



Shape the future  
with confidence

# EY Girişimcilik Barometresi 2026

## Türkiye



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

# içindekiler

- 03 Önsöz
- 04 Metodoloji
- 05 Yönetici özeti
- 07 Katılımcı profili
- 09 Anket bulguları
- 10 İnovasyon, yapay zekâ ve dijital olgunluk
- 19 Girişimcilik ekosistemi
- 23 Yatırım ve finansman
- 27 İş gücü dinamiği
- 31 Sürdürülebilir büyüme
- 35 Birleşme ve satın almalar
- 38 Aile şirketi perspektifi
- 42 Stratejik öneriler
- 43 Ekibimiz





# Önsöz

**EY Girişimcilik Barometresi 2026;** 1.000'i aşkın girişimciyle gerçekleştirilen kapsamlı bir araştırmanın bulgularını ortaya koyuyor. Bölgedeki girişimcilik ekosisteminin mevcut görünümünü değerlendirmeyi, gelişim alanlarını belirlemeyi ve girişimcilerin karşı karşıya olduğu fırsat ve zorluklara ilişkin içgörüler sunmayı amaçlayan araştırma, iş dünyasının dönüşen dinamiklerine ışık tutuyor.

Bu seneki araştırmanın sonuçları, girişimcilik ekosisteminde önemli bir dönüşüme işaret ediyor. Girişimciler yalnızca değişen koşullara uyum sağlamakla kalmıyor, aynı zamanda büyüme hedeflerine ulaşmak için daha planlı, sistematik ve sürdürülebilir yaklaşımlar benimsiyor. Bu kapsamda; yatırımların daha temkinli şekilde yönetildiğini, yapay zekâ uygulamalarının operasyonel süreçlerde giderek daha fazla yer bulduğunu ve iş gücü stratejilerinin yapısal yetenek ihtiyaçlarına göre yeniden şekillendiğini gözlemliyoruz.

Hazırladığımız bu rapor, Europe Central bölgesel görünümünün yanı sıra Türkiye'deki girişimcilerin önceliklerini ve beklentilerini de ortaya koyuyor. Araştırma bulguları, Türkiye'de dijital dönüşümün hız kazanarak özellikle yapay zekâ ve makine öğrenimi alanlarında belirginleştğini gösteriyor. Buna paralel olarak yatırım tercihleri de dönüşüm geçiriyor; yeni tesis veya fiziksel ekipman yatırımlarından ziyade dijitalleşme, otomasyon ve teknoloji odaklı yatırımlar ön plana çıkıyor.

Araştırma sonuçları, günümüzün zorlu ancak önemli fırsatlar barındıran iş dünyasında başarılı olmanın, yalnızca uygun piyasa koşullarına veya kısa vadeli girişimlere değil; inovasyon, teknoloji ve kaynak yönetimi alanlarında sürdürülebilir ve ölçeklenebilir yetkinlikler geliştirmeye bağlı olduğunu ortaya koyuyor. Bu doğrultuda raporumuz, girişimciler, yatırımcılar ve politika yapıcılar için hem bölgesel eğilimleri hem de Türkiye'ye özgü dinamiklerin nabzını tutmaya yardımcı olacak değerli bir kaynak niteliği taşıyor.

Araştırmamızın, girişimcilik ekosisteminin gelişimine katkı sağlayarak stratejik karar alma süreçlerine ışık tutmasını ve tüm paydaşlar için yol gösterici bir referans oluşturmasını umuyoruz.

# Metodoloji

Araştırma kapsamındaki veriler, 2026'nın ilk yarısında Qualtrics platformu aracılığıyla gerçekleştirilen anonim bir çevrim içi anket yoluyla toplanmıştır. Anket; aile işletmesi sahipleri, start-up kurucuları ve farklı sektörlerde faaliyet gösteren özel şirketlerin temsilcileri dāhil olmak üzere girişimcilere yönelik olarak gerçekleştirilmiştir. Çalışma; **Bulgaristan, Çekya, Danimarka, İsveç, Hırvatistan, Kazakistan, Macaristan, Malta, Polonya, Romanya, Sırbistan, Slovakya, Türkiye ve Yunanistan** dahil olmak üzere Europe Central bölgesinde yer alan 14 ülkeyi kapsar. Bu lkeler rapor boyunca “bölge” olarak ifade edilir.

Anketin temel amacı, bölge genelinde girişimciliğin mevcut durumunu değerlendirmek olup inovasyon, dijitalleşme ve yapay zekā adaptasyonu, yatırım ve finansman stratejileri, iş gücü dinamikleri, sürdürülebilir büyüme, birleşme ve satın almalar ile halefiyet planlaması gibi başlıca alanlara odaklanır.

Toplamda 1.009 yanıt elde edilmiş olup örneklem, bölge kapsamında faaliyet gösteren özel mülkiyete sahip KOBİ'ler ve orta ölçekli şirketleri geniş lde temsil eder. Bulguların karşılaştırılabilirliğini sağlamak amacıyla saha çalışması 14 ülke de eş zamanlı olarak yürütülmüştür. Danimarka ve İsveç'e ilişkin veriler genel bölge analizine dahil edilmiştir, ancak bu ülkelerdeki örneklem büyüklüğünün görece sınırlı olması nedeniyle ayrıca ülke bazlı analiz sunulmamıştır.

Çalışmada ayrıca, 1.031 girişimciyle gerçekleştirilen EY Girişimcilik Barometresi 2025 ile yıllık bazda karşılaştırmalar yapılmıştır. lke kapsamındaki değişiklikler ve bazı soru formatlarındaki farklılıklar nedeniyle, belirli karşılaştırmalar yn gösterici niteliktedir. Bu durum ilgili bölümlerde ayrıca belirtilmiştir.



# Yönetici özeti

1

## İnovasyon, yapay zekâ ve dijital olgunluk

**İnovasyon öncelikleri** 2026 yılında pazar odaklı ve uygulama ağırlıklı bir dağılım gösteriyor. Türkiye’de stratejik ve pazarlama odaklı inovasyon %50 oranıyla bölge genelinin üzerinde seyrederken, ürün ve süreç inovasyonu %48 seviyesindedir. İnovasyon planlamayanların oranı ise %5 seviyesinde.

**Türkiye’de dijital dönüşüm**, bölge ortalamasının üzerinde hız kazanıyor. Yapay zekâ ve makine öğrenimi %82, veri analitiği %79, bulut teknolojileri %63 ve müşteri deneyimi platformları %70 seviyesinde seyrediyor. Algılanan performans etkisi inovasyonda %71 ve teknolojiye adaptasyon hızında %70 ile güçlü bir görünüm sunarken, gelir büyümesine etkisi %36 ile sınırlı kalıyor.

Türkiye’deki girişimciler, **yetkinlik geliştirme ve müşteri odaklı uygulama** alanlarında ilerleme kaydediyor. Buna karşın, değer üretimine ilişkin dönüşüm sürecinde bir gelişim alanı dikkat çekiyor.

2

## Girişimcilik ekosistemi

**Türkiye’de girişimcilik ekosistemine yönelik güven** yıllık bazda belirgin şekilde iyileşme göstererek bölge ortalamalarının üzerine çıktığı görülüyor. Olumlu koşulların payı %34’e yükselirken, olumsuz değerlendirmeler ise %51’den %25’e gerilemiş durumda. Türkiye’de olumsuz algı oranı %25 ile bölgenin önemli ölçüde altındadır.

**Temel zorluklar** bürokratik yapılar yerine makro-finansal unsurlardan kaynaklanıyor. Finansmana erişim %71 ve ekonomik belirsizlik %70 oranıyla öne çıkarken, düzenleyici gelişmeler %45 olarak belirtiliyor.

**Türkiye ekosisteminde girişimcilik iştahı** güçlü olmakla birlikte, ölçeklenme süreci sermaye erişimi ve güven düzeyi ile sınırlanıyor. Temel belirleyici unsur finansmana erişim olmaya devam ediyor.

3

## Yatırım ve finansman

**Türkiye’de yatırım eğilimi** temkinli seyretmekte olup bölgeye kıyasla büyüme odaklı bir görünüm daha sınırlıdır. BT yatırımları %50, otomasyon %45, ekipman yatırımları %36 ve yeni tesis yatırımları %13 seviyesindedir.

Yatırımları sınırlandıran başlıca unsurlar **sermaye maliyeti ve finansmana erişim** zorluklarıdır. Ekonomik belirsizlik %71, finansman yetersizliği %52 ve yüksek faiz oranları %41 ile bölge ortalamasının üzerinde seyrediyor. Finansman kaynaklarına bakıldığında, ağırlıkla özkaynaklar %61 oranıyla öne çıkarken, krediler %20 ve teşvikler/hibeler %14 düzeyinde kalıyor.

**Türkiye’de yatırım yaklaşımı** aşamalı ve temkinli bir taahhüt modeline doğru evriliyor. Şirketler, geri dönüşün net olduğu ve finansmanın güvence altına alındığı durumlarda yatırım kararlarını daha güçlü şekilde hayata geçiriyor. Bu çerçevede, teşvikler ve otomasyon yatırımları bu ivmenin korunmasında öne çıkan unsurlar olarak değerlendiriliyor.

4

## İş gücü dinamiği

**Türkiye’de işe alım süreçleri** tam zamanlı istihdam artışından daha esnek kapasite kullanımına doğru yönelim gösteriyor. Tam zamanlı işe alım oranı %44’ten %34’e gerilerken, dış kaynaklı iş birlikleri ve yarı zamanlı işe alım artış gösteriyor.

**İşe alım sürecindeki temel zorluk** aday sayısının sınırlı olması değil, rekabetçilik baskısıdır. Ücretlendirme zorlukları %41, aday beklentilerini karşılama %30 ve büyük ölçekli şirketlerle rekabet %25 seviyelerindedir.

**Türkiye’de iş gücü modeli** daha modüler ve maliyet odaklı bir yapıya evriliyor. Başarılı işverenlerin farklılaşması yalnızca işe alım hacmi ile değil, çalışan değer önerisi ve verimlilik odaklı yaklaşımlarla mümkün olacaktır.

# Yönetici özeti

5

6

7

## Sürdürülebilir büyüme

**Türkiye’de finansal güvenliğe yönelik riskler** oldukça yüksek olup bölge ortalamalarının yapısal olarak üzerinde seyrediyor. Risklere yönelik; operasyonel maliyetler %91, enflasyon %91, döviz kuru dalgalanmaları %86, krediye erişim %75 ve faiz oranları %73 ile öne çıkıyor.

**Türkiye’de maliyet unsurları** geniş bir yelpazeye yayılarak finansman, uyum ve risk transferi kalemlerini içeriyor. Finansman/faiz giderleri %71, sigorta primleri %64, kira/bakım giderleri %68, uyum ve ücretler %66, pazarlama/reklam harcamaları %70 seviyelerinde seyrediyor.

**İş dönüşümüne ilişkin göstergeler** güçlü bir görünüm ortaya koyuyor. Dijital olgunluk %79, müşteri etkileşimi %73 ve inovasyon %71 seviyeleriyle bölge genelinin üzerinde konumlanıyor.

## Birleşme ve satın almalar

Türkiye, **opsiyonel yaklaşıma** bölgeye kıyasla daha yatkın bir görünüm sergiliyor. Kısmi satışa “bir ölçüde olası” diyenlerin oranı %43 ile bölge ortalaması olan %27’nin belirgin şekilde üzerindeyken, “hiç olası değil” diyenlerin oranı %50 ile bölgenin altında kalıyor. “Çok olası” diyenlerin oranı ise %7 ile bölgeyle paralel bir durumda.

**Geleneksel çıkış alternatifleri** çeşitlenmiş olup bölgeye kıyasla sermaye piyasaları ve fonlar açısından daha elverişli bir yapı sunuyor. Bir yatırım fonuna satış oranının %30 ve halka arz oranının %18 seviyesinde olduğu görülüyor. Çıkış zamanlamasına bakıldığında, katılımcıların %56’sı 10 yıl içinde çıkış öngörürken, %34’ünün hâlen net bir planı bulunmuyor.

Pazar, azınlık hisse satışları ve stratejik yatırımcı iş birlikleri açısından iş ortaklıklarına hazır bir yapı sergiliyor. Bununla birlikte, birçok kurucunun bu açıklığı değer koruyucu sonuçlara dönüştürebilmesi için işlem hazırlığı ve planlama olgunluğu açısından gelişim göstermesi gerekiyor.

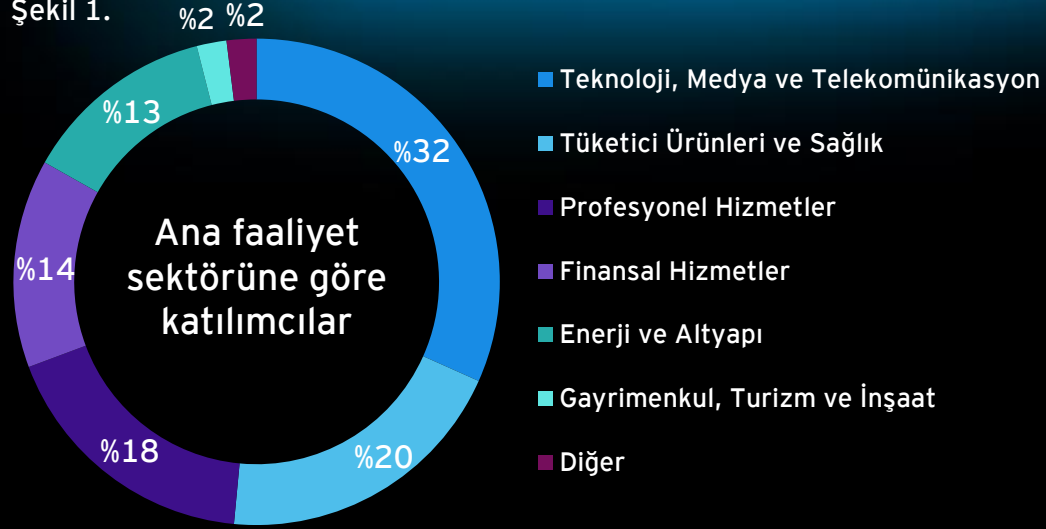
## Aile şirketleri perspektifi

**Türkiye’de halefiyet planlamasına** ilişkin olgunluk artış eğilimi göstermekle birlikte, “henüz başlanmamış” segmentinin büyüklüğü dikkat çekiyor. Resmî planlara sahip olanların oranı %15’ten %22’ye, resmi olmayan görüşme yürütenlerin oranı ise %15’ten %28’e yükselmiştir. Buna karşın, konuyu henüz ele almamış olanların oranı %39 ile bölge ortalaması olan %29’un üzerindedir.

**Aile işletmelerine ilişkin temel zorluklar** ağırlıklı olarak iç dinamiklerden kaynaklanıyorken, servet yönetimi yaklaşımı çeşitlendirme ve danışman odaklı ilerliyor. Aile ve iş dengesi %44 oranıyla bölge ile paralel seyrederken, anlaşmazlıklar %33 ile bölge genelinin üzerindedir. Servet korunumu açısından yeniden yatırım %50 ve portföy çeşitlendirmesi %50 ile öne çıkarken, profesyonel değerlendirme oranı %39 ile bölgenin üzerindedir.

# Katılımcı profili

Şekil 1.



Şekil 2.



Şekil 3.

## Şirketiniz nasıl kurulmuştur?



Şekil 4.

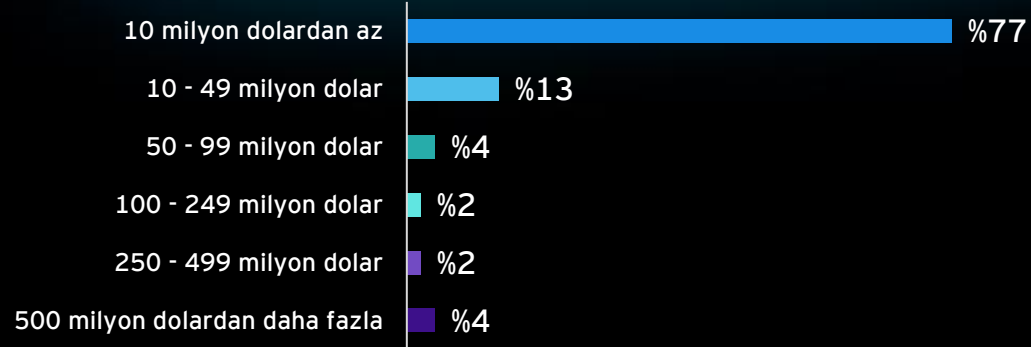
## Şirketiniz halka açık mı?



# Katılımcı profili

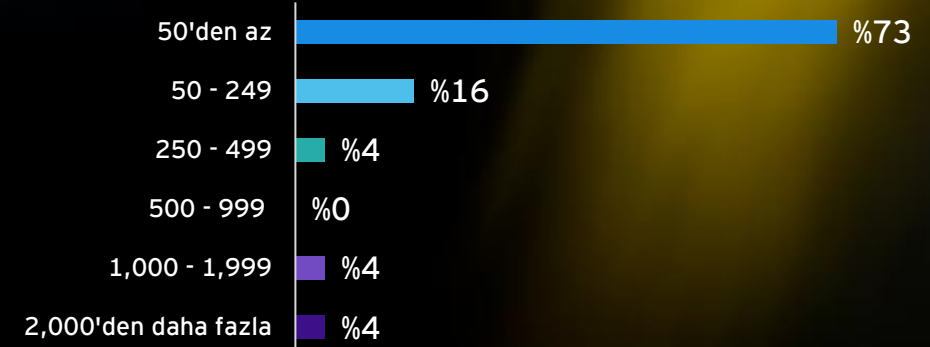
Şekil 5.

Kuruluşunuzun son mali yıldaki yıllık cirosu ne kadardır?



Şekil 6.

Kuruluşunuzun toplam çalışan sayısı nedir?



Şekil 7.



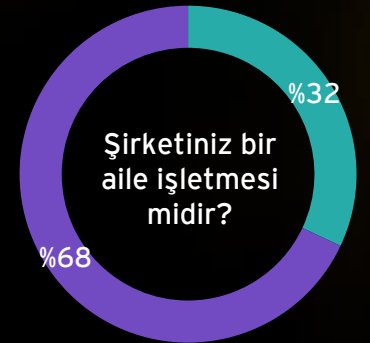
■ Erkek ■ Kadın ■ Söylememeyi tercih ederim

Şekil 8.

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



Şekil 9.



■ Evet ■ Hayır



# Anket bulguları

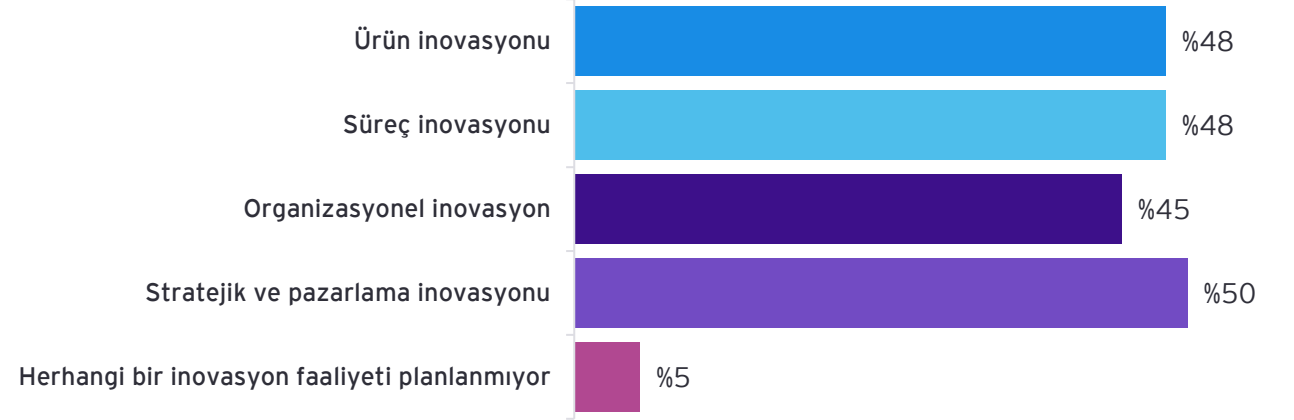
## 01

İnovasyon, yapay zekâ  
ve dijital olgunluk

**Türkiye**'deki girişimciler, satış ve müşteri erişim kanallarını dönüştürmek ve rekabet güçlerini artırmak için strateji ve pazarlama inovasyonlarını önceliklendiriyor.

Şekil 9.

**Önümüzdeki 12 ay için temel inovasyon alanlarınız nelerdir?**



Türkiye'nin inovasyon gündemi **dengeli bir yapı** sergilemekle birlikte, bu alanın ticari öncelikler doğrultusunda şekillendiği görülüyor. **Stratejik ve pazarlama inovasyonu** %50 oranıyla öne çıkarken, **ürün ve süreç inovasyonları** %48, **organizasyonel inovasyon** ise %45 seviyesindedir.

İnovasyon eğilimi geniş tabanlı bir görünüm sunmakta olup yalnızca %5'lik bir kesim herhangi bir inovasyon planı olmadığını belirtiyor. Bu durum, şirketlerin büyük çoğunluğunun önümüzdeki dönemde belirli bir değişim gündemini önceliklendirdiğinin altını çiziyor.

Bu dağılım, “**pazara erişim ve operasyonel uygulama**” odaklı bir yaklaşımı gözler önüne seriyor. Şirketler pazarda öne çıkmak adına satış ve rekabet yöntemlerini geliştirmeye odaklanırken, bir yandan süreç ve ürün iyileştirmeleriyle organizasyonel inovasyona da önemli seviyede anlam yüklemeyi sürdürüyor.



# İnovasyon öncelikleri

## Bölgesel karşılaştırma

Türkiye'deki girişimciler, **ürün inovasyonunda** %48 ile bölge ortalaması olan %56'nın gerisinde kalarak, yeni veya önemli ölçüde geliştirilmiş ürünlerin pazara sunulmasına yönelik görece **daha sınırlı bir odaklanma** sergiliyor.

Buna karşılık, **süreç inovasyonunda** %48 ile bölgenin biraz **üzerinde bir performans** sergiliyor. Bu durum üretim, dağıtım ve finansal süreçlerin iyileştirilmesine yönelik daha güçlü bir eğilimi gösteriyor.

**Organizasyonel inovasyonda** ise %45 performans oranıyla bölgeyle **paralel durumdadır**. Öte yandan, stratejik ve pazarlama inovasyonu %50 ile bölgenin (%39) **belirgin şekilde üzerindedir**. Bu görünüm; satış kanalları, promosyon faaliyetleri ve pazara erişim stratejilerine yönelik daha güçlü bir odaklanmayı yansıtıyor.

## Geçtiğimiz yıl ile karşılaştırma

- Organizasyonel inovasyon %51'den %45'e gerileyerek operasyonel model ve yapısal dönüşümlere yönelik **odakta zayıflamaya işaret ediyor**.
- Ürün inovasyonu %44'ten %48'e yükselmiş olup ürün odaklı girişimlerde ivmelenmeyi göstermekle birlikte hâlen **bölge ortalamasının gerisinde** kalıyor.
- Diğer alanlarda genel görünüm **büyük ölçüde yatay seyrediyor**. Süreç inovasyonu sınırlı bir düşüş gösterirken, stratejik ve pazarlama inovasyonunda hafif bir artış gözlemleniyor. Herhangi bir inovasyon planı bulunmadığını belirten şirketlerin oranı ise %5 ile sabit kalıyor.

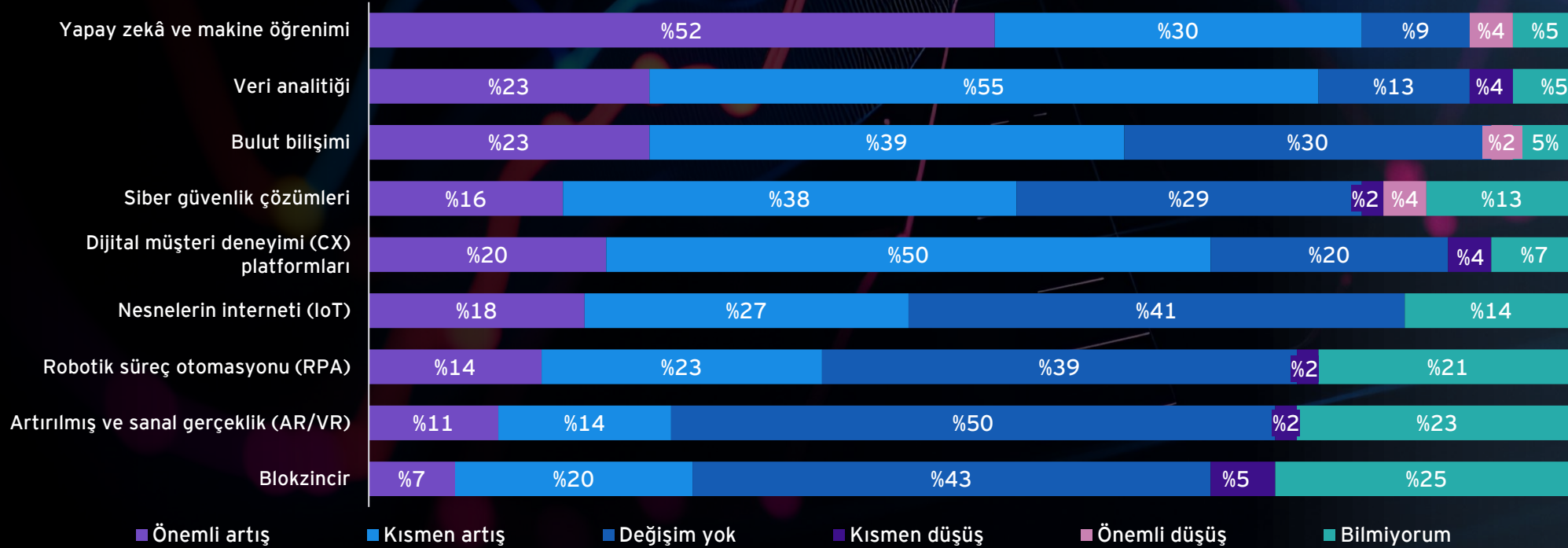


# Dijital teknolojilerin benimsenmesi

**Türkiye**, dijital temellerini hızla güçlendiriyor. Bu durum, deneme aşamasından değer üretimine geçişi mümkün kılan temel ayrıştırıcı unsurlardan biri olarak öne çıkıyor.

Şekil 10.

**Son 12 ayda işletmenizdeki aşağıdaki dijital teknolojilerin kullanımında ne tür bir değişim yaşanmıştır?**



# Dijital teknolojilerin benimsenmesi

**Türkiye’deki girişimciler**, büyük bir dijital hızlanma sürecinden geçmekte olup bu dönüşüm özellikle veri analitiği ve yapay zekâ/makine öğrenimi alanlarında belirginleşiyor. Bu görünüm, veri odaklı karar alma ve otomasyon kapasitesinde güçlü bir ivmeye işaret ediyor.

Müşterilere yönelik dijital çözümler öncelikli alanlardan biri olarak öne çıkıyor. Dijital müşteri deneyimi platformlarının %70 seviyesinde olması; müşteri yolculuklarını, kanalları ve etkileşimini geliştirmeye yönelik odaklanmayı gösteriyor. Bulut bilişim %63 ve siber güvenlik çözümleri %54 seviyelerinde olması da birçok şirketin analitik ve dijital hizmetleri ölçeklendirecek temel altyapıyı inşa ettiğine işaret ediyor.

## Bölgesel karşılaştırma

**Türkiye, yapay zekâ ve makine öğrenimi** kullanımında %82 ile bölge ortalamasının üzerinde yer almakta olup, yapay zekâ destekli süreçlere yönelik daha güçlü bir yönelimi yansıtıyor.

**Veri analitiği kullanımı** %79 ile bölgenin (%66) belirgin şekilde üzerindedir. Bu durum, veri odaklı dönüşüm gündeminin daha ileri bir seviyede konumlandığını gösteriyor.

**Bulut bilişimde** benimseme oranı da bölge ortalamasının üzerine çıkarak altyapı modernizasyonunda daha hızlı ilerlemeye işaret ediyor.

**Dijital müşteri deneyimi platformları** %70 ile bölgenin (%43) oldukça üzerinde olup, müşteri odaklı dijitalleşmeye yönelik güçlü bir önceliklendirmeyi ortaya koyuyor.

## Geçtiğimiz yıl ile karşılaştırma

- Yapay zekâ kullanımı %74’ten %82’ye yükselerek **belirgin bir hızlanmaya** işaret ediyor.
- Bulut bilişim kullanımı %63 seviyesinde sabit kalmış olup, bu durum bulut teknolojilerinin **güçlü ve sürdürülebilir bir ivme** ile ilerlediğini, ancak ilave bir genişleme göstermediğini ortaya koyuyor.
- Nesnelerin interneti (IoT) kullanımı %37’den %45’e artarak bağlantılı operasyonlar ve dijital izleme uygulamalarının **daha geniş ölçekte benimsendiğini** gösteriyor.
- Artırılmış ve sanal gerçeklik kullanımındaki düşüş ise, diğer dijital öncelikler hız kazanırken yeni nesil deneyim teknolojilerinin **görece önem kaybettiğine** işaret ediyor.

**Yapay zekâ ve makine öğrenimindeki artış**

**%82**  
seviyesine ulaştı



# Yapay zekâ yatırımları ve değer üretimi

Türkiye’de yapay zekâ yatırımları daha öncelikli hale geliyor. Yalnızca %18’lik bir kesim herhangi bir yatırım yapmadığını belirtirken, şirketlerin büyük çoğunluğu yapay zekâya kaynak ayırıyor.

**Yatırımlar ağırlıklı olarak giriş seviyesinde** yoğunlaşıyor. %57’lik bir kesim 25.000 ABD dolarına kadar harcama yapıyor. Bu durum, geniş bir tabanda pilot uygulamaların ve erken aşama kullanım senaryolarının hayata geçirildiğini gösteriyor.

**Orta ölçekli yatırımlarda** sınırlı bir yönelim görülüyor. Bu görünüm, yapay zekânın pilot aşamadan ölçekli kullanıma geçişini mümkün kılan entegrasyon ve operasyonel model dönüşümüne yatırımların görece sınırlı kaldığına işaret ediyor.

**Yüksek ölçekli yatırımlar** sınırlı bir segmentte kalıyor. 250.000 ABD doları üzerinde yatırım yapanların oranı %7 olup, bu grup kurumsal ölçekli yapay zekâ programlarını hayata geçirmeye odaklanan daha dar bir şirket kitlesini temsil ediyor.

## Bölgesel karşılaştırma

Türkiye’de yapay zekâya yatırım yapmayanların oranının bölge genelinin (%25) altında kalması, yatırımların geniş bir tabana yayıldığını gösteriyor.

Yatırımların büyük ölçüde düşük bütçelerde yoğunlaştığı görülüyor. 25.000 ABD dolarına kadar olan yatırım kategorisinde oran bölgenin (%37) belirgin şekilde üzerindedir. Bu durum, **erken aşama ve küçük ölçekli girişimlerin ağırlıkta** olduğuna işaret ediyor.

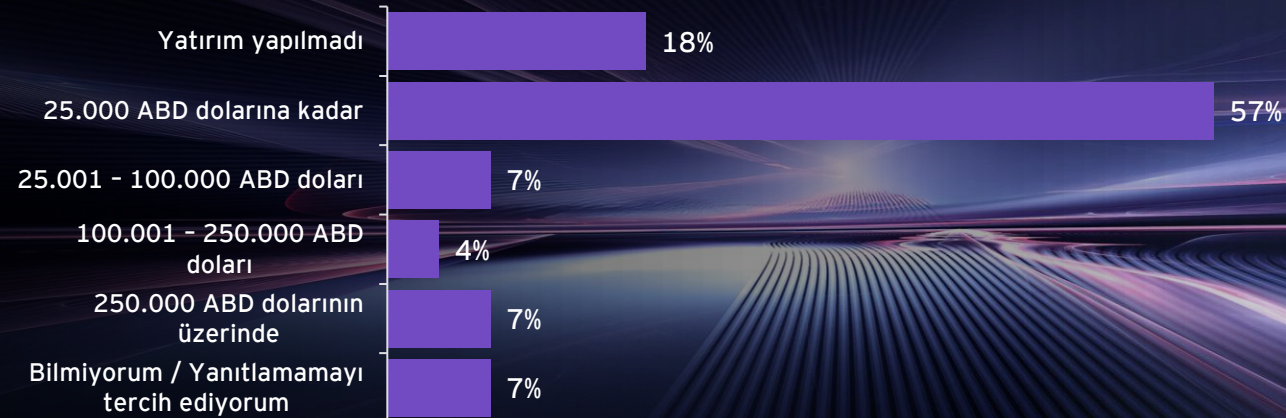
**Daha yüksek yatırım segmentlerinde** de Türkiye, bölge ortalamasının hafif altında kalıyor. Bu durum, büyük ölçekli yapay zekâ yatırımı yapan şirket tabanının görece daha dar olduğunu ortaya koyuyor.

## Geçtiğimiz yıl ile karşılaştırma

- Yatırım yapmayan şirketlerin oranı %33’ten %18’e gerileyerek yatırımlara yönelik önemli bir geçişe işaret ediyor.
- 25.000 ABD doları seviyesine kadar yatırım yapanların oranının %37’den %57’ye yükselmesi, **geniş tabanlı benimsemenin ve pilot uygulamaların hızla yaygınlaştığını** ortaya koyuyor.
- 25.001-100.000 ABD doları aralığında yatırım yapanların azalması ise orta ölçekli **yatırımcı segmentinin daraldığını** ve birçok şirketin pilot aşamada kalmaya devam ettiğini gösterebilir.
- 250.000 ABD doları üzerindeki yatırımlar %7 seviyesinde sabit kalmış olup, üst segmentte ölçeklenmeye odaklanan şirket grubunun **istikrarlı kaldığını** ancak genişlemediğini gösteriyor.

Şekil 11.

**Son 3 yıl içinde işletmenizin yapay zekâya yaptığı yatırım aralığını belirtiniz.**



# Dijital yatırımlarda değer üretimi

Türkiye’de yapay zekâdan beklenen değer büyük ölçüde performans etkisine odaklanıyor. Bu kapsamda, **operasyonel verimlilik ve üretkenlik** %79 ile öne çıkarken, **otomasyon yoluyla maliyetlerin azaltılması** %57, **daha iyi karar alma** %52 ve **kalite ile hata oranlarının iyileştirilmesi** %50 seviyelerindedir. Bu dağılım, şirketlerin yapay zekâyı somut ve ölçülebilir operasyonel çıktılar üretmeye yönelik konumlandığını gösteriyor.

**Maliyet ve kontrol odaklı faydalar** da belirgin bir yer tutuyor. Bu görünüm, şirketlerin yapay zekâyı yalnızca hız artırıcı bir unsur olarak değil, aynı zamanda operasyonel disiplin ve kaliteyi güçlendiren bir araç olarak değerlendirdiğini ortaya koyuyor.

**Büyüme tarafına yönelik beklentiler** ise görece daha sınırlı kalıyor. Kişiselleştirme kaynaklı talep artışı %25 seviyesinde olup, bu durum yapay zekânın henüz talep yaratma aracı olmaktan ziyade verimlilik ve güvenilirlik odaklı bir itici güç olarak konumlandığını gösteriyor.

## Bölgesel karşılaştırma

Türkiye, operasyonel verimlilik, üretkenlik üzerindeki etki ve otomasyon yoluyla maliyetlerin azaltılmasında bölge ortalamasının belirgin şekilde üzerinde yer almakta olup, teknoloji destekli operasyonel iyileştirmelere yönelik daha güçlü bir güveni yansıtıyor.

**Hata oranlarının azaltılması ve kalite kontrolünün iyileştirilmesine** yönelik güven bölgenin %10 oranında üzerinde olup, yapay zekâ destekli güvenilirliğe güçlü bir inancı işaret ediyor.

## Geçtimiz yıl ile karşılaştırma

- Otomasyon yoluyla maliyetlerin azaltılmasına yönelik talep yükselmiş olup, **maliyet optimizasyonu ve finansal verimlilik odağının güçlendiğine** işaret ediyor.
- Buna karşın, kalite ve hata oranlarının azaltılmasına yönelik beklentinin gerilemesi, bu alanın görece **öncelik kaybettiğini** gösteriyor.
- Verimlilik ve üretkenliğin %76’dan %79’a yükselmesi de **operasyonel iyileşmenin temel beklenti olmaya devam ettiğini** teyit ediyor.

Şekil 12.

**Önümüzdeki 3 yıl içinde yapay zekâ ve diğer dijital teknolojilerin şirketinize nasıl bir etkide bulunacağını öngörüyorsunuz?**



**Operasyonel verimlilik ve üretkenlik**

**%79**

ile beklenen en güçlü etki alanı



# Yapay zekâ uygulama alanları ve çekinceler

Türkiye’de yapay zekâ uygulamaları ticari odaklı bir yapı sergiliyor. **Pazarlama optimizasyonu, müşteri destek ve veri analitiği**; yapay zekânın hem talep tarafında hem de içgörüye dayalı yönetimde aktif olarak kullanıldığını gösteriyor.

**Operasyonel verimlilik odaklı kullanım senaryoları** da yaygınlaşmış durumdadır. İdari işler, kişisel gelişim ve süreç otomasyonu alanları; yapay zekânın günlük iş süreçlerine entegre edildiğini yansıtıyor.

**Güvenlik ve risk yönetimi (%20) ile finansal yönetim (%20)** alanlarında belirli bir ilerleme gözlemlenirken, tedarik zinciri optimizasyonunun (%4) oldukça düşük seviyede kalması; daha karmaşık ve entegrasyon gerektiren alanlarda yapay zekâ kullanımının sınırlı olduğunu gösteriyor.

## Bölgesel karşılaştırma

Türkiye’nin müşteri destek kullanım alanlarında %54 ile bölge ortalamasının (%32) belirgin şekilde üzerinde yer alması; sohbet botu ve otomatik etkileşim çözümlerinin daha yaygın kullanıldığını gösteriyor.

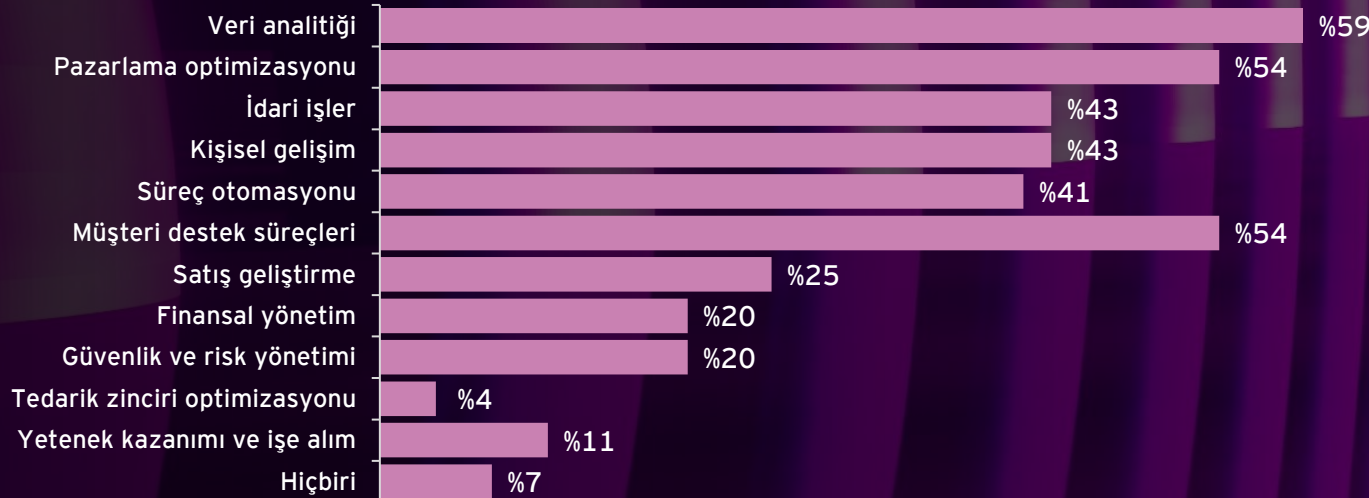
Pazarlama optimizasyonunda da bölge genelinin üzerinde bir performans sergilenmesi; içerik üretimi ve marka yönetimi gibi alanlarda daha güçlü bir odaklanmaya işaret ediyor. Buna karşılık, tedarik zinciri optimizasyonunda benimseme %4 ile bölgenin (%10) gerisinde kalarak, lojistik ve operasyonel dijitalleşme alanında görece bir gelişime açık alan bulunduğunu yansıtıyor.

## Geçtiğimiz yıl ile karşılaştırma

- Müşteri destek kullanımı ve pazarlama optimizasyonu %34’ten %54’e yükselerek sohbet botu, otomatik etkileşim ve AI destekli içerik uygulamalarında güçlü bir hızlanmaya işaret ediyor.
- Günlük verimlilik odaklı kullanım da genişlemekte olup idari işler ve kişisel gelişim alanlarının %31’den %43’e çıktığı görülüyor. Ayrıca finansal yönetimin %10’dan %20’ye yükselmesi finans uygulamalarına olan güvenin arttığını yansıtıyor.
- Güvenlik ve risk yönetimi ise sınırlı bir artış gösterirken, tedarik zinciri optimizasyonu %14’ten %4’e gerileyerek bu alandaki önceliğin azaldığını ortaya koyuyor.

Şekil 13.

**Aşağıdaki iş alanlarından hangilerinde yapay zekâ ve diğer dijital teknolojileri hayata geçirdiniz?**





# Yapay zekâ uygulama alanları ve çekinceler

Türkiye’de dijitalleşme, çok boyutlu performans kazanımları üretiyor. İnovasyon, teknoloji benimseme hızı ve operasyonel verimlilik başlıca değer alanları olarak öne çıkarken, şirketlerin yalnızca dijitalleşmekle kalmayıp bu yatırımları somut iş sonuçlarına dönüştürdüğü görülüyor.

Değer üretimi özellikle maliyet ve çeviklik ekseninde belirginleşiyor. Maliyet tasarrufu ve piyasa değişimlerine hızlı yanıt verebilme kapasitesi, dijitalin dayanıklılığı ve karar alma hızını artıran temel bir itici güç haline geldiğini gösterse de, ticari çıktılar daha dengeli bir görünüm sergiliyor. Müşteri anlayışı %54 ile güçlenirken, gelir artışına etkisi %36 seviyesinde kalıyor. Bu durum şirketlerin müşteri içgörüsü ve operasyonel yetkinlikleri daha hızlı geliştirirken, bunları henüz aynı hızda gelir büyümesine dönüştüremediğine işaret ediyor.

## Bölgesel karşılaştırma

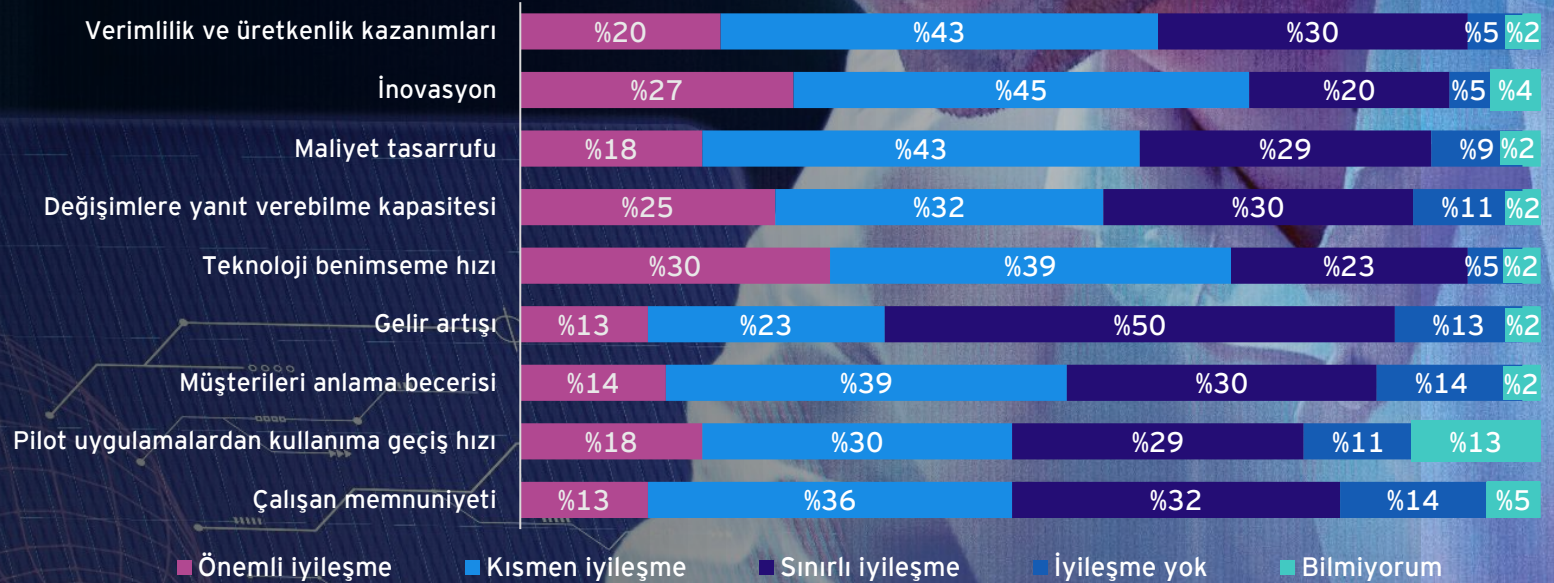
Türkiye’de dijital teknolojilerin inovasyon üzerindeki etkisi %71 ile bölge ortalaması olan %53’ün belirgin şekilde üzerindedir. Bu durum, dijitalleşme ile inovasyon çıktıları arasında daha güçlü bir bağlantı olduğunu gösteriyor.

**Maliyet tasarrufu** etkisi de %61 ile bölgenin (%51) üzerinde olup, verimlilik kazanımlarının finansal faydaya daha etkili şekilde dönüştüğüne işaret ediyor. Benzer şekilde, piyasa değişimlerine hızlı yanıt verebilme kapasitesinin de bölge ortalamasının üzerinde olması, dijital yetkinliklerin Türkiye’de daha yüksek çeviklik sağladığını ortaya koyuyor.

**Teknoloji benimseme hızı** %70 ile bölgenin (%44) oldukça üzerinde yer alıyor ve Türkiye’yi dijital adaptasyon hızı açısından belirgin şekilde ayırıştırıyor. Müşteri anlayışı da %54 ile bölge genelinin (%37) üzerinde olup, analitik ve müşteri içgörülerinin daha gelişmiş biçimde kullanıldığını gösteriyor.

Şekil 14.

**Son 3 yıl içinde dijital teknolojilerin benimsenmesi, şirketinizin aşağıdaki alanlardaki performansını ne ölçüde iyileştirdi?**





# Teknoloji adaptasyonunda yönetim önceliği

Türkiye’de yapay zekâ kullanımına ilişkin endişe profili, güven ve yönetim riskleri etrafında şekilleniyor.

**Veri gizliliği, regülasyon eksikliği ve fikri mülkiyet** başlıca risk alanları olup, temel zorluğun güvenli ve uyumlu kullanım olduğu görülüyor.

Özgünlük ve sorumlu kullanım konularındaki kaygılar da önemini koruyor. **Yapay zekâ ile insan üretimi çıktıları ayırt etme zorluğu** %36 ve önyargı endişeleri %25 seviyesinde olurken, benimsemenin artmasıyla birlikte kaynak doğruluğu ve etik kullanım konularına verilen önemin arttığını gösteriyor.

**Uygulamaya ilişkin operasyonel zorluklar** ise ikincil düzeydedir. Eğitim ihtiyacı %23 ve maliyet %21 seviyesinde kalırken, iş gücü yer değiştirmesi endişesi %11 ile düşük seviyededir. Bu durum, yapay zekâyâ yönelik çekincelerin esas olarak iş gücü etkisinden ziyade yönetim ve güven boyutunda yoğunlaştığını ortaya koyuyor.

## Bölgesel karşılaştırma

Türkiye’de regülasyon ve standartların belirsizliği %55 ile bölge ortalaması olan %45’in 10 puan üzerinde olup, yönetim ve politika netliği açısından daha belirgin bir gelişim alanına işaret ediyor.

Fikri mülkiyet riskleri %45 ile bölgenin 9 puan üzerinde olması; içerik sahipliği, telif hakları ve çıktıların yeniden kullanımı konularında daha yüksek bir hassasiyet olduğunu gösteriyor. Buna karşılık, potansiyel iş gücü yer değiştirmesi endişesi ve teknoloji zorluğu algısı bölgenin altında kalıyor. Bu durum, dönüşüm ve teknik zorluklara yönelik kaygıların görece daha sınırlı olduğuna işaret ediyor. Veri gizliliği riskleri ise bölgenin üzerinde olup, veri koruma konularına yönelik hassasiyetin daha yüksek olduğunu ortaya koyuyor.

## Geçtiğimiz yıl ile karşılaştırma

Veri gizliliğine yönelik endişeler %48’den %59’a yükselerek 2026 yılında en öncelikli risk alanı haline geliyor.

Düzenleyici ortamda karşılaşılan zorlukların %48’den %55’e yükselmesi, daha net standartlara ve uyum çerçevelerine duyulan ihtiyacın güçlendiğini gösteriyor.

Dijital teknolojilerin karmaşıklığı algısının %31’den %14’e keskin şekilde gerilemesi dijital araçlara yönelik aşinalığın arttığını ve bariyerin teknik zorluklardan uzaklaştığını gösteriyor. Benzer şekilde, yetenek rotasyonuna ilişkin kaygılar %17’den %11’e düşerek yapay zekânın istihdam üzerindeki etkilerine yönelik endişelerin azaldığını ortaya koyuyor.

Şekil 15.

## Şirketinizde yapay zekâ ve dijital teknolojilerin kullanımına ilişkin endişelerden hangilerine sahipsiniz?





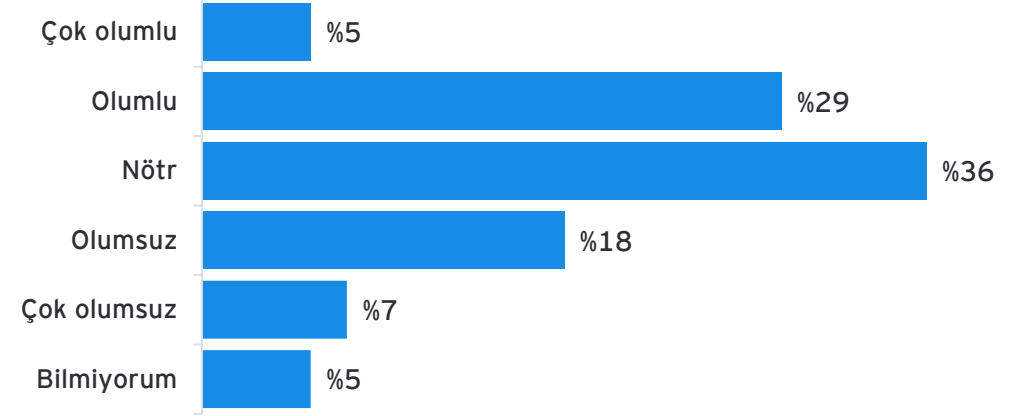
02

## Girişimcilik ekosistemi

**Türkiye**'de girişimcilik ekosistemine yönelik algı dengeli ve pozitif yönlü bir görünüm sergiliyor. Olumlu ve nötr değerlendirmelerin toplamı %70'e ulaşarak mevcut ortama ilişkin genel algının iyileştiğini gösteriyor.

Şekil 16.

**Girişimcilik faaliyetleri açısından mevcut koşulları nasıl değerlendiriyorsunuz?**



### Bölgesel karşılaştırma

Türkiye, girişimcilik ortamına ilişkin olumlu bir algı sunuyor. %34'lük olumlu değerlendirme oranının bölge ortalaması olan %28'in üzerinde olması, bölge geneline kıyasla daha güçlü bir güven düzeyine işaret ediyor.

Olumsuz algı ise %25 ile bölge genelinin (%45) oldukça altında kalıyor. Bu durum olumsuzluk algısının bölgeye kıyasla belirgin şekilde daha düşük olduğunu ortaya koyuyor.

### Geçtiğimiz yıl ile karşılaştırma

Olumsuz algı %51'den %25'e keskin bir şekilde gerileyerek girişimcilik ortamına ilişkin algıda önemli bir iyileşmeye işaret ediyor.

Nötr algının %14'ten %36'ya yükselmesi, kötümser segmentten daha dengeli bir yaklaşıma doğru geçiş olduğunu gösteriyor.

Olumlu algı ise %33'ten %34'e artarak yüksek seviyesini korurken, iyileşmenin esas olarak negatif algıdaki düşüşten kaynaklandığı görülüyor.

# Regülasyon ortamı ve etkileri

Türkiye'deki katılımcıların %46'sı düzenlemeleri zorluklar içermekle birlikte fırsatlar da sunan bir çerçeve olarak görüyor. Bu durum girişimcilerin uyum sürecinde çaba gerektirse de büyüme ve inovasyonun mümkün olduğuna inandığını gösteriyor.

Düzenlemelerin kısıtlayıcı olduğu algısı sınırlı olup, katılımcıların yalnızca %13'ü düzenlemeleri kısıtlayıcı olarak değerlendirirken, %11'i destekleyici olarak görüyor. Bu dağılım, genel algının daha dengeli ve yapıcı bir çerçevede konumlandığını ortaya koyuyor.

Buna karşın bilgi ve netlik alanında önemli bir boşluk bulunuyor. Katılımcıların %9'u yerel düzenlemeler ve uygulamalar konusunda yeterli bilgiye sahip olmadığını belirtiyor.

## Bölgesel karşılaştırma

Düzenlemelerin hem zorluk hem fırsat barındırdığı yönündeki görüşün %46 ile bölge genelinin (%22) belirgin şekilde üzerinde olması, Türkiye'de daha dengeli ve fırsat odaklı bir bakış açısının hâkim olduğunu ortaya koyuyor. Düzenlemelerin karmaşık ve kaynak yoğun olduğu algısının %16 ile bölgenin altında kalması, idari yükün daha düşük algılandığını gösteriyor. Düzenlemelerin kısıtlayıcı olduğu yönündeki görüş ise %13 ile bölgenin oldukça altındadır.

## Geçtimiz yıl ile karşılaştırma

Düzenlemeleri sınırlayıcı olarak görenlerin oranının %30'dan %13'e gerilemesi, büyüme üzerinde engel oluşturduğu algısında iyileşme olduğunu ortaya koyuyor. Düzenlemelerin destekleyici olduğu yönündeki görüşün %2'den %11'e yükselmesi de iş ortamının daha elverişli algılandığına işaret ediyor. Düzenlemeleri hem zorluk hem fırsat olarak değerlendirenlerin oranının %37'den %46'ya artması daha güçlü bir "uyum sağlayarak büyüme" yaklaşımının benimsendiğini ortaya koyuyor. Algılanan karmaşıklığın %28'den %16'ya gerilemesi de idari yükün azaldığına işaret ediyor.

Şekil 17.

**Ülkenizdeki regülasyonlar ve iş uygulamaları, şirketinizin inovasyon yapma ve büyüme kapasitesini nasıl etkiliyor?**



# %46

bazı zorluklara rağmen regülasyonların ve iş uygulamalarının inovasyon ve büyüme için fırsatlar sunduğunu düşünüyor



# Regülasyon ortamı ve etkileri

Regülatif değişimlerin etkisi Türkiye’de en çok finansal ve ticari alanlarda hissediliyor. Finans ve vergi, büyüme ve yatırımlar ile satış ve gelirler en yüksek etki görülen alanlar olarak öne çıkıyor. Aynı zamanda düzenlemelerin uyum süreçlerinin yanı sıra, şirketlerin finansal performansını da şekillendirdiğini gösteriyor.

Operasyonel etkiler de dikkat çekici düzeydedir. Operasyonlar ve tedarik zinciri alanında bildirilen etkiler, düzenleyici değişimlerin teslimat, tedarik, lojistik ve operasyonel süreçler üzerinde de belirleyici rol oynadığına işaret ediyor. Buna karşılık, insan kaynağı ve uyum odaklı etkiler daha sınırlı düzeyde kalıyor.

## Bölgesel karşılaştırma

**Finans ve vergi** alanındaki düzenleyici etkinin Türkiye’de %55 ile bölge ortalamasına yakın seyretmesi, bu alanda algılanan yükün bölge ile büyük ölçüde paralel olduğunu gösteriyor.

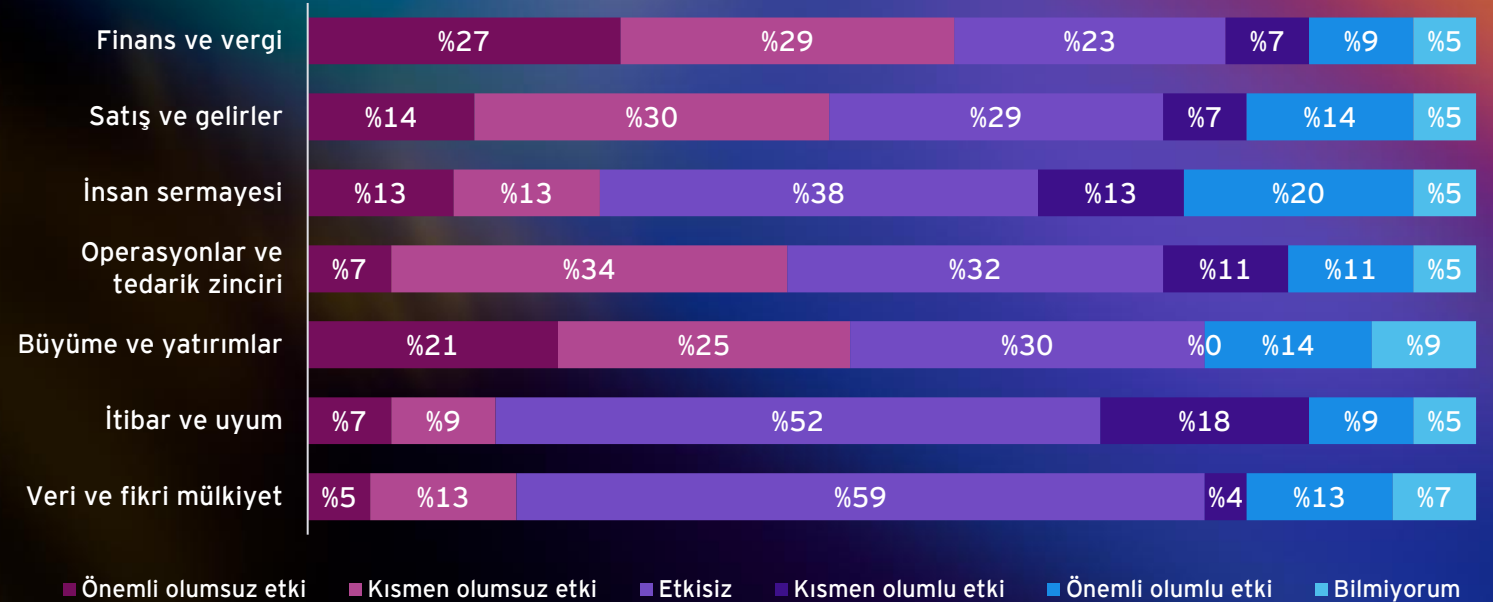
**Satış ve gelirler** üzerindeki etkinin %45 ile bölgenin (%43) bir miktar üzerinde olması, düzenleyici değişikliklerin ticari faaliyetler üzerindeki etkisinin görece daha belirgin olduğunu işaret ediyor.

Buna karşılık, **insan sermayesi** üzerindeki etkinin %25 ile bölge ortalaması olan %40’ın oldukça altında kalması, iş gücü ve yetenek yönetimi alanlarında düzenleyici zorlukların daha sınırlı algılandığını gösteriyor.

Regülasyonların **büyüme ve yatırım** kararları üzerindeki etkisi %46 ile bölge ortalamasının (%34) üzerindedir. Bu görünüm, genişleme ve sermaye tahsisi planlarında regülatif faktörlerin daha kritik bir rol oynadığını gösteriyor.

Şekil 18.

**Son 24 ay içerisinde, aşağıdaki iş alanlarınız düzenleyici değişikliklerden ne ölçüde etkilenmiştir?**





# Girişimcilik ekosistemindeki başlıca zorluklar

Türkiye’de girişimciliğin önündeki zorluklar temelde makroekonomik ve finansal kısıtlar etrafında şekilleniyor. **Finansman ve yatırım sermayesine erişim ile ekonomik belirsizlik**, girişimcilik faaliyetlerini sınırlayan en önemli iki unsur olarak öne çıkıyor.

**Düzenleyici karmaşıklık** %45 seviyesinde olmakla birlikte, temel zorluğun düzenleyici baskılardan ziyade sermayeye erişim ve güven ortamı olduğu görülüyor. Bu durum, girişimcilerin karşı karşıya olduğu zorlukların yalnızca idari süreçlerden kaynaklanmadığını, daha çok finansman koşulları ve ekonomik görünüm tarafından şekillendiğini gösteriyor.

**Yetenek ve iş gücü konuları** %38 ile önemli bir yapısal zorluk olmaya devam etmesine rağmen, finansmana erişim ve makroekonomik belirsizliğin gerisinde kalıyor. Bu görünüm, girişimcilik ekosisteminde öncelikli gündemin insan kaynağından ziyade sermaye ve ekonomik güven ortamı olduğunu ortaya koyuyor.

## Bölgesel karşılaştırma

Türkiye’de düzenleyici karmaşıklığa ilişkin kaygılar %45 ile bölge ortalamasının (%63) altında kalması, idari zorlukların görece daha sınırlı algılandığını gösteriyor.

Nitelikli iş gücüne erişim konusu da bölgeye kıyasla daha düşük düzeyde bir engel olarak öne çıkıyor. Yetenek açığını temel sorun olarak görenlerin oranı %38 ile bölgenin altında seyrediyor. Buna karşın, ekonomik belirsizliğin %70 ile bölge ortalamasının (%41) oldukça üzerinde yer alıyor ve girişimcilik faaliyetlerinin önündeki en önemli engellerden biri olarak öne çıkıyor. Finansman ve yatırım sermayesine erişim %71 ile bölgenin (%33) iki katından fazla seviyede olarak, Türkiye’ye özgü en belirgin kısıtlayıcı unsur olarak dikkat çekiyor.

## Geçtiğimiz yıl ile karşılaştırma

Finansmana erişim %67’den %71’e yükselerek girişimciliğin önündeki temel zorluklar arasında sermaye erişiminin daha da kritik hale geldiğini gösteriyor.

Regülatif karmaşıklık algısı %40’tan %45’e artmış olsa da, finansmana erişim ve makroekonomik istikrarsızlığın gerisinde kalarak ikincil bir engel olarak konumlanıyor.

Ekonomik belirsizliğin aynı seviyede (%70) kalması, bunun geçici bir dalgalanmadan ziyade süreklilik arz eden bir zorluk olduğunu gösteriyor. Girişimcilik ve risk almaya yönelik kültürel tutumların engel olarak görülme oranının %21’den %14’e gerilemesi, bu konunun sermaye erişimi ve ekonomik belirsizlik gibi daha somut kısıtların gölgesinde kaldığına işaret ediyor.

Şekil 19.  
Ülkenizde girişimciliğin önündeki en önemli engeller nelerdir?





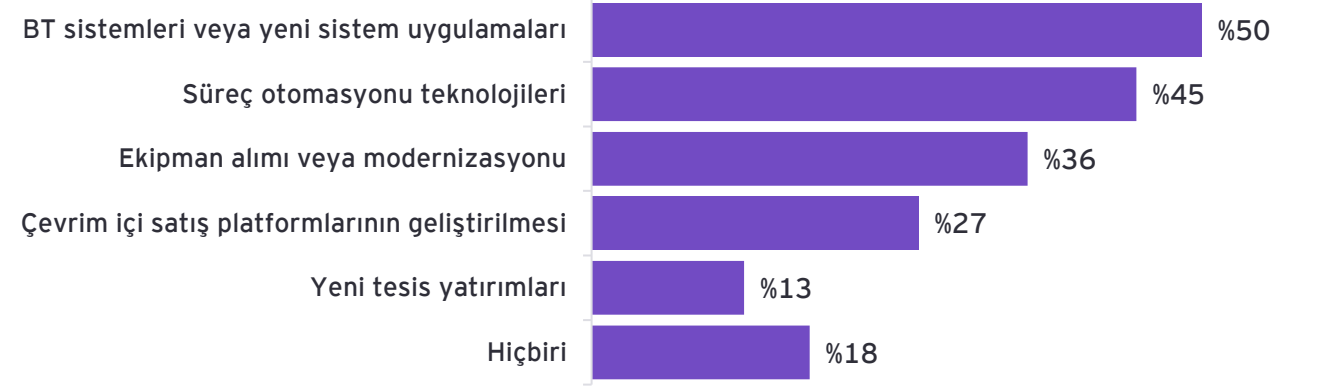
## 03

## Yatırım ve finansman

**Türkiye**'nin bu seneki yatırım yaklaşımı temkinli ancak seçici bir görünüm sergiliyor; şirketler genişleme odaklı yatırımlar yerine modernizasyona ve otomasyona öncelik veriyor.

Şekil 20.

**Önümüzdeki 12 ay içerisinde aşağıdaki yatırımlardan herhangi birini yapmayı planlıyor musunuz?**



Türkiye’de yatırım eğilimi büyümeden ziyade dijital dönüşüme ve otomasyona odaklanıyor. **BT sistemleri ve sistem uygulamaları** (%50) ile **süreç otomasyonu** (%45) en yüksek öncelikler olarak öne çıkarken, **yeni tesis yatırımlarının** %13 seviyesinde kalması şirketlerin kapasite artırımı konusunda daha temkinli hareket ettiğini gösteriyor.

Fiziksel sermaye yatırımları tamamen geri planda kalmamakla birlikte daha seçici bir yaklaşım söz konusu. **Ekipman ve makine yatırımlarının** %36 seviyesinde olması, şirketlerin geniş çaplı yatırım programlarından ziyade verimlilik ve üretkenliği destekleyen yatırımlara yöneldiğine işaret ediyor.

Öte yandan, katılımcıların %18’inin **herhangi bir yatırım planlamadığını** beliriyor. Bu durum belirsizlikler ve finansmana erişim kısıtlarının etkisiyle şirketlerin belirli bir bölümünün yatırım kararlarını ertelediğini gösteriyor.

# Yatırım eğilimi

BT sistemleri ve yeni sistem uygulamaları

# %50

ile yatırımların odağında yer alıyor

## Bölgesel karşılaştırma

Türkiye’de ekipman ve makine yatırımlarının %36 ile bölge ortalamasının (%44) altında kalması, fiziksel sermaye harcamalarına yönelik iştahın görece daha sınırlı olduğunu gösteriyor.

Çevrimiçi satış platformlarının geliştirilmesi ve kapasite artırımı alanındaki yatırım niyetinin %27 ile bölge genelinin (%31) altında seyretmesi, e-ticaret ve kanal geliştirme yatırımlarına verilen önceliğin nispeten daha düşük olduğuna işaret ediyor.

Yeni tesis yatırımları %13 ile bölge ortalaması olan %29’un oldukça gerisinde kalıyor ve kapasite artırımı ile genişleme odaklı yatırım planlarında belirgin bir farklılaşma olduğunu ortaya koyuyor.

BT sistemleri ve yazılım yatırımlarında Türkiye %50 ile bölge ortalamasının (%55) bir miktar altında yer alırken, bilgi teknolojileri (BT) modernizasyonuna yönelik yatırım niyetinin bölge ortalamasının hafif gerisinde kaldığını gösteriyor. Buna karşın, süreç otomasyonu yatırımları %45 ile bölge ortalamasıyla aynı seviyededir.

## Geçtiğimiz yıl ile karşılaştırma

- BT sistemleri ve yazılım yatırımlarına yönelik niyet %65’ten %50’ye gerileyerek, teknoloji modernizasyonu yatırımlarında önceki yıla kıyasla daha **temkinli bir yaklaşım benimsendiğini** gösteriyor.
- Çevrimiçi satış platformlarının geliştirilmesi ve kapasite artırılmasına yönelik yatırım planlarının %35’ten %27’ye düşmesi, kanal genişletme ve e-ticaret yatırımlarının **önceliğinin azaldığına** işaret ediyor.
- Yeni tesis yatırımları %19’dan %13’e gerileyerek, kapasite artırımı ve büyüme odaklı yatırımlarda **geri çekilmenin sürdüğünü** gösteriyor.
- Buna karşılık, süreç otomasyonu yatırımları %44’ten %45’e yükselerek yatay seyrini korurken, otomasyonun **yatırım öncelikleri arasında yer almaya devam ettiğini** ortaya koyuyor. Ekipman ve makine yatırımları ise %33’ten %36’ya yükselerek, seçici sermaye harcamalarının yeni tesis yatırımlarına kıyasla daha güçlü kaldığına işaret ediyor.



# Yatırımların önündeki temel zorluklar

Türkiye’de yatırımların önündeki zorluklar ağırlıklı olarak makroekonomik koşullar ve finansman kısıtlarından kaynaklanıyor.

**Ekonomik risk ve piyasa belirsizliği** ile finansman yetersizliği, yatırım kararlarını sınırlandıran başlıca unsurlar olarak öne çıkarken; yatırım iştahının temel belirleyicilerinin güven ortamı ve likidite koşulları olduğunu gösteriyor.

**Finansman koşulları** da önemli bir baskı unsuru oluşturuyor. Elverişsiz borçlanma şartları %41 seviyesinde olup, sermaye maliyetinin yatırım kararları üzerinde doğrudan etkili olduğunu ortaya koyuyor.

**Jeopolitik belirsizlikler** %45 ile yatırımcılar açısından önemli bir risk alanı olmaya devam ederken, regülatif ve siyasi belirsizlikler de %39 seviyesinde seyrediyor. Bu görünüm, dışsal risklerin ve politika belirsizliğinin yatırım kararlarını şekillendiren temel faktörler arasında yer aldığını gösteriyor.

## Bölgesel karşılaştırma

**Ekonomik risk ve piyasa belirsizliğinin** bölge ortalamasının belirgin şekilde üzerinde olması, yatırım kararlarında makroekonomik faktörlerin daha güçlü bir caydırıcı etki yarattığını gösteriyor.

**Finansman yetersizliğinin** %52 oranıyla bölgenin üzerinde seyretmesi, yatırım kararlarını sınırlandıran finansman koşullarının daha belirgin hissedildiğine işaret ediyor. Elverişsiz borçlanma şartlarının %41 ile bölge ortalamasının (%22) üzerinde olması, sermaye maliyetinin Türkiye’de yatırımları etkileyen temel unsurlardan biri olduğunu ortaya koyuyor.

**Jeopolitik belirsizlik algısı** %45 ile bölgenin (%40) bir miktar üzerinde seyrediyor ve dışsal risklere karşı daha yüksek hassasiyete işaret ediyor.

**Yatırımın geri dönüşüne ilişkin kaygılar** da %30 ile bölgenin (%27) hafif üzerinde olup, yatırım kararlarında değer yaratma ve geri dönüş kriterlerinin daha sıkı değerlendirildiğini gösteriyor.

## Geçtiğimiz yıl ile karşılaştırma

- Jeopolitik belirsizlikler %19’dan %45’e, ekonomik risk ve piyasa belirsizliği ise %60’tan %71’e yükselerek yatırımların önündeki başlıca engeller olarak öne çıkıyor. Finansman yetersizliği %44’ten %52’ye çıkarak sermayeye erişimin zorlaştığını gösteriyor. Buna karşılık, regülatif belirsizlik %53’ten %39’a, elverişsiz borçlanma şartları %49’dan %41’e gerilemiştir.
- Uygun yatırım fırsatı bulma zorluğunun %26’dan %13’e düşmesi ise temel sorunun yatırım fırsatlarından ziyade **güven ortamı ve finansmana erişim** olduğunu ortaya koyuyor.

Şekil 21.

**Önümüzdeki 12 ay içinde kuruluşunuzun yatırım planlarını potansiyel olarak hangi faktörler engelleyebilir?**



# Finansman yapısı

Türkiye’de iç kaynaklarla finansman temel yaklaşım olmaya devam ediyor.

**Yeniden yatırılan kârlar ve özkaynakların %61 ile en yaygın finansman kaynağı olması, şirketlerin büyümeyi ağırlıklı olarak kendi kaynaklarıyla finanse etmeyi tercih ettiğini gösteriyor.**

**Banka kredileri %20 ile ikinci sırada yer alıyor.** Borçlanma önemli bir finansman aracı olmaya devam etse de şirketlerin birincil finansman tercihinin oluşturuyor.

**Kamu destekleri ve teşviklerin %14 ile dikkat çekici bir paya sahip olması, hibeler ve kamu destekli programların Türkiye’deki şirketler için anlamlı bir finansman kanalı oluşturduğunu gösteriyor.**

Buna karşılık, **dış yatırımcıların ve özel sermaye fonlarının payının %5 seviyesinde kalması, özsermaye yatırımlarının şirketler için öncelikli finansman kaynağı olmadığını ortaya koyuyor.**

Şirketlerin temel finansman kaynağı olarak

# %61

ile yeniden yatırılan kârlar ve özkaynaklar öne çıkıyor

## Bölgesel karşılaştırma

Türkiye’de yeniden yatırılan kârlar ve özkaynak kullanımına bağımlılık %61 ile bölge ortalaması olan %65’in hafif altında kalıyor. Bu oran, iç kaynaklı finansmana yönelik bağımlılığın görece daha sınırlı olduğunu gösteriyor.

**Finansal kuruluşlardan sağlanan kredilerin kullanımının bölge ortalamasıyla oldukça yakın seyretmesi, borç finansmanına erişim açısından benzer bir görünüm ortaya koyuyor.**

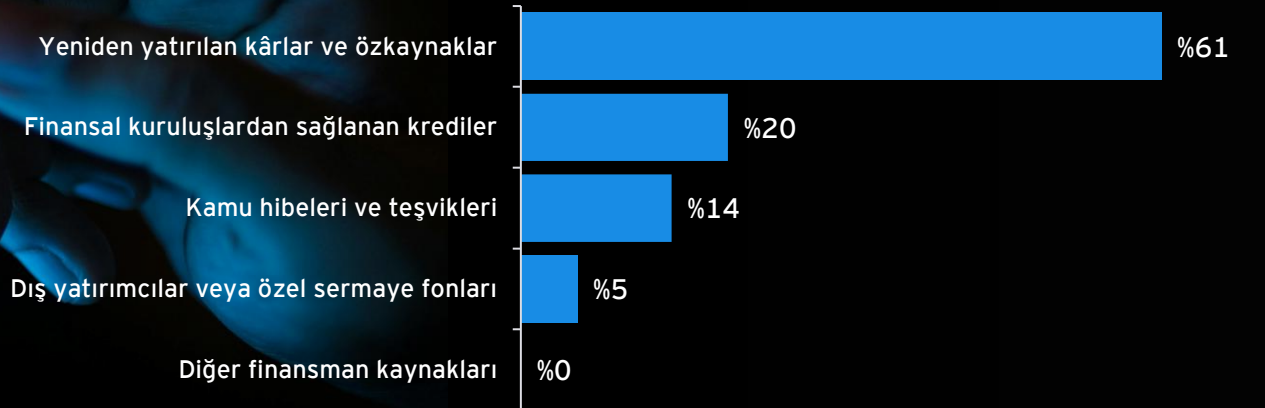
**Kamu hibeleri ve teşviklerine yönelik kullanımının ise %14 ile bölgenin (%7) üzerinde olması, Türkiye’de kamu destekli finansman kaynaklarından daha güçlü şekilde yararlanıldığını gösteriyor.**

## Geçtiğimiz yıl ile karşılaştırma

- Kamu teşvikleri ve hibelerin payının %5’ten %14’e yükselerek finansman kaynakları içinde daha önemli bir konuma gelmesi, **şirketlerin kamu destekli finansman araçlarından daha fazla yararlandığına** işaret ediyor.
- Dış yatırımcılar ve özel sermaye fonlarının payı %14’ten %5’e gerileyerek, **özsermaye bazlı finansmanın önem kaybettiğini** gösteriyor.
- Yeniden yatırılan kârlar ve özkaynaklar %65’ten %61’e düşse de şirketlerin temel finansman kaynağı olmayı sürdürüyor.
- Finansal kuruluşlardan sağlanan kredilerin payı %16’dan %20’ye yükselerek, **borç finansmanının görece daha fazla tercih edildiğine** işaret ediyor.

Şekil 22.

## Şirketinizin temel finansman kaynağı hangisidir?





# 04

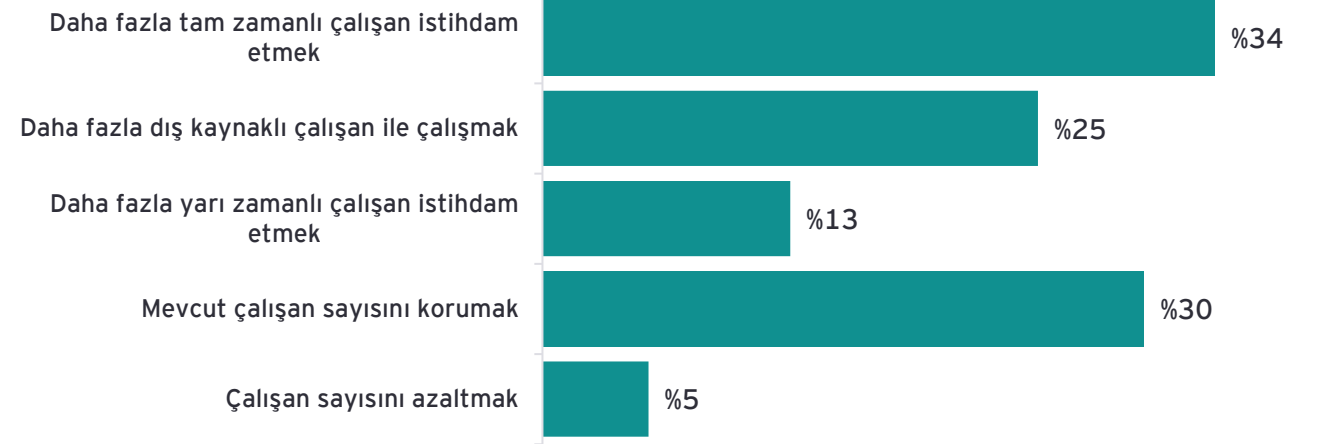
## İş gücü dinamiği



**Türkiye**'de tam zamanlı işe alımdaki düşüşe karşı, dış kaynaklı iş birlikleri ve yarı zamanlı istihdamdaki güçlü artış, şirketlerin büyümeyi daha esnek iş gücü modelleriyle yönetmeyi tercih ettiğini gösteriyor.

Şekil 23.

**Önümüzdeki 12 ay içinde yeni çalışan istihdamına yönelik planlarınız nelerdir?**



Türkiye'nin işe alım yaklaşımı dengeyi korumakla birlikte temkinli bir görünüm sergiliyor. Şirketlerin %34'ü **tam zamanlı işe alımı** artırmayı planlarken, %30'u **mevcut çalışan sayısını korumayı** hedefliyor. Bu durum, geniş tabanlı bir işe alım yaklaşımından ziyade seçici bir büyüme planına işaret ediyor.

Bununla birlikte, iş gücü planlamasında esneklik belirgin şekilde öne çıkıyor. **Dış kaynaklı iş birlikleri** (%25) ve **yarı zamanlı istihdam** (%13) planları, şirketlerin belirsizlik ve talep dalgalanmalarını daha esnek iş gücü modelleriyle yönetmeye yöneldiğini gösteriyor.

**Çalışan sayısını azaltmayı** planlayanların oranının yalnızca %5 seviyesinde olması, yaygın bir küçölme eğiliminin bulunmadığına işaret ediyor.

# İşe alım planları ve iş gücü modeli

## Bölgesel karşılaştırma

Türkiye’de tam zamanlı işe alım planlarının %34 ile bölge ortalamasının (%43) altında kalması, istihdam artışında sınırlı bir ivmeye işaret ediyor.

Buna karşılık, dış kaynaklı iş birliklerine yönelim %25 ile bölgenin (%22) üzerinde seyrediyor ve şirketlerin esnek kapasite modellerini daha fazla tercih ettiğini gösteriyor.

Yarı zamanlı istihdam planları da %13 ile bölge ortalaması olan %10’un üzerinde olup, iş gücü stratejilerinin daha değişken ve esnek yapılarla yöneldiğini ortaya koyuyor.

Mevcut çalışan sayısını korumayı planlayanların oranının %30 ile bölgenin (%35) altında kalması, şirketlerin iş gücü yapılarında değişikliklere gitmeye daha açık olduğunu gösteriyor.

Çalışan sayısını azaltmayı planlayanların oranının %5 ile bölgenin (%6) hafif altında olması ise, iş gücü azaltımına yönelik eğilimin bölge ortalamasına kıyasla daha sınırlı olduğunu gösteriyor.

## Geçtiğimiz yıl ile karşılaştırma

- Tam zamanlı işe alım niyeti %44’ten %34’e gerileyerek büyüme odaklı kalıcı istihdamda belirgin bir yavaşlamaya işaret ediyor.
- Mevcut çalışan sayısını korumayı planlayanların oranının %42’den %30’a düşmesi, şirketlerin seçici işe alım veya esnek kapasite modellerine yöneldiğini gösteriyor.
- Dış kaynaklı iş birlikleri %14’ten %25’e yükselerek, freelancer ve yüklenici gibi esnek çalışma modellerinin temel bir iş gücü aracı haline geldiğini ortaya koyuyor.
- Yarı zamanlı istihdam planları %2’den %13’e çıkarak riskleri daha kontrollü yönetmeye yönelik esnek kapasite kullanımının güçlendiğini gösteriyor.
- Çalışan sayısını azaltmayı planlayanların oranının %7’den %5’e gerilemesi ise geçen yıla kıyasla küçülme eğiliminin daha sınırlı kaldığına işaret ediyor.

Tam zamanlı işe alım isteği

**%34’e**  
geriledi



# İşe alım zorlukları

Türkiye’de nitelikli becerilere ve gerekli deneyime sahip adaylara erişim en önemli zorluklar olarak öne çıkarken, ücretlendirme baskısı da şirketlerin rekabet gücünü zorlayan temel unsurlar arasında yer alıyor. Bu görünüm, temel zorluğun aday bulunabilirliğinden ziyade yetenek uyumu ve rekabet koşullarıyla ilgili olduğunu gösteriyor.

Katılımcıların %30’u aday beklentilerini karşılamayı işe alım sürecindeki temel zorluklardan biri olarak belirtiyor. Bu, şirketlerin yalnızca ücret politikalarıyla değil; esneklik, kariyer gelişimi ve istikrar gibi unsurlarla da çalışanlar için güçlü bir değer yaklaşımı sunması gerektiğine işaret ediyor.

Buna karşılık, işe alım süreçleri coğrafi erişim ve aday hacmi açısından görece daha az kısıt yaşıyor. İş lokasyonuna uygun adaylara ulaşma ve yeterli sayıda başvuru alma konularındaki düşük oranlar, temel sorunun erişimden çok adayların nitelikleri ve yetenek rekabeti olduğunu gösteriyor.

## Bölgesel karşılaştırma

Türkiye’de gerekli becerilere sahip adayları bulma zorluğunun %52 ile bölge genelinin (%63) altında kalması, yetenek açığının bölgeye kıyasla daha sınırlı olduğunu gösteriyor.

Buna karşın, ücret ve yan haklar kaynaklı baskının %41 ile bölgenin belirgin şekilde üzerinde seyretmesi, yetenek çekme ile elde tutma süreçlerinde ücret rekabetinin daha önemli bir kısıt unsuru olduğunu ortaya koyuyor.

Aday beklentilerini karşılama zorluğunun da %30 ile bölge ortalamasının (%21) üzerinde olması, şirketlerin çalışanlar için değer sağlama yaklaşımlarını güçlendirme ihtiyacının daha belirgin olduğunu gösteriyor.

Öte yandan, iş konumuna uygun adaylara ulaşma ve yeterli sayıda başvuru almadaki zorlukların bölge genelinin belirgin şekilde altında kalması da, Türkiye’de temel işe alım zorluğunun doğru yeteneği çekme ve rekabetçi kalabilme olduğunu gösteriyor.

## Geçtiğimiz yıl ile karşılaştırma

- Ücret ve yan haklar kaynaklı baskı %56’dan %41’e gerileyerek yetenek rekabetinin hâlen güçlü olmakla birlikte geçen yıla kıyasla azaldığını gösteriyor. Coğrafi olarak uygun adaylara ulaşma zorluğu da %16’dan %9’a düşerek işe alım havuzuna erişimin kolaylaştığına işaret ediyor.
- Büyük şirketlerle rekabet etme zorluğu %30’dan %25’e gerilemiş olsa da önemini koruyor. Deneyim eksikliği (%49’dan %45’e) ve beceri açığı (%53’ten %52’ye) ise yalnızca sınırlı bir iyileşme göstererek, işe alımdaki temel zorlukların devam ettiğini ortaya koyuyor.
- Öte yandan, işe alım konusunda herhangi bir zorluk yaşamadığını belirtenlerin oranı %7’den %14’e yükselerek daha fazla şirketin işe alım sürecini yönetilebilir gördüğünü gösteriyor. Aday beklentilerini karşılama zorluğu ise %30 seviyesinde değişmeden kalmış olup, bunun geçici değil yapısal bir işe alım zorluğu olduğunu ortaya koyuyor.

## Şekil 24.

### Yeni çalışan işe alırken hangi zorluklarla karşılaşıyorsunuz?



# İş gücü yönetimi zorlukları

Türkiye’de iş gücü yönetimindeki en önemli zorluk **maliyet baskısıdır**. Katılımcıların %48’i **rekabetçi ücret ve yan haklar sunarken iş gücü maliyetlerini yönetmeyi** temel sorun olarak görüyor, bu durum şirketlerin ücret rekabetçiliği ile kârlılık arasında denge kurmaya çalıştığını gösteriyor.

**Yetenek çekme ve elde tutma** da önemli bir zorluk olmaya devam ediyor. Bununla birlikte; şirketlerin %32’si **çalışan yetkinliklerini değişen stratejik ihtiyaçlarla uyumlu hale getirmeyi**, %23’ü ise **hibrit çalışma modelini yönetmeyi** önemli bir zorluk olarak belirtiyor. Bu görünüm, iş gücü yönetimi gündeminin işe alımın ötesine geçerek organizasyonel uyum, dönüşüm ve uygulama kabiliyetlerine odaklandığını gösteriyor.

## Bölgesel karşılaştırma

İş gücü maliyetlerini yönetme zorluğunun bölge ortalamasını aşması, maliyet rekabetçiliğinin daha belirgin bir baskı yarattığını gösteriyor. **Çalışan bağlılığı ve kurum kültürüne ilişkin zorluklar** bölgenin altında kalıyor; bu durum, Türkiye’de bu konunun daha düşük öncelikte olduğunu gösteriyor.

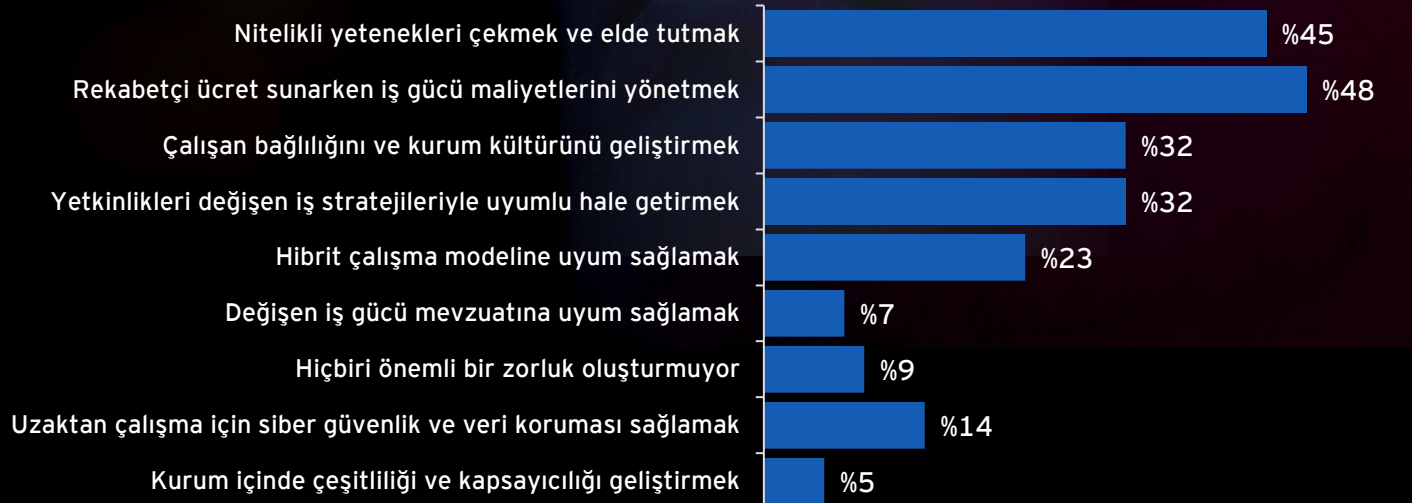
Buna karşılık, **iş gücü yetkinliklerini değişen stratejilerle uyumlu hale getirme** ihtiyacının bölge ortalamasının (%23) belirgin şekilde üzerinde olması, yeniden yetkinlik kazandırma ve iş gücünü farklı rollere adapte etme gereksiniminin daha güçlü olduğuna işaret ediyor. **Hibrit çalışma modelinin yönetiminin** de bölgenin üzerinde seyretmesi, hibrit çalışmanın daha önemli bir yönetim konusu haline geldiğini gösteriyor. Öte yandan, **mevzuata uyum kaynaklı zorlukların** bölge ortalamasının (%14) altında olması, değişen mevzuatın yarattığı yükün daha sınırlı algılandığını ortaya koyuyor.

## Geçtiğimiz yıl ile karşılaştırma

- **Çalışan bağlılığı ve kurum kültürünün** %53’ten %32’ye gerilemesi, bu konunun öncelikli zorluklar arasındaki öneminin azaldığını gösteriyor. **Nitelikli yetenekleri çekme ve elde tutma** zorluğu %58’den %45’e düşmüş olup, yetenek yönetimi önemli bir konu olmayı sürdürse de geçen yıla kıyasla baskının azaldığına işaret ediyor.
- **İş gücü maliyetlerinin yönetimi** %53’ten %48’e gerilemesine rağmen, şirketlerin karşılaştığı en önemli iş gücü yönetimi zorluğu olmaya devam ediyor. **Hibrit çalışma modeline** ilişkin zorluk %9’dan %23’e yükselerek daha kritik bir konuma geliyor.
- **Uzaktan çalışma kapsamında siber güvenlik ve veri koruma konularına yönelik kaygıların** %9’dan %14’e yükselmesi, uzaktan ve hibrit çalışma modellerine bağlı risklerin önem kazandığını gösteriyor.

Şekil 25.

## İş gücünüzü yönetirken şirketiniz içinen büyük zorlukları hangileri oluşturuyor?





05

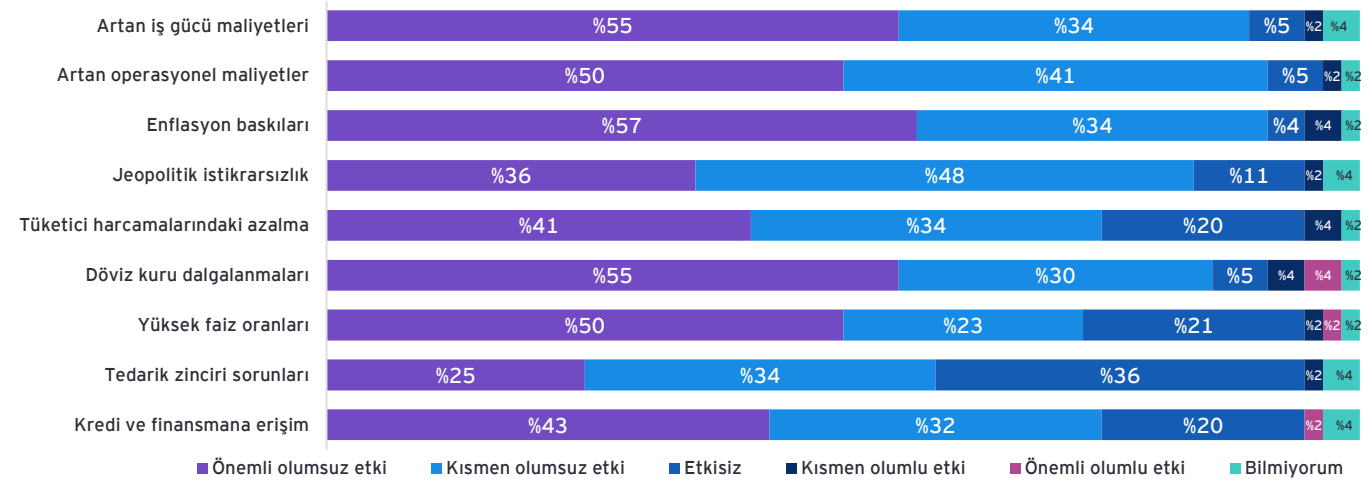
## Sürdürülebilir büyüme



**Türkiye**'de yükselen maliyetler, zayıflayan talep ve finansmana erişimdeki zorluklar, şirketlerin finansal dayanıklılığı üzerinde eş zamanlı baskıya sebep oluyor.

Şekil 26.

**Önümüzdeki 12 ay içerisinde aşağıdaki unsurların şirketinizin finansal güvenliği üzerinde ne düzeyde etkisi olacağını öngörüyorsunuz?**



Türkiye'nin artan operasyonel maliyetler, enflasyon baskıları ve yükselen iş gücü maliyetleri, kârlılık üzerindeki baskının tüm maliyet tabanına yayıldığını gösteriyor.

**Makroekonomik ve dış kaynaklı riskler** de üst sıralarda yer alıyor. **Jeopolitik belirsizlikler** ve **döviz kuru dalgalanmaları**, girişimcilerin belirsizliklerin kârlılık ve nakit akışına doğrudan yansıtacağını öngördüğüne işaret ediyor.

**Finansman ve talep kaynaklı riskler** de belirgin önem taşıyor. Tüketici harcamalarındaki zayıflama, yüksek faiz oranları ve krediye erişim, önümüzdeki 12 aylık dönemin şirketler tarafından eş zamanlı bir talep, finansman ve maliyet baskısı testi olarak değerlendirildiğini gösteriyor.

# Finansal güvenliği tehdit eden riskler

## Bölgesel karşılaştırma

Türkiye'de artan operasyonel maliyetler %91 ile bölge ortalaması olan %79'un 11 puan, enflasyon baskıları ise %91 ile bölgenin %74 seviyesinin 15 puan üzerindedir. Bu durum, Türkiye'nin daha güçlü bir maliyet baskısı altında olduğunu gösteriyor.

Artan iş gücü maliyetleri %89 ile bölgenin 9 puan, jeopolitik belirsizlikler ise %84 ile bölgenin 11 puan üzerindedir. Bu, Türkiye'de maliyet ve makro risk yoğunluğunun bölge genelinin üzerinde seyrettiğini ortaya koyuyor.

Tüketici harcamalarındaki azalmaya ilişkin endişeler %75 ile bölge ortalaması olan %60'ın 15 puan üzerindedir. Bu durum, talep tarafındaki risklerin Türkiye'de güçlü hissedildiğine işaret ediyor.

Türkiye'de en belirgin ayrışma alanları ise finansal piyasa kaynaklı risklerde görülüyor. Döviz kuru dalgalanmaları %86 ile bölgenin 34 puan, yüksek faiz oranları %73 ile bölgenin 23 puan ve krediye erişim ise %75 ile bölgenin 38 puan üzerindedir. Bu farklar, finansman koşulları ve piyasa belirsizlikleri finansal güvenlik üzerinde daha yüksek bir baskı oluşturduğunu gösteriyor.

## Geçtiğimiz yıl ile karşılaştırma

- Maliyet baskıları yüksek seviyelerde kalmaya devam etmekle birlikte sınırlı bir iyileşme gösteriyor. İş gücü maliyetleri %100'den %89'a, operasyonel maliyetler %93'ten %91'e ve enflasyon baskıları %95'ten %91'e geriliyor. Buna rağmen, bu unsurlar şirketlerin finansal güvenliği üzerindeki en önemli riskler arasında yer almaya devam ediyor.
- Talep tarafındaki riskler de belirgin şekilde artmıştır. Tüketici harcamalarındaki düşüşe yönelik endişeler %63'ten %75'e yükselerek talep daralmasının finansal güvenlik üzerindeki etkisine yönelik beklentilerin güçlendiğini gösteriyor.
- Tedarik zinciri kaynaklı riskler %42'den %59'a yükselmiş olup, süreklilik ve maliyet artışlarına ilişkin kaygıların yeniden önem kazandığına işaret ediyor.

# %95

artan operasyonel maliyetlerin

finansal güvenliği olumsuz etkileyeceğini düşünüyor



# Maliyet artışının temel kaynakları

Türkiye’de maliyet baskıları çeşitli bir görünüm sergiliyor. En yüksek baskı alanları **iş gücü maliyetleri, teknoloji ve ekipman yatırımları, finansman ve faiz giderleri, pazarlama ve reklam harcamaları** ile kira ve bakım giderleri olarak öne çıkıyor. Bu durum şirketlerin hem operasyonel hem de yatırım kaynaklı bir maliyet baskısıyla karşı karşıya olduğunu gösteriyor.

**Regülatif gereklilikler** ve risk transferine bağlı maliyetler de dikkat çekici seviyelerdedir. Regülatif uyum ve ilgili ücretler ile sigorta primleri, maliyet artışlarının yönetim gereklilikleri ve risk fiyatlamasından da kaynaklandığına işaret ediyor.

Enerji ve kamu hizmetleri ile ham madde ve tedarik maliyetleri önemli risk alanları olmaya devam etmekle birlikte, Türkiye’de maliyet yapısını asıl ayarlayan unsurlar **finansman giderleri, uyum maliyetleri, pazarlama harcamaları ve sigorta primlerindeki yüksek seviyelerdir.**

## Bölgesel karşılaştırma

Türkiye’de **finansman ve faiz giderlerinin** %71 ile bölge ortalamasının (%49) üzerinde seyretmesi, sermaye maliyetinin şirketler üzerindeki baskısının daha belirgin olduğunu gösteriyor.

**Sigorta primleri** bölgenin 22 puan üzerinde yer alıyor ve risk fiyatlaması ile koruma maliyetlerinin bölge ortalamasının önemli ölçüde üzerinde seyrettiğine işaret ediyor.

**Kira ve bakım giderleri** bölgenin 16 puan üzerinde olması, tesis ve genel yönetim giderlerine ilişkin maliyet baskısının daha güçlü hissedildiğini gösteriyor.

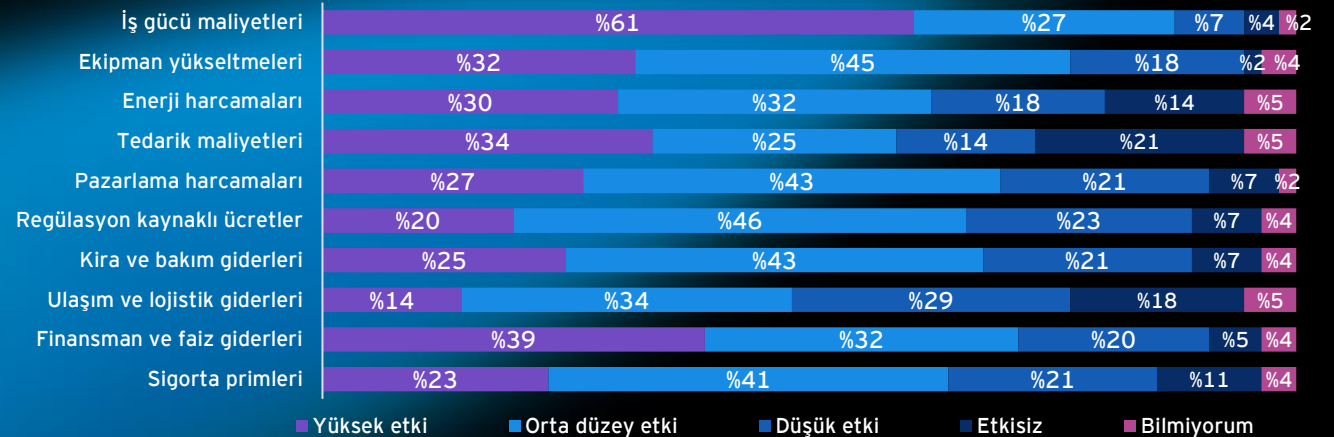
**Pazarlama ve reklam harcamaları** ise bölgenin 15 puan üzerinde seyretmesi; müşteri kazanımı, marka görünürlüğü ve ticari faaliyetlere ilişkin maliyet baskılarının daha yüksek olduğunu ortaya koyuyor.

## Geçtimiz yıl ile karşılaştırma

- **Ham madde ve tedarik maliyetleri** %44’ten %59’a, **enerji ve kamu hizmetleri giderleri** ise %42’den %63’e yükselmesi, girdi maliyetleri üzerindeki baskının belirgin şekilde arttığını gösteriyor.
- **Regülatif uyum ve ilgili ücretlerin** %56’dan %66’ya çıkması, uyum maliyetlerinin önemli bir zorluk haline geldiğine işaret ediyor.
- **İş gücü maliyetleri** %93’ten %88’e, teknoloji ve ekipman yatırımlarından kaynaklanan baskı ise %84’ten %77’ye geriliyor.
- **Sigorta primleri** %74’ten %64’e düşmüş olsa da risk transferine ilişkin maliyetler hâlen yüksek seviyede seyrediyor.
- **Finansman ve faiz giderleri** ise %72’den %71’e sınırlı bir değişim sergiliyor.

## Şekil 26.

**Aşağıdaki faktörlerin şirketinizin maliyetlerini artırma üzerindeki etkisini değerlendiriniz.**



# Performans çıktıları

Türkiye’de performans ve yetkinlik göstergelerinde önemli bir ilerleme görülüyor. **Dijital olgunluk**, **inovasyon düzeyi** ve **operasyonel verimlilik** alanlarındaki iyileşme, dijital dönüşümün yalnızca teknoloji yatırımlarıyla sınırlı kalmayıp somut iş sonuçlarına dönüştüğünü gösteriyor.

Müşteri odaklı sonuçlar öne çıkan güçlü alanlardan biridir. **Müşteri etkileşimindeki iyileşme** %73 seviyesine ulaşarak şirketlerin inovasyon yatırımlarını müşteri deneyimine yönelik çıktılara dönüştürebildiğine işaret ediyor. Buna karşılık, iş gücüne ilişkin göstergeler daha istikrarlı bir görünüm sergiliyor.

## Bölgesel karşılaştırma

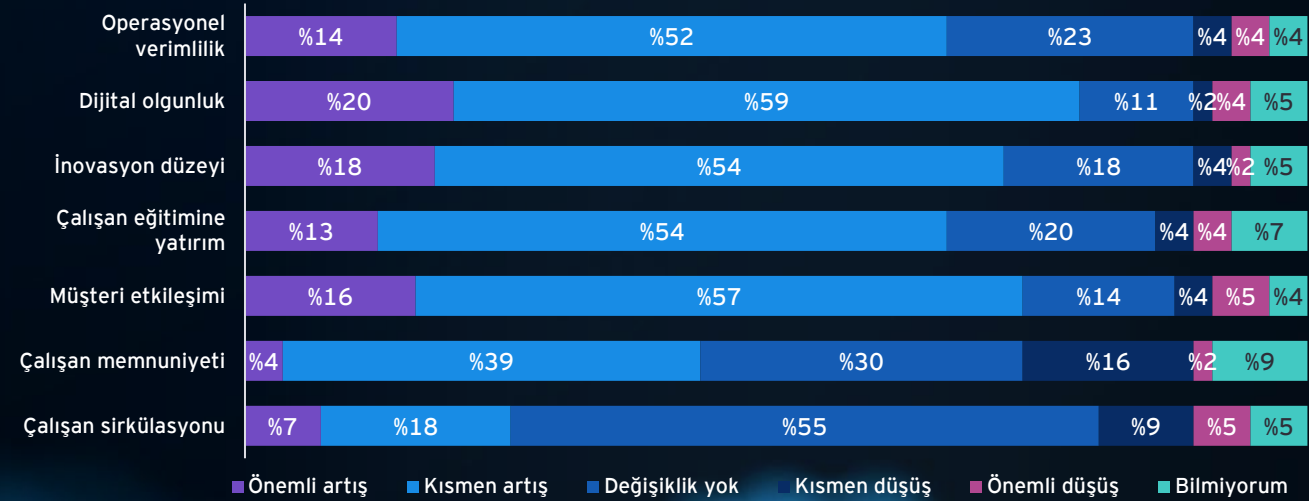
Türkiye, **dijital olgunluk** alanında bölge ortalamasının belirgin şekilde üzerinde performans göstererek dijital yetkinliklerde çok daha hızlı ilerleme kaydediyor. **İnovasyon düzeyinin** %71 ile bölge ortalaması olan %59’un üzerinde seyretmesi, Türkiye’yi inovasyon ivmesi açısından bölgeden ayırıyor. Çalışan eğitime yönelik yatırımların %66 ile bölge ortalamasının (%57) üzerinde olması, iş gücünün geliştirilmesine daha güçlü bir odaklanmayı yansıtıyor.

En büyük fark **müşteri etkileşiminde** görülüyor. Müşteri etkileşimi %73 ile bölgenin oldukça üzerinde olup, Türkiye’nin bölgeye kıyasla belirgin şekilde ayrıştığı bir alan olarak öne çıkıyor. **Operasyonel verimlilik** %66 ile bölge ortalaması olan %63’ün hafif üzerinde seyrederek uygulama kabiliyetlerinde güçlü bir performansa işaret ediyor.

Genel olarak Türkiye; dijital olgunluk, inovasyon, eğitim yatırımları ve özellikle müşteri etkileşimi alanlarında bölgenin üzerinde performans gösterirken, çalışanlara ilişkin göstergeler de bölgeyle büyük ölçüde paralel bir görünüm sergiliyor.

Şekil 27.

**Şirketinizin aşağıdaki alanları son 12 ay içerisinde nasıl değişti?**





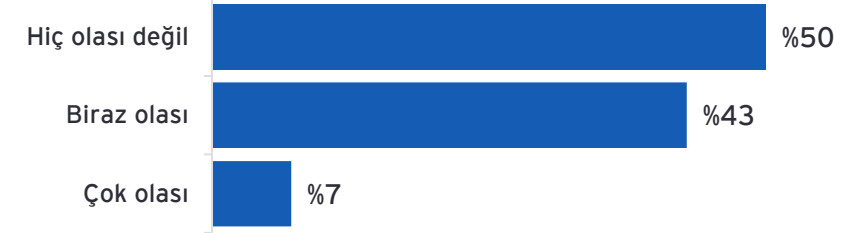
## 06

## Birleşme ve satın almalar

**Türkiye**, hızlı bir çıkış arayışındaki bir pazardan ziyade, iş ortaklıkları ve stratejik iş birlikleri için güçlü bir zemin sunan bir pazar konumundadır.

Şekil 28.

**Önümüzdeki 12 ay içinde şirketinizin bir kısmını satma olasılığınızı nasıl değerlendiriyorsunuz?**



Türkiye’de şirketlerin bir kısmını satmaya yönelik yaklaşım olmakla birlikte, bu eğilim ağırlıklı olarak azınlık hisse satışları veya kısmi likidite seçeneklerinin değerlendirilmesi şeklinde ortaya çıkıyor.

İşlem eğilimi daha çok seçenekleri değerlendirme aşamasında odaklanıyor. “Biraz olası” diyenlerin oranının, “çok olası” diyenlerin oldukça üzerinde olması, birçok girişimcinin kısa vadeli bir işlem planından ziyade olası fırsatlara açık bir yaklaşım benimsediğini gösteriyor.

Kısa vadede işlem gerçekleştirme ihtimali yüksek olan şirketlerin oranı %7 ile sınırlı kalmakla birlikte, piyasada belirli ölçüde bir işlem potansiyelinin varlığına işaret ediyor.

### Bölgesel karşılaştırma

Türkiye’de “hiç olası değil” yanıtının bölge ortalamasının (%66) altında olması, şirketlerin kısmi satış seçeneklerini değerlendirmeye daha açık olduğunu gösteriyor. “Biraz olası” diyenlerin oranının bölgenin 16 puan üzerinde olarak seçenekleri değerlendirmeye açık şirket segmentinin çok daha geniş olduğunu ortaya koyuyor. “Çok olası” yanıtı ise bölgeyle aynı seviyededir.

### Geçtiğimiz yıl ile karşılaştırma

“Çok olası” yanıtı %12’den %7’ye gerileyerek, girişimcilerin kısa vadeli işlem gerçekleştirme eğiliminin azaldığını gösteriyor. “Biraz olası” yanıtı %42’den %43’e yükselerek, olası ortaklık ve işlem seçeneklerini değerlendiren geniş kitlenin varlığını koruduğunu gösteriyor. “Hiç olası değil” yanıtı %47’den %50’ye yükselerek, şirketlerin bir kısmının mevcut yapıyı koruma eğilimine yöneldiğini ortaya koyuyor.

# Şirket devri ve çıkış stratejileri

Türkiye'deki girişimciler için **başka bir şirkete satış** en fazla değerlendirilen seçenek olarak öne çıkarken, yatırım fonuna satış ve aile içi devir aynı seviyede yer alıyor. Bu görünüm, Türkiye'de halefiyet planlamasının yalnızca aile odaklı değil, aynı zamanda piyasa ve yatırımcı odaklı bir yapıya sahip olduğunu gösteriyor.

**Halka arz seçeneğinin** %18 seviyesinde olması, Türkiye'de şirketlerin önemli bir bölümünün sermaye piyasalarını uzun vadeli bir sahiplik ve yönetim alternatifi olarak değerlendirdiğine işaret ediyor.

"Bunların hiçbirisi" yanıtının %14 seviyesinde kalması, bölge genelindeki eğilime kıyasla kararsızlığın daha düşük olduğunu ve girişimcilerin daha büyük bir bölümünün en az bir devir veya çıkış seçeneğini değerlendirdiğini gösteriyor.

## Bölgesel karşılaştırma

Türkiye'de aile içi devir seçeneği %30 ile bölge ortalamasının (%40) altında kalırken, yatırım fonlarına satış oranı %30 ile bölgenin (%22) üzerindedir. Bu durum, aile odaklı geçişlerden ziyade piyasa ve yatırımcı temelli seçeneklere daha açık bir yaklaşımı gösteriyor.

**Başka bir şirkete satış** bölgeyle aynı seviyede seyrederken, bireysel alıcılara satış %21 ile bölgenin (%18) hafif üzerindedir. **Halka arz** yolunun ise %18 ile bölge ortalamasının (%11) üzerinde olması, sermaye piyasalarına yönelik ilginin daha güçlü olduğunu gösteriyor.

## Geçtiğimiz yıl ile karşılaştırma

**Başka bir şirkete satış tercihi** %60'tan %39'a gerileyerek stratejik satışların ağırlığının azaldığını gösteriyor. **Halka arz seçeneği** %30'dan %18'e, yatırım fonuna satış ise %37'den %30'a düşmüş olup, sermaye piyasaları ve finansal yatırımcı odaklı çıkışlara yönelik ilgi geçen yıla kıyasla azalmıştır. Buna karşılık, **aile içi devir** %19'dan %30'a ve **bireysel alıcılara satış** %14'ten %21'e yükselerek sahiplik devrinde daha geleneksel ve özel alıcı temelli seçeneklerin önem kazandığına işaret ediyor.

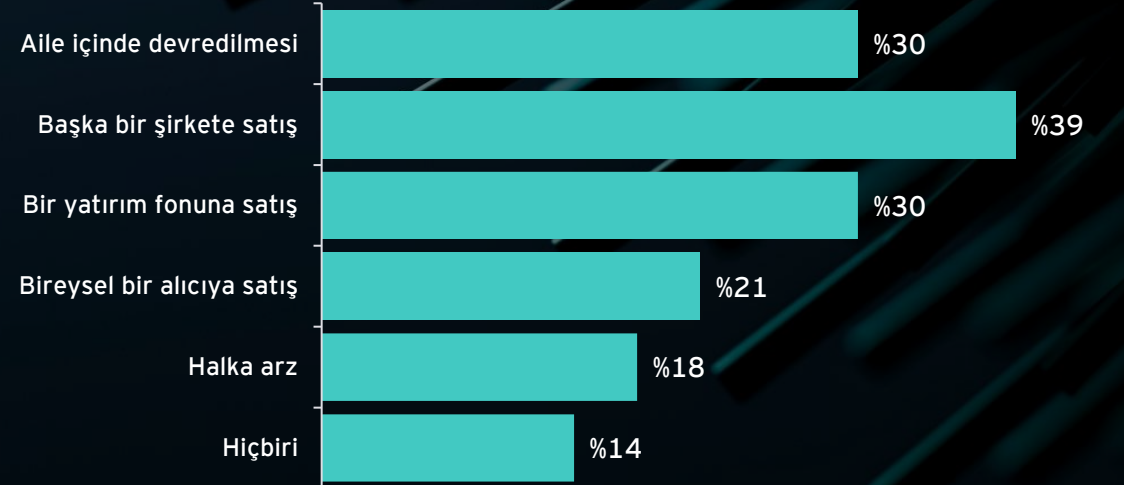
Başka bir şirkete satış

# %39

en güçlü halefiyet planlama seçeneği olarak öne çıkıyor

Şekil 29.

**Şirketinizin gelecekteki yönetimi için aşağıdaki devir ve çıkış planlama seçeneklerinden hangilerini değerlendirirsiniz?**





# Çıkış zamanlaması

Çıkış planları ağırlıklı olarak **orta vadede** yoğunlaşıyor. Katılımcıların %27'si 1-4 yıl, %29'u ise 5-10 yıl içinde çıkış öngörüyor, toplamda %56'sı ise önümüzdeki 10 yıl içerisinde bir çıkışı olası görüyor.

**Kısa vadeli çıkış planları** sınırlı düzeydedir. Bir yıl içinde çıkış planlayanların oranının yalnızca %4 olması, şirket sahiplerinin büyük çoğunluğunun kısa vadeli bir işlem sürecinde olmadığını gösteriyor.

Katılımcıların %34'ünün herhangi bir çıkış planına sahip olmadığını belirtmesi, halefiyet ve sahiplik devri planlamasının önemli bir bölüm için henüz netleşmediğine işaret ediyor.

## Bölgesel karşılaştırma

Türkiye'de **bir yıl içinde çıkış planlayanların** oranının bölge ortalamasının (%3) hafif üzerinde olmasına rağmen, kısa vadeli çıkış eğilimi genel olarak düşük seviyededir. **1-4 yıl ve 5-10 yıl aralığındaki** çıkış beklentilerinin bölgeyle paralel olması, orta vadeli çıkış planlarının daha yaygın olduğunu gösteriyor.

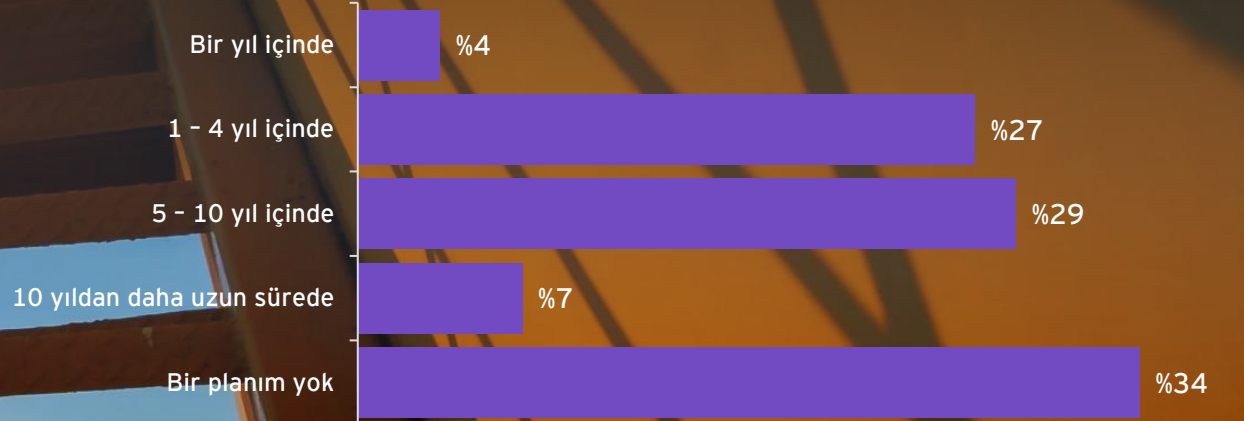
**10 yıldan uzun vadeli çıkış planları** %7 ile bölgenin (%18) belirgin şekilde altında kalırken, **herhangi bir çıkış planı olmayanların** oranı %34 ile bölgenin (%27) üzerindedir. Bu durum, orta vadeli çıkış niyetleri benzer olsa da çıkış planlama olgunluğunun bölge ortalamasının gerisinde kaldığına işaret ediyor.

## Geçtiğimiz yıl ile karşılaştırma

- **1-4 yıl içinde çıkış planlayanların** oranının %35'ten %27'ye gerilemesi, kısa ve orta vadeli çıkış beklentilerinin zayıfladığını gösteriyor.
- **5-10 yıl içinde çıkış öngörenlerin** oranının %26'dan %29'a yükselmesi ise, çıkış planlarının daha uzun vadeli bir perspektife kaydığını işaret ediyor.
- **Bir yıl içinde çıkış planlayanların** oranı %2'den %4'e yükselmiş olsa da, kısa vadeli çıkış eğilimi genel olarak düşük seviyesini koruyor.
- **Herhangi bir çıkış planı olmayanların** oranının %33'ten %34'e yükselmesi, planlama eksikliklerinin devam ettiğini gösteriyor. **10 yıldan uzun vadeli çıkış öngörenlerin** oranı ise %5'ten %7'ye yükselmiş olsa da bölge genelinin altında kalıyor.

Şekil 30.

**Şirketinizin sahiplik yapısından çıkmanın sizin için gerçekçi olacağı zaman dilimi nedir?**



## 07

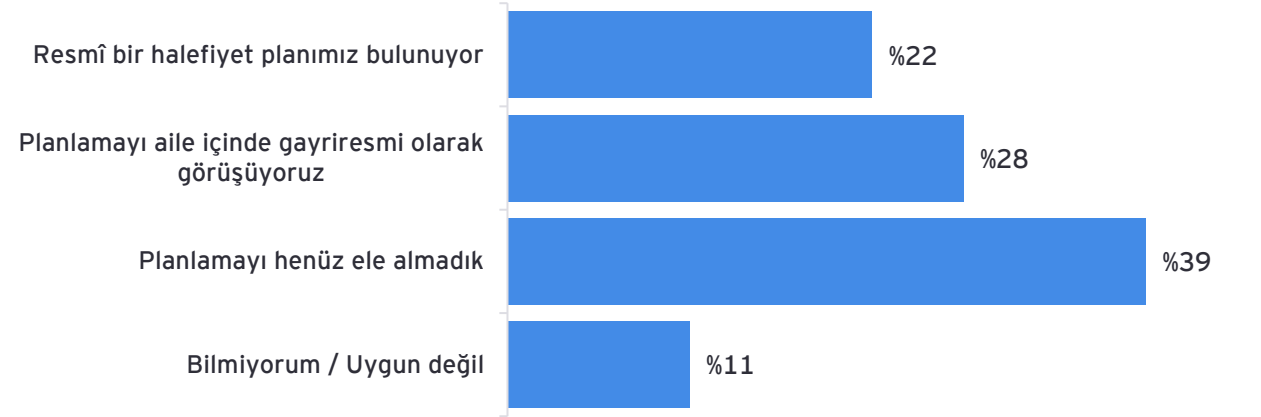
## Aile şirketleri perspektifi



**Türkiye**, halefiyet planlamasında ilerleme kaydetse de en büyük grubun hâlen bu konuyu ele almamış olması uygulama tarafında önemli bir gelişim alanına işaret ediyor.

Şekil 31.

**Aile işletmenizde halefiyet planlamasını nasıl yönetiyorsunuz?**



Katılımcıların %39'u halefiyet planlaması konusunda henüz yeterli adımları atmadığını belirtiyor.

Resmî halefiyet planlarına sahip olanların oranının %22, aile içinde yürütülen gayriresmi görüşmelerin oranının ise %28 olması, birçok şirket için planlamanın belgelendirilmiş süreçlerden ziyade görüşme aşamasında olduğunu gösteriyor.

Aile şirketlerinin halefiyet süreçlerinde, üçüncü taraf yönetim, vergi veya hukuk danışmanlığı gibi alanlarda profesyonel danışmanlara ihtiyaç olduğunu işaret ediyor.



# Halefiyet planlaması

## Bölgesel karşılaştırma

Türkiye’de resmi halefiyet planına sahip şirketlerin oranı %22 ile bölge ortalaması olan %23’e büyük ölçüde paraleldir.

Aile içinde yürütölen gayriresmî görüşmelerin oranı %28 ile bölgenin (%31) hafif altında kalırken, halefiyet planlamasını henüz ele almamış şirketlerin oranı %39 ile bölgenin (%29) belirgin şekilde üzerindedir. Bu durum, planlama sürecindeki en önemli boşluğun uygulama aşamasında olduğunu gösteriyor.

## Geçtiğimiz yıl ile karşılaştırma

- Resmi halefiyet planlarına sahip şirketlerin oranı %15’ten %22’ye yükselerek daha yapılandırılmış ve kurumsal bir planlama yaklaşımına geçildiğini gösteriyor.
- Aile içinde yürütölen gayriresmî görüşmelerin %15’ten %28’e yükselmesi, halefiyet konusunun daha aktif gündeme alınmaya başladığını işaret ediyor.
- Halefiyet planlamasını henüz ele almayanların oranı %45’ten %39’a gerilemiş olsa da, bu grup hâla en büyük segmenti oluşturuyor.

Resmi halefiyet planlarında iyileşme görülse de

# %22

yapılandırılmış bir plana sahip şirketlerin oranı hâla sınırlı düzeydedir.



# Aile işletmelerine özgü zorluklar

Türkiye’de aile işletmelerinin karşılaştığı başlıca zorluklar, aile ve iş çıkarları arasındaki dengeyi korumak ile aile içi anlaşmazlıkların şirkete etkisini yönetmek gibi iç dinamiklerden kaynaklanıyor.

**Halefiyet ve nesiller arası geçiş konusu** %33 ile önemli bir zorluk alanı olmakla birlikte, günlük aile yönetimi ve karar alma süreçleriyle birlikte değerlendiriliyor.

**İtibarın korunması ve aile mirasını sürdürürken inovasyonu destekleme** gibi konuların ise daha düşük seviyelerde yer alması, aile şirketlerinin bu alanları öncelikli zorluk olarak görmediğine işaret ediyor.

## Bölgesel karşılaştırma

Aile içi anlaşmazlıkların şirkete etkisi %33 ile bölgenin (%25) üzerinde seyrederek anlaşmazlık yönetiminin daha belirgin bir zorluk alanı olduğunu gösteriyor.

Aile itibarının korunması ve aile mirasını sürdürürken inovasyonu destekleme konuları bölge ortalamasının altında kalıyor ve öncelikli zorluklar arasında daha sınırlı yer tutuyor.

Yönetim rollerinin netleştirilmesi ve sermayeye erişim alanlarında Türkiye bölgeyle büyük ölçüde paralel bir görünüm sergiliyor.

## Geçtiğimiz yıl ile karşılaştırma

- Halefiyet planlaması ve nesiller arası geçişe ilişkin zorluklar %20’den %33’e yükselerek bu konunun önem kazandığına işaret ediyor.
- Aile mirasını korurken inovasyonu sürdürme zorluğu %5’ten %11’e yükselmiş olup, bu alanın önemi artmakla birlikte genel olarak sınırlı seviyede kalıyor.
- Sermayeye erişim kaynaklı zorlukların %25’ten %17’ye düşmesi finansmanın bir dezavantaj olarak daha az sıklıkla değerlendirildiğine işaret ediyor.

Şekil 26.

**Aile şirketinizin, aile şirketi olmayan şirketlere kıyasla karşılaştığı kendine özgü zorluklar nelerdir?**





# Aile servetini koruma ve büyütme stratejileri

Servetin sürdürülebilirliğine yönelik yaklaşım iki temel eksende şekilleniyor. Yeniden yatırılan kârlar ve özkaynaklar ile işletme dışındaki varlıklara çeşitlendirilmiş yatırımlar eşit düzeyde öne çıkıyor. Bu durum, ailelerin hem şirket içinde büyümeyi desteklemeyi hem de risklerini çeşitlendirmeyi hedeflediğini gösteriyor. Düzenli finansal değerlendirmeler ve danışmanlarla yapılan uzun vadeli planlama ile güçlü yönetim yapıları, şirketlerin bir bölümünün servet yönetimi ve karar alma süreçlerini daha kurumsal bir çerçevede yürüttüğüne işaret ediyor.

Katılımcıların %17'si herhangi bir servet sürdürülebilirliği stratejisi uygulamadığını belirtiyor. Bu durum, şirketler arasında olgunluk seviyelerinin farklılaştığını ve süreklilik riski taşıyan alanlar bulunduğunu gösteriyor.

## Bölgesel karşılaştırma

Türkiye, işletme dışı yatırım çeşitlendirmesinde %50 ile bölge ortalaması olan %38'in üzerinde performans göstererek portföy bazlı risk yönetimine daha güçlü bir yaklaşım sergiliyor.

Düzenli finansal değerlendirmeler ve profesyonel danışmanlarla uzun vadeli planlama yapanların oranı %39 ile bölgenin (%17) oldukça üzerindedir. Bu durum, uzman desteğine dayalı planlamanın daha yaygın olduğunu gösteriyor.

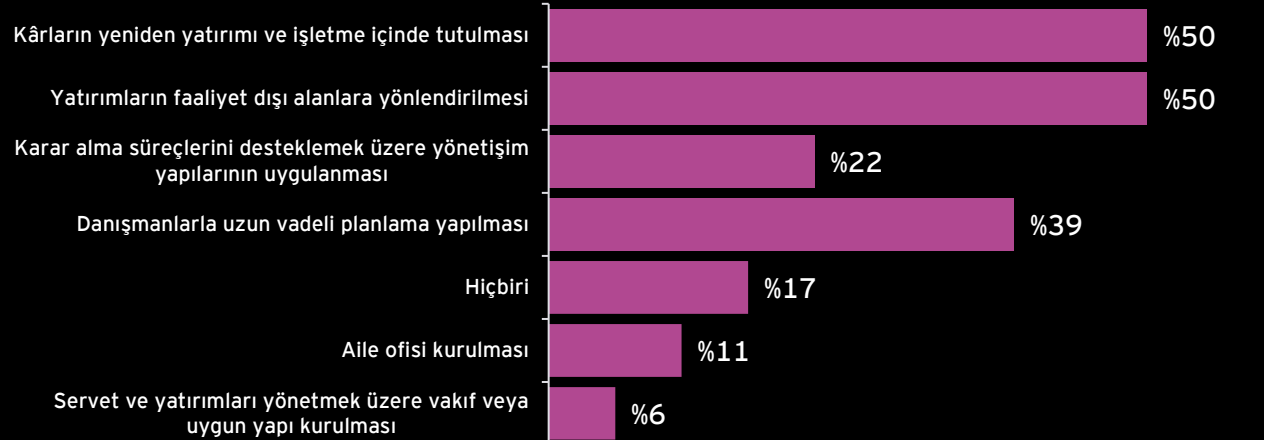
Yeniden yatırılan kârlar ve özkaynakların kullanımı %50 ile bölge ortalaması olan %56'nın hafif altında kalıyor, bu durum servetin tutulmasına yönelik eğilimin nispeten daha düşük olduğunu gösteriyor.

## Geçtiğimiz yıl ile karşılaştırma

- İşletme dışındaki varlıklara yatırım çeşitlendirmesi %35'ten %50'ye yükselerek risk dağılımı ve portföy yönetimi yaklaşımının **güçlendiğini** gösteriyor. Finansal değerlendirmeler ve profesyonel danışmanlarla planlama yapanların oranı da %15'ten %39'a çıkarak daha kurumsal ve uzun vadeli bir planlama anlayışına işaret ediyor.
- Güçlü yönetim yapılarının uygulanması %15'ten %22'ye yükselerek finansal karar alma süreçlerindeki kurumsallaşmanın arttığını gösteriyor.
- Yeniden yatırılan kârlar ve özkaynakların kullanımı %50 seviyesinde sabit kalarak büyüme odaklı yaklaşımın sürdüğünü ortaya koyuyor. Aile ofisi kullanımı %15'ten %11'e gerilerken, vakıf benzeri yapıların kullanımı %5'ten %6'ya yükselmiştir. Ancak her iki yapı da düşük kullanım oranlarıyla niş araçlar olmaya devam ediyor.

Şekil 27.

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



# Stratejik öneriler

**EY Girişimcilik Barometresi** sonuçları; girişimcilerin, iş dünyası liderlerinin dayanıklılıktan sürdürülebilir rekabet avantajına geçişi desteklemek amacıyla beş öncelikli alanda kritik adımlar atabileceğine işaret ediyor.

## 1

### **Kademeli büyüme disiplini**

Belirsizlik ortamında sermayeyi aşırı taahhüt altına almadan büyümeyi sürdürebilmek için, pilot uygulamalardan ölçekli yaygınlaştırmaya geçişi net yatırım geri dönüşü (ROI) kriterleriyle yöneten kademeli bir yatırım yaklaşımı benimsenmelidir.

## 2

### **Kârlılık ve likiditenin korunması**

Verimliliği artıran, fiyatlandırma disiplini güçlendiren ve işletme sermayesinin etkin yönetimini destekleyen uygulamalarla kârlılığı korumaya yönelik kapsamlı bir maliyet ve nakit yönetimi programı hayata geçirilmelidir.

## 3

### **Finansal risk yönetimi**

Döviz kuru, faiz oranları ve finansmana erişim kaynaklı riskler operasyonel riskler olarak ele alınmalı; öngörü ve planlama kabiliyetleri güçlendirilmeli, risk pozisyonları etkin şekilde yönetilmeli ve finansman kuruluşlarına yönelik raporlama altyapısı geliştirilmelidir.

## 4

### **Müşteri değerinin gelire dönüştürülmesi**

Müşteri deneyimi alanındaki gelişmeler; dönüşüm oranı, müşteri elde tutma ve çapraz satış gibi ölçülebilir ticari göstergelerle ilişkilendirilerek müşteri etkileşimi ve dijital yatırımlar gelir artışına dönüştürülmelidir.

## 5

### **Yetenek stratejisi ve esnek iş gücü yapısı**

Hedefli ödül ve yan haklar, hızlandırılmış yetkinlik geliştirme programları ve yapılandırılmış dış kaynak kullanımı uygulamalarını bir araya getiren güçlü bir çalışan değer önerisi ve esnek iş gücü modeli oluşturulmalıdır.



# Ekibimiz

## İletişim



### Müge Tan Belviso

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



### Ferzan Ülgen

EY Türkiye Denetim Hizmetleri Şirket Ortağı ve Girişimci Kadın Liderler Programı Lideri  
ferzan.ulgen@tr.ey.com



### Reyzi Devrim Pamir

EY Türkiye Yapay Zekâ ve İnovasyon Lideri  
reyzi.pamir@tr.ey.com

## EY | Daha iyi bir çalışma dünyası oluşturuyoruz

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

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](https://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://ey.com) adresini ziyaret edin.

© 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://ey.com/tr)

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