



# YURT DIŞI YATIRIM ENDEKSİ 2018

## Dış Ekonomik İlişkiler Kurulu (DEİK)

BariŐ Sazak  
Yurt Dış Yatırımlar İŐ Konseyi  
Koordinatörü  
bsazak@deik.org.tr  
Tel: +(90) 212 339 5089

## Bain & Company

Hüseyin Binzat  
Yönetici  
huseyin.binzat@bain.com  
Tel: +90 (505) 701 9050

## Dış Ekonomik İlişkiler Kurulu (DEİK)

Dış Ekonomik İlişkiler Kurulu (DEİK), kuruluşu olan 1986 yılından itibaren Türk özel sektörünün dış ticaret, uluslararası yatırımlar, hizmetler, müteahhitlik ve lojistik başta olmak üzere, dış ekonomik ilişkilerini yürütme; yurt içi ve yurt dıŐında yatırım imkânlarını araştırma; Türkiye'nin ihracatını artırmaya katkı sağlama ve benzeri iş geliştirme çalışmalarını koordine etmekle görevlendirilmiş kurumdur.11 Eylül 2014 tarihinde çıkarılan 6552 Sayılı Kanunla yeni bir yapıya kavuşan DEİK, "Türk özel sektörünün dış ekonomik ilişkilerini yürütme" görevini tamamıyla üstlenmiş olup, Kurucu Kuruluşları, üyeleri ve İŐ Konseyleri ile birlikte, Türkiye'nin önde gelen girişimcilerinin ve iş dünyası temsilcilerinin oluşturduğu gönüllü bir 'iş diplomasisi' örgütüdür. Aralık 2018 itibarıyla DEİK'in 95 kurucu kuruluşu, 145 İŐ Konseyi ve bu Konseyleri oluşturan 1.200'nin üzerinde üye firması ve üye firmalarının da DEİK bünyesinde 2000'e yakın temsilcisi bulunmaktadır.

River Plaza Bahar Sokak No:13 Kat:10 34394  
Levent / İstanbul-Türkiye  
Tel: +90 (212) 339 50 00  
Fax: +90 (212) 270 30 92  
E-posta: info@deik.org.tr  
www.deik.org.tr

 @deikiletisim

## YASAL UYARI

Bu raporda yer alan bilgiler halka açık kaynaklardan elde edilmiştir. Çalışmamıza sermaye piyasası işlemleri ve grup içi işlemler dahil olmayıp; kapanış süreci devam eden birleşme ve satın alma işlemleri, kaynak aktarımı yeni başlamış sıfırdan yatırımlar, imtiyaz hakkı alımları ve gayrimenkul yatırımları dahildir. Bununla beraber, bu çalışmada kullanılan kaynaklardaki hata ve eksikliklerden ve bu yayındaki bilgilerin kullanılması sonucunda DEİK üyelerinin veya üçüncü kişilerin uğrayabilecekleri doğrudan ve/veya dolaylı zararlardan, kâr yoksunluğundan veya manevi zararlardan dolayı DEİK ve Bain & Company hiçbir şekilde sorumlu tutulamaz. Rapor; DEİK üyelerini, kamuoyunu ve karar vericileri bilgilendirmek amacı ile hazırlanmış olup herhangi bir ekonomik aktivite için tavsiye veya hukuki görüş olarak yorumlanmamalıdır

Her hakkı saklıdır © Aralık 2018.

## Bain & Company Türkiye

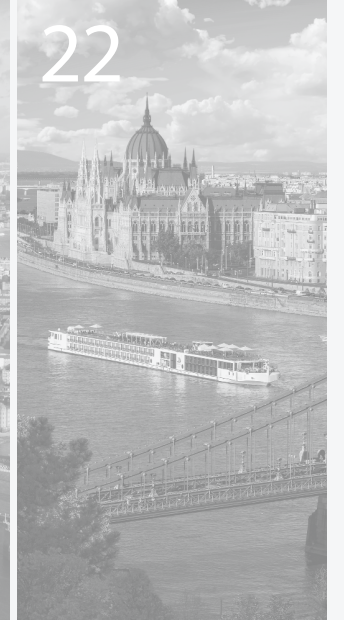
Dünyanın lider yönetim danışmanlık şirketlerinden Bain & Company, müşterilerine strateji, operasyon, bilgi teknolojileri, organizasyon, girişim sermayesi, dijital dönüşüm ve stratejileri ve birleşme & satın alma konularında danışmanlık hizmetleri vermekte, müşterileri için pratik iç görüler geliştirerek, değişim yaratacak becerileri onlara aktarmaktadır. Bain, danışmanlarının başarılarını müşterilerinin finansal sonuçlarına göre ölçmesi prensibi çerçevesinde 1973 yılında kurulmuştur. Bain müşterilerinin hisse senetleri sermaye piyasalarında endeksten 4 misli daha iyi performans göstermiştir. 36 ülkede 57 ofisi bulunan Bain & Company, her türlü endüstri ve sektörde şirket ile çalışma deneyimine sahiptir.

Nispetiye Caddesi, Akmerkez B 3 Blok Floor: 10 34337  
Etiler / İstanbul - Türkiye  
Tel: +90 (212) 708 14 00  
Fax: +90 212 708 1414  
E-posta: info@bain.com  
www.bain.com

 @BainAlerts

# İçindekiler

Önsöz	4
Endeks 2018	6
Metodoloji ve Dönemsel Türk Yatırımcı Algısı	10
Amerika	12
Afrika & Orta Doğu	14
Asya Pasifik	16
Avrasya	18
Bati Avrupa	20
Doğu Avrupa	22
Detaylı Metodoloji ve Konsey Hakkında	24



# Önsöz



**Nail Olpak**  
DEİK Başkanı

Ülkelerin kalkınma ve refah seviyesiyle doğrudan ilişkili olan yurtdışı yatırımlar, Türkiye’de 1980’li yıllarda başlayan ve 2000’li yıllarda ivme kazanan küresel ekonomiye dâhil olma sürecinde gerek sıfırdan yatırımlar gerekse şirket satın almaları kanalıyla önemli ölçüde arttı.

1990-2000 yılları arasında küresel yurtdışı yatırım tutarı 4,1 trilyon ABD doları iken 2000-2017 yılları arasında bu oranın 5,4 kat artışla 22,4 trilyon ABD dolarına yükseldiği görülüyor. Aynı süreçte, Türkiye ise yurtdışına yaptığı yatırım tutarını 24 katına çıkararak 40 milyar ABD doları seviyesini yakalıyor.

Türkiye’nin atak iş insanları, bugün dünyanın dört bir yanında çeşitli sektörlerde önemli yatırımlara imza atıyor. Bizler de DEİK olarak yatırımcılarımızın önünü açmak ve onlara yol göstermek için dünyada 138 ülke ve bölgede faaliyet gösteren 145 iş konseyimizle ticari diplomasi faaliyetleri yürütüyor, kurucu kuruluşlarımızla hem yurtiçinde hem yurtdışında yatırım fırsatları araştırıyor ve üyelerimizi bu bağlamda teşvik ediyoruz. Bu maksatla bu yıl üçüncü kez hazırladığımız ve zamanın değişen şartlarına göre güncellediğimiz Yurtdışı Yatırım Endeksi’miz de Türk şirketlerinin yurtdışı yatırımlara artan ilgisini çarpıcı sonuçlarla ortaya koyuyor. Endeksimiz, yatırım coğrafyalarının risk ve potansiyelini Türk yatırımcılar için sektörlerden bağımsız genel bir değerlendirmeye tabi tutuyor.

Bu bağlamda yatırımcılarımızın, yatırım kriterlerinin başında pazar büyüklüğünün geldiğini gördük. Ayrıca öne çıkan kıstaslar arasında kalkınmışlık düzeyi ve mevzuat altyapısı da endeksimizin ortaya çıkardığı sonuçlar arasında yer alıyor. Yine bu yılki endeksimizde geçtiğimiz iki yıl zirvede yerini koruyan ABD, yerini Birleşik Krallık’a bıraktı. Ayrıca endekste yer alan ülkelerin 21 tanesinin Avrupa’da yer aldığını ve Doğu Avrupa ülkelerinin ise son yıllardaki çıkışını sürdürdüklerini gözlemledik. Bunların yanısıra bu yıl Ticaret Bakanlığımızın belirlediği hedef ülkeler olan Rusya, Meksika, Hindistan ve Çin’in de yine benzer bir şekilde endekste üst sıralarda yer aldığı görülüyor.

İnanıyorum ki endeksimizde yer alan tüm bu kıymetli bilgiler önümüzdeki dönemde de yatırımcılarımızın kabuklarını kırarak yeni küresel ortaklıklar kurmak için dünyaya açılma serüvenlerinde onlara ışık tutar, rehberlik eder ve Türkiye’den küresel markalar çıkmasına vesile olur.

DEİK bünyesinde faaliyet gösteren Yurtdışı Yatırımlar İş Konseyi’nin Bain&Company ortaklığıyla hayata geçirdiği Yurtdışı Yatırımlar Endeksi’nin hazırlanmasına katkı sunan herkese teşekkür ediyor, endeksin Türk özel sektörü yurtdışı yatırımları için bir rehber olacağına inanıyorum.



**Volkan Kara**  
Yurtdışı Yatırımlar  
İş Konseyi Başkanı

Her sene değişen yatırımsal, ekonomik ve jeopolitik şartlara göre güncellenen endeks, Türk şirketlerinin önceliklerini, motivasyonlarını ve perspektifini yansıtarak ülke bazlı bir sıralamayı yatırımcılarla paylaşmaktadır. Bu yılki raporumuzun bulgularından da görüleceği üzere önceki yıla kıyasla küresel yatırım akışlarına paralel bir biçimde yurt dışına giden Türk yatırımlarında ve başlatılan projelerde hafif bir dalgalanma yaşanmıştır. UNCTAD verilerine göre nisbi küresel ekonomik ve ticari büyümeye rağmen küresel yatırım akışları 2016 yılında 1,86 trilyon ABD dolarından 2017 yılında %23 oranında düşüş ile yaklaşık 1,43 trilyon ABD doları seviyesine inmiştir. Bu azalıştaki en temel belirleyici unsur gelişmiş ülkelere giden yatırımlardaki azalış olarak gözlemlenmektedir. Küresel birleşme ve satın almalar da aynı şekilde %23'lük bir azalış ile 666 milyar ABD dolarına inmiştir. Sıfırdan gerçekleştirilen yeni yatırımlar, 2003'ten beri en düşük yıllık seviyesini görerek önceki yıla oranla %32'lik bir azalış ile 571 milyar ABD dolarını görmüştür. Bu durum uzun vadeli büyüme dinamikleri açısından küresel ölçekte negatif bir gösterge olarak değerlendirilebilir.

Gelişmekte olan küresel bir oyuncu olarak Türkiye'nin; son 10 yılda Amerika'dan Afrika'ya, Avrupa'dan Asya'ya uzanan geniş bir coğrafyada şirketleri tarafından satın aldığı markalar ve bu alımlardan daha fazla ilgili ülkelerde sıfırdan yaptığı yatırımların büyüklüğü 40 Milyar ABD dolarına yaklaşmıştır. Toplam yatırımların proje büyüklüklerinin ise 65 milyar ABD dolarını aştığını görüyoruz.

Bu yılki çalışmamızda Türk şirketlerinin tespit edebildiğimiz projeleri ve şirket satın alımlarının da bir önceki yıla göre hem işlem hem meblağ bazında azaldığını gözlemledik. Endekste son dönem Türk yatırımcılarının davranışlarına paralel olarak yatırım adreslerinin seçiminde başta Avrupa ülkeleri ve komşu coğrafyalar olmak üzere, organik ticari bağı olan ülkeler ve politik ilişkilerin hareketlendiği ülkeler öne çıktı. Gıda, inşaat ve taahhüt, lojistik, ağaç ve kâğıt ürünleri imalatı ve perakende en fazla yatırım yapılan sektörler oldu.

Endekste bu yıl liderliği elde eden Birleşik Krallık başta olmak üzere Avrupa ülkelerine ve daha fırsat odaklı yatırımlarda Afrika ülkelerine dönük yatırımlar için Türk şirketlerinin daha iştahlı davranacağını öngörüyoruz. Endeksi geçtiğimiz yılda olduğu gibi bu yıl da; yüksek, orta ve düşük gelirli olmak üzere 3 grupta inceledik. DEİK bünyesinde faaliyet gösteren Yurtdışı Yatırımlar İş Konseyi ve Bain & Company işbirliği ile hazırlanan Türkiye Yurtdışı Yatırım Endeksi çalışmasının, uluslararası pazarların potansiyelinin değerlendirilmesi hususunda Türk şirketleri için faydalı bir rapor olacağını umuyor, emeği geçen tüm arkadaşlarıma teşekkür ediyorum.

# Endeks 2018

## Genel Bulgular

• Gelişmiş ülkelerin pek çok kategoride göstermiş olduğu yüksek performans gelişmesi beklenen ve düşük gelirli ülkelerin listeye girmesini zorlaştıran önemli bir unsurdur. Türk yatırımcılar açısından cazip, az kalkınmış ülkeleri de değerlendirmeye alabilmek adına endeks 3 kategoride hazırlanmıştır. Böylelikle gelir seviyesine göre ayrılan ülkeler arasında nispi bir sıralama yapma imkânı yakalanabilmektedir.

• Dönemsel olarak Türk yatırımları incelendiğinde dolaylı sermaye yatırımcılarının aksine doğrudan yatırımcılar, anlık rota değişikliğinden ziyade uzun dönemli sektör dinamiklerini ve yatırım geri dönüşlerini göz önüne almaktadır. Neticede yüksek gelirli ülkeler sıralamasında Avrupa ülkelerinin ağırlığı açıktır. Bir önceki yıl ile karşılaştırıldığında tüm sıralamalarda toplam 4 ülke ile yer alan Asya Pasifik bölgesinin yüksek büyüme dinamiklerinin neticesinde bu yıl 8 ülke ile endekste yer aldığı göze çarpmıştır.

↑ Önceki seneye göre yükselen ülkeler

↓ Önceki seneye göre düşüşteki ülkeler

○ Önceki listeye göre yeri değişmeyen ülkeler

Sıra	Yüksek Gelirli Ülkeler	Endeks Puanı (100 üzerinden)	Sıra	Orta Gelirli Ülkeler	Endeks Puanı (100 üzerinden)	Sıra	Düşük Gelirli Ülkeler	Endeks Puanı (100 üzerinden)
1	İngiltere	79 ↑	1	Çin	57 ○	1	Endonezya	53 ↑
2	Almanya	76 ○	2	Malezya	57 ↑	2	Azerbaycan	48 ↓
3	ABD	73 ↓	3	Romanya	56 ↑	3	Cezayir	47 ↑
4	İtalya	69 ↑	4	Çekya	55 ↓	4	Ukrayna	46 ↑
5	Hollanda	69 ○	5	S. Arabistan	54 ↑	5	Hindistan	46 ↑
6	Fransa	68 ○	6	Rusya	53 ↓	6	İran	45 ↓
7	İspanya	67 ↑	7	Macaristan	53 ○	7	Irak	45 ↑
8	Güney Kore	67 ↑	8	Kazakistan	51 ↑	8	Pakistan	44 ↑
9	İsveç	67 ↓	9	Portekiz	50 ↑	9	Gürcistan	44 ↓
10	İsviçre	65 ○	10	Bulgaristan	50 ↑	10	Özbekistan	43 ○
11	Avusturya	65 ↑	11	Litvanya	48 ↓	11	Sırbistan	43 ↑
12	Danimarka	64 ↓	12	Şili	48 ↑	12	Fas	43 ○
13	Kanada	64 ○	13	Polonya	48 ○	13	Kenya	43 ↑
14	Norveç	64 ↑	14	Tayland	47 ↑	14	Vietnam	42 ↑
15	Belçika	64 ○	15	Estonya	46 ↓	15	Mısır	41 ↓

• Geçtiğimiz iki yılın birincisi ABD bu sene liderliği Birleşik Krallık'a devretmiştir. Özellikle yatırımlarını küreselleştirmeye çalışan Türk şirketleri, kurdukları aracı şirket veya doğrudan yatırımları ile Birleşik Krallık'ı bir üs belirlemiştir. Birleşik Krallık, özellikle Türkiye'ye yakınlığı, uluslararası hukuk, finans ve yatırım danışmanlarına erişim kolaylığı ile cazip bir yatırım adresi olmuştur. Ülke, diğer gelişmiş batı ülkelerine kıyasla vergi avantajı, şirket kurma süreçlerindeki esneklik ve para biriminin kullanım kolaylığı ile ön plana çıkmaktadır. Türk şirketlerinin 2017 yılında tespit edilen yurtdışı yatırım ve şirket satın almalarının işlem bazında %18'i Birleşik Krallık'ta gerçekleşmiştir.

• Yıllık yatırım istatistiklerinden de görüldüğü üzere Avrupa'nın Türkiye açısından gerek yatırım kaynağı gerekse yatırım adresi olma niteliği endeks sonuçları ile de desteklenmektedir. Kendi değer zincirinde üst seviyelere yaklaşan şirketlerimiz, marka ve teknoloji transferi sağlayacak alımlarına gelişmiş ülkelerde devam edeceklerdir.

• TCMB ödemeler dengesi yıllık para akışları baz alındığı takdirde 2017 yılında 3,2 milyar ABD doları tutarında sermaye çıkışı gözlemlenmiştir. Son 5 yılın ortalaması 4 milyar ABD dolarının altında kalsa da yatırım girişimlerinde fazla bir dalgalanma olmamıştır. Yıllık Türkiye'ye akan yabancı sermayede de benzer bir eğilim, 2017 yılında

## Öne Çıkanlar

18%

Türk şirketlerinin 2017 yılında tespit edilen yurtdışı yatırımlarında işlem bazında İngiltere'nin payı %18 olurken, sırasıyla Almanya, ABD, Sırbistan ve Rusya diğer popüler yatırım adresleri olarak öne çıkmaktadır.

1.43 Trn\$

UNCTAD verilerine göre 2017 yıllık küresel doğrudan yabancı yatırımlar %23'lük düşüş ile 1,43 trilyon ABD dolarına gerilemiştir.

### ENDEKSTE YER ALAN ÜLKELERİN BÖLGESEL DAĞILIMI

	Yüksek Gelirli	Orta Gelirli	Düşük Gelirli
Amerika	2	1	0
Afrika	0	0	4
Asya Pasifik	1	3	4
Avrasya	0	2	4
Avrupa	12	8	1
Ortadoğu	0	1	2

olmuştur. 7 milyar ABD dolarlık sermaye yurtdışındaki yerleşik kişilerden Türkiye'ye transfer edilmiştir. Rapor dahilinde paylaşılan yatırım değerleri proje büyüklükleri olup yıllık para akışını yansıtmaz.

• Sıralanan tüm ülkelerin 21 tanesi Avrupa'da yer almakla birlikte, endekste öne çıkan önemli bir bulgu, Doğu Avrupa ülkelerinin yatırım adresi olarak son yıllardaki çıkışını sürdürmeleridir. Polonya, Macaristan, Romanya ve Sırbistan gerek Türkiye'den gerek dünyadan özellikle imalat operasyonlarına dönük önemli miktarda yatırım çekmektedir. Romanya bu alanda Türk yatırımcıların birinci adresi olsa da Türk yatırımcılar geçtiğimiz yıl özellikle Sırbistan merkezli imalat yatırımlarını arttırmışlardır. Endekste iki yıldır iyi bir yer edinen Çekya'nın Türk şirketlerince potansiyelinin altında değerlendirildiği gözlemlenmektedir. Bununla birlikte, özellikle son dönemde Türk şirketlerinin satın aldığı önemli markaların menşei ve ekonomik büyüklükleri göz önünde bulundurulduğunda, Almanya, Fransa, İspanya, Hollanda, Belçika gibi gelişmiş Batı Avrupa ülkeleri önemli birer yatırım adresi olmaya devam etmektedir.

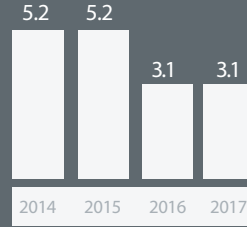
• Afrika ülkeleri özellikle fırsat odaklı yaklaşımları olan Türk şirketleri için düşük gelirli ülkeler grubunda önemli yer edinmiştir. Kuzey Afrika ülkeleri daha çok öne çıksa da Türkiye'nin Sahra altı Afrika'da gerek siyasi gerekse ekonomik atılımları zaman içerisinde yatırıma dönüşmeye başlamıştır. Ayrıca, bu yıl, Kenya da listeye girmeyi başarmıştır. Tanzania ve Nijerya listede yer alamasa da bu ülkeleri takip etmektedir. Son yıllarda Sudan da Türk yatırımcıların ilgi alanına girmeye başlamıştır. Ortadoğu'da yaşanan politik belirsizliğin önümüzdeki dönemlerde de devam edeceğine yönelik algının, Türk yatırımlarının bu bölgeye yönelmesine neden olabileceği düşünülmektedir. Bu sebeple de mütevazı ekonomik büyüklüklerine rağmen bu coğrafyadaki ülkelere olan yatırım iştahı yüksektir.

• Amerika kıtasında yer alan ABD dışındaki ülkeler Türk şirketlerinin mevcut yatırım stokunda henüz küçük bir paya sahip olsalar da önümüzdeki dönemde gerek pazar çeşitlendirme ihtiyacı gerekse sahip oldukları hammadde olanakları ve insan kaynağı ile cazip ülkeler olarak ön plana çıkma potansiyeline sahiptir. ABD son 3 yılda yıllık ortalama çektiği Türk yatırım miktarını iki katına çıkarmıştır. Kanada ve Şili de bu yıl da endekste yer almışlardır.

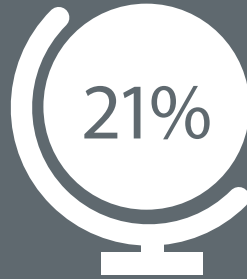
## Öne Çıkanlar



UNCTAD verilerine göre küresel sıfırdan gerçekleştirilen yeni yatırımlar 2003'ten beri en düşük yıllık seviyesini görerek 32%'lik bir azalış ile 571 milyar ABD Dolarını görmüştür.



TCMB Ödemeler Dengesi hesabına göre yurtdışındaki yerleşik kişilerin yurtdışındaki doğrudan yatırımlarının yıllık para akımı küresel ölçekte paralel olarak son 2 yılda azalmıştır.



DEİK networkü dahilinde 200'den fazla şirketin katılımıyla gerçekleştirilen yurtdışı yatırım algı anketinde katılımcıların %21'i, yeni dönemde mevcut uluslararası yatırımlarını genişleteceğini belirtti.

• Küresel ekonomik hareketliliğin tersine, ekonomi gündemimizde çeşitli sebeplerle ikinci planda kalmış Asya Pasifik bölgesi önemli fırsatları hala barındırmaktadır. Ciddi bir genç ve büyüyen nüfusa sahip bu ülkelere dönük gerek siyasi gerek ekonomik ilişkiler son bir yılda önemli mesafe kat etmiştir. Listeye girmeyi başaran Çin, Güney Kore, Hindistan, Endonezya ve Malezya'nın yanında bu yıl Vietnam ve Tayland da endekste kendine yer edinmiştir. Hindistan, Orta ve Güney Asya'daki en fazla yabancı yatırımı çeken ülke olsa da yabancı yatırım girişleri halen nüfusuna göre çok küçüktür. Geçtiğimiz yıl gerçekleştirilen Cumhurbaşkanlığı seviyesindeki ziyaretin ikili ekonomik ilişkileri güçlendireceği öngörülmektedir.

• Önceki döneme oranla nispi olarak artan petrol fiyatları yakın pazarlardaki ekonomik görünümü az da olsa yukarı çekmeyi başarmıştır. Irak ve Suudi Arabistan'ın yatırımcılar için daha iyi bir izlenim yarattığı görülmektedir. İran önceki seneki rüzgârını kaybetse de Türk iş adamlarının ilgisi devam etmektedir. ABD'nin nükleer anlaşmayı uzatmama kararı, İran'a yatırım iştahını frenleyecektir. En fazla Türk yatırımını barındıran Rusya'nın, Ukrayna ve Batı ülkeleri ile yaşadığı ekonomik ve politik sorunlar sebebiyle çektiği doğrudan yabancı yatırımlar 2014'ten bu yana hızla düşmektedir. Ülke, Türk yatırımcıları açısından da bir önceki yıla nazaran daha düşük bir derece elde etmiştir.



## 2016-17 Küresel Yurtdışı Yatırım Akımları (Milyar \$)

• Hazar bölgesinde kişi başına düşen küresel yabancı yatırımda Kazakistan, Azerbaycan ve Türkmenistan başı çekmektedir. Endekste yer alan bölgedeki ülkelere yatırım yapan Türk yatırımcılar için Kazakistan, Özbekistan ve Azerbaycan'da bu yıl da iyimser hava kendini göstermektedir.

• UNCTAD verilerine göre nisbi küresel ekonomik ve ticari büyümeye karşı küresel yatırım akışları 2016 yılında 1,86 trilyon ABD dolarından 2017 yılında %23 oranında düşüş ile yaklaşık 1,43 trilyon ABD doları seviyesine inmiştir. Bu azalıştaki en temel belirleyici unsur gelişmiş ülkelere giden yatırımlardaki azalış olarak gözlemlenmektedir. Küresel birleşme ve satın almalar da aynı şekilde %23'lük bir azalış ile 666 milyar ABD dolara inmiştir. Sıfırdan gerçekleştirilen yeni yatırımlar, 2003'ten beri en düşük yıllık seviyesini görerek önceki yıla oranla %32'lik bir azalış ile 571 milyar ABD Dolarını görmüştür. Bu durum uzun vadeli büyüme dinamikleri açısından küresel ölçekte negatif bir gösterge olarak değerlendirilebilir.

Region	Yurt Dışı Yatırım Akımı			Birleşme Satın Almalar			Sıfırdan Yatırım Proje Büyüklükleri		
	2016	2017	Growth Rate (%)	2016	2017	Growth Rate (%)	2016	2017	Growth Rate (%)
<b>Dünya</b>	1814	1518	-16	869	666	-23	834	571	-32
<b>Gelişmiş Ekonomiler</b>	1109	810	-27	794	553	-30	254	282	11
Avrupa Birliği	500	370	-26	363	127	-65	148	146	-1
K.Amerika	494	330	-33	372	295	-21	69	105	53
<b>Gelişmekte Olan Ekonomiler</b>	638	653	2	69	100	44	515	261	-49
Afrika	50	49	-1	10	3	-64	94	41	-57
Latin Amerika	139	143	3	18	24	34	74	61	-17
Asya	448	459	2	42	73	74	347	158	-54
<b>Geçiş Ekonomileri</b>	67	55	-17	5	13	157	65	28	-56

# Metodoloji ve Dönemsel Türk Yatırımcı Algısı

## Metodoloji

Global olarak incelendiğinde dış yatırımları tetikleyen ana unsurların; arz güvenliği, know-how transferi ve teknoloji edinme potansiyeli, maliyet avantajları ve pazar potansiyelini daha etkin bir şekilde değerlendirme isteği olduğu görülmektedir. Pazar ülkelerin yerel yasal düzenlemelerine ve regülasyonlarına uyum ihtiyacı da bu pazarlara ulaşmak için yurtdışına yatırımı cazip kılan faktörler arasındadır. Bunun yanı sıra, Türkiye'nin mevcut yatırım stoğu analiz edildiğinde, özellikle komşu coğrafyalarda yer alan ülkeler ile Türkiye'nin ekonomik veya politik ilişkisi önemli bir yatırım motivasyonu olarak belirginleşmektedir.

Endeks çerçevesinde her bir ülkenin puanı hesaplanırken, aşağıda belirtilen ana başlıklardaki değerlendirmeler göz önüne alınmıştır:

- İş yapma ortamı ve kalkınmışlık
- Know-how transferi / teknoloji edinme potansiyeli
- İç ve komşu pazar büyüklükleri
- Mevzuat altyapısı
- İş gücü üretim ve hammadde maliyeti
- Türkiye ile ilişkiler

Bu sene üçüncüsü oluşturulan ve her yıl tekrarlanması planlanan bu endeks çalışmasında 2018 yılı için sıralanan ülkeler, belli bir yatırım kararını etkilemekten ziyade, ilgili ülkenin Türk yatırımcısının gözünde çekiciliğinin ve algısının seviyesini ve ileriki yıllar için beklentileri sergilemeyi hedeflemektedir. Belirlenen kriterler ve ağırlıklar ışığında, üst sıralara gidildikçe ülkelerin Türk yatırımcılar açısından yatırım çekiciliği de artmaktadır.

Endeks çalışması kapsamında, gelişmiş ülkelerin birçok kriterde sahip oldukları avantajlar nedeniyle, dış yatırım alanında önemli fırsatlar sunabilecek gelişmekte olan ülkelerin önüne geçmesini dengelemek adına, yüksek, orta ve düşük gelirli ülkeler olarak ayrı ayrı sıralanarak üç endeks oluşturulmasının yararlı olacağı öngörülmüştür.

Bu ana başlıkların önem derecesini belirlemek amacıyla DEİK üyesi şirketler nezdinde bir yatırım algı anketi gerçekleştirilmiş ve yukarıda bahsedilen 3 ayrı ülke grubu için ana başlıkların ağırlıkları bu anketin sonuçlarına göre saptanmıştır.

Ülke performansının değerlendirilmesi amacıyla toplamda 28 kıstas değerlendirilmiştir. Kıstasların tam listesi için son sayfayı inceleyebilirsiniz.

Endeksin metodolojisi, Türkiye'nin önde gelen yurtdışı yatırımcı şirketlerinin temsil edildiği DEİK'in bünyesindeki uzmanların, Bain & Company'nin ve Yurtdışı Yatırımlar İş Konseyi üyelerinin görüşleri ile DEİK üyelerine dönük yatırımcı algı anketi sonuçlarıyla şekillendirilmiştir. Kullanılan veriler konu hakkında özelleşmiş veri tabanları ve halka açık kaynaklardan derlenmiş olup, dönemsel mevcut en güncel haliyle incelenmiştir.

## Dönemsel Türk Yatırımcı Algısı

Endeks çalışmaları çerçevesinde, hem doğrudan Türk yatırımcısının görüşlerini endeks hesaplamasına yansıtacak, hem de Türk yatırımcılarının güncel gelişmeler ışığında şekillenen algısına ışık tutmak amacıyla, DEİK üyesi şirketler arasında bir anket çalışması gerçekleştirilmiştir.

Bu sene ikincisi gerçekleştirilen bu ankete 83'ü yurtdışında yatırımı olduğunu beyan eden 258 şirket yanıt vermiştir. Katılımcıların profilleri incelendiğinde, küreselleşmiş büyük şirketlerden, henüz yeni yurtdışı yatırımlarıyla yeni ilgilenmeye başlayan küçük-orta boy şirketlere kadar geniş bir yelpaze göze çarpmaktadır.

• Yurtdışına yatırım yaptığını beyan eden katılımcıların %53'ü ile yine geçen sene olduğu gibi büyük çoğunluğu, hizmet sektörüne yatırım yapmayı tercih etmiştir. Bu sene yatırımcılar, geçen seneye kıyasla yurtdışında tek bir sektöre yatırım yapmayı daha çok tercih edip birkaç farklı sektöre yatırım yapanların oranı azalmıştır. Buna rağmen birden fazla sektöre yatırım yapanlarda ise geçen sene hizmet ve inşaat ve taahhüt ikilisi öne çıkarken bu sene hizmet, üretim ve inşaat ve taahhüt sektörlerinde yapılan ikili yatırımların oranı eşit dağılımlı çıkmıştır.

• Yatırım yapıldığı beyan edilen bölgelere yatırım dağılımı incelendiğinde, toplam yurtdışı yatırımlarının %26'sı ile Avrupa Birliği'nin ilk sırada olduğu görülmektedir. Bunu %16 ile Afrika ülkeleri ve %10 ile Orta Doğu ülkeleri takip etmektedir. Geçen senenin sonuçları ile karşılaştırıldığında ise bu sıralamanın değişmemiş olduğu göze çarpmaktadır.

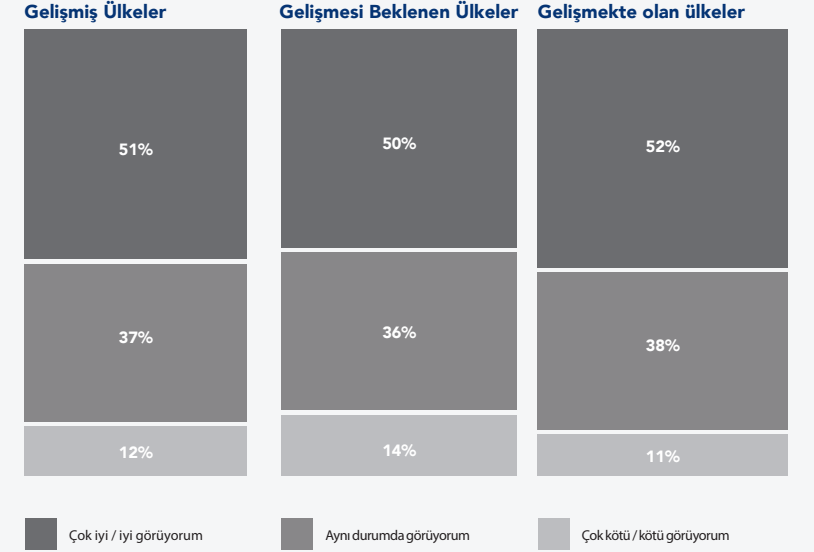
• Yatırım yapılan ülkeler gelir grubuna göre sınıflandırıldığında, yurtdışına yatırımların %50'sinin orta gelirli ülkelere, %29'unun ise yüksek gelirli ülkelere olduğu görülmüştür. Geçen sene ile karşılaştırıldığında, yüksek gelirli ülkelere yapılan

yatırımlarda bir azalma olduğu görülmektedir. Düşük gelirli ülkelere yapılan yatırımlar ise toplam yurtdışına yatırımların %22'sidir.

• Yatırım yapılan pazarlara olan güvene bakıldığında, yüksek gelirli ülkelerin güven endeksinin, %52 ile ülke grupları arasında en çok yükselen olmasıyla beraber aynı zamanda geçtiğimiz seneden bu yana, bu oranın arttığı da görülmektedir. Bunun yanı sıra, geçtiğimiz seneki sonuçlar ile karşılaştırıldığında bulgularımız, orta ve düşük gelirli ülkelere olan güven endeksinin de geçen seneye oranla arttığını, güven seviyeleri geçen sene %35 civarlarında iken bu sene %50'lere gelmiş olduğu görülmektedir.

• Gelecekteki yatırım planları ile ilgili olarak, yüksek gelirli ülke kategorisinde, yatırım görüşlerini belirten katılımcıların %33'ünün yatırım yapmayı düşünmediği ortaya çıkarken %22'si ise henüz yatırım yapmamış olmakla beraber yatırım yapmak için fırsat aradığını belirtmiştir. Orta gelirli ülkelere ise katılımcıların %38'i yatırım yapmayı düşünmediğini belirtirken yatırım için fırsat arayan kısım katılımcıların %32'sidir. Düşük gelirli ülkelere ise %30 ile en büyük oran, fırsat arayanlar olmakla beraber katılımcıların %28'i ise hâlihazırda yatırım yapmış olduklarını belirtmiştir.

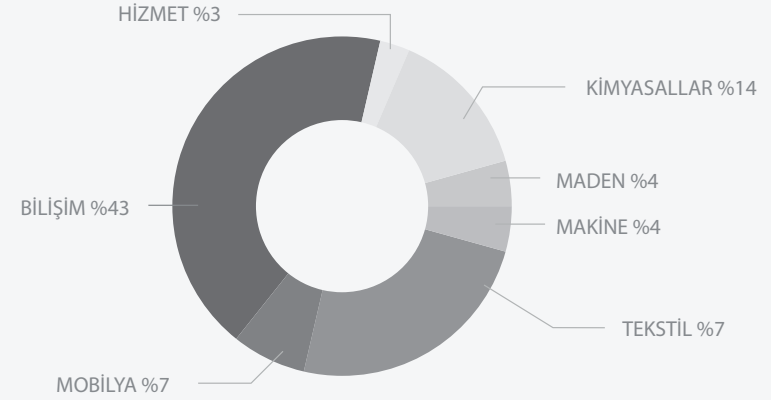
• Yatırım kriterleri konusunda, Türk yatırımcılarının birinci kıstası, geçen seneki anket sonuçları ile aynı olan pazar büyüklüğüdür. Bunun yanı sıra, önemli olarak öne çıkan kıstaslar arasında kalkınmışlık düzeyi ve mevzuat altyapısı da yer almaktadır.



ABD, 2016-2017 döneminde de en büyük küresel yatırımcı konumunu korusa da yatırım adresi olarak da çok cazip imkânlar sunmaktadır. Her ne kadar Türk yatırımcılar açısından iki yıldır sürdürdüğü endeks liderliğini bu yıl Birleşik Krallık'a kaptırmış olsa da geniş tüketici tabanı, öngörülebilir ve şeffaf yargı sistemi, verimli işgücü, son derece gelişmiş altyapısı ve yeniliği teşvik eden iş ortamı gibi çeşitli nedenlerle cazip bir yatırım adresi olmayı sürdürmektedir. Son dönemde küresel ekonomi gündemini oldukça meşgul eden korumacı politikaların doğrudan yabancı yatırımları nasıl etkileyeceği önümüzdeki yılların istatistikleri ile daha net anlaşılacaktır. Başkan Trump'ın korumacı politikaları 2018 yılında ABD'ye gelen doğrudan yabancı yatırımı arttırmaya amaçlamaktadır.

Son yıllarda emtia fiyatlarında yaşanan düşüşler, Kanada gibi enerji ve madencilik alanlarında ciddi yatırım çeken ülkelerde yatırımın yavaşlamasına sebep olmuştur. Kanada önceki yılın altında kalarak, 2016 yılında sadece 33 milyar ABD dolarlık yabancı yatırım çekebilmiştir. Yabancı yatırımlardaki düşüş eğilimi 2017 yılında da devam etmiştir. Kanada İstatistik Kurumu verileri, çekilen doğrudan yabancı yatırımın 2010'dan bu yana en düşük seviyeye ulaştığını göstermektedir. Yine de ülke, şeffaf iş ortamı, NAFTA gibi avantajlı anlaşmaları ve önemli doğal kaynakları ile önemli bir yatırım adresi olmayı sürdürmektedir.

## Sektörel Dağılım

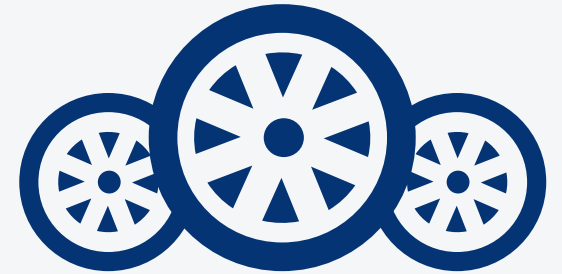


## Öne Çıkan Yatırımlar

- 1 Kordsa | ABD | Fabric Development Inc. | Tekstil | Birleşme-Satınalma
- 2 AirTies | ABD | Sıfırdan Yatırım/Genişleme | Bilişim | Arge Faaliyetleri
- 3 Elastron Kimya | ABD | Sıfırdan Yatırım/Genişleme | Kimyasallar | İmalat
- 4 Alfemo | ABD | Sıfırdan Yatırım/Genişleme | Mobilya | Perakende
- 5 Cardtek | ABD | Sıfırdan Yatırım/Genişleme | Bilişim | Hizmet

## 100mn

2016 yılında yapılan yatırımların tutarı 1 milyar ABD\$\* olurken, 2017 yılında yapılan 9 yatırımın toplam değeri yaklaşık 100 milyon ABD\$'nı\* bulmuştur.



Bu yıl da endekste yer alan Şili'de yeni Başkan Sebastian Piñera'nın, ülkenin zengin doğal kaynaklarını aktif kullanmaya dönük olarak özellikle madencilik sektörüne daha fazla yabancı yatırım çekmeye ve yabancı yatırımcılar için mevzuatı kolaylaştırmaya dönük politikaları, yeni dönemde olumlu sonuçlar verebilir. Şili 2017 yılında 11 milyar ABD doları yatırım çekerken en büyük yatırımcıları ABD ve Brezilya olmuştur. Türk yatırımcılar için de Latin Amerika pazarında daha fazla değerlendirilmesi gereken bir ülke olarak endekste yer almıştır.

ABD'de yabancı şirketler üç federal kurum tarafından verilen yardımlardan yararlanabilirler:

- EDA (Ekonomik Kalkınma İdaresi), sıfırdan yatırımlarla istihdam artışına yol açan projelere uzun vadeli krediler sunmaktadır
- The Small Business Administration (SBA) KOBİ'lerin kullandıkları krediler için garantiler sunmaktadır. Ayrıca, KOBİ'lerin orta ve uzun vadeli krediler yoluyla tesis inşaatını veya malzeme alımını finanse etmelerine yardımcı olmaktadır
- Kırsal Kalkınma Ajansı(USDA), kırsal alanlarda istihdam yaratan ticari şirketlere verilen kredilerin %90'ına kadarına garanti verebilmektedir



**Kanada, AR-GE yoğun sektörler için düşük işletme maliyetleriyle (ABD'e göre %16 daha az maliyetli) rekabetçi bir araştırma ve geliştirme ortamı sunmaktadır.**



-Amerika kıtasına Türk yatırımcılar tarafından 2016 yılında 17 (7 birleşme ve satın alma) yatırım yapılmıştır.

-2017 yılında son iki senenin altında bir performans ile 9 yatırım işlemi (2 birleşme ve satın alma) tespit edilmiştir.

-2016 yılında yapılan yatırımların tutarı 1 milyar ABD\$\* iken, 2017 yılında yapılan 9 yatırımın toplam değeri yaklaşık 100 milyon ABD\$'nı\* bulmuştur.

-Yatırım aktivitesi olarak imalat, dijital ve bilişim ile endüstriyel makine sektörleri ön plana çıkmaktadır.

-Bölgede, ABD hem sıfırdan yatırımlarda hem de birleşme ve satın almalarda adetsel olarak en çok yatırım yapılan ülke olarak ilk sırada yer almaktadır.

**%46**

Kanada'da toplam vergi yükümlülükleri G7 ülkeleri arasında en düşük düzeydedir (ABD'den %46 daha az maliyetlidir)

**311  
milyar\$**

UNCTAD ön analizlerine göre ABD'nin 2017 yılında çektiği toplam yabancı yatırım 311 milyar ABD dolarıdır. Bir önceki yıla kıyasla yaklaşık %35 azalmıştır

“(\*)” ile belirtilen değeri açıklanmamış işlemler için tahmini değerler de dahildir. Bu veriler yıllık para akışını göstermez. Proje tahmini değeridir. Yıllık para akışları için TCMB Ödemeler Dengesi istatistikleri geçerlidir.

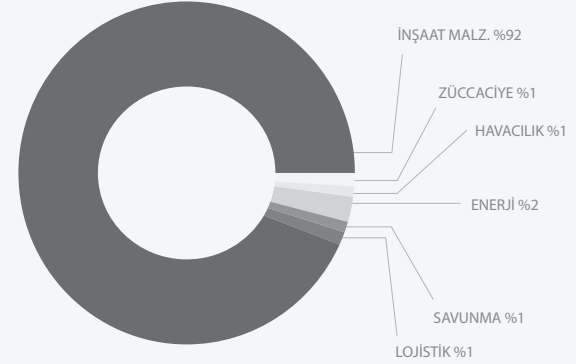
Özellikle Kuzey Afrika ve Orta Doğu coğrafyasında ekonomik çeşitlilik önceki yıllara nazaran ilerleme kaydetse de yavaş bir değişim söz konusudur. Petrol ve doğal gazla bağlı ekonomik yapılar coğrafyada baskın bir rol oynamaya devam etmektedir. Her ne kadar petrol fiyatları son zamanlarda nispeten artma eğilimine girse de uzun vadede önemli fiyat dalgalanmaları etkili olabilir. Bu durum uzun vadeli büyük doğrudan yatırımları etkileyen bir faktör olmaktadır. Bu yıl endekste Orta Doğu'dan 3, Afrika'dan 4 ülke yer edinmiştir. Geçtiğimiz yıldan farklı olarak düşük gelirli ülkeler sıralamasında Sahra altı Afrika ülkelerinin daha iyi bir yer edindiği görülmektedir.

Önceki döneme oranla nispi olarak artan petrol fiyatları yakın pazarlardaki ekonomik görünümü az da olsa iyileştirmiştir. Irak ve Suudi Arabistan'ın yatırımcılar için daha iyi bir izlenim yarattığı görülmektedir. İran önceki seneki rüzgârını kaybetse de Türk yatırımcıların ilgisi devam etmektedir. ABD'nin nükleer anlaşmayı uzatmama kararı, İran'a yatırım iştahını frenleyecektir.

Afrika ülkeleri özellikle fırsat odaklı yaklaşımları olan Türk şirketleri için düşük gelirli ülkeler grubunda önemli yer edinmiştir. Kuzey Afrika ülkeleri daha çok öne çıksa da Türkiye'nin Sahra altı Afrika'da gerek siyasi gerekse ekonomik atılımları zaman içerisinde yatırıma dönüşmeye başlamıştır. Ayrıca, bu yıl, Kenya da listeye girmeyi başarmıştır. Tanzanya ve Nijerya listede yer alamasa da bu ülkeleri takip etmektedir.

Özellikle Sudan Merkez Bankasının para transfer limitlerinde yaptığı değişikliklerle Sudan da Türk

## Sektörel Dağılım



## Öne Çıkan Yatırımlar

- 1 Paşabahçe | Mısır | Pearl Glass Group | Züccaciye & Cam | Birleşme & Satınalma
- 2 TAV | S.Arabistan | Qassim Yanbu & Hail Havalimanı | Havacılık | Süreli Kontrat Bazlı Alım
- 3 Havelsan | Katar | Sıfırdan Yatırım/Genişleme | Savunma | Hizmet
- 4 Tosyalı Holding | Cezayir | Sıfırdan Yatırım/Genişleme | İnşaat Malz. | İmalat
- 5 Akso | Çad | Sıfırdan Yatırım/Genişleme | Enerji | İmalat

## \$760mn

2016 yılında bölgeye Türk yatırımcılar tarafından yaklaşık 100 milyon ABD\$\* değerinde yatırım yapılırken 2017 yılında yapılan tahmini yatırım miktarı 760 milyon ABD\$'dır\*.



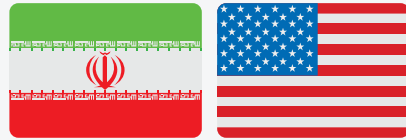
Yatırımcıların ilgi alanına girmeye başlamıştır. Ortadoğu'da yaşanan politik belirsizliğin önümüzdeki dönemlerde de devam edeceğine yönelik algının, Türk yatırımlarının bu bölgeye yönelmesine neden olabileceği düşünülmektedir. Bu sebeple de mütevazı ekonomik büyüklüklerine rağmen bu coğrafyadaki ülkelere olan yatırım iştahı yüksektir.

Sahra altı Afrika'daki iş ortamı, artan bölgesel hareketlilik, hızlı şehirleşme ve nüfus artışı nedeniyle kıtada üretilen ürün ve hizmetlere olan talebi artırarak hızla değişmektedir. Bu değişim, kamu sektöründe Afrika'nın en büyük ekonomik bloğunun kurulması için kolaylaştırıcı rol oynaması ile birleşince, Afrika'nın yeni dönemde de dış yatırımlar için ön plana çıkacağı öngörülmektedir.

Bu yıl endekste bölgede en yüksek çıkışı yakalayan Suudi Arabistan'da hükümet, yabancı yatırımı özellikle ülke altyapısının ihtiyaçlarını gidermek ve ekonomiyi çeşitlendirerek yeni istihdam alanları sağlamak için arttırmak niyetindedir. Hükümet son dönemde perakende ve toptan satış şirketlerinin tamamının yabancı sermayeli kurulabilmesine izin vererek ve yeni bir özelleştirme programı başlatmıştır.

500

Suudi Sermaye Piyasası Kurumu, geçtiğimiz aylarda getirdiği düzenleme ile borsada yabancı yatırımcılar için hazır varlık değerini 1 milyar ABD Dolarından 500 milyona indirmiştir. Kontrol altındaki enflasyon, nispi istikrarlı döviz kuru ve düşük enerji maliyetleri ile kapsamlı özelleştirme programları, yatırımcıları ülkeye çekebilecek faktörlerdendir



ABD'nin nükleer anlaşmadan çekilmesi İran'a dönük olumlu yatırım algısını önümüzdeki yıldan itibaren zedeleyecektir

12

UK Export Finance önümüzdeki 10 yıl içinde Irak altyapı projelerinde kullanılmak üzere 12 milyar ABD doları tutarında fon ayıracağını açıklamıştır

-Türk yatırımcılar tarafından 2016 yılında 17 (4'ü birleşme ve satın alma) yatırım yapılırken, 2017 yılında 8 (2'ü birleşme ve satın alma) yatırım kayıtlara yansımıştır.

-2016 yılında bölgeye Türk yatırımcılar tarafından yaklaşık 100 milyon ABD\$\* değerinde yatırım yapılırken 2017 yılında yapılan tahmini yatırım miktarı 760 milyon ABD\$'dir\*.

-Yatırım aktivitesi olarak imalat, ulaştırma ve hizmet sektörleri ön plana çıkmaktadır.

**Endekste Kuzey Afrika ülkeleri öne çıksa da Türkiye'nin Sahra altı Afrika'da gerek siyasi gerekse ekonomik atılımları zaman içerisinde yatırıma dönüşmeye başlamıştır.**

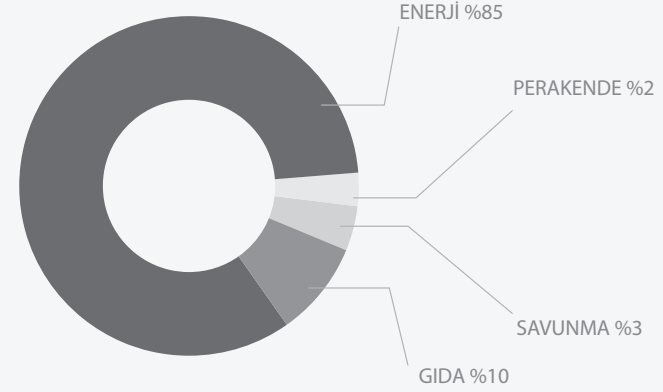
"(\*)" ile belirtilen değeri açıklanmamış işlemler için tahmini değerler de dahildir. Bu veriler yıllık para akışını göstermez. Proje tahmini değeridir. Yıllık para akışları için TCMB Ödemeler Dengesi istatistikleri geçerlidir.

Küresel ekonomik hareketliliğin tersine, ekonomi gündemimizde çeşitli sebeplerle ikinci planda kalmış Asya Pasifik bölgesi önemli fırsatları hala barındırmaktadır. Ciddi bir genç ve büyüyen nüfusa sahip bu ülkelere dönük gerek siyasi gerek ekonomik ilişkilerimiz son yıllarda önemli mesafe kat etmiştir. Listeye girmeyi başaran Çin, Güney Kore, Hindistan, Endonezya ve Malezya'nın yanında bu yıl Vietnam ve Tayland da endekste kendine yer edinmiştir.

Çin, Maliye Bakanlığı verilerine göre 2017 yılı itibari ile çektiği yatırımları bir önceki yıla oranla %7 arttırarak 137 Milyar ABD dolarına ulaştırmıştır. Ülke, endekste bu yıl da orta gelirli ülkeler kategorisindeki liderliğini korumuştur. Geçen sene Çin'de kurulan yabancı şirket sayısı %28 artarak 35.652'e ulaşmıştır. 11 serbest bölgedeki doğrudan yabancı yatırım, 2017 yılında %18 artışla 16 milyar ABD doları olmuştur. Çin, dünyada ABD ve Birleşik Krallık'tan sonra en fazla yabancı yatırım çeken ülke olarak yatırım potansiyelini hala korumaktadır.

Geçtiğimiz yıldan daha iyi bir derece elde eden Hindistan'da yabancı yatırımlarda son yıllarda yaşanan artış bu yıl da devam etmiştir. Ticaret ve Sanayi Bakanlığı verilerine göre ülke, 2016-17 döneminde 60 milyar ABD doları yabancı yatırım çekmiştir. Son dönemde hükümetin yabancı yatırımcılara dönük serbestleştirme politikaları sonuç vermektedir. Hükümet bu bağlamda emlak, bankacılık, savunma, sivil havacılık, perakende ve basın yayın sektörlerinde devlet kontrollü mevzuatı esneklemiştir. Ayrıca demiryolu hatları ve yük trenlerine dönük yabancı yatırımların önünü açmak adına çalışmalar sürmektedir.

## Sektörel Dağılım

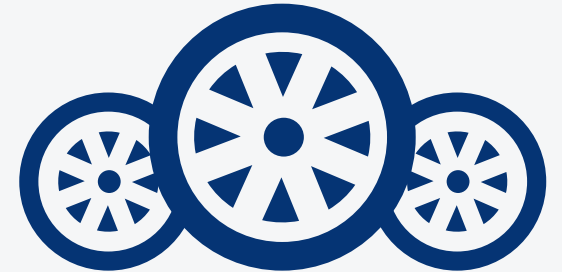


## Öne Çıkan Yatırımlar

- 1 LCW | Endonezya | Sıfırdan Yatırım/Genişleme | Tekstil | Perakende
- 2 Godiva | Avustralya | Sıfırdan Yatırım/Genişleme | Gıda | Perakende
- 3 Aselsan | Malezya | Sıfırdan Yatırım/Genişleme | Savunma | Hizmet
- 4 Yıldız Holding | Brunei | Sıfırdan Yatırım/Genişleme | Gıda | İmalat
- 5 Zorlu Energy | Pakistan | Sıfırdan Yatırım/Genişleme | Enerji | İmalat

## \$760mn

2016 yılında bölgeye Türk yatırımcılar tarafından yaklaşık 100 milyon ABD\$\* değerinde yatırım yapılırken 2017 yılında yapılan tahmini yatırım miktarı 760 milyon ABD\$'dır\*.

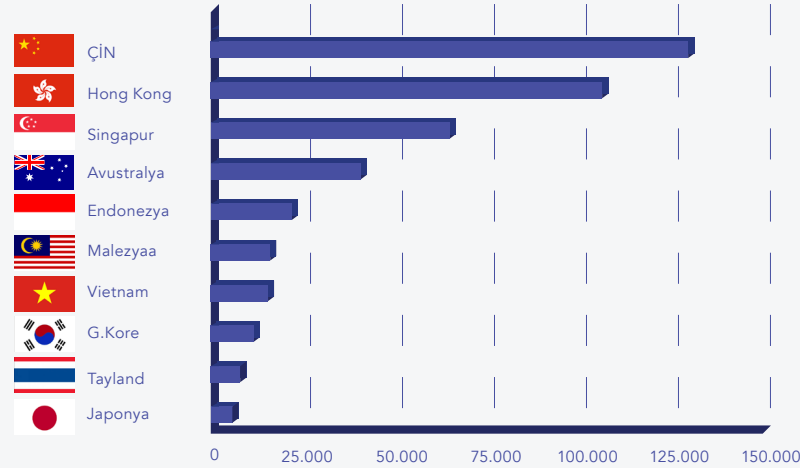




Bu yıl endekste yer edinen Tayland ve Vietnam ölçekleri dahilinde önemli birer yatırım adresi olarak yer edinmişlerdir. Ekonomi idareleri sürekli olarak yatırım ortamını iyileştirmeye dönük çalışmalar yapmakla birlikte, yabancı yatırımlar neticesinde her iki ülkede de üretim değer zincirinde önemli sıçramalar gerçekleşmiştir. Yabancı yatırımcılar artık hafif sanayiden hızla ağır sanayi, teknoloji, elektronik donanımın yanı sıra emlak ve turizm sektörlerine de yönelmekte ve bu dönüşüm, ülkeleri Çin, Hindistan ve Endonezya'nın hemen arkasından Asya'nın önemli yatırım adresleri konumuna getirmektedir.

Malezya ve Endonezya gibi büyük Müslüman nüfuslara sahip pazarlar bu yıl endekste üst sıralarda yer edinmiştir. Nüfuslarının artan tüketim iştahı perakende gibi sektörlerde yeni büyüme yolları sağlayacaktır. Malezya'da hükümet İslami finansmanı artırma çabalarıyla ülkeyi büyük bir finans merkezi haline getirmeye çaba göstermektedir. Endonezya ,250 milyonu aşan nüfusu ile özellikle enerji ve altyapı projeleri ile son dönemde Türk şirketlerinin ilgisi çekmeye başlamıştır.

### ORTALAMA YILLIK YABANCI YATIRIM AKIŞI (MİLYON USD) 2012-16



-Asya & Pasifik ülkelerinde 2016 yılında tespit edilen 4 adet şirket birleşmesi var iken, 2017 yılında 5 adet sıfırdan yatırım tespit edilmiştir.

-2016 yılında toplam işlem büyüklüğü 260 milyon\* ABD dolarıyken, 2017 yılındaki yatırımların büyüklüğü yaklaşık 353 milyon\* ABD \$'dır.

-Yatırım aktivitesi olarak enerji ve gıda ön plana çıkmaktadır.

-Genel bağlamda bölge Türk şirketleri tarafından potansiyelinin çok altında değerlendirilmektedir.

2022

Çin Devlet Konseyi, bankacılık, ulaşım, menkul kıymetler ve sigorta sektöründe yabancı yatırımcılara dönük bir takım kısıtlamaları hafifletmiştir. Ayrıca otomotiv sektöründe 2022 yılına kadar yabancı yatırımcı sahipliğine dönük engellerin sona erdireceğini duyurmuştur

32

Endonezya'nın 2017 yılında çektiği toplam doğrudan yabancı yatırım miktarı 32 milyar ABD dolarıdır

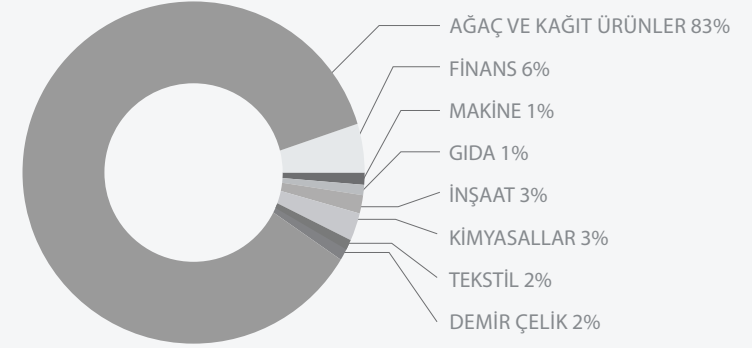
"(\*)" ile belirtilen değeri açıklanmamış işlemler için tahmini değerler de dahildir. Bu veriler yıllık para akışını göstermez. Proje tahmini değeridir. Yıllık para akışları için TCMB Ödemeler Dengesi istatistikleri geçerlidir.

Rusya, Türkiye'nin mevcut yatırım stokunun en fazla yoğunlaştığı ülke olarak evvelki yıl siyasi sorunlardan ötürü giremediği endekste bu sene de geçen yıl olduğu gibi önemli bir yer edinmiştir. Son dönemde Türk yatırımları daha çok imalat, altyapı, makine sektörlerine yoğunlaşmıştır. Özellikle Kırım sorunu ile ABD ve AB ülkelerinin ambargosu ve Rusya'nın bu yaptırımlara karşı yabancı yatırımcılara dönük aldığı bir takım önlemler, yabancı yatırımların gelişimindeki en önemli engeldir. Yine de ülke, potansiyeli ile son iki yılda 65 milyar ABD doları üzerinde yabancı yatırımı çekmeyi başarmıştır.

Azerbaycan düşük gelirli ülke grubunda liderliği bu sene kaptırsa da Türk yatırımcıları açısından en cazip ülkelerin başında yer almaktadır. Önemli bir Türk yatırım stokunu bünyesinde barındıran ülke, coğrafi ve kültürel yakınlığının yanı sıra yakın zamanda yatırım ortamının daha iyileşmesi için önemli adımlar atmıştır. Ülke bu değişikliklerin sonuçlarını son yıllarda görmeye başlamıştır. Çekilen yabancı yatırımın önceki yıla nazaran %100 oranında artması öngörülmektedir. Hükümetin en önemli önceliklerinden biri, tarım, ulaştırma, turizm ve bilişim başta olmak üzere, hidrokarbon yatırımları odağındaki ülke ekonomisini çeşitlendirmek ve yabancı yatırım miktarını arttırmaktır. Ülkenin, Rusya, Kazakistan ve Belarus arasındaki gümrük birliğinin bir parçası olması pazar boyutunu büyütmektedir.

Kazakistan ülke ekonomisini yabancı yatırımlar yoluyla çeşitlendirmek istese de en önemli yatırımları yine enerji ve doğal kaynak sektörüne çekmektedir. Ülkedeki Çin yatırımları giderek artmaktadır. "Yeni İpek Yolu -BRI-" projesi kapsamında altyapı projelerine önemli kaynak aktarılacağı öngörülmektedir. Kazakistan, Türk yatırımcılar için imalat, inşaat ve taahhüt ve perakende operasyonları için önümüzdeki dönemde değerlendirilebilir. Hükümetin geliştirmeye çalıştığı Astana Uluslararası Finans Merkezi (AIFC) projesi; sermaye piyasaları, varlık yönetimi, İslami finans, fintech ve özel bankacılık hizmetleriyle bölgede yatırım yapmak isteyen kurum ve kişiler için çekici bir unsur olabilir. Özellikle Avrupa, Körfez ve Çin'in tüm bölgeye dönük mali piyasalarını entegre etme ve dünya çapındaki büyük ticari platformlarla ortaklıklar gündeme gelecektir.

## Sektörel Dağılım

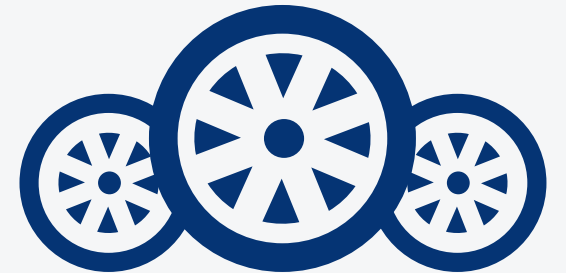


## Öne Çıkan Yatırımlar

- 1 Limak Holding | Rusya | Bashkirkaya Kontsessiyyonay | İnşaat | Birleşme Satınalma
- 2 Beta Kimyasal Maddeler | Ukrayna | Miroplast | Kimyasallar | Birleşme Satınalma
- 3 DAL Teknik | Özbekistan | Sıfırdan Yatırım/Genişleme | Demir Çelik | Hizmet
- 4 Yıldız Entegre | Rusya | Sıfırdan Yatırım/Genişleme | Ağaç ve Kağıt Ürünler | İmalat
- 5 Ziraatbank | Azerbaycan | Sıfırdan Yatırım/Genişleme | Finans | Hizmet

## \$480mn

2016 yılında yapılan yatırımın toplam değeri yaklaşık 640 milyon ABD doları\* olarak tahmin edilirken, 2017 yılında buna karşılık gelen tutar yaklaşık 480 milyon ABD doları\* olmuştur.



Gürcistan ve Ukrayna, Türkiye ile sahip olduğu güçlü ekonomik ve politik bağları ile Türk yatırımcılara diğer ülkelere oranla daha liberal bir yatırım iklimi ile daha fazla rekabet avantajı sağlayan ülkelerdir. Büyük pazarlar olmamasına rağmen başarılı yatırım örnekleri ve birçok açıdan sağladığı maliyet avantajları ile endekste öne çıkmışlardır. Ükelere her dönem büyük meblağlarda olmasa da düzenli bir Türk yatırım akışı vardır.

Evvelki yıl endekse giremeyen Özbekistan, iki yıldır endekste yer edinmektedir. Orta Asya'daki en büyük nüfusa sahip ülke olarak ve iyiye gitmeye başlayan politik ilişkilerin neticesinde bölgede istikrarlı bir ekonomi olarak bu yıl da Türk şirketleri için ön plana çıkabilir. Hükümet, altyapı projelerinde kullanılmak üzere 300 milyon ABD doları tutarında 'Eurobond' ihracı yapmayı hedeflemektedir. Özbekistan, 28 milyonluk genç nüfusu (yaş ortalaması 25) ile bölgesinin en kalabalık ve dinamik ülkesidir. Ülke bakır, çinko, altın, gümüş, tungsten, kurşun, pamuk ve doğal gaz gibi önemli hammadde kaynaklarına sahiptir.



**Astana Uluslararası  
Finans Merkezi projesi;  
sermaye piyasaları, varlık  
yönetimi, İslami finans,  
fintech ve özel bankacılık  
hizmetleriyle bölgede  
yatırım yapmak isteyen  
kurum ve kişiler için çekici  
bir unsur olabilir.**



**+10K**

Türk şirketlerinin Rusya'daki  
yatırımlarının sağladığı toplam  
istihdam

-Türk yatırımcılar tarafından Avrasya'da 2016 yılında 11 ( 5 birleşme ve satın alma işlemi) işlem gerçekleştirilirken, 2017 yılında ise 10 ( 5 birleşme ve satın alma işlemi) adet yatırım tespit edilmiştir.

-2016 yılında yapılan yatırımın toplam değeri yaklaşık 640 milyon ABD doları\* olarak tahmin edilirken, 2017 yılında buna karşılık gelen tutar yaklaşık 480 milyon ABD doları\* olmuştur.

-Yatırım aktivitesi olarak ağaç ve kağıt ürünleri ile kimya sektörü ön plana çıkmaktadır.

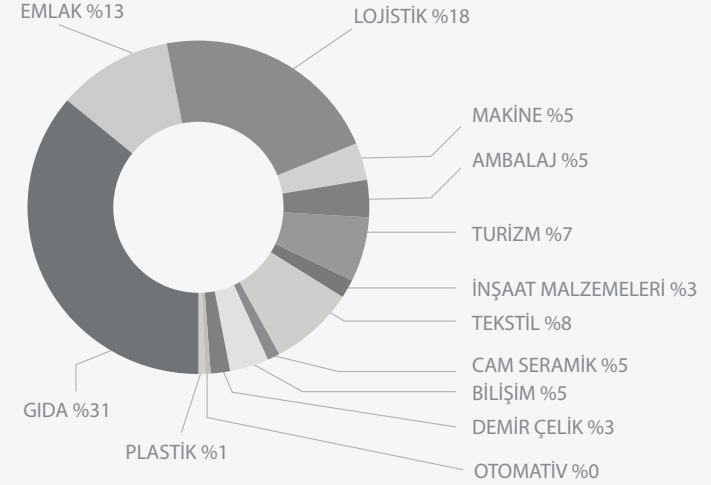
-Rusya hem sıfırdan yatırımlar hem de şirket satın alımlarında en çok işlem hacmi ve adedinin gerçekleştiği ülke olmuştur.

"(\*)" ile belirtilen değeri açıklanmamış işlemler için tahmini değerler de dahildir. Bu veriler yıllık para akışını göstermez. Proje tahmini değeridir. Yıllık para akışları için TCMB Ödemeler Dengesi istatistikleri geçerlidir.

Özellikle yatırımlarını küreselleştirmeye çalışan Türk şirketleri kurdukları aracı şirket veya doğrudan yatırımları ile Birleşik Krallık'ı üs belirlemiştir. Birleşik Krallık özellikle Türkiye'ye yakınlığı, uluslararası hukuk, finans ve yatırım danışmanlarına erişim kolaylığı ile cazip bir yatırım adresi olmaktadır. Ülke diğer gelişmiş batı ülkelerine kıyasla vergi avantajı, şirket kurma süreçlerindeki esneklik ve güçlü para birimi ile ön plana çıkmaktadır. Türk şirketlerinin 2017 yılında tespit edilen yurtdışı yatırım ve şirket satın alımlarının işlem bazında %18'i Birleşik Krallık'ta gerçekleşmiştir. Brexit sonrası iş dünyası, Başbakan Theresa May'in "Global Britanya" algısını güçlendirecek reformlarını beklemektedir. Her ne kadar finans sektöründeki bazı büyük oyuncular, AB'ye dönük operasyonları için Dublin ve Frankfurt gibi merkezleri değerlendirmeye başlamışsa da AB'nin regülatif çerçevesinden ve sınırlamalarından sıyrılmış ve daha geniş esnekliğe sahip Birleşik Krallık iş ortamı beklentisi doğrudan yatırımlar için cazip durumdadır.

Şeffaf ve işlevsel hukuki mekanizmaları, yüksek gelirli ve eğitilmiş nüfusları ile oluşan geniş iç pazarları ve gelişmiş altyapıları ile Batı Avrupa bölgesi ülkeleri, yüksek gelirli ülkeler endeksinde bu yıl da öne çıkmaktadır. Hem Türkiye'ye yapılan yatırımlarda hem de Türk yatırımcıların yurtdışında yaptığı yatırımlarda birinci adres olan bölge, son dönemde birçok Türk şirketinin marka satın alımları ile yöneldiği bir coğrafya olarak öne çıkmaktadır. Almanya, İtalya, Fransa, Birleşik Krallık, Hollanda, İspanya ve Belçika gibi ülkeler Türk şirketleri ile kurdukları köklü ortaklıklar, iş yapma ortamları ile güvenilir birer liman olmaları ve bazı sektörlerde Türk şirketleri için marka satın alımına ve know-how transferine uygun yatırım olanakları ile 2018 endeksinde de önemli bir yer edinmişlerdir.

## Sektörel Dağılım

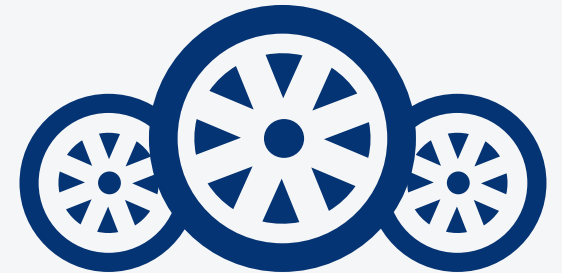


## Öne Çıkan Yatırımlar

- 1 Anatolia | Birleşik Krallık | Birleşme Satın alma | Gıda | Whitworths
- 2 Alchemy | Birleşik Krallık | Birleşme Satın alma | Emlak | Imagination House
- 3 Global Port Holding | Portekiz | Sıfırdan Yatırım/Genişleme | Lojistik | Hizmet
- 4 Dogus Holding (MB'92) | Fransa | Birleşme Satın alma | Makine | Compositeworks France
- 5 Frimpeks | Birleşik Krallık | Sıfırdan Yatırım/Genişleme | Ambalaj | İmalat

## \$307mn

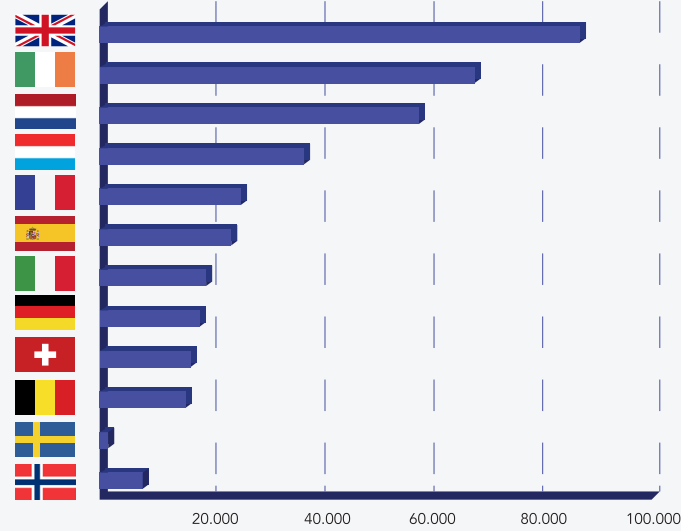
2016 yılında yapılan yatırımların yaklaşık değeri 690 milyon ABD\$\* olurken, 2017 yılında 307 milyon ABD\$\*'lık yatırım gerçekleşmiştir.



İtalya, geçtiğimiz yıldan 10 basamak yukarıda bir yer edinerek, yüksek geliri ülkeler endeksinde ön plana çıkmaktadır. Ülke 2016 yılında son yılların en iyi derecesini elde ederek 28 milyar ABD doları yatırım çekmiştir. Bunun yanı sıra kurumlar vergisinde %3,5 oranındaki indirim de büyük yatırımcılar açısından daha cazip bir ortam sunmaktadır. Bir diğer iyi performans gösteren ülke olarak öne çıkan İspanya, önceki dönemde gerçekleştirdiği kurumlar vergisi indirimi ve işveren lehine değiştirdiği iş kanunundaki katı maddelerin semeresini 2016 yılında toplayarak, gerek ekonomik büyüme gerek çektiği yatırımlarla atağa geçmiştir. Geçtiğimiz yıla oranla %77'lik artışla 50 milyar ABD doları yabancı yatırım çeken Fransa, özellikle Brexit'ten sonra Londra merkezli AB'e dönük yatırımları Paris üzerinden kendisine çekmek için çalışmalarını hızlandırmaktadır.

İsveç, Danimarka, Norveç gibi İskandinav ülkeleri son yıllarda yaşadıkları ekonomik durgunluk ile özellikle son üç yılda çektiği yatırımlarda yavaşlama eğilimine girmişlerdir. Her şeye rağmen grup ülkeleri; istikrarlı politik ortamları, gelişmiş AB ülkelerine nazaran düşük dolaylı vergi mevzuatları, hukuk sistemleri ve altyapıları imkânları ile örnek ülkeler olarak yüksek puan almıştır. Söz konusu ülkeler; enerji, ilaç, telekomünikasyon, elektronik sektörlerinde küresel yatırımcıların tercih ettiği ülkelerdir.

#### YILLIK ORTALAMA YABANCI YATIRIM AKIMI (2012-16 \$)



-Bölgeye sıfırdan yatırımlar ve birleşme ve satın alma işlemleri dahil 2016 yılında toplam 41 (25 birleşme ve satın alma) yatırım yapılmıştır. 2017 yılında ise 38 (10 birleşme ve satın alma) yatırım Türk şirketlerince gerçekleştirilmiştir.

-2016 yılında yapılan yatırımların yaklaşık değeri 690 milyon ABD\$\* olurken, 2017 yılında 307 milyon ABD\$\*'lık yatırım gerçekleştirilmiştir.

-2017 yılında adet olarak en çok yatırım alan sektörler gıda, tekstil ve makine olurken, yatırım değeri göz önüne alındığında ise sırasıyla gıda, lojistik ve emlak sektörleri göze çarpmaktadır.

-2017 yılı yatırımlarında en çok ilgiyi endekste de liderliğe yükselen İngiltere görürken, Türk yatırımcılarının ikinci adresi Almanya olmuştur.

40%

Geçtiğimiz yıl gerçekleştirilen Türk yatırımlarının işlem bazında %40'ı Batı Avrupa'da gerçekleşmiştir

€350K

Portekiz € 350.000'a varan yatırımlarda AB harici yatırımcılara belli bir dönem içinde vatandaşlık alma imkanı vermektedir

%19

Birleşik Krallık %19'luk oranla gelişmiş Batı Avrupa ekonomileri arasında en düşük kurumlar vergisine sahip ülkedir.

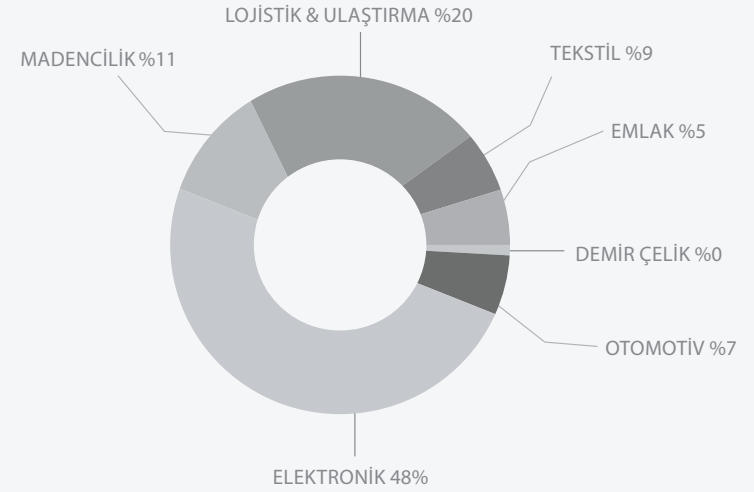
"(\*)" ile belirtilen değeri açıklanmamış işlemler için tahmini değerler de dahildir. Bu veriler yıllık para akışını göstermez. Proje tahmini değeridir. Yıllık para akışları için TCMB Ödemeler Dengesi istatistikleri geçerlidir.

Doğu Avrupa ülkeleri kişi başına yabancı yatırım artış hızı bakımından dünyada üst sıralarda yer almaktadır. Çekya, Romanya, Macaristan ve Polonya kıta Avrupa'sının merkezinde yer alan konumları ile katma değerli üretimler için tercih edilen ülkelerdir. Özellikle son dönemde otomotiv, bilgi teknolojileri, biyo-teknoloji, makine vb. sektörlerde grup ülkelerine yapılan yatırımlar bu görüşü desteklemektedir.

Bu bağlamda Romanya pazarını özellikle imalat yatırımları ile tercih etmekte olan Türk şirketleri; Çekya, Macaristan ve Polonya'yı da görece büyük nüfusları, kurumsal yetkinlikleri, maliyet ve lojistik avantajlarını göz önünde bulundurarak gelecek dönemde tercih edebilir. Orta Avrupa otomotiv endüstrisi, düşük maliyetli, yüksek kaliteli bir üretim merkezidir. Bölgede büyümenin devam ederek yeni yabancı yatırımcıları çekmesi beklenmektedir.

Macaristan, son yıllarda çektiği yabancı yatırımlarda düşük katma değerli tekstil ve gıda işleme yatırımlarından lüks araçlara, yenilenebilir enerji kaynaklarına, turizm ve bilgi teknolojilerine geçişi başarabilmiştir. Ancak, ülke yaşlanan nüfusu ve eğitimde atlaması gereken bazı eşiklerden kaynaklı ileriye dönük çekinceleri de barındırmaktadır.

## Sektörel Dağılım

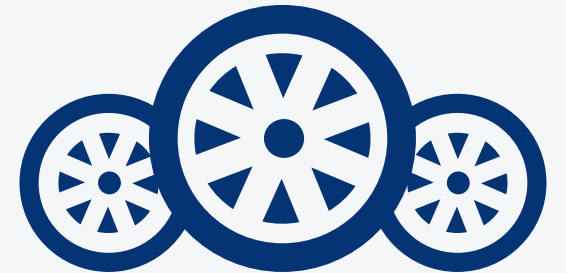


## Öne Çıkan Yatırımlar

- 1 Arçelik | Romanya | Sıfırdan Yatırım / Genişleme | Elektronik | İmalat
- 2 Esan Mining | Kosova | Sıfırdan Yatırım / Genişleme | Maden | Hizmet
- 3 Ekol | Polonya | Sıfırdan Yatırım/Genişleme | Lojistik & Ulaştırma | Hizmet
- 4 Barsan Global Logistics | Polonya | Sıfırdan Yatırım / Genişleme | Lojistik & Ulaştırma | Hizmet
- 5 Söylemez Rubber | Sırbistan | Sıfırdan Yatırım/Genişleme | Otomotiv | İmalat

## \$225mn

2016 yılında yapılan yatırımların yaklaşık değeri 1 milyar ABD\$\* olurken, 2017 yılında 225 milyon ABD\$\*'lık yatırım gerçekleşmiştir.

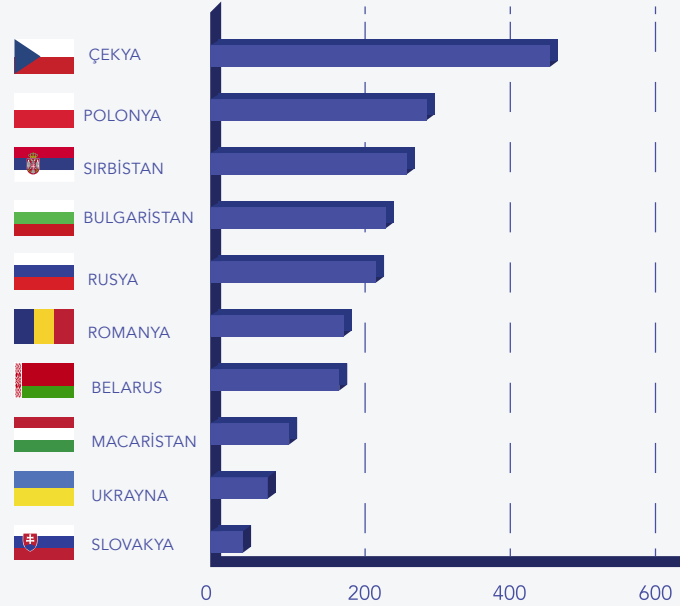


Bölgedeki en istikrarlı ekonomi olan Polonya, Avrupa Komisyonu tahminlerine göre yabancı yatırımlarını halihazırda kurulu kapasitesinin daha etkin kullanımı ile arttırabilir. Sağlıklı bankacılık sektörü, yatırımları desteklemeyi sürdürmektedir. Bölgedeki diğer ülkelerde de gözlemlenen işgücü piyasası ve eğitim sistemindeki bazı yapısal konular, Avrupa merkezli olmayan yatırımcıların daha büyük projelerinin önünde çekinceler oluşturmaktadır.

Avrupa kıtasının en düşük kurumlar vergisine sahip (%10) Sırbistan, 2017 döneminin Türk yatırımcılar açısından parlayan yıldızı olmuştur. Sırbistan'daki yabancı yatırımcılar açısından çekici unsurlar arasında; AB üyelik süreci ve IMF anlaşmasının bir parçası olarak sürdürmekte olduğu ekonomik reformlar, stratejik konumu, nispeten ucuz ve vasıflı işgücü ve AB, Rusya, Türkiye ve CEFTA ülkeleri ile sahip olduğu serbest ticaret anlaşmaları yer almaktadır. Yatırımcılar bu pazarlara ihraç platformu olarak da özellikle emek yoğun yatırımlarını bu ülkede konumlandırmaktadırlar.

Bu yıl Baltık ülkelerini endekste temsil eden Estonya ve Litvanya özellikle bilgi teknolojileri sektöründe İskandinavya'dan önemli miktarda yabancı yatırım çekmektedir. Eğitimli ve ucuz işgücü, AB ile uyumlu ve yatırımcı dostu mevzuatı, basit ve çekici vergi sistemi, stratejik transit ve lojistik merkezleri, bilişim kümeleri, düşük kurumlar vergisi ve eski Sovyet Cumhuriyetlerine erişim imkânı sağlayan coğrafi konumlarıyla ön plana çıkmaktalar.

### KİŞİ BAŞINA DÜŞEN ORTALAMA YABANCI YATIRIM (2012-16 \$)



-Bölge Türk yatırımcıların özellikle imalat yatırımlarında en gözde yatırım adresi konumundadır. Bölgeye 2016 yılında toplam 53 (8 birleşme ve satın alma) yatırım yapılmıştır. 2017 yılında ise 19 farklı yatırım Türk şirketlerince gerçekleştirilmiştir.

-2016 yılında yapılan yatırımların yaklaşık değeri 1 milyar ABD\$\* olurken, 2017 yılında 225 milyon ABD\$\*'lık yatırım gerçekleştirilmiştir.

-2017 yılında adet olarak en çok yatırım alan sektörler arasında sırasıyla tekstil, perakende ve lojistik sektörleri ön plana çıkarken, yatırım değeri göz önüne alındığında ise elektronik ve otomotiv sektörleri göze çarpmaktadır.

-Yatırımlarda en çok ilgiyi Sırbistan, Polonya ve Romanya çekmiştir

10%

Sırbistan ve Bulgaristan kurumlar vergisi kıtanın en düşük oranıdır.

75%

Bölgeye giden Türk yatırımları son 1 yılda %75 azalarak 225 milyon ABD dolarında seyretmiştir

2.7

2017 yılında Sırbistan 2.7 milyar AB doları yabancı yatırım çekerek son yılların en yüksek seviyesine ulaşmıştır.

"(\*)" ile belirtilen değeri açıklanmamış işlemler için tahmini değerler de dahildir. Bu veriler yıllık para akışını göstermez. Proje tahmini değeridir. Yıllık para akışları için TCMB Ödemeler Dengesi istatistikleri geçerlidir.

# Detaylı Metodoloji

A. İş yapma ortamı ve Kalkınmışlık	B. Know-how Transferi / Teknoloji Edinme Potansiyeli	C. İç ve Komşu Pazar Büyüklüğü	D. Mevzuat Altyapısı	E. Türkiye ile İlişkiler	F. İş gücü ve hammadde maliyeti
İş Yapma Kolaylığı Endeksi	Inovasyon Endeksi	Kişi Başı GSYH, PPP	Kurumlar Vergisi	Stratejik Önem	Elektrik Maliyeti
Doğrudan Yabancı Yatırım	Patent Kayıtları	GSYH Büyüme Oranı	Yatırım Koruma Anlaşma Sayısı	Türk Yatırımlarının Yarattığı İstihdam	İşgücü Maliyeti
Ülke Borçluluğu	IP Koruma Yasası Varlığı	Nüfus	Tahkim Durumu	Çifte Vergi Önleme Anlaşma Mevcudiyeti	İş Gücü Verimi
Geniş Bant Erişim Oranı	Rekabetçi Yetenek Endeksi	Üye Birliklerin Ekonomik Büyüklüğü		Yatırım Koruma Anlaşma Mevcudiyeti	Doğal Kaynak Gelirlerinin GSYH'e oranı
Elektriğe Erişim Oranı		Gayri Safi Sabit Sermaye Oluşumu		Haftalık THY sefer sayısı	
		Lojistik Endeksi			

NOT: Düşük gelirli ülkeler yıllık kişi başı geliri 6.000 USD'nin altında kalan ülkeler arasından, yüksek gelirli ülkeler yıllık kişi başı geliri 27.500 USD'nin üzerinde kalan ülkeler arasından sıralanmıştır.



## DEİK Yurtdışı Yatırımlar İş Konseyi hakkında

Yurtdışı Yatırımlar İş Konseyi'nin temelleri 2011 yılında DEİK bünyesinde aynı isimle kurulan çalışma grubu ile atılmıştır. Türkiye'nin en büyük yurtdışı yatırımcı şirketlerini bünyesinde bulunduran Yurtdışı Yatırımlar İş Konseyi, resmi olarak 2013 yılından itibaren faaliyetlerine başlamıştır. Konsey, Türkiye ekonomisi için yeni sayılabilecek bir tema olan bu alanda; özel sektörün yurtdışı yatırım dinamiklerini kavrama, yurtdışı yatırımlar sürecinde ortaya çıkan ihtiyaçlara yanıt üretme, kamu ile yüksek düzeyde eşgüdüm sağlama noktasında öncü kurumsal yapı olma vizyonunda çalışmalarını sürdürmektedir. Ana çalışma başlıkları arasında; yatırım garantileri, tahkim, risk değerlendirme, yatırım finansmanı, sektörel/bölgesel dış yatırım stratejileri gibi konular yer almaktadır.

<b>Bain &amp; Company</b>	Volkan Kara (Başkan)
<b>Kale Grubu</b>	Ender Arslan (Başkan Yardımcısı)
<b>TAV Havalimanı Holding</b>	Güçlü Batkın (Başkan Yardımcısı)
<b>Akay İnşaat</b>	Ertan Olgun
<b>Anadolu Grubu</b>	Hurşit Zorlu
<b>Bahçeci Sağlık Hizmetleri</b>	Hamdi Bahçeci
<b>Borsa İstanbul</b>	Muhittin Esen
<b>Çalık Holding</b>	Mustafa Aksoy
<b>Çelebi Havacılık</b>	Abdullah Kırmırlı
<b>Doğan Holding</b>	Aygen Ayözger
<b>Doğuş Holding</b>	Eryiğit Umur
<b>Eczacıbaşı Holding</b>	Ferit Erin
<b>Elmadağ Avukatlık</b>	Ramazan Arıtürk
<b>Gedik Holding</b>	Hülya Gedik
<b>Gübretaş</b>	Mahmut Karaman
<b>İnciler Grup</b>	Turgut Torunoğulları
<b>Koç Holding</b>	Utku Barış Pazar
<b>Standart Chartered Türkiye</b>	Kaşif Altun
<b>T.C. Ziraat Bankası</b>	İlker Met
<b>Tekfen Holding</b>	Engin Aytekin
<b>Tyh Tekstil</b>	Ramazan Kaya