

**ASTANA ULUSLARARASI FİNANS MERKEZİ VE ÜLKE EKONOMİSİNE  
MUHTEMEL ETKİLERİ**

**Nurgazy CHAMİ**

**(Yüksek Lisans Tezi)**

**Eskişehir, 2018**

**ASTANA ULUSLARARASI FİNANS MERKEZİ VE ÜLKE EKONOMİSİNE  
MUHTEMEL ETKİLERİ**

**Nurgazy CHAMİ**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**İşletme Anabilim Dalı**

**Danışman: Doç. Dr. Nazım ÇATALBAŞ**

**Eskişehir**

**Anadolu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü**

**2018**

## JÜRİ VE ENSTİTÜ ONAYI

Nurgazy CHAMİ'nin "Astana Uluslararası Finans Merkezi ve Ülke Ekonomisine Muhtemel Etkileri" başlıklı tezi 22 Haziran 2018 tarihinde, aşağıdaki jüri tarafından Lisansüstü Eğitim Öğretim ve Sınav Yönetmeliğinin ilgili maddeleri uyarınca toplanan İşletme (Uluslararası İşletmecilik) Anabilim Dalında, yüksek lisans tezi olarak değerlendirilerek kabul edilmiştir.

İmza

Üye (Tez Danışmanı) : Doç.Dr.Nazım ÇATALBAŞ

Üye : Doç.Dr.Ali ÖZDEMİR

Üye : Doç.Dr.Selim İNANÇLI

Prof.Dr.Emel ŞIKLAR  
Anadolu Üniversitesi  
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürü

## ÖZET

### ASTANA ULUSLARARASI FİNANS MERKEZİ VE ÜLKE EKONOMİSİNE MUHTEMEL ETKİLERİ

Nurgazy CHAMÍ

İşletme Anabilim Dalı

Anadolu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Mayıs, 2018

Danışman: Doç. Dr. Nazım ÇATALBAŞ

Çalışmada, Astana Uluslararası Finans Merkezi'nin Kazakistan ekonomisine olası etkileri ele alınmıştır. İlk olarak finans merkezi kavramı detaylı olarak incelenmiş, başarılı bir finans merkezinin oluşumu ve gelişimini etkileyen temel faktörler belirlenmiştir. Bu kapsamda köklü bir geçmişe ve başarıya sahip olan Londra ve New York küresel finans merkezleri ile kısa sürede ciddi başarı ve gelişme gösteren Singapur ve Dubai uluslararası finans merkezlerinin ortaya çıkışı, tarihsel gelişimi, bulunduğu ülke ekonomisine katkıları incelenmiştir. Son aşamada ise, Kazakistan'ın bir uluslararası finans merkezi olma potansiyeli SWOT analizi ile değerlendirilmiştir. SWOT analizi ile Astana Uluslararası Finans Merkezinin başarısını etkileyebilecek iç ve dış faktörler belirlenerek analiz yapılmış, elde sonuçlarla mevcut ve gelecek durumlarla ilgili değerlendirmelerde bulunulmuştur. Analiz sonucunda, Kazakistan'ın başarılı bir uluslararası finans merkezi olabilmesi için bazı güçlü yönlerinin ve fırsatların bulunmasına rağmen, ülkenin hedefe ulaşmasında güçlendirilmesi gereken bazı zayıf yönlerin ve önlenmesi gereken tehditlerin bulunduğu ortaya çıkmıştır.

**Anahtar Sözcükler:** Finans merkezi, Uluslararası finans merkezleri, Astana, Kazakistan, SWOT analizi.

## **ABSTRACT**

### **ASTANA INTERNATIONAL FINANCIAL CENTRE AND ITS POSSIBLE EFFECTS ON COUNTRY'S ECONOMY**

**Nurgazy CHAMİ**

**Department of Business Administration**

**Anadolu University, Graduate School of Social Sciences, June, 2018**

**Supervisor: Assoc. Dr. Nazım ÇATALBAŞ**

The possible effects of the Astana International Financial Center on the Kazakh economy were discussed in the study. Firstly, the concept of financial center was examined in detail and the main factors which affect the formation and development of a successful financial center were determined. In this context, London and New York global financial centers which have a long history and success, and Singapore and Dubai international financial centers which have achieved significant success and development in a short period of time were examined in perspective of contribution to their countries' economy. In the last stage, Kazakhstan's potential to be an international financial center was evaluated by SWOT analysis. Internal and external factors that could affect the success of the Astana International Financial Center were analyzed with SWOT analysis and evaluations were made about current and future situations with the results obtained. As a result of the analysis, Kazakhstan has some strengths and opportunities to become a successful international financial center, but there are also some weaknesses to be strengthened and threats to be avoided in achieving its goal.

**Keywords:** Financial center, International financial centers, Astana, Kazakhstan, SWOT analysis.

## **ETİK İLKE VE KURALLARA UYGUNLUK BEYANNAMESİ**

Bu tezin bana ait, özgün bir çalışma olduğunu; çalışmamın hazırlık, veri toplama, analiz ve bilgilerin sunumu olmak üzere tüm aşamalardan bilimsel etik ilke ve kurallara uygun davrandığımı; bu çalışma kapsamında elde edilemeyen tüm veri ve bilgiler için kaynak gösterdiğimi ve bu kaynaklara kaynakçada yer verdiğimi; bu çalışmanın Anadolu Üniversitesi tarafından kullanılan “bilimsel intihal tespit programı”yla tarandığını ve hiçbir şekilde “intihal içermediğini” beyan ederim. Herhangi bir zamanda, çalışmamla ilgili yaptığım bu beyana aykırı bir durumun saptanması durumunda, ortaya çıkacak tüm ahlaki ve hukuki sonuçlara razı olduğumu bildiririm.

**Nurgazy CHAMİ**

---

## TEŞEKKÜR

Bu çalışmanın başarılı bir şekilde tamamlanması için beni destekleyen, bana yol gösteren ve çalışmamı fikirleriyle zenginleştiren danışmanım Doç. Dr. Nazım ÇATALBAŞ'a sonsuz saygılarımı ve teşekkürlerimi sunarım.

Ayrıca tanıştığımızdan beri elinden gelen yardımı esirgemeyen, hem sosyal hayatta hem de akademik Türkçe eğitimi konusunda beni yönlendiren Alaattin ÖZYER hocama sonsuz şükranlarımı sunarım.

Tez çalışma sürecinde hep yanımda bulunan, kütüphanede geceleri benimle geçiren değerli arkadaşlarıma sonsuz teşekkürlerimi sunmayı boynumun borcu sayıyorum.

Son olarak bu çalışmayı Kazakistan ile kardeş ülke Türkiye'nin dostluğuna ufacak da olsa bir katkıda bulunur umuduyla ülkelerimiz arasındaki edebi kardeşliğe armağan ediyorum.

Nurgazy CHAMÍ

Eskişehir, 2018

## İÇİNDEKİLER

	<u>Sayfa</u>
BAŞLIK SAYFASI .....	I
JÜRİ VE ENSTİTÜ ONAYI.....	II
ÖZET .....	III
ABSTRACT.....	IV
ETİK İLKE VE KURALLARA UYGUNLUK BEYANNAMESİ.....	V
TEŞEKKÜR .....	VI
İÇİNDEKİLER .....	VII
TABLolar DİZİNİ.....	XII
ŞEKİLLER DİZİNİ.....	XIII
KISALTMALAR DİZİNİ .....	XV
GİRİŞ .....	1
1. FİNANS MERKEZİNE KAVRAMSAL BAKIŞ.....	3
1.1. Finans Merkezinin Tanımı, Ortaya Çıkışı ve Türleri.....	3
1.1.1. Finans merkezinin ortaya çıkışı.....	4
1.1.2. Finans merkezinin türleri .....	7
1.1.2.1. Küresel finans merkezi.....	7
1.1.2.2. Uluslararası finans merkezi.....	8
1.1.2.3. Bölgesel finans merkezi.....	9
1.1.2.4. Ulusal finans merkezi .....	10
1.1.2.5. Nişe odaklı (ürüne odaklı veya uzmanlaşmış) finans merkezleri	11
1.1.2.6. Offshore finans merkezi.....	11
1.2. Uluslararası Finans Merkezini Oluşturan ve Gelişimini Etkileyen	
Faktörler .....	15
1.2.1. İş ortamı.....	16
1.2.1.1. Sosyal ve politik istikrar .....	16
1.2.1.2. Ekonomik güç .....	17
1.2.2. Mali piyasa altyapısı .....	17



1.2.2.1.	Borsalar .....	18
1.2.2.2.	Piyasa bilgi sistemi.....	18
1.2.2.3.	Takas merkezi .....	19
1.2.2.4.	Merkezi kayıt kuruluğu.....	19
1.2.2.5.	Ticarî Depo .....	20
1.2.2.6.	Ödeme sistemi .....	20
1.2.3.	Düzenleme ve hukuk.....	21
1.2.3.1.	Düzenleyici ortam .....	21
1.2.3.2.	Uyumluluk maliyeti .....	22
1.2.3.3.	Hukuk .....	23
1.2.3.4.	Uluslararası standartlar .....	24
1.2.3.5.	Sınır ötesi dostluk .....	24
1.2.4.	Nitelikli işgücü.....	24
1.2.5.	Bağlantı .....	25
1.2.5.1.	Piyasalarla bağlantı .....	26
1.2.5.2.	İletişim ve internet altyapısı .....	26
1.2.5.3.	Coğrafi konum .....	26
1.2.5.4.	Dil.....	27
1.2.6.	Kritik kitle .....	28
1.2.7.	Şehir imajı .....	28
1.2.7.1.	Şehir markası .....	29
1.2.7.2.	Yaşam kalitesi .....	30
2.	ULUSLARARASI FİNANS MERKEZLERİ .....	31
2.1.	Londra Uluslararası Finans Merkezi .....	31
2.1.1.	Genel bakış .....	31
2.1.2.	Londra finans merkezinin tarihsel gelişimi .....	32
2.1.3.	Londra finans merkezi: Canary Wharf .....	32
2.1.4.	Ekonomik katkı .....	33
2.1.5.	Vergi katkısı .....	34

2.1.6. İstihdama katkısı .....	35
2.2. New York Uluslararası Finans Merkezi .....	36
2.2.1. Genel bakış .....	36
2.2.2. Tarihsel gelişim .....	37
2.2.3. Amerika'nın finans merkezi olma yolunda Philadelphia ve New York.	38
2.2.4. Ekonomik katkıları .....	39
2.2.5. New York finansal hizmetler sektöründeki istihdam.....	40
2.2.6. The Wall Street .....	42
2.3. Singapur Finans Merkezi .....	43
2.3.1. Genel bakış .....	43
2.3.2. Singapur'un finans merkezi olarak tarihsel gelişimi .....	46
2.3.2.1. Singapur finans ve sigortacılık sektörü .....	48
2.3.3. Marina Bay Finans Merkezi.....	50
2.3.4. Sektör istihdamı.....	51
2.3.5. Ekonomik katkıları .....	52
2.4. Dubai Uluslararası Finans Merkezi .....	52
2.4.1. Genel bakış .....	52
2.4.2. Tarihsel gelişim.....	54
2.4.3. Dubai ekonomisi ve finans sektörü .....	55
2.4.4. Dubai Uluslararası Finans Merkezi.....	57
2.4.5. DUFM'nin istihdama katkısı.....	58
2.5. Uluslararası Finans Merkezleri İle İlgili Genel Değerlendirme .....	60
3. AVRASYA'NIN FİNANS MERKEZİ OLMA YOLUNDA KAZAKİSTAN .....	62
3.1. Kazakistan'a Genel Bakış.....	62
3.1.1. Kültürel Çeşitlilik .....	62
3.1.2. Ekonomik Kalkınma Geçmişi .....	64
3.1.2.1. Hizmet sektörü .....	65
3.1.2.1.1. Kazakistan mali piyasası .....	67
3.1.2.2. Ürün üretim sektörü .....	74

3.1.2.2.1. Tarım sektörü .....	75
3.1.2.2.2. Petrol ve doğal gaz üretimi.....	76
3.1.2.3. İşsizlik oranında gelişmeler.....	77
3.1.2.4. Kazakistan dış ticaretinde gelişmeler .....	78
3.1.2.5. Güncel ekonomik gelişmeler .....	79
3.1.3. Kazakistan'ın Uluslararası İmajı.....	80
3.2. Başkent ve Finans Merkezi Olarak Astana .....	82
3.2.1 Astana Uluslararası Finans Merkezi .....	84
3.2.1.1. Astana Uluslararası Finans Merkezinin stratejik gelişme yönleri... 85	
3.2.1.2. Astana Uluslararası Finans Merkezinin kurumları .....	87
3.2.1.3. Astana Uluslararası Finans Merkezinin çalışma ortamı.....	88
4. SWOT ANALİZİ VE BİR FİNANS MERKEZİ OLARAK ASTANA POTANSİYELİ.....	90
4.1. SWOT Analizi ve Ortaya Çıkışı.....	90
4.1.1. SWOT kavramı.....	90
4.1.2. SWOT analizinin ortaya çıkışı .....	93
4.1.3. SWOT analizinde iç ve dış çevre faktörleri.....	93
4.1.3.1. İç çevre.....	95
4.1.3.2. Dış çevre .....	96
4.1.4. SWOT analizi matrisi ve stratejileri.....	98
4.2. Astana SWOT Analizi (Bir Finans Merkezi Olarak Astana Potansiyeli)	
101	
4.2.1. Güçlü Yönler .....	101
4.2.1.1. Politik istikrar .....	101
4.2.1.2. Doğal kaynaklar rezervi.....	102
4.2.1.3. Ulusal Fon.....	103
4.2.1.4. İş yapma ortamı .....	104
4.2.1.5. İş yapma maliyeti.....	105
4.2.1.6. Yabancı yatırımcılara açıklık .....	106

4.2.1.7. Astana Uluslararası Finans Merkezinin çalışma koşulları.....	106
4.2.1.8. Coğrafik konum .....	107
4.2.1.9. Yaşam maliyeti.....	107
4.2.1.10. Uluslararası imaj.....	108
4.2.2. Zayıf Yönleri .....	109
4.2.2.1. Petrol ve diğer maden kaynaklarına bağımlı ekonomi .....	109
4.2.2.3. Rüşvet ve yolsuzluk.....	110
4.2.2.4. Nitelikli iş gücü.....	111
4.2.3. Fırsatlar .....	112
4.2.3.1. Avrasya Ekonomik Birliği.....	112
4.2.3.2. Ulaşım potansiyeli .....	112
4.2.3.3. Yeni özelleştirme .....	114
4.2.4. Tehditler .....	114
4.2.4.1. Ülke yönetiminin değişimi.....	114
4.2.4.2. Rusya etkisi.....	115
4.2.4.3. Bölgesel güvenlik sorunları.....	116
4.2.4.4. Küresel piyasada mineral kaynak fiyatının değişimi (küresel emtia fiyatlarının değişimi).....	116
4.2.4.5. Zayıf para birimi (kur riski) .....	117
4.2.4.6. Karakilitli konum .....	117
4.2.5. Astana Uluslararası Finans Merkezi ve SWOT stratejileri .....	119
SONUÇ .....	121
KAYNAKÇA.....	125
ÖZGEÇMİŞ	

## TABLULAR DİZİNİ

	<u>Sayfa</u>
<b>Tablo 1.1.</b> Finans merkezlerinin farklı rolleri .....	9
<b>Tablo 1.2.</b> 2013’de en önde gelen 10 offshore finans merkezi.....	12
<b>Tablo 1.3.</b> En önde gelen 10 uluslararası finans merkezi, 03.2017. ....	14
<b>Tablo 2.1.</b> New York uluslararası derecelendirmelerde .....	36
<b>Tablo 2.2.</b> Rekabet alanlarına göre finans merkezleri .....	37
<b>Tablo 2.3.</b> New York’u en büyük istihdam sağlayıcı sektörleri, 2017.....	41
<b>Tablo 2.4.</b> Dünyanın en değerli 10 borsası.....	43
<b>Tablo 2.5.</b> Dünyanın en önde gelen 5 uluslararası finans merkezi .....	45
<b>Tablo 2.6.</b> Küresel şehirlerin geleceğe hazırlık sıralaması.....	46
<b>Tablo 3.1.</b> Kazakistan’ın ekonomik göstergeleri, 1990-2016.....	65
<b>Tablo 3.2.</b> Kazakistan mali piyasasının göstergeleri.....	67
<b>Tablo 3.3.</b> Kazakistan finansal sektörünün gelişme göstergeleri.....	68
<b>Tablo 3.4.</b> Astana’nın ekonomik göstergeleri, 2015.....	83
<b>Tablo 3.5.</b> Astana Uluslararası Finans Merkezinin diğer uluslararası finans merkezleriyle karşılaştırılması .....	89
<b>Tablo 4.1.</b> SWOT matrisi .....	92
<b>Tablo 4.2.</b> SWOT stratejileri.....	99
<b>Tablo 4.3.</b> Kazakistan’daki iş yapma göstergeleri.....	105
<b>Tablo 4.4.</b> Avrasya Ekonomik Birliğinin ekonomik göstergeleri, 2014.....	112
<b>Tablo 4.5.</b> Kazakistan’ın SWOT tablosu .....	118

## ŞEKİLLER DİZİNİ

### Sayfa

<b>Şekil 1.1.</b> En önde gelen 6 offshore finans merkezlerinin performans değişimleri, 03.2007 – 03.2013, (GFCI 1 - GFCI 13).....	13
<b>Şekil 1.2.</b> Uluslararası finans merkezlerinin rekabet alanları.....	15
<b>Şekil 1.3.</b> “Bileşenlerin Önemine” karşılık “Değiştirilebilme Kolaylığı”.....	30
<b>Şekil 2.1.</b> BK’nin ticaret fazlası sağlayan sektörleri.....	34
<b>Şekil 2.2.</b> BK finans ve destek hizmetler sektörünün vergi hacimleri, 2008 – 2016.....	35
<b>Şekil 2.3.</b> Finans ve ona bağlı sektörlerde çalışanlar sayısı, 2015 .....	36
<b>Şekil 2.4.</b> New York eyaletinin en önde gelen 5 sektörü, 2015.....	39
<b>Şekil 2.5.</b> New York finansal hizmetler sektörü vergisinin yapısı (toplam 8 milyar dolar) .....	40
<b>Şekil 2.6.</b> Finansal hizmetler sektöründe çalışanların yıllık ortalama geliri .....	41
<b>Şekil 2.7.</b> Singapur GSYH’sinin büyümesi, 1971-2016.....	44
<b>Şekil 2.8.</b> Singapur finans ve sigortacılık sektörünün gelişimi (%)......	49
<b>Şekil 2.9.</b> Singapur’de sektörlere göre çalışanlar (bin kişi).....	51
<b>Şekil 2.10.</b> Singapur GSYH’sindeki sektörlerin payı, (%), 2016 .....	52
<b>Şekil 2.11.</b> BAE GSYH’sinin gelişimi, 1960-2016, (milyar dolar).....	54
<b>Şekil 2.12.</b> Dubai GSYH’sindeki sektörlerin payı (%), 2016.....	57
<b>Şekil 2.13.</b> BAE’de sektörlere göre çalışanlar sayısı (bin kişi), 2016.....	59
<b>Şekil 2.14.</b> En önde gelen 5 uluslararası finans merkezinin trend çizgileri, GFCI 1 (03. 2007) – GFCI 21 (03. 2017).....	61
<b>Şekil 3.1.</b> Kazakistan GSYH’sinin yapısı, 2017.....	65
<b>Şekil 3.2.</b> Hizmet sektörünün Kazakistan GSYH’sindeki yüzdesi, 2008-2017.....	66
<b>Şekil 3.3.</b> Toplam kredilerdeki sorunlu kredi yüzdesi (%)......	70
<b>Şekil 3.4.</b> GSYH’deki sigorta primlerinin payı (%)......	71
<b>Şekil 3.5.</b> Ürün üretim sektörünün Kazakistan GSYH’sindeki yüzdesi, 2000-2016.....	74
<b>Şekil 3.6.</b> Tarım sektörünün Kazakistan GSYH’sindeki Yüzdesi, 1990-2016 .....	75
<b>Şekil 3.7.</b> Kazakistan’da işsizlik oranının değişimi, 1995-2016,.....	77

<b>Şekil 3.8.</b> Kazakistan'ın dış ticaret hacminin değişimi, 1995-2016.....	78
<b>Şekil 3.9.</b> Kazakistan ihracatında sektörler yüzdesi (%).....	79
<b>Şekil 4.1.</b> SWOT gözlüğü .....	92
<b>Şekil 4.2.</b> Kurumun içinde bulunduğu çevreler ve bunların bileşenleri.....	94
<b>Şekil 4.3.</b> Kazakistan doğal maddeler üretimi dünya sıralamasında.....	103

## KISALTMALAR DİZİNİ

<b>AB</b>	Avrupa Birliği
<b>ABD</b>	Amerika Birleşik Devletleri
<b>AEB</b>	Avrasya Ekonomik Birliği
<b>AIFC</b>	Astana International Financial Centre (Astana Uluslararası Finans Merkezi)
<b>AIX</b>	Astana International Exchange (Astana Uluslararası Borsası)
<b>AUFM</b>	Astana Uluslararası Finans Merkezi
<b>BAE</b>	Birleşik Arap Emirlikleri
<b>BDT</b>	Bağımsız Devletler Topluluğu
<b>BFM</b>	Bölgesel Finans Merkezi
<b>DIFC</b>	Dubai International Financial Centre (Dubai Uluslararası Finans Merkezi)
<b>DSC</b>	Dubai Statistics Center (Dubai İstatistik Merkezi)
<b>FM</b>	Finans Merkezi
<b>GFCI</b>	Global Financial Centres Index (Küresel Finans Merkezleri Endeksi)
<b>GSYH</b>	Gayrisafi Yurtiçi Hâsıla
<b>IMF</b>	International Monetary Fund (Uluslararası Para Fonu)
<b>KASE</b>	Kazakhstan Stock Exchange (Kazakistan Borsası)
<b>KazStat</b>	Committee of Statistics of Kazakhstan (Kazakistan İstatistik Komitesi)
<b>KOBİ</b>	Küçük ve Orta Boy İşletmeler
<b>MBFC</b>	Marina Bay Financial Centre (Marina Bay Finans Merkezi)
<b>MNE</b>	Ministry of National Economy (Milli Ekonomi Bakanlığı)
<b>NBK</b>	National Bank of Kazakhstan (Kazakistan Ulusal Bankası)
<b>OFM</b>	Offshore Finans Merkezi
<b>SingStat</b>	Singapore Department of Statistics (Singapur İstatistik Bölümü)
<b>SSCB</b>	Sovyet Sosyalist Cumhuriyetler Birliği
<b>UFM</b>	Uluslararası Finans Merkezi



**WB** World Bank (Dünya Bankası)

## GİRİŞ

Küreselleşme rüzgârıyla uluslararası ticaret ve sermaye akışlarının serbest ve hızlı bir şekilde hareket etmesi, sanayileşme ve gelişme için en önemli unsurlardan birisi olan yabancı yatırımlar için ülkeler arası rekabetin gittikçe artmasına neden olmuştur. Yabancı yatırımlar da en cazip ve elverişli merkezlerde (ülke, şehir) yoğunlaşmaktadır. Finans merkezleri, ülkelerdeki en önde gelen, ticaret ve sermaye hareketlerinin en yoğun yapıldığı şehirlerde, finansal (mali) faaliyet gösteren kuruluşların bir arada yoğunlaşmasıyla oluşmuştur (Karagöl, Koç ve Kızılkaya, 2017, s. 13). Bu merkezler yer aldıkları ülkeye yabancı yatırım akışı, vergi geliri, bilgi ve teknoloji transferi, insan kaynaklarını geliştirme, ülkenin iş ortamı, yatırım iklimi, uluslararası imajı gibi birçok konularda katkıda bulunmaktadır. Örneğin, Birleşik Krallık (BK) GSYH'sinin %11'ini finansal ve ona bağlı destek hizmetler sektörü oluşturmaktadır. Bu sektör 2,2 milyondan fazla insanı istihdam etmektedir. Aynı zamanda, söz konusu sektör 2017'de BK'nın en çok vergi ödeyen, en büyük ihracat yapan (77 milyar dolar) ve en çok ticaret fazlası veren (93 milyar dolar) bir sektör olmuştur (TheCityUK, 2017, s. 2-3).

Aralık 2015'te Kazakistan Cumhuriyeti Cumhurbaşkanı Nursultan Nazarbayev "Astana Uluslararası Finans Merkezi'nin" (AUFM) kurulmasıyla ilgili anayasa kanununu imzalamıştır<sup>1</sup>. Kazakistan Astana'yı Avrasya Ekonomik Birliği'nin (AEB) "finansal kalbi" ve Avrupa Birliği (AB) ile Güney Doğu Asya mali piyasalarını bağlayan bir "köprü" işlevi görmesi hedeflemektedir.

Astana Uluslararası Finans Merkezinin temelleri, bahsedilen faktörlerin çözüm bulması ve Kazakistan'ın 2050 yılına kadar dünyanın gelişmiş 30 ülkesi arasına girmeyi hedefleyen "Kazakistan – 2050" stratejisini desteklemek amacıyla atılmıştır. Ülkenin yeni kalkınma stratejisi için en önemli rollerden birisini oynayan Astana Uluslararası Finans Merkezi'nin başarılı bir şekilde çalışması ve hedeflerine ulaşabilmesi için genel olarak Kazakistan'ın bir uluslararası finans merkezi olma potansiyelinin analize edilmesi gerekmektedir. Bu açıdan bakıldığında Kazakistan'ın bir finans merkezi olması için güçlü yönleri ve güçlendirmesi gereken zayıf yönleri dikkate alınmıştır. Ek olarak ülkenin hedefine ulaşmasında yarar sağlayabilecek fırsatlar ve engel olabilecek tehditlerden bahsedilmektedir.

---

<sup>11</sup> <https://www.aifc.kz/kz/news/41.html> Erişim tarihi: 08.05.2018

Çalışma, Astana Uluslararası Finans Merkezinin Kazakistan ekonomisine olası etkilerini ortaya koymaya hedeflemektedir. Diğer yandan bir finans merkezinin başarılı bir şekilde faaliyet gösterebilmesi için gerekli faktörlerin Kazakistan'da bulunup bulunmadığını incelemiştir. Buna göre söz konusu finans merkezinin ülke ekonomisine muhtemel katkıları değerlendirilmiştir.

Çalışmanın birinci bölümünde finans merkezi kavramı, türleri ve özellikleri ele alınmıştır. Diğer yandan, bir finans merkezi olabilmek için en gerekli ve önemli faktörler sıralanmış ve açıklanmıştır. Çalışmanın ikinci bölümünde ise dünyadaki en başarılı, en önde gelen ve köklü bir geçmişe sahip küresel finans merkezleri New York ve Londra çeşitli yönleriyle değerlendirilmiştir. Diğer yandan Singapur ve Dubai gibi kendine ait gelişme modelini oluşturmuş finans merkezlerinin ortaya çıkışı, tarihsel gelişimi, finans merkezi olma yolunda geçirdiği evreler ilgili bilgiler verilmiştir. Üçüncü bölümde, Kazakistan ekonomisi, ülkenin önemli sektörleri, piyasa ekonomisine geçişi, kalkınma geçmişi ve ülkenin kültürel çeşitliliği ile ilgili bilgiler verilmiştir. Özellikle ülkenin mali piyasası ve mali piyasanın gelişim düzeyi ve göstergeleri ile birlikte menkul kıymetler piyasası, bankacılık ve sigortacılık sektörleri incelenmiştir. Ayrıca, başkent Astana şehri ve AUFM hakkında bilgiler verilmiştir. Dördüncü bölümünde ise Kazakistan'ın finans merkezi olma potansiyeli SWOT analiziyle analiz edilmiştir. Başarılı bir finans merkezi olmayı etkileyebilecek iç ve dış çevre faktörleri belirlenmiş, analiz sonucunda ülkenin güçlü ve zayıf yönleri, fırsat ve tehditleriyle ilgili önerilere yer verilmiştir.

## 1. FİNANS MERKEZİNE KAVRAMSAL BAKIŞ

### 1.1. Finans Merkezinin Tanımı, Ortaya Çıkışı ve Türleri

Cambridge sözlüğünde “finans merkezi”, finansal faaliyetlerin yapıldığı ve bankalar, borsalar gibi birçok finansal kuruluşların bulunduğu bir şehirdir ve/veya şehirin bir bölgesidir<sup>2</sup>. Finans merkezi, talep edilen finansal hizmet ve ürünlerin belirli bir bölgede yoğunlaşması ile ortaya çıkan merkezdir. Bu merkezin içerisinde sadece finansal hizmet ve ürünler sunan işletmeler değil, aynı zamanda denetim, medya, mali müşavirlik, hukuk, iletişim, gayrimenkul, yönetim ve bilgi teknolojileri gibi destek hizmetleri sunan işletmeler de yer almaktadır (Çevik, 2011, s. 28).

Finans merkezi kavramı, Johnson (1976), Heenan (1977), Reed (1981), Gorostiaga (1984), Jones (1992) ve Cassis (2006) tarafından kullanılmıştır. Reed’e (1981) göre, finans merkezi merkezileşme (yoğunlaşma) anlamına gelir. Bu yerler (finans merkezleri), ulusal ekonomi ile diğer ekonomiler arasında finansal hizmetler sunan ve sermaye akışını kolaylaştıracak kurumların yoğunlaştığı bölgelerdir.

Ogloblina (2012) ve Lanno’ya (2007) göre, finans merkezinin yaygın olarak kabul edilen tanımı yoktur; ancak borsalar, merkez bankaları, çok sayıdaki uluslararası finans kuruluşları, dünya çapındaki ünlü denetim kurumlarının merkezleri, yasal ve danışmanlık hizmetler sunan işletmeler finans merkezinin olduğu yerde bulunmalıdır (Mainelli, 2006, akt. Oana, Viorel ve Cristina, 2014).

Uluslararası finans merkezi (*UFM*) ise finansal işlemlerin çeşitli ve önemli bir hacimde küresel, bölgesel veya uluslararası düzeyde gerçekleştiği bir merkezdir. Bölgesel veya küresel düzeyde finansal hizmetler sunan kurumların yoğunlaştığı bir şehir ya da bölgedir. Uluslararası finans merkezlerinde büyük borsalar, sermaye piyasaları, finansal kurumlar ve denetleyiciler ile merkez bankaları yer alır. Jacobs (1984)’a göre, küresel ekonomilerin itici kilit güçleri, ülkeler yerine ülkelerin finans merkezine sahip şehirlerine odaklanmaktadır (Yıldırım ve Mullineux, 2015, s. 2).

Uluslararası finans merkezi yabancı yatırımlar için elverişli vergi ve düzenleyici politikalara sahip ülke ve bölgelerdir (James ve Hines, 2009, s. 5). Diğer bir açıklamada (İTO, 2000, s. 45) bir finans merkezi yerel (ulusal), bölgesel, uluslararası ve küresel düzeyde finansal (mali) hizmet ve ürünlerin sunulduğu merkezdir.

---

<sup>2</sup> <https://dictionary.cambridge.org/dictionary/english/financial-centre> Erişim tarihi: 19.04.2017

### 1.1.1. Finans merkezinin ortaya çıkışı

Finans merkezinin ortaya çıkışı küreselleşmeden kaynaklanmaktadır. Küreselleşme ile ülkeler arası sınırların ortadan kalkması, teknolojinin hızla gelişmesi, uluslararası ticaretin ve dışa açıklık derecesinin artması, gelişme ve sanayileşme için yabancı yatırımlardaki rekabetin gittikçe artması, daha fazla yabancı yatırımcı çekmek için ülke içinde uygun ortamın oluşturulması önem kazanmıştır. Bunun neticesinde yabancı yatırımlar önem kazanmış, uluslararası sermaye akışı hızlanmış ve sermaye hacmi de gittikçe artmıştır.

Küreselleşme açısından önemli bir dönüm noktası olan Bretton Woods Anlaşması, uluslararası para ve sermaye hareketlerini hızlandırmış ve bu alanda ülkeler arasındaki işbirliğini arttırmıştır. 1944 yılında imzalanan Bretton Woods Anlaşması ile ABD doları rezerv para olarak kabul edilmiş, Dünya Bankası (*World Bank, WB*) ve Uluslararası Para Fonu (*International Monetary Fund, IMF*) kurulmuştur. Söz konusu anlaşma ile uluslararası para ve ödeme sistemlerinin düzenlenmesi ve denetlenmesinde yeni aşamaya geçilmiştir.

1960'larda ABD'de yapılan faiz ve vergilendirme ile ilgili kısıtlamalar nedeniyle finansal işlemler ilk kez yurtdışında (ABD dışında) gerçekleşmeye başlamış, Londra'da euro-dolar para ve sermaye piyasası oluşmuştur (İTO, 2000, s. 41).

1980'li yıllara gelindiğinde ise yerel mali piyasalardaki liberalizasyon (serbestleşme) ve deregülasyon (kurumsal serbestleşme) süreci sonucunda uluslararası sermaye hareketliliği daha da artmış ve hızlanmıştır. Ülkeler dış pazarlara açılmaya başlamış, sınır ötesi finansal faaliyetler giderek kolaylaşmıştır (İTO, 2000, s. 42).

Yabancı yatırımcıları çekme noktasında küresel rekabet artarken bu rekabet ortamında başarılı olmanın şartı, yabancı yatırımcılara ülke içinde oldukça iyi bir ortam oluşturmaktır. Küresel düzeyde rekabet, ulusal sınırlar içerisinde yatırımcıları sınırlamaktan ziyade büyük küresel piyasalarda da faaliyet göstermeyi daha cazip hale getirmektedir. Bunun en önemli sebebi, küresel piyasaların sunduğu yeni imkânlardır.

Yabancı yatırımları kendine çekme rekabeti; sadece banka, aracı ve finansal kurumlar gibi kurumların arasında değil, benzer durum dünyanın farklı şehirleri arasında da yaşanmaktadır. Söz konusu küresel rekabet ortamında şehirler, küresel finans merkezi olma yolunda yeni adımlar atmakta diğerlerinden farklı ve cazip yönlerini ortaya koymaktadır (İTO, 2008, s. 23).

Bu adımlar; yasal ve düzenleyici ortam, rüşvet yaygınlığı, kar elde etme, nitelikli işgücüne erişim, gelişmişlik düzeyi, sektörel gelişim, politik (siyasi), sosyal ve ekonomik istikrarsızlık gibi bir yabancı yatırımcı için hayati öneme sahip riskleri ortadan kaldırmaya yöneliktir. Söz konusu risklerin ortadan kalkması yabancı sermaye açısından çekiciliği arttıracaktır. Yabancı sermayenin bir arada yoğunlaşması, onlarla ilgili her türlü finansal hizmetleri sunan, yöneten, riskleri azaltan, düzenleyen, kuralları oluşturan, diğerleriyle bağlayan ve iletişim ağlarını kuran kurumların (şirketler, aracılar, finansal kurumlar, denetleyici ve düzenleyici kurumlar) da mutlaka o bölgede yoğunlaşmasını sağlayacaktır. Söz konusu olan iki yoğunlaşmanın bir araya gelmesinden finans merkezi oluşmaktadır. Finans merkezi bir ülke, coğrafi alan, ada, bina, sokak, şehir ya da bölge şeklinde de olabilmektedir.

Gelişmekte olan ülkeler, kendilerini yabancı yatırımcılar için yeni kar elde etme alanı olarak göstererek yabancı sermayenin ülkelerine doğru hareket etmesini sağlama gayretindedir. Yabancı sermaye, çoğunlukla bu ülkelerin ön plana çıkan şehirlerinde yoğunlaşmakta, bu durum da söz konusu şehirleri finans merkezi olma yarışında küresel rekabete sokmaktadır (İTO, 2008, s. 23). Aslında iki gelişme arasında neden-sonuç ilişkisinden daha çok karşılıklı etkileşim söz konusudur.

Küresel rekabette başarılı olan finans merkezleri artık uluslararası finans merkezi konumuna gelmektedir ve uluslararası finans merkezlerinin ortak özellikleri şu şekilde sıralanır. Bunlar;

- Siyasi, sosyal ve ekonomik bakımdan istikrarın sağlanmış olması,
- Düzenleyici ve denetleyici ortamın uluslararası standartlara uygunluğu,
- Etkili ve herkes tarafından kabullenilmiş yasal düzenlemelerin varlığı,
- Finansal (mali) hizmetler piyasasının büyüklüğü,
- Finansal piyasada iş yapma maliyetinin ucuz olması,
- Finans uzmanlarının nitelikli, deneyimli ve yeterli olması,
- Kurumsal ve bireysel rekabetçi mali ortamın varlığı,
- Nitelikli işgücünü merkeze çekebilecek yaşam tarzı,
- Büyük hacimli ve farklı piyasalara hizmet verebilme yeteneğine sahip bir merkez olma imajı, itibarı ve profili,
- Küresel, bölgesel, ulusal düzeyde iş yapma kolaylığı,

- Destek hizmetleri sunan işletmelerin varlığı ve gelişmiş fiziki alt yapı ile ulaşım, iletişim altyapısının varlığı (Deloitte, 2009, s. 7).

Bir finans merkezinin en önemli işlevi bulunduğu ülkeye yabancı sermayeyi mümkün olduğunca çok çekmek ve ülkeyi yabancı yatırımcılar için her açıdan çekici yapmaktır. Finans merkezinin diğer işlevleri şu şekilde sıralanır:

- Finansal sistem gittikçe küreselleşmekte ve mali piyasada faaliyet göstermekte olan kurumlar uluslararası işlemlerde yoğunlaşmaktadır. Bu kurumlar faaliyetlerini birkaç finans merkezinde toplamaktadır. Bir finans merkezinin işlevi, yabancı şirketlerin faaliyetlerini engelleyebilecek sınırlamaları ortadan kaldıran bir özellikte olmalıdır.
- Her türlü finansal hizmeti sunan kurumlarla birlikte işlem yapabilmenin nedeni, belirli bir finans merkezinde bulunarak oradaki ekonomiden yararlanmaktır. Bu nedenle yabancı ekonomilere ulaşım kolay ve engelsiz bir şekilde olmalıdır.
- Finans merkezi aynı zamanda diğer hizmet sektörlerinin de geliştiği merkezlerdir yani biri diğerini tamamlamaktadır. Bir finans merkezinde sadece finansal kurumlar değil, onlara her türlü destek hizmetler veren şirketlerde yoğunlaşmaktadır.
- Finans merkezi için en önemli unsurlardan biri nitelikli işgücüne sahip olmaktır. Finans sektörünün uluslararası bir boyut kazanması, nitelikli işgücü ve uluslararası işlemlerin aldığı pay, rekabet açısından olmazsa olmazdır.
- Finans merkezi; bankalar, aracılar, brokerler, finansal ve uluslararası kurumlar, yabancı yatırımcılar, bireysel ve kurumsal yatırımcılar gibi birçok müşteriyi de bir araya toplamaktadır.
- İletişim ve teknolojinin çok hızlı gelişmesine rağmen finansal kurumların ve müşterilerin bir biriyle yüz yüze görüşmesi gerekmektedir. Finans merkezi de onların ihtiyaçlarını karşılamaktadır.
- Müşteriler gittikçe daha geniş ve likiditesi büyük borsa ve piyasaları talep etmektedir. Bu nedenle döviz, menkul kıymetler, vadeli işlemler gibi bazı

borsa ve piyasalar sayıca azalarak ulusal, bölgesel ya da uluslararası bir borsaya veya piyasaya yoğunlaşmaktadır (İTO, 2000, s. 45-47).

Bir finans merkezinde ulusal (yerel) düzeyden küresel düzeye kadar çeşitli finansal işlemler gerçekleşmektedir. Finans merkezi uluslararası düzeye ulaştınca merkezde yapılan işlemler sınır ötesi ağırlıklı olmaktadır. Uluslararası finans merkezlerinde yapılan sınır ötesi işlemler aşağıdaki gibi sıralanmaktadır:

Bunlar;

- Borç veya öz kaynak araçlarını kullanarak yabancı sermaye çekmek,
- Uluslararası yatırımları çeşitlendirmek amacıyla yatırım fonları, emeklilik fonları ve sigorta şirketlerinin varlıklarını yönetmek,
- Büyük bireysel yatırımcıların varlıklarını yönetmek,
- Uluslararası şirketlerin vergi optimizasyonu,
- Türev araçlar ile küresel kurumsal risk yönetimi,
- Finansal araçları kullanarak küresel borsa ticareti yapmak,
- Kamu-özel sektör ortaklığı prensipleri dahil, büyük ölçekli (kompleks) projelere (örneğin altyapı projeleri) özel finansman sağlamaktır (RFEKB, 2009, s. 7).

### **1.1.2. Finans merkezinin türleri**

2000 yılında IMF, finans merkezlerini; Uluslararası Finans Merkezleri (UFM), Bölgesel Finans Merkezleri (BFM) ve Offshore Finans Merkezi (OFM) olarak üç kategoriye ayırmıştır. Ancak dünyada gerçekleşen bazı olaylar (Sovyetler Birliği'nin dağılmasının ardından Çin'in özgün piyasa ekonomisine dönüşmesi ve Avrupa'da bir tek pazarın oluşturulması nedeniyle piyasaların çok hızlı bir şekilde entegre olması) yeni finans merkezlerinin ortaya çıkmasına neden olmuş ve finans merkezlerinin statülerini etkilemiştir (Oana, Viorel ve Cristina, 2014).

#### **1.1.2.1. Küresel finans merkezi**

Küresel finans merkezi (Londra, New York), dünyanın herhangi bir noktasında bulunan müşterilere, finansal hizmetlerin bütün türlerini sunabilen finans merkezleridir. Bu merkezler buldukları ülkelerin gelişmiş iç mali piyasasına ve güçlü ekonomisine



dayanmaktadır (RFEKB, 2009, s. 7). Öztangut'a (2007, s. 3) göre, küresel finans merkezleri dünyanın her yerindeki finansal kurumların dünyadaki tüm finansal araçları kullanarak işlem yaptığı yerdir.

Küresel finans merkezlerinin ayırt edici özellikleri;

- Finansal hizmetler hacminde sınır ötesi işlemlerin daha geniş olması,
- Yabancı mali kurumların finansal hizmet sunumunda ağırlıklı olması,
- Uluslararası alanda fon sahipleri ile fon kullanıcılarını buluşturması,
- Finansal kurumların sınır ötesi işlemler amacı ile bu merkezde yer alması, piyasaların ve finansal ürünlerin sınır ötesi talebe göre düzenlenmesi şeklinde sıralanabilir (İTO, 2000, s. 43).

#### **1.1.2.2. *Uluslararası finans merkezi***

Uluslararası finans merkezleri (UFM), uluslararası finansal faaliyetleri en az iki farklı ülke ya da farklı bölgeleri içeren finans merkezleridir (Mainelli ve Yeandle, 2007, s. 14). Bu merkezler sınır ötesi finansal işlemlerin karşı taraflarla kolayca ve verimli bir şekilde yapıldığı merkezlerdir. UFM'ler arasında küresel finans merkezi konumuna sahip merkez çok az sayıdadır (CoL, 2013, s. 4).

Uluslararası finans merkezleri özellikleri;

- Finansal araçlar, bankalar, sigortacılar, yatırımcılar, brokerler ve onlarla ilgili muhasebe, avukat ve bilgi teknoloji uzmanlarının bir araya gelmesi, finans merkezine kaliteli girdisi ve destek hizmetleri,
- Uluslararası tahvil piyasası, küresel düzeyde uluslararası işlemlerin büyük hacimde olması ve çok sayıda yerel, uluslararası katılımcıların olması,
- Devlet tarafından mali piyasaya verilen güçlü destek,
- Finans ve ilgili alanlar hakkında derin, geniş bilgilere ve deneyimlere sahip uluslararası işgücüne kapıları açık merkez,
- Büyük yerel işgücü piyasasına sahip olması ve esnek istihdam yasaları ile işletmelerin ihtiyaçlarına göre istihdam sağlaması,
- Elektronik ticaret sistemi aracılığıyla diğer finansal merkezler ve uluslararası piyasa altyapılarıyla bağlantı,

- Söz konusu merkezde bulunan şirketler, karşı taraflar ve müşterilerle dünya çapında iş bağlantıları sağlamaktadır (CoL, 2013, s. 9).

### 1.1.2.3. Bölgesel finans merkezi

Bölgesel finans merkezleri (BFM), belirli bir coğrafi bölgede finans sektörünün büyüklüğü ile öne çıkan ve çevresindeki ülkelerin de ihtiyaçlarına cevap verebilen merkezdir. Tokyo, Frankfurt, Paris gibi şehirler canlı ve büyük finans sektörünün varlığına rağmen, uluslararası finans merkezi olarak kabul edilmemektedir. Bu şehirler, ekonomileri büyük olan ülkelerde finansal hareketlerinin yoğunlaştığı merkezlerdir (Çevik, 2011, s. 28).

Belirli bir coğrafi bölge için finansal hizmetler sunan merkezler bölgesel finans merkezidir. Örneğin, Dubai Ortadoğu bölgesine, Hong Kong ise Asya bölgesine finansal hizmetler sunmaktadır<sup>3</sup>. Başka bir bakışla, BFM finansal faaliyetlerin yoğunlukta bulunduğu ülkenin belirli bir bölgesinde finansal hizmetler vermekte olan merkezlerdir. Örneğin, Chicago (Şikago) uluslararası bir finans merkezidir, aynı anda Orta Batı Amerika'nın da finans merkezidir. Bir finans merkezinin aynı anda farklı birkaç rol oynayabileceğine dair örnekler aşağıdaki tabloda bulunmaktadır.

**Tablo 1.1.** Finans merkezlerinin farklı rolleri (Mainelli ve Yeandle, 2007, s. 15)

Finans Merkezleri	Küresel	Uluslararası	Nişe Odaklı	Yerel (Ulusal)	Bölgesel
Londra	▪	▪	▪	▪	▪
Hong Kong		▪		▪	
Chicago		▪		▪	▪
Hamilton			▪	▪	
Sidney		▪		▪	▪

<sup>3</sup> <https://offshorewealth.info/offshore-jurisdictions/how-international-financial-centre-is-functioning/>  
Erişim tarihi: 15.04.2017

Bölgesel finans merkezleri aşağıdaki gibi özelliklere sahiptir:

- Bölgesel finans merkezinde faaliyet gösteren veya bu merkezde çalışma alanı arayan şirketler için çekici bir merkezdir. BFM için şirketleri kendisinde bünyesinde bulundurmaya başarı için önem taşımaktadır.
- Fiziksel altyapıya yapılan yatırımlar (hava taşımacılığı, karayolları, toplu taşıma, ofis sitemleri ve iletişim ) bağlantıları arttırmaktadır.
- Uluslararası standartlara uygun ve diğer bölgesel merkezlerin altyapılarıyla finansal piyasa altyapısına bağlantı yapmayı hedefleyen bir yapıdadır.
- Diğer uluslararası finans merkezleriyle giderek güçlenen bağlantıya sahiptir.
- Bölgesel para birimlerinde yabancı döviz ticaretinin artışı sağlanmaktadır.
- Bölgeye yönelik uluslararası fonların ve yatırımların kullanılması ile bölge fonlarının uluslararası alanda değerlendirilmesi söz konusudur.
- Yabancı mali kurumlar ile sınır ötesi işlemlerin toplam mali sistem içinde daha ağırlıklı olduğu bir merkezdir.
- Tarihi süreç içerisinde birer koloni olarak gelişmekle beraber, küçük ada veya şehir devleti yapısındadır (Mainelli ve Yeandle, 2007, s. 15; Öztangut 2007, s. 4).

#### **1.1.2.4. Ulusal finans merkezi**

Ulusal finans merkezleri, ülkelerin kendi içinde finansal kurumların, piyasaların ve işlemlerinin yoğunlaştığı merkezlerdir (Çevik, 2011, s. 28). Ulusal finans merkezleri yurtiçi finans hizmeti talebine göre şekillenmekte ve düzenlemeler de buna göre yapılmaktadır. İşlemlerin önemli bölümü yerel işlemlerden oluşmaktadır. Bu merkezler aynı zamanda ülkenin sınır ötesi işlemlerinin de yapıldığı merkezler olup, ülkelerin uluslararası piyasalar ile bütünleştiği merkezlerdir. Örneğin, Milano, Barselona, Amsterdam (İTO, 2000, s. 43).

Gelişmekte olan bir ekonomide faaliyet gösteren ulusal finans merkezinin müşterileri, yerel ağırlıklı olmaktadır. Kurumsal ve özel yatırımcılar (ulusal yatırımcılar) yerel hisse senedi, tahvilleri gibi yerel menkul kıymetleri satın alırlar. Bankalar da yerel perakende müşterilerine ve ticari müşterilere hizmet etmektedir. Ödeme sistemi ve borsa

gibi piyasa altyapısı yerel düzeyde gelişmektedir ve merkezde yapılan işlemler basit olmaktadır.

Ulusal finans merkezinin özellikleri;

- Mali piyasa katılımcıları yerel ağırlıklıdır.
- Bankalar yerel kurumsal müşteriler ile perakende ticaret yapan müşterilere hizmet sunmaktadır.
- Yerel yatırımcılar, yatırımlarını yerel kurumsal veya perakende şeklinde yapmaktadır.
- Bankalar ithalat ve ihracat finansmanını sağlamaktadır.
- Yerel kamu tahvili ya da şirketlerin hisse senetleri yerel yatırımcılara satılmaktadır.
- Yerel finans piyasasının gelişimini destekleyen iş ortamı bulunmaktadır.
- Yerel yasaları ve uygulamaları destekleyen finansal piyasa altyapısına sahiptir.
- Yerel kurallar ve uygulamalara göre eğitilmiş iş gücü mevcuttur (CoL, 2013, s. 6).

#### **1.1.2.5. Niş odaklı (ürüne odaklı veya uzmanlaşmış) finans merkezleri**

Bu tür finans merkezleri, küresel düzeyde finans sektöründe belirli bir finansal hizmet üzerine uzmanlaşmış/odaklanmış merkezlerdir. Örnek olarak Zürih özel bankacılığa, Hamilton'da reasüransa odaklanmış dünyanın önde gelen uzmanlaşmış finans merkezleridir. New York veya Londra'nın güçlü ve küresel finans merkezleri olmalarına rağmen, söz konusu finansal hizmetlerde, onlara (Zürih ve Hamilton) asla rakip olamazlar (Mainelli ve Yeandle, 2007, s. 14).

#### **1.1.2.6. Offshore finans merkezi**

Offshore finans merkezi (OFM), offshore şirketlerinin ve offshore fonlarının yatırımında yabancı kişilere kurumsal ve ticari hizmetler sunma konusunda uzmanlaşmış genellikle vergileri düşük merkezlerdir. Bankalar ve diğer kurumlar aracılığıyla kendi

vatandaşı olmayanlara finansal hizmetler sağlamaktadır. Bunlar, vatandaşı olmayanlardan borç alma veya borç verme gibi hizmetleri içerir (IMF, 2000, s. 2).

OFM vergi, işlem, kayıt ve benzeri konularda yabancı yatırımcılara istisnalar sağlayarak yabancı mali kurumlara ev sahipliği yapıp, uluslararası fonlara aracılık eden merkezlerdir. OFM'nin belirgin özellikleri ise;

- Finansal ürün ve hizmetlerin bu merkezlerden sunulması maliyet ve getiri açısından yatırımcılara, borçlanma yapanlara ve mali kurumlara avantajlar sağlamaktadır.
- OFM'ler genellikle küçük adalarda, okyanus ülkelerinde kurulmakta ve düzenlemeler basit ve sade olmaktadır. Örneğin; Bahreyn, Bahama, Guemesy.

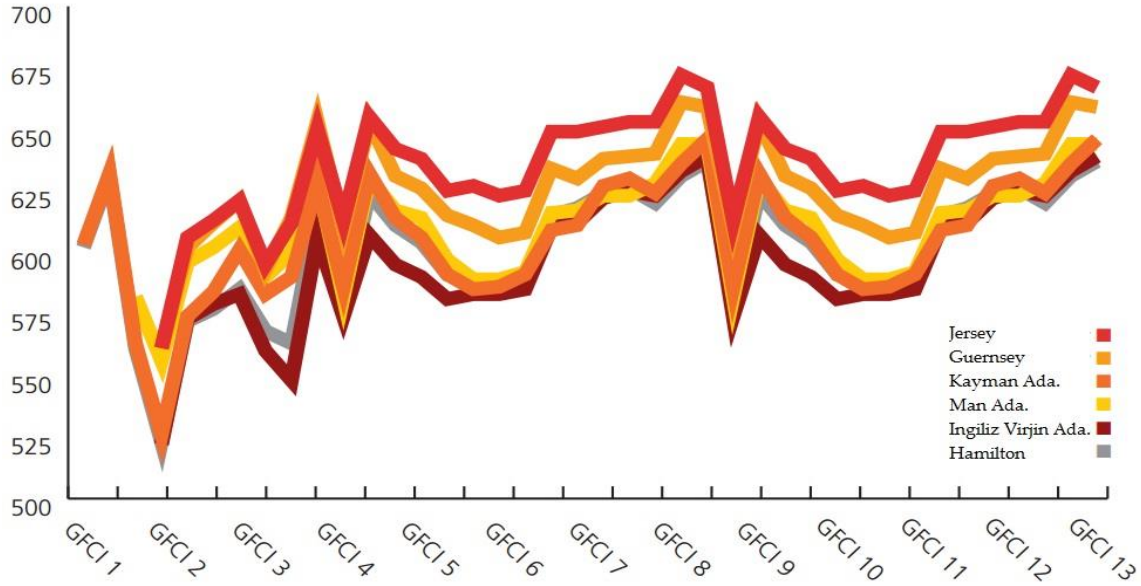
OFM'ler 2008 ve 2009 yıllarında ciddi bir itibar kaybı yaşamış ve “Küresel Finans Merkezleri Endeksi 10 (GFCI 10)” 2010 yılından itibaren kayıplarını geri kazanmaya başlamıştır. GFCI 13'te gösterildiği gibi, tüm OFM'ler sıralamalarda ilerleme kaydetmiştir. Monako, GFCI 12'den GFCI 13'e kadar 57 puan yükselerek en iyi ilerlemeyi sağlamıştır.

**Tablo 1.2.** 2013'de en önde gelen 10 offshore finans merkezi (Yeandle ve Gunten, 2013, s. 26)

OFM	GFCI 13 Sıralama			GFCI 12 Sıralama	
	OFM olarak	UFM olarak	Puan	UFM olarak	Puan
<b>Jersey</b>	1	28	668	20	554
<b>Guernesy</b>	2	31	660	28	541
<b>Monako</b>	3	35	654	60	597
<b>Kayman Ada</b>	4	41	647	44	625
<b>İsle Adası</b>	5	43	645	40	624
<b>İngiliz Virjin Ad</b>	6	47	640	45	624
<b>Hamilton</b>	7	49	638	46	621
<b>Gibraltar</b>	8	60	615	58	599
<b>Malta</b>	9	68	595	69	575
<b>Moritanya</b>	10	70	590	67	579

Şekil 1.1'de küresel finans merkezleri endeksinin GFCI 1'den GFCI 13'e kadar olan sıralamasında, dünyanın en önde gelen OFM'lerin performans değişimleri gösterilmektedir. 2008 Küresel finansal krizinin yaşandığı ve etkilerinin en güçlü şekilde

görüldüğü 2008 ve 2009 yıllarında ciddi kayıp söz konusudur. Söz konusu dönemde bütün OFM'ler yaklaşık olarak benzer gelişimi göstermiştir.



Şekil 1.1. En önde gelen 6 Offshore finans merkezlerinin performans değişimleri, 03.2007 – 03.2013 (GFCI 1 - GFCI 13) (Yeandle ve Gunten, 2013, s. 26)

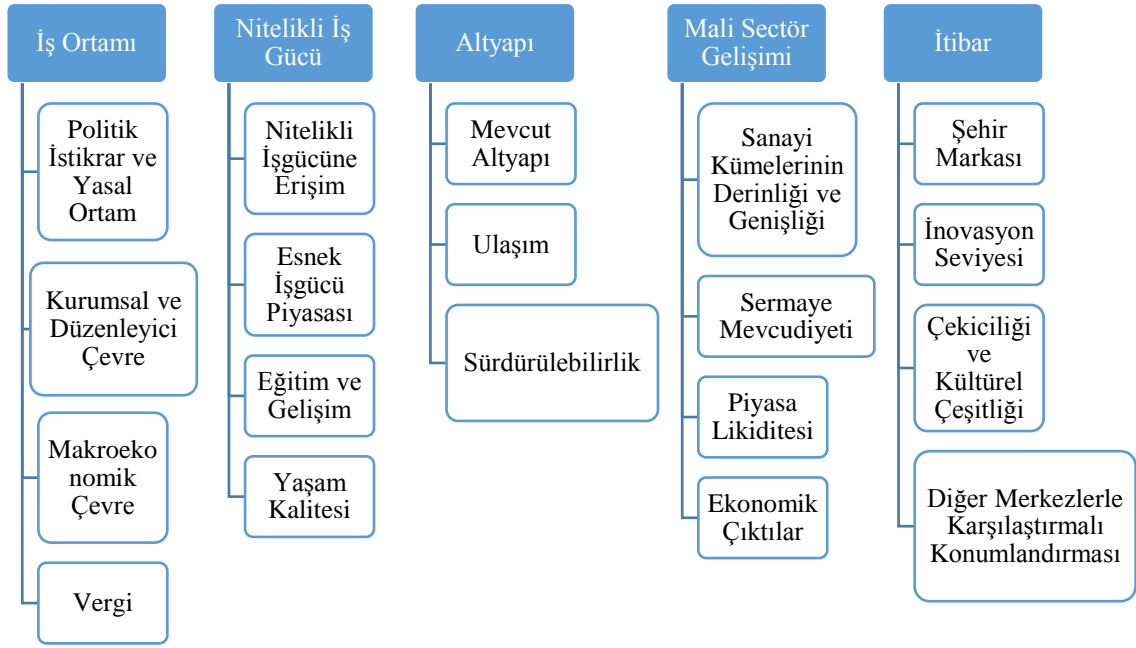
Genel olarak küresel düzeyde finans merkezlerinin durumuna bakıldığında, uluslararası finans merkezleri arasındaki liderlik tartışmalarında New York ve Londra zirveyi paylaşmaktadırlar. Singapur ve Hong Kong, iki finans merkezinin (Londra ve New York) yerini almaya çabalayarak kendi aralarında üçüncü ve dördüncü sırayı paylaşmaktadır. Diğer rakiplerinden farklı ve kısa bir geçmişe sahip olan Singapur, Asya'daki en büyük rakibi Hong Kong'un önüne geçerek 3.sırada yerini almaktadır. Sıralamada, finans merkezlerinin puanlarında azalma olduğu görülebilir. Bunun nedeni ise, finans merkezlerinin bulunduğu ülkelerdeki bazı sosyal-politik olaylardan kaynaklanmaktadır. Mart 2017'de yayımlanmış Küresel Finans Merkezleri Endeksi 21'e (*The Global Financial Centre's Index*) göre, dünyanın en önde gelen 10 finans merkezi aşağıdaki gibi sıralanmaktadır.

**Tablo 1.3.** *En önde gelen 10 uluslararası finans merkezi, 03.2017, (Z/Yen ve The China Development Institute, “The Global Financial Centre’s Index 21” s.4, 03.2017)*

UFM	GFCI 21		GFCI 20	
	Sıralama	Puan	Sıralama	Puan
<b>Londra</b>	1	782	1	795
<b>New York</b>	2	780	2	794
<b>Singapur</b>	3	760	3	758
<b>Hong Kong</b>	4	755	4	754
<b>Tokyo</b>	5	740	5	734
<b>San Francisco</b>	6	724	6	720
<b>Chicago</b>	7	723	8	718
<b>Sidney</b>	8	721	11	712
<b>Boston</b>	9	720	7	719
<b>Toronto</b>	10	719	13	710

Tablo 1.3’e bakıldığında Londra ve New York bazı politik belirsizlikler (Birleşik Krallık’ta Brexit referandumunu ve ABD’de ise seçimler) nedeniyle bir önceki sene 15 puan kaybetmesine rağmen, hâlâ ilk sıradaki yerini korumaktadır. Hızlı yükselen Singapur Finans Merkezi ise Londra ve New York’un 20 puan gerisinde yer alarak gelecek senelerde onların yerine yerleşecek finans merkezi olma potansiyeli göstermektedir.

*Z/Yen Group ve China Development Institute* (2017, s. 8) tarafından yapılan GFCI 21 sıralamasına göre, finans merkezlerinin rekabet alanlarını beş ana grup altında bulunmaktadır. Her grup kendine ait alt gruplardan oluşmakta ve bu alt gruplar, finans merkezlerinin performanslarını ölçmek amacıyla kullanılmaktadır. Rekabet alanları, bir finans merkezinin örgütsel performansı ve bulunduğu konumu (iç ve dış çevresi) fiziksel altyapıdan politik duruma kadar incelemektedir.



Şekil 1.2. Uluslararası finans merkezlerinin rekabet alanları (Z/Yen Group ve The China Development Institute, 2017, s. 8)

## 1.2. Uluslararası Finans Merkezini Oluşturan ve Gelişimini Etkileyen Faktörler

Bir uluslararası finans merkezinin ortaya çıkması ve gelişmesi, birçok faktörün, koşulun bir arada başarılı bir şekilde bulunmasına bağlıdır. *Swiss Financial Center Watch*'e (SFCW) göre, bir finans merkezinin gelişimini etkileyen faktörlerin sayısı dörttür. Bunlar; insan kaynakları, teknoloji, yasal düzenlemeler ve altyapıdır (Moiseyev, 2008).

Z/Yen Group, finans merkezlerinin rekabet alanlarını beş ana grupta ele almaktadır. Bunlar; iş ortamı, nitelikli işgücü, altyapı, mali sektör gelişim düzeyi ve şehrin itibarıdır (Z/Yen, 2017, s. 8).

Çevik (2011, s. 32) finans merkezlerini oluşturan faktörleri, sosyo-ekonomi, hukuki ve siyasi olarak üç ana başlık altında inceleyerek, "Ayırt Edici Temel Faktörler", "Rekabet İçin Göreceli Faktörler" ve "Fark Yaratan Faktörler" olarak üç ana gruba ayırmıştır.



*The City of London* (2013, s. 5) ise finans merkezini oluşturan ve gelişimini etkileyen faktörleri altı ana grup altında toplamaktadır. Bunlar; iş ortamı, mali piyasa altyapısı, düzenleme ve hukuk, iş gücü, bağlantı ve kritik kitledir. Ancak, *Z/Yen Group* (2017, s. 8) ve *Deloitte* (2008, s. 4) bir finans merkezinin oluşumu ve gelişiminde finans merkezinin bulunduğu şehir imajının da önemli olduğunu vurgulamıştır. Bu nedenle finans merkezinin oluşumu ve gelişimini etkileyen faktörler arasında şehir imajı da dahil olmaktadır. Takip eden başlıklarda finans merkezini oluşturan ve gelişmesini etkileyen altı ana faktör ele alınmaktadır.

### **1.2.1. İş ortamı**

Bir finans merkezi her zaman bulunduğu ülkenin ekonomi politikası, iş yapma kolaylığı, ucuzluğu, hızı, vergilendirme ve gelişim düzeyi gibi genel iş ortamının durumundan etkilenmektedir. Finans merkezinde bulunan şirketler genellikle uluslararası şirketlerdir ve isteklerini en iyi şekilde karşılayabilen merkezleri tercih etmektedirler. Uluslararası şirketler, istikrarlı ve şeffaf ekonomi, düzenli ve yasal ortam, yerel ihtiyaçlar ve işlemler hakkında uygun ortamları sağlayan ülkeleri aramaktadırlar. Faiz oranları, yerel para biriminin istikrarlı olması ve para politikasının düzenleyici kurumlar tarafından yönetilmesi finans merkezinde faaliyet göstermekte olan şirketler üzerinde ciddi bir etkisi vardır. İstikrarlı politik bir ortam her zaman önemlidir. Tam tersi, politik istikrarsızlık ve belirsizlikler, ülkedeki yüksek rüşvet ve yolsuzluk ortamı finans merkezinin gelişimini olumsuz etkilemektedir (CoL, 2013, s. 10).

İyi bir iş ortamını oluşturuca bütün bu faktörler sadece denetleyici kurumlar ya da kamuya bağımlı değildir. Finansal şirketler ofisler, iletişim ağları, toplu taşıma gibi birçok yerel hizmetlere de bağımlıdır. Kamu da finansal şirketlerin gereksinim duyduğu altyapıyı oluşturmakta bir planlayıcı kurum olarak önemli rol oynamaktadır.

#### **1.2.1.1. Sosyal ve politik istikrar**

Bir finans merkezinin etki alanı dışında bulunan, yabancı sermayeler açısından çekici ve verimli olabilmek için sosyal ve politik istikrar en önemli şartlardan birisidir. UFM'nin bulunduğu ülke içerisindeki politik, ekonomi veya sosyal riskler düşük düzeyde olmalıdır. Bu tür herhangi bir belirsizlik, ülkeye yabancı sermaye akışını olumsuz etkilemektedir (İTO, 1996, s. 71).

2017’de Birleşik Krallık’taki (BK) Brexit referandumunu ve ABD’deki seçimler, Londra ve New York’un uluslararası finans merkezi olarak derecelendirilmesine etki ederek bir sene önceki puanından 13 ve 14 seviye geriye gitmesine neden olmuştur. Brexit referandum sonuçları açıklanınca Londra’ya olan ilgi hemen azalmıştır, 2016 sonuna kadar kendini ancak toparlayabilmiştir. Londra, AB’den ayrıldıktan sonra Avrupa’nın hangi finans merkezi kazanacağı hakkında spekülasyonlar yapılırken sıralamada bir dalga oluşmuştur. ABD’de ise seçimlerden önce New York Finans Merkezi’nin sıralama derecesi düşerken, seçimlerden sonra bu durum tam tersine dönmüş ve sıralama derecesi yükselişe geçmiştir. Ülke içinde sürekli devam eden çatışma ve politik belirsizlikler gibi nedenlerden dolayı Doğu Avrupa’nın önde gelen UFM’lerinin birisi olan İstanbul, sıralamada 9 sıra aşağıya inerek 57.sıradan 66.sıraya gerilemiştir (Z/Yen, 2017, s. 2).

#### **1.2.1.2. Ekonomik güç**

Tarihi deneyimlere bakıldığında finans merkezlerinin güçlenmesi ve zayıflaması, bulunduğu ülkenin ekonomik gücü ve potansiyeliyle doğrudan bağlantılıdır<sup>4</sup>. Güçlü bir finans merkezinin durumu, bulunduğu ülkenin ekonomik gücü ile değişkenlik göstermektedir. Örneğin, New York ABD’nin, Londra İngiliz İmparatorluğu’nun, Amsterdam ise Hollanda’nın güçlü ekonomisinden destek alarak on sekizinci yüzyılın sonunda dünyanın en güçlü üç finans merkezi olarak tanımlanmıştır. Londra ve New York kendi pozisyonlarını hala devam etmektedir (İTO, 1996, s. 71).

Diğer yandan finans merkezinin bulunduğu ülkenin yabancı ülkeler ve uluslararası örgütlerle ekonomik ve ticari ilişkileri de önemlidir. Ülkenin ve bölgenin ekonomi açısından gelişimi ve kalkınma potansiyeli söz konusu ilişkilerden etkilenmektedir (İTO, 2000, s. 48).

#### **1.2.2. Mali piyasa altyapısı**

Mali piyasa altyapısı, finansal sistemde ve genel ekonomide önemli bir rol oynamaktadır (BIS, OICV-IOSCO, 2012, s. 5). Ülkenin mali piyasa altyapısı ve onun gelişim düzeyi bir finans merkezinin gelişimini etkileyen en önemli faktörlerden birisidir. 2008 Küresel Finans Krizi’nden sonra finans merkezlerinin altyapısı daha da önemli bir

---

<sup>4</sup> [http://www.reglament.net/bank/reglament/2009\\_2\\_article.htm](http://www.reglament.net/bank/reglament/2009_2_article.htm) Erişim tarihi: 26.02.2018

hale gelmiştir. G-20 ülkeleri, mali piyasayı destekleyen altyapı üzerine odaklı bir değişim programını imzalamıştır (CoL, 2013, s. 11).

Mali piyasa altyapısının başlıca unsurları ise aşağıdaki gibidir:

- Borsalar
- Piyasa bilgi sistemi
- Takas merkezi
- Ticari depo (Trade repository)
- Ödeme sistemi

#### **1.2.2.1. Borsalar**

Finans merkezinin gelişimi, taraflar arasındaki ticari alışverişler üzerinden oluşmaktadır. Standart ölçülerdeki bir borsa, katılımcılar için borsa kurallarını belirlemekte, bono ve hisse senedi gibi menkul kıymetlerin alışverişi için katılımcılara mekân sağlamaktadır. Borsa, kuralların korunması için sorumluluklarını düzenleyici kurumlarla paylaşmaktadır (CoL, 2013, s. 11).

Altın ve Kıymetli Madenler Borsası, Menkul Kıymetler Borsası, Vadeli İşlemler Piyasası, Emtia Borsaları, Para ve Döviz Piyasaları, Metal Borsaları gibi düzenli borsa ve piyasaların uluslararası standartlara uygun bir şekilde çalışması, işlem hacmi ve derinliği, bir finans merkezinde bulunması gereken en önemli unsurlardan birisidir (İTO, 2000, s. 51).

#### **1.2.2.2. Piyasa bilgi sistemi**

Ticari kararlar doğru ve net bilgiler üzerinde yapılması gerekmektedir. Bu nedenle ham ve katma değerli mali piyasa bilgilerini toplayan, yayımlayan ve harmanlayan bilgi sistemleri, çağdaş mali piyasanın önemli bir parçasıdır. İç piyasadan başka herhangi bir diğer işlemler için kurumlar küresel kapsamlı veri sunuculardan yararlanmaktadır (CoL, 2013, s. 11).

### **1.2.2.3. Takas merkezi**

Takas merkezi, finansal enstrümanların ticaretinde (hisse senetleri, tahviller, bonolar, opsiyon v.b.) satıcı ve alıcıların arasındaki aracı bir kurumdur. Finansal enstrümanların ticaretinde hem alıcı hem de satıcı rolünü oynamaktadır. Takas merkezi, finansal piyasanın düzgün bir şekilde çalışmasını, işlemlerin doğru, zamanında ve planlandığı biçimde gerçekleşmesini sağlamak için vardır<sup>5</sup>.

Takas merkezi, satıcı ve alıcının arasında alışverişin gerçekleştiği yerdir ve yükümlülüklerin yerine getirilmesinde ortaya çıkan riskleri yönetmektedir. Takas merkezi, türev piyasası için gereklidir ve normal borsaların önemli bir altyapı parçası sayılmaktadır. Düzenli bir borsada gerçekleşen alışveriş, otomatik olarak takas merkezine iletilir ve takas merkezinde denkleştirme, takas (clearing) yapılır (CoL, 2013, s. 11).

### **1.2.2.4. Merkezi kayıt kuruluşu**

Merkezi kayıt kuruluşu (MKK); borsada en önemli “işlem sonrası” (post-trade) kurumlarından birisidir<sup>6</sup>. Merkezi kayıt kuruluşu; hisse senetleri, tahviller, bonolar, para piyasası ve yatırım fonları gibi finansal enstrümanları bünyesinde bulunduran bir kurumdur. Genelde “*kitap giriş kayıtları*” (*book-entry records*) olarak bilinen elektronik kayıtların güncellenmesi yoluyla elektronik ortamda finansal enstrümanların sahipliğinin değişmesini sağlamaktadır<sup>7</sup>.

Çağdaş bir MKK, taraflardan biri sorumluluklarını yerine getiremediği zaman hem satıcı hem alıcının zarar görmemesi için menkul kıymet aktarımıyla ilgili ödemeleri de yönetmelidir (CoL, 2013, s. 12).

Merkezi kayıt kuruluşu işlevleri aşağıdaki gibi sıralanmaktadır:

- Menkul kıymetler takas sistemini işletme (Securities Settlement System),
- Yeni menkul kıymetleri “kitap giriş” (book-entry) sistemine kaydetme (noterlik hizmeti),

---

<sup>5</sup> <http://www.investinganswers.com/financial-dictionary/investing/clearinghouse-2830> Erişim tarihi: 27.02.2018

<sup>6</sup> <https://www.mkk.com.tr/tr/content/Hakkimizda/MKK-Kimdir-> Erişim tarihi: 27.02.2018

<sup>7</sup> <https://www.fca.org.uk/markets/central-securities-depositories> Erişim tarihi: 27.02.2018

- Menkul kıymet hesaplarını en üst düzeyde tutma ve muhafaza etme (merkezi bakım hizmeti)<sup>8</sup>.

#### **1.2.2.5. Ticarî depo**

Ticari stok (depo), işlem verilerinin merkezleşmiş elektronik kaydını (veritaban) yürüten bir kurumdur. Ticarî stok (trade repository), diğer adıyla ticaret havuzu, düzenleyici kurumlar ve piyasa katılımcılarına verileri doğru ve güncel bir şekilde zamanında sağlamalıdır (BIS, OICV-IOSCO, 2012, s. 4-178).

Ticaret havuzu, borsa dışı (*over the counter, OTC*) türev işlemleriyle ilgili bilgileri toplar, korur ve piyasadaki şeffaflığı sağlamak için piyasa katılımcılarıyla düzenleyici kurumlara topladığı bilgileri sunar. Ticarî stoğun, finansal altyapının diğer parçalarından farkı ise para ve diğer varlıkların hareketlerini gerçekleştirememesi, sadece veri kaynağı olarak sayılmasıdır (CoL, 2013, s. 12).

#### **1.2.2.6. Ödeme sistemi**

Finans merkezinin temel şartlarından birisi ödemeleri yapabilmektir. Ödemelerin çoğu, ticari bankalar arası ödeme yapabilme imkânına dayanılarak bankalara ait çek, bankalar arası ödemeler sistemi veya cep telefonu ödeme sistemleriyle gerçekleşmektedir. Bu nedenle ödeme sistemi “Gerçek Zamanlı Brüt Hesap Kapatma” (*Real Time Gross–Settlement*) (ödemeler, aktarma talimatları veya diğer yükümlülüklerin bir işlem bazında bireysel olarak gerçek zamanlı yapılması) imkânını sunmalıdır (CoL, 2013, s. 12).

Ödeme sistemi, katılımcılar arasında para transferleriyle ilgili araçlar, usuller ve kuralların tümüdür. Ödeme sistemi, katılımcıları ve düzenleyici kurumları kapsamaktadır (BIS, OICV-IOSCO, 2012, s. 177). Piyasa ve işlemlerle ilgili kurumlar arası elektronik ödemeleri, düzeltme ve takas işlemlerini yapabilen bir ödeme sisteminin mevcudiyeti, finans merkezi için önemlidir (İTO, 2000, s. 51).

---

<sup>8</sup> <https://ecsd.eu/facts/faq> Erişim tarihi: 27.02.2018

### **1.2.3. Düzenleme ve hukuk**

Uluslararası finansal hizmetler sunan işletmelerin, düzenlemelerin en kolay olduğu merkezlere doğru kaydığı varsayılmaktadır. Başarılı bir finans merkezi, uluslararası işletmeler için cazip, sağlam ve gelişmiş bir düzenleyici ortama sahiptir. Eğer finans merkezinde düzenlemeler çok zahmetli ise, işletmeler yüksek uygunluk maliyetinden kaçmak için finans merkezinden uzaklaşabilirler. Yasal düzenlemeleri çok zayıf olan finans merkezi, bazı işletmeler için çekici olmasına rağmen ana uluslararası işletmelerin dikkatini çekmez (CoL, 2013, s. 13).

Düzenleme sözcüğü, yönetici ve hissedarlar için hoşgörülen bir sözcük değildir. Çünkü düzenlemelerin birçoğu, onlara devlet tarafından zorunlu tutulmuş, bu durum onlar açısından verimlilik ve inovasyon (yenilik) için zararlı ve masraflı olarak görülmektedir. Ancak düzenleyici ortamın kuralları durumlara göre değişmektedir. Örneğin 2007-2009 dönemindeki krizden sonra finans sektöründe kurallar katılaşmış; finansal şirketler, daha sert ve ağır yasalara uymak, işletme maliyetlerini yükseltmek zorunda kalmışlardır (Peter ve Sylvia, 2013, s. 28).

2008 Küresel Finansal Krizi'nden sonra, dünya ülkeleri finans sektöründeki riskleri azaltmaya yönelik girişimlerde bulunmuşlardır. Dünya ülkelerinin finans sektörünü kontrol altına almaya çalışarak yasal ve düzenleyici ortama odaklanması; finansal işletmeler için karmaşık bir ortam yaratmaktadır. Bazı düzenlemeler, finans sektöründe istikrarın sağlanmasına yardımcı olur, bazıları ise kurumsal dünya dışına odaklandığı için istikrara olumlu etkide bulunmaz<sup>9</sup>.

#### **1.2.3.1. Düzenleyici ortam**

Finans merkezinde düzenleyici dengenin sağlanması; aracı kurumlar, işletmeler ve müşteriler gibi finans merkezinin katılımcıları için güvenilir bir ortam yaratmaktadır. Mali piyasada, düzenleyici ve denetleyici kurumların açıkça belirlenmesi, uluslararası standartlara uygun bir şekilde çalışması ve diğer uluslararası, kamu kurumlarıyla işbirliğinde bulunması düzenleyici ortam için önemlidir (İTO, 2000, s. 49). Bu nedenle düzenleyici ortamın aşağıdaki niteliklere sahip olması gerekmektedir:

---

<sup>9</sup> <https://www.cobaltrecruitment.com/news-blog/item/the-ripple-effect-impact-of-regulation-on-the-uk-finance-sector> Erişim tarihi: 28.02.2018

- *Şeffaflık ve öngörülebilirlik:* Mali piyasa, belirsizlikleri sevmez. Sonuçlar belirsiz ya da anlaşılmaz olduğunda piyasa faaliyetleri azalma eğilimi gösterir. Düzenleyici kurumlar yeni düzenlemeler geliştirirken ve şirketleri denetlerken şeffaf bir şekilde çalışmalıdır.
- *Adalet:* Düzenleyici ortam mutlaka adil olmalıdır. Merkezde faaliyet gösteren yerel ve yabancı şirketler arasında ayrımcılık yapmamalıdır. Yeni düzenlemeler sadece yerel şirketleri değil, bütün piyasa katılımcılarını da bu hizmete dahil etmesi gerekmektedir.
- *Piyasadaki inovasyonu (yeniliği) destekleme:* Başarılı bir finans merkezi, değişen şartlara uyan ve müşteri ihtiyaçlarını karşılamak için sürekli gelişen, ürün ve hizmetleri geliştiren hareketli pazarlara ev sahipliği yapmalıdır. Düzenleyici kurumlar, yeni ürün veya hizmetlerin piyasaya girmelerine izin vermeli ve onlar için yeni düzenlemeler hazırlamalıdır. Düzenleyici ortam, duruma göre hızlı adaptasyon sağlamalı, esnek olmalıdır (CoL, 2013, s. 13).

#### **1.2.3.2. Uyumluluk maliyeti**

2008 Küresel Finans Krizi'nden sonra mali piyasadaki aracılar ve kurumsal yatırımcılar için düzenlemelere uyma maliyeti belirgin bir şekilde artmıştır. Bir finansal işletme, ek olarak diğer bir finans merkezinde faaliyet göstermeye karar verirse; o zaman bulunmak istediği merkeze giriş maliyetini ve o merkezin şartlarına uyma maliyetini kabul etmek zorundadır (CoL, 2013, s. 13). Bu nedenle düzenleyici ortama uyum maliyetinin düşük olması, bir finans merkezi için avantaj sağlamakta ve merkezi daha da cazip hale getirmektedir.

Finans merkezindeki vergilendirme, uyumluluk maliyetinin önemli bir parçasıdır. Ürünlere, hizmetlere, kurumlara, işletmelere ve diğer katılımcılara yönelik vergilendirme, mali piyasa düzenleyici kurumları tarafından belirlenmekle beraber finans merkezinin işletme lehine tutumunu (iş yapma kolaylığını) da göstermektedir. Vergilendirme seviyesi, bir finans merkezinin çekiciliğini, gelişmesini ve rekabet avantajını doğrudan etkileyen en önemli unsurlardan birisidir. Örneğin, Dubai Finans Merkezi'nin gelişmesindeki en önemli nedenlerden birisi, finans merkezinde faaliyet gösteren işletmelere kar ve gelir vergisinden 50 sene muafiyet sağlanması gibi kolaylıkların bulunmasıdır (ADED, 2013, s. 29).

Diğer yandan vergilendirme, işletmelerin iş yapma ve diğer maliyetlerini de etkilemektedir. Bir finans merkezinde iş yapma maliyetlerinin yüksek olması; o finans merkezini “iş yapma kolaylığı” desteklemeyen merkez olarak göstermektedir (Çevik, 2011, s. 39).

### **1.2.3.3. Hukuk**

Finans merkezinin bulunduğu ülkedeki hukuk sistemi, finans merkezinde bulunan işletmelerin faaliyetlerini doğrudan etkilemektedir (CoL, 2013, s. 14). Bu nedenle bazı ülkeler, finans merkezi bölgesinde özel hukuk alanını (etki alanı) oluşturmaktadır. Örneğin, Kazakistan “Astana Uluslararası Finans Merkezi” için ülkenin anayasasında değişiklikler yapmış, ülkenin hukuk sisteminden bağımsız, İngiliz Ortak Hukukuna dayalı özel bir hukuk sistemi uygulamıştır.

Ortak Hukuk, vâkâ hukukuna dayanmaktadır ve mali piyasadaki değişimlere kolayca ayak uydurabilmektedir. Bu nedenle medeni hukuka göre daha esnektir. Medeni hukukta değişikliklik olduğu zaman, piyasa katılımcılarıyla ortaya çıkabilecek anlaşmazlıkların önlenmesi amacıyla ülkeler; finans merkezleri için özel ve tamamen bağımsız hukuk sistemini kurmayı tercih etmektedir (Çevik, 2011, s. 34).

Bir ülkenin hukuk sistemi, finansal piyasa üzerinde aşağıdaki gibi etkilerde bulunabilir:

- Başarılı bir finansal piyasa altyapısı, yapacağı faaliyetler için tamamlayıcı bir yasal desteğe ihtiyaç duymaktadır.
- Müşteri varlıklarına sahip kurumların başarısızlığı veya iflası durumunda; mevzuat, müşteri varlıklarının korunmasını sağlamalıdır.
- Sözleşme hukuku, şirket hukuku, adli tasfiye hukuku, tröst hukuku gibi iç hukukun diğer bölümleri, şirketlerin sunduğu bazı hizmet ve ürünleri etkileyebilir.
- Döviz kontrolü, yabancı sermaye sınırlamaları, vergilendirme veya bazı işlemler için belirli yerel bankaları kullanmak gibi kısıtlamalar sınır ötesi işlemleri engellemektedir.
- Davanın ortaya çıkması durumunda, finansal hizmetlerle ilgili yasaları tam olarak anlayan ve piyasa deneyimlerine uygun kararlar verebilecek hâkimler tarafından davanın çözüme kavuşturulması önemlidir.



#### **1.2.3.4. Uluslararası standartlar**

Birkaç farklı düzenleyici ortamda faaliyet göstermek, finansal işletmeler için ekstra harcamalar çıkarmakta ve karmaşıklık oluşturmaktadır. Farklı düzenleyici ortamlarda işlem yapmak; şirketler için bazı riskleri ortaya çıkarabilir. Bunlar da finans merkezine girişi engellemektedir. Örneğin, Uluslararası Mali Raporlama Standartlarına uyum sağlamak; yerel şirketlere yabancı yatırımcıları çekmekte ve işlem süreçlerini kolaylaştırmaktadır. Bu nedenle finansal piyasanın düzenleyici ve hukuki ortamı, uluslararası standartlara uygun olmalıdır. 2008 Küresel finansal krizi, düzenleyici standartların gerekliliğini bir kez daha ortaya çıkarmıştır. Küresel düzenleyici bir organ olan Uluslararası Menkul Kıymetler Komisyonu Teşkilatı (*International Organization of Securities Commissions, IOSCO*), merkez bankaları için standart belirleme kurumu olan Ödeme ve Uzlaştırma Çözümleri Komitesi (*Committee on Payment and Settlement Solutions, CPSS*) ve Uluslararası Ödemeler Bankası (*Bank of International Settlements, BIS*) gibi uluslararası kuruluşların standartlarının finans merkezlerinin düzenleyici ortamına adapte edileceği varsayılmaktadır. Eğer finans merkezinin düzenleyici kurumları, söz konusu standartları mümkün olan her yere adapte ederse, yeni gelen işletmelerin finans merkezine giriş masrafları üzerinde ciddi bir olumlu etki sağlamış olur (CoL, 2013, s. 14-17).

#### **1.2.3.5. Sınır ötesi dostluk**

Bir uluslararası finans merkezi işlemlerinin önemli kısmı, diğer ülkeler ve coğrafyalardaki karşı taraflarla olan ilişkiler üzerinden oluşmaktadır. Finans merkezinin düzenleyici ortamı, sınır ötesi işlemlerin özelliklerini taşımaları ve mümkün olduğunda sınır ötesi işlemleri kolaylaştırmalıdır. Finans merkezinin düzenleyici kurumları ile karşı taraflar arasındaki anlaşmalar, sınır ötesi işlemlerin kolay bir şekilde gerçekleştirilmesine yardımcı olmaktadır (CoL, 2013, s. 14).

#### **1.2.4. Nitelikli işgücü**

Nitelikli işgücü, herhangi bir finans merkezinin gelişmesi ve kalkınması için olmazsa olmaz faktördür. Bir finans merkezi uluslararası deneyimlere sahip ve yabancı piyasalarla çalışabilecek nitelikli çalışanlara ve uzmanlaşmış yöneticilere ihtiyaç duymaktadır. Finans merkezinin işlemlerinin büyük bir kısmı sınırı ötesi işlemlerdir ve

yabancılarla yapılmaktadır. Bu nedenle finans merkezinde çalışanların yabancı dil, uluslararası hukuk ve bilgi teknolojisine hakim olması önemlidir. Diğer yandan, işgücü vergileri, işgücü maliyeti ve ücreti, çalışma şartları gibi genel çalışma ortamında yapılan düzenlemelerin elverişli olması gerekmektedir. Bunun yanında, yabancı işgücü istihdamını zorlaştıran engeller ortadan kaldırılmalı ve çalışma düzenlemelerinin esnek olması gerekmektedir (İTO, 2000, s. 52-53).

Finans merkezinin bulunduğu ülkedeki yerel işgücü nitelikli olmadığı durumda, kısa bir sürede yerel işgücü potansiyelini eğitime ve geliştirme mümkün değildir. Bu durumda, en iyi çözümlerden birisi yabancı işgücü istihdamıdır. Söz konusu çözüm, yerel işgücünün eğitilmesiyle de desteklenmelidir. Aksi durumda, uzun süreli istihdam açısından işgücü masrafları artmaktadır (Deloitte, 2008, s. 6). Diğer yandan, yabancı ve yerel işgücü arasındaki ilişkiler de önemlidir. Uluslararası uzmanlar, yerel işgücünün kendi alanlarıyla ilgili bilgi ve deneyimlerinin artmasına yardımcı olmaktadır.

Finans merkezlerinin başarılı olmasının bir nedeni de uluslararası gezici uzmanlara merkezin kapılarının her zaman açık olmasıdır. Finans uzmanları farklı iş deneyimlerini ve iş ağlarını genişletmek için farklı merkezler arasında hareket etmektedir. Bu açıdan finans merkezinin yabancı işgücü çekiciliği; yerel çalışma ve göçmenlik kanunlarının istikrarlı, tutarlı ve şeffaf olmasına bağlıdır. Örneğin, bir işveren, çalışan personelini kısa vadede farklı bölgede bulunan bir ofise gönderebilir ya da yerel işgücü piyasasında bulunmayan, yabancı dil bilen özel sektör deneyimine sahip personeli işe alabilir. Bu durumlarda, çalışma ve göçmenlik kanunlarının engel oluşturmaması gerekmektedir. İşletmeler işçi alımlarında oluşan masrafların az olmasına, işlemlerin basit yapılmasını sağlayan ve değişen iş ortamına hızlı cevap verebilen esnek istihdam hukukuna ihtiyaç duymaktadırlar (CoL, 2013, 15).

### **1.2.5. Bağlantı**

Finans merkezinin piyasalarla ve diğer finans merkezleriyle hem elektronik hem de fiziksel olarak bağlantı kurması önemlidir. Finans merkezi bağlantı altyapısını sürekli geliştirmeye ihtiyaç duymaktadır.

### **1.2.5.1. Piyasalarla bağlantı**

Bir finans merkezinin faaliyetleri uluslararası düzeye çıkınca hem yerel hem uluslararası finans merkezleriyle olan bağlantıların önemi artmaktadır. Finans merkezinin katılımcıları, dünyanın herhangi bir yerindeki piyasa ve müşterilerle işlem yapabilmektedir. Bu nedenle piyasalarla olan bağlantı ihtiyacını aşağıdaki gibi sıralanmaktadır (CoL, 2013, s. 16):

- *Piyasa verileri*; merkezdeki piyasalarla ilgili gerçek zamanlı verilerin küresel düzeyde paylaşılması ve dünya piyasalarıyla ilgili verilere, finans merkezindeki işletmelere ulaşılabilir olmalı,
- *Sipariş yönlendirme sistemleri*; siparişlerin merkezdeki işletmelerden diğer finans merkezlerinde bulunan işletmelere elektronik olarak yönlendirilmesini sağlayan teknik sistemler var olmalı (tersi durumu da mevcuttur),
- *Ticaret sonrası altyapısına erişim*; merkezde bulunan işletmelere yabancı bir piyasada gerçekleşen işlemlerin ödemelerine ve halledilmesine erişim olanağı sağlamak. Yabancı işletmelere için de merkezde gerçekleşen işlemlerin aynı olanağın sağlanmalı,
- Yabancı finansal kurumlar finans merkezinde yeni şube kurarlar ya da acentelerini atarlar.
- Yerel bankalar yurtdışı şubelerinin ağını kurarlar.

### **1.2.5.2. İletişim ve internet altyapısı**

Finans piyasaları, kullandıkları elektronik iletişimin kapasitesi ve hızının yüksek olmasını aşırı derecede önem arz etmektedir. Finansal işletmeler büyük miktarda fiyat verilerini almayı ve elektronik siparişlerin iletim sürelerini mikro saniye cinsinden ölçmeyi ummaktadırlar. Yüksek hızlı, gecikme süresi düşük ve güvenilir iletişimin olması çok önemlidir (CoL, 2013, s. 15).

### **1.2.5.3. Coğrafi konum**

Coğrafi konumun bir finans merkezinin bölgesel veya küresel düzeyde ya da bulunduğu ülke sınırları içerisinde faaliyet göstermesinde etkisi vardır ve

değiştirilmeyecek bir boyuttur. Diğer yandan, finans merkezinin çalışma saatlerini ve diğer finans merkezleriyle ulaşımı da etkilemektedir.

Gelişmekte olan ve canlı bir bölgede bulunan finans merkezi öncelikle bölgesel finans merkezi hedefine sonrada uluslararası finans merkezi konumuna gelebilir. Tam tersi durumda, diğer finans merkezlerinden uzakta ya da izole kalmış bir finans merkezi sadece uluslararası piyasalarda faaliyet göstermek zorunda kalmaktadır (Deloitte, 2008, s. 5).

Coğrafi konumun etkilediği iki önemli boyut aşağıda verilmektedir:

- *Uluslararası seyahat bağlantıları (ulaşım)*; finans merkezi geliştikçe ve uluslararasılaştıkça beklentileri de artmaktadır. Finans merkezlerinin bulunduğu yerde şehir merkezinden uzakta olmayan bir uluslararası havalimanının olması da önemli bir unsurdur (CoL, 2013, s. 16). Örneğin, Londra finans merkezi Canary Wharff'ın özel havalimanı (*London City Airport*) bulunmaktadır (GalliardHomes, 2017) ya da üç kıtanın merkezinde yer alan İstanbul'da 2023 yılına kadar yıllık yolcu kapasitesi 200 milyona varan dünyanın en büyük havalimanlarından birisi hizmete girecek olması, rakiplere göre büyük bir avantaj kazandıracaktır.
- *Çalışma saatleri*; bir finans merkezi bulunduğu coğrafi konumun doğusu ve batısında bulunan finans merkezlerinin çalışma saatleri aralığını dolduracak konumlarda yer almaktadır (İTO, 2000, s. 52). Örneğin, 1968'de Singapur'da kurulan Asya Dolar Piyasası'nın (*Asian Dolar Market*) amacı, Amerikan piyasasının kapanış ve Avrupa piyasasının açılış saatleri arasındaki boşluğu kapatmaktır. Asya Dolar Piyasasının kuruluşu, Singapur'daki bankacılık ve finansal hizmetler sektörünün gelişimini ve oluşumunu etkilemiştir (Jie, 2017, s. 2).

#### **1.2.5.4. Dil**

Dil bileşeni, finans merkezinde konuşulan ve resmi çalışma dili olarak kabul edilen dille birlikte ülkenin işgücünün konuşma dilini ve bölgedeki dili de kapsamaktadır. Finans merkezi sadece yerel piyasada faaliyet gösteriyorsa, finans merkezinde yabancı dilin konuşulması o kadar önemli değildir. Ancak, finans merkezi uluslararası düzeyde faaliyet göstermeyi ve küresel piyasalarla işlemlerini arttırmak için İngilizce konuşmak

önemlidir. Bu nedenle, finans işletmeleri için İngilizce uluslararası standart olarak varsayılmaktadır.

Diğer yandan, faaliyet gösterilen bölgenin ya da ortamın dilinde konuşabilmek, müşterilerle iyi ilişki kurmayı desteklemektedir (CoL, 2013, s. 16). Ayrıca, finans merkezinin bulunduğu ülkedeki işgücü havuzunun İngilizce konuşabilmesi ve yüksek sahiplik seviyesi de önemli şartların birisidir (İTO, 2008, s. 37).

#### **1.2.6. Kritik kitle**

Karşılıklı güven finansal işlemlerin temelidir. Bilgi ve bilim finans merkezler için hayat damarları gibidir. Çağdaş teknolojilere rağmen, finansal işlemleri gerçekleştirecek taraflar, süreç başlamadan önce bir araya gelmeye ve birbirleriyle görüşerek kişisel ilişkiler kurmaya ihtiyaç duymaktadır. Bu yaygın bir durumdur. Finans merkezindeki kişiler ağıyla paylaşılan bilimle bilgi, yeni fikirler ve piyasa inovasyonunu destekleyici bir güç olma potansiyeline sahiptir. Bir finans merkezinde finansal işletmelerin yoğunlaşması, aynı zamanda bu işletmelere toplu taşımadan kredi derecelendirmeye kadar geniş bir alanı kapsayan destek hizmetleri sunan, birçok çeşitli işletmelerin de aynı yere yoğunlaşması anlamına gelmektedir (CoL, 2013, s. 17).

Netice olarak, bir finans merkezi bankalar, sigortacılar, brokerler, aracılar, yatırımcılar ve borsalar gibi finans merkezinin ana katılımcılarıyla birlikte hukuk, muhasebe, medya, IT (bilgi teknolojileri), halkla ilişkiler, pazarlama vb. destek hizmetler sunan işletmeler bir yerde toplanarak finans merkezinin “merkezleşme (yoğunlaşma)” özelliğini ortaya çıkarmaktadır. “Kritik kitle” olarak adlandırılan bu etki bazen “küme” ya da “aglomerasyon” olarak da tanımlanmaktadır. Uzunoğlu, Alkin, Gürlesel ve Civelek’e (2000, s. 52) göre, finans merkezinde kritik kitleyi oluşturucu işletmelerin bulunmasının yanı sıra onların uluslararası standartlarda hizmet sunması gerekmektedir.

#### **1.2.7. Şehir imajı**

Genelde finans merkezleri, buldukları ülkenin en gelişmiş ve canlı şehirlerinde yer almaktadır. Bu şehirler ise diğer rakiplerine göre farklı özel kimliklerini oluşturma ve ziyaretçi ile sakinlerine sunduğu deneyimleri geliştirme yarışmasındadır (PwC, 2005, s. 52). Ek olarak, turist ve işletmeler için çekiciliği arttırmaya yönelik çabalarda da

bulunmaktadır. Söz konusu faaliyetler sonucu olarak finans merkezinin bulunduğu şehrin genel imajı ortaya çıkmaktadır.

Kentsel gelişim ve şehir planlaması konusunda önde gelen çağdaş düşünürlerden biri Richard Florida'ya göre, başarılı bir şehir imajını oluşturmanın sırrı, şehire en iyi insan sermayesini çekmektir. Florida (PwC, 2005, s. 52) göre, yaratıcı şehirler hoşgörülür bir ortam oluşturan, yeni teknoloji ve genç yetenekleri çekebilen şehirleridir. Bu tür özelliklere sahip şehirler medya, eğitim, turizm, eğlence, saant gibi çeşitli alanları oluşturarak kendi gelişimlerini sağlamaktadır.

Genel olarak bir şehrin imajı şehrin gelişim düzeyi, şehir markası, kültürel çeşitliliği ve zenginliği, yaşam kalitesi ve maliyeti, fiziksel altyapısı, eğlence, coğrafik konumu ve iklimi gibi önemli faktörlerden oluşmakta ve bu faktörler şehrin çekiciliğini doğrudan etkilemektedir. Diğer yandan, finans merkezleri için bulunduğu şehir otoritelerinin finans merkezine verdiği önem ve destek de şehir imajını etkilemektedir.

Bu konuda bazı şehirlerin otoriteleri finans merkezlerini desteklemek ve rekabetçi konumunu korumak amacıyla özel işletmelere başvurumaktadırlar. Örneğin, Londra şehir otoriteleri *Z\Yen Group'a*, New York'ta ise *McKinsey'e* başvuruda bulunmaktadır. Ya da finans merkezinin geliştirilmesi ve değerlendirilmesinden sorumlu kurumlar kurumaktadırlar. Örneğin, İsviçre'de, İsviçre Bankacılık Enstitüsü, Ekonomik Araştırma Merkezi, İsviçre Federal Teknoloji Enstitüsü ve Zürih Üniversitesi tarafından *Swiss Financial Center Watch (SFCW)* kurulmuştur. Böyle kurum ve işletmelerde finans merkezinin çekiciliğini değerlendirme ve geliştirme, öncelikleri ve sorumlulukları belirleme, sonuçları izleme gibi çalışmalar yapılmaktadır (Moiseyev, 2008).

#### **1.2.7.1. Şehir markası**

Son zamanlarda şehir imajını ve marka çekiciliğini ölçmek giderek daha popüler hale gelmiştir (JLL, 2016, s. 25). Şehrin uluslararası markalaşması genelde çok önemsiz bir konudur. Ancak, bu konuda “Bir markaya ne kadar yatırım yapılırsa, o kadar iyidir” ifadesinin kullanılması gerekmektedir. Bu nedenle şehrin uluslararası markalaşması için stratejiler geliştirilerek büyük harcamalar yapılmaktadır. Çünkü uluslararası düzeyde şehir ne kadar meşhursa, o kadar çekici olmaktadır (Deloitte, 2008, s. 8). Paris hariç New York ve Londra dünyanın en önde gelen finans merkezleri olmasına

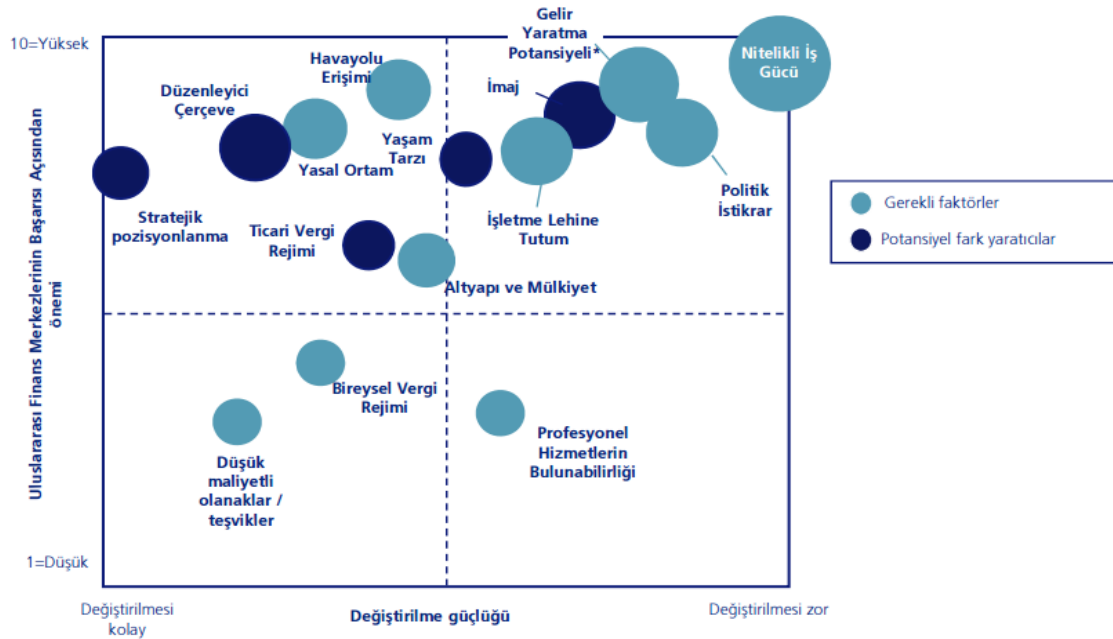
rağmen, aynı zamanda dünyanın en güçlü küresel marka ve itibara sahip şehirlerdir (JLL, 2016, s. 4).

### 1.2.7.2. Yaşam kalitesi

Bu boyut hızlıca değiştirilemez ancak daha iyisini geliştirmek mümkündür. Başarılı bir finans merkezinin genç, dinamik ve nitelikli işgücünü çekebilmek için hızlıca gelişen, modern ve kültürel çeşitli bir yaşam ortasına sahip olması gerekmektedir. New York, Tokyo, İstanbul gibi küresel şehirlerde köklü tarih ve kültürden kaynaklanan çekicilikler yer alırken, Dubai, Hong Kong gibi şehirler de kendine ait çağdaş yaşam tarzlarına sahiptir (Deloitte, 2008, s. 8).

Bireysel vergilendirme, yaşam pahalılığı gibi bazı faktörler bireylerin yer değiştirme kararlarını etkilemektedir. Yüksek kaliteli konutlara kolay erişim, uluslararası okullar, kişisel güven ve gelişmiş sağlık bakımı gibi faktörlerin eksikliği insanları başka merkeze taşınmalarını destekleyecektir. Başlıca uluslararası finans merkezlerinin aşırı derecede çekici olmasının nedeni, etrafında en güzel fırsatların bulunması ve en heyecanlı gelişimlerin gerçekleşmesidir (CoL, 2013, s. 15).

Şekil 1.3'te yukarıda bahsi geçen ve sıralanan tüm faktörlerin bir finans merkezi açısından taşıdığı önem ve ne kadar kolay ya da zor değiştirilebileceğini göstermektedir.



Şekil 1.3. "Bileşenlerin Önemi"ne karşılık "Değiştirilebilme Kolaylığı" (Deloitte, 2008, s. 4)

## **2. ULUSLARARASI FİNANS MERKEZLERİ**

### **2.1. Londra Uluslararası Finans Merkezi**

#### **2.1.1. Genel bakış**

Birleşik Krallık (BK) dünyanın üçüncü büyük bankacılık, ikinci büyük yasal hizmet, üçüncü büyük sigortacılık sektörüne sahiptir. Fon yönetiminde ise dünyanın önde gelen merkezlerinden birisidir (TCUK, 2017, s. 8).

Londra, Birleşik Krallığın başkenti ve dünyanın iş ve finans merkezidir. Avrupa'nın en büyük 500 şirketinin 100'ünün Londra'da merkezleri bulunmaktadır (Deloitte, 2009, s. 91).

Dünyanın en büyük ekonomilerinin bulunduğu Avrupa ve Amerika kıtalarının bağlantı noktasında yer alması, Londra'yı küresel ticaretin önemli merkezi yapmaktadır. 2015 verilerine göre, BK'nin ekonomisi 2,9 trilyon dolar olarak dünyanın beşinci güçlü ekonomisidir. Londra ticaretin yoğun olarak gerçekleştiği şehir olmasının yanı sıra finansal işlemlerin en çok yapıldığı merkezdir (Karagöl, Koç ve Kızılkaya, 2016, s. 17).

Günümüzde Londra'da 251 yabancı banka yer almaktadır. AB emisyon ticaretinin %96'sı Londra'da yapılmaktadır. 588 deniz ötesi şirket Londra piyasasında faaliyet göstermektedir. Londra, dünyada Çin Yuan'ı ile işlem yapılan batıdaki en uç noktadır. Çin ve Hong Kong sınırları dışında gerçekleşen küresel Yuan ödemelerinin %62'si, küresel demir dışı ticaretin %80'i Londra'da yapılmaktadır. "Londra Metal Borsası" küresel endüstriyel metal ticareti ve fiyat riski yönetiminin merkezidir (CoL, s. 2).

Londra'nın dünyanın finansal hizmetler lideri statüsünü kazanması, bu şehrin küresel düzeyde yatırımcılar ile işletmelerin buluşma ve iş yapma merkezi olmasına sebep olmuştur. Bu durum, sadece BK ekonomisi değil aynı zamanda AB ekonomisine fayda sağlamaktadır. Londra'daki küresel pazara ulaşmak diğer AB ülkeleri ekonomileri için dünya çapında faaliyetlerini büyütme adına uzmanlığa erişim sağlamaktadır (CoL, s. 3).

2016'da finans ve sigortacılık sektörü, BK ekonomisine 124.2 milyar sterlin katkıda bulunmuş ve toplam brüt katma değer (Gross Value Added, GVA) %7,2'sini oluşturmuştur. Londra'daki finans ve sigortacılık sektörü, 2015'de BK'deki toplam brüt katma değer %51'ne karşılık gelmektedir. 2016'da finans ve sigortacılık sektöründeki ticaretten BK 60 milyar sterlin daha fazla para kazanmıştır. 2015–2016 döneminde



bankacılık sektörü; kurumsal vergi, gelir vergisi, ulusal sigorta ve banka vergisiyle BK ekonomisine 24.4 milyar sterlin katkıda bulunmuştur (Tyler, 2017, s. 3).

### **2.1.2. Londra finans merkezinin tarihsel gelişimi**

Londra bir finans merkezi olarak gelişiminin ilk adımını, İsviçre’den sonra dünyada ikinci merkez bankasını kurarak atmıştır. İngiltere Merkez Bankası’nın (*Bank of England*) 1694 yılında kurulması ve 1773’de Londra Borsası’nın (*The London Stock Exchange*) faaliyetine başlaması, Londra’da finansal işlemlerin gelişimini etkilemiştir. Londra Borsası, dönemin önemli ticaret malları olan çay, şeker ve tütün gibi ürünleri içerse de sonradan sanayi hammaddelerini ekleyerek hızlıca gelişmeye başlamıştır. Sanayi Devrimi’ndeki ticaretin hızlı gelişimi Londra’da finansal hizmetlerin sigortacılık, özel sektör bankacılığı, yatırım bankacılığı gibi bazı alt sektörlerinin gelişimini desteklemiştir. 18. yüzyılın sonuna doğru Londra bir finans merkezi olarak tanınmaya başlamıştır (Karagöl, Koç ve Kızılkaya, 2016, s. 18).

ABD’nin ekonomik açıdan gelişmesi, Londra’nın finans merkezi konumunun zayıflamasına neden olmuştur. Ancak zaman içinde finansal yeniliklerin takip edilmesi ve nispeten liberal politikaların izlenmesi Londra’yı tekrar ön plana çıkarmıştır. 1970’de kurulan Eurobond Piyasası, İngiliz Pound’unun takas merkezi olmasının ötesinde yabancı paralara finansal hizmetler sunan bir merkez haline gelmiştir. 1980’lerde Londra’nın yabancı sermaye ve yabancıların işletme kurmasıyla ilgili açık kapı politikası, bazı kısıtlamaların ortadan kaldırılmasına neden olarak uluslararası sermaye akımlarının gelişiminin hızlanmasına kapı açmıştır (TBB, 2007, s. 5).

### **2.1.3. Londra finans merkezi: Canary Wharf**

Londra finans merkezi olarak kökleri uzun tarihlere dayanmasına rağmen, çağdaş finans merkezinin kuruluşu 1988’den itibaren başlamaktadır. Kanadalı Paul Reichmann isimli iş adamı, “*Canary Wharf*” projesini geliştirmiş ve başbakan Margaret Thatcher’e sunmuştur. Projenin gerçekleşme bölgesi olarak Doğu Londra (*East London*) seçilmiş ve 1 milyon 300 bin metrekarelik özel alan tahsis edilmiştir. Bu projenin amacı, ülkedeki bütün finansal kurumları bir araya toplayarak en önde gelen finans merkezi konumunu gelecekte de sürdürmektir. Başlangıçta Londra Borsası ve İngiltere Merkez Bankası gibi önemli finansal kurumlar ve bankacılık, sigortacılık gibi alanlarda uluslararası en önde

gelen şirketler ve kredi derecelendirme kurumlarının ana merkezlerinin bulunduğu bir merkez olarak ortaya çıkmıştır (Karagöl, Koç ve Kızılkaya, 2016, s. 18).

Günümüzde Canary Wharf 1 milyon 500 bin metrekarelik ofis ve perakende alanına sahiptir. Ayrıca, söz konusu merkezde 105 binden fazla insan çalışmaktadır ve bu sayının daha katlanması beklenmektedir. Canary Wharf'da çalışanların ortalama maaşı 100 bin sterlin civarındadır. Kendine ait bir havalimanında (*London City Airport*) 30'dan fazla noktaya hizmet vermektedir. Ek olarak, deniz yolu ile de günlük ortalama bin gemi limandan geçmektedir. Büyük yollardan uzak olduğu için Canary Wharf şaşırtıcı derecede sakin, emniyetli ve Londra'nın en yeşillik alanlarından birisidir. Canary Wharf'ta senede 100'den fazla etkinlik düzenlenmekte ve 45 sanatçı ve tasarımcının halka açık gösterilerinde 60'ı aşkın eser ve çalışmaları bulunmaktadır<sup>10</sup>.

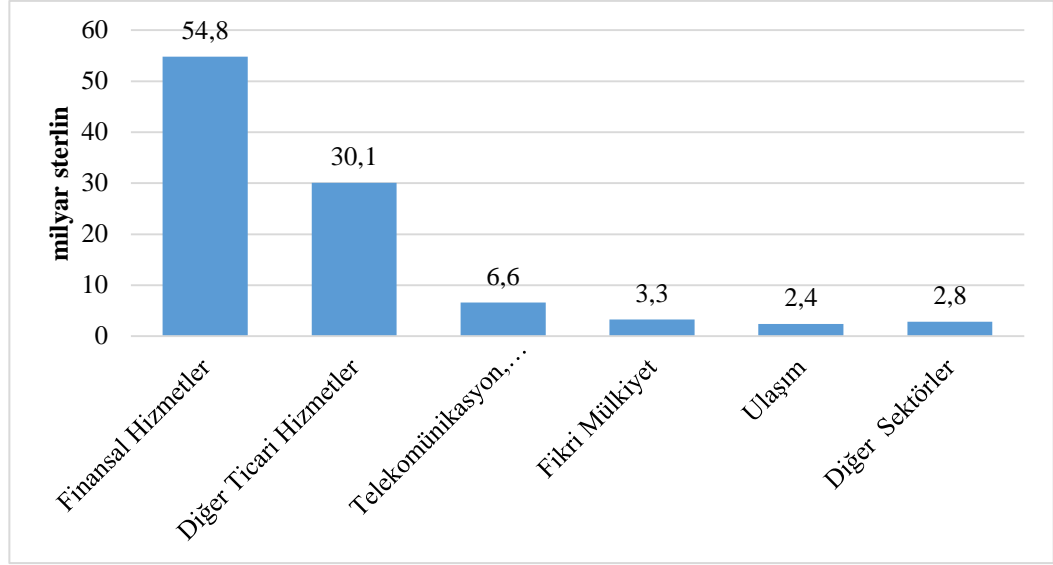
#### **2.1.4. Ekonomik katkı**

Londra, Avrupa'nın yabancı yatırımlar için en çekici şehri olarak finans sektörüne ait yatırımlar 2014'de 31.7 milyar dolarken, BK'ye gelen bütün yabancı yatırımlar 65.2 milyar dolar civarındadır. Finans sektörü yabancı yatırımlar için BK'nin en çekici sektörü haline gelmiştir. Avrupa'da doğrudan yabancı yatırımlar açısından en çekici ülke BK'nin en kazançlı sektörü olan finans sektörü, ülke ekonomisinde önemli rol oynamaktadır. BK'nin GSYH'na %12 katkı sağlayan finans ve destek hizmetler sektörü 2014'de 86.3 milyar dolar ticaret fazlası vermiştir (Karagöl, Koç ve Kızılkaya, 2016, s. 19).

Finans ve destek hizmetler sektörü BK'nin ulusal ve bölgesel yaşam standartlarının artmasına destek olmuştur. Ülke içi ve uluslararası faaliyetler neticesinde finans ve destek hizmetler sektörü BK ekonomisine 2015 yılında 176 milyar sterlin katkıda bulunmuştur. Finans ve destek hizmetler sektörünün GSYH'daki payı %10.7'dir. Bu rakamın %7.3'ü finansal hizmetlerden, %3.3'ü destek hizmetler tarafından oluşturulmuştur (TCUK, 2017, s. 9).

---

<sup>10</sup> <http://www.galliarhomes.com/investor-information/investor-guides/guide/20-facts-about-canary-wharf> Erişim: 25.04.2017

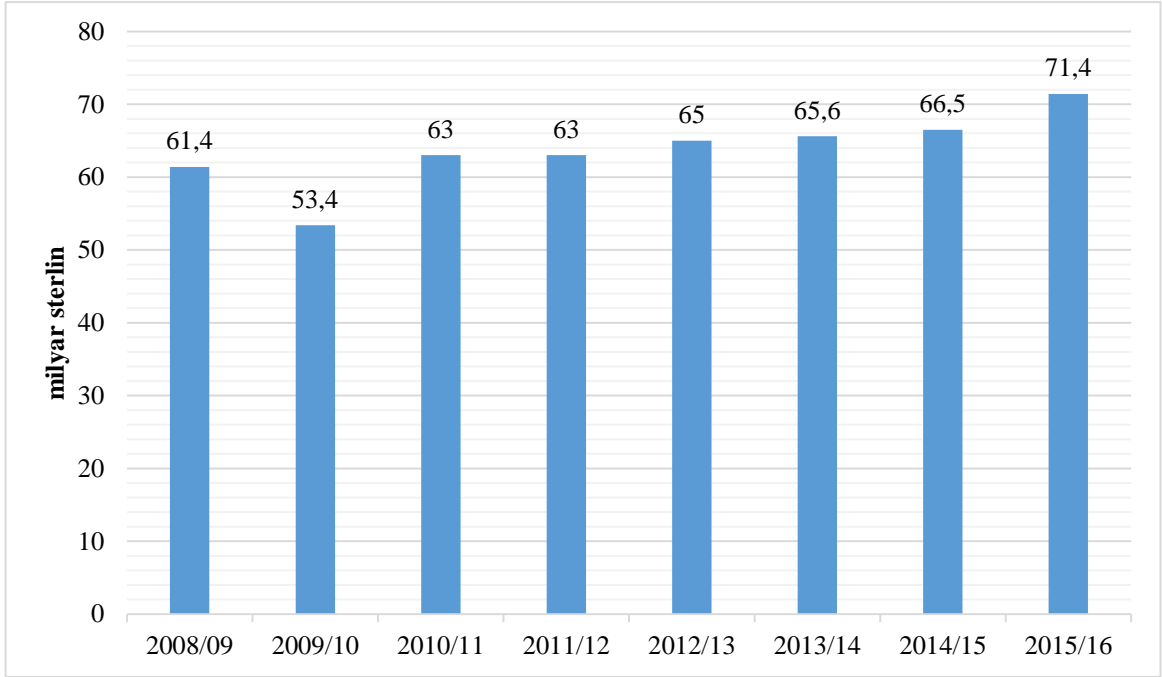


Şekil 2.1. BK'nin ticaret fazlası sağlayan sektörleri (TCUK, 2017, s. 10)

Birleşik Krallık, finansal hizmetler ihracatında dünyanın en önde gelen ülkesi konumundadır. Ülkenin finansal ve destek hizmetler sektörünün sağlamış olduğu ticaret fazlası, ülkenin diğer sektörlerinin toplam ticaret fazlasından fazla olmasının yanı sıra, ABD, İsviçre, Singapur ve Lüksemburg gibi rakiplerinin toplam ticaret fazlasından daha fazladır.

#### 2.1.5. Vergi katkısı

*Pricewaterhouse* araştırma verilerine dayanarak *The City Of London* tarafından yazılmış rapora göre, finansal hizmetler sektörü 2015-2016 döneminde BK'nin toplam vergilerinin %11.5'i olan 71 milyar sterlin vergi ödemiştir. Bu vergi hacmi diğer sektörlerden daha fazladır. En fazla vergiyi ödeyenler ise bankalar ve sigortacılarıdır (Tyler, 2017, s. 10). Şekil 2.2'de 2008 ile 2016 seneleri arasında BK'de finansal hizmetler sektörünün ülke ekonomisine ödediği vergi hacimlerinin senelere göre değişimleri bulunmaktadır.

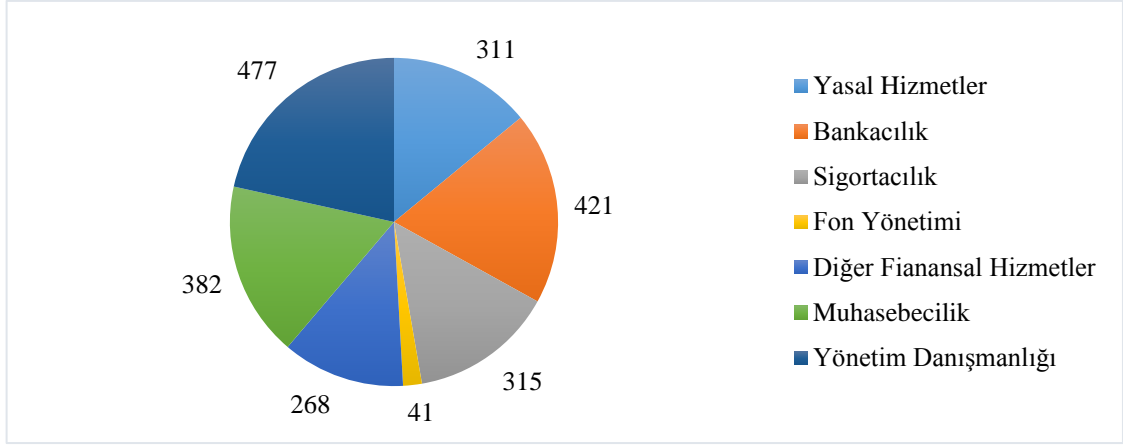


Şekil 2.2. BK finans ve destek hizmetler sektörünün vergi hacimleri, 2008 – 2016 (TCUK, 2017, s. 11)

### 2.1.6. İstihdama katkısı

En güncel verilere göre, 2017 yılında BK’de yaklaşık 2.2 milyon insan, finans ve ona bağlı destek hizmetleri sunan işletmelerde çalışmaktadır. Bu rakam, toplam işgücü nüfusunun %7’sini oluşturmaktadır. Bunların üçte ikisi, yaklaşık 1.5 milyonu Londra dışındaki bölgelerde bulunmaktadır. BK’nin finansal ve destekleyici hizmetlerde 30 binden fazla çalışanı bulunan büyük şehirleri Birmingham, Bristol, Edinburgh, Glasgow, Lids ve Manchester’dir. BK’nin diğer 21 il ve ilçesinde 100 binden fazla insan finansal ve destekleyici hizmetler sektöründe çalışmaktadır. Cardif, Liverpool ve Sheffield şehirlerinde ise 18–22 bin arası çalışan bulunmaktadır. 12 binden fazla işçiye sahip olan şehirler ise Belfast, Braiton, Milton Keins, Newcastle, Swindon ve Watford’tur. Diğer 21 il ve ilçenin her biri, 10 binden fazla söz konusu sektör çalışanlarına sahiptir (TCUK, 2017, s. 9).

2015 verilerine göre ise Birleşik Krallık’ta toplam 2 milyon 215 bin kişi finansal ve bağlı profesyonel hizmetler sektöründe çalışmış ve BK’nin en çok istihdam sağlayan sektörü haline gelmiştir (Şekil 2.3). Finansal ve bağlı profesyonel hizmetler sektörü 2008-2009 Küresel Finansal Kriz zamanında istihdam açısından olumsuz tepkiler almasına rağmen, 2010 yılında 200 binden fazla yeni işyeri oluşturmuştur.



Şekil 2.3. Finans ve ona bağlı sektörlerde çalışanlar sayısı, 2015 (TCUK, 2017, s. 8)

## 2.2. New York Uluslararası Finans Merkezi

### 2.2.1. Genel bakış

2015 yılında ABD, 17,9 trilyon dolarla dünyanın en güçlü ekonomisi olurken, New York eyaleti 1 trilyon 433 milyar dolarla ABD'nin ekonomik açıdan en güçlü 3.eyaleti konumuna yerleşmiştir. Şehir olarak New York 2017'de 8.55 milyon nüfusa sahip ve bunların yaklaşık 436 bin kişi finansal hizmetler sektöründe çalışmaktadır (Karagöl, Koç ve Kızılkaya, 2016, s. 27).

Küresel şehir olarak New York bazı uluslararası derecelendirmelerde iyi bir konumda bulunmaktadır. En büyük rakibi Londra'nın yanı sıra Singapur, Hong Kong gibi hızlı gelişen şehirler de iyi bir konumda yer almaktadır.

Tablo 2.1. New York uluslararası derecelendirmelerde (CityLab, 2017)

Sıra	Küresel Metro Monitor Haritası (Brookings)	Küresel Finans Merkezleri Endeksi (Z/Yen)	Küresel Şehir Rekabet Endeksi (The Economist)	Küresel Şehirler Endeksi (A.T. Kearney)	Kent Refah Endeksi (BM)
1	Tokyo	New York	New York	New York	Vienna
2	New York	Londra	Londra	Londra	New York
3	Los Angeles	Hong Kong	Singapore	Paris	Toronto
4	Seoul	Singapore	Hong Kong	Tokyo	Londra
5	Londra	Zurich	Tokyo	Hong Kong	Stockholm

Bir finans merkezi olarak New York ile en büyük rakibi Londra, uzun zamandır dünyanın en önde gelen finans merkezi konumunu ikisi paylaşmaktadır. Bazen Londra bazen New York ön sıradadır. 2017 Mart ayında yayımlanan “GFCI 21” Küresel Finans Merkezleri Endeksi’ne göre, dünyanın en önde gelen finans merkezleri arasında New York toplam 780 puan alarak Londra’nın arkasından 2. sırada gelmektedir (Z/Yen, 2017, s. 4).

**Tablo 2.2.** Rekabet alanlarına göre finans merkezleri (Z/Yen, 2017, s. 8)

Sıralama	İş Ortamı	İnsan Kaynakları	Altyapı	Mali Sektör Gelişimi	İtibar
1	Londra	New York	Londra	Londra	New York
2	New York	Londra	New York	New York	Londra
3	Hong Kong	Hong Kong	Hong Kong	Hong Kong	Singapur
4	Singapur	Singapur	Singapur	Singapur	Hong Kong
5	Toronto	Tokyo	Tokyo	Boston	Şikago

### 2.2.2. Tarihsel gelişim

Londra ile New York’un bir finans merkezi olarak ortaya çıkmasında benzer bir geçmişe sahip olduğunu görülmektedir. İkisi de Avrupa ile Amerika kıtaları arası buldukları konum itibarıyla deniz aşırı ticaret ile gelişmiş ve büyümüştür (Karagöl, Koç ve Kızılkaya, 2016, s. 23-24).

New York dünyanın en büyük doğal limanlarından birisidir. 1624’teki daimi yerleşimden sonra New York ABD’nin ana giriş noktası olarak hızlı gelişmeye başlamıştır. Amerika biraz zaman geçtikten sonra İngiltere’den bağımsız olmaya başladığında New York ABD’nin ticaret başkenti haline gelmiştir. George Washington döneminde (1785–1790) New York ülkenin başkenti idi. 1825’te New York ile Chicago arasını bağlayan Erie kanalının inşa edilmesi gemilerin büyük göllere direk ulaşımını sağlamıştır. Bu olay ABD ekonomisinde büyük bir değişim yaratmıştır. Bu gelişme ile New York, Philadelphia’yı geçerek ülkenin en büyük şehri konumuna gelme fırsatını yakalamıştır.

New York'ta finansal faaliyetlerin ilk adımlarının atılması ABD'nin en eski bankalarından birisi olan New York Bankası'nın (Bank of New York) kurulması ile başlamıştır. 1792 yılında 24 iş adamının Wall Street'te bir düğün ağacının (Buttonwood) altında bu anlaşmayı imzalamasıyla ilk adım atılmıştır. Bu anlaşma Buttonwood Anlaşması olarak adlandırılmaktadır. Söz konusu anlaşma ile minimum komisyonla serbest ticaret yapılmasının yolu açılmıştır. Buttonwood Anlaşması sonrasında New York Borsası (New York Stock Exchange) kurulmuştur. O dönemin köle ticareti faaliyetleri ile büyüyen New York'ta günümüzde dünyanın en meşhur ticaret merkezlerinden biri olan Wall Street ortaya çıkmıştır<sup>11</sup>.

### 2.2.3. Amerika'nın finans merkezi olma yolunda Philadelphia ve New York

ABD'nin Philadelphia eyaleti ülkenin başlangıçtaki finans ve bankacılık merkezi idi. Söz konusu eyalette Devrimci Savaş finansmanını sağlamak amacıyla 1780'de Pennsylvania Bankası (Bank of Pennsylvania) kurulmuş ve ülkenin finans merkezi olmaya başlamıştır. 18.yüzyılın sonuna doğru ABD'nin en büyük şehri ve sermaye hareketinin yoğunlaştığı merkez konumundaki Philadelphia eyaletinde, ülkenin merkez bankası gibi sayılan Amerika'nın Birinci Bankası (*The First Bank of Amerika*) kurulmuştur. Ancak bazı politik nedenlerden dolayı 1812'de Amerika'nın Birinci Bankası başarısız olmuştur. 1812 Savaşı ve finansal istikrarsızlık, 1816 yılında ortaya yeni bir bankanın (Amerika'nın İkinci Bankasının (*The Second Bank of Amerika*)) ortaya çıkmasına neden olmuştur. Bu banka da Philadelphia'da kurulmuştur.

Philadelphia'nın finansal merkez konumunu ön plana çıkaran diğer bir özelliği de Philadelphia Borsası'nın (*Philadelphia Stock Exchange*) 1790'da temelini atılması idi. Philadelphia Borsası Amerika'nın en eski borsalarından birisidir, New York Borsası'ndan da eskidir. 1815'lerde Londra bankaları, Amerika'nın menkul kıymetlerini satın almak için Philadelphia Borsası ile çalışıyorlardı. New York, Amerika'nın finans merkezi konumundaki Philadelphia'nın önüne geçerek, 1789'da ülkenin önde gelen sahil ticaret şehri olmuştur. 1796'da ise ithalat, 1797'de ise ihracat bakımından öne geçmiş ve 1817'de New York Borsası (*New York Stock Exchange, NYSE*) kurulmuştur<sup>12</sup>.

---

<sup>11</sup> <https://www.quora.com/Why-is-New-York-City-the-financial-capital-of-the-world> Erişim tarihi: 27.04.2017

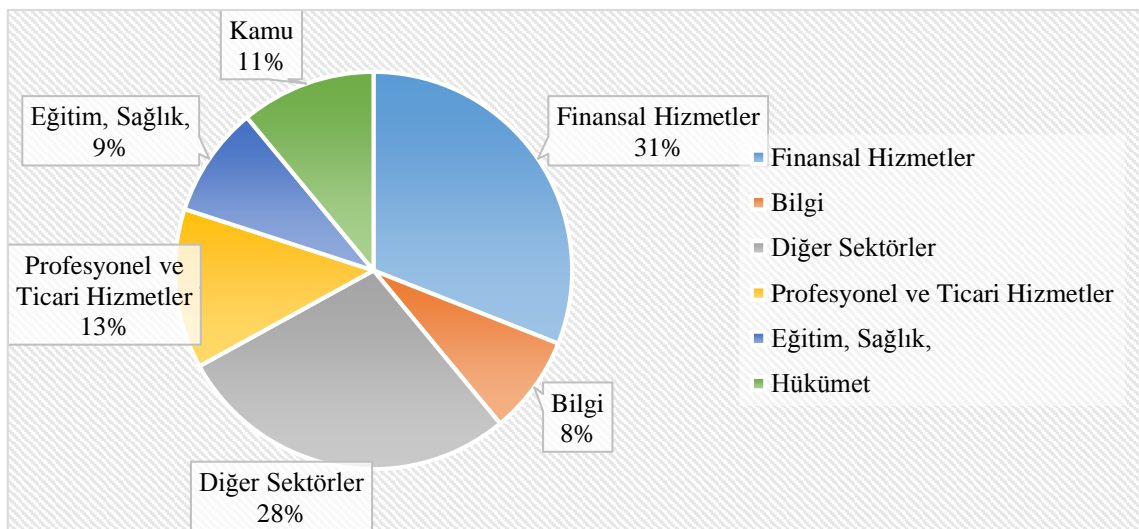
<sup>12</sup> <http://www.investopedia.com/articles/investing/022516/how-new-york-became-center-american-finance.asp> Erişim tarihi: 28.04.2017

1836'da Merkez Bankası karşıtı olan *Andrew Jackson* ABD başkanı olarak seçilmesinden sonra Amerika'nın İkinci Bankasının sonu da gelmiştir. 1907'de gerçekleşen finansal istikrarsızlığın ülke ekonomisine olumsuz etkisinden sonra bu sektörü etkileyebilen bir kurumun oluşturulması gereği ortaya çıkmıştır. Bu doğrultuda 1913'te ABD Merkez Bankası (*Federal Reserve Board, FED*) New York'ta faaliyetlerine başlamıştır (Karagöl, Koç ve Kızılkaya, 2016, s. 24).

#### 2.2.4. Ekonomik katkıları

New York, ABD'nin ekonomisi güçlü ve önemli şehirlerinden birisidir. 2015'te New York eyaleti 1 trilyon 433,5 milyar dolar GSYH ABD'de 3. konumdadır (Bu rakam 2005'te 1 trilyon 23 milyar dolardı ve New York ABD'de 2. sıradaydı). 2015'te ABD'nin GSYH'si %2,5 artarken New York'un GSYH'si %0,9 artmıştır. GSYH'ye en fazla katkıda bulunan sektörler arasında finans, sigortacılık, gayrimenkul, kiralama ve leasing sektörü önde gelmiş ve New York GSYH'nin %31'ini oluşturmuşlardır. Söz konusu sektörlerin ABD GSYH'sine katkısı ise %20'dir (USDC, 2016, s. 1).

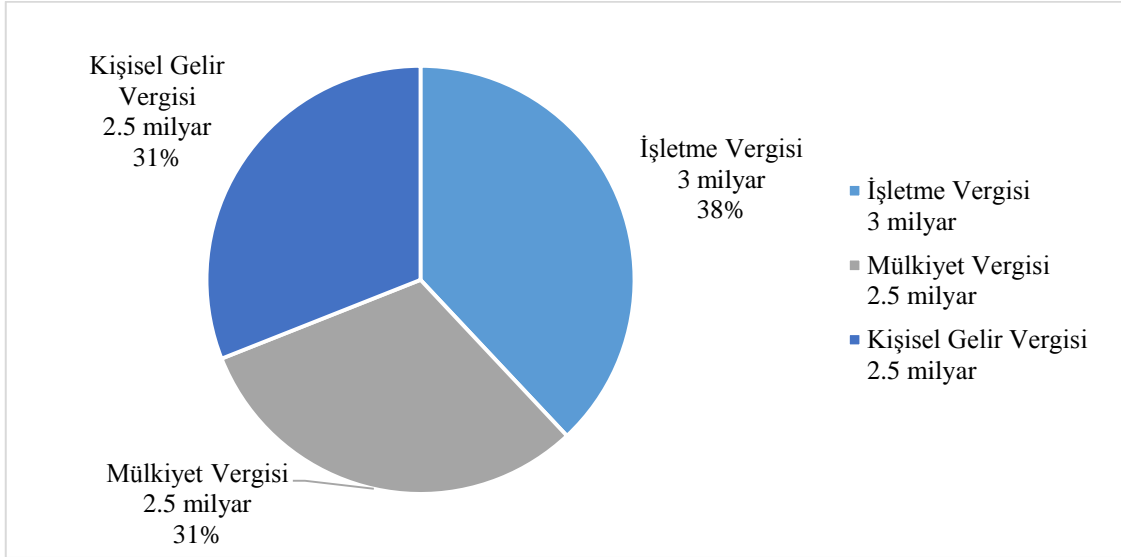
2014'te finans sektörü toplam 8 milyar dolarlık bir vergi ödeyerek New York eyaletinde en fazla vergi ödeyen sektör olmuştur. Aynı zamanda söz konusu sektör 2014'te toplam 709 milyar dolarlık işlem hacmine ulaşarak finans sektörünün New York için ne kadar önemli olduğunu altını çizmiştir (Karagöl, Koç ve Kızılkaya, 2016, s. 27).



Şekil 2.4. New York eyaletinin en önde gelen 5 sektörü, 2015 (USDC, 2016, s. 1)



Finansal hizmetler sektörü New York şehir bütçesine yıllık yaklaşık 8 milyar dolar katkıda bulunmaktadır. Yıllık 8 milyar dolarlık vergi; şehrin polis, itfaiye ve sağlık bölümlerinin toplam bütçe masraflarına eşittir.



Şekil 2.5. New York finansal hizmetler sektörü vergisinin yapısı (toplam 8 milyar dolar), (GLG, 2015, s. 5)

### 2.2.5. New York finansal hizmetler sektöründeki istihdam

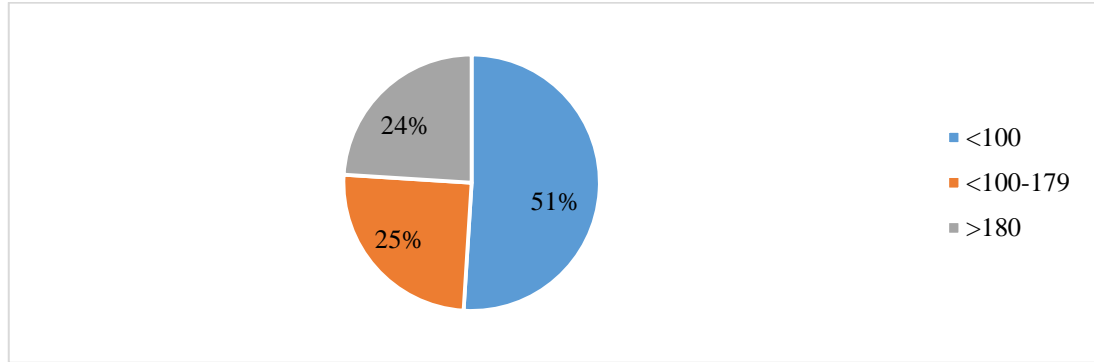
ABD ekonomisinde önemli bir rol oynayan finansal hizmetler sektöründe çalışanların sayısı, 2017 Mart ayında 9 bin kişi kadar artmış ve geçen 12 ayda toplam 178 bin kişiye ulaşmıştır. 2017 Şubat ayı verilerine göre, finansal hizmetler sektöründe çalışanların sayısı 8 milyon 339 bin kişidir. Sektörün alt bölümlerinde bulunan finans ve sigortacılık sektörlerinde 6 milyon 202 bin kişi istihdam edilmektedir (USD L, 2017, s. 2-29).

New York genelinde bakıldığında, şehirde istihdama en büyük katkıyı sağlayan sektörlerden birisi finansal hizmetlerdir. New York'ta istihdam açısından finansal hizmetler sektörü, ulaşım hizmetleri, eğitim ve sağlık hizmetleri, kamu hizmetleri, profesyonel ve ticari hizmetler gibi sektörlerden sonra yer almaktadır. Bu sektörde çalışanların sayısı yaklaşık 464 bin kişidir (USD L, 2017, s. 6).

**Tablo 2.3.** *New York'un en büyük istihdam sağlayıcı sektörleri, 2017, (USD, 2017, s. 1)*

Sektörler	Ocak 2017 ( bin kişi )
Toplam Çalışanlar	4 347
Eğitim ve Sağlık Hizmetleri	996,6
Profesyonel ve Ticari Hizmetler	727,9
Ticaret, Ulaşım	615,1
Hükümet	550,2
Finansal Hizmetler	464,3

Söz konusu sektörde çalışanların ortalama yıllık geliri aşağıdaki Şekil 2.6'da verilmektedir. Çalışanların %50'sinden fazlasının yıllık ortalama geliri 100 bin doların altında ve genelde ofis, yönetim, finansal yönetim ve satış gibi pozisyonlarda çalışmaktadırlar.



**Şekil 2.6.** *Finansal hizmetler sektöründe çalışanların yıllık ortalama geliri, (bin dolar), (GLG, 2015, s. 6)*

New York eyaletinde söz konusu sektörde çalışanların %90'ı New York şehrinde, diğerleri Long Island ve Hudson Vadisi bölgelerinde yoğunlaşmaktadır. Söz konusu sektör, tekrarlanan artışlar ve düşüslere rağmen, büyümeye devam etmektedir. 2008–2009 yıllarındaki ciddi kayıplardan sonra sektör istihdamında yavaş bir toparlanma ve genişleme olması beklenmektedir. New York'ta en fazla maaş, menkul kıymetler ve emtia sözleşmeleri endüstrisinde ve yıllık ortalama ücret 404 bin 800 dolardır. Diğerlerinde ise yıllık ortalama ücret 84 bin 725 dolar civarındadır (BLMI, 2015, s. 2-3).

## 2.2.6. The Wall Street

1600'lerde “*New Amsterdam*” adını taşıyan New York'ta, Hollandalı koloniciler 1653'te kendilerini İngiliz ve Kızılderililerden korumak için “*ağaç duvarı*” inşa etmişlerdir. Hollanda kökenli koloniciler tarafından “*De Waal Straat*” adı verilen cadde, günümüzde “New York'un finansal kalbi” olarak bilinmektedir<sup>13</sup>.

Başlangıçta gıda maddeleri ile köle ticaretinin yapıldığı bir yer olarak ortaya çıkan Wall Street köklü bir tarihe sahip olup, kökleri 18.yüzyıla dayanmaktadır. The Wall Street'in New York'un finans merkezi haline gelmesindeki önemli olay, 17 Mayıs 1792'de söz konusu caddede hisse senedi ticaretiyle uğraşan 24 broker arasında yapılan Buttonwood Anlaşması'nın (*Buttonwood Tree Agreement*) imzalanmasıdır. Anlaşma, New York Borsası'nın (*New York Stock Exchange, NYSE*) 1817'de kurulmasına ve finansal araçlara yatırım yapılacak ortamın düzenlenmesine neden olmuştur (Karagöl, Koç ve Kızılkaya, 2016, s. 25).

Wall Street ve Water Street caddelerinin köşesinde bulunan Tontine kahve evinde New York Borsası'nın ilk ofisi açılmıştır. Kurulduğunda *New York Stock & Exchange Board (NYSEB)* adındayken, 1863'de adı *New York Stock Exchange (NYSE)* olarak değiştirilmiştir<sup>14</sup>.

JP Morgan Chase ve Goldman Sachs gibi ABD'nin ilk özel yatırım banklarının ana merkezleri Wall Street'te açılmıştır. Dünyanın en büyük 500 şirketinin (*Fortune-500*) ana merkezi New York'ta bulunmaktadır ve şehir, dünya sıralamasında ilk sırayı Londra ile paylaşmaktadır. Morgan Stanley, JP Morgan ve Citigroup gibi bankacılık sektörünün devleri, New York Life Insurance, MetLife ve American International Company gibi sigortacılık sektörünün önde gelen isimleri ve Moody's, S&P gibi kredi derecelendirme şirketleri burada (New York) bulunmaktadır. 2015 verilerine göre, dünyanın en değerli 10 borsasının toplam piyasa değeri 53,4 trilyon dolarken (Tablo 2.4), Wall Street'de bulunan iki borsanın, NYSE ve NASDAQ'ın toplam değeri 27 trilyon dolar civarındadır.

---

<sup>13</sup> <https://www.tenfactsabout.co.uk/0029wallstreet.htm> Erişim tarihi: 18.10.2017

<sup>14</sup> <https://www.tenfactsabout.co.uk/0029wallstreet.htm> Erişim tarihi: 18.10.2017

**Tablo 2.4.** Dünyanın en değerli 10 borsası (TCUK, 2015, s. 8)

Borsa Adı	Piyasa Değeri (Milyon Dolar)
New York Borsası (NYSE)	19,523,193
NASDAQ	7,173,499
Tokyo Borsası (Japan Exchange Group - Tokyo)	4,798,522
Şanghai Borsası (ShangHai SE)	4,783,198
Hong Kong Borsası (Hong Kong Exchanges)	3,449,229
Euronext	3,429,971
Londra Borsası (London Stock Exchange)	3,415,000
Shenzhen Borsası (Shenzhen Stock Exchange)	3,025,122
Kanada Borsası TMX (TMX Group)	1,960,400
Alman Borsası (Deutsche Börse)	1,863,106

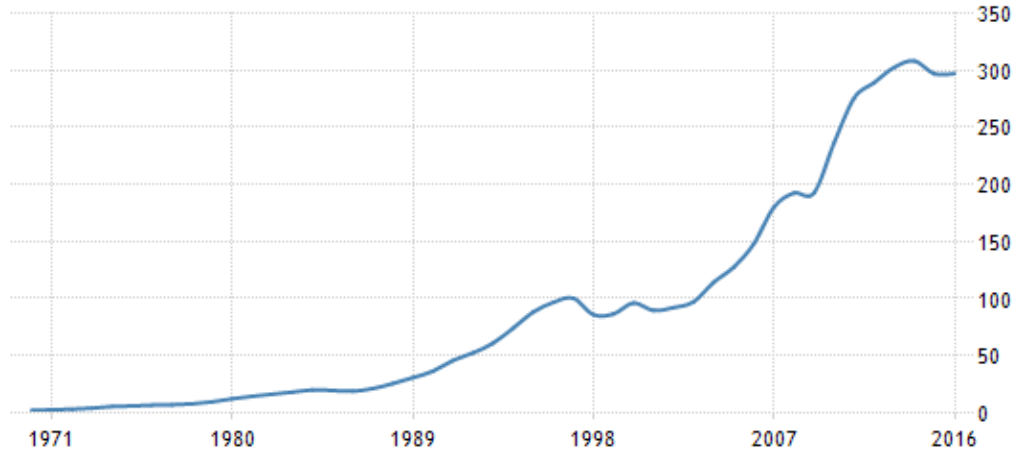
## 2.3. Singapur Finans Merkezi

### 2.3.1. Genel bakış

Bağımsızlığını ilan ettikten sonra 50 yıl gibi kısa bir süre içerisinde Londra ve New York'tan sonra dünyanın en önde gelen 3. finans merkezi olan Singapur, 2015'te yayımlanan "Fırsatlar şehri endeksi"nde (PwC City of Opportunity Index) 2. sırada, Deloitte'nin "en iyi varlık yönetim merkezleri" arasında 6. sırada yer almıştır. Aynı zamanda Singapur finans piyasası, dünyanın en rekabetçi piyasası olarak kabul edilmektedir<sup>15</sup>.

Dünya Bankası verilerine göre, Singapur'un 2016 yılı GSYH'si 296 milyar 966 milyon dolar olup, kişi başına düşen GSYH 52 bin 960 dolarıdır. Ülke yerli girişimcilere dünyanın en iyi "işletme dostu" düzenleme sistemini uygulamakta ve bu nedenle ülke dünyanın en rekabetçi ekonomisi olarak kabul sayılmaktadır. Bağımsızlığını ilan ettiğinde düşük gelirli ve fakir bir ülke olan Singapur, günümüze kadar ortalama %7.7 büyüme oranı ile yüksek gelirli ülke haline gelmiştir.

<sup>15</sup> <http://teamconcur.com.sg/2017/07/31/singapore-third-largest-financial-hub-in-the-world/> Erişim tarihi: 23.10.2017



Şekil 2.7. Singapur GSYH'sinin büyümesi, 1971-2016 ( World Bank ve Tradingeconomics, 2017)

Singapur'da Malayca, Çince, İngilizce ve Tamilce gibi 4 farklı resmi dilde konuşan 5.6 milyon insan yaşamaktadır. Şehirleşmiş 63 küçük adadan oluşan Singapur şehir devleti, Asya'nın kültür merkezidir. "Asya Kaplanları" arasında yer alan Singapur dünyanın teknoloji ve finans merkezlerinden birisi olarak kabul edilmektedir. 2009 verilerine göre, dünyanın en yenilikçi, rekabetçi ve işletme sever ülkesi olan Singapur, aynı zamanda en düşük işsizlik oranına ve en kalabalık deniz limanına sahip bir ülkedir. Ülkedeki ana işveren olan hizmet sektörü, toplam istihdamın üçte ikisini oluşturmaktadır. Diğer bir önemli sektör ise turizm sektörüdür. Yıllık 11 milyon yabancı turist Singapur'u ziyaret ederek ülkeyi sanat ve kültür merkezine dönüştürmektedir<sup>16</sup>.

2017 Eylülde yayımlanan "Küresel Finans Merkezleri 22 Endeksi (GFCI 22)" sıralamasında, Singapur bir sıra kaybederek Asya'daki en önemli rakibi Hong Kong'a yerini kaptırmış, 3.sıradan 4.sıraya inmiştir. Söz konusu sıralamada; şehirlerdeki iş ortamı, insan kaynakları, altyapı, finans sektörü gelişimi ve itibar gibi önemli değişkenlerden alınan skorlar neticesinde şehirler sıralamaya tabi tutulmaktadır.

<sup>16</sup> <http://www.ecdconference.org/singapore.htm> Erişim tarihi: 23.10.2017

**Tablo 2.5.** *Dünyanın en önde gelen 5 uluslararası finans merkezi (Z/Yen, 2017, s. 4)*

UFM	GFCI 21		GFCI 22	
	Sıralama	Puan	Sıralama	Puan
Londra	1	782	1	780
New York	2	780	2	756
Hong Kong	4	755	3	744
Singapur	3	760	4	742
Tokyo	5	740	5	725

Finans sektöründe günümüzde giderek daha fazla konuşulmaya başlayan ve önemli bir yenilik olarak kabul edilen Fintech ve Blockchain teknolojisi, New York ve Singapur gibi önemli merkezlerde finansal piyasanın büyümesine neden olmaktadır. Singapur, Asya'da kripto para ticareti yapan önemli merkez konumundadır. Kripto para birimindeki fiyat artışları, Singapur'daki finansal kurumların ilerlemesine yol açmaktadır. Mali kurumlar, daha fazla kâr elde etmek için Blockchain (blok zinciri) teknolojilerini kendi sistemlerine dahil etmektedirler<sup>17</sup>.

Singapur'u ön plana çıkaran bir nokta şehrin yenilikçiliği ve gelecek teknolojilere uyumudur. Dünya şehirlerinin yeni teknolojileri uygulayabilme hazırlıklarını analiz etmek ve en yeni yenilikçi çözümleri benimsemekle ilgili mevcut girişimleri değerlendirmek amacıyla yapılan “*Gelecek Geliyor: Şehirler Hazırlığı Endeksi*”nde (*The Future is Coming: Index of Cities' Readiness*) (PwC, 2017, s. 2) Temmuz 2017'de Singapur dünya şehirleri arasında 1.sırada yer almaktadır. Sıralama, şehirlerin düzenleyici ortam ve teknoloji açısından vatandaşların toplumsal hazırlıklar ve altyapıda ne kadar hazır olduklarını kapsamaktadır.

<sup>17</sup> <http://teamconcur.com.sg/2017/07/31/singapore-third-largest-financial-hub-in-the-world/> Erişim tarihi: 23.10.2017

**Tablo 2.6.** Küresel şehirlerin geleceğe hazırlık sıralaması (PwC, 2017, s. 2)

Şehir	Sıralama	Hazırlık yüzdesi (%)
Singapur	1	% 64
Londra	2	% 59
Şanghay	3	% 55
Barselona	4	% 54
Moskova	5	% 53

### 2.3.2. Singapur'un finans merkezi olarak tarihsel gelişimi

Vatikan, Monako gibi dünyanın 3 şehir devletlerinden birisi olan Singapur'a, Palembang'lı bir prens, Sang Nila Utama, tarafından “*Singapura*” adı verilmiştir. Prens aslana benzer bir canlı görmüş ve ada ismini “*Singapura*” koymuştur. Singapur, Sanskritçe’de bazen “*Aslan şehri*” bazen de “*Küçük kırmızı nokta*” olarak adlandırılmaktadır.

1819’da *Stamford Raffles* tarafından İngiliz İmparatorluğu’nun Doğu Hindistan Şirketi’nin (*East India Company*) ticaret noktası olarak temelleri atılan Singapur, 1826’da İngiliz kolonisi haline gelmiştir. Stratejik coğrafi konumu göz önüne alındığında Singapur, İngiliz İmparatorluğu döneminde önemli bir ticaret merkezi ve de önemli bir İngiliz Deniz Üssü haline gelmiştir.

Ticaret ve denizcilik faaliyetlerinin erken gelişimi, ülkenin bir finans merkezi olmasında çok önemli bir yer almıştır. Dünya genelinde finansal hizmetler sektörünün ortaya çıkışı, genellikle gelişmekte olan ticari faaliyetlerinin yoğunluğuna dayanmaktadır. Ticari faaliyetler, nakliye, döviz ticareti, nakliye sigortası ve deniz ticareti ile ilişkili finansal hizmetlerin diğer ülkelere gitmesine yol açmaktadır. Bu durum, kesinlikle Singapur için de geçerlidir (Jie, 2017, s. 1).

Dubai gibi Singapur’un da coğrafi konumu denizaşırı uçuşların kavşak noktası olmak gibi bir avantaj sağlamaktadır. Londra, Şanghay, Tokyo veya New York gibi büyük rakiplerine göre Singapur farklı bir gelişim sürecine sahiptir. Söz konusu finans merkezlerinin ortak noktası, finansal hizmetlere ihtiyaç duyan geniş bir piyasanın bulunmasıdır. Örneğin, İngiliz İmparatorluğu’nun gelişmesiyle Londra ortaya çıkmıştır. Japon ekonomisinin güçlenmesi ve büyük bankaların bulunmasıyla Tokyo önem kazanmıştır. Çin Halk Cumhuriyeti’nin (ÇHC) “açık kapı” politikası ve yabancı

yatırımcıları çekmesi nedeniyle Şanghay ülkenin ekonomi lokomotifi olmuş; 1930'da kaybettiği finans merkezi konumunu yeniden kazanmıştır.

Singapur, rakiplerinde bulunan avantajlara sahip olmasa da 1970'li yıllardan bugüne kadar devlet tarafından yapılan olumlu müdahaleler ve gelişme stratejileri ile küresel finans merkezleri arasında itibar kazanmış ve uluslararası kuruluşların ve yabancı yatırımcıların ilgisini çekmiştir (Karagöl, Koç ve Kızılkaya, 2016, s. 43).

Singapur, 1965'te bağımsızlığını ilan ettikten sonra küresel bir finans merkezi olmak ve gelişmek için yeni girişimlerde bulunmuştur. Hükümet ülkede finansal hizmetler sektörünün temellerini atmak adına yeni atılımlar yapmıştır. İlk önce *Dr. Albert Winsemius*, (o zamanlar Singapur'un ekonomik danışmanı) ülkenin stratejik zaman diliminin küresel ticaret saatlerindeki boşluğu doldurabileceğini önermişti. Öneri sonrasında 1968'de Asya Dolar Piyasası (*Asian Dolar Market*) kurulmuş ve amacı ise Amerikan piyasasının kapanış ve Avrupa piyasasının açılış saatleri arasındaki boşluğu kapatmak olmuştur. Asya Dolar Piyasası'nın (ADP) kuruluşu, Singapur'daki bankacılık ve finansal hizmetler sektörünün gelişimini ve oluşumunu etkilemiştir. ADP ile aynı zamanda kurulan Asya Para Birimi (*Asian Currency Unit*) yabancı bankaların ve finansal kurumların Singapur finansal hizmetler sektörüne katılımına izin vermiştir (Jie, 2017, s. 2).

Söz konusu sektörün gittikçe küreselleşerek hızla gelişmesi, yerli ve yabancı katılımcıların yönetim ve idare adına yeni yaklaşımlar içinde olmasını gerektirmiştir. O nedenle 1971'de hem merkez bankası hem de finansal düzenleyici rol oynayan Singapur Parasal Otoritesi (*Monetary Authority of Singapore, MAS*) kurulmuştur. 1973'te Singapur Borsası (*The Stock Exchange of Singapore*) kurulmuş ve bu, şirketlerin hisse senetleri piyasası aracılığıyla sermaye arttırmalarına imkân sağlamıştır. Singapur Uluslararası Para Fonu (*The Singapore International Monetary Exchange, SIMEX*) 1983 yılında ve SESDAQ da (*Stock Exchange of Singapore Dealing and Automated Quotation, SESDAQ*) 1987 yılında kurulmuştur.

Devlet öncülüğünde ve kalkınmaya dayalı yaklaşım, Singapur'un finansal hizmetler sektörünü küresel ölçekte geliştirmiştir. Gelişimin ilk aşamasında devlet müdahalesi, söz konusu sektörün oluşumunda ve gelişiminde çok önemli bir işlev görmüştür (Jie, 2017, s. 2).



### **2.3.2.1. Singapur finans ve sigortacılık sektörü**

Singapur'da finansal merkezin altındaki her sektör güçlü ve derindir. Dünyanın her yerinden gelen kurumsal yatırımcılar, bu nedenlerden ötürü Singapur piyasasına yatırım yapmaktadır. Çünkü piyasa ne kadar derinse, gelir marjı o denli yüksektir. Finans ve sigortacılık sektöründen kast edilen ise aşağıdaki alt sektörlerdir;

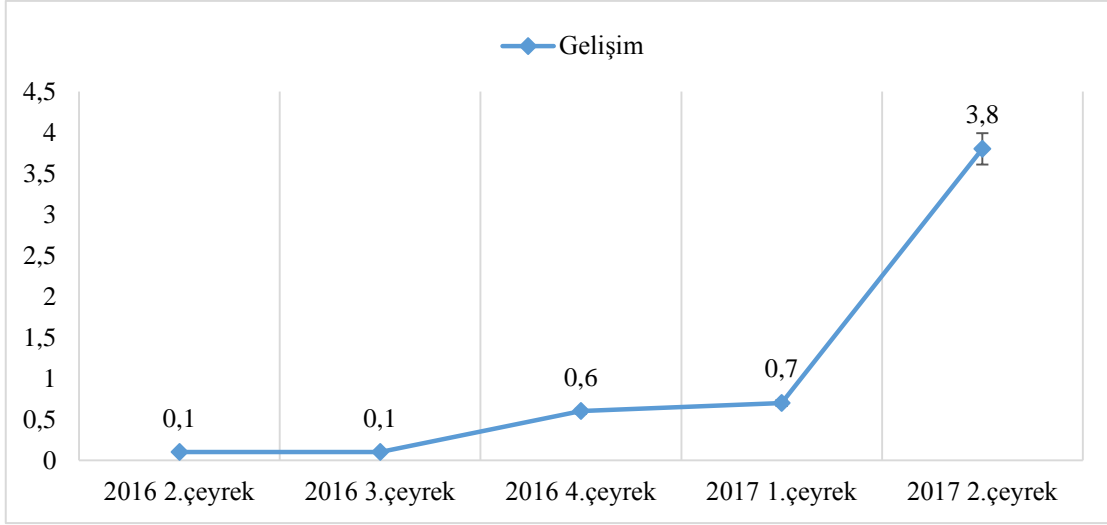
- Bankacılık,
- Sigortacılık,
- Güvenlik işlemleri faaliyetleri,
- Fon yönetimi,
- Finansla ilgili diğer faaliyetler (finansal piyasaları yönetimi, emniyet ve emtia sözleşmeleri aracılık faaliyetleri).

Singapur Ticaret ve Sanayi Bakanlığı<sup>18</sup> verilerine göre, finans ve sigortacılık sektörü, 2015'de Singapur GSYH'sine 47,7 milyar dolar katkı sağlamış ve 201 bin kişi söz konusu sektörde istihdam edilmiştir. 2013'te Singapur GSYH'sindeki payı %12.2 olan finans ve sigortacılık sektörü 2016'da sektör performansı yükselterek GSYH'deki payını %13.1'e yükseltmiştir. Aynı zamanda finans ve sigortacılık sektörü Singapur GSYH'sine en fazla katkıda bulunan sektörler arasında 4.sırada bulunmuştur.

Finans ve sigortacılık sektörünün 2017 yılı 1.çeyreğindeki büyüme oranı %0,7 iken, 2.çeyreğinde ise %3,8 kadar artarak 5'e katlanmıştır. Büyüme nedeni de güçlü finansal aracılıktan kaynaklanmaktadır. Singapur, ekonomi aktivitelerinin (faaliyetlerin) merkezi olarak artan bölgesel talebin desteğiyle Asya'ya doğru yönelirken, finans ve sigortacılık sektörünün büyümesinin yukarı yönde devam etmesi beklenmektedir.

---

<sup>18</sup> <https://www.mti.gov.sg/MTIInsights/Pages/Financial-Services-Sector.aspx> Erişim tarihi: 25.10.2017



Şekil 2.8. Singapur finans ve sigortacılık sektörünün gelişimi (%) (MTI, 2017, s. 29-35)

Küresel varlık yönetim endüstrisi, 2016’da %7 büyüme sağlayarak varlık yönetimi altındaki varlıkların hacmi 69 trilyon dolara kadar ulaşmıştır. Singapur da canlı ve önde gelen uluslararası varlık ve fon yönetimi merkezi olmuştur. Ülkede varlık yönetimi altında bulunan varlık hacmi, 2016’da %7 artarak 2,7 trilyon Singapur doları (1,9 trilyon ABD doları) olmuştur.

Asya’nın en meşhur varlık yönetim merkezi olan Singapur’da varlık yönetiminin büyüme oranı ortalama %9-10 civarındadır. Yaklaşık 270 varlık ve fon yöneticisi şirket bu alanda faaliyet göstererek söz konusu sektörü daha güçlü yapmaktadırlar. Singapur Borsası (*Singapore Exchange, SGX*) listesinde 800 şirket sıralanmaktadır ve farklı yabancı ülkelerle yapılan ticaret aracılığıyla yabancı para piyasası gittikçe güç kazanmaktadır (MAS, 2016, s. 2).

Asya-Pasifik’teki köklü sermaye piyasalarından birine sahip olan Singapur Borsası (SGX), 200’den fazla küresel şirket için tercih edilen listeleme merkezidir. Singapur, dünyanın en aktif 5 döviz ticaret merkezinden biridir ve önde gelen emtia ticaret merkezi konumundadır. Hem Singapur hükümeti menkul kıymetleri hem de yabancı şirket tahvilleri, sabit gelirli yatırımcılara geniş bir yatırım fırsatı sunmaktadır.

Singapur, Japonya ve Hong Kong’dan sonra Asya’daki 3.büyük finans merkezi kabul edilmektedir. Bankacılık sektöründe 117 yabancı ve 6 yerli banka faaliyet göstermektedir. Bunların içinde tüm bankacılık faaliyetlerini kapsayan 27 “full banka”, 53 toptan satış bankası, 37 offshore bankası ve 42 tüccar bankası bulunmaktadır.

Bankacılık sektörünün ana oyuncularını yerli ve yabancı olarak iki ayırırsak, yerli büyük bankalar;

- DBS (*Development Bank of Singapore*)
- OCBC (*Oversea Chinese Banking Corporation*)
- UOB (*United Oversea Banking Corporation*)

Büyük yabancı bankalar ise;

- HSBC
- Standard Chartered
- ABN-AMRO Singapore
- Maybank
- BNP Paribas
- Citibank

şeklinde sıralanabilir.

Singapur'un yerli bankalarının sayısı yabancı bankalara göre çok az olsa da 6 yerli bankanın birleşiminden 3 güçlü banka oluşmaktadır<sup>19</sup>.

### **2.3.3. Marina Bay Finans Merkezi**

Marina Bay Finans Merkezi ya da kısaca *MBFC (The Marina Bay Financial Centre)*, 15 Mayıs 2013'te açılmıştır. *MBFC*, Singapur'un şehir merkezini sorunsuz bir şekilde genişletmek ve şehir devletinin Asya'da önemli bir ticaret ve finans merkezi olarak büyümesini desteklemek için tasarlanmıştır. Marina Bay Finans Merkezi; 3 adet ofis kulesi, 2 konut kulesi ve Marina Bay Link Mall alışveriş merkezinden oluşmaktadır. Aşağıda görüldüğü üzere bu kulelerde dünyanın önde gelen finansal kurumları bulunmaktadır.

1.Kule'de Standard Chartered Bank, Baker&McKenzie, Raffles Quay Asset Management, Societe Generale ve Wellington Management Company gibi uluslararası bankacılık ve finans kurumları bulunmaktadır. 2.Kule, American Express, BHP Billiton, Bank Pictet, Barclays, Eastspring Investments, ICAP, Macquarie Group, Murex, Nomura Securities ve Servcorp gibi çok uluslu kuruluşlara kiralanmıştır. 3. Kule'de ise DBS

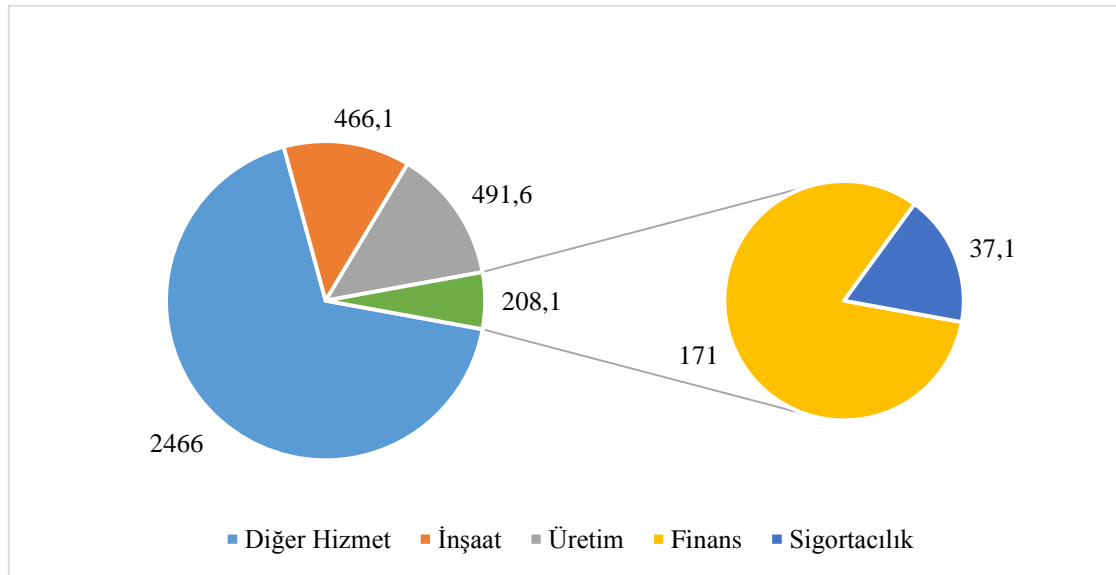
---

<sup>19</sup> <https://www.guidemesingapore.com/business-guides/managing-business/banking-funding-and-finances/banking-industry-and-major-banks-in-singapore> Erişim tarihi: 30.10.2017

Bank, gayrimenkul şirketleri, finansal hizmet veren şirketler, emtia ve uzman gıda tedarikçileri, enerji ticareti ve teknoloji şirketleri gibi farklı alanlarda faaliyette bulunan şirketler ve kurumlar yer almaktadır<sup>20</sup>.

#### 2.3.4. Sektör istihdamı

İşsizlik oranı oldukça düşük olan Singapur'da Haziran 2017'deki işsizlik oranı %2,2 ve toplam 3 milyon 659 bin kişi ise istihdam edilmektedir. İşsizlik istatistiklerine bakıldığında, yabancı ikamet sahibi 70 bin 800 kişi, Singapur vatandaşlarından 63 bin 800 kişi işsizler sayısını oluşturmaktadır. En çok istihdam sağlayan endüstri ise hizmet endüstrisidir (hizmetler sektörü). Çalışanların %73'ü yani 2 milyon 674 bin 100 kişi hizmetler sektöründe istihdam edilmektedir. Finans ve sigortacılık sektöründe toplam çalışan sayısı ise 208 bin 100 kişi olup, toplam çalışanların %6'sını oluşturmaktadır.



Şekil 2.10. Singapur'de sektörlere göre çalışanlar (bin kişi) (MM, 2017, s. 1)

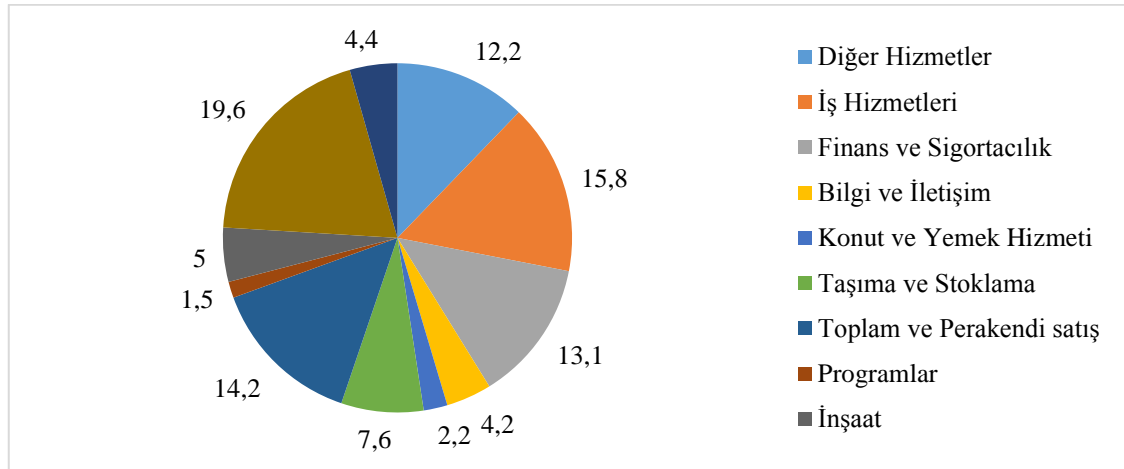
Singapur, bir varlık yönetimi ve döviz ticareti merkezi olarak pozisyonunu güçlendirmek ve teknolojiye hızlı değişimlerin etkisini azaltmak için finans sektöründe daha fazla işyeri açmak istemektedir. 2017'de MAS (*Monetary Authority of Singapore*) finansal hizmetler endüstrisinde yıllık büyüme oranını %4,3'e kadar yükseltmeyi ve 4000

<sup>20</sup> <http://www.asiaone.com/print/News/Latest%2BNews/Singapore/Story/A1Story20121112-382906.html>  
Erişim tarihi: 31.10.2017

yeni istihdam oluşturmayı hedeflemektedir. Aynı zamanda da varlık yönetim teknolojisi ve inovasyonu bakımından mükemmelliyet merkezi olarak Singapur'un gelişmesi için çalışılmaktadır<sup>21</sup>.

### 2.3.5. Ekonomik katkıları

Singapur İstatistik Kurumu (*SingStat*, 2017, s. 2) tarafından yayımlanan bilgilere göre, ülkenin GSYH'sı 410 milyar 272 milyon Singapur Doları'dır ve ortalama büyüme oranı %2'dir. Ülkenin GSYH'sı üzerindeki etkisine bakıldığında yaklaşık %20 katkıyla en önde gelen sektör, üretim (imalat) sektörü olduğu görülmektedir. Finans ve sigortacılık sektörünün GSYH üzerindeki payı ise %13,1 (2016 yılı verisi) olarak dördüncü sırada gelmektedir. Singapur'un köklü iş altyapısı, küresel ve ticaret bağlantıları, yatırımcıların 7 saatlik uçuş süresi içinde yaklaşık 4 milyarlık nüfusa sahip güçlü Asya pazarına erişimlerini mümkün kılması önemli avantajlarıdır.



Şekil 2.9. Singapur GSYH'sindeki sektör payları yüzdesi, 2016 (%) (SingStat, 2017, s. 2)

## 2.4. Dubai Uluslararası Finans Merkezi

### 2.4.1. Genel bakış

1960'larda Abu Dabi ve Dubai kralları, bölgede bulunan emirlikleri bir araya getirerek bir ülke yapma hedefleri 1971'de gerçekleşmiştir. Başlangıçta 6 emirlikten (Abu Dabi, Dubai, Şarja, Umm Quwain, Ajman ve Fujairah) oluşan yapıya, 1972'de Ras

<sup>21</sup> <https://www.bloomberg.com/news/articles/2017-10-30/singapore-unveils-plan-to-create-4-000-new-financial-sector-jobs> Erişim tarihi: 30.10.2017

El Haimah eklenerek 7 emirlikten oluşan Birleşik Arap Emirlikleri (BAE) halini almıştır. 57 yıl önce yaklaşık 100 bin kişi olan ülke nüfusu günümüzde 9,3 milyon kişidir. Birleşik Arap Emirlikleri'nin günümüzde (2016) GSYH'si 348 milyar 743 milyon dolar, kişi başına GSYH'si ise 40 bin doları civarındadır. İstikrarlı ve güvenli bir ülke olarak kabul edilen BAE, kişi başına gelir sıralamasında 10. sıradadır (Stephan, Kamaldeep ve Makris, 2013, s. 6).

Ülke, kuruluşundan bu yana 50 sene içerisinde dünya çapında büyük başarılar elde etmiştir. BAE'nin küresel endekslerdeki sıralamasına bakıldığında; insani gelişmede 42, mutlulukta 21, küresel rekabette 17, iş yapma kolaylığında 26, küresel girişimcilik ve gelişimde 19, küresel inovasyonda 35, kaliteli sağlık bakımında 28, hava taşıma altyapısının kalitesinde 3, liman altyapısının kalitesinde 4, lojistik performansta 13, genel altyapı kalitesi indekslerinde 4. sırada olduğu görülmektedir. Bu durum ise BAE'nin dünya ülkeleri arasındaki bulunduğu pozisyonu olumlu yönde etkilemiştir<sup>22</sup>.

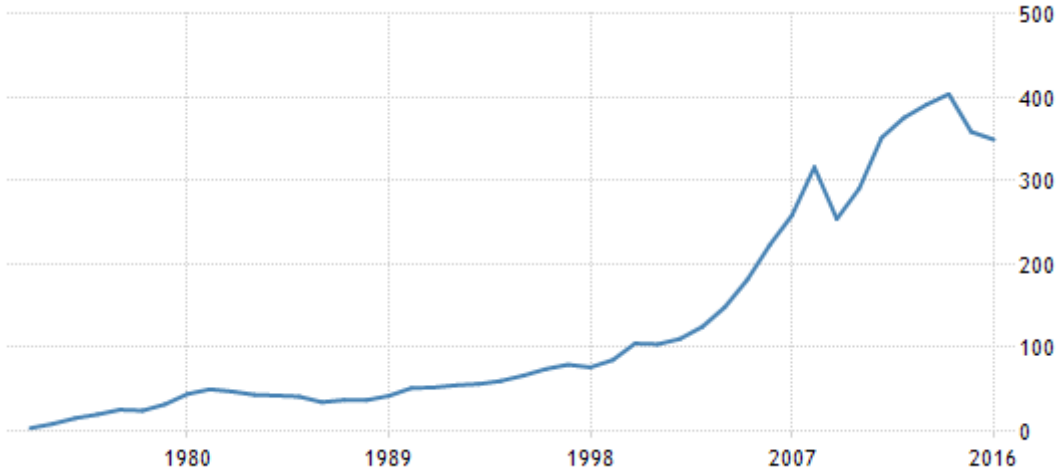
Arap Körfezi ülkeleri arasında ekonomisini oldukça çeşitlendirilen BAE'nin hizmet sektörü, %44'lük oranla ülkenin GSYH'sine büyük bir katkıda bulunmaktadır. BAE ekonomisinin gelişimi ve büyümesinde en önemli sektör ise petrol ve doğal gazdır. Ülkenin 2011'deki GSYH'sinin %38'i söz konusu sektörlerle aittir. Ülke ekonomisini çeşitlendirmek için yapılmakta olan projelerden dolayı bu oranların gittikçe azalması beklenmektedir.

Petrol ve doğal gaz fiyatına bağımlı olmamak ve ülke ekonomisini çeşitlendirmek, diğer sektörlerde yabancı yatırımları çekmek için serbest bölge kurmaya ağırlık verilmiştir. Günümüzde BAE'de 39 serbest bölge bulunmakta ve bunların bazıları dünyanın en büyüklerindedir. Serbest bölgeler, petrol ve gaz sektöründen diğer sektörlerde yabancı yatırımcıları çekmede başarılı olmuş ve ülkenin küresel ticaret ve yeni ihracat merkezi konumuna gelmesini sağlamıştır (QNB, 2013, s. 1-9).

2016'da petrol fiyatlarının düşmesi nedeniyle BAE ekonomisi yavaşlamış ve genel olarak reel GSYH büyümesi %2,3 olmuştur. 2018'de BAE'nin ekonomisinde %3'e kadar artış olacağı beklenmektedir. Aynı zamanda petrole yapılan yatırımlardan dolayı petrol üretiminde de artış beklenmektedir (World Bank, 2017).

---

<sup>22</sup> <https://www.vision2021.ae/en/national-priority-areas/national-key-performance-indicators> Erişim tarihi: 02.10.2017.



Şekil 2.11. BAE GSYH'sinin gelişimi, 1960-2016, (milyar dolar), (World Bank, 2017)

#### 2.4.2. Tarihsel gelişim

1833'de Maktum ailesi önderliğinde, Bani Yas kabilesinden 800 civarında kişinin yerleştiği küçük liman kenti Dubai, körfezde bir doğal limandı. Daha sonra Dubai deniz ticareti, balıkçılık ve inci avlama merkezine dönüşmüştür. 20.yüzyılda Dubai başarılı bir liman olarak gelişmeyi devam ettirmiştir. 1930'larda şehrin nüfusu 20 bin iken, nüfusun dörtte biri diğer ülkelerden gelen göçmenlerden oluşmakta idi. 1950'lerde söz konusu küçük körfez, gemilerin yoğunluğu nedeniyle kumlanarak dolmaya başlamış; Dubai hükümdarı Şeyh Raşid suyolunu temizlemeye ve limanı derinleştirmeye karar vermiştir. Projenin çok büyük ve masraflı olmasına rağmen, sonuçta Dubai'de gerçekleşen yük taşıma hacmini arttırdığı görülmüştür. Bu artış ile şehrin bir ticaret ve yenilenebilir ihraç merkezi konumu kazanması sağlanmıştır.1966'da petrolün teşvik edilmesinden sonra Dubai hükümdarı Şeyh Raşid, petrol gelirlerini şehrin altyapısını geliştirmek için kullanmaya başlamıştır. Okullar, hastaneler, yollar, modern iletişim ağları yapılmış ve çok hızlı bir gelişim sağlanmıştır.

Dubai Uluslararası Havalimanı ve dünyanın en büyük yapay limanı Jebel Ali inşa edilmiş; limanda serbest bölge oluşturulmuştur. Jebel Ali Limanı'nın 1985'teki kuruluşunda 19 işletme mevcut iken, 2013'te işletme sayısı yaklaşık 7.300 işletmeye ulaşmıştır. Bu neticeyle beraber Jebel Ali Limanı (Dubai) Ortadoğu'nun en geniş ticaret ağına sahip olan merkezlerinden biri haline gelmiştir, bünyesinde 160 bin çalışanı bulunmaktadır. Jebel Ali Serbest Bölgesi'nin gelişmesi için yabancı yatırımcıları çekmek adına serbest bölgede faaliyet gösteren yatırımcılardan 50 yıl boyunca vergi almama

kararı alınmıştır. Yabancı yatırımcıları çeken diğer faktör de mülkiyet edinmekte verilen izinler ve ithalat–ihracattaki vergilerin alınmamasıdır (Karagöl, Koç ve Kızılkaya, 2016, s. 38).

Yüksek kaliteli altyapı, yabancı dostu ortam, bireysel ve kurumsal gelir vergisinin sıfır olması ve düşük ithalat vergileri, Mısır’dan Hindistan’a, Kuzey Afrika’dan Orta Asya ülkelerine kadar Dubai’yi bölgedeki iş ve turizm merkezi haline getirmiştir. 1980-1990’larda Dubai, uluslararası kaliteye sahip bir turizm merkezi olmak adına stratejik karar vermiştir. Turizm altyapılarına yapılan yatırımlar, yıllar geçtikçe elle tutulur bir şekilde artmış ve yapılan tüm masraflar kendini amorti etmiştir. Ülkenin uluslararası imajını iyileştirmek ve geliştirmek için yapılmış çalışmalar, aynı zamanda ülkenin yabancı yatırımcılar ve turistler açısından cazibe merkezi olmasını sağlamıştır (ADED, 2013, s. 6).

Yıllar boyunca Dubai, iş dostu yasalar çıkartıp altyapısını geliştirerek iş ortamında cazibe merkezi olma yolunda büyük çabalar göstermiş ve çalışmalar neticesinde Dubai bölgedeki en önde gelen rekabetçi bir şehir haline gelmiştir. 2013’te yabancı yatırımlar için dünya ülkeleri arasında 14.sırada yerini almıştır. BAE’ye yapılan yabancı yatırımların önemli bir kısmı Dubai’ye yapılmaktadır. Çünkü Dubai’deki birinci sınıf altyapı ve lojistik imkânları, gelişmiş güvenlik ve vergisiz ortam, iş dostu politikalar ile yatırımların akışını kendisine çekmektedir (Deloitte, 2013, s. 25-26).

Dubai, 40 yıldan az bir sürede yerel ticaret camiasından dünyadaki en ilham ve heyecan verici başarılı şehirlerden biri haline gelmiştir. Gelişimi küresel ölçekte hala devam etmekte; turistler ve işletmeciler tarafından son derece cazip bir yer olarak görülmektedir.

#### **2.4.3. Dubai ekonomisi ve finans sektörü**

BAE ekonomisinin hemen hemen %90’lık kısmı, Abu Dabi ve Dubai tarafından ayakta tutulmaktadır. Abu Dabi’nin ülke GSYH’sine katkısı %60, Dubai’ninki ise %29,6’dır. Kalan kısmı ise diğer beş emirlik tarafından sağlanmaktadır. Başkent Abu Dabi’den sonra ülkenin en kalabalık ve zengin emirliği Dubai’dir. Kurulduğunda GSYH’sindeki petrol payı %50’den fazlayken, bu rakam günümüzde %1’den azdır (Stephan, Kamaldeep ve Makris, 2013, s. 6).



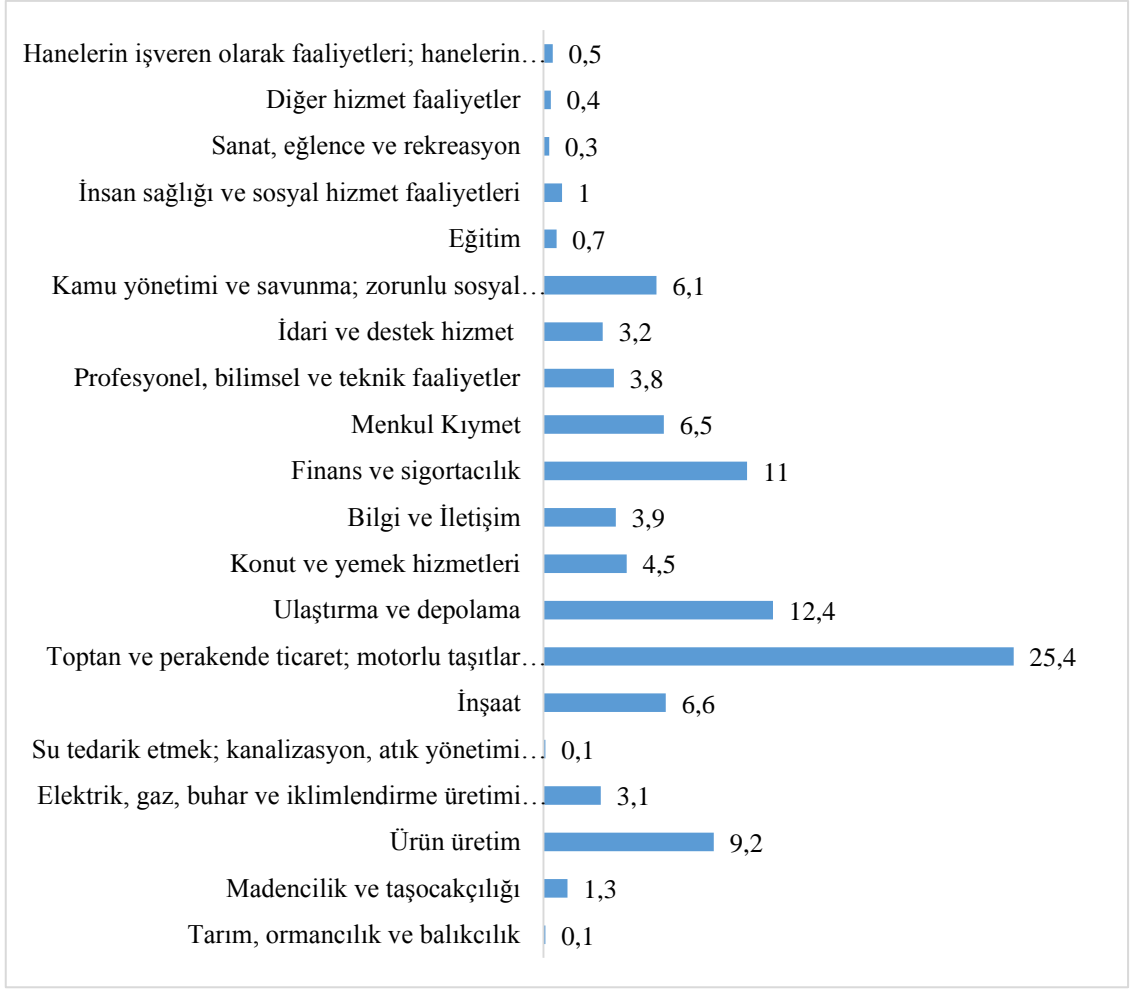
Her yıl binlerce yeni işletme keşfedildiğinden dolayı Dubai, Doğu ile Batı arasında mükemmel bir geçittir. Dubai hem bölgenin ithalat ve ihracat pazarında tercih edilen bir merkez hem de dünyanın en kârlı noktalarından birisidir. Şehrin stratejik konumu ve Doğu ile Batı çalışma saatlerini birleştiren avantajlı bir zaman dilimine sahip olması, 2,2 milyar tüketiciye kolay erişim sağlamaktadır. Fortune-500 içerisinde 124'ten fazla şube, 20 binden fazla uluslararası şirket Dubai'de bulunmaktadır (ADED, 2013, s. 2-6).

Dubai'nin bugünkü konumuna gelmesinde en önemli ve başarılı kararlardan birisi de "Serbest Bölge" modelini sunmasıdır. Dubai hükümeti, petrol bağımlılığından uzak, çeşitlendirilmiş bir büyüme stratejisi uygulamış; serbest ticareti teşvik etme ve serbest bölge olarak bilinen özel alanlar kurarak doğrudan yabancı yatırım çekme politikasını benimsemiştir. Serbest bölgeler kurarak yabancı işletmelere cazip imtiyazlar sağlamakta, yatırımcılara %100 tam sahiplik imkânı ve sıfır vergilendirme ile yatırım teşvikleri sunmaktadır. Şu anda Dubai'de medya, finans, sağlık gibi çeşitli alanları kapsayan ve belirli sektörleri geliştirmek için yapılan 22 serbest bölge bulunmaktadır. Serbest bölgelerde yaklaşık 19 bin işletme faaliyet göstermekte ve Dubai GSYH'sinin %33'ünü bu söz konusu serbest bölgeler oluşturmaktadır. Bu serbest bölgelere yabancı yatırım çekmek için vergiden muaf olma, duty-free statüsü, işletmelerde %100 tam sahiplik, basitleştirilmiş idari prosedürler gibi birçok kolaylık sağlanmaktadır. Dubai'de bulunan en önemli 3 serbest bölge, Jebel Ali Serbest Bölgesi, Dubai Havalimanı Serbest Bölgesi ve Dubai Uluslararası Finans Merkezi sayılmaktadır (Deloitte, 2013, s. 26).

Dubai İstatistik Merkezi (Dubai Statistics Center, DSC)<sup>23</sup> verilerine göre, 2016'da finans ve sigortacılık sektörünün emirlik ekonomisine katkısına bakıldığında, söz konusu sektörlerin GSYH'deki payı %11; ekonomiye en büyük katkı sağlayan sektörler sıralamasında ise üçüncü olmuştur. Dubai'nin GSYH'si 2016'da 395 milyar 835 milyon BAE Dirhemi (108 milyar dolar civarında) olduğu görülmektedir ve bu rakamın 44 milyar 123 milyonluk kısmı (12 milyar dolar civarında) finans ve sigortacılık sektörüne aittir.

---

<sup>23</sup><https://www.dsc.gov.ae/Report/Gross%20Domestic%20Product%20at%20Currents%20Prices%202016.pdf> Erişim tarihi: 06.11.2017



Şekil 2.12. Dubai GSYH'sindeki sektörlerin payı (%), 2016 (DSC, 2016)

#### 2.4.4. Dubai Uluslararası Finans Merkezi

Dubai Uluslararası Finans Merkezi (*Dubai International Financial Centre, DIFC*) finansal hizmetlerde uzmanlaşmış, yatırım imkânları (olanakları) arayan yabancı yatırımcıları bir araya getirmek ve finansal hizmetler sunmak amacıyla temelleri 2004'de atılan serbest bölgedir. Dubai Uluslararası Finans Merkezi'nin (DUFM) batıda New York ve Londra, doğuda Hong Kong ve Singapur arasında yer alan stratejik konumu, batı ile doğudaki finans merkezi piyasalarını ve çalışma saatlerini bağlayan bir köprü gibidir. DUFM; bağımsız hukuki ve idari yapısı, benzersiz vergi sistemi, uluslararası standartlara uygun kendine özgü altyapısı ile dünyada önde gelen işletmeler için çekici bir merkez haline gelmiştir. DUFM'de sunulan hizmetler; Orta Doğu, Afrika ve Güney Asya bölgelerinde toplam 3 milyarlık nüfusu, 7,4 trilyon dolarlık GSYH'yi ve 72 ülkeyi kapsamaktadır. 2013'te DUFM'de faaliyet göstermekte olan işletme sayısı, bir önceki

yıla göre %14 artarak 1,392 olmakla beraber bu rakam gittikçe yükselmektedir. İşletmeler bankacılık, sigortacılık, varlık yönetimi ve profesyonel hizmetler gibi sektörlerde faaliyet göstermektedirler.

Dubai'nin gelişmesinde DUFM, küresel finans merkezi olarak katkıda bulunmuş ve “*The Banker*” tarafından yapılan uluslararası finans merkezleri sıralamasında 8.sıradan 6.sıraya yükselmiştir. Eylül 2017’de yayımlanan “Küresel Finans Merkezleri Endeksi 22”ye göre, DUFM uluslararası finans merkezleri arasında 7 pozisyon ilerleyerek dünya çapında 18.sırada yerini almıştır. Bu durum neticesinde bulunduğu bölgede en önde gelen finans merkezi konumuna gelmiştir. En güçlü rakibi Abu Dabi ise sıralamada 25.sırada görülmüştür (Z/Yen, 2017, s. 4).

DUFM'nin gelişmesinde atılan önemli adımların birisi, 2005’te Dubai Uluslararası Finansal Borsası’nın (*Dubai International Financial Exchange, DIFX*) kurulmasıdır. Söz konusu borsa 2008’de NASDQ Dubai olarak yeniden markalanmıştır (QNB, 2013, s. 10).

DUFM’de faaliyette bulunan işletmelere serbest ve rahat bir iş ortamı oluşturmak için sağlanan bazı destekler aşağıdaki gibidir:

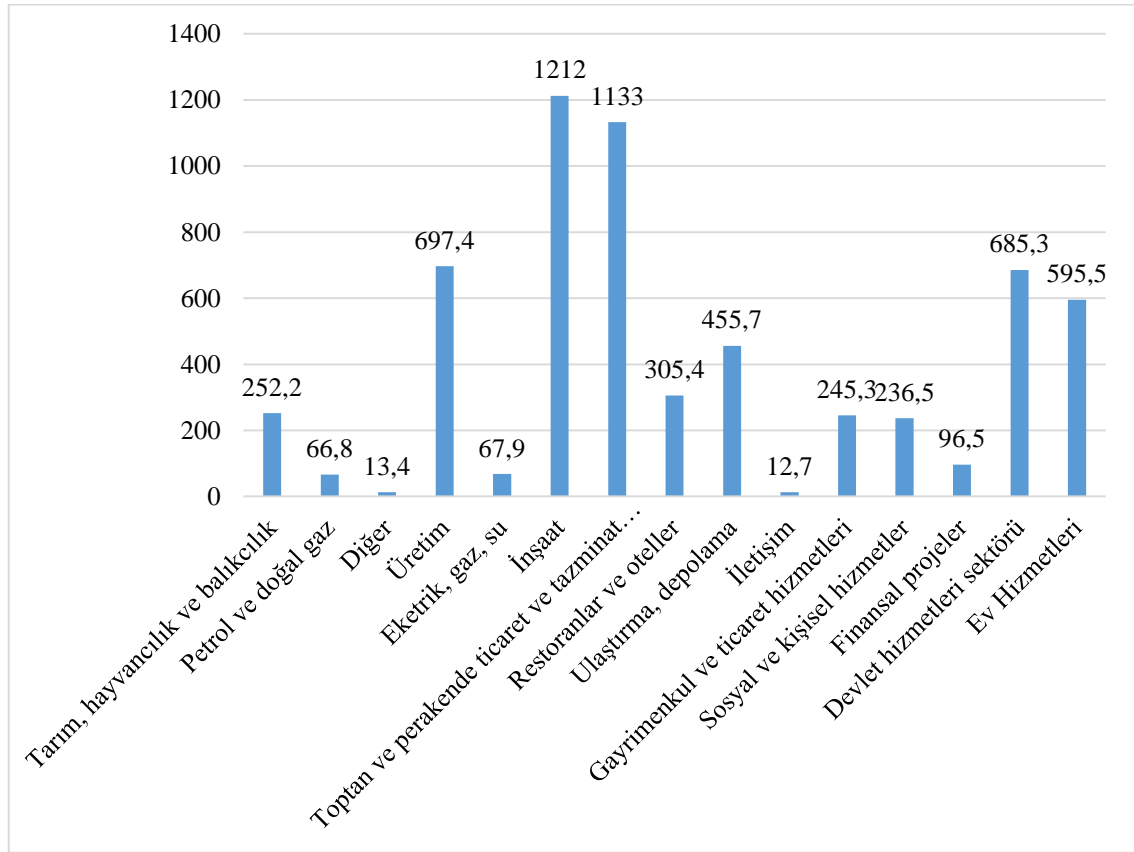
- %100 yabancı sahiplik (tam sahiplik),
- Gelir ve kâr vergisinde 50 sene muafiyet,
- Kesintisiz sermaye ve kâr iadesine özgürlük,
- Küresel yargı alanlarında faaliyet gösteren kurumlarla birlikte çalışan bağımsız ve birinci sınıf düzenleyici kurum,
- İngiltere ve Galler (Wales) Ortak Hukukuna dayanmış uluslararası hukuk sistemi,
- Vize, çalışma izni ve diğer gereksinimlerde sağlanan kolaylıklar,
- Dubai’de ve bölgedeki yetenekli işgücü,
- Modern taşıma, iletişim ve internet altyapısı (ADED, 2013, s. 29).

#### **2.4.5. DUFM’nin istihdama katkısı**

Yabancı işgücünün çok aşırı olmasına rağmen, 2016’da Dubai’deki işsizlik oranı oldukça düşük olmuştur (%0,4’lük oranla dünyada en düşük işsizlik oranına sahip ve toplam nüfusu 2 milyon 874 bin kişidir.) Dubai’de finans sektöründe çalışanların sayısı gittikçe yükselmektedir. 2015’te çalışan sayısı 19 bin 808 kişiyken; 2016’da bu sayı %9 artarak 21 bin 611 kişiye yükselmiştir. 2017’nin 1.çeyreğinde ise söz konusu merkezde

çalışanların sayısı 21 bin 628 olmuştur. Bu rakamın 2024'te 50 bine kadar artırması hedeflenmektedir. DUFM'de bulunan işletme sayısı 2004'te 19 iken, 2015'te 1.445 olmuş; 2016'da bu rakam %14 artarak 1.648 seviyesine gelmiştir. Finansal hizmetlerde uzmanlaşmış işletme sayısı 2016'da 447, 2017'nin 1.çeyreğinde ise 463 olmuştur. 2024'te ise bu rakamın 1000 işletmeye kadar artırılması hedeflenmektedir (DIFC, 2016, s. 2,4,7; DSC, 2017, s. 1).

Ülke bazında bakıldığında, BAE'de toplam işgücü sayısı 6 milyon 75 bin 6 yüz kişidir. Finans sektöründe çalışan sayısı 2016'da 96 bin 5 yüz kişi olmuş ve toplam işgücündeki yüzdesi %1,6 olarak tespit edilmiştir. Aşağıdaki Şekil 2.13'de hangi sektörde ne kadar insan çalışmakta olduğu belirtilmektedir. En çok çalışan sayısına sahip olan sektör, 1,2 milyon çalışan sayısı ile inşaat sektörüdür.



Şekil 2.13. BAE'de sektörlere göre çalışanlar sayısı (bin kişi), 2016 (UAEME, 2016, s. 40)

## 2.5. Uluslararası Finans Merkezleri İle İlgili Genel Değerlendirme

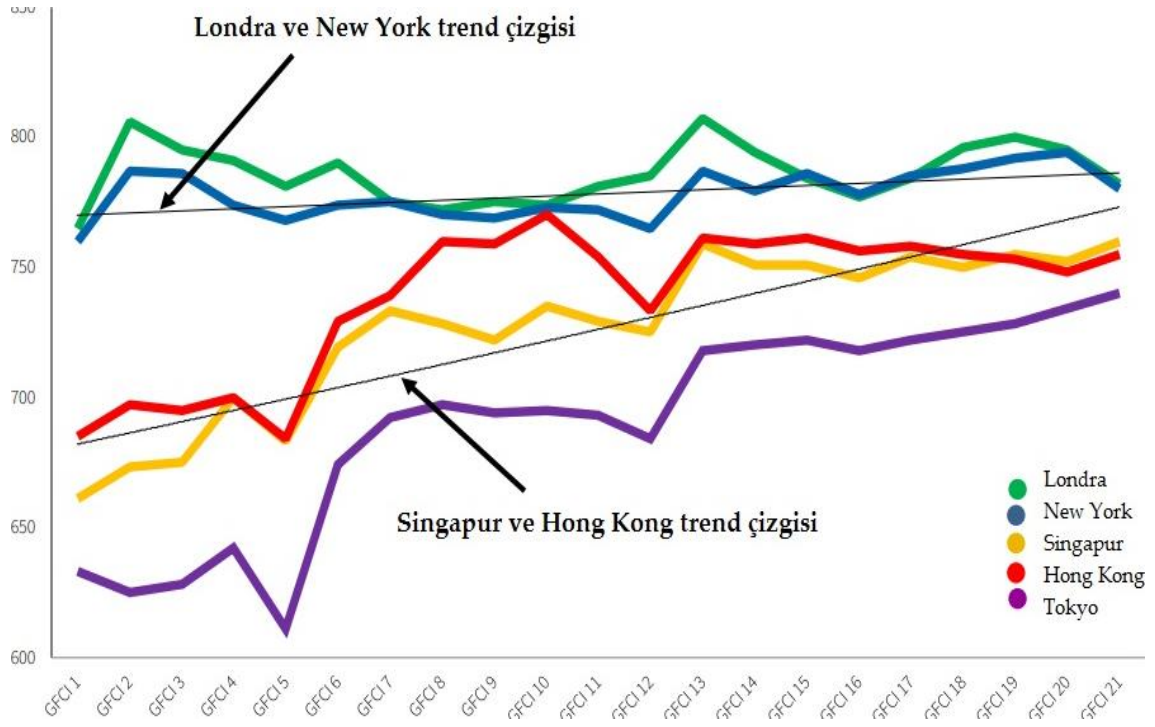
Bu bölümde bahsedilen finans merkezlerinin kuruluşundan günümüze kadar geçen süreçlerindeki aşamaları analiz ettiğimizde; finans merkezlerinin ticaret, yabancı sermaye ve yatırım akışının bulunduğu bir ülkenin en gelişmiş şehrinde yer aldığını söyleyebiliriz. Seçtiğimiz dört finans merkezinin ikisi, kökleri 200 yıldan fazla zamana dayanan ve çok güçlü bir ekonomi desteği bulunan küresel finans merkezleridir. Diğer ikisi ise kısa bir geçmişe sahip, kuruluşunda zayıf bir ekonomiyle başlayan ama gittikçe gelişen ve dünya finans merkezleri arasında hızlı ve başarılı bir şekilde pozisyon kazanan uluslararası finans merkezleridir.

Bütün finans merkezlerinin ortak noktalarını sıralarsak, sıra aşağıdaki gibi karşımıza çıkmaktadır:

- Güçlü ekonomi,
- Politik ve ekonomik istikrar,
- Stratejik ve coğrafi konum,
- Ticaret akışı,
- Yabancı sermaye ve yatırımların akışı,
- Güçlü ve bağımsız düzenleyici kurum,
- Gelişmiş ve uluslararası kabul gören hukuk sistemi,
- Nitelikli işgücü,
- Yeniliklere ve küresel ticarete açık kapı politikası,
- Küresel bağlantı,
- Finans sektörüne özel odak,
- Gelişmiş altyapı.

Bunlardan başka, şehrin yaşam tarzı, kültürel çeşitliliği ve ulaşım gibi önemli hususlar da bulunmaktadır. Dubai ve Singapur finans merkezleri, Astana için başarılı, hızlı gelişim stratejisi olarak en güzel örnektir.

Şekil 2.14’de Küresel Finans Merkezleri Endeksi (*GFCI*)’nin ilk yayımından en güncel yayımına kadar baktığımızda (*GFCI* 1, 2007 – *GFCI* 21, 2017 ) son on senelik zaman diliminde önde gelen beş finans merkezinin oluşturduğu eğilim (*trend*) çizgisinde, Londra ve New York’un en başarılı finans merkezi olduklarını görmekteyiz. Singapur ve Hong Kong *GFCI* sıralamasında 3 ve 4.sıraya yerleşerek kendi eğilim çizgisini oluşturmuştur.



**Şekil 2.14.** En önde gelen 5 uluslararası finans merkezinin trend çizgileri, GFCI 1 (03. 2007) – GFCI 21 (03. 2017), (Z/Yen, 2017, s. 7)

### 3. AVRASYA’NIN FİNANS MERKEZİ OLMA YOLUNDA KAZAKİSTAN

#### 3.1. Kazakistan’a Genel Bakış

Yaklaşık 70 sene Sovyet Sosyalist Cumhuriyetler Birliği’nin (SSCB’nin) 15 ülkesinden biri olan Kazakistan, 16 Aralık 1991 tarihinde bağımsızlığını ilan etmiştir. Dünya ülkeleri arasında ilk olarak Türkiye, Kazakistan’ı bağımsız devlet olarak tanımıştır (Baibosyn, 2014, s. 1). Ülkenin ilk başkenti Almatı olmakla birlikte günümüzdeki yeni başkenti Astana şehridir. Resmi dili Kazakçadır, Rusça yaygın olarak kullanılan dillerden birisidir. Ulusal para birimi ise Tenge’dir<sup>24,25</sup>.

Kazakistan Cumhuriyeti, konum açısından Avrupa ve Asya kıtaları arasında Doğu Avrupa ve Orta Asya’da yer almaktadır. Kazakistan bu konumu ile bir Avrasya ülkesi sayılmaktadır. Kazakistan, Avrasya’nın tam merkezinde, çoğu toprakları Asya’ya ve az bölümü ise Avrupa’ya ait bir ülkedir. Ülke 2 milyon 724 bin 902 km<sup>2</sup>’lik geniş yüzölçümü ile dünyada Rusya, Kanada, ABD, Çin, Brezilya, Avustralya, Hindistan ve Arjantin’den sonra dokuzuncu, Avrasya’da dördüncü, İslam ülkeleri ve bağımsız Türk devletleri arasında da birinci sırada bulunmaktadır.

Stratejik olarak Kazakistan; Çin ve Güney Asya’nın büyük ve hızlı büyüyen pazarları ile Rusya ve Batı Avrupa’nın pazarlarına; karayolu, demiryolu ve Hazar Denizindeki limanlarla bağlanmaktadır. Dünyanın en büyük kara kilitli (açık denizlerle bağlantısı olmayan) ülkesi olan Kazakistan, jeostratejik olarak önemli bir coğrafyada yer almaktadır. Ülke hem Rusya’yla (kuzey ve batıda 6.467 km) hem de Çin’le (doğuda 1.460 km) sınırlarını paylaşan tek Orta Asya Cumhuriyetidir. Bu iki ülkenin yanı sıra güneyde Kırgızistan’la 980 km, Özbekistan’la 2.300 km ve Türkmenistan’la 380 km’lik sınır vardır. Ülkenin batısında bulunan Hazar Denizi ile Azerbaycan ve İran’la deniz sınırı mevcuttur. Görüldüğü gibi Kazakistan açık denizlere doğrudan ulaşamayan karakilitli bir ülkedir<sup>26, 27</sup>.

#### 3.1.1. Kültürel Çeşitlilik

SSCB dağıldıktan sonra diğer ülkeler gibi ağır bir ekonomik krizle karşı karşıya kalan Kazakistan’ın diğer bir sorunu da ülkenin çok çeşitli ırklardan oluşmasıdır. Ülkede

<sup>24</sup> <http://mfa.gov.kz/kz/content-view/informatsiya-o-kazakhstane>\_Erişim tarihi: 11.11.2017

<sup>25</sup> <https://www.britannica.com/place/Kazakhstan>\_Erişim tarihi: 21.11.2017

<sup>26</sup> <http://mfa.gov.kz/kz/content-view/informatsiya-o-kazakhstane>\_Erişim tarihi: 11.11.2017

<sup>27</sup> <https://www.britannica.com/place/Kazakhstan>\_Erişim tarihi: 21.11.2017

130'dan fazla farklı ırklardan insan yaşamakta ve onların nüfus üzerindeki yüzdesi, toprak sahibi Kazaklardan da fazlaydı. 1990'larda Kazakların toplam ülke nüfusundaki payı %38 idi.

Nüfusunun bu kadar çeşitli olmasının aslı nedeni Sovyet döneminde gerçekleşen sürgünlerdir. Özellikle 1930'lardan sonra birçok insan yaşadığı ata topraklarından tamamen sürülerek Kazakistan topraklarına yerleştirilmişlerdir. 2.Dünya savaşı sonrasında 1954-1956 arası ülkede tarım topraklarını hazırlamak ve işlemek amacıyla, 1959-1965 yılları arasında sanayileştirme amacıyla ülkeye iki milyon civarında kişi göç ettirilmiştir. Bu süreçler sonrasında toprak sahibi Kazaklar toplam nüfusun %30'nu oluşturmuş ve kendi topraklarında azınlık haline gelmiştir. Böylece Kazakistan, çok farklı bir tarihe, yaşam tarzına, inanca ve kültürlere sahip kültürel çeşitlilik açısından çok zengin bir ülke haline gelmiştir.

Ekonomik sıkıntılar hariç, nüfus çeşitliliği ve Kazakların ülke nüfusundaki payında azalma nedenlerinden dolayı bağımsızlık ilan etmenin mantıksız olduğu ve bu durumun uzun sürmeyeceği tahmin edilmekteydi. Ancak günümüzde Kazakistan, eski Sovyet ülkeleri içinde ve bulunduğu bölgede en istikrarlı bir ülkedir.

Kazakistan dünyada; kültürler, inançlar ve insanlar arasındaki huzur ve barışın en başarılı örneklerinden birisi haline gelmiştir. Ülke, kültürel çeşitliliğini zayıflık yerine bir avantaj olarak kullanmaktadır. Sovyetler Birliği dağıldıktan sonra ata topraklarına dönen insanlar, Kazakistan ile döndükleri ülkeler arasında gönüllü elçiler olarak Kazakistan'ın uluslararası politik ve ekonomik ilişkilerine destek olmaktadır<sup>28</sup>.

Kazakistan, Batı Avrupa'nın toplam yüzölçümüne eşit bir toprağa sahip olmasına rağmen, nüfus yoğunluğu açısından 18 milyon nüfusuyla küresel düzeyde en düşük nüfus yoğunluğu olan ülkelerden birisidir. Kazakistan 18 milyon (2017 yılı) nüfusu ile dünya sıralamasında 64.sıradadır. Ülke nüfusunun %67'sini Kazaklar, %21'ini Ruslar, %3'ünü Özbekler, %1,7'sini Ukraynalılar, %1,44'nü Uygurlar, %1,17'sini Tatarlar, %1,1'ini Almanlar, kalan kısmını ise diğer azınlıklar oluşturmaktadır. İnanç açısından ülke nüfusunun %71'i Müslüman, %25'i Hıristiyan, kalanı ise diğer dinlerden oluşmaktadır<sup>29</sup>.

---

<sup>28</sup> <http://assembly.kz/en/history> Erişim tarihi: 15.11.2017

<sup>29</sup> [http://www.indexmundi.com/kazakhstan/demographics\\_profile.html](http://www.indexmundi.com/kazakhstan/demographics_profile.html) Erişim tarihi: 18.11.2017



### 3.1.2. Ekonomik Kalkınma Geçmişi

Sovyetler Birliği döneminde ekonomileri birbiriyle bağlı olan ülkeler, SSCB'nin dağılması sonrası bütün bağlantılarını kaybetmiş ve bu ülkelerin planlı ekonomiden piyasa ekonomisine geçişleri zor olmuştur.

Kazakistan'ın bağımsızlığının ardından özellikle 1990'lardan itibaren yapılan reformlar sonrası başarılı bir sosyo-ekonomik ilerleme kaydetmiştir. 1995-2016 arasında kişi başına düşen GSYH'nin büyüme oranı yıllık ortalama %5,2 olmuştur. Bu büyüme oranıyla Kazakistan, bulunduğu bölgede en hızlı gelişen ekonomi konumunu elde etmiştir. Ülke ekonomisinin kalkınması; petrol üretim sektörü hariç, liberalleştirme, genel iş ortamında iyileştirme, iş yapmayı kolaylaştırma ve ülkenin yatırım çekiciliğini artırma amacıyla yapılan reformlarla desteklenmiştir (OECD, 2017, s. 13).

Kazakistan, 2000 yılında IMF'den aldığı 295,8 milyon dolar borcu beklenen süreden önce ödemiş, 2002'de ise bir "yatırım düzeyi" kredi derecesini kazanan ilk eski Sovyet ülkesi olmuştur<sup>30</sup>.

1990'larda Kazakistan ekonomisi büyük sorunlar yaşamasına rağmen, 2000'li yıllardan itibaren büyüme oranı ortalama %8 olarak gerçekleşmiştir. Bu büyüme hızıyla 2000-2010 arasında dünyanın en hızlı gelişen ekonomileri arasında 3.sırada konumlanmıştır. Kişi başına GSYH 2000 yılında 1.229 dolar iken, hızlı bir büyüme sonrası 2014'te kişi başına GSYH 14.000 dolara kadar ulaşmıştır.

Enerji ve mineral kaynaklarında zenginlik, iş ortamının iyileştirilmesi ve makro-ekonomik istikrarın sağlanması sonucunda Kazakistan bulunduğu bölgedeki en güçlü ekonomi sahibi haline gelmiştir. 2008'deki küresel finansal krize kadar ülkenin yıllık ekonomik büyüme oranı %10 iken ve o dönemin GSYH'si da Orta Asya ve Güney Kafkas ülkelerinin toplam GSYH'lerine eşit olmuştur<sup>31</sup>.

Kazakistan ekonomisinin kalkınması ve gelişmesindeki önemli değişimler ile Kazakistan ekonomisinin 1990-2016 arası büyüme göstergeleri Tablo 3.1'de yer almaktadır.

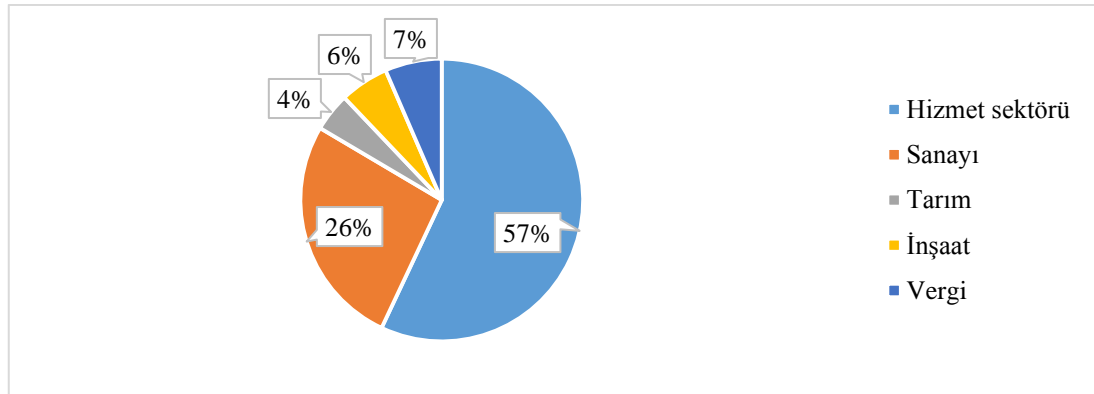
<sup>30</sup> <http://www.nationalbank.kz/?docid=554&switch=english> Erişim tarihi: 21.11.2017

<sup>31</sup> <https://www.kazakhembus.com/Kazakhstan-economy-business> Erişim tarihi: 10.11.2017

**Tablo 3.1.** Kazakistan'ın ekonomik göstergeleri, 1990-2016, (World Bank, 2017)

	1990	2000	2010	2016
<b>GSYH (milyar dolar)</b>	26,93	18,29	148,05	133,66
<b>GSYH büyümesi (%)</b>	-11	9,8	7,3	1
<b>Tarım sektörü GSYH payı (%)</b>	27	9	5	5
<b>Sanayi GSYH payı (%)</b>	45	40	43	34
<b>Hizmet sektörü GSYH payı (%)</b>	29	51	52	62
<b>Net Dolaysız Yabancı Yatırımlar (milyon dolar)</b>	100	1,371	7,456	17,647

Tablo 3.1'de görüldüğü gibi, zaman geçtikçe Kazakistan'ın GSYH'sinde önemli rol oynayan sektörlerin katkı payları değişmiş; bazı sektörlerin yüzdesi artarken, bazılarının ise derece derece azalmıştır. Kazakistan'ın bugünlerdeki GSYH'sinin yapısı, 1990'lardaki yapısından tamamen farklılaşmıştır. Kazakistan İstatistik Komitesi (KazStat) 2017 verilerine göre, yapılan Şekil 3.1'de ülkenin güncel GSYH'sinin yapısı yer almaktadır.



**Şekil 3.1.** Kazakistan GSYH'sinin yapısı, 2017, (KazStat, Kazakistan İstatistik Komitesi)

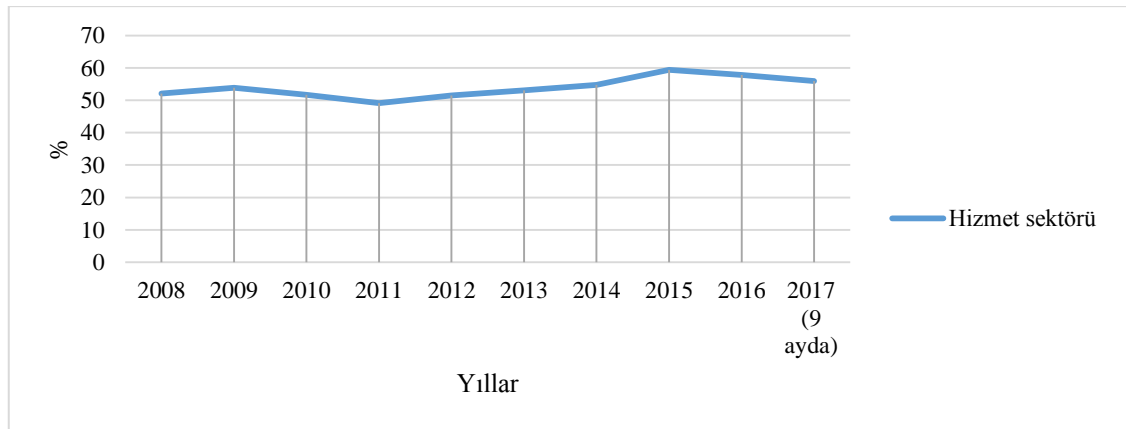
### 3.1.2.1. Hizmet sektörü

Son 30 senede hizmetler sektörünün küresel GSYH'deki katkısı %61'den %70'e kadar ulaşmış; hizmet ticareti ürün ticaretine göre daha hızlı yükselmiştir. Gelişmiş ve orta düzey gelirli ülkeler ekonomisinde, hizmet sektörü önemli rol oynamaktadır. Kazakistan'a bakıldığında, hizmet(ler) sektörü piyasa ekonomisinin gelişimini olumlu etkileyen en önemli sektörlerden birisi olup, ülke ekonomisine büyük katkıda

bulunmaktadır (Nurseitov ve Arystan, 2017, s. 106-109). 1990’larda hizmet sektörünün ülke GSYH’sine katkısı %29 iken, bu oran 2016’da %62’ye yükselmiştir<sup>32</sup>. Hizmet sektörü 2016’da ülke GSYH’sinin %57,8’ni oluşturmuştur (Şekil 3.1). Hizmet sektörünün istihdama katkısı ise %61’dir. Yıllık büyüme oranı ise 2014’e göre %3 artmıştır.

Hizmet sektörüne ihracat açısından bakıldığında, 2016’da ülke ihracatı 43,6 milyar dolarken, hizmet sektörünün toplam ihracattaki payı %14,4 veya 6,3 milyar dolar olmuştur. Hizmet ihracatının %80’i taşıma ve turistik hizmetlerinden oluşmaktadır. Finans ve sigortacılık sektörünün payı ise %1,2 olmuştur.

İthalat açısından bakıldığında ise 2016’da Kazakistan’ın ithalatı 38,9 milyar dolardır ve bu rakamın %28,5’ine denk gelen 11,1 milyar dolar hizmet sektörüne aittir. Toplam hizmet ithalatının %58,7’si inşaat ve profesyonel hizmetlerden, %28,1’i taşıma ve turistik hizmetlerinden oluşmaktadır. Hizmet ithalatındaki finans ve sigortacılık hizmetlerinin payı %3,9 olmuştur (MNE, 2017, s. 4-7).



Şekil 3.2. Hizmet sektörünün Kazakistan GSYH’sindeki yüzdesi, 2008-2017, (KazStat, Kazakistan İstatistik Komitesi)

Hizmet sektörünün ülke ekonomisindeki payını arttırmak ve hizmet sektöründe yeni işyerlerini oluşturmak amacıyla Kazakistan 2014’te; “2020’ye kadar hizmet sektörünü geliştirme” programını başlatmıştır. Bu programa göre, hizmet sektörünün ülke GSYH’sine katkısı %20 oranında arttırılacaktır. Hizmet sektörünün altındaki 9 sektörün “ticaret, taşıma, gayrimenkul, profesyonel hizmetler, finansal hizmetler, eğitim ve sağlık

<sup>32</sup> <https://data.worldbank.org/country/kazakhstan>\_Erişim tarihi: 30.10.2017

sektörü gibi” geliştirilmesi hedeflenmektedir (Nurseitov ve Arystan, 2017, s. 111). Kazakistan ekonomisinin itici gücü olarak hizmet sektörü, 2020 yılına kadar 1,7 kat büyümesi ve ülke GSYH’sına 200 milyar dolar katkıda bulunması amaçlanmaktadır. İstihdam açısından ise hizmet sektöründe 830 bin yeni işyeri kurulması hedeflenmektedir<sup>33</sup>.

2050 yılına kadar Kazakistan ekonomisindeki hizmet sektörü payının %70’lere kadar ulaşması ve hizmet sektörünün ortalama yıllık büyüme hızının dünya ortalaması ile karşılaştırılabilir olması amaçlanmaktadır (MNE, 2017, s. 6).

### 3.1.2.1.1. Kazakistan mali piyasası

Kazakistan piyasa ekonomisinde sağlam ve istikrarlı bir ekonomi oluşturmaya rağmen, ülkenin mali piyasası hala sorunlar yaşamaktadır. Eski Sovyet ülkeleri arasında finansal sektörde en başarılı reformlar gerçekleştiren ve finans sektöründe en önde gelen ülke olmasına rağmen, mali piyasanın gelişiminde istenen noktaya gelinememiştir. Kazakistan finans sektörü gelişim açısından dünya ülkeleriyle karşılaştırıldığında oldukça düşük düzeyde kalmaktadır (Tablo 3.2.). Sözelimi, küresel rekabet endeksinde Kazakistan’ın mali piyasa gelişimi açısından 137 ülke arasında 114.sırada yer almaktadır (GCR, 2017, s. 164-165).

**Tablo 3.2.** Kazakistan mali piyasasının göstergeleri (*The Global Competitiveness Report 2017-2018, s. 164-165*)

<b>Küresel Rekabet Endeksi 2017-2018</b>	<b>Sıra (137 ülke arasında)</b>
Finansal piyasa gelişimi	114
Finansal hizmetlerin mevcudiyeti	95
Finansal hizmetlerin ekonomikliği	95
Yerel hisse senedi piyasası yoluyla finansman	108
Kredilere erişim kolaylığı	98
Girişim sermayesi mevcudiyeti	102
Bankaların dayanıklılıkları	104
Menkul kıymet borsalarının düzenlenmesi	117
Yasal haklar endeksi	85

<sup>33</sup> <https://primeminister.kz/kz/news/7/k-2020-godu-sfera-uslug-dolzha-stat-drajverom-ekonomiki-kazahstana-i-vyrasti-v-17-raza-m-abylkasymova-> Erişim tarihi: 26.03.2018

Kazakistan’ın mali piyasası, gelişmekte olan ülkelerle karşılaştırıldığında küçük olduğu görülmektedir (Tablo 3.3). Mali (finansal) piyasa, ülkenin enerji ve madencilik sektörleri gibi dış finansmana bağımlıdır. Ülkenin finans sektörü bankaların hâkimiyeti altındadır ve bankaların toplam varlıkları ülke GSYH’sının %58’ine eşittir. Bankalar tarafından özel sektöre ayrılan kredi hacmi, ülke GSYH’sinin %40’ına eşittir ve bu rakam üst orta gelirli ülkeler ortalamasından daha düşüktür.

Bankacılık sektörünün zayıflığı ve devletin ülke ekonomisindeki varlığının fazla olması, Kazakistan finans sektörünün gelişimini çok ciddi şekilde etkilemektedir. Bankacılık sektöründeki “sorunlu krediler” payının yüksek olması, yatırım imkânlarının azalmasına ve yüksek faiz oranının oluşmasına neden olmaktadır. Diğer yandan, özelleştirmelerde atılan yeni adımlara rağmen, ülke ekonomisindeki ciddi payın devletin elinde bulunmasından dolayı yatırım imkânları azalmaktadır (IMF, 2017, s. 40).

**Tablo 3.3.** Kazakistan finansal sektörünün gelişme göstergeleri (IMF, 2017, s. 42)

	<b>Kazakistan</b>	<b>Üst Orta Gelirli Ülkeler</b>
Resmi bir finans kurumunda hesap (+15 yaş üzeri %)	53,9	53,9
100 000 yetişkin başına düşen ATM sayısı	72	46,3
Kredi kartı (+15 yaş %)	11,5	10,9
Banka kartı (+15 yaş %)	32	34,1
Sigorta şirketi varlıkları GSYH'ye (%)	1,5	5,1
Hayat sigortası prim hacmi GSYH (%)	0,1	0,3
Hayat dışı sigorta prim hacmi GSYH (%)	0,5	1,2
GSYH borsa kapitalizasyonu (%)	10,5	44,8
Borsa toplam değeri GSYH	0,3	4,8
Şirket tahvil ihraç tutarı GSYH (%)	1,4	1,6
Öz kaynak veya hisse senedi satışları ile finanse edilen yatırımlar (%)	2,9	3,5
Bankalar tarafından finanse edilen yatırımlar (%)	8,8	14,6
Kısıtlama olarak finansmana erişimi belirleyen firmalar (%)	8,8	19,3
Yatırımları finanse etmek için bankaları kullanan işletmeler (%)	16,3	27,1
İşletme sermayesini finanse etmek için bankaları kullanan işletmeler (%)	13	40
Banka kredisi veya kredi limiti olan işletmeler (%)	19,2	42

Tablo 3.3’de görüldüğü gibi, ülkenin mali piyasasına ilişkin bazı göstergelerin üst orta gelirli ülkelerin ilerisinde olmasına rağmen, bazıları ise nispeten geridedir. Örneğin, Kazakistan’da yetişkin başına düşen ATM sayısı üst orta gelirli ülkelere göre yaklaşık iki kat daha fazladır. Ancak Kazakistan GSYH’sındaki borsa kapitalizasyonun yüzdesi üst orta gelirli ülkelere göre dört kat azdır.

Kazakistan mali piyasasının son gelişmelerine bakıldığında, finansal ve sigortacılık faaliyetlerinin ülke GSYH’sine katkısı 2014-2016 yılları arasında artmıştır. 2014’te finans sektörünün Kazakistan GSYH’sindeki payı %3 iken, bu oran 2016’da %0,6 artarak %3,6 olmuştur. Finans sektöründe çalışanların sayısı ise 2014-2016 yılları arasında 12 bin 5 yüz kişi azalarak 180 bin kişi olmuştur. Ancak söz konusu sektördeki verimlilik %50 civarında artmıştır. 2014-2016 yılları arasında finans sektörüne 500 milyon dolar yatırım yapılmıştır. Yatırım hacmi, 2016’da bir önceki seneye göre %9,8 artarak yaklaşık 200 milyon dolar olmuştur. 2016 yılında bu sektördeki hizmet ihracatı 76,9 milyon dolara kadar ulaşmıştır. Ülkenin toplam hizmet ihracatında finans ve sigortacılık sektörünün payı 2016’da %1,2; hizmet ithalatındaki payı ise %3,9 olmuştur (MNE, 2017, s. 27).

### **Bankacılık sektörü**

Kazakistan bankacılık sistemi iki kademelidir. Kazakistan Cumhuriyeti Ulusal Bankası, ülkenin merkez bankası ve üst kademesidir. Özel yasal statüye sahip Kazakistan Kalkınma Bankası hariç, diğer tüm bankalar alt (ikinci) kademe bankalar olarak sayılmaktadır<sup>34</sup>. 2012-2017 döneminde banka sayısı 38’den 33’e düşmüştür. 2017 verilerine göre, 33 bankadan birisi %100 kamu sermayeli banka, 14’ü ise yabancı ortaklı bankalardır. İkinci kademeli bankaların şube sayısı 337’dir. Ülkede kredilerin GSYH’ye oranı ise % 27,9’luk bir rakamla düşük bir seviyededir (MNE, 2017, s. 27).

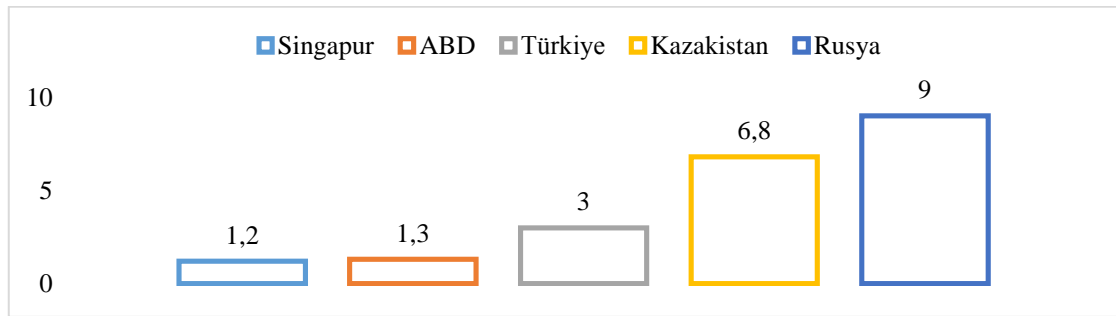
Ülkedeki en büyük 5 bankanın varlığı, bankacılık sektörünün toplam varlığının %57,8’ine eşittir. Bankacılık sektörünün toplam varlığı 76,5 milyar dolar civarındadır; kredi portföyü 49 milyar dolar, müşteri mevduatları ise 51 milyar dolar civarındadır (FSA, 2016, s. 4).

Ülke ekonomisi göz önüne alındığında, Kazakistan, Orta Asya’da İslami finans, bankacılık hizmetleri ve reasürans merkezi olmak için bütün koşullara sahip olmasına rağmen, Küresel Rekabet Endeksi “banka sağlamlığı” göstergesinde 137 ülke arasında 104.sırada bulunmaktadır (Kazakh Invest 2017, s. 35; GCR, 2017, s. 164-165).

<sup>34</sup> [http://invest.gov.kz/en/kazakhstan/view/financial\\_sector](http://invest.gov.kz/en/kazakhstan/view/financial_sector) Erişim tarihi: 15.11.2017

Kazakistan mali piyasasını en ciddi etkileyen sektör, bankacılık sektörüdür. Çünkü mali piyasa, bankacılık sektörü hakimiyeti altındadır ve söz konusu sektör gelişim açısından büyük sorunlar yaşamaktadır. Kazakistan bankacılık sektörü, küresel finansal kriz öncesi ve sonrası birikmiş “sorunlu (ödeme süresi 90 günü geçmiş) kredi” sorununu hala yaşamaktadır. 2014’te bankacılık sektöründeki kredi portföyünün %33,7’si sorunlu kredilerden oluşmakta idi. Kazakistan Hükümeti ve Ulusal Bankası’nın (merkez bankasının) müdahalesiyle bu rakam 2015’te %23’e, 2016’da ise %8,2’ye düşürülmüş ve bu müdahale hâlâ devam etmektedir.

Ülkede bankacılık sektörünü iyileştirmek amacıyla ülke, 2008–2010 yılları arası 8,7 milyar dolar; 2012–2014 yılları arası 2,9 milyar dolar toplamda ise 11,6 milyar dolarlık harcama yapılmıştır ve bu rakam 2014’teki ülke GSYH’sinin %5,3’üne eşittir (IMF, 2017, s. 47)



Şekil 3.3. Toplam kredilerdeki sorunlu kredi yüzdesi, (%), (WB, 2016; akt. MNE, 2017, s. 28)

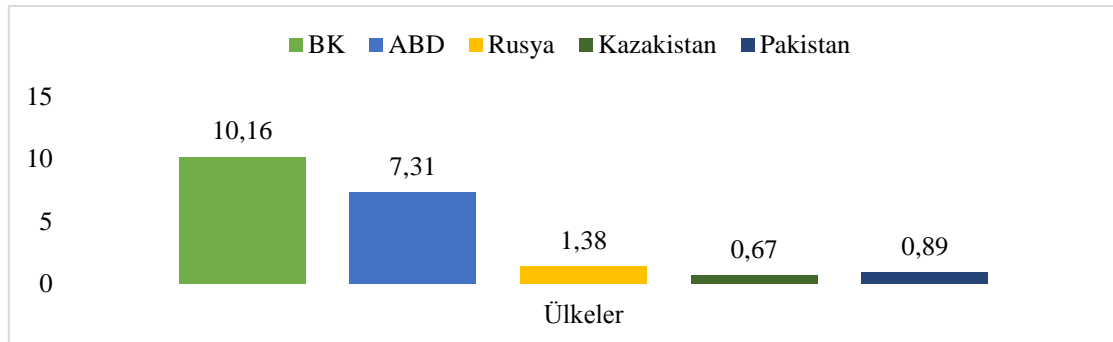
Sorunlu kredilerin payının yüksek olması finansman imkânlarını azaltmakta ve yüksek faiz oranına neden olmaktadır. Bankaların varlık ve yükümlülükleri arasındaki para ve vade uyumsuzlukları, uzun vadeli borç vermeyi zorlaştırmaktadır. Buna ek olarak, işletmeler tarafından kurumsal kredilere talebin yüksek olmasına rağmen ülke bankalarının daha kısa süreli ve yüksek gelirli tüketici kredilerine odaklanması, riskli kredilerin artmasına neden olmaktadır. Örneğin, 2014-2016 yılları arası bankaların toplam kredi portföyündeki tüketici kredisi %2,7 artarken; işletmelere sağlanan kredi %21,2 azalmıştır. Diğer yandan yerel bankalar, ülkede faaliyet gösteren büyük uluslararası işletmelere finansal hizmetler sunmak için yeterli deneyim ve kaynaklara sahip değildir. Bu nedenle söz konusu işletmeler, ana merkezlerinden ya da yabancı

finansal kurumlardan borçlanarak ülkenin dış borcunun yükselmesine neden olmaktadır (MNE, 2017, s. 27-28; IMF, 2017, s. 40).

### Sigortacılık sektörü

Ülkenin sigortacılık sektöründe, 33 sigorta kurumu, 15 sigorta brokeri ve 59 sigorta aktüeri faaliyette bulunmaktadır. 2016'da sigortacıların toplam varlıklarının hacmi 2,7 milyar dolar civarında olmuştur. Sigorta kurumlarının bankalarda bulunan mevduatları 711 milyon dolar, reasürans varlıkları ise 341 milyon dolardır (FSA, 2016, s. 5). 2017'de ise sigorta şirketlerinin varlıkları 3 milyar dolar seviyesini aşmıştır. Ancak son üç senede sigorta şirketlerinin varlıklarının artmasına rağmen, ülke GSYH'sindeki payı hâlâ düşük seviyede (%2'nin altında) bulunmaktadır (MNE, 2017, s. 28).

Küresel düzeyde sigorta primi hacmi 2016'da 4,7 trilyon dolardır ve burada Kazakistan'ın payı %0,02'dir. 2017'de sigorta şirketlerinin varlıklarının Kazakistan GSYH'sindeki payı %1,5'tir. Bu rakam üst orta gelirli ülkelere göre %5,1'dir. Ülke GSYH'sindeki sigorta primlerinin hacmi üst orta gelirli ülkelere göre 2,5 kat azdır (%0,6). Hayat sigortası prim hacmi %0,1; hayat dışı sigorta primlerin payı ise %0,5'tir. Sigorta primlerinin hacmi 2016'da %24 artarak 1,2 milyar dolar olmasına rağmen, Kazakistan, bu göstergeyle dünyada 84.sırada gelmektedir (IMF, 2017, s. 42). Ülkelerin GSYH'sindeki sigorta prim payı Şekil 3.3'de yer almaktadır.



Şekil 3.4. GSYH'deki sigorta primlerinin payı, (%), (Swiss Re, WORLD INSURANCE IN 2016; akt. MNE, 2017, s. 28)

Kişi başına düşen sigorta primine bakıldığında, sigorta prim hacmi 2016 yılında 53 dolardır. Bu rakam Türkiye'de<sup>35</sup> 173 dolar, Rusya'da ise 122 dolardır. Kişi başına düşen

<sup>35</sup> <http://www.sigortacigazetesi.com.tr/2016-uretimi-40-milyar-lirayi-asti/> Erişim tarihi 04.04.2018



sigorta primi açısından Kazakistan dünyada 75.sırada yer almaktadır. Kişi başına düşen sigorta primi, gelişmiş ülkelerle karşılaştırıldığında aşırı düşüktür. Örneğin, ABD’de kişi başına düşen sigorta primi 4.174 dolar; Finlandiya’da ise 5.060 dolardır (MNE, 2017, s. 29).

2014-2016 döneminde ülkedeki ekonomik yavaşlama ve milli para biriminin devalüe olması sigortacılık sektörünü olumsuz etkilemiştir. Ama 2016 itibarıyla sigortacılık sektörü ilerlemeye başlamıştır ve 2017–2021 döneminde sektördeki büyümenin %10’dan fazla olması öngörülmektedir<sup>36</sup>.

### **Kazakistan menkul kıymetler piyasası**

Kazakistan Borsası (*Kazakhstan Stock Exchange, KASE*), Kazakistan’ın menkul kıymetler piyasasını temsil etmektedir. KASE, ülkenin menkul kıymetler piyasasının durumunun ana göstergesidir (NBK, 2017, s. 7). Kazakistan Finansçılar Derneğinin (*Association of Financiers of Kazakhstan, AFK*) verilerine göre, 2016’da ülkenin menkul kıymetler piyasasında faaliyet gösteren kuruluşların sayısı 85’tir. Bunlara Merkezi Kayıt Kuruluşu ve Menkul Kıymetlerin Tek Kayıt Şirketi de (*The Integrated Securities Registrar*) dâhildir. Menkul kıymetler piyasası katılımcılarının toplam varlığı 2017’de 385 milyon dolar civarındadır<sup>37</sup>. Kazakistan Borsası’nın varlığı ise 22 milyon dolardır (KASE, 2017, s. 3)

Temelleri 1993’te atılan Kazakistan Borsası kuruluşundan bugüne kadar çeşitli isimlerle adlandırılmıştır. Önce “Kazak Bankalararası Döviz Borsası”, “Kazakistan Bankalararası Döviz Borsası” sonra da “Kazakistan Bankalararası Döviz ve Menkul Kıymetler Borsası” olarak adlandırılmıştır. En son “Kazakistan Borsası” olarak değiştirilmiştir. Kazakistan Borsası’nın (KASE) 51 hissedarı bulunmaktadır ve en büyük hissedar Kazakistan Ulusal Bankası’dır (merkez bankası); borsa hisselerinin %50,1’i bu bankaya aittir (KASE, 2017, s. 2).

KASE, Avrupa-Asya Borsaları Federasyonu ile Dünya Borsalar Federasyonu’nun üyesidir. KASE beş ana sektörden oluşan bir finansal piyasadır. Bunlar; döviz piyasası,

---

<sup>36</sup> <https://www.reuters.com/article/fitch-kazakh-insurance-market-offers-gro/fitch-kazakh-insurance-market-offers-growth-and-challenges-idUSFit998076> Erişim tarihi: 10.12.2017

<sup>37</sup> <http://afk.kz/ru/news/o-vklade-ryinka-czennyix-bumag-v-vvp-kazaxstana.html> Erişim tarihi: 05.04.2018

devlet tahvili piyasası, şirket tahvilleri ve hisse senedi piyasası, repo işlem piyasası, türev piyasasıdır<sup>38</sup>.

Kazakistan menkul kıymetler piyasası kurumsal yatırımcılara odaklanmaktadır. Çünkü piyasada gerçekleşen işlemlerin önemli kısmı devlet tahvilleri ve repo işlemlerine aittir. Gelişmiş ülkelerde ise bireyler borsanın aktif katılımcılarıdır. Diğer yandan, menkul kıymetler piyasasında yüksek kaliteli finansal araçlar eksiktir ve bundan dolayı yatırımcılar için bu borsa çekici değildir. Bu nedenle ülkenin menkul kıymetler borsası düşük likiditeli sayılmaktadır (KCH, 2014, s. 12).

2017'nin ilk 8 ayında KASE'de gerçekleşen işlem hacmi 340 milyar dolar civarında olmuştur. Menkul kıymetler borsasındaki yapılan işlemlerin önemli kısmı devlet tahvilleriyle yapılmıştır. Örneğin, 2017'nin ilk 8 ayında gerçekleşen menkul kıymet borsasındaki işlemlerin hacmi 6,6 milyar iken, bu rakamın 4,8 milyar doları devlet tahvilleri ile yapılmış işlemlere aittir. Yatırım fonlarının menkul kıymetleri ile gerçekleşen ticaret hacmi ise 2,2 milyon dolardır (KASE, 2017, s. 6).

Diğer eski Sovyet ülkelerindeki gibi Kazakistan menkul kıymetler piyasası düşük kredibiliteli ve az gelişmiştir. Ülke menkul kıymetler piyasasının düşük verimliliği ve ülke ekonomisinin ihtiyaçlarını karşılayamaması ülkenin ekonomik kalkınmasının yavaşlamasına neden olmaktadır (Omarkhanova, 2016, s. 2047-2056). Örneğin, IMF verilerine göre (2017, s. 42), Kazakistan GSYH'sindeki borsa kapitalizasyonun yüzdesi %10,5 iken, bu rakam üst orta gelirli ülkelerde %44,8'dir. Kazakistan'da, toplam borsa değerinin ülke GSYH'sindeki yüzdesi %0,3 iken üst orta gelirli ülkelerde ise bu rakam %4,8'dir.

Ancak bunlara rağmen, Kazakistan mali piyasası iyi bir gelişme potansiyeline sahiptir. Ülke vatandaşları yüksek yatırım potansiyeline sahip olmasına rağmen, borsada pasif katılımcı durumundadır. Örneğin, 2015'te ülke vatandaşlarının toplam geliri 713 milyar dolar civarında olmuştur. Eğer, bu rakamın %1'i menkul kıymetler piyasasına harcansa, ülke ekonomisi büyük yatırımları elde etmiş olabilirdi. Bunun en başarılı örneği, 2012'de devlet tarafından yapılan "Halkın IPO'su" (People's IPO) programıdır. Bu programda ülkenin iki ulusal işletmesi ülke vatandaşlarından 210 milyon dolar yatırım elde etmiştir<sup>39</sup>.

---

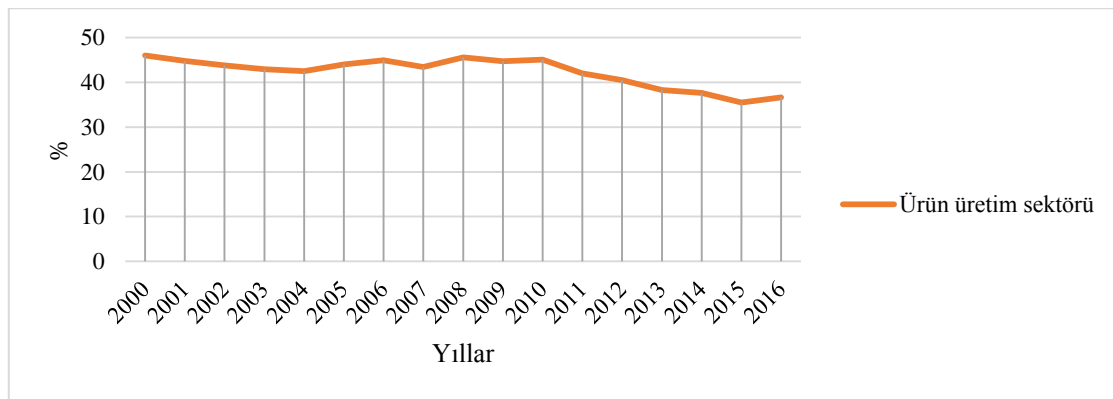
<sup>38</sup> [http://old.kase.kz/en/page/show/general\\_info](http://old.kase.kz/en/page/show/general_info) Erişim tarihi: 05.04.2018

<sup>39</sup> <http://afk.kz/ru/news/o-vklade-ryinka-czennyix-bumag-v-vvp-kazaxstana.html> Erişim tarihi: 05.04.2018

2017’de Kazakistan borsa endeksi %57 yükselerek dünyada Venezuela ve Mısır’dan sonra 3.sırada gelmiştir. Bu olumlu eğilimin gelecekte de devam edeceği tahmin edilmektedir. Ülkenin mali piyasasının gelişimini olumlu etkileyecek faktör ülkenin ekonomik büyümesidir. Küresel petrol fiyatlarının artışı, ülke ekonomisinin büyümesine katkıda bulunmaktadır. Kazakistan ekonomisinin büyümesiyle mali piyasanın da gelişmesi beklenmektedir. Diğer yandan, 2018’de Astana Uluslararası Finans Merkezinin faaliyet göstermeye başlaması, Kazakistan mali piyasasını olumlu yönde etkileyecektir. Yeni kurulan finans merkezinde, yabancı katılımcılar için Kazakistan mali piyasasına kolay erişim sunulmaktadır. Buna ek olarak halka arz (IPO) piyasasına yeni güç katacaktır. Çünkü 2018’in ikinci yarısında Kazakistan’daki ulusal işletmelerin özelleştirilmesi yapılacaktır<sup>40</sup>.

### 3.1.2.2. Ürün üretim sektörü

Ürün üretim sektörünü oluşturan en önemli sektörler sanayi, tarım ve inşaat sektörleridir. Kazakistan’ın ürün üretim sektörüne bakıldığında, hizmet sektörünün ülke GSYH’indeki payı artarken ürün üretim sektörünün payı gittikçe azalmaktadır. Örneğin, Kazakistan İstatistik Komitesi (KazStat) verilerine göre, 2000 yılında ürün üretim sektörünün Kazakistan GSYH’indeki yüzdesi %46 iken; bu rakam 2016’ya gelindiğinde %36,6 olmuştur. Sektörün istihdama katkısı %39’dur. Ürün üretim sektörünün Kazakistan GSYH’indeki yüzdesinin yıllara göre değişimi Şekil 3.5’te yer almaktadır.



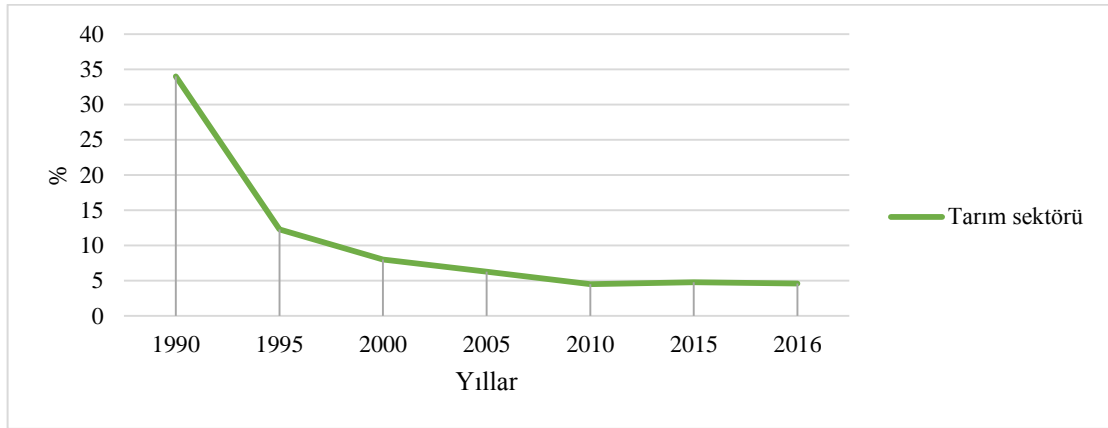
**Şekil 3.5.** Ürün üretim sektörünün Kazakistan GSYH’indeki yüzdesi, 2000-2016, (KazStat, Kazakistan İstatistik Komitesi)

<sup>40</sup> <https://www.kursiv.kz/examination/blog/rynok-cennyh-bumag-kazahstana-ozidania-v-2018-godu/>  
Erişim tarihi: 09.04.2018

2016’da Kazakistan GSYH’sinin %26,1’ini sanayi sektörü oluşturmaktadır. Sanayi sektörünün %49,6’sını madencilik ve taş ocakçılığı oluşturmaktadır. İmalat sanayi ise sanayi sektörünün %42,3’ünü oluşturmuştur (KazStat, 2017, s. 5-19). Üretim sektörünün gelişimi, özellikle imalat sanayinin gelişmesi ile devlet tarafından ele alınan “Endüstriyel –Yenilikçi Kalkınma” programıyla desteklenmektedir.

### 3.1.2.2.1. Tarım sektörü

SSCB döneminde Kazakistan, bir tarım ve hammadde tedarikçisi olarak algılanmıştır. Tarım sektörü ülkenin GSYH’sine yaklaşık %30 katkıda bulunmuştur (WB, 2017). 1990’lardan itibaren ülke ekonomisinde tarım sektörünün katkı payı azalmaya başlamıştır. Çünkü ülke ekonomisini çeşitlendirme ve sanayileştirmeye yönelik projeler başlatılmış, yabancı yatırımlar, genellikle petrol ve doğal gaz üretimine yönlendirilmiştir.



Şekil 3.6. Tarım sektörünün Kazakistan GSYH’sindeki Yüzdesi, 1990-2016, (KazStat, Kazakistan İstatistik Komitesi)

Tarım sektörü, petrol, doğal gaz ve metal ihracatından sonra ülke ekonomisine en büyük katkıda bulunan stratejik önem taşıyan üçüncü sektördür. Toplam istihdamın %18’i tarım sektöründedir. 2016’da ülke ekonomisinin büyüme oranı %1 civarında gerçekleşirken, tarım sektörü %5,5 oranında büyüme yakalamıştır. Ülke uzun yıllar buğday yetiştiriciliğinde son derece uzmanlaşmıştır. Bundan dolayı dünyadaki toplam buğday ihracatına %3-%3,5 katkıda bulunarak, buğday ve buğday ürünleri ihracatında dünyanın en önde gelen 5 ülkesinden biri konumuna gelmiştir. Örneğin, Kazakistan un ihracatında dünyada 2.sıradadır (Kazakh Invest, 2017, s. 4).

Kazakistan, ülkenin kuzey bölgesi topraklarında, mercimek ve nohut gibi bitkileri de yetiştirme girişimlerinde bulunmuş ve bunun neticesinde başarı elde etmiştir. Mercimek verimi 200 bin hektarlık bir alana ulaştığında ülke; Kanada, Hindistan, Türkiye ve Avustralya'dan sonra dünyanın beşinci mercimek ihracatçısı konumuna gelmeyi hedeflemektedir. Kazakistan tarım sektörünü geliştirme amacıyla iddialı planlar yapmaya başlamıştır. Çünkü tarım sektörünün çeşitlendirilmesi ile ülke ekonomisi dış şoklara daha dayanıklı hale gelecektir. 2020 yılına kadar ülkedeki tarım ürünleri ihracatının %40 oranında artırılması amaçlanmaktadır (Makhanov, 2017, s. 1).

### **3.1.2.2.2. Petrol ve doğal gaz üretimi**

Ülkenin ekonomik kalkınmasının en önemli kaynaklarından başında zengin doğal kaynaklar gelmektedir. Kazakistan doğal kaynaklar rezervi ve çeşitliliğinde dünyanın en zengin ülkelerinden birisidir. Kazakistan dünya piyasasında “doğal kaynaklar tedarikçisi” konumundadır. Ülke gelirlerinin önemli bir kısmı doğal kaynaklar üretimine aittir. Ülkenin mineral ve hammadde altyapısı 5 binden fazla maden kaynaklarından oluşmaktadır ve toplam değeri onlarca trilyon doları bulmaktadır. Diğer yandan, Kazakistan'ın batı bölgesinde petrol ve doğal gaz rezervleri bulunmaktadır. Kazakistan dünya petrol rezervinin %3'üne sahiptir ve dünyanın petrol yönünden zengin 15 ülkesinden birisidir. 2016'da ülkede 76 milyon ton petrol üretilmiştir<sup>41</sup>.

Kazakistan, 1911 yılı itibarıyla petrol üretimine başlamıştır. Eski Sovyet ülkeleri arasında petrol rezervi ve üretimi açısından 2.sırada gelmektedir. Kazakistan petrol rezervi yaklaşık 30 milyar varil civarındadır ve doğalgaz rezervi ise 85 trilyon kübik feettir (metre küp) (EIA, 2017, s. 1-3).

Gelir açısından bakıldığında, ülke 2013'te petrol ihracatından 64,8 milyar dolar gelir elde etmiş, ancak petrol fiyatlarının azalması sonucunda ham petrol ihracat geliri 2015'te 32,6 milyar dolara, 2016'da ise 23,3 milyar dolara düşmüştür. Üretim sektöründe petrol üretiminin payı 2016'da %35,9 olmuştur. Toplam ihracatta petrolün payı 2016'da %70'ten %52'ye kadar düşmüştür (IMF, 2017, s. 30).

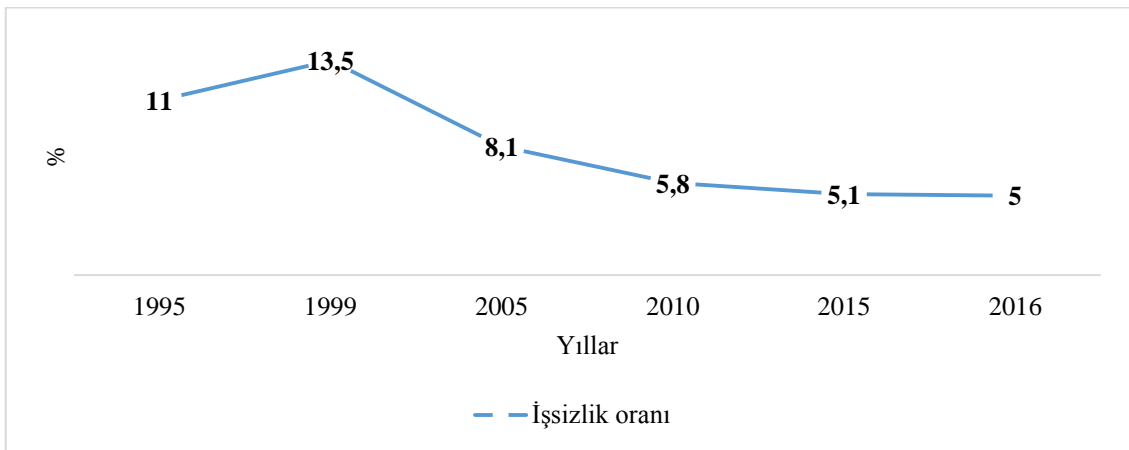
---

<sup>41</sup> [https://www.kmgp.kz/kaz/about\\_kazakhstan/oil\\_and\\_gas\\_sector/](https://www.kmgp.kz/kaz/about_kazakhstan/oil_and_gas_sector/) Erişim tarihi: 20.03.2018

### 3.1.2.3. İşsizlik oranında gelişmeler

1990'lerde gerçekleşen ekonomik kriz ve şoklar sonrası ülkede işsizlik oranı artmıştır. O dönemde Sovyet Birliğinin farklı ülkelerindeki işletmeler birbirine malzeme, hammadde ve gerekli ürünlerle bağlı idi. SSCB'deki cumhuriyetler bağımsız devletler olunca ortaya sınır ve gümrükler çıkmış, söz konusu bağlantılar kesilerek ürün ve hizmetlerin serbest dolaşımı ortadan kalkmıştır. Bundan dolayı, Kazakistan ekonomisinin her sektöründe faaliyet gösteren işletme ve fabrikalar çalışmalarını durdurmak zorunda kalmış veya iflas etmiştir. Diğer yandan, ülkede enflasyon oranı yıllık %1,900'lere kadar yükselmiştir. 1992 sonrası ülkedeki enflasyon %1,382, 1994'te ise daha da yükselerek %1,877 kadar yükselmiştir. Bu süreçler sonrası ülkede büyük bir işsizlik sorunu ortaya çıkmıştır (NBK, 2016, s. 30).

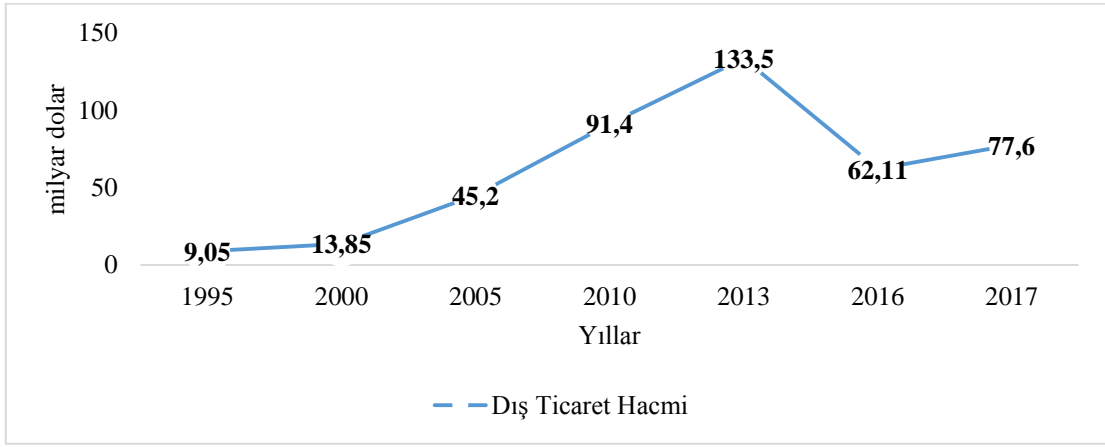
Bütün bu sorunları çözmek için Kazakistan hükümeti ülkede adım adım özelleştirme sürecin başlatmış ve yabancı yatırım çekmek amacıyla kapılarını bütün ülkelere açmıştır. Başarılı bir ekonomik reformlar sonrası ülke ekonomisi yavaş yavaş büyümeye başlamış ve aynı zamanda işsizlik oranı da azalmıştır. Kişi başına düşen GSYH 700 dolardan 14.600 (2014) dolara kadar yükselmiştir. 2004'te %10 olan işsizlik oranı, 2016'da %5'e kadar düşmüştür. Dünya Bankası tarafından belirlenen fakirlik (yoksulluk) düzeyi altında yaşayan nüfus oranı 2001'de %47 olurken, bu rakam 2013'te %3'e inmiştir (NBK, 2016, s. 30). Böylece, Kazakistan, 20 yıldan az bir sürede orta-düşük gelir seviyesinden 2006 yılında üst orta gelirli ülke düzeyine geçmiştir.



Şekil 3.7. Kazakistan'da işsizlik oranının değişimi, 1995-2016, (KazStat, Kazakistan İstatistik Komitesi)

### 3.1.2.4. Kazakistan dış ticaretinde gelişmeler

Kazakistan'ın dış ticaretine bakıldığında, ülke yüzden fazla ülkeyle ticaret ilişkisinde bulunmaktadır. 1990–2016 döneminde ülkenin dış ticaret hacminde ciddi bir artış gerçekleşmiştir. 1995'te 9 milyar dolar olan dış ticaret hacmi, 2013'te 133,5 milyar dolara yükselmiştir. Ancak, dış ticaret hacminde artışla birlikte dalgalanma da bulunmaktadır (Şekil 3.8). 2014-2016 döneminde dünya piyasasında petrol ve metal fiyatlarının düşmesinde dolayı ülkede ekonomik büyüme %1 civarında gerçekleşmiş ve dış ticaret de %34 azalmıştır.



Şekil 3.8. Kazakistan'ın dış ticaret hacminin değişimi, 1995-2016, (KazStat, Kazakistan İstatistik Komitesi ve Esenalina, 2018)

2017'de ülkenin dış ticaret hacmi bir önceki seneye göre 15 milyar dolar artarak 77,6 milyar dolara ulaşmıştır; İhracat 48,3 milyar dolar<sup>42</sup>, ithalat 29,3 milyar dolar. Dış ticaret fazlası ise 19 milyar dolar olmuştur (Esenalina, 2018). Ticaret fazlasında 67,7 milyar dolarlık zirve 2011'de, en düşük nokta ise -22 milyar dolar ile 1998'de gerçekleşmiştir.

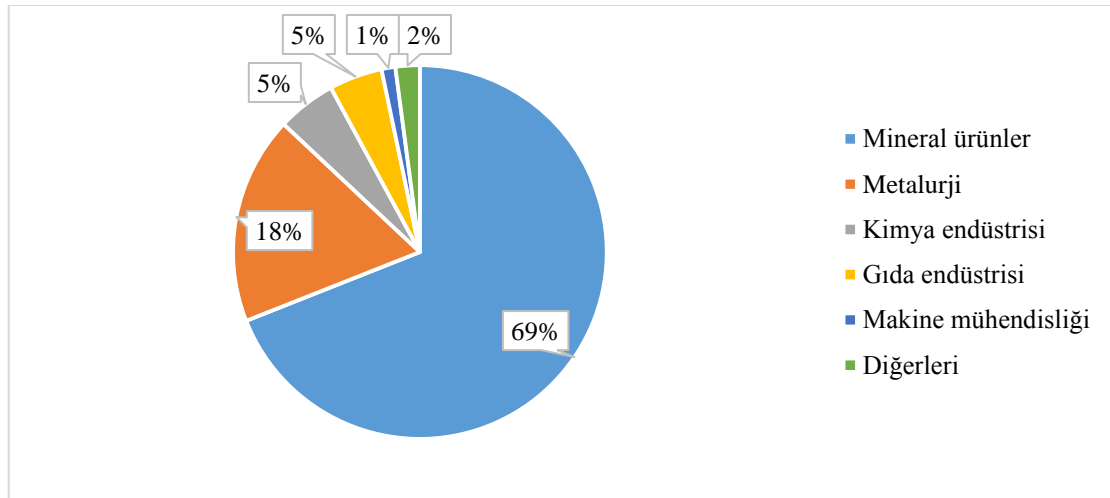
2016'da ülke ithalat ürünlerinin ana kısmını (%54) iki ürün grubu oluşturmuştur. Makine, ekipman, cihaz, araç ve alet gibi 1. grup ürünlerin ithalattaki payı %37,9 olmuştur. Kauçuk ve plastikler dahil kimya endüstrisi ve ona ilgili sektörlerin ürünleri (2. grup ürünleri) ülke ithalatının %16'sını oluşturmuştur. Diğer ürünler ise toplam ithalatın %46,1'ni oluşturmuştur (KazStat, 2017, s. 25).

<sup>42</sup> <http://abctv.kz/ru/last/polozhitelnoe-saldo-vneshnej-torgovli-kazahstana-v-2017g-vy> Erişim tarihi: 11.04.2018

KazStat'a göre (2017, s. 16), 2016'da Kazakistan'ın başlıca ithalat ortakları şu ülkelerdir: Rusya (%36,6), Çin (%14,5), Almanya (%5,7), ABD (%5), İtalya (%3,3), Fransa (%2,6) ve Türkiye (%2,4).

İhracat yapısına bakıldığında, ülke 2016 yılında dünyanın 123 ülkesine 1013 çeşit ürün ihracat etmiş ve Kazakistan dünyanın 52.ihracatçısı konumuna gelmiştir. İhracat yapısında hammadde ağırlıklıdır; toplam ihracatın %64,9'u hammaddelerden, %35,1'i işlenmiş ürünlerden oluşmaktadır. Petrol hariç, ülkenin ana ihracat ürünleri olarak uranyum, bakır, ferroalyajlar, petrol ürünleri, petrol gazı, çinko, buğday, un ve gümüş sayılmaktadır (Kazakh Invest, 2016, s. 5).

Ülke ihracatının %70'den fazlası mineral hammaddelerden özellikle petrol, doğal gaz, kömür ve uranyum gibi doğal kaynaklardan oluşmaktadır. İhracat hacminin artışı veya azalması ülkede üretilen doğal kaynakların dünya pazarındaki fiyatına göre değişmektedir (Kazakh Invest, 2017, s. 4).



Şekil 3.9. Kazakistan ihracatında sektörler yüzdesi, (%), (Kazakh Invest, 2017, s. 4)

Kazakistan İstatistik komitesi verilerine göre (2017, s. 15), 2016'da Kazakistan'ın başlıca ihracat ortaklarının ülkenin toplam ihracatındaki payı şu şekildedir: İtalya (%20,4), Çin (%11,9), Rusya (%9,4), Hollanda (%8,9), İsviçre (%6,6) ve Fransa (%4,9).

### 3.1.2.5. Güncel ekonomik gelişmeler

Kazakistan ekonomisinde son zamanlarda ortaya çıkan yavaşlamalar ve ekonomik büyüme oranının keskin bir şekilde düşmesi, küresel pazarlarda petrol ve maden



kaynaklara talep ve fiyatın azalmasından kaynaklanmaktadır. Dış faktörlerden dolayı ülke ekonomisinin büyüme oranı 2013’de %6, 2014’de %4,3 olarak gerçekleşmiştir. Ülke ekonomisinin yıllık büyüme oranı 2015’de %1,2, 2016’da ise %0,9 civarında olmuştur. 2014’te ülkenin GSYH’si 1990’lardan sonra en yüksek zirvesi 233 milyar dolara kadar ulaşmıştır. Ancak 2016’da ülke mineral ve enerji kaynaklarından elde eden gelirlerinin ciddi bir şekilde kaybetmiş, ülkenin GSYH’si 133 milyar dolar olmuştur (WB, 2016, s. 3).

Ülke ekonomisindeki yavaşlama ve büyüme oranının azalmasının diğer bir nedeni Rusya ekonomisinin zayıflamasıdır. Çünkü Kazakistan’ın en büyük ticaret pazarı Rusya’dır. Batı ülkeleri tarafından Rusya’ya karşı uygulanan ambargolardan dolayı Rus ekonomisi olumsuz etkilenerek zayıflamış, Rus Rublesi ciddi bir değer kaybetmiştir. Bağlı olarak Rus Rublesi, Tenge (Kazak para birimi) karşısında da ciddi değer kaybetmiştir. Kazak parası değer kazanınca Kazak ürünleri Rus pazarında pahalı hale gelerek rekabetçi konumunu kaybetmeyi başlamıştır. Bu durumu çözmek için 2015’te Kazakistan Ulusal Bankası tarafından Kazak Tenge’si dalgalı kur rejimine geçmiştir. Sonuç olarak Kazak Tengesi Rus Rublesi karşısındaki krizden önceki konumunu geri kazanmış, ülke ürünleri rekabet edebilme niteliğin kazanmıştır.

Dış ticaret hacmindeki daralma kendini yabancı sermaye yatırımlarında da göstermiştir. 2011’de %15 azalan net dolaysız yabancı yatırım hacmi, 2015’te bir önceki seneye göre %52 azalarak 4 milyar dolar olarak gerçekleşmiştir (OECD, 2017, s. 19).

### **3.1.3. Kazakistan’ın Uluslararası İmajı**

1990’lardan itibaren Kazakistan dünya ülkeleri, uluslararası örgütler ve birliklerle oldukça iyi ilişki kurmaya çabalayarak başarılı bir uluslararası ülke imajını oluşturmuştur (Kenzhalina, 2014, s. 651). Bu açıdan bakıldığında, günümüzde Kazakistan’ın dünyanın 130’dan fazla ülkesiyle diplomatik ilişkileri mevcuttur. Ülke, sayısı 73’ü bulan uluslararası ve bölgesel örgütler, fonlar, programlar ve ajanslara üye ve aktif katılımcıdır.

Kazakistan bazı uluslararası örgütlerin temelini atılmasına ve gelişmesine katkıda bulunmuştur. Örnek olarak, Asya’da Etkileşim ve Güven Geliştirme Önlemleri Konferansı (*Conference on Interaction and Confidence Building Measures in Asia, CICA*), Avrasya Ekonomik Birliği (*Eurasian Economic Union, EEU*), Türk Konseyi, TürkPA (Türk Ülkeleri Parlamenterler Meclisi), İslam Gıda Güvenliği Örgütü gibi

uluslararası ve bölgesel örgüt ve kurumların temellerinin atılmasında Kazakistan bir başlatıcı olarak kabul edilmektedir<sup>43</sup>.

Küresel ve bölgesel düzeyde barış ve güvenliği desteklemede Kazakistan en başarılı örneklerden birisidir. Örneğin, Sovyet döneminde Kazakistan’da 1949-1989 döneminde 456 nükleer bomba deneyimi yapılmıştır bundan dolayı doğa hariç milyonlarca insan zarar görmüştür. Ülke bağımsızlığını kazanınca topraklarında bulunan dünyanın en büyük nükleer deneme sahasını kapatmış, dünyanın dördüncü nükleer gücü konumundayken ülkedeki bütün nükleer silah, bomba ve benzer malzemelerden vazgeçmiştir. Böylece dünyada nükleer silahtan vazgeçen ilk ülkesi olmuştur (Kassenova, 2014, s. 2). Ek olarak 2009’da Orta Asya’yı nükleer silahsız bölge yapmak amacıyla bölgedeki dört komşu ülkeyle işbirliğinde bulunmuş, 2013’te, İran’ın nükleer programıyla ilgili iki görüşmeye ev sahipliği yapmıştır<sup>44</sup>.

Kazakistan 2017’de Uluslararası Atom Enerjisi Ajansı’nın (*International Atomic Energy Agency, IAEA*) himayesinde dünyanın ilk düşük seviyede zenginleştirilmiş uranyum bankasının açılışını gerçekleştirmiştir<sup>45</sup>. Böylece, Kazakistan nükleer silahsız bir dünya ve atom enerjisini barış amaçlı kullanmayı destekleyerek küresel ve bölgesel güvenliğe katkıda bulunmaktadır.

Küresel ve bölgesel düzeydeki politik veya askeri çatışma ve sorunların çözümlerini birlikte çözüm bulmak için Kazakistan oldukça çabalamaktadır. Örneğin, Kazakistan, 2014 ve 2015’te Ukrayna krizinin çözüm bulabilmesi için Kazak-Ukrayna görüşmelerini yapmış, Minsk zirve toplantısının gerçekleşmesine ve başarısına katkıda bulunmuştur. 2015-2016’da Rusya ve Türkiye ilişkilerinin iyileştirmeye aracılık yaparak başarı elde etmiştir (Madibekova, 2016). Suriye’deki savaşı engellemek, tarafların ortak fikir yapması ve barışı sağlaması için “Astana Süreci” görüşmeleri yedi kere gerçekleşmiştir<sup>46</sup>.

Bağımsızlık yılları boyunca ülke etnik ve dini gruplar arası uyumun kendine ait bir modelini oluşturmuştur. Kazakistan’ın başarılı deneyimi küresel düzeyde talep edildiği ortaya çıkmıştır. Astana dünya toplumunun dini liderleri için bir buluşma yeri ve etkileşimli platform haline gelmiştir. 2003’te ilk kez gerçekleşen “Dünya ve Geleneksel

---

<sup>43</sup> <http://www.mfa.kz/ru/content-view/tyurkpa> Erişim tarihi: 21.11.2017

<sup>44</sup> <http://www.mfa.kz/en/content-view/infografika-7> Erişim tarihi: 21.11.2017

<sup>45</sup> <https://www.cnnturk.com/dunya/kazakistanda-uranyum-bankasi-acildi> Erişim tarihi: 21.11.2017

<sup>46</sup> <http://www.mfa.kz/en/content-view/infografika-7> Erişim tarihi: 22.11.2017

Dinler Liderleri Kongresi'nde Asya, Afrika, Avrupa ve Ortadoğu'dan 17 ülke temsilcileri Astana'da bir araya gelmiştir. Her üç senede bir yapılan söz konusu kongre 2015'te beşinci kere düzenlenmiştir. Kongrede katılımcılarının sayısı artarak küresel örgütler liderleri hariç, dünyanın 40 ülkesinden farklı din liderleri söz konusu kongre için Astana'da özel inşa edilen "Barış ve Uyum Sarayı'nda" bir araya gelmiştir<sup>47</sup>.

Bağımsızlığını kazandıktan bugünlere kadar kısa bir süre içerisinde barış ve huzur adına yapmış olduğu çabalamalar ülkenin uluslararası imajı ve itibarına ciddi bir pozitif katkı sağlamıştır. Kazakistan, dünyada barışsever ve güvenilir bir ülke olarak tanınmıştır. Kùltürler, dinler, etnik gruplar arası uyumun başarılı bir örneği olarak tanılan "Kazakistan modeli" ülkenin bugünlerde gelmiş olduğu ekonomik kalkınma ve sosyal-politik istikrarının en önemli nedenidir.

### **3.2. Başkent ve Finans Merkezi Olarak Astana**

Kazakistan'ın yeni başkenti Astana şehridir, Kazakça'da "başkent" anlamındadır. Kazakistan'ın çağdaş bir yeni başkentin inşa etme fikri ülke cumhurbaşkanı Nursultan Nazarbayev'e aittir. Ülke başkentini Almatı'dan Aqmola'ya taşıma kararı 6 Temmuz 1994'de verilmiş, başkentin resmi taşınması 10 Aralık 1997'de gerçekleşmiştir (Arslan, 2014, s. 100-101). 10 Haziran 1998'de yeni başkentin uluslararası açılış töreni gerçekleşmiş, 1999'da UNESCO tarafından "barış şehri" olarak seçilmiştir.

Tarihsel geçmişine bakıldığında, Astana köklü bir geçmişe sahiptir. Şehrin bulunduğu toprakta 7-14.yüzyıllarda bir ortaçağ şehri Bozok bulunmuştur. Stratejik olarak kervan yolunda bulunan Bozok şehri Kıpçak devletinin başkenti ve ticaret merkezi olmuştur. Şehir, İpek Yolu'yla Sibirya, Orta Asya, Avrupa, Çin ve Doğuda Arap ülkeleriyle ilişkilerde bulunmuştur (Nazarbayev, 2005, s. 192 akt. Mırzamura tqızı, 2013).

Konumuna bakıldığında, Astana Asya'nın en kuzeyinde bulunan başkenttir ve dünyanın en soğuk ikinci başkentidir. Diğer yandan, Astana ülkenin ve Avrasya'nın tam merkezinde bulunmaktadır. Böylece bir konum Astana'yı bölgesel iletişim, ulaşım ve lojistik merkezi yapmaktadır. Şehrin yüzölçümü 801 km<sup>2</sup> ve 1 milyondan fazla nüfusa sahiptir.

---

<sup>47</sup><http://www.religions-congress.org/content/view/358/35/lang,kazakh/> Erişim tarihi: 21.11.2017

Ülkenin yeni başkentin olarak seçilmesi Astana'nın ekonomik kalkınmasında önemli rol oynamış ve şehrin gelişimi çok hızlı bir şekilde gerçekleşmiştir. Ülkeye yapılan yatırımların %10'u Astana'ya yatırılmıştır. Astana'nın ülke GSYH'sindeki payı %10,2'dir. Şehir ekonomisinin %21'i ticaret, %11'i gayrimenkul, %9'u ulaşım ve depolama, %9'u inşaat, %4'ü sanayi sektöründen kalan kısmı ise diğer sektörlerden oluşmaktadır. Üretimde inşaat malzemeleri, gıda ürünler ve makina üretimi önde gelmektedir. Bugünde Astana'da 128 binden fazla KOBİ'ler bulunmaktadır (Kazakh Invset, 2017, s. 102).

**Tablo 3.4.** *Astana'nın ekonomik göstergeleri, 2015, (Kazakh Invset, 2017, s. 102)*

<b>Gayri Safi Bölgesel Ürün (milyar dolar)</b>	21,6
<b>Kazakistan GSYH'sindeki yüzdesi (%)</b>	11,8
<b>Yabancı ve yabancı ortaklı işletmeler sayısı</b>	1739
<b>Sanayi Üretimi Hacmi (milyar dolar)</b>	1,7
<b>Kazakistan sanayi üretimindeki payı</b>	2,6
<b>Tarım ürünleri üretimi (milyon dolar)</b>	6
<b>İhracat (milyar dolar)</b>	4,1
<b>İthalat (milyar dolar)</b>	3,7

Günümüzde Astana, Kazakistan'ın resmi başkenti konumu hariç, ülkenin kültür, spor, eğlence, eğitim ve ticaret merkezi konumundadır. Aynı zamanda Küresel ve Geleneksel Dinler Liderleri Kongresi, Astana Ekonomik Forumu ve diğer uluslararası önemli etkinlikler düzenli olarak Astana'da yapılmaktadır. Avrupa Güvenlik ve İşbirliği Teşkilatı'nın (AGİT) tarihsel zirvesi, İslam Konferansı Örgütü (İslam İşbirliği Örgütü), Şanghay İşbirliği Örgütü'nün yıldönümü zirvesi Astana'da gerçekleşmiştir. Astana, 2011'de 7.Asya Kış Oyunları, 2017'de EXPO 2017 uluslararası fuarına, Suriye sorununu çözmek için düzenlenen "Astana Süreci"ne ev sahipliği yapmıştır. Kısa bir süre içerisinde Kazakistan'ın yeni ve genç başkenti Astana çok sayıda uluslararası forum, kongre ve büyük çaplı uluslararası etkinlikler düzenlenen Avrasya kıtasının merkezi haline gelmiştir<sup>48</sup>.

<sup>48</sup> <http://astana.gov.kz/en/modules/material/42> Erişim tarihi: 22.11.2017

### 3.2.1 Astana Uluslararası Finans Merkezi

Kazakistan, hızlı bir ekonomik gelişime sonrası yeni bir kalkınma aşamasına adımlar atmaktadır. Ülke hızlı ekonomik kalkınma yıllarında elde eden fonlar sayesinde 2008-2009 küresel finansal krizini başarılı bir şekilde atlattır. Ancak, ülkenin en önemli ihracat ürünlerine 2014-2016 arasında küresel pazarda fiyat ve talebin ciddi bir şekilde azalması neticesinde ülke gelirlerinin %40'ını kaybetmiştir. Bu nedenle Kazakistan'ın ekonomik kalkınma politikası yeni yaklaşımlara ihtiyaç duymaktadır.

Ülke ekonomisini çeşitlendirme, ülkede birikmiş fon ve varlıkları daha iyi yönetme, mali piyasayı geliştirmek daha da önemli konuma gelmiştir. Aynı zamanda Kazakistan'ın bölgesel işbirliği örgütleriyle entegrasyonu ve Avrasya Ekonomik Birliği'nin üyesi olması ülke için küresel finansal sistemle entegrasyon fırsatlarını oluşturmuştur. Bahsedilen durumlar sonucu olarak Kazakistan'ın yeni kalkınma programı "Ulusun Planı"dır (Plan of the Nation) ortaya çıkmıştır. Bu programın önemli bir parçası Astana Uluslararası Finans Merkezi'dir. Gelişmiş, yüksek teknolojili bir altyapı ve yeni kurumsal çerçeveye sahip uluslararası finans merkezini kurma Kazakistan'ın uzun vadeli kalkınmayı hedefleyen adımlarından birisidir (AIFC, 2016, s. 3).

Söz konusu finans merkezinin amacı, Kazakistan'ın yatırım iklimini (yabancı yatırım ortamına) pozitif etkileyerek ülkeye yabancı yatırımları, fonları ve sermayeleri çekmektir. Ek olarak, ülkenin fon ve varlıklarını yönetme yaklaşımlarını geliştirme, yabancı bilgi ve teknolojilerin ülkeye aktarılmasını kolaylaştırarak insan kaynakların artmasını ve gelişmesini sağlamaktır.

Astana Uluslararası Finans Merkezi, Orta Asya, Kafkasya, Avrasya Ekonomik Birliği ülkeleri, Ortadoğu, Batı Çin bölgesi, Moğolistan ve Avrupa için bir finans merkezidir. Merkez, EXPO-2017 altyapısında bulunmakta ve modern altyapı, yeni teknolojiyle desteklenmektedir. Finans merkezi, katılımcılar ve üçüncü taraflar arasındaki hukuki ilişkileri düzenleyen, finansal piyasanın gelişimini destekleyen İngiliz Ortak Hukuk temelinde özel bir hukuk rejiminde faaliyet göstermektedir<sup>49</sup>. İngiliz Ortak Hukuku birçok uluslararası finans merkezlerinde uygulanmaktadır. Örneğin, New York, Londra, Singapur ve Dubai finans merkezleri İngiliz Ortak Hukukuna dayalı özel hukuk rejimini oluşturmuştur. Diğer yandan, İngiliz Ortak Hukuku büyük yatırımcılar tarafından tercih edilmektedir.

<sup>49</sup> <http://www.aifc.kz/#common-info> Erişim tarihi: 23.11.2017

Gelişmiş bir mali piyasa, Kazakistan'ın dünyanın 30 gelişmiş ülkesi arasında yer almayı hedefleyen “Kazakistan 2050” stratejisini gerçekleştirmede sosyal ve ekonomik açıdan desteklemektedir.

AUFM, Kazakistan'ın ekonomik gelişmesinde aşağıdaki gibi katkıda bulunması beklenmektedir:

- Kazakistan'ın küresel ekonomiyle entegrasyonunu destekleme,
- Astana'yı Avrasya Ekonomik Birliğinin finans merkezi yapma,
- Astana'yı iş yapmak için en önde gelen şehir olarak tanıtmak,
- Kazakistan GSYH'sine 2016-2025 yılları arası 11,6 milyar dolar katkı sağlama,
- Petrole bağımlılığı azaltma,
- Finans sistemini bankacılık sektörünün ötesinde geliştirme,
- İşgücü verimliliğini artırma.

Sosyal gelişme açısından ise,

- Astana'da yaşam standardının yükselmesi,
- İş yapmanın yüksek etik standartların gelişimi,
- Yüksek nitelikli uluslararası uzmanları çekmek,
- Yeni işyeri oluşturma, 2025'e kadar 2 binden fazla yeni istihdam oluşturma,
- Ülke vatandaşları arasında yüksek nitelikli işgücü payını artırma gibi katkılarda bulunması beklenmektedir (NBK, 2016, s. 25).

### **3.2.1.1. Astana Uluslararası Finans Merkezinin stratejik gelişme yönleri**

Astana Uluslararası Finans Merkezi; sermaye piyasası, varlık yönetimi, İslami finans, finansal teknolojiler, özel bankacılık ve yeşil finans gibi altı alanda faaliyet göstermektedir. Bu alanlar söz konusu finans merkezi için stratejik gelişme yönleri önemini taşımaktadır.

**Sermaye Piyasası:** AUFM'nin en önemli stratejik hedeflerinden birisi, bir likit ve dengeli sermaye piyasasını geliştirmektir. Böylece daha fazla yabancı yatırım çekerek ülke ekonomisinin büyümesine destek olmaktır. Sermaye piyasasının gelişimi bankacılık sektörüne önemli bir alternatif oluşturmaktadır. Gelişmiş bir sermaye piyasası ulusal ekonominin ihtiyaçlarını ve mali piyasa katılımcılarının çıkarlarını dikkate alarak

Kazakistan'ın ve bölgenin serbest mali kaynaklarının harekete geçmesini desteklemektedir. Ek olarak, dünyanın en önde gelen borsalarıyla işbirliğinde bulunan ve en başarılı uluslararası uygulamalara dayalı yüksek teknoloji borsası oluşturulmaktadır.

**Varlık Yönetimi:** Yerel mali piyasanın gelişimi ve varlık yönetiminde uzmanlık, ülkenin sermaye piyasasının gelişimi için temeller oluşturmaktadır. AUFM, sadece Kazakistan'da değil, aynı zamanda bölgedeki varlık yönetimi sektörünün de gelişmesini desteklemektedir. Diğer yandan, Astana bölgesel varlık yönetimi merkezi olmak için rekabet üstünlüklerine sahiptir. Varlık yönetimine gerekli önemli bir miktarda fonlar, elverişli vergi ortamı, ekonomik ve politik istikrar gibi faktörler Astana sahip olan avantajları olarak kabullenilmektedir. Günümüzde Astana'ya dünyanın en önde gelen varlık yönetim işletmeleri ilgi göstermektedir. Söz konusu işletmelerin Astana'da yoğunlaşması AUFM'nin başarılı bir finans merkezi olmasında önemlidir (AIFC, 2016, s. 8).

**İslami Finans:** Kazakistan, ülkede İslami finans kurumlarının faaliyetleri ve gelişmeleri için bir elverişli ortam yaratarak AUFM'yi bölgesel İslami finansmanın merkezi yapmayı hedeflemektedir. Kazakistan hükümeti İslami finansı oldukça desteklemeye isteklidir. Kazakistan, İslami bankacılık için 2009'da ilk kanunlarını imzalayarak İslami finansmanın gelişmesini kolaylaştıran Bağımsız Devletler Toplumu'ndaki (BDT) ilk ülke olmuştur (NBK, 2016, s. 10-12). Boston Consulting Group'a göre, AUFM'nin kuruluşuyla 2025'e kadar Kazakistan'daki İslami finans varlıklarının hacmi 4 milyar dolara ulaşması tahmin edilmektedir<sup>50</sup>

**Finansal Teknolojiler:** AUFM'de yeni sınıf yüksek teknoloji finansal hizmetlerin geliştirilmesi; geleneksel finansal hizmetlerin maliyetinin azalmasını, küresel piyasalarla entegrasyonun kolaylaştırılmasını, yerel mali piyasanın hızlı gelişimini desteklemektedir.

Finansal teknolojiler sektörü, yeni teknolojileri kullanarak yeni finansal çözümleri sunan ve en hızlı gelişmekte olan sektördür. Bu sektöre yapılan yatırım hacmi 2013'te 3,9 milyar dolarken, 2015'de 19,1 milyar dolara kadar artmıştır. Söz konusu sektör finansal sistemlere erişimi, risk yönetimini, rekabetin gelişmesini, maliyetlerin azalmasını sağlamaktadır. AUFM, Orta Asya bölgesinde finansal teknolojilerin

---

<sup>50</sup> [https://forbes.kz/finances/finance/2025\\_jyila\\_aray\\_islamdyi\\_arjyi\\_aktivtern\\_les\\_4\\_mlr-dan\\_asuyi\\_mmkn/?utm\\_source=forbes&utm\\_medium=mlt\\_articles&utm\\_campaign=168439](https://forbes.kz/finances/finance/2025_jyila_aray_islamdyi_arjyi_aktivtern_les_4_mlr-dan_asuyi_mmkn/?utm_source=forbes&utm_medium=mlt_articles&utm_campaign=168439) Erişim tarihi: 25.03.2018

gelişmesini desteklemek amacıyla modern altyapı, esnek düzenlemeler ve yatırım açısından yardımlar dâhil olmak üzere finansal teknolojiler girişimine en uygun koşulları oluşturmaktadır (AIFC, 2016, s. 8).

**Özel Bankacılık:** AUFM, varlık yönetimi piyasasının geliştirilmesi ile bağlantılı olarak özel bankacılık sektörünün gelişimini de desteklemektedir. Orta Asya ve AEB’de yaşayan, ciddi bir birikim ve fonlara sahip zengin insanlar yerel mali piyasada yatırım seçenekleri sınırlı olduğundan dolayı yabancı piyasa ve bankaların hizmetlerini kullanmaktadır. Bu nedenle özel bankacılığın gelişmesi bölgedeki zengin ve varlıklı insanlar için yeni yatırım fırsatlarını sunmakta, uluslararası özel bankacılık işletmelerinin şubelerini AUFM’ye çekmektedir.

**Yeşil Finans:** Küresel finans sektörünün yeni ve dinamik eğilimi “yeşil finans”tır. Yeşil finans, sürdürülebilir kalkınmayı, “yeşil ekonomi”ye geçişi desteklemektedir. Yeşil finansal ürün ve hizmetler çevre faktörlerini göz önünde bulundurur, çevreye duyarlı yatırımları desteklemekte, düşük karbonlu teknolojilerin, projelerin, endüstrilerin ve işletmelerin gelişiminde katkıda bulunmaktadır. EXPO-2017 uluslararası fuarının “Geleceğin Enerjisi” konusunun devamı olarak AUFM, yeşil finans için gerekli altyapı ve koşulları sağlayarak merkezde yeşil finansın gelişmesini desteklemektedir.

### **3.2.1.2. Astana Uluslararası Finans Merkezinin kurumları**

Astana Uluslararası Finans Merkezi (AUFM) toplam sayısı 5 ana kurumdan oluşmaktadır. Bu kurumlar;

**AUFM Yönetim Konseyi:** Kazakistan Cumhurbaşkanı tarafından yönetilen en üst düzey kurumudur. Merkezin gelişme sütunların (yönlerini) onaylama, merkez yetkililerini yönlendirme ve projenin gerçekleşmesinin denetimini sağlamak gibi faaliyetler yapmaktadır.

**AUFM Yetkilisi (Otoritesi):** bu kurum, uluslararası finans merkezlerinde çalışma tecrübesine sahip yabancı uzmanlar tarafından yönetilir. Bu kurum genel olarak gelişme stratejisi ve politikalarını oluşturur, AUFM’ni küresel piyasalarda tanıtır ve potansiyel katılımcıları merkeze çeker.

**AUFM Komitesi:** finansal denetimi, birey ve işletmelerin merkeze kayıt ve ruhsatlandırılmasını, düzenlemeler ve kuralların geliştirilmesini yapar.



***Astana Uluslararası Tahkim Merkezi:*** bu merkez mahkeme davalarına bağımsız ve süratli bir alternatif sunmaktadır. AUFM'deki sivil ve ticari uyuşmazlıkların çözümü için en yüksek uluslararası standartlarda faaliyet göstermektedir.

***AUFM Mahkemesi:*** Kazakistan hukuk sisteminden ayrı ve bağımsız, İngiliz Hukuk ilkelerine dayanan bağımsız yargı alanıdır. Mahkeme hakimleri tam bağımsızlık hakkına sahiptir (NBK, 2016, s. 26).

### ***3.2.1.3. Astana Uluslararası Finans Merkezinin çalışma ortamı***

AUFM, yatırımcılar ve merkezin katılımcıları için Orta Asya, AEB ve BDT ülkelerinde benzeri olmayan çalışma koşullarını sunmaktadır. Bu çalışma koşulları aşağıdaki gibidir:

- Merkezdeki bireyler, kuruluşlar bireysel ve kurumsal gelir vergisi, varlık vergisi, arazi ve mülkiyet vergisinden 50 yıl muaf,
- Ofis kirasından 2 yıl muafiyet,
- AUFM katılımcıları ve onların ailelerine, merkezin çalışanlarına yönelik özel basitleştirilmiş döviz, vize ve işgücü düzenlemeleri bulunmakta,
- AUFM kurum personeline 5 yıla kadar özel bir vize rejimi,
- AUFM’de vize, çalışma izni ve diğer taleplerin verilmesinde “tek noktada hizmet sunumu” (one-stop-shop) kaydı için basitleştirilmiş rejimi,
- Düzenlemeler oluşturma, karar verme ve mahkemede bağımsızlık,
- Sermayelerin serbest hareketi,
- Ekonomik İşbirliği ve Kalkınma Teşkilatı (OECD) ülkeleri, Birleşik Arap Emirlikleri, Malezya, Monako ve Singapur Cumhuriyeti vatandaşlarına 30 güne kadar vizesiz rejim,
- EXPO 2017 fuarı altyapısında bulunan ve en yeni teknolojik modern bir altyapı (NBK, 2016, s. 26).

**AUFM’nin konumu;** Söz konusu finans merkezi ülke başkenti Astana’nın iş merkezinde yer almaktadır. Merkez; parklar, lüks konutlar ve alışveriş merkezleriyle

çevrilidir. Astana Uluslararası Havalimanı'ndan 11 km uzaklıkta ve toplam 25 hektar alanı kapsamaktadır.

**AUFM'nin çalışma dili;** AUFM'nin resmi dili İngilizcedir ve merkezin bütün faaliyet alanında kullanılmaktadır.

**Bağlantı;** Astana ve önde gelen finans merkezleri arasında direk bağlantılar bulunmaktadır. Şu anda Astana; Londra, Frankfurt, Pekin, Dubai ve Seul şehirleriyle direk uçuşlarla bağlanmaktadır. Astana Uluslararası Havalimanı yeni terminal inşaatı bitmiş olup New York, Tokyo ve Singapur ile direk uçuşların gerçekleşmesi beklenmektedir. Havalimanının yeni terminali yıllık yolcu kapasitesini 3 milyondan 7 milyon yolcuya kadar artmasına neden olacaktır (AIFC, 2017).

Astana Uluslararası Finans Merkezi, Kazakistan'ın Avrasya finans merkezi olma girişimi ve ülke ekonomisi için bir stratejik önem taşımaktadır. Finans merkezinin oldukça çekici ve başarılı performans göstermesine ana destekleyici ülke hükümetidir. Bu nedenle uluslararası başarılı finans merkezlerinin en önde gelen deneyimleri AUFM'de uygulanmaktadır. Tablo 3.5'de AUFM'de uygulanan ve diğer finans merkezlerinde sağlanmayan avantajlar bulunmaktadır.

**Tablo 3.5.** *Astana Uluslararası Finans Merkezinin diğer uluslararası finans merkezleriyle karşılaştırılması (Kazakh Invest, 2017, s. 19).*

UFM	Londra	Singapur	Dubai	Paris	Toronto	New York	Astana
FM gelişiminde devlet ana destekleyici		•	•	•	•		•
Bağımsız Mahkeme ve İngiliz Hukuku	•	•	•		•	•	•
Güçlü ve likit mali piyasa	•	•			•	•	•
Katılımcıları düzenleme ve vergilendirmenin düşük düzeyi		•	•				•
Elverişli sosyal ortam	•	•	•	•	•	•	•
Katılımcıların yerleşimi için ulusal varlık fonlarının kullanımı		•	•				•
Uluslararası ulaşım bağlantısı	•	•	•	•		•	•
Uyumlu fiyat teklifi ve net uygulama planı		•	•		•		•

## 4. SWOT ANALİZİ VE BİR FİNANS MERKEZİ OLARAK ASTANA POTANSİYELİ

### 4.1. SWOT Analizi ve Ortaya Çıkışı

SWOT kelimesi, İngilizce “Strength” (Güçlü Yönler), “Weaknesses” (Zayıf Yönler), “Opportunities” (Fırsatlar) ve “Threats” (Tehditler) kelimelerinin baş harflerinin kısaltmasıdır. SWOT, bir analiz olarak kurum yöneticilerinin kurumun stratejik durumunu hızlı bir şekilde gözden geçirebilmesine olanak tanıyan bir tekniktir (John, Richard ve Robinson, 2015, s. 140). SWOT analizinin kökleri 1960'lara dayanmakta ve ortaya çıkışı bir araştırma sonucundan kaynaklanmaktadır.

**S:** Strength (kurumun güçlü, kuvvetli veya üstün yönleri)

**W:** Weakness (kurumun zayıf, kuvvetsiz veya güçsüz yönleri)

**O:** Opportunities ( kurumun yararlanabilecek fırsatları)

**T:** Threats (kurumu negatif etkileyebilir tehditler)

#### 4.1.1. SWOT kavramı

SWOT analiziyle ilgili birçok açıklama bulunmaktadır. Her araştırmacı kendince açıklamalar yapmaya çalışmış ancak hepsinin ortak noktası şudur: SWOT analizi bir strateji planlamada işletmeyi veya örgütü değerlendirme aracıdır.

Pahl ve Richter'e göre (2007, s. 1), SWOT bir kurumun güçlü ve zayıf yönlerini, tehdit ve fırsatlarını değerlendirmek için kullanılan bir stratejik planlama aracıdır. SWOT, bir işletmenin bulunduğu rekabet ortamıyla işletmenin kaynak ve yeteneklerinin eşleştirilmesine yardımcı olan bilgileri sağlamaktadır. SWOT analizi sonucunda ortaya çıkan SWOT matrisi, stratejik eylem alanları tanımlamak için iç analiz (güçlü ve zayıf yönleri) ve dış analiz (fırsatlar ve tehditler) sonuçlarını karşılaştırır. Bu nedenle strateji geliştirme ve strateji seçiminde SWOT analizinin uygulanması önemli rol oynamaktadır.

Ritson'a göre (2008, s. 4), SWOT analizi bir işletmenin iç ortamı (güçlü ve zayıf yönleri), dış ortamı (fırsatlar ve tehditler) anlamına gelir. Bir SWOT analizi sonucunda ortaya çıkan stratejinin amacı; fırsatları kullanmak, tehditleri karşılamak veya azaltmak, kurumun zayıf yönlerini düzeltmek için güçlü yönleri kullanmaktır.

Diğer bir açıklamada SWOT analizi, bir kurumun gelişmesini ve büyümesini sağlayan iç ortamı (güçlü ve zayıf yönlerini) ve kurum için dış ortamın tehditleri,

fırsatlarının incelenmesidir (Harrison, 2010, s. 92) .

SWOT analizi, bir proje veya işle ilgili güçlü ve zayıf yönleri, fırsatları ve tehditleri anlamak, değerlendirmek için bir planlama aracıdır. Söz konusu analiz, iş veya projenin amacının belirlenmesi ve bu amaca ulaşmak için destekleyici veya engelleyici iç ve dış faktörlerin belirlenmesini içerir (Morrison, 2016).

Bir işletme veya yeni bir girişimde (projede) SWOT analizi, geçmişle ilgili bilgiler elde etmeye, mevcut veya potansiyel sorunlara çözümler bulmada yardımcı olur. SWOT analizi, özellikle bir işletmenin neleri yapabileceğini ve yapamayacağını, potansiyel fırsat ve tehditleri değerlendirmenin bir basit modelidir.

SWOT analizi, çevresel analiz bilgilerini toplamak, içsel (güçlü ve zayıf yönleri) ve dışsal (fırsatlar ve tehditler) olarak ikiye ayırmaktadır. Bu aşamadan sonra, SWOT analizi kurumun hedeflere ulaşmasında nelerin yardımcı olabileceğini ve istenen sonuçlara ulaşmak için hangi engellerin aşılması gerektiğini belirler (Ommani, 2011, s. 1).

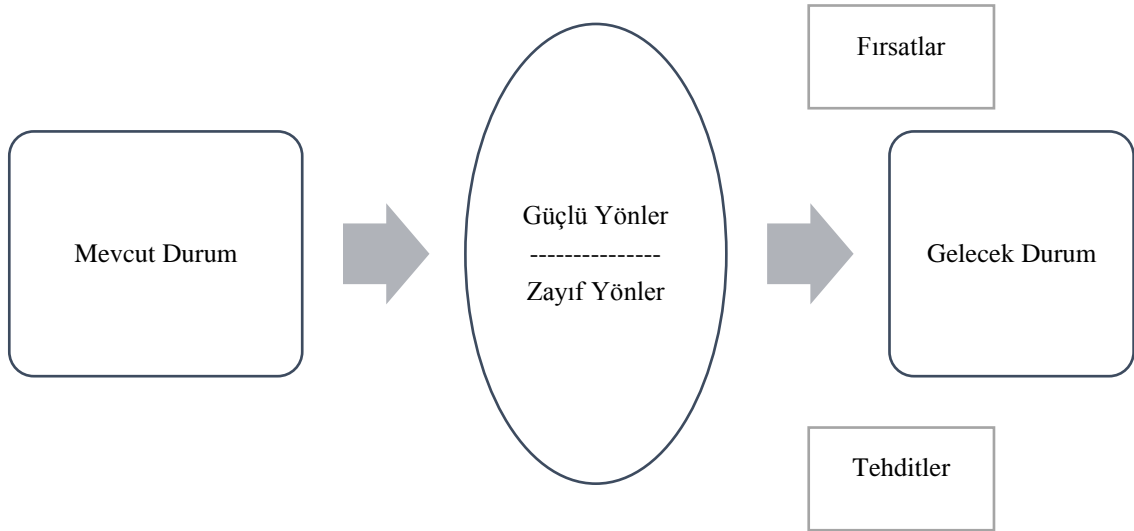
Osita, Idoko ve Justina'ya (2014, s. 23) göre, SWOT analizi, bir kurumun güçlü ve zayıf yönlerini, kurumun karşısındaki tehditler ve fırsatları içeren kurumun stratejik bilançosudur. Aynı zamanda söz konusu analiz bir kurumun tercih ettiği geleceği geliştirmesini destekleyen temel analitik araçlardan birisidir. SWOT analizi bir durum analizinin bir parçasıdır ve kurumun kendisini tanımasına olanak tanıyan bir araçtır.

SWOT analizinde zayıf ve güçlü yönler, kurumun kontrolü altında bulunan içsel faktörler olarak kabul edilmektedir. Tehditler ve fırsatlar ise kurumun kontrolü dışında bulunan dışsal faktörler olarak kabul edilmektedir. Bu nedenle bazen SWOT analizi iç ve dış ortam analizi olarak da sayılmakta, SWOT matrisi de IE Matrisi (*Internal-External Analysis Matrix*) olarak kabul edilmektedir.

**Tablo 4.1.** SWOT matrisi (Morrison, 2016).

	Pozitif / Yararlı Hedefe ulaşmak için yardımcı ve potansiyel güçlü yön	Negatif / Zararlı Hedefe ulaşmak için engel veya potansiyel zayıf yön
İçsel Faktörler Belirli bir ölçüde kurum kontrolü altında	<b>Güçlü Yönler</b>	<b>Zayıf Yönler</b>
Dışsal Faktörler Kurum kontrolü dışında	<b>Fırsatlar</b>	<b>Tehditler</b>

SWOT analizi iç ve dış çevreyi inceleyen analiz olmanın yanı sıra aynı zamanda zayıf ve güçlü yönlerini tespit ederek kurumun şu anda bulunduğu mevcut durumu ortaya koyduğu için “Mevcut Durum Analizi” olarak kabul edilmektedir. Diğer yandan, kurumun karşısındaki fırsat ve tehditleri tespit ederek kurumun gelecekteki durumunu tahmin ettiği için SWOT analizi bir “Gelecek Durum Analizi” olarak ifade edilebilir. Bu analizler sonucunda SWOT analizi hem geleceği hem de mevcut durumu öğrenmede yararlı, uzağı ve yakını görebilen bir “gözlük” haline gelmektedir (Aktan, 1999).



**Şekil 4.1.** SWOT gözlüğü (Aktan, 1999).

#### 4.1.2. SWOT analizinin ortaya çıkışı

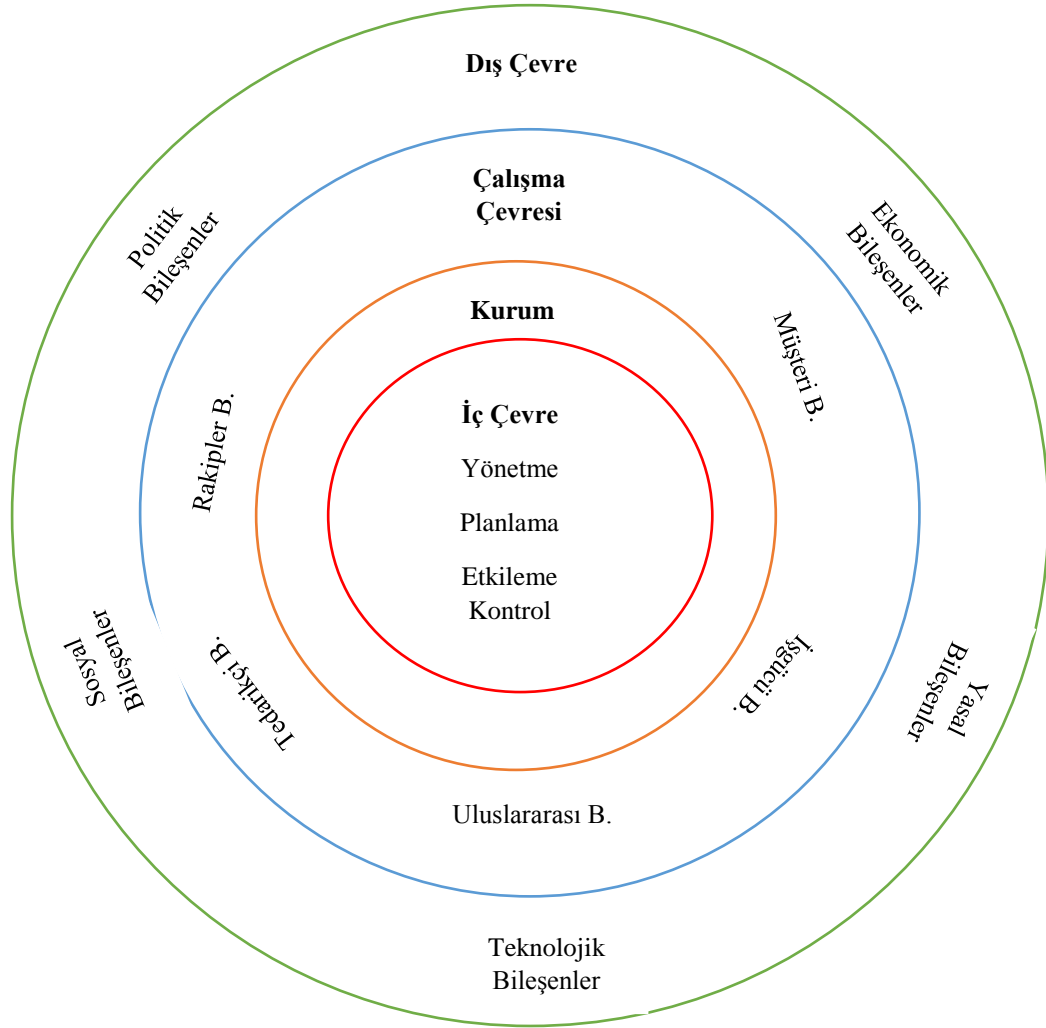
SWOT analizi 1960’larda Stanford Araştırma Enstitüsü (*Stanford Research Institute, SRI*) tarafından yapılan bir araştırma sonucunda ortaya çıkmıştır. Fortune -500 işletmelerine dayanarak yapılan araştırmada, işletmelerde kurumsal planlamalarda oluşan hataları tespit etmek ve değişimleri yönetmek için yeni bir sistem geliştirmeyi hedeflenmiştir. Robert Stewart tarafından yönetilen araştırma takımını M. Doshier, Dr. Otis Benepe, Birger Lie ve Albert Humphrey oluşturmuştur. 1960 ve 1969 arası 1.100 örgütle görüşmeler yapılmış, 250 anket tasarlanarak 5 bin katılımcı tarafından doldurulmuştur. Anketten 7 önemli sonuç ortaya çıkmış, ancak bu sonuçlar çok tartışmalı olmaları nedeniyle yayınlanmamıştır (SRI, 2005, s. 7).

SWOT analizinin ortaya çıkışında kurumsal planlama önemli rol oynamıştır. Kurumsal planlama ilk olarak 1949’da Du Pont’ta şirketinde yapılmış, 1960’larda Fortune-500 işletmelerinin her birisinde kurumsal planlamacı (*Corporate Planner*) istihdam edilmiştir. Ancak zaman geçtikçe bu işletmelerin hepsi uzun vadeli planlama (*Long Range Planning*) olarak bilinen bu kurumsal planlamanın verimli olmadığını, değişimleri yönetmenin zor olduğunu tespit etmiştir. Bundan dolayı planlamaya son verilerek “Şu an ve gelecek için iyi ve kötü olan nedir?” sorusu sorulmuş ve SOFT kelimesi ortaya çıkmıştır. Şu an için iyi olan tatmindir (*Satisfactory*), gelecek için iyi olan fırsattır (*Opportunity*). Şu an için kötü olan hatadır (*Fault*), gelecek için kötü olan tehdittir (*Threat*). 1964’te SOFT kelimesi SWOT olarak değişmiştir (SRI, 2005, s. 7).

#### 4.1.3. SWOT analizinde iç ve dış çevre faktörleri

SWOT analizi bir kurumun bulunduğu iç ve dış çevreleri analize eder, mevcut ve gelecek durumlarla ilgili bilgi sağlar. Usta ve Öztayşı’ye (2013) göre, kurumun durum analizini yapmak için bulunduğu çevrelerin analizinin yapılması gerekmektedir. Aynı anda, bir durum analizi için üç bölümlü analizi sunar. Bunlar; “Dış Çevre”, “Çalışma Çevresi” ve “İç Çevre” durum analizleridir. Her çevrenin kendine ait bileşenleri kurumun davranışını, gelişimini ve performansını etkilemektedir. John, Richard ve Robinson (2015, s. 81) ise bir kurumun içinde bulunduğu çevreleri “Uzak Çevre”, “Endüstri Çevresi” ve “Faaliyet Çevresi” olarak kurumun, iç çevresi hariç, üç çevreden oluşturmaktadır.

Bir kurumun içinde bulunduğu çevreler ve onlara ait bileşenler aşağıdaki Şekil 4.2’de yer almaktadır.



Şekil 4.2. Kurumun içinde bulunduğu çevreler ve bunların bileşenleri (Usta ve Öztayşi, 2013)

Şekil 4.2’de yer alan üç çevre bir SWOT analizinde ikiye ayrılır, çünkü SWOT analizi yapılırken, kurumun kontrolü altında bulunan yani kurumun etkileyebileceği faktörlerin hepsi iç çevre faktörleridir ve bu çevre de iç çevre olarak kabul edilir. Kurumun kontrolü altında bulunmayan yani kurumun etkisi dışında bulunan faktörler dış çevre faktörleridir ve bu çevre kurumun dış çevresidir. Bu nedenle bir finans merkezi açısından bakıldığında ortaya çıkan faktörler iç çevre ve dış çevre olarak ikiye ayrılırak

sıralanması gerekir.

#### 4.1.3.1. *İç çevre*

İç çevre, bir kurumun performansını, davranışını, oluşum ve gelişimini etkileyebilecek faktörlerden oluşur ve bu faktörler kurumun kontrolü altında bulunmaktadır. Diğer yandan, iç çevre, bir kurumun içinde yer alan ve o kurumun faaliyetini, tercihlerini, çalışanların davranışlarını etkileyen koşullar, olaylar ve faktörlerden oluşmaktadır. Kurumun liderlik, yönetim stilleri ve örgüt kültürü de iç çevrenin bir parçasıdır<sup>51</sup>.

Bir uluslararası finans merkezi açısından bakıldığında iç çevre faktörleri olarak aşağıdakiler sayılabilir:

- Yönetim özgürlüğü,
- Hukuk,
- Finans merkezinin çalışma ortamı,
- Stratejik gelişme yönleri,
- Borsalar,
- Pazarlarla bağlantı,
- İletişim ve internet altyapısı,
- Konuşulan dil,
- Ödeme sistemi.

Ritson'a göre (2008, s. 4), bir kurumun iç çevresine o kurumun güçlü ve zayıf yönleri de dâhildir. Güçlü yönler, kurumun hedefine ulaşmasına olanak tanıyan ve pozitif etkide bulunan niteliklerdir. Diğer bir ifade ile, güçlü yönler, bir kurumun başarılı kurumsal performansına neden olan faktörler, kurum içindeki maddi ve maddi olmayan olumlu özelliklerdir. Güçlü yönler kurumun kontrolü altındadır.

Bir kurum açısından bakıldığında, iyi bilgili olduğu ya da uzmanlaşmış bir alan, insan kaynaklarının bireysel veya takım olarak sahip olduğu nitelikler, sıfır borç, geniş ürün yelpazesi, müşteri memnuniyeti ve marka sadakati, ciddi finansal kaynaklar ve kuruma tutarlılık kazandıran farklı özellikler güçlü yönler olarak kabul edilmektedir. Güçlü yönler bir işletme için müşterilerinin ihtiyaçlarını, isteklerini karşılamada

---

<sup>51</sup> <http://www.businessdictionary.com/definition/external-environment.html> Erişim tarihi: 01.12.2017



işletmeye rakiplerine göre rekabet avantajı sağlayan yetenek ve kaynakların tümüdür (John, Richard ve Robinson, 2015, s. 141).

Bir kurumun güçlü yönlerini öğrenmek için aşağıdaki gibi soruların cevaplanması gerekmektedir:

- Kurumun avantajları nelerdir?
- Rakiplerine göre en iyi neleri yapabilir?
- Müşteriler kurumun nelerini güçlü olarak görürler?
- Diğerlerinin yapamayacağı benzersiz özellikler nelerdir?

Zayıf yönler ise kurumun amacına ulaşmasını ve potansiyelini tam olarak yerine getirmeyi engelleyen, kurumsal başarı ve büyümede negatif etkide bulunan, kurumun iyileştirmeyi gerektiren yönleridir. Zayıf yönler de kurumun kontrolü altındadır. Bu nedenle düzeltilebilirdir, hatta gelecekteki güçlü yön olma potansiyeline sahiptir. John, Richard ve Robinson (2015, s. 141) zayıf yönleri bir kurumun etkin bir performans göstermesinde engeller yaratıcı, kurumun kabiliyet ve kaynaklarıyla ilgili kısıtlar ve eksiklikler olarak açıklamıştır.

Zayıf yönlerin tespit edilmesinde sorulan bazı sorular aşağıda verilmektedir:

- Müşteriler neden rakipleri seçiyorlar?
- Neler iyileştirilebilir?
- Kurum hangi alanlarda mücadele ediyor?
- Kurumun potansiyelini yerine getirmesini neler engellemektedir?

#### **4.1.3.2. Dış çevre**

Dış çevre, bir kurumun performansını, davranışını, oluşum ve gelişimini etkileyebilecek faktörlerden oluşan, kurumun etkisinin dışında bulunan çevredir. Diğer bir deyişle, kurumun tercihlerini ve faaliyetlerini, risk ve fırsatlarını belirlemeyi etkileyebilen, kurumu çevreleyen koşullar, olaylar ve faktörlerdir. Dolayısıyla dış faktörler bir işin veya yatırımın stratejik amaç ve hedeflerine ulaşmasını etkilemektedir. Dış çevre; rekabet ortamını, sosyal, hukuki ve teknolojik değişiklikler ile ekonomik ve siyasi ortamı içermektedir<sup>52</sup>. John, Richard ve Robinson (2015, s. 81) ise dış çevreyi bir

---

<sup>52</sup> <http://www.businessdictionary.com/definition/external-environment.html> Erişim tarihi: 01.12.2017

kurumun kontrolü altında bulunmayan, kurumun yönelim ve eylemleriyle örgütsel yapı ve iç çevresini etkileyen faktörler olarak tanımlamıştır.

Bir uluslararası finans merkezi açısından bakıldığında dış çevre faktörleri olarak aşağıdakiler sayılabilir:

- Sosyal ve politik faktörler,
- Ekonomi,
- Mali piyasa altyapısı,
- Düzenleyici ortam,
- Uluslararası standartlar,
- İşgücü,
- Finansal teknolojiler,
- Destekleyici hizmetler,
- Coğrafik konum.

Harrison'a göre (2010, s. 92), bir kurumun dış çevre analizi fırsatlar ve tehditlerin de incelenmesini kapsamaktadır.

Fırsatlar, kurumun bulunduğu çevresi tarafından sunulan ve yararlandığı takdirde kurum için pozitif etkide bulunan, güçlü yön olabilme potansiyeline sahip olaylar veya olgulardır. Fırsatlar dış çevre faktörü olduğundan kurumun kontrolü altında değildir ve kurum için rekabet avantajlarını kazandırabilir. Bir kurum fırsatlar ortaya çıktığında, dikkatli olarak fırsatları tanımalı ve yakalamalıdır (Osita, Idoko ve Justina, 2014, s. 24).

Fırsatları tespit ederken en iyi yaklaşım “Kurumun güçlü yönleri herhangi bir fırsatlar oluşturabilir mi?” sorusunu cevaplamaktır. Diğer yandan zayıf yönlerin geliştirildiği veya düzeltildiği durumda, “bunlar da herhangi bir fırsat oluşturma potansiyeline sahip mi?” sorusunu da cevap aramak gerekmektedir. Fırsatlar kurumun dış çevresinde yer alan, kurum yararına olumlu gelişmelerdir (John, Richard ve Robinson, 2015, s. 141).

Fırsatları tespit etmede aşağıdaki gibi sorular sorulabilir:

- Güçlü yönlerimizi nerede uygulayabiliriz?
- Müşteriler ve onların ihtiyaçları nasıl değişiyor?
- Teknoloji işimizi nasıl değiştiriyor?
- Güçlü yönlerimiz için yeni pazarlar var mı?

- Rakiplerimizin müşterilerinin memnun olmayan yeri neresi?

Tehditler ise kurumun dış çevresinde bulunan, kurum performansını negatif etkileme potansiyeline sahip, kurumun kontrolünde bulunmayan faktörlerdir. Dış tehditlere örnek olarak, yeni veya mevcut düzenlemeler, yeni veya mevcut rakipler, ürün ve hizmetleri eski hale getirecek yeni teknolojiler, politik ve yasal istikrarsızlıklar, ekonomik düşüşler sayılabilir. John, Richard ve Robinson (2015, s. 140) tehditleri kurumun dışında bulunan, arzu edilmeyen durumlar ve olumsuz gelişimler olarak açıklamıştır.

Aşağıdaki gibi sorular sorulduğunda tehditler tespit edilebilir (TRU, 2010, s. 4):

- Hangi dış faktörler negatif etkide bulunabilir?
- Rakiplerimiz neler geliştiriyor?
- Rakiplerin yaptıklarının etkisi nasıl olabilir?
- Pazardaki yeni oyuncular kimler?
- Politik ve ekonomik durum nasıl değişiyor?
- Yeni teknolojiler değişimi nasıl?

#### 4.1.4. SWOT analizi matrisi ve stratejileri

SWOT analizi matrisi, iç ve dış çevreleri inceleyerek kurumun güçlü ve zayıf yönlerini, fırsat ve tehditlerini tespit ettikten sonra kurumun stratejisini belirlemek için ortaya dört farklı strateji sunar. SWOT analizi kurumun karşılaştığı stratejik seçimleri daha iyi anlamaya olanak sağlar ve analizin temel dört faktörünün etkileşimini inceler. Sunulan dört strateji aşağıdaki gibidir:

- Güçlü Yönler ve Fırsatlar (GF) (*Strengths-Opportunities-SO*) Stratejisi
- Zayıf Yönler ve Fırsatlar (ZF) (*Weaknesses- Opportunities- WO*) Stratejisi
- Güçlü Yönler ve Tehditler (GT) (*Strengths-Threats- ST*) Stratejisi
- Zayıf Yönler ve Tehditler (ZT) (*Weaknesses- Strengths- WT*) Stratejisi

SWOT matrisinde ortaya çıkan dört strateji Tablo 4.2’de yer almaktadır.

**Tablo 4.2.** SWOT stratejileri (David, 1993)

<b>İçsel Faktörler</b> <b>Dışsal Faktörler</b>	<b>Güçlü Yönler</b> (Strengths)	<b>Zayıf Yönler</b> (Weaknesses)
<b>Fırsatlar</b> (Opportunities)	<b>Opportunities - Strengths</b> (Fırsatlar – Güçlü yönler) (SO) Stratejisi Fırsatlardan yararlanmak için güçlü yönleri kullanmak	<b>Opportunities – Weaknesses</b> (Fırsatlar – Zayıf Yönler) (WO) Stratejisi Fırsatları kullanarak zayıf yönleri güçlendirmek
<b>Tehditler</b> (Threats)	<b>Threats- Strengths</b> (Tehditler – Güçlü Yönler) (ST) Stratejisi Tehditleri önlemek için güçlü yönleri kullanmak	<b>Threats- Weaknesses</b> (Zayıf Yönler - Tehditler) (WT) Stratejisi Zayıf yönleri en aza indirmek ve tehditleri önlemek

**Güçlü yönler ve fırsatlar (SO) stratejisi;** bazen “maxi-maxi” stratejisi olarak da bilinen bu stratejiye göre, kurum dış çevrede bulunan fırsatlardan yararlanmak için iç çevredeki güçlü yönlerini kullanır. Bir kurumun başarısı içi en büyük potansiyele sahip maxi-maxi stratejisidir. Bu stratejide kurumun güçlü yönleri ve fırsatları birlikte kullanılmaktadır. Örneğin, yüksek marka tanınma veya müşteri sadakati gibi güçlü yönler yeni bir ürün veya hizmet başlatma fırsatı ile birleştirilebilir<sup>53</sup>.

Seebohm’a göre (2014, s. 24), güçlü yönler ve fırsatlar (SO) stratejisi fırsatlardan en iyi şekilde yararlanmak için güçlü yönleri kullanan bir “saldırı” stratejisidir. Diğer bir açıklamada SO stratejisi, dışsal fırsatlardan yararlanmak için içsel güçlü yönleri kullanmak anlamına gelmektedir (IJRD, 2012, s. 3).

Herhangi bir kurum hem güçlü yanlarını hem de fırsatlarını oldukça maksimize edebilecek bir pozisyonda bulunmak ister. Bu nedenle kurumlar güçlü yönleriyle kaynaklarını kullanarak pazar avantajını yakalar ve konumunu güçlendirir (Weihrich, 1982, s. 11).

<sup>53</sup> <https://blog.oxfordcollegeofmarketing.com/2016/06/07/tows-analysis-guide/> Erişim tarihi: 02.12.2017

**Zayıf yönler ve fırsatlar (WO) stratejisi** ise fırsatlardan yararlanarak kurumun zayıf yönlerini azaltma veya geliştirme stratejisidir. Bir kurum dış çevreden fırsatları tespit edebilir ancak bu fırsatlardan yararlanmak için içsel zayıf yönler engel olabilir (Wehrich, 1982, s. 11). WO stratejisi kurumun zayıf yönlerini minimize etmeye ve fırsatlarını maksimize etmeye hedeflemektedir. Bu nedenle “mini-maxi” stratejisi olarak da adlandırılmaktadır.

WO stratejisi; zayıf yönleri en aza, fırsatlardan ise en üst düzeye çıkaran ve “saldırı” stratejisi olmak için eksikleri bulunan bir stratejidir. Bu stratejide zayıf yönleri gidermek için fırsatlarla birlikte güçlü yönler de kullanılmaktadır (Seebohm, 2014, s. 26).

Aktan’a göre (1999), bir kurum zayıfsa ancak karşısında fırsatlar bulunuyorsa, WO stratejisini kullanması gerekmektedir. Çünkü fırsatları kullanarak zayıf yönleri güçlendirmek mümkündür. Bir kurum zayıf yönler ve fırsatlar stratejisini içsel zayıflıklarını dışsal fırsatları kullanarak geliştirmek için uygular. Kurumun bazı fırsatlara sahip olmasına rağmen, içsel zayıflıkları nedeniyle bu fırsatlardan yararlanamaması mümkündür. Örneğin, bir kurum yeni teknolojileri kullanarak üretim kapasitesini artırma fırsatına sahip olabilir fakat bu fırsatı yakalamayı nitelikli işgücü eksikliği engelleyebilir. Bu durumda teknik becerisi olan insanları kiralamak ve eğitmek bir WO stratejisidir<sup>54</sup>.

**Güçlü yönler ve tehditler (ST) stratejisi;** kurumun güçlü yönlerini kullanarak tehditleri en aza indirgeleyen (azaltan) ve “maxi-mini” stratejisi olarak da bilinen stratejidir. Bu strateji, kurumun çevredeki tehditlerle baş edebilecek güçlü yönlerine dayanmaktadır. Amaç ise tehditleri en aza indirmekle birlikte güçlü yönleri en üst düzeye çıkarmaktır (Wehrich, 1982, s. 11). Seebohm (2014, s. 28) ise ST stratejisini tehditleri en aza indirmek için güçlü yönleri güçlendiren bir “savunma” stratejisi olarak tanımlamıştır.

Güçlü yönler ve tehditler (ST) stratejisi kurumun güçlü yönlerini kullanarak dışsal tehditlerin etkisini azaltmak için uygulanır. Örneğin, bir kurum güçlü bir yasal bölüme sahipse, fikirleri, yenilikleri veya patentleri çalma, kopyalama gibi tehditleri önleyebilir. Benzer bir şekilde kaliteli ürün üreten bir kurum düşük fiyatlı rakip ürünlerin tehdidiyle karşılaşabilir. Böyle durumda bu kurum, üretimin birim maliyetini düşürmek için seri üretime geçmesi ST stratejisidir.

---

<sup>54</sup> <http://mba-lectures.com/management/strategic-management/1248/tows-or-swot-matrix-of-toyota.html>  
Erişim tarihi: 02.12.2017

**Zayıf yönler ve tehditler (WT) stratejisi;** zayıf yönleri en aza indirmek ve tehditleri önlemek için kullanılan bir savunma stratejisidir. Dış tehditler ve içsel zayıflıklara maruz kalan bir kurum tehlikeli bir durumdadır. Böyle bir durumda olan kurum hayatta kalabilmek için savaşması gerekmektedir. Böylesi bir durum için WT stratejisi uygundur. Çünkü WT stratejisi hem tehditleri hem de zayıf yönleri en aza indirmeyi amaçlayan “mini-mini” stratejisidir (Wehrich, 1982, s. 11). Diğer bir açıklamada (IJRD, 2012, s. 3) WT stratejisi, içsel zayıflıkları ve dış tehditleri azaltmaya yönelik savunma taktiği olarak tanımlanmıştır.

Zayıf yönler ve tehditler (WT) stratejileri, ağırlıklı olarak, iyi ve istikrarlı bir durumda olmayan kurumlar tarafından kullanılmaktadır. WT stratejisi bir savunma stratejisidir, çünkü kurumlar içsel zayıf yönlerini azaltmaya çalışırken, aynı zamanda da dışsal tehditlerden kaçınmaya çalışmak zorundadır. Örneğin, bir kurum zayıf mali konumdaysa ve piyasada kurumun ürünlerine yönelik talep azalmaktaysa çalışanların sayısını azaltma veya başka birileriyle birleşmek bir WT stratejisi olabilir<sup>55</sup>.

## **4.2. Astana SWOT Analizi (Bir Finans Merkezi Olarak Astana Potansiyeli)**

Bu bölümde Kazakistan’ın başarılı bir uluslararası finans merkezi olma girişimi, bir finans merkezinin oluşumu ve gelişimini etkileyen faktörler çerçevesinde değerlendirilmektedir. Ülkenin, bir finans merkezi olması için; güçlü ve zayıf yönleri, fırsat ve tehditleri ele alınmaktadır. Bu çalışmanın uygulama kısmında SWOT analizinin kullanılmasının en önemli sebebi, AUFM için güçlü ve zayıf yönleri, tehdit ve fırsatları değerlendirerek stratejik planlama yapmak, böylece AUFM’nin Kazakistan ekonomisine muhtemel etkilerini ortaya koymaktır. SWOT analizi sonucunda ortaya çıkan SWOT matrisi, stratejik eylem alanları tanımlamak için iç analiz (güçlü ve zayıf yönleri) ve dış analiz (fırsatlar ve tehditler) sonuçlarını karşılaştırır. Bu nedenle strateji geliştirme ve strateji seçiminde SWOT analizinin uygulanması önemli rol oynamaktadır.

### **4.2.1. Güçlü Yönler**

#### **4.2.1.1. Politik istikrar**

Bir ülke için kalkınma ve gelişmenin temeli ülkede barış ve istikrarın

---

<sup>55</sup> <http://mba-lectures.com/management/strategic-management/1248/tows-or-swot-matrix-of-toyota.html>  
Erişim tarihi: 02.12.2017

sağlanmasıdır. Sovyetler Birliği'nin çöküşünden sonra Kazakistan'ın etnik gruplar arası çatışmalar için bir platforma dönüşmesi beklenmiştir. Ülkenin çok çeşitli etnik gruplardan oluşması ve Kazakların toplam nüfustaki yüzdesinin az olması böyle bir beklentiyi oluşturmuştur. Bu nedenle bağımsızlığını yeni kazanan Kazakistan için ülkedeki barış ve istikrar ekonomik kalkınmadan daha önemliydi.

Geçmişte ata topraklarından zorla sürülerek Kazakistan topraklarına yerleştirilen 130'dan fazla etnik grubun arasında uyum ve huzurun sağlanması amacıyla 1 Mart 1995'te Kazakistan Halk Meclisi kurulmuştur. Bu kurum, Kazakistan Cumhuriyeti Cumhurbaşkanı'nın danışma organı statüsüne sahip ve 100'den fazla etnik grubun temsilcilerini bir araya getirerek onların kültürel, dini ve diğer haklarının korunmasına elverişli bir ortam oluşturmaktadır (Jandosov, 2017). 2002 yılında Kazakistan'a gelen, dönemin BM Genel Sekreteri Kofi Annan, Kazakistan Halk Meclisi'ni "Kazakistan'daki küçük Birleşmiş Milletler" olarak değerlendirmiştir (Kemberbay, 2018).

Kazakistan günümüzde, etnik gruplar arası uyum ve istikrarı sağlayarak eski Sovyet ülkeleri ile birlikte bulunduğu bölgede istikrarlı bir ülke konumunu elde etmiştir. Ülke nüfusunun çok çeşitli etnik gruplardan oluşması, bir tehdit yerine bir kültürel zenginlik olarak değerlendirilmiş; dünyadaki kültür, inanç ve etnik gruplar arasındaki huzur ve barışın en başarılı örneği haline gelmiştir.

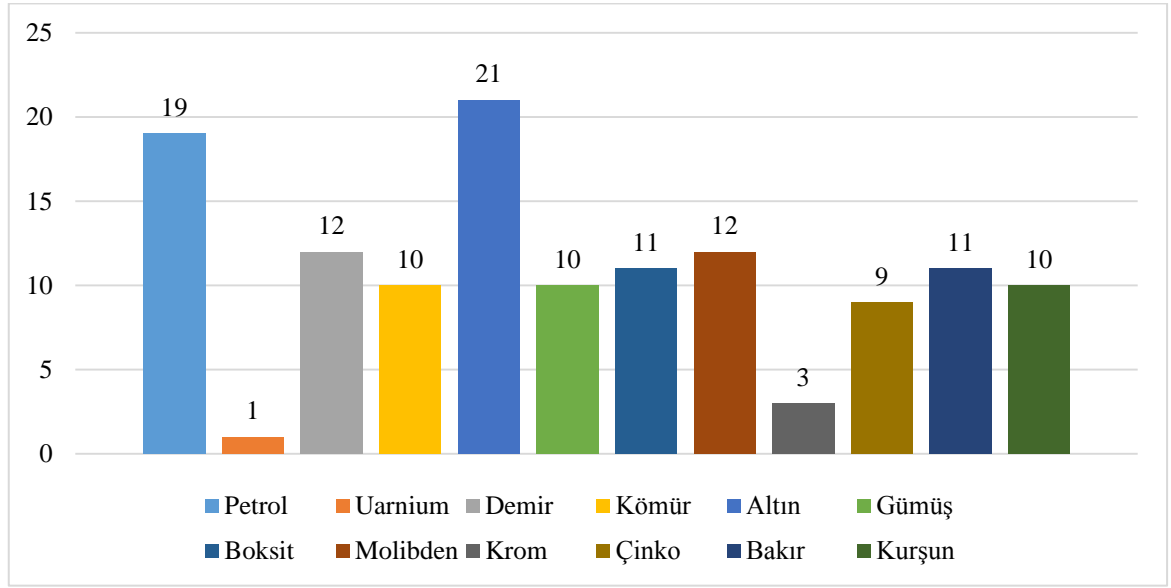
#### **4.2.1.2. Doğal kaynaklar rezervi**

Kazakistan, zengin mineral hammaddeler tabanına sahip bir ülkedir. Mendeleev'in kimya elementlerinin tablosundaki 105 maddenin 99'u Kazakistan'da bulunmakta ve bu elementlerin 60'ı ülkede üretilmektedir (Şekil 4.3). Ülkede mineral ve metal yataklarıyla birlikte önemli fosil yakıt rezervleri de bulunmaktadır. Doğal kaynaklar yönünden dünya rezerv sıralamasında; kromda birinci, uranyumda ikinci, manganez ve kurşunda üçüncü, çinkoda dördüncü sırada yer almaktadır (WB, 2016, s. 3).

Kazakistan'ın doğal kaynakları, dünyanın en büyük krom, vanadyum, bizmut ve florür rezervlerini de içermektedir. Kazakistan; demir, kömür, uranyum, kurşun, çinko, tungsten, molibden, boratlar, fosforit, bakır, potasyum ve kadmiyumun önemli bir üreticisidir. Kazakistan, dünyanın en büyük uranyum üreticisi ve dünyanın en büyük uranyum rezervine sahip ülkesidir. Dünyada çıkarılan uranyumun %38'i Kazakistan'da bulunmaktadır. Kazakistan petrol rezervleri bakımından da dünyada 9.sıraya sahip ve

petrol üretiminde 17.sıradadır. Petrolün yanı sıra 1,5 trilyon m<sup>3</sup> doğal gaz rezervi bulunmakta ve dünya gaz rezervleri sıralamasında 15.sırada yer almaktadır.

Zengin doğal rezervleri ülkenin kalkınması ve gelişmesi için önemli rol oynamaktadır. Doğal kaynaklar, ülkeye yabancı yatırım akışını hızlandırmıştır. Aynı zamanda doğal kaynaklar, Kazakistan'ın ekonomik kalkınması için bir avantaj olarak kabul edilmektedir.



**Şekil 4.3.** Kazakistan doğal maddeler üretimi dünya sıralamasında (Eurasian Council on Foreign Affairs, 2015, s. 4-5)

#### 4.2.1.3. Ulusal Fon

Kazakistan, doğal kaynaklardan elde ettiği geliri ülke ekonomisinin istikrarı ve dış şoklara karşı dayanıklı olması için kullanmaktadır. Kazak ekonomisinin dünya piyasasındaki petrol, doğalgaz ve metallerin fiyat dalgalanmalarına karşı istikrarlı olmasını sağlamak için “istikrar fonu” olarak 2000 yılında “Kazakistan Cumhuriyeti Ulusal Fonu” kurulmuştur<sup>56</sup>. Doğal kaynaklar gelirleri hariç, yatırımlardan elde edilen kazançlar, söz konusu fonun ek kaynağıdır (IMF, 2017, s. 6). Ulusal Fon varlıkları, Kazakistan Ulusal Bankası tarafından yönetilmektedir.

Ulusal Fon'un önemli bir görevi, ülke ekonomisini kriz dönemlerinde sabitleştirme ve istikrarlı ekonomik kalkınmayı desteklemektir. Bu konuda Ulusal Fon 2008 küresel

<sup>56</sup> <https://www.swfinstitute.org/fund/kazakhstan.php> Erişim tarihi: 05.12.2017



finansal krizinde ülke ekonomisine ciddi yardımda bulunmuştur. Örneğin, Temmuz 2007'den itibaren Kazakistan'ın bankacılık sektörü finansal krizden ciddi bir şekilde olumsuz etkilenmiştir. Çünkü ülkedeki bankalar, uluslararası sermaye piyasalarına büyük miktarda borçlanmış, bankaların toplam borcu ülkenin dış borcunun %50'sine ulaşmıştır. Bu nedenle bankacılık sektörü hem likidite hem de varlık kalitesi ile ilgili büyük sorunlarla karşı karşıya kalmıştır.

2008'deki küresel finansal krizinin ardından dünya pazarında düşen petrol ve metal fiyatları Kazak ekonomisini olumsuz etkilemiştir. Bu kritik dönem Kazakistan Ulusal Fonu için bir "stres testi" olmuştur. Finansal sistemindeki istikrarı sağlamak, konut programını, KOBİ'leri ve ülkenin "Endüstriyel Yenilikçi Kalkınma" programını desteklemek amacıyla Ulusal Fon varlıklarından 10 milyar dolar harcanmıştır (Kalyuzhanova, 2011, s. 6).

Ekim 2017 verilerine göre, Ulusal Fon varlıkları 56,5 milyar dolardır ve ülkenin net uluslararası rezervleri 30,9 milyar dolardır. Altın varlığı ise 303 ton veya 11,92 milyar dolardır. Toplamda yaklaşık 100 milyar dolarlık devlet varlığı Kazak ekonomisi için "hava yastığı" rolü oynamaktadır<sup>57</sup>.

#### **4.2.1.4. İş yapma ortamı**

2000-2014 döneminde Kazakistan GSYH'sinin ortalama yıllık büyüme oranı %7,7 civarında olmuş ve bu dönemde 2 milyondan fazla yeni iş yeri oluşturulmuştur. Petrol ve diğer doğal kaynaklar hariç, Kazakistan ekonomisinin hızlı kalkınmasının en önemli nedeni, ülkede elverişli iş ortamının oluşturularak yabancı yatırım ikliminin iyileştirilmesidir.

Kazakistan; iş yapma ortamını iyileştirme ve iş yapmayı kolaylaştırmak amacıyla 2006-2016 döneminde toplam sayısı 36'yı bulan reform yaparak son on yılda "en önde gelen reformatör" konumunu 4 kez elde etmiştir. Bu reformlar sonrasında Kazakistan iş yapma kolaylığı (Doing Business) sıralamasında, dünyanın 190 ülkesi arasında 35.sıraya gelmiştir (WB ve EBRD, 2017, s. 1-2).

Kazakistan, Doing Business 2018 sıralamasında dünya ülkeleri arasında 36.sırada yer almasına rağmen, iş yapma göstergelerinde en önde yer almaktadır. Örneğin,

---

<sup>57</sup> <http://www.nationalbank.kz/?docid=180&switch=english> Erişim tarihi: 05.12.2017

yatırımcıları koruma göstergesinde 3, azınlık yatırımcıları koruma göstergesinde ise 1.sıradadır.

**Tablo 4.3.** Kazakistan'daki iş yapma göstergeleri (WB, 2017, s. 4)

Genel sıralama	36 (190 ülke arasında)
İş Başlama	41
İnşaat Ruhsatı	52
Elektrik Alma	70
Mülkiyet Kaydı	17
Kredi Alma	77
Azınlık Yatırımcıları Koruma	1
Vergi Ödeme	50
Sınır Ötesi Ticaret Yapma	123

#### 4.2.1.5. İş yapma maliyeti

Kazakistan'ın iş yapma ortamının diğer bir güçlü yanı da ucuz ofis kirası ve ucuz işgücüdür. Çünkü personel ve ofis maliyetleri, finansal kurumlar için en önemli maliyetlerdir.

**Ofis kirası:** Astana ofis piyasası ağırlıklı olarak yeni inşa edilen iş merkezlerinden oluşmaktadır. Astana'daki A ve B sınıfı ofislerin neredeyse tümü son on senede inşa edilmiştir. Ofis kirası ücretlerine bakıldığında, Astana'daki ofis ücretleri 2017'de metrekare başına aylık 15-35 dolar arasında değişmektedir. A sınıf ofis kirası metrekare başına aylık 25-35 dolarken; B sınıf ofisler 15-25 dolar civarındadır. Bu rakam, diğer finans merkezlerinde (Varşova'da 35-40 dolar, Almatı'da 40 dolar, İstanbul'da 50-55 dolar ve Moskova'da 90-100 dolar) daha yüksektir (Scot Holland, 2017, s. 4-5).

**İşgücü maliyeti:** 2015'te Kazakistan milli para birimi Tenge'nin değer kaybından sonra ülkedeki aylık maaş hacmi de dolar karşısında ciddi derecede azalmıştır. Numbeo<sup>58</sup> uluslararası bilgi portalı verilerine göre, Kazakistan'daki vergi sonrası net aylık maaş 378 dolar civarındadır. Bu rakam Rusya'da 594, Türkiye'de 534, Çin'de 952, Polonya'da 927, BAE'de ise 3.157 dolar civarındadır.

<sup>58</sup> [https://www.numbeo.com/cost-of-living/country\\_price\\_rankings?itemId=105](https://www.numbeo.com/cost-of-living/country_price_rankings?itemId=105) Erişim tarihi: 13.05.2018

#### **4.2.1.6. Yabancı yatırımcılara açıklık**

Ülkede yabancı yatırım iklimi sürekli iyileştirilerek Kazakistan, Orta Asya ülkeleri arasında yabancı yatırım ikliminde 1.sırada gelmiştir. 2005-2017 döneminde Kazakistan'a yapılan yabancı yatırım hacmi 250 milyar dolardan fazladır<sup>59</sup>. Son 25 yılda ise Kazakistan'a yapılan yabancı yatırım hacmi 300 milyar dolar civarında olmuş, bu rakam Orta Asya bölgesine yapılan toplam yabancı yatırımın %80'ine eşittir (Masanov, 2018). Yabancı yatırımlar açısından bakıldığında, kişi başına düşen yabancı yatırım hacmi, eski Sovyet ülkeleri arasında 1.sıradadır. Yabancı yatırım için çekici ortamın olması neticesinde, 2015 yılında ülkede Fortune-500 işletmelerinden 270'i dâhil, 15 bin civarında yabancı sermaye katılımlı işletme faaliyet göstermiştir. Dünya Bankası 2013'te Kazakistan'ı yatırımcılar için dünyanın en çekici 20 ülkesi arasında göstermiştir (ECFA, 2015, s. 6-7).

#### **4.2.1.7. Astana Uluslararası Finans Merkezinin çalışma koşulları**

Astana Uluslararası Finans Merkezi (AUFM); katılımcılar ve müşterileri için elverişli ve çekici bir çalışma ortamı oluşturmak amacıyla BDT ve bulunduğu bölge ülkelerinde benzersiz çalışma koşulları uygulamaktadır. AUFM'de; katılımcı, yatırımcı ve çalışanlarına özel basitleştirilmiş döviz, vize ve işgücü düzenlemeleri, çeşitli vergilerden 50 senelik muafiyet, ofis kirasından 2 yıllık muafiyet, bazı ülke vatandaşlarına vize muafiyeti gibi farklı kolaylıklar sağlanmaktadır. Bunların yanı sıra, söz konusu finans merkezinin başarılı bir şekilde çalışması amacıyla ülke anayasasında değişiklikler yapılarak Kazakistan hukuk sisteminden tamamen bağımsızlık sağlanmıştır.

AUFM'de, İngiliz Ortak Hukukuna dayalı özel yasal ortam bulunmaktadır ve bu yasal ortam BDT ülkeleri arasında uygulanan ilk ve tek merkezdir. Diğer yandan, AUFM'nin kendine ait özel mahkemesi ve uluslararası tahkim merkezi bulunmaktadır. Küresel toplumun güvenini kazanmak için oluşturulan finans merkezi mahkemesinde dünyanın en güvenilir ve meşhur hâkimleri görev yapmaktadır. Örneğin, AUFM Mahkemesinin başhâkimi olarak İngiltere ve Galler'in eski başhâkimi Lord Harry Kenneth Woolf göreve atanmıştır. Astana Uluslararası Tahkim Merkezinin başkanı olarak seçilen Barbara Dohmann QC ise Londra Uluslararası Tahkim Mahkemesi, Paris

---

<sup>59</sup> <https://ru.sputniknews.kz/infographics/20171205/3940630/inostranye-investicii-v-kazahstane.html>  
Erişim tarihi: 25.04.2018

Uluslararası Ticaret Odası ve Hong Kong Uluslararası Tahkim Merkezi'nin hakimidir<sup>60</sup>.

#### **4.2.1.8. Coğrafi konum**

Kazakistan; Avrupa ve Asya kıtaları arasında, Rusya ve Çin gibi ülkelerin geçiş noktasında yer alarak hem jeopolitik hem de jeostratejik açıdan önemli bir konumdadır (Karaağaçlı, 2012). Bu konum, Kazakistan'ı bir Avrasya ülkesi yapmaktadır. Kazakistan, Avrasya kıtasının tam merkezindedir ve doğal olarak Avrasya kıtasının finans merkezi olmaya çabalamaktadır.

Ülkede okyanus ve deniz yolu bulunmamasına rağmen, stratejik olarak Kazakistan'ın konumu hem Asya hem Avrupa ülkeleriyle ticaret yapmaya imkân sağlamaktadır. Kazakistan, Çin ve Güney Asya'nın büyük ve hızlı büyüyen pazarları ile Rusya ve Avrupa pazarlarına karayolu, demiryolu ve Hazar Denizindeki limanlarıyla bağlanmaktadır.

Kazakistan'ın jeostratejik konumu, 21 milyon nüfusa sahip Batı Çin pazarına, 49 milyon nüfuslu Orta Asya ve 180 milyon nüfuslu AEB pazarına erişim sağlamaktadır. Bunların yanı sıra Hazar Denizi ile Azerbaycan ve İran pazarına da erişim imkânı sağlanmaktadır<sup>61</sup>.

#### **4.2.1.9. Yaşam maliyeti**

Numbeo uluslararası bilgi portalı<sup>62</sup> verilerine göre, 2018 Yaşam Maliyeti Endeksi'nde (*Cost of Living Index*), Kazakistan dünyanın 115 ülkesi arasında 97.sırada yer alarak yaşam maliyeti en ucuz 20 ülke arasında yer almaktadır. Astana ise yaşam maliyetleri bakımından ülkenin en pahalı şehirlerinden birisi olmasına rağmen, diğer finans merkezlerine göre en ucuzudur. Örneğin Astana, fiyat endeksinde dünyada 69. sıradayken; Asya'da ise en ucuz şehirler arasında 5.sıradadır. Bu sıralamada Almata 70, İstanbul 84, Varşova 91, Moskova 118, Dubai ise 174 sırada bulunmaktadır<sup>63</sup>.

<sup>60</sup> <http://www.aifc.kz/kz/news/145.html> Erişim tarihi: 24.04.2018

<sup>61</sup> <http://invest.gov.kz/kz/videos> Erişim tarihi: 25.04.2018

<sup>62</sup> [https://www.numbeo.com/cost-of-living/rankings\\_by\\_country.jsp?title=2018](https://www.numbeo.com/cost-of-living/rankings_by_country.jsp?title=2018) Erişim tarihi: 11.05.2018

<sup>63</sup> <https://www.expattistan.com/cost-of-living/index> Erişim tarihi: 11.05.2018

#### 4.2.1.10. Uluslararası imaj

Kazakistan'ın uluslararası imajı, başkent Astana'nın bir uluslararası finans merkezi olarak gelişmesinde olumlu katkılarda bulunmakta ve önemli rol oynamaktadır. Çünkü Kazakistan'ın son 25 yılda istikrarlı, güvenilir ve barışsever bir ülke imajı oluşturması, Astana'yla doğrudan bağlantılıdır. Kazakistan'ın uluslararası imajını güçlendiren bazı önemli adımlar aşağıda bahsedilmektedir:

- Asya'da Etkileşim ve Güven Geliştirme Önlemleri Konferansı (*Conference on Interaction and Confidence Building Measures in Asia, CICA*), Avrasya Ekonomik Birliği (*Eurasian Economic Union, EEU*), Türk Konseyi, Türk Ülkeleri Parlamenterler Meclisi (*TürkPA*) ve İslam Gıda Güvenliği Örgütü gibi uluslararası, bölgesel örgüt ve kurumların temellerinin atılmasında Kazakistan'da yapılan toplantılar ve zirveler kurucu nitelik taşımaktadır<sup>64</sup>.
- Kazakistan, dünyanın en büyük nükleer deneme sahasını kapatmış, ülkedeki bütün nükleer silah, bomba ve benzeri malzemeleri bulundurmaktan vazgeçmiştir. Böylece dünyada nükleer silahtan vazgeçen ilk ülke olmuştur.
- 2017'de Uluslararası Atom Enerjisi Ajansı'nın (*International Atomic Energy Agency, IAEA*) himayesinde dünyanın ilk düşük seviyede zenginleştirilmiş uranyum bankasının açılışını yapmıştır<sup>65</sup>.
- Kazakistan 2010'da Avrupa Güvenlik ve İşbirliği Teşkilatı (AGİT), 2018'de BM Güvenlik Konseyi başkanlığı yapmış/yapmaktadır.
- Küresel ve Geleneksel Dinler Liderleri Kongresi, Astana Ekonomik Forumu ve diğer uluslararası önemli etkinlikler düzenli olarak Astana'da yapılmaktadır.
- AGİT tarihsel zirvesi, İslam Konferansı Örgütü, Şanghay İşbirliği Örgütü'nün yıldönümü zirvesi, 7.Asya Kış Oyunları ve EXPO 2017 uluslararası fuarı Astana'da gerçekleşmiştir.

Kazakistan artan uluslararası imajına paralel olarak Astana çok sayıda uluslararası forum, kongre ve büyük çaplı uluslararası etkinlikler düzenlenen Avrasya kıtasının merkezi haline gelmiştir.

<sup>64</sup> <http://www.mfa.kz/ru/content-view/tyurkpa> Erişim tarihi: 21.11.2017

<sup>65</sup> <https://www.cnnturk.com/dunya/kazakistanda-uranyum-bankasi-acildi> Erişim tarihi: 21.11.2017

## 4.2.2. Zayıf Yönleri

### 4.2.2.1. *Petrol ve diğer maden kaynaklarına bağımlı ekonomi*

Kazakistan topraklarının doğal kaynaklar yönünden zengin olması bir avantaj olmanın yanı sıra ülke ekonomisini “hammaddeye bağımlı” bir ekonomi yapmaktadır. Kazakistan’ın toplam ihracatında maden kaynaklarının payı %70 civarındadır ve ülke GSYH’sinin %35’i petrol ve doğal gaz gelirlerinden oluşmaktadır<sup>66</sup>. Örneğin, ülkenin 2000-2014 döneminde hızlı gelişiminin ana nedeni dünya pazarındaki petrol fiyatının yüksek olmasından kaynaklanmaktadır.

2010-2014 döneminde küresel petrol fiyatı 100 doları aştığında Kazak ekonomisi son 25 yıldaki zirvesine ulaşmış, ülke GSYH’si 230 milyar dolar olmuştur. Ancak petrol fiyatı 2014’de 98 dolara, 2015’de 53 dolara ve 2016’da ise 44 dolara kadar gerilemiştir (Arnabekova, Ibraimova ve Temirkhanov, 2017, s. 1). Bu dönemde petrole bağımlı Kazak ekonomisindeki büyüme oranları düşerek 2014’te %4,1, 2015’de %1,2, 2016’da ise %0,9 civarında gerçekleşmiştir (WB ve IBRD, 2017, s. 1). Ülkenin GSYH hacmi hızlı bir şekilde azalmış, 2014’te 230 milyar dolarken 2016’da 130 milyar dolar gerçekleşmiştir. Kazakistan ekonomisinin hammadde dayalı yapının payı azalmakla birlikte devam etmekte, petrol ve doğal gaz gibi hammadde fiyatlarındaki dalgalanmalar ülke ekonomisini ciddi oranda etkilemektedir.

### 4.2.2.2. *Mali piyasanın gelişmişlik düzeyi*

Kazakistan, eski Sovyet ülkeleri arasında mali piyasada önde gelen ve başarılı reformlar gerçekleştiren ülke sayılmasına rağmen, Küresel Rekabet Endeksi’ne (2017, s. 164-165) göre, ülke mali piyasasının gelişim düzeyi oldukça düşük bir seviyededir. Söz konusu sıralamada Kazakistan mali piyasasının gelişmişlik düzeyi dünyanın 137 ülkesi arasında 114.sırada bulunmaktadır. IMF (2017, s. 42) verilerine göre ise Kazakistan mali piyasasının gelişim göstergeleri üst orta gelirli ülkelerin ortalamasının altındadır.

Kazakistan bankacılık sektörü ise 2008 küresel finans krizinden sonra ciddi bir toparlanma sağlayamamıştır. Ülkenin mali piyasasını en negatif şekilde etkileyen de söz konusu sektördür. Küresel Rekabet Endeksi’nde (2017, s. 165) “bankalar sağlamlığı” göstergesinde Kazakistan 114.sırada bulunmaktadır.

---

<sup>66</sup> <https://import-export.societegenerale.fr/en/country/kazakhstan/country-risk-in-economy> Erişim tarihi: 28.04.2018

Ülkenin bankacılık sektörünün ana problemi; finansal kriz öncesi ve sonrası birikmiş “sorunlu” kredilerdir. Kazak hükümeti ve Ulusal Banka’nın müdahalesiyle bankaların toplam kredi portföyündeki sorunlu kredilerin yüzdesi 2014’te %33’ten 2016’da %8’e kadar düşürülmüştür. Ancak Kazak hükümeti, 2008-2014 arasında bu duruma müdahale için 12 milyar dolar civarında harcama yapmıştır (IMF, 2017, s. 47). Devlet ve Ulusal Banka tarafından yapılan yardıma rağmen, ülkenin bankacılık sektörü hala sorunlar yaşamaktadır.

Kazakistan’ın sigortacılık sektörü, ciddi bir gelişme potansiyeline sahip olmasına rağmen, söz konusu sektörün gelişme göstergeleri üst orta gelirli ülkelere göre düşük seviyede bulunmaktadır. Kazakistan, sigorta prim hacminde dünyada 84.sırada, kişi başına düşen sigorta priminde ise 75.sırada gelmektedir (IMF, 2017, s. 42; MNE, 2017, s. 29).

Kazakistan menkul kıymetler piyasası; az gelişmiş, düşük verimlidir ve ülkenin ihtiyaçlarını karşılayamamaktadır (Omarkhanova, 2016, s. 2047-2056). Ülkenin menkul kıymetler piyasasında gerçekleşen işlemlerin ana (büyük) kısmını, devlet tahvilleriyle yapılan işlemler oluşturmaktadır. Diğer yandan, söz konusu piyasada kaliteli finansal araçlar eksiktir ve bu nedenle yatırım seçenekleri de azdır (KCH, 2014, s. 12).

#### **4.2.2.3. Rüşvet ve yolsuzluk**

Kazakistan’da rüşvet ve yolsuzluk sorunu Rusya ve Orta Asya’nın diğer ülkelerine göre iyi olmasına rağmen, bu sorunlar ülke gelişimini ve imajını en negatif ve ciddi şekilde etkilemeye devam etmektedir. Son birkaç yılda yapılan olumlu kurumsal ve yasal değişikliklere rağmen, yabancı yatırımcılar özellikle bölgesel ve yerel düzeyde rüşvet, yolsuzluk ve bürokrasi konularında şikâyetçidirler. Ülkede rüşvet ciddi bir sorundur ve her türlü düzeyde yaygındır.

2017 Yolsuzluk Algılama Endeksi’nde (*Corruption Perceptions Index*), Kazakistan dünyanın 180 ülke arasında 122.sırada, Doğu Avrupa ve Orta Asya ülkeleri arasında ise 12.sırada yer almıştır. Yolsuzluk Algılama Endeksi’nde, bir önceki seneye göre ilerleme olmasına rağmen, bu sıralamadaki konum hala idealin çok altındadır. Söz konusu endekste Türkiye 81, Ukrayna 130, Rusya ve Kırgızistan 135, Özbekistan 157, Tacikistan 161, Türkmenistan ise 167.sırada bulunmaktadır. Ülkenin yolsuzluğa karşı mücadelede büyük girişimlerine rağmen, ülkede iş yapma ortamını en olumsuz etkileyen faktörlerden

birisi yolsuzluk olmaya devam etmektedir (Tİ, 2018, s. 9).

#### 4.2.2.4. Nitelikli iş gücü

Kazakistan işgücü piyasasında yüksek nitelikli işgücü eksikliği söz konusudur. Küresel Rekabet Endeksi'ne (2017, s. 165) göre, ülkenin iş gücü piyasası verimlilik açısından dünyanın 137 ülkesi arasında 37.sırada yer almaktadır. Ülkede, eğitilmiş ve küresel rekabete dayanıklı iş gücünü oluşturmak amacıyla 1993'te "Bolashaq" (Gelecek) uluslararası burs programı başlatılmıştır. Öğrencilerin bütün masrafları devlet tarafından karşılanan bu burs programı kapsamında, 1993-2018 yılları arası dünyanın en önde gelen 170 üniversitesinde 12 binden fazla Kazak genci eğitim görmüştür<sup>67</sup>. Bu program mezunlarının %52'si teknik eğitim, %43'ü beşeri bilimler ve %5'i ise tıp eğitimi almıştır. Bunlara ek olarak, ülke içindeki üniversitelerde okuyan öğrencilerin yaklaşık %30'u devlet burslu öğrencilerdir (Kazakh Invest, 2018, s. 16). Ancak bunlara rağmen, ülkede nitelikli ve uluslararası rekabete dayalı işgücü eksikliği bulunmaktadır.

Küresel Rekabet Endeksi'ne (2017, s. 164) göre, Kazakistan iş ortamını en olumsuz etkileyen faktörler arasında "finansmana erişim", "rüşvet" ve 3.sırada ise "yetersiz eğitilmiş işgücü" faktörü gelmektedir. Ülkede çoğu sektörde (bunlara finansal piyasalarda dahil) nitelikli (kalifiye) işgücüne olan talep, yerel arzı aşmaktadır. Ülkenin işgücü piyasasında teknik becerilere, yönetim uzmanlığı ve pazarlama becerilerine sahip işgücü az sayıda bulunmaktadır. Bu nedenle ülkedeki birçok büyük yabancı yatırımcı yabancı işçi ve mühendislerden yararlanmaktadır<sup>68</sup>.

Kazakistan iş piyasasının rekabetçi konumunu olumsuz etkileyen diğer bir faktör ise İngilizce yeterlilik seviyesidir. Kazakistan Kazakça, Rusça ve İngilizceyi geliştirmek için oldukça çaba harcamaktadır. Ülkenin anaokullarından üniversitelerine kadar üç dilde eğitim verilmektedir. Ancak, üniversitelerdeki İngilizce bölümlerinin sayısı çok azdır, toplam üniversite öğrencilerinin sadece %3,6'sı İngilizce bölümlerde eğitim görmektedir (Kazakh Invest, 2018, s. 16). 2017 İngilizce Yeterlilik Seviyesi Endeksi'nde (*English Proficiency Index, EPI*), Kazakistan "çok düşük yeterlilik" seviyesi grubunda yer almaktadır. Söz konusu sıralamada, Kazakistan dünyanın 80 ülkesi arasında 67.sırada bulunmakta, Türkiye 62, Rusya ise 38.sırada konumlanmıştır (EF, 2017, s. 7).

<sup>67</sup> <https://www.bolashak.gov.kz/kz/o-stipendii/istoriya-razvitiya.html> Erişim tarihi: 02.05.2018

<sup>68</sup> <https://www.export.gov/article?id=Kazakhstan-Labor> Erişim tarihi: 02.05.2018



### 4.2.3. Fırsatlar

#### 4.2.3.1. Avrasya Ekonomik Birliği

2010’da Kazakistan, Rusya ve Beyaz Rusya ile birlikte ‘‘Gümrük Birliği’’ olarak Avrasya Ekonomik Birliği’nin (AEB) temellerini atmıştır. Gümrük Birliği 2012’de ‘‘Tek Ekonomik Alan’’ olarak değişmiş, 2015’te ise Avrasya Ekonomik Birliği’ne (AEB) dönüşmüştür. Daha sonra AEB’ye Kırgız Cumhuriyeti ve Ermenistan eklenerek daha da büyük hale gelmiştir. AEB’nin amacı; üye ülkeler arasında ürünler, hizmetler, sermaye ve işgücünün serbest dolaşımını sağlayarak ülkelerin ekonomisini daha rekabetçi hale getirmektir. AEB’nin toplam GSYH’si 2,2 trilyon dolar ve 183 milyon nüfuslu bir büyük pazardır. Kazakistan ise bu büyük pazarın tam merkezinde yer almaktadır. Geniş bir tüketici pazarının oluşturulması, ülkenin yatırım çekiciliğini arttırmıştır. AEB, Kazak üreticilerine Rusya’nın ulaşım altyapısına erişim sağlayarak ihracat sırasında maliyetlerini azaltmıştır. Böylece Avrupa pazarlarında ülke ürünlerinin rekabet gücünü arttırmıştır (Kazakh Invest, 2017, s. 5-20).

**Tablo 4.4.** Avrasya Ekonomik Birliğinin ekonomik göstergeleri, 2014 (Kazakh Invest, 2017, s. 21)

Üretilen ürünler	Petrol	Doğal Gaz	Kömür	Elektrik	Sıcak Metal	Çelik	Buğday	Süt	Et	Demir Yol
	607,5 milyon ton	682,6 m <sup>3</sup>	471,7 mln ton	1210,2 milyar kWh	54,6 mln ton	76,9 mln tonn	76 mln ton	44 mln ton	11,3 mln ton	107000 km
Dünya sıralaması	1	2	6	4	3	5	2	3	4	2
Dünya yüzdesi (%)	14,6	18,4	5,8	5,1	4,5	4,5	9	7	3,5	7,8

#### 4.2.3.2. Ulaşım potansiyeli

2016’da Dünya Bankası’nın ‘‘Lojistik Performans Endeksi’nde’’ (LPI) Kazakistan 10 sıra ilerleyerek dünyanın 160 ülkesi arasında 77.sıraya gelmiştir. Söz konusu endekste Türkiye 34, Rusya ise 99.sırada bulunmuştur<sup>69</sup>.

Tarihsel olarak Orta Asya İpek Yolu'nun ana merkezidir ve Kazakistan da

<sup>69</sup> <https://lpi.worldbank.org/international/global/2016> Erişim tarihi: 26.04.2018

Avrasya'nın tam merkezindedir. Kazakistan'ın coğrafik konumu, ülkeyi Avrupa ile Asya arasını bağlayan bir ulaşım köprüsü yapmaktadır. Kazakistan coğrafi konumunu fırsata çevirmek ve gelir elde etmek için ulaşım altyapısını geliştirmeye odaklanmıştır. Bugünlerde, Kazakistan üzerinden 5 uluslararası demiryolu, 6 uluslararası otoyol hatları (rota) geçmektedir.

Dünyanın 44 kara kilitli ülkeleri arasında Kazakistan açık denizden en uzakta bulunan ülkesidir, denizden uzaklığı 3.750 km'dir. Uzak mesafenin bulunması ülkenin ihracat ve ithalatında fiyatın artmasına neden olmaktadır. Bu sorunu çözmek için devlet tarafından yapılan ulaşım altyapısını geliştirme ve iyileştirme projeleri neticesinde Kazakistan, "kara kilitli" ülke olmaktan "kara bağlantılı" ülke haline gelmiştir (ECFA, 2015, s. 8).

Kazakistan lojistik ve ulaşım altyapısını geliştirmeye son 9 yılda 26 milyar dolar yatırım yapmış, ülke çapında 1.700 km demiryolu, 3.200 km otoyol inşa edilmiştir (Amirenov, 2017). Diğer yandan, ülke ihracat potansiyelini arttırmak ve mesafeleri kısaltmak amacıyla 2012'de "Nurlu Yol" (Nurly Zhol) programını başlatmıştır. Bu program 2020'ye kadar ülke çapında yüksek kaliteli demiryolu ve 7 bin km otoyol ağını kurmayı hedeflemektedir.

Kazakistan'ın ulaşım potansiyelini güçlendiren diğer bir güç de Çin'in "Bir Kemer, Bir Yol" (*One Belt, One Road*) programıdır. Bu programla Kazakistan eski Orta Asya İpek Yolu'nun ana merkezliği konumunu tekrar kazanmayı hedeflemektedir. Söz konusu proje dünyanın 65 ülkesinin kapsamakta, bu proje Kazakistan en büyük katılımcılarından birisidir<sup>70</sup>. Kazakistan üzerinden söz konusu programın Avrasya kıtalararası koridoru geçmektedir. Söz konusu koridorlar; Baltık Denizi'ne erişimli Çin-Kazakistan-Rusya-Avrupa rotası, uluslararası TRACECA programı çerçevesinde Karadeniz ve Akdeniz'e erişimli Çin-Kazakistan-Azerbaycan-Gürcistan-Türkiye-Avrupa rotası, Basra Körfezi ve Hint Okyanusu'na erişimli Çin-Kazakistan-Türkmenistan-İran-Pakistan rotasıdır (Bukeyeva, 2016).

Ek olarak 2016'da Rusya ve Orta Asya ülkeleri arasındaki yapılan ticaret hacmi 18,5 milyar dolar, Rusya ve Çin arasında gerçekleşen ticaret hacmi 69 milyar dolar, Çin ile Avrupa arasındaki ticaret hacmi ise 550 milyar dolara ulaşmıştır. Böyle bir büyük

---

<sup>70</sup> <https://www.investmentfrontier.com/2015/05/11/frontier-market-review-kazakhstan/> Erişim tarihi: 14.11.2017.

ticaret akışlarının tam merkezinde bulunan Kazakistan için ülkenin ulaşım altyapısını geliştirmek ciddi bir gelir kaynağı elde etmek anlamına gelmektedir.

#### **4.2.3.3. Yeni özelleştirme**

Kazakistan ekonomisinde kamunun payını OECD ülkelerinin düzeyine indirmeye çabalamaktadır. Kazakistan'da devlet yönetimi altındaki varlıkların toplam hacmi 70 milyar dolar civarında olup, ülke GSYH'sinin %50'sine eşit bir düzeydedir. Bu rakam OECD ülkelerinde ise %15'dir. Bu hedefe ulaşmak için ülke yeni özelleştirme programı başlatmıştır. 2016-2020 döneminde devlete ait 782 işletmenin özelleştirilmesi hedeflenmektedir.

Dünyanın en büyük 30 varlık fonundan birisi Kazakistan'ın "Samruk-Kazyna" varlık yönetim fonuna ait 216 işletme de özelleştirmeye dâhildir. Bunlardan 7 ulusal işletme halka arz yoluyla (IPO) Astana Uluslararası Borsasında (*Astana International Exchange, AIX*) özelleştirilecektir<sup>71</sup>. Bu ulusal işletmeler; petrol, nakliye ve lojistik, kimya ve nükleer, madencilik ve ergitme, enerji, makine mühendisliği ve gayrimenkul sektörlerinde faaliyet göstermektedir.

Kazakistan'daki özelleştirmenin yeni "dalgası" yabancı yatırımcılara adil ve şeffaf kullara altında kamu varlıklarını satın almaya olanak sağlamakla beraber ülkenin mali piyasasına da erişim sağlamaktadır.

#### **4.2.4. Tehditler**

##### **4.2.4.1. Ülke yönetiminin değişimi**

Kazakistan, politik ve sosyal istikrar açısından eski Sovyet ülkeleri ve Orta Asya ülkeleri arasında en istikrarlı ülke olarak kabul edilmektedir. Ancak, ülkeyi 1989'dan bugünlere kadar yaklaşık 30 yıl tek kişi yönetmektedir. Kazakistan'ın 77 yaşındaki ilk cumhurbaşkanı Nursultan Nazarbayev'in 2020'da tekrar seçilip seçilmeyeceği ülke için en büyük politik belirsizliktir. Nisan 2015'de Nursultan Nazarbayev %98 oyla beşinci kez yeniden cumhurbaşkanı seçilmiş, onun partisi, Nur Otan ise Mart 2016'da parlamento seçimlerini gerçek bir muhalefet olmadan kolayca kazanmıştır (Coface, 2018, s. 2). Ülkedeki muhalefetin ötekileştirilmesi (marjinalleşmesi) ve bir sonraki ülke yöneticisinin

---

<sup>71</sup> <https://www.sk.kz/kz/investors/privatization/> Erişim tarihi: 01.05.2018

belirsizliği “aşırı merkezileşmiş” yönetim sistemli ülke için bir uzun dönemli politik risk oluşturmaktadır (Miller ve Kim, 2017, s. 138).

#### **4.2.4.2. Rusya etkisi**

Rusya, Kazakistan’ın en büyük ticaret ortağı ve komşusu olmanın yanı sıra Kazakistan için bir stratejik müttefiktir. Kazak-Rus ilişkileri de çok yüksek düzeydedir. Ancak, Ukrayna ve Gürcistan topraklarında yaşanan “olumsuz” deneyimler nüfusunun %20’den fazlası etnik Ruslardan oluşan Kazakistan için bir uyarı gibi olmuştur. Çünkü Kazakistan etnik Rus azınlıklarının sayısında Ukrayna’dan sonra 2.sıradadır. Ülkede, Rusça konuşan nüfus hariç, yaklaşık 3,5 milyon etnik Rus yaşamakta ve onların çoğu ülkenin kuzeyinde, Rusya sınırlarına yakın bölgelerde bulunmaktadır. Kazakistan’ın mevcut yöneticisi Rusya’yla ilişkilere çok önem vermekte, ülkedeki diğer etnik azınlıklar gibi Rusların da hakları oldukça korunmaktadır. Rus dili de ülke düzeyinde Kazakçayla eşit seviyede kullanılmaktadır<sup>72</sup>. Ancak ülkenin bir sonraki yöneticisinin belirsizliği ve son zamanlarda artmakta olan terör tehdidi, dini aşırılık ülke çapında bazı belirsizlikler oluşturmaktadır. Rusya, bu durumları Ukrayna’da olduğu gibi etnik Rusları ve Rusça konuşan nüfus kısmını “korumak” için bir bahane olarak kullanabilir. Bu da Kazakistan’a toprak bütünlüğu ve ulusal güvenlik konularında tehditleler oluşturmaktadır.

Kazakistan’ın en büyük ticaret ortağı ve pazarı Rusya’dır; Kazakistan’ın toplam ithalatındaki Rusya payı %36, ihracatta ise %10 civarındadır (KazStat, 2017, s. 15). 2017’nin ilk yarısında Kazakistan’ın dış ticaretindeki Rusya’nın payı %20,2 olmuştur. Ek olarak, Kazakistan’ın “kara altını” petrolün ihracatı Rusya üzerindeki petrol boru hatlarıyla Avrupa pazarına ulaşmaktadır. Bu nedenle Rusya’nın ekonomisi ve uluslararası ilişkilerindeki herhangi bir değişiklik Kazak ekonomisini doğrudan etkilemektedir. Rusya ve Batı ülkeleri arasındaki gittikçe artan uluslararası ilişkiler gerilimi ve Batı ülkelerinin Rusya’ya karşı uyguladığı ambargolar, Rusya ekonomisinin yavaşlaması ve Rus Rublesinin değer kaybetmesine neden olmaktadır. Bu olaylardan Kazak ekonomisi de olumsuz etkilenmektedir. Örneğin, 2014-2016 arasında Kazakistan ekonomisinin yavaşlaması ve ülke para biriminin ciddi bir şekilde değer kaybetmesinin en önemli nedenlerinden birisi Rusya ekonomisindeki olumsuz eğilimleridir.

---

<sup>72</sup> <https://uk.reuters.com/article/uk-kazakhstan-russia/after-ukraine-kazakhstan-wary-of-ethnic-russians-broaching-autonomy-idUKKCN0W51N4> Erişim tarihi: 29.04.2018

#### **4.2.4.3. Bölgesel güvenlik sorunları**

Orta Asya bölgesindeki farklı nedenlerden kaynaklanan bölgesel güvenlik ve istikrar sorunları Kazakistan için bazı tehditler yaratmaktadır. Afganistan'daki olumsuz gerilimler, artan terörizm ve dini aşırılık bölgesel güvenlik için ciddi bir tehdittir. Diğer yandan, Orta Asya ülkeleri arasındaki çözülme sınır ve toprak sorunları, su ve elektrik sorunları, ülke toplumlarında etnik ve klanlık üzerinde belirsizlikler bölgedeki güvenliğin sağlanması açısından ciddi bir tehdit olarak algılanabilir (Kozhirova, 2016, s. 8). Ek olarak, Doğu Türkistan topraklarındaki artan etnik çatışmalar ve terör tehdidi Orta Asya ve Kazakistan için bir tehdittir.

Orta Asya bölgesindeki potansiyel tehditler aşağıdaki gibi sıralanabilir:

- Hidro-elektrik sorunları. Su kaynaklarının eksikliği Orta Asya bölgesinde beklendiğinden erken ortaya çıkmakta,
- Ülkelerin arasında bulunan bazı tartışmalı toprak sorunları,
- Etnik çatışmalar, dinler arası çatışmalar,
- Dinsel aşırılık, uyuşturucu ve silah kaçakçılığı, yasa dışı göçmenlik, terörizm gibi bir biriyle bağlı sorunlar,
- Gittikçe kötüleşen çevreyle ilgili sorunlar (Makubayev, 2014).

#### **4.2.4.4. Küresel piyasada mineral kaynak fiyatının değişimi (küresel emtia fiyatlarının değişimi)**

Ülke ihracatının %70'i ve gelirinin ana kısmı mineral kaynaklardan oluşmaktadır. İhracat ve bütçe gelirleri açısından petrol ve diğer emtialara bağımlılık ana risktir. Bu nedenle mineral kaynaklar ve diğer hammaddelerin küresel piyasadaki fiyatının değişimi Kazakistan'ı ciddi bir şekilde etkilemektedir. Bunun göstergeleri olarak aşağıdakiler sayılabilir:

- Petrol fiyatının artışıyla Kazakistan ekonomisinin yıllık ortalama büyüme oranının 2000-2013 arasında %8 civarında olması,
- 2010-2014 arasında küresel petrol fiyatlarının 100 dolardan aştığında Kazakistan GSYH'sinin 230 milyar dolara ulaşması,
- 2014'den itibaren petrol fiyatının düşüşüyle ülke ekonomisinin yavaşlaması,
- 2014-2016 arasındaki ülke GSYH'sinin keskin bir şekilde azalması,

- Aynı zamanda Kazak Tengesi'nin ciddi bir şekilde değer kaybı dikkate alındığında küresel piyasada hammaddelerin fiyat değişimi ülke için ne kadar riskli olduğu görülmektedir.

#### **4.2.4.5. Zayıf para birimi (kur riski)**

Kazakistan'ın hammaddeye ve hammaddelerin küresel piyasadaki fiyatına bağımlı ekonomisi doğal kaynakların fiyat dalgalanmasına göre değişmektedir. Doğal olarak, ülkenin milli para biriminin (Tenge; KZT) değeri de bu durumlara göre değişir; değer kazanır veya değer kaybeder. 2014'den itibaren küresel petrol fiyatlarının düşmesi ve ülkenin en büyük ticaret pazarı Rusya ekonomisinin yavaşlamasına ve Kazak Tengesi'nin ciddi bir değer kaybetmesine neden olmuştur. Bundan dolayı Kazak Tengesi Ocak 2014'te %20, Ağustos 2015'te %30 değer kaybetmiştir. Daha sonra ise Merkez Bankası dalgalı kur rejimine geçince, Kazak Tengesi %80 değer kaybetmiştir (EUER, 2016, s. 2).

Netice olarak, 2013'de 1 ABD doları 150 KZT'ye eşit iken, 2018'de ise 327 KZT'ye eşit olmuştur. Bu da ülke parasının dış şoklar karşısında zayıf olduğunu göstermekte ve kur riskinin ortaya çıkmasına neden olmaktadır.

#### **4.2.4.6. Karakilitli konum**

Kazakistan dünyanın 44 karakilitli ülkesi arasında yüzölçümü en büyük ve açık denizden en uzakta bulunan ülkesidir. Kazakistan, ülkenin ulaşım altyapısını geliştirmek için büyük harcamalar yapmakta ve girişimlerde bulunmaktadır. Kazakistan'ın coğrafik konumu ülkeyi uluslararası ulaşım altyapısı programlarının önemli katılımcısı yapmaktadır. Ancak ülkenin karakilitli olması Kazakistan'ı küresel pazarlara ulaşmak için diğer komşu ülkelerin ulaşım altyapısına bağımlı yapmaktadır. Özellikle Rusya'nın ulaşım altyapısı Kazakistan için önemlidir. Çünkü Kazak ekonomisinin ana destekleyicisi petrolün Avrupa pazarına ulaşması Rusya üzerinden geçen petrol borularıyla gerçekleşmektedir. Diğer bir örnek, Kazakistan Arap Körfezi ve Hint Okyanusu'na ulaşabilmesi için Türkmenistan ve İran'ın demiryolunu kullanmaktadır. Bunun yanı sıra, Kazakistan Avrupa pazarına ulaşmak için Azerbaycan, Gürcistan ve Türkiye'nin ulaşım altyapısından yararlanmaktadır.

Bu durumlardan dolayı Kazakistan için komşu ülkeler ile herhangi bir anlaşmazlık veya çatışmanın ortaya çıkması ülkenin ticaret yollarına ciddi engel oluşturabilir ve bu

da ülke ekonomisini ciddi bir tehdittir.

Yukarıda bahsedilen bütün faktörler göz önüne bulundurulduğunda, Kazakistan'ın SWOT tablosu aşağıdaki gibi olmaktadır (Tablo 4.5)

**Tablo 4.5.** Kazakistan'ın SWOT tablosu

<b>Güçlü yönleri</b>	<b>Zayıf yönleri</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Politik istikrar</li><li>• Doğal kaynaklar rezervi</li><li>• Ulusal Fon</li><li>• İş yapma ortamı</li><li>• İş yapma maliyeti<ul style="list-style-type: none"><li>○ Ofis kirası</li><li>○ İşgücü maliyeti</li></ul></li><li>• Yabancı yatırımcılara açıklık</li><li>• AUFM'nin çalışma koşulları</li><li>• Coğrafik konum</li><li>• Yaşam maliyeti</li><li>• Kazakistan'ın Uluslararası İmajı</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Petrol ve diğer mineral kaynaklara bağımlı ekonomi</li><li>• Düşük mali piyasa gelişimi düzeyi<ul style="list-style-type: none"><li>○ Bankacılık sektörü</li><li>○ Menkul kıymetler piyasası</li></ul></li><li>• Rüşvet ve yolsuzluk</li><li>• İşgücü<ul style="list-style-type: none"><li>○ İngilizce yeterlilik seviyesi</li></ul></li></ul>
<b>Fırsatlar</b>	<b>Tehditler</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Avrasya Ekonomik Birliği</li><li>• Ulaşım potansiyeli</li><li>• Özelleştirmenin yeni dalgası</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Ülke yönetiminin değişimi</li><li>• Rusya etkisi<ul style="list-style-type: none"><li>○ Ekonomi</li><li>○ Ulusal güvenlik</li></ul></li><li>• Bölgesel güvenlik sorunları</li><li>• Küresel piyasada mineral kaynak fiyatının değişimi</li><li>• Zayıf para birimi (Kur riski)</li><li>• Karakilitli konum</li></ul>

#### 4.2.5. Astana Uluslararası Finans Merkezi ve SWOT stratejileri

Astana Uluslararası Finans Merkezi SWOT matrisinde ortaya çıkan dört stratejiyle değerlendirildiğinde AUFM'nin bir "Zayıf yönler – Fırsatlar" (WO) stratejisine uygun olduğu görülmektedir. Çünkü bu stratejiye göre, bir kurum zayıf yönlerini azaltmak veya güçlendirmek için fırsatlardan yararlanır. AUFM'nin kuruluşu modeli de Kazakistan'da geliştirilmesi veya azaltılması gereken bazı zayıf yönlerin güçlendirilmesi için uygun bir şekilde yapılmıştır. AUFM'de uygulanan çalışma koşulları da ülkenin bazı zayıf yönlerini güçlendirmek için bir fırsat sayılmaktadır. Örneğin, Kazakistan zayıf olan yasal ortamının durumunu uluslararası hukuk sistemine uygun bağımsız mahkeme ve tahkim merkezini kurarak düzeltmeye çabalamaktadır. Ayrıca, ülke çekici koşullarla AUFM'ye yabancı uzmanları çekerek ülkede kaliteli işgücü eksikliğini gidermeyi hedeflemektedir. Genel olarak bakıldığında AUFM'nin ana hedeflerinden birisi de ülke ekonomisinin hammadde bağımlılığı şeklindeki zayıflığını gidermektir. AUFM'nin başarılı olması ülke ekonomisinin hammaddeye bağımlılığını azalttığı gibi ülkenin GSYH'sine, istihdamına, uluslararası mal ve hizmet dış ticaretine ve uluslararası sermaye hareketlerine olumlu yönde katkı sağlayacaktır.

SWOT analizindeki bir diğer strateji ise "Güçlü yönler – Fırsatlar" (SO) stratejisidir. Yukarıda belirtildiği gibi Kazakistan ve AUFM'nin mevcut durumu "Güçlü yönler – Fırsatlar" (SO) stratejisine uygun değildir. Çünkü güçlü yönlerin yanı sıra ciddi sayılabilecek zayıf yönler ve tehditler söz konusudur. Kazakistan; avantajlı coğrafik konumunu kullanarak ulaşım potansiyelini güçlendirebilir, ülkedeki politik istikrar, zengin hammadde rezervleri ve elverişli ve ucuz maliyetli iş yapma ortamı yabancı yatırımcılar için Kazakistan'ı daha da cazip bir hale getirebilir. Ancak bunlara rağmen, hammaddeye bağımlı ulusal ekonomi, gelişmemiş ve az verimli mali piyasa ile finans merkezleri için en önemli bulunan nitelikli işgücü eksikliği söz konusu "saldırı" stratejisinin uygulanmasını engellemektedir.

"Güçlü yönler – Tehditler" (ST) stratejisi ile bakıldığında, Kazakistan bazı güçlü yönlerini kullanarak bazı tehditleri engelleyebilir ancak bazı tehditlerin en aza indirgenmesi ciddi zorluklar oluşturmaktadır. Örneğin, Kazakistan ülkedeki politik istikrarı koruyarak ülke yönetiminin huzurlu bir şekilde gerçekleştirebilir. Ülkenin Ulusal Fonu ile küresel piyasada hammadde fiyatının değişiminin ülke ekonomisine etkisini ve kur riskini azaltabilir. Ancak Rusya ekonomisinin durumunun Kazak ekonomisine doğrudan etkisi ve Orta Asya bölgesindeki güvenlik sorunları gibi tehditlerin



önlenmesinde Kazakistan katkıda bulunabilir ancak diğer ülkelerin fikir ve iş birliği söz konusu tehditlerin çözülmesinde ana roledir.

Ülkenin mevcut durumu “Zayıf yönler – Tehditler” (WT) stratejisine de uygun bulunmamaktadır. Çünkü bu strateji, dış tehditler ve içsel zayıflıklara maruz kalan, hayatta kalabilmek söz konusu olan durumlarda uygulanmaktadır. Kazakistan’ın durumunda ise finans merkezlerini gelişmesinde önemli bulunan bazı faktörler (politik istikrar, elverişli iş ortamı vb.) ülkenin güçlü yönlerinde bulunmaktadır. Diğer yandan, söz konusu strateji zayıf yönleri azaltmaya çabalarken, tehditlerden kaçınmak için kullanılan “savunma” stratejisidir. Mevcut stratejiler arasında olumsuzlukların en fazla şartlarda AUFM’nin Kazakistan ekonomisine olumlu katkı sağlaması oldukça güçleşecektir.

Sonuçta, AUFM için en makul strateji “Zayıf yönler- Fırsatlar” (WO) stratejisidir. Burada zayıflıklar çeşitli fırsatlarla ortadan kaldırılmaktadır. “Güçlü yönler- Fırsatlar” (SO) stratejisiyle AUFM Kazakistan ekonomisine en fazla katkıyı sağlayacak strateji olmasına karşılık, mevcut tehdit ve zayıflıklar buna imkân tanınması oldukça zordur. “Güçlü yönler- Tehditler” (ST) stratejisinde özellikle tehditler bazı durumlarda sadece Kazakistan’ın çabası ile ortadan kaldırılabilir nitelikte değildir. Bu nedenle uluslararası işbirliği gereklidir. Fakat bu noktada sorunun çözümü birden fazla ülkenin çıkarı söz konusu olduğunda tehditlerin ortadan kaldırılması zorlaşacaktır. “Zayıf yönler – Tehditler” (WT) stratejisi en olumsuz şartlarla hedefe ulaşmayı gerektirmekte, bu da faaliyetine yeni başlayan ve küresel sermaye akışları denilen “büyük pastadan” kendine pay alma yarışındaki AUFM için uygun bulunmamaktadır.

## SONUÇ

Finans merkezlerinin ortaya çıkışı, küreselleşmeyle birlikte uluslararası sermaye hareketlerinin hızlanması ve yabancı yatırımlara yönelik ülkeler arası rekabetin artmasından kaynaklanmaktadır. Yabancı yatırımlar için gittikçe artan rekabet, yatırım için oldukça cazip konumda bulunmak amacıyla ülkelerin diğerlerinden farklı özelliklerini ortaya koyarak yeni adımlar atmasına neden olmuştur. Bu konuda finans merkezlerinin kuruluşu ülkelerin yatırım çekiciliği için oldukça önemlidir. Finans merkezleri de ülkelerin en önde gelen ve gelişmiş şehirlerinde finansal hizmetler sunan kuruluşların bir arada yoğunlaşmasıyla ortaya çıkmıştır.

Finans merkezlerinin yaygın olarak kabul görülen tanımı bulunmamaktadır. Ancak bu konudaki çalışmalarda Reed (1981), Çevik (2011), Oglolina (2012) ve Lanno (2007) finans merkezini; finansal faaliyet gösteren kuruluşlar ile kritik kitle olarak bilinen destek hizmetler sunan kuruluşların yoğunlaştığı bölge (ülke, ada, şehir ve/veya şehrin bir bölgesi) olarak tanımlamıştır.

Finans merkezlerin türlerine bakıldığında, finansal finans merkezleri; küresel, uluslararası, bölgesel, ulusal veya yerel olarak bölünmektedir. Bunlara ek olarak offshore finans merkezleri ve belirli bir finansal faaliyete uzmanlaşmış ürüne odaklı (uzmanlaşmış) finans merkezleri de bulunmaktadır.

Çalışmada, finans merkezlerinin oluşumu ve gelişimini etkileyen önemli faktörler olarak yedi başlık altında ele alınmıştır. Bunlar; ülkenin genel iş ortamı, mali piyasa altyapısı, düzenleyici ve denetleyici ortam, işgücü piyasası, bağlantı, kritik kitle ve finans merkezinin bulunduğu şehir imajıdır.

New York, Singapur ve Dubai gibi başarılı uluslararası finans merkezlerinin tarihsel gelişimine bakıldığında, bu finans merkezlerinin stratejik coğrafik noktalarda ve ticaret hareketlerinin yoğunlaştığı yerlerde ortaya çıktığı tespit edilmiştir. Örneğin Londra, Avrupa ve Amerika kıtası arasındaki ticaret akışlarının yoğunlaştığı merkezdir, New York ise ABD'nin ana giriş kapısı konumundadır.

Finans merkezlerinin buldukları ülke ekonomisine etkilerine bakıldığında birçok açıdan katkıda buldukları ortaya çıkmıştır. Örneğin, ülkenin iş ortamını iyileştirerek yabancı yatırım akışlarını sağlama, ülke gelirini, yatırım çekiciliğini ve rekabetçiliğini artırma, yeni işyerlerini oluşturma, bilgi ve teknoloji transferi ile nitelikli işgücü piyasasını geliştirme, yerel mali piyasanın gelişmesini ve küresel mali piyasa ile

bütünleşmesini sağlama, düzenleyici ve denetleyici ortamının iyileştirme gibi olumlu katkılarda bulunmaktadır. Bu nedenle Astana Uluslararası Finans Merkezinin kuruluşu ve başarılı bir şekilde faaliyet göstermesi Kazakistan ekonomisi için oldukça önemli olduğu görülmektedir.

SWOT analizi sonucunda bir finans merkezi olmak için Astana'nın bazı zayıflık ve tehditlere karşılık ciddi bir gelişme potansiyeline sahip olduğu görülmektedir. Kazakistan, bulunduğu bölgedeki istikrarlı ülkelerden birisi olmanın yanı sıra Orta Asya ülkeleri arasında en güçlü ekonomidir. Ayrıca, ülkenin zengin doğal kaynaklar rezervi, elverişli iş ortamı, ucuz yaşam ve iş yapma maliyeti Kazakistan'ı yabancı yatırımcılar için çekici yapmaktadır. Diğer yandan, Kazakistan'ın Asya ve Avrupa kıtasının arasında yer alması, Çin ve Rusya gibi ülkelerle sınırlarının bulunması, ülkenin uluslararası alandaki imajı, coğrafik konum olarak Astana'nın Avrasya kıtasının tam merkezinde bulunması ülkenin bir finans merkezi olma potansiyelini güçlendirmektedir. Bunların yanı sıra ülkedeki yeni özelleştirme programı, 180 milyon nüfuslu Avrasya Ekonomik Birliği ve ülkenin ulaşım potansiyeli sağlayan Avrupa ve Asya ülkeleriyle ticaret yapma imkânları Kazakistan'ın yatırım çekiciliğini daha da arttırmaktadır.

Diğer yandan, SWOT analizi sonucunda finans merkezleri için bazı önemli faktörlerin geliştirilmesi gerektiği tespit edilmiştir. Bunlar;

Astana'nın bir finans merkezi olarak gelişiminde Kazakistan ekonomisinin istikrarlı büyümesi, dış şoklara dayanıklı olması ve hammadde bağımlılığından uzaklaşması önemlidir. Çünkü finans merkezlerinin gelişmesi ulusal ekonominin kalkınmasıyla doğrudan bağlantılıdır. Bu açıdan Kazak ekonomisinin çeşitlendirme, kamu varlıkların özelleştirme programlarının devam etmesi gerekmektedir.

Nitelikli ve uluslararası rekabete dayanıklı işgücünün mevcudiyeti bir finans merkezi için en önemli ve değiştirilmesi zor olan faktörlerden birisidir. Bundan dolayı, Kazakistan işgücü piyasasının gelişmesi ve rekabetçi konumunun güçlendirilmesi gerekmektedir. Başlangıçta yabancı uzmanlarla sonraki aşamalarda yabancı uzmanlar yardımıyla nitelikli yerel işgücünün geliştirilmesi önerilmektedir.

Kazakistan mali piyasası, özellikle ülkenin bankacılık sektörü ciddi kurumsal reformlara ihtiyaç duymaktadır. Bankalarla birlikte düzenleyici ve denetleyici ortamın da yeniden yapılanması ve uluslararası standartların uygulanması gerekmektedir. Bu durumda Türkiye'nin Mayıs 2001'de uyguladığı bankacılık sektörünü yeniden

yapılandırma programı bir yararlı deneyim (yol gösterici) olabilir.

Diğer bir düzeltilmesi ve iyileştirilmesi gereken önemli faktör de ülkedeki yolsuzluk ve rüşvet sorunudur. Söz konusu sorun ülke imajını, iş ortamını ve yatırım çekiciliğini en olumsuz etkileyen faktörler arasında gelmektedir. Ülke çapında yolsuzluğa karşı gerçekleştirilmekte olan mücadele ve ciddi çabalamalara rağmen ülkedeki yolsuzluk hala yaygın bir düzeydedir. Bu nedenle söz konusu sorunun çözülmesi yeni yaklaşımlara ihtiyaç duymaktadır.

SWOT analizinde ortaya çıkan tehditlerin azaltılması/hafifletilmesi önem arz etmektedir. Kazakistan ekonomisi için tehditler; ülkenin ana pazarı ve ticaret ortağı Rusya ekonomisinin zayıflaması, dünya piyasasındaki mineral hammaddeler fiyatı ve talebinin düşmesi, bundan kaynaklanarak Kazakistan ekonomisinin yavaşlaması, ülke parasının değer kayıp etmesi şeklinde sıralanabilir. Ayrıca ülkenin bir sonraki yöneticisinin belirsizliği ve bölgesel güvenlik sorunları da Astana'nın finans merkezi olarak gelişimini olumsuz etkileyebilecek tehdittir.

SWOT matrisinde ortaya dört farklı strateji çıkmaktadır. Bunlar; güçlü yönler-fırsatlar (SO), güçlü yönler- tehditler (ST), zayıf yönler- fırsatlar (WO) ve zayıf yönler – tehditler (WT) olmak üzere dört strateji bulunmaktadır. Astana Uluslararası Finans Merkezini SWOT matrisinde ortaya çıkan dört stratejilerle değerlendirildiğinde AUFM'nin bir "Zayıf yönler – Fırsatlar" (WO) stratejisine uygun olduğu görülmektedir. AUFM için en makul strateji ise zayıf yönler- fırsatlar (WO) stratejisidir. Bu stratejide zayıflıklar çeşitli fırsatlarla ortadan kaldırılmaktadır.

Güçlü yönler-fırsatlar (SO) strateji AUFM Kazakistan ekonomisine en fazla katkıyı sağlayacak strateji olmasına karşılık mevcut tehdit ve zayıflıklar buna imkân tanınması oldukça zordur. Güçlü yönler- tehditler (ST) stratejisinde özellikle tehditler bazı durumlarda sadece Kazakistan'ın çabası ile ortadan kaldırılabilir nitelikte değildir. Bu nedenle uluslararası işbirliği gereklidir. Fakat bu noktada sorunun çözümü birden fazla ülkenin çıkarı söz konusu olduğunda tehditlerin ortadan kaldırılması zorlaşacaktır. Zayıf yönler –tehditler (WT) stratejisi en olumsuz şartlarla hedefe ulaşmayı gerektirmekte, bu da faaliyetini yeni başlayan ve küresel sermaye akışları denilen "büyük pastadan" kendine pay alma yarışındaki AUFM için uygun bulunmamaktadır.

AUFM'nin ana hedeflerinden birisi de ülke ekonomisinin hammadde bağımlılığı şeklindeki zayıflığını gidermektir. AUFM'nin başarılı olması ülke ekonomisinin

hammaddeye bağımlılığını azalttığı gibi ülkenin GSYH'sine, istihdamına, uluslararası mal ve hizmet dış ticaretine ve uluslararası sermaye hareketlerine özellikle doğrudan yabancı sermaye girişine olumlu yönde katkı sağlayacaktır.

## KAYNAKÇA

- ADED (2013), Dubai FDİ “*Why Dubai?*” Rapor, s.6. 2013, An Agency of the Department of Economic Development, Dubai.
- AIFC (2016), Astana International Financial Centre, “*AIFC Development Strategy*”, Mayıs 2016, [www.aifc.kz](http://www.aifc.kz) Erişim tarihi: 23.11.2017
- Aktan (1999), Aktan C.C. “2000’li Yıllarda Yeni Yönetim Teknikleri 2. Stratejik Yönetim”, Şubat 1999, İstanbul, *Türkiye Genç İşadamları Derneği (TÜGİD)*, Simge Ofis Matbaacılık.
- Amirenov (2017), Amirenov Farhad “*Қазақстан Орталық Азиядағы негізгі логистикалық ойыншы бола алады*” (Kazakistan, Orta Asya'nın önemli bir lojistik oyuncusu olabilir) 2017, <http://abctv.kz/kz/news/«kazakistan-ortalyk-aziyadagy-negizgi-logistikalyk-ojynshy-bola-alady»> Erişim tarihi: 13.11.2017
- Arnabekova Elmira, Altynay Ibraimova, Murat Temirkhanov (2017) “Нефтегазовый сектор в экономике Казахстана” (Kazakistan ekonomisinde petrol ve gaz sektörü), 2017,
- Arslan (2014), Mehmet Arslan, “The significance of shifting capital of Kazakhstan from Almaty to Astana: an evaluation on the basis of geopolitical and demographic developments” The 3<sup>rd</sup> International Geography Symposium-GEOMED2013, Procedia-Social and Behavioral Sciences 120 (2014) 98-109
- Baibosyn (2014), Baibosyn Leila Sandbekqızı “*Қазақстанның сыртқы саясат стратегиясындағы Түркияның алатын орны*” (Kazakistan'ın dış politika stratejisindeki Türkiye'nin önemi) 2014, Y. Altynsarin Devlet Pedagoji Enstitüsü, Arkalık, Kostanay bölgesi, Kazakistan <http://e-history.kz/media/upload/1534/2014/07/21/0df0c2e1bd1ba50d018e8444b2ab5a4a.pdf> Erişim tarihi: 22.04.2018
- BIS, OICV-IOSCO (2012), Bank for International Settlements, International Organization of Securities Commissions, “Principles for financial market infrastructures”, Nisan 2012
- BLMI (2015), Bureau of Labor Market Information, Division of Research and Statistics “*Significant Industries*”s. 2-3, New York, 2015

- Bloomberg (2017), “Singapore Unveils Plan to Create 4,000 Finance Sector Jobs”, Bloomberg, 30.10.2017, <https://www.bloomberg.com/news/articles/2017-10-30/singapore-unveils-plan-to-create-4-000-new-financial-sector-jobs> Erişim tarihi: 30.10.2017
- Bukeyeva (2016), Ardak Bukeyeva, “Попасть в колею” №63, Kasım 2016 [https://forbes.kz/process/economy/popast\\_vkoleyu/](https://forbes.kz/process/economy/popast_vkoleyu/) Erişim tarihi: 26.04.18
- Cassis (2006), Cassis Youssef “Capitals of capital: A history of international financial centres, 1780-2005”, Cambridge University Press, 2006
- CityLab (2015), “Sorry London, New York is the worlds most economically powerful city” CityLab, <http://www.citylab.com/work/2015/03/sorry-london-new-york-is-the-worlds-most-economically-powerful-city/386315/> Erişim Tarihi: 30.04.2017
- Coface (2018), Economic Studies and Country Risks: Kazakhstan. 2018,
- CoL (2013), City of London, BOURSE Consult, “From local to global: Building a modern financial centre”, Londra, Kasım, 2013
- CoL, The City of London, “London: Europe and the world’s financial centre” s. 2-3 [https://www.cityoflondon.gov.uk/business/eu-and-regulation/publications/Documents/london\\_europe\\_and\\_the\\_world%27s\\_financial\\_centre.pdf](https://www.cityoflondon.gov.uk/business/eu-and-regulation/publications/Documents/london_europe_and_the_world%27s_financial_centre.pdf) Erişim tarihi: 19.04.2017
- Çevik (2011), Çevik Fatih “Uluslararası Finans Merkezleri, Ülke Ekonomilerine Etkileri ve İstanbul’un Potansiyeli” İTO (İstanbul Ticaret Odası), İstanbul 07.2011
- David (1993), David Fred, “Strategic Management”, 1993, 4th Ed., New York: Macmillan Publishing Company, New York.
- Deloitte (2008), “Finansal Merkezlerin Değişen Görünümü”, Deloitte Yayınları, İstanbul, 2008
- Deloitte (2009), “İstanbul’un Uluslararası Finans Merkezi Olma Potansiyelinin Değerlendirilmesi”, Deloitte Yayınları, Mayıs, 2009, İstanbul
- Deloitte (2009), “İstanbul’un Uluslararası Finans Merkezi Olma Potansiyelinin Değerlendirilmesi”, Mayıs 2009.
- Deloitte (2013), “Financial sector development for promoting investment and sustainable growth in Dubai”, s. 25 - 26, Deloitte, Dubai Economic Council, 2013.
- DIFC (2016), DIFC Operating Review “The Big Numbers”, 2016,

- DIFC (2017), Dubai Statistics Center 13.07.2017, <https://www.dsc.gov.ae/en-us/DSC-News/Pages/According-to-the-Results-of-Dubai-Labor-Force-Annual-Survey.aspx> Erişim tarihi: 06.11.2017
- DSC (2016), Dubai Statistics Center, <https://www.dsc.gov.ae/Report/Gross%20Domestic%20Product%20at%20Currents%20Prices%202016.pdf> Erişim tarihi: 06.11.2017
- DSC (2017), “*DIFC HI 2017 Operating Results*”, 31 Temmuz 2017,
- ECD, ECD Conference, <http://www.ecdconference.org/singapore.htm> Erişim tarihi: 23.10.2017
- ECFA (2015), Eurasian Council on Foreign Affairs “*Kazakhstan’s Growing Economy*” s. 4-5, Haziran 2015
- EF (2017), The Education First “*English Proficiency Index 2017*”, 7th edition,
- EIA (2017), Independent Statistics Analysis, US Energy Information Administration “*Country Analysis Brief: Kazakhstan*” s. 1-3, Mayıs 2017
- Esenalina (2018), Esenalina Alina, “*Экспорт Казахстана в 2017 году вырос на 30%*” (Kazakistan İhracatı 2017’de %30 arttı) <https://lsm.kz/kazakhstan-narastil-eksport-v-2017-godu-na-30> LS. kz 16 Şubat 2018 Erişim tarihi: 15.04.2018
- EUER (2016), Euler Hermes Economic Research “*Country Report. Kazakhstan*” 2016,
- FSA (2016), Financial Services Agency, “*Financial System Outlook: Kazakhstan*”, Temmuz 2016
- GalliardHomes (2017), 20 “*Facts About Canary Wharf*” <http://www.galliardhomes.com/investor-information/investor-guides/guide/20-facts-about-canary-wharf> Erişim: 25.04.2017
- GCR (2017), Klaus SCHWAB, “*The Global Competitiveness Report 2017-2018*”, World Economic Forum
- GLG (2015), “*At Risk: New York’s future as the World Financial Capital*”, GLG, Haziran 2015, s. 5-6
- Gorostiaga X (1984). “*The role of the international financial centres in underdeveloped countries*”, 1984, New York, *St. Martin’s Press*,
- Harrison (2010), Harrison Jeffery P. “*Essentials of Strategic Planning in Healthcare*” Health Administration Press, 2010



- Hawksford (2017), Hawksford Group Services Limited, “The Banking Industry and the Major Players in Singapore” <https://www.guidemesingapore.com/business-guides/managing-business/banking-funding-and-finances/banking-industry-and-major-banks-in-singapore> Erişim tarihi: 30.10.2017
- Heenan D. A (1972) “*Global cities of tomorrow*”, Harvard Business Review,
- IJRD (2012), *International Journal of Research and Development*, Gometash M. Ravanavar, Poornima M. Charantimath, “Strategic Formulation Using TOWS Matrix-A Case Study”, s. 3, IJRD, Volume 1, Issue 1, 2012
- IMF (2000), “*Offshore Financial Centers*”, IMF Background Paper, Monetary and Exchange Affairs Department, Haziran 2000,
- IMF (2017), IMF “*Country Report No. 17/109 Republic of Kazakhstan*”, May 2017 <https://www.imf.org/~media/Files/Publications/CR/2017/cr17109.ashx> Erişim: 05.12.2017
- IMF (2017), International Monetary Fund, IMF Country Report No. 17/108, May 2017,
- Investopedia (2017), <http://www.investopedia.com/articles/investing/022516/how-new-york-became-center-american-finance.asp> Erişim tarihi: 28.04.2017
- İTO (1996), İzmir Ticaret Odası, “*Ege finans merkezi İzmir*”, s.71, İzmir, 1996
- İTO (2000), Said Uzunoğlu, Kerem Akin, Can Fuat Güresel, Uğur Civelek “*Bölgesel Finans ve Hizmet Merkezi İstanbul*”, s. 41, İstanbul: İTO Yayınları, 2000
- İTO ve İnci Taşdemir (2008) “*Uluslararası finans merkezi olarak İstanbul’un yapılanması ve finans kümelenmesi*”, İTO yayınları, yayın no: 2008-51, İstanbul, 2008
- Jacobs J. (1984). “*Cities and the wealth of nations: Principles of economic life*”, 1984, Random House Inc, New York
- James R, Hines Jr. (2009) “*International Financial Centers and The World Economy*” University of Michigan and NBER, STEP Report 2009,
- Jandosov (2017), Jandosov E, “*Қазақстан - ұлтаралық келісім мен тұрақтылықтың мекені*” (Kazakistan etnik gruplar arası uyum ve istikrarın yeridir) 27 Şubat 2017 <http://prokuror.gov.kz/kaz/baspasoz/makalalar/kazakistan-ultaralyk-kelisim-men-turaktylyktyn-mekeni> Erişim tarihi: 18.04.2018

- Jie (2017), Woo Jun Jie, “*Singapore’s Transformation into a Global Financial Hub*”, Lee Kuan Yew School of Public Policy, 2017.
- JLL (2016), JONES LANG LASALLE IP, INC. AND THE BUSINESS OF CITIES LTD. “*Benchmarking the Future World of Cities*” Cities Research Center 2016,
- John A. Pearcec II, Richard B., Robinson Jr. (2015), “*Strategic Management: Formulation, Implementation and Control*” 12th Edition, Yayın No: 922, Çeviri Editörü: Mehmet Barca, Haziran 2015, Nobel Yayınları
- Johnson H. G (1976) “*Panama as a regional financial centre: A preliminary analysis of development contribution. Economic Development and Cultural Change*”, 1976.
- Jones G. (1992), “*International financial centres in Asia, the Middle East and Australia: a historical perspective*”, In Y. Cassis (Ed.), “*Finance and financiers in European history 1880-1960*” (s. 405-406), Cambridge University Press, 1992
- Kalyuzhanova (2011), Kalyuzhanova Yelena “*The National Fund of the Republic of Kazakhstan (NFRK): From accumulation to stress-test to global future*”, s. 6-15 August 2011,
- Karaağçlı (2012), Karaağçlı Abbas “*Kazakistan’ın sosyo-ekonomik ve politik yapısı*” Mart 2012 <http://www.bilgesam.org/incele/185/-kazakistan’in-sosyoekonomik-ve-siyasal-yapisi/#.WuBdJVysbIU> Erişim tarihi: 25.04.2018
- Karagöl, Koç ve Kızılkaya (2016), Erdal TANAS KARAGÖL, Yusuf EMRE KOÇ, Mehmet KIZILKAYA, “*İstanbul’un Finans Merkezi Olma Arayışı*” s. 38, SETA, 1.baskı 2016, İSBN: 978-605-4023-95-0, İstanbul
- KASE (2017), Kazakhstan Stock Exchange, “*Market Overview as of September 1, 2017*”, 2017
- Kassenova (2014), Kassenova Togzhan “*Kazakhstan and the Global Nuclear Order*” s. 2. Published in *Central Asian Affairs*, Brill, Volume 1, 2014.
- Kazakh Invest (2016), “*Анализ состояния внешней торговли Казахстана*” (Kazakistan Dış ticaretinin analizi), 2016,
- Kazakh Invest (2017) “*Экспортная Продукция Казахстана*” (Kazakistan İhracat Ürünleri), 2017,
- Kazakh Invest (2017), Kazakh Invest, “*Investor’s Guide Republic of Kazakhstan 2017*”, 2017,

- KazStat (2017), Kazakistan Cumhuriyeti Milli Ekonomi Bakanlığı, İstatistik Komitesi “Қазақстан Республикасының сыртқы саудасы. 2012-2016” (КС Діш Ticareti. 2012-2016), Astana, 2017,
- KazStat (2017), Kazakistan Milli Ekonomi Bakanlığı, İstatistik Komitesi “Қазақстан және оның өңірлерінің өнеркәсібі, 2012-2016” (Kazakistan ve onun bölgelerinin sanayisi, 2012-2016) İstatistiksel derleme, Astana, 2017
- KazStat, Kazakistan Cumhuriyeti Milli Ekonomi Bakanlığı, İstatistik Komitesi “Динамика РК 1990-2016” (КС Dinamikleri 1990-2016 arası)
- KCH (2014), 29 Ağustos 2014 tarihli Kazakistan Cumhuriyeti Hükümeti'nin 954 Sayılı Kararı “КОНЦЕПЦИЯ развития финансового сектора Республики Казахстан до 2030 года” (Kazakistan Cumhuriyeti'nin finans sektörünü 2030 yılına kadar geliştirme kavramı), 2014,
- Kemerbay (2018), Kemerbay Rolan “Ішкі саяси тұрақтылық, халықтар арасындағы ынтымақ тұрақты экономикалық дамудың кепілі” 2018, [www.kisi.kz](http://www.kisi.kz)\_Erişim tarihi: 16.05.2018
- Kenzhalina (2014), Kenzhalina Gulsum, “The Role of Diplomacy in promoting Kazakhstan’s country image in the international arena”, *Procedia - Social and Behavioral Sciences* 140 ( 2014 ) 650–653
- Kozhirova (2016), Kozhirova Svetlana “Afghanistan and the Problems of Regional Security”, 2016, KAZİSS,
- Lanno Karel (2007), “The Future of Europe's Financial Centers”. ECMI Policy Brief No. 10, December 2007
- Madibekova (2016), Madibekova Diana “Kazakhstani image in global politics: A bridge between Russia and the rest of the world?” 3 Mart 2016 <https://www.diplomacy.edu/blog/kazakhstani-image-global-politics-bridge-between-russia-and-rest-world> Erişim tarihi: 25.03.2018
- Mainelli M (2006) «Global financial centers: one, two, three . . . infinity? », The Journal of Risk Finance. 7, no. 2, 2006, s. 219-227.
- Mainelli M. ve Yeandle M (2007) “The Global Financial Centres Index”, 03.2007, Londra

- Makhanov (2017), Makhanov Kanat, “Recent Changes in the non-oil sector of the economy of Kazakhstan” s.1, 21–27.02.2017 No: 104, Eurasian Research Institute, Akhmet Yassawi University
- Makubayev (2014), Makubayev Yu, National Digital History of Kazakhstan, “Internal regional security threats to Kazakhstan. Part I. Traditional threats” 22 June 2014, <http://e-history.kz/en/contents/view/2157> Erişim: 09.12.2017
- MAS (2016), Monetary Authority of Singapore “2016 Singapore Asset Management Survey”, 2016.
- Masanov (2018), Masanov Yuri , “Yabancı yatırımcılar Kazakistan ekonomisine 300 milyar dolar yatırım yaptı – Nazarbayev” 19 Ocak 2018, <https://informburo.kz/novosti/inostrannye-investory-vlozhili-v-ekonomiku-kazahstana-300-mlrd-dollarov-nazarbaev.html> Erişim tarihi: 25.04.2018
- MBFC, Marina Bay Financial Centre, “About Marina Bay”, <http://www.mbf.com.sg/location.html> Erişim tarihi: 31.10.2017
- Mırzamuratqızı (2013), Mırzamuratqızı Külpaş İlyasova, “Астана қаласының қалыптасу тарихы” (Astana tarihi) 12 Eylül 2013, <http://e-history.kz/en/contents/view/1416> Erişim tarihi: 25.03.2018
- Miller Terry, Anthony B.Kim (2017), “2017 Index of Economic Freedom”, *The Heritage Foundation*, 2017
- MM (2017), Ministry of Manpower, Manpower Research and Statistics Department “Labour Market Raport Second Quarter 2017”, 2017, ISSN:0219-2527
- MNE (2017), Ministry of the National Economy of the Republic of Kazakhstan, “Қазақстан Республикасында қызмет көрсету секторын дамытудың 2020 жылға дейінгі бағдарламасы” (Kazakistan Cumhuriyetinde 2020’ye kadar hizmet sektörünü geliştirme programı), 2017,
- Moiseyev S.V. (2008) “Что нам стоит финансовый центр построить?” РЦБ No:10 (361), 2008 <http://www.rcb.ru/rcb/2008-10/13899/> Erişim tarihi: 24.02.2018
- Morrison (2016), Morrison Mike, “SWOT analysis (TOWS matrix) Made Simple” 20 Nisan 2016, RapidBI,
- MTI (2017), “Economic Survey of Singapore: Second Quarter 2017”, Ministry of Trade and Industry Republic of Singapore (MTI), s. 29-35, 2017

- MTI, MTI Insights, Finance and Insurance Sector, Ministry of Trade and Industry Republic of Singapore, <https://www.mti.gov.sg/MTIInsights/Pages/Financial-Services-Sector.aspx> Erişim tarihi: 25.10.2017
- Nazarbayev (2005), Nazarbayev Nursultan, “Еуразия жүрегінде” (Avrasya kalbinde), Almatı: Atamura, 2005, aktaran: Mirzamuratqızı Külpaş İlyasova, “Астана қаласының қалыптасу тарихы” (Astana tarihi) 12 Eylül 2013, <http://e-history.kz/en/contents/view/1416> Erişim tarihi: 25.03.2018
- NBK (2016), National Bank of Kazakhstan, “*Kazakhstan Islamic Finance 2016. A New Frontier for Islamic Finance*” . 2016,
- NBK (2017), The National Bank of The Republic of Kazakhstan “*Текущее состояние рынка ценных бумаг Республики Казахстан по состоянию на 1 января 2017 года*” (Kazakistan Cumhuriyetinin menkul kıymetler piyasasının mevcut durumu, 1 Ocak 2017 itibariyle), Menkul Kıymetler Bölümü, 2017
- Nurseitov Azamat ve Arystan Didar (2017) “*Role of Service Sector to Develop Kazakhstan’s Economy under Current Conditions*” Қазақстан - Спектр, Научный журнал, 2017/3 (81)
- Oana Mionel, Viorel Mionel, Cristina Mihaescu (2014) “*The Role of Urban Financial Centers within Economy of Global Cities*”, Acta Universitatis Danubius, (Economica, Vol 10, No 3, 2014 <http://journals.univ-danubius.ro/index.php/oeconomica/article/view/2383/2701> Erişim tarihi: 22.02.2018
- OECD (2017), “OECD Investment Policy Reviews: Kazakhstan 2017”, *OECD Publishing*, Paris.
- Ogloblina E (2012). “*Moscow as an International Financial Centre*”. European Journal of Business and Economics. 6, s. 29-33, 2012
- Omarkhanova Zhibek M, Lyazzat R. Esbergenova, Zhanna A. Makisheva and Galia K. Kishibekova (2016), “*Modernization of Securities Market in Kazakhstan*”, IEJME—Mathematics Education, 2016, Vol. 11, No. 7, s. 2047-2056
- Ommani (2011), Ommani Ahmad Reza “Strengths, weaknesses, opportunities and threats (SWOT) analysis for farming system businesses management: Case of wheat farmers of Shadervan District, Shoushtar Township, Iran” 30 Mart 2011, *African*

- Osita Ifediora Christian, Idoko Onyebuchi R., Justina Nzekwe (2014), “Organization’s stability and productivity: the role of SWOT analysis an acronym for strength, weakness, opportunities and threat” ISSN 2348 – 0319 *International Journal of Innovative and Applied Research* (2014), Volume 2, Issue (9): s. 23- 32
- Öztangut (2007), Öztangut Nevzat “*Bölgesel Finans Merkezi İstanbul’un Konumu Sunumu*”, Active Academy 5. Uluslararası Finans Zirvesi, Swiss Otel, İstanbul, 5-6 Aralık 2007, s. 3.
- Pahl Nadine ve Anne Richter (2007), “*SWOT Analysis – Idea, Methodology and A Practical Approach*” İSBN 9783640303038, University of Applied Science, Berlin, 22 October 2007
- Peter S. Rose, Sylvia C. Hudgins (2013) “*Bank Management & Financial Services*” s. 28, 9/e, 2013, ISBN:0078034671
- PwC (2005), PricewaterhouseCoopers, “*Cities of the future; global competition, local leadership*”, 2005
- PwC (2017), “*The Future is Coming: Index of Cities’ Readiness*”, PwC, Temmuz 2017
- QNB (2012), Qatar National Bank, “*UAE Economic Insight 2012*” s. 1 - 9, 2013, QNB
- Quora (2017), “*Why is New York City the financial-capital-of the world?*”  
<https://www.quora.com/Why-is-New-York-City-the-financial-capital-of-the-world> Erişim tarihi: 27.04.2017
- Reed H. C (1981) “The preeminence of international financial centres”, 1981, Praeger, New York
- RFEKB (2009), Rusya Federasyonu Ekonomik Kalkınma Bakanlığı “*Концепция создания международного финансового центра в Российской Федерации*” (Rusya Federasyonu’nda Uluslararası Finans Merkezi Kurma Kavramı) s.7, 30 Aralık 2009, <http://www.economy.gov.ru/minec/activity/sections/finances/creation/conceptmfc> Erişim tarihi: 28.03.2018
- Ritson (2008), Ritson Neil “*Strategic Management*”, 2008, Neil RITSON and Ventus Publishing ApS İSBN 978-87-7681-417-5

- Scot Holland (2017), “*Astana Market View. Offices Q1 2017*” Scot Holland LLP Professional Services  
[https://cec.tuwien.ac.at/fileadmin/t/wbz/docs/imbw/Astana\\_Market\\_View\\_Q1\\_2017\\_ENG.pdf](https://cec.tuwien.ac.at/fileadmin/t/wbz/docs/imbw/Astana_Market_View_Q1_2017_ENG.pdf) Erişim tarihi: 11.05.2018
- Seebohm (2014), Seebohm Lynette, “*SWOT TOWS Collaborative Tools for Strategic Line Planning*”, Aralık 2014, Concurrent Strategies LLC,
- SingStat (2017), Department of Statistics Singapore, “*Singapore Economy*”, 19.09.2017, [http://www.singstat.gov.sg/docs/default-source/default-document-library/statistics/visualising\\_data/singapore-economy19092017.pdf](http://www.singstat.gov.sg/docs/default-source/default-document-library/statistics/visualising_data/singapore-economy19092017.pdf) Erişim tarihi: 25.10.2017
- SRI (2005), Stanford Research Institute, “*Holiday Greetings*” Aralık 2005, SRI Alumni Association Newsletter, Editor: Robert Schwaar, [www.sri.com/alumassoc/](http://www.sri.com/alumassoc/) Erişim tarihi: 04.11.2018
- Stephan, Kamaldeep ve Makris (2013), Stephan Thomas, Kamaldeep Panesar, Christina Makris “*Dubai as an international financial centre. Threats and opportunities*”, Eylül 2013, Cass Consulting
- Straits Times (2012), The Straits Times, “*Marina Bay CBD is Singapore’s new downtown*”, 12 Kasım 2012, <http://www.asiaone.com/print/News/Latest%2BNews/Singapore/Story/A1Story20121112-382906.html> Erişim tarihi: 31.10.2017
- TBB (2007), Türkiye Bankalar Birliği ve Deloitte, “*İstanbul’un Uluslararası Finans Merkezi Olma Potansiyelinin Değerlendirilmesi*”, Bölüm II Ekler, Ekim 2007, İstanbul
- TCUK (2015), TheCityUK “*The UK’s Competitiveness As A Global Financial Centre*”, TheCityUK, Ağustos 2015,
- TCUK (2017), TheCityUK, “*UK-based financial and related professional Services: ENABLING Growth Across the UK*”, Şubat 2017, Londra
- TCUK (2017), TheCityUK, 2017, “*Key Facts About The UK As An International Financial Centre*” Aralık, 2017. <https://www.thecityuk.com/assets/2017/Reports-PDF/Key-facts-about-the-UK-as-an-International-financial-centre-2017.pdf>  
Erişim tarihi: 10.05.2018

- Teamconkurs (2017), “Singapore Third Largest Financial Hub in the World”, 31 Temmuz 2017, <http://teamconkurs.com.sg/2017/07/31/singapore-third-largest-financial-hub-in-the-world/> Erişim tarihi: 23.10.2017
- TFA, Ten Facts About, “Ten Facts About Wall Street”, <https://www.tenfactsabout.co.uk/0029wallstreet.htm> Erişim tarihi: 18.10.2017
- TI (2018), Transparency International, “Corruption Perceptions Index 2017”, Transparency International, 2018, ISBN: 978-3-96076-084-9
- TRU (2010), Thompson River University, “Your Program’s SWOT Analysis” Mart 2010,
- Tyler (2017), Gloria TYLER, “Financial services: contribution to the UK economy”, No 6193, Commons Library Briefing, 31 Mart 2017, Londra
- UAEME (2016), UAE Ministry of Economy “Annual Economic Report 2016”, 2016,
- USDC (2016), US Department of Commerce, Bureau of Economic Analysis “FACTS”, 7 Aralık, 2016
- USDL (2017), Bureau of Labor Statistics, U.S. Department of Labor “The Employment Situation – Mart 2017”, 2017
- USDL (2017), Bureau of Labor Statistics, U.S. Department of Labor “New York City Economic Summary”, 6 Haziran, 2017
- USTA Yasemin ve ÖZTAYŞI Başar (2013), “Stratejik Yaklaşım” 2013, <http://danismend.com/kategori/altkategori/stratejik-yaklasim/> Erişim: 01.12.2017
- Vision-2021, National Key Performance Indicators, <https://www.vision2021.ae/en/national-priority-areas/national-key-performance-indicators> Erişim tarihi: 02.10.2017.
- WB (2016), World Bank “Kazakhstan Country Snapshot”, Ekim 2016, The World Bank Group
- WB (2017), World Bank, “Doing Business: Reforming to Create Jobs. Kazakhstan”, 2017, A World Bank Flagship Report, The World Bank Group,
- WB ve IBRD (2017), World Bank ve International Bank for Reconstruction and Development, “Doing Business in Kazakhstan 2017”, 2017, World Bank Publications, The World Bank Group,
- Wehrich (1998), Wehrich Heinz “The TOWS Matrix-A Tool for Situational Analysis”, 1998, Long Range Planning



- World Bank (2016), <http://pubdocs.worldbank.org/en/398801475460803726/UAE-MEM-Fall-2016-ENG.pdf> Erişim tarihi: 31.10.2017.
- World Bank ve Tradingeconomics (2017), Singapore GDP <https://tradingeconomics.com/singapore/gdp> Erişim tarihi: 25.10.2017
- Yeandle M ve Chiara von Gunten (2013), “*The Global Financial Centre’s Index 13*”, Z/Yen Group, 03.2013
- Yıldırım T ve Mullineux A (2015) “*An empirical assessment of the Istanbul International Financial Centre Project*”, Cities 48, 2015
- Z/Yen ve The China Development Institute (2017), “*The Global Financial Centre’s Index 21*”, Mart 2017
- Z/Yen ve The China Development Institute (2017), “*The Global Financial Centre’s Index 22*”, Eylül 2017