



Prof. Dr. Sudi Apak

Görkem Elverici

# “İstanbul’un Finans Merkezi Olması” Projesinin Değerlendirilmesi

Prof. Dr. Sudi APAK

Trakya Üniversitesi, İİBF.

Görkem ELVERİCİ

Deloitte Danışmanlık A.Ş. - Müdür

## Özet

İstanbul’un finans merkezi olması konusunda Türkiye Bankalar Birliği tarafından Deloitte Danışmanlık A.Ş.’ye bir çalışma yaptırılmıştır. İstanbul’un bölgede büyük bir metropol olması ve tarihi avantajları nedeni ile bu fikir finansçılardan destek görmektedir. İstanbul’un finans merkezi olma projesi kapsamında yapılan çalışmalar nitelikli işgücü, gelir yaratma potansiyeli, imaj, yasal ortam, politik ve ekonomik istikrar, mali ortam, düzenleyici çerçeve, altyapı, iş yapma kolaylığı, yaşam tarzı ve iş yapma maliyeti açılarından değerlendirilmiştir. Ayrıca mevcut bankalar kanunu ve uygulamalarının bu hedefi engellediği görülmektedir. AB’ye uyum çerçevesinde yapılacak çalışmalar ve Türkiye’nin hızlı hareket etmesi bu hedefe ulaşmada en önemli araç olacaktır.

**Anahtar Kelimeler:** İstanbul, finans merkezi projesi, Bankalar Kanunu.

## Abstract (The Analysis of Istanbul’s Financial Center Project)

Banks Association of Turkey has commissioned Deloitte Consulting to prepare a report about Istanbul to become a Financial Center. Since Istanbul is a mega-city and has historical advantages, the idea is supported by financial community. “Istanbul Becoming a Financial Center” Project is analyzed regarding skilled labor force, revenue generation potential, image, legal environment, political and economical stability, fiscal environment, regulatory framework, infrastructure, ease of doing business, life-style and cost of doing business. Besides, it can be seen that the effective Banking Law and its practices is creating obstacles to achieve this target. The studies for EU accession and Turkey’s pace of taking actions will be the important tools to achieve this target.

**Key Words:** Istanbul, financial center project, Banking Law.

## 1. Giriş

Eski çağlardan bu yana tarihin her döneminde dünyanın değişik bölgelerinde yer alan çeşitli şehirler uluslararası ticaret ve/veya finans merkezi olarak görev yapmışlardır. Şehir devletlerinin ortaya çıkması ile birlikte gittikçe önem kazanan bu merkezler öncelikle şehirlerarası, ülke devletlerin ortaya çıkması ertesinde ise ülkelerarası ticaretin yürütülmesine ve farklı bölgelerden gelen tüccarların mallarının alışverişine imkan sağlamışlardır.

Coğrafi konumları, tüccarlara ve ticarete uygun bir ortam sağlamaları, ticaretin güvenli bir şekilde yürütülmesine imkan sağlayacak güvenli bir ortama ve ticaretin adil olarak yürütülmesini temin edecek adil bir takas sistemine sahip olmaları gibi özellikleri ile ön plana çıkan bu şehirler, uluslararası ticaretin etkin bir şekilde yürütülmesi konusunda yüzyıllarca hizmet vermişlerdir.

Eski Dünya olarak adlandırılan bölge göz önünde bulundurulduğunda, ilk çağ-

larda Roma ve İskenderiye gibi şehirler bu role soyunmuş, özellikle Orta Çağda deniz ulaşımının gittikçe gelişmesi ertesinde ise Venedik ve İstanbul benzeri liman şehirleri önemli finans merkezleri konumuna gelmişlerdir. Avrupa'da 18. yy. sonlarında yaşanan sanayileşme devrimi paralelinde bu ülkeler hızlı gelişmeler göstermişler ve başta Londra ile Amsterdam olmak üzere Madrid, Lizbon ve Hamburg gibi liman şehirleri bu ticaretin en önemli oyuncularına haline gelmişlerdir. 19. yy. içerisinde Londra Amsterdam'ı geride bırakarak en önde gelen finans merkezi haline gelmiş ise de bu konumunu sürdürebilmek için Paris ile artan bir rekabet içerisinde girmek zorunda kalmıştır.

Ulaşım ve iletişim imkanlarının gelişmesi ve gittikçe büyüyen ekonomik hacmi paralelinde New York şehri 19. yüzyılın sonlarından itibaren, özellikle de I. Dünya Savaşı ertesinde uluslararası bir finans merkezi olarak ön plana çıkmaya başlamıştır. II. Dünya Savaşı sonrasında gelişen süreçte ise New York ve Londra'nın yanı sıra, Tokyo, Frankfurt, Paris, Zürih gibi şehirler ön plana çıkmaya başlamış, Singapur, Hong Kong gibi şehirler de bu rekabette yer alabilmek için ciddi atılımlar gerçekleştirmişlerdir. Özellikle 1980'lerin başından itibaren uluslararası sermaye akımlarının serbestleşmeye başlaması ve iletişim araçlarının çok hızlı bir şekilde gelişim göstermesi paralelinde uluslararası finans merkezleri hitap ettikleri yatırımcı adedi ve yatırım hacmini ciddi bir ölçüde arttırma imkanı bulmuşlar ve böylece finans merkezleri arasındaki rekabet, bölgesel alandan global arena'ya taşınmıştır.

Finans merkezlerinin içinde yer aldıkları ülkeler için yarattıkları kazanımlar sadece finansal hizmetler alanı ile sınırlı kalmamakta, uluslararası ticaretin etkin bir şekilde yürütülebilmesi için oluşturulan bu merkezler gerek ülkenin, gerekse ülkenin içerisinde yer aldığı bölgenin ticaret hacminin artmasına da önemli katkılar sağlamaktadır. Bunun yanı sıra, finansal sektörde yer alan firmaların çalışanlarına hizmet sunmak üzere eğitim, sağlık ve turizm sektörü gibi tamamlayıcı

sektörlerde yaşanan gelişmeler de ülkelerin gerek ekonomilerine, gerekse uluslararası alandaki önem ve saygınlıklarına son derece olumlu katkılar sağlamaktadır.

Finansal merkezlerin yarattıkları bu faydalar doğrultusunda özellikle 1990'lı yılların başından itibaren birçok ülke, kendi sınırları içerisinde bölgesel ya da global bir finans merkezi oluşturabilmek konusunda yoğun çalışmalar başlatmış, bunun sonucunda kendini geliştirebilen Londra, Singapur, Hong Kong, Şangay gibi merkezler hızla yükselişe geçerken, New York, Tokyo, Paris ve Frankfurt gibi çeşitli merkezler ise bu gelişime yeterince ayak uyduramadıkları için global sıralamadaki yerlerini kaybetmeye başlamışlardır. Mevcut konumlarını kaybeden bu ülkelerin yanı sıra, gelişmekte olan ülkelerin de birer finans merkezine sahip olmaya çalışmaları, "finansal merkez" kavramının ve bir şehrin nasıl "finans merkezi haline gelebileceği" konularının da gerek akademik alanda gerekse finansal çevrelerde yoğun bir şekilde tartışılmaya başlamasına yol açmıştır.

Sanayi çağından bilgi çağına geçişi yaşadığımız son 20-30 yıl içerisinde, dünya ticaretinde geleneksel olarak söz sahibi olmuş olan şehirlerde de bu paralelde önemli bir dönüşüm gözlemlenmektedir. Sanayi devriminin başladığı şehir olan ve yaklaşık iki yüzyıl boyunca dünyanın en önde gelen sanayi şehirlerinden biri olarak anılan Londra, 1980'li yılların başından itibaren bir sanayi şehirden bir finansal merkeze dönüşmek yolunda önemli atılımlar gerçekleştirmiş, yürütülen planlı ve kapsamlı çalışmalar neticesinde 1980'li yılların başında bir hayli önünde yer alan New York şehrini 2000'li yılların başından itibaren geride bırakarak dünyanın en önde gelen finans merkezi konumuna ulaşmış olup, New York ile arasındaki farkı da sürekli açmaya devam etmektedir.

Global finans merkezleri, ulaşım ve iletişim teknolojilerinde ve dünyadaki sermaye hareketlerinin serbestleşmesi yönünde son 20 yıl içerisinde yaşanan ilerlemeler neticesinde dünya finansal işlemlerine gittikçe artan hacimlerde hizmet

etmeye başlamıştır. Bu duruma dayanarak birçok finansal piyasa oyuncusu ve akademisyen, dünyada yeni finans merkezlerinin ortaya çıkmasının mümkün olmadığını, iletişim imkanlarındaki gelişmeler sayesinde Londra ve New York benzeri mevcut global finans merkezlerinin ölçek ekonomisi avantajlarını da kullanarak tüm dünyaya hizmet eder hale geleceklerini ve finans merkezleri adedinde yaşanacak konsolidasyon neticesinde mevcut durumdaki finansal merkez sayısında dahi azalma yaşanabileceğini ileri sürmektedirler. Bu görüşler, müşteri temasına dayanmayan orta ve arka ofis işlemleri için geçerli olabilecek olsa da, müşteri ilişkisinin, güvenin, coğrafi, demografik ve kültürel yakınlığın önem kazandığı ön ofis işlemlerinde geçerli olabileceğini düşünmek pek mantıklı gözükmemektedir. Bunun aksine, yerel yatırımcıların artık kendi yerel piyasaları ile sınırlı kalmak istememeleri, diğer coğrafyalarda yer alan finansal piyasalardan ve bu piyasalarda yer alan finansal enstrümanlardan da faydalanmak istemeleri nedenleri ile önümüzdeki dönemde bazı yeni finans merkezlerinin özellikle de bölgesel finans merkezlerinin ortaya çıkmaları muhtemel gözükmemektedir.

Ülkemizde 2001 yılında yaşanan ekonomik kriz sonrasında uygulanan “Güçlü Ekonomiye Geçiş” programı neticesinde makroekonomik göstergelerde hızlı bir şekilde olumlu gelişmelerin yaşanması, yaşanan politik ve ekonomik istikrar neticesinde bankacılık sektörü başta olmak üzere finansal sektörün her alanında yaşanan ciddi boyuttaki büyümesi, konjonktürel olarak Türkiye’nin içinde bulunduğu bölgede yer alan ülkelerde yaşanan “petrodolar” gelirleri kaynaklı likidite bolluğu ve özellikle de Körfez sermayesinin 11 Eylül sonrasında halen kendisine sığınacak bir liman bulamamış olması, ülkemizde de bölgesel bir finans merkezi oluşturulması yönünde görüşlerin gittikçe daha sıkça ve daha yüksek sesle dile getirilmeye başlamasına yol açmıştır. 2006 yılı Nisan ayı içerisinde o dönemde Devlet Bakanı olarak görev yapmakta olan Sn. Ali Babacan’ın “İstanbul’u bir finans mer-

kezi haline getireceğiz.” şeklindeki açıklaması ile resmi bir hüviyete bürünen bu hedefe ulaşılabilmesi için ön çalışmaları gerçekleştirilmesi amacıyla Türkiye Bankalar Birliği’ni (TBB) görevlendirilmiştir.

TBB, İstanbul’un uluslararası bir finans merkezi olabilirliğine yönelik bir fizibilite çalışması yapılması amacıyla Deloitte Danışmanlık şirketini görevlendirmiş ve gerçekleştirilen çalışmalar neticesinde hazırlanan rapor 2007 yılı Aralık ayı itibarıyla kamuoyu ile paylaşılmıştır. Biz de gerek bu raporda değinilen hususları, gerekse ek diğer bazı hususları da göz önünde bulundurarak İstanbul’un bir finans merkezi olabilirliğine ilişkin bir analiz gerçekleştirecek ve bu analiz ışığında İstanbul Finans Merkezi’nin oluşturulabilmesi hususunda kendi görüşlerimizi oluşturacağız.

## 2. Analiz Çalışması

Tarih boyunca dünyanın en önemli şehirlerinden biri olan ve özellikle de yerleşik bulunduğu coğrafya itibarıyla dünya ticaretinde önemli bir rol üstlenen İstanbul özellikle de 1453 yılındaki fethi sonrasında Fatih Sultan Mehmet’in emri ile kurulan Kapalıçarşı sayesinde dünyanın en önemli ticaret ve finans merkezlerinden biri haline gelmiştir. 15. yy. ortalarından 18. yy. sonlarına kadar ticaret alanında verdiği hizmetlerin yanı sıra, kıymetli maden takas ve saklama konusunda sunduğu hizmetler ile de bankacılığın henüz olgunlaşmadığı ve yaygınlaşmadığı dönemlerde bir finans merkezi olarak önemli bir rol üstlenmiştir. Emtia ve kıymetli maden ticaretinde önemli bir hacme sahip olan Kapalıçarşı, Venedik ile birlikte yaklaşık 400 yıl boyunca eski dünyanın en önemli merkezleri olarak görev yapmaya devam etmişlerdir. 18. yy. sonlarında gerçekleştirilen “Sanayi Devrimi” sonrasında Londra, Amsterdam ve Paris gibi merkezler ticari ve finansal merkez olarak ön plana çıkarken İstanbul dünya ticaretinde gittikçe azalan önemine rağmen bölgesel olarak en önemli merkez olma özelliğini 20. yy. başına kadar sürdürebilmiştir. 19. yy. ortalarından itibaren bankaların ortaya çıkması ve yaygınlaşması

neticesinde finansal merkez olma niteliğini kaybeden İstanbul, I. Dünya Savaşı'ndan mağlup çıkması, Kurtuluş Savaşı ve ertesinde yeni bir devlet kurulması sürecinde yaşanan sıkıntılı dönem içerisinde bölgesel ticari merkez olma ünvanını da yitirmiştir. Bundan sonraki dönemde Beyrut bölgede bir dönem finans merkezi olarak görev yapmış, yakın dönemde de Dubai, Katar gibi yeni finansal merkezleri oluşmaya başlamış olmakla birlikte İstanbul'un ticari ve finansal merkez olma özelliğini kaybetmesi ertesinde bölge ticaretinde oluşan boşluk halen tam anlamıyla giderilebilmiş değildir. Bu dönem içerisinde batıda Frankfurt, doğuda ise Singapur'a kadar olan coğrafyada büyük hacimli ve istikrarlı bir finansal merkezin halen oluşmadığı gerçeği de bu görüşümüzü destekler niteliktedir.

İstanbul'un uluslararası bir finans merkezi olabilirliliğine ilişkin analiz çalışmalarımıza geçmeden önce, "uluslararası finans merkezi" tabirinin ne anlama geldiğinin açıklanmaya çalışılmasının faydalı olacağı düşünülmektedir. Son dönemlerde önem kazanan bu konuya ilişkin yapılan çalışmalar neticesinde halen üzerinde uzlaşıla-bilmiş bir tanımlama ortaya konulamamış olsa dahi, uluslararası finans merkezlerinin sahip olması gereken bazı özelliklere aşağıda yer verilmiştir:

- Uluslararası Finans Merkezleri ulusal ve uluslararası yatırımcılara düşük işlem ve sermaye maliyeti, düşük risklilik ve sermayeye kolay ulaşım imkanı sağlarlar. Geniş ürün yelpazesi ve sermaye birikimi ile piyasalar genişler ve derinleşir ve likidite bollaşır. Ulusal finans kurumları ve yabancı finans kurumları bu ortamın avantajlarından yararlanmak üzere işlemlerini ve sermayelerini bu merkezde değerlendirirler.

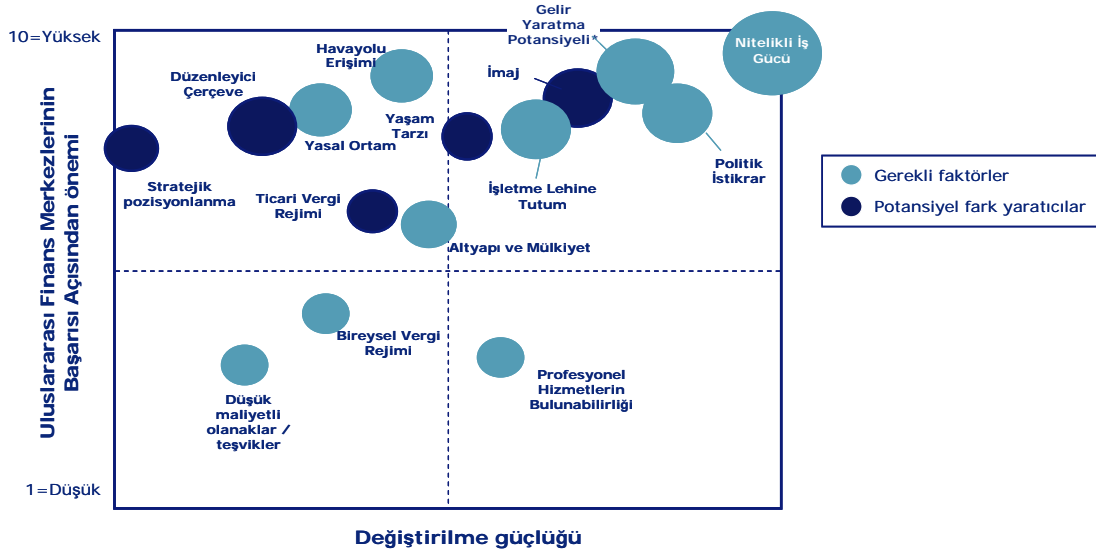
- Bu uygun ortamın oluşması için temel koşullar, ekonomik ve politik istikrarın yanı sıra hukuki, mali ve düzenleyici çerçevenin bu ortamı destekleyecek şekilde düzenlenmesidir.

- Finans merkezlerinde yer alan ürünler temel olarak, ticari bankacılık,

yatırım bankacılığı, özel bankacılık, varlık yönetimi ve sigortacılık ürünleridir. Bu ürün gruplarının altında yer alan ürünlere ulaşımın yanı sıra, işlemlerin gerçekleştirilmesi, kayıt altına alınması ve takası ile bu işlemlere ilişkin anlaşmazlıkların giderilebilmesi için gerekli mekanizmaların kurulması gereklidir. Bunun yanı sıra, merkezde faaliyet gösteren finansal kurumların ihtiyaç duyacakları profesyonel hizmetleri temin edecek uluslararası kalitedeki şirketlerin de bu merkezlerde yer alması da gerekmektedir.

- Yukarıda değinilen hususların yerine getirilmesi bir şehrin finans merkezi haline gelmesi için yeterli olmamaktadır. Dünya üzerinde bu unsurları yerine getirmiş çeşitli şehirler halen finans merkezi olarak yeterince kabul görmemektedirler. Bu husus da göz önünde bulundurulduğunda, bir şehrin ancak ve ancak uluslararası finans piyasalarınca "Uluslararası Finans Merkezi" olarak nitelendirilmeye başladıktan sonra gerçek bir finans merkezi haline gelebildiği ortaya çıkmaktadır.

Yukarıda değinilen konulardan özellikle son maddede yer alan husus özel bir önem arz etmektedir. Bir şehrin uluslararası bir finans merkezi haline gelebilmesi için yerine getirmesi gereken asgari yükümlülükleri bulunmakla birlikte bu durum asla yeterli olmamakta, şehrin uluslararası finans piyasalarınca ne şekilde algılandığı daha fazla ön plana çıkmaktadır. Bu durumda önemli olan, finans piyasalarının bir şehri uluslararası finans merkezi olarak algılamasını sağlayan faktörlerin ne olduğudur. Bu faktörlerin ne olduğunu belirleyebilmek üzere Deloitte Danışmanlık, 300'den fazla uluslararası finans kurum üst düzey yöneticisi ile görüşmeler gerçekleştirmiş ve kendilerinden bir finans merkezinde bulunmasına önem verdikleri hususları önem sırasına göre belirtmeleri istenmiştir. Bu çalışma sonucunda belirlenen faktörlerin uluslararası finans merkezlerinin başarısı açısından önemlilikleri ve oluşturulma/değiştirilme güçlüklerine göre oluşturulan şekil aşağıda yer almaktadır.



*Türkiye Bankalar Birliği – Deloitte Danışmanlık, “İstanbul’un Uluslararası Finans Merkezi Olma Potansiyelinin Değerlendirilmesi” Raporu, sf.14, Ekim 2007*

Yukarıda görülen dikdörtgende sol alt köşeden sağ üst köşeye gittikçe, finans merkezlerine ilişkin faktörlerin gerek bu merkezlerin başarısı açısından önemleri, gerekse de oluşturulma/değiştirilme güçlükleri artmaktadır. Şeklin bu şekilde incelenmesi sonucunda, gerek başarı açısından önemleri ve değiştirilmelerinin güçlüğü açılarından nitelikli iş gücü, politik istikrar, gelir yaratma potansiyeli, imaj, işletme lehine tutum ve yaşam tarzı gibi hususlar finans merkezleri açısından en önemli özellikler olarak ortaya çıkmaktadır. Göreceli olarak değiştirilmeleri daha kolay olan ve finans merkezlerinin başarısında çok önemli rol oynayan havayolu erişimi, yasal ortam, düzenleyici çerçeve, ticari vergi rejimi, stratejik pozisyonlanma ve altyapı gibi faktörler ise yapılacak çalışmalar sayesinde daha kısa dönemde elde edilecek gelişmelerle finans merkezinin başarısına hızla katkı sağlayacak olmaları açısından önem arz etmektedir. Bu çalışmanın önemli sonuçlarından birisi ise, genel inamışın aksine düşük maliyet/teşvikler ve avantajlı bireysel vergi rejiminin gerçekte finans merkezinin başarısı açısından nispeten daha az önem arz etmesidir.

İstanbul’un uluslararası bir finans merkezi olabildiğinin değerlendirilmesi

çalışmasının gerçekleştirilmesinde de yukarıdaki şekilde yer alan faktörler baz alınmıştır. İstanbul’un mevcut durumunun karşılaştırmalı olarak ortaya konulabilmesi amacı ile, İstanbul’a rakip olan/olabilecek 5 adet şehir belirlenmiş ve her bir faktör açısından bu şehirlerin mevcut durumları değerlendirilmiştir. Karşılaştırma için seçilen 5 adet şehre ve bu şehirlerin seçilme nedenlerine aşağıda kısaca değinilmiştir.

- **Londra:** Mevcut durumda dünyanın lider finans merkezi olarak kabul edilmesi nedeniyle şu an itibarıyla “en iyi örneği” teşkil ediyor olması,
- **Dublin:** 1980’li yılların başından itibaren yaptığı atılım ile tarım ülkesi hüviyetinden sıyrılarak özellikle orta ve arka ofis alanlarında dünyanın en önde gelen “ihtisaslaşmış” finans merkezlerinden birisi olması,
- **Moskova:** İstanbul’un yer aldığı bölgede yer alan en büyük ekonomi olması ve gerek orta gerekse uzun vadede İstanbul’un en önemli rakibi olmasının beklenmesi,
- **Varşova:** Avrupa Birliği üyeliğinin de getirdiği avantajlar paralelinde son dönemde Doğu Avrupa’da ön

plana çıkmaya başlayan ve orta vadede İstanbul'un önemli rakiplerinden biri konumuna gelebilecek olması,

- **Dubai:** Son 5 yıl içerisinde özellikle imaj konusunda gerçekleştirdiği yatırımlar paralelinde gittikçe güçlenen bir "finans merkezi" algısı yaratması ve sürekli artan "petrodolar" sermayesi sayesinde kısa ve orta vadede İstanbul için önemli bir rakip olma potansiyeli,

İstanbul'un rakipleri ile karşılaştırılmasına geçmeden önce, İstanbul'un her bir faktör açısından detaylı olarak analize yer verilmesinin uygun olacağı düşünülmektedir.

### 2.1. Nitelikli İş Gücü

- Yıllık 500.000-700.000 düzeyinde toplam işgücü artışı,
- 18 yaşın altında 30 Milyonluk nüfusun getirdiği potansiyel,
- Yurtdışında 180.000 kişilik, yurtdışında ise yaklaşık 20.000 kişilik finansal hizmetler sektörü çalışanı,
- Türkiye'de faaliyet gösteren çokuluslu şirketlerin orta ve üst kademede yer alan Türk yöneticileri gittikçe artan oranda yurtdışındaki genel merkezlere transfer etmeleri,
- Özel üniversitelerin ve teknik okulların artan sayıları,
- Gittikçe artan eğitim kalitesi ve eğitim harcamaları

gibi hususlar paralelinde Türkiye'nin oldukça gelişmiş bir insan kaynağına sahip olduğu dile getirilebilecek olsa da, bu alanda gelişime açık birçok husus da mevcuttur. Mevcut durumda ön ofiste çalışabilecek yüksek nitelikli ve yabancı dil bilen kalifiye bir iş gücüne sahip olursa da, mevcut eğitim sistemimiz orta ve arka ofis alanlarına hizmet verecek benzer nitelikli işgücünün yetiştirilmesi konusunda yetersiz kalmaktadır. Özellikle analist yeteneklerine sahip orta ofis personeli konusunda sıkıntılar yaşanmaktadır. Bunun haricinde, Türkiye'deki finansal piyasaların özel-

liklerine paralel olarak, ticari bankacılık ve belli bir dereceye kadar özel bankacılık ve sigortacılık alanlarında yeterli ön ofis çalışanlarına sahip olursa da, yatırım bankacılığı ve varlık yönetimi alanlarında nitelikli işgücü eksikliği bulunmaktadır. Her ne kadar Türkiye'de kadınların işgücüne katılım oranı istenen düzeyde olmasa da, özellikle finans sektöründe bu konuda ciddi bir sıkıntı mevcut değildir.

Nitelikli işgücünü geliştirmenin en önemli ayaklarından birisi de, yerel işgücünün eğitilmesinin yanı sıra bölgeden ve dünyadan nitelikli işgücünün de ülkeye çekilmesidir. Buna imkan sağlayacak en önemli araçlardan birinin de uluslararası alanda kabul görmüş üniversitelerin ve diğer eğitim kurumlarının İstanbul'da da birer kampüslerinin kurulmasını sağlanması ve bu sayede eğitim amacı ile ülkemize gelen bu işgücünden de gerek finansal piyasalarda, gerekse akademik alanda azami ölçüde fayda sağlanması olabileceği unutulmamalıdır.

### 2.2. Gelir Yaratma Potansiyeli

- Dünyanın en büyük 16. ekonomisi,
- 2007 yılı sonu itibariyle yaklaşık \$500 Milyar'a ulaşan GSYİH,
- Gelişmiş ülkelerde %8-10 civarında olan finansal sektörün GSYİH'a olan oranının Türkiye'de halen %4 civarında seyretmesi,
- Halka açık bankaların ve sigorta şirketlerinin toplam yaklaşık \$150 Milyar düzeyine ulaşan değeri,
- Türklerin yurtdışında bulunan yaklaşık \$100 Milyar düzeyindeki birikimleri,
- Türk Finansal Hizmetler Sektörünün \$100 Milyar düzeyinde tahvil, 2-3 yıl içerisinde ise \$250 Milyar düzeyinde mortgage kağıdı ihraç etme ve satabilme potansiyeli,
- Özel sektörün \$130-140 Milyar, bankaların ise \$25 Milyar düzeyindeki yurtdışı kaynaklı kredileri,
- Teknolojik açıdan gelişmiş bir ödeme, saklama ve takas sistemleri ile

menkul kıymet ve vadeli işlemler borsalarının mevcudiyeti,

- Türkiye dünyanın en büyük 16. ekonomisi iken, İMKB'nin ancak dünyanın en büyük 26. borsası olmasının ve son yıllarda yaşanan yüksek oranlı artışlara rağmen Vadeli İşlemler Borsası'nın nispeten halen çok düşük bir hacme sahip olmasının yarattığı gelişme imkanı,

benzeri hususlar göz önünde bulundurulduğunda, Türkiye'nin gelir yaratma açısından çok iyi düzeyde bir potansiyel içermekte olduğu ortadadır.

### 2.3. İmaj

Türkiye özellikle son 5 yıl içerisinde imaj konusunda olumlu gelişmeler kaydetmiş olmakla birlikte, mevcut durumda halen birçok soruna sahiptir. Bu sorunları kısaca özetlersek,

- Mevcut imajın turizme yönelik olması ve "İstanbul Finans Merkezi" kavramını desteklememesi,
- Finans hizmetlere özgü bir markalaşma stratejisinin olmaması,
- Diğer ülkelerin kapsamlı markalaşma stratejileri ile rekabet edememesi,

şeklinde. Ağırlıklı olarak Kültür ve Turizm Bakanlığı tarafından yürütülmekte olan imaj çalışmalarının, finansal sektörü de içerecek şekilde geliştirilmesi faydalı olacaktır. Son dönemde dile getirilmeye başlanan ve İstanbul'un sanayi şehri haline dönüştürülmesi stratejisinin imaja yönelik yoğun çalışmalarla desteklenmesi özel bir önem arz etmektedir. Özellikle Dubai'nin bu konuda son 5 sene içerisinde yürütmekte olduğu başarılı çalışmaların detaylı bir şekilde incelenmesinin faydalı olabileceği düşünülmektedir.

### 2.4. Yasal Ortam

Yasal ortamda karşılaşılan sıkıntılar, İstanbul'un bir finans merkezi haline gelebilmesinin önündeki en önemli engellerden biri olarak ön plana çıkmaktadır.

Mahkemelere duyulan güvensizlik, benzer durumlarda verilen kararlardaki tutarsızlıklar, etkin bir tahkim mekanizmasının halen mevcut olmaması ve tüm anlaşmazlıkların halen mahkemelerde çözümlenmeye çalışması, hakimlerin iş yükünün ağırlığı neticesinde karar mekanizmasının ağır işlemesi, medeni kanunda yer alan ve yerli/yabancı iş gücünün yaşamını zorlaştıran engeller, finans sektörüne hizmet verecek şekilde ihtisaslaşmış mahkemelerin ve bu mahkemelerde hizmet verecek nitelikli iş gücü konusundaki eksiklikler gibi konular göz önünde bulundurulduğunda, İstanbul'un bir finans merkezi haline gelebilmesi amacıyla bu alanda hızlı ve radikal çözümler üretilmesinin gerektiği ortadadır. Özellikle ihtisas mahkemelerinin ve tahkim mekanizmalarının hızlı bir şekilde oluşturulması, piyasaya uluslararası finans kurumlarının çekilebilmesi ve ülkemizde kayıt altına alınan işlem hacimlerinin ciddi oranda artırılabilmesi açısından kritik bir önem arz etmektedir. Tahkim mekanizmalarının kuruluşu açısından bu konuda dünyanın en iyi örneklerinden birini oluşturan Londra tahkim sisteminin ve ihtisas mahkemelerinin incelenmesinin finansal merkezin etkin şekilde yapılandırılması açısından katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

### 2.5. Politik ve Ekonomik İstikrar

Son 2 seçim döneminde ortaya çıkan sonuçlar doğrultusunda ülke siyasetinde koalisyonlar döneminin sona ermiş olması politik istikrar açısından son derece faydalı olmuş, 2001 yılından itibaren yürütülen "Güçlü Ekonomiye Geçiş" programı sayesinde de makroekonomik göstergelerde önemli düzelmeler kaydedilmiş, enflasyon tek haneli düzeylere inmiş, doğrudan yabancı sermaye yatırımlarında önemli gelişmeler kaydedilmiş ve iyi düzeyde bir büyüme hızı yakalanmıştır. Bundan sonraki dönemde de bu istikrarın sürdürülmesi, AB üyeliği yolunda gereken adımların atılmaya devam edilmesi, ekonomik istikrara yönelik yapısal reformların hızlı bir şekilde sürdürülmesi ve siyasi krizlerin ortaya çıkmaması hususuna özen gösterilmesi, İstanbul'un bir finans merkezi

hüviyetine bürünmesi açısından olmazsa olmaz hususların başında gelmektedir.

## 2.6. Mali Ortam

2001 yılında yaşanan kriz ertesinde mali ortamın disipline edilmesi konusunda birçok adım atılmış, vergi alanında birçok yeni düzenleme yapmak suretiyle gelişmiş ülke sistemlerine, özellikle de AB müktesebatına paralel düzenlemeler yapılmış olmakla birlikte gerek düzenlemeler, gerekse bunların uygulanması alanlarında halen önemli sorunlar mevcuttur. Bunlardan bir kısmını,

- Kurumlar vergisinde rekabetçi oranlara sahip olmakla birlikte, vergi mevzuatının halen karmaşık, belirsiz, zor anlaşılır ve çok sayıda farklı uygulamayı ve istisnayı içeriyor olmasının getirdiği riskler nedeniyle uluslararası piyasalar tarafından algılanan vergi oranının gerçek oranın çok üstünde olması,
- Yüksek oranlı işlem ve aracılık maliyetleri ile dolaylı vergilerin piyasanın rekabet gücünü olumsuz yönde etkilemesi ve işlemlerin diğer piyasalara kaçması,
- Vergi kanunlarının ve düzenlemelerinin sıklıkla değişmesi ve geriye dönük olarak çıkarılan düzenlemelerin piyasalarda olumsuz olarak algılanması,
- Vergi uygulamalarının ve denetimlerinin sonuçlarının önceden tahmin edilmesi güç ve tutarsız bir şekilde gerçekleştirilmesi,
- Vergi tahakkuk sistemindeki sorunların sürmesi, kayıt dışı ekonominin halen genel ekonominin hacminin ciddi bir oranını oluşturması,

şeklinde özetlemek mümkündür. Uluslararası finans kurumları açısından vergi konusunda önemli olanın oranlar değil uygulamaların tutarlılığı olduğu, bu kurumların kendi ülkelerinde geçerli olan oranlardan yüksek olmadığı sürece vergi oranları nedeniyle bir rahatsızlık yaşamadıkları, finans merkezleri arasında seçim yaparken asıl kriterlerinin vergi sistemi-

nin basitliği, açıklığı, anlaşılabilirliği ve tutarlılığı olduğu hususu da göz önüne alındığında mali ortamda bu yöndeki düzenlemelerin acilen hayata geçirilmesinin ve bu düzenlemelerin de tutarlı bir şekilde uygulanmasının gerektiği ortaya çıkmaktadır.

## 2.7. Düzenleyici Çerçeve

AB üyelik çalışmaları ve “Güçlü Ekonomiye Geçiş” programı paralelinde düzenleyici çerçeve konusunda özellikle son 5-6 senede önemli mesafeler kat edilmiş ve düzenleyici çerçeve büyük bir oranda AB müktesebatı ile uyumlu hale getirilmiştir. Bununla birlikte, özellikle bu düzenlemelerin uygulanması konusunda halen birçok sorun yaşanmaktadır. Finans piyasasını düzenleyen kurumların piyasanın ihtiyaçlarına yeterince eğilmemesi, bu kurumların ücret ve kariyer politikaları nedeniyle nitelikli işgücü sorunları yaşamaları ve bu nedenle özellikle yeni gelişen ürünlerin düzenlenmesi ve denetlenmesi konusunda sorunlar yaşamaları, bu kurumlarda piyasa yaklaşımı yerine bürokratik düşünce yapısının halen ağır basmakta olması gibi sorunların bir an önce giderilmesi gerekmektedir. Sigortacılık gibi finansal piyasaların en geleneksel ürünlerinden birine ilişkin kanun dahi ancak yakın dönemde oluşturulabilmiştir. Bunun yanı sıra, finansal piyasaların birden fazla kurum tarafından düzenlenmesi, gittikçe karmaşıklaşan ve birbirinin içine geçen piyasalar açısından düzenleyici arbitrajı ya da yetki karmaşası gibi sorunlar yaratmaktadır. Piyasaların derinleşebilmesi ve etkin bir şekilde faaliyet gösterebilmesi için bu sorunların ivedilikle giderilmesi gerekmektedir. Piyasa oyuncuları tarafından genellikle “dünyadaki en iyi örnek” olarak nitelendirilen Londra’nın sahip olduğu düzenleyici çerçeve yapısının detaylı bir şekilde incelenmesinin İstanbul Finans Merkezinin düzenleyici çerçevesinin yapılandırılması noktasında birçok yararlı ipucunun tespitine imkan sağlayacağı kanısı edinilmiştir.

## 2.8. Altyapı



Son 20 yıl içerisinde gerçekleştirilen altyapı yatırımları paralelinde, özellikle son 10 yıl içerisinde altyapı alanında birçok ilerlemeler kaydedilmiştir. Atatürk Havalimanının büyütülmesi ve modernleştirilmesi, Sabiha Gökçen havalimanının büyütülmesine yönelik yatırımların ve İstanbul'a 3. havalimanının inşası konusunda çalışmaların başlatılmış olması, İzmit ve Çorlu havaalanlarının da İstanbul'a hizmet edecek şekilde yapılandırılmaya başlanması ve son yıllarda sayıları ve hizmet kaliteleri artan özel havayolları ile İstanbul havayolu ulaşımı konusunda oldukça iyi bir konuma gelmiştir. İletişim ve bilgi teknolojileri alanında oldukça gelişmiş bir düzeye ulaşılmış durumda olsa da, özellikle konferans görüşme sistemlerinin yaygınlaştırılması, veri transfer hızının artırılması ve internet erişiminde yaşanan aksamaların giderilmesi yönünde çalışmalara ihtiyaç bulunmaktadır.

Şehir içi ulaşımında yaşanan sorunların ve trafik sıkışıklığının giderilmesi amacıyla özellikle raylı toplu ulaşımaya yönelik birçok proje yürütülüyor olsa da bu konuda yaşanan sıkıntıların kısa vadede aşılabilmesi ne yazık ki mümkün gözükmemektedir. İstanbul'da her yıl trafiğe yeni çıkan yaklaşık 300.000 adet aracın mevcut olduğu, diğer illerden göçler ve yeni doğumlar ile şehrin nüfusunun yılda yaklaşık 700.000 kişi artmakta olduğu hususları da göz önüne alındığında, şehir içi ulaşımaya yönelik yatırımların ciddi bir oranda artırılması gerektiği düşünülmektedir.

2001 krizi sonrasında dönemde gayrimenkul sektöründe toparlanma görülmüş ve İstanbul'da yüksek nitelikli ofis ve konut inşası konusunda ciddi bir artış kaydedilmiş ise de, özellikle A ve A+ sınıfı ofis alanlarında yaklaşık %97'lik bir doluluk oranının mevcut olduğu ve sürdürülen yatırımların birikmiş talep bir yana, talep artışlarını karşılamak konusunda dahi yetersiz kaldığı görülmektedir. İstanbul Finans Merkezinde faaliyet göstermeye gelecek olan uluslararası finans kurumlarının ve çalışanlarının da ofis ve konut talebini ciddi bir şekilde arttıracakları da düşünüldüğünde, yüksek nitelikli ofis ve

konutlar ile bunların inşa edileceği alanların alt yapılarının inşası konusundaki master planların hızlı bir şekilde oluşturulması ve inşaat faaliyetlerinin hızla başlatılması gerektiği düşünülmektedir. Bu alanların oluşturulması açısından katlanılacak maliyetlerin mutlaka kamu tarafından finans edilmesi gerekmektedir. Bu alanlara hizmet edecek alt yapının oluşturulması ve fonlanması konusunda özellikle gayrimenkul yatırım şirketleri ve fonları ile ne şekilde ortak çalışmalar ve fonlanma alternatifleri oluşturulabileceğinin araştırılmasının fayda sağlayacağı görüşü edinilmiştir. Bu konuya ilişkin olarak Londra'da Canary Wharf bölgesinin ve Dubai'de Dubai Finans Merkezi'nin oluşturulması ve finansmanı için kullanılan devlet (belediye) – özel sektör paylaşım modellerinin incelenmesinin katkı sağlayabileceği düşünülmektedir.

## 2.9. İş Yapma Kolaylığı

Gerek AB uyum çalışmaları, gerekse yabancı sermayenin yurda çekilmesine yönelik çalışmalar neticesinde, şirket kurma, mülkiyet hakları, yatırımcıların korunması, sözleşmelerin uygulanması ve benzeri alanlarda birçok gelişmeler yaşanmış, bürokratik işlemler ve engeller azaltılmış ve önceki dönemlere göre çok daha iyi bir duruma gelmiş olmakla birlikte, ülkemiz Dünya Ekonomik Forumu'nun 2007 yılında yayınladığı Uluslararası Rekabet Raporu'na göre halen 125 ülke arasında ancak 59. sıraya kadar yükselebilmektedir.

Ülkemiz, yine aynı döneme ait ekonomik serbestlik endeksinde de çok iyi bir sırada yer bulamamış ve dünyada 83., bölgesinde ise ancak 34. olabilmektedir. Bu skorda ise özellikle yolsuzluk ve işgücünün serbestliği konularında alınan düşük notlar etken olmuştur.

Bürokrasinin azaltılması, yabancı yatırımların cezbedilmesinin önündeki engellerin giderilmesi ve yatırım ortamının iyileştirilebilmesi amaçlarıyla Ulusal Yatırım Ajansı ile Yatırım Ortamını İyileştirme Koordinasyon Kurulu'nun faaliyete geçirilmesi son derece olumlu karşılan-

makla birlikte, bu kuruluşların hızlı ve etkin bir şekilde çalışarak mevcut yatırım ortamının bir finans merkezi oluşumuna imkan sağlayacak hale getirilmesi elzemdir.

## 2.10. Yaşam Tarzı

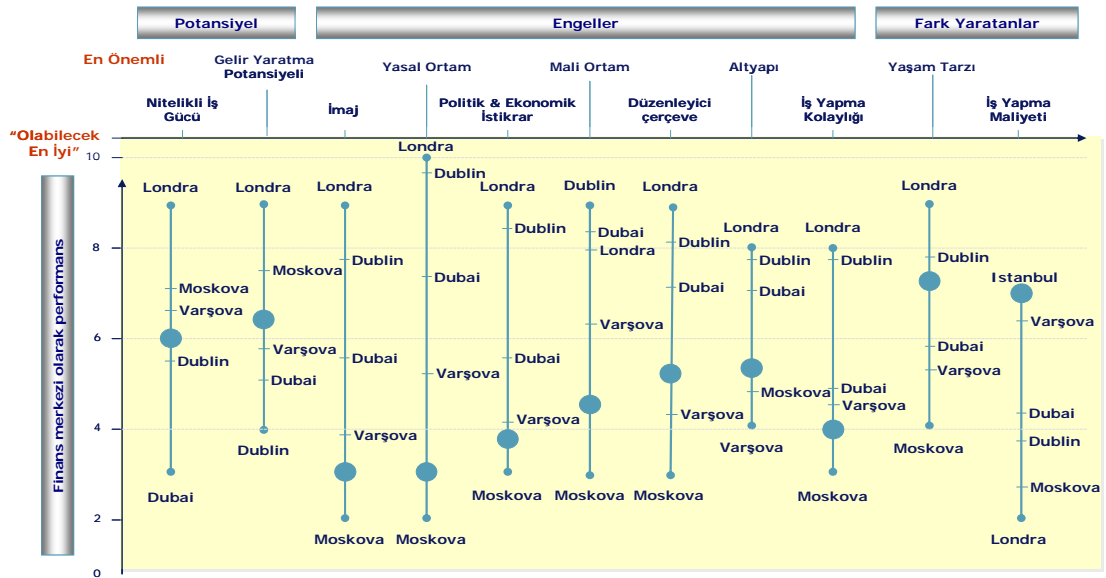
Napolyon'un dahi "Dünya tek bir ülke olsaydı, başkenti İstanbul olurdu" diyerek övdüğü İstanbul, yüzyıllardır değişik kültürlerle ve dinlere ev sahipliği yapması, üzerinde oturduğu tarihi ve kültürel mirası, iki kıtaya uzanan coğrafyasının sağladığı özel konumu, İstanbul boğazı, diğer metropollere göre makul düzeydeki fiyatları, her türlü damak tadına ve eğlence anlayışına hitap eden gece hayatı, uygun iklimi ve en fazla 1 saatlik uçuşlar ile deniz, dağ, kültür, kış sporları benzeri tüm turizm türlerine ulaşma imkanı sağlaması ile dünya üzerinde eşi benzeri bulunmaz bir yaşam tarzı sunmaktadır. Finans merkezlerinde çalışan kişiler, özellikle de ön ofis hizmetlerinde çalışan yüksek gelirli yatırım bankacıları benzeri çalışanlar açısından özel bir önem arz eden ve finans merkezleri arasında seçim yapma aşamasında en önemli psikolojik faktörü oluşturmakta olan bu unsurun İstanbul Fi-

nans Merkezi'ne yönelik tüm çalışmalarda, özellikle de imaja yönelik çalışmalarda ön plana çıkarılması ülkemizin rekabet gücünün artması açısından stratejik bir öneme sahiptir.

## 2.11. İş Yapma Maliyeti

Türkiye nitelikli ancak nispeten düşük maliyetli işgücü kaynağı ve son yıllarda yaşanan ciddi orandaki artışlara rağmen halen nispeten düşük ofis ve konut maliyetleri ile iş yapma maliyeti konusunda avantajlı bir ortam sunmaktadır. Finans merkezleri arasında ön plana çıkmamıza yardımcı olacak bu unsurun, uluslararası finansal kurumların maliyet kontrolü ve maliyet düşürme konularında yoğun çalışmalar sürdürdükleri, bu konulara ilişkin projelere milyarlarca dolar yatırım yaptıkları bu dönemde özel bir önem arz ettiği ve finans merkezinin oluşturulmasına yönelik tüm çalışmalarda özellikle vurgulanmasının gerektiği düşünülmektedir.

Yukarıda değinilen bu 11 adet faktör çerçevesinde her bir şehir ayrı ayrı değerlendirilmiş ve bu değerlendirme kapsamında oluşturulan karşılaştırmaya aşağıda yer verilmiştir.



Türkiye Bankalar Birliği – Deloitte Danışmanlık, "İstanbul'un Uluslararası Finans Merkezi Olma Potansiyelinin Değerlendirilmesi" Raporu, sf.6, Ekim 2007

Yukarıda yer alan şekilde, finansal merkezlerin performansları aşağıdan yukarıya “olabilecek en iyi”ye doğru gidecek şekilde yerleştirilmiştir (Y-ekseni). Faktörler ise soldan sağa doğru finansal bir merkez açısından en önemliden en az önemli olana doğru gidecek şekilde sıralanmıştır (X-ekseni). Bu faktörleri incelediğimizde, ilk iki faktör (Nitelikli işgücü ve Gelir Yaratma Potansiyeli) finansal merkezlerin sunduğu “potansiyel”i içermektedir. İstanbul potansiyeli gösteren her iki faktör açısından da oldukça umut vaat etmektedir, ancak bu alanlarda özellikle Moskova’nın çok ciddi bir tehlike arz ettiği de ortadadır. En sağda yer alan 2 faktör ise finans merkezleri açısından fark yaratan unsurları göstermektedir ve bu konularda değişim sağlamak çok güçtür. İstanbul’u bu faktörler açısından incelediğimizde, diğer rakiplerine göre oldukça önemli bir avantaja sahip olduğu ortaya çıkmaktadır. Ortada yer alan 7 faktör ise bir finans merkezinin oluşumunda engeller oluşturabilecek hususları içermektedir. Bu faktörler ülkeden ülkeye farklılık gösterebilecek olup, burada yer alanlar İstanbul özelinde engel yaratan faktörleri içermektedir. Bu 7 faktörle ilgili olarak İstanbul’un yoğun gayret göstermesi gerektiği ve kurulacak finansal merkezin başarısının bu konularda elde edilecek gelişmelerle doğru orantılı olduğu düşünülmektedir.

Stratejik olarak, Moskova gerçek anlamda rekabet gücüne kavuşmadan önce İstanbul Finans Merkezi önemli bir ölçüğe ve uluslararası alanda “kritik kütle”ye ulaşmalı, bölgede hakim finans merkezi konumunu oluşturmalı ve ilerleyen dönemlerde de bu konumu sürekli kılacak önlemleri sürekli olarak araştırarak gerekli değişiklikleri hayata geçirmelidir. Moskova’nın kararlı bir şekilde harekete geçmesi durumunda bizi kolaylıkla geride bırakabilme potansiyeline sahip olduğu asla unutulmamalı, gerek Moskova’ya, gerekse bölgede ortaya çıkan/çıkacak tüm rakip finans merkezlerine ilişkin tüm gelişmeler yakından takip edilmeli ve rekabet gücümüzü azaltabilecek tüm durumlara

karşı proaktif önlemler alınması yönünde özel bir gayret sarf edilmelidir.

### 3. Bankalar Kanunu ve Uygulamalar

İstanbul’un Finans Merkezi olması ile ilgili olarak Bankalar Kanunu’ndaki uygulamaların uluslararası hukuk açısından bazı eksiklikleri vardır. Kanunlarda yabancı sermayeli bankalar ile Türk bankalarının işlevsel olarak aynı hükümlere tabi olduğu bilinmektedir. Sorumluluk açısından, 1982’den beri geçerli olan 3182 sayılı kanunda devlet bankalarında imza sorumluluğu 10 yıl, diğer bankalarda ise 5 yıl olarak kabul edilmiş idi. 23.6.1999’dan itibaren geçerli olan 4389 sayılı kanunda ise özel ve yabancı bankalarda da şahsi sorumluluk getirilmiştir. 2003 yılında “Uzan Yasası” olarak bilinen 5020 sayılı kanunla da ilk kez kayıt dışı mevduat için çalışanların tüm mal varlıkları ile sorumluluğu söz konusu olmuştur.

Bu kanuna göre Banka kaynaklarından haksız kazanç elde etme şartı getirilmekle birlikte, TMSF idari olarak bunu göz önüne almadan uygulamakta ve hukuki boşluk oluşmaktadır. 01.11.2005’te kabul edilen 5411 sayılı kanunla da bankaların şahsi sorumluluğu devam etmiştir. Ayrıca, bu kanunla 6381 sayılı Amme Alacakları Kanununa gönderme yapılarak bu kanunun TMSF tarafından 20 yıl geriye dönük uygulanması, bankaların el konduğu tarihten itibaren son 5 yıllık ibralarının kaldırılması esası getirilmiştir. Fakat geri dönük uygulamaların nasıl olacağı, geçerli ibraların kaldırılması ile ilgili kararın nasıl alınacağı ve hesaplamaların gerçekliği konusunda hiçbir açıklama yapılmamıştır.

Ayrıca, bankacılara olaylar karşısında ispat yükümlülüğü getirilmesi belge eksiklikleri ile karşılaşılmasına yol açmaktadır. Hazırlanan bazı raporlarda da hiçbir yetkilinin imzasının yer almadığı ve soruşturma raporlarının olmadığı gözlemlenmiştir.

Bu sorumluluklar Türk Bankalarına uygulanırken hiçbir yabancı bankacıya bu işlemlerle ilgili (tahkim mevcudiyeti ne-

deniyle) bir sorumluluk yüklenmemiştir. İstanbul'un finans merkezi olabilmesi için Bankalar Kanununun değinilenler ve benzeri uygulamalar açısından daha çağdaş bir yapılanma içerisinde olmasını gerektirmektedir.

Ticaret Kanunu ve Borçlar Kanununun da bu bakış açısı ile yeniden düzenlenmesi bu boşlukların giderilmesine imkan sağlayacaktır.

#### 4. Sonuç

İstanbul'un finans merkezi olması ile ilgili yapılan çalışmalarda bazı konuların geliştirilmesi gerektiği belirlenmiştir ve bu çalışmaların da mümkün olan en kısa sürede yapılması gerekmektedir. Bunun için nitelikli işgücü, gelir yaratma potansiyeli, imaj, yasal ortamın iyileştirilmesi, politik ve ekonomik istikrar, mali ortam, düzenleyici çerçeve, altyapı, iş yapma kolaylığı, yaşam tarzı, iş yapma maliyeti gibi konular incelenmiştir. Bunlara ek olarak, tüm finansal sektörü içeren mevcut bankacılık kanununun daha çağdaş hale getirilmesi ve bu kanunun Ticaret Kanunu,

Borçlar Kanunu, Medeni Kanun ve Ceza Kanunları ile birlikte AB müktesebatına uyum çalışmaları çerçevesinde güncellenmesi gerekmektedir. Bu çalışmaların tamamlanması neticesinde, İstanbul'un bir finansal merkez olması hedefi daha gerçekçi bir hedef haline gelecektir. Bu konuda TBB'nin hazırlatmış olduğu çalışma konuyu tüm boyutları ile ele alan ve açıklayan bir çalışma olup, raporda değinilen konularda elde edilecek gelişmeler sayesinde bu hedefe ulaşma konusunda önemli adımlar atılmış olacaktır.

#### Kaynakça

Özince, Ersin (2007), "Uluslararası Bir Finansal Merkez Olarak Türkiye ve İstanbul" *Bankacılar Dergisi*, Sayı 63, 3-5.

Türkiye Bankalar Birliği – Deloitte Danışmanlık A.Ş. (2007), "İstanbul'un Uluslararası Finans Merkezi Olma Potansiyelinin Değerlendirilmesi" Raporu ([www.tbb.org.tr](http://www.tbb.org.tr))

5411 Sayılı Bankacılık Kanunu

6183 Sayılı Amme Alacakları Kanunu

## Muhasebe ve Finansman Anabilim Dalında Doçentlik Sınavını Kazananlar

Afyon Kocatepe Üniversitesi, İİBF, İşletme Bölümü'nden **Dr. Mehmet Erkan**

Afyon Kocatepe Üniversitesi, İİBF, İşletme Bölümü'nden **Dr. Cemal Elitaş**

Gazi Üniversitesi, İİBF, İşletme Bölümü'nden **Dr. Figen Zaif**

İnönü Üniversitesi, İİBF, İşletme Bölümü'nden **Dr. Fikret Otlu**

Atatürk Üniversitesi, İİBF, İşletme Bölümü'nden **Dr. Adem Dursun**

İstanbul Üniversitesi, İşletme Fakültesi, Finansman A.B.D.'nden **Dr. Vedat Sarıkovanlık**

Merkez Bankası'ndan **Dr. Lokman Gündüz**

İstanbul Üniversitesi, Siyasal Bilgiler Fakültesi, İşletme Bölümü'nden **Dr. Serhat Yanık**

Süleyman Demirel Üniversitesi, İİBF, İşletme Bölümü'nden **Dr. İsmail Bekçi**

Ankara Üniversitesi, Siyasal Bilgiler Fakültesi'nden **Dr. Kadir Gürdal**

Zonguldak Karaelmas Üniversitesi, İİBF., İşletme Bölümü'nden **Dr. Metin Saban**

**Değerli meslektaşlarımızı kutlar, başarılar dileriz.**