STRATEGY

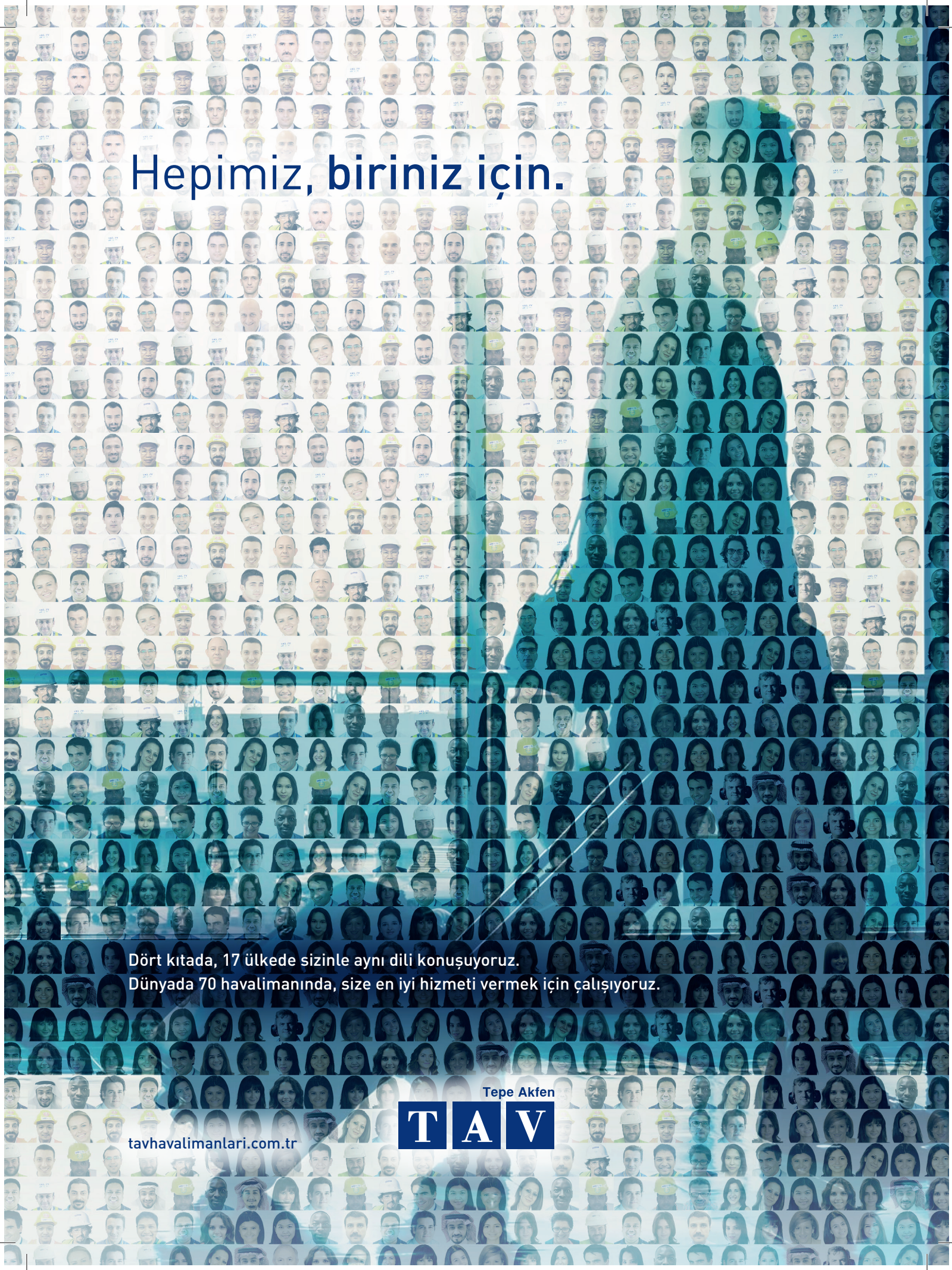
MAYIS - TEMMUZ 2016 / MAY - JULY 2016 SAYI / ISSUE: 09

FARKLI KÜLTÜRLERDE MÜZAKERE GELENEKLERİ

KÜLTÜRLER ARASINDA FARKLILIKLAR, ZAMAN ZAMAN ANLAŞMALARIN SEYRİNİ DEĞİŞTİRSE DE ÖNCEDEN ALINACAK ÖNLEMLERLE BU FARKLILIKLARI AVANTAJA ÇEVİRMEK MÜMKÜN...

NEGOTIATION TRADITIONS IN DIVERSE CULTURES

THOUGH THEY SOMETIMES MAY CHANGE THE COURSE OF AGREEMENTS, DIFFERENCES IN CULTURES ARE POSSIBLE TO TURNED INTO AN ADVANTAGE WITH PRE-EMPTIVE MEASURES...


Hepimiz, biriniz için.
Dört kıtada, 17 ülkede sizinle aynı dili konuşuyoruz.
Dünyada 70 havalimanında, size en iyi hizmeti vermek için çalışıyoruz.
Tepe Akfen
TAV
tavhavalimanlari.com.tr

Merhaba,

Tüm dünyada olduğu gibi Türkiye için de terör olayları, ekonomik belirsizlikler ve mülteci krizinin etkisi altında geçen 2015 yılını geride bıraktık. Küresel ekonomideki dalgalanmalar, Çin'deki ekonomik kriz ve gelişmekte olan ülkelerin büyümelerinin beklentilerin altında kalması, tüm dünya ekonomisinin hesaplarını yeniden sorgulaması gerektiğini gösterdi. Tüm bunların sonucunda dünya ekonomisi, 2015'te yüzde 3,1 büyüme ile krizden bu yana gerçekleşen en düşük seviyedeki büyümeye tanık oldu.

Umutlarımız 2016 yılına kalmıştı ki, arka arkaya yaşanan terör olayları herkesi derinden sarstı, hepimizin yüreklerinde telafisi zor yaralar açtı. Ancak yine de umudumuzu kaybetmemeliyiz. Her ne kadar tahminler 2015 yılından devraldığımız sıkıntıların 2016 yılında devam edeceğini söylese de bugün yaşadığımız zorlukları birlik ve beraberlikle çözeceğimize inanıyoruz.

Elinizde tuttuğunuz bu sayı da aslında umutlarımızın bir yansıması... Tüm bu gelişmeler içerisinde, Türkiye gelişmeye açık yapısını, yeni yatırım imkânlarını korumaya devam ediyor. Biz bu sayımızda Türkiye'nin uluslararası yatırım potansiyelini masaya yatırdık. Türkiye'nin son dönemdeki en büyük yatırımcısı konumunda olan EBRD'nin Türkiye Direktörü Jean-Patrick Marquet ile yaptığımız röportajda hem Türkiye'nin potansiyeli hem de 2016 yılında EBRD'nin yeni yatırım planlarını dinleme şansı bulduk. Ayrıca ÜNLÜ&Co Yönetim Kurulu Başkanı Mahmut Ünlü de dergimiz için Türkiye'nin yatırım ortamını değerlendirdi.

Bu ay yine beğeneceğinizi umduğumuz kapak konumuzda iş dünyasında farklı kültürlerde müzakere yöntemlerini inceledik. Türkiye gibi küresel arenada pek çok şirketin faaliyet gösterdiği bir ortamda, farklı kültürlerin bir arada iş yapabilmesinin, iş ahlakı temelinde herkesin birbirine saygı göstermesinin ve daha da önemlisi kültürlerin yarattığı farklılıkları çeşitliliğe dönüştürmenin önemini bir kez daha görmüş olduk.

Dergimizin önemli konularından biri de İran'a uygulanan ambargonun kaldırılmasıyla bu ülkenin yeni bir ticaret merkezine dönüşmesinin detayları oldu. Zengin doğal kaynakları ve yoğun nüfusu ile büyük bir potansiyel oluşturan İran, Türkiye için de önemli bir ticari partner konumunda. İki ülke arasındaki ticaretin kısa zamanda 30 milyar dolara ulaşması hedefleniyor. Bu konu hakkındaki tüm detayları İran analizimizde bulabilirsiniz.

Bu güzel bahar aylarının size mutluluk getirmesini ve keyifle okuyacağınız bir dergi hazırlamış olmanın verdiği mutlulukla iyi okumalar diliyorum.

Saygılarımla,
H. Deniz Bilecik
Genel Yayın Yönetmeni

Hi,

We have left 2015 left behind with continuing terrorist attacks in Turkey as much as around the world, with economic uncertainties and the refugee crisis. Fluctuations in the global economy, China's economic recession and the slower growth rate of developing countries revealed the need to re-examine the global economy calculations in 2015. As a result, the global economy saw the lowest growth rate of 3,1% since the financial crisis.

We kept our high hopes for 2016, but it also started with consecutive terrorist attacks which had a shocking and heartbreaking effect on everyone. Still we should never lose our hope for the future. Although estimates show that 2016 will be not much different in terms of the troubles seen in 2015, we believe we will be able to solve all the problems of recent history by sticking to the notions of unity and solidarity.

This issue in your hands is a reflection of our hopes... Turkey protects its position as a country that is open for improvement and new investment opportunities. During the preparation of this issue, we explored the international investment potential of Turkey. We had the chance to have an interview with Jean-Patrick Marquet, Turkey Director of EBRD, which is the largest investor group in Turkey over the last period. He talked to us about the potential of Turkey and EBRD's new investment plans for 2016. We also talked to Mahmut Unlu, the Chairman of UNLU&Co, who evaluated the investment environment of Turkey for our magazine.

In our cover story which we hope you will like to read, we examined the negotiation methods used in different cultures of the business world. With this story, we had the opportunity to investigate how important it is for different cultures to work together, how fundamental it is for everyone in the business world to respect each other and to turn dissimilarities into a diversity culture.

One of the other important topics we covered in this issue is the rise of Iran as a new trade center after the disembargo policies. Having a great potential with its rich natural resources and high population rate, Iran is among the major trade partners of Turkey. It is aimed to develop a 30 billion dollars of trade between the two countries. You can find all the details about it in our analysis on Iran.

I wish these spring months will bring you happiness and you will be able to read our magazine in pleasure.

Best regards,
H. Deniz Bilecik
Editor in Chief

FARKLI KÜLTÜRLERDE MÜZAKERE GELENEKLERİ

NEGOTIATION TRADITIONS IN DIVERSE CULTURES

Globalleşmeyle birlikte farklı kültürlerden iş insanları sık sık bir araya gelmeye başladı. Kültürler arasında farklılıklar, zaman zaman anlaşmaların seyrini değiştirse de önceden alınacak önlemlerle bu farklılıkları avantaja çevirmek mümkün...

The globalization brought together business people from different cultures. Though they sometimes may change the course of agreements, differences in cultures are possible to turned into an advantage with pre-emptive measures.

GÖRÜNÜM
VIEW

16

22

32

60

66

40 YIL 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

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 Sarıoğlu

Art Direktör / Art Director
Pınar Güven

Grafik Tasarım / Graphic Designer
Serter Gezdiren
Cansu Uguz Tokdemir

Fotoğraf Editörü / Photo Editor
Şeref Yılmaz

Baskı / Printing
Bilnet Matbaacılık ve Ambalaj San. A.Ş.
Dudullu Organize Sanayi Bölgesi
I. Cad No: 16
Esenkent Ümraniye
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 adressed to strategy@akfen.com.tr

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

AKFEN GYO'NUN YATIRIMINI YAPTIĞI 5 YILDIZLI NOVOTEL İSTANBUL BOSPHORUS HİZMETE AÇILDI

AN AKFEN GYO INVESTMENT, FIVE STARRED NOVOTEL ISTANBUL BOSPHORUS OPENED ITS DOORS

Akfen GYO tarafından İstanbul'un en eski ticaret merkezlerinden biri olan Karaköy'de beş yıldızlı olarak yatırımı yapılan 200 odalı Novotel İstanbul Bosphorus (Karaköy) hizmete açıldı. Böylece şirketin yurtiçi ve yurtdışında faaliyete geçen otel sayısı 19'a yükseldi.

As an investment of Akfen GYO, Novotel İstanbul Bosphorus began its operations as a five star hotel of 200 rooms in Karaköy, one of the oldest trade centers in Istanbul. This investment makes the 19th hotel asset of Akfen GYO in and outside the country.

Ekonomik şehir otelciliği alanında Türkiye'nin ilk ve tek gayrimenkul yatırım ortaklığı olan Akfen Gayrimenkul Yatırım Ortaklığı (GYO), yatırımlarını hizmete açmaya devam ediyor. Akfen GYO, İstanbul'un en eski ticaret merkezlerinden biri olan Karaköy'ün merkezinde beş yıldızlı olarak yatırımını gerçekleştirdiği 200 odalı Novotel İstanbul Bosphorus'u (Karaköy) 15 Şubat tarihi itibariyle hizmete açtı.

ACCOR GRUBU TARAFINDAN İŞLETİLECEK

Tarihi yarımada manzarasının yanı sıra kültürel ve sanatsal etkinlikler ile gün boyu canlılığını koruyan bir bölgede hizmete açılan Novotel İstanbul Bosphorus, şirketin stratejik ortağı ve Avrupa'nın lider otel işletmecisi Accor Grubu tarafından işletilecek.

Novotel İstanbul Bosphorus'un hizmete açılmasının ardından açıklamalarda bulunan Akfen GYO Yönetim Kurulu Başkanı Süha Güçsav, Novotel İstanbul Bosphorus gibi son derece önemli bir yatırımı sektöre kazandırdıkları için çok mutlu olduklarını ifade ederek, "Otelimiz, Türk ve dünya mutfağının en lezzetli örneklerini sunan restoranı ve misafirlerinin konforu için sunulan tüm özellikleri ile turizm sektörü açısından bölgenin cazibe merkezi olan Rıhtım Caddesi üzerinde bulunuyor. Tarihi Yarımada'ya, Galata Kulesi'ne ve Boğaz'a yürüme mesafesinde olan bu son derece modern tesis için, yaklaşık 120 milyon TL tutarında yatırım yaptık" dedi.

YIL İÇİNDE OTEL SAYISI 20; ODA SAYISI 3 BİN 628 OLACAK

Güçsav, sözlerine şöyle devam etti: "Sahip olduğumuz iş modeli ve Accor Grubu ile yaptığımız stratejik iş birliği kapsamında 10 yıl gibi bir sürede Türkiye, Rusya ve KKTC'de 19'u operasyonel, 1'i inşaat aşamasında olan toplam 20 otelden oluşan bir portföye ulaştık. Büyüme hedeflerimiz kapsamında İstanbul'da hayata geçirdiğimiz bir diğer önemli projemiz 200 odalı İbis Otel Tuzla'nın da inşaatı devam ediyor. Bu yatırımımızı da yılın ikinci çeyreğinde hizmete açmayı planlıyoruz. Böylece, yıl içinde portföyümüzdeki otellerin tümü operasyona geçmiş olacak ve faal otel sayımız 20'ye, oda sayımız ise 3.628'e ulaşacak" dedi.

Being the one and only real estate investment company operating in the affordable urban hotel management industry in Turkey, Akfen GYO continues its investments one after another. Akfen GYO has put its 200-room five star hotel investment Novotel Istanbul Bosphorus into service as of 15th of February in Karaköy, one of the oldest trade centers in Istanbul.

THE HOTEL WILL BE MANAGED BY ACCOR GROUP

Novotel İstanbul Bosphorus began its operations in Karaköy, a convenient place to explore artistic and cultural activities and also with a spectacular historical peninsula view. The hotel's management has been granted to Accor Group, a strategic partner of Akfen GYO and the leader in hotel management sector.

Akfen GYO Chairman Süha Güçsav gave a speech after the opening of Novotel Istanbul Bosphorus, declaring how happy they are to bring such an exceptionally important investment to the industry. He said "With a restaurant that offers the most luscious food of the Turkish and World cuisine as well as other quality services, our hotel is located in Rıhtım Street, a centre of touristic attraction in the region. Located in from just a walking distance to the Historical Peninsula, Galata Tower and Bosphorus, this distinctively modern facility is worth of an investment of 120 million TL."

HOTEL NUMBER WILL REACH 20, WHILE ROOM NUMBER WILL TOTAL TO 3.628 BY THE END OF THIS YEAR

Güçsav continued his speech as: "Our business model and strategic partnership with Accor Group involves 10 years of investments to reach a portfolio of 20 hotels in Turkey, Russia and Turkish Republic of Northern Cyprus (TRNC). 19 of these hotels are already operational today and one being under construction phase. We are constructing Ibis Hotel Tuzla, another important project in Istanbul with 200 rooms. We target this investment to be completed in the second half of this year. After that, all of the hotels in our portfolio will be operational, and our hotel number will reach 20 while room number will total to 3.628 by the end of 2016."

EKONOMİNİN NABZI ULUDAĞ'DA ATTI

1100 katılımcının hazır bulunduğu Uludağ Ekonomi Zirvesi, 25-26 Mart'ta yapıldı. Uludağ, gündem yaratan konu ve konuşmacılarıyla ekonominin nabzını tuttu, geleceğe ışık tutan görüşlere ev sahipliği yaptı.

Türkiye'nin en önemli ekonomi buluşması Uludağ Ekonomi Zirvesi'nin beşincisi 25-26 Mart 2016'da Uludağ Grand Yazıcı Otel'de gerçekleştirildi. Capital ve Ekonomist dergileri tarafından düzenlenen zirveye Başbakan Yardımcısı Mehmet Şimşek ile aralarında yabancı devletlerde başbakanlık ve ekonomi bakanlığı yapmış isimlerin de bulunduğu 80 konuşmacı katıldı. Mustafa Koç için hazırlanan belgeselin gösterildiği zirvenin ikinci gününde "Kadın Dostu Şirketler Ödül Töreni" gerçekleştirildi.

HAMDİ AKIN'DAN TURİZM KURTARMA FONU ÖNERİSİ

Uludağ Ekonomi Zirvesi'nde gazetecilerin sorularını yanıtlayan Akfen Holding ve Tav Havalimanları Yönetim Kurulu Başkanı Hamdi Akın, turizmdeki sorunun cari açığa etkisinin şu anda 11-12 milyar dolar olduğunu belirterek "Bunun yüzde 5'i 500-600 milyon dolar eder. Bu rakam turizmi kurtarma fonu olarak ayrılsa ve yurt dışındaki tanıtım ve lobi kuruluşlarıyla anlaşılsa, bu zarar karşılanır" dedi. Sektördeki zararı karşılamak için bankalara gitmenin bir çözüm olmadığına dikkati çeken Akın, şunları kaydetti: "Bu turizmci arkadaşların hepsi aktif pazarlamayla, kendilerine ait satış modelleri geliştirerek böyle güzel fikirlerle Türk turizmini yarattılar. Şimdi bunu bizim aşamamamız bizi şaşırtıyor doğrusu. Bizim mutlaka bunu aşabilecek enerjiyi gösterebilmemiz lazım. Bugüne kadar Türkiye'ye gelmemiş milyarlarca insan var. Türkiye'de terörün üstesinden geleceğimizi anlatabiliriz. Bunun da propagandasına ihtiyacımız var."

Akın, otellerdeki doluluk oranlarının olaylardan çok fazla etkilendiğinibelirterek, "Mevcut turizm potansiyelimizin yüzde 70'ini kaybetmekle karşı karşıyayız. Atatürk Havalimanında ise turizm kadar kötü değil durum." şeklinde yanıtladı.

ECONOMY'S HEART BEAT AT ULUDAĞ

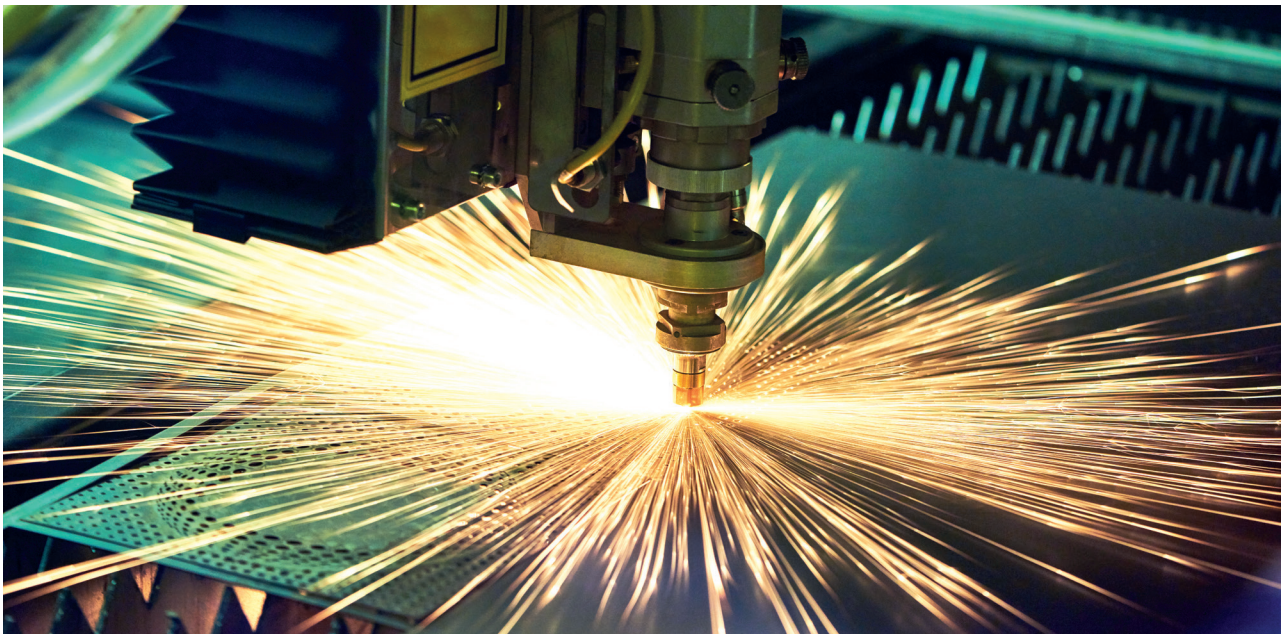
Uludağ Economy Summit was held with 1100 participants on March 25th - 26th, 2016. Analyzing the most in-demand topics of the agenda with future-leading speakers, the Summit had the heartbeat of the economy.

The most important economy meeting of Turkey, Uludağ Economy Summit was held for the fifth time on March 25th - 26th, 2016. Organized by Capital and Economist magazines in Uludağ Grand Yazıcı Hotel, the Summit brought together more than 80 distinguished speakers and business people from Turkey and around the world. With the special visit of Deputy Prime Minister Mehmet Şimşek, Uludağ Economy Summit was attended by 80 speakers among whom veteran Prime Ministry and Ministry of Economy representatives stand out.

TOURISM RECOVERY FUND SUGGESTED BY HAMDI AKIN

Answering journalists' questions during the Uludag Economy Summit, CEO of Akfen Holding and Chairman of TAV Airports Hamdi Akın said the impact of tourism in the current deficit is currently between 11-12 billion dollars and added: "Five percent of it accounts to 500-600 million dollars. If this was allocated to a recovery fund and if deals with foreign advertising and lobbying agencies were made, the loss would be covered." Emphasizing that consulting to banks in order to recompense the loss in the industry would not be an efficient solution, Akın continued as: "Our friends in the tourism industry improved the Turkish tourism sector with active marketing efforts, unique sales models and many new ideas. Now it makes me surprised to see that the industry cannot overcome the current issues. We should have the energy to tackle this problem no matter what. There are billions of people that have not visited Turkey yet. We can show them that we will overcome the terrorism problem. We should set a propaganda for that regard."

Akın said hotel occupancy rates have been badly affected and added: "We are on the risk of losing 70 percent of our current tourism potential but the situation in Atatürk Airport is not that bad yet."



SANAYİ ÜRETİM ENDEKSİ AÇIKLANDI

Takvim etkisinden arındırılmış sanayi üretim endeksi, geçen yıl bir önceki yıla göre yüzde 4,5, mevsim ve takvim etkisinden arındırılmış sanayi üretimi ise geçen yıl Aralıkta Kasıma göre yüzde 0,8 arttı.

Türkiye İstatistik Kurumu (TÜİK), geçen yılın aralık ayına ve 2015 yılına ilişkin sanayi üretim endeksi sonuçlarını açıkladı. Buna göre, mevsim ve takvim etkisinden arındırılmış sanayi üretimi, geçen yıl Aralıkta Kasıma göre yüzde 0,8 artış gösterdi. Takvim etkisinden arındırılmış sanayi üretimi ise 2015 Aralık'ta bir önceki yılın aynı ayına göre yüzde 4,5, arındırılmamış sanayi üretim endeksi ise aynı dönemde yüzde 3,2 yükseldi. Sanayinin alt sektörleri incelendiğinde, 2015 yılı Aralık ayında bir önceki yılın aynı ayına göre madencilik ve taşocakçılığı sektörü endeksi yüzde 2,1 azalırken, imalat sanayi sektörü endeksi yüzde 4,4 ve elektrik, gaz, buhar ve iklimlendirme üretimi ve dağıtımı sektörü endeksi yüzde 7,7 arttı. Ana sanayi grupları (MIGs) sınıflamasına göre, 2015 yılı Aralık ayında bir önceki aya göre en yüksek artış yüzde 4,8 ile dayanıklı tüketim malı imalatında gerçekleşti.

EN ÇOK BİLGİSAYAR ARTTI

İmalat sanayi alt sektörleri incelendiğinde, 2015 yılı Aralık ayında bir önceki aya göre en yüksek artış yüzde 27,9 ile bilgisayarların, elektronik ve optik ürünlerin imalatında gerçekleşti. Bu artışı, yüzde 9,3 ile mobilya imalatı ve yüzde 7,8 ile kok kömürü ve rafine edilmiş petrol ürünleri imalatı takip etti. İmalat sanayi alt sektörleri incelendiğinde, 2015 yılı Aralık ayında bir önceki aya göre en yüksek düşüş yüzde 28,7 ile diğer ulaşım araçlarının imalatında gerçekleşti. Bu düşüşü, yüzde 5,4 ile deri ve ilgili ürünlerin imalatı ve makine ve ekipmanların kurulumu ve onarımı takip etti.

INDUSTRIAL PRODUCTION INDEX HAS BEEN ANNOUNCED

Calendar adjusted industrial production index increased 4,5% compared year over year, while seasonally and calendar adjusted industrial production increased by 0,8% last December compared with the previous month.

Turkish Statistical Institute (TUIK) announced that industrial production index results indicate to an increase compared to December of previous year and 2015 in general. According to the report, seasonally and calendar adjusted industrial production increased by 0,8% last December compared with November. The report shows that calendar adjusted industrial production increased 4,5% in December 2015 compared with the same month of the previous year, while on the other hand, unadjusted industrial production index increased 3,2% over the same period. In the sub sectors of the industry, mining and quarrying index decreased by 2,1%, manufacturing index increased by 4,4% and electricity, gas, steam and air conditioning supply index increased by 7,7% in December 2015, compared with the same month year over year. According to the main industrial groupings (MIGs) classification, the largest increase was in durable consumer goods by 4,8% in December of 2015, compared with the previous month.

THE LARGEST INCREASE IS IN COMPUTERS

In the sub sectors of the manufacturing, the largest increase was in computers, electronic and optical products by 27,9%, this was followed by furniture by 9,3% and coke and refined petroleum products by 7,8% in December 2015, compared with the previous month. In the sub sectors of the manufacturing, the highest decrease was in manufacture of other transformation equipments by 28,7%, it was followed by leather and related products and machinery and equipment of repair and installation by 5,4% in December 2015, compared with the previous month.

THY'NİN YOLCU SAYISI % 11 ARTTI

Türk Hava Yolları'nın yolcu sayısı Ocak-Şubat döneminde yüzde 11,2 artışla 9,2 milyona ulaştı. Şirketten KAP'a gönderilen Ocak-Şubat trafik verilerine göre, yolcu sayısındaki artış iç hatlarda yüzde 12,6, dış hatlarda yüzde 10,2 oranında gerçekleşti. Açıklamada yolcu doluluk oranının da 3 puanlık düşüşle yüzde 73,3 olarak gerçekleştiği ifade edildi. Geçen sene Şubat ayı sonunda 261 olan uçulan şehir sayısı, 2016 Şubat sonunda 284 olurken, iç hat şehir sayısı 43'ten 49'a, dış hat şehir sayısı da 218'den 235'e yükseldi. Geçen sene Şubat sonunda 263 olan uçak sayısı ise 2016 Şubat sonunda 302 olarak gerçekleşti.

TURKISH AIRLINES PASSENGER NUMBER INCREASED 11%

Turkish Airlines total passenger number increased by 11.2 percent and reached 9.2 million passengers in January and February. According to a statement by Turkish Airlines to Public Disclosure Platform, the increase in passenger number was 12.6 per cent for domestic flights and 10.2 per cent for international flights in January-February. Seat occupancy rate was 73.3 per cent, declining only 3 points. While the number of destinations was 261 in February last year, it is 284 in February, 2016. The number of destinations increased from 43 to 49 for domestic flights and from 218 and 235 for international flights. The fleet also was expanded from 263 to 302 since last February.

REEL KESİM GÜVEN ENDEKSİ YÜKSELDİ

Merkez Bankası (TCMB) verilerine göre reel kesim güven endeksi Mart ayında bir önceki aya göre 1,5 puan artarak 106 seviyesine yükseldi. Mevsimsellikten arındırılmış reel kesim güven endeksi ise bir önceki aya göre 1,1 puan azalarak 104,1 puan oldu. Gelecek üç aydaki ihracat siparişleri, üretim ve istihdam miktarı ile genel gidişat, son üç aydaki toplam sipariş miktarı ve mevcut toplam sipariş miktarı endeksleri artış yönünde etkilerken, sabit sermaye yatırım harcaması ve mevcut mamul mal stoku miktarına ilişkin değerlendirmeler endeksi azalış yönünde etkiledi.

Son üç aya yönelik değerlendirmelerde, üretim hacmi ve ihracat sipariş miktarında bir önceki ayda azalış bildirenler lehine olan seyrin güçlenerek devam ettiği, iç piyasa sipariş miktarında azalış bildirenler lehine olan seyrin ise zayıfladığı gözlendi.

Gelecek üç aya yönelik değerlendirmelerde ise üretim hacmi, iç piyasa sipariş miktarı ve ihracat sipariş miktarına ilişkin artış yönlü beklentilerin bir önceki aya göre güçlenerek devam ettiği görüldü. Gelecek üç aydaki istihdama yönelik artış beklentilerinin güçlendiği, gelecek on iki aydaki sabit sermaye yatırım harcamalarına ilişkin artış beklentilerinin ise zayıfladığı belirlendi.

İçinde bulunduğu sanayi dalındaki genel gidişat konusunda bir ay öncesine kıyasla daha iyimser olduğunu belirtenlerin oranı yüzde 11,5'e yükselirken, aynı kaldığını belirtenlerin oranı yüzde 73,5'e, daha kötümser olduğunu belirtenlerin oranı ise yüzde 15,0'e gerildi.

REAL SECTOR CONFIDENCE INDEX INCREASED

According to Central Bank (TCMB) data, real sector confidence index increased by 1,5 points to 106 in March, while seasonally adjusted real sector confidence index decreased by 1,1 points to 104,1 compared with the previous month. Export orders for the next three months, production and employment rate and the general situation positively affected last three months' total order amount and the current total order amount indexes. On the other hand, evaluations about the fixed capital investment spend and the quantity of finished output/stock have left the indexed had a decreasing effect on the index.

In evaluations pertaining to the last three months, it was observed that the trend toward those reporting a reduction in production volume and export orders continued to pick up while the trend of those reporting a decrease in domestic orders weakened.

In evaluations pertaining to the next three months, it was observed that expectations toward an increase in production volume, domestic market and export orders continued to pick up, comparing with the previous month. It was also observed that while expectations toward an increase in employment in the next three months have escalated, those toward an increase in fixed capital investment spending in the next twelve months have weakened.

The rate of those who state that they are more optimistic about the general situation in their industry has increased by 11,5% comparing with the previous month; those who say they feel the same have decreased to 73,5 and those who say they are more pessimistic regressed to 15,0%.

OCAK'TA DOĞAL GAZ TÜKETİM REKORU KIRILDI

Enerji Piyasası Düzenleme Kurumu (EPDK) verilerinden derlenen bilgilere göre, ocak ayı, Türkiye'de en çok doğal gaz tüketilen ve ithal edilen ay olarak kayıtlara geçti. Türkiye'nin doğal gaz tüketimi ocakta, geçen yılın aynı ayına göre yüzde 5,7 artarak 5 milyar 783 milyon metreküpe çıktı. Ocak 2015'te doğalgaz tüketimi 5 milyar 471 milyon metreküp düzeyinde kalmıştı. Geçen yılın ocak ayında 4 milyar 997 milyon metreküp olan doğal gaz ithalatı ise bu yılın ocak ayında yüzde 7,9 artışla 5 milyar 392 milyon metreküpe ulaştı. Böylece, 2016 Ocak ayı tüm zamanların doğal gazın en çok tüketildiği ve en çok ithal edildiği ay oldu. Ocak ayında 2 milyar 454 milyon metreküple en çok doğal gaz konutlarda tüketildi. Bunu 1 milyar 348 milyon metreküplük tüketimle elektrik santralleri izledi.

En fazla doğal gaz ithalatı, ocak ayında 2 milyar 785 milyon metreküple Rusya'dan gerçekleştirildi. Söz konusu dönemde, Rusya'dan ithal edilen doğal gazın miktarı bir önceki yılın aynı ayına göre yüzde 3,58 arttı. 2015 Ocak ayında yüzde 53,81 olan Rusya'nın toplam doğal gaz ithalatındaki payı bu yılın ocak ayında yüzde 51,65'e geriledi. Doğal gaz ithalatında Rusya'yı 852 milyon metreküple İran ve 594 milyon metreküple Azerbaycan takip etti. Boru hatlarıyla yapılan doğal gaz ithalatı toplam 4 milyar 232 milyon metreküp olarak gerçekleşti.

NATURAL GAS CONSUMPTION REACHED A RECORD HIGH IN JANUARY

According to data from Turkish Energy Market Regulatory Authority (EMRA), Turkey's monthly natural gas consumption reached a historic record high in January 2016. It was also the month when natural gas imports reached a record high in general. In January 2016, 5.78 billion cubic meters (bcm) of natural gas was consumed in Turkey with a 5,7% increase compared to the same month of last year. The number was 5.47 bcm in January 2015. Turkey's natural gas imports rose by 7.9 percent to 5.39 bcm in January, compared to the same month last year. This represents the highest amount of natural gas imported in the country's history. During January 2016, the most natural gas was consumed by households with 2.45 bcm and electricity plants with 1.34 bcm.

The country imported the most natural gas in January from Russia with 2.78 bcm. Russia's share in Turkish natural gas imports increased 3,58% in January 2016, comparing with the same month of last year, while it fell to 51.65 percent from 53.81 percent last January. Iran and Azerbaijan followed Russia with 852 million cubic meters (mcm) import of natural gas and 594 mcm respectively. LNG was the main instrument to meet the country's natural gas demand in January 2016 with 4.23 bcm.

SİBER SAVUNMA TEKNOLOJİLERİ MERKEZİ AÇILDI

HAVELSAN'ın Siber Savunma Teknoloji Merkezi (SİSATEM) hizmete girdi. HAVELSAN Merkez Tesisleri'nde yer alan SİSATEM, test ve doğrulama merkezi olarak hizmet verecek. Merkezde herhangi bir ürünün üreticisi dışında geliştirilmiş zararlı kod içerip içermediği ya da sistem açığının olup olmadığı araştırılacak. Merkezde ayrıca siber güvenlik uzmanlık eğitimi verilerek Türkiye'nin bu alandaki açığının giderilmesine katkıda bulunulacak.

CYBER DEFENSE TECHNOLOGY CENTER HAS OPENED

AVELSAN's Cyber Defense Technology Center (SISATEM) started its operations. Located in HASELSAN's campus, SISATEM will operate as a test and verification center where products will be investigated to reveal whether they contain any malicious code or system flaw. The center will also provide cyber security trainings for experts which will close a major deficit in Turkey in terms of education.

RUS HAVAYOLU ŞİRKETİNE ANTALYA İZNİ

Rusya Sivil Havacılık Kurumu (Rosaviation), Ural Havayolları şirketinin Antalya uçuşları gerçekleştirmesine izin verdi. Rosaviation'ın, Ural Havayolları şirketine, Rostov-na-Donu, Nijniy Novgorod ve Kazan şehirlerinden Antalya'ya haftada yedi uçuş gerçekleştirmesi için gerekli izni verdiği belirtildi. Geçen yıl Kasım ayında Türk hava sahasını ihlal eden Rus savaş uçağının düşürülmesinin ardından, Rusya hükümeti Türkiye'ye tur paketi satışlarını ve charter uçuşları yasaklamıştı.

GO-AHEAD FOR RUSSIAN AIRLINE COMPANY FOR ANTALYA FLIGHTS

The Russian civil aviation authority, Rosaviation, has given the go-ahead for Ural Airlines to add Antalya to its flights. Ural Airlines will fly seven times a week from Rostov-on-Don, Nizhny Novgorod and Kazan to Antalya - favorite Turkish destination for Russians. The Kremlin banned the sale of tour packages and charter flights to Turkey after a Russian jet was downed by a Turkish F-16 over the Turkey-Syria border for repeatedly violating Turkish airspace on Nov. 24.

KAPASİTE KULLANIM ORANI ARTTI

2016 yılı Mart ayında imalat sanayi genelinde kapasite kullanım oranı, bir önceki aya göre 0,8 puan artarak yüzde 74,3 seviyesinde gerçekleşti. İmalat sanayi genelinde mevsimsel etkilerden arındırılmış kapasite kullanım oranı ise bir önceki aya göre 1,1 puan artarak yüzde 75,2 seviyesine geldi. 2016 yılı Mart ayında mal gruplarına göre kapasite kullanım oranları değerlendirildiğinde, tüm mal gruplarında artış görüldü.

Buna göre, kapasite kullanım oranı aylık bazda dayanıklı tüketim malları için yüzde 70,5'ten yüzde 71,2'ye, dayanıksız tüketim malları için yüzde 70,6'ten yüzde 71,6'ya, tüketim malları için yüzde 70,6'dan yüzde 71,5'e, gıda ve içecek sektörü için yüzde 68,7'den yüzde 69,4'e, ara malları için yüzde 74,6'dan yüzde 75,1'e ve yatırım malları için yüzde 74,4'ten yüzde 76,2'ye geldi.

Kapasite kullanım oranı ana metal sanayinde yüzde 74,3'ten yüzde 74,0'e inerken, fabrikasyon metal ürünleri imalatında (Makine ve teçhizat hariç) yüzde 70,9'dan yüzde 71,2'ye çıktı. Gıda ürünleri imalatında yüzde 70,3'ten yüzde 69,9'a inen kapasite kullanım oranı, tekstil ürünleri imalatında yüzde 75,5'ten yüzde 76,0'ya yükseldi. Motorlu kara taşıtı, treyler(römork) ve yarı treyler(yarı römork) imalatı kapasite kullanım oranı yüzde 75,1'den yüzde 78,4'e çıktı.

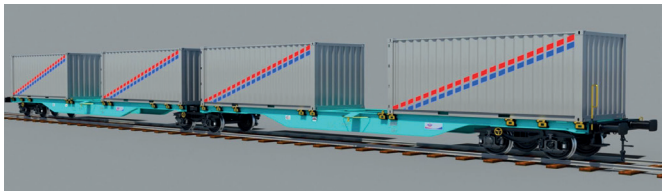
RATE OF CAPACITY UTILIZATION HAS INCREASED

The rate of capacity utilization in the manufacture industry in March 2016 has built up 0,8 points to 74,3%, while seasonally adjusted rate of capacity utilization in manufacture industry has increased 1,1 points to 75,2% comparing with the previous month. In evaluations pertaining to the rate of capacity utilization in product groups as of March 2016, it was observed that an increase would prevail.

Rate of capacity utilization in durable consumer goods increased from 70,5% to 71,2%; while it increased from 70,6% to 71,6% in non-durable consumer goods; from 70,6% to 71,5 in consumer goods; from 68,7 to 69,4 in food and beverages; from 74,6 to 75,1 in intermediate goods and from 74,4 to 76,2 in investment goods.

On the other hand, the rate of capacity utilization decreased from 74,3% to 74,0% in main metal industry, while it increased from 70,9% to 71,2% in manufacture of fabrication metal products (excluding machinery and equipment). In manufacture of food products the capacity utilization rate decreased from 70,3% to 69,9%; it increased from 75,5% to 76,0% in manufacture of textile products. Again, the rate of capacity utilization increased from 75,1% to 78,4% in manufacture of motor vehicles, trailers and semi-trailers.

MİLLİ YÜK VAGONU 2017'DE GELİYOR



Türkiye'yi önümüzdeki yıllarda, demiryolu teknolojisini üreten ve ihtiyacı olan ülkelere de ihraç eden bir ülke durumuna getirmek amacıyla geliştirilen 'Milli Tren Projesi' çalışmaları sürüyor. Türkiye Demiryolu Makinaları Sanayii (TÜDEMSAŞ) de proje kapsamında 'yeni nesil milli yük vagonu' konusunda çalışıyor. Proje kapsamında yerli yük vagonunu 2017 yılında raylara çıkarmayı planlayan TÜDEMSAŞ, konteyner taşıma vagonunun prototip üretimi ve sertifikasyonunun tamamlayarak, 2017 yılında seri üretime geçmeyi planlıyor. TÜDEMSAŞ'ın üretim programında yer alan yeni nesil yük vagonu Rgns Avrupa'nın en hafif ve çok amaçlı vagonları arasında yer alacak. Bu vagonla konteynerle taşımacılık yapılabildiği gibi, uzun ve yassı mamuller, boru gibi çok farklı yükler de taşınabilecek. Tamamen milli bir tasarım olan Rgns tipi yük vagonu 80 farklı yükleme senaryosu ve entegre boji fren sistemi ile yenilikçi bir ürün olarak öne çıkıyor.

Öte yandan TÜDEMSAŞ'ın yeni nesil kapalı cevher taşıma vagonu Talns'ın yol testi başarıyla tamamlandı. Sivas-Ulaş İstasyonları arasında yapılan testte Talns ile 120 km hıza kadar ulaşıldı. TÜDEMSAŞ mühendisleri, TCDD'den uzman bir ekip ve yüklenici firma yetkilileri tarafından yapılan yol testinde vagonun hızlanma ve fren mesafesi sonuçları incelendi.

NATIONAL FREIGHT WAGON IS COMING IN 2017

While initiatives for "National Train Project", which aims to make Turkey able to export railways technologies to the world, are still ongoing, TUDEMSAS (Turkish Railway Machines Industry Inc.) is accelerating its "new generation national freight wagon" porduction as part of the project. TUDEMSAS plans to launch its national freight wagon in 2017 after finalizing the prototype production and certification process for mass production. The new generation freight wagon "Rgns" will be among the lightest and multifunctional wagons produced in Europe. This wagon will be used for container transportation, which can also be used for the transportation of long and flat goods such as pipes. As a fully local design, Rgns freight wagon stands out as an innovative product with 80 different freight scenario and its integrated bogie brake system.

TUDEMSAS' new-generation covered ore transportation wagon "Talns" has also been tested successfully. Talns reached the speed of 120 km in the test area between Sivas-Ulas stations. TUDEMSAS engineers, expert team from Turkish State Railways and representatives from the contractor company participated in the test ride to evaluate the acceleration and braking distance of Talns.

DÜNYADA KONUT FİYATLARI EN FAZLA TÜRKİYE'DE ARTTI

İngiltere merkezli küresel gayrimenkul şirketi Knight Frank'in raporuna göre, 2015'te dünyada konut fiyatlarının en fazla arttığı ülke Türkiye oldu.

İngiltere merkezli gayrimenkul şirketi Knight Frank, küresel konut fiyatlarına ilişkin raporunu yayınladı. Rapora göre 2015'te konut fiyatlarının en fazla arttığı ülke Türkiye oldu. Rapora göre Türkiye'de konut fiyatları geçen yıl yüzde 18.4 oranında arttı. Knight Frank, "Batı ile Doğu'yu birleştiren ve güçlü bir nüfus artışına sahip olan Türkiye'nin, Orta Doğulu yatırımcılar tarafından giderek daha fazla, bir sığınılacak liman olarak görüldüğünü" belirtti. 55 ülkeyi kapsayan rapora göre küresel çapta konut fiyatları geçen yıl yüzde 3 oranında arttı. Bu oran, 2014'te yüzde 2.3'tü. Knight Frank, 2016'daki küresel konut fiyat artışının daha düşük olacağını tahmin ediyor. Şirket buna; düşük petrol fiyatları, doların güçlü olması ve Çin ekonomisindeki gerilemenin neden olacağını belirtiyor.

TURKEY TOPS GLOBAL HOUSE PRICE INDEX

According to the report of UK based international real estate company Knight Frank, Turkey tops global house price index in 2015.

UK based international real estate company Knight Frank has published a report that shows Turkey having the fastest rising housing prices in the world. According to the report, prices in Turkey are up 18,4% year over year. Knight Frank said: "Having an expanding population at a geography that connects the East and West, Turkey is considered more and more as a safe harbor by the Middle Eastern investors." According to the report that examines 55 countries in the world, global overall housing prices increased 3% last year. This rate was 2,3% in 2014. Knight Frank estimates the global housing price increase to be lesser in 2016 as a result of different factors such as low oil prices, strong dollar and the recession in Chinese economy.

İndirim Kodu
TVP2016

İndirim Kodunu Girin, Transfer ve Otel Rezervasyonlarında %5 İndirim Kazanın!

Artık TAVPORT.COM'la seyahate çıkmak çok kolay. Tek tıkla yüzlerce seyahat rotasından dilediğinizi seçin, hep istediğiniz o seyahat hayalini şimdi gerçekleştirin.

- Uçak Biletleri
- Havalimanı Transferi
- Yurtiçi-Yurtdışı Turları
- Otel Rezervasyonları
- Araç Kiralama
- Cruise Turları

TAVPORT.COM

Ayrıcalıklı, hızlı ve güvenli online seyahat sitesi

444 25 75 numaralı Çağrı Merkezimizi arayarak hizmetlerimiz ile ilgili detaylı bilgi alabilirsiniz. TAVPORT.COM, TAV Tourism'in online seyahat sitesidir. "TVP2016" numaralı kodu TAVPORT.COM'daki ödeme sayfasına girerek, indirimden faydalanabilirsiniz. İndirim imkanı 30.06.2016 tarihine kadar geçerlidir.

*Otel indirimi Fırsat Otelleri sekmesi altındaki otellerde geçerli değildir.

@TAVPORTcom 444 25 75

RAKAMLARLA DÜNYA TURU

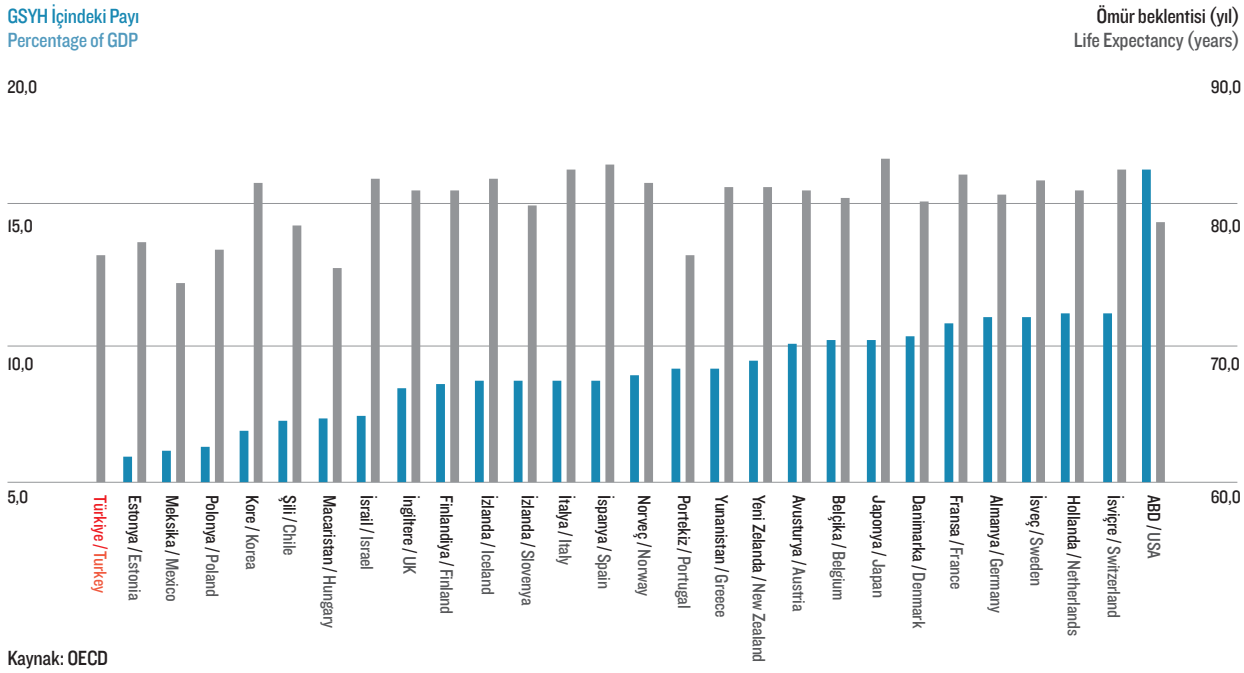
WORLD TOUR WITH NUMBERS

SAĞLIĞIN MALİYETİ

Sağlık Harcamalarının GSYH İçindeki Payının
Ortalama Ömür Beklentisi ile Karşılaştırılması (2013)

COST OF HEALTHCARE

Percentage of GDP Compored with
Life Expectancy (2013)



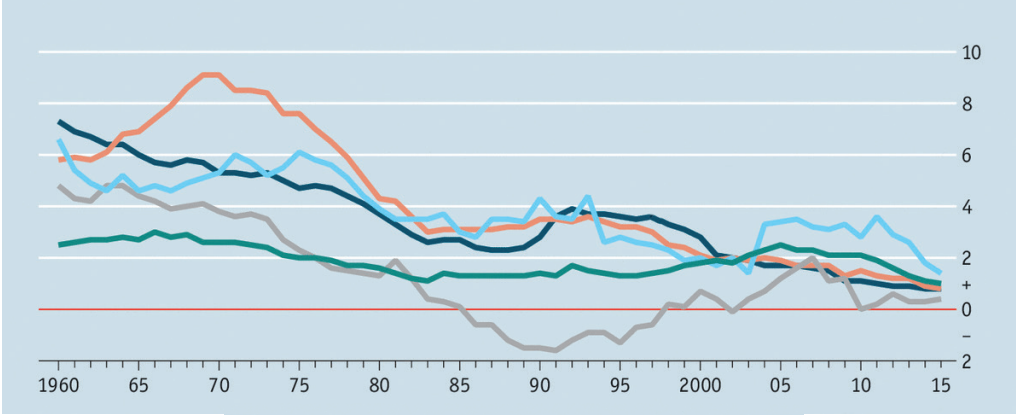
Kaynak: OECD
Source: OECD

ALIŞILDIĞI GİBİ DEĞİL

Çalışılan Saat Başına İşgücü Verimliliği* (%)

NOT WHAT IT IS USED TO BE

Labour-Productivity Growth*, Per Hour Worked (%)



Kaynak: Conference Board
Source: Conference Board

Japonya / Japan · Türkiye / Turkey · Almanya / Germany · ABD / United States · Meksika / Mexico

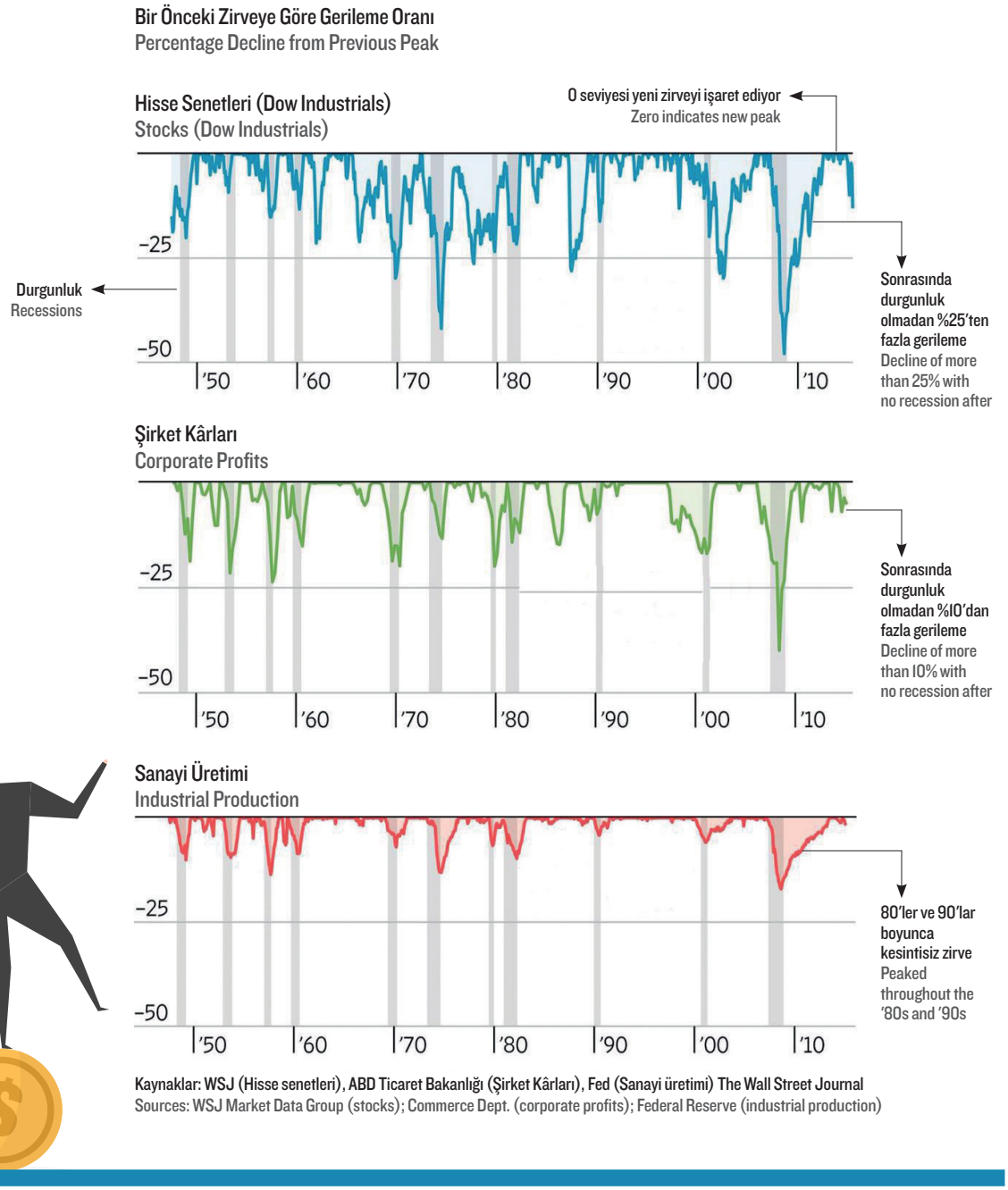
* 10 yıl hareketli ortalama
* Ten-year moving average

İPUÇLARINA BAKMAK

Hisse senetleri, şirket karları ve sanayi üretimi, İkinci Dünya Savaşı sonrası dönemde her durgunluk dönemi başladığında azalmıştır. Ancak bazı dönemlerde durgunluk sinyali vermeden gerileme yaşandı.

LOOKING FOR CLUES

Stocks, corporate profits and industrial production have declined near the beginning of every post-World War II recession. But they have sometimes declined without signaling an imminent recession.



Kaynaklar: WSJ (Hisse senetleri), ABD Ticaret Bakanlığı (Şirket Kârları), Fed (Sanayi üretimi) The Wall Street Journal
Sources: WSJ Market Data Group (stocks); Commerce Dept. (corporate profits); Federal Reserve (industrial production)

DÜNYA EKONOMİSİ HALEN YENİ NORMALLERİNİ ARIYOR

GLOBAL ECONOMY STILL SEEKS FOR ITS NEW NORMS

DR. CAN FUAT GÜRLESEL
Ekonomist/Yönetici
Ekonomi ve Strateji Danışmanlık Hizmetleri
Economist/ Director
Economy and Strategy Counseling Services

Küresel ekonomi 2008 yılında başlayan ve 2009 yılında derinleşen kriz ile karşılaştıktan yaklaşık 7 yıl sonra dahi halen sürdürülebilir bir istikrarı bulamamıştır. Krizden bu yana geçen dönemde yaşanan gelişmeler yeni normaller yakalanıyor şeklinde değerlendirilmekle birlikte, bunların çok büyük bölümü kalıcı olamamıştır. Bir başka deyişle dünya yeni normallerini aramayı sürdürmektedir.

Yeni normal arayışları bir diğer yüzü ile kapitalizmin krizden çıkış arayışıdır. Kapitalist sistem 1973 sonrası 7 yıllık enflasyon dönemini küreselleşme ile, 1989 resesyonunu yeni ekonomi ile 1998 krizleri ve 2001 resesyonunu ise aşırı finansal serbestleşme ile aşabilmişti.

Kapitalist sistem veya küresel ekonomi 2008-2009 krizini ise sadece Merkez Bankaları'nın daha genişletici para politikaları uygulamaları ile aşmaya çalışmaktadır. Piyasalar ve kurumlar, özellikle de mali piyasalar ve kurumlar kalıcı olacak yapısal dönüşümlere izin vermemektedir.

Bu çerçevede bir yandan yeni normal arayışları sürerken, diğer yandan da küresel dalgalanmalar yaşanmaktadır. Nitekim 2016 yılının ilk üç ayında da beklenmedik dalgalanmalar ortaya çıkmış ve bu dalgalanmalar küresel ekonomide adeta yeni bir krizi çağrıştırmıştır. Dalgalanmaları ve onun yarattığı endişeleri gideren ise yine Merkez Bankaları olmuştur.

Merkez Bankalarının her defasında daha genişletici politikalar izlemesi veya genişlemenin sona erdirilmesini ertelemeleri yeni bir normal midir? Bir başka deyişle dünya ekonomisi bundan sonra ancak Merkez Bankalarının olağan üstü parasal genişlemeleri ile mi ayakta kalacaktır. Merkez Bankalarının olağanüstü parasal genişlemesi dünya ekonomisinde dengeli, sürdürülebilir ve istikrarlı bir büyümeyi halen sağlayamamıştır. Ancak finansal piyasaların isteği doğrultusunda genişlemeler arttırılmakta ve böylece sadece mali dalgalanmalar azaltılabilmektedir. Bu da bir sonraki oynaklığa kadar sürebilmektedir. Merkez Bankalarının 2016 modası ise eksi ve negatif faiz uygulamasıdır. İyileştirici etkisi belirsiz bu uygulamanın da kalıcı olma ihtimali endişe vericidir.

Dünya ekonomisinin reel kesim tarafında ise dünya mal ticareti daralmaktadır. Daralma daha çok ticarete konu olan mal fiyatlarındaki gerilemeden kaynaklanmakla birlikte gelirin ticaret esnekliği zayıflamaktadır. Yani gelirler artarken ticaret azalmaktadır. Yeni nesil ticaret anlaşmaları

Even after 7 years, global economy did not fully recover to a sustainable state following the finance crisis that began in 2008. Though the developments since the crisis were considered as having curative effects, most of them were not sustainable solutions. In another saying the world is still seeking for recuperation.

This recuperation can be thought as capitalism's search of an exit out of the crisis. If we take a look at the past incidents, we can see that the crisis in 1973 was gotten over with globalization, 1989 recession with a new economy, 1998 crisis and 2001 recession with extravagant liberalization.

Capitalist system or global economy tries to get rid of the negative state that 2008 crisis brought with only expander monetary policy applications. Markets and institutions, especially financial markets and organizations do not allow permanent structural transformations.

In this framework while pursuits for new norms are intact, global fluctuations do not recess. In fact, the first three months of 2016 witnessed unexpected fluctuations associated with a new crisis. Again the actors that eased the negative impact of these fluctuations were central banks.

Is it normal for central banks to follow ever expander monetary policies after each incident or is it right to postpone the completion of these policies every time? Will the global economy stand up with only central banks' supernormal monetary expansions from now on? Yet, central banks' supernormal monetary expansions did not create a permanent, stable, sustainable and consistent growth in global economy. However expansions are increasing due to the calling of financial markets and so the fluctuations can only be reduced but only until the next volatility. The trend for central banks is the application of negative interest rate. The possibility of this application with insignificant effects becoming permanent is quite worrisome.

Considering the real sector of the global economy, we can see that merchandise trade is narrowing. This shrinkage is mostly due to the price decrease in trade merchandise and weakens the flexibility of income. So while income is increasing, trade decreases. Is it a new norm for trade to shrink in an environment where we

ile bölgeselleşmenin arttığı ve Çin'in olağanüstü atıl kapasitelerinin yıkıcı etkilerine karşı korunma önlemlerinin giderek meşru hale geldiği ortamda ticaretin daralması da acaba diğer bir yeni normal midir? Bundan sonra ekonomiler ihracattan çok iç talebe ve tüketime dayalı büyümek zorunda kalabileceklerdir.

Çin ekonomisi 1989 yılından sonra yıllık ortalama yüzde 10 büyüme göstermiştir. Çin sağladığı hızlı büyüme ile dünyadaki kaynakların önemli bölümünü tek başına tüketir hale gelmiştir. Çok sayıda ülke de Çin'in tedarikçisi olarak hızlı büyüme olanağı yakalamıştır. Ancak Çin ihracata ve yatırımlara dayalı büyüme modelinin sonuna gelmiştir. Büyüme modelinde önemli bir dönüşüm yaşanırken bundan sonra azami yüzde 6 seviyesinde büyüyebilecektir. Bu büyüme seviyesi Çin'den dünyanın geri kalanına talep artışının önemli ölçüde düşmesi anlamına gelmektedir. Çin ile birlikte tedarikçileri de daha yavaş büyüyecektir. Daha yavaş büyüyen Çin ve tedarikçileri yeni bir normaldir.

Yükselen ekonomiler efsanesi de sarsılmaktadır. Rusya ve Brezilya küçülürken, çok sayıda enerji ve emtia ihracatçısı gelişen ülkede ekonomiler küçülmektedir. Bir dönem çok önemli potansiyel vaat eden bu ülkeler için şimdi gelecek projeksiyonları aşağı yönlü revize edilmektedir. Dünyanın kaynaklarını hızla tüketen ve bu kaynakları üreten ülkeleri yükselen ekonomiler haline getiren efsane yerini yapısal reformlar ile büyümek zorunda olacak gelişen ülke ekonomilerine bırakmaktadır. Gelişen ülkelerin daha makul ve sürdürülebilir büyümeler gösterecek olmaları da yeni normallerden biridir.

Fosil yakıtsız bir dünya da kendini hissettirmeye başlamış olup yeni normallerden biri olmaya adaydır. Gözlerden kaçan Paris iklim zirve anlaşmasının uygulanması halinde fosil yakıt rezervleri artık terk edilecektir. Bu karar en çok enerji ihracatçısı ülkeleri dönüşüme itmektedir. Orta Doğu ülkeleri giderek bu gerçeğin farkına varmaktadır. Bilinmeyen ise, bu yeni normale Ortadoğu ülkeleri karşıtlıklar ve sıcak çatışmalar ile mi gidecektir yoksa işbirlikleri ile mi ulaşacaklardır.

Yeni normallere en çok direnç gösteren kesim ise finans kapitaldir. Finans kapital içinde bankacılık sektörü ulusal ve uluslararası düzenlemeler ile giderek yeni koşullara uyum göstermektedir. Büyük bankalar küresel işlerini önemli ölçüde konsolide etmektedir. Buna karşın para piyasaları, emtia piyasaları ve vadeli işlem piyasaları işlem teknolojilerini de arkasına alarak halen oynaklıklardan ve dalgalanmalardan beslenmekte ve reel kesimin hayal edemeyeceği kazançlar peşinde koşmaktadır. Bu kazanç isteği yeni normal değildir ve olmamalıdır. Ancak piyasalardaki bu istikrarsızlık silahı halen kullanılmaktadır. Nitekim Mart ayında ABD Merkez Bankası FED için para politikasını piyasalara bıraktı eleştirisi yapılmıştır. Burada nasıl bir yeni normal sağlanacak, belirsizlik sürmektedir.

Tüm bu belirsizliklere, bilinmeyenlere, oynaklıklara ve risklere karşı işletmelerde daha esnek ve kısa vadeli karar yapılarına ihtiyaç artmaktadır. Bu ihtiyaç da işletmelerin yeni normali olacak gibi görünmektedir.

see an increase in territorialization and precautions against the China's idle capacity are becoming more and more valid with new generation trade agreements? This could lead economies to be dependent on internal demand and consumption for growth.

Following 1989, Chinese economy recorded an overall annual growth of 10%. This growth led China to consume a fair share of the world resources by itself. Many countries also grew along with China for being the supplier of their needs. However China has come to the end of investment and export based growth model. This transformation in growth model will allow only 6% annual growth from now on. This growth level will mean that China no longer will have the same demand towards the rest of the world. The same countries that recorded rapid growth along China will also grow slower with it. Slow growing China and suppliers are a new norm.

Golden era for emerging economies is also being shattered. Along with Russia and Brazil, economies of numerous emerging energy and commodity exporting countries are also shrinking. The projections for these countries that once represented a great deal of potential are now subject to downside revisions. The legend that praised high consuming economies and its suppliers need to leave its place to favoring economies that are dependent of structural reforms for growth. Another new norm will be the current emerging economies that will have to adapt to sustainable growth.

A world free of fossil fuels seems to become another new norm. The not much spoken about Paris Climate Change agreement requires the parties to quit fossil fuels. This decision pushes numerous energy exporting countries to an absolute transformation. The awareness on this matter is quite high. Middle Eastern countries also are very aware of this situation. What is unknown is that whether they will realize this transformation with peaceful collaborations or close combats and contradictions.

Finance capital is the most resistant sector against these new norms. Banking system that is at the core of finance capital began to comply with these new norms with regulations on bot national and international level. Even though large banks consolidate most of their global operations, money markets, commodity markets and futures markets backed up by trade technologies are powered by fluctuations and pursue immense gains that real sector cannot even dream of. This wish of profit is not normal however the weapon of instability in the markets is still being utilized. As a matter of fact there are current critics about FED leaving its money policy to the markets. The future here is still unclear.

Businesses are in growing need of short term and flexible decision structures against these uncertainties, fluctuations and risks. This need seems to become the new norm for businesses.

Deloitte.

BİLİNEN VE BİLİNMEYEN YÖNLERİYLE CFO
EVERYTHING ABOUT A CFO, MYTHS & TRUTHS

CEM SEZGİN Deloitte Danışmanlık Ortağı / Partner of Deloitte Consulting

Geçtiğimiz Şubat ayında, Deloitte olarak her sene 150'den fazla CFO'yu Türkiye'nin önde gelen kurumlarında yeni pozisyonlarına yerleştiren sekiz Üst Düzey Yönetici Araştırma şirketi ile görüştük ve 'Kariyer Dünyasında CFO'nun Yeri' isimli bir araştırma yayınladık. Bu kapsamlı çalışmanın önemi ve diğer araştırmalardan farkı, ülkemizde paraya yön veren ve ekonomiye bizzat etkileri olan CFO'ların kendi kariyer yollarını nasıl çizdiklerini daha iyi kavrayabilmek adına, onlarla bu konuda birlikte mesai harcayan uzmanların bilgi ve görüşlerine başvurmuş olmamızdı. Strategy Dergisi'nin yeni sayısındaki Deloitte Köşesi'nde bu araştırmamızın sonuçlarına yer verirken, tamamlayıcı olması açısından CFO'ların içlerinde yaşadıkları iklimi daha iyi hissedebilmemizi sağlayacak bir makaleyi sizlerle paylaşmak istedim.

CFO'luk gerçekten de zor bir meslek. Çünkü CFO'lar ne kadar sosyal olurlarsa olsunlar (ki büyük çoğunluğu bu yapıda kişiler), üstlendikleri görevler ve omuzlarında taşıdıkları sorumluluklar nedeniyle özünde yalnız insanlar. Bizzat içerisine dahil oldukları bir konuda bile yeri geldiğinde geri çekilmesini bilip büyük resme kuş bakışı yaklaşmak zorunda kalıyorlar. Bazen finansçı kimliklerinden daha çok business perspektifleri ön plana çıkıyor. İnsanlar "hayır" yanıtından pek hoşlanmazlar ancak onlar şirketin menfaati için sık sık hayır kelimesini kullanabiliyorlar. Üstelik bu şirket ortağı, genel müdür ve diğer üst yönetim kademelerine verilen bir hayır yanıtı ise süreci yönetmek çok daha karmaşık bir hal alabiliyor. Öte yandan adeta ortadan bölünmüş bir hayat yaşıyorlar. Bir yandan fırsatlara, diğer yandan da risklere dengeli bir şekilde odaklanmak ve burada ölçüyü kaçırmamak için gayret gösteriyorlar. Gelir nasıl artabilir, gider nasıl kısılabilir? Her daim bir havuz problemi içinde yaşıyorlar. Çok iyi biliyorlar ki; yeri geldiğinde evet de diyebilmeliler, hatta bu diğer herkesin hayır dediği bir soruya bile olabilir. Böylesine kritik bir rolden çıkarım yaparak her başarı veya başarısızlığı salt onlara mal etmek tabii ki doğru ve akılcı olmaz ancak bir şirketin alınyazısına olan etkilerinin ne derece büyük olduğu da yadsınmaz bir gerçek. Neredeyse tüm CFO'lar şirketlerinde ayrıca 'icra kurulu

During last February, as Deloitte, we have consulted with eight top recruitment agencies that position over 150 CFOs in a year to new positions in Turkey's biggest companies and announced the results with a report titled "CFO's place in Business Careers". The reason that makes this research special and different from other similar reports lies in the talks we had with CFOs and the experts who work very long hours with them in order to understand how CFOs build their career path. While we published the results of this research in the Deloitte column of Strategy Magazine's newest issue, I also wanted to share an article in order for you to have a better understanding of the environment CFOs live in.

Being a CFO is really a challenging profession. As much as they can get social (they mostly are social characters), due to the nature of their duty and burden of responsibilities on their shoulders, they are lonely people at heart. They know to stand back and look at the greater picture even in a topic they are very familiar with. Sometimes they act more on a business perspective rather than on their finance viewpoint. People do not like the answer no, CFOs usually have to use this answer for the sake of the company. If this answer is addressed to a company shareholder, general manager or to high management levels, the task to handle the process becomes even more complex. On the other hand they live a divided life. They work effortlessly in order to focus on opportunities as well as the risks and keep a balance in between. How to increase revenue and cut expenditures? They are living in a continuous mathematic problem. They know very well that they need to say yes when it is right to do so, even though everybody might oppose them. It is not right to show the CFO position as the sole responsible for every gain or loss however it is undeniable that they affect the company's destiny. Nearly all CFOs are also executive committee members and surrounded with critical decisions. I would like to underline that this is not the case for all C-level executives. CFOs are also very supportive to the board of members and related committee and councils. In fact lately, it is the board of members that select and appoint CFOs. CFOs are in constant contact with internal audit and risk committees. If we give a corporate group

üyesi' olarak görev yapıyorlar, kritik kararların sürekli içerisindeler. Bunun tüm C-seviye yöneticiler için geçerli olan bir durum olmadığını özellikle belirtmek isterim. Ayrıca yönetim kurulu ve bünyesinde şekillenmiş komite ve kurulların en önemli destekçileri arasında yer alıyorlar. Öyle ki, özellikle son dönemlerde CFO'ları bizzat seçen ve atayan yönetim kurulunun zaten kendisi. Komite ve kurullara biraz daha detaylı eğilmek gerekirse iç denetim komiteleri ve risk komiteleri ile sürekli iletişim halindeler. Eğer bir şirket değil de gruptan bahsediyorsak; iştiraklerde ve diğer grup şirketlerinde yönetim kurulu üyelikleri yapıyorlar. Yatırımcı ilişkilerini ya CFO'lar kendileri yürütüyorlar (daha sık rastladığımız model bu), ya da bu süreçte kilit bir rol oynuyorlar. Artık birçok CFO sadece mali işler süreçlerinden sorumlu değil. Farklı destek fonksiyonları, hatta bazı durumlarda tümü CFO'ya bağlanabiliyor. Ancak böyle durumlarda bunun bir nevi COO'luk türevi bir unvana dönüştüğünü, hatta 'kurumsal hizmetlerden sorumlu genel müdür yardımcısı' gibi bu geniş sorumluluk alanını daha iyi tarif eden unvanların yaygınlaştığını söyleyebiliriz. Belki de bunun doğal bir sonucu olarak, günümüzde gittikçe daha fazla sayıda CEO ve

as an example instead of a company, we can say that they hold the member position in the board of members of subsidiaries and other group companies. Usually CFOs tend to handle investor relations themselves or they play a critical role in the process. CFOs no longer are responsible for financial affairs alone, diverse supporting functions can also be appointed to them. However we can say that this is in some way a duty for COO and even further we see the emerge of a new position that is called "Vice General Manager of Corporate Service" which is responsible from a more wide of services. Maybe it is a natural flow for CFOs to become CEO or general manager.

CFOs are very active and supportive in strategic subjects such as internationalization, growth, crisis management, public offering, bond issuance, merger-acquisition-demerger operations, institutionalization, law and regulation amendments, finding investors, initiations for strategic business partners, and large investments such as factory-office-machine park, seeking new business fields, change of business model, technology and system transformation, digitalization and corporate administration.

Due to the increase of venture funds impact in global economy CFOs are nowadays positioned as the reassurance of company assets, the

genel müdür, CFO'lar arasından çıkıyor.

Uluslararasılaşma, büyüme, kriz yönetimi, halka arz, tahvil ihracı, satın alma-birleşme-bölünme işlemleri, kurumsallaşma, kanun ve regülasyon değişiklikleri, yatırımcı bulma, stratejik iş ortaklığı girişimleri, fabrika – ofis – makine parkı gibi büyük yatırımlar, yeni iş kollarına girme, iş modeli değişikliği, teknoloji ve sistem dönüşümü, dijitalleşme, kurumsal yönetim gibi birçok stratejik konuda CFO'lar aktif bir şekilde süreçte yer alıyor, katkı sağlıyorlar. Son dönemlerde bilhassa girişim sermayeleri ve fonların dünya ekonomisindeki artan etkinliği neticesinde, CFO'lar bu kurumlar tarafından bir nevi iştirak edilen şirketlerde yatırımlarının teminatı, şirket varlıkların sigortası olarak konumlandırılıyorlar. CFO'lar sadece bu yönleriyle de anılmamalılar. Liderlik adına, iletişim adına, değişim yönetimi adına şirketlerinde örnek olacak adımlar atıyorlar. Yani bilindik yönetici-amir kalıplarının tamamen dışında, son derece yenilikçi profillere sahipler. Bu özellikleri nedeniyle, şirketin üst düzey temsili söz konusu olduğunda, önemli roller üstleniyorlar. Tüm bu çizdiğimiz resim, bu mesleğin ve unvanın içinin ne kadar dolu ve renkli olduğunu gösteriyor. Bu rengin herkes farkına varmış olacak ki; sürekli birileri onların kollarından çekiştiriyor. Üniversitelerde, panellerde, forumlarda, mesleki grup ve oluşumlarda, yazılı, görsel ve sosyal medyada CFO'lar sürekli göz önündeler. Özellikle gençler iş hayatlarının başlarındayken ileride böyle bir pozisyonun hayalini kuruyorlar. Finans alanında üst düzey yöneticiliğe uzanacak bir kariyer, cazibesini ve popüleritesini asla kaybetmiyor.

Ancak başarı kolay elde edilmiyor. Günümüzde özellikle belli bir hacme gelmiş ve halka açık şirketlerde yeni bir CFO atandığında veya bir yatırımcı sermaye koyduğu şirkete bir CFO getirdiğinde bir an önce net sonuçlar, somut kazanımlar görmek istiyor. Sabır, böyle durumlarda çok da revaçta bir kelime değil. Hatta global araştırmalarımız gösteriyor ki; yeni bir CFO için en zor dönem ilk 180 gün. Öte yandan özellikle döviz kurları açısından piyasalardaki sert ve büyük dalgalanmalar, şirketlerdeki borç yükü, vergi ve gümrük rejimindeki değişiklikler gibi faktörler çoğu zaman ortamı daha çetin bir hale getiriyor. İşte bu nedenle CFO'luk en az 10 senelik bir deneyimin ardından gelinen bir nokta. Ayrıca akademik formasyon açısından da kendilerini çok iyi beslemeleri gerekiyor. Salt yüksek lisans, hatta uluslararası geçerliliği olan sertifikasyonların da ötesinde adımlar atıyorlar. Örneğin bugün Türkiye'den Harvard Business School'daki executive programlara, kapsamlı liderlik eğitimlerine giden CFO sayısı azımsanmayacak düzeyde. Hissedarların içleri rahat olsun, artık ülkemizde çok sayıda donanımlı CFO var ve bu ülkemiz için de büyük bir kazanç...

CFO'LUK GERÇEKTEN DE ZOR BİR MESLEK. ÇÜNKÜ NE KADAR SOSYAL OLURLARSA OLSUNLAR ÜSTLENDİKLERİ GÖREVLER VE OMUZLARINDA TAŞIDIKLARI SORUMLULUKLAR NEDENİYLE ÖZÜNDE YALNIZ İNSANLAR.

BEING A CFO IS REALLY A CHALLENGING PROFESSION. AS MUCH AS THEY CAN GET SOCIAL, DUE TO THE NATURE OF THEIR DUTY AND BURDEN OF RESPONSIBILITIES ON THEIR SHOULDERS, THEY ARE LONELY PEOPLE AT HEART.

warrant for the investments in the subsidiaries. CFOs are not limited for this attribute only, they are taking very efficient steps in leadership, communication and management of change in their companies. We can say that they have very innovative profiles unlike the stereotype executive profiles. They have important roles when it is time to represent the company at a high level. All of the facts we have discussed show how rich and lively this position actually is. This is a known fact in for many, since CFOs are very popular and on the spotlight in universities, panels, forums, traditional and social media. Younger generation dream of this title since the early stages of their careers. A path to a high level executive position in finance never loses its attractiveness and popularity.

However of course, success does not come on a silver plate. Today when companies appoint a CFO, they would like to see immediate and neat gains. Patience is not a very popular word in these cases. Our global research indicates that the first 180 days are the hardest for a CFO. Their state becomes even more difficult because of facts such as the sharp market fluctuations caused by currency exchange rates, burden of debt or the change in tax and customs tariffs. That is the main reason, why being a CFO takes minimum 10 years of expertise. CFOs also need to nourish themselves on academic levels. They benefit from master and international certificate programs and educate themselves even further. For example today there is a substantial amount of Turkish CFOs enrolled in Harvard Business School programs and comprehensive leadership educations. Shareholders can have their ease of mind, we have now very well-equipped CFOs in our country. This should considered as a very important gain.

Havada, Karada, Denizde Konfor Hep Sizinle!

Ücretsiz wi-fi'nin keyfini sürebilir, sınırsız ikramların tadını çıkarabilir, çocuklarınızı gönül rahatlığıyla çocuk oyun alanına bırakabilir, gazete ve dergilere göz atabilir, açıkhava terasımızda keyifli vakit geçirebilirsiniz.




Dilerseniz "primeclass" Lounge Card ile 1 yıl boyunca lounge hizmetlerimizden ücretsiz olarak yararlanabilir ya da "primeclass" Lounge Card Access ile 1 yıl boyunca hizmetlerimizden %70'e varan indirimlerle faydalanabilirsiniz.

***İSTANBUL Atatürk Havalimanı** İç ve Dış Hatlar "primeclass" Lounge & Dış Hatlar Comfort Lounge / **ANKARA Esenboğa Havalimanı** Dış Hatlar Comfort Lounge ve İç Hatlar AnadoluJet "primeclass" Lounge / **İZMİR Adnan Menderes Havalimanı** İç ve Dış Hatlar "primeclass" Lounge / **Milas BODRUM Havalimanı** İç Hatlar "primeclass" Lounge / **İSTANBUL İDO Yenikapı** TEB "primeclass" Lounge / **ANKARA/ ESKİŞEHİR/ KONYA Tren İstasyonu** Rail & Miles CIP Lounge*

www.primeclass.com.tr 444 25 75

TAV İşletme Hizmetleri A.Ş.

KARİYER DÜNYASINDA CFO'NUN YERİ

CFO FUNCTION IN CARREER WORLD

1 CFO'lara piyasadaki talep seviyesi hangi düzeyde?
What is the demand for CFO's?

YÜKSEK HIGH	ORTA MEDIUM	DÜŞÜK LOW
%75	%25	%0

2 CFO'lara piyasada erişim kolaylığı hangi düzeyde?
Are CFO's easily accessible in the market for job opportunities?

KOLAY EASY	ORTA MEDIOCRE	ZOR DIFFICULT
%75	%12,5	%12,5

3 Piyasaya (diğer üst düzey yöneticilere) kıyasla, CFO'ların finansal paketleri ne düzeyde?
How do CFO's financial packages compare to other high level executives?

YÜKSEK HIGH	PARALEL PARALLEL	DÜŞÜK LOW
%75	%12,5	%12,5

4 CFO olmak ne kadar süre (kaç yıl) alıyor?
How long does it take to be a CFO?

10+ YIL YEARS	5-10 YIL YEARS
%87	%13

5 CFO'lar bir pozisyonda ortalama kaç sene kalıyor?
Approx, how long do CFOs stay in their position?

2-5 YIL YEARS
%87

6 İş arayan CFO'lar halihazırda çalışan CFO'lar mı?
Are CFO's who look for jobs already employed?

HALİHAZIRDA ÇALIŞAN ALREADY EMPLOYED	ÇALIŞMAYAN UNEMPLOYED	HER İKİSİ DE BOTH
%12,5	%12,5	%75

7 Kadın CFO'lar mı, yoksa erkek CFO'lar mı ağırlıkta?
Are most CFO's male or female?

ERKEK MALE	KADIN FEMALE	KADIN/ERKEK DENGELİ MALE/FEMALE BALANCED
%37	-	%63

8 CFO'lar daha çok üniversitelerin hangi bölümlerinden mezun?
In what subjects are most CFO's major in?

İŞLETME/EKONOMİ/İŞLETME MÜH. BUSINESS ADMINISTRATION/ECONOMY /MANAGEMENT ENGINEERING	MÜHENDİSLİK ENGINEERING	DİĞER OTHER
%100	-	-

9 Eski CFO'lar hangi yeni alanlara yöneliyorlar?
How do ex CFO's tend to value their career in industry?

CEO/GM	YÖNETİM KURULU ÜYESİ/İÇ DENETİM/RİSK YÖNETİMİ BOARD MEMBER/INTERNAL AUDIT/RISK MANAGEMENT
%75	%25

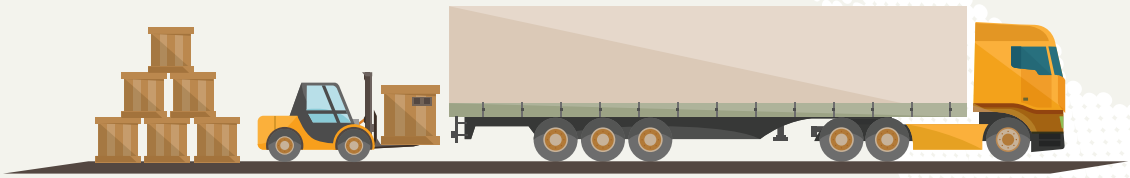
10 CFO'ları bulurken en çok hangi kaynaklardan faydalanıyorsunuz?
How do you reach to CFO's for recruitment?

LINKEDIN, XING VB. LINKEDIN, XING AND OTHERS	KİŞİSEL NETWORK PERSONAL NETWORK	CV VERİTABANI CV DATABASE
1	2	3

Kaynak: Deloitte Global Araştırmaları
Source: Deloitte Global Researches

TÜRKİYE'NİN LOJİSTİKTE HEDEFİ BÜYÜK

Jeostratejik konumu, aktif girişimci ekosistemi, gelişmiş ulaşım ve haberleşme altyapısı ile lojistik sektöründe önemli bir oyuncu haline gelen Türkiye, 2018 yılında ilk 20 ülke arasına girmeyi hedefliyor.



Lojistiği oluşturan faaliyetler her dönemde üretim ve ticaretin ayrılmaz bir parçasını oluştursa da, bu faaliyetlerin bir sektör olarak öne çıkması esas olarak dünya ekonomilerinin birbirine entegre olduğu küreselleşme ile birlikte başladı. Dünyaya paralel olarak Türkiye'de de 1980'li yıllardan itibaren uygulanan dışa açılma ve liberalleşme politikaları ve bu kapsamda Avrupa Birliği ile imzalanan Gümrük Birliği Anlaşması, ihracat teşvik mekanizmaları, ulaşım ve haberleşme altyapısına yönelik büyük yatırımlar ve organize perakendenin ortaya çıkması; lojistik sektörünün ülkemizde de gelişmesine zemin hazırladı.

1990'lara kadar daha çok ulaştırma/nakliye sektörünün bir parçası gibi algılanan lojistik, bu dönemden sonra rüştünü ispat ederek atılıma geçti ve özellikle 2000'li yıllardan itibaren uluslararası işbirlikleri ve yurtdışı yatırımlarla emekleme devresini geride bırakarak hizmetlerinin kalitesini sürekli artıran dinamik bir sektör haline geldi.

1990'LARA KADAR DAHA ÇOK ULAŞTIRMA/NAKLİYE SEKTÖRÜNÜN BİR PARÇASI GİBİ ALGILANAN LOJİSTİK, BU DÖNEMDEN SONRA RÜŞTÜNÜ İSPAT EDEREK ATILIMA GEÇTİ.

LOGISTICS USED TO BE CONSIDERED AS PART OF TRANSPORTATION/ SHIPPING INDUSTRIES UNTIL THE 1990'S; BUT THEN THE SECTOR REACHED ITS MAJORITY.

Even though activities composing the logistics sector of today had always been an integral part of production and commerce industries in the past, they only started to represent a real sector after the globalization of integrated world economies in the 1980's. As parallel to the rest of the world, Turkey enacted its overseas expansion and liberalization policies during the same period, which eventually led to the Customs Union agreement with EU. Soon after, other developments such as export incentive mechanisms, large investments in transportation and communication infrastructures, the rise of organized retail industry and the development of logistics industry followed.

Logistics used to be considered as part of transportation/shipping industries until the 1990's. But then the sector reached its majority and especially after 2000's, it became a dynamic industry which continuously increased its quality over time with international partnerships and overseas investments.

TURKEY HAS GREAT EXPECTATIONS IN LOGISTICS

Turkey has become one of the most important players in the global logistics industry thanks to its geostrategic location, active entrepreneurship ecosystem, and improved transportation and communication infrastructure. Its target now is to become one of the top 20 logistics markets in the world.

Bugün jeostratejik konumu, aktif girişimci ekosistemi, gelişmiş ulaşım ve haberleşme altyapısı ile sadece ülkemizde değil, bölgede de söz sahibi bir konuma yükselen Türkiye lojistik sektöründe 1 milyon kişiye istihdam sağlayan 2 bine yakın şirket faaliyet gösteriyor.

Ancak lojistik bir yandan da yapısı itibarıyla küresel ve bölgesel gelişmelerden en hızlı etkilenen sektörlerin başında yer alıyor. 2008 yılında ABD'de başlayan küresel mali krizin ardından tüm dünyada ticaretin daralmasından olumsuz etkilenen lojistik sektörü, son dönemde ise ülkemizi çevreleyen siyasi gerginlik, çatışma ve bloklaşmalar nedeniyle 2015 yılında yaklaşık yüzde 4 daraldı.

Sektörün önde gelen kuruluşlarından Uluslararası Taşımacılık ve Lojistik Hizmet Üreticileri Derneği Yönetim Kurulu Başkanı Turgut Erkeskin de 2015 yılının lojistik sektörü açısından zor geçtiğini belirtiyor. Türkiye'ye coğrafi konum olarak yakın olan bölgelerde yaşanan krizlerin yanı sıra ülkemizde peş peşe

Today thanks to its geostrategic location, active entrepreneurship ecosystem and improved transportation and communication infrastructure, Turkish logistics industry has a loud voice in the domestic and international markets with close to 2 thousand companies employing 1 million people. However logistics is naturally one of the first industries that can be affected by global and regional developments. Global financial crisis of 2008 first started in the US and grew bigger to effect the international logistics industry after commerce rates narrowed down strictly. In more recent times, the political strain encircling our country, the conflicts and the blockings have resulted with a 4% shrinking in the sectors' 2015 financials.

Turgut Erkeskin, the Chairman of Association of International Transportation and Logistic Service Providers which is one of the leading institutions in the sector, says that logistics suffered a lot in 2015 because of the crisis occurring in nearby geographies, two

2

BİN / THOUSAND

SEKTÖRDE FAALİYET GÖSTEREN ŞİRKET SAYISI

MBER OF COMPANIES THAT OPERATE IN THE SECTOR

1

MİLYON/MILLION

SEKTÖRÜN SAĞLADIĞI İSTİHDAM

EMPLOYMENT QUANTITY PROVIDED BY THE SECTOR

yapılan iki seçim ve buna bağlı olarak ortaya çıkan döviz kurlarındaki dalgalanma sonucunda sektör olarak hedeflenen rakamlara ulaşılamadığını belirten Erkeskin'e göre, dış ticarette yaşanan düşüş de lojistik sektörüne doğal olarak yansımış durumda. Sektördeki birçok firmanın ciro hedeflerini yeniden yapılandırdıklarını belirten Erkeskin yine de Türkiye'nin potansiyelinde çok dinamik bir ticaret ve yatırım ortamının varlığını koruduğunu, dolayısıyla tüm bu koşullara rağmen Türkiye'nin halen lojistik sektörüne yatırım için pek çok fırsat barındırdığını dile getiriyor.

consecutive national elections and a fluctuation in the exchange rates. Erkeskin said logistics industry did not reach to its goals last year, which was a reflection of the decrease in foreign trade volume. Stating that many of the enterprises in logistics industry had to restructure their revenue targets in 2016, Erkeskin still emphasised the potential of Turkey which continues to promise a very dynamic environment for trade and investments. According to Erkeskin, despite all these negative conditions, Turkish logistics industry carries on to offer many opportunities for investors.

TURGUT ERKESKİN
UTİKAD Başkanı
Chairman of UTİKAD

Sektörün 2016 yılına ilişkin beklentileriniz nelerdir?
Dış ticaret ve lojistiğin gündeminde şu an iki önemli konu var. Bunlardan ilki İran'a uygulanan ambargonun kaldırılması. İran'ın kuzeyine yapılan ticarette transit ülke olarak konumlanan Türkiye'nin bu gelişmeden olumlu etkileneceğini düşünüyoruz. AB ile İran arasındaki ticaretin hacminin artacak olması önemlidir. Ancak bölgede yaşanan hızlı gelişmelere göre pozisyon alınması da gerekiyor. 2015 yılının sonunda Rusya ile yaşanan gelişmelerin ardından önemi bir kez daha gündeme gelen Hazar Transit Koridoru da sektörümüzün değerlendirmesi gereken önemli bir diğer konu olarak karşımıza çıkıyor. Türkiye'nin TRACECA Orta Koridorunda yer alan konumu sayesinde Çin ile AB arasındaki ticarete konu ürünlerin taşınmasında zaman avantajı değerlendirilerek Çin ve Avrupa Birliği arasındaki ticaretten ve buradaki taşımalardan pay alma imkânımız olabilir. Ancak bu noktada Bakü-Tiflis-Kars (BTK) demiryolu hattının halen tamamlanmamış olması büyük bir engel teşkil ediyor.

Uzun vadede Türkiye lojistik sektörü adına önerileriniz ve beklentilerinizi anlatır mısınız?
Lojistik sektörünün AB ve ABD arasında imzalanması beklenen Transatlantik Ticaret ve Yatırım Anlaşması'nın (TTIP) yaratacak olduğu değişime hazırlanmamız gerekiyor. Bu anlaşmanın bizim açımızdan en önemli sonucu Gümrük Birliği üyesi olmasına rağmen Avrupa Birliği üyesi olmayan Türkiye'nin ticaret dengesinde bir değişime sebep olması olacaktır. Bu anlaşmanın etkisini lehimize çevirmek için Türkiye'nin ABD ile ayrı bir Serbest Ticaret Antlaşması (STA) imzalaması gerekmektedir. Eğer bunu başarırsak kıtalararası global ticarete hareket kazandırması beklenen bu anlaşmalardan Türk lojistik sektörünün de olumlu etkilenmesi muhtemeldir. Türk lojistik sektörünün hizmet kalitesinin arttırılması ve özellikle Dünya Bankası Lojistik Performans Endeksinde ülke olarak daha üst sıralarda yer alması için ise tüm ilgili kurumlar ile özel sektör derneklerinin 2016 yılında daha çok çalışması gerekmektedir. Bunun yanı sıra 64. Hükümet Eylem Planı'nda yer alan Lojistik Koordinasyon Kurulu kararının açıklanması da sektörümüz açısından atılmış büyük bir adımdır. Lojistik Koordinasyon Kurulu'nun, kapsamlı diyalog mekanizmasını oluşturarak, sektör beklentileri ile kamu idaresinde yer alan ilgili paydaşlar arasında ortak akıl ortamını sağlayacağını düşünüyoruz. İlgili sivil toplum kuruluşlarının katkılarıyla gerçekleştirilecek koordinasyon kurulunun çalışmalarıyla ticarette taşıma türlerinin kullanım oranının dengeli dağılması, limanlara demiryolu bağlantıları kurulması, intermodal taşımacılığın yaygınlaştırılması, gümrük uygulamalarındaki modernizasyonun tamamlanarak transit ticaretin önünü açacak gelişmelerin yaşanmasını bekliyoruz. Bu koordinasyon faaliyetlerinin yanı sıra, hazırlanacak Lojistik Master Plan ile sektörümüzde sürdürülebilir büyümeye hizmet edecek Lojistik Merkezlerin doğru kurgulanması ile verimliliğin sağlanması mümkün olacaktır.

What are your expectations for the sector in 2016?
There are two important topics being discussed for the improvement of foreign trade and the logistics industry. One of them is the lifting of sanctions against Iran. We believe Turkey, as a transit country for Iran's trade with northern markets, might benefit critically by this development. Because the disembargo will step up the trade between Iran and EU, but we still will need to get a position according to the rapid political developments in the region. The other most important topic for Turkey is the Caspian Transit Corridor which is getting more and more attention following the recent developments with Russia. As Turkey is located in the TRACECA Corridor of China-EU trade, there might be a chance for us win a share from the goods and shippings being transported from this corridor by using the advantage of time saving. But again, we need to emphasize that it is very crucial for Turkey to complete the Baku-Tbilisi-Kars rail line project to make this advantage happen.

What are your long-term expectations and recommendations for the Turkish logistics industry?
We need to prepare the logistics industry for the transformation that will come after the Transatlantic Trade and Investment Partnership (TTIP) agreement is signed by the EU and the US. The most significant outcome of this partnership for us will be the change in trade balance of Turkey which is a Customs Union member but not an EU member yet. Turkey shall sign another STA with the US so as to turn the scales in its favor. If we can make it happen, it is highly possible that Turkish logistics sector will gain a momentum in the cross-continental global trade.
We need to work harder in 2016 to improve the service quality of Turkish logistics industry and win a better position in the Logistics Performance Index of World Bank. Related institutions and private sector associations should work more closely. In that regard, the announcement of the Logistics Coordination Committee as part of the 64th Government Action Plan is also a great step for the industry. We believe the Logistics Coordination Committee will develop an extensive dialogue mechanism among all the private and public sector organizations.

We expect that the efforts of the coordination committee and related non-governmental organizations will balance the rates of different forms of transportation in the trade business; it will accelerate the installation of railway connections to ports, popularize intermodal transportation, and eventually increase the amount of transit trade thanks to modernization applications in the customs duties. Besides the activities of the Committee, we believe the Logistic Master Plan which includes establishing Logistic Centers to enable sustainable growth in the industry will positively affect our efficiency rates.

LOJİSTİK PERFORMANS ENDEKSİ'NDE HEDEF İLK 20

Türkiye'nin potansiyeli, Dünya Bankası tarafından 2007 yılından bu yana yayınlanan Küresel Lojistik Performans Endeksi (LPI) verilerinde de ortaya çıkıyor. Ülkelerin lojistik performansının "gümrükleme işlemlerinin verimliliği", "altyapının kalitesi", "rekabetçi fiyatlarla sevkiyat düzenlenmesindeki kolaylık", "lojistik hizmetlerde yetkinlik ve kalite", "sevkiyatların izlenebilirliği" ve "sevkiyatların varış yerine ulaşmasındaki zamanlama" olmak üzere altı kriterde incelendiği endeks, dünya çapında birden fazla lojistik profesyonelinin katılımıyla hazırlanıyor.

Türkiye, 2007 yılında yayınlanan ilk listede oldukça yüksek sayılabilecek 34. sırada yer bulmuştu. 2010 yılındaki ikinci listede 39. sıraya gerileyen Türkiye, 2012'de önemli bir sıçrama yaparak 27. sıraya kadar yükselmişti. 2014 yılı listesinde ise üç basamak gerileyen Türkiye, 30. sırada kendisine yer buldu. İki yılda bir yayınlanan endeks bu yıl yenilenecek. Türkiye, 2018 yılına kadar listede en az 10 basamak yükselerek ilk 20 ülke arasında yer bulmayı hedefliyor. Ancak bu amaca ulaşılmasında öncelikle sektörün yıllardır eksikliğini dile getirdiği "Türkiye Lojistik Master Planı"nın hazırlanması ve uygulanması gerekiyor. Master Plan'ın yanı sıra, sektörün beklediği iki önemli düzenleme ise "Türkiye Sanayi ve Ticaret Envanteri" ile "Lojistik Kanunu"nun hazırlanması.

Bunun yanı sıra, Türkiye'nin Çin ve AB arasındaki ticaretten pay almasını sağlayacak olan Bakü-Tiflis-Kars (BTK) demiryolu hattının da en kısa sürede tamamlanması bekleniyor.

THE TARGET IS TO RANK IN THE TOP 20 OF LOGISTICS PERFORMANCE INDEX

Turkey's potential can be seen in the data of Global Logistics Performance Index (LPI) first published by World Bank in 2007. The index which evaluated the logistics performance of countries based on six criteria including "the efficiency of customs clearance", "the quality of infrastructure", "easiness in shipping organizations with competitive prices", "competence and qualification in logistic services", "traceability of shippings" and "timing of when the shipping reaches its destination" was prepared by the participation of more than one thousand logistic professionals from around the world.

When the list was first published in 2007, Turkey successfully found itself a place in the 34th line. It regressed to the 39th in the second list of 2010 and rose up to the 27th line with a great jump in 2012. In 2014, Turkey regressed three steps again to the 30th line. The next index will be published in two years and by 2018, Turkey aims to rank among the top 20 list with a 10 step leap forward. However it has to be highlighted that in order for Turkey to reach that goal, "Turkey Logistic Master Plan" which have been outspoken for years by the representatives of the sector has to be completed and implemented soon. Besides the master plan, the sector awaits two other major regulations titled "Turkish Industry and Trade Inventory" and "Law of Logistics."

Again what is as much important as these regulations is the completion of Baku-Tbilisi-Kars (BTK) rail line project soon, which will help Turkey to get a share from the trade between China and EU.

TÜRKİYE'NİN 2023 LOJİSTİK HEDEFLERİ

> 16 adet büyük ölçekli yeni lojistik merkezi,
> 36.500 km bölünmüş yol, 7.500 km otoyol,
> 2019 yılında Boğaz'da bir denizaltı tüp geçit ve 3. köprü,
> Çanakkale Boğazı'nda köprü,
> 10.000 km'lik hızlı tren demiryolu, 4.000 km'lik ilave demiryolu,
> 8.000 km'lik hattın elektrikli ve sinyalli hale getirilmesi,
> Yılda 500 km'lik demiryolunun yenilenmesi,
> Demiryollarının özel sektöre açılması,
> Yeni havaalanları, 400 milyonluk yolcu kapasitesi,
> İstanbul'a 3 yeni havaalanı,
> 750 uçaklık filo (200 bölgesel),
> Ana limanların demiryollarına bağlanması,
> Ege/Akdeniz/Marmara ve Karadeniz'de transfer limanları,
> 2019 yılında dünyanın en iyi 10 limanından en az birine sahip olmak,
> 32 milyon TEU'luk konteyner elleçleme kapasitesi,
> 500 milyon ton katı, 350 milyon ton sıvı yük elleçlemek,
> 10 milyon DWT'lik gemi inşaatı kapasitesi,
> 50.000 yat kapasiteli 100 marina tedbirleri yerli üretimi daha cazip kılacak şekilde tasarlanmalı.

TURKEY'S 2023 LOGISTIC TARGETS

> 16 large-scale new logistic centers,
> 36.500 km of divided road, 7.500 km highway,
> A new sub-sea tunnel and 3rd bridge in 2019,
> A bridge in the Dardanelles,
> 10.000 km of fast train railway, 4.000 km of additional railway,
> Electrification and signalization of 8.000 km line,
> Renovation of 500 km railway annually,
> Privatization of railways,
> New airports, passenger capacity of 400 million,
> Three new airports in Istanbul,
> Fleet of 750 planes (200 of them regional),
> Railway connections in main ports,
> Transfer ports at Aegean/Mediterranean/ and Black Sea regions,
> Having one of the top 10 ports in the world by 2019,
> Container handling capacity of 32 million TEU,
> 500 million ton of hard, 350 million ton of liquid freight handling capacity,
> Shipbuilding capacity of 10 million DWT,
> 100 marinas of 50.000 yacht capacity.

ACCOR'UN HEDEFİ İSTANBUL'DA EN AZ 30 OTEL

ACCOR TARGETS AT LEAST 30 HOTELS IN ISTANBUL

Türkiye'nin her zaman önemli bir destinasyon olduğunu vurgulayan Accor Türkiye CEO'su Murat Kadaifçioğlu, "Biz Türkiye'nin büyüklüğüne, daha da büyümemiz gerektiğine inanıyoruz. Amacımız 50 otele en kısa zamanda ulaşmak. İstanbul'da en az 30 otel hedefliyoruz" dedi.

Avrupa'nın en büyük otel grubu olan, dünyada ise ilk üç arasında yer alan Accor Hotels, uzun zamandan beri şehir otelciliğinde standartları belirleyen grup konumunda. Türkiye'de 2005 yılından bu yana Akfen Holding ile çok farklı bir işbirliğine imza atan Accor Grubu'nun Türkiye'ye gelişini, Akfen ile birlikteliğini, hedeflerini ve yeni projelerini Accor Türkiye Ülke Müdürü Murat Kadaifçioğlu ile konuştuk.

Accor'u Avrupa'da liderliğe taşıyan, dünyanın ilk üçü arasına yerleştiren otelcilik anlayışını anlatır mısınız?
Accor, yüzde olarak kendi yatırımı olan, duvarlarına sahip olduğu otel oranı daha fazla olan bir grup. Bir dönem yüzde 37'ye kadar kendimizindi. Şimdiki sistemde daha çok yönetim ve franchise modelleri üzerinde büyümeyi hızlandırmayı tercih ediyoruz. Kiralamadan özellikle kaçınıyoruz çünkü yatırım yapabilen bir şirketiz. Anlayışımız, "kiralayacaksam sahibi olurum."

Proje geliştirmenin sürekli olduğu bir şirketiz, belli prensiplerimiz var. Bizim için yaratıcılık, yenilikçilik ve insana saygı çok önemli. Tüm dünyadaki Accor otellerinde çalışanlar, düzenli eğitimlerden geçiyor. Örneğin Trabzon'da çalışan bir resepsiyon görevlisi ilerleyecek bir performans göstermişse, buradaki insan kaynaklarına bildirildiği zaman Fransa'da liderlik eğitimlerine katılabiliyor. Biz kendimizi çalışanlarımızın gözünden de değerlendiren bir şirketiz. 178 bin çalışanımızla memnuniyet anketleri yapıyor, sıkıntılı noktalarımızı belirliyoruz.

İkincisi, Accor bir ülkeye bir-iki otel için gir-

Emphasizing that Turkey has always been a major tourism destination, Accor Turkey CEO Murat Kadaifçioğlu says"We believe in Turkey's potential and we want to grow even larger. Our target is to reach 50 hotels in Turkey as soon as possible. We target at least 30 hotels in Istanbul".

Accor Hotels is the largest hotel group in Europe, as well as one of the top three in the world. The group had a direct impact on the standards of urban hotel management industry since many years. We talked with Murat Kadaifçioğlu, Country Manager of Accor Turkey, about the group's operations in Turkey, its partnership with Akfen Holding since 2005, its targets in the market and its new projects to come.

Can you tell us about Accor's hotel management vision that has successfully put you to the leadership in Europe?
Accor mostly owns its hotels. Our own investment ratio reached 37 percent a while ago. But now, we choose to exhilarate our growth strategy with the management and franchise model. We abstain from the rental model because we have the capability to invest. We think "why not own it instead of renting".

We care about constant project development in certain principles. For us, creativity, innovation and respect of human are the core values. All the employees in Accor hotels around the world can receive various kinds of trainings. For example, if a receptionist in Trabzon shows a promising performance, he/she can apply for the leadership training organized in France. We are a company that constantly evaluates itself through the eyes of its employees. We periodically carry out employee satisfaction surveys with our 178 thousand employees to determine which areas are problematic in the operation.

Besides, Accor does not enter a country

mez, girdiği zaman full girer. Ama hiçbir zaman tek başına girmez. Mutlaka yanına bir partner ister. Doğru partner ister, seçicidir. Bir ülkeye girdiğinde ortağının etik değerlere uygun, ülke tarafından sevilen bir yatırımcı olmasını bekler.

Akfen Holding önemli partnelerinizden biri tanışmanız ve birlikte yatırım yapma kararı almanız nasıl oldu?
Daha 2004 yılında kontratlar bitmeye yaklaşınca sürekli Fransa'ya proje götürüyorduk. Ancak Fransa'daki yöneticiler Türkiye'de yatırıma sıcak bakmıyorlardı. O dönemde sık sık havaalanına gidiyorum, neredeyse her gün buradan geçiyoruz. Baktım, bir tane pano: "Otel inşaat alanı." Altında da Akfen-Yüksel yazıyor. Asıldığı gün gördüm panoyu. Arkadaşım Akfen Holding'in CEO'su Süha Güçsav'ı tanıyormuş. Bir yemek ayarlandı, tanıştık. Sanıyorum Süha Bey fikirlerimi beğendi, beni bir toplantıya davet etti. Gittiğim toplantıda Hamdi Akın dahil olmak üzere tüm Akfen Holding ekibi ve Yüksel İnşaat ekibi vardı. Hamdi Bey'in de elbette hedefleri yüksek... Hamdi Bey bize "Böyle bir lokasyonda beş yıldızlı otel yapmak isterim" dedi. Haklı da, çünkü İstanbul'daki bütün uluslararası markalar hep beş yıldızlı. Avrupa'da, dünyada Accor'un adını en çok duyuran full standartlı otellerle gelelim dedik. Bir yandan Hamdi Bey'i ikna etmeye çalışırken; bir yandan da Fransa'dakileri ikna etmeye çalışıyoruz. Çünkü Türk turizmine değerli hizmetleri de olmuş bir danışman burası için "Orası ne havaalanı oteli, ne şehir oteli, ne historical otel, hiçbir şey olmaz. İstanbul için değerli bir yer değildir" diye rapor vermiş. Öngörülü bir bakış ortaya koymazsan bu ifade doğru olabilir ama bu gibi işlerde geleceği görmek önemli ama bu gibi işlerde geleceği görmek önemli.

Fransa'yı nasıl ikna etmeyi başardınız?
O zamanki Yönetim Kurulu Başkanı "O ülke tehlikeli, bir frank yatırmam" diyordu. Bir yolunu bulup kuruculardan Monsieur Pélisson'u Türkiye'ye golf oynamaya davet ettik. Özel uçağıyla geldi, havadan bütün İstanbul'u gösterdik ve İstanbul'a yatırım yapan büyük markaları anlattık. Tüm bunlardan çok etkilendi ve o seyahati sonunda bana "Otel almak için Brezilya'ya gidiyoruz, özel uçak aldık, burnumuzun dibindeki Türkiye'yi unutmuşuz. Benim aklımdaki Türkiye, en son 1968'de gördüğüm Türkiye. Havaalanından Hilton'a kadar gidebildim. Sokaklarda askerler, çıkıp gezemedik bile" dedi. Ayrılırken de beş sene içerisinde Türkiye'de en az 10 otel istediğini söyledi.

Nihayet 2005'te imzayı attık. Stratejik olarak 50 otel, hepsi sıfırdan yapılacak. Akfen bütün doğru aktörleri kısa zamanda bir araya getirdi

ACCOR, BİR ÜLKEYE GİRDİĞİNDE ORTAĞININ ETİK DEĞERLERE UYGUN, ÜLKE TARAFINDAN SEVİLEN BİR YATIRIMCI OLMASINI BEKLER.

WHEN ACCOR ENTERS A MARKET, IT LOOKS FOR A PARTNER WHO SHARES THE SAME ETHICS AND IS LOVED BY ITS COMMUNITY.

for only 1-2 hotels; it's very aggressive in each market but never alone. As Accor, we always look for a partner in different markets. I must say we choose our partners very selectively. When Accor enters a market, it wants the partner it is going to work with to be an ethical and loved investor in its community.

Akfen Holding is a significant partner for you. How did you meet with them and decided to invest together?
In 2004 when the deadline of our contracts were approaching, we were persistently offering projects to France. However the managers in France at the time were not quite open to investments in Turkey. Back then, I would constantly drive to the airport and pass from the same route. One day I saw a pin board on the side of the road, reading "Hotel construction site". It was the pin board of Akfen-Yüksel partnership. I saw it the day it was put out. A friend of mine said he knew Mr. Süha. So we arranged a dinner together. They must have liked my ideas, because soon after, they wanted to arrange another meeting. Every manager in the teams of Akfen Holding and Yüksel Construction were present at the meeting including Hamdi Akın. It was obvious that Mr. Akın was very aggressive in his plans, he offered to "construct a five-star hotel together". I believed he was correct in his offer because there were many international five-star hotels in Istanbul. So it would make sense to enter the market with the full standardized hotels of Accor as are the Group's landmark.

Then I had to start working on convincing both Mr. Akın and the managers in France to this idea since back then, one of the advisors, who had significant services here in Turkey as

ki zaten o işi çok iyi yapıyorlar. Ve iki yıl gibi kısa bir sürede ilk otel hizmete girdi. Bana göre hakikaten bir başarı öyküsü bu. Bugün 2016, Akfen'in Türkiye'deki açılan otel sayısı 14 oldu. Bu Türkiye'de bir grubun ulaştığı en yüksek sayı.

Accor ve Akfen nasıl bir sistem ile çalışıyor?
Akfen, Accor'un belirlediği standartlardaki otelleri bize kiralıyor. Kiranın karşılığı da gelirden elde edilen pay... Böyle bir sistemi Türkiye'de uygulayan sadece biziz. Biz bu modeli Akfen ile beraber yarattık. Şu an 21 otel açığız, 14'ün dışındakileri, franchise ve management yöntemiyle işletiyoruz. Bu sene yedi açılışımız var. Dokuz şehirde faaliyetteyiz. Bu dokuz şehri de Akfen ile geliştirdiğimiz stratejik ortaklıkla belirledik.

Son dönemde ülkede ve bölgede yaşanan gelişmeler turizm ve konaklama sektörünü nasıl etkiledi?
Bu ülke büyük bir ülkedir. 70 milyon insan var, çevresinden dolayı ekonomik ya da başka sıkıntıları olabilir. Bunların da üstesinden gelir, bugüne kadar nelerin üstesinden geldi. Türkiye her zaman için bir destinasyondur. Biz stratejimizde Türkiye'nin büyüklüğüne, daha da büyümemiz gerektiğine inanıyoruz. Amacımız 50 otele en kısa zamanda ulaşmak. İstanbul'da şu an 10'a yakın otelimiz var. İstanbul'da en az 30 otel hedefliyoruz. Olmayan markalarımız da buraya gelmeli. Sofitel'i de getirmek zorundayız. Getireceğiz.

Sofitel ile ilgili planınız nedir?
Sofitel flagship olacağı için doğru yer, doğru

"İstanbul'da şu an 10'a yakın otelimiz var. İstanbul'da en az 30 otel hedefliyoruz."

"Currently, we have around 10 hotels operating in Istanbul, we aim to make it at least 30."

well, reported that "it was not convenient to construct neither an airport, nor an urban or historical hotel in Istanbul". He would argue that Istanbul did not offer any value. He could be right for the ones with blind eyes however in this business, you have to be able to see the future.

Then how did you convince France?
Our Chairman at the time, Monsieur Pélisson would keep saying "That country is dangerous, I will not invest a penny there!" Then, I found a way to invite Monsieur Pélisson to play golf in Turkey. He arrived here with his private jet, in which he could oversee the Istanbul view from atop. We told him about all the foreign investors in Istanbul. He was very impressed by what he heard and saw, and at the end of that trip he told me "We fly to Brazil to acquire hotels there but never thought of Turkey before. I thought Istanbul would be the same as 1968, when I last visited the city. There were soldiers everywhere, we could not even go to sightseeing at the time, we only traveled from the airport to our hotel, Hilton." When we were saying goodbye, he told me he wanted at least 10 hotel investments in Turkey in the next five years.

Finally we signed the deal in 2005. Our strategy was to build 50 hotels from scratch. Akfen Holding brought together all the right players in time to make this come true. And within only two years, we opened our first hotel. I believe that was a great success story. Today the number of our hotels reached 14. This is by far the highest number that a group has achieved in Turkey.

How do you work together with Akfen Holding? What is your collaboration model?
Akfen Holding rents us the hotels that are Accor standards. We pay the rent by according to the income of that hotel. We are the only two companies in Turkey working with that business model. This model is our own with Akfen. Today we have 21 hotels; 7 of them are operated under the franchise and management model. This year we will have 7 other new openings. We are active in 9 cities and all of these cities are determined by our strategic partnership with Akfen.

How has the tourism and accommodation industry been affected by the recent developments in the country and the region?
Turkey is a big country with almost 80 million population. It might be affected by the

lokasyonda olmak zorunda. Sofitel olmaz değil, olur ama Mercure de olsa aynı fiyata satabileceğim bir lokasyonda ise niye yapayım? Yatırımcı geldiğinde Sofitel yapmak istiyor, diyorum "Gel hesabını yapalım, lüks bir otel yaptık. Odalar kaça satılır, doluluk ne olur, yaptığın yatırımı 50 senede çıkarırsın. Aynı paraya Mercure yaparsan 9 senede paran geri gelir." Ben mal sahibimle birlikte yürümek istiyorum. Bir otel yapanın beş tane daha yapmasını istiyorum. Ama 50 senede geri gelecek bir yatırım yaparsan ikincisini yapmayı düşünemezsin. Benim yatırımcıyı doğru yöne yönlendirmem lazım. Benim kazancım büyümektir. Yatırımcıya piyango oynatmayacaksınız, doğru yönlendirip doğru iş yapmasını sağlayacaksınız. Onun da kazanmasını istiyorum çünkü o kazanmadan ben kazanamam.

2015 yılı rakamlarınız hakkında bilgi verebilir misiniz?

2015'te maalesef oda başına düşen gelirde bilhassa İstanbul'da bütçelediğimizden yüzde 15, yüzde 19; geçen seneye göre ise yüzde 11 geriye düştük. Anadolu'da beklenen dolulukler yakalandı ancak ekonomik ve politik gelişmelerden dolayı, rekabetin yüksekliğinden dolayı oda başına satış rakamlarında geride kaldık. Fiyatlarımızı inmek zorunda kaldık.

Gelir olarak daha az kazandık ama kazancımızı koruyabildik. Ben bütçemi yaptım, hesapladığım gelirimden yüzde 23 aşağıda kaldım. Ama kazancımı ucu ucuna denk getirdim. 2016 için de çift bütçe hazırladık. A versiyonu işler normal giderse, yani "kötü ama 2015 gibi"... B versiyonu ise 2015'ten de kötü olursa. Kasımdan itibaren bunları görüyorduk. Bu işte gider bilinir ama geleni bilmiyorsun.

2015'TE MAALESEF ODA BAŞINA DÜŞEN GELİRDE BİLHASSA İSTANBUL'DA BÜTÇELEDİĞİMİZDEN YÜZDE 15, YÜZDE 19; GEÇEN SENEYE GÖRE İSE YÜZDE 11 GERİYE DÜŞTÜK.

OUR REVENUE PER ROOM IN 2015 FELL BEHIND 15 TO 19 PERCENT FROM OUR EARLIER EXPECTATIONS, AND 11 PERCENT FROM LAST YEAR'S NUMBERS ESPECIALLY IN ISTANBUL.

economic pressure and other problems arising from the region. However, it has the power to overcome these issues. It has always succeeded on that throughout its history. It will always be an attractive destination. In our strategy, we believe in Turkey's greatness, we believe we need to grow bigger here. Our target of reaching 50 hotels in Turkey has not changed. Currently, we have around 10 hotels operating in Istanbul, we aim to make it at least 30. We think some of our brands that has not enter Turkey should be here soon. For example, we want to bring Sofitel here and we will.

What is your Sofitel strategy?

As it will be the flagship brand, we need to find the right place and location for Sofitel because why would I invest in a location that I can sell with the Mercure prices? When a potential investor insists on Sofitel, I say "Let's do the math, we have built a luxury hotel. These are the prices we can sell the rooms, this would be your occupancy rate, and you would return your investment in 50 years, however when you build a Mercure hotel in the same location, you will get your money back in 9 years." I like to have long-term relations with my investors. I always want them to get more with their investments. You will not want to make another investment until you get your money back in 50 years. My job is to direct them to wise decisions as growth is my objective. It would not be right to make an investor play lottery; we should lead them to the right decision. I want them to win because otherwise I will also not earn money when they lose.

Can you tell about your 2015 financial numbers?

Our revenue per room in 2015 fell behind 15 to 19 percent from our earlier expectations, and 11 percent from last year's numbers especially in Istanbul. We have managed to reach to the desired occupancy rates in Anatolia, however, as part of the competition environment rising from the economic and political developments, we fell behind our numbers in the revenue per room. We had to make a deduction in our prices.

We earned less in 2015 but we managed to keep our earnings. Still we were 23 percent behind our expected income. That's why we have developed dual budgets for 2016. The first one is for "bad as 2015" for things to go normal. The second one is for the scenario for when things go even worse than 2015. We have been seeing these effects since November. You can estimate the expenditure but never anticipate your income in our industry.

Son açılışınızı İstanbul'da Karaköy'de yaptınız. Biraz yeni açılan Novotel İstanbul Bosphorus'dan bahsedebilir misiniz?
Karaköy İstanbul'un göbeği ama unutulmuş bir bölge. Tarih oradan geçmiş, ticaretin olduğu yer orası. Bana göre çok gelişebilecek bir yer. İnsanı oradan uzaklaştıracak bir şey yok. Çok büyük yatırımlar var. Eski doku korunmaya çalışılıyor. Galataport projesi başlamak üzere. Sağ olsun Akfen burayı alıp bizim için gerçekleştirdi. O parayı koydu, biz en iyisini yaratmak için uğraştık.

Karaköy, Novotel'in en son versiyonudur. Kendi seviyesinde tüm dünya Novotel'leri arasında flagsphiptedir. Bugün Dubai'de, Hollanda'da birisi Novotel yapacak olsa, Fransa'dan örnek olarak gönderilecek otel burasıdır. Akfen'e çok teşekkür ediyorum. Benim burada yapmak istediğim hayalimin gerçekleşmesinde gerekeni en üst düzeyde yapan bir mal sahibimdir. Bizim de görevimiz bunu tanıtıp piyasaya göstermek.

Her insanın geçerken uğramasını, bu konsepti görmesini istiyorum. Hep kasvet vardır bizde. Renkler basar, karanlık olur. Burada sanki yazlık otele girmiş gibi oluyorsunuz. Pırıl pırıl açık renkler, dış ışık içeride. Türkiye'de beş yıldız alabilecek bir otel.

Novotel'de odalar fiks 24 metrekaredir. Buradakiler 27 metrekare. Karaköy ile birlikte Novotel fleksibiliteye geçti ve bundan sonra bunun tipindeki oteller yapılacak. Altta kapalı havuzumuz var. Hamamımız var. Bunların hiçbiri otelin konseptinde olan şeyler değil. Öyle bir otel yaptık ki, her şey sadece konaklayanlar için. Odalara gelince, Accor basitliğinde ama müşterinin her ihtiyacı düşünülerek hazırlanmış. Hiçbir eksiklik yok ama fazlalık da yok. O dinamizmi hissetmemeniz mümkün değil. Konsept her şeyiyle size enerji veriyor. 2014'te yaratılan Nextroom konseptiyle yapıldı burası. Bir ay önce yönetim kurulumuzun onayıyla, Nroom konsepti çıktı. Bu otelimizde bu sene tüm sosyal alanların renovasyonuna geçiyoruz. Aşağıda ne varsa hepsi gidecek, yenisi gelecek. Bu sektör kendini devamlı yenilemek zorunda.

Karaköy otelimizde bir de otelle alakası olmayan bir restoran markası yaratıyoruz. Çok büyük bir çalışma içindeyiz. Akfen, Accor, dizayn grubu Autoban ve Mehmet Gürs, orada 800 metrekare üstünde; kendine has bir konsept yaratmak için altı aydır uğraşıyoruz. İsmi henüz belli değil. Uzun analizler, personel eğitimleri, laboratuvar çalışmaları yapıldı. Haziran'ın ilk yarısında açılmasını hedefliyoruz. Beklentimiz çok fazla. Heyecanla sonuçlarını bekliyoruz.

NOVOTEL İSTANBUL BOSPHORUS'A HER İNSANIN GEÇERKEN UĞRAMASINI, BU KONSEPTİ GÖRMESİNİ İSTİYORUM. TÜRKİYE'DE BEŞ YILDIZ ALABİLECEK BİR OTEL.

I WOULD LIKE EVERYONE WHO IS PASSING BY TO SEE NOVOTEL İSTANBUL BOSPHORUS HOTEL. FOR ME, THIS IS HOW A REAL FIVE-STAR HOTEL SHOULD BE IN TURKEY.

You had your last opening in Karaköy, Istanbul. Can you tell us more about Novotel İstanbul Bosphorus?
Karaköy is the center of Istanbul, but it has been forgotten for a long time. This is actually where trade and history were made. I believe Karaköy to develop again because there is no reason to keep people from going there. There are huge amounts of investments in the location. Its history is deemed to be protected nowadays with projects like Galataport. Thanks to Akfen, we managed to make an investment there. Akfen put the money in it, we tried our best to build the best hotel.

Karaköy is the latest version of Novotel. It is a flagship among all the Novotels in the world. Today when investors decide to build a Novotel in Dubai or Netherlands, they will look up for Karaköy example. I am grateful for Akfen. As our land owner, they have done a lot to make this dream come true. Now our duty is to make the best of it with promotional activities.

I would like everyone who is passing there to see this concept. When you enter the building, you feel as if you have gone into a summer hotel. Shiny daylight entering the building makes it glitter. For me, this is how a real five-star hotel should be in Turkey.

The rooms are fixed with 24 square meters in Novotel which is 27 square meters in Sofitels. After Karaköy, Novotel has passed the flexibility analysis and from now on, this will be our concept for Novotels. We have an indoor pool in the ground floor, we have a hammam. These are not originally on the list of our Novotel concept but we wanted to make the best hotel, for the benefit of our guests.

The rooms have been designed with the simplicity of Accor standards, but with a thorough observation of every need of our guests. There is nothing that we missed out. When you enter the building, there is no chance that you will not feel this dynamism. The concept flourishes with energy with all of its aspects. with the approval of our board of directors, we used the Nextroom concept, that was developed in 2014. We will start the renovation of all the social areas in the hotel this year. We will renew it all. In this industry, you have to keep renewing yourself all the time.

Moreover, we are creating a separate restaurant brand in our Karaköy hotel. This is a great work for us. We have been working together for the last six months with Akfen, Autoban and Mehmet Gürses to create this specific concept over a location of 800 square meters. We have not determined its name yet but we carried out detailed analysis, personnel trainings and laboratory studies. We aim to launch the restaurant in the second half of June. We have huge expectations from this restaurant and we are very excited.

BİRLEŞME VE SATIN ALMALAR İÇİN AKTİF BİR YIL OLABİLİR

IT MAY BE AN ACTIVE YEAR IN TERMS OF MERGERS AND ACQUISITIONS

Yakın zamanda Wellcome Trust ile gerçekleştirdiği ortaklıkla sermaye yapısını güçlendiren ve önümüzdeki dönemde Orta Doğu'ya açılacak olan ÜNLÜ& Co Yönetim Kurulu Başkanı Mahmut Ünlü Türkiye'nin yatırım ortamını değerlendirdi.

Strengthening its capital structure after a partnership with Wellcome Trust and planning to expand to Middle Eastern markets, UNLU & Co Chairman Mahmut Ünlü evaluated the investment environment of Turkey for us.

1996 yılında bağımsız bir finansal danışmanlık firması olarak kurulan ÜNLÜ & Co, günümüzde Türkiye'nin lider yatırım bankacılığı hizmetleri ve varlık yönetimi gruplarından biri haline geldi. Müşterilerinin ihtiyaçlarına uygun olarak, dünya standartlarında, yenilikçi kurumsal finansman, küresel piyasalar, borç finansmanı ve danışmanlığı, hisse senedi piyasaları ve varlık yönetimi çözümleri sunan ÜNLÜ & Co Yönetim Kurulu Başkanı Mahmut Ünlü ile Türkiye'nin uluslararası yatırım çekme potansiyelini ve önümüzdeki dönem beklentilerini sorduk. Mahmut Ünlü, "2016 yılının ikinci yarısının birleşme ve satınalma işlemleri konusunda daha aktif geçeceğini düşünüyorum. Ocak ve Şubat tüm dünyada kayıp aylardı. Ancak bu sene bizi iç talebin ve iç tüketimin ileriye götüreceğine inanıyorum" diyor.

Türkiye'nin son 10 yıllık performansını değerlendirdiğiniz uluslararası yatırım çekme potansiyeli bakımından gelinen noktayı nasıl değerlendiriyorsunuz?

Bence her ülkenin en önemli hikayesi büyümedir. Türkiye, kendi birikimleri oluşmadığı ve OECD ülkeleri içinde tasarruf oranı en düşük ülkelerinden biri olduğu için büyümesi dış kaynağa bağlı olan bir ülke. Böyle bakınca son 10 yılı dört döneme ayırmak gerekiyor: İlki 2005-2008 arası. Bu dönemde iki etken faktör vardır: Dünyadaki para bolluğu, Türkiye'nin geçmiş senelerde yaşadığı belirsizliklerden çıkıp – normalizasyon sürecine denk geldi. Yani 2005-2008 arası Türkiye'nin kaynak çekebilmesi için tüm yıldızların aynı çizgiye geldiği bir dönemdi. 1996'da çalışmaya başladığımda, yılda 500 milyon dolar doğrudan yabancı sermaye geldiğinde başarı sayılıyordu. Keza 1923-2004 arasında gelen toplam doğrudan yabancı sermaye miktarı sadece 23 milyar dolar. Buna karşılık 2004-2008 arasında 55 milyar dolar direkt yatırım geldi. Dolayısıyla bu dönemde hızlı büyüdük.

İkinci dönem, 2008'deki Lehman krizi ile başladı. 2010'a kadar olan dönemde Türkiye'de doğrudan yabancı sermaye girişi anlamında zor bir dönem geçirdi.

2010-2013 arası ise yine politik ortamın istikrarını görece korumasıyla gelişmiş ülkelerde yaşanan kriz sonrası gelişmekte olan ülkelere kaynak akışı devam etti. Bu dönemde 35 milyar dolar civarında doğrudan yabancı sermaye geldi.

Dördüncü dönem ise 2013 sonrası: Dört seçim, jeopolitik olaylar ekonomideki gelişmelerin gündemini belirledi. Bu dönemde büyümenin tipi de değişti. 2004 - 2013 arasında ekonomideki büyümenin yüzde 60-75'lik kısmi iç tüketimden kaynaklanırken son iki yılda, tamamen devlet harcamaları ve ihracattan geldi.

Sonuç olarak Türkiye'nin büyümesinde yabancı

ÖNÜMÜZDEKİ DÖNEMDE TÜRKİYE'DEKİ ETKİNLİĞİMİZİ DAHA DA ARTIRMANIN YANI SIRA ORTA DOĞU VE KUZEY AFRİKA BÖLGESİ'NE AÇILMAYI PLANLIYORUZ.

WE PLAN TO EXPAND TO THE REGIONS OF MIDDLE EAST AND NORTHERN AFRICA WHILE INCREASING OUR PRESENCE IN TURKEY.

Founded in 1996 as an independent financial consultancy firm, UNLU & Co today became one of the largest investment banking and asset management groups in Turkey. We talked to Mahmut Ünlü, the Chairman of UNLU & Co., which provides world-class, innovative stock exchange market and asset management solutions to its customers. Mahmut Ünlü said "I think the second half of 2016 will be more active in terms of mergers and acquisitions. Even though January and February were lost months for Turkey as well as for the whole world, I believe domestic demand and domestic consumption will put us forward this year."

When you evaluate the performance of Turkey over the last 10 years, how do you see its progress in terms of attracting international investments?

I think the most important story of a country lies in its growth performance. Turkey's growth is heavily relied on outside financial sources, because it does not have its own savings and its savings ratio is one of the most lowest among OECD countries. When you look at Turkey's performance in last 10 years with that perspective, you see four main periods. The first period is between 2005 and 2008 in which two strong factors stood out. Cash abundance in the world coincided with Turkey's normalization period after years of uncertainties. In other words, it was the best time for Turkey to draw foreign investors' attention. When I started my professional life in 1996, foreign direct investment inflow of 500 million dollars a year was considered as success. Likewise, the total amount of foreign direct investment was only 23 billion dollars between 1923 and 2004. However between 2004 and 2008, Turkey received 55 billion dollars of direct investment. So it is fair to say that we grew exponentially during that period.

The second period started in 2008 when the Lehmann Brothers collapsed and the global financial crisis aroused. Turkey had a rough time drawing the attention of foreign investors until 2010 because of the crisis. However as the crisis hit developed markets, emerging economies started to receive more foreign investments during the period between 2010 and 2013, thanks to their political stability. At the time, Turkey received 35 billion dollars of direct investment.

The fourth important period for Turkey came after 2013: Four elections as well as new geopolitical conditions determined the economic agenda. The growth type of Turkey also changed during that time. 60 to 75% of the economy's growth came from domestic consumption between 2004 and 2013, but in the last two years, it mostly sourced from government expenditure and exports. As a result, foreign capital has a great significance

sermaye çok önemli bir etken. Yabancı yatırımcının gelebilmesi için Türkiye ile ilgili beklentilerinin olumlu olması lazım. Bugün gelinen noktada Türkiye'nin hala yabancı yatırımcı açısından cazip olduğunu ve sermaye girişinin de bu sene ve ilerleyen senelerde artacağını düşünüyorum.

ÜNLÜ& Co, önümüzdeki dönemde Türkiye'deki etkinliğini daha da artırmanın yanı sıra Orta Doğu ve Kuzey Afrika Bölgesi'ne açılmayı planlıyor. WellcomeTrust ile yaptığınız iş birliğinin bu hedefe katkısı nasıl olacak?

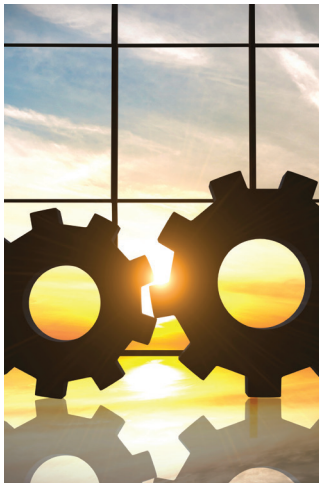
ÜNLÜ & Co olarak, dünya devi Wellcome Trust ile gerçekleştirdiğimiz ortaklıkla sermaye yapımız daha da güçlendi. Bu ortaklık bölgenin lider yatırım bankacılığı hizmetleri ve varlık yönetimi grubu olma stratejimize destek sağlayacak. Bu anlaşmayla birlikte daha da güçlenen sermaye yapımızla önümüzdeki dönem için planladığımız inorganik büyümeyi hayata geçirecek ve yeni yatırımlar yapacağız.

Önümüzdeki dönemde Türkiye'deki etkinliğimizi daha da artırmanın yanı sıra Orta Doğu ve Kuzey Afrika Bölgesi'ne açılmayı planlıyoruz. Bu kapsamda ilk adımı yakın zaman önce ambargonun kaldırıldığı İran'la atmayı hedefliyoruz. Stratejik planlarımız ve cesaretli bakış açımızla potansiyeli değerlendirmek üzere İran'da fon yönetiminin yanı sıra İran Borsası'nda aracılık hizmetleri vereceğiz. Yapacağımız yatırımla İran ekonomisinin sunduğu fırsatları Türk yatırımcılarının değerlendirebilmesine olanak sağlayacağız. Yatırım Bankacılığı alanında önümüzdeki 10 yıl içinde Orta Doğu ve Kuzey Afrika Bölgesi'nin lideri olmayı hedefliyoruz.

ÜNLÜ & Co olarak odaklandığımız bölgede, yatırım bankacılığında liderlik hedefimizin bir parçası olarak önümüzdeki dönemde dünya finansının kalbinin attığı merkezlerde de yatırımlar yapacağız. Bu hedefi güçlendirmenin yolunun dünya finans merkezlerinde de var olmaktan geçtiğinin bilincindeyiz. 2016 yılında New York ve Singapur temsilciliklerimizi daha da güçlendirirken Orta Doğu merkezli bir temsilcilik için de çalışmalarımızı sürdüreceğiz.

Türkiye geçtiğimiz yıllarda satın alma ve birleşmelerde oldukça yüksek bir potansiyele sahipti. Büyük Holding ya da şirketlerin önemli satın almalarını duyuyorduk. Sizce Türkiye bu anlamda nasıl bir dönemden geçiyor?

Yatırım anlamında önemli fırsatlar sunan, potansiyeli oldukça yüksek bir ülke olan Türkiye, gelişmekte olan bir ülke olarak altyapı ve enerji yatırımlarına da her zaman açık bir ülke. Ayrıca son derece dinamik bir pazar. Genç nüfus, ticaret yollarının tam ortasında yer alan jeopolitik konumla köklü bir kültürün buluştuğu bir coğ-



Mahmut Ünlü, 2016 yılının birleşme ve satın almalar açısından oldukça hareketli bir yıl olacağını söylüyor.

Mahmut Ünlü says 2016 will be an active year in terms of mergers and acquisitions.

for Turkey's growth today. In order for Turkey to attract foreign investors' attention, its future projections have to be positive. I believe Turkey maintains its charm for foreign investors even in today's conditions and the cash inflow will continue to increase this year as well as the next years to come.

UNLU& Co. plans to grow its operations in Turkey while at the same time expanding to the regions of Middle East and Northern Africa over the next couple of years. How will your partnership with Wellcome Trust contribute to this target?

Our capital structure in UNLU & Co has gained more strength as a result of our partnership with the world leader Wellcome Trust. This partnership will contribute to our strategy of becoming a regional leader in investment banking and asset management services. We are going to actualize our inorganic growth plan for the next years and we will make new investments with our improved capital structure after this partnership.

We plan to expand to the regions of Middle East and Northern Africa while increasing our presence in Turkey. We target to take the first step of this plan in Iran, against which the international sanctions have been lifted. We will provide brokerage services in the Iranian Stock Exchange as well as other fund management services with the aim to benefit from the potential we see in the country. With this investment, we will offer an opportunity for Turkish investors to evaluate assets in the economy of Iran. We aim to be a leader in investment banking in Middle East and Northern Africa regions over the next 10 years.

As part of our strategic plan to become an investment banking leader in each market we focus on, over the next period we will keep investing in new financial centers of the world because we know that in order to reach that goal, we have to be present and operate in all the finance centers around the world. In 2016, we will intensify our New York and Singapore operations while continuing on efforts to initiate our Middle East-centric operations.

In the last couple of years, Turkey has shown a great potential in terms of mergers and acquisitions. We heard many large holdings and corporations realized enormous acquisitions in Turkey. How do you evaluate the country's performance in that regard?

Turkey is an emerging country that offers many important, high potential investment opportunities, especially in the infrastructure and energy sectors. It is a very dynamic market with a young population rate. Plus its geopolitical location in the middle of trade routes makes it a great intercultural geography. All of these qualifications help to increase its investment potential. The elections in

rafyada yaşıyoruz. Bu nitelikler, pazarın yatırım potansiyelini artırıyor. Geride kalan iki yılda yaşanan seçimler, yaşanan istikrarsızlıklar ve ABD Merkez Bankası'nın sıkı para politikasına geçmesi, gelişmekte olan ülkelerin tamamında olduğu gibi dönem dönem ülke büyümesini ve yatırımları yavaşlattıysa da, uzun vadeli değerlendirdiğimizde önümüzdeki yıllarda Türkiye'nin daha çok ilgi ve yatırım göreceğini söyleyebilirim.

Önümüzdeki dönemde birleşme ve satın alımlar konusunda nasıl bir döneme gireceğiz. 2016 yılını bu anlamda nasıl değerlendiriyorsunuz?
2016 yılının ikinci yarısının birleşme ve satınalma işlemleri konusunda daha aktif geçeceğini düşünüyorum. Ocak ve Şubat tüm dünyada kayıp aylardı. Ancak bu sene bizi iç talebin ve iç tüketimin ileriye götüreceğine inanıyorum.

Türkiye'ye ilgi duyan yabancı yatırımlar var mı?
Türkiye ile ilgilenen yatırımcı profili Avrupa ve ABD ağırlıklı. Ancak son dönemde Uzakdoğulu yatırımcıların yatırım iştahının arttığını gözlemliyoruz. Özellikle Japonya'dan gelen yatırımların arttığını söyleyebiliriz. ÜNLÜ & Co olarak bu trendi Singapur'da bir ofis açarak değerlendirdik. Uzakdoğu ve Güneydoğu Asya operasyonlarımız dahilinde özellikle Singapur ve Malezyalı yatırımcılarla sık sık bir araya gelerek ülkemizi ve sahip olduğu potansiyeli anlatıyoruz. Körfez yatırımcılarından da belli alanlarda ilgi geliyor. Ağırlıklı olarak gıda, eğitim, sağlık ve gayrimenkul alanlarına ilgi duyuluyor.

Türkiye'de bu anlamda en aktif sektörler sizce hangileri? Potansiyel yaratan ve yatırımcının ilgisini çeken sektörler hakkında bilgi verir misiniz?
Türkiye'nin tüketici profili ve ekonomik altyapısı göz önünde bulundurulduğunda daha çok perakende, gıda, tüketim sektörlerine odaklı şirketlerin büyümekte olduğunu ve söz konusu şirketlerin alım için çekici göründüğü söylenebilir.

Türkiye ekonomisinin yurt dışından yansımasını nasıl değerlendiriyorsunuz? Son dönemde içinde bulunduğumuz konjonktür yatırımcıları nasıl etkiliyor?
Kısa vadede yaşanan terör ve jeopolitik sorunlar nedeniyle bir çekimserlik olsa da doğrudan yabancı sermaye yatırımcıları, ülkelere kısa vadeli değil orta ve uzun vadeli bir bakış açısıyla yatırımı planlıyor. Bu anlamda Türkiye'nin potansiyeline olan inancın devam ettiğini görüyoruz. Bugün büyüme dünya ekonomisinin en temel sorunlarından biri. Türkiye geçmişte olduğu gibi yeniden etkin bir büyüme hikayesi oluşturup, bunu da dış dünyaya daha iyi anlatabildiğinde yabancı yatırım girişlerinde ivmelenme beraberinde gelecektir.

TÜRKİYE İLE İLGİLENEN YATIRIMCI PROFİLİ AVRUPA VE ABD AĞIRLIKLI. ANCAK SON DÖNEMDE UZAKDOĞULU YATIRIMCILARIN YATIRIM İŞTAHININ ARTTIĞINI GÖZLEMLİYORUZ.

THE POTENTIAL FOREIGN INVESTOR PROFILE FOR TURKEY IS MORE BASED IN EUROPE AND THE US. HOWEVER, IN THE LAST YEARS WE HAVE OBSERVED AN INCREASING AMOUNT OF INTEREST COMING FROM INVESTORS IN THE FAR EAST.

the last two years, other instabilities and US Central Bank's tight monetary policy affected Turkey's growth and investment performance from time to time as in other emerging economies. However I can say by the long-term perspective that Turkey will have much more international attention and investment in the next years.

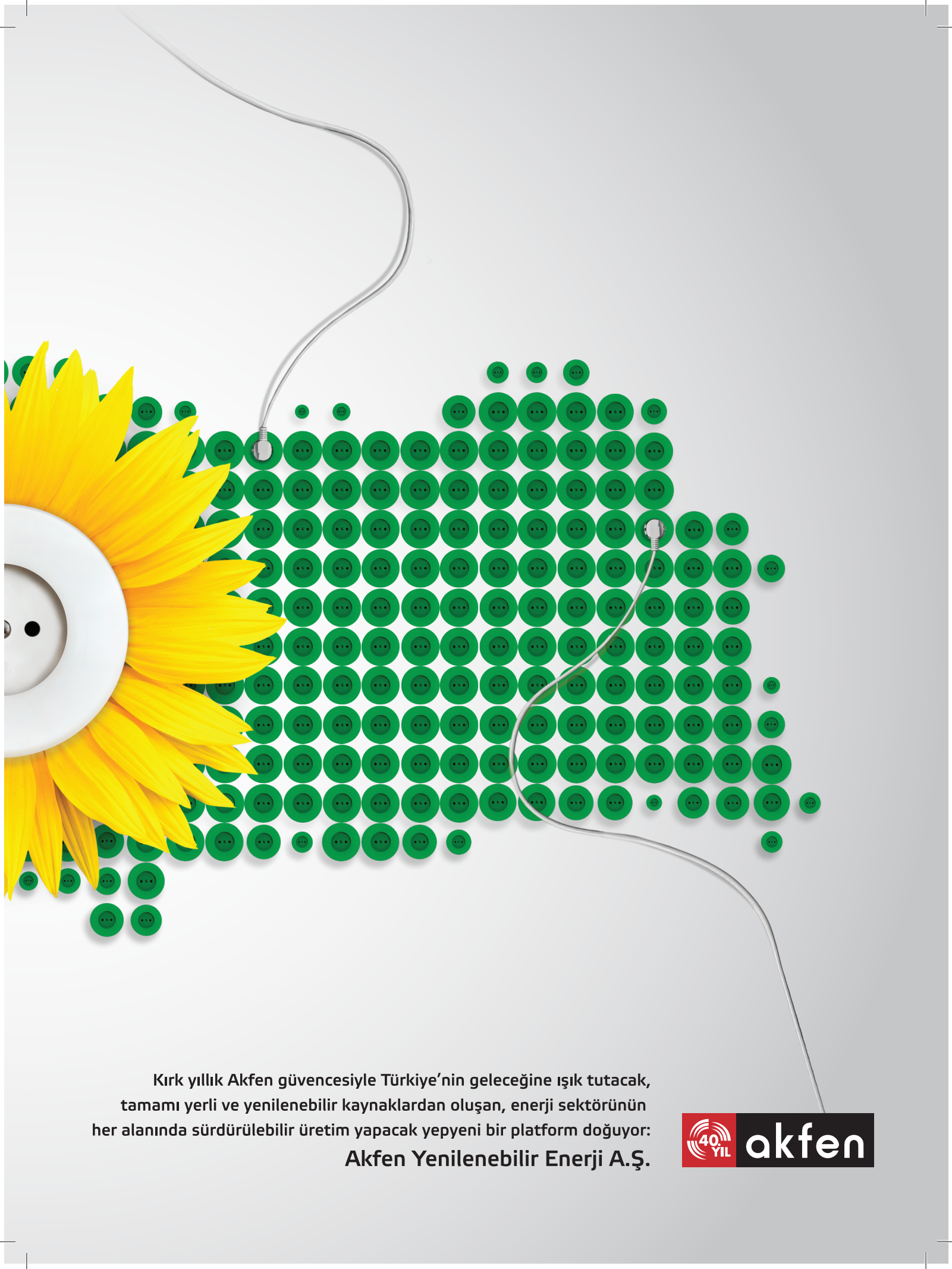
How do you think the following days will be, regarding the merger and acquisition environment? How do you foresee 2016 to be?
I think the second half of 2016 will be more active in terms of mergers and acquisitions. Even though January and February were lost months for Turkey as well as for the whole world, I believe domestic demand and domestic consumption will put us forward this year.

Are there many foreign investors at the moment, who are interested in Turkey?
The potential foreign investor profile for Turkey is more based in Europe and the US. However, in the last years we have observed an increasing amount of interest coming from investors in the Far East. As UNLU & Co., we chose to respond to that demand by establishing an office in Singapore. We frequently meet with potential investors from Singapore and Malaysia as part of our Far East and Southeast Asia operations, to tell them about our country's potential. We also observe a rising interest coming from Gulf countries. They are mostly focused on food, education, health and real estate industries.

Which sectors are most interesting for foreign investors in Turkey? Can you tell us about the ones with growth potential?
When we consider the consumer profile in Turkey and the country's economic infrastructure, we can say that retail, food and the consumer goods industries show a tendency for growth and companies operating in those fields are more likely to be acquired.

How do foreign investors observe the Turkish economy? Are they affected by the latest developments in the country?
Even though terrorist attacks and geopolitical problems might cause a sense of abstention in the short term, foreign direct investors plan their investments in different markets based on their mid and long term projections. Therefore we observe that foreign investors' faith in Turkey and its potential still continues. Today, one of the basic problems of the global economy is maintaining growth, and we believe Turkey will create a success story out of this period as it had done for many times in the past. And when it tells this story to the outside world much more efficiently, the inflow of foreign capital will accelerate rapidly.

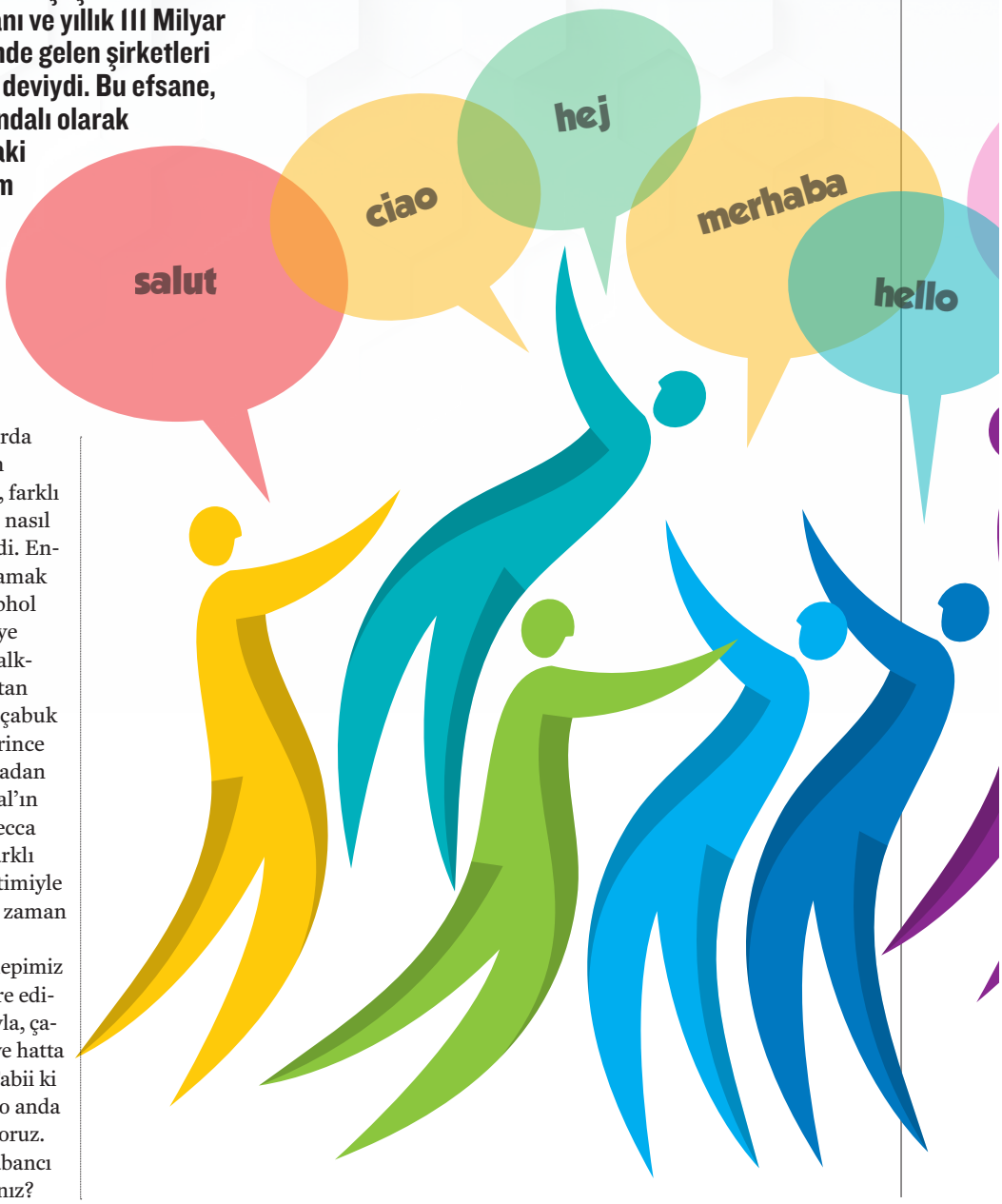
YENiLENEBiLiR ENERJiDE YEPYENi BiR PLATFORM


Kırk yıllık Akfen güvencesiyle Türkiye'nin geleceğine ışık tutacak,
tamamı yerli ve yenilenebilir kaynaklardan oluşan, enerji sektörünün
her alanında sürdürülebilir üretim yapacak yepyeni bir platform doğuyor:
Akfen Yenilenebilir Enerji A.Ş.
40. YIL
akfen

Bir Mimik, Bir Sözcükle Fark Yaratın

FARKLI KÜLTÜRLERDE MÜZAKERE GELENEKLERİ

ENRON, 90'larda Fortune Dergisi tarafından 6 yıl ard arda Dünyanın En Yenilikçi Şirketi seçilen, 20.000'i aşkın çalışanı ve yıllık 111 Milyar Dolar'lık geliri ile dünyanın önde gelen şirketleri arasında gösterilen bir enerji deviydi. Bu efsane, 2 Aralık 2001'deki Enron Skandalı olarak adlandırılan iflasıyla alanındaki liderliğini kaybetti. Gel gelelim 90'lı yılların ortalarında Enron, doğal gaz borusu döşeme alanında dünyada rakipsiz bir firmaydı.



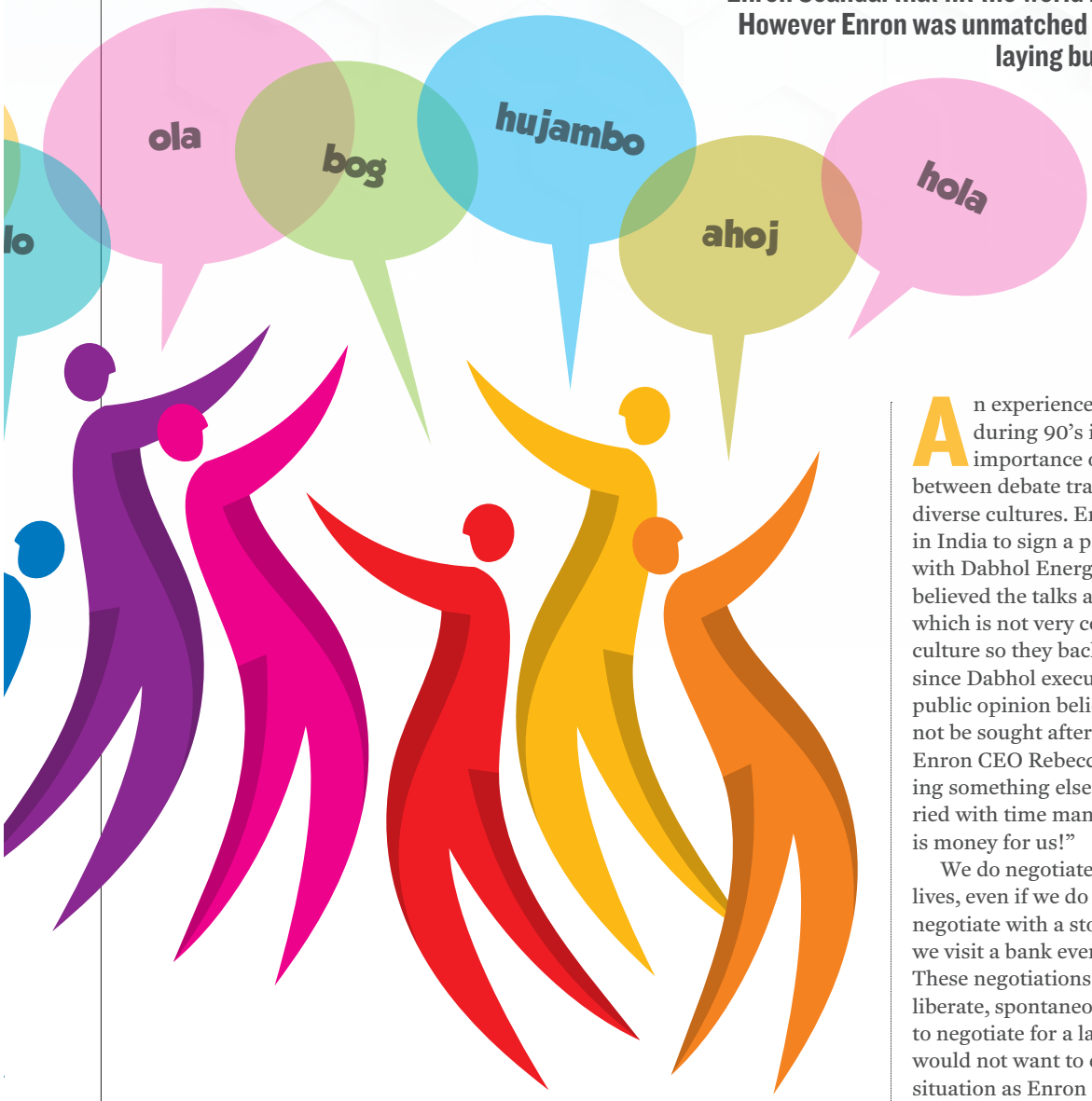
Yaklaşık 20 yıl önce, 90'lı yıllarda Enron yöneticilerin başından geçen bir Hindistan hadisesi, farklı kültürlerdeki müzakere farklarının nasıl önemli olduğunu gözler önüne serdi. Enron yöneticilerinin sözleşme imzalamak üzere Hindistan'da bulunduğu Dabhol Enerji Şirketi, müzakerelerin aceleye getirildiğini düşünerek masadan kalktılar. Dabhol yöneticileri ve Hindistan kamuoyu, müzakerelerin bu kadar çabuk gelişmesini kendi çıkarlarının yeterince korunmadığına yormuşlar, anlaşmadan vazgeçmişlerdi. Enron International'ın o dönemki başkanı ve CEO'su Rebecca Mark'ın açıklaması ise tamamen farklı telden çalıyordu: "Biz zaman yönetimiyle ilgili her zaman endişeliyiz. Çünkü zaman bizim için para demektir."

İstesek de istemesek de aslında hepimiz yaşamımız boyunca sürekli müzakere ediyoruz. Mağazadaki satış danışmanıyla, çalıştığımız bankadaki kişilerle hatta ve hatta kendi ailemiz, çocuklarımızla bile. Tabii ki bunu çoğu zaman bilinçsiz yapıyor, o anda ne düşünüyorsak o şekilde davranıyoruz. Peki ya büyük bir şirketi temsilen yabancı bir şirketle müzakere ediyor olsaydınız?

Make a Difference by a Single Mimic or a Word

NEGOTIATION TRADITIONS IN DIVERSE CULTURES

ENRON was an energy giant chosen as the Most Innovative Company in the world by Fortune Magazine for 6 consecutive years during 90's. It employed over 20.000 people and its annual revenue exceeded 111 billion USD. This legend lost its leadership with the Enron Scandal that hit the world in 2 December 2011. However Enron was unmatched for natural gas pipe laying business in the world.



An experience of Enron Executives during 90's in India showed the importance of the differences between debate traditions regarding diverse cultures. Enron executives were in India to sign a partnership agreement with Dabhol Energy Co. The company believed the talks advanced very fast which is not very common for Indian culture so they backed up from the deal since Dabhol executives and Indian public opinion believed their rights could not be sought after in such short period. Enron CEO Rebecca Mark was discussing something else: "We are always worried with time management because time is money for us!"

We do negotiate in every part of our lives, even if we do not wish so. We do negotiate with a store salesperson, when we visit a bank even and with our family. These negotiations mostly occur undeliberate, spontaneously. What if you were to negotiate for a large corporation? You would not want to experience the same situation as Enron did in India, right?

While negotiating with someone of a

Enron'un başına gelen Hindistan hadisesini yaşamak istemezdiniz, değil mi?

Yabancı bir kültüre mensup insanlarla müzakere ederken, insan ilişkilerinin en belirgin kuralı daha da önem kazanır: Tarafların birbirlerini kolay anlayabilmesi. Hayır, elbette iş anlaşması yapacağınız her ülkenin dilini öğrenmek zorunda olduğunuzu söylemiyoruz. Bu noktada önemli olan aynı dili konuşmaktan çok, karşı tarafın daha rahat hissetmesini sağlayacak şeyler paylaşabilmektir. Kimi zaman bir mimik hareketi, kimi zamansa bir kelime bu işe yarayabilir. Özellikle kurumsallaşmanın görece az olduğu, gelişmekte olan ülkelerde yapılan görüşmelerde kültürel jestler oldukça etkili olacaktır.

Bu yüzden sizlere öncelikle, müzakereye hazırlık aşamanızda karşı tarafın kültürüne, anadili farklı ise anadiline ilişkin küçük bir araştırma yapmanızı öneriyoruz. Bu yöntemi uygulayan isimlerden biri de TAV İcra Kurulu Başkan Yardımcısı Serkan Kaptan, holding bünyesinde bir araştırma ekibi kurduklarını, mutlaka ortak projelerde çalışılacak ülkelerin politik, ekonomik, sosyal ve kültürel özelliklerini araştırıp, geniş bir bilgi haznesi oluşturduklarını ifade ediyor. TAV bünyesindeki bu takım, müzakere öncesi araştırmalarını ilgili kişilere raporluyor, böylelikle efektif ve saygı

KURUMSALLAŞMANIN GÖRECE AZ OLDUĞU, GELİŞMEKTE OLAN ÜLKELERDE YAPILAN GÖRÜŞMELERDE KÜLTÜREL JESTLER OLDUKÇA ETKİLİ OLACAKTIR.

DURING NEGOTIATIONS IN EMERGING COUNTRIES WHERE CORPORATIZATION IS RATHER LOWER BENEFITING FROM CULTURAL GESTURES IS THE WAY TO GO.

different culture, the most important rule of human relations becomes clearer: to easily understand each other. Of course we do not suggest to learn the language of the country you will do business with. At this point it is more important to share expressions to make each party more comfortable than to speak the same language. Sometimes a mimic or just a single word might mean a lot. Especially during negotiations in emerging countries where corporatization is rather lower benefiting from cultural gestures is the way to go.

That is why we suggest you to firstly conduct a small research on the other party's culture, language (if different) while you prepare for a negotiation. This method is also applied by TAV Executive Vice President Serkan Kaptan who says that they have a team in their enterprise to gather information on their partners' countries', cultural, political, economic and social aspects. This team compiles a report to share their findings with those who are involved in that business project and create an efficient environment of negotiation focused on respect. To summarize, one will benefit a lot from learning the other party's culture, language, the meaning of their

çerçevesinde bir müzakere ortamı yaratılabiliyor. Özetle karşı tarafın kültürünü, dilini, jest ve mimiklere nasıl anlamlar yüklediğini bilmek, bağlamak istediğiniz anlaşmada sizi pol pozisyonuna koyacaktır.

YEMEK VE DAVETLER

Enron örneğinin tarafıyla başlayalım: Başın sağa sola sallanması, kendi kültürümüz de dahil olmak üzere birçok coğrafyada "hayır" anlamına gelir. Ancak, Hint kültüründe bu hareket "evet" anlamında yerleşmiştir. Öte yandan, Hintlilerin yemek masasıyla ilgili tavırları bizim kültürümüzle benzerlik gösterir; Hindistan'da, Avrupa'da ve Kuzey Amerika'da yemek biter bitmez masadan kalkmak, aynı ülkemizdeki gibi ayıp kabul edilir. Oysa ki, çoğu Asya ve Orta Amerika kültüründe yemeği bitirir bitirmez ayrılmak görgü kurallar dahilindedir. Hattâ aksi davranış yemeklerin az bulunduğu mesajını verir, nahoş karşılanır.

Yemek ve davetlerin esnası kadar önceleri de kültürden kültüre farklılık gösteriyor: Akdeniz ülkeleri ve Latin Amerika'da bir davete yarım saat kadar geç gitmek çoğu zaman normal veya kabul edilebilir olarak görülür. Hattâ Arjantin'de davetlinin mekana bir süre geç gelmesi adettendir. Bu durum ülkemizde nisbeten anlayışla karşılansa da, Almanya ve İsviçre'de çok büyük bir kabalık olarak yorumlanır.

ZAMAN KONUSUNA DİKKAT!

Yanlış anlamalara yol açan bir başka kavram ise, zamanın kültürler arası farklı anlaşılmasıdır. Kuzey Amerikalı veya Alman bir iş adamı toplantı saatine tam zamanında gitmeye önem verirken, bir Latin Amerikalı için yarım saat sonra gitmek, zamanın-

gestures and mimics when negotiating on a business deal.

DINNERS AND RECEPTIONS

Let's begin with the Enron example: Shaking the head to both sides has a negative meaning in many cultures of the world including ours. However in Indian culture this will mean yes. Indian table manners are quite similar to ours, au contraire to Europe and US but as it is in Turkey, it is very rude in India to get up from the table as soon as the meal is finished. Yet, in many Asian and Middle American cultures it is very appropriate to leave the table as soon as the meal is finished. It is so that opposite behavior might mean that the food was less than enough.

Pre-event behavior also differs from culture to culture. For example to be late to a dinner invitation for half an hour in the Mediterranean or Latin America is mostly acceptable.

As a matter of fact, to be late to an event is out of tradition in Argentina. This situation can be acceptable in Turkey however is considered very rude in Germany or Switzerland.

TIMING IS IMPORTANT!

Another concept that leads to misunderstandings is "time" that has diverse understanding between cultures. While a North American or a German business man is very cautious of of being on time for meetings, for a Latin American, to be half an hour late can mean being on time.

Europeans praises fast decisions but an Ethiopian believes that important decisions need to be taken slowly. A deal that can be

TÜRKİYE'DE İŞ YAPMAK

BRIAN SOUTER
İDO ve Souter Investments Yönetim Kurulu Başkanı
IDO and Souter Investments Chairman

BURADA İŞ YAPMAK ÇOK KEYİFLİ

On yıldan uzun bir süredir Türk iş hayatının içindeyim, burası iş yapmaktan keyif aldığım bir ülke. Deneyimlerime göre İngiltere'deki kültürel yaklaşım daha ölçülü iken, Türkler toplantı esnasında oldukça heyecanlı ve hareketli oluyorlar. Türklerin toplantılarını izleyen bir İngiliz, aslında Türkiye'deki doğal yaklaşımın böyle olmasına karşın, büyük çaplı bir anlaşmazlık yaşandığını zannedebilir.

Türklerin ülkeye bir şekilde bağlı olan taraflarla iş yapmayı tercih ettiklerini görüyorum - yani ülkede kısa bir süreliğine bulunan, ya da ülkede hiçbir varlık göstermeyen tarafları tercih etmiyorlar.

I LOVE TO DO BUSINESS HERE

I have been in Turkish business life since 10 years. This is a country where I love to do business. I can say that the cultural approach in England is considered distant when compared to Turkish people who are quite enthusiastic and vigorous during meetings.

A Brit who watches a meeting in Turkey might mistake it for a really serious dispute. I see that Turks want their business partners to have roots in the country, they are not keen to partner with parties that have no history in Turkey.

da gitmek anlamına gelebilir. Önemli bir projenin hayata geçmesinde Avrupalı hızlı bir cevap beklerken, Etiyopyalı'ya göre son derece önemli bir kararın aceleye gelmemesi gerekmektedir. Bu nedenle sizin için bugün tamam olan bir sözleşmenin başka bir kültürde hayata geçmesi için 1 yıl gibi bir süre beklemeniz gerekebilir. Çünkü ona baskı yapılması aynı zamanda kendisinin kandırılması anlamına da gelebilir. Burada yapmanız gereken görüşmelerin öncesinde kültürün zaman konusunda ne denli hassas ya da savruk olduğunu öğrenmek.

İLİŞKİLER VE SAMİMİYET

Suudi Arabistan'da dinin; politika, sosyal davranışlar ve iş dünyası üzerinde önemli bir yeri vardır. Buna dikkat etmediğiniz takdirde iş yapmanız oldukça zorlaşır. Diğer yandan, samimi ilişki bu ülkede son derece önemlidir; göz kontağına verdikleri önem aranızda güvene dayalı bir ilişkinin doğmasını kolaylaştırır. Benzer biçimde, Endonezya kültüründe gelişen iş ilişkileriyle beraber arkadaşlığın da gelişmesi beklenir. Fazla mesafeli duruş başarılı bir iş görüşmesine engel teşkil eder.

Samimi tavır, arkadaşlık, kullanacağınız jest ve mimikler, Latin Amerika ülkelerinde

completed in a day for you, can take up to 1 year to be applied in another culture because pressure might mean tricking that party. What you should do in these cases is to learn about how the other party sees timing.

RELATIONS AND SINCERITY

Religion has an important impact on politics, social behavior and business world in Saudi Arabia. Doing business becomes difficult for those who are not aware of this. On the other hand, sincere relations are also very important, the emphasis they give on eye contact creates the base to start a confidence based relationship. Similarly Indonesian culture requires to become friend while doing business. Distant relations are obstacles in front of a successful business relation.

Sincere attitude, friendship, gestures and mimics you do show result in a similar way in Latina America countries as well. Emotions are hardly discrete in South American negotiations. Au contraire, in Far Eastern countries "poker face" is the way to go, sentiments are almost never shown. As for Europe, even though Japanese community leads the way of not showing emotions, Brits and Germans are very ungenerous of acting

de Suudi Arabistan ve Endonezya'ya benzer niteliktedir. Güney Amerika'da, müzakere masalarında duyguların belli edilmesi çok yaygındır. Uzak doğu ülkelerinde ise Latin Amerika'nın aksine 'poker surat' kabul görmüştür, duygular asla belli edilmez. Aynı konuyu Avrupa için incelediğimizde İngiliz ve Almanların neredeyse hiç duygularını belli etmediğini görürüz, yine de bu alanda dünya kültürleri arasında liderliği Japonlar üstlenmiş durumdadır.

Japon kültürü ile ilgili bir başka dikkat çekici nokta ise, insan ilişkilerinde 'kahkaha'nın yerini tüm dünyadan çok daha farklı bir yerde konumlamış olmalarıdır. Çoğu ülkede kahkaha atmak, aynı Türkiye'de algılandığı gibi mutluluğun bir göstergesi olarak algılanır. Müzakerelerde jest ve mimiklere yer vermeyen Japon'lar ise, kahkaha atmayı çoğu zaman akıl karışıklığı, güvensizlik veya utanma olarak yorumlarlar. İlginç, değil mi?

JEST VE MİMİKLER

Japon kültürünün bir başka ilginç noktası da, el hareketlerine ilişkin anlamlandırmaları. Örneğin, başparmak ve işaret parmağımızı kullanarak yaptığımız "O" işareti birçok Avrupa ülkesinde "Her şey yolunda" anlamında kullanılırken, aynı işaret Japonya'da "Artık para konuşabiliriz" anlamına gelmektedir. Fransızlar ise bu işareti şekil benzerliğine dayanarak 'sıfır' olarak anlamlandırmışlardır, "Değersiz, kötü" olarak algılarlar.

El hareketlerini Avrupa'nın geri kalanından nisbeten daha farklı yorumlayan Fransa, 'bir' sayısını ifade etmek için işaret parmak-

HER NE KADAR KÜLTÜRLER ARASINDAKİ FARKLILIKLAR OLSA DA ASLINDA İŞ AHLAKI HER KÜLTÜRDE AYNIDIR VE STANDARTTIR.

EVEN THOUGH THERE ARE DIFFERENCES BETWEEN CULTURES, BUSINESS ETHICS ARE STANDARD IN EVERY CULTURE.

with or showing sentiments.

Another remarkable aspect of Japanese culture is the "laughter" that is positioned in a very different place comparing to the other world cultures. In many countries as it is in Turkey, to raise laughter is perceived as a way to express happiness. For Japanese society that do not use gestures and mimics during negotiations, laughter is mostly a sign of bewilderment, insecurity or embarrassment. Don't you find it interesting?

GESTURES AND MIMICS

Another interesting point of Japanese culture is their definition for hand gestures. For instance the circle that we make by touching our thumb with index finger means OK in many European countries but it is used to say "Let's talk money" in Japan. French uses this to represent "zero", they will understand this gesture as "worthless, bad". France mostly has their own understanding of hand gestures compared to the rest of Europe. "1" is mostly signified with the thumb not the index finger. Expression using the thumb means "OK" in many countries.

COMMON LANGUAGE

In situations where both parties speak the same second language (e.g. English, Spanish, etc.) word selection shows difference between cultures. For example while the word "compromise" has a positive meaning for UK countries, it has a meaning similar to losing in US. When we observe African cultures, we see that words that can be

SERKAN KAPTAN
TAV Havalimanları İcra Kurulu Başkan Yardımcısı
TAV Airports Executive Vice President

TÜRKİYE'DE İŞ YAPMAK

TÜRKLER İŞ ŞABLONUNA HER ZAMAN UYMAZLAR

Avrupalılar iş metodlarında sistematik düşünceyi tercih ederler. Türklerde sistematik düşünce uygulansa da iş yapış biçimlerinde anlık kararlar verebilirler, iş şablonuna her zaman uymazlar. Bu duruma alışık olmak gerekir. Tabi bu durumun oluşmasında gelişmekte olan ülkelerin sürekli değişen dış faktörlerinin etkisi de vardır. Bunu bir adaptasyon olarak düşünebiliriz.

Çoğu ülkenin aksine Türkler işlerini adım adım tamamlamazlar. Öncelikle genel işi yapıp bir bütün oluştururlar, ardından küçük unsurları birbirlerine adım adım bağlamaya çalışırlar. Bu durum, yapılan işin niteliğini tam anlayamamamıza ve karşı tarafa duyulacak güven konusunda sıkıntılar yaşamamıza sebep olabilmektedir. Karşılıklı güven Türkler için çok önemlidir. Güven duyduğunuzda bazı prosedürler kolaylaşır. Daha hızlı sonuç alırsınız.

TURKS DO NOT ALWAYS FOLLOW BUSINESS ROUTINES

Europeans praise systematic thinking for their business models. Even though Turks might also apply systematic thinking, they can give snap decisions and not act according to the plan. One needs to get used to this. Of course this is partly due to emerging countries ever changing external factors. This can be considered as an adaptation process.

Despite many countries, Turks do not complete their works step by step. They first realize the job as a whole then connect smaller elements step by step. This situation might cause misunderstanding the job fully and create problems of trust. Mutual trust is very important for Turkish people. It can easily solve some difficult procedures easily and fast.

DAVID ANTONIUS YANG
MIP Yönetim Kurulu Üyesi ve PSA Amerika, Avrupa & Akdeniz Bölge CEO'su
MIP Member of Board and PSA America, Europe& Mediterranean Region CEO

Singapur'un iş kültürü iyi organize olmaya ve teşkilata dayalıyken, Türk iş kültürü daha çok güçlü bireysel ilişkilere, güvene dayalı. Bu noktada en önemli şey, farklılıklarınız arasında doğru dengeyi bulabilmek. Mersin Uluslararası Limanı'nın yüksek iş performansıyla faliyet göstermesi, doğru dengeyi bulma konusunda başarılı olduğumuzu bir kanıtı. PSA, bizi oldukça heyecanlandıran bu liman projesine dahil olalı 9 yıl oldu, bu süre zarfında da çeşitli zorluklarla karşılaştığımızı söyleyebilirim. Ancak iş ortağımız Akfen ile birlikte, bu terminali olduça modern bir tesise çevirdik ve Doğu Akdeniz ağında hizmete koymayı başardık. Mersin Uluslararası Limanı, bugün Doğu Akdeniz'in ve Türkiye'nin en önemli lojistik ağlarından biri. Türk insanının bağlılığı, heyecanı ve girişimci ruhu olmasaydı bunların hiçbiri mümkün olmazdı.

While Singaporean business culture is more about being organized and governance, Turkish business culture relies on strong individual relations and trust. The most important point here is to find the balance in between the discrepancies. Mersin International Port's high performance is a living proof of us being successful at finding that balance. It has been 9 years that PSA joined to the port project that made us very enthusiastic. I can say that we have encountered many obstacles during that period however with our partner Akfen's support we were able to transform the port to a very advanced terminal and put it into service for East Mediterranean network. Today, Mersin International Port is one of the most important logistics network for Eastern Mediterranean region and Turkey. This could not be accomplished without Turkish reliability, enthusiasm and entrepreneurial spirit.

larını değil, baş parmaklarını kullanırlar. Baş parmak, bir çok kültürde "iyi" anlamına gelmektedir.

ORTAK LİSAN

Her iki tarafın aynı ikinci dili (örneğin İngilizce, İspanyolca, vs.) konuştuğu durumlarda bile, sözcük seçimleri kültür farkını belli eder. Örneğin, İngiltere, İrlanda ve diğer Britanya ülkelerinde "taviz" sözcüğü pozitif bir anlam taşırken, ABD'de çoğu kez kaybetmek gibi olumsuz bir anlam taşır. Afrika kültürlerine baktığımızda ise, ülkemizde bir hanımefendiye asla söylenmeyecek bir sözün övgü anlamına geldiğini görüyoruz: Uzun süredir görmediğiniz bir Afrikalı kadına "Görmeyeli kilo almışsın" demeniz, onu çok daha sağlıklı gördüğünüz anlamına gelecektir.

Aynı ikinci dili konuşmakla ilgili olarak, İDO ve Souter Investments Yönetim Kurulu Başkanı Brian Souter ilginç bir yaklaşımda bulunuyor. Souter'a göre aynı ikinci dili konuşuyor olmak, genelde düşünüldüğü üzere müzakere taraflarına büyük avantajlar sağlamakta. Zira İngilizce konusundaki yetkinlikler, işe bağlı yetkinliklerin de kendiliğinden artacağı anlamına gelmiyor. Deneyimlerin paylaşıldığı ortak alanlar bulmak ve İngilizce bilmeyen kişilerle tercümanlar ve farklı yöntemlerle iletişim kurmak Souter'a göre çok daha önemli, çünkü İngilizce bilip bilmediklerinden bağımsız olarak en yetenekli bireylerle bir araya gelme şansınız oluyor.

SESSİZLİK ANLARI

Farklı bir kültürle anlaşmaya çalışırken yalnızca konuştuğunuz anlar değil, konuşmadığınız anlar da büyük önem arz eder. Örneğin, Kuzey Amerika ve Arap ülkelerinde cümle içinde sözcükler arasındaki boşluklar oldukça kısa tutulmuştur, sözcükler arası normalden uzun duraksamak, bizim de alışkın olduğumuz üzere doğru kelimeyi bulamama, cümleyi toparlayamama, dalgınlık, yorgunluk gibi sebeplere yorulur. Japonya'da ise sözcüklerden sonra verilen esler kelimeye zıt anlam vermek için kullanılmaktadır. İskandinav toplumları ise bu duraksamalara hiçbir şekilde anlam yüklemezler.

İŞ AHLAKINI ÜSTÜN TUTUN

Aslına bakılırsa her ne kadar kültürler arasındaki farklılıklar olsa da aslında iş ahlakı her kültürde aynıdır ve standarttır. İş ortağınız eğer sizin iş ahlakınızı ve iş yapış biçimlerinizi beğenirse iş yapmak noktasında herhangi bir endişe de yaşamıyor.

Bir anlaşmayı müzakere ederken ikna

offensive for women in most countries, are used to praise them: to comment that she has gained weight when you see a woman after a long time will mean that you have seen her very healthy.

About speaking the same second language İDO and Souter Investments Chairman Brian Souter has an interesting approach. According to Souter, to speak the same second language brings many advantages to negotiation parties. As thought generally, high English proficiency does not mean high business competence. To find common grounds where experiences are shared and contact people through interpreters or different methods is much more important for Souter because it does remove the barriers to get together with the most talented people free from language barriers.

MOMENTS OF SILENCE

When discussing with people from diverse cultures, not only words make a difference but also the silent pauses. For example, silence between words within a sentence are kept short in North American and Arabic countries. To pause between words longer are seen as not being able to find the right words to speak or fatigue. However in Japan these pauses are to give opposite meaning to the word. For Scandinavians, the pauses do not mean anything.

PRAISE BUSINESS ETHICS

As a matter of fact, even though there are differences between cultures, business ethics are standard in every culture. If your partner believes in your business ethics and methods, they will not experience any concerns regarding doing business with you.

edici ve cevaplayıcı olmalı ve kendi noktalarınızı ön plana çıkarmalısınız. Görüşmelerin sıcaklığında söylenen sözler önemlidir. Ancak oluşturduğunuz güven, algıladığınız gizli mesajlar, karşınızdakini bağlama göre yönlendirebilmek, ister Çinli olun, ister Amerikalı ister Brezilyalı, herkes için başarılı bir anlaşma ile başarısızlık arasındaki farklı belirleyen unsurlardır.

ESNEKLİK

Konuyla ilgili en önemli noktalardan biri de esnek olabilmek. Akfen ile Mersin Uluslararası Limanı projesinde ortaklık kuran, aynı zamanda Singapur'daki önemli liman işletmelerini devam ettiren PSA Şirketi'nin Amerika, Avrupa ve Akdeniz Bölge CEO'su David Antonius Yang, farklı ülkelerden gemi ağlarını yönetirken girdikleri ikili ilişkilerin onlara dikkate değer bir tecrübe kazandırdığını söylüyor ve ekliyor: ''Karşılaşılabilecek her ihtimale uyumlu olabilmek, uzun süreli yatırımlar yapabilen bir uluslararası şirket olmanın altın anahtarlarından biri. Biz küreselleşme sürecimiz esnasında, 'kural koyucu' ve 'baskın' konumda olmamızın yararsız olduğunu, kültürel farklılıkların zenginliğinden dersler çıkarabilmeyi öğrendik.''

FARKLI KÜLTÜRLERDE ŞUNLARA DİKKAT EDİN:

- ✔ KARŞI TARAFI ASLA SUÇLAMAYIN!
- ✔ DİĞER KÜLTÜRÜN GÜVEN DUYMA BİÇİMİNİ ÖĞRENİN!
- ✔ YAZILI İLETİŞİMDE DİKKATLİ OLUN!

WHEN SPEAKING TO DIVERSE CULTURES:

- ✔ NEVER BLAME THE OTHER PARTY!
- ✔ LEARN WHAT IT TAKES FOR THEM TO TRUST SOMEONE!
- ✔ BE CAREFUL IN WRITTEN COMMUNICATION!

While negotiating a deal, you need to be convincing and responsive and also bring your facts forefront. Words while negotiating are very important however what makes the difference between success and the failure depends on the trust you have given, the secret messages you understand and directing the other party whether you are Chinese, American or Brazilian.

FLEXIBILITY

Flexibility is one of the most important points of the subject.

US, Europe and Mediterranean CEO of PSA, Akfen's new partner in Mersin Port and also the harbor manager of many ports in Singapore, David Antonius underlines the importance of the experience they receive while managing naval networks of diverse countries and adds: "To be comply with anything that might arise is key for an international company that realizes long term investments. During our globalization process, we have seen that to be in a position of "rule making" and "oppressive" is pointless. It is very benefiting to take lessons from the richness of cultural discrepancies."

TÜRKİYE ÖZEL SEKTÖR AÇISINDAN OLDUKÇA HAREKETLİ BİR PAZAR

TURKEY IS A VIBRANT MARKET IN TERMS OF PRIVATE SECTOR

Uzun sayılabilecek bir süredir Türkiye'de yatırım yapan Avrupa İmar ve Kalkınma Bankası (EBRD) özellikle 2015 yılında gerçekleştirdiği yatırımlarla dikkat çekti. EBRD'nin önümüzdeki dönemde de Türkiye için hedefleri oldukça büyük.

Having invested in Turkey for many years, European Bank for Reconstruction and Development (EBRD) has caught the attention for its large investments in 2015. The bank's plans for the upcoming period for Turkey are as big as the previous year...

2015 yılında Türkiye'ye 1,9 milyar dolara yakın yatırım yaparak büyük bir katma değer yaratan Avrupa İmar ve Kalkınma Bankası (EBRD) 2016 yılında da yaklaşık 1.8 milyar euro arasında bir yatırım planı yapıyor. Bu yatırım planlarında Türkiye'nin dinamizmi, potansiyeli, iş yapış biçimlerinde yaratılan imkanlar olduğunu belirten EBRD Türkiye Direktörü Jean-Patrick Marquet, 2016 yılında odaklanacakları sektörlerin başında enerji ve altyapı sektörlerinin olacağını söylüyor.

Türkiye, EBRD'nin en önemli yatırım hedefleri içinde yer alıyor ve Türkiye'ye yönelik çok yönlü yatırım planları bulunduğunu dile getiriyorsunuz. Öncelikle Türkiye'nin yatırım öncelikleri arasında yer almasının nedenlerini anlatır mısınız? İkinci olarak da "çok yönlü yatırım" kavramını biraz açmanız mümkün mü?

Türkiye son iki yılda EBRD'nin en büyük operasyon ülkesi oldu. Geçen yıl ülkeye 1,9 milyar dolara yakın yatırım yaparak rekor kırdık. Banka için çok önemli olan bu başarının ardında Türkiye'nin hedeflerimiz açısından en uygun ortamı sunması yatıyordu. Bankacılık, sanayi, altyapı ve enerji sektörlerini kapsayan bir ekonomik çerçevede özel sektöre yatırım yapmaya devam ediyoruz. Türkiye özel sektör gelişimi açısından oldukça hareketli bir pazar. Ülkede pek çok varlık özelleştirildi ve altyapıda pek çok Kamu Özel Sektör İşbirliği (PPP) gerçekleştirildi. Ayrıca kurumsal sektörün oldukça dinamik bir yapısı var. Ülkenin dinamik ve

1,9

MİLYAR $ / BILLION $

EBRD 2015 YILI YATIRIM MİKTARI

EBRD 2016 INVESTMENT TARGET

European Bank for Reconstruction and Development (EBRD) created a great added value in Turkey with a total investment of nearly 1,9 billion dollars in 2015 alone and announced its plans to invest another 1,8 billion euros in 2016. Stating that Turkey's dynamism, potantial and opportunities rising from the way of doing business in the country has been a huge factor behind these investment decisions, EBRD Turkey Director Jean-Patrick Marquet says they will focus on the industries of energy and infrastructure in 2016.

Turkey is subject to the bank's most important investment goals and you say that there are miscellaneous investment plans for Turkey. To begin with, can you explain why Turkey is prioritized in regard of investments and please elaborate what you mean by miscellaneous investments?

Turkey has become the largest country of operations for the bank 2 years ago. Last year we had a record investment of almost 1.9 billion euros in the country. It is a sounding success for the bank. The reason of this success is that Turkey is the perfect environment for our mission which is to primarily invest in private sector across the economical spectrum that includes banking, industry, infrastructure and energy. Turkey is a very advanced country in terms of private sector development. It privatized many of its assets and undertaken many PPPs in infrastructure. It also has a very dynamic corporate sector in industry. The dynamic and flexible environment makes

esnek yapısı, Türkiye'yi kendi iş modelimiz ve operasyonlarımız açısından ideal bir konuma taşıyor.

Sadece 2015'te EBRD tarafından 36 ülkeye yapılan 9,4 milyar euro yatırımın yüzde 20'sini Türkiye aldı. Türkiye'nin sağladığı 1,9 milyar euroluk bu finansman başarısını neye bağlıyorsunuz?
Bence burada iki faktör etkili. İlki, müşterilerimiz. Türkiye'de girişimcilik ve ekonomik dinamizm anlamında yüksek bir potansiyel var. Dolayısıyla inovatif finansman, uzun vadeli kredi, hisse senedi ve sermaye piyasası ürünleri anlamında pazardan çeşitli talepler alıyoruz. Diğer faktör ise daha bizimle alakalı; müşterilerimizin taleplerine çabuk yanıt verebilmek için inovatif ürünler geliştirmeye devam ediyoruz. Türkiye'de sahada yaklaşık 90 çalışanımız var. Müşterilerimizle doğrudan iletişim kurmak ve özel taleplerinde yanlarında olmak bizim için çok önemli. Sunduğumuz hizmet ve ülkedeki talep yoğunluğu birleştiğinde, Türkiye başarımızın arka planı ortaya çıkıyor.

Bu yıl ise 1,8 milyar euroluk yatırım planladığınızı açıkladınız. Bu yıl için öngördüğünüz yatırımların bir takvimi var mı? Bu yatırımın sektörel dağılımı hakkında bilgi verebilir misiniz?
Net bir takvimimiz yok, bu yıl 1.7 ile 1.8 milyar euro arasında bir yatırım hedefimiz var. Bugün itibariyle toplam yatırımın üçte biri finansal kurumlara, dörtte biri kurumsal sektöre, dörtte biri enerji ve altyapı sektörlerine gidecek. Bu yıl enerji ve altyapı sektörlerinin listenin başında yer alacağını tahmin ediyorum.

Sektörel dağılım özel tercihlere göre gerçekleşmiyor. Parayı nereye yatıracağımız konusuna oldukça agnostik yaklaşıyoruz. Nerede talep varsa oraya bakıyoruz. Ülkenin ve müşterilerimizin ihtiyaçlarına yanıt vermek istiyoruz. Yılın gidişatı ve müşterilerimizden gelen talep doğrultusunda belirli bir sektörde daha fazla ya da daha az yatırım yapıyoruz. Örneğin geçen yıl finansal kurumlarla çok iş yaptık. Fibabanka ve Borsa Istanbul'dan hisse aldık. Türk bankaları, KOBİ'ler, enerji verimliliği ya da iş dünyasında kadınlar gibi çeşitli konulara gidecek kredilere ciddi yatırım yaptık. 2016 yılı için altyapı ve enerji alanında talebin yükseleceğini tahmin ediyorum. Sağlık sektörü, enerji ve kurumların yeniden finansmanı ya da yeni varlıkların finansmanı gibi alanlarda PPP projelerinin artacağını öngörüyoruz. Bu yıl yatırımlarımızın büyük kısmı, müşterilerimizin talebine göre enerji ve altyapı sektörlerinde gerçekleşecek.

1,8
MİLYAR $ / BILLION $
EBRD 2016 YILI YATIRIM HEDEFİ
EBRD 2016 INVESTMENT AMOUNT

Turkey a perfect fit for our business model and a very fertile ground for our activities.

Turkey received 20 percent of the total 9, 4 billion Euros investment made into 36 countries by EBRD. What do you think is behind this success?
I think it is a combination of 2 factors. First, the needs of our clients. As I said before, we see a lot of dynamism and entrepreneurship in Turkey. So we get a lot of demand from the market for innovative financing, long term loans, equity and capital market products.

The second one is more is more internal. We are geared up to develop innovative products to be quickly responsive to our clients. We have almost 90 people on the ground dedicated to Turkey. It is very important to communicate with our clients and to be there for them when they have a specific need. The demand combined with our capabilities formed the recipe of our success in Turkey.

You declared that you plan to invest a total of 1.8 billion Euros this year. Is there a schedule regarding these investments? Can you provide information on the distribution of this investment by sectors?
We do not have a strict schedule but we have an investment target which is between 1.7 and 1,8 billion Euros for this year. As of today I can say that 1/3 of the total investment will go to financial institutions, ¼ to corporate sector and ¼ to energy and infrastructure. My expectation for this year is that energy and infrastructure will top the list and they will be followed by finance and finally corporate sectors.

We don't have a favorite sector, we are very agnostic in terms of where our money should

Bürokraki, insan kaynakları ve iş modelleri anlamında Türkiye'de iş yapma sürecini nasıl değerlendirirsiniz?
Bu konuda kişisel bir örnek verebilirim. EBRD'de bir önceki görevimde, bankanın tüm şehir altyapısı pazarlarından sorumluydum. EBRD bölgesinde pek çok ülkede çalıştım. Türkiye dinamizm, insan kaynakları kalitesi, iş esnekliği ve devletin faaliyetleri hızlandırma konusundaki desteği bakımından çok başarılı. Bu sayede özel sektör yatırımları için pek çok fırsat gelişti. Örneğin son üç yıldır çalıştığımız hastane PPP programının sözleşmesi finansmana uygun değildi. Devlet yetkililerine, gerekli değişiklikler yapılmazsa biz ve dolayısıyla pazarın projeyi finanse edemeyeceğini bildirdik. Yetkililer anlayışla bizi dinledi. Sonunda sözleşmeler değiştirildi, hatta bu değişiklikleri yürürlüğe sokmak için yeni yasalar çıkarıldı. Tüm bunların neticesinde uluslararası standartlarda bir sözleşme hazırladık ve hastaneler için finansman bulabildik. Bugün üç hastaneye finansman sağladık. Pazarda toplam 6 hastane finansman alabildi. Bu yıl, yeni projelerin finansmanını sağlamak istiyoruz. Bu örnek, devletin açık fikirliliği ve özel sektör dinamizmine dair önemli bir ipucu veriyor. Türkiye bu ortamdan yararlanıyor. Misyonumuz her zaman yeni projeler geliştirmek; olanla yetinmeyi istemiyoruz. Çıtayı her zaman yüksek tutuyoruz, yeni alanlar açıyoruz. Bugüne kadar Türk insanının ve Türk hükümetinin pragmatik yapısı sayesinde, Türkiye'de inovatif ürünler sunma konusunda önemli başarılar elde ettiğimize inanıyorum.

Türkiye'nin 2023 hedeflerini nasıl değerlendiriyorsunuz? Potansiyeliyle ilgili ne düşünüyorsunuz?

TÜRKİYE DİNAMİZM, İNSAN KAYNAKLARI KALİTESİ, İŞ ESNEKLİĞİ VE DEVLETİN FAALİYETLERİ HIZLANDIRMA KONUSUNDAKİ DESTEĞİ BAKIMINDAN ÇOK BAŞARILI. BU SAYEDE ÖZEL SEKTÖR YATIRIMLARI İÇİN PEK ÇOK FIRSAT GELİŞTİ.

TURKEY IS VERY UNIQUE IN TERMS OF THE DYNAMISM, THE HUMAN RESOURCES QUALITY, THE BUSINESS FLEXIBILITY BUT ALSO OF THE GOVERNMENT ABILITY TO FINALIZE ACTIVITIES THEREFORE CREATE OPPORTUNITIES FOR PRIVATE SECTOR INVEST- MENTS.

go, simply because we are driven by demand. We want to respond to the needs of the country and our clients. We will do more or less on a specific sector depending on the year and on the basis of the demand from our clients. For example last year we did a lot with financial institutions. We bought equity in Fibabanka and Borsa Istanbul. We invested a lot for credit lines for Turkish banks, SMEs, energy efficiency and women in business. For 2016, I expect the demand to be on infrastructure and energy. We see a lot of projects for PPPs like hospitals, for energy and re-financing of institutions or financing new assets. The largest portion of our investments this year will be on energy and infrastructure. We are driven by demand and we want to be responsive to our clients.

How do you evaluate the process of doing business in Turkey in regards of bureaucracy, human resources and business models?
For this, I can give you a personal example. In my previous duty in EBRD, I was in charge of all of the urban infrastructure market across the whole bank. I worked in many countries across EBRD region. Turkey is very unique in terms of the dynamism, the human resources quality, the business flexibility but also of the government's ability to finalize activities therefore create opportunities for private sector investments. For instance the contracts of the hospital PPP program we have been working on for the last 3 years were not very bankable. We told the government if the contracts were not going to be adjusted, we therefore the market could not finance the project. We have found very pragmatic people in the government who listened to us and agreed to change the contracts and even more, they enacted new laws to enable those changes. Ultimately, we ended up with a contract that has very internationalized standards and attracted a lot of financing for the hospitals. To this day we have financed 3 hospitals. A total of 6 hospitals were financed across the market. This year, we are very encouraged to finance new projects. It is a very concrete example of the open-mindedness of government and the dynamism of private sector delivering results for Turkey. We always develop new projects, that is our mission, we are not happy with only what is there, we try to raise the bar, open new areas and I think we have been very successful to deliver innovative products in Turkey thanks to the entrepreneurial spirit of Turkish people and Turkish government's pragmatism.

How do you evaluate the potential in Turkey in regards of its 2023 goals?

Bugün Türkiye'nin bir dönüm noktasında olduğunu düşünüyorum. Bir yandan jeopolitika, güvenlik sorunları, FED parasal politikalarının etkisi gibi olumsuz faktörler Türkiye ekonomisini etkiliyor. Diğer yandan yeni hükümetin 2016 reform gündemiyle ilgili olumlu bir hava var. Türk hükümeti bu reformların yürürlüğe sokulma takvimini bile hazırladı. Reformlar gerçekleştirildiğinde, Türkiye büyüme potansiyelinin daha da artacağını düşünüyorum. Bugün Türkiye'nin 2016 büyüme beklentisi yüzde 3 civarında. Reformlardan sonra bu oranın yüzde 4,5 seviyesine yükselmesini bekliyoruz. Reformların yürürlüğe sokulacağı ve önümüzdeki 4 yıl seçimsiz geçecek Türkiye ekonomisinde büyümenin başarıyla artacağına inanıyorum. 2023 hedefleriyle ilgili olarak da hükümetin özellikle enerji alanında belirli planları var. Geçen yıl kabul edilen yenilenebilir enerji planı, bu yıl gündemki doğal enerji verimliliği planı gibi... EBRD olarak teknik yardımlarımız ve danışmanlık desteğimizle her iki planı da gerçeğe dönüştürme konusunda hükümete yardımcı oluyoruz. Tüm bu girişimler sonrası 2023 yılına gelindiğinde daha fazla yenilenebilir enerji ve daha fazla tedarik güvenliği olacak. Bu da ekonominin enerji bağımlılığına önemli katkı sağlayacak. Bu pozitif gelişmeler ışığında, Türkiye kaynaklarını ihraç edebilecek ve ekonomisi daha rekabetçi güce kavuşacak. 2023 yılına kadar ekonomide bu tarz büyük değişikliklerin hayata geçeceğine inanıyoruz.

Türkiye'de özellikle enerji ve altyapı alanında yatırımlarınız var. Son olarak Akfen'in yenilenebilir enerji alanındaki yatırımlarına ortak oldunuz. Enerji sektörüne yatırım yaparken ne gibi kriterlere dikkat ediyorsunuz? Akfen'i seçmiş olmanızda ne gibi etkenler rol aldı?

Özsermaye yatırımları işimizin daha riskli tarafıdır. Bir şirkete özsermaye yatırımı yaparken, geçmiş performans ve vizyonuna bakarız. Yatırım yapacağımız kişilerin, kendilerinden emin olmaları, daha öncesinde başarılı işler geliştirmiş olması, geçmişte bir değer yaratmış olması ve bir yatırıma ne zaman girilip çıkılmasını gerektiğini bilen kişiler olmasını istiyoruz. Bu anlamda Akfen'in su, havalimanı, gayrimenkul ve enerji alanlarında geçmiş performansı çok etkileyiciydi. Ancak dediğimiz gibi o şirketin vizyonunun da çok önemli olduğunu düşünüyoruz. Sadece geçmiş referansa göre değil, gelecekte birlikte neler geliştirebileceğimizi görmek istiyoruz. Bu noktada Akfen su, rüzgar ve güneş enerjisi dahil yenilenebilir enerji portföyünün gelişimi konusunda net vizyonuyla bizi etkiledi.

POZİTİF GELİŞMELER IŞIĞINDA, TÜRKİYE KAYNAKLARINI İHRAÇ EDEBİLECEK VE EKONOMİSİ DAHA REKABETÇİ GÜCE KAVUŞACAK.

ALL OF THESE ARE VERY POSITIVE FOR TURKEY SINCE IT WILL REDUCE THE DEPENDENCY TO IMPORTED RESOURCES AND MAKE THE ECONOMY MORE COMPETITIVE.

I see Turkey being at a crossroads today. In the one hand you have negative factors such geopolitics, security issues, the tightening of monetary policy by the FED. All of these effect Turkish economy in a negative way. On the other hand there are some positive elements, it is mostly due to the fact of the new government's reform driven agenda for 2016. They have even set a timetable for the delivery for these reforms. My hope is that when they are put into action, these reforms will lift the growth potential in Turkey. Today we estimate the growth of Turkey to be around 3 percent for 2016. We believe it will be significantly higher, around 4.5 percent if the reforms are implemented. I am quite hopeful, for the government to be able to implement these reforms and boost Turkish economy during the upcoming 4 year election free period. By 2023 the government expects to implement certain plans especially for energy. There is a renewable energy plan which was adopted last year by the government and this year there will also be a national energy efficiency plan. As the EBRD, we contribute to both plans by mobilizing some technical assistance and appoint consultants to help the government develop those plans. Following the implementation, by 2023 there will be more renewable energy, more security of supply that will reduce the energy intensity of the economy. All of these are very positive for Turkey since it will reduce the dependency to imported resources and make the economy more competitive. We hope that by 2023 there will be some major changes happening in the economy.

You have investments in Turkey especially in energy and infrastructure sectors. Lastly you have invested in Akfen's renewable energy

Akfen enerji ekibi ile gelecekte değer yaratabileceğimiz ilginç bir hikaye gördük. Böylece şirketin yüzde 20 hissesini satın aldık.

İstanbul'un bölgesel ve uluslararası bir finans merkezi olma beklentilerini nasıl yorumluyorsunuz? Bu yönde atılması gereken adımlar neler olabilir ve EBRD bu konuda nasıl bir katkı sunabilir?

Finans merkezi, hem özsermayeyi hem de borcu beraberinde getirir. Özsermaye tarafında neler yapılması gerektiğinden bahsetmiştik. Piyasanın büyümesi, yönetim standartlarının yükselmesi, borsanın bölgedeki diğer sermaye piyasaları ile ortaklıklar kurabilmesi ve borsa altyapısının geliştirilmesi gerekiyor. Borç tarafında ise tahvil piyasasında benzer bir durumu görüyoruz. Türkiye tahvil piyasası bankalara yetiyor ancak kurumlar ya da sanayii için çok küçük kalıyor. Türkiye pazarına uluslararası yatırımcıların çekilmesi gerekiyor. Bunun için de kredi derecelendirme kuruluşlarının verdiği oranların ve piyasa şeffaflığının artması için çalışmak gerekiyor. Öncelikle Türkiye'de tahvil için kullanılan faiz oranı değiştirilmeli. Çünkü bugün sadece yerel yatırımcılar Türkiye piyasasına yatırım yapabiliyor. Piyasanın büyümesi için uluslararası yatırımcıların birer oyuncuya dönüştürülmesi gerekiyor. Tüm bu bahsettiğim kriterler bizim için çok önemli ve bu gelişmeler sağlandıktan sonra piyasanın, İstanbul'u bir finans merkezi yapacak denli büyüyeceğine inanıyorum.

operations. What are the criteria you consider when investing in energy. Why did you choose Akfen?

This was an equity investment. It is the riskier part of our investment. When we make an equity investment in a company we look at two things, track record and vision. Track record because we want to make sure we will invest into people who know what they are doing, who have had the experience of developing successful businesses before, who have created value in the past and who know when to go in and out of an investment. Akfen has a very well track record in water, airport, real estate and energy. We also need a vision. We do not invest in the recognition of a past, we invest in the hope there will be more development, new ideas and more value in the future. So Akfen was able to articulate a robust vision for the development of their renewable energy portfolio including hydro, wind and solar energy. Therefore we believed that there was an interesting story and there will be value created in the future by the Akfen energy team. For these two reasons we believed it would be a good investment and therefore we bought 20 percent of the company.

What are your comments on the expectations for Istanbul to become a regional and international finance hub? What do you think are steps to be followed in order to achieve this and how can EBRD contribute to this goal?

Financial hub means both equity and debt. On the equity side, I just explained what I believe needs to happen. The market needs to grow, governing standards need to be enhanced, stock exchange needs to be able tie partnerships with other exchanges in the region, so effectively the infrastructure and the size of the market need to be increased.

For the debt side, there is a similar picture in the bond market. Today, the bond market in Turkey is sufficient for banks but it's is very small for corporates or the industry. The challenge is to increase the size to attract international investors to the Turkish market. For that to happen, issuers' ratings need to be improved and the transparency of the market needs to be enhanced. Considerably, the interest rate that is been used for bonds in Turkey needs to be reformed because today only domestic investors can invest on the Turkish market. For the growing of the market, we need international investors to become players. All those key elements are priorities for us and we hope once the equity and debt undergo these improvements, the market will be large enough for Istanbul to become a financial hub for Turkey and the region.

İRAN İLE TİCARETTE HEDEF 30 MİLYAR DOLAR

Zengin doğal kaynakları ve 80 milyonu aşkın nüfusu ile önemli bir ekonomik güç olan İran'a yönelik yaptırımlar aşamalı olarak kaldırılıyor. Bu gelişmeden en olumlu etkilenecek ülkelerden biri de Türkiye. İki ülke ticaretinin kısa zamanda 30 milyar dolara ulaşması hedefleniyor.

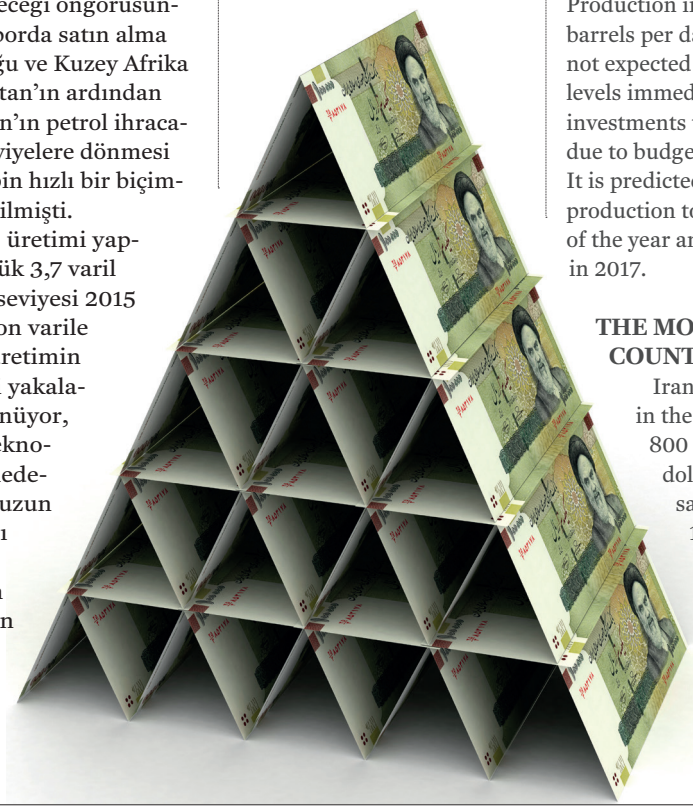
TRADE TARGET WITH IRAN: 30 BILLION DOLLARS

Sanctions against Iran that has 80 million population and rich natural resources are being incrementally lifted. Turkey is one of the most forefront countries that will benefit the most from this development. The trade between two countries is expected to reach around 30 billion dollars.

İran ile Birleşmiş Milletler Güvenlik Konseyi'nin 5 daimi üyesi (ABD, Rusya, İngiltere, Fransa, Çin) ve Almanya'nın oluşturduğu P5+1 ülkeleri arasında 14 Temmuz 2015'te sona eren görüşmelerin ardından ülkeye uygulanan ekonomik yaptırımların aşamalı olarak kaldırılmasını öngören anlaşma kabul edildi. İran'ın nükleer programına ilişkin varılan anlaşmanın ardından ABD yönetimi, ocak ayında İran'a yönelik nükleer faaliyetlerle ilgili yaptırımları kaldırdı. Ancak ABD'nin nükleer faaliyetlerle ilgili olanlar dışında İran'a yönelik yaptırımları sürüyor. Bunların başında 1979 yılında yürürlüğe giren İran'ın varlıklarının dondurulmasını öngören Başkanlık Emri yer alıyor. Dönemin ABD Başkanı Jimmy Carter tarafından imzalanan bu emrin dışında halen yürürlükte olan bir başkanlık emri daha bulunuyor. 1995 yılında yine dönemin başkanı Bill Clinton tarafından imzalanan bu ikinci emir ise İran'ın petrol ürünleriyle ilgili yaptırımları içeriyor. Bu ikinci emirin süresi, geçen ayın başında ABD Başkanı Barack Obama tarafından bir yıl süreyle uzatıldı.

Uluslararası yatırım bankası Merill Lynch, geçen yılın ortalarında yayınladığı bir raporda yaptırımların kalkması ile birlikte İran'ın yıllık büyüme hızının yüzde 8'e kadar ulaşabileceği öngörüsünde bulunmuştu. Aynı raporda satın alma gücü açısından Orta Doğu ve Kuzey Afrika bölgesinde Suudi Arabistan'ın ardından ikinci sırada yer alan İran'ın petrol ihracatının ambargo öncesi seviyelere dönmesi durumunda ülkede talebin hızlı bir biçimde canlanacağı dile getirilmişti.

İran'ın günlük petrol üretimi yaptırımlar öncesinde günlük 3,7 varil seviyesindeydi. Üretim seviyesi 2015 yılında günlük 2,8 milyon varile kadar yükseldi. Ancak üretimin ambargo öncesi dönemi yakalaması ilk etapta zor görünüyor, çünkü yatırımların ve teknolojinin yetersiz olması nedeniyle mevcut sahalarda uzun yıllardır tevsi yatırımları yapılmadı. İran'ın ham petrol üretimini bu yılın sonunda 3 milyon varilin üzerine taşıyabileceği, 2017 yılında ise günlük 3,4 milyon varil seviyesine çıkarabileceği tahmin ediliyor.



According to the agreement signed between parties after the discussions that ended in 14 July 2015 between Iran and P5+1 countries that includes 5 permanent members of the United Nation's Security Council (USA, Russia, UK, France, China) and Germany, the sanctions against Iran will be lifted incrementally.

Following the decision agreed on Iran's nuclear program, US government lifted the sanctions for Iran's nuclear activities. However sanctions not related to nuclear activities are still intact. One of the most important one is the Presidency Mandate of 1979 signed by President Jimmy Carter that required the freezing of Iranian assets. Second mandate is signed by President Clinton includes sanctions about Iran's petroleum products. This mandate was extended for another year by President Obama one month ago.

According to a report of International Investment Bank Merill Lynch, economic growth in Iran might increase to 8% following the lifting of sanctions. The same report predicts that if oil export of the country that comes second after Saudia Arabia in case of purchase power returns back to a level post-sanctions, the demand in the country will rapidly increase.

Prior to sanctions, Iran's oil production per day was around 3.7 million barrels a day. Production increased as much as 2.8 million barrels per day in 2015. The production is not expected to increase to prior sanction levels immediately since they did not make investments to oil fields since many years due to budget and technologic inadequacy. It is predicted for Iran to increase crude oil production to 3 million barrels until the end of the year and to 3.4 million barrels per day in 2017.

THE MOST PREPARED COUNTRY IS TURKEY

Iran has the third largest oil reserves in the world. It has a population of 800 million and GDP of 400 billion dollars. Now thanks to the lifting of sanctions that was applied since 1979 for various reasons, Iran will be able to integrate in the international economic system and continue its presence as an important power in the world economy. One of the countries that will benefit the most from the lifting of sanctions in Iran is Turkey.

EN HAZIRLIKLI ÜLKE TÜRKİYE

Dünyanın belirlenmiş en büyük üçüncü petrol rezervlerine sahip olan ve 82 milyonluk nüfusu ile önemli bir pazar ve üretim gücü oluşturan 400 milyar dolarlık ekonomisi İran'ın küresel ekonomiye entegre olma sürecinin öngörüldüğü gibi ilerlemesi durumunda, 1979 yılından bu yana farklı gerekçelerle yaptırım uygulanan İran, yeniden uluslararası ekonomik sisteme entegre olabilecek. Böylelikle dünya ekonomisinde yeniden önemli bir güç olarak varlığını sürdürecek.

İran'a yönelik yaptırımların kaldırılmasından en fazla olumlu etkilenecek ülkelerden biri Türkiye olacak. Bunda yaptırımların kaldırılması kadar, iki ülke arasında bir yıldır yürürlükte olan Tercihli Ticaret Anlaşmasının da önemli rol oynaması bekleniyor. 10 yıla yakın bir süredir devam eden müzakere sürecinin ardından Ocak 2014'te imzalanan anlaşma, 1 Ocak 2015'te yürürlüğe girdi. Türkiye'nin Serbest Ticaret Anlaşmaları dışında taviz alış verişi yaptığı ilk anlaşma niteliğini taşıyan Tercihli Ticaret Anlaşması kapsamında, Türkiye'nin ihracatında aralarında otomotiv, kozmetik, makine ve kimya sektörü ürünlerinin de bulunduğu geniş bir yelpazede 140 ürüne %30 ile %40 arasında tarife indirimi sağlandı. Anlaşma kapsamındaki ürün sayısına bu yılın başında yenileri eklendi ve yaklaşık 300'e yükseldi. Şubat ayı başında gerçekleştirilen Türkiye İran İş Forumu'na katılan iki ülke liderleri anlaşmanın uygulanmasında hiçbir aksama olmaması için mutabakatlarını açıklarken bir sonraki aşamada iki ülke arasında serbest ticaret anlaşmasına geçilecek şekilde gümrük duvarlarını tümüyle indirecek bir yaklaşımı da benimsemeyi planladıklarını vurguladılar.

İRAN'IN EN ÇOK İTHALAT YAPTIĞI ÜLKELER
IRAN IMPORTS MOSTLY FROM

BAE / UAE	%30,6
Çin / China	%25,5
Cezayir / Algeria	%8,3
Hindistan /India	%4,6
Güney Kore / South Korea	%4,4
Türkiye / Turkey	%4,1

İRAN'IN EN ÇOK İHRACAT YAPTIĞI ÜLKELER
IRAN EXPORTS MOSTLY TO

Çin / China	%29
Hindistan / India	% 11,9
Türkiye / Turkey	%10,4
Japonya / Japan	%6,5
Güney Kore / South Korea	%4,8

Kaynak: Ekonomi Bakanlığı / Source: CIA Factbook

Apart from the lifting, another great role in this benefit will be sourced from preferential trade agreement between two countries. Discussions taking almost 10 years ended with an agreement signed in January 2014 and was put into effect in 1 January 2015. The first concessional trade agreement of Turkey apart from Free Trade Agreements, the Preferential Trade Agreement requires around 30% discount in export of 140 automotive, cosmetics, machinery and chemistry related products. The list now includes around 300 products with newly additions this year. Leaders of the two countries whom attended the Turkey & Iran Business Forum in February, announced their consensus on the preferential trade agreement to be used efficiently and stated their vision of having a free trade agreement and remove all customs barriers in the future.

FOREIGN TRADE DECREASED TO 10 BILLION DOLLARS

Iran was a very important trade partner for Turkey in the past as well. The foreign trade volume that was around 10 billion dollars in 2010 was increased to 21.8 billion dollars in 2012.Following the sanctions, this volume decreased to 14.6 billion dollars in 2013, 13.7 billion dollars in 2014 and 9.7 billion dollars in 2015. For the first two months in 2016 this volume was recorded as 260 and 300 million dollars respectively.

Despite this downward trend, Turkey ranked 6th in Iranian import and 3rd in its export. A growing market with strategic location and high developing potential for energy and transportation networks Iran imports iron and steel, textile fiber, plastics, furniture and automotive spare parts from Turkey while exporting crude oil and natural gas. With the lifting of the sanctions and more effective impact of the preferential trade agreement, the trade volume between two parties is aimed to reach 30 billion dollars.

İRAN EKONOMİSİ (2015)
IRAN ECONOMY (2015)

GSYİH GDP	396,9 milyar dolar/ billion $
Büyüme Growth	%0,8
Yıllık TÜFE Annual CPI	%15,3
İhracat Exports	78.99 milyar dolar/ billion $
İthalat Imports	70,63 milyar dolar/ billion $
İşsizlik Unemployment	%10,5
Uluslararası rezervler International reserves	93,95 milyar $/ billion $

TÜRKİYE-İRAN DIŞ TİCARETİ (BİN $)
FOREIGN TRADE BETWEEN TURKEY AND IRAN (THOUSAND DOLLARS)

	İhracat Export	İthalat Import	Dış Ticaret Foreign Trade
2011	3.589.635	7.645.008	11.234.643
2012	9.921.602	11.964.779	21.886.381
2013	4.192.511	10.383.217	14.575.728
2014	3.886.190	9.833.290	13.719.480
2015	3.664.585	6.096.265	9.760.850

DIŞ TİCARET 10 MİLYAR $'A KADAR GERİLEDİ

Gerçekten de İran geçmişte Türkiye'nin en önemli ekonomik partnerlerinden biri konumundaydı. 2010 yılında 10 milyar dolar seviyesinde olan Türkiye-İran dış ticaret hacmi, 2012 yılında 21,8 milyar dolara kadar yükselmişti. Ambargonun ardından son iki yılda gerileyen iki ülke ticareti 2013'te 14,6 milyar dolara, 2014'te de 13,7 milyar dolara 2015'te ise 10 milyarın da altına inerek 9,7 milyar dolara geriledi. 2016 yılının ilk iki ayında ise 260 ve 300 milyon dolarlık ihracat rakamına ulaşıldı.

Bu gerilemeye rağmen, Türkiye 2015 yılı itibariyle İran'ın ithalatında 6., ihracatında ise üçüncü sırada yer aldı. Enerji, ulaşım ağları için stratejik konuma ve yüksek kalkınma potansiyeline sahip büyüyen bir pazar olan İran, Türkiye'den demir-çelik, tekstil elyafı, plastik, mobilya ve otomotiv yan sanayi ürünleri alırken, Türkiye'nin ithalatının büyük bölümünü ham petrol ve doğal gaz oluşturuyor. İlerleyen süreçte hem yaptırımların peyderpey azalması, hem de tercihli ticaret anlaşmasının daha ektin olarak devreye girmesi ile iki ülke dış ticaret hacminin iki yıl içinde 30 milyar dolara çıkması hedefleniyor.

ÜLKEDE BÜYÜK BİR YATIRIM AÇIĞI VAR

İran'a uygulanan yaptırımların kaldırılması, ülkenin uluslararası ticarete eklemlenmesinin yanı sıra uzun zamandır ihtiyaç duyduğu yatırımların da yapılabilmesine olanak sağlayacak. Uluslararası bankalarda bulunan yaklaşık 30 milyar doların zaman içinde serbest bırakılması bu yatırımların finansmanına destek olacak. Uluslararası müteahhitlik alanında Çin'den sonra ikinci olan Türkiye'nin ülkedeki sanayi ve ulaşım tesislerinin yenilenmesi ve yenilerinin inşa edilmesi sürecinde açılacak ihalelerde önemli pay alabileceği düşünülüyor. Ayrıca toplu konutlarla kentlerin yüzünün yenilenmesi sürecinde de Türk şirketleri aktif olarak rol alabilecekler.

İran'ın ambargo sürecinde kapalı ve merak edilen ülke olması nedeniyle yoğun turizm talebi ile karşılaşması muhtemel. Ancak ülkede bu talebi sağlıklı bir şekilde karşılayabilecek turizm yatırımları bulunmuyor. Bu nedenle ülke başta konaklama sektörü olmak üzere turizm ile ilgili her alanda yatırımlar için de cazip bir konumda bulunuyor.

A LARGE INVESTMENT GAP IN THE COUNTRY

Lifting of sanctions against Iran will include the country into international trade network and enable the investments that were long missed by the country. The release of 30 billion held in international banks in time will support these investments.

It is expected for Turkey that comes second after China in international contracting business, to receive an important role for the renovation and construction of industry and transportation establishments along with mass housing building projects that will draw a new look for the cities.

Due to the sanctions, Iran has become a closed and mysterious location. The possibility of Iran becoming a hot destination for

Artan gelirle birlikte kişisel refahın artacak olması İran'a yönelik turlar kadar İranlıların da yurt dışına açılmasını sağlayacak. Türkiye bir süredir İranlı turistler için önemli destinasyonlardan biri haline gelmişti. Kültür ve Turizm Bakanlığı'nın verilerine göre 2012 yılında 1 milyon 186 bin olan İranlı turist sayısı, 2013'te 1 milyon 196 bine, 2014 yılında ise 1 milyon 590 bine ulaştı. 2015 yılında Türkiye'ye gelen toplam turist sayısında düşüş yaşanmasına rağmen İranlı turist sayısı artışını sürdürerek 1 milyon 700 bine ulaştı. Geçen yıl İstanbul'a gelen yabancılar arasında yüzde 5,5 ile en büyük ikinci grubu İranlılar oluşturdu. Turizmciler aynı eğilimin bu yıl da devam ettiğini belirtiyorlar.

İLK TÜRKİYE TİCARET MERKEZİ TAHRAN'DA AÇILACAK

Öte yandan Türkiye'nin ihracatının geliştirilmesi ve yeni pazarlara açılması amacıyla gündeme gelen Türkiye Ticaret Merkezleri'nin ilki de Dubai ile birlik-

TÜRKİYE 2015 YILI İTİBARİYLE İRAN'IN İTHALATINDA ALTINCI, İHRACATINDA İSE ÜÇÜNCÜ SIRADA YER ALDI.

BY 2015 TURKEY RANKED THE SIXTH IN IRAN'S IMPORTS AND THE THIRD IN EXPORTS.

tourism is quite high however there aren't enough touristic establishments or facilities to meet this level of demand. For that reason the country will be very available for tourism investments of any kind.

Increased income will result in prosperity and Iranians are expected to visit world destinations more often. Turkey has become an important destination for Iranians for a while. According to the Ministry of Culture and Tourism data, the number of Iranian tourists that visited Turkey in 2012 was 1 million 186 thousand, it increased to 1 million 196 thousand in 2013 and 1 million 590 thousand in 2014. The total number of Iranian tourists whom visited Turkey was 1 million 700 thousand in 2015. Last year as the second largest group of tourists in Turkey were Iranians with 5,5 per cent share. Tourism experts expects the trend to continue this year as well.

FIRST TURKEY TRADE CENTER WILL BE ESTABLISHED IN TAHRAN

On the other hand, Turkey Trade Centers that will be established in order to increase

te İran'ın başkenti Tahran'da açılacak. Ekonomi Bakanlığı'nın sağlayacağı destek ile uluslararası alanda tek başına aktif olamayan şirketlerin İran pazarına girişinin de önü açılmış olacak.

Halen Tahran'da 100'e yakın Türk firması faaliyet gösterirken, Tebriz'de 2005 yılında kurulan ülkenin ilk ve tek Serbest Yabancı Yatırımcı Bölgesinde de Türk işadamlarına ait 38 yatırım bulunuyor. Tüm ülkede faaliyette bulunan Türk firması sayısı 134'e ve bu firmaların toplam yatırım tutarı da 1,2 milyar dolara ulaşıyor. Enerji fiyatlarındaki ucuzluk nedeniyle enerji girdisi yüksek olan sektörler açısından İran ciddi bir avantaja sahip. Ayrıca başta restoran ve AVM olmak üzere hizmet sektöründe de yatırım olanakları bulunuyor. Türkiye'den gelecek yatırımcılar için konfeksiyon, kozmetik, otomotiv yan sanayi, mobilya, kimya, havacılık, uçak tamir ve bakımı öne çıkan sektörler arasında yer alıyor.

İstanbul Ticaret Odası kayıtlarına göre İstanbul'da 2015 yılında İranlı yatırımcılar tarafından 240 yeni firma kuruldu. İstanbul'da halen İTO'ya üye İran sermayeli bin 715 firma faaliyet gösteriyor.

TEBRİZ'DE 2005 YILINDA KURULAN ÜLKENİN İLK VE TEK SERBEST YABANCI YATIRIMCI BÖLGESİNDE DE TÜRK İŞADAMLARINA AİT 38 YATIRIM BULUNUYOR.

ALSO THERE ARE 38 TURKISH INVESTMENTS IN THE FIRST AND ONLY FREE FOREIGN INVESTMENT ZONE THAT IS LOCATED IN TABRIZ.

Turkey's export potential will be put into use in Tahran and Dubai for the first time. The support provided by the Ministry of Economy will pave the way to enter Iran market for the companies unable to become active in international arena by themselves.

Currently there are around 100 Turkish companies operating in Tahran, also there are 38 Turkish investments in the first and only Free Foreign Investment Zone that is located in Tabriz. Turkish companies that operate in the country totals 134, while the total investment reaches to 1.2 billion dollars. Iran has a serious advantage in industries with high energy costs for its low energy prices. There also investment opportunities in services industry especially for restaurants and shopping malls.

Other prominent industries for Turkish investors are ready wear, cosmetics, automotive spare parts, chemistry, furniture, aviation, aircraft repair and maintenance.

According to İstanbul Commerce Chamber data Iranian investors established 240 new companies on 2015 in İstanbul. There are currently 1.075 registered companies operating with Iranian capital in İstanbul.

SANKARA gourmet

Fonksiyonel Gıda Nedir?

"Fonksiyonel gıda" terimi besinlerin yanı sıra sağlığa bir fayda sağlayan gıdaları tanımlar. Diğer bir tanımla; vücudun temel besin ihtiyaçlarını karşılamanın ötesinde insan fizyolojisi ve metabolik fonksiyonları üzerinde ilave faydalar sağlayan, böylelikle hastalıklardan korunmada ve daha sağlıklı bir yaşama ulaşmada etkinlik gösteren gıdalar veya gıda bileşenleridir.

Fonksiyonel Zeytinyağı Nedir?

Fonksiyonel Zeytinyağı; günlük kullandığımız zeytinyağının, sağlığımıza faydalı özellikleri arttırılmış, antioksidanlarca zenginleştirilmiş, oldukça yüksek kalite bir zeytinyağıdır.

Fonksiyonel Zeytinyağı Kim Tarafından Üretilir?

Fonksiyonel Zeytinyağı; İstanbul Üniversitesi, İstanbul Teknokent Binası'nda yer alan İstanbul Biyoteknoloji ve Laboratuvar Hizmetleri Limited Şirketi ve Nanoyaşam Nanobiyoteknoloji Ar-Ge Sanayi ve Ticaret Limited Şirketlerinin 3 yıl süren ortak çalışması sonucu geliştirilmiştir. İki firma da ülkemizin biyoteknoloji ve nanobiyoteknoloji alanında sayılı ve ileri gelen Ar-Ge şirketleridir.

Fonksiyonel Zeytinyağı'nın İçeriği Nedir?

Zerdeçal ve zeytin yaprağı antioksidanlarınca zenginleştirilmiş zeytinyağının temel özelliği içerdiği oleuropein, hidroksitrizol, kurkumin gibi sağlığımıza faydaları bilimsel olarak ortaya konmuş antioksidanların etkilerinden gelmektedir.

Neden Fonksiyonel Zeytinyağı?

Eşsiz bir ürün olan zeytinyağının, kutsal kitaplarda da ifade edilen yerini, ekonomik tercihler nedeniyle yok olmaya yüz tutan sağlık kaynaklarımızdan birine dönüştürmektir. Normal Zeytinyağı içindeki biyobileşenlerden optimum sağlık yararı sağlaması için günde minimum 50ml (yaklaşık 3 yemek kaşığı dolusu) kullanmak gerekmektedir. Günümüz yaşam koşullarında bu miktarın kalorisini yakmak çok zordur ve sağlık için zeytinyağı tüketirken obezite riski de bu nedenle yükselmektedir. Tüm bu nedenlerden dolayı Fonksiyonel Zeytinyağı, en az miktarda kullanılarak, hastalık riskini en yüksek derecede azaltmak ve sağlığımızın korunabilmesini en ekonomik yoldan sağlamak için üretilmiştir.

Günlük Tüketim Ne Ölçüde Olmalı?

Bütün bu bilinmeyenlere karşın, günlük iki çorba kaşığı Fonksiyonel Zeytinyağı tüketildiği takdirde, üretim amacına uygun olarak en yüksek düzeyde hastalık riskini azaltan biyobileşenler vücudumuza alınmış olacaktır.

Fonksiyonel Zeytinyağı Ne Tür Yemeklerde Kullanılmalıdır?

Zeytinyağı genelde sıcaklıkla değerini kaybeden bir özelliğe sahiptir. Bu yüzden Fonksiyonel Zeytinyağı yemeklere piştikten sonra ilave edilmelidir. Her türlü zeytinyağlı yemekte, salatalarda, kısacası zeytinyağının kullanıldığı tüm yemek çeşitlerinde fonksiyonel zeytinyağı rahatlıkla tüketilebilir.

Fonksiyonel Zeytinyağı'na Oleuropein Eklenmesi Neden Gerekli Görüldü?

Zeytinyağının sağlığımıza olan faydaları özellikle kalp-damar, beyin-damar hastalıklarından korunması ve genel sağlığın iyileştirilmesi gibi etkileri içeriğinde yer alan yağ çeşitlerinin özelliğinden çok, içerdiği aromatik ve antioksidan özellik gösteren moleküllerden ileri gelmektedir. Bu moleküllerin başında, en güçlü antioksidanlar arasında yer alan oleuropein molekülü gelmektedir.

Geliştirdiğimiz fonksiyonel zeytinyağında, zeytin yapraklarından ileri teknoloji kullanılarak oleuropein molekülü özütlenerek saflaştırılmış ve zeytinyağının içerisine ilave edilmiştir.

Özetle demek istiyoruz ki;

'ÖNCE SAĞLIK' İLKESİNE GÜNÜMÜZDE ANCAK FONKSİYONEL ZEYTİNYAĞI TÜKETMEK İLE ULAŞILABİLİR!

Saraydan Sokağa Her Gönülde Taht Kuran Marka: SARAY MUHALLEBİCİSİ

Bu yıl 81. yaşını dolduran Saray Muhallebicisi ağır ama sağlam adımlarla nesilden nesile ismini ve hizmetini aynı kalite ve tutkuyla sürdürüyor. Bu tutkunun devam etmesindeki en büyük sır, Hüseyin Topbaş'tan bugüne taşınan düstur; lezzetin ve sevginin her daim paranın önüne geçmesi...

From The Palace To The Streets, Touching Everyone's Heart: SARAY MUHALLEBİCİSİ

In its 81st anniversary, Saray Muhallebicisi still offers the same quality of products and services, and keeps the same passion of generations ago. The real secret behind this passion lies in the words of its founder, Hüseyin Topbaş: "The flavor we love always come first before money."

Kabul edelim, değişimin hayatın odağı olduğu bu çağda aradığımız istikrarı yakaladığımız çok nadir oluyor. Nesillerdir bu nadir deneyimi şaşmadan önümüze ve damağımıza getiren en güçlü markalardan biri Saray Muhallebicisi. Nüfus kağıdına baktığımızda 1860'larda Kerem Çavuş'un kardeşleriyle Fındıklı'da başlar hikayesi. Bir yıldıza dönüşmesi ise Hüseyin Topbaş'ın 1935'te Kasımpaşa'da açtığı muhallebicisini 1949'da Beyoğlu'na taşımasıyla olur. Bu yıl 81. yaşını kutlayan Saray Muhallebicisi'nin ne lezzet kalitesi ne de bu kaliteyi nasıl elde ettiği bir sır değil aslında. Bu mihenk taşı niteliğindeki markanın sırlarını 2. ve 3. kuşak yönetimden günlük sevkiyattaki görevlilere kadar tüm Saray Muhallebicisi ailesi her gün yaşıyor ve paylaşıyor.

EN BÜYÜK MİRAS: "YİYEMEYECEĞİNİZ ÜRÜNÜ SATMAYIN."

Günümüzde Saray Muhallebicisi, bir muhallebiciden çok daha fazlası. Müşterilerine sunduğu lezzet garantisini menüsünde sayısı yüzü aşan ürün çeşidi ile her daim taze tutuyor. Markalaşarak isimleri ile devleşen firmalar piyasanın acımasız rekabeti içerisinde, ürünlerinin taklit edilmesi ya da ürünlerinin demode olması gibi birçok sorunla mücadele etmek zorunda kalıyor. Ancak Saray Muhallebicisi ailesinin tepe kadrosundan ekibin en uzak halkasına kadar düsturu net, sağlam ve değişmez. Bu düsturun ne olduğunu markanın Genel Müdürü ve Yönetim Kurulu Üyesi

Saray Muhallebicisi Genel Müdürü ve Yönetim Kurulu Üyesi
General Manager and Board Member of Saray Muhallebicisi
Münevver Topbaş Aydın

Let's all admit that in today's rapidly changing world, we rarely come across such an example of stability, transferred from one generation to the others. Saray Muhallebicisi is one of the most powerful brands in Turkey that has successfully managed to do that. The story of Saray Muhallebicisi begins in Fındıklı, with the business initiative of Çavuş Brothers in 1860's. It evolves into a success story, when the pudding shop in Kasımpaşa opened by Hüseyin Topbaş in 1935 moves to Beyoğlu in 1949. As the company is celebrating its 81st anniversary this year, it is no secret how it has maintained its flavor quality over the years. Today every member of the family business, starting from the 2nd and 3rd generation management to the delivery employees, pertain to the brand's core values.

THE BIGGEST HERITAGE: "DO NOT SELL ANYTHING YOU WON'T EAT YOURSELF"

Today Saray Muhallebicisi is more than just a pudding shop. The brand works hard to maintain the flavor quality of each product in its menu, including more than a hundred of different tastes. As most of the giant brands have to deal with competitors in the market who copy their original products and make them look outdated as they can be found everywhere, Saray Muhallebicisi breaks this chain by successfully keeping its principles steady, unharmed and unchanged. We talked

Münevver Topbaş Aydın'dan dinleyelim:

"Markamızın bozulmadan uzun yıllardır devam etmesindeki en önemli iki faktör; yıllardır kullandığımız ürünlerin kalitesinin değişmemesi ve işin ehli olan ustalar ile çalışıyor olmamız. Dedemiz 'yiyemeyeceğiniz ürünü satmayın' derdi. Hepimiz bu cümledeki düşünce ile ekip olarak hareket ediyoruz. Ustalarımız, şube yöneticilerimiz ve denetmenlerimiz sürekli ürün kalite takibi yapıyor. Bizim yıllardır değişmeyen lezzetler üretmemizi ürünlerimizin kaliteli ve taze oluşu sağlıyor." Firma ürün tedarikçileri konusunda da oldukça hassas. Hassasiyetlerini bilen tedarikçi firmalar da en iyi ve en taze ürünleri sevk etmek konusunda özen gösteriyor. Karşılıklı bu özen markanın lezzet istikrarı için mühim.

Saray Muhallebicisi, malumunuz, adı gibi sadece muhallebici değil. Hatta en beğenilen ürünleri arasında tavuklu pilav ve tavuk çorbası yer alıyor. Münevver Hanım'ın

1860

SARAY MUHALLEBİCİSİ'NİN MARKA HİKAYESİ 1860'LI YILLARA UZANIYOR

SARAY MUHALLEBICI'S HISTORY GOES BACK TO 1860'S

with Münevver Topbaş Aydın, General Manager and Board Member of Saray Muhallebicisi, about the main principles of the brand that are never changed since its foundation:

"There are two main factors that help us keep the quality of our brand after all these years. One is that we never change the quality of our ingredients and secondly, we work with the best chefs in the field. Our grandfather would say 'Don't sell anything that you won't eat yourself'. We keep doing our business with that vision in mind. Our chefs, branch managers and auditors always conduct quality checks to maintain the quality and taste of our products. That's how we never lose the best of ourselves." The brand is very sensitive about its product suppliers as well. Working with suppliers that know how important "quality" is for Saray Muhallebicisi and therefore provide the best products in their hands, the brand manages to keep its flavour stable after all these years.

çocukluğunda muhallebicinin menüsünde birkaç çeşit ürün varmış. Menü içerisinde yer alan tavuk bölümüne uygun olarak sahanda yumurta, menemen vs. gibi çeşitler de yapılırmış. Münevver Hanım'ın dedesi Saray'da tavukgöğsü gibi tatlıları hazırlarken arta kalan tavuk etlerini değerlendirip tavuk suyu, tavuklu pilav ya da tavuk etli çorba yaparmış. Markanın 'muhallebici' adıyla geçmesi tabii ki Saray ailesinin ve algısının gelişimini sınırlamamış. Seksen yıl içerisinde ürünlerin ve kalitenin kat ettiği yolla günün belirli saatlerinde harika bir tatlı kaçamağı yapılan bir nokta olmaktan, günün her saatinde, yaşamın her anında insanların mutlulukla gittiği bir durak noktası olmaya evriliyor Saray.

Dönemsel olarak yaptıkları müşteri anketlerinde, çeşitli yeni ürün talepleri karşılarına çıkıyor. Taleplerin üstünde düşünmeye ve aralarında beyin fırtınası yapmaya gayret ediyorlar. İlave ettikleri menülerden memnun olan müşterileri de var, eleştiri aldıkları da.

İSTİKAMET: AYNI KALİTEYLE SAĞLIKLI BÜYÜME

Münevver Hanım'a marka stratejilerini sorduğumuzda bize ana stratejinin başından beri özen gösterdikleri, kalite ve hizmette sürdürülebilirlik olduğunu anlatıyor. Agresif bir büyüme hedefleri yok. Doğru yerde ve doğru şekilde müşterilerle buluşmak, buluştukları yerde kalıcı olmak ve tercih sebebi olmak firmanın en büyük stratejisi. Müşterilerini daima yanlarında hissettiğini belirten Münevver Hanım, bir müşterinin yorumunun bile onlar için çok kıymetli olduğunun ve her zaman yoruma önem verdiklerinin, hepsinin değerlendirildiğin altını çiziyor.

Şu an için yalnızca İstanbul'da faaliyet gösteren Saray Muhallebicisi'nin dönem dönem takip edilen anketlerinde marka bilinirliği oldukça yüksek çıkıyor. Bu kimse için şaşırtıcı olmasa gerek ancak seksen yıllık bir marka olarak yalnızca İstanbul'da yirmi şubede faaliyet göstererek bu bilinirliğe sahip olmak sektöründe bir atomun gücünü taşımak gibi esasında. Marka bilinirliği arttıkça yıllar içinde firmaya, gerek yurt içinden, gerekse yurt dışından pek çok bayilik teklifi gelmiş. Henüz hiç bayilik verilmemiş. Bayilik vermek konusuna kapalı olmadıklarını belirten Münevver Hanım, "Ancak bayilik verip markamızı başkalarıyla paylaşma fikri konularında tutucuyuz. Aile dışında ortağımız yok. Hep aile üyeleri ile birlikte günümüz iş dünyasında örnek teşkil edecek

Saray Muhallebicisi'nin herkes tarafından tanınması 1935'te Kasımpaşa'da açılan dükkanın 1949'da Beyoğlu'na taşınmasıyla olur.

Saray Muhallebicisi that was first opened in Kasimpasa on 1935 becomes popular after moving to its new place in Beyoglu in 1949.

As we all know, Saray Muhallebicisi does not only offer dairy products or puddings. Actually some of the most favorite products in the menu are rice with chicken and chicken soup. In Münevver Topbaş Aydın's childhood, there were only a few options offered to customers. They would offer omelette, eggs with vegetables or other similar dairy foods together with the chicken products. Münevver Topbaş Aydın's grandfather would use the rest of chicken meat used for chicken breast puddings to produce other foods such as chicken broth, chicken soup and rice with chicken. Because they wouldn't let the pudding title in the brand's name to limit them to only desserts. Today after nearly 80 years, Saray Muhallebicisi has managed to break the limits of a just-pudding restaurant, a place where generally visited by customers during a restricted time of the day, and succeeded to transform into a gathering point for everyone who wants to hang out with their loved ones for longer hours.

That change was reflected in the customer feedback. In the periodic customer surveys, participants state they would like to see more options in the menus. The team of Saray Muhallebicisi pay extra attention to these demands by brainstorming for new products to add to the menu. There are of course people who like the new offerings as there are opposite thoughts on new products.

STABILITY: HEALTHY GROWTH WITH THE STANDARD QUALITY

When asked about the brand strategies, Münevver Topbaş Aydın says the main strategy has always been to keep the stability in quality and services. They have no aggressi-

bir uyum içerisinde çalışıyoruz." diyor. Bayilik sistemine karar verilirse çok güvendikleri şirketlerle çalışabileceklerini ve karşılarındaki firmadan kesinlikle emin olmaları gerektiğini vurguluyorlar.

Münevver Hanım'ın dedesiyle başlayan bu hizmet serüveninde, ticari bakış açısı hiç bir zaman ön planda olmamış. Hem iş hem de hayatın tümü için Saray'ın hikayesinden tek bir öğütle ayrılalım desek bu ne olurdu dediğimizde bu stratejinin arkasındaki tarihi öğüdü yine sayın Topbaş Aydın'ın sözlerinden öğreniyoruz: "Dedem 'doğru ve kaliteli ürün yapın, parayı nasıl olsa kazanırsınız' derdi. Bizler de bugün dedemin öğretilerinin peşinden gidiyoruz."

Yavaş ama güçlü adımlarla daha nesillerce hayatın bir parçası olmaya devam edecek Saray'ın sevenleriyle buluşma noktalarını arttırma planları sürüyor. O zamana kadar damağa ve ruha hitap etmek üzere İstanbul'da yirmi noktada hizmete devam ediyor olacak.

YAVAŞ AMA GÜÇLÜ ADIMLARLA DAHA NESİLLERCE HAYATIN BİR PARÇASI OLMAYA DEVAM EDECEK SARAY'IN BULUŞMA NOKTALARI ARTACAK.

SARAY THAT WILL CONTINUE TO BE A PART OF LIFE FOR MANY NEXT GENERATIONS AND WILL INCREASE IT NUMBER OF MEETING POINTS.

ve growth strategies. They say meeting with customers in the right place and the right time, and establishing long-lasting restaurants as the first choice of consumers are the main targets of the company. Feeling the support of their customers all the time, Aydın says even the slightest recommendation of one customer is very precious for them to consider.

Even though Saray Muhallebicisi is only operational in Istanbul today, customer satisfaction surveys show that its brand awareness is bigger. This should not be surprising as the story goes back to 80 years ago. This rare success is like carrying the atom bomb.

As the brand awareness grew bigger, the company received a variety of franchise offers from domestic and international corporations. But they declined all so far. Underlining that they are not fully closed to the idea of giving franchises, Aydın continues: "However we are acting selectively in terms of whom we work with. We do not have any partners other than the family. We do our job inside the family, with an exquisite harmony." She says in case they decide to go on with franchising options, they would be very selective in terms of choosing the companies that they will partner with.

In this long journey of Münevver Topbaş Aydın's grandfather, the mindset has never been on commercial success. When asked about what would be the best advice taken from the story of Saray Muhallebicisi in terms of business and life in general, Aydın said: "My grandfather would keep saying 'Your products should be good and money comes later.' We have always stick to that advice."

Saray Muhallebicisi plans to increase the number of its restaurants where they can have direct contact with their customers. It seems the brand is going to keep being a part of life for the next generations to come. Until then, it will continue to operate in 20 locations in Istanbul by touching everyone's heart and appetite.

GİRİŞİMCİLERİN TELEFONUNDA BULUNMASI GEREKEN 5 UYGULAMA

Her an yeni bir girişimle doğası değişen küresel iş dünyasına zorlama değil konforlu bir entegrasyon sağlamak çok önemli. Bu beş uygulamada sağlıktan içerik takibine, üretkenlikten topluluk yönetimine taze fikirleri sizler için derledik.

FIVE MUST HAVE SMARTPHONE APPS FOR ENTREPRENEURS

As international business environment is changing everyday with new entrepreneurs, these entrepreneurs need an unrushed integration phase more than ever. With these five smartphone applications, we recommend entrepreneurs five fresh tools to organize their work life.

1 FLIPPA

Özellikle ünlü isimlerin ölümleriyle ilgili websitelerin yıllar önce satın alındığı, o isimler hayata veda ettikten sonra bu websitelerinin yüksek rakamlara satıldığı haberleriyle mutlaka karşılaşmışsınızdır. Pek tabii Taylor Swift'in kendi adıyla ilgili tüm yetişkin eğlencesi site domainlerini satın aldığı haberi de gündemdeydi yakın geçmişte. Flippa, hem websitesiyle hem de akıllı telefon uygulamasıyla sizi bu talihli ve bol kazançlı çembere sokmayı amaçlayan harika bir fikir! Hali hazırda aktif durumda bulunan websitelerden henüz kullanılmamış alan isimlerine, hattâ yepyeni akıllı telefon uygulamalarına kadar birçok şeyi Flippa'dan satın alabiliyor, elinizde bulunanları kendi belirlediğiniz fiyatlarla satabiliyorsunuz! Yani Flippa bir nevi online emlakçılık, zahmetsiz :)

1 FLIPPA

You must have heard the news that some people, who had created websites years ago solely for the death of famous people, sold them for astronomic prices, especially after those celebrities actually passed away. We bet you also heard that Taylor Swift acquired the domains of all adult sites that include her name. So, Flippa is a genius idea that aims to put you into this "prosperous and lucky" game with its website and smartphone app! You can purchase unused domain names and brand new smartphone apps from Flippa, while you can also put your stuff on sale for your own prices. In other words, you can embrace Flippa as your easy-to-use online real estate business :)

2 POCKET

Twitter'da gezinirken gözünüze çarpan tüm o makaleler, videolar, listeler, Linkedin'de karşınıza çıkan iş ilanları, şirket tanıtımları, yepyeni girişimlerin haberleri... Günlük hayatınızın koşuşturması esnasında bunların birçoğuna dikkatinizi veremediğiniz, bitirmeniz gereken projeler arasında kaybolup gittikleri de bir gerçek. Pocket, tam da isminden anlaşıldığı gibi; tüm bu linkleri cebe atmanızı, uygun olduğunuz bir zamanda geri dönebilmenizi sağlıyor. Linkleri Twitter, Flipboard, Pulse, Zite ve benzeri birçok site/uygulamadan direkt olarak Pocket'ınıza aktarabiliyor olmanız, bu uygulamanın en avantajlı tarafı!

POCKET

All those articles, videos and lists that appeared on your Twitter timeline, all the job offerings on Linkedin, company descriptions and new entrepreneurship stories waiting to be read... Unfortunately you lost your attention while following them up during the rush of the day, and they slowly vanish off the history as well as many other projects you want to do. True to his name, Pocket helps you throw all of these projects to your pocket, to get back to them whenever you are available. The best part of this app is that you can transfer links directly from websites and apps such as Twitter, Flipboard, Pulse and Zite!

3 BOOMERANG

Sosyal medya fenomenliğinin girişimcilik olarak algılanması gereken bir dönemin tam ortasındayız, o halde sizi bir sosyal medya fenomenine çevirecek uygulamalara da bir göz atsak iyi olur. Boomerang, bunlardan biri. Instagram tarafından geliştirilen Boomerang sayesinde, artık yalnızca tek bir tuşa basarak takipçilerinizi hipnotize edecek kısa loop videolar yaratabilir; takipçi sayınızı çok daha organik şekilde artırabilirsiniz.

BOOMERANG

We are living in an era where social media phenomenon are considered as entrepreneurs. That's why it is best to recommend some apps that will turn your social media persona to phenomenon. Boomerang is one of those apps. Developed by Instagram, Boomerang enables you to create short loop videos with a single touch that will hypnotize your followers and bring you more organic followers...

4 WINSTREAK

Başarılı bir girişimci olmanın yolu, biraz da düzenli ve kendine has rutinleri olan bir hayata sahip olmaktan geçmiyor mu? Dünyanın en başarılı girişimcilerinin hayat hikayelerinde farkettiğimiz kadarıyla öyle :) Winstreak, gün içinde gerçekleştirmeyi ön gördüğünüz şeyleri birer 'win' olarak adlandırıyor. Oldukça başarılı bir takvim arayüzüne sahip Winstreak ile, ne kadar kötü bir gün geçirmiş olursanız olun, gün içinde başardığınız şeyleri gördükçe moraliniz hep üst limitlerde dans edecek :)

WINSTREAK

The path of becoming a successful entrepreneur passes through a simple, steady life with routines and stuff, doesn't it? The stories of some of the most successful entrepreneurs in the world shows us that it does :) Winstreak is an app that names the things you want to do during the day as a "win". Thanks to its efficient calendar interface, Winstreak aims to keep you motivated during the day, by showing you the list of things you accomplished that day no matter how bad your day is.

5 POWER 20

Yalnızca girişimcilik kariyerinizde değil, tüm hayatınızdaki en önemli şey ile devam edelim; elbette sağlığınızdan bahsediyoruz! 20 Minute Workout: Power 20 adlı uygulama, sizlere 20 dakikalık egzersizler sunuyor, sizin için kronometreyi çalıştırıyor; sağlığınızı koruyabilmenize katkıda bulunuyor. Uygulamanın içindeki egzersizler kas seviyenizden vücudunuzun su dengesine kadar birçok konuda sizi zinde tuttuğu gibi, bu egzersizlerin hiç biri herhangi bir ekipman gerektirmediği için hem ofiste, hem de evde spor yapabilmenizi sağlıyor!

POWER 20

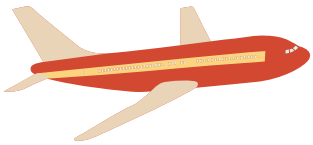
Let's move on with the most important thing in your whole life, not just your entrepreneurship career. Of course we are talking about your health! Titled "20 Minute Workout: Power 20", this app brings you 20-minute exercises every day. It activates the chronometer automatically after you start your exercise and it helps to contribute to your well-being. The exercises in the app keep you fresh in many sense including your level of muscles and the hydric balance of your body. As the exercises do not require any sports equipment, the app shows you how to work out everywhere, in your office or your home.

İKİ GÜNDE BİR MASAL: VİYANA

A FAIRYTALE IN TWO DAYS: VIENNA

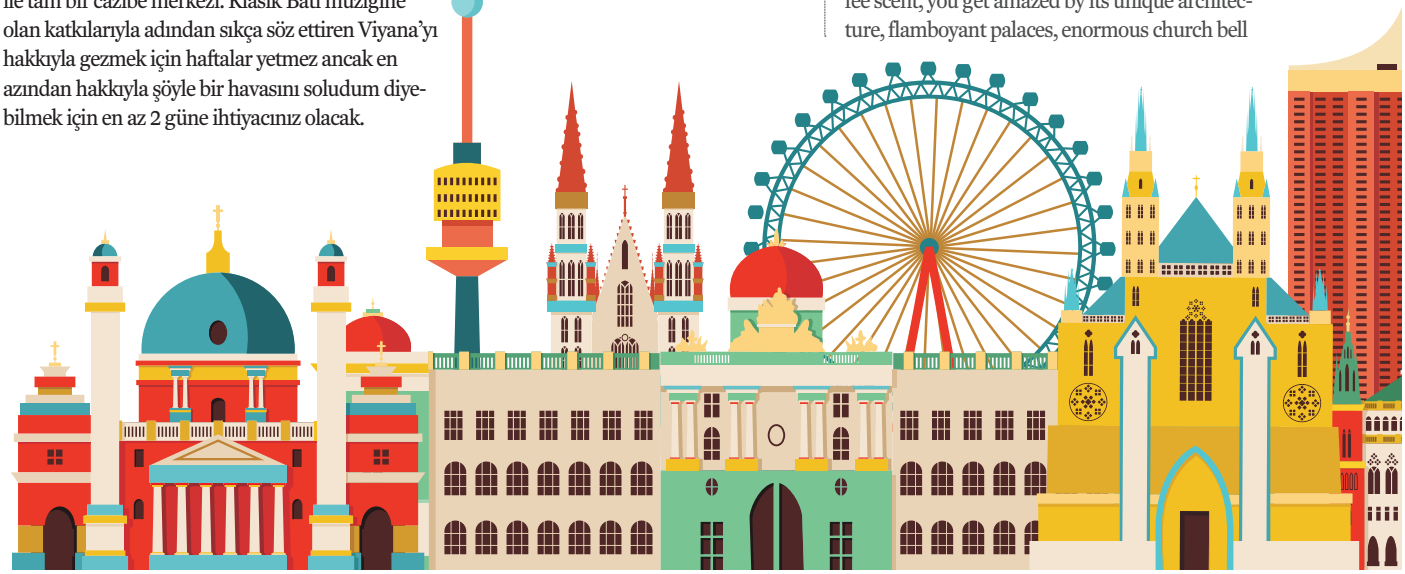
Avusturya'nın başkenti olan Viyana, ülkenin en kalabalık şehri olmasına rağmen yüz ölçümü bakımından en küçük şehridir. Dünya sahnesini sarsan mimarisi, edebiyatı, müziği ve tarihi ile bu ülkenin en küçük şehrinin dünyaya kattıklarına bizzat şahit olmanız için bu sayımızda sizi Viyana'ya davet ediyoruz.

Batı Avrupa'nın kapısı sayılan, Tuna nehri kenarındaki Viyana şehrini keşfe çıkıyoruz. Köklü bir kültür ve sanat tarihine sahip olan şehir lise sıralarından da hatırlayabileceğiniz gibi iki kez Osmanlı kuşatmasına girdi. Kuşatmalar başarılı olmasa da Osmanlılar, Viyana'dan ayrılırken unuttuğu kahve çuvalları ile şehrin kültürüne de kalbine de dokunmayı başardı. Şehir, kahve kokan sokakları, korunmuş mimarisi, gösterişli sarayları, Osmanlılar'ın silahlarından eritilerek yapılmış devasa kilise çanı, meşhur şnitzeli ve dillere destan tatlıları ile tam bir cazibe merkezi. Klasik Batı müziğine olan katkılarıyla adından sıkça söz ettiren Viyana'yı hakkıyla gezmek için haftalar yetmez ancak en azından hakkıyla şöyle bir havasını soludum diyebilmek için en az 2 güne ihtiyacınız olacak.



Even though capital Vienna is the most populated city of Austria, it is by far the smallest city for its surface area. In this issue, we invite you to experience what this small city offers to its visitors with a groundbreaking architecture, history and a lively literature and music scene.

We go out to explore the city of Vienna which is considered as the gate to Western Europe, for its location right along the Danube River. As you might remember from the history lessons in high school, the city was besieged by the Ottoman Empire two times throughout its history. Though the Ottomans didn't succeed in any of the attempts, they still managed to touch the heart of the city's culture by leaving their sacks of coffee behind when they left for home. Today when you walk through the streets of this attraction center surrounded by coffee scent, you get amazed by its unique architecture, flamboyant palaces, enormous church bell



Yolculuğun yorgunluğunu üzerinizden atıp Viyana'nın bozulmamış mimarisinden etkilenerek şehrin sokaklarında dolaşmaya başladığınızda, o şehrin insanı gibi hissetmek istiyorsanız toplu taşımayı tercih etmek doğru bir seçim. Tramvay, metro ya da otobüs hattını kullanarak ulaşmak istediğiniz noktaya kolay ve hızlıca varabilirsiniz. Şehirde görülmesi gereken 3 büyük saray bulunuyor. Geziye şehrin tarihini etkileyen Habsburg Hanedanlığı'nın Viyana'ya armağan ettiği sarayı ziyaret ederek başlayalım; yani Hofburg Sarayı'ndan. Şehrin göbeğinde yer alan saray, Kral Fransız Joseph ve eşi Elizabeth nam-ı diğer Sisi'nin sarayı. Sisi, Viyana tarihine damga vurmuş bir kraliçe. Şehrin her yerinde Sisi'den bahsedildiğine şahit olabilirsiniz. Avrupalı aileler ile arasını hep iyi tutan Sisi, kral eşinin ona olan aşkı, melankolik ruh hali ve anoreksiya oluşu ile tanınıyor. Sisi'nin masalsı hikâyesi Cenova'da seyahati sırasında bir anarşist tarafından bıçaklanarak son buluyor. Hazin sonlu kraliçenin yaşadığı dönemden kalma kullandığı eşyaları görmek için sarayın içerisindeki sergi bölümünü incelemeyi unutmayın.

Rotamıza Hofburg Sarayı yakınlarında yer alan, Prens Eugen'e Osmanlı'nın Viyana kuşatmasında gösterdiği üstün başarılardan ötürü yaptırmasına izin verilen Belvedere Sarayı'ndan devam ediyoruz. Tablolarla dolu sarayda, ünlü ressamların uzun süreli sergilerini görmek mümkün. Sarayın içerisinde, Viyana'nın her köşesinde hediyelik eşyalarına denk geleceğiniz, ünlü sembolist ressam Gustav Klimt'in eserleri de yer alıyor. Saray ziyareti ardından içerisinde Picasso'dan Monet'e pek çok sanatçının eserleri bulunan sanat müzesi Albertina, ünlü ressamlardan daha fazla eser görmek için iyi bir alternatif.

Şehirde gezdikten sonra yemek molası verme ihtiyacınız olduğunda ne yiyeceğiniz konusu sizin için muamma olmasın. Çünkü şnitzelin memleketindesiniz. Şehrin en popüler şnitzel restoranlarından biri olan Figlmüller'de şnitzel yiyerek turistlik görevinizi

made from melted Ottoman armors, world-famous wiener schnitzels and legendary desserts and finally, its contribution to the classical western music. Weeks won't be enough to fully observe what this city has to offer however with this article, we suggest you a two-day schedule to get the best out of it in a short trip.

When you leave your hotel room in Vienna and you start wandering around the streets of untouched architecture, we suggest you to use public transportation so as to feel a part of the city. You can easily find your destination by using tram, metro or bus lines. There are three important palaces in the city that you should definitely visit. So let's start our Vienna tour from the Hofburg Palace, which was inherited by the House of Habsburg, the royal family who changed the city's history. Located in the middle of the city, this palace belonged to King Franz Joseph and his wife aka Sisi. Sisi was a queen that marked the history of Vienna. Even today while walking on the streets of Vienna, you can hear someone talking about her anytime. Having close relations with European royal families, Sisi was known for her king husband's never ending love for her, her melancholic spirit and her eating disorder of anorexia. Her epic life story ended with her being assassinated by an anarchist during a visit to Genoa. So in your trip to Vienna, you should not miss the chance to see personal belongings of "the queen with a dramatic ending", which are displayed in the exhibit area of the palace.

Let's continue our route with the Belvedere Palace, the construction permit of which was given to Prince Eugen during the Ottoman siege era. You can visit the permanent exhibitions in the palace that contains the works of worldwide famous painters. You especially should see the paintings of famous symbolist painter Gustav Klimt there, the souvenirs of whom you can find anywhere around the city. The Albertina Museum might be another good option to see the paintings of world-wide famous painters such as Picasso and Monet. When you need to have a dinner break after your city tour, do not worry about where to eat because you are in the heaven of wiener schnitzels. Fulfill your touristic duties by eating schnitzel in Figlmüller, one of the most popular schnitzel restaurants in the city. Don't forget to leave room in your stomach for the dessert. After dinner, pay a visit to Demel Confectionary and spoil yourself in this pastry shop which is royally certified to make

yerine getirin. Yemek yerken tatlıya yer ayırmayı unutmayın. Kraliyet sertifikası bulunan ve tüm kraliyet tatlılarının yapıldığı Demel Pastanesi'ne uğrayıp kendinizi şımartın.

İkinci günün sabahındaki enerjinizle üçüncü ve bizim rotamızdaki son saray, Dünya Kültür Mirası Listesi'nde yer alan Schönbrunn Sarayı'nı gezmeye başlıyoruz. Mesafe olarak şehir merkezinden biraz daha uzak olmasına rağmen saraya ulaşım gayet kolay. Binden fazla odası olan saray, Fransa'da bulunan Versailles Sarayı'ndan örnek alınarak yaptırılmış. Habsburg Hanedanı'nın yazlık sarayı olarak kullanılmış. Viyana'nın incisi olan sarayda Avusturya'nın güçlü kadınlarından biri olan Maria Theresia'nın da odası mevcut. On altı çocuk sahibi olan Theresia, tarihte kızlarının hepsini Avrupa'nın önde giden soylularıyla evlendirmesiyle meşhur. Çocuklarından biri ise hepimizin zihninde Fransız ihtilali sırasında "Ekmek bulamıyorlarsa pasta yesinler " cümlesi ile yer eden Marie Antoinette. Sarayın dışı kadar içi de dönemin ihtişamıyla göz kamaştırıyor.

Saray ziyaretinden sonra şehrin merkezine geri dönüp Viyana'nın sembol yapılarından biri haline gelen, Heldenplatz Meydanı'nda bulunan ve son halini alana kadar 3 kez inşa edilen Gotik yapıdaki St. Stephans Katedrali ile geziye tam gaz devam ediyoruz. Görkemli Katedral Viyana'nın Başpiskoposluğu'nun ana kilisesi. Katedralin içerisinde bulunan 20 tonluk çan, Osmanlı'nın Viyana Kuşatması'nın ardından geride bıraktıkları top ve silahların eritilmesi ile yapılmış. Çan kulesinin tepesine ulaşmak için üç yüzden fazla merdiveni çıkmanız gerekiyor. Yukarıdaki manzara için merdivenleri çıkmaya değer.

Katedralin yorucu merdivenlerinden sonra bir kahve molası verme zamanı! Şehrin en eski kahvecilerinden biri olan 1876 yılında açılmış Cafe Central'a uğrayıp kahve içerek yorgunluğunuzu atabilirsiniz. Bir rivayete göre Viyana halkı kahve ile Osmanlılar sayesinde tanışmış. Anlatılana göre Viyana Kuşatması'ndan geri çekilen Osmanlı askerleri, kahve çuvallarından birini şehirde unutuyor. Unutulan bu çuvalın bulunmasıyla da Viyana'nın kahve kültürü doğuyor. O zamanlardan

all the desserts to be served in the palace.

With the morning energy of the second day, we are now starting the day with a tour in Schönbrunn Palace, the third and last palace in our city tour that ranks in the World Cultural Heritage list. Though it is a little far away from the city center, transportation to the palace is quite easy. This palace with more than one thousand rooms was constructed with an inspiration from the Versailles Palace in France. It was used as a summer house by the House of Habsburgh. Many important people in the history of Austria had rooms in this "pearl of Vienna" palace, including one of the country's most powerful women, Maria Theresia. Having 16 children, Theresia was known for her matchmaking skills when it comes to marrying her daughters to the noble families of Europe. One of those daughters was Marie Antoinette, who is still quoted today for her saying "Let them eat cake" during the French Revolution. The interior design of the palace is as much magnificent as its outside.

Following the palace tour, we are now heading back to city center to visit the gothic-style St. Stephans Cathedral in Heldenplatz Square, which is one of the main symbols of Vienna. The Cathedral was constructed for three times until it took its final shape of today. It is used as the main church of Vienna Archiepiscopate and its bell, weighing 20 tons, was made by melting the gun-type weapons Ottoman Army left behind. You have to climb up more than 300 stairs in order to reach the top of its steeple. The landscape over there is worth all the pain you have had in the stairs.

After the tiresome stairs of the cathedral, now it's time for a coffee break! You can have a rest drinking coffee in Cafe Central, one of the oldest cafes in the city which was opened in 1876. History books say that the residents of Vienna met with coffee after the Ottomans. Some say that Ottoman army forgot their sacks of coffee in the city while retreating from the Vienna Siege. And when Viennese people found those sacks, a brand new Vienna culture was born. The smell of coffee coming from those times still

NASIL GİDİLİR?

İstanbul'dan çıkış yapacaksanız Viyana'ya her gün uçuş bulmanız mümkün. İstanbul çıkışlı Viyana yolculuğu, direkt uçuşla, yalnızca 2 saat 20 dakika sürüyor.

HOW TO GO?

There are numerous flights departing from Istanbul to Vienna throughout the day. Direct flights take only 2 hours 20 minutes.

NEREDE KALINIR?

Viyana, konaklama konusunda sıkıntı çekmeyeceğiniz kentlerden biri. Osmanlı motifleri içinde sanki hiç yurttan ayrılmamış hissi veren Do&Co Otel değişik bir tercih olabilir. Hotel Grand Wien, Hotel Bristol, Hotel Sacher Wien'in yanı sıra; Accor Grubu'nun Sofitel, Mercure, Novatel ve İbis markaları her ihtiyaca ve her bütçeye yönelik geniş bir tercih yelpazesi sunuyor.

WHERE TO STAY?

Vienna is a city where you will not have anny difficulties for finding a sutiable accommodation for yourself. Do&Co Hotel which will make feel at home for its Ottoman decoration can be a beautiful alternative. Apart from Hotel Grand Wien, Hotel Bristol and Hotel Sacher Wien, Sofitel, Mercure, Novatel and Ibis that belong to Accor Group offer a wide range of options for various budgets and needs.

günümüze gelen kahve kokusu, Viyana'nın tüm sokaklarını sarıyor. Lezzetli bir kahvenin ardından merkezde gezerken Meşhur Avusturyalı sanatçı Hundertwasser'in kendi ismiyle anılan avangart tarzda tasarladığı, rengârenk evler, sokakları keşfederken uğrayabileceğiniz bir nokta. Bina yaşayan bir müze ve ev sahipleri tarafından kullanılıyor. Çatısında yemyeşil bir bahçesi bile var. Binanın alt katında bulunan lavaboları ziyaret ederseniz evlerin içlerinde bahsedilen zemin gibi yerlerin bile yamuk tasarlandığını, düz olmadığını görebilirsiniz.

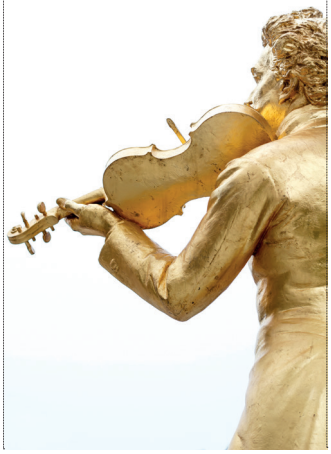
Viyana'da akşam yapılabilecek en iyi aktivitelerden biri operaya gitmek. Zaten operanın temsilcisi ve Wolfgang Amadeus Mozart'ın memleketi bu şehre gelmişken kulaklarınızın pasını silmeden dönmek olmaz. Staatsoper Opera Binası dışarıdan tüm görkemi ile gözlerinize mimari bir şölen yaşatırken içeriden yükselen opera ve klasik müzik sesleri ile kulaklarınızdan yol alıp ruhunuza sesleniyor. Binada neredeyse her gece konserler düzenleniyor. Sıra ve yer konusunda sorun yaşamamak için önceden bilet almak önemli. Fakat önceden bilet almamış olsanız bile spontane bir kararla konsere gitmek isterseniz konser saatinden önce konseri ayakta dinleyebileceğiniz son anda satılan ucuz biletlerden faydalanabilirsiniz. Konseri yakalama fırsatınız olmazsa sanatçıların odalarını ve sahne arka planının ruhunu anlamak isteyenler için sahne arkası gezileri düzenleniyor. Binanın konser dışında göremediğiniz iç güzelliklerini keşfetmek için sahne arkası turları harika bir fırsat.

Konserden sonra şnitzel yemeye doyamayanlar için önerimiz, Figlmüller kadar ünlü olmasa bile, lezzetli şnitzeller yapan Schnitzelwirt. Yemekten sonra günü mutlu sonlandırmak için sırada meşhur Sacher Torte tatlısının mucidi Cafe Sacher var. Sacher Torte tatlısı yoğun bir kek katmanının üzerine kayısı marmeladı konulması ve üzerinin yoğun çikolata ile kaplanmasıyla elde ediliyor.

Viyana, müziği, yemekleri, sanat eserleri, mimarisi ile tüm duyularınıza hitap eden bir şehir. Mutluluk ve bir şehir arasındaki bağlantıyı görmek için Viyana'yı mutlaka ziyaret edin.

VİYANA'DA AKŞAM YAPILABİLECEK EN İYİ AKTİVİTELERDEN BİRİ OPERAYA GİTMEK. ZATEN MOZART'IN MEMLEKETİ BU ŞEHRE GELMİŞKEN KULAKLARINIZIN PASINI SİLMEDEN DÖNMEK OLMAZ.

ONE OF THE BEST ACTIVITIES TO DO IN VIENNA IS TO GO TO THE OPERA. IT WOULDN'T BE A REAL VIENNA TRIP AFTER ALL IF YOU DON'T LISTEN TO LIVE OPERA MUSIC IN THE HOMETOWN OF WOLFGANG AMADEUS MOZART, ONE OF THE MOST IMPORTANT FIGURES OF OPERA MUSIC.



prompts the streets of Vienna. Now that we've had our delicious coffee break, let's hang around the center and pay a visit to the colorful houses designed in an avant-garde fashion by world-famous Austrian painter Hundertwasser. Named after its designer, the building is a live museum with real residents. There is even a garden in its terrace as green as grass. You can go inside the ground floor to see the sinks and floors, they are not designed flat as they look from the outside.

One of the best activities to do in Vienna is to go to the opera. It wouldn't be a real Vienna trip after all if you don't listen to live opera music in the hometown of Wolfgang Amadeus Mozart, one of the most important figures of opera music. Staatsoper Opera Building offers a visual feast for the sightseers with its spectacular architecture, while in the inside, opera and classical music tunes touch your heart from the bottom. There are concert organizations in the building almost every night. It is important to buy tickets beforehand so as to not live any trouble finding a seat. However even if you didn't buy any tickets and you make a spontaneous decision to go to a concert, you can buy one of the cheap tickets reserved for standing audience a few hours before the show. There are also backstage tours organized for those who missed the concert but still want to understand the spirit in the back of the stage. Those backstage tours are a perfect chance to discover the great interior design of the building as well.

Our suggested location for the ones who want to eat schnitzel after the concert is Schintzelwirt, a restaurant not as famous but as delicious as Figlmüller. In order to end our last day in Vienna happy, let's go to Cafe Sacher, the inventor of famous Sacher Torte dessert. The Sacher Torte is made by pouring a layer of apricot marmalade on top of a cake, and then covering it all with thick chocolate. As this pastry shop is the most prominent competitor of Demel Confectionary, you can make your decision about which one is better after you have your cake in here too.

Vienna is a city that appeals to all of your sense with its music, food, art pieces and architecture. You should definitely visit Vienna so as to understand the correlation between a city and happiness.

NE YENİR?

Viyana'nın en ünlü lezzeti olan şnitzel, yemek listenizde en başta olmalı. Şnitzelin ardından gelen dünyaca ünlü, damakları bayram ettiren şehrin tatlılarından denemeden Viyana'yı gezmiş sayılmazsınız. Viyana ile bütünleşmiş mutlaka denemeniz gereken bir diğer lezzet ise hepimizin tanıdığı ama bu şehirde bir başka olan; kahve.

WHAT TO EAT?

Vienna s most famous taste, schnitzel should be topping your list. Don t consider yourself you have tasted the real Austrian cuisine without trying worldwide famous Austrian desserts. Another must try is of course coffee that is highly associated with Vienna.

NE ALINIR?

Sevdiklerinze Kraliyet sertifikalı pastaneden bir paket çikolata alarak ona krallara layık bir tat hediyi edebilirsiniz ya da ünlü ressam Gustav Klimt'in eserlerinin basılı olduğu türlü eşyalardan birini seçebilirsiniz. Bunlar dışında müzik şehri olan Viyana'da Mozart baskılı likörlerden, değişik mücevherlere kadar herkesi mutlu edecek hediyelik eşyaları bulmak kolay.

WHAT TO BUY?

You can buy chocolate from a royal certified confectionary and have your loved ones try royal tastes. You can also prefer souvenirs such as scarves associated with Sisi, one of the most powerful woman in Vienna history. In case you want to buy something artsy, you can also look for replicas of world renowned painter Gustav Klimt s artworks. Apart from these traditional souvenirs and gifts, you can get many things from Mozart engraved liquors to various jewelry to make everyone happy.

TUZLA-YALOVA HATTIMIZ AÇILDI!

İDO ile #yolaçık

ido

0850 222 44 36 / ido.com.tr

BAHAR ETKİNLİKLERİ

Yazın habercisi bahar aylarında daha çok dışarı çıkmanızı sağlayacak birçok etkinlik var. Birkaçını sizin için derledik.

SPRING EVENTS

There are many events that will make you go out during Spring. Here are few of them:

BEIRUT, YENİ ALBÜMÜ NO NO NO İLE 28 MAYIS'TA TÜRKİYE'DE

Zach Condon'un kurucusu olduğu ve farklı kültürlerden gelen müzisyenlerin oluşturduğu yüksek müzik kalitesine sahip indie-rock grubu Beirut, 11 Eylül'de piyasaya çıkardıkları yeni albümleri "No No No" ile gerçekleştirecekleri turne kapsamında Türkiye'ye geliyor. Batı Avrupa ve Balkan müziğini kendi yorumlarıyla harmanlayan ve folk müziği ile caz arasında özgün bir sound'a sahip olan Beirut, BKM organizasyonu ile sahne alacak.

BEIRUT TO PERFORM ITS NEW ALBUM NO NO NO IN TURKEY ON MAY 28

Founded by Zach Condon and comprising of musicians from different cultures and backgrounds, the famous indie-rock band Beirut will perform in Turkey as part of its new tour, following the release of their new album in September 11. With an outstanding sound that stands among the genres of jazz and folk music, Beirut harmonizes Western Europe and Balkan music in their own unique way. The band will be performing as part of BKM organization.

ÜÇ KURUŞLUK OPERA İSTANBUL'DA İZLEYİCİSİYLE BULUŞUYOR

Bertolt Brecht'in unutulmaz oyunu Üç Kuruşluk Opera, dünyaca ünlü tiyatro topluluğu Berliner Ensemble'ın prodüksiyonu ve çağdaş tiyatronun dahi yönetmeni Robert Wilson'ın yorumuyla İstanbul'da

İstanbul Kültür Sanat Vakfı (İKSV) ev sahipliğinde, ENKA Vakfı sponsorluğunda 13 Mayıs Cuma ve 14 Mayıs Cumartesi günleri Zorlu Performans Sanatları Merkezi Ana Sahne'de izleyici karşısına çıkacak Üç Kuruşluk Opera, maceralarla dolu bir antikahramanlar dünyası aracılığıyla sadece geçmişe ışık tutmakla kalmıyor, bugünün dünyasına ait çok somut gerçekleri işleyerek, günümüzü farklı bir bakış açısıyla yorumlamaya da imkân tanıyor. Üç Kuruşluk Opera, sahne sihirbazı Robert Wilson'ın sıra dışı yönetmenliğinde, hareketin, ışığın, metnin ve tasarımın birbiri içine geçtiği bir 21. yüzyıl klasiğine dönüşüyor.

28 Mayıs 2016
May 28, 2016
KüçükÇiftlik Park

THE THREEPENNY OPERA MEETS ITS AUDIENCE IN ISTANBUL

The famous play of Berthold Brecht, Threepenny Opera comes to Istanbul with the production of world-famous theatre community Berliner Ensemble and the direction of contemporary theatres genius Robert Wilson.

Sponsored by ENKA Foundation, The Threepenny Opera will be performed in the main stage of Zorlu Performance Art Center on May 13 and 14, as an organization of Istanbul Foundation for Culture and Arts (İKSV). Full of adventures of antagonists' world, the play not only enlightens the past but also tackles with today's concrete realities and makes the viewer question the world from a different point of view. By the extraordinary direction of "stage magician" Robert Wilson, The Threepenny Opera turns into a 21st century classic in which movements, lights, scripts and design intertwine.

ÇOCUĞUNUZLA HARİKA VAKİT GEÇİRMENİN YOLU İSTANBUL MODERN'DEN GEÇİYOR

İstanbul Modern Sanat Müzesi'nden bir yenilikçi program daha. Bu seminer dizisi "Çocuğu ile Büyüyenler" yaratıcılığın çocuk gelişimindeki önemine odaklanıp anne babalara bir yol haritası çıkarıyor.

ISTANBUL MODERN PROMISES A GREAT DAY TO SPEND WITH YOUR CHILD

Istanbul Modern Art Museum offers a wholly innovative program to experience with your children. Titled "Growing up with your child", the seminar series aims to address the importance of creativity for child development and develop a roadmap for parents.

4 Haziran 2016, Cumartesi 11.00-13.00
4 June 2016, Saturday 11.00-13.00
İstanbul Modern Sanat Müzesi
Istanbul Modern Art Museum

GÜL ŞENDİL İLE YARATICILIĞIN GELİŞİMİNDE ANNE VE BABANIN ROLÜ

Prof. Dr. Gül Şendil'in yönetiminde gerçekleştirilen seminer, insana özgü yaratıcılığın gelişiminde, anne ve babaların rolüne değiniyor; 'yaratıcılık' kavramını aile içi ilişkiler ve çocuk yetiştirme tutumları bağlamında ele alıyor.

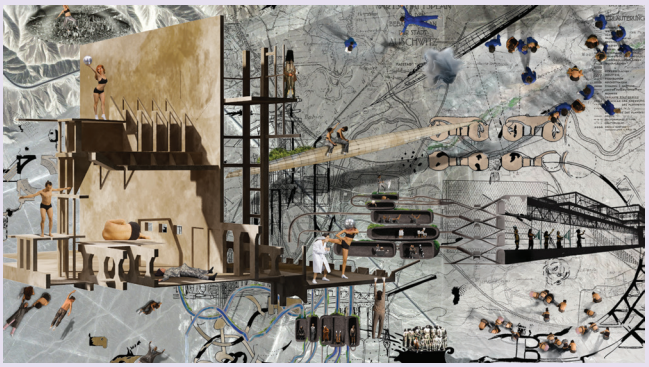
PARENTS' ROLE IN CREATIVE DEVELOPMENT WITH GÜL ŞENDİL

Directed by Prof. Dr. Gül Şendil this seminar touches upon the role of parents in children's creative development and examines the concept of "creativity" from the perspective of domestic relations and child raising techniques.

İNCİ EVİNER RETROSPEKTİFİ

22 Haziran - 27 Kasım 2016
22 June- 27 November 2016
İstanbul Modern Sanat Müzesi
Istanbul Modern Art Museum

İstanbul Modern'in düzenlediği İnci Eviner Retrospektifi, sanatçının 1980'li yıllardan 2010'lara uzanan yaratım sürecini bir araya getiriyor. Sergi, Eviner'in desenden resme, videodan yerleştirmeye, fotoğraftan heykele uzanan zengin ifade arayışının gelişim ve dönüşümünü görünür kılıyor. Eviner'in sanatsal birikimini kronolojik bir akış yerine, geçmiş ile şimdiyi birbiri içerisine konumlandıran ve sergi mekânını da sergilemenin içerisine dahil eden, farklı bir kurgu ile izleyiciye sunuyor. Toplumsal, politik ve sosyo-kültürel koşullar içerisinde kadın ve kadın olmaya dair farklı haller üzerine kendine özgü bir ifade alanı aralayan İnci Eviner, Türkiye çağdaş sanatının güncel dönüşümünde etkin rol üstlenen, öncü bir sanatçı. Çocukluktan itibaren etkisi altında kaldığımız tarihsel, söylemsel ve bilinçdışından süreçlerin kadın kimliği üzerindeki yansımalarını araştıran sanatçı, kadın olma halini tek bir imgeye sığmayan, sınırsız bir hayal gücünün alanı olarak tanımlıyor. Her yaştan kadınların gündelik hayat içerisindeki jestlerinden hareket eden Eviner, onlar için uygun görülen temsil biçimlerini ve bu temsilleri var eden yasakları sorguluyor.



THIS RETROSPECTIVE OF THE WORK OF İNCİ EVİNER

This retrospective of the work of İnci Eviner, organized by Istanbul Modern, surveys the artist's creative process from the 1980s to the 2010s. It displays her rich search for expression, ranging from drawings to paintings, video works to installations, photography to sculpture. Eviner's artistic output is not arranged chronologically, but through a nonlinear positioning of past and recent works, and even incorporates the exhibition space itself. Eviner is a pioneering artist who has been influential in the transformation of Turkish contemporary art, and who has developed a unique mode of expression regarding female identity in its collective, political, and sociocultural aspects. Investigating the historical, discursive, and unconscious narratives that influence our views of women starting at a young age, the artist defines womanhood not as encompassed by a single image but as a field of limitless imagination. Proceeding from the daily gestures of women of all ages, Eviner questions the modes of representation judged appropriate for them and the prohibitions that prevent the actualization of a woman's fullest potential.

İNCEK LOFT'TA
YAŞAM BAŞLIYOR

Banka faizleriyle uğraşmadan, vadesine ve peşinatına sizin karar vereceğiniz kişiye özel ödeme planlarıyla ev sahibi olmak isteyenleri bekliyoruz.

444 83 38

akfen inşaat

40 YIL akfen

LOFT İNCEK

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
PSA akfen

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