur.

İkinci madde — Bu kütle görünmez değil, dağınıktır. Evdeki üretici Etsy istatistiğinde, mezun New York Fed tablosunda, yoga hocası BLS sayfasında, ev fırıncısı eyalet sağlık kaydında, Endonezyalı satıcı TikTok raporunda yaşar. Kimse onları tek bir pazar olarak saymadığı için kimse onlara tek bir yer yapmadı. Bu rapor onları saydı: aktif ve yersiz olan 5 milyondan fazla, niyet eden 70 milyon.

Üçüncü madde — Sorun para, bilgi ya da izin değil, yerdir. On milyar dolarlık SSBCI, elli eyaletin ev gıdası reformu, yüz milyon dolarlık Navigator programı, binlerce mentor: Amerika bu insanlara sermaye, kural ve akıl verdi. Yer vermedi. Kira rekor seviyede, pop-up pazarı 42 bin parçaya bölünmüş ve on yılda yüzde üç büyümüş, fuar bir piyango. Atmosphere, bu kesime devletin ve piyasanın veremediği tek şeyi verir: günlük fiyatlanan, sahneli, depolu, ekranlı bir zemin.

Dördüncü madde — Kutu ölmedi, yanlış kiracıya kilitlendi. B ve C sınıfı AVM'ler, terk edilmiş büyük mağazalar ve eczaneler, tek bir on yıllık kira için tasarlanmış ve o kiracı gidince ölmüş yapılardır. Genel perakende alanı kıt ve pahalyken, bu kutuları 300 kiracıya bölmek metrekaresi tek kiracıdan kat kat fazla çalıştırır. Kutunun sorunu boş olması değil, tek satırlık gelir modelidir.

Beşinci madde — Bu bir gayrimenkul işi değil, toplumsal bir onarımdır. Ev ve iş arasındaki üçüncü yer kaybolduğunda, onunla birlikte ilk satışını yapacak yeri olmayan üretici, sahnesi olmayan sanatçı, stüdyosu olmayan hoca ve diploması kapı açmayan mezun da kayboldu. Atmosphere bir üçüncü yerdir; üyelik bir ödeme kapısı değil aidiyet işaretidir; ölçü kâr değil, kaç kişinin ilk kez “burada bir yerim var” dediğidir. Sokaktan gelen, sokaktakilere yer açar.

9. A Level Alliances İçin Sonuç ve Öneriler

- 1. İlk lokasyon seçimi buzdağı yoğunluğuna göre yapılmalı.** Ticaret alanında çalışsınız işletme yoğunluğu, Etsy satıcı yoğunluğu, ev gıdası kayıtları ve yeni mezun nüfusu yüksek; B/C sınıfı AVM ya da boş büyük mağaza stoğu olan metropoller önceliklidir. Sayım Bürosu'nun ilçe bazlı işletme başvuru verisi (Haziran 2026'da 2025 yılı için yayımlandı) bu seçimi destekleyecek en iyi açık kaynaktır.
- 2. Eyalet ev gıdası kanunuyla uyumlu bir ticari mutfak ve satış alanı, 01 hattının ilk günden itibaren en yüksek talep gören modülü olacaktır.** Florida (250 bin dolar tavan, lisans yok) ve Teksas (150 bin dolar) bu açıdan en elverişli eyaletlerdir.
- 3. 05 Arka Plan Hizmetleri hattı, de minimis sonrası küresel satıcıya “kıyıda görünür stok” olarak pazarlanmalıdır.** Bu hat, yalnızca yerli üreticinin fazla stoğu için değil, ABD'ye giriş arayan yabancı mikro satıcı için de tasarlanmalıdır; gümrük ve kayıtlı ithalatçı hizmetiyle birleştğinde ayrı bir gelir kaynağıdır.
- 4. SSBCI ve CDFI sermayesi, Atmosphere kiracılarının masa ve vitrin ücretleri için kanalize edilebilir.** 2030'a kadar harcanması gereken 10 milyar dolarlık fonun hangi eyalet programlarının mikro-perakende girişimcisine uygun olduğu incelenmelidir; Atmosphere, bu fonların ilk kez fiziksel bir kanala bağlandığı örnek olabilir.
- 5. RevPAM ölçümü, kiracı tarafında da tutulmalıdır.** Her kiracının Atmosphere öncesi (fuar, Etsy, yan gelir medyanı 200 dolar) ve sonrası kazancı kaydedilmeli; “Maya'nın en iyi satış günü” tek bir hikâye değil, on iki ay sonra bir veri seti olmalıdır. Bu veri, Community Navigator'ın yapamadığını yapar: sonucu ölçer.
- 6. Üniversite kariyer merkezleri ve sanat okullarıyla ortaklık, 03 Sahne hattının en ucuz kiracı kaynağıdır.** Sahne sanatları mezunlarının %64'ü, güzel sanatlar mezunlarının %59'u diplomasını kullanamıyor; Atmosphere sahnesi onların ilk profesyonel adresi olabilir.
- 7. Brand Ally programı, Anchor sözleşmelerinden önce kıyıdaki stoka satılmalıdır.** New Jersey, Los Angeles/Inland Empire, Houston ve Savannah'daki gümrüklü depo ve FTZ operatörleri (JD Logistics, China Logistics Group, ShipBob FTZ ağı, Fujian Zongteng) ile “depodan vitrine” anlaşmaları; Miniso, Pop Mart, Homary ölçeğindeki markalarla kategori anchor görüşmeleri; her ikisinin arkasındaki tedarikçi ağı için 05 görünür stok + 01 masa paketleri. Gümrük müşavirliği ve kayıtlı ithalatçı hizmeti bu paketin parçası olmalıdır.
- 8. 01 hattı, CDS/Advantage modelinin iki fiyatlı versiyonu olarak kurgulanmalıdır.** Aynı masa girişimciye 60–200 \$, ürün test eden CPG markasına 150–250 \$ (CDS tarifesine paralel); Costco'ya girmek isteyen markalar için “10 günlük velocity kanıtı” paketi; CDS, Product Connections ve Acosta ile kanal ortaklığı görüşmesi. Bu fiyat bandı P&L modelinin 01 hattı gelir formülünün girdisidir.

Ek: Kaynaklar

Resmî kaynaklar

- U.S. Census Bureau, Nonemployer Statistics 2023; “Number of U.S. Nonemployers Grew Faster Than Employer Businesses Nearly Every Year From 2012 to 2023” (Temmuz 2025); NES-D basın bültenleri (Şubat 2024, Mayıs 2025); Business Formation Statistics (aylık, Haziran 2026 dahil); Business Dynamics Statistics 2023.
- U.S. Bureau of Labor Statistics, Occupational Outlook Handbook: Fitness Trainers and Instructors (2024 verisi); Current Population Survey (çoklu iş sahipleri, Haziran 2026).
- Federal Reserve Bank of New York, The Labor Market for Recent College Graduates (2026 Ç2).
- U.S. Department of the Treasury, SSBCI Quarterly Reports (Haziran, Eylül, Aralık 2025); CRS R42581.
- U.S. GAO, GAO-20-49 (SBA Microloan), GAO-23-105293 ve GAO-24-106671 (SSBCI), GAO-25-107067.
- SBA, Community Navigator Pilot Program Evaluation; SBA OIG Report 24-25 (Eylül 2024); Microloan Program Outcomes Evaluation (2021).
- National Endowment for the Arts, Artists and Other Cultural Workers (2019); Artists in the Workforce: Selected Demographic Characteristics Prior to COVID-19 (2022).
- Institute for Justice, Recent State Reforms for Homemade Food Businesses; National Agricultural Law Center, Cottage Food Laws: Recent Trends and Major State Changes.

Sektör ve şirket kaynakları

- Etsy, Inc., Q4 ve FY2025 sonuçları (Şubat 2026); Etsy seller census verileri.
- TikTok Shop / Modern Retail (Mayıs 2026); Momentum Works TikTok Shop verileri.
- Marketplace Pulse, Amazon satıcı kompozisyonu (Eylül 2025); Amazon Shenzhen tesisi haberleri (Nisan 2026).
- Upwork Freelance Forward 2023; Upwork Future Workforce Index 2026; MBO Partners State of Independence 2025.
- Coresight Research, US Store Tracker (2025 yıl sonu, Nisan-Mayıs 2026, Midyear 2026); CNBC (Şubat 2026).
- CoStar (Q1 2025 kira ve kullanılabilirlik); Cushman & Wakefield, U.S. Shopping Center MarketBeat Q4 2025 ve “The Future of B Malls”; Green Street AVM sınıflandırması; PwC/ULI Emerging Trends in Real Estate 2026 (perakende).
- Capital One Shopping Research, Shopping Mall Closure Statistics (Haziran 2026) ve Retail Pop-up Shop Statistics (Haziran 2026).
- IBISWorld, Pop-Up Shops in the US (2025-2026); Personal Trainers in the US (2025).
- Wells Fargo, The 2024 ve 2025 Impact of Women-Owned Businesses.
- Gümrük ve kıyıdaki stok: CBP/Executive Orders (2 Mayıs ve 29 Ağustos 2025), One Big Beautiful Bill (1 Temmuz 2027); CNBC (29 Ağustos 2025, KPMG ve House Select Committee

aktarımları); ExFreight De Minimis Guide (Mayıs 2026); Qiushi / Çin Gümrük İdaresi (2.500+ denizaşırı depo, 30M m²); DC Velocity (JD Logistics, Ekim 2024); Savills / iChongqing (China Logistics Group 5,6M sqft NJ; Prologis %20, Nisan 2025); Rest of World (Nisan 2025); CNBC (Temu yerel depo, Mayıs 2025); CNN (Shein toplu sevkiyat, Nisan 2025); ShipBob FTZ programı (Mart 2026); Supply Chain Dive / TechCrunch / Retail Dive (Amazon-Simon, Ağustos 2020); CNBC/CBRE (Ocak 2019); Malls.com (Miniso, Mayıs 2026); ChinaSellers (Pop Mart, 52TOYS, Homary, Alibaba.com, 2025).

- Test tezgâhı pazarı: Club Demonstration Services (clubdemo.com; Non-CDS Vendor Packet); Advantage Solutions Q2 2026 sonuçları ve Canaccord konferans özeti (Ağustos 2026); Advantage Solutions FY2025 8-K (Mart 2026); Street Teams Co, In-Store Product Demo Best Practices (Mayıs 2026); Think Nectar Costco Roadshow rehberi; Tinuiti Costco Vendor Guide (Mart 2026); Big Box Broker (Haziran 2026); MMCG Costco vs Sam's Club (Mayıs 2026).

Anketler

- Bankrate Side Hustle Survey (Temmuz 2025); Intuit QuickBooks (Aralık 2025); LendingTree Starting a Business Study (Mayıs 2026); Gusto New Business Formation Report (Mayıs 2026); Oxford Economics (mezun işsizliği); Handshake (ilan verileri); Indeed (Z kuşağı diploma anketi).

Atmosphere kaynakları

- Atmosphere Investment Teaser (Temmuz 2026) ve Third Place at Atmosphere Sponsor Invitation, Value Masters Group / 5th Wall Phygital Elements.

Bu rapor, A Level Alliances için Value Masters Academy tarafından açık kaynaklardan derlenmiştir. Tüm rakamlar kaynağında belirtilen tarih itibarıyla geçerlidir; "tahmin" olarak işaretlenen hesaplamalar gösterge niteliğindedir ve projeksiyon değildir. Bir menkul kıymet arzı, yatırım, hukuk veya vergi tavsiyesi değildir.