



İSTANBUL
SANAYİ ODASI

YATIRIM

TEŞVİK

BÜLTENİ

2025

HAVADA, KARADA, AÇIK DENİZLERDE

► “DÜNYANIN REDÜKTÖRÜ”

“A World of Gearboxes”
for the universe from “YILMAZ”



> Dünyanın tercih ettiği redüktörlerden “Dünya Kadar” üretiyor ve tüm dünyanın kullanımına sunuyoruz. Avrupa’dan Asya’ya, Amerika’dan Afrika’ya tüm dünyada 100’den fazla ülkeye yaptığımız ihracatla “YILMAZ REDÜKTÖR” adını gururla tanıtıyor, ekonomiye değer katıyoruz.

> By producing whole lots of gearboxes as “YILMAZ” and exporting to more than 100 countries all over the world from Europe to Asia, from America to Africa, we are proud of serving the universe and adding value to the economy.



Yılmaz Redüktör San. Tic. A.Ş.
Atatürk, Lozan Cd. No:17, 34522 Esenyurt/İstanbul
Tel: +90 212 886 90 00
E-Posta: yilmaz@yr.com.tr



www.yr.com.tr

İÇİNDEKİLER



- I DÜNYA VE TÜRKİYE'DE YATIRIM ORTAMI
- II TÜRKİYE'DE VERİLEN YATIRIM TEŞVİK BELGELERİNİN ANALİZİ
- III YATIRIM TEŞVİKİNE YÖNELİK YENİLİKLER
- IV SANAYİNİN FİNANSMANI
- V EKONOMİYE GENEL BAKIŞ

47.18

+5.97

17.14

24.25

I

DÜNYA VE TÜRKİYE'DE YATIRIM ORTAMI

Ekonomiye Genel Bakış

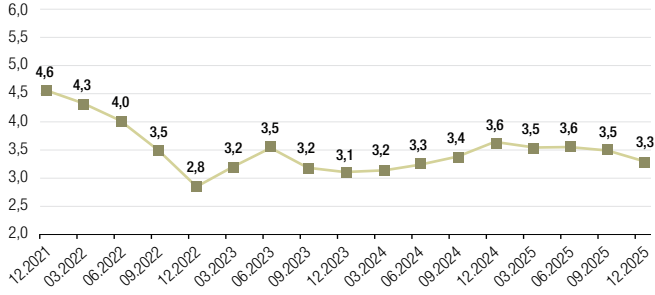
5.45



DÜNYA VE TÜRKİYE'DE YATIRIM ORTAMI

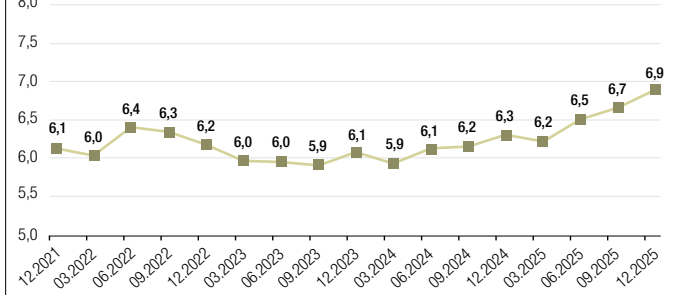
DÜNYADA YATIRIM KOŞULLARI

KÜRESEL EKONOMİK BÜYÜME (Yıllık, %)



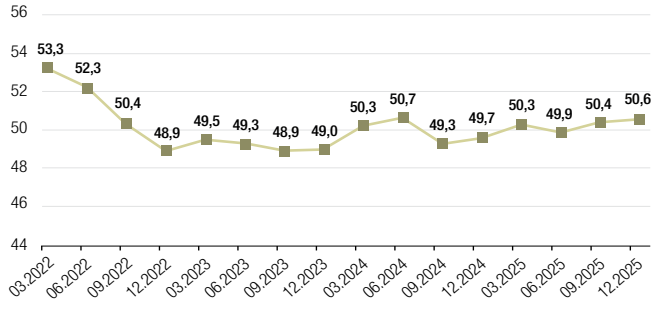
Kaynak: IMF.

DÜNYA MAL İHRACATI (Trilyon Dolar)



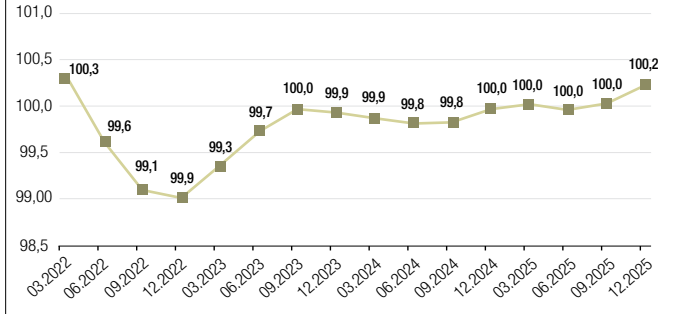
Kaynak: Dünya Ticaret Örgütü (WTO).

KÜRESEL İMALAT PMI



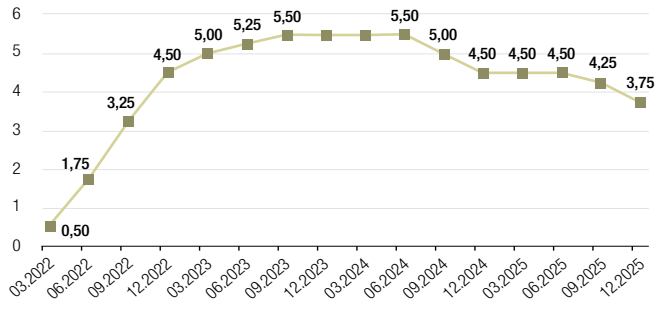
Kaynak: S&P Global.

BİRLEŞİK ÖNCÜ GÖSTERGELER ENDEKSİ: G-20 ÜLKELERİ



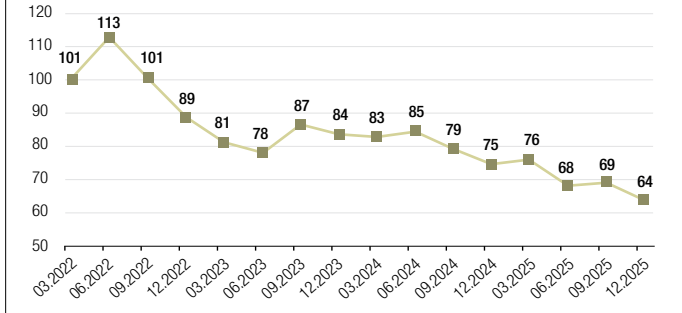
Kaynak: OECD.

ABD MERKEZ BANKASI POLİTİKA FAİZİ



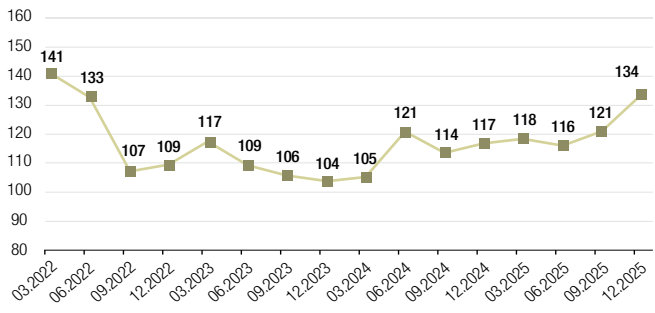
Kaynak: Federal Reserve.

BRENT PETROL FİYATI (Ortalama, Varil Başına, ABD Doları)



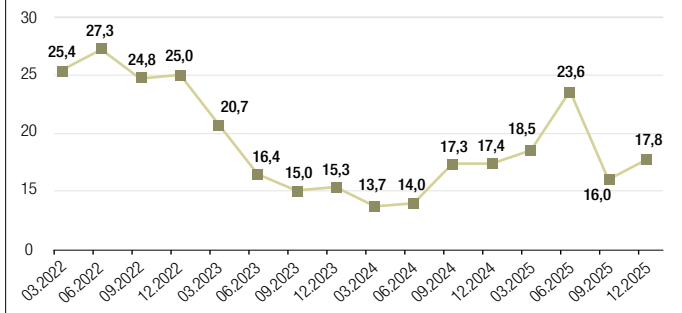
Kaynak: MacroHub.

DÜNYA BANKASI, ANA METAL FİYAT ENDEKSİ (2010=100)



Kaynak: Dünya Bankası.

CBOE Volatilite Endeksi (VIX)

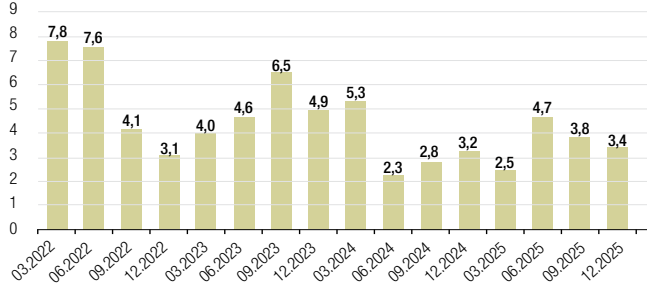


Kaynak: MacroHub.

DÜNYA VE TÜRKİYE'DE YATIRIM ORTAMI

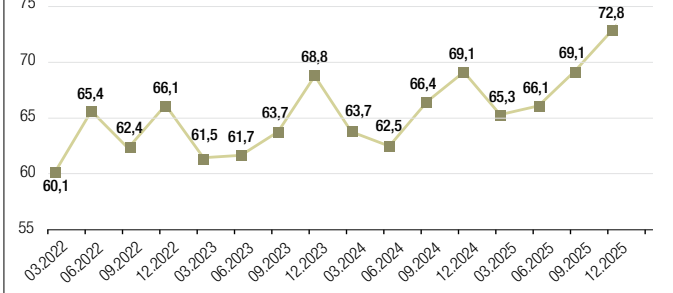
TÜRKİYE'DE YATIRIM ORTAMI

GSYH Büyümesi (Yıllık, %)



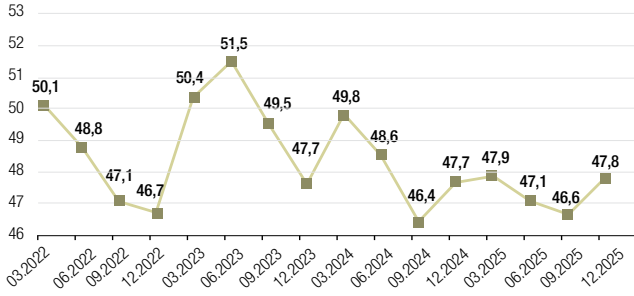
Kaynak: TÜİK.

TOPLAM İHRACAT (Milyar Dolar)



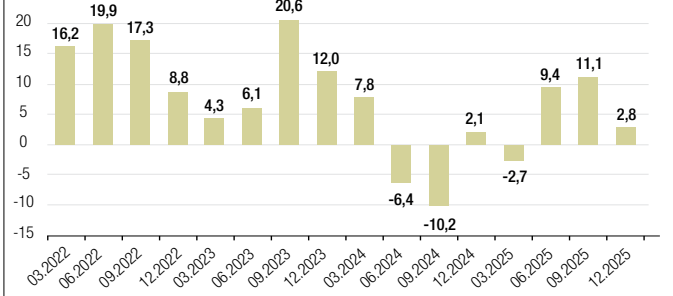
Kaynak: TÜİK.

İSO Türkiye İmalat PMI



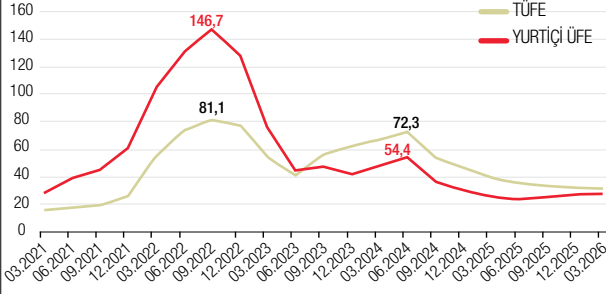
Kaynak: S&P Global, İSO.

MAKİNE ve TEÇHİZAT YATIRIMLARI (Yıllık, %)



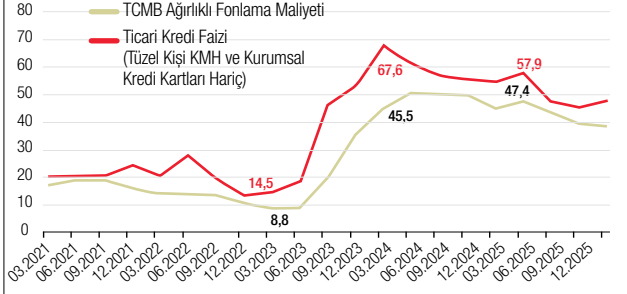
Kaynak: TÜİK.

TÜFE ve Yİ-ÜFE Enflasyonu (Çeyreklik Ortalama, Yıllık % Değişim)



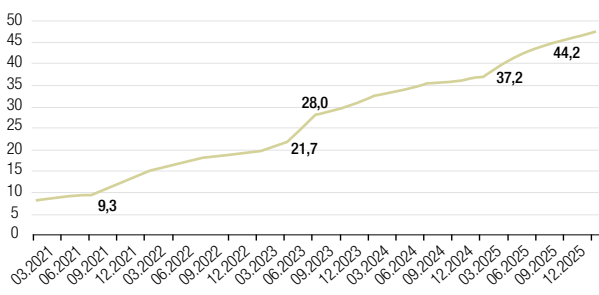
Kaynak: TÜİK.

TL Faiz Oranları (%)



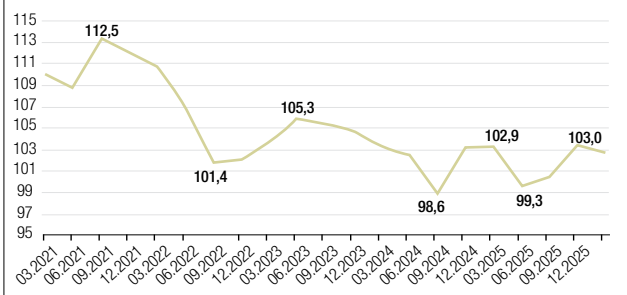
Kaynak: TCMB.

DÖVİZ KURU SEPETİ (0,5 USD + 0,5 EUR)



Kaynak: MacroHub. TCMB Alış ve Satış Değerlerinin Aritmetik Ortalaması.

DÖVİZ KURU SEPETİ (0,5 USD + 0,5 EUR)

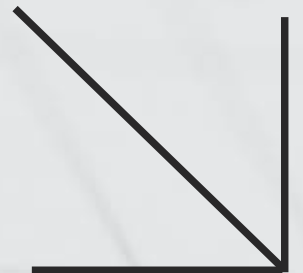


Kaynak: TCMB.



TÜRKİYE'DE VERİLEN YATIRIM TEŞVİK BELGELERİNİN ANALİZİ

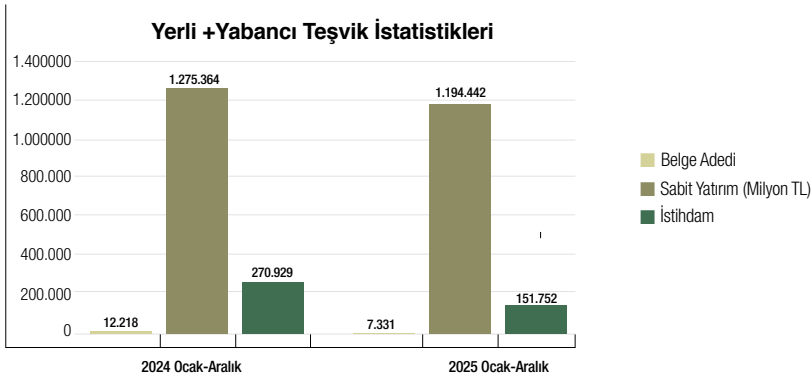
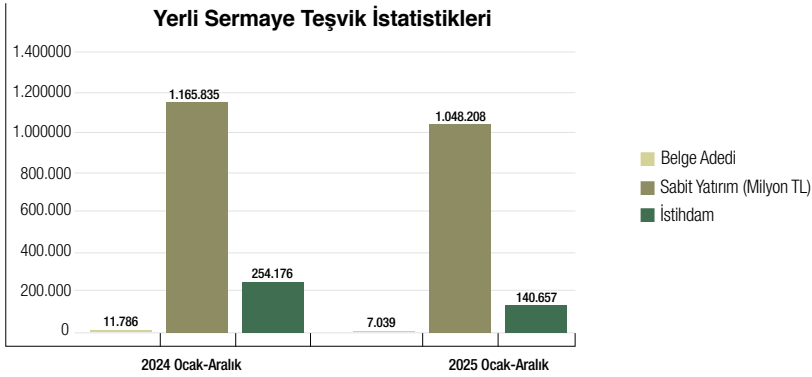
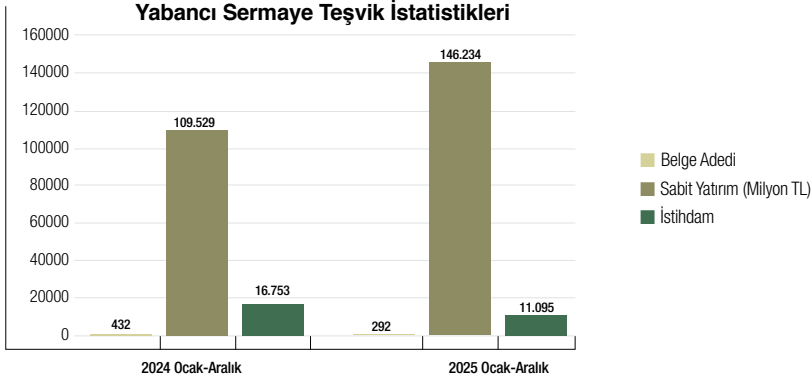
Türkiye'de verilen yatırım teşvik belgeleri, 2024 ve 2025 yılı Ocak-Aralık dönemlerinde Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı tarafından yayınlanan veriler esas alınarak analiz edilmektedir.



TÜRKİYE'DE VERİLEN YATIRIM TEŞVİK BELGELERİNİN ANALİZİ

Türkiye'de Verilen Yatırım Teşvik Belgeleri Ocak-Aralık Dönemi 2024 ve 2025 Karşılaştırması

Sermaye Türü	2024 Ocak - Aralık			2025 Ocak - Aralık		
	Belge Adedi	Sabit Yatırım (Milyon TL)	İstihdam	Belge Adedi	Sabit Yatırım (Milyon TL)	İstihdam
Yabancı Sermaye	432	109.529	16.753	292	146.234	11.095
Yerli Sermaye	11.786	1.165.835	254.176	7.039	1.048.208	140.657
Genel Toplam	12.218	1.275.364	270.929	7.331	1.194.442	151.752



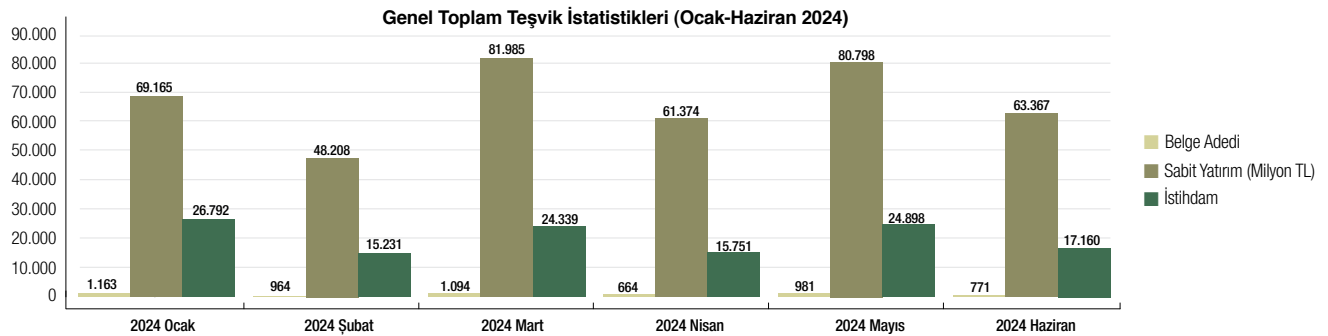
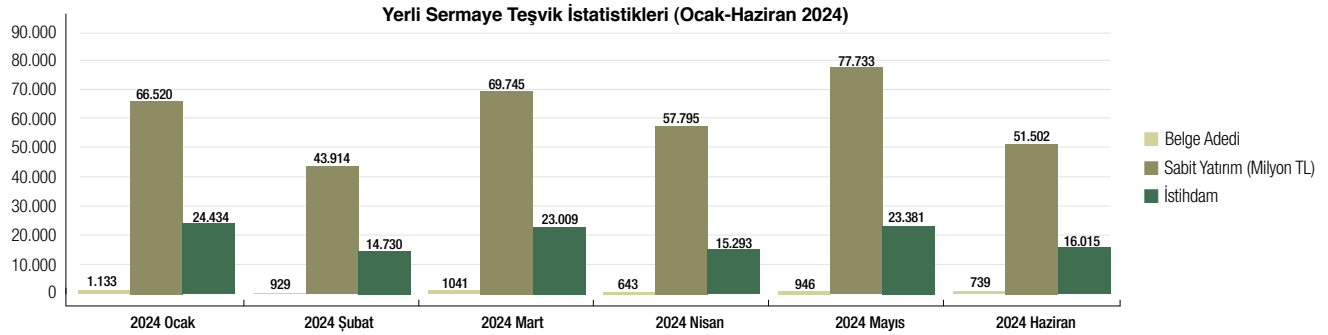
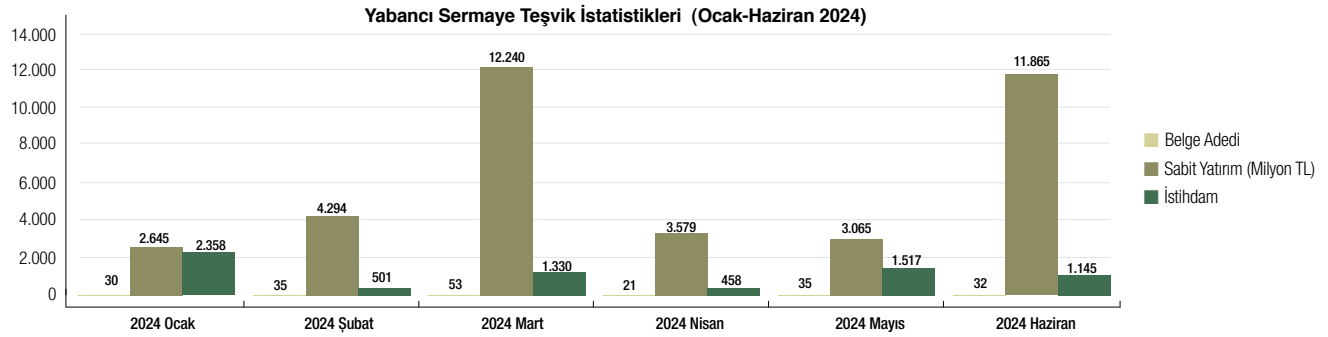
ANALİZ

2024'ün Ocak-Aralık döneminde **12.218 belge ile toplam 1.275,4 milyar TL yatırım ve 270.929 kişilik istihdam** sağlanmıştır. 2025'in aynı döneminde ise belge adedi **7.331'e**, yatırım **1.194,4 milyar TL'ye**, istihdam ise **151.752 kişiye gerilemiştir**. Yabancı sermaye her iki yılda da sınırlı kalmış, toplam yatırımların %88'inden fazlası yerli sermaye ile gerçekleştirilmiştir. Genel tabloda 2025'te belge adedinde **%40**, yatırım hacminde **%6,3** ve istihdamda **%44'lük** azalma dikkat çekmiştir. Buna karşın yabancı sermaye yatırım tutarı **109,5 milyar TL'den 146,2 milyar TL'ye yükselerek %33,5 oranında artış göstermiş**; ancak yabancı sermayeli belge sayısı **432'den 292'ye gerilemiştir**. Bu durum, daha az sayıda fakat ölçek olarak daha büyük yabancı yatırımların tablo üzerinde belirleyici olduğunu, yeni teşvik sisteminin ise genel yatırım iştahını sınırladığını göstermektedir.

TÜRKİYE'DE VERİLEN YATIRIM TEŞVİK BELGELERİNİN ANALİZİ

Türkiye'de Verilen Yatırım Teşvik Belgelerine Genel Bakış (2024 Ocak - Haziran)

2024 YILI AYLIK YATIRIM TEŞVİK BELGELERİ - SERMAYE TÜRÜNE GÖRE									
Ay	Yabancı Sermaye			Yerli Sermaye			Genel Toplam		
	Belge	Yatırım (M TL)	İstihdam	Belge	Yatırım (M TL)	İstihdam	Belge	Yatırım (M TL)	İstihdam
Ocak	30	2.645	2.358	1.133	66.520	24.434	1.163	69.165	26.792
Şubat	35	4.294	501	929	43.914	14.730	964	48.208	15.231
Mart	53	12.240	1.330	1.041	69.745	23.009	1.094	81.985	24.339
Nisan	21	3.579	458	643	57.795	15.293	664	61.374	15.751
Mayıs	35	3.065	1.517	946	77.733	23.381	981	80.798	24.898
Haziran	32	11.865	1.145	739	51.502	16.015	771	63.367	17.160
TOPLAM	206	37.688	7.309	5.431	367.209	116.862	5.637	404.897	124.171



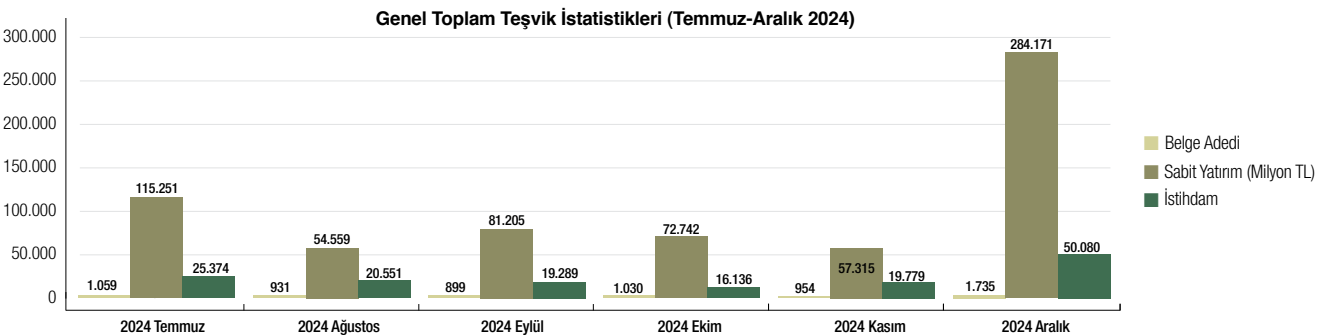
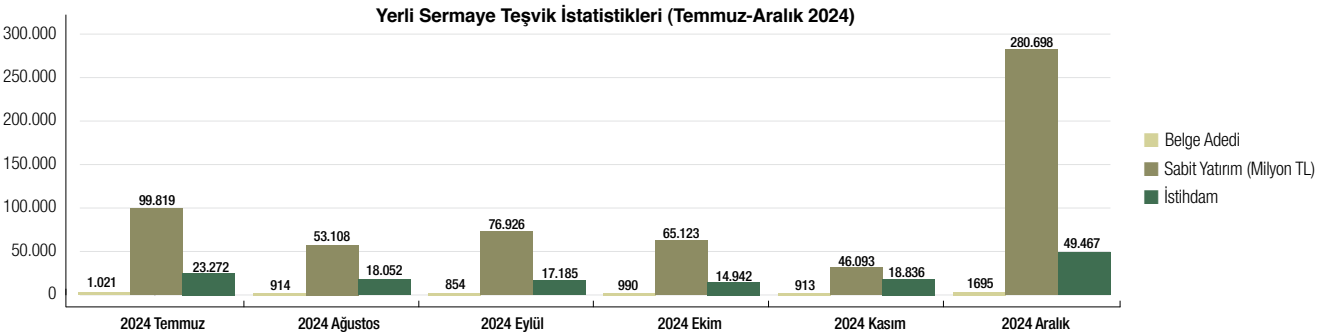
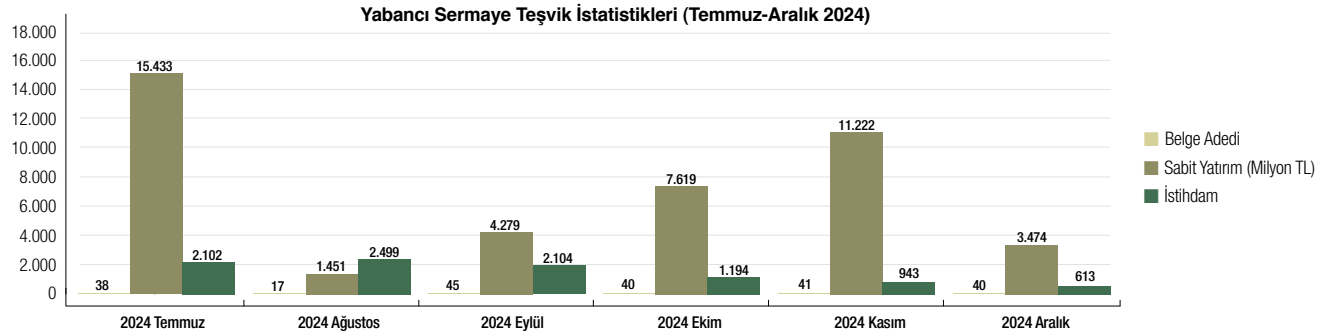
ANALİZ

2024 yılının Ocak-Haziran döneminde yatırım teşvik belgelerinde dalgalı bir seyir yaşanmıştır. Ocak ayında **1.163 belgeyle 69,2 milyar TL yatırım ve 26.792 kişilik** istihdam sağlanırken, Şubat ayında **belge adedi 964'e, yatırım 48,2 milyar TL'ye** gerilemiştir. Mart ayında ise **1.094 belge ve 82 milyar TL** yatırım ile yeniden yükseliş gözlemlenmiştir. Nisan ayında **664 belge ve 61,4 milyar TL** ile dönemin en düşük belge adedi kaydedilirken, Mayıs ayında **981 belge ve 80,8 milyar TL** ile toparlanma sürmüştür. Haziran ayında ise belge adedi **771'e**, yatırım **63,4 milyar TL'ye** gerilemiştir. Altı aylık toplamda **5.637 belge, 404,9 milyar TL** yatırım ve **124.171 kişilik** istihdam yaratılmış; yerli sermaye toplam yatırımın **%90'ından** fazlasını oluşturmuştur.

TÜRKİYE'DE VERİLEN YATIRIM TEŞVİK BELGELERİNİN ANALİZİ

Türkiye'de Verilen Yatırım Teşvik Belgelerine Genel Bakış (2024 Temmuz - Aralık)

2024 YILI AYLIK YATIRIM TEŞVİK BELGELERİ - SERMAYE TÜRÜNE GÖRE									
Ay	Yabancı Sermaye			Yerli Sermaye			Genel Toplam		
	Belge	Yatırım (M TL)	İstihdam	Belge	Yatırım (M TL)	İstihdam	Belge	Yatırım (M TL)	İstihdam
Temmuz	38	15.433	2.102	1.021	99.819	23.272	1.059	115.251	25.374
Ağustos	17	1.451	2.499	914	53.108	18.052	931	54.559	20.551
Eylül	45	4.279	2.104	854	76.926	17.185	899	81.205	19.289
Ekim	40	7.619	1.194	990	65.123	14.942	1.030	72.742	16.136
Kasım	41	11.222	943	913	46.093	18.836	954	57.315	19.779
Aralık	40	3.474	613	1.695	280.698	49.467	1.735	284.171	50.080
TOPLAM	221	43.478	9.455	6.387	621.767	141.754	6.608	665.243	151.209



ANALİZ

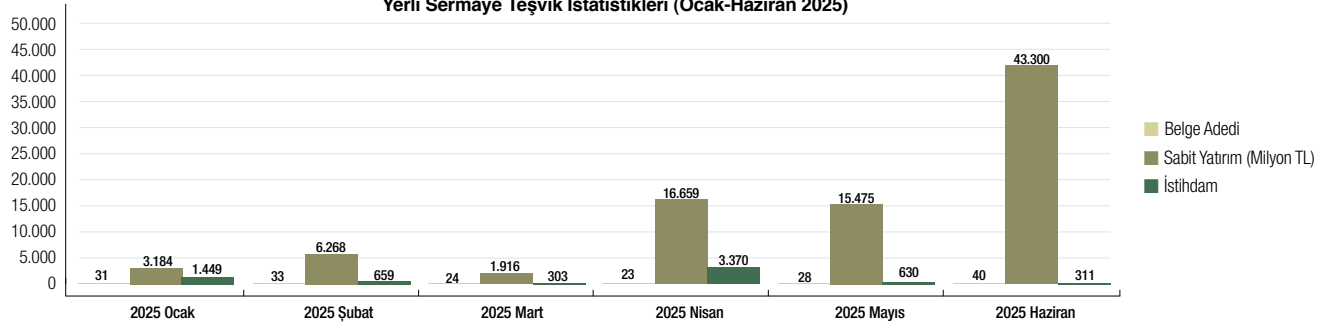
2024 yılının Temmuz-Aralık döneminde yatırım teşvik belgelerinde belirgin bir hareketlenme yaşanmıştır. Temmuz ayında **1.059 belge ile 115,3 milyar TL yatırım ve 25.374 kişilik** istihdam yaratılmış, Ağustos ayında **belge adedi 931'e, yatırım 54,6 milyar TL'ye** gerilemiştir. Eylül-Kasım döneminde aylık belge adedi **899-1.030** aralığında, yatırım tutarı ise **57,3-81,2 milyar TL** bandında istikrarlı seyretmiştir. Aralık ayı ise dönemin en dikkat çekici ayı olmuş; **1.735 belge ile 284,2 milyar TL** yatırım ve **50.080 kişilik** istihdam sağlanarak yıl sonu etkisiyle ciddi bir sıçrama yaşanmıştır. Altı aylık toplamda **6.608 belge, 665,2 milyar TL** yatırım ve **151.209 kişilik** istihdam gerçekleştirilmiş; yılın ikinci yarısı, ilk yarıya göre yatırım hacminde belirgin bir üstünlük sağlamıştır.

TÜRKİYE'DE VERİLEN YATIRIM TEŞVİK BELGELERİNİN ANALİZİ

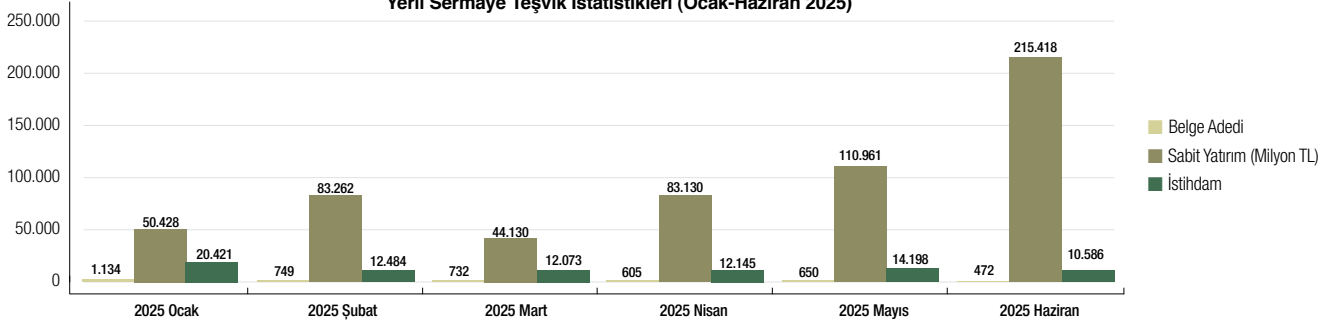
Türkiye'de Verilen Yatırım Teşvik Belgelerine Genel Bakış (2025 Ocak - Haziran)

2025 YILI AYLIK YATIRIM TEŞVİK BELGELERİ - SERMAYE TÜRÜNE GÖRE									
Ay	Yabancı Sermaye			Yerli Sermaye			Genel Toplam		
	Belge	Yatırım (M TL)	İstihdam	Belge	Yatırım (M TL)	İstihdam	Belge	Yatırım (M TL)	İstihdam
Ocak	31	3.184	1.449	1.134	50.428	20.421	1.165	53.612	21.870
Şubat	33	6.268	659	749	83.262	12.484	782	89.530	13.143
Mart	24	1.916	303	732	44.130	12.073	756	46.046	12.376
Nisan	23	16.659	3.370	605	83.130	12.145	628	99.789	15.515
Mayıs	28	15.475	630	650	110.961	14.198	678	126.436	14.828
Haziran	40	43.300	311	472	215.418	10.586	512	258.718	10.897
TOPLAM	179	86.802	6.722	4.342	587.329	81.907	4.521	674.131	88.629

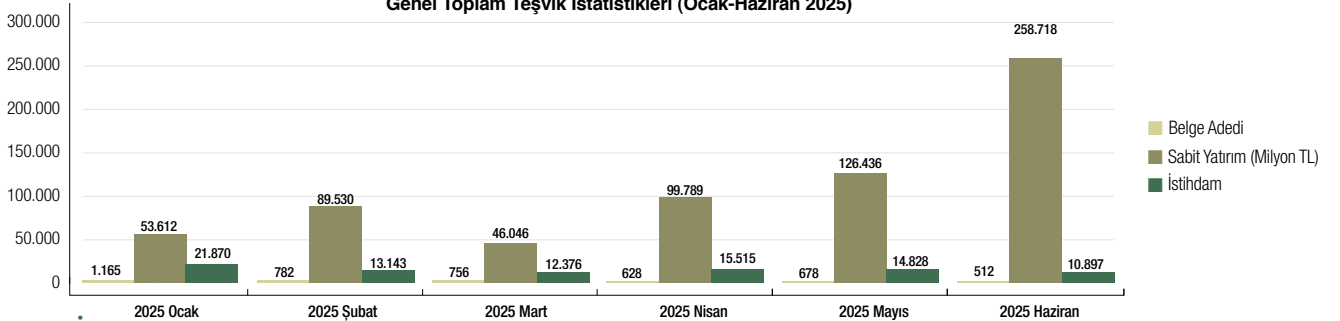
Yerli Sermaye Teşvik İstatistikleri (Ocak-Haziran 2025)



Yerli Sermaye Teşvik İstatistikleri (Ocak-Haziran 2025)



Genel Toplam Teşvik İstatistikleri (Ocak-Haziran 2025)



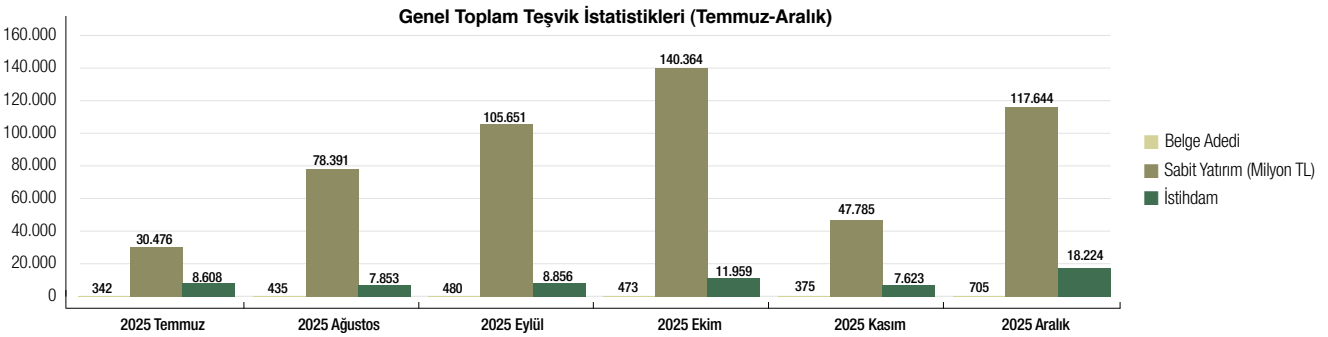
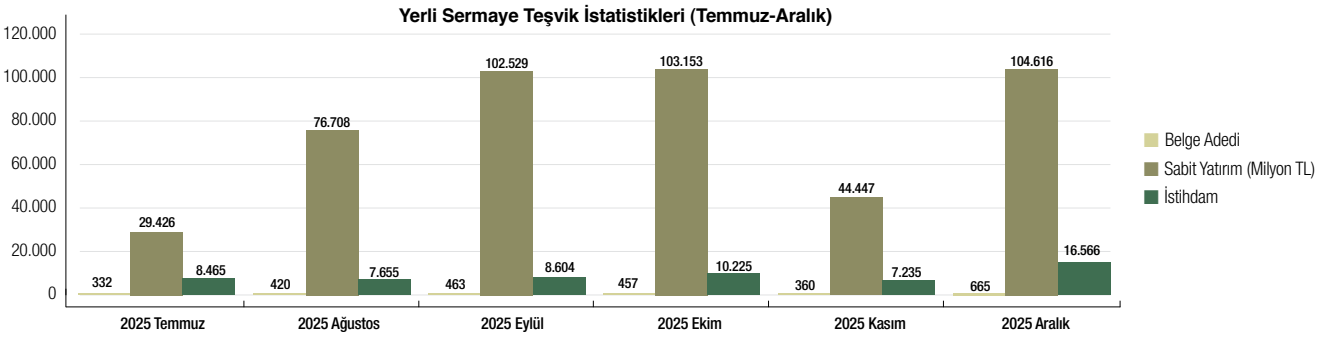
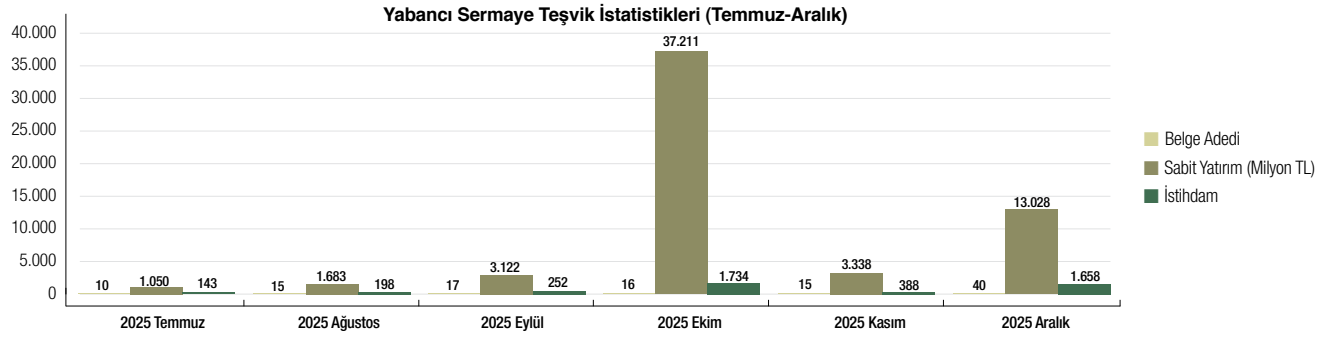
ANALİZ

2025 yılının Ocak-Haziran döneminde belge adedi gerilerken yatırım tutarında dikkat çekici bir yoğunlaşma görülmüştür. Ocak ayında **1.165 belge ile 53,6 milyar TL yatırım ve 21.870 kişilik** istihdam sağlanmış, Şubat ve Mart aylarında **belge adedi sırasıyla 782 ve 756'ya, yatırım tutarı ise 89,5 ve 46 milyar TL'ye** inmiştir. Nisan ayında **628 belge ile 99,8 milyar TL**, Mayıs ayında ise **678 belge ile 126,4 milyar TL** yatırım gerçekleşmiştir. Haziran ayı dönemin en dikkat çekici ayı olmuş; belge adedi **512'ye** düşmesine karşın yatırım tutarı **258,7 milyar TL'ye** yükselerek altı aylık dönemin en yüksek değerine ulaşmıştır. Altı aylık toplamda **4.521 belge ile 674,1 milyar TL** yatırım ve **88.629 kişilik** istihdam sağlanmıştır. Bu tablo, belge sayısı azalsa bile büyük ölçekli projelerin yatırım hacmini ayakta tuttuğunu, ancak istihdam üretiminin önemli ölçüde zayıfladığını göstermektedir.

TÜRKİYE'DE VERİLEN YATIRIM TEŞVİK BELGELERİNİN ANALİZİ

Türkiye'de Verilen Yatırım Teşvik Belgelerine Genel Bakış (2025 Temmuz - Aralık)

2025 YILI AYLIK YATIRIM TEŞVİK BELGELERİ - SERMAYE TÜRÜNE GÖRE									
Ay	Yabancı Sermaye			Yerli Sermaye			Genel Toplam		
	Belge	Yatırım (M TL)	İstihdam	Belge	Yatırım (M TL)	İstihdam	Belge	Yatırım (M TL)	İstihdam
Temmuz	10	1.050	143	332	29.426	8.465	342	30.476	8.608
Ağustos	15	1.683	198	420	76.708	7.655	435	78.391	7.853
Eylül	17	3.122	252	463	102.529	8.604	480	105.651	8.856
Ekim	16	37.211	1.734	457	103.153	10.225	473	140.364	11.959
Kasım	15	3.338	388	360	44.447	7.235	375	47.785	7.623
Aralık	40	13.028	1.658	665	104.616	16.566	705	117.644	18.224
TOPLAM	113	59.432	4.373	2.697	460.879	58.750	2.810	520.311	63.123



ANALİZ

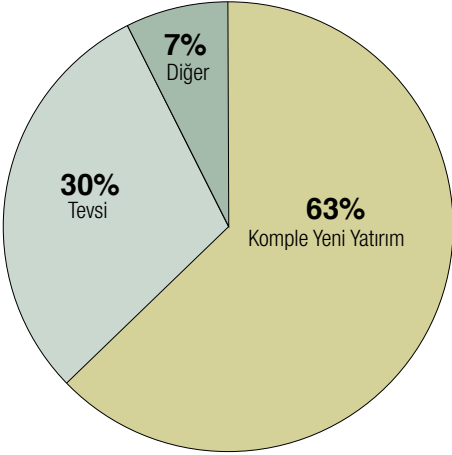
2025 yılının Temmuz-Aralık döneminde belge adedi düşük seyrini sürdürürken yatırım tutarında belirli aylarda sıçramalar yaşanmıştır. Temmuz ayında yalnızca **342 belge ile 30,5 milyar TL yatırım** gerçekleşmiş, Ağustos ayında **belge adedi 435'e ve yatırım 78,4 milyar TL'ye** yükselmiştir. Eylül ayında **480 belge ile 105,7 milyar TL yatırım** sağlanmıştır. Ekim ayı dönemin öne çıkan ayı olmuş; **473 belge ile 140,4 milyar TL yatırım** gerçekleşmiş, bu tutarın yaklaşık **37,2 milyar TL'lik** kısmı yabancı sermaye kaynaklı olmuştur. Kasım ayında belge adedi **375'e**, yatırım **47,8 milyar TL'ye** gerilemiş; Aralık ayında ise yıl sonu etkisiyle **705 belge ile 117,6 milyar TL yatırım** ve **18.224 kişilik** istihdam yaratılmıştır. Altı aylık toplamda **2.810 belge, 520,3 milyar TL yatırım ve 63.123 kişilik istihdam** gerçekleşmiş; bu durum, yılın ikinci yarısında yeni teşvik sistemine geçiş sürecinin belge üretim hızını yavaşlattığını ortaya koymaktadır. [12]

TÜRKİYE'DE VERİLEN YATIRIM TEŞVİK BELGELERİNİN ANALİZİ

Türkiye'de Verilen Yatırım Teşvik Belgeleri Ocak-Aralık Döneminin 2024 ve 2025 Karşılaştırması

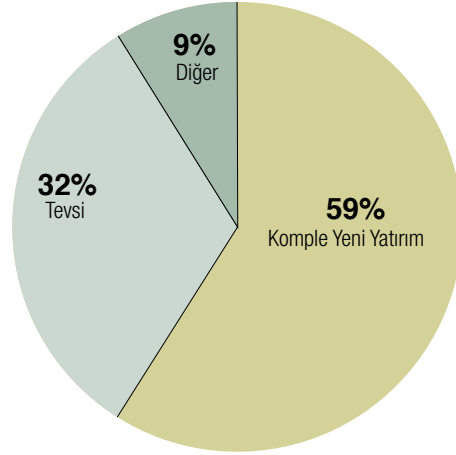
Yatırım Cinsi	2024 Ocak - Aralık		2025 Ocak - Aralık	
	Belge Adedi	Sabit Yatırım (Milyon TL)	Belge Adedi	Sabit Yatırım (Milyon TL)
Komple Yeni Yatırım	7.681	727.137	4.319	647.453
Tevsi	3.626	368.835	2.353	434.682
Diğer	911	179.393	658	114.907
Genel Toplam	12.218	1.275.365	7.330	1.197.042

2024 Ocak - Aralık Belge Adedi



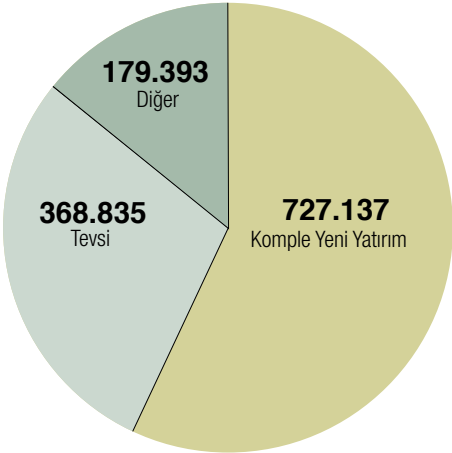
■ Komple Yeni Yatırım ■ Tevsi ■ Diğer

2025 Ocak - Aralık Belge Adedi



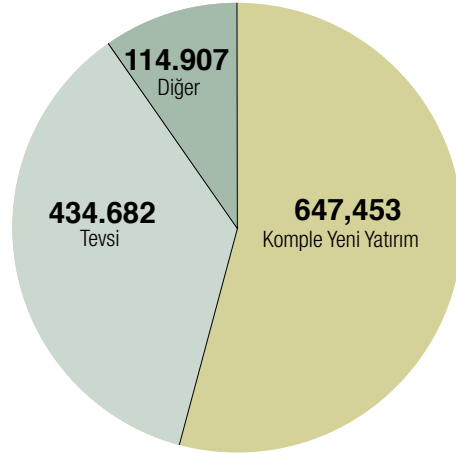
■ Komple Yeni Yatırım ■ Tevsi ■ Diğer

2024 Ocak - Aralık Sabit Yatırım(Milyon TL)



■ Komple Yeni Yatırım ■ Tevsi ■ Diğer

2025 Ocak - Aralık Sabit Yatırım(Milyon TL)



■ Komple Yeni Yatırım ■ Tevsi ■ Diğer

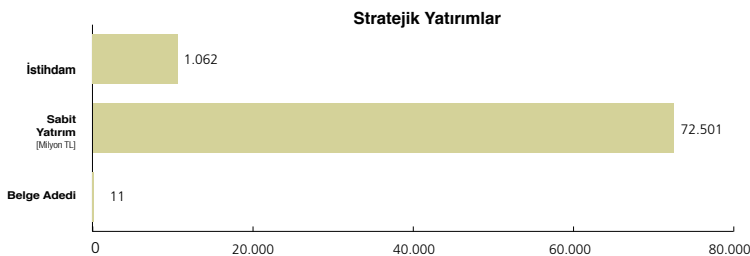
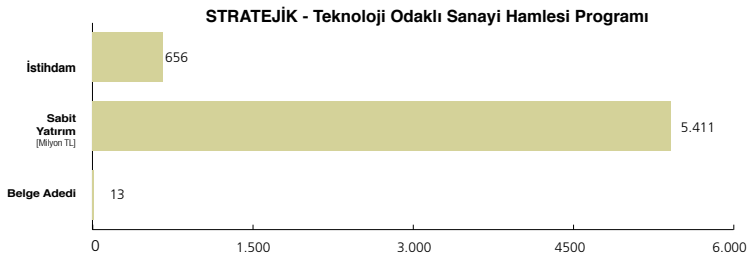
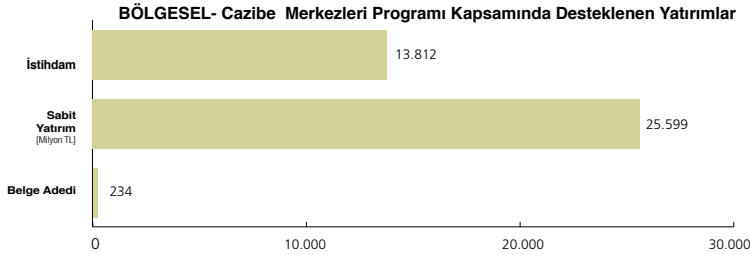
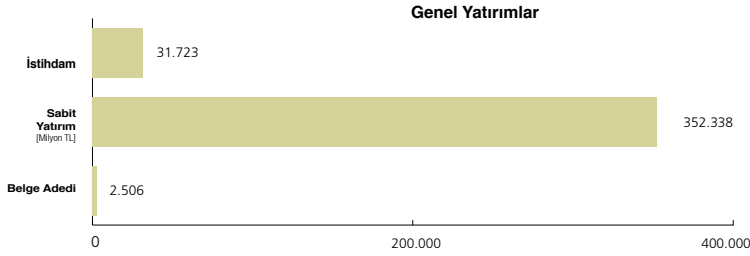
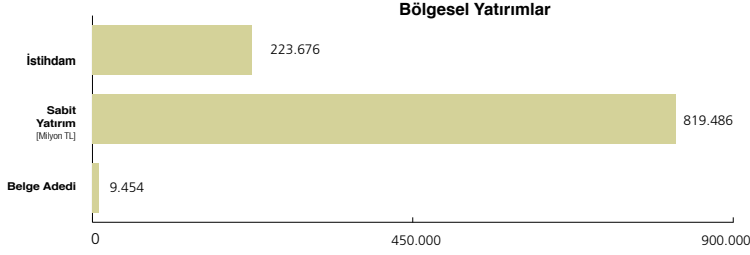
ANALİZ

2024'ün Ocak-Aralık döneminde yatırımların %57'si **komple yeni yatırımlara yönelmiştir. 7.681 belge ile 727,1 milyar TL yatırım** yapılırken, **tevsi kategorisi 3.626 belge ve 368,8 milyar TL** ile ikinci sırada yer almıştır. Diğer kategorisindeki yatırımlar ise **911 belge ve 179,4 milyar TL** seviyesinde kalmıştır. 2025'te benzer bir eğilim sürmüştür, ancak tüm kategorilerde belge adedi gerilemiştir. Komple yeni yatırımlar **4.319 belge ile 647,5 milyar TL'ye**, tevsi yatırımları **2.353 belge ile 434,7 milyar TL'ye**, diğer kategorisi ise **658 belge ile 114,9 milyar TL'ye** inmiştir. Belge sayısındaki düşüşe karşın tevsi yatırımları tutar bazında %18 oranında artmıştır. Bu tablo, yatırımcıların hâlâ yeni projelere öncelik verdiğini ancak mevcut tesislerin kapasite genişletme amaçlı tevsi yatırımlarının görece güçlendiğini göstermektedir.

TÜRKİYE'DE VERİLEN YATIRIM TEŞVİK BELGELERİNİN ANALİZİ

Türkiye'de Verilen Yatırım Teşvik Belgelerine Genel Bakış 2024

2024 OCAK-ARALIK (ESKİ SİSTEM - 2012/3305)			
Destek Sınıfı	Belge	Yatırım (M TL)	İstihdam
Bölgesel	9.454	819.486	223.676
Bölgesel - Cazibe Merkezleri	234	25.599	13.812
Genel	2.506	352.338	31.723
Stratejik - TOSHP	13	5.441	656
Stratejik	11	72.501	1.062
2024 TOPLAM	12.218	1.275.365	270.929



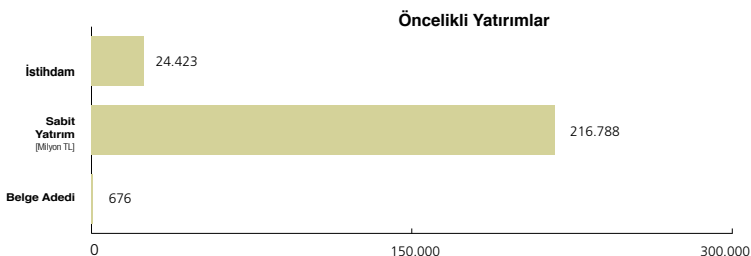
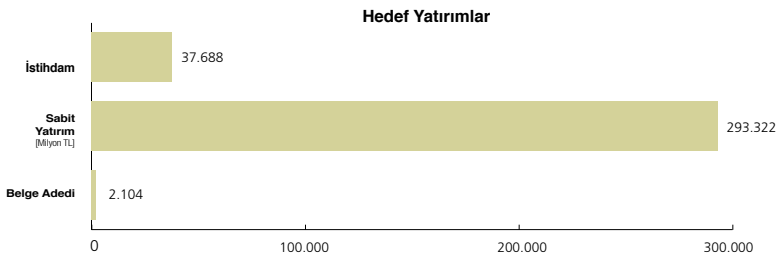
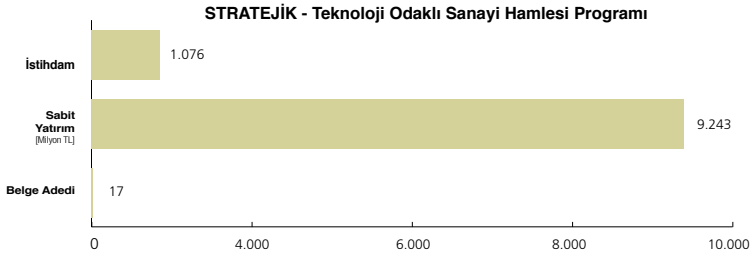
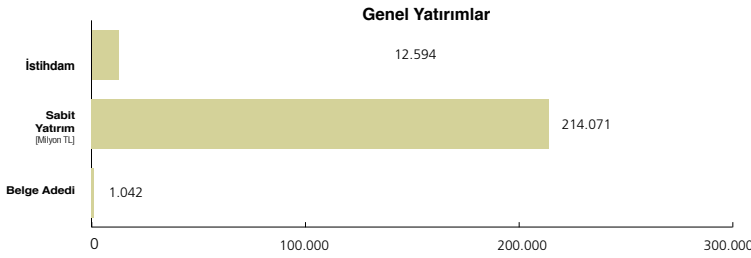
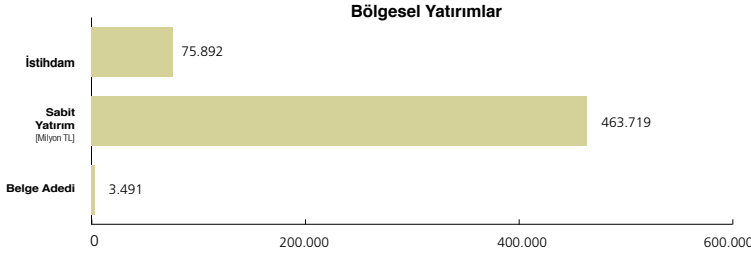
ANALİZ

2024'ün Ocak-Aralık döneminde teşviklerin ana odağı bölgesel yatırımlar olmuştur. **9.454 belgeyle 819,5 milyar TL sabit yatırım ve 223.676 kişilik istihdam** sağlanarak toplam desteklerin yaklaşık **%64'ü** bu alanda toplanmıştır. Genel yatırımlar **2.506 belge ile 352,3 milyar TL'ye** ulaşarak ikinci sırada yer almıştır. Stratejik yatırımlar yalnızca **11 belge** olmasına karşın **72,5 milyar TL'lik** yatırım hacmiyle dikkat çekmiş, belge başına yüksek ortalama ölçeğe işaret etmiştir. Stratejik – Teknoloji Odaklı Sanayi Hamlesi Programı kapsamında ise **13 belge ile 5,4 milyar TL** yatırım kaydedilmiştir. Cazibe Merkezleri Programı **234 belge ve 25,6 milyar TL** ile sınırlı bir pay alırken, **13.812 kişilik** istihdam katkısıyla istihdam yaratma açısından öne çıkmıştır. Özetle 2024'te teşvikler ağırlıklı olarak bölgesel kalkınma ve genel yatırımlar etrafında yoğunlaşmıştır.

TÜRKİYE'DE VERİLEN YATIRIM TEŞVİK BELGELERİNİN ANALİZİ

Türkiye'de Verilen Yatırım Teşvik Belgelerine Genel Bakış 2025

2025 OCAK-ARALIK (Eski Sistem Oca-Eyl + Yeni Sistem 9903 Haz-Ara)				
Destek Sınıfı	Belge	Yatırım (M TL)	İstihdam	Sistem
Bölgesel	3.491	463.719	75.892	Eski sistem (Oca-Eyl)
Genel	1.042	214.071	12.594	Eski sistem (Oca-Eyl)
Stratejik / TOSHP	17	9.243	1.076	Eski sistem (Oca-Eyl)
Hedef Yatırımlar	2.104	293.222	37.688	Yeni sistem (Haz-Ara)
Öncelikli Yatırımlar	676	216.788	24.423	Yeni sistem (Haz-Ara)
2025 TOPLAM	7.330	1.197.043	151.673	



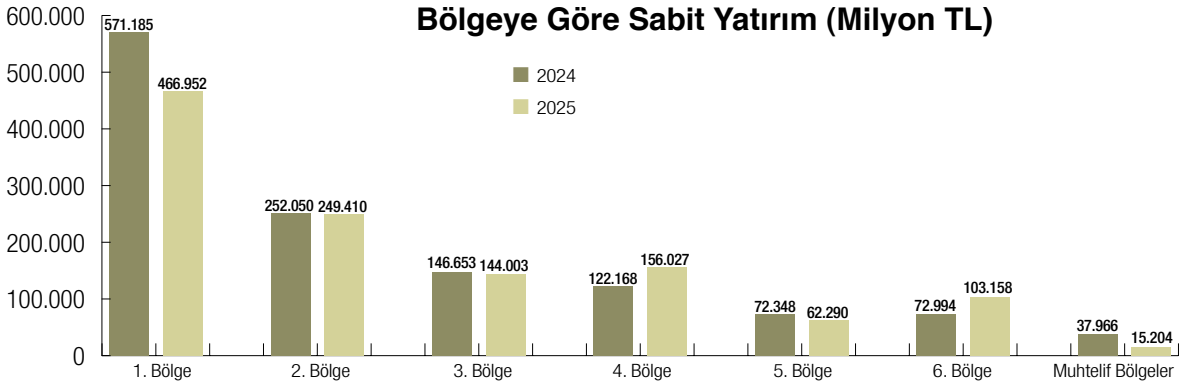
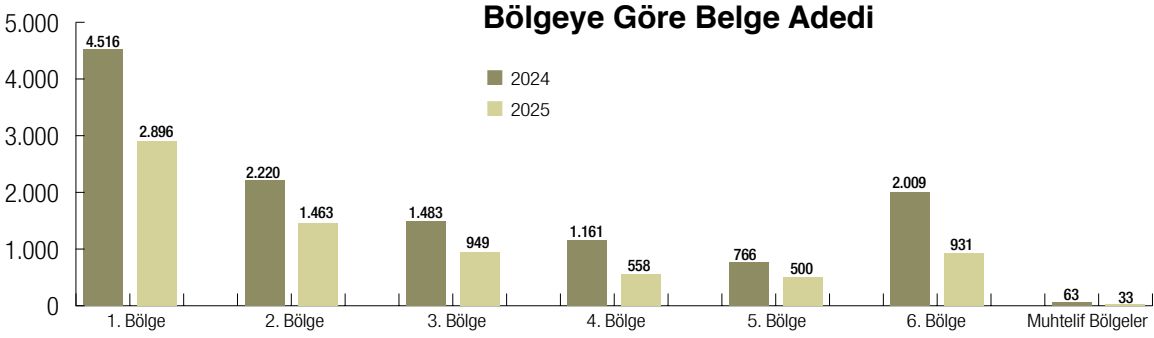
ANALİZ

2025'in Ocak-Aralık döneminde teşvik sistemi ikiye ayrılmış; Ocak-Eylül arası eski sistem, Haziran-Aralık arası ise yeni sistem (9903) kapsamında uygulanmıştır. Eski sistem altında bölgesel yatırımlar **3.491 belge ile 463,7 milyar TL yatırım ve 75.892 kişilik istihdamla** yine ana odak olmuş; genel yatırımlar **1.042 belge ile 214,1 milyar TL'ye**, stratejik/ TOSHP yatırımları ise **17 belge ile 9,2 milyar TL'ye** ulaşmıştır. Yeni sistem altında ise hedef yatırımlar **2.104 belge ile 293,2 milyar TL yatırım ve 37.688 kişilik istihdam** sağlamış; öncelikli yatırımlar **676 belge ile 216,8 milyar TL yatırım ve 24.423 kişilik istihdam** yaratmıştır. 2025 toplamı **7.330 belge, 1.197 milyar TL yatırım ve 151.673 kişilik istihdam** olarak gerçekleşmiştir. Bu tablo, yeni sistemin yatırım iştahını eski sistemin yerine ikame edebildiğini ancak belge adedi ve istihdam üretiminde 2024 düzeylerine ulaşamadığını göstermektedir.

TÜRKİYE'DE VERİLEN YATIRIM TEŞVİK BELGELERİNİN ANALİZİ

Türkiye'de Verilen Yatırım Teşvik Belgeleri Ocak-Aralık Dönemi 2024 ve 2025 Karşılaştırması

TÜRKİYE'DE VERİLEN YATIRIM TEŞVİK BELGELERİ - BÖLGELERİN DAĞILIMI (2024 - 2025)						
Bölge	2024 Ocak-Aralık			2025 Ocak-Aralık		
	Belge Adedi	Yatırım (M TL)	Pay %	Belge Adedi	Yatırım (M TL)	Pay %
I. Bölge	4.516	571.185	45%	2.896	466.952	39%
II. Bölge	2.220	252.050	20%	1.463	249.410	21%
III. Bölge	1.483	146.653	11%	949	144.003	12%
IV. Bölge	1.161	122.168	10%	558	156.027	13%
V. Bölge	766	72.348	6%	500	62.290	5%
VI. Bölge	2.009	72.994	6%	931	103.158	9%
Muhtelif	63	37.966	3%	33	15.204	1%
TOPLAM	12.218	1.275.364	100%	7.330	1.197.044	100%



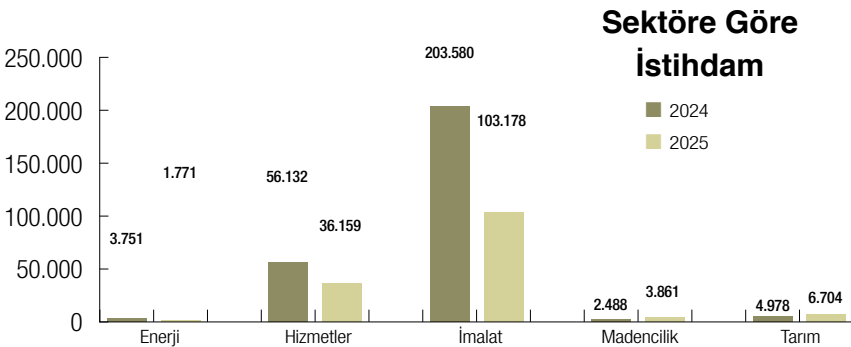
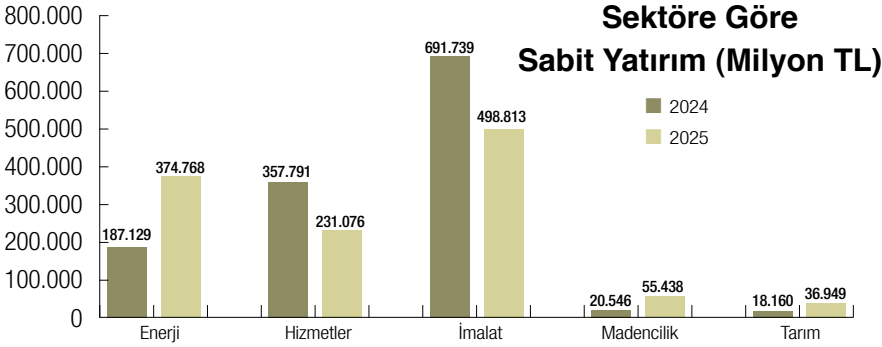
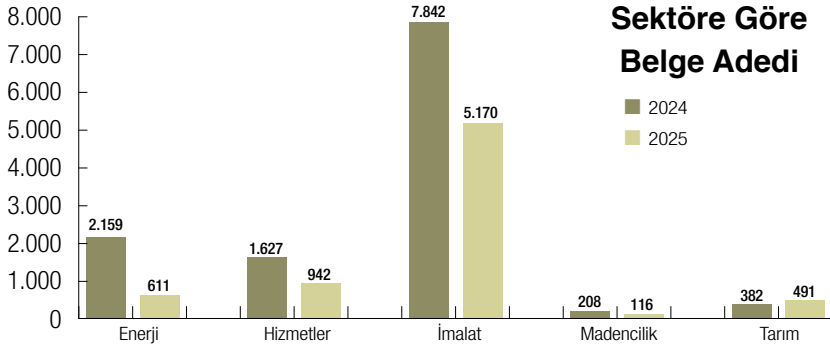
ANALİZ

2024'ün Ocak-Aralık döneminde toplam yatırımların %45'i I. Bölge'de toplanmış; 4.516 belgeyle 571,2 milyar TL yatırım gerçekleştirilmiştir. II. ve III. Bölge'ler sırasıyla %20 ve %11 paya sahip olurken, IV., V. ve VI. Bölgeler %6-10 aralığında daha sınırlı paylar almıştır. 2025'te ise bölgesel dağılımda dengelenme eğilimi gözlemlenmiştir. I. Bölge yatırımları 466,9 milyar TL'ye gerileyerek toplam içindeki payı %39'a düşmüştür; buna karşılık IV. Bölge'nin payı %10'dan %13'e, VI. Bölge'nin payı ise %6'dan %9'a yükselmiştir. IV. Bölge yatırımları 122,2 milyar TL'den 156 milyar TL'ye, VI. Bölge yatırımları ise 73 milyar TL'den 103,2 milyar TL'ye çıkarak iki bölgede de tutar bazında belirgin artış kaydedilmiştir. Belge adedi açısından tüm bölgelerde düşüş yaşanmasına karşın, görece az gelişmiş bölgelerin yatırım tutarındaki payının artması, teşvik sisteminin bölgesel kalkınma hedefine kısmi katkı sağladığını göstermektedir.

TÜRKİYE'DE VERİLEN YATIRIM TEŞVİK BELGELERİNİN ANALİZİ

Türkiye'de Verilen Yatırım Teşvik Belgeleri Ocak-Aralık Dönemi 2024 ve 2025 Karşılaştırması

Sektör	2024 Ocak-Aralık			2025 Ocak-Aralık		
	Belge	Yatırım (M TL)	İstihdam	Belge	Yatırım (M TL)	İstihdam
Enerji	2.159	187.129	3.751	611	374.768	1.771
Hizmetler	1.627	357.791	56.132	942	231.076	36.159
İmalat	7.842	691.739	203.580	5.170	498.813	103.178
Madencilik	208	20.546	2.488	116	55.438	3.861
Tarım	382	18.160	4.978	491	36.949	6.704
GENEL TOPLAM	12.218	1.275.365	270.929	7.330	1.197.044	151.673



ANALİZ

2025 yılının Ocak-Aralık döneminde sektörel dağılımda dikkat çekici değişimler yaşanmıştır. İmalat sektörü en çok yatırım alan sektör konumunu korumuş; **5.170 belge ile 498,8 milyar TL yatırım** yapılarak **103.178 kişilik istihdam** sağlanmıştır. Ancak bu rakamlar, 2024'e kıyasla belge adedinde **%34**, yatırım tutarında **%28** ve istihdamda yaklaşık **%49**'lük azalmaya işaret etmektedir. Enerji sektöründe ise **belge adedi 2.159'dan 611'e %72 oranında düşmesine** rağmen yatırım tutarı **187,1 milyar TL'den 374,8 milyar TL'ye %100 oranında yükselmiş**; bu durum büyük ölçekli enerji projelerinin yatırım hacminde belirleyici olduğunu göstermektedir. Hizmetler sektöründe yatırım **%35** azalarak **231,1 milyar TL'ye gerilemiş**, istihdam ise **56.132'den 36.159'a inmiştir**. Madencilik sektöründe belge adedi azalmış olsa da yatırım tutarı **20,5 milyar TL'den 55,4 milyar TL'ye yükselmiştir**. Tarım sektörü ise hem belge adedi (**382→491**), hem yatırım tutarı (**18,2→36,9 milyar TL**), hem de istihdam (**4.978→6.704**) açısından artış kaydedilen tek sektör olmuştur. Özetle 2025'te enerji ve madencilikte ölçek bazlı büyüme, tarımda yaygın bir iyileşme yaşanırken, imalat ve hizmetlerde küçülme öne çıkmıştır.



YATIRIM TEŞVİKİNE YÖNELİK YENİLİKLER

Bültenin bu bölümünde yatırım teşvikine yönelik güncel gelişme ve uygulamalar paylaşılmaktadır.



BÖLÜM A

9903 Sayılı Yeni Yatırım Teşvik Sistemi

Bir Yıllık Bilanço — Haziran 2025'ten Bugüne

2012/3305'ten 2025/9903'e

Sistem 3 Sütunlu Yeni Mimariye Geçti

NEDEN DEĞİŞTİ?

Eski Sistemin Yapısal Sınırları (2012-2025)

- 13 yıl boyunca biriken karmaşıklık ve revizyon yorgunluğu
- Genel teşvik sistemi seçicilik yoksunu — her sektöre benzer destek, kaynaklar dağıldı
- Bölgesel teşvik bazı sektörlerde yetersiz farklılaşma sağladı
- Teknoloji odaklı yatırımlar için özel mekanizma yoktu.
- Cazibe Merkezleri programı (2018/11201) kapsam darlığında kaldı

Politika Çerçevesiyle Uyum İhtiyacı

- 12. Kalkınma Planı (2024-2028): %5 ortalama büyüme + yüksek katma değer
- Türkiye Yüzyılı vizyonu: bölgesel finans/ticaret merkezi.
- Yeşil ve dijital dönüşüm zorunluluğu (CBAM, Net Sıfır 2053)
- Kaynakları yüksek katma değerli üretime + yeşil/dijital dönüşüme yönlendirme

NE DEĞİŞTİ?

Yeni 3 Sütunlu Mimari

Sütun	Program
1. Türkiye Yüzyılı Kalkınma Hamlesi	Teknoloji Hamlesi · Yerel Kalkınma Hamlesi · Stratejik Hamle
2. Sektörel Teşvik Sistemi	Hedef Yatırımlar · Öncelikli Yatırımlar
3. Bölgesel Teşvikler	6 Bölge (devam)

Mülga Edilenler

- 2012/3305 sayılı eski karar - yürürlükten kaldırıldı 2018/11201 (Cazibe Merkezleri Programı) Genel teşvik sistemi sona erdi - artık her sektör destek alamıyor

Yeni Destek Unsurları

- Gümrük muafiyeti, KDV istisnası, vergi indirim (devam) Faiz/kâr payı desteği (üst sınırlar yenilendi) **Makine Desteği — YENİ: 2M TL+ makineler, sabit yatırımın %15'i (max 240M / 180M TL)** Yeni eşikler: 1-2.B asgari 15,1M TL · 3-6.B asgari 7,5M TL (1 Oca 2026)

Geçiş Takvimi

30 May 2025

9903 RG'de yayım

Haz-Eki 2025

Geçiş kuyruğu (57 belge)

Kas 2025+

Tamamen yeni sistem

1 Oca 2026

Yeni eşik tutarları

31 Ara 2030

Başvuru tavanı

YATIRIM TEŞVİKİNE YÖNELİK YENİLİKLER

9 Ayda 729 Milyar TL'lik Yatırım

9903 Sistemi: Haziran 2025 – Şubat 2026 Performansı

3.706

Belge Adedi

728,6 Milyar TL

Sabit Yatırım

86.528

Öngörülen İstihdam (Kişi)

Aylık Trend (9 Ay)

Ay	Belge	Yatırım (Milyar TL)
Haziran 2025*	27	1,6
Temmuz 2025	342	30,5
Ağustos 2025	435	78,4
Eylül 2025	440	97,7
Ekim 2025	456	133,7
Kasım 2025	375	47,8
Aralık 2025	705	117,6
Ocak 2026	478	49,5
Şubat 2026	452	109,9

* Haziran 2025: 9903 sistemi 30 Mayıs'ta yürürlüğe girdi; ay içi geçiş etkisi

Sermaye Türü Karşılaştırması (9 Aylık 9903)

Gösterge	Yabancı Pay	Yerli Pay
Belge Adedi	%4,1	%95,9
Sabit Yatırım	%10,6	%89,4
İstihdam	%7,4	%92,6

Önemli İçgörüler

- Belge başına ortalama yatırım: 196,6 M TL — eski sistem 2024 (~104 M TL) 1,9 katı
- Yabancı sermaye belge başına 504 M TL (yerlinin 2,7 katı) → küresel oyuncu çekiliyor
- Aralık 2025: belge zirvesi (705); Ekim 2025: yatırım zirvesi (133,7B TL)
- **Oca-Şub 2026: 450-480 belge bandında stabilize → sistem oturdu**

Yıllıklandırılmış Karşılaştırma - 'Az Belge, Büyük Yatırım' Prensipleri

Eski 2024: 12.218 belge / 1,28 trilyon TL / 270.929 kişi. Yeni 9903 yıllıklandırılmış (x12/9): ~4.941 belge / 971 milyar TL / 115.371 kişi. Belge sayısı ~%60 düşse de belge başına ortalama yatırım ~2 kat arttı - "fewer but bigger" prensibi işliyor.

YATIRIM TEŞVİKİNE YÖNELİK YENİLİKLER

Hedef Yaygın, Öncelikli Büyük

İki Sistem, İki Karakter - 9 Aylık Karşılaştırma

HEDEF YATIRIMLAR

Yaygın · Bölgesel Kalkınma

2.737

Belge

404B TL

Yatırım

147,6 M TL

Belge Başına

ÖNCELİKLİ YATIRIMLAR

Az · Stratejik Kapasite · Büyük Ölçek

969

Belge

324B TL

Yatırım

334,9 M TL

Belge Başına

Yapısal Pay Dağılımı

Belge Adedi

%73.9

%26.1

Sabit Yatırım

%55.5

%44.5

İstihdam

%61.8

%38.2

■ Hedef Yatırımlar
■ Öncelikli Yatırımlar

Aylık Yatırım Tutarı (Eyl 2025 – Şub 2026)

Ay	Hedef	Öncelikli (M TL)	Önc. Pay
Eylül 2025	70.289	27.435	%28
Ekim 2025	40.579	93.141	%70
Kasım 2025	33.458	14.326	%30
Aralık 2025	66.028	51.616	%44
Ocak 2026	30.625	18.911	%38
Şubat 2026	49.182	60.700	%55

Hedef belge sayısı istikrarlı (300-540), Öncelikli yatırım tutarı volatil (büyük tek projelere bağlı).
Hedef = yaygın bölgesel kalkınma (KOBİ-orta ölçek). Öncelikli = stratejik kapasite (AR-GE, savunma, enerji).
İki paralel kanal birbirini tamamlıyor.

Sektör Dengesi Değişti, Bölgeler Eşitlendi

2024 (Eski) vs 2025-26 9903 (9 Aylık) — Yatırım Tutarı Payı (%)

SEKTÖREL KAYMA

Sektör	Eski Sistem	9903	Δ
Enerji	%14,7	%29,5	+14,8
Hizmetler	%28,1	%20,5	-7,6
İmalat	%54,2	%41,7	-12,5
Madencilik	%1,6	%4,8	+3,2
Tarım	%1,4	%3,6	+2,2

Belge Başına Ortalama Yatırım

Sektör	Miktar (M TL)
Enerji	1.038 TL
Madencilik	1.021 TL
Hizmetler	277 TL
İmalat	116 TL
Tarım	82 TL

BÖLGESEL KAYMA

Bölge	Eski Sistem	9903	Δ
I. Bölge	%44,8	%37,0	-7,8
II. Bölge	%19,8	%19,3	-0,5
III. Bölge	%11,5	%13,2	+1,7
IV. Bölge	%9,6	%11,1	+1,5
V. Bölge	%5,7	%6,2	+0,5
VI. Bölge	%5,7	%7,2	+1,5
Muhtelif*	%3,0	%5,9	+2,9

* Birden fazla ili kapsayan yatırımlar

İki Yapısal Sinyal

- (1)SEKTÖREL: Enerji yatırım payı %15→%30 sıçradı — CBAM/Net Sıfır 2053 baskısı + yenilenebilir/batarya/ depolama yatırımlarının yansımaları.
- (2)BÖLGESEL: I. Bölge payı %45→%37 düştü, az gelişmiş bölgeler (III-VI + Muhtelif) yükseldi, Yerel Kalkınma Hamesi'nin somut etkisi. Yatırımcı için: Enerji-madencilik-az gelişmiş bölge → güçlü kanal. İmalat ve I. Bölge → görece daraltılmış.

9903 Sisteminin Karakteri

Az Belge, Büyük Yatırım, Stratejik Filtre

-%60

Belge Sayısı (yıllıklandırılmış)

+%89

Belge Başına Ort. Yatırım

+15p

Enerji Sektör Payı

-8p

I. Bölge Yatırım Payı

KAZANANLAR

Stratejik Sektörler

- Enerji (yenilenebilir, batarya, depolama): pay %15→%30 — 2 katına çıktı
- Madencilik (kritik mineraller, lityum): %1,6→%4,8
- Tarım (katma değerli işleme): %1,4→%3,6

Az Gelişmiş Bölgeler

- III-VI. Bölge yatırım payı toplamı: %32,5→%37,7
- Muhtelif Bölgeler 2 katına çıktı (büyük altyapı/enerji)

Büyük Ölçekli Yatırımcılar

- Belge başına 197 M TL ortalama (eski 104 M TL)
- Yabancı sermaye belge başına 504 M TL → küresel oyuncu çekildi

TEMKİNLİ ALANLAR

Belge Sayısındaki Sert Düşüş

- Yıllıklandırılmış %60 düşüş — eski Genel Teşvik altında belge alan küçük yatırımcılar artık sistem dışında

İmalat Sektörünün Pay Kaybı

- Yatırım payı %54→%42 (12 puan düşüş)
- Belge sayısı %70'i hala İmalat ama büyük yatırımlar enerji/madencilığe kaydı

I. Bölge'deki Yapısal Sınırlama

- İstanbul, Ankara, İzmir, Bursa'da pay düşüşü
- Türkiye Yüzyılı Yatırım Merkezi Programı (24 Nis 2026) bu boşluğu kapatma niyetinde

Eşik Daraltıcı Etkisi

- 1-2.B 15,1M TL eşik mikro yatırımcı için erişim problemi olabilir - KOSGEB ve Yerel Kalkınma Hamlesi alternatif kanal

ANALİZ

9903, "yatırımı çekmek" hedefinden "doğru yatırımı çekmek" hedefine geçişin somut göstergesi.

Yatırımcılar için 3 stratejik soru:

- (1) Projem hangi kanala uyuyor? — Hedef · Öncelikli · Stratejik Hamle · Yerel Kalkınma · Teknoloji Hamlesi
 - (2) Eşik ölçüme yeterli mi? — alternatif kanal şart olabilir
 - (3) Sektör/bölge profilim sistem önceliğine uyuyor mu? — Enerji-madencilik-az gelişmiş bölge → güçlü kanal
- 12 Ay Önümüzde: yıllık ~5.000-5.500 belge bandı, ~1-1,1 trilyon TL yatırım hacmi beklenebilir.

IV

SANAYİNİN FİNANSMANI

Bültenin bu bölümünde KOSGEB tarafından imalat sanayindeki KOBİ'lerin teknolojik altyapılarını güçlendirmek amacıyla uygulanan KOBİ Dijital Dönüşüm Destek Programı ele alınmıştır.

BÖLÜM A

Programın Çerçevesi

Genel Bakış · Yapı · Uygunluk · Önkoşul · Süreç

300 Milyon EUR'luk EBRD-KOSGEB Ortak Programı

İmalat Sektörü KOBİ'lerine Dijital Dönüşüm Finansmanı

300 M €

EBRD-KOSGEB Toplam
Finansman

20 puan

Sabit Faiz Desteği
(geri ödemesiz)

1- 20 M ₺

Kredi Limit Aralığı

36 ay

Maks. Kredi Vadesi
(+6 ay ödemesiz)

24 ay

Program Süresi

PROGRAMIN ÖZÜ

- KOBİ'lerin iş süreçlerini geliştirme, verimlilik ve rekabet gücünü artırma amacıyla dijital dönüşüm yatırımlarına faiz desteği
- KOSGEB doğrudan hibe vermez, protokollü bankaların verdiği yatırım kredisinin faizini karşılar (geri ödemesiz)

3 Protokollü Banka:

- TEB · İş Bankası · Yapı Kredi

Sektör:

- NACE Rev. 2 Kısım C - İmalat
(zorunlu)

Ölçek:

- Küçük + Orta KOBİ
(mikro işletmeler hariç)

ÖNKOŞUL ZİNCİRİ

- Yetkili kurumdan Dijital Olgunluk Raporu**
TÜSSİDE / MESS MEXT / İHKİB DDM
- KOSGEB sistemine başvuru**
KBS / E-Devlet üzerinden
- Kurul kabulü**
T1 KOSGEB + 2 bağımsız değerlendirici
- Bankadan kredi başvurusu**
TEB / İş Bankası / Yapı Kredi
- Kredi kullanımı + taksit ödemeleri**
Faiz desteği geri ödemesiz

Programın Konumu: 2012/3305 sayılı Yatırımlarda Devlet Yardımları Kararı'ndaki **faiz/kâr payı desteğiyle çakışmaz**; vergi indirimi, KDV istisnası, SGK destekleri ile **birlikte kullanılabilir**.

EBRD ortaklığı sayesinde **çağrı dönemine bağlı değil — sürekli açık**. 2024'te tanıtım + ilk kurul; 2025-2026'da hızlanma bekleniyor.

4 Aktörlü Finansman Modeli

Klasik KOSGEB Hibesi Değil — Banka Kredisinin Faizini Söbvänse Eden Bir Model

FİNANSMAN AKIŞI



AKTÖR ROL TABLOSU

Belge Başına Ortalama Yatırım

Aktör	Rolü
EBRD	Programın finansman kaynağı; uygun bulunmayan sektör listesini belirler
KOSGEB	Başvuruyu kabul eder, kurul aracılığıyla değerlendirir, kredi faizinin 20 puanını geri ödemesiz olarak işletmenin banka hesabına aktarır
Protokollü Banka	Kredi başvurusunu kendi mevzuatı ve teamülleriyle değerlendirir, krediyi tahsis eder, teminat alabilir, taksit tahsilatını yapar
İşletme	Yatırım sahibi; başvuruyu yapar, krediyi kullanır, taksitleri öder, mülkiyet kilitine uyar

Kaynak: KOSGEB Uygulama Esasları Madde 3, 5, 7, 11-12, 15-(6), 17 · KOSGEB resmi program sayfası

Risk-Paylaşımlı Yapı: İşletme önce piyasa faiziyle bankadan kredi çeker, taksitleri öder, KOSGEB her taksit sonrası tespit tutanağı düzenler ve **20 puanlık faizi geri ödemesiz olarak işletme hesabına aktarır**. Kredi geri ödeme riski işletmede; KOSGEB sadece faiz yükünü düşürür. KGF kefalet mektubu opsiyonu mevcut.

Programa Erişim için 6 Eşik

Mikro İşletme Yok · İmalat Dışı Yok · Finansal Açık Olan Yok

1 Ölçek

Küçük + Orta KOBİ. Mikro işletmeler hariç. Ölçek başvuru tarihindeki bilgilerle belirlenir.

2 Sektör

NACE Rev. 2 Kısım C — İmalat (zorunlu). Diğer sektörler (hizmet, ticaret, tarım, inşaat) yararlanamaz.

3 Finansal Sağlık

Üst üste son 3 mali yıl Faaliyet Kârı VEYA son mali yıl Öz Kaynaklar Toplamı negatif olan işletmeler başvuramaz.

4 Dijital Olgunluk Raporu

Yetkili 3 kurumdan birinden alınmış (TÜSSİDE / MESS MEXT / İHKİB DDM) onaylı rapor + geçerlilik içinde başvuru.

Yasaklı Sektör Filtresi

EBRD 'Uygun Bulunmayan Sektör ve Faaliyetler Tablosu'nda yer alan ana faaliyet kodları başvuramaz.

6 Sistemde Kayıt

KOSGEB Veri Tabanına kayıtlı + aktif + güncel İşletme Beyanı.

EK KISITLAR

Bir kez yararlanma

Programdan ömür boyu yalnızca 1 kez

Vergi/SGK borcu

Ödeme aşamasında destekten mahsup

KOSGEB borcu

Vadesi geçmiş KOSGEB borcu varsa ödeme yok

Asgari proje bütçesi

Kurul kararı
≥ 1.000.000 TL

Filtre Mantığı: Program **küçük ölçek + finansal sağlam + imalatçı + dijital dönüşüm vizyonu olan** KOBİ'leri hedefler.

Mikro işletmelerin kapsam dışında olması, 'gerçek dijital dönüşüm yapacak' olgunlukta firmaları seçen bir filtre olduğunu gösterir.

Programın Tetikleyicisi: Dijital Olgunluk Raporu

Rapor Olmadan Başvuru Yok — Şu An İtibariyle 3 Yetkili Kurum

3 YETKİLİ DANIŞMANLIK KURUMU

TÜSSİDE

TÜBİTAK Türkiye Sanayi Sevk ve İdare Enstitüsü

Odak: Genel imalat, mühendislik

MESS MEXT

Türkiye Metal Sanayicileri Sendikası Teknoloji Merkezi

Odak: Metal, otomotiv, makine

İHKİB DDM

İHKİB Dijital Dönüşüm Merkezi

Odak: Tekstil, konfeksiyon

Kaynak: KOSGEB resmi program sayfası · Madde 7-(4) (Rev. 24.09.2024 ve 21.12.2025)

KOSGEB Başkanlık Makamı Oluru ile yetkilendirilmiş kurumlar — 24.09.2024 itibariyle TÜSSİDE tek-tedarikçi yapısından çıkmadı; Olur ile yeni kurumlar eklenebilir.

RAPOR SÜRECİ VE GEÇERLİLİK

Rapor Adımları

- İşletme yetkili kuruma başvurur, dijital dönüşüm danışmanlığı hizmeti alır
- Danışman yerinde değerlendirme yapar (tedarik-üretim-pazarlama-satış zincirleri)
- Onaylı Dijital Dönüşüm/Olgunluk Raporu düzenlenir; strateji & yol haritası önerilir
- KOSGEB başvurusu, raporda önerilen stratejiler doğrultusunda yapılır

Geçerlilik

- Geçerlilik tarihi/yol haritası süresi varsa: o süre içinde başvuru
- Yoksa: rapor onayından itibaren **1 yıl içinde başvuru**
(Not: Geçici Madde 1 — 01.01.2023–31.05.2024 arası raporlar için 31.05.2025'e kadar başvuru hakkı tanıdı; süre dolmuş, artık geçerli değil)

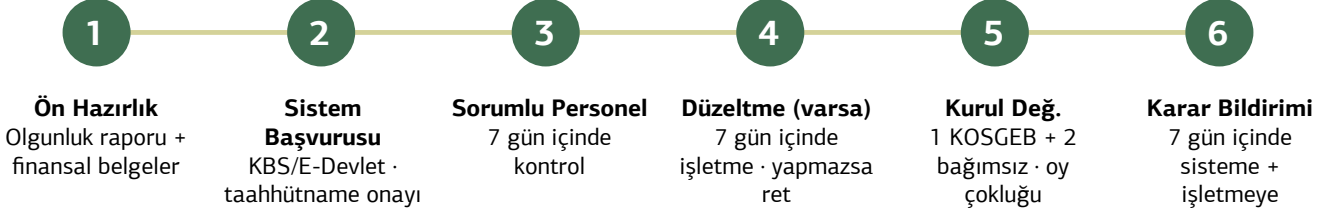
Program Bitiminde Tekrar Değerlendirme

Program süresi (24 ay) bitişinden 12 ay sonra, 3 ay içinde işletme yeniden olgunluk raporu alır ve dijital seviye bilgilerini sisteme yükler. Yapılmazsa program başarısız sayılır, kalan ödemeler kesilir.

Kapı Bekçisi Rolü: Rapor sadece formalite değil — KOSGEB başvurusu raporda önerilen stratejilerle değerlendirir, kurul satın alınacak makine/yazılımın 'gereklilik ve yerindeliğini' raporla eşleştirir. Yani rapor alınacak yatırımın içeriğini şekillendirir; önce-sonra olgunluk ölçümü programın etki ölçüm aracıdır.

Başvurudan Kurul Kabulüne 6 Adım

Tüm Akış Sistem Üzerinden — KBS / E-Devlet Tabanlı Süreç



KURUL ÇALIŞMA ESASLARI

Belge Başına Ortalama Yatırım

Husus	Detay
Üye sayısı	3 (1 KOSGEB + 2 bağımsız)
Kurul başkanı	KOSGEB personeli
Karar usulü	Oy çokluğu (üye tam sayısı)
Günlük max	15 yeni başvuru/gün
Toplantı şekli	Fiziki veya elektronik
Belge dağıtımı	Toplantıdan en az 7 gün önce

Kaynak: KOSGEB Uygulama Esasları Madde 11-12

KURUL DEĞERLENDİRME KRİTERLERİ

- 1 Olgunluk raporu uyumu**
Talep edilen makine/teçhizat raporda önerilen stratejilere uygun mu?
- 2 Gerekli & yerinde**
Gider kalemleri yatırımın dijital dönüşümüne katkı sağlıyor mu?
- 3 Finansal yeterlilik**
Protokollü banka tarafından paylaşılan finansal durum bilgisi
- 4 Asgari tutar**
Kurul kararıyla desteklemeye esas tutar \geq 1.000.000 TL

İtiraz Hakkı : Ret kararına 15 gün içinde 1 defaya mahsus
Komisyon : 1 Daire Başkanı + 2 Müdür · 1 ay içinde karar

Kritik Nokta: Kurul değerlendirmesinde **rapor-yatırım kalemleri uyumu kabul oranını belirleyen ana faktör.** Banka finansal yeterlilik analizi sürecin paralel bileşenidir; başvuru sahibi gerekli görülürse kurula davet edilebilir.

BÖLÜM B

Destek Mekanizması

Kredi & Faiz Desteği · Giderler · Ödeme · İzleme

20 Puanlık Geri Ödemesiz Faiz Desteği

Yatırım Kredisi + Faiz Sübvansiyonu — Hesaplama, Vade, Bankalar

20 puan

Sabit Destek Puanı (geri ödemesiz)

1–20 M ₺

Kredi Alt-Üst Limit

36 ay

Maks. Kredi Vadesi

6 ay

Ödemesiz Dönem Opsiyonu

Kaynak: KOSGEB Uygulama Esasları Madde 6 · KOSGEB resmi program sayfası

KREDİ PARAMETRELERİ

Parametre	Değer
Kredi türü	Yatırım kredisi
Para birimi	Türk Lirası (zorunlu)
Alt limit	1.000.000 TL
Üst limit	20.000.000 TL
Maks. vade	36 ay
Ödemesiz dönem	6 aya kadar (banka takdiri)
Taksit	3 ayda bir eşit taksit
Kullanım süresi	Program süresi (24 ay) içinde
Çoklu banka	Aynı gider için tek banka

Kaynak: KOSGEB Uygulama Esasları Madde 6, 15-(12), 15-(13)

FAİZ DESTEĞİ HESAPLAMASI

Faiz Desteği = f (Destek Puanı × Kredi Tutarı × Vade)
KOSGEB Destek Hesaplama Tablosu (otomatik)

Destek puanı: 20 puan (Başkanlık Makamı Oluru ile belirlenir, kullandırım tarihindeki puan geçerli)

Hesaplama: Kredi tutarı + vade + destek puanı üzerinden sistem otomatik hesaplar

Geri ödemesiz: KOSGEB taksit dönemleri sonrası faiz tutarını işletme banka hesabına aktarır

Vergi, harç vb. destek tutarına dahil değildir

3 PROTOKOLLÜ BANKA

Banka	Notlar
TEB	Standart program koşulları
İş Bankası	Kendi sayfasında 36 ay vade · 3 ay eşit taksit · 6 ay ödemesiz
Yapı Kredi	Standart program koşulları

Etkili Faiz: Klasik hibe değil, piyasa faiziyle çekilen krediden **20 puan eksiltilmiş etkili faiz**. Örneğin %50 piyasa faizinde, KOSGEB'in 20 puanı işletmeye iade edildiğinde **efektif yük %30'a iner**.

Kredi geri ödeme riski işletmede; KOSGEB sadece faiz yükünü hafifletir.

Yeni Makine, Teçhizat, Yazılım, Donanım

Hangi Yatırım Kalemleri Desteklenir, Dijital Teknoloji Nasıl Tanımlanıyor

DESTEKLENEN GİDER KALEMLERİ

Kategori	Şart
Makine	Yeni — kullanılmış olamaz
Teçhizat	Yeni — kullanılmış olamaz
Yazılım	Lisans alımı VEYA bulut/SaaS abonelik
Donanım	Yeni — kullanılmış olamaz

Kaynak: KOSGEB Uygulama Esasları Madde 5-(2), 15-(9), 18-(4), 18-(9)

GENEL KURALLAR

- Kurul kararıyla onaylanan kalemler için
- Vergi, harç, benzeri giderler destek dışı
- Fatura/gerçekleşme tarihleri ilk Kurul Kararı sonrası, program (24 ay) içinde
- Aynı gider için farklı kurum/program desteği yok (çakışma yasak)
- Yararlanıcı kendi/eş-akraba/ortakların firmalarından mal-hizmet alamaz

DİJİTAL DÖNÜŞÜM TANIMI

"İşletmelerin tedarik, üretim, pazarlama, satış zincirleri boyunca hız, esneklik ve verimlilik kabiliyetleri kazanabilmeleri için..."

Teknoloji	Örnek Uygulama
IoT (Nesnelerin İnterneti)	Sensörler, makine-makine iletişimi
Bulut teknolojileri	SaaS ERP, veri depolama
Robot teknolojileri	Endüstriyel robot, kobotlar, AGV
Büyük veri	Üretim verisi analitiği, kestirimci bakım
Artırılmış gerçeklik (AR)	Bakım rehberi, montaj asistanı
Yapay zekâ (AI)	Görüntü işleme, kalite kontrol, talep tahmini
Dijital ikiz	Üretim hattı simülasyonu
Süreç otomasyonu (RPA)	Backoffice otomasyon
ERP	SAP, Microsoft Dynamics, yerli ERP
vb.	Açık liste — kurul yorumuna açık

Kaynak: KOSGEB Uygulama Esasları Madde 4-(1)-e (örnek uygulamalar Besfin)

Esneklik: Tanımdaki 'vb.' ifadesi listeyi açık bırakıyor — kurul, raporda önerilen stratejilere göre teknoloji yorumlama esnekliğine sahip.

Pratik soru: 'Satın aldığım şey iş süreçlerimi dijitalleştirip verimliliği artırıyor mu?' Sadece yeni makine alıp 'dijital' demek yetmiyor.

Taksit Ödendikten Sonra Faiz Desteği

Ödeme Akışı, Mülkiyet Kilidi, Vergi/SGK Mahsubu, 1 Kez Yararlanma

ÖDEME AKIŞI (5 ADIM)

- 1 Taksit ödenir**
İşletme bankaya 3 aylık eşit taksiti öder
- 2 Sistem üzerinden ödeme talebi**
Ödeme Talep Formu + varsa İDR güncel versiyonu
- 3 Tespit tutanağı (yerinde)**
KOSGEB uzmanı işletmeyi ziyaret · marka/model/seri no
- 4 Ödeme oluru**
Uzman → Müdür → Strateji Geliştirme/Muhasebe
- 5 Ödeme aktarımı**
Faiz desteği işletme banka/elektronik para hesabına

Önemli süreler: Her taksit dönemi için ayrı form · Son kredi vadesinden sonra en geç 4 ay içinde son ödeme talebi

Kaynak: KOSGEB Uygulama Esasları Madde 15 (1-8, 18)

VERGİ/SGK MAHSUP KURALI

- Vergi/SGK borcu varsa: destek tutarından **öncelikle borç mahsup edilir**, varsa kalan tutar işletmeye ödenir
- KOSGEB'e vadesi geçmiş borcu olan işletmeye ödeme yapılmaz

1 YIL MÜLKİYET KİLİDİ

Son kredi vadesi bitişinden 1 yıl sonrasına kadar:

- Satılamaz, kiralanamaz, devredilemez, rehin gösterilemez (KGF kefalet rehni hariç)
- Haciz/tedbir konulursa 7 gün içinde KOSGEB'e yazılı bildirim — yapılmazsa destek yasal faiziyle tahsil
- Tasfiye/kapanan işletmeler bu hükmün dışında

DİĞER YÜKÜMLÜLÜKLER

Konu	Kural
Yararlanma sayısı	Bu programdan ömür boyu 1 kez
Çoklu banka	Aynı gider için tek banka
Devir/birleşme	Devralan kabul + banka uygun → devam
Çakışma yasağı	Aynı gider için farklı kurum/program desteği yok

Kaynak: KOSGEB Uygulama Esasları Madde 5-(3), 15-(7), 15-(12), 15-(14), 15-(19), 18-(4), 18-(12)

Nakit Akışı Notu: Önce işletme kendi parasıyla taksit öder, sonra KOSGEB tutanak/kontrol süreci sonrası ödemeyi aktarır. **İşletmede 3 aylık nakit gerekir; ödeme süreci anlık değildir.**

Mülkiyet kilidi: son kredi vadesi + 1 yıl (max kredi 36 ay alındığında ~4 yıllık taahhüt). Ayrıca program bitiminden 12 ay sonra yeniden olgunluk raporu zorunlu.

Programın Yaşam Döngüsü ve Risk Yönetimi

İzleme · Sonlandırma · İtiraz · Mücbir Sebep Hükümleri

İZLEME SÜRECİ

Aşama	Kural	Kim
Taksit takibi	Bu programdan ömür boyu 1 kez	Banka
Örnekleme izleme	Aynı gider için tek banka	KOSGEB
Yeniden olgunluk	Devralan kabul + banka uygun → devam	İşletme + Yetkili kurum

Yeniden olgunluk değerlendirmesi yapılmazsa: program başarısız sayılır, bekleyen ödemeler kesilir.

Kaynak: KOSGEB Uygulama Esasları Madde 17-(1), 17-(2), 17-(3)

SONLANDIRMA

- **Tasfiye/kapanma:** Kurul kararıyla program sonlandırılır
- **Mücbir sebep nedeniyle:** (ölüm, ağır kaza/hastalık, tutukluluk, doğal afet, finansal yetersizlik vb.) → **faiz desteği iadesi istenmez** (kurul takdiri)
- **Aksi durumda:** ödenen faiz desteği **yasal faiziyle birlikte tahsil edilir**

İTİRAZ SÜRECİ

Husus	Detay
Süre	Karar bildiriminden itibaren 15 gün
Hak	1 defaya mahsus
Form	İtiraz Formu (sistem üzerinden)
Komisyon	1 Daire Başkanı + 2 Müdür
Karar süresi	İtirazdan itibaren en geç 1 ay
Sonuç	Kabul →kurula tekrar; ret → kesinleşir

MÜCBİR SEBEP HÜKÜMLERİ

KOSGEB Başkanı tarafından destek sürecinin durdurulması veya devamı kararı verilebilir:

Deprem · Yangın
· Su baskını ·
Doğal afet

Kanuni grev ·
Lokavt

Genel salgın
hastalık

Terör ·
Sabotaj

Savaş ·
Seferberlik

Süre sayımı: Resmi tatil dahil. Son gün tatil/hafta sonuna denk gelirse → ilk iş günü 23:59'da biter.

Kaynak: KOSGEB Uygulama Esasları Madde 17-(6), 18-(1), 18-(13)

İzleme = Programın Asıl Aracı: İzleme işletmeyi yaklaşık 4 yıl programa bağlar (24 ay program + 12 ay sonrası rapor + mülkiyet kilidi). **Yeniden olgunluk değerlendirmesi yapılmazsa bekleyen ödemeler kesilir.** Programın asıl amacı dönüşümün ölçülmesi, sadece para dağıtmak değil. Mücbir sebep hükümleri özellikle deprem/finansal yetersizlik sonrası iade riskini sınırlandırır.

BÖLÜM C

Stratejik Değerlendirme

Mevcut Durum · Programlar Arası İlişki · Besfin Perspektifi

Olgunlaşan Bir Program 2024'te Başladı, 2025-2026'da İvmeleniyor

Program Performansı, Önemli Tarihler, Son Düzenlemeler

1

02.08.2023
EBRD-KOSGEB
Mutabakat Zaptı
imzalandı

2

03.05.2024
Program yürürlüğe
girdi

3

Mayıs 2024
300 M EUR
finansman aktif —
banka protokolleri

4

Ekim 2024
İlk Değerlendirme
Kurulu toplandı

5

21.12.2025
Son revizyon
(rev. 03) — İDR
yükümlülüğü

2024 PERFORMANSI

Gösterge	Hedef	Gerç.
Yatırım gideri desteklenen işletme sayısı	120	0
Tanıtım yapılan il sayısı	—	16 il
Tanıtım etkinliği (online + fiziki)	—	32 etkinlik

Destek başvuruları Mayıs sonu itibarıyla alınmaya başladı, ilk kurul Ekim 2024'te toplandı — kredi kullanımları ve destek ödemeleri 2025'te başlayacak.

Kaynak: KOSGEB 2024 Yılı Faaliyet Raporu (s. 66, 88)

PROGRAM MEVZUATINDAKİ ÖNEMLİ DEĞİŞİKLİKLER

Değişiklik	Tarih	Etki
Program süresi 12 → 24 ay	24.09.2024	İşletmelere 2 kat zaman
Asgari %80 banka tahsisi şartı kaldırıldı	24.09.2024	Asgari 1.000.000 TL ile yetiniyor
Danışman kurum: TÜSSİDE → 3 kurum	24.09.2024	Sektörel uzmanlık erişimi
Genç işletmelerde finansal yumuşama	24.09.2024	Son 3 yılda kurulan firmalara açıklık
Ödeme aşaması — varsa İDR yükleme	21.12.2025	İzleme güçlendirildi

Kaynak: KOSGEB Uygulama Esasları dipnotları (Rev. 24.09.2024 ve 21.12.2025)

■ Çağrı dönemi yok — başvurular sürekli alınır ■ 300 M EUR EBRD finansman havuzu mevcut
■ Asıl ivme 2025-2026'da bekleniyor

Olgunlaşma Evresi: Program Mayıs 2024'te aktif olsa da 2024 yıl sonunda fiili ödeme = 0 — henüz olgunlaşma evresinde. 2025'te kredi kullanımları + destek ödemeleri başlayacak; 2026 başvuru hacmi için programın asıl ivme dönemi bekleniyor.

Ne ile Birleştirilebilir, Ne ile Birleştirilemez?

2012/3305, 2025/9903 ve Diğer KOSGEB Programlarıyla İlişki

2012/3305 ve 2025/9903 YATIRIM TEŞVİK SİSTEMİYLE ÇAKIŞMA

Destek Unsuru	2012/3305 ve 9903	KOSGEB DD	Birlikte Kullanılabilir mi?
Faiz / Kâr Payı Desteği	Var	20 puan	HAYIR — aynı yatırım için her ikisi alınamaz
Vergi İndirimi (Yatırıma Katkı)	%50 (9903)	Yok	EVET
KDV İstisnası	Var	Yok	EVET
Gümrük Vergisi Muafiyeti	Var	Yok	EVET
SGK İşveren/İşçi Hissesi	6.B 12 yıl, diğer 8 yıl	Yok	EVET
Yatırım Yeri Tahsisi	Var (9903)	Yok	EVET

Yasal dayanak: 2012/3305 sayılı Karar Madde 29-(1) — KOSGEB faiz desteğinden yararlanan yatırımlar için 2012/3305 kapsamındaki faiz/kâr payı dışındaki destek unsurlarından yararlanılabilir.

Kaynak: KOSGEB Uygulama Esasları Madde 18-(5) - 2025/9903 sayılı Karar

PROGRAM POZİSYONLAMA TABLOSU

Program	Destek Türü	Hedef	Çakışma Riski
9903 Yerel Kalkınma Hamlesi	%50 vergi + nakdi 301 M ₺ + SGK	81 il × 4 konu	KOSGEB faiz desteğiyle çakışmaz; aynı yatırımda birleştirilebilir
9903 Hedef + Öncelikli	%50 vergi + faiz/kâr payı	Stratejik sektörler	Faiz/kâr payı seçilirse KOSGEB DD kapsamaz
9903 Stratejik Hamle	Yatırım büyüklüğüne göre özel	Stratejik öncelikli yatırımlar	Komplekslik — danışmanlık şart
9903 Teknoloji Hamlesi	Yüksek teknoloji odaklı paket	Yüksek teknoloji yatırımı	Komplekslik — danışmanlık şart
KOSGEB Kapasite Geliştirme	KOBİ genel kapasite	Tüm sektör	Aynı gider için DD ile kullanılamaz
KOSGEB Yeşil Sanayi	KOBİ yeşil dönüşüm	İmalat	Aynı gider için DD ile kullanılamaz

Yatırımcı Stratejisi: Vergi indirimi + KDV/Gümrük muafiyeti 9903'ten alınabilirken faiz desteği KOSGEB'den alınabilir. **İki sistem aynı yatırımda faiz tarafıyla çakışır — yatırımcı tek kanal seçer.**

Kim İçin Uygun · Hazırlık Checklist'i · 3 Stratejik Soru

Tavsiyeler — Programa Aday KOBİ'ler için Pratik Çerçeve

PROGRAMA UYGUN KOBİ PROFİLİ

Kriter	Profil
Sektör	NACE C İmalat (otomotiv, gıda, makine, tekstil, kimya, mobilya vb.)
Ölçek	50-249 çalışan (orta) veya 10-49 çalışan (küçük)
Ciro	10-500 M aralığı (KOBİ Yönetmeliği 7297 sayılı CBK)
Finansal	3 yıl üst üste kâr eden VEYA pozitif öz kaynaklı
Yatırım büyüklüğü	1-20 M aralığında dijital dönüşüm yatırımı planı
Hazırlık	Üst yönetimde dijital dönüşüm vizyonu, danışmanlığa açık
Çıkış noktası	ERP'siz, manuel süreçler ağırlıkta, kalite kontrolde data-driven değil

3 STRATEJİK SORU

- 1 Dijital olgunluk seviyemi yetkili bir kurum belgeleyebilir mi? — TÜSSİDE / MESS MEXT / İHKİB DDM rapor süreci başlatılmadan başvuru imkânsız.
- 2 Yatırım kalemin 'yeni' tanımına uyuyor mu? — Kullanılmış makine/yazılım hariç. Lisans/SaaS uygun ama kullanım dönemi sonrası lisans yok.
- 3 Aynı yatırım için 9903 faiz/kâr payı veya başka kurumdan destek almıyorum, değil mi? — Çakışma yasak; çift destek tespiti yasal faiziyle iadeyi tetikler.

HAZIRLIK CHECKLISTİ

- Olgunluk Raporu — Yetkili 3 kurumdan biri
- Finansal Sağlık Tarama — son 3 yıl bilanço/gelir tablosu
- NACE Kodu Doğrulama (NACE C, EBRD yasaklı liste dışı)
- KOSGEB Sistem Kayıt + güncel İşletme Beyanı
- Vergi/SGK Borç Sıfırlama
- Banka Ön Görüşmesi (TEB / İş Bankası / Yapı Kredi)
- Yatırım Listesi (rapora uygun, ≥1M TL toplam)
- KGF Kefalet Değerlendirmesi (teminat eksikse)
- Çakışma Analizi (9903 ve diğer kurum desteklerinin teyidi)

ANALİZ

Program kimin için en güçlü?

(1) 9903'ten faiz/kâr payı almayan ama yatırımı 1–20 M TL bandında olan İmalat KOBİ'leri için en uygun kanal. (2) Bilanço sağlam, dijital dönüşüm vizyonu olmuş ama nakit akışı sıkı firmalar: 36 ay vade + 20 puan eksilen faiz yükü. (3) 6. Bölge avantajı olmayan illerde SGK/vergi indirimi kombinasyonu zayıfsa, KOSGEB DD tek başına anlamlı destek.

Karar zamanı 2026: program 2024-2025'te yavaş başladı, 300 M EUR'luk EBRD finansman havuzu mevcut. Erken hareketle başvuru hazırlığı (özellikle olgunluk raporu) zamanında tamamlamak başvuru sürecini hızlandırır.

V

EKONOMİYE GENEL BAKIŞ

*Bültenin bu bölümünde
2025 yılı yatırım teşvik
verilerinin değerlendirilmesi
paylaşmaktadır.*





Ferda Besli
İSO Danışmanı

ferda.besli@besfin.com

2025 yılının Ocak-Aralık döneminde yatırım teşvik belgelerinde yıllık bazda dikkat çekici bir daralma yaşanmıştır. Toplam belge adedi 12.218'den 7.331'e gerileyerek %40 oranında azalmış, sabit yatırım tutarı 1.275,4 milyar TL'den 1.194,4 milyar TL'ye inerek %6,3 oranında düşmüş, istihdam ise 270.929 kişiden 151.752 kişiye gerileyerek yaklaşık %44 oranında küçülmüştür. Yatırım hacmindeki sınırlı düşüşe karşın belge adedi ve istihdamdaki belirgin azalma, daha az sayıda fakat görece daha büyük ölçekli projelerin yıl genelinde tabloyu şekillendirdiğini göstermektedir. Bu süreçte yabancı sermayeli belge sayısı 432'den 292'ye gerilerken, yabancı sermayeli yatırım tutarı 109,5 milyar TL'den 146,2 milyar TL'ye yükselerek %33,5 oranında artış kaydetmiş; ancak toplam yatırımların hâlâ %88'inden fazlası yerli sermaye kaynaklı olmuştur.

Yatırım türleri açısından komple yeni yatırımlar 647,5 milyar TL ile ağırlığını korumuş, ancak 2024'e göre %11 oranında daralma yaşanmıştır. Tevsi yatırımları ise 368,8 milyar TL'den 434,7 milyar TL'ye yükselerek %18 oranında artmış; bu durum yatırımcıların yeni proje üretmek yerine mevcut tesislerini büyültmeye ve kapasite genişletmeye yönelik bir tercih ortaya koyduğunu göstermektedir. Diğer kategori ise 179,4 milyar TL'den 114,9 milyar TL'ye gerilemiştir.

Bölgesel dağılımda 2024'te toplam yatırımların %45'ini tek başına oluşturan I. Bölge'nin payı 2025'te %39'a inmiş, buna karşılık IV. Bölge'nin payı %10'dan %13'e, VI. Bölge'nin payı ise %6'dan %9'a yükselmiştir. VI. Bölge'de yatırım tutarı 73 milyar TL'den 103,2 milyar TL'ye çıkarak görece az gelişmiş bölgelere yönelik kaynak akışında somut bir artış sağlanmıştır. Bu eğilim, teşvik sisteminin bölgesel dengeleme hedefine kısmi düzeyde katkı verdiği ortaya koymaktadır.

Sektörel bazda enerji sektörü öne çıkan başlık olmuş; belge adedi %72 oranında azalmasına karşın yatırım tutarı 187,1 milyar TL'den 374,8 milyar TL'ye yükselerek %100'ün üzerinde büyüme göstermiştir. Bu sıçrama, az sayıda fakat çok yüksek ölçekli enerji projelerinin yıl genelinde belirleyici rol oynadığını göstermektedir. Madencilik sektöründe de yatırım tutarı 20,5 milyar TL'den 55,4 milyar TL'ye yükselmiş, tarım sektörü ise belge adedi, yatırım hacmi ve istihdam kalemlerinin tamamında artış sağlayan tek sektör olmuştur. Buna karşın imalat sektörü 691,7 milyar TL'den 498,8 milyar TL'ye, hizmetler sektörü ise 357,8 milyar TL'den 231,1 milyar TL'ye gerileyerek toplam yatırım hacminin daralmasında belirleyici olmuştur. İmalat sektöründeki istihdam kaybı ise 100 binin üzerinde gerçekleşerek istihdam yaratma kapasitesi bakımından en kritik düşüşe işaret etmektedir.

Sermaye dağılımı açısından yerli sermaye ağırlığını sürdürmekte, yabancı sermaye ise tutar bazında artmasına rağmen toplam içindeki payı sınırlı kalmaktadır. Bu tablo, uluslararası yatırımcıların Türkiye pazarına ilişkin daha seçici ve büyük ölçekli projeler odaklı bir yaklaşım benimsediğini, küçük ve orta ölçekli yabancı yatırım iştahının ise zayıfladığını göstermektedir. Ayrıca 2025 yılında Haziran ayından itibaren yürürlüğe giren yeni teşvik sistemi (9903) kapsamında "Hedef Yatırımlar" 293,2 milyar TL ve "Öncelikli Yatırımlar" 216,8 milyar TL düzeyinde yatırım hacmi yaratmış; yeni sistem yıl içinde geçiş etkisine rağmen yatırım iştahını büyük ölçüde ikame edebilmiştir. Ancak belge adedi ve istihdam üretiminde 2024 düzeylerine ulaşamamış olması, yeni sistemin yapısal etkilerinin önümüzdeki dönemde daha net izlenmesi gerektiğini göstermektedir.

Önümüzdeki dönemde yatırım teşvik sisteminin daha seçici hale gelerek yüksek katma değerli, teknoloji ve inovasyon odaklı yatırımları önceliklendirmesi ve istihdam yaratma kapasitesini güçlendirecek mekanizmaları öne çıkarması büyük önem taşımaktadır. Özellikle dijital ve yeşil dönüşüm projeleri, uzun vadeli yatırım stratejilerinde merkezde yer almalıdır.



İSTANBUL
SANAYİ ODASI



Avrupa İş Desteği Yanınızda
Avrupa İşletmeler Ağı
İSTANBUL

İhracat yapmak veya mevcut ihracat pazarlarını geliştirmek isteyen firmalar için;

İSO Hedef Pazar Araştırması Danışmanlığı Hizmeti Yanınızda!





İSTANBUL
SANAYİ ODASI

İSO TEŞVİK MASASI

Devlet Desteklerine Kolayca Erişim

Firmanıza uygun teşvik, destek ve hibe fırsatlarını takip ediyor,
en uygun seçeneklere ulaşmanızı sağlıyoruz.



DETAYLI BİLGİ İÇİN

Teşvik Masası Koordinatörü S. Selin ALGAN

Tel: (0212) 252 29 00 - 261

e-posta: tesvikmasasi@iso.org.tr

