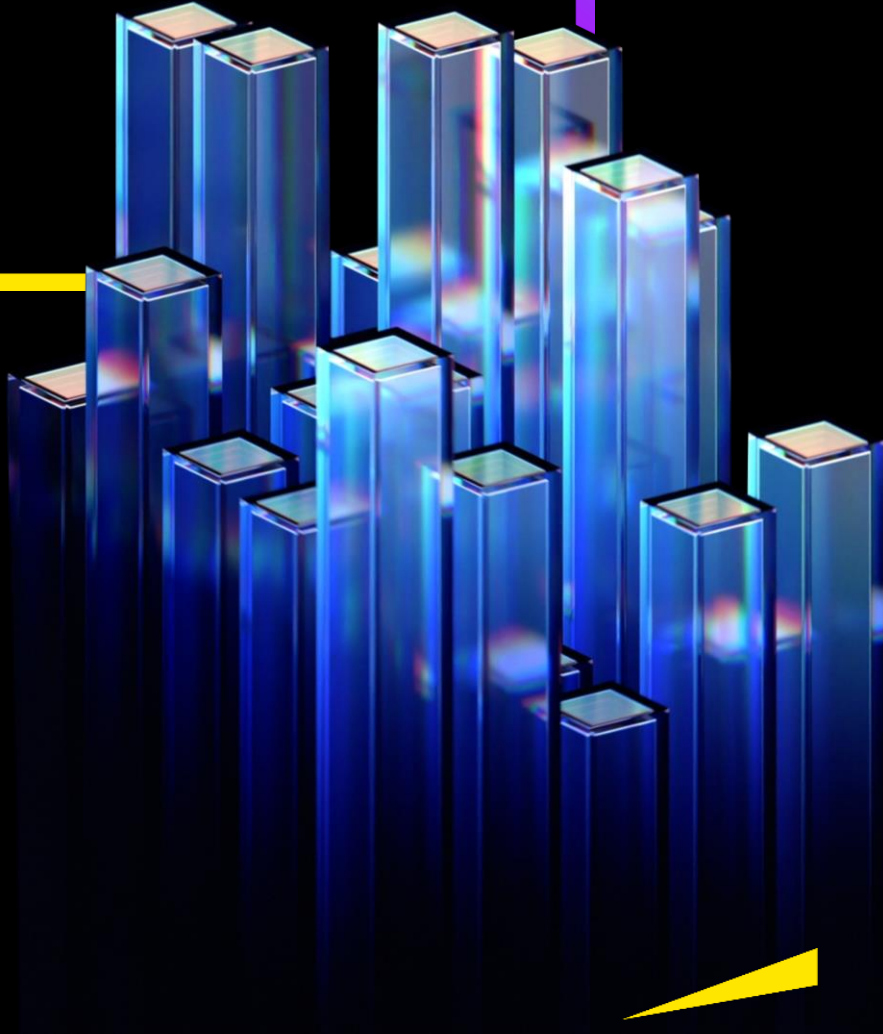


EY Girişimcilik Barometresi 2025

Türkiye



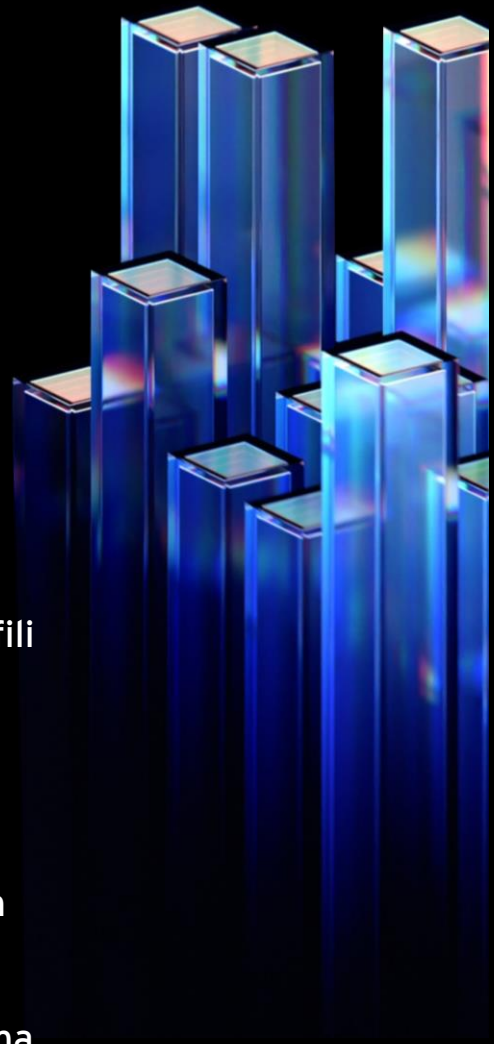
The better the question. The better the answer.
The better the world works.

EY

Shape the future
with confidence

içindekiler

- 03 Önsöz
- 04 Metodoloji
- 05 Yönetici özeti
- 07 Türkiye katılımcı profili
- 09 Anket bulguları
- 10 İnovasyon
- 12 Yapay zekâ
- 14 Yatırım ve finansman
- 15 İş gücü
- 17 Birleşme ve satın alma
- 18 Sürdürülebilir büyüme
- 20 Girişimcilik ekosistemi
- 21 Aile şirketleri
- 22 Girişimcilik ekosisteminin gelişimi için öneriler
- 23 Ekip



EY Girişimcilik Barometresi 2025; Orta, Doğu ve Güneydoğu Avrupa bölgesinde Türkiye'nin de dahil olduğu 16 ülkeden 1.000'in üzerinde girişimciyle yapılan kapsamlı bir anketin bulgularını ortaya koyuyor. Bölge çapındaki girişimcilik ekosisteminin mevcut durumunun analiz edilmesini, gelişim alanlarının belirlenmesini ve paydaşlar arasında farkındalığın artırılmasını amaçlayan araştırma, işletmelerin karşılaştığı zorluklara ve fırsatlara dair içgörü sunuyor. Anketin gerçekleştirildiği bölge genelinde birçok girişimci önümüzdeki yıl için büyüme konusunda iyimser olduğunu ifade ederken, aynı zamanda ekonomik belirsizlikler, mevzuat değişiklikleri ve yetenek eksiklikleri gibi zorluklarla başa çıkıyor. Araştırma sonuçları inovasyon, yapay zekâ, yatırım ve finansman, iş gücü, birleşme ve satın alma, sürdürülebilir büyüme, girişimcilik ekosistemi ve aile şirketleri olarak 8 başlıkta ele alınırken, özellikle inovasyon ve dijital dönüşüm ana temalar olarak öne çıkıyor.

EY Türkiye olarak, araştırmanın Türkiye sonuçları özelinde hazırladığımız bu rapor bölge geneline paralel şekilde Türkiye'deki girişimcilerin önümüzdeki yıl inovasyon, yapay zekâ, dijital yatırım ve insan kaynağı, iş gücü yönetimi gibi alanlara stratejik şekilde odaklandığını ortaya koyuyor. Araştırmanın öne çıkan bulgularından biri olarak, Türkiye'de yapay zekâ kullanım oranının %74 ile bölge geneli ortalaması olan %61'in üzerinde yer alması dikkat çekiyor.

Anket bulguları incelendiğinde birçok işletme çeşitli zorluklarla karşı karşıya kalırken, sürdürülebilir büyüme için daha elverişli bir girişimcilik ortamının teşvik edilmesi amacıyla düzenlemelere duyulan ihtiyacın öne çıktığı anlaşılıyor. Ayrıca, girişimcilik ekosisteminin gelişimi için öneriler içeren bu rapor, stratejik kararlara rehberlik edebilecek bilgiler sunarak hem girişimciler hem de politika yapıcılar için önemli bir kaynak görevi görüyor.

Araştırmamızın bu dinamik ortamdaki potansiyeli ortaya çıkararak tüm paydaşlara fayda sağlamasını umuyoruz.

EY Türkiye

Metodoloji

Bu rapor için veriler, Şubat ve Mart 2025 tarihlerinde gerçekleştirilen anonim bir çevrim içi anket aracılığıyla toplandı. Anket; aile işletmeleri, start-up'lar ve çeşitli sektörlerdeki diğer özel işletmelerin sahipleri dahil olmak üzere, 16 ülkede (Bulgaristan, Çekya, Estonya, Hırvatistan, Kıbrıs, Letonya, Litvanya, Macaristan, Malta, Polonya, Romanya, Sırbistan, Slovakya, Slovenya, Türkiye ve Yunanistan) yer alan birçok girişimcinin katılımıyla gerçekleştirildi.

Araştırmanın temel amacı, Orta, Doğu ve Güneydoğu Avrupa'da girişimciliğin mevcut durumunu analiz etmektir. Araştırma ile, girişimciliğin ve aile şirketlerinin genel ekonomik ortamdaki hayati rolünün bilinciyle, bölgesel eğilimlerin vurgulanması ve paydaşlar tarafından kullanılabilecek uygulanabilir içgörüler edilmesi amaçlandı. Sonuç olarak, girişimcilerin karşılaştığı zorlukların ve fırsatların anlaşılması, daha destekleyici ve güçlü bir girişimcilik ekosisteminin gelişimine katkıda bulunulması hedeflendi.

Yönetici özetı

İnovasyon

Araştırma verileri, Türkiye'deki girişimcilerin inovasyona büyük bir önem verdiğini gösterirken, girişimlerin %49'unun mevcut süreçleri iyileştirmeye ve %51'inin organizasyonel inovasyona odaklandığını ortaya koyuyor. Bu durum, operasyonel verimliliği ve uyum sağlama yeteneğini artırarak hızla değişen piyasa koşullarında rekabet avantajını sürdürebilmek için hayati önem taşıyor.

Türkiye'deki işletmelerin dijital araç kullanımında yüksek benimsenme oranları, %74'ünün gelişmiş web sitesi ve %79'unun CRM sistemleri kullanımı; proaktif bir girişimci yaklaşımını yansıtarak büyümeyi destekliyor. Aynı zamanda günümüzün rekabetçi ortamında başarı için gerekli olan müşteri etkileşim stratejilerini teşvik ediyor.

Yapay zekâ

Türkiye'deki girişimciler, yapay zekâyâ güven duyuyor ve şirketler bu teknolojiye önemli ölçüde yatırım yapmaya istekli olduğunu belirtiyor. Ayrıca, şirketler hata oranını azaltmaya ve kalite kontrolüne öncelik vererek, operasyonel verimliliği artırmayı hedefliyor; bu sonuç da yapay zekânın verimlilik faydaları konusunda %76'lık bir iyimserlikle yansıtılıyor.

Ancak, bu iyimserliğe rağmen %41'i fikri mülkiyet riskleri konusunda endişelerini dile getirirken, %48'i ise yasal düzenlemelerin getirebileceği zorlukları vurguluyor. Bu durum, yapay zekânın benimsenme sürecinde stratejik bir yönlendirme ihtiyacı olduğunu gösteriyor. Türkiye'de şirketlerin süreç otomasyonuna odaklanması, operasyonel mükemmeliyet konusundaki kararlılığı daha da vurguluyor.

Yatırım ve finansman

Türkiye'deki girişimciler arasında yeni tesisler açmayı planlayanların oranının %19 ve ekonomik risklerden endişe duyanların oranının %60 olması, şirketlerin temkinli bir genişleme yaklaşımı sergilediklerini gösteriyor. Bu durum, önümüzdeki yıl yatırım kararlarını etkileyebilecek olan piyasa koşullarındaki belirsizliği yansıtıyor.

Dijital dönüşüme yönelik güçlü bir odaklanma gözlemleniyor; şirketlerin %65'i BT sistemlerine yatırım yapmayı planlarken, krediye olan bağımlılığın %16 ile düşük seviyelerde kaldığı görülüyor. Bu durum, kendi kendine sürdürülebilir büyüme ve kârları yeniden yatırma tercihinin bir göstergesi olarak karşımıza çıkıyor.

İş gücü

Türkiye'deki girişimcilerin yalnızca %7'si iş gücünü azaltmayı planlıyor. Ancak, şirketlerin %58'i nitelikli yetenekleri işe almakta ve elde tutmakta zorluk yaşıyor; bu durum, rekabetçi bir iş piyasasını ve işe alım çabalarını etkileyen önemli bir yetenek açığını yansıtıyor.

Temkinli bir işe alım yaklaşımı hakim olurken; girişimlerin %42'sinin mevcut çalışan seviyelerini koruduğu gözlemleniyor. Zorluklar arasında iş gücü yeteneklerini iş stratejileriyle uyumlu hale getirmek ve iş gücü maliyetlerini yönetmek bulunuyor. Bu durum, gelişen piyasa taleplerine yanıt vermek için eğitim ve etkili işe alım stratejilerine odaklanmanın gerekliliğini ortaya koyuyor.

Yönetici özetı

Bırleşme ve satın alma

Türkiye'de, girişimcilerin %12'si işletmelerinin bir kısmını satmaya açık olurken, %60'ı değer artırımı için stratejik şirket satışlarını tercih ediyor. Ancak, %33'ü net bir çıkış planına sahip olmadığı anlaşıyor. Bu durum, temkinli bir iyimserlik içinde halefiyet stratejileri konusunda daha iyi bir rehberliğe ihtiyaç duyulduğunu vurguluyor.

Sürdürülebilir büyüme

Türkiye'deki girişimciler önemli zorluklarla karşı karşıya kalırken; %93'ü yüksek işletme maliyetlerinden, %88'i ise döviz kuru dalgalanmalarından endişe duyduğunu belirtiyor. Ayrıca, %72'si krediye erişim konusunda zorluk yaşıyor ve bu durum, mevcut ekonomik ortamda yatırım ve büyüme önündeki engelleri vurguluyor. İş gücü maliyetleri ve enflasyon, işletmelerin en kritik endişeleri arasında yer alıyor. Tüm bu baskılara rağmen şirketlerin %51'inin teknoloji yeniliklerine öncelik vermesi, ekonomik zorluklar ve finansal yönetim ihtiyaçları arasında sistem modernizasyonuna ve operasyonel verimliliğe yönelik kararlılığı gösteriyor.

Girişimcilik ekosistemi

Türkiye'deki girişimciler, yasal düzenlemeleri hem zorluk hem de fırsat olarak görüyor ve %37'si iş gücündeki yetenek açıklarını gidermek için inovasyon ve eğitim girişimlerine ihtiyaç duyulduğunu vurguluyor. Şirketlerin %70'i ekonomik belirsizlikleri engel olarak belirtirken, %33'ü ise mevcut koşulları olumlu değerlendiriyor. Ayrıca, anket katılımcıları Türkiye'de sektör bazlı büyüme ve destekleyici girişimler konusunda iyimser olduğunu belirtiyor.

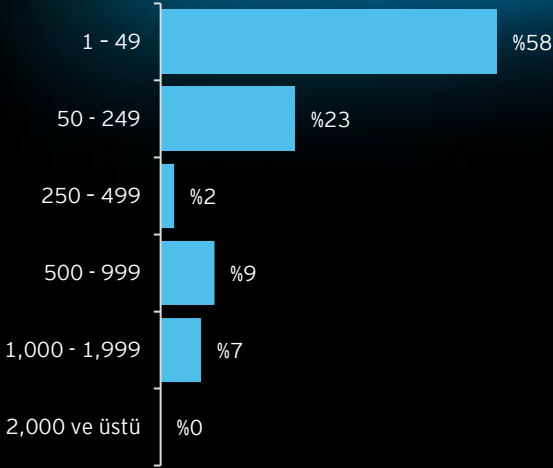
Aile şirketleri

Türkiye'deki aile şirketlerinin, halefiyet planlamasında dış danışmanlardan yeterince destek almadığı görülüyor. Bu durumun potansiyel anlaşmazlıklara ve yapılandırılmamış geçişlere yol açtığı söylenebilir. Aynı zamanda, bu durum yönetimde profesyonel rehberliğe olan ihtiyacı vurguluyor. Bununla birlikte, aile şirketlerinin %45'i halefiyet planlarına sahip değilken, %25'inin sermayeye erişimde zorluklar yaşadığı görülüyor. Türkiye'de faaliyet gösteren aile işletmelerinin, büyüme fırsatlarını ve rekabetçiliği artırmak için bu konuları göz önünde bulundurması önem taşıyor.

Türkiye katılımcı profili

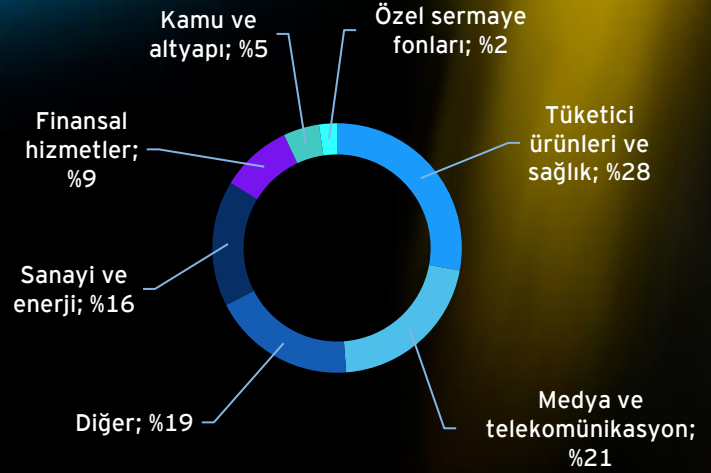
Şekil 1.*

Şirketinizin toplam çalışan sayısı nedir?



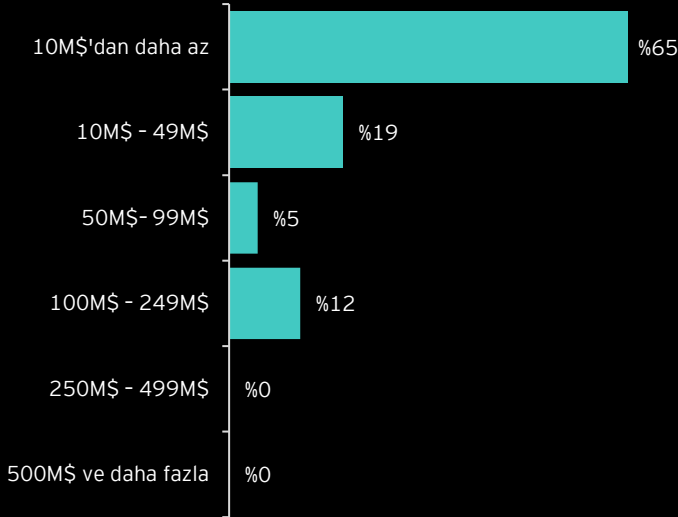
Şekil 2.*

Birincil sektörünüzü en iyi hangisi tanımlıyor?



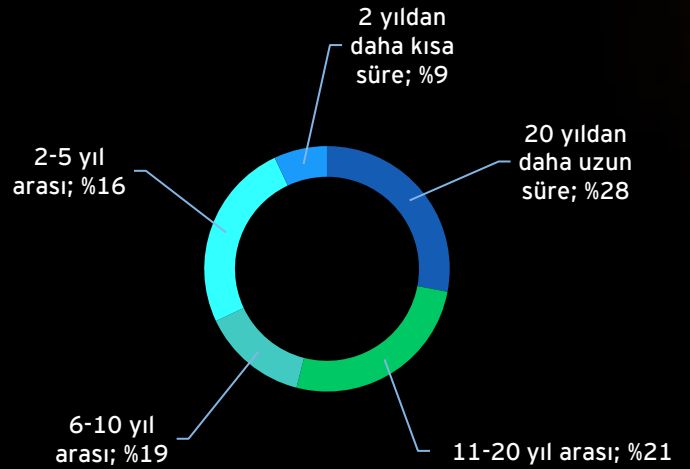
Şekil 3.*

Şirketinizin son mali yıldaki yıllık geliri ne kadardı?



Şekil 4.*

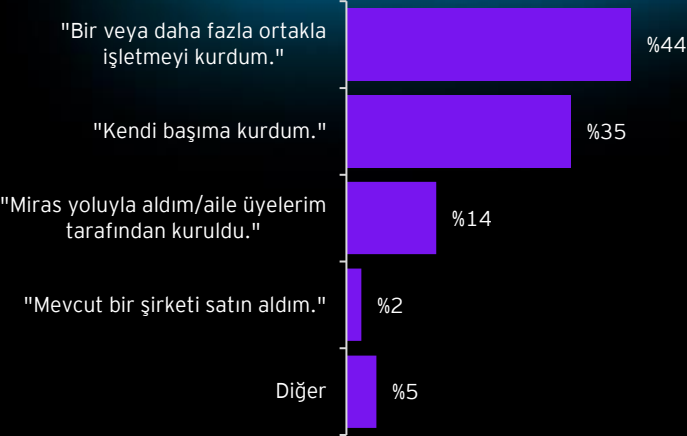
Şirketiniz kaç yıl önce kuruldu?



Türkiye katılımcı profili

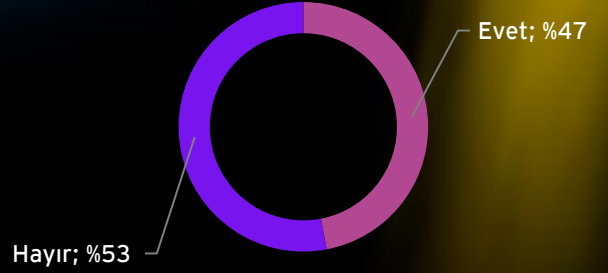
Şekil 5.*

Şirketiniz nasıl kuruldu?



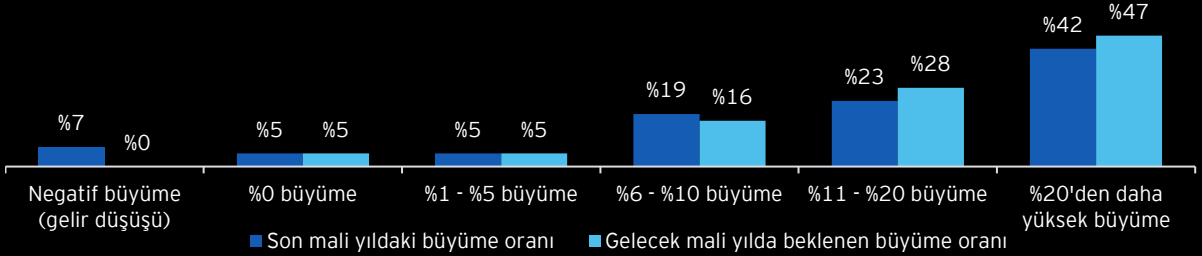
Şekil 6.*

Şirketiniz bir aile şirketi veya girişimi mi?



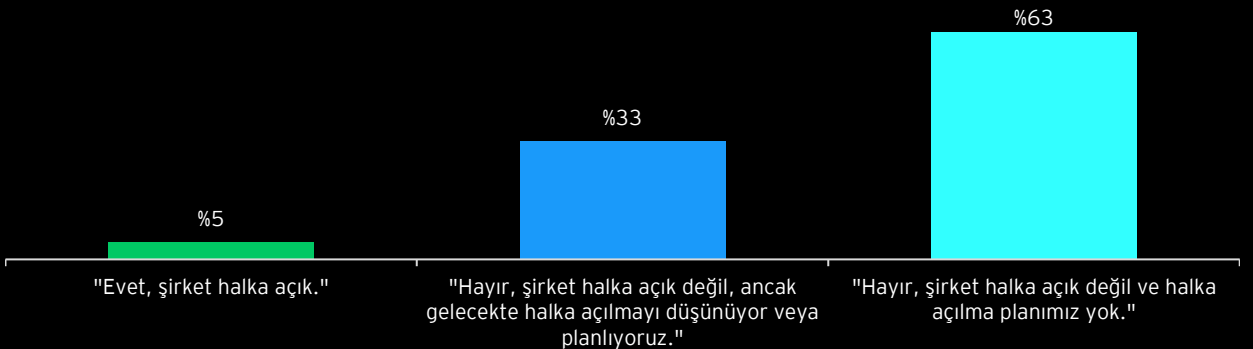
Şekil 7.*

Şirketinizin gelir büyüme oranı (son mali yıl ve gelecek mali yıl) nedir?



Şekil 8.*

Şirketiniz halka açık bir şirket mi?



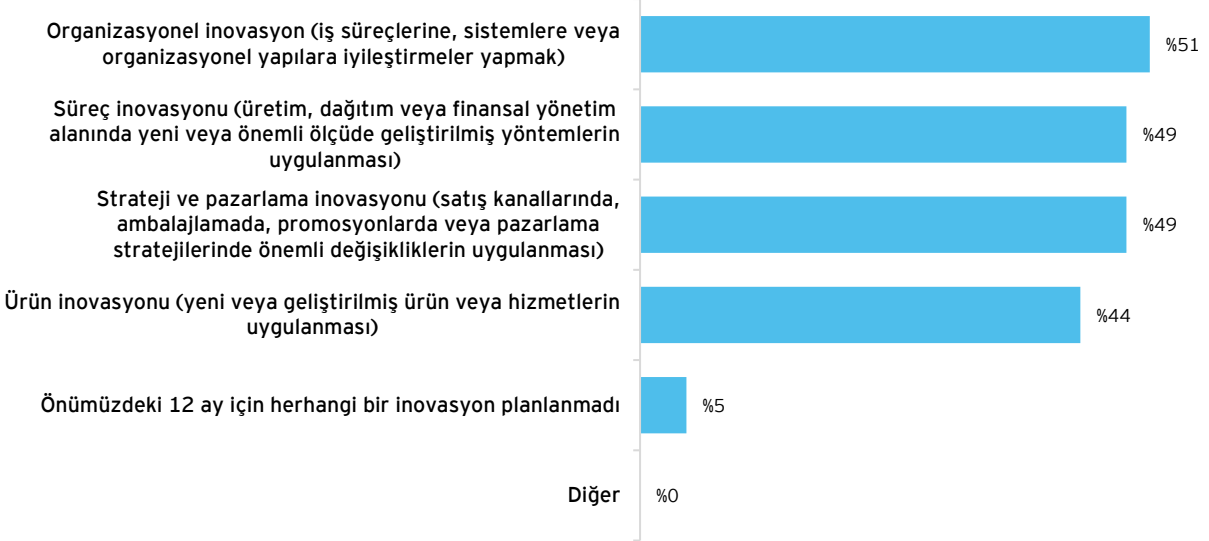
Anket bulguları

İnovasyon

Türkiye'deki girişimcilerin organizasyonel ve süreç inovasyonuna odaklanması, girişimcilik ortamında verimliliği ve uyum sağlama yeteneğini artırmaya yönelik proaktif bir yaklaşımı vurguluyor.

Şekil 9.*

Önümüzdeki 12 ay için temel inovasyon alanlarınız nelerdir?



Gözlemler

- Türkiye'deki süreç inovasyonu oranının (%49) yüksek olması, hızla değişen piyasa ortamında rekabet avantajını sürdürebilmek için operasyonel verimliliği artırmaya yönelik bir kararlılığı gösteriyor. Bu odaklanma, verimliliğin ve maliyet etkinliğinin iyileşmesini sağlayabilir.
- İnovatif faaliyetler planlamayan firmaların nispeten düşük oranı (%5), Türkiye'deki girişimciler arasında proaktif bir yaklaşımın olduğunu gösteriyor. Bu yenilik yapma isteği, zorluklar karşısında büyüme ve uyum sağlama konusunda olumlu bir bakış açısını yansıtıyor.

Türkiye'de strateji ve pazarlama inovasyonu (%49) bölge geneline (Orta, Doğu ve Güneydoğu Avrupa) kıyasla (%38) daha güçlü bir eğilim gösteriyor; bu durum satış kanallarını, tanıtım ve pazarlama stratejilerini geliştirmeye odaklanıldığını gösteriyor.

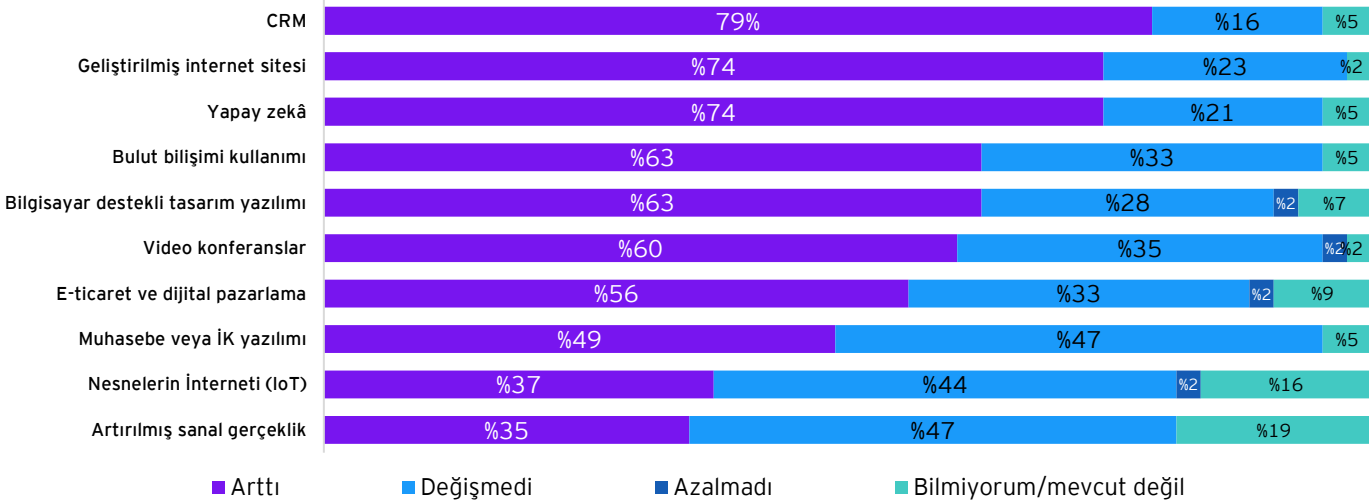
Ayrıca, bölge genelinde ürün inovasyonu konusu önceliklendirilirken (%53), Türkiye'deki oranın (%44) nispeten daha düşük olduğu görülüyor. Bu durum, ülkemizde yeni ürün geliştirmeye yönelik daha temkinli bir yaklaşım sergilendiğini gözler önüne seriyor.

İnovasyon

Türkiye'deki girişimciler, operasyonel verimliliği ve iş uygulamalarındaki inovasyonu artırmak için müşteri ilişkileri yönetimi (CRM) sistemlerini ve bulut gibi dijital teknolojileri giderek daha fazla benimsiyor.

Şekil 10.*

Aşağıdaki dijital teknolojilerin iş operasyonlarınızda kullanım şekli son 12 ayda nasıl değişti?



Gözlemler

- Türkiye'deki girişimciler arasında geliştirilmiş internet sitesi kullanımındaki (%74) önemli artış, günümüz dijital pazarında müşteri çekmek için çevrim içi varlığı artırma konusundaki güçlü istekliliği vurguluyor.
- Bulut bilişiminin %63'lük benimsenme oranı; Türkiye'deki girişimcilerin esneklik ve ölçeklenebilirliğe odaklandığını, inovasyonu teşvik etmek için daha iyi kaynak erişimi ve iş birliği sağladığını gösteriyor.
- Bilgisayar destekli tasarım yazılımına olan artan ilgi (%63), yenilik ve yaratıcılığa yönelik bir yönelimi yansıtarak ürün geliştirme süreçlerini iyileştiriyor ve Türkiye'deki girişimcilerin kendi pazarlarında rekabetçi kalmalarını destekliyor.

Türkiye'de CRM sistemlerinin benimsenmesinde %79'luk bir artış gözlemlenirken, bölge genelinde bu oranın %52 olduğu görülüyor. Bu durum, Türkiye'nin girişimcilik ortamında müşteri etkileşimi ve ilişki yönetimine daha güçlü bir odaklanma olduğunu vurguluyor.

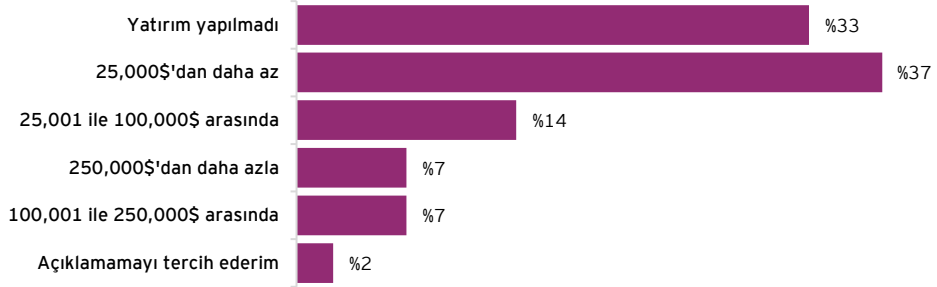
Türkiye'de yapay zekâ kullanımı artış gösteriyor; girişimcilerin %74'ü artan bir kullanım olduğunu söylerken, bölge genelinde bu oranın %61 olduğu görülüyor. Bu durum, Türkiye'deki girişimcilerin operasyonel verimlilik ve yenilik için yapay zekâ teknolojilerini kullanma eğiliminde olduklarına işaret ediyor.

Yapay zekâ

Yapay zekâ yatırımlarına ve operasyonel verimlilikte iyileştirmelere güçlü bir ilgi olduğu görülüyor. Bu durum, girişimcilik çabalarında üretkenliği ve kalite kontrolünü artırma yönündeki duruşu vurguluyor.

Şekil 11.*

Şirketinizin son üç yıl içinde yapay zekâ alanına yatırımı ne kadardır?



Şekil 12.*

Yapay zekânın önümüzdeki beş yıl içinde şirketinizi nasıl etkileyeceğini düşünüyorsunuz?



Bölgesel olarak bakıldığında, yapay zekâya yatırım yapmama oranının %43 ile Türkiye'nin üzerinde (%33) bir oran gösteriyor, bu durum da bölge genelinde yapay zekânın benimsenmesine yönelik daha temkinli bir yaklaşıma işaret ediyor ve yatırım için potansiyel engelleri yansıtır.

Bölge genelindeki anket katılımcılarının %68'i yapay zekânın operasyonel verimliliği önemli ölçüde artırmasını beklerken, Türkiye'de bu oran %76 olarak karşımıza çıkıyor. Bu durum, Türkiye'de yapay zekânın verimliliği ve operasyonel süreçleri iyileştirme potansiyeline dair daha büyük bir iyimserlik olduğunu gösteriyor.

* EY Girişimcilik Barometresi 2025 Anketi

Gözlemler

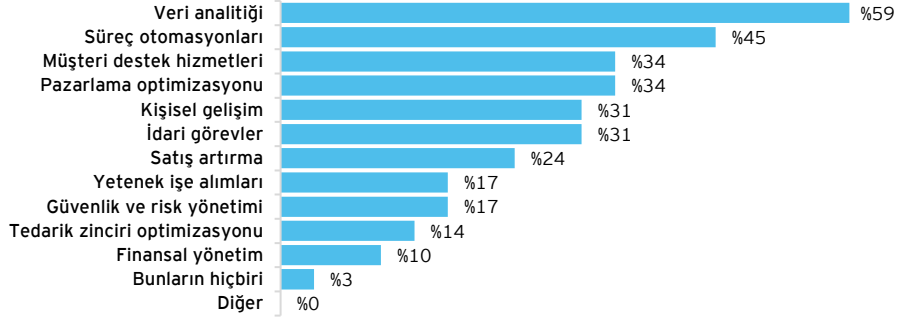
- Türkiye'deki girişimcilerin yapay zekâ alanına yönelik yatırım dağılımı, 25,001 dolar ile 100,000 dolar arasında yatırım yapmaya istekli olan %14'lük dilimi gösteriyor. Bu oran, şirketlerin sadece bir kısmının yapay zekâya daha fazla kaynak ayırmaya hazır olduğunu ve bunun potansiyel faydalarına inandığını gözler önüne seriyor.
- Türkiye'deki girişimcilerin %62'si, yapay zekâ ile hata oranını azaltmayı ve kalite kontrol süreçlerini iyileştirmeyi önceliklendiriyor. Bu durum ürün ve hizmet kalitesini artırmaya yönelik güçlü odaklanmayı vurgularken, aynı zamanda pazardaki operasyonel mükemmeliyet ve müşteri memnuniyetine olan bağlılığı yansıtır.

Yapay zekâ

Türkiye'deki girişimciler, özellikle veri analitiği ve süreç otomasyonu alanında yapay zekâyâ güçlü bir bağlılık gösterirken, aynı zamanda veri gizliliği ve belirsiz regülasyonlar konusundaki endişelerini de dile getiriyor. Bu durum, şirketlerin stratejik kararlarını şekillendiriyor.

Şekil 13.*

Aşağıdaki alanlardan hangilerindeki iş operasyonlarınızda yapay zekâ uyguladınız?



Şekil 14.*

Aşağıdakilerden hangileri yapay zekâyı iş süreçlerinizde kullanma konusunda sizi endişelendiriyor?



Gözlemler

- Türkiye'de müşteri destek hizmetlerinde yapay zekâ kullanımının %34 seviyesinde olduğu görülüyor. Bu durum, müşteri etkileşimlerini artırmak ve hizmet sunumunu iyileştirmek için yapay zekâ destekli çözümlerin kullanılmasına yönelik bir eğilimi yansıtıyor. Bu eğilim, rekabetçi bir pazarda kritik önem taşıyor.
- Türkiye'deki anket katılımcılarının %41'i, fikri mülkiyet riskleri konusunda endişelerini dile getiriyor ve bu durum, şirketlerin yapay zekâ tarafından üretilen içeriklerle ilgili potansiyel telif hakkı sorunlarını etkili bir şekilde aşmak için stratejiler geliştirmelerinin gerekliliğini vurguluyor.

Türkiye'deki girişimciler (%45), süreç otomasyonuna bölge geneline (%35) kıyasla daha fazla önem veriyor ve bu durum, Türkiye'deki şirketlerin yapay zekâ teknolojileri aracılığıyla operasyonel verimliliği artırma konusunda daha keskin bir yaklaşım sergilediğinin altını çiziyor.

Ancak yapay zekâ kullanımına yönelik açık yasal düzenlemelerin eksikliği konusundaki endişeler, Türkiye'de (%48) bölge geneline (%38) göre önemli ölçüde daha yüksektir. Bu olgu, Türkiye'deki girişimciler arasında regülatif zorluklara dair artan bir farkındalığın ve endişenin var olduğunu öne sürüyor.

Yatırım ve finansman

Türkiye'deki girişimciler, ekonomik belirsizlikler karşısında dijital dönüşüme yatırım yapma konusunda kararlı olurken, sürdürülebilir büyüme ve operasyonel verimliliği desteklemek için öz kaynak finansmanına vurgu yapıyor.

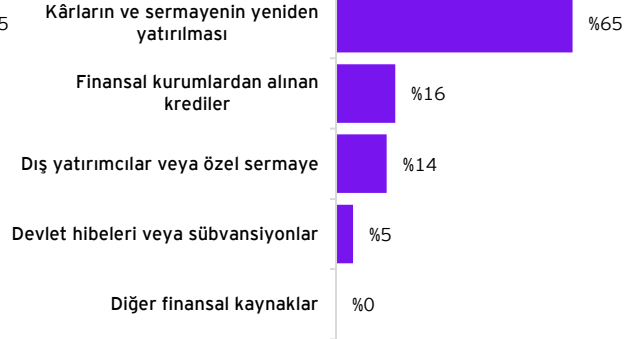
Şekil 15.*

Önümüzdeki 12 ay içinde aşağıdaki alanlara yatırım yapmayı düşünüyor musunuz?



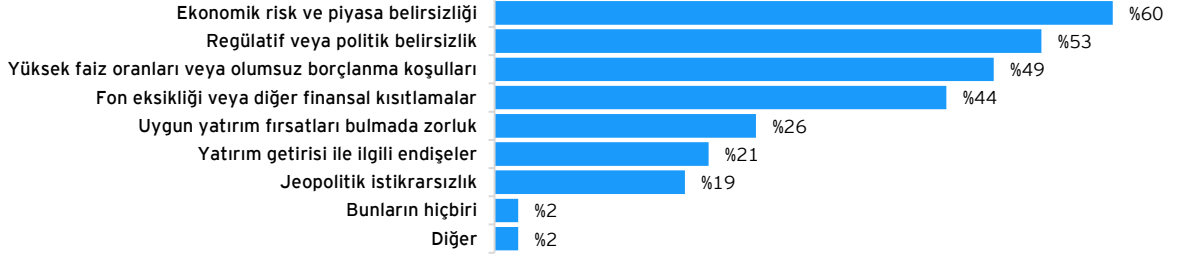
Şekil 16.*

Şirketinizin birincil finansman kaynağı nedir?



Şekil 17.*

Şirketinizin önümüzdeki 12 ay içindeki yatırım planlarını potansiyel olarak engelleyebilecek faktörler nelerdir?



Türkiye'nin, BT sistemleri ve yazılım güncellemelerine yatırım yapma oranında (%65) bölge geneline (%58) kıyasla daha yüksek bir orana sahip olması; şirketlerin dijital dönüşüme daha fazla odaklandığını gösteriyor.

Regülatif veya siyasi belirsizliklerin Türkiye'deki şirketler (%53) için bölge geneline (%37) kıyasla daha etkili olması, bölge genelinde daha az belirsizlik olduğunu gösteriyor.

Bölge geneline benzer şekilde Türkiye'deki şirketler de (%65) kârlarını ve kendi fonlarını yeniden yatırmaya büyük ölçüde istekli olduğu görülüyor. Ancak dış yatırımcıya veya özel sermayeye bağımlılığının (%16) bölgeye kıyasla (%20) daha düşük olması güçlü bir öz kaynak finansmanı yaklaşımının varlığına işaret ediyor.

* EY Girişimcilik Barometresi 2025 Anketi

Gözlemler

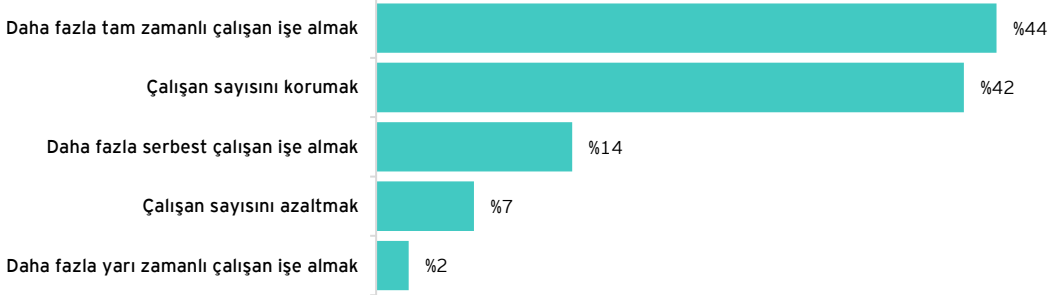
- Yeni tesis kurmayı planlayan Türkiye'de faaliyet gösteren şirketler (%19), genişlemeye yönelik temkinli bir yaklaşım sergiliyor. Bu durum, büyüme konusuna ilgi olmasına rağmen, birçok girişimcinin diğer yatırımları önceliklendirebileceği veya piyasa koşulları hakkında belirsizlik yaşayabileceği anlamına geliyor.
- Ekonomik risk ve piyasa belirsizliği konusundaki endişe (%60), Türkiye'deki girişimcilerin zorlu bir ekonomik ortamda hareket ettiğini gösteriyor. Bu durum, önümüzdeki yılın yatırım kararlarını etkileyebilir.
- Türkiye'deki şirketlerin %5'inin devlet hibeleri veya sübvansiyonlarını birincil finansman kaynağı olarak belirlemesi, kamu finansmanına sınırlı bir bağımlılığı vurguluyor. Bu durum, girişimcilerin sürdürülebilir büyümeye odaklandığını ve dış finansal desteğe daha az bağımlı olduğunu gösterebilir.

İş gücü

Türkiye'de tam zamanlı çalışanlara yönelik güçlü bir talep bulunsa da rekabetçi maaşlar sunma ve gerekli beceri seviyesine sahip adaylar bulma konusunda zorluklar yaşandığı görülüyor.

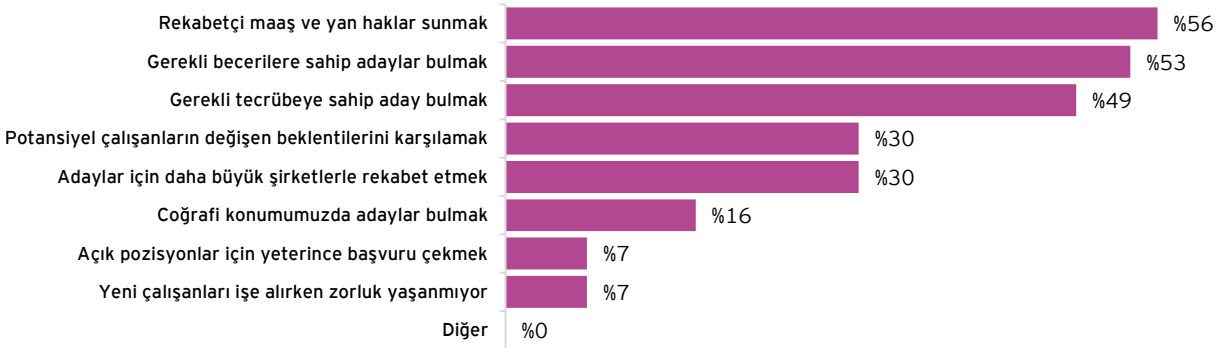
Şekil 18.*

Önümüzdeki 12 ay içinde işe alım süreçlerinizde planlarınız nelerdir?



Şekil 19.*

Yeni çalışanların işe alım sürecinde hangi zorluklarla karşılaşıyorsunuz?



Gözlemler

- Türkiye'deki girişimcilerin yalnızca %7'si önümüzdeki 12 ay içinde iş gücünü azaltmayı planlıyor, bu durum ekonomik zorluklara rağmen genel olarak istikrarlı bir istihdam görünümünü ve mevcut çalışan seviyelerini koruma tercihlerini yansıtıyor.
- Türkiye'de, girişimcilerin %53'ü gerekli becerilere sahip adaylar bulmakta zorluk çekerken, %49'u deneyimli adaylar bulmakta zorluk yaşıyor. Bu durum, iş gücü piyasasında önemli bir yetenek açığını vurguluyor ve işe alım çabaları ile iş gücü gelişimini etkiliyor.
- Türkiye'deki girişimcilerin yalnızca %7'si yeni çalışan işe alımında herhangi bir zorlukla karşılaşmadıklarını söylüyor, bu durum çoğunluğun işe alım süreçlerinde bazı zorluklarla karşılaştığını gösteriyor. Bu istatistik, organizasyonların yetenek çekmek için işe alım stratejilerini ele almasını gerektiren rekabetçi bir iş piyasasının varlığını vurguluyor.

Bölge geneli (%48), tam zamanlı çalışan istihdamında Türkiye'ye kıyasla (%44) daha güçlü bir eğilim gösteriyor. Ancak, Türkiye'nin mevcut iş gücünü korumayı planlayan şirketlerin yüzdesi (%42) bölge geneline göre (%34) daha yüksektir, bu durum işe alımda daha temkinli bir yaklaşımın altını çiziyor.

Bölge genelinde, temel işe alım zorluğu gerekli becerilere sahip adaylar bulmak (%65) iken, Türkiye'de rekabetçi maaş teklif etmek en büyük endişe (%56) olarak öne çıkıyor. Bu durum, bölge genelinde işe alım zorluklarında farklı öncelikleri vurguluyor ve işe alım stratejilerini etkiliyor.

İş gücü

Türkiye'deki girişimciler; nitelikli yetenekleri çekme, çalışan bağlılığını sürdürme ve iş gücü maliyetlerini yönetme konusunda önemli zorluklarla karşı karşıya kalıyor. Bu durum, iş gücü yönetimi ve gelişimi için stratejik yaklaşımlar gerektiriyor.

Şekil 20.*

İş gücü yönetiminde şirketinizin karşılaştığı en büyük zorluklar nelerdir?



Gözlemler

- Türkiye'deki girişimcilerin %37'si, iş gücü yeteneklerini gelişen iş stratejileriyle uyumlu hale getirmenin zorluğunu kabul ediyor. Bu durum, çalışanların değişen piyasa taleplerine ve organizasyonel hedeflere uyum sağlamak için gerekli becerilere sahip olmalarını sağlamak amacıyla sürekli eğitim ve gelişim girişimlerine duyulan ihtiyacı vurguluyor.
- Türkiye'deki girişimcilerin yalnızca %5'i değişen iş gücü regülasyonlarına uyumu bir endişe kaynağı olarak tanımlıyor, bu durum da çoğu şirketin yasal düzenlemelere uyum konusunda kendine güven duyduğunu gösteriyor. Bu durum, çoğu organizasyon içinde istikrarlı bir düzenleyici ortam veya etkili iç uyum mekanizmalarının varlığını gösterebilir.

Türkiye'de, organizasyonların %58'i nitelikli yetenekleri çekmek ve elde tutmak konusunu en büyük zorluk olarak tanımlıyor; bu oranın bölge genelindeki orandan (%46) daha yüksek olduğu görülüyor. Bu durum, Türkiye'nin iş gücü pazarında daha yoğun bir rekabet olduğunu ve etkin işe alım stratejileri geliştirilmesi gerektiğini gösteriyor.

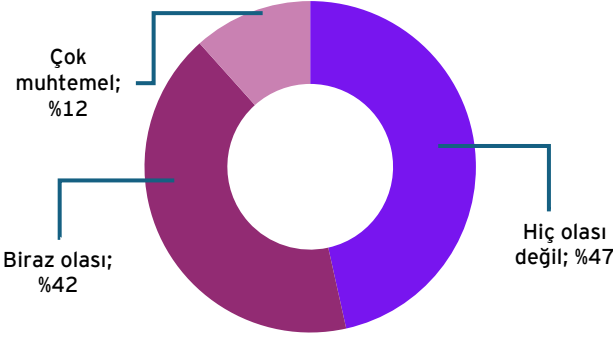
Bölge genelinde girişimcilerin iş gücü maliyetlerini yönetme konusunda zorluklarla karşı karşıya olduğu görülüyor. Ancak Türkiye'de şirketlerin %53'ü bunu çalışan bağlılığı ile birlikte en önemli endişe olarak belirtirken, bölge genelindeki şirketlerin %44'ü iş gücü maliyetlerini önceliklendiriyor. Bu durum, bölgede iş gücü yönetimi üzerinde farklı baskılar olduğunu gösteriyor.

Birleşme ve satın alma

Türkiye’de şirket satışına yönelik temkinli yaklaşım ve stratejik halefiyet planlamasına verilen önem, girişimcilerin çıkış stratejileri belirlemeleri ile büyümeyi desteklemek için potansiyel ortaklıkları keşfetmelerinin önemini vurguluyor.

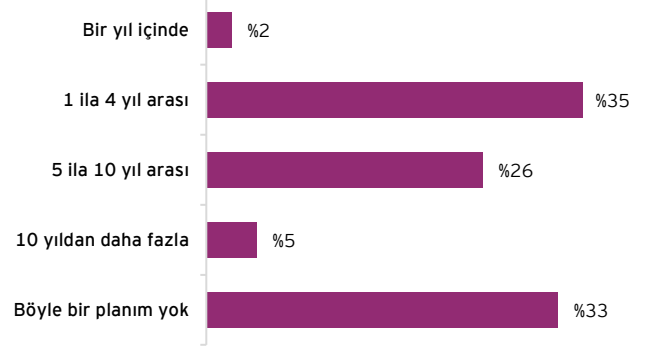
Şekil 21.*

Önümüzdeki 12 ay içinde şirketinizin bir kısmını satma olasılığınız nedir?



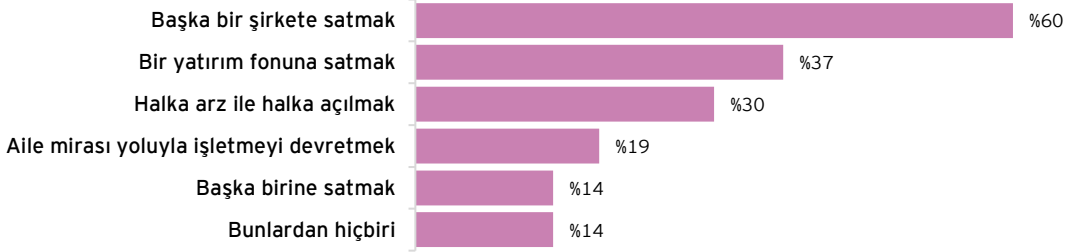
Şekil 22.*

Şirketinizin sahiplik yapısından çıkmanızın ne zaman gerçekçi olacağını düşünüyorsunuz?



Şekil 23.*

Şirketinizin gelecekteki yönetimi için aşağıdaki miras planlama seçeneklerinden hangilerini değerlendireceksiniz?



Gözlemler

- Türkiye’deki anket katılımcılarının %12’sinin şirketlerinin bir kısmını satma olasılığının yüksek olduğunu belirtmesi, bazı şirketlerin potansiyel fırsatlar gördüğünü ancak çoğunluğun şirketlerinin kontrolünü sürdürmeyi tercih ettiğini gösteren bir iyimserliği işaret ediyor.
- Başka bir şirkete şirket satış tercihinin %60 olması, Türkiye’deki girişimciler arasında stratejik bir yaklaşım olduğunu vurguluyor ve iş değerini artıracak ortaklıklar veya birleşmeler arayışını gösteriyor.
- Belirgin bir çıkış planı olmayan katılımcıların %33’ü, Türkiye’deki girişimcilik ortamında belirsizliği yansıtıyor ve etkili miras stratejileri geliştirmek için daha iyi danışmanlık ve kaynaklara ihtiyaç olduğunu vurguluyor.

Bölge genelinde, katılımcıların %67’si önümüzdeki yıl şirketlerinin bir kısmını satma olasılığının olmadığını belirtirken, Türkiye’de bu fikre sahip olanların oranı %47 olarak görülüyor. Bu durum, bölge genelindeki şirketlerde satışa karşı temkinli yaklaşıldığını gösteriyor.

Türkiye’deki katılımcıların %60’ı, bölge geneline (%38) kıyasla, başka bir şirkete şirket satışını miras planlama seçeneği olarak görüyor. Bu sonuç, Türkiye’de muhtemelen piyasa dinamiklerinden kaynaklanarak satışlara yönelik daha güçlü bir eğilimi yansıtıyor.

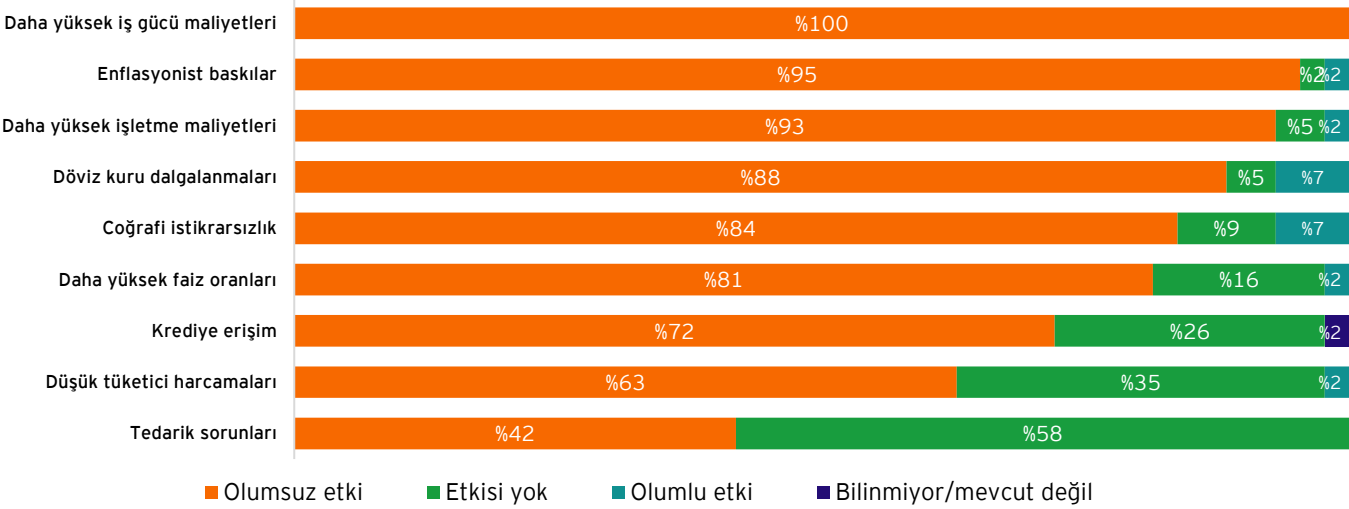
Türkiye’deki katılımcıların %35’i, 1-4 yıl içinde şirket sahipliğinden çıkabileceğine inanırken, bölgede bu oranın %22 olduğu görülüyor. Bu durum, Türkiye’de çıkış stratejilerine daha kritik bir odaklanmayı öneriyor.

Sürdürülebilir büyüme

Türkiye'deki iş gücü maliyetleri ve enflasyon konusundaki endişeler, girişimcilerin zorlu bir ekonomik ortamda finansal dayanıklılığı ve uyum yeteneğini artıran stratejiler geliştirmeleri gerektiğini vurguluyor.

Şekil 24.*

Önümüzdeki 12 ay içinde aşağıdaki faktörlerin işletmenizin finansal güvenliği üzerinde ne kadar etkili olacağını öngörüyorsunuz?



Gözlemler

- Daha yüksek işletme maliyetleri ve döviz kuru dalgalanmaları, Türkiye'de önemli zorluklar olarak görülüyor; bu durum, girişimlerin finansal istikrarı sağlamak için etkili maliyet yönetimi stratejilerini ve döviz riski azaltma önlemlerini uygulama ihtiyacını vurguluyor.
- Türkiye'deki girişimcilerin büyük bir çoğunluğu krediye erişim konusunda endişe duyuyor; bu durum, yatırım ve büyüme için potansiyel bir engel teşkil ederek genişleme ve inovasyon fırsatlarını sınırlandırabilir.
- Türkiye'deki girişimcilerin %58'inin tedarik zinciri sorunlarından etkilenmediğini bildirmesi, etkili risk yönetimi stratejilerini yansıtabilir; bu durum şirketlerin etkili planlama ve tedarikçi ilişkileri sayesinde potansiyel sorunları aştığını gösteriyor.

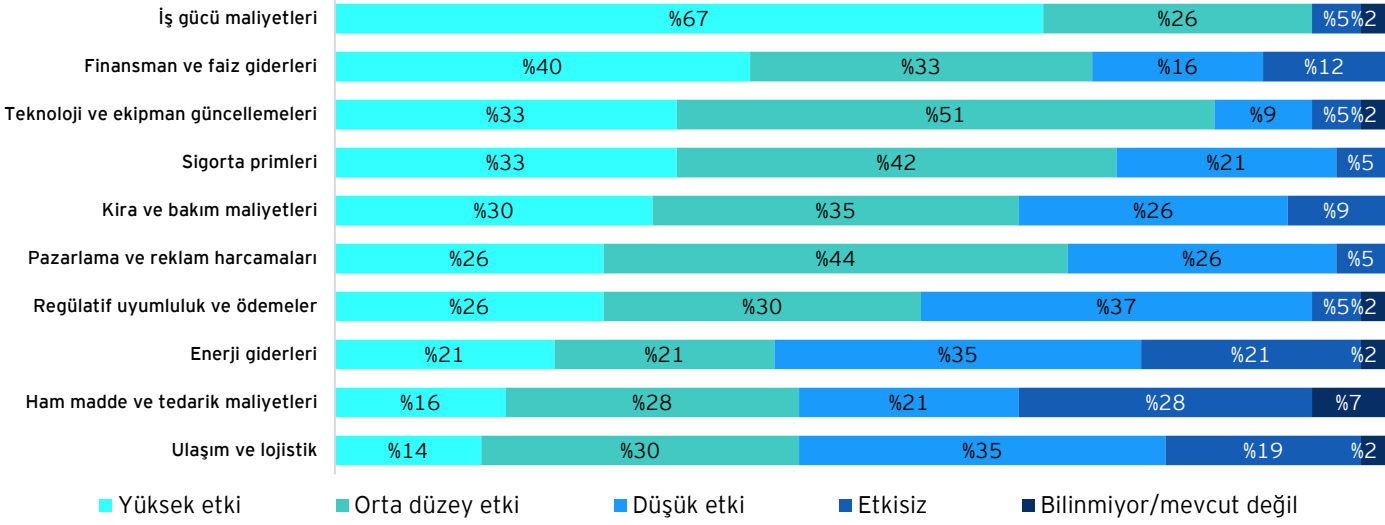
Türkiye'de ankete katılan girişimciler yüksek iş gücü maliyetlerinden endişeleniyor; bu durum, bölge genelindeki girişimcilerin %85'inin benzer endişeleri dile getirmesi dolayısıyla benzer bir yaklaşımı ortaya koyuyor. Aynı zamanda, enflasyonist baskılar da bölge genelinde önemli bir risk olarak algılanıyor.

Sürdürülebilir büyüme

Türkiye'de iş gücü maliyetleri ve finansman giderleri konusundaki artan endişe, girişimcilerin ekonomik zorlukları etkili bir şekilde aşmak için stratejik finansal yönetim ve operasyonel verimlilik konularına odaklanmaları gerektiğini vurguluyor.

Şekil 25.*

Aşağıdaki faktörlerin şirketinizin maliyetlerini artırma üzerindeki etki seviyesini derecelendirin.



Gözlemler

- Teknoloji ve ekipman güncellemeleri, Türkiye'deki katılımcıların %51'i tarafından orta derecede etkili olarak değerlendiriliyor. Bu durum, ekonomik zorluklara rağmen sistemleri modernleştirmeye yönelik güçlü bir odaklanmayı gösteriyor ve operasyonel verimliliği artırma potansiyelini taşıyor.
- Sigorta primleri, maliyetler üzerinde yüksek etkiye sahip olduğu belirtilen %33'lük bir oranla kayda değer bir endişe kaynağı olarak karşımıza çıkıyor. Bu durum, girişimciler için risk yönetimi stratejilerinin önemini yansıtıyor.
- Türkiye'deki anket katılımcılarının %14'ünün ulaşım ve lojistiği etkili olarak değerlendirmesi, tedarik zinciri yönetiminde potansiyel bir gücü gösteriyor. Bu durum, şirketlerin lojistikle ilgili maliyetlerin etkilerini minimize etmek için stratejilere sahip olduğunu belirtebilir.

İş gücü maliyetleri; Türkiye'deki katılımcılarının %67'si tarafından yüksek bir etki faktörü olarak algılanırken, bu oranın bölge genelinde %56 olduğu görülüyor.

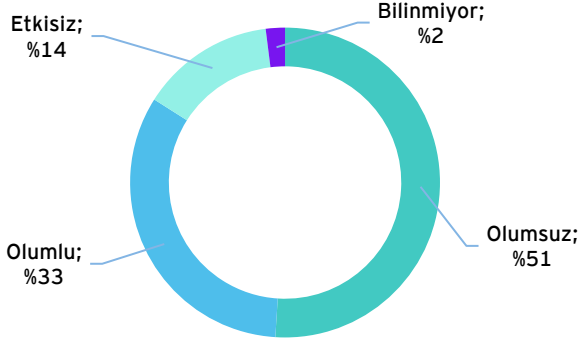
Finansman ve faiz giderleri, Türkiye'de katılımcıların %40'ı tarafından yüksek etkili olarak değerlendirilirken, bu oranın bölge genelinde %17 olduğu görülüyor. Bu durum, Türkiye'deki girişimcilerin daha fazla etkilendiğini göstererek, finansal yönetim için kritik bir alanı vurguluyor.

Girişimcilik ekosistemi

Türkiye'deki girişimcilerin, inovatif ve rekabetçi bir ortamda başarılı olma yeteneklerini etkileyen ekonomik belirsizlik ve finansmana erişim eksikliği gibi zorluklarla karşı karşıya kaldığı görülüyor.

Şekil 26.*

Girişimci işletmeler için ülkenizdeki mevcut koşulları nasıl değerlendiriyorsunuz?



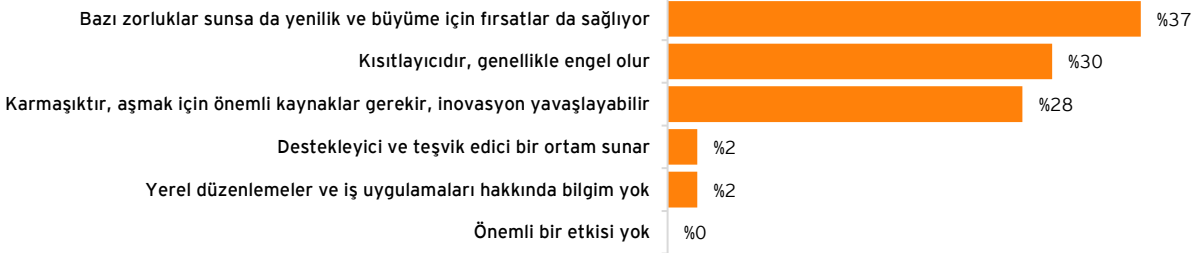
Şekil 27.*

Ülkenizde girişimciliğin önündeki en önemli engeller nelerdir?



Şekil 28.*

Ülkenizde yerel düzenlemeler ve iş uygulamaları, inovasyon ve iş büyütme kabiliyetinizi nasıl etkiliyor?



Türkiye'deki katılımcıların %33'ü mevcut koşulları olumlu görürken, bölge genelinde bu oranın %24 olduğu görülüyor. Bu durum, ülkemizdeki girişimcilerin potansiyel fırsatları daha fazla değerlendirdiklerini gösterirken; bu fark, sektörel büyüme ve destekleyici girişimlerin etkisiyle, genel olumsuz görünüme rağmen ortaya çıkıyor.

Türkiye'deki girişimlerin %37'si mevzuatın ve iş uygulamalarının zorluklar getirdiğini ancak büyüme için fırsat sağladığını düşünüyor. Bu oranın bölge genelinde %22 olduğu görülüyor.

Türkiye'deki girişimcilerin %70'i ekonomik belirsizliği önemli bir faktör olarak görürken, bölge genelinde bu oranın %40 olduğu görülüyor.

Gözlemler

- Türkiye'deki anket katılımcılarının %37'si, yerel düzenlemelerin zorluklar oluşturduğunu ancak aynı zamanda inovasyon için bazı fırsatlar da sağladığını düşünüyor; bu durum yasal düzenlemelerin karmaşık doğasını ve yaratıcı çözümleri teşvik etme potansiyelini yansıtıyor.
- Yetenekli iş gücü ve yetenek eksikliği, Türkiye'deki girişimcilerin %37'si için önemli bir engel teşkil ediyor; bu durum da iş gücü yeteneklerini artırmak ve iş büyümesini desteklemek için eğitim ve öğretim girişimlerine önemli bir ihtiyaç olduğunu gösteriyor.

Aile şirketleri

Halefiyet planlamasındaki eksiklikler ve sermayeye erişim konusundaki zorluklar, Türkiye'deki aile şirketlerindeki kırılğanlıkları vurguluyor ve liderlik sürekliliği ile finansal sürdürülebilirliğe stratejik bir odaklanma gerektiriyor.

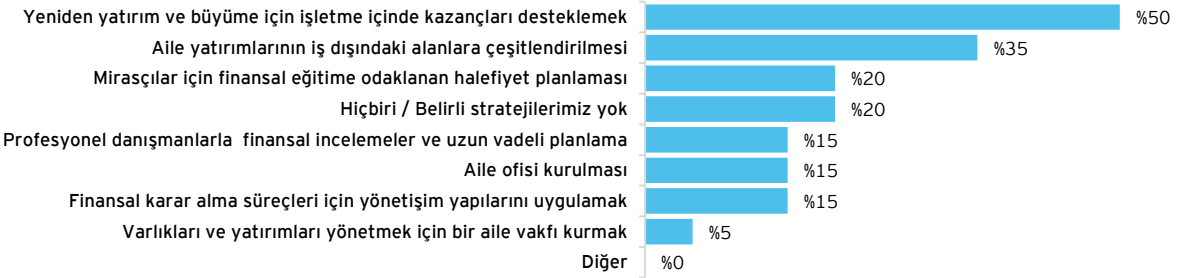
Şekil 29.

Aile şirketinizin, aile şirketi olmayan işletmelere kıyasla karşılaştığı zorluklar nelerdir?



Şekil 30.

Aile servetini korumak ve şirketin finansal sürdürülebilirliğini sağlamak için hangi stratejileri kullanıyorsunuz?



Gözlemler

- Türkiye'deki aile şirketlerinde halefiyet planlamasında dış danışmanların genellikle yer almaması, aile dinamiklerine olan bağlılığı gösteriyor. Bu durum, yapılandırılmamış yaklaşımlara ve potansiyel anlaşmazlıklara yol açabilir. Aynı zamanda etkili geçişlerin sağlanması için profesyonel rehberliğe duyulan ihtiyaç ön plana çıkıyor.
- Türkiye'de sermaye ve finansmana olan erişim zorlukları, aile şirketleri için kritik bir problem teşkil ederken, bu durum şirketlerin büyüme fırsatlarını ve pazardaki rekabetçiliğini sınırlayabilir.

Türkiye'deki aile şirketlerinde, kazançların yeniden yatırılması öncelikli bir hedef olarak öne çıkarken, bölgesel olarak bakıldığında bu oranın %57 olduğu görülüyor. Bu durum, Türkiye'deki aile şirketleri arasında finansal sürdürülebilirliği sağlamaya yönelik daha temkinli bir yaklaşımın var olduğunu ortaya koyuyor.

Türkiye'deki girişimciler için aile ve iş arasındaki çıkar dengesini sağlamak, bölge genelindeki girişimcilere kıyasla daha büyük bir zorluk teşkil etmiyor.

Girişimcilik ekosisteminin gelişimi için öneriler

1

Dijital dönüşümün güçlendirilmesi

Şirketler, dijital araçlara ve teknolojilere yatırım yapmaya devam ederek operasyonel verimliliği ve müşteri etkileşimini artırabilir. Bununla birlikte, şirketlerin BT sistemlerini güncellemeye ve esneklik ile ölçeklenebilirliği artırmak için bulut bilişimden yararlanmaya odaklanması da önem taşıyor.

2

Ekonomik risklerin azaltılması

Ekonomik risk ve enflasyon konusundaki endişe, şirketlerin etkili risk yönetimi stratejileri geliştirmesi gerektiğine işaret ediyor. Maliyet yönetimi uygulamalarının hayata geçirilmesi ve çeşitli finansman seçeneklerinin araştırılması, belirsizliklerle başa çıkmaya yardımcı olabilir.

3

Yetenek açığının giderilmesi

Yetenek açığını gidermek için şirketler, staj ve eğitim programları kapsamında eğitim kurumlarıyla iş birliği yapabilir. Ayrıca şirketler, çalışan gelişimine yatırım yaparak yetenekli iş gücünü çekmeye ve çalışan bağlılığını artırmaya yönelik stratejilerini gözden geçirmelidir.

4

Şirket içerisinde inovasyon kültürünün geliştirilmesi

Şirketin tüm alanlarında inovasyonun teşvik edildiği bir ortam oluşturulması önem taşıyor. Rekabetçiliği ve pazardaki uyum yeteneğini artırmak için şirketlerin deneysel çalışmalarını ve yeni ürün geliştirme girişimlerini desteklemesi gerekiyor.

5

Halefiyet planlamalarının geliştirilmesi

Aile şirketlerini halefiyet planları geliştirmeye teşvik etmek, daha sorunsuz geçişler sağlamak ve potansiyel anlaşmazlıkları en aza indirmek için profesyonel danışmanlık hizmeti almak amacıyla dış uzmanlarla çalışmayı göz önünde bulundurmak gerekiyor.

Ekip



Ateş Konca

EY Türkiye Vergi Bölümü Şirket Ortağı, İş Geliştirmeden Sorumlu
Sektörler Lideri
ates.konca@tr.ey.com



Müge Tan Belviso

EY Türkiye Vergi Bölümü Şirket Ortağı, Girişimci Kadın Liderler
Programı ve EYnovation Start-up Programı Lideri
muge.tan@tr.ey.com



Serter Baltacı

EY Türkiye Danışmanlık Hizmetleri Şirket Ortağı, Yapay Zekâ (AI)
ve Data Hizmetleri Lideri
serter.baltaci@tr.ey.com

EY | Daha iyi bir çalışma dünyası oluşturunuz

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

Veri, yapay zekâ ve ileri teknolojiden yararlanarak müşterilerimizin geleceği güvenle şekillendirmesine, günümüzde ve gelecekte karşılaşılabilecekleri 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 adresinden ulaşabilirsiniz. EY üye şirketleri yerel kanunların yasakladığı bölgelerde hukuk hizmeti sunmaz. Daha fazla bilgi için lütfen ey.com adresini ziyaret edin.

© 2025 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

linkedin.com/ernstandyoung
instagram.com/eyturkiye
x.com/EY_Turkiye
facebook.com/ErnstYoungTürkiye

