

# İSTANBUL YATIRIM DESTEK VE TANITIM STRATEJİSİ

İSTANBUL KALKINMA AJANSI

2017

YATIRIM DESTEK OFİSİ  
Havaalanı Kavşağı EGS Business Park Blokları  
B2 Blok Kat: 16 Yeşilköy  
Bakırköy / İSTANBUL 34149  
Tel: +90 212 468 34 00  
Faks: +90 212 468 34 44  
E-posta: [yatirim@istka.org.tr](mailto:yatirim@istka.org.tr)



# İÇİNDEKİLER

---

TABLolar, ŞEKİLLER, HARİTALAR ve RESİMLER .....	2
KISALTMALAR .....	3
1. ANA METİN.....	4
1.1. Mevcut durum.....	4
1.1.1. Küresel Ekonomi ve Uluslararası Yatırımlar Bağlamında Türkiye.....	4
1.1.2. Mevcut Konjonktür ve Uluslararası Yatırımlar Bağlamında İstanbul .....	6
1.1.3. Genel Görünüm.....	11
1.1.4. Rekabetçi Sektörler .....	15
1.2. Sorun Alanları.....	17
1.2.1. Hâlihazırda Yaşanılan Sorunlar .....	17
1.2.2. Strateji Döneminde Yaşanması Muhtemel Sorunlar (Riskler) .....	20
1.3. Hedefler .....	22
2. 2017 YILI EYLEM PLANI .....	25
EKLER .....	30
E.1. İstanbul Yatırım Destek ve Tanıtım Stratejisi Çalıştayları .....	30
E.2. Çalıştay Yöntemi: Fikir Tepsisi .....	32
E.3. Katılımcı Listeleri .....	33
KAYNAKÇA.....	37

## TABLolar, ŞEKİLLER, HARİTALAR ve RESİMLER

Tablo 1. 2015 Yılında Gerçekleşen Uluslararası Yatırımların Sınıflandırılması.....	4
Tablo 2. Fitch Ratings Tarafından Bazı Ülke ve Kentlere Verilen Kredi Notları .....	7
Tablo 3. Küresel Kriz Sonrası Metropollerin Ekonomik Performansı.....	8
Tablo 4. Uluslararası Şirketlerin İllere Göre Dağılımı.....	8
Tablo 5. Sektörler İtibariyle İTO'ya Yeni Kayıt Yaptıran Firmalarda Yabancı Yatırımcı Sayısı ve Sermaye Dağılımı (2015) .....	10
Tablo 6. Ülkeler İtibariyle İTO'ya Yeni Kayıt Yaptıran Firmalarda Yabancı Yatırımcı Sayısı ve Sermaye Dağılımı (2015) .....	10
Tablo 7. İstanbul'a Dair İstatistiki Derleme .....	11
Tablo 8. İstihdam Edilen Nüfusun Sektörlere Göre Dağılımı.....	15
Tablo 9. İstanbul'da Öne Çıkan Sektörler .....	16
Tablo 10. Değişim Payı Yaklaşımı ile Sanayi Alt Sektörleri Rekabet Analizi.....	16
Tablo 11. Değişim Payı Yaklaşımı ile Hizmetler Alt Sektörleri Rekabet Analizi.....	16
Tablo 12. Mevcut Sorun Alanları ve Açıklamalar .....	17
Tablo 13. Mevcut Sorun Alanları ve İlgili Sektörler .....	20
Tablo 14. Muhtemel Sorun Alanları ve Açıklamalar .....	21
Tablo 15. Muhtemel Sorun Alanları ve İlgili Sektörler .....	22
Tablo 16. Hedefler ve Göstergeler .....	22
Tablo 17. 2017 Yılı Eylem Planı.....	25
Tablo 18. İstanbul Yatırım Destek ve Tanıtım Stratejisi Çalıştayları .....	31
Tablo 19. Katılımcılara Verilen Malzemeler .....	32
Tablo 20. Çalıştaylara Katılım Sağlayan Paydaşların Dağılımı.....	33
Tablo 21. İstanbul Yatırım Destek ve Tanıtım Stratejisi Çalıştayı - 1 .....	34
Tablo 22. İstanbul Yatırım Destek ve Tanıtım Stratejisi Çalıştayı - 2.....	35
Şekil 1.En Çok Yatırım Çeken ilk 20 Ülke, 2014-2015 (milyar USD) .....	5
Şekil 2. Türkiye'ye Akan Uluslararası Doğrudan Yatırımlar, 2005-2015, (milyar USD).....	6
Şekil 3. Türkiye ve İstanbul'un Ticaret Rakamları, 2015.....	13
Şekil 4. Kurulan Şirket Sayıları (2010-2015).....	15
Harita 1. 2015 Yılında Kurulan Yabancı Sermayeli Şirketlerin İllere Göre Dağılımı.....	9
Harita 2. İstanbul'dan Önemli Merkezlere Uçuş Süreleri .....	14
Resim 1. Yatırımcı Çalıştayı .....	30
Resim 2. Kamu Kurumları ve Sektörel Çatı Kuruluşların Katılım Sağladığı Çalıştay .....	31
Resim 3. Fikir Tepsisi .....	32

## KISALTMALAR

---

AB	Avrupa Birliği
ABD	Amerika Birleşik Devletleri
Ar-Ge	Araştırma Geliştirme
BİST	Borsa İstanbul
DEİK	Dış Ekonomik İlişkiler Kurulu
DHMİ	Devlet Hava Meydanları İşletmesi
ICCA	International Congress and Convention Association
İBB	İstanbul Büyükşehir Belediyesi
İFM	İstanbul Uluslararası Finans Merkezi
İSO	İstanbul Sanayi Odası
İSTKA	İstanbul Kalkınma Ajansı
İTO	İstanbul Ticaret Odası
JCI	Joint Commission International
KOSGEB	Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeleri Geliştirme ve Destekleme İdaresi Başkanlığı
MEB	Milli Eğitim Bakanlığı
OECD	Ekonomik Kalkınma ve İşbirliği Örgütü
OSB	Organize Sanayi Bölgesi
SPK	Sermaye Piyasası Kurulu
TBMM	Türkiye Büyük Millet Meclisi
THY	Türk Hava Yolları
TİM	Türkiye İhracatçılar Birliği
TÜBİTAK	Türkiye Bilimsel ve Teknolojik Araştırma Kurumu
TÜGİAD	Türkiye Genç İş Adamları Derneği
TÜİK	Türkiye İstatistik Kurumu
TÜRKONFED	Türk Girişim ve İş Dünyası Konfederasyonu
TÜYİD	Yatırımcı İlişkileri Derneği
TYDTA	Türkiye Yatırım Destek ve Tanıtım Ajansı
UDHB	Ulaştırma, Denizcilik ve Haberleşme Bakanlığı
UNCTAD	Birleşmiş Milletler Ticaret ve Kalkınma Konferansı
USD	Amerikan Doları
WAIPA	Dünya Yatırım Tanıtım Ajansları Birliği
YASED	Uluslararası Yatırımcılar Derneği
YÖK	Yükseköğretim Kurulu

# 1. ANA METİN

## 1.1. Mevcut durum

### 1.1.1. Küresel Ekonomi ve Uluslararası Yatırımlar Bağlamında Türkiye

Küresel ekonomik dinamiklerin ulusal ekonomiler üzerinde etkisini giderek daha fazla hissettirdiği günümüzde, uluslararası yatırımlar ülke ekonomileri için, ulusal yatırımlar ise görece az gelişmiş bölgeler için önemli birer destek haline gelmiştir. İletişimin ve etkileşimin artması neticesinde farklı coğrafyalarda yaşanan ekonomik dalgalanmalar on binlerce kilometre uzaktaki ülkeleri, kentleri hatta köyleri etkilemektedir. Küresel ekonomik krizin etkisini göstermeye başladığı 2008 yılından itibaren ülkeler ve dolayısıyla bölgeler, krizi atlama amacıyla çeşitli çıkış stratejileri izlemeye başlamışlardır. Bu doğrultuda artırılarak devam eden nitelikli yatırımlar; ekonomik açıdan üretim kapasitesine katkıda bulunmakta, yeni teknoloji ve teknik uzmanlık bilgisi getirmekte, kalıcı döviz girişi sağlamakta, rekabet sayesinde ekonomiye hareketlilik kazandırmakta, istihdama katkı sağlamakta ve vergi gelirlerini artırmaktadır. Bu getirileri ile ele alındığında nitelikli yatırım hacminin artırılması amacıyla birçok ülke ve/veya kent farklı stratejiler izlemektedir.

Birleşmiş Milletler Ticaret ve Kalkınma Konferansı (UNCTAD) tarafından yayınlanan 2016 yılı Küresel Yatırım Raporu çalışmasına göre geçtiğimiz sene dünyada toplam 1 milyar 762 milyon USD uluslararası doğrudan yatırım gerçekleştirilmiştir. Bunların %55'i gelişmiş, %43'si gelişmekte olan ekonomilere giderken %2'si ise geçiş ekonomilerine gitmiştir. Gelişmiş ülkelerden gelişmekte olan ülkelere doğru kayan yatırımların artarak devam etmesi beklenmektedir. Uluslararası yatırımlar düşünüldüğünde tarihte ilk defa gelişmekte olan ülkelerin gelişmiş ülkelere daha fazla yatırım çekmesi 2014 yılında gözlemlenmiştir. Fakat küresel ekonomideki belirsizliklerin artması neticesinde 2015 sonu itibariyle gelişmiş ekonomiler %41 olan toplam payını bir anda 962 milyar USD ile %55'e çıkarmıştır.

**Tablo 1. 2015 Yılında Gerçekleşen Uluslararası Yatırımların Sınıflandırılması**

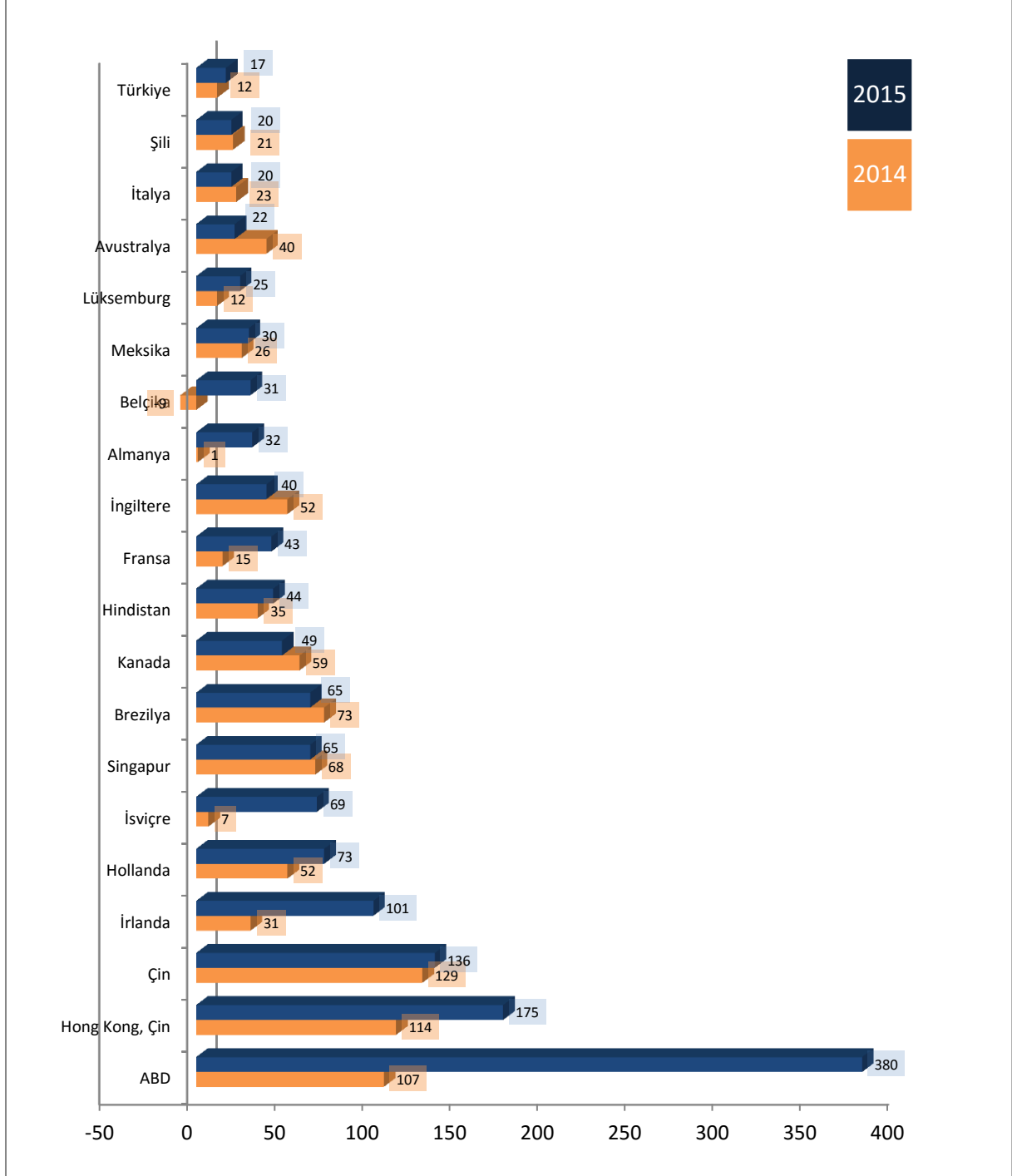
Geçiş Ekonomileri	Gelişmekte Olan Ekonomiler	Gelişmiş Ekonomiler
<b>35 Milyar USD</b>	<b>765 Milyar USD</b>	<b>962 Milyar USD</b>
<b>%2</b>	<b>%43</b>	<b>%55</b>

**Kaynak:** World Investment Report, UNCTAD, 2016.

Türkiye'de 2000'li yılların başından itibaren yürütülen istikrarlı ve öngörülebilir mali politikalar sayesinde ekonomide güven ortamı oluşturulmuş ve bu kapsamda uluslararası doğrudan yatırım girişleri kayda değer biçimde yükselmiştir. Türkiye'ye gelen toplam uluslararası doğrudan yatırım tutarı 1975 - 2004 döneminde sadece 19,6 milyar USD seviyesinde iken, 2005 - 2015 yılları arasında yaklaşık 8 kat artarak 161 milyar USD'ye

ulaşmıştır<sup>1</sup>. Türkiye'nin bulunduğu coğrafi konum ele alındığında, dünyanın en çok yatırım çeken 20.ekonomisi olması bu konjonktür içinde bir başarı olarak ifade edilebilir. Önümüzdeki yıl Türkiye açısından oluşabilecek tehditlerin başında Avrupa'yı etkisi altına alan borç krizi ve küresel nitelikteki bu sorunun dünya ekonomisinde yaratacağı muhtemel sarsıntılar gelmektedir.

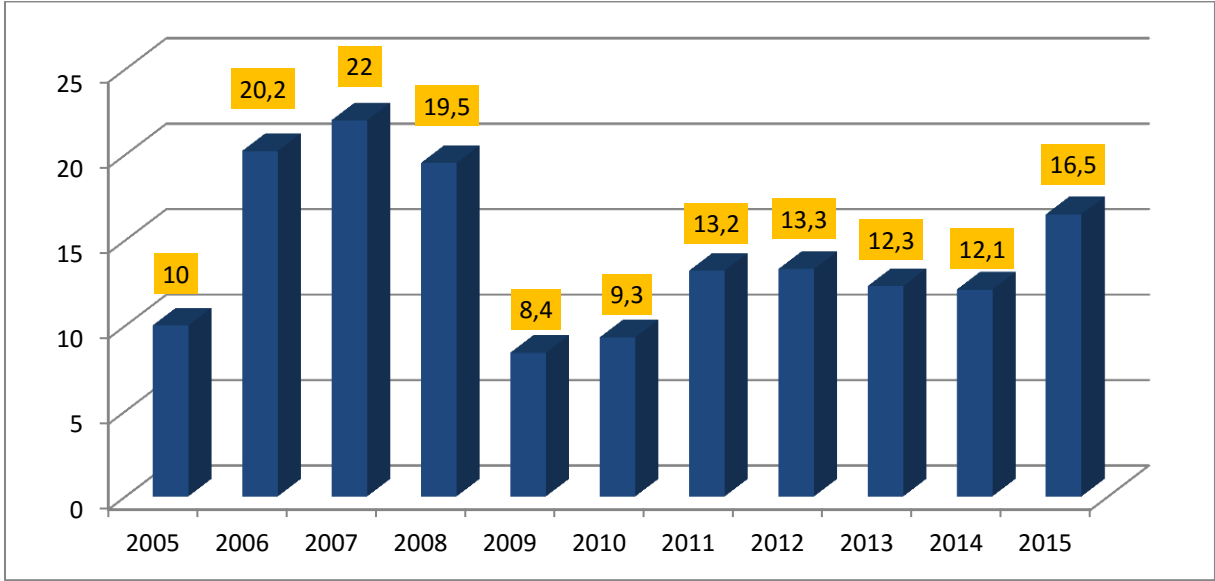
**Şekil 1.En Çok Yatırım Çeken ilk 20 Ülke, 2014-2015 (milyar USD)**



**Kaynak:** World Investment Report, UNCTAD, 2016.

<sup>1</sup> Ekonomi Bakanlığı Uluslararası Doğrudan Yatırımlar 2015 Yılı Raporu.

**Şekil 2. Türkiye'ye Akan Uluslararası Doğrudan Yatırımlar, 2005-2015, (milyar USD)**



**Kaynak:** World Investment Report, UNCTAD, 2016.

Bu ekonomik konjonktür içerisinde, uluslararası doğrudan yatırımlar mevcut ekonominin ve ödemeler dengesinin kritik unsurlarından birisi haline gelmektedir. Uluslararası doğrudan yatırımlar bir ülke için istihdamın artması, yerel şirketlerin vizyonlarının gelişmesi ve kurumsallaşmaları, ülkeye teknik ve uzmanlık bilgisinin çekilmesi gibi pek çok olumlu sonuç doğurmaktadır. Ülkelerin krizden çıkış stratejilerinde, küresel ticaret hacminde yaşanan daralma sebebiyle ihracat, en azından kısa vadede, büyümeyi destekleyici bir unsur olmaktan çıkmıştır. Bu nedenle ülkeler krizden çıkış stratejilerinde ihracatın mevcut durumda yaratamadığı pozitif etkiyi, uluslararası sermaye girişi ile yakalamayı hedeflemektedir. Türkiye'nin ihracat rakamlarına bakıldığında, 2008 yılında 132 milyar USD'ye çıkan ihracat hacminin krizin de etkisi ile 2009 yılında 102 milyar USD'ye düştüğü görülmektedir. 6 senelik toparlanma neticesinde 2015 sonu itibariyle ancak 143 milyar USD ihracat rakamı yakalanmıştır. Ekonomi çevrelerince bu keskin düşüşün sebebi en büyük ticaret ortağımız Avrupa Birliği'nde yaşanan talep daralması olarak gösterilmektedir. Dolayısıyla, krizden çıkış stratejisi olarak ihracata dayalı büyüme yerine uluslararası sermaye girişlerine ve güçlü girişimcilik ekosistemine ihtiyaç duyulmaktadır. Bu durum Türkiye'nin ekonomi, finans ve ticaret başkenti olan İstanbul'a nitelikli uluslararası yatırımları çekme gibi bir sorumluluk yüklemektedir.

### **1.1.2. Mevcut Konjonktür ve Uluslararası Yatırımlar Bağlamında İstanbul**

Ülkeler her ne kadar uluslararası doğrudan yatırımlar bağlamında tatlı bir rekabet içinde olsalar da aslında kentlerin çekiciliği yatırımcılar için belirleyici olmaktadır. Uluslararası yatırım penceresinden baktığımızda sosyokültürel yaşam standartlarının yüksek fakat teşvik unsurları açısından zayıf kentler; standardı düşük fakat teşvikleri yoğun kentleri çoğu zaman geride bırakmaktadır. Son yıllarda sıkça duyduğumuz "Marka Kentler" kavramı bunun en somut örneğidir.

İstanbul; dinamik nüfusu, yükselen ekonomisi, tarihi değerleri ve birçok medeniyete ev sahipliği yapmış olmanın verdiği kültürel birikimi ile dünyanın önde gelen marka kentleri arasında yerini çoktan almıştır. Ekonomik anlamda Türkiye'nin başkenti diyebileceğimiz İstanbul, artık küresel platformlarda diğer marka kentlerle yarışır hale gelmiştir. Ulusal stratejilerden ziyade yerel dinamiklerin önemini artırdığı günümüzde artık ülkelerin değil, kentlerin kıyasıya bir yarış içinde olduğu bir dünya modeli ile karşı karşıya bulunmaktayız. İstanbul ise bu alanda sahip olduğu yerel potansiyel göz önünde bulundurulduğunda Türkiye'deki ekonomik ve sosyal kalkınmanın lokomotifidir.

Uluslararası kredi derecelendirme kuruluşları tarafından yerel yönetimlere kredi notu verilirken 3 temel husus dikkate alınmaktadır. Bunlar ekonomik risk, politik risk ve finansal risktir. Türkiye ve dolayısı ile İstanbul'un son yıllarda artan cazibesıyla birlikte ülkemize gelen uluslararası yatırım miktarında gözle görülür bir artış meydana gelmiştir. Kredi derecelendirme kuruluşları, hem Türkiye'nin hem de İstanbul'un kredi notunu bu doğrultuda yatırım yapılabilir seviyeye çıkarmıştır.

**Tablo 2. Fitch Ratings Tarafından Bazı Ülke ve Kentlere Verilen Kredi Notları**

	Not*	Açıklama
Türkiye	BBB- (Görünüm: Durağan)	Yatırım Yapılabilir Seviye
İstanbul Büyükşehir Belediyesi	BBB- (Görünüm: Durağan)	Yatırım Yapılabilir Seviye
İzmir Büyükşehir Belediyesi	BBB- (Görünüm: Durağan)	Yatırım Yapılabilir Seviye
Bursa Büyükşehir Belediyesi	BB+ (Görünüm: Durağan)	Spekülatif
Rusya	BBB- (Görünüm: Negatif)	Yatırım Yapılabilir Seviye
Moskova Yerel Yönetimi	BBB- (Görünüm: Negatif)	Yatırım Yapılabilir Seviye
Brezilya	BB+ (Görünüm: Negatif)	Spekülatif
Rio de Janeiro Yerel Yönetimi	BB+ (Görünüm: Negatif)	Spekülatif

\*Kredi notları, ilgili ulusal veya yerel yönetime verilen en güncel derecelendirmeyi gösterir.

**Kaynak:** Fitch Ratings, 2016.

2008 yılında Lehman Brothers'ın çöküşü ile başlayan küresel kriz, yükselen piyasa ekonomilerinde derin yaralar açarken Türkiye bu krizi iyi yönetmiş ve en az hasarla



atlatmıştır. Brookings Institute tarafından küresel krizin hemen akabinde yayınlanan “Global Metro Monitor” raporuna göre Dünya kentleri arasında krizden en hızlı çıkan şehir İstanbul olmuştur. Burada dikkat edilmesi gereken husus, Dünya ekonomisinin lokomotifi konumundaki Çin kentlerinin bile İstanbul’un gerisinde kalması ve ilk 30’a hiçbir Avrupa veya A.B.D. kentinin girememiş olmasıdır. Bu kapsamda, İstanbul’un sahip olduğu olumlu yatırım atmosferi, uluslararası şirketlerin dikkatini çekmektedir.

**Tablo 3. Küresel Kriz Sonrası Metropollerin Ekonomik Performansı**

#	Şehir	Ülke
1	İstanbul	Türkiye
2	Shenzhen	Çin
3	Lima	Peru
4	Singapur	Singapur
5	Santiago	Şili
6	Şanghay	Çin
7	Guangzhou	Çin
8	Pekin	Çin

**Kaynak:** Brookings Institute, 2010.

Ekonomi Bakanlığı verilerine göre 2015 sonu itibariyle Türkiye’de toplam 47.593 uluslararası sermayeli şirket faaliyet gösterirken bunların yarısından fazlası (28.782) İstanbul’da bulunmaktadır.

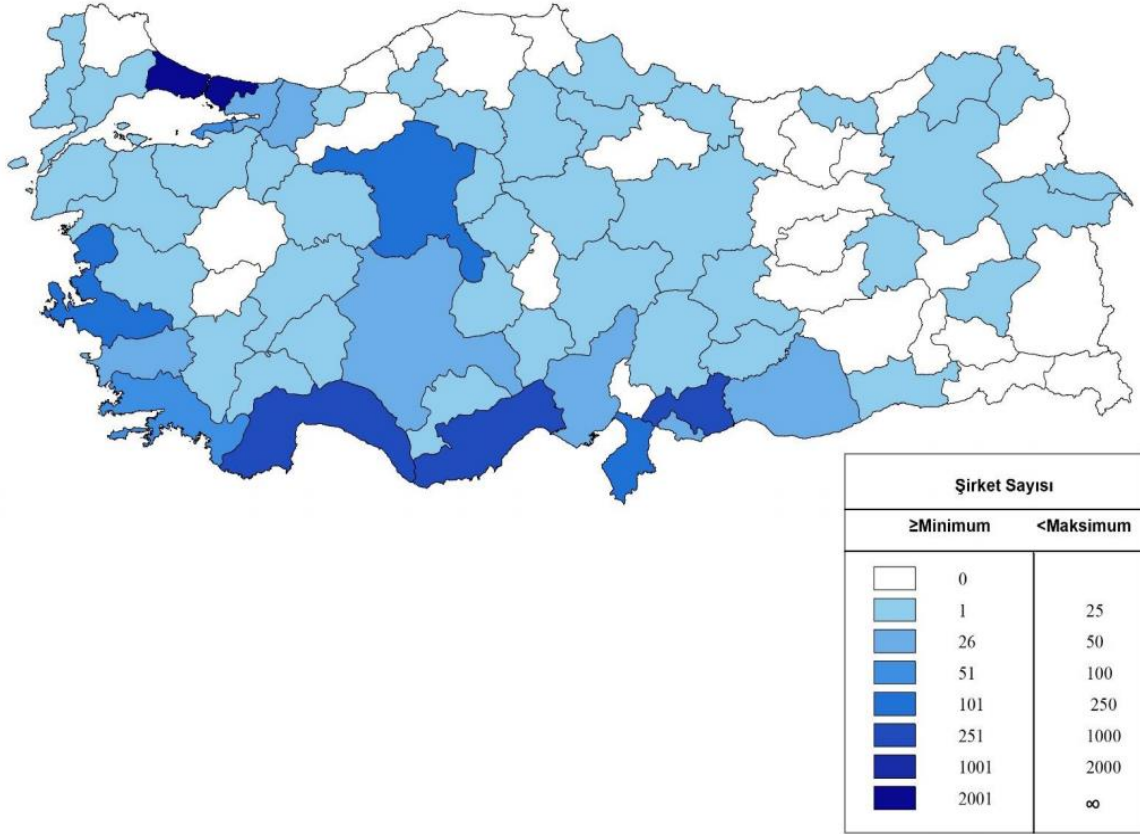
**Tablo 4. Uluslararası Şirketlerin İllere Göre Dağılımı**

İller	Şirket Sayısı (1954-2015)	Toplam Uluslararası Sermayeli Şirket Sayısı İçindeki Payı (%)
İstanbul	28.782	60,5
Antalya	4.715	9,9
Ankara	2.683	5,6
İzmir	2.237	4,7
Muğla	1.576	3,3
Mersin	1.379	2,9
Gaziantep	860	1,8
Bursa	646	1,4

Aydın	617	1,3
Hatay	512	1,1
Diğer İller	3.586	7,5
<b>Toplam</b>	<b>47.593</b>	<b>100</b>

**Kaynak:** Ekonomi Bakanlığı, 2016.

**Harita 1. 2015 Yılında Kurulan Yabancı Sermayeli Şirketlerin İllere Göre Dağılımı**



**Kaynak:** Ekonomi Bakanlığı, <http://www.ekonomi.gov.tr/portal/content/conn/UCM/uuid/dDocName:EK-231834>, 2016.

Geçtiğimiz 2015 yılı dikkate alındığında İstanbul'a gelen ve İstanbul Ticaret Odası'na kayıt yaptıran 5.327 yabancı sermayeli şirket bulunurken bunların yabancı sermaye toplam tutarı yaklaşık 1 milyar TL olarak hesaplanmıştır. Sektörler arası sıralama yapıldığında hizmetler sektörü hem yatırım tutarı hem de yatırımcı sayısı bakımından ilk sırada yer almaktadır.

**Tablo 5. Sektörler İtibariyle İTO'ya Yeni Kayıt Yaptıran Firmalarda Yabancı Yatırımcı Sayısı ve Sermaye Dağılımı (2015)**

#	Sektörler	Yabancı Yatırımcı Sayısı	Yabancı Sermaye (milyon TL)	Genel Toplam İçinde Pay	
				Yabancı Yatırımcı Sayısı (%)	Yabancı Sermaye (%)
1	Hizmet	1.819	313,8	34,15	31,08
2	Elektrik-Elektronik	109	108,6	2,05	10,75
3	Her Türlü Ticaret	835	108,2	15,67	10,72
4	İnşaat	851	107,8	15,98	10,68
5	Kimya	309	101,4	5,80	10,05
6	Bilişim	233	72,3	4,37	7,16
7	Maden	170	51,2	3,19	5,07
8	Taşıtlar	82	42,5	1,54	4,21
9	Gıda	289	35,8	5,43	3,54
10	Makina	134	33,6	2,52	3,33
11	Tekstil	450	29,1	8,45	2,89
12	Mobilya-Orman Ürünleri	46	5,3	0,86	0,52
<b>Toplam</b>		<b>5.327</b>	<b>1.009,5</b>	<b>100,00</b>	<b>100,00</b>

Kaynak: İTO, 2015.

İstanbul Ticaret Odası'nın yayınladığı 2015 Yılı İstanbul'da Yabancı Sermaye Göstergeleri Raporu'na göre yatırımcı sayısı olarak Suriye 1.657 yatırımcı ile ilk sırada, toplam tutara açısından ise ikinci basamaktadır. Bu veriler ışığında aslında Suriye'den İstanbul'a gelen Suriye uyruklu göçmenlerin ekonomiye ve istihdama sağladıkları katkının olumlu olduğunu söyleyebiliriz. Suriyeli yatırımcı sayısının çeşitli yönlendirmeler ve bilgilendirmeler ile artabileceği öngörülmektedir.

**Tablo 6. Ülkeler İtibariyle İTO'ya Yeni Kayıt Yaptıran Firmalarda Yabancı Yatırımcı Sayısı ve Sermaye Dağılımı (2015)**

#	Ülkeler	Yabancı Yatırımcı Sayısı	Yabancı Sermaye (milyon TL)	Genel Toplam İçinde Pay	
				Yabancı Yatırımcı Sayısı (%)	Yabancı Sermaye (%)
1	Hollanda	101	167,1	1,90	16,55

2	Suriye	1.657	129,9	31,11	12,87
3	Lüksemburg	25	109,0	0,47	10,79
4	Suudi Arabistan	181	54,5	3,40	5,40
5	A.B.D.	103	51,8	1,93	5,13
6	Birleşik Krallık	95	48,2	1,78	4,78
7	Almanya	295	40,1	5,54	3,97
8	Irak	282	32,4	5,29	3,21
9	Çin	90	25,7	1,69	2,55
10	Libya	271	25,2	5,09	2,50
11	Diğer	2.227	325,6	41,8	32,26
<b>Toplam</b>		<b>5.327</b>	<b>1.009,5</b>	<b>100,00</b>	<b>100,00</b>

### 1.1.3. Genel Görünüm

2015 sonu itibariyle Türkiye'nin toplam Gayrisafi Milli Hasılası TÜİK verilerine göre 720 milyar USD olarak hesaplanmıştır. Brookings Institute Global Metro Monitor Raporu'na göre ise bunun yaklaşık 349 milyar USD'si İstanbul'da gerçekleşmiştir. Böylece İstanbul, yaklaşık 130 Dünya ve 25 Avrupa ülkesinden daha büyük bir ekonomiye sahiptir.

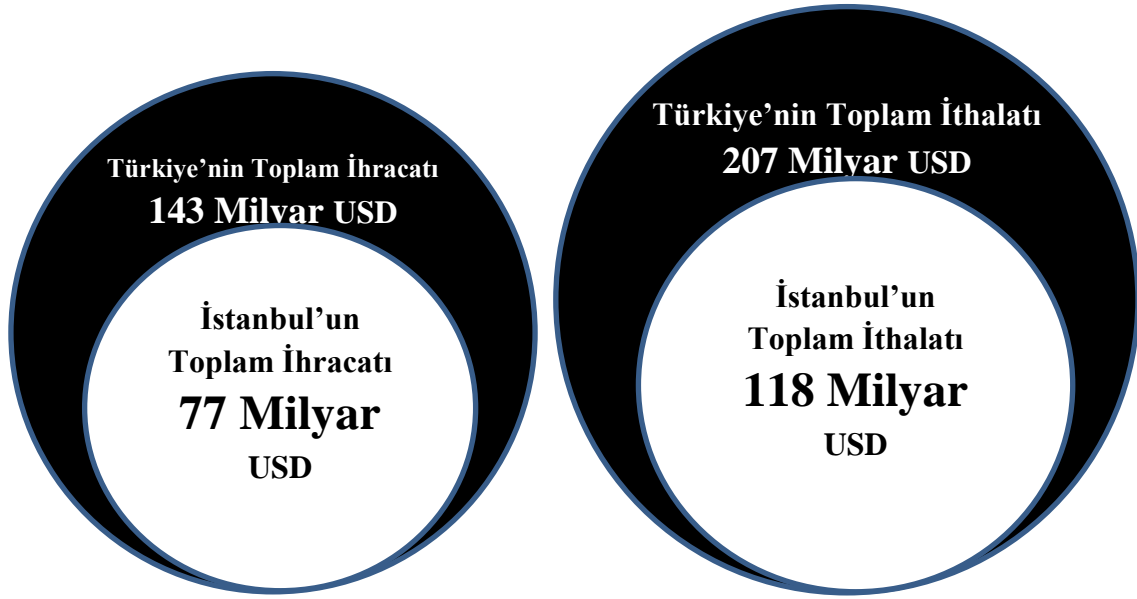
**Tablo 7. İstanbul'a Dair İstatistikî Derleme**

Avrupa'da Ekonomik Potansiyeli En Yüksek Şehirleri Arasında <b>8.</b> (fDiMagazine, 2016)	Avrupa'da İnsan Kaynağı ve Yaşam Biçimi Sıralamasında <b>10.</b> (fDiMagazine, 2016)	Avrupa'da Yatırımcı Dostu Kentler Sıralamasında <b>8.</b> (fDiMagazine, 2016)
Dünyanın En Kozmopolit Kentleri Arasında <b>9.</b> (The Ultimate Urban Guides, 2016)	Dünya'nın En Güvenli Kentleri Arasında <b>41.</b> (The Economist, 2015)	Dünyanın En Lezzetli Mutfaqları Arasında <b>4.</b> (Cities Journal, 2015)
Ekonomik Büyüklük <b>349 milyar USD</b> (Brookings Institute, 2015)	Yaklaşık <b>130</b> Ülkeden Daha Büyük Ekonomi	Kişi Başı Gelir <b>25 bin USD</b> (Brookings Institute, 2015)

Ticaret Hacmi <b>195 milyar USD</b> (TÜİK, 2015)	Nüfus <b>14,7 milyon</b> (TÜİK, 2015)	İşgücüne Katılım Oranı <b>%71</b> (TÜİK, 2015)
Üniversite Sayısı <b>56</b> (YÖK, 2016)	Öğretim Elemanı Sayısı <b>29,8 bin</b> (YÖK, 2016)	Yüksek Öğretimde Öğrenci Sayısı <b>671 bin</b> (YÖK, 2016)
Banka Şube Sayısı <b>3.084</b> (Türkiye Bankalar Birliği, 2016)	Kişi Başı Kredi <b>40 bin TL</b> (Türkiye Bankalar Birliği, 2016)	Kişi Başı Mevduat <b>39 bin TL</b> (Türkiye Bankalar Birliği, 2016)
Bankacılık Sektörü Çalışan Sayısı <b>87 bin</b> (Türkiye Bankalar Birliği, 2016)	Aktif İnternet Bankacılığı Bireysel Müşteri Sayısı <b>5.3 milyon</b> (Türkiye Bankalar Birliği, 2016)	Finans Merkezi Kentler Arasında Dünyada <b>42.</b> (Cushman & Wakefield Research, 2016)
Yıllık Yabancı Ziyaretçi Sayısı <b>12,4 milyon</b> (İl Kültür Turizm Müdürlüğü, 2016)	Yatak ve Konaklama Kapasitesi <b>102.378</b> (İl Kültür Turizm Müdürlüğü, 2016)	Yılda 148 Uluslararası Etkinlik ile Dünya'da <b>8.</b> (ICCA, 2016)
Toplam Sağlık Merkezi Sayısı <b>233</b> (İl Sağlık Müdürlüğü, 2015)	Toplam Sağlık Kurumu Yatak Sayısı <b>33.733</b> (İl Sağlık Müdürlüğü, 2015)	JCI Akredite Sağlık Merkezi Sayısı <b>27</b> (JCI, 2016)
Alışveriş Merkezi Sayısı <b>115</b> (Maptriks Consultancy, 2015)	İstanbul'da Yıllık Ort. Ofis Kirası (m <sup>2</sup> /yıl) <b>52 USD</b> (Cushman & Wakefield Research, 2015)	1 Milyon USD ile Kaç m <sup>2</sup> Lüks Konut Satın Alınabilir? <b>112</b> (Knight Frank, 2016)
Sinema Salonu Sayısı <b>778</b> (TÜİK, 2015)	Tiyatro Salonu Sayısı <b>224</b> (TÜİK, 2015)	Müze Sayısı <b>93</b> (İstanbul.net.tr, 2016)
Havalimanı Sayısı <b>2</b> (DHMİ, 2015)	Havalimanı Uçak Trafiği <b>684 bin</b> (DHMİ, 2015)	Havalimanı Yolcu Sayısı <b>89,4 milyon</b> (DHMİ, 2015)

Havalimanlarından Uçulabilen Ülke Sayısı <b>116</b> (THY, 2016)	Havalimanlarından Uçulabilen Destinasyon Sayısı <b>292</b> (THY, 2016)	4 Saatlik Uçuş ile Erişilebilen Ekonomik Pazarın Değeri <b>24 trilyon USD</b> (Istanbul Fact Sheet, 2016)
Dünya'nın En Güvenli Kentleri Arasında <b>41.</b> (The Economist, 2015)	Teknopark Sayısı <b>5</b>	Serbest Ticaret Bölge Sayısı <b>3</b>

Şekil 3. Türkiye ve İstanbul'un Ticaret Rakamları, 2015.



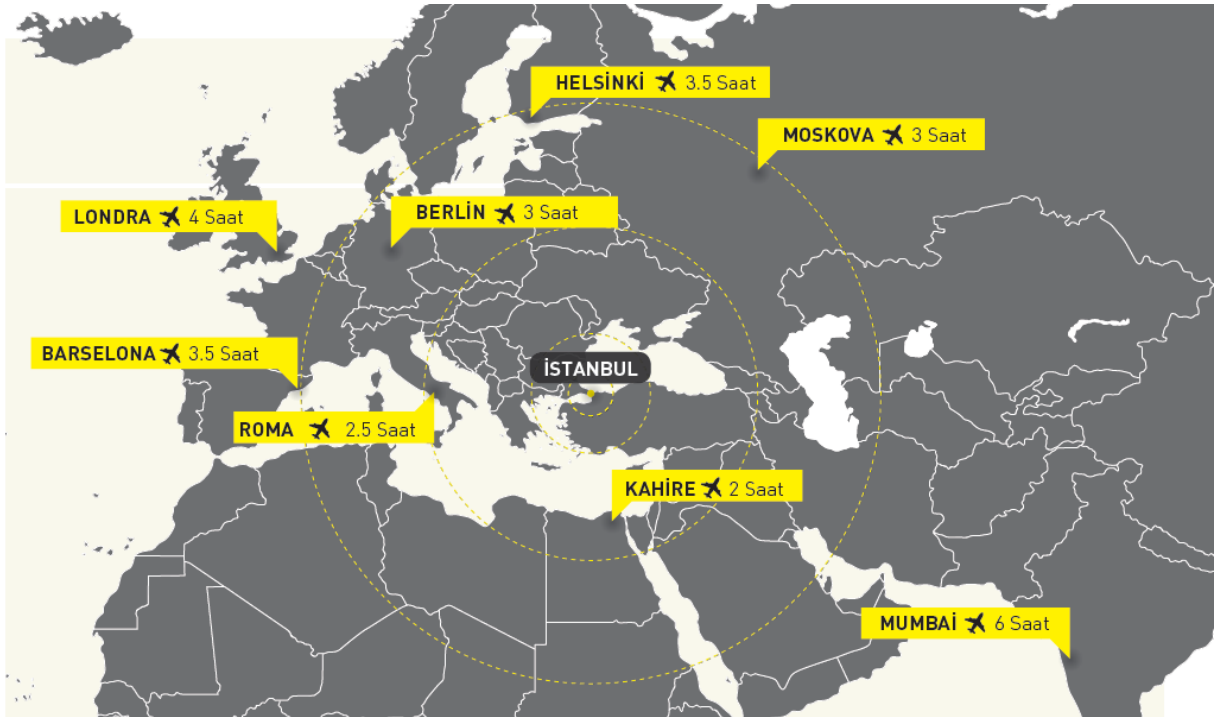
Kaynak: TÜİK, 2016.

“Yatırımcılar neden İstanbul’u tercih etmelidir?” sorusuna verilecek elbette birçok cevap vardır. Aileleriyle birlikte kente yerleşecek yatırımcılara üst düzey eğitim ve sağlık hizmetlerinin yanı sıra yüksek yaşam kalitesinin sunulabiliyor olması, diğer küresel kentler arasında İstanbul’u ön plana çıkarmaktadır. Fakat farklı dillerde eğitim veren nitelikli uluslararası eğitim kurumlarının sayısı oldukça azdır.

Ülkemizin 2023 Stratejisi doğrultusunda ihtiyaç duyulan nitelikli işgücünün yetiştirilmesi büyük önem arz etmektedir. 56 üniversite, yaklaşık 30 bin öğretim elemanı ve 671 bin üniversite öğrencisi ile İstanbul, nitelikli işgücü açısından büyük bir potansiyele sahiptir. 14,7 milyonluk nüfus içinde ortalama yaşın 30 olduğunu ve nüfusun %70’den fazlasının hala çalışma çağına olduğu düşünüldüğünde Avrupa’nın en büyük ve en yüksek potansiyelli insan kaynağının İstanbul’da olduğu ifade edilebilir. Fakat bu potansiyel işgücünün, iş piyasasının talepleri doğrultusunda şekillendirilmesi gerekmektedir.

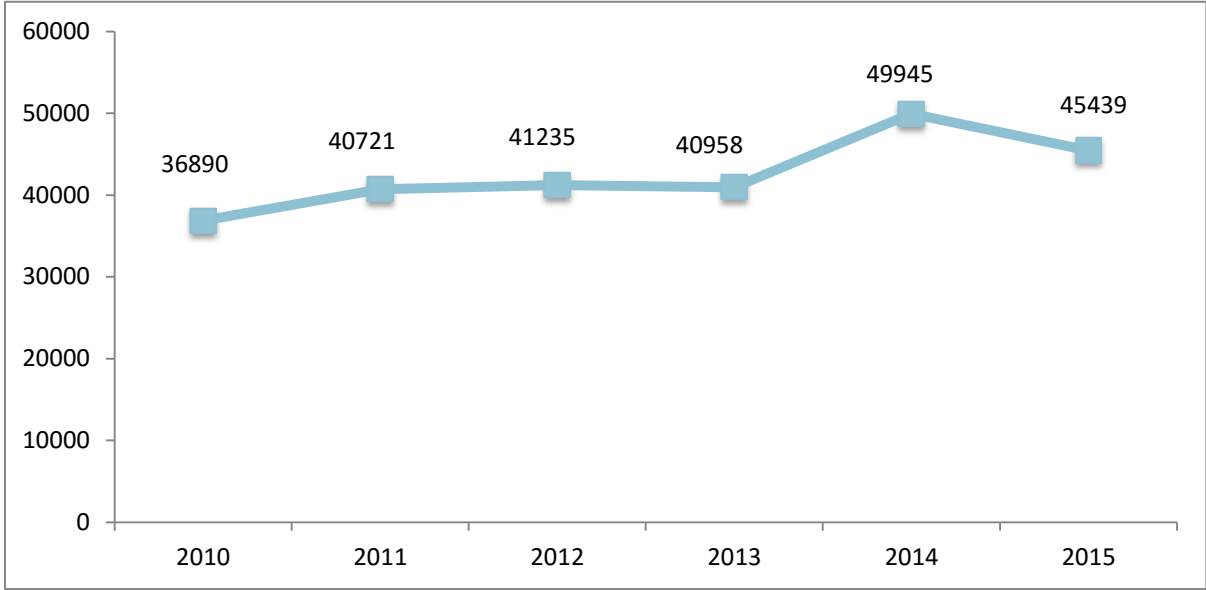
Sosyal yaşamın canlılığı bağlamında İstanbul'u ele alırsak yüzbinlerce uluslararası vatandaş kentimizde yaşamaktadır. 2015 sonu itibariyle 778 sinema, 224 tiyatro salonu, 93 müze ve 115 adet alışveriş merkezi bulunan İstanbul, sosyal yaşam bakımından dünyanın en canlı şehirlerinden birisidir. Yılda 89 milyon kişi Atatürk ve Sabiha Gökçen Havalimanlarını kullanarak seyahat etmektedir. Türk Hava Yolları, İstanbul'dan 116 ülkeye ve 292 destinasyona uçuş hizmeti sunmaktadır. Bu sayede, dünyada en çok ülkeye uçan havayolu şirketi olma unvanını elinde bulundurmaktadır. Diğer taraftan, 10 milyon'dan fazla turistin ziyaret ettiği İstanbul, TripAdvsior.com internet sitesi tarafından 2014 yılının en iyi destinasyonu seçilmiştir. Sağlık turizmi konusunda ise dünyada JCI lisansı alabilen sadece 901 hastane bulunmaktadır. Bunların 47'si Türkiye'de; 27'si ise İstanbul'dadır.

## Harita 2. İstanbul'dan Önemli Merkezlere Uçuş Süreleri



Girişimci; “değişim arayan, değişime yanıt veren ve fırsatlardan istifade eden kişi” olarak tanımlanmaktadır. Günümüzde girişimcilik, kendisine olduğu kadar topluma da doğrudan ve dolaylı fayda sağlayan kişi olarak değerlendirilmektedir. Verimlilik odaklı bir ekonomiden yenilik odaklı ekonomiye geçmeyi hedefleyen Türkiye açısından girişimcilik faaliyetleri hayati önem taşımaktadır. Ülkemizde girişimcilik ekosisteminin can damarı olan İstanbul her ne kadar ulusal istatistiklere göre ilk sıralarda yer alsa da küresel raporlar ve kent karşılaştırmaları söz konusu olduğunda kat edilmesi gereken çok yol olduğu görülmektedir. İstanbul'un mevcut girişimcilik ekosistemi; iş melekleri ağları, mentörler, girişim sermayesi fonları, kuluçka merkezleri, hızlandırıcı mekanizmalar ve kamu dahil olmak üzere tüm paydaşların bir araya gelerek oluşturacağı sinerji ile birlikte daha ileri taşınabilecektir. TOBB tarafından açıklanan kurulan/kapanan şirket istatistikleri ele alındığında 2010 yılından bu yana İstanbul'da kurulan şirket sayılarında kayda değer bir zıplama görülememektedir.

**Şekil 4. Kurulan Şirket Sayıları (2010-2015)**



**Kaynak:** Türkiye Odalar ve Borsalar Birliği, 2016.

Sonuç olarak, ekonomik büyüklüğü, kalifiye işgücü, girişimcilik ekosistemi, yenilikçi endüstrileri ve sosyokültürel yaşam standartlarıyla İstanbul, yatırımcılar için küresel bir cazibe merkezidir. Fırsatlar şehri İstanbul, tarihi, kültürel ve doğal dokusuna uygun yatırımlara odaklanarak uluslararası yatırımcılara önemli iş imkanlarını sunmalı ve potansiyelini doğru politikalarla değerlendirmelidir.

#### **1.1.4. Rekabetçi Sektörler**

İstanbul, Sosyoekonomik Gelişmişlik Endeksine göre 26 NUTS-2 bölgesi arasında ilk sırada yer almaktadır. İstihdam edilen nüfusun sektörlere göre dağılımına bakıldığında Türkiye’de sırasıyla %49,4, %26,0 ve %24,6 olan hizmetler, sanayi ve tarım sektörlerinin paylarının İstanbul’daki dağılımının %62,7, %36,7 ve %0,3 olduğu ve Türkiye geneli ile karşılaştırıldığında İstanbul’da hizmetler sektörünün yanı sıra sanayi sektörünün de oldukça önemli olduğu görülmektedir.

Avrupa Birliği ve Kalkınma Bakanlığı tarafından finanse edilen, Dünya Bankası Grubu’nun uygulayıcısı ve Kalkınma Bakanlığı’nın yararlanıcısı olduğu Bölgesel Yatırım Ortamı Değerlendirme Projesi kapsamında hazırlanan İstanbul raporuna göre ekonomik anlamda öne çıkan sektörler lojistik, emlak, yüksek katma değerli hizmetler, finans & sigortacılık ve turizm & kültür olarak ifade edilmektedir. İhracat kalemleri içinde ise kuyumculuk %20,6, demir-çelik %9,5 ve tekstil %9,1 oranında paya sahiptir.

**Tablo 8. İstihdam Edilen Nüfusun Sektörlere Göre Dağılımı**

Tarım <b>%0,3</b>	Sanayi <b>%36,7</b>	Hizmetler <b>%62,7</b>
----------------------	------------------------	---------------------------

**Kaynak:** 2014-2023 İstanbul Bölge Planı, İstanbul Kalkınma Ajansı.



**Tablo 9. İstanbul'da Öne Çıkan Sektörler**

Lojistik
Emlak
Yüksek Katma Değerli Hizmetler
Finans ve Sigortacılık
Turizm ve Kültür

**Kaynak:** Bölgesel Yatırım Ortamı Değerlendirme Projesi – İstanbul Raporu, Dünya Bankası, 2016.

İstanbul sanayi ve hizmet alt sektörlerinin rekabet düzeylerinin belirlenmesi ve rekabet üstünlüğüne sahip sektörler içerisinde bir sıralama yapılabilmesi için İstanbul Kalkınma Ajansı tarafından sektörel rekabet çalışması gerçekleştirilmiş; bu çalışmada değişim payı yaklaşımı (shift-share analizi) ve çok kriterli analiz yöntemlerinden ağırlıklı toplama analizi gibi niceliksel yöntemlere yer verilmiştir. Mevcut durum göz önünde bulundurulduğunda değişim payı yaklaşımına göre bilgisayar, elektronik ve optik ürün imalatı sektörel gücü en yüksek sanayi dalı olurken bununla ilişkili olarak bilgi ve iletişim hizmetleri sektörel anlamda en güçlü hizmet dalı olmuştur.

**Tablo 10. Değişim Payı Yaklaşımı ile Sanayi Alt Sektörleri Rekabet Analizi**

Sektörler	Büyümede sektörel rekabet gücünün etkisi (%)
Bilgisayarların, Elektronik ve Optik Ürünlerin İmalatı	62,83
Kayıtlı Medyanın Basılması ve Çoğaltılması	51,96
Ağaç, Ağaç Ürünleri ve Mantar Ürünleri İmalatı (mobilya hariç)	34,13
İçeceklerin İmalatı	30,02
Kağıt ve Kağıt Ürünlerinin İmalatı	28,29
Ana Metal Sanayi	23,99
Kimyasalların ve Kimyasal Ürünlerin İmalatı	21,88
Tekstil Ürünlerinin İmalatı	0,11

Kaynak: 2014-2023 İstanbul Bölge Planı, İstanbul Kalkınma Ajansı.

**Tablo 11. Değişim Payı Yaklaşımı ile Hizmetler Alt Sektörleri Rekabet Analizi**

Sektörler	Büyümede sektörel rekabet gücünün etkisi (%)
Bilgi ve İletişim	34,01
Eğitim	22,63

Finans ve Sigorta	14,72
Medya	13,91
Turizm ve Kültür	13,42
Sağlık	0,62

Kaynak: 2014-2023 İstanbul Bölge Planı, İstanbul Kalkınma Ajansı.

OECD ve Kalkınma Bakanlığı tarafından yürütülen sektörel rekabet edebilirliğin geliştirilmesi projesi kapsamında yayınlanan rapora göre TR10 İstanbul Bölgesi ekonomik açıdan çeşitlilik arz etmektedir. Farmakolojik  r nler ve makine tamir, iki baskın alt sektör olarak tanımlanmaktadır. İstanbul’un endüstriyel potansiyeline rağmen İstanbul 2014-2023 Bölge Planı hizmetler sektörüne odaklanması gerektiğini vurgulamaktadır.

İstanbul’un uluslararası bir finans merkezi haline getirilmesi hedefi doğrultusunda İstanbul Uluslararası Finans Merkezi (İFM) Stratejisi ve Eylem Planı hazırlanmış ve 2009 yılı Ekim ayında yürürlüğe konmuştur. Onuncu Kalkınma Planı’nda Türkiye’de mali piyasalara ilişkin yapılacak düzenlemelerde İstanbul’un uluslararası bir finans merkezi olması hedefinin gözetileceği ve plan dönemi sonunda İstanbul’un Küresel Finans Merkezleri Endeksi’nde ilk 25 içinde yer almasının hedeflendiği vurgulanmaktadır. Cushman & Wakefield Araştırma Kurumu tarafından yayınlanan Winning in Growth Cities raporuna göre İstanbul, dünyanın en büyük 42. finansal merkezi olarak gösterilmektedir. İstanbul Uluslararası Finans Merkezi Stratejisi ve Eylem Planı ile paralel olarak “finans ve sigorta” sektörü, hizmetler alt sektörleri rekabet analizi neticesinde rekabet gücü en yüksek ilk 5 sektör arasında yer almıştır. Fakat finans piyasalarının daha da derinleştirilmesi, yatırımcılara yönelik finansmana erişim konularında kolaylıklar sağlanması ve özel pazarların genişletilmesi gibi hususlar İstanbul için başlıca sorunlardır.

## 1.2. Sorun Alanları

### 1.2.1. Hâlihazırda Yaşanılan Sorunlar

İstanbul’un yatırım destek ve tanıtım alanında yaşadığı başlıca sorun alanları, paydaşların yoğun katılımlarıyla yapılan çalıştaylar neticesinde şekillenmiştir. Mevcut sorun alanları 7 ana kategoride sıralanmıştır. Hâlihazırda yaşanan sorunlar ve bu sorunlara dair açıklamalar aşağıdaki tabloda yer almaktadır.

**Tablo 12. Mevcut Sorun Alanları ve Açıklamalar**

No	Mevcut Sorun Alanı
1	Teşvikler ve Devlet Destekleri Hakkında Tanıtıcı, Bilgilendirici ve Yönlendirici Danışmanlık Hizmetlerinin Yetersizliği

	<p>Teşvik sisteminin dağınıklığı, karmaşık bir dilinin olması devlet desteklerinden yararlanmak isteyen yatırımcıların devletin sunmuş olduğu imkânlarla mesafeli durmasına ve bu imkânlardan yeterince yararlanamamasına sebebiyet vermektedir. Teşviklerin duyurulması ve tanıtımındaki eksiklikler, iş dünyasıyla etkileşimin yetersiz kalması, teşvik mevzuatlarının uzun ve karmaşık yapısı teşvik olanaklarına erişimi kısıtlamaktadır. İstanbul’da aktif olarak 3.593 adet yatırım teşvik bulunmaktadır. Geçtiğimiz 2015 yılında 45.439 adet şirket kurulmasına rağmen teşvik kullanım oranı düşük kalmaktadır. Bu durum, yeni kurulan şirketlerin sürdürülebilirlik ve ölüm vadisini aşma şanslarını kısıtlamaktadır.</p> <p>Teşvik ve hibe ağının günümüzde yaşanan hızlı ekonomik dönüşümün gerisinde kalması yatırımcıların taleplerini karşılamada zaman ve fırsat maliyetleri oluşturmaktadır. Çeşitli kurumlar tarafından sağlanan destek enstrümanlarının başarısını ortaya çıkaracak etki analizlerinin olmayışı bu desteklerin istenen etkiyi sağlayıp sağlamadığını ölçümleyerek geri bildirim yoluyla teşvik unsurlarının dinamik olarak değerlendirilmesini ve takibinin yapılmasını önlemektedir.</p>
2	<p><b>Girişimcilik Ekosisteminin Yetersizliği, Rehberlik ve Danışmanlık Faaliyetlerinin Daha Yaygın Biçimde İcra Edilememesi</b></p> <p>Girişimcilik kültürünün eğitim hayatı ile toplumsal yaşamda kendine yer edinmemiş olması ve risk alma ve girişimcilik ruhunun yeterince teşvik edilememesi gibi nedenler genç nüfus dinamiğinin yenilikçilik potansiyelini zayıflatmakta, ekonomik değer üretecek ve yeni iş kolları oluşturacak teşebbüslerin hayat bulması açısından olumsuz bir atmosfer oluşturmaktadır.</p> <p>İş hayatına atılacak genç nüfusun donanımını artıracak destek sağlayıcı mentörlük hizmeti sunan kurumsal yapıların istenilen düzeyde yaygınlaşmaması, girişimci adaylarının ihtiyaç duydukları rehberlik faaliyetleri ile deneyim açığını kapamalarını temin edecek arayüz yapılara ilişkin envanter eksikliği girişim ekosistemindeki zayıflıkların önemli bir bölümünü oluşturmaktadır.</p>
3	<p><b>Bürokratik Süreçlerin Yoğunluğu</b></p> <p>Uluslararası yatırımlar bağlamında çalışma ve oturma izinlerinin temininde yaşanan bürokratik işlem yükünün azaltılması ve iş akış süreçlerinin hızlandırılması yabancı yatırımcılar nezdinde bölgemizin cazibesini artırma potansiyeli taşımaktadır. İstanbul, son yıllarda sağlık turizmi alanında hızlı bir ilerleme kaydederek 233 sağlık merkezindeki 33,7 bin yatak kapasitesi ile hizmet sunmaktadır.</p> <p>JCI tarafından akredite edilen 27 sağlık kuruluşuyla öne çıkan bölgemizde sağlık amacıyla ülkemize giriş yapan ve göz ameliyatından diş tedavisine, plastik cerrahiden saç nakline kadar geniş bir yelpazede birçok hizmetten yararlanan yabancılara yönelik vize işlemlerinin kolaylaştırılması sektörün gelişimine katkı sağlayacak önemli bir</p>

	adım olarak değerlendirilmektedir.
4	<b>Finansmana Erişim Kısıtı</b>
	<p>Sermaye yetersizliği, kredi bulamama, finans piyasalarındaki fonların yüksek sermaye maliyeti gibi finansmana erişimde yaşanan kaynak problemleri girişimciliğin başlangıç aşamasında karşılaşılan temel sorunların başında gelmektedir. Kişi başı kredi kullanım oranı 40 bin TL ile sınırlı olan İstanbul'da 2016 Ekim ayı itibariyle Ekonomi Bakanlığı'nın yatırım teşvik sistemi kapsamında faiz indirimi alan sadece 299 işletme bulunmaktadır.</p> <p>Yenilikçi bir fikir ve iş planını hayata geçirmede karşılaşılan risk ve problemler karşısında girişimcinin seed ve startup fazlarında ihtiyaç duyduğu gerek entelektüel gerek finansal destek sağlayan mekanizmaların varlığı girişimin başarıya ulaşmasında önemli bir fonksiyon icra etmektedir. Girişim sermayeleri, melek yatırımcılar ve kamu fonlarının girişimin başlangıç dönem ihtiyaçlarını karşılayacak şekilde geliştirilmesi ve derinleşmesi girişimcilik ekosisteminin iyileştirilmesine olumlu katkı sunacaktır.</p>
5	<b>İnsan Kaynağı ve Beşeri Sermaye Kaynaklı Sorunlar</b>
	<p>İleri teknoloji ve ar-ge faaliyetlerini özendirerek yenilik üretme hedefiyle bilgi odaklı ekonomik kalkınmaya odaklanan bölgemizin, bu hedefi gerçekleştirmeye yönelik insan kaynağı potansiyelinin uygun iş kollarına göre yetiştirilmesi ve gelişiminin sağlanması öncelikli hedefler arasında yer almaktadır. Ekonomik ve teknolojik gelişmenin sağlanması için nitelikli insan gücü yetiştirilmesinin en önemli araçlarından biri olan meslek eğitiminin cazibesinin artırılarak ara eleman gibi meslek eğitiminde kullanılan kavramların oluşturduğu olumsuz algının giderilmesi önem arz etmektedir.</p>
6	<b>Teknolojik Altyapı Sorunları</b>
	<p>Bölgenin küresel rekabet gücünü artırabilmesi, dünya pazarlarına yüksek katma değerli ürün ihraç ederek söz sahibi olabilmesi ve mevcut dış ticaret yapısından kaynaklanan olumsuzlukları aşarak uzun dönemli, sürdürülebilir bir ekonomik büyüme sağlayabilmesi için önümüzdeki dönemde ar-ge ve yenilik çalışmalarına daha fazla ağırlık verilmesi gerekmektedir. Ar-ge ve yenilik faaliyetlerinin artarak devam etmesi neticesinde ilimizdeki mevcut patent ve patent başvuru sayılarının artması beklenmektedir. Kentte bulunan ve aktif olarak kullanılan akredite test, analiz ve laboratuvar merkezlerinin envanterinin oluşturulup sayılarının artırılarak bu alandaki ihtiyacın karşılanması gerekmektedir.</p>

Ar-Ge / Fikri Mülkiyet Haklarının Korunması	
7	Ar-ge ve yenilik içeren faaliyetler sonucu ortaya çıkan ekonomik değerler fikri mülkiyet hakları ile korunabilmektedir. Bahse konu faaliyetlerin çıktılarının hak sahipleri için gelir yaratabilmesi ancak bu hakların korunabilmesi ve doğru yönetilebilmesi ile mümkün olup; patent piyasanın güçlendirilmesi ve patent değerlemesinin yapılarak bilançolara yansıtılabilmesi şirketler için önem arz etmektedir.

**Tablo 13. Mevcut Sorun Alanları ve İlgili Sektörler**

No	Mevcut Sorun Alanı	Faaliyet Gösterilen Sektör(ler)
1	Teşvikler ve Devlet Destekleri Hakkında Tanıtıcı, Bilgilendirici ve Yönlendirici Danışmanlık Hizmetlerinin Yetersizliği	Tüm Sektörler
2	Girişimcilik Ekosistemini Besleyecek Rehberlik ve Danışmanlık Faaliyetlerinin Daha Yaygın Biçimde İcra Edilememesi	Finans/Girişimcilik
3	Bürokratik Süreçlerin Yoğunluğu	Sağlık Turizmi
4	Finansmana Erişim Kısıtı	Finans/Girişimcilik
5	İnsan Kaynağı ve Beşeri Sermaye Kaynaklı Sorunlar	İmalat Sanayi (Mesleki Eğitim)
6	Teknolojik Altyapı Eksiklikleri	Bilgi ve İletişim (Teknoparklar/Akredite Test, Analiz Laboratuvarları)
7	AR-GE/Fikri Mülkiyet Haklarının Korunması	Yaratıcı Endüstriler

### 1.2.2. Strateji Döneminde Yaşanması Muhtemel Sorunlar (Riskler)

İstanbul'un yatırım destek ve tanıtım alanında strateji döneminde veya gelecekte yaşanması muhtemel başlıca sorun alanları, paydaşların katılımlarıyla yapılan çalıştaylar neticesinde şekillenmiştir. Muhtemel sorun alanları 2 ana kategoride sıralanmıştır. Hâlihazırda yaşanan sorunlar ve bu sorunlara dair açıklamalar aşağıdaki tabloda yer almaktadır.

**Tablo 14. Muhtemel Sorun Alanları ve Açıklamalar**

<b>No</b>	<b>Muhtemel Sorun Alanı</b>
<b>1</b>	<p data-bbox="279 380 1404 481"><b>Yeni Finansman Yöntemlerine Adaptasyon</b></p> <p data-bbox="279 481 1404 649">Mevcut sorunlar arasında da bahsedildiği üzere sermaye yetersizliği, kredi bulamama, finans piyasalarındaki fonların yüksek sermaye maliyeti gibi finansmana erişimde yaşanan kaynak problemleri girişimciliğin başlangıç aşamasında karşılaşılan temel sorunların başında gelmektedir.</p> <p data-bbox="279 672 1404 1019">Yenilikçi bir fikir ve iş planını hayata geçirmede karşılaşılan risk ve problemler karşısında girişimcinin erken dönemde ihtiyaç duyduğu fonlama mekanizmalarının varlığı girişimin başarıya ulaşmasında önemli bir fonksiyon üstlenmektedir. Yeni nesil yatırım ve finansman aracı olarak gelişmiş ülkelerde yerini alan kitlesel fonlama sistemine yönelik girişimcilerin başlangıç dönem ihtiyaçlarına uygun olarak ülkemizde de yaygınlaşmasını sağlayacak altyapının oluşturularak hukuki düzenlemelerin ivedilikle yapılması girişimci ekosisteminin iyileştirilmesine olumlu katkı sunacaktır.</p>
<b>2</b>	<p data-bbox="279 1064 1404 1153"><b>Tanıtım ve Kent İmajının Geliştirilmesi</b></p> <p data-bbox="279 1153 1404 1467">İstanbul'un doğru tanıtımının etkin biçimde yapılması, kent imajının geliştirilmesi ve uluslararası medyada oluşan yanlış algıların bertaraf edilmesi ile bölgeye daha fazla turist çekilerek turizm gelirlerinin artırılması sağlanabilecektir. Yurt içi ve yurt dışından yatırım ve nitelikli insan gücünün bölgeye çekilerek üretim yapısının güçlendirilmesi ile rekabet seviyesi yüksek bir piyasa oluşturulabilecektir. Kentte üretilen değerlerin kentle birlikte markalaşarak diğer pazarlara girebilmesi ve tutunabilmesine katkı sağlayacak faaliyetlerin başında yatırım tanıtımı gelmektedir.</p> <p data-bbox="279 1489 1404 1993">Tanıtım çalışmalarının içeriği, niteliği, kapsam ve yöntemine dair ilgili kurumlar arasında uzlaşmanın olmayışı, tanıtımda kullanılacak kapsamlı ve güncel verilere ulaşamaması ve paydaşlar arasındaki irtibat eksikliği en muhtemel sorun alanlarından birisi olarak görülmektedir. Bu doğrultuda işbirliği içinde nitelikli tanıtım materyallerinin hazırlanması, dağıtımı ve paylaşımı sıklıkla dile getirilen bir eksikliklerdir. Kentin tanıtımında internet, sosyal medya ve güncel teknolojiler etkin biçimde kullanılamazken özellikle bütün kurumların referans verebileceği ortak bir tanıtım portalı bulunmamaktadır. Tanıtım fonları yetersiz görülmekte ve tanıtımın finansmanında daha fazla kaynağa ihtiyaç duyulmaktadır. Marka geliştirme ve kent markası yaratmanın önemi üzerinde durularak bu süreçte kalitenin öne çıkarılması, ulaşım altyapısı ve erişilebilirliğin artırılması, hayat kalitesinin yükseltilmesi ve güvenlik algısının geliştirilmesi gerekmektedir.</p>

**Tablo 15. Muhtemel Sorun Alanları ve İlgili Sektörler**

No	Muhtemel Sorun Alanı	Faaliyet Gösterilen Sektör(ler)
1	Yeni Finansman Yöntemlerine Adaptasyon	Finans/Girişimcilik
2	Tanıtım ve Kent İmajının Geliştirilmesi	Turizm / Tüm Sektörler

### 1.3. Hedefler

Her yıl hazırlanacak olan “İstanbul Yatırım Destek ve Tanıtım Stratejisi”nin ana metni içinde yer alan hedefler bölümü, dönem sonu itibariyle İstanbul’un yatırım destek ve tanıtım alanında gelecekte olmayı öngördüğü yeri ifade etmektedir. Strateji döneminin sonunda, yatırım destek ve tanıtım konusunda somut çıktı göstergelerinden faydalanılarak hangi ilerlemeleri kaydedildiği gözlemlenecektir. Bu doğrultuda hazırlanan hedefler aşağıdaki tabloda açıklamaları ve göstergeleri ile birlikte yer almaktadır.

**Tablo 16. Hedefler ve Göstergeler**

No	Hedef	Hedefe Yönelik Eylemler	Gösterge
1	<b>Teşvikler ve Devlet Destekleri Hakkında Tanıtıcı, Bilgilendirici ve Yönlendirici Danışmanlık Hizmetleri Noktasında Daha Geniş Kitlelere / Yatırımcılara Ulaşmak</b>	Devlet destekleri hakkında ilgili kuruluşlarla işbirliği halinde tek elden bilgilendirme yapılabilecek bir web platformunun oluşturulması	Destekler hakkında kapsamlı bilgi sunan bir web sitesi oluşturuldu.
		Kredi ve hibe enstrümanlarının yatırımcılara yalın ve anlaşılabilir bir şekilde tanıtımının artırılmasına yönelik etkinlikler düzenlenmesi	Devlet destekleriyle ilgili en az 2 adet seminer düzenlendi.
		Ajans web sitesinde diğer hibe imkanları hakkında bilgilendirmelerin yer alması	İSTKA web sitesinde tüm teşvikleri tanıtıcı bilgilendirmeye yer verildi.
		Belediyeler tarafından kamuya yararlı mekânların sivil topluma ücretsiz tahsisi için paydaşlarla iletişime geçilmesi	İBB ve İlçe Belediyeleriyle ortaklaşa bir toplantı düzenlendi.

2	<b>Girişimcilik Ekosistemini Besleyecek Rehberlik ve Danışmanlık Faaliyetlerinin Daha Yaygın Biçimde İcra Edilmesi</b>	Girişimcilik kültürünün eğitim hayatında yaygınlaştırılması maksadıyla eğitim kurumlarıyla işbirliği halinde müfredatta girişimcilik dersine yer verilmesi için eğitim kurumlarıyla iletişime geçilmesi	En az bir üniversitede girişimcilik dersi müfredata eklendi ve KOSGEB vasıtasıyla derse içerik katkısı sağlandı.
		Genç girişimcilere yönelik mentörlük hizmetlerinin yaygınlaştırılması kapsamında Meslek odalarıyla irtibat geliştirilmesi	İlgili Meslek Odalarıyla en az 2 adet toplantı gerçekleştirildi.
		Girişimcilik ekosistemi haritası ve envanterinin çıkarılması	1 adet girişimcilik ekosistem haritası oluşturuldu.
		Girişimci adaylarını ve başarılı/başarısız girişimcileri bir araya getirerek tecrübe ve deneyim aktarımı sağlayacak etkinliklerin düzenlenmesi	Tarafları Buluşturan en az 1 adet seminer düzenlendi.
3	<b>Bürokratik Süreçlerin Kısaltılmasına Yönelik YDO'nun Daha Aktif Rol Alması</b>	Sağlık turizmi münasebetiyle bölgeye gelen turistlere temin edilen vize işlemlerinin kolaylaştırılması için ilgili kurumlar nezdinde girişimde bulunulması	Sağlık Bakanlığı, İçişleri Bakanlığı ile toplantı düzenlendi.
		Ulusal ve uluslararası yatırımcılar için belge ve lisansların takibini ve teminini sağlayan, tematik hizmetlerin yerine getirileceği bir oluşumun/koordinasyon kurulunun hayata geçirilmesi	Tek Durak Ofis hizmeti sunacak bir platform oluşturulmasına yönelik ilgili kurum ve kuruluşların da içinde bulunduğu bir koordinasyon kurulu hayata geçirildi.
4	<b>Finansmana Erişim İmkanlarının Geliştirilmesi</b>	Girişimcilere yönelik finansal okuryazarlığı artıracak para piyasası eğitimlerinin verilmesi	Borsa İstanbul ve İlgili Kurumlar ile hedef kitleye yönelik 1 adet eğitim düzenlendi .
		Ajans tarafından Girişim sermayesi fonlarıyla etkileşimin artırılarak fon sağlayıcı kurumlarla işbirliği geliştirilmesi	Girişimcilik ve girişim sermayesi paydaşları ile İSTKA'nın içinde yer alabileceği bir fon modeli oluşturulması noktasında yasal altyapının düzenlenmesi amacıyla



			Kalkınma Bakanlığı'na görüş bildirildi.
5	<b>İnsan Kaynağı ve Beşeri Sermayenin Güçlendirilmesi</b>	Meslek/Teknik eğitimin cazibesinin artırılmasına yönelik mesleki eğitim gören kişiler için kullanılan kavramların oluşturduğu olumsuz algının önlenmesini teminen halkla ilişkiler çalışmaları yürütülmesi	1 adet kamu spotu oluşturarak basın kuruluşları aracılığıyla duyuruldu.
6	<b>Daha Güçlü Bir Teknolojik Altyapının Sağlanması</b>	Akredite test, analiz ve laboratuvar envanterinin oluşturularak bu envanterin duyuru ve tanıtımının yapılması	Akredite test, analiz ve laboratuvar envanteri oluşturuldu, ajans web sitesinde yayınlanıp paydaşlara iletilti.
		İstanbul'da biyobanka kurulmasına yönelik çalışmalara katkı sağlanması / biyomateryal istatistiklerine erişimin ilgili kurumlarla iletişime geçilerek kolaylaştırılması	İlgili tarafları bir araya getiren bir toplantı gerçekleştirildi.
		Kök hücre klinik araştırma merkezi kurulması çalışmalarının başlatılmasına aracılık edilmesi	İlgili tarafları bir araya getiren bir toplantı gerçekleştirildi
7	<b>AR-GE/Fikri Mülkiyet Haklarının Korunması</b>	5746 sayılı Araştırma, Geliştirme ve Tasarım Faaliyetlerinin Desteklenmesi Hakkında Kanun ile yüksek teknoloji ürünlerin teşviki konusunda bilgilendirme faaliyetleri yapılması	Bilim, Sanayi Teknoloji Bakanlığı, Maliye Bakanlığı, Üniversiteler, Ekonomi Bakanlığı ve TÜBİTAK ile ilgili diğer kurumlardan yetkililerin katılacağı 2 adet seminer etkinliği gerçekleştirildi
		Patent pazarının kurulması çalışmaları kapsamında, patentlerin sınıflandırılarak değerlendirilmesi ve bilançolara yansıtılması çalışmalarına katılım ve destek sağlanması	Borsa İstanbul, Patent değerlendirme firmaları ve Türk Patent Enstitüsü arasında gerçekleştirilecek toplantılara İSTKA katılım sağladı.
8	<b>Yeni Finansman Yöntemlerine</b>	Kitle fonlama sisteminin bölgemize yerleşmesi ve hukuki altyapısının	SPK, BİST, Adalet Bakanlığı, İSTKA arasında gerekli

	<b>Adaptasyonun Sağlanması</b>	güçlendirilmesi için ilgili kurumlarla çalışmalara başlanması	çalışmalara başlanmasına zemin hazırlayacak 2 adet toplantı yapıldı.
9	<b>Tanıtım ve Kent İmajının Geliştirilmesi, Olumsuz Algıların Bertaraf Edilmesi</b>	Uluslararası fuar ve etkinliklerde bölgenin yatırım tanıtımının daha fazla yapılması; düzenlenen ve ev sahipliği yapılan uluslararası etkinlik sayısının artırılması	İstanbul'un yatırım tanıtımına ve girişimcilik ekosistemine maksimum fayda sağlayabileceği düşünülen en az 3 yurtdışı etkinliğe katılım sağlandı.  Yurtdışından en az 8 yabancı heyet ağırlandı.
		Hedef kitlelere uygun nitelikli, kapsamlı ve güncel tanıtım materyallerinin hazırlanması, dağıtımı ve paylaşımı	8 dilde İstanbul'un yatırım ortamını tanıtıcı bir doküman hazırlandı.
		İstanbul'un yatırım tanıtımına yönelik tanıtım filmi çekilmesi	Farklı dillerde dublajı yapılmış İstanbul Yatırım Tanıtım Filmi çekildi ve uluslararası kamuoyu ile paylaşıldı.

## 2. 2017 YILI EYLEM PLANI

İstanbul Yatırım Destek ve Tanıtım Stratejisi Eylem Planı'nın en önemli bölümünü paydaşlarca dile getirilen sorun alanlarının çözümüne yönelik somut eylem planları oluşturmaktadır. İlk bölüm olan ana metnin sorun alanları bölümünde belirtilen sorunları çözebilmek için başvurulacak her türlü faaliyet, işlem ve yöntemler basit ve net biçimde "Eylem Planı" bölümünde ifade edilmektedir. 2017 yılında uygulamaya konulacak faaliyet, işlem ve yöntemlerin yer aldığı söz konusu eylem planı aşağıdaki tabloda gösterilmektedir.

**Tablo 17. 2017 Yılı Eylem Planı**

No	Yöneldiği Sorun Alanı	Eylemler	Sorumlu Kuruluş	Tahmini Maliyet	Planlanan Gerçekleşme Zamanı
1	<b>Teşvikler ve Devlet Destekleri Hakkında Tanıtıcı, Bilgilendirici ve Yönlendirici Danışmanlık</b>	Devlet destekleri hakkında ilgili kuruluşlarla işbirliği halinde tek elden bilgilendirme yapılabilecek bir web	Ekonomi Bakanlığı, KOSGEB, TÜBİTAK, İlgili Kurumlar,	50.000 TL	12 Ay

	<b>Hizmetlerinin Yetersizliği</b>	platformunun oluşturulması	İSTKA		
		Kredi ve hibe enstrümanlarının yatırımcılara yalın ve anlaşılabilir bir şekilde tanıtımının artırılmasına yönelik etkinlikler düzenlenmesi	İlgili Bakanlıklar ve İSTKA	40.000 TL	12 Ay
		Ajans web sitesinde diğer hibe imkanları hakkında bilgilendirmenin yer alması	İSTKA	2.000 TL	12 Ay
		Belediyeler tarafından kamuya yararlı mekânların sivil topluma ücretsiz tahsisi için paydaşlarla iletişime geçilmesi	İBB, İlçe Belediyeleri, İSTKA	-	3 Ay
<b>2</b>	<b>Girişimcilik Ekosistemini Besleyecek Rehberlik ve Danışmanlık Faaliyetlerinin Daha Yaygın Biçimde İcra Edilememesi</b>	Girişimcilik kültürünün eğitim hayatında yaygınlaştırılması amacıyla eğitim kurumlarıyla işbirliği halinde müfredatta girişimcilik dersine yer verilmesi için eğitim kurumlarıyla iletişime geçilmesi	Üniversiteler, İl Milli Eğitim Müdürlüğü, KOSGEB, Girişimcilik Ekosistemi Paydaşları, İSTKA	-	6 Ay
		Genç girişimcilere yönelik mentörlük hizmetlerinin yaygınlaştırılması kapsamında Meslek odalarıyla irtibat geliştirilmesi	İlgili Meslek Odaları, Mentör Kuruluşlar, İSTKA	-	3 Ay

		Girişimcilik ekosistemi haritası ve envanterinin çıkarılması	Girişimcilik Ekosistemi Paydaşları, İSTKA	15.000 TL	4 Ay
		Girişimci adayları ile başarılı/başarısız girişimcileri bir araya getirerek tecrübe aktarımı sağlayacak etkinliklerin düzenlenmesi	Girişimcilik Ekosistemi Paydaşları, İSTKA	20.000 TL	8 Ay
<b>3</b>	<b>Bürokratik Süreçlerin Yoğunluğu</b>	Sağlık sebebiyle temin edilen vize işlemlerinin kolaylaştırılması için ilgili kurumlar nezdinde girişimde bulunmak	Sağlık Bakanlığı, İçişleri Bakanlığı, İSTKA	-	5 Ay
		Yatırımcılar için belge ve lisansların takibini ve teminini sağlayan tematik hizmetlerin yerine getirileceği bir oluşumun/koordinasyon kurulunun hayata geçirilmesi (Tek Durak Ofis)	TYDTA, DEİK, İBB, İSO, İTO, İlgili Kurumlar, İSTKA	-	12 Ay
<b>4</b>	<b>Finansmana Erişim Kısıtı</b>	Girişimcilere yönelik finansal okuryazarlığı artıracak para piyasası eğitimlerinin verilmesi	Borsa İstanbul, İlgili Kurumlar, İSTKA	15.000 TL	12 Ay
		Ajans tarafından Girişim sermayesi fonlarıyla etkileşimin artırılarak fon sağlayıcı kurumlarla işbirliği geliştirmek	Girişim Sermayesi Fonları, Kalkınma Bakanlığı, Kalkınma Bankası, Girişimcilik Ekosistemi Paydaşları,	-	12 Ay

			İSTKA		
5	<b>İnsan Kaynağı ve Beşeri Sermayenin Kaynaklı Sorunlar</b>	Mesleki/Teknik eğitimin cazibesinin artırılmasına yönelik mesleki eğitim gören kişiler için kullanılan kavramların oluşturduğu olumsuz algının önlenmesini teminen halkla ilişkiler çalışmaları yürütülmesi ve kamu spotu hazırlanması	İl Milli Eğitim Müdürlüğü, Meslek Odaları, İSTKA	100.000 TL	12 Ay
6	<b>Teknolojik Altyapı Eksiklikleri</b>	Akredite test, analiz ve laboratuvar envanterinin oluşturularak bu envanterin duyuru ve tanıtımının yapılması	Meslek Örgütleri, Üniversiteler, İlgili Bakanlıklar, İSTKA	-	12 Ay
		İstanbul'da biyobanka kurulmasına yönelik çalışmalara katkı sağlanması / biyomateryal istatistiklerine erişimin ilgili kurumlarla iletişime geçilerek kolaylaştırılması	Meslek Örgütleri, Üniversiteler, İl Sağlık Müdürlüğü, İlgili Bakanlıklar, İSTKA	-	12 Ay
		Kök hücre klinik araştırma merkezi kurulması çalışmalarının başlatılmasına aracılık edilmesi	Meslek Örgütleri, Üniversiteler, İl Sağlık Müdürlüğü, İlgili Bakanlıklar, İSTKA	-	12 Ay
7	<b>AR-GE/Fikri Mülkiyet Haklarının</b>	5746 sayılı Araştırma, Geliştirme ve Tasarım Faaliyetlerinin Desteklenmesi	Bilim, Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı,	20.000 TL	12 Ay

	<b>Korunması</b>	Hakkında Kanun ile yüksek teknoloji ürünlerin teşviki konusunda bilgilendirme faaliyetleri yapılması	Maliye Bakanlığı, Üniversiteler, İSTKA		
		Patent pazarının kurulması çalışmaları kapsamında, patentlerin sınıflandırılarak değerlendirilmesi ve bilançolara yansıtılması çalışmalarına katılım ve destek sağlanması	Borsa İstanbul, Patent değerlendirme firmaları, Türk Patent Enstitüsü, İSTKA	-	12 Ay
8	<b>Yeni Finansman Yöntemlerine Adaptasyon</b>	Kitle fonlama (crowdfunding) sisteminin bölgemize yerleşmesi ve hukuki altyapısının güçlendirilmesi için ilgili kurumlarla çalışmalara başlanması	SPK, BİST, Adalet Bakanlığı, TBMM, İSTKA	10.000 TL	12 Ay
9	<b>Tanıtım ve Kent İmajının Geliştirilmesi, Olumsuz Algıların Bertaraf Edilmesi</b>	Uluslararası fuarlar ve etkinliklerde bölge tanıtımının daha fazla sağlanması; düzenlenen ve ev sahipliği yapılan uluslararası etkinlik sayısının artırılması	İTO, İSO, DEİK, TİM, İBB, WAIPA, TYDTA, İSTKA	100.000 TL	12 Ay
		Hedef kitlelere uygun nitelikli, kapsamlı ve güncel tanıtım materyallerinin hazırlanması, dağıtımı ve paylaşımı	İTO, İSO, DEİK, TİM, İBB, WAIPA, TYDTA, İSTKA	100.000 TL	12 Ay
		İstanbul'un yatırım tanıtımına yönelik tanıtım filmi çekilmesi noktasında çalışmaların başlatılması, teklif	İSTKA	200.000TL	12 Ay

# EKLER

## E.1. İstanbul Yatırım Destek ve Tanıtım Stratejisi Çalıştayı

Kalkınma Bakanlığı tarafından Kalkınma Ajansları bünyesindeki Yatırım Destek Ofislerinin mevzuat altyapısının güçlendirmesi amacıyla "Kalkınma Ajansları Yatırım Destek Ofisleri Yönetmeliği" ve bu Yönetmeliğe uygun olarak "Kalkınma Ajansları Yatırım Destek Ofislerinin Görev ve Yetkilerine İlişkin Usul ve Esaslar" hazırlanmış ve yürürlüğe girmiştir. Bu doğrultuda, illerde yeni bir yatırım destek ve tanıtım vizyonunun ortaya konulması hedeflenmektedir.

**Resim 1. Yatırımcı Çalıştayı**



Önümüzdeki dönemde, oluşturulacak bu vizyonun illerin yatırım destek ve tanıtım alanındaki gündemine yön vermesi ve bölgede faaliyet gösteren kurum ve kuruluşlar arasında işbirliği ve işbölümü esaslarını belirleyecek çalışmaları tetiklemesi öngörülmektedir. Bu çalışmaların çerçevesini çizecek en temel doküman, ilgili mevzuatta da ifade edilen "İl Yatırım Destek ve Tanıtım Stratejisi"dir. İlde yatırımların gelişmesinin önündeki engellerin tespit edilerek ifade edildiği ve çözümü için inisiyatifin alındığı, ilin rekabet gücü ve potansiyeli olan sektörlerine odaklanmayı sağlayacak yönlendirme ve destekleme faaliyetlerinin belirtildiği, yurtiçi ve yurtdışı yatırım çekme ve tanıtım faaliyetlerinde ilgili kurum ve kuruluşlar arasında hedef birliğinin sağlandığı, ilerlemenin somut göstergelerle takip edildiği bir çalışma olması beklenen strateji ile illerin rekabet gücünün geliştirilmesine önemli katkı sağlanması beklenmektedir.

**Tablo 18. İstanbul Yatırım Destek ve Tanıtım Stratejisi Çalışmaları**

Tarih	Çalıştay	Açıklama
13.12.2016	İstanbul Yatırım Destek ve Tanıtım Stratejisi 1. Çalıştayı	Yatırımcıların/Girişimcilerin yatırım süreçlerinde muhatap olduğu kamu kurumları ve sektörel çatı kuruluşlardan temsilciler ile akademisyenler katılım sağlamıştır.
15.12.2016	İstanbul Yatırım Destek ve Tanıtım Stratejisi 2. Çalıştayı	Bizzat özel sektörde faaliyet gösteren yatırımcılar/girişimciler ile teknopark yöneticileri katılım sağlamıştır.

İstanbul Bölgesine yönelik olarak hazırlanan "İstanbul İl Yatırım Destek ve Tanıtım Stratejisi"nin paydaşların görüşleri alınarak bütüncül bir yaklaşım ile oluşturulması planlanmıştır. Bu doğrultuda, 13 Aralık 2016 ve 15 Aralık 2016 tarihlerinde İstanbul Kalkınma Ajansı'nda, bölgenin yatırım ortamı ve girişimcilik ekosistemi göz önünde bulundurularak farklı sektörlerde faaliyet gösteren kamu, özel sektör, sivil toplum ve akademi camiasının katılımlarıyla 2 çalıştay düzenlenmiştir. Çalıştaylarda katılımcıların faaliyet gösterdikleri alanlarda yaşanan sorunlar ve bu sorunlara yönelik çözüm odaklı eylemler tartışılmıştır.

**Resim 2. Kamu Kurumları ve Sektörel Çatı Kuruluşların Katılım Sağladığı Çalıştay**





## E.2. Çalıştay Yöntemi: Fikir Tepsisi ve Beyin Fırtınası

Fikir üretme teknikleri arasında 6-3-5 tekniği olarak bilinen yöntem, çeşitli kurumlar tarafından kısmen farklılaştırılarak “fikir tepsisi” yöntemi olarak isimlendirilmiştir. Her grup bireylerinin fikirlerini kimsenin etkisi altında kalmadan, özgürce ifade etmelerine olanak veren bir yöntem olarak nitelendirilmektedir. Tüm üretilen fikirlerin kaybolmadan saklanmasını sağlamaktadır. Başlangıçta ilk akla gelen fikirlerin yanı sıra, diğer katılımcıların da fikirlerinden etkilenerek yaratıcı fikirlerin çıkmasına yardımcı olmaktadır.

Resim 3. Fikir Tepsisi



Tablo 19. Katılımcılara Verilen Malzemeler

Ekipman	Açıklama
2 farklı renkte post-it	Mevcut sorunlar sarı renkli post-it'lere, muhtemel sorunlar ise yeşil renkli post-it'lere yazılmıştır.
1 adet A3 Kağıt	A3 Kağıtlar, katılımcılar için birer fikir tepsisidir. Her katılımcı post-it'lere yazdığı sorunları kendi A3 kağıdına yapıştırır ve kağıdı sağındaki katılımcıya verir.
6 adet daire şeklinde kırmızı yapışkan kağıt	Öne çıkan sorunları tespit etmek amacıyla her sorun alanı için puanlama yapılmıştır. Puanlama için daire şeklinde yapışkanlar kullanılmıştır.

Yöntem kapsamında 3 farklı masa oluşturulmuş, her masaya bir moderatör atanmış ve katılımcılara tablo 19’da yer alan ekipmanlar tahsis edilmiştir. Çalıştaylar 2 oturum olarak düzenlenmiştir. İlk oturumda fikir tepsisi yöntemi uygulanmıştır. Her katılımcıdan önlerinde bulunan post-it’lere yatırımlar bağlamında faaliyet gösterdiği sektörde veya genel anlamda yatırım ortamında yaşanan/yaşanabilecek sorunlardan en önemli bir sorunu yazmaları ve A3 kağıda yapıştırmaları talep edilmiştir. Mevcut sorunlar sarı renkli post-it’lere, muhtemel sorunlar ise yeşil renkli post-it’lere yazılmış ve A3 kağıtlara yapıştırılmıştır. Moderatörün işaretiyle birlikte her katılımcı tepsisini bir sağdaki katılımcıya vermiş ve soldaki katılımcının tepsisini almıştır. Her katılımcı önüne gelen yeni tepsideki fikirleri okumuş, okuduklarından yola çıkarak veya tamamen bağımsız yeni bir fikir üreterek post-it’leri tepsiye eklemiştir. Bu uygulama en az 1 tur devam ettirilmiştir.

Ortaya çıkan sorun alanlarından benzer olanlar gruplandırılmıştır. Sorun alanları tek tek kontrol edilerek katılımcılara verilen 6’şar adet daire şeklindeki yapışkanları önemlerine göre post-it’lere yapıştırmaları talep edilmiştir. Her masadan en çok puan almış ilk 5 sorun moderatör tarafından toplu olarak sunulmuştur.

İkinci oturumda ise beyin fırtınası yöntemine başvurulmuştur. Puanlamalar neticesinde kısa listeye kalmış başlıca sorun alanlarına yönelik çözüm odaklı eylem planları tartışılmıştır. Paydaşların ilk oturumda belirlediği sorunlar, yine paydaşlar tarafından çözüm odaklı somut eylem planlarıyla eşleştirilmiştir. Eylemlerden sorumlu kuruluşlar ve eylemlerin tahmini süreleri bu oturumda kararlaştırılarak çalıştay sona ermiştir.

### E.3. Katılımcı Listeleri

İstanbul Yatırım Destek ve Tanıtım Stratejisi Çalıştaylarına 32 kurumdan 47 kişi katılmıştır. 32 kurumun dağılımına bakıldığında 14 kamu/yarı kamu<sup>2</sup>, 5 akademi, 8 sivil toplum kuruluşu ve 5 adet özel sektör firması yer almaktadır. Katılımcılar her ne kadar tek bir kategori altında sınıflandırılabilirlerse de çeşitli şapkalarda farklı sektörlerde multidisipliner görevlerde bulunmaktadır.

**Tablo 20. Çalıştaylara Katılım Sağlayan Paydaşların Dağılımı**

	<b>Kurum Sayısı</b>	<b>Kişi Sayısı</b>
Kamu / Yarı Kamu*	14	26
Akademi/Teknoparklar	5	6
STK’lar	8	10
Özel Sektör	5	5
<b>Toplam</b>	<b>32</b>	<b>47</b>

<sup>2</sup> Yarı kamu terimi ile İstanbul Ticaret Odası, İstanbul Sanayi Odası, Türkiye İhracatçılar Meclisi ve Borsa İstanbul gibi kurumlar kastedilmektedir.

Çalıştaylara katılım sağlayan 32 kurumdan 47 paydaşa ait isim, pozisyon ve e-posta bilgileri aşağıdaki tablolarda yer almaktadır.

**Tablo 21. İstanbul Yatırım Destek ve Tanıtım Stratejisi Çalıştayı - 1**

<b>13 Aralık 2016 Salı</b>				
	<b>Kurum</b>	<b>Kişi</b>	<b>Pozisyon</b>	<b>E-posta</b>
1	İstanbul Üniversitesi İktisat Fakültesi	Doç. Dr. Murat ŞEKER	Akademisyen	<a href="mailto:mseker@istanbul.edu.tr">mseker@istanbul.edu.tr</a>
2	İstanbul Valiliği	Coşkun SARIYILDIZ	İl Planlama Uzmanı	<a href="mailto:coskunsariyildiz@istanbul.gov.tr">coskunsariyildiz@istanbul.gov.tr</a>
3	İstanbul Valiliği	Züleyha AKSÜZEK KAVAK	İl Planlama Uzmanı	<a href="mailto:zuleyhaaksuzekkavak@istanbul.gov.tr">zuleyhaaksuzekkavak@istanbul.gov.tr</a>
4	İstanbul Valiliği	Hamit KARA	İl Planlama Uzmanı	<a href="mailto:hamitkara@istanbul.gov.tr">hamitkara@istanbul.gov.tr</a>
5	Bilim, Sanayi ve Teknoloji İl Müdürlüğü	Şevki ŞARLIOĞLU	Şube Müdürü	<a href="mailto:sevki.sarlioglu@sanayi.gov.tr">sevki.sarlioglu@sanayi.gov.tr</a>
6	Bilim, Sanayi ve Teknoloji İl Müdürlüğü	Aylin YILDIRIM AYKURT	-	<a href="mailto:aylin.yildirimaykurt@sanayi.gov.tr">aylin.yildirimaykurt@sanayi.gov.tr</a>
7	TİM Strateji ve İnovasyon Şubesi	Meltem DEMİRTAŞ	Uzman	<a href="mailto:meltemdemirtas@tim.org.tr">meltemdemirtas@tim.org.tr</a>
8	İstanbul Moda Akademisi	Seda LAFCI	Direktör	<a href="mailto:seda.lafci@istanbulmodaakademisi.com">seda.lafci@istanbulmodaakademisi.com</a>
9	Türkiye Yatırım Destek ve Tanıtım Ajansı	Ali Kamil ÖZMEN	Koordinatör	<a href="mailto:aozmen@invest.gov.tr">aozmen@invest.gov.tr</a>
10	Turizm Geliştirme ve Eğitim Vakfı	Gülben OĞUZ	Ziyaretçi Bilgilendirme Koordinatörü	<a href="mailto:gulben@icvb.org">gulben@icvb.org</a>
11	Turizm Geliştirme ve Eğitim Vakfı	Meltem DERELİ	Conventions Assistant	<a href="mailto:meltem@icvb.org">meltem@icvb.org</a>
12	Borsa İstanbul	E. Ceylan ÖZDEMİR	Stratejik Planlama ve Yatırımcı İlişkileri Uzmanı	<a href="mailto:ceylan.yilmaz@borsaistanbul.com">ceylan.yilmaz@borsaistanbul.com</a>
13	İstanbul Ticaret İl Müdürlüğü	Ayşin YAZGAN BİLGİN	-	<a href="mailto:a.bilgin2@gtb.gov.tr">a.bilgin2@gtb.gov.tr</a>
14	KOSGEB İktisadi Müdürlüğü	Murat KÜÇÜK	KOBİ Uzmanı	<a href="mailto:murat.kucuk@kosgeb.gov.tr">murat.kucuk@kosgeb.gov.tr</a>
15	İstanbul Ticaret Odası	Samet VARİŞLER	-	<a href="mailto:samet.varisler@ito.org.tr">samet.varisler@ito.org.tr</a>

16	Dış Ekonomik İlişkiler Kurulu	Aslı AKDENİZ ÖZELLİ	Genel Sekreter Yardımcısı	<a href="mailto:aakdeniz@deik.org.tr">aakdeniz@deik.org.tr</a>
17	Dış Ekonomik İlişkiler Kurulu	Başak CANBULAT	Sağlık İş Konseyi Koordinatörü	<a href="mailto:bcanbulat@deik.org.tr">bcanbulat@deik.org.tr</a>
18	Dış Ekonomik İlişkiler Kurulu	İlkay BİLGİÇ	Eğitim Ekonomisi İş Konseyi Koordinatörü	<a href="mailto:ibilgic@deik.org.tr">ibilgic@deik.org.tr</a>
19	İstanbul Ticaret Üniversitesi Teknoloji Transfer Ofisi	Elif TARAKÇI	Uzman	<a href="mailto:etarakci@ticaret.edu.tr">etarakci@ticaret.edu.tr</a>
20	İkitelli OSB Başkanlığı	Beyza KÜÇÜK	Proje Koordinatörü	<a href="mailto:beyza.kucuk@iosb.org.tr">beyza.kucuk@iosb.org.tr</a>
21	İstanbul Sanayi Odası	Ömer İNAN	Çevre Mühendisi	<a href="mailto:oinan@iso.org.tr">oinan@iso.org.tr</a>
22	İBB AB İlişkileri Müdürlüğü	Çiğdem PAŞAOĞLU	Proje Koordinatörü	<a href="mailto:cigdem.pasaoglu@ibb.gov.tr">cigdem.pasaoglu@ibb.gov.tr</a>
23	İBB AB İlişkileri Müdürlüğü	Kübra BAYRAKTAR	Müdür	<a href="mailto:kubra.bayraktar@ibb.gov.tr">kubra.bayraktar@ibb.gov.tr</a>
24	UDHB 1.Bölge Müdürlüğü	Burak ERDOĞAN	Mühendis	<a href="mailto:burak.erdogan@udhb.gov.tr">burak.erdogan@udhb.gov.tr</a>
25	Borsa İstanbul	Yusuf MUĞALOĞLU	Özel Pazar Baş Uzmanı	<a href="mailto:yusuf.mugaloglu@borsaistanbul.com">yusuf.mugaloglu@borsaistanbul.com</a>

**Tablo 22. İstanbul Yatırım Destek ve Tanıtım Stratejisi Çalıştayı - 2**

15 Aralık 2016 Perşembe				
	Kurum	Kişi	Pozisyon	E-posta
1	Arya Kadın Yatırım Platformu	Simay DİNÇ	Medya Direktörü / Oyun Üreticisi	<a href="mailto:simay@aryawomen.com">simay@aryawomen.com</a>
2	Oyunder	Tansu KENDİRLİ	Genel Müdür	<a href="mailto:tkendirli@oyunder.org">tkendirli@oyunder.org</a>
3	Adem & Havva Cerrahi Tıp Merkezi	Mete AYDEMİR	Pazarlama Müdürü	<a href="mailto:mete@ademvehavva.com.tr">mete@ademvehavva.com.tr</a>
4	İstanbul Health Travel	Safiye KURT	Başkan Yardımcısı	<a href="mailto:safiye@istanbulhealthtravel.com">safiye@istanbulhealthtravel.com</a>
5	Mavi Arabalar Oto Ltd. Şti.	Erkut DİNK	CEO	<a href="mailto:erkut@maviarabalar.com">erkut@maviarabalar.com</a>
6	İstanbul Tıp Fakültesi	Dr. Leyla TÜRKER ŞENER	Akademisyen	<a href="mailto:leylasen@istanbul.edu.tr">leylasen@istanbul.edu.tr</a>

7	Bilgi Üniversitesi	İbrahim Tonguç SEZEN	Akademisyen	<a href="mailto:tonguc.sezen@bilgi.edu.tr">tonguc.sezen@bilgi.edu.tr</a>
8	TÜRKONFED	Yasemin ÖZBAL	Ekonomi Uzmanı	<a href="mailto:yozbal@turkonfed.org">yozbal@turkonfed.org</a>
9	Yıldız Teknoloji Transfer Ofisi	Dr. Nihal ALTIOK	Akademisyen	<a href="mailto:nihal.altiok@gmail.com">nihal.altiok@gmail.com</a>
10	Yıldız Teknoloji Transfer Ofisi	Prof. Dr. Ahmet EKERİM	Akademisyen	<a href="mailto:ahmetekerim@gmail.com">ahmetekerim@gmail.com</a>
11	TÜYİD / TAV	Nursel İLGEN	YK Başkan Yardımcısı / Yatırımcı İlişkileri Direktörü	<a href="mailto:nursel.ilgen@tav.aero">nursel.ilgen@tav.aero</a>
12	YASED	Tuba ÖZSEZEN	Genel Sekreter Yardımcısı	<a href="mailto:tuba.ozsezen@yased.org.tr">tuba.ozsezen@yased.org.tr</a>
13	Netmarble / Türkiye Bilişim Vakfı	Barış ÖZİSTEK	CEO / YK Üyesi	<a href="mailto:baris.ozistek@netmarble.com">baris.ozistek@netmarble.com</a>
14	TÜGIAD	Zübeyde AĞSAKALLI	Proje Koordinatörü	<a href="mailto:zubeyde@tugiad.org.tr">zubeyde@tugiad.org.tr</a>
15	Oyunder	Umut KURT	YK Üyesi	<a href="mailto:ukurt@oyunder.org">ukurt@oyunder.org</a>
16	İstanbul Kültür Sanat Vakfı	Aslı YURDANUR	Kamu Destekleri Yöneticisi	<a href="mailto:asli.yurdanur@iksv.org">asli.yurdanur@iksv.org</a>
17	Türkiye İhracatçılar Meclisi	Burak GÜNAYDIN	Uzman Yardımcısı	<a href="mailto:burak.gunaydin@tim.org.tr">burak.gunaydin@tim.org.tr</a>
18	İstanbul Kalkınma Ajansı	Özgül ÖZKAN YAVUZ	Genel Sekreter	<a href="mailto:ozgul.yavuz@istka.org.tr">ozgul.yavuz@istka.org.tr</a>
19	İstanbul Kalkınma Ajansı	Fatih PİŞKİN	Planlama Birim Başkanı	<a href="mailto:fatih.piskin@istka.org.tr">fatih.piskin@istka.org.tr</a>
20	İstanbul Kalkınma Ajansı	Mehmet Onur PARTAL	Uzman	<a href="mailto:onur.partal@istka.org.tr">onur.partal@istka.org.tr</a>
21	İstanbul Kalkınma Ajansı	Muhammet BEŞLİ	Uzman	<a href="mailto:muhammet.besli@istka.org.tr">muhammet.besli@istka.org.tr</a>
22	İstanbul Kalkınma Ajansı	Osman ALTAY	Uzman	<a href="mailto:osman.altay@istka.org.tr">osman.altay@istka.org.tr</a>

# KAYNAKÇA

---

Birleşmiş Milletler Ticaret ve Kalkınma Konferansı (2016), “*World Investment Report 2016 - Investor Nationality: Policy Challenges*”.

Brookings Institute (2010), “*Global Metro Monitor: The Path to Economic Recovery*”.

Brookings Institute (2015), “*Global Metro Monitor Map 2014*”.

Cushman & Wakefield (2015), “*Global Office Forecast 2015-2016*”.

Cushman & Wakefield (2015), “*Winning in Growth Cities 2015/2016*”.

Devlet Planlama Teşkilatı Müsteşarlığı (2009), “*İstanbul Uluslararası Finans Merkezi Stratejisi ve Eylem Planı*”.

Dünya Bankası ve Kalkınma Bakanlığı (2016), “*Regional Investment Climate Assessment Report TR10 NUTS-II Region – İstanbul*”.

Ekonomi Bakanlığı (2016), “*Uluslararası Doğrudan Yatırımlar 2015 Yılı Raporu*”, Teşvik Uygulama ve Yabancı Sermaye Genel Müdürlüğü.

fDi Magazine (2014), “*European Cities and Regions of the Future 2014/15 Rankings*”.

fDi Magazine (2016), “*European Cities and Regions of the Future 2016/17 Rankings*”.

İstanbul Kalkınma Ajansı (2012), “*İstanbul’da Yatırım ve Yatırımın Önündeki Engeller*”.

İstanbul Kalkınma Ajansı (2014), “*İstanbul Bölge Planı 2014-2023*”.

İstanbul Kalkınma Ajansı (2016), “*İstanbul Fact Sheet*”.

İstanbul Kongre ve Ziyaretçi Bürosu (2016), “*İstanbul Visitors Guide 2016*”.

İstanbul Ticaret Odası (2015), “*İstanbul’da Yabancı Sermaye Göstergeleri 2015 Yıllık*”, İleri Araştırmalar Koordinatörlüğü İstatistik Birimi.

Kalkınma Bakanlığı (2013), “*Onuncu Kalkınma Planı 2014-2018*”.

Knight Frank (2016), “*Global Cities the 2016 Report*”.

OECD (2016), “*Türkiye’de Bölgesel Rekabet Edebilirliğin Geliştirilmesi*”

Partal, Mehmet Onur (2016), “*Entrepreneurship and Venture Capital in Turkey: Government’s Role and an Intuitive Model*”, 3rd International Regional Development Conference, Fırat Kalkınma Ajansı & Bingöl Üniversitesi, ss. 269-286.

The Economist (2015), “*Safe Cities Index 2015*”.

[www.fitchratings.com](http://www.fitchratings.com), erişim 24.12.2016.