

SWISS TURKISH ECONOMIC FORUM 2016



İSVİÇRE'DE YATIRIM DÜNYA ÇAPINDA BİR OYUNCU OL



KATKILARIYLA

 **Axion** | **SWISS** Bank

 **LCTA**
LUGANO COMMODITY
TRADING ASSOCIATION



LUGANO: A COMPETITIVE TRADING HUB IN EUROPE

WHY SWITZERLAND, WHY LUGANO?

- A traditionally solid bank system
- Political and economic stability
- A favorable location for commodity traders (training & networking)
- Competitive tax conditions for international companies
- A judiciary system based on the principle of legal certainty
- Multicultural and multilingual human resources
- An attractive geographical position on the North-South axis across Europe
- A favorable time zone location enabling to operate all over the world

WE TRADE

- Steel and base metals
- Gold and other precious metals
- Gas and oil
- Coal
- Soft commodities



LUGANO COMMODITY
TRADING ASSOCIATION

CONTACT

email: info@lcta.ch
website: www.lcta.ch



METİN UNDER

Optimist Kitap Kurumsal Projeler Direktörü

İSVİÇRE'YE YATIRIM KILAVUZU

İsviçre Türkiye Ekonomi Forumu'nun 11'incisi gerçekleştirildi. Son yıllarda Forum'u çok yakından takip eden bir gazeteci olarak her yıl katılımcı sayısının ciddi biçimde arttığını gözlemliyorum. İsviçre Türkiye Ekonomi Forumu gittikçe kurumsallaşıyor ve daha fazla sayıda aktöre hitap ediyor. Önceki üç yıl Forum'un odağında farklı cepheleriyle inovasyon konusu yer alıyordu. Özellikle İsviçre ile Türkiye arasında bir inovasyon köprüsü oluşturulması öncelikli amaçlar arasındaydı.

Bu niyet devam etmekle birlikte bu yıl tema "İsviçre'ye Yatırım: Küresel Bir Oyuncu Ol" olarak belirlendi. Dünyanın en inovatif ülkesi unvanını birkaç yıldır elinden bırakmayan İsviçre, girişimlere katacağı marka değeri bakımından Türk yatırımcılar için oldukça önemli imkânlar sunuyor. Forum işte bu fırsat alanlarını geniş bir şekilde tanıtmaya ve tartışmaya ortamı sağlayarak bu yıl da önemli bir misyon üstlendi.

Sunduğu vergi avantajları, dünyanın en iyi işleyen eğitim ve hukuk sistemine sahip ülkelerinden biri ve yaratıcı beyinlerin buluşma noktası olması, benzersiz inovasyon ruhu, Avrupa'nın merkezindeki konumuyla milyonlarca tüketiciye

erişim olanağı sağlaması, etkin finans sistemi, küresel bir marka oluşturmak için bir sıçrama tahtası özelliği ile pek çok fırsatı barındırıyor İsviçre. Bunun yanında iki ülke arasında ekonomik işbirliklerini desteklemek ve yatırımcılara yardımcı olmak üzere Türkiye'de yerleşik önemli merkezler yatırımcıların işini hayli kolaylaştırıyor. Türkiye'de İsviçre Ticaret Odası Derneği ve Swiss Business Hub girişimcilere, uygun sektörleri belirleyip doğru ortaklık ve yatırım fırsatları yaratmaları için her tür danışmanlık ve desteği sağlıyor. Şirket kurulumu gibi bürokratik işler içinse çok sayıda danışmanlık firması burada devreye giriyor. Girişimcilere düşen sadece yapacağı üretim ve/veya ticarete odaklanmak.

Forum'da tüm bu konular derinlemesine Türk ve İsviçreli uzmanlarca tartışıldı. Başarı hikâyeleri, fırsatlar, kolaylıklar paylaşıldı. Elinizde tuttuğunuz bu dergi ise Forum'a katılamayanlar için işlevsel bir kılavuz niteliğinde. Forum katılımcılarıyla yapılan kapsamlı röportajlarla İsviçre'de yatırım için ihtiyacınız olan neredeyse her bilgiyi bu dergide bulabileceksiniz. Ayrıca Forum'un tamamının videosunu <http://www.tr-ch.org/tr/> adresinden izleyebilirsiniz.



İSVİÇRE, ÇÜNKÜ...



MONIKA SCHMUTZ KIRGÖZ
İsviçre İstanbul Başkonsolosu

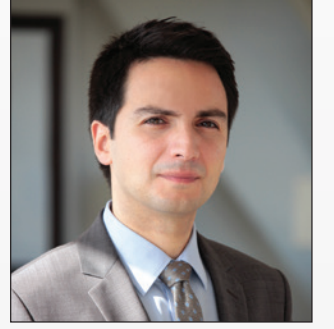
Son dört yılda olduğu gibi, İsviçre Türkiye Ekonomik Forumu'nun 11'incisinin de kapanış konuşmasını yapma onurunu yaşadım. Büyükelçi Haffner, konuşmasında bölgedeki jeopolitik durumun son yıllarda belirgin düzeyde kötüleştiğini vurguladı. Sayın büyükelçinin altını çizdiği bir konuyu tekrar etmeme izin veriniz lütfen: “Bence Türkiye’nin bugünlerde dünyadaki en büyük göçmen ve mülteci nüfusunu barındıran ülke olduğu unutuluyor.” Savaştan kaçan bunca göçmeni ülkelerine kabul etmenin büyük bir insanlık ve dayanışma örneği sergilediğinin de dikkatlerden kaçtığını eklemek istiyorum. Switzerland Global Institute’tan bizlere katılan sevgili meslektaşım Liv Minder bizim -benim de sık sık vurguladığım gibi- bir ileri teknoloji ülkesi, hatta O ileri teknoloji ülkesi olduğumuzu belirtti. Konuşmasında benim için de yeni olan kısım ise, yalnızca bir günde İsviçre’den 500 ila milyon insana ulaşabildiği bilgisiydi.

Hatırlatayım, 38 ülkeyle serbest ticaret anlaşmamız bulunmaktadır ve bu durum hızımızın ve verimliliğimizin göstergesidir. Dünyaca ünlü markalara sahip bir ülkeyiz. Yenilikçi bir ülkeyiz, hatta dünyanın en yenilikçi ülkesiyiz. Bunların yanı sıra, dünyanın eğitim harcamaları istatistiğinde dördüncü sırada yer alan İsviçre, yetenekli çalışanlara çok rahat ulaşılabilen bir ülkedir. Ne yazık ki Türkiye bu sıralamada oldukça alt sıralarda yer alıyor. Bir diğer önemli konuya, vergilendirme sistemine değinmek istiyorum. Kantonlar arasında farklar olmakla birlikte, İsviçre vergi sistemi oldukça makuldür ve toplumun geneli tarafından kabul görür. Yatırım programları aracılığıyla vatandaşlık hakkı kazanma kavramının anlaşılmasını sağladığı için Mirabaud’dan Sayın Stephan Staub Beyefendi’ye teşekkür ederim. Şimdi hepiniz doğal olarak şu soruyu soruyorsunuz: neden insanlar İsviçre’ye yerleşmek istiyor? Vergilendirme, yaşam kalitesi, güven ve eğitimden bahsedildi. Tüm soruların benim açımdan tek

bir cevabı vardır: İsviçre. Başarı öykülerinden bahseden ilk panele geçmek istiyorum. Katıldığım hiçbir konferansta ülkem hakkında olumsuz bir yorum duymamamın sebebi çok basit; olumsuz herhangi bir unsur yok ülkemde. Vurgulanan önemli noktalardan biri teknolojiye erişim hızıydı. Bir diğer unsur ise performans açısından Almanları geride bıraktığımız. Hükümetimiz bu sözlerden hoşlanacak mı bilmiyorum ama ben çok beğendiğimi söyleyebilirim; evet, her konuda iddialıyız, her konuyu tartışabiliriz. Bu husus düşünmeye değer. Bay Coqou, haklı olarak girişim sermayesine erişim gibi güçlüklerden söz etti. İsrail bu konuda bizden ileride. Sanırım bunun nedeni, İsviçre’nin askine, İsrail’de yatırımcıların risk almaktan çekinmemesidir. Bence bu, geliştirmemiz gereken alanlardan biri.

Alberto Lotti, bankacılık sektörü hakkında genel bir değerlendirmede bulundu. İsviçre olarak altı trilyon tutarında varlık yönettiğimizi, pazar payımızda yüzde 2 azalma olduğunu, bununla birlikte dünyada liderliği koruduğumuzu söyledi. İyimser olduğunu, yüksek hizmet kalitesi sayesinde kaybedilen bu pazar payını tekrar kazanabileceğimizi ifade etti.

İsviçre’deki bankacılık sisteminin rekabetçi olmasını sağlayan, ileride de rekabetçi yapısını korumasını sağlayacak olan dört temel dayanak noktasından söz ederken, bunlardan ilkinin siyasi istikrar olduğunu dile getirdi. İkinci noktanın evrensellik, üçüncü noktanın ise sorumlu hizmet anlayışı olduğunu söyledi. Söz konusu dördüncü husus ise İsviçre’nin sadece bankacılık sektöründe değil, tüm sektörlerde sahip olduğu mükemmel, nitelikli işgücüyü. Marco Passala küçük olmanın esnek olmak anlamına geldiğine inandığını söyledi. Aynı şekilde İsviçre’nin iş anlayışını benimseyen bir ülke olduğunu söyledi. Bu sözler bizi gururlandırıyor. Teşekkür ederiz.



ARPAT ŞENOCAK

Türkiye'de İsviçre Ticaret Odası Derneği Başkanı

İSVİÇRE'DE YATIRIM İMKÂN LARI

Türkiye'deki İsviçre Ticaret Odası Derneği, 30 yılı aşkın süredir iki ülke arasındaki ticari ve kültürel ilişkilerin güçlendirilmesi amacıyla faaliyet göstermektedir. Bu doğrultuda, derneğimiz 9 Aralık 2015 tarihinde her sene düzenlediği "Türkiye-İsviçre Ekonomik Forumu"nun 11'incisine ev sahipliği yapmıştır.

Bu etkinlik kapsamında İsviçre'de yatırım imkânlarına odaklanarak, derneğimizin önem verdiği ana konulardan birini ele almak istedik.

Küresel ekonominin merkezlerinden biri olan İsviçre, yabancı yatırımcılara bir yandan yeni bir pazara erişim imkânı tanıyorken, diğer yandan dünya oyuncusu haline gelme fırsatı da vermektedir. Bu çerçevede, hızla büyüyen ve güçlenen Türk ekonomisinin önde gelen temsilcileri bu yılki Forum'a katılarak, İsviçre özel sektörünün sunduğu fırsatların yanı

sıra, yerleşim, vergi ve bankacılık sistemi gibi birçok konuda çeşitli uzmanlardan ve başarılı projelere imza atmış olan Türk girişimcilerden bilgi edinebilmiştir.

Derneğimizin bu başarılı etkinliğine destek vermiş tüm katılımcılara, konuşmacılara, sponsorlara ve her zaman derneğimiz ile yakın işbirliğinde bulunan İsviçre Büyükelçiliği, İstanbul Başkonsolosluğu ve Switzerland Global Enterprise kuruluşuna derneğimiz ve yönetim kurulumuz adına sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

Yılın sonunda düzenlenecek olan "XII. Türkiye - İsviçre Ekonomik Forumu"nun hazırlıkları yoğun bir şekilde devam ediyorken, bu sene de üyelerimiz ile Türkiye iş çevrelerinin beğenisini toplayacak başarılı bir etkinliğe daha imza atacağımızı ve sizlerle de bu vesile ile tekrar bir araya geleceğimizi ümit ediyorum.



DOĞAN TAŞKENT

Türkiye'de İsviçre Ticaret Odası Derneği Genel Sekreteri

DÜNYA OYUNCUSU OLABİLMEK

İsviçre, halen Avrupa'nın en istikrarlı ülkesi ve senelerdir uluslararası şirketlerin Avrupa merkezidir. Hem siyasi, hem de ekonomik olarak istikrar sergilemenin yanı sıra, yatırım için de çok çeşitli seçenekler sunmaktadır. Türkiye'de İsviçre Ticaret Odası Derneği başkanlığını yürüttüğüm sırada gerçekleştirdiğimiz "İsviçre'de Yatırım: Dünya Çapında Bir Oyuncu Ol" konulu Forum'da bu yıl, nitelikli uzman ve yetkililerin ağzından İsviçre'de şirket tescili, şirket taşıma, oturma izni almak için imkânlar ile İsviçre ve Türkiye'deki vergi ve bankacılık sistemlerini ayrıntılarıyla tartıştık.

Rekabetçi ve yenilikçi olmayı hedefleyen firmalar için İsviçre'yi adres gösterebiliriz. Türkiye'deki girişimcilik ortamı gelişmeye devam ediyor ve Türkiye'den İsviçre'ye yeni yatırımlar olacağını düşünüyoruz. Ucuz krediye ulaşım, dünya piyasalarına güvenilir liman İsviçre üzerinden çıkabilme, high-tech işgücüne ulaşabilme imkânları gibi unsurlar şirketleri, İsviçre'ye çekebiliyor. Burada hadise, sadece, "paramı nerede korumaya alırım" değil, aynı anda stratejik düşünüp ülkemizdeki holding mantığını kırarak sınırların

dışına çıkabilmek ve "dünya oyuncusu" olabilmek. İsviçre Türkiye Ekonomik Forumu'nda İsviçre üzerinden bir yatırım, yani orada bir ortaklık veya ofis kurulumu sayesinde dünya pazarlarına açılma imkânlarını Forum'da uzun uzun değerlendirme imkânı bulduk.

Türk şirketleri artık global büyüme stratejileri geliştiriyor. İsviçre, Türk şirketlerinin küreselleşmesi yolunda güvenli bir liman olarak önemli bir rol üstlenerek, bu şirketler için ilk yatırımı yapabilecekleri ve şirketi taşıyabilecekleri ülke olabilir. Forum ayrıca, yatırımla ilgili avantaj ve stratejiler hakkında bilgi sahibi olmak isteyen Türk özel sektör yatırımcılarına özel şahıs yatırımcılarına ve ilgili diğer kurumlara hitap ederek onlara ilham verdi.

Yakın ve iyi ilişkilerimiz için müteşekkirdik olduğumuz ana sponsorumuz Switzerland Global Enterprise'la işbirliği yapmak bizi her zamanki gibi çok memnun ediyor. İsviçre Büyükelçiliği'ne, İsviçre Başkonsolosluğu'na ve bu Forum'un başarılı ve verimli bir girişim olmasını sağlayan tüm sponsor, konuşmacı ve katılımcılarımıza da çok teşekkür ederiz.



Enabling new business

INVEST

“İSVİÇRELİ FİRMALAR TÜRK PARTNERLERLE ÇALIŞMAYA ÇOK İSTEKLİ”

Swiss Business Hub Turkey Direktörü **Mehmet Yıldırım**, merkezin iki ülke ticaretinin gelişmesinde üstlendiği rolü anlatıyor.

Sizi kısaca tanıyabilir miyiz?

Üç buçuk sene önce Çin'den Türkiye'ye geldim. Çin'de Swissnex olarak bilinen bilim konsoloslğunun vekil başkanlığını yaptım. Şu an dünyada beş tane İsviçre Bilim Konsolosluğu var: Şangay, Rio, Bangladeş, San Fransisco ve Boston. Bu çatının altında daha çok akademik ve bilimsel projelere bakılıyor. Aslında özel sektörden geliyorum. Ekonomi okudum, sonra sekiz sene kadar kimya branşında pazarlama ve strateji konusunda

çalıştım. Sonra ikinci master'ımı yaptım, o da güzel sanatlar. Dış Yatırım ve İhracat Ajansı Switzerland Global Enterprise'in (Türkiye'deki İSPAT'la TİM diyebiliriz) 21'inci ofisini Türkiye'de (Swiss Business Hub Türkiye olarak) açmak istediler. Çünkü bayağı potansiyel gördüler. Türkiye, İsviçre KOBİ'lerine ne sunabilir, hangi fırsatlar var, vs. Ben hem İsviçreli hem Türkiyeli olarak iki kültürü de yakından biliyorum ve orada destek verebilirim dedim. Böylece 2013'te Türkiye'ye

gelerek buradaki Swiss Business Hub Turkey ofisini büyük bir açılışla Mayıs ayında başlattık. Switzerland Global Enterprise ana merkezi Zürih'te olan ve Ekonomi Bakanlığı'na bağlı olan ama özel sektörden gelen 70 ülkeye hizmet veren bir ajans.

Swiss Business Hub Turkey hakkında bilgi verir misiniz?

Swiss Business Hub olarak İsviçre Dışişleri Bakanlığı'na bağlıyız. Ofisimiz İstanbul'da olsa da bütün



şehirlere bakıyoruz. Beş tane İsviçre fahri konsolosluğumuz var: İzmir, Antalya, Gaziantep, Mersin ve Trabzon. Gerek duyulduğunda onlarla irtibata geçeriz. İsviçre Ticaret Odası ve diğer bütün şehirlerin ticaret odaları da network'ümüz içinde. Bunların yanında hukuk ofisleri, danışman firmaları, mühendislik ofisleri gibi uzman partnerlerimiz var.

Swiss Business Hub Turkey'in misyonu nedir?

Swiss Business Hub Turkey'in iki misyonu vardır. Biri İsviçre'nin ihracatını yükseltmek. İsviçre'den gelip Türkiye'ye yatırım yapmak isteyen, distribütör arayan, burada bir şey satın almak isteyenlere A'dan Z'ye destek veriyoruz. İkinci misyon da, İsviçre'yi yatırım ülkesi olarak tanıtmak, Türkiye'den İsviçre'ye gitmek isteyen yatırımcılara yardım etmek. Bunlara yeni eklenen misyonlar da temiz teknoloji, inovasyon parkı ve benzeri birkaç organizasyonu da burada devlet olarak temsil ve teşvik etmeye çalışacağız. İsviçre'deki 26 kantonun hepsini burada temsil ediyoruz.

Türkiye'den İsviçre'ye ulaşmak isteyen KOBİ'ler için hangi hizmetleri sunuyorsunuz?

Türkiye'den İsviçre'ye gitmek isteyenlere bizim desteğimiz yatırım amaçlı olduğu zaman söz konusu oluyor. İlk önce dinliyoruz. Teknolojik Ar-Ge mi kurmak istiyorlar, orada bir firma mı satın almak istiyorlar, bir firma mı kurmak istiyorlar? Ve nerelerde? Bizim standart bir formumuz vardır. Bu formu birlikte yazıyoruz, sonra bunu İsviçre'deki danışmanlara yolluyoruz. Danışmanlar kantonlarla irtibata geçiyor ve "Türkiye'den şu firma var, bu yatırımı yapmak istiyor" diyor. Türkiye'deki firmalara söylediğim en önemli şey, İsviçre'deki kantonlara ne



istediğinizi ne kadar detaylı anlatırsanız ona göre hizmetlerini hemen açıyorlar. Çünkü her kanton her yatırımcıyı almak istemez çeşitli nedenlerle. Örneğin Kanton Zürih tekstil sektöründen daha çok "high technology" firmaları tercih ederler veya Kanton Zug'da vergiler çok düşük olduğu ve büyük uluslararası yatırımcılar orada oldukları için kriterleri daha yüksektir. O yüzden buradaki yatırımcılar ne kadar detaylı yazarsa o kadar iyidir.

İsviçre'de yatırım yapmak ya da ortaklık kurmak Türk şirketlerine neler kazandırır?

Sektör sektör değişiyor. Örneklerden gideyim. Birincisi İsviçre dediğiniz zaman aklınıza hemen çikolata, peynir, saat gelir. Ama İsviçre'nin en önemli unsurlarının başında inovasyon, teknoloji ve kalite gelir. Türkiye'den bir yüksek teknoloji şirketi için İsviçre neden iyidir? Çünkü orada beyinler

birleşiyor. Ne kadar küçük bir ülke olsa ve üniversite sayısı az olsa da eğitim sistemi oldukça gelişmiştir. Bütün bilimi, know how'ı oradan alabilirler. Teknoloji ve Ar-Ge şirketi kurmak isteyenler için İsviçre çok çok idealdir. Bununla bağlı olarak "Made in Switzerland" olayı. Örneğin medikal teknoloji ya da sağlık sektöründe bir ilaç veya bir alette "Made in Turkey" yazarsa insanlar ne düşünür, "Made in Switzerland" yazarsa ne düşünür? Hangi ülkeden alırsınız? "Made in Switzerland", Türk firmalarına çok iyi bir referans sağlar. Nasıl Türkiye'yi merkez aldığınızda dört buçuk saat içinde iki trilyon GDP'lik bir pazara giriyorsanız, aynı şey İsviçre için de geçerli. İsviçre tam Avrupa'nın kalbinde, birkaç saat içinde Avrupa'yı gezabiliyorsunuz. İsviçre'nin dört ana dili vardır ve üç bölüme ayrılıyor. Fransa kesiminde Fransızca ve daha çok Fransız kültürü, Alman kesiminde

İsviçre Almancası ve Alman kültürü ve İtalyan kesiminde de İtalyanca ve İtalyan kültürü vardır. İsviçre 8.5 milyon kişi. Tabii ki pazar olarak ilk başta çok çekici görünmüyor ama alım gücü çok yüksek. Bunun da ötesinde Türk firmaları İsviçre'yi sıçrama tahtası gibi düşünmeli. Çünkü İsviçreli sizin ürününüzden memnun kalırsa bu, ürününüzü bütün Batı ülkelerine kolaylıkla satabileceğiniz anlamına gelir. Çünkü İsviçre'nin kültürü yüksek kaliteye alışık. Tabii ki vergi olayı da önemli. İsviçre, hükümetin teşvik verdiği ülkelerden biri. Her 26 kanton aynı vergi sisteminde değil ama her kantondun kendi vergi teşvikleri var.

Siz İsviçre'de özellikle hangi sektörleri öneriyorsunuz?

Bütün inovatif veya yüksek teknoloji sektörleri. İsviçre'nin kuvvetli olduğu sektörler makine, ilaç, kimya, eğitim ve hizmettir. Bir de bizim bu yıl odağımız yaşam bilimleri. Yani biyoteknoloji, medikal teknoloji ve sağlık. İsviçre finans bakımından çok kuvvetli ve yatırım yapılabilir bir ülke. Ama bizim esas istediğimiz sanayi.

İsviçre'deki şirketleri çok iyi tanıyan bir isimsiniz. İsviçre şirketlerinin Türkiye'ye ve Türk şirketlerle ortaklığa bakışı nasıl?

İsviçre firmaları çok muhafazakârdır. "Hemen yatırım yapalım, bir şey satın alalım" yoktur. Tabii ki Nestle gibi büyük firmalar var ama bunlar çok önceden gelmişler. Bir firma geldiği zaman benim tavsiyem ilk önce yerel bir partnerle çalışmaları yönündedir. Çünkü pazarı en iyi onlar biliyor. İsviçreli firmalar yerel partnerlerle çalışma konusunda çok çok açık ve istekliler. Hemen buraya gelip satın almayı tercih etmezler, bir ilişki kurmak, güven kazanmak isterler. Ne kadar

ÇİN'DEN TEDARİK SÜRESİ AYLAR SÜRDÜĞÜ İÇİN İSVİÇRELİLER TEKSTİLDE TEKRAR TÜRKİYE'Yİ DÜŞÜNMEYE BAŞLADI. ŞU AN TEKSTİLDE BİR DALGA VAR."

politik olaylar olsa da Türkiye pazarını verimli ve pozitif olarak görüyorlar ancak yine de beklemedeler.

İsviçre'den Türkiye'ye yatırım yapmaya, ortaklık kurmaya gelen şirketler özellikle hangi sektörlerde yoğunlaşıyor?

Genelde İsviçre'den Türkiye'ye ihracatta makine, kimya, ilaç ve otomotiv sektörleri ağırlıkta. Son bir buçuk yıl içinde tekstil, kozmetik ve hizmet sektörlerinde bayağı bir ilgi var. Tekstilden bir dalga gelmeye başladı.

Neden?

Türkiye'yi tekstilde en iyi ülkelerden biri olarak görüyorlar, kalite olarak da Asya'ya göre daha iyi. İkincisi de, biraz daha pahalı olmakla birlikte zaman olarak çok daha yakın. O nedenle ya tedarikçi olarak burada partner arayan ya da doğrudan burada üretmeye başlayan firmalar var.

İki ülke arasındaki ticaretin güncel durumu nedir?

İsviçre'den Türkiye'ye ihracat aşağı yukarı 2 milyar İsviçre francı. Türkiye'nin İsviçre'ye ihracatı ise 1.4 milyar İsviçre francı. Beş, altı sene önce bunun yarısı kadardı. İsviçre'nin ihracatı aşağı yukarı aynı kaldı. Bunun nedenlerinden biri kuvvetli İsviçre francı. Kura baktığınız zaman son iki yıl içinde oldukça yükseldi. Aşağı yukarı

3.5 milyar İsviçre francı bir hacim söz konusu. Yatırıma baktığınızda 2.5 milyar dolarlık bir yatırım var burada. Türkiye'den İsviçre'ye yatırım miktarı da 540 milyon İsviçre francı kadar.

İsviçre inovasyon endeksinde yıllardır birinciliği koruyor. Bunu sağlayan özellikler neler?

12 üniversitemiz, iki politeknik, yedi meslek üniversitemiz var. Meslek üniversitelerinde akademiyle sanayi iç içe olduğundan know how transferi oluyor. Bu üniversitelerden 12 tanesi dünya çapında en iyi 500 ve en iyi 1000 üniversite sıralamasına giriyor. İki politeknik üniversitesinin biri Zürih, biri Lozan'da. Bunlar dünya çapında ilk 10'da. ETH Zürih de ilk beşin içinde. Bu ne demek? Gerçekten bütün o know how, bütün o inovatif beyinler o üniversitelerde. Bir ülkeyi inovatif yapan eğitimidir. Devlet bilim ve eğitimi destekler.

Swiss Business Hub Turkey'in önümüzdeki dönem için projeleri, hedefleri nelerdir?

Biz her sene iş planı yapar ve sektörleri belirleriz. 2016'nın sektörlerinden ilki yaşam bilimleri, ikincisi ise bilgi iletişim teknolojileri. Türkiye telekomünikasyonda oldukça fırsat barındıran bir ülke. 2016'da yaşam bilimleri alanında İsviçre'den bir delegasyonu buraya getirip Türkiye'den bir delegasyonu da İsviçre'ye götürmeyi planlıyoruz. Hedefimiz İsviçre delegasyonunu Ekim aylarında getirmek. Diğer projelerden bir tanesi de el ele çalıştığımız İsviçre Ticaret Odası'yla 2016 İsviçre Türkiye Ekonomik Forumu'na hazırlanmak. Forumun bu yılki konusu da Yaşam Bilimleri ve dijitalleşme olacak. Bu alanda hem İsviçre'nin verebileceği hizmetler çok yüksek hem Türkiye'nin fırsatları çok fazla.



“İSVİÇRE’DEN FAYDALANMAK İÇİN SOFİSTİKE BİR ŞİRKET OLMAK GEREKİYOR”

Switzerland Global Enterprise Yatırım ve Pazarlama Direktörü **Liv Minder**, XI. İsviçre Türkiye Forumu’nda “İsviçre’deki Yatırım ve Büyüme Fırsatları: Özel Sektördeki Fırsatlar” konulu bir konuşma yaptı. Minder ile İsviçre’nin yurtdışından gelecek şirketlere sunduğu imkânları konuştuk.

İsviçre’ye yatırım yapacak şirketlere, girişimcilere günümüz için hangi sektörleri önerirsiniz?

İsviçre için şu an en ilginç yatırımlar yüksek teknoloji alanlarında gerçekleşiyor. Bilişim ve iletişim teknolojileri, medikal teknoloji, yaşam bilimleri ve teknolojileri ile makine teknolojileri öne çıkıyor. En sıcak alanlar bunlar. Ama bunların yanında yatırımcıların en başta iş modellerini bilmeleri gerekiyor. Pazarınızı mı genişletmek istiyorsunuz, inovasyonu artırmak mı, partner ve yetenek bulmak mı, yoksa iş süreçlerini optimize etmek mi? Dolayısıyla bir noktada hangi sektörde olduğunuzun bir önemi yok. Önemli olan nasıl büyümek istediğinizi ve İsviçre’nin size nasıl yardım edebileceğini bilmek.

Peki, İsviçre nasıl yardım edebilir? Örneğin bir Türk firmasının küresel bir marka olması için neler sağlayabilir?

Eğer pazar payınızı büyütmek istiyorsanız, İsviçre, Avrupa bölgesi için çok iyi bir test pazarı konumunda.

Çünkü müşteriler oldukça para harcıyorlar, firmalar ürünlerini İsviçre’de deneyebilirler. İnsanların kalite beklentileri yüksek. Dolayısıyla İsviçre’de satılan bir ürünün Avrupa Birliği’nde de (AB) satılacağını söyleyebiliriz. ABD Ticaret Bakanlığı bile Avrupa’ya açılmak isteyen Amerikan şirketlerine İsviçre’yi bir deneme pazarı olarak kullanmalarını öneriyor. Dahası KDV yüzde 8’lik düşük bir oranda; AB ve Avrupa Serbest Ticaret Birliği ülkelerinin yanında Çin ile Japonya dahil 38 başka ülkeyle daha serbest ticaret anlaşmaları var. Pazarlama için İsviçre 8 milyonluk nüfusuyla başta çok çekici gelmeyebilir ama merkezi konumu sayesinde 500 milyon insanın bir günlük araba yolculuğu mesafesi içinde olduğunu unutmayın. Ayrıca dediğim gibi insanların para harcama gücünü hafife almamak gerekir. Örneğin Çin merkezli Huawei, İsviçre’yi 60 milyon nüfuslu İtalya kadar büyük bir pazar olarak tanımladı. Dolayısıyla pazarınızı büyütme için pek çok yol var. Ayrıca tabii İsviçre’yi bir inovasyon platformu olarak da görebilirler. Daha inovatif

olmak istiyorlarsa İsviçre’ye gelebilir, birinci sınıf üniversite ve kurumlarla iletişime geçebilirler. İsviçre’deki şirketlerin yüzde 95’i küçük ve orta boy işletmelerden oluşuyor. Diğer yandan büyük şirketler de var. Dolayısıyla küçük-orta boy ve büyük firmalar arasındaki etkileşim, inovasyon için uygun bir ortam yaratıyor.

Partner bulmak konusunda ne önerirsiniz?

İsviçre’de partner bulmak kuşkusuz çok önemli. Bizde neredeyse her sektör için dernekler var. Bu derneklerle iletişime geçebilir, üyelerini inceleyebilir, ihtiyaçlarını karşılayacak bir firma olup olmadığını bakabilirler. Başlangıç olarak bunu önerebilirim.

Sizin de vurguladığınız gibi İsviçre sadece küçük ve orta ölçekli şirketler değil büyük şirketler için de önemli bir adres. Bu ölçekteki bir firma neden İsviçre’yi tercih ediyor sizce?

Bu sorunun cevabını bir örnekle verebilirim. Yakın zamanda dünyanın



“YÜKSEK TEKNOLOJİ VE TEDARİK ZİNCİRİ YÖNETİMİNE DAİR HER ŞEY ÇOK İLGİ ÇEKİYOR. PAZAR ÇOK GENİŞ, ŞİRKETLERİN DE İSVİÇRE'DEN FAYDALANMASI İÇİN SOFİSTİKE BİR ŞİRKET OLMASI GEREKİYOR.”

için hangi kantonun daha uygun olduğunu araştırıyor ve sonraki süreçte de destek sağlıyoruz.

Kantonlar nasıl ayrışıyor?

Genel olarak büyük oranda benzerler, hepsinin üstünde ortak bir kanun var. Ama bazı net farklar da var. Kantondan kantona vergi oranı değişebiliyor mesela. Kümelenme mantıkları da farklı olabiliyor. Sizin şehir merkezinde olmanız gerekiyorsa bir kantona, geniş bir alana ihtiyacınız varsa bir başka kantona yönlendirilebiliyorsunuz. Dolayısıyla farklı kantonlar ve teklifleri arasında seçim yapma şansınız var. Kantonların vergi oranlarına kendileri karar veriyor, devlet değil. Daha pek çok konuda karar alabiliyorlar ve alınan kararların uygulanması, yatırımlar konusunda çok daha hızlı olabiliyorlar.

Çok yüksek bir eğitim standardı var. Bunun faydaları nedir?

Pek çok sektörde mesleki eğitim sistemi uygulanıyor. Odaklanılan pek çok da meslek var. Bu okullara gidenler hem teorik hem de pratik açıdan know how sahibi oluyorlar. Dahası bu okullar şirketlerle yakın ilişki içerisinde, firmaların, sektörlerin ihtiyaçlarına göre bu meslekler her sene geliştiriliyor. Dolayısıyla eğer mesleki eğitim sahibi birini işe alırsanız, o kişinin sahip olduğu teorik eğitim de, diğer ülkelerdeki

en büyük biyoteknoloji şirketlerinden ABD merkezli Biogen, Solothurn kantonunda 700 ila 1400 kişiye iş imkânı sağlayacak bir üretim tesisi kurmaya karar verdi. Peki neden İsviçre'yi seçtiler? Bunun cevabı her şeyi özetliyor. Öncelikle yetenek ve know how'a erişim imkânı geliyor. Kararlarında bu çok önemli bir faktördü. İkinci olarak sağlam altyapı ve elektrik, su, doğalgaz kaynaklarına kesintisiz erişim faktörü öne çıktı. Üçüncü faktörse cazip vergi sistemi

ve liberal ekonomik ortamı. Bunların yanında İsviçre özelinde bir konu daha öne çıkıyor: Hız. İsviçre'deki 26 kanton kendi alanları üzerinde neredeyse tam yetkiye sahipler. Bu sayede kararlar çok hızlı alınabiliyor.

Switzerland Global Enterprise olarak ne gibi hizmetler sağlıyorsunuz?

Eğer bir firma İsviçre'yle ilgileniyorsa, biz onların doğru alanı, mekânı bulmasını sağlıyoruz. İyice yerleşmeleri



üniversitelerin verdiği eğitimden çok da altta kalır değildir. Belli bir alanda işin pratik ve teorik tarafları konusunda gerçekten derin bilgi sahibi olurlar. Bu sistem kusursuz bir yetenek havuzu oluşturuyor. Ama tabii İsviçre’de bir üniversitede okursanız işin teorik tarafı daha fazla önem kazanıyor. Kavramlara ve stratejilere daha hakim olurlar.

Yabancı bir şirket geldiğinde bu yetenek havuzu karşısında nasıl tepki veriyor?

Bence geldiklerinde İsviçre’deki işgücünün ne kadar nitelikli ve iyi eğitilmiş olduğunu görünce gerçekten şaşırıyorlar. Öncelikle üniversiteye gidip diplomalı birilerini bulmayı düşünüyorlar ama sonrasında “Üniversite mezununa ihtiyacımız yokmuş ki. Tek gereken iyi eğitilmiş profesyonel biri” diyorlar.

Şirketler bu yeteneklere erişebiliyor mu?

Evet, hatta erişebilmenin yanında katılmak zorundalar neredeyse. Yani resmi olarak mecbur değil ama stajyer almaları isteniyor şirketlerden. Öğrenciler de bu konuda hayli istekliler. 2013’te zorunlu okullarını tamamlayan öğrencilerin üçte ikisi mesleki eğitim için şirketlere başvurmuştu. Dolayısıyla her şirket bu meslek okullarından birkaç stajyer alıp eğitiyor. Bu okullar, şirketler için de iyi birer yatırıma dönüşüyor, çünkü genç yaştan şirketlerini tanıyan çalışan yetiştiriyorlar. Ayrıca şirketler okullara ne gibi niteliklere ihtiyacı olduğu konusunda tavsiyelerde bulunabiliyor.

Bu yüksek nitelikli işgücü şirketlere yüksek bir maliyet getiriyor mu?

Bunu hesaplamanın farklı yolları var.

“İSVİÇRE’DE VERGİ KURUMLARI HER ZAMAN SİZİN DOSTUNUZDUR. SİZİN VERGİDEN TASARRUF ETMENİZ KONUSUNDA YASAL ÇERÇEVE DAHİLİNDE UYGUN ÇÖZÜMLER BULMANIZ İÇİN HER ZAMAN SİZE DESTEK SAĞLARLAR.”

Şirketlerin stajyerlere belli bir ücret ödeyip onları eğitmesi gerekiyor. İlk senelerinde stajyerler fazla genç ve tecrübesiz olabilir. Fakat o aşamada maliyet çok yüksek olmaz tabii. Zaman içerisinde o kişi de tecrübelendikçe firmanın elde ettiği avantajlar artıyor. Dolayısıyla şirket sürece başından katıldığında, başta eğittiği genç bir stajyer, zaman içinde nitelikli bir profesyonele dönüşüyor. Ayrıca maaş konusuna gelince, ortalama maaşlar İsviçre’de yüksek gibi gözükabilir ama dikkatli bakınca sosyal güvenlik harcamaları dahil kişi başı ek maliyetlerin, çoğu Avrupa ülkesinden daha düşük olduğunu görürsünüz. Evli, iki çocuklu ve 84 bin euro brüt maaşa sahip bir çalışanın, bütün ek ücretler dahil edildiğinde işverene maliyeti 84 bin euro iken Almanya’da bu miktar 3000 euro daha fazladır.

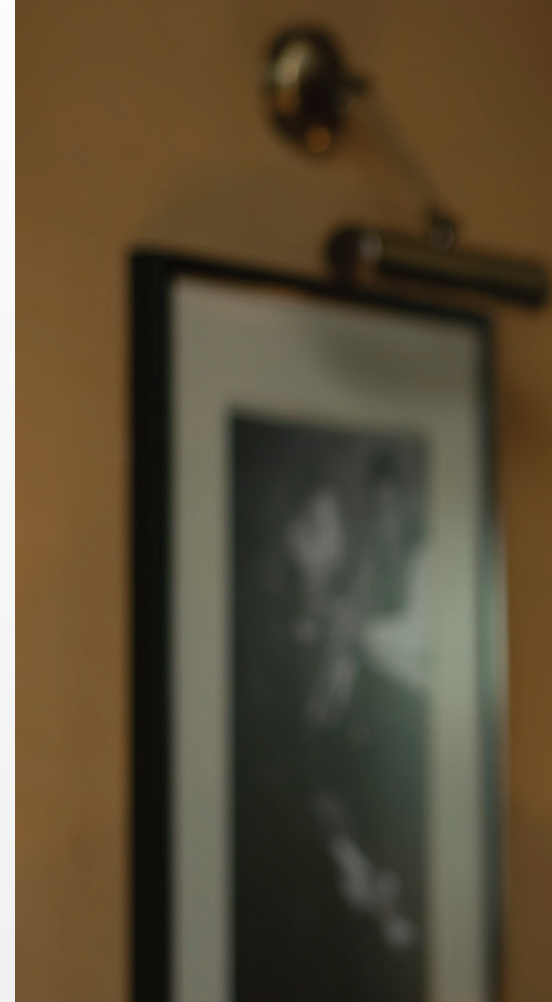
Genel olarak işçi-işveren ilişkilerini nasıl tarif edersiniz?

İsviçre hayli liberal bir iş kanuna sahip. Eğer bir şirket çalışanını işten çıkarmak istiyorsa, üç aylık bildirim zamanı dahilinde, net bir gerekçe göstermeden bunu yapabilir. Şirketler için özellikle ölçek değişikliğine gidilen zamanlarda bu durum çok faydalı oluyor. İşveren temsilcileri ve sendika başkanları arasında da hayli iyi bir ilişki olduğu için İsviçre’de hiç grev gerçekleşmiyor. Ve iş temposundan çalışanlar da hayli

memnun. 2007 yılında yıllık izinlerin dört haftadan altı haftaya çıkarılması konusunda bir oylama yapıldı. İmkânsız gelebilir ama insanlar altı haftayı istemedi. Bu da İsviçre’deki işgücünün çalışmak konusunda ne kadar istekli olduğunu gösteriyor.

Ar-Ge ve inovasyon konularındaki başarılarının yanında İsviçre, laboratuvarındaki araştırmaları nihai ürüne dönüştürmek konusunda da dikkat çeken bir yapıya sahip. Bunu nasıl sağlıyorsunuz?

İşin altyapısı çok önemli. Bahsettiğim gibi İsviçre’deki şirketlerin yüzde 95’i küçük ve orta boy işletmelerden oluşuyor. Bunların çok büyük kısmında stajyerler yer alıyor. Novartis, Roche, ABB gibi küresel oyuncular olan büyük şirketler var.





ETH, EPFL, Paul Scherrer Enstitüsü, CERN ve çok daha fazlası gibi hayli saygın kurumlar var. Dünyanın en iyi üniversiteleri arasında yer alan birinci sınıf araştırma enstitüleri var. Ve devlet diğer ülkelerden farklı olarak bu araştırma enstitülerinin gündemlerine karışmıyor, enstitüler istedikleri alandaki araştırmalara fon sağlayabiliyor. Devlet GSYİH'nin yüzde 3'ünü Ar-Ge'ye ayırarak bu alandaki sıralamalarda en üst basamaklarda yer alıyor. Buna rağmen bütün Ar-Ge harcamalarının sadece yüzde 30'unu devlet karşılıyor, gerisi özel sektörden sağlanıyor. Kişi başı eğitim harcamaları sıralamasındaysa İsviçre dördüncü sırada yer alıyor. Bunların hepsi çok iyi bir platform ve zincir sağlıyor. Bu yüzden de Google ve IBM araştırma merkezlerini İsviçre'de kurdu. En iyi üniversite ve enstitülerin küçük şirketlerle yakın ilişkileri bulunuyor, teknoparklar da bu işbirliklerini

güçlendiriyor. Buralarda inovasyon ortaya çıkıyor. İnovasyon konusunda küçük şirketler de büyükler için inovasyon tedarikçisi gibi çalışıyor.

Forum'daki neredeyse her konuşmacı İsviçre markasına vurgu yaptı. Hatta yurtdışından gelen firmaların "Swiss Made" markasını İsviçreli firmalara göre daha fazla kullandığı söylendi. Sizce İsviçre bu markayı nasıl koruyor?

Bence bu kaliteyi korumak için İsviçre'nin çok kesin bir tavrı var. Örneğin, Made in Italy markası için bir ürüne yüzde 30'luk katma değer üretmeniz gerekir. Ama Swiss Made markası için Ar-Ge maliyeti dahil bir ürünün değerinin yüzde 60'ının İsviçre'de kalması gerekir. Bunun yanında iyi bir eğitim olduğu sürece her şeyin, süreçlerin kalitesini yüksek tutabiliriz. Yeni inovasyonlarla hızlı

ilerlemek her zaman çok önemlidir. Ama markanın niteliğini korumak eğitimle, ekosistemle olur. Gelecekte ne olacağını, nasıl bir teknoloji olacağını bilmek çok zor. Ama istikrarlı bir altyapının her zaman korunacağını söyleyebilirim. Böylece biz de markayı koruyabileceğiz. Tabii ki nitelik iyi olduğu sürece, İsviçre markası yerli yerinde kalacaktır.

İsviçre'nin vergi sistemini nasıl tarif edersiniz?

Kesin rakamlar, vergi oranları kantondan kantona değişiyor. Kiminde yüksek, diğerinde düşük vergi ödeyip başka avantajlar elde ediyorlar. Ama önemli olan şu: İsviçre en düşük vergilere sahip değil ama diğer ülkelerle karşılaştırdığımızda her zaman dengeli ve makuldür. Yüksek oranlar asla İsviçre'de olmaz. Ve daha da önemlisi İsviçre'de vergi kurumları her zaman sizin dostunuzdur, düşmanınız değil. Sizin vergiden tasarruf etmeniz konusunda yardım etmek istedikleri için yasal çerçeve dahilinde uygun çözümler bulmanız için her zaman size destek sağlarlar.

Türk şirketlerine dair önerileriniz, geçmiş deneyimlerden dolayı gözlemleriniz var mı?

İsviçre, Avrupa'nın en ucuz ülkesi değil, bunu kabul etmemiz gerekiyor. Türk şirketlerin gerçekten pazara ulaşmak, küçük başlayıp sonra büyümek konularında hedeflerini bilmeleri çok önemli. Dahası yüksek teknoloji ve tedarik zinciri yönetimine dair her şey çok ilgi çekiyor. Şunu demek istiyorum: Başka ülkeden küçük bir berber için İsviçre en iyi adres olmayabilir. Pazar çok geniş, şirketlerin de İsviçre'den faydalanması için sofistike bir şirket olması gerekiyor.



“OYUNUN KURALLARINA SAYGI DUYMAK GEREKİR”

Lugano Commodity Trading Association (LCTA) Genel Müdürü **Marco Passalia**, 11. İsviçre Türkiye Ekonomik Forumu’nda İsviçre’nin bankacılık sisteminin girişimciler için sunduğu imkânların altını çizdi. Passalia, İsviçre’nin emtia ticaretindeki güçlü konumunu ülkenin tarafsız konumuna ve güçlü diplomatik ilişkilerine bağlarken, yasama ve yürütmedeki istikrarın, özgürlükçü yargının önemini vurguladı.

İsviçre uluslararası girişimciler için nasıl bir çekim merkezi oluşturuyor?

Bu soruya en net cevabı “İsviçre yöntemi”ni tanımlayarak verebiliriz. Açıkçası bu çekiciliğin ilk ve en etkili unsuru İsviçre sisteminin kendisi: Siyasi ve ekonomik istikrar, hukuki kesinlik ilkesine ve liberal bir ideolojiye dayalı adli sistem, uluslararası ve ihtisaslaşmış bankalardan oluşan geleneksel olarak güçlü bir bankacılık sistemi, şirketler için çarpıcı mali koşullar, etkin ulaşım ve iletişim altyapısı ile yüksek kaliteli ve esnek eğitim. Bütün işletmeler için geçerli olan bu koşullar varken şirketleri ve uluslararası girişimcileri çekmek çok daha kolay.

Türkiye’den yatırımcılar ticarete nasıl katılabilir? İlk önerileriniz neler olur?

Öncelikle görünüşe aldanmamak gerektiğini unutmamak çok önemli. Her parıldayan şey altın değildir. Net kurallara tam olarak uymak gerekir. Eğer işlerin İsviçre’de nasıl yürüdüğünü

bilmiyorsanız profesyonel bir İsviçreli partnerden destek almak çok gereklidir. Katılımcılık, networking, yeni fırsatlar ve uluslararası aktiviteleri artırmak, bu küçük ama uluslararası ülkede bulabileceğiniz çeşitli faydalardan sadece birkaçı.

Türk yatırımcıların İsviçre ticareti ve ekosistemine ilgisini nasıl görüyorsunuz?

Uluslararası istikrarsızlığın, siyasi belirsizliğin ve pazar volatilitésinin olduğu bir dönemde, İsviçre kendi işinizi herhangi bir müdahale olmaksızın yürütebileceğiniz güvenli bir liman olarak değerlendiriliyor. İsviçre, uluslararası diplomatik ilişkilere yönelik köklü bir geleneğin büyük etkisi altındaki tarafsız bir ülkedir. Bunu akılda tutmalı. Avrupa için elverişli bir konumda ve çalışma saatleri içinde bütün dünyada faaliyet göstermeyi mümkün kılan elverişli bir zaman diliminde yer alıyor. İsviçre’de faaliyet göstermenin pek çok faydası var ve bunlardan faydalanmak için oyunun kurallarını bilmek ve onlara

saygı göstermek zorundasınız. Ayrıca önemli trading house’ların, bankaların, sigorta şirketlerinin ve diğer çeşitli önemli ekonomik işletmelerin merkezinin İsviçre’de olduğunu ve bu ülkeyi uluslararası ticaret için küresel bir platform olarak kullandıklarını hatırlatmam gerekir.

İsviçre’deki emtia ticaret sektörü diğer ülkelerdeki ticaretten ne derece farklı?

Tecrübe, iş geleneği ve elde edilen başarılar kuşkusuz bir katma değer olarak değerlendiriliyor. Tarihsel olarak 20’nci yüzyılın ilk on yılından bu yana pamuk, kahve ve buğday gibi ürünler İsviçre’deki pazar koşulları üzerinden belirleniyor. Art arda gelen dünya savaşı riskleri, İsviçre’nin tarafsızlığı, esnek döviz oranları ve ülkenin siyasi ve ekonomik istikrarı bu ara ticaret alanının iyice yerleşmesini sağladı. Sonrasında Soğuk Savaş’ın, 60’lardaki Mısır pamuğunun, 1973-74’teki petrol krizinin, Sovyetler sonrası Rusya’daki gelişmelerin karakterini hatırlatmak yeterli olacaktır. Bütün bu faktörler,



makul vergileme sistemi gibi İsviçre'nin tipik özelliklerine eklenince emtia ticareti ve onun gelişmesi için İsviçre tek başına ilgi çekici bir noktaya ulaştı. Bugün çeşitli önemli çokuluslu şirketlerin ve sağlam bankacılık sisteminin sayesinde İsviçre başarılı bir iş aktivitesi için bütün ön koşulları yerine getirmiş konumda.

Diğer büyük ticaret partneri ülkeler arasında bir karşılaştırma yapabilir misiniz? Genel anlamda olumlu ve olumsuz noktalar nelerdir?

Belirttiğim gibi İsviçre aşırı istikrarlı yasama ve yürütme sistemine sahip, tarafsız bir ülke. Oysa çoğu Avrupa ülkesi için bu tanım yapılamaz. Yatırımcıların yatırımları hakkında kaygılanmasına gerek olmayan az sayıdaki ülkeden biri İsviçre. Dahası yeni sorunların üstesinden gelmek için hâlâ pragmatik bir yaklaşım benimsenir. Bazı girişimciler, onlara İsviçre'de yetkililerle ödeyecekleri vergi hakkında tartışabildiklerini söylediğimde bana inanmamıştı. Diğer

BAZI GİRİŞİMCİLER, ONLARA İSVİÇRE'DE YETKİLİLERLE ÖDEYECEKLERİ VERGİ HAKKINDA TARTIŞABİLDİKLERİNİ SÖYLEDİĞİMDE BANA İNANMAMIŞTI.

önemli unsursa bankalar. Mali bilgi ve risk değerlendirmesi konusunda güçlü know how'ı olan bir bankacılık sistemine sahip çok ülke yok. Diğer alternatiflerle karşılaştırıldığında bir ülkenin çekim gücüne karar verirken bu çok önemli bir faktör.

Bankacılık sisteminin etkisini ve bu işbirliği için desteğini nasıl tanımlarsınız?

Bankalar trading şirketleri için yakıt sunar ve arz ve talebi ilişkilendirmek

için temel bir rol oynar. Riskleri değerlendirmedeki rolleri ve bunu yaparkenki başarıları belli bir sektörün gelişimi için anahtar işlevi görür. Aşırı düşük faiz oranları, yeni uyum ve risk yönetimi gereklilikleriyle, bankalar yüksek maliyetlere sahip oluyor ve bu maliyetleri dengelemek ve kârlarını korumak için daha fazla risk tutarı ayırmak zorunda kalıyorlar. Olumlu kayda sahip yerleşik oyuncular için bu iyi bir durum ama hiç kaydı olmayan küçük oyuncular için daha az çekici oluyor. Bu durum pazara giriş için daha yüksek bir bariyer, daha yüksek sermaye gereksinimlerine neden oluyor ki bu da esasında normal bir sonuçtur.

Coğrafi olarak küçük olmak çoğu ülke için olumsuz sonuçlar doğurabilir. İsviçre bunu nasıl faydaya dönüştürüyor?

Küçük demek aynı zamanda esnek demektir. İsviçre esnek, etkin bir ülke olmasının yanında gerçek iş dünyası bağlamında yeni durumlara uyum sağlamak konusunda da hayli becerikli bir ülke.



“TRADING HOUSE KURMAK ARTIK MECBURİYET”

Leman Kurumsal Yatırım Ticaret ve Finans Danışmanlığı ortaklarından **Maurice Danon**, İsviçre’de hazırlanan yeni vergi sisteminin sunacağı değişiklikleri, trading house’ların şirketler için neden bir mecburiyet olduğunu, bankacılıktaki yaklaşım farklarını anlatıyor.

Yurtdışına yatırım yapacak bir şirket için göz önüne alınması gereken başlıca konulardan biri gidilecek ülkedeki vergi sistemi olur. Ve İsviçre’de vergi sisteminde değişime gidilmesi için ciddi bir hazırlık söz konusu. Yeni süreci özetleyebilir misiniz?

Evet, şu anda hazırlıyorlar. Mevcut durumda benim şirketim İsviçre’de yüzde 25 kurumlar vergisi veriyor. Türkiye’de bu oran yüzde 20. İnsanlar nedense İsviçre’yi vergi cenneti zannediyor, öyle değil ama tabii. Ancak farklı yollar da var. “Ruling” dedikleri sistemle gidip “Ben şu firmayı İsviçre’ye getireceğim, 150 milyon dolar ciro yapacağız, şu kadar vergi istiyorum” deyip anlaşmak mümkündü. Avrupalılar bu sisteme çok karşı çıkıyorlardı. “İsviçre’de yüzde 25 vergi var ama herkese farklı oran belirlenebiliyor, bu iş böyle olmaz” diyorlardı. Öte yandan bir başka sistem daha uygulanıyor. Bir yabancı olarak İsviçre’de şirket kurar ama İsviçre ile hiçbir şekilde ticaret yapmazsanız, örneğin Türkiye’den alıp Fransa’ya ya da Almanya’dan alıp Brezilya’ya satarsanız kantona ödenen vergi yüzde 13-15 oranına kadar düşebiliyordu. Çünkü biliyorsunuz,

kantona göre vergi değişiyor. Bir de hem kantona hem de merkezi yönetime vergi veriyorsunuz. Ama şimdi bir karar aldılar ve bunu değiştirecekler. İsviçreli de olsa, yabancı da olsa herkes aynı vergiyi verecek. Şimdi hangi orana düşüleceği tartışılıyor. Yüzde 14 oranları konuşuluyor. Çok büyük bir indirim bu. Yüzde 25’ten 15’in altına inecek.

Devlet bunu nasıl kompanse edecek peki?

Büyük soru bu. İki şekilde. Bir kere yüzde 25 vergi yüzünden kaçan şirketlerin geri geleceğini umuyorlar. Bir de bütün dünyada bir heyecan yaratacaklar, şirketler “İsviçre’ye gidelim, orada vergi yüzde 13” diyecek. Ama işin bir de şu tarafı var: Bu sefer de Türkiye “Yurtdışında yüzde 14 ödedin ama benimki 20” deyip aradaki farkın ödenmesini isteyebilir. Yüzde 17 ve yukarısı oranları Türkiye hoş görüyor, aradaki farkı istemiyordu. Oran yüzde 17’den daha düşük olursa, farkı isteyebilir. Artık çifte vergilendirme anlaşması imzalandı iki ülke arasında. Her şey açık ve net.

Yatırım yapmak isteyen Türk şirketlere neler tavsiye edersiniz?

Leman Kurumsal Yatırım, Ticaret ve Finans Danışmanlığı olarak biz yatırımcıya değil, ticaret yapana hizmet veriyoruz. Neden yatırımcıya hizmet vermiyoruz? Çünkü o çok teknik bir olay. Onun için önce yatırımcıya teknopark bulacaksın, alanını bileceksin. Ben teknoparklardan anlamam. Ama pamuk ya da kahve almaktan, soya yağının nereden alınacağından anlarım. Onun için bizim işimiz sadece trading house kurmak. Hem burada ticaret yapan şirketlere yardımcı oluyor hem de onlara başka ufuklar açıyoruz. Mesela siz Türkiye’de yalnızca petrol ve petrol ürünleriyle ilgili çalışan bir trader’sınız. Biz, “İsviçre’ye gel, yine petrol ürünlerini buradan geçir ama yavaş yavaş kahveye gir” diyoruz. Diyor ki, “Ben kahveden anlamam.” Anlamadığını biliyoruz ama senin bir şansın var. Türkiye’de diyelim ki şu kadar kahve ithalatı var. Türkiye’ye beş ton getir, bu esnada da sürecin nasıl işlediğini öğren. Bir sonraki seferde 10 ton getir, beşini İtalya’da, Yunanistan’da bırak. Yavaş yavaş kendini dünyaya ispat et. Yoksa kahveden ne zararın olacak ki? 10 liradan 1 liraya düşecek değil ya. 10 liraya olur da satamadığın kahve; 9,80 lira yaptığında anında satılacak. Çünkü kahve bir ihtiyaç



maddesi. Bu şekilde büyü, bir trader konumuna gel İsviçre’de. Tabii ki bu zaman alacak. İyi bir trader bulacağız öncelikle. Türkiye’de 80 milyon nüfus olması büyük avantaj. İthalat zaten var. Biz de Türkiye’nin istemediği ya da sadece Tayvan’la Brezilya arasında trade edilen bir mala gir demiyoruz ki. Yavaş yavaş açılmaya başlayacaklar, biz de o aşamada yardımcı olmayı biliyoruz.

İsviçre bankalarının bu süreçteki yaklaşımı nasıl?

Büyük trading house kuranların arkasından geliyorlar, finanse ediyorlar. 2 milyon dolar kredi isteyene vermezken 50 milyon dolar isteyene verecekler. Çünkü banka yüzde 1,5-2 oranında kazanacak. 2 milyondan yüzde 1,5 ile kazanacağı para 30 bin dolar. Bu kadarcık para için risk almıyor. Ama 50 milyonluk bir iş yapacaksan o zaman seni inceler, takip eder, ama sonunda da büyük bir işe seninle girer. Bu sebepten bizim işlerimiz değişti. Eskiden 20-30 milyon dolar ciro yapan müşteri bizim için çok büyük müşteriydi. Şimdi 100 milyondan

**TÜRKİYE’DEKİ
TRADING HOUSE
ŞİRKETLERİ BÜYÜK RESMİ
GÖRMÜYORLAR. SADECE
KENDİ ALANLARINDA
BÜYÜMEK İSTİYORLAR
AMA O ZAMAN DA RİSK
ARTIYOR.**

az ciro yapan müşteri geldiğinde alamıyoruz. Almak istemediğimiz için değil, yardım edemiyoruz. 20 milyonluk müşteri geliyor. Şahane müşteri, her şeyi tertemiz, ama bir kuruş kredi bulamıyoruz ona.

Nasıl büyüyecek bu şirketler peki?

Zorlanacak. Ancak bizim fikrimizi benimserse zorlanmaz. Diyelim gömlek yapıyorsunuz. Diyoruz ki, “İsviçre’de şirket kur, bütün gömlekleri oradan

geçir. Bir iki sene boyunca yaptığın işleri bankalara göster, hemen kredi vermesinler ama seni tanısınlar. O sürenin sonunda bankalar inanıyor sana, kredi veriyorlar ve sen de gömlektan ipliğe geçebilirsin.

Forum’daki konuşmanızda da bu yüzden “Trading house bir mecburiyet” dediniz.

Evet, dediğim gibi biri Türkiye’ye buğday getiriyorsa, pirinç de getirsin. Türkiye’de pirincin satılmama ihtimali var mı? Zaten rakamlar ortada; fiyatların gidişatı, ne kadar ithalat ihracat olduğu. Ben bir trading house’da çalışırken biri, “Bir kamyon baldo pirinç istiyoruz” dedi. Ben baldonun ne olduğunu bilmiyordum, pirinci de yalnızca tabağımda görüyordum. Bir kamyonla başlayan iş 10 bin tonluk gemi kaldırmaya kadar gitti. O bana büyük ders verdi. Böyle yavaş yavaş ilerleyeceksin.

Ve sabırlı olmak gerekiyor...

Bravo. Karşıma gelen kişi de önemli. Geçenlerde 30 yaşında biri bana



“Trading yapıyorum, sizinle çalışabilir miyim” dedi. Ama olmaz ki. Hangi banka 30 yaşında birine kredi verir? Ama 30-40 senedir trading yapan bir firma, aile gelince durum değişiyor. Ben bunu Koç Grubu’nda gördüm. İşe başladığım zaman oturdum masaya, “Bana git kredi al” dediler. Nasıl alacağım ki tek başıma? “Sen hangi şirket adına imza attığını bilmiyorum musun” dediler. Bankaya gittiğimizde “Biz Koç Grubu’yuz, 500 milyon ciro yapacağız, kredi verir misiniz” dediğimde bütün kapılar açıldı. Krediyi bana mı veriyor, hayır Koç’a veriyor. 1980’lerden bahsediyorum. Ama şimdi dünya değişti, artık bankalar kredi üzerinden çalışmak istemiyorlar, yalnızca parayı işletmek istiyorlar. Müşteri gelsin, 5 milyon dolarını bıraksın, bir daha da uğramasın diyorlar. Bankacılığın o aktif kısmı öldü Avrupa’da. Türkiye’nin bankacılığı Avrupa’yı fersah fersah geçti.

Özellikle kredi konusunda mı?

Kredide, bonoda, ihracatta, hazine konusunda. Bankalar canavar gibi. Tabii İsviçre bankalarının da pek çok artısı var. Politik olarak rahat bir memleketteler, yarın ihtilal olmayacak, savaşa girmeyecek, bankalar iflas etmeyecek... Bunlar doğru.

Peki, büyüme aşamasında en çok nerede hata yapılıyor? Mesela kredi konusunda firmalar çok hızlı ilerlemeye çalışıyor dediniz. Buna benzer neler gözünüze çarpıyor?

Türkiye’deki trading house şirketleri büyük resmi görmüyorlar. Sadece kendi alanlarında büyümek istiyorlar ama o zaman da risk artıyor. Diyelim sadece buğday işinde. Orada sıkıntı olursa firma büyük zorluk çekiyor. Buğdayla ilgili çalışıyorsan niye girmiyorsun pirince? Ya da petrol sektöründeyse,



petrolün onlarca yan türevi var. Milyon dolarla hızlıca giriş demiyorum tabii. Yavaşça, dikkatlice başka alanlara da girilmeli. Bunu bize Japonlar öğretti. İlk trading house’ları Toyota’yla onlar kurdu. Toplu iğneden çok farklı alanlara kadar gitti. Başta ihtiyacı vardı ama zamanla ihtiyacının ötesine geçti. 10 ton gerekiyorsa 20 ton almaya başladı. Türkiye’de trading house fikri 1980’li yıllarda biraz gelişti. Ama burada da farklı ilerledi. O zaman ihracatçılara vergi iadesi vardı. Birileri şirket kurup “İhracatı bizden geçirin” dedi. O şirketin ihracatı çok yükseldi. Malı yine sen satıyorsun, ama onun şirketinden geçiriyorsun. İadeyi daha çabuk alıyor, sana veriyor. Sen tek başına 30 milyon alabiliyorsun, o 2 milyar. Ama bu trading house değil tabii. Trading house’un mantalitesi, çok ürün yapmak, trading’i elinde tutmak. Ve bunun için çok büyük bir ortam var İsviçre’de. Ama bu krediler yüzünden önemli bir süreçten geçiliyor şimdi. Türk

“İSVİÇRE’NİN HALKI YAŞLANIYOR. YAŞLANAN HALK ELİNDEKİ MALLARI SATAR. İSVİÇRE’DE SATIN ALINACAK O KADAR ŞAHANE ŞİRKETLER VAR Kİ...”

bankalarının bunu görmesi, trading house kurmaları gerekiyor.

Trading house konusunda İsviçre’nin küresel konumunu nasıl değerlendirirsiniz?

Emtia ticaretinde en önemli yer tabii ki Chicago. Orada borsası var bu işin. Chicago’nun yanında, Londra’da trade ediliyor. Paris’in adı bile geçmez. Cenevre bu konuda çok çok güçlüydü. Ama o da zayıflıyor. Şüphesiz Cenevre’de bir yer boşalıyor. Ve bankalar görürlerse ki trading house’lar büyüyor, kredi verecekler. Eminim bundan.

Buna göre az miktara kredi vermeme şeklindeki yaklaşımları da değişecek?

Değişebilir. Bakın eskiden bankalar değiştiriyordu algıyı. Şimdi sen bankanın algısını değiştireceksin. Bir trading house kurup ilk etapta 150 milyon, ikinci etapta 300 milyon, sonra 500 milyonu hedefliyorum. O zaman banka senin yanında olmak ister, yavaş yavaş yanına gelir. Hiç olmazsa takip etmek ister. Bir de çok iyi yetişmiş, bütün dünyayı bilen, seyahat eden bir işgücü var. Onları da yanına alacaksın.

İsviçre başka ne gibi fırsatlara açık?

Bir şey daha var, İsviçre’nin halkı yaşılanıyor. Yaşlanan halk elindeki malları satar. İsviçre’de satın alınacak o kadar şahane şirketler var ki. Çocuk doktor olmuş ama babasının fabrikası var. Babası 80 yaşına gelmiş, işi devretmek istiyor ama çocukları o işle ilgilenmiyor. Ne olacak bu fabrika? Ben bunu dört, beş yıl önce İzmir’deki bir toplantıda da söyledim. Marka üretememekten şikâyet ediyorlardı, ben de “Üretmeyin, marka satın alın. Yavaş yavaş hisselerini borsada toplamakla başlayın” dedim.



İSVİÇRE'YE YUMUŞAK İNİŞ

XI. İsviçre Türkiye Ekonomi Forumu'nun, "Başarı Hikayeleri" başlığı altındaki panelinin konuşmacılarından Venturi İnkübatör Merkezi Direktör Yardımcısı **Alexandre Coquoz**, bu merkezde büyük şirketler ile startup'ları buluşturarak, sinerji oluşturmalarını ve üretim süreçlerinin hızlanmasını sağlıyor. Ayrıca 2017'de tamamlanacak Aeropol projesi ile havacılık konusuna odaklanan bir kümelenme hazırlığı içerisinde. Coquoz ile yaptığımız röportajda girişimler ve yeni araştırma alanları için devletin nasıl önayak olduğuna, yabancı firmaların İsviçre'ye yatırım karşılığında ne gibi avantajlar elde edebileceğine dair pek çok ayrıntı bulabilirsiniz.

Yabancı bir startup için İsviçre'deki mevcut atmosferi nasıl tanımlarsınız? Geldiklerinde ne bulurlar?

Öncelikle her konuda destek ve yardım bulacaklar. Bütün ekosistem çok iyi bir yapıya sahip. Sizin ilerlemeniz için atmanız gereken adımlar konusunda çok iyi yardımcıları var. Bu sistem çok

iyi çalışıyor. Çoğu startup için nitelikli işgücü bulmak İsviçre'de çok kolay. Ve bu çok önemli. Diyelim Türkiye'den biri geliyor, üniversitelere ilan koyarsa, bu ilanlarla ilgilenen çok insan bulacaktır. İnsanlar startup'larda çalışmakla çok ilgileniyorlar. Öğrenciler üniversiteden mezun olduklarında hayli fazla iş fırsatıyla karşılaşılıyorlar.

Büyük firmaları da seçebilirler -ki bu daha kolay oluyor, ya da bir startup seçiyorlar. Dolayısıyla bir mantalite seçimine giriyorlar. Bu çok net. Ama gözükten o ki artan sayıda öğrenci startup'ları tercih ediyor, çünkü dünyayı değiştirmek istiyorlar. Bu çok ilginç bir yaklaşım değişimine işaret ediyor.



İsviçre küresel inovasyon, girişimcilik listelerinin tepesinde yer alıyor. Bunun kaynağı, temeli nedir?

Çok kaliteli üniversitelerden çok sayıda insan mezun oluyor. Ayrıca eğitim görmek için üniversiteye de gitmek zorunda değiller. Akademiye yakın bir insan değilseniz mesleki eğitim de alabilirsiniz. Bunu tercih edince de doğrudan bir şirketle beraber çalışıyorlar. Çünkü eğitimini belli bir süre, belli bir üretim alanında alıyor. 16 yaşına geldiğinizde seçmeniz gerekiyor. Üniversiteye gitmek değil de, doğrudan bir iş öğrenmek istiyorsanız bunu tercih ediyorsunuz. Ve bu tercih yapışa dahi istediğiniz zaman üniversiteye dönebilir, sonrasında kendi startup'ınızı, kendi şirketinizi kurabilirsiniz.

Dolayısıyla bu yol da açık. Bu ikili eğitim modeli çok yaygın şekilde kullanılıyor. Bu sayede de insanların üniversiteye gerçekten isteyerek gitmesini sağlıyorsunuz. Kimse başka seçeneği olmadığı için kendini üniversiteye mecbur hissetmiyor. Dolayısıyla doğru kişi doğru yerde oluyor. Bence en önemli nokta bu. Bu da yüksek bir eğitim düzeyini elde etmeyi sağlıyor. İnsanlar sevdikleri işleri yapıyorlar. Tutkulular. Ve elinizde böyle insanlar varken hep ileri doğru gidersiniz. Startup'lar sadece zekâ değil, tutku da istiyor, kendini işine adanmış insanlar gerekiyor.

Venturi'de tam olarak ne gibi hizmetler sunuyorsunuz?

Venturi olarak biz özel kuluçka merkezleri kuruyoruz. Eğer bir şirketin alana ihtiyacı olursa, doğru alanı sağlamak ve yardım etmek için biz devreye giriyoruz. Bu nokta çok önemli. Üniversitelerde kurulan startup'ların çoğu üniversitenin içindeki kuluçka merkezlerinde kalıyor. Sanayileşme sıkıntısı çekiyorlar. Üniversite



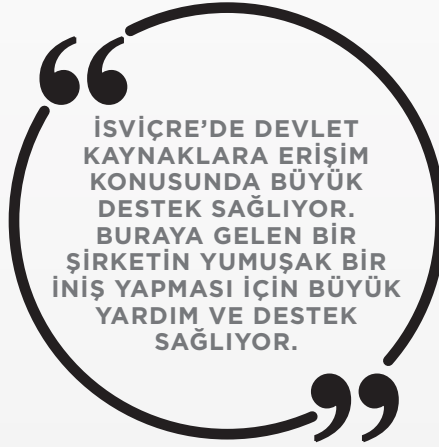
sonrasında ilerlemek için sanayileşme çok önemli bir adım. Dolayısıyla orada büyük bir boşluk var. Biz de sanayiye yakın duran kuluçka merkezleri sayesinde startup'ların gerçek dünyayla tanışmalarına yardımcı oluyoruz. Venturi'nin amacı bu. Bir yandan da ikinci bir projemiz var: Aeropol. Bu temelde çok büyük alana sahip bir teknopark. Burada sadece havacılık, uzay mühendisliği, otomasyon sistemleri, drone'lar, otomatik araç sistemleri gibi konulara odaklanacağız. Bu, şu an inşa ettiğimiz yeni bir teknopark. Ve 2017'de tamamlanması planlanıyor.

Bu proje çarpıcı görünüyor, çünkü havacılık deyince İsviçre akla ilk gelen ülkelerden biri değil.

Kesinlikle hayır.

Bu sizin kendi projeniz mi, devlet yönlendirmesiyle mi gelişti?

Kesinlikle devlet desteğiyle. Uzay, havacılık alanlarında çok kapsamlı Ar-Ge süreçleri gerçekleştiriliyor. Ama İsviçre olarak Pilatus dışında hava aracı üretmiyoruz. Ama bir yandan da hâlâ Ay'dayız. İlk insan Ay'a ulaştığından beri Apollo programında bir İsviçre Üniversitesi'nin yürüttüğü çalışmadan ötürü Ay'dayız. Ayrıca Rosetta projesiyle Mars'tayız. Bu konuda çok yoğun çalışıyoruz. Ama küçük sanayi uzayda yüksek teknoloji konusunu bilmiyor. Şu anda çok yaygın olarak bilinmiyor. Biz de bu noktada "Tamam havacılık ve uzay mühendisliği konusunda bir kümelenme var ve burada gerçekten bir şeyler yapabilir, üretebiliriz" diyoruz. İkinci nokta da şu: Şu anda bir havaalanı var. Bu askeri bir havaalanı ama sivil uçuşa da açık. Biz de "Burada geniş bir alan, bir havaalanı var, burada ne yapabiliriz" dedik. Ve şimdiden dört büyük şirket burada yer almaya karar verdi. 2017'de bu şirketler gelecek. Biz bu dört şirketin bir başlarına kalmalarını istemiyoruz. Bir



teknolojiler yeryüzündeki diğer alanlarda da kullanılabilir.

Yurtdışından, örneğin Türkiye’den şirketler ya da startup’lar sizce neden İsviçre’ye geliyor?

Öncelikle bu teknoparkların sadece startup’lara yönelik olmadığını belirtmek gerekir. Küçük ve orta boy işletmelerin yanında büyük şirketler de var burada. Startup’lar sadece bir kısmı. Tek başına startup yeterli olmaz, büyük şirketlerle sinerjiye ihtiyaç var. Sorunuza gelirsek, iki seçenek var. Birinde, yabancı bir şirket İsviçre’yi satacağı ürün için uygun bir pazar olarak gördüğü için geliyor. Bir satış temsilcisi ediniyorlar. “İsviçre denemek için çok iyi bir pazar, çünkü dört farklı dil, farklı alışkanlıklar var, insanlar yeni şeyler denemeye hazırlar ve bunun için paraları var” diyorlar. Bu birinci kısım, bunun için İsviçre’ye gelen pek çok şirket var. İkincisi Ar-Ge için gelen şirketler. Yenilikler, inovasyon geliştirmek, üniversitelerin avantajlarından faydalanmak istiyorlar. Belli bir alandaki bilgiden faydalanarak inovatif bir ürün üretmek istiyorlar. Bu doğrultuda akademiden ya da sanayiden partnerler bulmak için geliyorlar, yeni bir ürün veya süreç geliştirmek için. Ve İsviçre’de

konumlanıyorlar. Bunu yaptıktan sonra çoğunlukla başka herhangi bir ülke için üretim yapıyor ama inovasyon ve yeni gelişim süreçleri için İsviçre’de kalmaya karar veriyorlar. Teknoparkların etkisi genelde bu yönde oluyor.

İsviçre için kimileri “Avrupa’nın Silikon Vadisi” benzetmesini yapar. ABD’nin Silikon Vadisi ile Avrupa Silikon Vadisi arasındaki yaklaşım farklarını nasıl değerlendirirsiniz?

En büyük farklardan biri ABD’de büyük yatırım yapacak risk sermayesinin (venture capitalist) çok daha büyük olduğu gerçeğidir. Yatırımcılar kolaylıkla, “Al işte ihtiyacın olan para, 10 kişiyi işe al ve yola koyul” derler. İsviçre bu anlamda daha muhafazakâr. Bu kadar çok parayı hemen vermezler, “Daha az harca, tasarımı tamamla, prototipi ve ürünü yap” derler. Süreç çoğunlukla ABD’den daha yavaş ilerler. İkinci fark olarsa şunu söyleyebilirim: Silikon Vadisi’ne gidenler dünyayı değiştirmek isterler. İsviçre’de hâlâ böyle bir yaklaşıma sahip değiliz. Böyle net bir farkın olduğunu söyleyebilirim.

Sistem çok yolunda kurgulanmış gibi gözüküyor. Hiç mi zorluk yok?

İsviçre’de mi? Para bulmak! Bu kesinlikle önemli bir konu. Para bulmanız gerekir ve bu büyük bir sorundu. İsviçre’ye gelenler “Burada para var, burada her şey var” diyorlar. Ama bu doğru değil. Hâlâ iyi bir üretilen, ekibe ve kaynak bulmaya ihtiyacınız var. Bankalar startup’lara para vermek için hazırda beklemiyor. Bence bu hâlâ bir zorluk. Ama bunun dışında her şey doğru. Devlet kaynaklara erişim konusunda büyük destek sağlıyor. Buraya gelen bir şirketin yumuşak bir iniş yapması için büyük yardım ve destek sağlıyor. Ve en önemlisi de bu.

sinerji var, bir şeyler üretecekler ama. Bu alanı yaşatmak için büyük şirketler ile startup’lar arasındaki sinerjiyi de oluşturup desteklemek istiyorlar.

Bu çok çarpıcı. Demek ki İsviçre iyi olduğu alanlarda kalitesini korumak ve geliştirmekle kalmıyor, aynı zamanda yeni alanlar da araştırıyor. Ve havacılık bunlardan biri. Peki, Venturi’de özel olarak odaklandığınız bir alan var mı?

Venturi otomasyon, robotik ve sanayileşmeye odaklanıyor. İkinci olarak da uzay ve otomasyon sistemlerine. Otomasyon çok önemli çünkü havacılık konusunda çalışan bir şirketin yaptıklarının yalnızca yüzde 20’si, 30’u uzay ve havacılıkla ilgili. Gerisi için yeryüzünde işleyecek projelere ihtiyaçları var. Dolayısıyla bu işin sadece bir kısmı. Biz de bu yüzden sadece uzay ve havacılığa değil bir bütüne odaklanıyoruz. Bu sayede havacılık konusunda geliştirdiğiniz



ÇİVİ&PARTNERS, BÜTÜNSEL HUKUK VE DAVA DANIŞMANLIĞIYLA FARK YARATIYOR

İsviçre'ye yatırım yapmayı düşünen küresel yatırımcıların izlemesi gereken yol haritasını ve yatırımları ileriye taşımak için gerekli argümanları Çivi&Partners Uluslararası Hukuk Bürosu kurucusu **Dr. Ali Çivi** anlatıyor.

Çivi&Partners hukuk bürosu olarak müvekkillerinize hangi alanlarda, ne gibi hizmetler sunuyorsunuz?

Çivi&Partners yalnızca Türkiye'de değil, uluslararası arenada da hukuk danışmanlığı sunabilme yeterliliğine sahip büyük bir hukuk bürosudur. Faaliyet alanlarımızı genel olarak ticaret, şirketler, tahkim, havacılık, sözleşmeler, rekabet, vergi ve bankacılık hukuku alanları olarak sıralayabiliriz. İstanbul'un yanı sıra İsviçre'de iki ofisimiz bulunuyor. Biri Basel-Stadt diğeri Basel-Land kantonlarında faaliyet gösteren ofislerimizle sürekli koordineli olarak çalışıyoruz. Müvekkillerimizin tamamı sürekli hukuk danışmanlığı ve avukatlık hizmeti sunduğumuz profesyonel şirketlerden oluşuyor. Müvekkillerimiz arasında farklı sektörlerden pek çok büyük şirket var. Temel stratejimiz, hizmet sunduğumuz şirketlerde bir hukuk kültürü inşa etmek ve bunu gerçekleştirirken eş zamanlı olarak tüm yazılı dokümanlarının depolandığı güvenilir bir veritabanı oluşturmak. Bence büromuzun en güçlü

yanlarından biri de müvekkillerimizden gelen sorulara olabildiğince direkt yanıt vererek sorumluluk üstlenmek. Bu, özellikle orta ve uzun vadede, şirket yöneticilerinin olduğu kadar karar mekanizmalarının da işini kolaylaştıran, onları hukuki anlamda büyük ölçüde rahatlatan önemli bir uygulama. Bir İsviçre hukuk bürosu nasıl ve hangi prensiplerle faaliyet gösteriyorsa, Türkiye'deki ofisimizi de aynı ilkeler ışığında yönetiyoruz. Burada, Türk ve yabancı 15 kişiden oluşan ve hepsi özellikle uluslararası hukuk alanında uzmanlaşmış profesyonel bir ekiple çalışıyoruz.

İsviçre'ye yatırım yapmayı hedefleyen Türk yatırımcılar sizce nasıl bir yol haritası izlemeli?

Pazar analizi yaptırmak ve bu doğrultuda gerçekçi bir projeksiyonla hareket etmek ilk ve en önemli adım. Ancak makro veriler bazı konjonktürlerde beklentiyi tam olarak karşılamayabilir, dolayısıyla daha etkin sonuçlar için mikro verilere de

ihtiyaç vardır. Çıkan pozitif sonuçlar ışığında mutlaka profesyonel bir avukattan hukuk danışmanlığı almaları gerekiyor. Bu danışmanlık, ilk aşamada kurulacak şirketin niteliğine yönelik olarak tercih edilmeli. Limited mi, anonim mi, holding mi; öncelikle bunu iyi analiz etmek gerekiyor. Sonra söz konusu şirketin kuruluş sürecinde de profesyonel danışmanlığa ciddi ölçüde ihtiyaç var. Şirket ana sözleşmesinin hazırlanmasından ortaklık yapısına, yönetim kurulunun oluşturulmasından vergi ve finans alanlarındaki gereksinimlerine dek pek çok alanda desteğe ihtiyaç var. Eğer şirketin izin ya da lisans gerektiren özel bir alanda faaliyet göstermesi gerekiyorsa, kuruluşun yanı sıra gerekli izinlerin/ lisansın alınması için de yine önemli ölçüde hukuk danışmanlığına ihtiyaç var. Biz, Çivi&Partners olarak, tüm bu destekleri ve yukarıda bahsi geçmeyen hizmetleri de İsviçre'deki firmamızın çatısı altında sunabiliyoruz. Bütünsel servis dediğimiz şey aslında tam olarak budur. Şirket ana sözleşmesinin hazırlanmasından kuruluş aşamasına



dek tüm hazırlık, altyapı tarafımızca tasarlanır, hazırlanır ve şirketin en sağlam haliyle kuruluşu sağlanır. Sonraki proseslerde gereksinim duyabileceği vergi, muhasebe ve finans başlıklarının güvenlik eksenli koordinasyonu da yine tarafımızca gerçekleştirilebiliyor. İsviçre’de Türk yatırımcıya faaliyete başlamaya hazır bir şirket kuruluşu sağlıyoruz. Ona kalan ise sadece ticaret yapmak. İsviçre’de yatırım cazip mi, evet! Ancak tüm bu hazırlıklar olmaksızın,

düşünmeden hareket edildiğinde ya da “İsviçre’deki akrabalarım bana yol gösterir” gibi profesyonellik dışı yöntemler izlendiğinde, yatırım amaçlı adım attığımız iş ciddi zararlara yol açabilecek acı bir maceraya da dönüşebilecektir.

Diğer ülkeler için de benzer hizmetleriniz bulunuyor mu?

Avrupa sınırları içindeki tüm ülkelere ilişkin yatırım tercihleri için bu hizmetleri sunabiliyoruz. İngiltere

ve Almanya başta olmak üzere, pek çok ülkede işbirliği ortağı olarak nitelendirdiğimiz partner ofislerimiz var. Müvekkillerimize sunduğumuz hizmetlere ilişkin olarak ekleme ihtiyacı duyduğum önemli bir ayrıntı daha var. Örneğin tahkim alanındaki davaların yürütülmesi sürecinde, davayı tahkimin görüldüğü ülkedeki herhangi bir hukuk bürosuna delege edip pasif konumda kalmıyoruz. İstanbul ofisimizde gerçekleştirilen görüşmelerden tüm duruşmalara, davanın gereği gibi



yürütülmesinden sonuçlanmasına kadar her aşamada avukat olarak her bir adımın içinde yer alıyor, koşullara göre aksiyon almayı sürdürüyoruz. Böylece müvekkilimiz tüm bu süreç içerisinde profesyonel desteğimizin sürekliliğine tanıklık etmiş oluyor. Bunu, gerek Türk yatırımcılar gerekse Türk müvekkiller açısından özellikle uluslararası arenada başat faktör olarak sayılabiliriz.

Türk şirketleri için İsviçre’de yatırım sizce neden önemli?

Türk yatırımcılar uzun yıllardır Kafkas bölgesine, Kuzey Afrika’ya ve Ortadoğu’ya yatırım yapmayı tercih ediyor. Yurtdışı deneyimleri genel olarak bu bölgelere odaklanmıştı. Ancak küresel bir oyuncu olabilmek için yatırımın merkezini Batı’ya, yönünü Avrupa’ya taşımak gerekiyor. Batı’da da, diğer destinasyonlara oranla birçok farklı yatırım avantajını barındırması nedeniyle İsviçre yoğun olarak tercih ediliyor. Bu avantajlar şunlar: Öncelikle ülkenin jeopolitik konumu. İsviçre’yi merkez olarak aldığınızda, Avrupa’nın her yerine maksimum üç saatte ulaşabiliyorsunuz. İkincisi, İsviçre’nin son derece güvenli ve geleneksel bir hukuk devleti oluşu. Dolayısıyla, oyunun tüm kuralları baştan belli ve herkes bu kurallara mutlaka sadık kalıyor. Üçüncüsü ise İsviçre’nin son derece güçlü ve derinliği olan bir finans piyasasına sahip oluşu. İsviçre bankalarının özellikle “güvenilir” yatırımcılara sağladığı ciddi avantaj ve olanaklar var. Örneğin içinde bulunduğumuz dönemde yıllık yüzde 1’e inmiş olan faizler çok önemli bir avantaj. İsviçre’de kurduğunuz bir şirket, her yönüyle “İsviçre vatandaşı” bir şirket oluyor. Dünyanın neresine giderseniz gidin, bir İsviçreli şirket



muamelesi görüyorsunuz. Bu da küresel arenada büyük oranda güven tesisi sağlıyor. Ayrıca, İsviçre pazarında ayakta kalmayı, kendini kanıtlamayı başarmış bir ürün ya da marka, Avrupa’nın tüm diğer pazarlarında kendine sorunsuz olarak yer bulabilir. Tüm bu referanslar düşünüldüğünde, İsviçre yatırımlar açısından önemli bir cazibe merkezi.

İsviçre’de yatırım için hangi sektörler öne çıkıyor?

İsviçre’de ilk akla gelen sektörler çikolata ve saat olsa da, orada çikolata fabrikası kurmak dışında bir sürü iş yapılabilir! Çünkü bu ülkede, ileri teknolojinin kullanım alanları çok geniş ve gelişmiş durumda. Özellikle üniversitelerle kurulan işbirlikleri büyük önem taşıyor. Dünyanın en cazip finans merkezlerinden biri olmasının yanında, etkileyici ve yeniliklere açık bir kültüre sahip. Farklı nitelikteki sayısız şirket (startup’lardan çokuluslu şirketlere kadar) İsviçre’nin kendi şirketlerine ve yatırımlarına açık olduğunu kabul

**“İSVİÇRE’DE
BİR ŞİRKET KURDUĞUNDA
BU ŞİRKET ‘İSVİÇRE
VATANDAŞI’ BİR ŞİRKET
OLUYOR. DÜNYANIN
NERESİNE GİDERSENİZ
GİDİN BİR İSVİÇRELİ
ŞİRKET MUAMELESİ
GÖRÜYORSUNUZ.”**

ediyorlar. Ayrıca İsviçre, yatırımlarını ileriye taşımak için gerekli tüm bilgi ve bağlantıyı yatırımcılara sağlayan ekonomik yeterliliğe fazlasıyla sahip bir ülke. Şu dönemde dahi, gayrimenkul kredi faizlerinin yıllık yüzde 1’in altına düştüğünü görebiliyoruz. Gayrimenkul, İsviçre’de ciddi bir yatırım aracı haline geldi. Türkiye’de herhangi bir sektörde faaliyet gösteren bir yatırımcının, ya aynı sektörde ya da buna yakın, “özellikle bildiği bir sektörde” İsviçre



piyasasına dahil olmayı düşünmesini öneririm. Hiç bilmediğiniz, herhangi bir deneyiminizin olmadığı bir alanı, üstelik farklı bir ülkede deneyimlemeye çalışmak başarısızlıkla sonuçlanan talihsiz bir maceraya dönüşebilir.

İsviçre şirketlerinin Türkiye piyasasına ve Türk şirketlerle ortaklığa bakışı nasıl?

Şimdi Türkiye’de yatırım yapmak için en doğru zaman. Uluslararası yatırımcılar bunu kabul ediyorlar. Türkiye’nin pek çok alanda katettiği ivme ve başarı, yabancı yatırımcılara cazip geliyor. Son yıllarda Türkiye’de gerçekleşen ekonomik değişim ve gelişime paralel olarak, İsviçreli yatırımcıların da ülkemize ilgisi ciddi ölçüde artış gösterdi. Bununla birlikte İsviçre’deki ticaret odaları ve bankalar da Türkiye’ye yatırımı teşvik eden bir stratejiyle hareket ettiler. İsviçre’nin geleneksel firmaları, özellikle ilaç sanayi ve inşaat alanlarında faaliyet gösteren dev şirketleri; uzun yıllardır Türkiye’de yatırım yapıyor. Örneğin baraj inşaatı

**BİR TÜRK,
İSVİÇRELİ BİR
ORTAĞA İHTİYAÇ
DUYMADAN TEK BAŞINA
BİR ŞİRKET
KURABİLİR.**

alanında İsviçreli oldukça aktif. Ancak bu yeni dönemde, büyük firmaların dışında, küçük ve orta ölçekli İsviçre şirketleri de Türkiye pazarına girmeyi tercih ettiler. Danışmanlıktan üretime çok farklı sektörlerde, İsviçrelilerin alternatif yatırımları söz konusu. Bankalar ve sigorta devleri, finansal alanda Türkiye pazarında hep var oldular. Türkiye’nin bölgedeki avantajlarına geldiğimizde; iş yapma biçimini, mantalite olarak İsviçreliyle en yakın ülke oluşunu, ortak bir ticari dilin varlığını, alışkanlıkların birbirine yakınlığını sayabiliriz. Ayrıca Medeni Kanun ve Borçlar Kanunu’nun İsviçre’den alınmasının ticari arenada avantaj sağladığını görebiliyoruz. Hukuk düzeni kendilerinin de yakından tanıdığı bir hukuk düzeni. İki ülke; bir Arap ülkesiyle ya da Asya ülkesiyle karşılaştırmayacak ölçüde büyük bir yakınlık içindeler. Tüm bunları alt alta topladığınızda Türkiye İsviçreliyle mesafe olarak da ticari düşünce tarzı olarak da uzak bir ülke değil. Bu yatırım trendi belirli dönemlerde artıyor, zaman zaman normale dönüyor ancak hep sürüyor. Türkiye’de teknolojik yeniliklerin, üretimin ve teknoloji kullanımının artışıyla birlikte, başta İsviçre olmak üzere pek çok dünya devinin ülkemize yatırım yapma

konusundaki bakış açılarını yeniden değerlendireceğini ve yatırım oranının da ciddi ölçüde büyüyeceğini tahmin ediyorum. Özellikle İsviçre Büyükelçiliği, Konsolosluğu ve İsviçre Ticaret Odası’nın teşvik ve yönlendirmelerinin sürmesi durumunda bu trendin uzun bir süre devam edeceğini düşünüyorum.

İsviçre’de şirket kurma ve kapatma işlemlerinin Türkiye’ye kıyasla daha kolay olduğunu söyleyebilir miyiz?

Aslında teorik olarak baktığımızda birbirine yakın düzenlemelere tabi ancak İsviçre’de daha kolay olduğunu söyleyebiliriz. İsviçre, yabancı sermayenin gelişini desteklerken aslında en önemli ayrıntı da devletin, toplum kazancını yabancı sermayenin ödeyeceği vergide görmüyor oluşu. Devlet, şirketin yaratacağı katma değeri, sermayesini ve kazancını ülke sınırları içerisinde tutmasını asıl kazanç olarak görüyor. Ve bu strateji doğrultusunda, yabancı yatırımcılara şirket kuruluşundan devamına dek, başta liberal vergi düzenlemeleri olmak üzere pek çok başlıkta ciddi avantajlar sağlıyor. Örneğin holding düzeyinde bir şirket, faaliyetlerinin tamamını yurt dışında yapmak üzere kurulmuşsa, bu yatırımlardan elde ettiği kârı İsviçre’ye getirdiğinde ödeyeceği vergi sıfırdır. Bunun yanı sıra, kuruluş sermayeleri de çok yüksek değil. Bir Türk, İsviçreli bir ortağa ihtiyaç duymadan tek başına bir şirket kurabilir. Hatta işler hedeflenen seviyeye geldiğinde, gerekli koşulları yerine getirebilen şirket sahipleri ve yöneticilerinin oturum izni almaları da mümkün olabilir. İşlerin yolunda gitmemesi durumunda ise bir yıllık tasfiye süreci bulunuyor.



“HERKESİN İSVİÇRE’DEN ÖĞRENECEĞİ BİR ŞEY VAR”

Bağımsız denetim, vergi ve danışmanlık firması Arkan&Ergin, üyesi olduğu JPA International ağı aracılığıyla 50’den fazla ülkede şirketlerin finansal ihtiyaçlarını karşılıyor. Şirketin ortaklarından **İzzet Özberki** Türk şirketlerinin uluslararası arenadaki potansiyellerini değerlendirdi.

Arkan&Ergin hangi alanlarda, ne gibi hizmetler sunuyor?

Üç temel hizmet alanımız var. Vergi danışmanlığı, bağımsız denetim ve kurumsal finansman. Bunların dışında müşterilerin outsource muhasebe işlerini de yapıyoruz.

Kurumsal finansman tarafındaki hizmetlerinizi açabilir misiniz?

Kurumsal finansmanda şirket alım satımları ve mevcut borçların yapılandırılması olarak iki ayrı iş yapıyoruz. Bizim ihtisasımız sahipleri tarafından yönetilen ya da aile şirketlerine hizmet vermemiz. Kurumsal olarak doğal müşteri kitlemiz onlar.

Arkan&Ergin’in ortaklık yapısından bahseder misiniz?

Vergi işi sadece tam tasdik yapma yetkisi olanların ortak olduğu şirketlerle yapılabilir. Bağımsız denetim işi için de, bağımsız denetim yetkisi olan kişilerin ortak ya da çoğunlukta olması gerekiyor. Onun için hizmetlerimizin hepsi ayrı anonim şirketler şeklindedir. Biz bir markanın altında birkaç şirketiz. Arkan&Ergin YMM A.Ş., Arkan&Ergin SMM A.Ş., Arkan&Ergin Kurumsal Finans A.Ş gibi.



JPA International Türkiye’deki hizmetlerini Arkan&Ergin aracılığıyla sunuyor. JPA International’ı kısaca tanıtır mısınız?

JPA uluslararası bir ağı. Bizimki Fransa merkezli JPA. 50-60 ülkede var, vergi ve bağımsız denetim alanlarında hizmet veriyor. Kurumsal finans için

de ayrı bir network olarak JPA CFI AG adında Almanya’da yeni bir ağı kuruldu. Arkan&Ergin olarak biz de buranın yönetimindeyiz. Bu da Avrupa’da ve Dubai’de üyeleri olan, faaliyet gösteren bir M&A danışmanlık şirketi.

JPA International ile nasıl bir işbirliği modeliniz var?

Bu iş oradaki mevcut bir müşterinin Türkiye’de de faaliyete başlaması halinde ya da bizim mevcut bir müşterimiz yurtdışına gittiği zaman söz konusu. Örneğin burada otomotiv sektöründeki bir müşterimiz Fransa’da şirket kurdu, orada da JPA’nın hizmetlerinden faydalaniyor. Bir şirket İtalya’da kurarsa İtalya JPA’nın hizmetlerinden faydalaniyor. Almanya’daki bizim firmamızın üyesi bir şirket buraya geldiği zaman biz de ona hizmet veriyoruz. Hizmetleri ikiye bölmek mümkün. Bir tanesi tekrarlanabilir hizmetler. Bir hizmeti bir kere alıyor, sonra bir daha alıyor. Mesela bağımsız denetim, vergi danışmanlığı. Ama genellikle şirketi bir kere satıyorsunuz.

İsviçre, Türkiye ekonomisi için ne ifade ediyor ve İsviçre Türkiye Ekonomi Forumu’na sponsor olmayı neden tercih ettiniz?

Türk şirketlerinin yurtdışına gitmesi, yabancı şirketlerin buraya gelmesi Türkiye’de gelişmesini beklediğimiz bir pazar. Bunun için kurumsal finansman network’üne yatırım yaptık. Bizim müşteri kitlemiz açısından baktığımızda bunu bir boy işareti olarak almamak lazım. Sahipleri tarafından yönetilen şirketler ya da aile şirketleri, halka açık şirketlere nazaran daha değişik özellikleri olan şirketler. Bunların artık yavaş yavaş dışarıda yatırım yaptıklarını görmeye başlıyoruz. Çünkü Türk şirketleri daha uluslararasılaşıyor ve şartlar da Türkiye’yi daha katma değerli üretim ve hizmetlere geçmeye zorluyor. Türkiye’nin orta ve uzun vadeli ekonomik sorunlarının hepsinin arkasında katma değer yatar. Net enerji ithalatçısı bir ülke olduğumuz için bir şekilde bunu ödeyebilecek bir beceri edinmemiz lazım. Burada katma değer bence kilit kelime. Daha uzun vadeli bakabilen, günlük borsa baskısı altında olmayan, dolayısıyla bizim

**TÜRK ŞİRKETLERİNİN
YURTDIŞINA GİTMESİ,
YABANCI ŞİRKETLERİN
BURAYA GELMESİ
TÜRKİYE’DE GELİŞMESİNİ
BEKLEDİĞİMİZ
BİR PAZAR.**

müşteri kitlemizin -yani yöneticileri sahipleri olan, aileler tarafından yönetilen şirketlerin- rotayı buraya doğru çevirmeleri beklediğimiz bir şey. Türkiye ile İsviçre arasında da katma değer meselesinde çok büyük bir sinerji var. Türkiye’de oldukça gelişmiş bir üretim altyapısı var, fakat artık katma değerli üretime geçmenin eşiğindeyiz. Böyle baktığımızda, inovasyon endeksinde İsviçre birinci sırada. Dolayısıyla burada İsviçrelilerin know how’ını, bir şekilde edinmemiz gerekiyor. Oralarda yatırım yapmak da bunun bir ayağı. Artık Türk sermayesinin de uluslararası bir oyuncu olarak davrandığını görüyoruz. Bunların hepsi bizim burada bir pozisyon almamıza sebep oldu. Biz Türkiye’nin geleceğinin burada olduğuna inanıyoruz.

Türk şirketlerinin uluslararasılaşmasında artış beklemenizin nedeni nedir?

Birkaç nedeni var. Know how’ın edinilmesinin en doğal yollarından biri ya satın alma ya da birleşme. Bunların onun için çoğalmasını bekliyorum. İkincisi, Türkiye’de üretim yapan birçok şirket artık uluslararası üreticilerin dünyadaki tedarikçisi olma yolunda. Dolayısıyla burada sadece Türkiye’deki tedarikçisi olma kabına sığmayıp daha dünya çapında oyuncu olma mecburiyetleri hasıl oluyor. Malının bir kısmını temin ettikleri şirketin temel tedarikçilerinden biri olunca o uluslararası organizasyonun A ya da B ülkesindeki tedarikçisi olma yoluna

da gidiyor. Eskiden bunun tersini görürdük. Buraya gelen bir ABD şirketinin hukuk bürosu da burada büro açar, tedarikçisi de burada bir iş kurardı. Türkiye’deki şirketler de bu ekosistemin bir parçası olmaya başladıkları için böyle bir hareketlenmeyi çok doğal görüyorum.

İsviçre’de yatırım yapmak isteyen Türk şirketleri ve girişimcilerine ne tür hizmetler sunuyorsunuz?

Bizimle aynı network’e bağlı İsviçre’de de şirketlerimiz var. Şirket satın almak isterse alabilecek, kurmak isterse kurabilecek, vergi danışmanlığı istiyorsa onu sağlayabilecek, denetim yaptırmak istiyorsa yaptırabilecek, şirket satın alırken due dilligence yaptırabilecekleri şirketlerimiz var. Verdiğimiz her türlü profesyonel hizmeti sağlayabilecek bir altyapı sunuyoruz İsviçre’de.

Türkiye’ye yönelik yabancı ilgisine dair gözlemlerinizi nelerdir?

Yabancı ilgisinde bir azalma olduğu görüşünde değilim. Geçici dönemlerde düşünme süreleri biraz artıyor. Türkiye’nin etrafındaki iki saatlik uçak yolculuğu mesafesinde bir daireyi çap olarak alırsanız birkaç yüz milyon insan yaşıyor. Bunların bir sürü ihtiyacı da doyurulmamış ihtiyaç. Gelişmiş bir ekonomide bir eve beşinci televizyonu satmaya çalışıyorsunuz, bunu da mutfak rafının üstüne koyalım diye. Halbuki burada birinci televizyon eve giriyor. Hangisini satmak daha kolay ve kârlı, öyle düşünmek lazım. Türkiye’de belli üretimler zaten yapılabilir. İnovasyon sadece yepyeni bir şey bulmak değil, mevcudu da daha yeni bir şekilde yapabilmek. Buralarda Türkiye’de katma değerde çok pay olduğunu sanıyorum. Bu Türkiye’ye gelen yabancılar için de bir fırsat. Dolayısıyla bu yolun iki yönlü trafiğinin artmasını bekliyorum.



“İSVİÇRE’DE BÜROKRASI YOK DENECEK KADAR AZ”

Avukatlık şirketi Zwicky Windlin & Partner ortaklarından, İsviçre’de uzun yıllardır noterlik ve avukatlık yapan **Alp Göçmen** şirketler, ticaret ve miras hukuku, ikamet, yabancı şirketlerin yapılandırılması ve sözleşmeler hukuku alanlarında çalışıyor. Göçmen İsviçre’deki iş ortamını değerlendirdi, şirket kurma ve ortak bulmanın inceliklerini anlattı.

Zwicky Windlin&Partner şirketi tür hizmetler sunuyor?

Standart bütün davalara giriyoruz, bunun yanında noterlik hizmeti veriyoruz. Bütün uluslararası şirketler hukuku sözleşmelerine bakıyor ve Türkiye’den şirketleri veya özel kişileri İsviçre’ye getiriyoruz, gereken yasal imkânları sağlıyoruz. Ceza hukukunda ve özellikle ekonomi ceza hukukunda bir ağırlığımız var. Bu çok sık çalıştığımız bir dal. Ticaret hukuku ile ilgili bütün konulara bakıyoruz.

Yatırım yapılacak bir ülke olarak İsviçre’yi neden önerirsiniz?

Neden önermeyeyim ki? Sık yağmur yağması ve denizinin olmaması dışında bence bir sorun yok, tam tersi gayet optimal bir ülke. Ekonomik, siyasal ve bilhassa hukuk sistemi olsun, doğa güzelliği olsun her açıdan çok uygun. Ticaret açısından şu önemli: Çok ciddi bir ekonomik ve siyasi istikrar var. Mesela seçimler yapıldı, mecliste değişiklikler oldu ama hükümet genel

olarak değişmedi. Güçler ayrılığı çok çok güçlü olan bir ülke.

Politik istikrar dışında ticari anlamda avantajları neler?

Banka sistemi çok güçlü. Çok büyük şirketlerin -Nestle olsun büyük bankalar olsun- büyük bölümünün merkezleri oradadır. Avrupa Birliği’ne (AB) üye olmaması da büyük bir avantaj sağlıyor, Avrupa ülkelerinin yaşadığı sorunları İsviçre yaşamıyor.

İsviçre’de ortaklık kültürünü nasıl değerlendiriyorsunuz? Ortaklık anlayışı bize uygun mu?

Genel kültürel ayrıma bakmak lazım. İsviçreliler bize başta çok soğuk gelebilir ama onlarla biraz zaman geçirdiğinizde bu soğukluk ortadan kalkar. İsviçreliler Türkler kadar sıcak olmasa da, en baştan bütün duygularını gösteren bir millet değil ama sadık ve güvenilirler. Belli bir süre güven vermişseniz ortaklığa çok açıkları.

Yatırım yapmak için hangi sektörler öne çıkıyor?

İleri teknoloji, IT, yazılım, kimya. Yüksek derecede know how’ı olan ve kalifikasyonu yüksek insan bulma imkânınız var. Türkiye kadar yüksek öğrenime önem vermiyorlar ama bunun yanında mesleki eğitim çok çok ağır. Bu son seneler değişse de gençlerin büyük bir bölümü mesleki eğitimden geçiyor. İlla üniversite mezunu olayım diye bir durum yok. İşgücü dersenez, sadece IT’den, yazılımdan bahsetmiyorum, bankacılığı da çok güçlü. Sürdürülebilirlikle ilgili de çok çok gelişmiş bir ülke. O konularda kesinlikle yatırım yapılabilir. Yani sadece saat, banka, çikolata gibi sektörleri düşünmek klişe aslında.

Dışarıdan yabancı yatırımcıların ülkeye gelmesine nasıl bakıyor İsviçre?

Yatırım yapacağım deyip başka şeyler yapmaya çalışan insanlar gelmeye çalıştığı için temkinliler. AB’den de



insanlar İsviçre'ye akın akın çalışmaya gelmeye başladılar, İsviçre bunu kısıtlamaya çalışıyor. Sonuçta küçük bir ülke. Ama eğer gerçekten yatırım yapıp iş alanı sağlayacaksanız İsviçrelilerin bu konuda destekte bulunacağını düşünüyorum. Sadece federal değil, bugün her kantonda bunun için destek veren kuruluşlar var, hem özel sektörde hem de devlet sektöründe.

Şirket kurma konusunda avantajlar neler?

İsviçre'de vergilerin düşük olduğunu herkes bilir. Ama aslen -bir noter olarak bunu en iyi şekilde ben söyleyebilirim ki- İsviçre'de bürokrasinin yok denemek kadar az olmasının da çok büyük etkisinin olduğunu düşünüyorum. Çoğu devlet kurumları özel sektör gibi çalışıyor. Memur sıfatının artık kalktığını düşünüyorum. Devlet için çalışan insanların öyle özel memur statüleri yok, normal bir çalışma sözleşmesiyle giriyorlar. Ömür boyu memur olma olayı artık bitti gibi. Belli

BİR NOTER OLARAK BUNU EN İYİ ŞEKİLDE BEN SÖYLEYEBİLİRİM Kİ, İSVİÇRE'DE BÜROKRASI YOK DENECEK KADAR AZ. DEVLET KURUMLARI ÖZEL SEKTÖR GİBİ ÇALIŞIYOR.

bir verimlilik göstermiyorsanız devlet için çalışsanız bile o işi kaybetme ihtimaliniz var. Bürokrasinin çok az olması İsviçre'nin en büyük özelliklerinden biri. Örneğin biz internette online dava dilekçeleri verebiliyoruz artık. Yeni gelişmelere çok açık bir ülke. Hem demokrasinin hem de kapitalizmin başarıyla uygulandığı ve örnek gösterildiği bir devlettir İsviçre.

Şirket kurma süreçleri de buna bağlı olarak hızlı sanırım?

Kesinlikle kolay. Maksimum iki, üç haftada kurma imkânınız var.

Yatırım için gelen Türk yatırımcılarının nasıl bir yol izlemesini öneriyorsunuz?

Güvenilir bir ortak bulmalarını öneriyorum. Hangi sektöre girip yatırım yapacaklarına dair kesin bir karar aldıktan ve gerekli araştırmaları (Business plan vs.) yaptıktan sonra gelmelerini özellikle öneriyorum. "Benim cebimde para var, İsviçre'de yatırım yapmaya geldim" diye düşünmemeleri gerekir.

Ortak bulma konusunda nasıl yol alabilirler?

Danışmanlık kurumları, ticaret odaları ve çeşitli avukatlık büroları var. Eğer fikir iyi ise ortak bulma konusunda sıkıntı olacağını sanmıyorum.



“YATIRIMCILAR İSVİÇRE’DE DAHA ÇOK ŞİRKET AÇACAK”

İsviçre vergi sistemi uzmanı ve Swisspath Consulting Yönetici Ortağı **Ercan Duran** ile İsviçre’de şirket kurmanın şirketlere sağlayacağı avantajları konuştuk.

Swisspath Consulting olarak hangi alanlarda faaliyet gösteriyorsunuz ?

Yurtdışında şirket kuruyoruz, şirket yönetiyoruz, muhasebe işlerine bakıyoruz.

Sadece İsviçre’de değil, tüm ülkelerde mi şirket kurulumu sağlıyorsunuz?

Evet, Türk müşteriler için özellikle İsviçre’de kuruyoruz ama dünyada nerede gerekirse orada yardımcı oluyoruz. Muhasebe, vergi, hukuk konularında danışmanlık yapıyoruz.

Yurtdışında şirket kurmanın en avantajlı olduğu ülkeler hangileri?

Nasıl bir şirket kurduğunuz önemli. Holding mi gerekiyor, yoksa bir ürün satıp ticaret mi yapacaksınız, bunlar önemli. Biz genelde holding için İsviçre’yi tavsiye ediyoruz, Malta da

olabilir. Çünkü Malta ve İsviçre’de vergi avantajları var.

Ne gibi avantajlar?

Türkiye’de temettü aldığınızda yüzde 15 stopaj kesiliyor. Malta’da bir şirket kurarsanız, temettü olarak parayı şirketten çıkarırsanız buna vergi kesmiyorlar. İsviçre’de stopaj vergisi kesiliyor ama ikili vergi anlaşması olduğunda bunu oldukça düşürebiliyoruz. Holdinglerin büyük avantajı, holding adına yatırım yaparsanız holdingin gelir vergisi yok. Türkiye’de yüzde 20 vergi öderken, İsviçre’de, Malta’da, Hollanda’da vergi ödemiyorsunuz. Türkiye birkaç yıl önce yeni bir kanun çıkardı. Controlled Foreign Company Rules. Türkiye diyor ki “Siz işi Türkiye’de yapsanız, şirket kurmanız gerekiyor, yüzde 20 vergi ödersiniz.” Siz diyelim Malta’da şirket kurdunuz, aynı işi Malta’dan yapıyorsunuz ama kendiniz buradasınız, Türkiye’den her şeyi yönetiyorsunuz.

Biz o zaman yurtdışındaki şirketi kabul etmeyiz. Ne zaman kabul ederiz? Bu da CFC Rules oluyor. Diyor ki, “Yurtdışında en az yüzde 10 oranında vergi öderseniz biz bu şirketi kabul ederiz, Türkiye’de vergilendirmeyiz.” Aynı zamanda OECD ülkelerinde 2017’den itibaren yürürlüğe girecek yeni düzenleme ile 2017’den itibaren bütün bankalar hesaplar konusunda bilgi paylaşmaya başlayacak. 2018’den itibaren anlaşma sağladığı ülkeye bu bilgileri otomatikman verecek. İsviçre, Türk müşterilerin İsviçre’deki hesaplarıyla ilgili bilgileri Türkiye’ye aktaracak. Eskiden parayı İsviçre’ye yatıran onu Türkiye’de vergilendirmek istemiyordu. Bu kalkmak üzere. Ancak İsviçre’de şirket kurarsanız ve yüzde 10 vergi öderseniz bütün bu sorunlar ortadan kalkıyor.

Peki yansıması nasıl olacak bu yeni düzenlemenin?

Yatırımcıların İsviçre’de daha çok



şirket açabileceklerini düşünüyorum. Şimdi şahıs olarak İsviçre’de bir hesabının olmasının bir avantajı yok. Şirket kurarsanız bunun bayağı bir avantajı var ama şahıs olarak tavsiye etmiyorum.

İsviçre’de şirket kurmak ve kapatmak daha mı kolay Türkiye’ye göre?

Çok daha kolay. İsviçre’de şirket kurmak isterseniz 2-4 hafta arasında kurarsınız. Başka ülkelere bakarsak mesela Lüksemburg, Hollanda’da daha uzun sürüyor. Tabi Malta, Panama gibi adalarda iki günde kuruluyor ama onlar işe yaramıyor.

Neden işe yaramıyor?

Vergi konusundaki avantajı kalktığı için. Kapatmaya gelince o da o kadar zor değil. Borçlar ödendikten sonra rahatlıkla kapatabiliyorsunuz.

İsviçre iş hayatını göz önünde bulundurduğumuzda Türk yatırımcılar oraya geldiklerinde kolaylıkla adapte olabilirler mi?

En büyük fark çalışanların maaşları konusunda. Örneğin çalışanlar Türkiye’de ortalama 2000-5000 TL arasında maaş alıyor. İsviçre’ye bakarsanız 10 bin TL’den başlıyor. İşgücü maliyeti çok yüksek. Bunu Türk müşteriler genelde bilmiyor ve

“ BİR NOTER OLARAK BUNU EN İYİ ŞEKİLDE BEN SÖYLEYEBİLİRİM Kİ, İSVİÇRE’DE BÜROKRASI YOK DENECEK KADAR AZ. DEVLET KURUMLARI ÖZEL SEKTÖR GİBİ ÇALIŞIYOR. ”

birdenbire çok yaşıyorlar. Biz giderleri hesapladık, İsviçre’de giderin yüzde 60’ı çalışan maaşlarına gidiyor.

Eleman bulma konusunda sıkıntı var mı?

Eğitim çok iyi. Her şey var. Güzel tarafı, İsviçre AB üyesi olmadığı halde Schengen üyesi olduğu için AB’den bir elemanı İsviçre’ye işçi olarak kolayca alabiliyorsunuz. Yani İsviçre’de aradığınızı bulamazsanız AB’den bulabiliyorsunuz. Bu da çok büyük bir avantaj.

İsviçreli Türk yatırımcılarla ortaklık konusunda istekliler mi?

Yerine göre değişebiliyor. Mesela Zürih gibi büyük şehirlerde iş yapmak isterseniz orada oldukça açık bakıyorlar bu durumlara. Başka yerlerde değişebiliyor. İsviçre Türkiye’yi pek iyi bilmiyor daha. Yeni yeni keşfetmeye başlıyorlar.



“YENİ FİKİRLERİN ORTAYA ÇIKTIĞI MODERN BİR YER”

Axion Swiss Bank CEO’su **Alberto Lotti**, İsviçre bankacılık sistemini ve İsviçre’nin yatırımcılar için neden cazip bir ülke olduğunu anlatıyor.

Axion Swiss Bank’ın tarihini ve hizmetlerini özetleyebilir misiniz?

Axion Swiss Bank özel bankacılık konusunda uzmanlaşmış butik bir kurumdur. Temel hizmet alanları banka kasaları, finansal enstrümanların yönetimi lombard kredisi, finansal mühendislik ve müşterilerin özel ihtiyaçları konusunda danışmanlık yapmaktır. 1998 yılında UniCredit Group tarafından kurulan Axion, şu anda Ticino kantonuna bağlı olarak faaliyet gösteren Banca dello Stato del Cantone Ticino’un yönetimindedir.

İsviçre bankacılık ve vergi sisteminin mantığını nasıl tanımlarsınız?

İsviçre bankacılık sisteminin amacı, müşterilerine gelişmiş çözümler ve hizmetler sunmaktır. Bu doğrultuda hem müşterinin bireysel ihtiyaçlarını hem de uluslararası finans piyasalarını ve yerel vergi düzenlemelerini bilmeniz gerekir. İsviçre vergi sistemi,

bireyler ve kurumlar açısından adil vergilendirme anlayışı çerçevesinde değerlendirilmelidir. Yabancılar kimi zaman İsviçre vatandaşlarının vergileri şikâyet etmeden ödemesini anlamakta güçlük çekiyor ancak İsviçreli bu vergilerin adil olduğunu düşünüyor. Yabancıların da belirli koşullar çerçevesinde İsviçre’de ikamet hakkı kazanmaları ve vergi indirimi konusunda pazarlık yapması mümkün.

Bu anlayış yabancı yatırımcıları ve şirketleri nasıl etkiliyor? Bu kişi ve kurumlara ne tavsiye edersiniz?

Yabancı yatırımcılar ve şirketler eskiden beri İsviçre’de olmaktan memnun. Ülkemizde istikrarlı bir adalet sistemi, etkin bir altyapı ve rekabetçi bir vergi anlayışı buluyorlar. Benim tavsiyem, İsviçre’de yerleşecekleri yeri daha profesyonel bir danışmanla belirlemeleri olacaktır.

İkamet hakkı alanların

ileride İsviçre vatandaşlığına geçmeleri de mümkün. Kendi geçmişinizi de dikkate alarak, İsviçre vatandaşı olmanın avantajları nelerdir?

Ben İsviçre vatandaşı olmadan önce uzun süre İsviçre’de ikamet ettim. Önce Lugano’da iyi bir iş buldum, ardından büyük bir bankanın özel bankacılık hizmetleri veren bir banka kurmasına yardımcı oldum. Zaman içerisinde bu bankanın hissedarı haline geldim. Sonrasında da hisselerimi önemli bir İsviçreli kuruma sattım. Bu başarı hikâyesi, İsviçre sisteminin sunduğu zengin olanaklar sayesinde mümkün oldu. Hatta bu süreçte İsviçreli bir kadına âşık oldum ve onunla evlendim.

Yabancı yatırımcı ve girişimcilerin İsviçre’de karşılaştığı en büyük güçlük nedir?

İsviçre çok düzenli bir ülke. Yabancı yatırımcıların buraya gelirken ne yapacağını netleştirmiş olması



gerekiyor. İsviçre sadece bir vergi cenneti değil; adil ve destekçi bir ortamda yeni fikirlerin ortaya çıktığı modern ve düzenli bir yer.

İsviçre Türkiye Ekonomi Forumu’na dair gözlemlerinizi nelerdir? Türk yatırımcıların iki ülkedeki farklı sistemlere dair fikir ve düşüncelerini nasıl değerlendiriyorsunuz?

Türk yatırımcılar girişimci bir ruha sahip ve hızlı hareket etmeyi seviyor. Bu yaklaşım Forum boyunca gözler önüne serildi. Bu durumun Türkiye açısından bir avantaj olduğu söylenebilir. İsviçreliler de oldukça girişimci bir ruha sahip. Ancak Türklerden farklı olarak, kimi zamanlar gerekli planlamayı yapacak zamanı bulabilmek adına daha ağır da hareket edebiliyorlar. Türklerin hızı ve İsviçrelilerin planlama becerisinin bir araya gelmesi başarıyı getirecektir.

**TÜRKLERİN HIZI
VE İSVİÇRELİLERİN
PLANLAMA BECERİSİNİN
BİR ARAYA
GELMESİ BAŞARIYI
GETİRECEKTİR.**

İnovasyon ve fırsatlar çağında İsviçre bankacılık sisteminin karşı karşıya olduğu güçlükler nelerdir?

İsviçre bankacılık sistemi de tüm batılı finans sistemlerinin karşı karşıya olduğu güçlükleri yaşıyor: Düzenlemelerin giderek arttığı günümüz ortamında inovatif olabilmek.

Finans sektöründeki bilgi alışverişi İsviçre bankalarını nasıl etkileyecek? Yeni düzenlemeler konusundaki fikriniz nedir?

Bilgi alışverişi 2018’de devreye girecek. OECD öncülüğünde gerçekleştirilen bu düzenleme herkesi kapsayacak. İsviçre bankaları bu yeni düzenlemelere uymaya hazır halde. “Adil bir oyun alanı” yasalara uyan ülkelerdeki rekabeti destekleyecek ve diğerlerini de teşvik edecektir.

“İsviçre Bankası” sözü sizin için ne ifade ediyor; yabancı yatırımcılar için ne ifade etmeli?

Benim açımdan “İsviçre Bankası” ifadesi istikrarlı bir yasal düzen çerçevesinde müşterilere hizmet etmek ve müşterilerin ihtiyaçlarına etkin çözümler geliştirmek anlamına geliyor. Yabancı yatırımcı açısından da aynı şey geçerli olmalı.



İSVİÇRE BANKALARINI GÜÇLÜ KILAN 9 FAKTÖR

Banque Lombard Odier & Cie SA Başkan Vekili **Cem Kösemen**'e göre 9 temel ilke İsviçre bankalarını dünya çapında rekabetçi kılıyor.

Banque Lombard Odier hakkında kısaca bilgi verir misiniz?

1796 yılında kurulmuş bir aile bankası. Cenevre menşeli. Şu anda yedinci jenerasyon yönetiyor bankayı. Cenevre'nin en eski bankası. Tek yaptığı iş varlık yönetimi. 200 milyar doların üstünde bir varlık yönetiyor banka. Merkezi Cenevre fakat 20 küsur ülkede bankası veya iştiraki var. 2000'in üstünde de çalışanı var.

İsviçre'de kredi imkânları bakımından genel ortam nasıl?

Bir şirketin ticaretini sürdürebilmesi için kredi almanın eskisi kadar kolay olduğunu sanmıyorum. Bankalar artık sizin İsviçre'de yerleşik olmanızı, şirketinizin belli bir bilançosunun olmasını istiyor. Tabii ki şirketin arkasındaki grup ve onların sunabileceği teminatlar da önemli. Eğer gerekli koşullar sağlanırsa tabii ki bankalardan kredi bulabiliyorsunuz ama eskiden biraz daha rahat bulabiliyordunuz; o rahatlık artık biraz azaldı.

Şeffaflığa ilişkin son finansal düzenlemeler İsviçre bankalarını nasıl etkileyecek?

Bankaların kendilerini buna adapte etmesi, geçmiş alışkanlıklarını değiştirmeleri gerekiyor. Bankalar müşteri bilgilerini 2018'den itibaren -2017'yi de kapsayacak şekilde- ilgili devletlerle paylaşacak. Tabii ki belli bir negatif etkisi olacak. Biz bunu şimdi konuşuyoruz ama mesela Avrupa ülkeleriyle belli aşamalardan zaten geçilmiş durumda. İsviçre'deki bankalarda bulunan, İsviçre dışından gelen aktiflerin yüzde 40'ının Avrupa menşeli olduğunu düşünürsek belli aşamalardan zaten geçildi ve şu anda yapılan işe baktığınız zaman çok fazla da etkisi olmadı. Belli bir müşteri kitlesini tabii ki kaybediyorsunuz.

İSVİÇRE BANKALARININ 9 ÜSTÜNLÜĞÜ

- 1 POLİTİK İSTİKRAR
- 2 HUKUKİ İSTİKRAR
- 3 DEMOKRASİ
- 4 DIŞ İLİŞKİLERDE BAĞIMSIZLIK
- 5 FİNANSAL İSTİKRAR
- 6 EVRENSELLİK
- 7 GENİŞ ÜRÜN AĞI
- 8 SORUMLULUK SAHİBİ OLMAK
- 9 MÜKEMMELLİYETÇİLİK

Müşteriler böyle bir enformasyon alışverişinin bulunduğu ortamın rekabetçi olmadığını düşünüyor ve kendine başka yollar buluyor ya da mevduatlarını kendi ülkelerinde değerlendirmeyi tercih edebiliyorlar. Çünkü orada getiriler belki daha fazla olabiliyor. Tabii ki böyle bir çıkış bu bankaları etkiler. Fakat büyümeden, İsviçre'nin rekabetinin kuvvetli olmasından, bu işi layıkıyla yapmasından ve politik istikrardan dolayı bir tekrar giriş de oluyor. Mesela Avrupa örneğinde bu çıkışı fazla fazla karşılamış durumda. Belli bir azalma yok. Yurtdışı aktiflere baktığımız zaman İsviçre piyasa payını yüzde iki kaybetmiş durumda. Tabii ki banka sayısı azaldı ve azalacak. 2000 senesinde 375 banka vardı İsviçre'de, şu anda banka sayısı 275. Ama bu azalma daha çok yabancı bankaların çıkışından ve bazı küçük oyuncuların başka bankalara satışlarından dolayı. Bu sayı azalabilir ama toplam aktiflerde bir azalma yok. Çünkü İsviçre bütün ödevini, hazırlıklarını yapmış durumda ve başka ülkeler yapmadı. Eğer 2018'den sonra diğer ülkelerle aynı şartlarda rekabet edebileceksek o zaman İsviçre zaten kazanacaktır, yani bir numara olmayı sürdürecektir.



İsviçre bankalarını güçlü kılan faktörler nelerdir?

Birincisi politik istikrar, zaten hepimizin malumu. İkincisi hukuki istikrar; herkes için hukuk aynı ve işliyor. Demokrasi. Dış ilişkilerdeki bağımsızlık; herkese eşit davranıyor olması ve tabii ki finansal piyasaların istikrarı. Örneğin benim bankam 200 küsur sene ve yedi jenerasyondur 40 küsur büyük finansal krizi atlatmış durumda ve hep büyüyerek devam etmiş, şu anda da hâlâ en sağlam bankalardan biri kabul ediliyor. Bu çok önemli bir gösterge. Bunların dışında evrensellik geliyor. Buna açık bir platform olmak diyebiliriz, küresel olmak. Aynı zamanda ürün tarafında global piyasalarda geniş bir ürün ağını sunması. Bu istikrar unsurları dışında varlık sahipleri niye bir İsviçre bankasıyla çalışsınlar? Belki kendi lokal piyasalarında ulaşamadıkları yatırım araçlarına ulaşabilmek için paralarını İsviçre’de değerlendirmek isteyebilirler. Fark yaratan diğer bir faktör ise sorumluluk sahibi

**EĞER KATMA
DEĞER VE İŞGÜCÜ
SAĞLAYABİLİYORSANIZ
ZATEN İSVİÇRE’DE SİZİ
KUCAKLAYACAK BİR
SİSTEM VAR**

olmak. 2008 krizi ile beraber diğer ülkelerin baskısı da belki biraz ivme kazandırdı ama sonuçta İsviçre ev ödevini yaptı. Vergi konusunda bir problemi olmayan müşterilerle çalışma stratejisi, müşterisinin kim olduğunu layıkıyla araştırıp bunu kâğıt üstünde göstermeyi İsviçre sorumlu bir şekilde yaptı ve yapmaya devam edecek. Son faktör olarak mükemmeliyetçilik geliyor. Bu da İsviçre bankacılığı dediğimizde ilk akla gelenlerden

birisi. Çünkü en önemlisi müşteri. Siz müşterinin yanında olduğunuz zaman başarılı ve rekabetçi olabiliyorsunuz. Yetenekli kalifiye eleman mevcudiyeti bankacılık sektöründe de geçerli ve eğitime önem veren bu yapı sizi mükemmeliyetçiliğe erdirtirebiliyor. Bu unsurlar İsviçre’yi ileride de rekabetçi kılacak faktörler.

İsviçre’ye gelip yatırım yapmayı düşünen yatırımcılar için ne önerirsiniz?

İsviçre’nin zaten sizi zorlayan bir sistemi yok. Eğer katma değer ve işgücü sağlayabiliyorsanız zaten İsviçre’de sizi kucaklayacak bir sistem var. Gelip kendi şirketinizi kurabilirsiniz. İyi bir hukuk bürosuna ve danışmanlık şirketine danışarak şirketinizi gayet rahat kurup işlerinizi rahatça yapabilirsiniz. Dikkat edilecek şeylerden biri şu: Önemli olan vergiyi iki kere vermemek. Bunun için de dikkat etmeniz gereken şeyler var. İyi bir şekilde etüt etmelerini, iyi bir danışman kullanmalarını öneririm.



“HEDEFİMİZ DÜNYADA İLK 3'E GİRMEK”

AGS Medikal Genel Direktörü **Görkem Serçe**, Trabzon'da kurduğu fabrikasıyla dental implant pazarında dünyanın sayılı markalarından birine dönüşen şirketinin gelişim öyküsünü anlatıyor.

Sizi kısaca tanıyabilir miyiz?

Kadıköy Anadolu Lisesi mezunuyum. Bilkent Üniversitesi İşletme Fakültesi'ni bitirdikten sonra San Francisco Lincoln Üniversitesi'nde Uluslararası Ticaret alanında uzmanlaşarak MBA derecem aldım. 2002 yılından 2008 yılına kadar Bureau Veritas Türkiye'de çeşitli görevlerde çalıştım, 2008 yılında Bureau Veritas'taki Türkiye ve Hazar Denizi Bölge Yöneticisi pozisyonundan ayrılarak dental implant sektöründe hizmet veren AGS Medikal firmasını kurdum. Genel Müdürlüğü'nü yaptığım AGS Medikal şirketi yurtdışından know how transferi ile dört ay gibi kısa bir sürede Beşikdüzü-Trabzon'da fabrikamızı kurarak, üretim bantları ve tüm ekipmanları tamamlanarak üretime başlamıştır. AGS Medikal, Implantce markalı Dental implant ürünleri ile Türkiye pazarında bir lider haline geldikten sonra, 2014 yılında Medtech alanında İsviçre Vaud Kantonu'na yatırım yapma karar aldık. Implantswiss marka ürünleriyle üst segmente de hitap ederek pazar payını genişletmeyi hedefledik ve Ar-Ge çalışmalarına yoğunluk verdik. Şu anda Türkiye ve İsviçre'deki üretim tesislerimiz her gün büyümekte. İhracatta önemli adımlar

atarak bir dünya markası haline gelmeyi hedeflemekteyiz.

Türkiye'deki implant pazarı ve AGS Medikal'in pazarda bulunduğu nokta hakkında bilgi verir misiniz?

Türkiye'deki implant kullanımı son yıllarda ciddi bir artış gösterdi. Pazarda yerli ve ithal 200'ün üzerinde marka bulunuyor. AGS Medikal, Türkiye'de pazar lideri konumunda. Bu başarımızın arkasındaki etkenleri ürün kalitesi, servis hizmetleri, inovatif ürünlerin düzenli olarak pazara sürülmesi şeklinde sayabiliriz.

İhracatta bugün hangi aşamadasınız?

AGS Medikal olarak Almanya ofisimizi açtık. Şu anda, Almanya, Romanya, Bulgaristan, Sırbistan, Tunus, Irak, Azerbaycan, Filistin, Ürdün, Gürcistan, Özbekistan, Endonezya, Katar, Yemen, Mısır, Kuveyt, Singapur ve Pakistan dahil olmak üzere 35'ten fazla ülkeye ihracat yapıyoruz.

Ar-Ge konusunda hangi çalışmalarını yürütüyorsunuz?

AGS Medikal olarak, insan sağlığının

hizmetine olacak en optimum dental implantın geliştirilmesi konusunda öncelikle kendi ülkemizin akademisyenleri başta olmak üzere, dünyanın çeşitli ülkelerinden akademisyenlerle, araştırmalar yürütmekteyiz. Örneğin bazı sistemik rahatsızlıkları olan hastalarda bile hızlı bir şekilde kemiğe entegre olabilecek nitelikte implant yüzeyi çalışmaları yürütüyoruz. Ayrıca çok uç sayılabilecek, implant yapmanın zor olduğu yerlerde bile implant yapılmasına imkân sağlayabilecek, özel dizayna sahip implantlar üzerinde çalışmalar yürütüyoruz. Örneğin dünya pazarında çok az firma tarafından üretilebilen Zygomatik implantlar üzerine yaptığımız çalışmalar buna örnek olarak verilebilir.

Türkiye'de biyomedikal sektörünün gelişimini nasıl değerlendiriyorsunuz?

Türkiye'de biyomedikal sektörü dünyaya paralel olarak hızla büyümeye başlamış durumda. Bugüne kadar medikal alanda dışa bağımlılığımız söz konusu iken, bugün artık birçok medikal üründe kendi üretimimizi yapabilir hale geldik, hatta öyle ki birçok biyomedikal üründe



dışarıya ihracatımız söz konusu. Bu da Türkiye'nin biyomedikal alanda ne kadar hızlı adımlarla ilerlediğinin bir göstergesi. Artık dünyanın ileri gelen ülkeleriyle yarışabilecek kalitede, dental implantlar, ortopedik plaklar vidalar, spine vidaları, kardiyovasküler stentler, hatta birçok tanı ve tedavi cihazları Türk üreticiler tarafından üretilabilmektedir.

Önümüzdeki dönemde AGS Medikal olarak hedefleriniz nelerdir? Yeni yatırım planlarınız var mı?

Elbette var. Biz hızlı bir ivmeyle, emin adımlarla ilerleyen, her sene biraz daha büyüyen bir firmayız. Hedefimiz kendi alanımızda Türkiye'de lider

konumumuzu pekiştirmenin yanında, dünya pazarında da önümüzdeki beş sene içerisinde ilk üç firma arasında yer almak. Bu konuda da çok ciddi atılımlarımız var. Örneğin dünyanın biyomedikal alanında lider ülkelerinden olan İsviçre tecrübesiyle kendi tecrübemizi harmanlayarak İsviçre'de kendi markamızla, yüksek kalitede dental implant üretimi yapmaktayız. Kendi araştırmalarımız sonucunda geliştirdiğimiz kendi tasarımlarımızı dünya pazarlarına sunabilmekteyiz. Yeni yatırım planlarımıza gelince, dental implantla yetinmeyip insan sağlığına hizmet edebilecek ileri teknoloji ürünleri noktasında da ciddi araştırmalarımız ve çalışmalarımız sürüyor ve sürecek.

İsviçre Türkiye Ekonomi Forumu'nun teması "İsviçre'ye Yatırım: Dünya Çapında Oyuncu Ol" idi. Kendi deneyiminizden yola çıkarak, sizce dünya çapında bir oyuncuya dönüşebilmek için atılması gereken adımlar hangileri olmalı?

Bizim firma olarak aldığımız en doğru kararlardan biri de, dental implant üretimi noktasında en yüksek seviyede olan ülkelerin başında gelen İsviçre ile yaptığımız işbirliği olmuştur. Bu sayede başta Avrupa pazarı olmak üzere önde gelen saygın pazarlarda çok daha etkin olarak ve geniş bir ürün yelpazesiyle yer almaktayız.



“İSVİÇRE, AVRUPA’YA AÇILMAK İSTEYEN ŞİRKETLER İÇİN İDEAL”

Cenevre merkezli prestijli İsviçre özel bankası Mirabaud&Cie’de çalışan **Stephan Staub**, aynı zamanda 2014’ten bu yana Türk-İsviçre İş Konseyi’nin başkanı. Staub’a göre Türkiye’de iyi bir ürün geliştirdiyseniz bunu İsviçre üzerinden sunmak size yeni fırsat kapıları açabilir. İşte nedenleri...

Mirabaud’un faaliyetlerinden kısaca söz eder misiniz?

Mirabaud’un temel faaliyet alanı, bireysel müşterileri için yatırım yönetimi. İkinci faaliyet alanımız ise hem kurumsal hem bireysel müşterilerimiz için varlık yönetimi. Petrol, doğal gaz ve madencilik alanında faaliyet gösteren, Londra borsasına kote olmamış şirketler için aracılık hizmeti vermek.

Aynı zamanda Türk-İsviçre İş Konseyi başkanlığını da yürütüyorsunuz. İki ülke arasındaki işbirliğine dair görüş ve gözlemlerinizi nelerdir?

İsviçre’de yaşayan çok sayıda Türk vatandaşı bulunuyor. Bu insanların etkisiyle iki ülke arasında mükemmel ilişkiler kurulmuş durumda. Türk-



İsviçre İş Konseyi olarak yurtdışında ve Türkiye’de büyümek isteyen İsviçreli şirketlerin ihtiyaçlarına odaklanmış haldeyiz. Bu şirketleri Türkiye’deki muadilleriyle bir araya getirmeye çalışıyoruz. Türk-İsviçre İş Konseyi’nin temel amacı bu.

İsviçre’nin yabancı yatırımcılar açısından avantajları nelerdir?

İsviçre politik ve ekonomik açıdan çok istikrarlı bir ülke. Kaliteli ürünleriyle piyasada haklı bir ünü var. Türkiye’de iyi bir ürün geliştirdiyseniz, bunu İsviçre üzerinden dünyaya sunmak, size yeni fırsat kapıları açacaktır. Avrupa’ya açılmak isteyen şirketler için ideal bir ülke. Eğitim olanakları açısından da İsviçre birçok avantaj sağlıyor. İsviçre’de bir şirket

açtığınızda hemen her alanda eğitimli ve uzmanlaşmış insanlar bulabilirsiniz. İç pazar çok küçük, bu nedenle uluslararası pazarlara açılma ihtiyacı duyuyoruz. Sürekli yeni pazarlar arayışı içerisindeyiz. Bu da İsviçre’de faaliyet gösteren şirketler açısından bir avantaj.

Girişimciler ailelerini de İsviçre’ye getirebilir mi? Bunun için neler gerekiyor?

İsviçre’ye yerleşmek için İsviçre’de bir iş kurmak ve İsviçrelileri istihdam etmek gerekiyor. Bunu gerçekleştirdiğinizi kanıtlarsanız ailenizi de yanınıza alabilir, İsviçre vatandaşlarının yararlandığı tüm haklardan yararlanabilirsiniz. Oy kullanma hakkı kazanmak için İsviçre pasaportu sahibi olmanız gerekiyor. Bunun için en az 10 yıl İsviçre’de ikamet etmeniz gerekiyor. İsviçre’de Türk pasaportuyla birlikte İsviçre pasaportuna da sahip olabilirsiniz.

Kendisine İsviçre’de ortak arayan girişimcilere tavsiyeleriniz nelerdir?

Türk-İsviçre İş Konseyi iyi bir başlangıç noktası olabilir. Biz insanlara bulundukları sektörler, hedefleri doğrultusunda rehberlik ediyor, olası ortaklarla bir araya getiriyoruz. Ya da tanıtım ajanslarından, uluslararası vergi uzmanlarından ve danışmanlardan yardım alabilirler.

“İÇ PAZAR ÇOK KÜÇÜK, BU NEDENLE ULUSLARARASI PAZARLARA AÇILMA İHTİYACI DUYUYORUZ. BU DA İSVİÇRE’DE FAALİYET GÖSTEREN ŞİRKETLER AÇISINDAN BİR AVANTAJ”

Uzman ekibi, tecrübesi, 50’den fazla ülkede 150’yi aşkın ofisiyle müşterilerine değer yaratan çözümler



- Yabancı Ortak arıyorsanız
- Şirketinizi satmak istiyorsanız
- Şirketinizin değerini öğrenmek istiyorsanız
- Uzun dönemli finansal yapılanma ihtiyacınız varsa
- Finansal performans sorunlarınız varsa
- Due Diligence veya benzeri hizmetler arayışındaysanız
- “Start-up” dünyasının sorunlarına çare arıyorsanız

hizmetinizdeyiz.

MIT, Stanford, Purdue, ETH, ODTÜ, NYU üniversitelerinden mezun yüksek mühendis ve finansçılardan oluşan, Lucent Technologies, Citibank ve Midland Bank gibi kurumsal şirketlerin yanı sıra çeşitli büyüklüklerdeki Türk şirketlerinde üst düzey yöneticilik tecrübesine sahip uzman ekibimiz, ancak uluslararası bir danışmanlık şirketinde bulunabilen tecrübe ve eğitime sahiptir. Partner düzeyinde hizmet verilmesi, konuların sadece rapor çıkartılarak mekanik değil CxO seviyesinde stratejik olarak da değerlendirilmesini sağlar.

Türkiye ve İsviçre arasındaki ticaret bağlantısı



Türkiye’de İsviçre Ticaret Odası Derneği, sağladığı imkânlarla İsviçre firmalarının Türkiye’de entegre olarak yeni iş fırsatları yaratılmasında ve yeni yatırımların doğmasında etkin rol oynar.

Derneğimiz 1984’ten beri İstanbul’da faaliyet gösteren ve kâr amacı gütmeyen bir kuruluştur. Üyeleri ve Yönetim Kurulu her iki ülkenin önde gelen önemli ticari bağlantılarına sahiptir. 26 kanton ve 81 ilde profesyonel hizmet veriyoruz.



Türkiye’de İsviçre Ticaret Odası Derneği
Mecidiyeköy Yolu Cad. Polat Celil Ağa İş Hanı
N:10 K:11 D:45 Mecidiyeköy İSTANBUL

Tel: 00 90 212 211 1435 Fax: 00 90 212 211 1436
E-mail: info@tr-ch.org Web: www.tr-ch.org
[@SwissChamber](https://twitter.com/SwissChamber) [/SCCTonline](https://www.facebook.com/SCCTonline)

