



İstanbul'un Uluslararası Finans Merkezi Olma Potansiyelinin Değerlendirilmesi

Ekim 2007

ABN AMRO Bank N.V. - Adabank A.Ş. - Akbank T.A.Ş. - Alternatif Bank A.Ş. - Anadolubank A.Ş. - Arap Türk Bankası A.Ş. - Banca di Roma S.P.A. - Bank Mellat - BankPozitif Kredi ve Kalkınma Bankası A.Ş. - Birleşik Fon Bankası A.Ş. - Calyon Bank Türk A.Ş. - Citibank A.Ş. - Çalık Yatırım Bankası A.Ş. - Denizbank A.Ş. - Deutsche Bank A.Ş. - Diler Yatırım Bankası A.Ş. - Finans Bank A.Ş. - Fortis Bank A.Ş. - GSD Yatırım Bankası A.Ş. - Habib Bank Limited - HSBC Bank A.Ş. - İller Bankası - İMKB Takas ve Saklama Bankası A.Ş. - JPMorgan Chase Bank N.A. - Merrill Lynch Yatırım Bank A.Ş. - Millennium Bank A.Ş. - Nurol Yatırım Bankası A.Ş. - Oyak Bank A.Ş. - Soci t  G n rale (SA) - Şekerbank T.A.Ş. - Taib Yatırım Bank A.Ş. - Tekfenbank A.Ş. - Tekstil Bankası A.Ş. - Turkish Bank A.Ş. - Turkland Bank A.Ş. - Türk Ekonomi Bankası A.Ş. - Türk Eximbank - Türkiye Cumhuriyeti Ziraat Bankası A.Ş. - Türkiye Garanti Bankası A.Ş. - Türkiye Halk Bankası A.Ş. - Türkiye İş Bankası A.Ş. - Türkiye Kalkınma Bankası A.Ş. - Türkiye Sınai Kalkınma Bankası A.Ş. - Türkiye Vakıflar Bankası T.A.O. - WestLB AG - Yapı ve Kredi Bankası A.Ş.

Bu Rapor Türkiye Bankalar Birliği'nin talebi üzerine Deloitte Danışmanlık A.Ş. tarafından hazırlanmıştır.

*Türkiye Bankalar Birliği
Ekim, 2007*

İçindekiler

Özet.....	i
Bölüm I: Tespitlerin Özeti.....	1
1. Genel çerçeve ve sonuç	2
2. İstanbul'un seçilen rakipler karşısındaki konumu	13
3. Stratejik konumlandırma	32
4. Finansal potansiyel	38
5. Geliştirme yol haritasının taslağı	53
6. Kısaltma listesi	73
Bölüm II: Ekler.....	75
1. Yararlanılan kaynaklar	76
2. Yapılan görüşmelerin özetleri	79
3. Uluslararası finans merkezi düzenleyici çerçevesine ilişkin önemli nitelikler	103
4. Detaylandırılmış karşılaştırmalı ülke profilleri	106
5. Finansal model	230
6. Kısaltmalar listesi	241

Özet

Özet ve Sonuç

Türkiye ekonomisi ve politik ortamında 2002 yılından sonra yaşanan gelişmeler, finans sektörünün büyüme potansiyelinin ortaya çıkması ve finansal hizmetler sektöründe son beş yılda yaşanan büyümenin ardından, Türkiye Bankalar Birliği Türkiye'nin uluslararası nitelikte bir finans merkezi haline gelme potansiyelini anlamak ve değerlendirmek amacıyla bir değerlendirme çalışması yürütülmesine karar vermiş ve bu amaçla Deloitte&Touche Danışmanlık Hizmetleri A.Ş.'yi görevlendirmiştir.

Deloitte tüm alanlarda hizmet veren ve dünyanın en önde gelen profesyonel danışmanlık şirketlerinden biridir. Çalışmayı gerçekleştirmek üzere oluşturulan proje takımı, finans merkezlerinin geliştirilmesi konusunda, Katar Finans Merkezi'nin tüm tasarım ve uygulama çalışmaları da dahil olmak üzere geniş tecrübeye sahiptir.

Bu çalışmada ele alınan ilk soru şu olmuştur: "*Türkiye'de dünya standartlarında, değer yaratan bir finans merkezi kurulması mümkün müdür?*"

Her ne kadar yapılan çalışma yüzlerce sayfalık bir rapordan oluşmakta olsa da, sonucu gayet nettir:

- *Evet...Türkiye zengin kaynaklara, bölgesel ve yerel potansiyele, gizli kalmış işgücü tabanına ve milli gurura sahip bir ülkedir ...*
- *Ancak... zor kararların verilebilmesi için güçlü bir liderlik ve politik kararlılığın yanı sıra, önemli ölçüde kaynağın bu konu için ayrılması ve yatırımların getirilerinin elde edilebilmesi için sabırlı bir tutum sergilenmesi gerekecektir...*

Böyle bir merkezin oluşturulabilmesi için gereken program ölçeğinin ilk 5 yıl için yaklaşık 2milyar ABD doları civarında olması beklenmektedir. Kazanımların büyüklüğünün ise, finansal hizmetler sektörünün GSMH'ya katkısını 2025 yılından itibaren yüzde 8'e yükseltecek şekilde, yıllık 20 milyar ABD doları düzeyinde olacağı öngörülmektedir.

Yürütülen 14 haftalık çalışma sırasında, Maliye Bakanlığı, Turizm Bakanlığı, Hazine Müsteşarlığı, TC Merkez Bankası, Bankacılık Düzenleme ve Denetleme Kurumu, Sermaye Piyasası Kurumu, Devlet Planlama Teşkilatı, Türkiye Bankalar Birliği, Türk Sanayicileri ve İşadamları Derneği, İstanbul Büyükşehir Belediyesi, Uluslararası Finans Kurumu (IFC) gibi kuruluşların ve Türkiye'de finans sektörü ile uluslararası bankaların üst düzey yöneticilerini içeren 60'ı aşkın önemli paydaş ile görüşmeler gerçekleştirilmiştir. Bu çalışmalar sırasında, 200'den fazla veri kaynağı referans olarak alınmış, Londra, Moskova ve Dubai'yi de kapsayan 6 adet detaylı rakip analizi tamamlanmıştır. Başarılı olacağı ön görülen stratejiler, maliyetler, getiriler ve uygulamalar konusunda önerilerde bulunulmuştur. Bu yönetici özetinde, ana çalışma bölümlerine ilişkin özete yer verilmiştir.

İstanbul Finans Merkezi'nin Vizyonu ve Stratejisi

İstanbul Finans Merkezi (İFM) için *çekici ama gerçekçi* bir vizyon geliştirilmiştir. Vizyonun ana hatları şöyledir:

1. İFM'nin 10 sene içerisinde bölgeye hakim bir konuma ulaşması, 30 sene içinde ise en önde gelen beş ya da altı uluslararası finans merkezinden biri olması.
2. Sahip olacağı özellikler:
 - i. Moskova önemli büyüklüğe sahip yerel ekonomik potansiyelini devreye sokarak gerçek anlamda rekabet gücüne ulaşmadan önce 'kritik ölçeğe' sahip olmak,
 - ii. Yerel ekonomik potansiyel, nitelikli yerel işgücünün mevcudiyeti ve İstanbul'un sağlayabileceği yaşam kalitesi unsurlarını kullanarak Körfez Ülkeleri'nde yer alan merkezleri, yarış dışı bırakmak,
 - iii. Destek hizmetleri konusunda maliyet avantajını kullanarak Orta Avrupa ülkeleri ile rekabet etmek.
3. Dikkat çekici ve ayırt edilebilir bir merkez olacak ve gerçek anlamda etkileyici finansal hizmetler ve ticari bilgi birikimine sahip şirketlere ev sahipliği yapacaktır.
4. İFM 'amaca yönelik' hukuki, mali, düzenleyici ve teknolojik altyapıya sahip olacak ve orta vadede Türkiye ekonomisine tamamen entegre olacaktır. Bu şekilde, güçlü bir finansal hizmetler sektörüne hem hizmet edecek hem de destek sağlayacaktır.
5. Değinenilen 'amaca yönelik' altyapının temel olarak 3 stratejik faydası vardır:
 - i. İFM'nin sektörün ihtiyaçlarına yanıt verebilme gücünü azami düzeye çeker.
 - ii. İş yapma ve sermaye maliyetlerini rekabetin altında bir seviyede oluşturmaya imkan sağlar.
 - iii. Yükselmekte olan rakip merkezlerde mevcut olmayan ve İFM'nin 'benzersiz' bir pozisyona sahip olmasını sağlayacak şekilde, ana odağı 'kazanan' ürünleri ve hizmetleri piyasaların kendi kendilerine belirlemelerine imkan sağlayacak bir platform sağlamak olacaktır. Hedef ürün stratejileri bunu destekleyecek ancak piyasalara yol gösterme amacı gütmeyecektir.
6. Vizyonuna ulaşırken, İFM Türkiye'de 150,000 adet yeni ve çok iyi yetişmiş finansal hizmetler sektörü çalışanın oluşmasını ve 2025 yılından itibaren GSMH'a yüzde 8 katkıda bulunacak şekilde yıllık 20 milyar ABD doları dolayında katkı sağlayacaktır.

İstanbul'u Başarılı Kılacak Nedenler

Finansal merkezler temel olarak onbir alanda rekabet etmektedirler. Bunların arasında, **nitelikli işgücü havuzu** ve gelişen yerel/bölgesel **ekonomik büyüme** konularında İstanbul'un dikkat çekici potansiyelinden özellikle yararlanılmalıdır. Buna ek olarak, İstanbul **düşük iş yapma maliyeti** ve (gerçek anlamda 'benzersiz' bir dünya şehri olarak) çekici **yaşam stili** konularını kullanarak kendisine farklı bir pozisyonlama oluşturabilir. Rakipler tarafından benzerinin elde edilmesi mümkün olmayan bu hususları finansal kurumlar ve sektörün önde gelen yöneticileri başarı açısından çok önemli olarak nitelendirmektedirler.

Ayrıca, İFM'nin vizyonunu oluşturma çalışmaları sırasında görüşülen dünyanın önde gelen bazı üst düzey bankacıları, "İstanbul finans merkezi olarak başarılı olmak için her türlü imkana sahiptir" şeklinde görüş belirtmişlerdir.

Başarılı Bir Finans Merkezi Olmak İçin Neler Yapılmalıdır?

İFM'nin başarılı olabilmesi için aşılması gereken bazı engeller bulunmaktadır:

Yasal ortamda ciddi boyutta gelişmeler sağlanmalıdır. Bu gelişmelerin özellikle, etkin anlaşmazlık çözümü, süreçlerdeki belirsizliklerin ve güvensizliklerin giderilmesi ve hukuk süreçlerinde yer alan kişilerin finans alanındaki bilgi birikimlerinin artırılması alanlarında sağlanması önemlidir.

Mali ortamın daha istikrarlı ve etkin olmasının sağlanması ve bazı dolaylı vergilerin azaltılması gerekmektedir.

Düzenleyici çerçeve için daha koordineli ve piyasaya daha iyi cevap verebilecek bir şekilde çalışan, İstanbul'da yerleşik bir düzenleyici kuruma ve bu kurumda çalışacak yüksek nitelikli ve 'ticari düşünce yapısı'na sahip kişilere ihtiyaç duyulmaktadır.

Nitelikli işgücünün bulunabilirliğinin geliştirilmesi için işgücünün 'analist' yeteneklerinin geliştirilmesi ve genç, çalışkan nüfusun başarılı orta/arka ofis çalışanlarına dönüşmesini sağlayacak daha iyi yöntemlerin ortaya konması gerekmektedir.

İFM'ye ulaşımın kolaylaşmasını ve yüksek kaliteli gayrimenkullere erişimi sağlayacak **altyapı** geliştirme çalışmalarına ihtiyaç bulunmaktadır.

İstanbul'un uluslararası bir finans merkezi olmasını destekleyecek bir **marka/ijaj** çalışmasına ya da ulusal markalaşma inisiyatifleri ile uyumlu hale getirilmesine ihtiyaç vardır.

Genel olarak **iş yapma kolaylığı**nın sağlanması amacıyla daha **az maliyetli ve daha esnek iş kanunları** konusunda da gelişmelere ihtiyaç vardır.

Nasıl Gerçekleştirilebilir?

İFM'yi oluşturmak için oldukça zorlu bir programın yürütülmesi gerekmektedir. Bu program için öncelikle gerekenler:

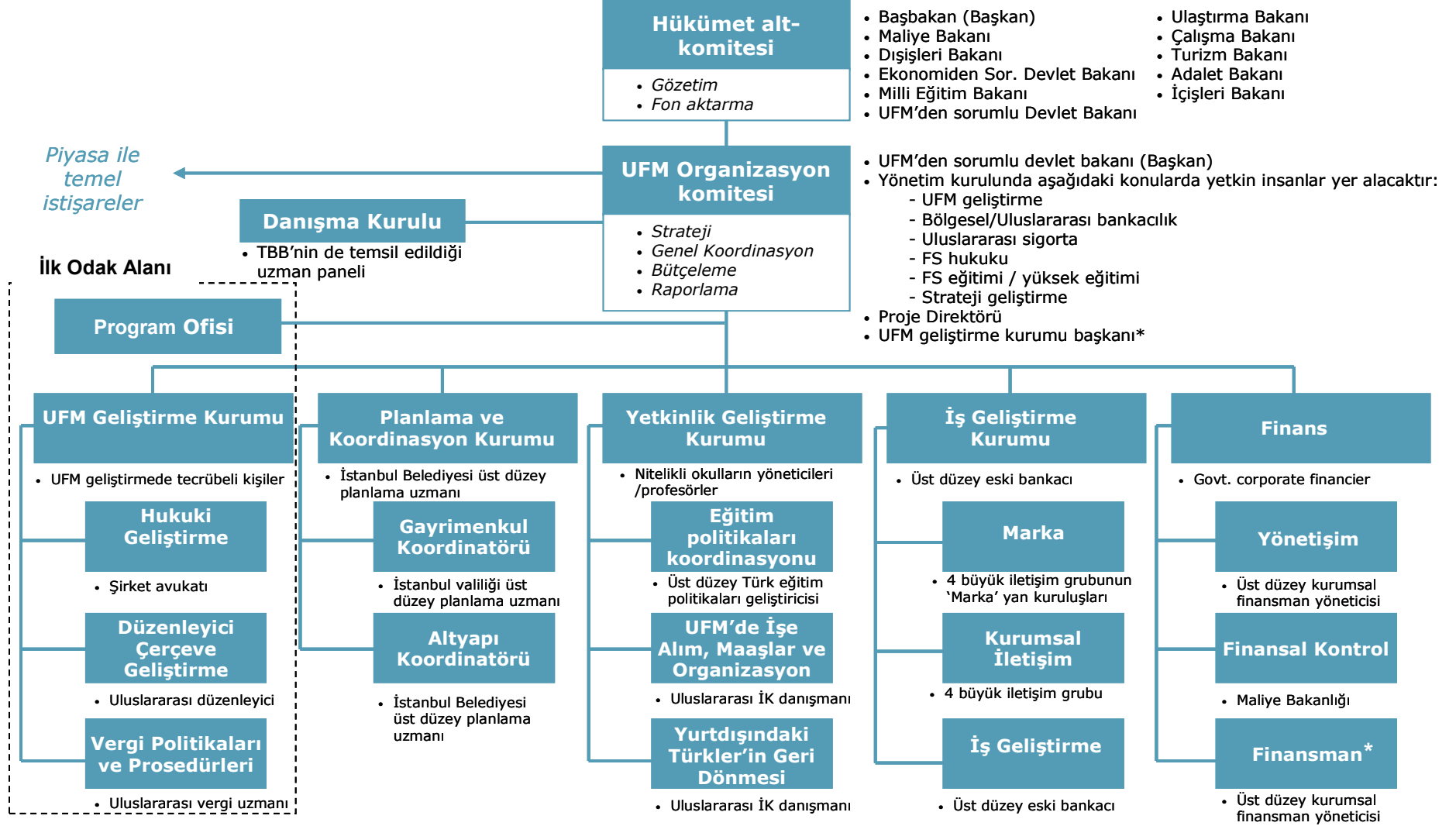
1. **Sorumlu Bakan'ın atanması.** Bu kişi istekli ve enerjik olmalı ve kabineyi etkileme gücüne sahip olmalıdır. Vizyon sahibi ve uluslararası güvenilirliği ve saygınlığı olması gereken bu kişi, risklere duyarlı olmalı ancak gerektiğinde de risk almayı göze alabilmelidir.
2. **Etkin bir Program Yönetimi'nin oluşturulması.** Uygun bir yönlendirme grubunun, program organizasyonunun ve finansal kontrol fonksiyonunun oluşturulması, bütçelerin oluşturulması ve ilgili yerlere atanması, tüm katılımcıların üzerinde uzlaştığı bir program yapısının hazırlanması gerekmektedir. **[ilk 3 ay]**
3. **Finans merkezi için detaylı 'Temel Tasarım'ın oluşturulması.** İnsanların, süreçlerin ve teknolojilerin, organizasyonel tasarımların ve yapısal gereksinimlerin tanımlanması. **[ilk 6 ay]**

4. **Amacın piyasalara iletilmesi** ('İlk Açılış', 9. ayın sonunda)
5. **Merkezin tüm özelliklerinin oluşturulmasına devam edilmesi.** Ele alınması gereken birçok faktör olmasına rağmen, merkezin 2009 yılında tam olarak faaliyete geçmesi ('Ana Açılış') gerçekçi bir hedef olacaktır. Ayrıca merkezin 2009 yılında faaliyete geçmesi Moskova gibi rakiplere karşı avantaj sağlamak açısından stratejik olarak önem arz etmektedir.

Merkezin geliştirilmesi esnasında göz önünde bulundurulması gerekenler:

1. **Doğru program felsefesinin en üst düzey politikacılar tarafından benimsenmesi ve dile getirilmesi.** Bu felsefe, başarı ya da başarısızlık tartışmaları yerine 'yapılması gerekenlerin yapılması'na odaklanmalıdır. Gerçekten de, böyle bir merkezin oluşturulabilmesi için en önemli olan husus, Türkiye'de finansal hizmetler sektörü için gereken temel hususların her koşulda doğru bir şekilde uygulanıyor olmasıdır.
2. **Fonlama opsiyonlarının dikkatli bir şekilde değerlendirilmesi.** Programın toplam ölçeği, 1.8 milyar dolar dolaylarında tahmin edilmekle birlikte, kamu tarafından yapılması gereken ek harcama tutarının 800 milyon ABD doları civarında olacağı, geri kalan kısmın ise mali piyasalardan temin edilebileceği düşünülmektedir. Türk Hükümetinin doğrudan kendisinin harcama yapması haricinde de kullanabileceği birçok fon yaratma alternatifi mevcuttur.
3. **Fonların serbest bırakılmasında uygun 'hız'ın sağlanması.** Fonların, programın hızını ve güvenilirliğini temin edebilecek bir hızda serbest bırakılması gerekmektedir. İlk iki yılda yapılacak olan net harcamaların 100 milyon ABD dolarını aşması beklenmektedir.
4. **Programa şüpheyle yaklaşanlara sağlam ve mantıklı açıklamalar getirilmesi.** Buna benzer doğaya sahip programlar genelde birçok kişi tarafından sorgulanmaktadır (genellikle rakipler, rekabetin artacağını düşünen yerel kuruluşlar v.b.). Bu tip sorgulara tutarlı ve net açıklamalar getirilmelidir.
5. **'Milli Başarma Arzusu'nun oluşturulması.** Programın tamamlanması ve finansal getiri sağlaması genelde politikacıların, bankacıların ve diğer katkı sağlayanların görev sürelerinden daha uzun bir vadede gerçekleşir. Bu durumun üstesinden gelmek için milli başarma arzusunun insanların zihninde yer etmesine çaba harcanmalıdır.
6. **İFM genel Türk ekonomisinden tamamen ayrıştırılmaz.** Oluşturulacak her türlü gerçekçi yapı, uygun düzeyde Bakanlar Kurulu, Maliye ve Adalet Bakanlıklarının etki ve kontrollerini içermeli, ancak uluslararası finansal merkez kendi kendisini yönetebilmesine imkan sağlayacak önemli ölçüdeki bir özerkliğe sahip olmalıdır. Bu dengenin kurulması, şüphesiz bu merkezin kurulmasındaki düşünsel ve organizasyonel olarak en büyük zorluklardan birini teşkil edecektir.

Önerilen 'Proje' Organizasyonu



**Istanbul'un Uluslararası Finans Merkezi
Olma Potansiyelinin Değerlendirilmesi**

**Bölüm I
Tespitlerin Özeti**

İçindekiler

- ▶ **1. Genel Çerçeve ve Sonuç**
- 2. İstanbul'un Seçilen Rakipler Karşısındaki Konumu**
- 3. Stratejik Konumlandırma**
- 4. Finansal Potansiyel**
- 5. Geliştirme Yol Haritasının Taslağı**
- 6. Kısaltmalar Listesi**

Genel çerçeve

- Türkiye ekonomisinde ve politik ortamında yaşanan olumlu gelişmeler ve finansal hizmetler endüstrisinin gelişen potansiyeli nedeniyle, Türkiye Bankalar Birliği (TBB) şirketimizden İstanbul'un uluslararası finans merkezi olma potansiyelinin değerlendirilmesi ve bu dönüşümü sağlayacak bir yol haritasının hazırlanması için bir çalışma yapılmasını istemiştir.
- TBB bu çalışmanın özellikle aşağıda yer verilen konuları içermesini talep etmiştir:
 - Ekonomik gelişmeler ve bunların uluslararası finans piyasaları üzerindeki etkileri
 - Konuyla ilgili AB, Balkanlar, Karadeniz, Kafkaslar ve Orta Doğu'daki ekonomik ve ticari gelişmeler
 - Türkiye'nin uluslararası ve bölgesel anlamdaki ekonomik ve finansal potansiyeli
 - Başarılı finans merkezlerinin özellikleri: stratejik odak ve seçimler; ekonomi politikaları; genel ve finansal düzenlemeler; denetim ve vergi politikaları; piyasa uygulamaları; altyapı; insan kaynağı ihtiyacı; uluslararası kabul görmüş kurallara uyum; sosyal hizmetlerin mevcudiyeti; vs.
 - İstanbul'un önde gelen finans merkezlerinden biri olma konusundaki güçlü ve zayıf yönleri, ihtiyaçları ve bunların getirdikleri sonuçlar
- Türkiye'nin Avrupa, Asya ve Orta Doğu arasındaki özel konumu (ve kültürlerarası köprü vazifesi görme geleneği), İstanbul'un bölgede etkin bir finans merkezi haline getirilmesinde ve Türkiye ekonomisi için değer yaratılmasında ön plana çıkartılmalıdır.

Sonuç

Türkiye'de dünya standartlarında, değer yaratan bir finans merkezi kurulması mümkün müdür?

Evet...Türkiye zengin kaynaklara, bölgesel ve yerel potansiyele, gizli kalmış işgücü tabanına ve milli gurura sahip bir ülkedir ...

ancak... zor kararların verilebilmesi için güçlü bir liderlik ve politik kararlılığın yanısıra, önemli ölçüde kaynağın bu konu için ayrılması ve yatırımların getirilerinin elde edilebilmesi için sabırlı bir tutum sergilenmesi gerekecektir...

Önerilen Vizyon

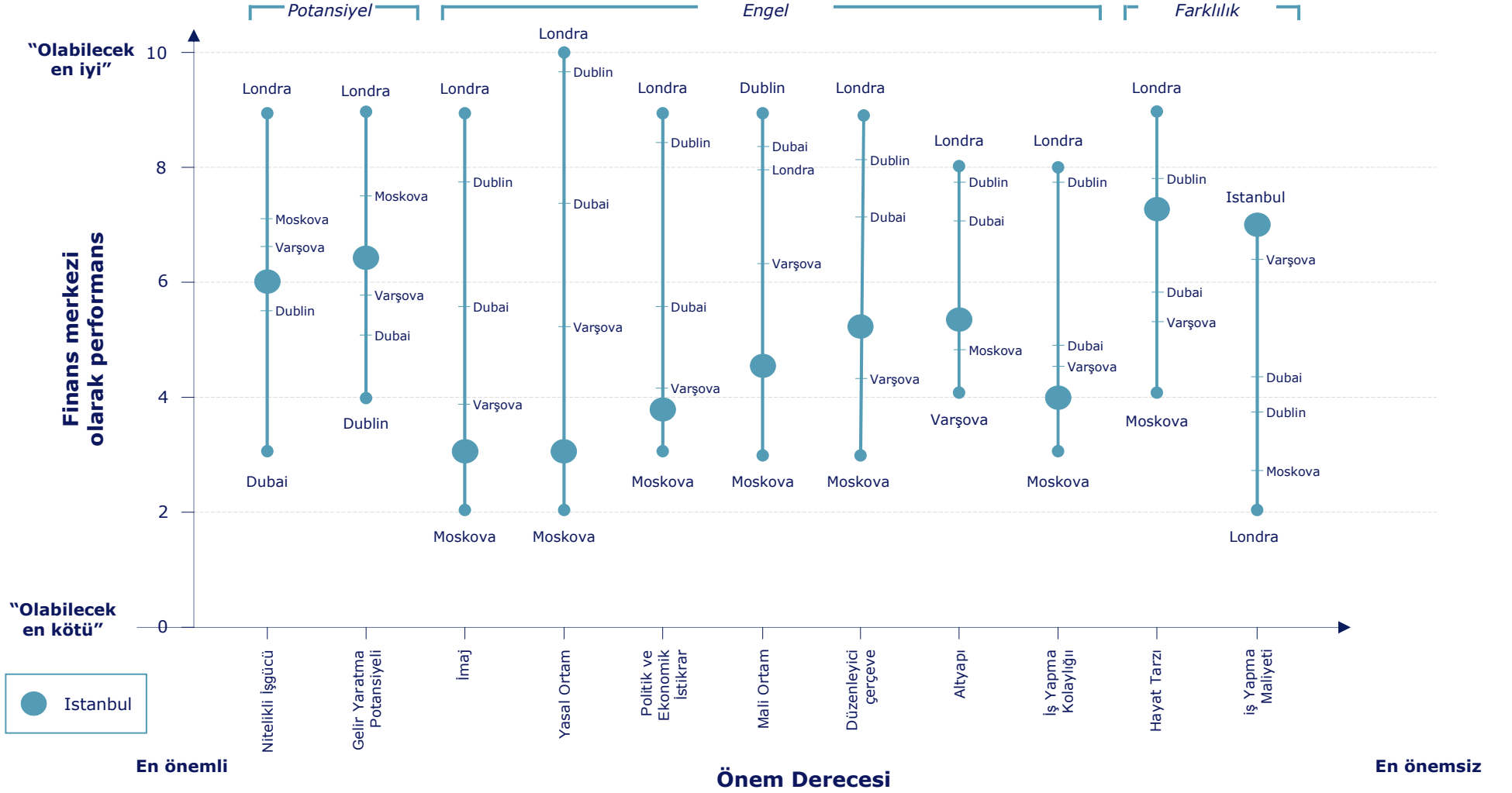
İstanbul Uluslararası Finans Merkezi (UFM) ...

- Londra, New York, Şangay ve Tokyo ile birlikte **30 sene içinde en önde gelen beş uluslararası finans merkezinden biri olacaktır.**
 - **10 sene içinde bölgeye hakim olacaktır ...**
 - Moskova yerel ekonomisinin potansiyelini değerlendirmeden, İstanbul 'kritik ölçeğe' erişecektir.
 - İstanbul, Körfez ülkelerindeki finans merkezlerini, iş potansiyeli, yerel ve nitelikli işgücü varlığı ve sağladığı yaşam kalitesi açısından geçecektir.
 - Dış kaynak kullanılan finans hizmetlerinde, faaliyetlere yönelik maliyet avantajı yaratma hususunda Doğu Avrupa ile yarışıyor olacaktır.
 - Hem fiziksel hem de kavramsal olarak **dikkat çekici ve ayırt edilebilir olacaktır.**
 - **Ticari ve finansal hizmetleri ile dünyadaki en iyilerden biri olacaktır.**
 - Dünyadaki en parlak ve başarılı finans sektörü çalışanlarını bünyesine çekecektir.
 - Eğitim sistemi (ve sektörü) yerel işgücünü -hem uzmanlık hem genel nitelikler açısından- yetiştirir durumda olacaktır.
 - **Amaca yönelik hukuki, mali, düzenleyici ve teknolojik altyapıya sahip olacaktır.**
 - Finansal faaliyetlerin gelişmesi doğrultusunda piyasada görev yapmaya başlayacak yüksek eğitilmiş 150.000 yeni finansal hizmetler çalışanıyla birlikte, **orta vadede Türkiye ekonomisine tamamen entegre olacaktır.**
 - 2025'de GSYH'ye %8 katkı sağlayacak, (yıllık 20 Milyar \$) **finansal hizmet ekonomisini hem destekliyor hem de söz konusu ekonomiye hizmet veriyor olacaktır.**
-

Stratejik Odak

- Stratejik senaryolara temel teşkil eden konularda güçlü bir yapıya sahip olunması önerilmektedir. Bunlara örnek olarak birbiriyle uyumlu ve uluslararası standartlara uyan kanunları, başarılı bir düzenleyici rolünü, uluslararası standartlara uyulmasını, hava yolu erişiminin çok iyi olmasını ve vergi düzenlemelerinin açık, şeffaf ve tutarlı olmasını sayabiliriz.
 - İlk strateji 'yerel mükemmellik' yakalamaya ve 'bölgesel üstünlük' sağlamaya yönelik olmalıdır:
 - Tüm rekabet alanlarında dünya standartlarında bir platforma doğru dengeli bir gelişme,
 - Uluslararası firmaların yerel piyasalarda rekabet etmesine izin vererek, hangi piyasaların büyüyeceğine piyasa oyuncularının karar verebilmesi,
 - Bölgesel ticaretin finansmanının kolaylaştırılmasına odaklı bir strateji.
 - Finansal merkezin tesis edilmesiyle birlikte, piyasalar 'kazanan ürünün' belirlenmesi için kendi içlerinde rekabet etmesine izin verilmelidir.
 - Ürün odağı, 'piyasa seçimi'nin yanısıra, mevcut fırsatları ve yerel potansiyeli değerlendirecek nitelikte olmalıdır:
 - Proje finansmanı, şirket tahvilleri, sigorta ve Türk HNWI (yüksek gelirli birey) fonlarının ülkeye geri dönüşünün sağlanması yoluyla sağlanan çeşitli fırsatlar,
 - Gayrimenkul ile bağlantılı fırsatlar (örn. mortgage seküritizasyonu),
 - Sağlıklı vergilendirme ve düzenleme rekabeti yoluyla bazı sektörlerde yaratılacak fırsatlar (örn. seküritizasyon, fon yönetimi),
 - İşgücü niteliği ve maliyet etkinliğinde sağlanan dengeye bağlı olarak gelişen orta ve arka ofis operasyonları.
-

Söz konusu vizyonun gerçekleştirilmesi için İstanbul'un güçlü yönlerinin ön plana çıkarılması, engel teşkil eden unsurların ise geliştirilmesi gerekmektedir



Kaynak: Deloitte'un uluslararası bankacılarla, avukatlarla, ve Türkiye'de yer alan önemli paydaşlarla yapmış olduğu 56 görüşmenin sonucunda ortaya çıkmıştır; bu çalışmada 200'den fazla bilgi kaynağı ile birlikte birçok uluslararası finans merkezi kurulmasındaki gözlemler ve elde edinilen deneyimler kullanılmıştır.

Piyasa, bu vizyonun ulaşılması zor ancak yine de erişilebilir bir vizyon olduğuna inanmaktadır

"İstanbul insanlar tarafından değil doğa tarafından seçilmiştir"

T.C. Maliye Bakanı
Ankara

"İstanbul [finans merkezi olarak] başarılı olmak için her türlü fırsata ve dünya çapında şirketler yaratma kapasitesine sahiptir. Yerel mükemmeliyetçiliğe ve bölgesel hakimiyete yönelik bir strateji uluslararası bankalar için son derece güven verici olacaktır"

Uluslararası Birleşme ve Satınalma Bölümü Yöneticisi
Uluslararası Sigorta Şirketi

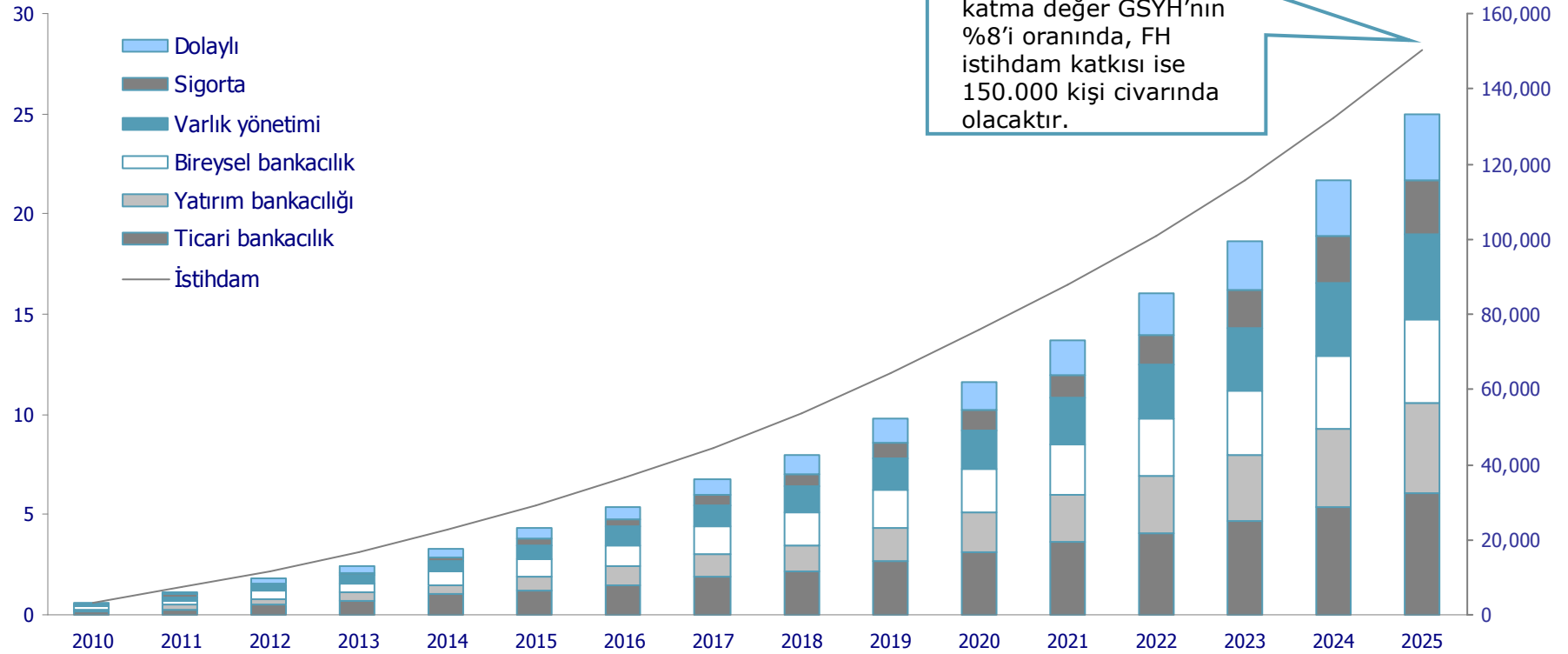
"Hukuk, vergi ve düzenleyici sistemlerde önemli belirsizlikler bulunmaktadır...radikal değişiklikler olmadan İstanbul'un başarılı bir UFM olması mümkün olmayacaktır"

Yatırım Bankacılığı Yöneticisi
Dünyanın Önde Gelen Yatırım Bankalarından Biri

Başarılı bir UFM, 2025 yılına kadar 150,000 yeni iş ve GSYH'ye 20 Milyar \$ katkı sağlanmasına imkan verecektir

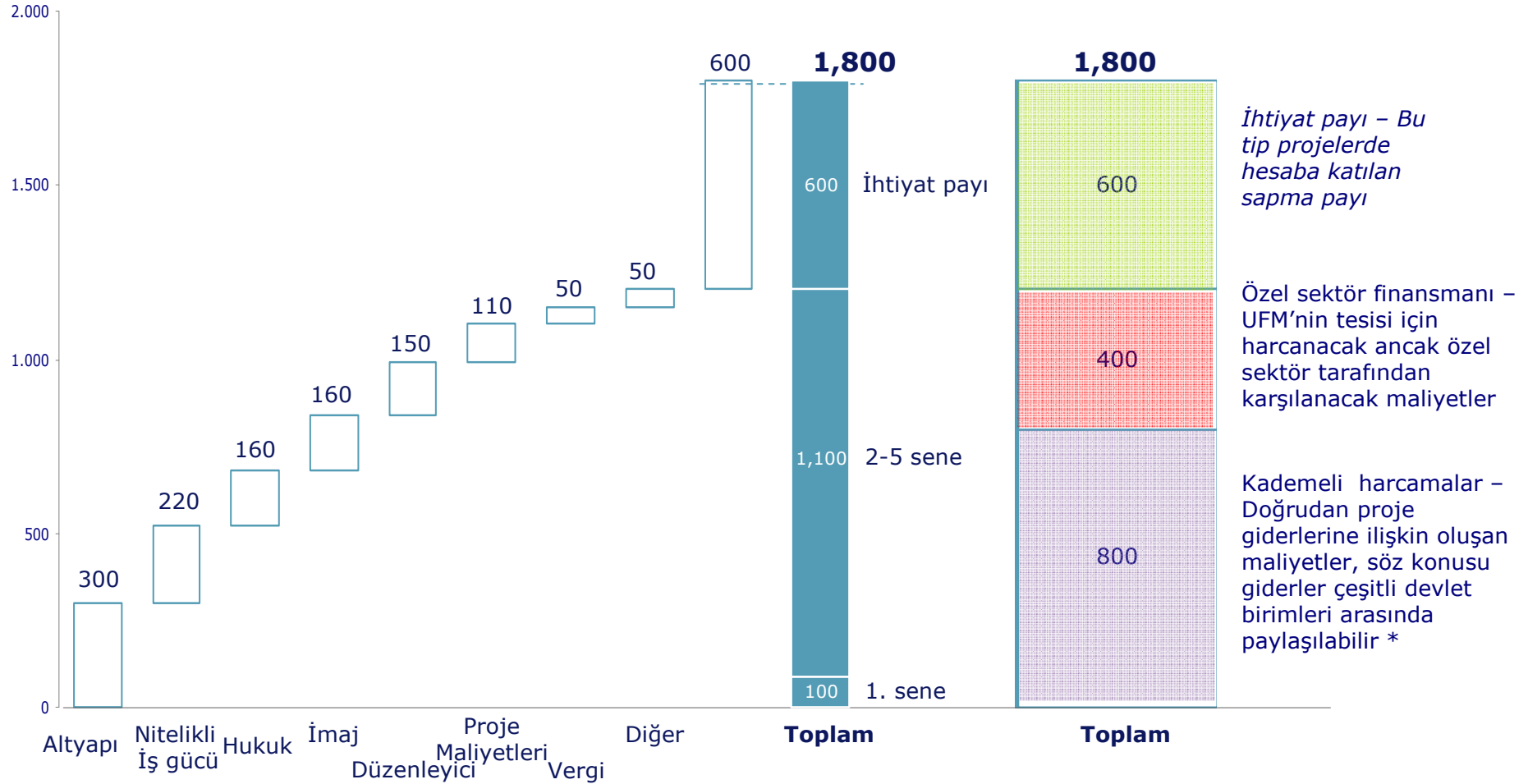
Marjinal değer artışı
\$Milyar

Marjinal FH istihdamı



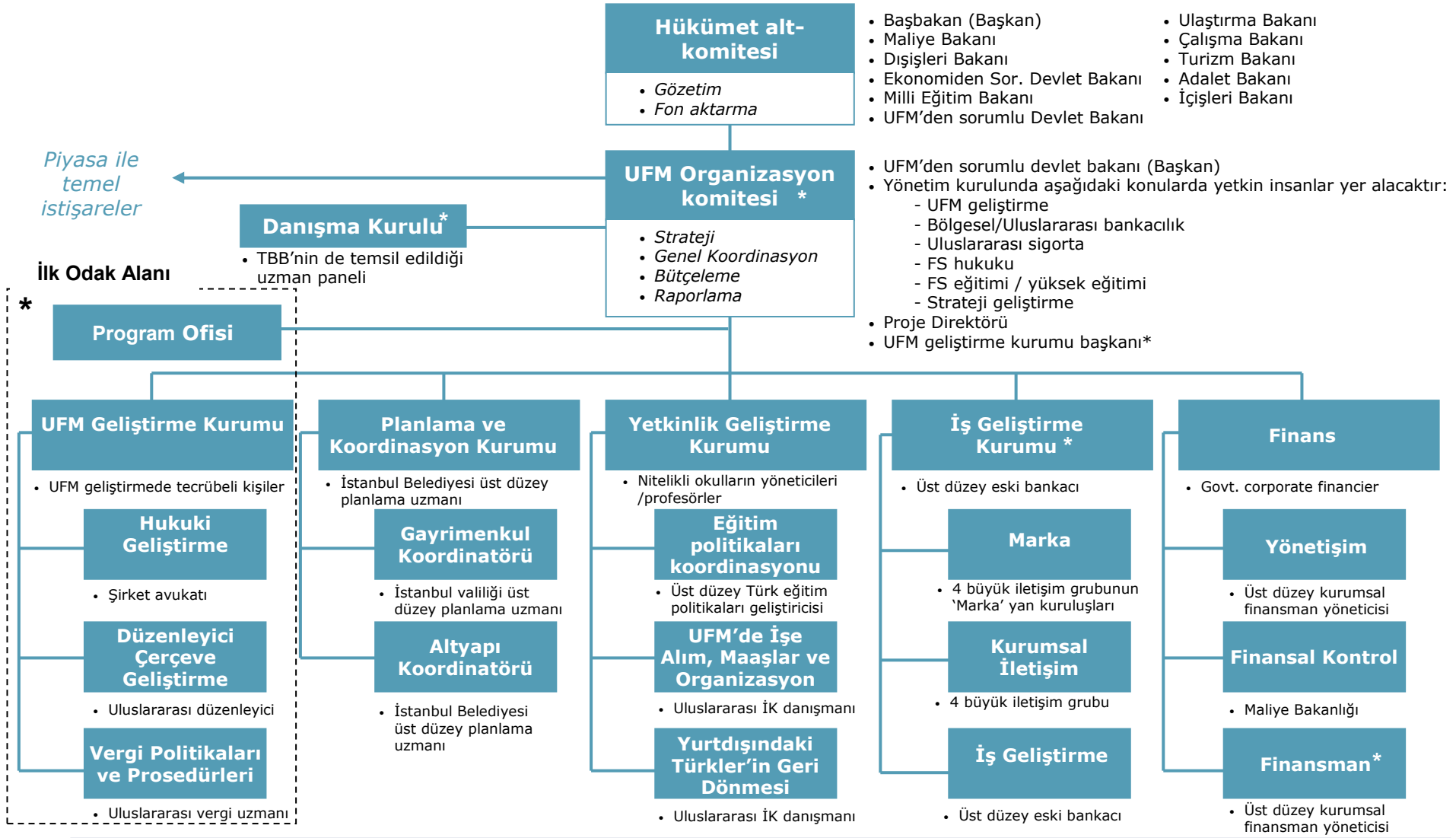
Gerekli değişim programının ölçęü ilk 5 sene için 1,8 Milyar \$ olacaktır

Değişim unsuru açısından UFM
Milyon \$



*BSMV'nin kaldırılmasıyla vergilerde ortaya çıkacak etkiler değerlendirmeye alınmamıştır

Vizyonun gerçekleştirilebilmesi için önerilen 'Proje' organizasyonu



* TBB için potansiyel görev alanları

Önerilen 'Değişim Yönetimi' Felsefesi

"Ben başarı öngörmüyorum. Ben başarısızlık da öngörmüyorum. Öngörülerde bulunmaktan ziyade, sizi , yapılması gereken işi yapmanız için işe koyulmanız yönünde teşvik ediyorum"

Profesör Jeffrey Sachs*

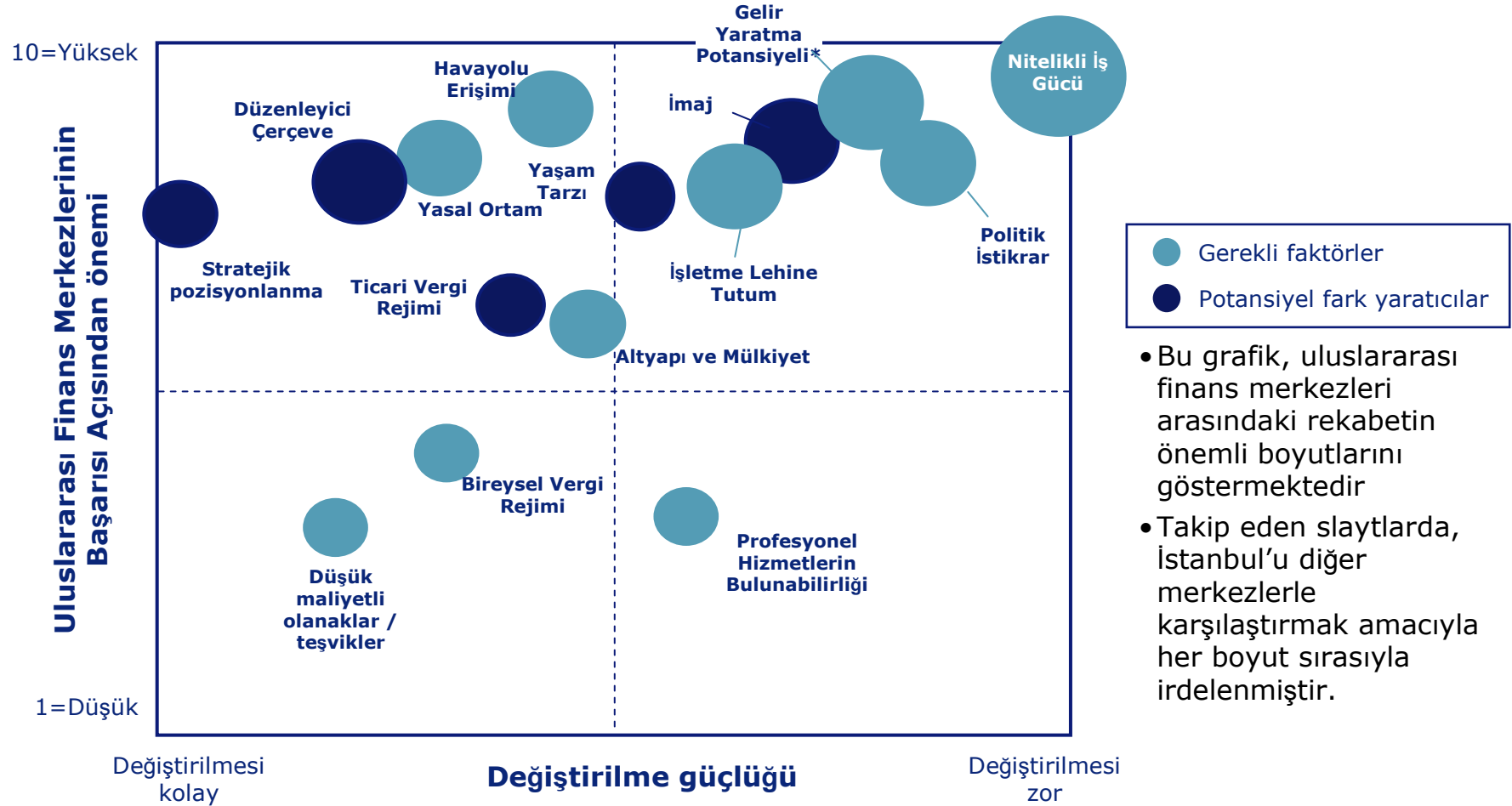
(Columbia Üniversitesi'nde Sürdürülebilir Kalkınma, Sağlık Politikaları ve Yönetim Profesörü) *Reith Konferansı, 2007*

* Dünya Enstitüsü'nün yöneticisi, Columbia Üniversitesi'nde Sürdürülebilir Kalkınma, Sağlık Politikaları ve Yönetim Profesörü. 2002 ve 2006 yılları arasında BM Milenyum Projesinin (uluslararası alanda kararlaştırılmış olan, aşırı yoksulluğun, hastalığın ve açlığın 2015'e kadar belli bir sınırın altına düşürülmesini hedefleyen proje) yöneticisi ve BM Genel Sekreteri Kofi Annan'ın özel danışmanıydı. Sachs aynı zamanda Milenyum Sözü İttifakı'nın (dünyadaki yoksulluğu bitirmeyi hedefleyen bir kuruluş) kurucularındandır ve başkanıdır.

İçindekiler

1. Genel Çerçeve ve Sonuç
- ▶ 2. İstanbul'un Seçilen Rakipler Karşısındaki Konumu
3. Stratejik Konumlandırma
4. Finansal Potansiyel
5. Geliştirme Yol Haritasının Taslağı
6. Kısaltmalar Listesi

UFM Rekabetinin Boyutları



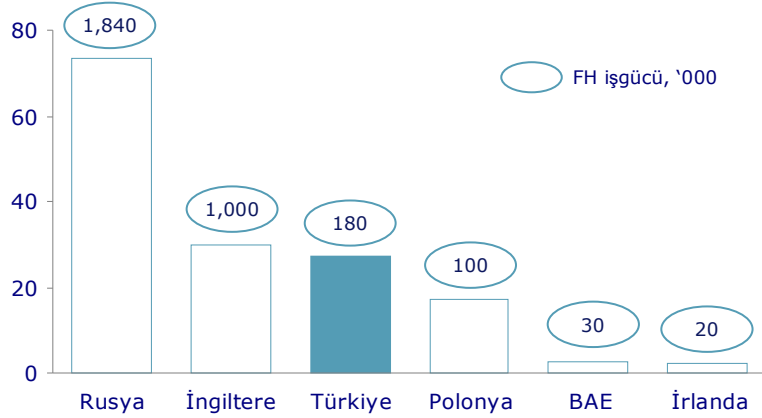
* Uluslararası, bölgesel veya yöresel piyasalara erişimi, ticari hareketler, müşteriler, vb.

Kaynak: Deloitte'un 30'dan fazla uluslararası bankanın CEO'suyla yaptığı görüşmeler; Finansal yenilik merkezi

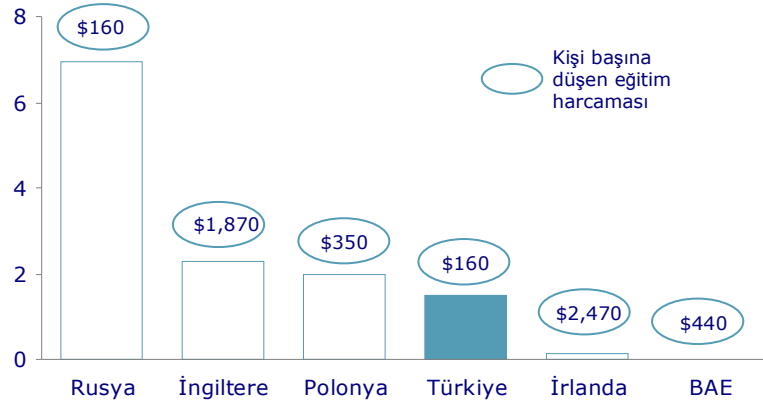
Nitelikli İşgücü Kaynağı

Türkiye yüksek sayıda, genç ve eğitim düzeyi sürekli artan bir işgücüne sahiptir

İşgücü, milyon, 2006



Yüksek öğrenimdeki öğrenciler, milyon, 2006



Dikkate Alınanlar

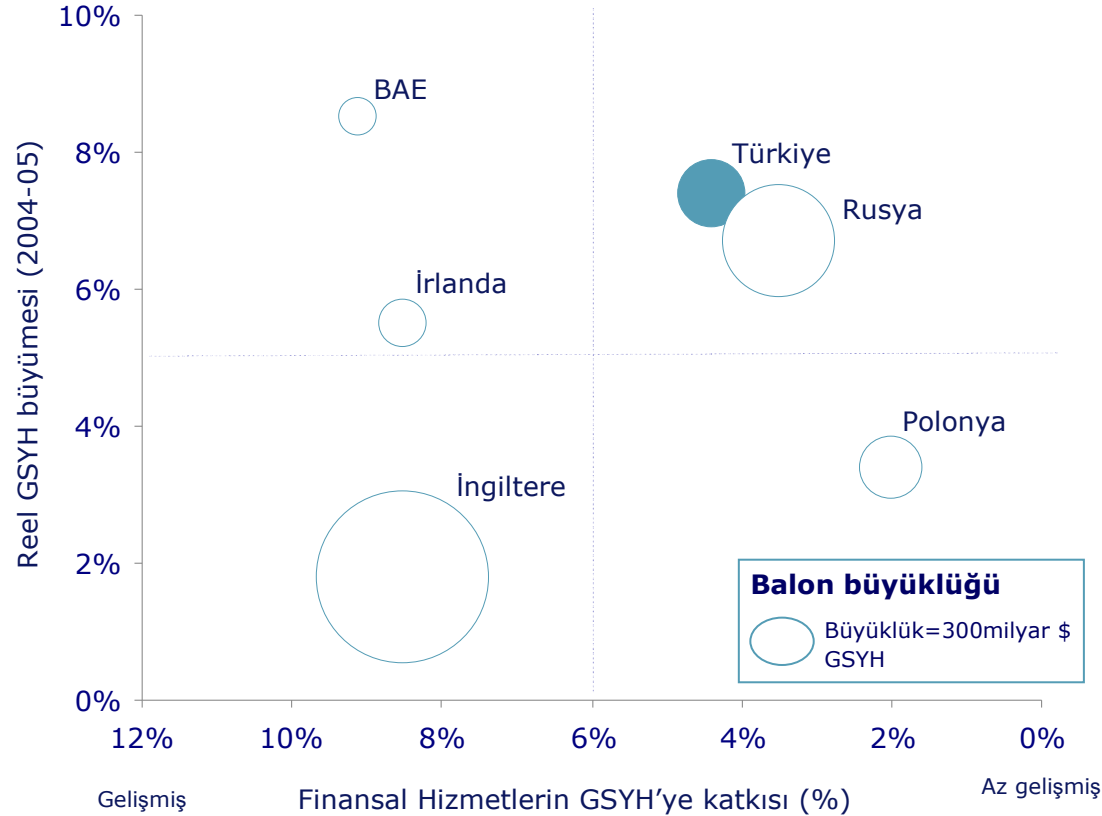
- İşgücü büyüklüğü
- İşgücü büyüme hızı ve demografisi
- Finansal hizmetler (FH) sektörü işgücü büyüklüğü ve uzmanlık seviyesi
- Yıllık üniversite mezunu sayısı
- Kişi başına düşen yüksekökol eğitimi
- Yabancı dil
- Eğitim sisteminin kalitesi
- İş kanunu ve düzenlemeler

- Londra geniş ve yüksek nitelikli finans sektörü profesyonelleri işgücü havuzuna sahiptir – sadece Londra’da 300.000, İngiltere toplamında ise 1 milyon kişi finans sektöründe çalışmaktadır
 - Londra, tezgah üstü türev enstrümanlarının yapılandırılması gibi çok karmaşık finansal hizmetler alanlarında işgücü sağlayabilmektedir
 - İngiltere, dünyanın en iyi 100 üniversitesinden 11’ini bünyesinde barındıran, dünya lideri sayılabilecek bir yüksek eğitim sistemine sahiptir. Bu sistem hem 300.000 uluslararası öğrenciyi çekmekte, hem de yüksek nitelikli mezunlar yetiştirmektedir
- Rusya, profili çıkartılan ülkeler arasında en büyük işgücüne sahip ülkedir. Ülkenin iyi ve yerleşik bir yüksek eğitim sistemi vardır
 - ABD, İngiltere ve İsrail’deki Rus kökenli nüfus, Rusya’daki finans sektörünün büyümesine büyük katkıda bulunmuştur
- Polonya’nın iyi eğitilmiş bir işgücü vardır. 19-24 yaş arası insanların 50%’si yüksek öğrenimdedir
 - Polonya’lı üniversite öğrencilerinin 55%’i İngilizce, 13%’ü de Almanca konuşmaktadır
 - Ancak, Polonya’nın nüfusu düşük doğum oranlarından ve göçten dolayı azalmaktadır (Polonya’nın AB’ye girmesinden itibaren 500.000 kişi İngiltere’ye göç etmiş ve bu durum yeni mezunlar arasında beyin göçü yaratmıştır)
- Türkiye, eğitim seviyesi gittikçe artan, büyük ve genç bir işgücüne sahiptir
 - Kişi başına düşen yüksekökol eğitimi bütçesinin genel eğitim bütçesi içerisindeki %32’lik payı, karşılaştırma yapılan diğer ülkelere kıyasla yüksek düzeydedir
 - Türkiye’nin kişi başına ayırmış olduğu eğitim bütçesi, rakamsal olarak İngiltere’nin 1/10’una denk gelmektedir
 - Görüşmelerden anlaşılan şudur ki Türkiye’de yüksek nitelikli kesimin sayıca yetersiz kalması nedeniyle ara kademe yönetici ihtiyacı duyulmaktadır. Bu eksikliği gidermek ise zaman alabilir
- İrlanda finansal merkez olarak ismini nitelikli işgücü varlığının üzerine kurmuş durumdadır. Bunun sebebi de eğitim odaklı olarak yapılan yatırımlardır. Fakat, İrlanda’nın işgücü nüfusunun az olmasından dolayı sınırlı olup halihazırda doygunluğa ulaşmıştır.
 - İrlanda, karşılaştırma yapılan ülkeler arasında kişi başı eğitime en yüksek bütçeyi ayıran ülkedir
- Dubai’nin yerel işgücü kaynağı çok düşük düzeyde olup, finansal merkez, ülkedeki yabancı işgücünden beslenmektedir. Yabancı işgücünün varlığının satın alınarak ülkeye getirilmesi mümkün olsa da, uzun vadede sürdürülebilmesi yüksek maliyetli ve zor olacaktır.

Gelir Yaratma Potansiyeli

Türkiye'nin hızla büyüyen ekonomisi finansal hizmetler için büyük bir potansiyel oluşturmaktadır

Reel GSYH Büyümesi ile Finansal Hizmetlerin GSYH içindeki payının karşılaştırması



Dikkate Alınanlar

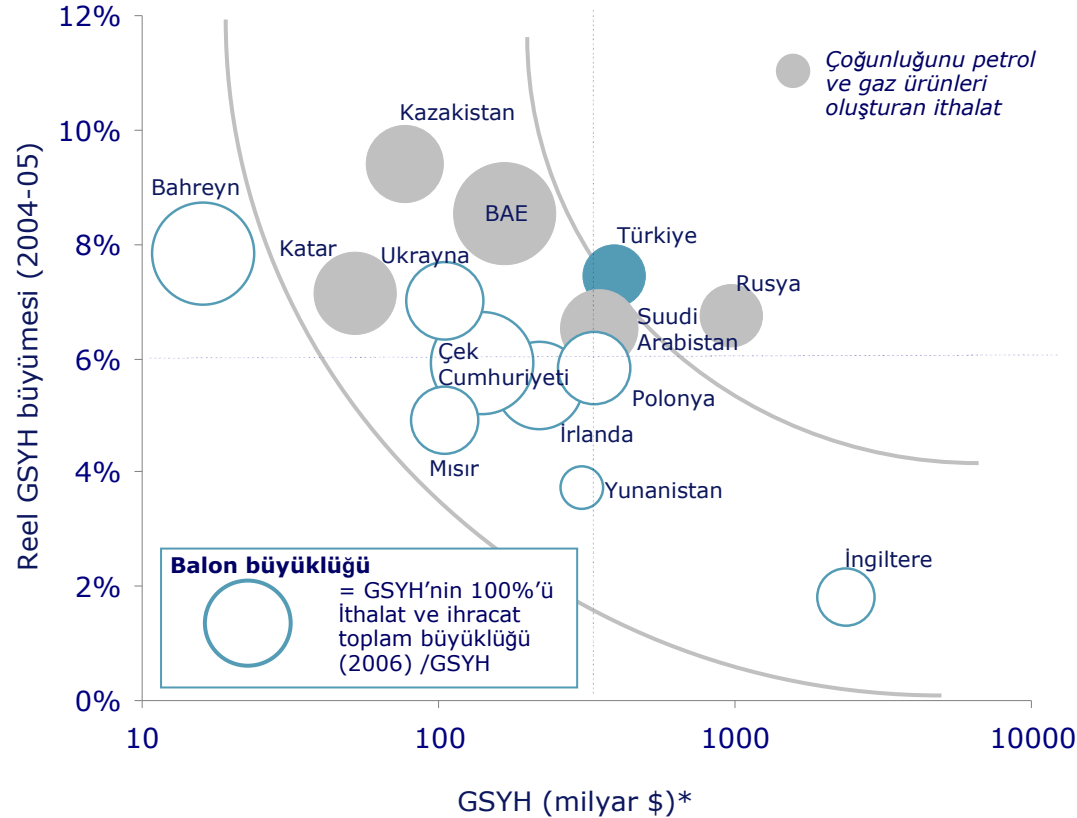
- Yurtiçi ekonominin büyüklüğü ve büyüme hızı
 - Uluslararası fırsatlara erişim - erişimin mesafesi, erişilen bölgenin büyüklüğü ve büyüme hızı
 - Finansal hizmetler piyasasının ekonomiye oranla büyüklüğü (düşük seviyede bir büyüklük, GSYH arttıkça daha yüksek bir büyüme potansiyeli anlamına gelir)
- İngiltere büyük ama oldukça doymuş bir iç piyasaya sahiptir.
 - Ancak, Londra gerçek bir global finans merkezi olarak, uluslararası piyasalara erişim sağlamakta ve hızlı bir büyüme kaydetmektedir.
 - Avrupa Birliği ekonomisi global GSYH'nin 29%'unu oluşturmaktadır ve 780milyar \$'lık katma değer yaratan bir finansal hizmetler sektörü vardır.
 - Rusya, hızla büyüyen güçlü bir ekonomiye sahiptir ve bölgedeki ekonomik hakimiyet için Türkiye'nin en büyük rakibidir.
 - Moskova, Bağımsız Devletler Topluluğu'nun finansal hizmetler merkezi olarak kurulmuştur ve gelişmekte olan bu piyasalara erişimi sağlar.
 - Türkiye ciddi bir büyüme potansiyeline sahip olup, büyük ve gelişmekte olan bir ekonomiyle henüz doymamış bir pazarı bünyesinde birleştirir.
 - Hem Avrupa'da hem de Asya'da toprakları olan Türkiye, Orta ve Doğu Avrupa'ya, Orta Asya'ya ve Orta Doğu'ya erişim sağlar.
 - Polonya Türkiye'ye yakın GSYH'si ile profili çıkartılmış ülkeler arasında en az değerlendirilmiş pazara sahiptir. Orta ve Doğu Avrupa ülkelerine erişim sağlamayı hedeflemektedir.
 - Dubai, kendisini Körfez bölgesine giriş kapısı olarak konumlandırmaktadır. BAE'nin ekonomisi küçük olmakla birlikte, Körfez bölgesinin toplam GSYH'si 680 Milyar \$'dır.
 - Dublin arka ofis ve orta ofis hizmetlerini yürüten bir finans merkezidir. Sınırlı bir yerel pazarı vardır, fakat geniş AB pazarına erişim sağlamaktadır.

Gelir Yaratma Potansiyeli (Devam)

Türkiye ekonomik olarak rekabetçi ve ilgi çekicidir

Göreceli ekonomik ve ticari potansiyel

(GSYH, GSYH büyümesi, ve ithalat ve ihracat toplamı / GSYH)



• Kayda değer bir ekonomiye sahip olan Türkiye, 'büyüklük' avantajını kullanmaktadır. Komşularıyla iyileşen ilişkileri ise Türkiye'nin bölgesel etkisini artırmaktadır.

• Bölgedeki en yüksek GSYH büyüme oranlarıyla, petrol/gaz ithalatına dayalı olmayan canlı bir ekonominin birleşimi, bu ekonominin desteklediği FH sektörünün gelişimini de beraberinde getirecektir.

• Bunlar, Türkiye'yi bölgede (Balkanlar, Kafkaslar, Orta Doğu ve Kuzey Afrika) rekabet eden ülkeler arasında en avantajlı konuma getirecektir.

* Resmi GSYH ve ithalat/ihracat rakamları

Kaynak: EIU, CIA Dünya Gerçekleri Kitabı, IMF

Gelir Yaratma Potansiyeli (Devam)

Türkiye'nin, özellikle de bankacılık dışı FH sektöründe, oldukça ciddi bir büyüme potansiyeli vardır

Önemli Ekonomik ve FS Göstergeleri, 2006

	Türkiye	İngiltere	BAE	İrlanda	Rusya	Polonya
GSYH	400	2,200	130	200	980	300
GSYH büyümesi (2005-6)	6%	3%	10%	6%	7%	6%
Toplam İthalat ve İhracatın GSYH'ye Oranı 2006	52%	45%	134%*	93%	50%	66%
FH Sektör Büyüklüğü (GSYH'ye %'si)						
Ticari Bankacılık Aktifleri	76%	157%	56%	146%	27%	36%
Sigorta Primleri	1%	13%	1%	8%	2%	3%
Borsa Değeri	36%	135%	102%	58%	53%	28%
Tahvil İhracı	10%	105%	18%	349%	155%	11%
Yönetim Altındaki Varlıklar (YAV)	13%	187%	19%	121%	17%	34%

- Türkiye tüm FH sektörlerinde büyüme potansiyeli göstermektedir.
- Türkiye'deki ticari bankacılık BAE, Rusya ve Polonya gibi yakın rakiplere kıyasla daha gelişmiştir.
- Sigortacılık sektörü, ciddi bir potansiyeli olsa da az gelişmiştir ve sektöre ivme kazandıracak yöntemler kullanılması gerekmektedir.
- Menkul kıymetler borsasının değeri gelişmiş ülkelerle karşılaştırıldığında düşük düzeyde kalsa da, diğer geçiş ekonomileriyle uyum içerisinde.
- Tahvil piyasaları göreceli olarak az gelişmiştir, şirket tahvilleri ise eski hükümet borçlanmaları nedeniyle hemen hemen hiç gelişmemiştir.
- Yönetim Altındaki Varlıklarda görülen düşük oran, bireysel emeklilik, sigorta, özel bankacılık v.b. gibi kendisine temel teşkil eden piyasaların henüz yeterince gelişmediğini göstermektedir. Hükümetin, sigortaya benzer şekilde, bu sektörlerdeki gelişimi de desteklemesi ve hızlandırması gerekmektedir.

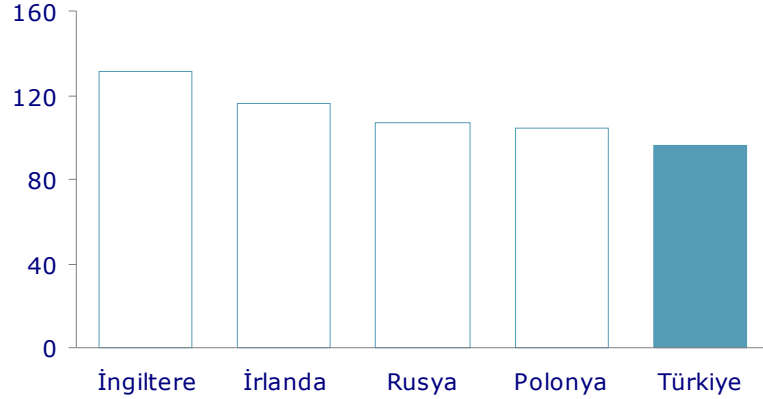
•BAE ihracatına petrol kazançları hakimdir

•Kaynak: EIU

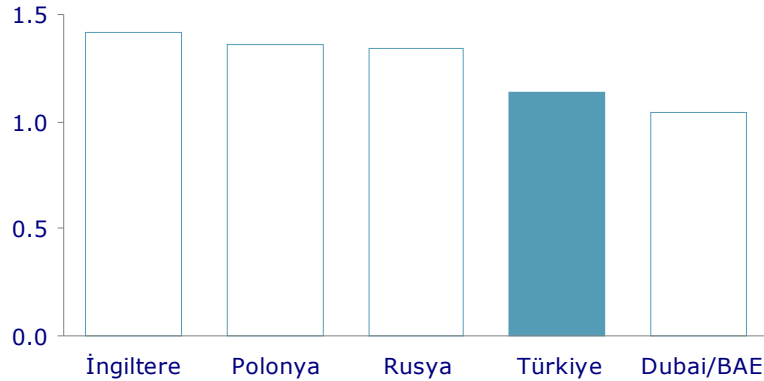
İmaj

Türkiye'nin imajı henüz FH sektörü gelişimine destek olacak şekilde markalaşmış olmasa da düzelmektedir

Anholt Ulusal Markalar Endeksi, 2006



DYY Güven Endeksi, 2005



Dikkate alınanlar

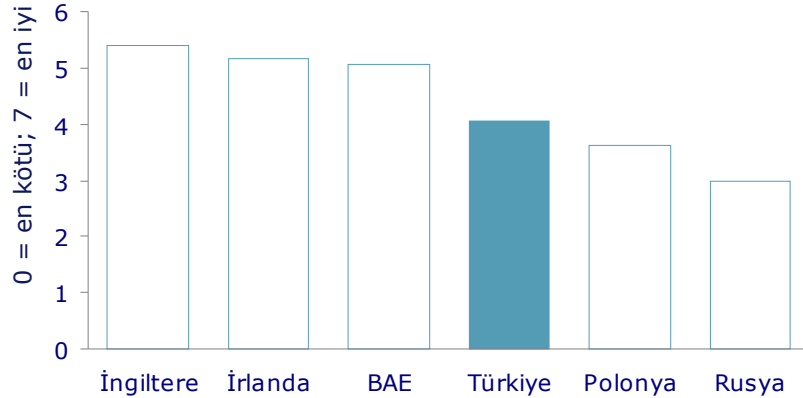
- Doğrudan Yabancı Yatırım Güven endeksi
- Anholt Ulusal Markalar Endeksi
- Görüşmeler ve basından haberler

- İngiltere ve İrlanda Ulusal Markalar Endeksi'nde iyi durumdadırlar. Her ikisi de uluslararası finansal hizmetler piyasalarında pozitif algılanmaktadır
- Dubai, altyapı ve gayrimenkul yatırımlarıyla birlikte, çok büyük bir halkla ilişkiler ve markalaşma çalışması yürütmektedir. Dubai, az sayıdaki iş olanaklarına rağmen, kendisini geleceğin finans merkezi olarak konumlandırmada başarılı olmuştur
 - Uluslararası Seyahat ve Turizm sıralamasında, uluslararası alanda etkili ulusal markalaşma ve pazalama altbaşlığında, BAE 124 ülke arasında 1. olmuştur
- Polonya'nın AB'ye üyeliği imajının düzelmesine yardımcı olmuştur. Rusya ile beraber, Polonya DYY Güveni Endeksi'nde ilk 10'a girmiştir (2005)
- Türkiye'nin olumsuz imajı, politik ve ekonomik istikrarsızlığı, uluslararası bir finans merkezinin gelişimine engel teşkil etmektedir
 - Türkiye'nin tanıtım aktivitelerinin turistlere yönelik olması sebebiyle İstanbul, potansiyel bir finans merkezi olarak konumlandıramamaktadır
 - AB'ye girme süreci, Avrupa'nın dikkatini Türkiye'ye çekmektedir ama bu hem negatif hem de pozitif bir tanıtıma yol açabilmektedir
- Ancak, yabancı yatırımcının Türkiye'ye olan güveni son yıllarda artmıştır
 - Türkiye AT Kearney DYY Güveni Endeksi'nde 2004'te 29. iken, 2005'te 13. sıraya çıkmıştır
 - "Türk Hükümeti'nin AB'ye giriş taahhütü yatırımcının güvenini tazelemektedir" (**Uluslararası Finansal Hukuk Dergisi**)
 - İstanbul'un uluslararası konferans merkezi olarak gelişmesi uluslararası iş piyasaları arasındaki imajının düzelmesine katkıda bulunabilecektir
- Rusya'nın ulusal imajı, politik istikrarsızlıklar, otoriter yönetim ve organize suç düzeyi, Moskova'nın uluslararası finans merkezi olmasına engel teşkil etmektedir

Yasal Ortam

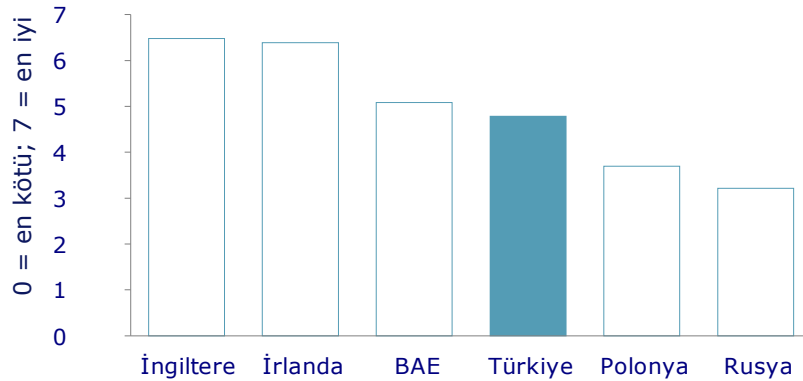
Türkiye'deki yasal sistem, bir finans merkezini yönlendirecek niteliklere sahip değildir

Yasal Kurumların Dayanıklılığı Skoru, 2007



Not: WEF Global Rekabet Endeksi

Mülkiyet hakları skoru, 2006



Not: WEF Seyahat ve Turizm Endeksi

Kaynak: WEF Global Competitiveness Index (2006), WEF Travel ve Tourism Index (2006)

Dikkate alınanlar

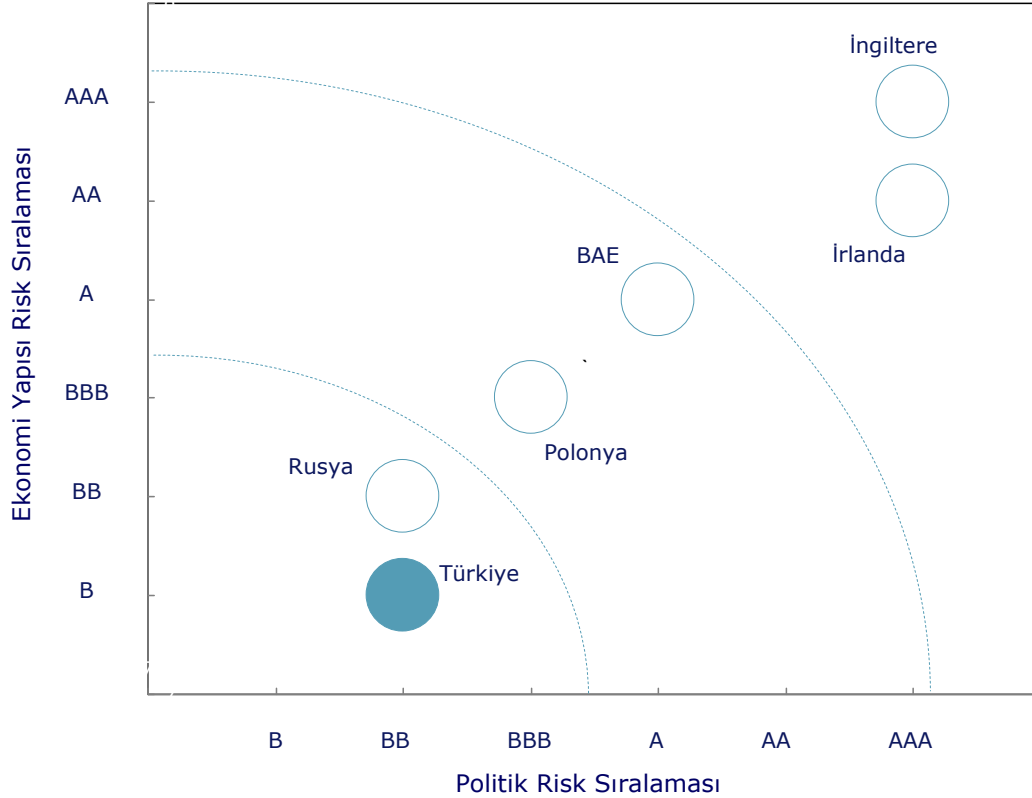
- Yasal Kurumların Dayanıklılığı
- Yasal ortamın gelişmişliği
- Mülkiyet hakları
- Alternatif tahkim kurullarına erişim

- İngiltere, uluslararası alanda kabul edilmiş bir yasal sisteme sahiptir. Dünyanın önde gelen 10 hukuk firmasından 6'sı Londra'da bulunmaktadır.
 - İngiliz yasaları, ticaret ve finans alanındaki uluslararası hukuk kapsamındaki sözleşmelerde sıklıkla kullanılmaktadır.
 - İngiliz yargı sisteminin finans sektörüne olan uyumu dikkat çekmekte, yasal içerik emsal olayların dikkate alınması ile finansal ürünlerdeki yeni gelişmelere uyum sağlayabilmektedir.
 - Londra, uluslararası tahkim kapsamında çok önemli bir merkezdir. 4 ana tahkim kurulu ile 2005 yılı içerisinde 8.800 tahkim gerçekleştirilmiştir.
- Dubai, Dubai Uluslararası Finans Merkezini ülkeden ayrıştırılmış bir UFM olarak kurmayı tercih etmiştir.
 - DIFC'deki yasal sistem, uluslararası en iyi uygulamalar esas alınarak oluşturulmuştur ve uluslararası hakimler tarafından yönetilmektedir.
 - Ancak DIFC'nin doğrudan Kraliyet Prensiği gibi tek bir merciye raporlaması, sistemi olumsuz etkilemektedir.
- Polonya, belirtilen göstergelerde olumsuz görünse de yasal ortamın algılanışı AB üyeliği ile desteklenmektedir.
- Türkiye'deki yasal sistem, İstanbul'da uluslararası finans ticaretinin gelişimi için en önemli engellerden biridir.
 - Mahkemeler yavaş çalışmaktadır ve çok sayıda gecikmiş dosya mevcuttur.
 - Yasal sistemin genelinde özelleşmiş finans tecrübesinin eksikliği vardır.
 - Yargı sisteminin tarafsızlığı da sorgulanmaktadır.
- Rusya'daki yasal sistem, finansal hizmetlerin gelişimi için en önemli engel durumundadır. Uluslararası ticaret, uluslararası yasalar ile düzenlenmekte ve finansal işletmeler mümkün olduğu ölçüde yasal sistemden uzak durmaya çalışmaktadır.
 - "Sözleşmelerimiz uluslararası yasalara göre yapılmaktadır – Rus yasal sistemi ile mümkün olduğu ölçüde işlem yapmaktan kaçınıyoruz – bu ciddi bir sorun" (**Birleşme ve Satın Alma Avukatı, Lider Uluslararası Hukuk Firması**)

Politik ve Ekonomik İstikrar

Türkiye, risk sıralamalarında çok iyi bir yerde olmasa da riskinin dışarıdan algılanışı açısından iyileşmektedir

Politik Risk ve Ekonomi Yapısı Riski karşılaştırması, 2007



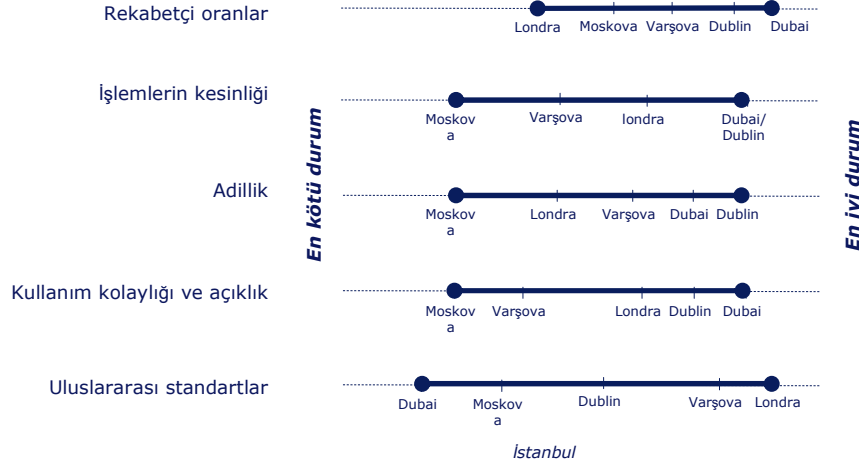
Dikkate alınanlar

- Politik istikrar (EIU sıralamaları)
- Ekonomik istikrar (EIU sıralamaları)
- Görüşmeler ve basından alıntılar

- İngiltere ve İrlanda dünyadaki bazı istikrar sıralamalarında en yüksek derecelere sahiptir.
- BAE politik açıdan oldukça istikrarlıdır. Dubai ve Abu Dhabi Emiri'nin ölümünden sonraki yumuşak geçişte de bu istikrarı korumuştur.
- Türkiye'nin politik ve ekonomik risk sıralamaları karşılaştırılan diğer ülkelerden daha kötüdür.
 - Ancak Türkiye'nin politik risk sıralaması, 2003 yılında 'D' iken 2007 yılında 'BB'ye yükselmiştir.
 - Ekonomik istikrar, ancak sağlam makroekonomik politikalar ile yakalanabilir olsada Türkiye'nin politik istikrarı tamamiyle hükümetin kontrolü altında bulunmamaktadır.
 - Gerçekte önemli olan politik ve ekonomik riskin algılanışı olduğu için, bu parametreyi halkla ilişkiler ve imaj çalışmalarıyla iyileştirmek mümkündür.
 - Türkiye'nin AB'ye katılma taahhüdü ve bunu başarmak için yaptığı geniş çaptaki reformların büyük faydası olmuştur. AB'ye katılım veya AB'den gelecek olumlu sinyaller bile Türkiye'nin istikrarının algılanışında büyük etki yaratmaktadır.
- Putin'in kayıtsız/şartsız kontrolünden ve halefinin hala belirlenmemiş olmasından dolayı, politik istikrar Rusya'da büyük bir sorundur. İstikrar gittikçe bozulmaktadır ve bu durum bankalar tarafından daha da büyük bir sorun olarak görülmektedir.

Mali Ortam

Türkiye'nin mevcut vergi durumu makul olmakla birlikte iyileştirme imkanları mevcuttur



Rekabetçi Oranlar

- Türkiye'de rekabetçi bir **kurumlar vergisi oranı** (20%) bulunmaktadır ancak söz konusu oran, İrlanda (%12,5) veya Dubai (%0) kadar çekici değildir.
- Öte yandan, düşük vergi oranı başarılı bir finans merkezi için her zaman ön koşul değildir (örn. İngiltere)
- Türkiye'deki BSMV (Banka ve Sigorta muameleleri üzerinden vergi kesintisi) finansal işletmeler tarafından Türkiye'deki vergi sistemindeki en büyük sorun olarak algılanmaktadır.

İşlemlerin kesinliği

- Reforma rağmen Türk vergi sistemindeki belirsizlik devam etmektedir. Nitekim geçmişte mahkemeler ve vergi otoriteleri tarafından vergi kanunu hilafına kararlar alınabilmektedir.
- Başarılı bir UFM'nin gelişiminin garanti altına alınması için bu konuya özel bir önem atfedilmelidir –adil ve basit bir vergi sistemi, yabancı yatırımcıların gelmesi açısından uygun bir ortam sağlamaktadır (örn. İrlanda)
- Polonya'da, bağlayıcı kuralların hayata geçmesi ile vergi sistemine ilişkin geçmiş yıllarda yaşanan belirsizlikler azalmıştır.

Adalet

- Vergi mevzuatının çok karışık olması, adil bir vergi işleminin danışmanlık alınmadan sonuçlandırılmasının zor olacağı anlamına gelmektedir.(örn. İngiltere)
- Adil bir vergi sistemi algılaması, uluslararası işlemler açısından önem arz etmektedir. (örn. bazı önde gelen finans kuruluşları, ana merkezlerini Dublin'e taşımayı düşünmektedir.)
- Rusya'daki vergi otoriteleri vergi borcu faizine karşı, münferit olaylardan sağlanabilecek faydaları dikkate almaksızın, destekleyici bir tutum sergilemektedir. Vergi sistemi ayrıca politik ve ekonomik açılardan daha geniş bir kullanıma sahiptir.

Uygulama kolaylığı ve açıklık

- Türkiye'nin **mevzuata uyum maliyeti**, işletmeler açısından göreceli olarak yüksek düzeydedir. Kurumlar vergisi mevzuatı, mevzuatsal açıdan küçük ve büyük işletmeleri ayıramamaktadır.
- Düşük düzeyli mevzuata uyum ve yönetim maliyeti, başarılı bir finans merkezi için önemli niteliklerdir. (örn. İrlanda)
- Türkiye'nin, finansal piyasaların gelişiminin sağlanabilmesini teminen **ürün odaklı** bir vergi kanunu değişikliği fırsatı bulunmaktadır.(örn. fon yönetimi,sekuritizasyon rejimi)
- İngiltere'nin mevzuata uyum maliyetinin yüksek olmasına karşın çok sayıda amaca yönelik vergi kanunu bulunmakta ve finans sektörü tarafından yönlendirilebilmektedir.

Uluslararası standartlar

- Vergi sisteminin uluslararası boyutta tanınması ve kabulü, yatırımcıların güveninin sağlanması açısından kritik öneme sahiptir. (örn. İngiltere)
- Türkiye geliştirilebilecek sağlam bir temele sahip olup genellikle OECD standartlarına uymaktadır. Ayrıca ithalat/ihracat piyasasının %90'ını kapsayan bir vergi anlaşması ağına sahiptir.
- İrlanda, göreceli olarak az sayıda vergi anlaşmasına sahip olmasına karşın OECD standartlarına uyum sağlamaktadır.(örn. spesifik bir transfer fiyatlaması mevzuatı bulunmamaktadır.)
- Dubai, OECD standartlarının tamamına uymaması ve kapsamlı bir vergi ağının bulunmaması sebebiyle uluslararası açıdan yetersiz kalmaktadır.

Düzenleyici Çerçeve

Türkiye Avrupa Birliği düzenlemelerinin standartlarına yaklaşmakta ancak düzenleyici çerçeve zamana zaman yetersiz kalabilmektedir



Sektör Lideri

1. Londra

- Prensipten ziyade düzenlemeler konusunda dünya lideri konumdadır.
- Avrupa'ya düzenleme gelişmeleri kapsamında yol göstermektedir (örn. Finansal Ürün Piyasaları Direktifi, Basel II, Solvency II).
- Düzenleme felsefesi, New York'un önünde yer almasını sağlayan temel farklılık olarak ortaya çıkmaktadır.

2. Dublin

- Yerel piyasalar ortak bir yaklaşımla düzenlenmektedir.
- Mali İşlem Görev Grubu (FATF) prensipleri ile önemli ölçüde uyumludur.
- İngiltere'deki finansal hizmetler otoritesini örnek alan yeni bir yapı mevcuttur.

3. Dubai

- Tecrübeli uluslararası düzenleyicilerin ilgisini çekecek potansiyeli taşımaktadır.
- İngiltere stili blok yapısı yaklaşımı ile sektörün en iyi uygulamalarını bir araya getirmektedir.
- İngiltere'deki Organize Suçlar Örgütü, Dubai'de aklan para miktarı konusunda ciddi endişe taşımaktadır.
- Devam eden hükümet fonlaması, UFM'nin bağımsızlığı konusunda soru işaretleri yaratmaktadır.

4. İstanbul

- Düzenleyici kurumlar ile piyasa katılımcıları arasında mevzuata yönelik olarak yapılan istişareler düzenlemelere esas teşkil eder.
- Uluslararası/AB düzenleme standartları ve prensiplerinin kabulüne dayanan düzenleyici yaklaşım ağırlık kazanmıştır.
- "Memur kültürü" ve "memur maaşları" ile sınırlandırılmıştır.
- Düzenleyici kurumlar fiziksel olarak kurulması düşünülen UFM'nin içerisinde veya yakınında yer almamaktadır.
- Hukuki ve yasal altyapı ile ilgili sıkıntılar mevcuttur.

5. Varşova

- Uluslararası/AB düzenleme standartlarını genel olarak takip etmektedir.
- Kilit mevkiilere yapılan tayinlere dair tereddürlere yanı sıra, kontrol ve düzenleme eksiklikleri neticesinde hükümetten olan bağımsızlığına ilişkin şüpheler oluşmuştur.
- Tek düzenleyici modeline geçilmiş olsa da model yenidir ve test edilmemiştir.

6. Moskova

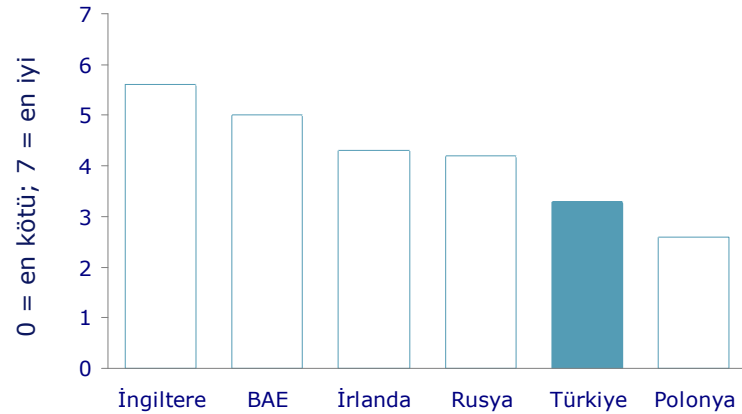
- Devletten bağımsızlık konusunda ciddi şüpheler mevcuttur.
- Yasal sistem istenen düzeyde kesinlik içermemektedir.
- Merkez Bankası, uluslararası trendlerin aksine düzenleyici süreçte halen önemli bir rol oynamaktadır.

Bu tablo, İstanbul'un düzenleyici çerçeve konumunun rakipleriyle kıyaslamasının üst seviye bir özetidir. Faydalı bir rehber olmasının yanı sıra genel izlenimleri yansıtmak amacıyla kullanılabilir ve kaynağına ilişkin detaylı bir analiz yerine geçmesi beklenmemelidir

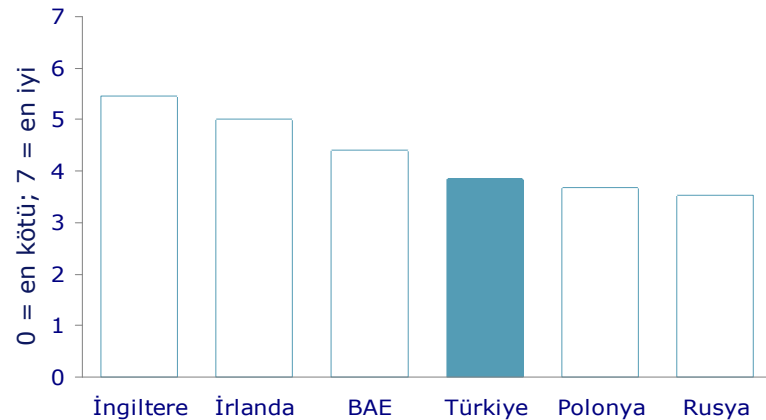
Altyapı

İstanbul havayolu ulaşımı ve altyapı açılarından iyi durumdadır, ancak trafik ciddi bir sorun teşkil etmektedir

Hava Ulaşım Altyapısının Rekabeti 2007



İletişim Ağı Hazırlık Endeksi, 2007



Dikkate alınanlar

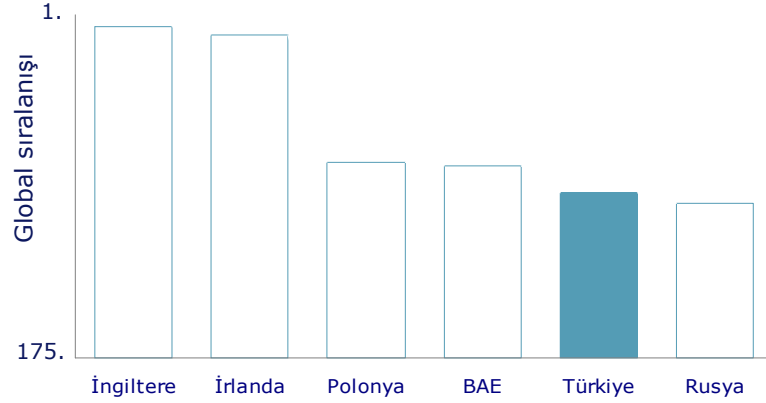
- Havayolu ile ulaşım – bağlantılar, sıklık, zaman dilimi
- İletişim altyapısı / yaygınlık
- Şehir içi ulaşım, altyapı

- Havayolu ile ulaşım ve iletişimde Londra'nın puanı yüksektir, ancak mevcut altyapısı kapasiteyi karşılamamaktadır ve Londra'nın lider konuma gelmesi için yatırım yapılması gerekmektedir. Şehirden havaalanına ulaşmak ciddi bir problemdir ve bu durum hükümet düzeyinde değerlendirilmektedir.
- İstanbul'un modern bir havaalanı vardır ve bu havalanının Avrupa'daki finans merkezleri ve bölgedeki iş merkezleri ile bağlantısı iyidir. İstanbul'daki havaalanı, hava ulaşım altyapısı konusunda Türkiye'nin toplam puanından daha iyi bir performans göstermektedir.
- İstanbul merkezi saat dilimi ve gelişen piyasalara yakın olan coğrafi konumu açılarından avantajlıdır. Rakip merkezler, örneğin Moskova, diğer piyasalara olan uzaklığından yakınmaktadır.
- Türkiye iletişim altyapısı endeksi sıralamasında Polonya ve Rusya'nın önünde yer almaktadır.
- İstanbul bilgi teknolojileri ve iletişim hizmetleri konularında diğer ülkelere göre daha iyi bir konumdadır.
- Trafik sıkışıklığı İstanbul'un temel altyapı sorunudur.
 - OECD trafiğin ekonomik maliyetini yıllık 7 milyar \$ olarak hesaplamaktadır.
 - Bu sorunu çözmek için, metro sisteminin genişletilmesi ve tüp geçitinin yapılması gibi çeşitli projeler yürütülmektedir.
- Tüm gelişmekte olan merkezlerde trafik sıkışıklığı sorundur. Moskova, Dubai ve Varşova ciddi bir trafik problemi yaşamaktadırlar. Refah seviyesinin artması ile araç sayısı artmış ve mevcut durum daha da kötüleşmiştir.
 - Dubai, 2010 yılında şehirde alternatif ulaşım yolları sağlamak amacıyla yeni metro sistemine 4.2 milyar \$ yatırım yapmıştır.
 - Moskova'nın geniş bir metro sistemi zaten mevcuttur, ancak buna rağmen hala ciddi bir trafik sorunu vardır.
- Yüksek kalitede gayrimenkullerin mevcudiyeti bazı merkezler için sorun olmaktadır, özellikle Moskova'nın bu konuda ciddi bir sıkıntısı mevcuttur.
 - Moskova, ofis alanı ve altyapı kısıtlarını çözmek için yeni iş bölgeleri ('Şehir') inşa etmektedir. Rusya hükümeti St Petersburg'un gelişmesi için çalışmalar yapmaktadır.
 - Dubai'deki mevcut inşaat artışı yeterli arzı sağlamaktadır. Dubai Uluslararası Finans Merkezi 20.000 finans çalışanına ev sahipliği yapmayı planlamaktadır.

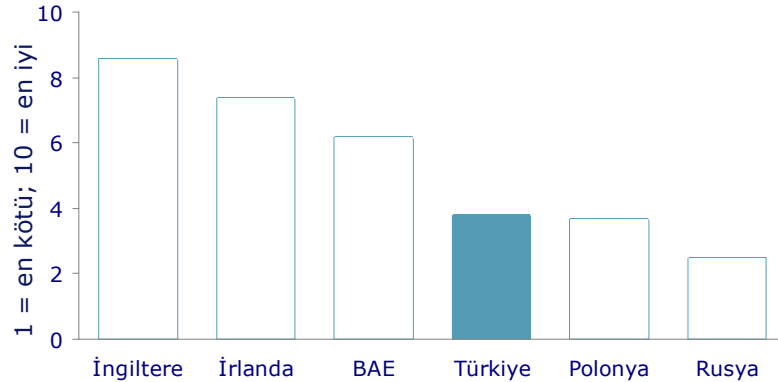
İş Yapma Kolaylığı

Türkiye'nin işgücü esnekliği konusunda durumu iyi değildir ve yolsuzluk problemi devam etmektedir

Dünya Bankası İş Yapma Kolaylığı Anketi, 2007



Yolsuzluk Algılanışı Endeksi, 2006



CPI Puanı, o ülkedeki yolsuzluk derecesinin işadamları ve ülke analistleri tarafından algılanışını göstermektedir, ve 10 (oldukça iyi) ile 1 (oldukça kötü) arasında değişmektedir

Kaynak: Dünya Bankası, Heritage, Transparency International

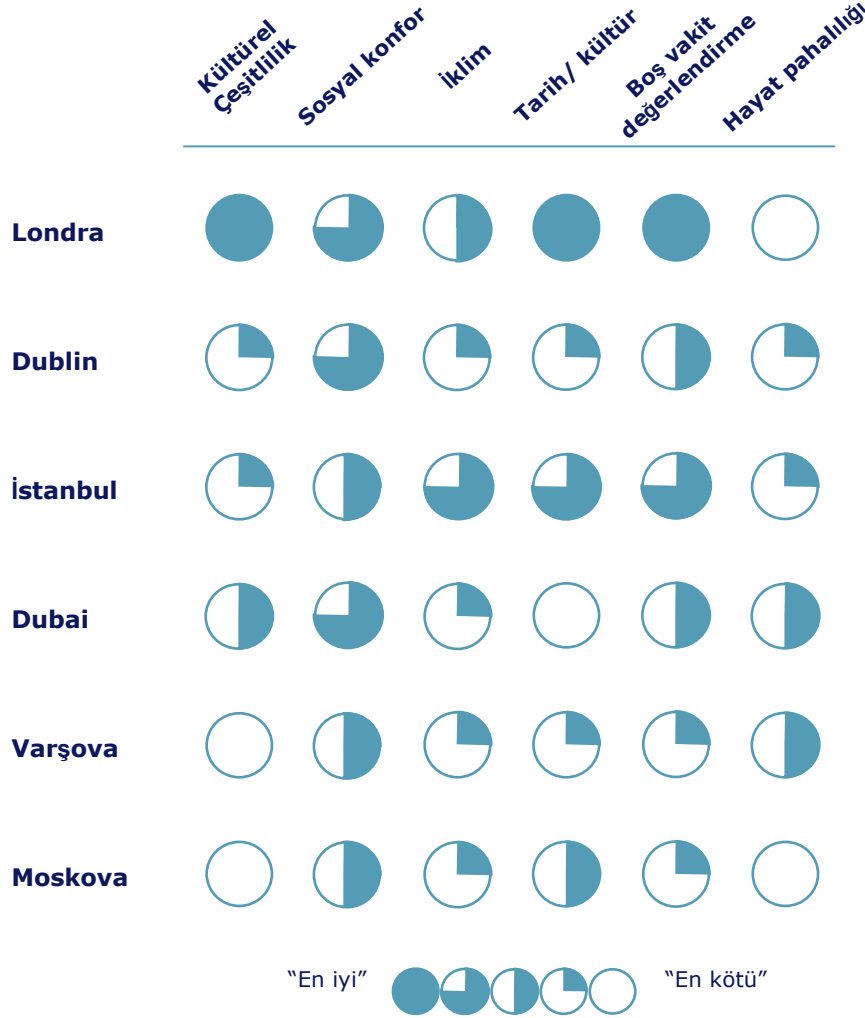
Dikkate alınanlar

- Dünya Bankası 'İş yapma kolaylığı' anketi
- Şeffaflık ve Uluslararası Yolsuzluk Algılanışı Endeksi

- İngiltere ve İrlanda dünyada iş yapma kolaylığı konusunda sırasıyla 6. ve 7. en iyi durumdaki ülkelerdir. İngiltere aynı zamanda ekonomik açıdan en özgür ülkeler endeksinde 6. sırada yer almaktadır.
- BAE, iş yapma kolaylığı anketinde çok iyi bir performans göstermemektedir ve ekonomik açıdan en serbest ülkeler endeksinde 74. sıradadır. Ülkede şeffaflık ve yolsuzlukla ilgili problemler mevcuttur.
 - DIFC ile ilgili daha önceden açığa çıkan bir problem de, düzenleyici kurumlarda çalışan bazı tanınmış yabancıların görevlerine "yerel yetkililer" tarafından müdahale edilmesi neticesinde istifa etmeleridir.
 - "BAE'deki bugünkü bankacılık sistemindeki boşluklar, manipulatörlerin, kayıt altına alınmamış parayla para aklama aktivitelerine girmelerine fırsat sağlayacak niteliktedir" (**BAE Economist**).
- Türkiye iş yapma kolaylığı konusunda bölgesel rakiplerle başa baş konumdadır.
 - Ancak, bölge bir bütün olarak gelişmiş finansal merkeze sahip ülkelerden yoksundur.
 - Türkiye'nin işgücü esnekliği konusundaki durumu iyi değildir, bu da yabancı yatırımı engelleyici bir unsur oluşturmaktadır.
 - Türkiye yolsuzluğun algılanışı konusunda bölgesel rakipleriyle benzer konumda olsa da, İngiltere ve İrlanda'dan oldukça kötü bir durumdadır.
- Rusya iş yapma kolaylığı anketinde oldukça kötü bir konumdadır.
 - Yatırım özgürlüğü ve mülkiyet hakları konusunda oldukça başarısızdır ve bu da uluslararası finans sektörü yatırımcılarını uzaklaştırabilecek bir etkidir.
 - Putin hükümetinin ekonomide yaptığı kamulaştırmalar nedeniyle, bürokrasinin ekonomi üzerindeki kontrol gücü artmış, bu durum son yıllarda Rusya'daki yolsuzluk algısını artırmıştır.

Yaşam Tarzı

İstanbul, zengin kültürel ve tarihi dokusuyla canlı bir şehirdir

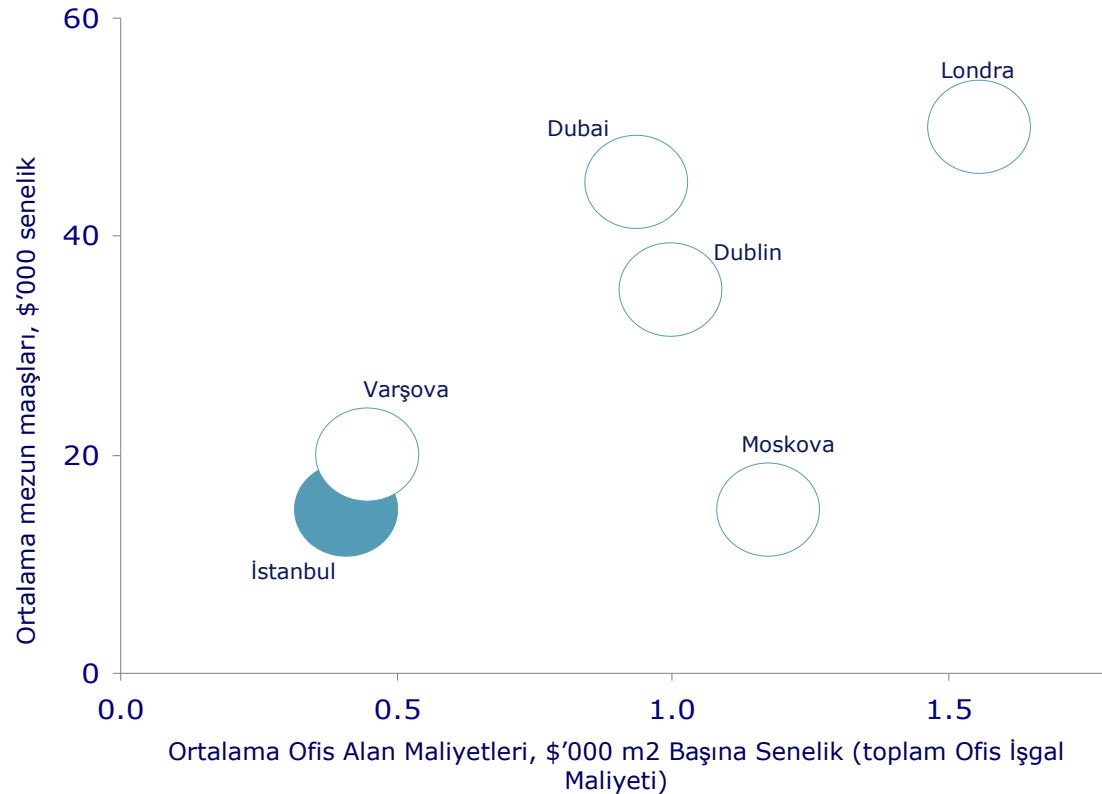


- **Londra** dünyadaki en kozmopolit şehirlerden biridir, çok çeşitli yaşam tarzları sunmaktadır, ancak oldukça pahalıdır. Avrupa'da en çok ziyaret edilen şehirlerden biri olan Londra'nın birçok tarihi ve kültürel zenginliği vardır.
- **Dublin** denize yakın, hareketli bir yaşam tarzı sunan 2 milyon nüfusu olan bir şehirdir. İrlanda, EIU Yaşam Kalitesi Endeksi'nde, ankete konu 111 ülke arasında en yüksek sırayı almıştır.
- **İstanbul** zengin bir kültüre, eşsiz bir doğaya ve tarihsel bir konuma sahiptir. Çok canlı bir gece hayatına sahiptir, ve sosyal yaşamın kalitesi gittikçe artmaktadır. Yakın zamanda Newsweek tarafından "dünyadaki en ilgi çekici yerlerden biri" olarak nitelendirilmiştir.
- **Dubai** son senelerde Körfez Bölgesi'nin merkezi olarak gelişmiştir. Uluslararası bir şehir olmayı hedefleyen Dubai, turistik ve iş merkezi olma yolunda ilerlemektedir. Dünya çapında alışveriş merkezleri, otelleri ve restoranları olsa da kültürel veya tarihi zenginliği bulunmamaktadır. Bütün yıl hüküm süren sert bir iklimi vardır.
- **Varşova** Vistula nehri etrafında kurulmuş 3 milyon nüfusa sahip bir şehirdir. Diğer Avrupa şehirleriyle karşılaştırıldığında, 15. yüzyıla dayanan şehir oldukça yeni kalmaktadır. Şehir hızla gelişmekte, daha canlı ve kozmopolit bir hale gelmektedir.
- **Moskova** tarihi ve kültürel zenginlikleriyle, yabancılara ve zengin Ruslara hizmet veren restoran ve kulüpleriyle canlı bir şehirdir. Moskova yakın bir tarihte Mercer tarafından yapılan çalışmaya göre dünyanın en pahalı şehridir.

İş Yapma Maliyeti

İstanbul, maliyet dikkate alındığında en rekabetçi merkezlerden biri konumundadır

İşgücü Maliyetine Karşı Ofis Alanı Maliyeti, 2006



Dikkate alınanlar

- Ofis alanı maliyetleri – toplam ofis işgal maliyeti
- İşgücü maliyeti – ortalama yeni mezun maaşı

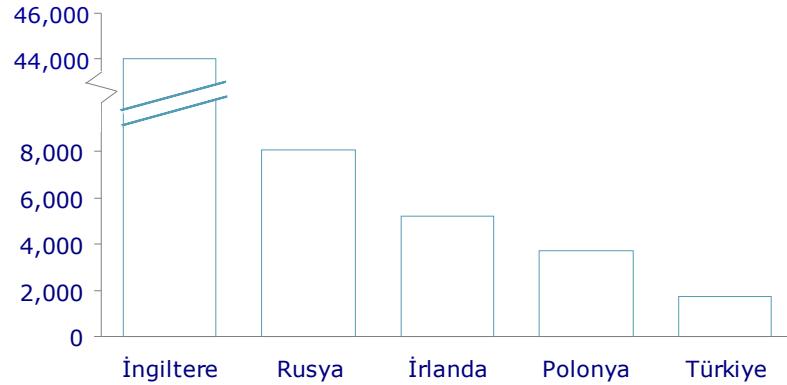
- Belli merkezlerde yer almak zorunda olan FH şirketleri için çalışan ve ofis maliyetleri en önemli harcama kalemlerini oluşturmaktadır.
- İstanbul ve Varşova işgücü maliyeti ve emlak maliyeti açısından oldukça ilgi çekicidir.
- Dubai'deki maaş seviyeleri ciddi bir şekilde artmıştır. Bunun sebebi, büyük bankaların piyasaya girmesiyle, zaten kısıtlı olan yerel işgücü havuzunun iyice daralmış olmasıdır.
- Dublin'deki işgücü maliyetleri, işgücü piyasalarının doymuş olmasından dolayı artmıştır.
 - "İrlanda, maliyet konusunda halen birçok uluslararası finans merkezine kıyasla daha avantajlı durumda olsa da, artık düşük maliyetleri olan bir merkez olarak algılanmamaktadır. Nitelikli işgücü ve emlak maliyetleri, diğer piyasalara oranla son yıllarda oldukça yükselmiştir" (**İrlanda Kalkınma Ajansı Raporu 2005**)
- Moskova, yüksek kalitede ofis alanının azlığından dolayı emlak maliyetlerinde büyük bir yükselme yaşamıştır.
 - Moskova 2006 yılında dünyada hayat pahalılığının en yüksek olduğu şehirdir. Bu durum, maaşlar üzerinde bir artış baskısı yaratmaktadır.
- Londra'daki emlak fiyatları ve yeni üniversite mezunu maaşları, dünyadaki en yüksekler arasında yer almaktadır.

Kaynak: CBRE Global Ofis Maliyetleri Endeksi (2006) , Yerel Deloitte uzmanlığı

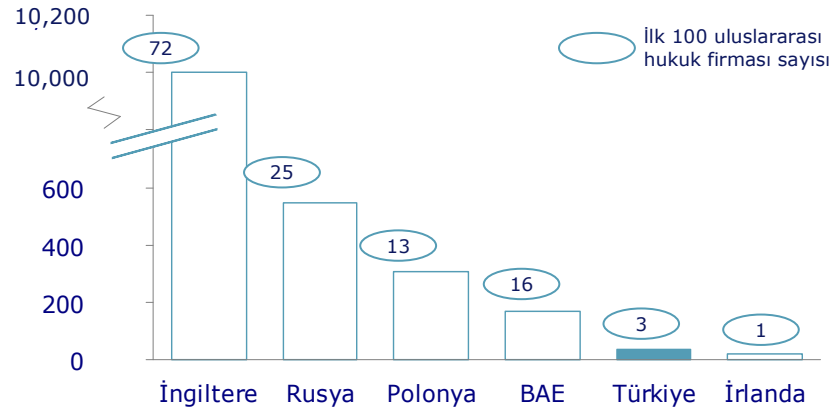
Profesyonel Hizmetlere Erişim

Muhasebeciler ve danışmanlar tarafından kaliteli hizmet sunumu bulunsa da, İstanbul uluslararası hukuk firmalarına ihtiyaç duymaktadır

“Dört Büyük” Muhasebe Firmasının Çalışanları, 2007



En iyi 100 Uluslararası Hukuk Firması, 2006



Dikkate alınanlar

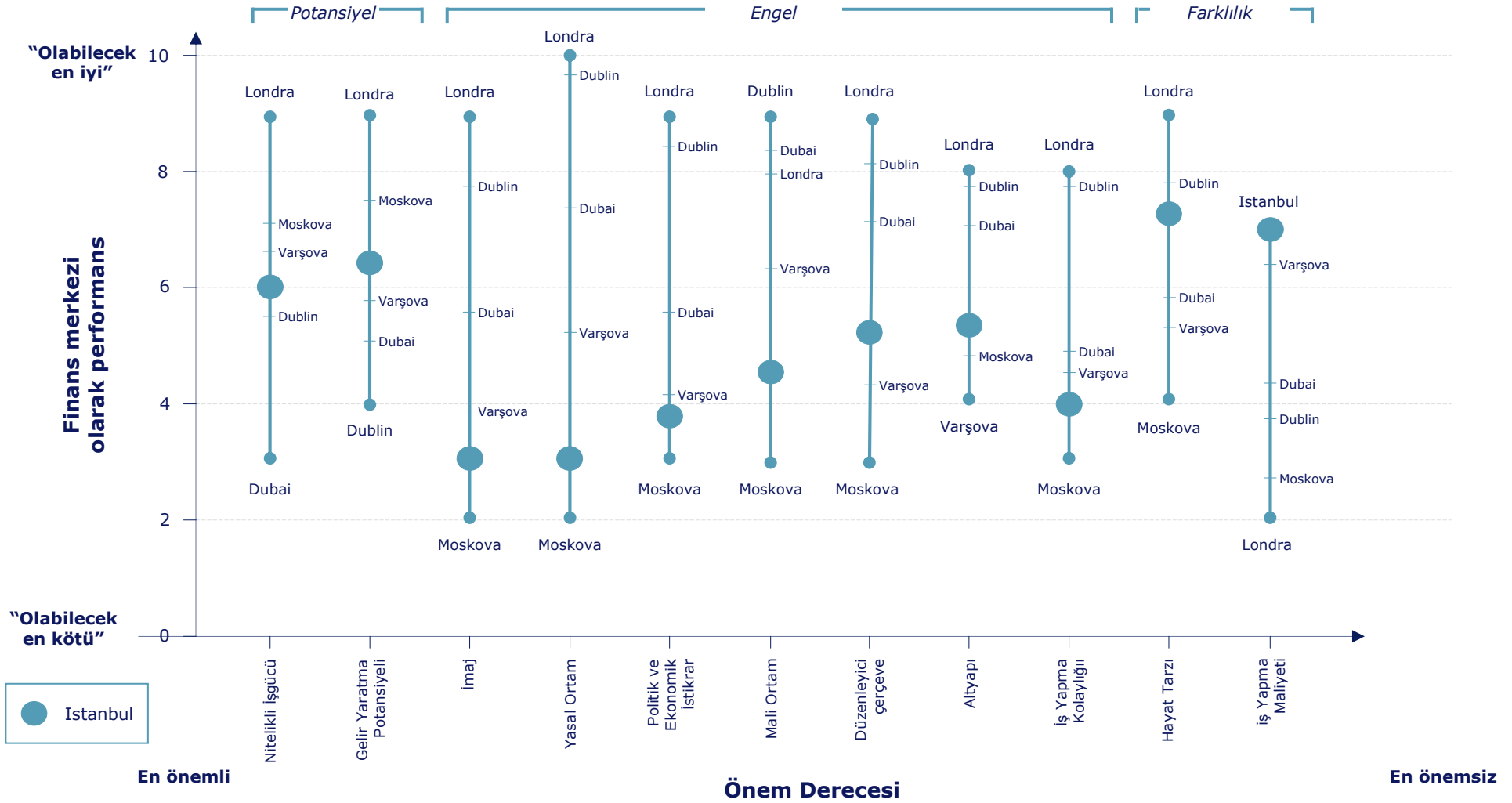
- Toplam avukat, muhasebeci ve danışman sayısı
 - Uluslararası şirketlerde çalışan hizmet profesyonelleri
 - Profesyonel hizmetlerin diğer kaynaklardan bulunulurluğu (Dublin gibi)
 - Profesyonel hizmetlerin kalitesinin ve niteliklerinin uluslararası kabulü
 - Eğitimi süren potansiyel profesyonel sayısı
- Karşılaştırılan birçok ülkede geniş bir muhasebeci ve avukat havuzu olsa da, bunlar uluslararası finans merkezlerine ilişkin standartları yakalayamamaktadırlar. ‘Dört Büyük’ muhasebe firmalarında çalışanların ve en iyi 100 uluslararası hukuk firmasında çalışanların sayısı uluslararası alanda çalışabilecek insan sayısının tespitinde faydalı olmaktadır.
 - İngiltere dünyanın önde gelen finansal hizmet sağlayıcılarından. ‘Dört Büyük’de 44.000 kişi, 72 uluslararası hukuk firmasında da 10.000’den fazla avukat çalışmaktadır. Çoğu büyük danışmanlık şirketi, toplamda 50.000’den fazla danışman ile İngiltere’de bulunmaktadır.
 - İrlanda’daki uluslararası hukuk firmalarının sınırlı sayıda olmasının sebebi İngiltere’dek hukuk firmalarının Dublin’e de hizmet vermeleridir.
 - Büyüklüğüne kıyasla Dubai, finansal hizmetler firmalarından yüksek kalitede bir hizmet almaktadır. Bazı uluslararası hukuk ve danışmanlık firmaları Dubai’deki ofislerinden Orta Doğu’ya hizmet vermektedir.
 - ‘Dört Büyük’ Türkiye’de oldukça etkili bir varlık göstermektedirler. Deloitte, McKinsey ve Accenture gibi uluslararası danışmanlık şirketleri de ülkede yer almaktadır. Profesyonel hizmet firmaları sağlıklı büyümeden faydalanmaktadırlar.
 - Türkiye’deki ‘Dört Büyük’ uluslararası ‘Dört Büyük’ arasında en hızlı büyüme oranlarına ulaşmaktadırlar.
 - Büyük hukuk firmaları Türkiye’de yeteri kadar iyi temsil edilememektedirler.
 - Bu durum, hukuk sistemindeki finansal hizmetler vasıflarına sahip olmama durumuyla örtüşmektedir.
 - “İstanbul Baro’sunda 21.000 avukat vardır. Bunlardan 500 tanesi uluslararası alanlarda çalışabilmektedir. Bunlardan da sadece 50-100 tanesi bir UFM için yeterlilik göstermektedir” (**Ortak, önde gelen bir Türk hukuk firması**)
 - Hukuk mesleği, daha önceleri çekici bir meslek olarak algılanmasa da, son zamanlarda daha fazla başarılı ve nitelikli öğrenciyi bünyesine çekmektedir.

Kaynak: AM Uluslararası 100 Hukuk Firması 2006, Dört Büyük Muhasebe Firmasının websiteleri

İstanbul'un Konumunun Özeti

- Bir sonraki sayfadaki grafik, İstanbul'un finans merkezi olarak değerlendirmede yer alan diğer 5 rakip ile karşılaştırmalı durumunu göstermektedir (değerlendirilen rakipler Dubai, Dublin, Londra, Moskova ve Varşova'dır).
- Bu grafik, detaylı profil çalışmasının üst seviyede karşılaştırmalı bir özetidir. İstanbul'un avantajlarını ve iyileştirme ihtiyaçlarını tek sayfada göstermeyi amaçlamaktadır.
- Bu tip grafikler, inceleme konusunun güçlü ve zayıf noktalarının görsel temsilleri olsalar da, dayandırıldıkları detaylı analizlerin yerini alamazlar. Bu nedenle, ülkelere ilişkin detaylı profillere bu dokümanın ilerleyen bölümlerinde yer verilmiştir.
- Yatay eksen, uluslararası finansal merkezlerin rekabet konusunu oluşturan 12 önemli boyutu göstermektedir ve bu boyutlar azalan önem sırasına göre sıralanmışlardır.
- Dikey eksen ise, 0'dan 10'a giden bir performans ölçümüdür. Gerekli olmakla birlikte, bu ölçüm tam olarak objektif bir gösterge değildir. Bu skalayı oluştururken birçok sayısal analiz kullanılmış olsa da, çalışmanın bütünü finans sektörünün çalışanlarının görüşlerinin genel çerçevesini yansıtmaktadır (analitik çalışmalar, sayısal örnekler, tecrübe aktarımları, vs.).
- Rekabetin boyutları her zaman birbirleri ile tamamıyla ilintili ya da tamamen bağımsız olmasalar da, iş stratejisi oluşturacak kadar bağımsız ve kapsamlı bilgi sağlamaktadırlar.
- İstanbul'un bir UFM olma yönündeki rotası daha tam olarak tanımlanmamışken, şehirler için yapılan bütün sıralamalarda fikir birliğine varılamayacağı ortadadır. Ancak, bu çalışma İstanbul'un başarılı bir UFM oluşturması için yapılması gereken ana iyileştirme çalışmalarını ortaya çıkartıp (sonuçlanan stratejiden bağımsız olarak), daha yerinde stratejik kararlar almaya imkan tanıyacak bir zemin teşkil etmektedir.

İstanbul'un Konumunun Özeti



Kaynak: Deloitte'un uluslararası bankacılarla, avukatlarla, ve Türkiye'de yer alan önemli paydaşlarla yaptığı 56 görüşmenin sonucunda ortaya çıkmıştır; bu çalışmada 200'den fazla bilgi kaynağı ile birlikte birçok uluslararası finans merkezi kurulmasındaki gözlemler ve elde edinilen deneyimler kullanılmıştır.

İstanbul'un Konumunun Özeti

- İstanbul gizli kalmış bir işgücü ve gelir yaratma potansiyeline sahiptir. Bunlar İstanbul'un ciddi bir biçimde rekabet edebileceği ve bölgesel rakiplerinin kolay kolay İstanbul'u geçemeyeceği konulardır
- İmaj, hukuki, mali ve düzenleyici ortam, politik ve ekonomik istikrar, altyapı ve iş yapma kolaylığı başlıklarına ilişkin olarak mevcut durumda ciddi değişikliklerin yapılması gerekmektedir. Büyük bir mücadele gerektirse de, konuya inançlı bir şekilde yaklaşılması ve doğru kaynakların kullanımıyla değinilen değişikliklerin yapılabilmesi mümkün gözükmemektedir
- Özellikle Rusya, İstanbul'da kurulacak olan finans merkezinin başarısı için ciddi bir tehdit oluşturmaktadır. Ancak, Moskova'nın karşılaştığı güçlüklerin boyutu göstermektedir ki buranın gelişimi İstanbul'unkinden daha zor ve yavaş olacaktır. Bunun anlamı şudur ki, Türkiye bölgesel hakimiyeti ele geçirmek ve güveni sağlamak için çabuk hareket etmelidir
- İstanbul rakiplerinden yaşam tarzı ve iş yapma maliyeti konularında ciddi derecede önde yer almaktadır. Bu avantajlardan finans merkezinin kuruluşu aşamasında azami derecede istifade edilmelidir

İçindekiler

- 1. Genel Çerçeve ve Sonuç**
- 2. İstanbul'un Seçilen Rakipler Karşısındaki Konumu**
- ▶ 3. Stratejik Konumlandırma**
- 4. Finansal Potansiyel**
- 5. Geliştirme Yol Haritasının Taslağı**
- 6. Kısaltmalar Listesi**

Önerilen İstanbul Finans Merkezi Yapısı

- **İstanbul'da konumlanmalıdır**
 - daha sonraki gelişimini şehrin batı kısmında devam ettirecek, Maslak/Levent bölgesinde belli bir alanda toplanmış ve ayırt edilebilir bir alanda
 - 'simgesel' bir binanın (veya benzeri bir yapının) inşası ve bunu destekler nitelikli finans merkezi bölgesinin oluşturulması
 - **İlk strateji 'yerel mükemmellik' yakalamaya ve 'bölgesel üstünlük' sağlamaya yönelik olmalıdır**
 - rekabetin boyutlarında dünya standartlarında bir platforma doğru dengeli bir gelişme
 - uluslararası firmaların yerel piyasalarda rekabet etmesine izin vererek, hangi piyasaların büyüyeceğine piyasa oyuncularının karar verebilmesi
 - bölgesel ticaretin finansmanının kolaylaştırılması odaklı bir strateji
 - **Ürün odağı mevcut fırsatları ve yerel potansiyeli değerlendirir nitelikte olmalıdır**
 - Proje finansmanı, şirket tahvilleri, sigorta ve Türk HNWI fonlarının ülkeye geri dönüşü yoluyla sağlanan çeşitli fırsatlar
 - Gayrimenkul ile bağlantılı (mesela mortgage seküritizasyonu)
 - 'Sağlıklı' vergilendirme ve düzenlemesiz rekabet yoluyla bazı sektörlerdeki fırsatlar (mesela seküritizasyon, fon yönetimi)
 - Dengeli işgücü niteliği ve maliyet verimliliğiyle yönlendirilen orta ve arka ofis operasyonları
 - **Hukuki, mali ve düzenleyici çerçeveden Türkiye'ye entegre olmalı ve aynı zamanda...**
 - Bazı piyasa oyuncularını, sözleşmeler ve ürünler için hukuksal, vergisel ve düzenleme konularında etkin ve uzmanlaşmış mahkemeler
 - Bazı dolaylı/işlem vergilerinden muafiyet
 - Uzmanlaşmış tahkim kurumları ile vergi ve düzenleyici mercilerde anlaşmazlık yönetimi süreçlerinin oluşturulması
 - İstanbul'da konumlanan, tek çatı altında hizmet veren bir finansal hizmetler düzenleyici biriminin oluşturulması
 - **Dünya çapında, yeni bir UFM yönetiminin oluşturulması**
 - Paydaşların çıkarlarını dengeleyecek yetkiye sahip ve bu konu özelinde görevlendirilmiş bir Devlet Bakanı tarafından idare edilmesi
 - Yönetimde yer alanların dünya çapındaki bankacılardan ve düzenleyicilerden oluşması
 - UFM'nin genel ticari gelişiminden sorumlu olması
-

Stratejik Açidan Dikkate Alınanlar

- **Stratejik senaryolara temel teşkil eden konularda güçlü bir yapıya sahip olunması önerilmektedir** - Bunlara örnek olarak birbiriyle uyumlu ve uluslararası standartlara uyan kanunları, başarılı bir düzenleyici rolünü, uluslararası standartlara uyulması, hava yolu erişiminin çok iyi olmasını ve vergi düzenlemelerinin açık, şeffaf ve tutarlı olmasını sayabiliriz.
- **Stratejik tasarım ve uygulama bu temel konuları tesis etmeye odaklanmalıdır** – Bu husus özellikle yeni kurulmakta olan UFM'lere ilişkindir. Bu UFM'de geliştirilmek istenen, ürün odağından bağımsız, 'keşke'lerin mevcudiyetine imkan tanımayacak bir yaklaşımdır. Kalan kısım ise rekabette farklılaşmayla ilgilidir.
- **UFM'nin tesis edilmesiyle birlikte, piyasaların kendi içinde 'kazanan ürünün' belirlenmesi için yarışmasına izin verilmeli mi yoksa UFM onların yerine seçimi yapmalı mıdır?** İdeal durumda, eğer UFM yerel ve bölgesel olarak potansiyel vaad eden gelişmekte olan bir ekonomide kuruluyor ise, piyasanın -özellikle gelişiminin erken safhalarında- bu seçimi yapmasına izin verilmelidir. UFM'nin yüksek potansiyelinin olmadığı yerlerde ('ada merkezler' gibi yerlerde) piyasalar belli ürünlere doğru mali ve düzenleme teşvikleriyle UFM tarafından yönlendirilmelidir.
- **Diğer stratejik hedefler de temel teşkil eden konularda güçlü olunmasını destekler nitelikte olmalıdır.** Temelleri oturtmak uzun vadeli ve ciddi bir çaba gerektireceğinden ve bu süre içinde piyasalar da başka tarafa yöneleceğinden, diğer uluslararası ürün fırsatlarını proaktif şekilde aramak gerekmektedir.

Ayrıştırılmış UFM'nin Avantajları ve Dezavantajları

Avantajları

- Sıfırdan başlayarak 'dünya çapında' bir finansal iş ortamı yaratmak, Türkiye çapında yapısal değişiklikler yapmaktan daha kolaydır.
 - Bütün hukuki, vergisel ve düzenlemesal hususlar 'ayrı' bir şekilde ele alınabilir.
 - Mevcut uygulamalar dikkate alınmaksızın, uluslararası en iyi uygulamalar adapte edilebilir.
- Açık ve etkin bir pazarlama mesajı yaratılabilir.
 - Ayrıştırılmış bir UFM ayrı bir markanın yaratılmasına ve tüm fonksiyonların aynı anda hayata geçirilmesine imkan verir.
 - Fiziksel yapılar da bu ayrımı ve farklı markayı sembolize ederler.
 - Paydaş yönetimini kolaylaştırır.
- Vizyondaki netlik ve ortamdaki tutarlılık
 - UFM için anlaşılabilir amaçlar konulabilir.
 - Hukuki, vergisel ve düzenlemesal hususlar UFM içerisinde ele alınabilir.
 - Değişiklikler belirli kuruluşlara, ürün sınıflarına ve kontratlara uygulanabilir.

Dezavantajları

- Katılımcıların, büyük yerel potansiyele etkin şekilde erişimini engelleyebilir.
 - Dubai gibi merkezlere karşı sahip olunan stratejik avantajın kaybedilmesi
- Türk kurumları ve şirketleri, bu finansal gelişmelerden sınırlı düzeyde yararlanabileceklerdir.
 - Ekonominin geri kalan kısmı hukuksal, vergisel ve düzenlemesal iyileştirmelerden yararlanamayacaktır.
 - Nitelikli işgücünün finans merkezine yönelmesi neticesinde diğer işletmelerin söz konusu ihtiyacını karşılayamayacaktır.
- Uluslararası alanda 'daha az olgunlaşmış' bir model olarak görülmektedir ve Türkiye'nin AB üyeliği konumlanması ile uyum sağlayamayabilir.
- Uygulamada çözülmesi gereken birkaç sorunu da beraberinde getirir:
 - Görevlerin tekrarlanması neticesinde maliyetlerin yükselmesi,
 - Sonraki aşamalarda gerçekleştirilecek entegrasyonun ilave sorunlar doğurması,
 - OECD'nin farklı vergi uygulamalarına gösterebileceği tepki.

Önerilen Ayrıştırmanın Doğası

Tamamıyla ayrıştırılmış bir UFM yerine, hedeflenen piyasa oyuncuları, ürünler ve sözleşmeler özelinde farklılaştırılmış işlemlerin gerçekleşeceği bir UFM olacaktır.

- **Hukuki açıdan entegre olmuş bir UFM önerilmektedir...**

- Yasa ve kanunlarda asli bir ayırım yapılmaması
- Esası teşkil eden düzenleme, hukuki ve mali değişikliklerin Türk finans sektörünün tümünü etkilemesi
- UFM'nin yapısının, konumunun, otoritesinin, amaçlarının ve gücünün varolan kanunlar çerçevesinde tanımlanması
- Gerekli düzenlemelerin yapabilmesi için hukuki zeminin ve BDDK, SPK ve Hazine'yi içerecek şekilde tek bir düzenleyici kurumun oluşturulması, izin verilecek aktivitelerin belirlenmesi
- Yabancı yatırımcıların, kamulaştırmanın, yabancıların mülkiyet haklarının, muhasebe gereksinimlerinin ve kurumlar vergisi oranlarının şu anki ulusal ilkelere entegre olarak devam ettirilmesi

- **...ancak belli yetkilerin de UFM'ye transfer edilmesi gereklidir.** Yeni oluşturulacak UFM kurulu ve yöneticileri, stratejik olarak 'hedeflenen' aktiviteleri ve katılımcıları onaylayacaklardır.

- Bu durum aşağıdaki konularda fayda sağlayacaktır:
 - Gücü kanunlarla belirlenmiş ve piyasalar tarafından belirlenen aktiviteleri ve katılımcıları iş geliştirilmesi yönünde koordine eden bir UFM mercii
 - Çalışanların işe alımı ve işten çıkarılmalarıyla ilgili daha cazip düzenlemeler
 - Uzmanlaşmış mahkemeler - hakimler ve bilirkişiler için Türk kanunlarında belirtilen işe alım ve eğitim standartları
 - Hedefe yönelik hukuki ve vergisel hükümler
 - UFM tarafından yönetilen, etkin ve düşük maliyetli tahkim mekanizmalarına erişim
 - (yeni sözleşmeler için) tahkim altyapısını destekleyen ticari sözleşmelerin yürürlüğe konması, (süremekte olan sözleşmeler için) sözleşmelerin vadelerinin uzatılması ve gerekli değişiklikleri içerecek şekilde yenilenmesi

- **UFM'den elde edilecek gelirin UFM'nin büyümesi ve iyileştirilmesi için kullanılması gerekmektedir.**

Önerilen Ayrıştırmanın Doğası (Devam)

Tamamıyla ayrıştırılmış bir UFM yerine, hedeflenen piyasa oyuncuları, ürünler ve sözleşmeler özelinde farklılaştırılmış işlemlerin gerçekleşeceği bir UFM olacaktır.

- **Mümkün olduğunca fiziksel olarak yakın konumlandırılması sağlanacaktır.**
 - Kurumların fiziksel olarak Maslak/Levent bölgesinde konumlanmaları desteklenecektir.
 - Kurumlar fiziksel mevcudiyet şartı gözetilmeksizin 'merkezde' yer alıyor şekilde değerlendirilecektir.
- **'İmaj ve markalaşma' farkı olabildiğince açık olacaktır.**
 - İstanbul'u 'ayrı' bir finansal ortam olarak pazarlamak için ayrılan bütçenin artırılması ve yeniden yönlendirilmesi gerekecektir.
 - Sağlanan finansman ile verilen mesajlar aynı paralelde ve birbiriyle uyumlu olmalıdır (özellikle AB ve turizmle ilgili hususlarda).
- **Ayrıştırmanın doğasının ve sınırlarının tanımlanması zor olacaktır.**
 - Etki alanı, ürünler, sözleşmeler, mevcut kanunlarla uyum gibi başlıklar olacaktır.
 - Uluslararası hukukçuların, FS danışmanlarının, Türk hukukçularının ve benzerlerinin görüşlerine ihtiyaç duyulacaktır.
- **UFM'ye nitelikli çalışanlar kazandırılması hususu kritik bir konu olacaktır.**
 - Finansal hukuk konusunda çalışan insanların niteliklerinin ve sayılarının artırılması
 - 'Orta kademe yöneticilerin' ve lise mezunu 'arka ofis' çalışanlarının finansal uzmanlığının artırılması
 - FS üzerine odaklanan lisans ve lisans üstü derslerinin artırılması
 - Dünya çapında isme sahip okullarla ortaklık kurarak eğitim kapasitesinin artırılması
- **Bahse konu şekilde (tam ayrıştırmadan ziyade) bir ayrıştırma gerçekleştirilmesinin büyük getirileri olacak – ancak gerçekleştirilmesi kolay olmayacaktır.** Türk hükümeti, Türk kültürü ve politik ortamı da göz önüne bulundurularak bu değişimin mümkün olduğunun garantisini vermelidir.

İçindekiler

- 1. Genel Çerçeve ve Sonuç**
- 2. İstanbul'un Seçilen Rakipler Karşısındaki Konumu**
- 3. Stratejik Konumlandırma**
- ▶ 4. Finansal Potansiyel**
- 5. Geliştirme Yol Haritasının Taslağı**
- 6. Kısaltmalar Listesi**

Modele Genel Bakış ve Yaklaşım

Genel bakış

- Bu model, İstanbul UFM'nin 2025'e kadar olan 15 yıllık dönemdeki finansal ve ekonomik etkisinin sayısallaştırılması amacıyla hazırlanmıştır (2010 yılında başlatılacağı varsayımı altında). Modele ilişkin sınırlamalara ve uyarılara EK IV'te yer verilmiştir.
- Türkiye ve çevre bölgelerdeki önemli finansal hizmet sektörlerinin piyasa büyüklüğü ve Türkiye'nin ilerleyen dönemde bu piyasalardan alabileceği pay tahminlerini içermektedir. Finansal hizmetler endüstrisi 5 sektöre bölünmüştür: ticari bankacılık, yatırım bankacılığı, özel bankacılık, varlık yönetimi ve sigorta
- Ekonomik etki hesaplamaları (GSYH'ye olan katkı,istihdam ve vergi gelirleri cinsinden) piyasa büyüklüğü esas alınarak yapılmıştır. GSYH'deki artışın sebebi olarak:
 - (1) Doğrudan etki – Türkiye'deki finansal hizmetler endüstrisinin büyümesi ve yeni uluslararası firmaların UFM'ye yerleşmesi neticesinde artan değer artışı ve istihdam
 - (2) Dolaylı etki – Kapsamda yer alan firmalara ilişkin artan talep neticesinde değer artışı ve istihdam – özellikle sermaye kalemlerine ilişkin tedarikçiler (inşaat/bilgi işlem), profesyonel hizmet sağlayıcıları ve diğer hizmetler (örn. pazarlama ve iletişim)
 - (3) Çarpan etkisi – Doğrudan ve dolaylı endüstrilerdeki büyüme, personel miktarı ve artan seyahat, yerleşim imkanı neticesinde mal ve hizmetlere ilişkin harcamalar ile istihdam seviyesinde yaşanan genel artış

Genel yaklaşım – Piyasa büyüklüğü

- Piyasa büyüklüğü (ilgili finansal hizmetlerden elde edilen piyasa gelirleri), yukarıdan aşağıya bir yaklaşımla hesaplanmıştır. Türkiye, Ortadoğu, EU15, EU12, Balkanlar ve çevre bölgelere ilişkin her sektör için piyasa gelirleri tahmin edilmiştir. Söz konusu piyasa büyüklüklerinin yoğunlaşma ve ürün bileşimi açısından EU15 seviyesine ulaşacağı varsayımı altında 2025'e dönük öngörülerde bulunulmuştur.
- Uluslararası anlamda hedeflenebilecek her piyasa payı tahmin edilmiş, akabinde İstanbul UFM'nin zaman içerisinde kazanacağı piyasa payı tahmin edilmiştir.

Genel yaklaşım – Ekonomik etki

- Ekonomik etki, piyasa büyüklüğü üzerine uygulanan varsayılmış marj ve oranlara dayanılarak tahmin edilmiştir.
- Anahtar oranlar kullanılarak hesaplanan değer artışı ve istihdam etkisi, uluslararası finansal işletmeler ile uyumluluk göstermektedir (Türkiye'ye özel durumlarda ayarlama yapılması suretiyle).

Senaryolar

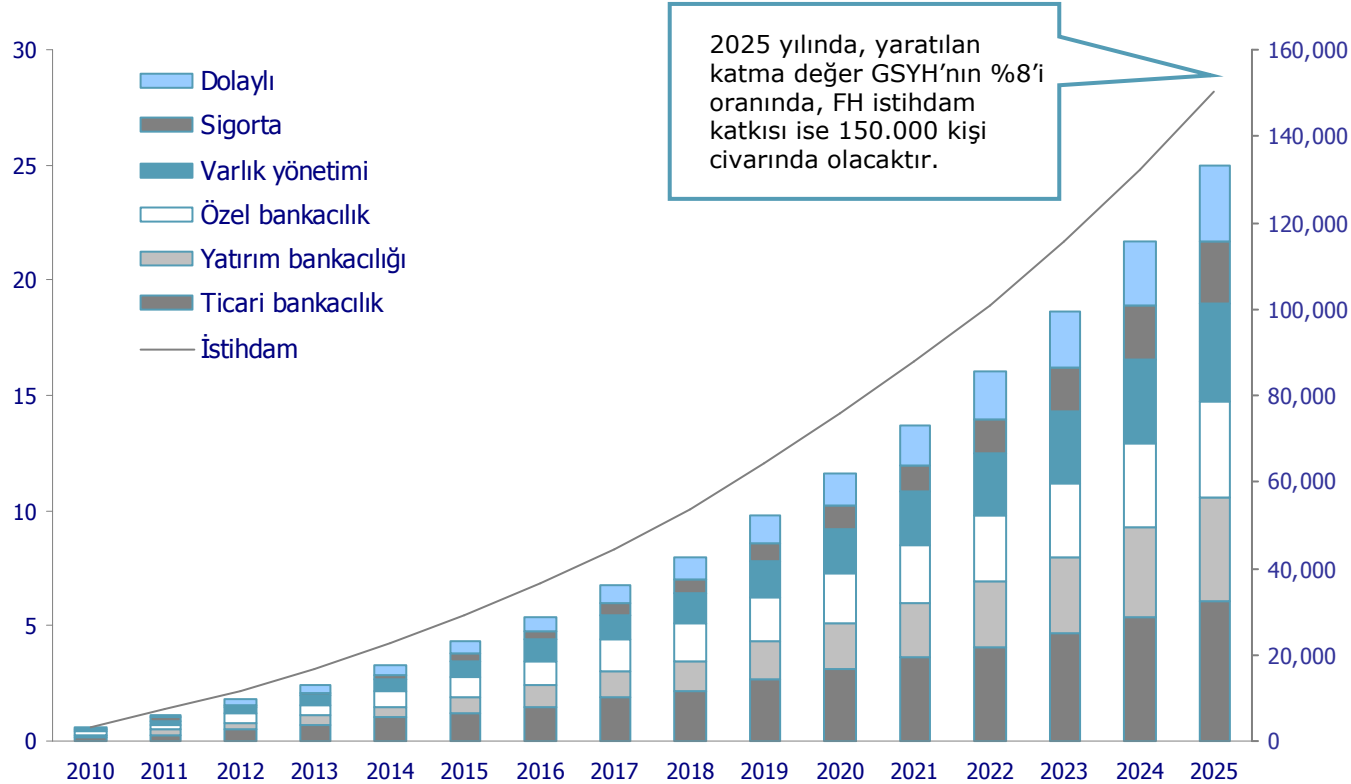
- Finansal hizmetleri, genel ekonomiyi ve piyasa payındaki farklı büyüme oranlarının bileşimini esas alan beş senaryo oluşturulmuştur. Finansal hizmetler ve piyasa payı artışlarında, İstanbul UFM'nin diğer bölgesel ve uluslararası rakiplerine kıyasla daha başarılı şekilde uygulanmasının etkili olduğu varsayılmıştır.
- "*Hedeflenen*", model için temel durum senaryosu tanımlanmıştır.

Model Çıktıları: Temel Durum

UFM, 2025 itibariyle GSYH'ye 20milyar \$ katkı ve 150.000 ilave iş imkanı sağlayabilir

Marjinal değer artışı
Milyar \$

Marjinal FH İstihdamı



Önemli varsayımlar:

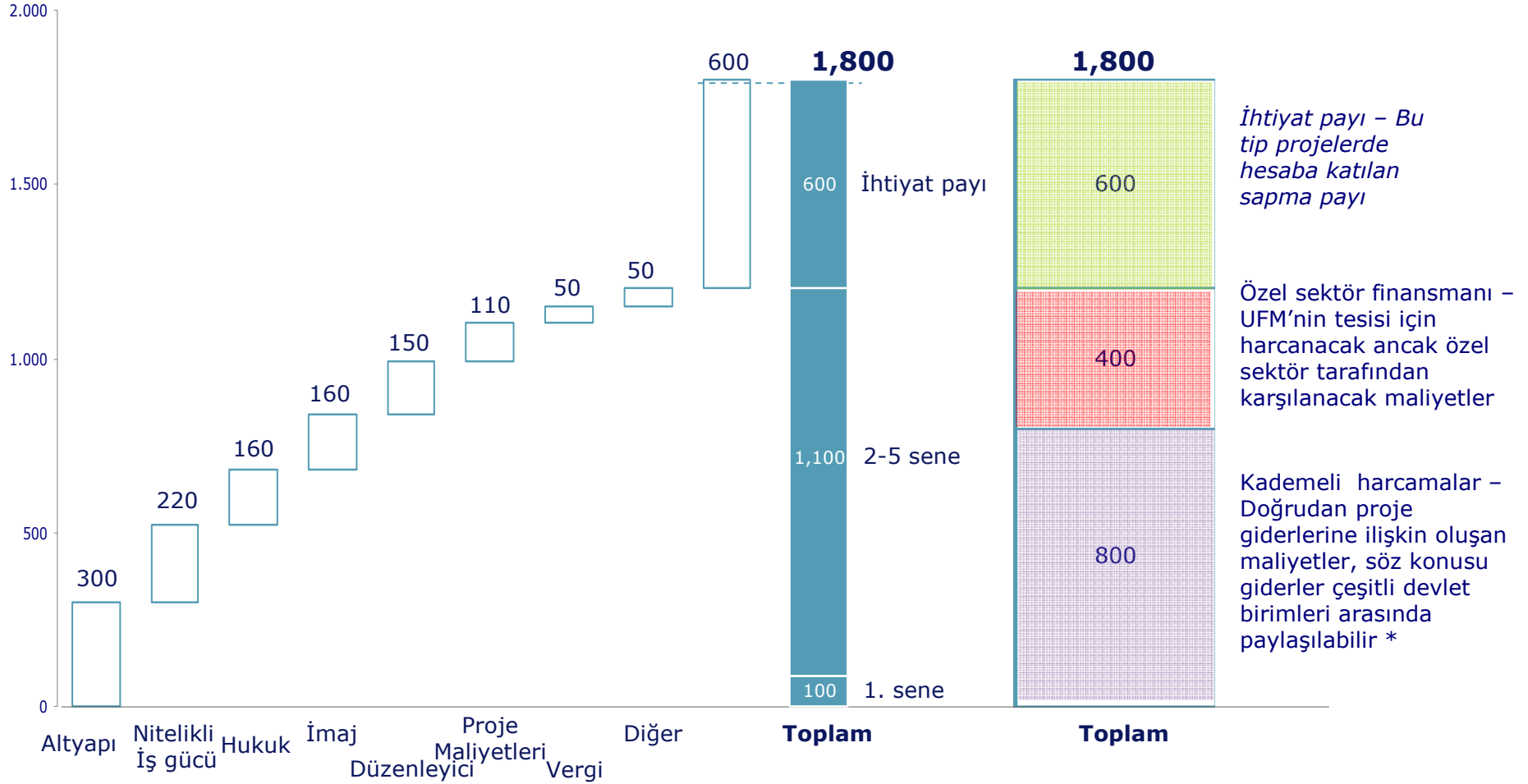
- Yoğunlaşmanın ve ürün bileşiminin 2025 itibariyle EU15 seviyesine çıkacağı öngörülmektedir.
- 2025'e kadar devam eden büyüme, şu anda öncü piyasalardaki canlılığı yansıtmaktadır.
- UFM'nin yerel finansal hizmetlerde %0,5-1,5'lik bir büyüme artışı sağlayacağı tahmin edilmektedir.
- Uluslararası ve diğer bölgesel finans merkezleri ile rekabetin sonucunda kazanılan piyasa payı (Rekabet dinamikleri ve işin yapısına ilişkin olarak %5-20 aralığında)
- Uluslararası finans kurumlarından elde edilen verilere göre ürün bazında hesaplanan marjlar
- Anahtar oranlar kullanılarak hesaplanan değer artışı ve istihdam etkisi, uluslararası finansal işletmeler ile uyumluluk göstermektedir (Türkiye'ye özel durumlarda ayarlama yapılması suretiyle).
- Dolaylı değer, finansal hizmetlere yardımcı endüstriler tarafından yaratılmaktadır (örn. profesyonel hizmetler, tedarikçiler, bilgi işlem, pazarlama).
- Değer artışı, gelir ve istihdam üstündeki çarpan etkisinin yansımaları içeren artışı kapsamaktadır. Bu oran muhafazakar bir şekilde 1,2* olarak tahmin edilmiştir.

*Yayınlanan araştırmalar hizmet sektörü için 1.2'den 2,2'ye kadar bir çarpanlar aralığını önermektedirler.

Programın İlk 5 Yıllık Ölçeği

Gelişimin toplam ölçeği 5 yıl için 1,8 milyar \$ civarında olacaktır

Değişim unsuru açısından UFM
Milyon \$

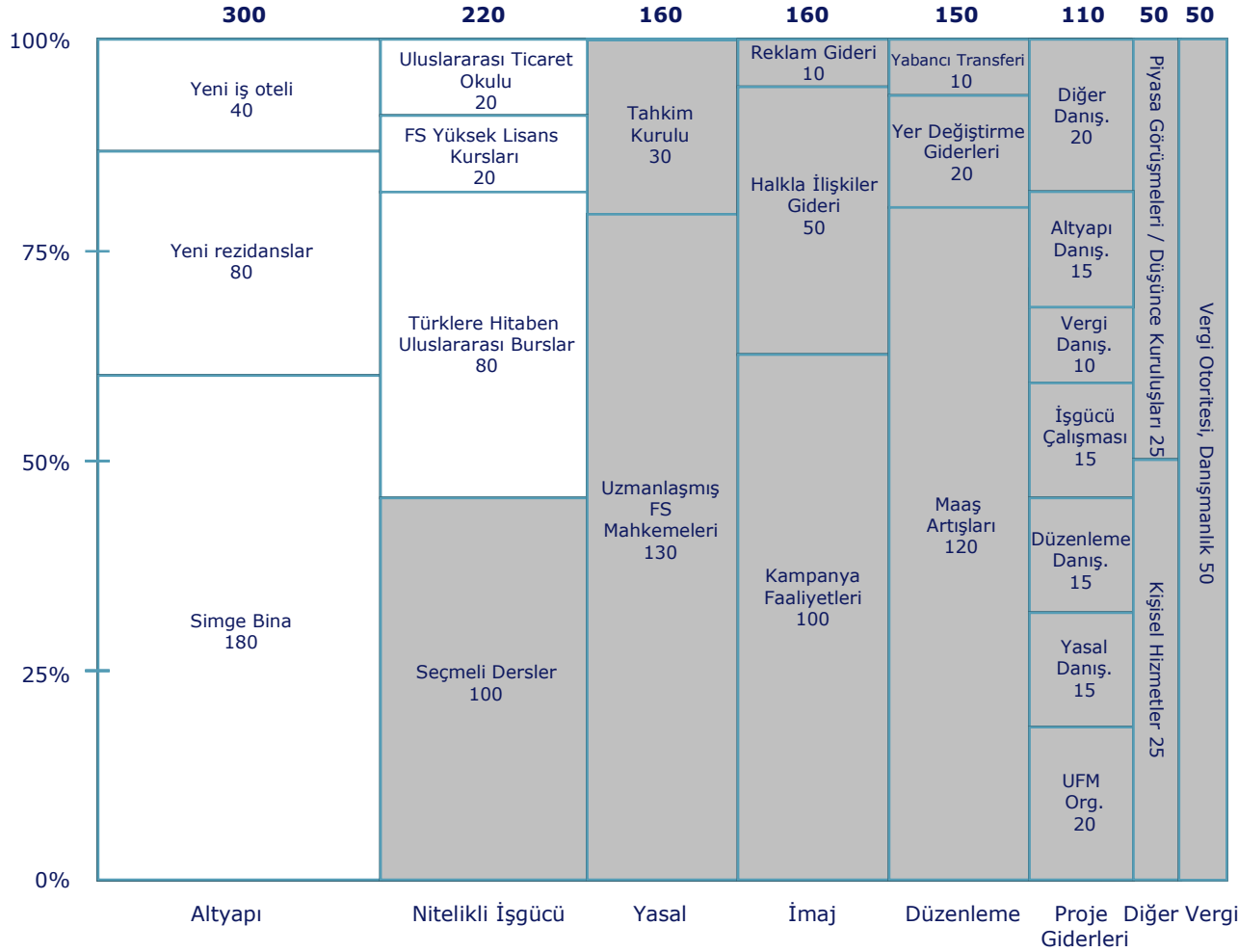


* BSMV'nin kaldırılmasının getirdiği etki vergi üzerinde gösterilmemiştir

Programın 5 Yıllık Ölçeği – Detaylı Kırılım

Milyon \$

Toplam = 1,200*



Önemli varsayımlar

- Altyapı maliyeti için, 1 milyar \$'ın %12 birleşik faiz oranı üzerinden 4 yıllık fonlama maliyeti esas alınmıştır. Kalan altyapı harcamaları, tahsis edilen bütçelerden sağlanacaktır.
- Yasal maliyetler, yıllık 50.000 \$ maaşla görev yapacak olan 250 hakim için istihdam edilecek yeni mahkemelere ilişkin olup yönetim kadrosu, sosyal imkanlar ve eğitim giderlerini kapsamaktadır.
- Düzenleme maliyetleri, yaklaşık 1.000 kişilik düzenleyici kadrosunun %50'sinin İstanbul'a taşınması ve tüm çalışanlar için %50-100'lük bir maaş artışının sağlanmasını kapsar.
- Proje maliyetleri, madde başına yıllık 15 milyon \$'lık danışmanlık maliyetlerinin yanı sıra değişim organizasyonunun 40 tam zamanlı çalışanın kişi başı yıllık 100.000 \$'lık ücret ile görev yapmasını kapsar.
- Vergi maliyetleri, BSMV gibi vergilerin kaldırılmasının etkisini dikkate almamakta olup bu etkinin önceden tahsis edilmiş bütçelerden veya diğer vergilere ilişkin kaydedilecek gelir artışlarından karşılanacağı varsayılmaktadır.

*İhtiyat payı hariç

Alternatif Senaryolar

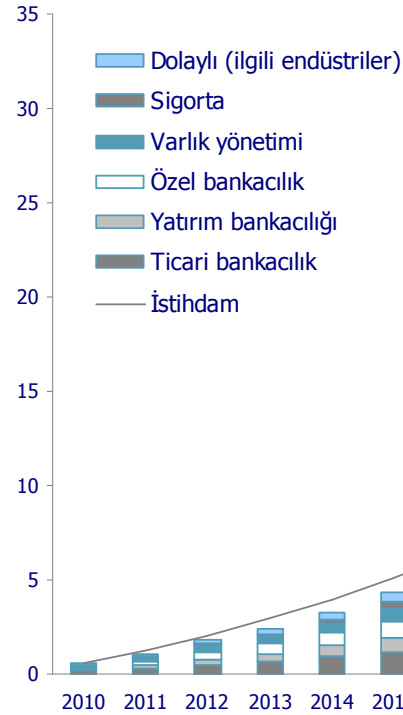
Senaryo	Önemli varsayımlar	Toplam FH piyasa büyüklüğü 2025 (milyar \$)	Toplam FH değer artışı 2025 (milyar \$)	Toplam FH değer artışı (GSYH %)	Kümülatif vergi etkisi* 2025 (milyar \$)	Toplam FH işgücü ('000)
1. Hedeflenen	Temel durum	162	71	7.7%	48	468
2. Yavaş Büyüme	Türkiye ekonomisinde yavaşlama – GSYH artışı, temel duruma göre %1 daha düşük seviyede	144	64	8.2%	46	422
3. Yavaş Uyum	Gerekli değişikliklerin gerçekleştirilmesi konusunda yavaşlık – uygulamanın gecikmesi, düşük FH büyümesi ve uluslararası ticarette düşük piyasa payı	142	62	6.7%	28	415
4. Yüksek Rekabet	Bölgedeki diğer merkezlerin beklenin üzerinde rekabetçi olmaları – uluslararası ticaret kapsamında düşük piyasa payı	136	54	5.8%	24	363
5. Rekabetçi UFM	Başarılı uygulama, diğer merkezlere kıyasla çekicilik – uluslararası ticaretten yüksek pay, Türkiye'deki FH büyümesinde artış	179	79	8.5%	62	510

*2025'deki toplam ilave vergi gelirlerini göstermektedir

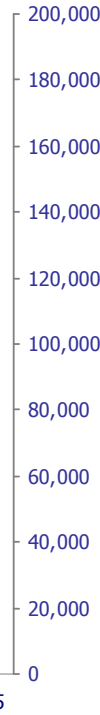
Alternatif Senaryolar

Senaryo 1: Hedeflenen

Marjinal değer artışı
Milyar \$



Marjinal FH istihdamı
'000



Temel çıktıların özeti

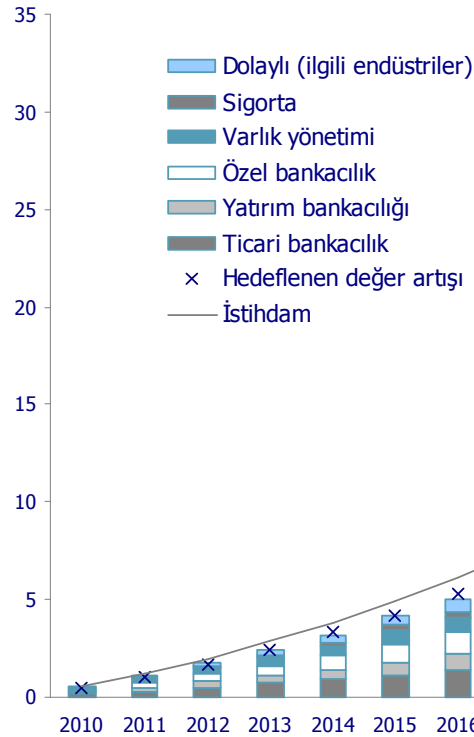
	Hedeflenen
FH piyasa büyüklüğü 2025 (milyar \$)	162
Toplam değer artışı (milyar \$)	71
Değer artışı (% GSYH)	7.7%
Vergi etkisi 2025 (milyar \$)	48
FH işgücü ('000)	468

- Bu senaryo temel durumu göstermekte olup, detaylı varsayımlar ekte yer almaktadır.

Alternatif Senaryolar

Senaryo 2: Yavaş büyüme

Marjinal değer artışı
Milyar \$



Marjinal FH istihdamı
'000



Temel çıktıların özeti

	Hedeflenen	Senaryo
FH piyasa büyüklüğü 2025 (milyar \$)	162	144
Toplam değer artışı (milyar \$)	71	64
Değer artışı (%GSYH)	7.7%	8.2%
Vergi etkisi 2025 (milyar \$)	48	46
FH işgücü ('000)	468	422

- Yerel ekonominin hedeflenen senaryoda öngörülenin altında büyümesinin etkisi değerlendirilmektedir. Söz konusu durum, politik istikrarsızlık veya AB üyeliğine ilişkin ciddi olumsuzlukların yaşanması neticesinde oluşabilir.

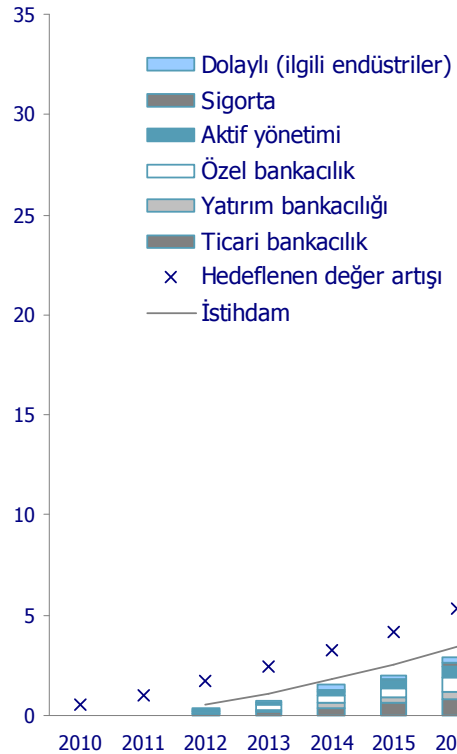
Senaryo girdileri:

- GSYH'nin 2008'deki temel durumdan %1 daha az büyüyeceği tahmin edilmektedir.
- Değer artışının GSYH'ye oranı temel duruma göre yüksektir çünkü uluslararası ticaretin piyasa payı bu senaryoda değişmemekte, dolayısıyla toplam FH'nin düşük öngörülen GSYH'ye oranı yüksektir.

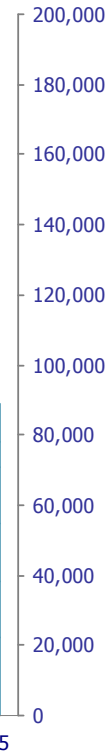
Alternatif Senaryolar

Senaryo 3: Yavaş uyum

Marjinal değer artışı
Milyar \$



Marjinal FH istihdamı
'000



Temel çıktıların özeti

	Hedeflenen	Senaryo
FH piyasa büyüklüğü 2025 (milyar \$)	162	142
Toplam değer artışı (milyar \$)	71	62
Değer artışı (%GSYH)	7.7%	6.7%
Vergi etkisi 2025 (milyar \$)	48	28
FH işgücüsü ('000)	468	415

• Bu senaryoda, UFM'nin faaliyete geçmesinde gecikmelerin olduğu ve uygulamanın istenen şekilde yönetilmediği (örn. yetersiz yatırım ve pazarlama) varsayılmıştır. Dolayısıyla Türkiye'nin finansal hizmetlerindeki büyüme artışının temel durumun altında kalacağı ve zayıf rekabetçi pozisyonu sebebiyle çevre bölgelerden daha düşük pay kazanılacağı varsayılmıştır.

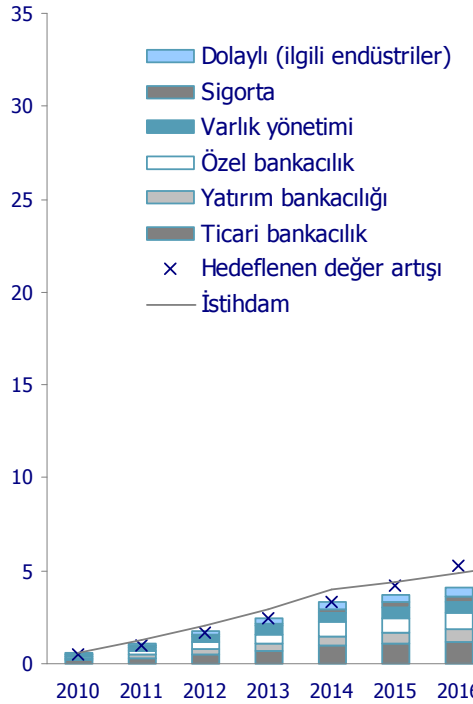
Senaryo girdileri:

- UFM'nin 2012 yılında faaliyete geçmesi
- Türkiye FH'nin büyüme artışının %50'nin altında gerçekleşmesi
- Piyasa paylarının %20 oranında gerilemesi

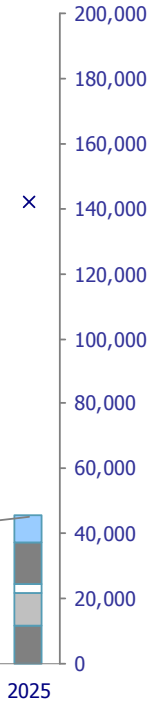
Alternatif Senaryolar

Senaryo 4: Yüksek rekabet

Marjinal değer artışı
Milyar \$



Marjinal FH istihdamı
'000



Temel çıktıların özeti

	Hedeflenen	Senaryo
FH piyasa büyüklüğü 2025 (milyar \$)	162	136
Toplam değer artışı (milyar \$)	71	54
Değer artışı (%GSYH)	7.7%	5.8%
Vergi etkisi 2025 (milyar \$)	48	24
FH işgücü ('000)	468	362

• Bu senaryoda, diğer önemli bölgesel rakiplerin karşılaştırmalı avantaj sahibi olduğu varsayılmıştır. Rusya'nın daha hızlı büyümesi, Dubai, Polonya ve Macaristan'ın bölgesel paylarının temel duruma kıyasla daha yüksek olması öngörülmüştür.

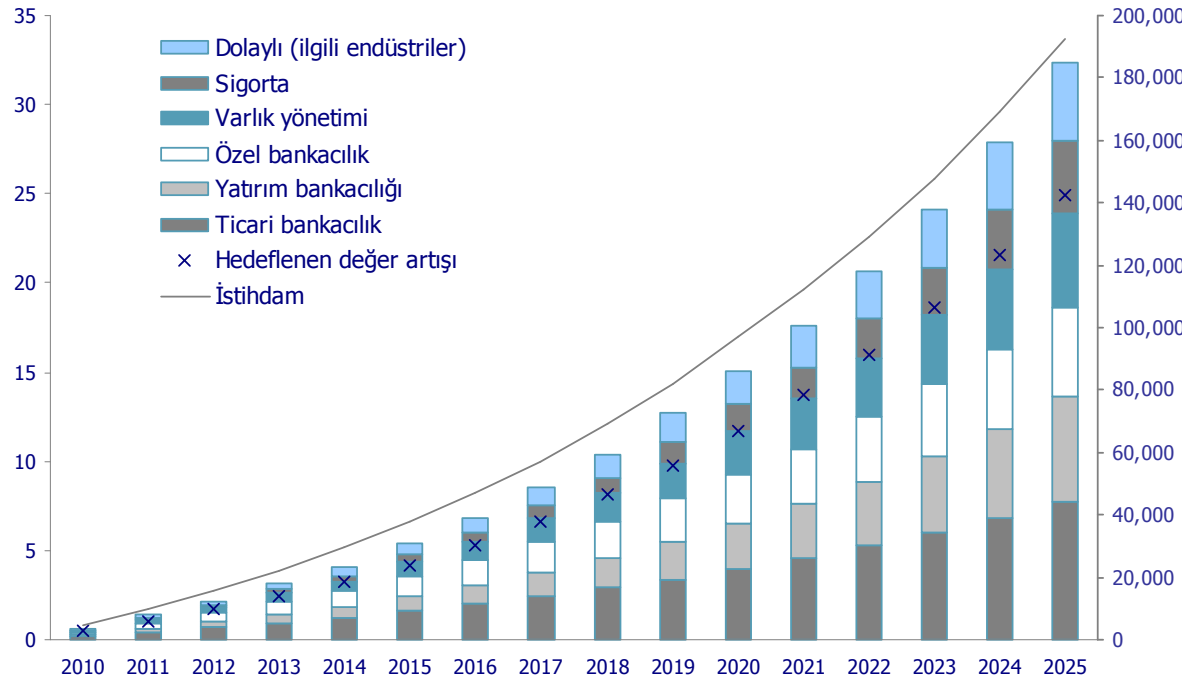
Senaryo girdileri:

• Piyasa payının 2010 yılından itibaren 5 yıl içinde temel durum ile aynı olacağı, takip eden 5 yıl içerisinde diğer bölgesel merkezlerin rekabeti ile piyasa payının sabit kalacağı varsayılmıştır. Piyasa payının 2005'e kadar olan son 5 yıl içerisinde ise gerileyeceği öngörülmüştür.

Alternatif Senaryolar

Senaryo 5: Rekabetçi İstanbul UFM

Marjinal değer artışı
Milyar \$



Marjinal FH istihdamı
'000

Temel çıktıların özeti

	Hedeflenen	Senaryo
FH piyasa büyüklüğü 2025 (milyar \$)	162	179
Toplam değer artışı (milyar \$)	71	79
Değer artışı (%GSYH)	7.7%	8.5%
Vergi etkisi 2025 (milyar \$)	48	62
FH işgücü ('000)	468	510

• Bu senaryoda, UFM uygulamasının başarılı olduğu (zamanlama ve yatırım ölçeği açılarından), diğer bölgesel merkezlerin rekabetinin daha makul düzeyde kaldığı varsayılmıştır. Söz konusu durum Türkiye'nin finansal hizmetler piyasasında güçlü bir artış göstermesini ve çevre bölgelerden daha yüksek bir piyasa payı elde etmesini sağlamıştır.

Senaryo girdileri:

- Türkiye'nin FH büyümesi %50 oranında artmıştır
- Piyasa payı %20 oranında artmıştır

Detaylı Makroekonomik Etkiler

- Model geliştirilirken, potansiyel ekonomik çarpan tahmini kullanılmıştır (akademik araştırmalar ve tecrübeler 1.2 ve 2.2 oransal aralığının kullanılmasını önerir. Daha önce de belirtildiği üzere, bu aralık içindeki en muhafazakar değer kullanılmıştır). Buna ek olarak, aşağıdaki makroekonomik etkiler de beklenmektedir.
- UFM sunulan modelde belirtilmeyen doğrudan veya dolaylı etkiler de yaratabilir.
- Takip eden slaytlarda, UFM'nin Türkiye üzerindeki olası makroekonomik seviyedeki etkilerini görmek mümkündür.

Ödemeler dengesi

- Ödemeler dengesi yurtdışına çıkış ve yurtdışından girişin (malların, hizmetlerin, varlıkların ve borçların) Türkiye ekonomisine net etkisini gösterir. UFM'nin gelişimi, daha önceden yabancı hizmet sağlayıcılarını kullanan uluslararası (böylece giriş sağlayarak) ve yerli müşterilere (böylece çıkışı azaltarak) sağlanan hizmetlerin artması sebebiyle ödemeler dengesinde bütçe fazlasına (veya bütçe açığının azalmasına) sebep olabilir.
- Kar rakamlarının yurtdışına aktarılması ile birlikte mahsup etkisi olacak ve UFM'ye hizmet edilmesi amacıyla ithalat artacaktır. Ancak, sonuç olarak etkinin pozitif olması beklenmektedir.

Enflasyon

- UFM'den kaynaklanan aktivite artışı, enflasyona kısa-orta vadede yukarı doğru baskı yaratabilir:
 - Yüksek maaş alacak çalışanların artışı –yerel maaşlar üzerinde artış etkisi yaratacak ve bu kapsamda yerel harcamaların artması söz konusu olacaktır.
 - Destek hizmetlerine ihtiyacın artması – UFM'ye gelecek uluslararası şirketler destek ürünleri yelpazesine ihtiyaç duyacaklardır, bu da bu hizmet sağlayıcılarının fiyatlarında artış baskısı oluşturacaktır (rekabet ve kaynak miktarına göre).
 - Ekonomideki genel aktivite artışı – havayolu ulaşımı, oteller, diğer mal ve hizmetlere olan ihtiyacın artması ve bununla beraber ekonomideki genel canlılık, fiyatlarda yukarı yönde bir baskı oluşturacaktır.
 - Yerel talebin artması ile birlikte gayrimenkul fiyatlarının da yükselmesi söz konusu olacaktır.
- Yerel arzın da artması ile söz konusu yukarı yönlü baskılarının hafiflemesi beklenmektedir. Hükümetin bu genişlemeyi para arzını artırmak suretiyle yönetmesi mümkün olabilecektir ancak bu mekanizmanın çok dikkatli uygulanması gerekmektedir.

Detaylı Makroekonomik Etkiler (Devam)

Döviz kuru

- Para girişindeki artış, döviz kurlarının artışına yönelik baskı yaratmaktadır.
- Öte yandan enflasyondaki artış, döviz kurlarında aşağı doğru baskı yaratmakta ve artış baskısı bu şekilde dengelenmektedir.

Faiz oranları

- Enflasyondaki artış faiz oranlarını artırıcı bir etki yaratacaktır. Yüksek getiri avantajından faydalanmak isteyen büyük çaplı sermayenin girişi ise bu durumda döviz kuru üzerinde baskı yaratacaktır.
- Faiz oranları üzerinde çok sayıda baskı unsuru olmakta ve bu sebeple faiz oranları üzerindeki etkinin belirli bir netlik derecesinde tahmini zorlaşmaktadır.

Bütçe fazlası

- UFM'nin, başlangıç yatırım gereksinimleri sebebiyle hükümetin bütçe durumunu olumsuz etkilemesi beklenmektedir.
- Öte yandan, genişleyen finansal hizmetler ve destekleyici sektörlerle birlikte artan vergi gelirlerinin, bütçeyi olumlu yönde etkilemesi beklenmektedir.
- Cari hesabın ikame etkisinden arındırılması gerekmekte olup halihazırda Türkiye'de yerleşik bazlı yabancı firmaların UFM'ye yönelmesi ve ödedikleri mevcut vergi tutarının gerilemesi söz konusu olabilecektir.

Verimlilik artışı

- Finansal ürünlere artan oranda ve daha etkin erişimin sağlanmasının, Türk firmalarının verimliliğini artırması ve böylece ekonomik büyümeye katkıda bulunması beklenmektedir.

UFM'nin Türkiye'deki Ana Sektörlere Etkileri

- UFM'nin finansal etkisi ve daha önce belirtilen makroekonomik etkiler model kapsamında değerlendirilmiştir. Ancak, Türkiye ekonomisinin diğer sektörlerine olan etkisi de dikkate alınmalıdır.

Turizm

- Reklam bütçelerinin koordine edilmesi gerekli olacaktır. Bu durum, Türkiye'nin bir bütün olarak yatırım getirisini artıracaktır.
- Finansal sektör çalışanlarının ve ailelerinin artan sayılarla İstanbul'a yerleşmeleri, İstanbul'un iyi bir turistik merkez olarak tanınmasına da yardımcı olacaktır.
- Türkiye'nin turizm endüstrisi kapsamında vermiş olduğu mesajların UFM için gerekli mesajlar ile aynı çizgide ve dengeli olması gerekmektedir.

Yüksek eğitim

- Bu sektör UFM'nin kuruluşundan son derece etkilenecek ve gelişecektir. Bu sektörün bütçesinin UFM'nin ihtiyaçlarını karşılayacak finans ağırlıklı yüksek öğrenime ağırlık verecek şekilde yeniden düzenlenmesi gerekecektir. Bunların içinde:
 - Uzmanlığı artırma hedefine yönelik, FS ile ilgili lisans ve lisansüstü eğitimlere ek fon aktarılması
 - Orta ve arka ofis için teknik eğitim
 - Hukuk ve profesyonel hizmetler için daha iyi eğitim yer almaktadır.
- Türk halkının odağını kendi ticari gelişimlerine ve eğitimlerine çevirecek (özellikle FH sektörüyle ilgili) politikalar ve uygulamalar geliştirilmelidir. Bu, UFM gelişimi ve diğer ticari gelişmelerle aynı seviyede, uzun vadeli bir politika olmalıdır.
- Turizmde olduğu gibi, Eğitim Bakanlığı, Yüksek Öğrenim Kurumu ve UFM'nin kordinasyonu çok önemlidir.

Altyapı

- Altyapının bazı unsurları –hava erişimi, ulaşım, iletişim - UFM gelişimi için zorunludur.
- En büyük etki ise paydaşların politikalarını, faaliyetlerini ve bütçelerini aynı seviyeye getirme zorunluluklarına ilişkin olacaktır.
- Büyükşehir altyapısındaki iyileşmeler turizmi olumlu yönde etkileyecek ve çoğu ticari faaliyetin daha verimli hale gelmesini sağlayacaktır.

Sağlık

- Yabancıların artan sayılarda İstanbul'a gelişi, sağlık hizmetlerine yönelik beklentileri ve mevcut standartları yukarıya çekecektir. Bu durum, doğal bir piyasa gelişmesi örneğini teşkil etmektedir. Bu kapsamda UFM, sağlık sigortası sektörü için de önemli bir gelişim fırsatı teşkil etmektedir.

Modele İlişkin Uyarılar

Uyarılar

- Bu modelin amacı, İstanbul UFM'nin potansiyel büyüklüğü ve etkisine ilişkin üst düzey bir analiz yapılmasıdır.
- Model tahminlerinin tanımlayıcı olarak dikkate alınması gerekmektedir. Projeksiyonların detaylandırılması ve doğrulanması için daha detaylı bir çalışma gerekmektedir.
- Modelin, İstanbul UFM'ye ilişkin yeni bilgiler, maliyet ve gelir verileri ile sürekli olarak güncellenmesi gerekmektedir. Yeni verilerin temini neticesinde elde edilen çıktıların değişmesi söz konusu olacaktır.

Not

- Modelde yer alan hesaplamaların, ticari kararlar alınabilecek düzeyde kesin bilgiler içermediğinin çok açık olarak anlaşılması gerekmektedir.
- Söz konusu model, piyasa büyüklüğü ve etkisinin analizi için bir çerçeve niteliğindedir.
- Model, trendlerin, finansal hareketlerin, belirli girdi ve varsayım aralığına ilişkin çıktıların göstergesi olma özelliği taşımaktadır. Model, yatırımların değerlendirilmesi amacıyla tasarlanmamış olup model çıktılarına dayanılarak herhangi bir yatırımın yapılmaması gerekmektedir.
- Senaryolar, değişken varsayımlar altında olası etkileri göstermeyi amaçlamaktadır.
- Girdi olarak kullanılan veriler, kamuya açıklanan bilgiler ve nitelikli tahminlerin bileşimidir. Kullanılan veri kaynaklarının tamamı birbiri ile uyumlu değildir. Bu kapsamda özellikli bir araştırma yapılmamış veya kullanılan data kaynaklarının doğrulanması yoluna gidilmemiştir.
- Model, reel fiyatlar kullanılarak oluşturulmuştur.
- Çıktılar, sadece gösterge amacıyla kullanılmalıdır.

İçindekiler

- 1. Genel Çerçeve ve Sonuç**
- 2. İstanbul'un Seçilen Rakipler Karşısındaki Konumu**
- 3. Stratejik Konumlandırma**
- 4. Finansal Potansiyel**
- ▶ 5. Geliştirme Yol Haritasının Taslağı**
- 6. Kısaltmalar Listesi**

Uygulama Sırasında Aşılması Gereken Engeller

- UFM için geliştirilen yol haritasında, başarılı bir merkez vizyonu ile sağlanan programın gelişimini etkileyecek önemli engeller dikkate alınmıştır.
- Belirlenen 7 önemli engel alanı aşağıdaki gibidir. Değişim programının içeriği ve her bir alandaki ana aktiviteler ileriki sayfalarda detaylandırılmıştır.
- Son olarak, yol haritasının şeması öngörülen zaman takvimi ile birlikte sunulmuştur.

1. Yasal Ortam

- Mahkemelere duyulan güvensizlik ve belirsizlik
- Verimsiz uyuşmazlık çözümleri
- Medeni kanundan kaynaklanan engeller
- Nitelikli iş gücü eksikliği

2. Mali Ortam

- Verimsiz uyuşmazlık çözümleri
- Vergi mevzuatına olan güvensizlik ve belirsizlikler
- BSMV, KKDF ve stopajı içeren dolaylı vergiler
- Verimsiz vergi tahakkuk sistemi

3. Düzenleyici Çerçeve

- Düzenleyicinin fiziken piyasadan uzak olması
- Verimsiz uyuşmazlık çözümleri
- Nitelikli personel eksikliği ve "devlet memurluğu anlayışı"

4. Nitelikli İş Gücü

- Ticaret ve finans sektöründeki genel nitelikli işgücü eksikliği
- 'Analist' niteliklerinin yetersizliği
- Genç nüfusun, yetkin orta /arka ofis çalışanı olarak değerlendirilmesini sağlayacak bir mekanizmanın olmayışı

5. Altyapı

- Trafik sıkışıklığı
- Yüksek kalitedeki gayrimenkul adedindeki yetersizlik

6. İmaj

- Mevcut imajın UFM konseptini desteklememesi
- Finans hizmetlerine özgü markalaşma stratejisinin olmayışı
- Diğer ülkelerin kapsamlı markalaşma stratejilerine ayak uyduramamak

7. Diğer

- Maliyetli ve esnek olmayan iş kanunları
- Birçok rakibe nazaran daha düşük olan 'iş yapabilme kolaylığı'

1. Yasal Ortam: Stratejik Amaç

- Uluslararası finans çevresi tarafından güvenilen, düşük maliyetli, esnek ve finans sektörünün gelişimini destekleyici bir yasal ortamın geliştirilmesi
- Bunu başarmak için
 - Mevcut finans merkezlerindeki kurumsal alanda görev yapan nitelikli avukatların yer aldığı, finansal hizmetler konusunda özelleşmiş mahkemelerin kurulması (örn. Londra)
 - Tahkim idaresi altında, saygı duyulan, düşük maliyetli tahkim kurullarının kurulması
- Belirli piyasa katılımcıları, sözleşmeler ve ürünler üzerinde etki alanı oluşturabilmesi için, bu ihtisas mahkemelerinin oluşumunu sağlayacak resmi yasal çerçevenin oluşturulması
- İstanbul'un finans ve ticari tahkimin bölgesel merkezi olması için;
 - Türk ve bölgesel iş çevrelerinin tahkimin faydaları hakkında eğitilmesi
 - İstanbul'un bölgede tahkim için önde gelen bir yer olarak lanse edilmesi
- Türk hukuk sisteminde uzman kişilerin ve şeffaflığın geliştirilmesi, finans hizmetleri mahkemelerinin hukuk sistemine entegre edilmesi

1. Yasal Ortam: Önemli Aktiviteler

Önemli Aktiviteler

Aşama I (1. yıl)

- Politikayı belirleyecek ve gerekli değişiklikleri yönetecek organizasyon ve idarenin oluşturulması
 - Ana paydaşlar ve hükümet ile ilişkilerin kurulması
- Uzman hukuk danışmanları ile anlaşma yapılması ve yasal stratejinin belirlenmesi
 - Belirlenen sorunların kapsamının ve ölçeğinin tespiti için, finans hizmetleri yasal ortamına ilişkin detaylı çalışmasının yürütülmesi
 - Uluslararası en iyi uygulamaların araştırılması ve uygulanabilecek ilgili unsurların belirlenmesi
- Aşağıdaki sorunları da dikkate alacak şekilde yeni ihtisaslaşmış finans hizmetleri mahkemelerinin ve tahkim kurullarının kurulması için taslağın hazırlanması
 - Belirlenen sorunların çözümlenmesi için hukuk sistemi içinde yer alacak yeni mahkemelerin rolleri
 - Bu mahkemelerin etki alanları ve tanımlamaları
 - Bu mahkemelerin mevcut hukuk sistemi ile etkileşimini sağlayacak bir mekanizma
 - Bu mahkemelerin kurulması için kanunlarda yapılması gereken değişiklikler
- ... ve aşağıdaki ana unsurların dahil edilmesi
 - Şeffaflık ve doğru algıyı sağlamak için gerekli organizasyon yapısının tasarımı
 - Yeterli finans hizmetleri niteliklerinin sağlanabilmesi için gerekli insan kaynakları politikası
- Gerekli halkla ilişkiler ve pazarlama konuları dikkate alınarak iletişim planının hazırlanması
- Hazırlanacak taslağın tüm değişim programına dahil edilmesi

Aşama II (2-5 yıl arası)

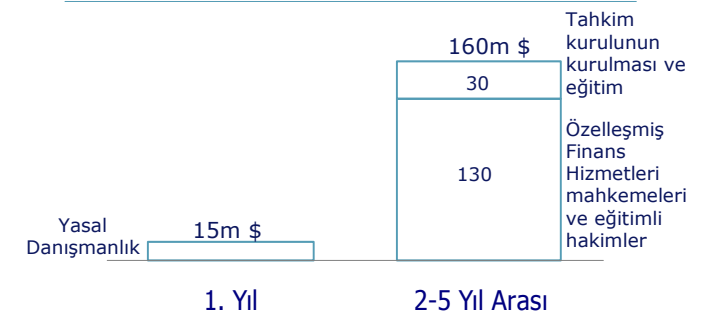
- Belirlenen yeni kurumların kurulması için yasal stratejinin uygulanması
 - Nitelikli insanların yerleştirilmesi
- Türk hukuk sisteminin detaylı incelenmesi ve finansal hizmet sektörü mahkemelerinin en iyi uygulamalarının ve niteliklerinin yasal ortama aktarılması için stratejinin tasarlanması (yasal eğitimin genişletilmesi, hukuk sistemi dışında niteliklerin kullanılması, artan maaşlar, hukuk mesleğinin desteklenmesi vb.)
- Uluslararası finans kurumları arasında Türkiye'deki finans hizmetleri yasal ortamının imajının artırılması için pazarlama ve halkla ilişkiler stratejisinin uygulanması

Aşama III (5 yıl ve daha sonrası)

- Hukuk sisteminin niteliklerini, etkinliğini ve şeffaflığını artırmak ve sonuç olarak ihtisas mahkemelerini Türk hukuk sistemine entegre etmek için stratejinin uygulanması
- İstanbul'un bölgesel tahkim merkezi olarak konumlandırılması
 - Tahkim hizmetlerinin hukuk, finans hizmetleri profesyonelleri ve iş toplulukları arasındaki önemini artırmak için eğitim programlarının başlatılması
 - İstanbul'un bölgedeki tahkim merkezi olarak lanse edilmesi

Temel Varsayımlar

Yatırım Ölçeği



1. Yıl

- İhtisas mahkemeleri ve tahkim kurullarının tasarlanması için yasal tavsiye ve danışmanlık ücretleri

2-5 Yıl Arası

- Finans hizmetleri mahkemeleri ve tahkim kurulunun kurulma, 250 yüksek nitelikli hakimim ve uygun sayıda idari elemanın işe alınma maliyeti

Paydaşlar ve Bağlılıklar

Önemli Paydaşlar

- Adalet Bakanlığı
- Avrupa Birliğine Katılımdan Sorumlu Bakan / Daha iyi Düzenleme

Önemli Bağlılıklar

- Nitelikli iş gücü (Hukuk sistemindeki gelişen, uygun finans hizmetleri nitelikleri)
- Vergi (vergi sistemindeki değişiklikler ile uyum)
- Düzenleme (düzenleyicideki değişiklikler ile uyum)

2. Mali Ortam: Stratejik Amaç

1. Finans kurumları tarafından gerçekleştirilen işlemlerin vergilendirmesinde kesinlik sağlayacak, ürün ve kontratlar için, piyasa katılımcılarının ve diğer kurumların ihtisas mahkemelerine erişimini ve tahkim uygulamalarını içeren vergi ortamına ilişkin reformun yapılması

- Reformun özellikleri:

- OECD tarafından 'zararlı' vergi ortamı olarak sınıflandırılmayı önlemek için mevcut kurumlar vergisi oranlarının ve ilgili kuralların düzeltilmesi
- Dolaylı vergilerden, işlem vergilerinden (örn. BSMV) ve çeşitli vergi prosedürlerinden muafiyet (bahse konu hususlar finansal kurumlar tarafından uzun süre Türkiye'deki vergi sisteminin olumsuz tarafları olarak görülmüşlerdir)
- Merkezin içinde yer alan kurumlar için vergi anlaşmazlıkları çözümüne yönelik çeşitli mekanizmalar geliştirilmesi (uzmanlaşmış mahkemeler ve tahkim prosedürleri gibi)
- Yukarıda bahsi geçen hususların UFM otoritesi altında çeşitlendirilmesi için geniş yetkilerin tanınması
- Yeni vergi reformunun tanıtımı için halkla ilişkiler faaliyetlerinin yürütülmesi

2. Yeni rejimin paralelinde, hedeflenen vergi kuralları değişikliklerinin yapılmasıyla ortaya çıkacak fırsatların takip edilmesi ve Türkiye'deki vergi rejiminin iyileştirilmesi için:

- Önemli finans piyasalarındaki (sekürütizasyon gibi) engelleri kaldıracak kuralların belirlenmesi için programların belirlenmesi
- Kurumlar vergisindeki uygunluk maliyetinin kaldırılması için inisiyatif kullanımı (örn. eğitim ve yetkinlik standartları)
- Yurtdışından gelenler için vergi imtiyazlarının sağlanması
- Türk vergi sistemi ile özelleştirilmiş vergi sistemi (ihtisas mahkemeleri yoluyla kanunların uygulanması) arasındaki en iyi uygulamaların paylaşılması için mekanizmalar

- Reformun sağlayacağı avantajlar:

- Uzmanlaşmış tahkim prosedürlerinin ve mahkemelerin varlığı sayesinde merkezdeki kurumların, Türk vergi sistemindeki belirsizliklerden korunması
- Vergi kanunu uygulamalarındaki tutarlılığın artması
- Merkezin içinde yer alacak finans piyasalarının gelişimi için vergi sorununun ortadan kaldırılması (mesela sekürütizasyon, varlık yönetimi gibi)

2. Mali Ortam: Önemli Aktiviteler

Önemli Aktiviteler

Aşama I (1. yıl)

- Reformları gerçekleştirecek otoritenin kurulması/yetkilendirmenin sağlanması için kanunların tasarlanması ve uygulanması
 - Mevcut kanunların yerine geçecek yeni kanunların oluşturulması
 - Önemli paydaşlar ve hükümet arasındaki ilişkilerin kurulması
- Değişen vergi kanunları için taslak tekliflerin hazırlanması
- Türk vergi sisteminin genişletilmesi için önerilen iyileştirmelerin belirlenmesi

Aşama II (2-5 yıl arası)

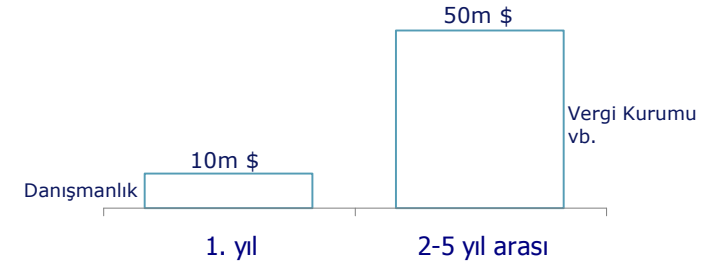
- Reform için vergi kanunlarına taslak değişikliklerin yapılması
 - Uygulamalardaki mevcut belirsizlikleri ve tutarsızlıkları önleyecek, vergi uyumsuzluklarının çözümü için sorumlulukların tanımlanması
 - Dolaylı vergilerden ve işlem vergilerinden (örn. BSMV) ve çeşitli vergi prosedürlerinden muafiyet
- Türk vergi sisteminde yapılacak iyileştirmeler için vergi kanunlarında taslak değişikliklerin yapılması
 - Belirli finans piyasası ürünlerinin gelişimini teşvik edecek vergi kanunu değişiklikleri
 - Yabancılar yönelik imtiyazları konu alan benzer teklifler
 - Belirsizlik durumunda vergi otoritelerinden izin veya resmi kararın alınmaya çalışılması
- Kayıtlı piyasa katılımcıları ve diğerleri için ürün ve kontratları belirleme amaçlı rehber ve kriterlerin belirlenmesi
- UFM kurulu ve mevcut Türk vergi otoritesi için sorumlulukların tanımlanması
- Sektör özelinde eğitimler vererek UFM'de çalışanların ve Türk vergi otoritelerinin uluslararası finans sektörünü ve bu sektörün sorunlarını daha iyi anlamasının sağlanması, bu şekilde Türkiye'nin hedefe yönelik vergi rejimini verimli ve etkin biçimde yönetmesinin sağlanması
- Mevcut vergi otoriteleri ve UFM otoriteleri arasında en iyi uygulamaları paylaşmak ve bilgi alışverişini sağlamak için bir çerçevenin oluşturulması
 - Merkezde kayıtlı vergi mükelleflerinin denetleyenler için eğitim ve yetkinlik standartları
- UFM ve Türkiye'deki vergi yaklaşımı ve amacı esas alınarak profesyonel vergi danışmanlarının eğitimi
 - Çalıştaylar ve forumlar
 - Konferanslar

Aşama III (5 yıl ve daha sonrası)

- Türk vergi sisteminin genişletilmesi için vergi reformunun uygulanması ve iyileştirilmesi
- UFM ve yeni politika kapsamında vergi sisteminin gelişiminin takip edilmeye devam edilmesi
- Aşağıda belirtilenlerin dikkate alınması
 - Merkezin uluslararası boyutunun lanse edilmesi
 - Finansal işlemlerin gelişiminin ve yatırımın teşvik edilmesi

Temel Varsayımlar

Yatırım Ölçeği



1. yıl

- Kanunların, taslak vergi kanunlarının ve Türk sisteminin iyileştirilmelerinin belirlenmesi için gerekli profesyonel danışmanlık ücretleri

2-5 yıl Arası

- Vergi düzenlemeleri ve kanunlarının uygulanması için gerekli profesyonel danışmanlık ücretleri
- UFM yetkili kurum kurulması maliyeti
- İşe alım ve eğitim maliyetleri
- Markalaşma ve halkla ilişkiler faaliyetleri maliyetleri

Paydaşlar ve bağımlılıklar

Önemli Paydaşlar

- Türk Vergi Otoritesi
- Hazine
- OECD
- Önemli piyasa katılımcıları

Bağımlılıklar

- Yasal ortam
- Politik destek

*BSMV'nin kaldırılmasının etkisi göz önüne alınmamıştır

3. Düzenlemeler: Stratejik Amaç

- Piyasa oyuncularına yakın, dünya standartlarında bir düzenleyici kurum yaratılması, ve böylece düzenleyici süreçlerin piyasalar tarafından daha fazla yönlendirilmesinin sağlanması; düzenlemelerin kapsamlı ve farklı piyasalar kapsamında tutarlı olması; ölçek ekonomileri ve nitelik kümelerinin birlikteliği ile verimliliğin sağlanması
 - Bunu sağlamak için halihazırdaki düzenleyici kurumların aşamalı olarak tek bir düzenleyici kurumun gözetimi altına girmesi (FHDDK- Finansal Hizmetler Düzenleme ve Denetleme Kurumu)
 - FHDDK'nın İstanbul'da bulunması
 - Yönetim Kurulu Başkanı, Genel Müdür, İcra Başkanı, Finansal Suç Masası Başkanı ve Gözetim Masası Başkanı gibi önemli rollerin yaratılması
 - Bu rollerin uluslararası alanda tanınan kişilere verilmesi
 - Anlaşılabilir düzenleyici yapılar (onay verme, denetim, uygulama ve izlenecek politikaların ana fonksiyonlarıyla ilgili)
 - Piyasaların düzenleyici kurumlara olan güveninin artırılması
 - Düzenleyicinin etkinliğinin bağımsız bir organ tarafından değerlendirilmesine yönelik bir mekanizmanın geliştirilmesi, yönetim ve piyasa güveni konularına hakim olunması, katılımcılara yürütülen sürecin felsefesi ve yönünün aktarılması
 - Düzenleyici organın kararlarına karşı çıkanların başvurabileceği ayrı bir tahkim organının(ların) kurulması
 - Düzenleme organının ve düzenleme süreçlerinin uluslararası standartlara tam olarak uyum sağlaması için iyileştirilmesi
 - Akredite edilmiş İngilizce çevirisi olan bir el kitabının ve ilgili kaynak kitaplarının mevcut olması
 - Risk odaklı süreçlerin oluşturulması
 - Her seviyedeki çalışanın niteliklerinin artırılmasıyla, organizasyonel verimliliğin artırılması ve böylece genel anlamda iş yapmaya daha uygun bir ortam yaratılması
-

3. Düzenlemeler: Önemli Aktiviteler

Önemli Aktiviteler

Aşama I (1. yıl)

- Paydaşlar aynı düzeye getirilmeli, bütçe ayrılmalı ve yönetim mekanizması kurulması
- FHDDK'nın son halinin taslağının hazırlanması, içinde
 - Ana düzenleyici yapıtaşlarının bulunması (düzenleyici çerçeve, düzenleyici çerçeve ve yönetim bildirisi, yüksek standartlar, sağduyulu kaynak kitap, iş yapma standartları, düzenleyici süreçler)
 - Finansal Suç Biriminin ve düzenleyicilerin süreçlerinin ve sistemlerinin gözden geçirilmesi
- Düzenleyicilerin aşamalı entegrasyonu ve hedeflenen aşamaya gelmesi için bir değişim programı geliştirilmesi
 - Organizasyonel tasarım
 - Sözleşme devri
 - Ödeme ve teşviklerin yeniden yapılandırılması
 - Değişim müdahaleleri
 - Kültürel değişim programı
- Uluslararası üne sahip önemli insanların görevlendirilmesi için sürecin başlatılması
 - Yönetim Kurulu Başkanı, Genel Müdür, İcra Başkanı, Finansal Suç Masası Başkanı Ve Gözetim Masası Başkanı
- İletişim planının geliştirilmesi
- Yüksek niteliklere sahip piyasa oyuncularından ve sınırlı sayıda düzenleyici uzmandan oluşan bir danışma kurulu kurulması, ve bu kurulun uluslararası düzenleyici avantajlarını ve arbitraj fırsatlarını araştırmaları

Aşama II (2-5 yıl arası)

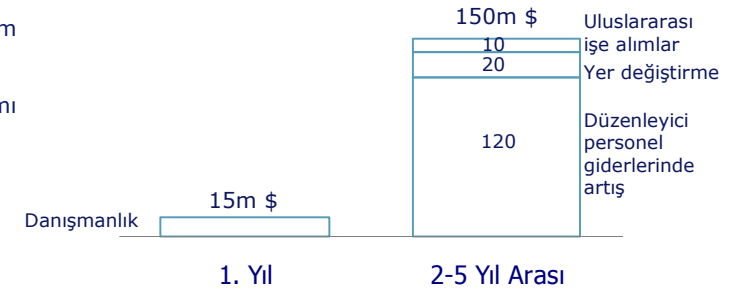
- Bütünlük bir FHDDK yaratmak için bir değişim programının uygulanması
 - Toplu bir Finansal Hizmetler Hukuku ve Kurallar Kitabı yaratılması
 - Hedefe yönelik eğitim ve işe alımlarla ilgili önemli yöneticilerin ve düzenleyicilerin istihdamı
- Düzenlemelerin ve ilgili mevzuatların gözden geçirilmesi, iyileştirilmesi
- Düzenlemeler açısından konumlandırma stratejisinin iyileştirilmesi ve risk odaklı politikaların kanunlaştırılması
- Piyasa oyuncularına danışma mekanizmasının iyileştirilmesi
- Türkiye'de dünya çapında bir düzenleyici ortamının olduğunun duyurulması için reklam ve halkla ilişkiler stratejilerinin yürütülmesi

Aşama III (5 yıl ve daha sonrası)

- Yeni ve gelişmekte olan ürünler için düzenlemelerin etkinliğinin gözden geçirilmesinin de dahil olduğu, rakipler karşısında stratejik düzenleyici konumun sürekli olarak değerlendirilmesi

Temel varsayımlar

Yatırım Ölçeği



1. Sene

- Taslak oluşturulması için danışmanlık ücreti

2-5 Sene arası

- Çalışanların %50'sinin İstanbul'a taşınmasının maliyeti
- Çalışan başına işletme maliyetinin %50-100 artışı (piyasa katılımcıları haricinde)
- Önemli pozisyonlar için uluslararası üne sahip kişilerin görevlendirilmesi

Paydaşlar ve bağlılıklar

Önemli paydaşlar

- Bankacılık Düzenleme ve Denetleme Kurulu
- Sermaye Piyasaları Kurulu
- Hazine Müsteşarlığı
- Finansal Suç Masası
- Önemli piyasa katılımcıları

Önemli bağlılıklar

- İmaj ve markalaşma (Kurumsal iletişim ve iş geliştirme)
- Hukuki

4. Nitelikli İş Gücü: Stratejik Amaç

- Finansal hizmetler sektörü çalışanları havuzunun niteliği ve büyüklüğü konusundaki rekabet için Türkiye'nin güçlü bir konumda olmasının sağlanması
- Bunu sağlamak için dört temel alanda geliştirme gerekmektedir:
 - Mevcut finans ve profesyonel hizmetlerdeki yüksek nitelikli kişiler
 - Türkiye'nin en iyi üniversitelerinden mezun yüksek nitelikli kişiler
 - Yurtdışından Türkiye'ye geri dönen uygun nitelikteki profesyoneller
 - Kısa dönemli ihtiyaçları karşılayabilecek, özel nitelikli yurtdışından gelen profesyoneller
- Finans ve profesyonel hizmet çalışanlarının mevcut niteliklerini artıracak fırsatların sağlanması (örn. yönetici yüksek lisans dersleri)
- Türkiye'yi işletme ve finans eğitimi konusunda bölgesel bir lider olarak konumlandırmak için;
 - İlgili derslerin sayısının artırılması, içeriğinin zenginleştirilmesi ve finans, hukuk alanlarına özgü derslerin verilmesi için Türkiye'nin lider üniversitelerinin desteklenmesi
 - Türk üniversiteleri ve diğer üniversiteler arasında uluslararası ilişkilerin kurulması
 - Dünyanın en iyi üniversitelerinin İstanbul'da bir kampüs kurması (örn. Harvard, INSEAD)
- İstanbul'u uluslararası finans hizmetleri profesyonelleri tarafından en iyi çalışma ve yaşam merkezi seçilmesini sağlayacak önemli markalaşma ve halkla ilişkiler faaliyetlerinin yürütülmesi için;
 - İş ortamının iyileştirilmesi için belirli ölçümlerin yapılması
 - Yurtdışında yaşayan Türkleri Türkiye'ye çekebilmek için tanıtım çalışmalarının yürütülmesi

4. Nitelikli İşgücü: Önemli Aktiviteler

Önemli Aktiviteler

Aşama I (1. yıl)

- Politikanın belirlenmesi ve gerekli değişimin yönetilmesi için organizasyon ve idarenin belirlenmesi
 - Bütçenin tahsis edilmesi
 - Önemli paydaşlar ile idari mekanizma ilişkisinin kurulması
 - Değişim için taslakların oluşturulması ve ileride yapılacak çalışmaların belirlenmesi
 - UFM'nin nitelikli iş gücü gereksinimlerinin belirlenmesi (belirli nitelik farklılıkları ve ölçekleri)
 - Uygun üniversite derslerinin sayısının ve kalitesinin gözden geçirilmesi
 - İşletme, ekonomi, finans ve yabancı dil derslerinin artırılması
 - Profesyonel hizmetlerin ihtiyaçlarının dikkate alınması (muhasabe, hukuk, bilgi teknolojileri, vb.)
 - Eğitim sistemindeki darboğazların belirlenmesi (örn. üniversiteye giriş sınavı)
 - Uluslararası yetenekleri çekme becerisinin dikkate alınması
 - Politika ve taslakların belirlenmesi ve taslakların tüm değişim programına entegre edilmesi
- Kısa dönemde ihtiyaçların karşılanması için stratejik faaliyetlere odaklanılması
 - Türk göçmenler için ülkeye geri dönüş stratejisi
 - Mevcut finans hizmetleri çalışanlarının niteliklerinin geliştirilmesi
 - Yüksek lisans programları için yurtdışında eğitim

Aşama II (2-5 yıl arası)

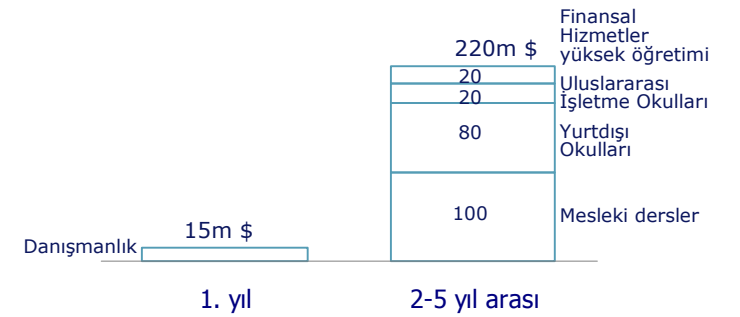
- Nitelikli iş gücü politikasının uygulanması:
 - Lisans ve lisansüstü finans derslerinin verilmesi ve öğrenci sayısının artırılması
 - Dünya lideri eğitim kurumları ile uluslararası ortaklıkların kurulması, bu ortaklık kapsamında lider üniversitelerin İstanbul'da kampüs kurması
 - UFM ile yüksek öğrenim kurumlarının ilişkilerinin sağlanması (örn. kariyer hizmeti, yer şemaları, ziyaretçi akademisyen olarak deneyimli piyasa katılımcıları, vb.)
 - Arka ofis aktiviteleri için nitelikli insan gücünü artıracak mesleki okulların kurulması
 - İstanbul'un yaşanacak ve çalışılacak bir yer olarak lanse edilip, yetenekli insanları çekmek için tanıtım faaliyetlerinin yürütülmesi
- UFM'nin gelişiminin izlenmesi ve nitelikli işgücü politikasının buna göre güncellenmesi (örn. spesifik ürün talebi, arka ofis, ön ofis talebi vb.)

Aşama III (5 yıl ve daha sonrası)

- UFM'nin gelişiminin izlenmesi ve politikanın ona göre güncellenmesi
 - Orta öğrenimdeki nitelikleri artıracak ve yüksek öğrenime destek olacak politikanın belirlenmesi (mesela yabancı dile odaklanılması)
 - Önde gelen üniversitelerin kurulması için yatırım yapılması
 - Türkiye'nin yüksek kalitede yüksek öğrenim hizmeti veren bir ülke olarak lanse edilmesi ve Türk üniversitelerine bölgesel katılımın artırılması
 - Eğitim için uluslararası ortaklığa devam edilmesi
- AB'ye üyelik etkisinin dikkate alınarak hazırlıkların bu doğrultuda yürütülmesi

Temel Varsayımlar

Yatırım Ölçeği



1. yıl

- Nitelikli işgücü ihtiyacının belirlenmesi ve taslağın oluşturulması için danışmanlık ücreti

2-5 yıl arası

- Yüksek lisans derslerinin sayısının artırılması, zenginleştirilmesi ve yurtdışındaki okullar için yüksek öğretim yatırımı
- Uluslararası işletme kampüslerinin kurulması
- Arka ofis memurlarının mesleki niteliklerinin geliştirilmesi
- Bir kısım maliyetlerin özel sektörün katılımı ile paylaşılması söz konusu olabilir

Paydaşlar ve Bağlılıklar

Önemli Paydaşlar

- Yüksek Öğretim Kurulu (yüksek öğretim politikası ve bütçesi)
- Milli Eğitim Bakanlığı (ilkokul/lise eğitim politikası ve bütçesi)

Önemli Bağlılıklar

- İmaj ve markalaşma
- Profesyonel hizmetler (niteliklerin geliştirilmesi)

5. Altyapı: Stratejik Amaç

- Finansal hizmetler kurumlarının Maslak/Levent bölgesinde kurulması ve bu kurumları sembolize edecek ve marka olunmasını sağlayacak yapının inşası
- Bu bölgenin gelişimini destekleyecek çevre altyapısının iyileştirilmesi için;
 - Yüksek kalite ofis, iş oteli ve konferans salonlarının inşa edilmesi
 - En az 10 km uzunluğunda metro hattının ve havaalanı ile şehir merkezi ulaşımını kısaltacak 15 km uzunluğunda yeni bağlantı yollarının yapılması
 - Gelecekte iyileştirilecek havayolu ulaşımının, bu bölgedeki gelişmelerle uyumlu bir şekilde gerçekleştirilmesi
- Maslak/Levent bölgesinde yaşam ve eğlence alanlarının yapılması ve İstanbul'un mevcut avantajlarının geliştirilmesi ile daha sürükleyici yaşam tarzının oluşturulması
- Aktivitelerin koordine edilmesi ve İstanbul'un altyapısının geliştirmesinde görev alan 17 kurumun idare edilmesi için gerekli olan yönetişimin kurulması
- Bu finansal hizmetler lokasyonunun gelecekteki genişlemesi için koşulların belirlenmesi

5. Altyapı: Önemli Aktiviteler

Önemli Aktiviteler

Aşama I (1. yıl)

- Politikanın belirlenmesi ve gerekli değişimin yönetilmesi için organizasyon ve idarenin belirlenmesi
 - Bütçenin tahsis edilmesi
 - Önemli paydaşlar ve yönetim organlarıyla UFM projesi kapsamındaki çeşitli organların çalışmalarını yönlendirmek amacıyla ilişkiler kurulması
- Danışmanlar ile anlaşma imzalanıp, altyapı taslağının geliştirilmesi
 - Levent/Maslak için ulaşım planı
 - Maslak/Levent'de yapılması öngörülen ofis, otel, konferans salonu, yaşam ve eğlence/aktivite mekanları için gayrimenkul gelişimi nazım planı
 - İstanbul için havayolu ulaşım politikası
 - Uzun dönem genişleme için koşulların sağlanması, potansiyel olarak, Batı geliştirme bölgesinde ikinci bölgenin oluşturulması
- UFM projesi için hem özel sektörden hem de devletten finansman sağlanması ile ilgili işlerin yürütüldüğü ajansın kurulması

Aşama II (2-5 yıl arası)

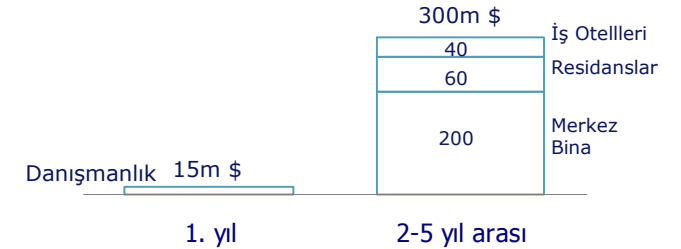
- Taslakların tamamlanması ve nazım planların son haline getirilmesi
- Finans ve inşaat ortaklarının seçilmesi, anlaşma imzalanması, proje dönemlerinin ve rollerin belirlenmesi
- Tasarlanan her bir inşaat nazım planı için inşaat tesislerinin yapılması

Aşama III (5. yıl ve daha sonrası)

- UFM gruplarının gelişiminin izlenmesi ve Batı geliştirme bölgesinde ikinci bölgenin potansiyel gelişimini içerecek şekilde altyapı gelişimine devam edilmesi

Temel Varsayımlar

Yatırım Ölçeği



1. yıl

- Altyapı taslağının hazırlanması için danışmanlık ücreti

2. yıl

- Ticari olarak geri dönüşümü olabilecek emlak ve altyapı gelişiminin maliyeti, sonuç olarak sadece 'finansman maliyeti' (örn. sağlanan finansmanın dikkate alınması)
- Ulaşımın geliştirilmesi halihazırda planlanmış ve bütçesi tahsis edilmiştir. Bu aşamada ilave bir maliyet belirtilmesi gerekmemektedir.

Paydaşlar ve Bağımlılıklar

Önemli Paydaşlar

- İstanbul Metropolitan Planlama
- Ulaştırma Bakanlığı
- Telekomünikasyon Kurumu
- İçişleri Bakanlığı

Önemli Bağlılıklar

- İmaj ve yaşam stili

6. İmaj: Stratejik Amaç

- İstanbul'un markasının yeniden oluşturulabilmesi için
 - Yerel, bölgesel ve uluslararası finans işlemlerinin yapılması için İstanbul'un merkez olması
 - Dünya'nın en kozmopolit şehirlerinden olması ve bölgede yer alan diğer merkezlerden daha kaliteli, benzersiz bir yaşam tarzının ön plana çıkarılması
 - "ülke ve beraberinde finans merkezi" şeklinde bir marka yaratılarak, algılanan Türkiye imajının değiştirilmesi
- Kurumsal iletişimin projenin en başından merkezin açılışına ve daha sonrasına, üst düzey bankacılarla, paydaşlarla ve uluslararası etki sahibi kimselerle sürekli iletişim halinde olarak sürdürülmesi
- Ülke çapındaki diğer markalaşma ve iletişim faaliyetleriyle koordinasyonu
- Bunları başarabilmek için:
 - İstanbul Finans Merkezi için ayrı bir markanın oluşturulması, ve bunu yaparken de merkezin fiziksel gelişiminin 'simgesel' yapılarla desteklenmesi
 - İstanbul Finans Merkezi'ni uluslararası finans yöneticileri tarafından dikkate alınacak bir konuma sahip olması için hedefe yönelik ve koordinasyonu iyi sağlanmış medya ilişkileri, markalaşma, reklam, doğrudan pazarlama ve paydaş yönetimi çalışmalarının yürütülmesi
 - İstanbul Finans Merkezi'ni kurma isteğinin açıklanması ve kuruluşu aşamasında merkeze daha da fazla ilgi çekilmesi
 - Önemli toplantıların/organizasyonların İstanbul'a yönlendirilerek bu sayede şehrin profilinin geliştirilmesi
 - İstanbul Finans Merkezi'nin açılışı için ses getirecek bir dizi açılış organizasyonunun yapılması
 - Türkiye'den yurt dışına yönelen reklam amaçlı mesajların dikkatli bir şekilde koordine edilmesi
 - Kurumları ve şahısları hedef alan koordineli bir kurumsal iletişim stratejisi yürütülmesi

6. İmaj: Önemli Aktiviteler

Önemli Aktiviteler

Aşama I (1. yıl)

- Politikanın belirlenmesi ve kampanyaların yönetilmesi için organizasyon ve idarenin belirlenmesi
 - Bütçenin tahsis edilmesi
 - Önemli paydaşlar ile UFM projesi kapsamında aktiviteleri koordine edecek idari mekanizmanın ilişkisinin kurulması
- Pazarlama gereksinimlerinin belirlenip, stratejinin geliştirilmesi
 - Dış pazarlama gereksinimlerinin belirlenmesi ve reklam stratejisinin hazırlanması
 - Türkiye karşısında yapılan pazarlamanın ve mevcutta yapılan pazarlamanın gözden geçirilmesi
 - Türkiye'nin halkla ilişkiler gereksinimlerinin belirlenmesi, örn. paydaşlardan iş, finans hizmetleri topluluğu, hükümet ve bürokrasi konusunda bilgilerin alınması
- Markalaşma stratejisi ve destekleyicisi unsurların geliştirilmesi için reklam ajansı ile anlaşılması
 - Markanın önemli özelliklerinin belirlenmesi
 - İhtiyaç doğrultusunda, hedef kitlenin gruplara ayrılması (örn. 'karar alıcılar', 'genç FS çalışanları', vb)
 - Marka destekleyici unsurlarının geliştirilmesi (örn. marka kitabı)
 - İnternet sitesinin kurulup, lansmanının yapılması
- Halkla ilişkiler stratejisinin geliştirilmesi için halkla ilişkiler ajansı ile anlaşılması
 - Halkla ilişkiler ve kurumsal iletişim stratejisinin belirlenmesi
 - Uluslararası finans hizmetleri firmalarına gönderilecek tüm 'kurumsal iletişim' mesajlarının koordine edilmesi için mekanizmanın geliştirilmesi

Aşama II (2-5 yıl arası)

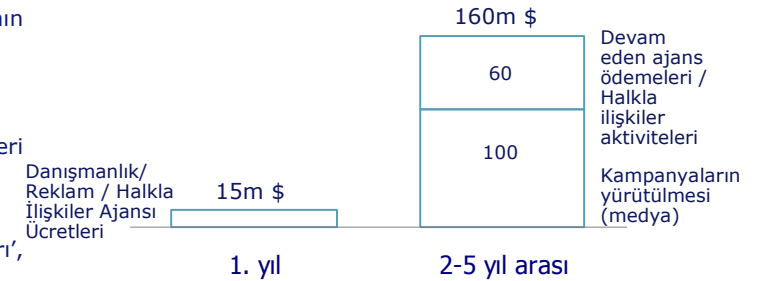
- Reklam ve halkla ilişkiler kampanyalarının yürütülmesi
 - Hedefe yönelik halkla ilişkiler ve reklam çalışmaları neticesinde, İstanbul Finans Merkezi'nin faaliyete geçmesi öncesinde FS yöneticilerine tanıtılması
 - İstanbul'un profilini yükseltmek için, önemli aktivitelerin (örn. Dünya Bankası konferansı, Şampiyonlar ligi finali, Avrupa'nın Kültür Başkenti, vb.) gerçekleştirilmesi
 - İstanbul'un uluslararası konferans merkezi olarak lanse edilmesi için çalışmalar yapılması
- Simge binanın/kampüs'ün açılması için lansman faaliyetlerinin yürütülmesi

Aşama III (5 yıl daha sonrası)

- İzlenmesi
 - Merkezin gelişimi ve yükselen stratejisi
 - Markalaşma ve halkla ilişkiler faaliyetlerinin etkileri ve İstanbul finans merkezinin algılanması
- Yukarıda belirtilen markalaşma ve pazarlama aktivitelerinin faaliyetlerinin gözden geçirilmesi
- Merkezin marka rekabetinin korumak için, düzenli reklam, halkla ilişkiler ve kurumsal iletişim kampanyalarının yürütülmesi

Temel Varsayımlar

Yatırım Ölçeği



1. yıl

- Pazarlama stratejisinin belirlenmesi ve marka tasarımı için reklam ajansı ve halkla ilişkiler danışmanlık ücretleri

2. Yıl

- Kurumsal iletişim aktivitelerini içeren reklam ve halkla ilişkiler kampanyalarının maliyetleri

Paydaşlar & Bağlılıklar

Önemli Paydaşlar

- Kültür ve Turizm Bakanlığı
- Avrupa Birliğine Katılımdan Sorumlu Bakan
- İş liderleri ve yurtdışından gelen iş grupları
- İstanbul Metropolitan Planlama

Önemli Bağlılıklar

- Altyapı (simge bina, markanın önemli unsurlarında biri olacaktır)
- Nitelikli İş gücü (İstanbul'un yaşam stiline konumlandırılması)

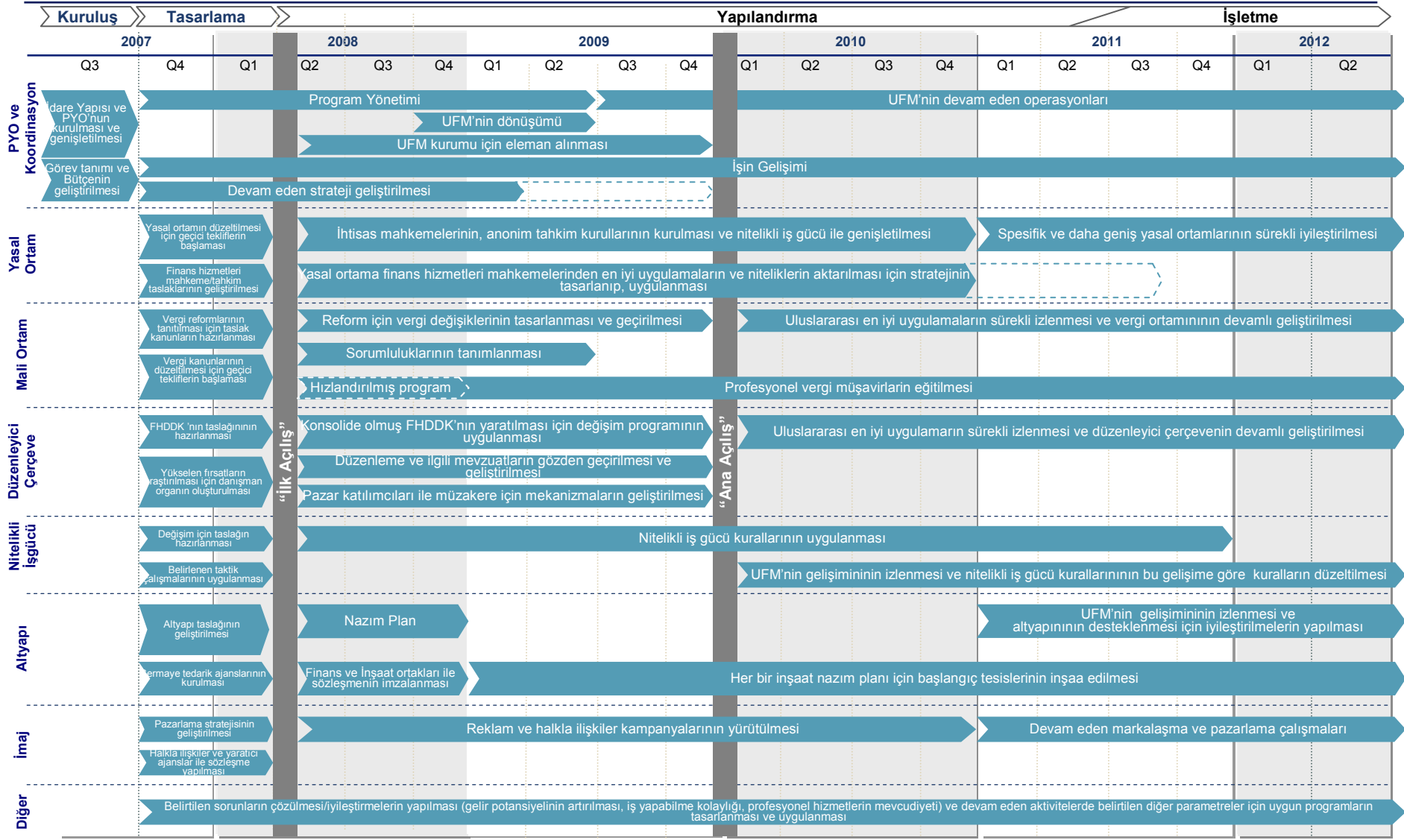
7. Gerekli Diğer Programlar

- Daha önce belirtilen programların desteklenmesi amacıyla bazı yeni programlara ihtiyaç duyulacaktır. Bu kapsamda aşağıda yer verilen hususlar ile sınırlı kalmayacak bir içerik söz konusu olabilecektir:
 - Gelir yaratma potansiyeli
 - › Hedef alınan finansal kurumların desteklenmesi için spesifik fırsatların tespit edilmesi
 - › Bu fırsatları belirlemek ve geliştirmek için bir mekanizma geliştirilmesi
 - İş yapma kolaylığı
 - › FH sektörünün bütün taraflarının iyileştirilmesi, ve bu kapsamda aşağıda yer verilenlerin göz önünde tutulması
 - Kaydolma, şirket kurma, fesih, lisans alma, istihdam, göç (özellikle de işgücü özgürlüğü)
 - Yolsuzlukla ilgili algının değiştirilmesi
 - › UFM kurumlarının geniş bürokrasi tabanıyla temasının engellenmesi için aracı organların kurulması
 - Profesyonel hizmetlerin bulunulurluğu
 - › En iyi hukuk firmalarının İstanbul'a yönlendirilmesi
 - › Bilişim, danışmanlık ve muhasebecilik alanlarındaki kuvvetli büyümenin devamının desteklenmesi
 - › Nitelikli işgücü değişim planındaki profesyonel hizmetlerin koordine edilmesi
- Bahse konu hususlar önem sırasında altlarda yer almamalı ve değişim planının diğer unsurlarıyla aynı düzeyde değerlendirilmelidir.

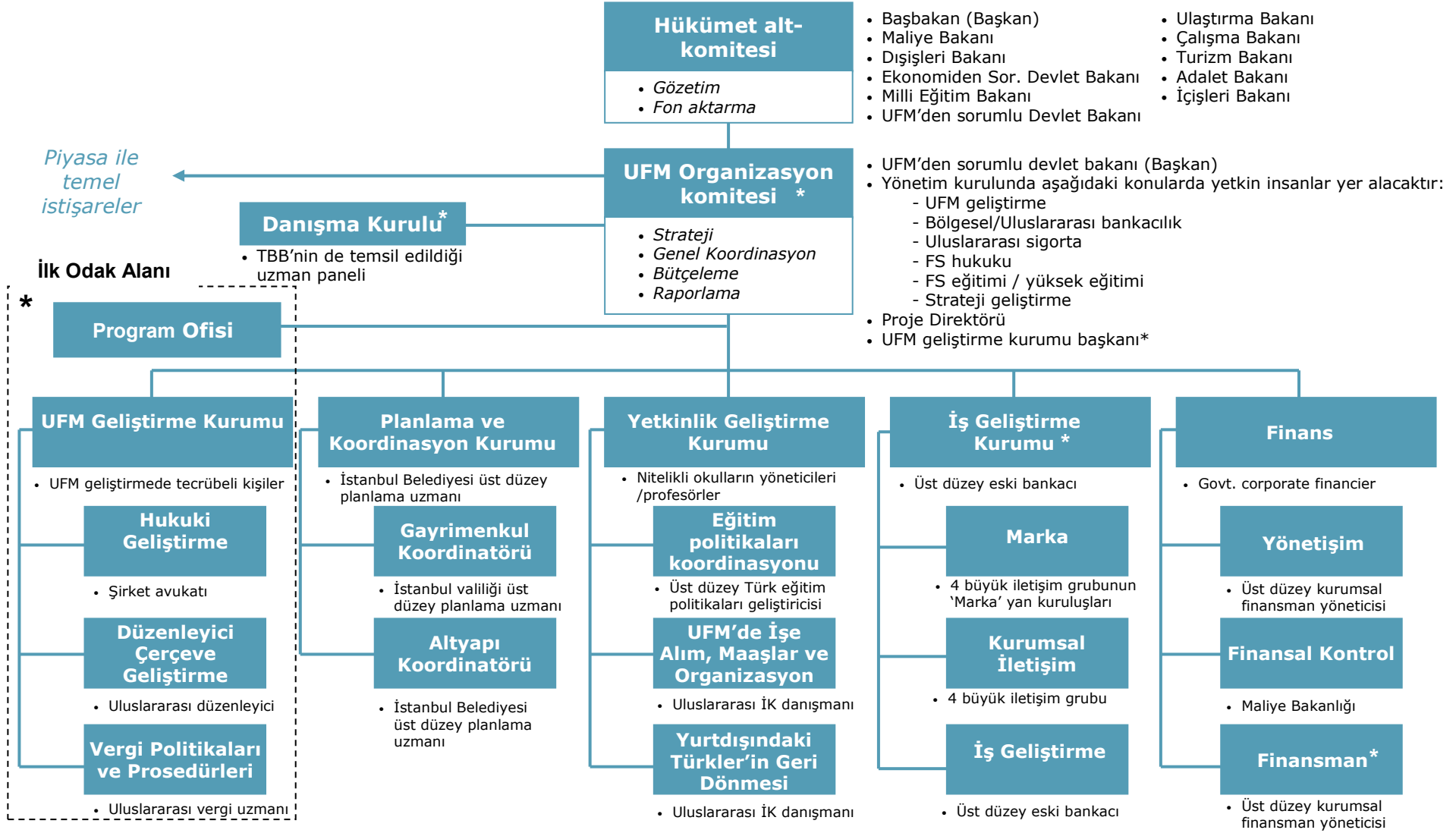
Potansiyel Yol Haritası Gelişimi

- Bir sonraki sayfada proje yol haritası prensipleri gösterilmektedir.
- Bu yol haritasındaki ilk kritik adım politik açıdan istek uyandırabilmek ve projenin sponsorluğunu yapacak uygun hükümet yetkilisini belirlemektir. TBB'nin ilgili tutumu göz önüne alındığında, bu atamanın desteklenmesi ve kolaylaştırılması rolünün TBB tarafından üstlenilmesinin uygun olacağı düşünülmektedir.
- Yol haritasının üç önemli aşamadan oluşması ön görülmektedir:
 1. Bütçeyi, yönetişimi ve organizasyonu anlatan bir yol haritası çıkartılması. Bu aşamanın tamamlanması sırasında, Türkiye'deki finansal hizmetler çevresine ve uluslararası katılımcılara içeriğe ilişkin ve tanıtım amaçlı mesajların verildiği 'ön açılış'ın yapılması tavsiye edilmektedir.
 2. Yapım aşamasında, iş süreçleri geliştirilecek ve taslağa göre uygulanacaktır. Bu aşama içerisindeki önemli husus ise, merkezin -tamamen sonlanmamış olsa da- açılışının ilan edildiği 'ana açılış' olacaktır (genelde bu aşamanın başlangıcından 1 sene sonra).
 3. Sonradan gelinecek işletme aşamasında ise, merkezin gelişimi projesi artık yasal bir kurum haline gelecek ve "İstanbul Finans Merkezi" olacaktır.
- Yol haritasını takip eden iki sayfa Türk UFM'sinin gerçeğe dönüştürülebilmesine yardımcı olacak iki organizasyonel yapıyı göstermektedir.
- İlk sayfa, UFM gelişimini yürütebilecek bir proje organizasyonunu göstermektedir. İkinci sayfa ise projenin sonunda ulaşılabilecek olan ve daha sonra UFM'yi yönetecek kalıcı bir yapıyı sunmaktadır.
- İşletme modelinin tam olarak gelişimi uzun ve karmaşık bir süreçtir ve paydaşların yönetimini ve proje takımında (başlangıçtaki) çalışmış kişilerin katkıları da gerekmektedir. Takip eden sayfalarda genel bir yaklaşıma ve kavramsal bir model önerisine yer verilmekte olup modelin geliştirilmesi süreci proje takımının en önemli görevi olacaktır. Örnek vermek gerekirse, diğer merkezler için yapılan benzer bir modelin geliştirilmesi, 50 etkin paydaşın katkısını içermiş ve 18 aylık bir süre almıştır.

Potansiyel Yol Haritası Gelişimi

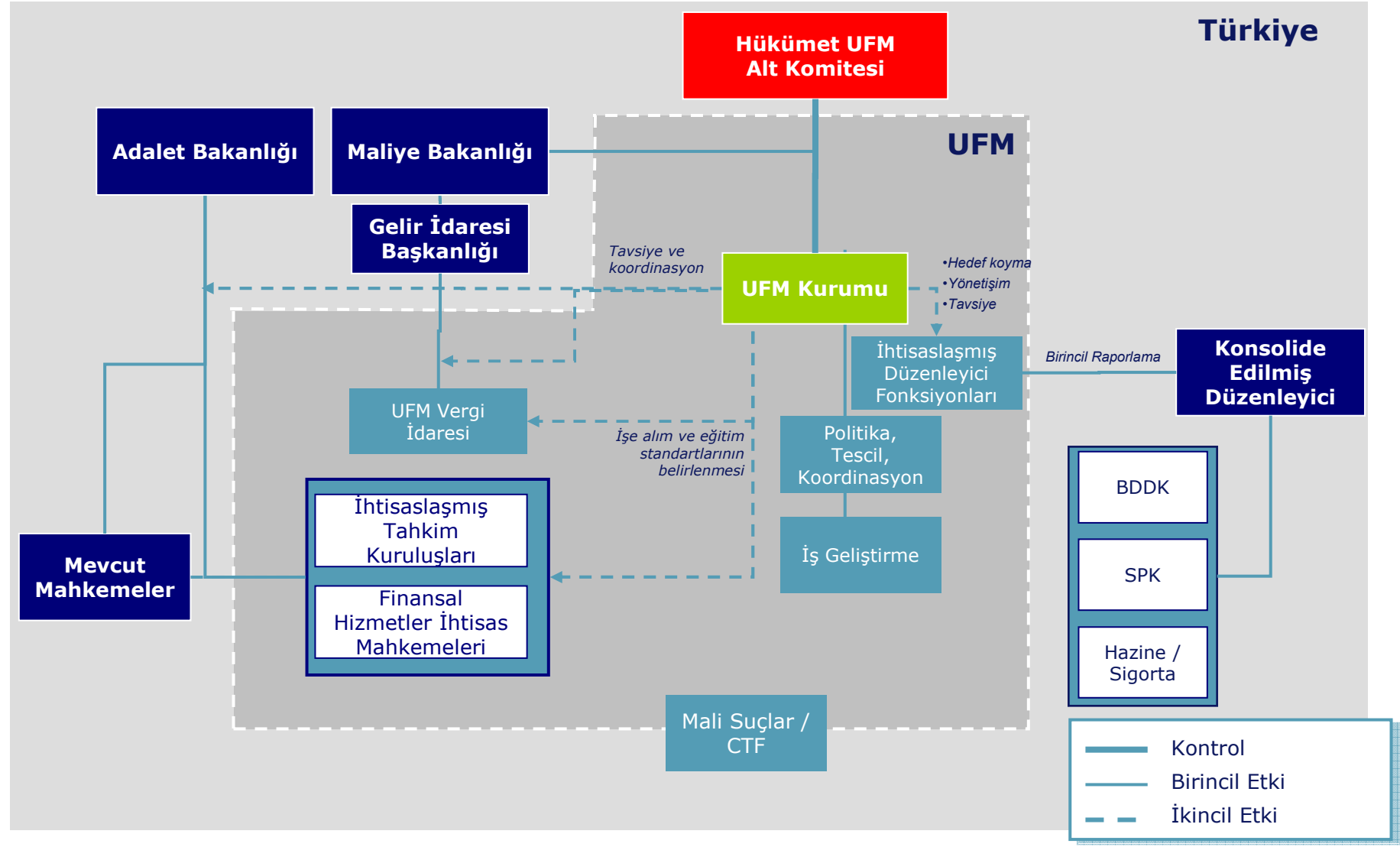


Önerilen 'Proje' Organizasyonu



* TBB için potansiyel görev alanları

Potansiyel İşletim Modeli



Önerilen 'Değişim Yönetimi' Felsefesi

"Ben başarı öngörmüyorum. Ben başarısızlık öngörmüyorum. Öngörülerde bulunmaktan ziyade, ben yapılması gereken işi yapmanız için işe koyulmanızı destekliyorum"

Profesör Jeffrey Sachs*

(Columbia Üniversitesi'nde Sürdürülebilir Kalkınma, Sağlık Politikaları ve Yönetim Profesörü) *Reith Konferansı, 2007*

* Dünya Enstitüsü'nün yöneticisi, Columbia Üniversitesi'nde Sürdürülebilir Kalkınma, Sağlık Politikaları ve Yönetim Profesörü. 2002 ve 2006 yılları arasında BM Milenyum Projesinin (uluslararası alanda kararlaştırılmış olan, aşırı yoksulluğun, hastalığın ve açlığın 2015'e kadar belli bir sınırın altına düşürülmesini hedefleyen proje) yöneticisi ve BM Genel Sekreteri Kofi Annan'ın özel danışmanıydı. Sachs aynı zamanda Milenyum Sözü İttifakı'nın (dünyadaki yoksulluğu bitirmeyi hedefleyen bir kuruluş) kurucularındandır ve başkanıdır.

İçindekiler

- 1. Genel Çerçeve ve Sonuç**
- 2. İstanbul'un Seçilen Rakipler Karşısındaki Konumu**
- 3. Stratejik Konumlandırma**
- 4. Finansal Potansiyel**
- 5. Geliştirme Yol Haritasının Taslağı**
- ▶ 6. Kısaltmalar Listesi**

Kısaltmalar Listesi

Kısaltmalar			
TBB	Türkiye Bankalar Birliği	YAV	Yönetim Altındaki Varlıklar
UFM	Uluslararası Finans Merkezi	DYY	Doğrudan Yabancı Yatırım
GSYH	Gayrisafi Yurtiçi Hasıla	DIFC	Dubai International Finance Center (Dubai Uluslararası Finans Merkezi)
HNWI	High Net Worth Individual (Yüksek Gelirli Birey)	WEF	World Economic Forum (Dünya Ekonomik Forumu)
FS	Finans Sektörü	OECD	Organization for Economic Co-operation and Development (Ekonomik Kalkınma ve İşbirliği Örgütü)
FH	Finansal Hizmetler	PR	Halkla İlişkiler
BAE	Birleşik Arap Emirlikleri	AML	Anti-Money Laundering (Para Aklama)
EU15	Avrupa Birliği'nin ilk 15 ülkesi	CTF	Counter-Terrorism Financing (Terörün Finansmanına Karşı)
EU12	Avrupa Birliği'nin ilk 12 ülkesi	CBRE	CB Richard Ellis Grubu
AB	Avrupa Birliği	BDDK	Bankacılık Düzenleme ve Denetleme Kurumu
BM	Birleşmiş Milletler	SPK	Sermaye Piyasası Kurulu
EIU	Economist Intelligence Unit (Ekonomist Araştırma Birimi)	BSMV	Banka ve Sigorta Muameleleri Vergisi
IMF	International Monetary Fund (Uluslararası Para Fonu)	FHDDK	Finansal Hizmetler Düzenleme ve Denetleme Kurumu
CIA	Central Intelligence Unit (Merkezi Haberalma Teşkilatı)		

İstanbul'un Uluslararası Finans Merkezi Olma Potansiyelinin Değerlendirilmesi

Bölüm II

Ekler

Ekler

- ▶ I. Yararlanılan Kaynaklar ve Yapılan Görüşmeler**
- II. Yapılan Görüşmelerin Özetleri**
- III. UFM Düzenleyici Çerçevesine İlişkin Önemli Nitelikler**
- IV. Detaylandırılmış Karşılaştırılmalı Ülke Profilleri**
- V. Finansal Model**
- VI. Kısaltmalar Listesi**

Yararlanılan Kaynaklar

Kaynaklar			
BAA internet sitesi	Economic Intelligence Unit (EIU)	Martsh & McLennan Companies	İngiltere Hazinesi
Bankacılık Düzenleme ve Denetleme Kurumu	Eurobarometer	Mercer İnsan Kaynakları Danışmanlığı	İngiltere Yönetim Danışmanlığı Birliği (MCA)
Türkiye Bankalar Birliği	Euromoney Yearbooks	Ekonomiden Sorumlu Devlet Bakanı	Dış Ticaret Müsteşarlığı
Barclays	FATF	OECD	UNDP
Bloomberg	Finansal Raporlama Konseyi (FRC)	Ofcom	Dünya Bankası
Sermaye Piyasası Kurulu	Finans Hizmetleri Danışmanları Paneli	Oxford Çalışma Grubu	Dünya Ekonomi Forumu (WEF)
CB Richard Ellis (CBRE)	Halifax Bank of Scotland	Oxford Ekonomik Tahmin (OEF)	www.bddk.org.tr
CEBR	HAZINE & BMWI	PricewaterhouseCoopers	www.byegm.gov.tr
T.C. Merkez Bankası	Heritage Ekonomik Güvenilirlik Endeksi	Royal Bank of Scotland	www.cma.gov.eg
New York Şehir Ofisi / McKinsey	Howard Davies'in konuşması (London School of Economics'in Direktörü)	T.C. Başbakanlık Müsteşarlığı Devlet Planlama Teşkilatı	www.cmb.gov.tr
Londra Kurumu / Z/Yen	HSBC	The Economist	www.doingbusiness.org
Yolsuzluk Algılanışı Endeksi	IBFD	The Financial Times	www.ebi.gov.eg
Deloitte (Finans hizmetleri danışmanları paneli ve FSA tarafından yetkilendirilmiştir.)	ICAEW	The Law Society	www.fsa.gov.uk
Deloitte Vergi Takımı Dubai	IDA (& IDA internet sitesi)	The Lawyer	www.heritage.org
Deloitte Vergi Takımı Mısır	Londra Uluslararası Finans Hizmetleri (IFSL)	The McKinsey Quarterly	www.london.gov.uk
Deloitte Vergi Takımı İrlanda	Uluslararası Para Fonu (IMF)	Transparency International	www.mf.gov.eg
Deloitte Vergi Takımı Rusya	İstanbul Menkul Kıymetler Borsası	T.C. Başbakanlık Hazine Müsteşarlığı	www.smartt-villages.com
Deloitte Vergi Takımı Türkiye	James R Bath, Gerard CNisanio & Ross Levine	TURKSTAT	www.finfacts.com
Deloitte Vergi Takımı İngiltere	Jean-Louis Fort and Peter Hayward	UCAS	Ekonomist Rehberi: Şehir: Londra Uluslararası Finans Merkezi Rehberi
Dubai Uluslararası Finans Merkezi İnternet sitesi	Yaşam Stili Endeksi	İngiltere Ulaştırma Departmanı, internet sitesi	www.ameinfo.com
Dublin Uluslararası Finans Merkezi İnternet Sitesi	Lloyd's TSB	İngiltere'deki Mezunlarının Beklentileri	

Tamamlanan Görüşmeler

Ad	Pozisyon	Kurum	Tarih
Faik Açıklın	Genel Müdür	Fortis Bank A.Ş.	16 Mart 07
Ersin Özince	TBB Yönetim Kurulu Başkanı, İş Bankası Genel Müdürü	Türkiye Bankalar Birliği ve Türkiye İş Bankası A.Ş.	16 Mart 07
Gökhan Güven	Genel Müdür	Eczacıbaşı UBP Portföy Yönetimi	16 Mart 07
Durmuş Yılmaz	Başkan	Türkiye Cumhuriyeti Merkez Bankası	19 Mart 07
Osman Arıoğlu	Genel Müdür	Gelir İdaresi Başkanlığı	19 Mart 07
Tevfik Bilgin	Başkan	Bankacılık Düzenleme ve Denetleme Kurumu	20 Mart 07
Sabri Davaz	Başkan Yardımcısı (Düzenleme)	Bankacılık Düzenleme ve Denetleme Kurumu	20 Mart 07
İsmail Erdemir	Başkan Yardımcısı (AB İlişkileri)	Bankacılık Düzenleme ve Denetleme Kurumu	20 Mart 07
Dr. Haluk Tükel	Genel Sekreter	Türk Sanayicileri ve İşadamları Derneği (TÜSİAD)	21 Mart 07
Alparslan Budak	Genel Sekreter Yardımcısı	Türkiye Sermaye Piyasası Aracı Kuruluşları Birliği	21 Mart 07
Kemal Unakıtan	Maliye Bakanı	T.C. Maliye Bakanlığı	22 Mart 07
Ahmet Eroğlu	Daire Başkanı	T.C. Başbakanlık Devlet Planlama Teşkilatı Müsteşarlığı	23 Mart 07
Bahşayış Fıratoğlu	Kıdemli Uzman	Sermaye Piyasası Kurulu	23 Mart 07
Ümit Hergüner	Ortak	Hergüner Bilgen Özeke Hukuk Firması	27 Mart 07
Hulusi Taşkiran	Başkan	Türkiye Sigorta ve Reasürans Şirketleri Birliği	03 Nisan 07
Şaban Erdikler	Eski Başkan	Türkiye Uluslararası Yatırımcılar Derneği	04 Nisan 07

Ad	Pozisyon	Kurum	Tarih
Ergun Özen	Türkiye Bankalar Birliği Çalışma Grubu Başkanı, Garanti Bankası Genel Müdürü	Türkiye Bankalar Birliği ve Garanti Bankası A.Ş.	05 Nisan 07
Piraye Antika	Genel Müdür	HSBC Bank	06 Nisan 07
Yavuz Canevi	Yönetim Kurulu Başkanı	Türk Ekonomi Bankası	09 Nisan 07
İbrahim Halil Çanakçı	Hazine Müsteşarı	T.C. Başbakanlık Hazine Müsteşarlığı	09 Nisan 07
Banu Şensivas	Hukuk Bölümü Başkanı	Türk Sanayicileri ve İşadamları Derneği (TÜSİAD)	12 Nisan 07
Metin Ar	Genel Müdür	Garanti Yatırım Menkul Kıymetler A.Ş.	17 Nisan 07
Murat Diren	Planlamacı	İstanbul Metropolitan Planlama	20 Nisan 07
Martin Kimmig	Müdür	IFC Dünya Bankası Grubu	20 Nisan 07
Mustafa Baltacı	Grup Başkanı	Daha İyi Düzenleme Grubu	25 Nisan 07
İbrahim Yazar	Turizm Tanıtma Genel Müdür Yardımcısı	T.C. Kültür ve Turizm Bakanlığı	25 Nisan 07
Mustafa Uysal	Başkan	Vergi Konseyi	25 Nisan 07
Graham Shaw	Vergi Başkan Vekili	Goldman Sachs	01 Mayıs 07
Mustafa Bağrıaçık	Yatırım Bankacılığı Bölüm Direktörü	Goldman Sachs	01 Mayıs 07
Mike Gregson	Kıdemli Risk ve Düzenleme Müdürü	State Street Global Advisors	08 Mayıs 07
Keri Elborn	Gelişen Pazarlar Bölüm Başkanı	Royal Sun Alliance	16 Mayıs 07

Ekler

I. Yararlanılan Kaynaklar ve Yapılan Görüşmeler

▶ II. Yapılan Görüşmelerin Özetleri

III. UFM Düzenleyici Çerçevesine İlişkin Önemli Nitelikler

IV. Detaylandırılmış Karşılaştırılmalı Ülke Profilleri

V. Finansal Model

VI. Kısaltmalar Listesi

Yapılan Görüşmelerin Özetleri

- **Politik ve Ekonomik İstikrar**

- UFM fizibilitesi için en önemli iki nokta istikrar ve yönetimdir.
- Türkiye seçimden sonra istikrar konusunda daha iyi durumda olacaktır. Ekonomik istikrar politik istikrar ile birlikte ilerlemeye devam etmelidir.
- Güven ve gizlilik oluşturulmalı ve sistem tarafından desteklenmelidir; finans iş ortamının geliştirilmesi için tek yol budur. Vergi sorunları ile karşılaşmayacağımızı garanti edecek bileşenler tutarlılık ve istikrardır.
- Mortgage ve sigortacılık piyasaları; fiyat istikrarını oluşturmamız gereken gelişmekte olan finans alanlarımızdır. Menkul kıymetleştirme de gelişmekte olan ve fiyat istikrarının sağlanması gereken bir piyasadır.
- En önemli başarı faktörü politik ve ekonomik istikrardır. Eğer bu istikrarlı ortam sağlanabilir ise; vergi değişkenliği azalacaktır. Ancak bununla birlikte şirket tahvillerinde söz konusu olan bazı vergi uygulamalarını ortadan kaldırmamız gerekmektedir.
- Yabancı yatırımcılar için en etkili unsurlar pazar büyüklüğü, insan gücü ve düşük piyasaya nüfuz oranıdır. Tüm bunları yabancı yatırımcılar pozitif olarak algılasa da, politik ve ekonomik istikrardan emin olamamaktadırlar.
- Yatırımcılar, politik ve ekonomik istikrara bağlı olan, faiz oranı ve sürdürülebilirliğe odaklanmaktadır.
- İstanbul'un finans merkezi olabilmesi için, altyapı, hukuk, iletişim, ulaşım ve eğitim düzeyleri üst seviyelere getirilmeli ve hepsinden önemlisi politik ve ekonomik istikrar sağlanmalıdır.
- Geçmişte düzenlemeler; ekonomik istikrarsızlık ve devletin yüksek tutarlı borçlanması nedeniyle; hükümetin tüm mevcut fonları bünyesine katmasına izin verecek biçimde şekillendirilmiştir. Ve piyasada dışlama etkisi (crowding out effect) oluşmuştur.
- Türk firmalar bölgedeki yabancı firmaları yeni fırsatlar yaratmak için satın almaktadırlar. UFM gelişimi, GSYH'nin büyüklüğü ile doğru orantılı olmalıdır. Böyle düşük bir GSYH ile; gerçekten uluslararası finans merkezi olabilir miyiz?
- Yasal çerçeve ve düzenlemeler, Türkiye'nin gerçek sorunları olarak görülmekteydi ve Türkiye (şu anda yaşanan olaylara rağmen) politik olarak oldukça istikrarlıdır.
- Türkiye hala riskli bir ülkedir. Ancak son olaylara rağmen politik açıdan çok riskli görülmemektedir.
- Uzun vadede ekonominin bir şekilde büyümesi beklenmektedir, ancak kısa vadede bazı sorunlar ortaya çıkabilecektir.
- Ekonomi ve bankacılık sektörü büyümekte, ancak finans sektörünün toplam büyüklüğü hala vasat bir düzeyde kalmaktadır. Artan bir talep olmasına rağmen kredi piyasası yeterince gelişmemiştir.
- Uluslararası finans merkezi olabilmek için ülkenin GSYH'si ilk 5 veya ilk 10'da yer almalıdır. Ancak yakın gelecekte, Türkiye'nin bu sıralamalara erişmesi mümkün değildir.

Yapılan Görüşmelerin Özetleri

- **Hukuk ve Mahkeme Sistemi**
- Finans sektöründeki ihtisas mahkemelerinin yokluğu ciddi bir sorun oluşturmaktadır.
- UFM'nin kurulabilmesindeki en önemli sorunlardan biri, hukuksal sorunların hızlı çözümü için gerekli olan ihtisas mahkemelerinin olmayışıdır. Kurulacak ihtisas mahkemelerinde hakimlerin finans sektöründe uzman kişiler olması gerekmektedir. Üniversitelerin müfredatlarına ekonomi ve bankacılık dersleri konmalıdır. Nitelikli hakim ve ihtisas mahkemelerinin olmamasından dolayı hukuk sisteminde ciddi sorunlar vardır.
- Düzenleme kurullarının vermiş olduğu her karar için; karşı tarafın idari mahkemelerden ziyade, adli mahkemelere başvurma hakkı vardır. Bu mahkemelerin sonlanması bazen 3-4 yıl sürmekte veya mahkeme düşmektedir.
- Son on yıldır, ihtisas mahkemelerinin ve uzman kişilerin önemi ve tüm bunların hatalı karar süreçleri ile yönetilmesi üzerinde durulmaktadır.
- İhtisas mahkemeleri kurulmalı ve yargıçlara özel imtiyazlar verilmelidir. Tek problem adli mahkemelerin hakimleri tarafından kabul edilmesi zor olan, tazminat uygulaması farklılıklarıdır. Bu tip mahkemelerin bilgi düzeyleri düşüktür ve yükseltilmesi gerekmektedir.
- Düzenlemeler ve vergilendirme çok kompleks ve karmaşık bir yapıdadır. Şu anda yapılan düzeltmelere ek olarak; sistemin basitleştirilmesi gerekmektedir. Ancak ne yazık ki Türkiye'mizde "tek gerçek" diye bir şey yoktur.
- İhtisas mahkemelerin kurulması için çalışmalar mevcuttur, ancak hala yeterli değildir. UFM ve Türkiye için gerekli olan güçlü bir hukuk sistemi için, hükümetin ciddi yatırımlar yapması gerekmektedir.
- Avrupa Birliği uyum sürecinde yapılacak ilk revizyonlardan biri mahkeme reformudur. Yeni ticaret yasası muhalefet parti tarafından kabul edilir edilmez yürürlüğe girecektir.
- İhtisas mahkemeleri ile ilgili çalışmalar (eğitim, binalar, vs.) devam etmekte olup, bununla ilgili kanun 1-2 yıl içinde tamamlanıp yürürlüğe girecektir. İhtisas mahkemeleri için şu anda kişiler eğitilmektedir. Örneğin; savcılar kara para aklama ile ilgili Avrupa'da eğitim almışlardır.
- Hukuk sistemi ve mahkemeler hala büyük bir problem olarak karşımıza çıkmaktadır. Banka olarak mahkemeye gittiğimizde, mahkeme 2-5 yıl sürmektedir. İhtisas mahkemelerine ve finans sektöründe eğitim almış deneyimli avukat ve hakimlere ihtiyaç duyulmaktadır. İstanbul Barolar Birliği dünyanın ikinci büyük barolar birliği olmasına rağmen; finans sektöründe tecrübeli avukat sayısı hala sınırlıdır.(100 civarı)
- İflas, hukuk sisteminin yavaşlığı, tutarlılık, ihtisaslaşma ve adli tasfiye kanunları ile ilgili hala problemler mevcuttur. Buna ek olarak; doğru ve gerekli becerilere sahip yeterli sayıda idari mahkememiz bulunmamaktadır. İflas süreci çok iyi bilinmekte ve mahkeme düzeyinde bilinçli bir şekilde ele alınmaktadır, ancak en önemli sorun iflasın başlangıcından mahkemeye intikal etme sürecinde geçen süredir. Kurumlar iflasın başlama sürecini erteleyebildikleri kadar erteleyebilmekte, bu da iflas sürecini 2-10 yıla yayılmasına neden olmaktadır.

Yapılan Görüşmelerin Özetleri

- **Hukuk ve Mahkeme Sistemi (devam)**

- Hukuk sistemimiz tamamen çöküş içinde değildir. Dünya standartlarından daha yavaş durumdadır, ancak yurtdışında belirtildiği kadar yavaş da değildir. Avrupa Birliği uyum sürecinde hakimlerin eğitimi de ele alınmaya başlanmıştır.
- Komisyon yeni ticaret kanunu hakkındaki görüşmeleri tamamlamıştır. Yeni kanunda bankaların vermiş olduğu krediler için, bileşik faiz uygulayamaması gibi bazı sorunlar mevcuttur.
- En önemli sorunlardan biri; bir önceki bankacılık kanunda olduğu gibi, özel durumlar nedeniyle anayasaya karşı kanunlar çıkarılmasıdır.
- Yurt içindeki tahkim, tahkime olan güven eksikliğinden ve tahkimin gücünün tam olarak bilinmemesinden dolayı çok uygulanan bir yöntem değildir. Mevcut bilirkişi sistemi de tahkimin gelişimi için engel oluşturmaktadır.
- İhtisas mahkemelerinin sayısı ve hakimlerin bilgi birikimi uluslararası finans merkezinin oluşumu için yeterli değildir. Ayrıca tahkimin maliyeti de bir sorundur.
- İflas ile ilgili ihtisas mahkemeleri bulunmamaktadır. Bu süreç asliye ticaret mahkemesi tarafından yürütülmektedir.
- Periyodik hakim rotasyonu yararlı olabilir.
- Hukuk muhakemeleri usulü kanunu ile ilgili çalışmalar yapılmaktadır.
- Türkiye tüm tahkim anlaşmalarına taraftır. Uyuşmazlıkların çözülmesi için alternatif formül sağlayacak çalışmalar yürütülmektedir. Eğer sözleşme yapmış olduğumuz kurum yabancı ve sözleşme toplam tutarı yüksekse, anlaşmazlık dosyaları uluslararası tahkime gönderilmektedir. Tahkim için, Zürih veya Cenevre tercih edilmektedir.
- Kuralların uygulanabilirliği azdır. Hukuk var, ancak sistem yoktur.
- İnsanlar hukuki yetkinin uygulanabilirliğine inanmamaktadırlar.
- Diğer taraf mahkemeye gelmez ise, herhangi bir cezai işlem uygulanmamakta, bu yüzden hukuki süreç çok yavaşlamaktadır.
- Türk avukatları tahkim maddelerini bilmemekte ve kabul etmemektedirler.
- Mahkemelerde yabancı avukata izin verilmemekte, sadece danışman olmasına izin verilmektedir.
- Yeni ticaret kanunundan sonra, uluslararası raporlama standartlarını bilen avukat ve hakimlere ihtiyaç duyulacaktır.
- Hukuk sisteminde; yolsuzluk ve personel eksikliğinden kaynaklanan ciddi problemler mevcuttur.

Yapılan Görüşmelerin Özetleri

- **Hukuk ve Mahkeme Sistemi (devam)**

- Düzenleyici tarafından onaylandıktan sonra mahkeme tarafından sorgulanan Groupama işlemi, hukuk ve düzenleyici arasındaki istikrarsızlığı göstermektedir.
- Türk hukuk sistemi Rusya'nınki kadar kötü durumda değildir. Rusya'da süre ve sonuç tamamıyla belirsizdir ve mahkemeler genellikle, yabancı kuruluşların aleyhine olacak şekilde sonuçlanmaktadır.
- Sözleşmelere ilişkin anlaşmazlıkların çözümü için tahkim mekanizması yürürlüğe sokulmalıdır.
- Türkiye bölgenin tahkim merkezi olabilir mi? Bunun için potansiyel mevcuttur, ancak bunun gerçekleşmesi Türkiye'nin bölgedeki diğer ülkeler ile ilişkisine bağlıdır.

Yapılan Görüşmelerin Özetleri

- **Vergi Sistemi ve Vergilendirme Sorunları**

- İstanbul'un UFM olabilmesi için; vergilendirme sistemi basit, anlaşılması kolay, tutarlı, uygulanabilir ve ölçülebilir olmalıdır.
- Vergi rejimi hemen hemen her gün değişmekte ve çok sayıda isteğe bağlı uygulama yürütülmektedir. Uzun dönemli yatırımlar için vergi teşvikleri sunulmamaktadır.
- Gelir idaresinin gündeminde bulunan sorunların çoğu çözülememiştir. Uluslararası Finans Merkezi gibi projeler için, ilk önce "Banka ve Sigorta Muameleleri Vergisi" kaldırılmalıdır. "Dünyadaki en karmaşık vergi rejimi" cümlesi Türkiye için sıkça kullanılan bir ifadedir. Vergi rejimimizin artı ve eksi yönlerini belirlememiz ve tüm paydaşları ikna etmek için, eksikleri gidermemiz gerekmektedir.
- Vergi ile ilgili çok fazla sorun olduğundan dolayı ciddi miktarda iş hacmi diğer ülkelere kaptırmaktayız. Maliye Bakanlığı bu sorunların farkındadır ve büyük ihtimalle bu sorunları çözecektir.
- Uluslararası bankaların rahatsızlık duyduğu BSMV Türkiye bankacılık sisteminin gelişmesi için engel oluşturmaktadır. Türkiye'deki uluslararası bankalar bu tür vergileri ödememek için işlemlerini Türkiye dışından yürütmektedir.
- İşlem vergileri ve maliyetler dışında iyileştirilmesi gereken çok fazla sorunumuz bulunmamaktadır. Bunun yanı sıra mevzuatla ilgili sorunlar söz konusu olabilecektir (Örn: İflasın ertelenmesi)
- Finans iş ortamının oluşturulmasının tek yolu; güven ve istikrarın oluşturulması ve bu istikrarın vergi sistemi tarafından desteklenmesidir. Güven ve istikrar; vergilendirme sorunları ile karşı karşıya kalınmayacağını garanti eden temel unsurlardır.
- Daha etkin bir piyasa yönetimi için; vergi oranları iyileştirilmeli ve Banka ve Sigorta Muameleleri Vergisi ortadan kaldırılmalıdır.
- Piyasanın BSMV gibi vergilere ve bunlarla ilgili sorunlara tepkisi; bu işlemlerin sınır ötesinde kayıt altına alınması şeklinde olmaktadır. Eğer bu sorunlar çözülebilir ise, işlemler Türkiye'de kayıt altına alınabilecektir.
- Mortgage çerçevesi; vergilendirme bölümleri haricinde en iyi uygulamalar paralelinde belirlenmiş ve bu doğrultuda açıklanmıştır.
- BSMV ve KDV; kurumlar için büyük sorun oluşturmaktadır. Kurumların tescil ve değişim vergisi sorunları çözümlenmektedir.
- Şirket tahvillerine uygulanan seviyesine henüz ulaşamamıştır. Verginin ortadan kaldırılması mümkün görülmemektedir, çünkü düzenleme kurulları bu sorunu çözebilecek beceri ve uzmanlık seviyesine henüz ulaşamamıştır.
- İstanbul'un ilerlemesi için büyük teşviklere gerek yoktur. Ancak vergi oranları, daha fazla yatırımcıyı ülkeye çekmek için düşürülmelidir.
- Stopaj vergisi hükümetler ve piyasa oyuncuları arasında var olan uluslararası bir sorundur. Bu konuda Londra'dan daha kötü bir durumda değiliz. Stopaj vergisi piyasa oyuncularının lehine olacak şekilde iyileştirilmeye çalışılmaktadır.
- Büyüyen yatırımı teşvik etmek için, vergi kesintilerinin düşürülmesi gerekmektedir. Bu yalnızca, kayıt dışı ekonominin, kayıtlı ekonominin sınırları içine çekilmesi ile mümkün olacaktır.

Yapılan Görüşmelerin Özetleri

- **Vergi Sistemi ve Vergilendirme Sorunları (devam)**

- Başbakanlığın altında Kanunlar ve Düzenlemeler Müdürlüğü yer alıyor olsa da, bilgi ve tecrübe eksikliğinden dolayı bu kurumun hukuk adına yapılan hataları ortaya koyma seviyesi halen istenen düzeyde değildir.
- Hükümet en azından Avrupa Birliği'ne girişimize kadar, finans merkezi kapsamında vergi kesintisi uygulamamalıdır. Finans sektöründeki aracı kurum aktiviteleri her bir işlem, döviz ve damga için ağır vergilendirmeye tabidir, bu ortadan kaldırılmalıdır.
- Vergi teşviki verilmesine taraftar olmayanlar vardır. Menkul kıymetlerin vergilendirmesi için; piyasa stopaj vergisi isterken, bazıları vergi beyannamesi sistemini önermiştir.
- BSMV ve KKDF (Kaynak Kullanımı Destekleme Fonu) gibi tüm işlem vergilerinin kaldırılması gerekmektedir.
- Vergi sistemimiz ve altyapımız iyi yapılandırılmamıştır. Vergi dairelerinde nitelikli insan kaynağı sorunu vardır. Bu sorunu çözmek için Maliye Bakanlığı bir çalışma başlatmıştır.
- UFM için farklı düzenlemeler ve kanunlar kullanılmamalıdır. Ancak, uluslararası ve sınır ötesi işlemler vergiye tabi olmamalıdır.
- Gelir İdaresi Başkanlığı'nın kadrosu genişletilmeli ve çalışan hakları daha iyi duruma getirilmelidir. Maliye Bakanlığı'nın altında yer alan Gelir İdaresi Başkanlığı bağımsız bir kurum olmalıdır. Kurumda farklı disiplinlerden gelen, farklı özgeçmişlere sahip kişiler bulunmalıdır.
- Yeni Kurumlar Vergisi Kanunu büyük bir reformdur. Sonuçlarını görmek için zamana ihtiyacımız vardır.
- Vergi sisteminin net olmamasının, vergi oranı üzerinde ek bir maliyet etkisi vardır. % 20'lik vergi oranı piyasa tarafından % 30 gibi algılanmaktadır.
- Vergi kanununda yapılan iyileştirmeler ve yapılan değişiklikler bazı durumlarda esas kanun ile çelişmekte ve zaman zaman kanunla uyumlu olmayan resmi açıklamalar yapılabilmektedir
- Vergi vakfı kurulmaktadır. Aynı zamanda özel sektör yardımı ile bu vakıf adı altında bir araştırma merkezi de kurulması istenmektedir. Bu çalışmalar vergi sistemimizi geliştirecektir.
- Genel algı, Türk vergi sistemine yönelik önemli iyileştirmelerin yapılabileceği, ancak bu hususun aslen Türkiye'nin en önemli sorununu oluşturmadığı şeklindedir.
- Hazine likidite sıkıntısı çektiğinde, kamu otoriteleri finansman sağlayabilmek için, dolaylı vergileri kullanmaktadır. Bu yüzden, bu vergiler kabul görmemekte ve olumsuz olarak algılanmaktadır.

Yapılan Görüşmelerin Özetleri

- **Vergi Sistemi ve Vergilendirme Sorunları (devam)**

- Türkiye'de BSMV bir çok soruna neden olmaktadır. Bu sebeple, yerli bankalar da dahil olmak üzere tüm bankalar işlemlerini yurt dışında kayıt altına almaktadırlar. Yetkililer bu problemin farkında olmalarına rağmen, buna karşı ciddi bir mücadelede bulunmamaktadırlar. Bir başka örnek ise KKDF'dir. Bu vergiler, finans kurumların Türkiye'de yatırım yapmalarını engellemektedir.
- Vergisel kolaylıklar ve tali çözümler piyasalarda sıklıkla uygulanan yöntemler olsalar da, büyük yatırımcı kuruluşlar, isimlerine olumsuz etki edebileceği endişesiyle, bunları kullanmaktan çekinirler.
- Mahkemeler ve vergi kanunun tutarlı bir şekilde uygulanabilirliği konusunda ciddi problemler vardır.
- Belirsizlik ortamının bertaraf edilebilmesi için, vergi hükümlerinin uygulanma sürecinin iyileştirilmesi gerekmektedir.
- Vergiyle ilgili uyuşmazlıkların çözümünü sağlayacak, bağımsız bir vergi otoritesi oluşturulmalıdır. Bu otorite Türkiye'deki vergilendirme sistemini etkileyen problemleri tümüyle ortadan kaldıracaktır.
- Gelir vergisi ve stopaj dikkate alınmalıdır.
- Düzenleyici gereksinimleri (Örn: Kayıtlı sermaye) ve düzenlemelerin esnekliği/basitliği önemlidir.
- Düzenleme ve vergi için sonucun kesinliği önem taşımaktadır.
- Teşvik verilmiş mal giderleri gibi teşvikler yardımcı unsurlardır, ancak bu teşvikler tamamen şeffaf olmalıdırlar aksi halde kullanılmaları söz konusu olamaz. Bu uygulamanın kötü yanı ise gerçekte en fazla ekonomik kazancı getirecek olan insanların bu yöntemle çekilememe ihtimalidir. (Örn: İrlanda'daki Shanon serbest bölgesinde, yabancı şirketlerin, çalışanlara uygulanan teşviklerden yararlanmak için çağrı merkezi kurmaları)
- Yeni ticaret kanunu 1950'lerde çıkarılan ve sadece beş kez güncellenen eski kanunun yerine geçecektir.

Yapılan Görüşmelerin Özetleri

- **Eğitim**

- Diğer Avrupa ülkelerinin çoğu ile karşılaştırıldığında, Türkiye'nin üniversite eğitim kalitesi çok daha iyi düzeydedir.
- Ekonomi alanında eğitim veren okulların sayısı yeterli değildir. Eğitim yeniden yapılandırılmalı ve üniversitelerin müfredatlarında ekonomi derslerine ağırlık verilmelidir.
- Finans merkezi'nin en büyük katma değeri hukuk, eğitim ve uluslararası bilinirlik olacaktır. "Para" beklentisi ikinci aşamada olmalıdır.
- Yeterli miktarda destek hizmetimiz mevcuttur. Sağlık hizmetleri, eğitim ve kültürel altyapı sayıca olmasa da kalite olarak uluslararası düzeydedir. Ancak trafik hala İstanbul için büyük problem oluşturmaktadır.
- UFM'de çalışacak deneyimli yabancıları ülkeye çekmek için, sağlık, eğitim ve yaşam kalitesi artırılmalıdır.
- Eğitim konusunda ilerlemeliyiz. Özellikle mesleki eğitim konusunda güçlü bir sistemimiz mevcut değildir.
- Özel beceriler için yeterli sayıda eğitim ve okul bulunmamaktadır (teknik ve meslek okulları). Bireyler, akademik olmadığı sürece eğitimlerini sürdürememektedirler.

Yapılan Görüşmelerin Özetleri

- **Marka ve İmaj**

- Türkiye kesinlikle marka ve imaj için yatırım yapmalıdır. Bu bağlamda Türkiye "2009 IMF ve Dünya Bankası Toplantıları" ve "2010 İstanbul – Avrupa'nın Kültür Başkenti" aktiviteleri için büyük bir bütçe ayırmalıdır.
- 80'li yıllardan itibaren büyük gelişme gösteren pazarlama ve markalaşma çalışmalarına rağmen, Türkiye tam bir marka olabilmek için uzun bir süre bu konuda ilerlemeye devam etmelidir.
- Türkiye'nin marka imajı son on yılda çok büyük değişim göstermiştir. Eğer bu gelişmeyi aynı şekilde gelecek on yılda da gösterme şansımız olur ise, markalaşma ile ilgili sorunlarımızın bir çoğunu çözmüş olacağız. Hukuk sistemi, güvenlik teşkilatı ve hükümet imajı en önemli marka imajı unsurlarıdır. Kopenhag ve Maastricht kriterlerini yerine getirebilirsek, yeni bir sorun ile karşı karşıya kalmayız.
- Projenin koordinasyonu ve organizasyonu büyük önem taşımaktadır. İmajı ortaya çıkarmak ve sinerjiyi arttırmak için finans merkezinin Canar Wharf gibi fiziksel bir konumu olmalıdır.
- İstanbul Finans Merkezinin imajının desteklenmesi için güçlü bir halkla ilişkiler çalışması yapılmalıdır.
- "Ne çeşit halkla ilişkiler kampanyaları düzenlenmeli?" veya "Halkla ilişkiler için ne kadar para harcamalıyız?" gibi bizim ihtiyacımızı karşılamayacak sorular ortaya çıkmaktadır. İnsanların düşüncelerindeki Türkiye'nin imajını yükseltecek, ciddi bir olayın gerçekleştirilmesi gerekmektedir. İnsanların standartlarını yükseltmeyi ve daha zevkli bir yaşam sürmelerini hedefleyen kültürel aktivitelerin yapılmasına ihtiyacımız vardır. Büyük bir bütçeye sahip olunmasının yanı sıra, etkin bir kampanyanın yaratılması ve büyük etki yaratacak aktivitelerin gerçekleştirilmesi de önemlidir.
- İstanbul'da yer alan en büyük kongre merkezi 3000 kişi kapasitelidir, ancak İstanbul'un daha büyük kongrelere ev sahipliği yapabilmesi önemlidir. Bu konuda Kuşadası'nda ciddi bir yatırım yapılmaktadır.
- İstanbul'a yılda 5.500.000 turist gelmektedir. İstanbul kültür turizmi ve aktiviteler konusunda güçlendirilmelidir.
- Kültürel amaçlı seyahat eden insanların sayısı her geçen gün artmaktadır. 2007 yılının ilk çeyreğinde bu amaçla yurda gelen insan sayısı % 30 artmıştır. 2005 ve 2006'da da aynı artış görülmüştür.
- Kongre turizminde İstanbul 25. , Türkiye ise 33. sırada bulunmaktadır.
- İspanya'nın pazarlama ve reklam modeli incelenmelidir. İstanbul, Madrid örneğinde olduğu gibi bir marka olmalıdır.
- Markalaşma için, işin büyüklüğü üzerinde durmalıyız. Erişim kolaylığı, İstanbul'un % 50'sinin orman oluşu, şehir için yeterli su kaynağının olması, yeni alanların inşa ediliyor olması, şehir dışında bilgi teknolojileri, sanayi, yeni kültürel ve sosyal merkezlerinin kuruluyor olması konularının üzerinde durulmalıdır.
- İstanbul'un imajı, "kozmpolit, cezbedici ve liberal" olmalıdır.
- Türkler'in, yabancılara karşı davranışları istenen düzeyde değildir.

Yapılan Görüşmelerin Özetleri

- **Marka ve İmaj (devam)**
- Dünya Bankası, bölgesel yönetim merkezini İstanbul veya Dubai'de kurmak için, ülke seçimi aşamasındadır.
- Yaşamı biraz zor olsa da İstanbul büyüleyici bir şehirdir. Denize kıyısı olması ve kültürel bakımdan çok zengin olması artılarıdır.
- Dışarıdan gelip, ülkemizde çalışmakta olan yeterli sayıda bir insan grubu olduğu düşünülürse, bu kişilerin eşlerinin arkadaş edinebilecekleri sosyal kulüplerin olması gerekmektedir.
- Çok büyük sigorta şirketlerinden birisinin başkanı "oraya hiçbir takımı yollayamazsınız" diye düşünürken, İstanbul'a geldikten sonra "yollayabilirsiniz ancak gelen takımın ya oldukça genç olması, ya da 50'lerinde, kariyerini oturtmuş ve çocuklarını büyütmüş olması gerekmektedir" şeklinde düşünmeye başlamıştır.
- Birçok kişi için İstanbul hala gizemli bir şehirdir. Bu kişiler Dubai'de para kazanabilmektedir, ancak Türkiye'nin aynı şeyi sağlayabileceğinden emin değiliz.
- İstanbul finans şehrinde ziyade, egzotik bir şehirdir.
- Türkiye'ye ve İstanbul'a karşı uluslararası yaklaşım çok hızlı bir şekilde olumlu yönde değişmiştir, ancak iş dünyasının desteğini arkamıza almamız için, stratejik kampanyalar planlamalı ve uygulamalıyız.
- İstanbul Frankfurt ile hayat kalitesi bakımından karşılaştırıldığında daha iyi durumdadır. Kullanılan ikinci dil olarak İngilizce'nin yaygınlığı bakımından İstanbul, Paris'e kıyasla daha iyi durumdadır.

Yapılan Görüşmelerin Özetleri

• Nitelikli İş Gücü ve İnsan Kaynağı

- Türkiye'nin en önemli avantajlarından biri, özellikle ticari bankacılık alanında nitelikli iş gücüne sahip olmasıdır.
- Türkiye'deki nitelikli iş gücü bölge ile karşılaştırıldığında çok iyi düzeydedir. Bilgi teknolojileri konusunda uluslararası düzeyle karşılaştırıldığında yüksek rekabet gücüne sahiptir. Türkiye'deki iş gücü yüksek kaliteli profile ve yeteneğe sahiptir.
- Bankacılıkta yeterince güçlü durumdayız, ancak yatırım bankacılığı ve sigorta sektörü büyüdüğünde bu sektörde nitelikli insan gücüne ihtiyacımız olabilir.
- Türkiye'nin düşük maaşlı nitelikli iş gücü ve coğrafi konumdan kaynaklı erişebilirlik avantajı mevcuttur. Bu proje tamamlandığında da Türkiye'nin güçlü bir vizyonu olacaktır.
- Yüksek enflasyon oranı ve yaşanan ekonomik krizler sayesinde, ucuz, deneyimli ve eğitimli bir iş gücüne sahibiz. Uluslararası alanda, bu konudaki tek rakibimiz Meksika'dır.
- New York ve Londra'da finans sektöründe çalışan deneyimli iş gücümüzün Türkiye'ye geri dönüşünü sağlayacak bir yol bulmamız gerekmektedir.
- Politik ve ekonomik istikrar en önemli konulardan biridir. Hukuki çerçeve ve iletişim altyapısı çok önemli olsa da en önemli unsur nitelikli iş gücüdür.
- Sektördeki insan kaynakları profili diğer sektörler ile karşılaştırıldığında, çok nitelikli insan gücüne sahip olduğumuzu görmekteyiz.
- Yerel bankalardaki yöneticiler yabancı bankalara transfer olmaktadır. Bu, Türkiye'deki insan kaynaklarının kalitesinin önemli bir göstergesidir.
- Finans sektöründeki en iyi profesyoneller paranın gücü sayesinde Dubai'de çalışmaktadırlar, ancak biz aynı güce sahip değiliz. Dubai'deki lüks yaşam için profesyoneller oraya yerleşmektedirler.
- Türkiye kısıtlı sayıda deneyimli ve nitelikli iş gücüne sahiptir. Nitelikli analist bulunmamaktadır. (Yabancı Yatırım Yöneticisi'nin karşıt görüşü)
- Kadın çalışan sayısı düşüktür. Kadınların çalışması teşvik edilmemektedir.
- Kadınların yalnızca % 24'ü aktif olarak iş hayatındadırlar. Bu rakam Fransa'da % 87 dir.
- Ana faktörler incelendiğinde, İstanbul nitelikli iş gücü, gelir yaratma potansiyeli, imaj ve eğitim konularında iyi durumdadır.
- Genel anlamda nitelikli bir iş gücüne sahip olsak da, yabancı yatırımcılara göre buradaki operasyonları yürütecek yerel piyasaları bilen yeteri kadar insan bulunmamaktadır.

Yapılan Görüşmelerin Özetleri

- **Nitelikli İş Gücü ve İnsan Kaynağı (devam)**
- Uluslararası bağlantısı olan sınırlı sayıdaki avukat, yalnızca tanınmış firmaların taleplerini karşılamaya yetmektedir.
- Dört büyük muhasebe firmasının Türkiye’de şirketleri mevcuttur, ancak ofisleri çok küçüktür ve uzmanlaşmış çok fazla sayıda danışmanları yoktur.
- Kanun değişiklikleri sayesinde BDDK geçen seneden bu yana, piyasadan veya akademik alandan, tam zamanlı veya yarı zamanlı nitelikli ve deneyimli insanları işe alma olanağına kavuşmuştur. Ancak önerilen düşük maaşlardan dolayı hala bu özellikteki insanları çekmek zordur.

Yapılan Görüşmelerin Özetleri

- **Bankacılık ve Sigorta**

- Ekonomi ve bankacılık sektörü büyümektedir ancak finans sektörünün büyüklüğü halen vasat düzeydedir. Kredi piyasasında artan bir talep olmasına rağmen, piyasa hala istenilen düzeye gelmemiştir.
- Ticari bankacılıkta çok iyi durumdayız. Ancak uygun altyapı ve deneyimli kişiler bulunmasına rağmen türev enstrümanları ve sigorta piyasalarında yeterince iyi durumda değiliz.
- Bankacılığın uluslararası alandaki doğal riski dışında, Türk bankacılarının bankalarını yabancılara satmalarında en önemli nedenlerinden biri olan mevzuat riskimiz de mevcuttur.
- Bankacılık kanunları çerçevesinde faaliyet göstermemekle birlikte, Türkiye’de banka gibi çalışan temsilciler tarafından yurtdışına sağlanan bilgi transferi tüm piyasa oyuncularını ve hükümeti rahatsız eden ve haksız rekabet yaratan önemli sorunlardan biridir. Bu sorun ancak vergileri de kapsayan işlem maliyetlerinin ortadan kaldırılması ile çözülebilir.
- Bankacılık sektörü toplam aktiflerinin GSYH’ye oranı dikkate alındığında, Türk bankacılık sektörü mevcut büyüklüğünün 2-3 katına kadar büyüme potansiyeline sahiptir. Türk uzmanların neden Londra ve New York gibi yerlerde çalışıp yaşadıklarının nedenini araştırmamız gerekmektedir.
- Son yedi yıldır yeni lisans verilmesinin önlenmesi ile, piyasa küçük bankalar ile büyük yabancı bankaların satın alma ve birleşmeleri yönüne kaydı. Bunun sonucunda, piyasa için yüksek risk oluşturan, küçük ölçekli bankaların sayısı bu dönemde azalmıştır.
- Bankacılık lisansı (mevduat toplama, yatırım bankacılığı) başvuru kriterleri net bir şekilde tanımlanmıştır ve başvuruların değerlendirilmesi aşaması oylama süreci ile yapılmaktadır. Sonuçlar öngörülebilir olmakla birlikte kriterlere uyan tüm başvuruların kabul edileceği garanti edilmemektedir.
- Son beş yıldır uygulanan stratejilerin ana odak noktası 2001 ekonomik krizi ve etkilerinin giderilmesi olmuştur. Bankacılık sistemi yeniden yapılandırma programı bu stratejilerin sonucudur. Şu an ki stratejiler ise finans sektörünü olabildiğince büyüme yönündedir. Ancak bu görev yalnızca BDDK’nın görevi olmamalı, hükümet ve diğer organların da bu stratejilere katkıda bulunmaları gerekmektedir.
- Finans sektörü aktiflerinin GSYH’ye oranı % 97 ve bankacılık aktiflerinin GSYH’ye oranı % 81’dir. Sigorta sektörünün toplam büyüklüğü hala düşük düzeydedir.
- Finans hizmet endüstrisi gelir potansiyelinin önemli bir kısmı doğuda yer almaktadır, çünkü bu bölge ticari bankacılık alanında çok geride kalmıştır. Ticari ürünler, özellikle krediler için, büyük bir gelir potansiyeli mevcuttur.
- Diğer potansiyel finans alanları ise mortgage ve sigorta sektörüdür. Bu alanlarda ilerlemek için fiyat istikrarını sağlamamız gerekmektedir. Menkul kıymetler pazarı da fiyat istikrarı gerektiren bir gelişen piyasadır.

Yapılan Görüşmelerin Özetleri

•Bankacılık ve Sigorta (devam)

- Yakın komşuların halen finans merkez olma potansiyeli bulunmamaktadır. Türkiye'nin bilgi teknolojileri ve insan kaynakları altyapısı, özellikle ticari bankacılıkta çok güçlüdür. İngiltere Türkiye'ye rakip olacak tek ülke konumundadır.
- Türkiye'ye uyarlanabilecek en iyi model Anglo-Saxon modelidir. Anglo-Saxon bankacılık modeli ve ilkeleri Türkiye'ye uyarlanmalıdır.
- Hem bankacılık hem de sigorta sektöründe yüksek potansiyel ve büyüme oranı mevcuttur ve bu alanlardaki iyileştirmeler devam etmektedir.
- Doğrudan yabancı yatırımın % 75'i UFM için büyük avantaj olan iletişim ve bankacılık sektörüne aittir.
- Sigortacılık sektöründe büyüme çok yüksek düzeydedir. Mortgage ve bireysel emeklilik fonları sektöründe büyük potansiyel vardır.
- Türkiye'deki sigortacılık sektörünün çok güçlü bir altyapısı vardır. Özellikle sosyal güvenlik sisteminin revizyonun tamamlanmasından sonra, bireysel emeklilik güçlü bir şekilde gelişecektir.
- Borsaya kote şirketlerin bile sigorta yaptırma zorunluluğu yoktur ve bu yatırımcılar için çok büyük bir risk doğurmaktadır. Sermaye Piyasası Kurulu bu konuyla ilgilenmekte ise de düzenlemelerinde halen sigorta yaptırmayı bir zorunluluk olarak belirtmemektedir.
- Mali mesuliyet sigortası gibi ürünler ve risk planlaması yeni oluşan kavramlardır. Yabancı firmalar uygulamaları ile piyasanın ihtiyaç duyduğu örnekleri ve bilgi birikimlerini paylaşmış olacaktırlar.
- Faiz oranlarındaki düşüş, sigortacılık sektöründe yatırım yapılması isteğini arttırmaktadır. Mortgage, gayrimenkul, tarım ve kooperatif sigortalarının artışı piyasa hacminin artışına neden olacaktır. Hükümetin % 50 sübvansiyonu ile birlikte, Karadeniz'deki fındık üreticileri kooperatiflerini sigortalattırmaya başlamışlardır ki bu da çok sevindirici bir gelişmedir.
- İflas eden şirketler için yeni bir düzenleme çerçevesi oluşturulacaktır. Bu da sigorta fonlarını sadece trafik sigortalarını kapsıyor olmaktan kurtarıp, şart koşulan bütün sigortaları kapsayacak hale getirecektir.
- Nomura ve Goldman Sachs dışında ilk on yatırım bankası listesinde yer alan tüm bankalar Türkiye'ye gelmiştir. Bu bankalar Türkiye'de kendi yatırım bankalarını kurmaktadır ve hemen hemen hepsinin aracı kurum lisansları mevcuttur. Hem Türkiye hem de bölge için yapılan kurumsal finans operasyonları Türkiye'de gerçekleştirilmektedir.
- İstanbul Menkul Kıymetler Borsası acilen özelleştirilmeli ve bağımsız bir kurum olacak şekilde yeniden yapılandırılmalıdır. Yeniden yapılandırma hem mevzuatsal hem de uygulamasal ihtiyaçları dikkate alınmalıdır. IMKB'nin insan kaynaklarının kalitesi de gözden geçirilmelidir.

Yapılan Görüşmelerin Özetleri

•Bankacılık ve Sigorta (devam)

- Özellikle bilgi teknolojileri ve sistemlerin organizasyonu bakımından ticari bankacılık çok iyi durumdadır.
- Yatırım bankacılığı ile ilgili profesyonel hizmetler oldukça iyi durumdadır. Ancak bu bankalara hizmet verecek uluslararası hukuk firmalarının sayısı arttırılmalıdır.
- Eğer İMKB SPK'nın sorumluluklarının bir kısmını üstlenebilir, bağımsız olabilir ve kendi başkanını seçebilir ise, problemlerinin çoğunu kendi çözebilir.
- Türkiye sermaye piyasaları Güney Kore, Meksika ve Brezilya piyasalarının gerisinde kalmıştır. Mevcutta çok fazla yatırım enstrümanı bulunmamaktadır.
- Balkanlardaki kar marjları hızla düşmektedir. Ekonomi üretim odaklı olmak yerine, tüketim odaklı olmuştur. Menkul kıymetler konusunda Balkanlar Türkiye'den daha hızlı hareket etmektedir. Balkanlar yeni enstrümanlar talep etmektedirler.
- Uluslararası Finans Kuruluşu (IFC) menkul kıymete dayalı aktiflerini güçlendirmek istemektedir. Balkan ülkeleri bu yolda da ilerlemek için çalışmaktadırlar.
- 4-5 büyük holding/aile ekonominin büyük bir bölümünü kontrol etmektedirler,
 - Bu dövizdeki likidite yetersizliğine sebep olmaktadır,
 - Güçlendirilmiş kurumsal yönetim likiditeye bir dereceye kadar yardım edebilir,
 - Daha fazla gelişmiş (kurumsal) tahvil piyasalarına ihtiyaç duyulmaktadır,
- Neredeyse tüm büyük yatırım bankaları Türkiye'de mevcuttur.
 - Bu bankalar tarafından yürütülen sermaye piyasası enstrümanlarının gözden geçirilmesi,
 - Geliştirilen düzenlemeler sayesinde sermaye gereksinimlerine yönelik sıkılaştırılan kuralların gözden geçirilmesi
- Finans hizmetler sektörü tamamıyla AB ile uyumludur ve düzenlemeleri paraleldir.
- Sermaye piyasaları ile ilgili çözmemiz gereken bazı sorunlar vardır. Ancak bu Basel II dönüşümü için problem teşkil etmeyecektir. Denetleyici ve düzenleyici hukuk Basel II çerçevesindeki yeni düzen için hazır durumdadır.
- Türev enstrümanları piyasası için temel adımların atılması gerekmektedir.
- Güncellenmekte olan Basel II yol haritası yüzünden, Basel II ilkelerinin uygulaması bir yıl kadar ertelenebilir.

Yapılan Görüşmelerin Özetleri

- **Düzenlemeler ve Düzenlemeler ile İlgili Sorunlar**

- Başarılı olmak için ayrıştırılmış bir UFM olması daha uygun gözükmektedir, ancak UFM benzeri girişimlerin kamuoyu tarafından desteklenmesi için, tüm ülkenin düzenlemelerinin iyileştirilmesini ve yeniden yapılandırılmasını hedeflememiz gerekmektedir. Ayrıştırılmış bir UFM hükümetin büyük direnci ile karşı karşıya kalacaktır. Bu yüzden kesinlikle Türkiye'nin kanunlarını ve düzenlemelerini kullanan, İstanbul bazlı bölgesel uluslararası finans merkezi kurulmalıdır.
- Ayrıştırılmış bir UFM hukuk alanındaki sorunlarımızın hızla giderilebilmesi için bir avantaj olabilir.
- Herhangi bir düzenleme yayınlanmadan önce, UFM tarafından her zaman piyasa oyuncuları ile tartışmaya açılacaktır.
- Düzenlemeler konusunda BDDK çok önemli adımlar atmıştır, ancak türev enstrümanlarına ve bilanço dışı öğeler için halen bazı iyileştirmelerin yapılması gerekmektedir.
- Türkiye'nin en önemli problemi düzenleme taslaklarının mecliste onaylanamamasının gerekmesidir. Bazen onay sürecinde ciddi değişiklikler yapılmakta ve bu süreç, kanun ve düzenlemelerin uygulama aşamasını etkilemektedir.
- Kara para aklamanın önlenmesi ile ilgili düzenlemeler yürürlüğe girmiştir, ancak uygulamalar için hala deneyim kazanmak gerekmektedir.
- Türkiye'nin tüm kanunlarının ve düzenlemelerinin Almanya ve Avrupa Birliği ile uyumunun sağlanması amacıyla Almanya ile birlikte TWINING projeleri yürütülmektedir.
- Döviz kredileri ile ilgili katı düzenlemeler paranın dışarı kaçmasına sebep olmaktadır. Merkez Bankası yurt içindeki işlemlerde likidite, cari açık ve döviz kuru kaygılarından dolayı döviz kredilerine izin vermemektedir. Bu bakış açısı düzeltilmelidir.
- Kanunlar ve düzenlemeler AB ve kıta Avrupası ülkeleri ile tam olarak uyumludur. Son yıllarda Türkiye'ye yapılan yatırımların miktarı Türk piyasasına olan güveni göstermektedir.
- 9. Kalkınma planınının 546. maddesinde belirtilen; İstanbul'da bir UFM'nin kurulması hususu, Bakanlar Kurulu'nca imzalanmış, bağlayıcı nitelikteki, kanun ve düzenlemelere mesnet teşkil edebilecek bir karardır.
- Ürün düzenlemeleri oluşturulmaktadır ve kısa zaman içinde tamamlanacaktır.
- Birden çok düzenleyici kurumun olması çıkar çatışmasına neden olan başka bir sorundur. Örneğin Belçika'da tüm finans kurumları üzerinde düzenleme yetkisi olan tek bir düzenleyici kurum vardır.
- Finans hizmetleri sektöründe, bankaların bu kadar çok problemle karşılaşmalarının sebeplerinden biri BDDK ve SPK tarafından yapılan farklı uygulamalardır.
- Düzenleyici kurumlar için çalışan personelin kalitesi son bir kaç yılda oldukça artmıştır, ancak hala iyileştirmeye ihtiyaç vardır. Piyasada çalışan deneyimli kişiler; maaş oranlarının ve düzenlemelerin rekabetçi yüzünden bu kurumlarda çalışmamaktadırlar. Bu kurumlar en iyi üniversitelerden mezun olmuş kişileri işe alabilmekte, ancak rekabetçi olamayan düşük maaş düzeyi nedeniyle bu kişileri uzun süre çalıştıramamaktadırlar.

Yapılan Görüşmelerin Özetleri

- **Düzenlemeler ve Düzenlemeler ile İlgili Sorunlar (devam)**

- Daha fazla yabancı yatırımcı çekmek için, düzenlemeler daha basit, uygulanabilir ve kolay anlaşılabilir olmalıdır.
- Sigorta sektöründe düzenleme açısından ciddi bir problem bulunmamaktadır. Piyasalar uluslararası kurallar, düzenlemeler ve ilkeler aracılığıyla düzenlenmektedirler. Artık reasürans zorunluluğu bulunmamaktadır.
- Sigorta bizde yeni gelişmekte olan bir sektördür, bu yüzden uluslararası kurallar ve düzenlemeler kullanılmaktadır. Bizim düzenleyici çerçevemiz gelişim için bir engel teşkil etmemekte, kanunlar sürekli tecrübeler ve yeni bilgiler doğrultusunda güncellenmektedir. Şu anda 2010-2011 gibi bitecek "Solvency II" projesi yürütülmektedir ve bu proje AB'ye uyumu hedeflemektedir. Şu anda bile düzenlemeler açısından çoğu AB ülkesinden daha iyi durumdayız.
- Birden fazla düzenleyici kurum çok büyük sorun oluşturmaktadır. Eğer sadece aracı kurum lisansına sahipseniz, sadece SPK'nın denetimi altında bulunuyorsunuz, BDDK tarafından denetlenmiyorsunuz. Bu da bir çok şirketin neden sadece bu lisansı almayı tercih etmesine neden olmaktadır. Buradaki varlıklarına rağmen hala birçok yabancı banka işlerini yürütmek için kendi yabancı iletişim ağını kullanmaktadır.
- Düzenleyici Etki Analizi: Kamu laboratuvarları için geniş katılımlı pilot uygulama düzenlenmiştir. Sistemin fayda yaratması beklenmektedir.
- İş Basitleştirme: Para birimi ve mükerrerliklerle ilgili çalışmalar yapılmaktadır.
- Yayınlama: Güncellenmiş kanun ve düzenlemeler internet aracılığı ile erişilebilir olmalıdır.
- Düzenleyici kurumlar işlemlerini strateji ve iş planı çerçevesinde yürütmek ve aynı zamanda işlemleri ile ilgili yıllık faaliyet raporu hazırlamak zorundadırlar.
- BDDK gibi piyasa ile ilgili kurumların merkezlerinin İstanbul'da olması gerekmektedir. Ankara'da temsilcilikleri bulunabilir.
- Düzenlemelerin kalitesini yükseltmek için hazırlanan 17 Şubat 2006'da tamamlanmış ve bir yıl sonra yürürlüğe girmiştir. Henüz yeni yürürlüğe girmesi nedeniyle, hala bu reformun etkilerini görememiş durumdayız. Başbakanlık tarafından kurulan Düzenleme Kurumu daha iyi düzenleyici etki analizini yürütmekle sorumludur.
- Düzenlemeler gerçek bir problemdir ve eğer önemli iyileştirmeler yapılmazsa UFM'nin kurulmasını güçleştirecektir. Düzenleyicilerin çoğu piyasa tecrübesi olmayan akademisyenlerdir, bu sebeple yaklaşımları iyi düzenlenmiş bir rejim yaratmaya uygun değildir. Finansal Hizmetler Otoritesi'nde görev alacak deneyimli bir kişinin gözetiminde bütün düzenlemelerin tekrar yazılması gerekebilecektir. (Dubai örneğinde olduğu gibi)
- Düzenleyiciler güçlendiği zaman piyasanın yükselişi de gerçekleşecektir. "Her şey doğru bir şekilde ilerleyecektir".

Yapılan Görüşmelerin Özetleri

- **Düzenlemeler ve Düzenlemeler ile İlgili Sorunlar (devam)**
- Mevcut hükümet düzenlemeler ile ilgili doğru yolda ilerlemekte ve yeterli ivme kazanmaktadır.
- Sigortacılık düzenlemeleri; güçlü ve gelişen bir yönetim odağıyla Avrupa Birliği standartlarına erişebilmektedir.
- Türkiye’de kurulacak UFM için en uygun yer İstanbul’dur. Düzenleyici organlar İstanbul’da yer almalıdır.
- Sigortacılık sektörü dışında tüm finans sektörü BDDK tarafından denetlenmekte ve düzenlenmektedir.
- BDDK’nın piyasaya karşı olan duyarlılığı yeterli düzeydedir. Düzenleme yapısında herhangi bir iyileştirme ve değişiklik olduğunda, BDDK hızlı, sürdürülebilir kararlar ve inisiyatif alabilecek düzeydedir. BDDK’nın taahhüdü; cari açığın mevcut seviyesi ile önem kazanan Türkiye’de rahatlıkla iş kurulmasının ve çalışma kolaylığının sağlanmasıdır.

Yapılan Görüşmelerin Özetleri

- **İstanbul'un Potansiyeli**

- Türkiye'nin büyük bir potansiyeli vardır. İstanbul kolaylıkla bölgesel UFM olabilir. Türkiye'nin; nitelikli iş gücüne karşın düşük maaş oranları, coğrafi konumdan dolayı erişebilirlik gibi çeşitli avantajları vardır. Ayrıca 9/11 olayı Körfez Bölgesi'ndeki sermayenin Türkiye'ye çekilmesi husunda büyük bir fırsat yaratmıştır.
- Hangi ülkelerin ve kurumların UFM'nin Türkiye'de kurulmasını desteklediğinin öğrenilmesi ve stratejimizin buna göre yeniden belirlenmesi gerekmektedir. Strateji bu kurumların yaratabileceği katma değerler de göz önünde bulundurularak yürütülmelidir.
- Türkiye'deki tasarruf yüzdesi oldukça düşüktür, bu yüzden de burada ciddi bir potansiyel vardır. Mevduat ve kredi vadeleri arasında fark çok fazladır, mevduat için ortalama 3 ay iken, kredi için ortalama 2 yıl civarındadır.
- Mortgage, sigortacılık, şirket tahvilleri, küçük ve orta ölçekli işletme kredileri; potansiyeli olan ana alanlardır. Türkiye'nin mortgage piyasasına giren çok sayıda yerli ve yabancı firma mevcuttur.
- Türkiye'de bireysel emeklilik fonları, şirket tahvilleri ve mortgage alanlarında büyük potansiyel vardır. Ancak bireysel emeklilik fonları için güçlü bir rekabet ortamı olduğu da dikkate alınmalıdır.
- Türkiye uluslararası bir merkez olamaz. Londra veya New York olmak için çok geç, ama niş bölgesel bir merkez olabilir. Eğer Viyana finans merkezi modelini incellerseniz (70-80'lerdeki en büyük döviz ticaret merkeziydi), İstanbul örneğine çok benzediğini görürsünüz.
- Türkiye'de hem bankacılık hem de sigortacılık sektöründe ciddi bir büyüme potansiyeli vardır ve her iki alanda da ilerlemeler devam etmektedir.
- Uluslararası finans merkezleri ana dili İngilizce olan yerlerde kurulmalıdır. Ancak Dubai örneği gibi Arapça'nın avantaj olarak kullanılmasına benzer bir durum geliştirebilirsek, Körfez bölgesine hizmet veren Dubai gibi başarılı olabiliriz. Türkiye'nin bir Dubai olma şansı yoktur, ama biz de Türk Cumhuriyetleri'ne hizmet verebiliriz.
- İstanbul UFM olmak için çok problemlili ve kompleks bir yapıya sahiptir. UFM'yi İzmir gibi daha organize ve ekonomik bir şehire kurmalıyız.
- Beş yıl öncesine kadar İstanbul Türkiye'nin bile finans merkezi değildi. İstanbul yurtdışı tarafından yönetiliyordu. Şimdilerde ise, İstanbul Türkiye'nin finans merkezi olmaya başladı. Türkiye'ye gelen yabancı oyuncular Türkiye'deki ve bölgedeki pazarlarını yaratmaktadırlar.
- İstanbul finans merkezi ayrı bir fiziksel alanda kurulmalıdır. (Örn: Gebze)
- En iyi 10 yatırım bankasından 8'i Türkiye'de yer almaktadır, böylece beş yıl içerisinde nitelikli finansçılara sahip olacağız.
- İstanbul kesinlikle bölgesel UFM olmalıdır. Rusya'ya, Ortadoğu'ya ve Doğu Avrupa'ya hizmet etmelidir.

Yapılan Görüşmelerin Özetleri

•İstanbul'un Potansiyeli (devam)

- Neden Türkiye'de bir Uluslararası Finans Merkezi olmalı diye soracak olursak, altyapının güçlü olması, Türkiye'ye erişimin kolay olması, Balkanlar ve Avrupa Birliği ile entegrasyonu ve Türki Cumhuriyetlerle ile ilişkilerimizin iyi düzeyde olması şeklinde cevaplayabiliriz.
- Coğrafi konumumuz; Ortadoğu, Akdeniz ve Orta Asya devletlerine kolay erişimi sağlamaktadır.
- Büyük yerel fırsat (sigorta için): büyük ekonomi, uygun demografik yapı, gelecek 10-20 yıl içinde gelişmiş ülkelerin yaygınlık oranlarını yakalayacak olmamız
 - Hayat sigortası pazar payı çok düşük bu yüzden büyük fırsatlar mevcut
 - Hayat sigortası haricindeki diğer sigorta ürünlerinin pazar payı ve ürün çeşitleri artmakta, ancak bu ürünlerin hacmi hala sadece GSYH'nın % 1-2'si düzeyindedir
- Son 18 aydır bankacılıkta önemli konsolidasyonlar görülmektedir. Aynı durum son 6 aydır sigortacılık sektöründe de mevcuttur. Bu sektör için olumlu bir gelişmedir ve bu sayede piyasada yer alan oyuncular güçlenmektedir.
- Türk bankacılık sistemi gelişmiş bir yapıya sahiptir ve birçok avantaj sunmaktadır.
- Türkiye pazarına girecek olan nitelikli finans kuruluşları ve büyük bankaların yaratacağı rekabete rağmen, bir çok Türk Bankası orta vadede ayakta kalabilecek yapıya sahiptir.
- Piyasaya giren yabancı bankaların yurtdışında kote olmaları, IMKB'nin likit ve global bir borsa haline gelmesine engel teşkil edebilir.
- Yerel piyasa; bu gibi finans merkezlerinin her zaman en önemli zemini olacaktır, bu husus asla göz ardı edilmemelidir. Bölgesel iş çevresinin ilgisini celbetmek için, yerel piyasa geliştirilmelidir.
- İstanbul'un bölgesel anlamda önemli bir avantajı da yer aldığı bölgede rekabet bulunmamasıdır. Yunanistan, Rusya, Lübnan ve Orta Asya Ülkeleri'nin hiç biri henüz rekabet yaratacak düzeyde değildir, dolayısıyla Türkiye kısa sürede bölgesel bir güç konumuna gelebilir. Bu gelişmeden 30-40 yıl sonra da global olarak açılım söz konusu olabilecektir.
- Ürünlerin bu aşamada niş bir yapı oluşturması söz konusu değildir çünkü söz konusu ürünler halihazırda gelişmiş finans sektör grupları tarafından oluşturulmuştur.
- Türkiye global UFM olmaya çalışmak yerine bölgesel UFM olmalıdır. (Balkanlar, Sovyetler Birliği, Kafkaslar, Ortadoğu ve Körfez Bölgesi'ne hitap eden)
- Mortgage ve sigorta sektörü fiyat istikrarı sağlamamız gereken potansiyel finans alanlarıdır. Menkul kıymetleştirme; fiyat istikrarı gerektiren ve gelişmekte olan alanlardan biridir.

Yapılan Görüşmelerin Özetleri

- **Altyapı**

- İstanbul en önemli altyapı sorunu trafiktir. Özellikle son beş yıl içinde, karayolları, metro ve deniz taşımacılığına ciddi yatırımlar yapıldı. Başarıya ulaşmak için finans merkezi; gelişmiş hizmet ağı olan, tüm ulaşım ağlarına erişimi olan ve yüksek yaşam kalitesine sahip, ayrı bir bölgede kurulmalıdır. Trafik dışında altyapı çok iyi durumdadır.
- Yeterli sayıda destek hizmetimiz mevcuttur. Sağlık hizmetleri, eğitim ve kültürel altyapı uluslararası düzeydedir ancak trafik hala büyük problem oluşturmaktadır.
- Bilgi teknolojileri, telekomünikasyon ve havayolu İstanbul'un güçlü yönleri iken, ulaşım İstanbul'un zayıf yönüdür.
- Uluslararası karşılaştırmalarda gayrimenkul, ulaşım ve yaşam kalitesi alt sıralarda yer almaktadır.
- İstanbul'un şu andaki nüfusu 12 milyondur (2007). 2023 yılında İstanbul'un kaldırayabileceği nüfus 16 milyon olacak iken, öngörülen nüfus ise 22 milyondur.
- Maslak bölgesi depreme çok dayanıklı bir bölgedir. Şehrin kuzey tarafı diğer bölgeler ile karşılaştırıldığında daha güvenlidir. Deprem için, farklı kombinasyonları değerlendirmekteyiz.
- Metro için 16 milyon dolarlık bir yatırım yapılması planlanmaktadır. Haliç geçidi önemli problemlerden biridir. 200 km uzunluğunda TGV-1 düzeyinde demiryolu inşa edilecektir.
- Maslak'tan Olimpiyat Şehrine, Haliç'e ve Anadolu yakasına kadar olan toplam 30 km'lik mesafeyi içeren raylı sistemler 5 yıl içerisinde tamamlanacaktır.
- Metro tamamlandıktan sonra Maslak ile Yeşilköy arası 20 dakika olacaktır. 35 dakika içerisinde Sabiha Gökçen'den Maslak'a ve aynı sürede yeni yapılacak havaalanından Maslak'a ulaşım sağlanabilecektir.
- Marmaray sadece demiryollarından oluşmaktadır, ve 2008'de bitmesi planlanmıştır. Ancak Bayrampaşa'da bulunan tarihi eser kalıntıları yüzünden duraklamalar olmuştur.
- Anadolu yakasındaki ticaret ve finans taleplerine hizmet vermek için Kartal'a bir merkez kurulacaktır. Maslak'ın ana merkez olarak kalacağı ve Kartal'ın ikincil bir merkez olacağı düşünülmektedir. Kartal esas olarak merkez ofise hizmet verecektir. Kartal, Canary Wharf'ın bir bölümü gibi olacaktır ancak yüksek bir talebin oluşması durumunda Canary Wharf gibi yeni bir merkez kurulması gerekecektir.
- İstanbul taşımacılık için bölgesel bir dağıtım merkezi olmaya başlamıştır. Taşımacılık faaliyetleri organizasyonel ve fiziksel olarak yeniden yapılandırılmaktadır. Bu birimler ağırlıklı olarak Ambarlı gibi limanlara yakın olacak şekilde planlanmaktadır.

Yapılan Görüşmelerin Özetleri

- **Altyapı (devam)**

- 20 yıl sonrası için finans merkezi bölgesi olarak Maslak uygun bir yer değildir ve 20 yıl süresince rehabilite edilmesi gerekmektedir. Bu yüzden ilerleyen dönemde şehrin farklı bir bölgesinde finans merkezi kurulması planlanmalıdır.
- Maslak için kısa dönem aksiyon planı bulunmamaktadır. Maslak için daha fazla büyümeyi planlamamaktayız.
- Maslak'ta apartman yapılması için çok fazla alan yoktur, ancak projelerin bir çoğu Maslak'ta yapılmaktadır.
- Deniz hatları, ana yollara paralel şekilde işlemleri sebebiyle uygun değildir ve yapılmakta olan raylı ulaşım sistemleri ile rekabet etmesi gerekecektir.
- Araba sayısının azaltılmasına ilişkin herhangi bir sınırlama çalışması bulunmamaktadır öte yandan mevcut durum kendiliğinden bir kısıt yaratmaktadır.
- İstanbul'da çocuklar için yapacak çok fazla bir şey yoktur, yeterli sayıda park, aktivite ve spor alanı bulunmamaktadır ve trafik çok fazladır.
- İstanbul gibi bir şehir için iletişim altyapısı çok kötü durumdadır. Veri iletişimi sorunludur. Dijital altyapı ve telekomünikasyon iyi durumda değildir. Bir finans merkezi için data transferi hızı çok yavaştır.
- Eğer şirketler buraya taşınacaklar ise, devamlılık, güvenilirlik ve iyi bir planlama istemektedirler.
- İstanbul, altyapı ve ofis kirası açısından Washington'a göre daha pahalı durumdadır.
- Okulların mevcut düzenlemeleri yabancılar için uygun değildir.
- Trafik sorundur, ama bununla yaşamak mümkündür. Heathrow'dan (Londra'nın merkez havaalanı) şehre ulaşım daha iyi durumda değildir ancak insanların Londra'nın altyapısına bakış açısı daha olumludur.
- Ayrı bir fiziksel alanda yer alma veya bir simge bina inşaatı, finans merkezi yapısına yardımcı olabilir ancak zorunlu değildir.

Yapılan Görüşmelerin Özetleri

- **İş ve Çevre Güvenliği**
- Güvenlik İstanbul'da gittikçe artan ciddi bir problemdir.
- İstanbul'un UFM olabilmesine yönelik en büyük dezavantajları ulaşım ve güvenlidir.
- Kaliteli yaşam için, sağlık ve eğitim hizmetleri iyi durumdadır, ancak trafik ve güvenlik hala ciddi bir sorun oluşturmaktadır. Güvenlik daha kötüye doğru gitmesine rağmen, diğer metropoller ile karşılaştırıldığında halen daha iyi durumdadır.
- Türkiye'de İslam ve laiklik konularında radikal yaklaşımları vardır. Bu sorunların en kısa sürede çözülmesi gerekmektedir. Çünkü bu hususlar yabancılar tarafından bir güvenlik sorunu olarak algılanmaktadır.

Ekler

I. Yararlanılan Kaynaklar ve Yapılan Görüşmeler

II. Yapılan Görüşmelerin Özetleri

▶ III. UFM Düzenleyici Çerçevesine İlişkin Önemli Nitelikler

IV. Detaylandırılmış Karşılaştırılmalı Ülke Profilleri

V. Finansal Model

VI. Kısaltmalar Listesi

UFM Düzenleyici Çerçeve İçin Önemli Nitelikler

Görünüş

- Araştırmamız neticesinde, UFM'lerin düzenlemeler açısından güçlü ve zayıf yönlerinin değerlendirilmesi aşamasında 8 kritik başarı faktörü (KBF) belirlenmiştir
- **Uluslararası Mevzuata Uyum(AML/ CTF)** – FATF tarafından belirlenen AML/CTF standartlarına (40 tavsiye ve 9 prensip) odaklanması
- **Uluslararası standartlar** – UFM'lerin muhasebe ve kurumsal yönetim gibi uluslararası standartlara olan uyumunun değerlendirilmesi
- **Düzenleyici yapı** – Düzenlemeler açısından birimlere ilişkin yetkilendirme, gözetim, uygulama ve politika oluşturmaya yönelik açık bir yapının varlığının değerlendirilmesi. Düzenleyicinin etkinliğini değerlendiren ve düzenleme kararlarına ilişkin bağımsız mahkeme kararlarının varlığını sorgulayan bağımsız bir kurumsal yapının mevcudiyeti
- **Düzenleyici faaliyetlerin kalitesi** - Düzenlemelerde yer alan boşluklar değerlendirilir, (örn:İngilizce olarak bulunabilmesi) hangi ölçüde uygulama kolaylığı sağladığı ve düzenlemelerin etkinliği
- **Piyasa duyarlılığı** – düzenleyicinin yeni kuralların uygulanması öncesinde piyasa katılımcılarına danışması
- **Yaklaşımın tutarlılığı** – piyasa katılımcıları tarafından uygulamaların tutarlılığının algılanmasını içerir
- **Giriş kolaylığı** – piyasaya girişin düzenlemenin maliyeti de dahil olmak üzere gereksiz derecede engelleyici olup olmaması
- **Piyasa güveni** – düzenleyicinin finansal hizmet şirketleri ve finansal hizmetler sektörü tarafından hangi ölçüde güvenilir algılandığı

Güçlü ve Zayıf Yönler

- İlk 7 KBF birbirinden bağımsızdır. Son KBF – Piyasa güveni – daha çok ilk 7 KBF'nin birleşimi niteliğindedir
- Her KBF sınıfının en iyisi olarak nitelendirilen KBF'ler ile kıyaslanmıştır
- Sınıfında en iyi olmanın gerekli bir koşul olmadığı diğer taraftan her UFM'nin kendi seçimleri doğrultusunda ilgili KBF'ye ne ölçüde önem verdiği anlaşılmalıdır
- Yapılan çalışmanın önemli bir kısmı, FATF ortak değerlendirmeleri veya kurumsal yönetime ilişkin OECD raporları gibi güvenilir kaynaklar ile ampirik olarak desteklenebilmektedir. Ancak değerlendirmelerin bir kısmı paydaşlarla yapılan görüşmeler veya Deloitte'nin kendi hazırlamış olduğu analizler gibi daha spesifik kaynaklara dayanmaktadır

UFM Mali Ortamı İçin Önemli Nitelikler

Görünüş

Oranlar ve temel prensipler

- Kurumlar vergisi, işlem ve stopaj vergileri, UFM'ye yatırım yapacak bir finansal işletme açısından en önemli vergi türleridir
- Ticari vergi sisteminin aşağıda belirtilen özellikleri önem kazanmaktadır:
 - Harcamaların mahsup edilebilmesi (özellikle türev ürünleri gibi yeni ürünlere ilişkin faiz giderleri ve maliyetler)
 - Sermaye gelirleri – belirli varlıkların kullanımına ilişkin farklı vergi uygulamaları söz konusu olabilmektedir (örn:hisse senetleri)
 - Vergi zararların vergiye tabi kardan indirgenmesi
 - Koruyucu işlemler ve stopaj vergisi tarhının eksikliği
- Gelir vergisi, yatırımcıların kararlarına etki edebilecek diğer önemli vergisel konulardan biridir. Örnek olarak, yabancılara yönelik cazip bir vergi rejimi, bireylerin UFM'leri tercih etmesi konusunda bir teşvik unsuru olabilmektedir
- Katma değer vergisi gibi diğer vergilerin oranları ve uygulaması da yatırım kararlarını etkileyebilmektedir

Mevzuata Uyum ve Yönetim

- Vergi tahakkuku, beyannamelerin doldurulması ve vergi ödemelerinin gerçekleştirilmesine ilişkin mevzuata uyum süreçleri önemli faktörlerdir
- Karmaşık bir vergi sistemi, potansiyel yatırımcıları caydırıcı bir rol oynamaktadır
- Vergi otoritelerinin algılanma biçimi de yatırım kararlarını etkileyebilmektedir

Uluslararası durum

- Vergi anlaşmaları, çifte vergilendirme anlaşmalarına ilişkin olarak artan bir kesinlik sağlamaktadır
- Uluslararası geçerliliğin sağlanabilmesi için OECD tarafından yayınlanan kılavuzlara uyulması gerekmektedir

Güçlü ve Zayıf Yönler

Rekabetçi Oranlar

- Düşük oranlar, yatırımcılar için finansal bir teşvik unsuru olmaktadır
- Düşük vergi oranları, cazip vergi rejimi algısını yaratmaktadır
- Belirli sektörleri hedef alan vergi uygulamaları, söz konusu sektörlerdeki gelişimi olumsuz yönde etkileyebilmektedir

İşlemlerin kesinliği

- Vergi yasaları, mahkemeler ve vergi otoriteleri tarafından desteklenmelidir, böylece vergi mükellefleri vergi sistemine güvenebileceklerdir
- Vergi yasalarında yaşanan sık değişiklikler, belirsizliğe sebep olmaktadır

Adillik

- Vergi mevzuatının karışık ve hacimli olması, adil bir vergi işleminin uygun bir danışmanlık alınmadan gerçekleştirilmesinin zor olacağı anlamına gelmektedir
- Adil bir vergi sistemi algısı, uluslararası ticaret için önemlidir

Uygulama kolaylığı ve açıklık

- Vergi sistemlerinin basitliği ve şeffaflığı, işletmelerin etkilenebilmesi açısından önemli faktörlerdir
- Aşırı mevzuat uyumu ve idari vergi maliyeti, işletmeleri UFM'ye yatırım yapmaktan caydırabilmektedir

Uluslararası standartlar

- Vergi sistemlerin uluslararası kabulü ve tanınırlığı, yatırımcıların güveninin sağlanabilmesi açısından önemlidir
- Vergi anlaşmaları, rekabet avantajını ve uluslararası kabul edilirliliği sağlamaktadır
- Transfer fiyatlaması gibi OECD standartlarına uyumluluk, uluslararası kabulün sağlanması açısından önemlidir

Ekler

I. Yararlanılan Kaynaklar ve Yapılan Görüşmeler

II. Yapılan Görüşmelerin Özetleri

III. UFM Düzenleyici Çerçevesine İlişkin Önemli Nitelikler

▶ IV. Detaylandırılmış Karşılaştırılmalı Ülke Profilleri

V. Finansal Model

VI. Kısaltmalar Listesi

İçindekiler

Karşılaştırmalı Ülke Profilleri:

• **Londra**

• Dubai

• Dublin

• Moskova

• Varşova

• İstanbul

Kapsamlı İçerik

Genel Açıklama

- Finans merkezi olarak Londra

Gelir Yaratma Potansiyeli

- Yerel finans hizmetleri piyasası
- Bölgesel finans hizmetleri piyasası

Rekabetin Boyutları

- Nitelikli işgücü kaynağı
- İmaj ve Algılanış
- Yasal ortam
- Politik ve ekonomik istikrar
- Altyapı
- İş yapma kolaylığı
- Yaşam tarzı
- Mali ortam
- Profesyonel hizmetlere erişim
- İş yapma maliyeti
- Düzenleyici çerçeve

Finans Merkezi Olarak Londra

Londra, dünya çapında erişime sahip ve tüm finans hizmetlerini sunan bir merkezdir

Genel Açıklama

- Londra, uluslararası bir finans merkezi olup dünyanın önde gelen iş merkezlerinden biridir
- Avrupa'nın en büyük 500 firmasının 100'ünün ana merkezi, Londra'da yer almaktadır. Ayrıca dünyanın en büyük finansal kuruluşlarının dörtte birinin Avrupa merkezleri, Londra'da yer almaktadır
- 550'den fazla uluslararası banka ve 170 uluslararası menkul kıymetler firması Londra'da yerleşik durumdadır. Kıyaslama yapıldığında, Frankfurt'ta 280, Paris'te 270 ve New York'ta 250 adet firma bulunmaktadır
- Londra'daki yabancı para piyasası, günlük ortalama 504 milyar \$'lık hacmiyle, New York ve Tokyo'nun toplamından daha büyük olup dünyadaki en büyük yabancı para piyasasıdır

Tarihsel İçerik

- Londra, İngiltere'nin uluslararası ticari bir devlet olmasıyla birlikte 17. yüzyılın sonlarına doğru İngiliz İmparatorluğunun takas merkezi olarak belirmiştir. Bank of England 1694 yılında, denizcilik sigortalarının yapılması ile ünlü ve Lloyd's of Londra'ya dönüşen Edward Lloyd's Coffee House ise 1688 yılında kurulmuştur
- Amerika'nın dünyanın önde gelen ekonomik gücü olarak ortaya çıkışı, Londra'nın avantajını azaltmıştır. Ancak, 1970 yılında kurulan Eurobond piyasası ile Londra, poundun takas merkezi olmasının ötesinde uluslararası para birimlerine ilişkin finansal hizmetler sunan bir merkez haline gelmiştir
- Sermaye akımları ve yabancı sahipliğe ilişkin açık kapı politikası ile Londra piyasalarına ilişkin kısıtlayıcı şartların kaldırılması, 1980'den itibaren uluslararası sermaye akımlarının gelişimini hızlandırmıştır

Uluslararası Bir Finans Merkezi Olarak Konumlandırma

- Londra, New York ile uluslararası bir finans merkezi olma konusunda rekabet etmektedir
 - "Uluslararası bir yatırım bankası olarak hem New York'ta hem de Londra'da bayilerimizin olması gerekiyor – onlar olmadan 'uluslararası' olmamız mümkün olamaz"
- Finansal merkezlere ilişkin son yapılan çalışmaların çoğunda Londra, finansal hizmetler için artış gösteren bir algıyla dikkat çekici bir yer olarak New York'un önünde yer almaktadır
 - Söz konusu durumda Enron ve 9/11 olayları sonrasında Amerika'da düzenleyici faaliyetlere ilişkin maliyetlerin artışının önemli etkisi olmuştur; Londra göreceli olarak daha hafif müdahalelere konu olan düzenleyici bir rejime sahiptir
- Londra her türlü hizmeti veren finansal bir merkez konumundadır.
 - Londra 2006 yılı içerisinde, uluslararası tahvil piyasasında %11'lik bir paya sahiptir
 - Londra, katma değeri yüksek olan fon yönetimi ve aracılık gibi birçok alanda baskın konumdadır
 - Avrupa bazlı hedge fon aktiflerinin %79'u
 - 2006 yılında uluslararası marketlerin %21'ine denk gelen 317 milyar \$, Londra'dan idare edilmektedir
 - Londra, uluslararası bankalara ilişkin kredi tahsisi işlemlerinde %20, kredi temininde ise %22'lik yüksek bir paya sahiptir
 - Londra, 2006 yılında uluslararası yabancı para piyasa ticaretinin %32'sini oluşturmuştur
 - Londra, uluslararası tezgahüstü türev ürünleri hacmini %36'dan %43'e artırmıştır (2001'den 2004'e)
 - Londra piyasasındaki brüt sigorta primi tutarı 2005 yılına göre %19'luk artışla yaklaşık 26,7 milyar £ olarak gerçekleşmiştir. İngiltere sigorta piyasasının toplam prim geliri 2005 yılında 166,7 milyar £ olup uluslararası anlamda 3. sıradadır

Finans Merkezi Olarak Londra(devam)

Londra, bankacılık ve sigorta işlemleri için uluslararası bir merkez olmayı hedeflemektedir

Strateji ve Vizyon

- Londra dünyanın bankacılık merkezi ve Avrupa'nın ana iş merkezi olarak tanıtılmaktadır. Hizmet verdiği piyasalarda uluslararası niteliğe sahip bir finans merkezi olması hedeflenmektedir
- Londra'nın, hakim olduğu piyasalardaki mevcut durumunun korunarak finansal enstrümanların tümüne ilişkin hizmet verilmesi hedeflenmektedir – örn:FOREX,Sigorta,OTC türev ürünleri ve sermaye piyasaları – ve yeniliklere devam edilmektedir
- Öncelikli olarak ön ofis işlemleri hedeflenmekte, arka ofis işlemleri deniz aşırı veya ülkenin daha düşük maliyetli bölgelerinde konumlandırılmaktadır
- Londra'nın uluslararası görüntüsü ve açıklığı ile gurur duyulmaktadır
 - "Londra'nın, uluslararası bir finans merkezi olarak, finansal hizmetlerdeki başarısı, büyük çaplı yerel ekonomilere sahip New York ve Tokyo'dan önemli ölçüde ayrılmaktadır. Daha ufak ölçekli bir yerel ekonomiye sahip olmakla birlikte Londra'nın başarısı büyük ölçüde uluslararası rolüne dayanmaktadır. Londra, uluslararası piyasa fırsatlarına sürekli olarak cevap verebilmekte olup başarısını yenilik ve açıklık üstüne kurabilmiştir." (HM Treasury,2006)
- Londra, düzenleyici çerçeve, mali ortam, yaşam tarzı ve nitelikli iş gücünün temini alanlarındaki rekabete odaklanmıştır
 - "Hükümet ve diğer çevrelerin, finansal hizmetler için rekabetçi bir iş ortamının sağlanmasına ilişkin rolü vardır. Bu durum, düzenlemelerin orantılı ve makro ekonomik hedefler ile uyumlu olması anlamına gelmektedir:nitelikli iş gücünün, adil ve rekabetçi bir vergi rejiminin, modern, yüksek kaliteli iş ve yaşama ortamının yaratılmasının sağlanması" (HM Treasury, 2006)

Açıklama ve Uygulama

- Londra'nın prensip bazlı düzenleyici rejimi, uluslararası rakiplerine kıyasla avantajlı görülmektedir
 - "İngiltere'nin tek ve prensip bazlı finansal sektör düzenleyicisi, Amerika'nın daha az hassas ve karmaşık sistemine kıyasla üstün durumdadır. Düzenlemelerin uygulama tarzı da fark yaratmaktadır. İngiltere'nin uygulamaya dönük dengeli yaklaşımı, daha sonuç odaklı ve etkin olarak algılanmaktadır." (GFCI raporu)
 - Finansal Hizmetler Otoritesi (FSA), Katar ve Dubai gibi gelişen piyasalarda örnek alınmaktadır. Söz konusu yerler ayrıca üst düzey yöneticilerini FSA'dan transfer etmişlerdir
- Londra, nitelikli iş gücüne erişim açısından da önde gelen bir merkez olarak tanınmaktadır
 - "Avrupa kapsamındaki işlemlerimizi Londra'da konsolide ettik çünkü ihtiyacımız olduğu her zaman, istenen tecrübeye sahip kişileri bulabiliyoruz ve işgücünün azaltılması daha kolay olabiliyor" (Uluslararası Menkul Kıymet İşlemleri Direktörü, Avrupa'nın önde gelen yatırım bankası)
- Cazip olmayan vergi rejimi, Londra'nın baskın pozisyonu için en önemli tehlikeyi oluşturmaktadır
 - Lloyd sigorta,Omega Underwriting ve Hiscox geçen yıl içerisinde, Londra'dan Bermuda'ya taşınma kararlarını açıklamışlardır:"Kim ne derse desin Bermuda'nın temel sebebi vergi rejimidir." (Sigorta sektörü analisti)
 - Ekim 2006'da HSBC, merkezini Londra'dan taşıması durumunda yılda 750 milyon \$ tasarruf edeceğini bildirmiştir
 - Başkan Gordon Brown, söz konusu endişelere 2007 yılı için açıklanan bütçede %2'lik bir kurumlar vergisi kesintisi ile cevap vermiştir

Kapsamlı İçerik

Genel Açıklama

- Finans merkezi olarak Londra

Gelir Yaratma Potansiyeli

- Yerel finans hizmetleri piyasası
- Bölgesel finans hizmetleri piyasası

Rekabetin Boyutları

- Nitelikli işgücü kaynağı
- İmaj ve Algılanış
- Yasal ortam
- Politik ve ekonomik istikrar
- Altyapı
- İş yapma kolaylığı
- Yaşam tarzı
- Mali ortam
- Profesyonel hizmetlere erişim
- İş yapma maliyeti
- Düzenleyici çerçeve

Yerel Finans Hizmetleri Piyasası

Finansal hizmetlerin İngiltere GSYH'sindeki payı 187 milyar \$ olup, sektörde 1 milyon kişi istihdam edilmektedir



İngiltere Finansal Hizmetler Piyasasının Büyüklüğü

Bankacılık		
Bankacılık sektörü aktifleri (2005)	4,420 milyar \$	• Krediler/aktifler = %56,1
Toplam finansal sektör kredileri %GSYH	%166	• Krediler/mevduat = %127,1
Banka mevduatı % GSYH (2005)	%89	• Takipteki krediler % toplam krediler = %1, 13.sırada global olarak en düşük seviyede
Banka kredileri % GSYH (2005)	%113	• Yetişkinlerin %85'inin banka hesabı mevcut
Sigorta		
İngiltere'deki toplam primler, 2004	275 milyar \$	
Fon Yönetimi		
İngiltere'de yönetilen fonlar, 2005	6,831 milyar \$	
Türevler		
OTC günlük işlem hacmi, 2004	643 milyar \$ (globalin %43'ü)	
Borsada işlem gören hacim, 2005	1 trilyon sözleşme	
Yabancı Para		
Ortalama günlük işlem hacmi, 2006	1,109 milyar \$ (globalin 32%'si)	

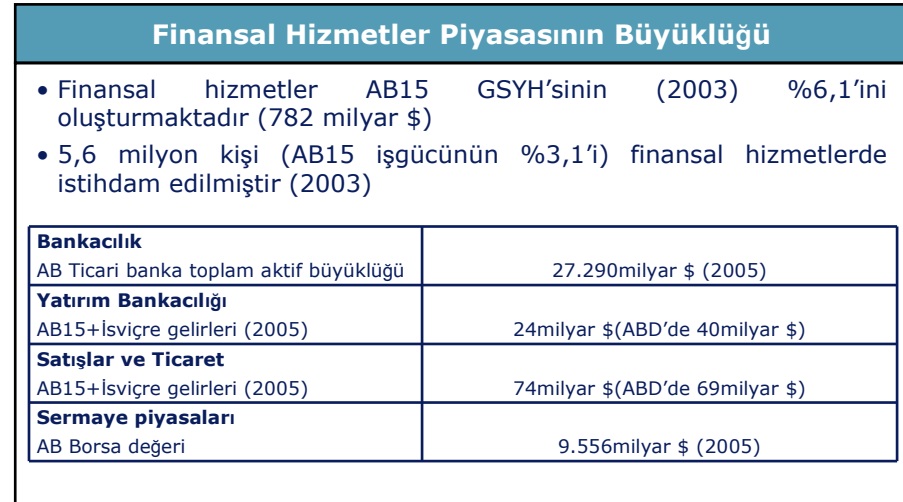
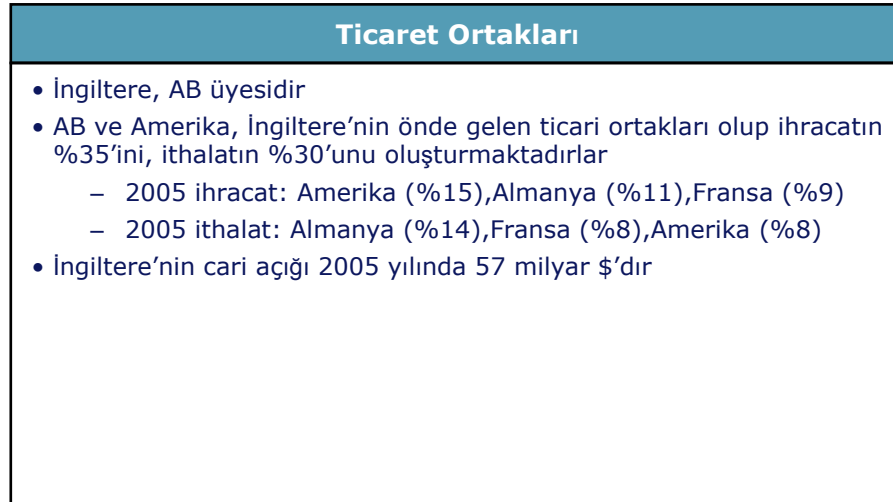
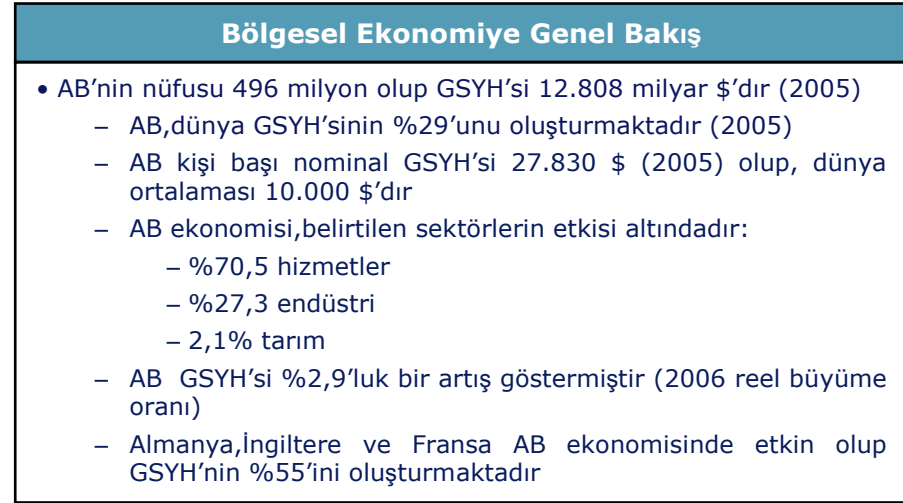
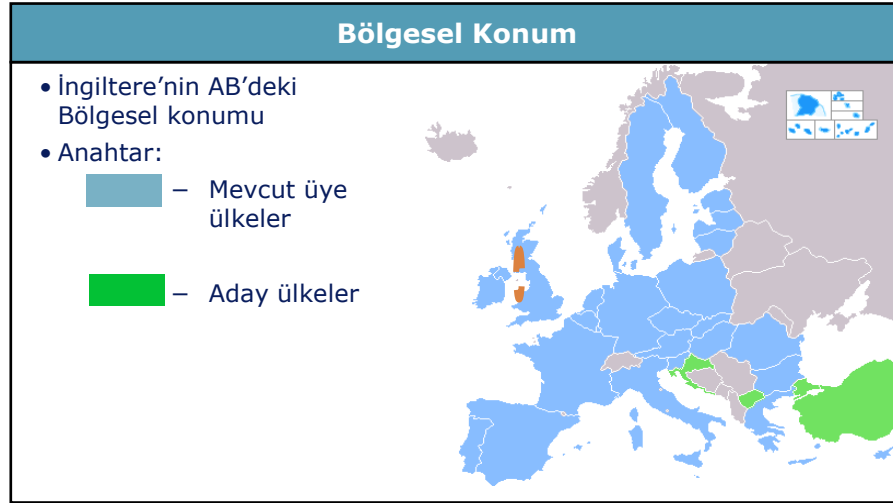
Finansal Hizmetler Piyasasının Büyümesi ve Yapısı

- İngiltere finansal hizmetler sektörü 2001-2005 döneminde %15'lik bir büyüme oranı yakalamıştır
 - GSYH içerisinde finansal hizmetlerin 2001 yılındaki %5,5'lik payı 2005 yılında %8,5 seviyesine yükselmiştir
- Londra'daki toplam finansal hizmetler çalışan sayısının 2009 itibariyle %5'lik artış ile 378.000'e ulaşacağı tahmin edilmektedir
- Sigorta primleri 2000-2004 döneminde %5,8 oranında artmıştır
- Bankacılık piyasası önemli ölçüde konsolide olmuş durumdadır. İlk 10 banka 2005 yılı bankacılık aktifleri içinde %61'lik paya sahiptir
- Yabancı finans kuruluşları, İngiliz bankacılık ve sermaye piyasası sektöründe oldukça etkindir. 2006 yılında bankacılık sektörünün aktiflerinin %55'i yabancı bankalardan ileri gelmektedir

Kaynak: EIU (2005), İÜFP, CBRE İndeksi – Şehrin AB'ye önemi (2004), Dünya Bankası, ONS, IFSL (2006), OEF (2003), APACS (2004), IMF (2005), Oxford İş Grubu, www.cityoflondon.co.uk

Bölgesel Finans Hizmetleri Piyasası

AB, uluslararası GSYH'nin %29'unu oluşturmakta olup FH piyasasının değeri 782 milyar \$'dır



Kaynak: EIU (2005), IMF Uluslararası Finansal İstikrar Raporu (2005), *işgücü Eurostat verilerine dayanmaktadır (2005), Eurostat (2006)

Kapsamlı İçerik

Genel Açıklama

- Finans merkezi olarak Londra

Gelir Yaratma Potansiyeli

- Yerel finans hizmetleri piyasası
- Bölgesel finans hizmetleri piyasası

Rekabetin Boyutları

- Nitelikli işgücü kaynağı
- İmaj ve Algılanış
- Politik ve ekonomik istikrar
- Altyapı
- İş yapma kolaylığı
- Yaşam tarzı
- Mali ortam
- Profesyonel hizmetlere erişim
- İş yapma maliyeti
- Düzenleyici çerçeve

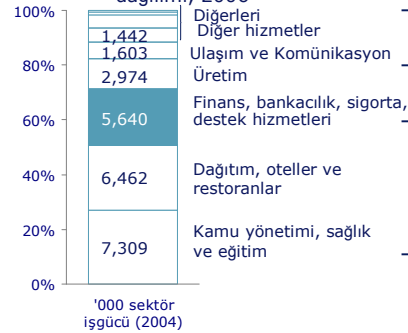
Nitelikli İşgücü Kaynağı

İngiltere üst düzeyde finans uzmanlığına sahip, nitelikli bir işgücü sunar

Genel Açıklama

- İngiltere'nin 60,2 milyonluk nüfusu, yıllık %0.6 artış göstermektedir
- İngiltere'nin toplam işgücü 30,1 milyon kişidir
- Ortalama yaş 38,8'dir ve nüfusun %66,5'i 15 ile 64 yaş arasındadır
- Sadece Londra'da 4,5 milyon kişi çalışmaktadır
- Daha genç bir yaş ortalamasına sahip Londra nüfusunda, 25-39 yaş aralığındakiler çalışan nüfusun %39'unu oluşturur. Bu oran İngiltere genelinde ise %33'dür.
- 2000-2002 yıllarında GSYH'nin %5,3'ü eğitime harcanmıştır.

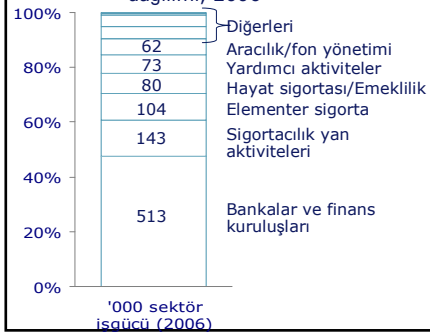
İngiltere'deki işgücünün sektörlere göre dağılımı, 2006



Finans Hizmetleri Çalışanları

- Londra'da 311.000 finans hizmetleri çalışanı vardır. Bu sayı İngiltere genelinde 1.080.000'i bulmaktadır

İngiltere'deki işgücünün sektörlere göre dağılımı, 2006

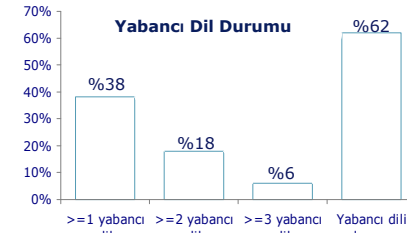


Londra'daki FH çalışan sayısının sektörel dağılımı, 2003



Yüksek Öğrenim

- İngiltere'deki iş gücüne katılan üniversite mezunu sayısı 5,5 milyondur ve işgücünün %8'i halen öğrenimine devam etmektedir
- 2004/05 yılı içerisinde öğrenim gören öğrenci sayısı 2,3 milyon olup söz konusu öğrencilerin 319.000'i (%14) yurtdışından gelmektedir
- 382.000 yeni öğrenci 2006 yılında İngiliz üniversitelerine kabul edilmiştir
 - İşletme, İş Yönetimi, Finans ve Ekonomi'de 50.000
 - Matematik, Fen ve teknik branşlarda 47.000 kişi
- İngiltere, dünyanın en iyi 100 üniversitesinden 11'ini bünyesinde barındırır. İlk 100 içerisinde 54 üniversiteye sahip olan Amerika'dan sonra 2. sırada gelmektedir
- İngiltere, dünyanın en iyi 100 MBA programından 16'sını bünyesinde barındırır. Bunlardan 3 tanesi de ilk 20 program içerisinde. (**Financial Times, 2007**)
- Londra'da çalışanların %26'sı lisans veya lisansüstü eğitime sahiptir. Bu oran İngiltere genelinde ise %16'dır
- İngiltere istihdam kolaylığı açısından üst sıralarda yer almaktadır
 - "Avrupa Birliği içinde işgücünün serbest dolaşımı ve belirli uzmanlık alanları olan insanların yurtdışından geliş serbestisi, finansal hizmetler sektörü işverenlerinin dünya çapındaki işgücü piyasalarına erişebilmesini imkan sağladı" (**Financial Times 2007**)
- Londra, New York'la beraber karmaşık finans ürünlerine yenilikler getirebilen yüksek finansal uzmanlığa sahip çalışanları barındırmaktadır
- İngiltere'de ikinci dil çok yaygın olmasa da bu durum finansal hizmetlerin başarısını etkilemez çünkü İngilizce zaten "uluslararası ticaret dili" olarak kabul görmüştür
 - Ana dilin yanısıra konuşulan dillerin, İngiltere'nin nüfusuna oranı



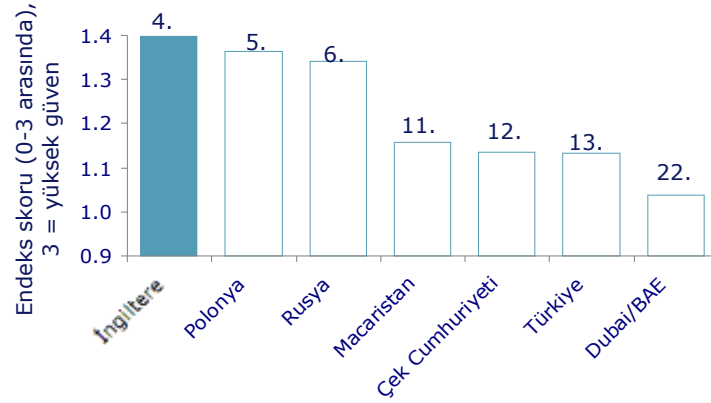
Kaynak: UCAS websitesi, Eurobarometer dil anketi - Avrupa Komisyonu (2005), Ulusal İstatistikler (2005 ve 2006 sayıları), OEF 2006, www.turkisheconomy.org.İngiltere, UNDP

İmaj ve Algılanış

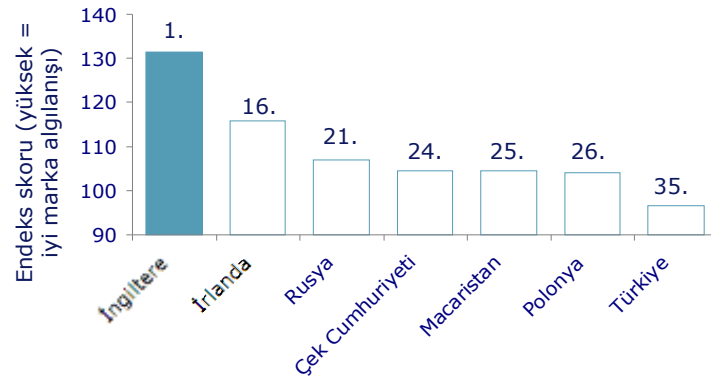
Londra, uluslararası niteliğe ve kültürel çeşitliliğe sahip olan ve aynı zamanda uluslararası ekonomi için de önem arz eden bir şehirdir

Doğrudan Yabancı Yatırım ve Marka İmajı

AT Kearney DYY Güven Endeksi, 2005



Anholt Ülke Markaları Endeksi, 4. çeyrek, 2006



Açıklama

- İngiltere 2004 ve 2005'te AT Kearney DYY Güven Endeksi'nde de 4. sırada yer almıştır. (Bu çalışma -uluslararası yatırımın %70'ini oluşturan- dünyanın en büyük şirketlerinin yöneticileriyle yapılan görüşmelere dayanmaktadır)
- İngiltere, *Anholt Ulusal Markalar Endeksi* içine alınan 38 ülke arasında 1.'dir (1. = en iyi imaj algılanışı olan). Bu endeks değişik ülkelerden 25.000 kişiyle ülkelerin imajları hakkında görüşülerek oluşturulmuştur



- 1980'lerde, tarihi finans merkezinin doğusunda 'The Square Mile' a rakip olacak yeni bir finans merkezinin yapımına başlanmıştır. 'Canary Wharf' in (resimdeki) 1. aşaması 1991'de tamamlanmıştır ve şu anda İngiltere'nin en uzun 3 binasına, birçok finans kurumuna ve 90.000 çalışana ev sahipliği yapmaktadır

Kaynak: ATKearney DYY Güven Anketi (2005), Anholt Ülke markaları endeksi (2006)

Politik ve Ekonomik İstikrar

İngiltere ekonomik ve politik açıdan istikrarlıdır

Hükümet Sistemi

Hükümet şekli	Parlamentar krallık
Parlamento sistemi	Kamara sistemi; üst kamara – Lordlar Kamarası ve the Alt alt kamara - Avam Kamarası
Seçim sistemi	Seçmen yaşı 18'dir. Çoğulcu seçim sistemi vardır (en fazla oy alan aday seçilir)

- Yasama gücü hükümette ve iki kamaradadır (Lordlar Kamarası ve Avam Kamarası)
- Adli teşkilat yasama ve yürütmeden bağımsızdır. Krallık veya ordu, hükümetin kurulmasında herhangi bir rol oynamazlar

Ekonomi Politikası

- 1980'lerde başbakan Margaret Thatcher işçi sendikalarının ve devletin ekonomideki etkisini azaltıp, özel sektörün sağlık hizmetlerindeki rolünü geliştirmiştir. Ayrıca monopolistik sektörleri rekabete açık, ülkeyi serbest piyasa ekonomisine yaklaştırmıştır.
- İşçi partisi son 10 senedir Merkez Bankası'nı bağımsız olmasını sağlamış, para politikalarını Merkez Bankası'na devretmiş, asgari ücret uygulamasına yer vermiş ve İngiltere'yi Euro bölgesinin dışında tutmuştur
- Şu andaki hükümetin mali politikası, borçlanmanın cari harcamaların karşılanması yerine daha çok yatırım yapılması için kullanılması ve kamu sektörü borcu/GSYH'nin ekonomik döngü içerisinde sabit seviyede tutulması esasına dayanmaktadır

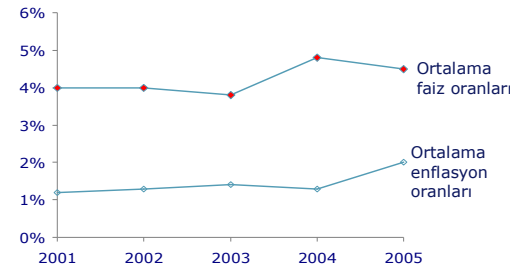
Politik Görünüm

- İngiltere politik olarak istikrarlı bir ülkedir ve 2007 EIU politik risk sıralamasında AAA almıştır (en düşük risk)
 - Merkez-sağ partinin 18 yıllık kesintisiz liderliğinden sonra, Orta-sol'daki işçi partisi Mayıs 1997'de yönetime geçmiştir ve halen yönetimde yer almaktadır. İşçi partisi 2001 ve 2005'teki seçimlerde tekrar seçilmiştir
 - Tony Blair'in, görevinden ayrılması ile işçi partisinin başına Şansölye Gordon Brown geçmiştir
- Londra Temmuz 2005'te terörist saldırılarına maruz kalmıştır ve halen de "şiddetli" terör tehlikesi statüsündedir

Ekonomik İstikrar

- 2000 senesindeki ekonomik durgunluktan sonra, genel görünüm oldukça istikrarlı bir hal almıştır

İngiltere'de enflasyon ve faiz oranları (EIU)



EIU Ülke Risk Dereceleri, 2007

Bağımsız risk	AA
Bankacılık sektörü riski	AA
Ekonomi Yapısı riski	AAA
Politik risk	AAA
Kur riski	AA

Altyapı

Londra'nın geniş bir hava ulaşım bağlantısı ve iyi bir iletişim altyapısı vardır

Havayolu Ulaşımı

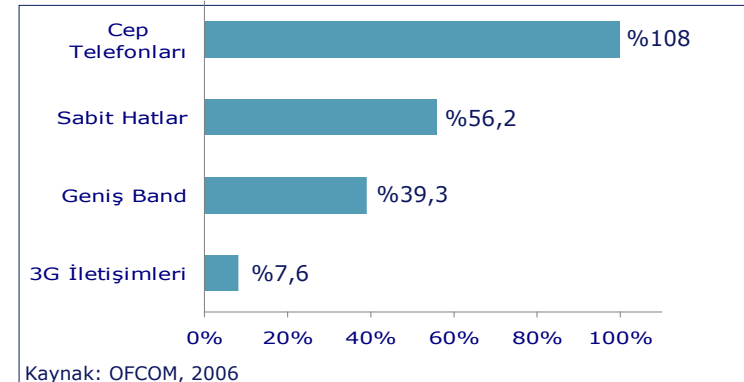
- Londra'nın diğer uluslararası finans merkezleri ve temel bölgesel ekonomilere geniş bir hava ulaşım bağlantısı vardır:
 - Londra Heathrow, 90'dan fazla ülkede yer alan 180 varış noktasına hizmet eden İngiltere'nin en büyük ve Dünya'nın en işlek havaalanıdır. (Heathrow'da yaklaşık 90 havayolu şirketi bulunmaktadır)
 - Londra Gatwick, İngiltere'nin 2. en büyük ve Dünya'nın 7. en işlek havaalanıdır. Gatwick'in 2 terminalinde 90 havayolu şirketi faaliyet göstermekte ve yaklaşık 200 varış noktasına hizmet verilmektedir
 - Aynı zamanda Avrupa'daki lokasyonlarla bağlantılı birçok küçük havaalanı bulunmaktadır. (City, Luton ve Stanstead)
- Dünya Seyahat ve Turizm Endeksine göre İngiltere'nin 'Hava Ulaşım Altyapı Kalitesi' sıralaması oldukça yüksektir, Detaylı Sıralamalar: Havayolu şirketi sayısı-2./124, Yolcu taşıma kapasitesi (koltuk x kilometre) - 3./124, Uluşlararası hava ulaşım ağı - 4./124, Hava ulaşım altyapı kapasitesi - 6./124
- Londra'nın merkezinden Londra Heathrow ve Gatwick havaalanlarına tren ile 15-20 dakika içinde erişilebilmekte ve İngiltere karayolları ile de rahat bir ulaşım sağlanabilmektedir.
- Londra Şehir havaalanı şehirden (geleneksel finans bölgesi) 6 mil ve Canary Wharf'dan (Londra'nın yeni iş ve finans merkezi) 3 mil kadar uzaklıkta bulunmaktadır.
- Heathrow'un altyapısı esnektir ve genişleme kapasitesi bulunmaktadır
- İngiltere hükümeti, havaalanlarının mülkiyet hakkına sahip olmamasına rağmen, çevresel koşullar yerine getirilmesi şartıyla, Londra bölgesinde yer alan Stansted ve Heathrow'a (2015-2020) 2 yeni pistin yapımı için destek vermeye karar vermiştir.
- Londra'nın ulaşım altyapısı (özellikle metro ağı) talebe bağlı olarak genişletilmiş olmakla birlikte modernizasyona ihtiyaç duymaktadır

Kaynak: Dünya Ekonomik forumu, Ofcom 'İletişim Piyasası' (2006), BAA, DFT

İletişim ve Bilgi Teknolojileri

- İngiltere'de iletişim ve bilgi teknolojileri altyapısı kurulmuştur. İngiltere WEF Dünya Seyahat ve Turizm Endeksi, 2006 sıralamasında, bilgi iletişim teknoloji altyapısı sıralamasında 5./124 dir.

İngiltere'deki iletişim hizmetlerinin yaygınlığı (Nüfus yüzdesi, 2006)



- Tüm İngiltere hane halkı ve iş çevrelerinin % 99'unun telefon santralinde geniş bant hizmeti mevcuttur.
- 2005 yılında ortalama geniş band hızı artmış, kullanım ücretleri gerilemiş ve ürün seçenekleri artmıştır
- Evlerde kullanılan geniş band hızı 512 kbit/s'den 24Mbit/s'e yükselmiştir.
- 3G cep telefonu hizmetleri 2003/04 yılında kullanılmaya başlamıştır ve iletişim pazarında % 7,6'lık bir paya sahip olmuştur

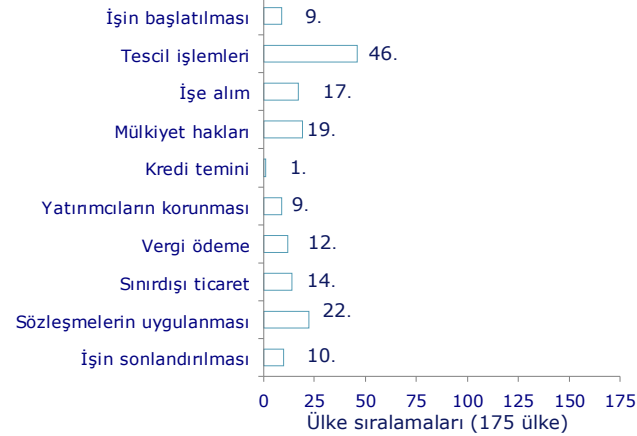
İş Yapma Kolaylığı

Dünya Bankası İngiltere'yi iş yapılması en kolay 6. ülke olarak göstermektedir

Bürokrasi

- Dünya Bankası 2007 İş yapma kolaylığı Raporunda İngiltere, 175 ülke arasında 6. sırada yer almaktadır:

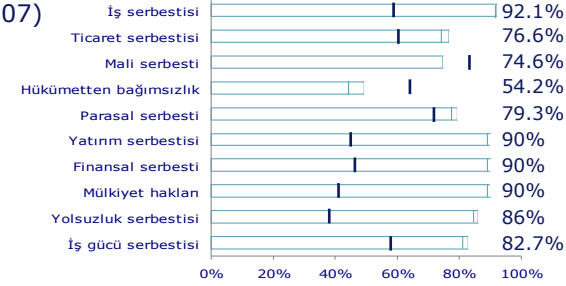
Dünya Bankası İş Yapma Kolaylığı Sıralamaları Detayları, İngiltere (2007)



- İngiltere iş yapma kolaylığı konusunda oldukça iyi durumdadır
 - Lisans işlemleri ve sözleşmelerin yürürlüğe konulması hususları dışındaki her alt kategoride ilk 20 içinde yer alan İngiltere, bu iki hususta sırasıyla 46. ve 22.'dir

Ekonomik Serbestlik Seviyesi

İngiltere'nin 10 ekonomik serbestisi (*Ekonomik Serbestlik Endeksi, 2007*)



100 = en serbest
|= dünya
ortalaması

- İngiltere Ekonomik Serbestlik Endeksi'nde dünyada 6., Avrupa'da ise 41 ülke arasında 1. sırada yer almaktadır (2007). %60,6'lık Dünya ortalaması ve %67,6'lık Avrupa ortalaması dikkate alındığında, İngiltere %81,6'lık iyi bir ortalamaya sahiptir

Şeffaflık ve Yolsuzluk

- İngiltere, Dünya Yolsuzluk Algılanışı Endeksi'nde 163 ülke arasında 1. sırada yer almaktadır (2006, Transparency International) (1. ülke en az yolsuzluk olan ülke olarak)
- Ancak, bazı yeni gelişmeler İngiliz Hükümeti'nin şeffaflığıyla ilgili algıları etkilemiştir:
 - Soyluluk ünvanı kazanmak için, İngiltere'deki politik partilere bağışta bulunulup bulunulmadığıyla ilgili devam etmekte olan polis araştırmaları
 - Başsavcının, UAE Systems Plc'nin İngiltere-Suudi Arabistan Al Yamamah savunma sözleşmeleriyle ilgili rüşvet iddialarını araştıran çalışmalara son vermesi

Yaşam Tarzı

Londra, kaliteli bir yaşam sunan tam anlamıyla uluslararası bir şehirdir ancak pahalıdır

Genel Açıklama

- Londra Avrupa'nın en zengin şehiri olup uluslararası nitelikte bir finans ve iş merkezidir
- Londra 7,2 milyonluk nüfusuyla Avrupa'nın en yoğun bölgelerinden biridir
- Londra'nın milattan sonra 43 yılındaki Roma'lılara dayanan zengin bir tarihi vardır ve Londra'da Dünya Kültür Mirası olarak gösterilen dört mekan bulunmaktadır – Westminster Sarayı, Londra Kulesi, Maritime Greenwich ve Kew Bahçeleri
- Londra, kültürel çeşitliliğiyle ünlüdür. Nüfusun %25'ini azınlıklar oluşturmaktadır. Bu sayı, İngiltere'deki toplam azınlıkların %50'sine karşılık gelmektedir
- İngiltere EIU Yaşam Kalitesi Endeksi'nde 111 ülke arasında 29. sıradadır

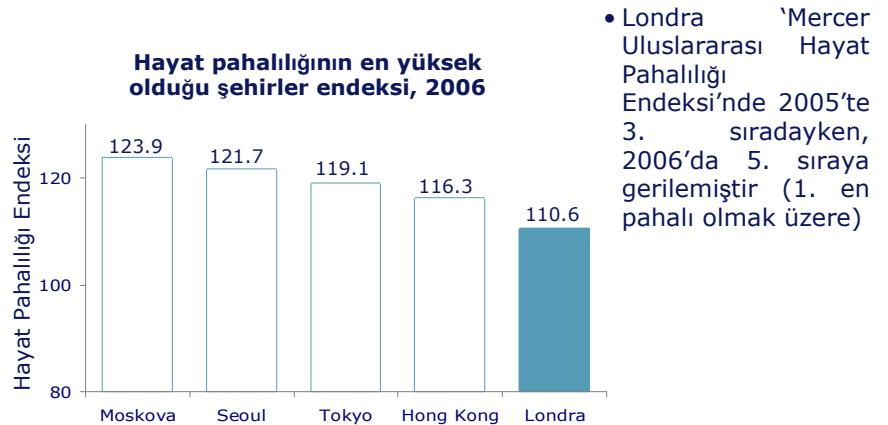
Sosyal Konfor

- İngiltere devlet destekli bir eğitim sistemine sahiptir ve özellikle Londra çevresinde birçok özel okul vardır
 - İngiltere'nin eğitim sistemi Dünya Seyahat ve Turizm sıralamalarında 124 ülke içinde 29. sıradadır (2007)
- İngiltere devlet destekli ulusal sağlık hizmetine (NHS) sahiptir ve kapsamlı bir özel sağlık sektörüne sahiptir
 - NHS şu anki kaynaklarıyla talebe cevap vermeye çalışmaktadır. NHS'ye 2005-06'da ayrılan kaynak 136 milyar \$'a çıkartılmıştır
- İngiltere'de birçok ulaşım türü vardır. Raylı sistem son derece gelişmiştir ve karayolları yüksek standartlardadır. Londra'da yenilenme ihtiyacı içerisinde olan yerleşik bir otobüs ve metro sistemi ile birçok taksi bulunmaktadır

Boş Vakit Değerlendirme

- Kültürel aktiviteler – Londra, 200 civarında müzeye, West End tiyatro bölgesine, 5 profesyonel orkestraya, Kraliyet Opera Evine, Kraliyet Balesine ve dünyaca ünlü sanat galerilerine sahiptir
- Gece hayatı – Londra'da 6.000'in üzerinde restoran vardır (İngiltere'deki restoranların %22'si). Bunlardan 36 tanesi Michelin yıldızlıdır. Ayrıca, geniş bir bar ve gece kulübü yelpazesi vardır
- Şehrin %30'undan fazlası parklardan ve yeşil alanlardan oluşmuştur
- İngiltere'nin güneydoğusunda dünya standartlarında birçok golf sahası vardır. Ayrıca Londra'dan erişilebilen diğer birçok spor olanağına sahiptir
- Londra 2012 Olimpiyatları'na ev sahipliği yapacaktır
- Londra'dan Paris'e ve Avrupa'ya ulaşım imkanları geniştir

Hayat Pahalılığı



Kaynak: VisitLondon websitesi, Dünya Ekonomik Forumu Seyahat ve Turizm Endeksi (2006), Mercer Uluslararası Hayat Pahalılığı Endeksi (2006)

Mali Ortam

İngiltere mali konuların çoğunda başarılıdır ancak karmaşık bir vergi rejimine sahiptir

Oranlar	Mevzuata Uyum ve Yönetim
<p>Kurumlar Vergisi</p> <ul style="list-style-type: none"> • Kar üzerinden alınan vergi %30 (2008'den itibaren %28) oranında olmasına rağmen 1,5 milyon pound'un altında kalan grup karları %19 ve 30 arasında değişen efektif oranlar ile vergilendirilmektedir. (%22 ve %28 seviyesine değiştirilmesi planlanmaktadır) • İngiltere'de yerleşik şirketler, nerede elde ettiklerine bakılmaksızın tüm dünya çapında elde ettikleri kar üzerinden kurumlar vergisine tabi tutulmaktadır. • Bir firmanın İngiltere'de yerleşik sayılabilmesi için <ul style="list-style-type: none"> – İngiltere'de kurulmuş olması veya – Merkezi yönetiminin ve kontrolünün İngiltere'de yer alması gerekmektedir • Bir kısım sermaye harcamaları gerçekleşmemiş olmasına karşın, firmalar genel olarak brüt karlarından, faaliyetlerine ilişkin oluşan giderleri düşebilmektedirler • Sermaye gelirleri, vergilendirilen gelirler içerisinde yer almakta, ancak yüksek (%10'un üzerinde) sermaye yatırımları hariç tutulabilmektedir. • Zararların vergilendirilen kar ile mahsubuna genellikle izin verilmekte ve zararların potansiyel olarak sonsuza ötelenmesi mümkün olabilmektedir. Zararlar, bir yıl için geriye taşınabilmektedir. • Grup şirketleri arasında zararların toplu olarak mahsubu cari yıl içerisinde mümkün olabilmektedir. <p>Gelir Vergisi</p> <ul style="list-style-type: none"> • %10'luk başlangıç oranı (tasarruf amaçlı olmayan gelirler için kaldırılacaktır), %22'lik temel oran (2008'de %20), %40'lık üst oran (çoğunluğu kapsar), kar payları için en üst %25'lik efektif oran kullanılmaktadır • Ülke dışında yaşayanlara fayda sağlayan özel "ikametgahsız" rejimi <p>Stopaj Vergisi</p> <ul style="list-style-type: none"> • Karpaylarından %0, faiz ödemelerinden %20, hazine bonolarından %22 (%20'ye inecektir) <p>KDV</p> <ul style="list-style-type: none"> • Çoğunluk mal ve hizmetlerin satışında %17,5 olarak uygulanmaktadır • İndirimli oranlar/muafiyetler uygulanır <p>Diğer</p> <ul style="list-style-type: none"> • Damga vergisi (hisse alımlarında %0,5, taşınmaz alımlarında %4) • İşverenin sigortası (bordro üzerinden %12,8 sosyal güvenlik vergisi) • Belirli işçilerin sigorta maliyetleri (maaşlar üzerinden %1'lik kesinti) 	<ul style="list-style-type: none"> • Şirketler, kurumlar vergisi yükümlülüklerini kendileri tahakkuk ettirmektedir • Vergi beyannameleri, firmaların cari hesap dönemlerini izleyen yıllık dönemler halinde düzenlenmektedir • Büyük ölçekli firmalar, cari yıla ilişkin tahmini vergi yükümlülüklerini esas alarak 4 eşit taksitle ödeme yapmaktadır. • İngiltere'de vergi yasalarının uygulanması ve yasaya uyum üst düzeydedir. • Detaylı vergiden kaçınma yasaları mevcut olup hükümet yakın zaman içerisinde vergi kaçaklarının denetimi ve takibi için tedbirleri artırmıştır • İngiltere'deki vergi sistemi, dünyanın en detaylı ve kompleks (9.000 sayfanın üzerinde mevzuat) sistemlerinden biri olup sıkça değişmekte ve yüksek mevzuata uyum maliyetine konu olmaktadır • Bununla birlikte, idare profesyonel ve genellikle işi kolaylaştırıcı bir yapıda yürütülmektedir
	<p>Uluslararası Durum</p> <ul style="list-style-type: none"> • İngiltere, 100'den fazla vergi anlaşmasına taraftır • Anlaşmalar genellikle İngiltere ve yabancı stopaj vergilerinden faiz, telif ücreti ve lisans ödemelerini muaf tutmaktadır. • İngiltere, transfer fiyatlaması gibi konularda OECD standartlarına uyum sağlamaktadır • Örtülü sermaye provizyonları İngiliz firmalarının aşırı borçlanma ihtiyaçlarının karşılanması için transfer fiyatlaması kuralları içerisinde yer almaktadır. • Kontrol altındaki yabancı şirketlere ilişkin kurallar, offshore iştiraklerin karlarının İngiliz vergi sistemine sokulmasına imkan sağlamaktadır • Yabancı şubelerin (ve yabancı iştiraklerin kar payları) gelirleri vergilendirilmektedir

Kaynak: Deloitte İngiltere Vergi; Deloitte İngiltere Uluslararası İş ve Vergi Rehberi; IBFD İngiltere ülke rehberi; 'Vergi ödemek – uluslararası bakış' - Dünya Bankası/PWC raporu; 'Vergi İşbirliği' OECD

Mali Ortam (Devam)

Güçlü ve Zayıf Yönler

Rekabetçi Oranlar

- İngiltere G7 içerisinde en düşük kurumlar vergisi oranlarından birine sahiptir ve uluslararası olarak rekabetçi sayılabilir. Ancak, rekabet özelliğinin bir kısmını kaybetmiştir.
- Faizin tenzil edilebilirliği ve kar paylarının stopaja tabi olmaması, birçok işletmenin ilgisini çeken özellikler arasında yer almaktadır
- İngiltere, yurt dışı yerleşikler için cazip bir vergi rejimi sunmaktadır
- Önemli iştirak muafiyet ve reorganizasyon rahatlıkları, grup firmalarının vergiye tabi gelir oluşturmadan yeniden yapılanmalarına imkan verebilmektedir.

İşlemlerin kesinliği

- Mevcut vergi yasası mahkeme ve vergi otoriteleri tarafından desteklenmekte, dolayısıyla vergi mükellefleri, kompleks vergi sistemlerinde oluşabilecek her türlü belirsizliğe karşın sisteme güvenmektedir
- Borçlanmanın, türev sözleşmelerin, maddi olmayan duran varlıkların ve yönetim giderlerinin vergilendirilmesini içeren kapsamlı bir sistem mevcuttur
- Yasa ile uyumlu olmayan yetersiz danışmanlık veya geçmişe dönük, dikkate incelenmemiş çalışmalar neticesinde yasalar sıklıkla değişebilmekte ve belirsizlik artmaktadır

Adillik

- Vergi yasalarının son derece karmaşık olduğu dikkate alındığında, bir kısım vergi mükellefleri danışmanlık almamaları durumunda zarar görebilmektedir
- Kurumlar vergisi uygulamaları, son dönemde uluslararası işlemler açısından artan bir oranda adaletsiz olarak değerlendirilmektedir

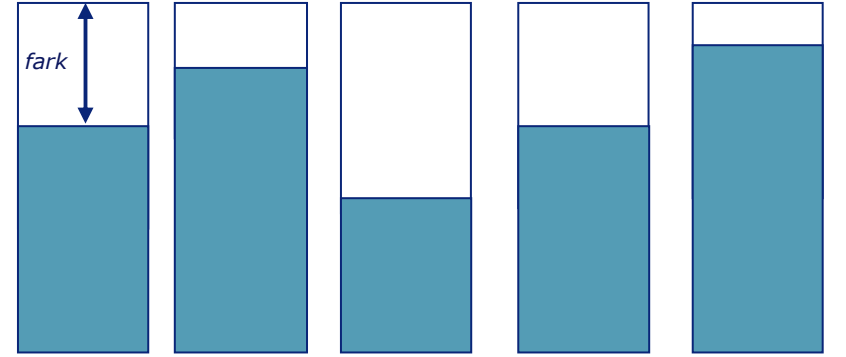
Uygulama kolaylığı ve açıklık

- Mevzuata uyum maliyeti, sonuçların yıllık olarak takip edildiği ufak çaplı işletmeler açısından düşük düzeyde olup, çeyrek dönem ödemeleri sadece büyük firmalar tarafından yapılmaktadır
- Buna rağmen hukukun birçok alanında artan bir karışıklık, değişiklik ve belirsizlik yer almaktadır

Uluslararası standartlar

- Dünyadaki en kapsamlı çifte vergilendirmeyi önleme anlaşmaları ağı
- Transfer fiyatlaması gibi OECD'nin tüm standartlarına uyum

Vergi Alanında Algılanan Ayrılık



Rekabetçi Oranlar İşlemlerin kesinliği Adillik Uygulama kolaylığı ve açıklık Uluslararası standartlar
Rekabetçi mali ortam için önemli nitelikler

Türkiye Çıkarımları

- Türkiye'deki mevcut kurumlar vergisi oranının indirilmesi için acil bir durum söz konusu değil
- İngiltere'deki vergi yasasının karmaşıklığı ve hacminden kaçınılması
- Vergi yasalarındaki değişikliklerin ve danışmanlıkların iş kolaylığı esas alınarak yürütülmesi
- Vergi yasasının vergi otoriteleri ve mahkemeler tarafından desteklenmesinin önemi
- İngiliz vergi rejiminin belirli iş kolları özelinde iyileştirilerek izlenmesi (örn: firmaların sekuritizasyon rejimleri ve yatırım yönetimi muafiyetleri)

Profesyonel Hizmetlere Erişim

Profesyonel hizmetler oldukça gelişmiş olup uluslararası anlamda kabul görmüştür

Genel Açıklama

- İngiltere iyi gelişmiş bir profesyonel hizmet piyasasına sahiptir
 - Çoğu büyük profesyonel hizmet şirketi İngiltere’de temsil edilmektedir ve birçok önemli İngiliz firması da diğer finans merkezlerinde varlık göstermektedirler
 - İngiltere’deki profesyonel hizmet firmaları geniş bir uluslararası müşteri yelpazesine hizmet vermektedir
 - 1 milyon civarındaki FH sektörü çalışanının yanı sıra, toplam 450.000 muhasebeci, avukat ve danışman bulunmaktadır
 - ‘Dört Büyük’ İngiltere’de toplam 44.000 kişi istihdam etmektedir (PwC 15.000, E&Y 8.500, KPMG 10.000, Deloitte 10.500)

Avukatlar

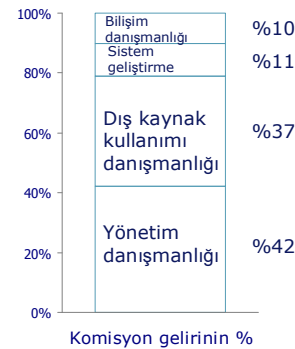
- İngiltere’de 130.000 avukat ve 15.000 hukukçu vardır
 - Avukatların 36%’si Londra’da görev yapmaktadır
- Eğitimlerini tamamlayan 6.000 avukat 2005-06’da görevlerine başlamıştır (şu andaki mevcudun %4,6’sı)
- İngiltere’de 9.000 hukuk firması vardır
 - *The Lawyer* tarafından belirlenen 100 uluslararası firmanın 72’sinin İngiltere’de ofisi bulunmaktadır
- İngiliz hukuk profesyonelleri uluslararası üne sahiptirler ve çoğu İngiliz hukuk firmasının diğer finans merkezlerinde de ofisleri mevcuttur
- Dünyanın en iyi 10 hukuk firmasından 6’sı İngiliz’dir

Muhasebeciler

- İngiltere’deki beş yeminli muhasebecilik kurumu 250.000 civarında İngiltere kökenli üyeye sahiptir
 - En büyük kurumların üyelerinin %27’si Londra’dadır
- İngiltere’de 140.000 kişi muhasebe eğitimi almaktadır. Bu durum, yıllık %6 olan büyüme hızı ile birleştiğinde, İngiltere’nin uzun vadede geniş bir uluslararası muhasebeciler havuzuna sahip olması beklenmektedir
- İngiltere 9.000 civarında kayıtlı denetim firmasına sahiptir
 - ‘Dört Büyük’ Londra’da kayda değer bir varlık göstermektedir
- İngiltere’deki beş yeminli muhasebecilik kurumu, 80.000 çalışanı ve yurtdışındaki 200.000 öğrencisiyle uluslararası kapsamda bir etkinliğe sahiptir

Danışmanlar

İngiltere’deki danışmanlık ücretleri



- İngiltere Yönetim Danışmanlığı Birliği 60 üye firmaya ve 51.000 danışman üyeye sahiptir
- Endüstri, 2004’ten 2005’e %30 artan danışman sayısı ile hızla büyümektedir
 - Finansal hizmetler, 2004’ten 2005’e %50’lik artışla, en hızlı büyüyen gelir kaynağıdır
- Çoğu uluslararası firma İngiltere’de temsil edilmektedir. İngiliz firmalarının uluslararası bilinirlikleri vardır ve gelirlerinin %8’ini yurtdışından sağlamaktadırlar

Kaynak: Yönetim Danışmanlığı Birliği, Muhasebecilik için Profesyonel İzleme Kurumu, ICAEW, Hukuk Cemiyeti, mezun beklentileri, The Lawyer, ‘Dört Büyük’ websitesi

İş Yapma Maliyeti

Londra, ofis maliyetleri açısından dünyada üst sıralarda yer almaktadır

İşgücü Maliyeti

- 2004 İşgücü Anketi'ne göre finansal aracılık maliyetleri İngiltere genelinde ortalama yıllık 55.000 \$'dır. Ancak, ön ofis işlemlerinin etkin olması ve yüksek nitelikli uzman kadro sebebiyle Londra'da bu ortalamanın daha yüksek olması beklenmektedir
- Dünya Bankası'nın yaptığı uluslararası iş yapma kolaylığı sıralamasındaki işçi çalıştırma alt başlığında, İngiltere 7. sıradadır (175 ülke arasında)
 - Ortalama maaş dışı işçi maliyeti, maaşın %11'idir
 - İşe alma zorluğunda 11 puan almıştır (1-100 puan ölçeğinde)
 - İşten çıkarma zorluğunda 10 puan almıştır (1-100 puan ölçeğinde)
 - İşten çıkartma maliyeti, 22 haftalık maaşa bedeldir

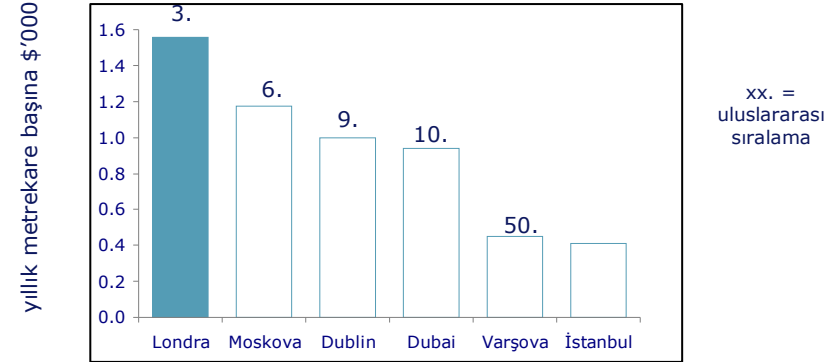
İngiltere Yatırım Bankacılığı Maaş Karşılaştırmaları, 2007

Pozisyon / ünvanı	Ortalama ücret aralığı (000 \$)	Ortalama Bonus %
<i>Ön ofis</i>		
Mezun- Menkul kıymet satışı	68-74	25-50%
Müdür	290-485	200%+
<i>Orta ofis</i>		
Destek hizmeti - Memur	52-87	5-10%
Destek hizmeti - Müdür	97-136	20-60%
Ödemeler - Memur	49-68	0-10%
Ödemeler - Müdür	87-136	20-60%

Ofis Maliyeti

- Metrekare başına ofis alanı maliyeti
 - Londra (West End) ve Londra (City) 2006 CBRE ofis maliyeti endeksine göre 1. ve 3. sıradadır (1 en pahalı olmak üzere)
 - CBRE ofis maliyeti endeksine (2007) göre, toplam işgal bedeli \$/yıl:
 - Londra (City) metrekare başına 1.558 \$ (son 12 ayda %17,7'lik artış kaydedilmiştir)
 - Londra (West End) metrekare başına 2.282 \$ (son 12 ayda %23,5'lik artış kaydedilmiştir)
 - *Metrekare başına düşen maliyet "toplu"dur ve bütün işgal maliyetlerini kapsar*

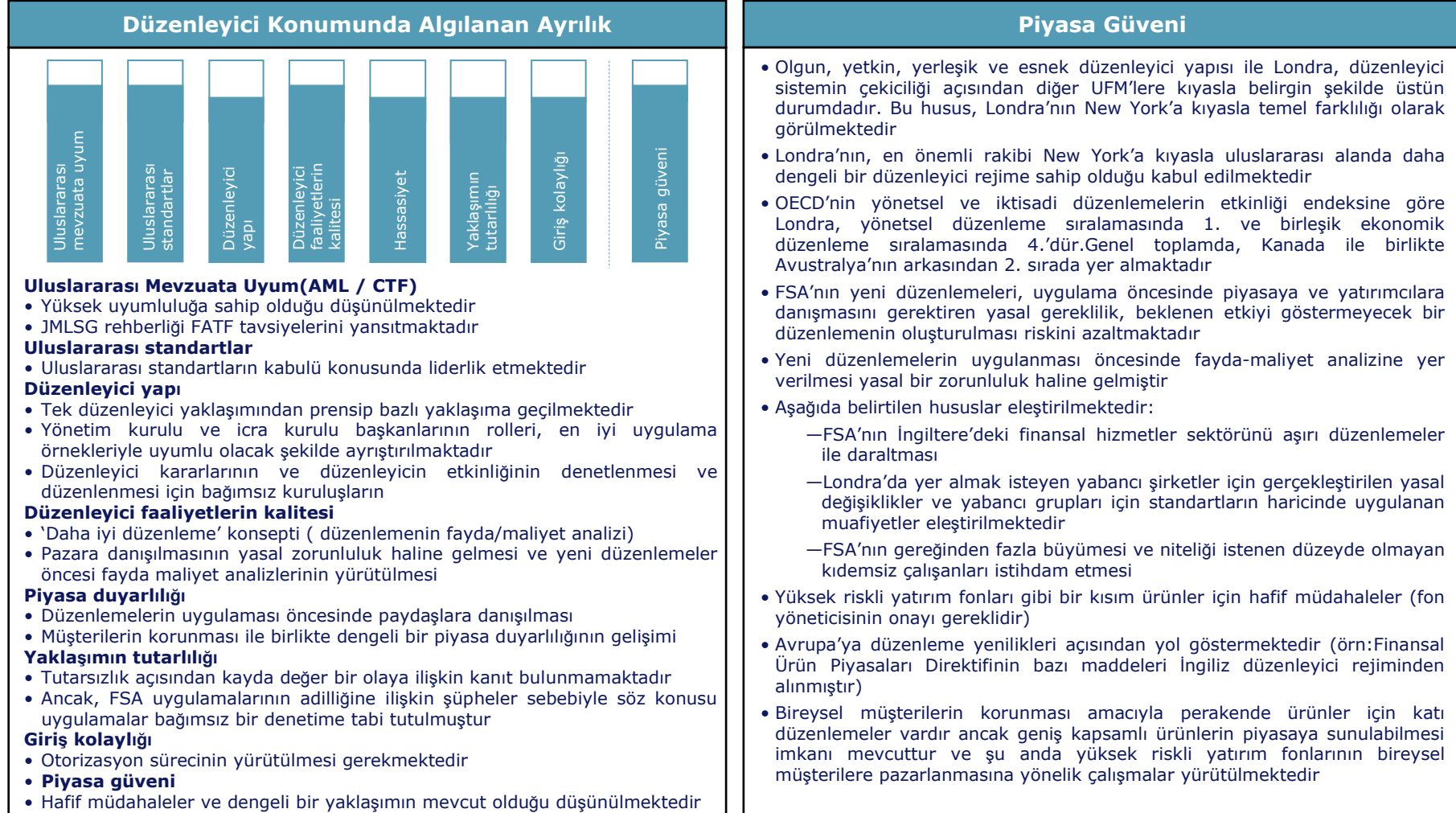
Toplam Ofis İşgal Maliyetleri



Londra maliyetleri 'City' fiyatları için kullanılmıştır, West End dünyadaki en pahalı ofis alanı maliyetine sahiptir (\$)

Düzenleyici Çerçeve

Londra'daki düzenleyici çerçeve dengeli ve esnek bir yapıdadır



Kaynak: OECD Ülkelerinde Ürün Piyasaları Düzenlemesi, Çalışma Tablosu No.419, Şubat 2005. Dünyadaki Bankaların Düzenlenmesi ve Gözetimi. James R Bath et al, Mayıs 2001 Deloitte analizleri, Londra'nın Finans Merkezi Olarak Rekabetçi Pozisyonu (Londra Şirketi, Kasım 2005), FSA websitesi

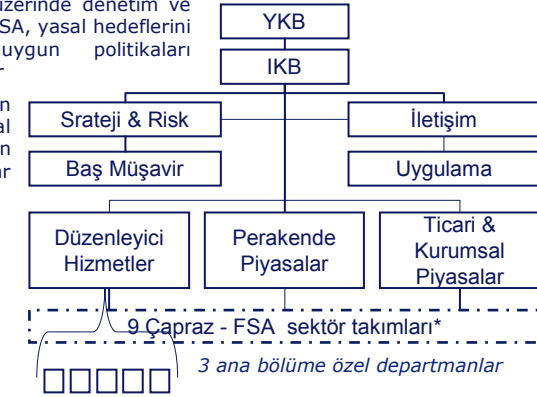
Düzenleyici Çerçeve (Devam)

Düzenleme Felsefesi

- FSA hedeflerinin kapsamı, Finansal Hizmetler ve Piyasalar Antlaşması (2000) tarafından belirlenmiştir. Yasal hedefler şu şekildedir:
 - Piyasa güveni: finansal sistemde güvenin sağlanması
 - Kamusal bilinç: finansal sisteme yönelik kamusal bilincin artırılması
 - Tüketicinin korunması: tüketiciler için uygun seviyede bir koruma sağlanması
 - Finansal suçların azaltılması
 - Firmalar ile olan işlemlerin tersine odağın nihai müşteriler üzerinde olduğu prensip bazlı bir yaklaşımın tercih edilmesi. Toplamda 11 prensip bulunmaktadır. Prensiplerin haricinde 8.500 sayfanın üzerinde bir kurallar kitabı vardır.
 - Denetsel gözden geçirmelerin risk odaklı bir yaklaşımla gerçekleştirilmesi. FSA riskin tespiti aşamasında, dahil olan işin niteliği, belirli firmalar ve piyasalara ilişkin riskin kapsamı, işletmelerin yönetim kontrollerinin kalitesi ve dahil olan müşterilerin özelliklerini dikkate almaktadır
 - Denetim odaklı yaklaşıma karşın uygulama odaklı yaklaşım. FSA yetkilileri, firmaları yasaklayıcı kurallar ile cezalandırmak yerine ihlallerin oluşumunu önlemeye çalışmaktadır

Düzenleyici Yapı

- 1997 yılında kurulan FSA, İngiltere'deki tek finansal düzenleyici kuruluştur
- Özerk bir finansman yapısı olup yaklaşık 2.500 kişiyi istihdam etmekte ve 24.000 işletmeye ilişkin düzenleme yapmaktadır
- Esas olarak Londra'da kurulu olup Edinburgh'da daha ufak ölçekte yer almaktadır
- İngiliz Maliye Bakanlığı, FSA üzerinde denetim ve baskı uygulamaktadır. Ancak FSA, yasal hedeflerini gerçekleştirmeye yönelik uygun politikaları geliştirme konusunda serbesttir
- Uygulamayı takip eden düzenleyici kararlar, Anayasal İşler Birimi tarafından yürütülen Finansal Hizmetler ve Piyasalar Mahkemesine götürülebilmektedir



* Belirli sektörlerle yönelik 9 adet çapraz FSA sektör takımı vardır: Muhasebe ve Denetim, Fon Yönetimi, Bankacılık, Sermaye piyasaları, Sigorta, Perakende, Aracılık, Müşteriler, Finansal Suçlar, Finansal Kararlılık

Uluslararası Mevzuata Uyum (AML / CTF)

- İngiltere, AML/CTF kapsamındaki bilgi paylaşımı anlamında uluslararası öncülerden biri kabul edilmektedir
- FATF'nin ortak değerlendirme raporu 2008'de yayınlanacaktır. İngiltere'nin önemli ölçüde uyumlu çıkması beklenmektedir
- Finansal suçların azaltılması, FSA'nın yasal hedeflerinden biridir. FSA, AML/CTF kapsamında düzenlemeler yapmakta ve son dönemde Sistem ve Kontroller Kaynakçasında yer alan detaylı kural ve düzenlemeleri, prensipler ile değiştirmiştir. Bu değişiklik, üst yönetimin AML/CTF sistemleri ve kontrolleri kapsamında sorumluluklarına netlik kazandırmıştır
- FSA'nın AML/CTF hükümleri, FATF standartlarını esas alan JMLSG'yi önde tutmaktadır

Uluslararası Standartlar

- 'Uluslararası karakter' FSA'nın nitelikli düzenleme prensiplerinden birini teşkil etmektedir. Bu kapsamda yabancı düzenleyici otoriteler ile Uluslararası standartların kabulü, uluslararası firma ve piyasaların etkin şekilde izlenmesi amacıyla işbirliği yapılmasını içermektedir
- Uluslararası standartlara kolay uyum sağlanabilmektedir. Avrupa'nın kalan kısmında olduğu üzere İngiltere, Basel II kapsamında 2 uygulama tarihi ile Amerika'nın 1 yıl önündedir (Ocak 2007 ve Ocak 2008). İngiliz kuruluşlarının önemli bir kısmı daha sonraki bir tarihi seçmektedir

Kaynak: FSA Yıllık Raporu 2005/2006, FSA websitesi, Deloitte analizleri

Düzenleyici Çerçeve (Devam)

Piyasa Duyarlılığı

- FSA'nın yeni bir düzenleme öncesi piyasaya ve yatırımcılara danışması zorunluluğu getirilmiştir. FSA'nın istenen seviyede etkin olmayacak düzenlemeleri engellemesi mümkün olacaktır
- FSA şu anda AB'nin Üçüncü Para Aklama Direktifine ilişkin olarak sektör ile para aklama düzenlemelerindeki değişiklikleri istişare etmektedir
- FSA, düzenlemelerin AB kapsamındaki Sermaye Yeterliliği direktifleri doğrultusunda uygulandığı ve İngiliz düzenlemeleri ile değiştirildiği Basel II için istişari bir yaklaşım sergilemektedir
- Prensipten bazlı yaklaşım mantığında, FSA uygulamaya yönelik kuralcı bir yaklaşım sergilememektedir. Bu nedenle büyük bankalar gelişmiş yaklaşıma uyum sağlamak zorunda değildir (Amerika örneğinde olduğu üzere)
- Piyasa duyarlılığı, müşterilerin korunması amacını taşıyan yazılı hedefler çerçevesi ile uyumlu olmalıdır. FSA, Finansal Hizmetler Tüketici Paneli'nin, İngiltere'de yer almayı isteyen yabancı firmalar için daha hafif kurallar konulmasına yönelik eğilimi eleştirmesinin akabinde piyasa ile istişare etmiştir

Düzenleyici Faaliyetlerin Kalitesi

- Nitelikli düzenlemeye ilişkin oluşan prensipler, FSA'nın yazılı hedeflerini desteklemektedir
- Düzenleyici "Blok yapımı" yaklaşımının izlenmesi (bkz.'UFM düzenleyici çerçevesi için önemli nitelikler)
- 2006 yılında, Finansal Hizmetler Danışmanlık Paneli'nin iki yılda bir yayınlanan raporunda, toptancı firmaların perakende firmalara kıyasla maliyetler kapsamında FSA'dan daha memnun oldukları belirtilmiştir. 2004 yılında FSA-FSPP tarafından 3 sektöre yönelik gerçekleştirilen bir çalışmada, 2 ticari sektörün oldukça düşük marjinal maliyetlere sahip olduğu, ancak perakende sektörünün nispeten yüksek marjinal maliyetler ile çalıştığı saptanmıştır
- 2005/06 finansal yılı için, yıllık icra dosyalarının yaklaşık %8'lik kısmı, mahkemeye intikal etmiştir (269 icra dosyası açılmış ve 21'i aktarılmıştır)
- İcra dosyalarının devri - tüm dosyaların yaklaşık %55'i 2005/06 dönemi içerisinde kapanmıştır
- Yüksek nitelikli liderlik (John Tiner ve öncesinde Howard Davies)

Giriş Kolaylığı

- Şeffaf ve eksiksiz bir başvuru süreci
- Bağımsız bir komiteye dayalı olarak başvuruların reddedilebilmesi hakkı
- Prensipten bazlı düzenlemelere yönelim neticesinde potansiyel giriş maliyetleri gerilemiştir - örn: yeni AML rejiminin İngiliz firmaları için yıllık 250 milyon pound maliyet tasarrufu sağlaması beklenmektedir

Yaklaşımın Tutarlılığı

- Tüm düzenleyici kararlar, bağımsız bir komite (FSA harici) tarafından gözden geçirilmektedir - Düzenleyici Kararlar Komitesi. Alınan olumsuz kararlar, ayrı bağımsız bir organ olan Finansal Hizmetler ve Piyasalar Mahkemesine aktarılabilir
- İcra Süreci Değerlendirmesi neticesinde 44 adet tavsiye Temmuz 2005'te yayınlanmış ve FSA kurulu tarafında kabul edilmiştir
- Prensipten bazlı rejime geçiş, denetleyici için daha geniş bir karar alanı bırakması neticesinde yaklaşımın tutarsızlığına yol açabilecektir

İçindekiler

Karşılaştırmalı Ülke Profilleri:

- Londra

- **Dubai**

- Dublin

- Moskova

- Varşova

- İstanbul

Kapsamlı İçerik

Genel Açıklama

- Finans merkezi olarak Dubai

Gelir Yaratma Potansiyeli

- Yerel finans hizmetleri piyasası
- Bölgesel finans hizmetleri piyasası

Rekabetin Boyutları

- Nitelikli işgücü kaynağı
- İmaj ve Algılanış
- Politik ve ekonomik istikrar
- Altyapı
- İş yapma kolaylığı
- Yaşam tarzı
- Mali ortam
- Profesyonel hizmetlere erişim
- İş yapma maliyeti
- Düzenleyici çerçeve

Finans Merkezi Olarak Dubai

DIFC, bölgenin dışına yatırılan 1 trilyon \$'ı geri döndürmeyi hedeflemektedir

Genel Açıklama

- Dubai, BAE ve bütün bölgenin çıkarı için Dubai Hükümeti tarafından tasarlanmış olup bölgesel büyüme, gelişim ve farklılaşma için bir katalizör olarak görülmektedir
- Dubai Uluslararası Finans Merkezi (DIFC), mevcut piyasa fırsatlarına ilişkin genişletilmiş bir bölge perspektifine sahiptir ve 6 Körfez ekonomisini kapsamaktadır: Hindistan bölgesi, Kuzey Körfezi, Hazar Denizi, Doğu Akdeniz ve Kuzey/Doğu Afrika
- DIFC, ticari finansal hizmetlerin sunulduğu bir merkez olmayı hedeflemiştir, bu suretle bireysel müşteri faaliyetleri hariç tutulmuştur. Merkez Eylül 2004'te açılmış, bunu 2005 yılında açılan DIFX (menkul kıymetler borsası) izlemiştir
- DIFC ayrı bir yasal etki alanına sahip olup Dubai'nin merkezinde 110 hektarlık bir alan üzerine inşaa edilmiştir
- DIFC, 2009'da 250 uluslararası finans firmasına ev sahipliği yapmayı hedeflemekte olup Aralık 2006 itibariyle söz konusu firmaların bir bölümü kurulmaya başlamıştır: Credit Suisse, Merrill Lynch, Barclays & Goldman Sachs

Sermaye Piyasaları

- BAE borsasının değeri 2005 yıl sonu itibariyle 200 milyar \$'dır
- DIFX yabancı ortaklık yapısı ile dolar bazında limitsiz işlem imkanı sunmaktadır, ayrıca kote olmak için gerekli şartlar asgari düzeydedir
- Dubai, Omani ham petrolüne dayalı vadeli sözleşmelerin ana ürün olacağı emtia borsasını hayata geçirmektedir
- Dubai piyasasında likidite azlığı ve halka arzlarla ilişkin sorunlar bulunmaktadır. 2005 yılı itibariyle ortalama günlük işlem hacmi 550 milyon \$'ın üzerinde olup toplam piyasa değerinin %0,27'sine denk gelmektedir
 - "Borsadaki başlangıç hacimlerinin azlığı bir problem olarak görülmektedir. Büyük bankalar, ürünlerin makul bir likidite ile işlem görmeye başlaması için 6-12 aylık bir süre öngörmekte ve akabinde piyasaya girmeyi düşünmektedir" **(Economist)**
- DIFX'in başlangıç hedefleri arasında, Körfez Bölgesi, Orta Doğu & Kuzey Afrika, Türkiye, Hindistan, Güney Afrika yer almaktadır

Strateji ve Ürün Odağı

- DIFC, bölgenin dışına yatırılan 1 trilyon \$'ın geri döndürmeyi hedeflemektedir: 90 planlanmış bölgesel özelleştirmenin hızlandırılması, sigorta ve reasürans kapasitesinin artırılması (bölgedeki primlerin sadece %35'i reasürans edilmiş durumdadır), İslami finans için uluslararası bir merkez geliştirilmesi (260 milyar \$ piyasa potansiyeli)
- Sektörün odağı:
 - Bankacılık hizmetleri, ticaretin finansmanı ve yatırım bankacılığı
 - Sermaye piyasaları/Dubai Uluslararası Finans Borsası-DIFX
 - Varlık ve fon yönetimi
 - Reasürans
 - İslami finans / sukuk bonoları /şeriat uyumlu ürünler
 - Tali hizmetler, iş süreçleri operasyonları

Mevcut Durum ve Stratejideki Gelişmeler

- Petrol fonları yavaş olsa da geri dönmeye başlamıştır
 - "2003-07 aralığındaki 1,1 trilyon \$'lık Körfez petrol gelirlerinin sadece yüzde %10-15'i , bölgesel ekonomilere yatırılmıştır" **(DIFC Üst Düzey Yöneticisi)**
- Başarılı ürünler arasında sukuk (bonoların İslami karşılığı) yer almaktadır
 - DIFX'teki sukukların toplam değeri 8,38 milyar \$ olup tüm diğer borsaların değerinin üzerindedir. Ayrıca sukukların toplam değerinin %31'i uluslararası olarak işlem görmektedir (2006)
- Dubai'ye yönelik tanıtımlara rağmen gelişim çok hızlı değildir ve piyasa fırsatları beklentilerin altında kalmaktadır
 - "Dünya çapındaki firmalar Dubai'ye iş yapmak için gelmeleri durumunda memnun kalmayacaklardır, 30 uluslararası firma için yeterli düzeyde ticaret imkanı bulunmuyor" **(Finans Borsa Kurulundan bir Bankacı)**

Kaynak: DIFX websitesi, Ameinfo

Kapsamlı İçerik

Genel Açıklama

- Finans merkezi olarak Dubai

Gelir Yaratma Potansiyeli

- Yerel finans hizmetleri piyasası
- Bölgesel finans hizmetleri piyasası

Rekabetin Boyutları

- Nitelikli işgücü kaynağı
- İmaj ve Algılanış
- Politik ve ekonomik istikrar
- Altyapı
- İş yapma kolaylığı
- Yaşam tarzı
- Mali ortam
- Profesyonel hizmetlere erişim
- İş yapma maliyeti
- Düzenleyici çerçeve

Yerel Finans Hizmetleri Piyasası

Yerel finans hizmetleri piyasası 12 milyar \$ olup 2001-2004 aralığında %12 büyümüştür

Yerel Ekonomiye Genel Bakış

- Petrol sektörü BAE ekonomisinin en önemli bileşeni olup GSYH'nin %39,1'ini oluşturmaktadır (Dünya petrol rezervlerinin %9'u)
 - BAE'nin GSYH'si 132,2 milyar \$'dır (2005); globalde 46.
 - BAE'nin kişi başı GSYH'si 28,596 milyar \$ (2005); globalde 21.
 - BAE'nin reel GSYH büyümesi 2004-2005 döneminde %8,5
- 1966'da Dubai'de petrolün bulunması, hızlı bir ekonomik büyümeyi beraberinde getirmiştir. Petrol gelirleri, ekonominin çeşitlendirilmesi, altyapının geliştirilmesi ve bölgesel bir ticaret merkezinin kurulması için kullanılmıştır
- Dubai'nin GSYH'si 2005'de 2004'e göre %16 artışla yaklaşık 38 milyar \$ olarak gerçekleşmiştir
 - 2005'te, Dubai'nin GSYH'sinin %94'ü petrol dışı kaynaklardan özellikle emlak, bankacılık ve turizm sektörlerinden ileri gelmektedir. Raporlarda, Dubai'nin petrol rezervlerinin 10 yıl içerisinde tükeneceği belirtilmektedir

Finansal Hizmetler Piyasası Rakamları

- BAE'de 21 yerel ve 25 yabancı lisansla faaliyet gösteren toplam 46 banka bulunmaktadır (2005)
 - İlk 10 bankanın yarısından fazlasının Dubai'de merkezleri vardır
- BAE'de toplam 47 sigorta şirketi bulunmaktadır (2005)(firmaların çoğunun Dubai'de merkezleri veya ana ofisleri yer almaktadır)
 - 19 yerel ve 28 yabancı firma
- BAE'deki finansal kuruluşlarda toplam 30.000 kişi çalışmakta olup toplam iş gücünün %1,15'ine denk gelmektedir
 - BAE'deki sigorta firmaları, 4.000 kişi istihdam etmektedir
- DIFC'nin 10.000 boş pozisyon yaratması planlanmaktadır

Finansal Hizmetler Piyasasının Büyüklüğü ve Yapısı

- Finansal hizmetlerin BAE GSYH'sine olan katkısı 2004 yılında 12 milyar \$ (%9,1)'dir
- Finansal faaliyetler ağırlıklı olarak bankacılık sektöründe yer almakta ve GSYH'nin %85,5'ini oluşturmaktadır (2001-2004)
- BAE'de bankacılık aktifleri 174 milyar \$ olup GSYH'nin %125'inin üzerindedir (2005)
- Toplam banka mevduatları (2005) 113 milyar \$'a ulaşmıştır (GSYH'nin %87'si)
- Toplam prim tutarı (2004) 1,6 milyar \$ olup, yerel firmalar %66, yabancılar %34 pay sahibidir
 - Hayat sigortası 283 milyon \$ (toplam sigorta piyasasının %18'i)
 - Hayat dışı, 1,3 milyar \$ (toplam sigorta piyasasının %82'si)
- 2004 'te yıllık ortalama kişi başı sigorta ürünü harcaması 375 \$ (1999'da \$257), gelişmiş ülkeler ortalaması ise 3.000 \$'dır
- 6 lider banka, BAE'deki toplam aktiflerin %70'ini kontrol etmektedir

Finansal Hizmetler Piyasasının Büyüklüğü

- Finansal hizmetler sektörü 2001-2004 yılları arasında yıllık ortalama %12 oranında büyümüştür
- Dubai Uluslararası Finans Merkezinin kurulması ile birlikte, finansal sektörün GSYH'ye olan katkısının %11'den (2001), %20'ye (2010) çıkması beklenmektedir
- BAE'de toplam bankacılık aktifleri 2004-05 döneminde %42 büyümüştür. 2006 ilk çeyreğinde %18'lik büyümeye 205 milyar \$'a yükselmiştir (GSYH'nin %155'i)
- BAE'deki toplam banka mevduatı 2004-05 döneminde %40 artmıştır
- BAE toplam sigorta prim tutarı 2003-04 döneminde %21 artış göstermiş, sektör bazında dağılım ise:
 - Hayat sigortası %26, hayat dışı %20
 - Dubai'de sigorta sektörü bankacılıktan daha hızlı büyümektedir ve FH'deki payını %12,7'den (2001) %15,6'ya (2004) yükseltmiştir


Kaynak: Dünya Bankası, Economist, Oxford İş Grubu (Gelişmekte Olan Piyasalar Serisi 2006), www.Dubaimerc.com

Bölgesel Finans Hizmetleri Piyasası

Körfez bölgesinin finansal hizmetler piyasası hızla büyümektedir

Bölgesel Konum



- Körfez bölgesi, 6 ülkeyi kapsamakta ve toplam 36 milyon kişi barındırmaktadır
- Anahtar:
 = Körfez üyesi ülke

Bölgesel Ekonomiye Genel Bakış

- Bölgesel ekonomik profil
 - Körfez bölgesinin nominal GSYH'si petrol fiyatlarının varil başına 25 \$'dan 60 \$'a yükselmesi neticesinde 350 milyar \$'dan (2002) 680 milyar \$'a (2006) yükselmiştir
 - Körfez bölgesinin reel GSYH artışı 2005-06 döneminde %6,4 olmuştur
 - Kişi başı GSYH yaklaşık 18.900 \$'dır (2006)
 - Toplam mal ithalatları yılda 100 milyar \$ civarındadır
 - 2002-2006 döneminde körfez bölgesindeki 6 ülkenin petrol ihracatı gelirleri 100 milyar \$'dan 325 milyar \$'a yükselmiştir

Ticaret Blokları

- 1981'de BAE, Bahreyn, Kuveyt, Oman, Katar ve Suudi Arabistan birleşerek körfez bölgesi konseyini oluşturmuşlardır. Bu kapsamda %5'lik standart bir gümrük tarifesi uygulanmaktadır. Bölge üyesi ülkeler kendi aralarında %0 oranı uygulamaktadır
- BAE'nin ana ticaret ortakları (2005)
 - Japonya, petrol ihtiyacının dörtte birini BAE'den karşılamaktadır
 - İhracat (115,5 milyar \$); Japonya (%25,6), Güney Kore (%9,3), Tayland (%5,8)
 - İthalat ((71,1 milyar \$); Çin (%9,9), İngiltere (%9,7), Amerika (%9,6), Hindistan (%8,9)
 - BAE'de cari hesap fazlası 26,5 milyar \$'dır (2005)
- Körfez hükümetleri 2010 yılında parasal bir birlik kurma konusunda görüşmektedir

Finansal Hizmetler Piyasasının Büyüklüğü

- Körfez bölgesinde 2006'da 363 milyon \$, 2005'de 262 milyon \$'lık 23 ayrı halk arz gerçekleştirilmiştir. Toplam tutar 13,5 milyar \$'ı aşmış olup 2005 yılındaki 6,2 milyar \$'ın iki katına ulaşmıştır
- Hazine bonusu ihracı 13,5 milyar \$'dan (2005) 40 milyar \$'a (2006) (%75'i konvansiyonel bonolar, %25'i islami bonolar) yükselmiştir
- Borsada işlem gören hisse senedi fiyatları 2003-05 döneminde ortalama dört katına yükselmiştir

Kaynak: Economist websitesi, EIU, IMF, Factiva, Financial Times (2007), www.gulfnews.com

Kapsamlı İçerik

Genel Açıklama

- Finans merkezi olarak Dubai

Gelir Yaratma Potansiyeli

- Yerel finans hizmetleri piyasası
- Bölgesel finans hizmetleri piyasası

Rekabetin Boyutları

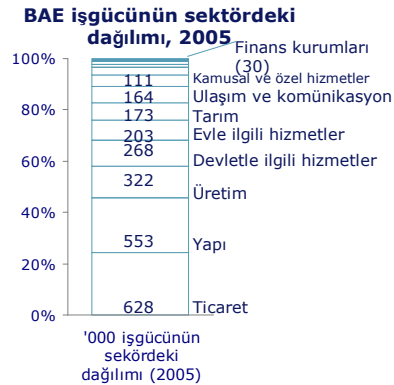
- Nitelikli işgücü kaynağı
- İmaj ve Algılanış
- Politik ve ekonomik istikrar
- Altyapı
- İş yapma kolaylığı
- Yaşam tarzı
- Mali ortam
- Profesyonel hizmetlere erişim
- İş yapma maliyeti
- Düzenleyici çerçeve

Nitelikli İşgücü Kaynağı

BAE'nin sınırlı sayıda yerel işgücü olup ağırlık yabancı işgücüne dayanmaktadır

Genel Açıklama

- 1,5 milyonu Dubai'de olmak üzere, BAE'nin 2005 yılındaki nüfusu 4,3 milyondur. Abu Dhabi'den sonraki 2. en yüksek nüfusa sahip emirlik olan Dubai'deki nüfus artışı yıllık %8'dir
- BAE'nin nüfusunun %80'ini yurt dışından gelenler oluşturmaktadır. Bu oran Dubai için daha yüksektir
- BAE'nin toplam işgücü 2,6 milyondur (%57,1'i hizmet sektöründe)



- Dubai'deki BAE'lilerin %45'i 15 yaşın altındadır
- Dünya Seyahat ve Turizm endeksine göre (2007), BAE
 - Nitelikli işgücü bulunulduğunda 19./124
 - İşe alma ve işten çıkartma kolaylığında 23./124
 - Yabancı işçi işe alma kolaylığında 20./124

Yüksek Öğrenim

- Eğitime ayrılan bütçe GSYH'nin %1,6'sıdır (2000-2002)
- BAE'deki üniversite mezunu sayısı yeterli değildir
 - BAE'deki Üniversite öğrencileri: 11.600 (son rakamlar 1995'e aittir)
 - İngiltere ve ABD'de yüksek öğrenim gören BAE'li öğrencilerin sayısı 2004'te 1.810 (bir önceki seneye göre %10'luk artışla) ve 2005'te 1.160'dır (bir önceki seneye göre %7,2'lik düşükle)
- Tahminlere göre, son yıllarda BAE'deki üniversite mezunlarının 1/3'ü Fen bilimlerinden mezun olmuştur
- London Business School and Cass Business School gibi bazı uluslararası işletme okulları Dubai'de kampüs açmayı planlamaktadırlar. Ayrıca INSEAD'ın da komşu emirlik Sharjah'da kampüs kurma planı bulunmaktadır.
- Dünya Seyahat ve Turizm endeksine göre (2007), BAE
 - Eğitim sisteminin kalitesinde 32./124
- Arapça, İngilizce, Hintçe ve Urduca konuşulan diller arasındadır

Finans Hizmetleri Çalışanları

- Finansal hizmetler sektöründe 2005 yılı içerisinde 30.000 çalışan istihdam edilmiştir
- DIFC (Dubai uluslararası finans merkezi) 10.000 yeni iş yaratmayı planlamaktadır. Bu pozisyonların yabancı istihdamla, uzmanlaşmış yerel işgücüyle ve halihazırda geliştirilmekte olan yüksek öğrenim programlarının mezunlarıyla değerlendirilmesi planlanmaktadır

Yabancı İş Gücü

- BAE'nin işgücünün %90'ını yurt dışından gelenler oluşturmaktadır
- Yurtdışından gelen bu işgücünün kaynağı (BAE nüfusuna oranı):
 - Güney Asya %57
 - Diğer Arap Ülkeleri %21
 - Batı ve Doğu Asya %11
- Asya'dan gelen işgücünün büyük bir bölümü yabancı işgücüne dayanan yapı endüstrisinde görev yapmaktadır

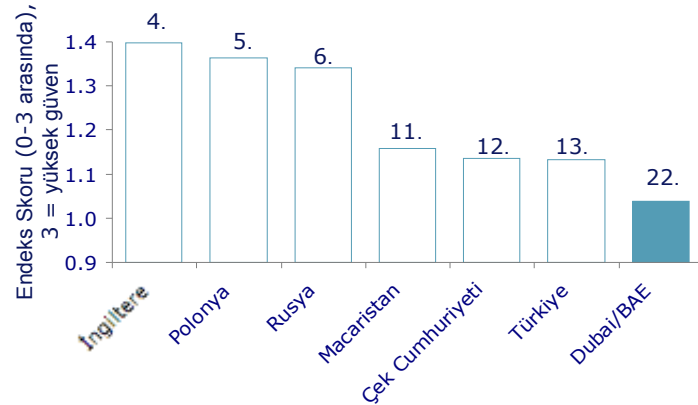
Kaynak: Oxford İş Grubu (Gelişmekte Olan Piyasalar Serisi 2006), Economist websitesi, EIU

İmaj ve Algılanış

Dubai "fırsatlar yeri" imajına sahip olabilmek için yüksek miktarda yatırım yapmıştır

Doğrudan Yabancı Yatırım

AT Kearney DYY Güven Endeksi, 2005



Açıklama

- BAE 2005 *ATKearney DYY Güven Endeksi*'nde 22. sıradadır (Bu çalışma -uluslararası yatırımın %70'ini oluşturan- dünyanın en büyük şirketlerinin yöneticileriyle yapılan görüşmelere dayanmaktadır)
- Dubai, halkla ilişkiler ve reklam çalışmaları neticesinde önemli piyasalarda ismini duyurabilmiştir
 - 2007 Uluslararası Seyahat ve Turizm sıralamasında, uluslararası alanda etkili ulusal markalaşma ve pazarlama alt başlığında BAE 124 ülke arasında 1. olmuştur



- DIFC bu amaçla Dubai'nin merkezinde, 283 hektar alana kurulmuştur (700 hektar)
- DIFC'yi sembolize eden bina solda resmi görülen "Kapı"dır

Kaynak: ATKearney DYY Güveni Araştırması (2005), Anholt Ulusal Marka Endeksi (2006)

Politik ve Ekonomik İstikrar

BAE, politik açıdan istikrarlı bir konumdadır ve petrole olan ekonomik bağımlılığını azaltmıştır

Hükümet Sistemi

- Hükümet: Federal Meşrutî Krallık
 - BAE yedi emirliğin oluşturduğu, her birinin kendi hükümrânın ve kısmen bağımsızlığının olduğu (minerallerle ilgili konular dahil) bir federasyondur. Dubai en büyük ikinci emirliktir
 - Bir emirlik içindeki önemli kararlar için federal BAE konseyinin onayı gerekmektedir
- Hukuk sistem:
 - Dubai BAE anayasasının kapsamadığı, kendi topraklarında kalan konularla ilgili yetkiye sahiptir
 - DIFC uluslararası hakimlerin başkanlık ettiği özerk bir bölge oluşturur

Ekonomi Politikası

- Para politikası Dirhem'in Dolar'a çıpasının devam ettirilmesi (Dh3.7:US\$1) ve istikrarlı bir enflasyon sağlanması üzerine kuruludur
- Hükümet harcaması GSYH'nin %25'inden daha azdır
- Halliburton'un uluslararası merkezini ABD'den Dubai'ye göçürmesi, Dubai'nin işletmeler lehine sergilediği tutumun bir sonucudur

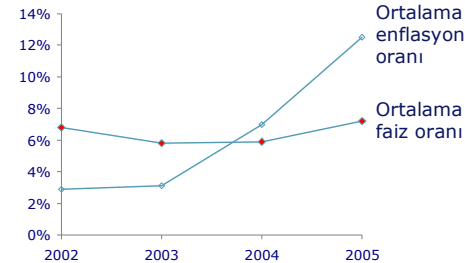
Politik Görünüm

- Temmuz 1971'de yedi emirlik Birleşik Arap Emirlikleri'ni (BAE) oluşturmak üzere bir araya gelmiştir. Bunlar; Abu Dabhi, Dubai, Sharjah, Ras al-Khaimah, Ajman, Umm Al Qaiwain, and Fujairah'dır. İslam devlet dini olarak kabul edilmiştir. BAE, Arap Ligi'ne ve BM'ye üyedir.
- BAE'ni başkanı olan ve Abu Dabhi'nin kuruluşundan beri başında bulunan Şeyh Zayed, 2004 yılında, BAE'nin başkan yardımcısı olan ve Dubai'nin başında bulunan Şeyh Maktoum ise Aralık 2006'da ölmüştür
- Bu iki ölümden sonraki geçiş sürecinde önemli bir sorun yaşanmamıştır. Şeyh Zayed'in oğlu BAE'nin başkanı ve Abu Dabhi'nin başı, Şeyh Maktoum'un küçük kardeşi Şeyh Mohammed bin Rashid Al Maktoum, BAE'nin başbakanı ve Dubai'nin yöneticisi olmuştur

Ekonomik İstikrar

- Dubai'nin 2004 yılı için tahmin edilen enflasyon oranı %6,5'tir
- Dubai'nin 2005 yılı bütçe fazlası 1,09 milyar \$'dır

BAE enflasyon ve faiz oranları (EIU)



BAE Ülke Risk Dereceleri, (2007 EIU)

Bağımsız risk	A
Bankacılık sektörü riski	BBB
Ekonomi Yapısı riski	A
Politik risk	A
Kur riski	A

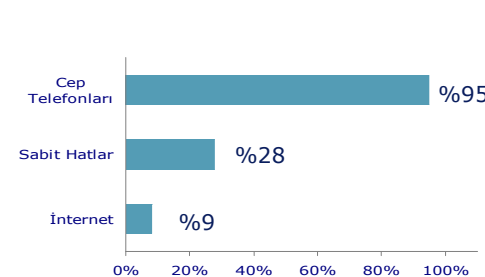
Kaynak: Economist, EIU, Oxford İş Grubu (Gelişen Piyasalar Serisi, 2006), Heritage'ın Ekonomik Özgürlük Endeksi (2007)

Altyapı

Dubai'de havayolu ulaşımı ve yerleşik iletişim altyapısı çok iyi düzeydedir ancak trafik sorun yaratmaktadır

Ulaşım
<ul style="list-style-type: none"> Emirates havayolu şirketi için Dubai bölgesel bir bağlantı noktasıdır. Havayolu 59 ülkede, 87 lokasyona hizmet vermektedir. Emirates havayollarının rotası tüm uluslararası finans merkezleriyle bağlantılıdır, aktarmasız uçuş süreleri: New York-14 saat; Londra-7 saat; Tokyo-15 saattir. Dubai Emirates ile rekabet edecek tüm havayolu şirketlerine izin veren, "açık gökyüzü" politikası uygulanmaktadır. Halen tek olan Dubai Uluslararası Havaalanı 2006 yılında 28,8 milyon yolcuya hizmet vermiştir. Dubai hükümeti Dubai Uluslararası havaalanının genişletilmesi için 4,1 milyar \$ harcamaktadır. Devam eden proje sona erdiğinde, havaalanının yıllık kapasitesi 70 milyon yolcuya yükselecektir (2010 yılı itibarıyla) Yeni havaalanı Dünya'nın en büyük havaalanı olacaktır. İnşaa halinde olan Dubai Dünya Merkezi Uluslararası havaalanı hükümete yaklaşık olarak 82 milyar \$'a mal olacaktır. Planlanan kapasite 100 milyonun üstündedir. Projenin bitirilmesi ve havaalanının işletilir hale gelmesi 2020 yılında gerçekleşecektir Birleşik Arap Emirliklerinin Dünya Seyahat ve Turizm Endeksindeki 'Hava Ulaşım Altyapı Kalitesi' sıralaması yüksektir, Detaylı Sıralamalar: <ul style="list-style-type: none"> Uluslararası hava ulaşım ağı 6./124 Hava ulaşım altyapısının kalitesi 7./124 Havayolu şirketi sayısı 13./124 Her 1,000 nüfusta kalkışlar 15./124 Dubai karayollarının en önemli ve gittikçe artan problemi trafiktir. <ul style="list-style-type: none"> Havaalanına olan bağlantı sadece karayolu ile sağlanmaktadır. Dubai Uluslararası Finans Merkezi'nden havaalanına ulaşım trafik yüzünden yaklaşık 30/90 dakika sürmektedir. Şehir merkezi ile havaalanı bağlantısını sağlayacak ve 4,3 milyar dolara mal olacak, yeni metro sistemi çalışmaları sürdürülmektedir. Sistemin 2010 yılından sonra faaliyete geçmesi planlanmaktadır.

İletişim ve Bilgi Teknolojileri
<ul style="list-style-type: none"> Birleşik Arap Emirlikleri'nin iletişim ve bilgi teknolojileri altyapıları kurulmuştur. Birleşik Arap Emirlikleri WEF Dünya Seyahat ve Turizm Endeksi, 2006 sıralamasında, bilgi iletişim teknoloji altyapısı konusunda 42./124 sıradadır. Hükümet, 2004 yılının ortalarında % 60'ı devlete ait olan, BAE iletişim operatörü, Emirates İletişim Kurumu'nun (Etisalat) tek elini sonlandırmayı planladığını ilan etmiştir. Özelleştirme süreci İletişim Düzenleme Kurulu'nun kurulmasıyla başlamış, akabinde 2. iletişim operatörü faaliyete geçmiştir İkinci operatör olan EITC'nin çoğunluk hissesi Dubai ve Abu Dhabi hükümetlerine ait olup, karışık bir sahiplik yapısı bulunmaktadır Dubai hükümeti Etisalat'ı korumak için internet telefon hizmetini (SKYPE)'i yasaklamıştır Etisalat yüksek performansa sahip yeni teknolojilere ayak uydurabilen bir iletişim şirkettir <ul style="list-style-type: none"> Ancak Etisalat'ın internet hizmetine ilişkin tüketici şikayetleri mevcuttur ve hizmet ücretlerinin çok pahalı olduğu belirtilmektedir Dubai'de Dubai Uluslararası Finans Merkezi ve Dubai İnternet Merkezini de kapsayan bir çok iş grubu vardır. Bu iş gruplarının, Dubai'ye gelecek firmaların ilgisini çeken, modern bilgi iletişim altyapıları bulunmaktadır



Bilgi ve iletişim teknolojisi yöntemine göre, BAE için yaygınlik oranları (2005)

- Düşük internet yaygınlığı, yıllık % 20'lik büyüme oranı

Kaynak: Dünya Ekonomik Forumu TveT Endeksi (2006), DIA Emirates

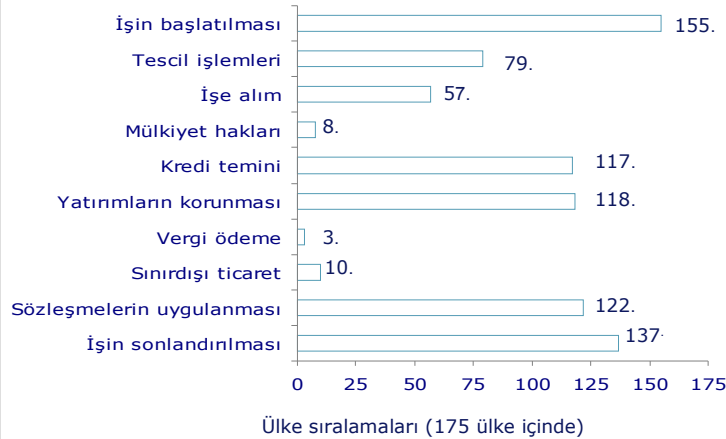
İş Yapma Kolaylığı

BAE hükümetten bağımsızlık konusunda dünya ortalamasının altındadır

Bürokrasi

- BAE genel sıralaması = 77./175 (Dünya Bankası İş Yapma Kolaylığı sıralamaları)

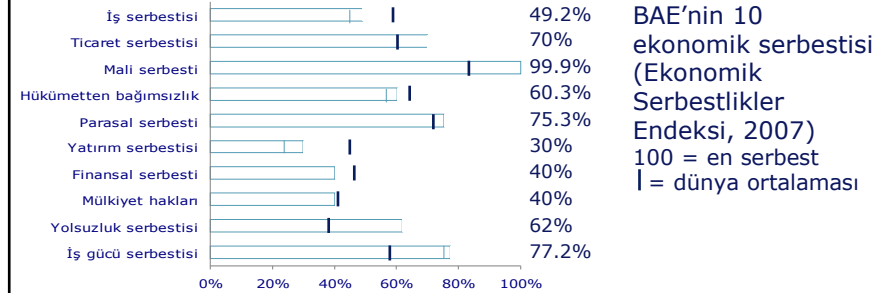
Dünya Bankası İş Yapma Kolaylığı sıralamaları, Dubai (2007)



- Dubai'nin mevcut hükümdarı ve BAE'nin başkan yardımcısı Sheikh Maktoum, Dubai'nin gelişmekte olan ekonomisiyle ilgili işletme yanlısı tutumlarıyla bilinmektedir. Kendisi Dubai'nin finans merkezi haline gelmesindeki etkin güçtür
- İngilizce, yerel halk ve beyaz yakalı yabancı çalışanlar tarafından yaygın bir biçimde konuşulmaktadır

Hükümet Müdahale Seviyesi

- BAE dünya ekonomik serbestlik endeksinde 74., Orta Doğu/Kuzey Afrika bölgesinde ise 8.'dir (2007)
- BAE, dünya ortalamasına (%60,6) yakın bir (%60,4) seviyede olup, Orta Doğu/Kuzey Afrika bölgesinin ortalaması ise %57,2'dir
- DIFC ile ilgili daha önceden açığa çıkan bir problem de, düzenleyici kurumlarda görev yapan bazı tanınmış yabancı çalışanların, "yerel yetkililer" tarafından görevlerine müdahale edildiği gerekçesi ile istifa etmeleridir



Şeffaflık ve Yolsuzluk

- BAE, Dünya Yolsuzluk Algılanışı Endeksi'nde 163 ülke arasında 31. sıradadır (2006, Transparency International) (1. en az yolsuzluk yapılan ülke olarak)
- "BAE'nin mevcut bankacılık sistemindeki boşluklar, manipulatörlerin kayıt altına alınmamış paralarla, para aklama faaliyetlerini gerçekleştirmelerine fırsat sağlayacak niteliktedir" (Woetz, Economist, BAE 2007)
- 11 Eylül saldırılarını desteklemek için kullanılan fonların Dubai kanalıyla aktarıldığı öne sürülmektedir

Kaynak: Dünya Bankası, Heritage, Economist, Transparency International, Factiva

Yaşam Tarzı

Dubai hızla gelişmekte ve gittikçe pahalılaşmaktadır

Genel Açıklama

- Dubai Körfez, Afrika ve Uzak Doğu'yu birbirine bağlayan ticaret yollarının üzerinde yer almaktadır. Bu tarihsel ulaşım yolu üzerinde olması, sebebiyle BAE birçok farklı ırk ve kültüre ev sahipliği yapmıştır
- Dünyanın en büyük çölüne ve denizine kıyısı olan Dubai'nin iklimi serttir ve yıllık ortalama 5 gün yağış almaktadır
- Dubai son 10-20 yıl içinde gelişmiş oldukça yeni bir şehirdir. Dünyanın en büyük alışveriş merkezi, insan yapımı adalar, kapalı kayak merkezleri, dünyanın en büyük oteli gibi büyük projelerle halen gelişmeye devam etmektedir
- BAE 2005 EIU Yaşam Kalitesi Endeksi'nde 111 ülke arasında 69. sırada yer almıştır

Sosyal Konfor

- Aralarında İngiliz ve Amerikan okullarının da bulunduğu, yabancılar tarafından işletilen birçok yabancı okul bulunmaktadır. Özel okulların ücretleri genelde yüksek olsa da yapılan kontratların parçası olarak okul ücretleri işyerleri tarafından karşılanabilmektedir
- Devlet tarafından desteklenen bir sağlık sistemi ve hızla gelişen bir özel sağlık sektörü vardır. Son gelişmeler sağlık sektörünün yükünü devletten özel sektöre kaydırmaktadır
 - Yüksek arzdan dolayı uzun kuyruklar oluşmamaktadır
 - Yabancılar için de hizmet sağlanmaktadır ancak hizmet ücretleri yüksektir
- BAE dünyadaki en düşük suç oranlarından birine (19/1000) sahiptir
- İlimden dolayı Dubai'de kamu taşımacılığı yetersiz düzeyde yapılmaktadır. Otomobiller, en yaygın ulaşım aracı olarak kullanılmaktadır ancak trafik sorunu yaşanmaktadır. Diğer taraftan 4,3milyar \$'lık metro inşaatı devam etmektedir

Boş Vakit Değerlendirme

- Dubai aralarında Dubai Rugby Yedileri, Avrupa Golf Turnuvası, bot ve at yarışları olmak üzere birçok sportif etkinliğe ev sahipliği yapmaktadır. Dubai'nin dünya standartlarında birçok golf sahası vardır ve ilave 4-5 adet sahanın inşaa edilmesi planlanmaktadır
- Dubai'de aralarında Gordon Ramsay ve Nobu gibi ünlü mekanların da bulunduğu çok sayıda restoran vardır. Birçok otelde de barlar mevcuttur (sadece otellerde ve lisanslı klüplerde alkol satılmaktadır)
- Dubai'de kültürel aktiviteler yeterli düzeyde değildir ancak tiyatro ve opera binaları inşaa edilmeye başlanmıştır
- Birçok alışveriş merkezi ve kapalı kayak pisti olan Dubai'de çöl gezileri, plajlar ve off-road araba kullanma alanları popüler yerlerdir

Hayat Pahalılığı

- Dubai 'Mercer Uluslararası Hayat Pahalılığı Endeksi'nde 2005'te 73. sıradayken, 2006'da 25. sıraya yükselmiştir (1. en pahalı olmak üzere)
 - Dubai 2006-06 yılında hayat pahalılığı sıralamasına giren ilk 30 ülke içinde en yüksek pahalılık artışını göstermiştir
- Piyasada arz fazlası olduğunun açıklanmasına rağmen, gayrimenkul fiyatlarında büyük bir artış yaşamıştır. Bu durum Dubai'deki hayat pahalılığı artışının en büyük nedenlerinden biridir

Mali Ortam

Dubai'deki vergi oranları çok düşük olmakla birlikte uluslararası standartlar sağlanamamaktadır

Oranlar	Mevzuata Uyum ve Yönetim
<p>Kurumlar vergisi</p> <ul style="list-style-type: none"> • BAE'de birleşik bir gelir vergisi mevzuatı bulunmamaktadır. Bunun yerine 7 emirliğin 5'i tarafından, yabancı banka şubeleri ve petrol şirketleri kapsamında uygulanan gelir vergisi kararnamesi yayınlanmıştır. • Kurumlar vergisi oranları vergilendirilebilir gelire bağlı olarak %0 ve %50 arasında değişmektedir. Marjinal destekler mevcuttur. • Vergi, yabancı bankaların çoğu tarafından %20'lik sabit bir oranla ödenmektedir. • Vergi, vergiye tabi gelir üzerinden işletmenin veya söz konusu işletmenin BAE'de faaliyet gösteren herhangi bir şubesinin kuruluş yerinden bağımsız olarak tarh etmektedir. • Grup firmaları arasında ödenen kar paylarından vergi alınmamaktadır • Vergiye tabi gelirin hesaplanması aşamasında nerede oluştuğuna bakılmaksızın vergi mükellefinin harcama ve giderleri indirime tabi tutulmaktadır. • Vergi mükellefinin faaliyet zararları, ileriki yıl gelirleriyle mahsup edilebilmesi maksadıyla sonsuza dek ötelenebilmektedir • Yabancı banka şubeleri, en fazla 2 yıl süreyle zararlarını öteleyebilmektedir • Zararların grup bazında indirimi mümkün değildir <p>Gelir vergisi</p> <ul style="list-style-type: none"> • Kişisel vergi uygulaması yoktur <p>Stopaj vergisi</p> <ul style="list-style-type: none"> • Stopaj vergisi uygulanmamaktadır <p>KDV</p> <ul style="list-style-type: none"> • Katma değer vergisi bulunmamaktadır <p>Diğer</p> <ul style="list-style-type: none"> • İşveren, çalışanın baz maaşı ve istihkakları üzerinden hesaplanan maaşın %12,5'u oranında emeklilik fonuna yatırmak zorundadır 	<p>Mevzuata Uyum ve Yönetim</p> <ul style="list-style-type: none"> • Vergi yılı takvim yılıdır • Geçici gelir vergisi beyannamesi, her vergi yılını takip eden 3. ayın son günü veya öncesinde gelir vergisi yöneticisi ile birlikte doldurulmalıdır • Vergi borcu, vergi yılını takip eden 3.,6.,9.,12. ayların son günlerinde 4 eşit taksitte ödenmelidir • Vergi mükellefi, kesin gelir vergisi beyannamesini vergi yılını takip eden 9. ayın son gününde doldurmalıdır • Makul bir sebep olmaksızın gelir vergisi beyannamesinin doldurulmaması veya verginin ödenmemesi sonucunda her 30 gün veya 30 günün geçen kısmı için %1'lik bir gecikme cezası tahakkuk etmektedir <p>Uluslararası Durum</p> <ul style="list-style-type: none"> • BAE'de 40 vergi anlaşması bulunmaktadır • BAE'de resmi bir transfer fiyatlaması,örtülü sermaye,kontrollü yabancı şirket kuralları veya genel kaçakçılığı önleme hükümleri bulunmamaktadır

Kaynak: Deloitte Vergi Dubai, Deloitte BAE Uluslararası Vergi ve İş Rehberi, IBFD, BAE Ülke Raporu, Dünya Bankası/PWC raporu, OECD

Mali Ortam (Devam)

Güçlü ve Zayıf Yönler

Rekabetçi Oranlar

- Yabancı bankaların önemli bir kısmı tarafından %20'lik rekabetçi bir kurumlar vergisi oranı kullanılmaktadır
- Kişisel gelir vergisi, katma değer vergisi, stopaj veya damga vergisi uygulaması bulunmamaktadır

İşlemlerin kesinliği

- Vergi sisteminin göreceli olarak gelişmemiş ve kapsamının sınırlı olmasına rağmen, karmaşık kuralların bulunmayışı, vergi işlemlerine yüksek düzeyli bir kesinlik sağlamaktadır
- Vergi otoriteleri vergi kanunlarını genellikle desteklemekle birlikte belirsiz vakalar için de gelir vergisi idaresinden hukuki destek alınması imkanı bulunmaktadır

Adillik

- Dubai'de resmi bir vergi mevzuatı bulunmamaktadır. Buna rağmen gelir vergisi kararnamele basit ve işlemin kesinliğini sağlayabilecek düzeydedir

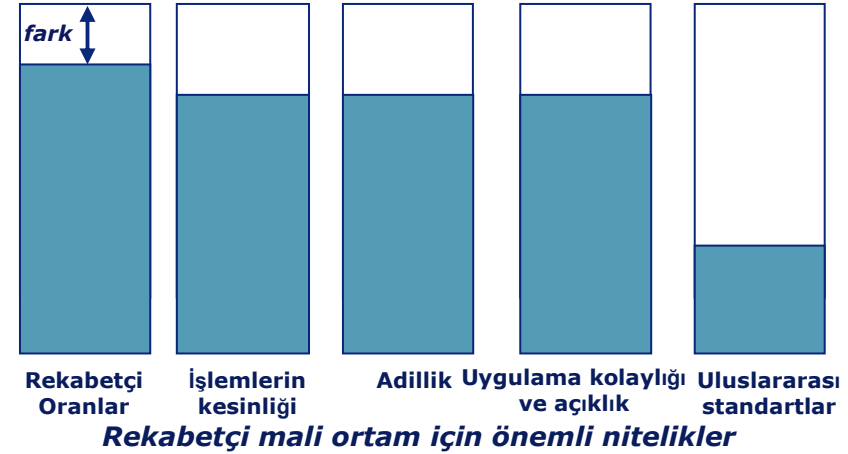
Uygulama kolaylığı ve açıklık

- Vergi idaresi göreceli olarak basit ve mevzuata uyum maliyeti makul bir seviyededir

Uluslararası standartlar

- BAE, transfer fiyatlamasına ilişkin OECD standartlarına uymamaktadır
- BAE'de makul sayıda vergi anlaşması bulunmaktadır. Ancak söz konusu anlaşmalar, tam anlamıyla kapsamlı olarak değerlendirilemez.

Vergi Alanında Algılanan Ayrılık



Türkiye Çıkarımları

- Türkiye'deki vergi işlemlerinin kesinliği, Dubai gibi üst düzeyde netlik sunan bir vergi sistemi ile rekabet edecek düzeyi hedeflemelidir
- Türkiye, yatırımcılar için daha düşük seviyede vergi idaresi ve mevzuata uyum maliyeti yaratan finans merkezleri ile rekabet etmektedir

Profesyonel Hizmetlere Erişim

Birçok uluslararası profesyonel hizmet firması Dubai'yi seçmektedir

Genel Açıklama	Avukatlar
<ul style="list-style-type: none">• BAE'deki son zamanlarda yaşanan gelişmeler, ve devletin petrol dışındaki sektörlerde yaptığı yatırımlar (DIFC gibi) sonucu, profesyonel hizmet firmaları için bölgede yeni iş fırsatları ortaya çıkmaktadır	<ul style="list-style-type: none">• En iyi 100 hukuk firmasından 16'sı BAE'de bulunmaktadır ve toplam 168 avukatı bulunmaktadır
Muhasebeciler	Danışmanlar ve Diğer Profesyoneller
<ul style="list-style-type: none">• BAE'de, 'Dört Büyük' yaklaşık 1.000 kişiye istihdam sağlamaktadır	<ul style="list-style-type: none">• Ofisleri genellikle Dubai ve Abu Dhabi'de olan ve birçok alanda hizmet veren yerel ve uluslararası danışmanlık şirketleri, daha kapsamlı olan Orta Doğu portföylerine bu ofislerden ulaşmaktadır• Birçok danışmanlık şirketinin BAE'de ofisleri vardır ve bu ofisler düzenli olarak büyümektedir. Bunlar:<ul style="list-style-type: none">– McKinsey ve Co– Booz Allen Hamilton– Deloitte– Monitor– AT Kearney– Accenture

İş Yapma Maliyeti

Ofis alanlarında arz fazlası olsa da, ofis maliyetleri gittikçe artmaktadır

İşgücü Maliyeti

- Ortalama mezun maaşları uluslararası çalışanlar için 2.700\$- 4.000\$ arasındadır. Bu rakam profesyonel hizmet sağlayan firmalarda aylık 4.000\$-5.500\$ seviyesindedir
- Dubai, BAE içinde, %7,4 ile (2004-2005) en yüksek ortalama maaş artışına sahiptir
- Nisan 2005'te, BAE hükümeti çalışanları için %15-25'lik bir maaş artışı yapmıştır
- Körfez ülkelerinde 3.000 kişi arasında yapılan Körfez Maaş Paketi Trendleri Raporu'ndaki (2005) bir ankete göre "Yükselen enflasyon ve kamu sektörü maaş paketlerindeki artışın özel sektör maaş paketlerinde de etkisini gösterdiği" belirtilmektedir

Teşvikler

- DIFC üye kuruluşlara beirtilen teşvikleri sunmaktadır:
 - %100'lük yabancı mülkiyet hakkı
 - kişisel gelir ve kar için %0'lık vergi oranı
 - BAE kökenli kurumlar için birçok çifte vergilendirme anlaşmalarının bulunması
 - yabancı paranın veya karın ülkeye geri getirilmesinde herhangi bir sınırlama olmaması
 - Dolar'ın yaygın kullanımı
 - şeffaf çalışma ortamına ilişkin kural ve düzenlemelerin yüksek standartlarda olması
 - kara para aklanmasını önleyici gözetim mekanizması ve kurallar
 - modern ofisler, yüksek teknoloji, sofistike altyapı, bilgi güvenliği, operasyonel destek ve iş devamlılığı merkezleri

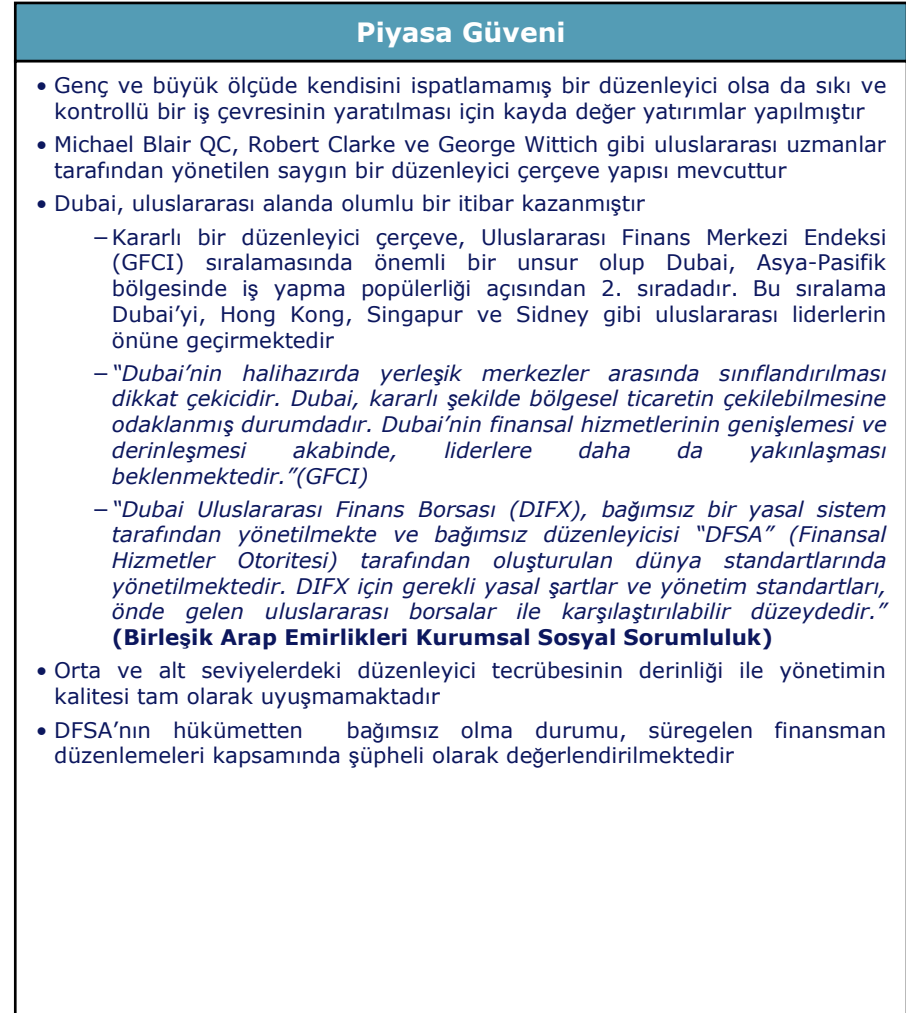
Ofis Maliyeti

- Dubai'deki yıllık ortalama ofis maliyetleri Londra'da City'ye göre %60 daha düşük olup, bu oran 2006-2007 yıllarında %30 seviyesine gerilemiştir
 - CBRE Ofis Maliyetleri Endeksi (2007):
 - Dubai için toplam ofis işgal maliyeti \$/yıl metrekare başına 938\$'dır. Bu bir önceki seneye göre %28'lik bir artışı ifade etmektedir
 - *Metrekare başına düşen maliyet "toplu"dur ve bütün işgal maliyetlerini kapsar*

Kaynak: DIFC, Körfez Maaş Paketi Trendleri Raporu (2005)

Düzenleyici Çerçeve

Dubai'nin yeni düzenleyici çerçevesi piyasanın güvenini kazanmıştır



Kaynak: Uluslararası Finans Merkezleri Endeksi, Londra Şehri, Mart 2007, Dünya Bankası Websitesi, Deloitte analizleri

Düzenleyici Çerçeve (Devam)

Düzenleme Felsefesi

- Finansal hizmetler sektöründeki adillik, şeffaflık ve verimliliğin sağlanması ve geliştirilmesi (özellikle yürütülen finansal hizmetler ve ilgili aktiviteler)
- DIFC’de güvenin sağlanması ve geliştirilmesi
- DIFC’de sistematik riskin indirgenmesi dahil olmak üzere finansal hizmetler sektörünün finansal kararlılığının sağlanması ve geliştirilmesi
- DIFC’nin itibarına veya DIFC’deki finansal hizmetler sektörüne zarar veren veya verebilecek davranışların müeyyideler uygulanması suretiyle tespiti, önlenmesi ve yasaklanması
- DIFC’deki finansal hizmetlerin doğrudan, dolaylı ve beklenen kullanıcılarının korunması
- DIFC’deki finansal hizmetler sektörüne ilişkin kamusal algının geliştirilmesi
- DIFC yasaları kapsamında tanımlanan farklı hedeflerin takip edilmesi

Uluslararası Mevzuata Uyum (AML/CFT)

- GCC üyeliği (FATF’ye tam üyeliğe sahip bölgesel bir organizasyon)
- Müşteri Durum Takip (CDD)’e ilişkin endişeler bulunsa da AML/CTF konusunda gelişme kaydedilmiştir
- Önde gelen uluslararası ve bölgesel düzenleyiciler ile muhtelif anlaşmalar imzalanmıştır
- DFSA’da sonuçlanan ve DIFC mahkemesinde yargılanan yasadışı faaliyet gösteren bir yatırım fonunun yöneticilerine ilişkin yürütülen büyük çaplı bir soruşturma kapsamında diğer düzenleyiciler ile ortaklaşa çalışılmıştır

Uluslararası Standartlar

- Uluslararası standartlar ile uyumludur
- DIFC’de faaliyet gösteren işletmeler için UFRS zorunludur
- Basel II ve OECD standartlarına büyük ölçekli işletmelerin bir kısmı uymakta ve daha fazlası da uyum sürecinde ilerlemektedir

Düzenleyici Yapı

- 2002’de kurulan Dubai Finansal Hizmetler Otoritesi (DFSA), DIFC kapsamındaki tüm finansal hizmetler için tek düzenleyici konumundadır ve hükümetten bağımsız durumdadır (ancak DFSA’nın CEO’su kurul aracılığıyla Dubai Yönetici Ofisliğine raporlamaktadır)
- Sadece DIFC kapsamındaki düzenleyici çerçeveden sorumludur
- Önemli pozisyonlarda, uluslararası tecrübeye sahip profesyoneller bulunmaktadır
- Uluslararası en iyi uygulamalardan faydalanan etkin ve sıkı bir düzenleyici yaklaşımı vardır. Ayrıca uluslararası alanda kabul görmüş kullanımı kolay bir otorite yapısının oluşturulması eğilimi mevcuttur
- Ağırlıklı olarak kendi finansmanını sağlasa da (aidatlar düzenlenen firmalar tarafından ödenmektedir) hükümet halen kayda değer bir finansman sağlamaktadır
- Düzenleyicinin etkinliğini değerlendirecek bağımsız bir kuruluş bulunmamaktadır

Düzenleyici el kitabı

- Kural koymak
- Eğitim ve yetkinlik
- Açıklama
- Sektör genelinde soruşturma
- Piyasaların takibi ve araştırması
- Kamusal açıklamalar
- Yerel düzenleyici koordinasyonu
- Otorizasyon
- Merkezi firma takibi
- Firma ziyaretleri
- Disiplin ve çözümü aksiyonları
- Uygulama
- Temyiz mahkemesi mekanizması

Önemli düzenleyici fonksiyonları

- Kural koymak & politika geliştirmek
- Otorizasyon
- Denetim
- Uygulama

Düzenleyici Çerçeve (Devam)

Piyasa Duyarlılığı	Düzenleyici Faaliyetlerin Kalitesi
<ul style="list-style-type: none">• Finansal işletmelerinin ilgisinin çekilebilmesi için anlaşılır, yüksek kaliteli düzenlemelerin önemi• Uluslararası alanda kabul edilmiş düzenleme ve uygulamalar, piyasa beklentilerine olan duyarlılığı işaret etmektedir• Piyasa gelişimine olumlu tepkiler verilmesi – örn: Guernsey FSC ile yatırım fonu rejimlerinin DIFC kapsamına alınmasına ilişkin anlaşma imzalanması• Yeni veya gelişmekte olan piyasaların desteklenmesine ilişkin bir liderlik faaliyetine girilmemiştir – örn: sekuritizasyona yönelik bir teklif hazırlanmamıştır	<ul style="list-style-type: none">• Dubai'nin tüm DIFC mevzuatı İngilizce'dir ancak henüz tamamlanmamış ve gözden geçirilmemiştir• İngiltere stili blok yapımı yaklaşımı• İslami finansı düzenlemektedir (İngiltere'deki FSA'nın aksine)• Tüm öngörülen düzenlemelere ilişkin olarak kapsamlı bir danışmanlık süreci
Giriş Kolaylığı	Yaklaşımın Tutarlılığı
<ul style="list-style-type: none">• Şirketlerin tescili için belirtilen testleri içeren katı düzenleyici engeller uygulanmaktadır<ul style="list-style-type: none">- yeterlilik ve uygunluk- denklik- Sistemler ve kontroller- Düzenleyici kayıtlar ve sektör tecrübesi• Eşit düzeyde katı kişisel tescil rejimi uygulanmaktadır• Yüksek standartlarına rağmen, 120'nin üzerinde firma ve 617 şahıs şirketi kuruluşlar, üyeler, fonlar ve denetçiler tarafından tescil edilmiştir	<ul style="list-style-type: none">• Kurallar ve prensiplerin karışımı bir düzenleme sistemi• DFSA'nın yasal uygulamaları Finansal Piyasalar Mahkemesi tarafından belirlenmektedir. Finansal Piyasalar Mahkemesine olan itirazlar Düzenleyici Temyiz Komitesi tarafından değerlendirilmektedir (İngiltere'deki karar alma sürecine benzer şekilde)• Yeni DFSA, yetkisiz kişilere karşı yürütülen yasal sürecin sonucunda internet dolandırıcılığının kontrol altına alınması ve DIFC'nin itibarının korunması konularında etkinliğini göstermiştir

Kaynak: DFSA websitesi, FSA websitesi, Deloitte analizleri

İçindekiler

Karşılaştırmalı Ülke Profilleri:

- Londra

- Dubai

- **Dublin**

- Moskova

- Varşova

- İstanbul

Kapsamlı İçerik

Genel Açıklama

- Finans merkezi olarak Dublin

Gelir Yaratma Potansiyeli

- Yerel finans hizmetleri piyasası

Rekabetin Boyutları

- Nitelikli işgücü kaynağı
- İmaj ve Algılanış
- Politik ve ekonomik istikrar
- Altyapı
- İş yapma kolaylığı
- Yaşam tarzı
- Mali ortam
- Profesyonel hizmetlere erişim
- İş yapma maliyeti
- Düzenleyici çerçeve

Finans Merkezi Olarak Dublin

Dublin finans merkezi, uluslararası reasürans ve fon hizmetlerini başarıyla çekebilmiştir

Arka Plan ve Geçmiş

- Dublin Uluslararası Finans Hizmetleri Merkezi (IFSC), İrlanda Hükümeti tarafından AB'nin onayı ile 1987 yılında kurulmuştur. Bankacılık, aktif finansmanı, fon yönetimi, kurumsal hazine yönetimi, yatırım yönetimi, saklama ve idare ve özellikle sigorta işlemleri için uluslararası olarak tanınmış önde gelen bir merkezdir
- Söz konusu gelişmelerde: nitelikli iş gücünün bulunurluğu, eğitime yapılan amaca yönelik yatırımlar, ılımlı bir mali politika, teşvik temini, İngilizce seviyesinin yükseltilmesi, Amerika ve İngiltere ile olan yakın kültürel bağlar etkili olmuştur
- 430'dan fazla uluslararası işletmenin IFSC Dublin'de ticaret yapmasına izin verilmiştir. Bu kapsamda 50 uluslararası bankanın %50'sinden fazlası ve ilk 20 sigorta şirketinin yarısı yer almaktadır
- IFSC'nin odağında orta ve arka ofis işlemleri yer almaktadır

Sermaye Piyasaları

- İrlanda Menkul Kıymetler Borsasının piyasa değeri 2005 yılında 162 milyar \$'dır (GSYH'nin %81'i)
- 2000 yılında 96 olan borsaya kote firma adedi 2005 sonu itibarıyla 66 firmaya gerilemiştir
- Borsanın küçük ve orta ölçekli firmalar için özel bir piyasası bulunmaktadır, İrlanda Hisse Senedi Borsası (IEX)
- 2006 yılında ihraç edilen bonoların nominal değeri 413 milyar \$'dır (GSYH'nin %206'sı). GSYH'ye göre dağılımı:
 - Finansal işletmeler %141, kurumsal tahviller %44, hükümet tahvilleri %21
- Borsada ağırlıklı olarak hisse senetleri ve hazine bonoları işlem görmekte ve ISE Xetra ve EuroMTS platformları kullanılmaktadır

Strateji ve Ürün Odağı

- İrlanda, ürün yönetim merkezi olarak konumlandırılmış, bu kapsamda performans yönetimi, risk yönetimi, ürün gelişimi, ürün satış/desteği ve düzenleme uyumluluğu faaliyetleri yer almıştır. Arka ofis işlemleri düşük maliyetli Doğu Avrupa/Pasifik bölgesine kaydırılmakta, ön ofis işlemleri ise müşterilere yakın olması sebebiyle mevcut piyasa içerisinde kalmaktadır
- IDA'nın 2004 yılındaki stratejik değerlendirmesinde, IFSC için önemli fırsatlar:
 - Özellikle borçlanma/finansman ürünleri/yapıları ve sekürütizasyon için önemli bir merkez
 - İrlanda, uluslararası ve bölgesel bankacılık ürünlerinin yönetimi için bir merkez
 - Fon hizmetleri için ideal bir merkez
 - Varlık yönetiminde ölçeğin belirlenmesi
 - İrlanda'nın sigorta ürünleri konusunda Pan Avrupa'nın merkezi olarak konumlandırılması

Mevcut Durum ve İlerleme

- Tüm reasürans işlerinin %10'u İrlanda üzerinden yürütülmektedir
- İrlanda'nın büyüklüğü göz önüne alınarak, işlem gören fon büyüklüğünün orantılı olmadığı ve fonların toplam değerinin 950 milyar \$ (GSYH'nin %473'ü) olduğu görülmüştür
- Dublin, orta ve arka ofis işlemlerinin yürütülmesi konusunda başarı kazanmış olup Merrill Lynch bir kısım işlemlerini Dublin'e taşımıştır. Ancak nitelikli iş gücünün azalması ile birlikte maliyetler artmaya başlamıştır
 - "İrlanda'nın birçok uluslararası finans merkezine göre maliyet avantajı olmasına karşın, artık düşük maliyetli bir yer olarak düşünülmemektedir. Nitelikli iş gücü ve emlak maliyetleri, diğer piyasalara kıyasla son yıllarda artmıştır" (IDA)
 - "Mevcut işler için çalışan temini mümkün olmuyor çünkü İrlanda tam istihdam seviyesinde bulunuyor. Bize başvuran bir firmanın 42 adet boş pozisyonu bulunuyor." (Joslin Rowe İşe Alım Acentesi Pazarlama Müdürü, İrlanda)

Kaynak: IFSC websitesi, EIU (2006), IDA (2005), WFE, BIS (2006)

Kapsamlı İçerik

Genel Açıklama

- Finans merkezi olarak Dublin

Gelir Yaratma Potansiyeli

- Yerel finans hizmetleri piyasası

Rekabetin Boyutları

- Nitelikli işgücü kaynağı
- İmaj ve Algılanış
- Politik ve ekonomik istikrar
- Altyapı
- İş yapma kolaylığı
- Yaşam tarzı
- Mali ortam
- Profesyonel hizmetlere erişim
- İş yapma maliyeti
- Düzenleyici çerçeve

Yerel Finans Hizmetleri Piyasası

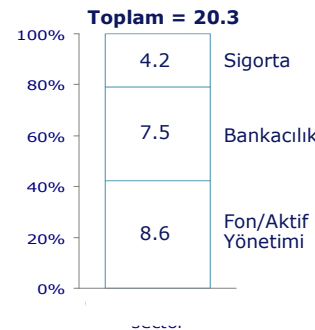
Finansal hizmetler'in GSYH'ye olan katkısı 17,1 milyar \$ olup 56.000 kişi istihdam edilmektedir

Yerel Ekonomiye Genel Bakış

- İrlanda'nın GSYH'si 200,8 milyar \$'dır (2005)
 - Kişi başı GSYH (2005) 46.908 \$, global olarak 5. sırada
 - Reel GSYH büyümesi 2004-05 döneminde %5,5
- Finansal hizmetler, GSYH'nin %8,5'ini oluşturmaktadır (17,1 milyar \$, 2005)
- Amerika ve İngiltere, önde gelen ticari ortaklarıdır
 - *İhracat*: Amerika (%18,7), İngiltere (%17,4), Belçika (%15,1)
 - *İthalat*: İngiltere (%31,2), Amerika (%14,1), Almanya (%14,1)
- İrlanda'nın 2005 yılı cari açığı 5,2 milyar \$'dır
- GSYH'ye katkıda bulunan ana sektörler üretim (inşaat dahil)(%39) ve diğer hizmetlerdir (%38)

Finansal Hizmetler Piyasası Rakamları

Uluslararası finansal hizmetler işgücünün sektör bazında dağılımı '000, 2004



- Banka, finans kuruluşları ve sigorta sektöründe toplam 56.000 kişi istihdam edilmektedir (2005)
- Dublin IFSC'de yaklaşık 20.000 kişinin çalıştığı tahmin edilmektedir
- IFSC'de çalışan sayısının en fazla olduğu sektör Fon/Varlık yönetimi, toplam çalışan sayısının %42'si
- IFSC'de 430'dan fazla uluslararası işletmenin faaliyetine izin verilmiştir. 50 uluslararası bankanın %50'sinden fazlası ve en büyük 20 sigorta şirketinin yarısı bu kapsamda faaliyet göstermektedir

Finansal Hizmetler Piyasasının Büyüklüğü

- İrlanda maliyesi, IFSC firmalarından 2002 yılında 974m \$ kurumlar vergisi tahsil etmiştir
- Krediler/aktifler=%46,6 (2005). Krediler/mevduat=%129,4(2005)

Bankacılık	
Toplam bankacılık aktifleri, 2005	\$763milyar (380% GSYH)
Banka mevduatı, 2005	\$281milyar (140% GSYH)
Banka kredileri, 2005	\$355milyar (177% GSYH)
Sigorta (2004)	
Hayat: Toplam brüt prim tutarı	26.2milyar \$
- % yabancılar ait risk primi toplamı	49%
Hayat-dışı: Toplam brüt prim tutarı	9,9milyar \$
% yabancılar ait risk primi toplamı	41%
Fon Yönetimi	
Fonların toplam değeri	950milyar \$

Finansal Hizmetler Piyasasının Yapısı ve Büyüklüğü

- İlk 10 bankanın toplam aktifler içindeki payı = %88,7 (2001)

Bankacılık	
Toplam bankacılık aktiflerinin artışı (2000-2005)	17%
Toplam bankacılık mevduatlarının artışı (2000-2005)	15%
Toplam bankacılık kredilerinin artışı (2000-2005)	16%
Sigorta	
Hayat Sigortası firmaları tarafından 2004 yılı içerisinde yazılan toplam brüt prim tutarı artışı	33%
Fon Yönetimi	
2005 yılında yönetilen toplam fon portföyünün artışı	23%

Kaynak: EIU (2005 rakamları), IDA, Dublin Fonu Ansiklopedisi (2005), IFSC websitesi

Kapsamlı İçerik

Genel Açıklama

- Finans merkezi olarak Dublin

Gelir Yaratma Potansiyeli

- Yerel finans hizmetleri piyasası

Rekabetin Boyutları

- Nitelikli işgücü kaynağı
- İmaj ve Algılanış
- Politik ve ekonomik istikrar
- Altyapı
- İş yapma kolaylığı
- Yaşam tarzı
- Mali ortam
- Profesyonel hizmetlere erişim
- İş yapma maliyeti
- Düzenleyici çerçeve

Nitelikli İşgücü Kaynağı

İrlanda iyi bir yüksek öğrenim sistemine sahip olmakla beraber, finansal hizmetler sektörünün işgücü talebi karşılanamamaktadır

Genel Açıklama

- İrlanda'nın 4,13 milyonluk bir nüfusu vardır (2005). Bunun 500.000'i Dublin'de yaşamaktadır
- Nüfusun demografik dağılımı ise:
 - %15'i 15-24 yaş aralığında, %36'sı 25 yaş altında, %53'ü 25-64 yaş aralığındadır
- Toplam işgücü 2,2 milyondur
 - Bunun %10'u yabancıdır
- Eğitime ayrılan bütçe GSYH'nin %5,5'idir (2000-2002) (globalde 44.'dür ve gelişmiş ülkelerin sınırında yer alır)
- İrlanda'nın nitelikli yerli çalışanları elinde tutma becerisi, son yıllara göre daha iyi durumdadır. Daha önce iyi eğitilmiş kesimin Londra ve benzeri yerlere gitmesiyle yaşanan beyin göçü, IFSC'nin kuruluşuyla gerilemiştir. Yurt dışında çalışan birçok İrlandalının ülkeye işgücü olarak geri getirilmesinden fayda sağlanabilir

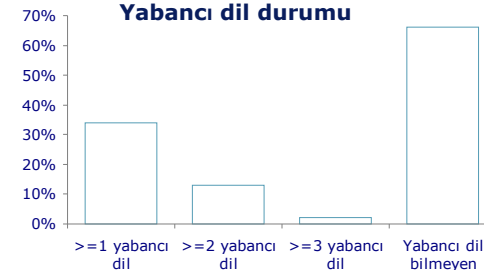
Finans Hizmetleri Çalışanları

- İrlanda'daki finansal hizmetler sektöründe yaklaşık 56.000 kişi istihdam edilmektedir (toplam işgücünün %2,5'u)
- İrlanda'nın nitelikli işgücü kaynağı IDA/Deloitte çalışmasında (2004) da görüldüğü üzere, finansal hizmetler sektörü kapsamında İrlanda için önemli bir rekabet avantajı olarak görülmektedir. Bunun sebebi de ABD ve İngiltere ile olan kültürel yakınlık, üniversite mezunlarının yüksek kalitede eğitim alması ve genel anlamda iyi bir eğitim sistemidir
- Ancak, mevcut işgücü ile karşılanamayan pozisyonlar için AB üyesi olmayan ülke vatandaşlarının çalışma izni alabilmesi kolay değildir
- İrlanda'da finans sektörü için faaliyet gösteren işçi bulma kurumlarına göre, işgücü piyasasında yerel arz, talebi karşılayamamaktadır
- IFSC'de 10.700 civarında kişi çalışmaktadır ve bu sene içinde bu sayının 1.000 kişi daha artması beklenmektedir

Yüksek Öğrenim

- Küçük ölçekli eğitim kurumlarının yanısıra, İrlanda'da başlıca 7 üniversite vardır ve bunların çoğu son senelerde Kantitatif Finans ve sermaye piyasaları gibi finansal hizmetlere yönelik dersler vermektedir
 - 2002-2003 yılları arasında 150.900 öğrenci yüksek öğrenim kurumlarında tam zamanlı olarak eğitim görmüştür
 - Bu kapsamda 62.000 kişi Teknoloji enstitülerinde/okullarında eğitim görmüştür
 - 2004-2005 yıllarındaki üniversite mezunlarının 9.300'ü işletme/hukuk ve sosyal bilimler, 3.800'ü ise fen bilimleri öğrencileridir (beraber alındığında bu rakam bütün öğrenci sayısının %52'sine karşılık gelmektedir)
 - 2004 yılında 35.500 yeni öğrenci yüksek öğrenim kurumlarına kaydolmuştur
- 2003 senesinde, İrlanda 20-29 yaş grubu içerisinde dünyadaki en yüksek Fen bilimleri ve teknoloji mezunu sayısına sahip ülkedir (bin kişiye 23,2 kişi)
- İrlanda, 2007 yılı için yapılan sıralamalarda dünyanın en iyi 100 MBA programından 2'sini bünyesinde barındırmaktadır (FT.com). Bunlar : Trinity College Dublin (70.) ve University College Dublin'dir (98.)
- Dünya Seyahat ve Turizm endeksine göre (2006), İrlanda eğitim konusunda oldukça iyi bir durumdadır
 - Eğitim kalitesi 6/124
 - Orta öğrenime katılım 1/124

Yabancı dil durumu

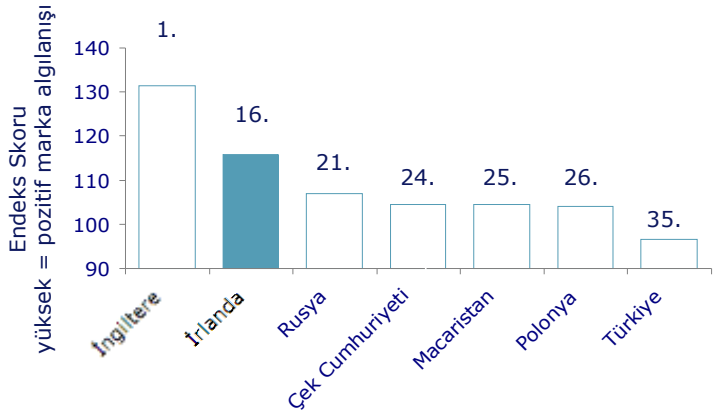


Ana dilin yanısıra konuşulan dillerin sayısı

Kaynak: Eurobarometer Dil Anketi (2006), İrlanda'daki Finansal Hizmetler Sektörü üzerinde yapılan Deloitte/IDA Çalışması (2004), EIU (2006), Deloitte İrlanda

İmaj ve Algılanış

İrlanda maliyet avantajı, iyi bir yaşam tarzı ve nitelikli bir işgücü sunmaktadır

Marka Değeri	Açıklama																
<p>Anholt Ulusal Markalar Endeksi, Q4, 2006</p>  <table border="1"> <caption>Anholt Ulusal Markalar Endeksi, Q4, 2006</caption> <thead> <tr> <th>Ülke</th> <th>Endeks Skoru</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>İngiltere</td> <td>1.</td> </tr> <tr> <td>İrlanda</td> <td>16.</td> </tr> <tr> <td>Rusya</td> <td>21.</td> </tr> <tr> <td>Çek Cumhuriyeti</td> <td>24.</td> </tr> <tr> <td>Macaristan</td> <td>25.</td> </tr> <tr> <td>Polonya</td> <td>26.</td> </tr> <tr> <td>Türkiye</td> <td>35.</td> </tr> </tbody> </table>	Ülke	Endeks Skoru	İngiltere	1.	İrlanda	16.	Rusya	21.	Çek Cumhuriyeti	24.	Macaristan	25.	Polonya	26.	Türkiye	35.	<ul style="list-style-type: none"> İrlanda, <i>Anholt Ulusal Markalar Endeksi</i> içine alınan 38 ülke arasında 16.'dır (1. = en iyi imaj algılanışı olan). Bu endeks değişik ülkelerden 25.000 kişiyle ülkelerin imajları hakkında görüşülerek oluşturulmuştur 2006 Uluslararası Seyahat ve Turizm sıralamasında, uluslararası alanda etkili markalaşma ve pazarlama başlığında, İrlanda 124 ülke arasında 9. olmuştur
Ülke	Endeks Skoru																
İngiltere	1.																
İrlanda	16.																
Rusya	21.																
Çek Cumhuriyeti	24.																
Macaristan	25.																
Polonya	26.																
Türkiye	35.																

Kaynak: Dünya Ekonomik Forumu (2006), Anholt Ulusal Marka Endeksi (2006)

Politik ve Ekonomik İstikrar

İrlanda hem politik hem de ekonomik açıdan istikrarlıdır

Hükümet Sistemi

- Hükümet şekli: Temsili, parlamenter, demokratik cumhuriyet
- "Taoiseach" yani başbakan hükümetin ve çoğulcu, çok partili sistemi yönetmektedir
- Yürütme yetkisi hükümettedir
- Yasama yetkisi hükümette ve parlamentonun iki kamarasındadır (Dáil Éireann ve Seanad Éireann)
- Yargı, yasama ve yürütmeden bağımsızdır
- Birçok önemli parti olmasına rağmen, en büyük iki parti Fianna Fáil ve Fine Gael'dir

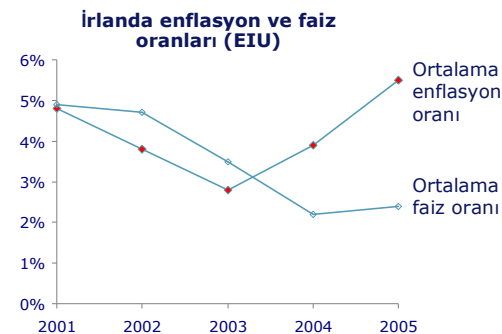
Ekonomi Politikası

- Ocak 1999'da, İrlanda diğer 10 AB üye ülke ile birleşip ortak bir ekonomik ve parasal yapı kurmuştur. Euro ortak para birimi olmuştur ve Avrupa Merkez Bankasının ortak para politikaları takip edilmeye başlanmıştır
- İrlanda'nın toplam para rezervinin Euro Bölgesi rezervlerinin sadece %2'sini oluşturması sebebiyle, Avrupa Merkez Bankası para politikalarının oluşumunu etkilememektedir. Avrupa para politikasının tüm şartlara uyan para politikasını uygulayan ufak ölçekli devletlerin yaşadığı zorluklar, İrlanda'nın 2000 yılında yaşanan ekonomik canlanma sırasında fazla ısınan ekonomi kapsamında para politikasını sıkılaştıramaması sırasında da görülmüştür
- Ülkede işletme lehine ve yabancı yatırım lehine tutumun yanı sıra, oldukça cazip bir vergi rejimi vardır. Kurumlar vergisi oranı %12,5'dir ve %0,5'lik emisyon vergisinin kaldırılması ile 16milyon €'luk bir gelir kaybı oluşmuştur. Öte yandan bu durum uluslararası şirketlerin genel merkezi olarak ön plana çıkılmasını sağlamıştır

Politik Görünüm

- 2002 senesinde yeniden seçilen hükümet, iki merkez partinin koalisyonundan oluşmaktadır. 166 koltuklu alt kamarada çoğunluğu 3 koltuk eksikliğiyle sağlayabilen Fianna Fail hükümetin güçlü partisidir. Liberal bir parti olan İlerici Demokratlar ise koalisyonda 8 koltuğa sahip olmalarına rağmen oldukça büyük bir etkiye sahiptirler
- Fianna Fail'in başkanı Bertie Ahern, 1997'den beri başbakandır
- İrlanda'daki bir sonraki seçimler 2007 yaz döneminde olacaktır. Mevcut yasa Dáil'in (parlamentodaki alt kamaraya) bir önceki seçimleri takiben yapılan ilk toplantısından (6 Haziran 2002) 5 sene sonra dağıtılmasını öngörmektedir

Ekonomik İstikrar



EIU Ülke Risk Dereceleri, 2007

Bağımsız risk	AA
Bankacılık sektörü riski	A
Ekonomi Yapısı riski	AA
Politik risk	AAA
Kur riski	AA

Kaynak: EIU (2006)

Altyapı

İrlanda bilgi iletişim teknolojik altyapısı ve bölgesel finans merkezlerine ulaşımı sağlayan iyi bir havayolu ağı kurmuştur

Ulaşım	İletişim ve Bilgi Teknolojileri
<ul style="list-style-type: none"> • Dublin Uluslararası Havayolu, İrlanda'nın ana havaalanıdır ve aynı zamanda Kuzey İrlanda'ya geçiş kapısıdır. 2006 yılında ülke nüfusunun 4 katı olan 21 milyon kişiye hizmet etmiştir. • Dublin Avrupa'daki en yoğun 10 havaalanlarından biri olup, 90 havayolu şirketiyle 150'den fazla noktaya hizmet vermektedir. Havaalanının diğer uluslararası finans merkezlerine bağlantısı iyi durumdadır. Hizmet ettiği en iyi altı nokta, Londra, Paris, Manchester, New York, Birmingham, Frankfurt havaalanlarıdır. • Havaalanı Dublin şehir merkezinin kuzeyine 10 km mesafededir. Havaalanına ulaşım otobüsler ve taksiler ile sağlanmaktadır. 2009 yılında ikinci terminalin yapılması planlanmaktadır. • Dünya Seyahat ve Turizm Endeksine göre İrlanda'nın 'Hava Ulaşım Altyapı Kalitesi' sıralaması oldukça yüksektir, 20. /124. Detaylı sıralamalar: <ul style="list-style-type: none"> – Her 1.000 nüfusta kalkışlar 4./124 – Havayolu şirketi sayısı 32./124 – Hava ulaşım altyapısının kalitesi 30./124 – Uluslararası hava ulaşım ağı 27./124 • İngiltere İrlanda'yı feribotları ile desteklemektedir, diğer taraftan Galler ve İskoçya'dan İrlanda'ya ulaşım havayolu ile kolay bir şekilde sağlanabilmektedir 	<ul style="list-style-type: none"> • İrlanda WEF Dünya Seyahat ve Turizm Endeksi, 2006 sıralamasında, bilgi iletişim teknoloji altyapısı konusunda 30./124 sıradadır. • 1990'lardaki İrlanda iletişim piyasasının özelleştirilmesi çalışmaları kapsamında devlete ait olan operatör, Telecom Eireann (şimdi Eircom) özelleştirilmiştir <ul style="list-style-type: none"> – İletişim piyasasının denetlenmesi faaliyetlerine son verilmiş olup halihazırda 20'den fazla şirket, katma değerli hizmetleri esas alarak rekabet etmektedir • Geniş bir internet bağlantısının olmasının yanında, İrlanda'nın ulusal iletişim altyapısının %98'i fiber kablolardan oluşmaktadır. İrlanda gittikçe artan bir şekilde kablosuz geniş band erişimi sağlamaktadır. • 2005 yılında İrlanda'da her 100 kişiden 52'sinin sahip olduğu 2,2 m sabit hat bağlantısı vardır • Geniş bant en yaygın internet bağlantı türüdür. 2005 yılında iş yerlerinin % 65'i geniş bantı, %12'si ISDN'i (mevcut analog telefon şebekesinin sayısal alternatifi) kullanırken, %21'i halen dial-up bağlantıyı kullanmaktadır.

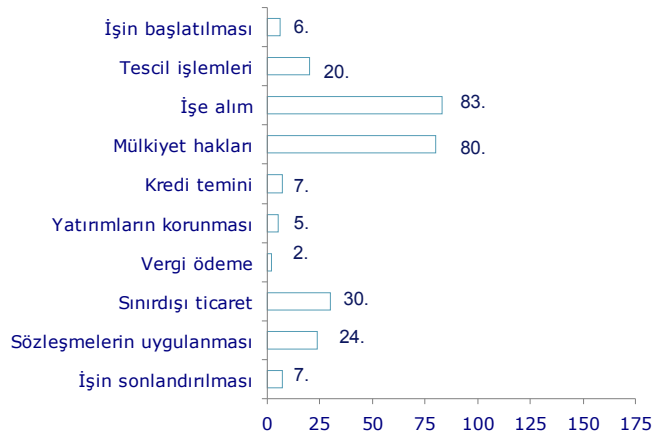
Kaynak: EIU (2007), IDA, PwC (İş yapma ve İrlanda yatırım yapma raporu, 2004)

İş Yapma Kolaylığı

İrlanda'da iş yapmak kolaydır ve hükümetin müdahalesi düşük düzeydedir

Bürokrasi

- Dünya Bankası 2007 İş yapma kolaylığı anketi İrlanda'yı 175 ülke arasında 10. sıraya koymaktadır:

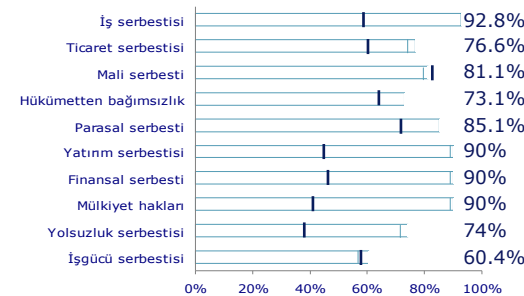


Ülke sıralamaları (175 ülke içinde)

- İrlanda İş yapma kolaylığı genel başlığında iyi durumdadır
 - İrlanda, 'işe alım' (83. ülke) ve 'mülkiyet hakları' (80. ülke) alt başlıkları dışındaki tüm başlıklarda ilk 30 ülke içerisinde yer almaktadır
 - Nitelikli işgücüne dayanarak kurulan bir finans merkezi olarak, İrlanda 'işgücü esnekliği' ve 'işgücü istihdamı kolaylığı' konularında şaşırtıcı bir şekilde alt sıralarda yer almaktadır. İşgücü istihdamı altındaki ortalama işten çıkartma maliyeti 49 haftaya denk gelmektedir (bu sayı İngiltere'de 22 haftadır)
- İrlanda'da yeni bir iş kurmak kolay sayılmaktadır ve bu konudaki sıralamada dünya 6.'sıdır:
 - İş kurmak için gerçekleştirilmesi gerekli prosedür sayısı = 4
 - İş kurmak için gerekli ortalama süre = 19 gün

Hükümet Müdahale Seviyesi

- İrlanda Ekonomik Serbestlik Endeksi'nde dünyada 7., Avrupa'da 41 ülke arasında 2.'dir (2007). Dünya ortalaması %60,6 ve Avrupa ortalaması %67,6'ya göre İrlanda iyi bir ortalamaya (%81,3) sahiptir



İrlanda'nın 10 ekonomik serbestisi (Ekonomik Serbestlik Endeksi, 2007)
| = dünya ortalaması
100 = en serbest

Şeffaflık ve Yolsuzluk

- İrlanda, Dünya Yolsuzluk Algılanışı Endeksi'nde 163 ülke arasında 18. sıradadır (2006, Transparency International) (1. en az yolsuzluk olan ülke olarak)

Kaynak: Dünya Bankası İş yapma kolaylığı anketi (2007), Heritage Ekonomik Serbestlik Endeksi (2007), Transparency International (2006)

Yaşam Tarzı

Dublin yüksek kaliteli ve çeşitli bir yaşam tarzı sunmaktadır ancak pahalıdır

Genel Açıklama	Sosyal Konfor
<ul style="list-style-type: none"> Dublin 9. yüzyılın başlarında Vikingler'in İskandinavya civarına yerleşmesi ile kurulmuştur. O dönemden itibaren, Dublin'de birçok savaş ve çatışma yaşanmıştır. 20. yüzyılın başlarında, Dublin kendi kimliğini bulmuş, tarihiyle övünen, modern ve kültürel çeşitliliğe sahip bir şehir haline gelmiştir Dublin 500.000 kişilik ufak bir şehir olsa da, kıyı bölgesine yakındır ve canlı bir yaşam tarzı sunmaktadır İrlanda EIU Yaşam Kalitesi Endeksi'nde 111 ülke arasında ilk sıradadır (2005) Dublin (ve İrlanda) son senelerde gittikçe artan sayılarda turist çekme başarısı göstermiştir 	<ul style="list-style-type: none"> İrlanda'nın eğitim sistemi Dünya Seyahat ve Turizm Endeksi'nde 124 ülke arasından 6. sıradadır (2007) İrlanda'nın kamu sağlık sistemi büyük oranda vergilerle desteklenmektedir. Sağlık hizmetleri toplumun üçte birlik gelir seviyesi en düşük kesimi için ücretsiz sağlanmakta olup, kalan kısım ana sağlık giderlerini ve ilaçlarını (belli bir miktara kadar) kendileri karşılamaktadır. 1980'den bu yana, nüfusun özel sağlık sigortası kullanan kısmı %25'ten 50%'ye yükselmiştir. Bunun sebeplerinden biri de, özel sağlık sigortalarının vergi indiriminden yararlanabilmesi ve düşük maliyetli olmasıdır Dublin oldukça güvenli bir şehirdir. Her 1.000 kişiye 39,1 suç düşmektedir (2005) Dubai'deki ulaşım tramvay sistemi, hafif raylı sistem, taksiler ve 1.200'den fazla otobüs ile sağlanmaktadır
Boş Vakit Değerlendirme	Hayat Pahalılığı
<ul style="list-style-type: none"> Dublin'in, Ulusal Sanat Galerisi'nin koleksiyonlar, Ulusal Galeri ve İrlanda Modern Sanat Müzesi içinde olmak üzere birçok müzesi, sanat galerisi vardır Şehirde birçok tiyatro vardır. Opera sezonu ve Dublin tiyatro festivali önemli etkinliklerdir. Başlıca ulusal ve uluslararası tiyatrolar yıl boyunca oyunlarına devam etmektedir Dublin, Shaw ve Joyce gibi birçok ünlü yazara, Dublin Yazarlar Müzesi'ne ve James Joyce Müzesi'ne ev sahipliği yapmıştır Popüler/geleneksel canlı müziği bulmanın kolay olduğu 1.000 civarında bar ve birçok restoran vardır Spor aktiviteleri içerisinde yatçılık, balık tutma, rüzgar sörfü, atçılık, bisiklet ve yürüyüş vardır 	<ul style="list-style-type: none"> Dublin 'Mercer Uluslararası Hayat Pahalılığı Endeksi'nde 2005'te 13. sırada iken, 2006'da 18. sıraya gerilemiştir (1. en pahalı olmak üzere) Dublin'deki restoran ve barlar oldukça pahalı olabilmektedir

Kaynak: Visitdublin websitesi, Finfacts websitesi, Garda websitesi, Living-Dublin websitesi

Mali Ortam

İrlanda, basit ve adil bir vergi sistemi ile düşük vergi oranları bir arada sunmaktadır

Oranlar	Mevzuata Uyum ve Yönetim
<p>Kurumlar Vergisi</p> <ul style="list-style-type: none"> Ticari karlar üzerinden alınan vergi oranı %12,5'dir. Ancak, karpayı, faiz, kiralar ve telif hakkı gelirleri %25'lik oran üzerinden vergilendirilmektedir. İrlanda'da yerleşik firmalar nerede oluştuğuna bakılmaksızın dünya çapındaki gelirleri üzerinden vergilendirilmektedir Bir firmanın İrlanda'da yerleşik sayılabilmesi için <ul style="list-style-type: none"> İrlanda'da kurulmuş olması veya Merkez yönetimin ve kontrolünün İrlanda'da bulunması gerekir Bir kısım sermaye harcamaları sermaye muafiyeti kapsamında değerlendirilebildiği halde, firmalar genel olarak brüt karlarından, faaliyetlerine ilişkin oluşan giderleri düşebilmektedirler. Katılım muafiyeti rejimi olmasına karşın sermaye kazançları %20'lik oran ile vergilendirilmektedir Vergiye tabi kar ile zararların mahsubuna izin verilmektedir. Ticari zararlar 1 yıl geriye taşınabilirken, sonsuz süre boyunca ötelenebilmektedir. Cari yıl içerisinde grup firmaları arasında zararların karlar ile mahsubu mümkün olabilmektedir <p>Gelir Vergisi</p> <ul style="list-style-type: none"> Vergiye tabi gelirler esas olarak gelirin kaynağına dayanmaktadır. Vergi oranları %20 ve %41 arasında değişmektedir. <p>Stopaj Vergisi</p> <ul style="list-style-type: none"> Karpayları, faiz ve telif hakları üzerinden %20 vergi kesintisi olmasına karşın karpayları ve faiz stopajı üzerinden kayda değer muafiyetler uygulanmaktadır <p>Katma Değer Vergisi</p> <ul style="list-style-type: none"> Çoğunluk mal ve hizmetin satışında %21'lik standart bir kesinti söz konusu olmaktadır İndirimli oranlar/muafiyetler uygulanabilmektedir <p>Diğer</p> <ul style="list-style-type: none"> Damga vergisi (hisse transfer bedellerinin %1'i ve ticari malların devrine ilişkin %1 ile %9 arasında değişen oranlar) İşverenin sosyal sigortası (bordro üzerinden %10,75'lik sosyal güvenlik kesintisi) 	<ul style="list-style-type: none"> Kurumlar vergisi yükümlülükleri firmalarca tahakkuk ettirilmektedir Firmalar, hesap dönemini takip eden 9 ay içerisinde vergi beyannamesi vermelidir Büyük firmalar, toplam vergi yükümlülüğünün %90'ı için yıl sonundan 1 ay önce ön ödeme yapmak zorundadır Vergiye tabi gelirin bakiye kısmı, beyannamenin verildiği tarih itibariyle ödenmelidir İrlanda'da mevzuata uyum ve idari sürece ilişkin maliyetler, gelişmiş bir çok ülkeye göre göreceli olarak düşük düzeydedir Finansal sektörde yer alan bütün büyük ölçekli firmalar ve diğer çoğu firmanın vergi işlemleri ile Büyük Davalar Birimi ilgilenmekte olup her firma için bir tahsilat memuru atanmış durumdadır Bahse konu hususun neticesinde, Büyük Davalar Birimine bağlı firmalara ilişkin artan sayıda gelir denetimleri gerçekleştirilmektedir
	<p>Uluslararası Durum</p> <ul style="list-style-type: none"> İrlanda'da 44 vergi anlaşması bulunmaktadır İrlanda, transfer fiyatlamasına ilişkin mevzuat bulunmamasına karşın OECD standartlarına uyum sağlamaktadır. Transfer fiyatlaması mevzuatının takip eden dönemlerde oluşturulması planlanmaktadır Bir İrlanda firması tarafından yerleşik olmayan bir grup firmasına ödenen faizin, gelir dağıtımı olarak varsayılmasına rağmen örtülü sermayeye ilişkin bir mevzuat bulunmamaktadır Firmalar, 1 yıldan fazla süreyle bulundukları %5 üzerindeki iştirak paylarının satışından elde ettikleri gelirler üzerinden ödeyecekleri vergiden muaf tutulmaktadır İrlanda'da denetim altındaki yabancı şirketlere ilişkin kurallar bulunmamaktadır

Kaynak: Deloitte Vergi İrlanda, Deloitte İrlanda Uluslararası Vergi ve İş Yapma Rehberi, IBFD İrlanda ülke rehberi, Dünya Bankası/PWC raporu, OECD

Mali Ortam (Devam)

Güçlü ve Zayıf Yönler

Rekabetçi Oranlar

- Kişisel vergi oranlarının göreceli olarak yüksek olmasına karşın İrlanda, oldukça rekabetçi kurumlar vergisi oranlarına sahiptir
- Yabancılar için özel bir vergi rejimi bulunmamaktadır

İşlemlerin kesinliği

- Mevcut vergi yasası mahkeme ve vergi otoriteleri tarafından desteklenmekte, dolayısıyla vergi mükellefleri sisteme güvenebilmektedir
- Geniş bir vergi mevzuatı olmasına karşın, vergi otoriteleri, mevzuatın uygulanmasına ilişkin kılavuz ve uygulama tebliği yayınlamaktadır

Adillik

- Bazı önde gelen finans kuruluşları, kurumlar vergisi sisteminin diğer gelişmiş ekonomilere kıyasla güvenilir olması sebebiyle ana merkezlerini İrlanda'ya taşımayı düşünmektedir

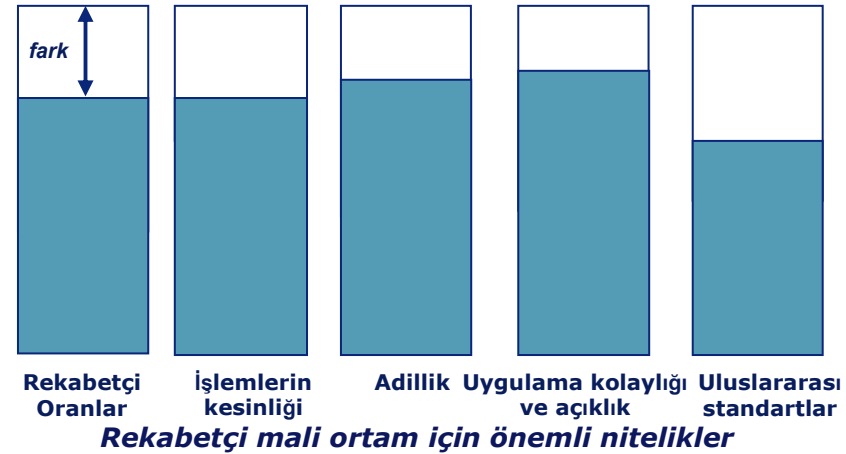
Uygulama kolaylığı ve açıklık

- İdari ve mevzuata uyum maliyetleri göreceli olarak düşük seviyededir
- İrlanda'da vergi ödemeleri az sayıda ve basit usulde hesaplanmaktadır, ancak son yaşanan değişikliklerin akabinde firmalara ilişkin vergi ödemelerinde ilave maliyetler ve uygulama zorlukları ortaya çıkmıştır

Uluslararası standartlar

- İrlanda'nın gelişmiş bir ekonomiye kıyasla az sayıda vergi anlaşması bulunmakta olup söz konusu dezavantajlı durum, stopaj vergisi muafiyetleri dikkate alındığında sarfinazar edilebilmektedir
- İrlanda, transfer fiyatlaması mevzuatı bulunmamasına karşın bu konuda OECD standartlarına uyum sağlamaktadır

Vergi Alanında Algılanan Ayrılık



Türkiye Çıkarımları

- İrlanda'nın kurumlar vergisi oranı, Türkiye'ye göre daha rekabetçi bir seviyededir
- Açık ve güvenilir vergi kanunlarına ilişkin algılama, yatırımcılar açısından bir teşvik unsuru olup Türkiye'nin bu konuda İrlanda ile daha rekabetçi olmayı hedeflemesi gerekmektedir. Bu husus aynı zamanda uluslararası finans merkezi için de önemli bir teşvik unsurudur
- İrlanda modeli, uluslararası uygunluğun sağlanabilmesi amacıyla OECD standartlarına bağlılığı destekleyici bir yapıdadır

Profesyonel Hizmetlere Erişim

Profesyonel hizmet firmaları gelişmiştir ancak uluslararası hukuk firmalarının sayısı azdır

Genel Açıklama

- 'Dört Büyük' İrlanda'da yaklaşık 5.200 kişiyle güçlü bir varlık göstermektedir. Bunlar:
 - KPMG: 78 partner ve 1.600 çalışan
 - PwC: 1.700
 - EY: 1.000
 - Deloitte: 900

Avukatlar

- Baro'daki toplam avukatların sayısı = 1.156
- En iyi 100 hukuk firmasından sadece biri İrlanda'da mevcuttur ve 19 avukatı vardır. Bu düşük sayı Londra'nın 1 saatlik uçak yolculuğu mesafesinde olması ve İrlanda piyasasına buradan hizmet sağlanmasıyla açıklanabilmektedir
 - "Yerel firmalar ve İrlanda piyasasında son derece aktif olan İngiliz firmaları sayesinde hukuki ekspertiz eksikliği yaşanmamaktadır. İrlanda firmaları uluslararası ekspertize ihtiyaç duyduğunda İngiliz veya uluslararası hukuk firmalarına başvurmaktadır" (**Avukat, İrlanda'nın önde gelen bir hukuk firması**)

Muhasebeciler

- İrlanda 20.400 yeminli mali müşavire ve 10.300 muhasebe öğrencisine sahiptir
- İrlanda'da 1.500 denetim/muhasebecilik firması vardır
- Üç büyük profesyonel birlik:
 - İrlanda Muhasebecilik Teknisyenleri Enstitüsü
 - İrlanda Yeminli Mali Müşavirler Enstitüsü
 - İrlanda Chartered Muhasebeciler Enstitüsü

Danışmanlar ve Diğer Profesyoneller

- İrlanda bilişim, dış kaynak kullanımı ve strateji gibi konuları kapsayan geniş bir hizmet yelpazesi sunan danışmanlık şirketlerine sahiptir
- İrlanda'da bulunan Uluslararası danışmanlık şirketleri arasında (genellikle Dublin'de) McKinsey ve Co, Deloitte, Accenture, PA Consulting ve IBM Consulting yer almaktadır
 - Danışmanlık sektörü gittikçe büyümektedir. Mesela Accenture 1.600 kişilik Dublin ofisine 100 kişi daha eklemeyi planlamaktadır

Kaynak: IFAC (2004 rakamları), CCBE (2006), ALM Uluslararası 100 Hukuk Firması (2005)

İş Yapma Maliyeti

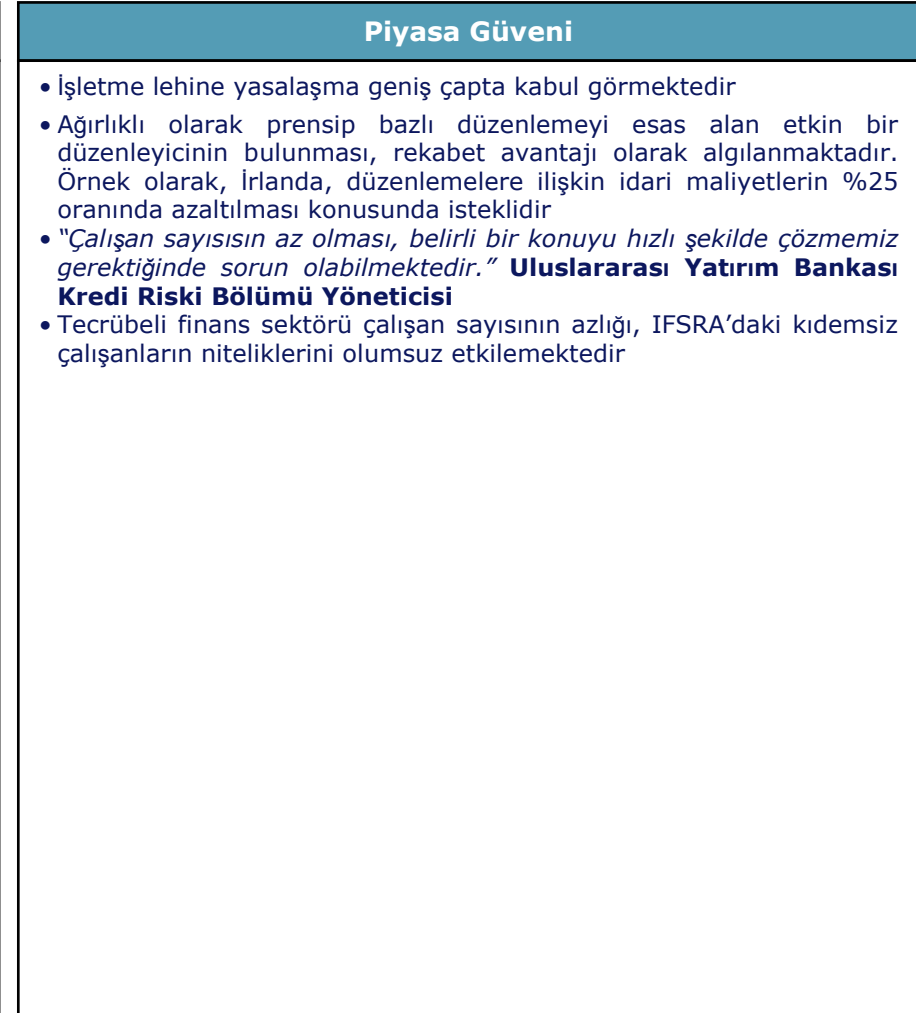
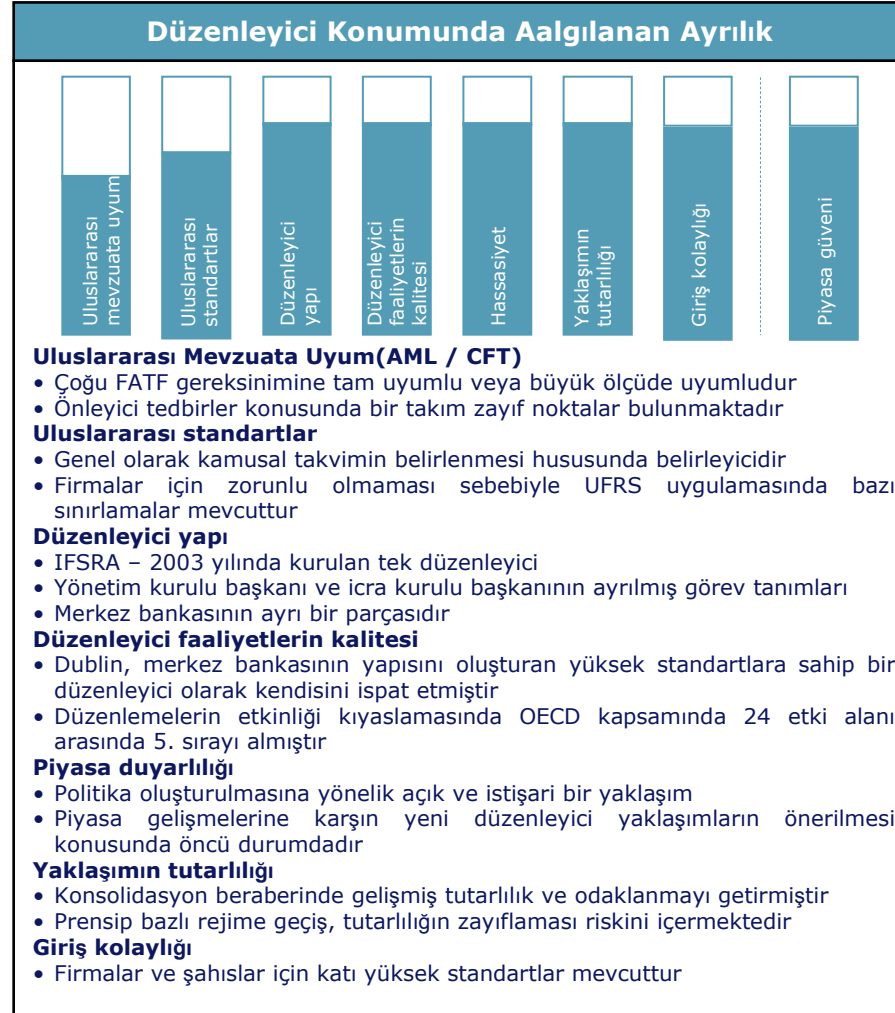
Dublin oldukça yüksek ofis maliyetlerine sahiptir ve işgücü maliyetleri de artmaktadır

İşgücü maliyeti	Teşvikler	
<ul style="list-style-type: none"> İrlanda düşük maliyetli bir merkez olma özelliğini kaybetmektedir. Bankacılık ve sigorta benzeri sektörlerdeki ortalama haftalık işgücü maliyetinde 1998-2004 arasında 30%'luk bir artış kaydedilmiştir. <ul style="list-style-type: none"> "İrlanda, maliyet konusunda halen birçok uluslararası finans merkezine kıyasla daha avantajlı durumda olsa da, artık düşük maliyetleri olan bir merkez olarak algılanmamaktadır. Nitelikli işgücü ve emlak maliyetleri, diğer piyasalara oranla son yıllarda oldukça yükselmiştir" (İrlanda Kalkınma Ajansı Raporu 2005) İrlanda, Dünya Bankası tarafından yapılan uluslararası iş yapma kolaylığı sıralamaları kapsamındaki işçi çalıştırma başlığında 83. sırada yer almaktadır (175 ülke arasında) <ul style="list-style-type: none"> Ortalama maaş dışı işgücü maliyeti = maaşın %11'i Ortalama işten çıkartma maliyeti = 49 haftalık maaş (İngiltere'deki 22 haftalık ücretin iki katından fazla) 	<ul style="list-style-type: none"> Düşük kurumlar vergisi oranları – %12,5 İrlanda Kalkınma Ajansı, İrlanda'daki doğrudan yabancı yatırımı ve yabancı şirketlerin ülkeye gelmelerini destekleyen başlıca devlet kuruluşudur. Ajansın, şirketlere iş yaratma, eğitim verme, araştırma ve geliştirme faaliyetlerinde bulunma ve büyük projelere girebilmeleri için bağış yapma yetkileri vardır. Söz konusu bağışlar her bölgeye göre değişkenlik gösterebilmektedir 	
	<th data-bbox="1133 842 2020 901">Ofis Maliyeti</th>	Ofis Maliyeti
	<ul style="list-style-type: none"> Metrekare başına ofis kiralama maliyeti <ul style="list-style-type: none"> Dublin 2006 CBRE Ofis Maliyetleri Endeksi'nde 9. sıradadır (1 en pahalı olmak üzere) Toplam işgal maliyeti \$/yıl: <ul style="list-style-type: none"> Metrekare başına 996\$ (geçen seneye oranla %14,1'lik artışla) Metrekare başına düşen maliyet "toplu"dur ve bütün işgal maliyetlerini kapsar 	

Kaynak: CBRE Uluslararası Ofis Maliyetleri Endeksi (2007)

Düzenleyici Çerçeve

Dublin'deki düzenleyici çerçeve dengeli ve esnek olarak görülmektedir



Kaynak: Uluslararası Finans Merkezleri Endeksi, Londra Şehri, Mart 2007. Deloitte analizi

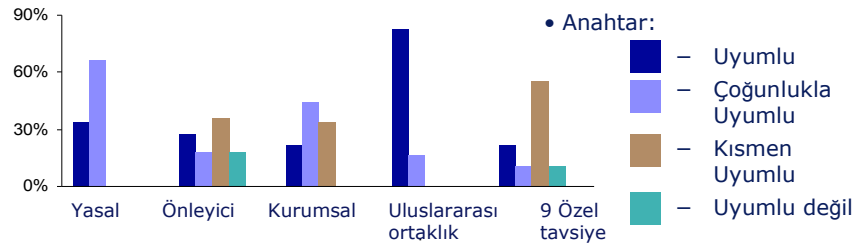
Düzenleyici Çerçeve (Devam)

Düzenleme Felsefesi

- İrlanda Finansal Hizmetler Düzenleyici Kurumu (IFSRA), 2003 yılı Mayıs ayında tüm finansal işletmelerin denetlenmesi ve düzenlenmesinden sorumlu tek düzenleyici yapı olarak kurulmuştur
- Merkez Bankası ve Finansal Hizmetler Otoritesi'nin ayrı bir parçasıdır ve Merkez Bankası, Kurumlar Departmanı, Ticaret ve İstihdam Birimi (DETE), Müşteri İlişkileri Yönetimi Birimi (ODCA), ve Dernek Kayıt Bürosunu kapsamında tutmaktadır
- Özel IFSC mevzuatı altında yürütülen düzenleme için yapılan tesciller 2000 yılında sona ermiştir. Söz konusu tarihten itibaren, tescil için farklı kamu kurumlarının onayı gerekmektedir
- Dublin, merkez bankası yapısının oluşturulmasını sağlayan yüksek standartlara sahip bir düzenleyici yapıya sahip olduğunu göstermiştir

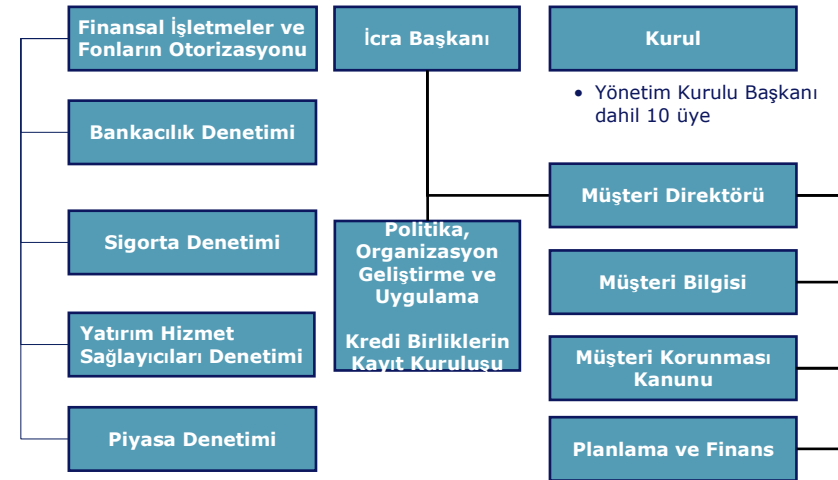
Uluslararası Mevzuata Uyum (AML / CFT)

- Çoğunlukla tam uyumlu olmakla birlikte diğer durumlarda da büyük ölçüde uyumludur
- Önleyici tedbirler konusunda bir takım eksiklikler tespit edilmiştir. Söz konusu 4 uyumsuzluk alanı, politik açıdan kritik kişiler, muhabir bankalar, üçüncü taraflar ve yeni katılımcılardır. Ayrıca AML/CFT gözetimine tabi tutulmayan belirli finansal olmayan iş ve meslekler de uyumlu değildir.
- Uluslararası işbirliği ve yasal sistemler konusunda en güçlüdür
- 9 özel alandan birinde uyumlu değildir: Transfer kuralları (orijinal bilginin doğruluğunun sağlanmasına ilişkin hususlar)



Düzenleyici Yapı

- Göreceli olarak düşük sayıda personel sayısı (toplamda yaklaşık 350 civarında) dikkate alındığında, düzenleyici ve otorite yapısı büyük ve bürokratikdir
- 15 yıl önceki kuruluşundan bu yana, IFSC özelinde sunulan imkanlar, şu anda tüm İrlanda firmalarına sunulabilmektedir



Kaynak: IFSRA websitesi, İrlanda Bankacılık Federasyonu websitesi, Üçüncü Deloitte Analizi'nin özeti

Düzenleyici Çerçeve (Devam)

Uluslararası Standartlar

- AB düzenleme standartlarına uyum – örn:Basel II,Solvency II ve MiFID
- Avrupa Komisyonu, reasürans için kapsamlı bir düzenleme rejimi geliştirmekte ve İrlanda Finansal Düzenleyici yapısı söz konusu yapının dizaynı ve geliştirilmesi sürecine aktif olarak katılmaktadır
- IFRSA tarafından yeni düzenlemelerin uygulaması sırasında piyasa katılımcılarına danışılması taahhüt edilmektedir. Bu husus, firmaların yeni düzenlemeleri uygulayabilmesi aşamasında kolaylık sağlamaktadır

Piyasa Duyarlılığı

- Piyasa gelişimine yönelik yeni düzenlemelerin önerilmesi yaklaşımı konusunda liderlik etmektedir – örn: CEO Patrick Neary'nin değişen piyasaların ihtiyaçlarının karşılanabilmesi amacıyla düzenleyici çerçevenin değişimi

Giriş Kolaylığı

- Firmalar için yüksek giriş standartları
- Şahıslar, katı "uygunluk ve dürüstlük" rejimini sağlamak durumundadır

Düzenleyici Faaliyetlerin Kalitesi

- Uluslararası olarak kabul edilmiş kararlı bir düzenleyici çerçevenin varlığı
- İdari ve iktisadi düzenlemelere ilişkin OECD endeksi, düzenlemelerin etkinliğini göstermektedir. İrlanda, idari alanda 3., iktisadi alanda 5., genel etki alanı sıralamasında ise 5. sırada yer almaktadır
- Diğer önde gelen düzenleyiciler ile ortaklaşa çalışmaktadır – Amerika ile prensip bazlı düzenlemeler konusunda
- "İrlanda'da algılanan genel düzenleme seviyesi göreceli olarak düşük düzeydedir" **Pat Farrell, Üst Düzey Yönetici, İrlanda Bankacılık Federasyonu**

Yaklaşımın Tutarlılığı

- Önceleri IFSC kapsamında sınırlı kalmış olan düzenlemeler, tüm sektör geneline yayılmış durumdadır
- Düzenleyici süreçlerin konsolide edilmesi, söz konusu süreçlerin daha verimli hale gelmesini sağlamıştır
- Prensiplerin daha ön plana çıkarılması yönündeki eğilim, tutarlılığın azalmasına yol açabilecektir
- IFSRA'nın küçük yapısı, düzenlemelerin tutarlı bir şekilde uygulanması konusunda avantaj olabilmektedir

İçindekiler

Karşılaştırmalı Ülke Profilleri:

- Londra
- Dubai
- Dublin

- **Moskova**

- Varşova
- İstanbul



Kapsamlı İçerik

Gelir Yaratma Potansiyeli

- Yerel finans hizmetleri piyasası
- Bölgesel finans hizmetleri piyasası

Rekabetin Boyutları

- Nitelikli işgücü kaynağı
- İmaj ve Algılanış
- Politik ve ekonomik istikrar
- Düzenleyici çerçeve
- Altyapı
- İş yapma kolaylığı
- Yaşam tarzı
- Mali ortam
- Profesyonel hizmetlere erişim
- İş yapma maliyeti

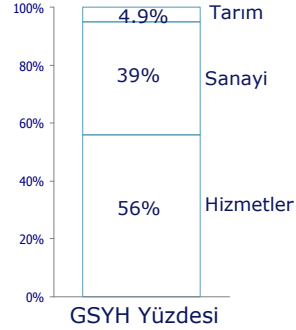


Yerel Finans Hizmetleri Piyasası

Rusya'nın GSYH'si 1 trilyon \$ olup finansal hizmetler piyasasının değeri yüksektir

Yerel Ekonomiye Genel Bakış

GSYH'in sektörel dağılımı, 2005



- Rusya'nın GSYH'si 979 milyar \$'dır(2006)
 - Kişi başı GSYH 5.341 \$ (2005)
 - Moskova'da kişi başı GSYH 10.204 \$ (2005)
 - 2005-06 dönemindeki reel GSYH artışı %6,7
 - Moskova,Rusya GSYH'sinin %20'sini oluşturmaktadır (2005)
 - Cari hesap fazlası 84,2 milyar \$'dır
 - Son yıllarda yaşanan ekonomik büyüme, ağırlıklı olarak enerji fiyatlarındaki artıştan ileri gelmiştir

Açıklama

- Artan DYY seviyesi, petrol ve gaz sektörünün dışında bir kısım stratejik aktiflerin devlet kontrolü altına girmesi

Rusya Finansal Hizmetler Piyasasının Büyüklüğü

Sektör	Değeri M\$	% GSYH
Bankacılık sektörü aktifleri	375,000	45.0
Sigorta şirketleri aktifleri	22,500	2.7
Özel emeklilik fonu aktifleri	13,231	1.6
Yatırım fonu aktifleri	8,769	1.1
Toplam krediler	162,308	17
Ticari krediler	113,923	12
Toplam yabancı para krediler	68,423	7
Edinilen leasing aktifleri	10,280	1.1
Yatırım fonu firması aktifleri	3,133	0.3
Faktoring firması işlem hacmi	1,664	0.2
Risk sermayesi ve özel kıymet finansmanı	4,993	0.5
Sigorta şirketi primleri	27,118	2.8

- 1.253 banka şubesi, 1.075 sigorta şirketi,261 özel emeklilik fonu ve 360 adet yatırım fonu bulunmaktadır
- Moskova'da yer alan Renaissance Capital Brokerage, toplam aktiflerin 2006'da yüksek düzeyde artış gösterdiğini, ayrıca 2005'te artışın %30 civarında gerçekleştiğini belirtmiştir
- 2005'te özel sektör borçlanması %40'ın üzerinde artmış, ancak GSYH'nin %17'si civarında olan toplam ticari kredilerin tutarı, gelişmiş ülkelere kıyasla oldukça geridedir
- Rusya'daki sigorta piyasası, gelişim ve ürün çeşitliliği bakımından Merkez ve Doğu Avrupa'nın gerisinde olsa da özellikle hayat sigortası kapsamında ciddi bir potansiyel içermektedir

Kaynak:EIU- Ülke Raporları, Ülke Profilleri, Ülke Finansı, Rusya Merkez Bankası; Bankacılık Gözlem Raporu (2005)

Bölgesel Finans Hizmetleri Piyasası

Rusya'nın etrafında yer alan ülkelerin toplam GSYH'si 2 trilyon \$ civarındadır

Bölgesel Konum

- Rusya'nın bölgedeki konumu



Bölgesel Piyasalar

- Rusya'nın çevresinde yer alan bölgede:
 - Petrol ve gaz kaynakları açısından zengin Orta Asya ülkeleri aynı zamanda proje finansmanı için önemli bir potansiyel teşkil etmektedir
 - Karadeniz ve Hazar Bölgesi'nde yer alan düşük GSYH'ye sahip ülkeler, Ukrayna'nın etkisi altında kalmıştır
 - Ukrayna'da Kiev ve Kazakistan'da Astana, bölgesel/uluslararası finans merkezi olmayı hedeflemiştir
 - Bölgenin toplam GSYH'si yaklaşık 2 trilyon \$'dır

Ticaret Ortakları

- 4 CIS üyesi ülke (Rusya, Belarus, Kazakistan ve Ukrayna), ekonomik ve ticari işbirliğinin geliştirilmesi için Yalta'da (Ukrayna) 2003 yılında düzenlenen zirvede üç aşamada ekonomik birlik oluşturma yönünde karar almışlardır

Önemli Ticaret Ortaklıkları, Toplamdaki %'si			
	2003	2004	2005
İhracat (FOB)			
Hollanda	6.3	6.1	10.0
İtalya	6.1	5.0	9.6
Almanya	7.6	7.9	8.0
Çin	4.5	5.7	5.3
İthalat (CIF)			
Almanya	13.9	18.0	13.4
Ukrayna	7.6	8.0	7.9
Çin	5.7	8.0	7.4
Amerika	5.1	4.2	4.6

Ticaretin yönü (Milyon \$)		
CIS ülkeleri ile yapılan ticaret	2005	2006
İhracat	33,537	43,413
Yıl yıl yüzde değişimi	11.0	29.5
İthalat	21,839	25,238
Yıl yıl yüzde değişimi	9.8	15.6
İthalat İhracat Dengesi	11,687	18,176
CIS ülkeleri dışında ticaret		
İhracat	210,052	261,107
Yıl yıl yüzde değişimi	37.3	24.3
İthalat	103,464	138,630
Yıl yıl yüzde değişimi	33.5	34.0
İthalat İhracat Dengesi	106,588	122,477

Kaynak: EIU- Ülk Raporları, Ülke Profilleri, Ülke Finansı, Rusya Merkez Bankası; Bankacılık Gözlem Raporu (2005)

Kapsamlı İçerik

Gelir Yaratma Potansiyeli

- Yerel finans hizmetleri piyasası
- Bölgesel finans hizmetleri piyasası

Rekabetin Boyutları

- Nitelikli işgücü kaynağı
- İmaj ve Algılanış
- Politik ve ekonomik istikrar
- Altyapı
- İş yapma kolaylığı
- Yaşam tarzı
- Mali ortam
- Profesyonel hizmetlere erişim
- İş yapma maliyeti
- Düzenleyici çerçeve



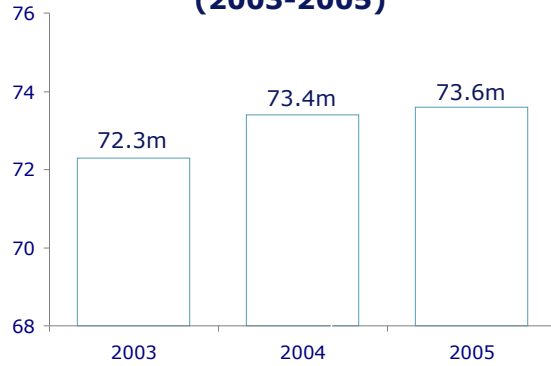
Nitelikli İşgücü Kaynağı

Rusya büyük bir işgücüne sahiptir ve eğitim mevcut hükümetin öncelikleri arasındadır

Genel Açıklama

- Rusya, 2003'ten beri istikrarlı olarak büyüyen 73,6 milyonluk bir işgücüne sahiptir (2005)

İşgücü büyüklüğü, milyon (2003-2005)



- İsrail, ABD gibi ülkelerde yaşayıp, finansal hizmetler ve hukuk benzeri sektörlerde çalışan Rusların ülkeye dönmesi önemli bir potansiyel teşkil etmektedir
- Yaklaşık 15 sene önce dışa açılım sırasında başka ülkelere giden ve yurtdışında tecrübe edinmiş olan çalışanların Rusya'ya geri dönmesi söz konusu olabilecektir
- Yurtdışında yaşamış olup sonrasında Moskova'ya dönen çok sayıda çalışan bulunmaktadır. Söz konusu kişilerin önemli bir kısmını İsrail ve ABD'den dönenler oluşturmaktadır ve bu kişiler ağırlıklı olarak finans, uluslararası ticaret gibi konularda çalışmaktadırlar. Rusya'nın en büyük yatırım bankası, Renaissance Capital, ABD'de yaşayıp Rusya'ya dönen biri tarafından kurulmuştur
- Devletin eğitime ayırdığı toplam bütçe GSYH'nin %3,8'idir (2000-2002)

Yüksek Öğrenim

- Rusya'daki öğrenci ve eğitim kurumu sayısı, 1990/91 senelerine kıyasla çok daha iyi düzeydedir
 - Devlet okullarında yüksek öğrenim gören öğrenci sayısı 1991'de 2,8 milyon iken, bu sayı 2004/05'te 5,95 milyona yükselmiştir
 - Yüksek öğrenim kurumlarının sayısı 2004/5 yılında 1.000'in üzerinde olup 1991 yılına kıyasla %50'lik bir artış kaydedilmiştir
- Ticari ihtiyaçların değer kazanmasıyla devlet yüksek okulları önemini kaybetmiş, ekonomi, işletme, muhasebe ve hukuk gibi dersleri veren özel kurumlar hızla artmıştır. Bu tip özel okullar bütün yüksek öğrenim kurumlarının %40'ını oluşturmaktadır ve 1 milyondan fazla öğrenci bu kurumlara devam etmektedir (2005)
- Rus eğitim kurumlarının kalitesi genel anlamda iyi olup aynı gelir seviyesindeki diğer ülkelere kıyasla daha iyi düzeyde olsa da, ders programları genelde güncel değildir, eğitimde kullanılan araç-gereçler (kitaplar, bilgisayarlar, laboratuvarlar, vs.) yeterli olmamaktadır. Bu hususlar, eğitimin kalitesinin yükseltilmesinde ciddi bir engel teşkil etmektedir
- Eğitim Putin'in 2005 sonunda açıkladığı öncelikli bütçe genişlemesindeki ulusal projelerden biri olmuştur. Eğitim için bütçeden ayrılan pay 2005 yılında 6milyar \$ iken 2006'da 18milyar \$ (bütçenin %12'si) olmuştur. 2004'te ise eğitime ayrılan pay bütçenin ancak %4'ü olmuştur. Bu proje kapsamında yüksek öğrenim kurumlarına 19 milyon \$, ortaokullara da 40.000 \$'lık bağışlar yapılmaktadır
- Ulusal ortalamasının oldukça altında olan akademisyen ve öğretmen maaşlarında da düzeltmeye gidilmiştir. 2005 yılındaki artışlardan sonra eğitim sektörünün maaşları ortalama ulusal maaşın 2/3'üne denk gelmiştir

Kaynak: EIU 2006, Ülke Profili, Rusya Eğitim Bakanlığı

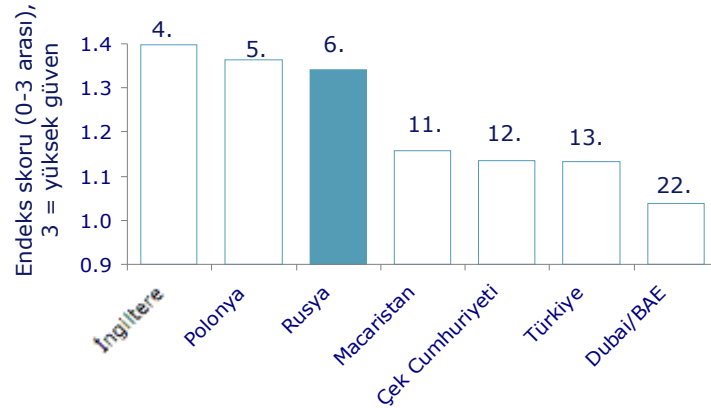


İmaj ve Algılanış

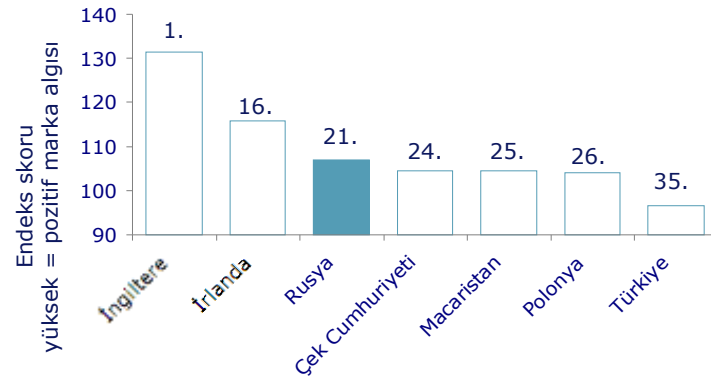
Rusya'nın imajı yolsuzluk algısından etkilenmektedir ancak **DYY** güven seviyesi yüksektir

Doğrudan Yabancı Yatırım ve Marka Değeri

AT Kearney DYY Güven Endeksi, 2005



Anholt Ulusal Markalar Endeksi, 4. çeyrek, 2006



Açıklama

- Rusya *ATKearney DYY Güven Endeksi'nde* 2004'te 11. sırada yer almakta olup 2005'te 6. sıraya yükselmiştir (Bu çalışma - uluslararası yatırımın %70'ini oluşturan- dünyanın en büyük şirketlerinin yöneticileriyle yapılan görüşmelere dayanmaktadır)
- Rusya, *Anholt Ulusal Markalar Endeksinde* 38 ülke arasında 21.'dir (1. = en iyi imaj algılanışı olan). Bu endeks değişik ülkelerden 25.000 kişiyle ülkelerin imajları hakkında görüşülerek oluşturulmuştur

Kaynak: Anholt Ulusal Markalar Endeksi (2006), AT Kearney DYY Güven Endeksi (2005)

Politik ve Ekonomik İstikrar

Rusya gittikçe daha istikrarlı politik ve ekonomik bir ortama kavuşmaktadır

Hükümet Sistemi

Hükümet şekli	Cumhuriyetçi, federal bir devlet
Parlamento sistemi	İki kamaralı yasama organı: Alt kamara (Duma); Üst kamara (Federasyon Konseyi)
Seçim sistemi	Seçmen yaşı 18'dir. Duma'dakiler parti listeleriyle orantılı olarak seçilirler. Federasyon Konseyi üyeleri bölgesel valiler tarafından ve yasama organları tarafından seçilirler

- Rusya'nın politik sistemi demokratik prensiplere dayansa da, aslında otoriterdir "Seçimler adil olmasa bile demokratik gözükür, Ruslar dilediklerinde konuşup, seyahat edebilirler.", "Devlet medyayı kontrol etmektedir." (EIU)

Ekonomi Politikası

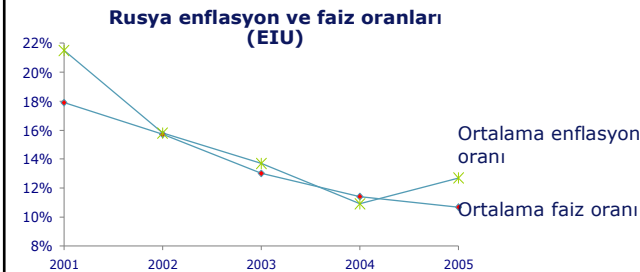
- 1992'den itibaren tüm Rus hükümetleri fiyat esnekliğini, makroekonomik istikrarı ve dünya ekonomisiyle entegrasyonu sağlayacak politikalar izlemiştir. Ancak, birbirini takip eden bahse konu hükümetler sosyal ve ekonomik sonuçlarından dolayı mikro düzeydeki yapısal reformlardan kaçınmışlardır. Bu tutum, 1998 yılında yaşanan ekonomik çöküşünün başlıca sebeplerinden biri olmuştur
- Rusya'nın hidrokarbon ithalatına artan bağımlılığı, bürokrasi-iş dünyası arasındaki sıkı ilişkilerle birlikte yürümektedir. Otoriteler ulusal bir kalkınma bankası kurarak, ülkedeki enerji fiyatlarını daha çabuk serbestleştirmeyi planlamaktadırlar
- Hükümetin 2007 planları mali rahatlamının sinyallerini vermektedir. 2008 itibarıyla 3 yıl süreli bütçeleme sistemine geçilecek, bu da daha iyi bir bütçe planlamasını beraberinde getirecektir

Politik Görünüm

- Rusya Federasyonu 88 federe yapıdan oluşmaktadır. İki kamaralı bir başkanlık sistemi vardır
- Vladimir Putin parlamentoya, politik partilere ve bölgesel yönetimlere rağmen bütün siyasi gücü Kremlin'de toplamıştır. 2008'de ofisten ayrılması beklenmektedir. Halefinin kendisine sadık ufak bir çevrenin içinden çıkması ve politikalarında herhangi keskin bir değişiklik olmaması beklenmektedir. Genel istikrarın devam etmesi beklenmektedir.
- Politikacıların hesap vermemeleri ve bağımsız bir yargı sisteminin bulunmaması sebebiye mülkiyet hakları Kremlin'in isteğine ve yerel yönetimlerin gücüne bağlı olarak şekillenmektedir. Bu durum, yaygın olarak rastlanan yolsuzluklar ve bürokratik engeller ile birleşerek yatırım yapılmasını, girişimciliği ve risk almayı zorlaştırmaktadır

Ekonomik İstikrar

- 1998 ekonomik çöküşünden sonra, ekonominin birçok sektörü gelişmiştir. Bunun ve uluslararası yüksek benzin fiyatlarının sonucu olarak 1999-2004 ortalama reel GSYH %6.8'e yükselmiştir



EIU Ülke Risk Dereceleri, 2007

Bağımsız risk	BBB
Bankacılık sektörü riski	BB
Ekonomi Yapısı riski	BB
Politik risk	BB
Kur riski	BBB

Altyapı

Rusya'nın ulaşım bağlantıları vasat düzeyde olsa da hızla gelişen bir iletişim altyapısı vardır

Ulaşım	İletişim ve Bilgi Teknolojileri
<ul style="list-style-type: none">• Rusya, Dünya Seyahat ve Turizm endeksine göre havayolu altyapı sıralamasında oldukça alt sıralarda yer almaktadır. Uluslararası ulaşım ağı sıralamasında 75./122, havayolu altyapı kalitesinde 69./122 sıradadır. Moskova coğrafi açıdan oldukça izole bir bölgede yer almaktadır. Rusya'nın ulaşım altyapısı son 20 yıldır, bakımsızlıktan dolayı oldukça kötü durumdadır• Moskova'da iki havaalanı hizmet vermektedir:<ul style="list-style-type: none">– Sheremetyevo havaalanı yetersiz bir altyapısı olan eski uluslararası havaalanıdır, şehirden 35 km uzaklıkta, ulaşım süresi 30-40 dk'dır– Domodedovo havaalanı on yıl önce uluslararası standartlara göre yenilenmiştir. Bu havaalanı şehrin kenar kesimlerine doğru büyüyerek genişlemektedir. Finans merkezinin de bulunduğu şehir merkezine ulaşım tren bağlantıları ile 45 dk sürmektedir– Uçuş süreleri: Londra 4 saat, Frankfurt 3.5 saat, New York 9 saat'tir• İç hatlar havayolu ulaşımı 1992 yılında 65 milyon iken, uçak biletlerinin daha fazla sübvansede edilememesi neticesinde, 2004 yılında hızlı bir şekilde 35 milyon'a gerilemiştir. Son beş yıldır ulaşım sektörü yenilenmeye başlamışsa da, halen modernleştirilmeye ihtiyacı vardır. 2000 yılında Rus uçaklarının yaklaşık % 50'si 15 yıldan uzun süredir kullanılmakta olup uçakları yenileme süreci çok yavaş ilerlemektedir. Zaman dilimi GMT+3, New York'dan 8 saat ileride, Hong Kong'dan 4 saat geridedir• Hükümet yeni iş bölgeleri yaratan 'Şehir' projesini başlatmıştır. (Mevcut şehir bölgesi şehir merkezindeki Kızıl Meydan civarlarındadır.)• Moskova'nın geniş ve düzgün işleyen bir metro sistemi vardır. Trafik sıkışıklığı gittikçe artan bir problemdir. Şehirdeki ulaşımın % 48'i trolleybus, tramvay ve metro ile gerçekleştirilmektedir. Bu rakam 1992'de %42'dir. Moskova'da lüks otel adedi ve uluslararası kalitede ofis alanı yeterli düzeyde değildir	<ul style="list-style-type: none">• Rusya'nın bilgi iletişim teknolojik altyapısı gelişmiştir.<ul style="list-style-type: none">– Rusya WEF Dünya Seyahat ve Turizm Endeksi, 2006 sıralamasında, bilgi iletişim teknoloji altyapısı konusunda 51./124 sıradadır– Rusya, ülkelerin bilgi ve iletişim teknolojisine olan eğilimlerini ölçen, Ağ Hazırlılık Endeksinde 122 ülke arasından 70. sıradadır• Son on yılda anahtar teknolojilerin kullanım yaygınlığı hızla artmıştır.<ul style="list-style-type: none">– Üretim ve gelirlerde post-komünist bir çöküş olmasına rağmen, iletişim talebi hızla artmaktadır. 1990'larda sabit telefon hattı sayısı % 50 oranında artmıştır– Moskova ülkedeki en çok sabit hatta sahiptir. Diğer şehirlerde %43 olmasına rağmen, Moskovalıların % 97'sinin evinde telefon vardır– Cep telefonu aboneleri sayısı 2000 yılında 10 milyondan az iken, 2003 yılında 36, 2005 yılında ise 120 milyon olmuştur.– İnternet kullanımı 2000 yılında 4 milyon iken, 2005 yılında 22 milyona ulaşmıştır• Moskova ve St. Petersburg'da iletişim teknolojisinin kullanımı oldukça yoğunlaşmıştır• Özellikle şehir merkezlerinde dijital hatta erişim artmıştır. Ancak kırsal kesimlerdeki telefon hizmetleri hala eski, yetersiz ve düşük düzeydedir• Yeni abone ihtiyacının karşılanması ve geçmişten gelen eksikliklerin tamamlanması için yapılması gereken yatırım miktarı 40 milyar \$ olarak hesaplanmıştır

Kaynak: Dünya Ekonomik Forumu (WEF) websitesi, EIU (2006)

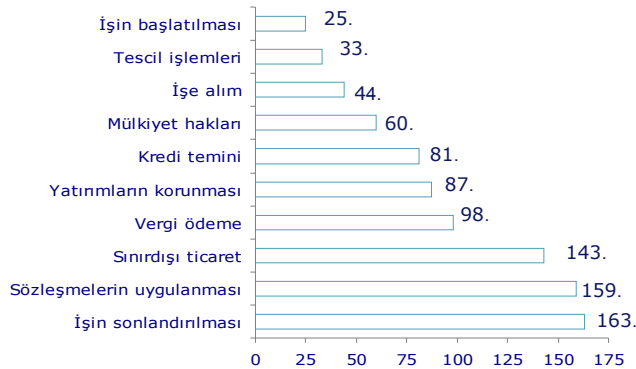
İş Yapma Kolaylığı

Dünya Bankası Rusya'yı iş yapılması en kolay 96. ülke olarak göstermektedir

Bürokrasi

- Dünya Bankası 2007 İş Yapma Kolaylığı anketinde Moskova, 175 ülke arasında 96. sıraya yer almaktadır

Dünya Bankası İş Yapma Kolaylığı Sıralamaları, Moskova (2007)

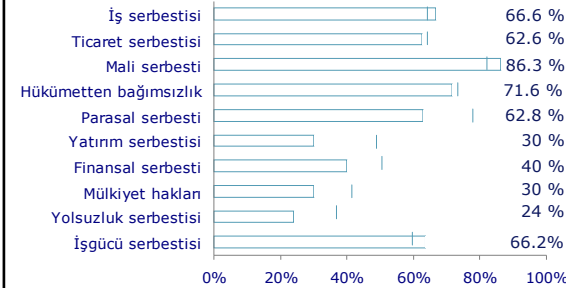


Ülke sıralamaları (175 ülke arasında)

- Rusya şu alt başlıklarda ülke sıralamalarında ilk 50% arasında yer almaktadır: iş kurma, işgücü istihdam etme, mülk kaydettirme, sözleşmeleri yürürlüğe koyma ve iş kapatma
- Bürokrasi, yolsuzluk ve mülkiyet haklarının yeterince iyi korunamaması yatırım ortamıyla ilgili devam etmekte olan genel olumsuzluklardır

Ekonomik Serbestlik Seviyesi

- Rusya, Ekonomik Serbestlik Endeksi'nde dünyada 120., Avrupa'da 41 ülke arasından da 39. sırada yer almıştır. Dünya ortalaması %60,6 ve Avrupa ortalaması %67,6'ya kıyasla, Rusya ortalaması %54 seviyesindedir



Rusya'nın 10 ekonomik serbestisi (Ekonomik Serbestlik Endeksi, 2007)
|= dünya ortalaması
100 = en serbest

Şeffaflık ve Yolsuzluk

- Rusya, Dünya Yolsuzluk Algılanışı Endeksi'nde 163 ülke arasında 121. sıradadır (2006, Transparency International) (1. en az yolsuzluk olan ülke olarak)
- Rusya'nın, tüm sektörlerinde yolsuzluklar yaşanmakta olup şeffaflık sorunu bulunmaktadır. Yolsuzluk, kanun uygulayıcıları ve hakimler arasında da hüküm sürmektedir. Mahkeme kararlarının uygulanması genelde oldukça güçtür. Birçok yabancı yatırımcı, mahkeme kararlarını uygulatma zorluğu ve sözleşmelerden tatmin edici bir sonuç alamama gibi problemler yaşamışlardır
- Putin, yönetimde söz sahibi olunca oligarşinin hakimiyetini kaldıracağını ve ekonomiyi politik bağlantılar yerine piyasa dengelerinin yönettiği daha şeffaf bir hale getireceğini ifade etmiştir. Ancak henüz istenen düzeyde bir değişiklik yaşanmış değildir



Yaşam Tarzı

Moskova dünyadaki en pahalı şehirdir

Genel Açıklama

- Moskova, Rusya'nın ekonomisi için çok önemli bir konumdadır. Ülkenin hükümetine, finansal altyapısına ve birçok büyük petrol ve gaz şirketine ev sahipliği yapmaktadır
- Moskova 10,1 milyonluk bir nüfusa sahiptir
- Tarihine bakıldığında, Moskova Baltık-Volga-Hazar ticaret yolunun üzerinde olmasının stratejik faydasını görmüştür
- Rusya zengin bir kültüre sahiptir ve 8 adet Dünya Kültür Mirası'na ev sahipliği yapar. Bunlardan bazıları Solovetsky Adaları, Vladimir ve Suzdal'ın beyaz anıtları, Bakire Komi Ormanı ve Kizhi Pogost'dur

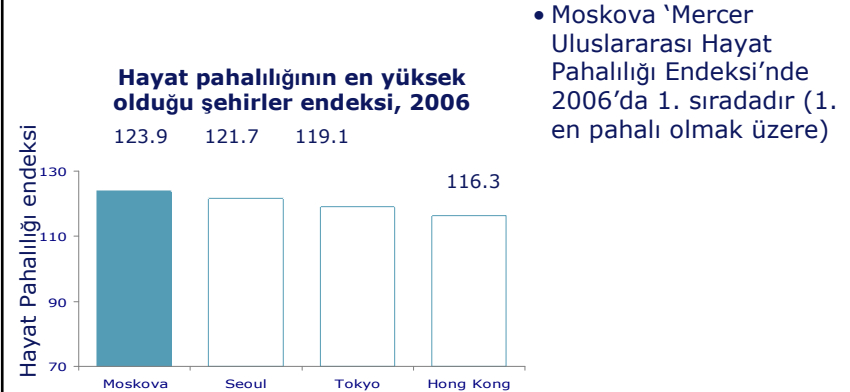
Sosyal Konfor

- Rusya'da eğitim zorunlu ve ücretsizdir (teorik olarak). Ancak, rüşvet sınavlardan geçmenin bir yöntemi haline gelmiştir
- Yetersiz parasal destek nedeniyle, eğitim sisteminin kalitesi Sovyetler Birliği dönemi sonrasında önemli ölçüde gerilemiştir
- Rusya'daki parasal destek sağlanamayan kamu sağlık sistemi, 2005 itibarıyla ulusal öncelikli konulardan biri haline gelmiştir. Bu ulusal öncelik programı, 2006'da sağlık harcamalarına ayrılan bütçede %84,5'lik bir artış ve takip eden iki yılda daha fazla artış öngörmektedir
- Rusya'da, özellikle de büyük şehirlerde suç oranı yüksektir. Çoğu yabancı yatırımcı Rus organize suç şebekeleriyle karşılaşmaktadır ancak korunmak için haraç verilmesi dönemi sona ermiştir

Boş Vakit Değerlendirme

- Moskova Kremlin, Kızıl Meydan, St Basil Katedrali, Novodevichy Manastırı, Pushkin Müzesi ve Tretyakov Galerisi gibi kültürel merkezlere ev sahipliği yapmaktadır
- Eski Sovyetler Birliği yüksek kalitedeki kültürel kurumlarıyla her zaman övünmüştür. Bunlardan Bolshoi Balesi, Opera Company ve Moskova Sirkisi gibi bazıları Moskova'da yer almaktadır
- Moskova zengin Ruslar'a ve yabancılara yönelik birçok lüks restorana ve canlı bir gece hayatına sahiptir
- Moskova 1980 Olimpiyat Oyunları'na ev sahipliği yapmakla birlikte birçok spor merkezine sahip olsa da, 100.000 kişilik Lenin Stadyumu şu anda pazar yeri olarak kullanılmaktadır

Hayat Pahalılığı



Kaynak: WEF Sehayat ve Turizm Endeksi (2006), Mercer Uluslararası Hayat Pahalılığı Endeksi (2006)

Mali Ortam

Rusya'nın vergi sistemi gelişmektedir öte yandan çok sayıda mali unsur içermektedir

Oranlar	Mevzuata Uyum ve Yönetim	Uluslararası Durum
<p>Kurumlar Vergisi</p> <ul style="list-style-type: none">Vergiye tabi gelir vergisi %24'tür (%6,5'i ulusal ve %17,5'i bölgesel oranlardan oluşmaktadır). Bölgesel oranlar, bir kısım vergi mükellefleri için %4'e kadar düşmektedirRusya'daki tüzel kişiler, dünya genelindeki gelirleri üzerinden vergilendirilmektedirGelir yaratma amacı olan ve ilgili belgesine dayanan tüm giderler (bazı istisnalara tabi olmakla birlikte), ekonomik bir gerekçesi olmak kaydıyla mahsup edilebilmektedirSabit kıymetlerin satışından elde edilen sermaye gelirleri, basit gelir olarak değerlendirilir ve standart orandan vergilendirilirMenkul kıymetlerin satışından elde edilen sermaye gelirleri, genel olarak özel bir gelir grubu içerisinde değerlendirilmektedirVergiye tabi gelirler ile zararların mahsubuna genelde izin verilmekte olup zararların 10 yıl süresince ötelenmesi mümkün olabilmektedir <p>Gelir Vergisi</p> <ul style="list-style-type: none">Mukimlerin dünya genelinde elde etmiş oldukları gelirler için %13'lük sabit bir oran kullanılmaktadırMukimler tarafından elde edilen farklı gelir tipleri için değişik oranlar uygulanmaktadır (karpayları için %9, krediler için %35 vb.)Yerleşik olmayanların Rusya'da elde ettikleri gelirleri için %30'luk sabit bir oran kullanılmaktadır <p>Stopaj Vergisi</p> <ul style="list-style-type: none">Karpayları üzerinden %15, faiz (menkul kıymetin çeşitine göre %0 veya %9 olabilmektedir), telif hakkı ve diğer pasif gelirler için %20, gayrimenkul satışı ve bir kısım hisse satışları için %24 (ancak geçerli giderlerin mahsubu mümkün olup aksi halde brüt gelirin %20'si uygulanır) <p>Katma Değer Vergisi</p> <ul style="list-style-type: none">Çoğunluk mal ve hizmetlerin satışında %18İndirimli oranlar/muafiyetler uygulanabilmektedir <p>Diğer</p> <ul style="list-style-type: none">İşverenler, tavan oranı %26 olan azalan oranlı bir sosyal sigorta ödemesi yapmaktadırDamga vergisi sınırlı durumlar için ödenmektedir	<ul style="list-style-type: none">Cari vergi yılı takvim yılı olarak kabul edilirYıllık gelir vergisi beyannameleri, 28 Mart itibariyle teslim edilmelidirGelir vergisi aylık veya 3 aylık dönemler itibariyle hesaplanır<ul style="list-style-type: none">Aylık ödemeler, gerçekleşen gelir üzerinden ayın bitimini takip eden 28 gün içerisinde3 aylık ödemeler için, aylık avans ödemesi, önceki periyotlara ilişkin hesaplanan vergi tabanı üzerinden yapılmakta ve 3 aylık avans ödemeleri, 3 aylık raporlama dönemlerini takip eden 28 gün içerisinde gerçekleştirilmektedirVergi idaresine ilişkin mevcut belirsizlikleri ortadan kaldırmayı ve prosedürleri geliştirmeyi amaçlayan yeni mevzuat yürürlüğe konmuş olup söz konusu değişikliğin etkileri ölçülecektirKatma değer vergisi uyumluluğu maliyetleri yüksek olup KDV geri ödemeleri ancak mahkeme kararları ile gerçekleştirilmektedir	<ul style="list-style-type: none">Rusya, 70'den fazla vergi anlaşmasına sahiptirMevcut durum itibariyle Rusya tüm OECD standartları ile uyumlu değildir ancak yeni mevzuatın mevcut sistemi önümüzdeki yıllarda, transfer fiyatlaması gibi OECD tarzı uygulamalara yaklaştırması beklenmektedirTransfer fiyatlaması, önemli bir husus olup mevcut mevzuat kapsamında uygulaması oldukça zordur çünkü ispat yükü vergi otoriteleri üzerindedir ve piyasa fiyatları hakkında bilginin toplanması güçtürRusya'nın vergi kaçacağını önlemek amacıyla genel hazırlıkları mevcuttur ancak spesifik kanunlar oluşturulmamıştırMevcut durumda ortaklık muafiyeti veya seküritizasyon rejimi bulunmamaktadır ancak taslak yasalar üzerinde çalışılmaktadırDenetim altındaki yabancı şirketlere ilişkin kurallar bulunmamaktadırYabancı şubelerin gelirleri vergiye tabi olmayıp yabancı iştiraklerden elde edilen karpayları vergiye tabi tutulmaktadır

Kaynak: Deloitte Vergi Rusya; Deloitte Rusya Uluslararası Vergi ve İş Rehberi; IBFD Rusya Ülke Rehberi; 'Vergi Ödeme-Uluslararası Bakış' - Dünya Bankası/PWC Raporu, OECD

Mali Ortam (Devam)

Güçlü ve Zayıf Yönler

Rekabetçi Oranlar

- Rekabetçi bir kurumlar vergisi oranının yanı sıra gelir vergisi oranı da göreceli olarak düşük seviyededir
- Yabancılar için özel bir vergi rejimi bulunmamaktadır

İşlemlerin kesinliği

- Transfer fiyatlaması bekleyen değişiklikler arasında yer alsa da mali reformlar kapsamında geçmiş yıllar içerisinde kayda değer gelişmeler yaşanmıştır
- Vergi mevzuatının çok detaylı olmamasına karşın, birçok alanda belirsizlikler bulunmakta, mali otoriteler çelişkili açıklamalar yapmakta ve farklı bölgelerde yer alan mahkemelerin farklı uygulamaları olabilmektedir
- Son zamanlarda vergi anlaşmazlıklarına ilişkin alınan mahkeme kararları, güvenilir bir sistemin önemini vurgulamıştır. Bu kapsamda, mahkemeler ve vergi otoriteleri, uygunsuz bir vergi avantajının varlığının tespiti için daha yoğun çaba sarf etmektedir

Adillik

- Vergi idaresi iş çevreleri açısından ana sorun olarak durmakta ve yeni yasanın idari prosedürleri geliştirmesine bağlı olarak devam edecek gibi gözükmemektedir
- Rusya'daki vergi otoriteleri vergi borcu faizine karşı, münferit olaylardan sağlanabilecek faydaları dikkate almaksızın, destekleyici bir tutum sergilemektedir

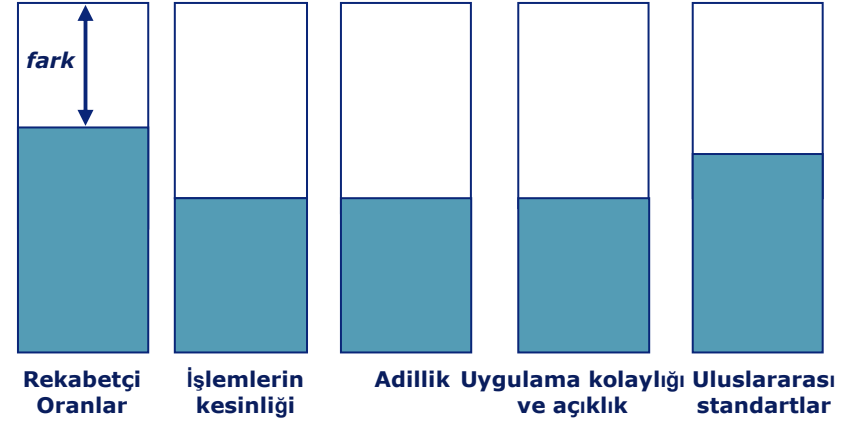
Uygulama kolaylığı ve açıklık

- Rusya'nın mevzuata uyum maliyeti, düşük olarak nitelendirilemez – çoğu firmalar 3 aylık gelir vergisi ve aylık KDV iadelerini dosyalamaktadır
- Büyük ve küçük ölçekli firmalar arasında vergi ödemelerinin sıklığını belirleyecek şekilde belirgin bir ayırım yapılmış durumdadır

Uluslararası standartlar

- Rusya, tüm OECD standartlarına uyum sağlamamakla birlikte yeni vergi yasalarının önümüzdeki yıllarda Rusya'yı söz konusu standartlar ile uyumlu hale getireceği tasarlanmaktadır
- Rusya'da geniş bir alanda vergi anlaşmaları bulunmaktadır

Vergi Alanında Algılanan Ayrılık



Rekabetçi mali ortam için önemli nitelikler

Türkiye Çıkarımları

- Vergi kanunlarının karışık veya belirsiz olduğu durumlar için açık bir yol gösteriminin sağlanması gerekmektedir
- Vergi kanunu, mahkemeler tarafından tutarlı bir biçimde desteklenmelidir
- Vergi idaresine ilişkin maliyetlerin asgari seviyede tutulması gerekmektedir



Profesyonel Hizmetlere Erişim

Profesyonel hizmetler oldukça gelişmiştir ve Moskova birçok uluslararası firmaya ev sahipliği yapmaktadır

Genel Açıklama	Avukatlar
<ul style="list-style-type: none">• 'Dört Büyük' Rusya'da (ve CIS'da) yaklaşık 8.100 kişiyle kayda değer bir varlık sergilemektedir:<ul style="list-style-type: none">– KPMG: 2.000 (CIS'da) (2006'da %47'lik bir büyüme göstermiştir)– PwC: 1.000 (Rusya)– EY: 2.100 (Rusya)– Deloitte: 3.000 (CIS)	<ul style="list-style-type: none">• En iyi 100 hukuk firmasından 25'i Rusya'da mevcuttur ve 546 avukatı vardır. Bunlardan bazıları:<ul style="list-style-type: none">– Baker and McKenzie– Clifford Chance– Allen and Overy– Linklaters– Lovells– Norton Rose– Freshfields Brninglterehaus Deringer
Muhasebeciler	Danışmanlar
<ul style="list-style-type: none">• Rusya'da yaklaşık 36.500 sertifikalı muhasebeci görev yapmaktadır• Yaklaşık 300 adet denetim ve muhasebe firması bulunmaktadır• Rusya'da iki büyük muhasebe birliği bulunmaktadır:<ul style="list-style-type: none">– Rusya Denetçiler Birliği– Profesyonel Muhasebeciler Enstitüsü	<ul style="list-style-type: none">• Uluslararası danışmanlık firmalarının Rusya'da kayda değer bir varlığı mevcuttur. Bunlardan bazıları:<ul style="list-style-type: none">– Deloitte– McKinsey and Co– Boston Consulting Group– Accenture– PA Consulting– KPMG

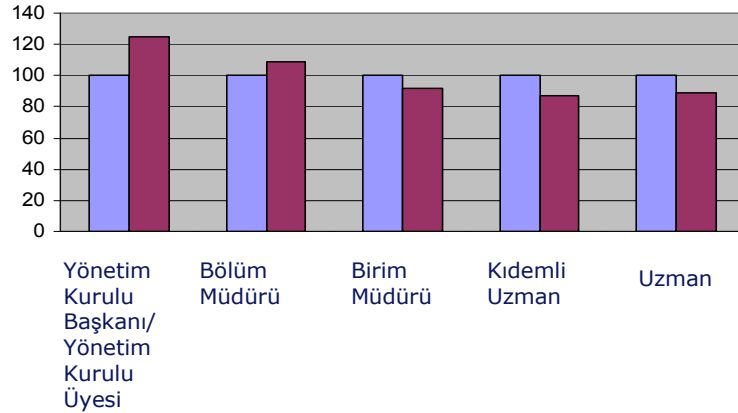
Kaynak: Taylor and Francis 2004, EIU Ülke Raporları 2006, 'Dört Büyük' websiteleri

İş Yapma Maliyeti

Moskova'nın ofis maliyetleri dünyadaki en yüksekler arasındadır

İşgücü Maliyeti

- Çokuluslu şirketler Rusya'daki faaliyetlerini gittikçe arttırmaktadır ve bu durum beraberinde birçok değişimi getirmektedir. Nitelikli işgücü için rekabet yüksek düzeydedir. Hem taban hem de değişken ücretler artmaya devam etmektedir
- Araştırmalara göre, Rus bankalarının vermiş olduğu maaşlar yabancı bankalar ile yaklaşık aynı düzeydedir. Aşağıdaki figürler yabancı bankaların verdikleri maaşları "100" olarak alıp, Rus bankalarının verdiği maaşları göstermektedir

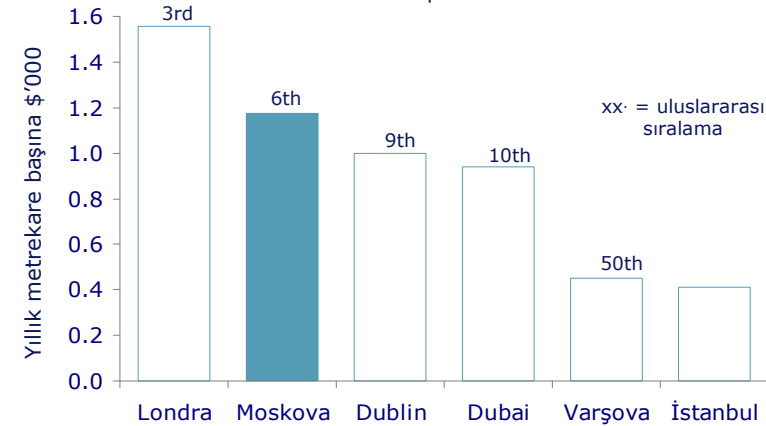


- İyi bir profesyonel şirketin Moskova'da ortalama ödediği maaş yıllık 12.000\$-14.500\$ arasındadır
- Bankalar ise bonuslar sebebiyle daha yüksek ücretler ödemektedir (en yüksekleri 18.000\$ ile 24.000\$ arasındadır)

Ofis Maliyeti

- Moskova, dünyadaki en yüksek 6. ofis maliyetine sahiptir. Metrekare başına yıllık toplam işgal maliyeti 1.176\$'ı bulmaktadır. Piyasaya sunulan arz halen talebi karşılayamamaktadır ve fiyatların artması beklenmektedir
 - Moskova'daki ofislerin boşluk oranı %4,4'tür, bu oran A kalite ofisler için %2'ye düşmektedir
- Toplam ofis maliyetleri hızlı bir şekilde artmaktadır, ve 2006 yılında %26,3 oranında artmıştır

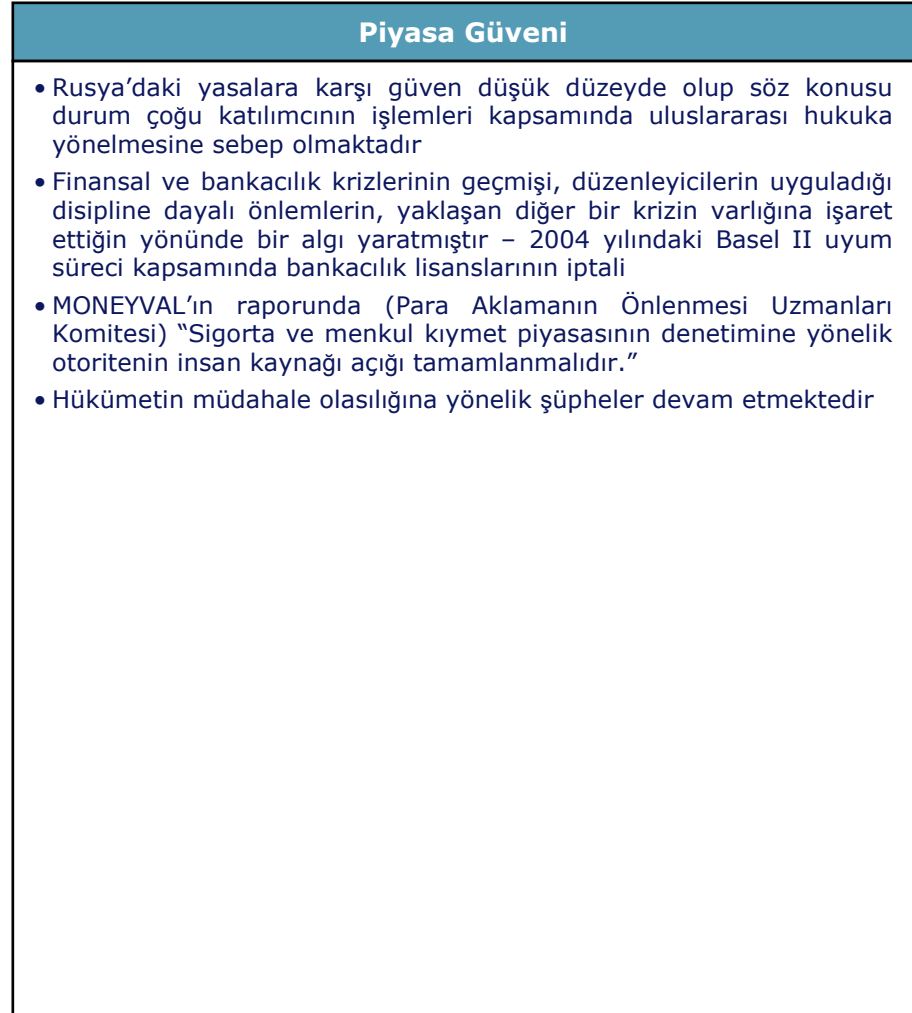
Metrekare başına yıllık toplam ofis maliyeti \$'000



- Bazı raporlarda yolsuzluğun sözleşme, ulaşım, vs. gibi unsurlarda 10-15%'lik maliyet artışına sebep olduğu belirtilmektedir

Düzenleyici Çerçeve

Moskova'daki düzenleyici çerçeve piyasa güvenini zayıflatmaktadır



Kaynak: Özet – Rusya üzerine ikinci tur değerlendirme raporu, Avrupa Konseyi – Para Aklanmasına Karşı Seçilmiş Uzmanlar Komitesi (MONEYVAL), Temmuz 2004; Bankacılık Sektörü Riski Analizi: Rusya Federasyonu, Standard and Poor, 21 Haziran 2006

Düzenleyici Çerçeve (Devam)

Düzenleme Felsefesi

- "FFMS'in temel hedefleri, finansal piyasalarda kararlılığın sağlanması, piyasaların yatırımcılar için daha etkin ve çekici hale getirilmesi, piyasa şeffaflığının artırılması ve yatırım riskinin azaltılmasıdır. Söz konusu hedeflere, finansal piyasa katılımcılarının faaliyetlerini düzenlenmesi ve menkul kıymet, sigorta ve dış ticaret işlemlerine ilişkin kuralların tespiti ile ulaşılmaktadır."
- Rusya Merkez Bankasının düzenleme fonksiyonları arasında:
 - Kredi kuruluşlarının kaydının yapılması, bankacılık ve kredi kuruluşlarının lisanslarının verilmesi, askıya alınması ve iptali
 - Kredi kuruluşları ve bankacılık gruplarının faaliyetlerinin denetlenmesi
 - Finansal piyasa katılımcıları arasındaki özellikle sözleşmeye dayalı anlaşmazlıkların çözümü konusunda çerçeve oluşturulması
- Düzenleyici kurumlar, faaliyetleri gereği sorumluluğu paylaşmakta ve bireysel medeni, ceza ve idari yasalar altında sorumlu tutulabilmektedir

Uluslararası Standartlar

- Basel II gibi uluslararası önem arz eden bir düzenlemenin uygulanması, Rusya yasalarındaki mülkiyet haklarına ilişkin eksiklik sebebiyle engellenmektedir
- Basel II'ye tam uyumun 2009 itibarıyla sağlanması olası değildir
- Finansal kuruluşlar, risk yönetimi politikalarının geliştirilmesi konusunda yavaş kalmaktadır
- Bankalar 2005 yılından itibaren uluslararası raporlama standartları ile uyum sağlamak zorundadır. Ancak, uygulaması sıkı tutulmamakta ve sadece büyük bankalar UFRS'yi takip etmektedir

Düzenleyici Yapı

- Düzenleyici fonksiyonlar, CBR ve Birleşik Piyasa Hizmetleri (FFMS) arasında bölünmüştür
- FFMS, finansal piyasaları düzenleyen birleşik idari kuruluştur. Önemli atamaları da yapmakta olan hükümet tarafından kontrol edilmektedir
- Birleşik Finansal İzleme Hizmeti, para aklama faaliyetlerinin izlenmesinden sorumludur. Maliye Bakanlığı'nın bir parçası olarak çalışmaktadır
- CBR, bankaların düzenlenmesi, lisansların verilmesi ve muhasebe standartlarının belirlenmesinden sorumludur
- CBR hükümetten bağımsız olsa da Birleşik Meclisin alt kamarası, yönetim kurulu başkanı ve kurulu, cumhurbaşkanının görüşü doğrultusunda atanmaktadır
- Tüm düzenleyici kurullar, hükümet tarafından finanse edilmektedir
- Düzenleyicinin yönetimini kontrol edecek bir mekanizma yoktur – örneğin düzenleyicinin etkinliğini değerlendirecek bağımsız bir kurul yoktur ve düzenleme kararların gözden geçirilmesi için özel bir mahkeme bulunmamaktadır
- CBR ve FFMS'nin tek bir düzenleyici ile değiştirilmesi planı şu aşamada parlamentoda görüşülmektedir. Ancak söz konusu değişikliğe kıdemli düzenleyicilerin karşı çıkması söz konusu olabilecektir

- * Toplu Yatırımların Kontrolü ve Denetimi, Profesyonel Katılımcıların Faaliyetleri ve Piyasa Altyapısı Sağlayıcılarının Düzenlenmesi, Menkul Kıymet İhracı ve Ticaretinin Düzenlenmesi, Menkul Kıymet Piyasası, Hukuki İşler, Halkla İlişkiler, Dış İlişkiler, Arşiv Yönetimi, Finansal ve İktisadi Kıymetlerin Düzenlenmesi, Muhasebe ve Raporlama, İdare ve Teknik Destek



Düzenleyici Çerçeve (Devam)

Uluslararası Mevzuata Uyum(AML / CTF)

- MONEYVAL üyeliği, FATF tavsiyeleri doğrultusunda FATF stili düzenleme kurulu
- MONEYVAL'ın 2004 yılı Temmuz ayındaki 2. değerlendirmesi sonucunda dikkat çeken hususlar:
- Yolsuzluk ve finansal suçlar, en yüksek tutarlı para aklama faaliyetine yol açmaktadır
- İhmal edilebilen para aklama faaliyetleri de para aklama suçu kapsamında değerlendirilmelidir
- Rusya yasalarında kurumsal sorumluluğa ilişkin bir kavram yer almamaktadır
- Suçların ilerlemesinin takibi, soruşturma ve kovuşturmanın rutin bir kısmını oluşturmamaktadır
- Müşteriler ve hak sahiplerinin tespitine ilişkin düzenlemelerde önemli eksiklikler bulunmaktadır
- Öte yandan raporda 2000 yılına kıyasla yaşanan çarpıcı gelişmeler de vurgulanmaktadır – etkin bir para aklama sisteminin kurulması ve geliştirilmesine yönelik gelişmeler
- 2006 yılı Mart ayında Rusya Federasyonu Yolsuzluğa Karşı Birleşmiş Milletler Uzlaşısını ve Temmuz 2006'da Yolsuzluğa İlişkin Avrupa Ceza Yasası Konseyi Uzlaşısını kabul etmiştir

Giriş Kolaylığı

- Moskova'da faaliyet göstermek isteyen yabancı bankalar için uzun ve bürokratik bir süreç vardır. Sonuç olarak, yabancı bankalar genellikle şube yapılanmasına yönelmekte ve tam lisans için başvurunun öncesinde yerel altyapının sağlanması için çaba göstermektedir

Piyasa Duyarlılığı

- Düzenlemelere yönelik istişari bir yaklaşımın varlığı söz konusu değildir
- Derecelendirme kuruluşu Standard & Poor's'un raporuna göre, "CBR, büyük ölçekli banka zararlarına müdahale ve etkin çözümlere konularında yavaş davranmaktadır."
- Yeni düzenlemeler uygulamaya geçmeleri akabinde düzenleyicinin web sitesinden yayınlanabilmektedir

Düzenleyici Faaliyetlerin Kalitesi

- Standard & Poor's'a göre "*Bankacılık reformuna ilişkin sınırlı bir politik üstlenme ile birlikte zayıf bir düzenleyici ve denetleyici çerçeve bulunmaktadır.*"

Yaklaşımın Tutarlılığı

- Risk odaklı izlemeye dönük artan eğilim, büyük ölçekli katılımcıları esas almaktadır
- Yasaların mahkemelerde tutarsız uygulanması, kreditorlerin haklarının korunmasını güçleştirmektedir
- Piyasa katılımcılarına yönelik düzenlemelerin tutarsız uygulanması (kişisel ilişkilere bağlı olarak)

İçindekiler

Karşılaştırmalı Ülke Profilleri:

- Londra
- Dubai
- Dublin
- Moskova
- **Varşova**
- İstanbul



Kapsamlı İçerik

Genel Açıklama

- Finans merkezi olarak Varşova

Gelir Yaratma Potansiyeli

- Yerel finans hizmetleri piyasası

Rekabetin Boyutları

- Nitelikli işgücü kaynağı
- İmaj ve Algılanış
- Politik ve ekonomik istikrar
- Altyapı
- İş yapma kolaylığı
- Yaşam tarzı
- Mali ortam
- Profesyonel hizmetlere erişim
- İş yapma maliyeti
- Düzenleyici çerçeve



Finans Merkezi Olarak Varşova

Varşova büyük ölçekli uluslararası finansal hizmet firmalarını çekebilmiştir

Genel Açıklama

- Varşova, Polonya'nın ana finans merkezidir. Polonya'nın en büyük 206 bankası, merkezlerini ve şubelerini Varşova'da konumlandırmıştır
- Ayrıca, 27 yabancı banka ticari işlemlerini yürütmektedir. Bunların arasında, birçok uluslararası büyük tanınmış firmalar mevcuttur: Citigroup (Bank Handlowy) ve Commerzbank (BRE Bank)
- Polonya'daki bankacılık aktiflerinin %70'i yabancıların kontrolü altındadır. Yabancılar ait olan bankaların aktifleri içerisinde %21 ile en yüksek pay, İtalyan bankalarına aittir
- Devlet bankalarının aktif içerisindeki payı %12 civarındadır (2005)
- Sigorta sektörü büyümeye devam etmektedir (brüt prim tutarı 2005 yılında %12'lik artışla 11 milyar \$'a yükselmiştir) ve küçük firmalar piyasadan daha yüksek pay almaktadır. Öte yandan devletin idaresinde olan kurumlar sektörün yarısını kontrol etmektedir. Büyük yabancı firmalar: Allianz, AEGON & Generali

Sermaye Piyasaları

- Varşova Menkul Kıymetler Borsası (WSE)'nin değeri 2005 yılı sonunda 153 milyar \$'dır (Merkez Avrupa'da en büyük)
 - Piyasa değeri, 2004-05 döneminde %45,7 artmıştır
 - 2005 yılındaki işlemlerin %25'i, yabancı sermaye içermektedir
- Haziran 2006'da 6 yabancı firma WSE'ye kote olmuştur
- 35 yeni firma da Varşova Borsasında işlem görmeye başlamış (2005), Avrupa'da Londra ve Oslo'nun ardından en çekici 3. borsadır
- Kurumsal tahvil piyasası (2005'te %22,9 ile 3,2 milyar \$'a), en yüksek artışı gösteren banka bonoları (%40 ile 1,5 milyar \$'a) ile birlikte hızla büyümektedir
- 2005 yılına kadar 4 yıl süresince toplam %13,4 gerileyerek 3,1 milyar \$ seviyesine inmesine rağmen kısa vadeli kağıtlarda kayda değer bir işlem hacmi oluşmaktadır
- Türev ürünleri piyasaya sunulmuştur – borsa ve tezgahüstü
- Sermaye piyasalarının daha fazla gelişmesini engelleyen en önemli engel, özel sektör tahvilleri ve yerel bonolar için şeffaf ve likit bir ikinci el piyasasının bulunmamasıdır

Strateji ve Ürün Odağı

- Polonya'da doğrudan yabancı yatırımlarda önemli bir artış yaşanmıştır. 2005'ten itibaren yatırımcılar, kaynaklarını vergi avantajları sunan özellikli ekonomik bölgelere yönlendirmiştir. Polonya'da dış kaynak kullanım merkezi kuran firmalar: Amilvar Amro, Citigroup, Credit Suisse & GE Money
- Merkez Avrupa'daki hızlı büyüme sergileyen en büyük sermaye piyasasıdır
- Artan yerel rekabet kapsamında, Polonya'daki büyük bankalar mortgage kredileri, kredi kartları, yatırım fonları, SME'lere borçlanma ve leasing hizmetleri, perakende hizmet piyasasının alt tabakası için nakit krediler üzerine yoğunlaşmıştır
- Polonya'da yatırım fonları için ayrılan kaynak, 2006 yılı içerisinde 22 milyon \$'dır (2005-06 döneminde %60'lık artış ve toplam tasarrufların %20'si)
- Polonya'da 70 yerel sigorta şirketi hizmet vermektedir (32 hayat, 38'i hayat dışı)

Bugüne Kadar Olan Başarılar

- Polonya, bankalar ve sigorta şirketleri gibi uluslararası finansal hizmet firmalarının ilgisinin çekilmesi konusunda başarılı olmuştur
- Geçmiş yıllarda yaşanan ve en çok bilinen sorun, önde gelen yerel sigorta şirketi PZU'nun düzensiz ve tamamlanamayan özelleştirmesi olmuştur
- Bankacılık sektörü ağırlıklı olarak özel sektörün elindedir ve 2000-01 dönemindeki ekonomik krizleri önemli bir sorun yaşamadan atlatabilmiştir. Bugüne kadar, finansal hizmetler sektörü, diğer post komünist ekonomileri etkileyen krizlerden kurtulabilmiştir
- Deutsche Bank, Polonya için kapsamlı bir tüketici finansman stratejisi öngörmüş ve 22 yeni tüketici finansman şubesini 'db kredyt' markasıyla açılışını yapmış ve 2007 yılında şube sayısını 60'a çıkarmayı planlamıştır
- Polonya, Citigroup'un mevcut uluslararası yeniden yapılanma faaliyetleri kapsamında yüksek miktarda işlemi devralmak üzeredir

Kaynak: DrKW (Türk Bankacılık Piyasası 2005), Amerika Hazinesi 2005), EIU Ülke Finans Raporu (2006), European Banker (2007)



Kapsamlı İçerik

Genel Açıklama

- Finans merkezi olarak Varşova

Gelir Yaratma Potansiyeli

- Yerel finans hizmetleri piyasası

Rekabetin Boyutları

- Nitelikli işgücü kaynağı
- İmaj ve Algılanış
- Politik ve ekonomik istikrar
- Altyapı
- İş yapma kolaylığı
- Yaşam tarzı
- Mali ortam
- Profesyonel hizmetlere erişim
- İş yapma maliyeti
- Düzenleyici çerçeve

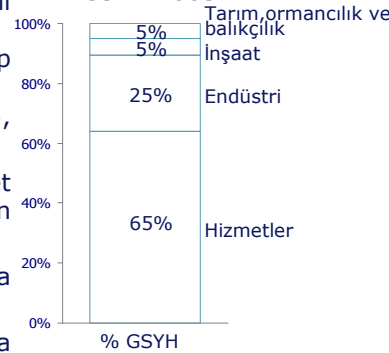
Yerel Finans Hizmetleri Piyasası

Finansal hizmetler'in GSYH'ye olan katkısı 6 milyar \$ olup 150.000 kişi istihdam edilmektedir

Yerel Ekonomiye Genel Bakış

- Toplam GSYH=303 milyar \$(2005)
- Hizmet sektörü GSYH'nin %65'ini oluşturmaktadır (2004)
- 2005 reel GSYH artışı %3,4 olup 2006'da %5,8 civarındadır
- Kişi başı GSYH 7.900\$'dır (2005), global olarak 50.'dir
- Almanya, Polonya'nın ana ticaret ortağıdır, ihracatın %28'i, ithalatın %29'unu sağlar
- 2005 ihracat: Almanya (28%), Fransa (6%), İtalya (6%)
- 2005 ithalat: Almanya (29%), Rusya (9%), İtalya (7%)
- Polonya, AB,NATO ve OECD üyesidir
- Cari açık 2005 yılında 4,4 milyar \$'dır

Sektör bazında GSYH 2005



Finansal Hizmetler Piyasası Yapısı

- Polonya'daki 5 büyük banka, toplam bankacılık aktiflerinin %48,6'sını teşkil etmektedir (2005)
- 2005'te, bankacılık sektörü aktiflerinin %70'i yabancılar tarafından kontrol edilmektedir
- Bankalar, toplam finansal sektör aktifleri içerisinde %70'lik en yüksek paya sahiptir (2005)
 - Bankalara ait finansal sektör aktiflerinin 2001 yılındaki %85'lik payı gerilemiştir
- Sigorta firmaları ve aracı kurumlar toplam %20'lik paylarıyla finansal sektörün kalan kısmını teşkil etmektedir

Finansal Hizmetler Piyasası Rakamları

- Bankacılık sektörü toplam çalışan sayısı 153.000'dir (2005)
- Polonya'nın en büyük 206 bankası, merkez ve şubelerini Varşova'da konumlandırmıştır. Ayrıca, 27 yabancı banka faaliyetlerini yürütmektedir. Bunlar arasında büyük yabancı bankalar yer almaktadır
- 2004 yılında 108 yeni ticari banka şubesi kurulmuştur

Finansal Hizmetler Piyasasının Büyüklüğü

- Finansal hizmetlerin GSYH'ye olan katkısı 2, 6 milyar \$'dır
- Krediler/GSYH=%32,7, Mevduat/GSYH=%43,7
- Polonyalıların %44'ünün banka hesabı mevcuttur

Bankacılık	
Toplam bankacılık aktifleri, 2004	216milyar \$ (%71.3 GSYH)
Bankacılık sektörü tarafından verilen yerel krediler, 2004	105milyar \$ (%34.6 GSYH)
Özel sektöre verilen yerel krediler, 2004	84milyar \$ (%27.7 GSYH)
Sigorta	
Sigorta şirketleri prim tutarı, 2005	10milyar \$ (%3.1 GSYH)
- hayat sigortaları, 2005	5milyar \$ (%1.6 GSYH)
Fon Yönetimi	
Emeklilik fonları aktifleri, 2006	28milyar \$ (%9.1 GSYH)
Yatırım fonu şirketi aktifleri, 2005	19milyar \$ (%6.3 GSYH)
Risk sermayesi ve özel kıymet finansmanı, 2005	0.6milyar \$ (%0.2 GSYH)

Kaynak: EIU Ülke Finans Raporu (2005 rakamları), EIU Ülke Raporu (2006), EIRO (2005), Polonya Merkez Bankası Raporu (2005), Polonya Haber Bülteni



Kapsamlı İçerik

Genel Açıklama

- Finans merkezi olarak Varşova

Gelir Yaratma Potansiyeli

- Yerel finans hizmetleri piyasası

Rekabetin Boyutları

- Nitelikli işgücü kaynağı
- İmaj ve Algılanış
- Politik ve ekonomik istikrar
- Altyapı
- İş yapma kolaylığı
- Yaşam tarzı
- Mali ortam
- Profesyonel hizmetlere erişim
- İş yapma maliyeti
- Düzenleyici çerçeve



Nitelikli İşgücü Kaynağı

Polonya genç bir nüfusa sahiptir ve her sene 380.000 yeni mezun işgücüne katılmaktadır

Genel Açıklama

- Polonya'nın toplam nüfusu 38,16 milyondur (2005)
 - Nüfusun %50'si 34 yaşın altındadır (19 milyon kişi), ve %35'i de 25 yaşın altındadır (13 milyon kişi)
- Toplam nüfus 2001'den beri %0.25 azalmıştır
- Toplam işgücü 2001'de 17,23m iken bu sayı 2005'te 17,28m olmuştur
- Varşova metropolitan bölgesinin nüfusunun 2,9-3 milyon civarında olduğu tahmin edilmektedir
- Toplam eğitim harcamasının GSYH'ye oranı %3,7'dir (2000-2002)
- AB üyeliğinden itibaren %80'i 34 yaşın altında olan 300.000-500.000 Polonyalının çalışmak için İngiltere'ye gitmiş olduğu tahmin edilmektedir. İngiliz gazeteleri tarafından yapılan röportajda yerel iş sahipleri, iyi eğitilmiş genç nüfusun "beyin göçü"nden çekindiklerini ifade etmişlerdir

Finans Hizmetleri Çalışanları

- Polonya'daki bankacılık sektörü çalışanlarının sayısı 153.000'dir (2005). Bunlardan:
 - 125.000'i ticari bankalarda çalışmaktadır
 - 28.000'i katılım bankalarında çalışmaktadır

Yüksek Öğrenim

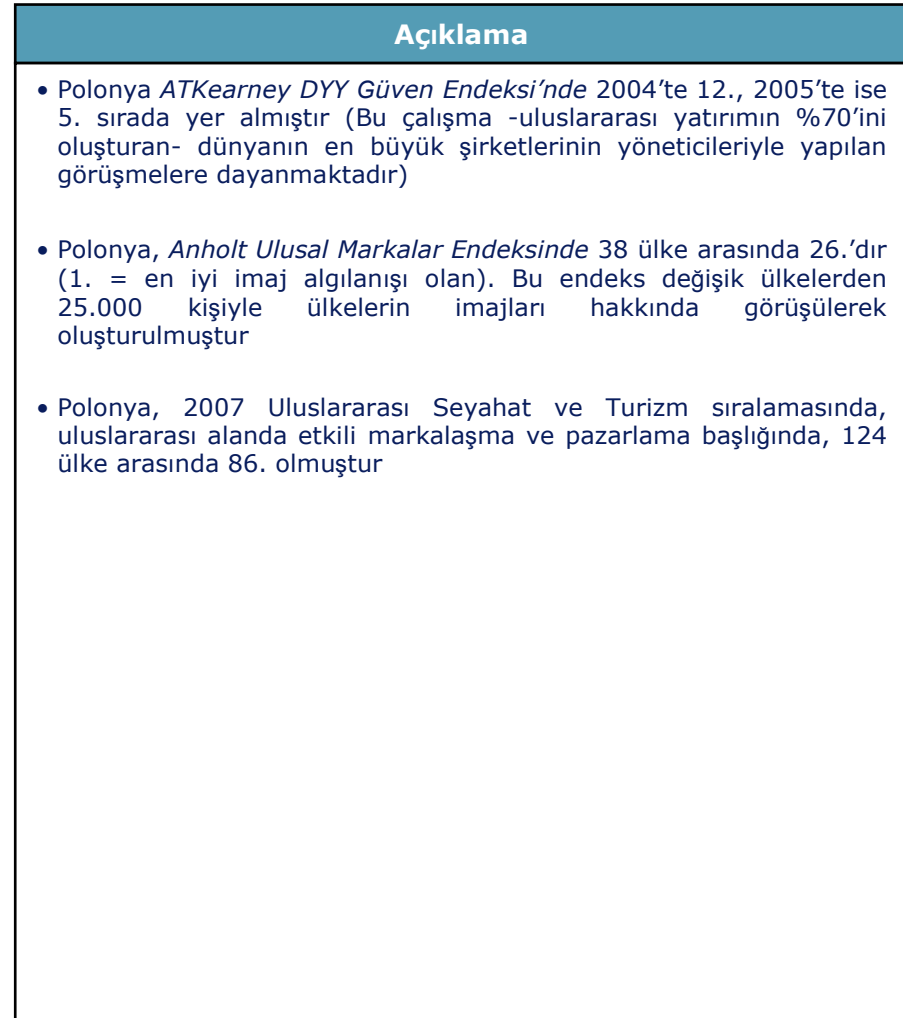
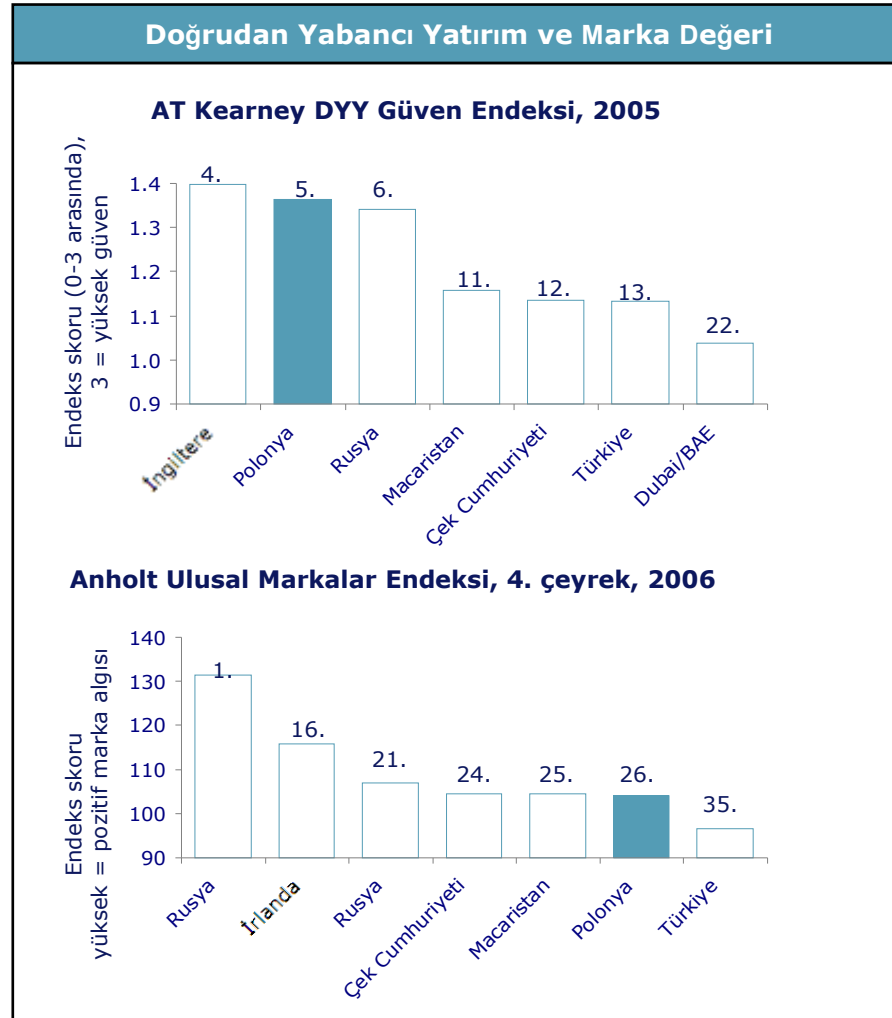
- Üniversitelerden 2003'te 366.000 öğrenci mezun olurken, bu sayı 2004'te %5 artarak 384.000 olmuştur
- Polonya'daki üniversite öğrencilerinin sayısı 2 milyon olup (2005), bu sayı 19-24 yaş arasındaki toplam nüfusun %48'ini oluşturmaktadır
- Söz konusu 2 milyon öğrencinin 582.000'i işletme üzerine eğitim veren özel kurumlarda okumaktadır
- Varşova'daki öğrenci sayısı 255.000'in üzerindedir
- Varşova nüfusunun %20'si üniversite mezunudur
- Polonya 126 tane yüksek öğrenim kurumuna sahiptir. Bunların arasında 17 adet üniversite ve 18 adet teknik üniversite bulunmaktadır. Polonya'da 301 adet özel yüksek öğrenim kurumu bulunmaktadır. Bütün bu kurumlar 100.000'den fazla bilim adamını bünyelerinde barındırmakta olup söz konusu kişilerinin %50'sinin doktora derecesi vardır
- Polonya'nın ilk birleşik MBA programı, 1991 yılında Illinois Üniversitesi ve Polonya Üniversitesi arasında verilmiştir. Polonya'da şu ana kadar 50'ye yakın MBA veya MBA benzeri dereceleri veren programlar oluşturulmuştur. Polonya'da MBA derecelendirmeleri için yerel, kurumsal veya akreditasyon anlamında herhangi bir düzenleme bulunmamaktadır
- Varşova School of Economics Avrupa'daki en iyi 55. okuldur
- İlk, orta ve yüksek öğrenime katılımın toplam oranı 2004 yılında %86'dır
- Polonya'daki öğrencilerin %55'i iyi derecede İngilizce bilgisine sahiptir ve toplumun büyük bir kısmı basit düzeyde İngilizce bilmektedir
- En popüler ikinci dil ise Almanca'dır. Öğrencilerin %13'ü "iyi" derecede, %35'i ise "oldukça iyi" seviyede Almanca bilmektedir

Yüksek öğrenimdeki öğrenci sayısı ('000)	
Polonya	2,044
Macaristan	422
Çek Cumhuriyeti	319
Slovakya	165

Kaynak: Dünya Bankası bilgileri (2004), İnsani Gelişim Endeksi UNDP (2006), Nationmaster'dan alınan UNHDP bilgileri, EIRO, FT

İmaj ve Algılanış

Doğrudan yabancı yatırıma ilişkin uluslararası güven seviyesi yüksek düzeydedir



Kaynak: Dünya Ekonomik Forumu (2006), Anholt Ulusal MarkalarEndeksi (2006), AT Kearney DYY Güven Endeksi (2005)



Politik ve Ekonomik İstikrar

Polonya'daki politik ortam oldukça istikrarsızdır ve yabancı firma sayısı düşüktür

Hükümet Sistemi

- Polonya parlamenter bir cumhuriyettir
 - Mevcut anayasa 1997'den kalmıştır
 - Komünizm 1980'lerde sona ermiştir
 - Parlamentoda iki kamara vardır ve seçmen yaşı 18'dir
 - Yasama hem hükümette hem de parlamentonun iki kamarasındadır (Sejm ve Senato)
 - 460 kişilik alt kamara temsile orantılı olarak seçilir. 100 kişilik üst kamara ise değişik bir bloke oy sistemi ile seçilmektedir
 - Parlamento'da şu an 6 parti temsil edilmektedir. Parlamento seçimleri ise en az her 4 yılda bir yapılmaktadır

Ekonomi Politikası

- 1998'den beri para politikaları merkez bankası başkanı ve diğer 9 üyenin oluşturduğu Para Politikaları Konseyi'nin (MPC) sorumluluğu altındadır. 2004 yılında göreve başlayan MPC, bir önceki döneme kıyasla daha az öngörüye sahip olmakla suçlanmaktadır. 2005 Nisan ayında, Haziran'da yapılan değişikliğin tam tersi yapılarak gevşek para politikasından nötr politikasına geçilmiş ve bu durum piyasaları şaşırtmıştır
- Yüksek miktarda doğrudan yabancı yatırıma (DYY) rağmen, ekonomideki yabancı mülkiyeti düşük seviyededir. Yabancı firmalar toplam istihdamın %6,6'sını, ve 2004'te ekonomiye katılan toplam değer %11'ini oluştururlar
- Yüksek düzeydeki zorunlu sosyal sigorta katkı payının ve dilimli vergi sisteminin (%19, %30 ve %40'lık oranları ile) istihdamdaki büyümeyi engelleyici etkisi ve karmaşık yapısı nedeniyle Polonya'nın vergi sistemi eleştirilmektedir

Politik Görünüm

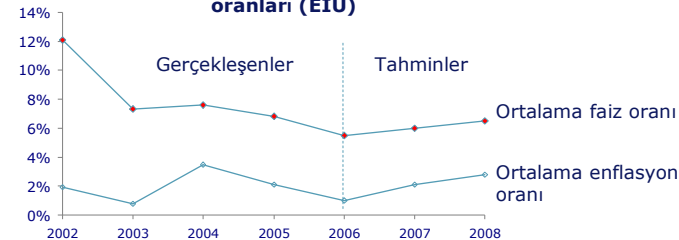
- Jaroslav Kaczynski -sağ kanat Hukuk ve Adalet partisi (PiS) başkanı- popülist Samoobrona Partisi (self defence) ve Katolik-Milliyetçi Polonyalı Aileler İttifakı (LPR) ile kurulan istikrarsız koalisyonun başında bulunmaktadır. Hükümet iç bölünmelerinden dolayı 2007-2008 döneminde sonlanmaya doğru gitmektedir. Bu durum ya azınlık hükümetiyle ya da Mr Kaczynski'nin isteği doğrultusunda yeni bir erken seçimle sonuçlanabilecektir
- Başkan (5 yıllık bir dönem için 2005 yılında seçilmiştir) ve başbakan ikiz kardeşler
- Hükümet Mayıs 2006'dan beri parlamentodaki çoğunluğa sahip olsa da, bir sonraki seçim 2009 sonunda gerçekleşecektir. PiS'in koalisyonundaki partilerin tutumları net değildir ve bu durum politik belirsizliği beraberinde getirmektedir

Ekonomik İstikrar

EIU Ülke Risk Dereceleri, 2007

	Bağımsız risk	Bankacılık sektörü riski	Ekonomi Yapısı riski	Politik risk	Kur riski
Şubat'07	BBB	BBB	BBB	BBB	BBB

Polonya enflasyon ve faiz oranları (EIU)



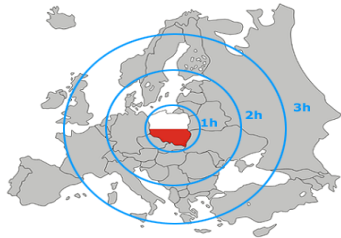
Kaynak: EIU

Altyapı

Polonya'nın havayolu altyapısının kalitesi oldukça düşüktür

Ulaşım

- Polonya'nın 5 ana uluslararası havaalanı vardır: Varşova, Krakow, Poznan, Gdansk and Katowice. Varşova'daki Frederic Chopin havaalanı merkez ve doğu Avrupa'dan gelen yolcuların kullandığı, ana transit havaalanıdır
- Frederic Chopin dünyada 55 noktaya hizmet veren Polonya'nın en yoğun havaalanıdır. 2006 yılında 8,1 milyon yolcuya hizmet vermiş (Tüm yolcuların % 50'si iç hatlar yolcusu) – önceki yıldan % 14,4 fazla. Avrupa Birliği ülkelerine ulaşım %23 artarken, Avrupa Birliği olmayan ülkelere ulaşım %11 artmıştır
- Varşova havaalanı Polonya'ya ve Dünya'ya 80'den fazla uçuş için hizmet vermektedir. En yaygın ulaşım noktaları: Londra, Frankfurt, Paris ve Amsterdam'dır
- Varşova havaalanı şehrin güney batısından 10 km uzaklıktadır
- Polonya WEF Dünya Seyahat ve Turizm Endeksi, 2006 sıralamasında, Havayolu Ulaşım Altyapısı Kalitesi konusunda oldukça düşük seviyede, 86./124 sıradadır



Ancak, Polonya Avrupa şehirlerine kolay erişim sağlamaktadır. (Londra'dan 2 saat) Altyapısının iyileştirilmesi durumunda, Polonya'nın bölgesel bir geçiş noktası olma fırsatı mevcuttur

- Otobüs ulaşım ağının toplam uzunluğu: 849,1 km'dir
- Tramvay ulaşım ağının toplam uzunluğu : 121,8 km'dir
- Tramvay hattının toplam uzunluğu: 469,8 km'dir
- Metro hattının toplam uzunluğu : 14,2 km'dir
- Varşova'da kişi başına kayıtlı araba sayısı 0,375'tir

İletişim ve Bilgi Teknolojileri

- Son yıllarda sabit hat telefon sayısı son 45 yıl ile karşılaştırıldığında 3 kat artmıştır. Sabit hat telefonlarının yaklaşık %76'sı şehirlerde, %24'ü ise kırsal kesimlerde kurulmuştur
- Sabit telefon hatlarına erişimin hızlı büyümesi, pazarın serbestleşmesine neden olmuştur. 2000 yılında, Hazine Bakanlığı pazarda hakimiyeti olan Telekomunikacja Polska (TP S.A.) hisselerinin bir kısmını France Telecom'a satmıştır. Hazine Bakanlığı aynı zamanda bölgesel ve şehirler arası işletme lisanslarının ihalelerini de yürütmektedir
- Polonya'nın iletişim ve bilgi teknolojileri alt yapısı kurulmuştur. Polonya WEF Dünya Seyahat ve Turizm Endeksi, 2006 sıralamasında, Bilgi, İletişim, Teknoloji Altyapısı konusunda iyi durumda olup 43./124 sıradadır
- Polonya ülkelerin bilgi ve iletişim teknolojisine olan eğilimlerini ölçen, İletişim Ağı Hazırlılık Endeksinde 122 ülke arasında 58. sırada yer almıştır
- Birçok özel sabit hat operatörü mevcuttur, ancak bunların hizmetleri kolay erişilebilir olmayıp, aktiviteleri yerel piyasayla sınırlıdır. Telekomunikacja Polska S.A sesli telefonda lider konumdadır. 20 milyon kullanıcı sayısı ile cep telefonu pazarı önemli ölçüde büyümüştür. Bu üç operatör arasında rekabet çok güçlüdür: Polska Telefonia Cyfrowa (Era GSM) pazarın % 35,7'si Centertel (Orange GSM) –pazarın % 32,7'si ve Polkomtel (Plus GSM). Polonya topraklarının %95'i 900 DCS kapsama alanı içindedir
- 100'den fazla ülkeye direkt telefon hattı mevcuttur
- Eurostat'a göre; 2005'in ilk çeyreğinde, Polonya'nın yetişkin nüfusunun %29'u en az haftada bir internet kullanmaktadır. Bu rakam AB 25 üye ülkelerinde ortalama %43'dür

Kaynak: Dünya Ekonomik Forumu (2007), Polonya Hükümeti Websitesi



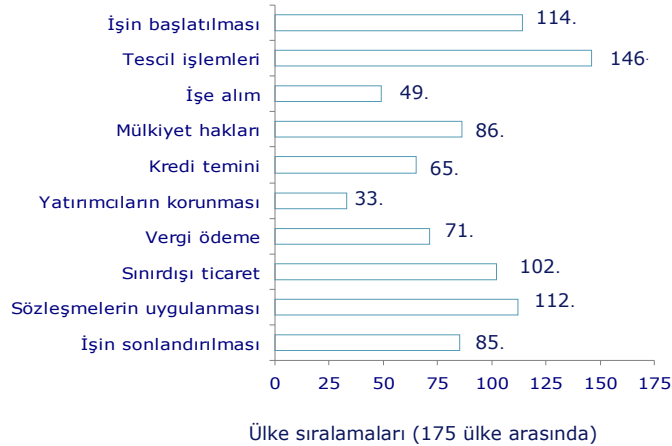
İş Yapma Kolaylığı

Polonya iş yapma kolaylığı konusunda oldukça alt sıralardadır

Bürokrasi

- Dünya Bankası 2007 İş yapma kolaylığı anketi Polonya'yı 175 ülke arasında 75. sıraya koymaktadır:

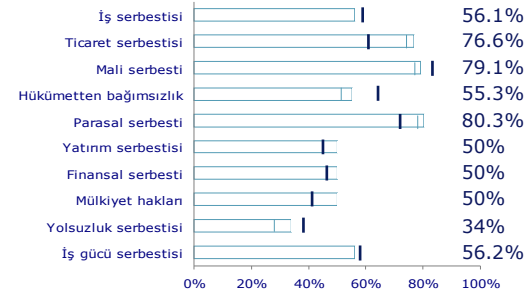
Dünya Bankası iş yapma kolaylığı sıralamaları, Polonya (2007)



- Polonya İş Yapma Kolaylığı genel başlığında ortalama bir ülke profili çizmektedir
 - 10 faktör ile ilgili istikrarlı sonuçlar elde edememiştir. Yatırımcıların korunması ve istihdamla ilgili başlıklarda yüksek puan alırken, iş kurulması, sözleşmelerin yürürlüğe konması ve lisans işlemlerine ilişkin konularında yetersiz düzeydedir

Hükümetin Müdahale Seviyesi

- Polonya, Ekonomik Serbestlik Endeksi'nde dünyada 87., Avrupa'da 41 ülke arasından 35. ülke olarak gözükmektedir. Polonya, %58,8'lik ortalaması ile Dünya ortalaması %60,6 ve Avrupa ortalaması %67,6'nın altında kalmaktadır



Polonya'nın 10 ekonomik serbestisi (Ekonomik Serbestlik Endeksi, 2007)
| = dünya ortalaması
100 = en serbest

Şeffaflık ve Yolsuzluk

- Rusya, Dünya Yolsuzluk Algılanışı Endeksi'nde 163 ülke arasında 61. sıradadır (2006, Transparency International) (1. en az yolsuzluk olan ülke olarak)

Kaynak: Heritage Uluslararası ekonomik özgürlükler endeksi (2007), Dünya Bankası İş yapma kolaylığı anketi (2007)



Yaşam Tarzı

Varşova hızla gelişmektedir ve makul düzeyde bir hayat pahalılığı sunmaktadır

Genel Açıklama

- Varşova Polonya'nın başkenti ve en büyük şehridir. 3 milyonluk bir nüfusu vardır. Vistula nehrinin üstünde, Baltık Denizi'nden ve Karpat Dağları'ndan 370 kilometre uzaktadır
- 15. yüzyıla dayanan şehir, diğer Avrupa şehirleriyle karşılaştırıldığında oldukça yeni sayılmaktadır
- 512 km²'lik şehrin %24'ü yeşilliklerle kaplıdır
- Son beş senedir Varşova'daki çoğunlukla yabancı sermaye ile gerçekleştirilen gelişim projeleri 5milyar \$'ı geçmiştir. Yabancı yatırımcılar tarafından yapılan gökdelenler şehrin kalıcı görüntülerindedir
- Polonya EIU Yaşam Kalitesi Endeksi'nde 111 ülke arasında 48. sırada yer almaktadır

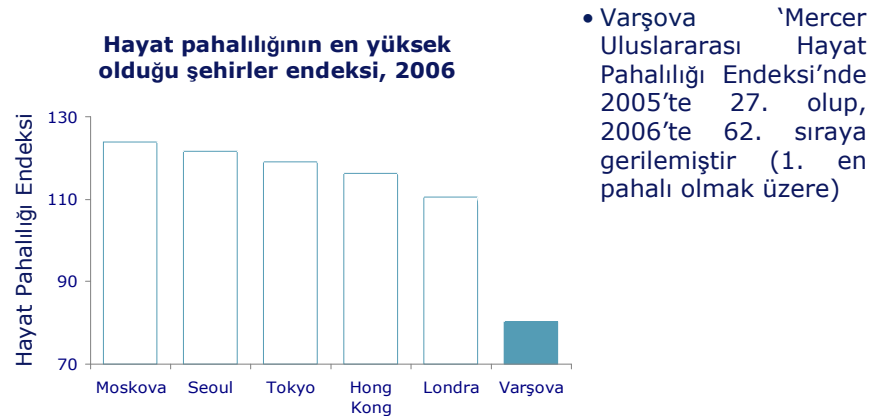
Sosyal Konfor

- Polonya'nın eğitim sistemi Dünya Seyahat ve Turizm Endeksi'ne göre 124 ülke arasında 34. sırada yer almaktadır. Varşova'da uluslararası okullar mevcuttur
- Polonya'nın kamu sağlık sistemi, her çalışanın katkıda bulunmak zorunda olduğu Ulusal Sağlık Fonu tarafından desteklenmektedir. Sistemin devam eden sorunları vardır ve yeniden yapılandırılmaya ihtiyaç duymaktadır. Özel sağlık hizmetleri gittikçe yaygınlaşmaktadır. Büyük şehirlerde değişik uzmanlık alanları gerektiren sağlık hizmetleri mevcuttur
- Polonya, 1.000 kişide 33'lük suç oranı ile oldukça güvenli bir şehirdir
- Polonya UNDP İnsani Gelişim Endeksi'nde (2006) 37. sıradadır

Boş Vakit Değerlendirme

- Varşova içinde Ulusal Flarmoni Orkestrası ve Ulusal Opera ve Tiyatro bulunan 30 tiyatroya ev sahipliği yapmaktadır
- Varşova'nın 16.500 ziyaretçi kapasiteli 34 oteli vardır
- Şehirde birçok sanat ve müzik etkinliğiden birkaçı: Uluslararası Modern Müzik Festivali, Varşova Müzik Festivali, Multimedya Sanat Laboratuvarı Festivali, Poster Bienali ve Açık Hava Tiyatro Festivali
- Varşova'da 36 galeri ve 45 müze vardır
- Varşova geniş bir restoran çeşitliliğine sahiptir

Hayat Pahalılığı



Kaynak: Mercer Hayat Pahalılığı Anketi (2006), www.e-Varşova.pl

Mali Ortam

Polonya rekabetçi oranlar sunmasına karşın idari maliyetler yüksek düzeydedir

Oranlar	Mevzuata Uyum ve Yönetim
<p>Kurumlar Vergisi</p> <ul style="list-style-type: none">• Vergiye tabi gelirlere ilişkin kesinti oranı %19'dur• Polonya'da yerleşik firmalar, nerede olduğundan bağımsız olarak dünya çapında elde ettikleri gelirler üzerinden vergiye tabidir• Bir firma, yasal merkezi veya yönetim merkezinin Polonya'da olması durumunda Polonya'da yerleşik sayılmaktadır• Firmalar genel olarak, vergiye tabi geliri oluşturan veya koruyan giderlerini, brüt karlarından düşebilmektedir• Vergiye tabi gelirler içerisinde yer alan sermaye gelirleri için %19 oranında kesinti yapılmaktadır• Vergi zararları ötelenebilmekte ve takip eden 5 yıl içerisinde elde edilen gelirler ile mahsup edilebilmekte, ancak her yıl esas zararın %50'sine kadar olan kısmı düşülebilmektedir. Zararlar geriye taşınmamaktadır• Konsolide vergi gruplarının oluşumu mümkün olmakla birlikte pratikte uygulanmamaktadır <p>Gelir Vergisi</p> <ul style="list-style-type: none">• Aşamalı oranlar %19,%30,%40 şeklindedir. Serbest meslek mensupları için %19'luk sabit oran uygulanmaktadır• Yabancılar için özel rejimler bulunmaktadır <p>Stopaj Vergisi</p> <ul style="list-style-type: none">• Kar payları üzerinden %19, faiz ödemeleri ve telif hakları üzerinden %20'dir <p>Katma Değer Vergisi</p> <ul style="list-style-type: none">• Çoğunluk mal ve hizmetin satışına ilişkin %22'lik standart oran uygulanmaktadır• İndirimli oranlar (%7,%3,%0) ve muafiyetler mevcuttur <p>Diğer</p> <ul style="list-style-type: none">• Medeni hukuka ilişkin vergiler (krediler - %2, mülkiyet hakları - %1, firma senetleri - %0,5). Prensipten işlem KDV'ye tabi ise veya KDV muafiyeti var ise uygulanmaz• İşverenin sosyal sigorta kesinti tutarı (%19'dan %22'ye kadar)	<ul style="list-style-type: none">• Kurumsal vergi yılı, birbirini takip eden 12 aydan oluşmakta ve mükellef farklı bir tercihte bulunmadığı sürece takvim yılı olarak varsayılmaktadır• Firmalar, kurumlar vergisi için takip eden ayın 20'sinde aylık avans ödemesi yapmak zorundadır• Avans ödemeleri, vergi yılı içerisindeki toplam vergiye tabi gelir veya zarar üzerinden hesaplanmaktadır. Vergi yılının son ayına ilişkin ödeme, ilgili ayın 20'sinde ödenmeli ve takip eden ayın avans ödeme tutarına eşit olmalıdır• Kurumlar vergisi beyannamesi, vergi yılını takip eden 3. ayın sonuna kadar düzenlenmelidir. Faiz kesintileri, ondan sonra yapılmaktadır
	<p>Uluslararası Durum</p> <ul style="list-style-type: none">• Polonya'da, 80'den fazla vergi anlaşması bulunmaktadır• Anlaşmalar kural olarak, dışarıda ödenen kar payından alınan stopaj vergisi, faiz ve telif hakkı için indirimli oranlar sağlamaktadır• Polonya, transfer fiyatlaması gibi hususlarda OECD standartlarına uymaktadır. Ayrıca vergi kaçakçılığının önlenmesine ilişkin birleşme ve bölünme kuralları bulunmaktadır• Denetim altındaki yabancı şirketlere ilişkin kurallar bulunmamaktadır• Yabancı şubelerin gelirleri vergiye tabidir• İştirak muafiyeti kuralları çerçevesinde, Avrupa Birliği kapsamındaki iştirakler için vergi muafiyeti uygulanmakta, üye olmayan ülkelerde yer alan iştirakler vergiye tabi tutulmaktadır

Kaynak: Deloitte Vergi Polonya, Deloitte Polonya Uluslararası Vergi ve İş Rehberi, IBFD Polonya Ülke Rehberi, Dünya Bankası/PWC raporu, OECD

Mali Ortam (Devam)

Güçlü ve Zayıf Yönler

Rekabetçi Oranlar

- Avrupa genelindeki en düşük kurumlar vergisi oranı
- Yabancılar için cazip vergi rejimi
- Ancak, göreceli olarak yüksek sosyal güvenlik maliyeti ve yüksek dolaylı vergi oranı

İşlemlerin kesinliği

- Vergi mevzuatı, Batı Avrupa'da yer alan finans merkezleri kadar gelişmemiş olup vergi uygulamalarında çoğu zaman belirsizlikler yaşanmaktadır
- Son dönemlerde ortaya konan bağlayıcı kurallar neticesinde işlemlerin kesinliği artırılmıştır

Adillik

- Vergi yasalarının birçok açıdan belirsizlikler içermesi sebebiyle, vergi mükellefleri danışmanlık almamaları durumunda zarar görebilmektedir
- Ayrıca, bağlayıcı kuralların yayınlanması merkezi bir yapıda sonuçlandırılmamakta ve farklı bölgelerde yer alan vergi otoriteleri, aynı konu hakkında farklı kararlar alabilmektedir

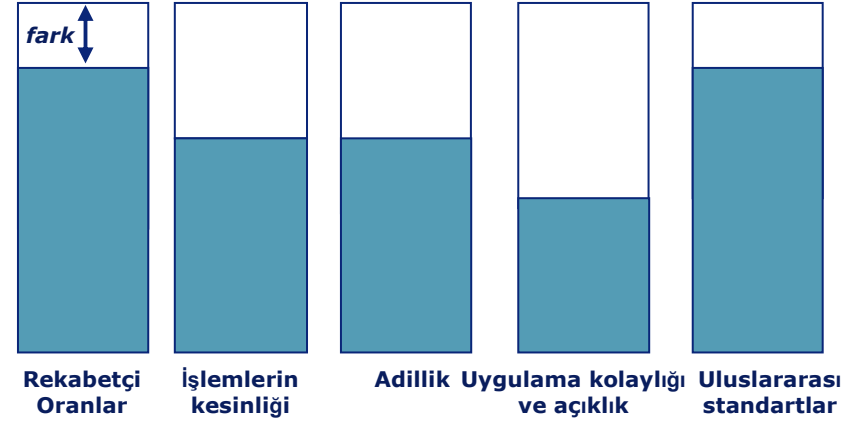
Uygulama kolaylığı ve açıklık

- Mevzuata uyum maliyeti işletmeler için yüksek düzeydedir. Vergi mevzuatı, küçük ölçekli mükellefler için bir takım kolaylıklar getirmektedir
- Vergi beyannamelerinin elektronik ortamda dosyalanması ve diğer resmi formların kamu otoritelerine iletilmesi konusunda gecikmeler yaşanmaktadır
- Vergi otoritelerinin mevcut tutumu mükelleflerden ziyade mali sistemi destekleyici yöndedir
- Avrupa Birliğine katılımın akabinde vergi sistemi daha kararlı ve tutarlı olarak görülmektedir

Uluslararası standartlar

- Kapsamlı bir çifte vergilendirme anlaşması ağı mevcuttur
- Transfer fiyatlaması gibi OECD standartlarına uyum sağlanmıştır

Vergi Alanında Algılanan Ayrılık



Rekabetçi mali ortam için önemli nitelikler

Türkiye Çıkarımları

- Türkiye'nin yatırım kararlarında etkisi olan önemli yabancı oyuncular için vergi teşviklerini gündeme getirmesi gerekmektedir
- İdari vergi maliyeti minimum seviyede tutulmalıdır



Profesyonel Hizmetlere Erişim

Polonya'da bazı uluslararası profesyonel hizmet firmalarının ofisleri vardır

Genel Açıklama	Avukatlar
<ul style="list-style-type: none">'Dört Büyük' Polonya'da yaklaşık 3.700 kişiyle kayda değer bir varlık sergilmektedir:<ul style="list-style-type: none">PricewaterhouseCoopers 1.000 kişi ve 11'i Polonyalı olan 25 partnerKPMG 1.000 kişiDeloitte 900 kişiE&Y 800 kişi	<ul style="list-style-type: none">Baro'da toplam:<ul style="list-style-type: none">22.545 hukuk danışmanı vardır8.488 kayıtlı avukat vardırEn iyi 100 hukuk firmasından 13'ü Polonya'da mevcuttur ve bu firmalarda 300 avukat görev yapmaktadır. Bunlardan bazıları:<ul style="list-style-type: none">Allen ve Overy, Clifford Chance Punder SP. ZO.O, Lovells Boesebeck Droste, Baker ve McKenzie ve Linklaters
Muhasebeciler	Danışmanlar ve Diğer Profesyoneller
<ul style="list-style-type: none">Ekonomideki gelişmeler nedeniyle son yıllarda bu sayının artmış olduğu tahmin edilse de, 2001 senesinde Polonya'da 7.500 yeminli mali müşavir mevcuttur2001'de 2.064 denetim/muhasebecilik firması bulunmaktadır<ul style="list-style-type: none">'Dört Büyük' üst düzeyde faaliyet göstermektedirBaşlıca profesyonel muhasebecilik birliği Yasal Muhasebecilik Ulusal Odası'dır (2001)	<ul style="list-style-type: none">Polonya'daki BPO (dış kaynaklı iş süreçleri) sektöründeki yabancı yatırım artmaktadır. Yatırımcıların 2005'ten itibaren Özel Ekonomik Bölgelerde vergi muafiyeti sağlayan BPO kaynakları bulmaktadırlar. Polonya'da BPO merkezi kuran şirketler arasında (diğerlerinin yanısıra); ABN AMRO, Accenture, Atos Origin, Citigroup, Bayer, Credit Suisse, Reuters, GE Money ve KPMG yer almaktadırPolonya'da faaliyet gösteren uluslararası danışmanlık firmalarının arasında:<ul style="list-style-type: none">Booz Allen Hamilton, McKinsey & Company, Deloitte, Accenture ve Boston Consulting GroupAccenture ve Deloitte sırasıyla 700 ve 200 kişiden fazla çalışan ile varlık göstermektedir

Kaynak: IFAC (2001 rakamları)



İş Yapma Maliyeti

Ofis işgal maliyetleri Londra'nın 30%'u kadardır ve işgücü maliyeti oldukça düşüktür

İşgücü Maliyeti

- Polonya'daki finansal araçlar için yıllık ortalama maaş = 22.200 \$
- İşveren tarafından ödenen sosyal sigorta payı, maaşın %19,83'ü ile %22,72'si arasında değişmektedir
- Büyük profesyonel hizmet firmalarındaki ortalama mezun maaşları yıllık 19.000-23.000 \$ arasındadır

Teşvikler

- Polonya'da, teşvik uygulayan 14 Özel Ekonomik Bölge ve Teknoloji Parkı vardır. Bu bölgeler aşağıdaki teşviklerden yararlanırlar:
 - gelir vergisi muafiyeti
 - rekabetçi fiyatlar ile arazi satışı
 - yatırım projeleri formaliteleri ile ilgili ücretsiz danışmanlık
 - gayrimenkul vergisinden muafiyet
 - çalışanlara yönelik düzenlenen eğitimlere sağlanan destek
 - yeni iş kurulması aşamasında sağlanan destek

Ofis Maliyeti ve Alanı

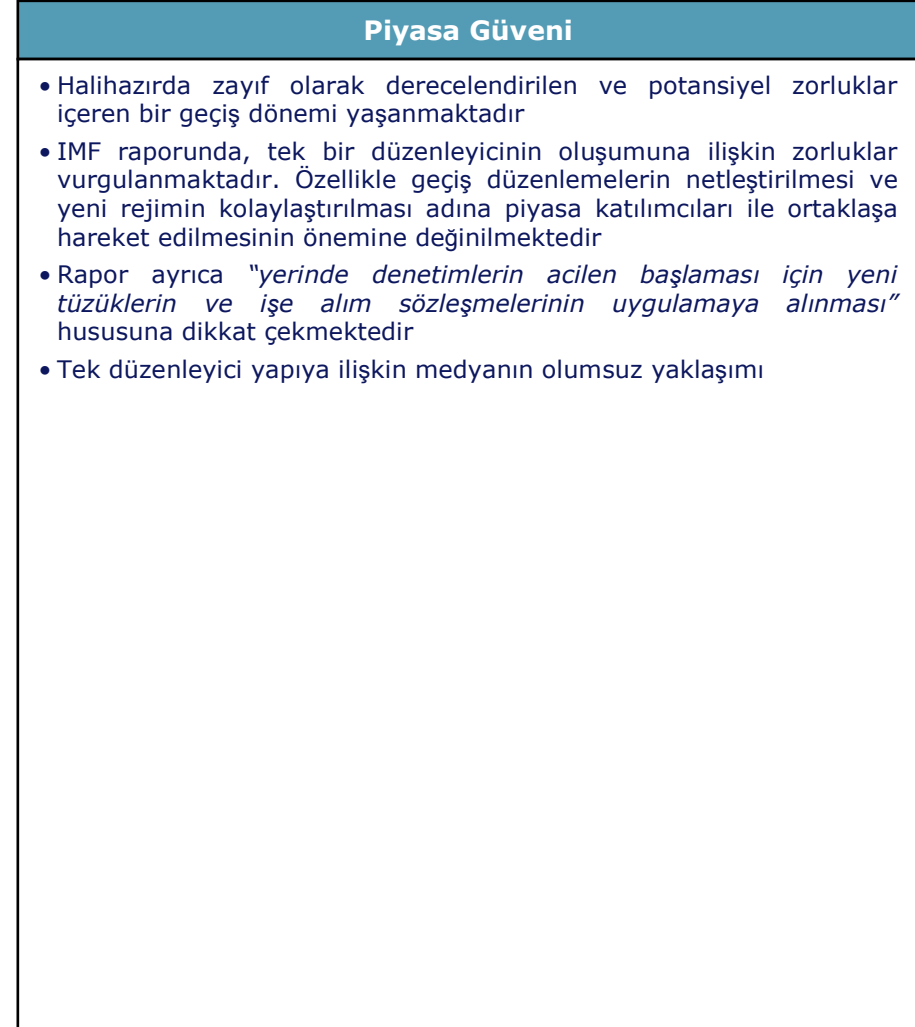
- Varşova'daki yıllık ofis kiralama maliyetleri Londra'da City'nin maliyetlerinin %30'udur (2007). Bu oran 2006-2007 arasında %14 artmıştır
 - CBRE Ofis maliyetleri endeksi (2007):
 - Varşova için toplam ofis işgal maliyeti metrekare başına 448 \$'dır (geçen seneye göre %13,6'lık artışla)
 - *Metrekare başına düşen maliyet "toplu"dur ve bütün işgal maliyetlerini kapsar*
 - Varşova'daki toplam ticari alan 668.400 metrekaredir (CB Richard Ellis'in Pazar Endeksi Brifingi). Toplam 200.000 metrekareyi aşan yeni yatırımların inşaatları devam etmekte olup, söz konusu yatırımlar tamamlandıktan sonra toplam ticari alanın %30 oranında artması beklenmektedir

Kaynak: CBRE, www.paiz.gov, Deloitte Polonya



Düzenleyici Çerçeve

Varşova, tek düzenleyici rejimine geçiş yapmaktadır



Kaynak: Polonya Cumhuriyeti - IMF Sonuç Raporu, Kasım 26 2006. Uluslararası Finans Merkezleri Endeksi, Londra Şehri, Mart 2007, Deloitte analizleri

Düzenleyici Çerçeve (Devam)

Düzenleme Felsefesi

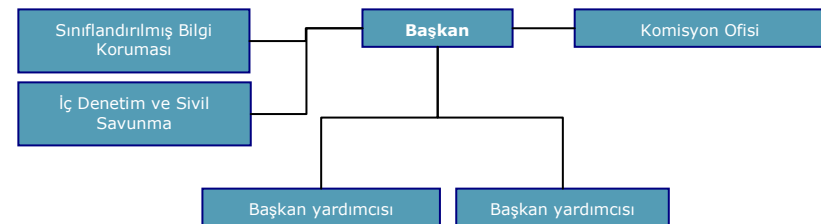
- "Finansal piyasa denetiminin amacı, piyasanın düzgün işleyişi, istikrarı, güvenlik ve şeffaflığı, finansal piyasadaki güvenin sağlanması olduğu kadar piyasa katılımcılarının paylarının düzgün şekilde korunmasının sağlanmasını kapsar."
- Düzenleyici fonksiyonlar:
 - Finansal piyasaların düzenli işleyişinin sağlanması için önlemler
 - Finansal piyasalar ve rekabetin gelişimi
 - Eğitim ve yeterliliğe ilişkin finansal literatürün geliştirilmesi
 - Finansal piyasaların denetimine ilişkin düzenleyici reformların önerilmesi
 - Finansal piyasa katılımcıları arasında sözleşmelere dayalı anlaşmazlıkların çözümü konusunda çerçeve önerisi
 - Kanun marifetiyle diğer aktivitelerin yürütülmesi

Uluslararası Mevzuata Uyum (AML/CFT)

- Polonya FATF stili bir düzenleyici kurul olan MONEYVAL'a üyedir
- MONEYVAL tarafından yapılan ikinci tur değerlendirmeler sırasında, aşağıda yer verilen hususlar vurgulanmıştır:
 - Yolsuzluk dosyalarında artış
 - Suç örgütlerinin para aklama faaliyetlerine katılması
- Bankalar, sigorta kuruluşları ve aracı kurumlar halen en kolay zarar görebilecek kurumlardır
- Raporda ayrıca 1999 yılında yapılan ilk MONEYVAL değerlendirmesinden bu yana sağlanan olumlu gelişmelere değinilmektedir. Ayrıca yeni para aklama mevzuatı ile birlikte para aklama soruşturma ve davalarında kayda değer bir artış yaşanmıştır
- Ancak, yeni para aklama mevzuatı, hesap açılması aşamasında müşterinin kimlik bilgisi tespitini zorunlu tutmamaktadır
- Bankacılık yasasında yöneticilerin ve büyük pay sahiplerinin tanımlanmasına ilişkin bir gereklilik bulunmamaktadır

Düzenleyici Yapı

- Polonya'daki tek düzenleyici, Finansal Denetim Komisyonu (KNF), Eylül 2006 da faaliyete başlamış ve Sigorta ve Emeklilik fonların denetimini de içeren çoklu düzenleyici bir yapının yerini almıştır
- KNF, sigorta firmaları, emeklilik fonları ve sermaye piyasalarını düzenlemektedir
- Ocak 2008'den sonra, bankacılık denetimi Bankacılık Komisyonundan KNF'ye devredilecektir
- KNF'nin hükümet ve Merkez Bankası ile olan yakın ilişkileri neticesinde hükümet etkisi altında olabileceği tartışılmaktadır. Üyeleri arasında Maliye Bakanı, Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanı, Merkez Bankasının yönetim veya icra kurulu başkanı bulunmaktadır. Bu 3 üye, doğrudan başbakana karşı sorumludur
- KNF'nin başkanı bir önceki maliye bakanıdır ve başbakan tarafından atanmaktadır
- KNF başkanı, komisyonun sorumluluk yetkisi dahilinde medeni ve cezai davaları yürütebilmektedir
- IMF, KNF'yi oluşturan ve tam bağımsızlığın sağlanması amacını taşıyan mevzuatın, en iyi uygulamalar ile uyumlu olmadığı konusundaki endişelerini belirtmiştir



*7 birim bulunmaktadır: Sigorta Denetimi, Emeklilik Denetimi, İdare, Bankacılık Denetimi, Finansal Piyasalar Gelişimi ve Çapraz Sektör Politikaları, Sermaye Piyasaları Denetimi, Yasa ve Mevzuat



Düzenleyici Çerçeve (Devam)

Uluslararası Standartlar

- Uluslararası standartların sağlanması ve AB üyeliği

Düzenleyici Faaliyetlerin Kalitesi

- OECD endeksi, Polonya'ya 24 ülke arasında son sırada yer vermiş, en düşük skorları ise idari ve iktisadi düzenlemeler almıştır

Piyasa Duyarlılığı

- KNF'nin oluşumu, önceki rejime yönelik eleştirilere tepki mahiyetinde olan politik bir isteğin göstergesidir ve OECD gibi bağımsız örgütler tarafından tespit edilen hususları hedef almaktadır
- Geçiş sürecinde, Varşova'nın piyasa gelişmelerine kısa sürede tepki verebilmesi sınırlı düzeyde kalabilir. Yeni bir düzenleyicinin oluşumu daha temel piyasa sorunlarının hedeflenmesine yönelik önemli bir fırsat sunmaktadır

Yaklaşımın Tutarlılığı

- IMF, KNF'yi oluşturan ve tam bağımsızlığın sağlanması amacını taşıyan mevzuatın, en iyi uygulamalar ile uyumlu olmadığı konusundaki endişelerini belirtmiştir

Giriş Kolaylığı

- IMF, Polonya için "*Yeni işlerin tescili ve mevcut olanların sonlandırılması, sözleşmelerin uygulanması, yolsuzluk ile mücadele ve yasal sorunların kısa sürede çözümlenmesi konularında zayıf kalmaktadır ve söz konusu hususların geliştirilmesi gerekmektedir*" görüşünü belirtmiştir
- Düzenleyici çerçeveye ilişkin istikrarsızlık ortamının hakim olması, büyüme oranlarını etkilemiştir
- KNF, güvenin sağlanması ve yeni firmaların yönlendirilmesi konusunda önemli zorluklar ile karşı karşıyadır

İçindekiler

Karşılaştırmalı Ülke Profilleri:

- Londra
- Dubai
- Dublin
- Moskova
- Varşova

- **İstanbul**



Kapsamlı İÇerik

Gelir Yaratma Potansiyeli

- Türkiye ekonomisine ilişkin genel açıklama
- Yerel finans hizmetleri piyasası
- Türkiye'deki finansal hizmetler sektöründe ürün fırsatları
- Bölgesel finans hizmetleri piyasası

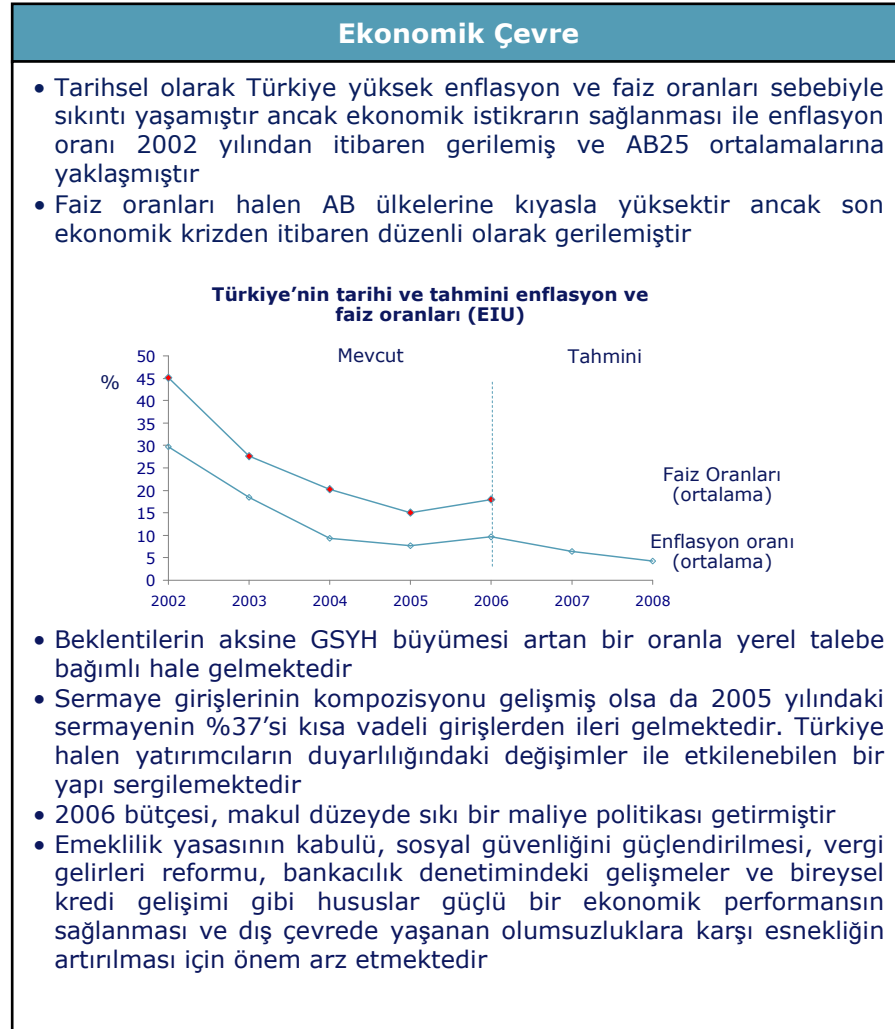
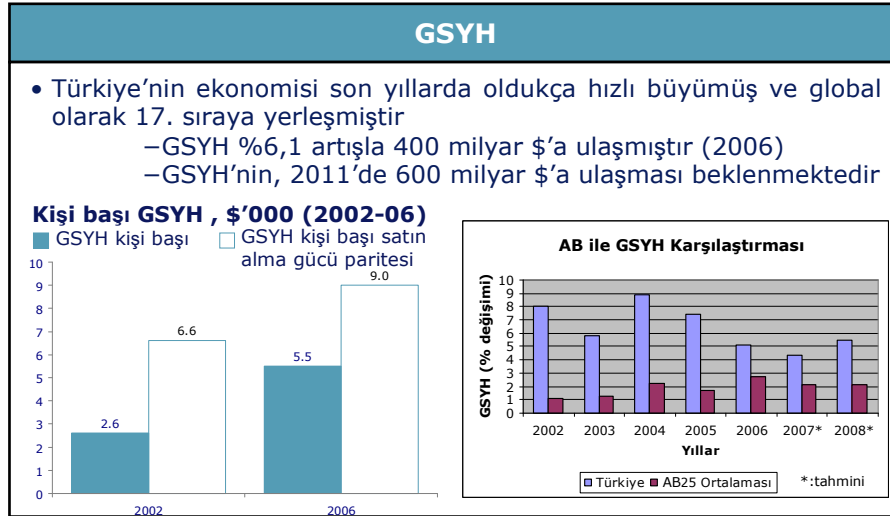
Rekabetin Boyutları

- Nitelikli işgücü kaynağı
- İmaj ve Algılanış
- Politik ve ekonomik istikrar
- Altyapı
- İş yapma kolaylığı
- Yaşam tarzı
- Mali ortam
- Profesyonel hizmetlere erişim
- İş yapma maliyeti
- Yasal ortam
- Düzenleyici çerçeve



Türkiye Ekonomisine İlişkin Genel Açıklama

Ekonomik göstergeler son 5 yılda önemli ölçüde gelişmiştir



Kaynak: Makroekonomik Gelişmeler 2006 – Ali Babacan'ın sunumu, EIU 2006 Ülke Finans Raporu, Dünya Gelişim Göstergeleri (2006)

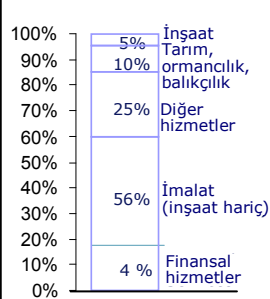


Yerel Finans Hizmetleri Piyasası

Türkiye'deki yerel finans hizmetleri piyasası 16 milyar \$'a ulaşmıştır

Genel Açıklama

GSYH'nin sektör bazında dağılımı, 2006



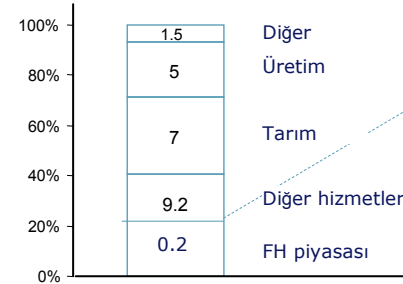
Bankacılık sektörü göstergelerinin AB değerleri ile karşılaştırılması (%)	Türkiye						AB-15
	2000	2004	2005	2006	2006	2004	
Aktifler/ GSYH	83.7	71.2	81.5	86.7	86.7	289.2	
Krediler/ GSYH	27.5	24.0	31.4	37.8	37.8	122.2	
Mevduatlar/ GSYH	53.6	44.4	49.9	53.3	53.3	98.6	
Net Karlar/ Toplam Aktifler	-2.6	2.1	1.4	2.3	2.3	0.7	
Takipteki krediler / Toplam krediler	11.5	6.2	4.9	3.8	3.8	2.5	

- Finansal hizmetler GSYH'nin sadece %4'ünü oluşturmaktadır , gelişmiş piyasalarda ise bu oran %8-10 civarındadır
 - Finansal hizmetlerin GSYH'ye olan katkısı 16 milyar \$'dır

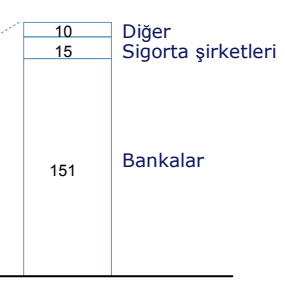
Finansal Hizmetler Piyasası Rakamları

- FS'de 180.000 kişi istihdam edilmiştir
- Toplam banka sayısı:4 katılım bankası ile birlikte 50 (2007)

Toplam işgücünün sektörel dağılımı (milyon)



FH işgücü sektörel dağılımı ('000)



Finansal Hizmetler Piyasasının Büyüklüğü

Kriterler	Değer
GSYH Büyüme Yüzdesi (2006)	6.1
Bankaların toplam aktif büyüklükleri (Milyon \$) (2006)	341,435
Krediler (Milyon\$) (2006)	149,548
Takipteki krediler (Milyon \$) (2006)	4,486
Menkul Kıymetler Portföyü (Milyon \$) (2006)	108,576
Mevduatlar (Milyon\$) (2006)	209,902
Finans hizmetlerinin aktif büyüklüğü (Aktif / GSYH) (%) (2006)	98
Bankalar	86.7
Leasing Kuruluşları	1.7
Factoring Kuruluşları	1.1
Tüketici Finansmanı Kuruluşları	0.6
Sigorta Şirketleri	3
Menkul Kıymetler Yatırım Fonları	3.8
Menkul Kıymetler Yatırım Ortaklıkları	0.1
Menkul Kıymetler Aracı Kuruluşları	0.5
Gayrimenkul Yatırımı	0.4

Bireysel bankacılık istatistikleri

Kriterler	Değer (2006)
Mevduat hesabı sayısı	86,131,000
Toplam Kredi alan müşteri sayısı	30,685,000
Kredi kartı sayısı	32,400,000
Şube sayısı	7,296
ATM sayısı	16,533
Kredi kartı işlem hacmi/ GSYH (%)	19

- Toplam bankacılık aktifleri GSYH'nin %87'si olup bu oran gelişmiş piyasalarda %300'dür
- Sigorta, bireysel emeklilik ve mortgage sektörleri yüksek büyüme potansiyeli taşımaktadır
- Yeni mortgage yasası, şeffaflık, istikrar ve gayrimenkul piyasası için daha nitelikli ürünlerin kullanılması imkanını yaratmaktadır
- Yurtdışından Türkiye'ye dönebilecek olan yüksek net değerli aktiflerin yaklaşık değeri 50-80 milyar \$ civarındadır
- Vadeli İşlemler Borsasının işlem hacmi 2005 yılında 3 milyar YTL'den 2006 yılında 18 milyar YTL'ye yükselmiş ve 2007 sonu itibariyle 100 milyar YTL'ye çıkması beklenmektedir
- Toplam sigorta gelirleri (brüt primler) 7,7 milyar \$'dır ve uluslararası piyasasının %0,2'sine denk gelmektedir (3,4 trilyon \$)

Kaynak: Dünya Gelişim Göstergeleri (2006), EIU 2006 Ülke Finans Raporu, Türkiye Bankalar Birliği



Türkiye'deki finansal hizmetler sektöründe ürün fırsatları

Türkiye'de çok sayıda potansiyel teşkil eden ürün fırsatları bulunmaktadır

Piyasa Yapısı ve Ürün Fırsatları	Ürün Fırsatları (Devam)
<p>Piyasa yapısı</p> <ul style="list-style-type: none">İlk 10 banka, toplam bankacılık aktiflerinin %84'ünü oluşturmaktadır (2006)Yabancı piyasa oyuncuları, Türkiye'deki bankacılık sektöründeki konumlarını güçlendirmektedir. Sektördeki yabancıların payı 2 yıl içerisinde 3%'ten %22,4'e yükselmiştir <p>Sermaye piyasaları</p> <ul style="list-style-type: none">Sermaye piyasası, büyük işletmelerin finansmanı için önemli bir kaynak olmakla birlikte potansiyeline oranla gelişmemiş durumdadırSermaye piyasalarının 2 gelişmiş aracı mevcuttur:hisse senedi ve hazine bonoları. Borsaya kote 296 şirketin piyasa değeri 98 milyar \$ olup GSYH'nin %33'üne karşılık gelmektedirSermaye gelirlerine uygulanan stopaj kesintisine ilişkin reform ve hazine bonoları ile diğer borçlanma araçları arasındaki dengeyi sağlamaya yönelik düzenlemeler neticesinde kurumsal tahvil piyasasının tekrar canlanması söz konusu olabilecektirDüzenleme değişiklikleri ile aracı kurumların tezgahüstü türev ürünlere ilişkin işlem yapabilmelerine, detaylı bir risk yönetimi sistemi kurulması şartıyla, izin verilmiştir <p>Sigorta</p> <ul style="list-style-type: none">Türkiye'de sigorta sektörü potansiyelinin altında değerlendirilmiş olup 2004'te sigorta primleri GSYH'nin %1,6'sına denk gelmekte iken dünya ortalaması %7,5 düzeyindedirUluslararası sigorta firması AIG'nin, EMEA bölgesi yönetim merkezini İstanbul'da kurmayı tercih etmiş olması da sigorta sektörünün potansiyeline işaret etmektedirTürkiye, MENA bölgesindeki tüm sigorta piyasaları arasında prim üretimi artan tek ülke konumundadır: genel kaza, çalışan mali mesuliyet, eşya sigortaları2001 yılında bankaların sigorta sektöründeki payı %9 olup 2006 yılında %15,3'e yükselmiştir	<p>Ürün Fırsatları (Devam)</p> <ul style="list-style-type: none">Sigorta sektörü kişi başı geliri Türkiye'de 105\$ iken dünyada 519\$ düzeyindedir <p>Bankacılık</p> <ul style="list-style-type: none">Piyasa yoğunluğu düşük düzeyde seyretmekle birlikte önemli bir potansiyel teşkil etmektedir (krediler/GSYH=%30, AB ortalaması %167)Bireysel krediler, makroekonomik gelişmeler ile artış göstermektedirBireysel kredilerin GSYH'ye olan oranı (%10,4) gelişmiş ülkeler (%58) ile karşılaştırıldığında oldukça düşük düzeyde kalmaktadırTürev ürünleri piyasası, özellikle finansman ürünleri, faktoring ve leasing artış göstermekte ve olgunlaşmakta olup ilerleyen yıllar için önemli bir potansiyel teşkil etmektedirMortgage piyasasının 10 yıl içerisinde 130 milyar \$'a yükselmesi beklenmektedirVarlığa dayalı menkul kıymetlerin seküritizasyonunun 10 yıl içerisinde 200 milyar \$'a yükselmesi beklenmektedir
	<p>Gerileyen Ürünler</p> <ul style="list-style-type: none">Küçük işletmeler segmentindeki takipteki krediler miktarının hızla artması neticesinde, kredilerin yeniden yapılandırılması için "Anadolu Yaklaşımı" programı başlatılmıştır2002-06 döneminde hızla artan bireysel krediler, son yıllarda artan faiz oranları ile birlikte gerilemiştirHazine bonoları, hazinenin azalan borçlanma gereksinimi neticesinde gerilemektedirYatırım fonları, YTL ve YP mevduatın tercih edilmesi neticesinde gerilemektedirHayat sigortaları, bireysel emeklilik sisteminin devreye girmesi sonrasında gerilemektedir



Bölgesel Finans Hizmetleri Piyasası

Istanbul, birçok gelişmekte olan bölgeye istisnai bir bağlantı sağlamaktadır

Ticaret Ortakları

- Orta Doğu Kuzey Afrika (MENA) bölgesindeki yatırım faaliyetleri bölgesel ve yabancı yatırımcıların ilgisi neticesinde artmaktadır. MENA bölgesine net DYY girişi 2005 yılında 35,2 milyar \$ olup artmaktadır
- Petrol ihracatı gelirin sahibi körfez ülkeleri, yeni piyasaların arayışı içerisinde olmaları sebebiyle bölgesel yatırımlar için anahtar konumuna gelmektedir
- MENA ülkeleri, düzenleyici rejimlerinin ve ticaret ortamlarının gelişmesi ile yatırımcılar için cazip hale gelmektedir. Yatırımcılar, bölgesel özelleştirmelere ve altyapı projelerinin yanı sıra bankacılık, iletişim ve turizm sektörüne ilgi duymaktadır
- Yerel sermaye piyasaları, körfez bölgesindeki 6 ülkenin borsalarının birleşmesi ve 2005 yılı sonunda 1,2 trilyon \$'lık bir değere ulaşması (2000 yılındaki değerinin 10 katı) ile hareketlenmiştir.
- Körfez bölgesindeki özel kıymet yatırımları 10 milyar \$'a yükselmiş ve 2007 sonu itibarıyla 27 milyar \$'a çıkması beklenmektedir
- Petrol fiyatlarındaki artış Rusya ve Ukrayna'nın GSYH büyümesine etki etmekte diğer taraftan Türkiye'nin yakın ticari ilişkilerini olumlu yönde etkilenmektedir
- Doğu Avrupa ülkelerinin AB'ye katılmaları ile birlikte piyasaları liberalleşmekte ve GSYH büyümeleri hızlanmaktadır
- CIS ve gelişen Asya ülkeleri, sırasıyla %7,7 ve %9,4'lük GSYH büyüme oranlarına ulaşmıştır ve %6 ile %8 oranında büyümeleri beklenmektedir
- Türki cumhuriyetlerinin son 10 yıldaki liberalizasyonu ve sürekli gelişen ekonomileri, yakın kültürel ve dilsel bağlar Türkiye için önemli bir fırsat yaratmaktadır

Bölge	GSYH (milyar \$)
AB15	12,614
Orta Doğu	1,052
Balkanlar ve çevre bölgeler	957
AB12	812
Toplam	15,435

Bölgesel Konum

- Türkiye, birçok bölgedeki finansal piyasalara erişim sağlamaktadır:
 - Orta Doğu, Körfez ve Kuzey Afrika
 - Doğu Avrupa
 - Orta Asya
 - Karadeniz Bölgesi
- Türkiye, AB üyeliği için aday durumdadır
- AB üyeliği ve ekonomik istikrarı sebebiyle özellikle finansal hizmetler sektörü yatırımcıları Türkiye'ye yoğun yatırım yapmaktadır
- Mart 2007'de ihracatın ithalatı karşılama oranı %68,6 olmuştur (Mart 2006'da %63,9)



İhracat: 88,3milyar \$(%20 artış)

- Ağırlıklı olarak konfeksiyon, gıda, tekstil, metal imalatı, ulaşım ekipmanları

İthalat: 141,3milyar \$(%12 artış)

- Ağırlıklı olarak, kimyasallar, yarı mamüller, petrol, ulaşım ekipmanları
- İhracatların %57,9'u AB ülkelerine yapılmaktadır
- Rusya, ticaret ortakları arasında ithalat kapsamında ön sırada bulunmaktadır. 2005 yılında 2. sırada, 2006'da ise 1. sırada yer almıştır

Önemli Ticaret Ortakları		
Ülkeler	İhracat Milyon \$ (2006)	İthalat Milyon \$ (2006)
Avrupa Birliği	44,000	54,000
Almanya	10,000	15,000
İtalya	7,000	9,000
Fransa	5,000	7,000
Diğer	22,000	23,000
Orta Doğu	11,000	10,000
CIS	7,000	23,000
Kuzey Afrika	3,000	5,000

Kaynak: Heritage Araştırması 2007, EIU 2006, TÜİK 2005



Kapsamlı İçerik

Gelir Yaratma Potansiyeli

- Türkiye ekonomisine ilişkin genel açıklama
- Yerel finans hizmetleri piyasası
- Türkiye'deki finansal hizmetler sektöründe ürün fırsatları
- Bölgesel finans hizmetleri piyasası

Rekabetin Boyutları

- Nitelikli işgücü kaynağı
- İmaj ve Algılanış
- Politik ve ekonomik istikrar
- Altyapı
- İş yapma kolaylığı
- Yaşam tarzı
- Mali ortam
- Profesyonel hizmetlere erişim
- İş yapma maliyeti
- Yasal ortam
- Düzenleyici çerçeve



Nitelikli İşgücü Kaynağı

Türkiye genç, büyük ve gittikçe artan, ancak finansal uzmanlığa sahip olmayan bir işgücüne sahiptir

Genel Açıklama

- Türkiye'nin toplam nüfusu 74 milyondur
- Finansal hizmetler sektöründe toplam 180.000 kişi çalışmaktadır ve bunlardan 150.000'i bankalarda görev yapmaktadır
- Gittikçe artan eğitim kalitesi, endüstriyel gelişim ve yıllık 500.000-700.000'lik işgücü artışı, işgücünün ortalama niteliğini ve kalitesini artırmaktadır
- Nüfusun %40'ının (30 milyon) 18 yaşın altında olduğunu göz önünde bulundurulduğunda, işgücünde ciddi bir artış potansiyelinin olduğu anlaşılmaktadır
- Kadınların işgücüne katılım oranı %25,3'tür (2006)
- Özel üniversitelerin ve teknik okulların sayısı gittikçe artmaktadır
- Hükümet, eğitimi AB standartlarına getirmek için Dünya Bankası ve Avrupa Komisyonunun desteğiyle büyük bir atılım içerisinde
- "Beyaz yakalı" işgücü büyük oranda 2 dil bilmektedir (Türkçe ve İngilizce)

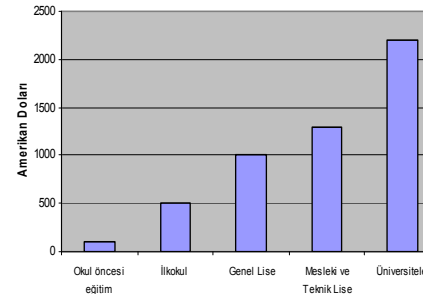
Eğitim Seviyesi

Eğitim Seviyesi Hedefleri			
		2005/2006	2012/2013
Öğretim oranları (%)			
Okul öncesi öğrenim		19.9	50
İlk öğretim		95.6	100
Orta öğretim		85.2	100
Yüksek öğretim	Toplam	38.4	48
	Temel	24.8	33
Sınıf başına düşen öğrenci sayısı			
İlk öğretim		43.5	30
Orta öğretim		37.9	30

- Eğitim, hükümet tarafından denetlenen tüm seviyelerdeki devlet okullarında ücretsiz sunulmaktadır. Özel okullar da devlet denetimi altındadır
- 7-15 yaş arası eğitim zorunludur

Eğitim

Öğrenci Başına Düşen Eğitim Harcaması



- GSYH'den eğitime ayrılan bütçe gelişmiş ülkelere oranla daha düşüktür
- 2007 için 16 milyar \$ eğitim harcaması bütçelenmiştir
- Türkiye'de 92 üniversite vardır

- Türkiye'deki ilk ve orta öğretim OECD ülkeleriyle karşılaştırıldığında yetersiz düzeyde kalmaktadır. Az sayıda bulunan nitelikli okullarda ise eğitim standartları çok yüksektir. Bu çelişkili durum, sistemin en üst seviyedeki öğrencilere çok iyi eğitimi vermekte olduğunu fakat kalanlar için alternatif sunmadığını göstermektedir
- İnsani Gelişim Endeksi'nde (eğitim-gelir oranı) Türkiye 177 ülke arasında 92.'dir (2006) Bu endeksin alt kategorilerinden "eğitim kalitesi"nde 92. sıradadır ve ülkedeki yetişkin okuma-yazma oranı (15 yaş ve üstü) ise %87,4'tür
- İngilizce eğitimi öncelikli konuların başında gelmektedir
- Eğitim, okullarda kullanılan genel müfredattan dolayı branşlaşmayı desteklememektedir
- Meslek okulları yeterli sayıda değildir ve istenen niteliklere sahip işgücü üretmemektedir
- Finans ile ilgili programlarda okuyan öğrencilerin sayısı şu anda 320.000'dir, mezun öğrencilerin sayısı ise 38.000'dir (2005)
- İstanbul'daki üniversitelerde 5.550 yabancı öğrenci okumaktadır



Finans Sektörü Nitelikli İşgücü Kaynağı

Finansal hizmet sektöründeki nitelikli işgücü bireysel bankacılıkta yoğunlaşmıştır

Finansal Hizmetler Çalışanları

Alt sektörler	Personel sayısı	
	2006	04-06 (%)
Bankalar	150,793	8.6
Leasing şirketleri	1,311	15.3
Faktoring şirketleri	2,425	27.1
Tüketici finans kuruluşları	443	(2004'te 0)
Sigorta şirketleri	15,156	11.7
Menkul kıymet aracıları	5,995	0.8
Toplam	178,123	9.5%

- Yurtdışında finans sektöründe çalışan Türkler'in sayısı 2006'da 20.000 kişi olarak belirlenmiştir

Finansal Hizmetlerde Çalışanların Eğitim Düzeyleri

	İlkokul	Orta okul/ Lise	Üniversite Mezunu	Yüksek Lisans/Doktora Mezunu
Mevduat Bankaları	1,950	42,300	90,200	4,300
Devlet Bankaları	790	16,000	22000	900
Özel Bankalar	650	19,000	51000	2,300
TMSF Bankaları	10	200	200	10
Yabancı Bankalar	500	7,100	17000	1,100
Kalkınma ve Yatırım Bankaları	75	1,100	3000	400

- Finans sektöründe, özellikle de yatırım bankacılığı gibi ihtisaslaşma gerektiren alt başlıklarda yüksek lisanslıların sayısı oldukça düşüktür
- Bankalarda çalışanların %70'i üniversite mezunudur. Bu sayının ancak %3'ü yüksek lisans derecesine sahiptir

Açıklama

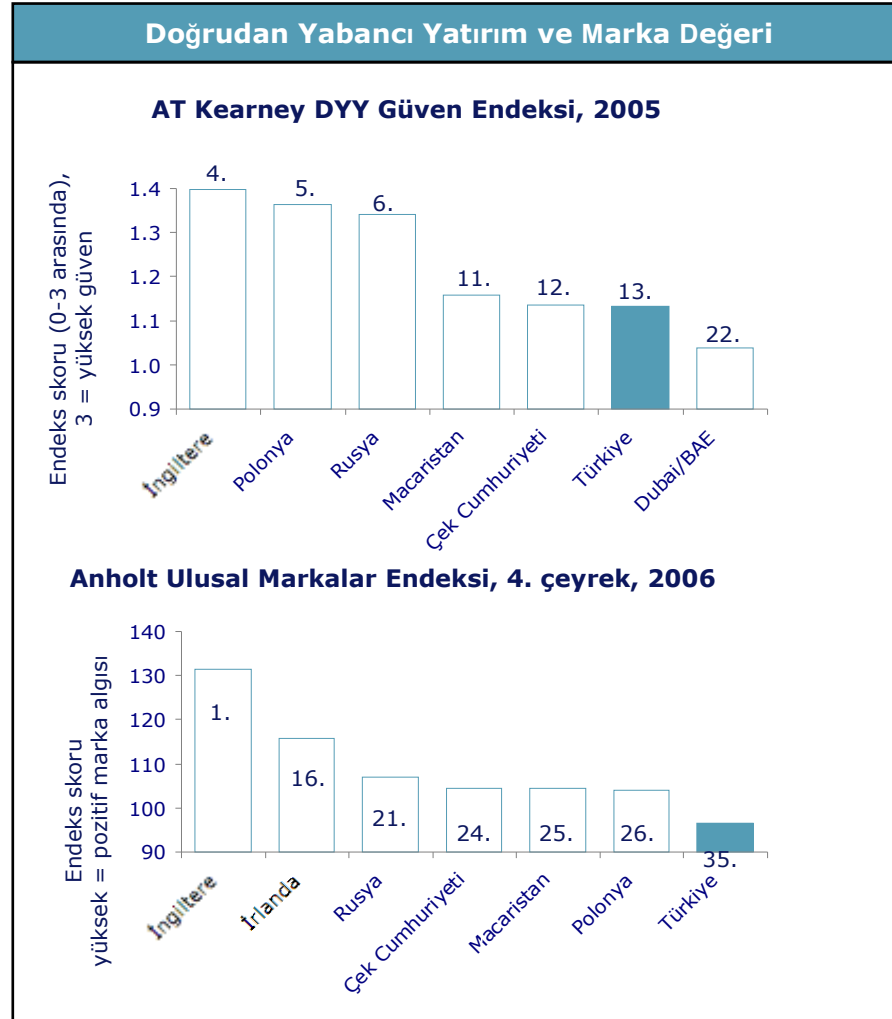
- Finansal hizmetler sektöründeki nitelikli işgücü bireysel bankacılıkta yoğunlaşmıştır. Yatırım bankacılığında, banka-dışı finansal kurumlarda ve karmaşık ürünlerdeki işgücü oldukça düşük düzeydedir ve nitelik açısından yetersizdir
- Arka ofis için teknik okul mezunu nitelikli işgücü yetersizdir
- Para piyasaları çalışanları Sermaye Piyasası Kurulu tarafından denetlenmektedir. Kurul sektör çalışanlarının bireysel emeklilik, gayrimenkul değerlendirme, kurumsal yönetim, kredi derecelendirme, türev ürünleri, takas operasyonları ve yatırım danışmanlığı lisansları gibi sektörün çoğu alanında çalışabilmeleri için lisans sınavından geçmesini şart koşmaktadır
- Sayılarının çok olmasından dolayı arka ofislerde çalışan üniversite mezunlarının motivasyonları düşmektedir
- Türkiye'de verilen işletme eğitiminin kalitesi, yüksek niteliğe sahip MBA programları dikkate alındığında artmaktadır. Söz konusu MBA programları içerisinde Business Week ve Frankfurter Allgemeine tarafından "Avrupa'daki en iyi MBA programlarından biri" olarak gösterilenler olmuştur

Kaynak:Türkiye İşçi Piyasası Çalışması, Dünya Bankası 2006, TURKSTAT, Milli Eğitim Bakanlığı, Devlet Planlama Teşkilatı, İnsan Gelişimi Raporu 2006, BDDK Raporu 2006



İmaj ve Algılanış

Türkiye markası, rakip ülkelere kıyasla daha zayıf şekilde algılanmaktadır



Açıklama

- Türkiye *ATKearney DYY Güven Endeksi'nde* 2004'te en yüksek 29. sıradayken, 2005'te en yüksek 13. sıradadır (Bu çalışma - uluslararası yatırımın %70'ini oluşturan- dünyanın en büyük şirketlerinin yöneticileriyle yapılan görüşmelere dayanmaktadır)
- Türkiye *Anholt Ulusal Markalar Endeksinde* 38 ülke arasında 35.'dir (1. = en iyi imaj algılanışı olan). Bu endeks değişik ülkelerden 25.000 kişiyle ülkelerin imajları hakkında görüşülerek oluşturulmuştur

Kaynak: ATKearney DYY Güveni Araştırması (2005), Anholt Ulusal Markalar Endeksi (2006)



Politik İstikrar

Yaklaşan hükümet ve cumhurbaşkanlığı seçimleri istikrarın korunmasında önemli rol oynayacaktır

Hükümet Sistemi	Politik Görünüm
<ul style="list-style-type: none">• Türkiye laik, parlamenter, temsili ve demokratik bir cumhuriyettir• Parlamenter sistem yazılı anayasaya dayanmaktadır• Devletin yönetiminde Türkiye Büyük Millet Meclisi tarafından 7 senede bir seçilen cumhurbaşkanı yer almaktadır• Başbakan, hükümetin ve çok partili sistemin başında yer almaktadır• Yürütme yetkisi hükümettedir• Yasama yetkisi hükümet ve 550 kişilik Türkiye Büyük Millet Meclisi'ndedir• Seçimler her 5 yılda bir, orantısal temsil sistemiyle yenilenmektedir. Meclis'e girmek isteyen partilere %10'luk baraj uygulanmaktadır.• Sistem güçler ayrılığı ilkesine dayanmaktadır• Yargı, yürütme ve yasamadan bağımsızdır. Yargının bağımsızlığı ve özgürlüğü anayasa ile güvence altına alınmıştır• Yürürlükteki anayasa, askeri yönetim sonrasında 7 Kasım 1982 yılında kabul edilmiştir	<ul style="list-style-type: none">• Türkiye 1970'lerden itibaren süregelen ekonomik krizler ve darbeler sebebiyle AB12 ülkelerine kıyasla daha istikrarsız bir yapı sergilemiştir. Ancak başarılı bir Dünya Bankası programı uygulayan Türkiye'deki ekonomik ve politik ortam daha istikrarlı hale gelmiştir• Mevcut hükümet AKP lideri Recep Tayyip Erdoğan tarafından kurulmuştur• AKP %10'luk baraj nedeniyle, 2002 Kasım ayındaki genel seçimlerde tek kamaralı parlamentodaki 550 koltuktan 363'ünü kazanmıştır. AKP tek parti çoğunluğuna sahiptir. AKP liderleri, Refah partisinin eski üyeleridir ve İslamcı köklere sahiptirler. Bunun sonucunda laik kurumlara çatışmalar ortaya çıkmaktadır, fakat hükümet şu ana kadar laik prensiplere sadık kalmıştır• Cumhurbaşkanlığı seçimiyle ilgili yaşanan problemler ve Anayasa Mahkemesi'nin kararı sebebiyle, genel seçimler Kasım 2008'den 22 Temmuz 2008'e alınmıştır. Politik arenada radikal değişimler yaşanmaktadır. Partiler sağ ve sol kanatlarda toplanmaktadır ve parlamentonun, beklentilerden çok farklı gelişmesi söz konusu olabilecektir• Ordunun cumhurbaşkanlığı seçimleriyle ilgili olarak açıklamalar yapması ve Türkiye genelindeki protestoların yabancı basında geniş yankı uyandırması, Türkiye'nin politik istikrarının dışarıdan algılanışını olumsuz yönde etkilemektedir

Kaynak: Dünya Bankası KAM analizi 2006, EIU Ülke Profili 2006



Ekonomik İstikrar

Ekonomik istikrar gittikçe iyileşmektedir

Ekonomik İstikrar

- Son 10 sene içerisinde 2 büyük ekonomik kriz atlatılmış, öte yandan makroekonomik istikrar programının başlatılması ülkedeki ekonomik istikrarı olumlu yönde etkilemiştir
- Türkiye'nin önemli bir yurtdışı potansiyeli vardır ve bu potansiyel bölgesel rekabetin üzerindedir (2006'da GSYH %6,1'lik büyümeyle 400milyar \$'ı bulmuştur)
- Türkiye son 20 çeyrek dönemdir kesintisiz büyüme içindedir, ve şu anda Avrupa bölgesi ortalama borç stoğunun altında bir orana sahiptir
- Bütçe açığı azalmaktadır, fakat ithal edilen mallar halen üretim yerine tüketim odaklıdır
- Türkiye ekonomisinin başlıca güçlü yönleri AB'ye girme taahhüdü, enflasyonla ilgilenen bağımsız bir merkez bankası, yapısal reformlar ve geniş tüketim nüfusudur
- Kazancın dağılımı ise daha dengeli hale gelmektedir
- Yüksek cari açık ve kontrol altındaki bütçe fazlası ekonominin başlıca riskleridir
- Enflasyon %10 olup reel faiz oranı %7'dir. Fakat, enflasyonun 2007 sonunda %6,6 seviyesine, 2008 sonunda ise %4,1 seviyesine düşmesi beklenmektedir. 2008'den sonra da %5'in altında kalması beklenmektedir

Devlet Müdahalesi ve Risk

- Türkiye Merkez Bankası para piyasaları konusunda otoritedir. Kanuna göre birincil görevi fiyat istikrarını sağlamak ve korumaktır
- Hükümetin müdahale seviyesi ve kaynaklar üzerindeki kontrolü gelişmiş ülkelerden daha fazladır, fakat Türkiye gelişmekte olan çoğu ülkeden daha iyi seviyededir
- Türkiye, enflasyonla mücadele kapsamında sıkı mali politikalara ve enflasyonla beraber faizleri de uluslararası normlara düşürmeye odaklanmıştır. *"Enflasyon canavarı ölmüştür, ama çabuk karar vermemekte de fayda vardır"* (The Economist)
- Türkiye'nin ülke ve kredi sıralama endekslerindeki sıralaması 2002'den beri gittikçe iyileşmektedir. Türkiye'nin sıralaması "yatırım yapılabilir" seviyesinin alt basamaklarına yaklaşmaktadır, ama bu iyileşmenin sürdürülebilmesi için enflasyonla mücadele programı ve yapısal reformlar devam ettirilmelidir

Türkiye risk sıralamaları – sıralama kuruluşları

Kriterler	Sıralamalar (2007)
Standard & Poor's F/X, L/T	BB-
Fitch F/X, L/T	BB-
Moody's B&N, F/X, L/T	Ba3

Türkiye Ülke Riski Sıralaması, (2007 EIU)

Bağımsız risk	B
Bankacılık sektörü riski	BB
Ekonomi Yapisi riski	B
Politik risk	BB
Kur riski	B

- Toplam kamu borcu / GSYH, %78,4'ten (2002) %44,8'e gerilemiştir (2006)

Kaynak: Dünya Bankası KAM analizi (2006), EIU Ülke Profili (2006), EIU Ülke Risk Raporu (2007)



Altyapı

İstanbul'un uluslararası şehirlere olan bağlantısı iyi düzeyde ancak trafik sıkışıklığı problemidir

Ulaşım

- Türkiye WEF Dünya Seyahat ve Turizm Endeksi, 2006 sıralamasında, havayolu ulaşım altyapısı kalitesi konusunda aşağıda belirtilen sıralamalarda yer almaktadır:
 - Havayolu şirketi sayısı – 16./124
 - Yolcu taşıma kapasitesi (koltuk x kilometre) – 27./124
 - Uluslararası hava ulaşım ağı – 49./124
 - Hava ulaşım altyapısının kalitesi – 51./124
- İstanbul'un 2 havaalanı ve bu havaalanlarında hizmet veren 6 havayolu şirketi bulunmaktadır
- Toplam havaalanı sayısının 5'e çıkarılması planlanmaktadır ve İstanbul'a yakın konumda yer alan 2 tane havaalanı ise şehrin ulaşım ihtiyaçlarını karşılamak için kullanılacaktır
- Avrupa yakası ile Anadolu yakasını birleştirecek yeni demiryolu hattı yapılmaktadır (Marmaray)
- Trafik sıkışıklığı (diğer finans merkezindeki şehirler gibi), şehrin en önemli sorunudur
- Toplamda 600 km'lik bir demiryoluna sahip olunması amacıyla, metro sistemi hızlı bir şekilde genişletilmektedir

Diğer finans merkezlerine uzaklık ve zaman

Şehir	Uçuş Uzaklığı	Zaman (Saat)
Bahreyn	1700	4
Dublin	1600	4.25
Londra	1400	4
Moskova	1000	3
New York	4500	11
Paris	1300	3.5
Tokyo	5300	11.5
Varşova	850	2.5
Zurih	1000	3

Gayrimenkul

Türkiye'nin gayrimenkul sektörü hızlı bir şekilde gelişmektedir:

- Sunday Times gazetesine göre gayrimenkulden elde edilen %46'lık getiri oranı ile, Türkiye yatırım yapılacak en çekici ülkeler arasında 5. sırada yer almaktadır
- Yabancı gayrimenkul yatırımının önemli bir kısmı turizm neticesinde oluşmaktadır. İlk yatırımlar Ege ve Akdeniz bölgelerine ve sahillerine yapılmaktadır
- Rezidans konsepti ile birlikte, yabancı gayrimenkul yatırımı turistik olmaktan metropolitan olmaya doğru kaymıştır
- Yüksek kalitedeki ofis binaları ve evler artan talebi karşılayacak arzda değildir. Yüksek kaliteli ofislerin doluluk oranı %88'lere yükselmiştir
- Kanunda yapılan yeni düzenlemeler ile yabancıların Türkiye'de gayrimenkul satın almasına ilişkin herhangi bir kısıtlama kalmamıştır
- 2007 itibarıyla, A +, A ve B sınıfı ofis alanlarının metrekaresi aylık 16 \$'dır, ancak finansal kurumlar için gerekli olan A + sınıfı ofis alanları sınırlıdır ve metrekaresi aylık 30 \$'a çıkmıştır

Kriterler	Değer (2006)
Ofis kirası (\$/m ² /ay)	21
Esas kira (EUR/m ² /yıl)	194
1 yıllık kira gideri %	16.7
Esas getiri %	9.5
Toplam (m ²)	1,600,000
Kiralama Periyodu (yıllık)	3-5
Kira depoziti (aylık)	Yok
Kira ödememe süresi (aylık)	1-3

Kaynak:TUIK, Yabancı Yatırımlar Genel Müdürlüğü, „İlk Bakışta İstanbul 2006



Altyapı (Devam)

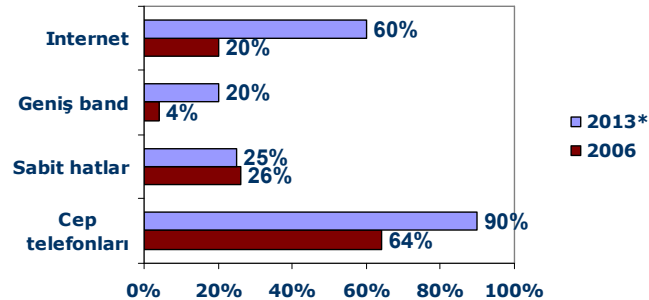
Türkiye'nin bilgi teknolojileri ve iletişim altyapısı oldukça gelişmiştir

İletişim ve Bilgi Teknolojileri

- İletişim sektörü Türk Telekom, Vodafone, Turkcell ve AVEA gibi rekabetçi firmalar tarafından yönetilmektedir
- İnternet bankacılığında kullanılan E-imza hizmeti GSM operatörleri tarafından sağlanmaktadır
- Türk bilgi teknolojileri piyasası, yıllık % 15-20 oranı ile CEEMEA bölgesindeki 2. en hızlı büyüyen piyasadır. Rusya'nın büyüme hızı %22, Çin'in ise % 12'dir
- Toplam Pazar büyüklüğü 1,8 milyar \$'dır. Bankalar pazarın %50'sini oluşturmaktadır
- Telekonferans ve veri transferi alanları geliştirilmesi gereken alanlardır

Pazar Payı (Mevcut durum ve 2013 tahminleri)

*: Tahminler



Finans Sektörü, Bilgi Teknolojileri Alt yapısı

- Dünya'nın en iyi bilgi teknolojileri ve iletişim hizmetleri firmaları Türk finans hizmetleri sektörüne hizmet vermektedir
- Türk finans sektöründe bilgi teknolojileri kullanımı çok yaygındır. Finans kurumları hazır paket programlar yerine, kendilerini farklılaştırmak amacıyla kendi bilgi teknolojileri ürünlerini geliştirmeyi tercih etmektedirler. Ancak finans kurumlarının özelleştirilmiş hazır paket kullanımına doğru kayması planlanmaktadır
- BDDK bankalarda ve finans kuruluşlarında COBIT denetimini zorunlu kılmıştır. Bu denetim yalnızca bilgi teknolojilerinin denetimini içermemekte aynı zamanda finansal dataları içeren tüm süreçlerin denetimini kapsamaktadır

Türkiyedeki Bilgi İletişim Teknolojisi Piyasa Yapısı (%) (2001)

Telekom Hizmetleri	52
Telekom Donanımı	23
Bilgi Teknolojileri Donanımı	17
Hizmetler	4
Yazılım	3
Tüketim Malzemeleri	1

Kaynak:TUIK, Yabancı Yatırımlar Genel Müdürlüğü, İlk Bakışta İstanbul 2006



İş Yapma Kolaylığı

İş yapma kolaylığı gelişmektedir ancak işgücü esnekliği istenen düzeyde değildir

Bürokrasi

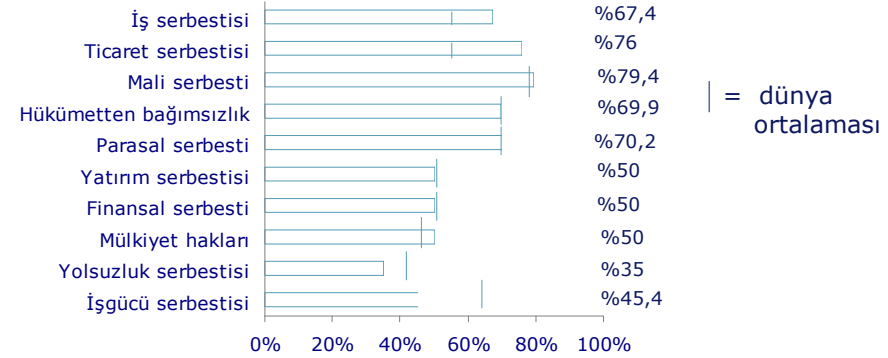
Dünya Bankası iş yapma kolaylığı sıralamaları, Türkiye (2007)



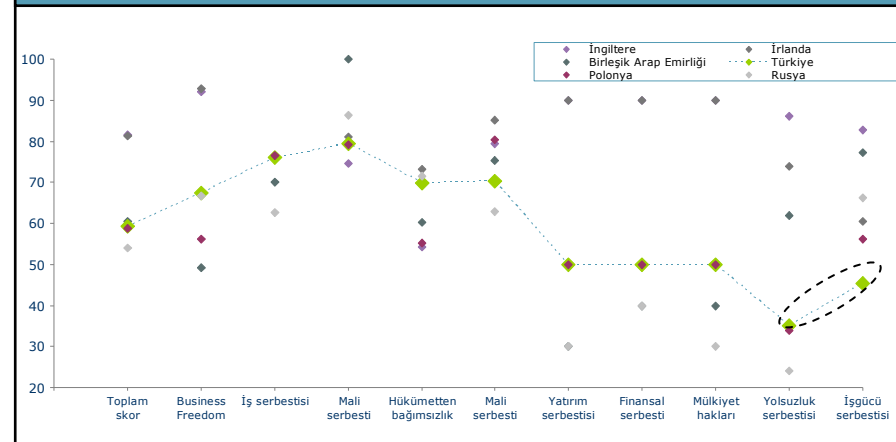
- Dünya Ekonomik Forumu'nun Uluslararası Rekabet Raporu'na (2007) göre, Türkiye 12 basamak atlayarak 125 ülke arasında 59. sıraya yerleşmiştir. Bu rapor aynı zamanda Türkiye'deki iş yapma kolaylığı parametrelerinin birbiriyle uyum içinde olmadığını göstermektedir. Bu istikrarsızlığın sebebi ise son zamanlarda yapılan reformların bazı alanlarda gelişme sağlarken, bazı alanlarda etki gösterememiş olmasıdır
- Türkiye iş yapma kolaylığı konusunda yüksek sıralarda olmasa da, yatırım ortamı her geçen gün iyileşmektedir ve yabancı yatırımcılar yerli yatırımcılarla aynı kurallara ve düzenlemelere tabi tutulmaktadır
- Yurtdışından mevduat temini ile ilgili herhangi bir kısıtlama yoktur
- Yabancı şirketlerin gayrimenkul edinmesi ile ilgili herhangi bir kısıtlama yoktur
- Yabancı yatırımcılara yardımcı olmak ve bir merkezde toplamak için Yabancı Yatırımlar Genel Müdürlüğü kurulmuştur

Ekonomik Serbestlik Seviyesi

- Türkiye, ekonomik serbestlik endeksine göre çok iyi durumda olmayıp, uluslararası sıralamada 83. ve bölgesel sıralamada 34.'dür



Ekonomik Serbestlik Skorlarının Karşılaştırması



Kaynak: Heritage Araştırmaları 2007, İş Yapma Araştırmaları 2006, Yolsuzluk Algılanışı Endeksi BPI 2006



Yaşam Tarzı

İstanbul dünya çapında bir metropoldür

Genel Açıklama

- İstanbul dünya çapında bir kültürel zenginliğe sahiptir ve Roma İmparatorluğu, Osmanlı İmparatorluğu gibi ülkelere başkentlik yapmıştır
- İstanbul'un değişik kültürler ve dinlerden olan halkı yüzyıllardır uyum içinde yaşamaktadır
- İstanbul hem Asya ve hem Avrupa kıtasında yer almaktadır
- Şehir aynı zamanda medeniyetlerin merkezi olan Efes ile Meryem Ana ve Aziz Nikolas'ın doğum yerine yakın bir konumda bulunmaktadır
- Hava genelde bulutlu veya yağmurludur, kışın ise zaman zaman kar yağmaktadır. Hava ilkbahar ve yaz aylarında güneşli ve sıcak geçmekte olup yağışlar aşırı düzeyde gerçekleşmez. Sene içerisindeki ortalama güneşli gün sayısı 189'dur

Sosyal Konfor

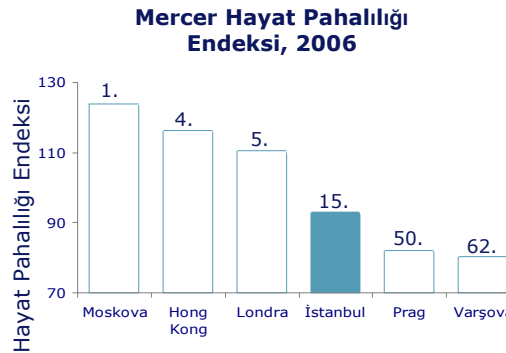
- Eğitimde devlet desteği bulunmaktadır. Yüksek kalitedeki özel okullar da mevcuttur
- Sağlık hizmetleri kamu ve özel kuruluşlar tarafından verilmektedir. 250'si özel, 42'si üniversitelere bağlı olmak üzere 1.200 hastane vardır
- Metro ve otobüsler sık olarak kullanılsa da, kapasite artırımına ve bakıma ihtiyaçları vardır. Sıkışık trafiğe rağmen en çok kullanılan ulaşım aracı arabalardır
- Şehrin güvenliği son zamanlarda azalmasına rağmen göreceli iyi düzeydedir. Güvenliğin sağlanması için artan miktarda CCTV ekranları kullanılmaya başlanmıştır

Boş Vakit Değerlendirme

- İstanbul 57'den fazla müzesi, 145 tiyatrosu, 124 sanat evi ve son kitabı İstanbul üzerine olan Nobel ödüllü yazarıyla gerçek bir kültür merkezidir
- İstanbul AB tarafından 2010 yılı Kültür Başkenti seçilmiştir
- Şehir merkezi çeşitli alışveriş imkanlarına sahiptir. Plajlardan 1 saat, kayak merkezlerinden de 3 saat uzaklıktadır
- İstanbul'un gece hayatı değişik mutfaklar sunan 900 restoranı ve 1.840 barı ile Cote D'Azur kadar renklidir
- Yakın zamanda Newsweek tarafından "dünyadaki en ilgi çekici yerlerden biri" olarak nitelendirilmiştir
- İstanbul birçok uluslararası Caz, klasik, chill-out müzik ve sinema festivaline ev sahipliği yapmaktadır
- Uluslararası standartlarda 4 golf sahası vardır. Şehir kulüplerinin sayısı her geçen gün artmaktadır

Hayat Pahalılığı

- Finans hizmetleri çalışanları dünyanın önde gelen şehirlerinde sahip oldukları hayat standartlarına İstanbul'da daha düşük bir bedelle sahip olabilmektedir



Kaynak: Hayat Tarzı Endeksi, EIU Ülke Profilleri 2006



Yaşam Tarzı (Devam)

İstanbul farklı kültürleri bünyesinde barındırır ve bir çok uluslararası etkinliğe ev sahipliği yapar

Kültürel Mozaik

- İstanbul'un nüfusunu Avrupa, Orta Asya, Afrika, Anadolu ve İran'dan gelen insanlar oluştururlar
- İstanbul'da Hristiyanlık'tan önce 4. yüzyılda (daha yavaş yavaş kiliseler belirmeye başladığında) Paganizm ortaya çıkmıştır
- Şehrin başlıca tarihi kiliseleri Hristiyan dini sanatının örnekleridir. Şehirdeki ilk kiliseler Havariyun, Aya Sofya ve Aya İrini Kiliseleridir. Osmanlı hakimiyetine kadar Nestorianlar, Monophysiteler, Katolikler, Ortodokslar, Asurlular, Grekler ve Frenkler tarafından birçok kilise yapılmıştır
- İstanbul ayrıca Yunan Ortodoks Patrikhanesine Doğu Roma İmparatorluğu'nun başkenti olduğundan beri ev sahipliği yapmaktadır
- İstanbul aralarında ünlü Sultanahmet Camii'nin de olduğu Osmanlı döneminden kalma birçok camiye sahiptir
- İstanbul'da Avrupa'dan göç eden musevilerin inşaa ettiği birçok sinagog bulunmaktadır. İstanbul'daki sinagoglar kiliseler kadar eskidir, en eskisi de MÖ318 tarihinden kalmadır

Uluslararası Etkinlikler ve Şehrin Kapasitesi

- Sanat, değişik mutfaklar, eğlence, kültürel ve sportif etkinlikler gibi modern şehir hayatındaki gelişmeler uluslararası konferanslara katılanların sayılarının artmasında büyük rol oynamaktadır
- İstanbul bir çok yüksek profil toplantıya ve organizasyona ev sahipliği yapmıştır. Bunların arasında UEFA Şampiyonlar Ligi Finali, Eurovision Şarkı Yarışması, NATO Toplantıları, Formula 1 Grand Prix, Habitat for Humanity, Medeniyetler İttifakı, Dünya Radyo İletişim Konferansı, Dünya Tavukçuluk Konferansı, Uluslararası Mimarlar Birliği Konferansı, Avrupa Nükleer Tıp Kongresi, Dünya Muhasebeciler Kongresi, Dünya Psikiyatri Kongresi vb bulunmaktadır
- Şehirdeki mevcut sergi ve toplantı salonlarına ek olarak, toplam kapasitesi 10.000 olan iki yeni merkez de kullanıma açılacaktır. Şehirdeki 5 yıldızlı otellerin toplam kapasiteleri 43.000'dir ve 8 otelin 1.000 kişiden fazla kişi kapasiteli toplantı odaları vardır
- İstanbul'da 50.000'den fazla otel odası vardır. Bunların büyük bir kısmı da uluslararası standartlarda ve Türk misafirperverliğiyle hizmet veren zincir otellerdedir. Otellerin büyük bir kısmı son 5-10 yıl içinde inşaa edilmiş veya yenilenmiştir. Mesela İstanbul Conrad Oteli son 3 senedir "Avrupa'nın en iyi iş oteli" olarak ödüllendirilmektedir

Kaynak: Yaşam Tarzı Endeksi, EIU Ülke Profilleri 2006



Mali Ortam

Son reformlara rağmen, vergi sistemindeki belirsizlikler devam etmektedir

Vergiye Tabi Gelir ve Oranlar

Kurumlar Vergisi

- Vergiye tabi kara ilişkin oran %20'dir
- Türkiye'de yerleşik firmalar, dünya çapındaki gelirleri üzerinden vergilendirilmektedir. Bir firma, yasal merkezi veya etkin yönetimi Türkiye'de olması durumunda Türkiye'de yerleşik sayılmaktadır
- Giderler genel olarak geçici yerine gerçekleşen esaslar dahilinde mahsup edilmektedir. Bunun dışında çoğu kayda değer giderler de mahsup konusu olabilmektedir
- Sermaye gelirleri, diğer gelirler gibi vergilendirilmektedir. 2 yıldan fazla elde tutulup belirli kısıtlamalara uyan sermaye payları ve gayrimenkullerden elde edilen gelirlerin %75'i, kurumlar vergisinden muaf tutulmaktadır
- Zararlar en fazla 5 yıl süreyle ötelenebilmektedir. Türkiye'de zararların geriye taşınması prensibi uygulanmamaktadır

Gelir Vergisi

- %35'e kadar artan oranlar uygulanmaktadır
- Kar paylarından elde edilen gelirin sadece %50'si vergiye tabidir

Stopaj Vergisi

- Kar paylarından %15, kredi faizlerinden %0 (yabancı bankalar ve finans kuruluşları için), diğer faiz türleri için %10 (finansal olmayan kuruluşlardan elde edilen kredi faizleri) ve telif haklarından %20

Katma Değer Vergisi

- Çoğu işlem için %18'lik standart bir oran kullanılmaktadır
- İndirimli oranlar ve muafiyetler

Diğer

- Bankacılık ve sigorta işlemlerine konu sözleşmelere ilişkin belirli muafiyetlerin dışında çoğu sözleşmede %0,75 oranında damga vergisi uygulanmaktadır
- Bankalar ve sigorta şirketleri tarafından gerçekleştirilen işlemler sonucu tahsil edilen gelirlerden %5 oranında banka ve sigorta muameleleri vergisi kesilmekte, diğer taraftan belirli işlemler için indirimli oranlar da uygulanmaktadır
- İşverenin sosyal sigorta payı (alt ve üst limitler dahilinde bordro rakamı üzerinden %20,5)

Mevzuata Uyum ve Yönetim

- Firmalar, vergi yükümlülüklerini kendileri beyan etmektedir
- Firmalar, gerçekleşen gelirleri üzerinden 3 aylık avans ödemesi yapmakta ve yıl sonunu takip eden 4. ayın 25. günü nihai kurumlar vergisi beyannamesini oluşturmaktadır (ve nihai ödeme 30. gün itibarıyla yapılmaktadır)
- Düzenli denetim ve cezalara karşın vergi ödeme alışkanlığı büyük işletmelerde orta ile yüksek düzeyde, küçük özel işletmelerde ise daha düşük seviyededir. Yabancı firmalar, söz konusu durumun rekabet dezavantajı yarattığı hususunda görüş bildirmektedir

Uluslararası Durum

- Türkiye'de 60'dan fazla vergi anlaşması bulunmaktadır
- Türkiye, genellikle transfer fiyatlaması, örtülü sermaye gibi çoğu konuda OECD standartlarına uyum göstermektedir
- Kontrol altındaki yabancı şirketlere ilişkin kurallar, off-shore iştiraklerin potansiyel karlarının Türk vergi sistemine dahil edilebilmesini sağlamaktadır
- Yabancı şubelerin gelirleri (ve yabancı iştiraklerden elde edilen karpayları) vergiye tabidir

Kaynak: Deloitte Vergi Türkiye; Deloitte Türkiye Uluslararası Vergi ve İş Rehberi; IBFD Türkiye Ülke Rehberi; Dünya Bankası/PWC raporu, OECD



Mali Ortam (Devam)

Güçlü ve Zayıf Yönler

Rekabetçi Oranlar

- Türkiye, OECD bölgesindeki en düşük oranlara sahip olup uluslararası anlamda da rekabetçidir. Bir çok ülke ile yapılmış olan geniş kapsamlı çifte vergilendirme anlaşmaları, bu konuda fayda sağlamaktadır
- Yabancılara özel bir vergi rejimi bulunmamaktadır
- Banka ve sigorta muameleleri vergisi, finansal kurumların yatırım kararlarını olumsuz yönde etkilemektedir

İşlemlerin kesinliği

- Geçmişte, vergi yasaları mahkemeler ve vergi otoriteleri tarafından desteklenmemiştir. Son düzenlemeler ile azalmış olsa da söz konusu durum vergi mükellefleri arasında belirsizliklere sebep olmuştur
- Vergi otoriteleri tarafından kılavuzlar ve uygulama bildirimleri yayınlanıyor olsa da bu konuda iyileştirme imkanları bulunmaktadır
- Yasa ile uyumlu olmayan yetersiz danışmanlık veya geçmişe dönük, dikkate incelenmemiş çalışmalar neticesinde yasalar sıklıkla değişebilmekte ve belirsizlik artmaktadır

Adillik

- Vergi yasalarının son derece karmaşık olduğu dikkate alındığında, bir kısım vergi mükellefleri danışmanlık almamaları durumunda zarar görebilmektedir

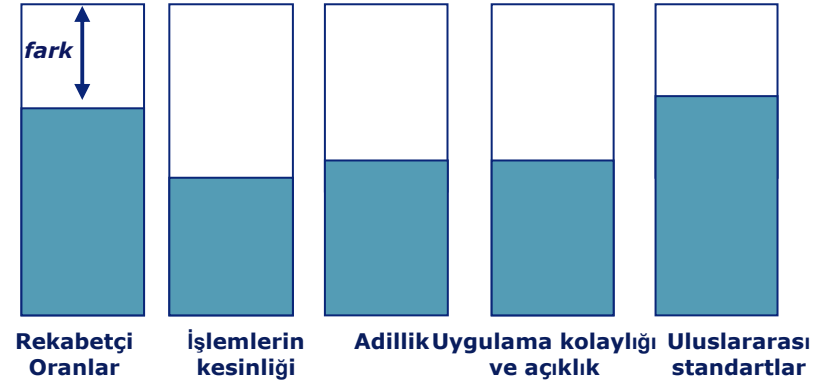
Uygulama kolaylığı ve açıklık

- Türkiye'deki mevzuata uyum maliyeti işletmeler için yüksek düzeydedir. Kurumlar vergisi mevzuatı, uyumluluk konularında büyük ve küçük işletmeler arasında ayırım yapmamaktadır
- Vergi mükelleflerinin işlerini kolaylaştırma amacıyla gerçekleştirilse de hukukun birçok alanında artan bir karışıklık ve değişiklik yaşanmaktadır

Uluslararası standartlar

- Türkiye göreceli olarak geniş bir çifte vergilendirme anlaşması ağına sahiptir
- Türkiye, transfer fiyatlaması gibi konularda OECD standartlarına uyum sağlamaktadır

Vergi Alanında Algılanan Ayrılık



Rekabetçi mali ortam için önemli nitelikler

Türkiye Çıkarımları

- Banka ve sigorta muameleleri vergisi uygulamasının gözden geçirilmesi gerekmektedir
- Belirli finansal alanların gelişimine olanak sağlayacak amaca yönelik vergi kanunu değişiklikleri dikkate alınmalıdır
- Finans sektöründeki önemli yabancı yatırımcılar için amaca yönelik vergi teşviklerinin gündeme gelmesi gerekmektedir
- Vergi kanunlarının mahkemelerce daha tutarlı uygulanmasını sağlayacak stratejilerin geliştirilmesi düşünülmelidir



Profesyonel Hizmetlere Erişim

Türkiye'deki profesyonel hizmetler gittikçe iyileşmektedir

Genel Açıklama

- Türkiye'de, finans sektörüne hizmet eden profesyonel hizmetler gittikçe iyileşmektedir. Bilişim hizmetleri halihazırda dünya standartlarında hizmet vermektedir. IAS ile uyum çalışmaları neticesinde muhasebecilik hizmetleri hızlı bir şekilde iyileşmektedir. Uluslararası standartlarda yeteri kadar hukuk hizmeti verilmese de, nitelikli üniversite mezunları son zamanlarda hukuk mesleğine yönelmektedir
- 'Dört Büyük'lerin tamamı Türkiye'de varlık göstermektedir ve toplamda yaklaşık 1.500-2.000 kişi istihdam etmektedir

Danışmanlar ve Muhasebeciler

- Bilişim danışmanlığı piyasası, özellikle finans piyasasına hizmet veren kısım bireysel bankacılıktaki rekabet nedeniyle gittikçe büyümektedir. Uluslararası firmaların tedarik zinciri yönetimi, müşteri ilişkileri yönetimi, kurumsal kaynak planlaması, performans yönetimi gibi konularda faaliyetleri mevcuttur. 3.000-3.500 civarında bilişim danışmanı vardır
- 1980'lerden beri danışmanlık piyasası 'Dört Büyük'ün hakimiyeti altındadır
- Türkiye'de 21.200'ü İstanbul'da olmak üzere toplam 64.150 muhasebeci vardır. GAAP ve IAS'ı uyum çalışmaları kapsamında, muhasebecilerin nitelikleri gittikçe artmaktadır

Avukatlar

- Türkiye'deki önemli problemlerden biri gerekli niteliklere sahip yeterli sayıda avukatın bulunmamasıdır
- En iyi 100 hukuk firmasından sadece 3'ü 34 çalışanı ile Türkiye'de faaliyet göstermektedir
- Türkiye'de toplam 57.289 profesyonel hukukçu mevcuttur:
 - 21.485'i İstanbul'da yer almaktadır
 - 18.000'i aktif olarak görev yapmaktadır
 - 500'ü uluslararası hizmet verebilmektedir
 - Sadece 50-100 tanesi UFM yapısında hizmet verebilmektedir
- Türkiye'de 155 hukuk bürosu vardır, bunların 55'i İstanbul'dadır

Her 10,000 kişi başına düşen hakim, adli memur ve dava sayısı (2002)

Ülkeler	Hakim sayısı (*)	Adli Memur Sayısı (*)	Mahkemelerdeki Dava Sayısı (*)
Almanya	25	73	3000
Fransa	10	27	4000
Hollanda	11	31	4000
İspanya	10	89	4000
Portekiz	15	93	6500
İtalya	12	56	7000
Türkiye	7	31	3000

Kaynak: Avrupa Komisyonu, Yargının Etkinliği (CEPEJ) 2002

Avrupa Yargı Sistemleri

(*) Ondalıklı sayılar en yakın tam sayıya yuvarlanmıştır.



İş Yapma Maliyeti

İstanbul ticareti faaliyetlerin yürütülmesi açısından düşük maliyetli bir şehirdir

İşgücü Maliyeti

Ortalamada toplam maaşlar, 2006

Pozisyon	Yıllık maaş (\$)
Üst düzey yönetici	276,000
Pazarlama müdürü	155,000
İnsan kaynakları müdürü	151,000
Finans müdürü	144,000
Satınalma müdürü	125,000
Muhasebe müdürü	100,000
Muhasebeci	56,000
Yönetici sekreteri	48,000
Bigisayar uzmanı	39,000
Büro personeli	14,000

- Türkiye’de ortalama maaş-dışı işgücü maliyeti maaşın %21,6’sıdır (2006) ve işten çıkartma maliyeti 95 haftalık maaşa bedeldir
- Profesyonel hizmet firmalarındaki ortalama mezun maaşları yıllık 15.000 \$’dır (2006)

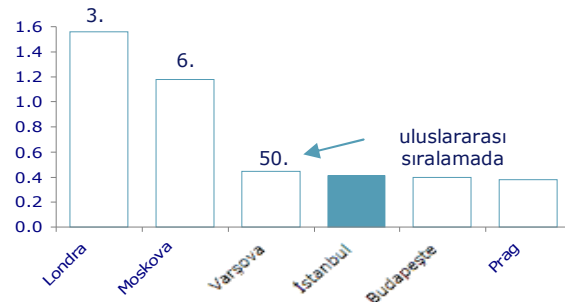
Önemli pozisyonlar için tahmin edilen toplam maaşlar (bankacılık ve muhasebe dışında) - Ocak 2006

Açıklama

- Hükümet az gelişmiş bölgelerdeki yatırımlara daha yüksek teşvikler uygulamaktadır. Teşvikler hem Türk hem de yabancı yatırımcılar için mevcuttur
- Bölgesel kalkınma, araştırma-geliştirme (ARGE), çevreyi koruma ve öncelikli teknoloji konularıyla ilgili krediler de mevcuttur
- Hükümet teşvikleri uluslararası şirket kurulumunu, kredi teminini ve uluslararası ticareti kolaylaştırmak amacıyla taşısa da, prosedürler yatırımcılar için teşvik edici değildir
- İşçi kanunu, 2001 krizinin sonunda, işgücünün daha fazla korunması amacıyla değiştirilmiştir

Ofis Maliyeti

Metrekare başına yıllık toplam ofis maliyeti \$'000



- Ofis maliyetleri son 2-3 yıl içerisinde yüksek bir artış göstermiş ve m² başına aylık 30\$ olmuştur

Kaynak: Dünya Bankası, Dünya Ekonomik Forumu – Seyahat ve Turizm Endeksi 2007, CBRE, EIU Ülke Ticaretleri 2006



Yasal Ortam

Türkiye'deki yargı sistemi yavaş ve bürokratik olup finansal açıdan yeterli değildir

Yasal Sisteme İlişkin Genel Açıklama

- Türkiye'deki medeni kanun sistemi, 1920'lerde yenilenen yasal sisteme dayanmaktadır: Avrupa'ya yönelik bir yaklaşımla, İsviçre medeni kanunu ve prosedürleri, Alman ticaret, deniz yasası ve ceza hukuku, İtalyan ceza hukuku ve Fransız idari yasaları esas alınmıştır
- Türkiye'deki yasal sistem, AB üyeliği çalışmaları kapsamında son 5 yıl içerisinde kapsamlı şekilde değişmiştir. Türkiye ayrıca Avrupa İnsan Hakları Mahkemesi'ne üyedir
- Türkiye'deki yasal sistem, eski doğu bloğu ülkelerine kıyasla piyasa mekanizması ile daha yakın ilişkiler kurmuştur
- Türkiye, WEF Uluslararası Rekabet Endeksinde mülkiyet haklarında 4,8/7 ve işletmelerin etkinliğinde 4,1/7'lik skorlara sahiptir

Yargı Sistemi

- Çok sayıda birikmiş dosya ve yargı sisteminin genel verimsizliği, Türk adalet sisteminin önemli bir sorunudur
 - Duruşmalar, çok uzun sürelerce devam etmektedir ve çoğu kez ertelenmektedir
 - "...iflas süresi 2-10 yıl arasındadır" (**Türkiye'de bir Ticaret Birliği**)
 - Ankete katılan firmaların sadece %11'i mahkemelerin hızlı çalıştığını ifade etmiştir
- Uzun süren yasal sürece ilişkin süre maliyetinin haricinde, mahkemeler pahalı olarak algılanmamakta, sözleşmelerin uygulanması kişi başı gelirin %5'i oranında olup CIS ve AB8 ortalamalarının altında yer almaktadır
- Sistem ayrıca hakimlerin bağımsızlığı ve işlemlerin netliği açısından eleştirilmektedir
- Özelleşmiş mahkemeler mevcuttur ancak kapsamlı yetersizdir

Eğitim, Öğretim ve Finans Hizmetleri Becerisi

- Birçok medeni hukuk sisteminde olduğu gibi hakimler, en tecrübeli avukatlar arasından seçilmemekte veya atanmamakta, daha çok hukuk eğitimi aşamasında olan öğrenciler arasından seçilebilmektedir. Söz konusu durum, yargı sistemin içerisinde ileri düzeyde finansal uygulamalara yer verilmesini engelleyebilmektedir
- Özelleşmiş finans hizmetler tecrübesi, hakimler, avukatlar ve bilirkişiler dahil olmak üzere tüm yargı sistemi kapsamında yetersiz düzeydedir
 - "İstanbul'da aktif 18.500 avukat vardır ...sadece 50-100 kişi UFM için yeterli sayılabilir" (**Ortak, Önde gelen bir Türk hukuk firması**)
 - Bu durumun yansımaları, uluslararası 100 hukuk firmasının sadece 3'ünün (34 avukat) Türkiye'de yer alması ile görülmektedir "Nitelikli hakimlerin ve özelleşmiş mahkemelerin yetersizliği, yasal sistemde önemli sorunlar yaratmaktadır" (**CEO, Varlık Yöneticisi**)
- Hakimlerin maaşların düşük olması, yolsuzlukları artırmakta ve nitelikli ve bilgili kişilerin istihdamını güçleştirmektedir
 - "Özelleşmiş mahkemeler kurulmalı ve ilgili hakimlere özel yetkiler verilmelidir. Bu durumda tek sorun, diğer hakimlerin maaş farklılığı hususunu zor kabul edecek olmalarıdır" (**Yönetici, bir Türk bankası**)
- Son dönemde yaşanan gelişmeler: 2003 yılında Adalet Akademisi kurularak, aday hakim ve savcılarının sürekli eğitimi konusunda faaliyete başlamıştır. Ancak, finansal konular için özel eğitimlerin verilmesi gerekmektedir
- Tahkim için alternatif yapıların eksikliği söz konusudur ve tahkim öncesi uzlaşma benzeri yapılar nadiren yer almaktadır. Öte yandan, tahkimin gerekliliği konusunda artan bir talep mevcuttur. Uluslararası Tahkim Yasası çıkarılmış olup, İstanbul Ticaret Odası, uluslararası tahkim merkezinin İstanbul'da olabilirliğini incelemektedir

Kaynak: Avrupa Birliği'nin 2003 ve 2004 yılına ait düzenli raporları, Dünya Bankası, Değişen Ekonomilerde Yasal Sistemler 2005, <http://jurist.law.pitt.edu>, Dünya Bankası



Düzenleyici Çerçeve

Türkiye'deki düzenleyici çerçeve dengeli ve esnek olarak görülmektedir

Düzenleyici Konumunda Algılanan Ayrılık	Piyasa Güveni
<p>Uluslararası Mevzuata Uyum(AML / CFT)</p> <ul style="list-style-type: none">• AML/CFT alanlarının bir kısmında uyumlu değildir, özellikle önleyici önlemler konusunda (Müşteri Durum Takibi) <p>Uluslararası standartlar</p> <ul style="list-style-type: none">• Düzenleme değişikliklerinin uluslararası standartlar ile uyumlu hale getirilmesi konusunda açık bir eğilim vardır <p>Düzenleyici yapı</p> <ul style="list-style-type: none">• Farklı konularda çoklu düzenleyici, öte yandan diğer ülkelerdeki eğilim tek lokasyonda tek düzenleyicinin olmasıdır• Düzenleyicinin etkinliğini değerlendirecek bağımsız bir yapının bulunmaması <p>Düzenleyici faaliyetlerin kalitesi</p> <ul style="list-style-type: none">• Düzenlemeler, sıkı yasal mevzuat neticesinde esnekliğini kısmen yitirmiştir• Karmaşık ürünlere ilişkin mevzuat henüz gelişmemiştir• Kamu hizmetleri ve ödeme yapıları ile daraltılmıştır <p>Piyasa duyarlılığı</p> <ul style="list-style-type: none">• Düzenlemelerin uygulaması öncesinde paydaşlara danışılması• Yasal tecrübe, finansal hizmet ürünlerinin gelişimi ile uyumlu değildir <p>Yaklaşımın tutarlılığı</p> <ul style="list-style-type: none">• Mahkeme kararlarının tutarlılığı önemli bir unsur olarak kalmıştır <p>Giriş kolaylığı</p> <ul style="list-style-type: none">• Otorizasyon sürecinin düşünülmesi gerekmektedir• Tüm başvuru sahiplerinin eşit şartlarda değerlendirilmemesi endişesi	<ul style="list-style-type: none">• Yasama ve düzenleyici sistemde dikkat çekici düzeyde gelişmeler kaydedilmiş ve kaydedilmektedir. Bu kapsamda şeffaflığın artırılmasına ilişkin önlemler, Yeni Bankacılık Yasası ve AB müktesebatı ile uyum çalışmaları yer almaktadır• Yeni bankalar için kapsamlı bir otorizasyon süreci ve katı giriş kriterleri mevcuttur• Risk odaklı bir denetim sistemine yönelim söz konusudur• Mart 2007'den itibaren hükümet, tüm taslak yasalar ve beklenen etkisi 10 milyon YTL'den fazla olan kanun hükmünde kararname için düzenleyici etki değerlendirmesi gerçekleştirmektedir• Son dönemde yayınlanan OECD raporunda "basiretli bankacılığın ve denetimin kalitesi kayda değer ölçüde artmıştır" denilmektedir• Ancak, aynı raporda çarpıcı gelişmeye rağmen, "finansal denetimin kalitesi finans sektörünün esnekliğinin artırılması için daha üst bir seviyeye çıkartılabilir" şeklinde belirtilmektedir. Reformlar daha çok kurumsal yönetim, insan kaynakları ve organizasyonel teşvikler alanlarında gereklidir• Yargı sistemindeki kurumsal ve idari kapasite eksikliği (düzenleyici kararlara ilişkin temyizler de dahil olmak üzere), yaklaşımın tutarlılığı aşamasında endişe yaratmaktadır• Para aklama düzenlemelerinin gücü konusunda potansiyel kaygılar (son yayınlanan FATF raporunda, düşük seviyedeki mevzuata uyum konusuna dikkat çekilmektedir)• Paydaş mülakatları sırasında düzenleyicilerin eşit olmayan uygulamaları ile firma ve düzenleyicilerin kurumsal yönetim kültüründeki eksiklikleri belirtilmiştir

Kaynak: OECD Çalışma Raporu, Finans piyasasının şoklarına karşı Türkiye'nin esnekliğinin artırılması hakkındaki kurallar, 29 Kasım 2006. OECD Taslak Draft OECD Bölge Gözden Geçirmeleri, İstanbul, Türkiye, Ekim 2006; FATF Kara Para Aklama ve Finansal Terorizm ile Savaş hakkındaki Üçüncü Ortak Değerlendirme Raporu, Şubat 2007; Paydaşların görüşleri; Deloitte analizleri



Düzenleyici Çerçeve (Devam)

Düzenleme Felsefesi

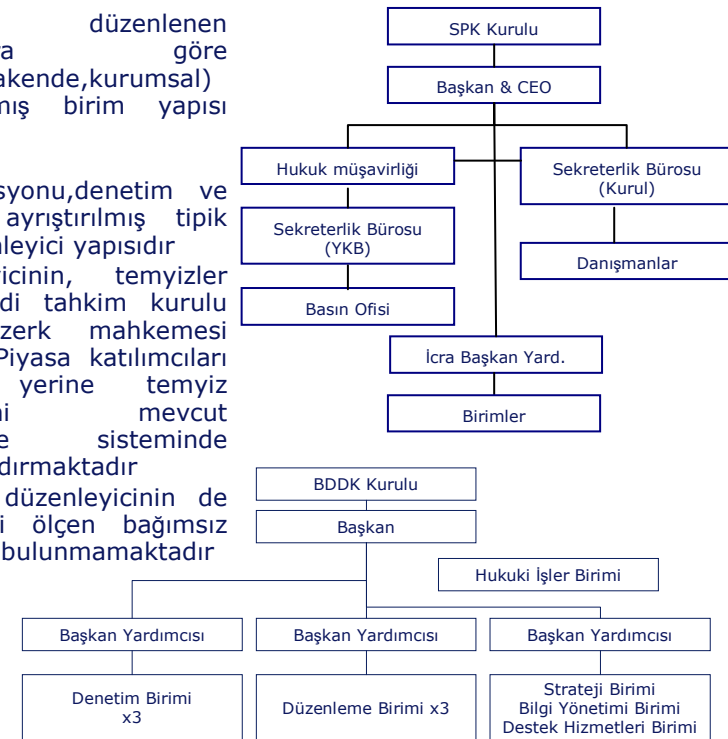
- BDDK'nın 2006-2008 dönemi için 5 stratejik hedefi vardır:
 - İstikrarlı, güvenli, etkin ve rekabetçi finansal piyasa
 - Etkin ve verimli denetim sistemi
 - Esnek düzenleyici çerçeve
 - Şeffaf, adil ve müşteri haklarını teşvik eden uygulamalar
 - Yeterli ve etkin kurumsal yönetim
- BDDK, AB Sermaye Yeterliliği Direktifleri ve Basel II neticesinde denetim için risk odaklı bir yaklaşım getirmektedir
- SPK görevleri kapsamında, stratejik hedeflerini şu şekilde belirlemiştir:
 - Yatırımcıların korunmasının geliştirilmesi
 - Uluslararası sermaye piyasaları standartlarının kabul edilmesi ve düzenlemeler ile entegrasyonu
 - Piyasanın arz ve talep tarafının etkinliğinin desteklenmesi ve geliştirilmesi
 - Sermaye piyasalarındaki şeffaflığın ve adillığın geliştirilmesi
 - Market yapısının modernizasyonunun kolaylaştırılması
 - Sermaye piyasasının altyapısının geliştirilmesi
- Her iki düzenleyicide görev yapan denetleyiciler, faaliyetleri sebebiyle yasal olarak sorumlu tutulmaktadır

Düzenleyici Yapı

- Finansal sektörde 3 finansal denetleyici otorite: BDDK, SPK ve Hazine Müsteşarlığı
- 1999 yılında kurulan BDDK ve 1982 yılında kurulan SPK kendi finansmanlarını sağlamaktadırlar ve yaklaşık toplam 1.000 çalışana sahiptirler
- Ana düzenleyici merkez Ankara'da yer almakta olup BDDK ve SPK İstanbul'da kısmen varlık göstermektedir

- BDDK'da düzenlenen kurumlara göre (örn: perakende, kurumsal) ayrılaştırılmış birim yapısı yoktur
- SPK'nın organizasyonu, denetim ve icra için ayrılaştırılmış tipik bir düzenleyici yapısıdır

- Düzenleyicinin, temyizler için kendi tahkim kurulu veya özerk mahkemesi yoktur. Piyasa katılımcıları bunun yerine temyiz taleplerini mevcut mahkeme sisteminde sonuçlandırmaktadır
- Her iki düzenleyicinin de etkinliğini ölçen bağımsız bir kurul bulunmamaktadır



Kaynak: BDDK Stratejik Plan 2006 – 2008; SPK websitesi; Paydaşların görüşleri; Deloitte Analizleri

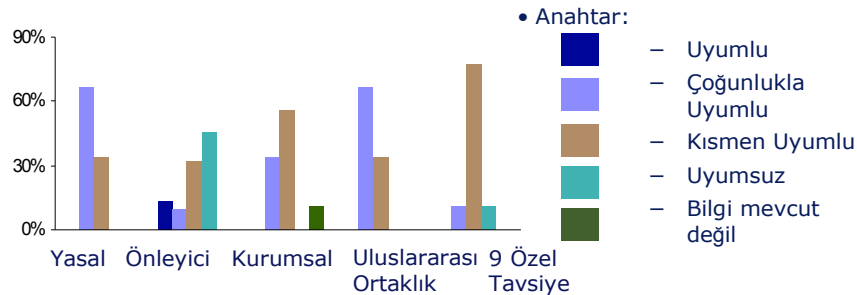


Düzenleyici Çerçeve (Devam)

Uluslararası Mevzuata Uyum(AML / CFT)

- FATF tarafından düzenlenen 3. ortak değerlendirme raporu,Türkiye'deki mevzuata uyum seviyelerinin karışmış olduğunu göstermektedir. Aşağıda yer verilen tabloda FATF tarafından belirlenen 5 kategoriye ilişkin mevzuata uyum dağılımları gösterilmektedir
- En zayıf alan Önleyici Tedbirler olup Müşteri Durum Takibi (CDD) gibi önemli bir alanda uyum sağlanamamıştır. Raporda, müşteri durum takibi açısından en belirgin gerekliliğin müşteri kimliklerinin tespiti olduğu belirtilmektedir
- 9 özel tavsiye arasında, Türkiye'nin elektronik havale kuralları açısından uyumlu olmadığı yer almaktadır.Ancak, söz konusu durum İrlanda'da mevcuttur (FATF değerlendirme raporunun kamuya açıklandığı tek rakip etki alanlarından biri)
- FATF, 'Türkiye'nin uluslararası işbirliğinin sağlanması konusunda açık ve kapsamlı bir çerçevesi bulunmaktadır. Ayrıca Türk otoriteleri, uluslararası alanda karşılık gelen taraflar ile işbirliği yapma konusunda isteklidir. Öte yandan uygulamada etkin bir işbirliği sağlandığına dair fazla bir bilgi edinilememiştir' şeklinde belirtmektedir
- Özet olarak, yasal kurumlar, AML ve CFT uyumu konusunda görev yapmaktadır. Mevzuata uyum esasların pratik bir şekilde uygulanması önem kazanmış olup Müşteri Durum Takibi (CDD) uluslararası potansiyel piyasa katılımcılarının vazgeçmesi riskini yaratan en belirgin husus olarak yer almaktadır

Mevzuata Uyum Seviyesi - % Alana göre dağılım



Uluslararası Standartlar

- Türkiye, AB üyeliğine giriş çerçevesi kapsamında bankacılık düzenlemeleri ile Sermaye Gereksinimleri Direktifini uyumlu hale getirmektedir
- Basel II'nin uygulanması planlanmaktadır. Tam uygulamaya geçiş için 2009 yılı hedeflenmiştir (standart yaklaşım için 2008,gelişmiş yaklaşım için 2009), ancak uygulama kapsamı için yapılacak bir yol haritası değişikliği, uygulamayı bir yıl geciktirebilecektir
- Türkiye AB birliği üyeliği kapsamında uyum müktesabatına dahil olmaktadır
- Türkiye Muhasebe Standartları Kurulu 2002 yılında kurulmuştur. Kurul, UFRS ile uyumlu olan Türkiye Muhasebe Standartlarını geliştirmiştir. 2007 yılı itibariyle, İstanbul Menkul Kıymetler Borsasına kote şirketler, finansal tablolarını UFRS ile uyumlu şekilde hazırlamak zorunda kalmıştır. Yeni ticaret kanununun yasallaşması ile birlikte (2007 yılı içerisinde beklenmektedir), tüm firmalar finansal tablolarını Türkiye Muhasebe Standartlarına göre düzenlemek zorunda olacaktır
- OECD raporunda kurumsal yönetim düzeyinin yetersiz olduğu belirtilmektedir
- Özet olarak, düzenleme değişikliklerinin AB ve uluslararası standartlar ile uyumlu hale getirilmesi konusunda açık bir eğilim bulunmaktadır. Türkiye süratli şekilde uluslararası standartlara uyum sağlamakla birlikte kurumsal yönetime ilişkin belirtilen hususlar devam etmektedir (OECD)

Kaynak: OECD Çalışma Raporu, Finans piyasasının şoklarına karşı Türkiye'nin esnekliğinin artırılması hakkındaki kurallar, 29 Kasım 2006. OECD Taslak Draft OECD Bölge Gözden Geçirmeleri, İstanbul, Türkiye, Ekim 2006; FATF Kara Para Aklama ve Finansal Terorizm ile Savaş hakkındaki Üçüncü Ortak Değerlendirme Raporu, Şubat 2007; Paydaşların görüşleri; Deloitte analizleri



Düzenleyici Çerçeve (Devam)

Piyasa Duyarlılığı

- BDDK, düzenlemelerin yayınlanması öncesinde istişari bir yaklaşım sergilemekte ve taslak düzenlemeleri web sitesinde yayınlamaktadır. Basel II için de benzer bir yaklaşım söz konusudur
- SPK'da benzer şekilde istişari bir yaklaşımı esas almakta ve şu anda piyasa katılımcıları ile yatırım fonlarının bir uzantısı olan hedge fonlarına ilişkin düzenlemeler ile ilgili görüşmektedir
- Sunulan ürünlerin kapsamı genişlemektedir: ikamet edilen evin ipoteği (Mortgage Yasası, Mart 2007), Türkiye'de yerleşik hedge fonlarının kuruluşu, kurumsal tahviller
- Paydaşlar ile yapılan görüşmelerde, kompleks ürünlere ilişkin düzenleme eksiklikleri vurgulanmıştır. Bu durumun yaratacağı dezavantaj, piyasa katılımcılarının kompleks ürünlerin düzenleme kapsamı dışında tutulduğu yönünde bir izlenim edinmesi ve neticesinde düzenleyiciye karşı ilgilerinin azalması olabilecektir. Piyasa katılımcıları, yanlış bir şekilde daha kompleks ürünlere ilişkin gereksinimlerin düzenleyici tarafından reddedilebileceği düşüncesine kapılmaktadır
- Sıkı yasal düzenlemelerin akabinde hassasiyet seviyesi gerilemiştir (geçmişteki bankacılık krizleri sebebiyle gerekli olsa da şu anda daha esnek bir yapıya ihtiyaç duyulmaktadır). Finansal hizmetlere ilişkin yasal çerçeve, detaylıdır ve tüzüklere kadar inmektedir. Dolayısıyla, düzenleyici için fazla bir hareket alanı kalmamıştır ve bu durum piyasa katılımcılarına karşı hassasiyetin azalmasına yol açabilmektedir

Yaklaşımın Tutarlılığı

- YOİKK (Yatırım Ortamının İyileştirilmesi Koordinasyon Kurulu – Türkiye'deki yatırım ortamının iyileştirilmesi için faaliyet gösteren komisyon) Reform süreci kapsamında yatırımcıların hukuksal açıdan korunmalarına ilişkin 6 tavsiyede bulunulmuştur. Söz konusu öneriler arasında "mahkeme kararlarının tutarlılığının artırılması suretiyle yasal açıklığın geliştirilmesine odaklanılması, özel ticari faaliyetlere ilişkin görev yapan hakimlerin tecrübelerinin artırılması ve mahkemelerin karar sürecinin hızlandırılması" yer almaktadır
- Paydaş görüşmeleri sırasında ayrıca yasaların uygulanmasına ilişkin yaşanan tutarsızlık vurgulanmıştır
- Özelleşmiş mahkemelerin bulunmaması ve yargı sistemindeki darboğazlar sebebiyle mevcut durum kötüleşmektedir
- Sistemde yer alan tutarsızlık belirli mahkemeler üstünde yoğunlaşmamıştır (örn: ticari veya idari)
- Piyasa katılımcıları, özelleşmiş mahkemelerin kurulmasının tutarlılığı artırılmasına katkıda bulunacağını düşünmektedir
- Mahkemelerin yetersiz düzeydeki finansal tecrübelerinin artırılması gerekmektedir

Giriş Kolaylığı

- 2001 yılındaki finansal krizin ardından BDDK, bankaların giriş şartlarını sıkılaştırmıştır. Yeni bankaların başvuruları, detaylı şekilde incelenmekte ve analiz edilmekte ve en az 7 BDDK komite üyesinin 5'inin onayını alınması gerekmektedir
- Giriş kriterlerinin çok net olmaması
- OECD, Ürün Piyasası Düzenlemelerinin (PMRs) diğer OECD ülkelerine kıyasla daha detaylı olduğunu belirtmektedir. Türkiye OECD ülkeleri arasında hükümet kontrolleri sıralamasında 4., ticaret ve yatırım engelleri sıralamasında 3. ve girişimciliğe ilişkin engeller sıralamasında ise 1. dir. Düzenlemelerin karmaşıklığı ve ticarete ilişkin yasaların yetersizliği, yabancı firmaları olumsuz yönde etkilemektedir

Düzenleyici Faaliyetlerin Kalitesi

- Yaklaşımın tutarsızlığı, piyasa katılımcıları nezdinde düzenleyici faaliyetlerin kalitesine yönelik olumsuzluklar yaratmaktadır
- Özelleşmiş düzenleme kaynakları kullanılmaktadır. Söz konusu kaynakların önemli bir kısmı İngiltere'deki mevcut sistemin benimsenmesinin akabinde son bir kaç yıl içerisinde yayınlanmıştır.
- Nitelikli finansal hizmetler sektörü çalışanlarının ilgisinin çekilmesi, uygun şekilde ödüllendirilmesi ve istihdam edilmesi, ödeme sistemlerinin sınırları ve kamu hizmetleri kültürünün hakimiyeti göz önüne alındığında zorlaşmaktadır

Kaynak: Türkiye'deki Yükselen Yatırım Ortamı: YOİKK Reformu süreci hakkındaki yorumlar, Eylül 2006; Paydaşların görüşleri; Deloitte analizleri

Ekler

I. Yararlanılan Kaynaklar ve Yapılan Görüşmeler

II. Yapılan Görüşmelerin Özetleri

III. UFM Düzenleyici Çerçevesine İlişkin Önemli Nitelikler

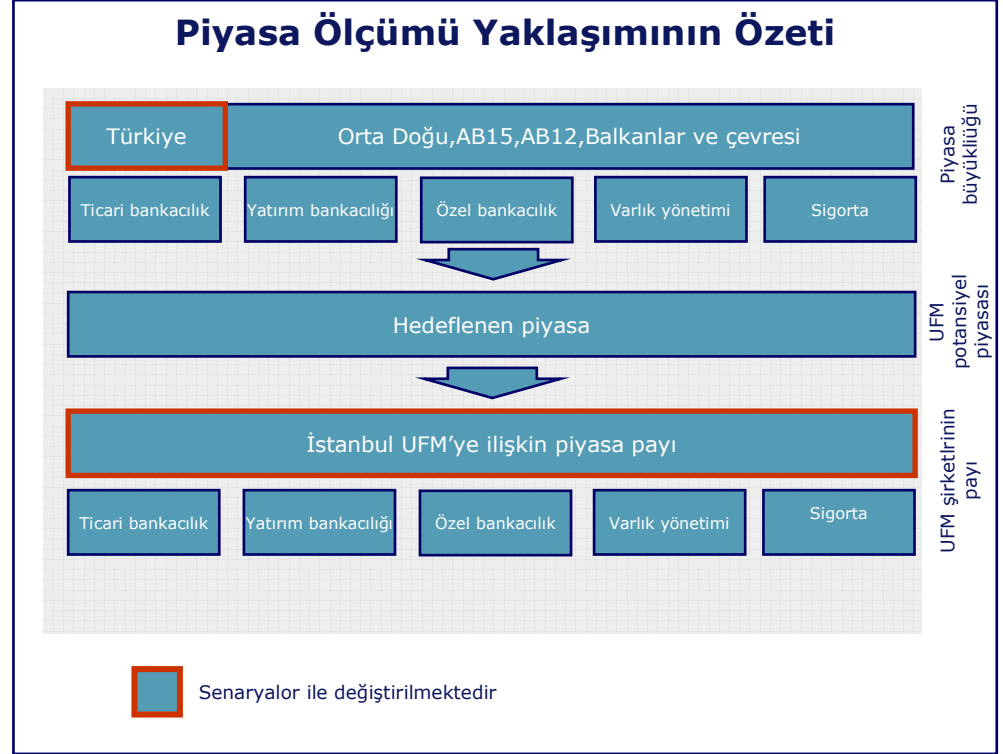
IV. Detaylandırılmış Karşılaştırılmalı Ülke Profilleri

 **V. Finansal Model**

VI. Kısaltmalar Listesi

Piyasa Ölçümü Yaklaşımına Genel Bakış

- Piyasanın büyüklüğü (gelirler cinsinden) yukarıdan aşağıya bir yaklaşımla hesaplanmıştır. 5 piyasa tanımlanmış ve Türkiye ve çevre bölgeler için yapılan piyasa tahminleri, kamuya açıklanmış piyasa bilgileri ve veriler esas alınarak yürütülmüştür
- Piyasa gelirlerinin her bölgede artış göstereceği varsayılmış; yoğunluğun ve ürün bileşiminin AB15 seviyelerine 2025 yılı itibariyle ulaşacağı tahmin edilmiştir. Mevcut seviyelerden itibaren S-eğrisi etkili olacağı ve böylece büyüme hızının ilerleyen dönemlerde gerileyeceği varsayılmıştır. AB15 finans piyasalarının kamuya açıklanan tahminler doğrultusunda büyüyeceği tahmin edilmiştir.
- UFM'nin Türkiye yerel finansal hizmetlerine ilave katkı sağlayacağı öngörülmüştür (senaryo bazında değişken)



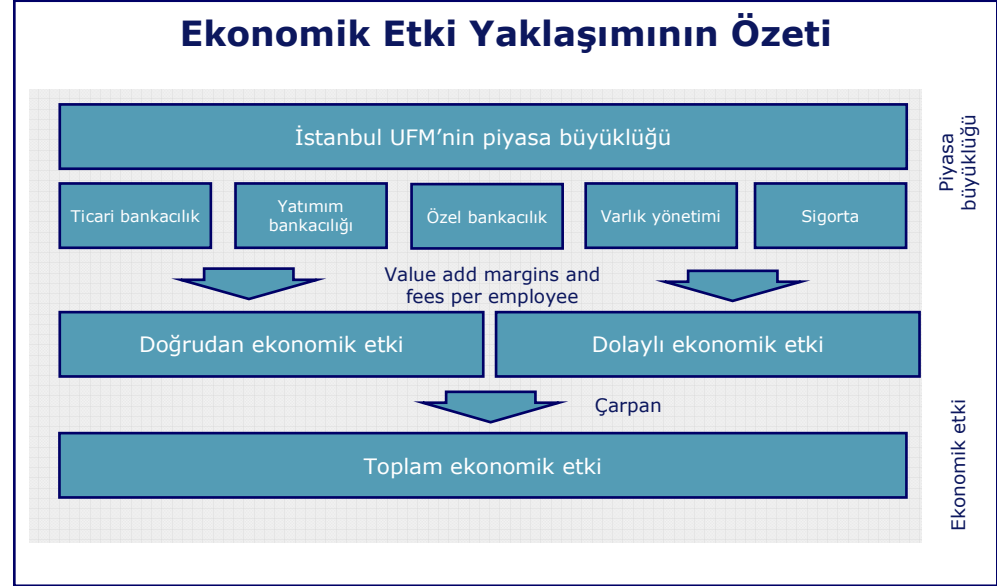
- Tüm piyasa kapsamında belirli bir yüzdeye uluslararası piyasaların hizmet vereceği varsayılmıştır. Söz konusu yüzdenin belirli bir kısmına da UFM'nin kurulmasıyla, İstanbul firmalarının hizmet vereceği varsayılabilir. Bu durum da yukarıda bahsi geçen piyasalara ilişkin paylar ile tanımlanmıştır (senaryo bazında değişken). Bu şekilde her piyasasının İstanbul UFM'sine olan potansiyel katkısı gösterilmektedir

Ekonomik Etki Yaklaşımına Genel Bakış

- Doğrudan ekonomik etki, GSYH olan katkı ve finansal işletmelerin istihdamındaki artış şeklindedir. GSYH'ye olan katkı bahse konu firmaların değer artışları olarak hesaplanmıştır (kar ve maaşların toplamı)
- Dolaylı etki ise finans sektörüne hizmet veren endüstrileri kapsamaktadır. Örn: profesyonel hizmetler, bilgi işlem, pazarlama, etc.
- Değer artışları ve istihdam etkisinin hesaplanması için kullanılan anahtar oranlar (örn: kar marjları, personel giderlerin gelirlere oranı, çalışan ücretleri) uluslararası finansal işletmeler ile uyumludur

Söz konusu oranlar, UFM'de yer alacak Türk ve uluslararası finans işletmelerinin, diğer uluslararası işletmeler gibi yapılandırılacağı esasına dayanmaktadır. Türkiye'ye özel hususlar kapsamında gerekli ayarlamalar da yapılmıştır (örnek olarak çalışan ücretleri ve vergi oranları)

- Toplam değer artışı, gelirler ve istihdam konusundaki çarpan efektinin artışını da kapsamaktadır



Hedef Piyasalara Genel Bakış

- Modelleme açısından ilgili finansal hizmet alanları 5 ana ürün kategorisine ayrılmıştır:
- **Ticari bankacılık** – kurumsal ve bireysel bankacılık. Kurumsal bankacılık, ticaretin finansmanı, nakit yönetimi, ödeme süreçleri, hazine hizmetleri (forex/dealing) ve proje finansmanını kapsamakta, bireysel bankacılık ise mevduat, kredi kartları, mortgage ve diğer tüketici finansmanı ürünlerini içermektedir
- **Yatırım bankacılığı** – aracılık (hisse senedi ve türev ürünlerin ticareti),birleşme ve satın alma, ihraç ve danışmanlık
- **Özel bankacılık** – servet yönetimi, finansal danışmanlık, yatırım danışmanlığı, servet korunması danışmanlığı
- **Varlık yönetimi** – konvansiyonel varlık yönetimi faaliyetleri ile ilgili olan fon ve bağlantılı faaliyetlerin yönetimi (araştırma,risk yönetimi). İstanbul'un kısa veya orta vadede kayda değer büyüklükte bir hedge fonu endüstrisi kuracağı varsayımı yapılmamaktadır
- **Sigorta** – Hayat ve hayat dışı sigortalar
- Takip eden slaytlarda, her piyasa için yer verilen piyasa tahmin yönteminin detayları yer almaktadır. Piyasa büyüklüğüne ilişkin tahminlere, dışarıdan temin edilen veriler doğrultusunda ulaşılmıştır. Piyasa payı tahminleri, senaryo varsayımları gibi girdileri oluşturmaktadır

Piyasa Varsayımları

Ticari bankacılık

- İstanbul UFM'nin piyasa büyüklüğü, yerel ticari bankacılık piyasasına ilave olarak bölgesel aktivitelerden İstanbul'daki bankalar tarafından yürütülebilecek olanları kapsamaktadır
- Piyasa, mevduat bankalarının aktifleri (Dünya Bankası tarafından ticari bankaların aktifleri için uygun bir gösterge olarak tanımlanması sebebiyle) kullanılarak ölçülmüştür. Aktifler, uluslararası ticari bankaların finansal tablolarından ulaşılan marj oranları kullanılarak gelirlere dönüştürülmüştür
- Sadece toplu yürütülen aktivitelerin uluslararası anlamda hedef teşkil ettiği, bireysel aktivitelerin yerel olarak kaldığı ve müşteriye yakınlığın anahtar rolü oynadığı görüşü edinilmiştir. Mercer'in ticari bankacılığın %70'inin bireysel %30'unun toptan faaliyetlere ilişkin olduğunu gösteren uluslararası oranları kullanılmış, ancak söz konusu oranların ülkeler bazında değişkenlik gösterebileceği varsayılmıştır. Bu kapsamda toptan faaliyetlerin yarısının dışarıya taşınabilecek ölçekte olmadığı ve dolayısıyla toplam ticari bankacılık faaliyetlerinin %15'inin uluslararası anlamda hedef teşkil ettiği varsayılmıştır
- Bölgelerin olgun doymuşluk oranlarına ulaşacak düzeyde büyüyeceği varsayılmıştır(AB15 aktiflerinin GSYH'ye oranı esas alınmıştır). Ticari bankacılık kapsamında AB15 büyümesinin GSYH büyümesi ile uyumlu olduğu varsayılmıştır
- Piyasa payı açısından Türkiye'nin ticari bankacılık aktivitelerinin %100'ünü elinde tuttuğu varsayılmıştır. Diğer bölgeler için, yerel piyasalar İstanbul UFM,ülkenin kendi yerel bankacılık sektörü ve diğer bölgesel merkezler ve diğer uluslararası merkezler (örn:Londra) olarak bölünmüştür. AB15 ticaretinden herhangi bir pay alınamayacağı varsayılmıştır
- Piyasa payı UFM'nin başlangıcı ile birlikte 2025 varsayımına ulaşmak üzere sabit bir oranda büyüyecektir

Piyasa Varsayımları (Devam)

Yatırım bankacılığı

- İstanbul UFM için piyasa büyüklüğü, aracılık (hisse senedi ve türev ürünlerin ticareti), birleşme ve satın alma, danışmanlık faaliyetlerinden elde edilen potansiyel yatırım bankacılığı gelirleri ve komisyon kazançları ile tanımlanmıştır
- Yatırım bankacılığı aracılık gelirleri, her ülkedeki finansal senetlerin büyüklüğü (hisse senedi+ihraç edilen bonoların değeri) dikkate alınarak tahmin edilmiştir. Söz konusu değerler, aracılık gelirlerinin ölçeklendirilmesi için kullanılmıştır. Uluslararası ve Avrupa yatırım bankalarına ilişkin komisyon verilerine ulaşılmış ve Avrupa komisyon gelirlerinin AB kapsamında elde edildiği varsayılmıştır
- Piyasa büyüklüğü, komisyon getirici aktivitenin hangi bölgeye ait olduğundan ziyade nerde gerçekleştiği esas alınarak arz tarafından tahmin edilmiştir. İlgili bölgenin tespitinin güçlüğü sebebiyle bu yöntem tercih edilmiştir. Esasında İngiltere ve diğer AB15 merkezlerinde gerçekleşen aktiviteler, uluslararası firmalar ve işlemlerine aittir
- Türkiye, Ortadoğu ve AB12'deki yatırım bankacılığının, AB15'teki gelirlerin GSYH'ye olan oranına ulaşacak bir artış oranı ile büyüyeceği varsayılmıştır. AB15 büyümesinin geçmişe dönük %10'luk ortalama gibi yıllık %10 oranında devam edeceği öngörülmüştür (IFSL raporu)
- Yatırım bankacılığı gelirlerinin %50'sinin hedeflenebileceği varsayılmıştır (uluslararası anlamda sürdürülebilecek ölçekte büyük işler esas alınmıştır)
- Piyasa payı açısından, UFM'nin yerel Türk yatırım bankacılığı aktivitesinin tamamını elinde tutacağı öngörülmüştür
- Diğer bölgeler için, bir kısım piyasa payının diğer finans merkezleri tarafından elde edileceği ve yerel yatırım bankacılığı aktivitesinin 2025 itibariyle %50'sinin yerel ekonomi kapsamında kalacağı, kalan kısmın uluslararası merkezler, Türkiye ve diğer bölgesel merkezler arasında paylaşılacağı düşünülmüştür
- İstanbul UFM'nin kurulmasıyla birlikte, Türkiye ile ilgili aktivitelerin yurtdışından geri geleceği ve halihazırda uluslararası merkezlere ait olan çevre bölgelerdeki payın artırılabilirliği öngörülmüştür
- Londra, yüksek oranda uluslararası piyasalara ilişkin işlemlerin yürütüldüğü, AB15 içerisinde yer alan önemli bir yatırım bankacılığı merkezidir. Uluslararası işlemlere ilişkin İngiltere yatırım bankacılığı aktivitelerinin %50'sinin 2025 itibariyle %1'inin Türkiye ve çevre ülkelere yönlenebileceği varsayılmıştır

Piyasa Varsayımları (Devam)

Özel bankacılık

- UFM'nin piyasa büyüklüğü, Türkiye ve çevre bölgelerdeki HNWI müşterilerinin aktiflerinin yönetiminden elde edilen potansiyel komisyon geliri ile tanımlanmaktadır
- Piyasa, yönetilecek potansiyel aktiflerin büyüklüğü ile ölçülmektedir
- Verilerin kaynağı Avrupa ve Orta Doğu HNWI varlığına işaret eden 2006 Cap Gemini ve Merrill Lynch'in, World Wealth Raporuna dayanmaktadır. Avrupa toplamı GSYH ile orantılı olarak Avrupa'ya dağıtılmıştır. Gelirlerin hesaplanması sırasında %1'lik komisyon oranı kullanılmıştır
- HNWI varlığının uluslararası çapta hareket edebileceği, dolayısıyla %100'ünün uluslararası anlamda hedef teşkil ettiği varsayılmıştır
- Cap Gemini ve Merrill Lynch'in 2003-2010 için yıllık büyüme oranları esas alınarak yıllık aktif büyümesinin Avrupa'da %3,7, Ortadoğu'da %8 oranında gerçekleşeceği öngörülmüştür
- Senaryo esas alınarak, İstanbul'daki özel bankalar tarafından hedeflenebilecek potansiyel aktif payının tespiti için varsayımlarda bulunulmuştur. Türkiye'de Türk varlığının %10'unun yönetildiği (para birimine olan güvensizlik sebebiyle), kalan kısmının ise Londra,İsviçre, Cayman veya Jersey gibi uluslararası özel bankacılık merkezlerine yöneldiği varsayılmıştır
- UFM'nin daha yerleşik hale gelmesi ve güvenin artması ile Türk HNWI varlığının 2025 itibari ile %50'sinin kazanılabileceği varsayılmıştır
- Diğer bölgeler için varlığın %75'inin uluslararası merkezlerde yönetileceği, İstanbul UFM'nin ise kalan kısım için yerel özel bankalar ve diğer bölgesel merkezler ile rekabet edeceği öngörülmüştür. AB15 ticaretinden herhangi bir kazanım olmayacağı varsayılmıştır
- Piyasa payının 2025 varsayımına ulaşabilmesini teminen UFM'nin başlangıcından itibaren sabit oranda artacağı düşünülmüştür

Piyasa Varsayımları (Devam)

Varlık yönetimi

- İstanbul UFM'nin piyasa büyüklüğü, İstanbul'da yer alan varlık yönetimi firmalarının Türkiye ve çevre bölgelerdeki aktiflerin yönetiminden elde edecekleri potansiyel gelirleri ile tanımlanmıştır
- Hedge fonlar gibi kısa ve orta vadede büyümesi beklenmeyen bir piyasaya nazaran konvansiyonel varlık yönetimi aktiviteleri dikkate alınmıştır
- Her ülkedeki finansal senetler, yatırım konusu aktiflerin (hisse senedi ve tahvil) ölçüsü olması açısından hesaplanmıştır. Dünya Bankası ve BIS verileri esas alınmıştır. Yönetim altındaki aktiflerin hisse senetlerine olan uluslararası oranı esas alınarak her ülkedeki varlık yöneticileri tarafından yönetileceği varsayılan yatırım yapılabilir aktiflerin tutarı hesaplanmıştır
- Bahse konu değerler, %0,8'lik ortalama komisyon değeri kullanılarak gelirlere dönüştürülmüştür. Bu kapsamda UBS ve Oliver Wyman'ın "Avrupa'da varlık yönetiminin geleceği" raporu dikkate alınmıştır
- Yönetim altındaki aktifler 3 ana kaynaktan ileri gelmektedir: emeklilik fonları, sigorta fonları ve yatırım fonları. Emeklilik fonu aktiflerinin düzenleme engelleri sebebiyle uluslararası kapsamında yönetilemeyeceği varsayılmıştır (ülke bazında farklılık göstermektedir)
- Bu kapsamda, emeklilik fonlarının toplam yönetim altındaki aktiflere olan oranı, uluslararası hedef alınabilecek piyasanın tespiti için her ülkenin yatırım yapılabilir aktif havuzuna uygulanmıştır
- Bölgelerin AB15 ortalamasını ulaşabilmek için 1993-03 dönemindeki yıllık %9,9'luk tarihi büyüme oranında gelişeceği varsayılmıştır. (McKinsey, "Dünya sermaye piyasalarına ilişkin değerlendirme")
- Piyasa payı açısından, Türkiye'deki yatırım konusu aktiflerin %50'sinin yerel olarak yönetildiği kalan kısmın ise uluslararası fonların idaresi altında olduğu varsayılmıştır. 2025 itibariyle Türkiye'nin UFM olarak diğer bölgesel merkezler, uluslararası merkezler ve yerel fonlar ile rekabet edip piyasa payını artıracığı varsayılmıştır. AB15 ticaretinden herhangi bir kazanım olmayacağı varsayılmıştır. Piyasa payının 2025 varsayımına ulaşabilmesini teminen UFM'nin başlangıcından itibaren sabit oranda artacağı düşünülmüştür

Piyasa Varsayımları (Devam)

Sigorta

- Piyasa, brüt prim geliri ile ölçülmüştür. Bu tutar, direkt ve reasürans primlerinden iptallerin düşülmesi ancak devredilen komisyon ve reasürans primleri indirilmeden önceki değere eşittir (ARIG tarafından tanımlanan şekliyle)
- Her ülkenin brüt prim tutarlarına Mergent ve ARIG raporlarından ulaşılmıştır
- Sigortanın, riskin reasürans sektörüne aktarılabilirdiği sürece uluslararası olarak hedeflenebileceği varsayılmıştır (sigorta şirketlerinin, yerel piyasaya hizmet verebilmesi için ilgili ülkede lisansa sahip olması gerekmektedir). Uluslararası olarak reasürans primlerinin brüt prim tutarlarına oranı %5 düzeyindedir. Bu uluslararası ortalamaya gelişmiş piyasalarda ulaşılmaktadır. Diğer taraftan daha az gelişmiş piyasalarda söz konusu oran %7'ye yükselmektedir (daha yüksek düzeyli riskin transfer edilmesi sebebiyle daha çok reasürans alınması gerekmektedir)
- Sigortanın yaygınlığının (prim/GSYH) mevcut AB15 ortalamalarına yaklaşacağı varsayılmaktadır. AB15 piyasalarının Deloitte Uluslararası görünüş oranlarına göre büyüyeceği öngörülmüştür
- Uluslararası anlamda hedeflenecek ticaretin, 2025 itibariyle %50'sinin uluslararası merkezlere gideceği (Londra,İsviçre), kalanın ise yerel ekonomiler, Türkiye ve diğer bölgesel merkezler arasında bölüneceği varsayılmıştır. AB15 ticaretinden herhangi bir kazanım olmayacağı düşünülmüştür

Ekonomik Etki Varsayımları

- Değer artışı, finansal hizmetler sektörü (doğrudan etki) ve temel tedarikçilere (dolaylı etki) ilişkin kar ve personel ücretlerinin toplamı üzerinden hesaplanmıştır. Elde edilen toplama, çarpan uygulanmıştır
- İstihdam etkisi, kişi başı gelire ilişkin gösterge verilerinin temin edilmesi ve söz konusu verilerin her ürüne ilişkin gelirlere uygulanması ile hesaplanmıştır
- Değer artışının hesaplanması için kullanılan anahtar oranlar kar marjları ve ücretlerin gelirlere oranını içermektedir. Söz konusu veriler, uluslararası işletmelerin aktivite bazından ayrıştırılmış finansal tablolarının incelenmesi neticesinde tahmin edilmiştir
- Her ne kadar söz konusu hesaplama, Türkiye'deki mevcut durumu tam olarak yansıtmasa da (öte yandan Deloitte İstanbul tarafından elde edilen veriler ile büyük ölçüde uyumlu olduğu görülmüştür), UFM'nin söz konusu trendlere doğru yöneleceğine inanmaktayız
- Dolaylı değer artışı, uluslararası bankaların ilgili hizmetlerine yapılan harcamalar ile birlikte Türkiye özelindeki ortalama ücret verileri kullanılarak hesaplanmıştır
- 1,2 gibi muhafazakar bir çarpan, finansal hizmetler ve diğer endüstrilerinin çarpanlarına ilişkin makale incelemesi esas alınarak değer artışı ve istihdam verisine uygulanmıştır
- UFM neticesinde hükümet tarafından elde edilecek kurumlar vergisi, sosyal güvenlik, gelir vergisi ve BSMV'yi içeren vergi gelirleri de tahmin edilmiştir

Temel Durumun Tutarlılık Kontrolü

- Temel duruma ilişkin modelin tutarlılığı farklı açılardan kontrol edilebilmektedir

Piyasa büyüklüğü karşılaştırması

- Ürün piyasasının gelişmiş bir ürün piyasası profiline ulaşacağı öngörülmüştür. Dolayısıyla uygun bir tutarlılık analizi, 2025 itibariyle Türkiye'ye ilişkin ürün bileşiminin dikkate alınması ve gelişmiş piyasaların mevcut profilleri ile karşılaştırılması ile yapılmaktadır
- Yanda görülen grafikte profilin 2025 itibari ile gelişmiş piyasalar ile benzerlik gösterdiği, özellikle FH piyasasının yerel ekonominin İngiltereye göre daha odaklanmış ve FH'nin ağırlıklı kısmının uluslararası ticarete ilişkin olduğu Amerika profiline benzediği görülmektedir

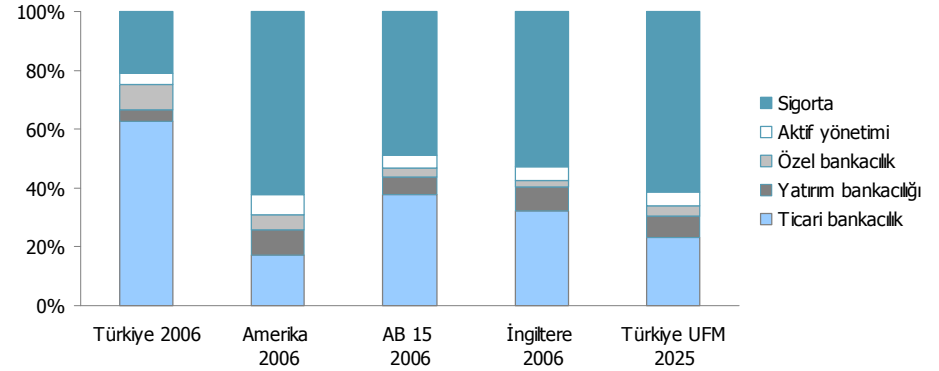
Değer artışı karşılaştırması

- Temel durumda değer artışının 2025'te GSYH'nin %8'ine karşılık gelen 70 milyar \$ olacağı tahmin edilmiştir. Bu durum, UFM'siz duruma kıyasla 24 milyar \$'lık değer artışını (GSYH'nin %2'si) göstermektedir. Modele göre 2006'da katkının %3 civarında olacağı öngörülmüştür
- Söz konusu durumun tutarlılığı Mercer'in tahminlerini içeren "Gelecek Endüstriler Senaryosu" raporundan kontrol edilebilir. Bu kapsamda Türkiye'deki finansal hizmetlerin 2002'de GSYH'ye %2,5 katkı sağladığı ve 2020 itibariyle bu oranın %7,3'e ulaşacağı öngörülmüştür. Hesaplama farklılıkları dikkate alındığında, tahminlerimizin mantıklı olduğu görülmektedir
- Diğer bir tutarlılık testi İngiltere rakamlarına ilişkin olup, Türkiye'nin İngiltere'de ulaşılan yoğunluk seviyelerine benzer seviyelere ulaşacağı öngörülmektedir. Mercer tahminlerine göre, İngiltere'de finansal hizmetler 2002'de GSYH'nin %8,5'ini oluşturmaktadır (2020 itibariyle %11,5 seviyesine ulaşması beklenmektedir)

İstihdam karşılaştırması

- Modelde, toplam finansal hizmetler işgücününün 2025 itibariyle 470.000'e ulaşacağını öngörülmektedir. Mevcut iş gücüne oranı, mevcut büyüme oranı ile artması durumunda %1,4 seviyesinde olacaktır
- Söz konusu oran, diğer finansal merkezlerdeki FH'nin toplam işgücüne olan oranları dikkate alındığında tutarlı gözükmemektedir (Dublin:%2,5,Dubai:%1,Polonya:%1,İngiltere:%3)

Ürün bileşimi (gelirler % toplam piyasa)



Ekler

- I. Yararlanılan Kaynaklar ve Yapılan Görüşmeler**
- II. Yapılan Görüşmelerin Özetleri**
- III. UFM Düzenleyici Çerçevesine İlişkin Önemli Nitelikler**
- IV. Detaylandırılmış Karşılaştırılmalı Ülke Profilleri**
- V. Finansal Model**
- ▶ VI. Kısaltmalar Listesi**

Kısaltmalar Listesi

Kısaltmalar			
TBB	Türkiye Bankalar Birliği	UNDP	Birleşmiş Milletler Kalkınma Programı
UFM	Uluslararası Finans Merkezi	DYY	Doğrudan Yabancı Yatırım
GSYH	Gayrisafi Yurtiçi Hasıla	DIFC	Dubai International Finance Center (Uluslararası Finans Merkezi)
HNWI	High Net Worth Individual (Yüksek Gelirli Birey)	WEF	World Economic Forum (Dünya Ekonomik Forumu)
EIU	Economist Intelligence Unit (Economist Araştırma Birimi)	OECD	Organization for Economic Co-operation and Development (Ekonomik İşbirliği ve Kalkınma Örgütü)
CIA	Central Intelligence Agency (Merkezi Haberalma Teşkilatı)	PR	Public Relations (Halkla İlişkiler)
EU8	Avrupa Birliği'nin ilk 8 ülkesi	AML	Anti-Money Laundering (Para Aklamanın Önlenmesi)
EU15	Avrupa Birliği'nin ilk 15 ülkesi	CTF	Counter-Terrorism Financing (Terörün Finansmanın Önlenmesi)
EU12	Avrupa Birliği'nin ilk 12 ülkesi	CBRE	CB Richard Ellis Grubu
AB	Avrupa Birliği	BDDK	Bankacılık Düzenleme ve Denetleme Kurumu
BM	Birleşmiş Milletler	SPK	Sermaye Piyasası Kurulu
FS	Finans Sektörü	BSMV	Banka ve Sigorta Muameleleri Vergisi
FH	Finansal Hizmetler	FHDDK	Finansal Hizmetler Düzenleme ve Denetleme Kurumu
IFSL	International Financial Services, London (Londra Uluslararası Finansal Hizmetler Kurumu)	UCAS	Universities and Colleges Admissions Service (Üniversitelere ve Kolejlere Kabul Servisleri Kurumu)
IMF	International Monetary Fund (Uluslararası Para Fonu)	FFMS	Federal Financial Markets Service (Birleşik Finansal Piyasa Hizmetleri)
SME	Small and Medium Enterprise (Küçük ve Orta Ölçekli İşletme)	MONEYV AL	Committee of Experts on the Evaluation of Anti-Money Laundering (Para Aklanmasına Karşı Seçilmiş Uzmanlar Komitesi)
CIS	Commonwealth of Independent States (Bağımsız Devletler Topluluğu)	G7	Grup 7 ülkeleri (ABD, Fransa, Almanya, İngiltere, İtalya, Japonya, Kanada)

Kısaltmalar Listesi

Kısaltmalar			
ICC	International Court of Arbitration (Uluslararası Tahkim Mahkemesi)	NHS	National Health Service (Ulusal Sağlık Hizmetleri)
KKDF	Kaynak Kullanımı Destekleme Fonu	IBFD	International Bureau of Fiscal Documentation (Uluslararası Mali Dokümantasyon Bürosu)
İMKB	İstanbul Menkul Kıymetler Borsası	BIS	Bank for International Settlements (Uluslararası Ödemeler Bankası)
IFC	International Finance Corporation (Uluslararası Finans Kuruluşu)	FATF	Financial Action Task Force (Mali Eylem Görev Grubu)
KBF	Kritik Başarı Faktörü	JMLSG	Joint Money Laundering Steering Group (Birleşmiş Para Aklama Önlenmesi Grubu)
İUFP	İngiltere'deki Uluslararası Finans Piyasaları	YKB	Yönetim Kurulu Başkanı
OTC	"Over the counter" (Tezgah üstü)	İKB	İstişare kurulu başkanı
HM	His/Her Majesty (ekselansları)	DIFX	Dubai International Financial Exchange (Dubai Menkul Kıymetler Borsası)
GFCI	Global Finance Centers Index (Global Finans Merkezleri Endeksi)	DFSA	Dubai Financial Services Authority (Dubai Finansal Hizmetler Kurumu)
FSA	Finansal Services Authority (Finansal Hizmetler Kurumu)	CDD	Customer Due Diligence (Müşteri Durum Takibi)
OEF	Oxford Economic Forecasts (Oxford Ekonomik Tahminleri)	UFRS	Uluslararası Finansal Raporlama Standartları
APACS	Association for Payment Clearing Services (Ödeme Takas Servisleri Birliği)	IFSC	International Financial Services Center (Uluslararası Finans Hizmetleri Merkezi)
DFT	Department for Transport (Ulaştırma Birimi)	IEX	Ireland Stock Exchange (İrlanda Hisse Senedi Borsası)
BAA	İngiltere'de havacılık hizmetleri şirketi	IDA	Ireland Development Agency (İrlanda Kalkınma Ajansı)
IFAC	International Federation of Accountants (Uluslararası Muhasebeciler Federasyonu)	IFSRA	Ireland Financial Services Regulatory Agency (İrlanda Finansal Hizmetler Düzenleme Kurumu)
CCBE	Council of Bars and Law Societies of Europe (Avrupa Baroları ve Hukuk Cemiyetleri Konseyi)	BAE	Birleşik Arap Emirlikleri

Kısaltmalar Listesi

Kısaltmalar			
IFAC	International Federation of Accountants (Uluslararası Muhasebeciler Federasyonu)	FT	Financial Times
EIRO	European Industrial Relations Observatory (Avrupa Endüstriyel İlişkileri Gözleme Kurumu)	KNF	Komisja Nadzoru Finansowego (Polonya Finansal Denetim Komisyonu)
MPC	Monetary Policy Council (Para Politikaları Konseyi)	TÜİK	Türkiye İstatistik Kurumu (TÜİKSTAT)
EMEA	Europe, Middle East, Africa (Avrupa, Orta Doğu, Afrika)	TMSF	Tasarruf Mevduatı Sigorta Fonu
MENA	Middle East, North Africa (Orta Doğu, Kuzey Afrika)	GAAP	Generally Accepted Accounting Principles (Genel Kabul Görmüş Muhasebe İlkeleri)
CEEMEA	Central Eastern Europe, Middle East, Africa (Orta ve Doğu Avrupa, Orta Doğu, Afrika)	IAS	International Accounting Standards (Uluslararası Muhasebe Standartları)
OFCOM	Office of Communications (İletişim Rekabet ve Düzenleme Kurumu)	BPI	Bribe Payers Index (Rüşvet endeksi)
YOİKK	Yatırım Ortamının İyileştirilmesi Koordinasyon Kurumu	CBR	Central Bank of Russia (Rusya Merkez Bankası)
ODCA	Office of The Director of Consumer Affairs (Müşteri İlişkileri Yönetimi Birimi)	DETE	The Department of Enterprise, Trade and Employment (Ticaret ve İstihdam Kurumu)