



İSTANBUL  
SANAYİ ODASI

# İSTANBUL SANAYİ STRATEJİ BELGESİ



İSTANBUL  
SANAYİ ODASI

# İstanbul Sanayi Strateji Belgesi

2015





İSTANBUL  
SANAYİ ODASI

## İstanbul Sanayi Strateji Belgesi\* (Özet)

Dünyadaki ülkeler artık metropol alanları ile rekabet ediyorlar. Çünkü metropol alanlarda kaynakları ve altyapıyı uygun şekilde tasarımıyarak oldukça yüksek seviyede verimlilik elde etmek mümkün. Nüfusu 30 milyonu aşan Tokyo bunun en ileri örneklerinden biridir. Paris, Los Angeles, Şangay, Milano gibi benzeri metropol şehirler de buldukları ülkelerin dinamosu sayılacak önemli yoğunlaşma merkezleri olarak düşünülebilirler. Bu şehirlerin her biri oluşturdıkları ekosistem ile oldukça yüksek bir ekonomik üretim seviyesine ulaşmışlar ve bu sayede sadece kendilerinin değil buldukları ülkenin de ekonomik alanda gelişmesine önemli destek sağlamaktadırlar. Bu kapsamda bakıldığında İstanbul'un da Türkiye'nin öne çıkan metropol şehri olduğunu; dolayısıyla İstanbul'un iyi analiz edilip yönlendirilmesinin sadece İstanbul'un değil bütün Türkiye'nin öncelikli konularından biri olarak düşünülmesi gerektiğini söyleyebiliriz. **(Bu konuda diğer yabancı şehirlerle yapılan karşılaştırmalı tablo ve analiz ana metnin sonunda yer almaktadır.)**

İstanbul, sanayi ve hizmet sektörlerinde Türkiye'nin diğer illerine göre açık ara önde gelişmiş lider şehridir. Türkiye'de toplanan vergilerin yüzde kırkıdan fazlasını, alınan patentlerin de yüzde kırkını sağlamakta olan şehir, Ülkemiz ihracatının yarıya yakını yapmaktadır. İstanbul sahip olduğu bu ekonomik güç sağlama potansiyeli ile dünyanın on yedinci büyük ekonomisi olan Türkiye'nin 2023 yılında ilk on ülke içerisine girme hedefine ulaşılmasında da şüphesiz amiral gemisi olacaktır. Dolayısıyla İstanbul'un geleceğe yönelik hazırlanacak stratejik planları sadece şehir için değil bütün Türkiye için çok önemlidir.

İstanbul, Türkiye'nin 1960 sonrası hızlanan sanayileşme hamlesinin merkezi olmuş ve özellikle 1980 sonrası uygulanan liberal politikalar ile küresel rakipleri ile başabaş rekabet edebileceğini göstermiştir. Bu gelişmeler, şehrin ekonomisini sanayiye merkeze alan bir yapıya dayandırmış; finans, danışmanlık, hukuk gibi üst düzey hizmetlerin de buna bağlı olarak gelişmesini sağlamıştır. Daha sonra şehrin kültürel mirasının da etkisi ile turizm sektörü oldukça önemli gelişme kaydetmiş, yabancı yatırımcıların da şehrin geleceğine olan ilgisi arttıkça gayrimenkul sektörü de bu kervana katılmıştır.

Gelinen nokta itibarı ile İstanbul için, geleceğine yönelik planlamaları yaparken bugün sahip olduğu ekonomik noktaya gelişini başlatan sanayi sektörü konusunda yeni bir strateji oluşturma ihtiyacı hissedilmektedir. Bir taraftan şehrin merkezindeki arsa fiyatlarının hızlı artışı, halen sanayi üretimi yapan sanayicileri gayrimenkul yatırımcısı olup olmamakta bir ikilemde bırakırken diğer taraftan da şehirde bulunan sanayi iş kollarının buldukları değer zincirinin sağlayabildiği kar marjları ile devam etmeleri gittikçe zorlaşmaktadır. Bununla birlikte İstanbul'da yer alan ve sayıları her yıl artmakta olan elli civarında üniversite, şehirde yer alan sanayi sektörü için kalifiye eleman ihtiyacını karşılamaktadır. Ek olarak başka şehirlerin üniversiteleri ve yurtdışından da şehre kalifiye işgücü gelmekte bu da şehrin Ar-Ge potansiyelini artırmaktadır.



Sunulan bu çerçeve içerisinde İstanbul Sanayinin ve Sanayicisinin yeni bir stratejiye ihtiyacı olduğu açıktır. Özellikle Türkiye Cumhuriyeti'nin yüzüncü kuruluş yıldönümü olan 2023 yılına yönelik yapılan hedefler çerçevesinde İstanbul Sanayi'nin de bir strateji belgesi hazırlaması ihtiyacını karşılamak için bu Proje İSO liderliğinde ve İstanbul Kalkınma Ajansı desteği ile hayata geçirilmiştir. Gelecek yılların planını oluşturacak "İstanbul Sanayi Strateji Belgesi'nin hem sanayiciler hem de İstanbul ve Türkiye'nin ekonomik geleceği ile ilgili bütün karar vericiler için önemli bir ihtiyacı karşılayacağı düşünülmektedir. Bu ihtiyaçtan yola çıkılarak hazırlanan Projede İstanbul'un küresel arenada daha üst seviyelerde zenginlik üretebilen bir şehir olabilmesi, sahip olduğu sanayi yapısının dünyada aynı kulvarda yarıştığı şehirler ve Türkiye'nin 2023 500 milyar dolar ihracat hedefleri de göz önüne alınarak, daha rekabetçi hale getirilmesi için sanayi alanında gerekli stratejilerin oluşturulması amaçlanmıştır.

### **Türkiye'nin en büyük ekonomik sorunu cari açığıdır**

Türkiye'nin ihracatının toplam GSMH'deki oranı yıllar içerisinde artmaktadır. İhracatı her yıl önemli oranda artmasına rağmen Türkiye'nin ithalatı da yıllar içerisinde daha hızlı artmıştır ve cari açık ülkemiz ekonomisinin en önemli sorunu haline gelmiştir. Bu sorunun çözümünün ithalatın azaltılması ya da ihracatın artırılmasında olduğu açıktır. İthalatın düşürülmesi ile elde edilecek çözüm ülke içi refahı negatif etkileyeceği için ilk tercih olamamalıdır. Ama maalesef ihracatta yeterli artış sağlanamadığı için son dönemde ithalatı azaltıcı tedbirler alınmak zorunda kalınmıştır. Oysa Türkiye'nin yapması gereken en iyi çözüm ihracatını daha da artırmak olmalıdır. Bu kapsamda TİM liderliğinde başlayan ihracatı 2023 yılında \$500 milyar ulaştırmak hedefi önemli bir açılmıdır.

### **İstanbul 2023'de 160 milyar dolar ihracat hedefliyor!**

Türkiye'nin 2023 yıllık ihracat hedefi olan 500 milyar dolar için TİM bünyesinde yer alan ihracatçı birlikleri kendi paylarına düşen hedeflerini oluşturmuşlardır. Bununla birlikte bu görev dağılımının şehir bazında paylaşımı henüz yapılmamıştır. Oysa Türkiye'nin büyük oranda ihracatının yapıldığı İstanbul'un stratejileri düşünülmeden bu hedefin hayata geçmesi doğal olarak mümkün olmayacaktır. Yani İstanbul'un özellikle ihracat yapabilen sanayi oyuncularının ortamları iyileştirilmeden, gerekli kapasite artışları için altyapı sağlanmadan ve başta kalifiye işgücü olmak üzere, enerji, hammadde gibi temel girdilerin güvenliği sağlanmadan Türkiye'nin 500 Milyar Dolar ihracat hedefine ulaşması mümkün olamayacaktır.

İstanbul'un ihracatının büyük bir kısmı sanayi mamullerinden oluşmaktadır. 2004 yılında İstanbul Türkiye ihracatının %42,6'sını yaparken bu oran 2013'de 37,5'a inmiştir. Bu da yaklaşık %5'lik bir azalış anlamında gelmektedir. Önümüzdeki on yılda da benzeri bir %5'lik düşüşün devam edeceği düşünülürse oranın %32,5'a düşeceği varsayılabilir.

Toplam Türkiye'nin ihracatı 2023 yılında \$500 milyar olacağı varsayıldığında bunun %32,5 kısmı \$162,5 milyar etmektedir. İstanbul'un uzun süredir toplam ihracatı içindeki sanayi ürünlerinin oranı olan %98'i 2023 yılında da koruyacağı düşünülürse İstanbul'un 2023 yılında \$160 milyar ihracat yapması gerekmektedir en muhafazakar yaklaşımla. Yani 2013 yılında \$60 milyar dolara yaklaşan ihracatın on yıl içerisinde 2.7 katına çıkarması gerekmektedir!



### **İstanbul'un \$160 milyar ihracat yapabilmesi için yüksek teknoloji ve inovasyon temelli sanayi üretime geçiş şart**

İstanbul'un var olan ihracat kapasitesini artırarak \$160 milyar ihracata çıkması on yıl içerisinde mümkün değildir. O sebeple hızlı bir şekilde katma değerli üretimin ihracat içerisindeki pay artırılarak hedeflenen seviyelere çıkılabilir. Katma değerli üretim büyük oranda içerisinde yüksek teknoloji barındıran üretim süreci ve ürünlerden geçmektedir. 2014 yılında Türkiye'nin yaptığı yüksek teknoloji bazlı ihracatın %67'si İstanbul'dan yapılmıştır. Dolayısıyla Türkiye'de kısa sürede yüksek teknolojiye dayalı ihracatı artıracak tek altyapı İstanbul'dadır. Aynı şekilde inovasyonun en önemli göstergelerinden olan patent sayılarına bakıldığında da İstanbul'un Türkiye'nin açık ara lider şehri olduğu görülmektedir.

### **İstanbul'un 2023 yılında 160 milyar dolar ihracat yapması için kısıtlar ortadan kaldırılmalı ve fırsatların kullanılabilmesi için destekler verilmelidir.**

Hazırlanan İstanbul Sanayi Strateji Belgesi'nde İstanbul'un \$160 milyar ihracat hedefine ulaşmasının önündeki engeller ve fırsatlar dikkate alınarak stratejiler geliştirilmiştir. Geliştirilen her bir stratejinin uygulamaya geçebilmesi için ilgili eylemler de tanımlanmıştır. Böylece kararvericiler için bir yol haritası oluşturulmuştur.

### **Stratejiler**

İstanbul Sanayi Strateji Belgesi kapsamında oluşturulan 46 Strateji ve 85 Eylem aşağıdaki 18 başlık altında geliştirilmiştir. Bunlar:

1. İstanbul Sanayi Sektöründe Yer Alan İnsan Kaynakları Seviyesinin Geliştirilmesi
2. İstanbul Sanayi Sektörünün Sahip Olduğu Ar-Ge Kabiliyetinin Geliştirilmesi
3. İstanbul Üniversiteleri ve Sanayi Arasındaki İşbirliğinin Geliştirilmesi
4. İstanbul'da Sanayi Yerleşiminin, Türkiye ve İstanbul'un 2023 Hedefleri ile Uyumlu Hale Getirilmesi
5. İstanbul Sanayi Sektöründe İnovasyon Altyapısı ve Bilincinin Geliştirilmesi
6. İstanbul Sanayi Firmalarında Fikri Mülkiyetin Elde Edilmesi ve Korunmasının Sağlanması Bilincinin Geliştirilmesi
7. İstanbul'da Yer Alan Sektörler Arasındaki İşbirliğinin Geliştirilmesi
8. İstanbul Sanayi Sektörü için en uygun Lojistik Altyapısının Kurulması
9. İstanbul Sanayi Firmalarının Markalaşma Kabiliyetlerinin Geliştirilmesi
10. İstanbul'da Yer Alan Sanayi Kümelenmelerinin Geliştirilmesi
11. Kamu Kurumlarının İstanbul Sanayi Hakkında Yeterince Bilgilendirilmesi
12. İstanbul Sanayinde Yer Alan STK'lar Arasında Yakın İşbirliğinin Sağlanması
13. İstanbul Sanayi Sektörü Firmalarının Kurumsallaşma Düzeyinin Artırılması
14. İstanbul'da Sanayi Üretimi Yapan Firmaların Tasarım Kabiliyetlerinin Geliştirilmesi
15. İstanbul Sanayi Sektörü Firmalarının Uygun Finansmana Ulaşımının Kolaylaştırılması
16. İstanbul Sanayinde Üretimde Yeni Teknolojilerin Kullanım Seviyesinin Artırılması
17. Çevreye Duyarlı Üretim Yapma Bilincinin Bütün İstanbul Sanayinin Doğal Bir Yanı Haline Gelmesi
18. İstanbul Sanayi Sektöründen Yükselen Başarılı Küresel Firmaların Artırılması'dır.



### **İstanbul'u desteklemek Türkiye'yi desteklemektir**

İstanbul Sanayi Odası tarafından İstanbul Sanayi Strateji Belgesi ile Türkiye'nin en önemli sanayi üretim merkezi olan İstanbul için ilk defa üzerinde uzlaşmış, geniş katılımlı bir süreç ile sanayi stratejileri oluşturulmuştur. Böyle bir çalışma Türkiye'de de ilktir.

İstanbul Sanayi'nin lider sivil toplum kuruluşu olan İSO tarafından hazırlanan bu belge İstanbul Sanayi'nin geleceğine ilişkin yapılacak planlara girdi olmanın yanı sıra İstanbul'a yatırım yapacak sanayi girişimcileri için de önemli bir çalışma olarak değerlendirilmelidir. Bu kapsamda hazırlanan Strateji Belgesi'nin Kamu Kurumları tarafından da benimsenerek yapılacak planlamalarda dikkate alınması sadece İstanbul Sanayi'nin değil Türk Sanayinin gelişimi için de önemli bir destek sağlayacaktır.

### **Sonuç: İstanbul Sanayi'ne Gözbebeğimiz Gibi Bakmalıyız!**

Orta ve uzun vadeli plan olarak düşünülmesi gereken bir plan olan strateji belgesinin şimdiye kadar olmayışı İstanbul'un sanayine ilişkin ihtiyacı olan şehir plancıları, sanayiciler ve yabancı yatırımcılar için önemli bir eksikliktir. Her ne kadar İBB ve İSTKA'nın İstanbul Sanayi ile ilgili planları olsa da bu planlarda, İstanbul Sanayisinin katkısı yeterince dikkate alınmamıştır. Dolayısı ile hazırlanan bu strateji belgesi bir nevi işin içinde olan uzun yıllardır İstanbul'da sanayicilik yapan ve Türkiye'nin en önemli ihracat üssü olan İstanbul Sanayicilerinin üzerinde uzlaştıkları bir metin olması açısından önemlidir. Çünkü üzerinde uzlaşılan bu metnin hayata geçirilme imkânı oldukça yüksektir.

Yapılan analizler sonucunda hazırlanan hedef, stratejiler ve eylemler bir bütün olarak İstanbul'un 2023 yılına ilişkin strateji belgesini oluşturmaktadır. Stratejilerin hayata geçirilmesi için tanımlanan eylemlerde ilgili tarafların katılımının sağlanması önemlidir. Bununla birlikte hazırlanan eylemlerin ne kadar fazlası hayata geçirilebilirse stratejilerin de o kadar büyük oranda gerçekleşmesi mümkün olacaktır.

---

**\* Bu çalışma, İstanbul Sanayi Odası'nın bir projesi olarak İstanbul Kalkınma Ajansı'nın desteğiyle Doç. Dr. Melih Bulu tarafından yapılmıştır.**

**"İstanbul Kalkınma Ajansı 2014 Yılı Doğrudan Faaliyet Desteği (DFD) Programı, "İstanbul Sanayi Strateji Belgesi Projesi" kapsamında hazırlanan bu yayının içeriği İstanbul Kalkınma Ajansı ve T.C. Kalkınma Bakanlığı'nın görüşlerini yansıtmamakta olup, içerik ile ilgili tek sorumluluk İstanbul Sanayi Odası'na aittir."**



## İçindekiler

Özet .....	3
İçindekiler .....	7
Tablolar .....	8
Şekiller .....	9
Kısaltmalar .....	10
1.Giriş .....	11
2.Yöntem .....	13
2.1.Veritoplama Yöntemi .....	13
2.2. Verilerin Analiz Yöntemi .....	14
2.3. Stratejilerin Geliştirilmesi .....	14
3.Elmas Analizi(Orta) .....	15
3.1.Girdi Koşulları(Orta) .....	16
3.2.Talep Koşulları(Y): .....	29
3.3.İlgili ve Destekleyici Kuruluşlar(Y) .....	35
3.4.Firma Stratejisi ve Rekabet Yapısı(O) .....	45
3.5.Kamu(D) .....	51
4.İstanbul Sanayi'nin Hedefi .....	55
5.Stratejiler .....	58
6.Sonuç ve Öneriler .....	65
Kaynakça .....	94





## Tablolar

<i>Tablo 1 İşgücü İstatistikleri 2013:Türkiye-İstanbul Karşılaştırması</i> .....	17
<i>Tablo 2 Sanayi Sektöründe İstihdam:Türkiye-İstanbul Karşılaştırması</i> .....	18
<i>Tablo 3 İstanbul Sanayi İşletmelerinde İstihdamın Dağılımı</i> .....	18
<i>Tablo 4 Türkiye'deki Mesleki ve Teknik Okul Mezun Sayısı</i> .....	18
<i>Tablo 5 İstanbul'da Yer Alan Akademik Personel</i> .....	19
<i>Tablo 6 İhracat Yapan Sanayici:Türkiye-İstanbul Karşılaştırması</i> .....	26
<i>Tablo 7 İstanbul'dan Yakın Şehirlere Uçuş Süreleri</i> .....	28
<i>Tablo 8 Türk Şirketlerin Yurtdışında Şirket Satınalmaları ve Birleşmeleri</i> .....	30
<i>Tablo 9 Türk Sanayi Firmalarının Yaptığı Hedef Ülke Pazara Girişi Satınalma Örnekleri</i> .....	31
<i>Tablo 10 İstanbul Sanayi Kümelenmelerinin Teknoloji Yoğunlukları</i> .....	37
<i>Tablo 11 İstanbul Patent, Faydalı Model ve Endüstriyel Tasarım Sayıları</i> .....	39
<i>Tablo 12 Türkiye'deki Ar-Ge Merkezlerinin Dağılımı(2013)</i> .....	40
<i>Tablo 13 Ar-Ge Personeli Başına Verimlilik</i> .....	40
<i>Tablo 14 İstanbul Teknopark İstatistikleri</i> .....	41
<i>Tablo 15 İstanbul Sanayi Firmalarının Boyutları</i> .....	48
<i>Tablo 16 Yabancı Kontrollü Firmaların Türkiye'de Dağılımı</i> .....	49
<i>Tablo 17 Uluslararası Sermayeli Firmaların İllere Göre Dağılımı(1954-2013)</i> .....	49
<i>Tablo 18 İstanbul Sanayi Sektörlerine Yönelik Aktif UR-GE Projeleri</i> .....	51
<i>Tablo 19 Strateji ve Eylemler Matrisi</i> .....	66



## Şekiller

Şekil 1 İstanbul Sanayi Sektörü Elması(Orta) .....	15
Şekil 2 İstanbul Sanayi Firmalarının Nitelikli İşgücü Bulma Düzeyi .....	19
Şekil 3 İstanbul'da Sanayinin Yoğunlaştığı Alanlar.....	21
Şekil 4 İstanbul İçin Öngörülen Makroform .....	21
Şekil 5 Krauss-Maffei'nin Münih Şehri içerisindeki Yerleşimi .....	22
Şekil 6 Sanayiye Uyumlu Şehirleşme: Los Angeles .....	23
Şekil 7 İstanbul Sanayi Firmalarının Hammadde Tedarik Kaynakları .....	24
Şekil 8 İstanbul Sanayi Firmalarının Yerel Tedarikçilerine Bakışı .....	24
Şekil 9 Ankete Katılan İSO Firmaların Kuruluş Yılları .....	26
Şekil 10 İstanbul Firmalarının Finansal Kaynakları Elde Etme Kolaylığı .....	27
Şekil 11 İstanbul Sanayi Firmalarının Ürün Teslim Süre Kıyaslaması .....	28
Şekil 12 İstanbul Sanayi Firma Ürünlerine İstanbul Pazarı'nın Talebi .....	29
Şekil 13 İstanbul Sanayi Firmalarının Satındıkları Ürünlere İlişkin Bilgi Düzeyi .....	30
Şekil 14 Yurtdışı Müşterilerin İstanbul Sanayi Ürünleri Hakkında Bilgi Düzeyi .....	32
Şekil 15 Sanayi Ürünlerine Dünyadaki Talebin Menşei Bağımlılığı .....	32
Şekil 16 İstanbul Sanayi Firmalarının Uluslar Markalaşma Düzeyi .....	33
Şekil 17 İstanbul Sanayi Firmalarının Uluslararası Markalaşma Düzeyi .....	33
Şekil 18 İstanbul Sanayi Firmalarının Satındıkları Ürünlere İlişkin Bilgi Düzeyi .....	34
Şekil 19 İstanbul Sanayi STK'larının Düzeyi .....	35
Şekil 20 İstanbul Sanayi Sektörü STK'larının Çalışma Düzeyi .....	36
Şekil 21 İstanbul Sanayi Sektörlerinde Yerleşimde Yoğunlaşma .....	38
Şekil 22 İstanbul Sanayi Firmalarının Araştırma Kurumları ile Ortak Proje Geliştirme Düzeyi .....	38
Şekil 23 İstanbul Patent, Faydalı Model ve Endüstriyel Tasarım Tecil Sayıları .....	39
Şekil 24 İstanbul Sanayi Firmalarının İhtiyacı Olan Bilimsel ve Teknolojik Altyapı .....	41
Şekil 25 İstanbul Sanayi Firmalarının Yerel Tedarikçilerine Bakışı .....	42
Şekil 26 İstanbul'un Yüksek Teknolojili Ürün İhracatının Türkiye'deki Payı .....	43
Şekil 27 İstanbul Yüksek Teknolojili Ürün Segmentlerinin Yıllar İçerisindeki İhracat Oranların Değişimi .....	43
Şekil 28 İstanbul Orta Yüksek Teknolojili Ürünler İhracatının Türkiye'nin Orta Yüksek Teknolojili Ürünler İhracatından Aldığı Pay .....	44
Şekil 29 İstanbul Sanayi Sektörü Firmaları Arasındaki Rekabet Düzeyi .....	45
Şekil 30 İstanbul Sanayi Firmalarının Dünyadaki Rakiplerine Göre Know-How Seviyesi .....	46
Şekil 31 İstanbul Sanayi Firmalarının Fiziksel Altyapı Seviyesi .....	46
Şekil 32 İstanbul Sanayi Firmalarının İhtiyacı Olan Bilimsel ve Teknolojik Altyapı .....	47
Şekil 33 İstanbul Sanayi Firma Üretim Maliyetlerinin Küresel Rakipleri ile Karşılaştırması .....	47
Şekil 34 İstanbul Sanayi Firmalarının Küresel Rakiplerine Göre Ürün Yelpazesi .....	50
Şekil 35 Devlet Teşviklerinin İstanbul Sanayi Firmaları Üzerindeki Önemi .....	52
Şekil 36 İstanbul İçin Öngörülen Makroform .....	53
Şekil 37 İstanbul Sanayi Firmaları Üzerinde Kamu Kurumlarının Etkisi .....	54
Şekil 38 Türkiye'de İhracatın GSMH'ye Oranı .....	55
Şekil 39 İstanbul Sanayi İhracatının Miktarı ve Payı .....	56



## Kısaltmalar

AB	: Avrupa Birliği
ABD	: Amerika Birleşik Devletleri
Ar-Ge	: Araştırma Geliştirme
BÜ	: Boğaziçi Üniversitesi
EUROSTAT	: Avrupa Birliği İstatistik Ofisi
GSYH	: Gayri Safi Yurtiçi Hasıla
Ha	: Hektar
İBB	: İstanbul Büyükşehir Belediyesi
İMP	: İstanbul Metropolitan Planlama
İSO	: İstanbul Sanayi Odası
İTO	: İstanbul Ticaret Odası
İTÜ	: İstanbul Teknik Üniversitesi
İÜ	: İstanbul Üniversitesi
KOBI	: Küçük ve Orta Ölçekli İşletme
KOSGEB	: Küçük ve Orta Ölçekli Sanayi Geliştirme ve Destekleme İdaresi Başkanlığı
KSS	: Küçük Sanayi Sitesi
MİA	: Merkezi İş Alanı
OECD	: Ekonomik Kalkınma ve İşbirliği Örgütü
OSB	: Organize Sanayi Bölgesi
SGK	: Sosyal Güvenlik Kurumu
TGB	: Teknoloji Geliştirme Bölgesi
TİM	: Türkiye İhracatçılar Meclisi
TOBB	: Türkiye Odalar ve Borsalar Birliği
TPE	: Türk Patent Enstitüsü
TSE	: Türk Standartları Enstitüsü90
TTO	: Teknoloji Transfer Ofisi
TÜBİTAK	: Türkiye Bilimsel ve Teknolojik Araştırma Kurumu
TÜİK	: Türkiye İstatistik Kurumu
TÜSİAD	: Türkiye Sanayici ve İşadamları Derneği
UNCTAD	: Birleşmiş Milletler Ticaret ve Kalkınma Konferansı
URAK	: Uluslararası Rekabet Araştırmaları Kurumu Derneği
USD	: Amerikan Doları
WB	: Dünya Bankası
YÖK	: Yükseköğretim Kurulu
YTÜ	: Yıldız Teknik Üniversitesi



## 1.Giriş

Dünyadaki ülkeler artık metropol alanları ile rekabet ediyorlar. Çünkü metropol alanlarda kaynakları ve altyapıyı uygun şekilde tasarımıyarak oldukça yüksek seviyede verimlilik elde etmek mümkün. Nüfusu 30 milyonu aşan Tokyo bunun en ileri örneklerinden biridir. Paris, Los Angeles, Şangay, Milano gibi benzeri metropol şehirler de buldukları ülkelerin dinamosu sayılabacak önemli yoğunlaşma merkezleri olarak düşünülebilir. Bu şehirlerin her biri oluşturdukları ekosistem ile oldukça yüksek bir ekonomik üretim seviyesine ulaşmışlar ve bu sayede sadece kendilerinin değil buldukları ülkenin de ekonomik alanda gelişmesine önemli destek sağlamaktadırlar. Bu kapsamda bakıldığında İstanbul'un da Türkiye'nin öne çıkan metropol şehri olduğunu; dolayısıyla İstanbul'un iyi analiz edilip yönlendirilmesinin sadece İstanbul'un değil bütün Türkiye'nin öncelikli konularından biri olarak düşünülmesi gerektiğini söyleyebiliriz.

İstanbul, sanayi, ticaret ve hizmet sektörlerinde Türkiye'nin diğer illerine göre açık ara önde gelişmiş lider şehridir. Türkiye'de toplanan vergilerin yüzde kırkıdan fazlasını, alınan patentlerin de yüzde kırkını sağlamakta olan şehir, Ülke ihracatının yarıya yakını yapmaktadır. İstanbul sahip olduğu bu ekonomik güç sağlama potansiyeli ile dünyanın on yedinci büyük ekonomisi olan Türkiye'nin 2023 yılında ilk on ülke içerisine girme hedefine ulaşılmasında da şüphesiz amiral gemisi olacaktır. Dolayısıyla İstanbul'un geleceğe yönelik hazırlanacak stratejik planları sadece şehir için değil bütün Türkiye için çok önemlidir.

İstanbul, Türkiye'nin 1960 sonrası hızlanan sanayileşme hamlesinin merkezi olmuş ve özellikle 1980 sonrası uygulanan liberal politikalar ile küresel rakipleri ile başabaş rekabet edebileceğini göstermiştir. Bu gelişmeler, şehrin ekonomisini sanayiye merkeze alan bir yapıya dayandırmış; finans, danışmanlık, hukuk gibi üst düzey hizmetlerin de buna bağlı olarak gelişmesini sağlamıştır. Daha sonra şehrin kültürel mirasının da etkisi ile turizm sektörü oldukça önemli gelişme kaydetmiş, yabancı yatırımcıların da şehrin geleceğine olan ilgisi arttıkça gayrimenkul sektörü de bu kervana katılmıştır.

Gelinen nokta itibarı ile İstanbul için, geleceğine yönelik planlamaları yaparken bugün sahip olduğu ekonomik noktaya gelişini başlatan sanayi sektörü konusunda yeni bir strateji oluşturma ihtiyacı hissedilmektedir. Bir taraftan şehrin merkezindeki arsa fiyatlarının hızlı artışı, halen sanayi üretimi yapan sanayicileri gayrimenkul yatırımcısı olup olmamakta bir ikilemde bırakırken diğer taraftan da şehirde bulunan sanayi iş kollarının buldukları değer zincirinin sağlayabildiği kar marjları ile devam etmeleri gittikçe zorlaşmaktadır. Bununla birlikte İstanbul'da yer alan ve sayıları her yıl artmakta olan elli civarında üniversite, şehirde yer alan sanayi sektörü için kalifiye eleman ihtiyacını karşılamaktadır. Ek olarak başka şehirlerin üniversiteleri ve yurtdışından da şehre kalifiye işgücü gelmekte bu da şehrin Ar-Ge potansiyelini artırmaktadır.

Sunulan bu çerçeve içerisinde İstanbul Sanayinin ve Sanayicisinin yeni bir stratejiye ihtiyacı olduğu açıktır. Özellikle Türkiye Cumhuriyeti'nin yüzüncü kuruluş yıldönümü olan 2023 yılına yönelik yapılan hedefler çerçevesinde İstanbul Sanayi'nin de bir strateji belgesi hazırlaması ihtiyacını karşılamak için bu Proje ISO liderliğinde ve İstanbul Kalkınma Ajansı desteği ile hayata geçirilmiştir. Gelecek yılların planını oluşturacak "İstanbul Sanayi Strateji Belgesi'nin hem sanayiciler hem de İstanbul ve Türkiye'nin



ekonomik geleceği ile ilgili bütün karar vericiler için önemli bir ihtiyacı karşılayacağı düşünülmektedir. Bu ihtiyaçtan yola çıkılarak hazırlanan Projede İstanbul'un küresel arenada daha üst seviyelerde zenginlik üretebilen bir şehir olabilmesi, sahip olduğu sanayi yapısının dünyada aynı kulvarda yarıştığı şehirler ve Türkiye'nin 2023 500 milyar dolar ihracat hedefleri de göz önüne alınarak, daha rekabetçi hale getirilmesi için sanayi alanında gerekli stratejilerin oluşturulması amaçlanmıştır.

İstanbul Sanayi Stratejisi'nin Hazırlanması Projesi kapsamında masa başı çalışması, anket, yüz yüze mülakat ve odak grup toplantıları yapılmış; bu sayede geniş bir katılım ile birincil veriler toplanmıştır. Ayrıca şimdiye kadar İstanbul Sanayi konusunda yapılan rapor, kitap vb. çalışmalar da analiz edilmiştir. Bütün bu veriler elmas modeli kullanılarak analiz edilmiş ve çıkan sonuçlar kullanılarak stratejiler hazırlanmıştır. Stratejilerin uygulanabilmesi için her bir stratejiye ilişkin eylemler tanımlanmıştır.



## 2.Yöntem

Istanbul Sanayi Stratejisi'nin hazırlanması projesinde kullanılan yöntem, temelde İstanbul Sanayinin mevcut durumunun tespiti ve 2023 hedeflerini dikkate alarak ulaşılmak istenen hedefler için gerekli stratejilerin oluşturulmasıdır. Mevcut durumun tespiti için elmas analizi kullanılmıştır. Stratejilerin oluşturulması aşaması ise elmas analizi değişkenlerinden elde edilen verilerin iyileştirilmesi yaklaşımı ile hayata geçirilmiştir.

İlk defa Michael Porter'ın; "Competitive Advantage of Nations" kitabında bahsettiği elmas analizi, dünyanın değişik coğrafyalarındaki uygulamalar sonrası gelen geribildirimlerle gelişerek gerek akademisyenler gerekse uygulayıcı danışmanlar arasında hızlı bir kabul görmüştür. Yapılan projenin kapsamı da göz önüne alınarak İstanbul'un mevcut sanayinin durumu analiz edilirken Elmas modelinin değişkenlerinin analiz aracı olarak kullanılmasına karar verilmiştir.

### 2.1.Veri Toplama Yöntemi

Bu çalışma için ikincil araştırma (masa başı çalışması) yönteminin yanı sıra birincil araştırma yöntemleri de kullanılmıştır. Birincil veri toplama tekniği olarak yüz yüze mülakat, odak grup çalışması ve anket yöntemine başvurulmuştur. Yüz yüze mülakat yöntemi, İstanbul sanayi stratejileri konusunda ulusal ve uluslararası tecrübeye sahip kanaat liderlerine literatür taraması ile elde edilen bulgular ışığında sorular yöneltilerek gerçekleştirilmiştir. Yönlendirici olmaktan kaçınmak ve görüşmecinin yönlendirici ve eksik bilgi vermesine yol açmamak için mülakatlar sohbet havasında ve soru cevap şeklinde gerçekleştirilmiştir. Bu kapsamda dünyanın gelişmiş şehirlerindeki sanayi stratejileri hakkında bilgi birikimi olan 30 sanayici ile yüz yüze mülakatlar gerçekleştirilmiştir. Mülakat yapılan sanayicilerin seçiminde ISO üyelerinden faydalanılmıştır. Bu sanayicilerin KOBİ ve büyük sanayi kuruluşlarına ilişkin farklı tecrübelerine sahip olmaları ve İstanbul'un sanayi dağılımını yansıtan farklı sektörlerden olmalarına dikkat edilmiştir. Yüz yüze mülakatlarda İstanbul'un şu andaki sanayi stratejisinin analizinin yapıldığı elmas modelinin beş temel değişkenine ilişkin sorular sorulmuştur. Bunlar: **Devlet, Temel Girdiler, Talep Yapısı, Strateji ve Rekabet Yapısı ile Kümelenme** yapısına ilişkin sorulardır. Mülakat yapılan kişinin tecrübesine göre bu beş değişkene ilişkin daha detaylı sorular da sorulmuş ve elde edilen veriler Elmas Analizine girdi olmuşlardır.

Diğer bir veri toplama yöntemi olarak, ISO üyelerinden projeye destek vermeye ilgi duyan ve zaman ayırabilecek temsilcilerle üç ayrı odak grup toplantısı gerçekleştirilmiştir. ISO bünyesinde yer alan 46 sektör komitesinden temsilciler odak grup toplantılarına davet edilmiştir. Bu kişilerle üç ayrı odak grup toplantısı yapılmıştır. Odak grup toplantıları İstanbul'un 2023 sanayi hedefleri ile ilgili bir sunuş sonrasında bu hedeflere ulaşmak için engeller ve bu engelleri çözüm önerileri ana temasına dayalı bir tasarımda yapılmıştır. Katılımcılara Elmas Analizinde zayıf olarak saptanan değişkenlerin geliştirilmesi, orta seviyede tespit edilen değişkenlerin güçlendirilmesi ve güçlü olarak tespit edilen değişkenlerin de güçlü pozisyonlarını devam ettirebilmeleri ile ilgili strateji seçenekleri sorulmuştur. Katılımcıların önerileri toplantı esnasında not tutularak kaydedilmiştir. Yapılan üç odak grup toplantısında elmas modelinin değişkenleri üzerinde istenilen uzlaşmanın sağlandığı gözlenmiş, bu sayede İstanbul Sanayi Stratejisi'nin hazırlanmasına katılımcı bir süreç ile destek sağlanmıştır.



Araştırmada kullanılan diğer bir birincil veri toplama tekniği ise anket yöntemidir. Anket yöntemi hızlı, güvenilir ve sistematik veri elde edebilmenin önemli bir aracıdır. Ankette sorulan sorular yapı ve yapı sorular şeklinde tasarlanmıştır. Sorular, Elmas Modeli'nin temel ve alt değişkenleri ışığında hazırlanmıştır. İstanbul Sanayi'nin sanayi stratejisini anlamaya yönelik geniş kapsamlı bilgi toplanması amacı ile hazırlanan anket, İstanbul Sanayi Odası'nın 46 meslek komitesinin seçilmiş üye temsilciler ve muhtelif sektörlerde örnekleme yapılarak seçilmiş işyerlerinde firma temsilcilerine gönderilerek cevaplar alınmıştır.

Araştırmanın amacına ulaşmak için kullanılacak ikincil veri toplama yönteminde ise sektörle ilgili yazılı ve görsel kaynaklar (ilgili sivil toplum kuruluşlarının, kamu kurum ve kuruluşlarının ve gazetelerin sektörel raporları, dernek kayıtları, ilgili internet kaynakları, bilimsel makaleler, firma katalogları vb.) incelenmiş ve elde edilen bilgiler sistematik hale getirilerek elmas analizinde kullanılmışlardır.

## **2.2. Verilerin Analiz Yöntemi**

Bir önceki bölümde açıklanan yöntem ile toplanan veriler Porter'ın rekabetçilik seviyesini saptamak üzere geliştirdiği Elmas Modeli ile İstanbul Sanayi'nin rekabetçilik seviyesini saptamak için kullanılmıştır. Elmas modelindeki değişkenlerin her biri üç kategoride (düşük, orta ve yüksek) değerlendirilmiştir. Modelde düşük "d" ile, orta "o" ile ve yüksek "y" ile gösterilmiştir. Bütün faktörlerin düzeyleri saptandıktan sonra, aynı metodoloji, sanayi sektörünün rekabetçilik pozisyonunu ortaya çıkarmak için tekrarlanmıştır. Yapılan birincil ve ikincil veri toplamaya ilişkin elde edilen veriler, bu verilere dayalı hazırlanan elmas analizi, elmas analizindeki bulgular üzerine bina edilen stratejiler ve eylemler Sonuç Raporunda almıştır.

## **2.3. Stratejilerin Geliştirilmesi**

Rekabetçilik analizlerinin sonuçları girdi olarak alınarak sektörel bazda İstanbul için sanayi stratejileri oluşturmuştur; yani İstanbul Sanayi'nin rekabetçiliğine düşük ve orta seviyede katkıda bulunan elmas modeli değişkenlerinin geliştirilmesi, yüksek olarak bulunan değişkenlerin ise sürdürülebilir kılınması üzerine bina edilmiştir. Bu kapsamda günümüzde İstanbul Sanayinin en çok tartışılan başlıklarından olan sanayinin insan kaynağının gelişimi, sanayi inovasyon ilişkisi, sanayinin yer aldığı değer zincirinde daha üst noktalara gelebilmesi, İstanbul markası ile sanayi ürünlerinin sinerji oluşturması, sanayinin İstanbul'da yerleşimi, bazı sanayi kollarının dönüşümü, temiz üretim, lojistik, enerji kullanımı, ithalata bağımlılık, tasarım ve markalaşma gibi konularda stratejiler hazırlanmıştır.

Ayrıca her bir stratejinin hayata geçirilmesi için eylemler tanımlanmıştır. Bu eylemlerin sorumlularının atanarak, diğer ilgili taraflarla işbirliği içinde tanımlanan zaman aralıklarında hayata geçirilmesi ile stratejilerin hayata geçirilmesi mümkün olacaktır.

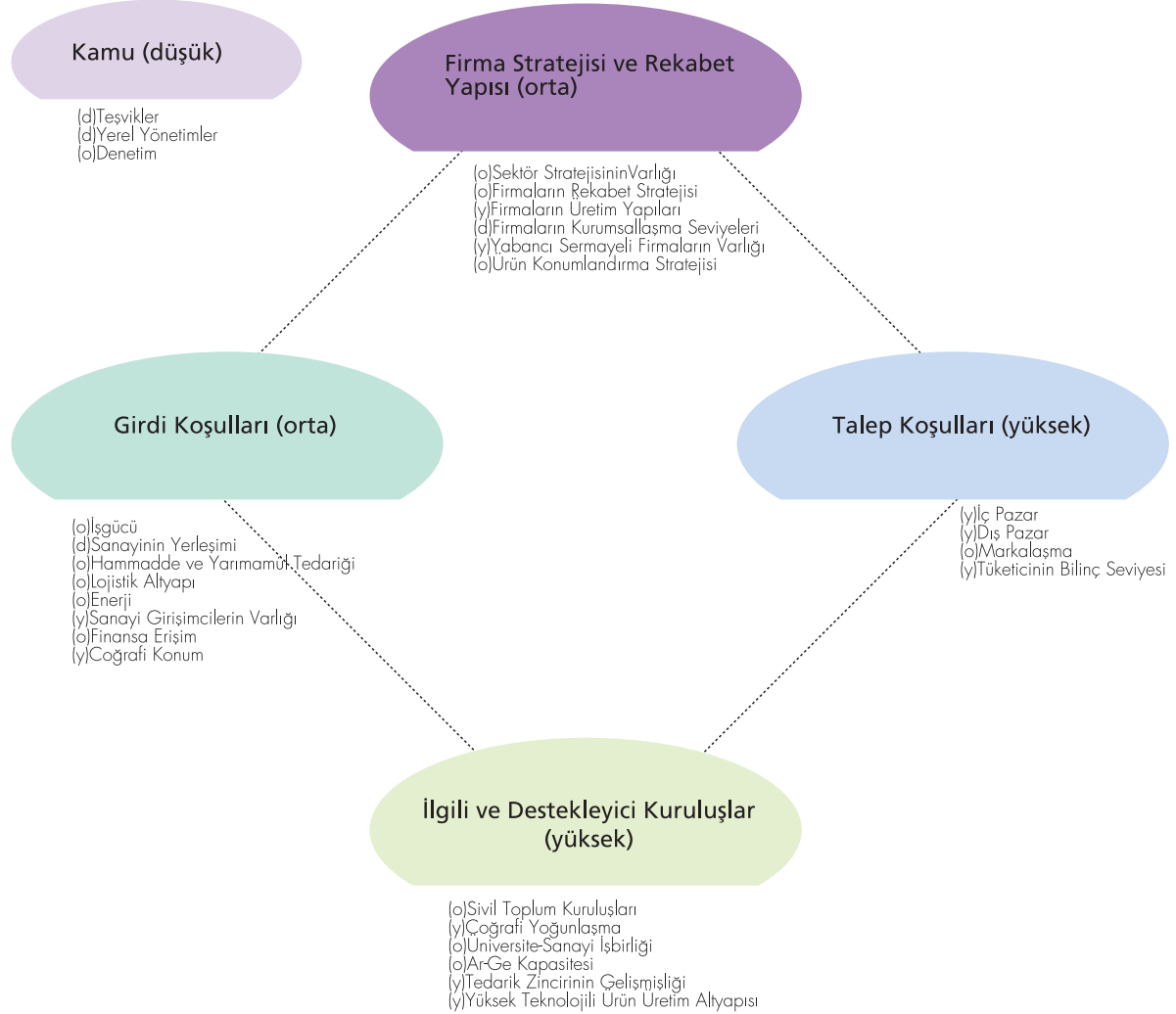
Stratejilerin hazırlanmasında katılımcı ve şeffaf bir yaklaşım izlenmiştir. Bu sayede ortaya çıkan stratejiler, ana uygulayıcısı olacak sanayiciler tarafından daha kolay benimsenecektir.



### 3.Elmas Analizi (Orta)

Şekil 1’de görüldüğü üzere yapılan analizlerde **İstanbul Sanayi Sektörü orta derecede rekabetçi bulunmuştur**. Bu sonuca elmas modelinin beş temel değişkeninden Talep Koşulları ile ilgili ve Destekleyici Kuruluşların yüksek; Girdi Koşulları ile Firma Stratejisi ve Rekabet Yapısının orta ve Kamunun düşük olarak değerlendirilmesi ile ulaşılmıştır.

Şekil 1 İstanbul Sanayi Elması (Orta)



İstanbul Sanayi'nin orta seviyede rekabetçi bulunması şehrin geleceğinde sanayinin şimdiye kadar olduğu gibi önemli bir seviyede olup olmayacağı hakkında bir belirsizliğin oluştuğunu göstermektedir. Eğer Yerel Yönetimlerin sanayiye şehirden çıkarma yolunda uygulamaları ve Merkezi devletin İstanbul Sanayi'ne teşvik vermeme uygulamaları devam ederse; bu süreç içerisinde İstanbul Sanayi firmaları da kurumsallaşma, Ar-Ge altyapısı gibi alanlarda kendilerini yeterince geliştiremezlerse küresel rekabet yarışında geri kalmaları kaçınılmaz olacaktır. Bununla birlikte ülkemizde ekonomik büyümenin azalması ve cari açık sorunun bir türlü çözülememesi sebebi ile siyasi iktidarın yeniden üretime önem veren açıklamaları ile tanımlanan engellerin önemli ölçüde aşılacağı dolayısıyla İstanbul Sanayi'nin gelecek





dönemde orta seviyede olan rekabetçiliğinin yüksek seviyeye doğru ilerleyeceği düşünülmektedir.

Çalışmanın bu kısmında elmas modelini oluşturan beş ana değişken ve İstanbul Sanayi için anlamlı olarak tanımlanan alt değişkenlerin durumu teker teker üçlü ölçek ile düşük, orta ve yüksek olarak değerlendirilmiştir. Bu değerlendirmeler kullanılarak İstanbul Sanayi'nin stratejilerinin oluşturulmasına girdiler sağlanmıştır. Bu yapılırken düşük olarak değerlendirilen elmas değişkenlerinin güçlendirilmesi, orta derecede değerlendirilen değişkenlerin "yüksek" seviyesine çıkartılması ve yüksek seviyede olduğu görülen değişkenlerin ise seviyelerini korumaları için gerekli stratejiler tanımlanmış ve bu sayede İstanbul Sanayi Stratejileri oluşturulmuştur.

Bu aşamada İstanbul Sanayi'nin iyiye gitmesine dair en öncelikli stratejinin "kamu" değişkenini düşükten orta ya da yüksek seviyeye çıkaracak eylemler olacağı düşünülmektedir. İstanbul Sanayi'nin rekabetçiliğine orta seviyede katkı yapan Girdi Koşulları ile Firma Stratejisi ve Rekabet Yapısı değişkenlerinin geliştirilmesi için de stratejiler oluşturulması gerekmektedir. Son olarak da rekabetçilikte İstanbul Sanayi'ne yüksek seviyede katkıda bulunan Talep Yapısı ile İlgili ve Destekleyici Kuruluşlar değişkenlerinin bu seviyelerinde kalabilmesi için gerekli stratejilerin oluşturulması önerilmektedir.

### 3.1.Girdi Koşulları(Orta)

İstanbul'a ilişkin girdi koşulları olarak belirlenen sekiz değişken üzerinden yapılan analizlerde **İstanbul'un girdi koşullarında orta seviyede rekabetçi olduğu saptanmıştır**. Bu sonuca Sanayici Girişimcilerin Varlığı ve Coğrafi Konum yüksek seviyede bulunurken, Hammadde ve Yarı Mamul Tedariki, Enerji, Finansa Erişim, İşgücü ve Lojistik Altyapının orta seviyede ve Sanayinin Yerleşiminin ise düşük seviyede değerlendirilmesi ile ulaşılmıştır.

#### **İşgücü(O):**

İstanbul, sadece kendi okullarından değil Türkiye'nin iyi okullarından yetişen mezunlar için de çalışmak için bir cazibe merkez haline gelmiştir. Ayrıca son yıllarda yükselen markası ile uluslararası işgücü için bir seçenek haline gelmektedir. Dolayısı ile kalifiye işgücü bulmak İstanbul'da benzeri dünya şehirleri ile yarışır seviyeye gelmektedir. Bir çok küresel firmanın diğer dünya şehirlerindeki operasyonlarına İstanbul merkezlerinde yetişmiş Türk personeli kaydırmaları bunun en önemli delillerindedir.

2013 TÜİK verilerine göre Türkiye'nin 28 milyonun üzerinde olan işgücünün 5 milyona yakını İstanbul'da yaşamaktadır. Bunun 1.6 milyonu sanayi sektöründe çalışmaktadır ki bu da %35'lik bir orana karşılık gelmektedir. İstanbul'da toplam çalışanların ise %64,3'ü hizmet sektörlerinde çalışmaktadır ki bu %50 olan Türkiye ortalamasının oldukça üzerindedir.

Tablo 1'de görüleceği üzere tarım sektöründe çalışan bir kesim olmakla birlikte, Türkiye ortalamasının %23.6 olduğu düşünülürse bu grup %0.6 oranı ile oldukça azdır. Tablo 1'de görüleceği üzere 15 yaşın üzerinde lise altı eğitimi olan işgücünün oranı %56,4'tür ki bu da İstanbul'un toplam işgücünün yarısından fazlasının lise mezunu dahi olmadığını göstermektedir. Diğer taraftan 15 yaş üstü işgücünün %20.5'i lise ve dengi meslek okullarından mezundur. Yüksek öğretim kurumlarından mezun olanların oranı ise %19.1'dir.



**Tablo 1 İşgücü İstatistikleri 2013:Türkiye-İstanbul Karşılaştırması<sup>1</sup>**

	<b>Türkiye</b>	<b>İstanbul</b>
15 Yaş Üstü Nüfus(kurumsal olmayan)	55.608.000	10.046.000
İşgücü	28.271.000	5.248.000
İstihdam Edilenler	25.524.000	4.658.000
Sanayi Sektöründe İstihdam Edilenler(inşaat dahil)	6.737.000	1.635.000
Sanayi Sektöründe İstihdam Edilenlerin Oranı(inşaat dahil)	26,4%	35,1%
Hizmetler Sektörünün Toplam İstihdamdaki Oranı	50,0%	64,3%
Tarım Sektörünün Toplam İstihdamdaki Oranı	23,6%	0,6%
Kadınların Hizmetler Sektöründeki İstihdamının Toplam İstihdamdaki Oranı	47,7%	72,9%
Kadınların Sanayi Sektöründeki İstihdamının Toplam İstihdamdaki Oranı	15,3%	26,5%
Kadınların Tarım Sektöründeki İstihdamının Toplam İstihdamdaki Oranı	37,0%	0,6%
İşsizlik Oranı	9,7%	11,2%
Kadın İşsizlik Oranı	11,9%	14,8%
15-24 Yaş Arası İşsizlik Oranı	18,7%	19,2%
15-24 Yaş Arası Kadın İşsizlik Oranı	21,9%	21,6%
25 Yaş Üzeri İşsizlik Oranı	8,0%	9,7%
25 Yaş Üzeri Kadın İşsizlik Oranı	9,6%	12,9%
İşgücüne Katılma Oranı	50,8%	52,2%
Kadının İşgücüne Katılma Oranı	30,8%	30,5%
İstihdam Oranı	45,9%	46,4%
Kadın İstihdam Oranı	27,1%	26,0%
Okuryazar Olmayan İşgücünün Oranı(15 yaş üzeri)	1,0%	4,1%
Lise Altı Eğitimli Olan İşgücü Oranı(15 yaş üzeri)	49,5%	56,4%
Lise ve Dengi Meslek Okullarından Mezun İşgücünün Oranı(15 yaş üzeri)	23,7%	20,5%
Yükseköğretim Mezunu İşgücünün Oranı(15 yaş üzeri)	25,8%	19,1%
Yıllık Maaş ve Ücretler	24633	28751
Aylık Maaş ve Ücretler	2053	2396
Saatlik İşgücü Maliyeti	14,6	17,3
Yıllık Ortalama Çalışan Kişi Başına Tam Zamanlı Çalışılan Saat	2208	2183

Tablo 2’de İstanbul’da yer alan sanayide çalışanların oranı yıllar içerisinde Türkiye karşılaştırması ile birlikte verilmiştir. Son beş yıllık dönem dikkate alındığında İstanbul’da sanayide çalışanların kriz yılı olan 2009 yılından sonra hızlı bir artış gösterdiği ama bunun daha sonra belli bir azalma gösterdiği görülmektedir. Bu dönem içerisinde Türkiye’de sanayide çalışan işgücü oranının toplam işgücü oranı yüzde yirmi altı civarında yer almıştır. Bu da bize İstanbul’un özellikle ihracata çok duyarlı bir sanayiye sahip olması sebebi ile dış pazarlardaki dalgalanmalara hızlı tepki verdiğini göstermektedir.

<sup>1</sup> TÜİK verilerinden derlenmiştir



**Tablo 2 Sanayi Sektöründe İstihdam: Türkiye-İstanbul Karşılaştırması<sup>2</sup>**

Yıllar	İstanbul	Türkiye
2009	37,7	25,3
2010	40	26,2
2011	39,8	26,5
2012	36,7	26
2013	35,1	26,4

İstanbul Sanayi sektörlerinde çalışan mavi ve beyaz yakalılar analiz edildiğinde mühendislerin oran olarak sadece %3'ü teşkil ettiği görülmektedir. Diğer beyaz yakalılar ise %20'lik bir grupta yer alırken mavi yakalılar %77'lik bir oran teşkil etmektedirler(Tablo 3).

**Tablo 3 İstanbul Sanayi İşletmelerinde İstihdam Dağılımı<sup>3</sup>**

Çalışan Grubu	Yüzde
Mavi Yakalı	77%
Mühendis Beyaz Yakalılar	3%
Diğer Beyaz Yakalılar	20%

Büyük oranda mavi yakalı çalışanların kaynağı olan mesleki ve teknik okul mezunlarının yıllar içerisinde Türkiye'nin önde gelen sanayi üretimi yapan şehirleri ile karşılaştırması analiz edildiğinde; son beş yılda İstanbul'da Türkiye'de mezun olanların %18.5-%17'lik grubunun olduğu görülmektedir. Her ne kadar oransal ufak bir düşüş olsa da hala İstanbul mesleki ve teknik eğitimde açık ara önde gitmektedir(Tablo 4).

**Tablo 4 Türkiye'deki Mesleki ve Teknik Okul Mezun Sayısı**

İller/Yıllar	2008-9	2009-10	2010-11	2011-12	2012-13
İstanbul	18,5%	17,7%	17,5%	17,1%	17,0%
Ankara	6,4%	6,6%	6,6%	7,0%	6,5%
İzmir	5,0%	5,0%	5,1%	5,0%	5,0%
Bursa	5,0%	5,1%	4,8%	4,7%	4,3%
Konya	2,8%	2,8%	3,0%	3,1%	3,3%
Kocaeli	2,7%	2,7%	2,5%	2,6%	2,5%
Antalya	2,3%	2,2%	2,4%	2,4%	2,5%

Tablo 5'de yer alan Türkiye'deki akademik personelin dağılım incelendiğinde Türkiye'deki toplam profesörlerin %24.7'si, doçentlerin %20.4'ü ve yardımcı doçentlerin %19.6'sının İstanbul'da yer aldığı görülmektedir. Bu da bize akademik personel bazında bakıldığında ortalama beşte birlik bir oranda İstanbul'un elliye yakın üniversitesi ile bir çekim merkezi olduğunu göstermektedir.

<sup>2</sup> TÜİK; NACE Rev.2, 15 yaş üzeri

<sup>3</sup> 81 İl Sanayi Durum Raporu, Bilim, Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı, 2013

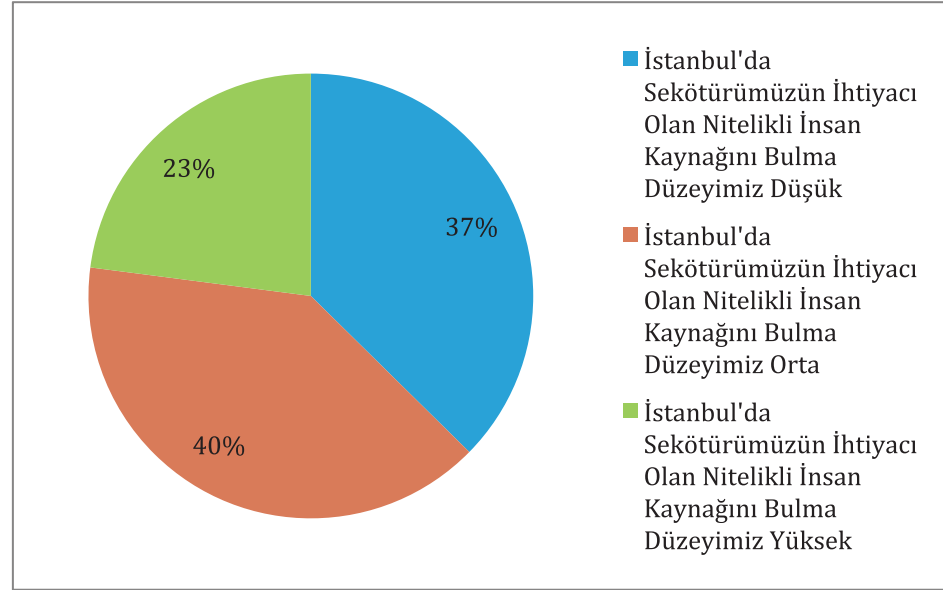


**Tablo 5 İstanbul'da Yer Alan Akademik Personel**

	Prof.	Doçent	Yrd.Doçent	Diğer Akademik Personel	Toplam
Türkiye	17807	10962	27385	74499	130653
İstanbul	4395	2234	5357	13472	25458
%	24,7%	20,4%	19,6%	18,1%	19,5%

Kalifiye mühendislik işgücünün maliyetinin üretimde yüksek teknoloji kullanan ülkelere göre daha avantajlı olması İstanbul'da üretim yapan sanayi firmalarının bu avantajı kullanmalarını sağlamaktadır. Bununla birlikte İstanbul Sanayi Firmalarına yapılan ankette firmaların %37'si kalifiye eleman bulmakta zorluk çektiklerini ifade etmişlerdir(Şekil 2). Bu da İstanbul kalifiye işgücü havuzuna sahip olsa bile bu işgücünün yeterince sanayiye gitmediğinin göstergelerindendir.

**Şekil 2 İstanbul Sanayi Firmalarının Nitelikli İşgücü Bulma Düzeyi <sup>4</sup>**



Her yıl İstanbul'daki elliye yakın üniversiteden mezun olan öğrencilerin sanayi sektörleri yerine hizmet sektörlerini tercih ediyor olması İstanbul Sanayisinin önlem alması gereken bir sorun olarak görülmektedir. Yani yeterli kalifiye işgücü İstanbul'da büyük oranda olmakla birlikte bunların sanayiye tercih etmemeleri sanayi sektöründe hissedilen kalifiye eleman ihtiyacının ana sebeplerinden biri olarak değerlendirilmelidir.

#### **Sanayi'nin Yerleşimi(D):**

İstanbul Sanayicisinin en önemli sorunlarından birisi de üretim tesislerinin İstanbul'da yerleşimindeki belirsizliktir. Şehrin hızlı gelişmesi ve planların yapıp uygulanmasındaki sorunlar sebebi ile İstanbul Sanayicisi yerleşim ile ilgili sorunlar yaşamaktadır. Belediyeler tarafından yapılaşma ile ilgili izinlerin verilmemesi, İstanbul'dan gitme baskısının artırılması gibi sebepler sanayicilerin tesislerine yeni yatırımları geciktirmelerine sebep olmaktadır.

<sup>4</sup> Kaynak: İSO Anketi



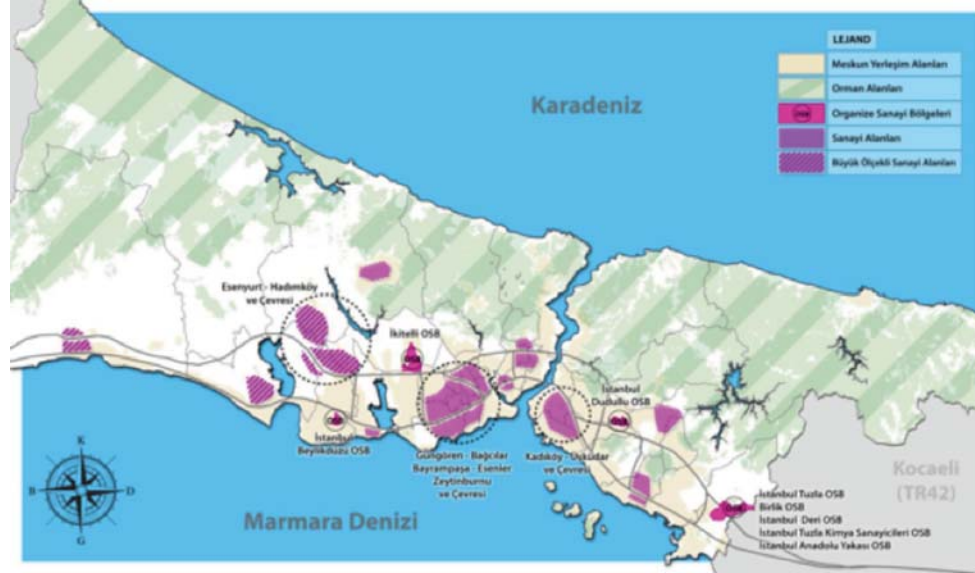
İstanbul'u ekonomik faaliyetler açısından analiz ederken karşılaşılan en önemli sorunların başında İstanbul'un ekonomik alanının neresi olduğu gelmektedir<sup>5</sup>. Bu sorunun cevabı İstanbul'un işlevsel alanının İstanbul'un resmi sınırları ile kalmadığı Batı'da Çorlu ve Çerkezköy, Doğu'da ise Gebze'yi de içine aldığı şeklindedir. Dolayısıyla her ne kadar istatistik verileri İstanbul ile sınırlı kalsa da fiili olarak İstanbul'un yakın çevresinde olan Çorlu Çerkezköy ve Gebze'yi İstanbul Sanayi alanı ile birlikte düşünmek gerekmektedir (Bulu, Karataş, 2009).

İstanbul'da faaliyet gösteren imalat sanayinin %77,3'ü Avrupa, %22,7'si ise Anadolu Yakası'nda yer almakta olup, toplam 4.300 ha kapalı sanayi alanı bulunmaktadır. İstanbul'da sanayi alanlarının, ulaşım maliyetleri ve pazar-hammadde erişimi kolaylığı açısından büyük ölçüde ulaşım akslarına paralel olarak D-100 (E-5) ve TEM karayolları çevresinde gelişmiş olduğu görülmektedir. İstanbul'da sanayi firmalarının en fazla yoğunlaştığı ilçelerin başında Esenyurt (510 ha) gelirken, onu sırası ile Büyükçekmece (460 ha), Güngören (390 ha) ve Tuzla (340 ha) ilçeleri takip etmektedir (İSTKA,2013). Şekil 3'de İstanbul'da sanayinin yoğunlaştığı alanlar görülmektedir.

<sup>5</sup> Bulu, M., Karataş, A. ve Kaya, H. (2009). İstanbul'un İşlevsel Alanı, Afyon Kocatepe Üniversitesi, İ.İ.B.F. Dergisi, Cilt:X I, Sayı:I, s. 309-326.



Şekil 3 İstanbul'da Sanayinin Yoğunlaştığı Alanlar <sup>6</sup>

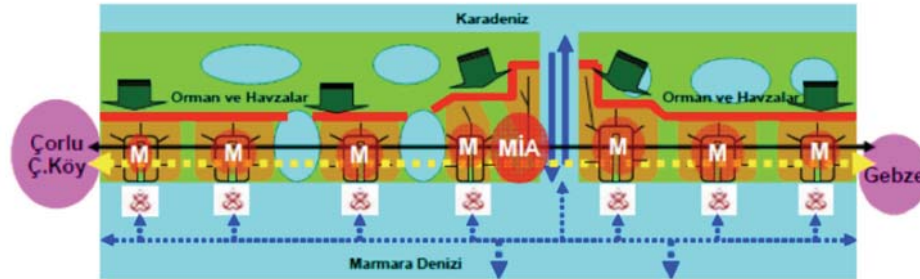


İstanbul'da bulunan 8 OSB'nin toplam alan büyüklüğü 2.129 ha olup, bu OSB'lerin Avrupa Yakası'nda (İkitelli-Beylikdüzü) 860 ha (%41), Anadolu Yakası'nda ise (Ümraniye-Tuzla) 1341 ha'lık (%59) bir alan kapladığı görülmektedir. Buna karşılık OSB'lerde istihdam edilen toplam 229.865 sanayi çalışanında Avrupa Yakası'ndaki istihdam oranları Anadolu Yakası'nın yaklaşık 4,5 katıdır. 1.731 adet organize sanayi parselinin neredeyse %100'ü tahsis edilmiştir (ISTKA, 2013) <sup>7</sup>.

İstanbul Kalkınma Ajansı 2013-2023 Bölge Planında İstanbul Sanayisi için bir dönüşüm stratejisi önermiştir. Bu kapsamda "Sanayide ileri teknoloji kullanan, yüksek katma değer üreten ve nitelikli işgücü istihdam eden bir üretim yapısının oluşturulması" stratejisi önerilmiştir.

İBB tarafından hazırlanan 1/100.000 İstanbul Çevre Planında ise sanayinin yerleşimine ilişkin daha daraltıcı önerilerde bulunulmuştur. Bununla birlikte Şekil 4'de görüleceği üzere 1/100.000 ölçekli çevre planı İstanbul'un kuzeyinin yerleşime açılmayacağı temel varsayımı ile yapılmıştır. Çevre planının kamuoyu ile paylaşılması sonrasında 3. Havaalanı, Kanal İstanbul projesi ve 3. Köprü projeleri ile bu temel varsayımın önemli ölçüde zayıfladığı söylenilebilir. Bu somut üç projeye ek olarak İstanbul'un kuzeyinde kurulması planlanan uydu şehirler içinde İstanbul'un kuzeyini yerleşime açmama kısıtının değiştirilmesini gerektirmektedir.

Şekil 4 İstanbul için Öngörülen Makroform <sup>8</sup>



<sup>6</sup> ISTKA, 2013, 2014-2023 İstanbul Bölge Planı

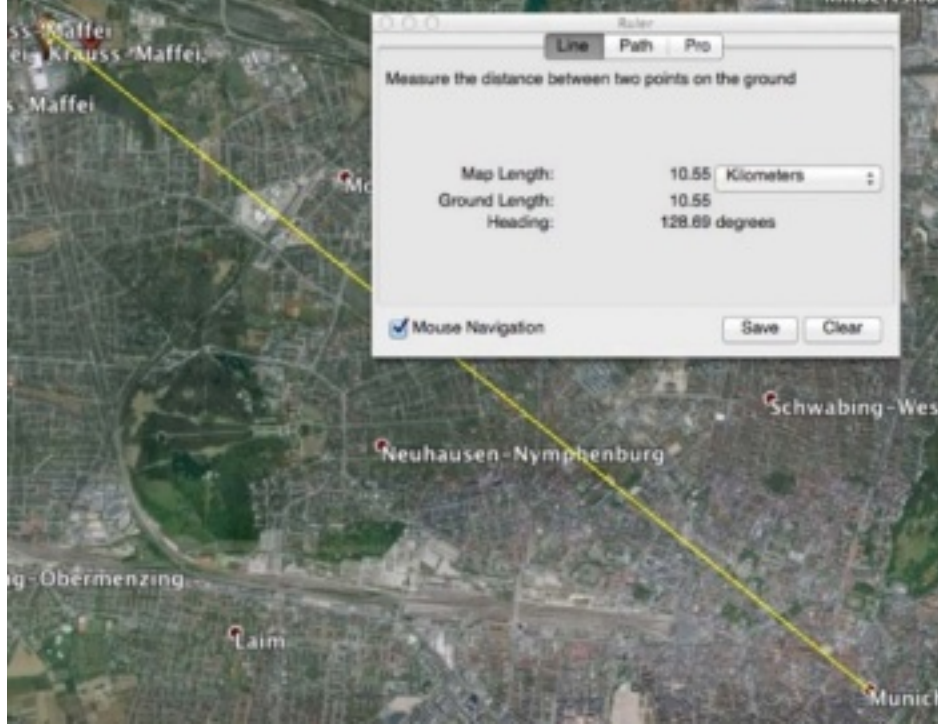
<sup>7</sup> ISTKA 2014-2023 İstanbul Bölge Planı

<sup>8</sup> 1/100000 Ölçekli Çevre Planı Planı Yönetici Özeti, Sayfa 35



İBB'nin sanayinin İstanbul'da yerleşimi aleyhine argümanlarından biri olan "sanayinin şehirde olmayacağına" ilişkin görüşünü dünyanın bir çok önde gelen şehirde tersine uygulamalar ile yanlışlamak mümkündür. Örneğin Şekil 5 ve Şekil 6'da görüleceği üzere Münih ve Los Angeles şehirlerinde ağır sanayi fabrikalarının bile şehrin içerisinde olduğu görülmektedir. Sonuç olarak belirlenen çevre kriterlerine uygun üretim yapıldığı sürece artık gelişen teknolojiler sayesinde çevreyle barışık üretim yapmak en ağır sanayi dallarında bile mümkün olabilmektedir. Hatta bugün New York şehrinde 3 adet kömür ile çalışan elektrik santrali vardır ve bu sayının 2015 yılında beşe çıkacağı beklenmektedir<sup>9</sup>.

**Şekil 5 Krauss-Maffei'nin Münih Şehri içerisindeki Yerleşimi**

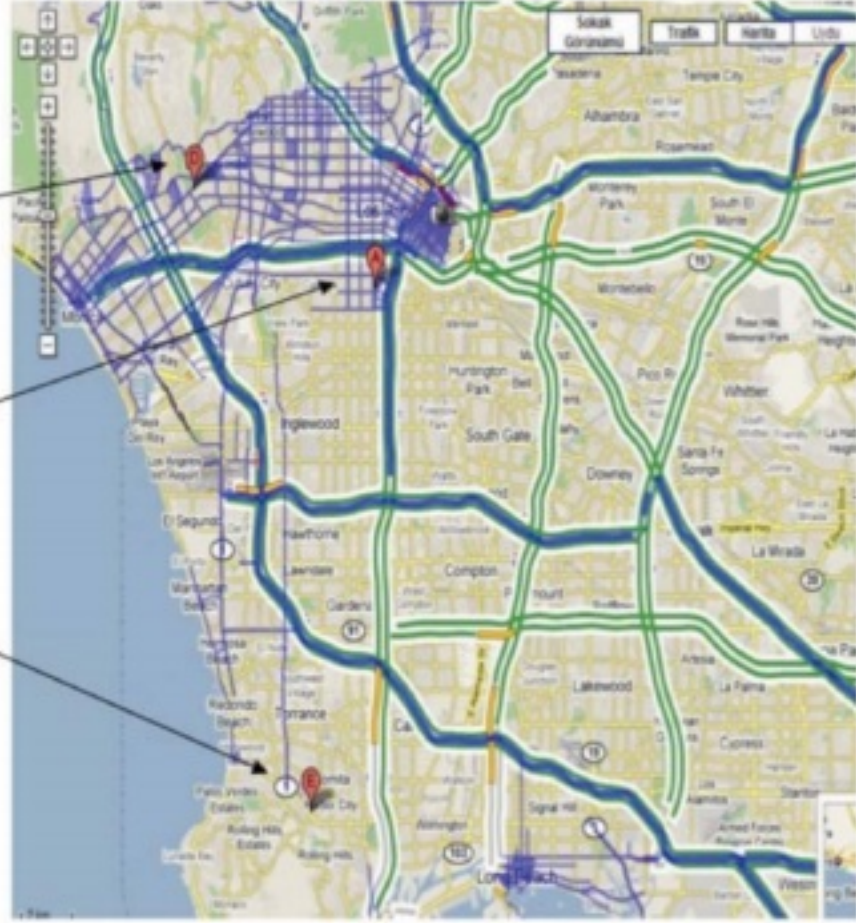


Krauss-Maffei, Münih'in içinde, tank zırhı dökümlerinin yapıldığı, dev plastik enjeksiyon makinalarının imal edildiği, her yıl on binlerce ton çelik döküm yapılan bir fabrikadır. Çevresinde konutlar da bulunmaktadır. Münih şehir merkezine uzaklığı 10.5 kilometredir. Kamyonlar fabrikaya ağaçlar içerisindeki yollardan ulaşmakta, çalışanlar işlerine bisikletle gidebilmekte, hiçbir çevre ve trafik sorunu görülmemektedir.

<sup>9</sup> <http://www.capitalnewyork.com/article/albany/2014/05/8546258/sign-coal-comeback-new-york>

Şekil 6 Sanayiye Uyumlu Şehirleşme: Los Angeles

Nortrop  
Aircraft  
Hughes  
Aircraft  
Robinson  
Helicopter



Hughes Aircraft Elektrik makinaları fabrikaları, Nortrop Aircraft ve Robinson Helikopter fabrikaları Los Angeles içinde, "Rodando Beach" sahilindedir. Etrafı yerleşim alanıdır. Yine bu örnekte de şehrin içerisinde ciddi ağır sanayi üretimlerinin yapıldığı görülmektedir.

Sanayi üretimi ve ilgili ekonomi verileri açısından İstanbul'un önde gelen dünya şehirleriyle karşılaştırıldığı bir tablo ve analiz bu çalışmanın sonunda yer almaktadır.

#### **Hammadde ve Yarı mamul Tedariki(O):**

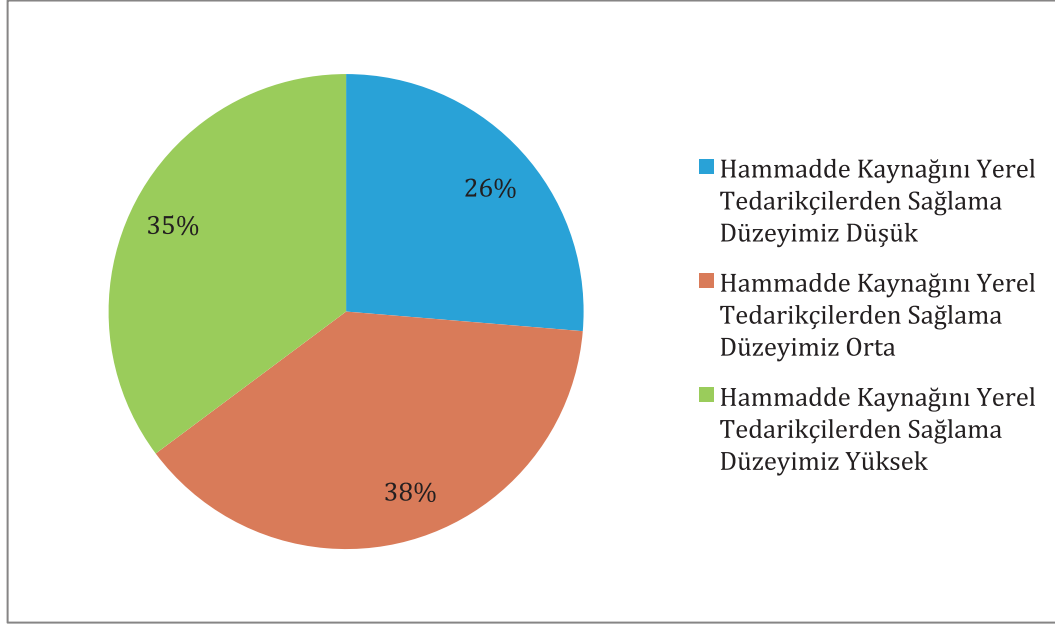
İstanbul'un sanayi sektörlerinde tedarik zincirindeki firmaların çoğunluğunun var olması hammadde ve yarı mamul tedariki için bir avantaj oluşturmaktadır. Gerek gelişmiş tedarik zinciri oyuncuları sayesinde gerekse İstanbul dışından ithal edilen hammadde ve yarı mamuller ile hammadde ve yarı mamul tedariki İstanbullu Sanayicilerin dünyadaki rakipleri ile benzeri şartlarda erişimine imkan vermektedir. Bununla beraber son yıllarda yarı mamul üreticilerinin özellikle Asya'dan gelen rekabet sebebi ile işlerine son vermeleri sebebi ile sanayi sektöründe dışa bağımlılık artmıştır. Bu da kümelenme yapılarında oyuncuların eksilmesi sonucunu getirmektedir.

Şekil 7'de İstanbul Firmalarının ihtiyaç duyduğu hammaddeyi yerel tedarikçilerden sağlama düzeyi analiz edilmiştir. Firmaların %26'sı bu konuda yerel tedarikçi kullanmadıklarını ifade ederken geri kalan %73'lük grup orta ve yüksek düzeyde yerel tedarikçi kullandığını ifade etmişlerdir.



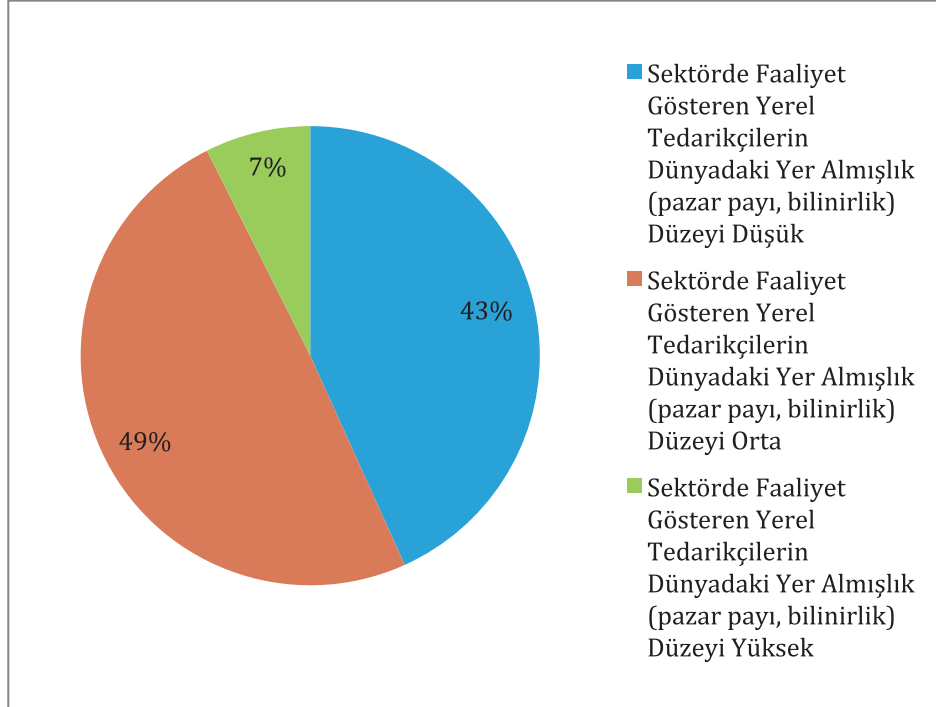


Şekil 7 İstanbul Sanayi Firmalarının Hammadde Tedarik Kaynakları <sup>10</sup>



Şekil 8’de İstanbul Sanayi Firmalarının yerel tedarikçilerinin dünyadaki yerini nasıl gördükleri analiz edilmiştir. Tedarikçilerinin sadece %7’sini “küresel pazarda yer alan” olarak tanımlayan firmalar, %49 tedarikçi için de “dünyada orta düzeyde bilinen firmalar” olarak tanımlamışlardır. Bu da genelde dünya çapında tedarikçiler ile çalıştıklarını göstermektedir.

Şekil 8 İstanbul Sanayi Firmalarının Yerel Tedarikçilerine Bakışı <sup>11</sup>



<sup>10</sup> Kaynak: ISO Anketi

<sup>11</sup> Kaynak: ISO Anketi

**Lojistik Altyapı(O)**

İstanbul Sanayi'nin gittikçe daha çok kapasitede üretim yapması ile birlikte şehrin nüfus artışı ile gelen trafik yoğunluğu İstanbul Sanayi için zaman zaman lojistik aksamalara yol açmaktadır. Bununla birlikte şehrin sahip olduğu limanlar, havaalanları, tren ve karayolları ile Türkiye ve dünya ile en üst seviyede bağlantısı vardır.

İstanbul'un lojistik yapısının önemli ölçüde karayolu taşımacılığı üzerine bina edilmesi ve iki kıtada yer alan sanayilerin sadece bir köprüyü kullanarak bağlantı kurabilmelerine ve bunun da belli saatlerde izin verilen kamyon trafiği ile olması zaman zaman sıkıntılar oluşturmaktadır.

Trenin şimdiye kadar bir taşıma unsuru olarak sanayi lojistiğine dahil edilememiş olması da bir eksiklik olarak görülmektedir. Limanlar ile organize sanayi bölgeleri arasında olacak tren hatlarının sanayiciler açısından önemli avantajlar getireceği belirtilmektedir.

**Enerji(O):**

İstanbul Sanayinde kullanılan enerjinin önemli bir kaynağı ithal doğalgaza dayanmaktadır. Bu sebeple dünyadaki doğalgaz fiyatlarındaki dalgalanmalar sanayinin enerji maliyeti öngörülebilirliğini azaltmaktadır. Bununla birlikte şehirdeki sanayinin enerjiye ulaşım altyapısı büyük oranda tamamlanmış ve çalışmaktadır. Zaman zaman bölgesel elektrik kesintileri sanayicilerin üretimlerinde sorunlar oluştursa da bu durum İstanbul Sanayinin geneline yaygın değildir.

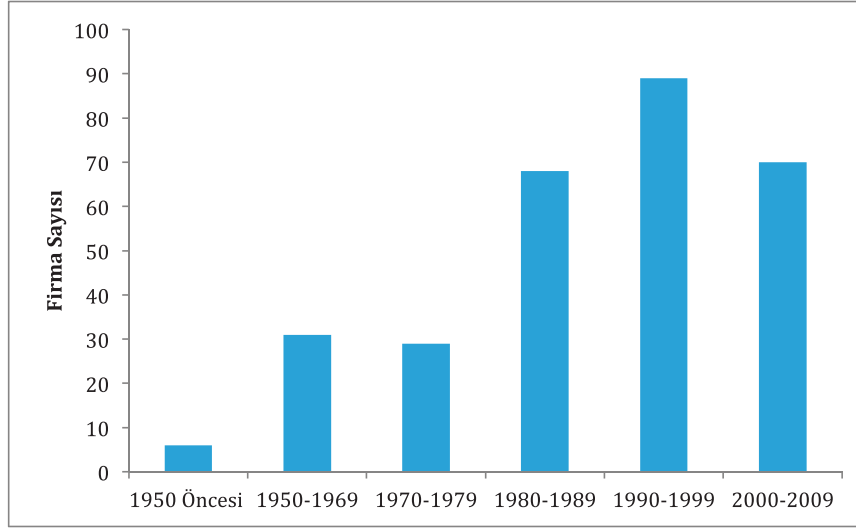
Sanayi kuruluşlarının artan enerji maliyetleri ve küresel rekabetin zorunlu kılması ile enerji verimliliği projeleri büyüyerek devam etmektedir. Bu sayede birim üretim başına düşen enerji maliyetleri azalmaktadır. Ayrıca yeni teknolojilerin devreye girmesi ile çevreye enerji kullanımı kaynaklı etkiler minimuma inmiştir.

**Sanayici Girişimcilerin Varlığı(Y):**

İstanbul'da sanayici olmak toplumda saygı gören bir kariyerdir. Sanayicilerin üreten insanlar olmaları sebebi ile seçkinlikleri vardır. Özellikle küresel kriz sonrası bu algı daha da artmıştır. ISO üyeleri arasında yapılan ankette özellikle 1980-2009 yılları arasında kurulan sanayi firmalarının 1950-1980 döneminde göre çok daha fazla olması İstanbul'da sanayici olmaya yönelik trendin özellikle 1980 sonrası ciddi seviyede arttığını göstermektedir.



Şekil 9 Ankete Katılan İSO Firmaların Kuruluş Yılları <sup>12</sup>



Özellikle 1980 sonrasında başlayan Türkiye'nin dünyaya ihracat yapma stratejisinin liderliğini İstanbul Sanayi yapmıştır. Bunun sonucu olarak gelinen noktada İstanbul Sanayi Girişimcilerinin kurduğu şirketler Türkiye'nin sanayi ihracatının yarısını yapmaktadırlar. Tablo 6'da görüleceği üzere İstanbul'un özellikle sanayi ihracatı içerisinde ciddi bir payı vardır. 2002 yılında %60'lar seviyesinde olan bu oran yıllar içerisinde Anadolu'daki firmaların da ihracata başlaması ile düşse de 2013 yılında hala %48 seviyelerindedir.

Tablo 6 İhracat Yapan Sanayici: Türkiye-İstanbul Karşılaştırması <sup>13</sup>

Yıl	Türkiye'de İhracat Yapan Firma Sayısı	İstanbul'da İhracat Yapan Firma Sayısı	Türkiye Toplam İhracatı İçinde İstanbul'un Payı(%)	Türkiye Toplam Sanayi İhracatı İçinde İstanbul'un Payı(%)
2002	31731	17517	58%	61%
2003	35603	19592	58%	61%
2004	39437	21581	58%	61%
2005	42156	22793	57%	59%
2006	44166	23833	55%	57%
2007	48269	25952	56%	58%
2008	48144	25755	56%	57%
2009	48591	25603	54%	57%
2010	50379	26551	47%	48%
2011	53282	27907	46%	47%
2012	56440	29492	50%	52%
2013	60117	30972	47%	48%

<sup>12</sup> Kaynak: İSO Anketi

<sup>13</sup> Kaynak: TÜİK

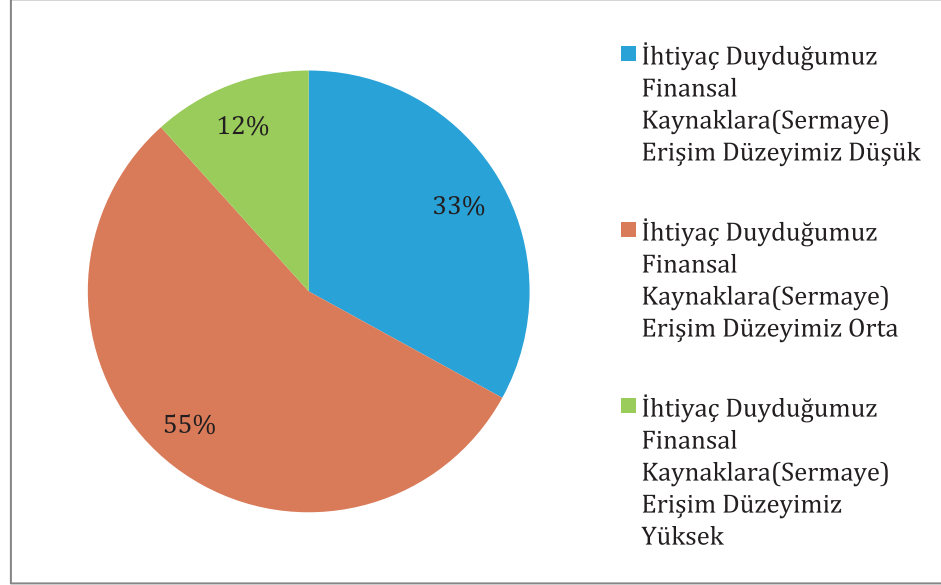


### Finansa Erişim(O)

Türkiye’de tasarruf oranı düşüktür. Dolayısıyla bankalar vasıtası ile sağlanabilecek sanayi finansmanı gelişmiş ekonomilere göre daha sınırlıdır. Doğal olarak bu durum sanayicilerin borçlanmasını pahalı hale getirmektedir. Bu durum kredi kullanmada ipotek ve benzeri ek maliyetleri de beraberinde getirmektedir. Kamu kaynaklarından teşvik ve benzeri finansman desteklerinin şartları da İstanbul için minimum seviyededir. Bunlarla birlikte İstanbul’un yıllar içerisinde ciddi bir sermaye birikimi oluşmuştur ve bu birikim gerek bankalar vasıtası ile gerekse melek yatırımcılar kanalı ile sanayiye aktarılmaktadır. Son dönemlerde dünyada faizlerin düşmesi ve gelişmiş ekonomilerdeki durgunluk sebebi ile özellikle İstanbul’daki büyük firmaların yurtdışından borçlanmalarının önü açılmış bu da daha uygun şartlarla finansmana erişimi mümkün hale getirmiştir.

Şekil 10’da İstanbul Firmalarının ihtiyaç duydukları finansal kaynakları elde etme kolaylığı analiz edilmiştir. Firmaların sadece %12’si finans kaynaklarına ulaşım imkanlarının yüksek olduğunu ifade ederken geri kalan %88’lik grup düşük veya orta düzeyde finansa erişim imkanına sahip olduğunu ifade etmiştir.

Şekil 10 İstanbul Firmalarının Finansal Kaynakları Elde Etme Kolaylığı <sup>14</sup>



### Coğrafi Konum (Y):

İstanbul, AB gibi dünyanın en büyük pazarının yanı başında olmasına ek olarak hızla gelişen Ortadoğu, Kafkaslar, Orta Asya ve Kuzey Afrika gibi coğrafyaların merkezinde olması itibarı ile önemli bir jeostratejik avantaja sahiptir. Bu konum, gelişen pazarlara yakın olmanın avantajlarını da sektöre sağlamaktadır. Ayrıca Türk Girişimcisinin bu pazarların iş yapma alışkanlıklarını bilmesi, kültürel bir yakınlık da sağlamaktadır. Tablo 7’de görüleceği üzere İstanbul dünyanın bir çok önemli şehrine 1-5 saat arası uçuş mesafesindedir ki bu İstanbul merkezli iş insanları için avantaj sağlamaktadır.

<sup>14</sup> Kaynak: İSO ANKETİ

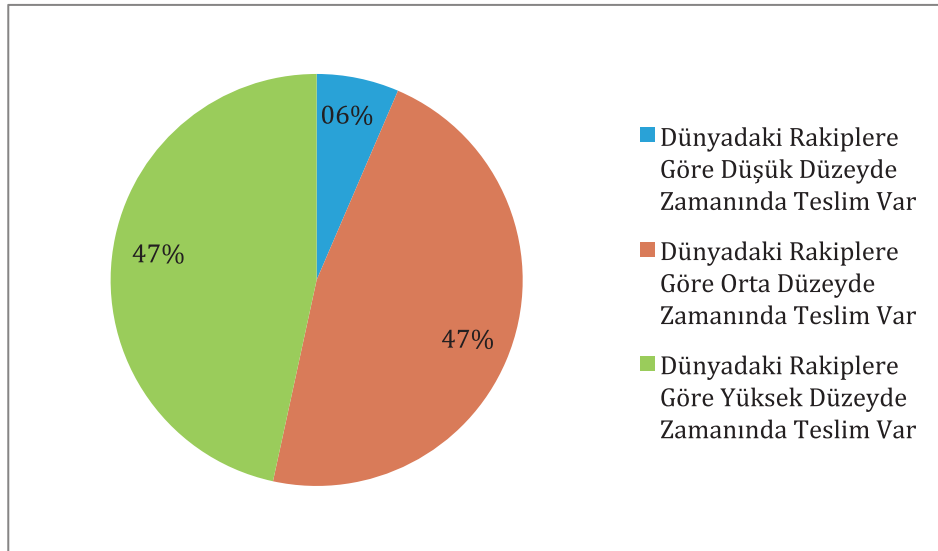


**Tablo 7 İstanbul'dan Yakın Şehirlere Uçuş Süreleri**

Şehir	Uçuş Süresi
Bükreş	1 sa 20 dk-1 sa 25 dk
Sofya	1 sa 25 dk
Moskova	2 sa 5 dk-2 sa 10 dk
Kahire	3 sa 10 dk-3 sa 15 dk
Müniş	3 sa 35 dk
Berlin	3 sa 45 dk-3 sa 50 dk
Dubai	3 sa 50 dk
Zürih	3 sa 55 dk
Riyad	3 sa 55 dk-4 sa 15 dk
Frankfurt	4 sa
Brüksel	4 sa 20 dk
Paris	4 sa 25 dk-4 sa 30 dk
Amsterdam	4 sa 25 dk-4 sa 35 dk
Köln	4 sa-4 sa 10 dk.
Londra	5 sa 45 dk-5 sa 50 dk

Şekil 11'de İstanbul'da üretim yapan sanayi firmalarının ürün teslim süresi kıyaslamaları yer almaktadır. Teslim zamanları ile İstanbul Sanayi firmalarının değerlendirmeleri büyük oranda rakiplerinden daha iyi oldukları şeklindedir. Bu durum İstanbul Sanayi firmalarının önemli rekabet avantajlarından biri olarak değerlendirilmektedir. Teslim sürelerinin kısa olmasındaki en önemli etkenlerden birisi İstanbul firmalarının yurtdışı pazarlarına yakınlığı ve uygun lojistik imkanlarının olmasıdır.

**Şekil 11 İstanbul Sanayi Firmalarının Ürün Teslim Süre Kıyaslaması <sup>15</sup>**



<sup>15</sup> Kaynak: İSO ANKETİ

### 3.2.Talep Koşulları(Y):

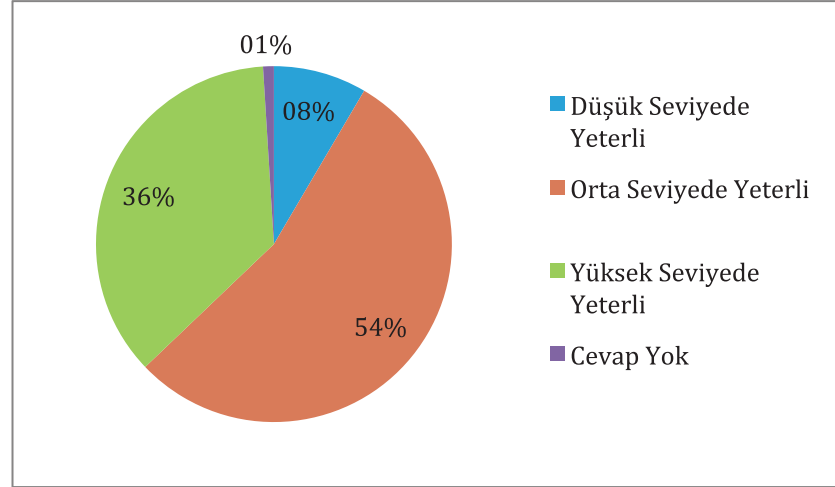
İstanbul'a ilişkin talep koşulları olarak belirlenen dört değişken üzerinden yapılan analizlerde **İstanbul'un Talep Koşullarında yüksek seviyede rekabetçi olduğu saptanmıştır**. Bu sonuca İç Pazar, Dış Pazar ve Tüketicinin Bilinç Seviyesinin yüksek, Markalaşmanın ise orta seviye olarak değerlendirilmesi ile ulaşılmıştır.

### İç Pazar(Y):

İstanbul gelişmiş sanayi sektörleri ile kendi içinde büyük ve gelişmiş bir pazardır. Dünyanın 17. büyük ekonomisinin sanayi üretiminin ciddi bir kısmının İstanbul'da yapıyor olması makina tedarikçileri, hammadde üreticileri, otomotiv yan sanayisi, tekstil ve hazır giyim tedarikçileri gibi bir çok sektör için önemli bir pazar teşkil etmektedir. Bu kapsamda hemen hemen dünyadaki bütün sanayi hammadde ve yarı mamul üreticilerinin temsilcilikleri İstanbul'da bulunmaktadır.

Şekil 12'de İstanbul Sanayicileri üzerine yapılan ankette iç pazara ilişkin sorulan soruya gelen cevapların analizi yer almaktadır. Ankete katılan firmalar, ürünlerine İstanbul'dan gelen talebi değerlendirmişler, İstanbul'u pazar olarak oldukça yüksek seviyede yeterli olarak görmüşlerdir. Katılımcıların sadece %8'i düşük seviyede talep olduğunu belirtmişlerdir.

Şekil 12 İstanbul Sanayi Firma Ürünlerine İstanbul Pazarı'nın Talebi <sup>16</sup>

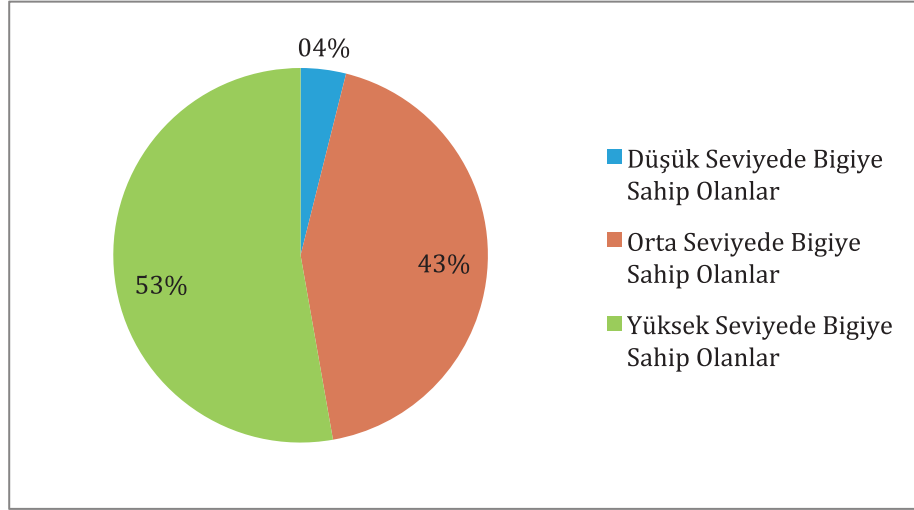


Ankete katılan firmalar, müşterilerin aldıkları ürünlerin fiyatı ve teknik özellikleri gibi konulardaki bilgi düzeyini Şekil 13'de verilen yüzdelerle tanımlamışlardır. Buna göre müşterilerin yarısından fazlası aldığı ürünle ilgili detaylı bilgiye sahipken %43 gibi bir oranı orta seviyede bilgiye sahip olarak tanımlanmışlardır. Bu da müşterilerin genelde satın aldıkları ürün hakkında bilgili olduklarını göstermektedir.

<sup>16</sup> Kaynak: İSO ANKETİ



Şekil 13 İstanbul Sanayi Firmalarının Satınaldıkları Ürünlere İlişkin Bilgi Düzeyi <sup>17</sup>



#### Dış Pazar(Y):

Dünyada sanayi ürünleri pazarı önemli bir büyüklük oluşturmakta ve giderek de bu pazar büyümektedir. İstanbul'a 3.5 saatlik uçuş mesafesinde AB, Rusya, Ortadoğu gibi sanayi ürünleri için çok önemli pazarlar bulunmaktadır.

Türk firmalarının yabancı pazarlara girerken son yıllarda artan bir oranda kullandıkları yöntem yurtdışında sektörlerindeki firmaları satın alarak ya da birleşerek hedef ülke pazarına girmeleridir. Tablo 8'de görüldüğü üzere yıllar içerisinde satın alınan firma sayısı artmaktadır.

Tablo 8 Türk Şirketinin Yurtdışında Şirket Satınalmaları ve Birleşmeleri <sup>18</sup>

Yıl	Sözleşme Sayısı	Sözleşme Tutarı(milyon \$)
2007	9	1626
2008	16	1600
2009	6	197
2010	12	1218
2011	25	2884
2012	51	3200
2013	55	3300

Türk firmalarının genelde buldukları sektörde hedef ülkedeki bir şirketin hisselerinin çoğunluğu olarak o pazar girdikleri görülmektedir(Tablo 9).

<sup>17</sup> Kaynak: İSO ANKETİ

<sup>18</sup> Deloitte, Turkish Outbound M&A Review,2012-13, Şubat 2014



**Tablo 9 Türk Sanayi Firmalarının Yaptığı Hedef Ülke Pazara Girişi Satınalma Örnekleri <sup>19</sup>**

Yıl	Satın Alan Şirket	Hedef İsim	Hedef Sektör	Hedef Ülke
2013	Oyak	Chemson AG	Kimya	Avusturya
2013	Kalenobel	Big Drum Ambalaj	Ambalaj	İspanya
2013	Anadolu Efes Biracılık ve Malt	CJSC Efes Brewery	Gıda ve Benzer ürünler	Rusya
2013	AVOD Kurutulmuş Gıda	Sundown Foods	Gıda ve Benzer ürünler	ABD
2013	Coca-Cola İçecek	Al Waha	İmalat	Irak
2013	Kürüm Holding	Hydro Elektrik Güç Santrali	Enerji	Arnavutluk
2012	Zeylan	Lumberjack	Ayakkabı	İtalya
2012	Spektra Jeotek	Mercier Inc	İnşaat Firmaları	Kanada
2012	Recydia A.Ş.	Neales Waste Management	Hijyen Hizmetleri	İngiltere
2012	Investor Group	Viking Geophysical Services	Petrol ve Doğal gaz; Petrol Rafinasyonu	ABD
2012	Anadolu Efes Biracılık ve Malt	SAB Miller-Russian & Ukrainian Ops.	Gıda ve Benzer ürünler	Rusya
2012	Genel Energy	The Miran Block	Enerji	Irak
2011	Arçelik A.Ş.	Defy Appliances (Pty) Ltd	Elektronik ve Elektrikli Ekipman	Güney Afrika
2011	Kale	Funcoughi	Seramik	İtalya
2008	Gübretaş	Tabosan Asia Gas Energy Razi Petrochemical	Petrokimya	İran
2008	Eczacıbaşı	Villeroy&Bosch	İnşaat Malzemeleri	Almanya
2007	Arçelik(Beko)	Grundig Multimedia	İmalat	Almanya
2007	Ülker	Godiva Chocolatier	Gıda ve içecek	Belçika

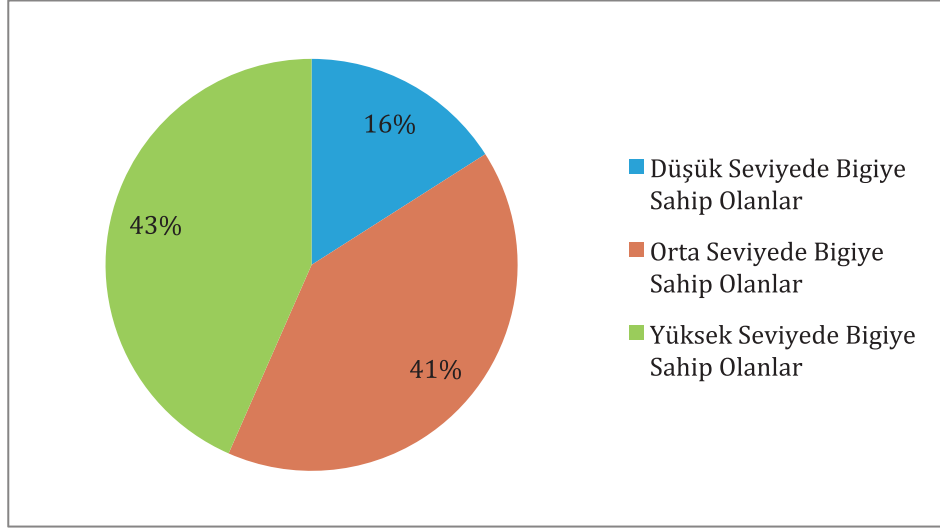
İstanbul Sanayicileri üzerine yapılan ankete cevap veren firmaların yurtdışı müşterilerinin satın aldıkları ürünlere ilişkin bilgi (fiyatı teknik özellikler vb.) düzeyi Şekil 14’de verilmiştir. Rakamlar bir önceki analizle birlikte karşılaştırılırsa ihracat yapılan müşterilerin aldıkları ürünler hakkında bilgi seviyesi, İstanbul’da yer alan müşterilere göre daha yüksek olarak değerlendirilmiştir.

<sup>19</sup> DEİK, Dış Ekonomik İlişkiler Kurulu, Rapor Tarihi: 24 Mart 2014, Deloitte, Turkish Outbound M&A Review,2012-13, Şubat 2014 ve Deloitte, Turkish Outbound M&A Review, Şubat 2012 raporlarından derlenmiştir.





Şekil 14 Yurtdışı Müşterilerin İstanbul Sanayi Ürünleri Hakkında Bilgi Düzeyi <sup>20</sup>

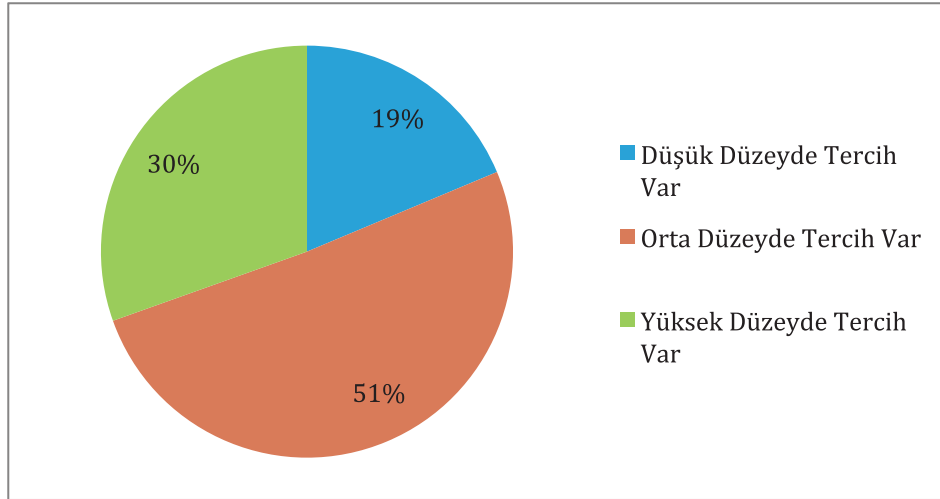


#### Markalaşma(O):

İstanbul Sanayi'nin henüz küresel bilinirliği olan marka sayısı oldukça azdır. Küresel pazarda bilinen bir marka olmak, daha yüksek kar marjı elde etmek açısından önemlidir. Firmaların bu konudaki bilinç seviyesi oluşmuştur ve bu hedefe ulaşmak için ferdi stratejiler üretilmektedir. Bu konuda kamu destekleri de verilmeye başlanmıştır; bununla birlikte Sanayi Sektörü, bu destekleri genelde yetersiz olarak görmektedir.

Şekil 15'de sanayi ürünlerine dünyadaki talebin menşei bağımlılığı incelenmiştir. İstanbul Sanayicilerinin katılımı ile yapılan anketin sonuçlarına göre dünya pazarında sanayi ürünlerine menşei bazlı bağımlılık orta ve/veya yüksek düzeyde görülmektedir. Bu da bize markalaşmanın sanayi sektörü için önemli bir değişken olarak görülmesi gerektiğini göstermektedir.

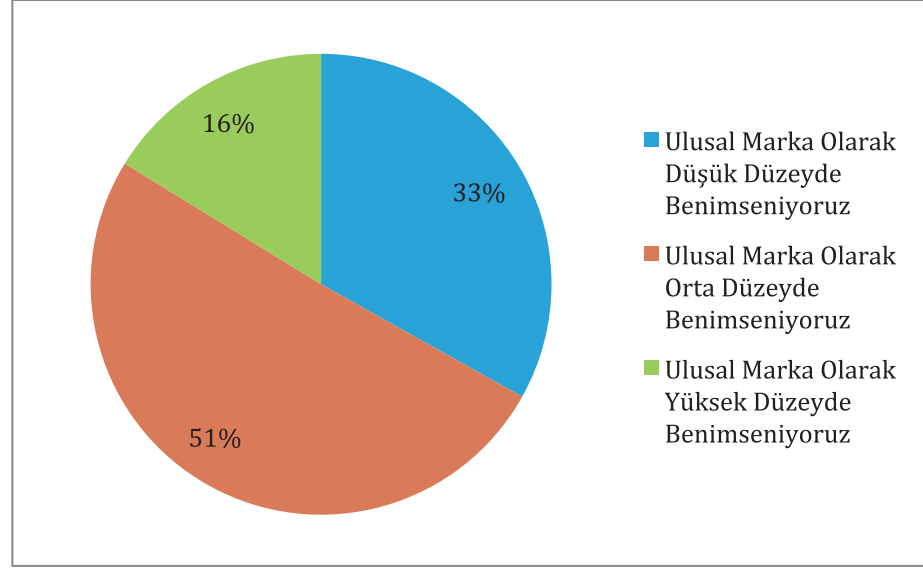
Şekil 15 Sanayi Ürünlerine Dünyadaki Talebin Menşei Bağımlılığı <sup>21</sup>



<sup>20</sup> Kaynak: İSO ANKETİ

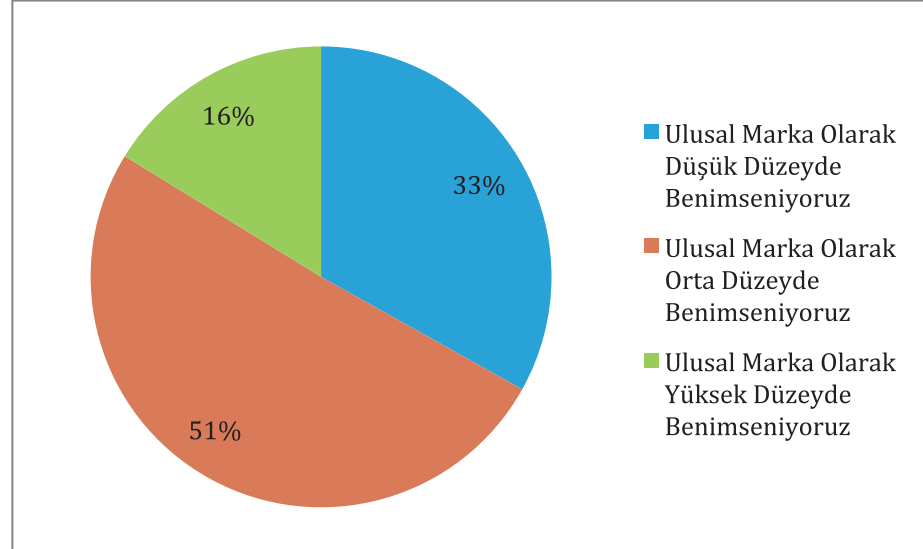
<sup>21</sup> Kaynak: İSO ANKETİ

Şekil 16 İstanbul Sanayi Firmalarının Uluslar Markalaşma Düzeyi <sup>22</sup>



Şekil 17’de İstanbul Sanayi firmalarının uluslararası markalaşma düzeyi analiz edilmiştir. Anket sonuçlarına göre firmaların sadece %12’si uluslararası marka olarak yüksek oranda benimsendiklerini ifade etmişlerdir. Bu oran yeterli olmamakla birlikte daha iyiye gitmek karlılığı artırmak için gerekmektedir.

Şekil 17 İstanbul Sanayi Firmalarının Uluslararası Markalaşma Düzeyi



<sup>22</sup> Kaynak: ISO ANKETİ

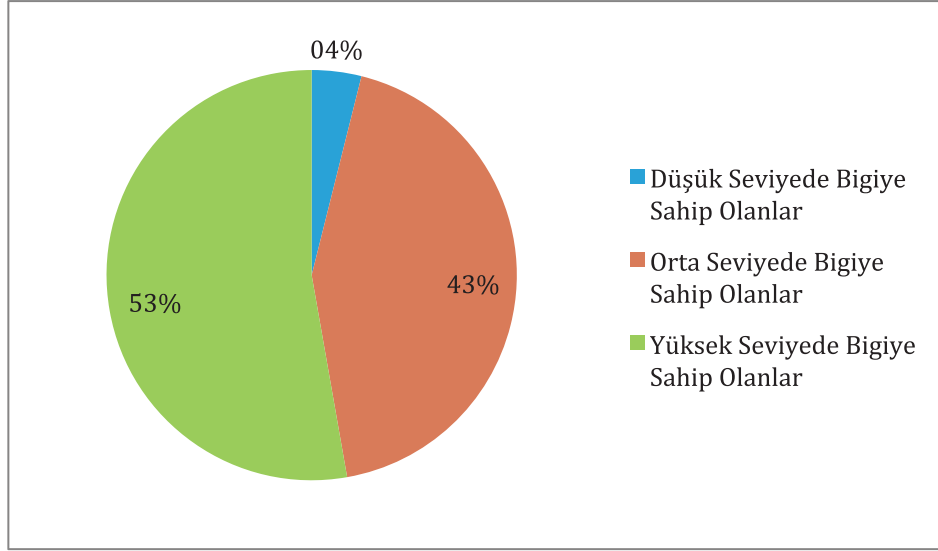


### Tüketicinin Bilinç Seviyesi(Y):

Sanayi ürünlerini talep eden İstanbullu Sanayiciler fiyat ve kalite arasında hitap ettikleri pazarın yapısına göre karar verebilmektedirler. Bu da daha özel amaçlı ürünlerin geliştirilmesi konusunda üreticilere yeterli talep oluşturmaktadır. Dolayısıyla sanayi sektörlerinin genelinde farklı ürünler üretme konusunda baskı oluşmaktadır. Bu baskının sonucunda gelecek yıllarda İstanbul Sanayi'nde daha farklı ürünlerin gelişmesinin sağlanacağı düşünülmektedir.

ISO üyeleri üzerinde yapılan ankete katılan firmalar, İstanbul'daki müşterilerinin aldıkları ürünlerin fiyatı ve teknik özellikleri gibi konulardaki bilgi düzeyini Şekil 18'de verilen yüzdelerle tanımlamışlardır. Buna göre müşterilerin yarıdan fazlası aldığı ürünle ilgili detaylı bilgiye sahipken %43 gibi bir oranı orta seviyede bilgiye sahip olarak tanımlanmışlardır.

Şekil 18 İstanbul Sanayi Firmalarının Satınaldıkları Ürünlere İlişkin Bilgi Düzeyi <sup>23</sup>



<sup>23</sup> Kaynak: ISO ANKETİ

### 3.3.İlgili ve Destekleyici Kuruluşlar(Y)

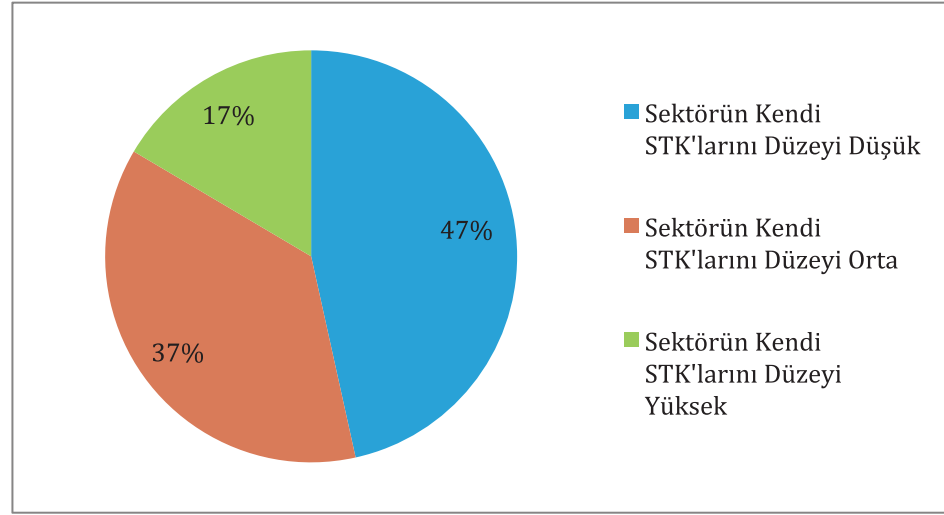
İstanbul'a ilişkin ilgili ve destekleyici kuruluşlar olarak belirlenen beş değişken üzerinden yapılan analizlerde **İstanbul'un İlgili ve Destekleyici Kuruluşlar için yüksek seviyede rekabetçi olduğu saptanmıştır**. Bu sonuca Coğrafi Yoğunlaşma ve Tedarik Zincirinin Gelişmişliği yüksek; Sivil Toplum Kuruluşları, Üniversite-Sanayi İşbirliği ve Ar-Ge Kapasitesinin orta seviyede rekabetçi olarak değerlendirilmesi ile ulaşılmıştır <sup>24</sup>.

#### Sivil Toplum Kuruluşları (O):

İstanbul Sanayi sektörlerinin her birinin sektörel dernekleri bulunmaktadır. Ayrıca İstanbul Sanayi Odası da İstanbul Sanayicilerinin en üst noktadaki çatı sivil toplum kuruluşu olarak uzun yıllardır sanayi sektörünün gelişmesi için çalışmaktadır.

Şekil 19'da İstanbul Sanayi Sektöründeki STK'ların düzeyi analiz edilmiştir. %47'lik bir katılımcı İstanbul Sanayinde yer alan ilgili STK'larının düzeyini düşük olarak değerlendirirken %37'lik bir grup orta seviyede değerlendirmiştir. %17'lik grup ise İstanbul'daki Sanayi ile ilgili STK'ların düzeyini "yüksek" olarak değerlendirmişlerdir.

Şekil 19 İstanbul Sanayi STK'larının Düzeyi <sup>25</sup>



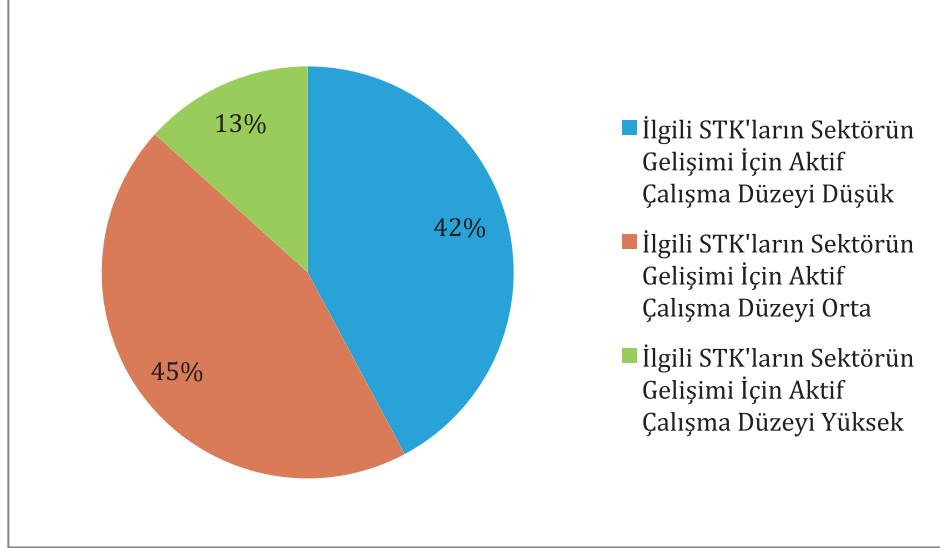
<sup>24</sup> İlgili ve Destekleyici Kuruluşlara etki ettiği saptanan beş değişkenin üçünün orta, ikisinin yüksek olarak değerlendirilmesi sonucunda İlgili ve Destekleyici Kuruluşlar değişkeninin rekabetçiliğe katkısının yüksek olarak saptanması bu veriler üzerinden yapılan uzman görüşü değerlendirmeleri ile netleşmiştir. Bunun temel sebebi olarak uzman görüşlerinde özellikle Coğrafi Yoğunlaşma(kümelenme) değişkeninin ağırlığının diğer değişkenlerden daha yüksek olarak değerlendirilmesidir.

<sup>25</sup> Kaynak: İSO ANKETİ



Şekil 20’de İstanbul Sanayi STK’larının sektörün gelişimi için çalışma düzeyi analiz edilmiştir. %45’lik bir grup STK’ların orta düzeyde aktif olduğunu, %13’lük grup yüksek düzeyde ve %42’lik grup düşük düzeyde aktif olduklarını belirtmişlerdir.

Şekil 20 İstanbul Sanayi Sektörü STK’larının Çalışma Düzeyi <sup>26</sup>



<sup>26</sup> Kaynak: İSO ANKETİ

### Coğrafi Yoğunlaşma(Y):

İstanbul'da bulunan sanayi sektörlerinin kümelenme yapılarının oldukça gelişmiş olduğu gözlenmektedir. Yıllar içerisinde doğal olarak gelişen sanayi sektörleri tarihsel olarak İstanbul'un belli bölgelerinde yoğunlaşmışlardır. Bu yapı, sektörlerin daha verimli ve etkin çalışmasını sağlamaktadır.

Tablo 10'da görüleceği üzere İstanbul'da sanayinin bir çok sektöründe gelişmiş kümelenmeler mevcuttur. Bunların bir kısmı literatürde düşük teknoloji sektörler olarak geçse de İstanbul'un artık orta ve yüksek teknoloji sektör kümelenmelerine de sahip olduğu görülmektedir.

**Tablo 10 İstanbul Sanayi Kümelenmelerinin Teknoloji Yoğunlukları** <sup>27</sup>

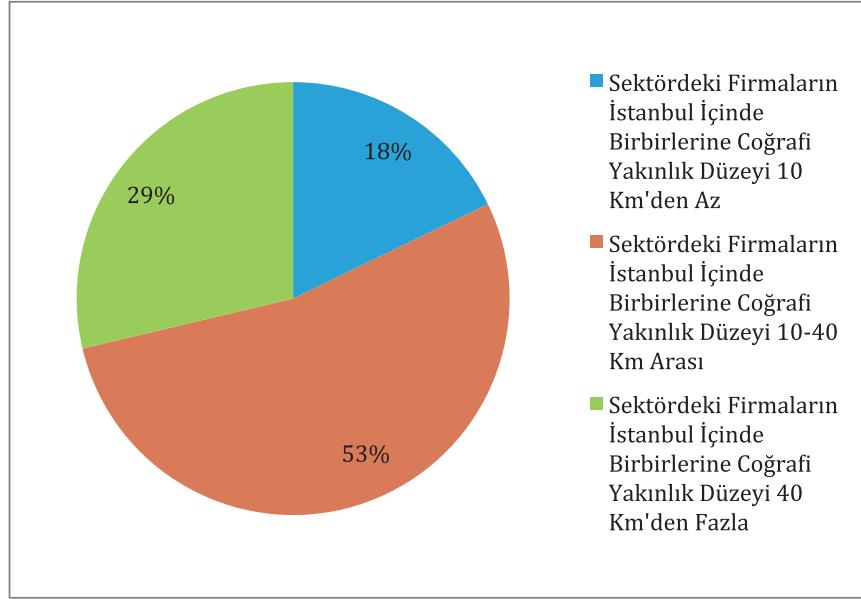
Küme Grubu	Teknoloji/Bilgi Seviyesi	Sektör	Teknoloji/Bilgi Seviyesi
Tekstil-Hazır Giyim Ve Deri	Düşük teknoloji imalat/ Bilgi yoğun hizmet	Tekstil ürünleri imalatı	Düşük teknoloji
		Giyim eşyalarının imalatı	Düşük teknoloji
		Deri ve ilgili ürünlerin imalatı	Düşük teknoloji
		Diğer profesyonel, bilimsel ve teknik faal.	Bilgi-yoğun hizmet faaliyeti
Diğer İmalat Kümeleri	Düşük teknoloji-Yüksek teknoloji	Kağıt ve kağıt ürünlerinin imalatı	Düşük teknoloji
		Kayıtlı medyanın basılması ve çoğaltılması	Düşük teknoloji/Orta-düşük
		Temel eczacılık ürünlerinin ve eczacılığa ait malzemelerin imalatı	Yüksek teknoloji
		Kauçuk ve plastik ürünlerin imalatı	Orta-düşük teknoloji
		Bilgisayarların, elektronik ve optik ürünlerin imalatı	Yüksek teknoloji
		Elektrikli teçhizat imalatı	Orta-yüksek teknoloji
		B.y.s. makine ve teçhizat imalatı	Orta-yüksek teknoloji
		Diğer imalatlar	Düşük teknoloji

Şekil 21'de İstanbul Sanayi'nde yer alan firmaların sektörler bazında yerleşimde yoğunlaşmaları analiz edilmiştir. Firmaların %72'lik grubu birbirlerine 40 km'den daha yakın olarak İstanbul içerisinde yerleştikleri ifade ederken %29'luk bir oranın da 40 km'den daha uzak mesafelerde yerleştiği belirtilmiştir. Bu da bize İstanbul içerisinde sanayi sektörleri arasında önemli oranda bir coğrafi yoğunlaşma olduğunu göstermektedir.

<sup>27</sup> İSTKA 2014-2023 İstanbul Bölge Planı,s.370.



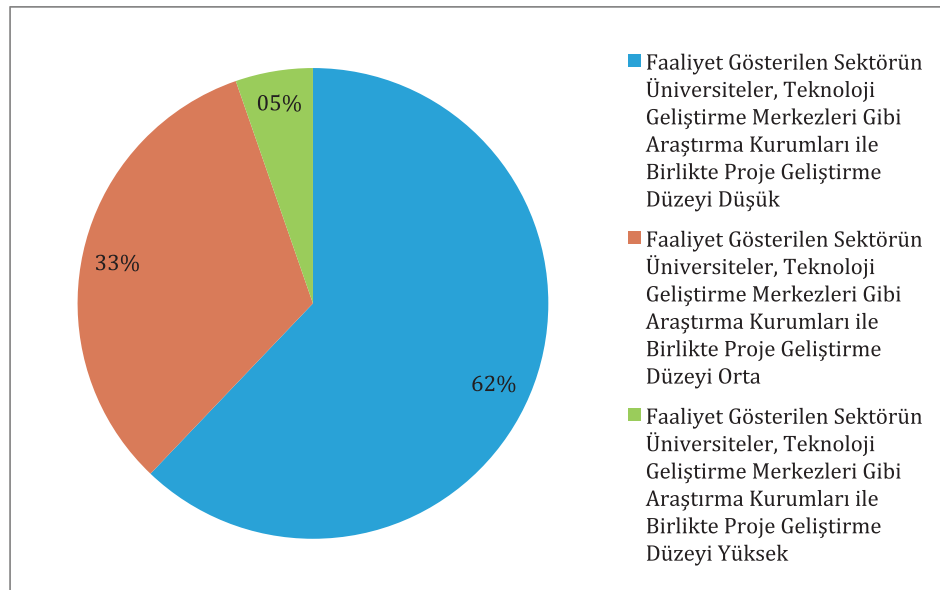
Şekil 21 İstanbul Sanayi Sektörlerinde Yerleşimde Yoğunlaşma <sup>28</sup>



#### Üniversite-Sanayi İşbirliği (O):

İstanbul'da sayıları elliye bulan üniversitenin olması Sanayi Sektörü için büyük avantajdır. Bununla birlikte üniversiteler ile sanayi kuruluşları arasındaki işbirliği henüz istenilen seviyenin çok altındadır. Şekil 22'de İstanbul Sanayi firmalarının üniversiteler ve diğer araştırma kurumları ile birlikte proje geliştirme düzeyi analiz edilmiştir. Firmaların %62 gibi önemli bir kısmı Üniversiteler ve diğer araştırma kurumları ile proje geliştirme seviyelerini düşük olarak değerlendirmişlerdir.

Şekil 22 İstanbul Sanayi Firmalarının Araştırma Kurumları ile Ortak Proje Geliştirme Düzeyi <sup>29</sup>



<sup>28</sup> Kaynak: İSO ANKETİ

<sup>29</sup> Kaynak: İSO ANKETİ

### Coğrafi Yoğunlaşma(Y):

İstanbul'da bulunan sanayi sektörlerinin kümelenme yapılarının oldukça gelişmiş olduğu gözlenmektedir. Yıllar içerisinde doğal olarak gelişen sanayi sektörleri tarihsel olarak İstanbul'un belli bölgelerinde yoğunlaşmışlardır. Bu yapı, sektörlerin daha verimli ve etkin çalışmasını sağlamaktadır.

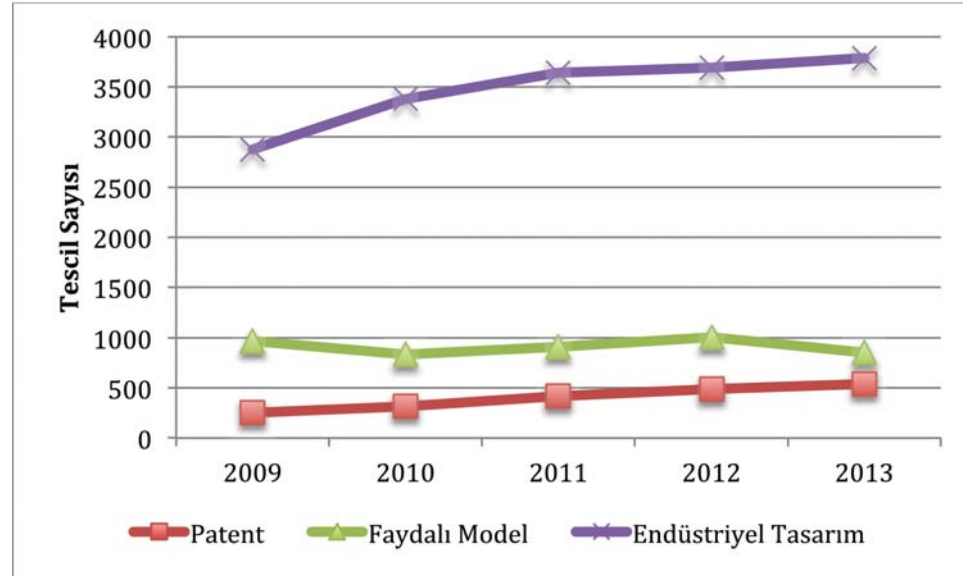
Tablo 10'da görüleceği üzere İstanbul'da sanayinin bir çok sektöründe gelişmiş kümelenmeler mevcuttur. Bunların bir kısmı literatürde düşük teknoloji sektörleri olarak geçse de İstanbul'un artık orta ve yüksek teknoloji sektör kümelenmelerine de sahip olduğu görülmektedir.

**Tablo 11 İstanbul Patent, Faydalı Model ve Endüstriyel Tasarım Sayıları** <sup>30</sup>

Yıllar	Patent Tescil Sayısı	Faydalı Model Tescil Sayısı	Endüstriyel Tasarım Tescil Sayısı
2009	55,0%	45,0%	53,5%
2010	48,9%	41,3%	53,1%
2011	49,2%	46,9%	52,7%
2012	47,8%	45,0%	50,8%
2013	43,4%	42,8%	48,5%

Ar-Ge faaliyetlerini ölçmenin en açık yolu olan patent, faydalı model ve endüstriyel tasarım sayılarına baktığımızda yıllar içerisinde İstanbul'daki değerlerin anlamlı yükselişi görülmektedir. Özellikle patent tescil sayılarının sürekli olarak artıyor olması İstanbul'un Ar-Ge sisteminin kurulu olduğunu ve çıktı üretir durumda olduğunu göstermektedir(Şekil 23).

**Şekil 23 İstanbul Patent, Faydalı Model ve Endüstriyel Tasarım Tescil Sayıları**



<sup>30</sup> <http://www.tpe.gov.tr/portal/default2.jsp?sayfa=136>





**Tablo 12 Türkiye'deki Ar-Ge Merkezlerinin Dağılımı(2013) <sup>31</sup>**

	Ar-Ge Merkezi Sayısı	%
İstanbul	45	28,3%
Ankara	18	11,3%
İzmir	13	8,2%
Bursa	23	14,5%
Kocaeli	22	13,8%
Türkiye	159	

Tablo 13'da yer alan Ar-Ge Personeli başına verimlilik göstergelerine bakıldığında İstanbul'da yer alan Ar-Ge personelinin Türkiye'deki diğer şehirlere göre açık ara önde performans sergiledikleri görülmektedir. 2010-2012 yılları arası TÜK verileri kullanılarak yapılan analizde 1000 Ar-Ge personelinin yıllık patent üretimi İstanbul'da 132-164 arasında değişirken bu sayı Türkiye genelinde sadece 4-6 arasındadır. Bu da İstanbul'daki Ar-Ge personelinin Türkiye'nin diğer illeri ile karşılaştırılmayacak kadar üstün olduğunu göstermektedir.

**Tablo 13 Ar-Ge Personeli Başına Verimlilik <sup>32</sup>**

Yıl	İstanbul			Türkiye		
	Patent Tescil Sayısı	Ar-Ge İnsangücü (Kişi)	Patent Sayısı/1000 Ar-Ge Personeli	Patent Tescil Sayısı	AR-GE İnsangücü (Kişi)	Patent Sayısı/1000 Ar-Ge Personeli
2010	314	32124	164	642	147.417	4
2011	417	35643	144	847	164.287	5
2012	490	40197	132	1.025	184.301	6

Tablo 14'de İstanbul'da aktif olan dört teknoparka ait veriler bulunmaktadır. İstanbul Teknoloji Geliştirme Bölgesi(Teknopark İstanbul) da beşinci teknopark olarak faaliyetlerine Sabiha Gökçen Havaalanı'nın yanında yeni başlamıştır. Görüleceği üzere İTÜ Arı Teknokent İstanbul'daki Teknokentler arasında en fazla istihdam sağlayan, patent üreten ve ihracat yapanıdır. Teknoparklar üniversitelerle iç içe oldukları için üniversitelerin özellikle yüksek teknoloji kullanan sanayi ile işbirliği içerisine girmeleri için en somut aracı mekanizmalar olarak görülebilir. Dolayısıyla İstanbul'da yer alan teknoparkların hem sayılarının artması hem de çalıştırdıkları personelin artması şehrin sanayinin yüksek katma değerli üretim yapması için oldukça önemlidir.

<sup>31</sup> Kaynak: T.C.Bilim, Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı -Bilim ve Teknoloji Genel Müdürlüğü

<sup>32</sup> TÜİK, Araştırma-Geliştirme Faaliyetleri Araştırması'dan Derlenmiştir.

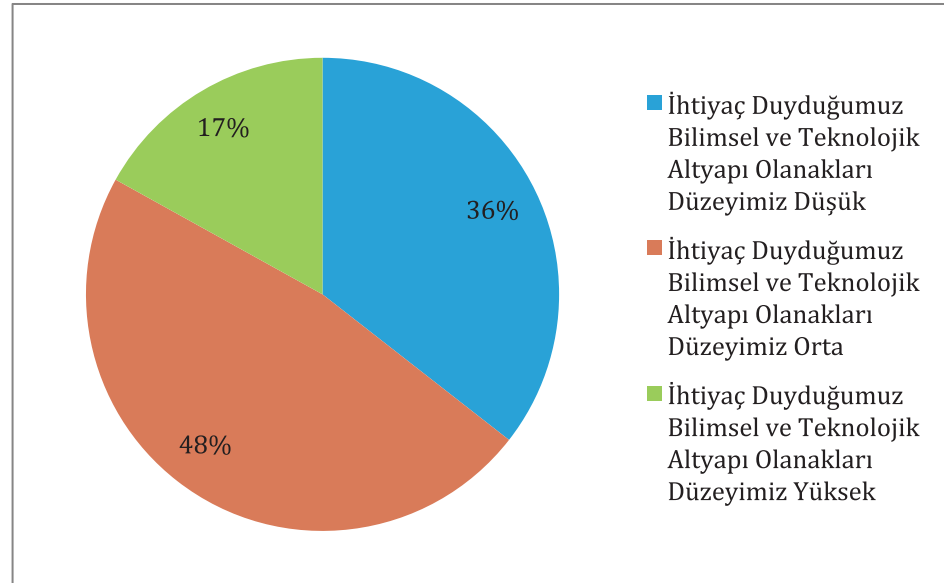


Tablo 14 İstanbul Teknopark İstatistikleri <sup>33</sup>

	İTÜ Arı Teknokent(2012)	YTÜ Teknopark(2013)	iÜ Teknokent (2012)	BÜ Teknopark(2013)	Toplam
Toplam Ar-Ge Firma Sayısı	121	112	83	23	339
Yabancı/Yabancı Ortaklı Firma Sayısı	16	10	0	0	26
Akademisyenlerin Kurduğu/Ortak Olduğu Firma Sayısı	36	9	11	8	64
Firmalardaki Toplam Personel Sayısı	4800	1855	250	103	7008
Devam Eden Proje Sayısı	223	459	83	76	841
Tamamlanmış Proje Sayısı	1275	202	26	55	1558
Yönetici Şirket Personeli Sayısı	25	20	3	8	56
Ar-Ge Personeli Sayısı	2050	1642	310	101	4103
Destek Personeli Sayısı	637	51	70	3	761
Patent Sayısı (Kümülatif)	148	10	0	2	160
Toplam Gerçekleşen İhracat (Kümülatif)milyon \$	87,78	10,47	1,18	0,3	99,73

ISO üyeleri arasında yapılan ankette Şekil 24'de görüleceği üzere İstanbul Sanayi Firmalarının %36'sı sahip oldukları bilimsel ve teknolojik altyapıyı düşük olarak nitelendirirken, %17'lik grup yüksek olarak değerlendirmişlerdir. İstanbul Sanayi firmaları küresel rakipleriyle rekabet edebilmek için Ar-Ge kapasitelerinde ciddi bir artış sağlamaya ihtiyaçları olduğunu düşünmektedirler.

Şekil 24 İstanbul Sanayi Firmalarının İhtiyaç Olan Bilimsel ve Teknolojik Altyapı <sup>34</sup>



<sup>33</sup> İSTKA, 2014-2013 Bölge Planı, s.111.

<sup>34</sup> Kaynak: ISO Anketi



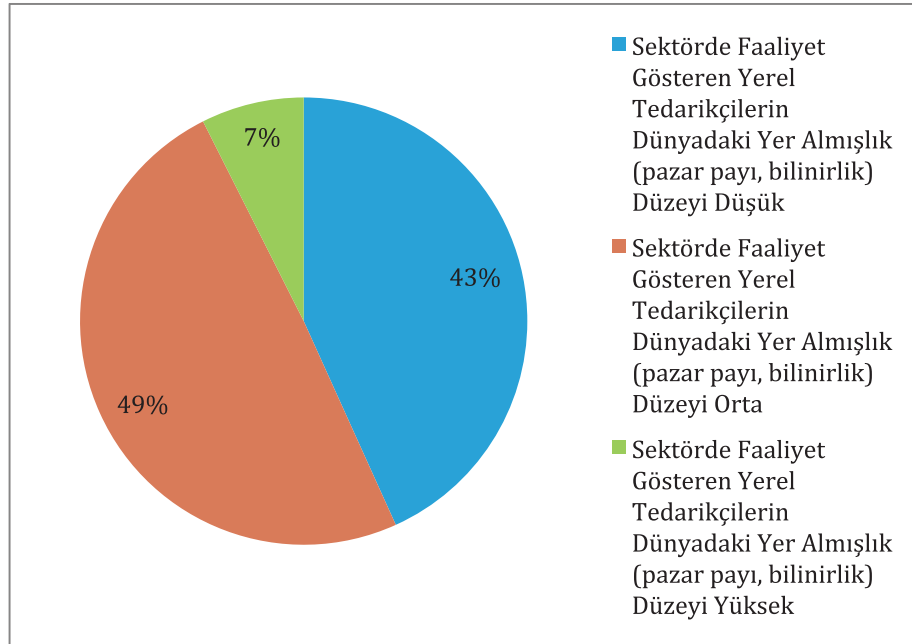
Son yıllarda artan devlet destekleri ile İstanbul Sanayi firmaları tarafından kurulan elliye yakın Ar-Ge merkezi, sayıları her geçen gün artan teknoparklar vb. benzeri Ar-Ge kuruluşları ile İstanbul Sanayi'nin Ar-Ge yapabilme potansiyeli artmaktadır. Bununla birlikte dünyanın önde gelen sanayi firmalarının Ar-Ge kapasitelerine ulaşmak için bu altyapının çok daha büyümesi ve firmaların hizmetine daha geniş kapsamlı olarak sunulması gerekmektedir.

#### **Tedarik Zincirinin Gelişmişliği(Y):**

İstanbul Sanayi sektörlerinin şehrin belli bölgelerinde yoğunlaşmaları sektörün tedarik zincirinin de o bölgelerde oluşmasını sağlamıştır. Bu sebeple önde gelen sanayi sektörlerinde olması gereken firmaların büyük çoğunluğunun İstanbul'da var olduğu gözlenmektedir. Bu da sanayi sektörlerinin etkin ve verimli bir şekilde çalışabilmesini kolaylaştırmaktadır.

Şekil 25'de İstanbul Sanayi Firmalarının yerel tedarikçilerinin dünyadaki yerini nasıl gördükleri analiz edilmiştir. Tedarikçileri sadece %7'sini "küresel pazarda yer alan" olarak tanımlayan firmalar, %49 tedarikçi için de "dünyada orta düzeyde bilinen firmalar" olarak tanımlamışlardır. Bu oranlar bize İstanbul Sanayindeki tedarikçilerin büyük oranda küresel arenada varlığı olan tedarikçiler olduğunu göstermektedir ki küresel rekabet edebilme konusunda bu seviye önemli görülmektedir.

**Şekil 25 İstanbul Sanayi Firmalarının Yerel Tedarikçilerine Bakışı <sup>35</sup>**



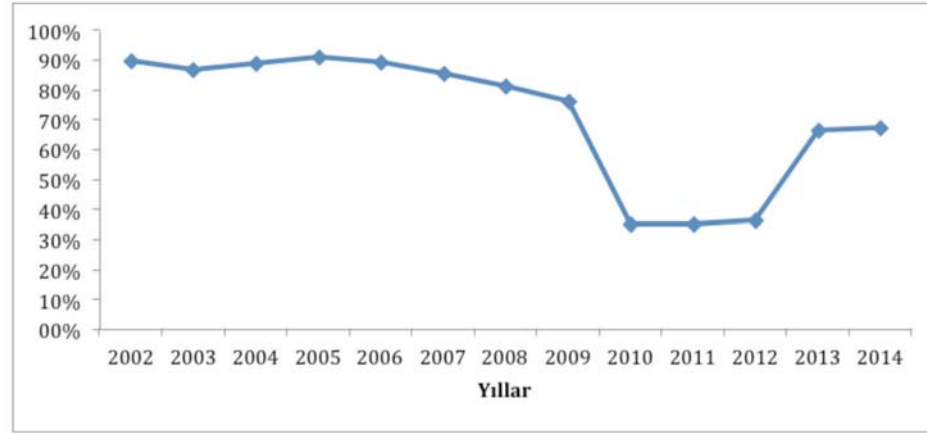
#### **Yüksek Teknolojili Ürün Üretimi Alt Yapısı(Y):**

Şekil 26'da görüldüğü üzere, İstanbul Türkiye'nin yapmakta olduğu yüksek teknoloji ürün kapsamına giren ihracatın önemli bir kısmını yapmaktadır. Her ne kadar yıllar içerisinde İstanbul'un yapmakta olduğu yüksek teknoloji ürün ihracatı Türkiye ihracatı içinde oransal olarak düşse de 2014 yılında oran %67.2 olmuştur. Yani Türkiye'nin yaptığı yüksek teknoloji ürün ihracatının üçte ikisinden fazlasını İstanbul yapmıştır.

<sup>35</sup> Kaynak: ISO Anketi

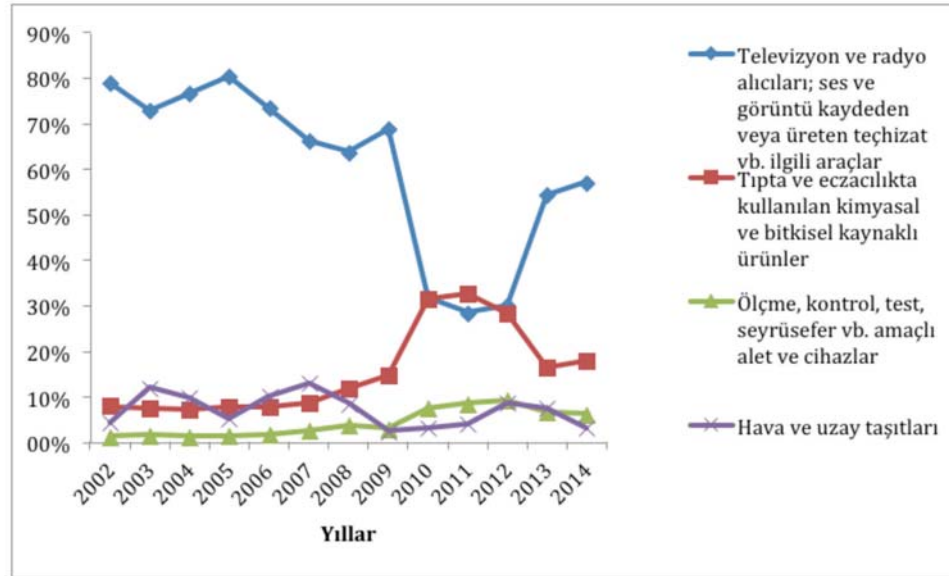


Şekil 26 İstanbul'un Yüksek Teknolojili Ürün İhracatının Türkiye'deki Payı



Şekil 27'de görüleceği üzere İstanbul'un yüksek teknoloji ürün ihracatının oransal olarak 2010 yılındaki ani düşüşü Televizyon ve radyo alıcıları kaleminden kaynaklanmıştır. Bunun sebebi de tüplü televizyonda dünyanın önemli üreticilerinden olan Türkiye'nin LCD teknolojisini dışında kaldığı için televizyon pazarını büyük oranda kaybetmesinden dolayıdır. Bununla birlikte sektörün son yıllarda yeniden ihracatını artırmaya başladığı gözlenmektedir. Ayrıca son yıllarda ilaç, hassas alet ve cihazlar sektörlerindeki gelişim de gelecek için ümit veren diğer yüksek teknoloji segmentleridir.

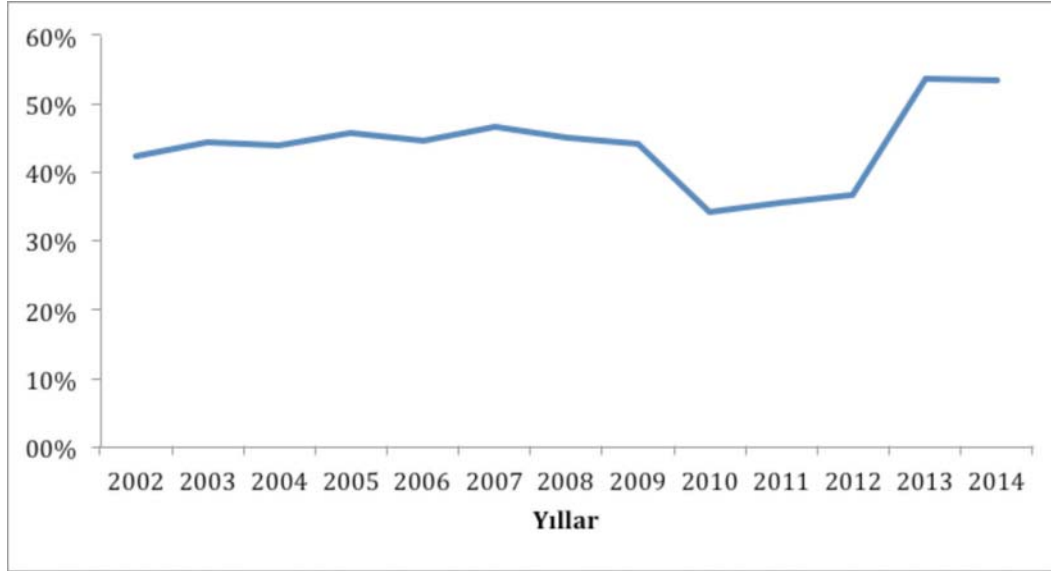
Şekil 27 İstanbul Yüksek Teknolojili Ürün Segmentlerinin Yıllar İçerisindeki İhracat Oranların Değişimi



Şekil 28'de görüleceği üzere İstanbul'un orta yüksek teknoloji ürünler ihracatının Türkiye orta yüksek teknoloji ürünler ihracatından aldığı pay yıllar içerisinde artış eğilimindedir. Bu oran son iki yılda Türkiye'nin orta yüksek teknoloji ürünlerde ihracatının yarısını geçmiştir. Yani İstanbul yüksek teknoloji ürünlerin hemen altında yer alan segmentte de Türkiye'deki ihracatın önemli bir kısmını yapmaktadır.



**Şekil 28 İstanbul Orta Yüksek Teknolojili Ürünler İhracatının Türkiye'nin Orta Yüksek Teknolojili Ürünler İhracatından Aldığı Pay**



Sonuç olarak yüksek katma değerli ürünlerin üretildiği yüksek teknolojlili ürünleri ihraç etme kapasitesinin Türkiye’de açık ara İstanbul’a ait olduğu görülmektedir. Bunun temel sebebi bu tip ürünleri üretebilecek kalifiye işgücü, sermaye akı ve tecrübe birikiminin İstanbul’da olmasıdır. Bu da İstanbul’u yüksek teknolojlili üretim için Türkiye’nin en cazip şehri yapmaktadır.



### 3.4.Firma Stratejisi ve Rekabet Yapısı(O)

İstanbul'a ilişkin firma stratejisi ve rekabet yapısı için belirlenen altı değişken üzerinden yapılan analizlerde **İstanbul'un Firma Stratejisi ve Rekabet Yapısı koşullarında orta seviyede rekabetçi olduğu saptanmıştır**. Bu sonuca Firmaların Üretim Yapıları ve Yabancı Sermayeli Firmaların Varlığı yüksek; Sektör Stratejisinin Varlığı, Firmaların Rekabet Stratejisi ve Ürün Konumlandırma Stratejisinin orta; Firmaların Kurumsallaşma seviyesinin de düşük olarak değerlendirilmesi ile ulaşılmıştır.

#### Sektör Stratejisinin Varlığı(O):

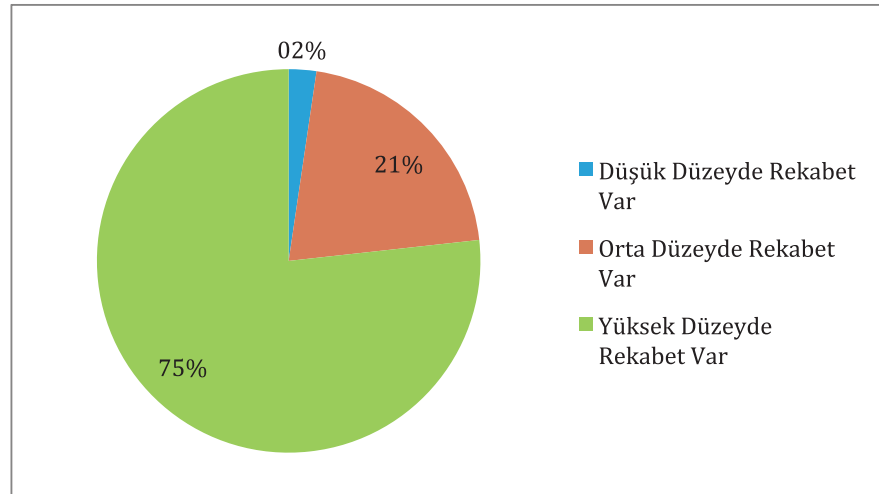
İstanbul Sanayi'nin henüz üzerinde uzlaşmış bir stratejisi yoktur. Yapılan anket çalışması ve derinlemesine mülakatlarda alınan cevaplar bunu net olarak ortaya koymaktadır. Ayrıca İstanbul Büyükşehir Belediyesi'nin sanayiye İstanbul dışına çıkarma gibi bir planı vardır. Diğer taraftan Türkiye ihracata dayalı bir büyüme politikası izlenmektedir. Dolayısıyla ile Türkiye'nin ihracatın hemen hemen yarısını yapan İstanbul Sanayi'nin küçültülmesine ve büyütülmesine yönelik farklı stratejiler ortada birbirleri ile çelişmektedir. Bu stratejilere ek olarak başta ISO olmak üzere ilgili sektörel sivil toplum kuruluşlarının üzerinde uzlaşmış bir İstanbul Sanayi Stratejisi oluşturulması için ciddi bir çalışma içerisinde oldukları görülmektedir.

#### Firmaların Rekabet Stratejisi(O):

İstanbul Sanayi firmaları, özellikle Çin'den gelen rekabeti iyice analiz etmiş ve küreselleşmenin yeni koşullarına uyum sağlamışlardır. Bunun en önemli göstergesi her yıl artan ihracat rakamlarıdır. Bununla birlikte İstanbul Sanayi firmalarının özellikle dış pazarlarda birbirleri ile rekabet yarışına girmeleri, elde edecekleri kar marjlarını düşürmektedir.

ISO üyeleri arasında yapılan ankette Şekil 29'da İstanbul Sanayi Sektörü firmalarının arasındaki rekabet seviyesine verilen cevapların sonucu yer almaktadır. Görüleceği üzere sanayi sektörü firmaları arasında İstanbul'da çok yüksek bir rekabetin olduğu gözlenmektedir. Bu durum bir çok zaman firmaları kalite ve farklılaşma yerine fiyat düşürerek rekabet etme yoluna itmektedir. Bunun sonucu olarak da firmaların kar marjları düşmekte ve olması gereken yatırımları yapmakta zorluk çekmektedirler.

Şekil 29 İstanbul Sanayi Sektörü Firmaları Arasındaki Rekabet Düzeyi <sup>36</sup>



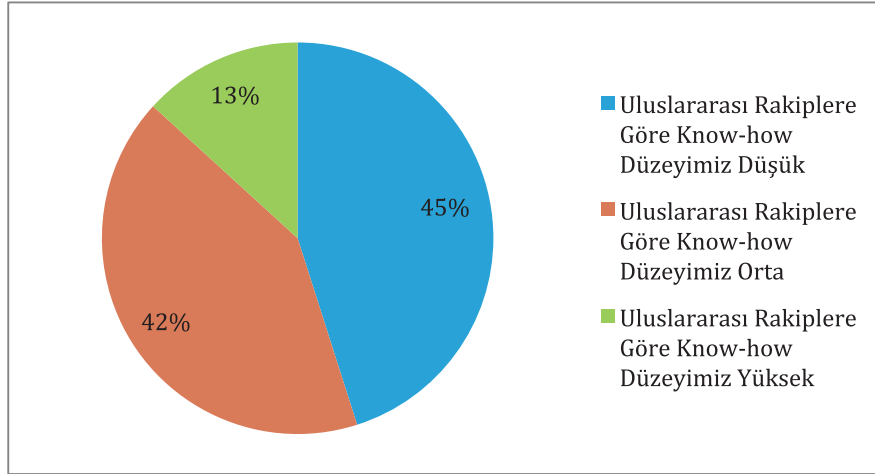
<sup>36</sup> Kaynak: ISO Anketi



### Firmaların Üretim Yapıları(Y):

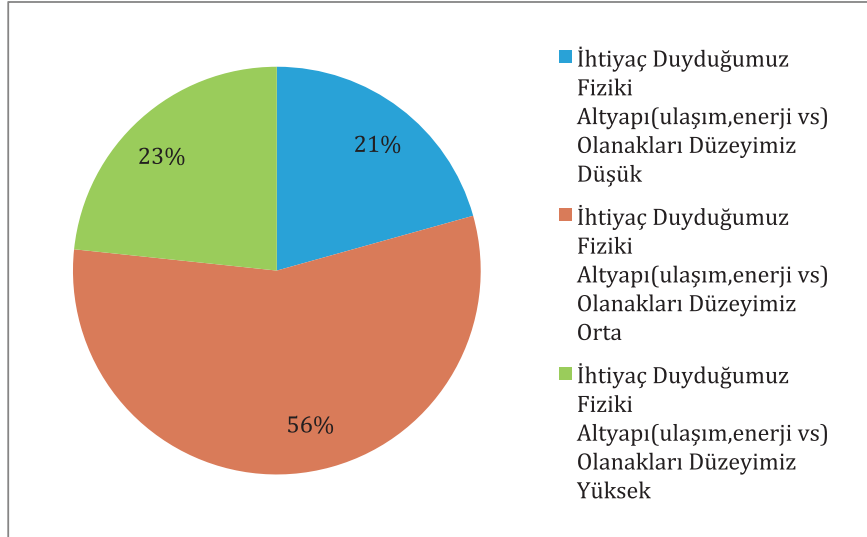
Üretim sistemlerini müşteri taleplerine göre esnek olarak kurmayı başarmış KOBİ ölçeğindeki firmaların çoğunlukta olması İstanbul Sanayine avantaj sağlamaktadır. Bu sayede firmaların piyasada olan talep dalgalanmalarına direnci artmakta büyük siparişlerde de entegre bir firma gibi hareket edebilmektedirler. Ayrıca müşteri taleplerine göre üretim sistemleri esnek olarak kurgulanabilmektedir. İSO üyeleri arasında yapılan ankette Şekil 30'de İstanbul Sanayi firmalarının dünyadaki rakiplerine göre sahip oldukları know-how seviyesi analiz edilmiştir. Firmaların %45'i küresel rakiplerine göre daha düşük know-how seviyesinde olduklarını ifade etmişlerdir; %13'lük bir grup daha yüksek seviyede know-how düzeyine sahip olduğunu söylemiştir. Katılımcıların %42'si ise küresel rakipleri ile benzeri seviyede know-how seviyesinde olduklarını ifade etmişlerdir.

Şekil 30 İstanbul Sanayi Firmalarının Dünyadaki Rakiplerine Göre Know-How Seviyesi <sup>37</sup>



Yine aynı araştırmada Şekil 31'de İstanbul Firmalarının ihtiyaç duyduğu fiziksel altyapı olanakları analiz edilmiştir. Firmaların yarısından fazlası fiziki altyapıyı orta düzeyde yeterli bulurken sadece %21'i yetersiz olarak değerlendirmiştir. Katılımcıların %56'sı ise ihtiyaç duyulan fiziki altyapının rakipleri ile benzer seviyede olduğunu ifade etmişlerdir.

Şekil 31 İstanbul Sanayi Firmalarının Fiziksel Altyapı Seviyesi <sup>38</sup>

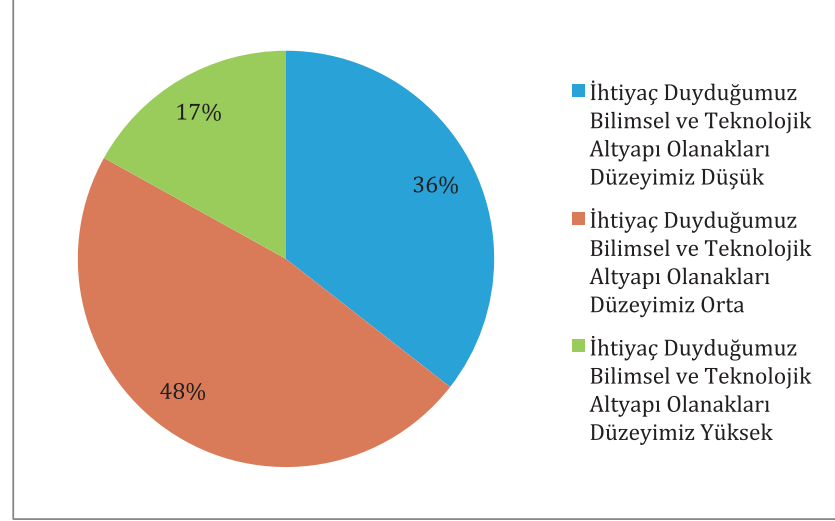


<sup>37</sup> Kaynak: İSO Anketi

<sup>38</sup> Kaynak: İSO Anketi

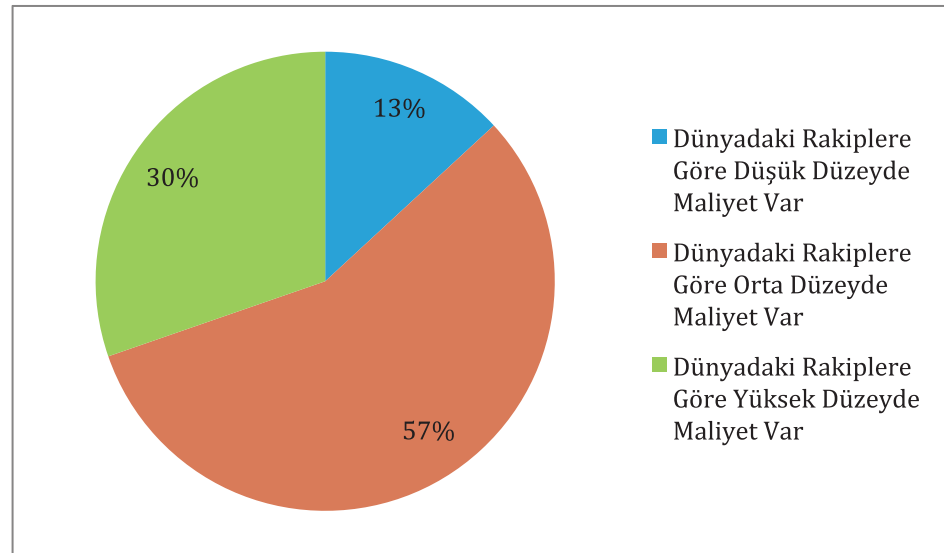
Şekil 32’de İstanbul Sanayi Firmalarının ihtiyaç duyduğu bilimsel ve teknolojik altyapı olanakları analiz edilmiştir. Firmaların %36’sı sahip oldukları bilimsel ve teknolojik altyapıyı düşük olarak nitelendirirken %17’lik grup yüksek olarak değerlendirmişlerdir. Firmaların %48’i ise sahip oldukları bilimsel ve teknolojik altyapıyı “rakipleri ile benzeri seviyede” olarak tanımlamışlardır.

**Şekil 32 İstanbul Sanayi Firmalarının İhtiyacı Olan Bilimsel ve Teknolojik Altyapı** <sup>39</sup>



Şekil 33’de İstanbul Sanayi Firmalarının dünyadaki rakiplerine göre üretim maliyetleri seviyesi karşılaştırması yer almaktadır. Dünyadaki rakiplere göre daha düşük maliyeti olduğunu söyleyen firma sayısı sadece %13’tür. Küresel rakiplerinden daha iyi veya benzeri durumda olduğunu söyleyenlerin oranı ise %70’dir ki bu da bize İstanbul Sanayi firmalarının sahip oldukları üretim yapıları ile genelde üstünlük sağlayabildiklerini göstermektedir.

**Şekil 33 İstanbul Sanayi Firma Üretim Maliyetlerinin Küresel Rakipleri ile Karşılaştırması** <sup>40</sup>



<sup>39</sup> Kaynak: İSO Anketi

<sup>40</sup> Kaynak: İSO Anketi





#### **Firmaların Kurumsallaşma Seviyeleri(D):**

İstanbul Sanayi firmaların büyük bir çoğunluğu henüz ilk kuşak yönetiminde olan aile firmalardır. Bu firmaların arasında kurumsallaşma konusunda henüz ciddi girişim gösteren firma sayısı oldukça azdır. Firmaların kurucuları sonrasında devamlılıkları konusunda bir belirsizlik vardır. Bu durum firmaların sürdürülebilirlikleri konusunda risk oluşturmaktadır.

Tablo 15’de görüleceği üzere İstanbul’daki sanayi firmalarının sadece %2’sini büyük ölçekli işletmeler oluşturmaktadır. Mikro ve küçük ölçekli işletmeler ise toplamda %59’luk bir orana karşılık gelmektedirler. Bu işletmeler her ne kadar esnek olma konusunda daha avantajlı olsalar da kurumsal sürdürülebilirlik için dezavantaja sahiptirler. Özellikle yurtdışına satış yaparken firmaların kalıcılığı satılan ürünlerin satış sonrası bakım ve hizmetleri için önemlidir. Dolayısıyla küçük ve mikro ölçekli sanayi kuruluşları için de kurumsallaşma konusunda tedbirlerin alınması gerekmektedir.

**Tablo 15 İstanbul Sanayi Firmalarının Boyutları <sup>41</sup>**

<b>Ölçek Türü</b>	<b>Yüzde</b>
Büyük Ölçekli İşletmeler	2%
Orta Ölçekli İşletmeler	11%
Küçük ölçekli İşletmeler	48%
Mikro Ölçekli İşletmeler	39%

#### **Yabancı Sermayeli Firmaların Varlığı(Y):**

Önceleri İstanbul pazarına daha çok ürünlerini satmak amacı ile gelen yabancı sermayeli firmalar daha sonra İstanbul’un üretim avantajlarından faydalanmak için üretim tesislerini buraya kaydırmaya başlamışlardır. Bunu yaparken de yerli firmalar ile değişik oranlarda ortaklıklara gitmişlerdir. Son dönemlerde, bu firmalar İstanbul’da ürettikleri ürünleri dünyaya ihraç eder hale gelmişlerdir. Bu süreç içerisinde yerli oyuncular, yabancı sermayeli firmalardan ciddi bir bilgi kazanmışlardır. Bu, hem yabancı sermayeli firmalar ile ortaklık yaparak hem de bu firmalarda çalışan personelin daha sonra kendi firmalarını kurması ya da başka firmalarda çalışmaya başlaması ile sağlanmıştır.

Tablo 16’da görüldüğü üzere Türkiye’de imalat sanayine yatırım yapan yabancı firmaların %16.2’si İstanbul’da yer almaktadırlar. Yani sanayi imalatında İstanbul hala yabancı firmalar için ilk tercih edilen adrestir. Bunu İstanbul’un komşusu Kocaeli izlemektedir.

<sup>41</sup> 81 İl Sanayi Durum Raporu, Bilim, Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı, 2013



**Tablo 16 Yabancı Kontrollü Firmaların Türkiye’de Dağılımı** <sup>42</sup>

il	İmalatçı Sayısı	Yüzde
İstanbul	203	16,2%
Kocaeli	191	15,2%
İzmir	184	14,7%
Bursa	136	10,8%
Tekirdağ	91	7,3%
Ankara	70	5,6%
Diğerleri	380	30,3%
Toplam Yabancı Kontrollü İmalatçı Sayısı	1.255	

ŞTablo 17’de yabancı sermayeli firmaların Türkiye’deki dağılımı yer almaktadır. 1954 yılından bu yana yapılan toplam yatırımların sayısal bazda analizi yapıldığında %59.5 ile İstanbul’un açık ara bir üstünlüğü yer almaktadır. Bu tablodan da görüleceği üzere İstanbul yabancı sermayeli firmalar açısından Türkiye’deki en cazip şehirdir.

**Tablo 17 Uluslararası Sermayeli Firmaların İllere Göre Dağılımı(1954-2013)** <sup>43</sup>

il	Yabancı firma Sayısı(1954-2013)	Yüzde
İstanbul	21.973	59,5%
Antalya	4.046	10,9%
Ankara	2.279	6,2%
İzmir	1.944	5,3%
Muğla	1.498	4,1%
Mersin	680	1,8%
Bursa	611	1,7%
Aydın	550	1,5%
Kocaeli	407	1,1%
Gaziantep	306	0,8%
Diğer İller	2.656	7,2%
Genel Toplam	36.950	

<sup>42</sup> [http://sanayi.tobb.org.tr/yabanci\\_sermaye\\_il2.php?il=77](http://sanayi.tobb.org.tr/yabanci_sermaye_il2.php?il=77)

<sup>43</sup> <http://www.ekonomi.gov.tr/upload/13601A4F-E5AC-3480-01A2DFE52EB8C2DF/%C5%9Eubat2014web.pdf>

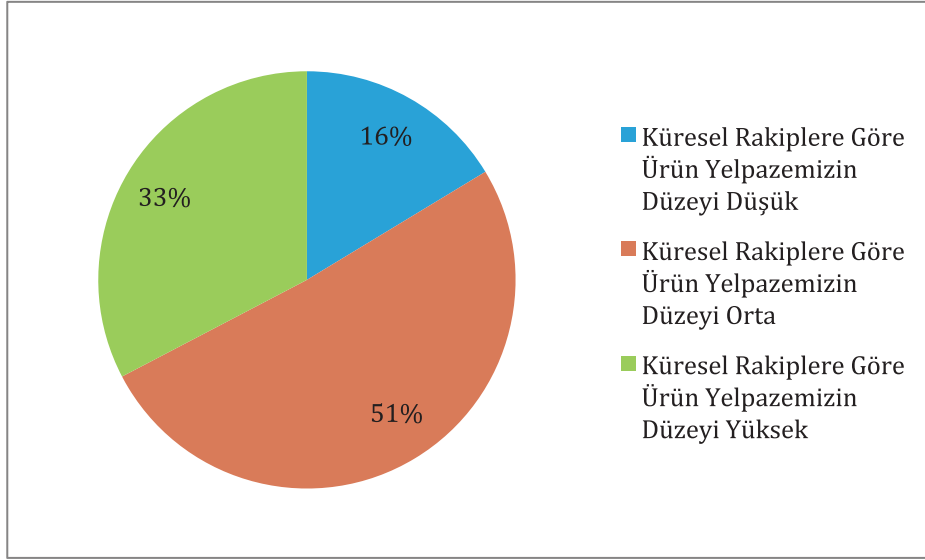


### Ürün Konumlandırma Stratejisi(O):

İstanbul Sanayi firmalarının büyük bir kısmı kendi markaları ile dünya piyasalarına açılmak yerine lider markalar için fason üretim yapmaktadır. Bu durum Ar-Ge ve tasarıma dayalı ürün geliştirerek markalaşma ve dolayısıyla daha yüksek kar marjı elde etme konumunun en büyük rakibidir. Bununla birlikte İstanbul Sanayi firmalarının son yıllarda fasoncu olmaktan kendi ürünlerini tasarlayan ve dünya pazarlarına kendi markası ile sunabilen hale gelmeye başladığı izlenmektedir.

Şekil 34'de İstanbul Sanayi firmalarının küresel rakiplerine göre ürün yelpazesi değerlendirilmiştir. %33'lük bir grup rakiplerine göre ürün yelpazelerinin daha geniş olduğunu söylerken sadece %16'lık bir kesim daha az sayıda ürünü olduğunu ifade etmiştir. Dolayısıyla İstanbul sanayi firmalarının küresel rakiplerine göre ürün gamı oluşturmada rekabetçi bir strateji izlediği sonucunu çıkarabiliriz.

Şekil 34 İstanbul Sanayi Firmalarının Küresel Rakiplerine Göre Ürün Yelpazesi



### 3.5.Kamu(D)

İstanbul'un Sanayi rekabetçiliğinde Kamunun etkisinin yapılan analizlerde **düşük seviyede olduğu saptanmıştır**. Bu sonuca, Denetim'in orta, Teşvikler ve Yerel Yönetimler değişkenlerinin ise düşük seviyede değerlendirilmesi ile ulaşılmıştır.

### Teşvikler(D):

İstanbul teşvik derecelendirme sisteminde en az teşviki alan bölgedir. Bu sebeple sanayi kuruluşları İstanbul'da yaptıkları yatırımlar için hemen hemen hiç destek alamamaktadırlar. Bununla birlikte Ar-Ge konusunda yapılan projelerde TÜBİTAK, KOSGEB ve Bilim, Teknoloji ve Sanayi Bakanlığı'nın teşvikleri artan oranda İstanbul Sanayi firmaları tarafından kullanılmaktadır.

Tablo 18'de görüleceği üzere 2014 yılında İstanbul Sanayi Sektörlerine yönelik 38 adet Uluslararası Rekabetçiliğin Geliştirilmesi Projesi (UR-GE) devam etmektedir. Türkiye'de aktif olan 146 projenin 38'inin İstanbul'da yapılıyor olması da İstanbul sanayi sektörlerinin rekabetçiliği önemsedikleri ve bu kapsamda projelere aktif katılım sağladıklarının önemli göstergelerindendir. Bununla birlikte sanayicilerin devlet teşviklerini kullanabilmek için karşılaştıkları aşırı bürokrasi kaynak israfına sebep olduğu için azaltılmasını çok istedikleri önemli bir konu olarak yer almaktadır.

**Tablo 18 İstanbul Sanayi Sektörlerine Yönelik Aktif UR-GE Projeleri** <sup>44</sup>

	Proje Adı	İşbirliği Kuruluşu	Sektör
1	Mobilya Sektörünün Uluslararası Rekabet Gücünün Geliştirilmesi	İstanbul Ağaç Mamulleri ve Orman Ürünleri İhracatçıları Birliği	Ağaç Mamulleri ve Orman Ürünleri
2	Ambalaj Sanayi Uluslararası Rekabet Gücü Maksimizasyonu Projesi	Ambalaj Sanayicileri Derneği	Kimyevi Maddeler ve Mamulleri
3	Anadolu Aslanları Tekstil-Hazırgiyim Sektörü Yurtdışı Pazarlama Takımı	Anadolu Aslanları İşadamları Derneği	Hazırgiyim ve Konfeksiyon
4	Çelik Sektörünün Yurtdışı Pazarlarda İhracatının Artırılması Projesi	Çelik İhracatçıları Birliği	Demir Çelik Ürünleri
5	Makina İmalatçıları Birliği ile Marmara Bölgesindeki Makine Kümelenmelerinin Yüksek Katma Değerli İhracat Kapasitelerinin Artırılması	Dış Ekonomik İlişkiler Kurulu	Makina ve Aksamları
6	Mersin Bölgesi Yaş Meyve Sebze Üreticilerinin Uluslararası Rekabet Gücünün Artırılması Projesi	Dış Ekonomik İlişkiler Kurulu	Yaş Meyve ve Sebze
7	Kablo ve İletken Sektörü Yurtdışı Pazarlama Takımı	Elektrik-Elektronik ve Hizmet İhracatçıları Birliği	Elektrik-Elektronik
8	Beyaz Eşya Yan Sanayii Sektörü Yurt Dışı Pazarlama Takımı	Elektrik-Elektronik ve Hizmet İhracatçıları Birliği	Elektrik-Elektronik
9	Yazılım Sektörü Yurtdışı Pazarlama Takımı	Elektrik-Elektronik ve Hizmet İhracatçıları Birliği	Yazılım
10	Trafo, Jeneratör ve Şalt Malzemeleri Sektörleri Yurtdışı Pazarlama Takımı	Elektrik-Elektronik ve Hizmet İhracatçıları Birliği	Elektrik-Elektronik
11	Aydınlatma Cihazları, Panolar, Sigortalar, Ayırıcı ve Kesici Cihazlar Sektörleri Yurtdışı Pazarlama Takımı	Elektrik-Elektronik ve Hizmet İhracatçıları Birliği	Elektrik-Elektronik
12	Türkiye İklimlendirme Sektörü Uluslararası Rekabetçiliğin Geliştirilmesi ve Desteklenmesi	İklimlendirme Soğutma Klima İmalatçıları Derneği	Makina ve Aksamları
13	Mobilya Sektörünün Uluslararası Rekabet Gücünün Geliştirilmesi	İstanbul Ağaç Mamulleri ve Orman Ürünleri İhracatçıları Birliği	Ağaç Mamulleri ve Orman Ürünleri
14	Türk Ev ve Mutfak Eşyaları Yurt Dışı Pazarlama Takımı	İstanbul Demir ve Demir Dışı Metaller İhracatçıları Birliği	Demir ve Demir Dışı Metaller
15	Alüminyum Sektörü Yurtdışı Pazarlama Takımı Projesi	İstanbul Demir ve Demir Dışı Metaller İhracatçıları Birliği	Demir ve Demir Dışı Metaller
16	Bağlantı Elemanları ve El Aletleri Sektörü Yurtdışı Pazarlama Takımı	İstanbul Demir ve Demir Dışı Metaller İhracatçıları Birliği	Demir ve Demir Dışı Metaller
17	Yapı Malzemeleri Yurtdışı Pazarlama Takımı	İstanbul Demir ve Demir Dışı Metaller İhracatçıları Birliği	Demir Çelik Ürünleri

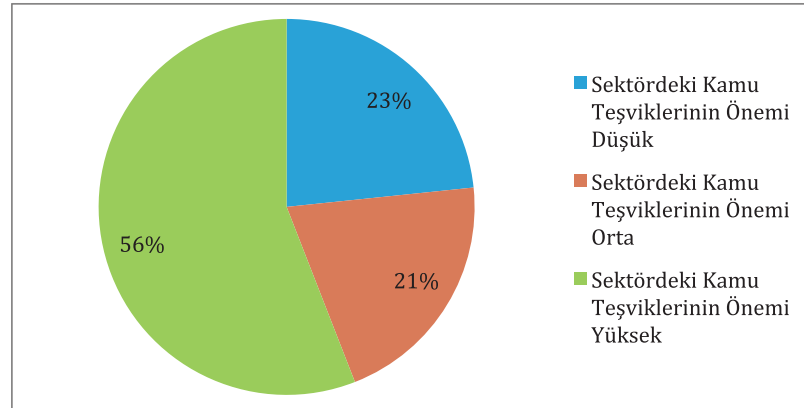
<sup>44</sup> KOBİ İşbirliği ve Kümelenme Projesi, <http://www.smenetworking.gov.tr/detay.cfm?MID=55>



18	Hazırgiyim Sektörüne Katma Değer ve Rekabetçi Üstünlük Kazandıran Sorumlulukla Tasarım ve Tasarım Ortamına Katkı	İstanbul Hazırgiyim ve Konfeksiyon İhracatçıları Birliği	Hazırgiyim ve Konfeksiyon
19	Konfeksiyon Sektörünün AB Ülkelerinde Rekabet Gücünün Artırılması (Fransa-Hazırgiyim Temmuz 2011)	İstanbul Hazırgiyim ve Konfeksiyon İhracatçıları Birliği	Hazırgiyim ve Konfeksiyon
20	Hazırgiyim Sektöründe Tasarım, Trend ve Tanıtım Odaklı İşbirlikleri ile Uluslararası Rekabetin Geliştirilmesi	İstanbul Hazırgiyim ve Konfeksiyon İhracatçıları Birliği	Hazırgiyim ve Konfeksiyon
21	Hububat Bakliyat Yağlı Tohumlar ve Mamulleri Sektöründe Uluslar arası Rekabetçiliğin Geliştirilmesi	İstanbul Hububat Bakliyat Yağlı Tohumlar ve Mamulleri İhracatçı Birliği	Hububat, Bakliyat, Yağlı Tohumlar ve Mamulleri
22	Meyve Sebze Mamulleri Sektöründe Uluslararası Rekabetçiliğin Geliştirilmesi- Şarapçılık Sektörü	İstanbul İhracatçı Birlikleri	Yaş Meyve ve Sebze
23	Kozmetik Sektörü Yurtdışı Pazarlama Takımı	İstanbul Kimyevi Maddeler ve Mamulleri İhracatçıları Birliği	Kimyevi Maddeler ve Mamulleri
24	Boya Sektörü Yurtdışı Pazarlama Takımı	İstanbul Kimyevi Maddeler ve Mamulleri İhracatçıları Birliği	Kimyevi Maddeler ve Mamulleri
25	Pack @ Turkey	İstanbul Kimyevi Maddeler ve Mamulleri İhracatçıları Birliği	Kimyevi Maddeler ve Mamulleri
26	MediClusTR	İstanbul Kimyevi Maddeler ve Mamulleri İhracatçıları Birliği	Makina ve Aksamları
27	Doğal Taş Sektörü Pazarlama Takımı	İstanbul Maden İhracatçıları Birliği	Madencilik Ürünleri
28	ISO Sofra ve Mutfak Eşyaları	İstanbul Sanayi Odası	Demir ve Demir Dışı Metaller
29	ISO Konfeksiyon Sektörü İhracat Projesi	İstanbul Sanayi Odası	Tekstil ve Hammaddeleri
30	ISO Konfeksiyon Yan Sanayi UR-GE Projesi	İstanbul Sanayi Odası	Hazırgiyim ve Konfeksiyon
31	Türk Tekstil ve Hammaddeleri Sektörünün Avrupa Pazar Payını Koruyabilmesi için İSPANYA' da Sürdürülebilir Ağlar ve İlişkiler	İstanbul Tekstil ve Hammaddeleri İhracatçıları Birliği	Tekstil ve Hammaddeleri
32	Global Arenada Tekstil ve Hammaddeleri Sektörünün Rekabetçi Büyüme Fırsatlarını Yakalaması için Afrika pazarına bir adım: Fas	İstanbul Tekstil ve Hammaddeleri İhracatçıları Birliği	Tekstil ve Hammaddeleri
33	Meyve Sebze Mamulleri Sektörünün Uluslararası Rekabet Gücünün Artırılması	İstanbul Yaş Meyve Sebze İhracatçıları Birliği	Yaş Meyve ve Sebze
34	Mobilya Sektörü İhracatta Artı Kar	Mobilya Sanayicileri İthalat ve İhracatçıları Derneği	Ağaç Mamulleri ve Orman Ürünleri
35	Plastik Sanayi Alt Sektörlerinin İhracat Potansiyelinin Artırılması Projesi	Plastik Sanayicileri Derneği	Kimyevi Maddeler ve Mamulleri
36	Sağlık Üreticileri Yurtdışı Rekabet Gücü Artırma Projesi	Sağlık Ürünleri Derneği	Kimyevi Maddeler ve Mamulleri
37	Discover Turkish Furniture	Türkiye Mobilya Sanayicileri Derneği	Ağaç Mamulleri ve Orman Ürünleri
38	VİSİAD URGE İLE DÜNYAYI İNŞA EDİYOR	Vifak Sanayici ve İşadamları Derneği	Kimyevi Maddeler ve Mamulleri

Şekil 35’de devlet teşviklerinin İstanbul Sanayi Firmaları üzerindeki önemi analiz edilmiştir. Firmaların %52’si devlet teşviklerinin önemini yüksek derecede ve %21’i de orta derece önemli bulmuşlardır. Sadece %23’lük bir grup düşük derecede öneme sahip olduğunu belirtmişlerdir. Dolayısıyla İstanbul Sanayi firmaları üzerinde devlet teşviklerinin önemi yüksektir. Bununla birlikte verilen teşviklerden İstanbul firmalarının en az şekilde yararlanması bu firmaların aleyhine olmaktadır.

**Şekil 35 Devlet Teşviklerinin İstanbul Sanayi Firmaları Üzerindeki Önemi**



### Yerel Yönetimler(D):

Yerel Yönetimlerin İstanbul'da sanayi kuruluşlarına bakışı genelde olumsuzdur. Oysa Yerel Yönetimlerin en büyük sorunlarından biri olan seçmenlerinin istihdam talebine çare olabilecek çözümlerden birisi de sanayi firmalarıdır. İki taraf arasındaki eksik iletişim genelde Yerel Yönetimlerin Sanayi Firmaları ile koordinasyonu sağlayamama sonucunu getirmektedir.

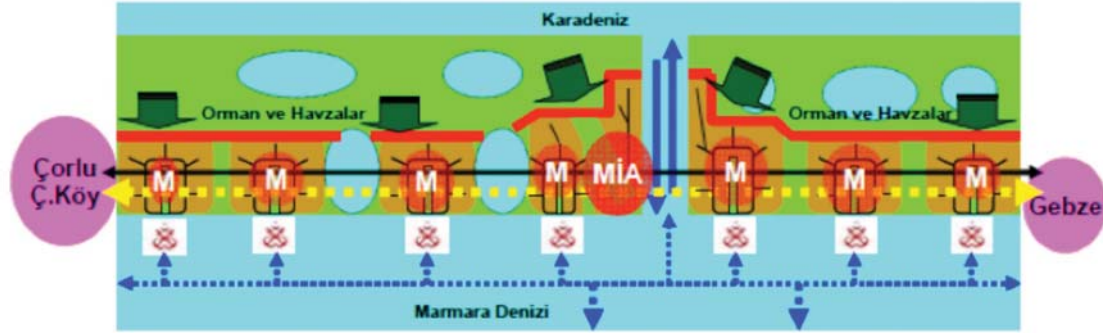
İBB tarafından hazırlanan 1/100.000 Ölçekli Çevre Planı Hedef 3/Ana Strateji 3'de:

- Sanayi Sektörünün Kent Genelindeki Yapısını Sıhıhileştirerek, Yapısal Dönüşümünü Sağlamak
- Yer seçim kararları açısından, yerleşik alan içinde kalması uygun olmayan sanayilerin, öncelikle atıl kapasiteye sahip mevcut organize sanayi bölgelerinde değerlendirilmesi
- Yer seçim kararları açısından yerleşik alan içinde kalması uygun sanayi alanlarının sağlıklılaştırılması
- Sanayinin rehabilitasyonu, dönüşümü ve kent dışına yönlendirilmesinde kamu, özel ve sivil toplum kuruluşları arasında katılım süreçlerinin geliştirilmesi
- Çevreye duyarlı, ileri teknoloji kullanan ve katma değeri yüksek sanayi türlerine geçişin yönlendirilmesi

maddeleri ile İBB'nin İstanbul Sanayi için öngördüğü vizyon fiziksel olarak merkezdeki sanayi kuruluşlarını kent dışına yönlendirmek, sektörün kent genelindeki yapısını rehabilite etmek ve olabildiğince yüksek katma değerli sanayiye geçişin sağlanması olarak özetlenebilir.

Şekil 36'de görüleceği üzere 1/100.000 ölçekli çevre planı İstanbul'un kuzeyinin yerleşime açılmayacağı temel varsayımı ile yapılmıştır. Çevre planının kamuoyu ile paylaşılması sonrasında 3. Havaalanı, Kanal İstanbul projesi ve 3. Köprü projeleri ile bu temel varsayımın önemli ölçüde zayıfladığı söylenilebilir. Bu somut üç projeye ek olarak İstanbul'un kuzeyinde kurulması planlanan uydu şehirler ile İstanbul'un kuzeyini yerleşime açmama hedefini değiştirmesi gerekmektedir. Dolayısıyla İstanbul Çevre Planı bütüncül olarak yeniden bakılması zorunlu hale gelmiştir denebilir.

Şekil 36 İstanbul İçin Öngörülen Makroform <sup>45</sup>



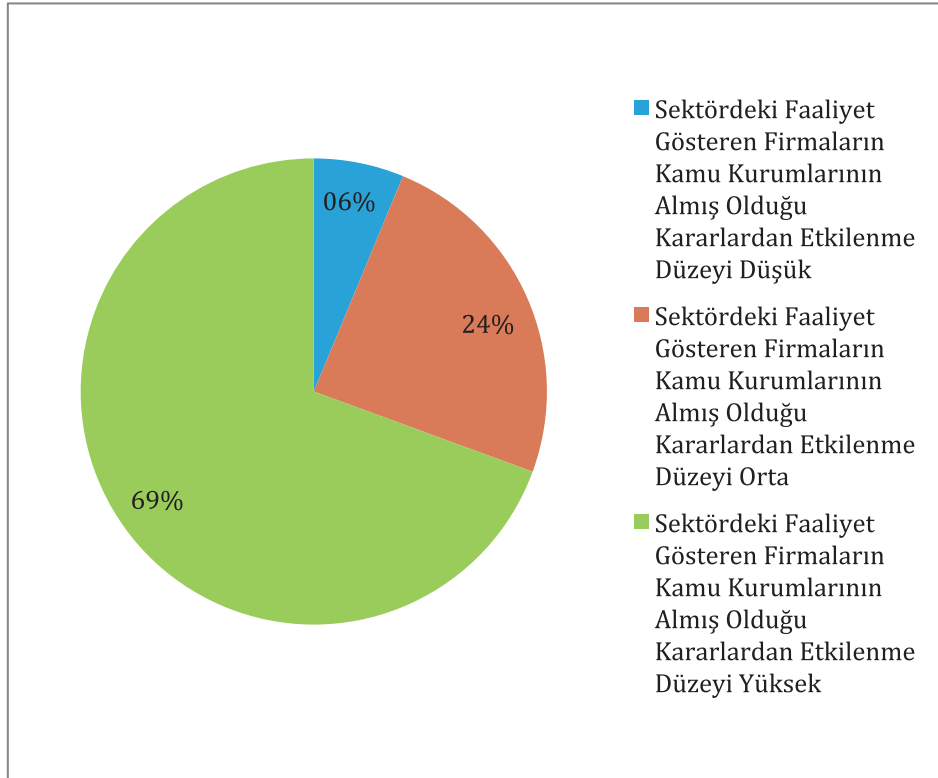
<sup>45</sup> 1/100.000 Ölçekli Çevre Planı Planı Yönetici Özeti, Sayfa 35

### Denetim(O):

İstanbul'da bulunan sanayi kuruluşlarından OSB, KSS gibi planlı sanayi alanlarında bulunanlar düzenli olarak denetlenerek yasal yükümlülüklerini yerine getirmeleri konusunda mesafe kat etmektedirler. Bununla birlikte İstanbul'un farklı noktalarında bulunan merdiven altı üretimi yapan firmalar yeterince denetlenememektedir. Bu da Sanayi Firmaları açısından haksız rekabet oluşturmaktadır.

Şekil 37'de İstanbul Sanayi firmalarının üzerinde kamu kurumlarının etkisi(çevre yasaları, vergi oranları, faiz vb.) analiz edilmiştir. Firmaların %69'luk oranı kamunun İstanbul Sanayi firmaları üzerinde yüksek derecede etkisi olduğunu ifade etmişlerdir. Sadece %6'lık bir grup kamuda alınana kararlardan etkilenme düzeylerini düşük olarak ifade etmişlerdir. Görüldüğü üzere firmalar üzerinde kamunun çok üst seviyede bir etkisi vardır. Dolayısıyla kamu tarafından alınan her bir denetim kararı sanayi sektöründe önemli sonuçlar doğurmaktadır.

Şekil 37 İstanbul Sanayi Firmaları Üzerinde Kamu Kurumlarının Etkisi <sup>46</sup>

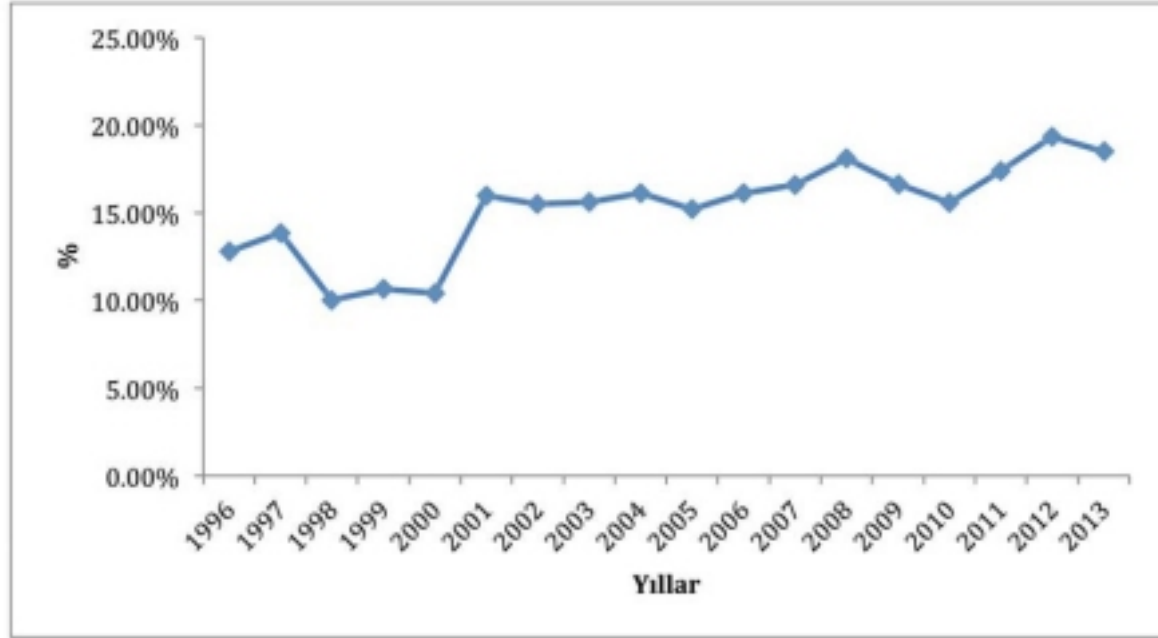


<sup>46</sup> Kaynak: İSO Anketi

## 4.İstanbul Sanayi'nin Hedefi

Türkiye'nin ihracatının toplam GSMH'deki oranı yıllar içerisinde artmaktadır(Şekil-38). Bu artış özellikle 2001 yılı sonrasında Türkiye'nin ihracata dayalı büyüme eğilimine girdiğinin bir kanıtıdır. İhracatı her yıl önemli oranda artmasına rağmen Türkiye'nin ithalatı da yıllar içerisinde artmıştır ve cari açık ülkemiz ekonomisinin en önemli sorunu haline gelmiştir. Bu sorunun çözümünün ithalatın azaltılması ya da ihracatın artırılmasında olduğu açıktır. İthalatın düşürülmesi ile elde edilecek çözüm ülke içi refahı negatif etkileyeceği için ilk tercih olamamalıdır. Ama maalesef ihracatta yeterli artış sağlanamadığı için son dönemde ithalatı azaltıcı tedbirler alınmak zorunda kalınmıştır. Oysa Türkiye'nin yapması gereken en iyi çözüm ihracatını daha da artırmak olmalıdır. Bu kapsamda TIM liderliğinde başlayan ihracatı 2023 yılında \$500 milyar ulaştırmak hedefi önemli bir açılmıdır.

Şekil 38 Türkiye'de İhracatın GSMH'ye Oranı <sup>47</sup>



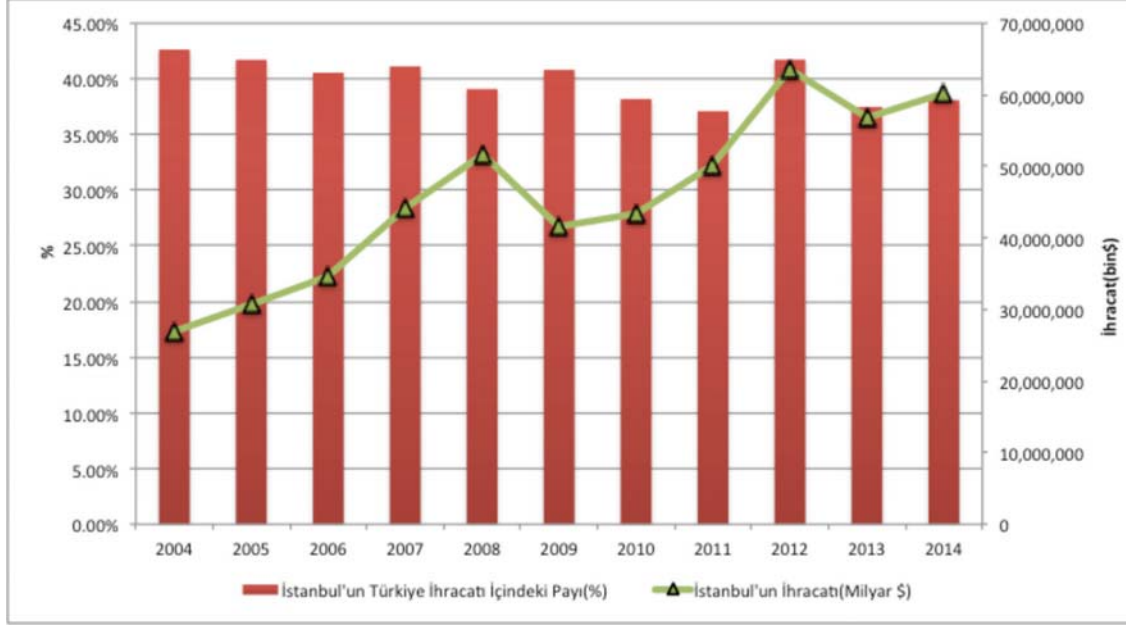
Türkiye'nin 2023 yıllı ihracat hedefi olan 500 milyar dolar için TIM bünyesinde yer alan ihracatçı birlikleri kendi paylarına düşen hedeflerini oluşturmuşlardır. Bununla birlikte bu görev dağılımının şehir bazında paylaşımı henüz yapılmamıştır. Oysa Türkiye'nin büyük oranda ihracatının yapıldığı İstanbul'un stratejileri düşünülmeden bu hedefin hayata geçmesi doğal olarak mümkün olmayacaktır. Yani İstanbul'un özellikle ihracat yapabilen sanayi oyuncularının ortamları iyileştirilmeden, gerekli kapasite artışları için altyapı sağlanmadan ve başta kalifiye işgücü olmak üzere, enerji, hammadde gibi temel girdilerin güvenliği sağlanmadan Türkiye'nin 500 Milyar Dolar ihracat hedefine ulaşması mümkün olmayacaktır.

<sup>47</sup> Kaynak: TÜİK verilerinden derlenmiştir.





Şekil 39 İstanbul Sanayi İhracatının Miktarı ve Payı <sup>48</sup>



İstanbul'un ihracatının büyük bir kısmı sanayi mamullerinden oluşmaktadır(Bu rakam 2014'de %97'dir). Yıllar içerisinde İstanbul'un Türkiye sanayi ihracatı içerisindeki payı %42,6'lardan %37,5'lere kadar gerilemekle birlikte hala Türkiye Sanayi ihracatının önemli bir kısmı İstanbul kaynaklıdır. Yapılan analizlerde bu oransal düşüşün devam ederek 2023 yılında %32,5 mertebelerine ineceği tahmin edilmektedir.

Türkiye sanayi ihracatının günümüzde %37,5'ini yapan İstanbul'un 2023 yılında da ciddi hatalar yapılmazsa 500 milyar dolar olarak belirlenen hedefin %32,5'luk kısmını yapacağı öngörülmektedir. 2004 yılında İstanbul Türkiye ihracatının %42,6'sını yaparken bu oran 2013'de 37,5'a inmiştir. Bu da yaklaşık %5'lik bir azalış anlamında gelmektedir. Önümüzdeki on yılda da benzeri bir %5'lik düşüşün devam edeceği düşünülürse oranın %32,5'a düşeceği varsayılabilir. Toplam Türkiye'nin ihracatı 2023 yılında \$500 milyar olacağı varsayıldığında bunun %32,5 kısmı \$162,5 milyar etmektedir. İstanbul'un uzun süredir toplam ihracatı içindeki sanayi ürünlerinin oranı olan %98'i 2023 yılında da koruyacağı düşünülürse İstanbul'un 2023 yılında \$160 milyar ihracat yapması gerekmektedir en muhafazakar yaklaşımla.

Bu kapsamda sanayicilerle yapılan mülakat ve odak grup toplantılarında bu hedefin iddialı bir hedef olmakla birlikte uygun şartlar oluşturulursa yakalanabileceği konusunda görüşler ifade edilmiştir. Sonuç olarak İstanbul Sanayi Stratejileri hazırlanırken İstanbul'un Türkiye'nin 2023 yılında yapmayı hedeflediği sanayi ihracatının 160 milyar dolarını kendisine hedef olarak seçmesi görüşü öne çıkmaktadır. İstanbul Sanayi için yapılan hedef analizi sonrası yapılan Yüz yüze mülakat ve Odak Grup toplantılarında \$160 milyar hedefin oldukça iddialı bir hedef olmasına rağmen uygun şartların yerine getirilmesi

<sup>48</sup> Kaynak: TÜİK verilerinden derlenmiştir. İstanbul ihracat rakamları sadece İstanbul gümrük kapılarından yapılan ihracatı kapsamaktadır.



sayesinde ulaşılabilir bir hedef olacağı kabul görmüştür. Bu hedefe ulaşmanın önündeki en önemli kısıtlar: İstanbul'da Sanayi'nin yerleşimine ilişkin kısıtlar,  
Devlet teşviklerinin yetersizliği,  
Finansman sisteminin zayıflığı,  
Yerel Yönetimlerin Sanayiye Bakışı,  
Firmaların kurumsallaşma seviyeleri olarak tespit edilmiştir. Dolayısıyla İstanbul Sanayi için geliştirilecek stratejilerde bu engellerin çözüme yönelik maddelerin de bulunması önerilmiştir.



## 5.Stratejiler

Proje kapsamında yapılan birincil ve ikincil analizlerin sonucunda İstanbul Sanayi için 18 ayrı başlık altında 46 adet strateji geliştirilmiştir. Bu stratejiler, uygulanabilir hale gelmesi için 85 eylem ile operasyonel hale getirilmişlerdir. Analizler sonucunda geliştirilen strateji ve eylemler alınan geribildirimler ile geliştirilmiş ve son hali bu bölümde başlıklar halinde listelenmiştir:

### 1. İstanbul Sanayi Sektöründe Yer Alan İnsan Kaynakları Seviyesinin Geliştirilmesi:

**Strateji 1.**Sanayi Sektörünün insan kaynağı ihtiyacını yakından takip edecek bir mekanizma kurulmalıdır.

Eylem 1.1.İstanbul'daki İnsan Kaynakları firmaları ile Sanayi firmaları arasında iletişimin artırılması için periyodik toplantıların düzenlenmesi

Eylem 1.2.Üniversitelerden her yıl mezun olacak ve sanayide çalışabilecek adayların takip edilmesi

Eylem 1.3.İstanbul sanayinin ihtiyacı olan işgücü profili ile ilgili bir rapor hazırlanarak Üniversite, MYO ve Meslek Liseleri ile paylaşılması

**Strateji 2.**Öğrencilerin Sanayi Sektörünü kariyer planlarına dahil etmeleri için sanayi sektöründe çalışmanın cazip kılınması sağlanmalıdır.

Eylem 2.1.Üniversitelerin kariyer günlerine sanayi kuruluşlarının katılımının artırılması Eylem 2.2.Sanayi Firmalarında çalışan uygun kişilerin Üniversite, MYO ve Meslek Liselerinde ders vermeleri sağlanması

**Strateji 3.**Üst düzey bilgi birikimi gerektiren işlerde İstanbul ve Türkiye'deki işgücünün yetersiz kaldığı durumlarda yurtdışından kalifiye işgücü transfer edilmesi kolaylaştırılmalıdır.

Eylem 3.1.Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı'na kalifiye yabancı işgücü çalıştırılmasının izinlerinin kolaylaştırılması için bir ihtiyaç analizi belgesi hazırlanarak sunulması

Eylem 3.2.Uluslararası Fuarlarda İstanbul'un sanayide çalışmak için dünyanın en cazip şehirlerinden biri olduğunu temalı iletişim dökümanlarının hazırlanarak dağıtılması

**Strateji 4.**İstanbul Sanayi için potansiyel çalışanların eğitildiği eğitim kurumları ile sanayi kuruluşları arasında güçlü bir iletişim ve koordinasyon mekanizması oluşturulmalıdır.

Eylem 4.1.İstanbul Sanayi-Üniversite İşbirliği Komisyonunun kurulması

Eylem 4.2.İstanbul Sanayi-Meslek Liseleri İşbirliği Komisyonunun kurulması

**Strateji 5.**İstanbul'da yaşayan mühendislik işgücünün İstanbul Sanayi için daha fazla sayıda çalışması sağlanmalıdır.

Eylem 5.1."Üreten İstanbul" benzeri bir slogan ile İstanbul'un sanayide önemli bir üretici merkez olduğu konusunda başta mühendislik eğitimi almış olanların ve tüm İstanbullular bilinçlendirilmesi

Eylem 5.2.İstanbul Üniversitelerinden mezun olan mühendislerin hangi sektörlerde çalıştığına dair bir raporun hazırlanarak kamuoyu ile paylaşılması

**Strateji 6.**Sanayinin ihtiyacı olan ara elemanların sayısı ve düzeyi hızla artırılmalıdır.

Eylem 6.1.Meslek Lisesi ve Meslek Yüksek Okulu'nda okumanın özendirilmesi için kamuoyunda



kampanyaların düzenlenmesi

Eylem 6.2.Sanayi Kuruluşlarının Meslek Lisesi ve Meslek Yüksek Okullarının ilgili bölümleri ile daha çok işbirliğine girmesinin sağlanması

## 2. İstanbul Sanayi Sektörünün Sahip Olduğu Ar-Ge Kabiliyetinin Geliştirilmesi:

**Strateji 7.**İstanbul Sanayi firmalarının Ar-Ge'yi rekabetçi olmalarının merkezine oturtmaları sağlanmalıdır.

Eylem 7.1.İstanbul'da Ar-Ge merkezi olan firma sayısının artırılması

Eylem 7.2.İstanbul'da sanayi Ar-Ge'si amaçlı kullanılacak mekanlara kolaylık sağlanması

Eylem 7.3.İstanbul Sanayi firmalarının Ar-Ge yapma kültürünün geliştirilmesi için Ar-Ge'de başarılı firmaların katılımı ile toplantılar düzenlenmesi

**Strateji 8.**Pazar, Ar-Ge ve Üretim süreçleri arasındaki koordinasyonda İstanbul'da yer almanın avantajı kullanılmalıdır.

Eylem 8.1.Sanayi kuruluşlarının Ar-Ge bölümlerinin yerleşimlerinin potansiyel pazarlarına yakın olmalarına izin verilmesi

Eylem 8.2.Uygun olan firmaların Ar-Ge ve Üretim tesislerinin pazarlarına fiziksel yakınlığına izin verilmesi

## 3. İstanbul Üniversiteleri ve Sanayi Arasındaki İşbirliğinin Geliştirilmesi:

**Strateji 9.**İstanbul Sanayisi ile Üniversiteleri arasındaki işbirliği artırılmalıdır.

Eylem 9.1.Bilim Teknoloji ve Sanayi Bakanlığı, TÜBİTAK ve KOSGEB gibi İstanbul Sanayi'ne ve Üniversite araştırmalarına destek veren kurumların destek bütçelerinin artırılması

Eylem 9.2.İstanbul Üniversiteleri ile Sanayi İşbirliği Platformunun kurulması

Eylem 9.3.İstanbul'daki sanayi kuruluşlarının Üniversiteler ile nasıl işbirliği yapabilecekleri konusunda bilgilendirilmesi

Eylem 9.4.Üniversite öğrencileri için staj olanaklarının artırılması

Eylem 9.5.İstanbul sanayicileri ile Üniversitelerin yöneticilerinin periyodik olarak bir araya gelmelerinin sağlanması

Eylem 9.6.İstanbul Üniversitelerinin Sanayi Sektörleri ile ilgili bölümlerinin tespit edilip kapasitelerine ilişkin bir değerlendirme raporunun hazırlanması

Eylem 9.7.Üniversite-Sanayi işbirliği konusunda dünyanın önde gelen ülkelerdeki modellerin incelendiği bir rapor hazırlanması

**Strateji 10.**Üniversiteler öğretim üyelerini İstanbul Sanayi projelerinde çalışmaya teşvik etmelidir.

Eylem 10.1.İstanbul üniversitelerinde akademik yükseltme kriterlerinden birisinin de İstanbul Özel Sektörüne proje yapmak olması

Eylem 10.2.İstanbul Sanayi'ne yönelik çalışan öğretim üyelerinin aldıkları ücretlerde üniversitelerin payının azaltılması



#### **4. İstanbul'da Sanayi Yerleşiminin, Türkiye ve İstanbul'un 2023 Hedefleri ile Uyumlu Hale Getirilmesi:**

**Strateji 11.**İstanbul'un yakın çevresinde yer alan OSB'lerinin sayısı ve alanı artırılmalıdır.  
Eylem 11.1.İstanbul'da sanayi yerleşim stratejisinin analiz edilip bir rapor ile kamuoyu ile paylaşılması  
Eylem 11.2.İstanbul'da OSB olma imkanı olan alanlar belirlenerek Bilim Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı ve İBB'ye önerilmesi  
Eylem 11.3.İBB ile koordinasyon içerisinde İstanbul'un uygun yerlerinde yeni OSB'lerin oluşması imkanlarının sağlanması

**Strateji 12.**İstanbul'un çevresinde yer alan OSB'lerin merkezle ucuz ve hızlı ulaşım imkanları oluşturulmalıdır.  
Eylem 12.1.İBB toplu taşıma planlarına OSB'lere ulaşımın dahil edilmesi

**Strateji 13.**Yeni kurulacak olan OSB'ler, birbirlerinin tedarik zincirinde yer alan firmaların kümelenme oluşturabileceği ihtisaslaşmaya uygun olarak kurulmaya teşvik edilmelidir.  
Eylem 13.1.OSB firma seçimlerinin kümelenme yaklaşımına göre yapılması  
Eylem 13.2.Yeni kurulacak OSB'lerin ihtisas OSB olarak kurulması

**Strateji 14.**İstanbul ve yakın çevresinde yer alan OSB'lerin arazi kullanım verimliliğinin artırılması için yatırım yapmayan arazi sahipleri hızla arazilerini kullanmaya teşvik edilmelidir.  
Eylem 14.1.Boş OSB arsalarının üretim yapar hale gelmesi için kanuni baskı oluşturulması  
Eylem 14.2.Boş OSB arsalarının saptanarak sanayiciler ile paylaşılması

**Strateji 15.**İstanbul içerisinde taşınmak isteyen sanayiye uygun taşınma destekleri verilmelidir.  
Eylem 15.1.Taşınmanın getireceği maliyetler için faizsiz kredi sağlanması

**Strateji 16.**İstanbul içerisinde kalması uygun olan Ar-Ge ve Tasarım odaklı firmaların fiziksel iyileştirme yapmalarına imkan verilmelidir.  
Eylem 16.1.Ar-Ge ve tasarım amaçlı binalara, otellere tanınan seviyede izin verilmesi

**Strateji 17.**Sanayicinin kullandığı arsa maliyeti düşürülmelidir.  
Eylem 17.1.Sanayi arazilerinin uzun dönemli kiralanabileceği bir modelin oluşturulması

#### **5. İstanbul Sanayi Sektöründe İnovasyon Altyapısı ve Bilincinin Geliştirilmesi:**

**Strateji 18.**İstanbul'un bir yaşama kültürü olarak inovasyon yapmaya yönelmesi ile ilgili altyapının kurulup Sanayi Sektöründe yer alan insanların inovasyon yapmayı günlük hayatlarının bir parçası olarak görme alışkanlığı geliştirilmelidir.  
Eylem 18.1.İstanbul'da yaşayanlara yönelik yenilikçi olmayı teşvik eden bilinçlendirme kampanyalarının yapılması  
Eylem 18.2.İstanbul Sanayi firmaları arasında en iyi inovasyonların yer aldığı bir fuarın her yıl düzenlenmesi



## **6. İstanbul Sanayi Firmalarında Fikri Mülkiyetin Elde Edilmesi ve Korunmasının Sağlanması Bilincinin Geliştirilmesi:**

**Strateji 19.**İstanbul'da yer alan Sanayicilerin geliştirdikleri ürün ve üretim inovasyonlarının fikri mülkiyetini koruyabilmeleri için gerek hukuk sisteminin gerekse İstanbul'daki diğer firmaların geliştirilen yenilikleri kanunlar çerçevesinde kullanması sağlanmalıdır.

Eylem 19.1.İstanbul Sanayi Sektörü firmalarına fikri mülkiyet üretme ve bunun avantajları alanlarında eğitimlerin verilmesi

## **7. İstanbul'da Yer Alan Sektörler Arasındaki İşbirliğinin Geliştirilmesi:**

**Strateji 20.**İstanbul'da bir çok gelişmiş sanayi ve hizmet sektörü yer alması sebebi ile bu sektörler arasında oluşturulacak işbirlikleri ile kazan-kazan modellerinin oluşması sağlanmalıdır.

Eylem 20.1.Tekstil Turizm işbirliğini geliştirecek faaliyetler yapılması

Eylem 20.2.Gıda-Turizm işbirliğini geliştirecek faaliyetlerin yapılması

Eylem 20.3.Otomotiv-Makina imalat sektörleri arasındaki işbirliğini geliştirecek faaliyetler yapılması

Eylem 20.4.Plastik-Makina İmalat sektörleri arasındaki işbirliğini geliştirecek faaliyetler yapılması

Eylem 20.5.İklimlendirme-İnşaat sektörleri arasındaki işbirliğini geliştirecek faaliyetler yapılması

Eylem 20.6.Biyomedikal-Sağlık sektörleri arasındaki işbirliğini geliştirecek faaliyetler yapılması

## **8. İstanbul Sanayi Sektörü için en uygun Lojistik Altyapısının Kurulması**

**Strateji 21.**AB, Rusya, Ortadoğu gibi pazarlara yakınlığın avantajı kullanılmalıdır.

Eylem 21.1.İstanbul Sanayi Firmalarının ihracat bölümleri personelinin ihracat lojistiği konusunda eğitilmesi

**Strateji 22.**İstanbul'da yer alan Sanayi kuruluşlarının lojistik maliyetlerini en aza indirecek altyapı oluşturulmalıdır.

Eylem 22.1.OSB'ler ve diğer sanayi üretim bölgelerinin liman ve tren yoluna erişimlerinin sağlanması

Eylem 22.2.Karayolu ile Sanayi Sektörü ürün, hammadde ve yarı mamullerinin İstanbul trafiğine getireceği yükü en aza indirecek ulaşım optimizasyonunun yapılması

## **9. İstanbul Sanayi Firmalarının Markalaşma Kabiliyetlerinin Geliştirilmesi:**

**Strateji 23.**İstanbul sanayi firmalarının küresel markalar üretebilmesi sağlanmalıdır.

Eylem 23.1.Küresel sanayi markaları oluştururken İstanbul markasından faydalanılmasına ilişkin bir kılavuz hazırlanması

Eylem 23.2.Dünyada bilinen markaları olan firmaların satın alınması

## **10. İstanbul'da Yer Alan Sanayi Kümelenmelerinin Geliştirilmesi**

**Strateji 24.**Sanayi sektörlerinin sahip oldukları ara mamul üretimini yapan firmaların, İstanbul'da yer aldıkları kümelenmede olması sağlanmalıdır.

Eylem 24.1.Tedarik zincirinde olması gereken eksik firmaların tamamlanması



**Strateji 25.**İstanbul Sanayi firmalarının yer aldıkları değer zincirinde daha üst noktalara hitap edebilmesi için gelişmeleri sağlanmalıdır.

Eylem 25.1.Sanayi kümelenmelerinin son müşteriye daha yakın olan firmalara sahip olmasının sağlanması

**Strateji 26.**Daha çok sayıda yabancı sermayeli sanayi firması İstanbul'a çekilmelidir.

Eylem 26.1.Yabancı sermayeli firmaların İstanbul'da yatırım yapması

**Strateji 27.**Sanayi sektörü kümelenmelerinin fiziksel ortamları geliştirilmelidir.

Eylem 27.1.İstanbul ve çevresinde İhtisas OSB'lerinin sayısının artırılması

**Strateji 28.**İstanbul firmalarının tedariklerini önce İstanbul firmalarından almaları sağlanmalıdır

Eylem 28.1.İstanbul sanayi firmalarının İstanbul firmalarından tedarik yapması konusunda bilinçlendirilmesi

Eylem 28.2.İstanbul'da kullanılacak kamu satın almalarının İstanbul'da yerleşik firmalardan yapılması için lobi faaliyetlerinin yapılması

**Strateji 29.**İstanbul'da bulunan sanayi kümelenmeleri analiz edilerek uygun olanlar geliştirilmelidir

Eylem 29.1.İstanbul Sanayi Sektörü kümelenmelerinin analiz edilmesi

Eylem 29.2.İstanbul Sanayi sektörü kümelenmelerinin uygun olarak tespit edilmelerinde "kümelenme geliştirme" projelerinin yapılması

## **11. Kamu Kurumlarının İstanbul Sanayi Hakkında Yeterince Bilgilendirilmesi:**

**Strateji 30.**İBB'nin ilgili yöneticileri İstanbul Sanayindeki gelişmelerle ilgili periyodik olarak bilgilendirilmelidir

Eylem 30.1.İBB'ye İstanbul'da sanayinin yer almasının şehrin gelişmesi ile ilgili kaldıraç etkisini analiz eden bir çalışmanın hazırlanıp sunulması

**Strateji 31.**Kalkınma Bakanlığının ilgili bürokratları İstanbul Sanayindeki gelişmelerle ilgili periyodik olarak bilgilendirilmelidir

Eylem 31.1.Kalkınma Bakanlığı'na Kalkınma Planlarında İstanbul'un analizinin hazırlanarak sunulması

**Strateji 32.**Maliye Bakanlığının ilgili bürokratları İstanbul Sanayindeki gelişmelerle ilgili periyodik olarak bilgilendirilmelidir

Eylem 32.1.Maliye Bakanlığının İstanbul Sanayi'nin vergi yükü analizi ve bu yükün işletmeler üzerindeki etkisi rapor olarak hazırlanıp sunulması

**Strateji 33.**Gümrük Bakanlığının ilgili bürokratları İstanbul Sanayindeki gelişmelerle ilgili periyodik olarak bilgilendirilmelidir

Eylem 33.1.Gümrük Bakanlığının İstanbul Sanayi işletmelerinin Gümrüklere ilişkin önerilerin bir rapor halinde sunulması

**Strateji 34.**Ekonomi Bakanlığının ilgili bürokratları İstanbul Sanayindeki gelişmelerle ilgili periyodik olarak bilgilendirilmelidir



Eylem 34.1.Ekonomi Bakanlığı'na İstanbul Sanayi'nin Türkiye Ekonomisinin geleceğine ilişkin öngörülerinin bir rapor olarak sunulması

**Strateji 35.**Bilim teknoloji ve Sanayi Bakanlığının ilgili bürokratları İstanbul Sanayindeki gelişmelerle ilgili periyodik olarak bilgilendirilmelidir

Eylem 35.1.Bilim, sanayi ve Teknoloji Bakanlığı'na İstanbul Sanayi'nin geleceğine ilişkin planların bir rapor halinde sunulması

## **12. İstanbul Sanayinde Yer Alan STK'lar Arasında Yakın İşbirliğinin Sağlanması:**

**Strateji 36.**İstanbul Sanayi Sektörleri çatısı altında kurulup çalışmakta olan STK'ların varlığı güçlendirilmelidir.

Eylem 36.1.İstanbul Sanayinde yer alan sektörel dernekler arasında periyodik buluşmaların yapılması

**Strateji 37.**İstanbul Sanayi Sektörlerinde yer alan STK'ların Uluslararası ağlarda yer alması sağlanmalıdır.

Eylem 37.1.İstanbul Sanayi Sektörlerinin temsilcisi STK'ların alanlarında uluslararası STK'ların üye ve yöneticisi olması

## **13. İstanbul Sanayi Sektörü Firmalarının Kurumsallaşma Düzeyinin Artırılması:**

**Strateji 38.**İstanbul Sanayinde yer alan firmaların kurumsallaşma seviyeleri geliştirilmelidir

Eylem 38.1.ISO tarafından üyelerine kurumsallaşma konusunda eğitimlerin verilmesi

Eylem 38.2.ISO üyelerine kurumsallaşma konusunda danışmanlık ihtiyacını karşılamak üzere bir akredite danışmanlık havuzunun oluşturulması

## **14. İstanbul'da Sanayi Üretimi Yapan Firmaların Tasarım Kabiliyetlerinin Geliştirilmesi:**

**Strateji 39.**İstanbul Sanayinin tasarım kabiliyeti geliştirilmelidir

Eylem 39.1.İstanbul Sanayi firmalarının Üniversitelerin tasarım bölümleri ile işbirliklerinin artırılması

Eylem 39.2.ISO tarafından endüstriyel tasarım yarışmalarının düzenlenmesi

## **15. İstanbul Sanayi Sektörü Firmalarının Uygun Finansmana Ulaşımının Kolaylaştırılması:**

**Strateji 40.**İstanbul Sanayi firmalarının finansmana ulaşması kolaylaştırılmalıdır.

Eylem 40.1.İstanbul'daki bankaların İstanbul Sanayi kuruluşları ile ilgili bütünsel olarak bilgilendirilmesi

## **16. İstanbul Sanayinde Üretimde Yeni Teknolojilerin Kullanım Seviyesinin Artırılması:**

**Strateji 41.**İstanbul sanayi firmaları yüksek teknoloji ile üretim yapmak için bilinçlendirilmelidirler.

Eylem 41.1.İstanbul Sanayi firmalarına üretimdeki en son gelişmelerin periyodik eğitimlerle anlatılması

**Strateji 42.**İstanbul Sanayi Firmalarının yüksek teknoloji ile üretim yapabilmeleri için teşvikler sağlanmalıdır.

Eylem 42.1.Üretimde teknolojik yeniliklerden faydalanmak isteyen sanayi firmalarına devlet desteklerinin artırılması





## **17. Çevreye Duyarlı Üretim Yapma Bilincinin Bütün İstanbul Sanayinin Doğal Bir Yanı Haline Gelmesi:**

**Strateji 43.**İstanbul Sanayi Kuruluşlarının çevreye duyarlılık bilincinin artırılması sağlanmalıdır  
Eylem 43.1.Sanayi Kuruluşlarının çevrelerinden geribildirim olarak kanuni şartlara ek olarak kendilerini geliştirmesi

Eylem 43.2.Sanayi tesislerinde su kullanımı bilincinin geliştirilmesi amacı ile eğitimlerin verilmesi

Eylem 43.3.Sanayi atığının en aza indirilmesi ve ortaya çıkan atığın değerlendirilmesine ilişkin eğitimlerin sanayi kuruluşlarının ilgili yöneticilerine verilmesi

**Strateji 44.**Enerjinin verimli kullanımı bilinci sanayi sektörü çalışanlarının en altından en üstüne kadar her noktasında geliştirilmelidir

Eylem 44.1.Sanayide başarılı enerji verimliliği uygulamalarının araştırılarak kitaplaştırılması

Eylem 44.2.Sanayicilerin daha az enerji yoğun sektörlere kaymaları konusunda yönlendirilmeleri

Eylem 44.3.Sanayide yenilenebilir enerji kaynaklarının kullanımının özendirilmesi

**Strateji 45.**İstanbul Sanayi'nin çevreye yaptığı kirletici etkinin sıfıra indirilmesi hedeflenmelidir

Eylem 45.1.İstanbul Sanayinde katı atık üretiminin en aza indirilmesinin teşvik edilmesi

Eylem 45.2.İstanbul Sanayi Kuruluşlarının atık sularının mekanik, kimyasal ve biyolojik arıtma yapılmadan denize deşarj edilmemesinin sağlanması

Eylem 45.3.Sanayi kaynaklı gürültünün azaltılması için bilinçlendirme kampanyası yapılması

## **18. İstanbul Sanayi Sektöründen Yükselen Başarılı Küresel Firmaların Artırılması:**

**Strateji 46.**İstanbul'dan çok sayıda küresel firma çıkması sağlanmalıdır.

Eylem 46.1.İstanbul merkezli dünyada bilinen sanayi firmalarının tecrübelerinin paylaşıldığı sanayicilere yönelik toplantılar yapılması



## 6.Sonuç ve Öneriler

İstanbul için ilk defa bir sanayi stratejisi hazırlanmıştır. Orta ve uzun vadeli plan olarak düşünülmesi gereken bir plan olan strateji belgesinin şimdiye kadar olmayışı İstanbul'un sanayine ilişkin ihtiyacı olan şehir plancıları, sanayiciler ve yabancı yatırımcılar için önemli bir eksikliktir. Her ne kadar İBB ve İSTKA'nın İstanbul Sanayi ile ilgili planları olsa da bu planlarda, İstanbul Sanayisinin katkısı yeterince dikkate alınmamıştır. Dolayısı ile hazırlanan bu strateji belgesi bir nevi işin içinde olan uzun yıllardır İstanbul'da sanayicilik yapan ve Türkiye'nin en önemli ihracat üssü olan İstanbul Sanayicilerinin üzerinde uzlaştıkları bir metin olması açısından önemlidir. Çünkü üzerinde uzlaşılan bu metnin hayata geçirilme imkânı oldukça yüksektir.

Yapılan analizler sonucunda hazırlanan hedef, stratejiler ve eylemler bir bütün olarak İstanbul'un 2023 yılına ilişkin strateji belgesini oluşturmaktadır. Belirlenen 160 milyar dolar sanayi ihracatı yapabilen İstanbul'un, oluşturulan 46 adet stratejiyi, 85 adet eylemi hayata geçirerek gerçekleştirmesi planlanmıştır(Tablo 19). Bununla birlikte değişen koşullara göre bu Strateji Belgesi her yıl bir kez gözden geçirilerek revize edilebilecektir. Stratejilerin hayata geçirilmesi için tanımlanan eylemlerde ilgili tarafların katılımının sağlanması önemlidir. Bununla birlikte hazırlanan eylemlerin ne kadar fazlası hayata geçirilebilirse stratejilerin de o kadar büyük oranda gerçekleşmesi mümkün olacaktır.

Bu aşamadan sonra hazırlanan İstanbul Sanayi Strateji Belgesi'nin, İstanbullu sanayicilerin katkıları ve üzerinde uzlaşmaları ile oluşturulmuş bir metin olması itibarı ile İstanbul Sanayini ilgilendiren yapılacak planlarda mutlaka göz önünde bulundurulması gereken bir metin olacağı muhakkaktır. Bu kapsamda özellikle şehir plancıları, ekonomi plancıları ve girişimci sanayiciler için önemli bir belge olacağı düşünülmektedir.



Tablo 19 Strateji ve Eylemler Matrisi

Str. No	Stratejiler	Eylem No	Eylemler	Açıklama
	<b>İstanbul Sanayi Sektöründe Yer Alan İnsan Kaynakları Seviyesinin Geliştirilmesi:</b>			
1	Sanayi Sektörünün insan kaynağı ihtiyacını yakından takip edecek bir mekanizma kurulmalıdır.			Bu mekanizma kurulurken sektörün insan kaynağı ihtiyacı planlaması çerçevesinde Meslek Lisesi, MYO ve Üniversite mezunu öğrencilere ilişkin detayları kaydedecek bir veri tabanı da oluşturulabilir.
		1.1	İstanbul'daki İnsan Kaynakları firmaları ile Sanayi firmaları arasında iletişimin artırılması için periyodik toplantıların düzenlenmesi	İstanbul'daki İK firmaları ile sanayicinin istediği işgücü nitelikleri detaylı paylaşılarak bir kişi hizmet sektörüne başvursa dahi sanayiye uygun olan kişiler için sanayide çalışma seçeneği de adaylara sunulabilir.
		1.2	Üniversitelerden her yıl mezun olacak ve sanayide çalışabilecek adayların takip edilmesi	Bu eylemin gerçekleşmesi sayesinde mezuniyet durumundaki öğrencilere sanayi kuruluşları tarafından iş teklifi yapılabilir
		1.3	İstanbul sanayinin ihtiyacı olan işgücü profili ile ilgili bir rapor hazırlanarak Üniversite, MYO ve Meslek Liseleri ile paylaşılması	



Str. No	Stratejiler	Eylem No	Eylemler	Açıklama
2	Öğrencilerin Sanayi Sektörünü kariyer planlarına dahil etmeleri için sanayi sektöründe çalışmanın cazip kılınması sağlanmalıdır.			Bunun için meslek lisesi, MYO ve Üniversitelerdeki öğrencilere yönelik çalışmalar yapılmalıdır.
		2.1	Üniversitelerin kariyer günlerine sanayi kuruluşlarının katılımının artırılması	
		2.2	Sanayi Firmalarında çalışan uygun kişilerin Üniversite, MYO ve Meslek Liselerinde ders vermeleri sağlanması	İstanbul Sanayi Firmalarında özellikle üst düzey yöneticilerin ve uzman personelin vereceği dersler öğrencilerin sanayide kariyer yapmak için motivasyonlarını artıracaktır
3	Üst düzey bilgi birikimi gerektiren işlerde İstanbul ve Türkiye'deki işgücünün yetersiz kaldığı durumlarda yurtdışından kalifiye işgücü transfer edilmesi kolaylaştırılmalıdır.			İstanbul kalifiye yabancı işgücünün gelmesi için önemli bir avantaj sağlamaktadır.
		3.1	Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı'na kalifiye yabancı işgücü çalıştırılmasının izinlerinin kolaylaştırılması için bir ihtiyaç analizi belgesi hazırlanarak sunulması	
		3.2	Uluslararası Fuarlarda İstanbul'un sanayide çalışmak için dünyanın en cazip şehirlerinden biri olduğunu temalı iletişim dökümanlarının hazırlanarak	



Str. No	Stratejiler	Eylem No	Eylemler	Açıklama
			dağıtılması	
4	İstanbul Sanayi için potansiyel çalışanların eğitildiği eğitim kurumları ile sanayi kuruluşları arasında güçlü bir iletişim ve koordinasyon mekanizması oluşturulmalıdır.			
		4.1	İstanbul Sanayi-Üniversite İşbirliği Komisyonunun kurulması	Bu Komisyon'da İSO temsilcileri ve Üniversitelerin temsilcileri yer alacaktır. Bir çok üniversite zorunlu olan stajların Üniversiteler ile Sanayi Kuruluşları arasında organize edilmesi gibi görevler bu komisyonun görevleri arasında yer alabilir.
		4.2	İstanbul Sanayi-Meslek Liseleri İşbirliği Komisyonunun kurulması	
5	İstanbul'da yaşayan mühendislik işgücünün İstanbul Sanayi için daha fazla sayıda çalışması sağlanmalıdır.			Mühendislik işgücü Türkiye'de fiyat kalite oranına göre avantajlıdır. Bu işgücünün kullanılacağı en doğru alan sanayidir (Bankacılık gibi hizmet sektörleri ciddi oranlarda mühendis çalıştırmaktadırlar). Bunun için İstanbul kamuoyu bilinçlendirmeli ve



Str. No	Stratejiler	Eylem No	Eylemler	Açıklama
				mühendisleri Sanayi Sektörlerinde çalışmaya özendirici projeler hayata geçirilmelidir. Türk mühendislerinin çevremizde yer alan belirsizliği yüksek ülkelerde iş yapabilme kabiliyetinde de faydalanılmalıdır.
		5.1	"Üreten İstanbul" benzeri bir slogan ile İstanbul'un sanayide önemli bir üretici merkez olduğu konusunda başta mühendislik eğitimi almış olanların ve tüm İstanbullular bilinçlendirilmesi	
		5.2	İstanbul Üniversitelerinden mezun olan mühendislerin hangi sektörlerde çalıştığına dair bir raporun hazırlanarak kamuoyu ile paylaşılması	
6	Sanayinin ihtiyacı olan ara elemanların sayısı ve düzeyi hızla artırılmalıdır.			Günümüzde Meslek Liseleri ve Meslek Yüksek Okulları'nın mezun sayısı sanayiye yeterli gelmemektedir. Bu okulların hem mezun sayısı hem de öğrencilerinin kalifikasyonun artırılması sanayi için oldukça önemli görülmektedir.



Str. No	Stratejiler	Eylem No	Eylemler	Açıklama
		6.1	Meslek Lisesi ve Meslek Yüksek Okulu'nda okumanın özendirilmesi için kamuoyunda kampanyaların düzenlenmesi	
		6.2	Sanayi Kuruluşlarının Meslek Lisesi ve Meslek Yüksek Okullarının ilgili bölümleri ile daha çok işbirliğine girmesinin sağlanması	Koç Holding'in "Meslek Lisesi Memleket Meselesi" benzeri daha geniş kapsamlı bir kampanya yapılabilir. Ayrıca TV dizilerine sponsor olunarak Meslek ve teknik liselerinde okumak özendirilebilir.
	<b>İstanbul Sanayi Sektörü'nün Olduğu Kabiliyetinin Geliştirilmesi:</b>	<b>Sanayi Sahip Ar-Ge</b>		
7	İstanbul Sanayi firmalarının Ar-Ge'yi rekabetçi olmalarının merkezine oturtmaları sağlanmalıdır.			İstanbul'un Bölgenin gittikçe önem kazanan bir üretim üssü olarak doğal olarak Ar-Ge yatırımlarına da önemli bir zemin oluşturmaktadır. Yerli firmalara ek olarak yabancı firmaların Türkiye'yi üretim üssü olarak seçmeleri, Sanayi Firmalarının ürün ve üretim bazlı Ar-Ge'ye öncelik verilerek daha yüksek kar marjı elde eder hale gelmelerinin önünü açmaktır.
		7.1	İstanbul'da Ar-Ge merkezi olan firma sayısının artırılması	
		7.2	İstanbul'da sanayi Ar-Ge'si amaçlı kullanılacak mekanlara kolaylık sağlanması	İstanbul'da otel yapmak çok kolaydır. şehrin en merkezi yerlerine herhangi bir sınırlama gelmeden yüksek binalar yapılabilir. Ar-Ge amaçlı



Str. No	Stratejiler	Eylem No	Eylemler	Açıklama
				kullanılacak yapılara da benzeri teşvikler verilebilir.
		7.3	İstanbul Sanayi firmalarının Ar-Ge yapma kültürünün geliştirilmesi için Ar-Ge'de başarılı firmaların katılımı ile toplantılar düzenlenmesi	Bu toplantılarda başarılı örnekler diğer firmalara aktarılarak bilginin dağılımı sağlanacaktır.
8	Pazar, Ar-Ge ve Üretim süreçleri arasındaki koordinasyonda İstanbul'da yer almanın avantajı kullanılmalıdır.			İstanbul'un sanayi ürünleri için büyük bir pazar olması burada bulunan Ar-Ge çalışanları için alandan geribildirim almak için uygun bir ortam oluşturmaktadır. Bu avantajın Sanayi Ar-Ge personeli tarafından kullanılabilmesi için firmalar bilinçlendirilmeli ve uygun ortamlar oluşturulmalıdır (Örnek : Airties Ar-Ge personeli belli dönemlerde müşteri şikayetleri bölümünde çalışmaktadır).
		8.1	Sanayi kuruluşlarının Ar-Ge bölümlerinin yerleşimlerinin potansiyel pazarlarına yakın olmalarına izin verilmesi	Bu sayede Ar-Ge bölümleri müşterilerden kolayca geribildirim alacak ve daha başarılı projeler yürütebileceklerdir.
		8.2	Uygun olan firmaların Ar-Ge ve Üretim tesislerinin pazarlarına fiziksel yakınlığına izin verilmesi	Bu tip firmalar daha çok yüksek teknoloji üreten ve büyük kapalı alan ihtiyacı olmayacak özel tasarım elektronik ekipman üreticiler ve benzerleridir.





Str. No	Stratejiler	Eylem No	Eylemler	Açıklama
	<b>İstanbul Üniversiteleri ve Sanayi Arasındaki İşbirliğinin Geliştirilmesi:</b>			
9	İstanbul Sanayisi ile Üniversiteleri arasındaki işbirliği artırılmalıdır			Sanayi ile yapılan projelerin, hocaların akademik çalışmalarına girdi oluşturmasına öncelik verilmelidir ama sanayi ile işbirliği projelerinin daha önemli bir amacı sanayinin bir ihtiyacını gidermesi olmalıdır. Üniversiteler, sanayi ile işbirliğini kazan-kazan modeli üzerine oturtacak projelere öncelik vermelidirler. Sanayi işbirliğini akademisyenlerin sadece makale veya kitap yazabilmek için özel sektör tarafından finanse edilmesi olarak algılamamaları gerekmektedir. Bununla birlikte özel sektör firmaları da Üniversiteler ile yapacakları projeleri bünyelerinde yapılması gereken bir işi ucuza yaptırma mantığı ile konuya bakmamalıdır.
		9.1	Bilim Teknoloji ve Sanayi Bakanlığı, TÜBİTAK ve KOSGEB gibi İstanbul Sanayi'ne ve Üniversite araştırmalarına destek veren kurumların destek bütçelerinin artırılması	



Str. No	Stratejiler	Eylem No	Eylemler	Açıklama
		9.2	İstanbul Üniversiteleri ile Sanayi İşbirliği Planformunun kurulması	
		9.3	İstanbul'daki sanayi kuruluşlarının Üniversiteler ile nasıl işbirliği yapabilecekleri konusunda bilgilendirilmesi	
		9.4	Üniversite öğrencileri için staj olanaklarının artırılması	Firmalarının öğrencilerin kendi firmalarında staj yapmalarını bir yük olarak görmek yerine gelecekte en iyi çalışanları görüp seçebilmek için bulunmaz bir fırsat olduğunu anlamaları gereklidir. Bu kapsamda firmaların üniversitelerle yakın iletişim içerisinde olmaları önerilmektedir. Ayrıca staj için firmalara gelen öğrencilere planlı bir çalışma sistemi sunulması öğrencilerin gelecekte çalışacakları ortamı tanımaları için çok faydalı olacaktır. Bu kapsamda uzun süreli stajın sektör ve üniversite tarafından kurumsal hale getirilmesi, çalışma koşullarının tanımlanması ve stajın sektöre nitelikli eleman kazandırmanın önemli yollarından biri olarak görülmesinin sağlanması önerilmektedir.



Str. No	Stratejiler	Eylem No	Eylemler	Açıklama
		9.5	İstanbul sanayicileri ile Üniversitelerin yöneticilerinin periyodik olarak bir araya gelmelerinin sağlanması	İSO liderliğinde "Üniversite-Sanayi Buluşmaları" başlıklı periyodik tanışma toplantıları sektörel bazda düzenlenebilir.
		9.6	İstanbul Üniversitelerinin Sanayi Sektörleri ile ilgili bölümlerinin tespit edilip kapasitelerine ilişkin bir değerlendirme raporunun hazırlanması	Hazırlanacak raporda sanayi sektörlerini ilgilendirecek bölümler, hocalar, her yıl verilen mezun sayıları vb. bilgilerin olması önerilmektedir.
		9.7	Üniversite-Sanayi işbirliği konusunda dünyanın önde gelen ülkelerdeki modellerin incelendiği bir rapor hazırlanması	
10	Üniversiteler öğretim üyelerini İstanbul Sanayi projelerinde çalışmaya teşvik etmelidir			
		10.1	İstanbul üniversitelerinde akademik yükseltme kriterlerinden birisinin de İstanbul Özel Sektörüne proje yapmak olması	
		10.2	İstanbul Sanayi'ne yönelik çalışan öğretim üyelerinin aldıkları ücretlerde üniversitelerin payının azaltılması	



Str. No	Stratejiler	Eylem No	Eylemler	Açıklama
	İstanbul'da Sanayi Yerleşiminin, Türkiye ve İstanbul'un 2023 Hedefleri ile Uyumlu Hale Getirilmesi:			İstanbul'da üretim yapan sanayicilerin en önemli sorunlarından birisi de üretim yerlerine ilişkin oluşan belirsizliktir. Bu durum yeni yatırımları da engellediği için firmaların rekabetçiliğini negatif yönde etkilemektedir. Firmalara yeni üretim alanı gösterilse bile benzeri bir taşınmaya zorlama durumunun bir kaç yıl içerisinde yeniden oluşması korkusu oluşmuştur.
11	İstanbul'un yakın çevresinde yer alan OSB'lerinin sayısı ve alanı artırılmalıdır.			Yeni kurulacak OSB'lerde arazi sahipliğinden kazanç elde etmeyi özendirmeyecek bir mekanizma oluşturulmalıdır.
		11.1	İstanbul'da sanayi yerleşim stratejisinin analiz edilip bir rapor ile kamuoyu ile paylaşılması	Hazırlanacak bu raporda İstanbul'da sanayinin şu andaki yerleşimi detaylı analiz edilecek ve 2023 hedeflerini dikkate alarak on yıllık bir yerleşim strateji önerisi oluşturulacaktır.
		11.2	İstanbul'da OSB olma imkanı olan alanlar belirlenerek Bilim Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı ve İBB'ye önerilmesi	
		11.3	İBB ile koordinasyon içerisinde İstanbul'un uygun yerlerinde yeni OSB'lerin oluşması imkanlarının sağlanması	



Str. No	Stratejiler	Eylem No	Eylemler	Açıklama
12	İstanbul'un çevresinde yer alan OSB'lerin merkezle ucuz ve hızlı ulaşım imkanları oluşturulmalıdır.			
		12.1	İBB toplu taşıma planlarına OSB'lere ulaşımın dahil edilmesi	
13	Yeni kurulacak olan OSB'ler birbirlerinin tedarik zincirinde yer alan firmaların kümelenme oluşturabileceği ihtisaslaşmaya uygun olarak kurulmaya teşvik edilmelidir.			
		13.1	OSB firma seçimlerinin kümelenme yaklaşımına göre yapılması	
		13.2	Yeni kurulacak OSB'lerin ihtisas OSB olarak kurulması	
14	İstanbul ve yakın çevresinde yer alan OSB'lerin arazi kullanım verimliliğinin artırılması için yatırım yapmayan arazi sahipleri hızla arazilerini kullandırmaya teşvik edilmelidir.			
		14.1	Boş OSB arsalarının üretim yapar hale gelmesi için kanuni baskı oluşturulması	
		14.2	Boş OSB arsalarının saptanarak sanayiciler ile paylaşılması	
15	İstanbul içerisinden taşınmak isteyen sanayiye uygun taşınma destekleri verilmelidir.			Bu sayede taşınmayı düşünen sanayicilerin süreci hızlandırmaları mümkün olacaktır (İmes'in



Str. No	Stratejiler	Eylem No	Eylemler	Açıklama
				İMES OSB'ye taşınması böyle bir örnek olarak ele alınabilir).
		15.1	Taşınmanın getireceği maliyetler için faizsiz kredi sağlanması	
16	İstanbul içerisinde kalması uygun olan Ar-Ge ve Tasarım odaklı firmaların fiziksel iyileştirme yapmalarına imkan verilmelidir.			
		16.1	Ar-Ge ve tasarım amaçlı binalara, otellere tanınan seviyede izin verilmesi	İBB'nin katı kuralları sebebi ile sanayi amaçlı kullanılan binalarda sıhhi üretim yapmak gün geçtikçe zorlaşmaktadır. Ar-Ge ve tasarım merkezleri de aynı kaderi paylaşmaktadır. İBB'nin gerekli ayrımı yapması sağlanmalıdır.
17	Sanayicinin kullandığı arsa maliyeti düşürülmelidir.			Günümüzde İstanbul'da sanayi arazisi fiyatları metrekaresi \$1000'a kadar çıkmıştır. Bu da sanayicinin asıl işine harcaması gereken sermayesini araziye aktarmasını zorunlu kılmakta ve rekabet gücünün azalmasına sebep olmaktadır.
		17.1	Sanayi arazilerinin uzun dönemli kiralanabilceği bir düzenleme oluşturulmalıdır	TOKİ'nin ucuz konut sağlamak için geliştirdiği modelin bir benzeri sanayicilere makul sanayi tesisi sağlanması için önerilmektedir. bu modelde TOKİ fabrikaları inşa edip sanayicilere uzun dönemli



Str. No	Stratejiler	Eylem No	Eylemler	Açıklama
				kiralayacaktır.
	<b>İstanbul Sanayi Sektöründe İnovasyon Altyapısı ve Bilincinin Geliştirilmesi:</b>			
18	İstanbul'un bir yaşama kültürü olarak inovasyon yapmaya yönelmesi ile ilgili altyapının kurulup Sanayi Sektöründe yer alan insanların inovasyon yapmayı günlük hayatlarının bir parçası olarak görme alışkanlığı geliştirilmelidir.			
		18.1	İstanbul'da yaşayanlara yönelik yenilikçi olmayı teşvik eden bilinçlendirme kampanyalarının yapılması	
		18.2	İstanbul Sanayi firmaları arasında en iyi inovasyonların yer aldığı bir fuarın her yıl düzenlenmesi	Böyle bir organizasyon yılda bir kez TÜBİTAK ve KOSGEB destekleri kullanılarak yapılabilir
	<b>İstanbul Sanayi Firmalarında Fikri Mülkiyetin Elde Edilmesi ve Korunmasının Sağlanması Bilincinin Geliştirilmesi:</b>			
19	İstanbul'da yer alan Sanayicilerin geliştirdikleri ürün ve üretim inovasyonlarının fikri mülkiyetini koruyabilmeleri için gerek hukuk sisteminin gerekse İstanbul'daki diğer firmaların geliştirilen yenilikleri kanunlar çerçevesinde			



Str. No	Stratejiler	Eylem No	Eylemler	Açıklama
	kullanması sağlanmalıdır.			
		19.1	İstanbul Sanayi Sektörü firmalarına fikri mülkiyet üretme ve bunun avantajları alanlarında eğitimlerin verilmesi	
	<b>İstanbul'da Yer Alan Sektörler Arasındaki İşbirliğinin Geliştirilmesi:</b>			
20	İstanbul'da bir çok gelişmiş sanayi ve hizmet sektörü yer alması sebebi ile bu sektörler arasında oluşturulacak işbirlikleri ile kazan-kazan modellerinin oluşması sağlanmalıdır.			
		20.1	Tekstil Turizm işbirliğini geliştirecek faaliyetler yapılması	
		20.2	Gıda-Turizm işbirliğini geliştirecek faaliyetlerin yapılması	
		20.3	Otomotiv-Makina imalat sektörleri arasındaki işbirliğini geliştirecek faaliyetler yapılması	
		20.4	Plastik-Makina İmalat sektörleri arasındaki işbirliğini geliştirecek faaliyetler yapılması	





Str. No	Stratejiler	Eylem No	Eylemler	Açıklama
		20.5	İklimlendirme-İnşaat sektörleri arasındaki işbirliğini geliştirecek faaliyetler yapılması	
		20.6	Biyomedikal-Sağlık sektörleri arasındaki işbirliğini geliştirecek faaliyetler yapılması	
	<b>İstanbul Sanayi Sektörü için en uygun Lojistik Aktyapısının Kurulması:</b>			
21	AB, Rusya, Ortadoğu gibi pazarlara yakınlığın avantajı kullanılmalıdır.			Hızlı teslimat ciddi bir avantaj getirecektir. Hazır giyim sektörü bunu bir oranda yapabilmektedir.
		21.1	İstanbul Sanayi Firmalarının ihracat bölümleri personelinin ihracat lojistiği konusunda eğitilmesi	
22	İstanbul'da yer alan Sanayi kuruluşlarının lojistik maliyetlerini en aza indirecek altyapı oluşturulmalıdır.			
		22.1	OSB'ler ve diğer sanayi üretim bölgelerinin liman ve tren yoluna erişimlerinin sağlanması	
		22.2	Karayolu ile Sanayi Sektörü ürün, hammadde ve yarı mamullerinin İstanbul trafiğine getireceği yükü en aza indirecek ulaşım optimizasyonunun yapılması	



Str. No	Stratejiler	Eylem No	Eylemler	Açıklama
	<b>İstanbul Sanayi Firmalarının Markalaşma Kabiliyetlerinin Geliştirilmesi:</b>			Uluslararası pazarlarda yüksek kar marjı elde edebilmenin şartlarından birisi de bu pazarlarda kendi markalarımız ile satış yapabilmektir. Bunun için küresel olarak bilinen ve kabul gören markaların oluşturulması gerekmektedir. Marka sahibi olabilmenin iki tercih edilen yolu vardır. Birincisi firmaların kendi markalarına yatırım yaparak küresel bir marka haline gelmeleridir ki bu yaklaşımda firmalar küresel bir marka olmanın bütün aşamalarını yaşayarak görecektir. İkinci yaklaşım ise Türk firmalarının küresel bilinirliği olan bir markayı satın almalarıdır: Bu yaklaşım Türk firmalarına hızlı bir küresel marka sahibi olma imkanı sağlayacaktır.
23	İstanbul sanayi firmalarının küresel markalar üretebilmesi sağlanmalıdır.			Firmaların kendi markalarını uluslararası alana taşıma yoluna gitmeleri sürecinde ciddi bir danışmanlık ihtiyacı doğmaktadır. Özellikle küresel bir marka haline gelme konusu İstanbul'daki çoğu sanayi sektörü firmasının iyi bilmediği, danışmanlık alınması gereken bir alandır. Küresel marka oluşturmak isteyen firmalara ciddi desteklerin



Str. No	Stratejiler	Eylem No	Eylemler	Açıklama
				sağlanması gereklidir. Ekonomi Bakanlığı bu konuda verdiği destekler önemli ama yeterli değildir.
		23.1	Küresel sanayi markaları oluştururken İstanbul markasından faydalanılmasına ilişkin bir kılavuz hazırlanması	Bunun için marka danışmanları tarafından İstanbul markasının sanayi sektöründe ne tip kullanımlarının mümkün olacağı bir içerik üretilmelidir.
		23.2	Dünyada bilinen markaları olan firmaların satın alınması	Özellikle küresel pazarlara daha hızlı girebilmek için İstanbul firmalarının hedef pazarlarında benzeri alanlarda çalışan firmaları satın almaları hızlı bir pazar girişi sağlayabilecektir. Bunun için Grundig, Godiva vb. örnekleri çoğaltmak gerekmektedir.
	<b>İstanbul'da Yer Alan Sanayi Kümelenmelerinin Geliştirilmesi:</b>			Kümelenmeler ekonominin geliştiği zamanlarda büyük bir firma gibi davranarak ölçek ekonomisinin avantajlarından firmaların faydalanmasını sağlarken kriz zamanları da küçük bir firma gibi davranarak hayatta kalma olasılıklarını artırabilirler.
24	Sanayi sektörlerinin sahip oldukları ara mamul üretimini yapan firmaların, İstanbul'da yer aldıkları kümelenmede olması sağlanmalıdır.			



Str. No	Stratejiler	Eylem No	Eylemler	Açıklama
		24.1	Tedarik zincirinde olması gereken eksik firmaların tamamlanması	Eğer kümelenmenin tedarik zincirinde eksik olan firmalar varsa kümelenmenin rekabetçilik potansiyeli azalacaktır. o sebeple kümelenmelerin idealde bütün ilgili oyuncularını barındırması hedeflenmelidir.
25	İstanbul Sanayi firmalarının yer aldıkları değer zincirinde daha üst noktalara hitap edebilmesi için gelişmeleri sağlanmalıdır.			
		25.1	Sanayi kümelenmelerinin son müşteriye daha yakın olan firmalara sahip olmasının sağlanması	Tedarik zincirinde son müşteriye yaklaştıkça kar marjları artmaktadır. o sebeple yüksek kar marjlarının İstanbul'a gelebilmesi için Sanayi Sektörlerinin kümelenmelerindeki firmaların son müşteriye yakın oyunculara sahip olması sağlanmalıdır.
26	Daha çok sayıda yabancı sermayeli sanayi firması İstanbul'a çekilmelidir.			İstanbul, bulunduğu coğrafya ile dünyadaki en hızlı büyüyen sanayi ürünleri pazarlarına açılan bir kapı rolü üstlenmektedir. Balkanlar, Kafkaslar, Ortadoğu ve Orta Asya ülkelerinin sanayi ürünleri ihtiyaçlarının İstanbul merkezli karşılanmasına yönelik küresel bir bilgilendirme projesi küresel oyuncuların bir çoğunun İstanbul'a gelmelerini cazip kılacaktır. Bu



Str. No	Stratejiler	Eylem No	Eylemler	Açıklama
				strateji uygulanırken Türkiye'nin potansiyeli yüksek olan pazarlara sadece coğrafi konum olarak değil, kültürel yakınlığının da bir avantaj olacağı vurgusu yapılmalıdır.
		26.1	Yabancı sermayeli firmaların İstanbul'da yatırım yapması	
27	Sanayi sektörü kümelenmelerinin fiziksel ortamları geliştirilmelidir.			
		27.1	İstanbul ve çevresinde İhtisas OSB'lerinin sayısının artırılması	
28	İstanbul firmalarının tedariklerini önce İstanbul firmalarından almaları sağlanmalıdır			
		28.1	İstanbul sanayi firmalarının İstanbul firmalarından tedarik yapması konusunda bilinçlendirilmesi	
		28.2	İstanbul'da kullanılacak kamu satın almalarının İstanbul'da yerleşik firmalardan yapılması için lobi faaliyetlerinin yapılması	
29	İstanbul'da bulunan sanayi kümelenmeleri analiz edilerek uygun olanlar geliştirilmelidir			



Str. No	Stratejiler	Eylem No	Eylemler	Açıklama
		29.1	İstanbul Sanayi Sektörü kümelenmelerinin analiz edilmesi	
		29.2	İstanbul Sanayi sektörü kümelenmelerinin uygun olarak tespit edilmelerinde "kümelenme geliştirme" projelerinin yapılması	
	<b>Kamu Kurumlarının İstanbul Sanayi hakkında Yeterince Bilgilendirilmesi:</b>			
30	İBB'nin ilgili yöneticileri İstanbul Sanayindeki gelişmelerle ilgili periyodik olarak bilgilendirilmelidir			
		30.1	İBB'ye İstanbul'da sanayinin yer almasının şehrin gelişmesi ile ilgili kaldıraç etkisini analiz eden bir çalışmanın hazırlanıp sunulması	
31	Kalkınma Bakanlığının ilgili bürokratları İstanbul Sanayindeki gelişmelerle ilgili periyodik olarak bilgilendirilmelidir			
		31.1	Kalkınma Bakanlığı'na Kalkınma Planlarında İstanbul'un analizinin hazırlanarak sunulması	
32	Maliye Bakanlığı'nın ilgili bürokratları İstanbul Sanayindeki gelişmelerle ilgili periyodik olarak bilgilendirilmelidir			



Str. No	Stratejiler	Eylem No	Eylemler	Açıklama
		32.1	Maliye Bakanlığı'na İstanbul Sanayi'nin vergi yükü analizi ve bu yükün işletmeler üzerindeki etkisi rapor olarak hazırlanıp sunulması	
33	Gümrük Bakanlığı'nın ilgili bürokratları İstanbul Sanayindeki gelişmelerle ilgili periyodik olarak bilgilendirilmelidir			
		33.1	Gümrük Bakanlığı'na İstanbul Sanayi işletmelerinin Gümrüklere ilişkin önerilerin bir rapor halinde sunulması	
34	Ekonomi Bakanlığı'nın ilgili bürokratları İstanbul Sanayindeki gelişmelerle ilgili periyodik olarak bilgilendirilmelidir			
		34.1	Ekonomi Bakanlığı'na İstanbul Sanayi'nin Türkiye Ekonomisinin geleceğine ilişkin öngörülerinin bir rapor olarak sunulması	
35	Bilim teknoloji ve Sanayi Bakanlığının ilgili bürokratları İstanbul Sanayindeki gelişmelerle ilgili periyodik olarak bilgilendirilmelidir			
		35.1	Bilim, sanayi ve Teknoloji Bakanlığı'na İstanbul Sanayi'nin geleceğine ilişkin planların bir rapor halinde sunulması	



Str. No	Stratejiler	Eylem No	Eylemler	Açıklama
	<b>İstanbul Sanayinde Yer Alan STK'lar Arasında Yakın İşbirliğinin Sağlanması:</b>			
36	İstanbul Sanayi Sektörleri çatısı altında kurulup çalışmakta olan STK'ların varlığı güçlendirilmelidir.			STK'ların üye sayılarının etkinliklerinin artırılması, Sanayi Sektörleri içerisindeki firmaların birbirleri ile iletişimin artırılmasının ötesinde, firmaların birbirleri ile ortak projelere girebilmelerinin önünü açacak bir güven ortamının oluşmasında faydalı olacaktır.
		36.1	İstanbul Sanayinde yer alan sektörel dernekler arasında periyodik buluşmaların yapılması	
37	İstanbul Sanayi Sektörlerinde yer alan STK'ların Uluslararası ağlarda yer alması sağlanmalıdır.			İstanbul Sanayi Sektörleri STK'larının yurtdışında önde gelen ilgili STK'lar ile işbirliklerini artırmaları ve sektörün önde gelen temsilcilerinin bu STK'larda görev almaları İstanbul Sanayi Sektörleri için faydalı olacaktır. Bu sayede İstanbul Sanayi firmalarının küresel ağlara dahil olmalarının önü açılacak ve küresel pazarlara giriş için yeni imkanlar oluşacaktır.





Str. No	Stratejiler	Eylem No	Eylemler	Açıklama
		37.1	İstanbul Sanayi Sektörlerinin temsilcisi STK'ların alanlarında uluslararası STK'ların üye ve yöneticisi olması	
	<b>İstanbul Sanayi Sektörü Firmalarının Kurumsallaşma Düzeyinin Artırılması:</b>			Küresel başarılı firmalar incelendiğinde çoğunluğunun uzun süredir sektörde yer alan firmalar olduğu görülmektedir. Bu sürekliliğin sağlanabilmesi İstanbul Sanayi Sektörü firmalarının rekabetçilikleri açısından bir avantaj sağlayacaktır. Dolayısıyla firmaların kurumsallaşma çalışmalarını tamamlayarak sürekliliklerinin bir aşamasını daha geçmeleri gereklidir. Bu kapsamda sektör firmalarından ihtiyacı olanların gerekli adımları atması sağlanmalıdır.
38	İstanbul Sanayinde yer alan firmaların kurumsallaşma seviyeleri geliştirilmelidir			Firmaların rekabetçi olabilmelerinin önemli bir parçası olan kurumsallaşma eksikliğinin giderilmesi konusunda devlet desteğinin süreci hızlandırıcı bir etkisi olacaktır. Bu kapsamda İSTKA ve KOSGEB konu ile ilgili desteklerinin daha da geliştirilmesi gereklidir. Ayrıca İSO firmalara bilinçlendirme yayınları ve eğitimlerle destek olabilir.



Str. No	Stratejiler	Eylem No	Eylemler	Açıklama
		38.1	İSO tarafından üyelerine kurumsallaşma konusunda eğitimlerin verilmesi	
		38.2	İSO üyelerine kurumsallaşma konusunda danışmanlık ihtiyacını karşılamak üzere bir akredite danışmanlık havuzunun oluşturulması	
	<b>İstanbul'da Sanayi Üretimi Yapan Firmaların Tasarım Kaabliyetlerinin Geliştirilmesi:</b>			Günümüzde sanayi ürünlerinin sadece iyi çalışıyor olması tüketici açısından yeterli olmamakta görsel anlamda da güzel olması istenmektedir. Artık kolay kullanıma sahip bir tasarım tercih sebebidir. İstanbul Sanayi ürünlerinde tasarım bileşeninin öne çıkarılması ürünlerin rekabetçiliği açısından önemli görülmektedir.
39	İstanbul Sanayinin tasarım kabiliyeti geliştirilmelidir			
		39.1	İstanbul Sanayi firmalarının Üniversitelerin tasarım bölümleri ile işbirliklerinin artırılması	
		39.2	İSO tarafından endüstriyel tasarım yarışmalarının düzenlenmesi	



Str. No	Stratejiler	Eylem No	Eylemler	Açıklama
	<b>İstanbul Sanayi Sektörü Firmalarının Uygun Finansmana Ulaşımının Kolaylaştırılması:</b>			İstanbul firmalarının dünyadaki rakiplerinin sahip olduğu finansman imkanlarına ulaşabilmesi için tedbirler alınmalıdır. Özellikle ihracatın finansmanında uzun vadeli imkanların hızlı bir şekilde oluşturulmasının altyapısı kurulmalıdır.
40	İstanbul Sanayi firmalarının finansmana ulaşması kolaylaştırılmalıdır.			
		40.1	İstanbul'daki bankaların İstanbul Sanayi kuruluşları ile ilgili bütünsel olarak bilgilendirilmesi	
	<b>İstanbul Sanayinde Üretimde Yeni Teknolojilerin Kullanım Seviyesinin Artırılması:</b>			"Bir ürünün low-tech'i high-tech'i olmaz; üretmenin olur" diyor Prof. Michael Porter. İtalyan ayakkabı üreticileri bunun bir örneğidir. Cad-Cam destekli ayakkabı üreterek yüksek fiyatlara satabiliyorlar. Böylece düşük teknolojili diye sınıflandırılan bir sektörde yüksek kar marjı elde edebiliyorlar.
41	İstanbul sanayi firmaları yüksek teknoloji ile üretim yapmak için bilinçlendirilmelidir.			



Str. No	Stratejiler	Eylem No	Eylemler	Açıklama
		41.1	İstanbul Sanayi firmalarına üretimdeki en son gelişmelerin periyodik eğitimlerle anlatılması	3 Boyutlu yazıcılar vb. yeni teknolojilerin üretimde kullanılması ile ilgili sanayiciler bilgilendirilmelidir.
42	İstanbul Sanayi Firmalarının yüksek teknoloji ile üretim yapabilmeleri için teşvikler sağlanmalıdır.			
		42.1	Üretimde teknolojik yeniliklerden faydalanmak isteyen sanayi firmalarına devlet desteklerinin artırılması	
	<b>Çevreye Duyarlı Üretim Bilincinin İstanbul Sanayinin Doğal Bir Yanı Haline Gelmesi:</b>			
43	İstanbul Sanayi Kuruluşlarının çevreye duyarlılık bilincinin artırılması sağlanmalıdır			
		43.1	Sanayi Kuruluşlarının çevrelerinden geribildirim olarak kanuni şartlara ek olarak kendilerini çevreyle barışık yaşama konusunda geliştirmesi	Küresel ısınmanın belirgin hale gelmesi ile çevreye zarar vermeyen sanayi üretimi artık bütün dünyanın önde gelen gündemlerinden biri haline gelmiştir. Bu kapsamda İstanbul Sanayi kuruluşlarının çevreye duyarlı olma bilincinin en üst seviyeye yükseltilmesi önerilmektedir
		43.2.	Sanayi tesislerinde su kullanımı bilincinin geliştirilmesi amacı ile eğitimlerin	Son dönemlerde İstanbul'da yağışların azalması ile daha da ciddi hale gelen su kullanımı konusunda Sanayi Kuruluşlarının



Str. No	Stratejiler	Eylem No	Eylemler	Açıklama
			verilmesi	bilinçlendirilmesi için İSO liderliğinde yürütülecek bir eğitim programı hem bu konudaki bilinci artıracak hem de çevreyle barışık bir su kullanım stratejisinin hayat geçirilmesine destek olacaktır.
		43.3.	Sanayi atığının en aza indirilmesi ve ortaya çıkan atığın değerlendirilmesine ilişkin eğitimlerin sanayi kuruluşlarının ilgili yöneticilerine verilmesi	Böyle bir eğitim programı Sanayi Bölgeleri yönetimleri veya sektörel dernekler tarafından sektöre yönelik verilebilir.
44	Enerjinin verimli kullanımı bilinci sanayi sektörü çalışanlarının en altından en üstüne kadar her noktasında geliştirilmelidir			
		44.1	Sanayide başarılı enerji verimliliği uygulamalarının araştırılarak kitaplaştırılması	
		44.2	Sanayicilerin daha az enerji yoğun sektörlerle kaymaları konusunda yönlendirilmeleri	
		44.3.	Sanayide yenilenebilir enerji kaynaklarının kullanımının özendirilmesi	
45	İstanbul Sanayi'nin çevreye yaptığı kirletici etkinin sifıra indirilmesi hedeflenmelidir			
		45.1.	İstanbul Sanayinde katı atık üretiminin en aza indirilmesinin	



Str. No	Stratejiler	Eylem No	Eylemler	Açıklama
			teşvik edilmesi	
		45.2	İstanbul Sanayi Kuruluşlarının atık sularının mekanik, kimyasal ve biyolojik arıtma yapılmadan denize deşarj edilmemesinin sağlanması	
		45.3.	Sanayi kaynaklı gürültünün azaltılması için bilinçlendirme kampanyası yapılması	İstanbul'da özellikle yerleşim yerlerine yakın sanayi kuruluşlarının gürültü kirliliği oluşturabilecek kaynaklarını tesbit ederek önlem almaları sağlanmalıdır.
	<b>İstanbul Sanayi Sektöründen Yükselen Başarılı Küresel Firmaların Artırılması:</b>			
46	İstanbul'dan çok sayıda küresel firma çıkması sağlanmalıdır			
		46.1	İstanbul merkezli dünyada bilinen sanayi firmalarının tecrübelerinin paylaşıldığı sanayicilere yönelik toplantılar yapılması	Bu toplantılarda Alvimedica, Airties, Arçelik, RMK, Ülker gibi küresel arenada rekabetçi sanayi firmalarının tecrübelerinin dinlenmesi diğer aday firmalar için önemli bir öğrenme olacaktır.



## KAYNAKÇA

- 1/100.000 Ölçekli İstanbul Çevre Düzeni Planı Raporu, İmar ve Şehircilik Daire Başkanlığı, Şehir Planlama Müdürlüğü, İBB, 2009
- 2014-2023 İstanbul Bölge Planı, İstanbul Kalkınma Ajansı(İSTKA), 2013
21. Yüzyılla Yüzleşme Kongre Bildirgesi, 12. Sanayi Kongresi, 15. Mayıs 2014
- 81 İl Sanayi Durum Raporu, Bilim, Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı, 2013
- Alkin, K., Bulu M. ve Kaya, H., 2007. İllerarası Rekabet Endeksi: Türkiye'deki İllerin Rekabetçilik Seviyelerinin Göreceli Olarak Ölçülebilmesi için Bir Yaklaşım, İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, Bahar, Yıl: 6 Sayı: 11, s. 221-235.
- Bilim Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı (2013). Bilim ve Teknoloji Genel Müdürlüğü Ar-Ge Merkezleri Hakkında Bilgi Notu
- Bulu, M., Eraslan İ.H., ve Şahin, Ö., (2004). Elmas (Diamond) Modeli İle Ankara Bilişim Kümelenmesi Rekabet Analizi, 3. Ulusal Bilgi, Ekonomi ve Yönetim Kongresi, 25-26 Kasım, Eskişehir.
- Bulu, M., Karataş, A. ve Kaya, H. (2009). İstanbul'un İşlevsel Alanı, Afyon Kocatepe Üniversitesi, İ.İ.B.F. Dergisi, Cilt: X I, Sayı: I, s. 309-326.
- Elektrikli Teçhizat İmalatı Sanayi raporu, İstanbul Sanayi Odası Yayınları, Ocak 2014
- Elektronik Ürünleri İmalat Sanayi Raporu, İstanbul Sanayi Odası Yayınları, Ocak 2014
- Erkan, H., ve Erkan, C., (2004). Bilgi Ekonomisinde Teori ve Politika, 3. Ulusal Bilgi, Ekonomi ve Yönetim Kongresi, 25-26 Kasım, Eskişehir.
- Giyim Eşyası İmalatı Sanayi, İstanbul Sanayi Odası Yayınları, Kasım 2012
- <http://www.alvimedica.com.tr>, Erişim 20.8.2014
- <http://www.capitalnewyork.com/article/albany/2014/05/8546258/sign-coal-comeback-new-york>, Erişim 21.8.2014
- <http://www.pconline.com/News/Press-releases/Alvimedica-merges-with-CID-Italy-s-leading-high-tech-company-specialized-in-cardiology>, Erişim 20.8.2014
- <http://www.tpe.gov.tr/portal/default2.jsp?sayfa=136>, Erişim 18.8.2014
- <http://www.ekonomi.gov.tr/upload/13601A4F-E5AC-3480-01A2DFE52EB8C2DF/%C5%9Eubat2014web.pdf>, Erişim 23.8.2014
- [http://sanayi.tobb.org.tr/yabanci\\_sermaye\\_il2.php?il=77](http://sanayi.tobb.org.tr/yabanci_sermaye_il2.php?il=77), Erişim 22.8.2014
- Huavari, J., Kangasharju, A. ve Alanen, A. (2001). Constructing an Index for Regional Competitiveness, Pellervo Economic Research Institute Working Papers, No:44, Helsinki.
- İllerarası Rekabetçilik Endeksi 2012-2013, URAK
- İstanbul'un Rekabetçi Sektörleri, İTO Yayınları, 2007
- KOBİ İşbirliği ve Kümelenme Projesi, <http://www.smenetworking.gov.tr/detay.cfm?MID=55>, Erişim 22. 8.2014
- Makine İmalat Sanayi Sektörü Raporu, İstanbul Sanayi Odası Yayınları, 2010
- Mineral Ürünler İmalatı Sanayi raporu, İstanbul Sanayi Odası Yayınları, Şubat 2014
- Neven, D., and Dröge, C.L.M., (2001). A Diamond for the Poor? Assessing Porter's Diamond Model for the Analysis of Agro-Food Clusters in the Developing Countries, Proceedings of the 11th Annual World Food and Agribusiness Forum and Symposium, 25-28 June, Australia.
- OECD Territorial Reviews: İstanbul, OECD publications, 2008
- Otomotiv Sektörü Raporu, İstanbul Sanayi Odası Yayınları, 2007 Öz, Ö., Pamuksuz, M.K., (2003), Understanding Competitiveness: The Case Of The Turkish White Goods Industry, European Applied Business Research Conference, Italy, Venice.
- Plastik ve Kauçuk Ürünleri İmalatı Sanayi, İstanbul Sanayi Odası Yayınları, 2012
- Porter (1990). The Competitive Advantage of Nations, The Free Press, New York
- Sanayi Stratejisi Belgesi(2011-2014), Bilim Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı, 2011
- Tekstil İmalatı Sanayi Raporu, İstanbul Sanayi Odası Yayınları, Ocak 2014
- TÜİK, Araştırma-Geliştirme Faaliyetleri Araştırması, 2012
- TÜİK, <http://www.tuik.gov.tr>, Bilim, Teknoloji ve Bilgi Toplumu, Erişim 19.8.2014
- TÜİK, <http://www.tuik.gov.tr>, Bölgesel Hesaplar Veri Tabanı, Erişim 19.8.2014
- TÜİK, <http://www.tuik.gov.tr>, Bölgesel İstatistikler Veri Tabanı, Erişim 19.8.2014
- TÜİK, <http://www.tuik.gov.tr>, Dış Ticaret Veri Tabanı, Erişim 19.8.2014
- TÜİK, <http://www.tuik.gov.tr>, Sanayi Veri Tabanı, 19.8.2014
- TÜİK, <http://www.tuik.gov.tr>, Sanayi Veri Tabanı, Erişim 19.8.2014
- TÜİK, <http://www.tuik.gov.tr>, Ulusal Hesaplar Veri Tabanı, Erişim: 19.8.2014
- Turkish Outbound M&A Review 2012-13, Deloitte, Şubat 2014
- Türkiye İklimlendirme Sektörü Hedef ve Stratejiler Belgesi, 2011, İSKAV
- Türkiye ve İstanbul Bölgesi'nde Ar-Ge ve Yenilik, İstanbul Kalkınma Ajansı, Temmuz 2012
- Türkiye'nin Birinci 500 Büyük Sanayi Kuruluşu-2013, İSO, 2014
- Türkiye'nin İkinci 500 Büyük Sanayi Kuruluşu-2013, İSO, 2014



## ŞEHİR KIYASLAMALARI

Şehir	Nüfus	İşgücü	İstihdam	İşgücüne Katılım Oranı(%)	Metropoldeki İşsiz Olanların Ülkedeki Payı	En az Lise Eğitimi Almış İşgücü Oranı	İşgücü İçindeki Üniversite Mezunlarının Oranı(%)	Metropol Bölgesi Gelirinin Milli Gelirdeki Payı(cari \$, SAGP verileri ile hesaplanmıştır)	Kişi Başına Milli Gelir(car \$, SAGP)	Toplam ARGE Personeli(Calışmaların Yüzdesi)	Metropol Bölgesinde Milyon Kişi Başına Düşen Patent Başvuru Sayısı	Metropol Bölgesindeki Patent Başvuru Sayısı	Geniş Bant İnternet Erişimine Sahip Evlerin Oranı	
<b>İstanbul</b>	13,854,740	5,208,200	4,492,768	52.94	0.226	47.3	25.82	0.272	26,939	0.89	21	276	63	
<b>Amsterdam</b>	1,718,485	887,800	598,300	79.6	0.108	74.6	28.53	0.103	43,065	1.46	50	85	85	
<b>Barcelona</b>	7,480,921	3,676,000	3,355,200	73.71	0.143	58.7	36.45	0.166	37,555	2.18	65	478	70.3	
<b>Berlin</b>	3,545,685	1,894,000	1,682,400	77.81	0.088	85.7	37.4	0.039	37,787	2.81	159	547	83.3	
<b>Bürüksel</b>	1,174,624	510,500	680,800	64.43	0.235	74.2	46.56	0.189	73,287	3.7	107	116	74	
<b>Frankfurt</b>	6,114,686	3,204,700	3,136,300	76.86	0.061	86.1	30.9	0.087	48,201	2.25	208	1,263	82.7	
<b>Hamburg</b>	1,814,597	980,800	1,125,000	78.84	0.021	86.2	31.86	0.036	67,633	2.32	136	242	82.7	
<b>Lizbon</b>	2,818,388	1,403,100	1,453,300	76.97	0.296	52.3	28.37	0.371	35,883	3.88	10	29	70.3	
<b>Londra</b>	8,136,284	4,314,000	3,693,600	74.07	0.151	86.5	55.65	0.223	62,254	2.39	75	581	89.7	
<b>Madrid</b>	6,414,620	3,297,200	3,137,100	75.2	0.111	71.6	46.8	0.180	41,941	2.94	64	404	75.3	
<b>Mexico City</b>	16,364,210	7,211,154	6,771,712	66.36	0.163	41.6	19.68	0.094	11,013	-	1	16	23.8	
<b>Milano</b>	9,794,525	4,689,300	4,600,100	74.17	0.122	65.9	19.11	0.213	44,241	1.73	88	866	63.3	
<b>New York</b>	19,576,125	9,666,000	11,434,246	72.64	0.064	85.3	30.94	0.077	61,621	-	129	2,502	68	
<b>Paris</b>	11,978,363	5,787,800	5,972,500	72.37	0.170	77.7	44.62	0.304	60,797	3.39	221	2,605	81.3	
<b>Şikago</b>	12,868,192	6,560,000	7,492,570	75.84	0.052	87.2	29.15	0.045	53,988	-	134	1,723	67	
<b>Tokyo</b>	36,793,000	19,260,000	16,446,266	82.7	0.295	87.2	46.41	0.330	40,257	-	430	15,334	86	
<b>Viyana</b>	1,741,246	898,700	963,100	75.08	0.351	84	31.63	0.260	54,782	5.01	113	192	79.7	
Verinin Alt Okluğın Yılı	2013	2013	2010	2013	2013	2013	2013	2011	2011	2011	2010	2010	2010	2013

OECD Düzey-2 verilerinden hesaplanmıştır.Brüksel(2002),Paris,Amsterdam(2006),Milano,Madrid,Barcelona,Berlin,Hamburg,Frankfurt(2007),Viyana,Lizbon,(2008),Şikago,New York(2009),Tokyo(2010),Londra verisi ISC Rev 4(2011),İstanbul TÜİK verisi(2011).

OECD Düzey-2 verilerinden hesaplanmıştır.To OECD Düzey-2 kyo(2008),Mexico verileri,Tokyo(2010),Mexico City(2010),Şikago City,Şikago,New York(2012),New York(2012),York(2012).

OECD Düzey-2 verilerinden hesaplanmıştır.OECD Düzey-2 verilerinden hesaplanmıştır.

OECD Düzey-2 verilerinden hesaplanmıştır.OECD Düzey-2 verilerinden hesaplanmıştır.

OECD Düzey-2 verileridir İstanbul ve Londra 2012 verisidir.

Açıklama



## ENDEKSLERLE İSTANBUL VE DİĞER YABANCI ŞEHİRLER

Şehir	Küreselleşme ve Dünya Kentleri Araştırma (GaWC)-The World According to GaWC 2012	Mercer-Quality of Living(2012)	Mercer-City Infrastructure Ranking(2012)	Mercer-Least Cost of Living(2014)	The Economist Intelligence Unit Limited-Global City Competitiveness Index(2012)	The Economist Intelligence Unit Limited-Spatial Adjusted Liveability Index(2012)	The Economist Intelligence Unit Limited-Benchmarking The Future Competitiveness of Cities,Hot Spots 2025(2012)	A.T. Kearney- Emerging Cities Outlook(2014)	Brookings Enstitüsü, Global Metromonitor- Gelişen Metro Kentler(2011)	PWC-Cities Opportunity Rank(2014)	Mori Memorial Foundation-Global Power City Index(2014)	Long Finance-Global Financial Centre Index(2015)	The Global Urban Competitiveness Report(2011-12)	The Global Urban Competitiveness Report- The Global Urban Competitiveness(2011-12)	The Brookings Institution s-Fastest Growing Global Metropolitan Areas(2010-11)	IBM-The World's Most Competitive Cities "Cross Sector Quality Rankings"(2013)	2thinknow- Innovation Cities Index(2014)		
Istanbul	Alfa -	117	104	76	74	109	51	70	28	15	7	25	4	21	47	43	7	54	99
Milano	Alfa	41	51	182	47	46	44	58	44	18	18	25	48	20	20	20	20	52	58
Berlin	Beta +	16	29	144	31	21	7	34	19	11		8	25	25	25	25	9	9	13
Frankfurt	Alfa	7	2	153	11	18	18	20	23			11	11	11	11	11	17	17	30
Barcelona	Alfa -	40	57	140	41	34	34	55	24	193		27	30	33	193	31	31	56	8
Amsterdam	Alfa	12	23	173	17	26	2	13	26			7	46	7	46	6	6	6	8
Dublin	Alfa -	35	62	161	27	46		22	45			66	66	198	13	13	13	108	108
Pekin	Alfa +	109	93	201	39	72	30	49	8	12		14	49	28	27	46	50	50	63
Moskova	Alfa	154	123	203	58	70	27	59	17			35	73	16	16	55	55	63	63
Kahire	Beta +	141	95	57	113	122	55	106	49	30	188	40	40	188	89	89	89	360	360
Kuala Lumpur	Alfa	80	77	97	45	77	37	31	53	10	20	34	35	35	20	44	44	98	98
Jakarta	Alfa -	138	131	93	81	118	56	74	51	1	17	29	7	69	49	17	92	348	348
Varşova	Alfa -	84	88	70	53	71	32	43	60	33		60	60	33	33	47	47	109	109
Budapeşte	Beta +	74	67	74	55	50	24	53	46	23		77	77	35	35	50	50	64	64
Sangay	Alfa +	95	86	202	43	78	33	38	18	27	1	20	20	23	1	43	35	35	35
Viyana	Alfa -	1	16	180	25	2	2	29	16			10	19	45	34	34	34	6	6
Londra	Alfa ++	38	6	200	2	55	12	2	2	1	1	2	2	1	1	1	1	3	3
Paris	Alfa +	29	12	185	4	16	4	7	3	6		3	36	9	5	5	5	5	5
Madrid	Alfa	49	34	149	28	33	13	46	15	15		19	71	35	20	20	20	93	93
Shenzen	Beta -	132	132	195	52	82	34	69	73	8		18	18	8	8	8	8	74	74
Lima	Beta +	121	107	77	88	81	35	75	61	31	25			25	25	25	25	403	403
Şikago	Alfa	42	28	127	9	36	15	9	7	10		31	15	6	6	6	6	4	21
New York	Alfa ++	44	30	196	1	56	1	1	1	2		2	2	2	2	2	2	2	2
San Francisco	Alfa -	29	55	138	13	52	18	18	22	5		32	10	5	187	8	8	8	8
Los Angeles	Alfa	58	65	150	19	43	17	17	5	12		20	20	7	24	14	14	14	14
Montreal	Beta +	23	13	89	22	16	8	36	30	4		17	14	24	7	11	11	11	11
Toronto	Alfa	15	16	111	12	4	4	10	13			17	14	24	7	11	11	11	11
Santiago	Beta +	91	89	124	68	63	31	60	58					9	56	396	396	396	396
Rio de Jenerio	Beta	112	98	147	76	92	42	76	56	6		45	42	42	83	138	138	138	138
Sao Paolo	Alfa	115	116	163	62	92	36	36	34	4		38	36	36	37	60	60	123	123
Melburn	Alfa -	17	34	179	16	1	1	20	25	37		37	40	40	29	29	29	23	23
Sydney	Alfa +	10	8	186	15	7	5	6	14	9		13	23	39	27	27	27	17	17
Buenos Aires	Alfa -	81	83	126	60	62	26	67	20	24	16	25	22	22	16	81	242	242	242
Karaçi	Beta	190	158	1	112	135	65	111	76	34						99	438	438	438
Doha	Beta	106	102	54	47	85	24	24	64			31	31	2	70	251	251	251	251
Riyad	Beta	157	119	101	106	109	101	87	65	2		80	80	199	91	398	398	398	398
Lizbon	Beta +	44	76	118	57	57	25	57	57									148	148
Tokyo	Alfa +	44	32	205	6	18	10	5	4	13		4	6	3	26	15	15	15	15
Singapur	Alfa +	25	1	208	3	52	22	3	9	39		5	4	11	39	3	27	27	27
Hong Kong	Alfa +	70	6	209	4	31	1	4	5	8		9	3	10	23	11	20	20	20
Seul	Alfa -	75	50	198	20	58	20	15	12	14		6	7	19	45	45	45	12	12
Yeni Delhi	Alfa -	143	153	55	68	112	46	56	57	5		37	37	38	61	256	256	256	256
Mexico City	Alfa	120	127	62	71	105	41	72	35	33		37	70	26	59	187	187	187	187
Bombay	Alfa	146	127	72	70	116	52	51	41	8	13	39	76	13	63	91	91	91	91
Dubai	Alfa +	73	34	145	40	88		23	27	16		29	29		51	28	28	28	28
Endekste ki şehir sayısı		526	221	221	120	140	70	120	84	34	200		7	40	83	500	200	100	445
Alfa																			
Beta																			
Gama																			

Alfa büyük ekonomik bölge ve ülkeleri dünya ekonomisi ile entegre eden çok önemli dünya kentleri

Beta orta büyüklükte ekonomik bölge ve ülkeleri dünya ekonomisi ile entegre eden önemli dünya kentleri

Gama küçük ekonomik bölge ve ülkeleri dünya ekonomisi ile entegre eden dünya kentleri

"İstanbul Kalkınma Ajansı 2014Yılı Doğrudan Faaliyet Desteği (DFD) Programı, "İstanbul Sanayi Strateji Belgesi Projesi" kapsamında hazırlanan bu yayının içeriği İstanbul Kalkınma Ajansı ve T.C. Kalkınma Bakanlığı'nın görüşlerini yansıtmamakta olup, içerik ile ilgili tek sorumluluk İstanbul Sanayi Odası'na aittir."

---

Meşrutiyet Cad. No:62 Tepebaşı 34430 İstanbul  
Tel: (0212) 252 29 00 (pbx) Faksı (0212) 249 50 84  
[www.iso.org.tr](http://www.iso.org.tr)