

Türkiye ulaştırma altyapısı / kamu-özel iş birlikleri pazar görünümü

Pazar analizi

Eylül 2026



The better the question. The better the answer. The better the world works.

Sorumluluk reddi beyanı

Bu analizde yer alan bilgi ve veriler, kamuya açık kaynaklardan elde edilmiştir. Her ne kadar söz konusu bilgi ve verilerin güvenilir kaynaklara dayandığına inanılsa da, Türkiye Cumhuriyeti mevzuatı uyarınca kurulmuş bir profesyonel hizmetler şirketi ve Ernst & Young Global Limited üye firmalarının ("EY firmaları") oluşturduğu küresel organizasyonun üyesi olan Ernst Young Kurumsal Finansman Danışmanlık A.Ş. ("EY"), EY-Parthenon ve bunların bağlı kuruluşları ile bunların ortakları, yönetim kurulu üyeleri, yöneticileri ve çalışanları tarafından, bu bilgi ve verilerin doğruluğu, güncelliği, yeterliliği veya eksiksizliği konusunda açık veya zımni herhangi bir beyan, taahhüt ya da garanti verilmemektedir.

Bu analizin paylaşılması veya analize erişilmesi, burada yer alan bilgi, veri, değerlendirme, görüş, çıkarım veya sonuçlara ilişkin olarak EY, EY-Parthenon, diğer EY firmaları veya bunların bağlı kuruluşlarının herhangi bir sorumluluk üstlendiği anlamına gelmez. Alıcı, analizde yer alan tüm bilgi ve değerlendirmeleri kendi inceleme ve değerlendirmesi çerçevesinde kullanacağını; analizde yer alan herhangi bir bilgiye, görüşe, sonuca veya ifadeye dayanılması ya da bunların yorumlanması sonucunda ortaya çıkabilecek doğrudan veya dolaylı hiçbir zarardan dolayı EY, EY-Parthenon veya diğer EY firmalarının sorumlu tutulamayacağını kabul eder.

Bu analizde yer alan tahminler, beklentiler, projeksiyonlar, senaryolar ve diğer ileriye dönük ifadeler çeşitli varsayımlara dayanmakta olup; ekonomik, ticari, finansal, sektörel, teknolojik, düzenleyici, jeopolitik ve benzeri birçok risk ve belirsizliğe tabidir. Geleceğe ilişkin olaylar ve sonuçlar öngörüldüğü şekilde gerçekleşmeyebilir ve fiili sonuçlar raporda yer alan öngörü, beklenti veya değerlendirmelerden önemli ölçüde farklılık gösterebilir. Bu nedenle, analizde yer alan ileriye dönük ifadelerin gerçekleşeceğine ilişkin herhangi bir garanti veya taahhüt verilmemekte olup, söz konusu değerlendirmeler önceden bildirimde bulunulmaksızın değiştirilebilir veya güncellenebilir.

Bu analiz yalnızca genel bilgilendirme amaçlı hazırlanmıştır. Analizde yer alan bilgi, görüş ve değerlendirmeler; yatırım, finansman, hukuk, vergi, muhasebe, düzenleyici uyum, ticari karar alma veya herhangi bir başka profesyonel konuda tavsiye niteliği taşımamakta olup bu şekilde yorumlanmamalıdır. Ayrıca analiz, herhangi bir menkul kıymetin veya varlığın satın alınmasına, satılmasına, elde tutulmasına, finanse edilmesine ya da herhangi bir işleme girilmesine yönelik bir teklif, tavsiye, davet veya teşvik olarak değerlendirilmemelidir.

Analize erişen veya analizi kullanan kişiler, burada yer alan bilgi ve değerlendirmeleri bağımsız olarak incelemek ve değerlendirmekten sorumlu olup, ihtiyaç duymaları halinde uygun nitelikte bağımsız profesyonel danışmanlık almakla yükümlüdür.

| İçerik

- **Yönetici özeti**
- Türkiye ulaştırma altyapısı / kamu-özel iş birlikleri pazar görünümü
 - Genel pazar görünümü
 - Talep ve arz dinamikleri
 - Rekabet ortamı
- Sonuç

Türkiye'nin ulaştırma altyapısı alanındaki fırsatları; pazar büyümesi, uzun vadeli yatırım planları ve yerleşik bir kamu-özel iş birliği ekosistemiyle desteklenmektedir

Temel bulgularımız - Türkiye ulaştırma altyapısı / kamu-özel iş birlikleri pazarı



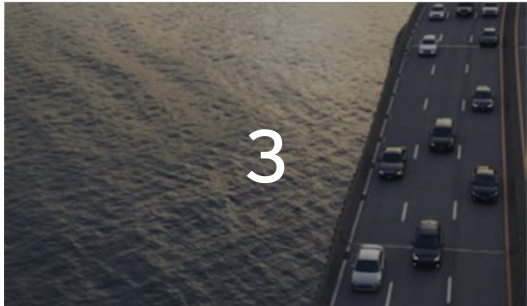
Pazar görünümü

- Türkiye'nin kamu-özel iş birliği (KÖİ) pazarı, 1986-2024 döneminde toplam sözleşme değeri 215 milyar ABD dolarına ulaşan 272 projeden oluşurken, kümülatif yatırım tutarı 1986-2025 döneminde yaklaşık 112 milyar ABD dolarına ulaşmıştır; model bazında Yap-İşlet-Devret projeleri %67, sektör bazında ise karayolu projeleri %37 ile en yüksek paya sahiptir.
- Yıllık KÖİ yatırımları 2015-2024 döneminde önemli ölçüde dalgalanmış, 2024 yılında imzalanan projelerin toplam yatırım tutarı 2023'teki yaklaşık 0,3 milyar Avro'dan 3,3 milyar Avro'ya yükselmiştir.
- KGM'nin¹ toplam bütçesi 2021 yılında 3,3 milyar avrodan 2026 yılında 6,7 milyar avroya yükselmiş olup, 2031 yılında 9,4 milyar Avro'ya² ulaşacağı tahmin edilmektedir; yatırım bütçesi ise aynı dönemde 1,3 milyar Avro'dan 3,7 milyar Avro'ya yükselmiş olup, 2031 yılında 4,6 milyar Avro'ya² ulaşması beklenmektedir.



Talep ve arz dinamikleri

- Türkiye'de trafiğe kayıtlı motorlu kara taşıtı sayısı 2006'daki 12,2 milyondan 2025'te 33,6 milyona yükselerek önemli karayolu koridorlarındaki kullanım ve kapasite gereksinimlerini artırmıştır.
- Türkiye'nin 2053 planı 2019-2053 döneminde 36,3 milyar Avro'su karayollarına ayrılmak üzere toplam 189,3 milyar Avro'luk kümülatif altyapı yatırımı öngörmektedir.
- Türkiye'nin otoyol ağı 2001'deki 1.696 km'den 2025'te 3.796 km'ye çıkarak iki katından fazla büyümüş ve ağ genişletme ile bağlantı yatırımlarının sürdüğünü göstermiştir.



Rekabet ortamı

- Türkiye'nin karayolu kamu-özel iş birliği portföyü önemli bir operasyonel varlık tabanının yanı sıra henüz işletmeye alınmamış yaklaşık 466 km'lik projeyi içermekte ve özel sektör katılımının devamını desteklemektedir.
- Önde gelen Türk yükleniciler karayolları, köprüler, tüneller, demiryolları ve havalimanlarında geniş yetkinliklere sahip olup EPC hizmetlerini seçili yatırım ve işletme kabiliyetleriyle bir araya getirmektedir.
- Projelere katılım çoğunlukla çok şirketli ortaklıklar ve projeye özel konsorsiyumlar aracılığıyla yerleşik yerli altyapı grupları arasında yoğunlaşmaktadır.

1.Karayolları Genel Müdürlüğü

2.2031 yılına ilişkin rakamlar, KGM bütçesinin tarihsel gelişimi esas alınarak hazırlanan EY-Parthenon tahminlerini yansıtmakta olup ilgili dönemi kapsayan KGM stratejik planı henüz yayımlanmadığından bu tahminler KGM tarafından resmî olarak açıklanmamıştır.

Kaynak: EY-Parthenon analizi

Türkiye'nin ulaştırma altyapısı alanındaki fırsatları pazar büyümesi, uzun vadeli yatırım planları ve yerleşik bir kamu-özel iş birliği ekosistemiyle desteklenmektedir

Raporun amacı



Raporun amacı

- Türkiye'nin ulaştırma altyapısı pazarı, yerleşik bir karayolu varlık tabanını uzun vadeli ağ genişletme ve modernizasyon planlarıyla bir araya getirmektedir.
- Bu rapor, geçmiş kamu-özel iş birliği yatırımlarını, proje hayata geçirme modellerini, talep ve arz dinamiklerini ve ulaştırma projeleri portföyünü değerlendirmektedir.
- Analiz, karayolları, otoyollar, köprüler ve tünellere odaklanırken daha geniş kamu-özel iş birliği pazarı açısından önem taşıyan seçili demiryolu ve havalimanı varlıklarını da kapsamaktadır.
- Seçili Türk altyapı şirketleri ölçek, ulaştırma kabiliyetleri, kamu-özel iş birliği deneyimi, coğrafi faaliyet alanı ve öne çıkan proje referansları açısından değerlendirilmektedir.
- Bulgular sıfırdan geliştirilecek kamu-özel iş birliği projeleri, yaklaşan ihaleler, işletme süresi sona yaklaşan varlıklar ve yatırım, EPC, işletme veya ortaklık yoluyla katılım alanlarındaki fırsatların önceliklendirilmesini desteklemektedir.

| İçerik

- Yönetici özeti
- **Türkiye ulaştırma altyapısı / kamu-özel iş birlikleri pazar görünümü**
 - Genel pazar görünümü
 - Talep ve arz dinamikleri
 - Rekabet ortamı
- Sonuç

Türkiye ulaştırma altyapısı pazarı kamu finansmanı ve KÖİ modellerini kapsarken özel sektör katılımı finansman, inşaat ve işletme faaliyetlerine uzanmaktadır

Türkiye'deki temel kamu-özel iş birliği modelleri

Ulaştırma altyapısı pazarı farklı finansman ve tedarik modelleri aracılığıyla hayata geçirilen projeleri kapsamaktadır



Kamu tarafından finanse edilen projeler

- Merkezi yönetim, belediyeler veya kamu iktisadi teşebbüslerinin bütçeleri aracılığıyla finanse edilen projeler

Dış finansman destekli kamu projeleri

- Uluslararası finans kuruluşları, ticari bankalar veya ihracat kredi kuruluşları tarafından sağlanan finansmanla desteklenen kamu projeleri

Kamu-özel iş birliği projeleri

- Özel sektörün finansman, inşaat, işletme ve/veya uzun vadeli bakım faaliyetlerine katılımını içeren projeler

İlerleyen slaytlarda detaylandırılmıştır.

Kamu-özel iş birliği tanımı ve temel modeller

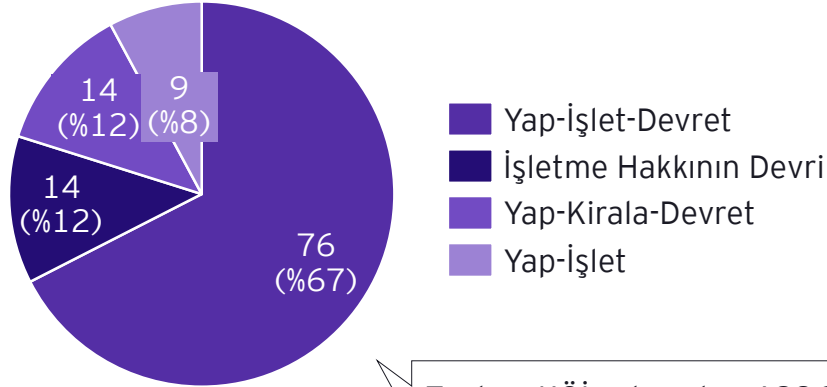
- Kamu-özel iş birlikleri**, kamu kurumları ile özel sektör ortaklarının altyapı varlıklarını ve kamu hizmetlerini birlikte hayata geçirmelerini sağlamakta olup sorumluluklar finansman, inşaat, yenileme, işletme ve/veya bakım faaliyetlerini kapsamaktadır.
- Türkiye'deki kamu-özel iş birliği projeleri temel olarak dört model aracılığıyla hayata geçirilmektedir: **Yap-İşlet**, **Yap-İşlet-Devret**, **Yap-Kirala-Devret** ve **İşletme Hakkının Devri**.
 - Yap-İşlet**: Ağırlıklı olarak Türkiye'nin elektrik üretim sektöründe kullanılan bu model kapsamında özel şirketler termik santraller inşa etmekte, bunların mülkiyetini üstlenmekte ve işletmekte, üretilen elektrik ise devlet tarafından satın alınmaktadır.
 - Yap-İşlet-Devret**: Özel şirketler, altyapı varlıklarını belirli bir işletme süresi boyunca inşa etmekte, işletmekte ve bakımını gerçekleştirmekte, ardından kamu sektörüne devretmektedir. Bu model ağırlıklı olarak **otoyollar, havalimanları, limanlar, köprüler ve tüneller** için kullanılmaktadır.
 - Yap-Kirala-Devret**: Özel şirketler başta şehir hastaneleri ve sağlık kampüsleri olmak üzere sağlık tesislerini inşa etmekte ve işletmekte, kamu sektörü ise sözleşmeyle belirlenen kira ve hizmet ödemelerini gerçekleştirmektedir.
 - İşletme Hakkının Devri**: Özel şirketler, mülkiyeti kamuda kalmaya devam eden mevcut varlıkların belirli bir süre boyunca işletme hakkını devralmakta olup bu model genellikle **enerji santralleri, havalimanları ve limanları** kapsamaktadır.

Türkiye'nin kümülatif KÖİ yatırımları 1986-2025 döneminde 112 milyar ABD dolarına ulaşmış olup Yap-İşlet-Devret projeleri ve karayolu altyapısı öne çıkmıştır

Model ve sektöre göre kümülatif kamu-özel iş birliği yatırımları

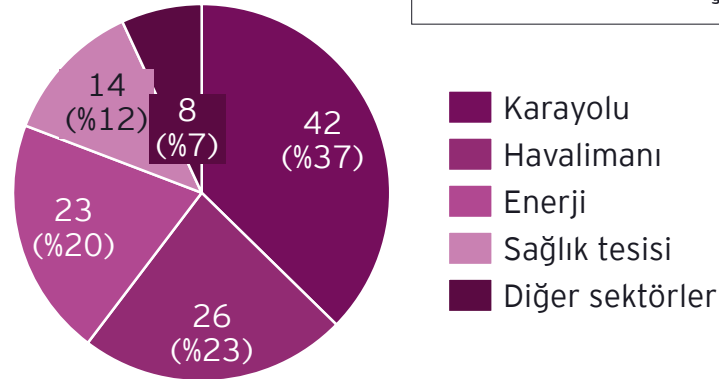
Model ve sektör bazında kümülatif kamu-özel iş birliği yatırım tutarları¹

Modele Göre Yatırım Dağılımı, 1986-2025 (milyar ABD doları)



Toplam KÖİ yatırımları 1986-2025 döneminde 112 milyar ABD dolarına ulaşmıştır.

Sektöre Göre Kümülatif Yatırım, 1986-2025 (milyar ABD doları)



Temel değerlendirmeler

- Türkiye'nin 272 KÖİ projesinin toplam sözleşme değeri 1986-2024 döneminde 215 milyar ABD dolarına ulaşırken, işletme hakkı devri bedelleri hariç kümülatif yatırım tutarı Eylül 2025 itibarıyla 112 milyar ABD dolarına ulaşmış olup bu durum özel sektörün büyük ölçekli altyapı varlıklarının hayata geçirilmesindeki rolünü göstermektedir.
- Yap-İşlet-Devret projeleri toplam KÖİ yatırımlarının yaklaşık %67'sini oluşturarak 76 milyar ABD dolarına ulaşmış ve Yap-İşlet-Devret modelini Türkiye'deki ulaştırma altyapısı KÖİ projelerinde öne çıkan uygulama modeli haline getirmiştir.
- KÖİ yatırımları ulaştırma altyapısında yoğunlaşmış olup karayolları 42 milyar ABD doları ile %37, havalimanları ise 26 milyar ABD doları ile %23 paya sahiptir ve birlikte toplam yatırım tutarının yaklaşık %60'ını oluşturmaktadır.
- Ulaştırmanın yanı sıra enerji sektörü 23 milyar ABD dolarlık KÖİ yatırımı çekmiş olup bu durum özel sermayenin Türkiye'nin elektrik üretim altyapısının gelişimini desteklemedeki rolünü göstermektedir.
- İşletme Hakkının Devri ve Yap-Kirala-Devret modellerinin her biri 14 milyar ABD dolarlık ve yaklaşık %12'lik kümülatif KÖİ yatırımına karşılık gelmiş ve Yap-İşlet-Devret modeli kapsamındaki yatırımların önemli ölçüde gerisinde kalmıştır.

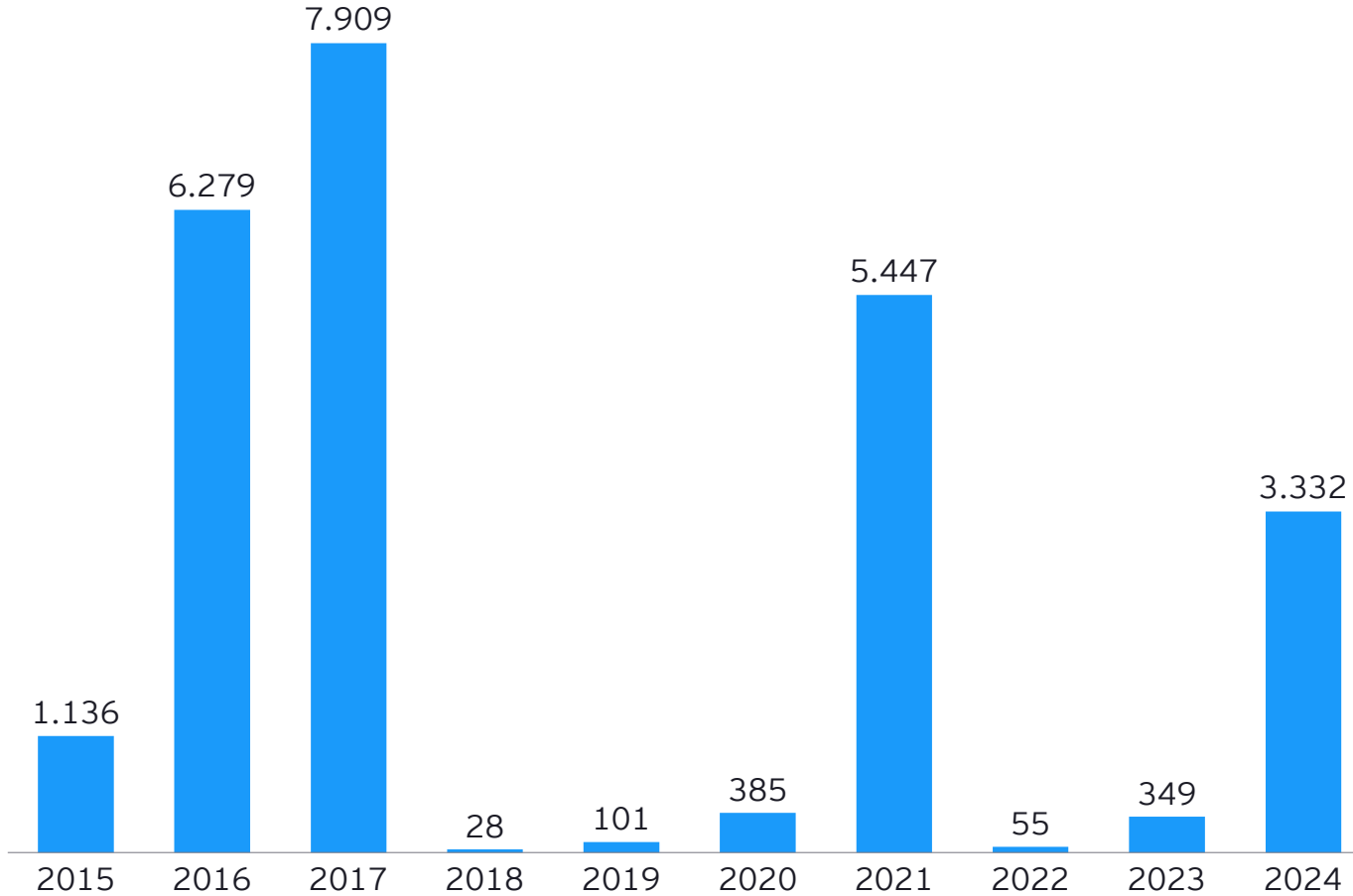
1. 2025 verileri Eylül 2025 itibarıyladır ve tüm veriler İşletme Hakkının Devri kapsamında devlete ödenen bedelleri hariç tutmaktadır.

Kaynak: Strateji ve Bütçe Başkanlığı, T.C. Cumhurbaşkanlığı Yatırım Ofisi, EY-Parthenon analizi

Türkiye'nin yıllık KÖİ yatırımları 2015-2024 döneminde önemli ölçüde dalgalanmış ve 2024'te 3,3 milyar Avro olarak gerçekleşmiştir

Türkiye'de yıllık KÖİ yatırımları

Türkiye'de tüm sektörlerde yıllık KÖİ yatırım tutarı¹, 2015-2024 (milyon Avro)



Temel değerlendirmeler

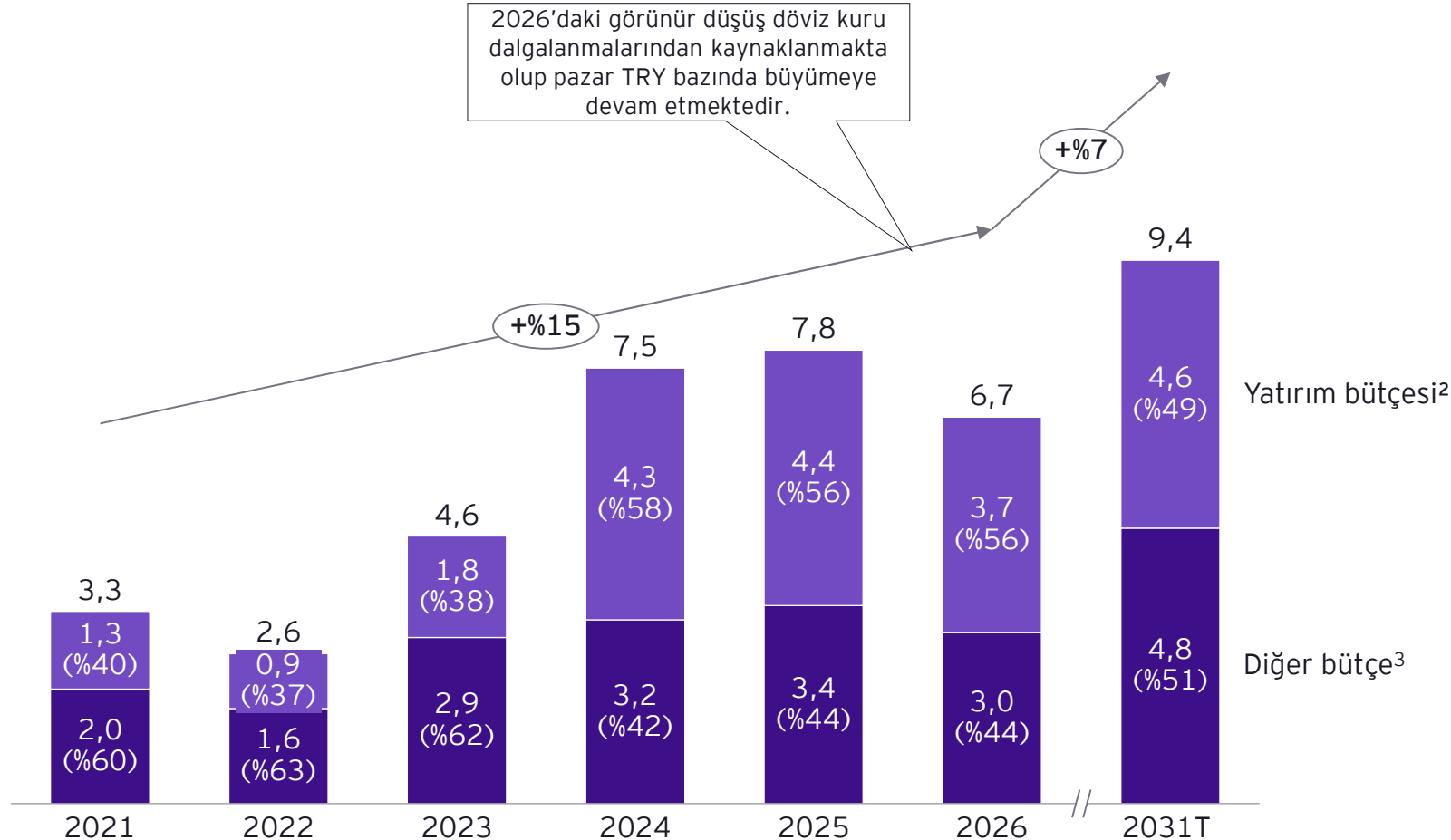
- Yıllık KÖİ yatırımları önemli ölçüde dalgalanarak 2015'te 1,1 milyar Avro'dan 2017'de 7,9 milyar Avro ile en yüksek seviyesine ulaşmış, ardından 2018'de 28 milyon Avro'ya gerilemiştir.
- Yatırımlar belirli yıllarda yoğunlaşmış olup 2016, 2017 ve 2021'de sırasıyla 6,3 milyar Avro, 7,9 milyar Avro ve 5,4 milyar Avro olarak gerçekleşmiştir.
- 2018-2020 dönemindeki sınırlı yatırımların ardından KÖİ yatırımları 2021'de 5,4 milyar Avro'ya yükselmiş, sonrasında 2022'de 55 milyon Avro'ya gerilemiştir.
- KÖİ yatırımları daha sonra 2023'te 349 milyon Avro'dan 2024'te 3,3 milyar Avro'ya yükselmiş, ancak 2016, 2017 ve 2021'de kaydedilen en yüksek seviyelerin altında kalmıştır.
- KÖİ proje sayısı 2016 ve 2021'de 13 projeden 2024'te iki projeye gerilemiş olup bu durum daha az sayıda ve ortalama yatırım tutarı daha yüksek projelere işaret etmektedir.

1.Yıllık KÖİ yatırımı, uygulama sözleşmeleri ilgili yılda imzalanan projelerin toplam yatırım tutarını ifade etmekte olup söz konusu yılda fiilen gerçekleştirilen yatırım harcamalarını göstermemektedir.

KGM'nin bütçesi 2021-2026 döneminde yaklaşık %15 YBBO ile büyümüş olup 2031 yılına kadar 9,4 milyar Avro'ya ulaşması öngörülmektedir

Bileşen bazında toplam KGM bütçesi

Karayolları Genel Müdürlüğü bütçesinin¹ kırılımı, 2021-2031T (milyar Avro)



Temel değerlendirmeler

- KGM'nin toplam bütçesi, daha yüksek yatırım ödeneklerinin desteğiyle 2021'de 3,3 milyar Avro'dan 2026'da 6,7 milyar Avro'ya yükselmiş ve yaklaşık %15 YBBO kaydetmiştir.
- Yatırım bütçesi 2021'de 1,3 milyar Avro'dan 2026'da 3,7 milyar Avro'ya yükselerek yaklaşık %23 YBBO kaydetmiş ve toplam bütçe büyümesinin üzerinde performans göstermiştir.
- Yatırım bütçesinin toplam bütçe içindeki payı 2021'de %40'tan 2026'da %56'ya yükselmiş olup KGM'nin altyapı yatırımlarına yönelik artan odağını göstermektedir.
- Yatırım bütçesinin 2031 yılına kadar 4,6 milyar Avro'ya ulaşarak KGM'nin toplam bütçesinin yaklaşık %49'unu oluşturması öngörülmektedir.
- KGM'nin toplam bütçesinin 2031 yılına kadar 9,4 milyar Avro'ya ulaşması öngörülmekte olup bu durum 2026-2031 döneminde yaklaşık %7 YBBO'ya karşılık gelmektedir.

1. KGM'nin yatırım bütçesi kamu tarafından sağlanan karayolu altyapısı finansman kapasitesini göstermekte olup KÖİ yatırım hacmini doğrudan temsil etmemektedir.

2. Dış finansman ve kamulaştırma dahil olmak üzere altyapı yatırım ödenekleri

3. Personel, sosyal güvenlik, mal ve hizmet alımları, bakım, akaryakıt, kiralama ve cari transferler dahil olmak üzere cari harcamalar

Kaynak: Karayolları Genel Müdürlüğü, masa başı araştırması, EY-Parthenon analizi

Karayolu KÖİ işletmecileri gelirlerini ağırlıklı olarak trafik hacimlerinden elde ederken sözleşmeye dayalı garantiler ve ticari alan kiralamaları gelir sağlamaktadır

Karayolu KÖİ projelerindeki temel gelir kaynakları

Temel gelir kaynakları	Açıklama	Uzun vadede gelire etkisi
1 Geçiş ücreti gelirleri	Karayolu kullanıcılarından işletme süresi boyunca tahsil edilen geçiş ücretlerinden elde edilen temel gelir kaynağıdır. Tarife seviyeleri genellikle KÖİ sözleşmelerinde önceden belirlenmekte ve sözleşmeye dayalı mekanizmalar doğrultusunda dönemsel olarak güncellenmektedir.	
2 Devlet trafik garantileri	KÖİ sözleşmeleri asgari trafik veya gelir garantileri içerebilmekte olup gerçekleşen trafik hacminin sözleşmede belirlenen eşiklerin altında kalması durumunda devlet işletmeciye fark ödemesi yapmaktadır.	
3 Ticari alan kira gelirleri	Otoyol güzergâhı boyunca yer alan hizmet alanları, akaryakıt istasyonları, perakende tesisleri ve diğer ticari varlıkların kiralanmasından elde edilen ilave gelirlerden oluşmakta olup işletmecinin elde tuttuğu pay Karayolları Genel Müdürlüğü ile imzalanan KÖİ sözleşmesine bağlıdır.	

| İçerik

- Yönetici özeti
- Türkiye ulaştırma altyapısı / kamu-özel iş birlikleri pazar görünümü
 - Genel pazar görünümü
 - Talep ve arz dinamikleri
 - Rekabet ortamı
- Sonuç

Türkiye'nin ulaştırma altyapısı KÖİ pazarı artan mobilite ihtiyaçları, devam eden yatırımlar, düzenleyici çerçeve ve artan dijitalleşme doğrultusunda şekillenmektedir

Ulaştırma altyapısı KÖİ pazarındaki talep ve arz dinamikleri

Talep tarafı dinamikleri

1

- Türkiye'de binek otomobil sahipliğinin 2025 yılında 1.000 kişi başına 203 otomobil ile AB-27'deki 584 otomobile kıyasla görece düşük bir seviyeden artması, yolcu trafiğindeki büyüme ve ilave karayolu kapasitesi ihtiyacı açısından önemli bir potansiyel sunmaktadır.
- Şehirler arası seyahat ve özel araç kullanımındaki artış; hızlı, güvenli ve daha az yoğun karayolu bağlantılarına yönelik talebi artırmaktadır.

2

- Proje geliştirme, ihale süreçleri, tarife mekanizmaları, işletme gereklilikleri ve kamu ile özel sektör arasındaki risk paylaşımı projeye özgü mevzuat ve KÖİ sözleşmeleriyle düzenlenen sıkı düzenlemelere tabi bir KÖİ çerçevesi.

3

- 2053 yılına kadar planlanan 189,3 milyar Avroluk altyapı yatırımıyla desteklenen ulaştırma yatırımları ve ağ genişlemesi kapsamında 36,3 milyar Avro karayollarına ayrılmış olup otoyol ve köprü ağları iki katından fazla büyüyerek sırasıyla 3.796 km ve 516 km'ye ulaşmıştır.

4

- KÖİ varlıklarının işletme süresi sonunda kamuya devredilmesi yeniden ihale, özel sektör tarafından yeniden işletme ve varlıkların bakımı, modernizasyonu ve kapasite artışına yönelik ilave yatırım fırsatları yaratabilir.

5

- Ulaştırma segmentlerinde planlanan, ihale edilen ve yapımı devam eden projilere ilişkin görünürlük sağlayan ulaştırma projeleri ve KÖİ proje portföyü, ağ geliştirme ve kapasite artışında özel sektör katılımına yönelik fırsatları öne çıkarmaktadır.

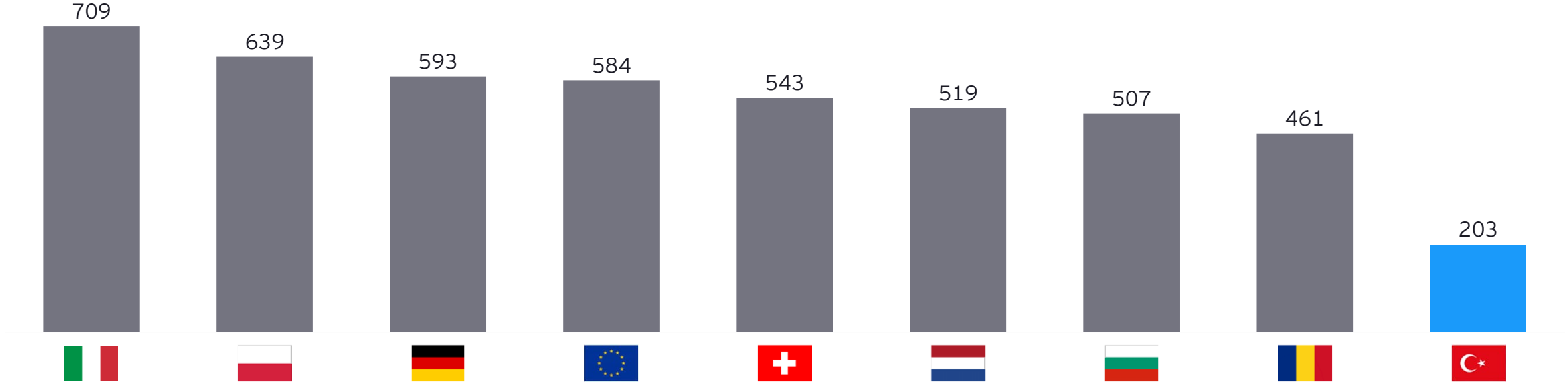
6

- Otomatik plaka tanıma, kamera tabanlı izleme, araç algılama teknolojileri ve gerçek zamanlı trafik bilgileri dahil olmak üzere akıllı ulaşım sistemleriyle desteklenen ağ dijitalleşmesi, daha güvenli ve verimli karayolu işletmeciliğini desteklemektedir.

İlerleyen slaytlarda detaylandırılmıştır.

Türkiye’de binek otomobil sahipliği Avrupa seviyelerinin önemli ölçüde altında olup daha fazla büyüme potansiyeli sunmaktadır

Seçili Avrupa pazarlarında 1.000 kişi başına düşen binek otomobil sayısı¹, 2025



Temel değerlendirmeler

- Türkiye’de 2025 yılında 1.000 kişi başına **203 binek otomobil** düşerken AB-27 ortalaması **584** olarak gerçekleşmiş olup Türkiye, AB ortalamasının yaklaşık %35’i seviyesindedir.
- Türkiye’de binek otomobil sahipliği seçili pazarlar arasında en düşük seviyede olup AB-27 ortalamasının **1.000 kişi başına 381 otomobil** altında kalmıştır.
- Karşılaştırmaya dahil edilen ve otomobil sahipliğinin görece düşük olduğu AB pazarları arasında yer alan **Romanya’da 1.000 kişi başına 461, Bulgaristan’da ise 507 binek otomobil** düşmekte olup her iki değer de Türkiye seviyesinin iki katından fazladır.
- Avrupa karşılaştırmalarıyla aradaki belirgin fark, **binek otomobil sahipliğinin daha fazla artması için potansiyel bulunduğu**na işaret etmekte olup özel araç kullanımının, yolcu trafiğinin ve karayolu kapasitesi ihtiyacının artmasına katkıda bulunabilir.

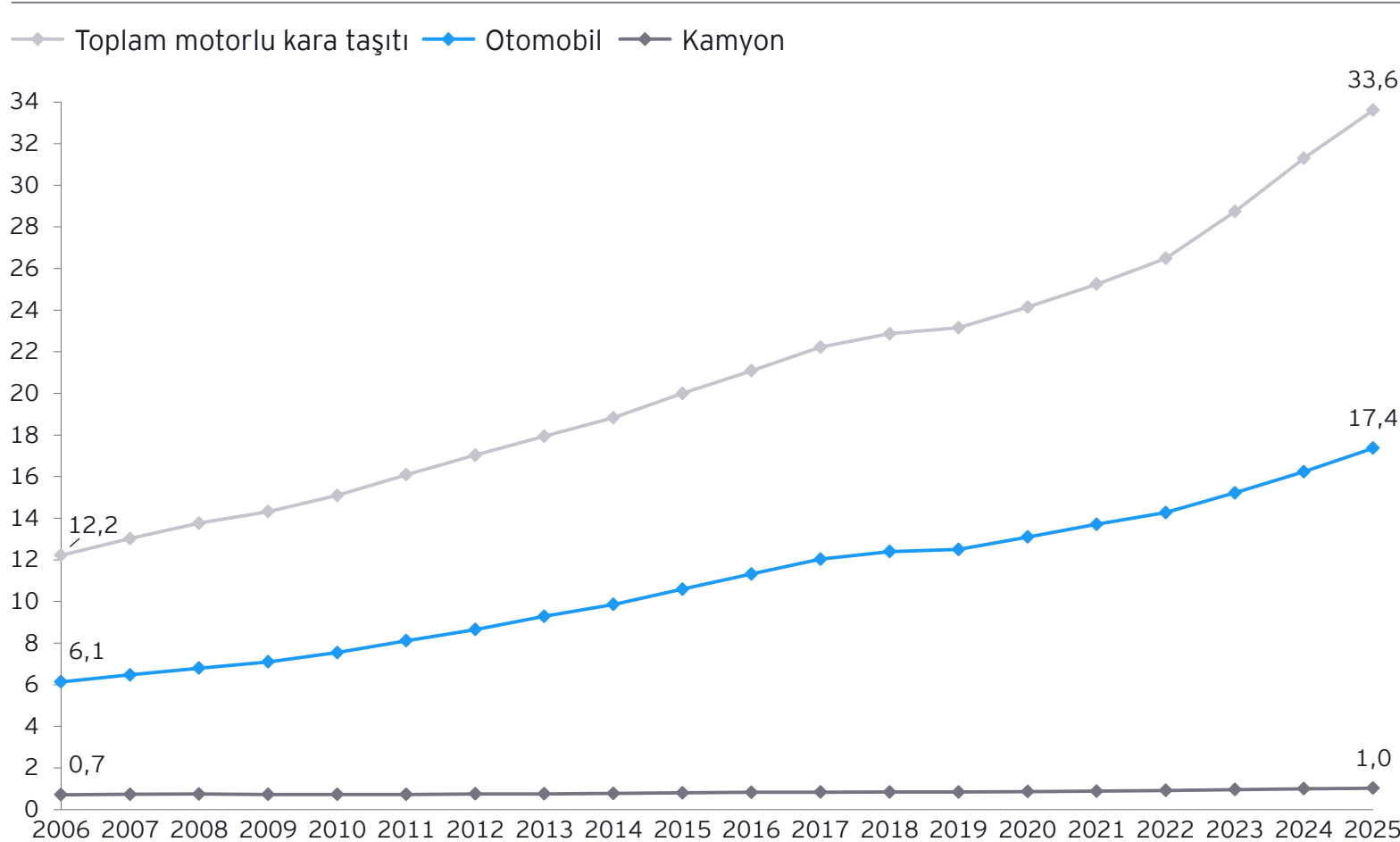
1.Karşılaştırma seçili Avrupa pazarlarını ve AB-27 ortalamasını kapsamaktadır.

Kaynak: Eurostat, EY-Parthenon analizi

Türkiye'nin hızla büyüyen araç parkı karayolu ağının kullanımını artırmakta ve ilave kapasite ile hedefli iyileştirme ihtiyacını güçlendirmektedir

Araç türüne göre trafiğe kayıtlı motorlu kara taşıtı parkının gelişimi

Türkiye'de motorlu kara taşıtı sayısı, 2006-2025 (milyon)



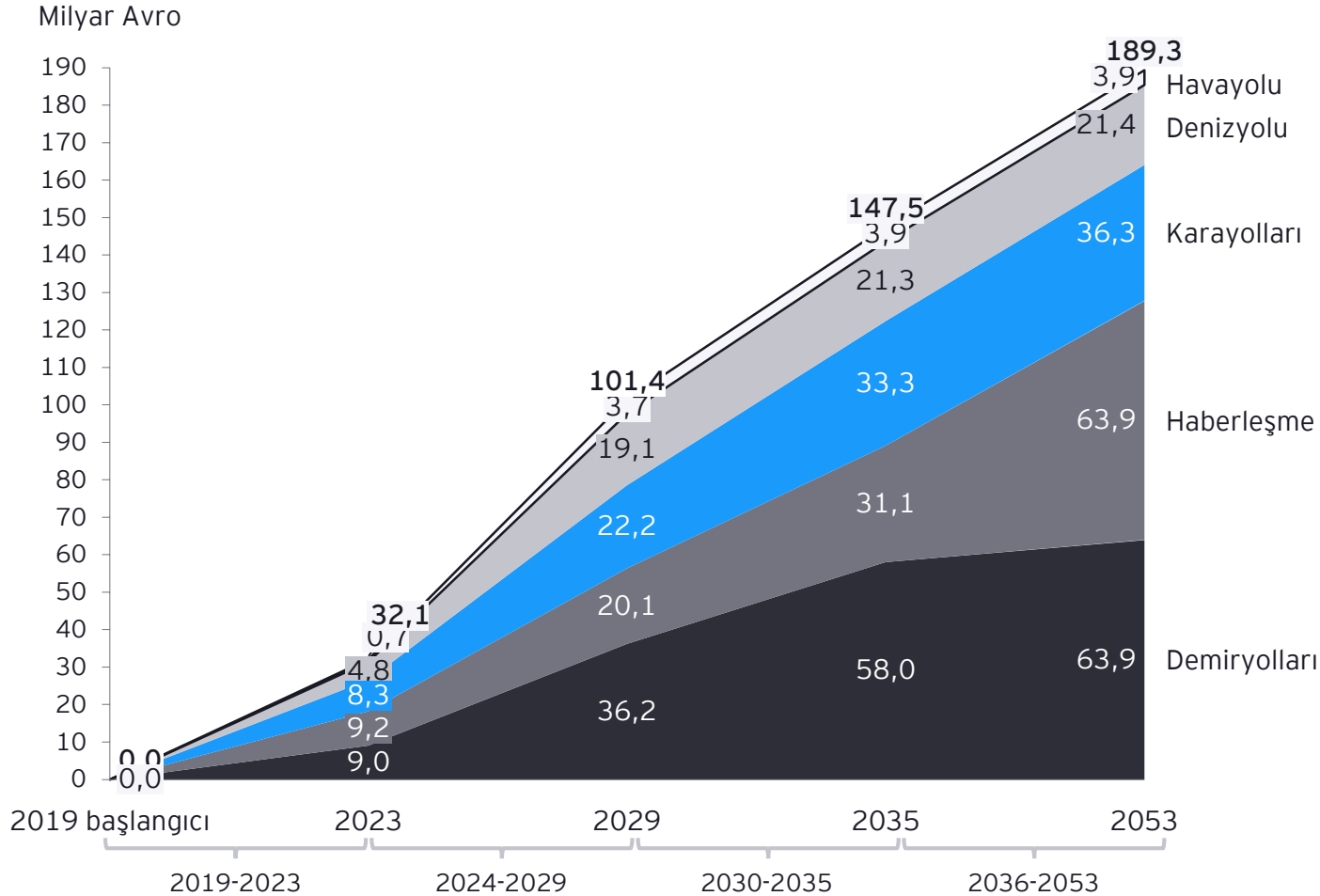
Temel değerlendirmeler

- Türkiye'de trafiğe kayıtlı motorlu kara taşıtı sayısı 2006'daki 12,2 milyondan 2025'te 33,6 milyona çıkarak yaklaşık üç katına ulaşmış ve önemli koridorlardaki kullanım ile kapasite ihtiyaçlarını artırmıştır.
- Büyümenin büyük bölümü otomobillerden kaynaklanmış olup otomobil sayısı 6,1 milyondan 17,4 milyona yükselmiş ve şehirler arası ve şehir içi karayolu bağlantılarında hedefli iyileştirmelere yönelik talebi güçlendirmiştir.
- Kamyon sayısı 0,7 milyondan 1,0 milyona yükselmiş olup bu artış daha verimli yük koridorları ve lojistik bağlantılara yönelik talebi desteklemektedir.
- Araç parkındaki büyüme 2021 sonrasında hızlanarak dört yıl içinde 25,3 milyondan 33,6 milyona yükselmiş ve mevcut karayolu kapasitesi üzerindeki baskıyı artırmıştır.

Türkiye'nin 2053 planı demiryolları ve haberleşme ağı öncülüğünde 189,3 milyar Avroluk altyapı yatırımı öngörmektedir

Segment bazında kümülatif altyapı yatırım planı

Türkiye'de altyapıya yönelik 2053 yatırım planı¹, 2019-2053 (milyar Avro)



1. Kümülatif yatırım tutarı 2019 yılından itibaren hesaplanmıştır.

Kaynak: Türkiye Cumhuriyeti Ulaştırma ve Altyapı Bakanlığı, EY-Parthenon analizi

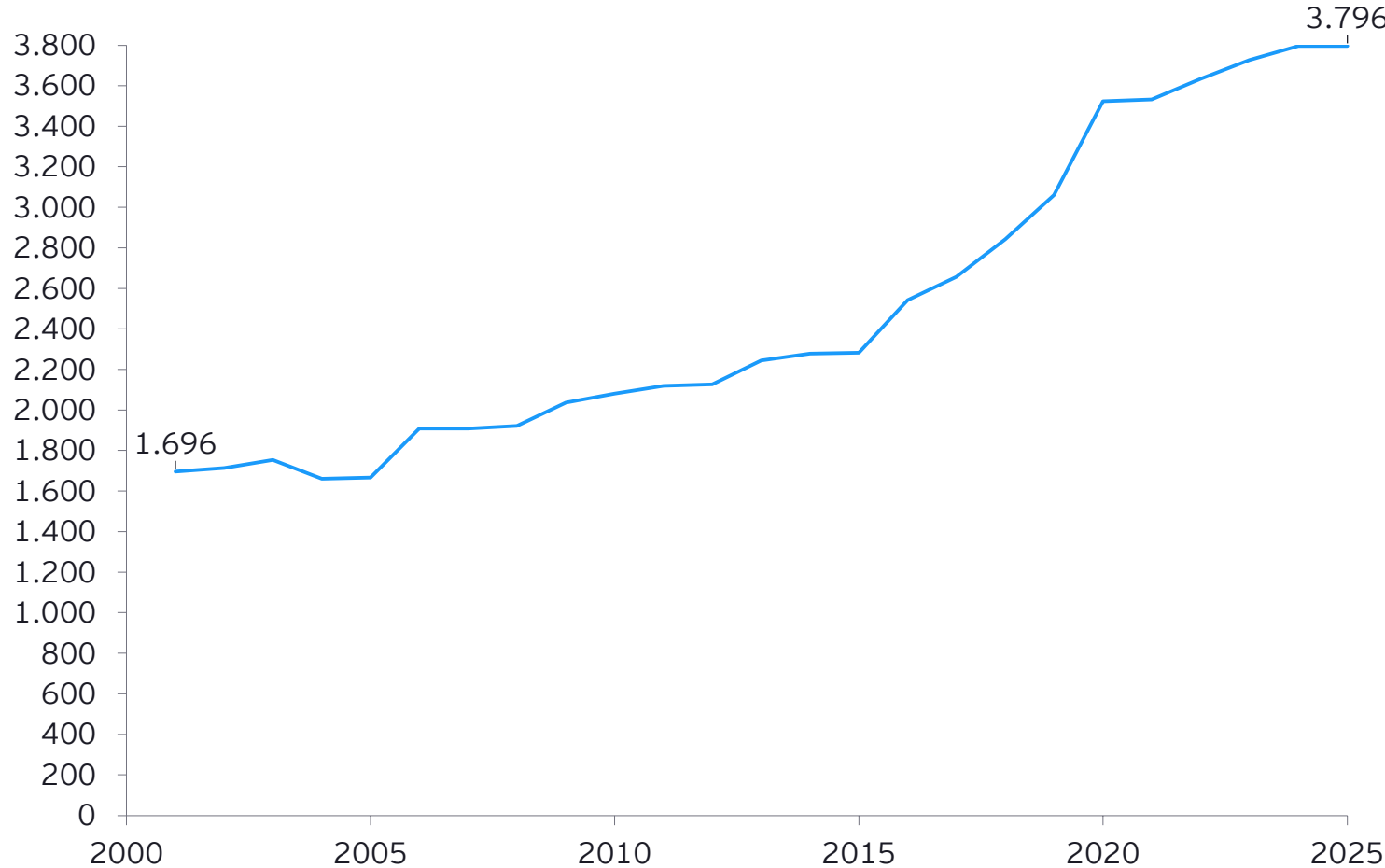
Temel değerlendirmeler

- Türkiye'nin 2053 altyapı yatırım planı toplam 189,3 milyar Avro'ya ulaşmakta olup ulaştırma ve haberleşme ağlarının genişletilmesine yönelik önemli bir uzun vadeli taahhüdü temsil etmektedir.
- Planlanan yatırımlar 2023 itibarıyla 32,1 milyar Avro'dan 2029 itibarıyla 101,4 milyar Avro'ya ve 2035 itibarıyla 147,5 milyar Avro'ya kademeli olarak yükselmekte olup altyapı yatırımlarının önemli bir bölümünün orta vadede hayata geçirilmesinin beklendiğine işaret etmektedir.
- Demiryolları en büyük yatırım alanını oluşturmakta olup kümülatif planlanan yatırım tutarı 2053 itibarıyla 63,9 milyar Avro'ya ulaşmakta ve demiryolu kapasitesi ile bağlantılarının güçlendirilmesine verilen stratejik önceliği yansıtmaktadır.
- Karayolu yatırımları 2053 itibarıyla 36,3 milyar Avro'ya ulaşmakta olup mevcut karayolu altyapısının bakım ve modernizasyon ihtiyaçlarının yanı sıra ağ genişlemesi ve kapasite artışını desteklemektedir.
- Haberleşme altyapısı da 63,9 milyar Avro'luk yatırım tutarına karşılık gelirken denizyolu ve havayolu yatırımları sırasıyla 21,4 milyar Avro ve 3,9 milyar Avro'ya ulaşmakta olup planın hem fiziksel ulaştırma ağlarını hem de bu ağları destekleyen bağlantı altyapısını kapsadığını göstermektedir.

Otoyol ağının istikrarlı şekilde genişlemesi, artan mobilite ihtiyaçlarına yanıt olarak Türkiye'nin karayolu kapasitesini ve bağlantılarını güçlendirmiştir

Türkiye'nin otoyol ağının tarihsel gelişimi

Türkiye'de toplam otoyol uzunluğu, 2001-2025 (km)



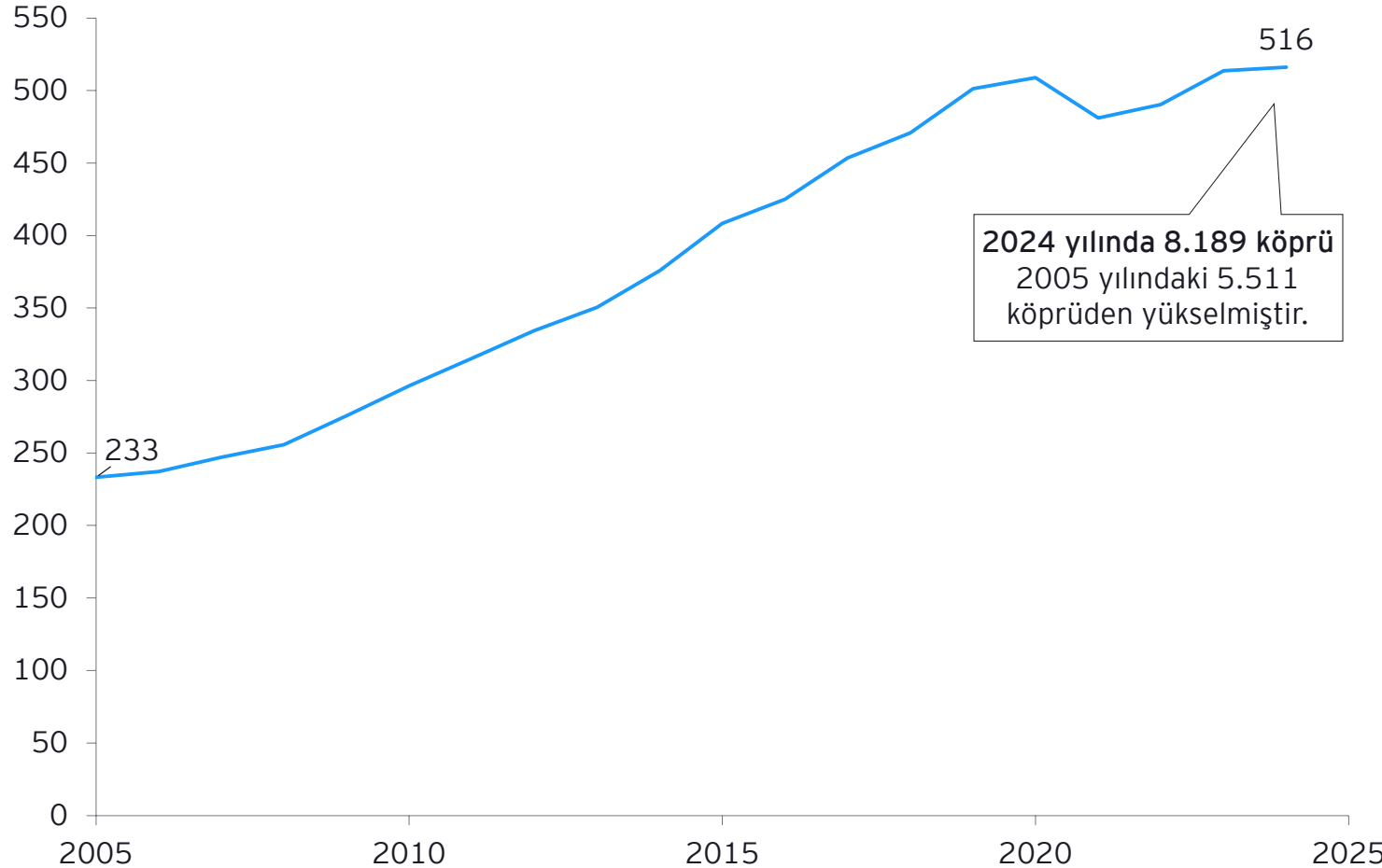
Temel değerlendirmeler

- Türkiye'nin otoyol ağı 2001'de 1.696 km'den 2025'te 3.796 km'ye çıkarak iki katından fazla büyümüş ve karayolu kapasitesi ile şehirler arası bağlantılara yönelik yatırımların sürdüğünü göstermiştir.
- Otoyol ağındaki genişleme 2015 sonrasında hızlanmış olup 2015-2025 döneminde yaklaşık 1.500 km ilave otoyol kapasitesi hizmete alınmış ve bu artış incelenen dönemdeki toplam genişlemenin büyük bölümünü oluşturmuştur.
- En yüksek yıllık artış 2020 yılında gerçekleşmiş ve otoyol uzunluğu yaklaşık 460 km artmış olup bu gelişme Türkiye'nin otoyol yatırım portföyündeki büyük ölçekli projelerin tamamlanmasını yansıtmaktadır.
- Otoyol uzunluğu büyük ölçekli genişleme döneminin ardından da artmaya devam etmiş ve 2021-2025 döneminde yaklaşık 260 km ilave kapasite sağlanmış olup ağ genişlemesi ve bağlantı yatırımlarının sürdüğüne işaret etmiştir.

Türkiye'nin köprü ağı 2005 yılından bu yana iki katından fazla büyüyerek kapasite ve bağlantılara yönelik yatırımların sürdüğünü göstermiştir

Türkiye'de köprü uzunluğunun tarihsel gelişimi

Türkiye'de toplam köprü uzunluğu, 2005-2024 (km)



Temel değerlendirmeler

- Türkiye'nin devlet ve il yollarındaki toplam köprü uzunluğu 2005'te 233 km'den 2024'te 516 km'ye çıkarak iki katından fazla büyümüş ve ağ kapasitesi ile bağlantılara yönelik yatırımların sürdüğünü göstermiştir.
- Köprü ağındaki genişleme 2014 sonrasında hızlanmış olup toplam uzunluk 2014'te 376 km'den 2024'te 516 km'ye yükselmiş ve son on yılda yaklaşık 140 km köprü altyapısı eklenmiştir.
- En güçlü genişleme dönemi 2015-2019 yılları arasında gerçekleşmiş olup toplam köprü uzunluğu yaklaşık 408 km'den 501 km'ye yükselmiş ve 2005 yılından bu yana kaydedilen toplam ağ artışının önemli bir bölümünü oluşturmuştur.
- 2021'de 481 km'ye gerileyen raporlanan toplam köprü uzunluğu, 2024'te 516 km'ye yükselmiş ve ağ geliştirme ile yenileme yatırımlarının sürdüğüne işaret etmiştir.

Türkiye'nin karayolu KÖİ portföyü önemli bir operasyonel varlık tabanı ile henüz işletmeye alınmamış yaklaşık 466 km'lik projeyi bir araya getirmektedir

Türkiye'deki başlıca karayolu KÖİ projelerine genel bakış

#	KÖİ projesi	Uzunluk (km)	İşletme süresi	İşletme başlangıç tarihi	KÖİ bitiş tarihi	Mevcut işletme süresi
1	İstanbul-İzmir Otoyolu ¹	426	~22 yıl	4 Ağustos 2019	15 Temmuz 2035	~7 yıl
2	Ankara-Niğde Otoyolu	330	~12 yıl	16 Aralık 2020	2 Kasım 2032	~5 yıl
3	Kuzey Marmara Otoyolu, Kurtköy-Akyazı Kesimi	170	~15 yıl	20 Aralık 2020	13 Mayıs 2036	~5 yıl
4	Aydın-Denizli Otoyolu	163	~20 yıl	10 Ocak 2025	10 Ocak 2045	~1 yıl
5	Kuzey Marmara Otoyolu, Odayeri-Paşaköy Kesimi, Üçüncü Boğaz Köprüsü dahil	148	~12 yıl	26 Ağustos 2016	1 Mayıs 2028	~9 yıl
6	Kınalı-Tekirdağ-Çanakkale-Savaştepe Otoyolu, Malkara-Çanakkale Kesimi, 1915 Çanakkale Köprüsü dahil	101	~16 yıl	18 Mart 2022	30 Mayıs 2038	~4 yıl
7	Menemen-Aliağa-Çandarlı Otoyolu	96	~10 yıl	22 Şubat 2020	2 Ocak 2030	~6 yıl
8	Kuzey Marmara Otoyolu, Kınalı-Odayeri Kesimi	80	~17 yıl	9 Mart 2020	18 Mayıs 2037	~6 yıl
9	Avrasya Tüneli	15	~25 yıl	20 Aralık 2016	20 Aralık 2041	~10 yıl
10	Osmangazi Köprüsü	3	~22 yıl	1 Temmuz 2016	15 Temmuz 2035	~10 yıl
11	Antalya-Alanya Otoyolu	122	~28 yıl	İşletmede değil	-	İşletmede değil
12	Ankara-Kırıkkale-Delice Otoyolu	120	-	İşletmede değil	-	İşletmede değil
13	ÇEŞTO Çeşmeli-Kızkalesi Kesimi	52	~16 yıl	İşletmede değil	-	İşletmede değil
14	Kuzey Marmara Otoyolu, Nakkaş-Başakşehir Kesimi	45 ²	~18 yıl	İşletmede değil	-	İşletmede değil
15	Kınalı-Malkara Otoyolu	127	-	İşletmede değil	-	İşletmede değil

1. Osmangazi Köprüsü, İstanbul-İzmir Otoyolu KÖİ projesinin bir parçası olmakla birlikte, önemli bir ulaştırma varlığı olması nedeniyle ayrı gösterilmiş; mükerrer hesaplamayı önlemek amacıyla köprü uzunluğu toplam rakamlara ayrıca dahil edilmemiştir.

2. Nakkaş-Başakşehir proje uzunluğu 24,2 km ana gövde ve 20,8 km bağlantı yollarından oluşan 45 km'lik sözleşmesel uzunluğu ifade etmekte olup rampalar hariç tutulmuştur.

Kaynak: Karayolları Genel Müdürlüğü, proje şirketlerinin internet siteleri, EBRD, EY-Parthenon analizi

| İçerik

- Yönetici özeti
- Türkiye ulaştırma altyapısı / kamu-özel iş birlikleri pazar görünümü
 - Genel pazar görünümü
 - Talep ve arz dinamikleri
 - Rekabet ortamı
- Sonuç

Seçili Türk inşaat şirketleri ulaştırma altyapısındaki yatırım, yüklenicilik ve KÖİ faaliyetlerinde rol almaktadır

Seçili ulaştırma altyapısı ve KÖİ oyuncularına genel bakış

#	Şirket	Kuruluş yılı	Küresel gelir ¹ (milyar Avro, 2025)	Genel merkez	Çalışan sayısı ²	Ortaklık yapısı / halka açıklık durumu	Temel değerlendirmeler
1	Türk Şirketi 1	1993	3,8	Ankara, Türkiye	40.000+	Özel şirket, seçili iştiraki halka açık	- Proje geliştirme, finansman ve EPC kabiliyetlerine sahip entegre bir ulaştırma altyapısı yatırımcısı ve yüklenicisi - Karayolu KÖİ deneyimi, büyük ölçekli demiryolu EPC kabiliyetleriyle tamamlanmaktadır
2	Türk Şirketi 2	1977	2,8	Ankara, Türkiye	10.000+	Özel şirket	Otoyol inşaatı, yatırımı ve işletme kabiliyetlerine sahip ulaştırma altyapısı oyuncusu - KÖİ deneyimi ağırlıklı olarak ücretli karayolu ve otoyol varlıklarında yoğunlaşmaktadır
3	Türk Şirketi 3	1969	2,5	Ankara, Türkiye	m.d.	Özel şirket	Ulaştırma KÖİ projeleri, EPC hizmetleri ve altyapı işletmeciliği alanlarında faaliyet gösteren entegre bir oyuncu - Otoyollar, köprüler, havalimanları, limanlar ve demiryolu altyapısında güçlü kabiliyetlere sahiptir
4	Türk Şirketi 4	1976	2,5	Ankara, Türkiye	47.000+	Özel şirket, seçili iştiraki halka açık	Karayolları, köprüler, havalimanları, limanlar ve demiryollarında deneyime sahip önde gelen bir ulaştırma yüklenicisi Yatırım, EPC hizmetleri ve işletme dahil olmak üzere KÖİ yaşam döngüsünün farklı aşamalarında rol almaktadır
5	Türk Şirketi 5	1969	1,1	İstanbul, Türkiye	20.000+	Özel şirket	Karayolları, köprüler, tüneller, demiryolları ve havalimanlarında güçlü kabiliyetlere sahip büyük ölçekli bir ulaştırma yüklenicisi - Yurt içindeki KÖİ deneyimini uluslararası ulaştırma EPC deneyimiyle bir araya getirmektedir
6	Türk Şirketi 6	1974	0,8	İstanbul, Türkiye	35.000+	Özel şirket, seçili iştiraki halka açık	Karayolları, köprüler, tüneller, demiryolları ve havalimanlarında faaliyet gösteren entegre bir yüklenici ve yatırımcı - Büyük ölçekli ulaştırma varlıklarında EPC ve KÖİ kabiliyetlerini bir araya getirmektedir

1.Küresel gelir rakamları ENR tarafından raporlanan 2025 yılı küresel inşaat gelirlerine dayanmakta olup ABD doları cinsinden tutarlar 1,13 ortalama EUR/USD döviz kuru kullanılarak Avro'ya çevrilmiştir.

2.Çalışan sayıları şirketler tarafından raporlanan tanımları yansıtmakta olup doğrudan karşılaştırılabilir olmayabilir.

Kaynak: Şirket internet siteleri, masaüstü araştırması, EY-Parthenon analizi

Türk Şirketi 1, seçili benzer şirketler arasında en geniş uluslararası faaliyet alanına sahip olup özellikle Avrupa ile BDT ve Orta Asya'da güçlü bir varlık göstermektedir

Proje faaliyet alanı ve seçili uluslararası referanslar

#	Şirket	Odak coğrafyalar ¹					Toplam uluslararası proje sayısı (Türkiye hariç)	Seçili devam eden ve tamamlanan uluslararası projeler
		Türkiye	Avrupa	Orta Doğu ve Kuzey Afrika	BDT ve Orta Asya	Diğer bölgeler		
1	Türk Şirketi 1	29	29	2	12	6	49	- Gotthard Baz Tüneli, İsviçre: Demiryolu tüneli inşaatı - Gaasperdammer Tüneli, Hollanda: Büyük ölçekli karayolu tüneli projesi
2	Türk Şirketi 2	70	2	17	1	1	21	- Yalama-Sumgayıt Demiryolu, Azerbaycan: Demiryolu tasarımı ve inşaatı - Batı Avrupa-Batı Çin Koridoru, Kazakistan: Uluslararası karayolu koridorunun rehabilitasyonu
3	Türk Şirketi 3	43	1	5	5	2	13	- Kral Halid Uluslararası Havalimanı, Suudi Arabistan: Terminal modernizasyonu ve kapasite artırımı - Batı Yüksek Hızlı Çap Otoyolu, Rusya: Şehir içi otoyol projesi
4	Türk Şirketi 4	166	6	16	2	16	40	- Kuveyt Uluslararası Havalimanı Terminal 2, Kuveyt: Yeni yolcu terminali inşaatı - Dubai Metrosu Mavi Hat, BAE: Şehir içi raylı sistem altyapısı projesi
5	Türk Şirketi 5	64	8	10	5	0	23	- Aktau-Beyneu Otoyolu, Kazakistan: Otoyol inşaatı - Saraybosna Otoyolu Kesimleri, Bosna-Hersek: Otoyol ve tünel inşaatı
6	Türk Şirketi 6	36	0	2	0	1	3	Şam Uluslararası Havalimanı, Suriye: Havalimanı rehabilitasyonu ve kapasite artırımı

1.İsı haritasındaki rakamlar şirketlerin internet sitelerinde tespit edilen kamuya açık projeleri göstermekte olup şirketlerin tüm proje portföyünü yansıtmayabilir, bölgesel sınıflandırmalar projelerin konumuna göre yapılmıştır.

Kaynak: Şirket internet siteleri, masaüstü araştırması, EY-Parthenon analizi



Önde gelen Türk yükleniciler, çeşitli referans projelerle desteklenen geniş ulaştırma altyapısı segmentlerinde güçlü kabiliyetler sergilemektedir

Seçili rakiplerin ulaştırma altyapısı kabiliyetleri ve Türkiye'deki öne çıkan projeleri

#	Şirket	Odaklanılan ulaştırma altyapısı segmentleri ¹				Türkiye'deki seçili öne çıkan ulaştırma projeleri
		Karayolları ve otoyollar	Köprüler ve tüneller	Demiryolu ve metro	Havalimanları	
1	Türk Şirketi 1	✓	✓	✓	-	- Kuzey Marmara Otoyolu, Nakkaş-Başakşehir Kesimi, 1,6 km uzunluğundaki eğik askılı köprü dahil - Mersin-Adana-Osmaniye-Gaziantep Yüksek Standartlı Demiryolu
2	Türk Şirketi 2	✓	✓	✓	✓	- İstanbul Havalimanı, ortaklık - Kuzey Marmara Otoyolu, Kınalı-Odayeri Kesimi, ortaklık - Konya-Karaman demiryolu hattının çift hatlı hale getirilmesi, ortaklık
3	Türk Şirketi 3	✓	✓	✓	✓	- Yavuz Sultan Selim Köprüsü ve Kuzey Çevre Otoyolu, ortaklık - Zafer Havalimanı, Yap-İşlet-Devret modeliyle geliştirilmiş ve IC İçtaş tarafından işletilmektedir - T26 Demiryolu Tüneli, Ankara-İstanbul Yüksek Hızlı Demiryolu koridoru, ortaklık
4	Türk Şirketi 4	✓	✓	✓	✓	1915 Çanakkale Köprüsü ve Malkara-Çanakkale Otoyolu, ortaklık - Antalya-Alanya Otoyolu - İstanbul Havalimanı, ortaklık
5	Türk Şirketi 5	✓	✓	✓	✓	- İstanbul Havalimanı, 25 yıllık işletme hakkı dahil - Kuzey Marmara Otoyolu, Kurtköy-Akyazı Kesimi, ortaklık - Ankara Yüksek Hızlı Tren Garı, Yap-İşlet-Devret modeliyle geliştirilmiştir, ortaklık
6	Türk Şirketi 6	✓	✓	✓	✓	- İstanbul Havalimanı, ortaklık - Kuzey Marmara Otoyolu, Kınalı-Odayeri Kesimi, ortaklık - Dudullu-Bostancı Metrosu, ortaklık

1.Segment deneyimi ve seçili projeler kamuya açık bilgilere dayanmakta olup tüm proje portföyünü kapsamamaktadır, bazı projeler çok şirketli ortak girişimler veya konsorsiyumlar aracılığıyla hayata geçirilmiş olup şirketlerin projelerdeki rolleri farklılık gösterebilir.

Kaynak: Şirket internet siteleri, masaüstü araştırması, EY-Parthenon analizi



Sınırlı faaliyet



Temel faaliyet alanı

| İçerik

- Yönetici özeti
- Türkiye ulaştırma altyapısı / kamu-özel iş birlikleri pazar görünümü
 - Genel pazar görünümü
 - Talep ve arz dinamikleri
 - Rekabet ortamı
- **Sonuç**

Uzun vadeli yatırımlar, artan mobilite ve KÖİ portföyü ulaştırma altyapısındaki büyümeyi desteklemektedir

Türk ulaştırma altyapısı ve KÖİ şirketleri için büyüme görünümü

Türk ulaştırma altyapısı ve KÖİ oyuncularını için büyüme görünümü



- 1 Uzun vadeli altyapı yatırım taahhüdü:** Türkiye'nin 2053 planı, karayollarına ayrılan 36,3 milyar Avro dahil olmak üzere toplam 189,3 milyar Avro'luk kümülatif altyapı yatırımı öngörmekte ve ağ genişlemesi, modernizasyon ve kapasite artışına yönelik fırsatların devamını desteklemektedir.
- 2 Artan mobilite ihtiyaçları ve karayolu kapasitesi gereksinimleri:** Türkiye'de trafiğe kayıtlı motorlu kara taşıtı sayısı 2006'daki 12,2 milyondan 2025'te 33,6 milyona yükselirken binek otomobil sahipliği AB-27 ortalamasının altında kalmaya devam etmekte ve önemli karayolu koridorlarında ilave kapasite ile hedefli iyileştirme ihtiyacını güçlendirmektedir.
- 3 Görünür karayolu KÖİ ve proje portföyü:** Türkiye, yerleşik bir operasyonel karayolu KÖİ portföyünün yanı sıra henüz işletmeye alınmamış yaklaşık 466 km'lik projeye sahip olup yatırım, finansman, EPC hizmetleri, işletme ve stratejik ortaklıklar açısından fırsatlar sunmaktadır.
- 4 KÖİ yenilemeleri ve uluslararası büyümeden kaynaklanan ilave fırsatlar:** KÖİ varlıklarının gelecekte kamuya devredilmesi yeniden ihale, özel sektör tarafından yeniden işletme ve varlık modernizasyonu fırsatları yaratabilirken Türk yükleniciler geniş ulaştırma kabiliyetlerinden ve uluslararası proje referanslarından yararlanarak yurt dışındaki seçili fırsatları değerlendirebilir.

Türk ulaştırma altyapısı şirketlerinin büyümesi seçici proje önceliklendirmesi ve doğru katılım modelini gerektirmektedir

Temel stratejik değerlendirme alanları

Türk ulaştırma altyapısı ve KÖİ oyuncularları için büyüme görünümü



1

Şirketler karayolları, otoyollar, köprüler, tüneller, demiryolları ve diğer ulaştırma altyapısı segmentlerindeki fırsatları nasıl önceliklendirmelidir?

2

Yaklaşan sıfırdan geliştirilecek projeler ve mevcut KÖİ varlıkları arasında hangileri yatırım ve işletme açısından en cazip fırsatları sunmaktadır?

3

Şirketler işletme süresi sona yaklaşan KÖİ varlıklarının olası yeniden ihalesi veya yeniden işletilmesi için kendilerini nasıl konumlandırabilir?

4

KÖİ yatırımı, EPC hizmetleri, işletme ve stratejik ortaklıklar arasında en uygun katılım modeli nedir?

5

Şirketler proje getirileri ile inşaat, finansman, trafik talebi ve KÖİ kaynaklı riskler arasındaki dengeyi nasıl sağlamalıdır?

6

Türk ulaştırma altyapısı şirketleri yerel kabiliyetlerinden ve proje referanslarından yararlanarak uluslararası pazarlarda seçici bir şekilde nasıl büyüebilir?

EY-Parthenon hakkında

Dönüşüm odaklı strateji ve kurumsal finansman yetkinliklerimizi bir araya getirerek, teoride değil uygulamada sonuç veren çözümler sunuyoruz.

EY ekosisteminden aldığımız güçle, hızla değişen günümüz dünyasında strateji danışmanlığını yeniden tanımlıyoruz. Derin sektör uzmanlığımızı, yapay zekâ destekli yenilikçi teknolojiler ve yatırımcı bakış açısıyla birleştirerek; CEO'lar, yönetim kurulları, özel sermaye yatırımcıları ve kamu kurumlarıyla her adımda birlikte çalışıyor, geleceği güvenle şekillendiriyoruz.

Kurumsal finansman hizmetleri

- Birleşme ve satın alma
- Finansal yeniden yapılandırma
- Sermaye ve borç danışmanlığı
- Durum tespiti danışmanlığı

Strateji hizmetleri

- Kurumsal strateji
- Büyüme stratejisi
- Ticari strateji
- Dijital strateji
- İşlem stratejisi

Dünya genelinde
42.000+
strateji profesyoneli



Ekibimiz



Cem amlı
Şirket Ortağı
EY-Parthenon Türkiye
cem.camli@parthenon.ey.com



Berke Yalın
Kıdemli Müdür
EY-Parthenon Türkiye
berke.yalin@parthenon.ey.com



Gizem Kırmızıoğlu
Kıdemli Uzman
EY-Parthenon Türkiye
gizem.kirmiziloglu@parthenon.ey.com



Gonca Berkan
Kıdemli Uzman
EY-Parthenon Türkiye
gonca.berkan@parthenon.ey.com



Burçak Göksel
Kıdemli Uzman
EY-Parthenon Türkiye
burcak.goksel@parthenon.ey.com



Cansu Yorgancı
Uzman
EY-Parthenon Türkiye
cansu.yorganci@parthenon.ey.com

EY | Daha iyi bir çalışma dünyası oluşturun

EY olarak, müşterilerimiz, çalışanlarımız, toplum ve dünyamız için değer yaratırken sermaye piyasalarında güveni inşa ediyor ve bu şekilde daha iyi bir çalışma dünyası oluşturun.

Veri, yapay zekâ ve ileri teknolojiden yararlanarak müşterilerimizin geleceği güvenle şekillendirmesine, günümüzde ve gelecekte karşılaşabilecekleri sorunlara çözüm üretmelerine yardımcı oluyoruz.

EY ekipleri olarak bağımsız denetim, danışmanlık, güvence, hukuk, kurumsal finansman, strateji ve vergi hizmetleri sunuyoruz. Dünya çapında 150'den fazla ülkede, küresel ağıımız, kapsamlı iş birliklerimiz ve güçlü sektörel deneyimizle müşterilerimize hizmet veriyoruz.

Hep birlikte geleceği güvenle şekillendiriyoruz.

EY adı küresel organizasyonu temsil eder ve Ernst & Young Global Limited'in her biri ayrı birer tüzel kişiliğe sahip olan, bir veya daha çok, üye firmasını temsil edebilir. Sınırlı sorumlu bir Birleşik Krallık şirketi olan Ernst & Young Global Limited müşteri hizmeti sunmamaktadır. Kişisel Verileri Koruma Kanunu (KVKK) kapsamında; EY'nin kişisel verileri nasıl topladığı, kullandığı ve bireylerin sahip olduğu haklara dair bilgilere [ey.com/tr_tr/privacy-statement](https://www.ey.com/tr_tr/privacy-statement) adresinden ulaşabilirsiniz. EY üye şirketleri yerel kanunların yasakladığı bölgelerde hukuk hizmeti sunmaz. Daha fazla bilgi için lütfen [ey.com](https://www.ey.com) adresini ziyaret edin.

EY-Parthenon hakkında

EY-Parthenon, EY çatısı altında dünya genelinde strateji danışmanlığı hizmetleri sunan küresel bir markadır. EY-Parthenon ekipleri, şirketlere dönüşüm, strateji ve kurumsal finansman alanlarında uçtan uca hizmetler sunarak değer sağlamayı hedefler.

Birçok sektördeki derin uzmanlığıyla yenilikçi teknolojileri, yapay zekâ yeteneklerini ve yatırımcı bakış açılarını bir araya getiren EY-Parthenon; CEO'lar, yönetim kurulları, özel sektör ve kamu kurumlarıyla iş birliği içerisinde geleceği güvenle şekillendirir. Daha fazla bilgi için [ey.com/parthenon](https://www.ey.com/parthenon) adresini ziyaret edebilirsiniz.

© 2026 EY Türkiye
Tüm Hakları Saklıdır.

Sadece genel bilgi verme amacıyla sunulan bu yayın muhasebe, vergi, hukuk veya diğer profesyonel hizmetler alanında geçerli bir kaynak olarak kullanılması amacıyla hazırlanmamıştır. Belirli bir konuya ilişkin olarak ilgili danışmana başvurulmalıdır.

[ey.com/tr](https://www.ey.com/tr)

[linkedin.com/ernstandyoung](https://www.linkedin.com/ernstandyoung)
[instagram.com/eyturkiye](https://www.instagram.com/eyturkiye)
x.com/EY_Turkiye
[facebook.com/ErnstYoungTurkiye](https://www.facebook.com/ErnstYoungTurkiye)