



INVEST IN
TÜRKİYE

nexus
OF THE WORLD

20 YEARS
OF EXCELLENCE

TÜRKİYE UDY PROJELERİ RAPORU

2025



INVEST IN
TÜRKİYE

nexus
OF THE WORLD

20 YEARS
OF EXCELLENCE

TÜRKİYE UDY PROJELERİ RAPORU

2025



Önsöz

“Uluslararası doğrudan yatırım (UDY) çekmenin yanı sıra, bu yatırımları ölçmek ve etkilerini analiz etmek de kritik önem taşımaktadır. Türkiye UDY Projeleri Raporu, geleneksel UDY akım verilerinin ötesine geçerek yatırım eğilimlerini, sektörel dönüşümü ve yatırımların potansiyel etkilerini ileriye dönük bir perspektifle daha derinlikli biçimde ortaya koymaktadır. Sıfırdan yatırımlar ile sınır ötesi birleşme ve satın alma işlemlerini birlikte ele alan bu çalışma, Türkiye’nin yatırım görünümünü bütüncül bir çerçevede değerlendirerek alanında önemli bir boşluğu doldurmaktadır.”

Türkiye, Sayın Cumhurbaşkanımızın liderliğinde hayata geçirilen kapsamlı reformlar ve yatırımcı dostu politikalar sayesinde, son yirmi yılda yatırım ortamını istikrarlı biçimde güçlendiren ve küresel ölçekte rekabet gücünü artıran bir ekonomi hâline gelmiştir.

Avrupa, Asya ve Afrika'nın kesişim noktasındaki stratejik konumu, Gümrük Birliği ve geniş serbest ticaret anlaşmaları ağı Türkiye'yi küresel ekonominin "dünyanın bağlantı noktası" hâline getirmiş; küresel belirsizliklerin arttığı dönemlerde dahi sergilenen dirençli performans, yatırımcı güvenini pekiştirmiştir.

Türkiye'nin üretim ve yatırım ekosistemi, ticaret hacmindeki artışın yanı sıra yüksek katma değerli üretim ve hizmetlerin bir arada yürütüldüğü entegre bir yatırım platformu konumuna yükselmiştir. Bu dönüşüm, uluslararası doğrudan yatırım (UDY) performansına da güçlü şekilde yansımıştır. 2003 yılından bu yana yaklaşık 290 milyar dolar UDY çeken Türkiye, bugün dünyanın önde gelen uluslararası şirketlerine ev sahipliği yapan küresel bir yatırım merkezi hâline gelmiştir. Uluslararası yatırımcılar yalnızca sermaye getirmekle kalmamış, aynı zamanda son on beş yıldaki ihracatımızın yaklaşık üçte birini

gerçekleştirmiştir. 1,3 milyon kişiye sağlanan istihdam ve özel sektör Ar-Ge harcamalarındaki %30'luk pay da bu katkının ekonomideki rolünü açıkça ortaya koymaktadır.

Cumhurbaşkanlığı Yatırım ve Finans Ofisi olarak, Sayın Cumhurbaşkanımızın yatırım, üretim, istihdam ve ihracat odaklı kalkınma vizyonu doğrultusunda, ülkemizi daha güçlü bir ekonomik geleceğe taşımak için yoğun bir şekilde çalışıyoruz. Bu vizyon kapsamında oluşturulan Türkiye Uluslararası Doğrudan Yatırım Stratejisi (2024-2028) doğrultusunda; yeşil ve dijital dönüşümü hızlandıran, yüksek teknoloji ve sürdürülebilirlik odaklı yatırımları önceliklendiren bir çerçeve hayata geçirilmektedir. Kuruluşumuzun 20. yılında, edindiğimiz deneyim ve birikimi daha da ileriye taşıyarak Türkiye'nin küresel yatırım ekosistemindeki gücünü artırmayı hedefliyoruz.

Uluslararası doğrudan yatırımları çekmenin yanı sıra, bu yatırımları ölçmek ve etkilerini analiz etmek de kritik önem taşımaktadır. Küresel ölçekte bu değerlendirme, ödemeler dengesi istatistikleri kapsamındaki UDY girişlerini esas alan "sermaye odaklı yaklaşım" ve yatırımcılar tarafından duyurulan UDY projelerini esas alan

"proje odaklı yaklaşım" olmak üzere, birbirini tamamlayan iki temel yöntemle yapılmaktadır. Geçtiğimiz yıl ilkini yayımladığımız "Türkiye UDY Projeleri Raporu" ile ülkemizdeki yatırım dinamiklerini proje odaklı yaklaşımla da analiz etmeye başlamıştık.

Bu ikinci raporla birlikte, çalışmamızın kapsamını ve analitik düzeyini daha da ileri taşıyoruz. Geleneksel UDY akım verilerinin ötesine geçen proje odaklı veriler; yatırım eğilimlerini, sektörel dönüşümü ve yatırımların potansiyel etkilerini ileriye dönük bir perspektifle daha derinlikli biçimde ortaya koymaktadır. Sıfırdan yatırımlar ile sınır ötesi birleşme ve satın alma işlemlerini birlikte ele alan bu çalışma, Türkiye'nin yatırım görünümünü bütüncül bir çerçevede değerlendirerek alanında önemli bir boşluğu doldurmaktadır.

Raporun yatırımcılar, politika yapıcılar ve tüm paydaşlar için değerli bir başvuru kaynağı olacağına inanıyor; hazırlanmasında emeği geçen tüm çalışma arkadaşlarıma ve katkı sunan paydaşlarımıza teşekkür ediyorum. Türkiye UDY Projeleri Raporu'nun ülkemiz ve yatırım ekosistemimiz için hayırlı olmasını diliyorum.

A. Burak DAĞLIOĞLU

Cumhurbaşkanlığı Yatırım ve Finans Ofisi Başkanı

İÇİNDEKİLER

7 Giriş

10 Sıfırdan UDY Projeleri

Genel Görünüm
Sektörel Görünüm
Faaliyet Alanına Göre Görünüm
Kaynak Ülkeler
Yatırım Yapılan Şehirler
Nitelikli UDY Görünümü

21 Uluslararası Yatırımcılar Tarafından Gerçekleştirilen Birleşme ve Satın Alma Yatırımları

Genel Görünüm
Nitelikli UDY Görünümü

25 Terimler Sözlüğü

GİRİŞ

Uluslararası doğrudan yatırımları doğru bir şekilde değerlendirmek, çok boyutlu bir bakış açısı gerektirir. Bu rapor, akım verileri ile proje bazlı analizleri bir araya getirerek yatırım eğilimlerini, sektörel dönüşümü ve ekonomik etkileri daha bütüncül bir çerçevede ele almaktadır.

Aynı zamanda, kalite odaklı yaklaşımıyla Türkiye'ye gelen yatırımların niteliğine ve stratejik değerine ilişkin daha derin bir değerlendirme sunmaktadır.

Uluslararası Doğrudan Yatırım (UDY) Verilerinin Derlenmesine Yönelik Yaklaşımlar

Uluslararası doğrudan yatırımların (UDY) ölçülmesi ve ekonomik etkilerinin sağlıklı şekilde değerlendirilmesi önemli olduğu kadar zorlu bir konudur. Bu nedenle, UDY'yi kapsamlı biçimde analiz edebilmek için farklı yaklaşımları birlikte ele alan bütüncül verilere ihtiyaç duyulmaktadır.

UDY'nin ölçümünde, farklı niteliklere sahip veri setleri üreten iki temel yaklaşım öne çıkmaktadır. Bunlar, *akım odaklı yaklaşım* ve *proje odaklı yaklaşım* olarak adlandırılmaktadır. Bu iki yaklaşım yatırım dinamiklerini farklı açılardan ele almakta ve birlikte değerlendirildiğinde daha derinlikli bir analiz imkânı sağlamaktadır.

Sermaye Akımı Odaklı Yaklaşım

Sermaye akımı odaklı yaklaşım, ülkelerin merkez bankaları tarafından ödemeler dengesi istatistikleri altında derlenen ve yayımlanan UDY girişlerini esas almaktadır. Bu veriler, doğrudan yatırım olarak gerçekleştirilen sermaye transferleri, şirket içi kredi hareketleri ve gayrimenkul edinimi gibi sınır ötesi finansal işlemleri kapsamaktadır.

Genellikle kaynak ülke ve sektör bazında kısımlar içerecek şekilde sunulan akım verileri, gerçekleşmiş yatırımlara ilişkin uluslararası düzeyde karşılaştırılabilir ve standart bir ölçüm imkânı sağlamaktadır. Bununla birlikte, yalnızca tamamlanmış finansal işlemleri yansıtması nedeniyle, bu veriler ağırlıklı olarak geriye dönük bir perspektif sunmaktadır.

Sermaye Akımı Odaklı Yaklaşımın Kısıtları

Akım verileri önemli bir referans sunmakla birlikte, yatırım faaliyetlerinin bazı kritik boyutlarını tam olarak yansıtamamaktadır. Proje bazında sermaye harcaması ve oluşturulan istihdama dair bir öngörü sunmayan bu veriler yatırımı gerçekleştiren şirketlere ilişkin bilgileri de sistematik bir biçimde içermemektedir. Benzer şekilde, yatırımın gerçekleştiği lokasyona ilişkin alt coğrafi kısımların bilgileri de akım verilerinden takip edilememektedir.

Diğer taraftan, UDY projeleriyle bağlantılı yurtiçi veya sınır ötesi krediler, ödemeler dengesi içerisinde farklı kalemler altında kaydedilebilmektedir. Bu durum, akım verilerinin yatırım taahhütlerinin toplam büyüklüğünü her zaman tam olarak yansıtamamasına neden olabilmektedir. Ayrıca, işlemlerin aracı ülkeler üzerinden gerçekleştirilmesi durumunda nihai yatırım kaynağının tespit edilmesi de güçleşebilmektedir.¹

¹ Örneğin, Japon bir yatırımcı Türkiye'ye gerçekleştireceği yatırımı aracı ülke konumundaki Hollanda üzerinden yaptığında, bu finansal işlemin kaynağı Japonya yerine Hollanda olarak kaydedilir. Bu durum, akım verisi üzerinden yapılan kaynak ülke tespitini zorlaştırır ve analizlerde yanıltıcı sonuçlar doğurur.

Proje Odaklı Yaklaşım

Proje odaklı yaklaşım, yatırımcılar tarafından resmi olarak duyurulan ve yakın dönemde hayata geçirilmesi öngörülen sıfırdan UDY projelerini esas almaktadır. Bu yaklaşım hem yeni yatırım projelerini hem de kapasite artışı içeren genişleme projelerini kapsamaktadır.

Bu yaklaşım, projelerin lokasyonu, sektörü ve faaliyet alanı (örneğin üretim veya Ar-Ge), toplam sermaye harcaması, oluşturması beklenen istihdam ve yatırımcı şirket profili gibi detaylı bilgilerin analiz edilmesine imkân tanımaktadır. Yatırım kararlarının henüz duyuru aşamasında izlenebilmesini sağlayan proje odaklı yaklaşım, yatırımcı stratejileri hakkında önemli bir gelecek perspektifi sunmaktadır.

Proje bazlı veriler bu yönüyle geleneksel akım verilerini tamamlayıcı niteliktedir. Akım verileri gerçekleşmiş finansal işlemleri standart bir çerçevede ortaya koyarken, proje bazlı veriler yatırım eğilimleri, sektörel dinamikler ve potansiyel ekonomik etkiler hakkında ileriye dönük değerlendirmeler sunmaktadır. Bu iki yaklaşım birlikte ele alındığında, bir ülkenin UDY performansının daha kapsamlı bir şekilde değerlendirilmesi mümkün olmaktadır.

Proje Odaklı Yaklaşımın Artan Önemi

Yukarıda belirtilen avantajlar nedeniyle, dünyanın önde gelen yatırım ajansları, kurum ve ülke performanslarını değerlendirirken proje bazlı UDY verilerini kullanmaktadır. Bu ajansların yanı sıra, uluslararası kuruluşlar da (örneğin UNCTAD, OECD vb.) UDY alanında hazırladıkları referans niteliğindeki raporlarında akım verilerine ek olarak proje bazlı UDY verilerine yer vermektedir. Bu veriler, yeşil ve dijital dönüşüm, küresel tedarik zincirlerinin (KTZ) yeniden oluşumu ve sürdürülebilir kalkınma amaçları (SKA) gibi temel eğilim ve temaları şekillendiren projeleri takip etmeyi sağlamaktadır.

Türkiye UDY Projeleri Raporu

Cumhurbaşkanlığı Yatırım ve Finans Ofisi, dünyadaki önde gelen yatırım ajanslarının yaklaşımlarına paralel şekilde, farklı kaynaklardan beslenen kapsamlı bir UDY projeleri veri tabanı geliştirmiştir. Kamu ve özel sektör verileri, medya taramaları ve kurum içi analizler bir araya getirilerek oluşturulan bu yapı sayesinde, Türkiye’de gerçekleştirilmek üzere duyurulan UDY projeleri sistematik olarak izlenmekte ve titizlikle doğrulanmaktadır. Veri setine yalnızca çok uluslu şirketler tarafından gerçekleştirilen yatırımlar dahil edilmektedir.

Rapor, klasik sektör ve faaliyet kısımlarının ötesine geçerek, Türkiye UDY Stratejisi (2024–2028) kapsamında tanımlanan “Nitelikli UDY Profilleri” çerçevesinde daha derinlikli bir analiz sunmaktadır. Ayrıca, yalnızca sıfırdan yatırımları değil, Türkiye’deki varlıklara yönelik sınır ötesi birleşme ve satın alma işlemlerini de kapsayarak yatırım görünümünü daha geniş bir perspektiften ele almaktadır.

2024 verileriyle hazırlanan ilk “Türkiye UDY Projeleri Raporu” alanında önemli bir referans noktası oluşturmuştur. 2025 yılında duyurulan yatırım projelerine odaklanan bu ikinci raporla birlikte çalışmanın kapsamı ve analitik derinliği daha da ileri taşınmaktadır. Artan veri birikimi ve gelişen metodolojisi sayesinde rapor Türkiye’deki yatırım eğilimlerini çok daha net bir şekilde ortaya koymaktadır.

UDY alanında önemli bir veri boşluğunu dolduran bu rapor serisinin Türkiye’deki uluslararası yatırım dinamiklerini anlamak isteyen tüm paydaşlar için önemli bir başvuru kaynağı haline gelmesi hedeflenmektedir.

SIFIRDAN UDY PROJELERİ

Türkiye 2025 yılında 475 adet sıfırdan UDY projesi çekmiştir. Toplam yatırım tutarı 21,1 milyar dolar olan bu projeler kapsamında 47.251 kişilik istihdam oluşturulması öngörülmektedir.

Genel Görünüm

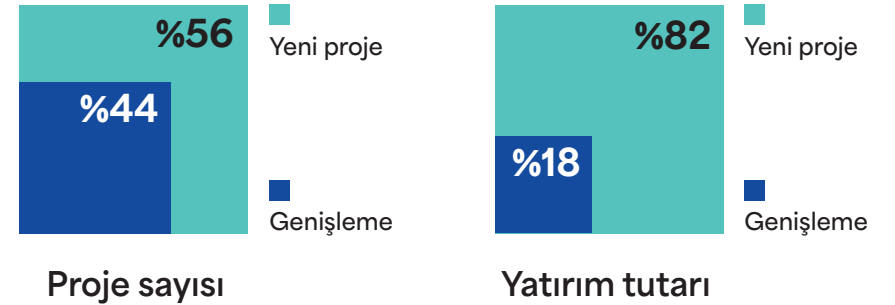
Türkiye 2025 yılında 475 adet sıfırdan UDY projesi çekmiştir. Toplam yatırım tutarı (sermaye harcaması) 21,1 milyar dolar olan bu projeler kapsamında 47.251 kişilik istihdam oluşturulması öngörülmektedir. Bir önceki yıla kıyasla proje sayısında %27, yatırım tutarında %62 artış kaydedilirken, istihdamda ise %7,8 oranında bir düşüş gözlenmektedir. Bu durum, son dönemde artan dijital yatırımların daha yüksek teknoloji ve sermaye yoğun yapısına bağlı olarak görece daha düşük istihdam üretmesinden kaynaklanmaktadır.

Projelerin dağılımı incelendiğinde, sayı bakımından %56'sının yeni yatırımlar olduğu ve bu projelerin toplam yatırım tutarının %82'sini oluşturduğu görülmektedir. Proje sayısının %44'ünü oluşturan genişleme yatırımları ise toplam yatırım tutarının %18'ini temsil etmektedir.

2025 Yılı Sıfırdan UDY Projeleri



Proje Türleri



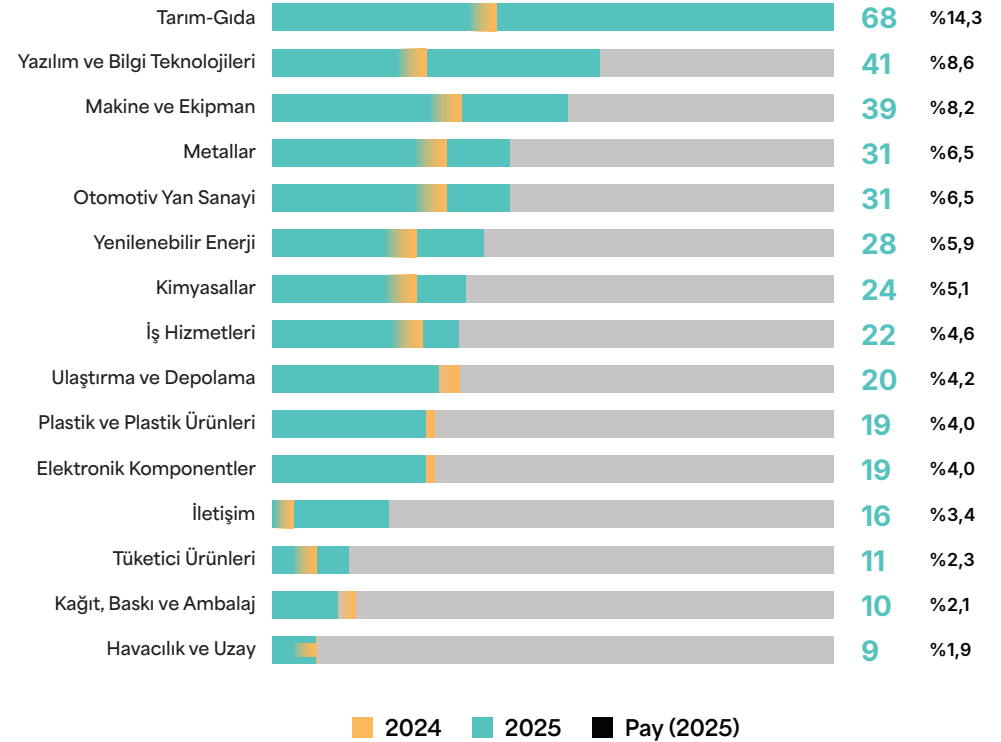
Sektörel Görünüm

2025 yılında Türkiye'nin sıfırdan UDY görünümü, sektörler genelinde genişlemeye ve çeşitlenmeye devam etmiştir. Proje sayısı bakımından tarım-gıda, yazılım ve bilgi teknolojileri, makine ve ekipman sektörleri öne çıkarken, toplam yatırım tutarında (sermaye harcaması) ise iletişim ve otomotiv ile ulaştırma ve depolama sektörleri belirleyici olmuştur. Bununla birlikte, yeşil, dijital ve bilgi yoğun sektörlerle yönelik artan ilgi, sürdürülebilirlik ve ileri teknolojilere yönelimin güçlendiğini göstermektedir.

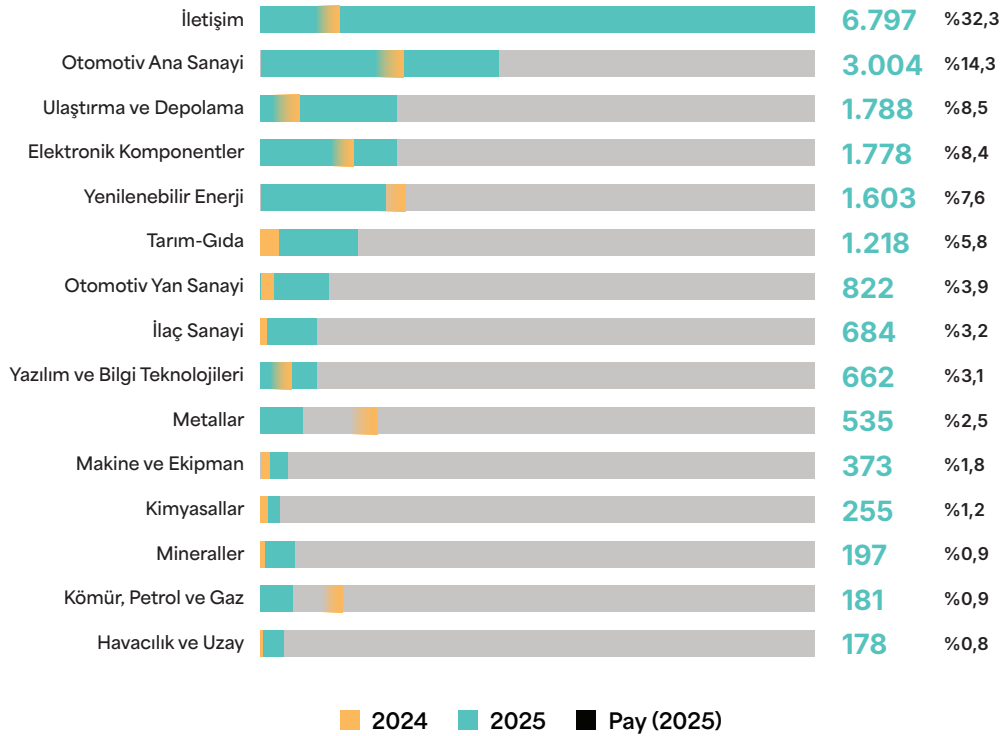
İletişim sektörü 6,8 milyar dolarlık sermaye harcaması ile bir önceki yıla göre on katlık artış kaydetmiş ve açık ara ilk sırada yer almıştır. Sektörde duyurulan 16 proje toplam sermaye harcamasının %32,3'ünü oluşturmuştur. Veri merkezi yatırımları; Amerika Birleşik Devletleri, Birleşik Arap Emirlikleri ve Çin'den çekilen 8 proje kapsamında duyurulan toplam 4,84 milyar dolarlık sermaye harcaması ile sektörü domine etmiştir. Onu, 2 projede 1,85 milyar dolar sermaye harcaması oluşturan 5G teknolojisi yatırımları izlemiştir.

Otomotiv sektörü 2025 yılında da önemini korumuştur. Ana sanayi (OEM) yatırımları 7 projede 3 milyar dolar yatırım tutarına ulaşırken, yan sanayi segmentinde 31 proje için 822 milyon dolar sermaye harcaması duyurulmuştur. Her iki segmentte de 2024'e kıyasla belirgin artışlar kaydedilmiştir. Çin, toplam 1,7 milyar dolar sermaye harcaması ile her iki segmentte de başı çekmiş, Almanya ise 11 proje ile yan sanayi segmentinde en fazla sıfırdan UDY projesi duyuran ülke olmuştur. Elektrikli araç üretimi yatırımları 2 projede duyurulan 2 milyar dolar sermaye harcamasıyla otomotiv ana sanayiinde belirleyici olmuştur.

Proje Sayısına Göre Sektörler (İlk 15)



Yatırım Tutarına Göre Sektörler (İlk 15, Milyon \$)



Ulaştırma ve depolama sektörü, proje sayısındaki sınırlı bir düşüğe rağmen sermaye harcamasında dikkat çekici bir artış sergilemiştir. Proje sayısı 2024'te 22 iken 2025'te 20'ye gerilemiş; buna karşılık sermaye harcaması 503 milyon dolardan 1,79 milyar dolara yükselmiştir. Sektörde Almanya kaynaklı lojistik merkez yatırımları 1 milyar dolar ile öne çıkarken, Singapur kaynaklı liman yatırımları 450 milyon dolar ile önemli katkı sağlamıştır.

Elektronik komponentler sektörü de 2025 yılında öne çıkan alanlardan biri olmuştur. Toplam 19 proje için 1,78 milyar dolarlık sermaye harcaması duyurulmuştur. Güneş paneli hücresi yatırımları 1,17 milyar dolar ile sektörde başı çekerken, batarya hücresi yatırımları 345 milyon dolar seviyesinde gerçekleşmiştir. Güneş paneli üretimi yatırımlarında Almanya ve Çin, batarya üretimi yatırımlarında ise Amerika Birleşik Devletleri öne çıkmıştır.

Yenilenebilir enerji sektörü de hem proje sayısı hem sermaye harcaması bakımından güçlü bir performans sergilemiştir. Proje sayısı 19'dan 28'e yükselmiş, toplam sermaye harcaması ise 1,6 milyar dolara ulaşmıştır. Rüzgâr enerjisi yatırımları 985 milyon dolar ile ilk sırada yer alırken, güneş enerjisi yatırımları da 577 milyon dolar ile onu takip etmiştir. Rüzgâr enerjisi yatırımlarında Hollanda, güneş enerjisi yatırımlarında ise Çin öne çıkan kaynak ülkeler olmuştur.

Bunun yanı sıra, Amerikan yatırımcıların öncülüğünde yazılım ve bilgi teknolojileri, Güney Koreli yatırımcıların liderliğinde ilaç sanayi, Japon yatırımcıların katkısıyla da makine ve ekipman sektörleri 2025 yılında dikkat çeken diğer alanlar arasında yer almıştır.

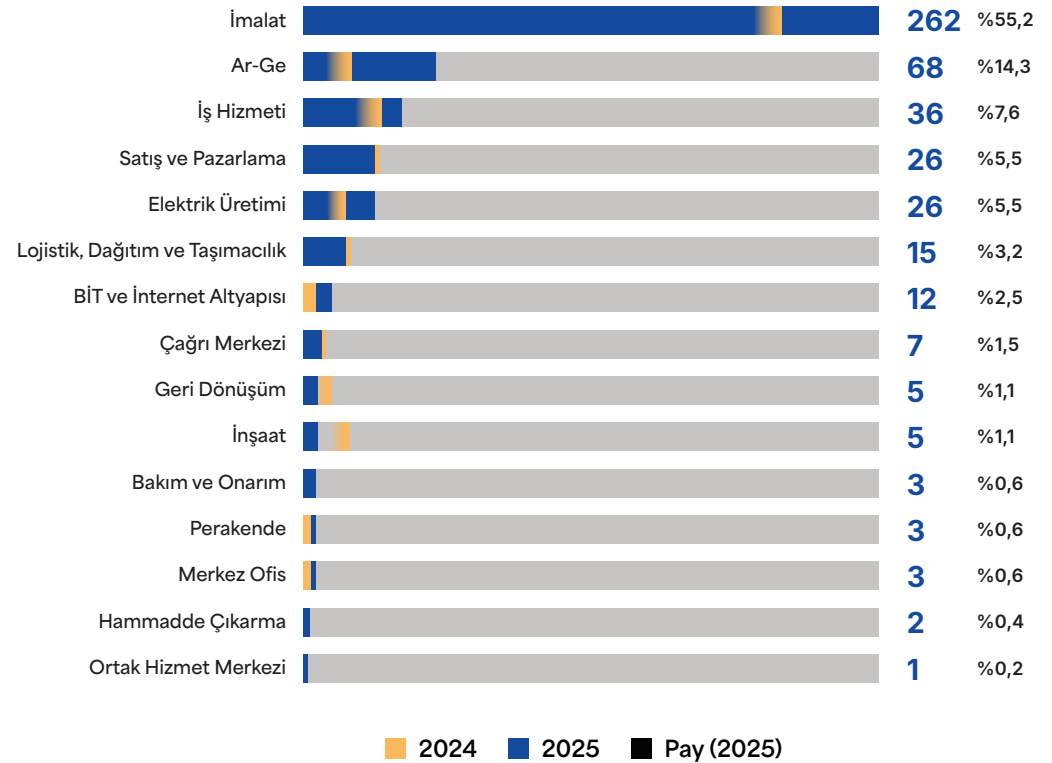
Faaliyet Alanına Göre Görünüm

2025 yılında Türkiye’de duyurulan sıfırdan UDY projelerinin faaliyet alanı bazlı dağılımı, sınai ve dijital altyapıya yönelik güçlü odağıyla dikkat çekmektedir. İmalat ve bilgi iletişim teknolojileri (BİT), yatırım tutarı (sermaye harcaması) bakımından öne çıkan faaliyetler olurken, Ar-Ge, elektrik üretimi, lojistik ve iş hizmetleri gibi diğer alanlar da önemli bir yer tutmaktadır.

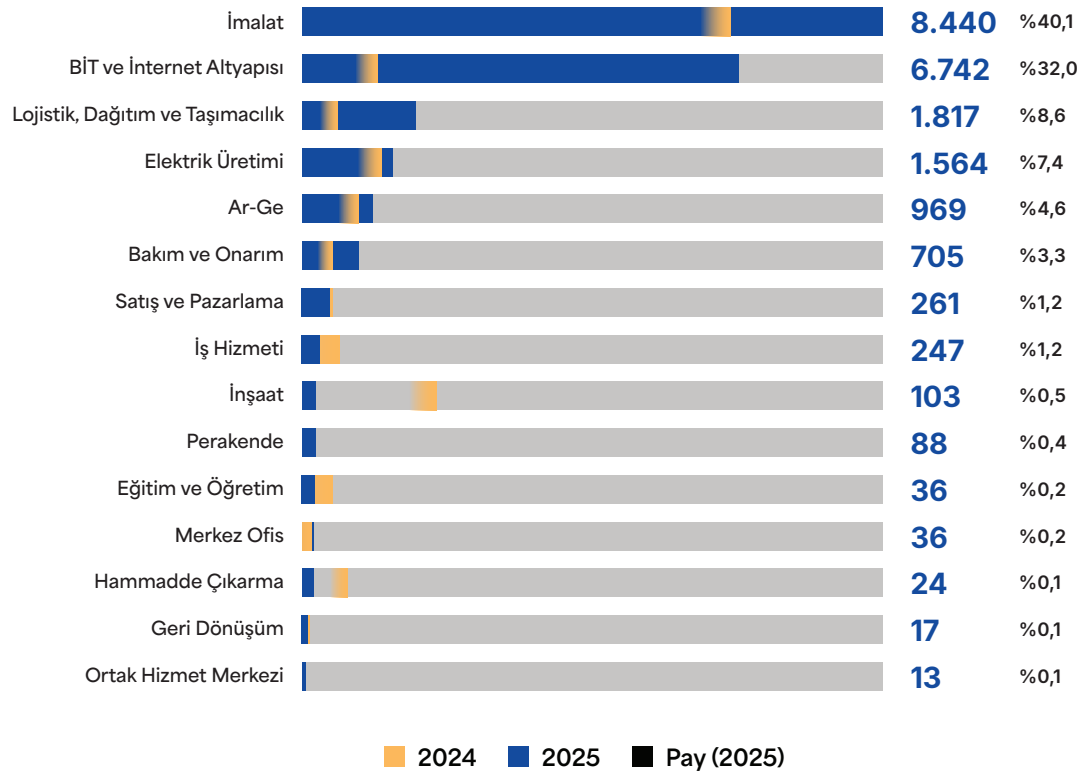
İmalat, Türkiye’nin 2025’teki sıfırdan UDY görünümünde ana faaliyet alanı olmaya devam etmiştir. 262 proje kapsamında duyurulan toplam 8,44 milyar dolar sermaye harcaması ile ilk sırada yer alan imalat yatırımları Türkiye’nin küresel bir üretim ve ihracat merkezi olma yolundaki konumunu güçlendirmektedir. Otomotiv, elektronik bileşenler, tarım-gıda, ilaç sanayi ve metal sektörleri imalat yatırımlarında en yüksek sermaye harcamasına sahip sektörler olarak dikkat çekmektedir. Bu yatırımların başlıca kaynak ülkeleri ise Çin, Almanya, Güney Kore, Amerika Birleşik Devletleri ve Japonya olmuştur.

Veri merkezi ve 5G teknolojileri yatırımlarının domine ettiği BİT ve internet altyapısı faaliyeti de 2025’teki güçlü büyümesiyle dikkat çekmektedir. 12 proje kapsamında duyurulan sermaye harcaması geçen yıla kıyasla 7 kat artmış ve 6,74 milyar dolara ulaşmıştır. Bu trend, Türkiye’nin dijital altyapı gelişiminde yakaladığı ivmeyi göstermesi bakımından önemlidir. BİT ve internet altyapısı alanında duyurulan yatırımların öne çıkan kaynak ülkeleri Amerika Birleşik Devletleri, Lüksemburg, Birleşik Arap Emirlikleri ve Birleşik Krallık olmuştur.

Proje Sayısına Göre Faaliyet Alanları (İlk 15)



Yatırım Tutarına Göre Faaliyet Alanları (İlk 15, Milyon \$)



Lojistik, dağıtım ve taşımacılık 2025'teki sıfırdan UDY tablosunda gelişim kaydeden bir diğer faaliyet olmuştur. Proje sayısı 2024'e kıyasla küçük bir azalışla 15 olarak gerçekleşen lojistik yatırımlarında duyurulan sermaye harcaması 6 kat artışla 1,82 milyar dolara yükselmiştir. Bu gelişme, Türkiye'nin dünyanın bağlantı noktası olma rolünü pekiştirmektedir. Almanya ve Singapur lojistik yatırımlarında başı çeken ülkeler arasında yer almaktadır.

Elektrik üretimi yatırımları da 2025'te önemli bir artış göstermiştir. 26 proje kapsamında duyurulan 1,56 milyar dolarlık sermaye harcaması (2024'te 1,26 milyar dolar) Türkiye'nin yenilenebilir enerji ve enerji altyapısını geliştirme noktasındaki güçlü kararlılığını yansıtmaktadır. Elektrik üretimi yatırımlarına en fazla katkı sağlayan ülkeler yenilenebilir enerji projelerindeki güçlü rolleriyle Hollanda, Almanya ve Çin olmuştur.

Ar-Ge yatırımları da 2025 yılında güçlü bir büyüme sergilemiştir. Proje sayısı 2024'te 19 iken, 2025'te 68'e çıkarak önemli bir ivme kazanmış; sermaye harcaması ise 753 milyon dolardan 969 milyon dolara yükselmiştir. Bu artış, Türkiye'nin yenilikçi ve bilgi yoğun yatırımlar için öncü bir destinasyon olma yolunda ilerlediğini göstermektedir. Yazılım ve bilgi teknolojileri sektörü, 525 milyon dolar yatırım ile en fazla Ar-Ge yatırımı çeken sektör olurken, ilaç sektörü 100 milyon dolar ile ikinci sırada yer almıştır. Ar-Ge yatırımlarının başlıca kaynak ülkeleri ise Amerika Birleşik Devletleri ve Almanya olmuştur.

Son olarak, iş hizmeti ile satış ve pazarlama faaliyetleri de sırasıyla 36 ve 26 proje ile listenin üst sıralarında yer alarak dikkat çekici bir performans sergilemiştir. Bu gelişim, Türkiye'nin kurumsal ve finansal hizmetler yatırımlarındaki artan cazibesini ve ticari faaliyetlerdeki genişleyen potansiyelini ortaya koymaktadır.

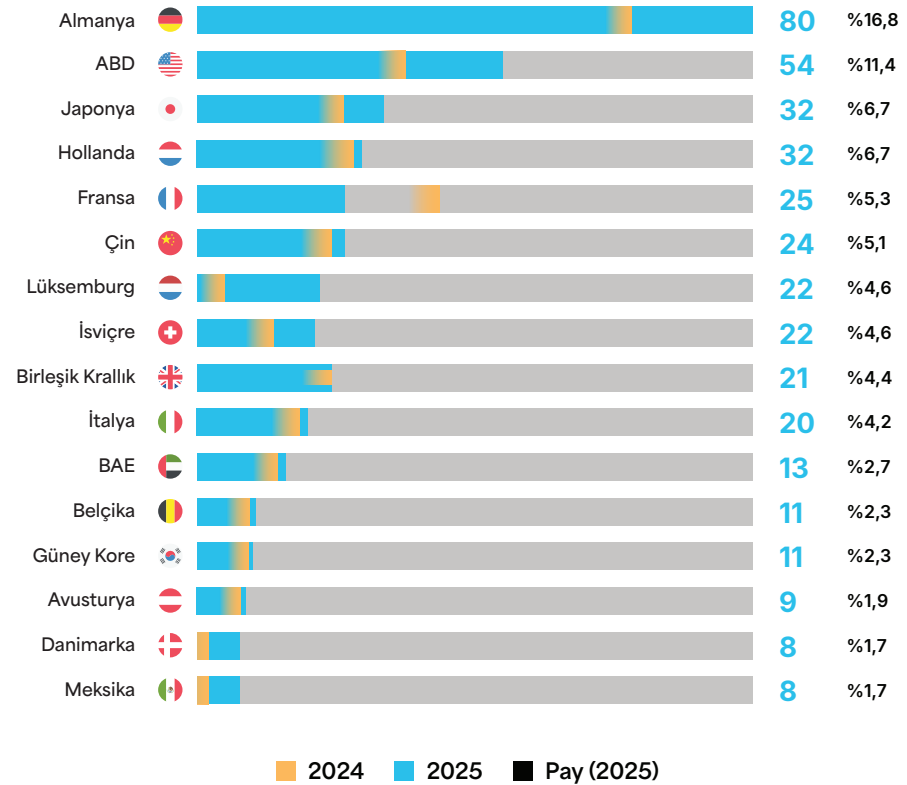
Kaynak Ülkeler

2025 yılında Türkiye, geniş bir ülke grubundan UDY projesi çekmiştir. Bu dağılımda özellikle Avrupa, Asya ve Kuzey Amerika'nın önde gelen UDY kaynak ülkeleri hem proje sayısı hem de sermaye harcaması bakımından önemli bir paya sahip olmuştur.

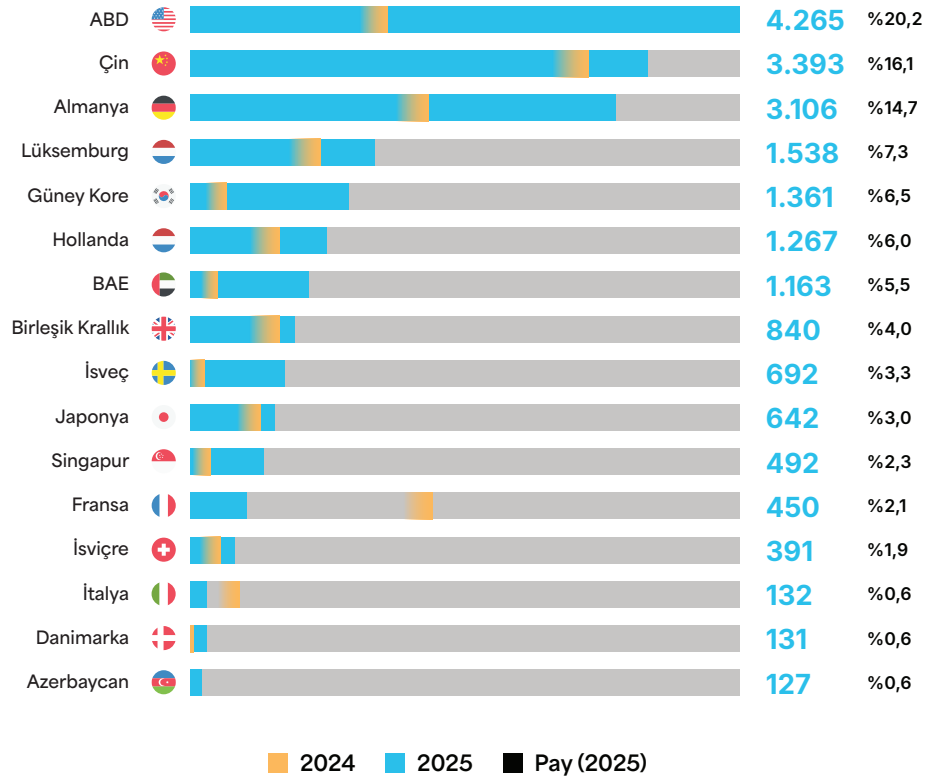
Proje sayısı açısından Avrupa ülkeleri, yatırım faaliyetlerinde hâlâ belirleyici bir rol oynamaktadır. Almanya, proje sayısında açık ara liderliğini sürdürürken, yatırımcı çeşitliliği de belirgin şekilde artmıştır. Özellikle Amerika Birleşik Devletleri, proje sayısında güçlü bir artış kaydederken, Hollanda, Japonya ve Çin yatırımlarını istikrarlı bir şekilde devam ettirmiştir. Bir önceki yıla kıyasla proje sayısında bir miktar azalma olsa da Fransa hala önemli katkı sağlayan ülkeler arasında yer almaktadır. Ayrıca, finans merkezleri de giderek daha fazla dikkat çekmektedir; Lüksemburg ve İsviçre proje sayısında belirgin bir artış yaşarken, Birleşik Krallık da etkinliğini güçlendirmiştir.

Yatırım tutarı açısından, Amerika Birleşik Devletleri en büyük katkıyı sağlayan ülke olarak öne çıkmış, onu Çin ve Almanya takip etmiştir. Bu üç ülke, toplam duyurulan sermaye harcamasının önemli bir kısmını oluşturmuştur. Lüksemburg ve Hollanda gibi finans merkezleri, büyük ölçekli sermaye taahhütlerinde daha fazla görünürlük kazanırken, Güney Kore ve Birleşik Arap Emirlikleri de kayda değer yatırım tutarlarıyla dikkat çekmiştir. Birleşik Krallık ise büyük sermaye katkısı yapan

Proje Sayısına Göre Kaynak Ülkeler (İlk 15)



Yatırım Tutarına Göre Kaynak Ülkeler (İlk 15, Milyon \$)



Ülkeler arasındaki konumlarını güçlendirmiştir. Öte yandan, İsveç, Japonya ve Singapur'dan gelen yatırımlar da mütevazı seviyelerine rağmen yüksek artışlarıyla dikkat çekmektedir. Fransız yatırımlarında ise proje sayısındaki düşüşe paralel olarak sermaye harcamasında bir azalma kaydedilmiştir.

Kaynak ülkelerin Türkiye'deki yatırım eğilimlerinde belirgin sektörel odaklanmalar dikkat çekmektedir. Avrupalı yatırımcılar, birkaç stratejik sektörde güçlü bir varlık göstermeye devam etmiştir. Almanya lojistik merkez, güneş paneli hücresi üretimi ve rüzgâr enerjisine yatırım yaparken, Hollanda rüzgâr enerjisi ve otomotiv yatırımlarında önemli bir rol oynamıştır. Benzer şekilde İsveç de otomotiv yatırımlarına odaklanırken Birleşik Krallık ve Lüksemburg ise özellikle 5G teknolojisi gibi sermaye yoğun iletişim yatırımlarında öne çıkmıştır.

Kuzey Amerikalı yatırımcılar teknoloji odaklı bir yaklaşım sergilemiştir. Amerika Birleşik Devletleri'nden gelen yatırımlara veri merkezi ve batarya hücresi üretimi projeleri öncülük ederken, tarım-gıda sektöründe de kayda değer yatırımlar gerçekleştirilmiştir. Asyalı yatırımcılar ise imalat sektörlerinde güçlü bir varlık göstermiştir. Çin'den gelen yatırımlar ağırlıklı olarak otomotiv, veri merkezleri, güneş enerjisi ve güneş paneli hücresi üretimine odaklanırken, Güney Kore'nin yatırımları özellikle otomotiv ve ilaç sektörleri ön plana çıkmaktadır. Japonya'dan gelen yatırımlarda ise makine ve ekipman ile yenilenebilir enerji sektörleri dikkat çekmektedir. Son olarak, Körfez bölgesinden, özellikle Birleşik Arap Emirlikleri, veri merkezi projelerinde aktif olarak yer almış ve Türkiye'nin dijital altyapısına olan güçlü yatırım ilgisini pekiştirmiştir.

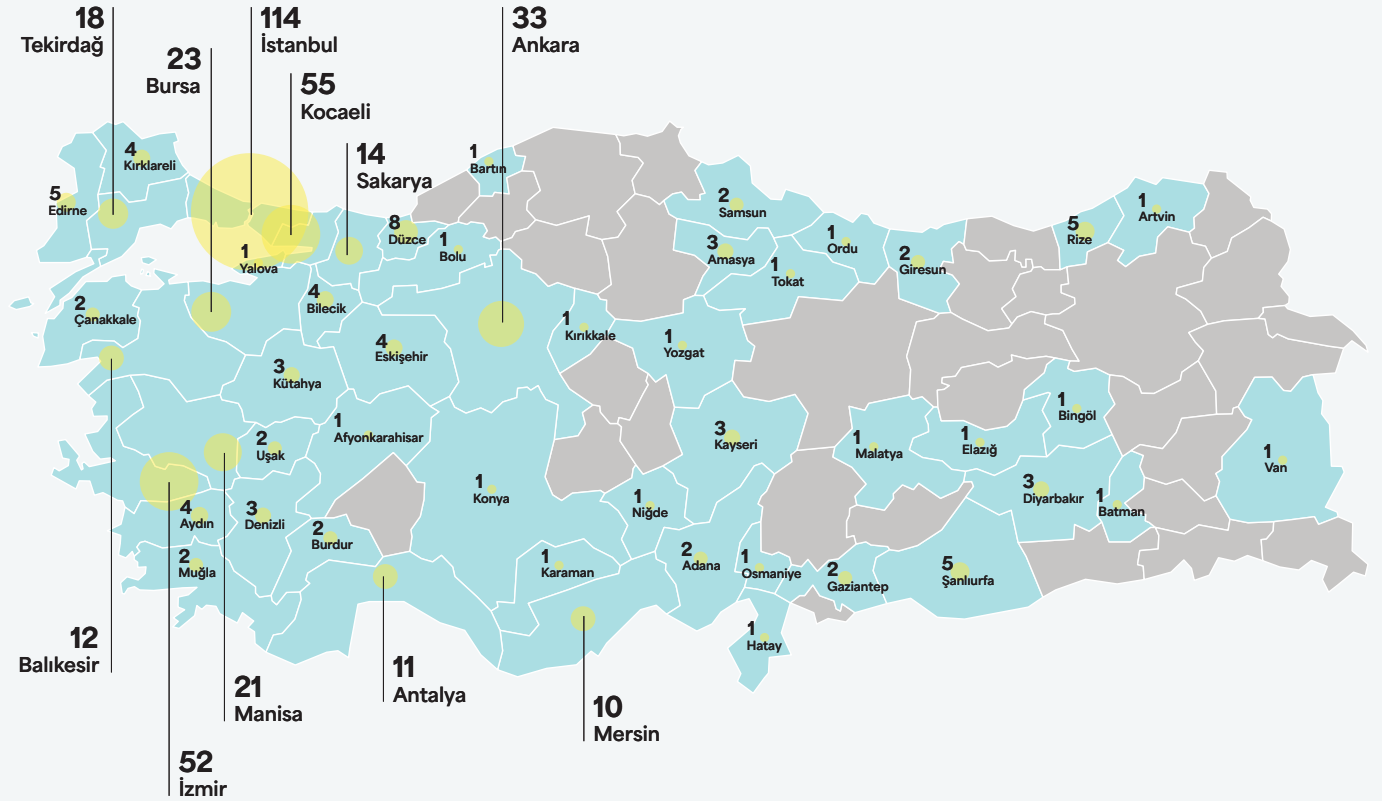
Yatırım Yapılan Şehirler

2025 yılında Türkiye’de duyurulan sıfırdan UDY projeleri, güçlü üretim altyapısı ve lojistik yetenekleriyle öne çıkan İstanbul ve Ankara metropollerini ile Doğu Marmara bölgesindeki Kocaeli, Bursa, Sakarya ve Düzce gibi sanayi merkezlerinde yoğunlaşmıştır. İstanbul, 114 proje ve 3,1 milyar dolar sermaye harcamasıyla en fazla UDY faaliyeti gerçekleştirilen şehir olurken, Ankara 33 proje ve 1,9 milyar dolar yatırım tutarıyla ikinci sırada yer almıştır.

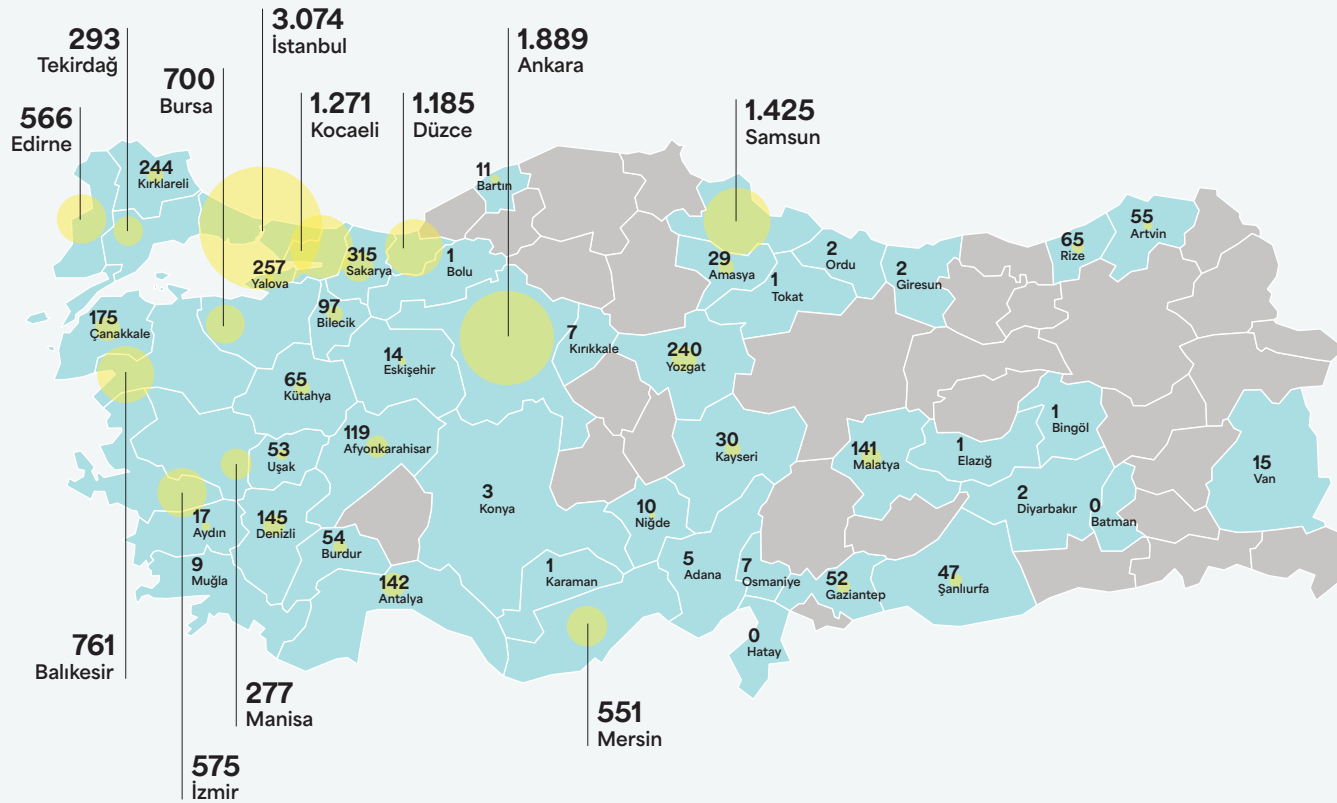
Diğer taraftan, Ege bölgesinde İzmir ve Manisa, Güney Marmara bölgesinde Balıkesir, Karadeniz bölgesinde Samsun, Akdeniz bölgesinde Antalya ve Mersin, Trakya bölgesinde ise Edirne ve Tekirdağ da başarılı yatırım performansıyla dikkat çeken şehirler olmuştur. Bu şehirlerin haricinde, UDY projelerinin genel olarak ülkenin geniş bir sathına yayıldığı ve Türkiye’nin yatırım haritasının giderek daha çeşitlendiği görülmektedir.

Her ne kadar sanayi, teknoloji ve lojistik yatırımları genel olarak İstanbul-Ankara-İzmir koridorunda yoğunlaşsa da projelerin

Proje Sayısına Göre Yatırım Yapılan Şehirler



Sermaye Harcamasına Göre Yatırım Yapılan Şehirler (Milyon \$)



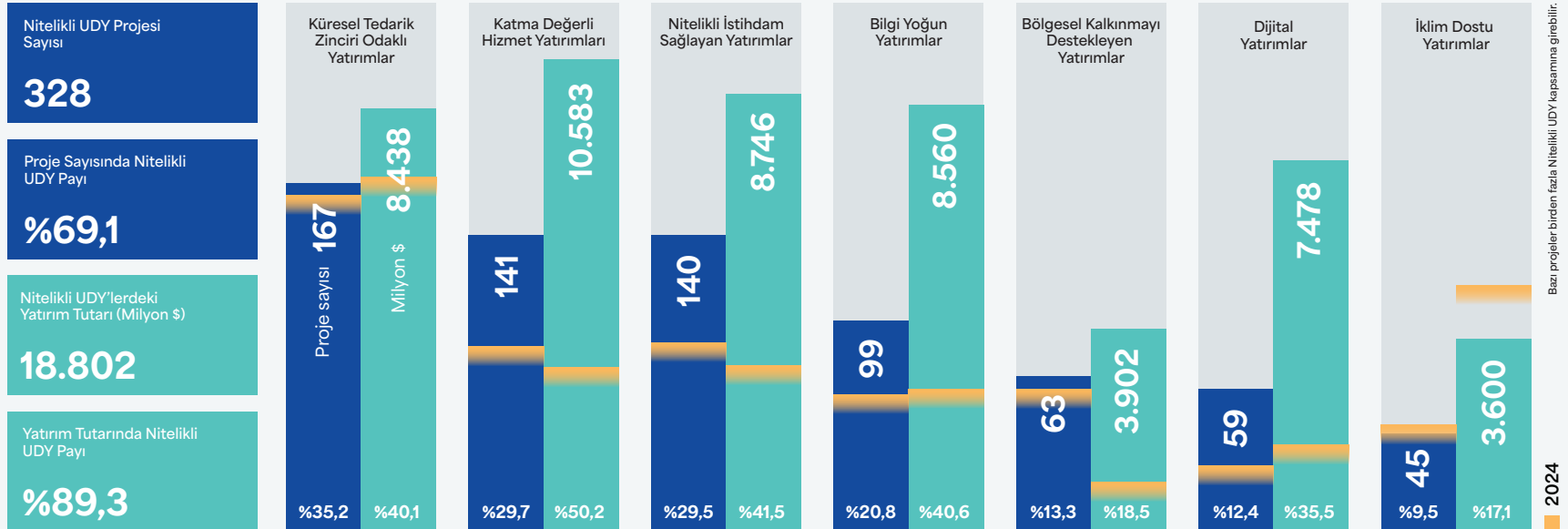
coğrafi dağılımı, yatırımların farklı özelliklerine bağlı olarak Türkiye genelinde daha geniş bir yayılım göstermektedir. Özellikle iş hizmetleri sektöründeki çağrı merkezi projeleri emek yoğun yapılarının da etkisiyle görece daha az gelişmiş Doğu ve Güneydoğu Anadolu illerine yönelmiştir. Türkiye UDY Stratejisi (2024-2028) belgesinde oluşturulan politikaların önemli bir çıktısı olan bu eğilim, yerel ekonomik dinamizmi destekleyerek istihdam oluşturan faaliyetlerin, geleneksel sanayi merkezlerinin ötesine geçerek bölgesel kalkınmaya katkı sağladığını göstermektedir.

Benzer şekilde, yenilenebilir enerji yatırımlarındaki rüzgâr enerjisi projeleri Trakya bölgesinde yoğunlaşmış, güneş enerjisi projeleri ise Doğu Anadolu, Ege ve Akdeniz bölgelerinde daha geniş bir alanda yer almıştır. Ayrıca, tarım-gıda yatırımları da geniş bir coğrafyada yayılmış, genellikle büyük metropol pazarlarına yakın iller tercih edilmiştir. Bu gelişmeler, Türkiye'nin 2025'teki sıfırdan UDY görünümünün giderek daha çeşitlendiğini ve bölgesel açıdan daha kapsayıcı bir dağılım oluşturduğunu göstermektedir.

Nitelikli UDY Görünümü

UDY Stratejisi (2024-2028) doğrultusunda Türkiye, güçlü ekonomik büyümeyi destekleyen, teknolojik dönüşümü hızlandıran ve küresel rekabet gücünü artıran Nitelikli UDY yatırımlarına öncelik vermektedir. Nitelikli UDY'ler; yeşil ve dijital dönüşümü hızlandırma, yüksek katma-değer üretme, kaliteli istihdam sağlama, küresel değer zincirlerine (KTZ) katılımı güçlendirme ve bölgesel kalkınmayı destekleme gibi kriterlere dayalı olarak tanımlanmaktadır. 2025 yılında Türkiye'nin çektiği 475 adet sıfırdan UDY projesinin 328'i strateji belgesinde tanımlanan Nitelikli UDY profilleriyle uyumludur. Toplam portföyün sayı bakımından %69,1'ini oluşturan bu projeler kapsamında 18,80 milyar dolar tutarında sermaye harcaması (toplam yatırım tutarının %89,3'ü) duyurulmuştur.

Nitelikli UDY projelerinin genel görünümü incelendiğinde, hemen her profilin güçlü bir ivme kazandığı görülmektedir. Küresel Tedarik Zincirleri (KTZ) Odaklı Yatırımlar hem proje sayısında hem de yatırım tutarında öne çıkarak Türkiye'nin küresel üretim ağlarına entegrasyonunun artarak devam ettiğini göstermiştir. Katma Değerli Hizmet Yatırımları da önceki yıla göre dikkat çekici bir artış göstermiş ve teknoloji odaklı faaliyetlere yönelik artan ilgiyi ortaya koymuştur. UNCTAD ve OECD gibi uluslararası kuruluşların 2025 yılı değerlendirmelerinde özel vurgu yaptığı veri merkezi projelerinin katkısıyla Dijital Yatırımlar da önemli ölçüde artmış ve Türkiye'nin bu alanda öncü bir cazibe merkezi olma iddiasını güçlendirmiştir. Diğer taraftan, Nitelikli İstihdam Sağlayan Yatırımlar da proje sayısı ve sermaye harcaması bakımından yüksek artışlar kaydederek Türkiye'nin başta STEM alanları (Fen, Teknoloji, Mühendislik ve Matematik) olmak üzere her sektördeki yetenek havuzunun ve inovasyon kapasitesinin gelişimini desteklemeye devam etmiştir. Benzer şekilde Bölgesel Kalkınmayı Destekleyen Yatırımlar da hız kazanarak oluşan refahın ülke genelinde daha geniş bir coğrafyaya yayılımına katkı sağlamıştır. Son olarak İklim Dostu Yatırımlarda uluslararası kuruluşların küresel çaptaki analizlerine göre 2025'te yüksek bir düşüş gözlemlense de Türkiye bu alanda daha küçük bir düşüşle önceki yıla yakın bir performans sergilemiştir.



ULUSLARARASI YATIRIMCILAR TARAFINDAN GERÇEKLEŞTİRİLEN BİRLEŞME VE SATIN ALMA YATIRIMLARI

2025 yılında uluslararası yatırımcıların Türkiye’de gerçekleştirdiği birleşme ve satın alma yatırımlarında 124 işlem ve açıklanan 6,7 milyar dolar işlem hacmiyle önemli bir artış kaydedilmiştir.

Genel Görünüm

Bu bölüm, uluslararası yatırımcıların Türkiye’de gerçekleştirdikleri birleşme ve satın alma (M&A) yatırımları hakkında genel bir bakış sunmakta ve işlem sayısı, açıklanan işlem hacmi, hisse türüne göre dağılım ve önde gelen kaynak ülkeler ile sektörler açısından projelerin görünümünü ele almaktadır.

2025 yılında uluslararası yatırımcıların Türkiye’de gerçekleştirdiği birleşme ve satın alma yatırımlarında önemli bir artış kaydedilmiştir. 2024’te 93 işlem yapılırken, 2025’te bu sayı %33,3 artışla 124’e ulaşmıştır. Açıklanan işlem hacmi ise 5,7 milyar dolardan 6,7 milyar dolara yükselmiştir.

Birleşme ve satın alma işlemlerinin sektörel dağılımı, Türkiye’nin hem geleneksel hem de yeni gelişen sektörlerdeki cazibesini ortaya koymaktadır. Yazılım ve bilgi teknolojileri, 2025’te etkileyici bir artış göstererek toplam işlem sayısının %36,3’ünü oluşturmuş ve 45 işlemle lider konumda yer almıştır. Lüksemburg ve Amerika Birleşik Devletleri, işlem hacmi açısından sektörde başı çekerken, Amerika Birleşik Devletleri işlem sayısında da 11 işlemle birinci sırada yer almıştır. İş hizmetleri sektöründe Almanya ve Birleşik Krallık’tan gelen yatırımların öncülüğünde 18 işlem gerçekleşmiştir. Toplam işlem sayısının %14,5’ini oluşturan bu performans Türkiye’nin çok uluslu şirketlerin bölgesel merkezleri için giderek daha cazip bir üs haline geldiğine işaret etmektedir. Finansal hizmetler de birleşme ve satın alma işlemlerinin öncelikli sektörlerinden biri olmaya devam etmiş ve 13 işlemle (2024’te 9 işlem) Türkiye’nin bankacılık ve finansal sektörlerdeki istikrarını ve büyüme potansiyelini bir kez daha teyit etmiştir.

2025 Yılı Sınır Ötesi Birleşme ve Satın Alma İşlemleri

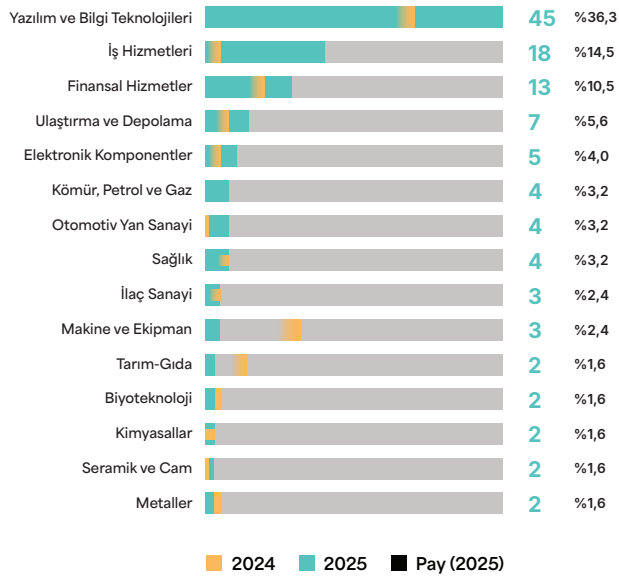


* Toplam işlemlerin 71’i için açıklanan bir işlem değeri bulunmaktadır.

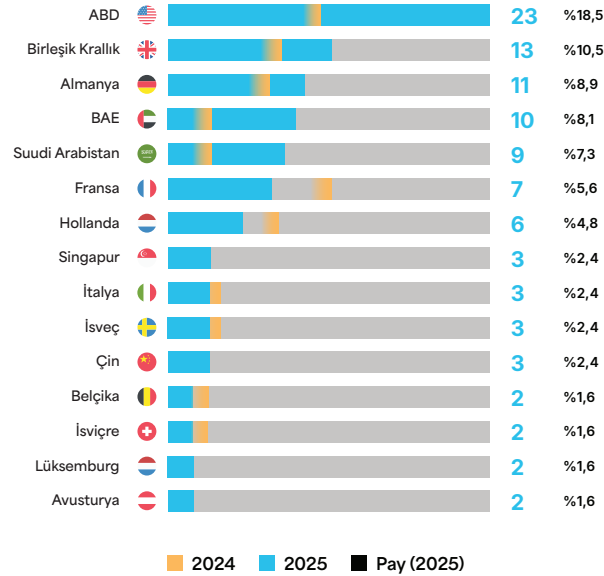
Hisse Türü



İşlem Sayısına Göre Sektörler (İlk 15)



İşlem Sayısına Göre Kaynak Ülkeler (İlk 15)



Diğer dikkat çeken sektörler arasında, büyük ölçüde Fransa'dan gelen yatırımlarla şekillenen Ulaştırma ve Depolama (7 işlem) ile Amerika Birleşik Devletleri ve Azerbaycan'dan gelen yatırımların öne çıktığı Kömür, Petrol ve Gaz (4 işlem) yer almaktadır. Bu da elbette Türkiye'nin lojistik ve enerji alanlarındaki merkezi rolünün doğal bir sonucudur.

Birleşme ve satın alma yatırımlarının kaynak ülke dağılımı incelendiğinde, Kuzey Amerika, Avrupa ve Körfez ülkelerinin ağırlığı dikkat çekmektedir. Yazılım ve bilgi teknolojileri, enerji ve finansal hizmetler sektörlerine odaklanan yatırımlarla işlem sayısını 23'e yükselten Amerika Birleşik Devletleri %18,5'lik payla liderliğini korumuştur. Birleşik Krallık da yine ağırlıklı olarak yazılım ve bilgi teknolojileri ile iş hizmetlerinde gerçekleştirdiği 13 işleme ikinci sırada yer almıştır. Almanya ise iş hizmetleri ve imalat sektörlerinde yaptığı 11 işleme üçüncü olmuştur.

Birleşik Arap Emirlikleri 10, Suudi Arabistan ise 9 işlem çerçevesinde çoğunlukla dijital sektörlere odaklanan yatırımlar yapmış ve Körfez bölgesinin Türkiye'nin güçlü ekonomisine olan ilgisini bir kez daha ortaya koymuştur. Öte yandan, işlem sayılarında bir miktar azalma görülmekle birlikte Fransa ve Hollanda da 2025'te gerçekleştirdikleri 7 ve 6 işleme Türkiye'nin yatırım gündemine önemli katkılar sağlamaya devam etmişlerdir.

Sonuç olarak, uluslararası yatırımcıların Türkiye'de yaptığı birleşme ve satın alma işlemleri 2025 yılında güçlü bir büyüme ve çeşitlenme sergilemiştir. Yatırımlardaki kaynak ülke ve sektör dağılımı, Türkiye'nin farklı coğrafyalardan gelen stratejik yatırımlar için önemli bir çekim merkezi bir kez daha ortaya koymaktadır.

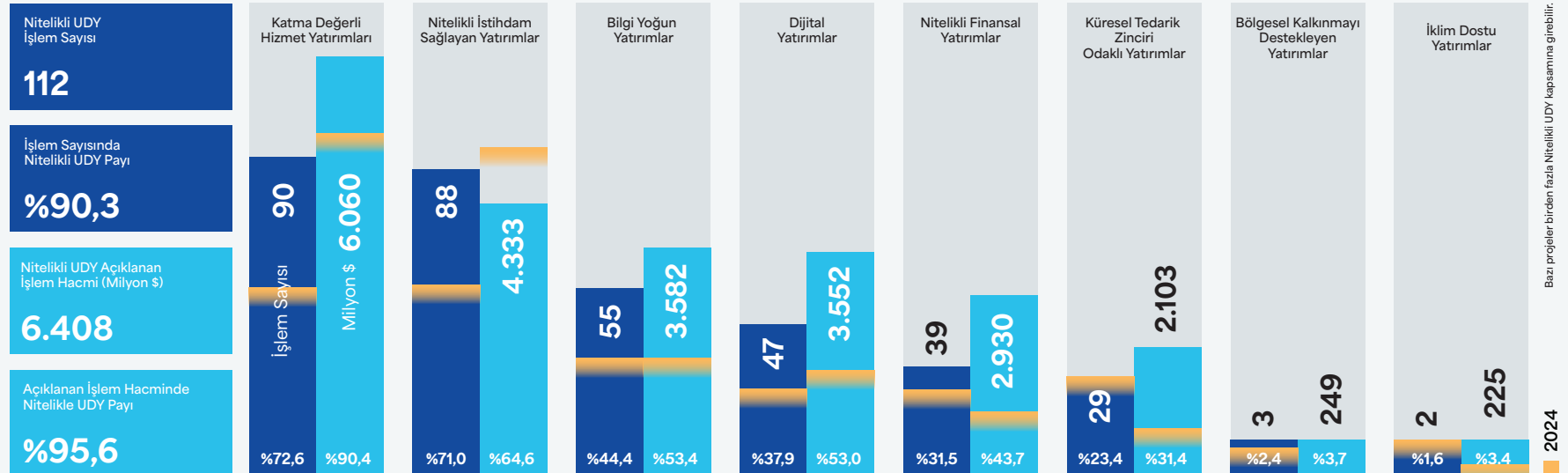
Nitelikli UDY Görünümü

Türkiye, sınır ötesi birleşme ve satın alma (M&A) işlemleriyle Nitelikli UDY çekmeye devam etmektedir. 2025 yılında uluslararası yatırımcıların Türkiye'de gerçekleştirdiği 124 birleşme ve satın alma işleminin 112'si strateji belgesinde tanımlanan Nitelikli UDY profilleriyle uyumludur. Toplam portföyün sayı bakımından %90,3'ünü oluşturan bu projeler kapsamında 6,4 milyar dolarlık işlem hacmi (toplam tutarın %95,6'sı) açıklanmıştır. Bu durum Türkiye'nin güçlü ekonomik büyümeyi destekleyen, teknolojik dönüşümü hızlandıran ve küresel rekabet gücünü artıran nitelikli yatırımlara verdiği önemin bir yansımasıdır. Birleşme ve satın alma işlemlerindeki Nitelikli UDY oranının sıfırdan UDY projelerine kıyasla daha yüksek olması bu yatırımlardaki nitelik ve değer odağının daha fazla olduğunu göstermektedir.

Katma Değerli Hizmet Yatırımları geçen yıla kıyasla önemli artışlar yakalamış ve 90 işlemle ilk sırada yer almıştır. Nitelikli İstihdam Sağlayan Yatırımlarda ise 88 işlem yapılmıştır. Bu iki profilin ağırlığı birleşme ve satın almaların, yüksek katma değerli hizmetlere, yetenekli iş gücüne ve güçlü iş bağlantılarına sahip şirketleri hedef aldığını işaret etmektedir.

Bilgi Yoğun Yatırımlar, 55 işlemle (%44,4) öne çıkarken, bunu 47 işlemle (%37,9) dijital yatırımlar takip etmiştir. Bu tablo, Türkiye'nin dinamik teknoloji ve girişimcilik ekosisteminin uluslararası yatırımcılar için önemli fırsatlar sunduğunu bir kez daha teyit etmektedir. Finansal hizmetler sektörü ise 39 işlemle (%31,5) birleşme ve satın alma işlemlerinin önemli bir bileşeni olmuştur. Bu durum, küresel düzeyde olduğu gibi Türkiye'de de uluslararası yatırımcıların finans sektörüne sıfırdan yatırım yapmaktan ziyade ağırlıklı olarak birleşme ve satın alma yoluyla giriş yapma eğiliminde olmasından kaynaklanmaktadır.

Sonuç olarak, 2025 yılı birleşme ve satın alma yatırımlarının Nitelikli UDY görünümü, Türkiye'nin ekonomik dönüşüm, teknolojik yenilik ve sürdürülebilir büyümeye katkı sağlayan yüksek katma değerli yatırımları çekme konusundaki kararlılığını ortaya koymaktadır.



TERİMLER SÖZLÜĞÜ

Uluslararası doğrudan yatırım, farklı yöntemler ve tanımlar çerçevesinde şekillenen, dinamik ve karmaşık bir alandır.

Bu bölüm, rapor boyunca sunulan kavram ve bulguların daha sağlıklı yorumlanabilmesi için ortak bir çerçeve sunmaktadır.

Aracı Ülke

Finansal akımlar ve yatırımlar açısından aracı veya geçiş merkezi olarak işlev gören ülke veya ekonomik bölgeyi ifade etmektedir.

Diğer Yatırım

Mevduat, krediler, sigorta, emeklilik ve standart garanti planları, ticari krediler ve avanslar (ihracat veya ithalat için verilen krediler), diğer alacaklar/borçlar, özel çekme hakları gibi finansal işlemlerdir.

Faaliyet

Yatırım projesinin fonksiyon alanıdır (üretim, Ar-Ge, inşaat, satış ve pazarlama vb.).

İstihdam

Yatırım projesi kapsamında yaratılacak tam zamanlı istihdam sayısıdır; açıklanan veya açıklanmamışsa tahmini değerdir.

Kaynak Ülke

UDY projesinde yatırımı gerçekleştiren uluslararası firmanın merkezinin bulunduğu ülkedir.

Ödemeler Dengesi

Bir ekonomide yerleşik kişilerin (Genel Hükümet, Merkez Bankası, bankalar, diğer sektörler) diğer ekonomilerde yerleşik kişiler (yurt dışında yerleşikler) ile belli bir dönem içinde yapmış oldukları sınır ötesi ekonomik işlemlerin sistematik kayıtlarını elde etmek üzere hazırlanan istatistikî rapordur.

Portföy Yatırımı

Yatırımcıya yönetimde kontrol imkânı sağlamayan, hisse senedi, tahvil-bono ve diğer finansal araçlardan oluşan menkul kıymetlere yapılan yatırımlardır. Portföy yatırımlar genellikle daha likit ve kısa vadeli olma özellikleriyle doğrudan yatırımlardan farklılık göstermektedir (IMF, Uluslararası Para Fonu).

Proje Odaklı Yaklaşım

Yakın gelecekte gerçekleşmesi taahhüt edilmiş ve resmi olarak duyurulmuş sıfırdan UDY projelerini (yeni ve genişleme) kapsamaktadır.

Nitelikli UDY Profilleri

Türkiye ekonomisinin güçlü ve sürdürülebilir büyümesine katkı sunan, teknolojik dönüşümünü hızlandıran, küresel rekabetçiliğini artıran, beşeri sermayesini güçlendiren ve bölgesel gelişimini destekleyen yatırımlardır. Türkiye'nin çekmeyi hedeflediği sekiz nitelikli UDY profili, T.C. Cumhurbaşkanlığı Yatırım ve Finans Ofisi tarafından yayımlanan Türkiye Uluslararası Doğrudan Yatırım Stratejisi (2024-2028) kapsamında belirlenmiştir.

Bilgi Yoğun Yatırımlar

Ülke ekonomisinin ürettiği katma değeri artıran bilgi yoğun yatırımlardır.

Bölgesel Kalkınmayı Destekleyen Yatırımlar

Türkiye'nin farklı bölgelerinin potansiyelini harekete geçiren, yerelden tedarik imkânı sunan, yüksek istihdam oluşturan ve böylece bölge dışına göçü azaltan yatırımlardır.

Dijital Yatırımlar

Türkiye ekonomisinin dijital dönüşümünü destekleyen yatırımlardır.

İklim Dostu Yatırımlar

Türkiye'nin iklim değişikliği ile mücadelesini ve iklim değişikliğine uyumunu destekleyen yatırımlardır.

Küresel Tedarik Zinciri (KTZ) Odaklı Yatırımlar

Türkiye'nin küresel tedarik zincirlerine entegrasyonunu artıran üretim, Ar-Ge ve lojistik merkezi yatırımlardır.

Katma Değerli Hizmet Yatırımları

Yüksek katma değer üreten nitelikli hizmet sektörü yatırımlarıdır.

Nitelikli Finansal Yatırımlar

Türkiye'nin sürdürülebilir kalkınmasına katkı sağlayan finansal yatırımlardır.

Nitelikli İstihdam Sağlayan Yatırımlar

Nitelikli iş alanları oluşturarak yüksek ücretli istihdam sağlayan yatırımlardır.

Sektör

Yatırımın NAICS (Kuzey Amerika Endüstri Sınıflandırma Sistemi) metodolojisine göre gerçekleştiği sektördür

Sermaye Akımı Odaklı Yaklaşım

Genellikle ülkelerin merkez bankaları tarafından ödemeler dengesi bilançosunda derlenen ve yayınlanan uluslararası doğrudan yatırım akımlarına odaklanan yaklaşımdır.

Sıfırdan Yatırım Projeleri

Uluslararası yatırımcıların yerleştiği olmadığı bir ülkede sıfırdan yeni bir iş operasyonu kurduğu veya mevcut tesisini genişlettiği yatırım türünü ifade eder. Bu tür yatırımlar yeni fabrikalar, ofisler veya Ar-Ge merkezlerini içermektedir, ancak birleşme ve satın alma işlemlerini kapsamamaktadır.

Uluslararası Doğrudan Yatırım (UDY)

Yatırımcının yerleşik olduğu ekonomi dışındaki bir ekonomide bir işletmenin yönetimini kontrol ettiği veya yönetiminde söz sahibi olduğu uzun vadeli bir yatırım şeklidir. Doğrudan yatırımda, yatırımcının işletmenin sermayesinde %10 ya da daha fazla paya / oy hakkına sahip olması veya yönetimde söz sahibi olması esastır.

Uluslararası Yatırımcılar Tarafından Gerçekleştirilen Birleşme ve Satın Alma Yatırımları

Uluslararası yatırımcıların yatırım yaptığı ülkede mevcut bir şirketi satın aldığı veya bu şirketle birleştiği bir yatırım türünü ifade etmektedir.

Yatırım Ajansı

Ülkelerin sunduğu yatırım fırsatlarını küresel iş dünyasına tanıtan ve yatırım sürecinin her aşamasında yatırımcılara destek verme görevini üstlenen devlet kurumlarıdır.

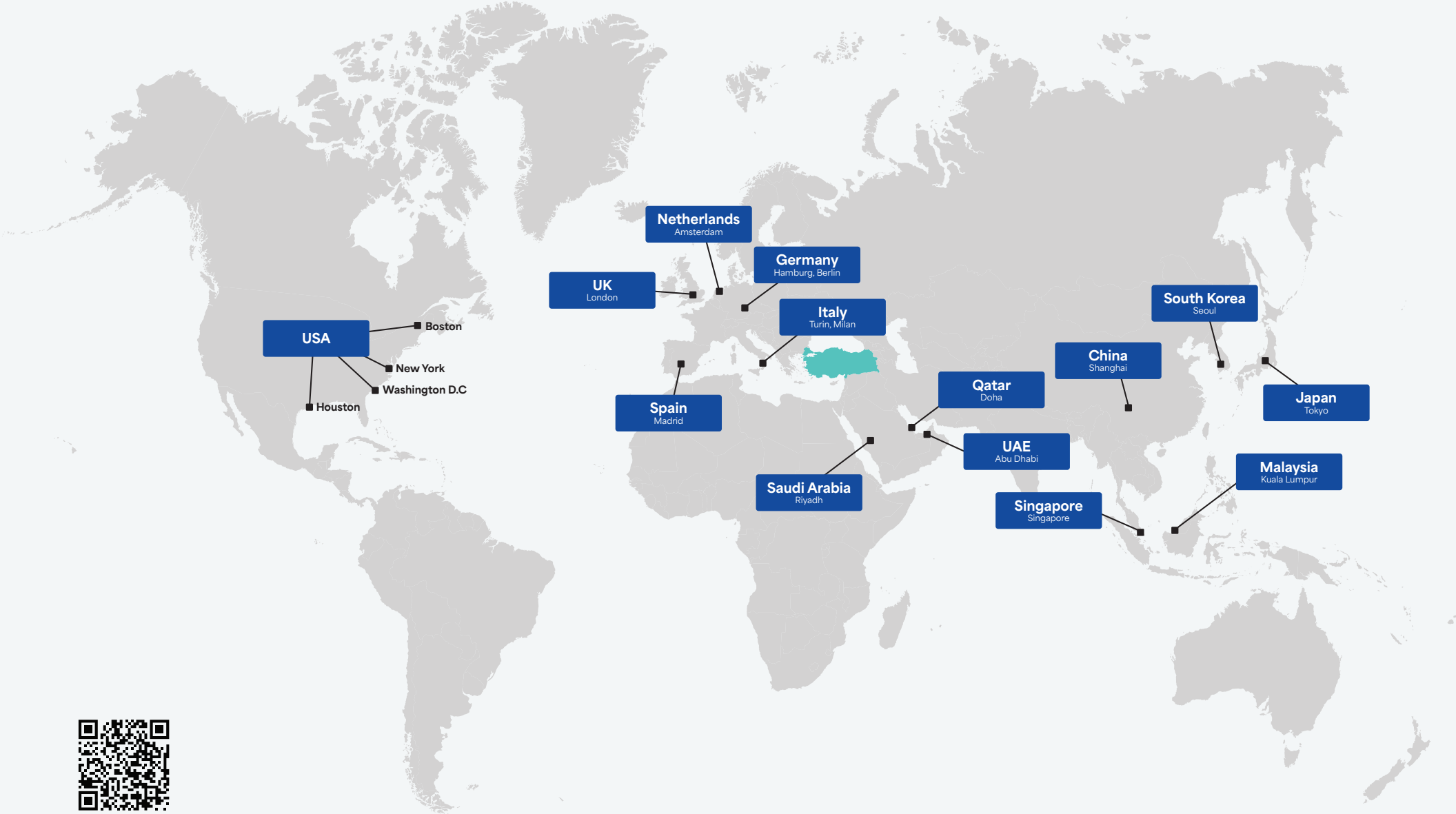
Yatırım Türü (Yeni, Genişleme)

Yeni bir lokasyonda ilk kez gerçekleştirilen (yeni) veya mevcut bir lokasyonda istihdam ve sermaye harcaması yoluyla kapasite artırımına gidilen (genişleme) yatırımlardır.

Sermaye Harcaması (Yatırım Tutarı)

Yatırımın açıklanan veya tahmin edilen tutarıdır.

Size En Yakın Yatırım ve Finans Ofisini Bulun





TÜRKİYE CUMHURİYETİ
CUMHURBAŞKANLIĞI
**YATIRIM VE
FİNANS OFİSİ**

**INVEST IN
TÜRKİYE**

nexus
OF THE WORLD

20 YEARS
OF EXCELLENCE



INVEST IN
TÜRKİYE

nexus
OF THE WORLD

20 YEARS
OF EXCELLENCE

