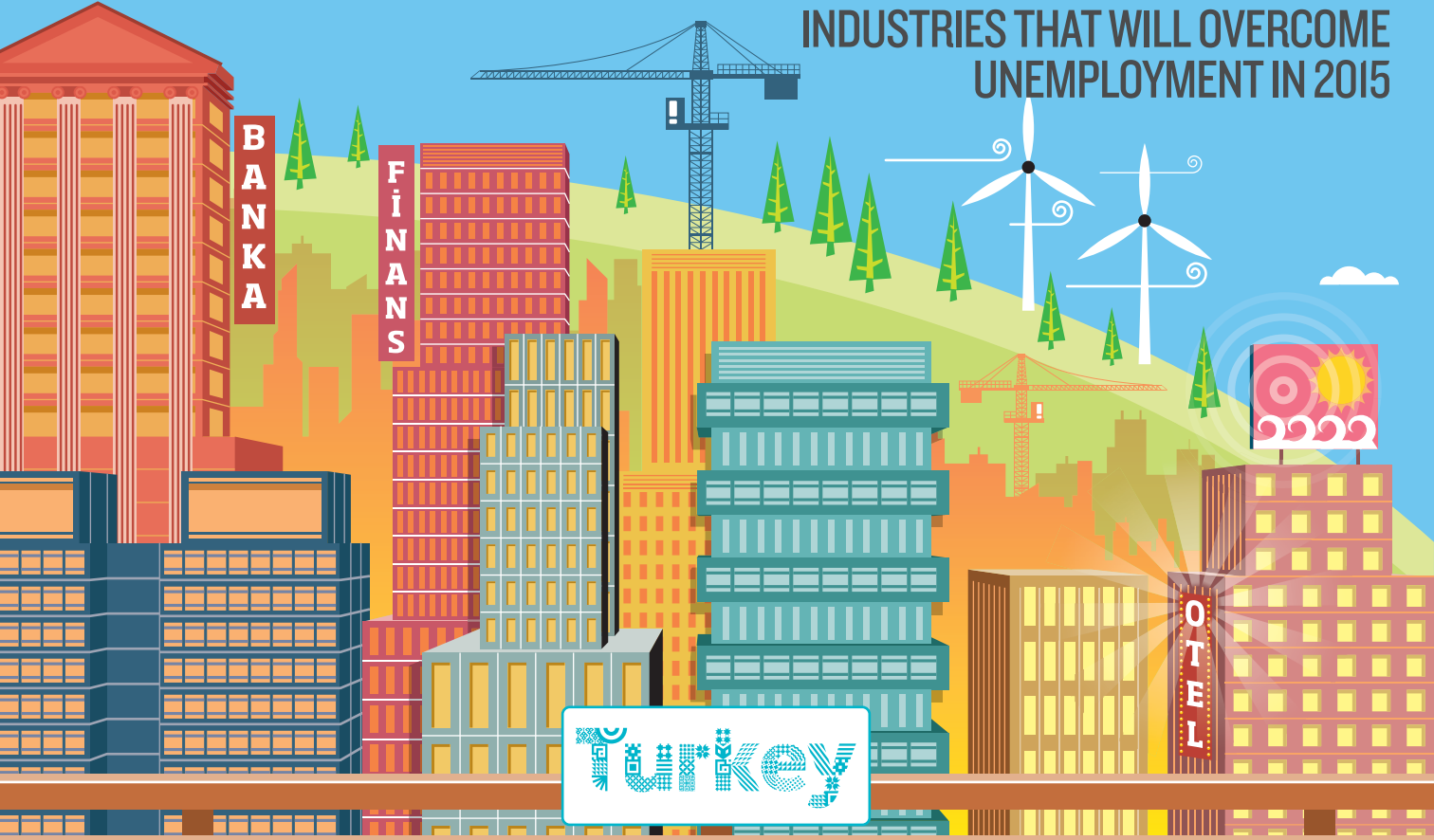


STRATEGY

NİSAN-HAZİRAN / APRIL-JUNE 2015 SAYI / ISSUE: 06

2015 TE İŞSİZLİĞİ
YENECEK SEKTÖRLER

INDUSTRIES THAT WILL OVERCOME
UNEMPLOYMENT IN 2015



FİNANS

İNŞAAT

ENERJİ

EMLAK

PERAKENDE

TURİZM

TARIM





Sadece size özel.

Havalimanındaki özel güvenlik noktalarından vakit kaybetmeden geçecek, 30 gün boyunca otopark ve vale hizmetleri için ücret ödemeyecek, transfer hizmetinden yararlanabilecek, lounge'larda konforun keyfini çıkaracak, duty free'de indirimlerden yararlanabilecek, havalimanında vaktinizi kendinize ayırabilecek en önemli havalimanında benzersiz ayrıcalıklara sahip olacaksınız. Bu ayrıcalıklara sahip olmaya ne dersiniz?

Havalimanında Ayrıcalığın Kartı

@TAVPassport    444 25 75



Merhaba,

Strategy Dergisi'nin altıncı sayısı ile karşınızda olmaktan mutluluk duyuyoruz. 2015 yılının ilk çeyreğini geride bıraktığımız bu sayımızda yine sizler için dolu dolu bir içerik hazırladık ve Türkiye'deki sektörel gelişmelere ışık tutacak konulara yer verdik.

Dergimizin öne çıkan içeriklerine geçmeden önce, bizim için heyecan verici bir yeniliği sizlerle paylaşmak istiyoruz. Dünyanın en büyük profesyonel hizmet firmalarından biri olan Deloitte, artık sektörel değerlendirmeleri ve analizleriyle dergimize katkıda bulunacak. İşbirliğimizin ilk izlerine rastlayacağınız bu sayımızda, Deloitte Köşesi'nde değer odaklı bakış açısıyla iş modelleri; Deloitte Analiz bölümünde ise 2014 yılı elektrik ve doğal gaz piyasası görünümüne dair birçok bilgi edinebilirsiniz.

Bu yıl işsizlik rakamlarının geçtiğimiz yıla oranla düşmesi bekleniyor. 2015 yılında Türkiye'de istihdamın seyri ve bu alanda beklenen gelişmeler dergimizin kapak konusu oldu. Birçok rapordan yararlanarak hazırladığımız bu yazıda, sektör bazında istihdam beklentileri de yer alıyor.

Enerji ve Tabii Kaynaklar Bakanı Taner Yıldız'ın kaleminden Türkiye'de enerji sektörü ile ilgili oldukça önemli bilgiler içeren özel makaleyi yine bu sayımızda bulabilirsiniz. Türkiye'de enerji sektörünün 2014 yılını değerlendiren Yıldız, önümüzdeki günlerde bu alanda yaşanacak olan gelişmeleri aktardı.

Türkiye, birçok dev proje ile dünyanın dikkatini çekiyor. Türkiye'nin önünü açacak ve İstanbul'u dünya başkentine dönüştürecek bu mega projelerle ilgili birçok detayı bu sayımızın Sektör-Analiz bölümünde bulabilirsiniz. Türkiye'de 2014 yılındaki şirket birleşme ve satın almalarını konu alan özel dosyamızın yanı sıra dergimizin bu sayısında marka binalar yazı dizisinde İzmir Adnan Menderes Havalimanı'nı, Analiz-Marka bölümünde ise Paşabahçe'yi keyifle okuyabilirsiniz. Ayrıca, sizleri, Lezzet bölümünde Novotel Trabzon'un mutfağına davet ederken; Keşif bölümünde, Eskişehir'de hoş bir geziye çıkarıyoruz.

Her geçen gün daha fazla güçlendirdiğimiz dergimizin bu sayısını keyifle okumanızı diliyoruz.

Saygılarımla,

H. Deniz Bilecik
Genel Yayın Yönetmeni

Hello,

We are glad to present you with the sixth issue of Strategy Magazine. As we leave behind the first quarter of 2015, we have prepared another issue overflowing with content and addressed the matters which will enlighten industrial developments in Turkey.

We would like to share with you exciting news before moving on to the prominent contents of this issue. From now on, Deloitte, one of the biggest professional service providers across the world, will contribute to our magazine with industrial evaluations. You may find a good deal of information about business models from a value-driven perspective in Deloitte's Corner as well as an overview of the electricity and natural gas markets in 2014 in Deloitte's Analysis section, where you will read about the first traces of our cooperation.

This year, unemployment rates are expected to fall in comparison to the previous year. The course of unemployment in Turkey in 2015 and expected developments in this area have constituted the cover subject of our magazine. This article, prepared based on many reports, also includes employment expectations on the basis of industry.

Also in this issue is a special article written by Mr. Taner Yıldız, the Minister of Energy and Natural Resources, containing quite important information concerning the Turkish energy industry. Evaluating the course of 2014 for the energy industry in Turkey, Mr. Yıldız announced the forthcoming developments in this area.

Turkey draws global attention with numerous large-scale projects. And this issue contains many details regarding these mega projects which will pave the way for Turkey and turn Istanbul into one of the world's capital cities. Along with the special file discussing business mergers and acquisitions witnessed in 2014, we invite you to enjoy İzmir Adnan Menderes Airport as part of the brand buildings series and Paşabahçe in the Analysis-Brand section in the present issue of our magazine. We further invite you to try the cuisine of Novotel Trabzon in the Taste section, and take you on a pleasant trip to Eskişehir in the Discovery Section.

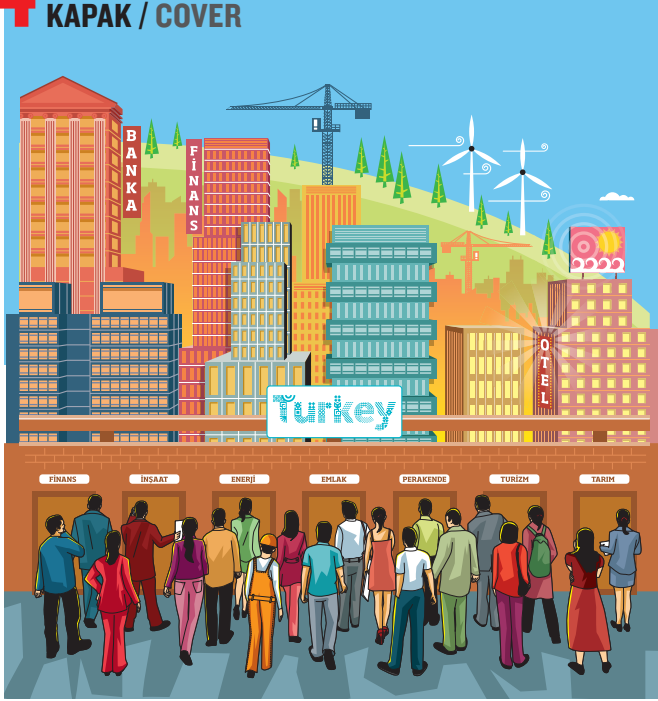
We hope you will enjoy reading the present issue of our magazine, which grows ever stronger each day.

Regards,

H. Deniz Bilecik
Editor in Chief

34

KAPAK / COVER



2015'TE İŞSİZLIĞI YENECEK SEKTÖRLER INDUSTRIES THAT WILL OVERCOME UNEMPLOYMENT IN 2015

TÜİK (Türkiye İstatistik Kurumu) verilerine göre işsizlik rakamları 2014 yılında son dört yılın en yüksek seviyesine ulaştı. Ancak bu olumsuz tablonun 2015 yılında değişeceği beklentisi hakim. Rakamlar da bunu doğruluyor. Şubat'ta iş ilanları yüzde 9 arttı. Daha da önemlisi, yılın ikinci çeyreğinde dört işverenden biri istihdamını artıracığını söylüyor. İstihdamın lokomotif sektörlerinin ise turizm, gayrimenkul, inşaat ve perakende olması bekleniyor.

According to TÜİK (Turkish Statistical Institute), unemployment figures reached the highest level of the last four years in 2014. However, this negative situation is expected to change in 2015. Figures also corroborate this expectation. The number of job advertisements increased by nine percent in February. The more important thing is that one in four employers states that he/she will raise employment levels in the second quarter of the year. Leading sectors will be tourism, real estate, construction and retail industries.

GÖRÜNÜM

VIEW

- 04** HAVACILIKTA BÜYÜK ARTIŞ
GREAT INCREASE IN AVIATION
- 05** İNŞAAT SEKTÖRÜ GÜVEN ENDEKSİ
ARALIK'TA YÜZDE 0,4 ARTTI
CONSTRUCTION CONFIDENCE INDEX
INCREASED BY 0.4 PERCENT IN
DECEMBER
- 06** TURİZM GELİRİ 34.305 MİLYONUN
ÜSTÜNE ÇIKTI
TOURISM REVENUE EXCEEDED
34,305 MILLION
- 07** YENİLENEBİLİR ENERJİDEKİ
KAPASİTE ARTIŞININ %15'İ
TÜRKİYE'DEN
TURKEY CONTRIBUTED TO 15%
OF THE CAPACITY INCREASE IN
RENEWABLE ENERGY
- 08** AKFEN HOLDİNG'DEN 2014'TE 324
MİLYON TL KONSOLİDE YATIRIM
CONSOLIDATED INVESTMENT OF TRY
324 MILLION FROM AKFEN HOLDING
IN 2014
- 10** YABANCILARDAN TÜRKİYE'DE
GAYRİMENKUL ALIMINA BÜYÜK
TALEP
HIGH DEMAND FROM FOREIGNERS
FOR REAL ESTATE PURCHASE IN
TURKEY



07

16 EZBERİ BOZMA VAKTİ:
DEĞER ODAKLI BAKIŞ
AÇISIYLA İŞ MODELLERİ
IT'S TIME TO BREAK THE
MOLD: BUSINESS MODELS
WITH A VALUE-DRIVEN
PERSPECTIVE

22 TÜRKİYE'Yİ
ŞAHLANDIRACAK DEV
PROJELER
THE GIANT PROJECTS THAT
WILL LEAD THE WAY FOR
TURKEY

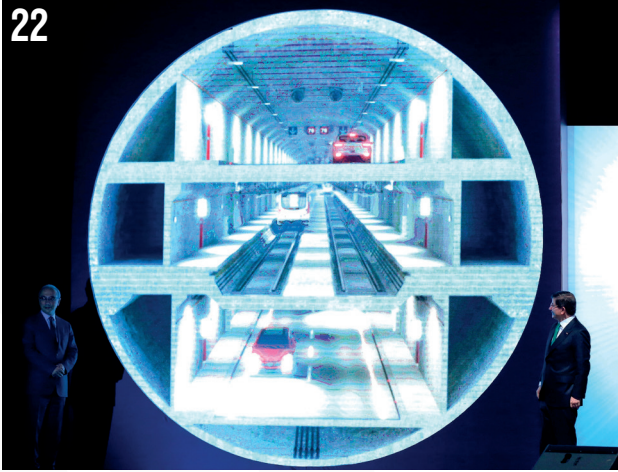
30 YERYÜZÜNDEN
GÖKYÜZÜNE MODERN BİR
GEÇİŞ NOKTASI: ADNAN
MENDERES HAVALIMANI
A MODERN TRANSITION
POINT FROM LAND TO
SKY: ADNAN MENDERES
AIRPORT

42 ENERJİ VE TABİ
KAYNAKLAR BAKANİ
TANER YILDIZ: YERLİ
VE YENİLENEBİLİR
KAYNAKLARIMIZIN
TAMAMINDAN
YARARLANMALIYIZ
MINISTER OF ENERGY AND
NATURAL RESOURCES: WE
SHOULD TAKE ADVANTAGE
OF ALL OUR DOMESTIC AND
RENEWABLE RESOURCES

46 BİRLEŞME VE SATIN
ALMA LAR HIZ KESMİYOR
MERGERS AND
ACQUISITIONS ARE NOT
SLOWING DOWN

52 CAM EV EŞYASININ
80 YILLIK HİKÂYESİ:
PAŞABAĞÇE
THE 80-YEAR-OLD
STORY OF GLASSWARE:
PAŞABAĞÇE

60 "MİSAFİRPERVERLİK
ENDÜSTRİSİ" NİN BÜYÜYEN
OYUNCUSU PRIMECLASS
THE GROWING MEMBER OF
"HOSPITALITY INDUSTRY"
PRIMECLASS



64 ELEKTRİK PİYASASINDA
SERBESTLEŞME VE
YAŞANAN SORUNLAR
LIBERALIZATION IN
ELECTRICITY MARKET AND
ASSOCIATED PROBLEMS

KEŞİF/ŞEHİR
EXPLORE/CITY

68 ANADOLU'NUN KÜLTÜR
BAŞKENTİ ESKİŞEHİR
ESKİŞEHİR, THE CULTURAL
CAPITAL OF ANATOLIA

LEZZET
GOURMET

56 "TÜRK MUTFAĞI
DÜNYADA İLK
SIRADA YER ALMALI"
"TURKISH CUISINE
SHOULD LEAD THE
WORLD"

71 ETKİNLİK RÜZGÂRI
A SERIES OF EVENTS



akfen

Akfen Holding A.Ş. Adına
İmtiyaz Sahibi / Publisher
H. Deniz Bilecik

Genel Yayın Yönetmeni ve Sorumlu
Yazı İşleri Müdürü
Editor in Chief
H. Deniz Bilecik

Yayın Kurulu / Publication Board
Şener Aslıbay
Emrah Akalın

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: 11
34394 Levent/İstanbul/Türkiye

Collective

Kollektif Yayıncılık
Reklam Tasarım ve İçerik Hizm. A.Ş.
Mat-Set Plaza, Yeşilce Mah.
Emektar Sok No: 5 Kat: 4
Kağıthane / İSTANBUL
Tel: +90 212 912 11 22
Faks: +90 212 324 02 07

Direktör / Director
Emin Görgün

Yayınlar Koordinatörü
Publications Coordinator
Aynur Şenol Altun

Ekonomi Yayınları Yönetici Editörü
Managing Editor of Economic Publications
Nesrin Koçaslan

Ekonomi Editörleri
Economy Editors
Cenk Saroğlu

Proje Sorumlusu
Project Responsible
Simgenur Güdeberk

Art Direktör / Art Director
Aziz Kocabaş
Tanık Atan

Grafik Tasarım / Graphic Designer
Büşra Öztürk

Fotoğraf Editörü / Photo Editor
Şeref Yılmaz

Baskı / Printing
Bilnet Matbaacılık Ambalaj ve Sanayi A.Ş.
Dudullu Organize Sanayi Bölgesi I. Cadde No: 16
Esenkent - Ümraniye 34476 İSTANBUL
Tel: 444 44 03

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

Contact / İletişim
info@collective.com.tr
www.collective.com.tr



HAVACILIKTA BÜYÜK ARTIŞ

DHMI Genel Müdürlüğü tarafından açıklanan 2014 yılı Aralık ayı havacılık verilerine göre, toplam uçak ve üstgeçiş trafiğinde, hizmet verilen uçak ve yolcu sayısında büyük artış gerçekleşti.

DHMI Genel Müdürlüğü, 2014 yılı Aralık ayı verilerini açıkladı. Buna göre, Aralık ayında havalimanları toplam uçak trafiği bir önceki yılın aynı ayına göre iç hatlarda yüzde 8,2 artarak 56 bin 761'e; dış hatlarda ise, yüzde 9,4 artarak 36 bin 213'e ulaştı. Böylece, toplam uçak trafiği, 2013 yılının Aralık ayına göre yüzde 8,6 artış ile 92 bin 974'e ulaştı. Bununla birlikte, Aralık ayında Türkiye hava sahasından yüzde 21,4 artış ile 26 bin 647 üstgeçiş trafiği gerçekleşti ve hizmet verilen uçak sayısı yüzde 11 artış ile 119 bin 621'i buldu. Verilere göre Aralık ayında tüm havalimanlarında toplam 10 milyon 908 bin 892 yolcuya hizmet verildi ve toplam yolcu sayısı geçen yılın aynı ayına göre yüzde 6,4 arttı. Bu süre zarfında iç hatlarda yolcu sayısı yüzde 13,3 artışla 6 milyon 664 bin 364'e, dış hatlarda ise yüzde 13,2 artışla 4 milyon 244 bin 528'e yükseldi. Diğer yandan, 2014 yılının Aralık ayında, Atatürk Havalimanı'nda 4 milyon 476 bin, Antalya Havalimanı'nda 694 bin, İzmir Adnan Menderes Havalimanı'nda 806 bin, Ankara Esenboğa Havalimanı'nda 907 bin gelen ve giden yolcuya hizmet verildi.

GREAT INCREASE IN AVIATION

According to the aviation figures of 2014 December introduced by the General Directorate of State Airports Authority (DHMI), a great increase was achieved regarding the number of aircrafts and passengers receiving service in total plane and overflight traffic.

According to the December 2014 figures introduced by the DHMI, the total air traffic of airports increased by 8.2 percent to 56,761 in domestic flights and increased by 9.4 percent to 36,213 in international flights in December compared to the same month of the previous year. Thus, total air traffic increased by 8.6 percent to 92,974 compared to December 2013. In addition to this, overflight traffic in Turkish Airspace increased by 21.4 percent to 26,647 in December and the number of aircrafts receiving service increased by 11 percent to 119,621. As per these figures, in total, 10,908,892 passengers received service across all airports in December and the total number of passengers increased by 6.4 percent compared to the same month of the previous year. During this period, the number of passengers reached 6,664,364 with an increase of 13.3 percent in domestic flights and 4,244,528 with an increase of 13.2 percent in international flights. On the other hand, in December 2014, a total of 4,476,000 arriving and departing passengers in Atatürk Airport, 694,000 passengers in Antalya Airport, 806,000 passengers in İzmir Adnan Menderes Airport and 907,000 passengers in Ankara Esenboğa Airport received service.

Kemerköy Liman Sahası'na En Yüksek Teklif Mehmet Güneş İnşaat'tan

Kemerköy Liman Sahası'nın 36 yıl süreyle "işletme hakkının verilmesi" yöntemiyle özelleştirilmesine ilişkin ihalenin nihai pazarlık görüşmesinde en yüksek teklifi veren şirket, Mehmet Güneş İnşaat oldu. Söz konusu görüşmede verilen teklif rakamı 31 milyon 50 bin dolar.

Mehmet Güneş İnşaat Placed The Highest Bid For Kemerköy Harbor Reach

Mehmet Güneş İnşaat became the company which placed the highest bid in the final bargain of the tender regarding the corporatization of Kemerköy Harbor Reach for 36 years by "transferring the operating rights". The amount of the bid placed in the aforementioned negotiation was USD 31,050,000.

Gemi Sayısı Azaldı, Araç Sevkiyatı Arttı

Deniz Ticareti Genel Müdürlüğü'nün verilerine göre 2014 yılında Türkiye'nin limanlarına uğrayan gemi sayısı yüzde 1,7 oranında düşerken, Ro-Ro gemisiyle taşınan araç sayısı yüzde 6,6 oranında arttı.



The Number Of Ships Decreased, Vehicle Shipment Increased

According to the figures received from the Directorate General of Merchant Marine, the number of ships docking the ports of Turkey in 2014 decreased by 1.7 percent while the number of vehicles transported by Ro-Ro ships increased by 6.6 percent.

Deniz Ticareti Genel Müdürlüğü'nün verilerine göre, 2014 yılında Türkiye'nin limanlarına uğrayan gemi sayısı yüzde 1,7'lik bir azalışla 5 bin 652 oldu. Bu sayının 2 bin 836'sını Türk Bayraklı, 2 bin 816'sını yabancı bayraklı gemiler oluşturdu. Bununla birlikte, limanlara uğrayan gemilerin toplam ağırlığı da 56,9 milyon tona ulaşmış oldu.

Diğer yandan, 2014 yılında Türkiye'deki limanlara yanaşan gemilerle sevkiyatı yapılan araç sayısında yüzde 6,6'lık bir artış yaşandı. Buna göre, ülkemiz limanlarına yanaşan 2855 Ro-Ro gemisi ile 465 bin 555 aracın sevkiyatı yapıldı. Bu rakamın 236 bin 166'sını gelen araçlar, 229 bin 389'unu ise giden araçlar oluşturdu.

According to the figures received from the Directorate General of Merchant Marine, the number of ships docking the ports of Turkey in 2014 decreased by 1.7 percent to 5,652. Out of this figure, 2,836 consisted of Turkish flagged ships and the remaining 2,816 consisted of foreign flagged ships. In addition to this, the total weight of the ships docking the ports achieved 56.9 million tonnes. On the other hand, the number of the vehicles transported by the ships docking Turkish ports increased by 6.6 percent in 2014. According to this, 465,555 vehicles were transported by 2,855 Ro-Ro ships docking at Turkish ports. A total of 236,166 of these vehicles consisted of arriving vehicles and the remaining 229,389 consisted of departing vehicles.

İNŞAAT SEKTÖRÜ GÜVEN ENDEKSİ ARALIK'TA YÜZDE 0,4 ARTTI

TÜİK, İnşaat Sektörü Güven Endeksi'nin Aralık'ta 83,3 değerine yükseldiğini açıkladı. TÜİK'e göre, gelecek üç ayda çalışan sayısında artış bekleyen yönetici sayısı ise azaldı.

Türkiye İstatistik Kurumu (TÜİK), Aralık ayı sektörel güven endeksleri raporunu açıkladı. Rapora göre, bir önceki ayda, 83 olan inşaat sektörü güven endeksi, Aralık ayında 83,3 değerine yükseldi. Böylece mevsim etkilerinden arındırılmış inşaat sektörü güven endeksinde bir önceki aya göre artış oranı yüzde 0,4 oldu. İnşaat sektörü güven endeksindeki artışın, alınan kayıtlı siparişlerin mevcut düzeyinin mevsim normallerinin üzerinde olduğunu değerlendiren girişim yöneticisi sayısının artmasından kaynaklandığı belirtildi. Gelecek üç aylık dönemde toplam çalışan sayısında artış bekleyen girişim yöneticisi sayısı ise azaldı. İnşaat sektöründe bir önceki aya göre; alınan kayıtlı siparişlerin mevcut düzeyi endeksi yüzde 2,4 artarken toplam çalışan sayısı beklentisi endeksi yüzde 0,8 geriledi.

CONSTRUCTION CONFIDENCE INDEX INCREASED BY 0.4 PERCENT IN DECEMBER

The TÜİK (Turkish Statistical Institute) announced that the Construction Confidence Index increased to 83.3 in December. According to TÜİK, the number of managers expecting an increase in the employee number for the next three months decreased.

The Turkish Statistical Institute (TÜİK) announced the sectoral confidence indices report for December. As per the report, the construction confidence index which was 83 in the previous month increased to 83.3 in December. Thus, the increase rate of seasonally adjusted construction confidence index became 0.4 percent compared to the previous month. The increase in the construction confidence index resulted from the increase in the number of enterprise managers evaluating that the current level of registered orders received is above the seasonal norms. The number of enterprise managers expecting an increase in the total number of employees for the next three months decreased. While the index of the current level of registered orders received increased by 2.4 percent, the index of the expectation of the total number of employees decreased by 0.8 percent in the construction industry compared to the previous month.

TURİZM GELİRİ 34.305 MİLYONUN ÜSTÜNE ÇIKTI

TOURISM REVENUE EXCEEDED 34,305 MILLION

Türkiye'nin turizm geliri 2014 yılının son çeyreğinde bir önceki yılın aynı dönemine göre yüzde 1,3'lük bir azalma gösterirken, yıl genelinde ise yüzde 6,2'lik bir artış gerçekleşti.

While the tourism revenue of Turkey decreased by 1.3 percent in the last quarter of 2014 compared to the same period of the previous year, an increase of 6.2 percent was achieved throughout the year.

Geçtiğimiz yılın turizm istatistiklerine göre, Türkiye'de 2014 yılının Ekim, Kasım ve Aralık aylarından oluşan 4. çeyreğinde turizm geliri bir önceki yılın aynı dönemine göre yüzde 1,3 azalarak 7 milyar 667 milyon 719 bin dolar oldu. Bu gelirin yüzde 81'i yabancı, yüzde 19'u ise yurt dışında ikamet eden ziyaretçilerden elde edildi. Bununla birlikte bu gelirin içinde ziyaretçilerin kişisel harcamaları 6 milyar 213 milyon 372 bin dolar olurken, paket tur harcamaları ise, 1 milyar 454 milyon 347 bin doları buldu. Ziyaretçilerin kişi başına ortalama harcaması da yabancılarda 867 dolar, yurtdışında ikamet eden vatandaşlarda ise 1.224 dolar oldu. Yıl genelinde bakıldığında, 2014 yılında turizm gelirinde yüzde 6,2 artarak 34 milyar 305 milyon 904 bin dolara ulaştığı görülüyor. Bu gelirin yüzde 81,5'u yabancı, yüzde 18,5'i ise yurt dışında ikamet eden ziyaretçilerden elde edildi. Bununla birlikte, geçen yılki turizm gelirinin 26 milyar 2 milyon 950 bin

dolarını ziyaretçilerin kişisel harcamaları, geri kalan 8 milyar 302 milyon 954 bin dolarını ise paket tur harcamaları oluşturdu. Genel olarak ziyaretçilerin kişi başına ortalama harcaması 828 dolar olurken, bu rakam yabancılarda 775, yurtdışında ikamet eden vatandaşlarda 1.130 doları buldu.

2014 YILINDA ZİYARETÇİ SAYISINDA %5,6'LIK ARTIŞ

Türkiye'den çıkış yapan ziyaretçi sayısı 2014 yılının son çeyreğinde, bir önceki yılın aynı çeyreğine göre yüzde 2,1 artarak 8 milyon 298 bin 198 kişi oldu. Bunların yüzde 85,8'ini yabancılar, yüzde 14,2'sini ise yurt dışında ikamet eden vatandaşlar oluşturdu. Yıl geneline bakıldığında, Türkiye'den çıkış yapan ziyaretçi sayısı bir önceki yıla göre yüzde 5,6 arttı ve 41 milyon 415 bin 70 kişiye ulaştı. Bu sayının 35 milyon 850 bin 286 kişisini yabancılar, 5 milyon 564 bin 784 kişisini ise yurt dışında ikamet eden vatandaşlar oluşturdu.



According to the tourism statistics of the previous year, in Turkey, in the 4th quarter of 2014 consisting of October, November and December, the tourism revenue decreased by 1.3 percent to USD 7,667,719,000 compared to the same period of the previous year. Of such revenues, 81 percent was obtained from the foreign tourists and 19 percent from the Turkish people residing abroad. In addition to this, personal spending of visitors became USD 6,213,372,000 and package tour expenditures achieved USD 1,454,347,000 within this revenue. Average spending of these visitors became USD 867 for foreigners and USD 1,224 for citizens residing abroad. In 2014, tourism revenue increased by 6.2 percent to USD 34,305,904,000 throughout the year. Of such revenues, 81.5 percent was obtained from the foreign tourists and 18.5 percent from the Turkish people residing abroad. On the other hand, USD 26,002,950,000 of the previous year's tourism revenue resulted from

the personal spending of the visitors and the remaining USD 8,302,954,000 resulted from the package tour expenditures. Generally, average spending of these visitors became USD 828; this amount decreased to USD 775 for foreigners and increased to USD 1,130 for Turkish citizens residing abroad.

NUMBER OF VISITORS INCREASED BY 5.6% IN 2014

In the last quarter of 2014, the number of visitors going abroad from Turkey increased by 2.1 percent to 8,298,198 compared to the same quarter of the previous year. Of these people, 85.8% were foreigners and 14.2% were the Turkish citizens residing abroad. Throughout the year, the number of visitors going abroad from Turkey increased by 5.6 percent to 41,415,070 compared to the previous year. Of these people, 35,850,286 were foreigners and 5,564,784 were the Turkish citizens residing abroad.

YENİLENEBİLİR ENERJİDEKİ KAPASİTE ARTIŞININ %15'İ TÜRKİYE'DEN

TURKEY CONTRIBUTED TO 15% OF THE CAPACITY INCREASE IN RENEWABLE ENERGY

Dünyada ve Türkiye’de her geçen gün daha çok önem kazanan yenilenebilir enerji sektörü büyümeye; enerji ihtiyacı da artmaya devam ediyor.

The renewable energy industry which gains importance in the world and in Turkey with each passing day continues to grow as the energy need continues to increase.



Uluslararası Enerji Ajansı’nın (IEA) “2014 Orta Vadeli Yenilenebilir Enerji Piyasası Raporu”na göre, Avrupa’da enerji ihtiyacı 2020’ye kadar her yıl ortalama yüzde 0,8 artacak. Bu artışta Türkiye’nin payının yüzde 50’ye yakın olduğunu belirten rapor, yenilenebilir enerjide 2020 yılına kadar Avrupa’da 141 bin megavat kapasite artışı beklendiğini, bunun da yüzde 15’lik bölümünün Türkiye’nin yatırımlarından sağlanacağını ortaya koyuyor. 2020 yılına kadar yenilenebilir enerji ile ilgili öngörülerin yer aldığı raporda, yenilenebilir enerji üretiminin yarısından

fazlasının Almanya, İngiltere ve Türkiye tarafından gerçekleştirileceği açıklanıyor. Bununla birlikte, Avrupa’da hidroelektrik santralleri (HES), rüzgâr enerji santralleri (RES), güneş enerji santralleri (GES), biomass ve jeotermalleri içeren yenilenebilir enerji kaynaklarının kullanımındaki bu artışın yüzde 15’ini Türkiye’nin üstleneceği kaydediliyor ve geçtiğimiz yıl yaklaşık 27 bin 313 megavat olan yenilenebilir enerji kapasitesinin 2020 yılına kadar 38 bin 800 megavata çıkarılması öngörülüyor.

As per the “Medium-Term Renewable Energy Market Report 2014” of the International Energy Agency (IEA), the energy need in Europe will increase by 0.8 percent on average every year until 2020. In the report, it was stated that the contribution of Turkey to this increase is about 50 percent and in Europe, a capacity increase of 141,000 megawatts is expected in renewable energy until 2020 and 15% of this increase will be met by the investments of Turkey. Forecasts regarding the renewable energy until 2020 have been included in the report

and it is stated that more than half of the renewable energy production will be realized by Germany, England and Turkey. In addition to this, it is specified that Turkey will contribute to the 15% of this increase in the use of renewable energy resources including hydroelectric power plants (HPP), wind power plants (WPP), solar energy plants (SEP), biomass and geothermal resources and it is forecasted that the renewable energy capacity which was 27,313 megawatts in the previous year will increase to 38,800 megawatts by 2020.

Akfen GYO’ya 116 Milyon Avroluk Kredi

Türkiye’nin şehir otelciliği konseptine odaklı ilk ve tek gayrimenkul yatırım ortaklığı olan Akfen Gayrimenkul Yatırım Ortaklığı (GYO), mevcut tüm kredilerinin refinansmanı ve yatırımları devam eden projelerinde kullanılmak üzere Credit Europe Bank N.V ile kredi sözleşmesi imzaladı. Şirket, söz konusu kredi sözleşmesi kapsamında toplam 116 milyon avro tutarında, iki yılı anapara geri ödemesiz ve 10 yıl vadeli kredi kullanacak.



A loan of Euro 116 million to Akfen REIT

Akfen Real Estate Investment Trust (REIT), the one and only real estate investment trust that focuses on urban hotel concept in Turkey, signed a loan agreement with Credit Europe Bank N.V. for refinancing of all current loans and for the use in the on-going projects. The company will use a two-year non-refundable loan of Euro 116 million with 10-year maturity within the scope of the aforementioned loan agreement.



Akfen Holding'in 2014 yılına ait finansal sonuçları açıklandı. Holdingin Faiz Amortisman ve Vergi Öncesi Kârı (FAVÖK) 2014 yılında yüzde 8 artışla 32,7 milyon TL oldu. Şirketin FAVÖK marjı ise yüzde 27,4'e ulaştı. Oransal konsolidasyona göre bakıldığında ise Holding'in cirosu yüzde 20 artışla 1 milyar 239 milyon TL, FAVÖK ise yüzde 27 artışla 424 milyon TL olarak gerçekleşti. FAVÖK marjı ise yüzde 33,9'a ulaştı. Şirket, kur farkı nedeniyle yılı 11,9 milyon TL zararla kapattı. Akfen Holding'in 2014 yılında bağlı ortaklıkları ve iştiraklerinde sahip olduğu paylara göre konsolide yatırım miktarı ise 324 milyon TL oldu. Akfen Holding'in 2014 yılına ait finansal sonuçlarını değerlendiren Akfen Holding CEO'su Süha Güçsav, Holding'in bağlı ortaklıklarının ve iştiraklerinin sergilediği genel performansın bir önceki yılın hedefleriyle uyumlu olduğunu belirtti. Güçsav şu görüşleri dile getirdi: "Akfen Holding olarak 2014 yılında planladığımız yatırımlara devam ettik. Ayrıca 2014 yılı, sermaye piyasası araçlarını da verimli bir şekilde değerlendirdiğimiz bir yıl oldu. Yıl içinde üç kerde tamamladığımız iki ihraç ile 400 milyon TL değerinde tahvil

halka arzı gerçekleştirdik. Bugüne kadar özel sektör adına düzenlenmiş en uzun vadeli tahvillerle gerçekleşen bu halka arzlar ile Holding'imizin finansman kaynaklarının çeşitlenmesini sağlarken, finansal borcunun vadesini de uzattık. Mart 2014'te 200 milyon TL tutarında tahvil anapara geri ödemesi yaptık. Akfen Holding şirket paylarının gerçek değerini yansıtmamasının yatırımcının korunması açısından büyük önem taşıdığına inanıyoruz. Bu inançla, şirket ortaklarının sahip olduğu hisselerin getirisini artırmak amacıyla daha önce başlattığımız 'Hisse Geri Alım Programı'nı, şirket sermayesinin yüzde 10'una ulaşan hisse alımı sonrasında 2014 yılında tamamlayarak, 2015 yılında yeni bir geri alım programı başlatma kararı aldık."

Akfen Holding'in bağlı ortaklıklarının ve iştiraklerinin yıl içinde sergiledikleri performanslara ilişkin açıklamalarda da bulunan Süha Güçsav, özellikle TAV Havalimanları ve Mersin Uluslararası Limanı'nın güçlü operasyonel kaldırıcılarının etkisi ile bu şirketlerin ciro ve karlılıklarının rekor seviyelere ulaştığını vurguladı.

AKFEN HOLDİNG'DEN 2014'TE 324 MİLYON TL KONSOLİDE YATIRIM

CONSOLIDATED INVESTMENT OF TRY 324 MILLION FROM AKFEN HOLDING IN 2014

2014 yılında yüzde 20 artışla 1 milyar 239 milyon TL ciro elde eden Akfen Holding'in aynı dönemde konsolide yatırım tutarı ise 324 milyon TL'ye ulaştı.

Consolidated investment amount of Akfen Holding, which made a turnover of TRY 1,239,000,000 with an increase of 20 percent in 2014, became TRY 324,000,000 for the same period.

The 2014 financial results of Akfen Holding were announced. Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization (EBITDA) of the holding increased by 8 percent to TRY 32.7 million in 2014. The EBITDA margin of the company reached 27.4 percent. Considering the proportionate consolidation, the turnover of the holding increased by 20 percent to TRY 1,239 million and EBITDA increased by 27 percent to TRY 424 million. The EBITDA margin reached 33.9 percent. The company ended the year with a loss of TRY 11.9 million because of the exchange difference. According to the share of Akfen Holding in its subsidiaries and partners in 2014, the amount of consolidated investment became TRY 324 million.

CEO of Akfen Holding, Süha Güçsav evaluated the 2014 financial results of Akfen Holding and stated that the general performance of subsidiaries and partners of the Holding conformed to the goals of the previous year. Güçsav expressed the following views: "At Akfen Holding, we continued our planned investments in 2014. Moreover, 2014 was a year in which we made use of the capital market instruments in an efficient way.

We offered a bond of TRY 400 million to the public with two bond issues completed in three times throughout the year. Up to today, these public offerings have been realized with the longest term bonds issued for private sector, and thus, funding sources of our Holding have become diversified and the term of financial liability has been extended. We made a bond principal repayment in the amount of TRY 200 million in March 2014. We believe that company shares of Akfen Holding reflecting their real values are crucial for the protection of the investors. It was in this manner that we completed the "Share Repurchase Program" initiated before with the purpose of increasing the return of the shares belonging to the partners of the company after the share purchase reaching 10 percent of the company capital in 2014; and we decided to initiate another repurchase program in 2015." Süha Güçsav also mentioned performances of the subsidiaries and partners of Akfen Holding throughout the year and he emphasized that especially with the effects of strong operational leverages of TAV airports and Mersin International Port, the turnovers and profitability of these companies reached record levels.

TAV'IN YOLCU SAYISI YÜZDE 13,7 ARTTI

TAV Havalimanları Holding 2014 yılında Türkiye'de 5, yurtdışında ise 6 ülkede toplam 9 havalimanında hizmet vermeye devam etti. TAV'ın 2014 yılındaki toplam yolcu sayısı yüzde 13,7; ticari uçak sayısı yüzde 14,5 oranında arttı. Uluslararası havalimanı inşaatlarında küresel bir marka haline gelen TAV İnşaat'ın Abu Dabi, Katar, Umman'da 1 ve Suudi Arabistan'da 3 havalimanında olmak üzere devam eden toplam iş hacmi 2,1 milyar ABD doları olarak gerçekleşti.

MIP 170 MİLYON DOLARLIK YATIRIMA BAŞLADI

Mersin Uluslararası Limanı (MIP) 2014 yılında da büyümesini sürdürdü. MIP, 2014 yılında toplam elleçlenen konteyner hacmini bir önceki yıla göre yüzde 8,7 arttırıp, 1,5 milyon TEU'ya çıkardı. Daha büyük bir başarıyı konvansiyonel kargoda gösterip, bir önceki yıl 7,6 milyon ton olan kargo miktarını, 2014 yılında yüzde 16,8'lik bir artışla 8,8 milyon tona yükseltti.

2014, AKFEN İNŞAAT İÇİN ATILIM YILI OLDU

Akfen İnşaat, Sağlık Bakanlığı ile Kamu Özel İşbirliği Modeli çerçevesinde yatırımını üstlendiği 755 yataklı Isparta Şehir Hastanesi'nin inşaat hazırlık çalışmalarına başlarken, bin 81 yataklı Eskişehir Şehir Hastanesi için de en iyi teklifi verdi. Ankara'da geliştirilen bin 119 üniteli İncek Loft konut projesinde, üretilen konutların yaklaşık yüzde 56'sının satışı gerçekleştirildi.

ENERJİDE ÇEŞİTLİLİK RÜZGÂR İLE ARTACAK

Akfen enerji şirketleri yıl içinde yatırımlarına devam etti. Akfen HES bünyesinde 2014 yılında toplam 60,82 MW kurulu güce sahip üç santrali enerji üretimine



başladı. Böylece 2014 yılında 11 hidroelektrik santralinde toplam 203 MW kurulu güce ulaşıldı. Çalıkobası ile Çilekli I-II santrallerinin inşaatları ise devam etti. Türkiye genelinde yaşanan aşırı kurak hava koşulları ve yağışların düşük seyri nedeniyle toplam elektrik üretimi yüzde 18,5 düşüşle 322,8 GWs olarak gerçekleşti.

İDO'DA KARLILIK İÇİN ARTIRILAN TEDBİRLER DEVREDE

Dünyanın önde gelen denizyolu taşımacılık şirketlerinden biri olan İDO, 2014 yılında 47,5 milyon yolcu ve 8,2 milyon araç taşıdı. İDO'da karlılığı arttırmaya yönelik tedbirlerin olumlu sonuçları yıl içinde görülmeye başladı.

GYO'DA FAAL OTEL SAYISI 17'YE YÜKSELDİ

Akfen GYO, Türkiye ve Rusya'da, uluslararası standartlarda 3-4 yıldızlı şehir oteli yatırımlarını sürdürdü. Eylül 2014 itibarıyla hizmete açılan Ibis Otel Ankara Airport ile birlikte şirketin faaliyette olan otel sayısı 17'ye, toplam oda sayısı da 2 bin 911'e yükseldi. İnşaat çalışmalarında ileri aşamaya ulaşılan Novotel Karaköy ve Ibis Otel Moskova projelerine halen devam ediyor; Ibis Otel Tuzla'nın inşaatına ise yeni başlandı. Akfen GYO'nun devam eden 3 projesinin faaliyete geçmesi ile birlikte toplam 20'ye ulaşacak otel sayısında oda sayısı 3 bin 628'e yükselecek.

THE NUMBER OF TAV PASSENGERS INCREASED BY 13.7 PERCENT

In 2014, TAV Airports Holding continued to provide service in 5 airports in Turkey and a total of 9 airports in 6 countries abroad. Total number of passengers of TAV increased by 13.7 percent and the number of commercial aircrafts increased by 14.5 percent in 2014. TAV İnşaat became a global brand in international airport constructions. The total business volume of TAV İnşaat reached USD 2.1 billion with construction works which are in progress in Abu Dhabi, Qatar, Oman as one airport for each country and Saudi Arabia as three airports.

MIP (MERSIN INTERNATIONAL PORT) INITIATED AN INVESTMENT OF USD 170 MILLION

Mersin International Port (MIP) continued to grow in 2014 as well. MIP increased its total volume of handled containers in 2014 by 8.7 percent and reached 1.5 million TEU compared to the previous year. It achieved a greater success in conventional cargo and increased the cargo amount which was 7.6 million tons in the previous year to 8.8 million tons with an increase of 16.8 percent in 2014.

2014 WAS A YEAR OF PROGRESS FOR AKFEN İNŞAAT

While Akfen İnşaat initiated the preparatory works for the construction of 755-bed Isparta City Hospital, which it undertook the investment process within the scope of Public Private Partner-

ship Model with the Ministry of Health, it also placed the best offer for 81-bed Eskişehir City Hospital. Approximately 56 percent of the houses in İncek Loft housing project with 1,119 units developed in Ankara were sold.

ENERGY DIVERSITY WILL INCREASE BY THE WIND

Akfen energy companies continued their investments throughout the year. Three power plants with an installed capacity of 60.82 megawatts in total started to produce energy in 2014 within Akfen HPP. Thus, it is reached a total installed capacity of 203 megawatts with 11 hydroelectric power plants in 2014. Constructions of Çalıkobası and Çilekli I-II power plants were in progress. Due to the dry weather conditions and small amount of precipitation across Turkey, the total electricity production decreased by 18.5 percent to 322.8 GWs.

MEASURES TO INCREASE PROFITABILITY ARE IN PLACE FOR İDO

İDO, one of the leading maritime transport companies in the world, transported 47.5 million passengers and 8.2 million vehicles in 2014. It is started to experience the positive results of the measures taken to increase profitability of İDO.

NUMBER OF ACTIVE HOTELS IN REIT INCREASED TO 17

Akfen REIT continued to make investments in 3-4 star city hotels at international standards in Turkey and Russia. With Ibis Hotel Ankara Airport which was put into service by September 2014, total number of active hotels of the company became 17 and the total room number increased to 2,911. Novotel Karaköy and Ibis Hotel Moscow projects, construction works of which are now in an advanced stage, are in progress. In addition, construction of Ibis Hotel Tuzla has just started. Once the 3 projects of Akfen REIT which are in construction become operational, the total number of hotels will reach 20 and the room number will increase to 3,628.



YABANCILARDAN TÜRKİYE'DE GAYRİMENKUL ALIMINA BÜYÜK TALEP HIGH DEMAND FROM FOREIGNERS FOR REAL ESTATE PURCHASE IN TURKEY

Türkiye İMSAD (İnşaat Malzemesi Sanayicileri Derneği) Aylık Ekonomi Raporu'na göre, 2014 yılında yabancılara gayrimenkul satışları yüzde 41,7 artarak 4,32 milyarı buldu. Geçtiğimiz yıl yüzde 55,6 artarak 18,959 daireye ulaşan yabancı konut satışlarında, en çok konut satılan illerin başında Antalya geldi. Bu şehirde yabancılara satılan konut sayısı 6.542 iken, İstanbul, 5.580 konut ile listenin ikinci sırasında, Aydın ise 1.191 konut ile üçüncü sırada yer aldı. Öte yandan,

geçen yıla göre en yüksek artış İstanbul'da gerçekleşti. Söz konusu raporda, 2014 yılında alınan konut yapı ruhsatları daire sayısına bakıldığında, bu alanda yüzde 24,5'lik bir artış yaşandı ve sayı 1.009.804'e ulaştı. Böylece, alınan yapı ruhsatları daire sayısı ilk kez 1 milyonu aştı. Bununla birlikte, 2014 yılında alınan yapı kullanım izin belgesi daire sayısı da 763.910 olarak, 2013 yılının aynı dönemine göre yüzde 9,8 artış gösterdi.

According to the Monthly Economy Report of İMSAD (Association of Turkish Construction Material Producers), real estate sales to foreigners increased by 41.7 percent and reached USD 4.32 billion in 2014. In the real estate sales which increased by 55.6 percent and reached 18,959 apartments, Antalya became the first province which had the highest number of property sales. While the number of property sales to foreigners was 6,542 in Antalya, İstanbul had second place with 5,580 apartments and Aydın had third place with 1,191 apartments. On

the other hand, İstanbul had the biggest increase compared to last year. In the aforesaid report, when the number of the apartments in receipt of construction permits in 2014 is considered, an increase of 24.5 percent was realized in this industry and the number reached 1,009,804. Thus, the number of the apartments in receipt of construction permits exceeded 1 million for the first time. In addition to this, the number of the apartments in receipt of occupancy permits in 2014 increased by 9.8 percent, compared to the same period of 2013, to reach 763,910.

TAV, ABD Duty Free pazarına Houston'dan girdi

Türkiye'nin en büyük gümrüksüz mağaza işletmecisi ATÜ, ABD'nin Teksas Eyaleti'ndeki Houston George Bush Havalimanı'nda 10 yıl süreyle Duty Free operasyonu yönetimi için gerçekleşen ihaleyi kazandı. Yüzde 25 yerel ortağı Air Ventures ile kazandığı ihalede Duty Free Americas, Metalsmiths Sterling, Dufry, Travel Retail Group, Prestige Duty Free gibi güçlü markalarla yarışan ATÜ, 700 metrekare alana sahip altı mağazayı işletecek. TAV Havalimanları İcra Kurulu Başkanı Sani Şener "Türkiye'den çıkan bir marka olarak ABD gibi bir ülkede Houston George Bush Havalimanı'nda 10 yıl süreyle Duty Free işletmesine ilişkin ihaleyi kazandık. Bu başarı sektörel olarak geldiğimiz noktayı bir kez daha ortaya koydu" dedi.



TAV has penetrated into the USA Duty Free market in Houston

ATU, the largest duty free retailer of Turkey, won the tender for the duty free operation management in Houston George Bush Airport in the State of Texas, USA for 10 years. Having competed against strong brands such as Duty Free Americas, Metalsmiths Sterling, Dufry, Travel Retail Group and Prestige Duty Free, ATU and its 25-percent local partner Air Ventures won the tender for and obtained the operating rights to six shops with a total area of 700 square meters. Mr. Sani Şener, CEO of TAV Airports said: "As a brand established in Turkey, we won the tender for the 10-year duty free operation in Houston George Bush Airport in a country such as the USA. This achievement approved the point where we have reached in the sector once again."

MARMARA



AVŞA



SEFERLERİ BAŞLIYOR.

17 NİSAN'DAN 14 HAZİRAN'A KADAR



CUMA			
BOSTANCI	YENİKAPI	MARMARA	AVŞA
KALKIŞ		TAHMINİ VARİŞ	
18.30	19.05	21.40	22.10



PAZAR			
AVŞA	MARMARA	YENİKAPI	BOSTANCI
KALKIŞ		TAHMINİ VARİŞ	
16.00	16.30	19.05	19.35



29 TL'DEN BAŞLAYAN FİYATLARLA



0850 222 44 36 • ido.com.tr • /idokurumsal

2015 YILINA NASIL BAŞLANDI VE EKONOMİYİ ÖNÜMÜZDEKİ YILLARDA NASIL BİR GELECEK BEKLİYOR?

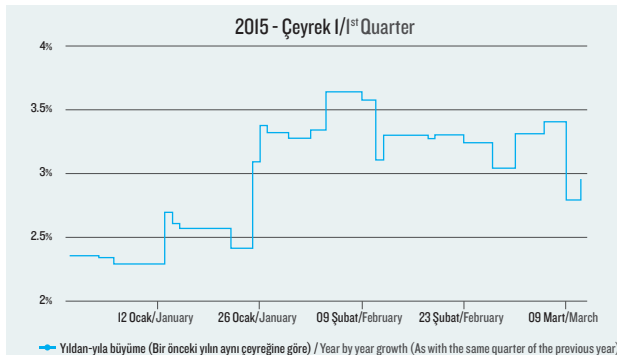
HOW DID THE YEAR 2015 BEGIN AND HOW WILL THE ECONOMY BE AFFECTED IN THE UPCOMING YEARS?



PROF. DR. EGE YAZGAN

2015 yılının ilk üç aylık dönemini tamamlamak üzere olduğumuz bu günlerde, geride bıraktığımız 2014 yılının Gayri Safi Yurt içi Hasıla (GSYİH) büyüme oranını öğrenmemiz az kaldı. Bütün veriler, 2014'in büyüme açısından tatminkar bir yıl olmaktan uzak olduğunu, büyümenin % 3'ün altında kalacağına işaret ediyor. Oysa herkes, Türkiye ekonomisinin, özellikle işsizlik gibi temel sorunlarını çözmesi için % 5'in altına düşmemesi gerektiği konusunda hemfikir. Diğer yandan, Türkiye'nin 2023 yılında dünyanın ilk 10 ekonomisi arasına girmek gibi çok iddialı bir hedefi var. Bu hedefe ulaşabilmek için gereken büyüme hızları bu rakamları aşıyor. Acaba 2015 yılına ekonomi nasıl başladı?

2015 1. çeyreğine ait GSYİH büyümesini tahmin etmek için Michele Modugno ve Barış Soybilgen ile yaptığımız bir çalışmadaki modeli kullanıyoruz. Şu ana kadar yayınlanmış bütün değişkenleri içeren bu model, yeni bir değişken açıklandığında tekrar çalışarak büyüme tahminini gözden geçiriyor. "Şimdi Tahmin (Nowcasting)" olarak adlandırılan bu yöntem altında 2015 1. çeyreğe ait büyüme tahminini aşağıdaki grafikte sunuyoruz. Grafik her bir yeni veri açıklandığında tahminini de yeniliyor. 11 Mart itibarıyla açıklanmış olan ödemeler bilançosu verileri ile tahmin % 2.96'lık bir büyümeye doğru yükselmiş. Bu tahmin, 9 Mart'ta açıklanan sanayi verileri ile sert bir düşüş kaydederek % 2.79'a çekilmişti. Elbette, önümüzdeki haftalar ve aylar boyunca yeni veriler açıklandığında, tahminimiz daha iyiye gidebilir (Bu satırları okurken tahminin nerede olduğunu www.gsyihsimdi.com'dan görebilirsiniz.) Ancak, maalesef, bizim beklentimiz önümüzdeki aylar boyunca, 2015 1. çeyreğine ait büyüme tahmininin, açıklanan veriler ışığında, giderek kötüye gideceği ve belki de 0'a doğru yaklaşacağı yönünde. Peki neden? Açıklayalım.



In these days in which we are about to complete the first three months of 2015, there is a little time left for us to obtain information on the Gross National Product (GNP) of 2014 which we left behind. All data indicates that 2014 was far from satisfactory in terms of growth and that the growth rate will remain below 3%. However, everyone agrees that the Economy of Turkey should not fall below 5% in order for fundamental problems such as unemployment to be solved. On the other hand, Turkey has an ambitious target of ranking among the top 10 economies of the world in 2023. Growing rates required to reach this target exceed these figures. How did the economy progress in the first period of 2015?

We use the model in a study we conducted with Michele Modugno and Barış Soybilgen in order to estimate the GNP growth of the first quarter of 2015. This model, including all variables that have been published up to now, is run again to review the growth forecast when a new variable is defined. The growth forecast for the first quarter of 2015 measured by using this model named as "Nowcasting" is given in the diagram below. The diagram refreshes the forecast each time new data is announced. The forecast has increased towards a growth of 2.96% with the balance of payments data announced by March 11. This forecast showed a sharp decrease with the industrial data announced on March 9 and fell to 2.79%. Our forecasts may change for the better when new data is announced in the upcoming weeks and months (You can see the up-to-date forecast via www.gsyihsimdi.com). However, unfortunately, we predict that the growth forecast for the first quarter of 2015 will be worse and even close to 0 in the upcoming months in the light of the data announced. But why? Let us explain the situation.

The variable that the growth rate is most closely related to is industrial production. Industrial production grew by -2.32% on a yearly basis in January, in other words, the production decreased. There are important signs showing that the same trend, in other words, the shrinkage will continue depending on the base effect even at a lower rate in February (for example; according to Turkey Purchasing Manager's Index (PMI), factory outflows and new orders continued to decrease in February). Considering the possible effects of the discussion between The Central Bank and the politicians regarding the interest rate, rapid increase and growing volatility in US Dollar on the confidence of the consumers, it is not possible



Büyüme oranının en yakın ilişkide olduğu değişken sanayi üretimi. Sanayi üretimi Ocak ayında yıllık bazda -% 2.32 büyüdü, yani küçüldü. Şubat ayında da aynı eğilimin, yani daralmanın, baz etkisine bağlı olarak daha düşük bir oranda da olsa süreceği yönünde kuvvetli işaretler var (örneğin, Türkiye İmalat Satın Alma Yöneticileri Endeksi, PMI'a göre fabrika çıkışları ve yeni siparişler, Şubat ayında da azalmaya devam etti). Merkez Bankası ve siyasiler arasında faiz oranı çerçevesinde gerçekleşen tartışmanın, Amerikan dolarındaki hızlı yükseliş ve artan oynaklığın, tüketici güveninde yaratmış olduğu, olası düşüşü de hesaba katarsak, Mart ayı için de daha parlak bir gözlem yapmamız mümkün görünmüyor. Dolayısıyla, 1. çeyreğe ait büyüme büyük olasılıkla çok düşük, 0'a yakın bir yerde gerçekleşecek gibi duruyor. Peki neden böyle oldu? 2015 geri kalanı hakkındaki öngörülerimizi paylaşmadan önce geçmişe doğru bir kısa bir yolculuk yapalım. 2000'ler Türkiye'nin uluslararası arenada yüksek büyüme performansı ile gözleri doldurduğu yıllar olmuştu. Büyük dünya finansal krizi sonrası, 2010 yılında Türkiye yüzde 9.16'lık muhteşem performansı ile dünya büyüme liginin 2. sırasında yer almıştı. Üstelik, bu ilk de değildi; 2000'lerin krizli yıllarını dışarıda bırakırsak, Türkiye yüzde 6.79'luk 2002-2007 ortalamasıyla yine parmak ısırtan bir başarıya imza atıyordu.

2010 yılından sonraki büyüme dinamiğine tablodaki veriler ışık tutuyor. Mesela, 2010'daki 9.16'lık büyümenin pozitif tarafında 11.04 ile iç talep yer alırken eksi tarafta 4.8 ile dış talep yer alıyor (aradaki 2.5'lük fark stoklarda değişime ile dengeleniyor.) 2010-2013 arasında dış talebin pozitif olduğu tek yıl 2012'dir, ki o zaman da iç talep negatiftir ve büyüme oranı da 2.13 gibi düşük

for us to make a brighter forecast for March. Thus, growth rate in the first quarter seems to decrease and approach 0. But what is the reason for this situation? Before sharing our forecasts regarding the remaining months of 2015, let's take a look at the past. 2000s were the years in which Turkey made a strong impression with its high growing performance in the international arena. Following the big financial crisis

across the world, Turkey had the 2nd place in the world growth league with its excellent performance of 9.16 percent in 2010. Moreover, this was not a first; apart from the crisis years of 2000s Turkey achieved a great success with its 2002-2007 average of 6.79 percent.

Data in the diagram explains the growing dynamics after 2010. For example, while domestic demand of 11.04 is placed on the positive side of the growth of 9.16 in 2010, foreign demand of 4.8 is placed on the negative side (the difference of 2.5 between them is balanced with the change in the stocks). During 2010-2013, the only year in which the foreign demand was positive is 2012. However, the domestic demand was negative and the growth rate was approximately 2.13 in that year. Growing dynamics of Turkey is based on the domestic demand and the buoyancy in the domestic demand

can only be ensured at the risk of high current accounts deficit. The course of events in 2014 reminds 2012. Just like 2012, 2014 seems like it will be a year in which the investments will have a negative effect, domestic demand will have a positive but limited effect on the growth rate and contribution of foreign demand to growth may not reach the levels of 2012. Therefore, this composition is expected to result in a growth

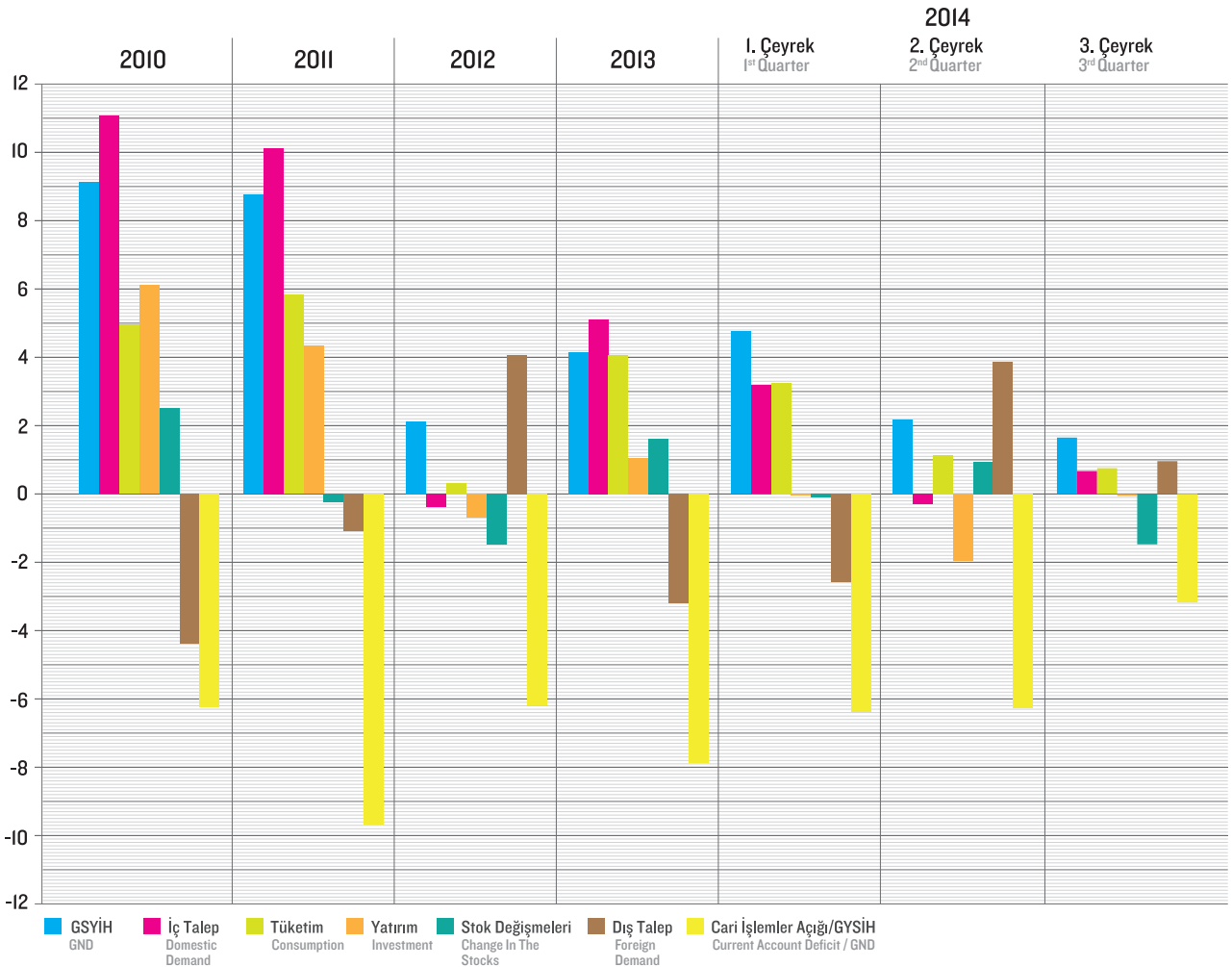
**YÜKSEK VE
SÜRDÜRÜLEBİLİR
BİR BÜYÜME
İÇİN DIŞ TALEBİN
ÇOK DAHA FAZLA
KATKI YAPMASI
SAĞLANMALIDIR.**

**THE CONTRIBUTION
OF THE FOREIGN
DEMAND SHOULD
BE INCREASED
FOR A HIGHER
AND SUSTAINABLE
GROWTH RATE.**

bir yerdedir. Türkiye'nin büyüme dinamiği iç talebe dayanıyor, iç talepteki canlılık ise ancak yüksek cari işlemler açığı pahasına sağlanabiliyor. 2014 yılındaki gidişat 2012 yılını andırıyor. 2014 de, tıpkı 2012 yılı gibi yatırımların büyümeye katkısının negatif, iç talebin katkısının pozitif ama düşük, dış talebin katkısının ise 2012 düzeyine ulaşmadığı bir yıl olacak gibi. Dolayısıyla bu kompozisyonun 2012 yılına yakın bir büyüme vermesi beklenmeli. Dikkat edilirse 2012 yılında düşük büyümeyle birlikte cari açık da -6.15 gibi yüksek bir oranda. 2014'te ise düşük petrol fiyatlarının etkisiyle cari açık bir miktar daha düşük olacak gibi duruyor, bizim tahminimiz - 5.75 gibi bir oran.

rate similar to 2012. If you look closely, along with the low growth rate, the current deficit was -6.15 in 2012. Upon the effect of low oil prices, the current deficit seems to be lower, as per our forecasts, this rate will be approximately -5.75 in 2014.

In that case, the contribution of the foreign demand should be increased for a higher and sustainable growth rate, thus the domestic demand may remain low and current deficit may be at a reasonable level. World economy slows down almost everywhere except USA and it is not realistic to expect a buoyant foreign demand from this economy in 2015. Therefore, this



O halde yüksek ve sürdürülebilir bir büyüme için dış talebin çok daha fazla katkı yapması sağlanmalıdır ki iç talep düşük kalırken hem büyüme yüksek kalabilsin hem de cari açık makul bir düzeyde seyretsin. ABD dışında hemen her yerde yavaşlayan dünya ekonomisinden, 2015 yılında canlı bir dış talep beklemek gerçekçi değil. Dolayısıyla bu başarılması zor bir görev. Peki, iç talebi canlandırarak tekrar 2013 yılına benzer bir performans sergilemek mümkün mü? FED tarafından faiz artışı beklediğimiz 2015 yılında, iç talebi bu düzeyde canlı tutacak dış finansmanı sağlamak kolay olmayacaktır. Ayrıca, haneyhalklarının bilançolarının belli bir doygunluğa ulaştığı yeniden borçlanmaya izin verecek gibi gözüküyor. Şirketlerden de, belirsizliğin

target is hard to achieve. So, is it possible to display a similar performance as 2013 by enlivening the domestic demand? In 2015 in which we expect an increase in interest rates by FED, it will not be easy to achieve external financing which will keep the domestic demand at this level. Moreover, it does not seem to allow refunding that the balance sheets of households achieved a certain margin. It will not be reasonable to expect the companies to make investments in this situation where uncertainty is high. Moreover, we should keep in mind that balance sheets of real sector companies having open positions, in other words, net foreign debts over USD 180 billion are far from suitable for investment after the latest develop-



yüksek olduğu bu ortamda yatırım yapmalarını beklemek yerinde olmaz. Dahası, unutmayalım ki, 180 milyar doların üzerinde açık pozisyonu, yani net dış borcu, olan reel sektör şirketlerinin bilançoları da son döviz kuru gelişmelerinden sonra yatırım yapmaya elverişli olmaktan uzaklaştı. Bu sebeplerden ötürü, politika faizinde yapılacak bir indirim takiben piyasa faiz oranları bir şekilde düşürülebilse bile, bunun iç talepte bir canlamaya yol açması pek olası gibi görünmüyor.

Sonuç olarak 2015'in zor bir yıl olacağını düşünüyoruz ve büyümenin de 2014 yılının altında kalabileceğini öngörüyoruz. En kötü senaryo olarak, 2015 yılı, küçük çaplı da olsa bir kriz yılı olabilir mi? Bu senaryonun olasılığı bize düşük görünüyor. Çünkü kamu maliyesinin durumu iyi ve finansal sektörün bilançoları bozulmamış durumda. Ancak, iç ve dış talebin zayıf yapısından ötürü 2015, Türkiye standartlarında düşük büyümeli bir yıl olmaya aday.

Peki, 2015 sonrası Türkiye ekonomisini nasıl bir gelecek bekliyor? Ekonomi, dış kaynakla finanse edilen iç talep kaynaklı, iki yüksek büyüme yılından sonra; 2011 sonrası girmiş olduğu; % 3'ler civarında düşük büyüme, % 8'ler civarında katılaşma eğilimi gösteren bir enflasyon, % 5-6 arası bir cari açıkla tanımlayabileceğimiz bu patikadan çıkmayı başarabilecek mi? Öyle ki, Amerikan doları cinsinden kişi başı gelir 2008'den bu yana artmıyor. 2014 ve 2015'de de artmayacak; hatta düşme olasılığı yüksek. 2023 hedeflerine bu tempo ile ulaşmak imkansız. Türkiye hedeflerine ulaşabilmek için bu performansını ikiden fazlasına katlamak zorundadır. Peki bu mümkün mü?

İlk tespitimiz bunun iç talebin motorluğunda sağlanamayacak olmasıdır. Bunun birinci nedeni, ABD kaynaklı global likidite bolluğunun sürmeyecek olması, diğeri ise, hanhalklarının bilançolarının daha fazla borçlanmaya izin verememesidir. Bu durumda, cari açık azalıp tasarruflar artarken, yatırımların sürüklediği bir büyümenin dış talebe yaslanması gerekir. 2016 yılı, Avrupa bölgesindeki bir canlanmayı takiben, böyle bir yeni büyüme sürecinin başlangıcı olabilir. Ancak, Türkiye'nin bu atılımı gerçekleştirebilmesi için yapısal değişimini başlatması gerekir.

ments regarding exchange rate. For all these reasons, following a discount to be performed in policy interest, even if the market interest rates may be decreased, this does not seem possible to enliven the domestic demand.

Consequently, we think that 2015 will be a hard year and we foresee that the growing rate may be below 2014 figures. As the worst scenario, could 2015 be a crisis year to even a small extent? According to our opinions, this scenario is not likely to happen. This is because the situation of public finance is in good shape and balance sheets of the financial sector remain stable. However, due to the weak structure of domestic and foreign demands, in Turkey's standards, 2015 may be a year in which growth rate will be low.

So, what will the future of the Turkish economy be like after 2015? Can the economy change the course it's been on since 2011 and which can be defined as a low growth rate of approximately 3%, inflation showing a fixation tendency of nearly 8% and a current deficit of 5-6% following the two years in which growth rates are high due to the domestic demand financed by foreign sources? Income per capita in US Dollars has remained stable since 2008. This situation will remain the same in 2014 and 2015; it may even decrease. It is not possible to reach the goals of 2023 at this speed. Turkey should at least double this performance in order to reach its goals. Is it possible?

Our first assessment is that it cannot be achieved at these domestic demand standards. The main reason for this is that global liquidity abundance due to the USA will not continue; and the other reason is that the balance sheets of households do not allow for more refunding. When this is the case, as the current deficit decreases and savings increase, a growth driven by investments should rely on foreign demand. 2016 may be a year in which a new growing period will start following an economic recovery in the European region. However, in order for Turkey to progress in this direction, it should initiate a structural change.

Deloitte.



CEM SEZGİN Deloitte Danışmanlık Ortağı / Partner of Deloitte Consulting

EZBERİ BOZMA VAKTİ: DEĞER ODAKLI BAKIŞ AÇISIYLA İŞ MODELLERİ

IT'S TIME TO BREAK THE MOLD: BUSINESS MODELS WITH A VALUE-DRIVEN PERSPECTIVE

Bilim ve teknolojiadaki ilerleme, tüketicilerin davranışları, yasal düzenlemeler, yatırımcıların odakları oyunun kurallarını sürekli yeniden şekillendiriyor. Bunun sonucu olarak her gün yeni bir iş modeli ile karşılaşyoruz, bu da kanımca gereğinden fazla karmaşa yaratıyor... Bu nedenle iş modellerini sadece dört ana başlık altında inceleyeceğim. Bunu yaparken de, analizimize zaman boyutunu katacağım. Böylelikle iş modellerinin hangisinin, hangi dönemde moda olduğunu; hangi gelişmelerin bu değişimleri tetiklediğini de görmüş olacağız. İş modellerini ele alırken referans noktamız ise “Yaratılan Değer”, daha doğrusu değer yaratma yöntemi olacak. Hangi iş modeli, hangi değeri yaratmaya odaklı? “Değer” ile algı piyasalarda ve iş dünyasında nasıl bir evrim geçirdi? Yatırımcıların reak-

Progress in science and technology, the behavior of the consumers, legal regulations and the focus of investors are continuously reshaping the rules of the game. As a result, we encounter new business models with each passing day and I believe that this creates unnecessary chaos. Therefore, I will examine the business models under four main topics. While doing this, I will add another dimension to our analysis, which is time. Thus, we will observe which business models are “in” during which period and which developments have triggered these changes. While discussing the business models, our reference point will be the “Created Value” or more precisely, the method of value creation. Which business model focuses on the creation of which value? How did “value” and perception evolve in markets and the business world? What

1. VARLIK İNŞAA EDENLER:

Bu şirketler yaratıkları, geliştirdikleri ve kiraladıkları fiziksel varlıklar sayesinde başka fiziksel varlıklar üretilip, pazarlar, dağıtır ve satarlar. Otomotiv, makine, ilaç, kimyasal madde üreticileri; perakende zincirleri, dağıtım ve lojistik firmaları aklı ilk gelen örnekler.

2. HİZMET SAĞLAYICILAR:

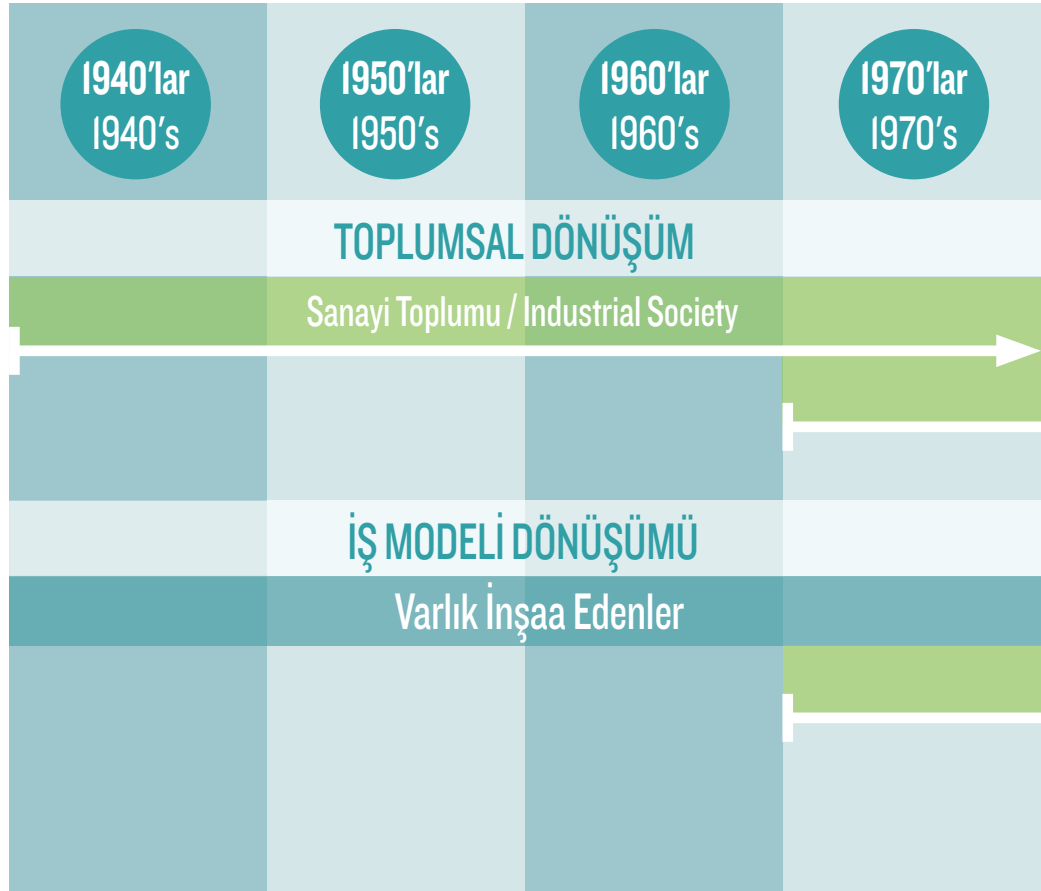
Bu firmalar, belirledikleri saatlik ücretlerini müşterilerine yansıttıkları çalışanları bünyelerinde barındırırlar. Örneğin bankalar, sigorta kuruluşları ve diğer finansal kurumlar, hukuk firmaları, danışmanlık şirketleri gibi.

3. TEKNOLOJİ YARATANLAR:

Bu gruptaki firmalar yazılım, iş analitiği, ilaç, biyoteknoloji gibi alanlarda geliştirdikleri entelektüel varlıklar kanalıyla gelir elde ederler. Bilgi teknolojileri, büyük veri ticareti yapan ve tıbbi cihaz firmalarını örnek olarak verebiliriz.

4. NETWORK YÖNETİCİLERİ:

Bu kurumlar paydaşların bir araya gelip değer yarattıkları bir network (ağ) ortamı hazırlayan şirketler. Mal / hizmet satabilir, ilişki geliştirebilir, görüş bildirebilir, tavsiye / deneyim paylaşabilir, işbirliği yapabilir, birlikte iş geliştirebilir. Mesela kredi kartı şirketleri, sosyal medya şirketleri, borsalar.



siyonu neydi? İş modellerindeki değişim ile değer yaratma yöntemindeki değişikliklerin paralel gittiğini göreceğiz. Dört farklı modelin detaylarına girmeden önce şunu belirtmeliyim ki 1980'lerden itibaren "Maddi Varlıklar" tarafından yaratılan değerler, yerini "Maddi Olmayan Varlıklar" tarafından yaratılan değerlere bıraktı. Bir zamanlar fabrikalar, araziler, arsalar, makineler ve bankadaki finansal varlıklarınızda değer denilince akla gelen. Ama artık Maddi Olmayan Varlıklar revaçta: insan sermayesi, entelektüel sermaye ve network sermayesi gibi... Yatırımcıların yeni gözdesi dijital teknolojiler. Sosyal medya, bulut, büyük veri, "her şeyin interneti", mobil, iş analitiği vs... Şirketlerin piyasa değerleri ve borsalardaki performansları da zaten bunu gayet açık bir şekilde doğrular nitelikte. Peki, nedir bu meşhur dört kategori? Burada modellerin arasında farkı yaratan ana unsur, kuşkusuz kullanılan teknolojiler... Teknoloji hayatımıza gerçek anlamda 18. yüzyılın ortasında başlayan "Sanayi Devrimi" ile girdi ve insanlığın iki asır boyunca "Sanayi Toplumu" olarak hayatına devam etmesini sağladı. İşte bu dönemde önce bugün anladığımız ölçekten çok ama çok daha küçük şirketler kuruldular ve değeri "Varlık İnşaa Edenler" olarak yarattılar. Zaman içerisinde hem şirketler devasa boyutlara ulaştılar, hem de

was the reaction of the investors? We will see that changes in business models are in parallel with the changes in the method of value creation. Before going into the details of the four different models, I have to emphasize that the values created by "Tangible Assets" since 1980 gave their place to the values created by "Intangible Assets". Once, factories, lands, plots, machinery and financial assets in the bank used to come to mind when talking about values. Now Intangible Assets are in Demand: Human capital, intellectual capital and network capital etc. The new favorite of the investors is digital technologies: Social media, cloud, big data, "Internet of Everything", mobile, business analytics etc. Market values and stock market performances of the companies clearly corroborate this fact. So, what are these four famous categories? Here, the main factor creating a difference among the models is definitely the technologies that are used. Technology came into our lives when the "Industrial Revolution" started in the middle of the 18th century and ensured that people progressed as an "Industrial Society" for two centuries. During this period, companies which were smaller than today's small-scale companies were established and created value as "Asset Creators". In the course of time, companies and also their assets got bigger. In the 1970s, providing service became important for the com-

1. ASSET CREATORS:

These companies create, commercialize, distribute and sell different physical assets thanks to the physical assets they created, developed and rented out. The first examples that come to mind are automotive, machinery, pharmaceutical, chemical material manufacturers; retail chains, distribution and logistics companies.

2. SERVICE PROVIDERS:

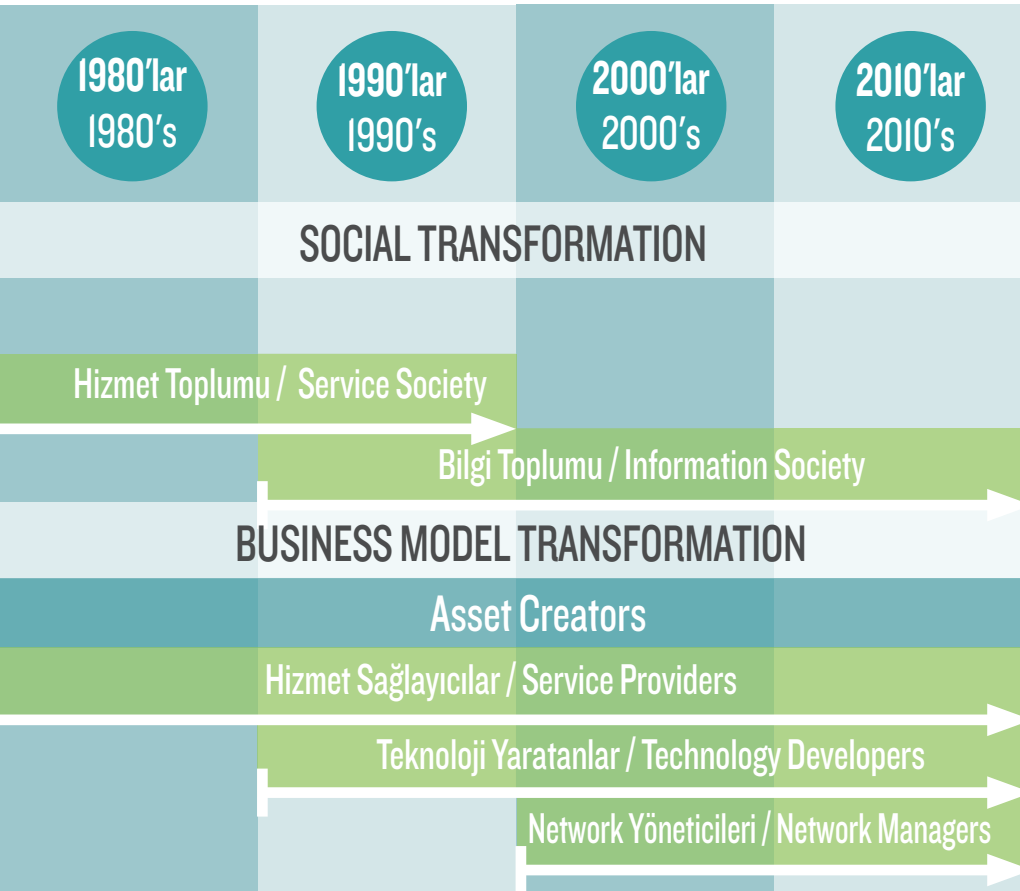
Hourly rates of the employees of these companies are reflected to the customers. For example; banks, insurance companies and other financial institutions, law firms, consultancy firms etc.

3. TECHNOLOGY DEVELOPERS:

Companies under this group generate income thanks to the intellectual assets developed in fields such as software, business analytics, pharmaceuticals and biotechnology. Information technologies, big data trade companies and medical device firms can be given as an example.

4. NETWORK MANAGERS:

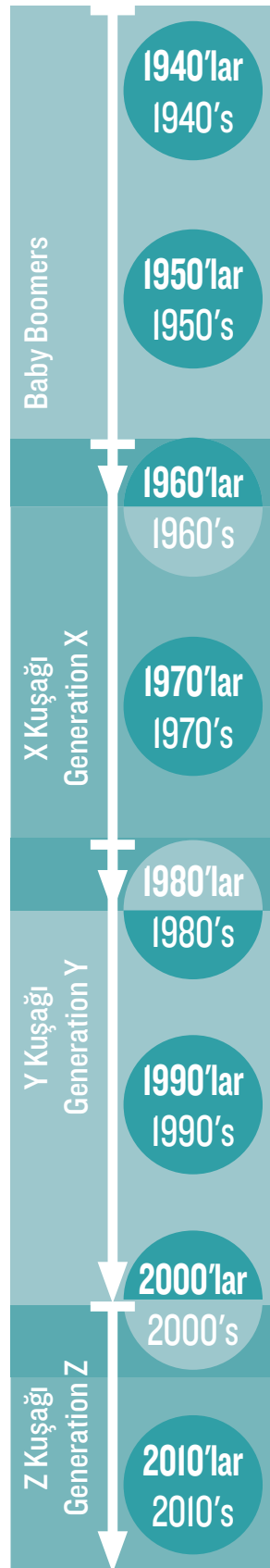
These are the companies that create a network environment where shareholders come together and create value. In this environment, goods/service can be sold, relationships can be improved, opinions can be delivered, recommendations/experiences can be shared, a cooperation can be established and activities for business development can be performed. For example; credit card, social media companies, stock markets...



varlıkları. 1970'ler geldiğinde ise artık şirketler için hizmet üretebilmek de önem kazanmıştı. Firmalar ürünlerini hizmetler ile tamamlamaya başladılar. Zamanla sattıkları tek şey hizmetin kendisi olmaya başladı. Aslında hizmetler, ticari hayatta yeni keşfedilmiş değildi; ancak hiç bu kadar popüler de olmamıştı. Hizmet Toplumu'na geçiş demek, "Hizmet Sağlayıcılar"ın devrinin başladığının habercisiydi. Bu, aynı zamanda iş gücü piyasasında mavi yaka – beyaz yaka dengesinde de önemli değişikliklere yol açacak bir gelişmeydi. Hizmet Sağlayıcılar yatırımcıların tahtında çok fazla kalamadılar zira 1990'larla birlikte bilgi devrimi yaşandı ve oyunun kuralları yeniden çizildi. Özellikle internet, kişisel bilgisayar ve cep telefonunun hayatımıza girişi ile hiçbir şey artık eskisi gibi olmayacaktı. Bilgi Toplumu'na geçiş ile birlikte sahneye "Teknoloji Yaratıcılar" çıktı. Mobil ve dijital uygulamaların artan önemi bir yandan bu firmaları desteklemeye devam ederken, bir yandan da değeri farklı şekilde yaratan firmaların doğmasına olanak sağladı: "Network Yöneticileri". Milenyum sonrası artık podyumda bu şirketler var.

Dikkat çeken bir husus, dört model arasında EBIT Çarpanı, ROCE, ROA gibi verimlilik ve karlılık odaklı finansal oranları ele aldığımızda her modelin kendinden öncekilere göre günümüze yaklaştıkça artan bir performans yakaladığına ilişkin veriler. Gelir çarpanı açısından bakıldığında resim iyice netleşiyor. Oranlar şöyle: Varlık İnşaa Edenler: 1 / Hizmet Sağlayıcılar: 2 / Teknoloji Yaratıcılar: 4 / Network Yöneticileri: 8. Değişen teknolojiler, değişen iş modelleri ve değişen karlılıklar... Yatırımcılar da bunun ziyadesiyle farkında. Şirketlerin piyasa değerlerinde de bu yansıyor. Değer yaratmada artık maddi varlıklar değil, maddi olmayan varlıklar ön plana çıkıyor. Tabii ki bu yerleşik bir inancı da derinden sarsıyor. Şirketler bu sebeple yatırım portföylerinin dengesini sürekli gözden geçirip, gerekli gördüklerinde yeniden yapılandırıyorlar. Sermayelerini ölçeklenebilir ve genişleyebilir bir entelektüel varlık oluşturmaya ve değer yaratacak müşteri, ticari ve finansal ağları inşaa etmeye ayırıyorlar. Peki, birden fazla iş modelini benimseyen ve dengeli bir oranda olmasa bile aynı anda uygulayan şirketler var mı? Çok farklı sektörlerde faaliyet gösteren holdingleri bir kenara koyarsak aslında pek de böyle bir tablo ile karşılaşmıyoruz. Genelde çoğunluk tek bir iş modeline odaklanmış durumda. Ya da en azından çok büyük ölçüde tek modele bağlılar.

İş modelinde bu tarz radikal dönüşümlerin çok da kolay olduğunu söyleyemeyiz. Sadece trendleri ve teknolojiyi sıkı takip etmek, vizyon sahibi olmak kendi başlarına yeterli değil. En başta yapılması gereken zihinsel olarak bu dönüşümü yapabilmek, değişime gerçekten açık olmak. Bu noktada da işin başındaki liderlere büyük iş düşüyor. Özellikle aile şirketlerinde inandığımız doğrular, o zamana



panies. Companies started to complement their products with services provided. Through the progress of time, service became the only thing that the companies sold. To tell the truth, services were not newly discovered in commercial life. However this concept has never been so popular. Transition to a Service Society meant that the age of "Service Providers" began. This was also a development which would lead to important changes in the balance between blue-collar and white-collar employees in the labor market. Since the information revolution began as of the 1990s and the rules of the game were reshaped, the Service Providers were deposed from the throne of investors within a short time. Nothing would be the same after the Internet, personal computers and mobile phones came into our lives. Following the transition into Information Society, "Technology Developers" took the stage. The importance of mobile and digital applications both continued to support these companies and enabled the companies creating the value in a different way to be established: "Network Managers". After the Millennium, these companies took the stage.

Data showing that the performance of each model increases when approaching the present time compared to the previous model considering efficiency and profitability oriented financial rates such as EBIT Multiplier, ROCE and ROA is important in this regard. The picture becomes clearer when the income multiplier is considered. The rates are as follows: Asset Creators: 1 / Service Providers: 2 / Technology Developers: 4 / Network Managers: 8. Changing technologies, business models and profitability... Investors are well aware of this situation. This is also reflected in the market values of the companies. Intangible assets come into prominence regarding value creation rather than the tangible assets. This naturally unsettles a fundamental belief. Therefore, the companies review the balance of their investment portfolios continuously and restructure them when necessary. They use their capitals to create a sizeable and extendible intellectual asset and build up customer, commercial and financial networks which will create assets. So, are there companies which adopt more than one business model and apply them at the same time even if not with a balanced rate? Actually, we are not faced with such a situation apart from the holdings operating in various sectors. In general, most companies focus on only one business model. Or at least they adopt a single model to a large extent.

We cannot say that these kind of radical transformations are easy to realize in business models. It is not enough to follow trends and technology closely or have a vision alone. The main thing to be done is to perform this transformation and be open to it mentally. At this point, business leaders have an important role. In particular, the truths that up to a certain point we believed in in family businesses and the applications which enabled

kadar bizi başarılı kılmış uygulamalar bazen birer engel olarak karşımıza çıkabiliyor. Bunda yetişme koşullarımız ve hangi kuşağa ait olduğumuz da bence önemli bir rol oynuyor.

Kuşaklar böyle değişti:

Örneğin sanayi devriminin mirası ile yetişmiş olan “Baby Boomers” kuşağı, doğal olarak “Varlık İnşaa Eden” iş modelini benimsemişti. Hatta X Kuşağının kayda değer bir kısmı için de bunu söylememiz mümkün. X Kuşağının en ilginç özelliği ise ele aldığımız dört farklı iş modeline de deneyimlemiş olmaları. Günümüzde Baby Boomers’ın iş hayatındaki ağırlığı artık azaldı. Y kuşağı deseniz, oyuna yeni dahil oldu. Z kuşağı ise halen okul sıralarında dirsek çürütüyor. Yöneticilik ve girişimcilik yaşının da gittikçe küçülmesi sebebiyle X kuşağı şu anda kurumsal dünyaya ciddi ölçüde yön veriyor. Özellikle genç yöneticiler “Network Yöneticileri” iş modeline daha sıcak bakıyorlar. Müşterileri, tedarikçileri, taşeronları, iş ortaklarını bir arada yaratmaya, üretmeye, yönetmeye ve kazanmaya teşvik eden sosyal ve ticari ağları kurmaya odaklanıyorlar. Kuşakların hangi iş modelini seçeceğini değeri neyin yarattığı inanç belirliyor. Bazen resim daha da karmaşılaşıyor. Özellikle üç kuşağın bir arada olduğu aile şirketlerinde fiziki varlıklara yatırım iştahı yüksek 1. kuşak, hizmet ve teknolojiyi bir arada harmanlayan 2. kuşak ve teknolojik dönüşümü dijitalleşme ile taçlandıran 3. kuşak bir arada çalışıyorlar. Sonuçta kaynaklar sınırsız değil. Değer nerede yaratılacak ise, sermaye de oraya kanalize olmalı. Ancak bu kararlar öyle yazıldığı gibi kolay alınan kararlar değil. Her ne kadar kültürel ve teknolojik dönüşümler son dönemde yoğun bir şekilde yaşanmış olsa da, risk ve getiri eksenindeki alışlagelmiş davranış eğilimleri ya da değişime olan aşırı iştah, iş modeli değişikliğinde irrasyonel hareketlere sebep olabiliyor. Burada düşülen en büyük tuzak, performansı eski metotlarla ölçmeye devam etmek. Çünkü artık yaratılan değeri salt finansal veriler ile ölçüp yorumlamak yeterli olamıyor. Doğru ölçmediğimiz bir şey hakkında doğru karar almak da çok olası değil. Yatırımcı ilişkileri ekseninde bakarsak, iş modeli dolayısıyla değer yaratma yöntemi değiştikçe; şirketlerin değeri nasıl ölçtükleri, yönettikleri ve de bunu kurumun dışında nasıl anlattıkları da değişiyor. Bu özellikle dijital eşiğin ötesine geçen firmalarda karşımıza çıkıyor. Büyük veri ile beslenen bambaşka performans göstergeleri, yepyeni bir dil devreye giriyor. Evet... Zaman Network Yaratıcılarının zamanı. Tüm çabaları farklı bir bilgi üretmek ve menfaat sahiplerini bu bilgi ağının birer parçası haline getirmek. Minimum sermaye ile yenilikçiliğe dayalı maksimum getiriyi başkalarının ilişkileri, fonları ve bilgisini devreye sokarak yaratma sanatını icra etmek... Peki sizin iş modeliniz hangisi?

SONUÇTA KAYNAKLAR SINIRSIZ DEĞİL. DEĞER NEREDE YARATILACAK İSE, SERMAYE DE ORAYA KANALIZE OLMALI.

AFTER ALL, THE
SOURCES ARE
NOT LIMITLESS.
CAPITAL SHOULD
BE CANALIZED
WHEREVER VALUE IS
CREATED.

us to be successful may sometimes confront us as obstacles. I believe that our nurture and generation have an important role in this regard.

Generations changed as follows:

For example, the “Baby Boomers” generation grew with the legacy of the industrial revolution adopted the “Asset Creator” business model naturally. We can even make this presumption for a large part of Generation X. The most interesting characteristics of Generation X are that they experienced the four different business models. Today, the importance of Baby Boomers in business life is decreasing. Generation Y has just entered the game. Generation Z is still sitting at school desks. As the age of management and entrepreneurship falls day by day, Generation X mainly leads the world today. In particular, young managers lean towards the “Network Managers” business model. They focus on building up social and commercial networks encouraging the creation, production, management and gaining of customers, suppliers, subcontractors and partners as a whole. The belief creating the value determines the business model to be selected by generations. Sometimes, the picture becomes more complicated. In family businesses, the first generation, whose appetite for physical assets is high, the second generation, who uses service and technology together, and that third generation, who strengthens the technological transformation with digitalization work together. After all, the sources are not limitless. Capital should be canalized wherever value is created. However, these decisions are not taken as easily as they are written here. Although cultural and technological transformations have taken place intensely during the recent period, ordinary behavior trends or high appetite for transformation on the axis of risk and return can result in irrational movements in business model changes. The biggest trap here is to continue measuring the performance using old methods. This is because it is not enough to measure and interpret created value with financial data only. It is not possible to make the right decision regarding something that we could not manage to measure accurately. If we look from the point of view of investor relations, as the value creation method changes due to the business model, the method that the companies follow when measuring and managing the value and introducing this outside the company changes. We see this situation especially in companies exceeding the digital threshold. Different performance indicators fed with big data and a brand new language are in place. Yes... The age of the Network Creators has begun. All their efforts go towards generating different information and making stakeholders a part of this information network; to make maximum return based on minimum capital and innovativeness using the relations, funds and information of others... So what is your business model?

2014 YILINDA ELEKTRİK PİYASASI GÖRÜNÜMÜ VE HİDROLOJİK ANALİZİ

ELECTRICITY INDUSTRY OUTLOOK IN 2014 AND ITS HYDROLOGICAL ANALYSIS

PİYASA TAKAS FİYATI (PTF)

150,09 TL/MWh = 2013 yılındaki PTF ortalaması
 163,99 TL/MWh = 2014 yılındaki PTF ortalaması
 % 9,26 = 2014 yılı PTF ortalamasındaki artış

MARKET CLEARING PRICE (MCP)

TRY 150.09/MWh = Average MCP in 2013
 TRY 163.99/MWh = Average MCP in 2014
 9.26% = Rate of increase in average MCP in 2014

ELEKTRİK TALEBİ

246,36 TWh = 2013 yılındaki elektrikteki kümülatif talep
 255,54 TWh = 2014 yılında elektrikteki kümülatif talep
 % 4,8 = 2014 yılında toplam elektrik talebinde görülen artış
 % 1,4 = 2014 yılında elektrik üretiminde görülen artış

ELECTRICITY DEMAND

246.36 TWh = Cumulative electricity demand in 2013
 255.54 TWh = Cumulative electricity demand in 2014
 4.8% = Rate of increase in total electricity demand in 2014
 1.4% = Rate of increase in electricity production in 2014

2014 YILINDA KAYNAK BAZINDA ÜRETİM

4.424 GWh = Fuel Oil üretimi
 73.051 GWh = Kömür üretimi
 121.844 GWh = Doğal gaz üretimi
 2.252 GWh = Jeotermal üretimi
 40.402 GWh = Hidrolojik toplam
 8.367 GWh = Rüzgâr üretimi

SOURCE BASED PRODUCTION IN 2014

4,424 GWh = Fuel Oil production
 73,051 GWh = Coal production
 121,844 GWh = Natural gas production
 2,252 GWh = Geothermal production
 40,402 GWh = Hydrological sum
 8,367 GWh = Wind production

2013 YILINDA KAYNAK BAZINDA ÜRETİM

2.471 GWh = Fuel Oil üretimi
 63.054 GWh = Kömür üretimi
 105.116 GWh = Doğal gaz üretimi
 1.364 GWh = Jeotermal üretimi
 59.420 GWh = Hidrolojik toplam
 7.558 GWh = Rüzgâr üretimi

SOURCE BASED PRODUCTION IN 2013

2,471 GWh = Fuel Oil production
 63,054 GWh = Coal production
 105,116 GWh = Natural gas production
 1,364 GWh = Geothermal production
 59,420 GWh = Hydrological sum
 7,558 GWh = Wind production

2014 YILINDA ELEKTRİĞE OLAN TALEP ARTTI

Deloitte Türkiye tarafından yapılan "2014 Elektrik ve Doğal Gaz Piyasası Görünümü ve Hidrolojik Analizi"nde Türkiye'de geçtiğimiz yıl elektrik talebi ve üretimi arttı.

ELECTRICITY DEMAND INCREASED IN 2014

According to the 2014 Electricity and Natural Gas Industry Outlook and Its Hydrological Analysis conducted by Deloitte Turkey, electricity demand and production increased last year.

*** 2014 yılında su tutma eğilimi nedeniyle hidrolojik üretimde düşüş; doğal gaz ve kömür santrallerinin üretimlerinde artış görülmüştür.

2014 YILINDA DOĞALGAZ PİYASASI GÖRÜNÜMÜ VE HİDROLOJİK ANALİZİ

NATURAL GAS INDUSTRY OUTLOOK IN 2014 AND ITS HYDROLOGICAL ANALYSIS

GAZ İTHALATI HACMİ

45,269 milyar m³ = 2013 yılı gaz ithalatı hacmi
49,262 milyar m³ = 2014 yılı gaz ithalatı hacmi
% 8,8 = Gaz ithalatındaki artış

GAS IMPORT VOLUME

45.269 billion m³ = Gas import volume in 2013
49.262 billion m³ = Gas import volume in 2014
8.8% = Rate of increase in gas import

EN BÜYÜK DOĞAL GAZ TALEBİ SANAYİ VE ELEKTRİK ÜRETİMİNDEN

2014 yılında doğal gaz talebinde, gaz ithalatı hacminde ve doğal gaz santrallerinden elektrik üretiminde artış görülürken yıl toplamında hidrolojik üretim **40.402 GWh**'a ulaştı.

THE HIGHEST NATURAL GAS DEMAND CAME FROM INDUSTRIAL AND ELECTRICITY PRODUCTION

While natural gas demand, gas import volume and electricity production in natural gas power plants increased in 2014, the annual hydrological production reached **40,402 GWh** in total.

DOĞALGAZ SANTRALLERİNDEN ELEKTRİK ÜRETİMİ

105,116 milyar kilovatsaat = 2013 yılında doğal gaz santrallerinden elektrik üretimi
121,844 milyar kilovatsaat = 2014 yılında doğal gaz santrallerinden elektrik üretimi

ELECTRICITY PRODUCTION IN NATURAL GAS POWER PLANTS

105.116 billion kWh = Electricity production in natural gas power plants in 2013
121.844 billion kWh = Electricity production in natural gas power plants in 2014

2014 YILI HİDROLOJİK ÜRETİM (GWh)

HYDROLOGICAL PRODUCTION IN 2014 (GWh)

OCAK / JANUARY	3.510,0
ŞUBAT / FEBRUARY	3.655,7
MART / MARCH	3.811,6
NİSAN / APRIL	3.876,9
MAYIS / MAY	3.174,4
HAZİRAN / JUNE	3.509,9
TEMMUZ / JULY	4.044,1
AĞUSTOS / AUGUST	4.026,8
EYLÜL / SEPTEMBER	2.965,4
EKİM / OCTOBER	2.778,6
KASIM / NOVEMBER	2.519,5
ARALIK / DECEMBER	2.528,8

40.402 GWh =
2014 yılındaki toplam hidrolojik üretim
Total hydrological production in 2014

2014 YILINDA DOĞAL GAZ TALEBİ

%8,7 = Doğal gaz talebinde görülen artış
49,9 bcm = Yıl bazında toplam doğal gaz talebi (bcm= milyar m³)

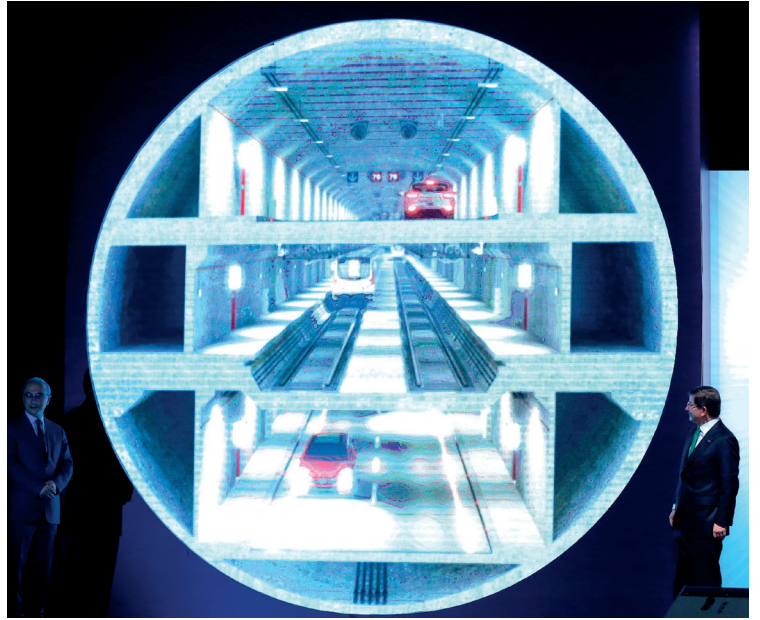
NATURAL GAS DEMAND IN 2014

8.7% = Rate of increase in natural gas demand
49.9 bcm = Total annual natural gas demand (bcm: billion m³)

**** 2014 yılında talep artışının temel olarak sanayi ve elektrik üretimi sektöründen geldiği görülüyor.
**** It can be seen that the increase in demand in 2014 mainly resulted from the industrial and energy production industry.

TÜRKİYE'Yİ ŞAHLANDIRACAK DEV PROJELER

Türkiye'nin önünü açacak, İstanbul'u dünya başkentine dönüştürecek mega projeler birbiri ardına hayata geçirilirken, yenileri listeye ekleniyor. Yüzyılların rüyası Marmaray hayata geçti. Üçüncü Köprü, Üçüncü Havalimanı, Avrasya Tüneli hızla ilerliyor. Son mega proje "Büyük İstanbul Tüneli" ise Türkiye'nin gururu olacak.



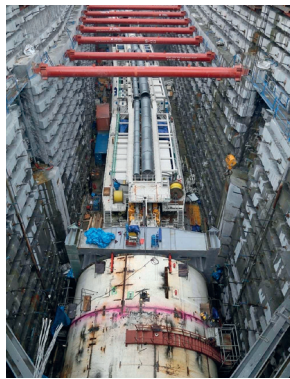
THE GIANT PROJECTS THAT WILL LEAD THE WAY FOR TURKEY

For every mega project completed that paves the way for İstanbul to become a world metropolis, a new one is added to the list. The hundred-year dream that is Marmaray has come to life... The Third Bridge, the Third Airport, and the Eurasia Tunnel are progressing swiftly. The last mega project "The Big İstanbul Tunnel" will be the pride of Turkey.

Türkiye son yıllarda birçok dev proje ile dünyanın gündemine girdi. Toplam değeri 260 milyar liraya ulaşan bu projelerin bir kısmı tamamlanarak devreye alındı, bir kısmı yapım aşamasında, bir kısmı da ihale edilmeyi bekliyor. Yüzyılların düşünüyü hayata geçiren Marmaray projesi bugün günde binlerce yolcu tarafından kullanılıyor. Türkiye'ye ulaşımında sınıf atlatan Yüksek Hızlı Tren projeleri peşpeşe devreye alınıyor. İstanbul'u sadece bölgenin değil, Avrupa ve Ortadoğu'nun da en önemli hava ulaşım merkezi haline getirecek 3. Havalimanı, Boğaz'ın üçüncü gerdanlığı olacak 3. Boğaz Köprüsü, Avrasya Tüneli, İstanbul-İzmir Ottoyolu ve Kars-Bakü-Tiflis Demiryolu Hattı'nın yapım süreci devam ediyor. Bu dev projelere son olarak eklenen "Büyük İstanbul Tüneli" Projesi ise sadece İstanbul'da değil, bütün Türkiye'de ve dünyada büyük ilgi ve heyecanla karşılandı. Tüm bu projeleri taçlandırarak olan Kanal İstanbul Projesi'nde ise Cumhurbaşkanı Recep Tayyip Erdoğan'ın talimatıyla çalışmalara hız verildi ve ilgili tarafların katılımıyla çalışmalara başlandı.

BÜYÜK İSTANBUL TÜNELİ

Türkiye'nin mega projeleri listesine son eklenen ve halk arasında "Büyük İstanbul Tüneli" olarak anılan "3 Katlı İstanbul Metro ve Karayolu Boğaz Geçişi" Projesi, Söğütlu-Çeşme-İncirli arasında inşa edilecek. Projenin 16,5 kilometresi 3 katlı tünel olacak. Tünelin



Türkiye'deki dev projelerin bir kısmı yapım aşamasında bulunuyor.

Some of the giant projects are under construction.

Turkey has taken its place on the global agenda with several large-scale projects. Some of these projects, the total value of which is TRY 260 billion, have been completed and put in use; some are under construction and some are waiting to be tendered. The Marmaray project has actualized a hundred-year-old dream and is used by thousands of passengers each day. High Speed Train Projects, which promoted Turkey in transportation, have been put into use consecutively. The construction processes of the third airport, which will make İstanbul the transportation center of not only the region but also Europe and the Middle East, the Third Bosphorus Bridge which will be the third necklace across the Bosphorus; the Eurasia

6,5 kilometresi Küçükusu-Gayrettepe arasında Boğaz'ın altından geçecek. Mevcut güzergah, 6 alternatif arasından en optimum olarak belirlendi. Büyük İstanbul Tüneli Projesi, Avrupa Yakası'nda Beşiktaş, Şişli, Kağıthane, Beyoğlu, Eyüp, Fatih, Zeytinburnu, Bakırköy ve Güngören; Anadolu Yakası'nda ise Üsküdar, Ümraniye ve Kadıköy ilçelerinden geçecek. 2 karayolu ve 1 raylı sistemi barındıran proje, Söğütlüçeşme-Altunizade-Gayrettepe-Sütlüce-Cevizlibağ-İncirli güzergâhı boyunca yaklaşık 31,5 kilometre uzunluğa sahip olacak. Projenin tamamlanmasıyla Hasdal-Ümraniye arası seyahat süresi 14 dakikaya inecek. İncirli-Söğütlüçeşme arası da 40 dakikada geçilecek. 3 köprüyü ve 9 metro ağını birbirine bağlayan proje, 5 yıl içinde hizmete girecek.

AVRASYA TÜNELİ

Temeli 26 Şubat 2011 tarihinde atılan Avrasya Tüneli Projesi (İstanbul Boğazı Karayolu Tüp Geçişi Projesi), Asya ve Avrupa yakalarını, deniz tabanının altından geçen bir karayolu tüneli ile birbirine bağlayacak. İstanbul'da araç trafiğinin yoğun olduğu Kazlıçeşme-Göztepe hattında hizmet verecek olan Avrasya Tüneli, toplam 14,6 kilometrelik bir güzergâhı kapsıyor. Cankurtaran sahili ile Haydarpaşa arasında inşa edilecek projenin tamamlanmasıyla Kazlıçeşme ile Göztepe arasında halen 100 dakikaya varan seyahat süresinin 15 dakikaya kadar indirilmesi hedefleniyor. İstanbul Boğazı'nda alternatif ve hızlı bir karayolu geçişi sağlamak amacıyla, Marmaray'ın 1,8 kilometre kadar güneyinde inşa edilen proje, mevcut iki köprüünün trafik yüklerini paylaşarak İstanbul'a daha dengeli ve hızlı bir şehir içi ulaşımı kazandıracak. 2016 yılı sonunda tamamlanması hedeflenen Avrasya Tüneli'ni günde 130 bin araç kullanabilecek.

MARMARAY

İstanbul'un Avrupa ve Asya yakalarındaki demiryolu hatlarını İstanbul Boğazı altından geçen bir tüp tünelle birleştiren 76 km uzunluğundaki Marmaray'ın ilk kez Padişah II. Abdülhamid döneminde tasarlandığı biliniyor. Proje aşaması 1998 yılında biten Marmaray'ın inşasına 2004 yılında başlandı ancak, Boğaz geçişinin Avrupa tarafından karaya çıktığı yerde bulunan, Bizans İmparatorluğu dönemi-ne ait arkeolojik kalıntılar ve Üsküdar, Sirkeci ve Yenikapı bölgelerindeki yapılan arkeolojik çalışmalar, çalışmaların yaklaşık 4 sene gecikmesine neden oldu. Marmaray'ın Ayrılıkçeşme ve Kazlıçeşme arasındaki 14 km'lik bölümü 29 Ekim 2013 tarihinde hizmete açıldı. Açılışından itibaren ilk yıl günlük ortalama 136 bin kişi taşıyan Marmaray'ın Gebze-Halkalı bölümü-

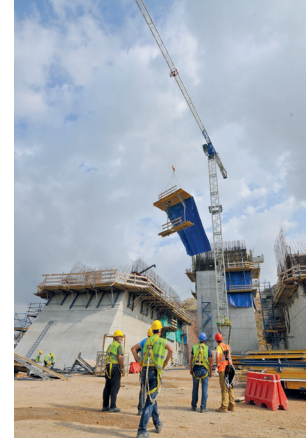
Tunnel, the İstanbul-İzmir Highway, Kars-Baku-Tbilisi Railway are in progress. "The Big İstanbul Tunnel" project has been added to these giant projects and is welcomed warmly and with great excitement not only in İstanbul but also in Turkey and in the world. President Recep Tayyip Erdoğan instructed that work on the Kanal İstanbul Project which will crown all these projects be accelerated and work has begun with the participation of respective parties.

THE BIG İSTANBUL TUNNEL

The "Three-storey İstanbul Metro and Highway Bosphorus Passage" Project is called "The Big İstanbul Tunnel" is the latest in a line of mega projects in Turkey to be added to the list. It will be constructed between Söğütlüçeşme and İncirli. A 3-storey tunnel will cover the 16.5 km of the project. The 6.5 km of the tunnel will pass under the Bosphorus between Küçükusu and Gayrettepe, and this route was considered the optimum from six options. The Big İstanbul Tunnel Project will pass through the areas of Beşiktaş, Şişli, Kağıthane, Beyoğlu, Eyüp, Fatih, Zeytinburnu, Bakırköy and Güngören on the European side; and the areas of Üsküdar, Ümraniye and Kadıköy on the Asian side. The project will include 2 highways and 1 railway and the length of the Söğütlüçeşme-Altunizade-Gayrettepe-Sütlüce-Cevizlibağ-İncirli route will be 31.5 km in total. With the completion of the project, travel time between Hasdal and Ümraniye will be reduced to 14 minutes. Travel time between İncirli and Söğütlüçeşme will be 40 minutes. The project will connect 3 bridges and 9 metro networks and will be put into service within 5 years.

EURASIA TUNNEL

The Eurasia Tunnel (İstanbul Strait Road Tube Crossing Project) the foundation of which was laid on February 26, 2011, will connect the Asian and European sides with a highway tunnel passing under the seabed. The Eurasia Tunnel will be put into service at the Kazlıçeşme-Göztepe line and cover a total of 14.6 km. With the completion of the project, which will be constructed between Cankurtaran coast and Haydarpaşa, travel time between Kazlıçeşme and Göztepe is expected to decrease up to 15 minutes from 100 minutes. In order to provide alternative and fast highway passage on the İstanbul Strait, the project being constructed at 1.8 km south of Marmaray will provide a more balanced and fast inner-city transportation



130

BİN / THOUSAND

AVRASYA TÜNELİ'Nİ
KULLANACAK GÜNLÜK ARAÇ
SAYISI

NUMBER OF VEHICLES
USING THE EURASIA TUNNEL

1.1

**MİLYAR DOLAR /
BILLION DOLLAR**

İZMİT KÖRFEZ GEÇİŞ
KÖPRÜSÜ
YATIRIM MİKTARI

COST OF THE INVESTMENT
OF İZMİT BAY SUSPENSION
BRIDGE



3. Boğaz Köprüsü.
The Third Bosphorus Bridge.

nün devreye girmesiyle günlük bir milyon yolcu hedefine ulaşılması bekleniyor. 3'ü yeraltında olmak üzere toplam 5 istasyondan oluşan Marmaray'ın ikinci etabı olan Halkalı-Kazlıçeşme ve Ayrılıkçeşmesi-Gebze hatlarının yapım işi şimdilik askıya alınmış durumda.

ÜÇÜNCÜ HAVALİMANI

İstanbul'da Karadeniz'in Avrupa yakasındaki Yeniköy ile Akpınar köyleri arasındaki alana yapılacak olan yıllık 150 milyon yolcu kapasiteli havalimanının çalışmaları 7 Haziran 2014'te başladı. İlk etabının 29 Ekim 2017'de tamamlanması öngörülen projenin tamamının ise 2018 yılında bitmesi planlanıyor. 120 bin kişiye iş kapısı açması hedeflenen 3. Havalimanı'nın ilk bölümünün 29 Ekim 2017'de açılması planlanıyor. 3. Havalimanı'nın ilk etapta 90 milyon olması öngörülen yıllık yolcu kapasitesi 3'üncü fazda 120 milyona, 4'üncü faz tamamlandığında ise 150 milyona çıkarak ABD'deki Atlanta Havalimanı'nı geride bırakarak dünyanın en büyük projesi haline gelecek. Proje tamamlandığında, inşaat için kesilenlerin yerine 5 milyon yeni ağaç dikilmiş olacak. Projenin bitmesiyle beraber Türkiye hava taşımacılığında, büyük bir yol kat etmiş olacak. 3. Havalimanının bitmesiyle beraber bölgede büyük depolar, sosyal yaşam alanları, oteller yapılacak ve istihdam artacak.

ÜÇÜNCÜ BOĞAZ KÖPRÜSÜ

Yüksek mühendislik ve teknoloji ürünü olacak 3. Boğaz Köprüsü üzerinden 8 şeritli karayolu ve 2 şeritli tren yolu aynı seviyede geçecek. Gerek estetik gerekse teknik özellikleriyle dünyanın sayılı köprüleri arasında yer alacak olan

**TOPLAM DEĞERİ
260 MİLYAR
LİRAYA ULAŞAN BU
PROJELERİN BİR KISMI
TAMAMLANARAK
DEVREYE ALINDI,
BİR KISMI YAPIM
AŞAMASINDA, BİR
KISMI DA İHALE
EDİLMİYİ BEKLİYOR.**

**SOME OF THESE
PROJECTS, THE
TOTAL VALUE OF
WHICH IS TRY 260
BILLION, HAVE
BEEN COMPLETED
AND PUT IN USE;
SOME ARE UNDER
CONSTRUCTION
AND SOME ARE
WAITING TO BE
TENDERED.**

to İstanbul by sharing the traffic load of the current two bridges. A total of 130 thousand vehicles will be able to use the Eurasia Tunnel which is expected to be completed by the end of 2016.

MARMARAY

The 76 km long Marmaray, which connects the railway lines at Europe and Asia sites with a tube tunnel passing underneath the İstanbul Strait, was first designed during the reign of Sultan Adbülhamid II. The project phase of Marmaray was completed in 1998 and its construction began in 2004. However, archaeological remains from the Byzantium Empire that were found at the point where the Bosphorus passage reaches the shore on the European side and archaeological studies conducted in the Üsküdar, Sirkeci and Yenikapı areas caused the works to be delayed for around four years. The 14 km Marmaray section which lies between Ayrılıkçeşme and Kazlıçeşme was put into service on October 29, 2013. Marmaray transported 136 thousand passengers daily the first year since it was opened and it is expected that it will transport nearly one million passengers when the Gebze-Halkalı section is put into use. The Halkalı-Kazlıçeşme and Ayrılıkçeşmesi-Gebze lines, which constitute the second phase of Marmaray and which consist of 5 stations. 3 of which are underground, are temporarily suspended.

THE THIRD AIRPORT

On June 7, 2014, construction works began for the airport, which will be built between the villages of Yeniköy and Akpınar on the Black Sea coast and on the European side of İstanbul and which will have a capacity of 150 million passengers annually. The first step of the project is anticipated to be completed on October 29, 2017 and the full project is planned to be completed in 2018. The Third Airport is expected to provide employment for 120 thousand people and the first part of the airport is planned to be opened on October 29, 2017. The annual passenger capacity of the airport is predicted to be 90 million in the first phase which will increase to 120 million in the third phase, to 150 million in the fourth phase and the project will become the biggest project in the world, outpacing Atlanta Airport in the USA. When the project is completed, 5 million new trees will have been planted in return for the ones which were cut for the construction. With the end of the project, Turkey will have covered a great distance in terms of air

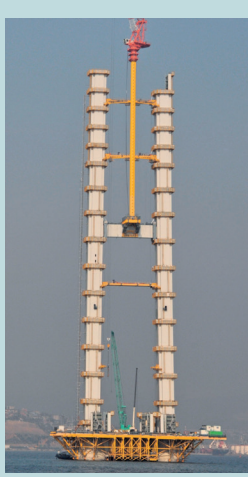
3. Boğaz Köprüsü'nün 29 Ekim'de açılması planlanıyor. Köprü'nün bağlantı yolları Kınalı-Odayeri otoyolu ve Kurtköy-Akyazı otoyolu içinse 6 Mayıs'ta ihale yapılacak. Köprü'den geçecek olan demiryoluyla, Edirne'den İzmit'e kadar şehirlerarası ve şehir içi kesintisiz demir-yolu taşımacılığı yapılacak ve bu raylı sistem Marmaray ve İstanbul Metrosu ile entegre edilerek Atatürk Havalimanı, Sabiha Gökçen Havalimanı ve yeni yapılacak 3. Havalimanı da birbirine bağlanacak. İnşaat ve işletme aşamasında binlerce kişiye sağlayacağı istihdam ve çeşitli sektörlerle katacağı canlılıkla Türkiye ekonomisine önemli bir katkı sağlayacak.

İZMİT KÖRFEZ GEÇİŞ KÖPRÜSÜ

Temmuz 2009'da onaylanan ve Türkiye'nin batısında Kuzey-Güney koridorunda ulaşımı rahatlatmak üzere Gebze'den İzmir'e uzanacak otoyol projesinin en önemli kısmını oluşturan İzmit Körfez Geçiş Köprüsü'nde, iki ayağı birbirine bağlayacak olan halatlar gerildi. Kullanıma açıldığında Türkiye ekonomisine yıllık 165 milyon dolar civarında tasarruf sağlayacak olan İzmit Körfez Geçiş Köprüsü'nün, 254 metre yüksekliğindeki iki ayağını birbirine bağlayan halatların gerilmesi ile köprü'nün silüeti de tam anlamıyla ortaya çıkmış oldu. Tamamlandığında dünyanın dördüncü en büyük köprüsü olacak olan İzmit Körfez Geçiş Köprüsü inşaatında şu an toplam bin 350 işçi çalışıyor. Toplam 1,1 milyar dolar yatırım yapılarak hayata geçirilen İzmit Körfez Geçiş Köprüsü, 3 gidiş, 3 geliş olmak üzere toplam 6 şerit ile hizmet verecek. Köprü'nün en geç 2016 yılı başlarında araç ve yaya trafiğine açılması hedefleniyor.

ÇANAKKALE BOĞAZ KÖPRÜSÜ

İstanbul üzerindeki yükü alıp, Çanakkale üzerinden Avrupa'ya taşıyacak yeni bir proje üzerinde çalışmalar sürüyor. Çanakkale Köprüsü, 2 bin 23 metre orta açıklık, toplam 3 bin 623 metre uzunluğuyla dünyanın en uzun asma köprüsü olacak. Demiryolu hattının da geçeceği projenin çalışmaları devam ediyor. Çanakkale Köprüsü üzerinden geçirilmesi planlanan demiryolu hattının taşımacılık maliyetlerini de düşürmesi bekleniyor. Söz konusu proje yap-işlet-devret modeli ile hayata geçirilecek. Projede ayrıca Ege Bölgesi'ni doğrudan Kapıkule sınır kapısına bağlayacak olan otoban planı da yer aldı. Böylece Ege Bölgesi'nden Avrupa'ya taşımacılık yapan araçların İstanbul Boğazı ve İstanbul trafiğine yapmış olduğu yük de hafifletilmiş olacak. Projenin tamamlanması ile Marmara Bölgesinde, Marmara Denizi'nin etrafından dolaşacak olan bir otoyol ringine sahip olunacak.



PROJELERİN KÜNYELERİ PROJECT MASTHEADS

Kanal İstanbul

Proje Alanı: 42 km
Proje Türü: Ulaşım, Ticaret, Rezidans, Turizm
Proje Modeli: Belli Değil
Konum: İstanbul Avrupa Yakası
Tanımlanabilen Bütçe: 5,5 milyar dolar

Kanal İstanbul

Project Area: 42 km
Project Type: Transportation, Trade, Residence, Tourism
Project Model: Uncertain
Location: Istanbul European side
Definable Budget: USD 5.5 billion

3. Boğaz Köprüsü

Proje Alanı: 59 m. genişlik, 2164 m. uzunluk, 322 m. yükseklik
Proje Türü: Ulaşım
Proje Modeli: Yap, işlet, devret
Konum: İstanbul Boğazı Garipçe ve Poyrazköy arası
Tanımlanabilen Bütçe: 4,5 milyar TL (Kuzey Marmara Otoyolu ile birlikte)

The Third Bosphorus Bridge

Project Area: 59 m. width, 2164 m. length, 322 m. height
Project Type: Transportation
Project Model: Build-operate-transfer
Location: Between Istanbul Strait Garipçe and Poyrazköy
Definable Budget: TRY 4.5 billion (together with North Marmara Highway)

transport. With the completion of the airport, big storages, social life areas, hotels will be built in the area and employment will increase.

THE THIRD BOSPHORUS BRIDGE

The Third Bosphorus Bridge will be a high engineering and technology product and an 8-lane highway and 2-lane railway will pass along it at the same level. The Third Bosphorus Bridge which will rank among the world's important bridges both with its aesthetic and technical aspects is planned to be opened on October 29. There will be a tender for link roads of the bridge, Kınalı-Odayeri highway and Kurtköy-Akyazı highway on May 6. Intercity and inner-city continuous railway transport will be available from Edirne to İzmit with the railway passing through the bridge and Atatürk Airport, Sabiha Gökçen Airport and the new Third Airport will be connected to one another by integrating this rail system with Marmaray and İstanbul Metro. It will contribute significantly to the economy of Turkey by providing employment for thousands of people during construction and operation processes and breathing new life to various sectors.

İZMİT BAY SUSPENSION BRIDGE

For the project, which was approved in July 2009, extending from Gebze to İzmir to relieve traffic in the west of Turkey along the North-South corridor, rope tensioning was conducted which will link two footings at the İzmit Bay Suspension Bridge, the most important part of the highway project. When put into service, İzmit Bay Suspension Bridge will save up to USD 165 million annually for the Turkish economy and the silhouette of the bridge has fully emerged with the ropes which link two 254 meter high footings being tensioned. Right now, 1350 workers are working on the construction of İzmit Bay Suspension Bridge, which upon completion will be the fourth biggest bridge in the world. An investment of USD 1.1 billion in total has been made to actualize İzmit Bay Suspension Bridge and it will serve with six lanes consisting of three ingoing and three outgoing lanes. The bridge is aimed to be opened for vehicular and pedestrian traffic at the beginning of 2016 at the latest.

ÇANAKKALE SUSPENSION BRIDGE

Works are being carried out regarding a project which will lift the burden of traffic to Europe off İstanbul and redirect it through

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

MERSİN INTERNATIONAL PORT



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



Art of TAV

Hizmetlere özgün bir yaklaşım... TAV bu eserde eğlenceyi, mutlu ve huzurlu bir yolculuğu kendi üslubuyla ele alıyor. Tam 15 yıldır sergilenen bu eser, ziyaretçilerine eşsiz bir deneyim sunuyor.

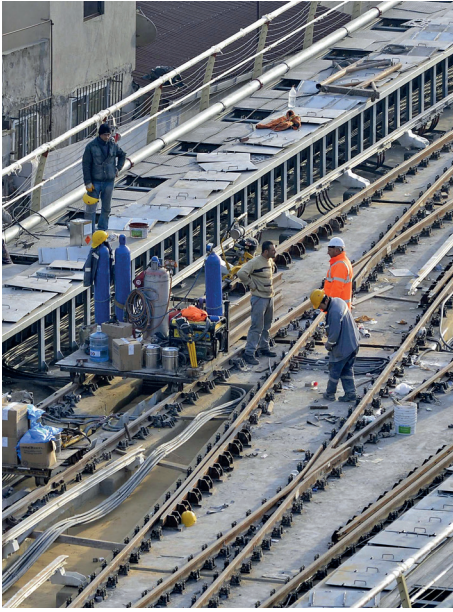
tavhavalimanlari.com.tr

f /TAVairports

Bu eser yaratılırken sanatçı **Miro**'nun eserlerinden esinlenilmiştir.

Tepe Akfen

TAV
Havalimanları



KANAL İSTANBUL PROJESİ

İstanbul'u yeni bir boğaza kavuşturacak olan proje ile beraber bölgedeki ilçelerde büyük değişim yaşanacak. Bölgede gerçekleştirilecek kentsel dönüşümle beraber şehir modern bir yapıya kavuşacak. İnşaat sektörüne de büyük katkısı olacak olan Kanal İstanbul projesi, Karadeniz ve Marmara'yı da yapay bir boğazla birbirine bağlayacak. Deniz taşımacılığının da yapılacağı kanalla Türkiye dünyada bu alanda da söz sahibi olacak. İstanbul Boğazı'ndaki deniz trafiğini rahatlatarak olan projede yeşil alana 37 milyon metrekare ayrıldı.

KARS-TİFLİS-BAKÜ DEMİRYOLU

Yapımına 2008 yılında başlanan ve tamamlanmasının ardından Çin ile Londra'yı Marmaray aracılığıyla birbirine bağlayacak olan Bakü-Tiflis-Kars (BTK) Demiryolu Hattı Projesi'nde son aşamaya gelindi.

Türkiye, Azerbaycan, Gürcistan Karma Ulaştırma Komisyonu'nun 29 Aralık 2004'te Tiflis'teki toplantısında ele alınan, temeli de 24 Temmuz 2008 yılında Türkiye, Azerbaycan ve Gürcistan cumhurbaşkanlarının katılımıyla atılan demiryolu hattı projesinde çalışmalar, Kars'taki yoğun kış şartlarına rağmen sürüyor. Çalışmaların bu yılın sonunda tamamlanması planlanıyor. Hattın faaliyete geçmesiyle ilk etapta bir milyon yolcu taşınması planlanırken, aynı zamanda üç ülkenin ürettiği ürünlerin de taşınması yapılacak. Bakü-Tiflis-Kars Demiryolu hizmete girdiğinde, orta vadede yıllık 3 milyon ton yük taşınması hedefleniyor. 2034 yılına gelindiğinde ise 16 milyon 500 bin ton yük ile 1 milyon 500 bin yolcu taşınması öngörülmüyor.

PROJELERİN KÜNYELERİ PROJECT MASTHEADS

Marmaray

Proje Alanı: 76,3 km (uzunluk)
Proje Türü: Ulaşım
Konum: İstanbul Boğazı
Tanımlanabilen Bütçe: 8 milyar TL

Marmaray

Project Area: 76.3 km (length)
Project Type: Transportation
Location: Istanbul Strait
Definable Budget: TRY 8 billion

Avrasya Tüneli

Proje Alanı: 14,6 km
Proje Türü: Ulaşım
Proje Modeli: Yap İşlet Devret
Tanımlanabilen Bütçe: 1,28 milyar dolar
Konum: İstanbul Kazlıçeşme - Göztepe arası

Eurasia Tunnel

Project Area: 14.6 km
Project Type: Transportation
Project Model: Build-Operate-Transfer
Definable Budget: USD 1.28 billion
Location: Between Istanbul Kazlıçeşme and Göztepe

3. Havalimanı

Proje Alanı: 76,5 milyon m²
Proje Türü: Ulaşım
Proje Modeli: Yap-İşlet-Devret
Konum: Avrupa Yakası - Kuzey İstanbul
Tanımlanabilen Bütçe: 10,2 milyar avro (maliyet), 22,1 milyar avro (ihale bedeli)

The Third Airport

Project Area: 76.5 million m²
Project Type: Transportation
Project Model: Build-Operate-Transfer
Location: European Side - Northern Istanbul
Definable Budget: EUR 10.2 billion (cost), EUR 22.1 billion (tender price)

Çanakkale. Çanakkale Bridge will be the world's longest suspension bridge with its 2023 meters center span and 3623 meters length. The project will also include a railway and works are still in progress. It is expected that the railway line, which is planned to pass over Çanakkale Bridge, will reduce the transportation costs. The project will be actualized via the build-operate-transfer model. The project also includes the highway plan which will link the Aegean Region directly with the Kapıkule border gate. Thus, the traffic load on the İstanbul Strait and İstanbul caused by vehicles transporting from the Aegean Region to Europe will be relieved. Upon the completion of the project, there will be a highway ring in the Marmara Region which will travel around the Marmara Sea.

KANAL İSTANBUL PROJECT

The project will give İstanbul a new channel and there will be great change in the areas in the region. Together with urban transformation in the region, the city will have a modern structure. The Kanal İstanbul Project will also contribute a lot to the construction sector and it will link the Black Sea and the Marmara with a man-made channel. Turkey will also have a say in this area with the channel on which sea transportation will be performed. 37 million square meters of green space is reserved for the project which will relieve the traffic over the İstanbul Strait.

KARS-TBİLİSİ-BAKU RAILWAY

It is the last phase of the Baku-Tbilisi-Kars (BTK) Railway Project, the construction of which started in 2008 and which will link China and London through Marmaray upon completion.

The foundation of the railway project was laid on July 24, 2008 with the participation of the presidents of Turkey, Azerbaijan and Georgia and the project was discussed at the Turkey, Azerbaijan and Georgia Joint Transportation Commission meeting on December 29, 2004 in Tbilisi. Project works are ongoing, despite the intense winter conditions in Kars. Works are planned to be completed at the end of this year. When the line becomes operational, it is expected that one million passengers will be transported during the first stage. At the same time the products produced by three countries will be transported. It is aimed that 3 million tonnes will be transported in the medium term, when Baku-Tbilisi-Kars Railway is put into service. In 2034, 16 million 500 thousand tonnes and 1 million 500 thousand passengers are expected to be transported.



TAV İNŞAAT HAVALİMANI İNŞAATINDA DÜNYA BİRİNCİSİ



3 kıtada 35.000 çalışanımızla adım adım ilerledik,
Engineering News Record (ENR) Dergisi tarafından yapılan sıralamada
havalimanı kategorisinde dünyanın en büyük inşaat şirketi olduk.

Bu gurur Türkiye'nin!



www.tavconstruction.com

ÇELİK BORU SEKTÖRÜ 2015'TEN UMUTLU

Başta Irak olmak üzere önemli ihracat pazarlarında yaşanan sıcak gelişmelere rağmen 2014 yılını hedefleri doğrultusunda tamamlamayı başaran Türk çelik boru sektörü, hammadde sorununa çözüm bekliyor.



Bugün Avrupa'nın en büyük, dünyanın ise beşinci büyük çelik boru üreticisi olan Türkiye, toplam üretiminin yaklaşık yüzde 45'ini ihraç ediyor. Türkiye bu ihracat miktarıyla dünyada dördüncü sırada yer alıyor. 2014 yılını hedefleri doğrultusunda kapatmayı başaran Türk çelik boru sektörü, yılın ikinci yarısında ihracatta yaşadığı olumsuzluklardan sonra aralık ayı ihracatındaki yüzde 28'lik artış ile 2015 yılı için umutlarını artırmış durumda. Türk çelik boru sektörü, önemli ihracat pazarlarında yaşanan sıcak siyasi gelişmelere rağmen 2014 yılında yıllık yaklaşık 4 milyon ton üretim seviyesini korudu. Sektörün ihracatı geçen yıl bir önceki yıla oranla miktar bazında yüzde 4,9 artışla 1,95 milyon ton, değer bazında ise yüzde 0,71 azalışla 1,62 milyar dolar olarak gerçekleşti.

2014 yılının son ayında ihracat atağına geçen Türk çelik boru sektörünün aralık ayı ihracatı bir önceki yılın aynı ayına oranla miktar bazında yüzde 27,84 artışla 206 bin 221 ton, değer bazında ise yüzde 25,54 artışla 170 milyon 653 bin dolar oldu. Aralık ayındaki bu artış 2015 yılı için sektöre umut verdi. 2014 yılını sektör açısından değerlendiren Çelik Boru İmalatçıları Derneği Genel Sekreteri Mehmet Zeren, "Son dönemlerde karşılaştığımız tüm sıkıntılara rağmen çelik boru sektörü olarak yılı hedeflerimiz doğrultusunda kapadık. Bir yandan

STEEL PIPE SECTOR IS HOPEFUL ABOUT 2015

Finish 2014 in line with its objectives in spite of the latest developments in the important exporting markets, particularly in Iraq, the Turkish steel pipe sector is waiting for a solution to the raw material problem.



Being the biggest steel pipe manufacturer in Europe and the 5th biggest in the world today, Turkey exports approximately 45% of its total manufacturing. With this exportation amount, Turkey is ranked fourth in the world. Finishing 2014 in line with its objectives, the Turkish steel pipe sector is hopeful about 2015 thanks to an increase of 28% in exportation in December after the problems it faced in exportation during the second half of the year. Despite the political developments in the important exporting markets, Turkey maintained its annual manufacturing level of 4 megatons in 2014. Last year, the exportation of the sector was 1.95 megatons on the basis of amount with an increase of 4.9% compared to the previous year, and \$1.62 billion on the basis

yıllık yaklaşık 4 milyon ton üretim seviyemizi korumayı başarırken diğer yandan 2 milyon tona yakın bir ihracat gerçekleştirdik. Bugün Avrupa'nın en büyük dünyanın ise beşinci büyük çelik boru üreticisi ülkesiyiz. Toplam üretimimizin yaklaşık yüzde 45'ini ise ihraç ediyoruz. Bu ihracat miktarıyla da dünyada dördüncü sırada yer alıyoruz" dedi.

Bu yıl 4,5 milyon tonluk üretim ve 2 milyon tonun üzerinde ihracat hedefleyen sektörün en önemli sıkıntısı ise hammadde temininde yaşanan sorunlar. Bu sorunların çözülmemesi durumunda sektörün 2023 yılı için belirlenen 7,9 milyar dolarlık ihracat hedefine ulaşılması zor görünüyor.

"HAMMADEDE GÜMRÜK VERGİSİ ALINMASIN"

Mehmet Zeren, hammadde sıkıntısının aşılabilmesi için sektörün hammadde olarak kullandığı yassı çelik ürünlerine uygulanan gümrük vergilerinin kaldırılarak dünya piyasa fiyatlarından hammadde teminine imkân sağlanması gerektiğini dile getirdi.

Türkiye'de yıllık yassı çelik tüketimi yaklaşık 14 milyon ton civarında seyrediyor. Üretim yaklaşık 10 milyon ton olmasına rağmen bunun yaklaşık 2 milyon tonluk kısmı da ihraç ediliyor. Böylece iç piyasadaki yassı çelik tüketimi için 6 milyon tonluk bir ihtiyacın ithalat yoluyla karşılanması gerekiyor. Üretimimizin yaklaşık yarısını ihraç eden çelik boru sektörü de, ihracatta yakaladığı bu başarıyı devam ettirebilmek için hammaddeyi uygun koşullarda temin etmek istiyor. Ancak, çelik boru üretiminde kullanılan yassı çelik ürünleri ithalatında gümrük vergileri uygulanması sektörün rekabet gücünü azaltıyor.

ÇEBİD Genel Sekreteri Zeren, birçok sektörde hammadde ithalatında düşük vergi ve mamul ithalatında ise yüksek vergi uygulanırken çelik boru sektöründe tam tersi bir uygulama yapıldığına dikkat çekti.



SEKTÖRÜN İHRACATI 2014 YILINDA BİR ÖNCEKİ YILA ORANLA MİKTAR BAZINDA YÜZDE 4,9 ARTIŞLA 1,95 MİLYON TON, DEĞER BAZINDA İSE YÜZDE 0,71 AZALIŞLA 1,62 MİLYAR DOLAR OLARAK GERÇEKLEŞTİ.

IN 2014, THE EXPORTATION OF THE SECTOR WAS 1.95 MEGATONS ON THE BASIS OF AMOUNT WITH AN INCREASE OF 4.9% COMPARED TO THE PREVIOUS YEAR, AND \$1.62 BILLION ON THE BASIS OF VALUE WITH A DECREASE OF 0.71%.

of value with a decrease of 0.71%. Launching an offence in terms of exportation in the last month of 2014, the Turkish steel pipe sector exported 206,211 tons on the basis of amount with an increase of 27.84% compared to the same month of the previous year, and \$170,653,000 on the basis of value with an increase of 25.54%. This increase observed in December was promising about 2015.

Mehmet Zeren, the Secretary General of Turkish Steel Pipe Manufacturers Association, evaluated 2014 with regard to the sector: "Despite all the problems we have faced recently, we, as the steel pipe sector, finished the year in line with our objectives. Not only did we manage to maintain our annual manufacturing level of approximately 4 megatons, but also exported nearly 2 megatons. Today, we are the biggest steel pipe manufacturer in Europe and the 5th biggest in the world. We export approximately 45% of our total manufacturing. This degree of exportation puts us fourth in the world."

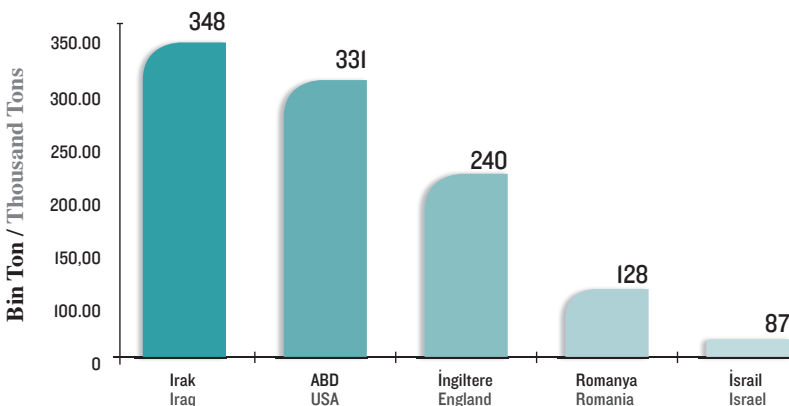
The main problem for the sector, which is aiming for a manufacturing level of 4.5 megatons and exportation over 2 megatons this year, is the problems in raw material supply. If this problem is not solved, it will be a challenge for the sector to achieve the exportation goal of \$7.9 billion determined for 2023.

"THERE SHOULD BE NO CUSTOMS DUTIES ON RAW MATERIAL"

Mehmet Zeren indicated that it is a necessity to enable raw material supply in line with world market prices by abolishing the customs duties applied for flat steel products, which is used as raw material in the sector, in order to overcome the raw material problem.

Annual flat steel consumption in Turkey is in the range of about 14 megatons. Even though the production is approximately 10 megatons, approximately 2 megatons of this amount is exported. Thus, a demand of 6 megatons needs to be met by means of importation for the flat steel consumption in the domestic market. The steel pipe sector, which exports almost half of the production, wants to supply the raw material under proper conditions in order to maintain its success in exportation. However, the customs duties applied in the importation of flat steel products, which are used in the manufacture of steel pipe, are decreasing the sector's competitive power. The Secretary General of ÇEBİD, Zeren, drew attention to the fact that while low taxes are applied on raw material importation and high taxes on manufactured product importation in many sectors, there is a reverse implementation in the steel pipe sector.

TÜRK ÇELİK BORU SEKTÖRÜNÜN EN BÜYÜK 5 PAZARI (2014) THE 5 BIGGEST MARKETS OF TURKISH STEEL PIPE SECTOR (2014)



Yeryüzünden Gökyüzüne Modern Bir Geçiş Noktası:

ADNAN MENDERES HAVALİMANI

Çağlar boyunca ticaretin, eğlencenin ve kültürün en önemli merkezlerinden biri olan İzmir'e yeni bir soluk getiren Adnan Menderes Havalimanı, bölgenin hem Anadolu hem de dünya ile ilişkisini bambaşka bir boyuta taşıyor.

A Modern Transition Point from Land to Sky:

ADNAN MENDERES AIRPORT

Over the centuries, İzmir has been one of the most important centres of trade, entertainment and culture in Turkey. And now, Adnan Menderes Airport will set the city's pulse ticking once again by bringing the interaction of the region with both Anatolia and the world to another dimension.

Havalimanları yeryüzünden gökyüzüne açılan kapılar gibidir. Yolcuların gökyüzü seyahati uçağın kalkmasıyla başlar, inmesiyle son bulur. Gökyüzü sınırsızdır, gökyüzü özgürdür. İşte, bu düşünceler ile başladı İzmir Adnan Menderes Havalimanı'nın mimari öyküsü. İzmir önce özgün, özgür ve modern bir Dış Hatlar Terminali kazandı, ardından da yepyeni bir İç Hatlar Terminali... Adnan Menderes Havalimanı'nın Dış Hatlar Terminali, Devlet Hava Meydanları İşletmesi (DHMİ) Genel Müdürlüğü'nün havalimanları dış hatlar terminallerinin yapımı için 1998 yılında harekete geçmesiyle birlikte bugünkü şekline kavuştu. Adnan Menderes Havalimanı Dış Hatlar Terminali Yarışması'nda Yakup Hazan Mimarlık birinci oldu ve hemen ardından proje için düğmeye basıldı. İnşaatin gerçekleşmesi işini Havaş-Bayındır İnşaat ortaklığı aldı. Daha sonra TAV

ADNAN MENDERES DIŞ HATLAR TERİNALİ'NİN MİMARİSİNDE GÖKYÜZÜNDEKİ SINIRSIZLIĞIN VE YERYÜZÜNDEN GÖKYÜZÜNE OLAN ÖLÇEK DEĞİŞİKLİĞİNİN ETKİLERİ GÖRÜLÜYOR.

EFFECTS OF THE INFINITY OF THE SKY AND THE SCALE CHANGE FROM THE LAND TO THE AIR ARE DOMINANT IN THE ARCHITECTURE OF THE INTERNATIONAL TERMINAL OF ADNAN MENDERES AIRPORT.

Airports are like the doors on the ground opening to the sky. The sky journey of the passengers starts with taking off and ends with landing. The sky is limitless and free. The architectural history of İzmir Adnan Menderes Airport began with these thoughts. At first, İzmir won a unique, independent and modern International Terminal and then a brand new Domestic Terminal...

The International Terminal of Adnan Menderes Airport achieved the standards it has reached today as General Directorate of State Airports Authority (DHMİ) took action for the construction of international terminals of the airports in 1998. Yakup Hazan Architecture ranked first in the Adnan Menderes Airport International Terminal Competition and the project was initiated. Havaş-Bayındır Construction Joint Venture undertook the responsibility of construction works. Later on, since TAV Airports bought Havaş, the whole operation was transferred to TAV and



Havalimanları'nın Havaş'ı satın almasıyla operasyonun tamamı TAV'a geçti ve Adnan Menderes Dış Hatlar Terminali 13 ay gibi kısa bir sürede inşaat bitirilerek kullanıma açıldı.

SINIRSIZLIĞIN BAŞLADIĞI YER HAVALİMANLARI

2007 yılından bu yana TAV tarafından işletilen ve Avrupa Çelik Yapı Tasarım Yarışması'nda birinci olan Adnan Menderes Dış Hatlar Terminali'nin mimarisinde gökyüzündeki sınırsızlığın ve yeryüzünden gökyüzüne olan ölçek değişikliğinin etkileri görülüyor. Yolcuların kendilerini gökyüzüne yakın hissetmesi için mesnetten mesnete 66 metre gibi bir açıklık geçen terminalde apron cephesinde renksiz camlar tercih edildi ve cam yüzeylere yer verildi. Yolcuların iskele bölgesine geldiklerinde apronla, uçaklarla, pistle iç içe olması ve görüş mesafesinin kuzeyden

the construction works of Adnan Menderes International Terminal were completed within 13 months and the Terminal was put into service.

AIRPORTS WHERE INFINITY STARTS

In the architecture of Adnan Menderes International Terminal which has been operated by TAV since 2007 and which ranked first in the European Steel Design Awards, the effects of the infinity of the sky and the scale change from land to sky can be observed. To ensure that the passengers feel close to the sky, in the terminal, an opening of 66 meters between bearings was provided, colorless glasses were used for the apron side and glass surfaces were used. It corroborates the terminal's sense of architecture that the passengers will be close to the apron, airplanes and airfield and they can easily see the place from north to south, from east to west and from land to sky.

Ulusal Çelik Yapı Tasarım Ödülü'ne layık görülen yeni İç Hatlar Terminali binası, keskin ve modern hatları, iç bahçe ve havuzları, geniş ve sade iç hacmiyle adından söz ettiriyor.

The new Domestic Terminal, which won the "National Steel Structure Award", makes an impression with its clear and modern edges, courtyards and pools, large and plain internal area.



DIŞ HATLAR TERMINALİ İLE AVRUPA'NIN ÇEVREYE EN DUYARLI HAVALİMANI SEÇİLEN İZMİR ADNAN MENDERES HAVALİMANI'NIN YENİ İÇ HATLAR TERMINALİ'NDE DE TAV'IN SÜRDÜRÜLEBİLİR ÇEVRE POLİTİKASI OLDUKÇA BÜYÜK ÖNEM ARZ EDİYOR.

IN THE NEW DOMESTIC TERMINAL OF İZMİR ADNAN MENDERES AIRPORT, WHICH HAS BEEN SELECTED AS THE "MOST ENVIRONMENTALLY CONSCIOUS AIRPORT" OF EUROPE FOR ITS INTERNATIONAL TERMINAL, THE SUSTAINABLE ENVIRONMENT POLICY OF TAV IS CRUCIAL.

güneye, doğudan batıya ve yeryüzünden gökyüzüne olması da bu terminalin mimari anlayışını destekler nitelikte. TAV Havalimanları tarafından 2032 yılına kadar işletilecek olan Adnan Menderes Havalimanı İç Hatlar Terminali ise yeni görüntüsüne 17 Mart 2014 tarihinde kavuştu. 2012 yılında Eski İç Hatlar Terminali'nin yıkılmasının ardından Yakup Hazan Mimarlık, İzmir'e yeni bir soluk getiren bu proje için kolları sıvadı. Ana tasarım fikri açık mekânlar üzerine kurulu olan bu terminalde yine sınırsızlığa dikkat edildi ve kara tarafı ile hava tarafı arasındaki tüm görsel engeller kaldırıldı. Türkiye'nin en büyük İç Hatlar Terminali galeri ve asma bahçelerle süslendi, tasarım formunu ise dört adet fil ayağı ile desteklenmiş bir tonoz oluşturdu. 29 metrelik tonozlu çatısıyla öne çıkan ve Türk Yapısal Çelik Derneği tarafından belirlenen "Ulusal Çelik Yapı Tasarım Ödülü"ne layık görülen yeni İç Hatlar Terminali binası, keskin ve modern hatları, iç bahçe ve havuzları, geniş ve sade iç hacmiyle adından söz ettiriyor. İzmir Adnan Menderes Havalimanı'nın Dış Hatlar, İç Hatlar Terminali ile katlı otoparklarının proje müellifi olan Yüksek Mimar ve Restorasyon Uzmanı Yakup Hazan, havalimanı tasarımındaki bu başarısını teknik konulara olan hâkimiyetine, özgürce düşünebilmesine ve özgün işler çıkarabilmesine bağlıyor ve havalimanı tasarımında yolcuların konforlu mekânlardan geçerek uçağa gitmelerini önemseyişine dikkat çekiyor. Hazan, havalimanı tasarımı

The new design of Adnan Menderes Airport Domestic Terminal, which will be operated by TAV Airports until 2032, was completed on March 17, 2014. After the Old Domestic Terminal was demolished in 2012, Yakup Hazan Architecture undertook this project which will breathe new life into İzmir. The main design idea of the terminal was based on open places and the infinity concept was considered. All visual obstacles between the land and the air were removed. Turkey's biggest Domestic Terminal was embellished with galleries and hanging gardens. The form of the design was shaped by a vault supported by four elephant-feet. The new Domestic Terminal building, notable for its wagon roof of 29 meters and which won the "National Steel Structure Award" given by the Turkish Constructional Steelwork Association, makes an impression with its clear and modern edges, courtyards and pools, and large and plain internal area. Professional Architect and Restoration Expert, Yakup Hazan, the designer of the International and Domestic Terminals and multi-storey car parks, owes his success regarding the airport design to his command of technical subjects, free thinking and unique works and emphasizes that the important thing when designing the airport was to ensure that the passengers reach the plane by passing through comfortable places. Hazan stated the following regarding the design of the airport: "One of the main criteria of



ile ilgili olarak “Yolcuların en kısa mesafeden uçağa binmeleri tasarım kriterlerinin başında geliyor” diyor.

ÇEVRE DOSTU UYGULAMALARLA DOLU BİR HAVALİMANI

Tasarımsal özelliklerinin yanı sıra, Dış Hatlar Terminali ile Avrupa’nın “çevreye en duyarlı havalimanı” seçilen İzmir Adnan Menderes Havalimanı’nın yeni İç Hatlar Terminali’nde de TAV’ın sürdürülebilir çevre politikası oldukça büyük önem arz ediyor. Bu kapsamda eski terminalin yıkımı sırasında ortaya çıkan atık yüzde 99 oranında geri dönüştürüldü ya da yeniden kullanıldı. Beton, beton demiri, kablolar geri dönüştürüldü. Yalıtım malzemeleri, ampuller, tehlikeli atıklar yasal mevzuat çerçevesinde imha edildi. Bu geri dönüşüm çalışmasıyla 2013 yılında Sürdürülebilir Kalınma Derneği’nin “İnovatif Sürdürülebilirlik Uygulamaları Ödülü” alındı. Yeni İç Hatlar Terminali çatısı İzmir iklimine uygun olarak ısı ve ışık alacak şekilde yapıldı. Bununla birlikte, enerji tüketimine, su harcamalarına ve atık yönetimine çok dikkat edilen terminal ve katlı otoparkı için Enerji ve Çevre Dostu Tasarımda Liderlik (LEED) sertifikasyonu başvurusu bulunuyor. Bu kapsamda yeni İç Hatlar Terminali’nin Türkiye’nin en büyük LEED sertifikalı binası olması bekleniyor.

design is to ensure that the passengers reach the plane through the shortest way.”

AN AIRPORT FULL OF ENVIRONMENTALLY FRIENDLY APPLICATIONS

Apart from the design features, the sustainable environmental policy of TAV in the new Domestic Terminal of İzmir Adnan Menderes Airport, which has been selected as the “most environmentally conscious airport” of Europe for its International Terminal, is crucial. As part of this policy, the wastes resulting from the demolishing process of the old terminal were recycled at a rate of 99%, or reused. Concretes, concrete reinforcing bars and cables were recycled. Insulation materials, light bulbs and hazardous wastes were disposed of as per the legal legislation. With this recycling procedure, the airport won the “Innovative Sustainability Practices Award” given by the Sustainable Development Association in 2013. The roof of the new Domestic Terminal was designed in such a way that the place will receive heat and light according to the weather conditions of İzmir. Moreover, the airport has applied for the Leadership in Energy and Environmental Design (LEED) certification for the terminal and multi-storey car park, where energy, water consumption and waste management are considered. Within this scope, the new Domestic Terminal is expected to be Turkey’s biggest building with an LEED certificate.

YÜKSEK MİMAR VE RESTORASYON UZMANI YAKUP HAZAN, HAVALİMANI TASARIMINDAKİ BU BAŞARISINI TEKNİK KONULARA OLAN HÂKİMİYETİNE, ÖZGÜRCE DÜŞÜNEBİLMESİNE VE ÖZGÜN İŞLER ÇIKARABİLMESİNE BAĞLIYOR.

PROFESSIONAL ARCHITECT AND RESTORATION EXPERT YAKUP HAZAN OWES HIS SUCCESS REGARDING THE AIRPORT DESIGN TO HIS COMMAND OF TECHNICAL SUBJECTS, FREE THINKING AND UNIQUE WORKS.



RAKAMLARLA İZMİR ADNAN MENDERES HAVALİMANI
İZMİR ADNAN MENDERES AIRPORT
IN FIGURES

440

MİLYON EURO
MILLION EURO

İKİ TERMİNALİN TOPLAM YATIRIM
MİKTARI
THE TOTAL INVESTMENT AMOUNT
FOR TWO TERMINALS

35

MİLYON / MILLION

HİZMET VERİLEBİLEN TOPLAM
YOLCU SAYISI
THE TOTAL NUMBER OF
PASSENGERS RECEIVING SERVICE

25

MİLYON
MILLION

İÇ HATLAR TERMİNALİ’NİN YILLIK
YOLCU KAPASİTESİ
ANNUAL PASSENGER CAPACITY OF
THE DOMESTIC TERMINAL





2015'TE İŞSİZLİĞİ YENECEK SEKTÖRLER

TÜİK (Türkiye İstatistik Kurumu) verilerine göre, işsizlik rakamları 2014 yılında son dört yılın en yüksek seviyesine ulaştı. Ancak bu olumsuz tablonun 2015 yılında değişeceği beklentisi hakim. Rakamlar da bunu doğruluyor. Şubat'ta iş ilanları yüzde 9 arttı. Daha da önemlisi, yılın ikinci çeyreğinde dört işverenden biri istihdamını artıracığını söylüyor. İstihdamın lokomotif sektörlerinin ise turizm, gayrimenkul, inşaat ve perakende olması bekleniyor.

INDUSTRIES THAT WILL OVERCOME UNEMPLOYMENT IN 2015

According to TÜİK (Turkish Statistical Institute), unemployment figures reached the highest level of the last four years in 2014. However, this negative situation is expected to change in 2015.

Figures also corroborate this expectation. The number of job advertisements increased by nine percent in February. The more important thing is that one in four employers states that he/she will raise employment levels in the second quarter of the year. Leading sectors will be tourism, real estate, construction and retail industries.



TÜİK, Aralık 2014 itibarıyla Türkiye genelinde işsiz sayısının 3 milyon 145 bin kişi olduğunu açıkladı. Aynı dönemde işsizlik oranı ise yüzde 10,9 seviyesinde gerçekleşti. Mevsim etkilerinden arındırılmış işsizlerin sayısında 2014 yılı Aralık döneminde bir önceki döneme göre 58 bin kişilik düşüş yaşandı. İşsizlik oranı ise yüzde 10,4 oldu.

Aralık 2014 döneminde 15 ve daha yukarı yaştaki istihdam edilenlerin sayısı 25 milyon 642 bin kişi, istihdam oranı ise yüzde 44,7 oldu. İşgücü 2014 yılı Aralık döneminde 28 milyon 787 bin kişi, işgücüne katılma oranı ise yüzde 50,2 olarak gerçekleşti. Aslında sadece işsizlik oranlarına bakarak yapılacak bir değerlendirmede tablonun oldukça karanlık görüldüğünü düşünmek mümkün. Çünkü işsizlik oranı en son dört yıl önce bu kadar yüksek çıkmıştı. Ancak 2014 yılında biri Türkiye'nin ilk Cumhurbaşkanlığı seçimi olmak üzere iki seçim sürecinin yaşanması, kuzey komşularımız Ukrayna ve Rusya'yı küçük çaplı bir savaşın eşiğine getiren çatışma süreci ve Suriye'de devam eden karışıklıkların neden olduğu yoğun göç dalgası, 2014 yılında işsizlik oranının yükselmesinde etkili oldu.

ŞUBAT AYINDA VERİLEN İŞ İLANLARI YÜZDE 9 ORANINDA ARTTI

Ancak istihdam konusunda 2014 yılında gözlenen bu olumsuz tablonun 2015 yılında değişeceği beklentisi hakim. Uzmanlar bu yılın, özellikle de yılın ikinci yarısının istihdam açısından 2014'de göre daha hareketli olacağı görüşünde birleşiyor. Bu hareketliliğe yönelik ilk veri, Türkiye'nin önde gelen istihdam ve kariyer şirketlerinden Kariyer.net'ten geldi. Şirketin yeni iş ilanlarını baz alarak hazırladığı "Kariyer.net İstihdam Endeksi" bir önceki aya göre yüzde 9 oranında arttı. Şirketten yapılan açıklamaya göre sadece 20 işgünü çalışılan Şubat ayında Kariyer.net'te toplam 52 bin 276 ilan yayınlandı.

Kariyer.net İstihdam Endeksi verilerine göre en çok iş fırsatı sağlayan sektörler listesinde tekstil liderliğini korurken, ikinci sırada inşaat, üçüncü sırada bilişim yer aldı. Bu sektörleri üretim, sağlık, hizmet, turizm, ticaret, otomotiv ve elektrik-elektronik izledi. Şubatta en büyük artış yüzde 28 ile otomotiv sektöründen gelirken ticaret ilanları yüzde 21, turizm ilanları yüzde 15 arttı. Şubat ayında özellikle Doğu Anadolu ve Doğu Karadeniz bölgelerinde yapı sektörüne yönelik ilanlarda yüzde 50'ye varan artışlar dikkat çekti.

TURİZM, OTELCİLİK VE PERAKENDE SEKTÖRLERİ ELEMAN ARAYIŞINDA

İş ve insan kaynakları sitesi Yenibiris.com'un iş ilanları ve ilanlara yapılan başvurular doğrultusunda hazırladığı şubat ayı istihdam raporunda



UZMANLAR BU YILIN, ÖZELLİKLE DE YILIN İKİNCİ YARISININ İSTİHDAM AÇISINDAN 2014'E GÖRE DAHA HAREKETLİ OLACAĞI GÖRÜŞÜNDE BİRLEŞİYOR.

EXPERTS AGREE THAT ESPECIALLY THE SECOND HALF OF THIS YEAR WILL BE MORE BUOYANT IN TERMS OF EMPLOYMENT COMPARED TO 2014.

TÜİK announced that the number of unemployed persons across Turkey was 3,145 thousand as of December 2014. The unemployment rate in the same period was 10.9 percent. The seasonally adjusted number of unemployed persons decreased by 58 thousand in December 2014 compared to the previous period. The unemployment rate became 10.4 percent.

In December 2014, the number of employed persons at the age of 15 and above was 25,642 thousand and the employment rate was 44.7 percent. Labor was 28,787 thousand persons in December 2014 and the labor force participation rate was 50.2 percent. To tell the truth, in an assessment carried out considering only the unemployment rates, it is possible to think that the current situation is not promising. The reason is that the unemployment rate had not reached this level in the previous four years. However, two election periods in 2014, one of them being the first Presidential election of Turkey, the conflict between our northern neighbors, Ukraine and Russia, bringing the two countries to the brink of war, and the intense migration wave due to the on-going disorder in Syria all proved to have an effect on the rising unemployment rate in 2014.

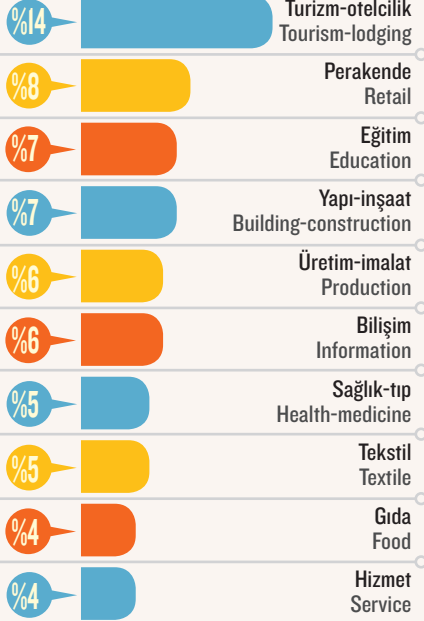
JOB ADVERTISEMENTS INCREASED BY 9 PERCENT IN FEBRUARY

However, this negative situation observed in 2014 regarding employment is expected to change in 2015. Experts agree that especially the second half of this year will be more buoyant in terms of employment compared to 2014. First data regarding this buoyancy was obtained from Kariyer.net which is one of the leading employment and career companies of Turkey. "Kariyer.net Employment Index" prepared based on the new job advertisements increased by 9 percent compared to the previous month. According to the statement of the company, 52,276 advertisements were placed on Kariyer.net in February for only 20 business days.

As per the Employment Index data of Kariyer.net, while the textile industry remained a leader in the list of industries providing many job opportunities, the construction and informatics industries took second and third place, respectively. These industries were followed by the production, health, service, tourism, business, automotive and electric-electronic industries. In February, while the highest increase took place in the automotive industry by 28 percent, job advertisements from business and tourism industries increased by 21 percent and 15 percent, respectively. Especially in Eastern

Şubat'ta en çok ilan veren sektörler

Industries which placed the most advertisements in February



Kaynak/ Source: Kariyer.net

da benzer bir tablo ortaya çıktı. Şubat ayı istihdam verileriyle ilgili olarak Yenibiris.com Yönetim Kurulu Üyesi Kâmil Özörnek, “Genel olarak iş başvuruları bir önceki aya göre biraz daha artarken bu durumun gelecek ay, istediği maaş artışını alamayan çalışanların da etkisiyle daha da artmasını bekliyoruz” dedi.

Rapora göre şubat ayında turizm ve otellilik sektörü işe alımlarını 4 puan artırarak ocak ayındaki gibi yine birinciliğini sürdürdü. Ardından eğitim ve perakende sektörleri geldi. En çok iş ilanı verilen sektörlerde ilk sıralar değişmezken nitelikli eleman açığının arttığı bilişimde iş ilanları da bir önceki aya göre artmış durumda.

Şubatta bütün sektörler genelinde satış temsilcileri en çok aranan eleman olurken, İngilizce öğretmenleri ikinci sırada geldi. Perakende sektöründe işe alımlar yeni açılan mağazalar ve eleman sirkülasyonunun da etkisiyle her zamanki hareketliliğini sürdürürken sektör, turizmden sonra en fazla eleman ilanı verilen ikinci sektör oldu. En çok mağaza satış danışmanları aranırken, mağaza müdürü ihtiyacı da son 3 aya göre artmış durumda. Kasiyer ilanları da her zamanki gibi en çok arananlar arasında. Eğitim sektöründe gelecek eğitim-öğretim döneminin hazırlıkları başladı. Son bir ayda İngilizce öğretmenine ihtiyacı da ciddi bir artış oldu. Anaokulu öğretmeni, bu dönemde eğitim kurumlarının en fazla aradığı elemanların başında geliyor.

Anatolia and the Eastern Black Sea region, job advertisements regarding the building industry increased by up to 50 percent in February.

TOURISM, LODGING AND RETAIL INDUSTRIES ARE LOOKING FOR PERSONNEL

The employment report of February prepared by Yenibiris.com, employment and human resources site, in line with the job advertisements and applications indicated a similar situation. Yenibiris.com Board Member Kamil Özörnek stated the following about the employment data of February: “In general, job applications slightly increased compared to the previous month, we expect that applications will increase more with the effect of employees who cannot get the desired wage increase.”

According to the report, the tourism and lodging industry increased its recruitment rates by 4 points to win first place, as in January. The tourism and lodging industry was followed by the education and retail industries. While the industries in which job advertisements are placed mostly remain the same, in the information industry, where qualified personnel are needed, job advertisements have increased compared to the previous month.

Most of the advertisements placed in February were for sales representatives across all industries, followed by English teachers. In the retail industry, recruitment processes are buoyant as always with the effect of new stores and personnel circulation. It has become the second industry for job advertisements after tourism. In this industry, job advertisements are mostly placed for sales representatives and the need for store managers has increased compared to the last three months. Cashiers are among the most needed personnel as always. Preparations for the next education period have started in the education industry. The need for English teachers has significantly increased over the last month. Nursery school teachers are the most needed personnel in the educational institutions in this period.

26% OF EMPLOYERS EXPECT AN EMPLOYMENT INCREASE IN THE 2ND QUARTER

While Kariyer.net and Yenibiris.com indicate an increase in the job advertisements in the first quarter, the “Q2 2015 Manpower Employment Outlook Survey” conducted by Manpower Group, one of the leading companies in the area of staffing solutions indicates an increase in expectations for the second quarter. According to the survey, Turkish employers make high le-



DR. NAFİZ TURGUT

Akfen Holding İnsan Kaynakları
Müdürü
Human Resources Manager of
Akfen Holding

“2015’TE YAPI SEKTÖRÜ EN ÇOK İŞ FIRSATI SAĞLAYAN SEKTÖR OLACAK”

Son yıllarda yükselen bir trend yakalayan Türkiye ekonomisinin büyüme hızının aynı seviyelerde devam edeceğine ilişkin tahminlerdeki azalmaya bağlı olarak, ekonomik büyümenin yönü ve şekli ile konjonktürel faktörler doğrultusunda istihdam alanında 2015’in, belli ölçüde hareketlilik yaşanmakla birlikte, temkinli bir yıl olacağı öngörülebilir. Akfen de 2015 yılındaki istihdam planının temelini, Bağlı Ortaklıklarımızın kendi bağımsız hüviyetlerine kavuşturulması ve iştiraklerimiz gibi hareket etme özgürlüğüne sahip birer ülke şirketleri haline dönüştürülmesi oluşturacak. Bu hedefe ulaşmak için; evrensel insan kaynakları anlayışıyla ve kurumsal değerlerimiz rehberliğinde çalışmalarımıza devam edeceğiz.

“THE BUILDING INDUSTRY WILL BE THE NUMBER ONE JOB OPPORTUNITY PROVIDER IN 2015”

Due to the decrease in estimates that the growing rate of the Turkish economy, which has caught a rising trend, will continue at the same level, it can be predicted that 2015 will be a slow and sure year in terms of the direction and shape of economic growth and employment in line with cyclical factors, although there will be mobility to a certain degree. At Akfen, the base of our employment plan in 2015 will be restoring our associated partners’ independent identities and converting them to country corporations which have freedom of action, like our affiliates. To achieve this goal, we will continue our efforts with a universal human relations understanding and under the guidance of corporate values.

İŞVERENLERİN %26'SI 2. ÇEYREKTE İSTİHDAM ARTIŞI BEKLİYOR

Kariyer.net ve Yenibiris.com, ilk çeyrekte iş ilanlarındaki artışa işaret ederken, işgücü çözümleri alanında dünyanın önde gelen şirketlerinden biri olan Manpower Group tarafından gerçekleştirilen “Manpower 2015 ikinci çeyrek İstihdama Genel Bakış Araştırması” ise ikinci çeyreğe yönelik beklentilerdeki artışa dikkat çekiyor. Araştırmaya göre Türk işverenler 2015 yılının ikinci çeyreği için yüksek oranda işe alım planları yapıyorlar. Manpower tarafından 50 yılı aşkın süredir yapılan araştırma, işverenlerin istihdam eğilimlerini ölçmek amacıyla dünya genelinde 42 ülkeden 65 binin üzerinde, Türkiye’den ise bin kamu ve özel sektör işvereni ile görüşülerek hazırlandı. Araştırmada Türkiye’nin önemli bir seçimin arifesinde olduğu 2015 yılının ikinci çeyreğinde işverenlerin yüzde 27’sinin istihdam artışı beklediği ortaya çıktı. İşverenlerin yüzde 64’ü firmasının istihdamında herhangi bir değişiklik olmayacağı öngörüsünde bulunurken; sadece yüzde 6’lık bir kesim düşüş beklentisi bildirdi. Rapora göre Türkiye’deki net istihdam görünümü, veriler mevsimsellikten arındırıldığında +%16 olarak belirleniyor ve bu oran ikinci çeyrekte Avrupa, Ortadoğu ve Afrika (EMEA) bölgesinde Güney Afrika, Finlandiya, Yunanistan ve Romanya ile birlikte en yüksek tahmini oluşturuyor.

TARIM VE GAYRİMENKUL İSTİHDAM ARTIŞINDA EN İYİMSER İKİ SEKTÖR

Araştırmada baz alınan 11 sektörün tümünde işverenler, 2015 yılının ikinci çeyreği için istihdam artışı beklentisine sahip. En güçlü işe alım beklentileri bildirilen sektörler +%23 net istihdam görünümüyle tarım, avcılık, ormancılık ve balıkçılık sektörü oldu. Finans, sigortacılık, gayrimenkul ve kurumsal hizmetler sektörü ise +%20 ile ikinci en iyimser işe alım hızı beklentisine sahip.

Finans, sigortacılık, gayrimenkul ve kurumsal hizmetler sektöründeki ivmeyi gayrimenkul pazarındaki canlılığa bağlayan Manpower Türkiye Genel Müdürü Reha Hatipoğlu, “Gayrimenkul sektöründe süregelen hareketlilik kredi ve sigortacılık gibi ilgili alanlardaki canlılığı da teşvik ediyor olabilir” görüşünü paylaştı. Önceki çeyreğe göre Türkiye’deki 11 sektörün 8’inde işe alım beklentileri güç kaybediyor. En kayda değer düşüşler 9 puanla üretim sektöründe görülüyor. Hatipoğlu bu durumu: “Üretim sektöründeki düşüşe rağmen işe alım oranlarının sabit kalması öngörüsü var. Bir önceki çeyreklik dönemde olduğu gibi yüksek seyreden kur ihracata yönelik üretim yapanlar için avantajlı bir ortam yaratıyor” değerlendirmesinde bulundu. Önümüzdeki üç ay boyunca, işletme kategorileri-

2015-2017 OVP’de istihdam hedefleri 2015-2017 employment goals in the Medium Term Program

İSTİHDAM EMPLOYMENT

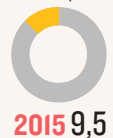
İşgücüne Katılma Oranı (%)
Labor Force Participation Rate (%)



İstihdam Oranı (%)
Employment Rate (%)



İşgücüne Katılma Oranı (%)
Labor Force Participation Rate (%)



Kaynak: Maliye Bakanlığı/
Source: The Ministry of Finance

vel personnel recruitment plans for the second quarter of 2015. The survey, which has been conducted by Manpower for more than 50 years, was prepared by interviewing more than 65 thousand public and private sector employers in 42 countries across the world and with a thousand managers in Turkey in order to measure the employment tendencies of employers. In the survey, it has been revealed that 27 percent of the employers expect an employment increase in the second quarter of 2015 in which an important election will be held in Turkey. While 64 percent of the employers forecasted that the employment rate of his/her company would remain the same, only six percent expected a decline. As per the report, the net employment outlook in Turkey is +16% when seasonally adjusted and this is the highest rate for the second quarter along with the rates of South Africa, Finland, Greece and Romania in Europe, the Middle East and Africa (EMEA).

THE MOST OPTIMISTIC INDUSTRIES REGARDING EMPLOYMENT INCREASE ARE AGRICULTURE AND REAL ESTATE

Employers in all 11 industries taken as a basis in the survey expect an employment increase in the second quarter of 2015. Agriculture, hunting, forestry and fishery are the industries in which the highest employment increase will take place with +23% net Employment outlook. The finance, insurance, real estate and corporate services industries are the second most optimistic industries regarding employment rates with a rate of +20%.

General Manager of Manpower Turkey, Reha Hatipoğlu, who attributes the acceleration in the Finance, Insurance, Real Estate and Corporate Services industries to the buoyancy in the real estate market stated the following regarding the situation: “It is possible that the on-going mobility in the real estate industry stimulates the buoyancy in the relevant areas such as credit and insurance.” Compared to the previous quarter, in 8 of 11 industries in Turkey, employment expectations fall. The most significant falls are observed in the production industry with 9 points. Hatipoğlu evaluated this situation as follows: “Despite the decline in the production industry, it is forecasted that the employment rates will remain the same. As the previous quarter, the high exchange rates create an advantageous environment for those who make export oriented production.”

All of the four business categories expect an employment increase over the next three months. The most significant employment expectations are reported from large and me-

nin dördü de istihdam artışı beklentisi ifade ediyor. En güçlü işe alım beklentileri (net istihdam görünümünün sırasıyla +%28 ve +%23 olduğu) büyük ve orta ölçekli işletmelerden geliyor.

ÇEVRE VE İŞ GÜVENLİĞİ DÜZENLEMELERİ

İSTİHDAMI OLUMLU ETKİLEYECEK

Bu yıl istihdamı olumlu etkileyecek bir başka unsur da özellikle iş sağlığı ve güvenliği ile çevre koruma alanlarında yapılan düzenlemelerin olması bekleniyor. Uzmanlar iş sağlığı ve iş güvenliği konusunda gerçekleşen yeni düzenlemelerle özellikle risk düzeyi yüksek olan inşaat, enerji ve madencilik sektörlerinde iş sağlığı ve çevre departmanları için nitelikli iş gücüne ihtiyaç duyulacağına dikkat çekiyor.

Öte yandan, Kyoto Protokolü uygulamaları, yenilenebilir enerji kaynakları yatırımları, karbon vergisi, çevre bilinci oluşturma çabaları doğrultusunda yeşil meslekler cazip olacak. Özellikle bu alanda mühendislik mezunu, nitelikli eleman arayışı artacak. Yenilenebilir enerji danışmanı ve mühendisi, rüzgar enerjisi uzmanı, yeşil pazarlama danışmanı, yenilenebilir enerji hukuku, çevre ve enerji hukuku uzmanı ve organik tarım mühendisi gibi meslekleri öne çıkacak. Özellikle liderlik, yetenek yönetimi, çalışan bağlılığının artırılmasına yönelik politikaların geliştirilmesine yönelik çalışmalar artacak.

Markalı konut ve AVM projelerinin hızla artmasıyla gayrimenkul satış ve danışmanlığı alanında da nitelikli ve yetkin personel ihtiyacı ortaya çıktı. 2015'te bu sektör daha çok gelişecek ve buna paralel olarak daha yetkin üniversite mezunu, yabancı dil bilen satış uzmanlarına ihtiyaç duyulacak.

dium scale enterprises (whose net employment outlooks are +28% and +23% respectively).

REGULATIONS ON ENVIRONMENT AND OCCUPATIONAL SAFETY WILL POSITIVELY AFFECT EMPLOYMENT

Another factor that will positively affect employment is expected to be the regulations on occupational health and safety and environmental protection areas. Experts emphasize that especially in the construction, energy and mining industries where risk levels are high, a qualified workforce will be needed for the occupational health and environment departments with the new regulations on occupational health and safety. On the other hand, green professions will be popular in line with the applications of the Kyoto Protocol, investments in renewable energy resources, carbon tax, and efforts on raising environmental awareness. In particular, in this area, the need for qualified personnel graduated from engineering faculties will increase. Positions such as renewable energy consultant and engineer, wind energy expert, green marketing consultant, renewable energy law, environment and energy law expert and organic agriculture engineer will be prominent. Works regarding the development of policies to increase personnel engagement, leadership and talent management will be accelerated. As branded house and Shopping Center projects increase, this creates a qualified and competent personnel need in the area of real estate sales and consultancy. This industry will be developed more in 2015 and in parallel to this, more competent personnel graduated from the university and who are educated in foreign languages will be needed.



ALİ MURAT ŞEN

TAV Havalimanları İnsan Kaynakları Koordinatörü
Human Resources Coordinator of TAV Airports

"İSTİHDAM ALANLARIMIZI ÇEŞİTLENDİRECEĞİZ"

TAV Havalimanları olarak, 2014'te ortalama çalışan sayımız yüzde 6 artışla 14 bin 478'e ulaştı. 2015 yılında işlettığımız havalimanlarında ve servis şirketlerimizde istihdam ihtiyaçlarımızı büyüme beklentilerimize paralel bir şekilde karşılamayı öngörüyoruz. Özellikle grup şirketlerimizin iç piyasada farklı alanlarda büyüme stratejilerine istinaden istihdam alanlarımızı çeşitlendireceğiz. Yurtiçi operasyon noktalarımızda, bölgesel kalkınma ve işsizlik konularında yerel yönetimlerle de işbirliği içerisinde istihdam yaratmayı amaçlıyoruz. Yeni projelerimizde özellikle havacılık alanında, sektöre kazandırdığımız farklı çalışma alanları ve koşulları ile Z kuşağına katma değer yaratmaya çalışacağız.

"WE WILL DIVERSIFY OUR EMPLOYMENT AREAS"

The average number of the personnel at TAV Airports increased by six percent to 14,478 in 2014. We plan to meet our employment needs in the airports we operate in, and in the service firms, in parallel with our growth expectations in 2015. Based on, in particular, the growth strategies of our group companies in different areas in the domestic market, we will diversify our employment areas. We aim to create employment at our domestic operation points by cooperating with local administrations regarding regional development and unemployment. We will try to create added value for generation Z with different working areas and conditions provided to the industry in our new projects; especially in the aviation industry.

Firma ölçeğine göre 2. çeyrekte istihdam beklentisi

Employment expectations in the 2nd quarter according to the company scale

FİRMA BÜYÜKLÜĞÜ COMPANY SIZE	Artar Increases	Düşer Decreases	Değişmez Remains Stable
Büyük ölçekli/ Large scaled	44	5	49
Orta ölçekli/ Medium scaled	35	6	57
Küçük ölçekli/ Small scaled	23	6	67
Mikro ölçekli/ Micro scaled	14	7	76

Kaynak/ Source: Manpower Türkiye

3+1 Daire
Şimdi

495 bin TL.

14 Haziran'dan
Sonra

570 bin TL.

%15 Kâr
Fırsatı.



**%15 KÂR FIRSATINI
GÖRMEK İÇİN PROFESÖR
OLMAYA GEREK YOK!
SON GÜN 14 HAZİRAN!**



444 83 38

Proje:
TABANLIOĞLU
ARCHITECTS

LOFT
İNCEK

YERLİ VE YENİLENEBİLİR KAYNAKLARIMIZIN TAMAMINDAN YARARLANMALIYIZ

WE SHOULD TAKE ADVANTAGE OF ALL OUR DOMESTIC AND RENEWABLE RESOURCES

✎ TANER YILDIZ

ENERJİ VE TABİİ KAYNAKLAR BAKANI
MINISTER OF ENERGY AND NATURAL RESOURCES

Enerjinin tüm alanlarda kullanımının giderek artması sebebiyle, enerji tedariki ve güvenliğinin bugün geçmişte olduğundan çok daha fazla önem kazandığı bir dönemdeyiz. Kaynakların az sayıda ülkenin elinde toplanmış olması enerjide “arz güvenliği” sorununu doğurmaktadır. Bu nedenle günümüzde ülkelerin ekonomik ve politik istikrar göstergelerinin doğrudan enerji arz güvenliğinin sağlanmasına bağlı hale geldiğini söylemek yanlış olmaz. Dünyanın artan enerji ihtiyacı ile birlikte, Türkiye’nin enerji ihtiyacı da ekonomik gelişmenin ve refah düzeyinin artmasına paralel olarak büyümektedir. Bu aşamada Türkiye’nin toplam enerji talebinin yaklaşık %30’u öz kaynaklarla karşılanırken, geriye kalanı çeşitlendirilmiş ithalat portföyünden sağlanmaktadır.

Enerji arzının sürekliliğini sağlamak, enerjiyi en etkin ve verimli bir şekilde kullanma temeline dayanan sürdürülebilir, uygulanabilir ve uzun vadeli doğru enerji politikalarının oluşturulması ile mümkündür. Sürekli artan enerji talebini karşılamak ve dışa bağımlılığı azaltmak için var olan bütün potansiyellerimizi en kısa sürede devreye almak, yerli ve yenilenebilir kaynaklarımızın tamamından yararlanmak durumundayız. Bu bakımdan, enerji politikalarımızın ana hedefi; gerekli enerjinin zamanında, güvenilir bir şekilde, uygun fiyatla, çevreyle uyumlu olarak ve yüksek kalitede sağlanması temeline oturtulmuş bulunmaktadır.

2014’te Kurulu Güç 5800 MW Arttı

Dünyadaki ekonomik krize, bölgemizdeki istikrarsızlıklara ve ülkemizdeki seçimlere rağmen ülkemizdeki enerji yatırımları 2014 yılında da istikrarlı bir şekilde devam etti. Geçtiğimiz yıl yatırım tutarı 17 milyar TL’ye ulaşan 5800 MW gücünde 203 adet santrali devreye aldık. Bu yatırımların neticesinde Türkiye’de ilk santralin devreye girdiği 1902’den 2002’ye kadar geçen yüz yıllık dönemde 31.800 MW olan kurulu gücümüz son 12 yıldaki yatırımlarla iki kattan fazla artarak



We are in a period in which energy supply and security are more important than the past, since the energy is being used increasingly in every area. A few countries possess the resources and this poses the “security of supply” problem in energy. Therefore, it would not be wrong to say that today, economic and political stability indicators of the countries are dependent on energy supply security directly. Along with the increasing energy need across the world, energy need of Turkey is also increasing in parallel with the rise in economic improvement and wealth. At this stage, approximately 30% of the total energy demand of Turkey is met by our own resources and the remaining amount is met from the diversified import portfolio.

Sustainability of energy supply can be ensured by creating sustainable, applicable and long termed suitable energy policies based on the principle of using the energy in the most efficient and effective way. In order to meet the increasing energy demand and minimize foreign-source dependency, we should use all of our potentials within the shortest time possible and take advantage of our domestic and renewable resources. In this regard, the main goal of our energy policies bases on the principle of providing the necessary energy in time, reliably, with an affordable price, in an environment-friendly way and in high quality.

Installed Capacity Increased by 5800 MW in 2014

Despite the economic crisis across the world, instabilities in our region and elections in our country, energy investments in Turkey have continued stably in 2014. Last year, we engaged 203 power plants with 5,800 MW power, for which total investment reached TRY 17 billion. As a result of these investments, our installed capacity which was 31,800 MW within the one-hundred-year period from 1902 in which the first power plant of Turkey started operating to

69.803 MW'a ulaştı. Daha da önemlisi, son bir yılda devreye alınan 5800 MW gücün yüzde 40'ını oluşturan 2382 MW'ının yenilenebilir kaynaklardan oluşmasıydı.

Yenilenebilir enerji kaynaklarının enerji arzı içindeki payını arttırmak, enerji verimliliğini arttırmak, enerji ve tabii kaynaklar alanlarındaki faaliyetlerin çevreye olan olumsuz etkilerini en aza indirmek, enerji ve tabii kaynaklar alanında yenilikçiliğin öncüsü ve destekleyicisi olmak Bakanlığımızın stratejileri arasında yer almaktadır. Bu çerçeveden olmak üzere 2014, en fazla rüzgâr kurulu gücünün devreye girdiği yıl oldu ve kurulu güç içinde rüzgârın payı ilk defa %5'i geçti. Öyle ki, bazı günlerde elektrik üretiminin %10'unu rüzgârdan karşılar hale geldik. Devreye giren rüzgâr santralleri sayesinde geçen yıl doğalgaz faturamızın 850 milyon dolar azalmasını sağladık.

2014 yılında ayrıca ilk defa lisanssız elektrik üretimi ve ilk defa güneş enerjisi üretimi başladı ve kurulu güç içindeki yerini aldı. Güneş enerjisinin elektrik üretiminde kullanılması konusunda teknolojik gelişmeleri yakından takip ediyoruz. Bu bağlamda ilk etapta 600 MW olarak belirlediğimiz güneş enerjisi kurulu gücümüzün 2023 yılında asgari 3.000 MW'a ulaşmasını hedefliyoruz. Ülkemizin siyasi ve ekonomik istikrarına duyulan güven sayesinde güneş enerjisine büyük yatırım yapmak isteyen yurt içi ve yurt dışından yatırımcılar ile bu hedefe çok kolaylıkla ulaşacağımızı düşünüyorum. Öte yandan, lisanssız elektrik üretimi için dağıtım şirketlerine yapılan başvuruların yaklaşık yarısının güneş enerjisine dayalı santraller için yapılmış olması da bu öngörümüzü desteklemektedir. Yapılan bu yatırımların neticesinde elektrik üretimimiz geçen yıl bir önceki yıla göre %4,3 oranında artarak 238,1 milyar kilovatsaate; tüketimimiz ise %3,7 artarak 253,3 milyar kilovatsaate çıktı. Elektrik tüketiminde Cumhuriyet tarihi rekorunu 14 Ağustos günü kırdık. Bir günde 831,8 milyon kilovatsaat tüketimimiz oldu. Enerji tüketiminin ekonomi ve enerji üretimindeki büyümeye paralel olmamasının nedeni, enerji verimliliği ve tasarrufuyla ilgili yaptığımız çalışmaların sonuç vermesidir. 2014 yılında kurmuş olduğumuz Enerji Takımımız bu anlamda çalışmalarına devam edecektir.

Özelleştirme Süreci Devam Edecek

Enerji yatırımlarımız özel sektörle birlikte büyürken, kamu olarak biz de özel sektörün önünü açacak politikaları geliştirmek ve denetleyici bir rol üstlenmek durumundayız. Özel ve kamu eş zamanlı çalışmazsa bu büyüme sağlıklı olmaz. Son dönemdeki yatırımlarla birlikte özel sektörün elektrik üretimindeki payı %72'ye, kurulu güçteki ise %68'e çıktı. 2014 yılında Kemerköy, Yeniköy, Yatağan, ve Çatalağzı Termik santrallerinin de içinde olduğu toplam 1984 MW kurulu güçteki üretim santralleri, 4 milyar 122 milyon dolar bedelle özelleştirildi. İçinde Tunçbilek ve Orhaneli Termik Santrallerinin da bulunduğu toplam 580 MW'lık santrallerin ihalesi tamamlandı ve onlar da devir sürecinde. 990 MW'lık Soma B Termik Santralının ihale süreci devam ediyor. Büyük hidroelektrik santrallerimiz hariç, üretim santrallerimizin özelleştirme süreci 2015'te devam edecek.

Nükleer Enerji Seçenek Değil, Zorunluluk

Yenilenebilir enerji kaynaklarının devreye alınması, yerli kaynakları arama ve işletme faaliyetlerine hız verilmesi, enerji verimliliğinin

2002, doubled to 69,803 MW with the investments of last 12 years. More importantly, 40 percent, in other words, 2,382 MW of 5,800 MW power which was put into use in the last year consisted of renewable resources.

The important strategies of our Ministry are to increase the share of renewable energy resources in energy supply, to raise energy efficiency, to minimize the negative effects of energy and natural resources activities on the environment and to become the pioneer and supporter of the innovation in the field of energy and natural resources. With this perspective, 2014 was the year in which the greatest amount of wind installed capacity was into use and the share of the wind in the installed capacity exceeded 5% for the first time. Such that we started to meet the 10% of the electricity production by wind. Thanks to the operating wind plants, we reduced the amount of our gas invoice by USD 850 million last year.

Moreover, in 2014 unlicensed electricity and solar energy production began for the first time and attained a place in the installed capacity. We follow the technological developments regarding the use of solar energy in electricity production closely. In this regard, we aim to increase our solar energy installed capacity which was determined as 600 MW at the first stage to minimum 3,000 MW in 2023. Thanks to the reliance put in the political and economic stability of our country, I believe that we can easily reach this goal with domestic and foreign investors who would like to invest great amounts in the solar energy. On the other hand, this foresight or ours is supported by the fact that nearly half of the applications to the distribution companies for unlicensed electricity production made for the power plants based on solar energy.

As a result of these investments, our electricity production increased by 4.3% and reached 238.1 billion kWh while electricity consumption increased by 3.7% and reached 253.3 billion kWh compared to the previous year. We broke the record of the history of Republic in electricity consumption on August 14. We consumed 831.8 million kWh in one day. The reason why energy consumption is not in parallel with the growth

in economy and energy production is that our works regarding energy efficiency and saving turn out at advantage. Our Energy Team established in 2014 will continue to work in this sense.

Privatization Process will Continue

As our energy investments increase with the private sector we, as public bodies, should improve the policies, which will pave the way for the private sector, and take an active role as a supervisor. If private and public sector cannot work harmoniously, this growth would not be healthy. Along with the investments in the recent period, share of the private sector reached 72% in electricity production and 68% in installed capacity. In 2014, production plants with a total installed capacity of 1984 MW including Kemerköy, Yeniköy, Yatağan and Çatalağzı thermal power plants were privatized with a price of USD 4,122 million. Tender processes of power plants of 580 MW including Tunçbilek and Orhaneli Thermal Power Plants were completed and transition processes began. Tender process of Soma B Thermal Power Plant of 990 MW continues. Apart from our large

**TÜRKİYE'DE
TEMİZ ENERJİYLE
ÖZDEŞLEŞEN DOĞAL
GAZ KONUSUNDA
DA GEÇEN YIL ÇOK
ÖNEMLİ ADIMLAR
ATTIK.**

**LAST YEAR, WE
TOOK IMPORTANT
STEPS REGARDING
NATURAL GAS
IDENTIFIED WITH
CLEAN ENERGY IN
TURKEY.**



arttırılması gibi her türlü potansiyeli harekete geçirecek politikalarımız devam etse de, birikmiş yatırım açığını kapatmak ve enerji arz güvenliğimizin sağlamak açısından nükleer enerji bir seçenek değil bir zorunluluk olarak karşımıza çıkmaktadır.

Gelişmiş ve gelişmekte olan, özellikle gelecekte küresel aktör olma hedefi ve potansiyeli olan diğer ülkeler gibi Türkiye de, üretim portföyüne nükleer enerjiyi dâhil edecektir. Bu bağlamda 2023 yılına kadar 2 nükleer güç santralini işletmeye almayı bir tanesinin de inşaatına başlamayı hedeflemektedir. Son dönemde gösterilen çabalar neticesinde bu alanda somut sonuçlar alınmaya başlanmıştır. Geçen yıl Akkuyu Nükleer Enerji Santrali projesinin ÇED raporu onaylandı. Sinop Nükleer Enerji Santrali'ne ilişkin Evsahibi Hükümet Anlaşması'nın da bu yıl TBMM Genel Kurulu'na gelmesini planlıyoruz. 2014 yılında ayrıca üçüncü nükleer santral çalışmaları kapsamında, EÜAŞ ile Westinghouse ve Çinli şirket SNPTC arasında Mutabakat Zaptı imzalanarak münhasır görüşmelere başlandı.

Doğal Gazda Tüm Türkiye 2016'da Kapsama Alanında

Türkiye'de temiz enerjiyle özdeşleşen doğal gaz konusunda da geçen yıl çok önemli adımlar attık. Doğal gaz hattının ulaştığı il sayısı 74'e çıktı. Bu yıl dört yeni ile daha doğal gazın ulaştırılmasının ardından nihai hedef olarak 2016 yılında tüm illerimize doğalgaz iletim hattı gitmiş olacak.

BOTAŞ Tuz gölü Doğalgaz Depolama Tesisi Projesi'yle ilgili Dünya Bankası ile 400 milyon dolarlık kredi anlaşması imzalandı. Yıllık 1 milyar m3 kapasiteli Tuz Gölü Yeraltı Depolama Projesinin 1. faz inşaatını 2017 yılında, 2. faz inşaatını ise 2019 yılında tamamlayarak tesisi devreye almayı hedefliyoruz. Bu yıl başlayacağımız BOTAŞ Marmara Ereğlisi LNG Terminali projesi inşaatını da 2019 yılında tamamlamayı planlıyoruz.

Öte yandan doğal gaz ve petrolün yer üretimini temin amacıyla geçen yıl içinde arama faaliyetlerine kamu ve özel sektör olarak 1,1 milyar dolar yatırım yaptık. Türkiye Petrolleri, Shell ile birlikte Batı Karadeniz'deki yeni sondajına 2015'in ilk aylarında başladı. MTA'nın üç boyutlu sismik araştırma yapacak gemisi de bu yılın ikinci yarısından itibaren faaliyete başlayacak. Bu çalışmalardan ülkemiz için sevindirici haberlerin gelmesini bekliyoruz.

Bu arada 3 milyar dolarla Türkiye'de şu ana kadar tek kaleme yapılmış en büyük sanayi yatırımı olan TÜPRAŞ Fuel Oil Dönüşüm Tesisi'nin hizmete girmesiyle cari açık sorununun çözümü için önemli bir adım atılmış olduk.

2014 yılında kamu ve özel sektör olarak toplam 1,5 milyon metre maden sondajı gerçekleştirdik. Afşin-Elbistan, Karapınar-Ayrancı,

hydroelectric power plants, privatization process for our production plants will continue in 2015.

Nuclear Energy is not an Option but a Necessity

Although our policies that will prompt our potential such as engaging renewable energy resources, accelerating the searching and operating activities for domestic resources, increasing the energy efficiency are still in effect, nuclear energy is a must for us in order to meet the accumulated investment deficit and ensure our energy supply security.

Just like other developed and developing countries which set a goal and have a potential to become a global actor in the future, Turkey will also include nuclear energy in its production portfolio. In this regard, it is aimed to take 2 nuclear power plants into operation until 2023 and commence the construction works of another. As a result of the efforts in the last period, we have started to obtain concrete results in this field. Last year, Environmental Impact Assessment (ÇED) report of Akkuyu Nuclear Power Plant was approved. We plan to receive the Host Government Agreement regarding Sinop Nuclear Power Plant in General Assembly of Grand National Assembly of Turkey. Moreover, within the scope of the works regarding third nuclear power plant, exclusive negotiations have been initiated by signing a Memorandum of Understanding between EUAS (Electricity Generation Company) and Westinghouse and Chinese company SNPTC in 2014.

Turkey will be in the Coverage Area of Natural Gas in 2016

Last year, we took important steps regarding natural gas identified with clean energy in Turkey. The number of provinces that have natural gas pipelines reached 74. This year, four new provinces will have natural gas pipelines and such all provinces will have natural gas in 2016 as an ultimate objective.

A loan agreement worth USD 400 million was signed with World Bank regarding BOTAŞ Tuz Gölü Natural Gas Storage Project. We aim to complete the 1st phase construction of Tuz Gölü Underground Storage Project with a capacity of 1 billion m3 per year in 2017 and the 2nd phase construction of the project in 2019 and engage the plant. We plan to complete the construction of BOTAŞ Marmara Ereğlisi LNG Terminal project that will start this year in 2019.

On the other hand, we invested USD 1.1 billion in search activities within last year as public and private sector in order to stimulate the domestic production of natural gas and oil. Turkish Petroleum and Shell have initiated the drilling works in Western Black Sea in the first months of 2015. The ship of MTA (Mineral Research & Exploration General Directorate) which will conduct three dimensional seismic explorations will start operating as of the second half of this year. We expect good news for our country from these projects.

Meanwhile, we took a huge step in the solution of the current deficit problem by finally putting TÜPRAŞ Fuel Oil Transformation Unit, which is the biggest industrial investment in Turkey made with USD 3 billion, into service.

We performed 1.5 million meters of mining drilling in total as public and private sectors in 2014. We completed our drilling projects in large sites such as Afşin-Elbistan, Karapınar-Ayrancı, Eskişehir-Alpu, Afyon-Dinar and increased our brown coal reserves to 15 billion tonnes. We aim to establish power plants of 17,500 MW in total on these sites with an investment of USD 30 billion. We plan to complete our on-going negotiations with four countries regarding

Eskişehir-Alpu, Afyon-Dinar gibi büyük sahalarındaki sondajlarımızı tamamlayarak linyit rezervimizi 15 milyar tona çıkardık. Bu sahalar toplam 30 milyar dolar yatırımla toplam 17.500 MW'lık santraller kurmayı hedefliyoruz. Afşin Elbistan'da halen dört ülkeyle devam eden müzakereleri bu yıl içinde tamamlayarak bir ülkeyle anlaşmaya varmayı hedefliyoruz. Yine 2015 yılı içinde Karapınar-Ayrancı, Eskişehir-Alpu ve Afyon-Dinar'daki rezervin enerji üretimine hangi modellerle kazandırılacağını belirleyeceğiz.

Enerjide Kilit Rolümüzü Sürdüreceğiz

Dünya ispatlanmış petrol rezervlerinin %65'ine ve gaz rezervlerinin %71'ine sahip Orta Doğu ve Orta Asya ile dünyanın en büyük petrol ve doğal gaz tüketicisi Avrupa ülkeleri arasında önemli bir köprü niteliği taşıyan Türkiye, bu konumuna bağlı olarak transit ülke olma yolunda önemli ilerlemeler kaydetmiştir. Bir transit ülke ve ticari merkez olarak son yıllarda uluslararası projelerde kilit roller üstlenen ülkemiz, enerji alanında ortak fayda sağlayacağımız her işe bugüne kadar olduğu gibi bundan sonra da katkıda bulunmayı sürdürecektir. Bu bağlamda 2014 yılında 13 ülke ile toplam 18 belge imzaladık, Avrupa Nükleer Araştırma Merkezi'ne (CERN) 'Ortak Üye' olduk ve Uluslararası Enerji Ajansı'nın dönem başkanlığını sürdürdük. Enerjideki bu kilit rolümüzü, 2015 yılında da önemli organizasyonlara ev sahipliği yaparak sürdüreceğiz. G20 tarihindeki ilk G20 Enerji Bakanları Toplantısı'nın yanı sıra Kıtalararası Rüzgar Enerjisi Kongresi ve 6. Dünya Enerji Düzenleme Forumu bu yıl içinde Türkiye'de gerçekleştirilecek.

Öte yandan, Irak'ın normalleşmesini ve iki tarafın bir bütün halinde ticaret yapmasının önemini vurguladık ve 2014 yılında ciddi bir diplomasi trafiği yürüttük. Türkiye olarak gösterdiğimiz gayretler sonuç verdi ve Kasım ayında Irak'ın kuzeyi ve merkezi hükümet mutabakata vardı. Tüm bu gelişmeler neticesinde SOMO petrolü Kasım ayında Ceyhan'dan uluslararası piyasaya yeniden sevk edilmeye başlandı. Şu ana kadar 3,2 milyon varil SOMO petrolü bu kapsamda sevk edildi. 520 bin varil SOMO petrolünü TUPRAŞ aldı.

Enerjide transit rolümüzü taçlandırarak 45 milyar dolarlık Güney Gaz Koridoru Projesi'nin temel atma töreni 2014 yılında tamamlandı. Projenin Türkiye ayağını oluşturan TANAP'ın temel atma töreni de geçen ay Kars'ta Azerbaycan ve Türkiye'nin Cumhurbaşkanları düzeyinde katılımı ile gerçekleştirildi. TANAP'ta bir diğer sevindirici gelişme ise farklı ülkelerden 18 firmanın katıldığı ana hat boruları alım ihalesinde 6 Türk firmasının toplam boru miktarının yüzde 80'lik kısmını kazanması oldu.

Düşük Petrol Fiyatları Enflasyonu Olumlu Etkileyecek

Petroldeki düşüşün nedenleri arasında; küresel ekonomideki yavaşlama ve artan arz da etkili. Uluslararası Enerji Ajansının da açıkladığı üzere, petrol fiyatlarında gözlemlenen büyük değişiklik küresel ekonomiye yönelik büyüme beklentilerinin zayıflamasından kaynaklanıyor. Aşağı çekilen büyüme beklentileri tüketim beklentilerini de düşürüyor. Dolardaki güçlenme de yavaşlayan küresel ekonomiye açıklanabilir. Ayrıca, geçtiğimiz yaz döneminde küresel ham petrol üretiminde birçok aksama yaşandı, bu sebeple petrol fiyatları daha da azaldı.

Bu durum petrolü ihraç eden ve ekonomisi büyük ölçüde petrol ve doğal gazla dayalı olan ülkeler için büyük bir handicap oluştururken, bizim gibi ithalatçı ülkeler için ise olumlu bir etki yaratmaktadır. Düşen petrol fiyatları dış ticaret açığı, cari açık, enflasyon oranı gibi makro verilerde önemli düzeltme sağlayacaktır.

Afşin Elbistan during this year and reach an agreement with one of these countries. Within 2015, we will determine the method to be used to add the reserve in Karapınar-Ayrancı, Eskişehir-Alpu and Afyon-Dinar to the energy production.

We will Continue to Have a Key Role in Energy

Turkey, which is an important bridge between Middle East and Central Asia possessing the 65% of oil reserves and 71% of gas reserves proven across the world, and European countries which are the biggest oil and natural gas consumers, has made progress for being a country of transit based on this location. As a country of transit and commercial center, our country has had key roles in international projects during the recent years and it will continue to contribute to every project that we will have a common interest in energy industry as in the past. In this regard, we signed 18 documents with 13 countries in 2014; we became the "Associated Member" of the European Organization for Nuclear Research (CERN) and carried on our activities as the Interim President of the International Energy Agency. We will sustain this key role regarding energy by hosting important organizations in 2015. Along with the first G20 Energy Ministers Meeting in G20 history, Intercontinental Wind Energy Congress and 6th World Forum on Energy Regulation will be held in Turkey within this year.

On the other hand, we emphasized the importance of the normalization process of Iraq and both sides carrying out a business as a whole and we also conducted serious diplomacy traffic in 2014. Our efforts as Turkey yielded a result, and in November, Northern Iraq and central government reached an agreement. As a result of this progress, SOMO oil started to be piped to the international market from Ceyhan in November. Up to this day, 3.2 million barrel SOMO oil has been piped within this scope. TUPRAŞ bought 520 thousand barrels of oil from SOMO.

The groundbreaking ceremony of South Gas Corridor Project of USD 45 billion which would crown our role as a transit country in the field of energy was held in 2014. Moreover, the groundbreaking ceremony of Trans Anatolian Natural Gas Pipeline (TANAP) forming the Turkey part of the project was held in Kars last month with the participation of Presidents of Azerbaijan and Turkey. Another pleasing development regarding TANAP is that 6 Turkish companies won 80 percent of the total pipeline in the tender of mainline pipe purchase with the participation of 18 companies from different countries.

Low Oil Prices will Affect Inflation in a Positive Way

Slowing in the global economy and increasing supply are among the reasons of the decrease in oil. According to the International Energy Agency, the fundamental change observed in oil prices results from the decreasing growth expectations towards the global economy. As growth expectations are lowered the consumption expectations are minimalized. Appreciation of dollar can be explained by the slowing global economy. Moreover, there were many setbacks in global crude oil production over the last summer period; therefore oil prices decreased much further.

While this situation forms a huge handicap for countries exporting oil and whose economies are based on oil and natural gas to a large extent, it has a positive effect for importer countries like Turkey. Macro data such as foreign trade deficit, current deficit and inflation rate will be mostly recovered thanks to low oil prices.

BİRLEŞME VE SATIN ALMALAR HIZ KESMİYOR

Türkiye, 2014 yılında Ortadoğu'daki siyasi istikrarsızlık ve Rusya ile Ukrayna arasında yaşanan gerileme rağmen birleşme ve satın almalar açısından başarılı bir yılı geride bıraktı.

MERGERS AND ACQUISITIONS ARE NOT SLOWING DOWN



Şirket birleşme ve satın alma işlemleri; küresel ekonomik kriz ile birlikte büyük bir darbe almış, Türkiye, birleşme ve satın alma açısından 2011 yılında, 2009 yılından sonra son 6 yılın en düşük rakamlarını kaydetmişti. 2012 yılında adet ve işlem hacmi bazında rekor kırılırken 2013 yılında da işlem adedi bazında yeni rekorlara imza atılmıştı...

Bu ortamda 2014 yılı için de çok büyük bir değişim beklenmiyordu. Fakat mevcut koşullar düşünüldüğünde gelen sonuçlar oldukça olumlu oldu. 2014'te 318 adet birleşme ve satın alma işlemine imza atılırken işlem hacminde önemli bir artış kaydedildi. Ernst & Young (EY) tarafından yayınlanan "Birleşme ve Satın Alma İşlemleri 2014" raporu da bu sonuçları doğruluyor. Rapora göre; Türkiye'de değeri açıklanan 130 adet birleşme ve satın alma işlemi bulunuyor. Bu işlemlerin toplam değeri ise 17,7 milyar dolar olarak hesaplanıyor. En çok dikkat çeken nokta ise milyar doları aşan dört işlem gerçekleşmesi ve bu dört işlemin toplam değerinin tüm birleşme ve satın almaların yüzde

In spite of the political instability in the Middle East and recession between Russia and Ukraine in 2014, Turkey had a successful year in terms of mergers and acquisitions.

Company merger and acquisition deals took a major blow due to the global economic crisis and Turkey recorded the lowest numbers of the last 6 years in 2011 in terms of mergers and acquisitions after 2009. While a record was broken on the basis of number and deal volume in 2012, new records were broken on the basis of deal number in 2013. In this setting, a very big change was not expected in 2014. However, the results were highly favorable considering the current conditions. In 2014, while 318 merger and acquisition deals took place, a significant increase in deal volume was also recorded. The "Merger and Acquisition Deals 2014" report issued by Ernst & Young (EY) also confirms these results. According to this report, there are 130 merger and acquisition deals in Turkey

51'ini oluşturuyor olması. 100 milyon doların üzerinde olan işlemler ise toplam birleşme ve satış işleminin yüzde 21'ini oluşturuyor. Bu rakamlar, birleşme ve satın almalarda KOBİ'lere yönelik ilginin 2014'te de hız kesmeden devam ettiğini gösteriyor. Ernst & Young tarafından hazırlanan raporda, değeri açıklanmayan birleşme ve satın alma işlemleri ile birlikte 2014'teki toplam işlem hacminin 22 milyar doları bulduğu öngörülüyor.

YERLİLER AĞIRLIKTAKİ, YABANCI İLGİSİ DEVAM EDİYOR

Birleşme ve satın almalarda işlem hacmi bazında yerli yatırımcıların yüzde 74 pay aldığı görülüyor. 2013'teki yerli yatırımcı ağırlığı, 2014'te de değişmezken; bölgesel sorunlar ve yıl içinde yapılan iki seçime rağmen yabancı yatırımcı talebinin önceki yıla yakın olması, Türkiye'ye olan ilginin hala güçlü olduğunu gösteriyor. Yerli yatırımcıların 2014'te gerçekleştirdiği birleşme ve satın almaların tutarı 13,1 milyar doları bulurken, yabancı yatırımcıların 4,6 milyar dolarlık işlem gerçekleştirdiği görülüyor. Yerli yatırımcılar 199 adet birleşme satın alma işlemine imza atarken; yabancı yatırımcıların gerçekleştirdiği birleşme ve satın almaların sayısı 119 adet ile sınırlı kaldığı gözleniyor.

Yabancı yatırımcıların gerçekleştirdiği adet bazında işlemlerde ilk sıraları ABD, İngiltere ve Japonya alırken, AB ülkelerinden yatırımcıların yoğunlukta olduğu görülüyor. İşlem hacmi bazında da ABD'li yatırımcıların ilk sırada yer aldığı listede, adet bazında önemli rakamlara sahip olan AB ülkelerinin işlem hacminde etkili olmadığı, Çin, Malezya ve Singapur gibi ülkelerin çok daha büyük rakamlara ulaştığı gözlemleniyor. Yabancı yatırımcıların ortalama yatırım miktarı 2013'te 123 milyar dolar iken; bu rakam 2014'te 150 milyon dolara yükselmiş görünüyor. Ancak, bu miktarı yükselten iki büyük işlem çıkarıldığında rakamlar, ortalama 64 milyar dolara kadar geriliyor. Bu açıdan bakıldığında 2014 yılında yabancı yatırımcıların birleşme ve satın almalarında bir önceki yıla benzer bir eğilim gösterdiğini söylemek daha anlamlı olacaktır.

ÇOĞUNLUK STRATEJİK YATIRIMCILARDA

Son yıllarda en çok dikkat çeken gelişmelerden bir tanesi de özel sermaye fonlarının birleşme ve satın almalarındaki etkinliğinin azalmasıydı. 2014 yılı sonuçları da benzer eğilimlerin devam ettiğini gösteriyor. Sermaye fonlarının Türkiye'de yaptığı birleşme ve satış işlemlerinin adet bazında oranı yüzde 14 olurken, bu işlemlerin miktarı da 343 milyon dolar olarak gerçekleşti. Bu işlemin de yüzde 73'ü tek bir satın almadan kaynaklanı-



17,7

MİLYAR \$ / BILLION \$

2014 YILINDA AÇIKLANAN İŞLEM DEĞERİ

THE TOTAL VALUE OF THE DEALS ANNOUNCED IN 2014

22

MİLYAR \$ / BILLION \$

2014 YILINDAKİ TOPLAM İŞLEM HACMI

TOTAL DEAL VOLUME IN 2014

İŞLEM DEĞERİNE GÖRE YATIRIMCILARIN MENŞEİ (MİLYON DOLAR) SECTORIAL DISTRIBUTION OF THE TARGET COMPANIES ACCORDING TO DEAL VOLUME (MILLION DOLAR)

Türkiye / Turkey	13.051
İspanya / Spain	2.463
ABD / USA	423
Çin / China	379
Malezya / Malaysia	347
Singapur / Singapore	318
İngiltere / England	232
Fransa / France	220
Japonya / Japan	72
Diğer / Others	190

whose values were announced. The total value of these deals is \$17.7 billion. The most striking point is that four deals costing over billion dollars took place and total value of these 4 deals constitutes 51% of all mergers and acquisitions. As for the deals over \$100 million, they constitute 21% of all merger and acquisition deals. These numbers show that interest in SMEs in mergers and acquisitions continue without slowing down in 2014. In the report prepared by Ernst & Young, total deal volume in 2014 is estimated to reach up to \$22 billion with merger and acquisition deals whose values are not announced.

LOCALS HAVE THE MAJORITY WHILE FOREIGNERS' INTEREST STILL CONTINUES

It is seen that local investors constitute 74% of the mergers and acquisitions on the basis of deal volume. Whereas the majority of the local investors in 2013 continues in 2014, the fact that demand of foreign investors remain close to the previous year even though two selections were held during the course of the year shows that the interest in Turkey is still strong. The sum of the mergers and acquisitions by local investors in 2014 reaches up to \$13.1 billion, while foreign investors have made deals valuing \$4.6 billion. While local investors have made 199 merger and acquisition deals, the number of mergers and acquisitions by foreign investors is limited to 119. While USA, England and Japan are ranked near the top of list in deals made by foreign investors on the basis of number, investors from EU countries seem to constitute the majority. Since EU countries are not efficient in deal volume, despite having significant numbers on a number basis, on the list in which investors from the USA are at the top in terms of deal volume, countries such as China, Malaysia and Singapore are observed to have reached much higher numbers. While the average investment amount by foreign investors is \$123 billion in 2013, this number appeared to increase up to \$150 billion in 2014. However, the average decreases to \$64 billion when it is excluded two large-scale deals increasing this number. From this point of view, it would make more sense to say that, in 2014, foreign investors show a similar tendency as the previous year in terms of mergers and acquisitions.

STRATEGIC INVESTORS HAVE THE MAJORITY

One of the most striking developments in recent years was decreasing efficiency of private equity funds in mergers and acquisitions. Results in



yor. İşlem hacminin yüzde 98'ini gerçekleştiren stratejik yatırımcılar son birkaç yılda olduğu gibi 2014'te de ağırlıklarını sürdürdü. Ernst & Young tarafından hazırlanan raporda; 2014 yılında yapılan birleşme ve satın alma görüşmelerinin yüzde 77'sinin stratejik yatırımcılarla gerçekleşti- rildiğinin belirtiliyor olması trendin hangi yönde geliştiğini net bir şekilde ortaya koyuyor.

HACİMDE ENERJİ, ADETTE BİLİŞİM

Birleşme ve satın almalarda zirvede yer alan sektörler son yıllarda çok fazla değişmiyor. 2014'te de adet bazında bilişim; işlem hacmi bazında da enerji sektörünün bir önceki yıl olduğu gibi zirvede yer aldığı görülüyor. 2013'te 36 işlem ve 6 milyar dolar hacme sahip olan enerji sektörü birleşme ve satın alma işlemleri, 2014'te 38 işlem ve 4,9 milyar dolarlık bir hacme ulaştı. Ernst & Young tarafından hazırlanan raporda enerji sektörünün 2015 yılında; elektrik üretim varlıkları özelleştirme ihaleleri, özel sektör işlemleri, özelleştirmesi tamamlanan elektrik üretim varlıklarında yeni ortaklıklar ve yapılanma işlemleri ile dikkat çekeceği, bunun da birleşme ve satın almaları güçlendireceği belirtiliyor.

2014'te birleşme ve satın almalar açısından dikkat çeken bir diğer sektör ise ulaştırma oldu. Sektörde 13 işlem ile 3,9 milyar dolar işlem hacmi gerçekleşti. Büyük hacimli işletme

2014'TE ADET BAZINDA BİLİŞİM, İŞLEM HACMI BAZINDA DA ENERJİ SEKTÖRÜNÜN ÖNCEKİ YIL OLDUĞU GİBİ ZİRVEDE YER ALDIĞI GÖRÜLÜYOR.

IN 2014, LIKE THE PREVIOUS YEAR, THE ENERGY SECTOR SEEMS TO REMAIN ON THE TOP ON THE BASIS OF DEAL VOLUME AND INFORMATICS ON THE BASIS OF NUMBER.

2014 also show that similar tendencies remain. While the proportion of merger and acquisition deals by equity funds in Turkey on the basis of number is 14%, the sum of these deals is worth \$343 million. It is worth noting that 73% of this deal is resulted from a single acquisition. Strategic investors, constituting 98% of the deal volume, continued to have the majority in 2014, like the last few years. In the report prepared by Ernst & Young, it is stated that 77% of the merger and acquisition negotiations in 2014 was made with strategic investors, indicating clearly to which direction the trend is going.

ENERGY IN VOLUME, INFORMATICS IN NUMBER

The sectors at the top in mergers and acquisitions have not changed dramatically in recent years. In 2014, like the previous year, the energy sector seems to remain on the top on the basis of deal volume and informatics on the basis of number. While having 36 deals and a volume of \$6 billion in 2013, mergers and acquisitions in the energy sector reached up to 38 deals and a volume of \$4.9 billion in 2014. In the report prepared by Ernst & Young, it is stated that the energy sector in 2015 will stand out with privatization tenders of the electricity generation assets, private sector operations, and new partnership and structuring

hakkı devirlerinin işlem hacmini yukarı çektiği sektörde, yabancıların hacim bazında, yerlilerin ise adet olarak öne çıktığı görülüyor. 2013'te işlem hacmi bakımından 1,7 milyar dolar ile üçüncü sırada yer alan finansal hizmetler sektörü, 2014'te işlem hacmini 2,8 milyar dolara çıkarmayı başarmış gözüküyor. 2014'te 27 birleşme ve satın alma işleminin gerçekleştirildiği sektörde, en büyük işlem Garanti Bankası'nın yüzde 14,9 hissesinin BBVA tarafından 2,5 milyar dolar bedelle satın alınması oldu. İşlem hacmi açısından ilk 10 sırada bile yer almamasına rağmen 58 işlem ile adet bazında ilk sırada yer alan bilişim sektöründe, birleşme ve satın almalar özellikle KOBİ ölçeğinde şirketlere odaklanmış görünüyor.

EN BÜYÜK SORUN FİYAT

Birleşme ve satın alma işlemlerinin süresine bakıldığında işlemlerin ağırlıklı olarak 6 ila 12 ay içerisinde (%62) gerçekleştiği görülüyor. 2014 yılı için Ernst & Young tarafından yapılan ankette görüşmelerin 12 ile 18 ay arasında sonuçlandığı yönünde bir görüş belirtilmemiş olması ve 6 aydan kısa zaman dilimini işaretleyenlerin de önceki yıla kıyasla azalmış olması en çok dikkat çeken nokta olarak öne çıkıyor. Bu durum, önceki yıllara kıyaslandığında, ortalama işlem süresinin genel olarak arttığı anlamına geliyor.

Türkiye'de birleşme ve satın almaların gerçekleşmemesinde bir numaralı gündem maddesi önceki yıllarda olduğu gibi 2014'te de 'fiyat' oldu. Ernst & Young tarafından yapılan ankette katılanların yüzde 55'i, birleşme ve satın alma görüşmelerinin sonuçlanmamasının en büyük sebebinin 'fiyat' konusundaki anlaşmazlıklar olduğunu belirtiyor. Diğer önemli sorunlar ise kurumsal kültür (%20), stratejik uyum (%10), mevzuat ve alınması gereken izinler (%10) olarak sıralanıyor. Birleşme ve satın alma işlemlerini en çok etkileyen faktörler ise siyasi istikrar (%25), uluslararası piyasalardaki gelişmeler (%23), büyüme beklentileri (%19) ve bölgesel siyasi gelişmeler (%15) olarak sıralanıyor. Ekonomik konjonktür (%11), faiz oranları ve kur (%5) gibi gelişmeler ise çok daha az önem arz ediyor.

2015'TE NE OLACAK?

Küresel ölçekte birleşme ve satın almalarla olumlu trend devam etmesine rağmen özellikle AB ekonomisinin bir türlü düzelmeye başlamaması, Avrupa ile yakın ticari ilişkileri bulunan Türkiye'yi de etkilemeye devam edecek gibi görünüyor. Ernst & Young'ın yaptığı anket de bu bilgileri doğrular nitelikte. Anket katılımcılarının yüzde 34'ü, 2015 yılında 16-20 milyar

318

ADET/UNIT

2014 YILINDA
GERÇEKLEŞTİRİLEN BİRLEŞME
VE SATIN ALMA İŞLEM SAYISI
TOTAL NUMBER OF MERGERS
AND ACQUISITIONS REALIZED
IN 2014

**BİLİŞİM SEKTÖRÜNDE,
BİRLEŞME VE SATIN
ALMALAR ÖZELLİKLE
KOBİ ÖLÇEĞİNDE
ŞİRKETLERE
ODAKLANMIŞ
GÖRÜNÜYOR.**

**IT SEEMS THAT
MERGERS AND
ACQUISITIONS
FOCUS ESPECIALLY
ON THE COMPANIES
ON SME SCALE IN
INFORMATICS SECTOR**

operations in the electricity generation assets whose privatizations are completed, therefore strengthening the mergers and acquisitions. Another sector standing out in terms of mergers and acquisitions in 2014 was transportation. In the transportation sector, a deal volume of 3.9 billion took place with 13 deals. In the sector where a large-scale transfer of operational rights increases the deal volume, foreigners seem to become prominent on the basis of volume and locals on the basis of number.

The financial service sector, ranked third with 1.7 billion USD in terms of deal volume in 2013, managed to increase its deal volume up to 2.8 billion USD in 2014. In the sector where 27 merger and acquisition deals took place in 2014, the biggest deal was that a share of 14.9% of Garanti Bank was acquired by BBVA with a cost of 2.5 billion USD. It seems that mergers and acquisitions focus especially on the companies on SME scale in informatics sector, which is placed on the top on the basis of number with 58 deals even though not even ranking among the first 10 sectors in terms of deal volume.

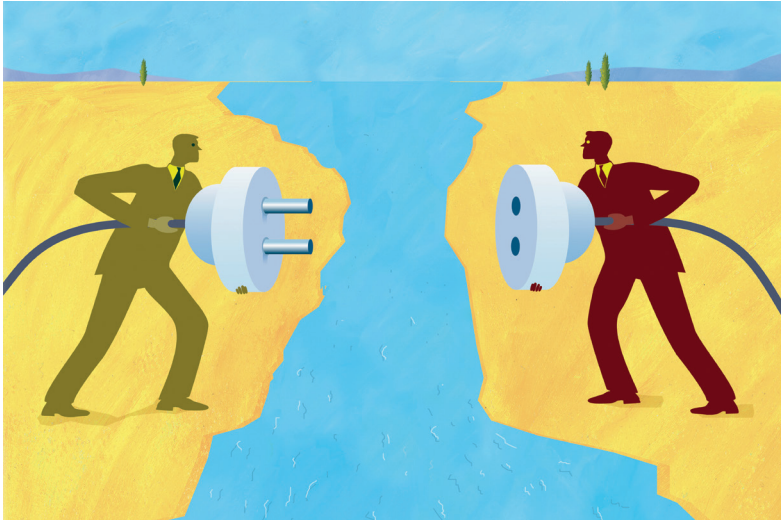
PRICE IS THE BIGGEST PROBLEM

Considering the duration of merger and acquisition deals, it is realized that deals mainly take place between 6 and 12 months (62%). In the survey conducted for 2014 by Ernst & Young, the fact that nobody stated that negotiations are concluded between 12-18 months and the number of those marking the period of less than 6 months is decreased compared to the previous year are the most striking points. This means that average deal duration increased in general compared to the previous year.

As with previous years, 'price' was the number one agenda item in 2014 for unrealized mergers and acquisitions. In the survey conducted by Ernst & Young, 55% of the participants indicated that the main reason for merger and acquisition negotiations' not coming to a conclusion was

İŞLEM DEĞERİ AÇIKLANAN EN BÜYÜK 5 İŞLEM TOP 5 BIGGEST DEALS WHOSE VALUES ARE ANNOUNCED

Hedef Şirket Target Company	Sektör Sector	Satın Alan Şirket Acquiring Company	Ülke Country	İşlem Değeri Deal Value (Billion USD)
Milli Piyango	Hizmetler Services	Net Şans-Hitay Ortak Girişim Grubu	Türkiye Turkey	2.755,0
Kemerköy ve Yeniköy Termik Santralleri	Enerji Energy	İC İçtaş	Türkiye Turkey	2.671,0
Garanti Bankası	Finansal Hizmetler Financial Services	BBVA	İspanya Spain	2.463,4
Yatağan Termik Santrali	Enerji Energy	Elsan Elektrik	Türkiye Turkey	1.091,0
Milas-Bodrum Havalimanı	Ulaştırma Transportation	TAV Havalimanları Holding	Türkiye Turkey	989,0



dolar civarında bir işlem hacmi gerçekleşeceğini öngörürken, yüzde 25'i 21-25 milyar dolar, yüzde 19'u da 6-10 milyar dolar arası bir işlem hacminin gerçekleşmesi bekliyor. Toplamda katılımcıların yüzde 59'unun 15 milyar dolar üzerinde bir işlem hacmi gerçekleştirmesini öngördüğünü ve bunun da önceki yıl ortaya konan beklentilerle benzer olduğunu görüyoruz.

YATIRIMCILAR BEKLE-GÖR MODUNDA

2015, yatırımcıların bekle-gör modunda bir yatırım anlayışı ile hareket edeceği bir yıl olacağı benziyor. Fed'in faiz artırımının zamanlaması, Avrupa Merkez Bankası'nın gerçekleştirdiği parasal genişlemenin olası sonuçları ve Euro Bölgesi'ndeki gelişmelere yönelik belirsizlikler birleşme ve satın almaları etkileyecek gelişmeler olarak sıralanabilir. Ernst & Young'un yaptığı ankette de katılımcıların yüzde 70 gibi yüksek bir oranda 2015 yılında Türkiye'deki yatırım ortamının durağan olacağını öngördüğünü görüyoruz.

GÖZLER AB VE FED'İ TAKİP EDECEK

Katılımcıların yüzde 57'si AB'deki olası toparlanmanın Türkiye'ye etkisinin sınırlı olacağını belirtirken, bunun yüksek bir etkisi olacağını belirtenlerin oranı yüzde 23 ile sınırlı kalıyor. Etkinin düşük olacağını belirten katılımcıların oranı ise yüzde 20. Katılımcıların büyük bir çoğunluğu (%61) Fed'in faiz artırımı sürecinin Türkiye'de sınırlı bir etkiye sahip olacağını öngörüyor. Etkinin yüksek olacağını söyleyenlerin oranı yüzde 33 iken, buna karşın etkinin düşük olacağına belirtenlerin oranı yüzde 60. Rakamlar, Fed'in faiz artırımı sürecinin Türkiye'yi kesinlikle etkileyeceğini ama bu etkinin sınırlı olabileceğini gösteriyor.

the disagreements in terms of 'price'. Other important problems are ranked as corporate culture (20%), strategic coherence (10%) and required permissions (10%). The factors affecting the merger and acquisition deals the most are ranked as political stability (25%), developments in the international markets (23%), growth expectations (19%) and regional political developments (15%). Developments such as economic conjunctures (11%), interest rates and exchange (5%) have less importance.

WHAT WILL HAPPEN IN 2015?

Even if the positive trend continues in mergers and acquisitions on a global scale, especially the fact that EU economy's not starting to recover somehow seems to keep affecting Turkey, having close trade relations with Europe. Survey conducted by Ernst & Young also confirms this information. 34% of the participants predict a deal volume of \$16-20 billion in 2015, whereas 25% and 19% expects it to be \$21-25 and \$6-10 billion respectively. We see that 59% of the participants in total predict a deal volume over \$15 billion, which is similar to the expectations revealed last year.

INVESTORS ARE IN WAIT-AND-SEE MODE

2015 seems to be a year in which the investors will act upon an investment understanding of wait-and-see mode. The timing of the Fed's interest rate hike, possible outcomes of European Central Bank's monetary expansion and uncertainties regarding the developments in the Euro Zone can be listed as developments that might affect mergers and acquisitions. In the survey conducted by Ernst & Young, we see that a great proportion of the participants, namely 70%, predict that investment environment in Turkey will be stable in 2015.

EYES WILL BE ON EU AND FED

Whereas 57% of the participants state that the effect of possible recovery in EU on Turkey will be limited, the percentage of those indicating that it will have a profound effect remains limited to 23%. The percentage of participants stating that the effect will be low is 20%. A clear majority of participants (61%) predicts that the Fed's interest rate hike process will also have a limited effect on Turkey. While 33% says that the effect will be profound, the percentage of those indicating that this effect will be low is only 60%. These numbers show that the Fed's interest rate hike process will definitely affect Turkey, but this effect may be limited.

4,6

MİLYAR \$ / BILLION \$

2014 YILINDA YABANCI
YATIRIMCILARIN
GERÇEKLEŞTİRDİĞİ İŞLEM
TUTARI

THE COST OF FOREIGN
INVESTORS WHO HAVE MADE
DEALS VALUING IN 2014

3,9

MİLYAR / BILLION

2014 YILINDA ULAŞTIRMA
SEKTÖRÜNÜN İŞLEM HACMI
THE DEAL VOLUME OF
TRANSPORTATION IN 2014

ÇARPILMAYIN

**Akfen Toptan ile
yüksek fatura ödemeye son.**

Türkiye'nin en çevreci enerjisi uygun fiyatla evinize geliyor.
Akfen Toptan'a geçenler yüksek fiyatlara çarpılmıyor.

www.akfentoptan.com.tr



akfen

TOPTAN ELEKTRİK

CAM EV EŞYASININ 80 YILLIK HİKÂYESİ: PAŞABAHÇE

Evimizde, annemizde, komşumuzda, restoranda, otelde mutlaka bir yerde rastlarız Paşabahçe'nin ürünlerine. Ya altında "P" yazan bir bardaktır gördüğümüz ya bir Borcam ya bir kristal ya da bir porselen... 80 yıldır cam ev eşyası dendiğinde akla ilk gelen marka olan Paşabahçe, bugün dünyanın üçüncü, Avrupa'nın ikinci büyük cam üreticisi olarak faaliyet gösteriyor.

Türkiye'de ve dünyada cam ev eşyaları sektörünün öncü markası Paşabahçe, geleneksellliği ve son modayı bünyesinde barındıran binlerce çeşit ürünle 80 yıldır hayatımızda. Bu süre zarfında hepimizin evine mutlaka en az bir ürünü girmiş olan Paşabahçe, bugün yurt içinde ve yurt dışında seçkin perakende mağazalarından süpermarket zincirlerine, dünya çapında restoran ve otel zincirlerinden, global yiyecek-içecek markalarının promosyonlarına kadar tüm sektörlerle tedarik sağlayan bir marka. Paşabahçe, aynı zamanda Şişecam Topluluğu'nun da en bilinen markası. Bu başarı öyküsü Atatürk'ün Türkiye'de cam sana-

Paşabahçe, the leading brand in the glassware industry in Turkey and throughout the world, has been in our lives for eighty years with thousands of products combining tradition and the latest trends. Every home has at least one Paşabahçe product, and it is a brand that supplies to all the local and foreign industries from premium retail stores to supermarket chains, from worldwide restaurant and hotel chains to the promotions of global food & beverage brands. Paşabahçe is also the best known brand of the Şişecam Group. This success story began with a factory, founded in Paşabahçe in 1935, after Atatürk announced his

THE 80-YEAR-OLD STORY OF GLASSWARE: PAŞABAHÇE

Paşabahçe products can be found anywhere: In your home, in your mum's house, at a neighbour's, in a restaurant, in a hotel. You can spot them easily by the "P" engraved underneath and the crystal and porcelain. There's also Borcam (Pyrex). Paşabahçe has also been the first brand that comes to mind when you think of glassware. And this has been the case for eighty years. Today, it is the third biggest glass manufacturer in the world and the second biggest glass manufacturer in Europe.



Paşabahçe'nin 2012 yılında marka kimlik çalışmaları doğrultusunda yenilediği logosunda damlalardan biri, camın doğallığını ve doğaya zarar vermeden sonsuz kere dönüştürülebilmesini vurguluyor. Diğer damla ise, camın şekillendirilmeden önceki akışkan halini stilize ediyor. Amblemin oval formu, Paşabahçe'nin bir önceki logosundan günümüze taşınan bir unsur olurken, ortada yer alan beyaz bölüm Paşabahçe'nin "P" sini simgeliyor.

One of the drops in the logo of Paşabahçe, renewed in line with the brand identity works in 2012, symbolizes the naturalness of glass and its infinite recyclability without damaging nature. The other drop stylizes the fluid state of the glass before it's shaped. While the oval shape of the logo is an element which was carried from the previous logo of Paşabahçe to today, the white area in the center represents the "P" in Paşabahçe.

plans for the glass industry to be established and developed in Turkey. The factory began operating in order to fulfill Turkey's basic glassware needs and was able to produce three thousand tons of items by the end of its first year. Paşabahçe, proceeding with machine production after manual production, took the first step abroad with initial export to the USA in 1961. Paşabahçe, having adopted the strategy of export-oriented growth as well as fulfilling the increasing local demand, kept on progressing by setting new capacities and new factories into operation for soda glass and heat-resistant automated glassware between 1980 and 2000. Paşabahçe, turning towards the most developed markets with production and consumption, exports to 140 countries in total today and overseas sales comprise 65% of the total sales. The market share of Paşabahçe, operating mostly in the Turkish, Russia and then the European markets respectively, is increasing day by day in the Arab countries and Turkic Republics as well.

ALL AROUND WITH MULTIPLE BRANDS

Paşabahçe has a product range of over 20 thousand in automated and manual production and its wide product portfolio from premium to economy appeals to any income group. Many brands are incorporated within this scope, including the "Borcam" brand, which offers heat-resistant and premium quality cookware. The "Paşabahçe Professional" brand stands out for its ideal suitability to the special requirements and challenging conditions of the catering industry. Porcelain products, suitable for use in

yisinin kurulması ve gelişmesini istemesi üzerinde 1935 yılında Paşabahçe'de kurulan bir fabrika ile başladı. Türkiye'nin temel cam eşya ihtiyacını karşılamak amacıyla faaliyete geçen bu fabrika, birinci yılın sonunda 3 bin ton üretim yapar hale geldi. Önce el üretimi ardından da makine üretimiyle yoluna devam eden Paşabahçe, 1961 yılında ABD'ye gerçekleştirdiği ilk ihracat ile yurt dışına da ilk adımı atmış oldu. 1980-2000 yılları arasında, artan yurtiçi talebi karşılamının yanı sıra ihracata yönelik büyüme stratejisini benimseyen Paşabahçe, soda camı ve ısıya dayanıklı otomatik cam ev eşyasında yeni kapasiteler ve yeni fabrikalar devreye alarak büyümesine devam etti. Üretimi



ve tüketimiyle en gelişmiş pazarlara yönelen Paşabahçe, bugün toplam 140 ülkeye ihracat yapıyor ve satışlarının yüzde 65'ini yurt dışı ayağı oluşturuyor. Türkiye'den sonra en çok Rusya, ardından da Avrupa pazarında faaliyet gösteren Paşabahçe'nin Arap ülkeleri ve Türkiye Cumhuriyetlerindeki pazar payı da gün geçtikçe artmaya devam ediyor.

BİRDEN ÇOK MARKASI İLE HER YERDE

Otomatik ve el imalatı olarak 20 binin üzerindeki ürün çeşidi ve premiumdan ekonomiye kadar her gelir grubuna hitap eden geniş ürün portföyüyle Paşabahçe altında birkaç markayı barındırıyor. Bu kapsamda "Borcam" markası tüketicilere ısıya dayanıklı, üstün kaliteli pişirme kapları sunuyor. İkram sektörünün özel ihtiyaçları ve zorlu koşulları için "Paşabahçe Professional" markası öne çıkıyor. Dayanıklı yapısıyla otel ve restoranlarda kullanıma uygun olduğu kadar zarif tasarımıyla ev kesimine de hitap eden porselen ürünler, "Paşabahçe Porselen" markası altında konumlanıyor. Paşabahçe, tüm dünyada lüks alışveriş merkezlerinden katlı mağazalara, ulusal ve yerel marketlerden semt pazarlarına ve züccaciye dükkânlarına kadar akla gelebilecek her noktada faaliyet gösteriyor. Global pazarda hem endüstriyel sektöre hem ikram sektörüne hem de B2B'ye yönelik geniş bir satış ağına sahip olan Paşabahçe'nin ABD, İspanya, Almanya, Macaristan ve Rusya'da satış büroları bulunuyor. Türkiye dışında pazarlama satış örgütlenmesini sürdüren ve Avrupa'da lojistik ambarları oluşturmuş Paşabahçe, dünyadaki yerini güçlendirmek amacıyla Kırklareli, Mersin, Eskişehir ve Denizli'deki üretim tesislerine ilave olarak Rusya'da ve



Paşabahçe Marka Müdürü
The Brand Manager of Paşabahçe
Ülkü Berna

PAŞABAHÇE'NİN EN BÜYÜK HEDEFİ, MARKASINI DÜNYA LİDERLİĞİNE TAŞIMAK.

THE BIGGEST OBJECTIVE OF PAŞABAHÇE, IS TO CARRY THE BRAND TO THE WORLD LEADERSHIP.

hotels and restaurants with their strong quality as well as appealing to domestic use with their elegant design, are included under the brand name "Paşabahçe Porcelain". Paşabahçe operates at every point from luxurious shopping centers to department stores, from national and local stores to district bazaars and glassware stores. Paşabahçe, with its wide sales network addressing the industrial sector, catering sector and B2B in global market, has sales offices in the USA, Spain, Germany, Hungary and Russia. Paşabahçe, maintaining its marketing & sales organization outside Turkey and establishing logistics warehouses in Europe, is making productions in the factories in Russia and Bulgaria as well as the manufacturing plants in Kırklareli, Mersin, Eskişehir and Denizli in order to strengthen its market presence throughout the world. Paşabahçe, running to full capacity output and having caught the projected leadership in the market with its own factory Posuda in Russia, provides service throughout Europe, particularly Eastern Europe, with Thrace Glass Bulgaria-EAD Glassware Factory. Within this scope, Paşabahçe is in service as the third biggest glass manufacturer of the world and the second biggest glass manufacturer in Europe today.

THE AIM IS WORLD LEADERSHIP

Paşabahçe, having been the first and only glassware manufacturer in Turkey for many years, still attracts the attention of consumers with its constant innovative power without sacrificing the values it has created throughout its history. Ülkü Berna, the Brand Manager of Paşabahçe, stating that the brand incorporates the values of Turkish culture, says, "Slim waist tea glasses, valued greatly in our culture, are the best example of this. So, we can proudly say 'We shaped tea'."

Paşabahçe, combining tradition with the latest designs, puts significant emphasis on innovation, advanced technology and R&D works in order to fulfill any glassware, tableware, kitchenware and decoration requirements of the end consumers on a global scale. Ülkü Berna, the Brand Manager of Paşabahçe, stating "R&D activities and developing new technologies are the most important factors for the culture of Paşabahçe", points out that Şişecam Science and Technology Center is an important center in order to continuously examine and improve the chemical and physical structure of glass and to create new areas of use with new compositions. Berna, emphasizing that the R&D works of Paşabahçe are not limited to this center, says, "Our engineers working in our factories are conducting the R&D and P&D activities in order to develop new

Bulgaristan'daki fabrikalarında da üretim yapıyor. Rusya'daki fabrikası Posuda ile tam kapasite üretime ulaşan ve pazarda hedeflediği liderliği yakalayan Paşabahçe, Trakya Glass Bulgaria-EAD Cam Ev Eşyası Fabrikası ile de başta Doğu Avrupa olmak üzere tüm Avrupa'ya yönelik hizmet veriyor. Bu kapsamda Paşabahçe, bugün dünyanın üçüncü Avrupa'nın ikinci büyük cam üreticisi olarak faaliyet gösteriyor.

HEDEF DÜNYA LİDERLİĞİ

Türkiye'nin ilk ve çok uzun yıllar boyunca da tek cam ev eşyası üreticisi olan Paşabahçe, geçmişinden gelen değerlerini yitirmeden kendini sürekli yenileyebilme gücü ile de tüketicilerin ilgisini çekmeye devam ediyor. Bu markanın Türk kültürünün değerlerini içinde barındırdığını söyleyen Paşabahçe Marka Müdürü Ülkü Berna, "Bu kültürün en büyük değerlerinden biri olan ince belli çay bardağı bunun en güzel örneğidir. Bu sayede gururla 'Çaya şeklini biz verdik' diyebiliyoruz" diyor.

Gelenekselliği son moda tasarımlarla birleştiren Paşabahçe, global ölçekte nihai tüketicilerin her türlü cam, sofras, mutfak ve dekorasyon ihtiyacını karşılamak için inovasyona, ileri teknolojiye ve Ar-Ge çalışmalarına da oldukça önem veriyor. "Ar-Ge faaliyetleri ve yeni teknolojilerin geliştirilmesi Paşabahçe kültürünün en önemli unsurlarındandır" diyen Paşabahçe Marka Müdürü Ülkü Berna, camın kimyasal ve fiziksel yapısının daimi olarak incelenmesi ve geliştirilmesi, yeni kompozisyonlarla yeni kullanım alanlarının oluşturulması için Şişecam Bilim ve Teknoloji Merkezi'nin önemli bir merkez olduğunu dile getiriyor. Paşabahçe'nin Ar-Ge çalışmalarının sadece bu merkezle sınırlı kalmadığının altını çizen Berna, "Fabrikalarımızda görev yapan mühendislerimiz de yeni ürün geliştirmesi, verimlilik artışının sağlanması ve maliyetlerin düşürülmesi için Ar-Ge ve Ür-Ge faaliyetleri yürütmektedirler" diyor. Her yıl yüzlerce farklı kalıp, bu kalıplara uygulanan onlarca farklı desen ve renk; pişirme, saklama ve hazırlama gibi ihtiyaçlara yönelik geliştirilen yüzlerce ürünle Paşabahçe'de yeniliklerin hiç bitmediğini söyleyen Berna, markanın katma değeri yüksek, çevre dostu yeni ürün ve proses geliştirmeye odaklandığını dile getiriyor.

Paşabahçe, önümüzdeki dönemde de teknoloji ve inovatif ürünlere yapmaya devam edeceği yatırımlarla fiyat rekabetinin ötesine geçmeye, tüketicilere yenilikçi ve katma değerli ürünleri sunmaya ve markalarının değerini arttırmaya devam edecek gibi gözüküyor. Büyüme hızı yüksek ve dinamik pazarlarda satışların yanı sıra direkt yatırımlar ve stratejik ortaklıklarla da var olmayı planlayan Paşabahçe'nin bundan sonraki en büyük hedefi ise, markasını dünya liderliğine taşımak.

PAŞABAHÇE'NİN ÖNEMLİ TARİHLERİ / IMPORTANT DATES OF PAŞABAHÇE

1935

PAŞABAHÇE FABRİKASI
400 KİŞİLİK ÇALIŞANI İLE İLK
ÜRÜNÜ VERDİ.
PAŞABAHÇE FACTORY
MANUFACTURED ITS FIRST
PRODUCT WITH 400 EMPLOYEES.

1960

PAŞABAHÇE İLK
İHRACATINI ABD'YE YAPTI.
PAŞABAHÇE EXPORTED
TO USA FOR THE FIRST TIME.

1985

KIRKLARELİ CAM SANAYİ
ÜRETIME GEÇTİ.
KIRKLARELİ GLASS INDUSTRY
STARTED PRODUCTION.

2004

RUSYA'DAKİ POSUDA FABRİKASI
İŞLETMEYE AÇILDI.
POSUDA FACTORY IN
RUSSIA WAS SET INTO OPERATION.

2005

TRAKYA GLASS BULGARIA
ÜRETIME BAŞLADI.
THRACE GLASS BULGARIA
STARTED PRODUCTION.

2012

PAŞABAHÇE LOGOSUNU YENİLEDİ.
LOGO OF PAŞABAHÇE WAS
RENEWED.



products, to increase the productivity and to reduce the costs." Berna, stating that innovation never ends in Paşabahçe with hundreds of different molds and various patterns and colors applied on these molds every year and hundreds of products developed for the needs such as cooking, preserving and preparing, says that the brand focuses on developing new eco-friendly products and processes with high added value. Paşabahçe aims to go beyond the price competition with the ongoing investments in technology and innovative products, to offer innovative and value-added products to the consumers, and to increase the brand value during the following period. The next biggest objective of Paşabahçe, planning to progress with direct investments and strategic partnerships as well as selling in dynamic markets with high growth rate, is to carry the brand to world leadership.



"TÜRK
MUTFAĞI
DÜNYADA İLK
SIRADA YER
ALMALI"

"TURKISH CUISINE SHOULD LEAD THE WORLD"

Tesadüfen yolda gördüğü bir afiştten etkilenererek aşçılığa adım atan Şef Yener Akar, bugün Novotel Trabzon'da Türkiye'nin ve dünyanın dört bir yanından gelen yüzlerce misafire farklı bir yemek deneyimi yaşıyor.

Novotel Trabzon, iş ve tatil amaçlı Trabzon'a gelen yerli ve yabancı birçok misafirin uğrak yeri. Otelin verdiği konaklama hizmeti ile birlikte vazgeçilmezlerinden biri de tabii ki mutfağı... Büyük organizasyonlar dışında günde yaklaşık 700 kişiye yemek hizmeti verilen Novotel Trabzon'da mutfak şefi olarak çalışan Yener Akar, müşterilerine Türk özellikle de Karadeniz mutfağını tanıtıyor.

Aşçılık mesleğine olan ilginizi ne zaman ve nasıl keşfettiniz?
Lise eğitiminden sonra tesadüfen bir turizm eğitim merkezi afişi gördüm. Bu afişteki bilgiler beni çok etkiledi ve kendime "Ben bu işi yapmalıyım" dedim. Turizm eğitim merkezinin sınavında başarılı oldum ve yiyecek üretimi bölümünü kazandım. Okuldaki menüler ve sunumlar çok ilgimi çekti. Kısa sürede çeşitli otellerde staj yapma imkânı buldum ve böylelikle mutfak sanatları yaşamım başlamış oldu.

Karadeniz mutfağının dünyadaki ve Türkiye'deki öneminden bahsedebilir misiniz?

Karadeniz mutfağında yemekler genelde yörede yetiştirilen sebze ve deniz ürünlerinden yapılıyor. Bu mutfak, özellikle yöreye gelen mi-

By passing a poster in the street one day which made an impression on him, the Chief Yener Akar began the story of his cooking. Today, Yener brings an exceptional food experience to hundreds of guests from Turkey and all over the world at Novotel Trabzon.

Novotel Trabzon is the mecca for many local and foreign guests visiting Trabzon for business and vacation purposes. Besides the service of accommodation, one of the essentials of the hotel is certainly its cuisine... In Novotel Trabzon, where they offer catering to approximately 700 people every day, except for big events, Yener Akar works as the line chef and introduces Turkish cuisine, especially Black Sea cuisine, to the customers.

When and how did you discover your interest in cooking?

After high school, I came across a poster of a tourism training center. I was very impressed by what the poster offered and I told myself, "This should be my job". I passed the

safirler tarafından beğenilen ve yemeklerinin geçmişi merak edilen bir mutfak. Karadeniz mutfağı dünyada iyi tanıtılmadığı için maalesef çok ilgi görmüyor. Ancak, özellikle yabancı misafirlerimiz Karadeniz yemek kültürü ve reçetelerini çok ilginç buluyorlar. Mesela dünyanın her yerinde börek ara sıcak tuzlu börek olarak bilinirken Karadeniz mutfağında Laz böreği şerbetli bir tatlıdır. Bu tip şeyleri görmek yabancı misafirlere değişik geliyor.

Karadeniz mutfağı ile ilgili ne tür çalışmalar yapıyorsunuz?

Karadeniz mutfağının kaybolmaya yüz tutmuş yemek tariflerine ulaşarak bu tarifleri uygulamaya çalışıyoruz ve yöremizi tanıtan menülere ekliyoruz. Genelde yöreye gelen misafirlerin beğendiği ve ilgi gösterdiği yemekleri orijinalliğini çok bozmadan yöresel bir şekilde sunuyoruz. Bununla birlikte, yörede sunulan bazı eski kökenli yemekleri günümüze adapte ederek Karadeniz mutfağı için yeni tatlar oluşturuyoruz.

Türk mutfağının dünya mutfakları arasında yerini nasıl değerlendiriyorsunuz?

Türk mutfağı, dünyanın sayılı mutfaklarından biri. Hatta, bence Türk mutfağı dünya mutfakları sıralamasında ilk sırada yer almalı. Ulusal mutfağımız olan Türk mutfağı Osmanlı mutfağının bir uzantısı ve çok zengin. Türk mutfağında özellikle Ege'nin zeytinyağlılarının, Antep'in baklavaları ve dondurmalarının, Kayseri'nin pastırma ve sucuk çeşitlerinin, Urfa ve Adana'nın kebab çeşitlerinin, Bursa'nın İskender döneri ve köfte çeşitlerinin, Karadeniz'in hamsisi ve pide çeşitlerinin öne çıktığını görüyoruz.

Novotel Trabzon'un müşteri profilinden ve yemek zevklerinden bahsedebilir misiniz?

Misafirlerimiz Novotel Trabzon'u tatil, kongre, iş yemekleri ve düğün organizasyonları için tercih ediyor. Otelimizi iş amaçlı ziyaret eden misafirleri-



Novotel Trabzon'un Şefi Yener Akar, Karadeniz mutfağı için yeni tatlar oluşturuyor.

The Chef of Novotel Trabzon creates new tastes for Black Sea cuisine.

Yener Akar ve ekibi menülerinde Karadeniz mutfağına mutlaka yer veriyor.

Yener Akar and his team certainly include Black Sea cuisine in their menus.



tourism training center exam and entered the food processing department. The menus and presentations in the school were really attractive. I found the chance to do internship in various hotels for a while, so, my life of culinary arts has begun.

Could you please tell us about the significance of Black Sea cuisine in the world and in Turkey?

The dishes in Black Sea cuisine are usually cooked with sea food and vegetables grown in the region. In particular, guests who visit this region like this cuisine and they are curious about the history of the dishes. As Black Sea cuisine is not properly promoted throughout the world, unfortunately, it does not attract considerable attention. On the other hand, it is our foreign guests in particular who find the food and recipes of the Black Sea very interesting; for example, mince pie is known as a starter entree and salty pastry all over the world, Laz pie (a dessert of milk, vanilla, sugar and butter mixture on layers of pastry) is a dessert with syrup in Black Sea cuisine. Such things are unusual for our foreign guests.

What kind of activities do you perform regarding Black Sea cuisine?

We re-discover and try to cook the recipes of Black Sea cuisine that have long been forgotten and add them to the menus introducing our region. When guests visiting the region like and show interest in a particular dish, we usually present these dishes as they would be locally without spoiling their originality. In addition, we adapt some historical recipes in the region to the present day and create new tastes for Black Sea cuisine.

Where do you see Turkish cuisine being placed in terms of world cuisines?

Turkish cuisine is one of the special cuisines in the world, and in my opinion, Turkish cuisine should really be the leading cuisine of the world. Turkish cuisine, our national cuisine, is the extension of Ottoman cuisine and is very rich. In Turkish cuisine, many regional dishes are prominent, for example the olive oil dishes of the Aegean, the baklava and ice cream of Antep, types of pastrami and soudjouk from Kayseri, Urfa and Adana kebabs, İskender kebab, the variations of meatballs from Bursa, and types of anchovy and pita from the Black Sea.

Could you please tell us about the customer profile of Novotel Trabzon and their tastes?

Our guests prefer Novotel Trabzon for vacations, congresses, business dinners and wedding organizations. The guests who visit our hotel for business

miz, porsiyonları daha uygun, hazırlanması hızlı ve lezzetli ürünleri tercih ediyor. Öte yandan, Novotel Trabzon yaz aylarında tatil amaçlı gelen misafirleri ağırlıyor. Yazın gelen yabancı misafirler arasında özellikle İran, Arabistan, Gürcistan, Azerbaycan ve Avrupa'dan gelen grupları ağırlıyoruz. Örneğin, Arap misafirlerimiz kebab ve et çeşitlerini beğeniyorlar. Menülerimizi hazırlarken bu tercihlere dikkat etmeye çalışıyoruz.

Novotel Trabzon'da Karadeniz mutfağını tanıtmak üzere neler yapıyorsunuz?

Genelde iş ve kongre yemeklerinde, otelimizin misafirlerine hazırlanan menülerde Karadeniz mutfağına mutlaka yer veriyoruz. Sunum büfelerinde gösteri amaçlı olarak yöresel lezzetleri de tanıtıyoruz. Yöresel yemekler misafirlerimiz tarafından özellikle talep edildiği için A La Carte menümüzde yöresel yemeklerimiz bulunuyor ve mevsimsel lezzetler misafirlerimize sunuluyor.

Novotel Trabzon müşterilerine farklı bir yemek deneyimi yaşıyor.

Novotel Trabzon brings an exceptional food experience to its guests.



purposes like quick and delicious products that come in convenient portions. On the other hand, in summer, Novotel Trabzon welcomes its vacationing our guests. In summer, we especially welcome foreign groups coming from Iran, Arabia, Georgia, Azerbaijan and Europe. For example, Arabian guests like kebab and meat dishes. We try to pay attention to these preferences when preparing our menus.

Which activities do you hold to introduce Black Sea cuisine in Novotel Trabzon?

Generally in business and congress dinners, we certainly include Black Sea cuisine in the menus prepared for the guests of our hotel. We also introduce local tastes as a presentation in the buffets. In addition, as local dishes are particularly requested by our guests, we include our local dishes in our A La Carte menu and offer seasonal tastes to our guests.

PAZI DİBLESİ İLE DOLDURULMUŞ KARADENİZ MEZGİTİ

KIZARMIS TOMARA, HOHOL SOS VE IZGARA KOLOT PEYNİRİ EŞLİĞİNDE

MALZEMELER

- ◆ 250 gr Karadeniz mezgiti
- ◆ 10 cl zeytinyağı
- ◆ 5 gr taze biberiye
- ◆ 5 gr sarımsak
- ◆ 5 gr tuz
- ◆ 10 gr mısır unu
- ◆ 100 gr pazı
- ◆ 20 gr kırmızı taze biber
- ◆ 10 gr sarı biber
- ◆ 10 gr mısır yarması
- ◆ 20 gr tereyağı
- ◆ 60 gr tomara
- ◆ 50 gr kiraz domates
- ◆ 50 gr pırasa
- ◆ 20 gr taze soğan
- ◆ 20 gr roka
- ◆ 10 gr maydanoz
- ◆ 40 gr kolot peniri
- ◆ 80 cl krema
- ◆ 40 gr patlıcan

INGREDIENTS

- ◆ 250 gr Black Sea haddock
- ◆ 10 cl olive oil
- ◆ 5 g fresh rosemary
- ◆ 5 g garlic
- ◆ 5 g salt
- ◆ 10 g corn flour
- ◆ 100 g chard
- ◆ 20 g fresh paprika
- ◆ 10 g yellow capsicum
- ◆ 10 g coarsely ground corn
- ◆ 20 g butter
- ◆ 60 g tomara
- ◆ 50 g cherry tomato
- ◆ 50 g leek
- ◆ 20 g green onion
- ◆ 20 g garden rocket
- ◆ 10 g parsley
- ◆ 40 g golot cheese
- ◆ 80 cl cream
- ◆ 40 g eggplant

BLACK SEA HADDOCK FILLED WITH CHARD DIBLE COLD VEGETABLE DISH WITH RICE

YAPILIŞI

- ◆ Mezgit balıkları kılçıklarından ayrılır ve fileto haline getirilir.
- ◆ Pazı diblesi için doğranmış pazı, ince kıyılmış sarımsak, kırmızı ve sarı biber, haşlanmış mısır yarmasını sırayla sotelenir.
- ◆ Bunları yaklaşık 10-15 dk kısık ateşte pişirilir ve tuz ile karabiber ilave edilir.
- ◆ Hazırlanan pazı diblesi mezgit balıklarına eklenir ve rulo şeklinde sarılır.
- ◆ Ayrı bir yerde mezgitler tuz, karabiber, taze biberiye, mısır unu ve zeytinyağı ile marine edilir.
- ◆ Hazırlanan balıklar 170 derecelik fırında 10 dakika pişirilir.
- ◆ Hohol sos için, ayrı bir tavaya tereyağı, yarım jülyen şeklinde doğranmış pırasa, roka, taze soğan, kiraz domates ve maydonozu sotelenir.
- ◆ Bunlara krema ilave ederek 3-4 dakika kısık ateşte pişirilir.
- ◆ Tuz ve karabiber ilavesiyle sos hazır olur.
- ◆ İnce kibrit şeklinde doğranan tomara beyaz un, tuz ve mısır unu karışımından oluşan una bulanarak derin yağda kızartılır.
- ◆ Carpaccio şeklinde keşilen patlıcanlar, kiraz domates ve kolot peyniri ile ızgarada kızartılır.
- ◆ Yemek kişinin tercihinə göre sunuma hazır hale getirilir.

HOW TO COOK

- ◆ Bone the haddocks and fillet them.
- ◆ For chard dible, saute the chopped chard, finely chopped garlic, paprika, yellow capsicum and boiled coarsely ground corn in this order.
- ◆ Cook them over a low heat for about 10-15 minutes, add salt and black pepper.
- ◆ Add the chard dible to the haddocks and roll them.
- ◆ In a separate bowl, marinate the haddocks with salt, black pepper, fresh rosemary, corn flour and olive oil.
- ◆ Roast the fish in the oven at 170 degrees for 10 minutes.
- ◆ For the hohol sauce, saute the butter, half julienned leek, garden rocket, green onion, cherry tomato and parsley in a separate frying pan.
- ◆ Add cream and cook them over a low heat for about 3-4 minutes.
- ◆ Add salt and black pepper; the sauce is ready.
- ◆ Finely matchstick the tomara and dip them into the mix of wheat flour, salt and corn flour, and deep fry them.
- ◆ Chop the eggplants in Carpaccio style and grill them with cherry tomatoes and golot cheese.
- ◆ Your dish is ready to serve.



SİZİN İÇİN KOLAYLAŞTIRDIK!

NOVOTEL'İN TOPLANTI PAKETLERİ İHTİYACINIZ OLAN
HERŞEYE SAHİP.



İşleriniz yoğunken en son düşünmeniz gereken toplantı detayları olmalı. İşte bu yüzden, sizler için tüm ihtiyaçlarınızı karşılayacak toplantı paketleri geliştirdik. Ücretsiz internet bağlantısı, en son teknoloji ile donatılmış gün ışığı alan ferah salonlar, zengin kahve molaları, dünya lezzetlerinin sunulduğu öğle ve akşam yemeği paketleri, planlamadan çıkışa kadar yanınızda olacak personelimiz ve tabii ki bir Novotel'den bekleyeceğiniz yılların deneyimi ve kalitesi... Hepsi, şimdi, sizin için Türkiye'nin dört bir yanında!..

• Novotel İSTANBUL • Novotel TRABZON • Novotel GAZİANTEP • Novotel KAYSERİ



Novotel.com/meetings

"MİSAFİRPERVERLİK ENDÜSTRİSİ" NİN BÜYÜYEN OYUNCUSU PRIMECLASS

Yolcularına, havalimanında karşılamadan bagaj taşımaya, check-in ve pasaport işlemlerinde asistanlık yapmaktan Duty Free alışverişlerinde yardımcı olmaya, özel yolcu salonlarında ağırlamaktan terminal içi özel araçla uçuş kapısına getirmeye kadar birçok konuda hizmet veren TAV "primeclass", yurt içinde ve yurt dışında Türk misafirperverliğinin simgesi olarak büyümeye devam ediyor.

TAV Havalimanları'nın havacılık dışı gelirlerini yöneten iştiraklerinden TAV İşletme Hizmetleri'nin sektöründe öne çıkan markası "primeclass", havalimanlarında yolcuların farklı ihtiyaçlarına cevap vererek müşteri deneyimini en üst noktaya ulaştırmak için çalışıyor. TAV "primeclass" hizmeti alan yolcuların rahatlığı seyahat öncesinde başlıyor. Yolcular, havalimanında karşılanıyor, "primeclass" hostesleri eşliğinde zaman kaybetmeden havalimanlarında gerekli işlemlerini yapıyor, uçuş saatine kadar bu marka tarafından özel olarak tasarlanan, konfora ve kaliteye öncelik verilen özel yolcu salonlarında ağırlanıyorlar. Salon içerisinde ofis ünitelerinde çalışmalarına devam edebiliyor, ikramlardan, özel masaj koltuklarından, duş imkânlarından ve oyun salonlarından faydalanabiliyorlar. Bununla birlikte misafirler, bulundukları havalimanına bağlı olarak sanat galerisi şeklinde tasarlanan salonlarda sanat eserlerini ziyaret edebiliyorlar ya da Happy Hour'lar ve DJ performansları ile keyifli vakit geçirebiliyorlar. Uçuş saatleri geldiğinde "primeclass"ın mini golf aracı ile uçak kapısına kadar bırakılan misafirler, dönüşlerinde de benzer hizmetleri alarak yol stresi yaşamadan ve gittikleri yerde yabancılik çekmeden seyahatlerini tamamlıyorlar.

TAV'ın entegre yönetim anlayışını temel alarak müşterinin ihtiyaçlarına bütüncül bir bakış ile yaklaşan "primeclass", müşteri deneyimine doku-nan, deneyimi tasarlayan bir marka olma hedefiyle çalışmalarını sürdürüyor. 2000'li yılların başında karşılama ve uğurlama hizmetiyle yola çıkan TAV İşletme Hizmetleri, "primeclass" ile bugün TAV'ın işlettiği tüm havalimanlarında bu hizmeti veriyor ve yönettiği ticari alanlar ve CIP hizmetleri ile 8 ülke ve 17 havalimanında faaliyet gösteriyor. TAV "primeclass" olarak 29 özel yolcu salonunu işletiyor. Dolayısıyla, Türkiye markasının tanıtımına



THE GROWING MEMBER OF "HOSPITALITY INDUSTRY" PRIMECLASS

Providing services in many areas from greeting at the airport to baggage handling, from assisting with check-in and passport procedures to Duty Free shopping, from welcoming at the exclusive passenger lounges to transferring to flight gate through in-terminal vehicles, TAV "primeclass" continues to grow as a symbol of Turkish hospitality in Turkey and abroad.

As a prominent brand of TAV Operations Services that is one of the subsidiaries of TAV Airports responsible for managing non-aviation revenues, "primeclass" has been working to maximize the customer experience by meeting different requirements of passengers at the airports. Convenience starts before the flight for the passengers receiving TAV "primeclass" service. Passengers are greeted at the airport, required procedures are performed at the airports in the company of "primeclass" hostesses without losing time and they enjoy exclusive passenger lounges designed specifically by this brand with an emphasis on comfort and quality until their flight. They can work in the office units and take advantage of the treats, special massage chairs, shower facilities and game halls in the lounge. Furthermore, guests can look at works of art in the lounges designed as an art gallery, depending on their airport, or enjoy the Happy Hours and DJ performances. Guests are transferred to the airplane by a "primeclass" mini golf cart at their time of flight and receive similar services on their arrival and complete their journeys without having any travelling stress or feeling alienated at their destination.

With its holistic view on the basic needs of customers on the basis of integrated management mentality of TAV, "primeclass" continues to work with the goal of becoming a brand affecting and structuring the customer experience. Having started with greeting and seeing off services in the early 2000s, TAV Operations Services now provides this service with "primeclass" at all airports operated by TAV and operates at 17 airports in 8 countries with its CIP services in the commercial areas of operation it manages. TAV operates 29 exclusive passenger lounges in the scope of "primeclass". It therefore contributes to the promotion of Turkey significantly because as the General Manager of TAV Operations Services, Ali Bora İşbulan says, the "first 'hello' or 'goodbye' to the passengers travelling through their airports is from "primeclass" employees". Furthermore, TAV "primeclass" which has achieved significant success by taking over the operating right for exclusive passenger lounges of Air France/KLM



önemli ölçüde katkıda bulunuyor. TAV İşletme Hizmetleri Genel Müdürü Ali Bora İşbulan'ın deyişiyle "Havalimanlarından geçen yolculara ilk 'merhaba' ya da son 'hoşçakalın', "primeclass" çalışanları tarafından deniyor." Bununla birlikte, geçtiğimiz yıl Frankfurt, Münih ve Stuttgart'taki Air France/KLM'e ait özel yolcu salonlarının işletmesini de alarak büyük bir başarıya imza atan TAV "primeclass", misafirperverlik endüstrisinin büyüyen oyuncularından biri olarak öne çıkıyor.

YURT DIŞINDA ETKİNLİĞİNİ ARTIRIYOR

2014 yılında özel yolcu salonlarında 2 milyona yakın misafir ağırlayan, 40 bine yakın karşılama ya da uğurlama hizmeti veren ve ayda 2500 kişinin transferini sağlayan "primeclass", 2015 yılını da dolu dolu geçirmeyi hedefliyor. Bu yıl özel yolcu salonu işletmeciliğine ağırlık vereceklerini dile getiren TAV İşletme Hizmetleri Genel Müdürü Ali Bora İşbulan, ABD'de hizmet sektörü ile özel yolcu salonu işletmeciliğinin büyük bir ihtiyaç olduğunu söylüyor ve 2015 yılında öncelikle Türk Hava Yolları ile birlikte Washington'da bir özel yolcu salonu açacaklarının altını çiziyor. Almanya'nın havayolu taşımacılığındaki öneminden bahseden İşbulan, Berlin, Frankfurt, Düsseldorf ve Hamburg Havalimanları'nda da büyümeyi planladıklarını vurguluyor. Bununla birlikte, "primeclass" olarak Fransa'da, özellikle Paris'te etkinlik göstermek istediklerini kaydediyor.

Diğer yandan, markanın gündeminde daha farklı coğrafyalar da bulunuyor. Bu kapsamda, "primeclass" bu yıl Orta Doğu'da TAV'ın inşaatını üstlendiği havalimanlarını takip ediyor. Ayrıca Air France/KLM'in Dubai ve Kahire gibi özel yolcu salonlarını işletmek için oradaki kontratların bitmesini ve devreye girmeyi bekliyor. Yurt dışında daha çok büyümek için Kuzey Afrika'daki ve TAV'ın hisse sahibi olduğu Zagreb Havalimanı'ndaki fırsatları da dikkate alacak olan şirket, bu yıl Letonya'daki Riga ve Medine Havalimanları'nın özel yolcu salonlarını işleten marka olacak.

HAVADA, KARADA, DENİZDE DEĞER YARATACAK

"primeclass"ın bu yılki büyüme çalışmaları sadece yurt dışı ile sınırlı kalmayacak, Türkiye'de de büyük atılımlar yapılacak. Bu kapsamda, bir değer zinciri kurabilmek için özel salon işletmeciliği havalimanlarının ardından farklı mecralara yayılacak. Bu alandaki ilk adım Yenikapı İskelesi'nde İDO ile ortaklaşa 180 metrekarelik bir özel yolcu salonunun açılması olacak. Öncelikle iskelelerde ve limanlarda faaliyet göstermesi planlanan "primeclass" özel yolcu salonları, sonrasında tren garlarında da yolcularla buluşacak.



29

ADET / UNIT

TAV "PRIMECLASS" MARKASI OLARAK İŞLETİLEN ÖZEL YOLCU SALONU SAYISI
NUMBER OF EXCLUSIVE PASSENGER LOUNGES OPERATED WITH THE BRAND OF TAV "PRIMECLASS"

2

MİLYON KİŞİ / MILLION PEOPLE

2014 YILINDA ÖZEL YOLCU SALONLARINDA AĞIRLANAN YAKLAŞIK MİSAFİR SAYISI
APPROXIMATE NUMBER OF GUESTS HOSTED IN EXCLUSIVE PASSENGER LOUNGES IN 2014

40

BİN KİŞİ / THOUSAND PEOPLE

2014 YILINDA KARŞILAMA YA DA UĞURLAMA HİZMETİ ALAN YAKLAŞIK MİSAFİR SAYISI
APPROXIMATE NUMBER OF GUESTS RECEIVED EITHER GREETING OR SEEING OFF SERVICE IN 2014

in Frankfurt, Munich and Stuttgart last year stands out as one of the growing players in the hospitality industry.

IMPROVING ITS EFFICIENCY ABROAD

Having hosted almost 2 million guests in their exclusive passenger lounges in 2014, provided greeting or seeing off services to approximately 40 thousand people and transferred 2,500 people a month, "primeclass" aims to be full of action in 2015. Stating that they will focus on the management of exclusive passenger lounges this year, the General Manager of TAV Operations Services, Ali Bora İşbulan said that there is a great requirement for the service industry and management of exclusive passenger lounge in the U.S. and emphasized that in 2015 they will establish an exclusive passenger lounge in Washington with Turkish Airlines as a priority. Mentioning the importance of Germany in airline transport, İşbulan emphasized that they are also planning to grow at Berlin, Frankfurt, Düsseldorf and Hamburg Airports. Furthermore, he stated that they, as "primeclass", would like to have a presence in France, especially in Paris. On the other hand, there are different geographical regions on the agenda of the brand. In this regard, "primeclass" follows up the airports being constructed by TAV in the Middle East this year and wait for expiration of the contracts to take required actions for operating exclusive passenger lounges of Air France/KLM such as those in Dubai and Cairo. In order to grow even more abroad, the company will consider the opportunities at the airports in North Africa and Zagreb Airport, for which TAV is a shareholder, and will be the brand that will operate the exclusive passenger lounges of Medline Airports and those in Riga, Latvia this year.

THEY WILL ADD VALUE ON LAND, AT SEA AND IN THE AIR

"primeclass" in this year will not be limited to abroad and there will be major moves in Turkey as well. Accordingly, management of exclusive lounges will spread to different channels in addition to the airports in order to create a value chain. The first step to be taken in this regard will be establishment of a 180 sq. meter exclusive passenger lounge at Yenikapı Dock in cooperation with İDO. "primeclass" exclusive passenger lounges are scheduled to be commissioned at the ports and docks in the first stage and then at the train stations.



ALİ BORA İŞBULAN

TAV İŞLETME HİZMETLERİ GENEL MÜDÜRÜ
THE GENERAL MANAGER OF TAV OPERATIONS SERVICES

"Havalimanlarından geçen yolculara ilk 'merhaba' ya da son 'hoşçakalın', "primeclass" çalışanları tarafından deniyor."

The first 'hello' or 'goodbye' to the passengers travelling through their airports is said by "primeclass" employees."

HEM SOSYAL OLSUN
HEM EŞSİZ LEZZETLER SUNSUN
ŞEHİRDE AMA DOĞAYLA İÇ İÇE OLSUN.
DAHA NE OLSUN?



FOODS^{IN THE}WOODS



BURGERLAB
PREMIUM MEAT



Cakes&Bakes



chillbox



KAPTA
SOUPASTA

sushiCO

newyorkfries

plus⁺
Kitchen

ROSSOPOMODORO
cucina e pizzeria napoletana

WINE & MORE

ELEKTRİK PİYASASINDA SERBESTLEŞME VE YAŞANAN SORUNLAR

LIBERALIZATION IN ELECTRICITY
MARKET AND ASSOCIATED
PROBLEMS



İ METİN YILDIRAN

Akfen Enerji Üretim ve Ticaret A.Ş. Genel Müdürü Metin Yıldırım Strategy Dergisi için elektrik piyasasında serbestleşmeyi ve toptan satış piyasasını değerlendirdi.

Metin Yıldırım, Akfen Energy Generation General
Manager, expresses his thoughts on liberalization
in electricity market, and wholesale market for
Strategy Magazine.

Ülkemiz, elektriğe 1902 yılında, bir yabancının Tarsus'ta Berdan çayı üzerinde, sadece 2 kW gücünde bir su değirmeni milinden ürettiği dinamo vasıtasıyla kavuşmuştur. 1923 yılında Cumhuriyet ilan edildiğinde sadece 6 şehrimizde, genellikle sokak aydınlatması şeklinde hizmete sunulan elektrik enerjisi kurulu gücünde, ülkemiz Şubat 2015 sonu itibarıyla 69.981,1 MW kapasitesine ulaşmıştır. Dolayısıyla, bu bir dev büyümedir ve dönem dönem çok sancılı şekilde gelişmesini sürdürmektedir. Bu kısa yazıda, elektrik enerjisi sektörünün genel bir değerlendirmesi yerine, rekabetçi bir piyasanın oluşması için gerçekleştirilenler, serbestleşme ve toptan satış piyasasının sorunlarına dair kısa bilgi sunulmaktadır.

YASAL ALTYAPI

Aslında, daha önce verilen imtiyazlarla, bir ölçüde serbestleşme faaliyetlerine başlanılan elektrik enerjisi sektöründe, 1984 yılında çıkartılan 3096 sayılı yasa ile serbestleşmenin önü yasal olarak açılmaya çalışılsa da, rekabetçi bir piyasanın oluşumu için millet, 2001 yılında yürürlüğe giren 4628 sayılı Elektrik Piyasası Kanunudur. 2013 yılında çıkartılan 6446 sayılı Elektrik Piyasası Kanunu ile 2001 yılı arasında, serbestleşmede çok önemli ilerlemeler sağlanmıştır. Bu aşamada dağıtım sektöründe tüm bölgeler ve kamunun elindeki santrallerin önemli bir kısmı da özelleştirilmiştir. Bununla birlikte, elektrik enerjisi sektöründe, çok daha rekabetçi bir ortamın oluşması için, alım garantili Yap-İşlet, Yap-İşlet-Devret ve İşletme Hakkı Devri projelerinde, alım garantilerinin sonlanacağı veya işletme süresinin biteceği 2018-2019 yıllarına kadar, hala bu yüklerin nihai tüketiciler tarafından karşılanacağı aşikardır.

TOPTAN SATIŞ PIYASASININ SORUNLARI

2003 yılında, ülkemiz elektrikte "Serbest Tüketici" kavramı ile tanıştı. Serbest Tüketici, belirli bir

Our country's first contact with electricity took place in 1902 when a foreigner fabricated a generator of only 2 kW power, from the shaft of a watermill on Berdan Brook in Tarsus. Turkey has reached the capacity of 69,981.1 MW as of the end of February 2015 in terms of installed electric power capacity, which were only available in 6 provinces in the form of street lighting when the Republic was founded in 1923. Therefore, this is a significant growth and it continues to progress in a painful way from time to time.

This short article is intended to provide brief information on steps that have been taken to create a competitive market and issues regarding liberalization and wholesale market, rather than a general assessment of electric power industry.

LEGAL INFRASTRUCTURE

As a matter of fact, in the electric power industry, where liberalization activities have been initiated to a certain extent by giving privileges, although the liberalization was tried to be allowed legally with the Law no. 3096 of 1984, the milestone in the formation of a competitive market is the Electricity Market Law no. 4628 entered into force in 2001. Between 2001 and 2013 in which the Electricity Market Law no. 6446 entered into force, significant progresses were made regarding liberalization. At this point, all regions in distribution industry and an important part of the public power plants were privatized. Moreover, in order to create a more competitive environment in electric power industry, it is clear that the end consumers will be taking these burdens by 2018-2019 in which purchase guarantees or operating term will end in Build-

MUSTAFA KEMAL ATATÜRK:

ENERJİ,
SANAYİLEŞMENİN VE
KALKINMANIN TEMEL
TAŞIDIR.

ENERGY IS THE
KEYSTONE OF
INDUSTRIALIZATION
AND DEVELOPMENT.



tüketicinin üzerinde olan ve tedarikçisini seçme hakkına sahip özel ve tüzel kişilerdir. 2003 yılında 9.000.000 kWh olarak uygulanan serbest tüketici limiti, esasında herkesin tedarikçisini özgürce seçme hakkına sahip olabileceği ve serbest tüketici limitlerinin sıfırlanacağı beklentisinin olduğu, 2015 yılı için bu limit 4000 kWh olarak belirlenmiştir. Dağıtım ve perakende satış hizmetlerinin, dolayısıyla görevli dağıtım şirketlerinin, 2013 yılı başından itibaren ayrıştırmalarının tamamlanmasının ardından Serbest Tüketici pazarında Perakende Satış Şirketleri, Toptan Satış Şirketleri ve Üretim Şirketleri arasında çok ciddi bir rekabet oluşmuş bulunmaktadır.

Esasında tamamen kaldırılacağı beklentisi içerisinde olunan serbest tüketici limitinin, tatminkar olmasa da, 4.000 kWh/yıl seviyesine çekilmesiyle, belli bir orandaki mesken abonelerinin, küçük ve orta ölçekli işletmelerin de serbest tüketici olarak kendi tedarikçilerini seçme hakkına sahip olmaları ve elektrik faturalarında göreceli olarak ciddi bir kazanım olanağı yakalamaları, serbestleşmenin sadece çatıda değil, alt ölçekte de ülke geneline yayılmasının önünü açarak, artık her zemin ve koşulda, bu konu konuşulur ve tartışılır olmaya başlamıştır.

Ancak, bir anda piyasada ortaya çıkan pek çok sayıda tüketici, uygulama ve yasal altyapı hakkındaki yetersiz bilgisi nedeniyle, çoğu zaman aleyhlerine olacak koşulların yer aldığı sözleşmelerin tarafı olmakta ve belirli mağduriyetlerle karşılaşmaktadırlar. Esasında, uygulamada ortaya çıkan sorunlar, sadece tüketicilerin aleyhine olmadığı gibi, piyasada rekabet edecek oyuncuların rekabet içerisinde ticaret yapmalarını da kısıtlamaktadır. O bölgede tekel durumunda olan elektrik dağıtım şirketleri, 2013 yılında yapılan ayrıştırma ile başka tüzel kişilik haline gelen elektrik perakende şirketlerine ve bu perakende şirketleri ile rakip konumda bulunan, serbest tüketicilere elektrik sağlayabilen tüm tedarik şirketlerine, dağıtım hizmetlerini ayrımcı olmayan ve rekabeti sağlayacak şekilde sağlamak zorundadırlar. Ancak bu elektrik perakende şirketleri ile dağıtım şirketlerinin, bazen aynı binayı paylaşacak kadar bütünleşik bir

**2003 YILINDA
9.000.000 KWH
OLARAK UYGULANAN
SERBEST TÜKETİCİ
LİMİTİ 2015 YILINDA
4000 KWH OLARAK
BELİRLENMİŞTİR.**

**THE FREE CONSUMER
LIMIT WAS SET AS
9,000,000 KWH IN
2003 AND HAS BEEN
SET AS 4000 KWH
IN 2015.**

Operate, Build-Operate-Transfer and Transfer of Operating Rights projects with purchase guarantee.

ISSUES REGARDING WHOLESALE MARKET

In 2003, our country was introduced the term “Free Consumer” in electricity. Free Consumers are eligible and legal entities that have a certain rate of consumption and the right to select their suppliers. While the free consumer limit was set as 9,000,000 kWh in 2003, this limit has been set as 4000 kWh in 2015 in which it is expected that everyone will have the right to select their supplier freely and that the free consumer limits will be reset.

Following the completion of separations of distribution and retail services and thus the official distribution companies by the early months of 2013, a highly competitive environment among Retail Companies, Wholesale Companies and Production Companies was created in the Free Consumer market.

Following the adjustment of free consumer limit, which was expected to be reset, as 4,000 kWh/year, this issue has been started to be discussed in every ground and condition by granting the right to select their own suppliers as free consumers to residential customers to a certain extent and to small and medium scaled companies and having the opportunity to make relatively high profit from electricity bills and spreading the liberalization not only on the top but also throughout the country on the subscale.

However, many consumers appeared in the market become a party of contracts, terms of which may not be for the benefit of themselves, mostly due to their insufficient information on the application and legal infrastructure, and end up adversely affected. As a matter of fact, problems arisen in the application are not only against the consumers; but also they restrict the trade activities of those who will compete in the market within this competitive environment. Monopolistic distribution companies operating in that specific region are obliged to provide distribution services to electricity retail companies which become another legal entity following the separation in 2013, and to all supplier companies which are rivals to these retail companies and which may supply electricity to free consumers in a way that is not discriminatory and that creates a competitive environment. However, since the distribution companies and the electricity retail companies have an integrated structure

yapı arz etmesi ve ekonomik entegrasyon içerisinde bulunmasından kaynaklı yapısı, doğal olarak elektrik dağıtım bölgesindeki hâkim konumlarını uygulamaya da yansıtabilecek şekilde pek çok rekabet ihlallerinin gözlemlenmesine ve adil ticareti engelleyebilecek olayların ortaya çıkmasına neden olmaktadır. Pek çok kez ilgili idareler nezdinde bu hususlar dile getirilse de sorunlar devam etmektedir.

Bir kaç örnek ile bazı önemli sorunlar özgün olarak şunlardır: serbest tüketici limitini geçmesine ya da serbest tüketici taahhütnamesi vermesine rağmen, serbest tüketici limitlerini sağlayamadığı gerekçesi ile tedarikçi değişim taleplerinin ret edilmesi, görevli tedarik şirketi tarafından uzun dönemli ve koşulları ağırlaştırılmış, neredeyse feshi imkânı bulunmayan sözleşmelerle, tüketicinin kendilerinde kalmasının sağlanması, bir başka tedarikçi ile sözleşme imzalayan tüketicilerin, görevli perakende satış şirketleri tarafından aranarak vazgeçirilmeye çalışılması ve kendi şirketleri ile sözleşme imzalatılmak istenmesi, abonelere bilgi verilmeden bir gecede çok az indirim oranıyla, serbest tüketici statüsünde görevli perakende satış şirketlerinin portföylerine eklenmesi, tedarikçi değişim taleplerinde, tüketicinin son ödeme tarihi gelmemiş faturası bulunması nedeniyle, “gecikmiş ödemesi” bulunduğu gerekçesiyle değişime izin verilmemesi, geçişin son günü görevli perakende satış şirketinin herhangi bir gerekçe göstermeden geçişi red ederek itirazı yazılı belgeleme koşulu araması nedeniyle, geçişin fiili olarak yapılamaması ve tüketicinin adeta yıldırılması, “arızalarınıza müdahale edilmez”, “faturalamada yanlışlık olabilir” gibi maalesef yanlış bilgilendirmelerle bilinçsiz müşterilerin adeta akıllarının karıştırılması...

Accenture firmasının Türkiye çapında çok yeni yaptığı araştırmaya göre, tüketicilerin yüzde 48’i enerji tedarikçilerinden memnun değildir. Yüzde 27’si tedarikçilerini değiştirme eğilimi göstermektedir; enerji tüketicilerinin yüzde 52’si sadece fiyata bağlı olarak tedarikçilerini değiştirme eğilimindedir ve tedarikçiler tarafından kendilerine sunulan dijital kanalları kullanırken tüketicilerin yüzde 78’i problemlerle karşılaşmaktadır. Dolayısıyla, tüketicinin sektöre olan güveninin ve inancının zedelenmemesi, sektörde faaliyet gösteren görevli ve diğer tedarik şirketleri arasında rekabetsizlik durumunun daha da artması adına rekabete aykırılık teşkil eden bu tür uygulamalara karşı gereken tedbirlerin alınması gerektiği ortadadır. Rekabet ile doğrudan ilişkisi olmayıp ancak tüketici memnuniyetsizliği olarak ortaya çıkan sorunların bertaraf edilmesi için her şirket kendi üzerine düşen yükümlülükleri yerine getirmeli ve tüketici memnuniyetini arttırmak için gerekli önlemleri almalıdır.

1923 YILINDA CUMHURİYET İLAN EDİLDİĞİNDE SADECE 6 ŞEHİRİMİZDE, GENELLİKLE SOKAK AYDINLATMASI ŞEKLİNDE HİZMETE SUNULAN ELEKTRİK ENERJİSİ KURULU GÜCÜNDE, ÜLKEMİZ ŞUBAT 2015 SONU İTİBARIYLA 69.981,1 MW KAPASİTESİNE ULAŞMIŞTIR.

TURKEY HAS REACHED THE CAPACITY OF 69,981.1 MW AS OF THE END OF FEBRUARY 2015 IN TERMS OF INSTALLED ELECTRIC POWER CAPACITY, WHICH WERE ONLY AVAILABLE IN 6 PROVINCES IN THE FORM OF STREET LIGHTING WHEN THE REPUBLIC WAS FOUNDED IN 1923.



in such a way to share the same building and become economically integrated, this provokes competition violations and the occasions which may affect the fair trade in such a way that they reflect their dominant positions in the electricity distribution region to the applications. Although these issues are expressed before relevant administrations, the problems have not yet been solved.

Some of the essential problems are rejecting the supplier change requests on the grounds that the free consumer limits are not reached, although free consumer limit is exceeded or free consumer notice is given, ensuring that the consumers engage with them by long-term contracts with stricter provisions even without a termination clause by the official supplier company, official retail companies calling the consumers made a contract with another supplier and trying to dissuade them and to make them sign a contract with their companies, adding the parties to the portfolios of the official retail companies in free consumer status with a low discount rate in one night without informing them, in supplier change requests, not allowing the change on the grounds that the consumer has an “overdue payment” since he/she has a bill expiry date of which has not yet reached, in the last day of the transfer, because the official retail company rejects the transfer without any reason and seeks for the provision of a written objection, the transfer could not be virtually realized and the consumer is fed up, making unconscious customers confused by giving misinformation such as “You shall get no help in case of failure” or “there can be a mistake on the invoice”... According to the latest research made by Accenture across Turkey, 48 percent of the consumers are not satisfied with the energy suppliers and 27 percent of them tend to change their suppliers; 52 percent of the energy consumers tend to change their suppliers for price-related reasons and 78 percent of the consumers encounter problems while using digital channels provided by the suppliers. Therefore, it is clear that necessary measures should be taken against these anticompetitive applications in order not to ruin the consumers’ confidence and belief in the industry and not to worsen the non-competitive relations among official and other supplier companies in the industry. Every company should meet its obligations and take necessary measures to increase the consumer satisfaction in an effort to eliminate the problems which are not directly related to the competition, but result in consumer dissatisfaction.

ANADOLU'NUN KÜLTÜR BAŞKENTİ ESKİŞEHİR

İki üniversitesi, tiyatroları, müzeleri, parkları, eğlence ve alışveriş merkezleriyle tam bir kültür kenti haline gelen Eskişehir, hafta sonu tatilleri için ideal bir destinasyon haline geldi. Baharın bu en güzel günlerinde iki günlük bir kaçamak yapın ve küllerinden yeniden doğan Eskişehir'i bizimle birlikte keşfedin.



Eskişehir'e ilk kez 1996 yılında bir röportaj için gitmiştim. Aylardan aralıktı. Soğuk ve yağmurlu, bir o kadar da puslu bir sabah kente girerken sanki karanlık daha da artmıştı. O gün, ana caddeleri bile kaplayan çamur nedeniyle seke seke yürümek zorunda kalmıştık. Her yanı saran is kokusu genzimizi yakarken röportaj yapacağımız mekana ulaştığımızda işimizi bir an önce bitirip İstanbul'a dönmekten başka bir şey düşünmüyordum. O gün aklıma karanlık, çamurlu ve ıslı bir kent olarak kazınan Eskişehir'e bir daha gitmek kısmet olmamıştı. Sonraki yıllarda kente ilişkin ilginç haberler gelmeye başladı...

Doğalgazla buluşan kentin havası temizlenmiş, Avrupa'nın en kirli ve sağlık açısından en tehlikeli nehirleri listesinde yer alan Porsuk Çayı temizlenmeye başlanmıştı. Zamanla bir üniversite kentine dönüşen Eskişehir'de kültür ve sanat etkinlikleri artarken, beraberinde turizm de geliyordu. Kent adeta küllerinden yeniden doğuyordu.

Uzun süre uzaktan izlediğim bu çarpıcı değişimi yerinde görmek için fırsat yaklaşık 20 yıl sonra Strategy Dergisi ile geldi. Karlı geçen Şubat ayının sonunda bahardan kalma birkaç günlük fırsat bilerek Eskişehir'e vardığımda, ilk işim Porsuk Çayı'nı, içindeki gondolları ve kenarındaki kafelerle çay bahçelerini görmek oldu.

EN ESKİ ŞEHİR: ODUNPAZARI

Eskişehir'in en eski bölgesi olan Odunpazarı, görülmesi gereken yerlerin başında yer alıyor. Tarihi binaların restore edilerek yeni işlevlerle koruma altına alındığı bu bölgenin Arnavut kaldırım

ESKİŞEHİR, THE CULTURAL CAPITAL OF ANATOLIA

Eskişehir, a city of culture with two universities, theaters, museums, parks, entertainment and shopping centers, is an ideal destination for weekend vacations. Take two days off during these most beautiful days of spring, and discover Eskişehir, reborn from the ashes, with us.

✎ CENK SARIOĞLU

Iwent to Eskişehir for the first time for an interview in 1996. It was December. While entering the city in a cold and rainy misty morning, the darkness seemed more intense. We squelched through the mud covering the main streets, even the main thoroughfares, and the ubiquitous smoky smell burnt our noses. When we arrived at the interview location, all I could think about was finishing the work and returning as soon as possible to İstanbul. I thought I would never go back to Eskişehir, which on that day was imprinted on my mind as a dark, muddy and misty city, but in the years that followed, I received news about Eskişehir that sparked my curiosity... The air of the city was cleaned thanks to natural gas, and the Porsuk Brook which was among the dirtiest and unhealthiest rivers of Europe started to get clean. In Eskişehir, which gradually turned into a university city, cultural and artistic activities were growing in number and the tourism was improv-

sokaklarında karşınıza çıkan müzeler, hediye eşya mağazaları ve kitapçıların her biri görülmeye değer. Ayrıca Lületaş Müzesi ve Cam Sanatları Müzesi'ni mutlaka ziyaret etmelisiniz. Eskişehir Büyükşehir Belediyesi tarafından kurulan Çağdaş Cam Sanatları Müzesi, restore edilmiş üç Odunpazarı evinin birleştirilmesiyle oluşturulmuş. Müzenin koleksiyonunda 75 Türk, 12 yabancı sanatçının eserleri yer alıyor. 60 sanatçıya ait 400 civarında eseri bünyesinde bulunduran Lületaş Müzesi ise 2008 yılında açılmış. Kurşunlu Külliyesinde yer alan müzede pipoların yanı sıra lületaşından işlenerek yapılan takılar, hatıra ve kullanım eşyaları ile ulusal ve uluslararası yarışmalara katılan heykelticiler sergileniyor. Mimariye meraklıysanız, Odunpazarı'nda görmeniz gereken yerlerden biri de Yeşil Efendi Konağı. "Osmanlı Evi" olarak da bilinen konak Kurtuluş Savaşı sırasında Mustafa Kemal'i ağırlamış. Sivil mimarinin en güzel örneklerinden biri olan Osmanlı Evi, zengin süslemeleri ve ahşap işçiliği ile dikkat çekiyor. Yine mimari olarak önemli bir başka mekân da günümüzde Cumhuriyet Tarihi Müzesi olarak kullanılan Turan Numune Mektebi binası. 1916 yılında Mimar Kemalettin tarafından yaptırılan Turan Numune Mektebi, Anadolu Üniversitesi tarafından 1994 yılında restore edilmiş.

KARAKURT VE DEVRİM'E SELAM

Odunpazarı'ndan ayrılıp Mustafa Kemal Atatürk Bulvarı'ndan Tepebaşı'na doğru ilerlediğinizde, solunuzda Kırmızı Şeytanların mabedi Atatürk Stadı'nı göreceksiniz. Bulvarda ilerleyip Porsuk Çayı'nın karşı kıyısına geçtiğinizde Eskişehir Garı sizi karşılıyor. Benim gibi siz de biraz sanayi tarihine meraklıysanız, burada Türkiye için çok önemli iki eseri görme şansınız var. Birincisini tahmin ettiğinizi duyar gibiyim. Evet, Türkiye'nin ilk otomobili Devrim'i Eskişehir Garı'nın yanındaki Tülomsaş'ın bahçesinde görebilirsiniz. Devrim'i burada yeniden anlatmaya gerek yok ama bir Türk mucizesine kısa da olsa yer vermek gerekiyor. Tasarımından üretimine tamamen Türk işçi ve mühendislerinin emeğinin eseri olan Karakurt, Türkiye'nin ilk buharlı lokomotifidir ve bence Türk sanayisinin gelişimi için Devrim kadar önemlidir. 1961 yılında hizmete giren Karakurt, 1976 yılında emekli olduğu günden bu yana yerli teknoloji geliştirme çabalarının bir anıtı olarak aynı dönemin ürünü Devrim ile birlikte ziyaretçilerini bekliyor.



ZAMANLA BİR ÜNİVERSİTE KENTİNE DÖNÜŞEN ESKİŞEHİR ADETA KÜLLERİNDEN YENİDEN DOĞDU.

ESKİŞEHİR, WHICH GRADUALLY TURNED INTO A UNIVERSITY CITY, QUITE SIMPLY, REBORN FROM THE ASHES.

ing. The city was, quite simply, reborn from the ashes.

The opportunity to see this spectacular change, which I have watched from afar for many years, on site came after almost 20 years through Strategy Magazine. When I arrived at Eskişehir taking the advantage of the spring-like days at the end of the snowy February, the first thing I did was to see the Porsuk Brook with the gondolas inside, and the cafés and tea gardens on the riverbank.

THE OLDEST CITY: ODUNPAZARI

Odunpazarı, the oldest region of Eskişehir, is at the top of the must-see places. While every museum, souvenir shop and bookshop that you encounter on the cobblestone streets of this region, where the historical restored buildings are put under protection with new functions, is worth seeing, you should definitely visit the Meerschaum Museum and the Museum of Glass Arts. The Museum of Modern Glass Arts, founded by Eskişehir Metropolitan Municipality, was created by joining three renovated Odunpazarı houses. Among the works of art in the collection of the museum, 75 of them belong to the Turkish artists and 12 of them belong to the foreign artists. The Meerschaum Museum containing approximately 400 works of art of 60 artists was opened in 2008. In the museum located in Kursunlu Complex, in addition to the meerschaums (pipes), ornaments, souvenirs and stuffs made of meerschaum and also the figurines competing in national and international contests are exhibited. If you are fond of architecture, one of the locations that you must see in Odunpazarı is Yeşil Efendi House. The house, also known as the "Ottoman House", welcomed Mustafa Kemal during the War of Independence. The Ottoman House, one of the most beautiful examples of civil architecture, stands out with its rich embellishments and woodworks. Another architecturally-significant location is the Turan Numune School, which is used as the Museum of the History of Republic today. The Turan Numune School, built by Kemalettin the Architect in 1916, was renovated by the Anadolu University in 1994.

HAILS TO KARAKURT AND DEVRİM

Leave Odunpazarı and move forward to Tepebaşı from Mustafa Kemal Atatürk Boulevard. On the left, you will see the Atatürk Stadium, the sanctuary of the Red Devils.

Ibis Otel Eskişehir
Hotel Ibis Eskişehir



BUĞDAY SİLOSU OTEL OLDU

Günün sonuna yaklaşırken biraz dinlenip, gezip gördüklerinizi sindirmek istiyorsanız Eskişehir Garı'ndan sağa doğru yürüyüp 10 dakikalık mesafede bulunan Haller Gençlik Merkezi'nde mola verebilirsiniz. 1930'lu yıllarda yapılmış olan yaş meyve sebze hali, Belediye tarafından 2000 yılında restore edilerek kafe ve restoran ve tiyatro salonuyla bir gençlik merkezine dönüştürülmüş durumda. İki katlı merkezin üst katında tiyatro salonu, alt katında ise kafeler ve şarap evi bulunuyor. Buradaki mekanlardan birinden de ayrıca bahsetmek gerekiyor. Tarihi 1927'ye kadar uzanan ve tiyatro severlerin buluşma yeri olan Mazlumlar Muhallebicisi, özellikle su muhallebisi ve sütlü tatlıları ile meşhur.

Haller Gençlik Merkezi'nin hemen karşısında yer alan Ibis Otel, hem şehir merkezinde olması hem de ilginç mimarisiyle Eskişehir'de konaklamak için tercih edebileceğiniz en iyi mekanlardan biri. Toprak Mahsulleri Ofisi'nin (TMO) şehir içinde kalan buğday silolarından dönüştürülen otelin hikayesi de oldukça ilginç. 1934 yılında Fransızlar tarafından inşa edilen buğday siloları zamanla işlevini yitiriyor ve metruk binalara dönüşüyor. Eskişehir Büyükşehir Belediyesi Toprak Mahsulleri Ofisi'nden siloları satın alarak otele dönüştürülmek üzere Akfen GYO'ya kiralyor. 12 beton silodan oluşan binanın otele dönüşmesi iki yıl sürüyor. Tek parçadan oluşan siloların dönüşümünde özel bir teknik kullanılmış. 2007 yılında hizmete açılan otel üç yıldızlı olarak işletilse de 5 yıldız seviyesinde hizmet veriyor.

When you move along the boulevard and walk across the opposite shore, the Eskişehir Terminal will greet you. If you are a fan of the history of industry like me, here, you have the chance to see two significant works which are very important for Turkey. I seem to hear that you guessed the first one. Yes, you can see Devrim, the first automobile of Turkey, on the garden of Tülomsaş next to the Eskişehir Terminal. There is no need to tell about Devrim again, but we need to mention briefly of a Turkish miracle. Karakurt, from design to production, is completely the endeavors and creation of Turkish workers and engineers, and is the first steam locomotive of Turkey and in my opinion, it is as important as Devrim in terms of the development of Turkish industry. Karakurt, which was put into service in 1961, has been waiting for its visitors with Devrim, the creation of the same era, as a monument of the efforts to develop a local technology since its retirement day in 1976.

WHEAT SILO TURNED INTO A HOTEL

Towards the end of the day, if you want to sit down for a bit and let what you have seen sink in, you can take a break in the Haller Youth Center which is at a 10-minute distance to the right from the Eskişehir Terminal. The wholesale market for fresh fruits and vegetables, which was founded in the 1930s, was renovated by the Municipality in 2000 and turned into a youth center with its cafés, restaurants and theater hall. There is a theater hall on the top floor of the two-storey center, and there are cafés and a wine house on the ground floor. We need to mention about one of these places specifically. Mazlumlar Muhallebicisi (Mazlumlar Pudding Shop), the meeting place of theater-lovers dating back to 1927, is famous especially for its rose water starch pudding and milk puddings. With its central location and interesting architecture, Ibis Hotel across the Haller Youth Center is one of the best places that you can choose to spend the night in Eskişehir. The story of the hotel, which was transformed out of the wheat silos of the Turkish Grain Board (TMO) in the city, is very interesting. The wheat silos, which were built by the French people in 1934, lost their functions in time and turned into abandoned buildings. Eskişehir Metropolitan Municipality purchased the silos from the Turkish Grain Board and rent them to Akfen REIT in order to turn them into a hotel. It took two years to turn the building consisting of 12 concrete silos into a hotel. A special method was used during the transformation of the monolithic silos. Although the hotel, which was put into service in 2007, is run as 3-star, the service provided here is in 5-star level.



NE YENİR?

Çibörek: Çiğ börek mi çibörek mi tartışmalarını bir kenara bırakıp Eskişehir'in bu en bilinen lezzetinin tadına bakmadan dönmeyin.

Haşhaşlı çörek: Eskişehir mutfağında çok kullanılan haşhaş, özellikle hamur işlerinde kullanılır. Haşhaşlı ekmeği de meşhurdur.

Balaban kebabı: Izgarada pişirilen köfteler salça ve yoğurtla ıslanmış pidelerin üzerinde servis edilir.

Met helva: İç Batı Anadolu'nun bütün kentlerinde pişmaniye benzeyen tatlılar bulunuyor. Eskişehir'de met helva adını alan bu tatlı çubuk şeklinde satılıyor.

Mercimekli mantı: Yeşil mercimekli harç ile yapılan mantı fırında pişirildikten sonra et suyu ile ıslatılır. Üzerinde sarmısaklı yoğurt ve biber sosu ile servis edilir.

WHAT TO EAT?

Cibörek (Deep fried dough with raw minced meat filling): Leave the debate over whether it's cig börek or cibörek aside and do not come back without tasting the most famous dish of Eskişehir.

Poppy seed muffin: Poppy seed, which is often used in Eskişehir cuisine, is especially used in pastry. And poppy seed bread is very popular.

Balaban kebab: Grilled meatballs are served on pita soaked with tomato paste and yoghurt.

Met halva: In all the cities of Central Western Anatolia you can find desserts like pişmaniye. This dessert, called met halva, is sold in a bar shape in Eskişehir.

Turkish ravioli with lentil: The ravioli made with green lentil filling is cooked in the oven and then baked with beef broth. It is served with garlic yoghurt and pepper sauce.

ETKİNLİK RÜZGARI

A WAVE OF EVENTS

Soğuk kış günlerinin ardından gelen ilkbaharda birbirinden keyifli etkinlikler bizleri bekliyor. Önümüzdeki aylarda, dünyaca ünlü isimlere ve eserlerine ev sahipliği yapmaya hazırlanan İstanbul, bizleri sanat dolu günlere davet ediyor.

Fun-filled events are waiting for us in the warm spring weather after the cold winter days. Within the next months, Istanbul, the city which is prepared to host world-renowned artists and their works invites us to spend days filled with art.



THE PHANTOM OF THE OPERA İSTANBUL'DA

CATS gibi ünlü müzikallerin bestecisi Andrew Lloyd Webber'in ölümsüz eseri The Phantom of the Opera (Operadaki Hayalet), 19 Nisan'da müzikseverlerle buluşuyor. 25 yılı aşan geçmişiyle Broadway'in en uzun soluklu ve en büyük prodüksiyonuna sahip olan müzikali The Phantom of the Opera, Paris Operası'nda hayalet olarak tanınan yüzü ileri derecede deforme olmuş bir müzik dâhisinin yetenekli ve güzel Soprano Christine'e olan saplantılı aşkını anlatıyor.

THE PHANTOM OF THE OPERA IS IN İSTANBUL

Music lovers will get the chance to see the Phantom of the Opera, on April 19 the immortal work of Andrew Lloyd Webber, the composer of famous musicals such as CATS. The Phantom of the Opera is the longest running and biggest production on Broadway, spanning an unprecedented run of 25 years. The story centres around the obsessive love of a talented musician known as the ghost of the Paris Opera and whose face is deformed for talented and beautiful Soprano Christine.

TEK ÇATI ALTINDA 101 LEZZET

101 Lezzet festivali, İstanbul'un 101 farklı lezzetini bir araya getiriyor. Şehrin en rafine tatlarından vazgeçilmez ayaküstü lezzetlere, İstanbul'un kozmopolit hayatında yer edinmiş dünya mutfaklarından Anadolu lezzetlerine kadar birçok farklı tadı bir çatı altında buluşturan festival, canlı müzik, sürpriz şovlar ve atölyelerle ziyaretçilerine keyifli bir gün yaşatmayı vaat ediyor.



101 TASTES UNDER ONE ROOF

101 Tastes of Istanbul Festival brings together the 101 different tastes of Istanbul. This festival connects various tastes from the most refined flavours of the city to fast-foods, and from world cuisines that have gained a place in the cosmopolitan life of Istanbul to Anatolian tastes under one roof. The festival promises visitors will a pleasant day with live music, surprise shows and workshops.



GORAN BREGOVIC İLE BALKAN MÜZİĞİ ZİYAFETİ

Balkanlar'ın en tanınmış besteci ve şarkı sözü yazarlarından biri olan Goran Bregovic, unutulmaz bir konser için 7 Mayıs'ta Volkswagen Arena'ya geliyor. Bundan önce Türkiye'de konserler veren ve birçok ünlü sanatçı ile çalan Bregovic, geniş repertuarıyla her konserinde müzikseverlere Balkan kültürünün farklı bir yanını tanıtıyor.

MUSICAL FEAST WITH GORAN BREGOVIC'S BALKAN MELODIES

The most famous composer and lyricist of the Balkans, Goran Bregovic will take the stage in Volkswagen Arena on May 7 for an unforgettable concert. The famous composer has given concerts in Turkey in previous years and played with world-renowned artists. Bregovic introduces the different aspects of Balkan culture to music lovers in his concerts with his rich repertoire.



BORDEAUX ULUSAL OPERASI BALE TOPLULUĞU YENİDEN İSTANBUL'DA

Bordeaux Ulusal Operası bünyesinde bulunan ve 1996 yılından bu yana Paris Operası yıldız dansçılarından Charles Jude tarafından yönetilen Bordeaux Ulusal Operası Bale Topluluğu, ünlü klasik bale eserlerinin yanı sıra 20. yüzyılın ve günümüzün önemli modern ve çağdaş koreografilerini de başarıyla sahneye taşıyor.

BORDEAUX NATIONAL OPERA BALLET ENSEMBLE WILL PERFORM IN İSTANBUL ONCE AGAIN

Bordeaux National Opera Ballet Ensemble included in Bordeaux National Opera and choreographed by Charles Jude who is one of the famous dancers of the Paris Opera since 1996 successfully performs important modern and contemporary choreographies from the 20th century to the present-day as well as the famous classical ballets.



İTZHAK PERLMAN'DAN UNUTULMAYACAK BİR KONSER

20. ve 21. yüzyılın en önemli keman virtüözü kabul edilen Itzhak Perlman, 28 Mayıs tarihinde Zorlu Center Performans Sanatları Merkezi'nde sahne alacak. "En İyi Oda Müziği" ve "En İyi Enstrümantal Solocu Performansı" gibi alanlarda toplamda 5 ayrı dalda Grammy Ödülü'ne sahip olan Perlman, Türkiye'de daha önce verdiği iki konserde olduğu gibi bu konserinde de sanatseverleri unutulmayacak bir müzik yolculuğuna çıkarmaya hazırlanıyor.



AIDA İLE LEYLA GENCER ANILACAK

Sascha Goetzel şefliğindeki Borusan İstanbul Filarmoni Orkestrası, Santa Cecilia Akademisi Arıosu'nun katılımıyla "Leyla Gencer Anısına: AIDA" konseriyle 14 Mayıs'ta müzikseverlerle buluşuyor.

LEYLA GENCER WILL BE COMMEMORATED WITH AIDA

Borusan İstanbul Philharmonic Orchestra under the baton of Sascha Goetzel will meet with music lovers on May 14 with the concert "In Memory of Leyla Gencer: AIDA" with the participation of Santa Cecilia Academy Chorus (Coro dell'Accademia Nazionale di Santa Cecilia).



KYLIE MINOGUE HAYRANLARINI BÜYÜLEYECEK

Dünyaca ünlü pop sanatçısı Kylie Minogue, KüçükÇiftlik Park'ta muhteşem bir konser verecek. 1980'lerin başında "The Loco-Motion" ile başlayan müzik serüveni boyunca zirveden hiç inmeyen ve günümüzde albümleri dünya çapında 68 milyondan fazla satan Minogue, milyonlarca müzikseverin dilinden düşürmediği şarkılarını 16 Haziran'da İstanbul'da söyleyecek.

KYLIE MINOGUE WILL ENTERTAIN HER FANS

The world-renowned pop singer Kylie Minogue will give an entertaining concert at KüçükÇiftlik Park. Minogue, who has remained at the top during her music career, starting with "The Loco-Motion" in the early 1980s, and whose albums have been sold over 68 million across the world, will sing the songs that are popular among millions of music lovers in İstanbul on June 16.

AN UNFORGETTABLE CONCERT FROM İTZHAK PERLMAN

The most important violinist of the 20th and 21st centuries, Itzhak Perlman will perform at Zorlu Performing Arts Center on May 28. Perlman has won Grammy Awards for 5 different categories such as "Best Chamber Music Performance" and "Best Instrumental Soloist(s) Performance". Art lovers are prepared to go on an unforgettable musical journey in this concert as with the previous two performances in Turkey.