

Mersin Uluslararası Limanı büyüyor, rotalar yeniden çiziliyor

Dünyanın en büyük 100 konteyner limanı arasında yer alan MIP, mega gemilere hizmet verecek genişleme yatırımıyla, Doğu Akdeniz'in ana limanı olma yolunda emin adımlarla ilerliyor.



MIP

MERSIN INTERNATIONAL PORT



marketing@mersinport.com.tr
www.mersinport.com.tr

Merhaba,

Strategy dergimizin 11. sayısıyla sizlere yeniden merhaba demenin mutluluğunu yaşıyoruz.

Geride bıraktığımız 2016 yılı tüm dünyada siyaset ve ekonomide beklentilerin dışında gelişmelerin kendini gösterdiği bir yıl oldu. İngiltere'nin AB'den ayrılma kararı, ABD'de Donald Trump'ın başkanlığı ve bu seçimin getireceği sonuçlar, 2016 yılının 2009'dan bu yana büyümenin en yavaş gerçekleştiği yıl olması, 2017 açısından endişeleri beraberinde getirmişti.

Tüm bunların yanı sıra bu yıl dünya açısından güvenlik kaygısının yaşandığı bir yıl oldu. Ne yazık ki terör, yerelden küresele genişleyen ve tüm dünyayı derinden sarsan diğer önemli bir konu olarak öne çıktı. Umarız 2017, tüm dünya için barış ve umut dolu bir yıl olur.

Geçtiğimiz yıl Türkiye'de özellikle ulaştırma alanında çok önemli yatırımlar gerçekleştirildi. Yavuz Sultan Selim Köprüsü, Osmangazi Köprüsü ve son olarak da Avrasya Tüneli... Gerçekleştirilen tüm bu yatırımlar hem Türkiye ekonomisi hem sektör açısından oldukça önemli ve umut vaat ediyor. Biz de Strategy Dergisi'nin bu son sayısında Avrasya Tüneli'nin detaylarına yönelik bir içerik hazırladık.

2017 yılı enerji sektörü açısından da oldukça hareketli geçeceğe benziyor. Bu yıl gündemde yenilenebilir enerji santralleri, yerli kömür sahaları, doğalgaz santralleri ve elektrik dağıtımı yer alıyor. Enerji sektörüne yönelik analizi yine dergimizde bulabilirsiniz.

Biliyorsunuz Türkiye açısından ihracat pazarları büyük önem taşıyor. Türkiye İhracatçılar Meclisi Başkanı Mehmet Büyükekşi dergimize verdiği röportajda TIM'in 2017 yılını ihracatta sıçrama yılı olarak tayin ettiğini söylüyor. Bu kapsamda ihracatçı birliklerinin izleyeceği yol ve stratejileri de yine bu röportajda.

Bu sayıda dergimizin kapağını pazarlama alanında bir konudan seçtik. Özellikle son dönemde hızlanan dijital değişimler müşteri beklentilerinde de önemli bir farklılık ortaya çıkardı. Müşteriler artık markalardan ya da şirketlerden çok daha fazlasını istiyor, karşılaşıyor, verilen ürün ya da hizmeti sorguluyor. Şirketlerin bu konuda nasıl hareket etmesi konusunda bilgiler veren ve içerisinde görüşlerin de yer aldığı dosyamızı da yine dergimizin bu sayısında bulabilirsiniz.

Yeni sayımızı keyifle okumanız dileğiyle...

Hello,

We are enjoying the pleasure of welcoming you once again with the 11th issue of our Strategy Journal.

2016 has been a year in which unexpected circumstances had occurred in politics and economics all around the world. UK's Brexit move against the EU, Trump's presidency and its potential outcomes in the US, the weakest annual growth in 2016 ever since 2009, altogether raised concerns over 2017.

Besides with all that, this year was full of security concerns for the whole world. Unfortunately, terror occupied the headlines as a growing issue by expanding global from local and deeply horrifying the world. We wish 2017 to be a year full of peace and hope.

Highly important investments were executed in Turkey last year, particularly in transportation field. Yavuz Sultan Selim Bridge, Osmangazi Bridge and finally the Eurasia Tunnel... All these investments are very substantial for both the sector and the whole Turkish economy and promising for the future. Thus, we created a content on the details of Eurasia Tunnel in this issue of Strategy Journal.

2017 appear to be a vibrant year for the energy industry as well. This year's agenda contains renewable power plants, domestic coal fields, natural-gas plants and power distribution. Analysis of the energy sector can be reviewed in our issue.

As you already know export markets are highly important. Turkish Exporters Assembly (TEA) President Mehmet Büyükekşi asserts in his interview with us that 2017 is chosen by TEA as a year to leap forward for the exports. On this topic, you can take a look at the strategies and routes of export unions in this interview.

We picked the cover of this issue from a marketing topic. Particularly the recently escalated digital developments dramatically shifted customer expectations. Customers, nowadays, expect much more from the brands, compare and challenge the offered products and services. In this issue, you could also find our case on this topic which can serve as a guide for companies and containing opinions of the executives from the sector.

Wish you enjoy reading our latest issue...

38

KAPAK / COVER



MÜŞTERİ DENEYİMİNE YOLCULUK

A JOURNEY TO CUSTOMER EXPERIENCE

Son 10 yılda dijital teknolojilerin patlama yapmasıyla birlikte müşterilerin de profilleri hızla değişti. Artık ona ne sunarsanız satın alan, sorgulamayan bir müşteriye hizmet vermiyorsunuz. Bilakis ne satın alacağını bilen, tüm içeriklerini sağladığı fayda ile birlikte bilmek isteyen, performans ve fiyat karşılaştırması yapan hatta ürünü satın aldıktan sonra bile size rahat vermeyen bir müşteri profiliyle karşı karşıyayız. Bu nedenle şirketler ürünün inovasyon aşamasından satış sonrasına kadar tüm süreci değerlendirmeli ve her adımda müşteriye memnun edecek yeni bir değer yaratmaya odaklanmalı. İşte yeni dönemde şirketleri bekleyen en büyük sınav da bu!

With the burst of digital technologies customer profiles evolved rapidly in the last decade. No more you provide services to the customers purchasing and not challenging whatever you offer. Contrarily, we are dealing with a customer profile which knows what to buy, expects to know all the content and benefits in advance, compares performance and prices, and even keeps nudging you after the purchase. The companies, therefore, should keep tracking the whole process from the innovation phase until the post-purchase phase and focus on creating value to customers in each step. That is the ultimate task awaiting the companies in the new era!

GÖRÜNÜM VIEW

- 04** ZOR GEÇEN 2016 SEKTÖRLERİ ZORLADI
ROUGH 2016 SHOOK THE INDUSTRIES
- 04** DENİZ TAŞIMACILIĞINDA ARTIŞ
RAISE ON MARINE TRANSPORTATION
- 06** TÜRK MÜTEAHHİTLER GLOBAL İŞLERE İMZA
ATMAYA DEVAM EDİYOR
TURKISH CONTRACTORS CONTINUE
SUCCEEDING ON GLOBAL PROJECTS



- 08** EKONOMİK SAVAŞIN CEPHANESİ ÜRETİMDİR
PRODUCTION IS THE AMMUNITION OF
ECONOMIC WAR
- 12** RAKAMLARLA DÜNYA TURU
WORLD TOUR WITH NUMBERS
- 16** GELENEKSEL DELOITTE AVRUPA CFO ANKETİ:
CFO'LAR GELECEĞE UMUTLA BAKIYORLAR
TRADITIONAL DELOITTE EUROPEAN CFO
SURVEY: CFO'S LOOKING FUTURE WITH HOPE
- 22** AVRUPA VE ASYA BİR KEZ DAHA BİRBİRİNE
BAĞLANDI
EUROPE AND ASIA CONVERGE ONCE AGAIN
- 26** 2017 ENERJİDE FIRSAT YILI OLACAK MI?
WILL 2017 BE A PROMISING YEAR?

32 ULAŞIM SEKTÖRÜNDE
YATIRIMCILARINI BEKLEYEN
FIRSAT ALANLARI VAR
THERE ARE PROMISING AREAS IN
THE TRANSPORTATION INDUSTRY
THAT HAVE BEEN WAITING FOR
THE POTENTIAL INVESTORS

46 TİM 2017'Yİ İHRACATTA SIÇRAMA
YILI YAPMAK İSTİYOR
TURKISH EXPORTERS ASSEMBLY
(TEA) INTENDS TO MAKE 2017 A
YEAR TO LEAP FORWARD

52 KARA KITA YATIRIM
FIRSATLARIYLA PARILIYOR
THE BLACK CONTINENT GLARE
WITH OPPORTUNITIES

58 MINDFULLNESS İLE ODAKLAN VE
YARATICI OL!
FOCUS WITH MINDFULNESS
AND GET CREATIVE!

60 100 YILI AŞAN BİR EFSANE
A LEGEND LONGER THAN A
CENTURY

64 FARKLI RENKLERİN ÖZGÜR
ÜLKESİ: KÜBA
FREE COUNTRY OF DIFFERENT
COLOURS: CUBA



Akfen Holding A.Ş. Adına
İmtiyaz Sahibi / Publisher
Melis Kobal

Genel Yayın Yönetmeni ve Sorumlu
Yazı İşleri Müdürü
Editor in Chief
Melis Kobal

Yayın Kurulu / Publication Board
Nilüfer Taşlıca

Yayın Adı / Name of Publication
Strategy

Yayın Türü / Type of Publication
Yerel Süreli / 3 Ayda Bir
Türkçe-İngilizce
Quarterly, Periodical, Local,
Turkish-English

Yönetim Yeri / Head Office
Akfen Holding
Levent Loft, Büyükdere Cad. No: 201 >K: II
34394 Levent/İstanbul/Türkiye

Kollektif Yayıncılık
Reklam Tasarım ve İçerik Hizm. A.Ş.
Esentepe Mah. Ecza Sokak
Pol Center Çarşı Apt. No:4/1
Şişli-İSTANBUL

Yayımlar Koordinatörü
Publications Coordinator
Aynur Şenol Altun

Ekonomi Yayınları Yönetici Editörü
Managing Editor of Economic Publications
Nesrin Koçbaşan

Art Direktör / Art Director
Bürkan Çiftçigüzeli

Katkıda Bulunanlar/ Contributors
Şeref Yılmaz

Baskı / Printing

APA UNIPRINT
Uniprint Basım San. ve Tic. A.Ş.
Ömerli Mah. Hadımköy-İstanbul Cad. No:159
34555 Arnavutköy/İSTANBUL

Tel: 0212 798 28 40
Fax: 0212 798 20 63
www.apa.com.tr

Strategy dergisi ile ilgili önerileriniz için
strategy@akfen.com.tr adresine mail
gönderebilirsiniz.

Any suggestions about Strategy magazine are
welcomed and should be addressed to
strategy@akfen.com.tr

ZOR GEÇEN 2016 SEKTÖRLERİ ZORLADI

2016 yılı bazı sektörler açısından kolay bir yıl olmadı. Bunların başında da turizm ve taşımacılık var.

2016 yılında hem Türkiye'de hem dünyada yaşanan terör olayları beraberinde ekonomik durgunluğu da getirdi. Özellikle Türkiye'de yaşanan jeopolitik gelişmeler turizm sektörünü derinden etkiledi ve 2016 yılının ilk dokuz ayında, bir önceki yılın aynı dönemine kıyasla Türkiye'ye

gelen turist sayısı %26,4 azalışla 24,7 milyon kişi oldu.

Turizmde yaşanan bu gelişmeler beraberinde yolcu taşıma sektörünü de etkiledi. DHMİ'nin yayınladığı verilere göre; 2016 yılı ilk dokuz ayında Türkiye genelinde havayolunu kullanan yolcu sayısı 2015 yılının aynı dönemine göre %5 azalışla 133,2 milyon oldu, aynı dönemde ticari uçak sayısı ise %0,3 azalış göstererek 1.1 milyona ulaştı.

ROUGH 2016 SHOOK THE INDUSTRIES

2016 wasn't a smooth year for some industries. Tourism and transportation are the foremost of these.

Terrorist attacks in 2016 caused economic stagnation in Turkey just as in the whole world. Particularly the geopolitical events in Turkey adversely effected the tourism industry and in the first nine months of 2016 the number of foreign tourists visiting Turkey decreased down to 24.7 million with a

26.4% fall in comparison to the previous year.

These circumstances in tourism detracted the volume of passenger transportation as well. According to the data published by DHMİ, in the first nine months of 2016 the number of airways passengers fell down to 133.2 million with a 5% decrease from the previous year and the number of commercial aircrafts decreased down to a 1.1 million with a 0.3% fall in the same period.

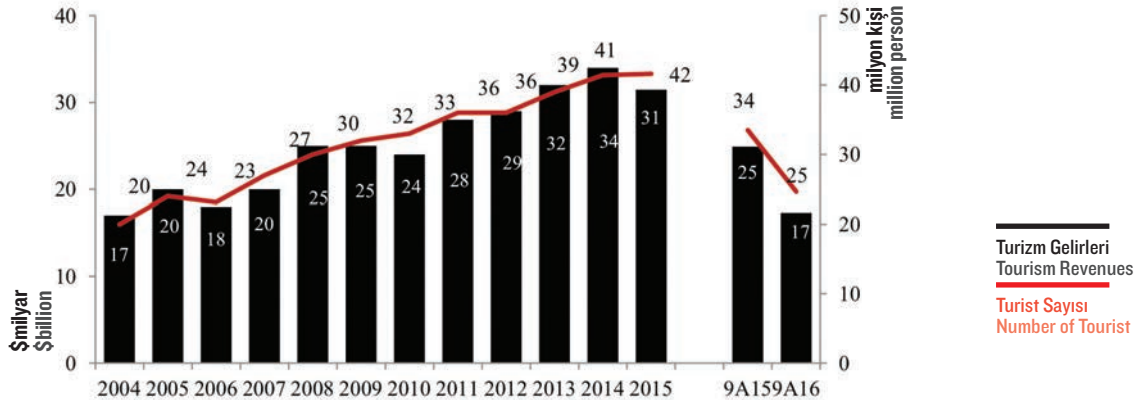
DENİZ TAŞIMACILIĞINDA ARTIŞ

Türkiye kabotaj hatlarında taşınan yolcu sayısı 2005 ve 2015 yılları arasında %2,9 YBBO ile artarak 2015 yılında 163,7 milyona yükseldi. Taşınan araç sayısı 2005 ve 2015 yılları arasında %6,5 YBBO ile artarak 2015 yılında 13,0 milyona yükseldi 2015 yılında bir önceki yıla göre artış ise %6,6 olarak gerçekleşti.

RAISE ON MARINE TRANSPORTATION

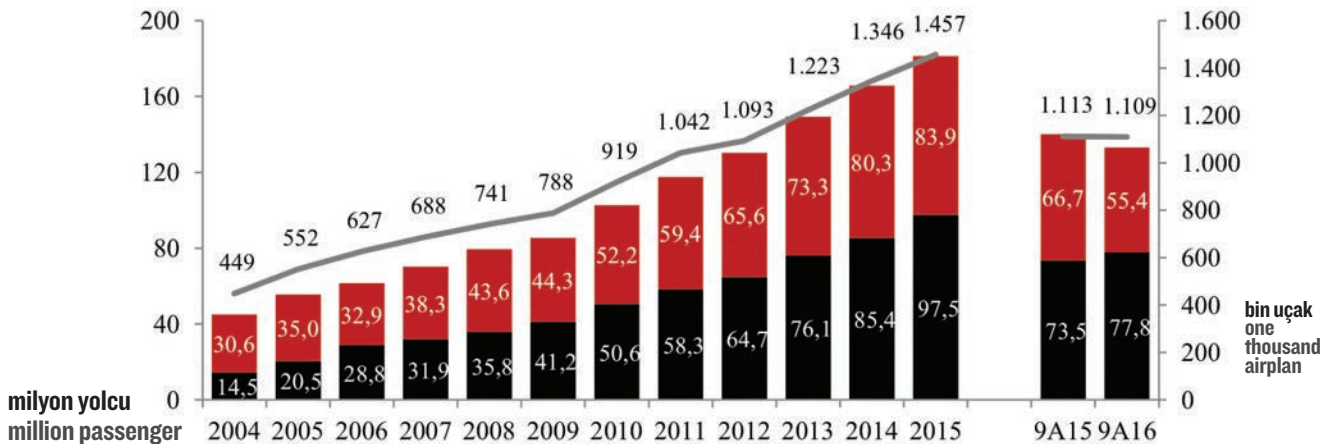
The number of passengers in Turkish coastwise shipping reached 163.7 million in 2015 with a 2.9% annual compound growth rate (ACGR) since 2005. The number of vehicles carried reached 13 million with a 6.5% ACGR since 2005 and with a 6.6% increase from the previous year.

TURİZM GELİRLERİ VE TURİST SAYISI TÜRKİYE TOTAL TOURISM REVENUES AND FIGURES-TURKEY



Kaynak / Source: TÜİK

YOLCU SAYISI / UÇAK TRAFİĞİ (TÜRKİYE) NUMBER OF PASSENGERS / FLIGHT TRAFFIC (TURKEY)



Kaynak / Source: DHMİ

"GÜÇLÜ TÜRKİYE İÇİN BİRLİK VAKTİ" KAMPANYASINDA BÜYÜK BAŞARI

Emlak Konut'un "Güçlü Türkiye İçin Birlik Vakti" kampanyası kapsamında 15 günde ulaştığı satış rakamları, neredeyse geçen yılın ilk 4 ayındaki rakamlara yaklaştı.

Emlak Konut GYO'nun 1 Şubat'ta başlattığı, Gayrimenkul ve Gayrimenkul Yatırım Ortaklığı Derneği (GYODER) ve Konut Geliştiricileri ve Yatırımcıları Derneği'nin (KONUTDER) katıldığı "Güçlü Türkiye İçin Birlik Vakti" kampanyası etkili oluyor. Kampanya kapsamında, yüzde 5 peşinat olmak üzere 240 ayda yüzde 0,79 vade farkı, 120 ayda yüzde 0,45 vade farkı uygulanıyor. Firmalar, 31 Mart'a kadar devam eden kampanya kapsamında belirledikleri satış hedeflerine de ilk iki haftada ulaştı. Emlak Konut, geçen yıl Ocak ayında 332 adet, Şubat ayında 424 adet, Mart ayında 440 adet ve Nisan ayında 461 adet konut ile dört ayda toplamda bin 657 konut satışı gerçekleştirmişti. Emlak Konut'un "Güçlü Türkiye İçin Birlik

Vakti" kampanyası kapsamında 15 günde ulaştığı satış rakamları, neredeyse geçen yılın ilk 4 ayındaki rakamlara yaklaştı. Kampanyaya ilişkin değerlendirmede bulunan GYODER Yönetim Kurulu Başkanı Aziz Torun, "Bu kampanya ile alıcı adaylarına yeni bir imkân sunduk. Kendi şirketimden ve sektörün diğer önde gelen oyuncularından edindiğim bilgiye göre, rakamlar memnun edici. Rakamlardan hepimiz memnunuz" dedi. İnsanların satış ofislerine gelmek istemediği bir sezonda satış ofislerinde ciddi bir hareket yaşandığını ifade eden Torun, "Bu aynı zamanda fiyat anlamında da bir fırsat. Çünkü daha önce de söylediğim gibi enflasyondan kaynaklanan maliyet artışları nedeniyle fiyatlar artacak" dedi.

GREAT SUCCESS OF "TIME OF SOLIDARITY FOR STRONG TURKEY" CAMPAIGN

Sales amounts after 15 days in Emlak Konut's "Time of Solidarity for Strong Turkey" campaign almost reached the amount of sales in the first four months of last year.

"Time of Solidarity for Strong Turkey" campaign initiated by Emlak Konut REIT on February 1st with the participation of "The Association of Real Estate and Real Estate Investment Companies" (GYODER) and "Association of Housing Developers and Investors" (KONUTDER) takes effect. In the campaign, with a 5% payment in advance, the interest rate for 240 months is 0.79% and the interest rate for 120 months is 0.45%. According to the Emlak Konut's data, in the first 15 days of the campaign, 1,520 houses were sold accounting for 1,350 TL millions in value. The companies already reached their goals in the first two weeks of the campaign which continues until March 31st. Last year Emlak Konut had sold 332 houses in January, 424 in February, 440 in March, and 461 in April accu-

mulating for 1,657 houses in the first four months. The numbers reached by Emlak Konut after 15 days of the "Time of Solidarity for Strong Turkey" campaign almost reached the last year's first four months total. Commenting on the campaign, GYODER Board Chairman Aziz Torun remarks, "We offered an opportunity to candidate buyers with this campaign. Based on the figures from my own company and from the major actors in the sector, numbers are gratifying. We are happy with the outcomes." Pointing out the crowds in the sales offices in a period when people are hesitant on visiting the projects, Torun asserts, "This is also an opportunity on the costs. Because as I mentioned before, because of the increases of the costs due to the inflation, the selling prices will go up."



TÜRK MÜTEAHHİTLER GLOBAL İŞLERE İMZA ATMAYA DEVAM EDİYOR

T.C. Ekonomi Bakanlığı verilerine göre; 2016 yılı ilk dokuz ayında yurtdışı müteahhitlik hizmetlerinin toplam bedeli 4,1 milyar ABD doları olarak gerçekleşti. Bu dönemde Türk müteahhitler toplam 65 yeni proje üstlendiler. 1972 yılından 2016 Eylül ayı sonuna kadar 110 farklı ülkede üstlenilen 8.772 projenin toplam değeri 329,1 milyar ABD doları seviyesine ulaştı.

Yurt dışında çok önemli projelere imza atan Türk müteahhitlik sektörü, bugüne kadar 28,5 milyar dolar tutarında 650 iş ve alışveriş merkezi projesi üstlendi.

Türk firmaları 1972-2016 yıllarında 113 ülkede 335 milyar dolar tutarında 8 bin 830 proje aldı. Söz konusu projelerin yaklaşık 213 milyar dolarlık kısmını konut, toplu konut, Hastane, iş merkezi, sosyo-kültürel tesis, askeri tesisler, turizm tesisleri ve stadyum gibi üst yapı projeleri oluşturdu.

Anılan projelerin yaklaşık yüzde 8,5'i iş ve alışveriş merkezi projeleri olarak kayıtlara

geçti. Türk müteahhitler tarafından dünyada 28,5 milyar dolar tutarında 650 iş ve alışveriş merkezi inşa edildi.

Rusya bu dönemde en fazla iş ve alışveriş merkezi projesi üstlenilen ülke olurken bunu Kazakistan, Ukrayna, Suudi Arabistan ve Libya izledi.

YENİ PAZAR SAHRAALTI AFRIKA

Türkiye'nin yurt dışı müteahhitlik pazarında yüzde 35'lik paya sahip Libya, Irak ve Rusya'da son yıllarda yaşanan olumsuz gelişmelerin bu ülkelerdeki işleri durma noktasına getirmesi, müteahhitleri yeni pazar arayışına itti.

Türk firmaları son dönemde, gelirleri petrol ve değerli maden ihracatına dayalı olan Sahraaltı Afrika ülkelerine yöneldi. Etiyopya, Nijerya, Sudan, Kamerun, Kongo, Gana, Mali ve Senegal Türk müteahhitler için hedef ülke konumuna geldi. Bölgede, yol, köprü, baraj, konut, okul, kongre merkezi, hastane, turizm ile doğalgaz ve enerji yatırımları öne çıkarken, uluslararası piyasalarda emtia fiyatlarında yaşanan aşırı düşüşün, bu ülkelerin ekonomilerini de olumsuz etkilediği ve öngörülen yatırım programlarının ertelenmesine neden olduğu ifade ediliyor.

TURKISH CONTRACTORS CONTINUE SUCCEEDING ON GLOBAL PROJECTS

According to the data from T.R. Ministry of Economy, in the first nine months of 2016 total foreign construction services amount 4.1 USD billion. In this period, Turkish contractor companies have undertaken 65 new projects. From 1972 until the end of September 2016 the number of undertaken projects reached 8,772 in 110 different countries with an estimated value of 329.1 USD billion.

Turkish contractor sector constructed important foreign projects, undertook 650 shopping mall and trade centers so far accounting for 28.5 USD billion.

Between 1972 and 2016, Turkish companies contracted 8,830 projects worth 335 USD billion in 113 different countries. Approximately 213 USD billion worth projects of these are comprised of upper-structure projects such as housing, residences, hospitals, trade centers, socio-cultural facilities, military settings, and stadiums.

8.5 percent of these projects were recorded as trade centers and shopping malls. 650 trade

center and shopping mall projects were established globally by Turkish contractors worth 28.5 USD dollar.

Russia had the biggest share in terms of trade and shopping malls constructed whereas Kazakhstan, Ukraine, Saudi Arabia and Libya follow respectively.

THE NEW MARKET, SUB SAHARAN AFRICA

Putting the projects on hold in Libya, Iraq and Russia due to the adverse circumstances in these countries which accounts for the 35 percent of total foreign projects forced Turkish contractors to seek out new markets.

Turkish companies recently head towards Sub-Saharan Africa countries whose incomes rely on oil and precious metal exports. Ethiopia, Nigeria, Sudan, Cameroon, Congo, Ghana, Mali and Senegal became target markets for Turkish contractors. Whereas investments such as highways, bridges, dams, housing, schools, congress centers, hospitals, tourism, natural-gas, and power plant projects shine out, it is reported that the fall of commodity prices in international markets negatively impacts these countries and probably delay the projected investment plans.





ANADOLU SENİ SEVİYOR!

Bize binlerce yıllık yemek kültürünü miras bıraktı, doğasının çeşitliliğiyle sofralarımıza binbir bereket kattı... Biz de Anadolu'yu seviyor, ona çok değer veriyoruz. Bu mirasa sahip çıkmak ve doğayı korumak Tadında Anadolu için bir söylem değil, eylemdir.

1 YILDA;

Tercihe göre porsiyonu değiştirilebilir menü ile
160.000 ton garnitürün çöpe gitmesinin engellenmesi,

Tek kullanımlık tuz, şeker, karabiber ve tepsi kağıtlarının
kaldırılmasıyla **3,8 ton** kağıt tasarrufu,

Yaklaşık **19.000 litre** atık yağın temiz suya karışmasının engellenmesi

ile gelecek nesilleri güvence altına almak için verimli aksiyonlar aldık,
almaya da devam ediyoruz.



Yeşil Nesil
Restorancılık
"Çünkü geleceği önemsiyoruz"

Uniq İstanbul - Maslak
Capitol AVM - Altunizade
Atatürk Havalimanı İç Hatlar Terminali - İstanbul - Adnan Menderes Havalimanı İç Hatlar Terminali - İzmir
Esenboğa Havalimanı İç Hatlar Terminali - Ankara - Milas Bodrum Havalimanı - Muğla
Yalova, Yenikapı, Bursa Güzelyalı İDO Hızlı Feribot İskeleleri

TADINDA
ANADOLU

tadindaanadolu.com

tadindaanadolu tadindaanadolu tadindanadolu

BTA

EKONOMİK SAVAŞIN CEPHANESİ ÜRETİMDİR

PRODUCTION IS THE AMMUNITION OF ECONOMIC WAR



DR. ŞEREF OĞUZ

Sabah Gazetesi Ekonomi Müdürü / Yazar
Sabah Gazetesi Economy Director / Author

Sanayi, bir şeyden çok üretmektir. O şey, hayatın devamı için gerekenleri temsil eder... Türkiye gibi orta gelir düzeyindeki ülkede 16 milyon civarında şey vardır ve birileri bunları üretmek zorunda... Zira toplum hayatı, bu şeyler üzerinden yürüyor.

Üretimi siz yapıyorsanız, sanayi sektöründe kendinize yer edinmeye başladınız demektir. Sorun, bu şeylerden ne kadarını siz üretiyor ne kadarını da başkalarından alıyor olduğunuzdur. Aklınız, sermayeniz; ne kadarına yetiyor? Yetmediği yerde kime, hangi maliyetle bağlısınız?

Bu soruların cevabını verdiğimizde Türkiye'nin sanayileşme tarihini yazmış oluyoruz. Bugün şükür ki sanayinin milli gelir içindeki payı %15'ler düzeyindedir. Yeterli mi? Bunun cevabı, sanayinin niceliği kadar niteliğinden verilebilir.

Her ne kadar Almanya gibi %35'lerde olmasak da Yunanistan gibi sıfıra yakın, Rusya gibi ürün ülkesi olmayışımızın avantajlarını yaşıyoruz. Bugün hizmetleri baş tacı edip sanayisini iskalayan toplumların bir başkasına bağımlılığı ortadadır.

Nicelik yeterli olmayabilir fakat daha da önemlisi, sanayinin niteliğidir. Biliyoruz ki teknoloji, sanayinin nitelik ölçüsüdür. Türkiye'de sanayi mallarının ancak %3'ü ileri teknolojiye sahip iken orta teknolojilerin payı %20'lere doğru tırmanıyor fakat geriye kalan imalat sanayi ürünleri hala düşük niteliktedir.

Sanayinin nitelik sorununu ihracat üzerinden okursak, Türkiye ihracatında 1 kilogram malın ihraç değeri ancak 1,5 dolar iken, yarışta olduğumuz ülkelerde bu rakam 3 hatta 4 dolara çıkmaktadır. Bu yüzden ki 2023 yılında 500 milyar dolarlık ihracat nicelik hedefi verirken, kilogram fiyatında 3 dolarlık nitelik hedefini de koyduk.

Bugün toplum, sanayinin nitelik sıçraması ihtiyacını kavramıştır ve inovasyon (yenileşim) kelimesi, herkesin dilindedir. Fakat bunun nasıl gerçekleşeceği noktasında kafalarımız net değil henüz. Gayretler var ancak iyiler ittifakı yok. Bu da başarı için işbirliği gerektiren pek çok alanda yavaş kalmamızı sağlamaktadır.

Başka bir sıkıntı, sanayinin sermaye ihtiyacına dairdir. Sermaye birikim olmayan ülkede uzun yıllar sanayileşme, dış borç ile finanse edildi. Bu da beraberinde dış açık gibi hastalıkları taşıdı.

Bugün gelineen noktada sanayi, yatırım ikliminin yalnızca yasalar ve mevzuat ile iyileşmeyeceğinin, finansa, özellikle kaliteli finansa erişimin de son derece hayati olduğunu biliyoruz.

Industry is the mass production of something. That thing stands for the necessities of life... In a country like Turkey under the middle income trap there are about 16 million things and someone got to make them... Because, the social life stands on these.

If you are the one who produces, it means that you got yourself a place in the industry. The question is, how much of these things you produce are made by you and how much of it you get from others. Your knowledge and capital; capable of to what extent? When it's not, you depend on who, where and with what cost?

By answering these questions we are writing the history of Turkish industrialization. Today, thankfully, the share of industry in the national income is about 15%. Enough? The answer to that can be either on the quantity or on the quality of the industry.

Even though we are not on the level of Germany, that is approx. 35%, we are taking the benefits of not being like Greece, almost zero, or like Russia. In our day, the dependency of the societies, glorifying the services and missing the industry, to others is self-explanatory.

Quantity may not be sufficient but more important is the quality of the industry. As is known, technology is the measure of industry's quality. Only 3% of the industrial products in Turkey are high-tech whereas the medium level technology products reaching to 20% and the rest is still low-tech.

In order to monitor the industry's quality problem through import figures, 1 kilograms of Turkish import worth 1.5 USD whereas this value is about 3 or 4 USD for the countries that we are competing with. Therefore, the target for 2023 is quantified as 500 USD billion for import besides with aiming a 3 USD per kilogram of import as a quality standard.

In our day the society acknowledge the requirement of quality leap and the concept of innovation is on everybody's lips. Yet on the point of how to do it, the minds are not clear. Efforts are put but there is no collaboration among the decent. This detracts our development pace where the collaborations are essential.

Another problem is about the capital need of industry. Lack of capital stock in the country caused the industry to be financed through foreign loans. This entailed epidemics such as current account deficit.

Today, at this point, we know the fact that the climate for industry and investment will not only prosper through laws and regulations but also the reach of high quality finance options are extremely crucial.

In this matter, İstanbul Industry Chamber's research ISO-500 provide invaluable insights for us. Setting the standard about where we come from and where we go. It appears that, regardless of the



Bu konuda İstanbul Sanayi Odası'nın İSO-500 araştırması bize; sanayiye dair çok değerli veri sunuyor. Nereden geldiğimiz ve nereye doğru gittiğimize dair ölçü oluşturuyor. Görünen, sanayide konjonktürden de bağımsız yapısal sorun olduğu mevcut sistemle koşulacak alan kalmadığıdır.

Sanayinin yatırım ihtiyacı ve finansmanın kalitesinden söz ediyoruz. Kârının üçte ikisi finansmana giden sanayi, elinde kalan ile nasıl yatırım yapsın, Ar-Ge'ye hangi kaynağı ayırsın, düşük katma değerden yüksek teknolojiye nasıl geçebilsin?

Bu klasik “ucuz kredi talebi” ağlaşması değil. Bu, şimdiki ezberler, mevcut zihin yapısı, banka sistemi ve finansal araçlarla yatırım dostu iklim olmadığının ifadesi...

Mevcut bankacılık sistemiyle yatırım ikliminin yeşermeyeceği ortada... Amerikalı ünlü komedyen Bob Hope bankalara dair şu espriyi yaptı: “Bankalar, ihtiyacınız olmadığını kanıtladığınızda size borç veren kurumlardır.” Hope'un bu şakasının aslında gerçeğin yansıması olduğunu, 2008'de finansman üzerinden tetiklenen küresel kriz sürecinde gördük.

Türkiye'ye geliyoruz; mevcut bankacılık sistemimiz, tam da Hope'un söylediği gibidir. Bazı iyi örnekleri özenle bir kenara bırakarak şunu söyleyebilirim ki, her 100 liralık kredi için ortalama 240 liralık teminat istenir.

Finansmanın böylesine pahalı olduğu ülkede yatırımlar için dış kaynak zorunluluk halini alır, kur riskleri üstlenilir. Bu da büyümeyi dış borca bağladığı gibi cari açık üzerinde olumsuz baskı yapar.

Çözüm; kalkınma bankacılığı olabilir. Finansmanın kalitesini artıracak yeni sistemler olabilir. Katılım bankacılığını başardık, kalkınma bankacılığını neden başaramayalım ki?

Sanayi, bir şeyden çok üretmek demektir ve Türkiye'nin orta gelir tuzağından çıkabilmek için katma değerli şeylerden çok üretmesi gerekiyor. Finansmanı kalitesiz üstelik bu kaynağı da fahiş fiyatlı araziye yatırmak zorunda ise sanayiye ne yapsın?

conjuncture of the industry, the existing system with its structural problems leaves no field to grow. We mention the investment need and finance quality of the industry. Losing the two thirds of its profits for finance, how the industry could afford new investments, allocate R&D resources and advance from low added value structure to high-tech systems?

This is not a plea for “cheap loan expectation”. This is stating the fact of unpleasant climate for investments with the given thoughts, mind-set, banking system and the financial instruments...

It is clear that the investment climate cannot prosper within the given banking system... Famous American comedian Bob Hope joke about the banks that “A bank is a place that will lend you money if you can prove that you don't need it.” We observed the accuracy of Hope's humor about the reality throughout the global crisis triggered by the finance economy in 2008.

When it comes to Turkey, existing banking system is as exactly as Hope described. Regardless of some positive exceptions, I can say that on average for every 100 TL worth loans, 240 TL worth warrant is demanded. In a country where finance is so expensive, foreign loans and currency risks are undertaken. That couples economic growth with foreign debts besides with booming the current account deficit.

Solution could be development banking. There could be new systems to improve the quality of financing. We achieved development banking, why not to?

Industry is mass producing of something and in order to pull through middle income trap Turkey needs to mass produce products with high added value. What should the business man who has to spend a lot of money on overcharged land costs do with such finance of poor-quality.

Investment need of industry is another problematic area and there is an apparent inappetency on investments since the 8.8% growth of 2008. Though the underlying reason of that is associated with the conjuncture, the primary problem

Sanayinin yatırım ihtiyacı, başka bir sorun alanıdır ve 2011'in %8,8'lik büyümesinden bu yana yatırımlarda gözle görülür bir iştahsızlık vardır. Bunun temel sebebi her ne kadar konjonktüre bağlansa da bana göre temel sıkıntı, sanayici ruhun yavaş yavaş kaybolmaya yüz tutması olduğu söylenebilir.

Görüştiğim pek çok 3'ncü kuşak sanayici, mevcut işinden çıkıp hizmet sektörüne (moda olan restoran açma) veya AVM işletmeciliğine kaymak için babalarının ölümünü beklediklerini söylüyorlar. Bu, son derece tehlikeli bir gidişattır zira sanayi sadece ekonominin aruz direği değil aynı zamanda 3 tarafı deniz fakat 4 tarafı sorunlarla çevrili bu coğrafyada bizim varoluş güvencemizdir.

Savunma sanayi misal... Terörle mücadelede şayet biz başkasının silahlarına güvenseydik bugünkü başarı düzeyini yakalayabilir miydik? Her füzenin on binlerce dolar olduğu günümüzde eğer sanayiniz yoksa başınız belada demektir. Zira artık başkasının silahıyla etkin ve sürdürülebilir savunma mümkün değil.

Öncelikle silahı üretenin fahiş maliyeti söz konusu... Kıbrıs Harekâtı sonrası yaşadığımız ambargolar bir başka sorun. Stratejik teknolojilere erişim kısıtları... Elden gelen öğün olmaz o da vaktinde bulunmaz misali ihtiyaç anında savunma mühimmatı sıkıntıları...

Yetmedi... Giderek akıllı hale gelen silahlar sayesinde "kurşun adres soruyor" artık. Onu üreten ülkeyle sorun yaşasan o silahı kullanamazsın. Hatta üreticinin onaylamadığı düşmana karşı da kullanamazsın. Daha da kritik olan elindeki silahı sana yöneltecek yapay zekâlı sistemler yolda.

Bu durumda bizim en hayırlı işlerimizden biri kendi savunma sanayimizin gelişimi için başlattığımız seferberliktir. Tüfek, gemi, uçak, helikopter, füze ve diğerleri... Yerli marka otomobile savunma sanayi açısından da bakmak gerektiğini savunuyorum.

Cumhurbaşkanımız 5 yıl önce "yerli marka otomobil üretecek babayiğit arıyorum" demişti. Gördük ki bizdeki babalar yiğit değil. Biz, mevcut babaların ikna olmasını bekleyemeyiz. Bu lüksümüz yok. Çünkü otomotiv, herhangi bir sektör değil. Bir ülkede otomotiv varsa, çok şey var demektir.

1937'de dünyanın en iyi otosunu üreten Mercedes'i 1938'de dünyanın en iyi tankını üretirken bulduk. 1937'de dünyanın en lüks otosunu üreten Rolls Royce'u, 1938'de dünyanın en iyi savaş uçağını üretirken bulduk.

Prototipini tanıttığımız otomobilimizin hayata geçirilmesi için bir tarih vermeliyiz artık. Zira kendi otomotiv, savunma ve uzay teknolojilerimizin kuluçkası olacak hayatı hamle bu... Savunmanın vazgeçilmezliği mutlak gerçek ise yerli marka oto da bunun gerçek şartı olacaktır.

Mevcut büyümenin nitelik sorunu da masadadır. Bizler tüketerek, bugünü büyütüyoruz. Yarını büyütme için yatırım yapmak zorundayız. Sanayici ruhunu şahlandırmak mecburiyetimiz var.

Sanayici ruhunu yeniden şahlandırmak için geçmişin hayaletlerinden kurtarmamız şart. Geçmişin hayaleti, devleti dolandırان sermaye, vergi vermeyen işadamları, kamu kaynaklarıyla zengin olmak...

Bütün bunların işe yaramadığını, sürdürülebilir kalkınmaya çare olmadığını yarım asırdan bu yana en yüksek maliyetten öğrendik. Şimdi farklı zihin yapısına geçmeliyiz.

in my opinion is the gradual perishing of the industrial spirit.

Many third generation business men that I contacted state that they are awaiting to lapse into service or retailing businesses after their predecessors pass away. This is a very dangerous course because the industry is not only the backbone of the economy but also the raison d'être of our existence in this geography where we are surrounded by the seas on three sides and with problems on four.

The defense industry for instance... If we relied upon foreign armament in our fight against terror could we achieve what we have done today? With each missile costing tens of thousands of dollars today, you are in trouble unless you have your own industry. Because an efficient and sustainable defensive force is not feasible with foreign armament.

Primarily the missiles are highly priced by the manufacturers.... The embargo we had after the Cyprus Operations are another issue. Reaching for the strategic technologies...

Supplying the defensive armament on time when needed is also a problematic issue.

There is more... Progressively developing intelligent weapons are extremely accurate now. You will have no chance to utilize these if you conflict with the manufacturer countries. Even more, you can't use them against an enemy unless it is approved by the manufacturer. The more critical is that the systems that allow the manufacturer to turn the intelligent weapons against you are on the way.

At this point one of our most lucrative actions is the mobilization to develop our own defense industry. Rifles, ships, aircrafts, helicopters, missiles, and so on... I also claim the domestic automobile project should be regarded within defensive industry perspective.

Our President declared that he was looking for a brave fellow to manufacture a domestic automobile. When we look at the fellows we have, they are not that brave apparently. We can't wait these fellows to be convinced. We can't handle it. Because automobile is not just another industry. When you have automotive in a country then you have everything else.

After manufacturing the world's best automobile of the world in 1937 we saw Mercedes manufacturing the world's best tank as well. After manufacturing the most luxurious car of the world in 1937, we saw Rolls Royce manufacturing the world's best warcraft in 1938.

Now the time has come that we should declare the launch date of our domestic automobile. Because this is the incubation spring for our automotive, defense and space industries... Along with the indispensability our defense, domestic automobile will be a precondition for that.

Quality problem of the existing growth is at issue as well. We are expanding today by consuming. So as to expand tomorrow we must invest. We are obliged to ramp the industrialist spirit.

To ramp the industrialist spirit we must free it off the ghosts of the past. Ghosts of the past are the capitals cheating the government, the business men evading tax, the rich abusing the public resources...

We have learned it the bitter way within the last half of the century that it does not generate a sustainable growth. Now we must evolve into a new mind-set.



ESKİHİSAR-TOPÇULAR HATTINDA HAFTA SONUNA ÖZEL BÜYÜK İNDİRİM!

CUMA-CUMARTESİ-PAZAR
OTOMOBİL, JİP, MİNİVAN ARAÇLAR

**GİDİŞ
DÖNÜŞ**

70 TL

ESKİHİSAR - TOPÇULAR

RAKAMLARLA DÜNYA TURU

WORLD TOUR WITH NUMBERS

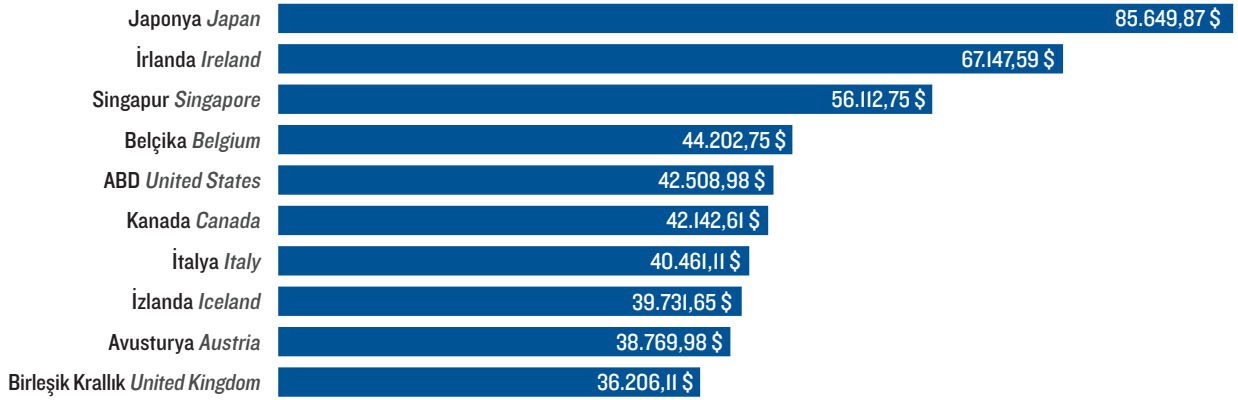
KİŞİ BAŞINA KAMU BORCU EN YÜKSEK ÜLKELER

Hükümetler vergileri toplamakla birlikte, harcama yükümlülüklerini yerine getirmek için de borç alıyor. Birçok gelişmiş ülke için, bu genellikle, milyonlarca veya trilyonlarca ABD doları anlamına gelebiliyor.

COUNTRIES WITH THE MOST PER CAPITAL PUBLIC DEBT

Governments not only collect taxes, they also take on debts so as to meet their liabilities. For many developed countries, generally, that could account up to millions or even billions of US Dollars.

IMF ve Dünya Bankası tarafından alınan verilerle düzenlenmiştir.
Based on IMF and World Bank.



KAYNAK SOURCE: Hoemuch 2016

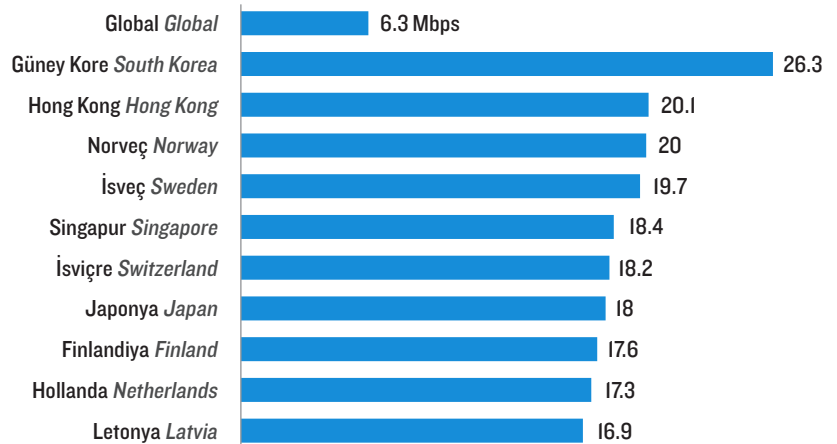
DÜNYANIN EN HIZLI İNTERNETİNE SAHİP ÜLKELER

Dünyanın en hızlı internetine sahip olan ülkeler arasında Güney Kore ilk sırayı alıyor. ABD merkezli bulut hizmetleri sağlayıcısı Akamai tarafından yayınlanan rapora göre Güney Kore, 2016 yılının üçüncü çeyreğinde saniyede 26,3 megabit ve 25 Mbps'lik eşiğin üzerinde olan tek ülke oldu.

COUNTRIES WITH THE FASTEST INTERNET CONNECTION IN THE WORLD

South Korea leads the list of countries with fastest internet connection in the world. According to the report published by the USA based cloud services provider Akamai, South Korea became the first and only country topping the 25 Mbps threshold with 26,3 megabits per second in the third quarter of 2016.

Ortalama Bağlantı Hızı / Average Connectivity Speed



KAYNAK SOURCE: Akamai

DÜNYA BANKASI, KÜRESEL EKONOMİNİN FALINA BAKIYOR

Dünya Bankası, Küresel Ekonomik Beklentiler (GEP) raporunun Ocak 2017 sayısını yayımladı. Rapora göre, Türkiye ekonomisinin bu yıl yüzde 3, 2018'de yüzde 3,5, 2019'da ise 3,7 büyüyeceği tahmininde bulunuldu.

WORLD BANK FORTUNE TELLING ABOUT THE GLOBAL ECONOMY

World Bank published the January 2017 volume of Global Economic Prospects (GEP) report. The report estimates a 3% growth for Turkey this year, 3.5% growth in 2018 and 3.7% in 2019.

KÜRESEL BÜYÜME

% **2,7**

Küresel ekonomideki 2017 büyüme tahmini

Expected growth rate of global economy in 2017

% **1,8**

2017 ve 2018'de gelişmiş ülkelerdeki küresel büyüme tahmini

Expected growth rate of developed countries in 2017 and 2018

% **4,6**

2018'de gelişmekte olan ekonomilerin küresel büyüme tahmini

Expected growth rate of developing countries in 2018

GLOBAL GROWTH

% **2,9**

Küresel ekonomideki 2018 ve 2019 büyüme tahmini

Expected growth rate of global economy in 2018 and 2019

% **4,2**

2017'de gelişmekte olan ekonomilerin küresel büyüme tahmini

Expected growth rate of developing economies in 2017

% **2,2**

2017'de ABD ekonomisi büyüme tahmini

Expected growth rate of US economy in 2017

GÖÇ, KÜRESEL KALKINMAYLA BÜYÜYOR

OECD'nin Küresel Kalkınma Hakkında Perspektifler raporu göç hakkında acı rakamları ortaya koyuyor. 2015'te 243 milyon kişi doğduğu ülkenin dışında yaşıyor; bu rakam dünya nüfusunun yüzde 3,3'üne denk. 1995'te bu rakam yüzde 2,7'di. Rapora göre, ülkelerinden ayrılan göçmenlerin payı 1995 ile 2015 arasında yüzde 13 artmış durumda.

MIGRATION INCREASES WITH GLOBAL GROWTH

OECD's Perspectives on Global Development report reveals grim realities about migration. By 2015, 234 million people lived apart from their country of birth that it accounts to 3.3 percent of global population. This figure was 2.7 percent in 1995. According to the report, the amount of emigrants left their homeland increased 13 percent between 1995 and 2015.

2015 yılı itibarıyla dünya genelinde toplam mülteciler sayısı
By 2015, the total number of refugees in the world

16,1 **MİLYON**
MILLION

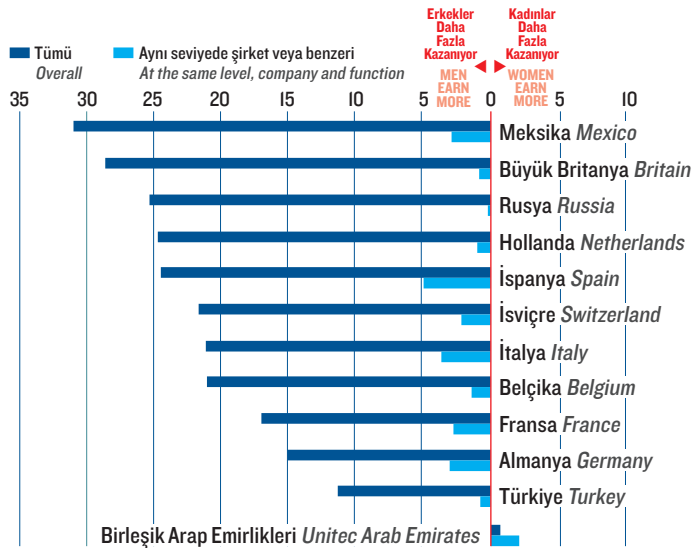
87 Mültecilerin yüzde 87'si gelişmekte olan ekonomilerde konaklıyor
87 by 2015, the total number of refugees in the world

TOPLUMSAL CİNSİYET FARKI HER YERDE DEVAM EDİYOR

Dünyanın her yerinde toplumsal cinsiyet eşitsizliği benzer şekilde devam ediyor. Korn Ferry'nin yaptığı analize göre tüm dünyada kadınlar erkeklerden yüzde 18 daha az kazanıyor. Bu ücret farklılığı genel olarak kadınların iş gücüne katılımda eksikliği olarak açıklanıyor. Kadınlar büro işlerinde küresel iş gücünün% 40'ını oluştururken sadece yüzde 17'si yöneticilik yapıyor.

SOCIAL GENDER INEQUALITY CARRIES ON EVERYWHERE

Social gender inequality keep on similarly all around the world. According to the analysis conducted by Korn Ferry, women earn 18% less than men globally. This disparity is expounded with the argument of insufficient participation of women in the workforce. Notwithstanding the 40% rate of women in office labor, only 17% employed in the managerial positions.



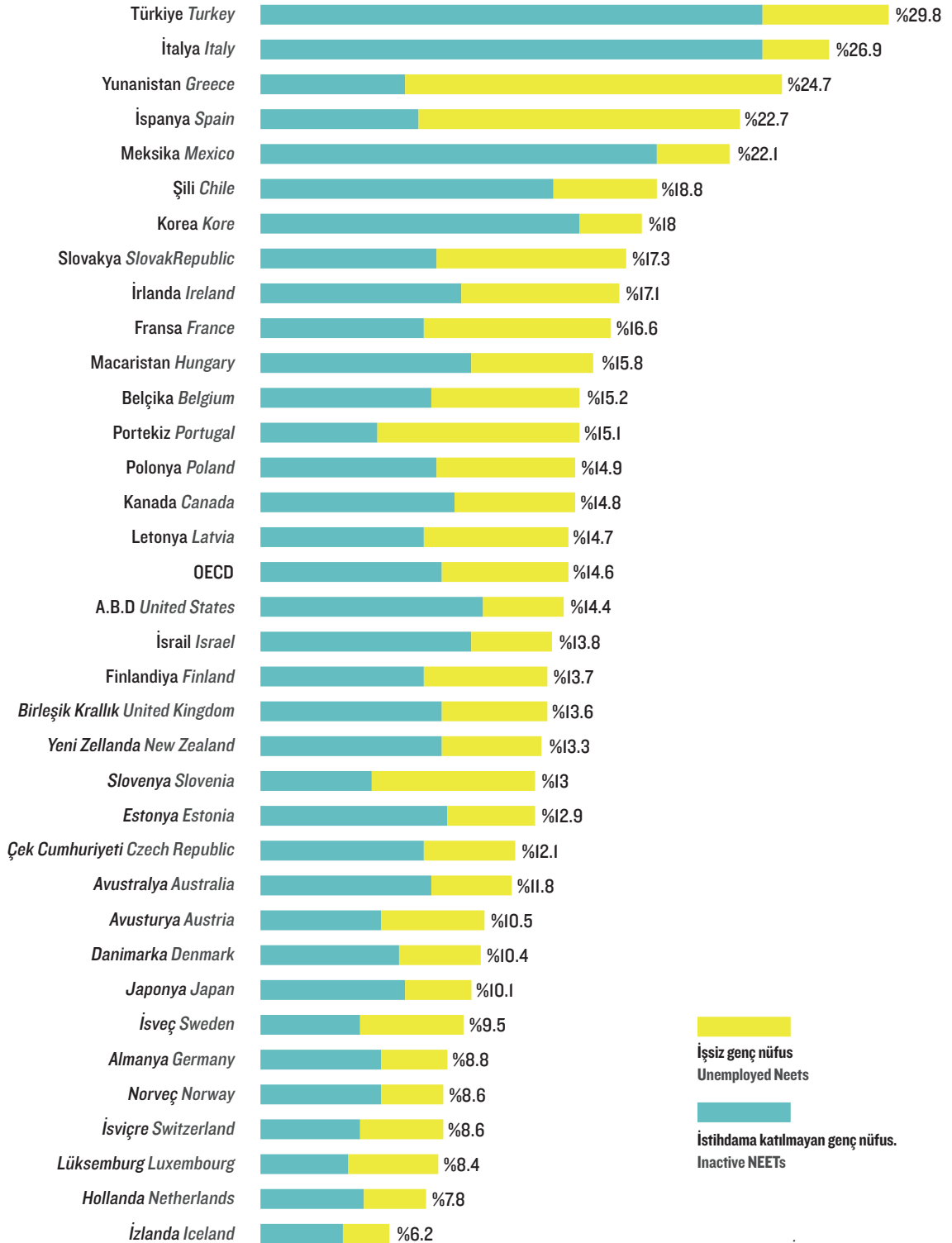
KAYNAK SOURCE: Korn Ferry Hay Group

TÜRKİYE GENÇ NÜFUS İŞSİZLİĞİNDE İLK SIRADA

2015 yılı verilerine göre 15-29 yaş arası işsiz ve eğitim görmeyen nüfusta en yüksek oran Türkiye'de.

TURKEY RANKS FIRST IN YOUTH UNEMPLOYMENT RATE

According to 2015 data, Turkey has the highest percentage of NEET population between ages of 15-29



KAYNAK SOURCE: OECD

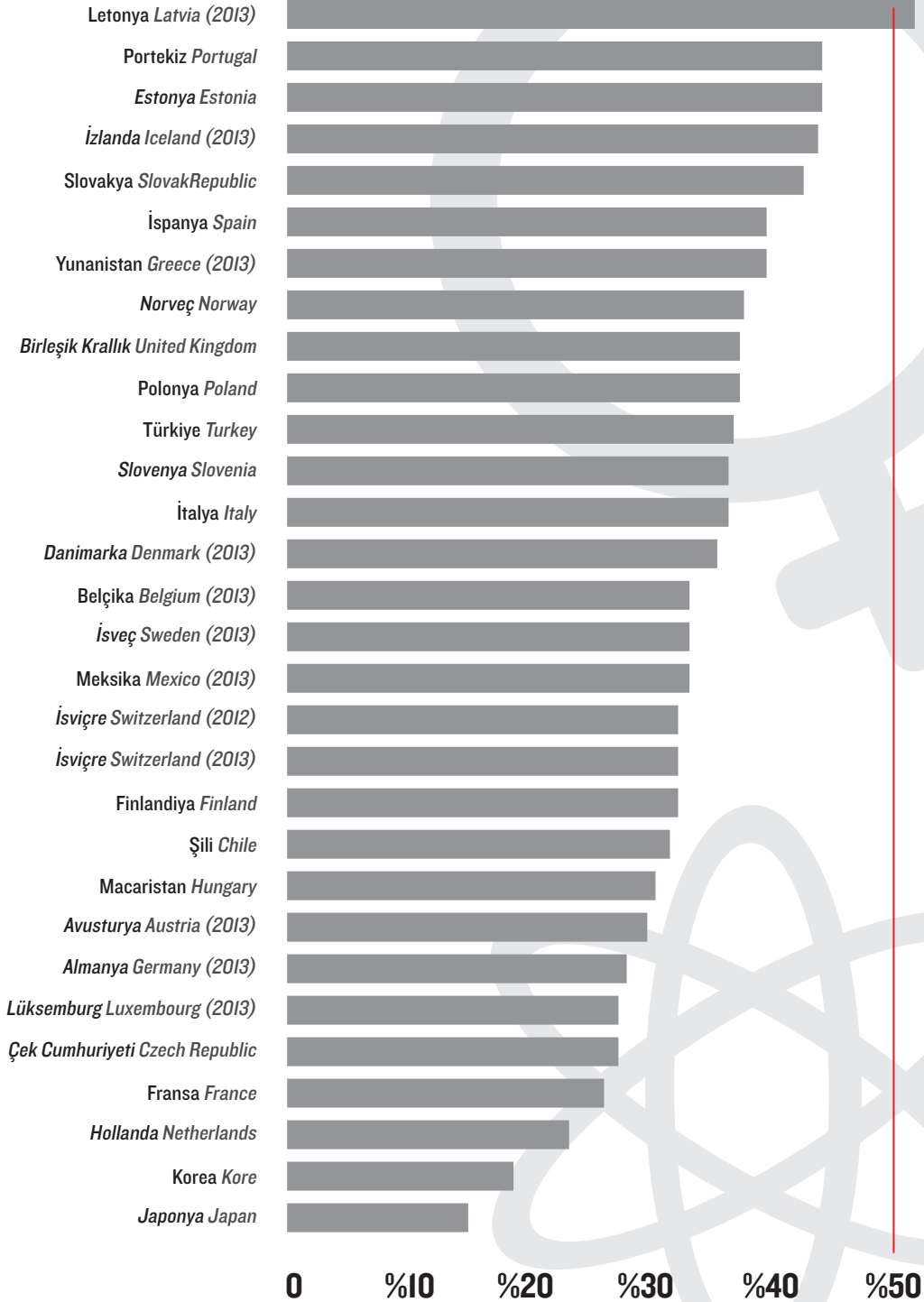
Not: Şile ve Kore için 2013, Kanada ve İsrail içinse 2014 verileri kullanılmıştır.
Note: 2013 for Chile and Korea, and 2014 for Canada and Israel.

DÜNYADAKİ KADIN ARAŞTIRMACILAR

Dünyadaki en yüksek kadın araştırmacı oranı Letonya'da (2014 veya mümkün olan en yakın tarih baz alınmıştır).

WOMAN RESEARCHERS IN THE WORLD

Latvia has the highest rate of woman researchers (2014 or latest year available).



KAYNAK SOURCE: OECD



GELENEKSEL DELOITTE AVRUPA CFO ANKETİ: CFO'LAR GELECEĞE UMUTLA BAKIYORLAR

TRADITIONAL DELOITTE EUROPEAN CFO SURVEY: CFO'S LOOKING FUTURE WITH HOPE



CEM SEZGİN

Ortak, Deloitte Türkiye Danışmanlık Hizmetleri / Partner of Deloitte Consulting
csezgin@deloitte.com



Her yıl iki kez 17 farklı Avrupa ülkesinden 1.000'den fazla CFO'nun katılımı ile Deloitte Avrupa CFO Anketini gerçekleştirmekteyiz. Bu ankete ülkemizin önde gelen şirketlerinin üst düzey mali işler yöneticileri de büyük ilgi ve katılım gösteriyor. Özellikle ekonominin nabzını tutabilmek adına, CFO'ların görüşlerini almanın son derece önemli olduğuna inanıyorum. Ne de olsa onlar paraya yön veren profesyoneller. Bu makalemde Deloitte Avrupa CFO Anketi 2016 3. çeyrek sonuçlarını, Türk CFO'ların ve Avrupalı meslektaşlarının bakış açılarını sizlere aktarmaya çalışacağım.

CFO'LAR TEMKİNLİ AMA İYİMSER

2016 1. çeyrek döneminde gerçekleştirmiş olduğumuz bir önceki anketimizle son CFO anketimiz arasında çok uzun bir zaman dilimi olmasa da, ülke olarak başta 15 Temmuz'daki darbe kalkışması ve güney sınırımızın ötesindeki gelişmeler olmak üzere

Twice a year we carry out the “Deloitte European CFO Survey” with the participation of at least 1.000 CFO's from 17 different European countries. This study also attracts significant attention and involvement of the financial operations managers from the leading domestic companies. Specifically, in order to feel the pulse of economy, I put great emphasis on the CFO's standpoints. Ultimately, they are the ones making the calls about the money. In the following, I'll make an effort to present the findings of the 2016 3rd quarter Deloitte European CFO Survey along with the insights of Turkish and European CFO's.

CFO'S ARE CAUTIOUS BUT OPTIMISTIC

Although we carried out the 2016 1st quarter report not long ago, many major incidents occurred afterwards, in particular the coup attempt on June 15th and the collisions around our southern border. In advance of our survey, we were curious about the influence of these incidents over the CFO's in Turkey. As the findings point out, no panic emerged among the professionals in charge of the companies' money reserves. Besides, just like we observed in our previous report, the “cautiousness” and the “wait-and-see” attitudes commonly remain.

According to the report the percentage of the CFO's who believe that their financial performance will improve has decreased to 30% from 34%. The percentage of the CFO's expecting revenue increases is 68% with comparison to 71% in the 1st quarter of 2016. Despite the global, regional, social, economic and geopolitical turmoil three out of every four companies' projections of growing revenues portray a positive state. Percent of the CFO's expecting greater profit margins is 54%. In conjunction with this we observe that many of these companies have recently initiated profit boosting projects.

Moreover, no decline in investments and employment has been projected. Apparently CFO's assess existing tribulations as temporary and in the long run, they trust in the economy and their companies. In particular, 40% state that their investments will continue to grow similarly to the previous report. I regard such commitment in investing and expanding as an indicator and outcome of the Turkish companies' inherent entrepreneurship notion. Most striking is the expectancy of increased employment. In comparison to the 36% level in the previous report, it climbed up to 46% level. In other words, nearly half of the companies investigated are planning to employ more people. Additionally, there is no significant increase in the percentage of the firms which consider destaffing. Such willpower possessed by the Turkish firms indicate that the risks of economic shrinkage and unemployment are not inevitable that it instills hope for all of us.

WE APPROACH RISKS PRUDENTLY

“Risks” is one of the most important sections in our survey. At the time survey was conducted it had been three months after the Brexit, two and a half months after the coup attempt in Turkey and one months after the beginning of the Fırat Kalkanı military operations in Syria. Reports of financial rating agencies about Turkey was on debate and

birçok önemli olay yaşadık. Anketimizi gerçekleştirirken bu gelişmelerin Türk CFO'lar üzerinde nasıl bir etki bırakacağını açıkçası bizler de merak ediyorduk. Sonuçlardan gördüğümüz kadarıyla şirketlerin paralarını emanet ettikleri profesyonellerde bir panik veya karamsarlık havası oluşmuş değil. Bununla birlikte ilk çeyrekteki araştırmamızdaki temkinlilik ve "bekle gör" yaklaşımının devam ettiğini gözlemlemekteyiz.

Araştırmaya göre şirketlerinin genel olarak finansal performanslarının daha iyiye doğru gideceğine inanan CFO'larımızın oranı %34'ten %30'a inmiş durumda. Gelir artışı bekleyenlerin oranı ise 2016'nın ilk çeyreğinde %71 iken, şu anda %68 olarak karşımıza çıkıyor. Global - bölgesel sosyal, ekonomik ve jeopolitik gelişmelere rağmen şirketlerimizin neredeyse dörtte üçünün gelirden büyüme sağlayacağına inanması oldukça pozitif bir tablo ortaya koyuyor. Kar marjının daha iyiye gideceğine inananların oranı ise %54. Bunu destekler şekilde birçok firmamız kârlılığı artırıcı projelere başlamış durumda.

Bunların da ötesinde, anket sonuçlarına göre yatırımlarda veya istihdamda bir daralma öngörülmemesi dikkat çekici. CFO'lar olan biten bir takım olumsuzlukları kısa vadeli görmektedirler ve uzun vadede ekonomiye, şirketlerinin performansına güveniyorlar. Örnek vermek gerekirse, yatırımlarının artacağını belirtenler bir önceki ankette olduğu gibi %40 seviyesinde. Bu derece bir yatırım ve büyüme iştahının Türk firmalarının artık genlerine işlemiş olan girişimciliğin doğal sonucu olarak önemli bir gösterge teşkil ettiğini düşünüyorum. Daha da ilginç olan nokta ise, istihdamdaki artış beklentisi. Daha önceki ankette, bu beklentinin oranı %36 ile sınırlıydı. Şimdi ise %46'ya çıkmış durumda. Yani ülkemizdeki şirketlerin neredeyse yarısı, daha fazla çalışana sahip olmayı hedefliyor. Personel azaltımına gitmeyi düşünen şirketlerde ise kayda değer bir artış söz konusu değil. Şirketlerimizin bu yönde ortaya koyacağı irade, ekonomide daralma ve işsizlik gibi risklerin de büyük olmadığını gösteriyor ve bizlere umut veriyor.

RİSKLERE MESAFELİ YAKLAŞIYORUZ

Anketimizle ilgili bir diğer önemli başlık "riskler". Bu anketi CFO'larımız ile paylaştığımızda Brexit referandumunun üzerinden 3 ay, kalkışmanın üzerinden yaklaşık iki buçuk ay, Suriye'de icra edilen Fırat Kalkanı operasyonu üzerinden ise yalnızca 1 ay kadar zaman geçmişti. Derecelendirme kuruluşlarının Türkiye ile ilgili kararları gündemdeydi ve ABD başkanlık seçimleri henüz sonuçlanmamıştı. İşte böyle bir ortamda gerçekleşen anketimizde, CFO'ların finansal piyasalara ve ekonomiye ilişkin belirsizlikle ilgili fikirlerinin çok fazla olumsuzlaşmadığına tanık olduk. İlk anketimizde %67 gibi bir belirsizlik vardı, tüm bu atmosfere rağmen bu oran %69'a erişerek neredeyse aynı seviyede kaldı. Bunun son derece olağan olduğunu söyleyebilirim. Dünya ve Türkiye olarak her şeyin her yönde çok hızlı değiştiği özel bir dönemden geçiyoruz. İşte bu noktada belirsizlikleri yok saymak değil, nasıl yöneteceğimize karar vermek; bu yönde stratejiler geliştirip aksiyonlar almak önem kazanıyor. Öte yandan CFO'ların riskle ilgili net tavırları devam ediyor. 2016 ilk çeyreğinde daha fazla finansal risk almamak gerektiğini düşünen CFO'ların oranı %94'ü bulmaktaydı. Şu an bu rakamın %86 civarına inmesi risk iştahında bir artışa işaret etse de, yine de CFO'larımızın oldukça temkinli olduklarını söylemeliyiz. Bu oranın aynı kalması, hatta biraz



the US presidential elections were not completed. Despite these circumstances, according to our study, CFO's opinions regarding the uncertainty of the financial markets and economy were not negatively influenced. Percentage of the uncertainty statements rise up to 69% from the 67% in the previous survey. I can regard it as normal. The World and Turkey are passing through a remarkable period in which everything can turn out in any direction very rapidly. In that manner, instead of ignoring the uncertainties, it becomes crucial to find ways to handle them and generating strategies and action plans. On the other hand, CFO's decided stance towards the risks are ongoing. In the 2016 1st quarter, percentage of CFO's avoiding new finan-

daha artmış olması gibi bir sonuç çıkmış olsaydı, açıkçası bu bizleri fazla şaşırtmazdı.

Ankette Türk CFO'lara en büyük risklerin neler olduğunu sordüğümüzda ilk dört sıradaki konular birinci çeyrek anketimiz ile kıyaslandığında değişmedi: İlk sırada yine jeopolitik riskler var. Onu Türk lirasındaki değer kaybı riski takip ediyor ve üçüncü sırada da nakit akışında bozulma riski var. Hemen arkalarından ise zayıf iç talep geliyor. Bu dört risk sırf ilk dört sırayı korumakla kalmıyor. Daha önce hepsinin ortalamasını aldığımızda %56 oranında bir risk puanı söz konusu iken, şimdi bu puan %63'e yükselmiş durumda. Aslında risk algısındaki bu istikrarlı ve perçinleyici yanıtlar artık bu konuların riskten de öte, birer realite olarak düşünüldüklerinin bir göstergesi. Nitekim CFO'ların ne kadar haklı olduğu anketimizi takip eden iki buçuk aylık zaman zarfında ortaya çıktı. Bizler de şirketlerin bu riskleri yönetmekle ilgili hayata geçirdikleri inisiyatiflere şahit olduk. Stratejik, taktiksel ve operasyonel alanların neredeyse hepsinde bu riskleri nasıl yöneteceklerine dair şirket tepe yönetimleri, CFO'larla işbirliği içerisinde gayet seri adımlar atıyorlar.

Risklerle ilgili en çok gözümüze çarpan yanıtlardan biri, daha birkaç ay öncesine kadar ilk 10 risk kalemi arasında artan iş gücü maliyetlerinin %31'lik puanla beşinci sıradayken, yeni anketimizde sadece %3 puanla dokuzuncu sıraya gerilemiş olması. Bunun başlıca sebebinin asgari ücretteki artışın artık şirketlerin ana gündemdeki yerini kaybetmesi, en azından daha farklı konuların ön plana çıkmaya başlaması. Girdi maliyetleri için aynı şeyi söyleyemiyoruz, halen kayda değer bir risk unsuru olarak listede yer alıyor. Zaten uzun bir süreden sonra emtia fiyatları ve petrol-doğalgaz fiyatlarındaki yukarı seyirli kıpırdanma bu görüşü destekliyor. Dış talepteki azalma ise ilk çeyreğe göre daha küçük bir tehdit unsuru olarak kabul ediliyor. Firmaların ihracat açısından önümüzdeki döneme olumlu bakıyorlar.

CFO'lara firmaların stratejik öncelikleri sorulduğunda ise ilk iki sırayı defansif öncelikler alıyor. Tıpkı bir önceki araştırma sonuçlarında olduğu gibi ilk iki sırada maliyetlerin kontrol altına alınması ve maliyet azaltımı geliyor. Bu sayede kârlılığı iyileştirebilmek hedefleniyor. Stratejik öncelikler arasında kayda değer bir gelişme, üçüncü çeyrekte verilen yanıtlara göre şirket alımının stratejik bir kalem olarak daha fazla ön plana çıkmaya başladığı. Bunun sebebi, zaten böyle bir niyeti olan firmalar için mevcut ekonomik iklimin elverişli bir ortam sunuyor olması.

Sene başlarken CFO'lar bankalara borçlanma konusunda çekimser bir duruş sergilemekteydi. Kredi kullanmayı cazip bulanların oranı sadece %38 idi. Şu an için bu oran %26'ya kadar düşmüş durumda. Anketi gerçekleştirdiğimiz dönemde TL faizlerde düşüş beklentisi, döviz kurlarındaki yukarı yönlü seyir, firmaların zaten belirli bir ölçüde borçlanmış olmaları, büyüme iştahındaki temkin, piyasaların istikrarı ile düşünceler gibi sebepler nedeniyle borçlanma artık iyice gündemden düşmüş gibi gözüküyor. Bu sadece banka kredileri için geçerli değil. Alternatif finansman kaynağı seçeneklerine de CFO'ların çok sıcak bakmadıkları bir dönemden geçtiğimizi gösteriyor. Sermaye artışına ilişkin katılımcılar tarafından ortaya konulan mesafeli duruş, buna en güzel örneklerden biri. Bakalım bir sonraki CFO anketimizde CFO'lar nasıl yanıtlar verecekler...

cial risks was 94%. Although the decrease of this percentage to 86% in the last survey points out a leaning to a more risk taking approach, we should admit that a great majority of the CFO's still remain risk averse in this period. Even if this value had been increased, it would not be considered as surprising under the given conditions.

Regarding the survey question about the biggest risk factors, Turkish CFO's answers have not changed since the previous survey. Geo-political risks takes the first place. The risk of devaluation of the Turkish Lira comes in the second place and the risk of cash-flow defects in the third. In the fourth place the risk of shrinking domestic demand comes. In the previous study, averaged value of these four risks were 56% and now it climbs up to 63%. Frankly speaking, these consistent and iterative responses indicate that these issues go beyond being risk factors and being regarded as reality instead. Besides, two and a half months following our previous study proved CFO's right about these four risk factors. In this period we observed new initiatives by the companies in order to handle these risk factors. Top managements of the companies taking rapid action in cooperation with CFO's strategy-wise, tactical-wise and operation-wise.

One of the most striking findings regarding the risk factors is the increasing labor costs that was previously on the fifth place with a 31% value which fell down to the ninth place with a 3% value in the last survey. This is because the increase of the minimum wage was conceded by the companies and other factors gain more emphasis in their agenda. On the contrary, cost of material remain as a significant risk factor. Moreover, the rise of the commodity and oil-gas prices after a long period supports this view. In comparison to the first quarter findings the shrinkage of the foreign demand is evaluated as a weaker threat in this quarter. Companies anticipate a more positive period ahead in terms of export.

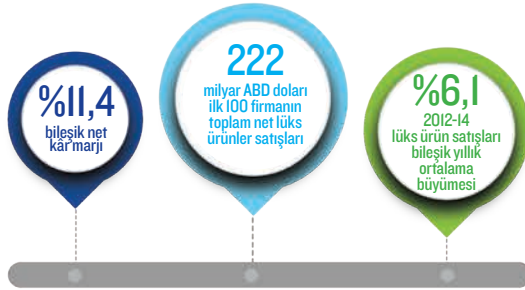
When it comes to the companies' strategic priorities, CFO's put defensive actions on top. Just like the previous report controlling the costs and reducing the costs take the first two places. Like so improving the profitability is aimed. A significant fact in strategic priorities is that firm acquisitions stand out in the third quarter. This is because the economic conditions provide an appropriate setting for companies pursuing such an investment.

Starting the year, CFO's maintained an abstaining position against taking loans from the banks. Only 38% of the CFO's had a favorable approach about taking a bank loan. Now this percentage dropped down to 26%. During the period the survey was carried out circumstances such as the expectancy of the decrease of the domestic interest rates, upward trend of the foreign currencies, accumulated debt stock of the companies, companies' caution on the expansion, and the instability of the economic climate left debting out of the agenda. This is not only the case for bank loans. It appears that CFO's are also restrained about alternative financing tools in the given period. Regarding the increase of capital the restrained stance of the share-holders is another remarkable indicator of this. Let us all see how CFO's will respond to our next survey...

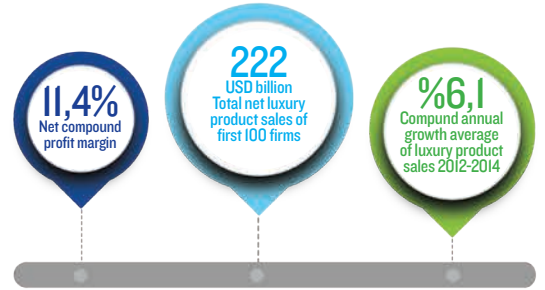
LÜKS TÜKETİMİN KÜRESEL GÜÇLERİ 2016

GLOBAL FORCES OF LUXURY CONSUMPTION 2016

İLK 100 LÜKS FİRMA VERİLERİ



DATA OF FIRST 100 LUXURY BRANDS



DÜNYANIN İLK 3 LÜKS FİRMASI | TOP 3 LUXURY BRAND GLOBALLY

Lüks tüketim alanında faaliyet gösteren dünyanın en büyük 100 firması 2014 mali yılında 222 milyar dolarlık net satış geliri elde etti. Bu firmalardan her birinin ortalama satış rakamı ise 2,2 milyar dolar oldu.



Top 100 firms operating in luxury consumption market generated 222 USD billion total net income in 2014. Average revenue per company accounts to 2.2 USD billion.

LÜKS PAZARINA YÖN VEREN GÜÇLER | FORCES SHAPING THE LUXURY MARKET



Y KUŞAĞI'NIN ETKİSİ

Bugünün tüketicileri çok daha bilinçli ve ne istediklerini biliyorlar, aynı zamanda da istedikleri konusunda çok daha talepkârlar. Günümüz tüketicileri için alışveriş, birçok farklı kanalı bir arada kullandıkları bir deneyimi ifade ediyor. Bu durum, özellikle kendilerine özgü değer yargılarına sahip olan ve tüketici deneyimine odaklanan Y Kuşağı'na uyuyor. Gelir seviyesi artmaya başlayan, genel nüfusa göre %30'a kadar daha fazla bağlantıda olan ve özgün marka arayışındaki Y Kuşağı'nın etkisi ve gelişmekte olan ülkelerden seyahatlerin artması sektörde belirleyici bir rol oynayacak.

THE INFLUENCE OF GENERATION Y

Consumers today are far more conscious, determined and demanding. For modernday consumers shopping encompasses a multi channel experience. This accords with the idiosyncratic values and the focus on consumption experience of Generation Y. The influence of Generation Y with its increasing income, 30% more connected behavior and authentic brand seeking besides with the increasing number of travelers from developing countries will be determinant for the industry.

EN HIZLI BÜYÜYEN FİRMALAR | FASTEST GROWING COMPANIES

Kate Spade & Company, ABD	Kate Spade & Company, USA	%54,7 BYBO
Michael Kors Holdings Ltd., Birleşik Krallık	Michael Kors Holdings Ltd., UK	%41,6 BYBO
Vicini SpA, İtalya	Vicini SpA, Italy	%40,8 BYBO
Pandora A/S, Danimarka	Pandora A/S, Denmark	%34 BYBO
Stefano Ricci SpA, İtalya	Stefano Ricci SpA, Italy	%32,1 BYBO

Kaynak: Halka açık firma verileri ve endüstri tahminleri BYBO: Bileşik Yıllık Büyüme Oranı | Source: Public company data and industry estimates Compound Annual Growth Rate (CAGR)

LÜKSÜN LİDERİ YİNE FRANSIZ LOUIS VUITTON

Rapora göre, lüks tüketimin küresel güçleri sıralamasında ilk üç firma (Louis Vuitton, Compagnie Financière Richemont, Estée Lauder) yerlerini korurken, geçtiğimiz yıl listeye girerek sıralamayı değiştiren mücevher firması Chow Tai Fook ise üç sıra düşüş yaşadı. En hızlı büyüyen yirmi firmanın ilk sırasında ise Michael Kors'u geride bırakan Kate Spade yer aldı.

FRENCH LOUIS VUITTON LEADS LUXURY AGAIN

According to the report the top three brands (Louis Vuitton, Compagnie Financière, Esté" Lauder) secured their top three positions since last year, whereas the jewellery company Chow Tai Fook backed down three step in the rankings. Kate Spade leads the fastest growing companies whereas Michael Kors follows.

ÜLKE PROFİLLERİ | COUNTRY PROFILES

	 Firma sayısı Number of firms	 Ortalama firma büyüklüğü (milyon ABD Doları) Average company size (USD million)	 FY14 Lüks ürünleri satışlarında büyüme oranı FY14 Growth rate of luxury product sales	 FY14 Lüks ürünleri satışlarında büyüme oranı FY14 Growth rate of luxury product sales
 ÇİN/HONG KONG CHINA/HONG KONG	8	2.963	-%6,8	-%10,7
 FRANSA FRANCE	10	5.209	%6,7	%23,5
 İTALYA ITALY	29	1.301	%6,9	%17
 İSPANYA SPAIN	5	688	%8,2	%1,5
 İSVİÇRE SWITZERLAND	11	2.972	%3,6	%14,7
 BİRLEŞİK KRALLIK UNITED KINGDOM	7	958	%11,1	%3
 ABD USA	14	3.096	%0,1	%19,5
 DİĞER ÜLKELER OTHER COUNTRIES	16	1.391	%8,3	%10

İLK 100 FİRMA CİROSU İÇİNDEKİ EN BÜYÜK PAY FRANSA'NIN

İlk 100 sıralamasındaki firmaların merkez ofislerinin bulunduğu ülkeler baz alındığında, ortalama firma büyüklüğü bakımından, 5.209 milyon ABD doları ile Fransa ilk sırayı çekiyor. Lüks ürünleri satışlarındaki büyüme açısından ise, %11,1 büyüme oranı ile Birleşik Krallık ilk sırada yer alıyor. İlk 100 firma cirosu içerisinde firmaların paylarına bakıldığında, %23,5 ile Fransa birinci sırada bulunuyor; Fransa'yı, %19,5 ile ABD izliyor. Firma sayısına bakıldığında ise, ilk 100 listesinde 29 firma ile yer alan İtalya, listede ikinci en önemli konumda olan Amerikalı firma sayısını ikiye katlıyor.

FRANCE HAS THE BIGGEST SHARE IN TOP 100 COMPANIES

Based on the locations of the head quarters, in terms of average company size France tops the list with 5,209 USD million. In terms of growth rate UK leads the list with 11.1% growth. In revenue shares of top 100 firms France has 23.5% and USA follows with a 19.5% share. Number of companies in the list is lead by Italy with 29 different companies more than the double of the American companies in the second rank.

Kaynak: Deloitte Lüks Tüketimin Küresel Güçleri 2016 | Source: Deloitte Global Forces of Luxury Consumption 2016

AVRUPA VE ASYA BİR KEZ DAHA BİRBİRİNE BAĞLANDI

Açılışı gerçekleşen Avrasya Tüneli, İstanbul trafiğini hafifleteceği gibi sürücülere ulaşımında ekonomik bir alternatif de sunuyor.



EUROPE AND ASIA CONVERGE ONCE AGAIN

Newly introduced Avrasya Tüneli (Eurasia Tunnel), besides reducing İstanbul's traffic load, offers an economic transport alternative as well.

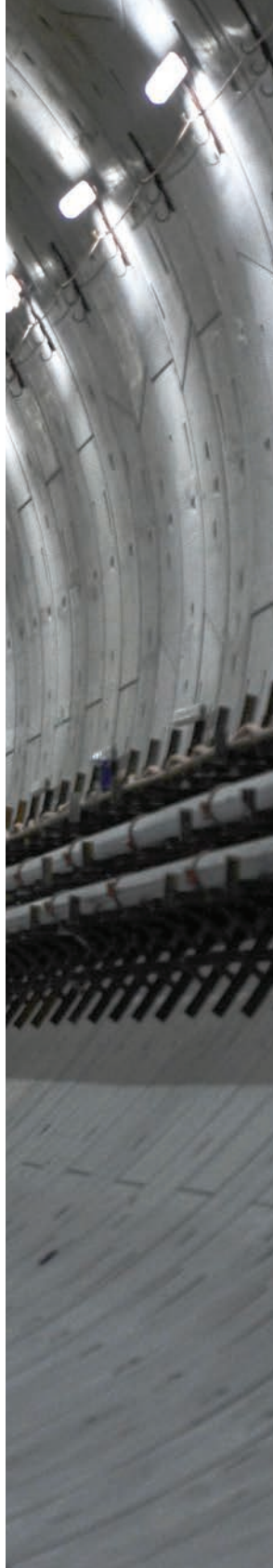


İstanbul Boğazı bir geçiş yoluna daha kavuştu. 20 Aralık Salı günü açılan Avrasya Tüneli, İstanbul trafiğini rahatlatığı gibi, aşılması çok uzun süren yolları da kısalttı ve Avrupa ile Asya kıtalarını bu kez denizin altından geçen bir karayolu ile birbirine bağladı. Temeli 26 Şubat 2011 tarihinde atılan tünel, Kazlıçeşme ile Göztepe güzergahında bulunuyor ve deniz tabanının altından geçiyor. 14,6 kilometre uzunluğunda ve İstanbul Boğazı'nın 106 metre altında yer alan tünelin bu güzergahtaki geçişi 100 dakika süren yolu 15 dakikaya indirmesi bekleniyor.

Türk şirketi Yapı Merkezi ve Kore menşeli SK konsorsiyumu tarafından ortak bir proje ile geliştirilen Avrasya Tüneli, İstanbul'da halihazırda iki kıtayı birbirine bağlamak için bulunan üç köprü ve Marmaray tünelinin ardından bu kez deniz tabanının altından geçen bir karayolu ile alternatif bir ulaşım sağlıyor. Marmaray tünelinin yaklaşık 1,8 kilometre güneyinde yer alan bu yol, otomobiller için 4, minibüsler için 6 dolarlık geçiş ücreti ile İstanbul'un iki kıtası arasındaki trafiğini büyük oranda hafifletecek.

Proje, yaklaşık 1 milyar 245 milyon dolarlık bir yatırım aldı ve Ekim 2016'da Dünya Çapında En İyi Tünel Projesi, Kasım 2015'te Yılın Projesi ve Mayıs 2015'te En İyi Çevresel Ve Sosyal Uygulama Ödülü gibi başarıları da imza attı. Projeye Avrupa İmar ve Kalkınma Bankası (EBRD) tarafından 150 milyon dolarlık bir finansal paket sunulurken Avrupa Yatırım Bankası (EIB) da 350 milyon dolar borç verdi.

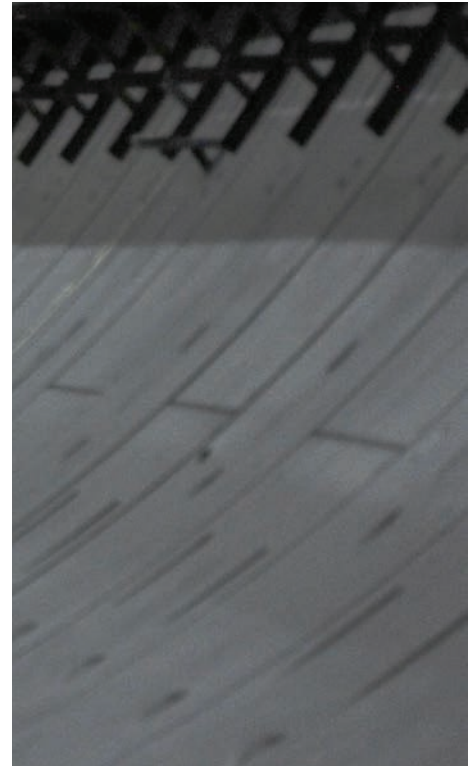
Avrasya Tüneli, yap-işlet-devret modeli ile yapılan bir geçiş yolu. Avrasya Tüneli İşletme İnşaat ve Yatırım A.Ş. (ATAŞ) tarafından 25 yıl 11 ay ve 9 gün işletilmesinin ardından Altyapı Yatırımları Genel Müdürlüğü'ne devredilecek olan tünele giden ulaşım yolları da inşaatları tamamlandıktan sonra İstanbul Büyükşehir



Bosporus has got another passageway. Eurasia Tunnel, opened in 20th December, not only relieves İstanbul's traffic but also shortens a roundabout rout and Europe and Asia bridged once again through a highway under water. Started to be constructed on 26th February 2011, the tunnel is located between Kazlıçeşme and Göztepe rout under the sea bottom. 14.6 kilometers long and 106 meters below sea level, tunnel is expected to shorten the average passage time to 15 minutes from 100 minutes.

Cooperated by a consortium between the Turkish company Yapı Merkezi and the Korean partner SK, Eurasia Tunnel provides a highway alternative to the existing three bridges and Marmaray railway that connect the two continents. 1.8 kilometers south to the Marmaray Tunnel, the highway will decrease the traffic intensity between the coasts of İstanbul and costs four dollars per automobile and six dollars per van.

With its 1,245 USD million investment cost the project was nominated "The Best Environmental and Social Application Award" in May 2015, "The Project of the Year" in November 2015, and "The Best Tunnel Project in the World" in October 2016. European Bank of Reconstruction and Development (EBRD) supported the project with 150 USD million and European Investment Bank provided a 350 USD million loan.



Belediyesi'ne devredilecek. ATAŞ, Yapı Merkezi ve SK E&C ortaklığı ile 2009 yılında kurulan bir şirket ve toplamda 30 yıl 6 ay boyunca tünelin ruhsatını elinde bulunduracak. Ruhsat devri ise Nisan 2043 olarak belirlendi.

Tünel, özellikle açılışına yaklaşan dönemde pek çok medya platformunda yoğun bir şekilde konuşuldu. Ulaştırma Bakanlığı'nın resmi internet sitesinde tünelin ismini belirlemek amacıyla başlatılan bir anket, daha sonradan halk arasında ayrıma yol açtığı gerekçesiyle iptal edildi ve tünel, oy çoğunluğu alan Mustafa Kemal Atatürk'ün de, İstanbul Boğaz'ına ilk tüp geçiş projesini çizdiren Osmanlı padişahı Abdülhamid Han'ın da ismini almayarak, proje adıyla, yani Avrasya Tüneli ismiyle kaldı.

Açılış töreninde konuşan Başbakan Binali Yıldırım "Deniz altından geçişle sadece 4 dakika. Unkapanı ve Galata köprülerinin trafik yükü de daha da azalacak" diye konuştu ve şöyle devam etti: "Bir yılda sadece yakıt tasarrufu 160 trilyon, zaman tasarrufu 52 milyon saate ulaşacak. Tünel 24 saat hizmet verecek."

Çalışmaları süresince yalnızca bu projeye özel tasarlanan ve üretilen tünel açma makinası kullanılan Avrasya Tüneli için yine bu makina ile 13,7 metre çapında bir tünel kazıldı ve böylece tünel dünyadaki en geniş kazılmış altıncı tünel oldu. İnternet ve telefon bağlantısı sorunlarının yaşanmaması için gerekli altyapı hazırlıkları da yapılan tünel, 9 şiddetindeki depremlere dayanıklı olarak tasarlanmış. Tünel özel otomobillere ilaveten, minibüs gibi toplu taşıtlara da açık olsa da, yaya, motosiklet ve ağır taşıt geçişine izin vermiyor.



Eurasia Tunnel is a build-operate-transfer project. After being operated by Eurasia Tunnel Operations and Investments (ETOI) Corp. for 25 years, 11 months and 9 days the project will be transferred to the Infrastructure Investments Head Office and the roads leading to the tunnel will be transferred to the İstanbul Metropolitan Municipality after the constructions are completed. The joint venture established between ETOI, Yapı Merkezi and SK E&C in 2009 will hold the license of the tunnel for 30 years and 6 months. The license will be transferred on April 2043. Particularly in the pre-opening stage the tunnel had been heavily debated on many media platforms. A survey was conducted on the Transportation Ministry Website so as to choose the name of the tunnel but it has been cancelled afterwards due to the confrontation it sparked in the public. Therefore, although the title "Mustafa Kemal Atatürk" took the most votes against the title "Sultan Abdülhamid Han", who initiated the first tunnel project for Bosphorus in history, neither of the titles were used and the tunnel was named as Eurasia Tunnel.

In the opening ceremony Prime Minister Binali Yıldırım announced "The under-sea route takes 4 minutes. Traffic on Unkapanı and Galata Bridges will also be reduced. Tunnel will annually help saving oil worth 160 TL million and 52 million driving hours. The tunnel will be operating 24 hours a day."

Eurasia Tunnel was drilled by a specially manufactured driller machine for the project. The drill was 13.7 meter wide which makes it





Avrasya Tüneli'nin temeli aslında 1997 yılında İstanbul Üniversitesi tarafından İstanbul Büyükşehir Belediyesi adına yürütülen bir araştırmaya dayanıyor. Bu araştırmanın sonuçlarından yola çıkarak 2003 yılında yapılan bir fizibilite çalışmasının ardından en uygun seçeneğin araba yolu içeren bir tünel olduğu ortaya çıktı. Ulaştırma, Denizcilik ve Haberleşme Bakanlığı'nın Japon menşeli Nippon Koei Co. Ltd ile 2005 yılında yürüttüğü bir fizibilite çalışmasının da ardından çevreye ve sosyal kriterlere en uygun, maliyeti ve risk faktörleri en az olan rota belirlendi.

Tünelin Avrupa yakasında bulunan kısmı İstanbul'un en önemli koruma alanı olan Tarihi Yarımada'nın da içinden geçiyor. Çalışmanın bölgedeki tarihi ve kültürel dokuya zarar vermemesi için titizlikle çalışılmış ve UNESCO Dünya Miras Merkezi tarafından projenin durumu periyodik olarak değerlendirilmiş.

Alternatif yollarına kıyasla bilet fiyatı yüksek görünüyor olsa da, Avrasya Tüneli'nin kısa rotası ve özellikle köprülere göre daha az olan araç yoğunluğu doğrudan yakıt tasarrufuna etki edeceği için diğer yollardan daha ekonomik bir seçenek olacak gibi gözüküyor. Buna ilaveten, feribotlardaki uygulamanın aksine, bilet fiyatları yolcu başına değil araç başına hesaplanıyor.

İki yönü de farklı katlar ile birbirinden ayrılan Avrasya Tüneli, Hızlı Geçiş Sistemi (HGS) ve Otomatik Geçiş Sistemi (OGS) ile de ödemeleri yapılabilen bir sisteme sahip. 100 bin araç kapasitesi ile İstanbul trafiğini hafifletecek olan bu yeni geçit, her ne kadar büyük araçların geçişine izin vermiyor olsa da lojistik anlamında diğer yollarda yaratacağı rahatlık ile İstanbul'un yoğun ticari yollarına da dolaylı katkıda bulunacak gibi gözüküyor.

TÜNELİN AVRUPA YAKASINDA BULUNAN KISMI İSTANBUL'UN EN ÖNEMLİ KORUMA ALANI OLAN TARİHİ YARIMADA'NIN DA İÇİNDEN GEÇİYOR.

ENTRANCE ON THE EUROPEAN SIDE OPENS UP INTO THE İSTANBUL'S PRECIOUS PRESERVATION AREA, THE HISTORICAL PENINSULA.

the 6th widest tunnel in the world. Including the internet and mobile network systems, the tunnel was constructed to endure a magnitude 9 earth-quake. Besides with automobiles, public transport vehicles will use the tunnel whereas the pedestrians, motorcycles and heavy vehicles will not be permitted.

Foundations of the Eurasia Tunnel Project dates back to a 1997 research conducted by İstanbul University on behalf of İstanbul Metropolitan Municipality. Based on this primary research findings, the feasibility report in 2003 indicated that the best option was a motorway tunnel. Following a second feasibility report conducted by the Ministry of Transport, Maritime Affairs and Communications with the Japanese company Nippon Koei Corp. in 2005 the best route had been identified to comply with the ecological and social environment with the minimal risks and costs possible.

Entrance on the European side opens up into the İstanbul's precious preservation area, the historical peninsula. The project was executed with maximum care to avoid any damage on the cultural heritage under UNESCO World Heritage Center's periodic surveillance.

Though its price seem higher in comparison to other alternatives, shorter rout and significantly less traffic intensity than the bridges decreases the average fuel consumption and becoming an economic option. Besides, unlike the per-head pricing in ferry lines, the pricing will be per-vehicle.

Multi-storey tunnel on both directions allows both Hızlı Geçiş Sistemi (HGS) and Otomatik Geçiş Sistemi (OGS) payment options. With its 100k vehicle capacity the tunnel will relieve İstanbul's traffic although the heavy vehicles are not permitted through, and by decreasing the traffic load on other routes, it will indirectly contribute to the commercial transportation flow in İstanbul.





2017 ENERJİDE FIRSAT YILI OLACAK MI?

2017-2019 yıllarını içeren Orta Vadeli Ekonomi Programı'na göre bu dönemde enerjide başta dışa bağımlılığı ortadan kaldırmak olmak üzere pek çok kritik çözümü içeren projelerin hayata geçirilmesi bekleniyor. Bu yatırımlar enerji sektörünün haricinde pek çok sektöre büyük bir katma değer yaratacak.

WILL 2017 BE A PROMISING YEAR?

Based on the Mid-term Economic Programme covering the 2017-2019 period, execution of many projects related to critical issues, most particularly on resolving the external dependency on energy, are anticipated. These investments will also create added value for many other industries besides with the energy industry.

Son 10 yılda Türkiye’de en çok yatırım yapılan sektörlerin arasında şüphesiz enerji sektörü yer alıyor. Türkiye’de enerji talebinin artması, sektörün liberalleşme süreci, yenilenebilir enerji alanında kamunun teşvikleri bu yatırımların hızla artmasını sağladı. Elektrik sektörüne 2000’li yılların başından bu yana 75 milyar dolarlık yatırım gerçekleşti. Önemli bir kısmı üretime yönelik olan bu yatırımlar sayesinde Türkiye’deki kurulu güç kapasitesi son 15 yılda yüzde 168 oranında arttı. Kamu kontrolündeki üretimin payı, özelleştirmeler ve özel sektör yeni yatırımları ile yüzde 30’lar seviyesine indi. EPİAŞ’ın (Enerji Piyasaları İşletme A.Ş.) kurulması elektrik piyasasının şeffaflığı ve öngörülebilirliği için önemli bir adım oldu.

Enerji sektöründe 10 yıldır devam eden bu hızlı büyümenin önümüzdeki dönemde de devam etmesi planlanıyor. Sektörün ve hükümetin ajandasında bulunan pek çok önemli projenin 2017 ve 2018 yılında başlaması ve 2023 yılında ise bu projelerin tamamlanmış olması bekleniyor.

Önümüzdeki dönemin sektör açısından bu denli hareketli ve verimli olmasında zor bir yıl olmasına karşın 2016 yılının etkisi büyük. Çünkü 2016 yılında oldukça önemli gelişmeler yaşandı. KPMG Türkiye’nin hazırladığı 2017 yılı Enerji Sektör Raporu’na göre; Dünya Enerji Kongresi’nin geçtiğimiz yıl Türkiye’de gerçekleştirilmesi, yaz saati uygulaması ile ilgili gelişmeler, TANAP kredilerinin onaylanması, Rusya ile siyasi ilişkilerin normalleşmesinin piyasaya etkileri sektörün öne çıkan gelişmeleri...

Tüm bu gelişmelerin paralelinde 2017 yılı da benzer ölçüde hızlı geçecek gibi... Hükümetin 2017- 2019 yılı için hazırladığı Orta Vadeli Ekonomi Programı’na göre Türkiye, enerji alanında arz güvenliğinin sağlanması için bir taraftan yerli ve yenilenebilir enerji kaynakları harekete geçirecek diğer taraftan nükleer teknoloji yatırımlarına devam edecek. Türkiye’nin uluslararası enerji ticaretinde stratejik konumunu güçlendirecek projelere ağırlık verilecek ve özellikle rüzgâr, güneş, hidroelektrik gibi alternatif enerji kaynakları üreten tesislerde kullanılan makine ve teçhizatın yurt içinde üretilmesine yönelik çalışmalar sürdürülecek.

Programda bahsi geçen planların birçoğu hali hazırda devam eden projelere işaret ediyor. Türkiye’nin önünde büyük projeler yer alıyor. Bunlardan biri Şubat ayının başında Enerji ve Tabi Kaynaklar Bakanı Berat Albayrak’ın ilk inşaat sürecine 2017 yılında başlanacağını söylediği Akkuyu Nükleer Enerji Santrali... Projenin 2023 yılında ise tamamlanması planlanıyor.

Hükümetin planında tek bir nükleer santral projesi yer almıyor. Fransız ve Japon ortaklığıyla yapılması planlanan ve EÜAŞ (Elektrik Üretim A.Ş.) ortağı olduğu ve Sinop’ta kurulması planlanan bir proje daha gündemde. Üçüncü nükleer santral projesi ise 2014 sonunda EÜAŞ ile Westinghouse EC ve SNPTC arasında gerçekleştirilen anlaşma. Bu santral için farklı bölgelerde yer tespit çalışmaları sürdürülüyor.

Bahsi geçen tüm bu projelerin Türkiye’de ciddi bir ekonomik değer yaratacağı öngörülüyor. Akkuyu Nükleer Santrali’nin toplam 4 bin 800 megawatt (MW) kurulu güce ve 20 milyar dolara mal olması planlanıyor. Fransız ve Japon ortaklığıyla Sinop’ta inşa edilmesi planlanan santralinin de 22 milyar dolara

Undoubtedly, one of the most invested industry in Turkey in the last ten years is energy sector. Increasing demand, liberalization of the industry and the incentives on the renewable energy projects provided by the state boosted these investments in the field. Progress of the liberalization in the Turkish energy sector is ongoing. Since the early 2000’s 75 USD billions worth of investment has been made in the electricity sector. By means of these investments which were mainly exerted in productions, power plant capacity in Turkey increased 168% in the last 15 years. The share of the production by state execution has been decreased to 30% by the privatizations and new private sector investments. Establishment of the Enerji Piyasaları İşletme A.Ş. (EPİAŞ) was a giant step for the sake of energy market’s transparency and predictability.

The ongoing growth of energy industry in the last decade is expected to continue in the upcoming period as well. Many projects in the industry and government’s agenda are expected to be kick-started in 2017 and 2018 and to be completed until 2023.

In projections regarding the upcoming period which is expected to be so vibrant and fruitful, 2016, though it was a rough year, has a big impact. Because, many substantial developments were realized in 2016. According to the KPMG Turkey’s 2017 Energy Industry Report, the World Energy Congress took place in Turkey last year, execution of daylight saving time, approval of TANAP credits, and the normalization of relations with Russia are the prominent factors for the industry...

In accordance with all these, 2017 seem to be as vibrant... As reported by the government’s Mid-term Economy Programme covering the period between 2017 and 2019, Turkey will continue to kick-start domestic renewable energy resources besides with investing in nuclear technologies in order to secure the energy supply. The projects that could strengthen Turkey’s hand in international energy trade will be emphasized and in particular, the projects of local manufacturing of the alternative energy production equipment from wind, solar energy and hydroelectricity will move on.

As mentioned in the programme, most of the tasks are related with the ongoing projects. Major projects are awaiting Turkey. One of them is the Akkuyu Nuclear Power Plant which will be started to be built in 2017 as The Minister of Energy and Natural Resources, Berat Albayrak announced... The project is planned to be completed in 2023.

This is not the only nuclear plant project in government’s plans. There is also another project in the agenda to be planted in Sinop with the partnership of Elektrik Üretim A.Ş. (EÜAŞ) along with the French and Japanese joint venture. The third nuclear plant projects is also agreed between EÜAŞ, Westinghouse EC and SNPTC. Different locations are being evaluated at the moment for this project.

All these projects are expected to create a significant contribution to Turkish economy. Akkuyu Nuclear Plant is expected to cost 4,800 megawatt power and 20 USD billions. The plant to be located in Sinop by French and Japanese partnership is also estimated to cost 22 USD billions. Therewithal, as long as these projects are



mal olacağı tahmin ediliyor. Keza bu projeler yerli şirketlerin de aralarında olduğu konsorsiyumun alması durumunda Türkiye ekonomisi için büyük bir katma değer yaratacak.

Çünkü bu denli büyük çaplı projelerde inşaatın kullanılacak malzemeye kadar her hizmet en az projenin büyüklüğü kadar önemli. Enerji Uzmanı Necdet Pamir de her ne kadar nükleer enerji santrallerine olumsuz baktığını söylese de yine de bu projelerin özellikle altyapı şirketleri için büyük bir iş imkanı yaratacağını belirtiyor.

Enerji Analisti Mete Göknel de benzer düşünceleri paylaşıyor. Özellikle 2017 yılının son aylarına doğru inşaatına başlanması beklenen Akkuyu Nükleer Enerji Santrali için Türk altyapı şirketlerinin başarı şansının yüksek olduğunu söylüyor. Türkiye'deki şirketlerin daha önce bu denli büyük projeler gerçekleştirebileceklerini kanıtladılar. Bu projeyi de içerisinde yerli şirketlerin olacağı bir konsorsiyumun alacağına inandığını söyledi.

DOĞALGAZDA TEK KAYNAK RİSKİ DEVAM EDİYOR

Türkiye birinci enerji kaynaklarında yüzde 75 oranında ithalat gerçekleştiriyor. Yine elektrik üretiminde doğalgaz santrallerinin yüzde 50'ye yakın bir payı bulunuyor. Öte yandan Türkiye'nin ithal ettiği doğalgazın yarısından fazlası için tek kaynak ülke Rusya.

Türkiye doğalgaz ithalatında bu tek taraflı bağımlılığı azaltmak için Katar gibi önemli LNG (sıvılaştırılmış doğalgaz) ihracatçısı kaynak ülkelerle önemli anlaşmalar imzaladı. Ama altyapı halihazırda yüksek miktarda LNG ithalatı için yeterli değil. Gerek

contracted by consortiums partnered with domestic companies, the contribution of the projects to the Turkish economy will be even greater.

Because, in such large-scale projects, each aspects are as important as the projects' scope from construction to the materials to be used. Energy Expert Necdet Pamir, though he states that he doesn't kindly take nuclear power plants, he asserts that these projects will create a great business opportunities particularly for the infrastructure contractors.

Energy Analyst Mete Göknel also shares same opinions. In particular, he thinks that the Turkish infrastructure contractors have a great likelihood of success in Akkuyu nuclear power plant which will be kick-started in the last months of 2017. Companies in Turkey already proved themselves by coming through such large-scale projects in the past. He remarked his belief in that this project would be undertaken by a consortium partnered by domestic companies.

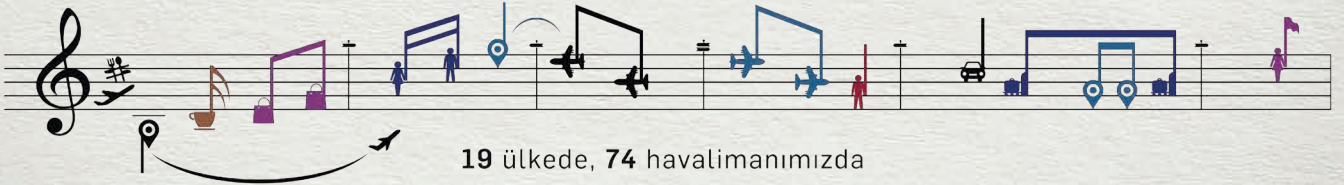
SINGLE OPTION RISK IS STILL EXTANT

Turkey's primary energy sources are 75% foreign-dependent. Natural-gas plants has a 50% share in total electricity generation. Besides, more than half of Turkey's natural gas is imported from Russia. Turkey initiated important agreements with major liquefied natural gas (LNG) importer countries such as Qatar in order to lessen this single sided dependency. However, the existing infrastructure is not sufficient for a high volume import. Inadequacy of LNG terminals and storage fields constrain

Başarının Senfonisi

~

Mükemmel uyum, en karmaşık işlerin bile başarılı bir şekilde çözülmesini sağlar.



LNG terminallerinin gerekse depolama sahalarının yetersizliği yüksek miktarlarda ve alternatif yaratacak LNG ithalatını engelliyor. Bu noktada Enerji ve Tabii Kaynaklar Bakanlığı, yüzer LNG terminali diye de bilinen FSRU (floating storage and regasification) gemileri devreye aldı. Yıllık 1,5 milyar metreküp kapasiteye sahip bu terminal gemilerinin hizmete girmesi önemli. Ama Türkiye'nin yıllık doğalgaz ithalatının 50 milyar metreküp olduğu ve yükselen ithalat trendinin devam ettiği düşünülürse bu konuda atılması gereken başka adımlar olduğu gerçeğini görüyoruz. Özellikle kamunun bu noktada hem LNG ithalatını kolaylaştırmak hem de doğalgaz sektörünün serbestleşmesini sağlamak amacıyla, özel sektörün terminal yatırımı yapmasını teşvik etmesi gerekiyor.

YENİLENEBİLİR ENERJİ GELECEK İÇİN ÜMİT VERİYOR

Birincil enerji kaynaklarının ithalatı cari açığı besleyen en önemli kaynak olmaya devam ediyor. Bu nedenle enerji üretiminde yerli ve yenilenebilir kaynakların kullanılması büyük önem taşıyor. Sektörün serbestleşmesiyle birlikte bu alanda çok büyük yatırımlar yapıldı. Kamunun teşvikleri bu anlamda özel sektörün yatırım yapması için ön ayak oldu. 15 yıl önce Türkiye elektrik üretiminde rüzgar diye bir kaynak yokken bugün EPDK'dan lisans alan santrallerin de de devreye girmesiyle birlikte kurulu gücün 10 bin MW seviyesinde olması bekleniyor. Öte yandan güneş santralleri geç olsa da Türkiye'de yeni bir yatırım alanı olma özelliği taşıyor. Önümüzdeki yıldan itibaren orta vadede en çok konuşulacak enerji yatırımları olacak.

Enerji Analisti Mete Göknel de elektrik enerjisi üretim tesislerinde önceden verilen ancak henüz üretime başlayamamış ihalelerin özellikle güneş enerjisi için verilenlerin yeniden masaya yatırılacağı bir yıl olacağını söylüyor ve ekliyor: "Türkiye'de verilen ihalelerin yeniden gündeme gelmesi ve üretime hazır hale gelmesiyle birlikte sektörde ciddi bir hareketlenme söz konusu olacaktır."

Yine Türkiye elektrik üretiminde büyük bir öneme sahip olan HES'lere yönelik yeni yatırımlar ve kamunun elindeki barajların özelleştirilme süreci önümüzdeki dönemde devam edecek.

Bu alandaki önemli gelişmelerden biri de Akfen Holding'in yenilenebilir enerji alanında faaliyet gösteren farklı şirketlerinin Akfen Yenilenebilir Enerji A.Ş. çatısı altında toplanmasının ardından Avrupa İmar ve Kalkınma Bankası (EBRD) ve Uluslararası Finans Kurumu (IFC) ile ortaklık sözleşmesini imzalaması oldu. Toplantının gerçekleştirildiği 14 Temmuz 2016 yılında açıklama yapan Akfen Holding Yönetim Kurulu Başkanı Hamdi Akın şunları söylemişti: "EBRD ve IFC gibi uluslararası piyasalarda oldukça itibarlı iki çok uluslu kuruluş ile ortak olarak, yenilenebilir enerji alanında Türkiye'nin en önemli yatırımcılarından biri olmayı hedefliyoruz. Amacımız; yenilenebilir enerjiye yatırım yapmak isteyen kurumsal yatırımcıların da ortak olduğu, tamamı yerli ve yenilenebilir kaynaklardan oluşan, sürdürülebilir üretim yapacak yepyeni ve lider bir platform yaratmak. Yabancı ortaklarımız ile beraber bu alandaki büyüme hedeflerimize daha hızlı bir



high volume LNG imports to constitute an alternative. In this manner, the Ministry of Energy and Natural Resources utilized floating storage and regasification (FSRU) ships alternatively. Utilization of these ships with 1.5 billion cubic meter annual capacity is important. Nevertheless, in consideration with Turkey's annual 50 billion cubic meter import and its upward trend, it is a fact that there are other moves to be made. In particular, state should make LNG import easier, liberalize the natural gas industry and encourage private sector terminal investments.

RENEWABLE ENERGY PROMISING FOR THE FUTURE

Imports of the primary power sources stays as the biggest aspect creating the current account deficit. Thereby, domestic and renewable energy resources play crucial roles. Along with the liberalizations of the sector, massive investments have been made in the field. Government promotions sparked the investments of private sector in this manner. Unlike 15 years ago where no wind energy facility was extant in Turkey, now the estimated electricity generation with wind is nearly 10 thousand MW with the recent plants licensed by EPDK. Besides with that solar energy systems happen to be a new appealing investment field in Turkey even it is quite late. Starting from next year they will become one of the most mentioned energy investments in the mid-term.

Energy Analyst Mete Göknel refers to the previously contracted projects in energy production facilities particularly in solar energy domain to be re-discussed in the new-year and he adds, "With these projects to be brought back to the agenda and getting them going, the industry will go through a serious mobilization."

Additionally, with a great role in Turkey's power generation capacity, investments in and privatizations of the hydroelectricity power plants will continue in the forthcoming period. Another



şekilde ulaşacağımıza inanıyorum. Her iki kurum ile imzaladığımız ortaklık sözleşmesi kapsamında büyüteceğimiz bu platforma önümüzdeki dönemde Türkiye’den ve dünyadan yenilenebilir enerjiye yatırım yapan önemli şirketlerin ortak olmalarını sağlamayı hedefliyor ve istiyoruz.”

Elektrik üretiminde bir diğer yerli kaynak ise linyit. Türkiye’de 14 milyar tondan fazla rezerve sahip olan linyit, düşük kalorili olması nedeniyle özel sektör tarafından istenilen seviyede yatırımcı çekemedi. Bu noktada hükümetin satın alma ve vergiye yönelik teşvikleri sayesinde bu alanda yeni yatırımların artması bekleniyor. Enerji ve Tabii Kaynaklar Bakanlığı 2023 yılında, toplam elektrik üretiminde yerli ve yenilenebilir kaynakların yüzde 30 gibi bir pay almasını hedefliyor. Aslında bu oran kolay bir şekilde gerçekleştirilebilir. Hatta bu oranın üzerine

de çıkmak mümkün. Ama bunun için sektörün tam anlamıyla serbestleşmesinin önündeki engellerin kalkması gerekiyor.

SEKTÖRÜN BÜYÜMESİ İÇİN NELER YAPILMALI?

Türkiye’de enerji sektörü denildiğinde sektöre dair farklı sorunların ortaya çıktığına değinen Mehmet Ögütçü bu sorunları şu şekilde sıralıyor: “Enerji sektörü projelerin elverişli finansmanı, borçların ertelenmesi, kur riskleri, fiyat liberalizasyonunun gerçekleşmemesi, düzenleyici kuralların çok sık değişmesi, kesintisiz ikmal güvenliği kaygısı, hepsinde de önemlisi çevre, dış politika, rekabet, vergi, verimlilik, saydamlık, finansman boyutlarını da kapsayacak entegre bir enerji yönetimi anlayışının henüz yerleşmemiş olması. Ve de enerji değerler zincirinin her aşamasında görev yapacak insan sermayesinin, kurumsal yapının tam olgunlaşmamış olması.”

Uzun vadede bu sorunlara köklü çözümler getirmenin özellikle 2023’e kadar Türkiye ekonomisi için oldukça önemli olduğuna değinen Ögütçü bu konuda şu tavsiyelerde bulunuyor: “Petrobras, Petronas, PetroChina, SOCAR, ENİ, Aramco gibi nispeten başarılı ulusal/uluslararası petrol ve doğalgaz şirketlerinin uygulamalarını iyi incelemek şart. Hedef, hem 2023’e kadar ülkemizin petrol ve doğalgaz ikmal güvenliğini mümkün olduğunca yerel ve çevremizdeki kaynaklardan temin etmek, aynı zamanda yurtiçi ve yurtdışı karlı enerji yatırımlarını, ticaretini üstlenmeyi hedefleyen güçlü ulusal ‘enerji şampiyonları’ yaratmak olmalı. Bu konudaki en önemli girişimlerden birisi uluslararası rekabet prensiplerine göre çalışacak, büyük bölgesel ve uluslararası enerji şirketleri ile “kazan-kazan” ortaklıklar kurup siyasi ve ticari riskleri de ustaca yönetebilecek “enerji şampiyonları” yaratılmasının önünün açılması, buna gereken stratejik desteğin sağlanması, geleceğin enerji liderlerinin şimdiden yetiştirilmesine kaynak ve zaman ayırarak insan sermayesinin zenginleştirilmesi olacak.”

important development in this field is the partnership agreement of the sub-companies of Akfen Holding operating in renewable energy production, which were united under the Akfen Renewable Energy Inc., with the European Bank of Reconstruction and Development (EBRD) and the International Finance Corporation (IFC). In his statement at the meeting on July 14th 2016 Akfen Holding CEO Hamdi Akın asserted, “We are aiming to be a major investor in renewable energy field in Turkey by partnering with highly reputable international institutions such as EBRD and IFC. Our goal is to establish a new and leading platform maintaining sustainable production with completely domestic and renewable resources which is partnered by the corporates investing in this field. I believe that we will reach our goals sooner with our foreign partners. By the virtue of our agreement with these two institutions we expect and aim to attract Turkish and foreign renewable energy investors to our growing platform.

In power generation, another important domestic resource is lignite. Due to its relatively low calorie, Turkey’s 14 billion tone lignite reserve has not attracted significant private sector investments yet. In that matter, government’s incentives on buying and tax reductions are expected to create new investments. The ministry of Energy and Natural Resources aims to increase the domestic and renewable energy share to 30% in total by 2023. This amount can be easily reached. Even higher amounts are possible. Yet, for this, the barriers on the liberalization of the sector should be eliminated one by one.

WHAT SHOULD BE DONE TO GROW THE INDUSTRY?

When it comes to the energy industry, underlining the wide-ranging problems, Mehmet Ögütçü lists, “Feasible finance for energy projects, debt reliefs, currency risks, non-liberalized prices, frequently changing regulations, non-stop supply guarantee concerns, and the last but not the least, the lack of an integrated energy policy encompassing environment, foreign affairs, competition, tax, efficiency, transparency, and finance strategies. Besides, the lack of corporate structures and the human capital to mobilize in each steps of energy value-chain...

By emphasizing the permanent solutions of these obstacles before 2023 in the long-run, Ögütçü advises, “It is a must to closely track the executions of relatively successful local and international oil and gas companies such as Petrobras, Petronas, PetroChina, SOCAR, ENI, and Aramco. The goal should be set as to provide the oil and gas supply security from local and neighboring resources as much as possible until 2023, meanwhile nurturing strong national energy champions undertaking local and foreign profitable projects and trade. Some of the most important initiatives for that will be paving the way for new energy champions that are capable of operating in international competitive principles, collaborating with giant regional and international companies in win-win partnerships by handling the political and commercial relationships, providing necessary strategic support to them, and allocation of the resources and time to enhance the human capital that will lead the energy industry in the future.

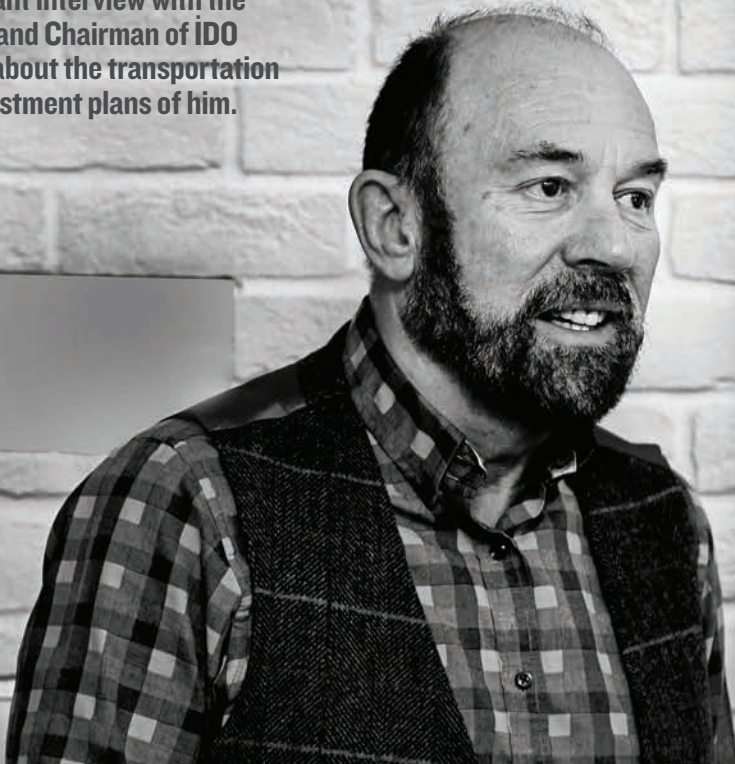


"ULAŞIM SEKTÖRÜNDE YATIRIMCILARINI BEKLEYEN FIRSAT ALANLARI VAR"

İDO'nun İskoçyalı ortağı ve İDO Yönetim Kurulu Başkanı Sir Brian Souter ile ulaşım endüstrisi ve yatırım planları üzerine keyifli bir sohbet gerçekleştirdik.

"THERE ARE PROMISING AREAS IN THE TRANSPORTATION INDUSTRY THAT HAVE BEEN WAITING FOR THE POTENTIAL INVESTORS"

We made a pleasant interview with the Scottish partner and Chairman of İDO Sir Brian Souter about the transportation industry and investment plans of him.



Genel bir soruyla başlayalım. Dünyadaki ulaşım endüstrisini nasıl değerlendirirsiniz? İkinci olarak, gelecek yıllar için endüstrinin geleceği hakkındaki tahminleriniz nelerdir?

Toplu taşımanın gelecekte büyüme yaşanacak bir alan olduğunu düşünüyorum. Bunun nedenlerinden biri çevreye verilen önemin giderek artması ve ayrıca gelecekte elektrikli araçlara da yoğun bir yönelim olacağını düşünüyorum. Bence hava kalitesi ve şehir merkezleri gitgide daha da fazla önem kazanacak. Gelecek için sıfır emisyonlu araçlarla donatılmak üzere arayış içerisinde olan şehirler mevcut. Aslında benim yatırım yaptığım şirketlerden biri de karma sistemli elektrikli otobüsler üzerinde çalışıyor. Elektrikli otobüslere güçlü bir taleple karşılaşıyoruz.

Şirketiniz dünyanın farklı bölgelerinde hizmet veriyor ve faaliyet gösteriyor. Bu bölgeleri değerlendirdiğinizde, yani kıyasladığınızda Türkiye pazarını nasıl görüyorsunuz? Türkiye pazarı hakkında ne düşünüyorsunuz?

Bence Türkiye dünyanın geri kalanını ve bu bölgelerin bazılarını yakalıyor. Ama öncelikle İstanbul'a baktığımızda çok iyi bir yer altı metro sistemi ile köprü ve tünellerin de katkısıyla yollarda önemli gelişimler var. Bence Türkiye toplu taşımacılık anlamında diğer birçok gelişmiş ülkenin olması gerektiği gibi olmaya başlıyor. Örneğin, Türk Hava Yolları bazı Türk şirketlerinin ne kadar başarılı olduğunu ve hızla büyüdüğünü gösteren önemli bir örnek ve İstanbul'un bir merkez olarak kullanılması harika bir fikir ve başarılı bir strateji.

İDO Türkiye'de ulaşım sektöründe önemli bir rol oynuyor. İDO'nun bu rolünü nasıl değerlendirirsiniz?

Bence İDO'nun bazı kendine has yönleri var. Bütün bahsettiğim yatırımlar ve Marmaray'ın açılmasına karşın İstanbul Boğazı ve Marmara Denizi'nin benzersiz bir yapısı var. Ve İDO bu yapıyı değerlendirmek adına konumlanmış durumda. Örnek verecek olursam, karayollarındaki tüm bu gelişmelere rağmen hâlâ Bursa'dan İstanbul'a geçmenin en güvenilir yolu deniz. Çünkü bu yolu kestirilebilir bir zamanda kat edebilirsiniz. Yenikapı'da metro merkezinin de konumlandırıldığını ve buranın gelişmekte olduğunu ve gelecekte de gelişeceğini görüyoruz. Bunların sayesinde demiryolu taşımacılığının, karayollarının ve hava yolu ulaşımının geliştiğini görmek harika. Ancak hâlâ deniz taşımacılığının bir ulaşım alternatifi olarak kullanılması için önemli bir fırsat var. Ayrıca uzun vadede İstanbul'da hali hazırda eksik olan ve önemli bir fırsat yaratan sistem şehir içi tren sistemi. Diğer bütün unsurlar, tramvay, yer üstü raylı sistemler, yer altı metrosu var ve yollarınızı geliştirdiniz. Ancak tek eksikliğiniz şehir içi tren ağı. Birçok Avrupa ülkesinin kullandığını bildiğiniz gibi coğrafyanın da el vermesiyle denizi kullanmak ulaşım sürelerinin kısaltılmasına olanak sağlıyor. Bir örnek vereyim. Marmaray üzerinden 25 nokta yerine 45 noktaya ulaşabildiğini görüyorum. Bursa-Yenikapı arasını 55 dakikaya çekebiliriz ki bu muhteşem bir gelişim olur. Bunu henüz yapmadık çünkü bu rotanın fiyatlandırılması çok daha pahalı oluyor. Ancak bu yine de Bursa için önemli bir fırsat.

Let's start with a general question. What is your evaluation of the transportation industry all over the world? And secondly, what is your prediction about the future of the industry – for the coming years?

I think the public transport is going to be a growth area in the future. One of the reasons for this is the big emphasis on the environment and I also think in the future we are going to see a big move towards electric proportion with vehicles. I think that air quality and city centers are going to become more and more important as an issue. We have a number of cities are looking for the zero emission vehicles in the future. And actually one of the companies I have invested in mixed electric busses. We are finding very strong demand for the electric busses.

Your company is in service - operating in different regions of the world. When you evaluate all those countries, I mean when you compare those, how can you value Turkish market? What do you think about the Turkish market?

I think Turkey is catching up with the rest of the world and some of those areas. But first as we look at İstanbul, there is a very good metro system, I mean the underground and some big road improvements coming with the bridges and the tunnels. I think Turkey is beginning to look very much like any other modern country would look like in terms of public transport. And Turkish Airlines is a great example of how successful some Turkish companies have been and have been growing very fast and using İstanbul as a hub which is a great idea that seems it has been a very successful strategy.

İDO has an important role in the transportation industry in Turkey. How you evaluate this role of İDO?

I think İDO has some unique aspects. Because despite of all the opening of the Marmaray and all the things which I have talked about, all the positive things, there is a unique geography about the bosphorus and the sea of Marmara. And İDO is uniquely placed to exploit that geography. Let me give you an example, despite all the improvements in the road system, the most reliable way to get from Bursa to İstanbul is still the sea. Because you know it is going to be a predictable time for you. We are finding that Yenikapı where the metro hub based here and growth here is very very strong and we think for the long term that is going to continue. It is great to have all these and great to see the railway system developed, the road system developed and the airport growing. But there is still a unique opportunity to use the sea as a means of transportation. And in the long term there may be opportunities because one thing is missing in İstanbul at the moment which is an intercity railway. You have got all the other components, you have got tramway, you have got overground interurban trains, you have got underground metro trains, you have improved all your road systems. But the one thing you don't have is an intercity rail system. You know which many of European countries have and actually there is still an opportunity to use the sea to give really fast trips because the way the geography shaped. Let me give an example. I see we can get Marmaray and go to 45 notes instead of 25 notes. We can bring the trip time down from Bursa to Yenikapı, we can bring the trip time down to 55 minutes and that would be amazing development. We haven't done that yet



Tüm dünyada ekonomik bir durgunluk mevcut. Bu durum genel anlamda şirketleri ve ulaşım sektörünü nasıl etkiledi?

Bence ulaşım sektörünün güzel yanı nispeten daha dirençli olması. Yani tüm dünyada birçok değişim yaşandı ve gelişmeler ile zorluklar ortaya çıktı. Ulaşım sektörüyle ilgili güzel şeylerden birisi gayet stabil bir iş olması. Bu yüzden çok büyük bir etkilene yaşamadık. Örneğin, terörizmden en çok zarar gören ulaşım şekli hava yolu taşımacılığı. Ancak kara taşımacılığı büyük oranda daha dirençli. İnsanlar her koşulda seyahat etmeye devam ediyor ve Türkiye’de insanların seyahat etme oranı sürekli artıyor, şehir içi otobüs pazarı her yıl büyüyor, insanlar daha çok gelir elde ediyor ve daha çok geliriniz olduğunda ne yaparsınız? Seyahat etmek istersiniz. Seyahat etmek harcanabilir paranız olmasıyla ilgili bir durum.

İDO Türkiye ulaşım sektöründe önemli bir marka. Yatırım yaptığınızdan beri İDO’nun performansını nasıl değerlendirirsiniz?

İDO’da pek çok güzel şey oldu. Bence kamu yönetiminde olması beklenen, çok iyi, iyi yönetilen, çok güvenli bir şirket yaratmış. Bunu yaparken güvenlik şartlarımızı kayıt altına aldık, şirketin verimliliğini artırdık, biletlemeyi, tarifeleri, gemilerin durumunu ve kârlılığını geliştirdik. Şirketi aldığımızdan bu yana gelirlerimizi yüzde 50 – 60 arasında yükselttik. Yatırımımızdan beri satışlarımız ikiye katlandı. 2011’den bu yana gelirleri neredeyse ikiye katladık ki bu çok hızlı bir büyümenin göstergesi.

because the pricing point for that trip would be much higher. But that is a unique opportunity for Bursa.

There has been an economic constriction (recession) all over the world. How this affected the companies and the transportation industry in general?

I think one of the good things about transportation business is being quite resilient. I mean there has been a lot of changes all over the world and there has been a lot of developments and challenges. But one of the good things about transportation business is it is a very stable business. So we have not really had big impact. The form of transportation that is the most of vulnerable to terrorism for example is air transportation. But most of the land transportation is quite resilient. People make the trips anyway and people are making more and more trips all the time in Turkey, here the intercity bus market is growing every year, as more and more people have money and more money you have what do you want to do? You want to travel. Travel is associated with being having money to spend.

İDO is an important brand of the transportation industry in Turkey. What is your evaluation of the performance of İDO since you invested in?

A number of very good things happened to İDO. I think we inherited a company which should be in state ownership and the operations of the company evolved with being very good, very well run, very safe and what we have done is we have



İDO'nun 2016 yılı performansı hakkında ne söylersiniz?

Çok enteresan bir yıldır. Yılın ilk yarısını çok güçlü geçirdik. Sonrasında Türkiye'deki darbe girişimi sebebiyle çok kötü bir yaz geçirdik. Bu durum rakamlarımıza da ciddi olarak yansıdı. Ayrıca tabii ki önceden de tahmin ettiğimiz gibi köprü açıldı ve bunun bize bir etkisi olacaktı. Ancak köprünün açılmasına rağmen pazar payımızın düşmemesi ile gücümüzü kanıtlamış olduk.

2017 için hedefler ne?

Birkaç farklı hedef mevcut. Öncelikle yapmamız gereken verimliliğimizi artırmak. Ayrıca son 12 ayda büyüme sağladığımız bazı deniz otobüsü hatlarında büyüme fırsatları olduğunu düşünüyorum. 2017'nin bazı zorlukları da beraberinde getireceğini düşünüyorum ama şirket bu zorluklarla yüzleşebilecek kadar güçlü.

Dolar kurunda çok hızlı bir artış yaşandı. Türkiye bu durumu kontrol edebilmek için yabancı yatırımcılar için daha cazip hâle gelmeli. Mevcut durumu yabancı yatırımcılar için nasıl görüyorsunuz?

Bence bizim için en büyük sorun kur. Hedeflerimiz vardı ve bunlar kura bağlı değildi ama uzun vadede TL fiyatlarımızı dolar kuru üzerinden uygulamalı mıyız konusunu gerçekten değerlendirmemiz gerekiyor. Bu yüzden bu konu 2017'de en önemli meselelerden biri. İşlemlerimizi TL üzerinden yeniden mi düzenlemeliyiz yoksa dolar üzerinden mi devam etmeliyiz diye bakmamız gerekiyor.

kept our safety record going and improved the efficiency of the company; with ticketing, with time tables, with better utilization over boats and we have grown the revenue. growing the revenue something like 50 or 60 percent since we took the company. Since we invested, sales have been doubled. Almost doubled the revenue since 2011 which means we have very rapid growth in sales.

What can you say about the yearly performance of İDO for 2016?

It was a very interesting year. We had a very strong first half of the year. Then we had a very bad summer because of the coup attempt took place in Turkey. And our numbers have been very seriously affected by that. And of course we had the opening of the bridge which also we expect we knew it was going to happen and it was going to have an impact on us. But we have actually proved to be quite strong in our market share remains very high despite the bridge being opened.

What are the targets for 2017?

There is a number of targets. The first we need to do is again to improve our efficiency. But I think also there is another opportunity to grow some of the sea bus businesses which have had very rapid growth in the last 12 months and I think there will be some challenges in 2017 but the company is in a good shape to face that challenges.

There has been a rapid increase in exchange rate of dollar. Turkey has to be more attractive for foreign investors to control this situation. How do you see the existing, the available environment for foreign investors?

I think the big challenge has been the exchange rate for us. We had the targets and it wasn't for the exchange rate and I think we have to consider in the longer term, should we really try to be moving to lira day relevant dollar day. So that is one of the big challenges for 2017. Should we look at reorganizing day and see we can move more towards using Turkish lira for our day or in dollars for our day.

You have an inspiring background that everyone is curious about the details. Your company has been founded more than 20 years ago as a small-business and now it has been a global, world-wide organisation. What is the story behind this success? What is the key that brought you here? What can you tell for the young generation?

I think the entrepreneurs are the life blood for economy and we want to create environment where young people are willing to start businesses. And to do that we have to try to minimize regulation because regulation is a burden for people. This is true in every country. I just mean entrepreneurs are discouraged by regulations and I think also we need to create a tax-efficient environment for entrepreneurs so they are rewarded for their work. I think just government has responsibility to do these things. And for entrepreneurs, on a personal level it has to do with having vision and ideas. And not only vision and ideas but also being passionate about these ideas. Entrepreneurs are driven people. They can't help themselves. It is like a genetic illness.



Herkesin detaylarını merak ettiği ilham verici bir geçmişiniz var. Şirketiniz yirmi yılı aşan bir süre önce küçük bir şirket olarak kuruldu ve şu an küresel, dünya çapında bir organizasyon. Bu başarının arkasındaki hikâye nedir? Sizi bu noktaya getiren nedir? Yeni nesil için neler söyleyebilirsiniz?

Bence girişimciler ekonominin can damarı ve biz gençlerin iş kurmak isteyeceği bir çevre yaratmak istiyoruz. Ve bunun için regülasyonların en aza indirilmesi lazım çünkü bunlar insanlar için en büyük engel. Bu her ülke için böyle. Regülasyonların girişimcilerin cesaretini kırdığını düşünüyorum ve ayrıca girişimcilerin yaptıkları iş için ödüllendirilebilmesi adına vergi açısından daha verimli bir yapı yaratılmalı. Bence bunlar devletin sorumluluğundaki işler. Girişimciler açısından ise kişisel olarak vizyon ve fikir sahibi olmak önemli. Sadece vizyon ve fikir sahibi olmak değil ayrıca tutkulu da olunmalı. Girişimciler kararlı insanlardır. Kendilerini tutamazlar. Bu genetik bir hastalık gibidir. Yeni işler yaratmaktan geri duramazlar. Yani varlıklı olmak adına iş yapmak için değil, bir iş yaratmak ve fikirler geliştirebilmenin peşinden koşan yaratıcı bir ruh taşırlar. Her zaman çok sayıda fikri olan bir insan oldum ve bu fikirlerin bazıları korkunçtu. Zira her fikir iyi değildir. Ancak girişimciler fikir üretmeye devam etmeli ve bu fikirleri gerçekleştirebilecek yapılar kurmalılar. Bazen bazıları başarısızlıkla sonuçlanabilir. Bu insanları yeni şeyler denemekten alıkoymamalı. Girişimciler tekrar tekrar deneyen kişilerdir. Bu ülke kültürünün önem kazandığı bir nokta. Bu Amerikalıların çok iyi oldukları bir konu. Amerikalılarda başarısız olma korkusu yoktur. Başarılı da olsa başarısız da olsa denediklerini görürsünüz. Bu Avrupalılardan farklıdır, çok fazla Avrupalı girişimci çıkmaz çünkü Avrupalılar başarısızlıktan başarıya daha fazla odaklanır. Ama bence Türkiye ticaret ve girişimcilik anlamında iyi bir kültüre sahip.

Yani Türkiye’de insanların da tekrar tekrar denediklerini düşünüyorsunuz?

Evet, çünkü genç insanların tutkularını geliştirmeleri ve fikir üretmeleri için onları cesaretlendirmelisiniz.

They can’t help themselves wanting to create businesses. So they are not always driven by desires to have wealth, they are driven by a creative spirit that make someone to build businesses and develop ideas. I have always been a person have a lot of ideas and some of them have been terrible ideas. Because no all ideas are good. But entrepreneurs should keep having ideas and they have to build their system to try them all. Sometimes some will end up with failure. They should not discourage people from trying to do things. Entrepreneurs try and try again. And that is what the culture of the countries is important. This is what Americans are very good at. The Americans have no fear for failure. They upload success but almost upload failure as you see at least the person tried. This is very different from the Europeans because the Europeans don’t have many entrepreneurs and that is because the Europeans highlight failure instead of success. But I think Turkey has a good culture about business and entrepreneurship.

So you mean people are trying again and again in Turkey?

Yes, because you need to encourage young people to do that, to develop their passions and to develop their ideas.

You are a very successful investor and have more than 200 private investments. In which countries you see a potential of investment these days? Do you have plans to invest in several secret potentials?

We have investments in many different areas and sectors. I have invested in Poland which some people would say as a frontier economy. Turkey to some extent is a frontier economy. And we are in New Zealand, in Finland, we are in quite arranged in different countries. But you do have to be careful not to spread your geography too much as an investor. Because you do need to understand the countries you invest. So we think about the opportunities and we take a look at some other places and regions. We look at Romania and a number of other places as well but we have got to also have the capability to manage our investments in these other countries. So at the moment we tend to concentrate on geographies.

Çok başarılı bir yatırımcısınız ve 200'den fazla özel yatırımınız var. Bu dönemde hangi ülkelerde yatırım potansiyeli görüyorsunuz? Henüz potansiyeli ortaya çıkmamış farklı yerlere yatırım planlarınız var mı?

Birçok farklı alanda ve sektörde yatırımlarımız var. Kimilerinin uç bir ekonomi olduğunu düşündüğü Polonya'ya yatırım yaptım. Türkiye de bir bakıma böyle bir ekonomi. Ayrıca Yeni Zelanda, Finlandiya ve daha birçok ülkedeyiz. Ancak bir yatırımcı olarak coğrafi açıdan çok yayılırken dikkatli olmalısınız. Çünkü girdiğiniz her ülkeyi iyice anlamalısınız. Yani bir fırsat gördüğümüzde buna başka diğer bölgelere bakarak değerlendiririz. Romanya'ya bakarken diğer başka bölgelere de bakarsınız ve bu bölgelerde de işlerimiz sürdürebilecek yeterliliğimiz olması gerekir. Bu yüzden şimdilik coğrafi olarak odaklanma eğilimindeyiz.

Coğrafyadan bahsederken yatırım yapacağınız şirketi, coğrafyayı veya bölgeyi nasıl seçersiniz? Bir potansiyel hakkında emin olmanızı sağlayan anahtar nokta nedir?

Bence burada hem bazı kalıtsal unsurlar hem de bazı spesifik unsurlar var. Kalıtsal olarak, ülkeleri değerlendirirken iş ahlakının iyi olduğu, eğitimli iş gücünün mevcut olduğu ve regülasyonların çok olmadığı yerleri ararsınız ve bence Türkiye bu anlamda çok iyi. Spesifik konularda henüz geliştirilmemiş bir iş bulmaya ve yeni bir potansiyel yakalamaya çalışırız. Yani pazarda eksik olan veya farklı yapılabilecek olan, büyük bir fikri olan ve ortak olunabilecek bir girişimci var mı diye bakarsınız. Asıl olarak aradığımız özellikler bunlar.

Yatırım yaklaşımınız nedir? Kriterler nelerdir?

Aslında biz start-up projeler geliştirmiyoruz çünkü bunlar yönetsel olarak çok zaman harcamayı gerektiriyor. Bu yüzden yatırım portföyümüzde daha çok özel sermaye fonları gibiyiz. Yani kârlılığımızı geliştirilebilecek işlere yatırım yapma eğilimindeyiz. Böylelikle daha hızlı gelişme potansiyeli olanlara yöneliyoruz. Bu yüzden girişimcinin kuruluma hazır hâle getirmiş olduğu veya kâr etmekte olan işleri arıyoruz. Ancak sermaye değişimi bunun bir basamak ötesi ki özel sermaye fonumuz için aradığımız şey de bu.

Sektörde hangi yenilik ve değişimler sizi bekliyor?

Ulaşım sektöründe dijital çağın getirdiği birçok yenilik olduğunu düşünüyorum. Fırsatlarla birlikte tehditler de var. Dijital sektörün yarattığı Uber gibi oyun bozucular da mevcut. Ayrıca otobüs taşımacılığı, tren taşımacılığı ve taksi taşımacılığı için de potansiyel oyun bozucular var. Biz de gelişen yeni teknolojilerin bir parçası olabiliriz. Ulaşım sektöründeki dijital fırsatların ikinci boyutunu ise kaynak toplayıcıları oluşturuyor. Skyscanner isimli bir şirkete yatırım yapmıştım ve bu bize önemli bir deneyim sağladı. Bu yüzden sektörde kaynak toplayıcılar geliştirmek için fırsatları kovalıyoruz. Sonuncu dijital fırsat alanı ise GPS ve benzeri teknolojilerin sağladığı trafik planlama uygulamaları. Trafik planlama bizim için de önemli çünkü çok yaygın. İDO da bu trafik planlamasının bir parçası olabilir ki bunun önemli bir fırsat olduğunu düşünüyoruz. Sonuç olarak, yenilikler var ve biz de bu yeniliklerin avantajlarından sektörümüzde faydalanabiliriz.



Talking about geography, how you choose the company or geography or region to invest in. What is the key point that makes you feel sure about the potential?

I think there are some genetic issues and there are some specific issues. Genetically, we are looking for countries where there is a good work ethic and educated workforce and not too much regulation and I think Turkey does quite well on these codes. On the specific issues, we are looking for an opportunity to develop a business that is not been developed, you know you are looking for new potential. So you are looking if there is something missing in the market, if there is something it could be done differently in the market, if there is an entrepreneur in the market who has got a great idea and you can partner them into develop it. Actually these are what we are looking for.

What is your investment approach? The criteria?

Actually we don't develop start-up businesses because they take a lot of management time. So on our private investment portfolio, we are more like a private equity fund. So we tend to invest in businesses that may have step up our profitability. And then have potential to develop much faster. So we would look businesses where an entrepreneur is ready to develop the proof of concept and the business which is trading profitably. But exchange of capital could take it to the next stage and that is what we really look for our private equity fund.

Which innovations, changes are ready to be born in the industry?

In the transport industry, I think there are a number of innovations from the digital age. There are opportunities and possible threats. And in the digital sector we have got disruptors like Uber. But there are not only potential disruptors, there are also other potential disruptors in the bus business, in the rail business as well as taxi business. And we can be a part of developing new technologies. The second part of the digital opportunity for us in the transport sector as what we call aggregators. I had invested in a company called Skyscanner which was a good experience for us. So we are looking for opportunities to develop aggregators in the industry. And the final digital opportunity is traffic planning with all these GPSs etc. and there is a lot of traffic planning apps. And traffic planning is also relevant to us because it is often. İDO maybe a part of that traffic planning so we think there could be opportunities for traffic planning. In conclusion, there are some innovations and we can take the advantage of those innovations for our industry as well.



MÜŞTERİ DENEYİMİNE YOLCULUK

A JOURNEY TO CUSTOMER EXPERIENCE

Son 10 yılda dijital teknolojilerin patlama yapmasıyla birlikte müşterilerin de profilleri hızla değişti. Artık ona ne sunarsanız satın alan, sorgulamayan bir müşteriye hizmet vermiyorsunuz. Bilakis ne satın alacağını bilen, tüm içeriklerini sağladığı fayda ile birlikte bilmek isteyen, performans ve fiyat karşılaştırması yapan hatta ürünü satın aldıktan sonra bile size rahat vermeyen bir müşteri profiliyle karşı karşıyayız. Bu nedenle şirketler ürünün inovasyon aşamasında satış sonrasına kadar tüm süreci değerlendirmeli ve her adımda müşteriye memnun edecek yeni bir değer yaratmaya odaklanmalı. İşte yeni dönemde şirketleri bekleyen en büyük sınav da bu!

With the burst of digital technologies customer profiles evolved rapidly in the last decade. No more you provide services to the customers purchasing and not challenging whatever you offer. Contrarily, we are dealing with a customer profile which knows what to buy, expects to know all the content and benefits in advance, compares performance and prices, and even keeps nudging you after the purchase. The companies, therefore, should keep tracking the whole process from the innovation phase until the post-purchase phase and focus on creating value to customers in each step. That is the ultimate task awaiting the companies in the new era!

Mağazaya girdiği anda elindeki akıllı telefonu sayesinde almak istediği ürünün rakip markadaki fiyatını kıyaslayabilen, ürünün içeriği ve kendisine yarattığı değerle ödediği para arasında ilişki kuran, memnuniyetini ya da ne yazık ki şikâyetini herkesin görebileceği şekilde sizinle paylaşan, eğer memnun kalırsa sizin sadık müşteriniz olabilen ancak eğer aksi gerçekleşirse bir daha ne yaparsanız yapın yeniden tavlayamayacağınız bir müşteri profili ile karşı karşıyayız. Aslında bu örnekler daha dramatik bir hale bürünebilir ya da sayıları artırılabilir. Evet günümüz rekabet koşulları içerisinde müşteri deneyimi kavramı markalar için ilk sırada yerini alıyor. Bu nedenle markaların ve şirketlerin uzun süredir gündemlerini meşgul ediyor.



ATÜ Genel Müdürü
ERSAN ARCAN

ATÜ General Manager

ATÜ Duty Free olarak en temel hedefimiz “kaliteli bir hizmet” anlayışı ile birlikte müşterilerimize “eşsiz bir alışveriş deneyimi” yaşatmaktır. Bu hedefimiz doğrultusunda tüm çalışanlarımıza “ATÜ Stili” adını verdiğimiz bir eğitim programı hazırladık. Ayrıca şirketimizde işe başlayan herkes “ATÜ Stili” ve temel ürün bilgisi eğitimlerinden geçmektedir. Bu eğitimlerimiz düzenli olarak yeni ürün bilgileriyle ve yeni satış teknikleriyle güncellenmeye devam etmektedir.

“ATÜ Stili” ile mottomuz “Harekete Geç, İlişki Kur, Dinle, İlham Ver”dir. Eşsiz müşteri deneyiminin ilk ayağı müşterimizin güler yüzle karşılanması ile başlar. Misafirlerimizin hissettiği yolculuk endişesi ve stresini azaltmak, kısa sürede mağazamızda keyifli zaman geçirmesini sağlamak, eşsiz müşteri deneyimi sürecimizin temellerini oluşturmaktadır. Yolcularımız aynı zamanda 7/24 çağrı merkezimize ulaşabilir ve Müşteri İlişkileri ekibimizden her konuda destek alabilirler. Mağazalarımızda ise müşterilerimizin sorularını yanıtlıyacak bir Misafir İlişkileri ekibimiz bulunmaktadır.

Our principle mission in ATÜ Duty Free is offering our customers a “unique shopping experience” with a high quality service notion. In the pursuit of this mission we organized an education plan for our employees which we call “ATÜ Style”. Also every member of our company takes a basic product orientation education in addition to “ATÜ Style”. These education plans are regularly being updated with new product specifications and new sales techniques.

In “ATÜ Style”, our motto is “activate, relate, listen, and inspire”. Our unique customer experience starts with a cheerful welcome. Minimizing the stress and concerns of the customers about the flight and enabling them to enjoy their limited time in our shops comprise the basis of our customer experience strategy. Travelers can contact our call center 24/7 and acquire any services from our customer relationship team. We also have customer relationship teams in our shops to respond to the customers’ problems.

We are facing a customer profile, as soon as stepping your store, comparing your prices with other stores owing to the smartphones, interrelating the price and value offering of the product concept, explicitly sharing his or her (dis)satisfaction, staying loyal as long as you can satisfy, but impossible to re-attract once being disappointed. Indeed, these incidents could be more dramatic or varied. Surely, under the given competitive environment, the concept of customer experience is being prioritized for the brands. Therefore, it is occupying the agenda of companies and brands for a long time.

WHAT IS THIS CUSTOMER EXPERIENCE, AFTER ALL?

“Customer Experience”, as a concept defining the quality and essence of interaction between the company and its customers, has been present in our lives for a long time. However, it came into such prominence in the last decade. Whereas the customers unquestioning the diversity of the offered services and contented without asking for more early on, they became the kings and queens conquering the economy nowadays.

Well, why is it so important to create customer experience? In fact, there isn’t a single reason. Because, customers are highly able nowadays in investigating the products they consider buying, in comparing the product alternatives against each other, and in choosing the right option in comparison to the past, and they are more likely to switch their choices.



NEDİR BU MÜŞTERİ DENEYİMİ PEKİ?

Müşteri deneyimi firma ile müşteri arasında gelişen etkileşimin kalitesini ve doğasını tanımlayan bir kavram olarak hayatımızın içerisinde uzun zamandır yer alıyordu. Ancak bu denli önem kazanması bundan bir 10 yıl kadar öncesine uzanıyor. Öncesinde aldığı hizmetin çeşitliliğini sorgulamayan, daha fazlasını isteme hakkı olmadığını düşünen müşteriler, günümüzde ekonominin gerçek kral ve kraliçesi oldular. Bu rekabetçi ortamda kârlılığı ve elbette ciroyu artırmanın türlü yollarına başvuran şirketler ise müşterinin oyunun asli oyuncuları olduğunu fark etmesiyle birlikte müşteri deneyimine yolculuk da başlamış oldu.



Understanding requires listening. As part of our system, each Akfen personnel from the service employee to the general manager and even our board chairman stay in touch with customers. We try our best to be responsive and it keeps us aware of the feedback and latent needs.

Besides with that, in designing Akfen Project, we tried to establish a structure in which every team member could share ideas easily. There're no limits on critical thinking and suggestions for a service employee about the treats, for a customer representative about the presentation materials and for a marketing specialist about the communication strategy. In routine meetings the feedbacks are evaluated and then we take immediate action.

In addition to the feedback from the customers visiting our offices, we keep tracking the market as well by the means of analytics provided by the research companies.



Akfen Danışmanlık ve Proje Geliştirme Genel Müdürü
BARIŞ BARÇAK

Akfen Consulting and Project Development General Manager

Müşteriyi anlamak için dinlemek gerekir. Çalışma sistemimiz gereği, servis görevlisinden, genel müdüre ve hatta yönetim kurulu başkanımıza kadar her Akfen'li müşterilerle iletişim halinde. Kolay ulaşılabilir olmaya çalışıyoruz ve bu durum geri bildirilen ve gizli ihtiyaçlar konusunda çok kısa sürede bilgi sahibi olmamızı sağlıyor.

Bununla birlikte, Akfen Proje içindeki kurgumuzda da her çalışanın fikrini rahatlıkla iletebildiği bir ortam oluşturmaya çalıştık. Servis görevlimizin ikramları, müşteri temsilcimizin sunum materyallerini, pazarlama çalışanımızın iletişim yöntemlerini eleştirme ve alternatif önerme konusundaki haklarının limiti yok. Rutin toplantılarda, gelen geri bildirimler değerlendiriyor ve hemen aksiyon alıyoruz.

Ofisi ziyaret eden müşterilerden aldığımız bu bildirimlere ek olarak, araştırma firmalarının sağladığı verilerle piyasanın geneli hakkında bilgi sahibi olmaya çalışıyoruz.

WHAT ARE THE BENEFITS OF DESIGNING THE CUSTOMER EXPERIENCE?

Creating loyal customers is much more lucrative and easier to practice for companies than acquiring new ones. Unfortunately, the marketing budgets are gradually narrowing down lately whereas the customer expectations are escalating on the contrary. Based on this view, many people believe that "Customer Experience Development" activities could inflate the costs. However, quite the contrary, it significantly cuts the costs in the long run. Customer complaints is a brief example for that. The research indicates that a 36% increase in the customer satisfaction achieved by the customer representatives leads to a 200% increase in new customer contacts by the representatives which translates into a 17% decrease in the costs.

Conversely, the high cost of acquiring new customers entails a major threat on profitability. According to the research, companies can increase their profitability from 25% up-to 125% by retaining 5% percent of their existing customers. Satisfied customers talk about their favorable experience to 4 to 5 people. Unsatisfied customers talk about their unfavorable experiences to 9 to 12 people. 2 out of each 3 customers feel uncared by the person or the company providing the service

The studies also suggest that if you could take care and provide a solution for the customers on the very first complaint the satisfaction levels increase. It also prevents company from losing extra labor time and money because of the recurring customer contacts. Customer representatives can deal with different customers each time. This is not only cheaper but also maintains higher satisfaction. Besides with that, when you consider the acquisition of new customers by the virtue of high satisfaction and the opportunity to develop existing customers,

Peki müşteri deneyimi yaratmak neden bu kadar önemli... Aşlına bakılırsa bunun tek bir nedeni yok. Çünkü günümüzde müşteriler satın almayı düşündükleri ürünlerin araştırılması, rakip ürünlerin birbiri ile karşılaştırılması ve doğru ürünün seçiminde eskiye oranla çok daha fazla söz sahibi olabiliyor ve tercihlerini kolayca değiştirebiliyor.

MÜŞTERİ DENEYİMİ TASARLAMAK ŞİRKETLERE NE KAZANDIRIR?

Şirketler için sadık müşteri yaratmak yeni müşteri yaratmaktan çok daha kârlı ve pratikte çok daha kolay. Maalesef günümüzde pazarlama bütçeleri giderek daralırken müşteri beklentileri de buna paralel önemli bir artış gösteriyor. Bu fıkirden yola çıkarak pek çok insan, Müşteri Deneyimi Geliştirme çalışmalarının maliyetleri artıracağına inanıyor. Aşlına bakılırsa tam aksine uzun vadede maliyetleri önemli ölçüde azalttığı gözlemleniyor. Bunun basit örneği müşteri şikâyetleri örneği... Yapılan araştırmalara göre müşteri temsilcileri tarafından %36 artırılan müşteri memnuniyeti oranı, müşteri temsilcilerinin %200 daha fazla müşteri ile ilgilenmesini sağlıyor, bu da maliyetlerin %17 oranında azalmasına yol açıyor.

Bunun aksine yeni müşteri kazanmanın yüksek maliyeti kârlılık için büyük bir tehlike yaratıyor. Araştırmalara göre; şirketler kârlılıklarını, mevcut müşterilerinin yüzde 5'ini koruyarak yüzde 25'ten %125'e kadar artırabilirler. Mutlu müşteriler olumlu deneyimlerini 4 ya da 5 kişiye anlatıyor. Tatmin olmamış müşteriler ise olumsuz deneyimlerini 9 -12 kişiye anlatıyor. 3 müşteriden 2'si, hizmet aldıkları şirket ve kişinin



BTA İcra Kurulu Başkanı
SADETTİN CESUR

BTA Chief Executive Officer

Destination points, as we know, are places where happiness, convergences, and celebrations arise just as gloom, stress, intensity and also anger from time to time. Therefore, all customers are individually valuable for us and we work on making them feel valuable in our services. As BTA, we aim all our customers to leave satisfied from the airports or harbors with a heavy passenger traffic in which we operate and never compromise from our hospitality. Rather than making our service points mere food and beverage areas for our customers, we try to create distinct places to provide unique experiences and familiar atmospheres for them resembling their own homes, cultures and countries.

you notice how a fruitful investment the customer experience development can be.

CUSTOMER EXPECTATIONS SHOULD BE WELL UNDERSTOOD

We have mentioned earlier that there has been a dramatic transformation in customer expectations particularly in the last decade. Major factor of that is the vast invasion of our lives by the digital technologies. As much as creating overall shifts in customer expectations, digital technologies also create industry specific transformations in customer expectations

TAV Business Services General Manager Ali Bora by pointing out the transformation of customer expectations by the means of recent technological developments, highlights the customers' expectations of speed and comfort that are peaking. Under these circumstances, by underlying the growing services and

Biliyorsunuz ki yolculuk noktaları, mutlulukların, kavuşmaların, kutlamaların yaşandığı bir yer olduğu kadar ayrılıkların hüznünün stres ve yoğunluğunun hatta zaman zaman kızgınlığının yaşandığı ortak yerlerdir. Bu yüzden de bizim için her bir misafir ayrı bir önem taşıyor ve verdiğimiz hizmetlerde de onlara hep önemli olduklarını hissettirmeye çalışıyoruz. BTA olarak hizmet verdiğimiz özellikle havalimanları, denizyolları gibi yoğun yolcu trafiğinin yaşandığı tüm alanlarımızda her bir yolcunun memnun ayrılmasına özen gösteriyor ve güler yüzümüzden asla ödün vermiyoruz. Misafirlerimizin hizmet aldığı noktalarımızın yalnızca yeme içme ihtiyacını gideren yerler olmasından ziyade, onlar için eşsiz deneyimler yaşatacak farklılıkta ve onlara evleri, ülkeleri kültürleri kadar yakın atmosferler oluşturmaya gayret ediyoruz.



kendisine önem vermediğini düşünüyor. Yine yapılan çalışmalar gösteriyor ki müşteri şikâyetleri ile müşterinin ilk temasında ilgilenir ve çözüm üretirseniz memnuniyet oranları artıyor. Bu da müşteri temsilcilerinin aynı müşterilerle tekrar tekrar ilgilenerek şirketin para ve zaman kaybetmesini önüyor. Böylece müşteri temsilcileri her seferinde farklı müşterilerle ilgilenir. Bu hem daha ucuz, hem de memnuniyeti sürekli artıran bir durumdur. Buna birde memnuniyetten ötürü yeni müşteri kazanımı ve mevcut müşterilerde derinleşme fırsatlarının getirisini eklerseniz, Müşteri Deneyimi Geliştirme çalışmalarının çok kârlı bir yatırım olduğunu görürsünüz.

MÜŞTERİ BEKLENTİLERİNİ DOĞRU OKUMAK GEREKİYOR

Özellikle son 10 yılda müşteri beklentilerinde büyük bir değişim olduğunu söylemiştik. Bunun temel sebebi de aslında dijital teknolojilerin hayatımıza bu denli hücum etmesiydi. Her ne kadar dijital teknolojiler müşteri beklentilerinde genel değişiklikler yaratsa da sektörler özelinde de müşteri beklentilerinde önemli değişimler göze çarpıyor.

TAV İşletme Hizmetleri Genel Müdürü Ali Bora İşbulan son yıllarda yaşanan teknolojik gelişmelerin müşteri beklentilerinde değişim yarattığını söyleyerek buna bağlı olarak müşterilerin hız ve konfor beklentileri hiç olmadığı kadar artmış olduğuna dikkat çekiyor. Bu durumda TAV'ın sunduğu hız ve konfor ürün ve hizmetlerinin çok daha öne çıktığına dikkat çeken İşbulan: "Her geçen gün daha da dijitalleşen dünyada biz de hizmetlerimizi bu platforma taşımayı hedefliyoruz. Lokomotif ürünlerimizden TAV Passport kartı fiziksel karta ihtiyaç duymayan ve uygulama üzerinden çalışan bir ürüne dönüştürmeyi hedefliyoruz. Ayrıca sosyal medyanın hayatımızda kapladığı yer markanın müşterilerine hissettirdiği olumlu ya da olumsuz duygunun kitlelere çok hızlı bir şekilde ulaşmasını sağlıyor, bu da müşteri beklentilerini etkileyebiliyor."

Akfen Danışmanlık ve Proje Geliştirme Genel Müdürü Barış Barçak ise gayrimenkul sektöründe yaşanan müşteri beklentilerindeki değişim hakkında ise şunları söylüyor: "Önceleri markalı bir konut projesinden tapu sahibi olma fikri daha duygusal yaklaşım ve neredeyse tek başına yeterli bir durumken, şimdilerde projenin sunduğu ekstralar, tercih nedeni haline geldi. 10 yıl öncesine kadar donatılarında fitness center olan bir proje sadece bu özelliğiyle rakiplerinden ayrılırken, bugün, eklediğiniz ekstra donatılardan, kullandığımız mutfak dolaplarının markasına kadar detay vermek durumunda olduğumuz bir müşteri kitlesi ile iletişim halindeyiz.



TAV İşletme Hizmetleri Genel Müdürü
ALİ BORA İŞBULAN

TAV Business Services General
Manager

Yaşadığımız tüm deneyimlerle müşterimizin kalbine dokunmayı ve aramızda duygusal bir bağ yaratmayı hedefliyoruz. Müşteri deneyimini en baştan en sona kadar tasarlıyoruz. Müşterimizin uçak biletini TAV Tourism'den satın almasıyla başlayan süreç, havalimanına ulaşımının planlanması; vardığında karşılanması, x-Ray ve pasaport kontrollerinden hızlı geçirilmesi, özel yolcu salonlarında ağırlanması, uçağa kadar geçirilmesi gibi bir süreci tasarlıyoruz. Hatta bunu indirdiği havalimanının da bile tasarladığımız olabiliyor. Ürün ve hizmetlerimizi farklılaştırmak adına yaptığımız çalışmalar da var. Örneğin özel salon deneyimini farklılaştırmak adına Integral Forex'le işbirliği yaptık. Konuklarımız uçaklarını beklerken yatırım hizmetleri hakkında bilgi alabiliyorlar. Benzer bir çalışma da Cuma akşamları DJ eşliğinde düzenlediğimiz Happy Hour'lar...

Bu ve benzeri ürünlerin dünyada bir eşi daha yok! Yani Müşteri deneyimini bu konuda yaptığımız stratejik iş ortaklıkları ve marka işbirlikleri ile sürekli geliştiriyoruz. Bu noktada sosyal ve dijital medyayı etkin kullanmak öne çıkıyor. Müşterilerimize sosyal medya yoluyla ulaşarak etkinliklere ülkedeki önemli konser, gösteri ve fuar gibi etkinliklere davet ediyoruz. Yarışmalar da düzenlediğimiz oluyor. Amacımız müşterilerimizle aramızdaki bağı güçlendirmek. Ayrıca, daha önce salonlarımızı kullanmamış ya da TAV Passport kartın konforunu tatmamış yolculara ürün ve hizmetlerimizi denettiriyoruz. Hizmetlerimizi satın almadan önce deneme imkanı sunuyoruz.

Emeğimizin karşılığını aldığımızın en iyi göstergesi ise TAV Passport karttaki % 87'i ve salonlarımızdaki % 82 oranındaki genel memnuniyet...

Through all the experiences we offer, we are aiming to touch the hearts of our customers and create an emotional bond. We design entirely the whole customer experience. We are designing a process starting with the ticketing from TAV Tourism, and proceeding through the transport to the airport, reception at the arrival, a prompt x-ray and passport check, hosting at the exclusive passenger lounges and ushering until the airplanes. We might even design it at the destination airports. We also work on differentiating our products and services. For instance, we collaborated with Integral Forex in order to differentiate our exclusive lounge experience. Our guests could benefit from the investment consultancy services while staying in our lounges. Another practice we execute is the Happy Hour events on Friday evenings with DJ performances. These products and services are unprecedented in the world. In other words, we continuously improve our customer experience by the means of strategic partnerships and brand collaborations. For this matter, effective usage of social media becomes prominent. Reaching to our customers through social media, we invite them to events such as concerts, shows and expos in our country. Sometimes we organize contests. We aim to strengthen our bonds with customers. In addition to that, we offer trials of our products and services to passengers who have not yet tried our lounges or the exclusivity of TAV Passport Card. We encourage trials before purchasing our services. Most significant indicator of our efforts' outcomes is the 87% satisfaction rate in our TAV Passport Card and 82% rate in our lounges...

İstenilen donatı ve malzeme standardı konusunda müşterimizi ikna ettiğimizde, sunumların büyük bölümünü kapsayan finansal konular konuşulmaya başlanıyor ki müşteri beklentilerindeki asıl değişim bu bölümde görülüyor. Çok uzun değil, 5-6 sene önce banka kredi faiz oranlarının düşük olması çok önemli bir avantaj olarak algılanırken, bugün şirket bünyesindeki ödeme planlarının çok uzun olduğunu düşündüğüm vadelerinin daha da uzatılmasıyla ilgili pazarlıklara dahil oluyoruz.”

MUTLU ÇALIŞANLAR MUTLU MÜŞTERİ YARATIR

Hepimiz biliriz ki mutlu çalışanlar mutlu müşteriler yaratırlar. Kötü yönetim ve liderlik yaklaşımları çalışanlar üzerinde mutsuzluk oluşturur. Mutsuz çalışan demenin mutsuz müşteri demek olduğunu asla unutmayın... Bu yüzden şirket olarak iyi insan kaynakları politikalarının müşteri deneyimi yaşatmada kaçınılmaz olduğunu gözden kaçırmamalıyız.

Çalışanlarınıza güven aşılmalısınız. Eğer çalışanlarınız kendilerini tehdit altında hissedelerse müşterileri için risk almaz, her şeyi kitabına göre yapmayı tercih ederler. Eğer müşterilerinize güven vermek istiyorsanız çalışanlarınızın doğal, iyi niyetli ve güven duygusu verebilen ancak en önemlisi mutlu çalışanlar olmasına özen gösterin.



İDO Mali İşler, Bilişim Tek., Kurumsal Yönetişim ve Pazarlama Genel Müdür Yardımcısı
MURAT ALTIKARDEŞLER

İDO Financial Operations, IT, Corporate Governance and Marketing
Deputy General Manager

products of TAV offering speed and comfort, İşbulan comments, “In the progressively digitalizing world we, too, plan to digitalize our services. We aim to transform our TAV Passport Card into an application based product operating without a physical card need. Additionally, the scope of social media in our lives enables the positive or negative feelings of customers to widely spread over the public and transform the customer expectations as a result.

Akfen Consulting and Project Development General Manager Barış Barçak comments on the changes of the customer expectations in real estate sector, “Whereas owning a title from a branded residential project was a merely emotional and satisfying deed early on, the extra services included in the projects now have become the decision criteria. A decade earlier, containing an in-house gym facility could be enough to differentiate a project from the competitors, nowadays we are dealing with a customer population considering about the extra appliances and the brand of the kitchen cabinets.

After convincing the customer about the material and interior quality, financial negotiations takes the most part of the presentations where we observe the biggest change in customer expectations. Not long ago, 5 to 6 years earlier, the low interest rates offered by the banks would

Misafirlerimize mutlu, konforlu, güvenli ve keyifli seyahat deneyimleri yaşatmak İDO olarak önceliğimizi oluşturuyor. Yolcularımıza yaşatmak istediğimiz yolculuk deneyimini, web sitemizde online bilet alımından başlayarak, terminallerimize, gemilerimize, iskelelerimize kadar, operasyonlardan, bakım onarım çalışmalarına kadar her yönüyle planlıyoruz. Havaalanlarında terminal hizmetleri, operasyon, bakım onarım gibi hizmetler farklı kuruluşlara bölünmüşken biz tüm bu hizmetleri İDO çatısı altında üstleniyor ve tek elden yönetiyoruz.

Mutlu, konforlu, güvenli ve keyifli seyahat deneyimi yaşatma önceliğimizi İDO ve misafirlerimizin ihtiyaçları doğrultusunda 3 farklı deneyim olarak ele alıyoruz. Birincisi iç hatlarımızı kullanan misafirlerimize yönelik olup bu hattaki misafirlerimizin çoğu İstanbul’un yoğun iş yaşantısı içinde İDO’nun sunduğu hız ve konforu tercih edenlerden oluşuyor. İkinci deneyim olarak Eskişehir-Topçular ve Sirkeci-Harem hatlarımızı kullanan misafirlerimizin görüşleri bunlar da bizim için çok önemli. Bu deneyim, özellikle işle ilgili ulaşımalarında trafik engelini en ekonomik şekilde aşmayı hedefleyenlerin tercihlerinden oluşuyor. Her iki deneyimi yaşayan misafirlerimizin memnuniyetini arttırmak adına, Müşteri Memnuniyeti anketlerimizden aldığımız verilerden birebir faydalanıyoruz.

Bestowing happy, cozy, safe and joyful travelling experiences to our guests constitute our priorities in İDO. We are designing the travelling experience that we offer for our passengers starting from the online ticketing on our web site through our terminals, ships, and docks, including all the services like operations and maintenance. Unlike the services subcontracted to many other companies at the airports such as terminal services, operations and maintenance, we operate all these services in-house and single handedly execute them.

We undertake our principle of bestowing happy, cozy, safe and joyful travelling experience under three different experience aspects. First group is consisted of our guests travelling in local lines who prefer İDO’s speed and comfort. The second one, that is also highly important for us, is the opinion of the guests about their travelling experience through the Eskişehir-Topçular and Sirkeci-Harem lines. This experience is consisted of particularly the passengers avoiding the heavy traffic while going back and forth to their work places. In order to enhance our passengers’ satisfaction in both of these travelling experiences, we make use of the customer satisfaction survey data.



MÜŞTERİ DENEYİMİ İÇİN STRATEJİLER

Müşteri deneyimi stratejilerinin başında şirket kültürü yer alıyor. Eğer şirketiniz müşteri odaklı ve çalışanlarınız bu bakış açısında değilse müşteri deneyimini şirketlerinizde yaşatmanız çok da olası değildir. Bu nedenle de şirketler öncelikle müşteri odaklı; çalışanlarının, birlikte başarmanın ve yardımlaşmanın gücüne inandığı bir kültür oluşturmalıdır.

İlk adımın atılmasından sonra ise yapılması gereken müşteriye kulak vermek olacaktır. Çünkü müşterinize doğru hizmeti verebilmenin yolu onu dinlemekten geçer. Müşterilerinizin sizi neden tercih ettiğini iyi bilmeli ve geliştirdiğiniz hizmet ve ürünleri buna göre belirlemelisiniz.

Müşteri deneyimi yaratabilmek noktasında diğer bir kritik nokta ise; bu deneyimi yaratırken ya da o yolculukta ulaşılabilir olmak. Müşterileriniz size çoğunlukla taleplerini ve şikâyetlerini belirtmek için ulaşmak isteyecektir. Hiçbir müşteri sizi takdir etmek için size ulaşmaz. Bunu önceden bilmeli ancak yine de talep ve şikâyetlerden kaçmayınız. Unutmayın ki ihtiyaç duyduğunuz müşterilerinin ihtiyaçlarını karşılamak, bir marka veya şirket olarak sizin asli görevlerinizden biri...

Ve son olarak yapılması ya da sağlanması gereken ise müşteri ile aranızda duygusal bir bağ kurulmasına yardımcı olmak. Bunun da yolu müşterilerinize sizin markanıza sahip olurken ya da bir hizmetinizi alırken hissedeceği duyguyu önceden planlamaktan geçiyor.

Başlıkta da belirttiğimiz gibi müşteri deneyimi markalar için uzun bir yolculuk. Eğer müşterilerle uzun vadeli ilişkiler kurmak istiyorsanız bu uzun yolculuğu en başından planlamalı ve yolda ihtiyaç duyacaklarınızı önceden tahmin etmelisiniz.

be recognized as an important advantage, nowadays we participate in negotiations pursuing for even longer payment terms which, in my view, are already overlong.”

HAPPY EMPLOYEES CREATE HAPPY CUSTOMERS

As we all know happy employees create happy customers. Bad management and leadership practices entail discontent on the employees. Never forget that unhappy employees means unhappy customers... Therefore, you should never overlook the essentiality of good human resources policies on creating customer experience.

You should instill trust for your workers. As long as your employees feels under threat, they will never take risks on the favor of your customers and merely play it by the book. If you want to instill trust for your customers, you should take care of your employees in order to be natural, well-intentioned, trustworthy and most importantly happy workers.

STRATEGIES FOR CUSTOMER EXPERIENCE

Corporate culture is prominent in customer experience strategies. Unless your company is customer oriented and your employees share this notion, it is not very likely that you'll nurture customer experience in your company. Therefore, the companies should primarily establish a customer oriented culture in which the employees have belief on collective success and collaboration.

The thing to do following the first step is listening to the customers. Because, providing the right service to the customers requires listening to them. You should comprehend why your customers prefer you and adjust your products and services accordingly.

In creating customer experience, another crucial point is being accessible throughout the process of creating and conveying it. Your customers want to contact you about their expectations and complaints. No customers will call you to appreciate. You should take this into account at the beginning and should not avoid complaints. Remember that satisfying the needs of the customers you need is the fundamental duty of your company or brand.

Ultimate thing to do is maintaining a bond between your customers and company. The key for this is planning the emotions of customers while they possess your brand or experience your services. As the title highlights it, customer experience is a long journey. If you're planning to nurture long term relationships with customers, you should plan the route from the beginning and envision whatever you will need along this journey.

TİM 2017'Yİ İHRACATTA SIÇRAMA YILI YAPMAK İSTİYOR

TURKISH
EXPORTERS
ASSEMBLY
(TEA) INTENDS
TO MAKE 2017
A YEAR TO LEAP
FORWARD

Türk ihracatçısı
hedeflerini
yükseltiyor.
In spite of the
myriad adversities
Turkish exporters
raise the bar.



Tüm dünyanın dengelerinin bozulduğu bir dönemden geçiyoruz. Süper güç, hiç alışık olmadığı bir yönetim tarzıyla karşı karşıya, Avrupa Birliği ülkeleri ekonomik anlamda toparlanamamışken birliğin en önemli güçlerinden biri Birleşik Krallık, Birlik'ten çıkma kararı aldı. Öte yandan ABD Merkez Bankası (Fed) 2008 krizden bu yana uyguladığı para politikasını değiştirerek sermayeyi yeniden ülkesine çekiyor, gelişmekte olan ülke para birimleri değer kaybediyor. Bu zorlu şartlarda Türkiye ise özellikle ihracat alanında 2017 yılına iyi haberlerle başladı. İhracat Ocak ayında yüzde 15 artışla 10 milyar 528 milyon dolar oldu. Böylece son 49 ayın artış rekorunu kırdı. Türkiye İhracatçılar Meclisi (TİM) yılın başında yaşanan bu gelişmenin tüm yıla yayılmasını arzu ettiklerini söyleyerek 2017 yılını ihracatta bir sıçrama yılı olarak tayin etti. Mehmet Büyükekşi, içerisinde bulunduğumuz ortamı, Türkiye'nin ihracat planlarını ve TİM'in ihracatı artırmak için ortaya koyduğu yol haritasını değerlendirdi.

Türkiye nasıl bir ekonomik süreçten geçiyor?

2016 yılı küresel ticaretin dolar bazında daralma-ya devam ettiği bir yıl oldu. Miktar bazında ele aldığımızda ise 2016 yılında dünya ticareti, 2009 yılı hariç son 15 yılın en düşük büyümesini yaşadı. Bu gerilemede, gelişmekte olan ülke ekonomilerindeki yavaşlama ve emtia fiyatlarındaki düşüş etkili oldu. Tüm bu gelişmeler yaşanırken, Türkiye ekonomisini küresel gelişmelerden bağımsız bir şekilde değerlendirmek mümkün değil. Dünya Ticaret Örgütü (DTÖ) tarafından açıklanan verilere göre 2016'nın ilk 9 ayında dünya ticareti yüzde 4,1 daralırken, Güney Kore'nin ihracatında yüzde 8,5, İngiltere'de yüzde 12,3, Rusya'da yüzde 23,4, Çin'de yüzde 8,2, ABD'de yüzde 5 düşüş var. Açıkçası ülkemiz, her şeye rağmen, diğer ülkelere kıyasla olumlu bir performans ortaya koyuyor. Türkiye'nin ihracatında gösterdiği başarılı performansı dünya ticaretinden aldığımız paydaki artıştan da görebiliriz. Ülkemizin ihracatının dünya ticaretindeki payı yüzde 0,89'a yükselerek şimdiye kadarki en yüksek seviyesine ulaştı. Bunun yanında, ihracatımızın AB'nin ithalatındaki payı da yüzde 1,28'e ulaşarak yine rekor seviyeye yükseldi.

2017 yılında Türkiye'nin nasıl bir ihracat performansı ortaya koymasını bekliyorsunuz?

Türkiye İhracatçılar Meclisi olarak, Hükümetimizin 2016 yılının ikinci yarısında peş peşe aldığı reform kararlarıyla birlikte 2017 yılını bir sıçrama yılı ilan ettik. Bu yapısal reformlar aracılığıyla, küresel ekonomilerde ve çevremizdeki ülkelerde yaşanan gelişmeleri 2017 yılında olumluya çevirmeyi hedefliyoruz. Önümüzdeki yılın aynı zamanda küresel açıdan da 2016'ya kıyasla daha olumlu geçeceğini bekliyoruz. Her ne kadar Fed'in Aralık ayındaki faiz

We're passing through a period in which the whole equilibrium in the world quake. The "Super Power" faces an unprecedented governing paradigm, whereas the European Union countries still struggling financially, one of the major forces of the union, United Kingdom decided to exit from the club. Besides, US Federal Bank (FED), by shifting the monetary policy executed since 2008, lure the investment capital to US, and the currencies of developing countries are eroding. Under these rough circumstances Turkey started 2017 with good news from export transactions. Exports in January reached 10,528 USD million with a 15 percent increase. Thus, it topped the last 49 months. Turkish Exporters Assembly (TEA), with the hopes that this positive climate will extend to the whole year, assigned 2017 as the year to leap. Mehmet Büyükekşi commented on the ongoing period, Turkey's export strategy and TEA's roadmap designed to grow the export volume.

What sort of a process is Turkey passing through?

In 2016 global commerce continued to decline in dollar terms. In terms of quantity 2016 has been the second worst year after 2009 with the slowest growth rate in the last 15 years. In this downfall, slowdown in the developing economies and the decrease of commodity prices played a key role. Along with all these occurrences, it is impossible to judge Turkish economy in isolation from the global episode. According to the inputs published by World Trade Organization (WTO) while the global commerce narrowing down 4.1% in the first three quarters of 2016, the decrease of the exports by South Korea reached 8.5%, UK 12.3%, Russia 23.4%, China 8.2% and USA 5%. Frankly, despite everything, our country is performing well in comparison to other countries. We can observe the outstanding practice of our country in terms of export also from the obtained share of the global commerce. Our export volume peaked up to 0.89 percent of the global trade that is the highest amount ever. Besides, our export volume breaks a new record by reaching a 1.28 percent share of the EU export volume.

What do you expect about Turkey's export performance in 2017?

Turkish Exporters Assembly, on the grounds of the executed reforms by the government in the second half of 2016, declared 2017 to be a year to leap forward. By means of these reforms we are aiming to shift the global and peripheral

artışının ardından 2017 için 3 faiz artırımını beklentisi ortada olsa da, gerek ABD ekonomisindeki büyüme beklentileri, gerek petrol ve emtia fiyatlarındaki yükselişin etkisiyle petrol ihracatçısı ülkelerdeki toparlanma, gerekse de Çin ekonomisinden gelen olumlu sinyaller küresel büyümenin 2017'de daha güçlü olacağını işaret ediyor. Başta Ar-Ge ve yenilikçilik ekosistemini güçlendirmek üzere Patent Kanunu, kitle fonlaması ve kalkınma bankacılığının yeniden yapılandırılmasına ilişkin düzenlemelerinin hayata geçirileceğini biliyoruz. Türkiye İhracatçılar Meclisi olarak, Hükümetimiz tarafından peş peşe sağlanan reformların 2017 yılında Türkiye'ye büyük bir ivme kazandıracağına yürekten inanıyoruz.

TİM burada nasıl bir misyon üstleniyor?

Bizler de 3 milyon kişiye istihdam sağlayan 65 bin ihracatçımızın temsilcisi olarak, ekonomimizin sağlıklı ve istikrarlı büyümesine hizmet etmek, ülkemizin küresel rekabet edebilirliğini yükseltmek, dünya ticaretinden daha büyük pay almak için büyük çaba sarf ediyoruz. Elbette, temel önceliklerimiz arasında daha fazla üretmek yer alıyor. Fakat bundan daha önemli bir şey var ki, o da yüksek katma değerli üretim yapabilmek. Bu kapsamda, TİM olarak, bizi hedeflerimize ulaştıracak dört ana parametreyi Ar-Ge, inovasyon, tasarım ve markalaşma olarak her fırsatta dile getiriyoruz. Ülkemizi hak ettiği refah ve kalkınmışlık düzeyine kavuşturma sürecinde yediden yetmişe tüm halkımızın aktif rol alabileceği pek çok faaliyet gerçekleştiriyoruz.

Neler yapıyorsunuz bunun için?

Ülkemizde, inovasyon kültürünü yerleştirmek, bilgi toplumuna dönüşüm sürecinde değerli halkımızla etkileşim içerisinde bulunabilmek için beş yıldır düzenli olarak Türkiye İnovasyon Haftası etkinlikleri düzenliyoruz. Aralık ayında İstanbul'da düzenlediğimiz Türkiye İnovasyon Haftası etkinliğimizi bu sene rekor bir katılımla 60 bine yakın kişi ziyaret etti. Son iki yıldan bu yana ise etkinliklerimizi İhracatçı Birliklerimizin faaliyet gösterdiği Anadolu'daki illerimize yaydık. Üstüne, bilgi toplumuna dönüşüm sürecinde öğrenci, sanayici, akademisyen ve girişimcileri bir araya getirerek, İhracatçı Birliklerimiz ile her yıl tüm sektörlerimizde tasarım yarışmaları ve Ar-Ge proje pazarları düzenliyoruz. Dinamik gençlerimizin bu yarışmalarda ortaya koyduğu eserleri ödüllendiriyor ve başarılı projeleri beş yıldan bu yana düzenlediğimiz Türkiye İnovasyon Haftası etkinlikleri kapsamında sergiliyoruz. Diğer taraftan, üretimde ve ihracatta değişimin en önde gelen savunucusu olarak, tasarım ile endüstriyi buluşturmak üzere Türkiye'de ilk kez 19-21 Ekim 2016 tarihleri arasında gerçekleştirdiğimiz Türkiye Tasarım Haftası etkinliğimizi karşılaştığımız yoğun ilgi ve beğeni üzerine geleneksel hale getirmeyi planlıyoruz.

"BİZLER 3 MİLYON KİŞİYE İSTİHDAM SAĞLAYAN 65 BİN İHRACATÇIMIZIN TEMSİLCİSİ OLARAK, EKONOMİMİZİN SAĞLIKLI VE İSTIKRARLI BÜYÜMESİNE HİZMET ETMEK, ÜLKEMİZİN KÜRESEL REKABET EDEBİLİRLİĞİNİ YÜKSELTMEK, DÜNYA TİCARETİNDEN DAHA BÜYÜK PAY ALMAK İÇİN BÜYÜK ÇABA SARF EDİYORUZ."

"ON BEHALF OF OUR 65 THOUSAND EXPORTERS EMPLOYING APPROXIMATELY 3 MILLION PEOPLE, WE PUT A GREAT DEAL OF EFFORT IN ORDER TO CONTRIBUTE TO THE CONSISTENT AND HEALTHY GROWTH OF OUR ECONOMY, TO IMPROVE THE GLOBAL COMPETITIVENESS OF THE COUNTRY AND TO EXPAND OUR SHARE IN THE GLOBAL TRADE."

episodes into prospects. We also expect 2017 to be a more content year than 2016 globally. Notwithstanding the expectations of three interest rate increases by FED in 2017, the expected growth rate of the US economy, the expected recuperation of the fuel exporter economies by the means of price raises on fuel and commodities, and the positive signs from the Chinese economy, altogether, refer to a stronger global growth in 2017. We acknowledge the fact that the regulations of Patent Law which promotes the R&D and innovation ecosystem; crowd-funding; and restructuring of the development banking will be executed. We, Turkish Exporters Assembly, whole-heartedly believe that the consecutive reforms of our government will provide a great boost for Turkey in 2017.

What sort of a mission TEA undertakes hereupon?

On behalf of our 65 thousand exporters employing approximately 3 million people, we put a great deal of effort in order to contribute to the consistent and healthy growth of our economy, to improve the global competitiveness of the country and to expand our share in the global trade. Certainly, growing the production is one of our main priorities. However, the production of goods with high added value is even more fundamental. Within this scope, we, the TEA, voice our four major parameters in every occasion that are R&D, innovation, design and brand building. We perform a myriad of activities in which the public, with all the youth and the elderly, can act significantly in order to bring our country to the welfare and development levels which it deserves.

What actions you take in order to do that?

To cultivate the innovation concept and to interact with our precious community in the process of creating a knowledge-based society in our country, we regularly organize annual innovation week events for five years. Our latest "Turkey Innovation Week Event" organized at İstanbul in December was visited by a record number of 60 thousand visitors. Over the last two years, we extended our events throughout the Anatolian cities where our member exporters operate. Moreover, in this knowledge-based transformation process, we launch design and R&D project contests in many industries by the participation of students, manufacturers, scholars and entrepreneurs. We reward the works of our dynamic youth designers and exhibit successful projects in the "Turkey Innovation Week Event" since five years. Additionally, we intend to make our recent Turkey Design Week event



İhracatçılarımızın mevcut pazarlardaki koşullarını daha da iyileştirmek ve bunun yanı sıra yeni ve alternatif pazarlar keşfetmek amacıyla pazar çalışmaları yapıyoruz. Bu kapsamda, Dünya genelinde ticaretin merkezi kabul edilen bölgelerde Türkiye'nin güçlü imajını tam olarak yansıtabilecek, 7/24 fuar mantığıyla çalışan Türk Ticaret Merkezleri (TTM) kuruyoruz. İlkini Tahran'da açtığımız ticaret merkezlerimizi önümüzdeki günlerde Chicago, New York ve Dubai'de açacağız. Yine, mevcut pazarlarımızın yanı sıra alternatif pazar çalışmalarımızı da sürdürüyoruz. Bu kapsamda, ihracatçılar olarak ayak basmadık, mal satmadık yer bırakmıyoruz. Sadece 2015 yılında, TİM olarak düzenlediğimiz ticari heyetlerle 23 ülkeye 723 işadamlarını götürdük, 4210 ikili iş görüşmesi gerçekleştirdik. Buna ilave olarak, dünyanın birçok ülkesinden 439 yabancı işadamlarını alım heyetleri kapsamında Türkiye'ye getirerek 2.160 ikili iş görüşmesi gerçekleştirdik.

Daralan ihracat dönemlerinde pazar çeşitlendirme büyük önem taşır. Türk ihracatçısı bu konuda neler yapıyor?

Avrupa Birliği en büyük pazarımız olmaya devam ederken, 2003 yılında 2,1 milyar dolar olan Afrika ülkelerine yönelik ihracatımızın 2015'te neredeyse beş kat artarak 12,4 milyar dolara yükseldiğini görüyoruz. Afrika'daki yatırımlarımızın 6,2 milyar dolara ulaşması, yaklaşık 100 bin kişiye istihdam sağlıyor olmamız da cabası. Türkiye İhracatçılar

which took place on 19-21 October 2016 in an annual basis in consideration with the intensive interest and applause we received.

We conduct projects in order to enhance the conditions of our exporters in the given markets and to help them explore new and alternative markets. Within this scope, we build Turkish Trade Centers all over the global trade hubs to represent the strong image of Turkey within a 7-24 exposition mentality. Following the first center in Tehran, in the upcoming days we will launch our offices in Chicago, New York and Dubai as well. Also we are working on alternative market options along with the existing ones. For this purpose, we leave no land not to be stepped on and traded goods. Specifically in 2015, we helped 723 businessman to visit 23 different countries within our trade delegations and conducted 4210 bilateral business meetings. In addition to that, by our hosting delegations we brought 439 foreign businessmen with various nationalities to Turkey and conducted 2160 bilateral business meetings.

Throughout narrowing export periods, market diversification becomes prominent. How do Turkish exporters take actions in this manner?

Meanwhile the European Union remains our major market, we see that our exports to Africa reached 12.4 USD billion in 2015 with quin-



Meclisi olarak, ihracatçılarımızı dünya pazarlarında çok daha güçlü ve rekabetçi hale getirmeyi amaçlıyoruz. Bunun için de ihracatçılarımızı yeni pazarlara yönlendirecek çalışmalar üzerine daha da fazla yoğunlaşacağız. Bu kapsamda, geleneksel pazarlarımızın yanı sıra diğer hedef pazarlarımıza iş adamlarımızla ticaret heyetleri düzenlemeye de devam edeceğiz. Burada TİM olarak marka ve imaj konularında da önemli adımlar attığımızı ifade etmem gerekiyor. Ekonomi Bakanlığımızın himayesinde ve Kültür ve Turizm Bakanlığımızın da katkılarıyla “Turkey-Discover the Potential/Türkiye-Gücünü ve Potansiyelini Keşfet” sloganıyla 2014 yılında “Türkiye Markası”nı oluşturduk. Ülkemizin kaydettiği başarıların ve gelecek vizyonunun en doğru biçimde tanıtılmasına yönelik bu tanıtım çalışmalarımızı önümüzdeki yılda dünyanın daha fazla yerinde yaparak ülkemize yönelik algıyı daha da güçlendirmeyi hedefliyoruz. Dünya talep koşullarının çok olumlu seyretnemesinin ve yakın coğrafyamızda yaşanan savaş ortamının etkileri ortada. Buna rağmen, önümüzdeki dönemde ülkemizin potansiyelini hızla harekete geçirecek tam bir ihracat seferberliği gerçekleştirmek üzere 2017 yılını sıçrama yılı olarak tayin ettik. Zira, makroekonomik istikrar ve kazanımlarımızı pekiştirmek, sürdürülebilir bir ekonomik kalkınma sağlamak için, Türkiye için bunu yapmak zorundayız.

tupling the 2.1 USD billion amount in 2003. Besides with our investments in Africa worth 6.2 USD billion, we also employ approximately 100k people. Turkish Exporters Assembly aims to help our exporters to make them stronger and more competitive. For that matter we will focus more on the activities to penetrate new markets. In this manner we will continue to organize trade delegations with our businessmen to new target markets along with our existing ones. At this point, I should underline that we took crucial steps in terms of image and brand building. Under the tutelage of Ministry of Economics and with the support of the Ministry of Culture and Tourism, we developed the new “Turkish Brand” concept with the slogan of “Turkey-Discover the Potential” in 2014. By extending this promotional activities representing the progress and the future vision of our country to a wider scope in the world we aim to strengthen our country image. The outcomes of the downturn of the demand in the world and the ongoing warfare around us are obvious. In spite of these, we declared 2017 as a year to leap forward to mobilize export. Because it is a must for us in order to reinforce Turkey’s macroeconomic stability and gains, and to achieve a sustainable development.

İHRACATÇILARIN ÖNÜNÜ AÇMAK İÇİN NELER YAPILIYOR

■ İÇİNDE İHRACATÇILARA YEŞİL PASAPORT VE DAMGA VERGİSİ DÜZENLEMESİ DE OLAN YATIRIM ORTAMININ İYİLEŞTİRİLMESİNE YÖNELİK KAPSAMLI BİR KANUN ÇIKARILDI.

■ AR-GE, İNOVASYON VE TASARIM FAALİYETLERİNİN DESTEKLENMESİ, HARCAMALARDA VERGİ İSTİSNASI VE BU ALANLARDA ÇALIŞACAK PERSONEL DESTEĞİ İLE İLGİLİ DÜZENLEMELER YAPILDI.

■ 2017 BÜTÇESİNDE İHRACATÇILARA VERİLECEK DESTEK TUTARI 1 MİLYAR TL'DEN 3 MİLYAR TL'YE YÜKSELTİLDİ.

■ RUSYA İLE İLİŞKİLERİMİZ NORMALLEŞME SÜRECİNE GİRDİ. ÖZELLİKLE TARIM ÜRÜNLERİ İÇİN İTHALAT YASAKLARI KALKMAYA BAŞLADI.

■ PROJE BAZLI SÜPER TEŞVİK SİSTEMİ YÜRÜRLÜĞE GİRDİ. BÖYLELİKLE, YENİLİKÇİ, AR-GE, YOĞUN VE KATMA DEĞERİ YÜKSEK OLMA NİTELİKLERİNE HAİZ YATIRIMLAR SÜPER YATIRIM SAYILACAK VE KAPSAMLI BİR TEŞVİK POLİTİKASINI İÇEREN YENİ MODELDE YER ALAN DESTEKLERDEN YARARLANABİLECEK.

■ 1., 2. VE 3. BÖLGELERDEKİ ORTA İLERİ TEKNOLOJİ YATIRIMLARI 4. BÖLGE TEŞVİKİ KAPSAMINA ALINDI.

■ İŞLETMELERİN FINANSMANA ERİŞİMİNİ KOLAYLAŞTIRAN, BU ERİŞİMDE GÜVENCE OLARAK TAŞINMAZLARIN DA KULLANILABİLMESİNE İMKÂN TANIYAN TİCARİ İŞLETMELERDE TAŞINIR REHNİ KANUNU YÜRÜRLÜĞE GİRDİ.

■ KREDİ GARANTİ KURUMLARINA SAĞLANAN HAZİNE DESTEĞİ YÜRÜRLÜĞE GİRDİ. DÜZENLEME İLE YARARLANICI ŞİRKET TANIMI DEĞİŞEREK BAŞTA İHRACATÇILAR OLMAK ÜZERE KOBİ SINIFINA GİRMEYEN TÜM İŞLETMELERİN KREDİ GARANTİ FONU KEFALETİNDEN YARARLANMALARININ ÖNÜ AÇILDI.

■ KOBİ'LERE, YATIRILAN MEVDUATIN 10 KATI BÜYÜKLÜĞÜNDE, YAKLAŞIK 5 MİLYAR LİRALIK 12 AY VADEYLE KULLANDIRILMAK ÜZERE NEFES KREDİSİ AÇIKLANDI.

■ GÖRECE AZ GELİŞMİŞ OLDUĞU TESPİT EDİLEN BÖLGELERDE YATIRIM ORTAMINI CANLANDIRMAK, İSTİHDAM, ÜRETİM VE İHRACATI ARTIRMAK İÇİN CAZİBE MERKEZLERİ PROGRAMI DÖNEMİ BAŞLADI.

■ EKONOMİ BAKANLIĞI TARAFINDAN SAĞLANAN İHRACATÇILARIMIZIN YURTDIŞI PAZARLARDA YERLEŞMESİNİ VE MARKALAŞMASINI GERÇEKLEŞTİRMeye YÖNELİK YENİ PAZARLARA GİRİŞ DESTEĞİ VE FUAR DESTEKLERİNDE İYİLEŞTİRMELER SAĞLANDI.

THE ACTIONS TAKEN TO LEAD UP THE EXPORTERS

■ A NEW LAW ENCOMPASSING THE GREEN PASSPORTS FOR EXPORTERS AND STAMP TAX REGULATIONS WAS ENACTED.

■ NEW REGULATIONS WERE ADMINISTERED TO SUPPORT R&D, INNOVATION AND DESIGN ACTIVITIES, PROVIDING TAX EXCEPTIONS AND EMPLOYMENT INCENTIVES.

■ THE SUBVENTION BUDGET IN 2017 WAS INCREASED TO 3 BILLION TL FROM 1 BILLION TL.

■ RELATIONS WITH RUSSIA SHIFTED INTO A NORMALIZATION PROCESS AND THE IMPORT PROHIBITIONS ON AGRICULTURAL PRODUCTS WERE RELEASED.

■ PROJECT BASED SUPER INCENTIVE SYSTEM WAS LAUNCHED. THUS, INVESTMENTS HAVING R&D AND HIGH ADDED VALUE PROPERTIES WILL BE CLASSIFIED AS SUPER INVESTMENTS AND THEREFORE BENEFIT FROM THE EXTENSIVE INCENTIVES IN THE NEW MODEL.

■ MEDIUM-HIGH TECHNOLOGY INVESTMENTS IN THE 1ST, 2ND AND 3RD CATEGORY WERE INCORPORATED INTO THE 4TH CATEGORY.

■ THE MOVABLE ASSET PLEDGE LAW WHICH EASE THE REACH TO FINANCIAL INSTRUMENTS FOR COMPANIES AND ALLOWING THE MOVABLE ASSETS TO BE UTILIZED IN THIS PROCESS WAS ENACTED.

■ THE TREASURY SUPPORT FOR CREDIT ASSURANCE INSTITUTIONS WAS ENACTED. BY THE REGULATION, THE BENEFICIARY DEFINITION WAS UPDATED SO AS TO ALLOW ALL THE COMPANIES NOT INCLUDED IN THE SME CATEGORIZATION TO APPLY FOR THE CREDIT ASSURANCE FUND WARRANTY.

■ BREATH FUND, 5 BILLION TL IN TOTAL, WAS ANNOUNCED FOR THE SME S WHICH ALLOW A LOAN TEN TIMES THE DEPOSIT AMOUNT WITH A 12 MONTHS FIXED TERM.

■ IN ORDER TO PROMOTE INVESTMENTS IN THE RELATIVELY UNDERDEVELOPED AREAS, BOOST EMPLOYMENT AND EXPORT, APPEAL CENTRE PROGRAMS HAD BEEN STARTED.

■ NEW MARKET ENTRY SUPPORTS AND EXPO SUPPORT BUDGETS OF THE MINISTRY OF ECONOMY DESIGNED TO HELP EXPORTERS TO LOCATE IN NEW MARKETS AND TO BUILD BRANDS WERE RAISED.

KARA KITA YATIRIM FIRSATLARIYLA PARILDIYOR

THE BLACK CONTINENT GLARE WITH OPPORTUNITIES

Türkiye'nin Afrika ülkeleriyle ikili ticaret hacmi 25 milyar dolara çıktı. İş dünyası bu hacmi büyütmek için sıklıkla Afrika'yı ziyaret ediyor. Peki, Afrika'da Türk iş dünyasını nasıl fırsatlar bekliyor?

Mutual commerce between Turkey and African countries has reached 25 USD billion. So as to grow this volume Turkish entrepreneurs make frequent visits to Africa. Then, what sort of opportunities await them in Africa?





“Yıllardır dev yabancı şirketlere üretim yapıyorduk. İş yaptığımız şirketler gelip Hindistan’dan, Çin’den aldıkları fiyatları gösterip, en pahalı teklifin üzerine yüzde 3-4 daha koymamız halinde bile bizimle çalışacaklarını söylüyorlardı. Ancak onların istediği şekilde fiyat vermemiz durumunda zarar ediyorduk. Bunun üzerine daha düşük maliyetli üretim yapabileceğim ülke aramaya başladım.” Bu cümleler Else Tekstil’in sahibi Seyfettin Koçak’a ait. kendisiyle yapılan bir röportajda Etiyopya yatırımlarının ayrıntılarını aktaran Koçak, verimli organik pamuk tarımı yaptıklarını söylüyor. 100 bin dönümlük bir arazide organik pamuk tarımına başlayan Else Tekstil’in, 2018 yılında tam kapasiteyle çalışacak fabrikalarıyla beraber toplam pamuk-iplik-dokuma cirolarının 600 milyon doları bulabileceği öngörülüyor.

Öyle görülüyor ki, Else Tekstil gibi birçok Türk şirketi son yıllarda Afrika pazarına oldukça yakın ilgi gösteriyor. Rakamlar da bu argümanı doğrular nitelikte; Hazine Müsteşarlığı Dış Ekonomik İlişkiler Genel Müdürü Hakan Tokaç’a göre, 2015 yılı itibarıyla Türkiye’nin Afrika kıtasındaki

HAZİNE MÜSTEŞARLIĞI DIŞ EKONOMİK İLİŞKİLER GENEL MÜDÜRÜ HAKAN TOKAÇ’A GÖRE, 2015 YILI İTİBARIYLA TÜRKİYE’NİN AFRIKA KITASINDAKİ DOĞRUDAN YATIRIMLARI 6,2 MİLYAR DOLARA ULAŞMIŞ DURUMDA.

ACCORDINGLY, TURKEY’S DIPLOMATIC AND ECONOMIC RELATIONS WITH MANY COUNTRIES IN THE CONTINENT IS GROWING.

“We had been manufacturing for giant multinational companies. These companies had been coming up with the bids offered from India and/or China but intending to work with us even with a 3 to 4 percent higher margins. However, even at this rate we were to operate at a loss. Thereupon, I start seeking for countries with lower production costs.” This is quoted from Seyfettin Koçak, the owner of Else Tekstil. In an interview related to his investments in Ethiopia he enounces the company’s yielding organic cotton cultivation. On a 10.000 hectare field, along with a full blown factory to be established in 2018, the total cotton, fibre and fabric revenues of Else Tekstil is forecasted to reach to 600 USD million.

Apparently, many Turkish firms like Else Tekstil are quite solicitous about African market. Figures also support this fact. According to the Secretariat of Treasury Foreign Economic Relations President Hakan Tokaç, by 2015, Turkish direct investments in Africa mount up to 6,2 USD billion. In accordance with the growing Turkish investments in Africa, volume of trade is also on the rise as a matter of course. Trade volume between Turkey and Africa climbed from





doğrudan yatırımları 6,2 milyar dolara ulaşmış durumda. Türkiye'nin yatırımları Afrika'ya doğru artış gösterirken, doğal olarak ticaret hacmi de yükseliyor: 2002 yılında 3 milyar dolar olan Türkiye ile Afrika kıtası arasındaki ticaret hacmi, 2015 yılında 25 milyar dolara sıçıyor.

Elbette bu süreç birkaç aylık çalışmayla olgunluğa ulaşmış değil; 2005 yılında Türkiye tarafından ilan edilen Afrika Yılı, 2008'de düzenlenen Türkiye-Afrika İşbirliği Zirvesi, 2010'da kabul edilen Afrika Strateji Belgesi ve 2016 Kasım ayında gerçekleştirilen Afrika Zirvesi, kara kıta ve Türkiye arasındaki ekonomik ilişkilerde birer kilometre taşı görevini görüyor. Rakamların da ortaya koyduğu üzere, Türkiye ve Afrika arasındaki ekonomik etkileşim gün geçtikçe artıyor; ufukta yeni fırsatlar beliyor.

Türkiye'nin Afrika'da 41 adet büyükelçiliği bulunuyor. Keza Afrika ülkelerinin ise Ankara'da 34 büyükelçisi var. Dolayısıyla Türkiye'nin kıtadaki irili ufaklı devletlerle diplomatik ve ticari ilişkileri giderek artıyor. DEİK Afrika İş Konseyleri Koordinatör Başkanı Tamer Taşkın, "150'nin üzerinde çeşitli üretim yapan sektörlerimiz ve Avrupa

**TÜRKİYE'NİN YATIRIMLARI
AFRİKA'YA DOĞRU ARTIŞ
GÖSTERİKEN, DOĞAL
OLARAK TİCARET HACMİ DE
YÜKSELİYOR: 2002 YILINDA 3
MİLYAR DOLAR OLAN TÜRKİYE
İLE AFRİKA KİTASI ARASINDAKİ
TİCARET HACMİ, 2015 YILINDA
25 MİLYAR DOLARA SIÇIYOR.**

**TURKISH INVESTMENTS IN
AFRICA, VOLUME OF TRADE
IS ALSO ON THE RISE AS A
MATTER OF COURSE. TRADE
VOLUME BETWEEN TURKEY
AND AFRICA CLIMBED FROM 3
USD BILLION IN 2002 UP TO 25
USD BILLION IN 2015.**

3 USD billion in 2002 up to 25 USD billion in 2015.

No doubt this progress is not achieved by a campaign of a couple of months. The declaration of the "African Year" in 2005, Turkish-African Cooperation Summit in 2008, Africa Strategy Muniment in 2010, and Turkey-Africa Forum in November 2016, are all milestones in Turkish-African economic relations. As the figures indicate, economic interaction between Turkey and Africa is growing continuously and new opportunities loom on the horizon.

There are forty-one Turkish embassies in Africa. Likewise, thirty-four different African countries have embassies in Turkey. Accordingly, Turkey's diplomatic and economic relations with many countries in the continent is growing. Tamer Taşkın, the Coordinator of the DEİK Africa Business Council, remarks "Via more than 150 sectors, by our European quality within Asian costs, 150 USD billion worth export and 220 USD billion worth import transactions, with our engineering and knowhow capability, and with respect to Africa's need on investments, six to seven hundred million dollar import is no big deal. 10 million dollar export is nothing." Emphasizing the African countries need on

kalitemizle, Asya fiyatlarımızla, 150 milyar dolar ihracat ve 220 milyar dolar ithalat gücümüzle, mühendisliğimizle, knowhow ile Afrika'nın 54 ülkesinin 600-700 milyar dolar ithalatı ve ihtiyacı olan yatırımlarıyla neyi konuşuyoruz? 10 milyar dolar olan ihracatımız Afrika'ya hiçbir şey!" diye konuşuyor. Afrika ülkelerinin altyapı ihtiyacının olduğunu vurgulayan Taşkın, "Gel yap, işlet, devret modeli ile Senegal'de 1,3 milyar dolar tutarında havaalanı, havaalanını şehre bağlayan paralı yolu, Dakar limanının genişletilmesi ve 125 megabayt elektrik santrali gibi yatırımları Afrika Kalkınma Bankası'nın desteği ile Bouygues, Eiffage, Dubai Port gibi şirketler aldı."

DEİK tarafından aktarılan bilgilere göre, yukarıda bahsi geçen Afrika Kalkınma Bankası'nın kayıtlı sermayesi 90 milyar dolar civarında. 50 yıllık döneminde banka, kümülatif olarak 100 milyar dolara yakın finansman sağlamış durumda. Bankanın üyelerine sağladığı yıllık finansman tutarı ise 7 milyar dolar. Türkiye'nin Afrika Kalkınma Bankası'ndaki sermaye payı 300 milyon dolar ile binde 33 düzeyinde. Afrika kıtasının ve banka imkânlarının daha iyi anlaşılmasıyla birlikte zaman içinde Türk firmalarının Afrika Kalkınma Bankası ihalelerinde de üst sıralarda yer almasını bekliyoruz" diye konuşuyor Hazine Müsteşarlığı Dış Ekonomik İlişkiler Genel Müdürü Hakan Tokaç.

Türk iş insanı için Afrika pazarında öne çıkan fırsatlardan birinin inşaat sektörü olduğunu söylemek mümkün. Türkiye Müteahhitler Birliği Yönetim Kurulu Üyesi Ali Kartal Usluer, Türk inşaat projelerinin yüzde doksanını MENA (Ortadoğu ve Kuzey Afrika) ve Afrika-Bağımsız Devletler Topluluğu bölgesinde 50 milyar dolar değerinde proje tamamlandığını söylüyor. Türk şirketlerinin projelerinin bir bölümünün devam ettiğini belirten Usluer, Libya'nın birinci sırada yer aldığını belirterek, ikinci sırada Cezayir ve üçüncü sırada da Fas'ın yer aldığını söyledi. Usluer, Sahraaltı Afrika'da ise Türk inşaat firmalarının Etiyopya, Sudan ve Nijerya'da önemli projeleri üstlendiğini altını çiziyor.

Türkiye'nin ihracatta zorlandığı mevcut pazarlarına alternatif olarak, Afrika pazarı yüksek potansiyeliyle öne çıkıyor. Tüketim tarafında gittikçe gelişen Afrika pazarına ek olarak, Kara Kıta'daki ucuz üretim imkânı Türk iş insanları için büyük bir fırsat barındırıyor.

infrastructure, Taşkın indicates, "Investments such as 1,3 USD billion worth airport and highway construction in Senegal, and expansion of Dakar Harbour and power plant construction are contracted by the companies such as Bouygues, Eiffage, Dubai Port with the funds of African Development Bank."

According to the records of DEIK, African Development Bank has a capital of 90 USD billion. In its 50 years past, the bank cumulatively granted nearly 100 USD billion loan in total. Annual amount of loans provided by the bank to its members is 7 USD billion. Turkey's capital share in the African Development Bank worths 300 USD millions with a share of 0,33%. Hakan Tokaç, President of the Secretariat of the Treasury Foreign Economic Relations expresses, "With the comprehension of the Africa and related financing opportunities, we expect Turkish companies to get a higher share of the tenders contracted by the African Development Bank in the future".

Regarding the Turkish entrepreneurs, it is possible that the construction industry in Africa come into prominence. Ali Kartal Usluer, Member of the Chair of Turkish Contractors Union indicates that the 90% of Turkish construction projects are completed in Middle East, North Africa and African Independent States Region and worth 50 USD billion. Usluer states that some other projects are in progress in Libya, Algeria and Morocco. Usluer emphasizes that in Sub-Saharan Africa, Turkish construction companies undertake important projects particularly in Ethiopia, Sudan and Nigeria. In contrast to its existing export markets in which Turkey struggles, Africa stands out as a high potential alternative. Besides with the emerging consumer markets in Africa, the low costs of production in the Black Continent bestow great opportunities for Turkish entrepreneurs.

TÜRKİYE'NİN İHRACATTA ZORLANDIĞI MEVCUT PAZARLARINA ALTERNATİF OLARAK, AFRIKA PAZARI YÜKSEK POTANSİYELİYLE ÖNE ÇIKIYOR.

IN CONTRAST TO ITS EXISTING EXPORT MARKETS IN WHICH TURKEY STRUGGLES, AFRICA STANDS OUT AS A HIGH POTENTIAL ALTERNATIVE. WITH CORRECT PROJECTS.



MANZARA



SEN
Paris'te
hangi kafede kahveni
yudumlayacağını düşün

TAVPORT.COM

gerisini halleder!

ASK

Dünyanın her yerine uçak biletleri, turlar, otel seçenekleri,
havalimanı transferleri ve araç kiralama fırsatlarıyla
TAVPORT.COM, seyahatinizin her adımını düşünür.
Size, sadece seyahatinizin keyfini çıkarmak kalır.



@TAVPORTcom



444 25 75

TAVPORT.COM, TAV Tourism'in online seyahat sitesidir.

MINDFULNESS İLE ODAKLAN VE YARATICI OL!

Mindfulness pratikleri son dönemde oldukça ilgi çekmeye başladı. An'da kalmanın gücü, yaşadığın şu anda kendinde ve etrafında gerçekleşenleri olabildiğince oldukları gibi fark etmek olarak tanımlanan bu kavram, geçmişte insanların bireysel yolculuklarında ve özel hayatlarında kullandıkları bir araçtı ancak son zamanlarda iş dünyasında da konuşulan bir kavrama dönüştü.

Bu konuda uzman olan bir profesyonelin desteğiyle uygulayabileceğiniz bir takım pratiklerle güçlendireceğiniz mindfulness yeteneğiniz sayesinde an'da olmanın gücüyle hayatınızdaki zorluklar ile başa çıkabilir; odaklanma, dikkat, netlik, yaratıcılık konularında gelişme sağlayabilirsiniz. Daha da önemlisi yaşamınızı dönüştürecek davranışlar geliştirebilirsiniz.

İşte Mindfulness egzersizi yaparak dikkatini güçlendiren, frontal korteks yani yönetici beynini geliştiren ve durumları soğukkanlılıkla analiz edebilen liderlerin özellikleri...

FOCUS WITH MINDFULNESS AND GET CREATIVE!

Mindfulness practices attracts great attention recently. Being in the moment, as conceptualized as the perceiving the momentary happenings in and around you as much as possible, was formerly a means in people's individual journeys and private lives, though recently it became a hot topic in the corporate life as well.

By developing your Mindfulness skills through the practices you can perform with the assistance of a professional in this field, you can cope with the difficulties in your life by the power of being in the moment, and improve your focus, attention, sharpness and creativity.

The concept of Mindfulness which can be identified as the ability to see the happenings in ourselves and around us just as they are without any judgements, draws the attention of corporate world day by day.

Here are the thinking habits of leaders who can improve their frontal cortex, also as known as the commanding brain, calmly analyze situations, and improve their focus by exercising Mindfulness...

Hatalarından ders çıkarmayı bilirler.

Know how to derive lessons from their mistakes.

İş hayatlarında duygu yönetimi konusunda başarılıdır.

Successful at mastering their emotions in their profession.

Karşı tarafın hatalarına karşı anlayışlı olurlar. Bu sürecin gelişim için gerekli olduğuna inanırlar.

Tolerate others' mistakes. They believe in this process to progress.

Davranışlarından kendilerinin sorumlu olduğunu bilirler. Kimseyi suçlamazlar.

Take the full responsibility of their actions. Don't blame others.

Egolarıyla baş etmeyi bilirler.

Know how to deal with their ego.

Zihni asılsız içerikle beslemezler, her zaman öğrenerek gelişirler.

Don't fill the mind with worthless content. Develop by continuous learning.

Çalışma prensiplerinde endişeye yer vermezler.

Leave no room for concern in their working principles.

Her koşulda ve durumda nazik olmayı tercih ederler.

Choose kindness in any situation and circumstance.

Asla şikayet etmezler.

Never complain.

Başarıyı sadece iş hayatlarında değil hayatının tümünde yakalamanın gerekli olduğuna inanırlar.

Believe to pursue success in all aspects of life rather than only in profession.



100 YILI AŞAN BİR EFSANE

Türk mutfağının en vazgeçilmez tatlarından biridir helva. Osmanlı'da artık sadece bir yiyecek olmaktan çıkarak sosyal bir olgu haline gelmiş; keyfin, sevincin, bilimin, kültürün, şirin, nüktenin, tanışmanın, kutlamanın sebebi olmuş. Türkiye'de helva denince akla ilk gelen markalardan biri de Koska Helvacısı oluyor. 1900'lü yıllarda kurulan ve bugün aynı aileden farklı iki şirket tarafından devam eden markanın hikayesini Merter Helva Sanayi yani nazar boncuklu Koska Yönetim Kurulu Üyesi Emin Dindar ile konuştuk. Bize bu lezzetin ve geçmişi 100 yıllara dayanan bir aile şirketini gelecek kuşaklara taşımanın sırrını anlattı.

A LEGEND LONGER THAN A CENTURY

One of Turkish Cuisines essentials is halva. Passing beyond a food for Ottomans, halva became a social constituent of enjoyment, delight, knowledge, culture, poetry, epigram, acquaintance and celebration. Speaking of halva in Turkey, one of the outstanding brands is Koska Helvacısı. We spoke with the Board Member of Merter Helva Sanayi Emin Dindar, also as known as the Koska with the blue amulet about the story of the brand, established by 1900s and managed by two separate corporations from a single family today. He told us about the secret of this savor and maintaining this century old family business with the new generations.



Koska Helvacısı Türkiye'nin en eski markalarından biri... Yıllar önce yeni bir yapılanma oldu. Bu süreçte neler değişti?

1900'li yılların başında temelleri atılmış olan firmamız halen aynı aile tarafından yönetilmektedir. Bugün 4.kuşağın yönetiminde olan Koska'yı sağlıklı bir şekilde bizden sonraki kuşaklara taşımak birinci hedeflerimizden. Çünkü yaklaşık 30 sene evvel bizden önceki kuşakta kardeşler farklı görüşleri neticesinde, anlaşamayarak ayrılmışlar. O tarihten itibaren müşterek marka olan Koska'yı birbirinden tamamen bağımsız iki ayrı firma olarak kullanmaya devam ediyoruz. Son yıllarda bu ortak kullanım tüketicilerimiz tarafında bazı karışıklığa yol açmaktaydı. Zaman zaman önemli karışıklığa sebep olan bu soruna çözüm bulmak amacı ile kullandığımız Koska logosunun 'O' harfinin içirisine nazar boncuğu yerleştirdik. Yaklaşık yedi sene önce yaptığımız bu değişiklikle firmamız Merter Helva Sanayi'nin müşteri nezdinde ayırt edilmesini sağladık. O tarihten itibaren ürettiğimiz tüm ürünlerde bu nazar boncuklu Koska logosunu kullanıyoruz. Bu değişim müşterilerimiz tarafından gayet olumlu bir şekilde karşılandı. Artık iki firma arasındaki farkı daha rahat ayırt etme şansı buldular.



Şirketinizde bir aile anayasası hazırlandı. Aile anayasasına neden ihtiyaç duyuldu? Bu bağlamda aile şirketlerine neler tavsiye edersiniz?

30 sene evvelki aile ayrılmasının bizden sonraki kuşaklarda tekrar etmemesi için ciddi çalışmalar yaptık. Gerçek anlamda kurumsallaşmak için baya çaba sarf ettik, etmeye de devam ediyoruz. Bu kurumsallaşma aşamasının en önemli adımlarından biri aile anayasasıydı. Danışmanımız sayesinde mümkün olduğu kadar tüm aile bireylerinin haklarını koruyarak, günümüzdeki ve gelecek kuşaklardaki yönetimin nasıl olması gerektiğini maddeler halinde yazdık. Şu andaki

Koska Helvacısı is one of Turkey's oldest brands... A reorganization was made a couple of years ago. What has changed in this process?

Our Company which is founded by early 1900's is still run by the same family. Under the fourth generation's governance today, handing down the company to following generations in strong shape is one of our priorities. Because, in the previous generation 30 years ago, the conflict between brothers caused the company to be separated. Since then, we have been running the Koska brand mutually as two independent companies. In recent years this multi-headed operations created confusion for customers. In order to clear up this confusion entailing serious problems from time to time, we placed a "blue amulet" into the "O" letter in our brand logo. We ensured to distinguish our company, Merter Helva Sanayi, in customer perceptions seven years ago. Since then, we use this new logo with the amulet in our products. This change was positively reacted by our customers. Now they can easily distinguish between the two companies.

Your company created a family constitution. Why was a family constitution was required? What do you recommend to other family businesses in this matter?

We put vigorous effort in order to avoid any separation in the family's next generations like we had 30 years ago. In terms of institutionalizing, we worked hard and we are still working. Family constitution was one of the most important steps in this institutionalizing process. By the help of our consultant we stipulated the way company managed today and for the future with the most cognizance possible for the family members' rights. We elaborated on improving the structure of the existing administration. Besides, we generated fruitful ideas on how the next generations contribute to the company. Nowadays, we observe the benefits of these arrangements.

Halva has a great importance in Turkish traditions. Could you briefly talk about the history of halva and the foundation of Koska Helvacısı?

The word, helva is originates from the Arabic word "hulviyyat" or "halaviyyat", meaning sweet foods in Turkish. Hulv means sweet, nice and beautiful in Arabic. Helva goes beyond a desert and became a tradition in Turkish Culture. This tradition stemming from the Ottoman Cuisine is rather a social phenomenon. In Ottoman Palace, halva became a reflection of enjoyment, delight, knowledge, poetry, epigram, acquaintance and celebration. On the plea of halva courses,



yönetim dağılımını nasıl daha sağlıklı yapabiliriz diye çok düşündük. Bununla birlikte bizden sonraki jenerasyonların şirketimize nasıl daha faydalı olabileceği konusunda önemli fikirler oluşturduk. Bugünlerde yapmış olduğumuz bu düzenlemenin ne kadar iyi olduğunu şimdi daha iyi gözlemlemekteyiz.

Helva Türk geleneğinde çok önemli bir yere sahip. Bizlere kısaca helvanın tarihinden ve Koska Helvacısı'nın kuruluşundan bahsedermisiniz?

Helva; Arapça kökenli hulviyyat (tatlı yemekler) veya halaviyyat kelimesinden gelmektedir. Hulv; tatlı, hoş ve güzel anlamına gelir. Helva, Türk kültür tarihinde bir tatlı olmaktan çıkıp gelenek haline gelmiştir. Osmanlı mutfağına dayanan bu gelenek aslında bir sosyal olgudur. Osmanlı sarayında helva; keyfin, sevincin, bilimin, kültürün, şiirin, nüktenin, tanışmanın, kutlamanın sebebi olmuştur. Helva yeme bahanesiyle helva sohbetleri düzenlenmiş ve aydın kişilerin yetişmesine vesile olmuştur. Helva sadece sarayda yapılan bir tatlı değildi. Anadolu'nun dört bir tarafında çok sayıda helvacı vardı. Koska'nın geçmişi de 1900'lü yılların başında Denizli'de Hacı Emin Bey'in faaliyet gösterdiği helvacı dükkânına kadar uzanıyor. Baba mesleğini sürdüren Halil İbrahim Adil Dindar 1930 yılında oğulları ile birlikte İstanbul'a gelerek Koska semtinde bir dükkân açar. Üretilen helvalar, lokumlar ve tatlılar o kadar beğenilir ki insanlar arasında Koska helvacısı olarak anılmaya başlar. Sonrasında aile Koska ismini tescil ettirerek ürünlerinin markası olarak kullanmaya başlar. 110 yıldır yüzde yüz yerli sermayeli bir aile şirketi olarak yolumuza devam ediyoruz.

100 yılı aşkın bir marka algısı olan Koska'nın geçmişten bugüne halihazırda tüketicilerine sunduğu aynı lezzetler var mı?

Bugün helva denilince ilk akla gelen marka Koska. Yüzyıllık yolculuğumuza helva ile başladık. Bugün de helva en çok tercih edilen ürünlerimiz arasında. Değişen teknoloji ve yaşam şekilleri birçok şeyi değiştirdi. Küçük bir helvacı dükkânı iken bugün Avcılar Ambarlı'da son teknoloji ile donatılmış, entegre üretim tesislerinde 350 çeşit ürün üretiyoruz. Birçok şey değişti ama 1900'lü yıllardan bu güne değişmeyen tek şey lezzet ve kalitemiz. İlk kurulduğu günden bu yana aynı lezzet ve kalitede üretim yapabilmek firmamızın neredeyse yazılı olmayan bir kuralı. Bayrağı bir önceki nesilden devralan her birey bunun bilinciyle hareket ederek yoluna devam ediyor. Çok eski tarihlerden beri müşterilerimizin alışık olduğu



Koska'nın geçmişi 1900'lü yılların başında Denizli'de Hacı Emin Bey'in faaliyet gösterdiği helvacı dükkânına kadar uzanıyor.

Koska's history dates back to Hacı Emin Bey's halva shop in Denizli in the beginning of 1900's.

sophisticated conversations had been held which nurtured many enlightened people. Halva was not only cooked in the palace. There were many halva manufacturers all around Anatolia. Koska's history dates back to Hacı Emin Bey's halva shop in Denizli in the beginning of 1900's. Following this predecessor job, Halil İbrahim Adil Dindar moved to İstanbul with his sons in 1930 and founded a new shop in Koska district. Owing to the fancy those manufactured halvass, Turkish delight and deserts created, the shop became famous as Koska Helvacısı. Then the company registered the Koska as the brand name and used it with its products. We keep going in our journey as a completely domestic family business for 110 years.

With more than a century old brand awareness, does Koska have traditional tastes that is still cooked the old-style?

Speaking of halva today, Koska is the top-of-mind brand. Our century-old journey started with halva. Halva is still one of our most popular products. Changing technology and lifestyles changed many things. From a small sized halva store, we grew into an integrated manufacturing facility in Avcılar Ambarlı with 350 different products. Since the early 1900's almost everything but our quality and taste has changed. Since its foundations, manufacturing with the traditional taste and quality is our company's unwritten code. Every member of the new generations taking over goes on with this consciousness. Keeping the taste exactly as it is accepted by the customers since the old days is one of our prior principles. Although harnessing the technology at maximum, we avoid any automatizing process which might





lezzetlerimizde herhangi bir değişiklik olmaması en önem verdiğimiz unsurlardan. Teknolojinin kolaylıklarından sonuna kadar faydalıyoruz fakat ürünlerimizin lezzet ve kıvamında herhangi bir değişiklik gerektiren otomasyona üretimimizde yer vermiyoruz. Bu yapmış olduğumuz titiz çalışmaların tek amacı müşterilerimizin memnun olması. Bu amaçla kendimizi sürekli geliştirmeye devam ediyoruz.

Tüketiciler tarafından en çok ilgi gören ürünler neler?

Koska olarak geleneksel lezzetleri modern yorumlarla her kesimden tüketicinin beğenisine sunuyoruz. Gelişen teknoloji ve değişen yaşam koşulları insanların beslenme alışkanlıklarını değiştirmiş durumda. Tüketici artık daha pratik ama daha sağlıklı ürünlere kolay ulaşabilmek istiyor. Organik ve doğal ürünlere de ilgi fazlasıyla artmakta. Koska olarak tüketicinin isteğine cevap vermeye çalışıyoruz. Ürünlerimizi hem geleneksel damak tadımıza uygun hem de ihtiyaca cevap veren nitelikte tüketiciyle buluşturuyoruz. Bu nedenle ürün yelpazemize organik, diyabetik ve şeker ilavesiz ürünleri de ekledik. Özellikle çocukların sağlıklı beslenmesi konusunda çalışmalar yapmaktayız. Bunun için en güzel örnek Koska süper ikili tahin pekmez karışımlarımız. Bu ürünümüz tüketici tarafından o kadar beğenildi ki birçok anne babadan sayısız teşekkür bildirileri aldık. Bu süper ikili ürünümüzü okulda, sporda, yolculukta, kısacası her canının gerektiğinde tüketilebilir diye farklı gramaj ve pratik ambalajlarda piyasaya sunduk. Diyabetik ürünlerimizde oldukça ilgi görüyor. Türk Diyabet Vakfı ile yaptığımız ortaklaşa çalışmalar sonucu diyabet hastalarının ve şeker hassasiyeti olan insanların bir öğünde 40 gr diyabetik ürünlerimizden tükettiklerinde insülin değerlerinde herhangi bir değişim olmadığı görüldü. Üzüm suyu konsantresi ile tatlandırılmış şeker ilavesiz reçellerimizde tüketici için bir iyi alternatif.

change the taste or the texture of our products. The ultimate goal of this rigorous approach is satisfying our customers. With this aim, we try to improve ourselves constantly.

What are the most popular products for consumers?

In Koska, we present traditional tastes with modern touches for the favor of consumers with different expectations. New technologies and lifestyles have changed people's dietary habits. Consumers seek out more practical and healthy products at once. Interest in organic and natural products are also growing. We try to cater to the consumers' expectations. We provide our products to consumers with the traditional taste and necessary quality concurrent with their needs. In this manner, we extended our product portfolio with organic, diabetic and sugar-free products. Specifically, we work on projects about child nutrition. One of the best examples to this is the "Koska Super Duo", our tahina-pekmez mixture. This product was liked such that we received many appreciations from several parents. We launched this product within different sized and practical packages in concordance with many different occasions whenever you want such as school, training, traveling, and so on. Our diabetic products also attract significant attention. In our joint studies with the Turkish Diabetics Foundation, it is proved that the consumption of our diabetic products do not cause any increase on insulin levels up-to 40 grams per serving. Our jams sweetened with grape juice extract is another option for the consumers.





FARKLI RENKLERİN ÖZGÜR ÜLKESİ: KÜBA

47 yıl iktidarda kalarak dünyanın en uzun süre iktidarda kalan efsane lideri Fidel Castro artık hayatta olmasa da Küba'ya gitmek için onlarca sebebiniz var.

FREE COUNTRY OF DIFFERENT COLOURS: CUBA

Though the legendary leader Fidel Castro passed away after governing for 47 years and becoming the longest ruling leader in the world, yet there are several other reasons to visit Cuba.



Küba'yı ziyaret eden hemen hemen herkesin söylediği, bu eşsiz ülkeyi tek bir kelimeyle anlatmanın oldukça zor olduğu... Ancak yine de bir yerden başlamak gerekiyorsa bu olsa olsa 'Renkli ve Özgür Küba' olabilir. Çünkü ülkeye adım attığınız ilk andan itibaren hayata bakışınızı değiştirecek, daha önce hiç bir arada görmediğiniz renkleri görme şansına sahip olacaksınız ve bu size gerçekten çok ama çok iyi gelecek... Renkli sokakları, 60'lardan kalmış klasik Amerikan arabaları, pastel renklere boyanmış evleri, karşınıza çıkan purolu şahane kadınları, hemen havaya girmenizi sağlayacak enfes bir müzikle her an ve her yerde karşılaşabilirsiniz.

Daha önce hiç karşılaşmadığınız manzaralarla süslü bu ülkede şaşıracağımız sadece bunlar değil... Ülke dünyada hala sosyalizmle yönetilen nadir ülkelerden biri... Bugün artık hayatta olmayan pek çok kişinin mücadelesiyle oluşturulan bu yönetim modelinde eğitim, sağlık ve barınma herkese ücretsiz ve eşit olarak sunuluyor ve tüm bu alanlarda verilen hizmet oldukça iyi... Ülkede eğitim ve özellikle sağlık alanında çok önemli hizmetler veriliyor.

Küba özellikle tıp alanında oldukça gelişmiş seviyede. Ülkede kendi metotlarını geliştiren çok iyi doktorlar yetiştiriliyor. Eğitimin de üniversite sonuna kadar eşit ve ücretsiz olduğu ülkede okuma yazma oranı özellikle devrim sonrasında yüzde 95'lere kadar yükselmiş. Zaten sokaklarda başıboş oynayan, çalıştırılan ya da dilenen bir çocuk görmemiz neredeyse imkansız, çünkü hepsi okulda.

Ülkenin bir diğer hayran kalınası yanı da devrim döneminde bu yana karne uygulamasıyla devletin her ay halka temel gıda ihtiyaçlarını ücretsiz olarak dağıtıyor olması. Devlet halkına her ay pirinç, et, tuz, şeker, süt, un, yumurta gibi ihtiyaçları karşılıksız olarak veriyor. Devlet tarafından rutin olarak verilen bir diğer hak ise 7 yaşına kadar olan tüm çocuklara günde 1 lt süt.

Bu güzel ülke ile ilgili anlatılacak çok şey var ancak ülkenin başkenti Havana'da gezilecek görülecek yer de çok fazla... Bu yüzden de sokaklara doğru bir gezintiye çıkmanın tam zamanı...

Sizi daha ilk bakışta kendine hayran bırakan bu şehirde yapılacak en güzel şey sokaklarını karış karış gezmek belki de. Bu yüzden size tavsiyemiz mümkün olduğunca bu sokakları yürüyerek gezmeniz.

Meydanlarıyla ve müzeleriyle, eski dokusuyla sizi büyüleyecek bu ülkenin gezilip görülecek yerlerini sizler için derledik...

PLAZA DE LA CATEDRAL- KATEDRAL MEYDANI

Katedral Meydanı, Havana'da ilk gününüz için güzel bir başlangıç olabilir... Etrafınızda sizi at arabasıyla gezdirecek insanları bulmanız oldukça kolay ancak yine de tavsiyemiz yürümek olacak. Meydandaki katedralin adı, San Cristobal de la Habana.

PLAZA DE LA CATEDRAL

Cathedral Square could be a nice start for your first day in Habana. Although there are horse and buggy options around we suggest walking. The name of the cathedral in the square is San Cristobal de la Habana.

Almost everyone who visits Cuba mentions the difficulty of defining this unique country with a single word. Nevertheless, "Colorful and free Cuba" would be a good phrase to start. Because your view of life will start to change at the moment you step in, you'll see the colors you've never seen before and this will strongly sweeten you up. Colorful streets, classic American cars from the 60's, buildings painted with pastel colors, gorgeous women with cigars and great music might cheer you up in any moment and place.

These are not the only amusements of this country that is full of unique scenes. Cuba is one of the rare countries governed under socialist system. In this system which was established by the struggles of many passed away founders, the education, health and sheltering are served for everyone free of charge on a high quality level. Country is known with its superior health and education systems.

Cuba is very well advanced in medicine in particular. Highly skilled doctors are being trained and pioneering authentic methods in the country. As a result of equal and free education including higher education, literacy rate in the country reached 95 percent. Besides, it is almost impossible to see a child in the streets rambling, begging or working since they all stay at school.

Another admiring practice is that the staple foods are given away to the citizens. The state gives away sufficient amount of rice, meat, salt, sugar, flour and eggs to the citizens each month. Another give away by the state is 1 liter of milk per children up to the age of seven.

There are many things to be told about this beautiful country besides there are plenty of places to visit in the capital of the country, Habana. Thus it's time to dive into the streets...

Maybe the best thing to do in this mesmerizing country is to roam through the streets step by step. Therefore, we strongly recommend you to discover the city on foot. We compiled the sightseeing locations of the country with its squares, museums and vintage texture which will glamourize you...





PLAZA DE ARMAS

Havana'daki en güzel meydanlardan biri olan Armas, cafeler, müzisyenler ve kitapçılarla dolu. Eski bir tapınak olan El Temple'te'i de burada ziyaret edebilirsiniz. Castillo de la Real Fuerza'ya yani kaleye buradan kolaylıkla ulaşabilirsiniz. Armas'ta bulunan Palacio de los Capitanes Generales, günümüzde Havana Kent Müzesi'ne ev sahipliği yapıyor. İçine girmeyeceksiniz bile avlusu çok güzel olduğu için şöyle bir göz atmalısınız.

PLAZA DE LA CATEDRAL

One of the most beautiful squares in Habana is Armas and it's full of cafes, musicians and bookstores. El Temple, a historic temple can also be visited here. The Castle, Castillo de la Real Fuerza, can be accessed easily from here. Palacio de los Capitanes Generales in Armas nowadays hosts the Habana City Museum. Even if you won't step inside you should take a glance at the yard.

MALECON

Malecon Havana'nın yaklaşık 8 km boyunca uzanın sahil şeridi. Akşamları özellikle gençler buraya akın edip deniz kenarına oturuyorlar ve sohbet ediyorlar. Havana'da bulunan Mustafa Kemal Atatürk büstünü, Malecon'un üzerinde, Plaza Armas'a yakın diyebileceğimiz noktada ziyaret edebilirsiniz.



MALECON

Malecon is the 8 km long coast of Habana. Especially in the evenings youngsters rush to take a seat on the seaside and chat. Statue of Mustafa Kemal Atatürk can be visited in Malecon on a location close to Plaza Armas.

PLAZA DE LA REVOLUCION

Havana denilince akla ilk gelen ve haliyle gezilmesi mutlaka gereken yerlerden biri de Devrim Meydanı... Meydanda devrimin sembelleri Ernesto Che Guevara ve Camilo Cienfuegos silüeti ile Jose Marti'nin anıtı görülmeye değer. Ayrıca burada Jose Marti'nin hayatına dair müzeyi de ziyaret edebilirsiniz.

PLAZA DE LA REVOLUCION

One of the first destinations that comes into mind in Habana is the Revolution Square to visit. Silhouettes of Ernesto Che Guevara and Camilo Cienfuegos and the monument of Jose Marti, all the symbols of revolution, are all worthseeing.



CASA MUSEO DE ERNEST HEMINGWAY

Küba'da ziyaret edebileceğiniz yerlerden biri de Ernest Hemingway'nin Küba'da bulunduğu dönemde yaşadığı ev... Yaşlı Adam ve Deniz'i tamamladığı bu ev, günümüzde Hemingway'nin en son bıraktığı haliyle ziyaret edilebiliyor.

CASA MUSEO DE ERNEST HEMINGWAY

Another destination you can visit is the house in which Ernest Hemingway spent his days in Cuba. This house where he finished his book "The old man and the sea" can be visited as identical as Hemingway left it.



JAKE & DINOS CHAPMAN: ANLAMSIZLIK ÂLEMİNDE

Jake ve Dinos Chapman'ın Türkiye'deki ilk kişisel sergileri "Anlamsızlık Âleminde" başlığıyla 10 Şubat - 7 Mayıs tarihleri arasında Arter'de yer alacak. Küratörlüğünü Nick Hackworth'un yaptığı sergi, sanatçıların yeni ve az görülmüş işleriyle beraber "Cehennem" (Hell), "Chapman Aile Koleksiyonu" (The Chapman Family Collection) ve "Gün Gelecek Sen De Sevmeyeceksin" (One Day You Will No Longer Be Loved) gibi ikonik serilerinden başlıca yapıtları bir araya getiriyor. "Anlamsızlık Âleminde", Jake ve Dinos Chapman'ın hayli kötümser sanatlarına ve düşüncelerine genel bir bakış imkânı tanıyor. Günümüz kültürünün köşe taşlarını oluşturan pek çok inancın altını hicivle oyan bir yergiye ve çelişkili işaretleri devreye sokan Chapmanlar, günümüzün en sert şekilde meydan okuyan sanat pratiklerinden birine sahipler.

JAKE & DINOS CHAPMAN: IN THE REALM OF THE SENSELESS

On view from 10 February to 7 May 2017, Arter presents the first solo exhibition of Jake & Dinos Chapman in Turkey entitled "In the Realm of the Senseless". Curated by Nick Hackworth, the exhibition brings together a number of works from iconic series including "Hell", "The Chapman Family Collection" and "One Day You Will No Longer Be Loved", alongside new and rarely seen works. The show presents an overview of the Chapmans' virulently pessimistic art and thought. Deploying humour and a perverse semiotics to undercut and satirise many of the unthinking beliefs that animate contemporary culture, the Chapmans' is amongst the most challenging of contemporary art practices.



FESTİVALDEN 45. YAŞINDA 'SIRA DIŞI' BİR PROGRAM

İstanbul Müzik Festivali bu yıl 45. yaşını kutluyor. Tam 45 yıldır İstanbullu sanatseverleri klasik müziğin en iyi ve en yeni örnekleriyle buluşturan, 3.000'e yakın gösteride 3,5 milyon seyirciyi ağırlayan İstanbul Müzik Festivali, bu yıl "sıradışı" bir programla 29 Mayıs - 21 Haziran tarihleri arasında müzikseverlerle buluşmaya hazırlanıyor.

FESTIVAL PRESENTS AN 'UNUSUAL' PROGRAMME IN ITS 45TH YEAR

Istanbul Music Festival celebrates its 45th year. Having presented the best and most recent outputs of classical music to 3,5 million music lovers in Istanbul with 3,000 events in the past 45 years, Istanbul Music Festival will be held under the theme of "Unusual", from 29 May to 21 June 2017.

N°.56

ücretsiz wi-fi

*“primeclass” Lounge’a
gelmek için yüzlerce sebebiniz var.*

*“primeclass” Lounge’a gelmek için herkesin bir sebebi var.
İster hava yolculuğunda ister deniz yolculuğunda ister tren yolculuğunda;
ücretsiz wi-fi, günlük/haftalık gazete ve dergiler, sınırsız ikramlar,
çocuk oyun alanı, duş imkanı, açık hava terası, sürpriz etkinlikler,
happy hours’lar ve çok daha fazla ayrıcalıklı sebep sizi bekliyor!*

İSTANBUL Atatürk Havalimanı İç ve Dış Hatlar “primeclass” Lounge / ANKARA Esenboğa Havalimanı İç Hatlar AnadoluJet “primeclass” Lounge
İZMİR Adnan Menderes Havalimanı İç ve Dış Hatlar “primeclass” Lounge / Milas BODRUM Havalimanı İç Hatlar “primeclass” Lounge
İSTANBUL İDO Yenikapı TEB “primeclass” Lounge

"Doğanın pırlıtsı ve
şehrin ısıltısına yakın
duracağınız, Ankara'nın
en tarz buluşma noktası..."

Mine Tugay / Oyuncu



"Konut alırken
kazandıran bir yatırıma
dönüşmesini isteyenlerin
buluşma noktası..."

Deniz Gökçe / Ekonomist



KEYİFLİ BİR YAŞAMIN SIRRINI VERİYORUZ: ANKARA BULVAR LOFT



Satış bedelleri, İller Bankası A.Ş. tarafından onaylanan İller Bankası A.Ş. teminat hesaplarına yatırılacaktır.
İller Bankası A.Ş. teminat hesap numaraları İller Bankası A.Ş. irtibat telefonlarından teyit edilebilecektir.

akfen
inşaat

İLBANK
TÜRKİYE'NİN YAPICI GÜCÜ

444 83 38

**BULVAR
LOFT**

www.bulvarloft.com.tr