

Yatırım Destek Ajansları:

Kamu Kurumundan Profesyonel
Hizmet Organizasyonuna
Dönüşümde İyi Uygulama
Örnekleri

Nisan 2022



İçindekiler

1. Giriş	4
2. Yöntem	6
3. İyi uygulama örnekleri	8
4. Ortak gözlemler ve	14
kritik başarı faktörleri	
5. Covid-19 etkisi altında	17
küresel UDY eğilimleri	
6. Sonuç	19



1 Giriş

Uluslararası Doğrudan Yatırım (UDY) olanakları ülkelere sağladığı uzun vadeli katma değerlerden ötürü hükümetlerin ekonomideki öncelikli gündemleri arasında yer almaktadır. Piyasaya sağladığı sermaye girdisine ek olarak, beraberinde getirdiği, uzmanlık, inovasyon, finansman çeşitliliği, bilgi birikimi (know-how) ve beşerî kapasite artışı gibi ek faktörler¹ sebebiyle UDY, ülkelerin küresel ekonomi ile uzun süreli entegrasyonu, cari açık finansmanı ve sağlıklı büyümesini sağlaması açısından bütün ülkeler için ciddi önem arz etmektedir.

¹ Foreign Direct Investment for Development, OECD, 2002

“

Yabancı yatırımcı için gelişmekte olan ülkeler cazibe merkezi olduğu kadar, aynı zamanda da birer risk bölgesidir. Yatırımcının risk algısını yönetmek ise sadece makroekonomik göstergeler ile mümkün değildir. Ülkenin mevcut UDY çekiciliğinin yanı sıra, ülkedeki yatırım imkânlarının potansiyel ve mevcut yatırımcılara etkin bir şekilde tanıtılması/anlatılması ve aynı zamanda yatırım süreçlerinin “müşteri” bakış açısı ile yürütülerek yatırımcı deneyiminin kolaylaştırılması, yatırımcı karar alma süreçleri açısından kritik öneme sahiptir.

Sermaye ve tasarruf kaynaklarının kısıtlı olduğu gelişmekte olan ülkelerde sürdürülebilir ekonomik büyümenin gerçekleşmesi, yatırımların artırılması, uluslararası piyasalardaki rekabetin güçlendirilmesi ve daha fazla istihdam olanağının yaratılması için UDY'lere özellikle ihtiyaç duyulmaktadır. Bu kategorideki ülkeler açısından dış borç yerine doğrudan yabancı yatırımlarla ülkeye getirilen sermayenin ekonomiye olumlu etkisi görece daha büyüktür² ve UDY ekonomik kalkınmada önemli bir kaldıraç vazifesi görmektedir.

Yatırım Ajansları (Investment Promotion Agencies/IPAs) tam da bu noktada devreye girmektedir ve kurulmaya başladıkları 1970'li yıllardan bu yana UDY tanıtımı, çekiciliği ve yatırım desteği (facilitation³/after-care⁴) alanlarında potansiyel ve mevcut yabancı yatırımcılara hizmet sağlayarak ülkelerinin UDY performanslarını desteklemeyi amaçlamaktadır. Ülkelerin UDY performansları ile Yatırım Ajanslarının sağladıkları destekler arasında net bir korelasyon henüz tespit edilememiş olsa da, bunların sağladıkları hizmetler ile yatırım karar alma süreçlerini kolaylaştırdığı ve yatırım kararlarını olumlu yönde etkilediği de aşikardır.

Bugün dünyada UDY çekmek için ülkeler arasında kıyasıya bir rekabet bulunmaktadır. Bu rekabetin bir sebebi de halihazırda küçülmekte olan küresel UDY pazarıdır. Azalan UDY hareketliliği, UDY kâr marjlarındaki düşüş, artan satın

alma ve birleşme (M&A) kaynaklı finansal işlemler, ABD vergi yasası gibi küresel UDY pazarını pek de desteklemeyen birçok faktör mevcut UDY çekicilik rekabetini daha da artırmaktadır. Bu farkındalık ile hareket eden Yatırım Ajansları, nitelikli UDY çekebilme ve ülkede faaliyet gösteren mevcut UDY'leri destekleyerek yeni yatırımlara (expansion) olanak sağlamak için mevcut iktisadi rasyonelleri çerçevesinde çeşitli stratejiler ve taktikler uygulamakta, yatırımcılara yenilikçi hizmetler geliştirmekte/sağlamakta ve yürüttükleri çoklu iş birliği modelleri ile yatırım ortamını daha da iyileştirmek için çeşitli faaliyetler yürütmektedir.

Yöntem bölümü ile devam edecek olan rapor, takiben üçüncü bölümde ajans bazlı iyi uygulama örnekleri incelemelerine geçinecektir. Dördüncü bölüm ve sonuç bölümünde ise ilgili iyi uygulama örneklerinin analizi esnasında tespit edilen ortak bulgular, başarı faktörleri ve genel eğilimler okuyucuyla paylaşılacaktır.

Ülkelerin yatırım çekiciliği açısından kritik öneme sahip olan ajanslar arasında rekabetin yüksek olması sebebiyle proje kapsamında analiz edilen ajans isimleri bu makalede gizli tutulmuş olup, bunun yerine ilgili ajansların coğrafi konum bilgileri tanımlama aracı olarak kullanılmıştır.

² External Finance, Debt and Foreign Direct Investment, UNCTAD, 2004

³ Yatırım projesinin gerçekleşmesi aşamasında yatırımcıya sağlanan kurulum desteği hizmetleri

⁴ Yatırım gerçekleştikten sonra yatırımcıya sağlanan destek hizmetleri



2

Yöntem

EY Türkiye'nin Ankara merkezli Kamu Sektörü Danışmanlık Hizmetleri ekibi tarafından yürütülen bu araştırmanın temel amacı, UDY alanında yürüttüğü çeşitli yatırım destek faaliyetleri ile öne çıkan altı yatırım ajansının strateji ve hizmetler ana eksenlerinde detaylı olarak analizi ile birlikte transfer edilebilecek ilgili iyi uygulama örneklerinin tespit edilmesidir.



Uygulama esnasında hem nitel hem de nicel araştırma ve analiz metodolojileri kullanılmıştır.

Bu çerçevede, kullanılan nitel yöntemler şunlardır:

- ▶ Literatür taraması
- ▶ Vaka analizi
- ▶ Yarı yapılandırılmış mülakatlar
- ▶ Odak grup toplantıları

Bunlara ek olarak, faydalanılan nicel yöntemler ise şu şekildedir:

- ▶ Kıyaslama analizi (benchmarking)
- ▶ Eğilim analizi (tarihsel veri)
- ▶ Finansal/ekonomik analiz
- ▶ İstatistiki analiz
- ▶ Çok kriterli karar analizi

Kullanılan tüm araştırma yöntemleri hedef ajanslar arasındaki güçlü rekabetten ötürü ortaya çıkan veri (paylaşım) kısıtlarını dikkate alarak birbirlerini destekleyici şekilde kurgulanmış ve analizi güçlendirmek amacı ile nitel veri kaynakları çeşitlendirilmiştir. Bu amaçla, hedef yatırım ajanslarına ek olarak, UDY alanında faaliyet gösteren uluslararası kuruluşlar (Dünya Bankası, OECD, UNCTAD, EY vb.), UDY alanında faaliyet gösteren kamu sektörü paydaşları ve uluslararası yatırımcılar da veri toplama ve analiz faaliyetlerine dahil edilmiştir. Aynı zamanda, analizlerin desteklenmesinde ilgili UDY yayınları, araştırma raporları, dönemlik sektör yayınları, araştırma kurumlarının yayınları ve diğer açık kaynaklar da kullanılmıştır.

Makale genelinde sunulan veriler, bilgi ve örnekler proje ekibinin erişiminin olduğu veya bu çalışmaya özel olarak edindiği veri kaynaklarından ya da ilgili yatırım ajanslarının kamuya açık kaynaklarından alınmıştır. Kaynağına atıfta bulunularak sunulan bu verilerin mümkün olduğu durumda çapraz kontrolü haricinde teyidi amacıyla ayrıca bir denetim veya doğrulama çalışması yürütülmemiştir.

Ek olarak, UDY alanında uluslararası tanınırlığa sahip beş bağımsız UDY uzmanı ile yarı yapılandırılmış mülakatlar gerçekleştirilmiş, uzmanların farklı ajanslar ile gerçekleştirdikleri çalışmalardan edindikleri tecrübelerden faydalanılarak yatırım ajanslarıyla ilgili ulaşılan bulgulara katkı sağlanmıştır.



3 İyi uygulama örnekleri



3.1 İyi uygulama örneği - Ajans 1: Asya-Pasifik bölgesinde faaliyet gösteren yatırım ajansı

Asya-Pasifik bölgesinde faaliyet gösteren Ajans 1, ülkenin Uluslararası Ticaret ve Sanayi Bakanlığı altında pozisyonlanmaktadır. Ajans 1'in kuruluş amacı, çok uluslu şirketlerin (MNCs) ülkeye yatırım yapmasının sağlanmasıdır. Belirlenen bu stratejik amaç ekseninde ajansın strateji tanımını çift yönlü olarak hazırlanmaktadır. Ajans Yönetim Kurulu'nun belirlemiş olduğu strateji ve hedefler yukarıdan aşağıya birim ve çalışanlara dağıtılırken, öte yandan birimlerin kendileri için belirlemiş olduğu strateji ve hedefler aşağıdan yukarıya doğru ajansın stratejisine katkı sağlamaktadır. Aynı zamanda, ülkenin makro politika ve strateji dokümanları da ajansın strateji tanım süreçlerinde dikkate alınmaktadır.



Tüm çalışma kapsamında tanımlanan “iyi uygulama” kavramı analiz edilen ajansların mevcut tüm operasyonlarını tanımlamamaktadır. Diğer bir deyişle, bu ajansların hiçbiri fonksiyonlarını eksiksiz olarak yürütmekte olan kusursuz organizasyonlar değildir. Finansal kaynak yetersizlikleri, regülasyonlardan kaynaklı engeller, insan kaynakları sorunları, karmaşık iş süreçleri, organizasyonel tasarım hataları, operasyonel verimsizlikler gibi yapısal/yapısal olmayan sorunlar da mevcuttur.

Bu yatırımları çekerken amaç, yüksek katma değerli istihdam yaratma potansiyelini arttırmaktır. Ajans aynı zamanda firmaların Asya-Pasifik bölgesel ofislerini ülkelerinde kurmalarını ya da halihazırdaki bölgesel ofislerini ülkelerine taşımalarını amaçlamaktadır. Bu firmaların ağırlıklı olarak Almanya, Fransa, İngiltere ve İsviçre gibi Batı Avrupa ülkeleri ile ABD ve Uzak Doğu menşeli olması sebebiyle bu ülkeler ajans stratejisinde önceliklendirilmiştir.

Ajans 1, hedeflerini gerçekleştirebilmek adına yıllık faaliyet planları hazırlamaktadır. Bu çerçevede her sene, sene başında birim bazında aksiyon planları oluşturulmaktadır. Aksiyon planlarının gerçekleşme oranları, sene sonunda gerçekleştirilen performans ölçümleri ile değerlendirilmektedir. Ajansın kurumsal performansının ölçümünde kullanılan performans göstergeleri ise yatırım kararı alan çok uluslu şirket sayısı ve yatırımlar sonucunda yaratılan istihdam değerleridir. 2010 yılında kurulan Ajans için belirlenmiş olan 10 yılda 100 çok uluslu firmanın ülkeye çekilme hedefinin gerçekleşme oranı 2018 yılı itibarıyla %77 seviyesindedir.

Ajans 1, aksiyon planları çerçevesinde gerçekleştirilmesi planlanan hedeflere yönelik çeşitli kurum ve kuruluşlarla düzenli ve yapılandırılmış bir iş birliği ağına sahiptir. İlgili iş birliği yapısı, ülkenin ilgili makro-ekonomik politika dokümanlarında da yer almaktadır. Yatırım tanıtım konusunda organizasyon yapısı içerisinde pazarlama ve halkla ilişkilere yönelik bir departman mevcut olmasına rağmen, kreatif ajanslardan hizmet alımı gerçekleştirilerek iş birliği yapılmaktadır. Yatırım çekme süreçlerine yönelik ise paydaş analizi yapılarak, bu paydaşlar önceliklendirilmektedir. Bu çerçevede birinci halkada yer alan paydaşlar danışmanlık hizmeti veren global profesyonel hizmet firmalarıdır. Yatırım çekme faaliyetlerini yürüten ajans çalışanları bu firmalarla düzenli iletişim kurarak, ülkenin cazibesi, bölgedeki diğer ülkelere kıyasla avantajları ile ajansın hizmet portföyüne yönelik sunumlar gerçekleştirmektedir. Ajans 1, çok uluslu şirketlere yatırım kararlarında hizmet veren danışmanlık

şirketleri ile iletişim kurarak, bu şirketlerin çok uluslu firmaları yönlendirmesine yönelik çalışmalar sürdürmektedir. İkinci ve üçüncü kategoride yer alan paydaşlar ise ağırlıklı olarak yurt dışı elçilikler ve ticaret odaları ile lokal danışmanlık şirketleri, gayrimenkul şirketleri ve insan kaynakları şirketleridir. Yatırım destek ve yatırım sonrası hizmetlere yönelik bölgesel bir yapı bulunduran Ajans 1, ülkedeki kamu kurumları ve üçüncü sektör kuruluşları ile iş birliği gerçekleştirmektedir.

Ülkeye yatırım yapma kararı alan firmalar için Ajans 1 beş farklı alanda yatırım destek ve yatırım sonrası hizmetler sunmaktadır. Bu hizmetler:

- ▶ Potansiyel yatırımcıların yatırım planlarının değerlendirilmesi,
- ▶ Yatırımcıya uygun arazi seçimi,
- ▶ Yatırımcı için verilebilecek teşvik ve hibelerin belirlenmesi,
- ▶ Yatırımcılar ile kamu ve özel sektör kuruluşları arasında iletişim ağının kurulması,
- ▶ Yatırım sonrası yatırımcıların ihtiyaç duyduğu çalışma izinleri, vizeler ve yetenek yönetimi gibi konularda destek olunmasıdır.

Hizmet kalitesinin artırılması amacıyla Ajans 1, portföyündeki yatırımcıları gruplandırarak sunduğu yatırımcı hizmetlerini bu gruplar özelinde ve yatırımcılardan alınan “iş planı taahhütlerinin gerçekleşmesi şartıyla” sağlamaktadır. Bu çerçevede yatırımcılar; (1) ülkede varlık göstermeyenler, (2) ülkede var olan ancak bölgesel merkezi rakip ülkede yer alanlar ve (3) ülkede yatırım yapmış yerleşik yatırımcılar olmak üzere üçe ayrılmıştır. Ülkede varlık göstermeyen yatırımcılara yönelik bölgesel merkez teşvik paketleri ön plana çıkarılmaktadır. Bölgesel merkezi rakip ülkede yer alan yatırımcılar için ajans bölgenin maliyet ve kalifiye iş gücü avantajını ön plana çıkararak bu çerçevede hizmet paketleri oluşturmaktadır. Yerleşik yatırımcılar ile ise düzenli iletişim kurularak bunlar için yatırım ortamının iyileştirilmesine ve genişleme (expansion) fırsatlarının hayata geçirilmesine odaklanılmaktadır.



3.2 İyi uygulama örneği - Ajans 2: Orta Avrupa bölgesinde faaliyet gösteren ulusal yatırım ajansı

Orta Avrupa bölgesinde faaliyet gösteren Ajans 2, ülkenin Ticaret ve Sanayi Bakanlığı altında pozisyonlanmaktadır. Ajans stratejisi, Ajans 1'den farklı olarak sadece aşağıdan yukarı bir yöntem ile oluşturulmaktadır. Bu süreçte birimlerin oluşturduğu stratejiler temel teşkil ederken, ulusal politikalar, kamu ve özel sektör strateji dokümanları da stratejinin şekillenmesinde rol oynamaktadır.

Ajans 2'nin stratejisi, ülkedeki genişleme (expansion) yatırımlarını artırmak üzerine kurgulanmıştır. Bunun sebebi, ülkeye yakın geçmişte gelen projelerin ağırlıklı olarak genişleme projelerinden kaynaklanmasıdır. Öte yandan ajans, ülkedeki firmaların yurt dışındaki yatırım süreçlerini de destekleyerek rekabetçi yapılarını güçlendirmeyi amaçlamaktadır.

Ajansın kurumsal performansı, aylık bazda Ajans Danışma Kurulu tarafından izlenmektedir. Performansın ölçülmesinde nicel metrikler ön plana çıkmaktadır. Performans göstergeleri arasında, çekilen yatırım projesi sayısı, yatırımcılar tarafından taahhüt edilen yatırım miktarı, yatırımcılar tarafından taahhüt edilen istihdam sayısı, destek verilen proje sayısı, mevcut yatırımcılardan gelen destek talebi cevaplanma oranları gibi göstergeler bulunmaktadır.

Belirlenen stratejiye ulaşılmasında ajansın iş birliği yapısı önemli rol oynamaktadır. Bu kapsamda her bir süreçte iş birliği yapılacak kurum ve kuruluşlar belirlenmiştir. Yatırım tanıtımı alanında halkla ilişkiler ajansları, danışmanlık şirketleri, organizasyon şirketleri ve üçüncü sektör kuruluşları ile çalışılırken, yatırım çekme faaliyetleri ajansın yurt dışındaki ofisleri tarafından gerçekleştirilmektedir. Yatırım destek ve yatırım sonrası hizmetler ise ilgili kamu kurumları ve üçüncü sektör kuruluşları ile iş birliği kanalıyla gerçekleştirilmektedir.

Ajans 2, sektör odaklı yapısı sebebiyle teknoloji odaklı ve katma değeri yüksek sektörleri önceliklendirmektedir. Sektör büyüklüğü/potansiyeli, istihdam, yatırım değeri, lokasyon, üretim değeri ve sektördeki teknoloji yoğunluğu gibi değişkenler göz önünde bulundurularak oluşturulan endeks doğrultusunda sekiz öncelikli sektör belirlenmiştir. Sektörel odaklanmaya ek olarak, yatırımcıların 100 milyon Avro üzeri yatırım yapması, 500 üzeri istihdam sağlaması

ve teknoloji yoğun bir sektörde faaliyet göstermesi durumunda bu yatırımcılar "stratejik yatırım projeleri" olarak sınıflandırılmaktadır. Bu projelerin, ajans portföyündeki diğer projelerden farkı yatırım teşviklerinin projeler özelinde sağlanmasıdır. Ek olarak, Orta Avrupa bölgesinde faaliyet gösteren Ajans 2, iyi uygulama örnekleri içerisinde start-up firmalara özel programları ve geniş hizmet portföyü ile ön plana çıkmaktadır. Bu çerçevede, 0-3 yıl arasında faaliyet gösteren ve asgari 50 çalışanı bulunan start-uplar, uluslararası faaliyetlere ve büyümeye elverişli olmaları durumunda ajans program ve hizmetlerinden faydalanabilmektedir.

Dijital yetkinlikleri iyi seviyede kullanan Ajans 2, yatırımcılara sunduğu çevrimiçi veri tabanı hizmetleri ile de emsal kuruluşlardan farklılaşmaktadır. Sektör bazında tedarikçi veri tabanı ile ülkeye yatırım yapacak firmaların değer zincirindeki diğer firmalarla/tedarikçilerle buluşturulması amaçlanmaktadır. Böylece ülkeye yatırım yapan firmalar, uygun tedarikçi ya da ortak girişim partneri bulabilmektedir. Arazi veri tabanı ise ülkedeki arazi ve mülkleri dörde ayırarak, yatırımcılara sanayi bölgeleri, üretim tesisleri, kullanılmayan üretim tesisleri ve ofis alanları sunmaktadır.



3.3 İyi uygulama örneği - Ajans 3: Batı Avrupa bölgesinde faaliyet gösteren ulusal yatırım ajansı

Batı Avrupa bölgesinde faaliyet gösteren Ajans 3, ihracat ve yatırım politika ve faaliyetlerini tek çatı altında yürüten bakanlık düzeyinde bir kurumdur.

Çift yönlü oluşturulan ajans stratejisi ile ulusal sektör stratejisi birbirlerine girdi sağlamaktadır. Bu çerçevede kurum ve kuruluşların sorumluluklarının net olarak belirlendiği ülkede ajans diğer kamu kurumları, özel sektör ve üniversitelerle güçlü bir şekilde iş birliği yapmaktadır. Kamu kurum ve kuruluşları ile iş birliğinde ticaret politikalarının ve sektörel stratejilerin belirlenmesi, arazi seçimi, vergi ve gümrük süreçleri başı çekmektedir. Öte yandan özel sektörde ise uluslararası danışmanlık şirketleri ile vergi sistemi, sektör araştırmaları, hukuk sistemi, göçmenlik konuları ve yetenek yönetimi alanlarında iş birliğine gidilmektedir.

Ajansın performansı, nicel göstergelerle üç aylık ve yıllık periyotlarda ajanstan sorumlu Bakan raporlanmakta; aynı zamanda yıllık raporlamalar sonrasında detaylı ve okuyucu

dostu faaliyet raporları kamuoyu ile paylaşılmaktadır. Ajans performansı şu göstergeler üzerinden takip edilmektedir:

- ▶ Toplam proje sayısı
- ▶ Ajansın yürüttüğü proje sayısı
- ▶ Oluşturulan yeni istihdam sayısı
- ▶ Yatırım türüne göre proje sayısı
- ▶ Yatırım projelerinin bölgesel dağılımı
- ▶ İstihdamın bölgesel dağılımı
- ▶ Yatırım projelerinin sektörleri
- ▶ Sektörlere göre oluşturulan istihdam sayısı

Yatırım tanıtım alanında ülkede bütünsel ve merkezi bir yaklaşım benimsenmektedir. Bu çerçevede önde gelen kreatif ajanslardan biri ile çalışılmaktadır. Yatırım, ticaret, eğitim, kültür ve turizm alanlarındaki tüm tanıtım faaliyetleri tek merkezden ve tek bir iletişim kampanyası yoluyla 144 ülkede koordineli bir şekilde yürütülmektedir.

Ajans, potansiyel yatırım fırsatlarını oldukça net bir şekilde tanımlayarak kategorize etmiştir. Ülkeye yapılan yatırımların UDY sayılabilmesi için beş ana kriter belirlenmiş ve ajans yalnızca bu kriterlere uygun yatırımlara destek vermektedir. Ajansın UDY proje uygunluk kriterleri şunları kapsamaktadır:

- ▶ Ülkeye yeni ve ek finansal yatırım olması
- ▶ Yeni sermaye yatırımı ile ülke merkezli firmanın asgari %10'luk hissesine sahip olması
- ▶ Yapılan yatırım sonrasında asgari üç sene faaliyet gösterilmesi
- ▶ Yatırım sonucunda en az iki yıllık istihdam yaratılması
- ▶ Satın alma ya da birleşme işlemlerinin yalnızca üretim kapasitesinin azalması, istihdam seviyesinin düşmesi ya da kapanması durumunda gerçekleşmesi olarak belirlenmiştir.

Diğer iyi uygulama örneklerinden farklı olarak potansiyel yatırımcıları proje yaklaşımı ile önceliklendiren Batı Avrupa menşeli Ajans 3, şirketin ülke ekonomisinde yaratacağı değer ve yatırım geçmişini göz önünde bulundurularak yatırımcıları beş farklı kategoride sınıflandırmaktadır. Bu sınıflandırma doğrultusunda her bir kategoride yer alan firmalara sağlayacağı hizmet seviyesini farklılaştırmaktadır. Global şirketler, bu önceliklendirmede en üst kategoride yer almakta ve "Stratejik Yatırımlar" olarak ele alınmaktadır. Bu seviyedeki projeler, Ajans ve Bakanlar Kurulu iş birliği ile desteklenmektedir. A ve B kategorisinde yer alan büyük ve orta ölçekli firmalar ise ajans tarafından desteklenmektedir. C kategorisinde yer alan küçük ölçekli şirketler için ise

dışarıdan hizmet alımı gerçekleştiren ajans, bu projelerde EY'ı görevlendirmiştir. Ülkenin tek bir bölgesinde faaliyet gösteren firmalar ise D kategorisinde yer almakta ve bölgesel yatırım ajansları tarafından desteklenmektedir. Bu önceliklendirme kapsamında yatırımcılarla düzenli iletişim sağlanırken, yatırım sonrasında kurulan iletişim seviyesi için projenin yer aldığı kategoriye başvurulmakta ve hizmet seviyesi yine bu önceliklendirmeye göre belirlenmektedir.



3.4 İyi uygulama örneği - Ajans 4: Asya Pasifik bölgesinde faaliyet gösteren ulusal yatırım ajansı

Ajans 4, ülkeye yabancı yatırım çekerek sabit yatırım ve operasyonel yatırım değerlerini yükseltmeyi; istihdam ve katma değeri artırarak ülke kalkınmasına destek olmayı hedeflemektedir.

Ajansın stratejisi, ajansa bağlı birimlerin stratejilerinden ve ülkedeki ulusal strateji ve makro politika dokümanlarından yola çıkarak oluşturulmaktadır. Ajans, hedeflerine ulaşabilmek adına uluslararası yatırım eğilimleri, ülkede halihazırda yatırımı bulunan firmaların faaliyet gösterdiği sektörler ve sektörün yaratacağı potansiyel istihdamı esas almakta, bu yolla yatırım çekmeyi hedeflediği odak sektörleri tespit ederek bu sektörleri mühendislik, işletmeler, müşteri ve yeni iş alanları olarak gruplandırmıştır.

Ajans 4; kamu kurumları, mevcut yatırımcılar, özel sektör firmaları ve üniversiteler ile yapılandırılmış bir iş birliği sistemi içerisinde hareket etmektedir. Kamu kurumları ile iş birliği ulusal yatırım stratejisi ve ajans hizmetlerinin uygulanması aşamasında gerçekleştirilirken; mevcut yatırımcılardan yatırım ortamının tanıtılmasına ilişkin destek alınmakta, üniversiteler ile yetenek yönetimi konusunda iş birliği yapılmaktadır. Reklam ve halkla ilişkiler ajansları ile danışmanlık şirketlerinden veri analitiği ve dijital pazarlama gibi alanlarda hizmet alımı yapılmaktadır.

Ajans 4 hizmet portföyünde yer alan arazi, teşvik, vize ve çalışma izni alanındaki güçlü yetkileri ile birçok yatırım tanıtım/destek ajansından farklılaşmaktadır. Yatırım destek ve yatırım sonrası hizmet süreçlerinde potansiyel yatırımcılara sektör uzmanları hizmet vermekte, bunlar yatırım sonrasında da yatırımcı ile düzenli iletişimi sürdürmektedir. Yatırımcılar ile iletişim ve bunların takibi "yatırımcı yönetimi yaklaşımı" ile yapılmakta, kilit yatırımcı olarak konumlandırılan yatırımcılara

(500 milyon ABD Doları ve üzeri yatırım değeri) daha yüksek miktarda teşvik ve daha sık iletişim gibi ayrıcalıklar tanınmaktadır. Ajansın yatırımcılara sağladığı hizmetlerden öne çıkanlar şunlardır:

- ▶ Çalışma izni başvuruları alınmakta ve izinler çıkarılabilmektedir.
- ▶ Vatandaşlık hakkı: 2,5 milyon ABD Doları değerinde yatırım ve yaratılacak sürekli istihdam karşılığında vatandaşlık başvuruları kabul edilmektedir.
- ▶ Vize başvurusu alınmakta, yatırımcılar için vize süreleri hızlandırılabilir.
- ▶ Vergi muafiyeti, düşük vergi oranları gibi teşvikler yatırımcılar için onaylanabilir.
- ▶ Yatırımcılar için verimlilik, eğitim ve araştırma alanlarında hibeler sunulabilir.
- ▶ Yatırımcıların ihtiyacı olan araziler, ajansın sponsorluğuyla tahsis edilebilir.



3.5 İyi uygulama örneği - Ajans 5: Batı Avrupa bölgesinde faaliyet gösteren ulusal yatırım ajansı

Emsalleri arasında en uzun geçmişe sahip ajanslardan Ajans 5'in stratejisi 5 yıllık doğrultusunda hazırlanmaktadır. Stratejik planın hazırlığı esnasında mevcut uluslararası yatırımcılar, paydaşlar, Ajansın yönetim kurulu, Ajans yönetici ve çalışanları tarafından girdi sağlanmaktadır. Oluşturulan strateji, paydaşlar ve potansiyel yatırımcılar tarafından gözden geçirildikten sonra nihai halini almaktadır. Strateji 5 yıllık dönemin ortasında değerlendirilmekte, gerektiğinde stratejik hedefler de dahil olmak üzere güncellemeler yapılabilmektedir.

Ajans 5, çok uluslu şirketlerle iş birliği halinde ülkeye uluslararası yatırım çekmeyi ve bu yatırımlarla istihdam yaratılarak sosyal ve ekonomik kalkınmaya katkı sağlamayı hedeflemektedir. Bu doğrultuda, ajansın 5 yıllık stratejik planında ülkeye yeni yatırımlar ve yatırımcılar çekmek, mevcut yatırımların genişlemesini sağlamak, uluslararası yatırım kaynaklı istihdamı artırmak ve Ar-Ge yatırımlarını artırmak gibi hedefler belirlenmekte ve bu hedefler sayısallaştırılarak kurumsal performansın ölçülmesi amaçlanmaktadır.

Ajans stratejik amaçlarına ve hedeflerine ulaşmak için hem sektörel önceliklendirme hem de bölgesel önceliklendirme yapmaktadır. Önceliklendirilen sektörler beş grupta

(profesyonel destek hizmetleri, yüksek katma değerli imalat, mevcut sektörler, dijital sektörler ve yeni yatırım formları) ele alınmaktadır. Bölgesel önceliklendirmede ise, Kuzey Amerika menşeli yatırımcılar ilk sırada yer alırken; sonrasında Avrupa ile Asya-Pasifik ve gelişen pazarlar⁵ gelmektedir.

Ajansın faaliyetlerini yürütürken iş birliği yaptığı paydaşlardan yüksek seviyede katkı aldığı tespit edilmiştir. Başarılı olarak sonuçlanan UDY proje fırsatları kamuoyu ile paylaşılırken iş birliği yapılan diğer kurumun da Ajans ile beraber başarıyı sahiplenmesi sağlanmaktadır.

Ajans 5 de yatırımcılara oldukça geniş bir hizmet portföyü sunmaktadır. Yatırımcılara sunulan hizmetlerin kapsamı, yatırımcı segmentasyonuna göre farklılık gösterebilmektedir. Ülke için stratejik sektörlerde faaliyet gösteren ve yüksek yatırım değerleriyle önceliklendirilen yatırımcılar kilit yatırımcı olarak nitelendirilmektedir. Bu yatırımcılar için ek finansman ve iş ortaklıkları konularında destek gibi ilave hizmetler de sunulmaktadır. Ajans 5'in yatırımcılara sunduğu hizmetlerden öne çıkanları şunlardır:

- ▶ Yatırımcı Yöneticileri: Potansiyel yatırımcılara menşei ülkesinde ve yatırım lokasyonunda ajans personelinden 2 yatırımcı yöneticisi atanması,
- ▶ Yatırım Sürecini Hızlandırma: Potansiyel yatırımcıların finans, hukuk, insan kaynakları, konaklama vb. hizmetler için ajans tarafında akredite edilen hizmet sağlayıcılara yönlendirilmesi,
- ▶ Halkla İlişkiler ve Medya Desteği: Yatırımcıların etkinliklere katılımının sağlanması, yatırımcının bilinirliğinin ve görünürlüğünün ajansın medya ile iş ortaklıkları yoluyla artırılması,
- ▶ Yatırımcılar ve Tedarikçilerle İletişim: Ülkedeki mevcut yatırımcılar ve tedarikçiler ile potansiyel yatırımcılar arasında iletişim sağlanması,
- ▶ Çalışma İzni ve Vize: Çalışma izni ve vize konusunda yatırımcılara destek olunması, üst düzey yöneticiler için doğrudan ilgili kurumla iletişime geçilmesi,
- ▶ Arazi Sponsorluğu: Yatırımcılar için uygun arazilerin bulunması ve onaydan geçmesi durumunda yatırımcılara doğrudan arazi tahsis edilmesi,
- ▶ Hibe ve Teşvik: Ar-Ge, inovasyon, vergi, çalışan eğitimleri gibi konularda yatırımcılara hibe ve teşviklerin sağlanmasıdır.

⁵ Hindistan, Rusya, Brezilya, İsrail, Güney Afrika



İyi uygulama örneği - Ajans 6: Orta Avrupa bölgesinde faaliyet gösteren ulusal yatırım/tanıtım destek ajansı

Ajans 6'nın stratejisi yukarıdan aşağıya bir yaklaşım ile belirlenmektedir. Bu doğrultuda, ülkenin ulusal strateji ve politikalarından ve ajansın bağlı bulunduğu Girişimcilik ve İnovasyon Bakanlığı'ndan alınan girdilerle oluşturulmaktadır.

Ajans yatırım çekme stratejisini potansiyel yatırımcıların yoğunlaştığı ülkeler/bölgeler üzerine kurgulamıştır. Potansiyel yatırımcılara ulaşılması için yurt içi ve yurt dışı yapılanmanın güçlendirilmesi, daha fazla temsilcilik ve ofis açılması hedeflenmektedir. Mevcut durumda ağırlıklı olarak Avrupa'da bulunan ve sayısı 42 olan ofislerin, Asya ve Afrika kıtasındaki yayılma ile 70'e çıkarılması ajansın stratejik amaçları arasındadır. Ülke içerisinde ise, "Bölgesel Yatırımcı Hizmetleri Merkezleri" ile bölgesel ekonomik duruma ve bölgeye ait iş ortamına hâkim olan uzmanların çalışması ve bu sayede yatırımcılara sunulan hizmetlerin kalitesinin artırılması hedeflenmektedir.

Ajans stratejileri doğrultusunda hem coğrafi hem de sektörel önceliklendirme yapılmaktadır. Ajans, yatırımcı ülkelerin ekonomik ve endüstriyel yapısını ve bu ülkelerin ajansın ülkesi ile ticari ilişkilerini göz önünde bulundurarak yatırımları coğrafi bazlı olarak önceliklendirmektedir. Sektörel önceliklendirme ise, ülkede sektörün ürün ve hizmetlerine yönelik talep, sektörün ülkedeki olgunluk seviyesi, mevcut ve potansiyel işgücü gibi kriterler göz önünde bulundurularak yapılmaktadır.

Ajans 6, stratejisini uygulamak için kamu kurumları, üçüncü sektör kuruluşları, özel sektör, finansal destek sağlayan kurumlar ve üniversiteler ile güçlü bir iletişim ağına sahiptir. İlgili proje özelliklerine göre bu kurumlarla iş birliği gerçekleştirilmektedir. Ayrıca, yönetim danışmanlığı ve bağımsız denetim şirketleri, insan kaynakları danışmanlığı şirketleri, ulusal bankalar ve yatırımcılar için finansman desteği sağlayan uluslararası finansman kuruluşları ajansın düzenli olarak iş birliği yaptığı kurumlar arasındadır.

Ajans yatırım tanıtım faaliyetlerinde sektörel ve bölgesel raporlara ağırlık vermektedir. Bu raporlar yatırım ortamına ilişkin yayımlanan veriler ile desteklenmektedir. İlgili raporlar ve veriler, her yıl, her yarıyıl ve her çeyrek dönemde güncellenmektedir. Yatırım çekme tarafında ise yurt dışında bulunan ofisler aktif olarak görev almaktadır. Yatırım destek ve yatırım sonrası hizmetlerdeki hizmet kalitesinin ölçümü için

ajans, yatırımcılara bağımsız bir firma aracılığı ile memnuniyet anketi de düzenlemekte; bu anketlerin sonucu doğrultusunda gelişim alanlarını belirleyerek hizmet kalitesini artırmayı hedeflemektedir. Ajans 6'nın yatırımcılara yatırım destek ve yatırım sonrası hizmetler alanında sunduğu hizmetler 6 başlık altında aşağıdaki gibi toplanmaktadır:

- İletişim ağı oluşturma
- Özel ekonomik alanlar
- Finansal destekler
- Arazi veri tabanı
- Tedarikçi ve iş ortağı veri tabanı
- Teşvikler

Bu hizmetlerden arazi veri tabanı ile tedarikçi ve iş ortağı veri tabanı yatırımcıların süreçlerini hızlandırması açısından öne çıkmaktadır. "Özel ekonomik alanlar", ülke tarafından yabancı yatırımcılar için belirlenmiş özel bölgelerde yüksek teşvik oranlarını ve hızlı yatırım süreçlerini ifade etmektedir. Finansal destekler altında ise, ajans yatırımcıları hükümetin sunduğu finansman, hibe ve teşvik paketleri hakkında bilgilendirmekte ve stratejik yatırımcılar için bu desteklerin başvurusunu almaktadır. Ek olarak, ajans yatırımcıların yatırımlarını gerçekleştirdiği bölgelerde ihtiyaç duyacakları altyapı vb. destek hizmetleri süreçlerini hızlandırmak adına Bölgesel İş Birliği programı ile yerel aktörleri de sürece dahil etmektedir.



4 Ortak gözlemler ve kritik başarı faktörleri

Tüm çalışma kapsamında tanımlanan “iyi uygulama” kavramı analiz edilen Ajansların mevcut tüm operasyonlarını tanımlamamaktadır. Diğer bir deyişle, ajansların hiçbiri fonksiyonlarını eksiksiz olarak yürütmekte olan kusursuz organizasyonlar değildir. Finansal kaynak yetersizlikleri, regülasyonlardan kaynaklı engeller, insan kaynakları sorunları, karmaşık iş süreçleri, organizasyonel tasarım hataları, verimsizlik gibi yapısal/yapısal olmayan sorunlar da mevcuttur.



Tespit edilen tüm “iyi uygulama” örneklerinin arkasında yatan bir grup kritik başarı faktörü de yaptığımız ampirik çalışma ile ortaya konulmuştur.

Diğer taraftan, üst düzey sahiplik, destekleyici politika çerçevesi, kurumlar arası fonksiyonel uyum, anlaşılabilir ve yaşayan strateji dokümanları ve beraberindeki sistematik performans izleme ve raporlama süreçleri, dijital yetkinlikler ile desteklenen yenilikçi yatırımcı hizmetleri başta gelen unsurlardır. İyi uygulama olarak nitelediğimiz bu ajansların tamamında ortak olarak gözlemlenen bu faktörleri (1) Makro politika, (2) Strateji, rekabet ve performans, (3) İş birliği ve paydaş yönetimi, ve (4) Hizmetler olarak dört ana başlık altında açmak mümkündür.

1- Üst düzey sahiplik, destek ve makro politika

Analiz edilen ajansların bağlı oldukları kamu yönetim sistemi içerisindeki organizasyonel pozisyonlamaları birbirlerinden farklı olmakla beraber, genel eğilim, bunların faaliyet gösterdikleri ülke, bölge, ya da şehirdeki ekonomik kalkınmadan sorumlu yürütme erki organlarından birisine bağlı olmalarıdır. Diğer bir ortak unsur ise UDY alanının üst düzey sahipliğidir. Bu sahiplik, ajans operasyonlarına düzenli olarak sağlanan kurumsal destek mekanizmasına dönüşerek mevcut operasyonların etkinliğini ciddi oranda artırmaktadır. Devlet Başkanı, Başbakan ya da ilgili Bakan seviyesi ile gerçekleştirilen haftalık/aylık toplantılar, kabine toplantılarına ajansın düzenli katılımı, hükümet icraat programları ya da orta/uzun vadeli kalkınma planlarındaki spesifik UDY odağı, ekonomi politikası/stratejisi içerisinde net olarak altı çizilen UDY ve ajans atıfları vb. pratikler üst düzey sahipliğin göstergeleridir.

Sahipliğin de getirdiği kurumsal destek ile beraber ajanslar faaliyet gösterdikleri ülkelerin hepsinde UDY özelinde ve ulusal seviyede hazırlanmış bir “Ulusal UDY Politika/Strateji Dokümanı” hazırlamaktadır. Bu dokümanlar ülkedeki diğer ekonomi politikaları ile uyumlu olup, stratejide yer verilen politikaların hiyerarşisi ile bunların hedef ve göstergeleri takip edilebilir vaziyettedir. Politika dokümanlarında UDY'nin hangi makro-ekonomik hedef için ne şekilde kullanılacağı, UDY alanında faaliyet gösterecek ilgili tüm kurum/kuruluşların görev tanımları ve rol dağılımları, gerekli düzenleyici çerçeve gibi tüm UDY aktivitelerini yönlendirecek makro politika rehberliği sağlanmaktadır.

2- Strateji, performans ve rekabet

Politika dokümanı rehberliği ile beraber tüm ajanslar “Ulusal/Bölgesel/Lokasyon UDY Stratejisi” dokümanlarını hazırlayarak tüm operasyonlarını bu strateji çerçevesinde organize etmektedir. İlgili strateji içerisinde ulusal seviyede hedef olarak belirlenen “nitelikli UDY” tanımı ajansların tüm faaliyetlerini ve performansını yönlendirmektedir. Ek olarak ilgili dokümanların formatı alışlagelmiş uzun ve karmaşık politika dokümanları formatından ziyade okuyucu dostu, kısa, net, kolay takip edilebilir ve rahat anlaşılabilir metin ve görsellerden oluşmaktadır.

Hem ülkenin hem de ajansın UDY performansı ilgili doküman içerisinde tanımlanan çeşitli metrikler üzerinden düzenli olarak izlenmektedir. Performans metrikleri sadece çekilen toplam UDY miktarı üzerinden olmayıp aynı zamanda stratejik hedeflere ulaşırken gerçekleştirilen aktiviteler ve bu aktivitelerin ne kadar etkin/verimli olarak gerçekleştirildiği üzerinden tasarlanan Anahtar Performans Göstergeleri (APG) üzerinden izlenmektedir.

Rakip ajans ve yatırım lokasyonları ile sürekli kıyaslama yapılmasına olanak sağlayan kıyaslama modelleri incelenen tüm ajanslarda yaygın olarak kullanılmaktadır. İlgili modeller nitelikli UDY tanımlarında işaret edilen yatırım/yatırımcı tipi çerçevesinde öngörülmüş lokasyon faktörleri üzerinden tasarlanmıştır. Model sonuçları düzenli aralıklarla izlenmekte, rakiplere kıyasla geride kalındığı tespit edilen alanlar ile ilgili yatırım ortamı iyileştirme önerileri ile yeni ajans hizmetleri gibi politika müdahaleleri hızlıca hayata geçirilmektedir. Düzenli rekabet analizleri ajanslar için çok kritik kurumsal/organizasyonel dönüşüm fırsatları da sunmaktadır. UDY alanının da bir gerekliliği olarak, yatırımcı ihtiyaç ve talepleri ile beraber evrilen ajanslar ortalama olarak her iki senede bir organizasyonel dönüşüm geçirmektedirler. Bu dönüşüm hızı ajansların değişen yatırımcı ihtiyaç ve taleplerine daha hızlı cevap verebilmesi için gerekli kurumsal çevikliği sağlamakta ve böylelikle UDY pazarı içerisindeki mevcut konumlarını daha da güçlendirmektedir.

3- İş birliği ve paydaş yönetimi

Yatırım Ajansları temelde birer iş birliği ve paydaş yönetimi organizasyonlarıdır. Çoğu ajans sınırlı yetkileri sebebiyle yatırımcıların süreçlerini başlatabilmekte ama neticelendirememekte; daha ziyade, süreçlerin neticelenmesi için ilgili kurumlarla gerekli iş birliği ve koordinasyonu yatırımcı adına yürütmektedir. Esasen güçlü yetkilere sahip ajanslarda da bu durum farklı değildir. Günün sonunda yatırımcı ihtiyaçları için hem merkezde hem de yerelde güçlü paydaşlara ve çözüm ortaklarına ihtiyaç duymaktadır. Ek olarak, her başarılı UDY projesi, politika yapıcı ve uygulayıcıları için kamuoyu nezdinde pozitif görünürlük yaratan başarı vakalarıdır. Bu başarının çözüm ortakları ile paylaşılması ilgili iş birliğinin sürdürülebilirliği için kritik öneme sahiptir.

Bu bakış açısı ile hareket eden iyi uygulama örnekleri için "iş birliği ve paydaş yönetimi" oldukça kritik öneme sahip bir faaliyet grubu olarak görülmektedir. Tüm örneklerde paydaş yönetimi yapılandırılmış iş birliği formülasyonları ile yürütülmekte ve paydaşlar (çözüm ortakları) potansiyel değer analizine tabi tutularak yatırımcı yönetimine (account management) benzer bir yaklaşım ile yönetilmektedir. Bu yaklaşım ile kurumlar arası iş birliğinin yöneticilerin ilişkilerinden ziyade kurumsal yapılar üzerinden ilerleyebilmesi sağlanmaktadır. Bu durumu destekleyen bir diğer faktör ise tüm paydaşlara ortak stratejik perspektif sunan uygulamadaki "Ulusal UDY Politika Dokümanı"nın varlığıdır. Bu dokümanın UDY ekosistemine sağladığı en kritik faydalardan birisi ilgili kurum ve kuruluşların görev ve sorumluluklarını net olarak belirlemesi ve UDY alanındaki kurumlar arasında fonksiyonel netlik sağlamasıdır.

İyi uygulama örneklerinde tespit edilen diğer bir ortak pratik ise dış kaynak kullanımındaki artıştır. Tüm ajanslar mevcut birçok faaliyetini dışarıdan hizmet alımı yöntemi ile yürütmektedir. Buradaki en yoğun eğilim özellikle tanıtım faaliyetlerinin önde gelen marka yönetimi ajansları tarafından yönetilmesidir. Aynı zamanda yatırımcı önceliklendirmesi sonucu ajansın orta/düşük öncelikli olarak sınıflandırdığı yatırımcı gruplarına sağlanacak bazı kurulum desteklerinin ajans dışına taşınması vakalarına da rastlanmaktadır. Bu durumlarda ajans kaynak kullanımında etkinlik sağlamak, sınırlı kaynaklarını sadece kendisi için yüksek ve en yüksek öncelikli yatırımcı grubu için kullanmaktadır.

4- Hizmetler

İyi uygulama örneklerinin tümündeki yatırımcı hizmetleri ajans/Ulusal UDY stratejileri kapsamında belirlenmiş bir

önceliklendirme/odaklanma yaklaşımı ile sağlanmaktadır. Potansiyel ve mevcut yatırımcılar sektör, yatırımcı tipi, yatırım tipi/büyüklüğü vs gibi geleneksel parametreler eşliğinde önceliklendirilmektedir. Gözlenen diğer eğilim ise coğrafi odaklanmadan ziyade sektörel odaklanmanın iyi uygulama ajanslarının tümünde daha görünür olmasıdır. Sektörel odaklanma hem tanıtım faaliyetlerine hem de yatırımcı hizmetlerine içerik sağlamakta, çoğu ajans bu hizmetleri bünyesindeki ya da dışarıdan hizmet alımı yöntemi ile mobilize ettiği sektör uzmanları ile yatırımcıya sunmaktadır. Tanıtım faaliyetleri sektörel odaklanma ile paralel yürütülmektedir. Geleneksel makro tanıtım kampanyalarından ziyade sektörel olarak içeriği oluşturulmuş hedefli tanıtım kampanyaları ile yatırım ortamı markalaştırma çalışmaları gerçekleştirilmektedir.

Mevcut UDY eğilimleri ile paralel olarak, diğer bir ortak gözlem ise "genişleme (expansion)" yatırım tipinin ajanslar için geçmişe oranla daha çok önem kazanmış olmasıdır. Ajanslar genişleme yatırımlarının gerçekleşmesi adına özellikle yatırım sonrası hizmetlerin ağırlıklarını organizasyonlarında ciddi oranda artırmıştır. Bu noktadaki en kritik hizmet yatırımcıların da talebi ile sektörel odağa sahip "regülasyon desteği" üzerine yoğunlaşmıştır. Yatırım Ofisleri, mevcut yatırımcılarla iş birliği yaparak, düzenli olarak geri bildirim toplamaktadır ve bu çerçevede yatırımcı beklentilerini analiz ederek yatırım ortamını iyileştirecek mevzuat adımlarını atmaya yönelik proaktif yaklaşıma sahip olmaktadır. Kamu kurumlarındaki ilgili paydaşlara yatırımcı beklentileri aktararak iş engellerinin ortadan kaldırılması ve yatırım ortamını iyileştirmeye yönelik çalışmalar düzenlenmektedir.

İncelenen ajanslarda gözlemlenen bir diğer başarı faktörü ise veri yönetimi alanındaki faaliyetlerdir. Ajansların tümünde organizasyon içerisinde oluşturulmuş veri yönetim/işleme ekipleri mevcuttur ve gerekli dijital altyapı ve araçlar kullanımdadır. Ajansların tümü bu sayede kendi bölgelerinde UDY alanındaki veri liderliği rolü ile beraber ilgili araştırma ve yayınları desteklemekte ve aynı zamanda UDY düşünce liderliği pozisyonlarını güçlendirmektedir. Veri yönetimi ile beraber Ajanslar aynı zamanda yatırımcı talep ve beklentilerini de hızlı ve etkin şekilde karşılayabilmektedir. Mevcut öncelikli yatırımcılara düzenli olarak ilgili sektörel içeriğin özel olarak raporlandığı, ajansın kurumsal veri tabanlarına erişim sağlandığı ya da yatırımcı performansının izlendiği uygulamalar ile iyi uygulama ajanslarının tümü kurumsal dijital yetkinliklerine sürekli olarak yatırım yapmaktadır.



5 Covid-19 etkisi altında küresel UDY eğilimleri

Covid-19'un küresel UDY üzerine etkilerini temelde kantitatif ve kalitatif etkiler olarak ayırarak değerlendirmek mümkündür.

Covid-19 kısa ve orta vadede küresel UDY hareketliliğini doğrudan etkilemiş, küresel UDY pazarı 2020 yılında bir önceki yıla göre %35 oranında daralmıştır. Covid-19'un UDY bağlamındaki küresel etkisi 2007-08 küresel finans krizinden daha ağır seyretmiştir. 2020 yılında 1 Trilyon ABD Doları olarak gerçekleşen küresel UDY, 2009 yılı küresel UDY rakamından %20 daha azdır. 2021 yılında da durgunluğun devam edeceği ve UDY pazarının zayıf kalacağı beklenmektedir.⁶

Kalitatif tarafta ise son 10 yıldır küresel UDY pazarında gözlenen dönüşüm eğilimlerinin Covid-19 ile hızlandığı ve derinleştiği görülmektedir. 2007-08 küresel finans krizini takip eden dönemde UDY pazarını karakterize eden mega eğilimler, değişen yatırım karar kriterleri ve karar kriterlerinin yatırımcı gözündeki göreceli ağırlıkları, ülkelerin UDY stratejileri ve ajansların hizmet sunum modellerini dönüşüme zorladığı tecrübe edilmiştir. Bu dönüşüm baskısı, ajansların daha esnek, yatırımcı odaklı, analitik ve dijital olması yönündedir.

Ajanslar, görev tanımları itibarıyla, Covid-19'un küresel ekonomi ve iş yapma biçimlerimiz üzerine etkilerini göğüslemek durumunda kalan kurumlar olmuştur. Covid-19'un getirdiği belirsizlikler, operasyonel zorluklar ve yine Covid-19 ile UDY pazarında gözlenen değişimler doğrultusunda ajanslar, hizmet sunum modellerini daha hızlı ve daha yapısal bir şekilde dönüştürmek ihtiyacı ile karşı karşıya kalmıştır.

⁶ UNCTAD, World Investment Report, 2021

Bu dönüşüm ihtiyacı doğrultusunda ajansların stratejilerinde ve hizmet sunum modellerinde 9 temel eğilim⁷ gözlenmektedir.

Mevcut yatırımcı için yatırım sonrası hizmetlerin artan stratejik önemi. Covid-19 ile mevcut yatırımcıların pazarları ve tedarik zincirleri büyük ölçüde etkilenmiş ve UDY hareketliliği azalmıştır. Yatırımcıların faaliyetlerini sürdürebilmeleri ve kriz koşullarını atlatabilmeleri için en çok ihtiyaç duyduğu destek türü yatırım sonrası destekler haline gelmiştir. Ajanslar, yatırım sonrası destek hizmetlerine ayırdıkları kaynakları artırmaya başlamışlardır.

Yükselen küresel rekabette hedef odaklılık. Maliyet baskısının yatırım kararı içindeki önemi görece olarak azalırken üretimin güvenliği ve sürdürülebilirliğinin öneminin artması beklenmektedir. Küresel tedarik zincirlerinin yeniden yapılandırılmasını işaret eden bu eğilim zaten daralan UDY pazarında küresel rekabetin daha da artacağını göstermektedir. Bu doğrultuda yatırım tanıtım ajansları, öncelikli yatırımların belirlendiği, stratejinin bu doğrultuda yeniden tasarlandığı, daha hedef odaklı bir strateji izlemek durumunda olacaktır.

Tedarik zinciri yönetiminde yatırımcının iş ortağı olarak ajanslar. Covid-19 ile birlikte küresel tedarik zincirlerinin yeniden yapılanma ihtiyacı daha görünür olmuştur. Bu doğrultuda üretimin ülke içine veya yakınına taşınması "re-shoring/near-shoring" eğilimlerinin güçlenmesi beklenmektedir. Tedarik zincirlerinin yeniden yapılanması sürecinde ajanslar yerel tedarikçi firmalar ve çok uluslu şirketler arasında köprü görevi görecek ve iş birliklerinin kurulmasında önemli bir rol oynayacaktır.

Yeni bir yatırımcı karar kriteri olarak Covid-19 destek paketleri ve bu paketlerin potansiyel yatırımcılarla iletişimi. Covid-19'dan etkilenen firmaların alınan önlemler, vergi teşvikleri ve yatırımcıların yararlanabileceği destekler konusunda bilgi ihtiyacı artmıştır. Özellikle ülkelerin pandemi esnasında kullanıma açtıkları Covid-19 destek paketlerinin uluslararası yatırımcı için ne ölçüde yararlanılabilir olduğu yeni bir lokasyon faktörü olarak kıyaslama çalışmalarında yerini almıştır.

Yatırım tanıtımında çevrimiçi araçlar. Covid-19 hizmetler ve üretim üzerindeki dijitalleşme baskısını artırmış ve bu süreci hızlandırmıştır. Bu doğrultuda yatırım tanıtım ajanslarının yüz yüze sağladığı hizmetlerin dijital ortamlara aktarılması gerekliliği doğmuştur. Özellikle proje çekme ve tanıtım faaliyetlerinde geleneksel yöntemlerin izlenmesi daha maliyetli bir hale gelmiştir. Potansiyel yatırımcıların belirlenmesinde dijital kanallara, data ve analitik çözümlere olan ihtiyaç artmıştır.

Uzaktan erişime dayalı iletişim ve iş yapma becerisi.

Uzaktan erişime dayalı çalışma modelleri yatırım tanıtım ajansı personelinin geleneksel iş yapış biçimlerini de sinamıştır. Yatırım tanıtım ajansı personelinin çevik ve verimli çalışmasının önemi artmıştır. Yatırım tanıtım ajanslarının etkin çalışmayı sürdürmesi, görev ve sorumluluklarını gerçekleştirebilmesi ve takip ettikleri yatırım süreçlerini yönetebilmeleri için kritik bilgiye kolay ulaşım sağlayacak CRM (Müşteri İlişkileri Yönetimi) sistemlerinin önemi artmıştır.

Dijital Ajans markası ve ajans personelinin dijital

yetkinlikleri. Dijitalleşmenin hız kazanması ile dijital imzalar yaygınlaşacak, otomatik yürütülen kağıtsız işlemler iş hayatında daha büyük bir paya sahip olacaktır. "Tek durak" uygulamaları artacak, dijital imzalarla yürütülen işlemlerin yelpazesi genişleyecek, izin ve sertifika süreçleri uzaktan yürütülebilecektir. Yatırım tanıtım ajanslarının iş yapış biçimleri de paralel olarak değişim geçirecek ve yatırım tanıtım ajanslarının aynı zamanda "Dijital Ajanslar" olarak da hizmet vermeleri beklenmektedir. Bu dönüşümün sağlanabilmesi için personelin dijital yetkinliklerinin geliştirilmesi kritik öneme sahiptir.

Yatırım çekme faaliyetlerinin yeni normale göre zenginleştirilmesi, yatırım ve yatırımcı tespitinde analitik yöntemler.

Covid-19 öncesinde de önem verilmeye başlanmış olan potansiyel yatırımcı çekme, mevcut yatırımcının yatırım kararlarını izleme ve verilen desteklerde veri odaklı analitik yöntemler izlenerek en büyük etkiyi yaratacak projelerin tespit edilmesi çalışmaları yaygınlaşacaktır. Covid-19 yatırım tanıtım ajanslarının mevcut operasyonlarını veri ve kanıt odaklı geliştirme, izleme ve değerlendirme sürecini hızlandıracaktır.

UDY kurumsal çerçevesi içindeki sinerji bağlamında

ajanslar. Covid-19 beraberinde iş ortamını derinden etkileyen belirsizlikleri de getirmiştir. Yatırım tanıtım ajanslarının politika yapıcılar ve yatırımcılar arasındaki köprü olma görevi daha da önem kazanmıştır. Yatırım tanıtım ajansları mevcut yatırımcıların krizi atlattırması ve ülkede kalmasının sağlanması için yerel UDY kurumsal çerçevesi içerisinde ilgili aktörler arasında gerekli iş birliği ve sinerjiyi harekete geçirebilmesi daha da önemli hale gelecektir.

7 UNCTAD, IPA Monitor, 2020; WB, The Initial Response of Investment Promotion Agencies to Covid-19 and some Observed Effects on FDI, 2020; OECD, Investment Promotion Agencies in the time of Covid-19, 2020; WAIPA - The Impact of Covid-19 From the Perspective of IPAs, 2020



6

Sonuç

Küresel UDY eğilimleri ile birlikte geleneksel UDY yatırımcı profili, yatırım tipi/modu da değişmekte, bu çerçevede doğal olarak yatırımcı ihtiyaç ve talepleri de evrimleşmektedir. Yatırım Ajansları artık günümüzde profesyonel hizmet sağlayıcısı “danışmanlık organizasyonlarına” dönüşmektedir. Bu dönüşümün getirdiği en önemli değişim iyi uygulama örneklerinin tamamında da tespit edilen “yatırımcı” yerine “müşteri” bakış açısının ajanslarda gün geçtikçe yaygınlaşmasıdır. Hizmet ve faaliyetlerin tümünde geçerli olan bu bakış açısı ajansların istihdam politikalarında dahi altı çizilen yetkinliklerin arasında bulunmaktadır. Küresel rekabette önde gelen ve projede derinlemesine analiz edilen bu altı “iyi uygulama” ajansının yanı sıra, UDY pazarındaki bu dönüşüm ve değişimin etkileri diğer ajanslara da yansımaya başlamış olduğu proje kapsamında gözlemlenmiştir. UDY çekicilik rekabetinin daha da artacağı beklentisi ile tüm ajansların bu bakış açısı ile dönüşüm faaliyetlerini başlatmış ve Covid-19 ile hızlandırmış olmaları, iyi uygulama örneklerinden alınabilecek dersler ile birlikte organizasyonel yetkinliklerini artırmaları potansiyel UDY performansları için kritik öneme sahiptir.

EY | Daha iyi bir çalışma dünyası oluşturmak

EY olarak amacımız; müşterilerimiz, çalışanlarımız ve toplum için değer yaratırken aynı zamanda sermaye piyasalarında güvenin ve daha iyi bir çalışma dünyasının oluşmasına katkıda bulunmaktır.

Dünya çapında 150'den fazla ülkede, sahip olduğumuz veri ve teknoloji ile hizmet veren ekiplerimizle, denetimde güveni sağlarken müşterilerimizin gelişmesine ve dönüşmesine destek oluyoruz.

Bağımsız denetim, danışmanlık, hukuk, kurumsal finansman, strateji ve vergi hizmetlerimizle iş dünyasının karşılaştığı zorluklara yeni çözümler sunacak doğru soruları soruyoruz.

EY adı küresel organizasyonu temsil eder ve Ernst & Young Global Limited'in her biri ayrı birer tüzel kişiliğe sahip olan, bir veya daha çok, üye firmasını temsil edebilir. Sınırlı sorumlu bir Birleşik Krallık şirketi olan Ernst & Young Global Limited müşteri hizmeti sunmamaktadır. Kişisel Verileri Koruma Kanunu (KVKK) kapsamında; EY'in kişisel verileri nasıl topladığı, kullandığı ve bireylerin sahip olduğu haklara dair bilgilere ey.com/tr_tr/privacy-statement adresinden ulaşabilirsiniz. EY üye şirketleri yerel kanunların yasakladığı bölgelerde hukuk hizmeti sunmaz. Daha fazla bilgi için lütfen ey.com adresini ziyaret edin.

© 2022 EY Türkiye.
Tüm Hakları Saklıdır.

Sadece genel bilgi verme amacıyla sunulan bu yayın muhasebe, vergi, hukuk veya diğer profesyonel hizmetler alanında geçerli bir kaynak olarak kullanılması amacıyla hazırlanmamıştır. Belirli bir konuya ilişkin olarak ilgili danışmana başvurulmalıdır.

ey.com/tr
vergidegundem.com
facebook.com/ErnstYoungTurkiye
instagram.com/eyturkiye
twitter.com/EY_Turkiye

İletişim



Kerem Kaçar

Yardımcı Ortak
Kamu Sektörü
Danışmanlık Hizmetleri
CESA Bölgesi Kamu Sektörü
İş Geliştirme Lideri
kerem.kacar@tr.ey.com



Ecehan Sakarya

Müdür
Kamu Sektörü
Danışmanlık Hizmetleri
ecehan.sakarya@tr.ey.com



Elif Semra Ceylan

Müdür
Kamu Sektörü
Danışmanlık Hizmetleri
semra.ceylan@tr.ey.com