

Şubat 2025

Yurt Dışı Yatırımları Araştırması





İçindekiler

- 03 Küresel Büyümenin Stratejik Rehberi
- 04 Yönetici Özeti
- 06 Türkiye'den Yurt Dışına Yatırımların Genel Görünümü**
- 10 Yeni Yatırım Trendleri**
- 14 Yatırım Motivasyonu**
- 18 Yatırımcı Perspektifinden Zorluklar ve İhtiyaçlar**
- 24 Yatırım Kararından Memnuniyet ve Devamlılık**
- 29 Metodoloji

Küresel Büyümenin Stratejik Rehberi



Değerli Paydaşlarımız,

Küresel ve yerel gelişmeler göz önüne alındığında hedef pazarlara ulaşabilmenin önemi giderek artarken yerel sınırlar içinde kalmak yerine farklı ve yeni pazarlardaki büyüme fırsatlarını değerlendirmek her ölçekteki şirket için büyük bir önem taşıyor. Bu stratejik yaklaşımı benimseyen şirketler, sağladıkları rekabet avantajıyla, sürdürülebilir bir büyüme yakalıyorlar.

PwC Türkiye olarak, rekabet gücünü sürdürme veya artırma hedefiyle yurt dışı pazarlara açılma planı olan şirketlerin, bu yolculuğunda yatırım kararının verildiği ilk günden, yatırım hedefinin tamamlandığı ana kadar rehberlik ediyoruz. Küresel ağıımız ve farklı sektörlerdeki uzmanlığımız sayesinde, şirketlerin iş dünyasındaki hızlı değişimlere uyum sağlamalarına ve yönetsel kararlar alırken daha bilinçli hareket etmelerine yardımcı olacak özelleştirilmiş analizler ve raporlar sunuyoruz.

Türkiye'den yurt dışına yapılan yatırımların mevcut durumunu ve şirketlerin gelecekteki yatırım eğilimlerini anlamak için önemli bir kaynak olarak öne çıktığına inandığımız **Yurt Dışı Yatırımları Araştırması**'nın bu sene ikincisini gerçekleştirdik. Araştırmamız; yatırımcı şirketlere stratejilerini oluşturmak, yeni fırsatları değerlendirmek ve potansiyel zorlukları belirlemek açısından faydalı bilgiler sunuyor.

Bu çalışmamızda, Türkiye'nin önde gelen şirketlerinin üst düzey yöneticilerinden yaklaşık 130 katılımcı ile çevrimiçi bir anket gerçekleştirdik. Bunun yanı sıra anket çalışmasının sonuçlarını, farklı sektörlerden üst düzey yöneticiler ve kanaat önderleri ile yaptığımız derinlemesine görüşmelerle de kendi deneyimleri üzerinden değerlendirme fırsatı bulduk. Katılımcılar, yurt dışı yatırımlarına ilişkin mevcut tecrübelerini, karşılaştıkları zorlukları, yurt dışı yatırımlarında dikkat edilmesi gereken önemli başlıkları ve Türkiye'den yurt dışına yatırım yapma hedefi olan şirketlerin güçlü ve öne çıkan yönlerini anlattılar.

Titizlikle hazırladığımız Yurt Dışı Yatırımları Araştırması'nın, değişen küresel koşullar ve zorluklarla karşı karşıya olan, dünyaya açılmayı hedefleyen şirketlere yenilikçi bir bakış açısı sunarak rehberlik etmesini umuyorum.

Cenk Ulu

PwC Türkiye Kıdemli Ortağı

Yönetici özeti

Dünyada batılı ülkelerin alışık olmadığı yüksek enflasyon oranları, jeopolitik çatışmalar ve tedarik zincirindeki kırılmalar, ekonomik kalkınma ve sürdürülebilir büyüme hedeflerine ulaşmayı zorlaştırıyor. Türkiye'den yurt dışına yapılan yatırımlar, özellikle küresel ekonomik belirsizliklerin arttığı bu dönemde kritik bir önem taşımakta olup, Türkiye gibi gelişmekte olan ülkelerde ülke ekonomisinin gelişimi için önemli bir gösterge teşkil ediyor. Bu yatırımlar, şirketlere fayda sağlamanın ötesinde ülkelerin uluslararası arenadaki görünürlüğü ve tanınırlığını artırarak geniş kapsamlı ekonomik katkıları beraberinde getiriyor.

Araştırma raporumuz, Türkiye'deki şirketlerin yurt dışına yaptıkları doğrudan yatırımların mevcut durumunu analiz ederken, bu yatırımların şirketlerin büyüme hedeflerine nasıl katkıda bulunacağına dair bir perspektif sunmayı amaçlıyor. Bu amaç doğrultusunda, PwC Türkiye olarak çalışmamız kapsamında farklı sektörlerde faaliyet gösteren önde gelen şirketlerin üst düzey yöneticileri ile çevrimiçi bir anket ve derinlemesine görüşmeler gerçekleştirdik.

Araştırmamız esnasında şirket yöneticilerinin yurt dışına yaptıkları mevcut yatırımlar ve gelecekte planladıkları yatırımlar hakkında görüşlerini alarak yatırım eğilimlerini analiz ettik. Katılımcıların sektörel çeşitliliği (üretim, hızlı tüketim, otomotiv, gıda, enerji, metal, inşaat, tekstil, sağlık, teknoloji ve finans) bulguları kapsamlı olarak değerlendirmemize olanak tanıdı.

Raporumuz, Türkiye'den yurt dışına yapılan yatırımların genel görünümünü resmi istatistikler ışığında ve anket sonuçları özelinde inceleyerek doğrudan yatırımlar için tercih edilen lokasyonlar, temel karar alma mekanizmaları, motivasyonlar ve bu yatırımlarla ilgili geleceğe yönelik beklentileri ele alıyor.

Araştırma sonuçları Türkiye'deki yerleşik birey ve kurumların yurt dışına yönelik doğrudan yatırımlarında artış trendinin devam ettiğini gösteriyor. Türkiye Cumhuriyeti Merkez Bankası verilerine göre 2005-2014 döneminde sanayi sektöründe yoğunlaşan yatırımların 2015-2024 döneminde global trendler ile paralel bir şekilde teknolojik gelişmelerin de etkisiyle hizmet sektörüne kaydığı görülüyor. 2024 yılının ilk on ayında, yurt dışına yapılan doğrudan yatırımlar %17 artarak 5,4 milyar ABD dolarına ulaşmış olup bu yatırımların %75'inin hizmet ağırlıklı sektörlerle yöneldiği görülüyor.

Araştırma katılımcılarının cevapları, yurt dışına yapılan yatırım planlarında geçen sene olduğu gibi Avrupa ve ABD gibi güvenli pazarların hala önde olduğunu ortaya koyuyor. Bu bölgeleri Avrasya ülkeleri ve Kuzey Afrika'nın da dahil olduğu Ortadoğu ülkeleri izliyor. Son 10 yıllık TCMB yurt dışı doğrudan yatırım verileri de bu cevaplara paralel bir eğilim ortaya koyuyor. Bu değişimler, Türk yatırımcıların küresel entegrasyon ve pazar çeşitlendirmesi stratejilerini yansıtıyor.

Coğrafi konum, pazarın büyüklüğü, politik istikrar ve regülasyonlar yatırım kararı alınırken yine ön planda tutulan başlıklar. Geçen seneden farklı olarak öne çıkan bir diğer yatırım unsuru yurt dışındaki müşterilerin talebi üzerine yeni bölgelere yatırım yapma motivasyonu.

Yıllar bazında karşılaştırma yapıldığında her geçen yıl yurt dışı gelirlerin satış gelirleri içerisindeki payının arttığını görüyoruz. Araştırmaya katılan şirketlerin tamamı yurt dışı yatırımların rekabetçilik perspektifinden büyümeye katkısının çok yüksek olduğunu söylüyor. Doğru bir planlama ile başlayan yatırımlar, hedeflenen yerel pazardaki dinamiklerin anlaşılması ve şirket yöneticilerinin belirlediği hedeflere uygun oluşturulan bir yol haritası ile daha da başarılı bir hale geliyor.

Araştırmamıza katılan ve yatırımlarını başarı ile yöneten Türk yöneticilerin kendi deneyimleri çerçevesinde dikkat edilmesi gereken en önemli konu başlıkları aşağıdaki gibi öne çıkıyor:



Ön Araştırma ve Pazar Analizi: Yatırım kararından önce ortalama 3-5 yıla uzanan sürelerde ön araştırma ve pazar analizi gerekebilir. Bu sürede yatırım bölgesini tanımak için ihracat, distribütör kanalıyla satış ve/veya depo kanalıyla satış modelleri değerlendirilebilir.



Finans ve Bankacılık Sistemi Analizi: Hedef ülkenin finansal yapısı ve bankacılık sistemine ilişkin detaylı çalışmalar yapılmalı. Finansal kaynaklara erişim, nakit akış yönetimi ve finansal enstrümanları doğru kullanmak yatırımın sürdürülebilirliği açısından kritik önem taşımakta.



Vergi, Hukuk ve Teşvik Yapısı: Hedef ülkenin vergi ve hukuk sistemine dair detaylı çalışmalar yapılmalı. Teşvik mekanizmalarından faydalanmak için yerel düzenlemelere hâkim olmak şart.



Yerel Danışmanlık ve Pazar Hakimiyeti: Yerel pazar dinamiklerine hâkim, doğru yönlendirme yapabilecek danışmanlarla çalışılmalı.



Doğru İnsan Kaynakları Politikası: Yerel iş gücüne uygun ve kültürel adaptasyonu destekleyen insan kaynakları politikaları geliştirilerek şirketin merkez kültürü ile yerel beklentiler arasında denge kurulmalı. Stratejik pozisyonlarda güvenilir Türk yöneticiler ile süreç yönetilebilir.



Raporlama ve Performans Değerlendirme: Yatırımın başarısını izlemek için ihtiyaçlara uygun raporlama sistemleri dizayn edilmeli. Bu sistemler yatırımların takibi ve süregelen ihtiyaçların görülmesine ve iyileştirilmesine olanak tanımakta.

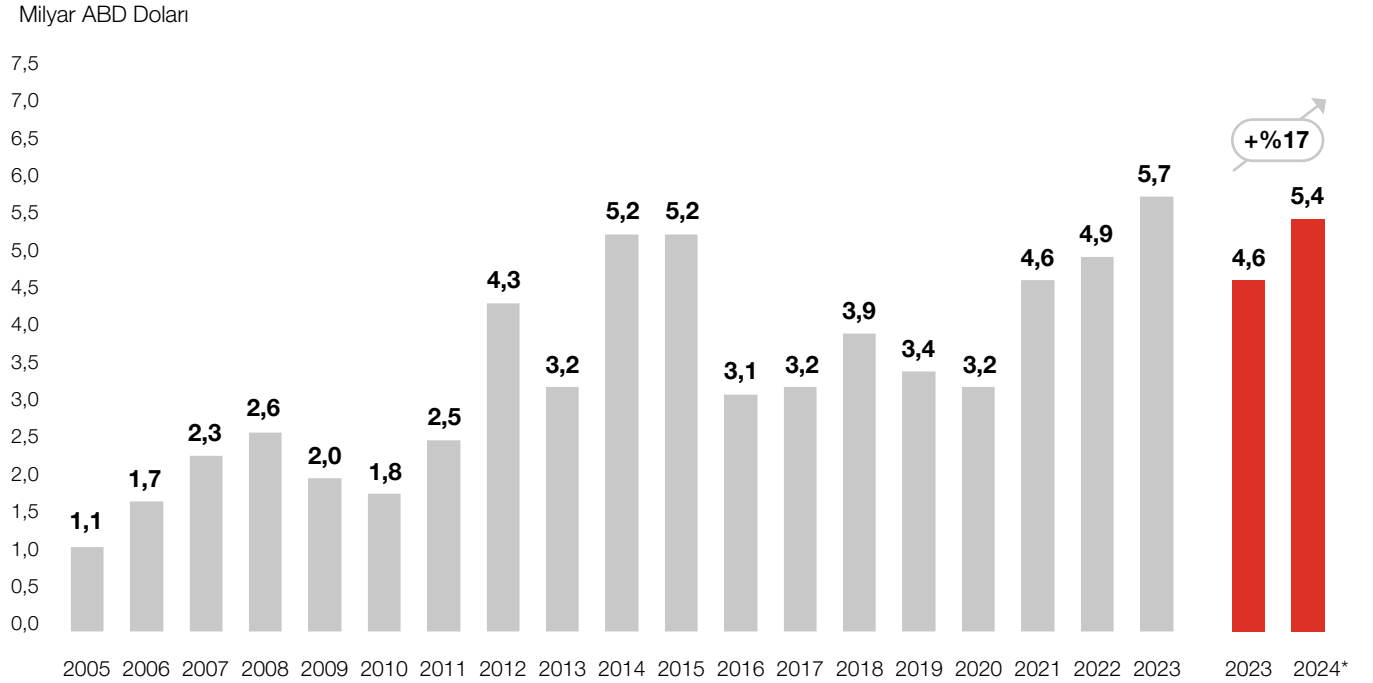


Türkiye'den Yurt Dışına Yatırımların Genel Görünümü

İlk kez Kasım 2023'te yayınladığımız "Yurt Dışı Yatırımları Araştırması" raporumuzda ortaya koyduğumuz üzere, Türkiye'de yerleşik gerçek kişi ve tüzel kişilerin yurt dışına yaptıkları doğrudan yatırımlarda artış trendi devam etmektedir. Türkiye Cumhuriyeti Merkez Bankası'nın (TCMB) Ödemeler Dengesi verilerine göre, 2005-2014 yıllarını kapsayan (on yıllık) dönemde yıllık ortalama 3 milyar ABD doları düzeyinde gerçekleşen Türkiye'de yerleşiklerin yurt dışı doğrudan yatırım tutarının 2015-2024 yıllarını kapsayan on yıllık dönemde 4 milyar ABD dolarını aştığı takip edilmektedir. İncelenen ilk on yıllık dönemde (2005-2014) yatırımların sektörel dağılımında sinai sektörler %58 ile en büyük payı alırken, hizmetler sektörü %41,5 ile ikinci sırada yer almıştır. Buna karşılık, 2015-2024 döneminde hizmetler sektörünün payı teknolojik gelişmelere paralel olarak ~%59'a yükselmiş, sinai sektörlerin payı ise %41'e gerilemiştir.

2024 yılının ilk on ayına ait verilere göre, yurt dışına yapılan doğrudan yatırımların %17 artışla 5,4 milyar ABD doları seviyesine ulaştığı izlenmektedir. Bu artış, Türk yatırımcıların 2020 sonrası dönemde yatırımlarındaki istikrarlı büyüme trendinin devam ettiğini ortaya koymaktadır. 2024 yılının ilk on ayına bakıldığında yatırımların %75 gibi önemli bir kısmının hizmet sektörüne yönelmesi Türk yatırımcıların hizmet sektöründeki fırsatları değerlendirerek küresel entegrasyonlarını artırma ve uluslararası pazarlardaki büyüme hedeflerini hayata geçirme stratejilerini ortaya koyuyor.

Grafik 1 Yurt içinde yerleşik kişilerin yurt dışındaki doğrudan yatırımları (2002-2023 ve 2023-2024*)

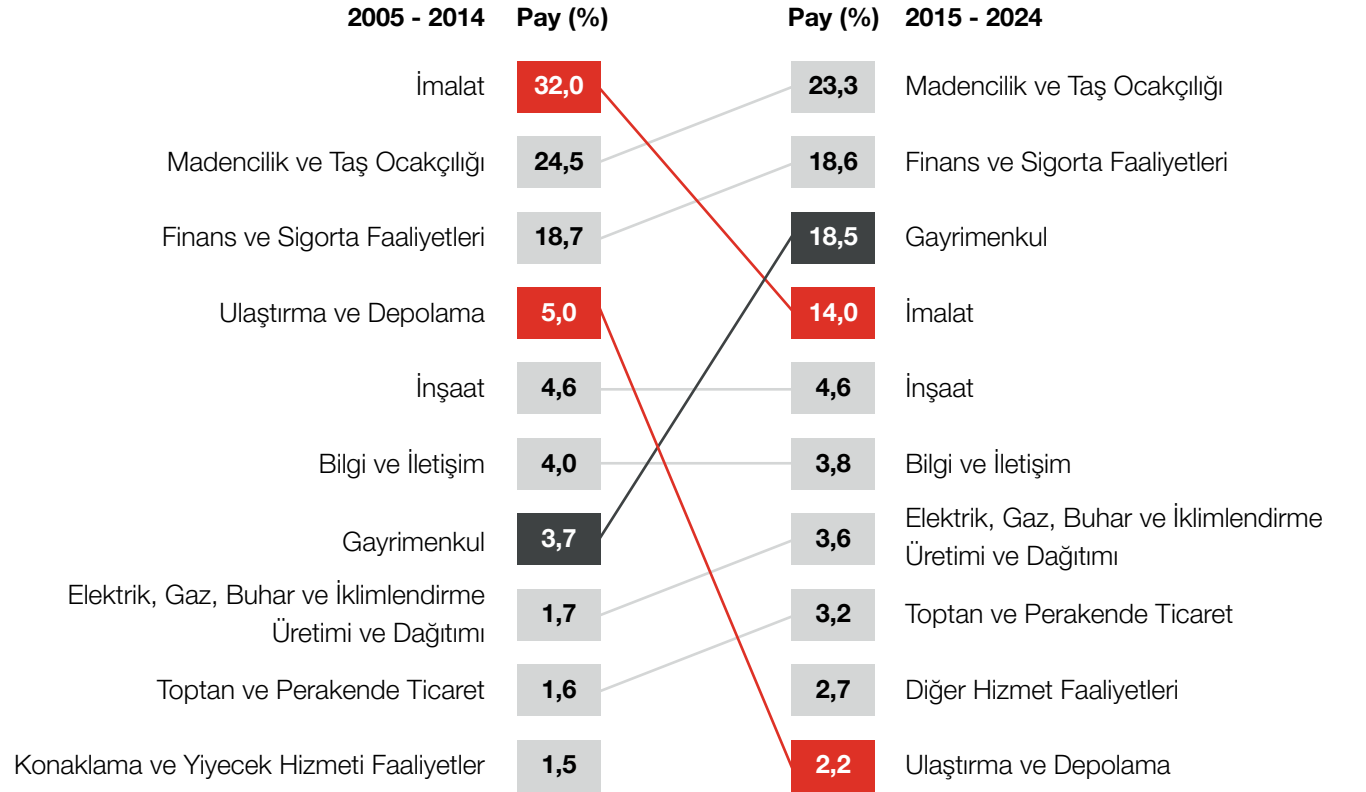


*2024 yılının ilk on ayına ait verileri kapsamaktadır.

Kaynak: TCMB Ödemeler Dengesi, PwC analizi

Son 20 yılı, iki on yıllık döneme ayırarak incelediğimizde Türkiye’de yerleşik kişilerin yurt dışına yaptıkları doğrudan yatırımlara ilişkin sektörel dağılımın zaman içinde belirgin bir dönüşüm geçirdiğini görüyoruz. 2005-2014 yıllarını kapsayan ilk on yıllık döneme baktığımızda, yatırımların en büyük kısmının %32’lik payla (8,6 milyar ABD Doları) imalat sektörüne yapıldığı görülürken, bunu %24,5’lik pay ile madencilik ve taş ocakçılığı (7,6 milyar ABD Doları) ve %19 pay ile finans ve sigorta faaliyetleri sektörü takip ediyor. Bu durum, Türkiye’de yerleşik yatırımcıların bu dönemde ağırlıklı olarak üretim ve sanayi odaklı bir yatırım stratejisi benimsediğini ortaya koyuyor. İkinci on yıllık (2015-2024) dönemine bakıldığında ise, imalat sektörünün yurt dışında yatırım yapılan sektörler içerisindeki payının sert bir şekilde %14’e gerileyerek dördüncü sıraya düştüğü; madencilik ve taş ocakçılığının %23’lük pay ile liderliğe yükseldiği ve bunu %19’luk payını koruyan finans ve sigorta faaliyetleri sektörünün izlediği görülüyor. Gayrimenkul sektörünün toplam yurt dışı yatırımlar içerisindeki payının %18,5’e yükselerek toplam yatırımlar içinde üçüncü sıraya yükselmesi ise dikkat çekiyor. Gayrimenkul sektörüne yapılan yurt dışı yatırımların ilk on yıllık dönemde (2005-2014) 1 milyar ABD Doları’ndan ikinci on yıllık dönemde (2015-2024) 8 milyar ABD Doları’na çıktığı görülüyor. Diğer yandan, elektrik, gaz, buhar ve iklimlendirme üretimi ve dağıtım sektörü ile toptan ve perakende sektörünün yurt dışına yapılan sektörler içerisindeki payını iki katına çıkardığı izleniyor. Takip edilen sektörel ağırlık yapısı, ilgili dönemler arasında değişen yerel ve küresel ekonomik koşullara uyum sağlama ve daha geniş kapsamlı sektörlerle açılma stratejisini yansıtıyor.

Grafik 2 Yurt içinde yerleşik kişilerin doğrudan yatırımlarının sektörlere göre dağılımı (2005-2014 ve 2015-2024*) İlk on sektör



*2024 yılının ilk on ayına ait verileri kapsamaktadır.

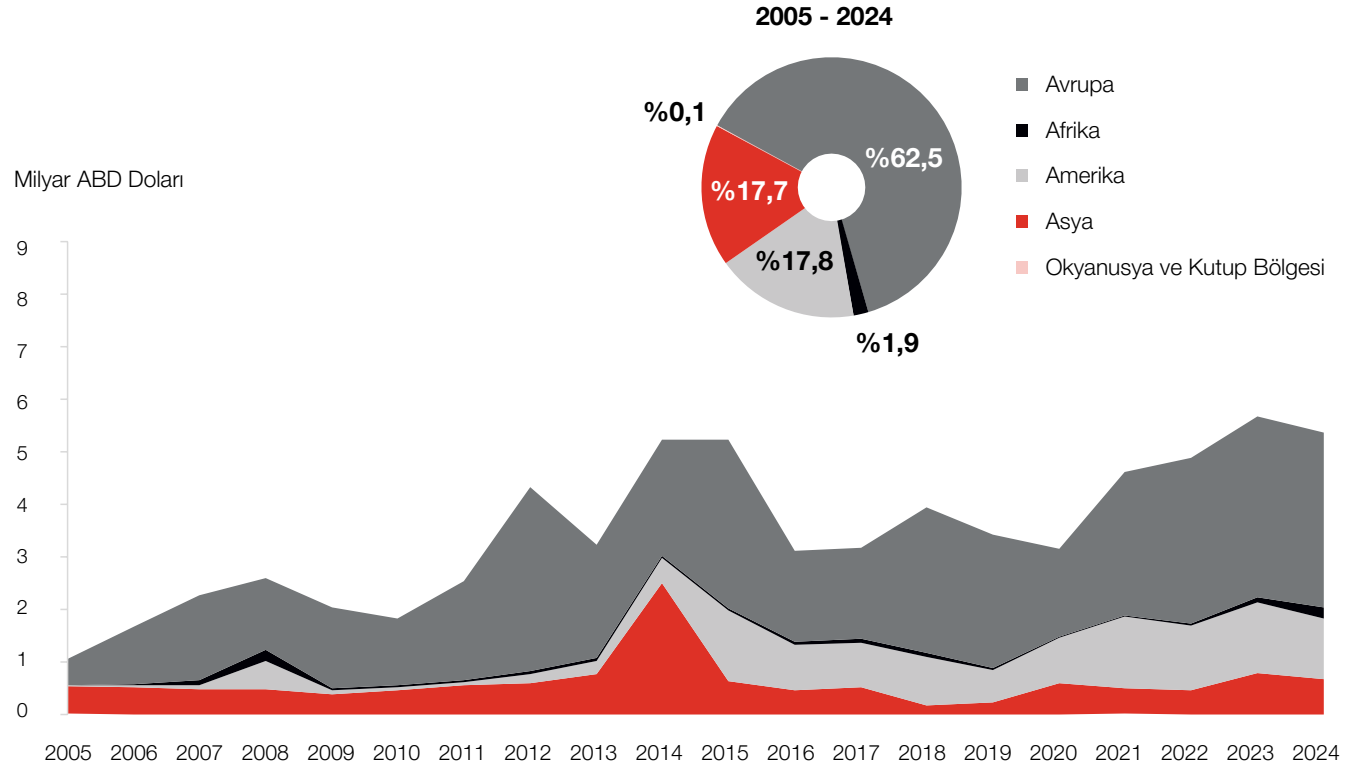
Kaynak: TCMB Ödemeler Dengesi, PwC analizi

Türkiye'de yerleşik gerçek ve tüzel kişilerin yurt dışı yatırımları son on yıllık dönemde bölgesel olarak incelendiğinde Avrupa Bölgesi ülkeleri %62'lik pay ile ilk sırada yer alırken bunu %18'lik pay ile Asya ve Amerika takip ediyor. Bu bölgeleri %2 ile Afrika izlerken Afrika'daki yatırımların neredeyse tamamına yakınının Kuzey Afrika ülkelerine olduğu görülüyor.

Araştırmamız kapsamında tecrübelerini bizlere aktaran ve yurt dışında büyük yatırımları yöneten holding yöneticileri de bölgesel yatırım eğilimlerini değerlendirirken yatırımcılar olarak genelde Amerika ve Avrupa'ya odaklanıldığından bahsediyorlar.

Asya ve Uzakdoğu gibi coğrafyaların ise bu bölgelerle çalışmak için gereken altyapının henüz kurulmamış olması sebebi ile yeterince ivme kazanamadığını belirtiyorlar. Bunun yanı sıra Afrika'da yatırımların arttığını ve bunu da yine gurur verici bir gelişme olarak takip ettiklerini ifade ediyorlar.

Grafik 3 Yurt dışına yapılan doğrudan yatırımların bölgesel dağılımı (2005-2024*)



*2024 yılının ilk on ayına ait verileri kapsamaktadır.

Kaynak: TCMB Ödemeler Dengesi, PwC analizi

Türkiye'den yurt dışına yapılan doğrudan yatırımların ülke dağılımı, 2005-2014 ve 2015-2024 dönemleri arasında farklılaşan öncelikler açısından değişim gösteriyor. Vergi avantajları sebebiyle her iki dönemde de yatırımlarda en büyük payı alan ülke Hollanda olurken ilk on yıllık dönemde Hollanda'nın %27'lik payını %19'la Azerbaycan; %6'lık paylar ile ABD ve Almanya'nın takip ettiği görülüyor. İkinci on yıllık döneme bakıldığında ise, Hollanda ~%30'luk payla liderliğini korurken ikinci sırayı ise payını belirgin bir şekilde artırarak %24'ün üzerine taşıyan ABD alıyor. İngiltere Türkiye'de yerleşik kişilerin yatırım tercihlerinde üçüncü sıraya yükselirken dördüncü sırayı koruyan Almanya'yı ise ilk 10 ülke sıralamasına beşinci sıradan giren (bölgeyle güçlenen ticari bağların ve yeni fırsatların etkisiyle) Birleşik Arap Emirlikleri takip ediyor. İki 10 yıllık dönem içerisinde görülen yatırım pazarlarındaki değişim, Türk yatırımcıların geleneksel pazarların ötesine geçerek daha geniş bir coğrafyada yatırım fırsatlarını değerlendirme eğilimini yansıtıyor.

28. PwC Küresel CEO Araştırmasının¹ sonuçlarında da yer aldığı üzere önümüzdeki dönemde Türkiye'deki CEO'ların büyüme beklediği bölgelerde %28 ile Amerika ilk sırada yer alırken, bunu %24 ile Almanya ve İngiltere, %13 ile Azerbaycan ve %11 ile Suudi Arabistan ve Birleşik Arap Emirlikleri'nin takip ettiği görülüyor.

Yaptığımız görüşmelerde önümüzdeki dönemler için Türkiye'ye komşu ve yakın coğrafyalar stratejik öncelik olarak ortaya çıkıyor. Bunun yanı sıra, Körfez ülkeleri, Orta Asya ve Kuzey Afrika, büyüme potansiyeli ve işbirliği fırsatları açısından dikkat çeken bölgeler arasında yer alıyor.

Grafik 4 Yurt dışına yapılan doğrudan yatırımların ülkelere göre dağılımı (2005-2014 ve 2015-2024*)
İlk 10 ülke

2005 - 2014

Ülke	Pay (%)
 Hollanda	%27,0
 Azerbaycan	%18,8
 ABD	%6,1
 Almanya	%6,0
 Malta	%4,3
 Birleşik Krallık	%3,7
 Lüksemburg	%3,5
 Rusya Federasyonu	%2,8
 İrlanda	%2,7
 İsviçre	%2,5

2015 - 2024

Ülke	Pay (%)
 Hollanda	%29,5
 ABD	%24,2
 Birleşik Krallık	%8,6
 Almanya	%5,9
 Birleşik Arap Emirlikleri	%4,5
 Azerbaycan	%2,7
 İsviçre	%2,0
 Yunanistan	%1,7
 Lüksemburg	%1,4
 İtalya	%1,3

*2024 yılının ilk on ayına ait verileri kapsamaktadır.

Kaynak: TCMB Ödemeler Dengesi, PwC analizi

¹ <https://www.pwc.com.tr/28-kuresel-ceo-arastirmasi>

Yeni Yatırım Trendleri

Yurt Dışı Yatırımları Araştırmamız, Türkiye'den yurt dışına yapılan yatırımlarda hangi bölgelerin daha fazla ilgi gördüğünü ve yatırım sürecinde hangi konu başlıklarının öne çıktığını tüm detayları ile ortaya koyuyor. Şirketlerin karşılaştıkları zorluklar, elde edecekleri fırsatlar ve güçlü yönleri hakkında bilgi sunan araştırma potansiyel yatırımcılar için önemli bir rehber işlevi görüyor. Özellikle küresel ekonomik belirsizliklerin arttığı bu dönemde bu tür bilgilere erişimin yatırım stratejilerini şekillendirmek açısından kritik öneme sahip olduğuna inanıyoruz.

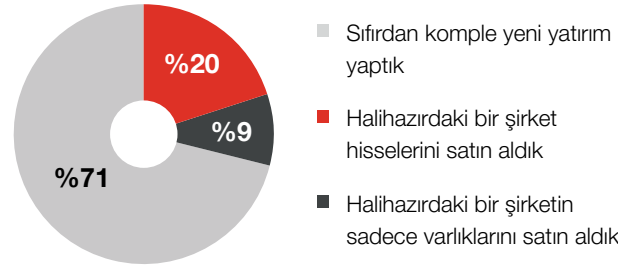
Yurt Dışı Açılımlarda En Çok Tercih Edilen Yatırım Şekli: Sıfırdan Tesis Yatırımı

Son yıllarda uluslararası yatırım trendleri önemli ölçüde değişim gösteriyor. Geleneksel yöntemler olan sıfırdan yeni yatırım (greenfield investment), şirket birleşmesi ve satın almalar (M&A ve brownfield investment dahil) hâlâ ajandalarda üst sıralarda yer almakla birlikte özellikle teknoloji odaklı sektörlerde start-up yatırımları da dikkat çekiyor.

Araştırmamıza katılan ve görüşlerini bizlerle paylaşan yöneticiler, bütçe ve uygun finansman koşullarının varlığında sıfırdan yeni tesis yatırımının hala öne çıktığını belirtiyorlar. Bununla birlikte yaptığımız derinlemesine görüşmelerde, ihracat ve lokal satış ağlarının hala yatırım potansiyelini değerlendirmek için kullanıldığı belirtilse de start-up ekosisteminin takibinin ve bu alandaki yatırımların, gelişen ve yenilikçi sektörlerde öne çıktığı vurgulanıyor.

Bu durum, teknoloji sektörünün dinamik yapısı ve hızlı inovasyon süreci nedeniyle, geleneksel yöntemlerin yanı sıra yenilikçi yaklaşımların da yatırım stratejilerinde dikkate alınması gerektiğini gösteriyor.

Grafik 5 Türkiye'de yerleşiklerin yurt dışında yatırım yaparken tercih ettikleri yöntemler



Kaynak: PwC Yurt Dışı Yatırımları Araştırması 2025

Dünyada ve Türkiye'de Ekonomik Görünüm²

raporumuzda da yer aldığı gibi son dönemin revaçta olan konusu yeşil dönüşüm kapsamında, Türk şirketleri teknolojik olarak sofistike ve yeşil ürünleri küresel pazara rekabetçi bir şekilde ihraç edebilme kapasitesine sahip ülkeler arasında yer alıyor. Bahsi geçen farklılaşmış yatırım şekilleri ile bu durum yeşil dönüşüm sürecinde Türk şirketlerinin küresel arenada daha güçlü bir konuma ulaşabileceğine de işaret ediyor.

² <https://www.pwc.com.tr/dunyada-ve-turkiyede-ekonomik-gorunum>



Şirket sermayenizle ilgili olan, tecrübeniz olan alana direkt yatırım yapmak kolay. Sermaye varsa, yeni iş alanını bilmeden de hızlı fizibilite çalışmaları ile başlanabilir. Ancak önerim yeni alanlara bu işi bilenlerle girerek o işi öğrenmek yönünde. Girişim ekosisteminde olan küçük ölçekli, o sektöre yatırım yapmış ve tecrübe etmiş şirketlerle ilerleyip hareket etmek bir başlangıç noktası olabilir.

Perihan İnci, İnci Holding Yönetim Kurulu Üyesi



Yenilenebilir enerji işinde, eğer sürdürülebilir kârlılık hedefiniz varsa, özellikle elektrik ve enerji fiyatları uzun dönemde stabil kalmadığı veya iklimsel faktörler ya da zaman içerisinde ekipman performansında daralmalar olabileceği için sürekli yatırım yapmak gerekiyor. Bu nedenle, bu iş Türkiye'de doyumluğa ulaşınca, bunu yurt dışına taşımak doğru bir hamle oluyor. Ancak bu kararı verirken doğru yere, doğru yatırım yapmak adına çok seçici ve çok dikkatli olmak lazım.

Onur AYTEKİN, GalataWind, Finans ve Mali İşlerden Sorumlu Genel Müdür Yardımcısı ve İcra Kurulu Üyesi

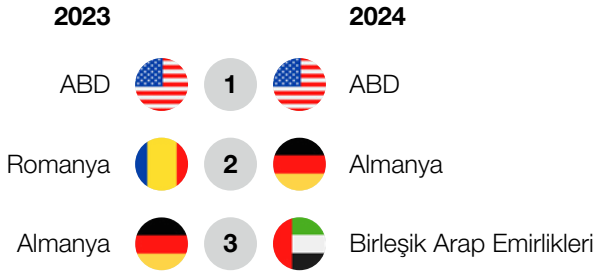
Güvenli Pazarlar: Amerika ve Avrupa

Şirketlerin yurt dışına yatırım yapma amaçları arasında yeni pazarlara erişim, döviz bazlı gelir elde etme ve müşterilerine fiziki olarak daha yakın olma hedefleri ön plana çıkarken yatırım yapılacak ülke seçimi şirketlerin bu hedeflerinin gerçekleştirilmesinde kritik bir rol oynuyor.

Araştırma sonuçlarına göre yurt dışında en fazla doğrudan yatırım yapılan bölgeler bu sene de Kuzey Amerika ve Avrupa olarak öne çıkıyor. Geçen seneye kıyasla bölgesel olarak yatırımların bir bölümünün ise Avrupa'dan Orta Doğu'ya kaydığı görülüyor.

Görüşlerini bizlerle paylaşan yöneticiler yatırım yapılacak ülkelere çok önyargılı yaklaşmamak gerektiğini, bazen hiç tahmin edilmeyen pazarlarda büyük başarı öykülerinin yazılabildiğini vurguluyorlar. Girilecek pazar küçük olsa bile gidilecek ülkede lider oyuncu olunduğu taktirde gelir anlamında önemli kazançların elde edildiğini vurguluyorlar.

Grafik 6 Türkiye'de yerleşiklerin yurt dışında adet bazında en fazla doğrudan yatırım yaptığı ülkeler



Kaynak: PwC Yurt Dışı Yatırımları Araştırması 2025



Yurt dışı yatırımlarında, Avrupa'yı tercih etmemizin iki amacı var; bunlardan biri, riski dağıtmak ve ikincisi de euro bazlı bir gelir elde etmek.

Onur Aytekin, GalataWind, Finans ve Mali İşlerden Sorumlu Genel Müdür Yardımcısı ve İcra Kurulu Üyesi



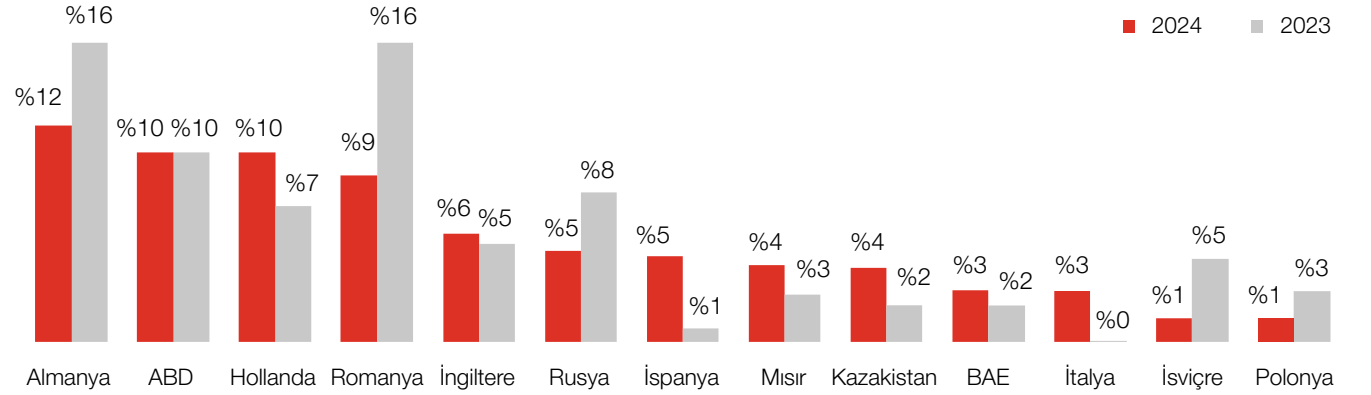
Üretim dendiğinde, sürdürülebilir büyümeyi sağlayacak yatırım fırsatlarını değerlendirmek önem kazanıyor; bilmediğiniz bir coğrafyada, her ülkenin farklı bir işleyişi olduğunu hesaba katarak finansman, insan kaynağı, tedarik zinciri, lojistik ve dijitalleşme kaslarınızın güçlü olduğundan emin olmanız lazım.

Mustafa Gül, Hadaf Foods/HDF FZCO Genel Müdürü



PwC'nin bu sene ikincisini gerçekleştirdiği araştırma kapsamında katılımcılar, yatırım büyüklüğüne göre yurt dışında en fazla doğrudan yatırım yaptıkları 3 ülkeyi Almanya (%12), Hollanda (%10) ve ABD (%10) olarak belirtiyor (Grafik 7). Geçen sene Romanya en yüksek yatırım ülkesi olarak görünürken, bu sene %9 ile 4. sırada yer alıyor. Bu ülkeleri ise Birleşik Krallık, Rusya, İspanya, Mısır, Kazakistan ve Birleşik Arap Emirlikleri takip ediyor. Araştırmaya kaynak olan anketimizin sonuçları, TCMB Ödemeler Dengesi yurt dışı yatırım verileri ile paralellik gösterirken, bölgesel bazda Avrupa ve ABD'nin yatırımlarda hala ön planda olduğu görülüyor. Son dönemde öne çıkan Orta Doğu yatırımlarının temel motivasyonları ise Türk ürünlerine olan talep, ilgili bölgelerde Türk yatırımcılarına verilen teşvikler ve ticareti kolaylaştırıcı destek ve iş birlikleri olarak ön plana çıkıyor.

Grafik 7 Yatırım büyüklüğüne göre yurt dışına en fazla doğrudan yatırım yapılan ilk 10 ülke



Kaynak: PwC Yurt Dışı Yatırımları Araştırması 2025



Birleşik Arap Emirlikleri'ndeki üretim anlamındaki en büyük Türk sınai yatırımı bizim yatırımlarımız. Biz, topluluk olarak doğru zamanda doğru yerde olduk. Makro ekonomik göstergelere baktığımızda, bölge en fazla potansiyeli olan bölgelerden biri. Bununla birlikte, insan kaynağı ve iş yapış kültürü kısmı, yatırım fizibilite çalışmaları yapıldığı zaman rakamlarla ifade edilemeyen en önemli konu başlıklarından. Bölge esasında Arap coğrafyası olmasına rağmen, ciddi seviyelerde Hindistanlı, Pakistanlı ve Güney Asyalı nüfusu mevcut. Bu nüfusun, genel olarak bu kültürlerin çok net olmayı ve beklentilerinizi şeffaflıkla ifade edilmesini gerektiren bir yapısı var. Dolayısıyla, sınırları belirli şirket politikaları, iyi tasarlanmış organizasyonel süreçler ile beklentinizi ve işi net bir şekilde ifade ettiğinizde yaşanacak zorlukları minimize etmek mümkün. Ancak biz, Türkiye'de biraz daha risk alan, sorumluluk alan bir kültürden geliyoruz. Bu anlamda zorlayıcı, çünkü çalışanlar kendi iş tanımları dışında sorumluluk almayı tercih etmiyorlar. Bu noktada dijitalleşme ayrı bir önem kazanıyor; süreçlerin, ERP ve üretim sistemlerinin yanı sıra iç kontrol mekanizmalarının otomatize edilmesiyle manuel müdahalenin minimuma indirilmesi ve güçlüklerin aşılması mümkün.

Dr. Mehmet Aktaş, Yaşar Holding, İcra Başkanı (CEO) ve Yönetim Kurulu Üyesi



Ortadoğu'daki büyüme ivmesi ve Mısır'ın doğrudan yatırım açısından cazip fırsatlar sunan makroekonomik ortamı, Avrupa, Asya ve Afrika arasında bir köprü gören bu coğrafyada yatırım yapma fikrini gündeme getirdi.

Barış Alparslan, Beko, Finansman ve Mali İşler Genel Müdür Yardımcısı

Yatırım Lokasyonunda En Önemli Kriter: Pazar Büyüklüğü

Yaptığımız araştırma yatırım kararlarını etkileyen faktörler arasında şirketin sektörü, büyüklüğü, finansal durumu ve büyüme hedefleri kadar yatırım yapılacak ülkenin ekonomik durumu, pazar büyüklüğü, yasal düzenlemeleri, büyüme potansiyeli ve iş yapma kolaylığı gibi unsurların da yer aldığını gösteriyor.

Bu yatırımların sürdürülebilir olması için doğru stratejilerin belirlenmesi ve etkin bir yol haritasının oluşturulması çok önemli. İşletmeler, yatırım yapılan ülkelerde başarılı olabilmek için yerel pazar dinamiklerini anlamalı, kültürel farkları göz önünde bulundurmalı, ilgili ülkenin ekonomik ve siyasi ortamını çok yakından takip etmeli ve uygun iş ortaklıkları geliştirmeli.

Yurt dışı yatırımlarında birçok önemli nokta var, ama en önemlisi vizyonu oluşturmak.

Eğer o vizyonu oluşturamazsanız; işin sürdürülebilirliğini düşünmeden, oradaki iş yapısını kurmadan, gerektiğinde satış garantisini alarak iş birliğinizi kurmadan yurt dışına gitmek riskli. Ana sanayi ile çok iyi bir anlaşma sağlamak lazım, işin sürdürülebilirliğini sağlayabilmek için anlaşmanın şirketinizi koruyacak kısmını çok iyi tasarlamak gerekiyor.

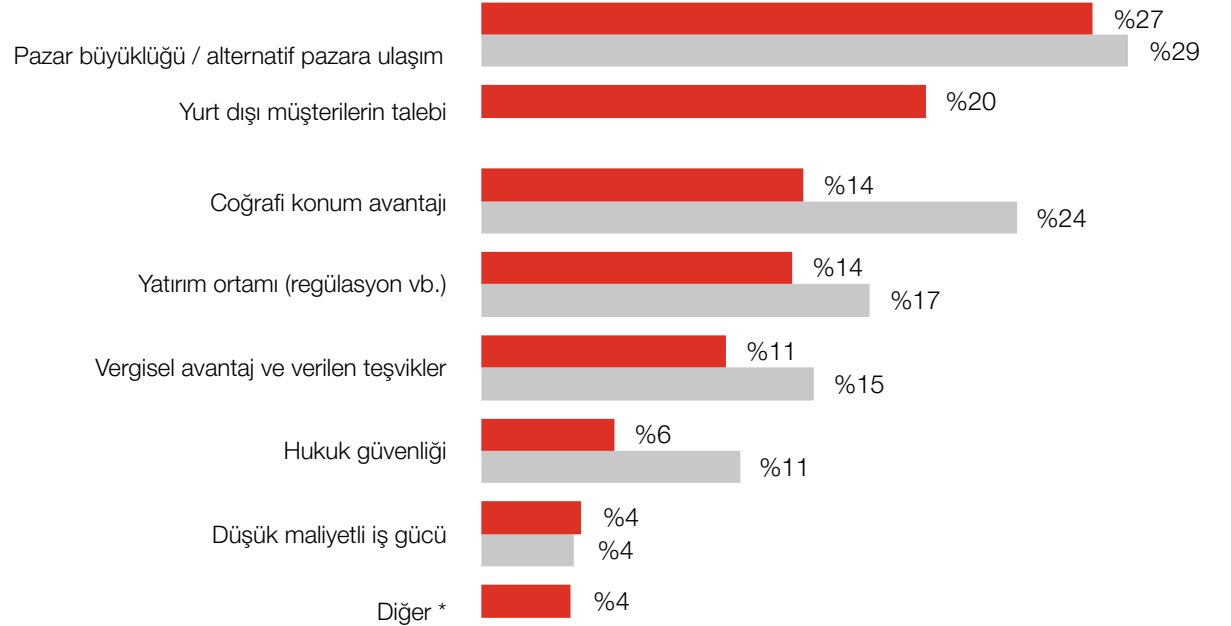
Oya Coşkunöz Aktaş, Coşkunöz Holding Yönetim Kurulu Başkanı

Doğru yapılandırılmış bir uluslararası yatırım stratejisi, şirketin uzun vadeli büyüme hedeflerine ulaşmasını destekleyebilir ve küresel pazarda daha güçlü bir konum elde etmesine katkı sağlayabilir.

Katılımcıların yarısından fazlası Kasım 2023'te yayınladığımız ilk raporda olduğu gibi yurt dışında yatırım yapılacak ülke kararını belirlerken "Pazar Büyüklüğü/ Alternatif Pazara Ulaşım" başlığını %27'lik bir pay ile en önemli iki başlık olarak değerlendiriyor. Bunu %20 ile "Yurt dışı Müşterilerin Talebi" takip ediyor. %14'lük payları ile Coğrafi Konum Avantajı ve "Yatırım Ortamı (Regülasyonlar vb.)" öne çıkan diğer başlıklar.

Şirketler, yeni pazarlara girerek büyüme fırsatlarını değerlendirmeyi ve küresel varlıklarını genişletmeyi önceliklendiriyor. Yatırım yapılan bölgelerdeki vergisel avantajlar ve iş gücü maliyetleri elbette önemli faktörler ancak asıl itici güç, şirketlerin yeni pazarlarda varlık göstererek rekabetçi konumlarını güçlendirme ve sürdürülebilir büyümeyi sağlama isteği olarak öne çıkıyor. Bu yaklaşım, müşterilere lojistik anlamda daha yakın olma talebi de göz önüne alındığında şirketlerin pandemi sonrası değişen tedarik zinciri yapılanmasında küresel ölçekte daha etkin bir şekilde rekabet etme ve fırsatları daha proaktif bir şekilde değerlendirme taleplerini de ortaya koyuyor.

Grafik 8 Mevcut yurt dışı yatırımların lokasyonunu belirlemede etkili en önemli 3 faktör



* Rakiplerin kararları

■ 2024 ■ 2023

Kaynak: PwC Yurt Dışı Yatırımları Araştırması 2025

Yatırım Motivasyonu

Yeni Pazarlara Erişim, Döviz Getirisi ve Müşteriye Yakınlık

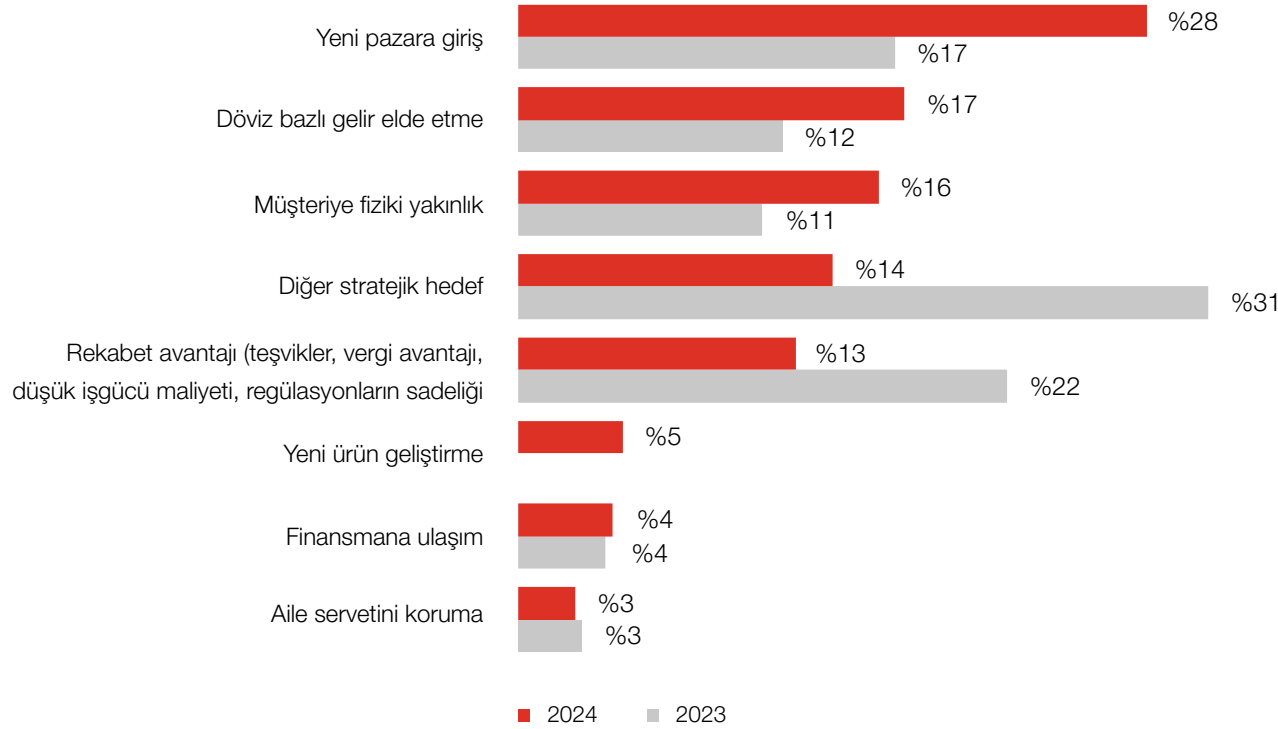
COVID-19 dönemi, 1930'lardaki ekonomik buhrandan bu yana uluslararası ticarete belki de en büyük zararı verdi. Pandemi süreci, ekonomik istikrarsızlık ortamında mevcut küresel üretim ve dağıtım ağlarının risklerini ortaya çıkardığı için, dünya ticaret haritası yeniden şekilleniyor. Ülkelerin temel ihtiyaçlara ilişkin üretimi çekmek için için çeşitli teşvikler vermeye başlamasının yanı sıra şirketler lojistik ağlarını acil durumlarda çalışır durumda tutmak için alternatif düzenlemeler geliştiriyor. Çip krizi gibi teknolojik bileşenlerin tedarikinde yaşanan sıkıntılar, Süveyş Kanalı'nın bir gemi kazası sonucu tıkanması ve Husilerin bölgesel saldırıları sonucu ulaşım yollarının aksaması ile tedarik zincirlerine dair kırılganlıklar daha belirgin hale geldi.

Anketimizi cevaplayan katılımcılar arasında büyüme potansiyeli ve farklı müşteri segmentlerine ulaşma fırsatı sunan yeni pazarlara giriş başlığı %28 pay ile en önemli yatırım motivasyonlarından biri olarak öne çıkıyor. %17'lik pay ile 2. sırada yer alan döviz bazlı gelir elde etme amacı ise değişen ekonomik koşullarda şirketlerin sürdürülebilir büyüme hedefine vurgu yapıyor.

Tedarik zincirinde zorunlu değişim yaratan ve yukarıda bahsettiğimiz gelişmeler ise, %16'lık pay ile yatırım motivasyonları arasında 3. sırada yer alan müşteriye fiziki yakınlık sağlama amacının önemini vurguluyor.

Şirketler, müşteri taleplerine hızlı ve etkili bir şekilde yanıt verebilmek için üretim ve dağıtım merkezlerini müşterilere daha yakın lokasyonlarda konumlandırma alternatifini değerlendiriyorlar.

Grafik 9 Şirketlerin yurt dışı yatırımı yapma amaçları



Kaynak: PwC Yurt Dışı Yatırımları Araştırması 2025



Yatırım kararlarında, gidilecek coğrafyanın üretim iklimi, yerel pazar dinamikleri ve bankacılık sistemi gibi unsurların detaylı şekilde analiz edilmesi gerekiyor. Bölge ülkeleri yatırımları desteklese de, finansmanın önemini yeni yeni fark etmeye başladılar.

Bölgedeki jeopolitik değişimler, risklerle birlikte önemli fırsatlar da sunuyor. İyi bir yönetim ve etkili bir iş modeli, bu fırsatları değerlendirerek sürdürülebilir ve kârlı büyüme sağlamanın temel taşlarını oluşturuyor. Finansal yönetimde ise dengeli bir bilanço yapısı kurmak ve bunu uzun vadeli bir planla desteklemek, yatırımların başarıya ulaşmasında belirleyici bir rol oynuyor.

**Mustafa Gül, Hadaf Foods/HDF FZCO
Genel Müdürü**

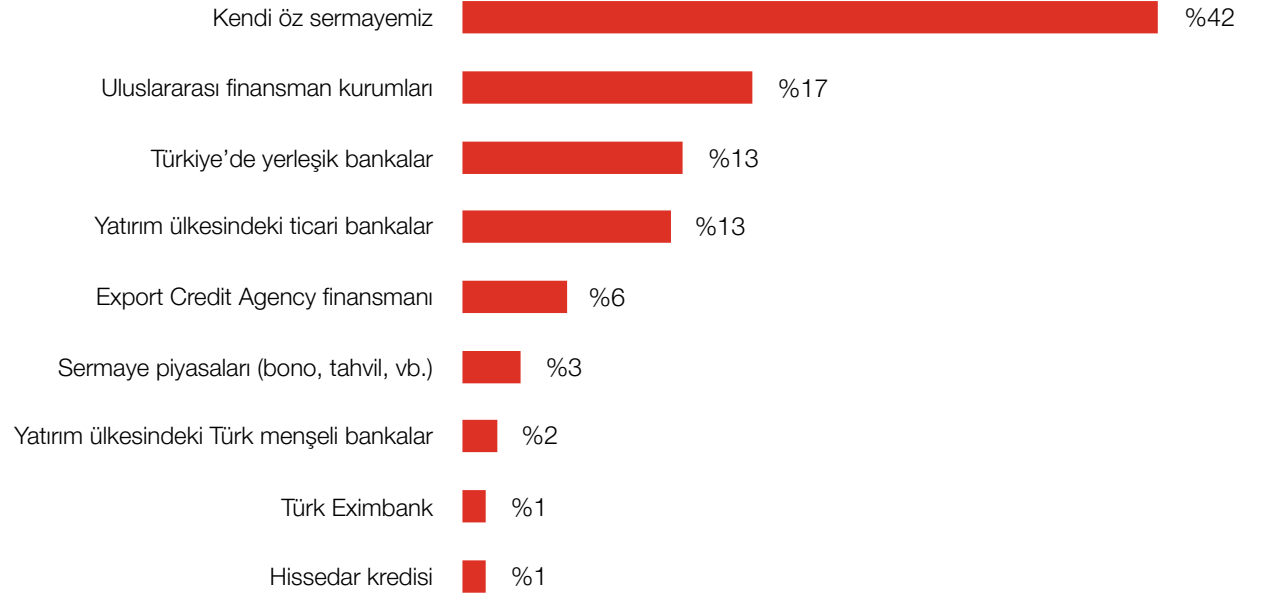
Yatırımlardaki Finansman Modeli

Araştırmamız, şirketlerin yurt dışı yatırımlarındaki finansman kaynaklarını çeşitlendirme eğiliminde olduğunu gösteriyor. Anket katılımcılarının %42'si yatırımlarını kendi özsermayeleriyle finanse etmeyi tercih ettiğini belirtirken, bu durum güçlü bir finansal temel ve bağımsızlık hedeflediklerini gösteriyor. Katılımcıların %17'si uluslararası finans kurumlarından destek aldığını belirtirken, bu durum küresel ekonomik entegrasyon ve güvenin bir göstergesi olarak görünüyor. %13'lük pay ile Türk bankalarından finansman sağladığını belirten katılımcılar yerel bankacılık sektörünün yurt dışı yatırım yapan şirketler için önemli bir kaynak olduğunu ortaya koyarken, yatırım yapılan ülkedeki bankalardan kaynak sağladığını belirten %13'lük grup ise yatırımcı şirketlerin yerel ekonomik dinamiklere uyum sağlama ve yerel ilişki ağlarını geliştirme çabasını gösteriyor. Bankaların sunduğu hizmetlerin ve koşulların daha rekabetçi hale getirilmesi ve yurt dışı yatırım faaliyetlerini desteklemek için daha uygun maliyetli, esnek ve çeşitli finansman çözümleri sunması daha çok şirketin kendi özkaynaklarını ürün geliştirme, ar-ge faaliyetleri, dijital dönüşüm gibi daha stratejik ve uzun vadeli büyüme alanlarına kaydırmasına ve böylece inovatif gelişim yaratıp rekabet gücünü arttıracak konulara odaklanmasını sağlayacaktır.

Derinlemesine görüşmelerde tecrübelerini bizlere aktaran ve yurt dışında büyük yatırımları yöneten holding yöneticileri de uygun bir finansman modeli ile yurt dışında finansman kaynağı bulabilmenin mümkün olduğuna vurgu yapıyorlar. Kaynak çeşitliliğinin mevcut olduğunu ancak bunlara erişmenin ve kullanmanın çok hızlı olmadığını belirtiyorlar.

Buna ek olarak Amerika gibi daha regüle pazarlarda bu süreçlerin hızlı yürüdüğünü ancak yatırım kararı verildiği an finansmana erişmenin hızlı olmayacağını, bunun için de birkaç yıllık bir ön çalışma süresine ihtiyaç duyulduğunu ifade ediyorlar.

Grafik 10 Yurt dışı yatırımınızı hangi finansman kaynaklarından sağladınız?

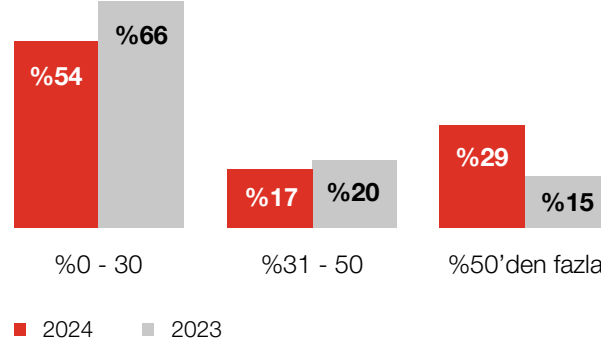


Kaynak: PwC Yurt Dışı Yatırımları Araştırması 2025

Yurt Dışı Yatırımların Gelirler İçerisinde Artan Payı

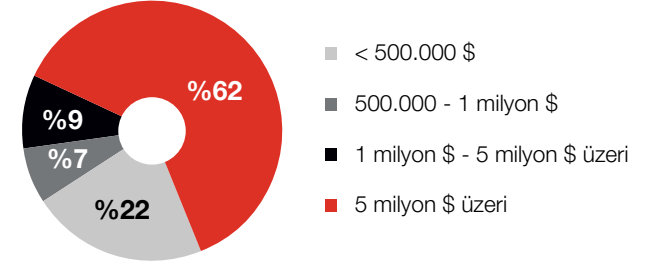
Şirketlerin uluslararası doğrudan yatırım faaliyetlerinin kurumsal gelirlerine olan etkisini ve yatırımların büyüme hedeflerindeki önemini anlamak adına, araştırma kapsamında yurt dışı yatırımlardan elde edilen gelirlerin toplam gelir içerisindeki payı da değerlendirildi. Bu kapsamda geçen sene katılımcıların %15'i tüm gelirler içerisindeki payın %50'den daha fazla olduğunu belirtirken, bu sene söz konusu oran %29'a yükselmiş durumda. Buna ek olarak katılımcılar arasında yurt dışı yatırım rakamı 5 milyon USD ve üzerinde olan şirketlerin oranı ise %62. Katılımcıların yatırım büyüklüğü ve elde ettikleri gelirlere yönelik yanıtlar, yurt dışına yapılan doğrudan yatırımlarda verimliliğin arttığına işaret ediyor.

Grafik 11 Yurt dışı yatırımlardan elde edilen gelirlerin toplam gelir içerisindeki payı



Kaynak: PwC Yurt Dışı Yatırımları Araştırması 2025

Grafik 12 Toplam yurt dışı yatırım rakamı



Kaynak: PwC Yurt Dışı Yatırımları Araştırması 2025

Yurtdışı yatırımların yönetimi ve başarıya ulaşması için yönetim kademesinde global düşünce ve güç birliği yaratmak gerekiyor. Global şirket olma misyonu edinilmesi ve istikrarın korunması büyük önem taşıyor. Globalleşme sürecini ciddiye almak, sürece stratejik bir bakış açısıyla yaklaşmak ve bunun gerekliliklerini tam anlamıyla yerine getirmek esastır. Yönetişim kademesinde bu misyon çerçevesinde vizyoner bir liderlik sergilenmelidir. Vizyoner liderlikte, küresel pazanın ihtiyaçlarını iyi okuyarak proaktif yaklaşımlar geliştirmek kritik bir unsur. Sadece mevcut eğilimleri takip eden değil, bu eğilimleri şekillendiren bir şirket olma hedefimiz olmalı.

Her ülkenin kendine has dinamikleri ve öngörülemez riskleri vardır. Nitelikli insan gücü bulmakta güçlük çekilebilir veya yerel mevzuatta yatırımın zamanında ve istenilen niteliklerde gerçekleşmesini engelleyici veya zorlaştırıcı unsurlar olabilir. Bir de COVID-19 pandemisi sırasında veya günümüzde de devam eden savaş ve çatışmalar sırasında yaşandığı gibi konjonktürel sıkıntılar ortaya çıkabilir. Bu tür konjonktürel sıkıntılar, lojistik aksaklıklar, tedarik zinciri sorunları veya piyasa belirsizlikleri şeklinde kendini gösterebilir. Bu tür sıkıntıların aşılmasında yeni coğrafyalarda kamu kuruluşları, yerel ortaklar ve sivil toplumla geliştirilecek stratejik iş birlikleri büyük önem taşıyor. Bizim gibi global aktörler, yerel ekonomilerin birer destekçisi olduğu kadar, çözüm ortağı ve yenilik katalizörü olmalı. Yurt dışı yatırımlar o coğrafyada değer yaratmalı, ihtiyaçları karşılamalı.

Süleyman Tiryakioğlu, Tiryaki Agro CEO

Yatırımcı Perspektifinden Zorluklar ve İhtiyaçlar

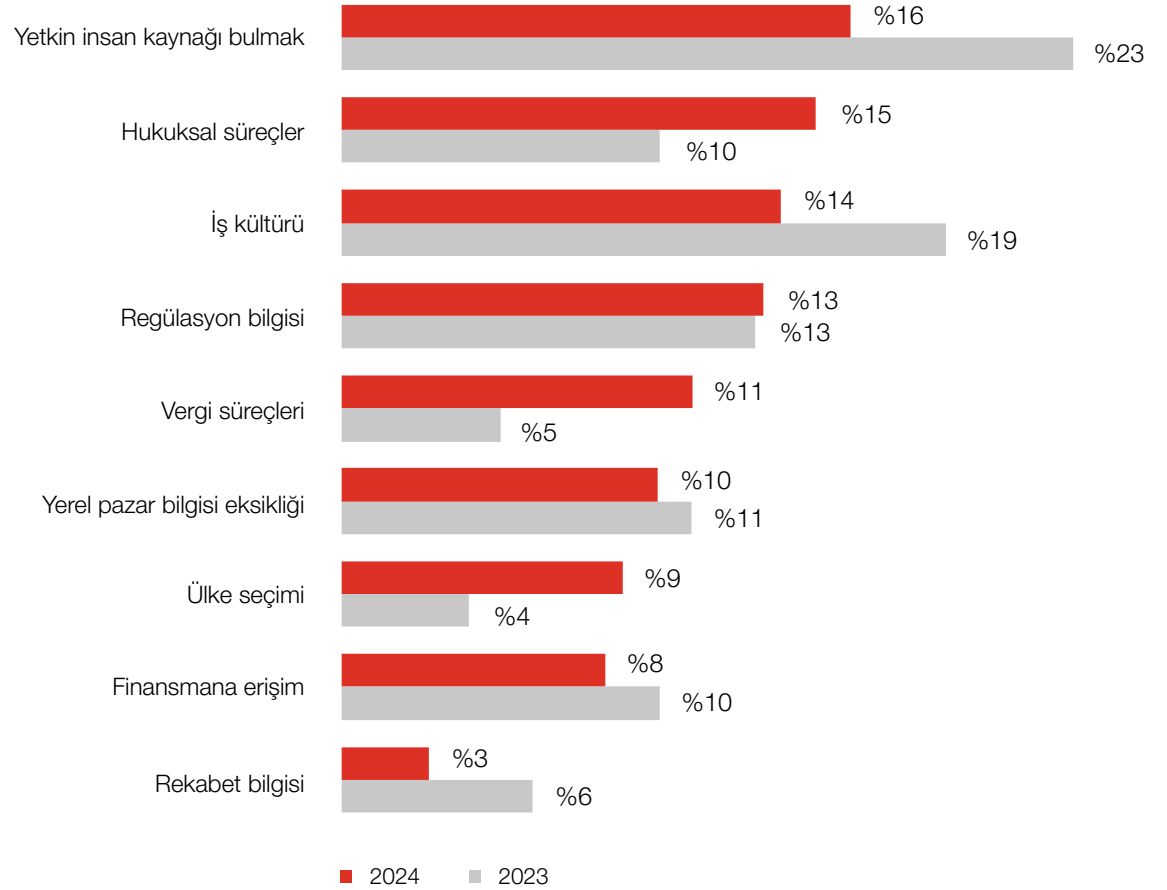
Katılımcılar bu sene de sırasıyla yetkin insan kaynağı bulmanın, iş kültüründeki farklılıkların, hukuki süreçlerin zorluğu ve regülasyonlara yönelik bilgilerin az olmasının, yerel pazara yönelik içgörü eksikliğinin, finansmana erişimin karşılaştıkları temel zorluklar olduğunu belirtiyor.

Şirketlerin yurt dışına yaptıkları doğrudan yatırımlardan elde ettikleri geliri artırmaları için atacakları adımlar, yatırım yapılacak ülkenin ve bölgenin dinamiklerinin yanı sıra iş süreçlerinin analizini içeren detaylı bir pazar araştırmasına dayanmalıdır. Yatırımlarda, yerel pazarın ihtiyaçlarına ve iş süreçlerine uyum sağlamak büyük bir öneme sahip. Yatırım kararı aşamasında hukuki, vergisel ve ticari düzenlemeleri anlamak için uzman danışmanlardan destek almak, gidilecek ülkedeki yerel dinamikleri anlamak ve yatırımların istikrarlı bir şekilde sürdürülebilmesi açısından kritik rol oynamakta. Ayrıca, yeni pazarlara açılırken doğru pazarlama ve satış stratejileri geliştirmenin yatırımın başarısındaki yeri büyük.

“ Yurt dışı yatırım süreci, yalnızca finansal bir karar değil, stratejik bir hamle. Bölgeyi iyi tanımak, yerel yönetimlerle erken aşamada iletişime geçmek, güçlü bir yönetim ekibi oluşturmak ve doğru insan kaynağını yönlendirmek başarının kritik faktörleri diyebilirim.

M. Fatih UYSAL, Norm Holding
Yönetim Kurulu Başkanı

Grafik 13 Yurt dışı yatırımı yaparken karşılaşılan zorluklar



Kaynak: PwC Yurt Dışı Yatırımları Araştırması 2025

Yurt Dışı Yatırımlarında Danışmanlık İhtiyacı

Araştırmamız kapsamında danışmanlık ihtiyaçları da analiz edilirken, katılımcıların %61'i kendi iç kaynakları ile hedef pazar analizi ve araştırmasını gerçekleştirdiğini %26'sı ise yurt dışı yatırım süreçlerinde danışmanlık aldığını belirtiyor.

Danışmanlık ihtiyacı duyulan alanlara bakıldığında ise bu sene de vergi ve hukuk konuları en üstte çıkan danışmanlık konuları olurken, bunu pazar/rekabet analizi ve şirket satın alma/ortaklık konularındaki danışmanlık, pazara giriş stratejisi ve finansmana ulaşım konuları takip ediyor.



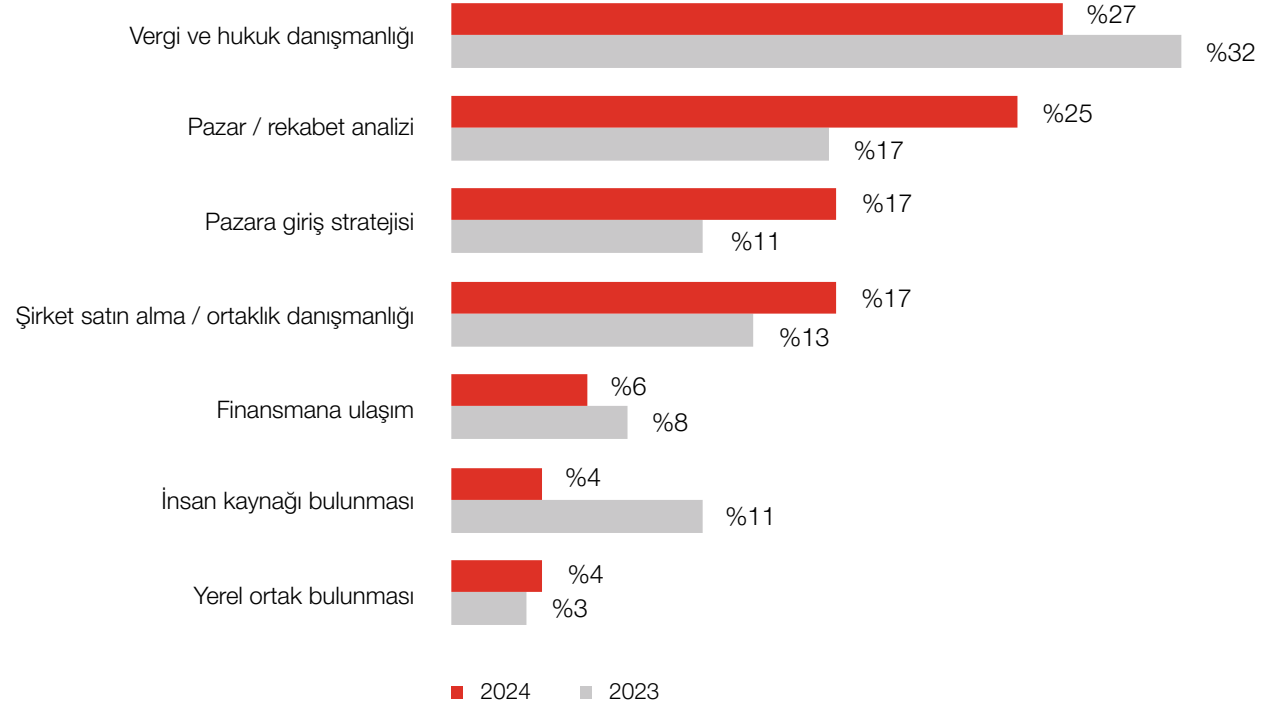
Hiç bilinmeyen bir coğrafyaya yatırım için gitmenin zorlukları bambaşkadır. Ancak, biz

Körfez bölgesinde yirmi otuz yıllık bir bilgi birikimiyle gittik. Yatırım yaptığımızda, bizim bölgede, hem regülasyonları takip eden hem ticari ilişkileri yöneten mevcut bir yapılanmamız vardı: Bölge bilgimiz olabilecek en yüksek seviyedeydi.

Bölgede, tedarik zinciri ve lojistik bizi en çok zorlayan konu başlığı oldu. Jeopolitik gerilimler lojistik sürelerini uzatıyor ve sigorta anlamında maliyetlerinizi artırıyor.

Dr. Mehmet Aktaş, Yaşar Holding, İcra Başkanı (CEO) ve Yönetim Kurulu Üyesi

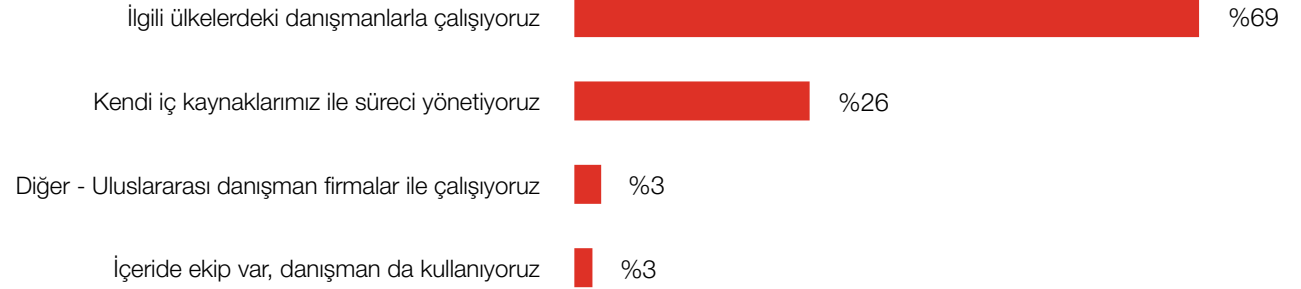
Grafik 14 Yurt dışına açılırken danışmanlığa ihtiyaç duyulan alanlar



Kaynak: PwC Yurt Dışı Yatırımları Araştırması 2025

Yine araştırmamız kapsamında yurt dışı yatırımlarla ilgili Türkiye’de ve dünyadaki vergisel gelişmeleri nasıl takip ettiğini sorduğumuz katılımcıların %69’u ilgili ülkelerdeki danışmanlarla çalıştıklarını, %26’sı ise kendi iç kaynakları ile bu gelişmeleri takip ettiklerini belirtiyor. Bu durum yatırım kararı aşamasında şirketlerin kendi iç kaynakları ile ilerlediğini, ilgili ülkeye giriş sonrasında ise profesyonel ekiplerden destek alma eğiliminin yüksek olduğunu gösteriyor.

Grafik 15 Türkiye’de ve dünyadaki vergisel gelişmelerin, yurt dışındaki şirketlerinize olan etkisini nasıl takip ediyorsunuz?



Kaynak: PwC Yurt Dışı Yatırımları Araştırması 2025



Satın alma aşamasında, danışman firmaların çok iyi seçilmesi gerektiğini düşünüyorum. Sürecin uzamaması için iletişimin ve beklentinin çok net ifade edilmesi önemli. Tereddütlü alanlar her zaman olabilir, bunların da yatırımcı bakış açısıyla ele alınması gerekiyor. Danışmanlık bu noktada çok kritik önem kazanıyor.

Mustafa Aydın, Çimsa Finans ve Mali İşler Genel Müdür Yardımcısı



Devlet teşvikleri, vergi avantajları ve ESG standartlarına uyum gibi unsurları baştan doğru şekilde yapılandırmak, itibar ve sürdürülebilir büyümenin olmazsa olmazları. Yerel dinamiklere hâkim çok uluslu danışmanlık firmalarından alınacak desteğin yatırımların güvenli, kârlı ve kalıcı olmasını sağladığına inanıyorum.

M. Fatih UYSAL, Norm Holding Yönetim Kurulu Başkanı





Globalleşmenin dünyayı anlamak ve bulunduğunuz ekosisteme değer katmak olduğuna inanıyorum. Bu yüzden, yeni bir coğrafyada sürdürülebilir başarı, yalnızca mevcut şartlara uyum sağlamak değildir. Aynı zamanda başarı, o ekosistemi zenginleştiren, kalıcı iz bırakan ve geleceği şekillendiren bir model ortaya koymakla mümkündür. Yeni bir coğrafyada iş yaparken başarıya giden yol, yalnızca yasal uyum ve finansal güvencelerle değil, aynı zamanda kültürel uyum ve empati yeteneğiyle döşelidir. Bu noktada, sık sık vurguladığım gibi “Türk tipi globalleşme” yaklaşımına sahibiz. Bu kavramın merkezinde, Türk girişimcilerin sahip olduğu eşsiz bir özellik var: Anadolu'nun çok kültürlü mirasının kazandırdığı empati yeteneği ve her koşulda çözüm odaklı kalabilme becerisi. Türk iş insanları olarak gittiğimiz her coğrafyada ortak bir dil geliştirebiliyoruz.

Süleyman Tiryakioğlu, Tiryaki Agro CEO



Türkiye’de işçilik maliyetlerinin artması, Mısır’ın STA kapsamında bir ülke olması üretime odaklı şirketleri gümrük vergisi ve maliyetleri açısından avantajlı bir hale getiriyor, hem bölgede hem de bölge dışına ihracat yapacak şekilde konumlanan firmalara da avantaj sağlıyor.

Barış Alparslan, Beko, Finansman ve Mali İşler Genel Müdür Yardımcısı

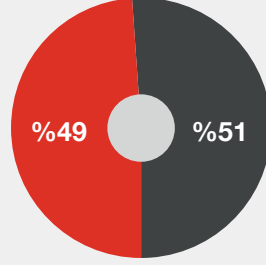


Beşeri Sermayenin Yurt Dışı Yatırımlarındaki Önemi

Araştırmamız kapsamında insan kaynakları alanında danışmanlık en alt sırada yer alan başlıklardan birisi olmakla birlikte, katılımcıların yaklaşık %51'i yatırım yaptıkları ülkelerdeki yetkin insan kaynağına erişim konusunda sıkıntı yaşadığını belirtiyor.

Grafik 16

Yatırım yaptığınız ülkedeki insan kaynakları süreçleri ile ilgili bilgi veriniz. - 2024



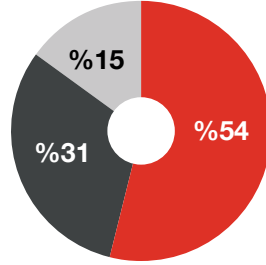
- Yatırım yapılan ülkede yetkin insan kaynağına erişim konusunda sıkıntı yaşadık
- Yatırım yapılan ülkede yetkin insan kaynağına erişim konusunda sıkıntı yaşamadık

Kaynak: PwC Yurt Dışı Yatırımları Araştırması 2025

Araştırma sonuçlarına göre yatırım yapılan ülkedeki üst yönetim yapılanmasında katılımcıların %54'ü hali hazırda çalıştıkları Türk yöneticilerle ilerlediklerini ifade ederken, katılımcıların %31'i lokal ülkedeki yerleşik yöneticileri ve %15'ise uluslararası yöneticileri tercih ettiklerini ifade ediyor. Derinlemesine yaptığımız görüşmelerde insan kaynakları yönetimi konusunda öne çıkan en önemli hususlardan birisi ise yerel çalışan kadrosu ile merkezden gönderilen yöneticiler arasında bir denge sağlanması gerekliliği olarak ifade ediliyor.

Grafik 17

Yatırım yaptığınız ülkelerde üst yönetim yapılanması için hangisini tercih ettiniz?



- Türk yöneticiler
- Lokal yöneticiler
- Uluslararası yöneticiler

Kaynak: PwC Yurt Dışı Yatırımları Araştırması 2025



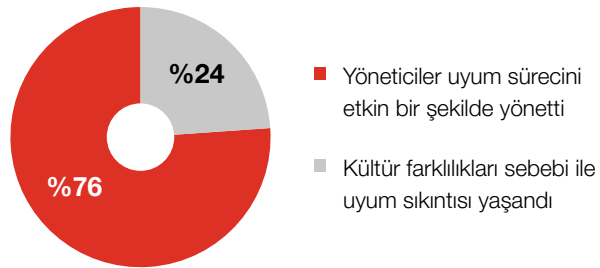
Bağımsız yöneticiler ve kurumsallaşma böyle bir planda çok önemli. Kurumsallaşma olmadığı takdirde başaramazsınız. Yurt dışında yeni kuracağımız iştiaklerde, iş genel müdüre devredilinceye kadar bir icra komitesi (steering committee) ile kararları alıyoruz, ortak bir karar alma yapısı var.

Oya Coşkunöz Aktaş, Coşkunöz Holding Yönetim Kurulu Başkanı



Katılımcıların %76'sı yatırım yapılan ülkelerdeki üst yönetim ve çalışanlar arasındaki uyumun etkin bir şekilde yönetildiğini belirtirken kültürel farklılıkların iş süreçlerinde önemli bir rol oynadığı ifade ediliyor. Özellikle satın alınan tesislerde çalışan motivasyonunu artırmak ve uyumu sağlamak için şeffaf iletişimin önemi büyük. Şirketler, yatırım tamamlanana kadar süreçleri lokal kaynaklarla yönetmeyi tercih ederken genel müdürlük veya finans direktörlüğü gibi kritik roller için merkezden ekip görevlendirmeyi tercih ediyorlar. Bu süreçte coğrafi dinamikler dikkate alınarak insan kaynakları politikalarının yerel beklentilere hızlıca adapte edilmesi başarının anahtarı olarak görülürken, ilgili ülkelerde lider yetiştirme konusuna ve stratejik pozisyonlar için uzun vadeli planlama yapılmasına da önem verildiği belirtiliyor. Bu sonuçlar yatırım esnasında insan kaynakları alanında bir danışmanlığa da ihtiyaç duyulduğunu ortaya koyuyor.

Grafik 18 Yatırım yaptığınız ülkelerdeki üst yönetim ile çalışanlar arasındaki uyum düzeyi hakkında bilgi veriniz. - 2024



Kaynak: PwC Yurt Dışı Yatırımları Araştırması 2025



Yatırım sürecinde yerel uzmanlık ve deneyimin kritik bir rolü var. Güvenilir iş ortaklarıyla çalışmak, yerel ekipler oluşturmak ve onları doğru şekilde yetkilendirmek, operasyonel süreçlerin sorunsuz ilerlemesini sağlarken pazara hızlı uyum konusunda da büyük avantaj sunar. Satış ve pazarlama gibi işlevleri yerel insan kaynaklarına bırakıp, diğer süreçleri merkezi bir yapı içinde yönetmek, halen geçerli bir yaklaşım. Özellikle tedarik zinciri ve satış-pazarlama süreçlerinde yerel dinamiklere hâkim olmak; pazarı anlamak ve ilişkileri doğru bir şekilde yönetmek açısından çok önemli. Bu alanlarda yerel çalışanlara sorumluluk verilmesi, çeviklik ve etkinliği artırırken; üretim fonksiyonunu ise genellikle merkezi kontrol ile yönetmek daha uygun olabilir. Ancak bu süreçte de belirli standartların korunması ve yerel koşullara adapte olunması önemli tabi.

Görkem Elverici, Şişecam Genel Müdürü



Kültürel farklılıkların yönetilmesi gerekiyor. Bir şirket el değiştirdiği zaman, kültürel bir değişim oluyor. Bu noktada çalışanların motivasyonlarının devamı için satın alınan onlara sağlayacağı faydaların ve artık global bir şirketin parçası olduklarını anlatmak gerekli. Çalışanlarla açık ve şeffaf bir şekilde iletişim kurulması herkesin aynı hedefe doğru hareket etmesi için çok önemli.

Mustafa Aydın, Çimsa Finans ve Mali İşler Genel Müdür Yardımcısı



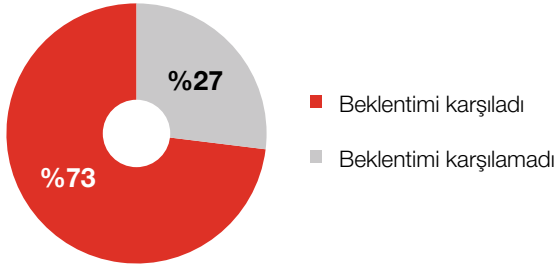
Yatırım Kararından Memnuniyet ve Devamlılık

Şirketler, yurt dışı yatırımlarına birçok değişkeni dikkate alarak karar veriyorlar. Bu kararlar sonrasında yapılan yatırımların etkinliği koyulan hedeflere ve şirket yöneticilerinin beklentilerine göre ölçülürken yatırımın başarısında sonuç ne olursa olsun şirketler için önemli bir öğrenme fırsatı sunuyor. Bu öğrenme süreci ve elde edilen deneyimler, gelecekte alınacak yatırım kararlarına ışık tutarak daha bilinçli adımlar atılmasını mümkün kılıyor.

Araştırmaya katılan şirketlerin %73'ü mevcut zorluklara rağmen yurt dışı yatırımlarına devam etme kararlılığını ifade ediyor. Yatırımları sürdürme kararı, şirketlerin uzun vadeli stratejilere bağlılıklarını ve fırsatlara olan güvenlerini gösteriyor.

Bununla birlikte, bazı şirketler finansal piyasaların iyileşmesini bekleyeceklerini veya henüz bir karar almadıklarını dile getiriyor. Bu şirketlerin karar süreçlerini hızlandırmalarında piyasa analizleri ve finansal istikrar önemli olacaktır.

Grafik 19 Yurt dışı yatırımların şirkete katkısından duyulan memnuniyet



Kaynak: PwC Yurt Dışı Yatırımları Araştırması 2025

Bu yılki araştırmamızda da yurt dışına yapılan yatırımlardan genel olarak memnuniyet duyulması uluslararası genişleme stratejilerinin etkinliği ve devamlılığına dair önemli bir gösterge olarak karşımıza çıkıyor. Bu yüksek memnuniyet oranı, uluslararası pazarda elde edilen başarılar ve yatırımların sağladığı getirilerle uyumlu bir tablo çizmeye devam ediyor. Bu memnuniyetin başlıca kaynakları aşağıdaki gibi önümüze çıkıyor:

Doğru Pazar Araştırmaları ve Stratejik Planlama

Yatırım öncesinde gerçekleştirilen kapsamlı analizler ve planlamalar, sürdürülebilir başarı için temel taşlar arasında yer alıyor.

Yerel Piyasa İhtiyaçlarına Uyumlu Ürün ve Hizmet Sunumu

Yatırımların, yerel müşterilerin beklentilerine uygun şekilde uyarlanması, memnuniyet düzeyini artırıyor.

İş Yapma Biçimlerinin Geliştirilmesi

Kültürel ve ticari farklılıklara duyarlı, esnek iş modellerinin uygulanması, şirketlerin etkinliğini arttırmakta.

Yerel İş Ortaklıkları ve Uzman Danışmanlık

Yerel ortaklarla kurulan güçlü ilişkiler ve hukuki/finansal uzmanlardan alınan destek, yatırımların başarıyla hayata geçirilmesini sağlıyor.

Yurt dışı yatırımların getirileri, finansal kazançlarla sınırlı kalmayıp şirketlerin küresel vizyonlarını genişletmelerine, yeni pazarlara erişim sağlamalarına ve uluslararası iş ağlarını güçlendirmelerine olanak tanıyor. Bu kapsamda şirketlerin bu fırsatları değerlendirebilmesi için yatırım stratejilerini güçlü veriler ve yerel kaynaklardan elde edilen bilgilere dayalı olarak şekillendirmesi kritik bir önem taşıyor. 2023 yılında elde edilen bu bulguların 2024 yılında da benzer şekilde devam etmesi, şirketlerin uluslararası genişleme stratejilerinde bu dinamikleri korumaları ve geliştirmeleri gerektiğini ortaya koyuyor. Türk şirketlerinin adaptasyon yeteneği, değişime hızlı cevap veren yönetim kadrolaşması ve hızlı öğrenme becerisi hızla değişen dünyada küresel oyuncu olma yolunda büyük bir avantaj sağlıyor.



Yeni yatırımcılara en önemli tavsiyem uzun vadeli bir perspektif benimsemeleri olacaktır. Yurt dışı yatırımlar, büyük fırsatlar barındırır da dikkatli bir planlama ve sabırlı bir yaklaşım gerektirir. Kültürel uyum ve yerel regülasyonlara uyum başarı için kritik öneme sahip. Bununla birlikte, değişen koşullara hızla adapte olma becerisi, küresel ölçekte rekabet gücünü artıran en önemli unsurlardan biri.

Görkem Elverici, Şişecam Genel Müdürü



Türkiye’de yetişmiş insan gücü, hem zorlu koşullara karşı dirençli, hem de çok çalışkan. Her coğrafyada iş yapmaya uygun bir kültürümüz var. Yurtdışında yatırım yapacak olan şirketlerin en önce bu insan kaynağını iyi planlaması ve doğru stratejiler çerçevesinde hızlı ilerleme sağlaması mümkün.

Erdi Kurşunoğlu, Coca Cola İçecek CFO’su ve Mali İşlerden Sorumlu İcra Kurulu Üyesi



Yurt dışı yatırımlarında başarı, hedef pazarın dinamiklerinin ve stratejik potansiyelinin derinlemesine anlaşılmasıyla başlar. Yurt dışı yatırımları planlayan şirketlere önerim, sadece üretim kapasitesini değil, pazardaki stratejik konumu ve yerel iş birlikleri potansiyelini de göz önünde bulundurarak yatırım yapmalarıdır. Bu sayede, şirketler hem rekabet avantajı sağlayabilir hem de buldukları pazara uzun vadeli katkılar sunabilirler. Tüm bunlara ek olarak günümüzde kalıcı ve güçlü bir varlık oluşturmanın olmazsa olmazlarından biri de sürdürülebilirlik odaklı üretim kültürü inşa etmek ve bu kültürü çevresel sorumluluk hedefleriyle bütünleştirmektir.

Haluk Yıldız, CEO, Kastamonu Entegre



Kişilerin risk algısı yüksekse kısa vadede vazgeçme durumları olabiliyor. Tavsiyem; burada sebatlı olmak gerekir. Öğrenme sürecini küçük parçalara bölmek uzun vadede kazandırır.

Perihan İnci, İnci Holding Yönetim Kurulu Üyesi



Yatırım için bir ülke araştırılırken stratejik uyum, finansal durum, operasyonel verimlilik ve hukuki uygunluk en kritik faktörler elbette. Hazırlık aşamasında her türlü detaylı senaryo analizi çalışılması gerekiyor. Yatırım aşamasında yıllık ve uzun vadeli planlarımıza ek olarak belirli stres testlerini içeren senaryolara göre de planlama yapıyoruz. Örneğin, “Kur beklenenin çok üzerinde artarsa finansallara yansımaları nasıl olur, bir kriz ortamında finansmana erişemediğimiz bir durumda süreci nasıl yönetiriz, bir gecede tedarik zincirimiz koparsa bunu nasıl yönetmemiz gerekir?” gibi senaryo planlamaları yapıyoruz. Bu şokları görebilmemiz ve buna hazırlıklı olabilmemiz çok önemli. Beklenmeyen durumlarda en iyi, en hızlı ve en optimum reaksiyonu bu uç örneklere hazırlıklı şirketler veriyor.

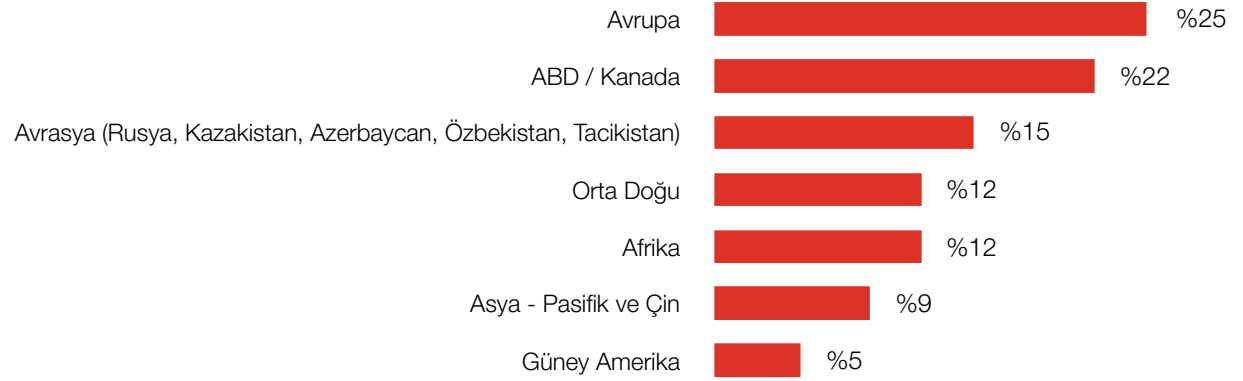
Erdi Kurşunoğlu, Coca Cola İçecek CFO'su ve Mali İşlerden Sorumlu İcra Kurulu Üyesi

Yurt Dışı Yatırımlarının Artan Trendi

Araştırmamız kapsamında katılımcıların %89'u önümüzdeki üç yıl içerisinde yeni yatırım planladıklarını belirtiyor. Hedef bölgelere bakıldığında %25'lik pay ile Avrupa ilk sırada yer alırken bunu sırasıyla %22'lik pay ile Amerika/Kanada ve son olarak %15'lik pay ile Avrasya takip ediyor. Geçen seneye kıyasla artış trendinde olan Afrika bölgesi %12'lik pay ile 4. sırada yer alıyor. Bunun yanı sıra, soruyu yanıtlayan katılımcıların %11'i ise yeni yurt dışı yatırımı yapmayı planlamadıklarını belirtiyor. Araştırma bulguları, mevcut yatırımlarda ve geçen yılın anket sonuçlarında halihazırda ön planda bulunan ülkelerin gelecek üç yılda da muhtemel destinasyonlar olarak yerlerini koruduğunu ortaya koyuyor.

Yurt dışına yatırım yapan şirketler, yatırımlarında sürekliliği ve öğrenme süreçlerini önceliklendirerek, bu sayede mevcut yatırım bölgelerinde kurulu ve sürdürülebilir sistemler geliştirmeyi önemsiyorlar. Yeni yatırım ülkeleri seçilirken karşılaşılan çeşitli riskler, şirketleri daha önce güvenilir ve olumlu deneyimler yaşadıkları coğrafyalara yönlendiriyor. ABD ve AB ülkeleri haricinde, yatırımcıların dikkatini çeken destinasyonlar arasında Çin, Mısır, Fas, Kazakistan, Birleşik Arap Emirlikleri gibi ülkeler yer alıyor. Bu durum, yatırımcıların küresel arenada yeni fırsatlar ve potansiyel taşıyan gelişmekte olan ülkeleri de değerlendirdiklerine ve bu ülkelere yönelik farkındalıklarının arttığına işaret ediyor. Bu çeşitlendirilmiş yaklaşım, şirketlerin küresel rekabet ortamında daha esnek ve uyumlu stratejiler geliştirmelerine de olanak tanıyor.

Grafik 20 Önümüzdeki 3 yıl içerisinde yeni yatırım planlanan ülkeler



Kaynak: PwC Yurt Dışı Yatırımları Araştırması 2025



Yurt dışı yatırımların yönetimi ve başarısı için stratejik ve bütünsel bir bakış açısını yerel pazarların dinamikleriyle harmanlamak kritik öneme sahip. Her pazarın kendine özgü kültürel, ekonomik ve yasal özellikleri var. Bu nedenle, işe başlamadan önce tüm bu özellikleri irdeleyen güçlü bir pazar analizi yapılmalı, hedef bölgenin büyüme potansiyeli, rekabet ortamı ve iş yapma koşulları derinlemesine incelenmeli. Doğru bilgiye sahip olmak, yatırımın başarısını doğrudan etkileyeceği için hedef pazarı net bir şekilde tanımlamak da bu sürecin ayrılmaz bir parçası. Örneğin, Amerika gibi devasa bir kıtada faaliyet göstermeyi planlayan bir şirketin, öncelikle hangi bölgeye odaklanacağını ve bu bölgenin koşullarını detaylıca analiz etmesi gerekir.

Görkem Elverici, Şişecam Genel Müdürü





Araştırmamız sırasında gerek anketimiz gerekse yaptığımız derinlemesine görüşmelerde, şirketlerin yurt dışına açılma tecrübelerinde genel olarak en öğretici buldukları konular da sorulmuş olup, sürdürülebilir bir büyüme hedefi için aşağıdaki başlıklar öne çıkmaktadır:

Yetkin İnsan Kaynağına Erişim

Nitelikli iş gücüne erişim, şirketlerin büyüme ve operasyonel sürdürülebilirliği için kritik bir gereklilik olarak öne çıkıyor. Doğru bir yapı oluşturmak için gidilen ülkenin dinamikleri göz önüne alınmalı. Yerel iş gücünü geliştirme ve merkezden uzman kadrolar gönderme arasında dengeli bir strateji izlemeli.

İş Kültürüne Adaptasyon

Farklı ülkelerdeki kültürel dinamiklere uyum sağlamak hem çalışan motivasyonu hem de operasyonel başarı açısından önemli bir başlık olarak öne çıkıyor. Derinlemesinde görüşmelerde vurgulandığı üzere, yönetim yapısında, yetkilendirme süreçlerinin hedef coğrafyanın dinamiklerine göre şekillendirilmesi gerekiyor.

Güvene dayalı, dengeleyici ve denetleyici bir mekanizmanın kurulması ve bu mekanizmanın ilgili yerel koşullarına göre düzenli olarak güncellenmesi, etkin yönetimin temel unsurları.

Yerel Regülasyonlar ve Pazar Bilgisi Eksikliği

Yatırım yapılan ülkelerdeki yasal düzenlemelere ve pazar dinamiklerine hakim olunmaması, yatırımların etkinliğini sınırlayabiliyor. Pazara giriş alternatifleri kadar, beklenmeyen koşulların varlığında pazardan çıkış konusunda da tüm senaryolar çalışılmış olmalı. Konusunda uzman danışmanlarla çalışılmalı.

Hukuki Süreçler

Farklı ülkelerdeki hukuki prosedürler ve mevzuat uyumluluğu, yatırım sürecinde en çok çalışılması gereken konuların başında gelmekte.

Finansmana Erişim ve Yerel Bankacılık Sistemine Adaptasyon

Uluslararası piyasalarda finansmana ulaşma ve uygun maliyetlerle kaynak yaratma, yatırımcıların öncelikli sorunları arasında yer alıyor. Uluslararası finans kuruluşlarıyla iş birliği ve alternatif finansman modelleri değerlendirilmeli. İlgili ülkedeki finansal enstrümanlar iyice araştırılmalı.

Metodoloji

Yurt Dışı Yatırımları Araştırmamız çevrim içi anket metodunu kullandığımız ve derinlemesine görüşmeler gerçekleştirdiğimiz aşamalardan oluştu.

Çevrim içi anket aşamasında araştırmamıza 130 kişi katıldı. Bu çerçevede Türkiye’de iş dünyasına yön veren farklı uzmanlık alanlarından ve sektörlerden üst düzey yöneticileri ve kanaat önderlerine ulaştık.

Araştırmamızın derinlemesine görüşmeler aşamasında ise değerli deneyimleriyle Türkiye’nin önde gelen iş dünyası temsilcileri ile görüştük.



130 katılımcı ile çevrimiçi bir anket



59 firma



16 üst düzey yönetici ile yaptığımız derinlemesine görüşme



Temsil edilen şirketlerin **%73’ünde** **500**’ün üzerinde çalışan sayısı



Temsil edilen şirketlerin **%64’ünde** **250** milyon USD üzeri ciro



Temsil edilen şirketlerin **%62’sinde** yurt dışı yatırım büyüklüğü **5** milyon USD üzeri

Araştırmamızın tüm aşamalarına katılan değerli katılımcılarımıza bir kez daha teşekkür ederiz.

Teşekkür

Bu yıl ikincisini gerçekleştirdiğimiz bu çalışma için PwC Türkiye’nin farklı birimlerinden pek çok arkadaşımız yoğun ve titizlikle emek verdi. Anket çalışmasına katılan, çalışma arkadaşlarımıza ve derinlemesine görüşmelerle araştırma bulgularına farklı perspektif getiren isimlerini aşağıda paylaştığımız ve isimlerini anonim tutmayı tercih eden tüm kanaat önderlerine şükranlarımızı sunarız.

Bariş Alparslan

Beko
Finansman ve Mali İşler
Genel Müdür Yardımcısı

Erdi Kurşunoğlu

Coca Cola İçecek
CFO ve Mali İşlerden Sorumlu
İcra Kurulu Üyesi

Görkem Elverici

Şişecam
Genel Müdürü

Haluk Yıldız

Kastamonu Entegre
Genel Müdürü

Dr. Mehmet Aktaş

Yaşar Holding
İcra Başkanı (CEO) ve
Yönetim Kurulu Üyesi

M. Fatih Uysal

Norm Holding
Yönetim Kurulu Başkanı

Mustafa Aydın

Çimsa
Finans ve Mali İşler
Genel Müdür Yardımcısı

Mustafa Gül

Hadaf Foods / HDF FZCO
Genel Müdürü

Onur Aytekin

Galatawind
Finans ve Mali İşlerden Sorumlu
Genel Müdür Yardımcısı ve
İcra Kurulu Üyesi

Oya Coşkunöz Aktaş

Coşkunöz Holding
Yönetim Kurulu Başkanı

Perihan İnci

İnci Holding
Yönetim Kurulu Üyesi

Süleyman Tiryakioğlu

Tiryaki Argo
CEO

Yurt Dışı Yatırımları Araştırması

İletişim



Cenk Ulu

PwC Türkiye Kıdemli Ortağı
cenk.ulu@pwc.com



Hande Türkyılmaz

PwC Türkiye, Direktör
hande.turkyilmaz@pwc.com



© 2025 PwC Türkiye. Tüm hakları saklıdır. Bu belgede PwC ifadesi, PwC ağını veya PwC ağının üyesi olan bağımsız ve farklı tüzel kişiliklerden oluşan PwC Türkiye'yi ifade etmektedir. Daha detaylı bilgi için www.pwc.com/structure adresini ziyaret edebilirsiniz.

2025-0008

