

EKİM 2019 | NO: 10

Forbes

TURKUVAZ
15 TL KATİ FİYAT 18 TL
ISSN 1306-0627
9 771306 062009 10



OĞUZHAN CANIM
ASKIDA NE VAR

ARDEN AGOPYAN
HOTELRUNNER

BAŞAK TAŞPINAR DEĞİM
ARMUT

HANDE ÇİLİNGİR
INSIDER

ŞEHLEM AKBULUT
PAYM.ES

MİLYARLIK İŞLER

İNTERNET'TE YENİ
DÖNEMİN BÜYÜK
BAŞARI HİKAYELERİNİ
YAZACAK 50 GİRİŞİM

FUTBOL VERİMLİLİK RAPORU: ALTIN AYAKLAR

Esnafla g¼c¼ne g¼ç katan kart; Paraf Esnaf!

Kurulduğu g¼nden beri esnafın yanında olan Halkbank, Şimdi de Paraf Esnaf ile t¼m ihtiyaçlarınızı karşılıyor, y¼k¼n¼z¼ hafifletiyor.

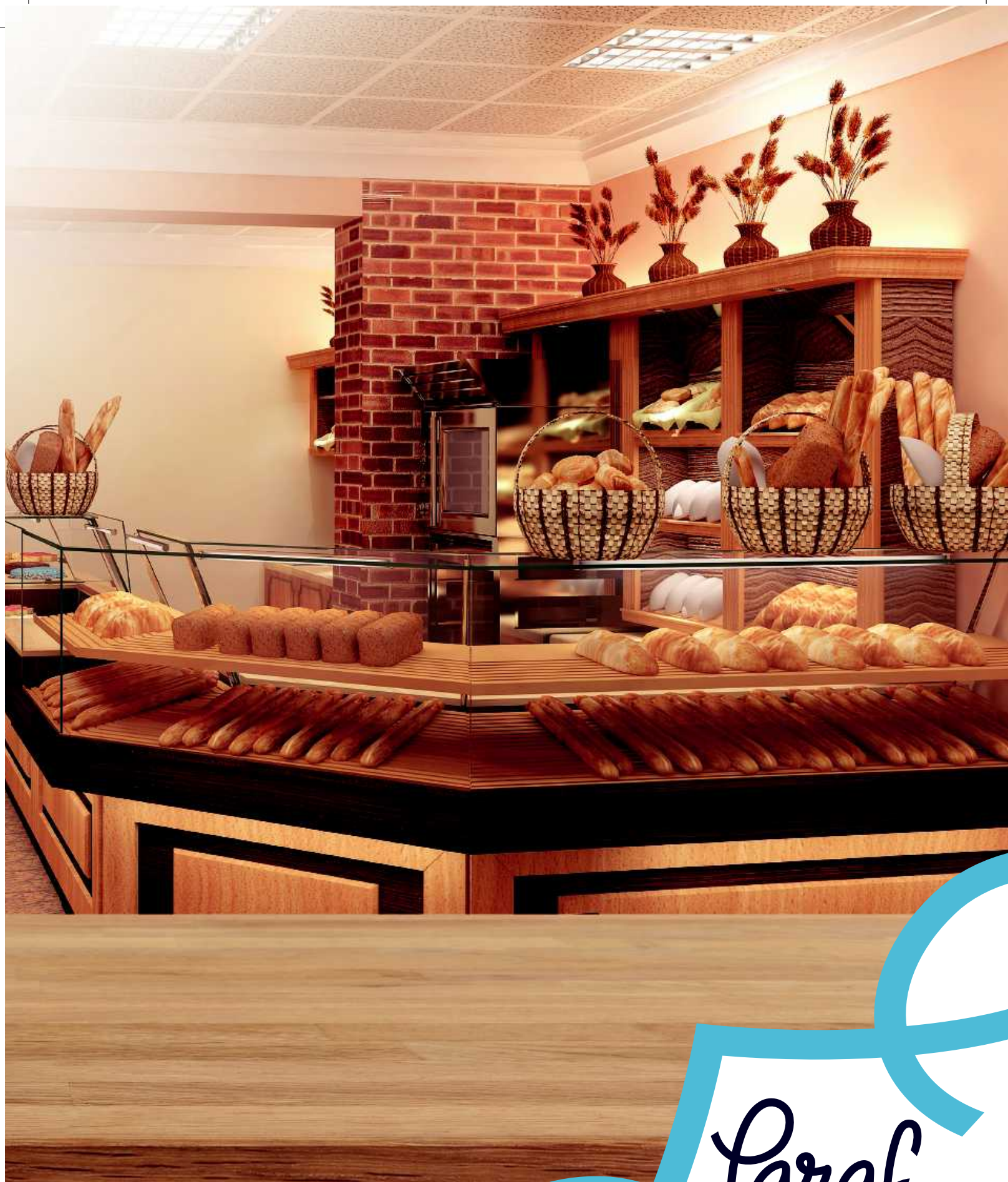
Siz de Paraf Esnaf'ınızı alın, nakit akıŐınıızı d¼zenleyin, çek-senet iŐlemlerinizi kart ¼zerinden yapın. Mal alımlarınızda taksit avantajından yararlanın, hem ParafPara kazanın hem de anlaşmalı tedarikçilerde özel limitiniz olsun.

¼stelik Paraf Esnaf'ınızı Dost Hesap ile birleştirerek bakiyenizin yetersiz olduğu durumlarda ATM'lerden kolaylıkla nakit çekim sağlayabilirsiniz.

Ç¼nk¼; esnaf ister, Halkbank yapar.



Ayrıntılı bilgi i¼in: parafcard.com.tr | 0850 222 0 401 Esnaf ve KOBİ Dialog



Paraf.



BROOKS KOEPA



TIGER WOODS



BRYSON DECHAMBEAU



'THE BIG THREE' 1962



JON RAHM



JASON DAY

ROLEX VE GOLF

Rolex dünyası, zamana dayanıklı mükemmeliyet hikayeleriyle dolu. Rolex ve golf birlikteliği, 'the Big Three' ile başladı ve 50 yılı aşan bir geçmişe dayanıyor. Her geçen yılla birlikte bu bağ daha da güçleniyor ve Rolex, bu sporun rekorlarını baştan yazan ve rekabetin çitasını yükselten şampiyonlarını, en önemli etkinliklerde destekliyor. Golf büyümeyi sürdürürken Rolex, golfün ve yeni nesil oyunculara ilham verecek efsanevi anların bir parçası olmaya devam edecek. Bu, zamana dayanıklı mükemmelliğin ve Rolex'in hikayesi.

#Perpetual



JUSTIN THOMAS



HIDEKI MATSUYAMA



RICKIE FOWLER



OYSTER PERPETUAL DAY-DATE 40



Kapak



84 | ÜÇÜNCÜ DALGA

TÜRKİYE İNTERNET EKOSİSTEMİ YENİ PARLAK BİR DÖNEMİN EŞİĞİNDE DURUYOR. 2013 VE SONRASINDA KURULAN, İLERİ TEKNOLOJİYİ HEDEFLEYEN GİRİŞİMLERİN OLUŞTURDUĞU BU ÜÇÜNCÜ DALGA, GEÇMİŞTEKİ KIPIRDANMALARDAN FARKLI OLARAK DAHA GÜÇLÜ BİR ALTYAPIYA SAHİP. ÇÜNKÜ EKOSİSTEM HEM BİLGİ BİRİKİMİ HEM GİRİŞİMCİ KALİTESİ HEM DE YATIRIMCI SAYISI VE PROFİLİ AÇISINDAN DAHA SAĞLAM. ZATEN YENİ DALGANIN İLK GÜZEL HABERLERİ 2018'İN SONU İTİBARIYLA YAŞANAN ÇIKIŞLARLA GELMEYE BAŞLADI. BU SENE İLK KEZ HAZIRLADIĞIMIZ "FORBES GİRİŞİM 50" LİSTESİ ÜÇÜNCÜ DALGANIN SIRADAKİ BÜYÜK HİKAYESİNİ YAZMAYI VAAT EDEN OYUNCULARIN PEŞİNE DÜŞÜYOR.

12 | Editör

14 | **Gerçek & Yorum** | Benzersiz Bir Adam: Malcolm Forbes | Steve Forbes

FOCUS

18 | Servet Takibi

FORBES Türkiye'nin Mart 2019'da yayımladığı "En Zengin 100 Türk" listesinin üzerinden geçen yedi ayda, zenginlerin servetleri Mart 2019 seviyesine doğu yükselişe geçti.

20 | British Steel'i Kurtarmak

OYAK Grubu'na ait Ataer Holding, İngilizlerin başı finansal olarak beladaki demir çelik şirketi British Steel'e kar ettirebilir mi?

22 | Amerika'nın En İyi Üniversiteleri

Üniversite gitmeye değer bir yer mi? Kesinlikle -en azından ABD'nin en iyi okullarından birine gidiyor ve giderken de beş parasız kalmıyorsanız.

24 | Elektrik Denklemleri

Şu sıralarda enerji bürokrasisinde heyecanlı bir çalışma yürütülüyor.

28 | Altın Ayaklar

FORBES'un bu yıl yedinci kez yayımladığı "Futbol Verimlilik Raporu" futbol dünyası için doğru bir transfer stratejisinin ipuçlarını veriyor.



48 | Maceraperest

SPX bir yandan Türkiye dışında yeni mağazalar açmaya bir yandan da yerli üretimin cirosundaki payını artırmaya hazırlanıyor.

54 | Doctor B

TLC'de yayınlanan "Bu Ben miyim?" programıyla şöhret kazanan Dr. Bülent Cihantimur, yeni yatırımlarıyla A'dan Z'ye bir estetik imparatorluğu yaratmayı hedefliyor.

58 | Serena'nın Paraları

Tarihin gelmiş geçmiş en başarılı kadın sporcusu şimdi de oyununu ve adını yeni şirket yatırımlarına ve girişimci kuruluşlara tahvil ediyor.

66 | Peynir Gurusu

300 milyon lira cirolu Muratbey, Türkiye'nin en büyük peynir üreticisi değil ama en inovatifi olabilir.



İstinyePark AVM, no: 483, 0212 345 67 88, İstanbul

72 | Vites Büyütmek

Seramik sektörü iç pazarda tarihinin en sıkıntılı günlerini geçirirken Eczacıbaşı Holding Yapı Ürünleri Grubu, Bozüyük'te 250 milyon lira yatırımla yeni bir tesis açtı.

74 | Yaşam Fabrikası

Ginkgo Bioworks'te MIT eğitilmiş bir grup bilimci, biyomühendislik tarafından üretilecek bir geleceğin yapı taşlarını hazırlıyor.

TEKNOLOJİ

106 | Nükleer KOBİ'ler

2018 bütçesi 1,24 milyar euro olan ve yılda yaklaşık 650 milyon euro'luk mal ve hizmet alımının gerçekleştiği CERN, Türk firmaları için de bir pazar oluşturuyor.

114 | Otonom Araca Yerli Adım

Ford Otosan ve AVL Türkiye mühendislerinin geliştirdiği otonom sürüş sistemi bu alandaki yarışta ciddi bir hamleyle karşılık geliyor.

118 | Sıfır Kirli Yakıt

Hidrojenli araçlar başarısız olmaya devam ediyor ama girişimci Trevor Milton sonunda bu araçların para kazandırmasını sağlayabileceğini düşünüyor.

GİRİŞİM

120 | Fırsatları Kovalamak

Metin Kurtuluş Nevruz geleneksel ve oturmuş işlerdeki boşluklardan veya aksaklıklardan 100 milyon lira cirolu bir girişimler ekosistemi inşa etti.



PARA & YATIRIM

132 | Faizler İnmeye Devam Ediyor

ABD Başkanı Trump güçlü dolar konusunda Fed ve ticaret ortaklarını suçlamayı sürdürüyor.

138 | Değişim Rüzgarı

PayCore ismini değiştirerek başladığı dönüşümüne 'processing' ve dijital ödeme sistemleri alanında sunduğu çözümler ile hız verecek.

142 | Drone Etkisi

ABD Başkanı Trump güçlü dolar konusunda Fed ve ticaret ortaklarını suçlamayı sürdürüyor.

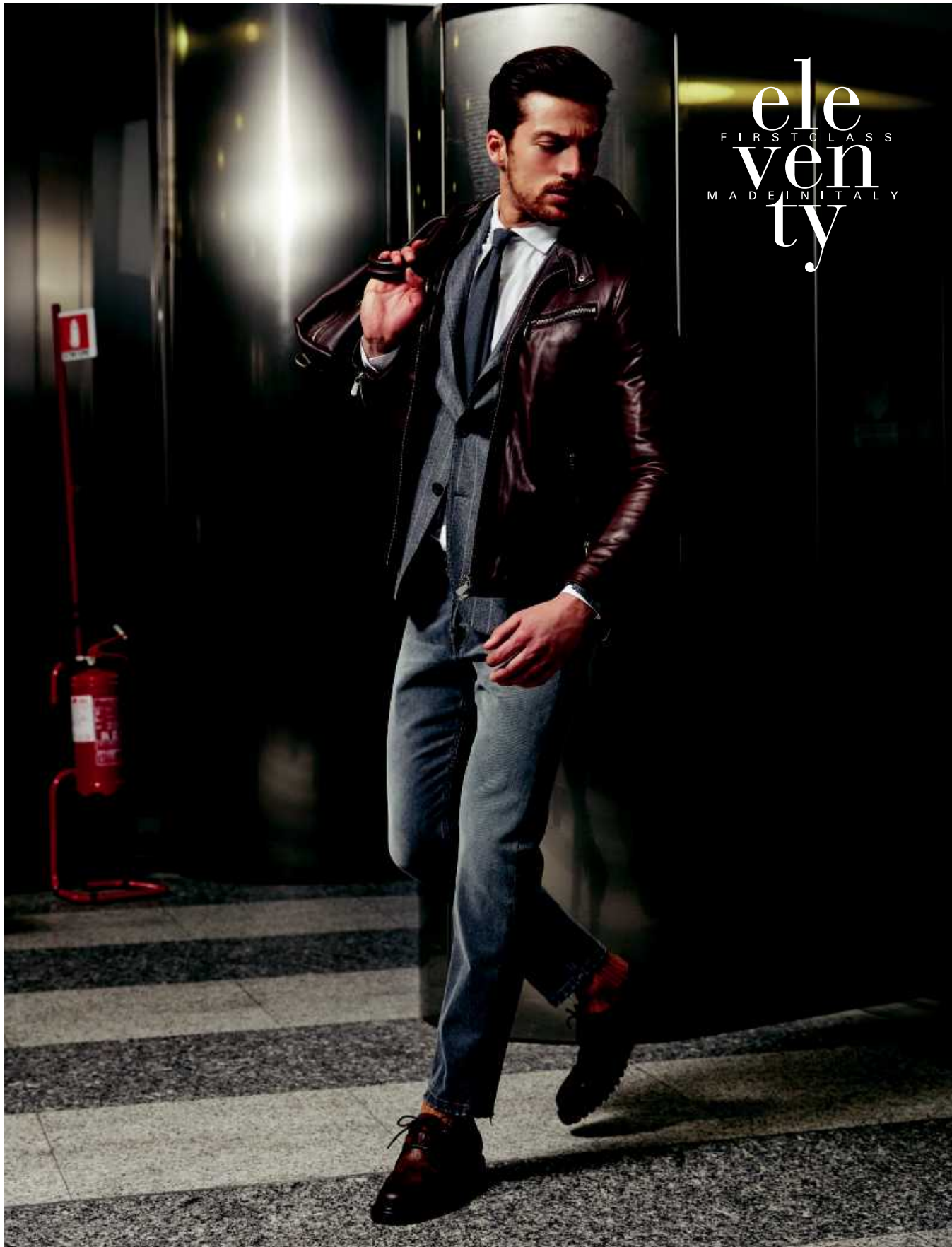
144 | Ekonomiyi Canlandırma Savaşı

Çin'deki ticaret savaşı ve azalan iç talep kaynaklı yavaşlama, aşırı borç yükü altındaki ekonomide finansal bir patlama korkusu yaratıyor.

146 | Düşünceler | Kibir Üzerine



SORUMSUZLUK BEYANI: Bu dergide yer alan yatırım bilgi, yorum ve tavsiyeleri yatırım danışmanlığı kapsamında değildir. Yatırım danışmanlığı hizmeti; aracı kurumlar, portföy yönetim şirketleri, mevduat kabul etmeyen bankalar ile müşteri arasında imzalanacak yatırım danışmanlığı sözleşmesi çerçevesinde sunulmaktadır. Bu dergide yer alan yorum ve tavsiyeler, yorum ve tavsiyede bulunanların kişisel görüşlerine dayanmaktadır. Bu görüşler mali durumunuz ile risk ve getiri tercihlerinize uygun olmayabilir. Bu nedenle, sadece bu dergide yer alan bilgilere dayanarak yatırım kararı verilmesi beklentilerinize uygun sonuçlar doğurmayabilir.



İstinyePark AVM Giriş Katı, İstanbul, 0212 345 61 17
Yalıkavak Marina No:12, Bodrum, 0252 385 44 26



1.2.3

24 Saatte İş, 84

A.B.C.D

Abu Dhabi Commercial Bank, 142
 Albaksan, 106
 Alibaba, 84
 Apsiyon, 84
 Aramco, 142
 Armut, 84
 ASAŞ Alüminyum, 106
 Asics, 48
 Askıda Ne Var, 84
 Astra Group, 54
 Ataer Holding, 20
 AVL Türkiye, 114
 AYEDAŞ, 106
 B Academy, 54
 B Code, 54
 B travel, 54
 B'ist Zeytinyağları, 120
 Bank of America Merrill Lynch, 144
 BEDAŞ, 106
 Billabong, 48
 BİM, 66
 Bis Logistics, 120
 Bisu, 84
 Blesh, 84
 BMW, 106
 British Steel, 20
 Capital Markets, 132
 Colendi, 84
 Commerzbank, 142
 Comodif, 84
 Corus, 20
 CY Vision, 84
 DAF, 114
 Daimler, 114

E.F.G.H

Eczacıbaşı Holding, 72
 Eczacıbaşı Yapı Ürünleri Grubu, 72
 Energy Aspects Ltd., 142
 Entekno, 84
 Estetik International, 54
 Estetika, 54
 Esteworld, 54
 Evreka, 84
 Eyedius, 84
 FazlaGıda, 84
 First Data, 138
 Flank, 84
 Ford Otosan, 114
 Ford, 114
 Foriba, 84

Genz, 84
 Global Investment House, 48
 Gram Games, 84
 Greybull Capital, 20
 Hazelcast, 84
 Hepo, 120
 HotelRunner, 84

I.J.K

Ilva, 20
 Inosens, 84
 Insider, 84
 Interact, 84
 Investec, 142
 Iugo, 84
 Iveco, 114
 Iyzco, 84
 İtimat, 66
 Jack Wolfskin, 48
 Jefferies Group, 142
 JP Morgan, 132
 KolayIK, 84
 Koninklijke Hoozevans, 20
 Kunduz, 84

L.M.N.O

Lifemote, 84
 Macquarie Group, 144
 MAN, 114
 Markafoni, 84
 Mastercard, 138
 Mega Center, 66
 Merrell, 48
 Mistel Kablo, 106
 Monument, 84
 MPTS, 138
 MTN Plastik, 106
 Muratbey, 66
 Mutlubiev, 84
 MV Holding, 138
 Nielsen, 66
 Novita, 54
 Olgar Şirketler Grubu, 48
 Ommasign, 84
 Onyx Commodities, 142
 Oo-kuma, 84
 OpsGenie, 84
 Ortero, 84
 Osteoid, 84
 Oyuk Grubu, 20

Ö.P.Q.R

Ödeal, 138
 Paraşüt, 84

Paratika, 138
 PayCore, 138
 Paymes, 84
 Paynet, 138
 PayU, 138
 Peak Games, 84
 Prisyne, 84
 Proente, 84
 QuikSilver, 48
 Reengen, 84
 Refinitiv, 142
 Renault, 114
 Revo Capital, 138
 Reztoran, 84
 Reztoran, 84
 Rofoods, 84
 Rystad Energy, 142

S.T.V.Z

Salomon, 48
 Samsung, 138
 Sancak Holding, 138
 Sarkuysan, 106
 Scania, 114
 Scotty, 84
 Scoutium, 84
 Segmentify, 84
 Spirohome, 84
 SPX, 48
 Tapu, 84
 Tarentum, 84
 Tata Steel, 20
 TEİAŞ, 106
 Teksim Antrepo, 120
 Teksim Gümrük Müşavirliği, 120
 Teleporter, 84
 TemizlikYolda, 84
 Thread in Motion, 84
 Torku, 66
 Toyata, 120
 Trendyol, 84
 Trustürk, 84
 TSYS, 138
 Turkcell, 120
 Türkkep, 120
 Vcount, 84
 Velandera Energy, 142
 Vispera, 84
 Vivense, 84
 Vole, 84
 Volvo, 114
 Zynga, 84



HUBLOT

T H E A R T O F F U S I O N

Ferrari

Classic Fusion Ferrari GT 3D Carbon.
Designed in collaboration with Ferrari.
Three-dimensional carbon case inspired
by the "Gran Turismo" universe. In-house
chronograph UNICO movement. Leather on
rubber strap. Limited edition of 500 pieces.



HUBLOT

BOUTIQUE ISTANBUL

IstinyePark AVM • Tel: 0090 212 3455665

Sahibi

Turkuvaz Haberleşme ve Yayıncılık A.Ş.

Tüzel Kişi Temsilcisi ve Genel Müdür:
Yasemin Gebeş



Yazı İşleri Müdürleri: Eyyüp Karagüllü, Handan Bayındır
Görsel Yönetmen: Kayhan Erkan
Editörler: Adil Uçar, Ersun Erdiç, Nilgün Balcı Çavdar
Muhabirler: Belce Örü, Nurefşan Kutlu
Sayfa Sekreteri: Şükrü Karakanoğlu
Fotoğraf Editörü: Canan Yetişti Satkın

FORBES Türkiye Yayın Kurulu: Aclan Acar, Richard Anderson, Engin Arıkan, Mehmet Barlas, Ümit Boyner, Pembe Candaner, Aykut Demiray, Hazım Ellialtı, Muhtar Kent, Aldo Kaslowski, Prof. Dr. Fuat Keyman, Vural Öger, Güven Sak, Özdem Sanberk, Ali Saydam, Haluk Şicimoğlu, Bülent Şenver, Orhan Taner, Cemal Taşhan, Serdar Urçar

Sorumlu Yazı İşleri Müdürü ve İnternet Yayın

Sorumlusu: Şefik Çalık

Genel Müdür Yardımcısı: Yonca Ertürk Özeren, Özgür Atanur

Pazarlama Müdürü: Ferhal Şencan

Üretim Takip Müdürü: Eyüp Çurlu

Pazarlama Yönetmeni: Zeynep Doğan

Etkinlik Reklam Satış Genel Müdür Yardımcısı:

Funda Baykal

Reklam Satış Grup Koordinatörü: Emel Özen

Reklam Satış Koordinatörü: Rezan Dönmez

Reklam Rezervasyon Telefon: (0212) 354 41 18 - 354 33 95

Reklam Rezervasyon Faks: (0212) 354 33 75

Bölgeler Satış Grup Koordinatörü: Aynur Gükcan

Ankara Reklam Satış Grup Koordinatörü: Ayşe Altun

Ege Reklam Satış Koordinatörü: Şebnem Akdeniz

Antalya Reklam Satış Koordinatörü: Şeyda Yılmaz

Etkinlik Satış Müdürü:

Cansu Yunus

TURKUVAZ GRUBU HİZMETLERİ

Marka ve Pazarlama Grup Başkanı: Sinan Köksal

Abone Operasyon Müdürü:

Ufuk Kocaoglu

www.facebook.com/TurkuvazMedyaAboneHizmetleri

www.twitter.com/#!/TurkuvazAbone

Çağrı Merkezi: 444 88 81

abone@turkuvazabone.com

www.turkuvazabone.com

Yayının Türü: Yerel Süreli

Yönetim Yeri: Barbaros Bulvarı, Cam Han, No: 153

Beşiktaş/İstanbul

Yayıncı: Turkuvaz Haberleşme ve Yayıncılık A.Ş.

Dağıtım: Turkuvaz Dağıtım Pazarlama A.Ş.

Yayın Türü: Yerel, aylık **FİPP** üyesidir.

Basıncı: Turkuvaz Haberleşme ve Yayıncılık A.Ş.

Basıncı Adresi: Barbaros Bulvarı, Cam Han, No: 153 Kat 6

Beşiktaş/İstanbul

Basıldığı Yer: Akpınar Mahallesi, Hasan Basri Caddesi, No: 4

Sancaktepe - İstanbul Tel: (0216) 585 90 00

Matbaa Genel Müdürü: Mehmet Kamiloglu

İstanbul Matbaa Müdürü: Hakan Demirci

Basıldığı Tarih: 27 Eylül 2019

İLETİŞİM BİLGİLERİ

Forbes Türkiye Yazışma Adresi: Barbaros Cam Han No: 153

Kat: 2, 34349 Beşiktaş / İstanbul

Telefon: (0212) 354 41 38 Faks: (0212) 347 06 20

e-posta: info@forbes.com.tr

Abone Servisi Tel: (0216) 651 56 51

abone@turkuvazdergi.com.tr - www.turkuvazabone.com

Forbes Türkiye, Turkuvaz Haberleşme ve Yayıncılık A.Ş. ta-

rafından Forbes Inc. ve Forbes Global Inc.'in lisansı ile T.C.

yasalarına göre yayınlanmaktadır. Dergide yer alan yazı,

fotoğraf, illüstrasyon, harita gibi malzemelerden yazılı izin

olmaksızın hiçbir şekilde alıntı yapılamaz. Basılan ilanların

sorumluluğu ilan sahiplerine aittir.

Üçüncü Dalga

Tam dokuz yıl önce, FORBES'un Ekim 2010 kapağının başlığında “İnternet Bilmecesi” yazıyordu. Tam da İnternet ve e-ticaretin Türkiye için altın çağın arifesinde olduğu günlerdi. Özel alışveriş siteleri çılgınlığı yaşanırken melek yatırım ağları kurulmaya başlanmış, yabancı fonlar Türkiye’yi radarlarına almıştı. Haberin spotunda, “Tüm İnternet sektörü 42 milyon kullanıcı ve e-ticaret hacminin altı kat artacağı 2012’deki ikinci kırılmaya hazırlanıyor. Yerinizi ayırtın!” yazıyordu. Bu senaryo doğrulandı! 2010 ve 2013 arasında resmen bir altın çağ yaşandı. İlk yerli fonlar doğdu, ağırlıklı oyun ve e-ticaret temelli onlarca girişim kuruldu.

Ama 2013 sonrasında işler bir anda tersine döndü. Dünyada e-ticaret ve oyun furyası sönerken ekosistemi daha güçlü olan ülkeler, yüksek teknoloji odaklı girişimlere yönelmişti. Türkiye’de ise ekosistem henüz emekleme aşamasındaydı. O günlerde Türkiye’nin İnternet sektörünün potansiyelini bir türlü kinetik enerjiye dönüştüremediği ve dünyadaki dalgayı kaçırdığı konuşuluyordu. E-ticaret dalgası, elde avuçtakı kısıtlı finansmanı tüketmiş, iç pazardaki yavaşlama büyümeyi sekteye uğratmıştı. Ama çoğu kişinin “karamsarlık dönemi” olarak hatırladığı bugünlerde, büyük şirketler işin içine girmeye başladı. Çünkü tüm dünyada teknoloji değişiyordu. Endüstri 4.0, yapay zeka, büyük veri ve benzeri birçok kavram şirketleri değişmeye zorlarken onlar da çıkışı, girişimlerin dünyasında aramaya başladı. Diğer taraftan dev bir güç olarak sahneye çıkan akademi, girişimcilik kasları kuvvetli, kendi araştırma bütçesini yaratan yeni akademisyen profiliyle bir anda girişimler üretmeye başladı.

Ve tüm bu kıpırdanma geçen seneden itibaren İnternet’in üçüncü dalgasının başladığının işaretlerini veriyor. 2013 sonrası girilen hayal kırıklığı atmosferi, 2015 sonrası başlayan ve yüksek teknoloji ağırlıklı girişimlerin doğuşuna denk düşen üçüncü dalganın dinamizmiyle dağılmış görünüyor. 20’li yaşlardaki gençler arasında, “kendi işini yapma” fikrinin şirketlerde kariyer yapmaktan daha cazip hale gelmesiyle tetiklenen zihniyet değişikliği, üniversitelerin teknoparkları ve kurumsal şirketlerin kurduğu hızlandırıcı merkezlerinden sürekli yeni girişimlerin doğmasını sağlıyor. Diğer yandan düzenlenen yarışmalar, can suyu ihtiyacını kısmen ortadan kaldırıyor bu sayede eskiden itibar görmeyen yüksek teknoloji temelli fikirler de kendini test etme imkanı bulabiliyor. Buna ek olarak ekosistemdeki bilgi birikimi de ciddi ölçüde artmış durumda.

FORBES’un bu yıl ilk kez hazırladığı “Geleceğin Milyar Liralık Girişimleri -50 Girişim 2019” listesi işte bu dalgadan besleniyor ve yeni Iyzico, Foriba adaylarının peşine düşüyor. Aslında Türkiye’de geçmişte farklı yayınlar tarafından benzeri listeler hazırlandı. Ama bu listelerin hepsi ya editörlerin derlemesiyle ya da okuyucuların/yatırımcıların kanaatleriyle belirlendi. FORBES, tüm listelerimizde olduğu gibi metodolojisi ni her zaman için ölçülebilir değerler üzerine inşa eder. “Forbes 50 Girişim” listesini de bu mantıkla hazırladık (bkz. syf. 84). Bu listede yer almayı başaran girişimlerin, yakın gelecekte yüksek bir değerlemeye ulaşacaklarına veya büyük bir çıkış hikayesine konu olacaklarına inanıyoruz. Çünkü bu girişimlerin rakamları buna işaret ediyor.

Son olarak bu ay, FORBES Life bölümümüzü alıştığınız sayfalarda değil, ayrı bir dergi olarak bulacaksınız. Üstelik 66 sayfalık geniş bir içerikle keyifle okuyacağınız bir dergi hazırladık.

Forbes Türkiye

EU Eco-label sert ifikası alabilmek için, kağıt üretimi sürecinde, doğal kaynakların ve kimyasalların kullanımı, enerji tüketimi, hava ve suya karışan emisyonlar ve atık yönetimi gibi konulara yönelik katı kriterlerin karşılanması gerekir. Aynı zamanda kağıt, yalnızca, sürdürülebilir şekilde yönetilen ormanlardan elde edilen geri dönüştürülmüş elyaf ve/veya taze elyaf içermelidir. Bu kağıt, UPM tarafından EU Eco-label reg.nr FI/11/1 sertifikalı olarak üretilmiştir.

#DontCrackUnderPressure



TAGHeuer

SWISS AVANT-GARDE SINCE 1860

TAG HEUER CARRERA CALIBRE HEUER 02

Chris Hemsworth works hard and chooses his roles carefully. He handles pressure by taming it, and turning it to his advantage. #DontCrackUnderPressure was coined with him in mind.





Benzersiz Bir Adam: Malcolm Forbes

Bundan 100 yıl önce geçen ay doğmuş olan babam (MSF), ‘markalaşma’ diye adlandırdığımız şeyin hiç olmadığı kadar mühim hale geldiği bu sosyal medya çağında hiç yabancılık çekmez, kendini tam evinde hissedirdi. İnternet herşeyi bıkıp usanmadan metalaştırıyor; farklı bir ürün veya hizmetiniz olmadıkça şirketiniz yitip gidiyor. MSF çok da başarılı olurdu!

Babamın yarattığı ve düzenlediği akılda kalıcı etkinliklerin yanısıra balonla uçma, motosiklet, yelkencilik, koleksiyonculuk ve konuk ağırlama dahil tüm faaliyetleri Forbes’u girişimcilik başarısı ve iyi yaşam ile eşanlamlı hale getirme hedefi taşıyordu. İşe yaradı. Ağabeyi Bruce’un kanserden zamansız ölümünün ardından babamın şirketi devraldığı dönemde Forbes, Amerikan iş dünyası dışında çok az tanınıyordu. Babamın öldüğü 1990 yılında ise “Forbes” adı, dünya çapında, bizden kat kat büyük şirketlerin ancak imrenebileceği güçte bir pozitif imaj elde etmişti. İnternet’in bizim gibi babadan kalma yayın şirketlerinde neden olduğu tüm karışıklık ve derin endişeye rağmen Forbes markası küresel olarak her zaman-kinden daha güçlü.

Babam, başarılı markalaşmanın ilk şartının farklı, birinci sınıf bir ürün ortaya koymak olduğunu biliyordu. Babasının 1917’de kurduğu şirkete 1945’te, İkinci Dünya Savaşı’nda makineli tüfek nişancısı olarak görev yaparken ağır yaralanmasının ardından

katıldığında, derhal derginin yayın içeriğini geliştirmeye odaklanması- nın nedeni buydu. Büyük Buhran’da güç bela ayakta kalan Forbes, 1930’lar boyunca mevcudiyetini ağır aksak sürdürmüş ve savaş yıllarında da rakipleri tarafından gölgede bırakılmıştı. İçeriğin çoğunluğunu, serbest yazarlardan gelen, kalitesi iniş çıkış gösteren malzemeler oluşturuyordu. MSF tam zamanlı birinci sınıf bir editöryal ekibin işe alım sürecini başlattı; bunun dergiyi dramatik biçimde geliştireceğine inanıyordu ve haklıydı.

MSF’in yeniliklerinden biri Ocak 1949’da geldi; Forbes, ileride sektörler ve şirketlere verdiği yıllık karneye dönüşecek uygulamanın lansmanını yaptı; bu münasebetle derginin istatistikî gücü oluşmaya başladı. Ocak ayı geleneksel olarak reklam açısından yılın en ölü ayı olurdu, ancak bu sayının çıkışıyla en iyi sezonlardan biri haline geldi.

Babamın en iyi işe alımı, yayının uzun süre editörlüğünü üstlenen ve Forbes’un elde ettiği editöryal hakimiyet ve şöhrete herkesten fazla emeği geçen James Michaels idi. Şirketleri zeki eleştirmenlerin sahne oyunlarını değerlendirdiği şekilde ele alan etkili haberlerle haklı bir ün elde ettik. Bu yazıları hakiki kılan şey, başka hiçbir yayının yapamadığı şekilde, bilanço tablolarını derinlemesine irdilemede giderek gelişen çok yönlülüğümüz oldu. Şirketi “mikro” düzeyde yöneten babam, birden fazla kez bana Michaels’ın bir

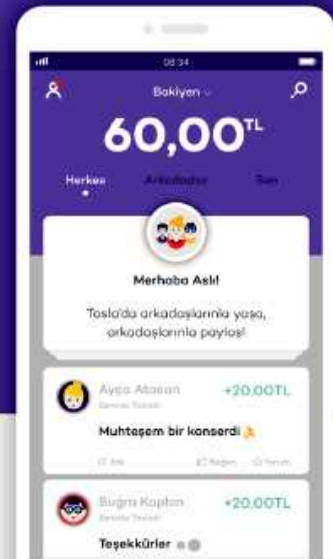
dahi olduğunu ve ona bu nedenle -diğer kilit kişilerden farklı olarak- geniş bir alan verdiğini söyledi.

Babamın savaştan sonra yaptığı en başarılı yeniliklerden biri, “Forbes Yatırımcı”yı hisse senetleri öneren ve önceki haftanın piyasa haberlerini analiz eden bir haftalık bülten yayınlamak oldu. Buradaki en cesur hamlesi şuydu: Bültene yıllık 35 dolar gibi alışılmadık bir fiyat belirlendi. Bu, nominal GSYİH’nin bugünün yaklaşık 80’de biri olduğu bir ekonomide (yıllık abonelik ücreti 4 dolardan az olan) Forbes dergisinden çok daha düşük bir üretim maliyetine sahip bir yayın için çok yüksek bir miktardı. Bülten kısa sürede başarılı oldu ve şirketin yeniden düzenlenmesi için gereken sermayeyi sağladı.

Malcolm, güçlendirici bir ürün ve kurumsal bilanço ile Forbes’u kendi başına bir janra dönüştürmek için harekete geçti. MSF, hiçbir geleneksel genel müdürün yapamayacağı şeyler yaptı. Faberge yumurtalarından harika bir koleksiyon oluşturdu ve Peter Carl Faberge eşsiz güzellikteki mücevherler için ne ise Forbes’un da iş dünyası için aynı şey olduğu fikrini vurgulamak amacıyla bunları reklamlarda kullandı. Yumurtalar sergilenmek üzere eski merkezimizin lobisine kondu, Forbes’un mutat ticari girişimlerden farklılığını ifade eden hayranlık verici bir hatıra olarak. Söz konusu yumurtalar ve diğer Faberge parçaları, aynı zamanda harika bir yatırımdı. Babam, ayrıca Amerikan başkanlığına ait ve tarihi

itosla

Paranın sosyal hali



itosla.com



değeri olan mektuplar, elyazmaları ve hatıra eşyaları ile oyuncak yelkenler ve askerler topladı, sonra bunları kendisinin yarattığı ve şirket merkezinin lobisine bağladığı halka açık bir müzede Faberge yumurtaları ve diğer eserlerle birlikte sergiledi. Sergiler, hiç müzeye benzemeyen bir şekilde hazırlandı ve çocuklar başta olmak üzere yüz binlerce ziyaretçiyi büyüledi. Babam, ABD ve başka ülkelerden, markaya daha fazla sihir katan egzotik eşyalar da edindi.

Malcolm, editöryal bilgi ve reklam geliri toplanmasına yardımcı olmak amacıyla, şirket genel müdürlerine genel merkezimize bağlı kumtaşı evde düzenli olarak şatafatlı gayriresmi öğle yemekleri verirdi. Sonrasında her konuğa, şahsın adı ve yemek tarihinin yazılı olduğu, altında Forbes'un geyik başı aile armasının bir kabartması bulunan Tiffany yapımı bir gümüş kupa, aynı ibareyi taşıyan benzer bir kupanın kumtaşı evin mahzeninde asılı olacağı notuyla birlikte yollanırdı, bu da misafirin istediği zaman şarapları tatmaya uğrayabileceği anlamına gelirdi. İyi bir İskoç teklifiydi: Hiç kimse gelmedi, çünkü babamın söylemekten hoşlandığı gibi, kimse 'bir ayaş olduğu' izlenimini vermek istemiyordu.

Reklamverenleri cezbetmek için en güçlü silahlardan biri, The Highlander'ın güvertesinde etkileyicileri ve reklam karar vericilerini ağırlamaktı. Hemen hemen hafta içi her akşam, satış temsilcilerimiz tarafından ağırlanan 80 kişilik veya o civarda bir grup gemiyle Manhattan'ı gezirdi. Etkinlikten kısa bir süre sonra erkek veya kadın her konuk kendisini The Highlander'ın onursal kaptanlığına atayan diploma benzeri bir sertifika alırdı. Hiçbir rakip bununla aşık atamıyordu. Birkaç yılda bir geminin yeni, daha büyük ve göz kamaştırıcı bir versiyonu yapılırdı. Babam, tasarım ve mobilyalara Steve Jobs'un Apple cihazlarına gösterdiği yoğun titizliğe benzer bir ilgiyle yaklaşırdı. Şaşırtıcı bir şekilde, The



MSF, ESKİ FORBES BİNASININ ÖNÜNDE.
Herkesi şaşkınlığa sürükleyerek New York'ta motosikletiyle dolaşmayı çok severdi.

Highlander'dan bu şekilde faydalanarak kazanılan işler, 2008 ekonomik Krizi'ne kadar, yapılan masrafin fersah fersah üstüne çıktı ve en sonunda onu sattık.

Babam, her zaman pazarlamayı yaratıcı yöntemlerle yapma arayışındaydı. Örneğin 1960'larda Mao Zedung, "Başkan Mao'dan Seçme Sözler-Küçük Kırmızı Kitap" adında, Çin halkından edinmesi ve halk mitinglerinde sallaması beklenen küçük kırmızı bir kitabın sayısız kopyasını bastırmıştı. Buna karşılık, babam kapağı dolar yeşili ve altın renginde, sayfaları ona ait birçok özlü aforizmayla dolu "Başkan Malcolm'ın Sözleri"ni yayınladı. Kitabı, çok satması için, bir veya iki kişiye değil 5 bin kadar arkadaşına, aile üyesine, akrabasına, iş ortağına ve etkili reklam karar vericiye ithaf etti. Doğru -bu isimlerin tümünü listelemek kitapta hatırı sayılır bir yer işgal etti. Şimdi, kim kendisine ithaf edilmiş bir kitabı saklamaz ki -ya da daha iyisi, satın alıp dağıtmaz? Söylemeye gerek yok, satış hacmi hiç bir zaman Mao'nun zorla dağıtım seviyelerine ulaşmasa da kitap serbest piyasada gayet başarılı oldu.

Bu eğlenceli yaratıcılık ve pazarlama, Forbes'un Colorado'da satın aldığımız devasa çiftlikteki çeşitli arazi

geliştirme projelerinde de sergilendi. Bu girişimler çok sayıda yol yapımını gerektiriyordu. Onlara ne ad vermeliydik? Yine önemli iş insanları, çocuklar, torunlar, dünürler, arkadaşlar ve şirketten arkadaşların isimleri belirlendi. Seçilmiş olan şanslı kişiler, posta yoluyla söz konusu onuru ifade eden bir mektup ve 'kendi' yollarının yerinin tayin edildiği bir harita ile birlikte üzerinde adları yazılı sağlam ve güzel tasarlanmış bir sokak tabelası aldı.

Forbes'un özel etkinlikleri, olağanüstü heyecan vericiliği ve hayal gücüyle ünlendi. Örneğin Forbes 70'inci yılını MSF'in New Jersey'deki evinde kutladı. Konuklar, yakındaki korunun sisleri içinden çıkmış gibi görünen 70 gaydacının bir tepeden aşağıya uygun adım indiğini hala hatırlıyor. Çok sayıda helikopter, şirket patronlarını taşıyıp durdu. En büyük helikopterin Donald Trump'a ait olması sürpriz değil.

Bu tür etkinlikler genel bir kabul görmedi. Dışarıdan bazılarına, bu işler savurgan bir taşkınlık gibi görünüyordu. Fakat aslında tam tersiydi: Hepsi Forbes'un güçlü küresel imajının yaratılmasına yardımcı oldu. Bugün bile iş ve gösteri dünyasından pek çok insan Forbes'un kapağında yer almayı başarısının nihai kanıtı olarak görüyor. Markalaşmadan bahsediyorduk ya!

Yazının başında, babamın bugünün yeni medya dünyasını bir ördeğin suyu sevdiği gibi seveceğini söyledim. Başka açılardan da duruma mükemmel bir şekilde uyum sağlardı. Çok cömert ve merhametli bir adamdı, (mahkum rehabilitasyonu çalışmaları gibi o dönemde moda olmayanlar da dahil) pek çok amaca ve kişiye hatırı sayılır miktarda para veriyordu (pek çok durumda bağış alanlar, hayırseverlerinin kim olduğunu asla bilmezdi). Ancak kötü iş uygulamalarıyla hiç işi olmazdı. Babası gibi, ticaretin nihai amacının gerçekte para biriktirmek değil, mutluluk üretmek olduğuna inanıyordu. **F**

ENERJİDE DIŞA BAĞIMLILIĞIMIZI AZALTMAK İÇİN BİR ADIM DAHA ATTIK!

Afyonkarahisar'da yapımını ve yatırımını gerçekleştirmekte olduğumuz
100 MWm Kocatepe RES'imizin, (25 adet x 4MW ENERCON E-126EP3)
ilk türbinlerinin elektrik üretimi başladı.

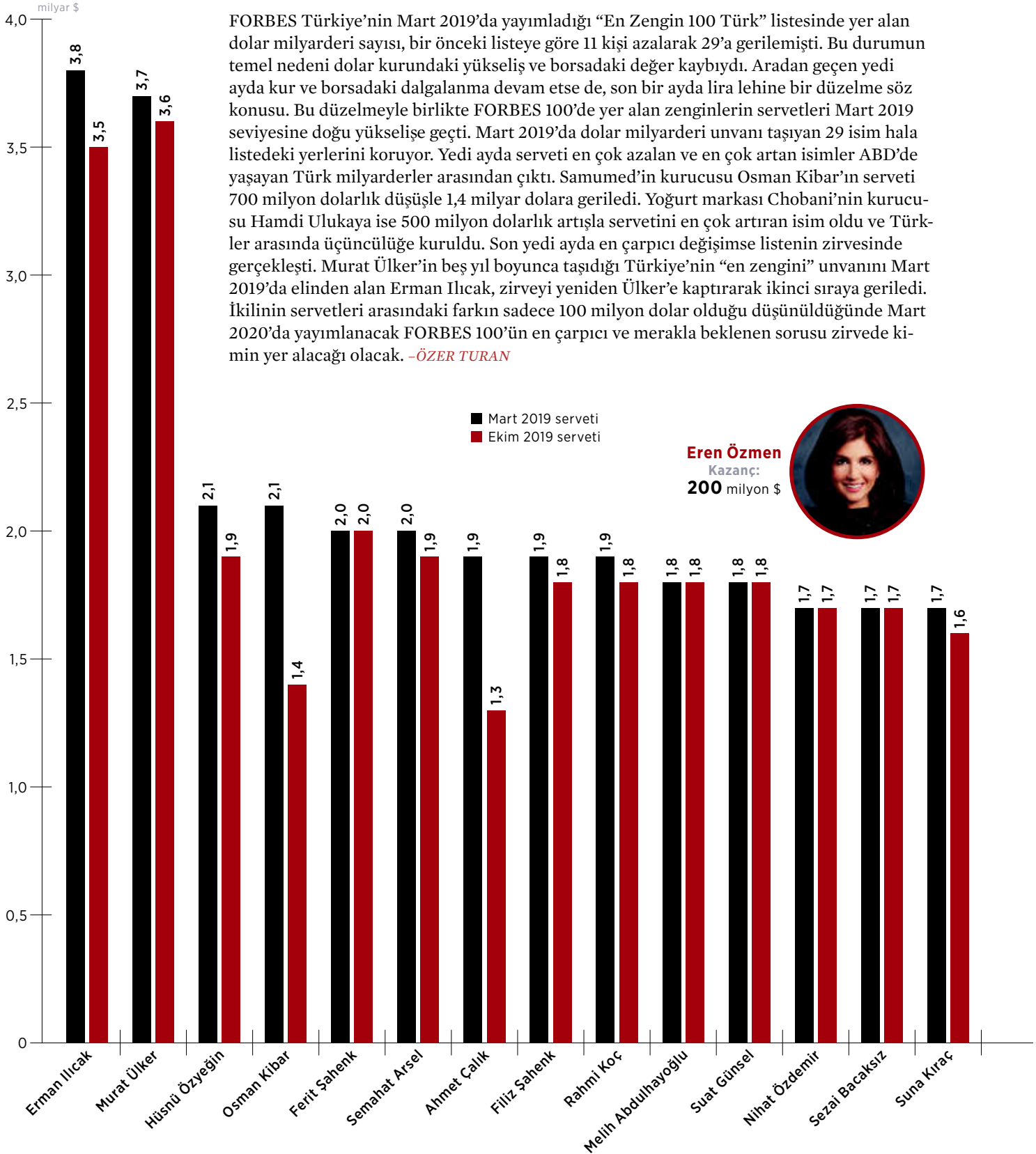


www.guris.com.tr

 **GÜRİŞ**
1958

Servet Takibi

FORBES Türkiye'nin Mart 2019'da yayımladığı "En Zengin 100 Türk" listesinde yer alan dolar milyarderi sayısı, bir önceki listeye göre 11 kişi azalarak 29'a gerilemişti. Bu durumun temel nedeni dolar kurundaki yükseliş ve borsadaki değer kaybıydı. Aradan geçen yedi ayda kur ve borsadaki dalgalanma devam etse de, son bir ayda lira lehine bir düzelme söz konusu. Bu düzelmeye birlikte FORBES 100'de yer alan zenginlerin servetleri Mart 2019 seviyesine doğru yükselişe geçti. Mart 2019'da dolar milyarderi unvanı taşıyan 29 isim hala listedeki yerlerini koruyor. Yedi ayda serveti en çok azalan ve en çok artan isimler ABD'de yaşayan Türk milyarderler arasından çıktı. Samumed'in kurucusu Osman Kibar'ın serveti 700 milyon dolarlık düşüşle 1,4 milyar dolara geriledi. Yoğurt markası Chobani'nin kurucusu Hamdi Ulukaya ise 500 milyon dolarlık artışla servetini en çok artıran isim oldu ve Türkler arasında üçüncülüğe kuruldu. Son yedi ayda en çarpıcı değişimse listenin zirvesinde gerçekleşti. Murat Ülker'in beş yıl boyunca taşıdığı Türkiye'nin "en zengini" unvanını Mart 2019'da elinden alan Erman Ilıcak, zirveyi yeniden Ülker'e kaptırarak ikinci sıraya geriledi. İkisinin servetleri arasındaki farkın sadece 100 milyon dolar olduğu düşünüldüğünde Mart 2020'da yayımlanacak FORBES 100'ün en çarpıcı ve merakla beklenen sorusu zirvede kimin yer alacağı olacak. **-ÖZER TURAN**



SERVETİNİ KORUYANLAR

Son listede dolar milyarderleri arasında yer alan sekiz isim aradan geçen yedi ayda servetini korumayı bildi. Serveti değişmeyen isimler arasında Şahenkler de yer alıyor.

İSİM	ŞİRKET	Mart 2019 Serveti (milyar \$)
Ferit Şahenk	Doğuş Holding	2,0
Suat Günsel	Yakın Doğu Üniversitesi	1,8
Nihat Özdemir	Limak Holding	1,7
Sezai Bacaksız	Limak Holding	1,7
Mehmet Ali Aydınlar	Acıbadem Sağlık Grubu	1,4
Fuat Tosyalı	Tosyalı Holding	1,2
Deniz Şahenk	Doğuş Holding	1,1
Hamdi Akın	Akfen Holding	1,1



Erman Ilıcak
Kayıp:
300 milyon \$



Rahmi Koç
Kayıp:
100 milyon \$



Hamdi Ulukaya
Kazanç:
500 milyon \$



Hüsnü Özyeğin
Kayıp:
200 milyon \$

Bülent Eczacıbaşı
Kazanç:
200 milyon \$

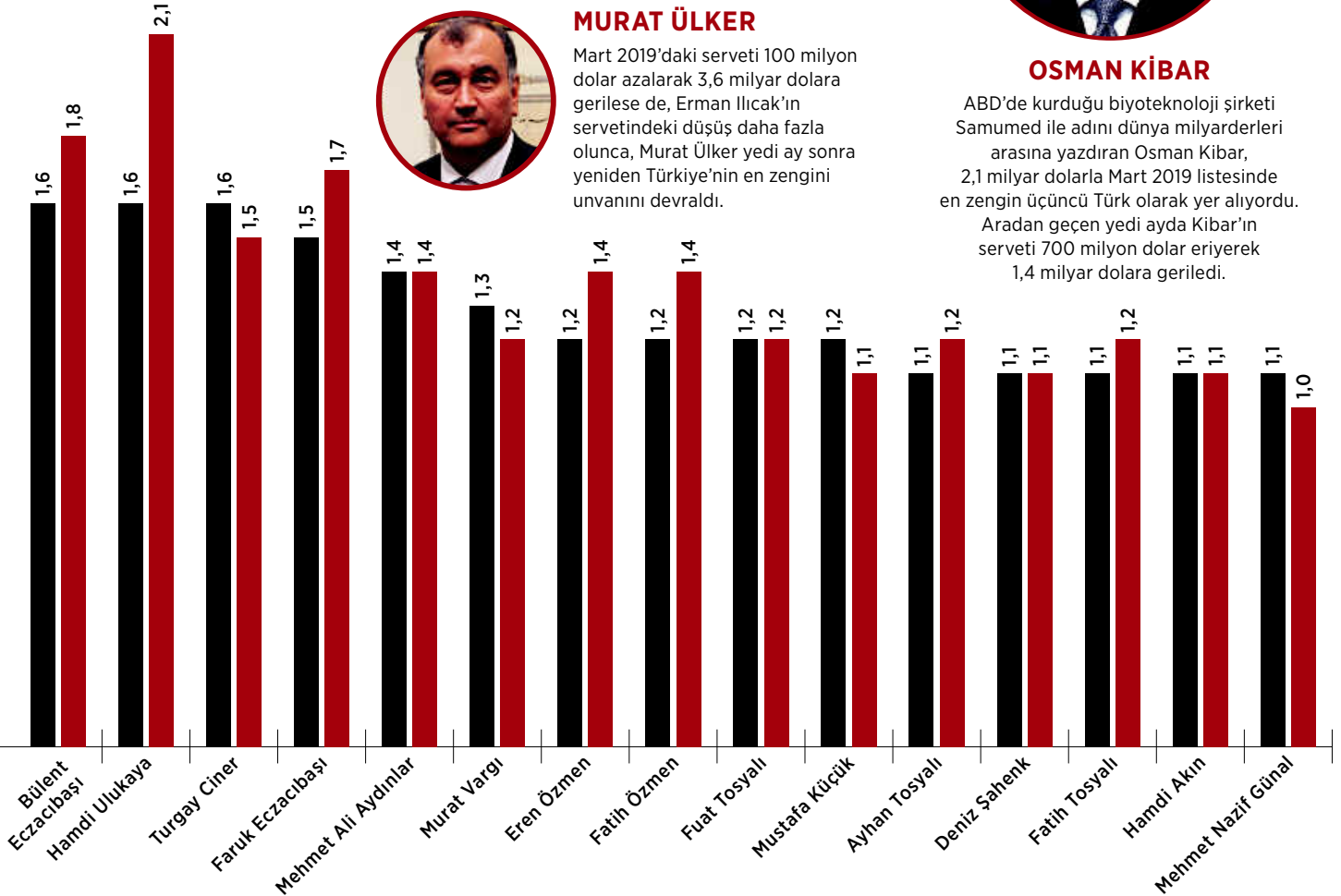


OSMAN KIBAR

ABD'de kurduğu biyoteknoloji şirketi Samumed ile adını dünya milyarderleri arasına yazdıran Osman Kibar, 2,1 milyar dolarla Mart 2019 listesinde en zengin üçüncü Türk olarak yer alıyordu. Aradan geçen yedi ayda Kibar'ın serveti 700 milyon dolar eriyerek 1,4 milyar dolara geriledi.

MURAT ÜLKER

Mart 2019'daki serveti 100 milyon dolar azalarak 3,6 milyar dolara gerilese de, Erman Ilıcak'ın servetindeki düşüş daha fazla olunca, Murat Ülker yedi ay sonra yeniden Türkiye'nin en zengini unvanını devraldı.



FORBES

FOCUS

DEMİR-ÇELİK ENDÜSTRİSİ



British Steel'i Kurtarmak

OYAK Grubu'na ait Ataer Holding, İngilizlerin başı finansal olarak beladaki demir-çelik şirketi British Steel'e kar ettirebilir mi?

NİLGÜN BALCI ÇAVDAR

Demir-çelik endüstrisinin durumu ve İngiliz çelik işçilerinin akıbeti İngiliz basınının uzun zamandır sürekli gündem maddelerinden. Ordu Yardımlaşma Kurumu'nun (OYAK) iştiraki Ataer Holding üzerinden British Steel'e yaptığı satın alma teklifi, ülkenin doğu kıyısında yer alan Kuzey Lincolnshire'deki Scunthorpe halkı için hayati önemde. British Steel'in 4 bin civarındaki işçisinin büyük bir kısmı, en önemli üretim merkezlerinden olan bu kentte yaşıyor.

OYAK Genel Müdürü Süleyman Savaş Erdem, en iyi alıcı aday olarak data odasına girerek şirket finansallarını inceleme hakkını alınca yaptığı açıklamada "Türkiye'nin en büyük mesleki emeklilik fonu OYAK olarak ülkemizin her alanda dünya liginde oyunculara sahip olmasının öne-

mine inanıyoruz. Bu doğrultuda Türk çelik sektörünün son yıllardaki en büyük başarılarından birine imza attık ve İngiliz sanayi devi British Steel'i satın almak üzere ön anlaşmaya vardık" demişti.

British Steel'in bir sanayi devi olduğu doğru ancak uzun zamandır deyim yerindeyse İngiliz Hükümeti'nin başını ağrıtan bir varlık konumunda. FORBES'a konuşan adını açıklamak istemeyen bir analist, OYAK'ın demir-çelik alanında daha önce -İtalya merkezli Ilva gibi- Avrupa'da başka satın alma fırsatlarını da incelediğini hatırlatıp bir satın alma yapmalarının değil, bunun için tercih ettikleri şirketin kendisi için sürpriz olduğunu söylüyor. Basında 80 kadar taliplinin olduğu söylene de, aynı analistin vurguladığı gibi "bu gerçekten satın almaya istekli alıcı sayısını" ifade etmiyor olabilir: "Öyle olsa daha çok ciddi taliplinin

adını duyardık ve satın alma fiyatına ilişkin rakamlar ortaya atılırdı” diyor (OYAK’ın 100 milyon doların altında bir ön anlaşma ile data odasına girme hakkı aldığı konuşuluyor. Satın almanın finansal koşulları ise açıklanmadı).

British Steel, Sanayi Devrimi’ni gerçekleştiren ulusun adıyla anılan bir şirket olarak demir-çelik endüstrisinin devlerinden biri olarak algılansa da gerçekte pek öyle değil. İngiliz demir-çelik sektörü 2016’da toplam 8 milyon ton üretim yapmıştı -aynı yıl Türkiye’nin toplam üretimi 33 milyon tondur. İngiltere toplam çelik üretimi ile AB ülkeleri içinde yedinci sıradadır... British Steel’in kendisine gelince... Şirket 2016’da Grebull Capital tarafından Tata’dan 1 pounda satın alındığında da durumu iyi değildi. Grebull toplamda 400 milyon dolarlık finansal yatırım planı sundu -kendi yatırımcılarından, bankalardan, 60- 100 milyon poundluk bir kısmı da kamu kaynaklarından... Planın açıklanmasından sonra, 2017’de, şirket onlarca yıldan sonra ilk kez tekrar kar etmeye başladı (satın almadan bir yıl önce 79 milyon pound zarar etmişti). Ancak 2019’da OYAK adeta bir kurtarıcı gibi ortaya çıkana kadar şirket, AB’ye karbon emisyonları için gereken faturayı bile ödeyemez haldeydi ve İngiliz Hükümet’inden 120 milyon poundluk fon talep ediyordu.

Yani yükümlülüklerini de yerine getirmekte zorlanıyordu. Hal böyleyken British Steel, OYAK için neden cazip olabilir? Demir-çelik sektöründe uzun yıllardır çalışan ve önde gelen demir-çelik şirketlerinin yönetim kurullarında yer alan duayen bir iş insanı, FORBES’a “Şirketi bedava almış olabilirsiniz ama tekrar canlandırabilmek için artık çağdışı kalmış üretim tesislerini yenilemek gerekiyor” diyor. Bunun için yapılması gereken yatırımı da 10 yıl için 1 milyar dolar civarında olarak tahmin ediyor.

British Steel’in toplam 4,5 milyon ton olduğu söylenen üretim kapasitesi, OYAK’ın Ereğli ile sahip olduğu üretim kapasitesiyle birleştiğinde 13,5 milyon tona ulaşılıyor. Ancak British Steel şu anda bu kapasitenin ancak 2,5 milyon tonunu kullanıyor. OYAK, şirketi tam kapasite çalışır hale getirmek için gerekli yatırımları yapsa bile üreteceği çelik için müşteri bulması gerekecek. Ama burada da sorun var. Zira British Steel’in zor duruma düşmesinin nedenlerinden biri, ülkenin toplam çelik ihracatının yüzde 52’sini gerçekleştirdiği AB ülkelerinden gelen talebin Brexit sürecindeki belirsizlikler

yüzünden azalması. Ama Brexit süreci sona erdiğinde bu zorluk da sona erebilir. Ayrıca İngiliz Hükümeti iç pazarda yerli çelik üretimini destekleyen adımlar da atıyor.

Bu adımlardan biri 2030’a kadar büyük inşaat ve altyapı projelerine ilişkin gelecek planlarını açıklayarak sürekli güncellemek. Bu sayede üreticilerin önlerini daha iyi görmesi hedefleniyor. Ayrıca yerli üretim çelik kullanılması da destekleniyor. Londra’daki Heathrow Havalimanı’nın 14 milyar dolarlık üçüncü terminali için gerekli çeliğin (370 bin ton kadar) İngiliz üreticilerden alınacağını duyurulması sektör için iyi haberlerden biriydi.

Finansman tarafına gelince... Kredi derecelendirme kuruluşu Fitch’in 2018 sonunda açıkladığı OYAK raporunda, kurumun güçlü nakit pozisyonuna dikkat çekiliyor. Yani OYAK’ın parası var: 95 milyon liralık kısa dönemli borçlarını rahat rahat karşılayacak 4,8 milyar lira nakit ve 4,3 milyar liralık finansal varlıklar... FORBES’a konuşan şirkete yakın bir kaynak, OYAK’ın bu satın alma için neredeyse hiç para ödemesi gerekmeyeceğini, İngiliz Hükümeti’nden de bazı destekler alınacağını söyledi. Şirketi ayağa kaldırmak için gerekli yatırımın finansmanı da İngiliz ve Avrupa bankalarından sağlanabilir.

British Steel’i zor duruma düşüren diğer etkenler; İngiltere’de elektriğin diğer Avrupa ülkelerinden çok daha yüksek olması, Sterlin’in güç kaybetmesiyle gereken hammadde maliyetinin artması ve uzun dönemli gerileme trendinin baş müsebbibi Çin’den gelen ucuz çeliğin pazarı domine etmesiydi. Tüm bunlar British Steel’i satın alırsa OYAK’ın da üstesinden gelmesi gereken sorunlar olacak.

FORBES’a konuşan analistler, Ataer Holding’in, British Steel’de bir şirket satın alması değil, varlık satın alması yaptığına dikkat çekiyor. Bu önemli bir nokta çünkü şirketi almadığı için finansal yükümlülüklerini ve borçlarını devralmayacaklar. Ayrıca OYAK’ın bu satın almayla, sektörün Türkiye’den ihracatındaki önemli engellerden olan yüksek gümrük tarifeleri ve kota engellerini aşmanın bir yolunu da bulabilir.

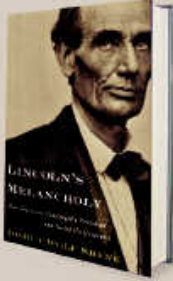
Satın almaya ilişkin detaylar açıklanmadığı için yatırımın ne kadar cazip olduğunu söylemek zor. Ya da olmadığını... Erdem’in dediği gibi Türk demir-çelik sektörü son yıllardaki en büyük başarısına imza atmış olabilir. Bunu zaman gösterecek... 

GREYBULL, BATMAKTA OLAN ŞİRKETLERİ ALIP HAYATA DÖNDÜRMEYİ VAAT EDEN (ESKİ YATIRIMLARI BU İKİNCİ KISIM KONUSUNDA ŞÜPHELERİ GÜÇLENDİRİYOR) BU YÜZDEN “AKBABA FON” OLARAK ADLANDIRILAN BİR ŞİRKET. 2016’DA, TATA’NIN AVRUPA UZUN ÜRÜN GRUBU İŞ BİRİMİNİ SATIN ALINCA, ŞİRKETE 1999’DA TERK EDİLEN ESKİ İSMİNİ GERİ GETİRMİŞTİ. BRITISH STEEL’İN 1999’DA HOLLANDALI KONINKLIJKE HOOGHEVEN İLE BİRLEŞMESİNDEN DÜNYANIN EN BÜYÜK ÜÇÜNCÜ, AVRUPA’NIN İSE EN BÜYÜK DEMİR-ÇELİK ŞİRKETİ OLAN CORUS GROUP DOĞMUŞTU. BİR YIL SONRA AYDA 20 MİLYON POUND KAYBETTİĞİNİ AÇIKLAYAN ŞİRKET 4 BİN 500 KİŞİYİ İŞTEN ÇIKARDI. 2007’DE DE CORUS’U, TATA ALDI.





Kevin Love

Power forvet
Cleveland CavaliersLINCOLN'IN
MELANKOLİSİ

Terapistim bana Joshua Wolf Shenk'in "Lincoln's Melancholy: How Depression Challenged a President and Fueled His Greatness" (Houghton Mifflin Harcourt, 2005) adlı kitabını tavsiye etti ve kitap beni gerçekten derinden etkiledi. Eser, en büyük Amerikan başkanlarından Lincoln'ın depresyona karşı yaşam boyu verdiği ve karakterinin şekillenmesine yardımcı olan mücadeleye derinlemesine bir bakış atıyor. Kitap, Lincoln'ın melankolisinin yaratıcılığını ve bilgeliğini nasıl ileri taşıdığına, ilişkilerini ve başkanlığını nasıl etkilediğine dair hikayelerle dolu. Shenk, melankoliyi çok yönlü -potansiyel bir avantaj olarak kullanılabilecek- birşey olarak görüyor. Günümüzde melankolinin faydalarını azımsıyoruz ama bu karanlık taraf, büyük şeyler başarmayı sağlayan bir güç olarak kullanılabilir. Ben de bu sarkacın üzerindeyim, mutlu noktalarla en dip noktalar arasında bir denge bulmaya çalışıyorum. Kitabın bana hitap etmesinin nedeni bu. Lincoln, birçok açıdan sıradışı bir başkandı ve depresyonu, iblisleri onun karakterini biçimlendirdi ve büyük işler başarmasını sağladı.

AMERİKA'NIN EN İYİ
ÜNİVERSİTELERİ

Üniversite gitmeye değer bir yer mi? Kesinlikle -en azından ABD'nin en iyi okullarından birine gidiyor ve giderken de beş parasız kalmıyorsanız. İncelediğimiz 650 okulun ortalama yıllık maliyeti 45 bin dolar; ABD genelinde 30 yaş altındaki mezunların yüzde 49'unun kredi borcu var; lisans diploması alma imtiyazına kavuşanlar ortalama 25 bin dolar içeride. Ama en iyi üniversitelere gidenler bu yatırımlarının karşılığını fazlasıyla alıyor. Listemizde ilk 50'ye giren üniversitelerin mezunları, 10 yıl çalıştıktan sonra, listenin en dibindeki 50 okulun mezunlarından yılda yaklaşık 50 bin dolar fazla kazanıyor.

Sıralamamız (tamamını forbes.com/top-colleges adresinde bulabilirsiniz) sadece ülkenin en iyi 650 okulunu kapsıyor (ABD genelinde dört yıllık diploma veren üç binden fazla yüksekokul bulunuyor). Ayrıca en iyi üniversitelere giden çocuklar, zamanında mezun olma oranı, akademik tanınma ve rekabetçi ödüllerde de diğerlerinden daha iyi performans gösteriyor. Doğru okulu seçmek vereceğiniz en önemli kararlardan biri. İçice bilgilenin ve tercihinizi dikkatli yapın.

En Düşük Borç

COLLEGE OF THE OZARKS
0 \$BEREA COLLEGE
2.747 \$BOSTON COLLEGE
3.607 \$TEKSAS ÜNİVERSİTESİ, RIO GRANDE
3.841 \$KALİFORNİYA EYALET ÜNİVERSİTESİ,
3.945 \$

En Çok Kazananlar

HARVEY MUDD COLLEGE
158.200* \$MIT
155,200 \$ABD DONANMA AKADEMİSİ
152.800 \$CALTECH
151,600 \$HARVARD
146,800 \$

İlk 10

1
HARVARD
Cambridge, MA
13.844 | 69.600 \$ | 5%
JEREMY LIN
NBA OYUNCUSU2
STANFORD
Stanford, CA
8.402 | 69.109 \$ | 5%
CHARLES SCHWAB
SCHWAB'IN KURUCUSU3
YALE
New Haven, CT
6.483 | 71.290 \$ | 7%
STEVE MNUCHIN
HAZİNE BAKANI4
MIT
Cambridge, MA
4.680 | 67.430 \$ | 7%
BENJAMIN NETANYAHU
İSRAİL BAŞBAKANI5
PRINCETON
Princeton, NJ
5.659 | 66.150 \$ | 6%
JEFF BEZOS
AMAZON'UN KURUCUSU6
PENN
Philadelphia, PA
13.437 | 71.715 \$ | 9%
ELON MUSK
TESLA'NIN KURUCUSU7
BROWN
Providence, RI
7.390 | 71.050 \$ | 8%
EMMA WATSON
OYUNCU8
CALTECH
Pasadena, CA
1.002 | 68.901 \$ | 8%
KIP THORNE
NOBEL ÖDÜLLÜ
TEORİK FİZİKÇİ9
DUKE
Durham, NC
7.184 | 71.764 \$ | 10%
DAVID RUBENSTEIN
CARLYLE GROUP'UN
KURUCU ORTAĞI10
DARTMOUTH
Hanover, NH
4.693 | 71.827 \$ | 10%
SHONDA RHIMES
TELEVİZYON YAPIMCISI

* KARIYER ORTASI MEDYAN TEMEL ÜCRET.

HAZIRLAYANLAR: JUSTIN CONKLIN, CARTER COUDRIET VE CAROLINE HOWARD;
MARIA CLARA COBO, JULIE COLEMAN, MADISON FERNANDEZ, GRACE KAY VE DEREK SAUL

Dijital
İş Ortağı

Dijital
Tarım Hattı
0542
710 03 59

Çiftçimiz işini
sağlama alsın diye

Vodafone ve Türkiye İş Bankası'ndan Dijital Tarım Projesi

Vodafone Dijital Tarım İstasyonu ile toprağın verimliliği artıyor, finansman desteğinizi Türkiye İş Bankası veriyor.

Gelecek heyecan verici.

Hazır mısınız?

TÜRKİYE  BANKASI



vodafone
business

Proje, Vodafone Business ve Türkiye İş Bankası iş ortaklığıdır. Vodafone Net'in yeni çözüm ürünü Dijital Tarım İstasyonu'dur. Çözüm, Metos'un sorumluluğundadır. İnternet hızı, dış etkenlere bağlı olarak değişebilir. Türkiye İş Bankası, finansman desteği kapsamında kredi taleplerini reddetme/farklı şartlarda kredi tahsis etme hakkına sahiptir. vodafone.com.tr/VodafoneBusiness

Elektrik Denklemleri

Elektriği, tüketildiği yerde üretmek en iyisi...

ERSUN ERDİNÇ

Su sıralarda enerji bürokrasisinde heyecanlı bir çalışma yürütülüyor. Bu çalışmanın çerçevesini EPDK'nın üzerinde çalıştığı "Elektrik Piyasası Yan Hizmetler Yönetmeliğinde Değişiklik Yapılmasına İlişkin Taslak" çiziyor. Hazırlanan yönetmelik elektrik üretimindeki bölgesel arz-talep dengesizliği sorununu çözmeyi hedefliyor. Yönetmeliğin şu anki ha-

liyle, kısa vadede çözüm bölgesel enerji alımı, uzun vadeli çözüm de santrallerin talep olan bölgelere taşınması ile sağlanacak.

Elektrik enerjisi üretim tüketim dengesi açısından, Türkiye'nin iştahlı 45 ili, kalan 36 ilin ürettiği enerjiyle besleniyor. Bölge olarak bakıldığında en yüksek tüketimi Marmara, Ege ve İç Anadolu bölgeleri gerçekle-

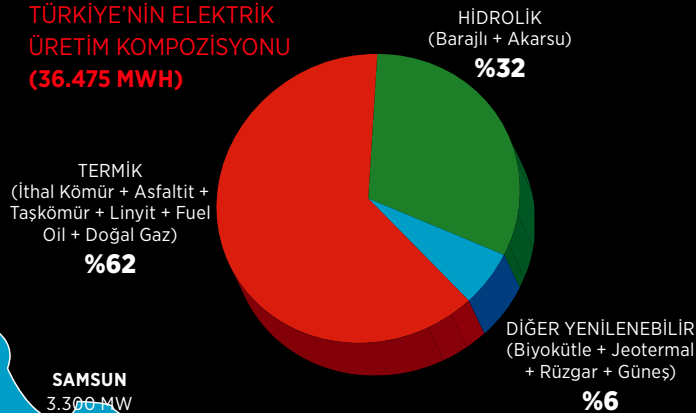


Enerjiatlası.com sitesinin verilerine göre en cömert il 1.946 MW kurulu gücüyle 8.797 GWh üretim yapıp ihti-

yacının yaklaşık 10 katını sisteme veren Kırıkkale. Bu ilde toplam 1.848 MW'lık üç doğalgaz, 88 MW üç hidrolik, 9 MW iki güneş ve 1 MW biyogaz santrali bulunuyor. Ağrı'da ise herhangi bir santral bulunmuyor.

Türkiye’de coğrafi açıdan üretim ve tüketimin denge-
sizliği, toplam üretimde, iletim sisteminden de kaynakla-
nan yüzde 15 civarındaki önemli bir kaybın sorumlusu.

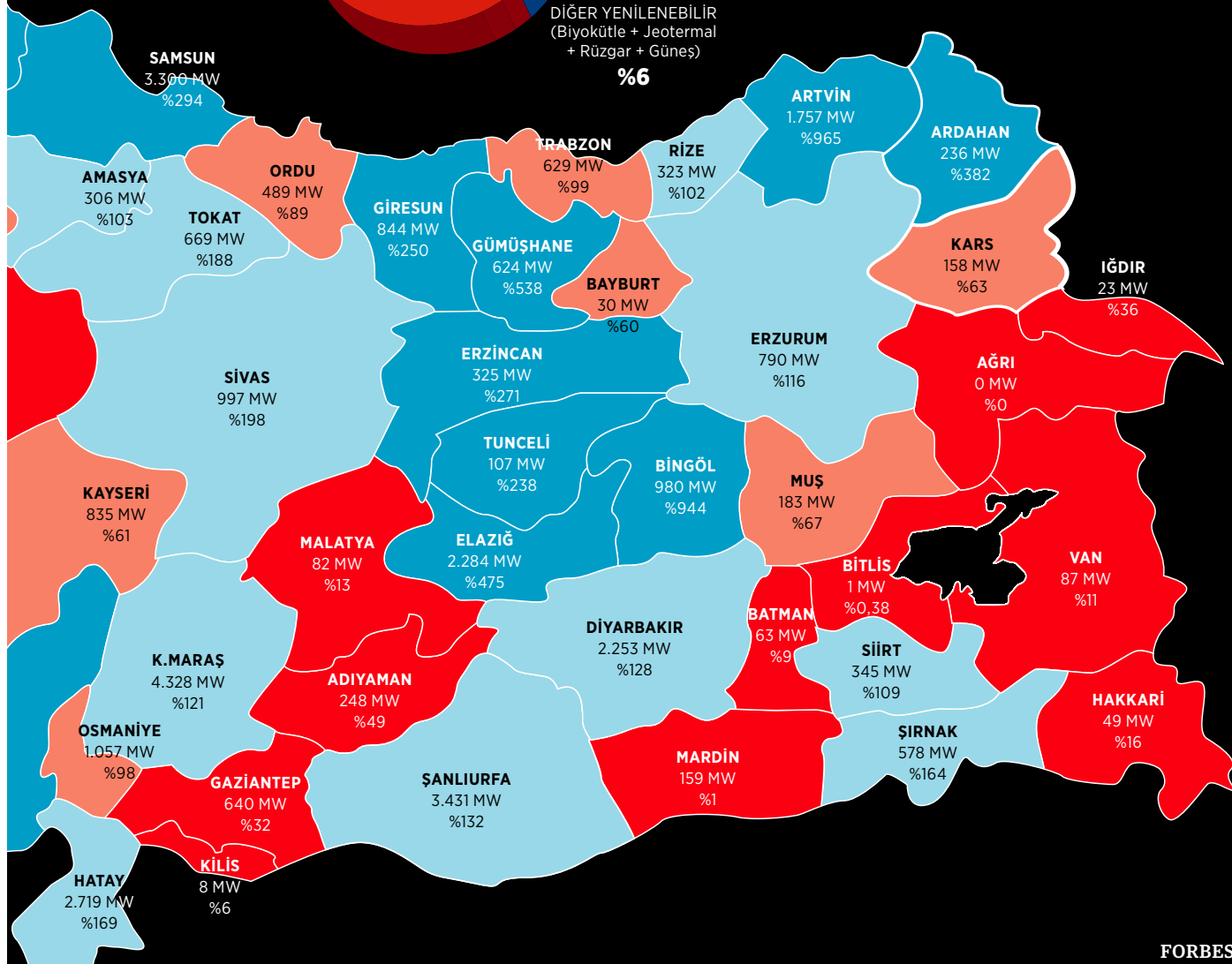
**25 EYLÜL İTİBARIYLA
TÜRKİYE'NİN ELEKTRİK
ÜRETİM KOMPOZİSYONU
(36.475 MWH)**



ENERJİ OBURLARI VE CÖMERTLER

Harita, illerin kurulu gücüyle hangi ilin, gereksindiği elektrik enerjisinin ne kadarını ürettiğini gösteriyor. Yüzde 100'ün altındakiler tüketimlerini dışarıdan aldıklarıyla karşılıyor. 100'ün üzerindekiiler ise diğerlerini besleyen iller.

- İhtiyacın yüzde 100'ü ile 199'u üretim yapanlar
- İhtiyacın yüzde 200'ü ile 1.071'i üretim yapanlar
- Tüketiminin yüzde 0 ile 49'unu üretenler
- Tüketiminin yüzde 50 ile 99'unu üretenler



İşletmenizi Dünyaya Açın

İhracat her büyüklükteki işletme için pek çok fırsat kapısını aralayabilir. İki Türk işletmesinin dünyanın her yerinden yeni müşteriler bulmak için 2 milyardan fazla kullanıcısı olan Facebook platformunu nasıl kullandığını inceledik.

HAPPY-NES

KÜRESEL MUTLULUĞU YAYMAK

Aksesuar markası, Facebook ve Instagram sayesinde renkli ve özgür tasarımlarını tüm dünyaya ulaştırıyor. Şu anda satışlarının yüzde 50'sini 30 farklı ülkedeki müşterilerine yapan şirketin kurucularının durmaya niyetleri yok.

PLAJDA DOĞDU

Her şey 2015'te, Türkiye'de bir plajda, yalnızca bir parça uçurtma sörfü ipi ve bir kulaklıkla başladı. Eski uçurtma sörfü şampiyonu Nesligül Karaso, bir kulaklık kablolu renkli iplerle sardığında, aklında parlak bir fikir canlandı. Nesligül, kulaklıklarının Facebook ve Instagram'dan aldığı olumlu tepkiler üzerine eşi İlhan Karaso ile birlikte Happy-Nes'i kurdu. Ürünlerinin yüzde 100'ü el yapımı olan Happy-Nes, ilk baştaki özgün dokunuşu koruyor. Öte yandan Facebook ve Instagram hesapları şu anda birden çok dilde yayınlanıyor ve 700 benzersiz ürün, bu hesaplar üzerinden dünyanın dört bir yanındaki müşterilere ulaşıyor. Satışlarının neredeyse yüzde 50'si Facebook ve Instagram üzerinden geliyor ve bu platformlar, Happy-Nes'in uluslararası bir kitleyle bağlantı kurmasında kilit bir rol oynuyor.



“Instagram ve Facebook sayesinde, şu anda 30 farklı bölgede 80 satış noktamız bulunuyor. Bu platformlar olmadan bu kadar geniş bir kitleye bu kadar kısa bir zamanda ulaşabileceğimizi hayal bile edemezdik.” —Nesligül Karaso, Happy-Nes kurucu ortağı

DÜNYAYA RENK KATMAK

Nesligül ve İlhan Karaso, Facebook ve Instagram'ın markalarına katacağı değeri en baştan itibaren kavramışlar. Markalarını Türkiye'de oluşturduktan sonra, dikkatlerini Facebook ve Instagram'ın uluslararası reklamlarına yoğunlaştırarak yatırımlarının 10 katının üzerinde bir geri dönüş yakalamışlar. Happy-Nes sadece birkaç yıl içinde 65 bin Instagram takipçisi kazandı. Happy-Nes bu sayede, şu anda dört kıtaya yayılan bir müşteri tabanına ulaştı. Happy-Nes

şu anda 30 ülkeye ürün gönderiyor ancak Nesligül ve İlhan Karaso bunu çok daha ileri götürebileceklerine inanıyor. Facebook'un sınır ötesi reklam araçları, onlara yerelleştirilmiş tanıtım kampanyaları için de pek çok seçenek sunuyor. Hedef ister Multi-Country Dynamic Ads seçeneğiyle Avrupa'daki müşterilere, isterse Broad Audience Targeting seçeneğiyle Avustralya'daki sörfçülere ulaşmak olsun, doğru insanlara, doğru mesajla ve doğru zamanda ulaşmak için sayısız seçenek var.



Made by Turkey, Loved by the world

İZNİK WORKS

KAPALI ÇARŞI'DAN KÜRESEL SAHNEYE

Istanbul'un tarihi Kapalı Çarşı'sının kalbinden gelen İznik Works, geleneksel Türk çiniciliğini dünyaya tanıtmak için beş nesillik geleneğini Facebook araçlarıyla buluşturdu. Facebook ve Instagram'ın sunduğu olanaklardan faydalanmaya başladıktan sonra ihracatını yüzde 80 artıran İznik Works, çalışmalarıyla artık uluslararası bir kitleye hitap ediyor.

KAPALI ÇARŞI'NIN HAZİNELERİ

Kökleri dünyanın en eski çarşılarından birine uzanan İsmail Akşahin'in çalışmalarında, Türk tarihinin zengin dokusuna saygı duruşunda bulunan parlak desenler ve renkler ön plana çıkıyor. Bugün bile İznik Works'ün ürünlerinin yüzde 90'ı, 600 yıldır kullanılan geleneksel yöntemle, el yapımı olarak üretiliyor. İznik Works, geleneksel köklerine bağlı kalmayı sürdürürken müşteri tabanını çeşitlendirmek ve ihracat hacmini katlamak amacıyla dijital reklamcılığı benimsemiş. Facebook'un uygulama ve hizmet ailesi İznik Works'ü, Bermuda ve Ekvador gibi dünyanın en uzak köşelerinden müşterilerle buluştururken şirketi çarşı içindeki bir mağazadan uluslararası bir dağıtımçıya dönüştürmüştü.

İznik Works, ihracat stratejisinin bir parçası olarak Facebook ve Instagram'ı kullanmaya başladığından bu yana uluslararası satışlarını yüzde 80 oranında artırdı. Hedef kitleye özel hazırlanmış reklamlarla deniz aşırı ülkelerdeki müşterilere ulaşan İznik Works, farklı demografilere uygun kampanyalar yürütebiliyor ve ürünlerini çok daha geniş bir kitleye tanıtmak imkanı buluyor. Şirket bu küresel fırsatlardan yararlan-



“Facebook ve Instagram'dan önce bir göletin içindeydik, şimdi önümüzde keşfedilmeyi bekleyen bir okyanus uzanıyor.”

—İsmail Akşahin, İznik Works kurucusu

mak için benimsediği dijital yaklaşım sayesinde şu anda toplam satışlarının yaklaşık yüzde 80'ini Facebook ve Instagram üzerinden gerçekleştiriyor. Facebook, İznik Works gibi şirketlere, yaratıcı süreçlerde ve sunumda tam kontrol sahibi olacak şekilde, hedef kitleye özel reklamları en ince ayrıntısına kadar kolayca tasarlayabilecekleri araçlar sunuyor.

İsmail Akşahin, beş nesillik Türk geleneğini dünyaya tanıtmak konusundaki tutkusunu hayata geçirirken International Lookalike Audiences, Dynamic Language Optimisation

ve Facebook Pixel gibi araçlar doğru müşterilere ulaşmak için paha biçilmez bir fırsat sunuyor. Hedef kitlesine doğru reklamları ulaştırmak için bu özelliklerden faydalanan Akşahin, satın alma sürecinde müşterileriyle temasını hiçbir zaman koparmıyor.

KENDİ ESERİNİZİ YARATIN

İznik Works, Facebook Business'ı kullanarak en kalabalık pazarlarda bile nasıl ön plana çıkılabileceğini gösterdi. Ücretsiz Blueprint e-öğrenme kurslarımıza hemen bugün başlayın ve aynı başarıyı nasıl yakalayabileceğinizi siz de öğrenin.

İşinizi dünyaya taşıyın: facebook.com/lovedbytheworld



BU BİR İLANDIR



FOCUS

FUTBOL VERİMLİLİK RAPORU

Altın Ayaklar

YÖNETİMLERİNİN AKILCILIKTAN UZAK POPÜLİST TRANSFER POLİTİKALARIYLA İFLASIN EŞİĞİNE GETİRDİĞİ KULÜPLER, BİR YANDAN UMUTSUZCA UEFA'NIN "FİNANSAL FAIR PLAY" KRİTERLERİNİ YERİNE GETİRMEK İÇİN ÇABALARKEN DİĞER YANDAN AVRUPA'DAN MEN CEZALARINDAN KURTULMAK İÇİN BİR BİRİ ARDINA BANKALARA OLAN BORÇLARINI YAPILANDIRARAK YENİ YÜKÜMLÜLÜKLERİN ALTINA İMZA ATMAK ZORUNDA KALDI. FORBES'UN BU YIL YEDİNCİ KEZ YAYIMLADIĞI "FUTBOL VERİMLİLİK RAPORU" FUTBOL DÜNYASI İÇİN DOĞRU TRANSFER STRATEJİSİNİN İPUÇLARINI VERİYOR.

ÖZER TURAN

Spor Toto Süper Ligi'nde mücadele eden kulüplerin, UEFA'nın organize ettiği Şampiyonlar Ligi ve Avrupa Ligi'ne katılma koşulları oldukça net. Ligi şampiyon bitiren takım Şampiyonlar Ligi'ne doğrudan katılıyor. İkinci sırada yer alan takım ise ön eleme oynuyor. Ligin üçüncü ve dördüncü sırasında yer alan takımlarsa Türkiye Kupası Şampiyonu ile birlikte Avrupa Ligi'nde mücadele etme hakkı kazanıyor. Kurallar net ancak geçen sezon hangi takımın hangi kategoriden Avrupa'ya gideceğinin netleşmeye başladığı haftalarda, spor kamuoyunun gündemindeki en çarpıcı soru, hak kazanan kulüplerin Avrupa'ya gidip gidemeyeceğiydi. Bu tartışmanın temel sebebi de finansal olarak günü zorlukla kurtarabilen kulüplerin her an Avrupa'dan men cezası alma olasılıklarıydı. Bu olasılık sadece bir kulüp için geçerli olsaydı, durumu sadece o kulübün kötü yönetilmesiyle açıklamak müm-

1 Henry Onyekuru

Galatasaray, Sol Kanat, 3.390 dk

DAKİKA BAŞINA KAZANÇ:

413 €

MAÇ BAŞINA KAZANÇ:

31.818 €

PUAN BAŞINA KAZANÇ:

17.107 €

TOPLAM KAZANÇ:

1.400.000 €

ENDEKS DEĞERİ

55,4

Galatasaray'ın Everton'dan kiralık olarak kadrosuna kattığı Nijeryalı futbolcu 44 maçta forma giyerek takımına şampiyonluğu getiren 22 gole doğrudan etki etti. Yıllık ücreti 1,4 milyon euro olan Onyekuru, bu performansıyla geçen sezonun en verimli oyuncusu olmayı başardı. Oyuncunun bu başarısı 13,5 milyon euro bonservis bedeliyle Fransa'nın Monaco takımına transfer olmasını sağladı.



2 Abdulkadir Parmak

Trabzonspor, Orta Saha, 1.959 dk

DAKİKA BAŞINA KAZANÇ:

51 €

MAÇ BAŞINA KAZANÇ:

3.704 €

PUAN BAŞINA KAZANÇ:

1.852 €

TOPLAM KAZANÇ:

100.000 €

ENDEKS DEĞERİ

54,8

Trabzonspor'un altyapısından yetiştirdiği 24 yaşındaki orta saha oyuncusu 100 bin euro'luk (diğer oyunculara kıyasla) cüzi maaşına rağmen 29 maçta forma giydi ve 14 gole doğrudan etki ederek Trabzonspor'un en başarılı oyuncularından oldu. Bu performans, Trabzonspor yönetiminin maaşını iyileştirerek toplamı 17,5 milyon liralık beş yıllık yeni sözleşme önermesini sağladı.

FUTBOLCU VERİMLİLİK ENDEKSİ

3 Hüseyin Türkmen

Trabzonspor, Stoper, 2.488 dk

DAKİKA BAŞINA KAZANÇ: **33 €**

MAÇ BAŞINA KAZANÇ: **2.874 €**

PUAN BAŞINA KAZANÇ: **1.437 €**

TOPLAM KAZANÇ: **83.333 €**

ENDEKS
DEĞERİ
54,6

Trabzonspor'un altyapısından yetiştirdiği bir diğer oyuncusu 21 yaşındaki Hüseyin Türkmen sezon boyunca takımının en istikrarlı oyuncularından olmayı başardı. 29 maça çıkan genç oyuncu yaklaşık 2 bin 500 dakika sahada kaldı. Bu performansı sürdürülebilirse gelecek yıllarda Mili Takım'ın değişmez stoperlerinden olabilir.

4 Sofiane Feghouli

Galatasaray, Sağ Kanat, 2.804 dk

DAKİKA BAŞINA KAZANÇ: **1.630 €**

MAÇ BAŞINA KAZANÇ: **114.250 €**

PUAN BAŞINA KAZANÇ: **61.757 €**

TOPLAM KAZANÇ: **4.570.000 €**

ENDEKS
DEĞERİ
48,1

"Yüksek ücretli sözleşmeler kötüdür" klışesini geçen sezon yerle bir eden Sofiane Feghouli, 4,6 milyon euro'ya yaklaşan yıllık maaşıyla ligin en çok kazanan oyuncularından olsa da, yakaladığı 40 maçlık istikrar ve doğrudan etki ettiği 20 golle aldığı paranın hakkını fazlasıyla vererek sezonun en verimli dördüncü oyuncusu olmayı başardı.

6 Hugo Rodallega

Trabzonspor, Forvet, 2.909 dk

DAKİKA BAŞINA KAZANÇ: **550 €**

MAÇ BAŞINA KAZANÇ: **43.243 €**

PUAN BAŞINA KAZANÇ: **23.891 €**

TOPLAM KAZANÇ: **1.600.000 €**

ENDEKS
DEĞERİ
45,3

Trabzonspor'un forveti Hugo Rodallega, 37 maça forma giyerek sezonu 16 gol, üç asistlik bir performansla tamamladı. 2 bin 909 dakika sahada kalan Kolombiyalı oyuncunun 1 dakikalık maliyeti 550 euro oldu.



8 Abdülkadir Ömür

Trabzonspor, Orta Saha, 2.445 dk

DAKİKA BAŞINA KAZANÇ: **187 €**

MAÇ BAŞINA KAZANÇ: **14.323 €**

PUAN BAŞINA KAZANÇ: **8.047 €**

TOPLAM KAZANÇ: **458.333 €**

ENDEKS
DEĞERİ
44,4

Geçen yıl yayımlanan Futbol Verimlilik Endeksi'nde ikinci sırada yer alan Abdülkadir Ömür, bu yıl aldığı zammın ardından sıralamada bir miktar gerilese de hala sezonun en verimli ilk 10 oyuncusu arasında. Geçen yıl 32 maça forma giyip 15 gole etki eden Ömür, 15 milyon euro'luk güncel piyasa değeriyle takımının en değerli oyuncularından.

9 Anthony Nwakaeme

Trabzonspor, Sol Kanat, 2.464 dk

DAKİKA BAŞINA KAZANÇ: **413 €**

MAÇ BAŞINA KAZANÇ: **32.798 €**

PUAN BAŞINA KAZANÇ: **18.121 €**

TOPLAM KAZANÇ: **1.016.750 €**

ENDEKS
DEĞERİ
44,3

Trabzonspor'un 30 yaşındaki Nijeryalı kanat oyuncusu geçen sezon oynadığı 31 maça 11 gol, 11 asistlik başarılı bir performans sergiledi. Yıllık ücreti 1 milyon euro seviyesinde olan Nwakaeme, Trabzonspor yönetiminin başarılı transferlerinden olmayı başardı.



7 Güven Yalçın

Beşiktaş, Forvet, 1.097 dk

DAKİKA BAŞINA KAZANÇ: **91 €**

MAÇ BAŞINA KAZANÇ: **4.348 €**

PUAN BAŞINA KAZANÇ: **2.131 €**

TOPLAM KAZANÇ: **100.000 €**

ENDEKS
DEĞERİ
45,2

Beşiktaş'ın 20 yaşındaki genç forveti Güven Yalçın, 100 bin euro'luk yıllık ücret aldığı geçen sezonda kendisinden kat be kat fazla para kazanan birçok takım arkadaşından çok daha etkili bir performans gösterdi. Yalçın, 24 maça 12 gole doğrudan etki etti. Genç oyuncunun Beşiktaş'a olan dakikalık maliyeti ise sadece 91 euro oldu.



5 Caleb Ekuban

Trabzonspor, Forvet, 2.055 dk

DAKİKA BAŞINA KAZANÇ: **168 €**

MAÇ BAŞINA KAZANÇ: **9.583 €**

PUAN BAŞINA KAZANÇ: **4.940 €**

TOPLAM KAZANÇ: **345.000 €**

ENDEKS
DEĞERİ
46,6

Trabzonspor'un sadece 345 bin euro yıllık ücret ödediği Ganalı forveti Caleb Ekuban, takımının 36 maçında forma giyerek üçü asist, 11 gole doğrudan katkıda bulundu. Trabzonspor'a gelmeden önce adı çok fazla bilinmeyen oyuncu, bordo mavililer açısından tam bir transfer başarısı.

DAKİKA BAŞINA KAZANÇ: Futbolcunun sahada kaldığı her bir dakika karşılığında kazandığı para miktarı.

PUAN BAŞINA KAZANÇ: Futbolcunun yıllık kazancının forma giydiği maçlarda, takımının kazandığı puanlara oranını gösteriyor.

10 Fernando Muslera

Galatasaray, Kaleci, 4.080 dk

DAKİKA BAŞINA KAZANÇ: **975 €**

MAÇ BAŞINA KAZANÇ: **88.444 €**

PUAN BAŞINA KAZANÇ: **49.136 €**

TOPLAM KAZANÇ: **3.980.000 €**

ENDEKS
DEĞERİ
44,3

Geçen sezon Galatasaray'ın oynadığı 45 maça kalesini koruyarak 4 bin 80 dakika sahada kaldı. Uruguaylı kaleci, bu iki istatistikle sezon rekoru kırarak en istikrarlı oyuncu olmayı başardı. Galatasaray'da geçirdiği sekiz sezonun beşinde şampiyon olmayı başaran Muslera 4 milyon euro'ya yaklaşan yıllık maaşının hakkını vererek sezonun en verimli ilk 10 oyuncusu arasında yer almayı başardı.



kün olabiliyordu. Ancak Türk futboluna yön veren tüm kulüplerin aynı durumda olması, ortada çok daha yapısal bir sorun olduğunu gösteriyor.

Avrupa futbolunun patronu UEFA'nın her yıl açıkladığı Avrupa ligleri ve kulüplerinin finansal görünümünü analiz ettiği "The European Club Footballing Landscape" raporunun Ocak 2019'da yayımladığı sonuncusu da bu tabloyu teyit ediyor. Rapora göre Finansal Fair Play (FFP) uygulamasının gündeme geldiği 2011'den bu yana Avrupa liglerinde yer alan 700 kulübün toplam karı 2017'de ilk kez artıya geçerek 615 milyon euro'ya ulaştı. 2011'de bu rakam yaklaşık 1,7 milyar euro zarar gösteriyordu. Bu da demek oluyor ki FFP'nin futbol literatürüne girmesinin üzerinden geçen altı yılda Avrupa futbol kulüpleri karlılık durumlarını 2,3 milyar euro iyileştirdiler. Aynı dönemde Türk kulüplerinin toplam zararı ise 41 milyon euro'dan 2017'de 239 milyon euro'ya yükseldi. Karlılık kriteri üzerinden bakıldığında Türkiye ligi açık ara Avrupa'nın en kötüsü. 60 milyon euro'luk zararlar Ukrayna ikinci sırada. Bu iki ülkeyi ise

Younes Belhanda

Galatasaray'ın Faslı oyuncusu Belhanda 4,4 milyon euro'ya yaklaşan yıllık geliriyle ligin en çok kazanan oyuncularından. 35 maça çıkıp 2 bin 730 dakika sahada kalan oyuncu 10'u asist 14 gole katkıda bulunarak iyi bir sportif performans gösterdiği için yüksek maaşına rağmen verimlilik listesinin üst sıralarında yer alıyor.



SIRA FUTBOLCU

Kulüp, Mevki, Oynadığı Süre

ENDEKS
DEĞERİ

11 Adem Ljajic 42,2
Beşiktaş, Orta Saha, 2.574 dk
Dakika Başına Kazanç: 993 €
Maç Başına Kazanç: 79.863 €
Puan Başına Kazanç: 41.813 €
Toplam Kazanç: 2.555.600 €

12 Emre Taşdemir 41,8
Galatasaray, Sol Bek, 563 dk
Dakika Başına Kazanç: 30 €
Maç Başına Kazanç: 1.667 €
Puan Başına Kazanç: 833 €
Toplam Kazanç: 16.667 €

13 Jeremain Lens 41,4
Beşiktaş, Sağ Kanat, 2.390 dk
Dakika Başına Kazanç: 1.105 €
Maç Başına Kazanç: 71.394 €
Puan Başına Kazanç: 36.240 €
Toplam Kazanç: 2.641.560 €

14 Younes Belhanda 41,4
Galatasaray, Orta Saha, 2.730 dk
Dakika Başına Kazanç: 1.610 €
Maç Başına Kazanç: 125.564 €
Puan Başına Kazanç: 63.738 €
Toplam Kazanç: 4.394.750 €

15 Gökhan Gönül 40,7
Beşiktaş, Sağ Bek, 3.114 dk
Dakika Başına Kazanç: 637 €
Maç Başına Kazanç: 52.217 €
Puan Başına Kazanç: 27.923 €
Toplam Kazanç: 1.984.240 €

16 Hasan Ali Kaldırım 40,7
Fenerbahçe, Sol Bek, 3.500 dk
Dakika Başına Kazanç: 759 €
Maç Başına Kazanç: 64.780 €
Puan Başına Kazanç: 48.344 €
Toplam Kazanç: 2.656.000 €

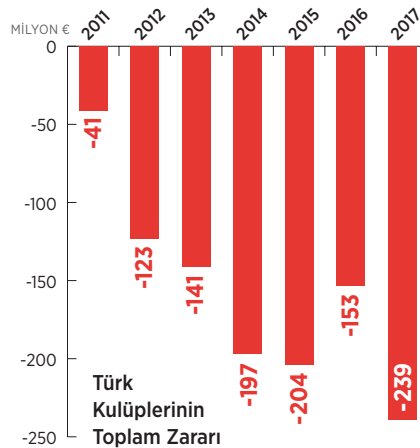
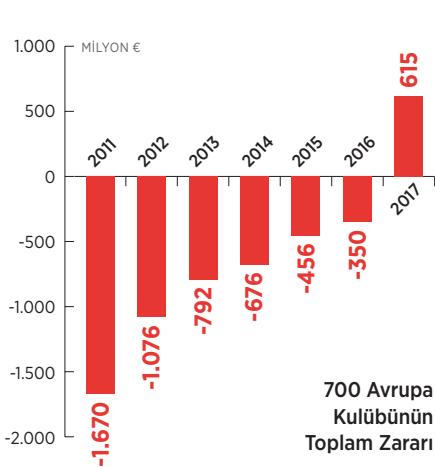
17 Domagoj Vida 40,2
Beşiktaş, Stoper, 3.324 dk
Dakika Başına Kazanç: 903 €
Maç Başına Kazanç: 78.947 €
Puan Başına Kazanç: 43.378 €
Toplam Kazanç: 3.000.000 €

18 Caner Erkin 40,1
Beşiktaş, Sol Bek, 2.964 dk
Dakika Başına Kazanç: 688 €
Maç Başına Kazanç: 52.272 €
Puan Başına Kazanç: 28.255 €
Toplam Kazanç: 2.038.600 €

19 Uğurcan Çakır 40,0
Trabzonspor, Kaleci, 2.232 dk
Dakika Başına Kazanç: 82 €
Maç Başına Kazanç: 7.333 €
Puan Başına Kazanç: 3.107 €
Toplam Kazanç: 183.333 €

Makas Açılıyor

UEFA'nın verilerine göre 700 Avrupa kulübünün toplam zararı 2011'de yaklaşık 1,7 milyar euro'ydü. O yıl Türk kulüpleri 41 milyon euro zarar etmişti. Son veriler, 2017'de Avrupa kulüplerinin kara geçtiklerini gösteriyor. Türk kulüpleri ise aynı dönemde zararlarını altı kat artırdı.



Miles&Smiles

30. yılımıza özel ayrıcalıklar her ay 30 farklı şehirde!

ABU DABİ / AKABE / ASTANA / ATLANTA / CLUJ / DAMMAM / DOHA

DOUALA / ENCEMİNE / FRIEDRICHSHAFEN / GRAZ / İSFAHAN

İSKENDERİYE / KABİL / LUSAKA / LVİV / MALTA / MAPUTO / MARAKEŞ

MEZAR-I ŞERİF / OUAGADOUGOU / PİSA / POINTE NOIRE / PORT HARCOURT

SALZBURG / STOCKHOLM / ÜSKÜP / VARNA / VORONEJ / YAOUNDE

Detaylı bilgi ve çekilişe katılmak için 30yearsofsmiles.com





FOCUS

FUTBOL VERİMLİLİK RAPORU

%109

Dört büyüklerde forma giyen
110 futbolcunun ortalama
ücret-piyasa değeri oranı.



Katarlı iş adamı Nasser bin Ghanim El-Khelaifi'nin sahibi olduğu Paris Saint-Germain'in harcadığı yüksek bütçenin etkisiyle Fransa takip ediyor. UEFA'nın aynı raporuna göre kulüp bazında ise Galatasaray, Fenerbahçe ve Beşiktaş borç yükü açısından Avrupa'nın en riskli 20 kulübü arasın-

da yer alıyor (bkz. Kutu, Riskli 20).

Borçluluk seviyesi bu kadar yüksek olunca kulüpler kurtuluş yolu için destek arayışında. Cumhurbaşkanı Recep Tayyip Erdoğan'ın talimatıyla masaya oturan Türkiye Futbol Federasyonu ve Türkiye Bankalar Birliği, futbol kulüplerinin borçlarının yapılandırılması



GALATASARAY

29 KİŞİLİK KADROSUNUN

TOPLAM YILLIK ÜCRETİ: 47,3 milyon €

ORTALAMA ÜCRET/PIYASA DEĞERİ ORANI: %93,6

TÜM FUTBOLCULARIN ORTALAMA DAKİKA ÜCRETİ: 1.235 €

DAKİKA BAŞI MALİYETİ EN YÜKSEK FUTBOLCU İLE
EN DÜŞÜK FUTBOLCU ARASINDAKİ FARK:
52 kat

D: Dakika başına ücret
M: Maç başına ücret
S: Oynadığı süre (dk)

Ryan Donk

Galatasaray'a transfer olduğu ilk dönem performansı beğenilmediği için kadro dışı bırakılan Ryan Donk, takımın başına Fatih Terim'in geçmesiyle kendini buldu. Terim'in vazgeçilmezlerinden olan Hollandalı geçen sezon 37 maça çıkıp 2 bin 615 dakika sahada kaldı.



SIRA FUTBOLCU

Kulüp, Mevki, Oynadığı Süre

ENDEKS
DEĞERİ

20 Filip Novak 39,0

Trabzonspor, Sol Bek, 2.847 dk

Dakika Başına Kazanç: 302 €

Maç Başına Kazanç: 26.875 €

Puan Başına Kazanç: 13.642 €

Toplam Kazanç: 860.000 €

21 Ryan Donk 39,0

Galatasaray, Stoper, 2.615 dk

Dakika Başına Kazanç: 801 €

Maç Başına Kazanç: 56.622 €

Puan Başına Kazanç: 27.892 €

Toplam Kazanç: 2.095.000 €

22 Yunus Akgün 38,0

Galatasaray, Sağ Kanat, 941 dk

Dakika Başına Kazanç: 89 €

Maç Başına Kazanç: 3.788 €

Puan Başına Kazanç: 1.983 €

Toplam Kazanç: 83.333 €

23 Mauricio Isla 37,7

Fenerbahçe, Sağ Bek, 3.001 dk

Dakika Başına Kazanç: 718 €

Maç Başına Kazanç: 58.243 €

Puan Başına Kazanç: 37.098 €

Toplam Kazanç: 2.155.000 €

24 Ricardo Quaresma 37,6

Beşiktaş, Sağ Kanat, 2.345 dk

Dakika Başına Kazanç: 989 €

Maç Başına Kazanç: 68.245 €

Puan Başına Kazanç: 42.126 €

Toplam Kazanç: 2.320.320 €

25 Mariano 37,5

Galatasaray, Sağ Bek, 3.138 dk

Dakika Başına Kazanç: 928 €

Maç Başına Kazanç: 74.635 €

Puan Başına Kazanç: 40.343 €

Toplam Kazanç: 2.910.750 €

26 Yusuf Yazıcı 37,3

Trabzonspor, Orta Saha, 2.664 dk

Dakika Başına Kazanç: 1.032 €

Maç Başına Kazanç: 80.882 €

Puan Başına Kazanç: 43.720 €

Toplam Kazanç: 2.750.000 €

27 Eljif Elmas 37,2

Fenerbahçe, Orta Saha, 2.490 dk

Dakika Başına Kazanç: 361 €

Maç Başına Kazanç: 22.500 €

Puan Başına Kazanç: 18.000 €

Toplam Kazanç: 900.000 €

28 Loris Karius 35,7

Beşiktaş, Kaleci, 3.150 dk

Dakika Başına Kazanç: 444 €

Maç Başına Kazanç: 40.000 €

Puan Başına Kazanç: 21.505 €

Toplam Kazanç: 1.400.000 €

FERNANDO MUSLERA

D: 975, M: 88.444, S: 4.080

MARCAO

D: 218, M: 19.048, S: 1.833

MARIANO

D: 928, M: 74.635, S: 3.138

FERNANDO

D: 1.389, M: 112.175, S: 2.585

SOFIANE FEGHOULI

D: 1.630, M: 114.250, S: 2.804

YOUNES BELHANDA

D: 1.610, M: 125.564, S: 2.730

OZAN KABAK

D: 58, M: 4.902, S: 1.444

YUTO NAGATOMO

D: 887, M: 80.000, S: 2.254

BADOU NDIAYE

D: 1.012, M: 81.818, S: 2.669

HENRY ONYEKURU

D: 413, M: 31.818, S: 3.390

MBAYE DIAGNE

D: 808, M: 67.647, S: 1.423

RYAN DONK

D: 801, M: 56.622, S: 2.615

GARRY RODRIGUES

D: 625, M: 48.828, S: 2.420

MARTIN LINNES

D: 575, M: 38.788, S: 2.228

SINAN GÜMÜŞ

D: 491, M: 28.667, S: 1.750

SELÇUK İNAN

D: 1.916, M: 94.286, S: 1.722

CHRISTIAN LUYINDAMA

D: 397, M: 35.294, S: 1.511

EREN DİRDİYOĞ

D: 1.608, M: 126.644, S: 1.418

ÖMER BAYRAM

D: 381, M: 25.000, S: 1.311

İSMAIL ÇİPE

D: 54, M: 4.167, S: 621

AVANTAJLI HOŞ GELDİN FAİZİYLE VOV DEDİRTEN HESAP

VOV Hesap! Yani Vadesi Olmayan Vadeli Hesap.
Birikimlerinizi VOV Hesap'ta değerlendirin,
hem dilediğiniz zaman paranızı kullanın hem de
avantajlı faiz oranından faydalanın.



www.alternatifbank.com.tr 444 00 55

— The Commercial Bank (Katar) kuruluşudur. —



Skora en çok katkıda bulunan oyuncu Beşiktaş'ın orta sahası Adem Ljajic'in gol (9) ve asist (14) toplamı.



konusunda anlaştı. Hemen sonrasında yapılandırma haberleri art arda geldi. Temmuz başında Trabzonspor Aktif Bank, Halkbank, Denizbank ve Ziraat Bankası ile Beşiktaş ise Aktif Bank, Denizbank, Halk Faktoring ve Ziraat Bankası ile iki yılı anapara ödemesiz beş yıl vadeye yayarak borç yapılandırma anlaşması imzaladı. Galatasaray ise ağustosta Aktif Bank, Denizbank ve Ziraat Bankası'ndan oluşan konsorsiyumla yine mevcut finansal borçları için iki yılı anapara ödemesiz olmak üzere beş yıl vade ile yapılandırma sözleşmesi imzaladı. Bu kulüplerin bu kadar hızlı davranmalarının sebebi Avrupa Kupaları'na giderken herhangi bir yaptırımla karşılaşma riskini en aza indirmektir. Tarihinin en kötü sezonlarından birini geride bırakan Fenerbahçe ise henüz bankalarla anlaşamadı. Üstelik Başkan Ali Koç'un temmuzun son günlerinde "Türkiye Bankalar Birliği (TBB) ile 10 gün içinde anlaşma imzalayacaklarını" açıklamasına rağmen.

Bilançolarına göre dört büyükle-
rin toplam borçlarının büyüklüğü 10 milyar lirayı aşıyor. En borçlu kulüp yaklaşık 4 milyar lirayla Fenerbahçe. Galatasaray ise ezeli rakibini takip ediyor. Kulüplerin yaptıkları borç yapılandırma anlaşmalarında ise üç banka ön plana çıkıyor: Aktif Bank, Denizbank ve Ziraat Bankası. Borç rakamları ve yapılandırma anlaşmaları düşünüldüğünde bu üç bankanın beş yıl boyunca, Türkiye'de futbolun gizli sahipleri olarak kulüpleri denetim altında tutacağı anlaşılıyor. Dönemin TFF Başkanı Yıldırım Demirören'in TBB ile yapılan yapılandırma anlaşması ile ilgili Aspor'a yaptığı açıklama da bunun ipuçlarını veriyor: "Kulüpler acı bir reçeteye karşı karşıya kalacak. Verilen bütçeye göre transfer yapabilecekler. Kulüplere, borç verilmeyeceğini net söyledim. Bu anlaşmalarla sadece kulüple-

Altın Gol

Tarihinin en kötü sezonunu geride bırakan Fenerbahçe'nin en büyük hayal kırıklığı büyük umutlar ve yüksek maaşlarla kadrolarına kattıkları forvetleri İslam Slimani ve Roberto Soldado'nun performanslarıydı. 25'er maçta çıkan ikili toplamda sadece 12 gol atabildi. Sezonu beş golle tamamlayan Sliman'ın bir golünün maliyeti 900 bin euro oldu. Güven Yalçın ve Caleb Ekuban ise ücret-performans oranı en iyi forvetlerdi.



İSLAM SLIMANI - FENERBAHÇE

25 maçta 5 gol - 900 bin

KONSTANTINOS MITROGLOU - GALATASARAY

9 maçta 2 gol - 750 bin

ROBERTO SOLDADO - FENERBAHÇE

25 maçta 7 gol - 455 bin

CYLE LARIN - BEŞİKTAŞ

22 maçta 4 gol - 441 bin

MUSTAFA PEKTEMEK - BEŞİKTAŞ

18 maçta 5 gol - 376 bin

BURAK YILMAZ - TRABZONSPOR

7 maçta 5 gol - 341 bin

BURAK YILMAZ - BEŞİKTAŞ

16 maçta 11 gol - 240 bin

EREN DERDİYOK - GALATASARAY

18 maçta 10 gol - 228 bin

MICHAEL FREY - FENERBAHÇE

22 maçta 5 gol - 158,8 bin

VAGNER LOVE - BEŞİKTAŞ

16 maçta 7 gol - 158,3 bin

MBAYE DIAGNE - GALATASARAY

17 maçta 11 gol - 104,5 bin

HUGO RODALLEGRA - TRABZONSPOR

37 maçta 16 gol - 100 bin

MUĞDAT ÇELİK - GALATASARAY

18 maçta 4 gol - 91,6 bin

CALEB EKUBAN - TRABZONSPOR

36 maçta 8 gol - 43,1 bin

GÜVEN YALÇIN - BEŞİKTAŞ

23 maçta 8 gol - 12,5 bin

SIRA FUTBOLCU

Kulüp, Mevki, Oynadığı Süre

ENDEKS
DEĞERİ

29 Martin Skrtel

35,5

Fenerbahçe, Stoper, 3.488 dk

Dakika Başına Kazanç: 1.147 €

Maç Başına Kazanç: 100.000 €

Puan Başına Kazanç: 78.125 €

Toplam Kazanç: 4.000.000 €

30 Ozan Kabak

35,5

Galatasaray, Stoper, 1.444 dk

Dakika Başına Kazanç: 58 €

Maç Başına Kazanç: 4.902 €

Puan Başına Kazanç: 3.953 €

Toplam Kazanç: 83.333 €

31 Majid Hosseini

35,0

Trabzonspor, Stoper, 2.397 dk

Dakika Başına Kazanç: 209 €

Maç Başına Kazanç: 17.241 €

Puan Başına Kazanç: 8.493 €

Toplam Kazanç: 500.000 €

32 Andre Ayew

34,8

Fenerbahçe, Sol Kanat, 2.620 dk

Dakika Başına Kazanç: 1.327 €

Maç Başına Kazanç: 91.461 €

Puan Başına Kazanç: 63.076 €

Toplam Kazanç: 3.475.500 €

33 Martin Linnes

34,6

Galatasaray, Sağ Bek, 2.228 dk

Dakika Başına Kazanç: 575 €

Maç Başına Kazanç: 38.788 €

Puan Başına Kazanç: 21.669 €

Toplam Kazanç: 1.280.000 €

34 Badou Ndiaye

34,6

Galatasaray, Orta Saha, 2.669 dk

Dakika Başına Kazanç: 1.012 €

Maç Başına Kazanç: 81.818 €

Puan Başına Kazanç: 48.993 €

Toplam Kazanç: 2.700.000 €

35 Jose Sosa

34,2

Trabzonspor, Orta Saha, 2.553 dk

Dakika Başına Kazanç: 1.300 €

Maç Başına Kazanç: 110.667 €

Puan Başına Kazanç: 59.180 €

Toplam Kazanç: 3.320.000 €

36 Gary Medel

33,7

Beşiktaş, Orta Saha, 2.826 dk

Dakika Başına Kazanç: 814 €

Maç Başına Kazanç: 65.714 €

Puan Başına Kazanç: 37.127 €

Toplam Kazanç: 2.300.000 €

37 Fernando

33,6

Galatasaray, Orta Saha, 2.585 dk

Dakika Başına Kazanç: 1.389 €

Maç Başına Kazanç: 112.175 €

Puan Başına Kazanç: 61.975 €

Toplam Kazanç: 3.589.600 €

YENİ DISCOVERY SPORT BERABER KEŞFEDİN



ABOVE & BEYOND



Yenilenen iç tasarımı, 10 inç Touch Pro ekranı, ClearSight ve Terrain Response 2 teknolojileri ile Yeni Discovery Sport, Borusan Otomotiv Land Rover Yetkili Satıcıları'nda.

Hayal ettiklerinizi Yeni Discovery Sport ile beraber keşfedin.

landrover.com.tr

Borusan Otomotiv
İnce zevkler, yüksek standartlar.



FOCUS

FUTBOL VERİMLİLİK RAPORU

731 milyon €

UEFA'ya göre
Türkiye'nin 2017-2018
sezonu futbol geliri.

re nefes alabilecek imkan tanınıyor.”

Oluşan tablo kulüplerin bu sezon-
dan itibaren ikili bir kuşatma altında
olacaklarını gösteriyor. Bir yanda
UEFA ile yapılan mali disiplin an-
laşmalarına uyma zorunluluğu diğer
yandan kulüp borçlarını yapılandırın
bankalara olan yükümlülükler. Bu
ikili markajdan çıkmanın tek yolu ise

akılcı ve uzun vadeli bir transfer ve
altyapı politikasından geçiyor.

FORBES Türkiye'nin bu yıl ye-
dinci kez yayımladığı “Futbol Ve-
rimlilik Endeksi” bu anlamda bir
yol gösterici. Dört büyüklerde forma
giyen futbolcuların sportif istatis-
tikleri, elde ettikleri yıllık kazanç ve
piyasa değeri bilgilerini kullanarak



FENERBAHÇE

30 KİŞİLİK KADROSUNUN

TOPLAM YILLIK ÜCRETİ: 60 milyon €

ORTALAMA ÜCRET/PIYASA DEĞERİ ORANI: %210

TÜM FUTBOLCULARIN ORTALAMA DAKİKA ÜCRETİ:
1.366 €DAKİKA BAŞI MALİYETİ EN YÜKSEK FUTBOLCU İLE
EN DÜŞÜK FUTBOLCU ARASINDAKİ FARK:
15 kat

D: Dakika başına ücret
M: Maç başına ücret
S: Oynadığı süre (dk)

Mehmet Topal

Fenerbahçe'de geçirdiği yedi sezon boyunca
sezon başı maç ortalaması 30'un altına hiç düş-
meyen Mehmet Topal, sadece kulübün değil ligin
de en istikrarlı oyuncularından oldu. Geçen yıl
tarafarla yaşadığı sıkıntılar nedeniyle takımdan
ayrılan oyuncu 36 maçta 2 bin 626 dakika sahada
kaldı. Oyuncunun sahada kaldığı 1 dakikanın kulü-
büne maliyeti ise bin 200 euro'ya yaklaştı.

SIRA FUTBOLCU
Kulüp, Mevki, Oynadığı SüreENDEKS
DEĞERİ

38 Mehmet Topal 32,9

Fenerbahçe, Orta Saha, 2.626 dk

Dakika Başına Kazanç: 1.196 €

Maç Başına Kazanç: 87.222 €

Puan Başına Kazanç: 61.424 €

Toplam Kazanç: 3.140.000 €

39 Garry Rodrigues 31,4

Galatasaray, Sol Kanat, 2.420 dk

Dakika Başına Kazanç: 625 €

Maç Başına Kazanç: 48.828 €

Puan Başına Kazanç: 36.991 €

Toplam Kazanç: 1.513.680 €

40 Selçuk İnan 31,3

Galatasaray, Orta Saha, 1.722 dk

Dakika Başına Kazanç: 1.916 €

Maç Başına Kazanç: 94.286 €

Puan Başına Kazanç: 52.381 €

Toplam Kazanç: 3.300.000 €

41 Dorukhan Toköz 31,1

Beşiktaş, Orta Saha, 1.873 dk

Dakika Başına Kazanç: 534 €

Maç Başına Kazanç: 40.000 €

Puan Başına Kazanç: 19.608 €

Toplam Kazanç: 1.000.000 €

42 Atiba Hutchinson 30,5

Beşiktaş, Orta Saha, 2.250 dk

Dakika Başına Kazanç: 478 €

Maç Başına Kazanç: 39.815 €

Puan Başına Kazanç: 20.314 €

Toplam Kazanç: 1.075.000 €

43 Mathieu Valbuena 30,2

Fenerbahçe, Orta Saha, 1.772 dk

Dakika Başına Kazanç: 2.375 €

Maç Başına Kazanç: 135.782 €

Puan Başına Kazanç: 100.579 €

Toplam Kazanç: 4.209.250 €

44 Zargo Toure 30,2

Trabzonspor, Stoper, 2.197 dk

Dakika Başına Kazanç: 250 €

Maç Başına Kazanç: 17.742 €

Puan Başına Kazanç: 10.561 €

Toplam Kazanç: 550.000 €

45 Sinan Gümüş 30,1

Galatasaray, Sağ Kanat, 1.750 dk

Dakika Başına Kazanç: 491 €

Maç Başına Kazanç: 28.667 €

Puan Başına Kazanç: 16.570 €

Toplam Kazanç: 860.000 €

46 Harun Tekin 28,6

Fenerbahçe, Kaleci, 2.790 dk

Dakika Başına Kazanç: 538 €

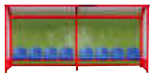
Maç Başına Kazanç: 48.387 €

Puan Başına Kazanç: 35.842 €

Toplam Kazanç: 1.500.000 €

HARUN TEKİN

D: 538, M: 48.387, S: 2.790



36 | FORBES

ANDRE AYEW
D: 1.327, M: 91.461, S: 2.620
ELJIF ELMAS
D: 361, M: 22.500, S: 2.490
İSLAM SLIMANI
D: 2.288, M: 180.000, S: 1.967

VOLKAN DEMİREL
D: 231, M: 20.833, S: 1.440
YASSINE BENZIA
D: 1.234, M: 81.500, S: 1.321
MEHMET EKİCİ
D: 1.359, M: 70.000, S: 1.288

MICHAEL FREY
D: 705, M: 36.091, S: 1.127
VICTOR MOSES
D: 2.239, M: 150.325, S: 1.074
SADIK ÇİFTPINAR
D: 385, M: 30.079, S: 1.016

GIRARD-PERREGAUX

HAUTE HORLOGERIE SUISSE DEPUIS 1791



S A R K
SAATÇILIK
Cie. Montres d'Orient

Time Square Fine Timepieces and Jewellery:
Kanyon AVM +90 212 3531056
Şark Saatçilik: info@sarksaat.com

LAUREATO SKELETON
EARTH TO SKY EDITION
CERAMIC, 42 MM

239 milyon €
UEFA'ya göre Türk
kulüplerinin 2017'deki zararı.



hazırladığımız performans analizi, oyuncuların sportif-mali verimliliğini ortaya koyuyor. Futbol Verimlilik Endeksi'nin sonuçları futbol kulüpleri açısından "doğru transfer"i nasıl olması gerektiği ile ilgili ipuçları veriyor.

Bu seneki listemizde 110 oyuncu yer alıyor. Bazı isimler, listede farklı takım performanslarıyla iki kez yer alıyor. Bu durum kulüplerin içinde bulunduğu kötü ekonomik koşulların da bir göstergesi. Geçen sezon Galatasaray, Fenerbahçe, Beşiktaş ve Trabzonspor arasında tarihte çok az örneği olan bir yoğunlukta oyuncu alışverişi gerçekleşti. Önceki yıllarda çok sık karşılaşılan bir tablo değildi. Geçmişte büyük kulüpler verim alamadıkları oyuncuları rakiplerine satmak yerine, sözleşmelerinin sonuna kadar bütün finansal yükü çekme pahasına kulübede bekletirlerdi. Gerekçe olarak da olası taraftar tepkisi gösterilirdi. Şimdilerde ise içinde bulundukları ekonomik durumun dayatmasıyla dört büyükler arasında oyuncu transferleri olağanlaşmaya başladı.

Geçen yıl sezon ortasında büyükler arasındaki ilk oyuncu transferi 4 Ocak'ta, Burak Yılmaz'ın

Oğuzhan Özyakup

Beşiktaş'ın 27 yaşındaki orta saha oyuncusu Oğuzhan Özyakup, taraftarların beklediği süper patlamayı bir türlü yapamasa da her sezon olduğu gibi takımının önemli parçalarından biri oldu. Geçen sezon 29 maça çıkan oyuncunun Beşiktaş'a dakika maliyeti bin 567 euro oldu.



SIRA FUTBOLCU
Kulüp, Mevki, Oynadığı Süre

ENDEKS DEĞERİ

47 Oğuzhan Özyakup **28,4**
Beşiktaş, Orta Saha, 1.448 dk
Dakika Başına Kazanç: **1.567 €**
Maç Başına Kazanç: **78.266 €**
Puan Başına Kazanç: **42.078 €**
Toplam Kazanç: **2.269.700 €**

48 Roman Neustädter **28,0**
Fenerbahçe, Orta Saha, 2.685 dk
Dakika Başına Kazanç: **763 €**
Maç Başına Kazanç: **66.127 €**
Puan Başına Kazanç: **51.262 €**
Toplam Kazanç: **2.049.950 €**

49 Marcao **27,5**
Galatasaray, Stoper, 1.833 dk
Dakika Başına Kazanç: **218 €**
Maç Başına Kazanç: **19.048 €**
Puan Başına Kazanç: **8.175 €**
Toplam Kazanç: **400.000 €**

50 Adriano Correia **27,2**
Beşiktaş, Sol Bek, 2.024 dk
Dakika Başına Kazanç: **1.017 €**
Maç Başına Kazanç: **70.953 €**
Puan Başına Kazanç: **39.639 €**
Toplam Kazanç: **2.057.640 €**

51 Jailson Marques **27,1**
Fenerbahçe, Orta Saha, 2.112 dk
Dakika Başına Kazanç: **909 €**
Maç Başına Kazanç: **68.571 €**
Puan Başına Kazanç: **47.952 €**
Toplam Kazanç: **1.920.000 €**

52 Necip Uysal **26,8**
Beşiktaş, Stoper, 1.901 dk
Dakika Başına Kazanç: **731 €**
Maç Başına Kazanç: **47.931 €**
Puan Başına Kazanç: **25.227 €**
Toplam Kazanç: **1.390.000 €**

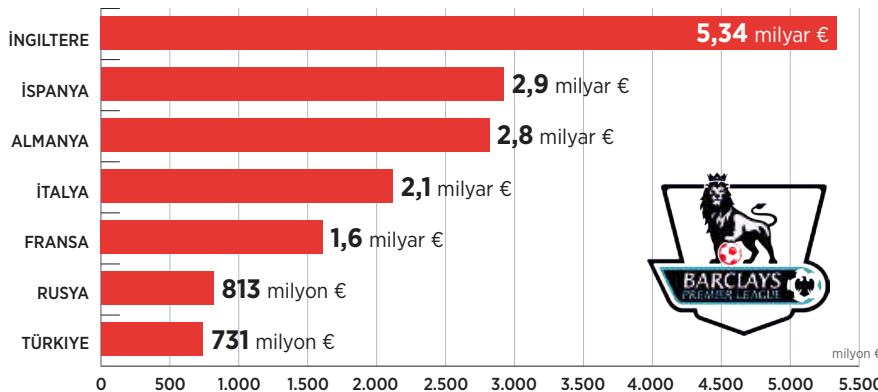
53 Roberto Soldado **26,8**
Fenerbahçe, Forvet, 1.508 dk
Dakika Başına Kazanç: **2.112 €**
Maç Başına Kazanç: **127.400 €**
Puan Başına Kazanç: **86.081 €**
Toplam Kazanç: **3.185.000 €**

54 Joao Pereira **25,6**
Trabzonspor, Sağ Bek, 1.954 dk
Dakika Başına Kazanç: **532 €**
Maç Başına Kazanç: **45.217 €**
Puan Başına Kazanç: **23.674 €**
Toplam Kazanç: **1.040.000 €**

55 Mbaye Diagne **25,5**
Galatasaray, Forvet, 1.423 dk
Dakika Başına Kazanç: **808 €**
Maç Başına Kazanç: **67.647 €**
Puan Başına Kazanç: **30.200 €**
Toplam Kazanç: **1.150.000 €**

DEV LİGLER

UEFA'nın son verilerine göre 2017 itibarıyla Avrupa'nın en büyük yedi liginin toplam gelirleri önceki yıla göre yüzde 20 artarak 16,4 milyar euro'ya ulaştı. İngiltere liderliğini korudu. İspanya ligi Almanya'yı, Rusya ise Türkiye'yi toplam gelirlerde geçerek bir üst sıraya tırmandı. Türkiye 731 milyon euro'luk toplam geliriyle bir basamak gerileyerek Avrupa'nın en büyük yedinci ligi oldu.



***Bu kemanı özel yapan şey,
her ayrıntısındaki ustalık ve deneyimdir.***

***Tıpkı Özel Bankacılık
hizmetlerimiz gibi.***

Teknik birikim ve deneyimimizle her ihtiyacınızı
en ince ayrıntısına kadar düşünerek stratejiler geliştiriyor,
sizin için en uygun yatırım seçeneklerini sunuyoruz.

İşte, yıllar boyu süren birlikteliğimizin sırrı bu...

Teller:
Gümüş alaşımlı
özel yapım teller

Sirt:
Özel işlenmiş,
göğüs ağrısı için

Bas Balkon:
İnce işlenmiş, sert ve
sık damarlı (damsız)

Göğüs:
Gümüş alaşımlı,
her türlü
göğüs ağrısı için

TÜRKİYE  BANKASI

ÖZEL
BANKACILIK



FOCUS

FUTBOL VERİMLİLİK RAPORU

%130

Geçen yıla göre en çok
değerlenen futbolcu olan
Ozan Kabak'ın piyasa
değerindeki artış oranı.



Trabzonspor'dan Beşiktaş'a geçmesiyle gerçekleşti. Yılmaz, Trabzonspor'dan yılda 4,5 milyon euro'ya yakın bir ücret alıyordu. Bordo Mavililer bu yüksek maaliyetten kurtulmak için oyuncularını Beşiktaş'a satmaya razı oldu. Beşiktaş ise önceki kulübünden aldığı

ücretin yarısına sözleşme imzalattı. Ara transfer döneminin kapanacağı son gün olan 31 Ocak'ta ise iki benzer transfer haberi daha geldi. Tarihinin en kötü sezonunu geçiren Fenerbahçe, uygun bir harcamayla kadrosunu güçlendirmek için iki ezeli rakibinden birer oyuncu



BEŞİKTAŞ

26 KİŞİLİK KADROSUNUN

TOPLAM YILLIK ÜCRETİ: 44,5 milyon €

ORTALAMA ÜCRET/PIYASA DEĞERİ ORANI: %188,5

TÜM FUTBOLCULARIN ORTALAMA DAKİKA ÜCRETİ: 1.451 €

DAKİKA BAŞI MALİYETİ EN YÜKSEK FUTBOLCU İLE
EN DÜŞÜK FUTBOLCU ARASINDAKİ FARK:
98 kat

D: Dakika başına ücret
M: Maç başına ücret
S: Oynadığı süre

Cyle Larin

Beşiktaş'ta beklenen patlamayı bir türlü yapamayan Larin, geçen sezon takımının yedek forveti olmaktan kurtulamadı. 22 maça çıkıp yaklaşık bin dakika sahada kalan oyuncu sezon sonunda Belçika ekibi Zulte Waregem'e kiralandı



SIRA FUTBOLCU

Kulüp, Mevki, Oynadığı Süre

ENDEKS
DEĞERİ

56 Yuto Nagatomo 24,5

Galatasaray, Sol Bek, 2.254 dk

Dakika Başına Kazanç: 887 €

Maç Başına Kazanç: 80.000 €

Puan Başına Kazanç: 48.780 €

Toplam Kazanç: 2.000.000 €

57 Emre Akbaba 23,6

Galatasaray, Orta Saha, 997 dk

Dakika Başına Kazanç: 1.755 €

Maç Başına Kazanç: 79.545 €

Puan Başına Kazanç: 39.773 €

Toplam Kazanç: 1.750.000 €

58 Vahid Amiri 23,5

Trabzonspor, Sol Kanat, 1.010 dk

Dakika Başına Kazanç: 743 €

Maç Başına Kazanç: 28.846 €

Puan Başına Kazanç: 15.024 €

Toplam Kazanç: 750.000 €

59 Cyle Larin 22,7

Beşiktaş, Forvet, 1.024 dk

Dakika Başına Kazanç: 1.722 €

Maç Başına Kazanç: 80.167 €

Puan Başına Kazanç: 43.101 €

Toplam Kazanç: 1.763.680 €

60 Batuhan Artarslan 22,5

Trabzonspor, Orta Saha, 532 dk

Dakika Başına Kazanç: 157 €

Maç Başına Kazanç: 5.208 €

Puan Başına Kazanç: 2.378 €

Toplam Kazanç: 83.333 €

61 Mehmet Ekici 22,4

Fenerbahçe, Orta Saha, 1.288 dk

Dakika Başına Kazanç: 1.359 €

Maç Başına Kazanç: 70.000 €

Puan Başına Kazanç: 51.471 €

Toplam Kazanç: 1.750.000 €

62 Burak Yılmaz 22,2

Beşiktaş, Forvet, 1.270 dk

Dakika Başına Kazanç: 2.079 €

Maç Başına Kazanç: 165.050 €

Puan Başına Kazanç: 75.023 €

Toplam Kazanç: 2.640.800 €

63 İsmail Çipe 21,5

Galatasaray, Kaleci, 621 dk

Dakika Başına Kazanç: 54 €

Maç Başına Kazanç: 4.167 €

Puan Başına Kazanç: 2.083 €

Toplam Kazanç: 33.333 €

64 Ryan Babel 21,4

Beşiktaş, Sol Kanat, 1.541 dk

Dakika Başına Kazanç: 754 €

Maç Başına Kazanç: 61.143 €

Puan Başına Kazanç: 41.594 €

Toplam Kazanç: 1.161.720 €

LORIS KARIUS

D: 444, M: 40.000, S: 3.150

DOMAGOJ VIDA

D: 903, M: 78.947, S: 3.324

NICOLAS MIRIN

D: 494, M: 42.857, S: 1.215

GÖKHAN GÖNÜL

D: 637, M: 52.217, S: 3.114

CANER ERKİN

D: 688, M: 52.272, S: 2.964

DORUKHAN TOKÖZ

D: 534, M: 40.000, S: 1.873

ATIBA HUTCHINSON

D: 478, M: 39.815, S: 2.250

RICARDO QUARESMA

D: 989, M: 68.245, S: 2.345

GÜVEN YALÇIN

D: 91, M: 4.348, S: 1.097

ADEM LJAJIC

D: 993, M: 79.863, S: 2.574

BURAK YILMAZ

D: 2.079, M: 165.050, S: 1.270

GARY MEDEL

D: 814, M: 65.714, S: 2.826

ADRIANO CORREIA

D: 1.017, M: 70.953, S: 2.024

PEPE

D: 1.647, M: 145.826, S: 1.505

TOLGAY ARSLAN

D: 1.031, M: 61.563, S: 955

JEREMAIN LENS

D: 1.105, M: 71.394, S: 2.390

NECİP UYSAL

D: 731, M: 47.931, S: 1.901

OĞUZHAN ÖZYAKUP

D: 1.567, M: 78.266, S: 1.448

TOLGA ZENGİN

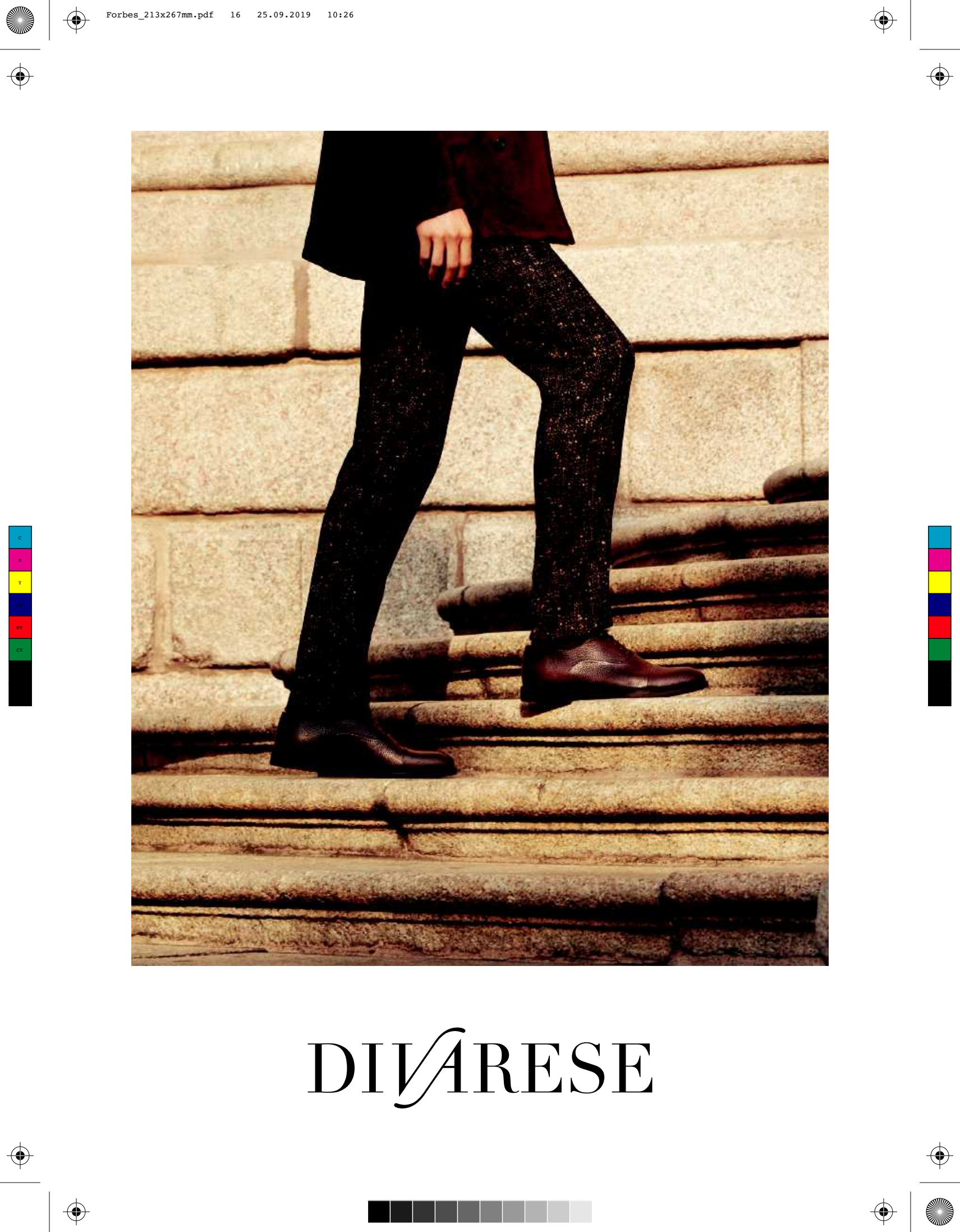
D: 1.689, M: 152.004, S: 810

RYAN BABEL

D: 754, M: 61.143, S: 1.541

CYLE LARIN

D: 1.722, M: 80.167, S: 1.024



DIVARESE



SIRA FUTBOLCU

Kulüp, Mevki, Oynadığı Süre

ENDEKS
DEĞERİ

65 Maicon Pereira Roque **21,3**
Galatasaray, Stoper, 1.661 dk
Dakika Başına Kazanç: **752 €**
Maç Başına Kazanç: **56.800 €**
Puan Başına Kazanç: **33.412 €**
Toplam Kazanç: **1.249.600 €**

66 İslam Slimani **20,7**
Fenerbahçe, Forvet, 1.967 dk
Dakika Başına Kazanç: **2.288 €**
Maç Başına Kazanç: **180.000 €**
Puan Başına Kazanç: **180.000 €**
Toplam Kazanç: **4.500.000 €**

67 Olcay Şahan **20,5**
Trabzonspor, Sağ Kanat, 974 dk
Dakika Başına Kazanç: **1.862 €**
Maç Başına Kazanç: **86.365 €**
Puan Başına Kazanç: **42.129 €**
Toplam Kazanç: **1.813.667 €**

68 Christian Luyindama **20,3**
Galatasaray, Stoper, 1.511 dk
Dakika Başına Kazanç: **397 €**
Maç Başına Kazanç: **35.294 €**
Puan Başına Kazanç: **19.500 €**
Toplam Kazanç: **600.000 €**

69 Nabil Dirar **19,7**
Fenerbahçe, Orta Saha, 1.579 dk
Dakika Başına Kazanç: **1.900 €**
Maç Başına Kazanç: **157.895 €**
Puan Başına Kazanç: **111.193 €**
Toplam Kazanç: **3.000.000 €**

70 Kamil Çörekçi **19,6**
Trabzonspor, Sağ Bek, 1.437 dk
Dakika Başına Kazanç: **230 €**
Maç Başına Kazanç: **19.412 €**
Puan Başına Kazanç: **10.666 €**
Toplam Kazanç: **330.000 €**

71 Eren Derdiyok **19,4**
Galatasaray, Forvet, 1.418 dk
Dakika Başına Kazanç: **1.608 €**
Maç Başına Kazanç: **126.644 €**
Puan Başına Kazanç: **87.948 €**
Toplam Kazanç: **2.279.600 €**

72 Michael Frey **18,0**
Fenerbahçe, Forvet, 1.127 dk
Dakika Başına Kazanç: **705 €**
Maç Başına Kazanç: **36.091 €**
Puan Başına Kazanç: **36.091 €**
Toplam Kazanç: **794.000 €**

73 Pepe **17,6**
Beşiktaş, Stoper, 1.505 dk
Dakika Başına Kazanç: **1.647 €**
Maç Başına Kazanç: **145.826 €**
Puan Başına Kazanç: **95.311 €**
Toplam Kazanç: **2.479.040 €**

transfer etti. Beşiktaş'tan Tolgay Arslan, Galatasaray'dan Serdar Aziz Fenerbahçe'nin yolunu tuttu. Sezonun ilk ve ikinci yarısını farklı sözleşmelerle farklı takımlarda geçiren bu oyuncuların performansları Futbol Verimlilik Endeksi'nde bağımsız olarak yer aldı. Serdar Aziz Fenerbahçe'ye gidebilmek için Galatasaray'da biriken maaş alacaklarından vazgeçti. Buna rağmen, araştırmanın bütünlüğü düşünülerek, sarı kırmızılı kulüpte geçirdiği yarım sezon da hakedişi üzerinden hesaplanarak listeye dahil edildi.

Bu yılki analizde ön plana çıkan iki takım var: Galatasaray ve Trabzonspor. Galatasaraylıların üst sır-

larda yer almalarının temel sebebi, kulübün geçen yıl yakaladığı sportif başarı ve oyuncularının sergiledikleri istikrarlı performans. Trabzonsporlu oyuncularını ön plana çıkarırsa sportif performanslarına kıyasla ve tabii diğer büyüklerin oyuncularına göre daha mütevazı maaşlar almaları. Fenerbahçe ve Beşiktaşlı oyuncular ise kötü sportif performans ve yüksek maaşlar nedeniyle analizde çoğunlukla alt sıralarda yer alıyorlar.

2018/2019 futbol sezonunun sportif-mali verimliliği en yüksek oyuncusu Galatasaray'ın İngiliz kulübü Everton'dan kiraladığı Henry Onyekuru oldu. Nijeryalı kanat oyuncusu, 44 maçta forma giyerek

FİNANSAL AÇIDAN EN RİSKLİ KULÜPLER

UEFA'nın Ocak 2019'da yayımladığı "The European Club Footballing Landscape" raporuna göre borçluluk yapısı göz önüne alındığında en riskli 20 futbol kulübü arasında Galatasaray, Fenerbahçe ve Beşiktaş da yer alıyor.

Sıra	Takım	Ülke	Borç (milyon €)	Borcunun önceki yıla göre değişimi (%)	Net borcun gelirlere oranı (%)	Borcun uzun vadeli varlıklarına oranı (%)
1	Manchester United	İngiltere	459	-18	70	40
2	Inter	İtalya	438	44	160	100
3	Atletico Madrid	İspanya	391	44	140	70
4	Juventus	İtalya	289	2	70	50
5	Milan	İtalya	272	30	140	90
6	Benfica	Portekiz	269	-13	210	70
7	Galatasaray	Türkiye	229	13	230	200
8	CSKA Moskva	Rusya	229	18	340	80
9	Liverpool	İngiltere	225	-17	50	50
10	Roma	İtalya	219	-14	130	90
11	Fenerbahçe	Türkiye	215	44	180	360
12	Valencia	İspanya	213	-12	210	50
13	Sunderland	İngiltere	185	3	130	90
14	Porto	Portekiz	177	10	180	60
15	Olimpik Lyon	Fransa	174	-31	90	40
16	Schalke 04	Almanya	158	21	70	80
17	Beşiktaş	Türkiye	154	8	100	160
18	Monaco	Fransa	147	13	100	90
19	Middlesbrough	İngiltere	146	-	100	130
20	Kopenhag	Danimarka	143	10	270	60

%57

Geçen sezona göre piyasa değeri en çok azalan oyuncu olan Alper Potuk'un bonservis bedelindeki düşüş oranı.



3 bin 390 dakika sahada kaldı. Üstelik sadece istikrarıyla değil 16 gol, altı asistlik performansı ile 22 gole doğrudan etki ederek takımının sezonu şampiyon olarak bitirmesinde önemli rol oynadı. Buna karşın aldığı ücret 1,2 milyon euro'su garanti olmak üzere 1,4 milyon euro oldu. Süper Lig için ortalama bir ücret olarak görüle-

bilecek bu maliyet oyuncunun sportif performansı ile birleşince oyuncu verimlilik listesinde zirveye yerleşti. Onyekuru'nun Futbol Verimlilik Endeksi'nde zirvede yer alması bir oyuncunun "iyi transfer" olarak görülebilmesi için çok düşük bir maaş alması gerektiğini de gösteriyor. Önemli olan aldığı paranın hakkını



TRABZONSPOR

25 KİŞİLİK KADROSUNUN

TOPLAM YILLIK ÜCRETİ: **23,9 milyon €**

ORTALAMA ÜCRET/PIYASA DEĞERİ ORANI: **%105,1**

TÜM FUTBOLCULARIN ORTALAMA DAKİKA ÜCRETİ: **1.149 €**

DAKİKA BAŞI MALİYETİ EN YÜKSEK FUTBOLCU İLE EN DÜŞÜK FUTBOLCU ARASINDAKİ FARK: **232 kat**

D: Dakika başına ücret
M: Maç başına ücret
S: Oynadığı süre

Ogenyi Onazi

Trabzonspor'un başarılı orta saha oyuncusu Nijeryalı Ogenyi Onazi, verimlilik raporunda listenin sonlarında yer alsa da bu durumun tek nedeni sezon ortasında geçirdiği sakatlık. Aralık ayında sezonu kapatan oyuncu sadece 16 maçta forma giyebildi.



SIRA FUTBOLCU

Kulüp, Mevki, Oynadığı Süre

ENDEKS DEĞERİ

74 Ömer Bayram

17,2

Galatasaray, Sol Bek, 1.311 dk

Dakika Başına Kazanç: **381 €**

Maç Başına Kazanç: **25.000 €**

Puan Başına Kazanç: **16.129 €**

Toplam Kazanç: **500.000 €**

75 Victor Moses

16,9

Fenerbahçe, Sağ Kanat, 1.074 dk

Dakika Başına Kazanç: **2.239 €**

Maç Başına Kazanç: **150.325 €**

Puan Başına Kazanç: **77.487 €**

Toplam Kazanç: **2.405.200 €**

76 Volkan Demirel

16,7

Fenerbahçe, Kaleci, 1.440 dk

Dakika Başına Kazanç: **231 €**

Maç Başına Kazanç: **20.833 €**

Puan Başına Kazanç: **17.507 €**

Toplam Kazanç: **333.333 €**

77 Ogenyi Onazi

16,6

Trabzonspor, Orta Saha, 1.305 dk

Dakika Başına Kazanç: **766 €**

Maç Başına Kazanç: **62.500 €**

Puan Başına Kazanç: **38.344 €**

Toplam Kazanç: **1.000.000 €**

78 Muğdat Çelik

16,4

Galatasaray, Forvet, 741 dk

Dakika Başına Kazanç: **495 €**

Maç Başına Kazanç: **20.372 €**

Puan Başına Kazanç: **14.656 €**

Toplam Kazanç: **366.693 €**

79 Mustafa Pektemek

16,4

Beşiktaş, Forvet, 899 dk

Dakika Başına Kazanç: **2.091 €**

Maç Başına Kazanç: **104.444 €**

Puan Başına Kazanç: **72.531 €**

Toplam Kazanç: **1.880.000 €**

80 Yassine Benzia

16,3

Fenerbahçe, Orta Saha, 1.321 dk

Dakika Başına Kazanç: **1.234 €**

Maç Başına Kazanç: **81.500 €**

Puan Başına Kazanç: **62.692 €**

Toplam Kazanç: **1.630.000 €**

81 Vagner Love

15,8

Beşiktaş, Forvet, 766 dk

Dakika Başına Kazanç: **1.447 €**

Maç Başına Kazanç: **69.260 €**

Puan Başına Kazanç: **40.982 €**

Toplam Kazanç: **1.108.160 €**

82 Nicolas Mirin

15,4

Beşiktaş, Stoper, 1.215 dk

Dakika Başına Kazanç: **494 €**

Maç Başına Kazanç: **42.857 €**

Puan Başına Kazanç: **18.715 €**

Toplam Kazanç: **600.000 €**

UĞURCAN ÇAKIR

D: 82, M: 7.333, S: 2.232

MAJID HOSSEINI

D: 209, M: 17.241, S: 2.397

JOAO PEREIRA

D: 532, M: 45.217, S: 1.954

OGENYI ONAZI

D: 766, M: 62.500, S: 1.305

ABDÜLKADİR ÖMÜR

D: 187, M: 14.323, S: 2.445

YUSUF YAZICI

D: 1.032, M: 80.882, S: 2.664

HÜSEYİN TÜRKMEN

D: 33, M: 2.874, S: 2.488

FILIP NOVAK

D: 302, M: 26.875, S: 2.847

JOSE SOSA

D: 1.300, M: 110.667, S: 2.553

ANTHONY NWAKAEME

D: 413, M: 32.798, S: 2.464

HUGO RODALLEGA

D: 550, M: 43.243, S: 2.909

ZARGO TOURE

D: 250, M: 17.742, S: 2.197

ABDÜLKADİR PARMAR

D: 51, M: 3.704, S: 1.959

ONUR KIVRAK

D: 1.042, M: 93.750, S: 1.080

OLCAY ŞAHAN

D: 1.862, M: 86.365, S: 974

KAMİL ÇÖREKÇİ

D: 230, M: 19.412, S: 1.437

VAHİD AMİRİ

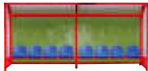
D: 743, M: 28.846, S: 1.010

LUIS IBANEZ

D: 1.373, M: 95.455, S: 765

BURAK YILMAZ

D: 3.117, M: 243.571, S: 547





FOCUS

FUTBOL VERİMLİLİK RAPORU

45

Sezonun en çok maça çıkan
oyuncusu Galatasaraylı Fernando
Muslera'nın maç sayısı.



ne kadar verebildiği... Listenin ikinci sırasında ise altyapıdan oyuncu yetiştirmenin ne kadar önemli olduğunu gösteren genç bir oyuncu var. Trabzonspor'un altyapısından yetişen 24 yaşındaki orta saha oyuncusu Abdülkadir Parmak. Elbette genç oyuncunun zirve ortağı olmasında oldukça düşük bir maaşla oynamasının etkisi var. Zira Parmak'ın yıllık maaşı sadece 100 bin euro civarında. Ancak ligde Parmak'tan çok daha az maaş alan oyuncular da var. Dolayısıyla oyuncunun sportif performansı listedeki yerini belirleyen en önemli etken. Sezonu 27 maç ve yaklaşık 2 bin dakikalık bir performansla tamamlayan Parmak, 10 gol atıp dört de asist yaparak takımının 14 golüne doğrudan katkı yaptı. Genç yetenek bu performansının karşılığını da aldı. Trabzonspor genç

Sadık Çiftınar

Fenerbahçe'nin sezon ortasında iki oyuncu ve 750 bin euro karşılığında Yeni Malatyaspor'dan transfer ettiği Çiftınar, yeni kulübünde sadece 13 maçta yaklaşık bin dakika sahada kalabildi. Çiftınar'ın nispeten düşük ücretine rağmen listenin sonlarında yer alması oyuncunun sportif performansının beklenenden uzak olduğunu gösteriyor.



SIRA FUTBOLCU

Kulüp, Mevki, Oynadığı Süre

ENDEKS
DEĞERİ

83 Shinji Kagawa 15,0

Beşiktaş, Orta Saha, 548 dk
Dakika Başına Kazanç: **2.318 €**
Maç Başına Kazanç: **90.721 €**
Puan Başına Kazanç: **37.334 €**
Toplam Kazanç: **1.270.100 €**

Serdar Aziz 15,0

Galatasaray, Stoper, 1.307 dk
Dakika Başına Kazanç: **849 €**
Maç Başına Kazanç: **74.017 €**
Puan Başına Kazanç: **50.351 €**
Toplam Kazanç: **1.110.250 €**

84 Zeki Yavru 14,8

Trabzonspor, Orta Saha, 293 dk
Dakika Başına Kazanç: **91 €**
Maç Başına Kazanç: **6.667 €**
Puan Başına Kazanç: **3.333 €**
Toplam Kazanç: **26.667 €**

86 Tolgay Arslan 14,2

Beşiktaş, Orta Saha, 955 dk
Dakika Başına Kazanç: **1.031 €**
Maç Başına Kazanç: **61.563 €**
Puan Başına Kazanç: **32.746 €**
Toplam Kazanç: **985.000 €**

87 İsmail Köybaşı 13,0

Fenerbahçe, Sol Bek, 990 dk
Dakika Başına Kazanç: **2.025 €**
Maç Başına Kazanç: **117.941 €**
Puan Başına Kazanç: **77.086 €**
Toplam Kazanç: **2.005.000 €**

88 Luis Ibanez 12,9

Trabzonspor, Sol Bek, 765 dk
Dakika Başına Kazanç: **1.373 €**
Maç Başına Kazanç: **95.455 €**
Puan Başına Kazanç: **40.447 €**
Toplam Kazanç: **1.050.000 €**

89 Sadık Çiftınar 12,7

Fenerbahçe, Stoper, 1.016 dk
Dakika Başına Kazanç: **385 €**
Maç Başına Kazanç: **30.079 €**
Puan Başına Kazanç: **20.324 €**
Toplam Kazanç: **391.033 €**

90 Şener Özbayraklı 12,2

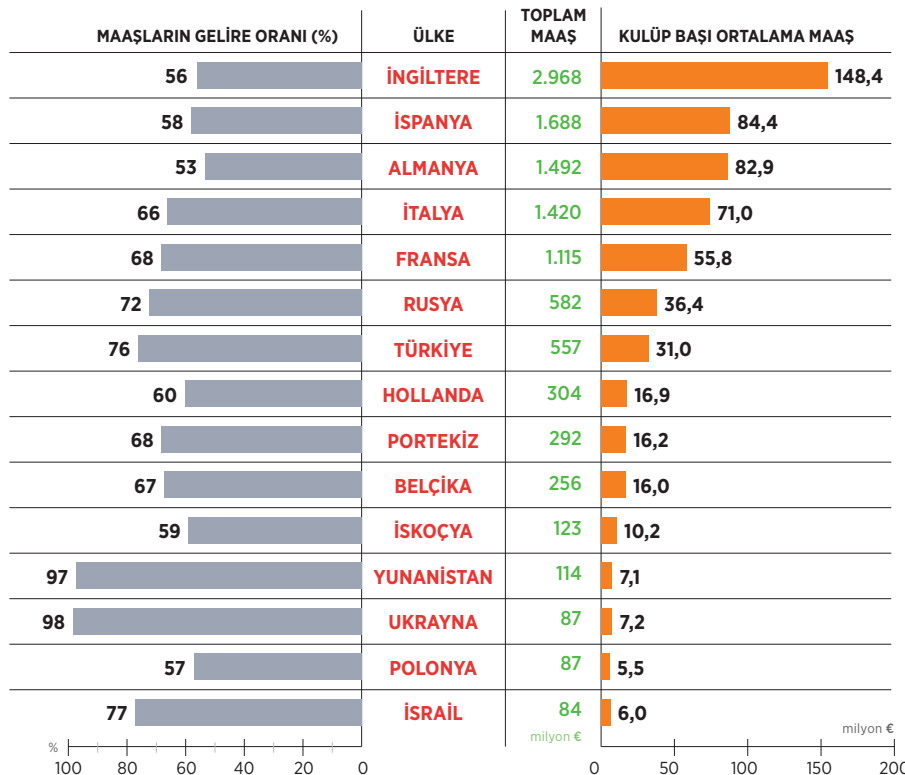
Fenerbahçe, Sağ Bek, 1.223 dk
Dakika Başına Kazanç: **1.292 €**
Maç Başına Kazanç: **92.935 €**
Puan Başına Kazanç: **98.867 €**
Toplam Kazanç: **1.579.900 €**

91 Juraj Kucka 12,0

Trabzonspor, Orta Saha, 427 dk
Dakika Başına Kazanç: **2.635 €**
Maç Başına Kazanç: **112.500 €**
Puan Başına Kazanç: **53.571 €**
Toplam Kazanç: **1.125.000 €**

Maaş Savurganlığı

Bu tablo ülke bazında kulüplerin, elde ettikleri gelirlerin ne kadarını maaş ödemelerine harcadığını gösteriyor. UEFA'nın verilerine göre İngiltere, İspanya ve Almanya'da bu oran 53-58 aralığında. Türkiye'de ise yüzde 76'ya ulaşıyor.



**NOW, WE COME TOGETHER
AND
WE DESIGN
WHAT WE DRIVE.**

COMING ON 7TH NOVEMBER, 2019



BROTHERS

Rolls-Royce
Motor Cars



oyuncusunu elinde tutabilmek için 23 Eylül'de toplam değeri 17,5 milyon lira büyüklüğünde beş yıllık yeni sözleşme verdi.

Listenin sonlarına doğru inildiğinde ise sezonun en verimsiz futbolcuları ortaya çıkıyor. Bu gruptaki oyuncuları iki kategoriye ayırmakta fayda var. İlki futbolun doğasında olan sakatlıklar yüzünden forma şansı bulamayan oyuncular. Beşiktaşlı Gökhan Töre, Galatasaraylı Emre Akbaba ve Fenerbahçeli Tolga Çiğerci bu isimlere örnek... Ancak Fenerbahçe'de oldukça yüksek bir ücret almalarına rağmen sezon boyunca tek bir maça dahi çıkmayan Ozan Tufan ve Carlos Kameni hem kötü yönetime hem de kötü transfere çok iyi örnek. Bu sezon yeniden Fenerbahçe'de düzenli forma şansı bulmaya başlayan Ozan Tufan, geçen yıl 1,5 milyon euro maaş almasına rağmen kadro dışı bırakıldığı için listenin dibinde yer alan isimlerden. Bu kadar yüksek maaş verip hiç oynamayarak Fenerbahçe yönetiminin "oyuncuyu mu yoksa kulübü mü cezalandırdı" sorusu ise cevaplanmayı hak ediyor. Diğer yandan transfer edilirken daha çok yedek kulübesinde oturacağı belli olan 34 yaşındaki bir kaleciye neden 2,2 milyon euro maaş ödendiği de yine Fenerbahçe yönetiminin cevap vermesi gereken bir başka soru. Cevabı verilmeyen bu sorular sadece Fenerbahçe'nin değil diğer futbol kulüplerinin de içinde olduğu finansal durumun sebeplerini de net bir şekilde ortaya koyabilir. **F**

Nasıl Hazırladık?

Analizde yer alan Galatasaray, Fenerbahçe, Beşiktaş ve Trabzonspor takımlarında 2018-2019 sezonunda forma giyen 110 futbolcunun sportif performans verileri transfermarkt.com'dan alındı. Lig, Türkiye Kupası ve Avrupa'da oynanan maçlar dahil edildi. Futbolcuların yıllık ücretleri kulüplerin Kamuyu Aydınlatma Platformu'na (KAP) yaptıkları bildirimler üzerinden hesaplandı. Sabit ücret olarak aldıkları maaşa ek olarak maç başı prim gelirleri de oynadıkları maç sayısı baz alınarak hesaplandı ve toplam gelirlerine ulaşıldı. Oyuncunun piyasa değerindeki değişim, ücretin piyasa değerine oranı, sahada kaldığı bir maçın ve dakikanın maliyeti, skora katkısı, sahada olduğu maçlarda takımının aldığı puan, maç ve aldığı süre kriterleri kullanıldı. Sonuçlar her bir kriter göre sıralanarak 100 üzerinden endeksledi. Sonuç olarak her bir endeks ağırlıklandırılarak toplam endeks puanına ulaşıldı. Endeks değerinin yüksekliği oyuncuların verimliliği ile doğru orantılıdır.

SIRA FUTBOLCU

Kulüp, Mevki, Oynadığı Süre

ENDEKS
DEĞERİ

92 Onur Kıvrak 11,5

Trabzonspor, Kaleci, 1.080 dk

Dakika Başına Kazanç: 1.042 €

Maç Başına Kazanç: 93.750 €

Puan Başına Kazanç: 70.489 €

Toplam Kazanç: 1.125.000 €

93 Ahmet Çalık 10,5

Galatasaray, Stoper, 987 dk

Dakika Başına Kazanç: 1.003 €

Maç Başına Kazanç: 76.131 €

Puan Başına Kazanç: 55.167 €

Toplam Kazanç: 989.700 €

94 Diego Reyes 10,3

Fenerbahçe, Stoper, 847 dk

Dakika Başına Kazanç: 1.809 €

Maç Başına Kazanç: 109.423 €

Puan Başına Kazanç: 95.985 €

Toplam Kazanç: 1.531.920 €

95 Serdar Aziz 10,1

Fenerbahçe, Stoper, 855 dk

Dakika Başına Kazanç: 1.170 €

Maç Başına Kazanç: 100.000 €

Puan Başına Kazanç: 58.824 €

Toplam Kazanç: 1.000.000 €

96 Tolga Zengin 9,5

Beşiktaş, Kaleci, 810 dk

Dakika Başına Kazanç: 1.689 €

Maç Başına Kazanç: 152.004 €

Puan Başına Kazanç: 80.426 €

Toplam Kazanç: 1.368.040 €

97 Miha Zajc 9,4

Fenerbahçe, Orta Saha, 598 dk

Dakika Başına Kazanç: 3.144 €

Maç Başına Kazanç: 188.000 €

Puan Başına Kazanç: 117.500 €

Toplam Kazanç: 1.880.000 €

98 Burak Yılmaz 9,1

Trabzonspor, Forvet, 547 dk

Dakika Başına Kazanç: 3.117 €

Maç Başına Kazanç: 243.571 €

Puan Başına Kazanç: 142.439 €

Toplam Kazanç: 1.705.000 €

99 Tolgay Arslan 9,0

Fenerbahçe, Orta Saha, 714 dk

Dakika Başına Kazanç: 1.513 €

Maç Başına Kazanç: 90.000 €

Puan Başına Kazanç: 60.000 €

Toplam Kazanç: 1.080.000 €

100 Konstantinos Mitroglou 8,2

Galatasaray, Forvet, 289 dk

Dakika Başına Kazanç: 5.190 €

Maç Başına Kazanç: 166.667 €

Puan Başına Kazanç: 78.989 €

Toplam Kazanç: 1.500.000 €

101 Alper Potuk 8,1

Fenerbahçe, Sol Kanat, 472 dk

Dakika Başına Kazanç: 4.237 €

Maç Başına Kazanç: 142.857 €

Puan Başına Kazanç: 133.511 €

Toplam Kazanç: 2.000.000 €

102 Enzo Roco 6,6

Beşiktaş, Stoper, 496 dk

Dakika Başına Kazanç: 2.516 €

Maç Başına Kazanç: 124.800 €

Puan Başına Kazanç: 104.000 €

Toplam Kazanç: 1.248.000 €

103 Semih Kaya 5,2

Galatasaray, Stoper, 410 dk

Dakika Başına Kazanç: 1.528 €

Maç Başına Kazanç: 89.524 €

Puan Başına Kazanç: 57.022 €

Toplam Kazanç: 626.667 €

104 Gökhan Töre 4,9

Beşiktaş, Sağ Kanat, 210 dk

Dakika Başına Kazanç: 8.952 €

Maç Başına Kazanç: 235.000 €

Puan Başına Kazanç: 144.172 €

Toplam Kazanç: 1.880.000 €

105 Aatif Chahechouhe 3,2

Fenerbahçe, Orta Saha, 232 dk

Dakika Başına Kazanç: 3.233 €

Maç Başına Kazanç: 187.500 €

Puan Başına Kazanç: 187.500 €

Toplam Kazanç: 750.000 €

106 Mustafa Akbaş 2,6

Trabzonspor, Stoper, 360 dk

Dakika Başına Kazanç: 3.819 €

Maç Başına Kazanç: 343.750 €

Puan Başına Kazanç: 458.333 €

Toplam Kazanç: 1.375.000 €

107 Ozan Tufan 1,9

Fenerbahçe, Orta Saha, 0 dk

Dakika Başına Kazanç: 0 €

Maç Başına Kazanç: 0 €

Puan Başına Kazanç: 0 €

Toplam Kazanç: 1.500.000 €

108 Esteban Alvarado -0,8

Trabzonspor, Kaleci, 90 dk

Dakika Başına Kazanç: 7.778 €

Maç Başına Kazanç: 700.000 €

Puan Başına Kazanç: 700.000 €

Toplam Kazanç: 700.000 €

109 Carlos Kameni -1,3

Fenerbahçe, Kaleci, 0 dk

Dakika Başına Kazanç: 0 €

Maç Başına Kazanç: 0 €

Puan Başına Kazanç: 0 €

Toplam Kazanç: 2.200.000 €

110 Tolga Çiğerci -2,0

Fenerbahçe, Orta Saha, 0 dk

Dakika Başına Kazanç: 0 €

Maç Başına Kazanç: 0 €

Puan Başına Kazanç: 0 €

Toplam Kazanç: 500.000 €



**YEMEKLE İLGİLİ
HER ŞEY
PARMAĞININ
UCUNDA!**



#işinegelensipariş

Yeni dijital yemek platformu Sodexo Plus ile tek tıkla ofise sipariş kolaylığından
harcadıkça msket kazanmaya, sanal ödemeden kişiye özel fırsat ve
kampanyalara yemekle ilgili her şey parmağının ucunda!
Üstelik ilk siparişinde PLUS20 koduyla 20 TL indirim* seni bekliyor.



*Kampanya 15 Eylül - 1 Kasım 2019 tarihleri arasında geçerlidir.

sodexo
YAŞAM KALİTESİ HİZMETLERİ

FORBES

FOCUS

ÖNCÜLER

Maceraperest

SPX bir yandan Türkiye dışında yeni mağazalar açmaya bir yandan da yerli üretimin cirosundaki payını artırmaya hazırlanıyor. Kardeşiyle şirketin Co-CEO'luğunu üstlenen Orkun Olgar da "Türkiye'nin outdoor gurusu" olarak ününü artırıyor.

NİLGÜN BALCI ÇAVDAR

"Felsefemizin en başında gelen; ruhumuzu kaybetmemek, heyecanımızı kaybetmemek çünkü biz insanlara şofben satmıyoruz. Hobilerine hitap ediyoruz." 45 yaşındaki Orkun Burak Olgar, Olgar Şirketler Grubu'nun Web sitesinde müstakbel yeni çalışma arkadaşlarına şirketi ve kendilerini tanıttıkları "Burası Olgarlar! Ruhunu kaybetmeden çalışmak ister misin?" başlıklı videoda böyle söylüyor. Aynı video-nun devamında, onunla birlikte CO-CEO'luğu üstlenen kardeşi Özhun Olgar da (42) şirket kültürünü ve ruhunu tarif ederken "Takım elbise giymek burada yasaktır. Krawat da takamazsın. Bizim farklı bir dünyamız var. Bizim işimizi normal insanlar yapmıyor. Biz de normal değiliz zaten" diyor. Çünkü dediği gibi "hangi normal insan dağın tepesine çıkar -30 derecede gezer. Okyanuslarda dondurucu sulara sörf yapmaya çalışır?" Şu anda SPX'te çalışan 320 kadar iş arkadaşlarının da outdoor'u kendileri kadar sevmesini istiyorlar.



Hedefledikleri gibi üç yıl içinde cirolarını iki kat artırıp 400 milyon liraya ulaştırmak içinse sadece insanları outdoor yapmaya ikna etmekle yetinmek istemiyorlar. Amaçları; yerli üretimi artırmak ve Türkiye dışında da mağazalar açmak...

Orkun Olgar bir yandan bu hedefler için çalışırken bir yandan da Türk insanına "outdoor yaşam tarzını sevdirmek" misyonuyla NTV'de "Macerasever" isimli bir tv programı hazırlayıp sunmaya devam ediyor. Onu Kaçkarlar'ın zirvelerinde muhteşem drone görüntüleri

FOTOĞRAF: SEREF YILMAZ



Orkun Olgar (45), 16 yaşında tenis bursu ile ABD, Florida'da Cardinal Gibbons High School'a davet edilmiş. Yine tenis oyuncusu olarak tam burslu olarak Colorado'daki Denver Üniversitesi'nde eğitim görürken kardeşi Özhun da yine tenis bursu ile aynı üniversiteye gelmiş.

eşliğinde heliboard yaparken izlemek bile heyecan verici. İzleyici program boyunca dozunda bir gerilimle (ki her an çığ düşebilir ya da sisin içinde görünmeyen bir uçurumdan düşürebilirler) macerayı sonuna kadar izlemeye teşvik ediliyor.

Doğa sporları hem eski bir profesyonel tenis oyuncusu olan Orkun Olgar'ın hem de kardeşi Özhun'un hayatının önemli bir parçası. Hep de öyleymiş. Bu onlara ba-

baları Güven Olgar'dan geçmiş bir tutku. Yani Olgarlar'ın spor malzemesi satması da tesadüf değil. Özhun Olgar, (Orkun Olgar, Türkçe'de ismi yazıldığı gibi okunmayan tek kelimenin kardeşinin ismi olduğunu söyleyerek ona takıldığını anlatıyor. Çünkü herkes Öshun diye okuyor ister istemez) videoda "biz de normal değiliz" derken aslında kendi ailesini de tarif ediyor. Baba Güven Olgar, donanma mensubu eski bir

400 milyon ₺

SPX'in 2021 ciro hedefi. Bu, üç yıl içinde iki katlık bir artış anlamına geliyor.



asker, tamamlanması hiç de kolay olmayan SAT komandosu eğitimini bitirmiş ama sonunda yapmamaya karar vermiş. Anne Kadriye Olgar, eczacı ama Güven Olgar'ın kayak ve tenis başta olmak üzere spora duyduğu ilgi tüm ailenin yaşamını da şekillendirmiş. Öyle çok imkanları olmamasına rağmen her kış Avusturya'ya İsviçre'ye kayak yapmaya gittiklerini, hostellerde kalıp kendi hazırladıkları sandviçleri yediklerini anlatıyor Orkun Olgar ve "Ne zaman başladığımı hatırlamıyorum ama kardeşimi ağzında emzikle kayak yaparken hatırlıyorum. Yüzmeyi nasıl öğrendim, bilmiyorum" diyor.

Baba Güven Olgar donanmadan ayrılınca bu merakından doğan ilgiyle outdoor spor malzemeleri satan bir dükkan açmış. Bugün 39 mağaza ve 2018 yılı sonu itibarıyla 200 milyon lira ciroya ulaşan SPX mağazalarının temeli de böylece atılmış. "Kapıdan giren her müşteriyle, tek tek ilgilendiğimiz, bizzat annemin çay ikram ettiği bir ortamdı. Ben o zaman tenis millî takımındayım, babam sıkı bir kayakçı... Ekipmanı çok iyi biliyoruz. Aynı zamanda acayip bilgi verilen, dost bir ortam. Oraya gelen birinin başka bir yere gitmesi mümkün değildi" diye anlatıyor ilk dükkanlarını. Mağaza ve çalışan sayısı artsa da bugün hala bu ruhu kaybetmemek en önem verdikleri konulardan...

2015'te SPX'e baba Güven Olgar'ın yüzde 70 hissesini satın alarak (kalan yüzde 30 hisse halen Orkun ve Özhun Olgar'ın) ortak olan Kuveyt merkezli Global Investment House Kıdemli Başkan Yardımcısı ve SPX'in de Yönetim Kurulu Başkanı olan İhsan Sancay, "Bir işe yatırım yapıyorsak nedeni yüzde 51 ortaklardır. Kendilerine de söylediğim gibi eğer başka bir iş yapıyor olsalar ona da ortak olurduk. İşlerini çok sahiplenmiş, sportif bir ruhla, severek yapan insanlar" diyor ve ekliyor:

"Onların bu vizyonu en tepeden başlayarak şirketin bütün kademelerine yayılıyor ve SPX sadece ekipman değil, tecrübe satıyor aslında." Sancay, kendilerinin de şirketi büyütürken DNA'yı bozmadan daha kurumsal ve rakamlarla yönetilen bir yapı haline getirmeye çalıştıklarını anlatıyor.

2015'te Kuveytli ortak yatırım yaptığında 15 olan mağaza sayısı 39'a, mega mağaza konsepti ile birlikte satış alanları da 2,5 katına çıkmış durumda. Ciro da dörde katlanmış. Ancak henüz büyümenin sınırlarına ulaşmış değiller. Sancay, daha Türkiye'de mağazamız bulunmayan çok yer var" diyor. Orkun Olgar'ın "Eskiden de çok vardı ama artık herkesin ayağında sneaker görüyorsunuz. Herkes kolundaki saatlerle adımlarını

sayıyor. Büyüyen bir dalga var" diyerek vurguladığı gibi pazar da büyüyor. Olgar, yıllık 500 bin çift olarak tahmin ettiği Türkiye outdoor ayakkabı pazarında kendilerinin satışının 200 bin civarında olduğunu söylüyor - neredeyse pazarın yüzde 40'ı.

SPX'in ilk günden bu yana farkı (Global Investment House'un da yatırım yaparken fark ettiği üzere) alanında en önemli markalarla çalışması. Mesela koşu ayakkabısında dünyanın en büyük markası Asics, adet bazında dünyanın en büyük patika koşu ayakkabısı markası Salomon, dünyanın en çok tercih ettiği tenis raketi Billabong. Bu liste Merrell, Jack Wolfskin, QuikSilver, Burton, Roxy ile uzayıp gidiyor. SPX, outdoor pazarının bu dev markalarının bazılarıyla iş ortaklığını daha da geliştirip daha fazla yerli üretim yapmayı hedefliyor. Dünyada daha önce sadece Güney Afrika'ya üretim lisansı veren Salomon ile anlaşma yapmışlar. Üretim başlamış durumda. Ürünler için ayrı bir katalog hazırlanmış. Olgar, ürünlerin tasarımının da Türkiye'de yapıldığını ve Salomon tarafından onaylandığını anlatıyor.

Anlaşma tekstil alanında üç kategoriye kapsıyor - termal içlikler, sweat shirtler, "Soft Shell" denen rüzgar geçirmeyen polarlar... Olgar, kayak ve snowboard ceketleri gibi

SPX KENDİ MARKALARINI ONLINE OLARAK ORTADOĞU PAZARINA DA SATACAK. HEDEFLERİNDE RUSYA VE ORTA AVRUPA DA VAR. ŞİMDİLİK TÜRKİYE DIŞINDA SADECE GÜRCİSTAN'IN BAŞKENTİ TİFLİS'TE MAĞAZALARI BULUNUYOR. HEDEFLERİNDEN BİRİ DE 2020 VE SONRASINDA BALKAN ÜLKELERİNDE YENİ MAĞAZALAR AÇMAK.



Bankkart

Seni düşünür o

Sizin için bir karttan daha fazlasını düşündük!

Bankkart'la kredi kartı ve banka kartını birleştirip içine sizi düşünen birçok özellik ekledik. Teknolojisiyle ve avantajlarıyla Bankkart'ın hayatınızı kolaylaştıracak dünyasına sizi de bekleriz.



Kredi kartı ve banka kartı tek kartta!

 Ziraat Bankası



Seni düşünür o
bankKart

 /bankkart



Müşteri İletişim
Merkezi
www.bankkart.com.tr

150 bin

SPX mağazalarında 2016'da
rekor kırılarak satılan
uzun sörf şortu adedi.

ürünlerde adetlerin, yerli üretim için fizibil olmadığını söylüyor. “Bazen bir ceketin bir renginden sadece 24 tane getiriyoruz. Bu adetler için üretim yapmak anlamlı değil. Yoksa biz de asker çocuğuyuz. Burada üretim yapıp ihracat yapacak olmak bize haz veriyor” diyor. Başlangıç olarak yıllık 100 bin parça üretim hedefliyorlar. Lisans anlaşmaları kapsamında Ukrayna, Yunanistan, Bulgaristan, Romanya, İsrail, Güney Afrika Cumhuriyeti ve Sırbistan’a ihracat yapacaklar.

Aslında bu ilk tekstil üretimleri değil. 2012’den beri

Quiksilver’ın da lisansörlüğünü yapıyorlar. Markanın Türkiye’de satılan ürünlerinin neredeyse yüzde 50’si yerli üretim. Şimdiye kadar bu yerli üretimi bizzat kendileri yapmayıp farklı fabrikalarla çalışıyorlardı. Bu yıl itibarıyla 100 bin kapasiteli bir tesisle kendileri de üretim yapmaya başlayacaklar. Böylece hem iç pazarda sattıkları hem de ihracatını yapacakları ürünlerin küçük bir bölümünü de kendileri üretecek.

Olgar, ayakkabı tarafında da girişimleri olduğunu söylüyor. Döviz kurunun yükselmesi ve ithal ürünlere eklenen vergiler outdoor ayakkabı fiyatlarının yükselmesine neden oldu. “10 yıldır giydiğim ayakkabıyı size gösterip ‘dün aldım’ desem inanırsınız. Bu ayakkabılar eskimiyor” diyor Olgar, ama 2012’de 199 liraya satılan aynı ayakkabı bugün bin 300 lira civarında. Olgar yerli üretim yapıldığı takdirde fiyatların yüzde 65 oranında düşeceğini söylüyor. Merrell ile Türkiye’de üretim yapmak üzere görüşme halindeler. 5 milyon dolarlık bir bütçeyle, yatırım teşviki olan bölgeler-

den birinde üretim planlıyorlar.

Yerli üretimleri bunlarla sınırlı değil. Beş yıldır SPX mağazalarında satılan “RouteField” kendi markaları. İhraç da ettikleri bu marka, Türkiye’de sadece kendi mağazalarında satılıyor. Olgar, kendi üzerindeki RouteField marka tişörtü göstererek markayı uygun fiyatlı bir private label markası olarak

konumladıklarını, tersine kalite ve tasarımla ön plana çıkardıklarını anlatıyor. Satışları yıllık 250 bin adet civarında. İlk kez geçen kış satılmaya başlanan “Nepall” markalı yerli outdoor ayakkabı markası-

nın çeşitlerini de bu yıl artırıyorlar. Kendi markalarının cirolarındaki payı yüzde 10’lar seviyesinde. Olgar, Jack Wolfskin, North Face ve Salomon’un teknik standartlarında Türkiye’nin kendi outdoor markasını yaratmak istediklerini söylüyor.

Bu ürünleri online olarak Ortadoğu pazarında da satacaklar. Hedeflerinde Rusya ve Orta Avrupa da var. Şimdilik Türkiye dışında sadece Gürcistan’ın başkenti Tiflis’te mağazaları bulunuyor. Hedeflerinden biri de 2020 ve sonrasında Balkan ülkelerinde yeni mağazalar açmak.

Orkun Olgar’ı asıl heyecanlandıran işlerden daha çok bu hedefler. “Artık bu işte 30’uncu yıldayız. Şirket ciddi bir yere geldi. Koyduğum hedeflerin bir çoğunu gerçekleştirdim. 46’ncı mağazayı açmak beni çok ilgilendirmiyor. Bana heyecan veren, insanları motive etmek” diyor. Salomon’un sponsor olduğu Kapadokya Ultimate gibi organizasyonlar, NTV’de yayınlanan Macerasever programı ve kendi YouTube kanalında yayınladığı videolar işte bu amaca hizmet ediyor. Bugüne kadar en ilgi çeken videosu 108 bin kişinin izlediği “Outdoor ayakkabı ve bot seçimi nasıl yapılır?” ile ilgiliydi. “Önümüzdeki üç yılda kendimi kitleleri daha fazla etkileyebildiğim, daha fazla insanı motive edip ilham verebildiğim bir yerde görmek isterim” diyor Olgar.

Röportajın kapanış cümlesi ise şu oluyor. “Allah sevmediğim şeyi yaptırmam.” **F**

GLOBAL INVESTMENT HOUSE KIDİMLİ BAŞKAN YARDIMCISI VE SPX YÖNETİM KURULU BAŞKANI İHSAN SANCAR, ŞİRKETİN CİROSUNDA YÜZDE 10 SEVİYESİNDE OLAN YERLİ ÜRÜNLERİN PAYINI YÜZDE 30’A ÇIKARMAYI HEDEFLEDİKLERİNİ SÖYLÜYOR. KENDİ MARKALARI ROUTEFIELD ŞU ANDA YILDA 250 BİN PARÇA SATIYOR. OUTDOOR AYAKKABISI MARKASI NEPALL İSE GEÇEN KIŞ SATILMAYA BAŞLANDI.



TROYA

TROYA, ÇANAKKALE, TÜRKİYE



9792 0127 8901 2345

9792

SKT

04/20

DENİZ ULUSAN

troy

troy

troyodeme.com

TÜRKİYE'NİN ÖDEME YÖNTEMİ

FORBES

FOCUS

MARKA YARATMAK



Bülent Cihantimur'un hedefi, Doctor B'nin bilgi birikimi ihraç eden bir marka haline dönüşmesi.

Bugünlerde televizyon kanalı TLC'de yayınlanan "Bu Ben miyim?" isimli bir reality show büyük sükse yapıyor. Programın Youtube'da yayınlanan bölüm videoları bile minimum 100 bin kez izleniyor. Programda kalçasına protez taktıran fakat kötü giden bir operasyon sonrasında kısır bir döngü gibi tekrar tekrar bıçak altına yatan genç bir kadın ya da göğüslerindeki aşırı yağlanmadan dolayı sosyal hayatında sorun yaşayan ergenlik çağındaki bir genç, mavi doktor üniforması ve başına bağladığı kırmızı bereyle estetik cerrahi uzmanı Opr. Dr. Bülent Cihantimur'a, namı diğer Doctor B'ye şikayetlerini anlatıyor. Doctor B de ekibiyle birlikte durumu yorumluyor, hastalara sorular soruyor. Hasta yakınlarının da yer aldığı programda, Doctor B, neşter vuracağı bölgeyi elle muayene edip o noktaya kalemle belli belirsiz daireler çiziyor. Bunların hepsi kalabalık bir set ekibinin gözleri önünde gerçekleşiyor. Ameliyat sonrası narkozun etkisinden çıkan hasta, Doctor B'yi tekrar gördüğünde gösterişli bir minnettarlık ve mutluluk sah-

Doctor B

TLC'de yayınlanan "Bu Ben miyim?" programıyla şöhret kazanan Dr. Bülent Cihantimur, yeni yatırımlarıyla A'dan Z'ye bir estetik imparatorluğu kurmayı hedefliyor.

BELCE ÖRÜ

FOTOĞRAF: ŞEREF YILMAZ

nesi ekranlara yansıyor: “Ne kadar teşekkür etsem azdır Doctor B”, “Allah sizden razı olsun”. Bu mutluluğu gören Doktor B’nin de yüzü gülüyor. “Bir işi eliyle iyi yapana işçi, eli ve beyniyle iyi yapana usta; eli, beyni ve kalbiyle iyi yapana ise sanatçı denir” diyor ve devam ediyor: “Estetik de bir sanattır ve yüreğinizi de ortaya koymanız gerekir.”

Türk televizyon tarihinde daha önce tanıklık etmediğimiz bu program, İstanbul, Mecidiyeköy’deki Fairmont ve Quasar kulelerinin yanında uzanan ve Cihantimur’un sahibi olduğu Estetik International Sağlık Grubu’nun İstanbul, Mecidiyeköy’deki binasında yaşıyor. Estetik International’a gelen aylık ortalama iki bin hastanın yüzde 75’i Almanya, Rusya ve Ukrayna ağırlıklı olmak üzere yabancılardan oluştu. Çapa Tıp mezunu Cihantimur, geçen yıl Bursa, Ankara, İzmir ve İstanbul’daki toplam yedi hastanesinden 15 milyon euro ciro elde etti.

Ama Cihantimur, 2019 ile birlikte hastane sayısını ikiye düşürdü. Bu bilinçli bir tercih. Doctor B’nin yayına girmesi öncesinde açtığı Mecidiyeköy’deki Estetik International’ı, lüks otel seviyesinde bir mimari ve tıbbi ekipmanla donatmıştı. Diğer hastaneler ise B segmenti seviyesindeydi. Cihantimur da Doctor B’nin getirdiği marka değerini korumak için beş franchise şubesini kapattı ve kapasite artışı ile yenileme çalışmalarıyla tüm operasyonu Bursa ve İstanbul Quasar’da iki çatı altında topladı. Şu anda iki hastanede toplamda 18 doktor çalışıyor. Bu iki hastanenin son haline gelmesi için 2018’den beri toplamda 40 milyon lira yatırım yapıldı. Yüzde 25’in üzerinde karlılıkla çalıştıklarını söyleyen Cihantimur, yeni yatırımla birlikte 2020’de Estetik International’dan elde ettiği geliri iki katına çıkarmayı hedefliyor.

Bugün Doctor B markasıyla popüler bir figür olan Bülent Cihantimur, aslında içinde bulunduğu dünyanın epey uzağında Kars’ta dünyaya geldi ve dokuz çocuklu bir ailede büyüdü. 16 yaşında Hacettepe Üniversitesi Kamu Yönetimi bölümünü kazandı. Bir sene sonra yeniden sınava girerek bu kez Kara-

deniz Üniversitesi Tıp Fakültesi’nde eğitim görmeye başladı. Ertesi sene de yüksek not ortalaması yakalayarak Çapa Tıp’a yatay geçiş yaptı. Çapa’daki günlerini hatırladığında gülümseyerek “acilde nöbet tutarken dikiş atılacaksa bunu ben yapardım. Elim bu iş için çok hassastı, mezun olduğumda estetikte ilerleyeceğimi biliyordum” diyor. Cihantimur bu hedef doğrultusunda yoluna devam etti ama bir artıyla girişimci olarak... Uludağ Üniversitesi Tıp Fakültesi’nde plastik cerrahi ihtisası yaptıktan sonra 1999’da borç bu-larak Bursa’da Estetik International’ın ilkinin açtı. O yıllarda estetik alanında uzmanlaşan hastane olmaması sayesinde hızla büyüdü. 2003’te ikinci, 2005’te üçüncü hastanesini açtı. Ardından Ankara (2010), İstanbul, Ana-

dolu Yakası (2011) ve İzmir (2012) şubeleri geldi.

2011’de “Örümcek Ağrı Yüz Gezdirmesi” tekniğini literatüre kazandıran ve Avrupa’dan patent alan Cihantimur, bu tekniğin uygulaması-

nı “Cildi girmesi için zamanla elastikiyetini kaybeden kolajen yüz dokusunun altına örümcek ağına benzer şekilde ortalama 600 ip yerleştiriyoruz” diye anlatıyor. Bu işlemi diğerlerinden ayıran ise kullanılan iplerin yerleştirilme noktaları ve uyguladığı çekme gücü. İpler zamanla yüz yapısıyla birebir uyum sağlayarak doku altına tam entegre oluyor.

Bu tekniğin kendi ismiyle birlikte anılması ve zaman içinde yaygınlaşması Doctor B markasının doğmasını sağladı. Zira operasyonunun etkisini uzun süre muhafaza etmesi için 2014’te Cihantimur, “Doctor B kozmetik ürünleri” adı altında örümcek ağrı kremlerini piyasaya sürdü. Şimdiye kadar 500 bin dolar yatırım yaptığı Doctor B’nin kozmetik markasında bugün örümcek ağrı kremlerinin yanı sıra saç, genital bölge ve vücut için beş farklı ürün daha bulunuyor. Kendisinin hedefi markadan elde ettiği yılda yaklaşık

Türkiye 2,2 milyar dolarla estetik işlemlerinin en fazla yapıldığı ülkeler arasında Avrupa’da ilk beşte, dünyada ise ilk 10’da yer alıyor.

BÜLENT CİHANTİMUR, 2014’TE “DOCTOR B KOZMETİK ÜRÜNLERİ”Nİ PİYASAYA SÜRDÜ. ŞİMDİYE KADAR 500 BİN DOLAR YATIRIM YAPTIĞI DOCTOR B’NİN KOZMETİK MARKASINDA BUGÜN ÖRÜMCEK AĞRI KREMLERİNİN YANI SIRA SAÇ, GENİTAL BÖLGE VE VÜCUT İÇİN BEŞ FARKLI ÜRÜN DAHA BULUNUYOR.



2 bin

Estetik International'a gelen
aylık ortalama hasta sayısı.
Bu hastaların yüzde 75'i
yabancıardan oluşuyor.



4 milyon lira ciroyu 2020'de ürün yelpazesini genişleterek iki katına çıkartmak.

Doctor B markası için ikinci önemli hamle ise Cihantimur'un 2017'de Zorlu AVM'de klinik açmasıydı. Son teknolojinin kullanıldığı, üst gelir grubundaki hastalara hitap eden lüks klinik özellikle yurtdışından rağbet gördü. 2018'de bu kez Fairmont'un yamacında diğer hastanelerine nazaran daha lüks olan Estetik International Quasar'ı açtı. Estetik International'ın bugün iki merkez

altında toplanmasına da neden olan bu klinikle birlikte Doctor B markasının değişimini Cihantimur şöyle anlatıyor: "Birden çağ atladık. Doctor B markası (eliyle göğüs hizasını işaret ediyor)

şuradayken, buraya (başını gösteriyor) çıktı. Hal böyle olunca hastanelerin dizaynı da, logosunda, hizmet anlayışında da değişikliğe gittim."

Bu yeniliğin ardından Cihantimur, televizyonculuğa soyunarak TLC Türkiye'ye, estetik operasyonlarla hastaların hayatlarını değiştiren bir program yapma teklifinde bulundu. Hatta bir demo çekerek kanala gönderdi ve kanal yöneticileriyle gerçekleştirdiği birkaç toplantının ardından çekimlere başlandı. Programın reytinginin iyi gitmesi "Bu ben miyim?" programını ikinci sezona taşıdı. Kendisi ücretsiz gerçekleştirdiği bu program ve ameliyatlara birlikte Türkiye'nin "Doctor B" olarak tanıdığı bir isim haline geldi. Cihantimur, programın bir bölümünde Doctor B'nin kim olduğunu şöyle açıklıyor: "Yüreği sevgi dolu, iyi bir

insandır. Estetik cerrahi kalple yapılan bir iştir. İçinizdeki sevgiyi hastayla paylaşırsınız. Eğer yüreğiniz sevgi dolu değilse bu işi yapamazsınız."

Doctor B markasının hızlı yükselişinde, Cihantimur'un vizyonunun yanı sıra estetik

pazarının potansiyelinin de büyük etkisi var. Zira Uluslararası Estetik Plastik Cerrahlar Birliği'nin yayınladığı araştırmaya göre Türkiye 2,2 milyar dolarla estetik işlemlerin en fazla yapıldığı ülkeler arasında Avrupa'da ilk beşte, dünyada ise ilk 10'da yer alıyor. Artan talep, medikal estetik merkezi ve hastane sayısını da artırıyor. 2004'ten bu yana sağlık ve estetik alanında faaliyet gösteren Esteworld Plastik Cerrahi Sağlık Grubu, Estetika, Novita, pazara yeni giren Astra Group'un

Esteticum zinciri bu örneklerden sadece birkaçı. Bülent Cihantimur, estetik yaptırmak amacıyla yurtdışından gelenlerin Türkiye'yi tercih etmesinin nedenlerinin başında cüzi fiyatlarla iş yapmak

geldiğini söylüyor. Türkiye'de bu alanda merdiven altı çalışan çok fazla işletme olduğunun altını çizen Cihantimur "Biz, kalite standartlarımızı yüksek tutarak Avrupa'daki fiyatları baz alıyoruz" diyor.

Kendisi bu yıl estetik pazarından aldığı payı artırmak ve Doctor B markasını kökleştirmek için "B Code", "B Academy" ve "B travel" adında üç şirket daha kurdu. Amacı A'dan Z'ye her safhasında Doctor B markasının olacağı bir estetik imparatorluğu yaratmak. Mühendis ekibiyle birlikte tasarladıkları ve hastaneleri içinde uyguladıkları yazılımı yurtdışına ihraç etmeyi planlıyor. Telefonundan "Estetik App" uygulamasını göstererek hastaların QR kodla randevu ya da ürün alabilecekleri, ödemeyi yapabilecekleri, hastaneden içeriye girdikleri anda bilgilerin doktorların ekranına düşeceği ve adım adım yönlendirecekleri bir uygulama olduğunu anlatıyor.

"B Academy" ise yurtdışından gelen doktora estetik alanından verilecek kurslar için kurulmuş bir nevi eğitim turizmi şirketi. "B Travel" ile de yurtdışından gelen hastalar için daha profesyonel bir hizmet vermeyi amaçlıyor. Hatta önümüzdeki yıllarda işlem uygulanan hastaların istirahatlerini geçirecekleri bir sağlık oteli yatımı yapmak da hedefleri arasında. **F**

BÜLENT CİHANTİMUR
BU YIL ESTETİK
INTERNATIONAL'IN BEŞ
FRANCHISE ŞUBESİNİ
KAPATTI VE KAPASİTE
ARTIŞI VE YENİLEME
ÇALIŞMALARIYLA TÜM
OPERASYONU BURSA VE
İSTANBUL QUASAR'DA İKİ
ÇATI ALTINDA TOPLADI.
BU İKİ HASTANENİN SON
HALİNE GELMESİ İÇİN
2018'DEN BERİ
TOPLAMDA 40 MİLYON
LİRA YATIRIM YAPTI.



BAŞARIYI KENDİNE YAKIŞTIRANLAR



Nevzat SAYIN, Mimar

“HİÇ YAPILMAMIŞ BİR ŞEY YAPMAK” YERİNE
DAHA ÖNCE YAPILMIŞ OLANLARLA İLİŞKİSİ
AZ-ÇOK OKUNAKLI OLAN ŞEYLERİ GELİŞTİREREK,
YAPILAGELDİĞİ GİBİ YAPMAK; AMA
BUNA RAĞMEN YENİ BİR ŞEY YAPABİLMEK.

SARAR

SARAR.COM | SHOP.SARAR.COM



FORBES

FOCUS

ÜNLÜLER

Serena'nın Paraları

Tarihin gelmiş geçmiş en başarılı kadın sporcusu şimdi de oyununu ve adını yeni şirket yatırımlarına ve girişimci kuruluşlara tahvil ediyor. Dahası, kaybetmesini çok zorlaştıracak bir formül buldu.

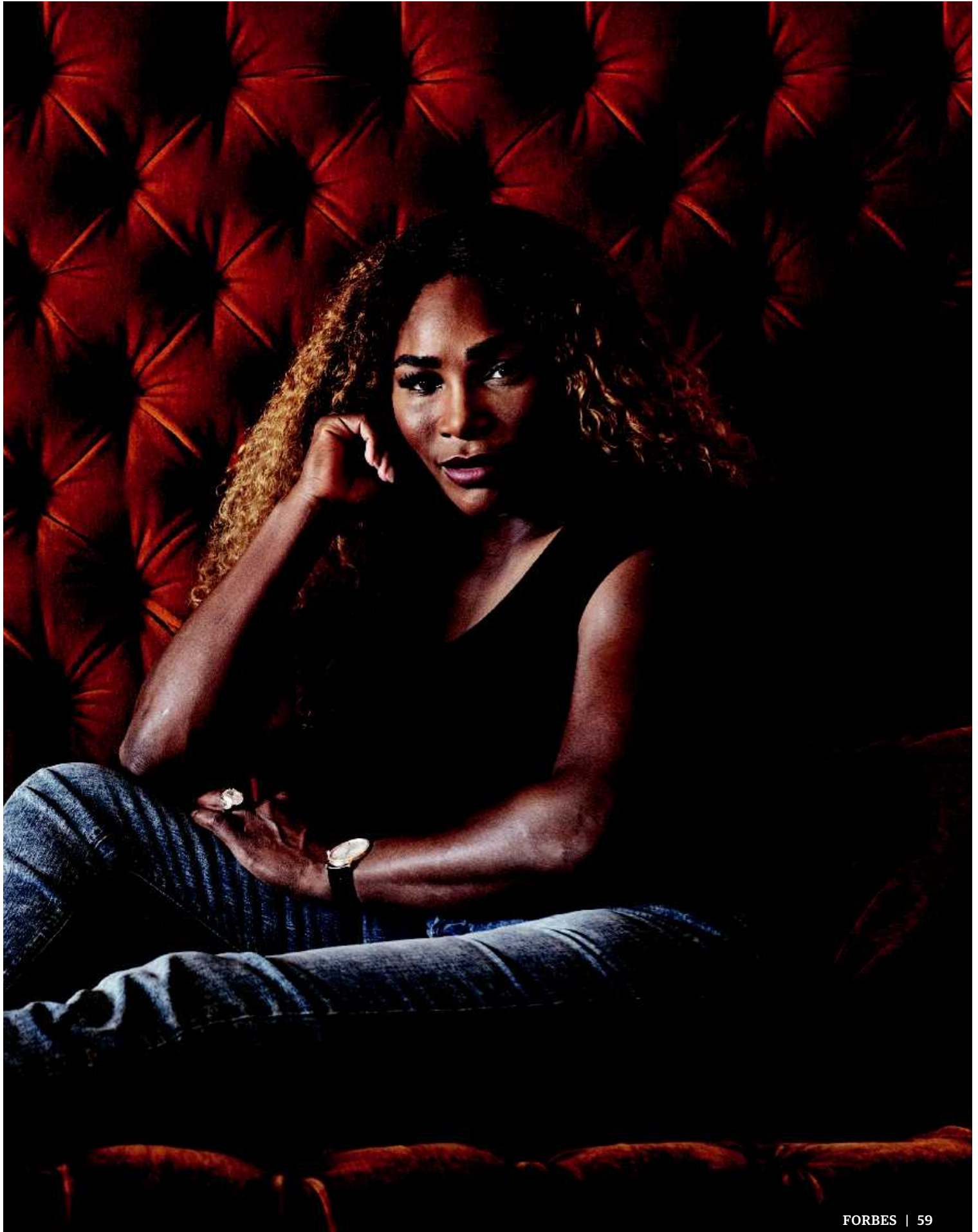
KURT BADENHAUSEN

Serena Williams'ın takviminde cumartesileri aile zamanı. Roma'da, FORBES ile görüşeceği cumartesi (hafta başında New York'taydı, bir sonraki hafta da Paris'te olacak) ekstra bir öneme sahipti. Williams, bundan tam dört yıl önce bu ölümsüz şehirde kocası ve online topluluk Reddit'in kurucusu Alexis Ohanian ile tanıştı.

Çift bunu dünyanın en tanınmış kadın sporcusu olmayan birinin kıymetini bilemeyeceği bir gezintiyle kutluyor: Otelin bahçesinde, ortak girişimleri 22 aylık Olympia ile birlikte bir yürüyüş. Bu, sanıldığından daha romantik bir şey: Roma'daki Cavalieri, altı hektarlık bahçesini özel park olarak adlandırıyor; her tarafta mermerden ve bronzdan arslanlar ve tek boynuzlu atlar var.

Krallara layık bu ortam, Amerikan sporunun 23 Grand Slam şampiyonluğu olan ve her türlü engel ve stereotipi aşmayı başarmış bu tarihi kişiliğine yakışıyor. Ya tek boynuzlu atlar? Ohanian, bu alanda Reddit ve 500 milyon dolarlık fonu Initialized Capital arasında gidip gelerek üzerine düşeni yapıyor. Ama öyle görünüyor ki Williams da sessiz sedasız bu oyuna katılmış. 225 milyon dolarlık tahmini servetiyle "Dünyanın Servetini Kendi Yapmış En Zengin Kadınları" listesine girmeyi başaran ilk sporcu olan Williams'ın bu servetinin çok büyük bir bölümü backhand'inden ziyade beyni ve markasından geliyor. Tenişi, sessiz sedasız son beş yılda 34 yeni kurulmuş şirkete yatırım

FOTOGRAF: LEVON BISS



ayında da başka girişimleri finanse etmenin yanı sıra kendi şirketlerini kurmayı amaçlayan Serena Ventures'ın resmen faaliyete geçtiğini açıkladı.

Sporcular hiç olmadığı kadar zengin canlı spor karşılaşmalarının TV hakları ödemelerindeki büyük artış sayesinde. Dünyanın en çok kazanan 50 sporcusunun geçen yılki toplam geliri 2,6 milyar dolar oldu; bu rakam 15 yıl önce 1 milyar dolardı. Ve elde ettiği yeni harcanabilir geliri etkin bir şekilde işe koştan ilk isim Williams değil -sadece NBA'de LeBron James, Stephen Curry ve Kevin Durant kendi medya şirketlerini kurdu; ayrıca Durant, Andre Iguodala ve Carmelo Anthony aktif girişim sermayesi yatırımcıları. Ama Williams özel olarak tek bir kutup yıldızı etrafına kurulmuş yatırımlara yönelen az sayıda insandan. Bu kutup yıldızı da kendisi. "Bir parçası olmak istiyorum" diyor Williams, "Altyapıda olmak istiyorum. Sadece yüzü olmak yerine markanın ta kendisi olmak istiyorum."

Tarz ve tasarımıdaki uzun geçmişi göz önüne alındığında giyim, mücevherat ve güzellik ürünlerine ağırlık vermek anlamına geliyor bu. Evet, tenis oynamaya devam edecek -geçen yıl, doğum yaptıktan sonraki çabuk geri dönüşü spor alemini de aşan bir kültürel ikon olarak yıldızını parlattı. Ve elbette Nike ve JP Morgan Chase gibilerinden gelen kolay sponsorluk gelirlerini memnuniyetle kabul edecek -son 12 aydaki 29 milyon dolarlık toplam geliri kariyerinde elde ettiği en yüksek rakam. Ama Williams, elindeki paranın bir kısmını adı ve şöhretiyle birleştirerek bu rakamın çok üzerine çıkabileceğine inanıyor.

BİR ŞAMPİYONUN PORTFÖYÜ

Williams'ın girişim yatırımları, ticaret, gıda, moda ve sağlık odaklı. İşte bunlardan bazı örnekler.

Brandless (e-ticaret): Markasız kişisel bakım, gıda ürünleri ve ev aletleri satıyor.

Billie (kişisel bakım): Adil bir fiyattan, "pembe" vergi olmaksızın tıraş malzemeleri ve vücut bakım ürünleri satıyor.

Coinbase (finansal yazılım): Sımsarların kripto para ve blok zinciri alanında Bitcoin alıp satmasına imkan tanıyor.

Daily Harvest (gıda teslimatı): Önceden hazırlanmış, dondurulmuş, sağlıklı yemekleri kapınıza teslim ediyor.

Floravere (giyim): Doğrudan tüketiciye satış modeliyle 2 bin 500

doldardan ucuza gelinlikler üretiyor.

Honeylove (giyim): Geleneksel 'shapewear'ın alternatifi olarak kıyafetin altında düz ve derli toplu bir görünüm sunan 'sculptwear' satıyor.

Impossible Foods

(gıda): Tamamen bitkilerden yapılmış yeni nesil et ve peynirler üretiyor.

Lola (kişisel bakım): Organik pamuk tamponlar için teslimat hizmeti sunuyor.

Tonal (sağlık): Online güç artırıcı idman programları için yazılım ve ekipman geliştiriyor.

Serena ve Venus Williams kardeşlerin dünya tenisinin zirvesine nasıl tırmandığı, Hollywood efsanesi olabilecek bir hikaye: Sınırlı tenis deneyimine sahip bir siyahi baba, kızlarına evde eğitim verir ve Compton, Kaliforniya'nın sokaklarında tenis öğretir bu zambak beyazlığındaki spora dahil ve egemen olmaları amacıyla. "Sokaktan ellerinde AK-47'lerle geçen insanlar gördüğümüzde 'eve girme zamanı' derdik" diye anlatıyor o yılları Williams, "Silah sesi duyduğumuzda da hemen yere yatarız."

Babalarının erken gelişen kızlarını özel tenis akademisi makinesinden ve tıkr tıkr işleyen gençler turnuvası çemberinden uzak tutma ısrarı, küçük kardeş üzerinde belirgin bir iz bıraktı özellikle 17 yaşında ilk Grand Slam'ini kazanmasının ardından. "Bu, beni kort içinde ve kort dışındaki kariyerim boyunca risk almak ve farklı olmak, ayrılmak anlamında gerçekten şekillendirdi" diye konuşuyor Williams bu strateji hakkında. Herkesin gittiği yönün aksine gitmesinin nedenlerinden biri bu. Dolayısıyla Serena Ventures'da da kadınlar ve azınlıklar tarafından kurulmuş şirketlere odaklanıyor. Evet, bu kararda sosyal bir amaç var. Ama tenis eğitiminde olduğu gibi sürüden uzak durarak bir fırsat yaratıyor. Geçen yıl ABD'deki toplam girişim sermayesi yatırımlarının sadece yüzde 2,3'ü kadınlar tarafından kurulan yeni şirketlere gitti -hem erkek hem kadın kurucusu bulunan firmaları dahil ettiğinizde bile bu oran yüzde 10'u aşıyor. Siyah ve Hispanik kurucular söz konusu olduğunda rakamlar daha da kötüleşiyor. Buna rağmen Williams'ın bugüne kadarki yatırımlarının yüzde 60'ı kadınlar ya da beyaz ırktan olmayan insanların başını çektiği şirketlere gitti. "Bu mesajı vermenin daha iyi bir yolu var mı?" diye soruyor Williams.

Şu anda bu şirketlerden yeterli sayıda bulmanın tek yolu, bunları çok erken bir aşamadan itibaren geliştirmek. Bu, Williams'ın Serena Ventures'dan önceki yıllarda yeni kurulmuş bir şirkete 250 bin dolar yatırım yapıp kaybetmesinden sonra bağlandığı bir şey. "Fazla harcamamak gerektiğini ama aynı zamanda tohum aşaması yatırımcılığını çok sevdiğimi öğrendim" diyor Williams'ın Serena Ventures vasıtasıyla desteklediği 34 şirketin dörtte üçü erken aşamadakiler. "O noktada dahil olmak eğlenceli bir şey. Kumar oynamıyorum. Bir bina-dan aşağı atlamıyorum" diye konuşuyor Williams, "Şansımı deneyeyim diyen bir insan hiç değilim. Ama tohum aşamasının bulunmamızı istediğim yer olduğunu hissettim."

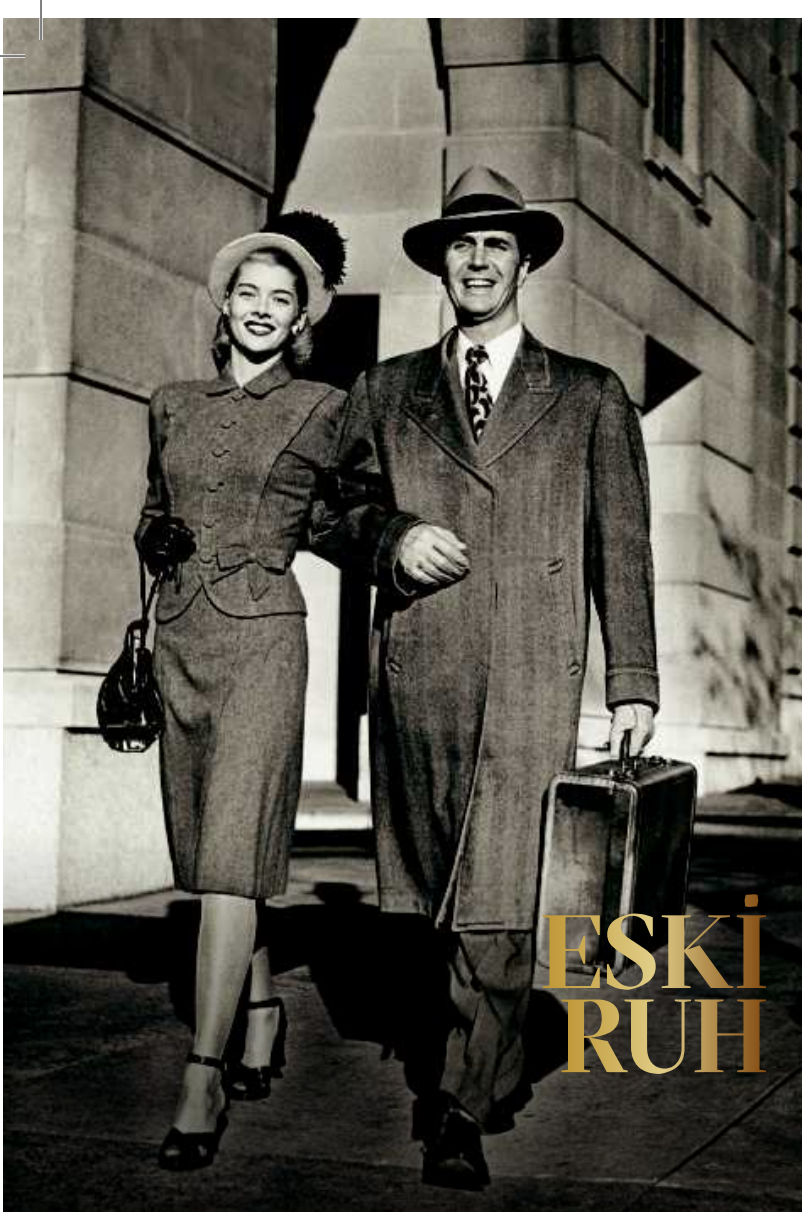
Gelir öncesi aşamadaki girişimlerde riskin ne kadar yüksek olduğunu göz önüne alan Williams, kendisi etrafında Silikon Vadisi akıl hocalarından bir ekip oluşturmuş. Patrick Mouratoglou kendisini kortta nasıl yönlendiriyorsa, WME'den Jill Smoller neredeyse 20 yıldır -yaklaşık çeyrek milyar tutarındaki- sponsorluk anlaşmalarını nasıl yöne-



HONEYLOVE



TONAL



ESKİ
RUH



TAZE
NEFES



nef | RESERVE
KANDILLİ

Kandilli'nin kalbinde yeni bir yaşam

[NEF.COM.TR/RESERVEKANDILLI](https://nef.com.tr/reservekandilli)

444 9 633



“Kariyerim gibi uzun ömürlü bir marka yaratmak istiyorum. Süslü değil, bugüne özgü değil, modası geçmiş değil, trendi değil; temel, esas, tenisim gibi.”

tiyorsa, bu ekip de Williams’a yatırımlarında aynı şekilde rehberlik yapıyor. Ekipteki isimlerden biri, Andreessen Horowitz’den Chris Lyons. Gayriresmi danışmanı ve arkadaşı olarak Lyons, Williams hakkında şunları söylüyor: “Bu alandaki insanların yüzde 99’undan daha tutkulu. Şirketler hakkında ne düşündüğümüzü öğrenmek için beni düzenli olarak arıyor.” Bir de uzun süredir dostu olan Facebook’un baş işletme yöneticisi Sheryl Sandberg var; Williams ve Sandberg birlikte SurveyMonkey’nin yönetim kurulunda görev yapıyor. “Bir sürü farklı alanda ona hep akıl danışıyorum” diyor Williams (Tenis yıldızı, sosyal alışveriş platformu Poshmark’ın yönetim kurulunda yer alıyor).

Ama akıl hocalarından biri hepsinin üzerinde -onunla evli çünkü. “Alexis’e gerçekten güveniyorum” diyor Williams, çift 2015’te tanıştığında Reddit’i hiç bilmiyormuş, Ohanian da pek tenisten anlamıyormuş. Ama aralarında hırs üzerinden bir bağ kurulmuş. “Yaptığı her şeyde muhteşem olmaya kararlı” diyor Ohanian, Williams için.

FORBES’un tahminine göre kişisel serveti 70 milyon dolar olan Ohanian’ın hedefleri geleneksel olarak teknoloji odaklı -büyük başarıları arasında Instacart ve Patreon bulunuyor. Ama Ohanian’ın yaptığı yatırımları takip ederek Williams pek çok şey öğrenmiş. Initialized ve Serena Ventures birlikte birkaç yatırım bile yapmış -haftalık yemek takımı teslimatı yapan Gobble ve Afrika’ya telefonla para göndermek isteyenlere ücretsiz transfer imkanı sunan Wave gibi. Williams, “Bizi daha modern bir iş ailesi olarak tanımlamayı tercih ediyorum” diyor.

Williams açık ara farkla ABD’de en tanınmış kadın sporcu ve tüm sporcular arasında da sadece Tom Brady ve Tiger Woods tanınırlıkta kendisini çok az bir farkla geride bırakıyor. Bu şöhret, neredeyse hiçbir marka olumsuzluğu taşıyor -tüm demografik gruplarda Williams’ın cazibe oranı ortalamanın üzerinde. “2000’lerde doğanlardan tutun mavi yakalılara ve yüksek gelir grubuna dek” diyor ünlülerin ne kadar sevildiğini ölçen Q Scores’u takip eden Henry Shafer.

Son 20 yılını spot ışıkları altında geçirdikten sonra Williams yıldız gücüyle nasıl başa çıkacağını biliyor. Ama daha önemlisi Williams, Serena Ventures’da bu güçten yararlanmanın bir yolunu buldu. Son 10 yılda şöhret girişim sermayesi yatırımcıları ortaya çıktı; bunu tetikleyen, oyuncu Ashton Kutcher ve müzisyen Nas gibi ünlülerin elde ettiği başarı oldu. Her ikisinin de şu anda kendi fonları var. Uber ve Lyft’in son dönemdeki ilk halka arzına iştirak edenler arasında çok sayıda müzisyenin yanı sıra Hollywood’un A listesinden Gwyneth Paltrow, Jay-Z ve Olivia Munn gibi isimler bulunuyordu -bunların hepsi ilk hisse alanlar arasındaydı ve büyük paralar kazandılar. Ohanian ise genel anlamda bu trende şüpheyle yaklaşıyor. “Kuruculara genelde verdiğim nasihat şu: Ünlülerden para almayın” diyor, “Tek istisna, şirkete gerçekten katma değer katacakları durumlar. Çoğu vakada ünlüler bu dünyaya gerçekten aşına değiller ve bu işi kendi egonu beslemek için yapıyorsan bu çok kötü bir fikir.”

Dolayısıyla Williams da parasını şöhret, marka ve platformunun pastayı büyüteceği durumlara yatırmayı deniyor. Bu yüzyılın en iyi ürün sponsorluğu anlaşmalarını imzalamış isimlerden biri olarak (çoğu ürün anlaşmasına burun kıvıran) birçok müzisyen ve oyuncuya kıyasla, bu alana çok daha aşina. Sosyal medyada 30 milyona yakın takipçisi var -ünlülerin sosyal medya etkisini takip eden Hookit’e göre Nike’ın logosunu taşıyan ürünler giymesi, son 12 ayda marka için 2 milyon doların üzerinde promosyon değeri üretti. “Serena, nesilde bir kez ortaya çıkan bir ses; tenisin çok ötesine taşan küresel bir izleyici kitlesine ulaşıyor” diyor Hookit genel müdürü Scott Tilton.

Ve bu ses, Nike gibi bir marka yerine erken aşama bir girişim söz konusu olduğunda katlanarak amplifiye oluyor. Williams, bir Instagram hikayesinde, Met Gala’daki ev sahipliği görevi öncesinde kendisini maiyetiyle birlikte Daily Harvest yemekleri yerken gösteren bir çift video paylaştı. “Misyonumuz hakkında konuşmak amacıyla Williams’ın platformunu kullanmak, sağladığı sermayenin yanı sıra bize verilen en büyük destekti” diyor kadınları hedefleyen ürünlerin erkeklere yönelik benzerlerinden daha pahalı olmasına yol açan “pembe vergi”yi ortadan kaldıracak şekilde fiyatlandırılmış jiletler üreten Billie’nin kurucu ortağı Georgina Gooley.

Flört ve ağ oluşturma uygulaması Bumble, Williams’ı 2019’da destekçileri arasına kattı, buna bir Super Bowl

BAŞKA TÜRLÜ BİR YATIRIM MÜMKÜN MÜ?

Yatırımlarınızı klasik yöntemlerle değil, size özel çözümlerle nasıl değerlendireceğinizi merak ediyorsanız Yapı Kredi Blue Class tam da size göre.

Kişiyi özel Portföy Yöneticileri sayesinde merak ettiğiniz tüm soruların cevabını almak ve yatırımlarınızın önündeki sınırları kaldırmak için siz de Yapı Kredi Blue Class'a gelin.

 **YapıKredi**
BLUE CLASS

reklamı da dahildi. İkili, ayrıca bir sunum yarışması düzenleyerek yarışmanın kurucuları kadın olan iki galibine Serena ve Bumble'dan finansman desteği sağladı. Serena Ventures'ın portföyündeki üç şirketin yöneticileri -Daily Harvest, kadın merkezli ortak çalışma mekanı Wing ve doğal tampon markası Lola -nisanında düzenlenen ilk Bumble Fund Summit için bir ağ kurdu. Lola'nın kurucusu Jordana Kier, Williams için, "İnsanların birbiriyle bağlantı kurmasını mümkün kılan bir yer temin ediyor" diyor.

Şirkete iş getiren bu yatırımcı gücü, bir başka fayda daha sağlıyor: Anlaşma akışı. Daha olgun anlaşmalarda geleneksel girişim firmalarının getiri hedeflerini tutturabilmesi için şirketlerden yüksek miktarda hisse alması gerekiyor. Williams ise gidişata ayak uydurmaktan memnun. "Firmalar Serena'nın muazzam değerli bir stratejik yatırımcı olduğunu biliyor" diye konuşuyor Ohanian, "Sanırım bu tüm fırsatların en iyisi; Serena en iyi girişim firmalarından, karşısına çıkan en ilginç anlaşmaları seçebiliyor ve aynı zamanda şirketine yatırım yapmasını isteyen kişilerden gelen kendi anlaşma akışına sahip oluyor."

Erken aşama yatırımın bir başka faydası da şu: Yazdığı 34 çeke rağmen Williams şu ana kadar bu şirketlere tahminen sadece 6 milyon dolar yatırdı. Girişim yatırımcılığı iti-

barıyla net serveti göz önüne alındığında bu hala düşük bir risk. Ve şimdilik getiriler de umut vaat edici: Serena Ventures portföye şu an itibarıyla 10 milyon doların üzerinde değer biçtiklerini söylüyor ve bu da başlangıçtaki yatırımın neredeyse iki katı. Şirketlerin yarıya yakını, Williams'ın yatırım yapmasından sonra bunu izleyen girişim sermayesi rauntları düzenledi ve Unilever'in nisan ayında gıda takviyesi firması Olly Nutrition'ı satın alma planını açıklamasının ardından öyle görünüyör ki Serena Ventures ilk çıkışından da para kazanacak. Williams'ın yatırım yaptığı şirketlerin beşi en az beş kat değerlendi. En iyi performansı sergileyenler arasında Billie, Daily Harvest, MasterClass ve Wing bulunuyor.

Ama Serena Williams, aynı zamanda kendine daha fazla yatırım yapmaya ihtiyaç duymasaydı, tüm zamanların en büyük sporcularından biri olamazdı. Bir moda ikonu olarak tanınmakla birlikte bundan sadece başkalarının platformları vasıtasıyla gelir sağladı; ya ürün anlaşmaları ya da ortaklıklar yoluyla. Artık bu durum değişiyor. Uzun süredir Williams'ın sponsorluk anlaşmalarında temsilciliğini yapan Smoller, kısa süre önce Nike ile yaptıkları bir toplantıyı hatırlatıyor. "Konuşuyordum ve Serena araya girip dağıtım kanalları, kilit performans göstergeleri ve büyüme stratejileriyle ilgili sorular sormaya başladı" diyor, "Etrafıma bakındım ve yüzlerini gördüm. Serena, süreci ve yöntemleri anlamak istediği bir düzeyde ve sanırım bu, çoğu insanın beklemediği birşey." Geçen yıl mayıs ayında Serena Ventures kendi finanse ettiği, doğrudan tüketiciye satış yapacak bir giyim markası kurdu: "S by Serena". Williams, giysi tasarlamak için birilerinin bu amaçla bir şirketi finanse etmesini bekledi, oysa "Bu işe yanlış yaklaşıyordum. Kendim yatırım yapmalıyım."

Marka, elbise, ceket, bluz, kot pantolon gibi ürünleri içeriyor ve çoğunun fiyatı 200 doların altında. Williams, eylül ayında New York Moda Haftası sırasında düzenlenecek 'S by Serena' defilesi için şimdiden heyecanlanıyor. Geçen ekim ayında Williams'ın yakın arkadaşı Meghan Markle, markanın "Boss" blazerini giyerken görüldüğünde S by Serena büyük sükse yaptı; blazer, şirketin Web sitesinde hızla tükendi. Williams da bu iyiliğe karşılık şubat ayında Sussex Düşesi için bir doğum öncesi hediye partisi düzenledi. Williams bu yıl S by Serena mücevherlerini piyasaya sürmeyi planlıyor, 2020'de de bir güzellik ürününü.

Tüm bu ticaretin ortasında, Williams kort takvimini kısaltmayı sürdüreceğini söylüyor; markasını parlatan Grand Slam'lere öncelik vererek. 37 yaşında artık tenis dünyasında bir dinozor sayılsa da iki, belki üç yılı daha olduğunu düşünüyor. "Bu sporu bırakmak için hiç acelem yok" diyor. Ama Serena Ventures'da hayatı boyunca oynayabileceği bir oyunun temellerini attı. "Kariyerim gibi uzun ömürlü bir marka yaratmak istiyorum" diyor, "Süslü değil, bugüne özgü değil, modası geçmiş değil, trendi değil. Temel, esas; tenisim gibi." 

MEŞHURLAR SERMAYESİ

Öyuncular, müzisyenler, sporcular... Hepsi Silikon Vadisi virüsüne yakalandı. Aşağıdaki üçlü son 10 yılda girişim sermayesi fonları kurdu.



Ashton Kutcher

Oyuncu, Yaş 41

Yatırımlarından örnekler:

Airbnb, Pinterest, Spotify, Uber, Warby Parker

70s Show ve Two and a Half Men gibi dizilerin yıldızı, 2010'da müzik menajeri Guy Oseary ve milyarder Ron Burkle ile birlikte A sınıfı yatırımlar yapmaya başladı. Fon, Uber'e 500 bin dolar yatırdı ve bu erken yatırımdan büyük para kazandı.



Nas

Müzisyen, Yaş 45

Yatırımlarından örnekler:

Away, Casper, Coinbase, Dropbox, Genius, Lyft

Rap efsanesi, fonu QueensBridge Venture Partners'a New York'ta büyüdüğü toplu konutların adını verdi. Geçen yıl Amazon sanal kapı zili şirketi Ring'i satın aldığı anda yatırımını kazanca çevirdi.



Kevin Durant

Sporcu, Yaş 30

Yatırımlarından örnekler:

Acorns, Lime, Overtime, Postmates, Rubrik

10 kez NBA All-Star seçilen oyuncu, 2016'da bu yana Silikon Vadisi'nin tam merkezinde yer alan Golden State Warriors takımında forma giyiyor (bu sezon LA Clippers'a geçti). Adını forma numarasından alan şirketi Thirty Five Ventures'ın 30'dan fazla firmada hissesi bulunuyor.

Ford

SUV DÜNYASI



HAYALLERE
YOL AÇAR



Go Further

Ford EcoSport'un CO₂ salımı 118-145 g/km, yakıt tüketimi l/100 km: Şehir içi 4,8-7,8, şehir dışı 4,3-5,7 ve ortalama 4,5-6,4 değerleri arasındadır. Ford Kuga'nın CO₂ salımı 137-204 g/km, yakıt tüketimi l/100 km: Şehir içi 4,8-11,7, şehir dışı 4,7-7,5 ve ortalama 5,2-9,0 değerleri arasındadır. Ford Edge'in CO₂ salımı 187 g/km, yakıt tüketimi değerleri l/100 km: Şehir içi 9,0, şehir dışı 6,1 ve ortalama 7,2'dir. Detaylı bilgi için ford.com.tr

FORBES

FOCUS

AİLE ŞİRKETLERİ



Mühendis Aile: Muratbey Peynirleri Yönetim Kurulu Başkanı Necmi Erol, İTÜ mezunu bir elektronik mühendisi. Oğlu Hamit de Koç'ta aynı bölümde okumuş. Yeğeni Murat Erol ise endüstri mühendisi.

Peynir Gurusu

300 milyon lira cirolu Muratbey, Türkiye'nin en büyük peynir üreticisi değil ama en inovatif oyuncusu.

EYYÜP KARAGÜLLÜ

Istanbul, Bayrampaşa'daki Mega Center, insanın tüm algılarını paralyze eden büyüleyici bir curcunaya sahip. Amerikan filmlerindeki Çin Mahallesi görüntülerini andıran tabela, araç ve insan yoğunluğu; sergilenen koliler, tenekeler ve çuvalalarda istiflenmiş tonlarca ürün; yükleme yapmak için bekleyen yüzlerce panelvan, kamyon ve tır ve alışveriş yapan binlerce esnaf veya tüketici...

500 bin metrekarelik bir alana yayılan ve organize

sanayi bölgesi mimarisiyle tasarlanmış bu dev kuru gıda toptancı hali, İstanbul'u besleyen ana ambar. İki uzun koridor boyunca iki katlı binalara sağlı sollu yerleşmiş 2 binden fazla gıda şirketine ev sahipliği yapıyor. "Burası piyasanın nabzının attığı yer. Borsa gibi, pazarın en iyi analiz edildiği, koklandığı yer" diyor 300 milyon lira cirolu peynir üreticisi Muratbey'in Yönetim Kurulu Başkanı Necmi Erol neden şirket merkezi olarak Mega Center'ı seçtiklerini açıklarken. Ardından çayından bir yudum

FOTOĞRAFLAR: FORBES ARŞİVİ

Turkcell Güvenlik Operasyon Merkezi

Turkcell Güvenlik Operasyon Merkezi'yle
işiniz siber saldırılara karşı güvende, verileriniz 7/24 takipte.

Siz de müşteri yöneticinizi arayın,
işinizin dijital dönüşümünü birlikte gerçekleştirelim.



dijital
iş servisleri

Kurumsal müşterilerimize sunulan Güvenlik Operasyon Merkezi hizmeti için detaylar turkcell.com.tr/kurumsal ve turkcell.com.tr/dbs sayfasında bulunmaktadır. Güvenlik Operasyon Merkezi hizmeti Turkcell Superonline tarafından sunulmaktadır. Hizmetten faydalanmak için turkcell.com.tr/tr/kurumsal/form/kurumsal-urun-basvuru-formu doldurularak müşteri temsilcisi ziyareti talep edilmesi gerekir.

**İste
destek
İste
TURKCELL**



arak “Her gün ara toptancı ve toptancılık yapan en az 50 insan geliyor. Hepsinden bir şey öğreniyoruz. Piyasanın geleceği hakkında sıcak bilgi ediniyoruz. Bu bilgiyi başka türlü edinmeye çalışsak çok para harcamamız gerekir, üstelik bu doğrulukta olmaz.”

Eminönü kökenli 54 yıllık peynir üreticisi, son dönemde piyasanın ve tüketicilerin beklentilerini “doğru anlama” konusunda şaşırtıcı bir performans sergiliyor. 65 yaşındaki İTÜ elektrik-elektronik mezunu mühendis Necmi Erol, orta sehpanın üzerinde duran tabaktaki peynirlerden “Burgu”yu gösteriyor. Altı yıl önce tanıttıkları Burgu ile yeni bir kategori yarattıkları gibi 2018’de Küresel Süt Ürünleri Kongresi’nde Dünya Süt Ürünleri İnovasyon Ödülü’nü kazandılar.

İki ar-ge merkeziyle gelirlerin yüzde 5’inden fazlasını yenilikçi ürün geliştirmeye ayırdıklarını söyleyen Necmi Erol, Burgu’nun ve hatta kendilerinin geliştirdiği makinesinin bile patent ile korunduğunu söylüyor. Ardından tabaktaki tavşan, penguen, yunus, dinazor şeklindeki peynirleri işaret ediyor. “İki yıldır üzerinde çalıştığımız bir Tübitak projesi” diyor tanıtımını şubat ayında Dubai’de gerçekleştirdikleri Misto’yu anlatırken “Çocuklar için yaptık. D vitamini ile zenginleştirilmiş bir peynir. Paketin yarısı günlük D vitamini ihtiyacımızın yüzde 33’ünü karşılıyor.” Sağlık Bakanlığı’nın da farkındalık yaratmak için bir kampanya hazırlığında olduğu ‘D vitamini eksikliği’ Muratbey’in yeni ürün stratejisinin odaklarından -Misto’nun yanı sıra Burgu ile taze peynir ve kaşarın da D vitamini çeşitlerini çıkarttılar.

Bu tarz ürünler, Muratbey’in ana stratejisini oluşturuyor: Sadece tek bir işe odaklan, inovasyonla farklılaş, böylece fiyat rekabetinden sıyrıl! Sadece peynir çevresinde örülü bu stratejiye Muratbey 2010 sonrasında “Naturena” alt markasıyla başladı. Ancak aromatik bitkilerle zenginleştirilmiş ve farklı formlarda üretilmiş peynirlerden oluşan “Naturena”, Necmi Erol’un ifadesiyle “çok başarılı olmadı ve sınırlı sayıda tüketiciye ulaştı”. Ama 2015 sonrasında gelen Burgu ve türev peynirler bu stratejinin işlerlik kazanmasını sağladı. Bugün Nielsen verilerine göre 3,4 milyar liralık (2018) ambalajlı peynir pazarının takriben yüzde 10’luk dilimini oluşturan “özel peynirler” kategorisinde Muratbey en yakın rakibinin iki katından fazla bir payla

lider... “Bu strateji yurtdışında da önümüzü açıyor” diyor Necmi Erol, “Fiyat rekabetiyle uğraşmıyoruz, sunduğumuz artı değerle değerlendiriliyoruz.” Ardından geçen sene Fransa’da düzenlenen bir fuarda karşılaştığı tepkiyi örnek veriyor: “Standımıza kim geldiyse Burgu’yu görünce ‘bu nasıl bir peynir, böyle bir şey görmedim’ şeklinde tepki verdi. Japonlar ve Uzakdoğulular da çok ilgi gösterdi.”

Bu ilgi ihracat rakamlarına da yansımış durumda. 2018’de ciro içinde ihracatın payı yüzde 15’di. Bu seneki beklenti yüzde 25-30 bandına çıkmak... Beş yıllık stratejik planda ise hedef yarı yarıya... Ulusal Süt Konseyi verilerine göre 661 bin tonla dünyanın sekizinci büyük peynir üreticisi Türkiye’nin 2018’de toplam ihracatı 166,5 milyon dolar düzeyinde gerçekleşti -bu haliyle Türkiye dünya peynir ihracatının yaklaşık binde 5’ini karşılıyor (pazarın toplam büyüklüğü 26,8 milyar dolar).

Bu tablo içinde 2008 sonrası ihracata Irak ile başlayan sonrasında Körfez ülkeleri ve Kafkasya’ya açılan Muratbey, Necmi Erol’un ifadesiyle şu anda Avrupa Birliği’ne (AB) peynir satabilen tek yerli firma (16 yıldır Türkiye’den gelen süt ürünlerine yasak uygulayan AB, bu kararı 2018’de kaldırdı, sonrasında Muratbey dışında başka üreticiler de izin aldı). “Türk markasıyla satılan peynirlerin tamamı AB sınırları içindeki fabrikalarda üretiliyor” diyor, “Çünkü çok ciddi prosedürler var. Ayrıca Türkiye’den giden süt ürünlerine ciddi gümrük vergisi uygulanıyor. Buna rağmen raflardaki yerimizi aldık” diye de ekliyor.

AB pazarına Nisan 2018’de girmişler. Şu anda Almanya, Hollanda, Fransa ve Benelüks ülkelerinde varlar. Bu ülkelerde olmanın şöyle bir anlamı da var: Almanya, Fransa, Hollanda dünyanın dört büyük peynir üreticisi ve ihracatçısı arasında... Peynirde dünyanın en büyüğü konumundaki ABD’ye ise ilk sevkıyatı 2014’te yapmışlar. Necmi Erol fuarları hiç kaçırmadıklarını, binanın girişinde bekleyen kolilerin de ABD’de yapılacak iki fuara gönderileceğini anlatıyor. “Ortadoğu ve AB’deki fuarları da takip ediyoruz. Keza Uzakdoğu’dakileri de... Örneğin bu sene ihracata başladığımız Güney Kore ve Japonya ile geçen seneki bir fuarda işbirliği için ilk tohumları atmıştık” diyor.

Bugün 40’a yakın ülkeye peynir satan

MURATBEY, 1990’LARDA MARKETLER YAYGINLAŞMAYA BAŞLAYINCA YÖRESEL ÜRÜNLERLE BİR AÇILIM DENEMİŞTİ. AMA NECMİ EROL, “10 YIL ÖNCE YÖRESEL ÜRÜNLERLE ÇOK FAZLA İLERLEYEMEYECEĞİMİZİ GÖRDÜK VE TAMAMEN BİZE AİT VE TESCİLLİ YENİ ÜRÜNLERE YÖNELDİK” DİYOR. AMA 2019 İLE BİRLİKTE YENİ ÇIKARDIKLARI “ANADOLU LEZZETLERİ” SERİSİ İLE TEL, DİL VE ÖRGÜ PEYNİRLERİNİ TEKRAR PORTFÖYLERİNE EKLEDİLER. TEL PEYNİRİNİN ÜRETİMİ İÇİN GEREKLİ MAKİNEYİ DE KENDİLERİ GELİŞTİRMİŞ.



661 bin ton

Dünyanın sekizinci büyük
peynir üreticisi Türkiye'nin
2018 yılı üretimi (ambalajlı).



Muratbey'in hikayesi, Necmi Erol'un babasının 1965'te İstanbul, Eminönü'nde "Karadeniz Gıda" isimli bakkaliye ve şarküteri dükkanına dayanıyor. Aslen Ordu, Mesudiye'li olan Bilal Erol, beş kardeşiyle 1951'de İstanbul'a göç etmiş. 1954'te İstanbul'da doğan Necmi Erol, babasının ve amcalarının Mesudiye'deki köylerinde kilden toprak eşya yapımıyla uğraştığını ama 1950'de Türkiye'ye emaye kaplı ürünlerin girmesiyle geçim kaynaklarının bitmesi nedeniyle göç ettiklerini anlatıyor. "Ama sermaye yok, boyacılık, sıvacılık gibi aklınıza gelecek her türlü işi yapmışlar" diyor. Karadeniz Gıda'nın kuruluşundan önce de babası seyyar satıcılık yapıyormuş. Belediye düzenlemesiyle Mısır Çarşısı'nın paralelindeki sokakta yapılan ahşap dükkanlardan (1993'te yıkıldılar) birini satın almasıyla kurulmuş.

Necmi Erol, 7 yaşından itibaren çocukluğunun bu dükkanda geçtiğini hatırlıyor. "8-9 yaşındayken her işi yapardım. O zamanlar oturduğumuz Büyükçamlıca'daki Ferah Mahallesi de boş bir araziydi. Bazen 20-30 hayvanı verirler, dağ bayır güderdim, bazen Eminönü'nde babamın yanında çalışırdım, bazen de tek başıma seyyar satıcılık yapardım" diyor ve ekliyor: "İnsanı yaş değil, sorumluluklar olgunlaştırıyor. Çok şey de öğretiyor. Kazanmanın anlamını, fakirliği vs..."

Bu çalışma temposu içinde bir taraftan da okuduğunu aslında "ilkokula başladığı gün

ilerde mühendis olmayı hayal ettiğini" anlatıyor. Babası da ikisi kız dört çocuğunun okumasını istemiş (kızkardeşleri faal olarak öğretmenlik yapıyor, kardeşi Recai Erol ise şirketin yönetim kurulu başkanvekili). Necmi Erol, İTÜ'den 1977'de mezun oldu. Önce bir inşaat şirketine girdiğini ardından o dönem elektrik dağıtımı da yapan İETT'ye geçtiğini söylüyor. 1978'de askere gitmiş, Mayıs 1980'de döndüğünde ise aklında mühendisliğe devam etmek varmış. Ama iş başvurusu yaptığı bir inşaat şirketinin babasının yanında çalışan tezgahtar maaşının altında ücret önermesi üzerine bugün bile saklamadığı bir öfkeyle kapıyı çarpıp çıktığını ve bunun yaptığı son iş görüşmesi olduğunu hatırlıyor.

Bu olay, Erol'un çocukluk hayalinin de sonu olmuş. Arka arkaya yaktığı sigarasından bir duman alarak babasının dükkanına geri döndüğünü söylüyor. Ama birkaç ay içinde babasıyla anlaşamayacağını anlamış. "Babam 1926'lı. Sefaleti, yokluğu sonuna kadar yaşamış. Dolayısıyla işi büyütmekten ziyade mevcudu korumaya odaklanmıştı. Bense işi büyütmek istiyordum" diyor ve devam ediyor: "40 sene öncesinden bahsediyorum ama Eminönü her zaman insanların oluk oluk aktığı bir yer. Ama biz bunu uzaktan seyrediyorduk. O zamanlar marketler yok, milli gelir 2 bin dolar dolayısıyla insanların iki-üç vasıtayla gelebildiği Eminönü'nden evine taşınmasına degecek birşeyler sunabilmeliydik."

Ticarete bakışlarındaki bu farklılık nedeniyle işi bırakmış. Kardeşi de ona katılınca "babasının teslim olduğunu" ve işi iki oğluna bıraktığını söylüyor. O günlerde 26 yaşında olan Necmi ve Recai Erol (20) işi devralınca marjları aşağı çekerek hacmi büyütmeye odaklanmışlar; az satılan ürünleri kaldırmışlar; şarküteriye kapatmışlar ve direkt üreticiden almaya başlamışlar. Bu sayede ciro 15-20 kat artmış -haftada beş teneke peynir satarken günde 100 tenekeye çıkmışlar. "100 liraya aldığımız ürünü eskiden 150'ye satarken 110'a vermeye başladık. Bu büyük çapta alım imkanı sağladı ve nakit getirdi. Kapasite arttıkça daha ucuza aldık dolayısıyla daha ucuza satabildik" diyor Erol çarkların dönmeye başladığını anlatırken... "İndirim market mantığı gibi... Küçük bir dokunuştur ama

SÜT PERİLERİ

Muratbey, çocuklar için ürettiği Misto için "Misto Game" adlı bir strateji oyunu geliştirdi. Misto adlı peynir canavarının bir labirentte peynirleri çeşitli zorluklarla karşılaşarak yemeye çalıştığı oyun Yıldız Teknik Üniversitesi Teknopark'ında geliştirilmiş. Bu oyun öncesinde yine bir strateji oyunu olan Mangala'yı tanıtmışlardı. Bu oyunla birlikte köy okullarına kitap desteği veriyorlar. Diğer taraftan kadınlara yönelik Uşak Belediyesi ve Uşak Üniversitesi'nin destek



verdiği "Süt Perileri" adıyla bir proje yürütüyorlar. Süt alımı yaptıkları köy ve kooperatiflerdeki kadınlara, işlerini verimli ve kaliteli yapabilmeleri için eğitimler veriyorlar. Necmi Erol, "Sütün kalitesi çok önemli. Bizim maliyetleri ciddi oranda etkiliyor. Keza onların gelirini de. Bu eğitimlerle onların ekonomik olarak güçlenmelerini destekliyoruz" diyor.



**YATIRIM
FİNANSMAN**
Değer Katar

YF.COM.TR



YFTRADEMOBILE
UYGULAMAMIZA
STEVIE
AWARDS
ÖDÜLÜ

Dilediğiniz zaman dilediğiniz yerden yatırımlarınıza değer katmanızı sağlayan, kullanıcı dostu **YFTRADEMOBILE** uygulamamız "Uluslararası Stevie Awards Organizasyonu" tarafından bronz madalya ödülüyle onurlandırıldı.

**Hemen siz de indirin
kendinizi ödüllendirin.**



300 milyon ₺
Muratbey'in 2018 yılı cirosu.
Bu rakamın yüzde 70-75'i
iç pazardan geliyor.



radikal. Kendini besleyen bir sistem ortaya çıktı.” diye de ekliyor.

Bu ticaret, 1985'te bir tedarikçilerinin yaşadığı sorunlar nedeniyle Erol kardeşlerin üretime yönelmelerine vesile olmuş. Zonguldak, Eflani'de bölgenin sütünü toplamak için kurulmuş ama iflas etmiş “Efkosüt”ün tesislerini almışlar. Ancak bölgede yazın sütün bol, kışın olmaması nedeniyle bir senenin sonunda tesisi Kastamonu'ya taşımışlar. 1992'de de İnebolu'da küçük bir mandıra olarak tam anlamıyla süt üretimine girmişler.

Ertesi sene Eminönü'nden Rami'ye taşındıklarındaysa artık perakendeci değil “gıda toptancısı” kimliği taşıyorlardı. Bu değişimle birlikte şirketin adı da Recai Erol'un yeni doğan oğlu Murat'tan esinlenerek “Muratbey” oldu. Necmi Erol, “Bey eklemesini ilk biz kullandık” diyor, “İyi format olmuş. Eskiden oğlu kullanılıyordu, bizden sonra değişti. 15 tane ‘bey’ var şimdi bizim işimizde.”

Toptancılıkla beraber üretime daha fazla ağırlık vermeye başlamışlar. 1996'da Antalya OSB'de bir firma ortaklığında ikinci peynir üretim tesisi açılmış, ardından Manisa'da iki ufak işletme kurmuşlar. 2003 ise bugün günde 700 ton işleme kapasitesine sahip ve onları da bir üst lige taşıyan Uşak fabrikasının temeli atılmış. “1994-1995

BİM piyasaya girdiğinde ilk tedarikçilerindendik” diyor Necmi Erol, “O zaman bu işin ambalaja döneceğini gördük. Bu işin ancak fabrikasyon ölçerinde yapılabilirse sürdürülebilir olabileceğini anladık.” 750 bin dolara aldıkları eski tekstil fabrikasından dönüştürdükleri ve bugüne kadar 25 milyon doların üzerinde yatırım yaptıkları bu tesis yatırımının akabinde diğer tesisleri peyderpey kapatmışlar.

Bu kapasitenin büyüklüğüne rağmen Muratbey hiçbir zaman peynir dışındaki diğer

süt ürünlerine girmedi ve işin perakendecilik tarafına da bir daha dönmedi. Perakendeciliğe girmemelerini “başında durmanız, iyi takip etmeniz gereken bir iş” sözleriyle açıklıyor. Aslında Muratbey'in Mısır Çarşısı'nda iki mağazası var. Ayrıca bedavaya franchise da veriyorlar.

Buna karşılık sektörde perakendecilik yapan sadece İtimat var. Torku'nun ise bir projeye başlayacağı söyleniyor. Erol, “Sınırlı sayıda ürünle yapmak zor, farklı ürünlere girince de çok iyi ekip ve hacim gerektiriyor. 20 tonluk kamyonla 2 ton yük taşımaya benziyor” diyor bu konuyu neden gündeme almadıklarını açıklarken. Süt çevresindeki yoğurt benzeri alanlara girmemelerini ise süt işinin zorluğuna bağlıyor. “Hammadde

tedarikçiniz inekler 7/24 çalışır dolayısıyla 365 gün toplamaya, işlemeye ve satmaya mecbursunuz. Bu nedenle odağı dağıtmak istemedik. Bir de peynirde gerçekten yapacak çok iş var.”

FORBES ile yaptığı görüşmede “peynirde çeşitliliği sevdiğini” birkaç kez vurgulayan Necmi Erol, inovasyon üzerine kurulu bir stratejiyle bunu sağlayabileceklerine inanıyor. Şu anda 300 çeşit barkod bulunan portföylerinin, yeni ürün ve 2017'de açtıkları makine ar-ge merkeziyle daha da renkleneceğini düşünüyor. İşe de hala tutkuyla bağlı. Sabah 7'de ofise gelmeye, operasyonla bizzat ilgilenmeye devam ediyor.

Kendi paylarından hisse vererek küçük ortak yaptıkları çocukların da işe dahil olmasından memnun. Elektronik mühendisi oğlu Hamit, yurtdışı ve kısmen yurtiçi satıştan sorumlu. Kardeşinin endüstri mühendisi oğlu Murat Erol ise tedarik zinciri direktörü. Çocukların kendisi gibi mühendislik okumasına rağmen aile işinde çalışmalarını ise “Başka iş yapmalarını istemedik. Babamızın böyle bir şirketi olsaydı, biz düşünmezdik” diye açıklıyor. Ardından “Ben 65, kardeşim 60. Emekliyim, evim de var. Yeter bana. Daha kaç yıl götürebileceğiz. Bu kurumumu devam ettirecek aile içinden birileri lazım” diyor. **F**

MURATBEY, 2018 SEZONUNA KADAR ÜÇ SENE BOYUNCA UŞAK'IN BASKETBOL TAKIMININ İSİM SPONSORUYDU. YILLIK ORTALAMA 2,5 MİLYON LİRA VERDİKLERİ BU SPONSORLUK, İLK SENELERDE OLDUKÇA BAŞARILI OLDU HATTA TAKIM FİBA ŞAMPİYONLAR LİGİ'NDE YER ALDI. AMA KULÜP ÖNCE LİG'DEN DÜŞTÜ SONRA DA KAPATILDI. NECMİ EROL, “DAHA DÜŞÜK BÜTÇEYLE BAŞARI YAKALANDI AMA SONRA YANLIŞ TRANSFERLER NEDENİYLE YÜRÜMEDİ” DİYOR.



LEISURE

sizi
YANSITIR

Tarzını teknoloji ve tasarımla
yansıtmak isteyenlerin tercihi
LEISURE ANKASTRE SERİSİ.



444 0 888 | **LEISURE**TURKIYE.COM

Operatör Cemil Topuzlu Cad. No: 107/A Caddebostan - Kadıköy / İSTANBUL

Vites Büyütmek

Seramik sektörü iç pazarda tarihinin en sıkıntılı günlerini geçirirken Eczacıbaşı Holding Yapı Ürünleri Grubu, Bozüyük'te 250 milyon lira yatırımla yeni bir tesis açtı.

BELCE ÖRÜ

Eylül ayının ilk Cuma günü. Saat 15:30. Eczacıbaşı Yapı Ürünleri Grubu'nun Bilecik, Bozüyük'teki fabrikasındaki personelin bir kısmı mesaiye ara veriyor. Bunun nedeni üretimden kaynaklanan bir sorun ya da aksaklık değil. Aksine artan ihracat talebini karşılamak için 250 milyon liralık yatırımla devreye alınan yeni tesisin açılışı. Eczacıbaşı Holding Yönetim Kurulu Başkanı Bülent Eczacıbaşı beyaz ve mavi yakalı personelin arasından geçip kürsüye yaklaşırken fabrikadaki sessizlik artıyor. “Üretimimizin büyük çoğunluğunu gerçekleştirdiğimiz bu kampüs, yapı ürünleri grubumuzun kalbi ve bizim için çok değerli” diye konuşmasına başlıyor Eczacıbaşı ve devam ediyor “Yeni tesisimizde teknoloji ve insan emeğini harmanlayan yepyeni bir üretim altyapısı kurduk. Son teknolojileri barındıran sistemlerle, yeni nesil bir üretim tesisi yaratık.” Eczacıbaşı'nın vurguladığı yeni nesil tesiste, robotik sistemlerle operasyon daha verimli hala getiriliyor. Diğer yandan siparişe özel, sınırlı sayıda tasarlanan lavabo, klozet, rezervuar gibi seramik sağlık gereçleri (ssg) personelin el emeğiyle butik üretiliyor.

Seramik sağlık gereçleri tesisinin 2016'da devreye alınan ilk fazıyla, 250 bin adetlik kapasite artışı sağlanmıştı. Ağırlıklı olarak klozet üretimi yapılan tesiste, ikinci fazın tamamlanmasıyla birlikte Eczacıbaşı Yapı Ürünleri Grubu'nun SSG üretim kapasitesi 1,1 milyon artışla 5,6 milyona ulaştı. 40 bin metrekare yeni üretim alanına sahip yeni tesisle ihracatın da 40 milyon euro artması öngörülüyor.

Fabrikada halihazırda lojistik, armatür, seramik karo, Vitra inovasyon, klozet kapağı ve üç seramik sağlık gereçleri merkezi bulunuyor. 1977'de Bozüyük'te birinci SSG tesisi, 1996'da ikincisi, 2005'te üçüncüsü açıldı. Eczacıbaşı, dördüncü tesisi yapmaya karar vermelerinde



Eczacıbaşı Holding Yönetim Kurulu Başkanı Bülent Eczacıbaşı, yeni tesisle birlikte ihracatlarının 40 milyon euro artacağını söylüyor.

yurtdışında büyümelerinin etkili olduğunu söylüyor. Grup; Orta Avrupa, Rusya, İskandinavya, Britanya Adaları, Kuzey Amerika ve Hindistan başta olmak üzere 4 milyar liralık cirosunun yüzde 76'sını 75'ten fazla ülkeden elde ediyor. Ana gelir kaynağı ise Orta Avrupa. Grubun, dörtte birinden fazlası yurtdışında olmak üzere yaklaşık 6 bin 500 çalışanı ve dört ülkede 13 üretim tesisi bulunuyor. Türkiye'de

beş; Almanya, Fransa ve Rusya'da ise toplam sekiz tesiste üretim yapıyorlar. Yıllık üretim kapasiteleri; 5,6 milyon seramik sağlık gereci, 30 milyon metrekare seramik karo, iki milyon armatür, 350 bin küvet ve duş teknesi, 400 bin modül banyo mobilyasından oluşuyor.

Bülent Eczacıbaşı konuşması boyunca Türkiye'nin dünyada önemli bir seramik ülkesi olduğunun sıklıkla altını çiziyor. Zira Türkiye bu alanda dünyada ihracatta beşinci sırada. Türkiye Seramik Federasyonu'nun “Yerli Katma Değer” başlıklı raporuna göre sektör 2018'de 857,1 milyon dolar ihracat geliri elde etti.

İlk seramik fabrikası ile ar-ge merkezini kuran ve ilk ihracatı gerçekleştiren Eczacıbaşı Yapı Ürünleri Grubu ise bu hacimde büyük paya sahip. Zira grup, seramik sağlık gereçleri ihracatının yüzde 50'sinden fazlasını gerçekleştiriyor. Üstelik bunu katma değeri yüksek alanlarda yapıyor. Bilim, Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı'nın “Ar-Ge Merkezleri Performans Endeksi” sonuçları da bunu destekliyor. Bozüyük'teki fabrikaları içinde yer alan inovasyon merkezleri 2013-2017 döneminde üst üste beş kez cam ve seramik sektörünün en başarılı ar-ge merkezi seçildi. 2017'de ayrıca Türkiye'nin en başarılı ikinci ar-ge merkezi oldu. Grup, son üç yılda her yıl 50'nin üzerinde patent başvurusunda bulundu. Bülent Eczacıbaşı da bu verilere atıfta bulunarak yenilikçi yatırımlarına devam edeceklerini söylüyor ve ekliyor: “Sadece 2019-2020 döneminde 103 milyon euro yatırım yapmayı hedefliyoruz.” **F**

TURKISH CARGO'DAN YENİ BİR EVE DÖNÜŞ HİKÂYESİ

Nesli tükenme tehlikesi altında olan kızıl akbaba Dobrila'yı, canlı hayvan taşımacılığındaki uzmanlığımız ve tecrübemizle Sırbistan'a taşıdık.



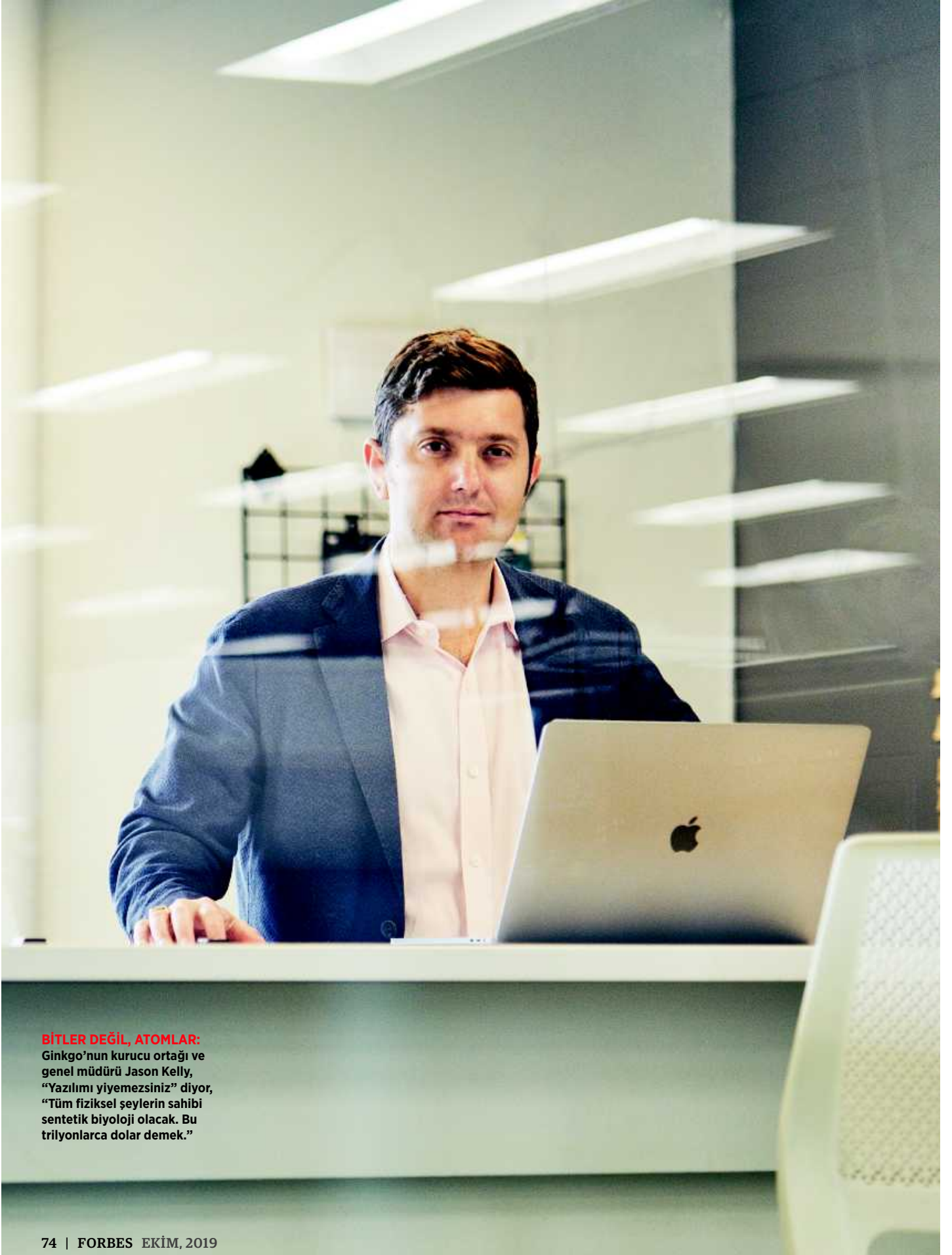
**TURKISH
CARGO**

turkishcargo.com

#MISSIONRESCUE

FİLMİ İZLEMELİK İÇİN
QR KODU OKUTUN.





BİTLER DEĞİL, ATOMLAR:

Ginkgo'nun kurucu ortağı ve genel müdürü Jason Kelly, "Yazılımı yiyemezsiniz" diyor, "Tüm fiziksel şeylerin sahibi sentetik biyoloji olacak. Bu trilyonlarca dolar demek."

Yaşam Fabrikası

Özelleştirilmiş organizmalar otomobil koltuğundan cep telefonuna kadar her şeyi imal etme tarzımızda bir devrim yaratacak. Sentetik biyoloji alanında faaliyet gösteren 1,4 milyar dolarlık yeni şirket Ginkgo Bioworks'te MIT eğitilmiş bir grup bilimci, biyomühendislik tarafından üretilecek bir geleceğin yapı taşlarını hazırlıyor.

AMY FELDMAN

Boston'da eski sanayi rıhtımındaki Drydock Avenue boyunca yürüdüğünüzde kentin hala önemli bir sınai liman olduğunu hatırlıyorsunuz. Hala çalışan kuru havuzun yanından kamyonlar geçiyor. Güneyde FedEx'in nakliye konteynır terminali belli belirsiz görünüyor, Coastal Cement Corporation ise sokağın demirbaşı. 27 numaralı binada Ginkgo Bioworks Genel Müdürü Jason Kelly ve dört kurucu ortağı farklı bir sınai vizyon üzerinde çalışıyor -çekirdeğinde biyoloji bulunan bir vizyon. Bu modern zaman Frankenstein'larından oluşan beşli, mevcut sınai süreçleri ucuzlatmak ve tamamen yeni süreçleri mümkün kılmak amacıyla organizmalar tasarlıyor, modifiye ediyor ve üretiyor.

Baş döndüren bir iş. Mısırın gübrelenmesi genellikle hektarlarca tarım arazisine bir dizi nahoş kimyasalın püskürtülmesini gerektiriyor. Ginkgo mısır tohumları için kendi kendini gübreleyecek, biyomühendislikle geliştirilmiş, çevre dostu kaplamalar üzerinde çalışıyor. Günümüzde birçok biyoteknoloji ilacı cansız proteinlerden oluşuyor. Ginkgo, hastalığı aramaya ve yok etmeye programlanmış, bütün olarak sindirilecek canlı varlıklar yaratmak için çalışıyor. Yapay etin tadı iğrenç. Ginkgo bunu daha lezzetli hale getirmeyi vaat ediyor.

Bu sadece bir başlangıç. Kısa süre önce Ginkgo soyu tükenmiş bir Hawaii amber çiçeğinin kokusunu yeniden yarattı, canlıyla ölür arasındaki çizgiyi iyice bulanıklaştırarak. Kelly, en sonunda şirketinin ağaçların doğal

olarak masa şeklinde büyüdüğü, deniz yosunlarının otomobil koltuğuna dönüştüğü ve akıllı telefonların birkaç damla şekerle kendi kendini onardığı bilimkurgu bir geleceğe güç vereceğine inanıyor. Henüz bundan çok uzağız ama (adını taşıyan bir fosil olan bir dinozor çağı ağacından alan) Ginkgo'nun kurulmasından yaklaşık 11 yıl sonra, "deli damgası yemeden böyle birşeyden bahsetmek biraz daha kolay."

Bunlar, Ginkgo gibi gelişmekte olan sentetik biyoloji alanında çalışan şirketler için heyecan verici zamanlar. Teknolojik ve ekonomik ilerlemelerin, özellikle DNA dizileme maliyetinin düşmesi ve Crispr adında bir hassas bir gen düzenleme aracının geliştirilmesinin teşvik ettiği girişimciler şirket kurmak için birbiriyle yarışıyor. Günümüzde 600'den fazla şirket bu alanda çalışıyor, sektörün en önemli konferansına ev sahipliği yapan ve sentetik biyoloji alanında yeni kurulmuş şirketlerin veri tabanını tutan Pleasant Hill, Kaliforniya merkezli SynBioBeta'nın rakamlarına göre.

Bu evren, firmalara akan parayla birlikte her yıl yüzde 5-10 oranında büyüyor. SynBioBeta'nın kurucusu John Cumbers'a göre şirketlere giden kaynak sadece geçen yıl 3,8 milyar doları buldu. Alanın vaat ettiği şey, sadece yeni ürünlerin çoğalması değil, aynı zamanda petrokimyasallara aşırı bağımlılığımızın neden olduğu çevre zararının azaltılması.

Bu yeni şirketler arasında, yaşamın yapıtaşı olarak bilinen DNA moleküllerini satan firmalardan tutun yüksek

profilli tüketim ürünleri şirketlerine kadar her türden girişim bulunuyor. Mayıs ayında halka açılan bitki bazlı hamburger şirketi Beyond Meat'in şu anki değeri yaklaşık 10 milyar dolar. Beyond Meat'in sentetik biyoloji alanındaki rakiplerinden Impossible Foods, girişim sermayesi destekli bir unicorn ve kısa süre önce fast-food devi Burger King'e Impossible Whopper satmaya başladı. 700 milyon dolar değer biçilen Bolt Threads, tekstil ve cilt bakımı ürünlerinde kullanılmak üzere biyo bazlı örümcek ipeği üretiyor. Tayfin diğer ucunda en büyük sentetik DNA satıcısı olan Twist Bioscience bulunuyor. En büyük müşterisi olarak Ginkgo'yu gösteren şirket, geçen yıl halka açıldı ve şu anda 1 milyar dolara yakın bir piyasa değerine sahip.

Ginkgo organizma mühendisliğinde lider. "Ginkgo kategori tanımlayan bir şirket" diyor, Kelly'yle ilk kez her ikisi (Cumbers Brown'da, Kelly MIT'de) doktora öğrencisi iken tanışan Cumbers, "Organizmanın bir ürün olduğu fikrini neredeyse onlar yarattı." Kelly, eski MIT profesörlerinden Tom Knight ve üç MIT doktora öğrencisi -Reshma Shetty, Barry Canten ve Austin Che- tarafından kurulan Ginkgo, bugün iki düzineyi aşkın müşterisi ve 50 aktif mühendislik projesiyle koku, tarım, gıda, tedavi bilimi, kenevir gibi alanlarda gelecek vaat eden kazanımlar elde etti.

Ginkgo bu ürünlerin hiçbirini yaratmıyor olsa da, yeni organizmaların keşif ve yapım sürecini hızlandırmak için veri analizi ve robot teknolojisini kullanarak işin tam merkezinde yer alacak. Şirketin geçen yıl önceki yıla göre ikiye katlanarak 40 milyon dolara ulaşan gelirinin bu yıl yine iki kat artması bekleniyor. Ginkgo'nun oynadığı daha büyük bir bahis ise -ilhamını kısmen Kelly'nin geçen yıl Warren Buffett'ın yıllık Berkshire Hathaway hissedarlar toplantısına katılmasından alan- portföy yaklaşımı. Ginkgo artık yeni şirketler kuruyor ve bunlara yatırım yapıyor. Söz konusu kuruluşlar arasında kısa süre önce Ginkgo'nun ayrı bir işletme haline getirdiği protein alternatif uzmanı Motif Ingredients ve Bayer ile gerçekleştirdiği ortak tarım girişimi Joyn Bio bulunuyor. "İşi böyle ölçeklendiriyoruz" diyor Kelly, "Bu, biyoteknoloji için bir Berkshire."

Büyük miktarda akıllı para Ginkgo'ya yatırım yapıyor. FORBES'un "Geleceğin Milyar Dolarlık Yeni Şirketleri" listesinin mezunları arasında yer alan Ginkgo, Bill Gates'e ait Cascade Investments, Viking Global ve General Atlantic gibi yatırımcılardan 400 milyon doların üzerinde kaynak buldu. Aralık 2017 itibarıyla şirkete biçilen değer 1,4 milyar dolardı. Ginkgo'nun kurulmasının üzerinden 10 yılı aşkın bir süre geçtikten sonra bile Kelly ve kurucu ortaklar hala şirkette çalışıyor ve her biri FORBES'un 100 milyon doların üzerinde olduğunu tahmin ettiği şirket hissesine sahip.

Kelly, Ginkgo'yu er geç halka açacağını söylüyor ama acelesi de yok. Sonuçta sentetik biyoloji çok gözde bir alan ve yararlanılabileceği bol miktarda özel sermaye var. "Biyoloji programlanabilir ama veri işlemez, birşeyler inşa eder" diyor dizüstü bilgisayarının üzerinde "Ben (kalp) GDO" çıkartması bulunan Kelly, "Gıda, konut, malzeme, elektronik eşya -biyoloji hepsini alt üst edecek."

38 yaşındaki Jason Kelly, Jupiter Adası yakınlarında küçük bir sahil kasabası olan Jupiter, Florida'da büyüdü. Kelly, liseye giderken genetik mühendisliğin taşıdığı potansiyel için heyecan duymaya başlamıştı. MIT'deki lisans eğitimi sırasında Kelly iki yazı laboratuvarında geçirdi, genelde ilaç yapımında kullanılan E. coli bakterisine tek bir geni taşımayı deneyerek. Yavaş ilerleyen, sinir bozucu bir işti ve Kelly başarısız oldu. Derken sentetik biyoloji alanında çalışan genç bir profesör ve Knight'ın meslektaşısı olan Drew Endy ile tanıştı. Hücrelerin A'lar, C'ler, G'ler ve T'lerden oluşan dijital kodunun bir bilgisayar programı

Biyolojiyi sinai amaçlarla kullanma fikri uzun süredir bir hayaldi.

gibi okunabileceği ve yazılabileceği fikri Kelly'ye o kadar cazip geldi ki lisans öğrencisi olarak Endy'nin laboratuvarına katıldı. 2003'te de MIT'te biyoloji mühendisliği alanında doktora yapmaya başladı.

Ginkgo'nun öğrenci kurucu ortaklarının geri kalanı da

kampüse hemen hemen aynı zamanda geldi. 38 yaşındaki Shetty, Salt Lake City'de geçen ilk gençliği sırasında, avını felç etmek için nörotoksinler kullanan zehirli koni kabuklu salyangozlar üzerinde çalışmış ancak daha sonra Utah Üniversitesi'ndeki lisans eğitimi için bilgisayar bilimlerine geçiş yapmış ve diplomasını bu alanda almıştı. 39 yaşındaki Canton, University College Dublin'de makina mühendisliği eğitimi aldıktan sonra, kendi tabiriyle "biyolojinin karmaşıklığının mühendislikle terbiye edilmesine" ilgi duymaya başladı. 39 yaşındaki Che, Apple'ın merkezinin bulunduğu Cupertino, Kaliforniya yakınlarında büyüdü, 7 yaşında program yazmayı öğrendi ve daha ehliyetini almadan Stanford'daki bilgisayar bilimleri eğitimini tamamlamıştı.

71 yaşındaki Knight, bilgisayar uzmanı iken meslek hayatının ortasında sıradışı bir kariyer değişikliğine gitti. 1997'de bilgisayar bilimleri binasında kendi mikrobiyoloji laboratuvarını kurdu. "Bazı meslektaşlarım onları öldüreceğimi düşünüyordu" diyor Knight. Sonuçta biyomühendisler E. coli gibi bakterilerle çalışıyor ve bunlar da hastalığa, hatta ölüme yol açabiliyor. Diğerlerinin ne düşündüğü Knight'ın umurunda değildi. "Özürsüz, mazeretsiz biyolojiyi programlamak istiyordu, bütün biyologların 'çok karmaşık ve yapmayı denediğin her şey saçmalık' demesine karşın" diye anlatıyor o süreci Kelly.

MIT'deki sentetik biyoloji topluluğu, küçük ve sıkı

Performans Değerlendirme

yapmak çok mu zor?

Siz Kolay'ı seçin





DOKTORALILAR BİRLİĞİ: (soldan sağa): Ginkgo Bioworks'ün kurucu ortakları Tom Knight, Reshma Shetty, Jason Kelly, Barry Canton ve Austin Che.

kaynaşmış bir gruptu. Shetty ve Che, Knight'ın laboratuvarında çalışıyordu, Kelly ve Canton da Endy'nin. İki laboratuvar arasındaki dostluk bağları birlikte yenen öğle yemekleri sırasında güçlendi. "Drew ve Tom tüm biyo-inekleri kendine çeken birer mıknatıs gibiydi" diyor Kelly.

Dörtlü 2008'de doktoralılarını tamamladığında Kelly şirket kurma fikrini ortaya attı. Hepsı biyomühendisliği daha hızlı, daha ucuz ve daha kolay hale getirmek istiyordu -bu sektör için önemliydi ama yeni bir profesörün makale yayımlamasını ya da kadro almasını sağlamazdı. Knight'ın 100 bin dolarlık (sonrasında 140 bin dolara çıkan) başlangıç sermayesiyle beşli Ginkgo'yu kurdu. Zamanlamaları kötüydü. Finansal kriz ekonomiyi durgunluğa sokmuştu. Bankalar kredi vermiyordu, girişim sermayecileri yatırım yapmıyordu. Yapsalar bile Ginkgo o günlerde onlara pek cazip gelmezdi. "Normal biyoteknoloji kurucularına benzemiyoruz" diyor Kelly, "Kimse okuldan mezun olur olmaz biyoteknoloji şirketi kurmaz, tedavi amaçlı çalışmıyorduk ve aklımızda da herhangi bir ürün yoktu." Bunun yerine yaşam giderlerini karşılamak için burs başvurusunda bulundular, ekipmanı da başka yeni şirketler iflas ettiğinde düzenlenen müzayedelerden satın aldılar. U-Haul'dan bir depo kiralarak sıvı işlemleri yapan robotlar ve laboratuvar malzemelerini buraya taşıdılar.

Birkaç yıl süren deneme yanılmanın ardından bir beyin fırtınası yaptılar. MIT'de beşi de kötü kokan E. coli bakterisinin ekledikleri yeni bir genetik malzemeyle nane tazeliğinde kokmasını sağlayan bir iGEM yarışması projesi üzerinde çalışmıştı. Bundan yola çıkarak aroma ve koku alanına yöneldiler. İlk büyük anlaşmalarını Fransız koku ve botanik şirketi Robertet ile imzaladılar; şirket

için biyo bazlı gül kokusu geliştirdiler. Proje çok akıllıcaydı çünkü çiçeklerden koku damıtmak hala çok pahalı bir iş ama çoğu insan biyoteknolojiyi kokularla ilişkilendirmiyor. Anlaşma Ginkgo için büyük bir başarıydı. "

Biyolojiden birşeyler imal etme hayalinin geçmişi epey gerilere uzanıyor. Bundan 40 yıl önce kurulduğunda biyoteknoloji devi Amgen'in E. coli'de indigo boya üretme işlemi yaratma çabaları Science Dergisi'nin kapağında yer almıştı. Diğer şirketler de onlarca yıldır laboratuvarında örümcek ipeği yetiştirmeye çalışıyor. 2000'lerin başlarında bir grup sentetik biyolog bakteri ve mayadan yakıt yaratmayı umut ediyordu ama hidrokarbonların yerini başka bir şeyin alması çevre için

iyi bir fikir olsa da petrol fiyatları düşünce yeni kurulan biyoyakıt şirketlerinin çoğu iflas etti. "Biyolojiyi sınıai amaçlarla kullanma fikri uzun süredir bir hayaldi" diyor Ginkgo'nun en büyük rakiplerinden Kaliforniya merkezli Zymergen'in genel müdürü Josh Hoffman, "Belli bir ölçekte işlemlerini sağlayamadığınız müddetçe muhteşem bir cazibesi olmakla birlikte etki yaratma ihtimali düşük bir hayal."

Son yıllarda büyük ekonomik ve teknolojik trendler bu hayali ileri taşıdı. DNA sentezinin baz çifti (DNA çift sarmalının yapı taşı) oluşturan iki nükleobazlık birim) başına maliyeti, Kelly ve kurucu ortakların öğrenci olduğu dönemde 4 dolar iken bugün 7 sente gerilemiş durumda; toplu siparişlerde fiyat daha da düşüyor. Hassas genom düzenlemesine imkan tanıyan Crispr'ın geliştirilmesi yeni imkanlar yarattı. Ayrıca yapay zeka ve otomatik öğrenme, sentetik biyologların yeni organizma tasarımlarını daha hızlı yinemesini kolaylaştırıyor.

Bu ortamda girişimciler farklı yaklaşımlar doğrultusunda şirketler kuruyor. Örneğin altı yıllık Zymergen'in 750 çalışanı bulunuyor ve tüketici elektroniği imalatçılarından en büyük tedarikçilerinden Sumitomo Chemical ile ortaklığı var. Amaçlardan biri, cep telefonlarının yeni nesil ekran kaplamasına çizilmeyi engelleyecek canlı hücreler yerleştirmek. Genel müdür Hoffman şirketin gelirini açıklamıyor ama ortaklarının 2019 sonu itibarıyla Zymergen'in böcekleriyle yapılmış ürünlerin satışından 1 milyar dolar gelir elde etmiş olacağını söylüyor.

Boston'da kısa süre önce bir öğleden sonra Canton, Ginkgo'nun yaşam fabrikalarını gezdiriyor. Bioworks 3'ün içinde bir robot pipetleme işini yapıyor, bir sıvı içinde



DİKKAT!

DÜŞÜK FATURA UYARISI!

Siz de elektrik üreten Arçelik Solar Paketleri ile tanışın, yüksek elektrik faturalarıyla vedalaşın. Arçelik güvencesinde 25 yıla kadar yüksek verimlilik sağlayan, çevre dostu bir enerjiyle hem geleceğe katkıda bulunun hem de ihtiyacınızdan fazla üretilen elektriği dağıtım şirketlerine satıp kara geçin.

**Arçelik****KURUMSAL
ÇÖZÜMLER****SOLAR ENERJİ**

Keşif



Mühendislik

Uygun Paket
Seçimi

Kurulum

İzin Sürecinin
TakibiSistem İzleme
ve Bakım

asılı DNA franmanlarını sekiz sıra ve 12 sütun içeren bir tepsiye insan becerisini aşan bir hızla taşıyor. Hücrelerin plastik kaplarda büyümesinden sonra bir başka robot bunları fotoğraflıyor ve söz konusu görüntüyü düzensiz şekillenmiş kolonileri etraflarını saran jelden hassas bir şekilde söküp almak için kullanıyor. Tesis sessiz, etrafta fazla insan yok. İş büyük ölçüde makineler yapıyor.

Otomasyon, Ginkgo'nun her projede binlerce, hatta on binlerce tasarımı test etmesine imkan tanıyor; buna karşılık geleneksel bir laboratuvarında bir bilimci belki 10 tasarımı test edebilir. Canton, "Intel ve diğerlerinin yarı iletken tesislerini inşa ederken yaptıklarından ilham aldık" diyor. Bu kış Ginkgo, memeli hücreleriyle çalışacak Bioworks 4'ü devreye soktu. Ginkgo daha şimdiden laboratuvarında basılmış DNA'nın dünyadaki en büyük kullanıcısı -Kelly şirketin ayda toplamın yüzde 25'ine tekabül eden yaklaşık 50 milyon baz çifti kullandığını söylüyor. Ginkgo, kısa süre önce uzun DNA zincirleri üzerinde uzmanlaşmış bir tedarikçi olan Gen9'u satın aldı. Şirket, ayrıca, her projede öğrendiklerinin takip ve analizi için devasa ve gittikçe büyüyen bir kod tabanı muhafaza ediyor. "İmalat teorisini hücrelere uygulayabilirsiniz" diyor Kelly, "Platformunuzda ne kadar çok hücre programlaması yaparsanız bunu o kadar ucuz, kolay ve hızlı bir şekilde yaparsınız."

Kelly, ölçek sayesinde bu teknolojinin muhtelif ilintisiz sektörlerde başarılı olacağına inanıyor. "Hepimiz sentetik biyoloji yapıyoruz ama biz butik biracıyız, onlar Budweiser" diyor Glinkgo'nun anne sütündeki sağlıklı bir bileşen olan oligosakkaridleri E. coli'de daha verimli üretmek için ortaklığa gittiği Glycosyn'in eş genel müdürü John Garrett. Bu teknoloji, çocuğunu emziremeyen anneler açısından iyi bir haber ama aynı zamanda Crohn gibi hastalıklar için de potansiyel bir tedavi.

Kelly ilk büyük anlaşmayı Monsanto'yu satın aldıktan sonra dünyanın en büyük tohum şirketi haline gelen Bayer ile imzaladı. Eylül 2017'de iki şirket 100 milyon dolar yatırımla Joyn Bio ortak girişimini kurdu. Girişimin amacı; çiftçilerin daha az kimyasal gübre kullanmasını sağlayacak tohum zarfları geliştirmek. Soya fasulyesi mikroplarında havadaki azotu çekip almalarına imkan tanıyan bir enzim bulunuyor. Ama mısır mikroplarında bu enzim yok. Dolayısıyla Ginkgo soya fasulyesi mikrobunun genlerini alıyor, onları mısırın üzerinde yaşayan mikroplarda işe yarayacak şekilde yeniden tasarlıyor. Henüz erken aşamada bulunan bu büyük fikrin -dünya genelinde çiftçiler gübreyle yılda 150 milyar dolardan fazla harcıyor- piyasaya çıkmak için en az beş yıla ihtiyacı var, işler iyi gitse bile.

Ginkgo için Bayer ortaklığı bir dönüm noktasıydı. Bunu başka anlaşmalar izledi. Örneğin şirket, Kanadalı kenevir firması Cronos ile laboratuvarında yetiştirilen nadir kanabinoidler geliştiriyor; bunlar iştah kesici olarak ve anti-enflamatuar kremlerde kullanılıyor. Ginkgo zinciri oluşturmayı başarsa bugünkü değeri 200 milyon doların üzerinde olan bir hisseye kavuşacak. Ginkgo, ayrıca Cambridge, Massachusetts merkezli biyoteknoloji şirketi Synlogic ile karaciğer sorunları ve nörolojik düzensizlikler için canlı, bağırsak bazlı tedaviler üzerinde çalışıyor.

Ginkgo, şubat ayında, et ve peynir gibi hayvan ürünlerinin yerine geçecek şekilde besinlere eklenebilen vegan dostu proteinler geliştiren Motif Ingredients'i, Viking ve diğerlerinden gelen 90 milyon dolarlık kaynak sayesinde, bünyesinden ayırarak bağımsız bir şirket haline getirdi. Mayıs ayında da Revolution Medicines'in bir iştiraki olan genom madenciliği platformu Warp Drive Bio'yu satın

aldı. Şirket, bu yolla yeni bir antibiyotik sınıfı arayışı için daha önce ilaç devi Roche ile yapılan anlaşmayı da devraldı. Ginkgo başarılı olduğu takdirde bu işin toplam değeri 160 milyon doları bulabilir ayrıca ek telif hakları geliri de söz konusu.

Kelly, mevcut anlaşmalara, sınırları zorlamadan, 50 ile 100 ortaklık ya da yatırım daha ekleyebileceğini düşünüyor. "Ölçek bulmacasını henüz kimse çözebilmiş değil" diyor şu anda Stanford'da profesör olarak çalışan ve şirketle bir ilişkisi bulunmayan Endy, "Jason, iş zekasını kullanarak bu ortak girişimler vasıtasıyla bir deneyi test ediyor. Sanırım bu iyi bir yaklaşım yolu ve umarım işe yarar. Ama bunu daha önce kimse yapmadı."

Ginkgo'nun şirket merkezinde Kelly, Knight'ın 20 yıldan uzun bir süre önce Savunma İleri Araştırma Projeleri Ajansı (DARPA) için kaleme aldığı ilk hücresel bilgisayar çalışmasının bir kopyasını alıyor ve sayfalarını karıştırmaya başlıyor. 14'üncü sayfada duruyor; bir paragrafta dizilenmiş genom sayısının 1995'te sıfır iken 1997'de sadece 10'a yükseldiği belirtiliyor. Gürültülü bir kahkaha atan Kelly, "Az önce 135 bin dizilenmiş genom içeren bir veri tabanı satın aldık" diyor.

Bugün sentetik biyolojinin ana sistem çağındaki bilgisayara benzer bir hızla geliştiğine inanan Kelly, alanın büyümesi ve şu anda tahayyül edilmesi imkansız ürünler yaratmasıyla biyolojinin insanların daha iyi yaşamasına, iklim değişikliği ve çevresel bozulma gibi sonuçlara yol açan kimyasal bazlı süreçlerden uzaklaşmasına yardımcı olacağını düşünüyor. "Nihayetinde" diyor, "Bu bir gurur meselesi haline gelmeli. GDO ile yapılmış şeyleri, biyolojiyle yapıldığı için istemelisin." **F**

Hepimiz sentetik biyoloji yapıyoruz ama biz butik biracıyız, onlar Budweiser.

Siz dilemeye devam edin.

Biz de yenilikler yapmaya...

Yeniliklerimiz, şehirlerin daha az enerji kullanmasına, soluduğumuz havanın daha temiz olmasına ve de elektrikli taşımacılığı yaygınlaştırmaya yardım eder. İşte bu yüzden, BASF'de, gelecek konusunda iyimseriz.

Daha fazla bilgi için:
wecreatechemistry.com

 **BASF**

We create chemistry

D&R

Uzun yolda hem yolculuğunuzu kolaylaştırmak hem de sevdiklerinizin yoldan sıkılmaması için birçok şeye ihtiyaç duyabilirsiniz. D&R, uzun yolculukları seven otomobil tutkunları için yolu keyifli kılacak öneriler sunuyor.

Anı biriktirmenin en kolay yolu

Yolda yakaladığınız kareleri ölümsüzleştirmek için Fuji Instax LiPlay fotoğraf makinesi iyi bir alternatif. Mini serisi fotoğraf makinelerinde olduğu gibi Instax minifilm kullanılıyor. 2,7 inç LCD ekranı olan bu ürün, 12 saniyede fotoğraf baskı yapıyor. Tam dolu pille 100 baskı verebiliyor. Kendi mikrofonu ile 10



saniyelik ses kaydını yapan Instax LiPlay fotoğraf makinesi QR Kod ile çektiğiniz fotoğraflara ses kaydınızı eklemenizi sağlar.

Şarjsız Olmaz

Elektronik cihazlar uzun yolculukların vazgeçilmezi elbette. Ancak bu ürünlerin sizi yarı yolda bırakmaması için şarj cihazınızı yanınıza aldığınızdan emin olun. D&R'da satılan Ttec şarj kablosu ile teknolojik cihazlarınız hep sizinle. Aynı zamanda yol boyunca



size eşlik edecek telefon tutucu ile güvenliği elden bırakmadan seyahat edebilirsiniz. Ttec2TT11 araç içi telefon tutucu, güvenli sürüş için kolay kullanım sağlıyor.



Mutlu bir yolculuğun anahtarı: Mutlu çocuklar

D&R'da çocukların yol boyunca eğlenmesini sağlayacak oyuncaklar yer alıyor. Erkek çocuklar için Hot Wheels arabalar, kız çocuklar içinse Barbie Şık Barbie oyuncaklar yolu renkli kılıyor. 4 yaş ve üzeri minikler için üretilen Trust Urban kulaklıklar da çocuğunuzu iyi birer yol arkadaşı olabilir. Çocuk emniyet kemeri ve çocuk seyahat yastığı gibi çocuk güvenliğini sağlayan ürünleri de unutmamak gerekiyor. Happy Hop çocuk seyahat yastığı, ergonomik ve renkli tasarımıyla çocukların favorisi.



Kulaklıkla dilediğiniz müziği dinlemekte özgürsünüz

Müzik dinlemek istediğinizde Anker Soundcore Liberty Air Stereo bluetooth kulaklık sizin için iyi bir alternatif.

Uzun yolculuklara eşlik edecek en keyifli albümler

Müzik olmadan yolun tadını çıkarmak pek mümkün değil. İçinde en sevdiğiniz parçaların olduğu müzik çalarınızla yolculuğu çok daha keyifli hale getirebilirsiniz. D&R, araç kullanırken dinlenebilecek en iyi yol şarkılarını bir araya getirdi. Liste başı olmuş şarkılardan oluşan albümler, harika bir "uzun yolda dinlenecek şarkılar" arşivi sunuyor.



Seni düşünür o
bankKart

Bankkart Seni düşünür o



HOTROD

Hotrod 1930'lu yıllardan itibaren otomobillerin ve motosikletlerin güçlendirilip yarışlara da hazırlanmasında yapılan bir dönüşümdü. Zamanla bir tutku haline gelen hayatın bir parçası oldu. Hotrod tutkusunu tamamlayan Hotrod ürünleri de tasarımın yanı sıra kumaş ve baskı kalitesi ile rahatlığı öne çıkartırken malzeme kalitesiyle de sağlıktan taviz vermiyor. Yüzde 100 pamuktan üretilen ve nefes alabilen Hotrod ürününü uzun süre kullanabilirsiniz. Kolayca kombinlenebilen t-shirtler ile rahatlığın yanı sıra giydiğinizde kendinizi iyi hissederken zevkinizi de yansıtabileceğiniz ürünlere www.hotrod.com.tr'den ulaşabilirsiniz.



VESTEL

Vestel'in yeni Venus V7 modeli 6,21 inç HD Plus sınırsız damla ekrana sahip. Yapay zeka destekli 13 + 2 megapiksel arka ve 8 megapiksel ön kamerası olan Venus V7'de yüz tanıma özelliği ve parmak izi sensörü de görev yapıyor. 3



GB RAM ve 64 GB

dahili hafıza sunan bu modelde 2.0 GHz 8 Çekirdekli Mediatek işlemcisi ve 4050 mAh kapasiteli uzun ömürlü pil bulunuyor. Venus V7'nin fiyatı 1.600 TL'den başlıyor.



COLUMBIA

Columbia'nın yeni Venya Tour isimli sırt çantası modeli, 15 litre hacme sahip. Ayrıca farklı renk, model ve boyut seçenekleri sunan Columbia sırt çantası modellerini www.columbia.com.tr internet sitesinde veya markanın satış noktalarında inceleyebilirsiniz. Görselde yer alan ürün 300 TL fiyat etiketine sahip.



BOSS

Boss'un yeni HB1513674 kodlu modeli füme renkli kadrana ve 44 mm çapında kasa var. Hasır desenli çelik kordona sahip bu modelde kronometre ve takvim özellikleri de yer alıyor. Bu ürün 3.030 TL fiyat etiketine sahip. Boss



Watches koleksiyonunda yer alan erkek ve kadın saat modellerini Saat&Saat mağazalarından ve www.saatvesaat.com.tr adresinde bulabilirsiniz.

Kredi kartı ve banka kartı tek kartta!



Üçüncü Dalga

TÜRKİYE İNTERNET EKOSİSTEMİ YENİ PARLAK BİR DÖNEMİN EŞİĞİNDE DURUYOR. 2013 VE SONRASINDA KURULAN, İLERİ TEKNOLOJİYİ HEDEFLEYEN GİRİŞİMLERİN OLUŞTURDUĞU BU ÜÇÜNCÜ DALGA, GEÇMİŞTEKİ KIPIRDANMALARDAN FARKLI OLARAK DAHA GÜÇLÜ BİR ALTYAPIYA SAHİP. ÇÜNKÜ EKOSİSTEM HEM BİLGİ BİRİKİMİ HEM GİRİŞİMCİ KALİTESİ HEM DE YATIRIMCI SAYISI VE PROFİLİ AÇISINDAN DAHA SAĞLAM. ZATEN YENİ DALGANIN İLK GÜZEL HABERLERİ 2018'İN SONU İTİBARIYLA YAŞANAN ÇIKIŞLARLA GELMEYE BAŞLADI. BU SENE İLK KEZ HAZIRLADIĞIMIZ "FORBES GİRİŞİM 50" LİSTESİ ÜÇÜNCÜ DALGANIN SIRADAKİ BÜYÜK HİKAYESİNİ YAZMAYI VAAT EDEN OYUNCULARIN PEŞİNE DÜŞÜYOR.

CANDEĞER MURADOĞLU

FOTOĞRAFLAR: ŞEREF YILMAZ, FORBES ARSİV.

Türkiye İnternet ekosistemi, bugünlerde 20 yıllık tarihinin görece en umut verici dönemini geçiriyor. 2013 sonrası girilen hayal kırıklığı atmosferi, 2015 sonrası başlayan ve yüksek teknoloji ağırlıklı girişimlerin doğuşuna karşılık gelen üçüncü dalganın dinamizmiyle dağılmış görünüyor. 20’li yaşlardaki gençler arasında, “kendi işini yapma” fikrinin şirketlerde kariyer yapmaktan daha cazip hale gelmesiyle tetiklenen zihniyet değişikliği, üniversitelerin teknoloji parkları ve kurumsal şirketlerin kurduğu hızlandırıcı merkezlerinden sürekli yeni girişimlerin doğmasını sağlıyor. Diğer yandan düzenlenen yarışmalar, can suyu ihtiyacını kısmen ortadan kaldırıyor bu sayede eskiden itibar görmeyen yüksek teknoloji temelli fikirler de kendini test etme imkanı bulabiliyor. Tabii erken aşama girişim sermayesi fonlarının odağının da bu işlere kayması, Ölüm Vadisi’ni geçebilenlerin ilk turlarını yapmalarını kolaylaştırıyor. Buna ek olarak ekosistemdeki bilgi birikimi de ciddi ölçüde artmış durumda: Teknoloji Transfer Ofisleri’nin (TTO) sayısının artması, geçmişin girişimcilerinin yatırımcılığa soyunarak deneyimlerini aktarmaya başlaması, akademisyenlerin oyununa dahil olması...

Diğer taraftan son iki yıl içinde belli bir ölçeğin üzerinde ‘çıkış’ haberleri de gelmeye başladı. Aslında ilk güzel haberler, 2010 sonrasındaki e-ticaret ve oyun ağırlıklı ikinci dalgadan geldi. 2017 sonunda Peak Games’in bir bölümü 100 milyon dolara Zynga’ya satıldı, ardından Mayıs 2018’de yine Zynga, Gram Games’i 250 milyon dolara bünyesine kattı. Ağustosta ise Alibaba, e-ticaret dalgasının tersine dönmesine rağmen Markafoni’nin akıbetine uğramamayı başaran Trendyol’u, Türkiye İnternet tarihinin en büyük değerlemesiyle -728 milyon dolar- aldı. Bu üç çıkışı üçüncü dalga girişimler izledi: OpsGenie’ye 295 milyon dolar, Foriba’ya 75 milyon dolar, Paraşüt’e 15 milyon dolar ve Iyzico’ya 165

milyon dolar verildi. Startups. watch’un ve-rilerine göre son iki yılda ekosisteminde 38 çıkış gerçekleşti.

Aslında üçüncü dalga öncesindeki dönemde Türkiye İnternet ekosistemi gerçek anlamda bir savaş sonrası yıkılmış bir kenti andırıyordu. O günlerde Türkiye İnternet sektörünün potansiyelini bir türlü kinetik enerjiye dönüştüremediği ve dünyadaki dalgayı kaçırdığı konuşuluyordu. E-ticaret dalgası, elde avuçtaki kısıtlı finansmanı tüketmiş; iç pazardaki yavaşlama büyümeyi sekteye uğratmıştı. Dolayısıyla sayıları artmış olmasına rağmen hem melek yatırımcılar hem de erken aşama girişim sermayesi fonları, para harcamaktan uzak duruyordu. Zaten “global düşün!” mottosu bu dönemin bir sonucu olarak doğdu. Ama çoğu kişinin “karamsarlık dönemi” olarak hatırladığı bugünlerde, büyük şirketler işin içine girmeye başladı. Çünkü tüm dünyada teknoloji değişiyordu. Endüstri 4.0, yapay zeka, büyük veri ve benzeri birçok kavram şirketleri değişmeye zorlarken onlar da çıkışı, girişimlerin dünyasında aramaya başladı. Tabii, büyük ailelerin üçüncü kuşaklarının girişimcilik fikrinin içine doğması da bu değişimde bir yan unsur olarak tetikleyici oldu.

Bu rüzgarla 6 bine yakın girişim ve 250’ye yakın aktif kurumsal yatırımcının olduğu ekosistemdeki kara bulutlar 2017 sonunda dağılmaya başladı. 2017, toplam 103 milyon dolarlık yatırım Türkiye’nin girişimcilik tarihinde bir rekorla son buldu. Özel sermaye yatırımlarıyla beraber yatırımlar 177 milyon doları geçti. 2016 yılı (toplam yatırımın 51 milyon dolar olduğu düşünüldüğünde) ikiye katlandı.

İkinci perdede ekosisteme akademi damgasını vurmaya başladı. 170 üniversite, 52 teknoloji park, 54 teknoloji transfer ofisi ve 30 binden fazla projesiyle dev bir güç olarak sahneye çıkan

“FORBES 50 GİRİŞİM” LİSTESİNDE YER ALAN ŞİRKETLERİN TOPLAM DEĞERLEMESİ 6,3 MİLYAR LİRA OLDU. ALDIKLARI TOPLAM YATIRIM MİKTARI İSE 975 MİLYON LİRANIN ÜZERİNDE... ORTALAMA ÖMÜRLERİ DÖRT YIL OLAN BU GİRİŞİMLERİN SAĞLADIKLARI İSTİHDAMSA 2 BİN 157.



akademi, girişimcilik kasları kuvvetli, kendi araştırma bütçesini yaratan yeni akademisyen profiliyle bir anda girişimler üretmeye başladı. FORBES'un Şubat 2018'de hazırladığı "Akademik Akım" başlıklı araştırmada, akademisyenlerin önderliğinde 2014-2018 arasında 300'e yakın girişim kurulduğu ortaya çıkmıştı. Üniversite bünyelerinde kurulan hızlandırıcılar da ekosistemi insan kaynağı açısından beslemeye başladı. Tabii bu tablonun gelişiminde kamu fonlarının rolü de paha biçilmezdi. TÜBİTAK önderliğinde hibe olarak dağıtılan kaynak 2016'da 350 milyon lirayı görmüştü.

FORBES'un bu yıl ilk kez hazırladığı "Geleceğin Milyar Liralık Girişimleri -50 Girişim 2019" listesi işte bu dalgadan besleniyor ve yeni Iyzico, Foriba adaylarının peşine düşüyor. Aslında Türkiye'de geçmişte farklı yayınlar tarafından benzeri listeler hazırlandı. Ama bu listelerin hepsi ya editörlerin derlemesiyle ya da okuyucuların/yatırımcıların kanaatleriyle belirlendi. FORBES, tüm listelerimizde olduğu gibi metodolojisini her zaman için ölçülebilir değerler

üzerine inşa eder. "Forbes 50 Girişim" listesini de bu mantıkla hazırladık. Öncelikle Türkiye'de yerleşik, en az bir yılı devirmiş ve yatırım almış girişimlerden bir havuz oluşturduk. Bu havuza 115 girişim girebildi. Daha sonra bu girişimlerin hepsine ulaştık ve onlardan "büyüme oranı, piyasa değerlemesi, alınan yatırım miktarı, yatırım turu sayısı ve çalışan sayısı" bilgilerini -FORBES'ta saklı kalacağı taahhüdünde bulunarak- paylaşmalarını istedik. Bu girişimlerden ancak 82'si bu şeffaflıkta bilgi paylaştı. Ardından bu verileri kullanarak bir endeks oluşturduk ve yaptığımız puanlamayla bir sıralama oluşturduk. Bu endekslemeyi yaparken de FORBES ABD'nin "Geleceğin Milyar Dolarlık Girişimleri" araştırmasının metodolojisini kullandık.

Sonuç: Listemizin ilk sırasında dijital müşteri deneyim platformu Insider var -açık ara farkla hem de. Şubat 2018'de Türkiye'deki ilk yatırımını Insider'a yapan dev fon Sequoia Capital'den Pieter Kemps'in "Daha düşük müşteri edinme maliyetleri, daha yüksek dönüşüm ve müşteri tutma oranları ve bü-

yüme hızı ölçümlerinde Insider'ın etkisi inanılmaz" diye tanımladığı girişim, aslında şimdiden "milyar liralık" değerlemenin ötesine geçmiş durumda. FORBES'un listesinin ikinci sırasında ise açık kaynaklı veri dağıtım platformu Hazelcast var. Talip Öztürk ve Fuad Malikov'un yedi yıl önce kurduğu Hazelcast, bu coğrafyanın gördüğü en heyecan verici girişimlerden. Üç numarada ise turizm sektörünün işini online'a taşımasına aracılık eden ve çok hızlı büyüyen HotelRunner var. "Gözde 50 Girişim" listesine baktığımızda ağırlığın yapay zeka, blok zinciri, büyük veri, biyoteknoloji, sağlık teknolojileri ve Endüstri 4.0 çevresinde örgütlenen girişimler oluşuyor. Ki bu da sürpriz değil.

Genel tabloda ise "FORBES 50 Girişim" listesine konu olan şirketlerin toplam değerlemesi 6,3 milyar lira. Aldıkları toplam yatırım miktarı 975 milyon liranın üzerinde. Ortalama ömürleri dört yıl olan bu girişimlerin sağladıkları istihdam 2 bin 157.

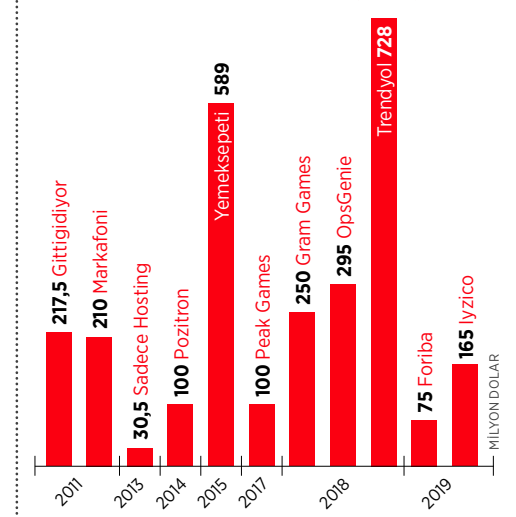
"FORBES 50 Girişim" listesi bir iddia taşıyor. Bu listede yer almayı başaran girişimlerin, yakın gelecekte yüksek bir değerlemeye ulaşacaklarına veya büyük bir çıkış hikayesine konu olacaklarına inanıyoruz. Çünkü bu girişimlerin rakamları buna işaret ediyor. Bu iddiayı yakından takip etmeye devam edeceğiz.

İlki senelik bir durgunluğun ardından 2017 ile birlikte 'büyük' çıkış haberleri gelmeye başladı.

İLERİ TEKNOLOJİYİ HEDEFLEYEN ÜÇÜNCÜ DALGA GİRİŞİMLER ARASINDAKİ EN BÜYÜK ÇIKIŞI BERKAY MOLLAMUSTAFAOĞLU TARAFINDAN KURULAN VE YAZILIMCILAR İÇİN AKILI BİLDİRİM ÇÖZÜMÜ GELİŞTİREN ANKARALI OPSGENIE GERÇEKLEŞTİRDİ. GİRİŞİM, AVUSTRALYA MERKEZLİ KURUMSAL YAZILIM ŞİRKETİ ATLISSIAN'A 295 MİLYON DOLARA SATILDI (FOTOĞRAFTA SOLDA-MOLLAMUSTAFAOĞLU, ATLISSIAN CO-CEO SCOTT FARQUHAR- SAĞDA).



SON 10 YILIN BÜYÜK ÇIKIŞLARI





Hesaplı çözüm arama, Hesaplı Kasko yapdır.

Anadolu Sigorta'ya gelin, Hesaplı Kasko'yu çok uygun fiyata yaptırın. Aracınızı poliçe teminat kapsamındaki her türlü hasar durumuna karşı anlaşmalı özel servislerde* güvence altına alın. Ayrıntılı bilgi: anadolusigorta.com.tr de.

0850 7 24 0850
www.anadolusigorta.com.tr

*Herhangi bir motorlu taşıt üreticisi veya distribütörü tarafından yetkilendirilmemiş servis.

**ANADOLU
SİGORTA**
Kaybetmek yok.

Türkiye İş Bankası kuruluşudur.

TÜRKİYE  BANKASI



Hande Çilingir

1. INSIDER



Endeks Puanı: 76,78

Kurucu: Hande Çilingir, Serhat Soyuerel, Arda Köterin, Okan Yedibela, Mehmet Sinan Toktay, Muharrem Derinkök.

Faaliyet Alanı: Dijital Müşteri Deneyim Platformu

20 ülke, 14 milyon dolar yatırım, 300 çalışan, 350 müşteri... Hande Çilingir'in Insider'ı bu rakamlarla Türkiye'den çıkmış 1 milyar dolarlık değerlemeye ulaşan bir teknoloji şirketi olmaya oldukça yaklaştı. Bu da Google, Apple, Instagram, WhatsApp gibi dünyaca ünlü platformlara yatırım yapmasıyla bilinen Amerikalı Sequoia Capital'in dikkatini çekti. Fon, Şubat 2018'de Türkiye'deki ilk yatırımını Insider'a yaptı. 11 milyon dolarlık kaynak sağlayan Sequoia Capital'den Pieter Kemps, "Daha düşük müşteri edinme maliyetleri, daha yüksek dönüşüm ve müşteri tutma oranları ve büyüme hızı ölçümlerinde Insider'ın etkisi inanılmaz" diyor ve ekliyor: "Bu durum Insider'ı özellikle Asya'da hızlı bir büyüme yörüngesinin içine aldı." Sequoia Capital gibi dev bir fonun Insider'a yatırım yapması çok önemli elbette ama girişimin bu işlem öncesindeki yatırımcıları da yıldızlar geçidi gibi... Galata



Talip Öztürk

2. HAZELCAST

Endeks Puanı: 61,52

Kurucu: Talip Öztürk ve Fuad Malikov

Faaliyet Alanı: Veri Platformu

Yedi yıl önce kurulan açık kaynaklı veri dağıtım platformu Hazelcast, bu coğrafyanın gördüğü en heyecan verici girişimlerden. Bunun nedenini açıklayabilmenin en iyi yolu, şirketin müşteri portföyüne bakmak... FBI, Apple (Appstore), Bank of America, Credit Suisse, Deutschebank, American Express, TNT, Verizon... Java için açık kaynak kodlu bir platform olan Hazelcast, "In-Memory" (tümüyle hafızada tutan) tarzda, "Data Grid" (örgü tipi) sunucularla veri taşıma işi yapıyor. Yani birden fazla makine üzerinde çalışan bir uygulama üzerinde bir data paylaşmak, mesajlaşmak veya hesaplama yapılmasına imkan tanıyor.

Hazelcast benzerlerinin aksine birden fazla makinenin kendi arasında konuşması ve ortak kararlar alması işini çok kolaylaştırıyor. 2013'te 2,5 milyon dolarlık yatırımla Silikon Vadisi'ne taşınan, 2014'te Earlybird Venture Capital, Bain Capital Ventures gibi fonlardan 11 milyon dolar kaynak bulan Hazelcast, haziran ayında da İngiltere merkezli C5 Capital'den 21,5 milyon dolar çekmeyi başardı.

Business Angeles, Aslanoba Capital, Öncü Girişim Sermayesi, 212, 500 Startups ve Wamda Capital...

2012'de kurulan Insider, temelde, yapay zeka ve makine öğrenimi algoritmaları ile kullanıcıların satın alma ihtimali, cinsiyeti, gelir seviyesi, eğitim durumu hakkında tahminde bulunuyor. Böylece Web, mobil, aplikasyon gibi reklam kanallarında kişilerin ilgi alanlarına ve çevrimiçi davranışlarına yönelik içerik geliştiriyor. Hizmet ya da ürün alma ihtimali düşük olan kullanıcılara reklam göstermek site içindeki dönüşüm oranlarını artırıyor. Şu an müşterileri arasında Toyota, UNIQLO, Singapore Airlines, Media Markt, Lenovo, Garanti, New Balance, AVIS, BBVA, Fiat, Delivery Hero, Ticketmaster, Air Arabia, Dominos, McDonalds, Newsweek ve CNN gibi markalar var.

Girişim, geçen yıl Wired Magazine tarafından "100 Hottest Startups"tan biri olarak listelendi ve Red Herring "Top 100 Europe"u kazandı. Ayrıca 2015'te Google Analytics'in teknoloji ortağı oldu. Çilingir de 2014'te "Endeavor Entrepreneur Yılın Girişimcisi" ödülünü aldı. Ayrıca Crunchbase tarafından "ABD dışındaki en iyi kadın CEO'lar" arasında gösterildi.



Arden Agopyan

3. HOTELRUNNER

Endeks Puanı: 53,73

Kurucu: Arden Agopyan, Ali Beklen

Faaliyet Alanı: Online Satış ve Kanal Yönetim Platformu

IBM'den istifa eden iki mühendis tarafından kurulan HotelRunner, "Turizmde Dijital Dönüşüm" sloganıyla tesislerin ve seyahat acentelerinin işlerini online'a taşımaya aracılık eden bir platform. Bunu da uygun fiyatla hatta bedava sağlamayı vaat ediyor. Teknolojisini 193 ülkeye ihraç eden platformdan bugüne kadar 2 milyar dolar değerinde 4,2 milyondan fazla

rezervasyon yapıldı. 125 binden fazla acentenin dijital kontrat talebi işlendi. Bugün HotelRunner'da, günde 12 binden fazla rezervasyon yapılıyor. İşlenen rezervasyon sayısı bakımından yıl bazında yüzde 200'ün üzerinde büyüyen girişim toplam üç turda 4 milyon dolar yatırım aldı. Bunun yanında şirketin sekiz hibe fon desteği bulunuyor. HotelRunner için en kritik adım, 2018'de dünyanın en önemli konaklama paylaşım platformlarından Airbnb ile yaptıkları anlaşma oldu. Bu işbirliğiyle HotelRunner platformundaki tüm tesisler, Airbnb'de listelenmeye başladı.



5. BLESB

Endeks Puanı: 46,68

Kurucu: Devrim Sönmez, Uğur Gökdere, Selçuk Kızılkaya

Faaliyet Alanı: Büyük Veri

Blesh, iBeacon temelli bir lokasyon bulma ve mesaj iletim platformu. Platform şöyle çalışıyor: Kapalı alanlara yerleştirilen cihazlardan 2 saniyede bir yayılan sinyaller, yakın mesafedeki Bluetooth'u açık akıllı telefonlar ile etkileşime geçiyor ve ekibe veri akışı sağlıyor. Böylece markalar lokasyon bazlı olarak müşterileriyle iletişim kurmaya başlayabiliyor. Blesh ekibi de bu verileri finanstan perakende, sanayiden sosyal inovasyona kadar birçok alandaki müşterileri için anlamlı hale getiriyor. 2013'de Devrim Sönmez, Uğur Gökdere ve Selçuk Kızılkaya tarafından kurulan girişim, halihazırda 300'ün üzerinde mobil uygulamaya entegre ve beacon ağlarını 100 bin cihaza ulaştırmış durumda. Bu uygulamaların toplam aktif indirilme rakamı göz önüne alındığında Blesh, 25 milyon kişiye lokasyon hedefli ulaşma potansiyeline de sahip. TRPE Capital öncülüğünde Ali Sabancı, Turgut Gürsoy'ın da aralarında bulunduğu iş ve teknoloji dünyasının önemli isimlerinden toplamda 7,5 milyon lira yatırım aldı.

6. VISPERA

Endeks Puanı: 45,56

Kurucu: Aytül Erçil, Ceyhan Burak Akgül

Faaliyet Alanı: Görüntü Tanıma Teknolojileri

Sabancı Üniversitesi Elektronik Mühendisliği Programı öğretim üyesi ve yapay görme laboratuvarı VPALAB'ın kurucu direktörü Aytül Erçil tarafından Sabancı Üniversitesi bünyesinde kurulan Vispera, perakende sektöründe 1,75 trilyon dolar ciro kaybına neden olan "ürünün rafta bulunmaması" sorununu ortadan kaldırmayı vaat ediyor. Vispera'nın teknolojisini kullanan şirketler sadece bir ay içinde anahtar performans göstergelerinde yüzde 30 ile 80 arasında yükseliş elde ediyor. Hatta araştırma şirketi Gartner, yapay görme ve veri madenciliği alanında hem akademik hem de endüstriyel deneyimi 60 insan-yılı aşan Vispera'nın geliştirdiği çözümü "yakın geleceğin en önemli teknolojileri" arasında gösteriyor. Şirket de yakın bir gelecekte 2 milyar dolar değerlemeyi rahat görebileceğine inanıyor. Vispera dünyada 15 ülkede hizmet veriyor. Şirketin Hindistan'da ofisi var. P&G, Unilever, CocaCola, Philip Morris, Chobani, Henkel, Strauss Grup gibi şirketlerle çalışıyor.



Aytül Erçil

4. APSİYON

Endeks Puanı: 53,08

Kurucu: Erkan Doğan, Kudret Türk, Meriç Akdamar

Faaliyet Alanı: Online Satış ve Kanal Yönetim Platformu

Apsiyon, toplu yaşam alanlarının yönetim sistemi... Girişim site, rezidans, plaza ve iş yerleri gibi toplu yaşam alanlarındaki sorunlara yönelik bulut tabanlı çözümler geliştiriyor. Kendini, site yöneticilerinin dijital asistanı olarak kendini konumlandırıyor. Apsiyon dört sene içinde konut bazında 525 bin müşteriye ulaştı. Şirkette Earlybird Ventures ve yeni dönemde dikkat çeken teknoloji yatırımcısı Tarık Buğra Yıldırım tarafından üç tur yatırım yapıldı. Apsiyon, 2017'de rakibi Siyonet'i satın almıştı.

@mondihome

YENİLE HAYATI

Yeni Mondi'nin
yepyeni ve benzersiz
tasarımlarıyla sen de
yenile hayatı.

PRADA KONSEPT



0850 222 33 11 / MONDI.COM.TR

mondi

 mondimobilya





Başak Taşpınar Değim

14. ARMUT

Endeks Puanı: 38,88

Kurucu: Başak Taşpınar Değim, Erol Değim

Faaliyet Alanı: Online Hizmet

2 binin üzerinde farklı kategoride yaklaşık 300 bine yakın profesyonel... 2018'de hizmet talep eden 1,8 milyon müşteri... Bu haliyle Türkiye'nin hizmet alanındaki en büyük platformu konumundaki Armut, Boğaziçi Üniversitesi inşaat mühendisliği mezunu Başak Taşpınar Değim ve eşi Erol Değim tarafından kuruldu. 1 milyon dolar değerindeki ilk yatırımını Ocak 2014'te Hummingbird Ventures'dan alan Mayıs 2016'da Addventure'ın da katıldığı ikinci turda 3,2 milyon dolarlık bir kaynak daha buldu. Armut, 2017'den beri global markası "HomeRun" ile ABD, İngiltere, Mısır, Romanya ve Suudi Arabistan'da da hizmet veriyor.



15. KUNDUZ

Endeks Puanı: 38,70

Kurucu: Başar Başaran, Melih Şener, Barış Bilgiç

Faaliyet Alanı: Online Eğitim

Online eğitim girişimleri bu coğrafyada elle tutulur bir başarı kazanamadı ama Kunduz bu talihi tersine çevirdi. Öğrenmeyi 10 kat kolaylaştırırken sınava hazırlık maliyetlerini 10 kat azaltmayı vaat eden 2016 tevellütlü girişim YKS, LGS, KPSS ve ALES gibi sınavlara hazırlanan öğrencileri hedefliyor. Çalışma mantığı ise oldukça basit: Öğrenciler çözemediklerini sorunun fotoğrafını çekip uygulama üzerinden gönderiyor. Bünyesinde 15 bin aktif eğitmen bulunan Kunduz da ayrıntılı çözümü geri gönderiyor. Bugüne kadar toplamda 8 milyon sorunun yanıtlanması aracılık ettiler. 2018'de Social Capital ve Dorm Room Fund'dan 2 milyon dolar tohum yatırımı alan girişimin Hindistan'da bir ofisi bulunuyor. Bu yıl sonunda ana merkezini ABD'ye taşıyacak olan Kunduz, mayıs ayında Lale Eğitim'i satın almıştı.

16. CY VISION

Endeks Puanı: 37,85

Kurucu: Hakan Ürey, Orkun Oğuz, Gökse Yarıloğlu

Faaliyet Alanı: Görüntü Teknolojileri

Prof. Dr. Hakan Ürey ve ortaklarının kurduğu Koç Üniversitesi spinoff'u CY Vision'ın geliştirdiği holografik görüntü teknolojisi, gerçek dünyanın gözde yarattığı sahnenin aynısını sayısal olarak oluşturabiliyor. Koç Holding ve Mitsu ortaklığındaki yatırım şirketi Inventram'dan kaynak bulan girişim, ikinci turda Vestel Ventures ile Intel'den 7 milyon dolar kaynak topladı. CY Vision, sahip olduğu dokuz patente Türkiye'deki en çok patent alan girişimler arasında...

17. OSTEOD**Endeks Puanı: 37,68****Kurucu:** Deniz Karasahin**Faaliyet Alanı:** Sağlık Teknolojileri

Endüstriyel tasarımcı Deniz Karasahin'in girişimi Osteoid üç boyutlu yazılım teknolojilerini sağlıkla birleştiriyor. Girişim temelde alçı yerine, uzuvları daha sağlıklı saran ateller geliştiriyor. Ama yaptığı şey alçı alternatiflerinin çok ötesine geçiyor; bilgisayarda kişiselleştirilmiş atel ya da benzeri ürünler tasarlıyor; uzuvları taramak için de kendi tarayıcısını ve ağını geliştiriyor. Böylece dünyanın herhangi bir yerinde alınan ölçünün ardından kişiye özel tasarlanmış bir atel geliştirebiliyor. Bunun hasta için faydası kemik iyileşmesini hızlandırıp kas dokusunun erimesini ve sinir düğümlerinin ölmesini engellemesi. Osteoid'in faaliyetleri kırık sonrası sabitleme, skolyozis, kfol-yozis gibi hastalıklarda omurgayı düzeltme ve protezlere kadar uzanıyor. 2016'da Vestel Ventures'dan gelen 1 milyon liralık kaynakla kurulan girişim, 2018'i 350 bin lira ciroyla kapatmıştı. 2019'da ise 1 milyon lirayı geçmeyi öngörüyor.

**18. TAPU****Endeks Puanı: 37,22****Kurucu:** Emre Erşahin**Faaliyet Alanı:** Gayrimenkul

Tapu.com'un yatırımcıları bu kadar cezbedebilmemesinin nedeni iş modeli. Şubat 2015'te kurulan Emre Erşahin'in şirketinin alamet-i farikası emlak işine 'açık artırma' usulünü getirmesi ve kurumsal portföylerdeki gayrimenkulün satışını İnternet'e taşımaları... Girişim temelde ev alan veya kiralayan herkesin az ya da çok yaşadığı temel sıkıntılar -şişkin fiyatlar, eksik bilgi konusunda yardım ediyor. Bugüne kadar 75 ilde bin 500 tapu devri tamamlandı ve 100 milyon liralık satışa aracılık etti. Cem Sertoğlu'nun yönetici ortağı olduğu Earlybird Venture Capital liderliğinde dört yatırım turu gerçekleştiren girişimin diğer yatırımcıları arasında Aslanoba Capital'ın kurucusu Hasan Aslanoba, Can Yücaoglu, Seha İşmen Özgür ve Banu Küçükkel yer alıyor.

**19. VOLE****Endeks Puanı: 35,50****Kurucu:** Tolga Karabaş, Sinan Aras**Faaliyet Alanı:** Sosyal Ağ

Spor odaklı sosyal ağ Vole Mart 2017'de yayın hayatına başladı. Gittigidiyor'un kurucu ortaklarından Tolga Karabaş, Harvard'da işletme yüksek lisansı ve BCG'de bir dönem danışmanlık yapmış Sinan Aras şirketin iki kurucu hissedarı. Habertürk Gazetesi spor yazarı Umur Talu da Vole'nin danışmanlığını yapıyor. Fotoğraf ve video paylaşımı, takip ve mesajlaşma özellikleriyle arayüz olarak Instagram'ı andıran Vole, "Vole TV" aracılığıyla kullanıcıları spor dünyasının önemli isimleriyle buluşturuyor. Aralarında Yemeksepeti'nin kurucularından Melih Ödemiş'in de bulunduğu beş melek yatırımcıdan destek sağlayan girişim bir buçuk yılda 500 bin kullanıcıya ulaştı.

20. MUTLUBİEV**Endeks Puanı: 34,92****Kurucu:** Tayga Baltacıoğlu**Faaliyet Alanı:** Online Hizmet

2014 Ağustos'ta Mutlubiev'i kuran Tayga Baltacıoğlu bu işe 50 evi kendi başına temizleyerek başladı. İnternet üzerinden evlere ve ofislere temizlik hizmeti veren uygulama bugüne kadar 4,5 milyon dolar yatırım aldı. Türkiye'de İstanbul, Ankara ve İzmir'de hizmet veren uygulama İspanya ve İtalya'da da "Cleanzy" markasıyla faaliyet gösteriyor. Bugüne kadar 150 binden fazla temizlik hizmetine aracılık etti. Şirket hedefi, iki sene içinde ayda 6 bin ev temizleyen ve 10 bin çalışana sahip bir organizasyona dönüşmek.

TÜRKHAVACILIK UZAYSANAYİİ

HÜRJET
JET EĞİTİM VE
HAFİF TAARRUZ UÇAĞI

MMU
MİLLİ MUHARİP UÇAK

GÖKTÜRK
EO UYDU SİSTEMİ

AKSUNGUR
Yüksek Faydalı Yük Kapasiteli İHA

ANKA
ORTA İRTİFA UZUN HAVADA KALIŞLI
(MALE) İHA SİSTEMİ

**AĞIR SINIF TAARRUZ
HELİKOPTERİ**

HÜRKUS
GELİŞMİŞ EĞİTİM UÇAĞI

GÖKBAY
GENEL MAKSAT HELİKOPTERİ

T129 ATAK
TAARRUZ VE TAKTİK
KEŞİF HELİKOPTERİ

TUSAŞ - Türk Havacılık ve Uzay Sanayii A.Ş.
TSKGV'nin Bağlı Ortaklığı ve SSB'nin İştirakidir.

www.tusas.com.tr

GÖKYÜZÜ VE ÖTESİ

21. FAZLA GIDA



Endeks Puanı: 32,59

Kurucu: Arda Eren, Olcay Silahlı

Faaliyet Alanı: Sosyal Girişim

Türkiye’de her 10 haneden ikisi yoksulluk sınırı altında yaşıyor ve temel ihtiyaçlarını karşılayamıyor. Buna karşılık sadece İstanbul’da her gün 4 bin ton gıda çöpe gidiyor. Bilgi Üniversitesi Bilgisayar Bilimleri Bölümü mezunu Eren ve 29 yaşındaki İTÜ İşletme Bölümü mezunu Olcay Silahlı tarafından kurulan Fazla Gıda, bu sorunu teknoloji yardımıyla çözmeyi vaat ediyor. Sosyal girişim, marketlerle anlaşmalar yaparak satmayacakları gıdaları topluyor, karşılığında da bağışlanan ürün bedeli üzerinden yüzde 10 komisyon alıyor. Son iki buçuk sene içinde yüzde 500 büyüyen Fazla Gıda, Galata Business Angels, 500 Startups gibi fonların katıldığı üç yatırım turu gördü. Bu ilginin temelinde Fazla Gıda’nın, sivil toplum kuruluşları ve derneklerin, hayırseverlerden topladıkları para bağışlarıyla gıda olarak ihtiyaç sahiplerine ulaştırma şeklinde işleyen mevcut sistemi değiştirip sürdürülebilir bir model kurabilme potansiyeli var.



Arda Eren



22. V-COUNT

Endeks Puanı: 31,48

Kurucu: Demirhan Büyüközcü, Kaan Kayabalı

Faaliyet Alanı: Ziyaretçi Analitiği

ODTÜ Teknokent çıkışlı V-Count, ziyaretçi analitiği hizmeti sunan bir girişim. Demirhan Büyüközcü ve Kaan Kayabalı tarafından 2006’da halı sahalardaki topu takip etme amacıyla geliştirilen yazılım bugün ağırlıklı olarak insan sayma odağında çalışıyor. 2011’de Onedio’yu da kuran ikili, ODTÜ Elektrik-Elektronik Mühendisliği’nden sınıf arkadaşı... Mezun olduktan hemen sonra kurdukları V-Count, perakendeden fuarcılığa, havalimanlarından kütüphanelere kadar pek çok sektörde kullanılabiliyor. 90 ülkede 400’den fazla kurumsal müşteriye hizmet veriyor. Türkiye’de ise Kiğılı, Defacto, LCWaikiki, Vestel ve Arçelik gibi şirketlerle çalışıyorlar. Miami ve Dubai’de de ofisi bulunan V-Count, üç yıl içinde Revo Capital, DCP ve Logo Ventures’tan toplamda 3,5 milyon dolar kaynak buldu.



Hakan Kibar

23. TEMİZLİK YOLDA

Endeks Puanı: 30,54

Kurucu: Koray Kibar, Hakan Kibar

Faaliyet Alanı: Online Hizmet

Eşya ve mekan temizliği alanındaki şirketleri biraraya toplayan

girişim, 2014’te Koray ve Hakan Kibar tarafından kuruldu. Web-razzi ödüllerinde yılın yeni girişimi seçildi ve Şubat 2015’te BIC Angel Investments’tan 500 bin lira yatırım aldı. İlk yılında 15 bin üye ve 10 bin başarılı siparişe ulaşan girişim toplamda 1 milyon liranın üzerinde işlem hacmi yarattı. 2018’de Suudi Arabistanlı El-Süleym ailesinin, yüzde 7 hissesini almasıyla “Erchmureh.com” markasıyla Suudi Arabistan pazarına giren Temizlik Yolda, aralarında Nevzat Aydın’ın da bulunduğu 37 yatırımcıya sahip.



Şahin Çağlayan

24. REENGİN

Endeks Puanı: 30,43

Kurucu: Şahin Çağlayan, Burak Sefer, Utku Simitli

Faaliyet Alanı: Enerji Tasarrufu

Reengen, müşterilerinin hem enerji kullanımı hem de maliyeti açısından tasarruf yapmasını sağlıyor. Bugün 30 kişilik ekibi tesislerden elde ettikleri verileri kendi geliştirdikleri yapay zeka temelli yazılımı kullanarak analiz ediyor, karşılaştırıyor ve tahminler sunarak müşterilerine raporluyor. Şirket müşterilerine enerji ve maliyet tasarrufu olmak üzere iki alanda katma değer sunuyor. Tesislere yerleştirdikleri Nesnelerin İnterneti cihazlarından gelen verilerle “enerji ekipmanları nasıl daha iyi çalıştırılır ve değerler nasıl optimize edilir?” sorularını cevaplayan ortaklar, müşterilerine yüzde 5 ile 15 arasında enerji tasarrufu sağlıyor. Aynı zamanda kritik ekipmanların sensörler üzerinden takibini yaparak bakımlarının zamanında yapılmasını sağlıyor ve reaktif ceza almalarının önüne geçiyor. Şirket şu anda TEB, Odeabank, Garanti, Zara, Barut Otelleri’nin aralarında bulunduğu 50’den fazla şirketle çalışıyor.

25. KOLAY İK

Endeks Puanı: 30,11

Kurucu: Efekan Erdur, Gizem Sevinç, Çağlar Yalı

Faaliyet Alanı: İnsan Kaynakları

Kolay İK, bulut tabanlı personel yönetim yazılımı ve insan kaynakları platformu. Özlük yönetimi, raporlama, eğitimler ve ödemeler gibi 16 özelliği bünyesinde barındıran uygulama bin 200 şirket ve 220 binden fazla kullanıcıya hizmet veriyor. Girişim, 2018 sonunda yurtdışına açıldığı ilk gün uygulamaya farklı ülke-

lerden 200 şirket kayıt olmuştu. Dolayısıyla Kolay İK, yatırımcıların da ilgisini fazlasıyla cezbeden bir girişim. Aralarından GBA üyeleri Ahmet Faralyalı, Fırat İşbecer, Varol Civil ve Cem Topçuoğlu’nun yanı sıra Trivago’nun kurucusu Rolf Schrömgens, YT Venture Partners, EGIAD Melekleri, Williamsburg Capital, 500 Istanbul, Monfish Equity gibi ekosistemin önemli yatırımcılarının destek verdiği girişim Mayıs ayında da dördüncü turda Maxim Portföy’den 500 bin dolar yatırım aldı.



Efekan Erdur



26. SEGMENTIFY

Endeks Puanı: 29,65

Kurucu: Murat Soysal, Ergin Eroğlu

Faaliyet Alanı: Ziyaretçi Davranış Analitiği

ODTÜ Elektrik Elektronik Mühendisliği Bölümü mezunu Murat Soysal’ın kurduğu Segmentify, ziyaretçi davranış analitiği ve pazarlama otomasyonu gibi veri odaklı hizmetler sunarak şirketlerin gelirlerini artırmalarına yardım ediyor. Yani markaların online platformlarının ziyaret edilme ve tıklanmaları oranlarının satışa dönüşmesini sağlayacak çözümler üretiyor. Kuruluşundan bu yana 2,5 milyon euro’nun üzerinde yatırım aldı.

27. EVREKA

Endeks Puanı: 28,55

Kurucu: Umutcan Duman, Mert Barutcu, Mehmet Pancaroğlu

Faaliyet Alanı: Atık Toplama Teknolojileri

Evreka, atık toplama işini akıllı hale getirmeye çalışan bir girişim. Türkiye’de her yıl sadece çöp toplamak için harcanan 4,2 milyar lira harcandığı düşünüldüğünde bu çok anlamlı hale geliyor. ODTÜ’lü üç öğrencinin kurduğu Evreka, çöp konteynırlarına takılan doluluk ölçüm sensörlerinden gelen verileri işleyerek atık toplama firmaları ve belediyeler için en uygun rotayı belirliyor. Konteynır ziyaretlerinde yüzde 35, günlük kat edilen mesafede yüzde 25, çöp toplama maliyetlerinde ve karbondioksit salınımında yüzde 55’e varan azalma sağlayan Evreka, bugüne kadar 1 milyon dolar yatırım aldı ve 20 ülkede kullanılmaya başlandı.



Eren Soyak

28. LIFEMOTE



Endeks Puanı: 28,52

Kurucu: Eren Soyak, Barış Uyar

Faaliyet Alanı: Yazılım

2017'de, Northwestern Üniversitesi mezunu elektrik mühendisi Eren Soyak ve İTÜ'lu meslektaşı Barış Uyar tarafından kurulan Lifemote ev içi wi-fi sorunlarını bulut tabanlı sistemlerle çözen bir uygulama. Modemlerden topladığı veriyle çalışan Lifemote yazılımları, kullanıcı şikayetlerine gerek kalmadan sorunları çözüyor. 2018'de Avrupa'nın önemli etkinliklerinden Slush'da ilk üç girişim arasına giren Lifemote, Boğaziçi Üniversitesi Teknopark'ta 15 kişilik bir ekiple faaliyet gösteriyor. Girişim nisan ayında 500 İstanbul'dan 250 bin dolar kaynak bulmayı başardı.

29. PAYM.ES

Endeks Puanı: 28,45

Kurucu: Sabrihan Zaim, Şehlem Akbulut ve Hasan Jabbarov

Faaliyet Alanı: Fintek

Son beş yılda 10 kat büyüyen sosyal ticaretin hacmi dünya genelinde 50 milyar dolara yükseldi. 2021 yılında ise 165 milyar doları aşacağı öngörülüyor. İlk günden beri bu alanda yapılacak ödemelerin güvenle ve hızlı bir şekilde nasıl gerçekleştirileceği tartışılıyor. 2017'de kurulan Paym.es bu soruna çözüm sunmayı vaat ediyor. Geliştirdikleri yazılım sayesinde kullanıcılar mesajlaşma uygulamaları üzerinden Instagram, Facebook, Etsy ve Letgo gibi sosyal ağlar üzerinden ürün satışı yapabiliyor. Paym.es'in Türkiye, Azerbaycan, Suudi Arabistan ve ABD'de ofisi bulunuyor. 6 milyon lira yatırım alan girişim, Şili Hükümeti tarafından desteklenen hızlandırma programı Startup Chile ve MV

Holding, Gedik Yatırım ve paydaşları tarafından yürütülen StartershubXO hızlandırma programında yer aldı. Avrupa'da düzenlenen girişim yarışması Slush'da, Avrupa'nın en iyi 50 girişimi arasında gösterildi.



Şehlem Akbulut

30. ROFOODS

Endeks Puanı: 28,44

Kurucu: Güven Hanege

Faaliyet Alanı: Perakende

Rofoods, "mikro marketler" adını verdiği geleneksel otomatları kullanarak self servis yiyecek ve içecek satıyor. İş yerlerine konumlanan bu mikro marketlerde 250'den farklı ürün bulunuyor. Bu konseptin en yaygın olduğu ABD'de 2022'de 35 bin mikro marketin olacağı öngörülüyor. Bu beklentiden beslenen İTÜ Magnet çıkışlı girişim, Kasım 2018'de düzenlenen Bing Bang etkinliğinde Edin Holding'den 400 bin dolar, Turcas Holding'den de 1,3 milyon lira kaynak bulmayı başardı.

31. MONUMENT

Endeks Puanı: 28,42

Kurucu: Ercan Erciyes, Semih Hazar

Faaliyet Alanı: Yapay Zeka

Yapay zeka temelli kişisel bulut hizmeti sunan Monument Labs, Ağustos 2015'te kuruldu. İşlerliğini kanıtladığı ilk sınavı ise 2016'da kitlesel fonlama platformu Kickstarter'da verdi. 40 gün içinde toplam 703 bin dolarlık ön satış geliri elde ederek şimdiye kadar tek seferde en çok destek toplayan yerli proje oldu. Sonraki yatırım turlarında 2,7 milyon dolar kaynak toplayan Monument'ın küresel bir organizasyonla son kullanıcılara ulaşması ve ürün çeşitliliği orta vadede çok daha fazla karlılık vaat ediyor.

32. ENTEKNO

Endeks Puanı: 28,28

Kurucu: Ender Suvacı

Faaliyet Alanı: Nano Teknoloji

Entekno, Şubat 2018'de Prof. Dr. Ender Suvacı tarafından kuruldu. Seramik ve kozmetik alanlarında nano malzemeler üreten girişim, güneş kremlerinin yeni bir nano partikül teknolojisiyle üretimine olanak tanıyor. Bugün kullanılan mineral bazlı fiziksel aktif koruyucu tozlar, topaklanma, pütürsü etki yaratıyor ya da kıl köklerinden deri içine nüfuz ediyor. İşte Suvacı'nın geliştirdiği MicNo'su mevcut güneş kremlerine göre daha yüksek koruma sağlıyor; şeffaf olması sayesinde cilt üzerinde kalıntı oluşmasını engelliyor; nano kremlerin toksik özelliklerini en aza indiriyor. Kozmetik dışında su arıtma, elektronik ve savunma sanayinde de kullanım alanı olan MicNo henüz bir ürüne dönüşmüş değil. Ancak Suvacı'nın Anadolu ve İstanbul Şehir üniversiteleri spin-off'u Entekno, bu buluşla Ekim 2016'da Avrupa Birliği destekli "Horizon-2020 SME Instrument" programının ilk fazından 50 bin euro, bir yıl sonraki ikinci fazdan ise 800 bin euro kaynak bulmayı başardı. Ayrıca şirket 2017'de Diffusion Capital Partners'dan yatırım aldı.

Seturbiz.com

BİZİM İŞİMİZ SİZİN İŞ SEYAHATİNİZ.

Kurumsal Seyahatlerinizin Tüm Süreçlerinde Sizinleyiz.

HİZMET VERİLEN
ŞİRKET SAYISI

2.800+

138.000+

AKTİF
KULLANICI

%93*

MÜŞTERİ
MEMNUNİYETİ

7/24

PROFESYONEL
DESTEK

SEKTÖRLERE
ÖZEL ÇÖZÜMLER

RİSK VE GİDER
YÖNETİMİ

ONLINE
RAPORLAMA

MOBİL UYUMLU
ARAYÜZ

*15 Ocak 2019 tarihli Sia Insight Kurumsal Müşteri Memnuniyeti Araştırması T3B sonucudur.

Koç

444 58 48 | seturbiz.com | f t in

Setur



Oğuz Silahtar

33. TARENTUM

Endeks Puanı: 28,02

Kurucu: Oğuz Silahtar, Burak Aydın, Utku Azman

Faaliyet Alanı: Yapay Zeka

Tarentum, yapay zeka ve makine öğrenmesini kullanarak fintek, dijital oyun ve rüzgar enerjisi şirketlerine arz-talep tahminlemesi odaklı çözümler geliştiriyor. Örneğin bir rüzgar enerjisi santraline ertesi gün ne kadar enerji üreteceğini ya da bir finansal teknoloji şirketine talebi tahmin etme ve nakit yönetimi optimizasyonu çözümleri ve ürünleri geliştiriyor. Oyun alanında ise müşteri getirisi tahminlemesi ürünleri sunuyor. Tahminleme şu anda hangi sektörden olursa olsun her işletme için hayati öneme sahip bir bilgi. Girişim,

Türkiye teknoloji girişimleri tarihinde Fethi Kamışlı Sabancı, Emre Kurttepel, Ali Sabancı ve Ömer Aras gibi iş dünyasının güçlü isimlerini aynı masanın etrafına toplamayı başardı ve onlardan 4 milyon liralık tohum yatırımı aldı. Üç kurucusunun kariyerleri de göz kamaştırıcı... 44 yaşındaki Aydın, ODTÜ Makine Mühendisliği mezunu ve şu anda SabancıDX'in genel müdürü. 37 yaşındaki Azman, Cornell Üniversitesi Elektrik Mühendisliği mezunu ve Microsoft'a satılmadan önce yazılım şirketi Citus Data'nın EMEA sorumlusuydu. MIT'de elektrik, bilgisayar, matematik ve işletme olmak üzere üç ana, iki yan dal bitiren 37 yaşındaki Silahtar ise Tarentum öncesinde ABD'de Qualcomm ve Intel'de yöneticilik yaptı.

34. COMODIF

Endeks Puanı: 27,84

Kurucu: Gökşen Atalay, Ahu Serter

Faaliyet Alanı: Otomotiv Teknolojileri

Türkiye'nin nadir kurum içi girişimcilik örneklerinden olan Comodif, otomotiv sektöründe faaliyet gösteren Farplas'ın bünyesinden 2012'de şirketleşen bir girişim. Comodif, te-

lematik büyük veri ve makine öğrenme algoritmalarını kullanarak araç üreticileri, telekomünikasyon ve sigorta sektörü için uçtan uca akıllı ve bağlantılı ürünler geliştiriyor. Buna ek olarak sürüş güvenliğini artırmak, ölçülebilir değerlerle tasarruf sağlamak için araçlar tarafından üretilen verilerle çevresel verileri işliyor ve bunları anlamlandırıyor.

35. IUGO

Endeks Puanı: 27,18

Kurucu: Engin, Evrim, Evren Özatalay

Faaliyet Alanı: Otomotiv Teknolojileri

2015'te ODTÜ'lü üç mühendis kardeş tarafından İTÜ Teknokent'te kurulan IUGO, araç hareketlerini ve sürücü davranışlarını analiz etme-

ye odaklanan bir girişim. Geliştirdikleri analiz, kullanım alışkanlıklarının değiştirilmesiyle sürüş güvenliğinin artırılması için gerekenleri ve ne kadar yakıt tasarrufunda bulunulabileceği hesaplıyor. IUGO, ayrıca sürücülerini anlık uyarabiliyor ve sürücü karneleri oluşturuyor. Girişim, iki yıl önce 400 bin dolar yatırım aldı.

36. REZTORAN

Endeks Puanı: 26,92

Kurucu: Irmak Dönmez Büyümez, Murat Büyümez

Faaliyet Alanı: Online Hizmet

Merkezi bir restoran rezervasyon sistemi kurmak parlak bir fikir ama Türkiye için değil. Türkiye'de bu alanda kurulan çoğu girişim başarısız oldu. Reztoran ise bu anlamda bir istisna. 2015'te açılan platform; Arzuhan Doğan Yalçındağ, Fırat İşbecer, Kaan Karamancı, Cem Garih, Hakan Sabancı gibi iş dünyasının büyük ailelerinin ikinci ve üçüncü kuşak temsilcilerinin desteğini arkasına almayı başardı. 10 yılı aşkın bir süre yurtdışında yaşayan ve o süre zarfında bu sistemi sıkça kullanan Irmak Dönmez Büyümez ve Murat Büyümez çifti tarafından kurulan platformun bünyesinde şu anda 950 restoran var. Ama Reztoran'ı asıl değerli kılan büyük ölçüde yurtdışı ortaklıkları. İlk olarak İngiltere merkezli Bookatable ile anlaşılan girişim, İstanbul dışında, Amsterdam, Barselona, Berlin, Londra, Paris ve Viyana'da kullanılabilen bir servis haline dönüşmüştü. Reztoran son olarak dünyanın en büyük online restoran rezervasyon servislerinden OpenTable ile anlaştı. Böylece 20 ülkede 42 binden fazla restoranla hizmet verebilir hale geldi.

37. EYEDIUS

ENDEKS PUANI: 26,66

Kurucu: A. Serdar Yılmaz, Simay Danış, Gökhan Tuna

Faaliyet Alanı: Güvenlik Teknolojileri

Türkiye'de ilk sırada yer alan suç türü olan hırsızlık, 2008-2017 arasında yüzde 140'ın üzerinde artış gösterdi. Öyle ki, bu dönemde Türkiye'de saatte 11 ev ve altı iş yeri soyuldu. Bu nedenle konut gibi yaşam alanlarının yanı sıra inşaat sahaları, oteller, iş merkezleri ve bankalarda yüz tanıma ile kimlik doğrulama teknolojileri önemli hale geliyor. 2017'de kurulan EyeDius akıllı telefon dışında ek bir donanım ihtiyacı duyulmaksızın bunu sağlıyor. Mevcut güvenlik süreçlerine kolaylıkla entegre edilen EyeDius'un "Pass" ürünüyle telefonların ön kamerasından algıladığı yüzleri anlık olarak bulut üzerinden doğrulayarak hızlı ve zahmetsiz bir geçiş sağlıyor. Bu sene Starters Hub tarafından da "Extra Ordinary Girişim" seçilen EyeDius, 2017'de İTÜ Çekirdek tarafından düzenlenen Big Bang Start-Up Challenge'da birinci olmuştu.

A. Serdar Yılmaz



SEKTÖRÜNDE GELECEK *canias*^{ERP} İLE ŞEKİLLENECEK

30 yıllık ERP tecrübemiz ile onlarca sektörde olduğu gibi AMBALAJ sektörünün de ihtiyaçlarını çok iyi biliyoruz. ENDÜSTRİ 4.0 çağını yakalamanız için geleceğin teknolojisini üretiyoruz.

Advertising & Promotion · Automotive · Aviation & Defense · Building · Chemicals & Paint · Cooling & Heating · Construction Materials · Education · Electronics · Energy · Food · Furniture & Wood Processing · Geology · Glass Processing · Import & Export · Jewelry · Leather · Logistics · Machinery & Industrial Automation · Medical · Metal · Mining · **Packaging** · Plastic · Retail · Service & Maintenance · Textile & Garment · Tourism

Detaylı bilgi için:
www.caniaserp.com

f t i /caniasERP

ias Industrial
Application
Software

canias^{ERP}



Sertaç Doğanay (solda), Umut Ağyüz

38. GENZ



Endeks Puanı: 26,61

Kurucu: Umut Ağyüz, Sertaç Doğanay

Faaliyet Alanı: Biyoteknoloji

Genz, biyoteknolojinin son dönemde en hızlı yükselen alanlarından genetik tarama testleri üzerine çalışan bir girişim. Işık Üniversitesi'nde Elektrik-Elektronik okuyan sonrasında Boğaziçi Üniversitesi'nde biyomedikal mühendislik yüksek lisansı yapan Umut Ağyüz'ün kurduğu girişim, çoğunlukla yurtdışında yapılan bu testlere daha hızlı bir şekilde, üstelik düşük maliyetle ulaşılabildiğini hedefliyor. Genz'in odağında Türkiye'de her sekiz kadından birinde görülen meme kanseri var. Geliştirdikleri tarama testi, tükürük örneğinden meme kanseri riskini Türk toplumunun genetik özelliklerini göz önünde bulundurarak saptayabiliyor. Şimdiye kadar yüzde 300 büyüyen şirket iki tur üzerinden -StartersHub ve Gedik Yatırım- kaynak buldu. Ayrıca Biruni Hastanesi, Bilkent Üniversitesi, Avantic Med Lab, Avusturya Tıp Fakültesi, ETH İsviçre gibi merkezlerle işbirlikleri var.

39. SPIROHOME

Endeks Puanı: 26,60

Kurucu: Merthan Öztürk, Kerem Yaşar

Faaliyet Alanı: Sağlık Teknolojileri

Her ikisi de 28 yaşındaki kurucu ortaklar Merthan Öztürk ile Kerem Yaşar, kronik solunum hastalarının evde ölçüm yapmasını sağlayacak, Türkiye'nin ilk yerli spirometresi Spirohome'u geliştirdi. Cihaz; FEV1, FVC, PEF gibi hastanede yapılan solu-

num fonksiyon testlerinde ki ölçümleri yaparak kapsamlı bir değerlendirme sunuyor. Ayrıca mobil uygulaması sayesinde kullanıcıları nefes testi esnasında belli direktiflerle yönlendiriyor. Spirocloud yazılımları verileri raporluyor, böylelikle hekimler hastaların akciğer değerlerini takip edebiliyor. Nisan 2017'de, 500 İstanbul ve ACT'den 220 bin euro kaynak sağladı. Bu yatırımı aralıkta ACT'den gelen 1 milyon euro takip etti.

40. ORTHERO

Endeks Puanı: 26,07

Kurucu: Efe Turhan, Ferit Güler, Aydın Dikkulak, Seyyid Bucak

Faaliyet Alanı: Sağlık Teknolojileri

Dişlerin çarpık olarak çıkmasının şu ana kadar tek bir çözümü vardı: Diş telleri takmak. Ortalama bir buçuk yıl süren bu tedavide hastalar, diş tellerini hiç çıkarmadan kullanır; ağrı ve acıya katlanmak zorunda kalırlar. Üstelik diş telleri pek estetik değildir. Orthero işte bu sorun üzerinden yükseliyor. Türkiye'nin ilk dijital ortodonti yazılımını geliştiren girişimin geliştirdiği yapay zeka temelli yazılım, üç boyutlu yazıcıda kişiye özel olarak şeffaf aparey üretebiliyor. Orthero ile şimdiye kadar



10 binden fazla vakayı yüzde 98 oranında başarıyla tamamladı. Diş ve çene bozukluğu tedavisinde metal tellere alternatif olarak kullanılan şeffaf aparey, İTÜ'lü dört gencin kurduğu Orthero'ya iki yatırım turunda 5 milyon lira yatırım getirdi.



Tolga Şen

41. OMMASIGN



Endeks Puanı: 25,52

Kurucu: Tolga Şen, Emre Çorbacı

Faaliyet Alanı: Bulut Bilişim

Erken aşama girişim sermayesi şirketi 212'nin yeni kurulan ikinci fonunun ilk yatırımı olan Ommasign, markaların dijital ekranlar üzerinden müşterilerine ulaşabilmesini sağlayan bulut tabanlı bir dijital signage yazılım platformu sağlıyor. Programlanabilir ve özelleştirilebilir altyapıya sahip uygulama ile dijital ekranlar tek yerden kontrol edilebiliyor. Alışılmış işletim sistemlerinden farklı olarak hem PC'lerde hem de akıllı endüstriyel TV'lerde çalışabilmesi OmmaSign'ın en büyük artısı. Türkiye'de Turkcell, Coca-Cola, Doğuş Grubu gibi büyüklerle çalışan girişim MENA bölgesinde de aktif. 11 bin cihazda kullanılan Ommasign'ın da ilk turu olan 212 yatırımıyla girişim 1,5 milyon euro kaynak girişi sağladı. Bu para Ommasign'ın Asya-Pasifik ve Avustralya bölgesindeki faaliyetlerini artırmak amacıyla kullanılacak.



Volkan Patoğlu (solda), Esra Erdem, Salih Derici

42. INTERACT

Endeks Puanı: 25,48

Kurucu: Volkan Patoğlu, Esra Erdem, Salih Derici

Faaliyet Alanı: Robotik

Felç her yıl yaklaşık 17 milyon insanın mağdur olduğu bir nörolojik hastalı. Amerikan Ulusal İnme Cemiyeti'nin yaptığı araştırmalara göre inme tedavisinin ilk üç ayında hasta başına harcaması yıllık 15 bin doları buluyor. İkiisi de akademisyen olan Volkan Patoğlu ve Esra Erdem'in Sabancı Üniversitesi spin off'u Interact'ı, fizik tedavi sürecindeki bu problemleri çözme-yi vaat ediyor. Hem de World Health Foundation'a göre ABD ve Avrupa'da 100 milyar dolarlık bir hacme ulaşan fizik tedavi harcamalarındaki maliyetleri aşağı çekerek... Üniversitenin İnsan Makina Etkileşim Laboratuvarı'nda geliştirdiği rehabilitasyon robotu ve akıllı protez sistemi temelinde bir tıbbi cihaz. Hem kol hem de bacak için tasarlanan cihaz, 30 saniye içinde kullanıma hazır hale geliyor. 2020'de ürün satışına başlayacak olan şirket, şimdiden ilk tur yatırımını tamamladı.



44. TELEPORTER

Endeks Puanı: 25,22

Kurucu: Dilara Keçeci, Aslan Yerdelen

Faaliyet Alanı: Sanal Gerçeklik

Teleporter, FORBES 50 Gözde Girişim listesinin en ilginç işlerinden. Boğaziçili Dilara Keçeci ve İTÜ'lu Aslan Yerdelen tarafından kurulan Teleporter bir sosyal oyun videosu izleme platformu. Amacı, oyun ve e-spor severlerin arkadaşlarıyla birlikte oyunları ve e-spor maçlarını izlemelerini sağlamak -bir tür oyun tabanlı sosyal ağ. 2018'de Silikon Vadisi'nin önemli yatırımcısı Tim Draper'ın oğlu Adam Draper'ın liderlik ettiği turda 3 milyon lira kaynak bulmuştu.



Aslan Yerdelen (solda), Dilara Keçeci

43. FLANK

Endeks Puanı: 25,30

Kurucu: Efe Kethuda

Faaliyet Alanı: Medya

Riot Games verilerine göre Türkiye'de 30 milyon dolarlık pazar payına sahip e-spor alanında son bir sene içinde Beşiktaş, Fenerbahçe, Galatasaray gibi büyük kulüplerin de yer aldığı futbola benzer kuralları olan bir lig kuruldu. 4 milyon euro değerlemeyi gören Flank da bu dalgadan beslenen bir girişim. E-spor karşılaşmalarını canlı veriyor; taraftarlar sohbet edebiliyor ve takımlarla ilgili farklı kaynaklardan gelen haberleri takip edebiliyor. Ayrıca e-spor oyunları ile ilgili tüm dijital kodları ve oyun içi ürünleri satın alabiliyorlar. Flank, kuruluşunun üzerinden sekiz ay geçmeden ACT Ventures, Esas Ventures ve Sina Afra'dan toplamda 500 bin euro'luk yatırım çekmeyi başardı.

45. PRISYNC

Endeks Puanı: 25,08

Kurucu: Samet Atdağ, Burç Tanır, Neslihan Şirin Saygılı

Faaliyet Alanı: Akıllı Fiyatlandırma Teknolojileri

E-ticaret alanındaki en kritik unsurlardan biri daha çok havayolu şirketlerinden aşına olduğumuz dinamik fiyatlandırma. Yani müşterinin karşısına doğru dakikada doğru fiyatla çıkabilmek. Manuel yapılan fiyat araştırmasındaki ve-rimsizliği ve insan hatasından doğabilecek riskleri minimize etmeyi vaat ediyor. 2,8 milyar dolarlık akıllı fiyatlandırma teknolojileri alanında faaliyet gösteren girişim, e-ticarete

yönelik piyasa araştırması ve fiyat optimizasyonu hizmeti veriyor. Bu alanda dünyanın en büyük operasyonlarından. 50'den fazla ülkede müşterile-

ri bulunan şirket, ağırlıklı olarak ABD, Kanada ve AB ülkelerinde aktif. Girişim son olarak Avustralyalı rakibi Spotlite'ı satın aldı.



Arda Kocaman (solda),
Gökhan Gönültaş**46. OO-KUMA****Endeks Puanı: 24,89****Kurucu:** Arda Kocaman, Gökhan Gönültaş**Faaliyet Alanı:** Üretim Teknolojileri

Japonca “Büyük Ayı” anlamına gelen, İTÜ Arı çışıklı OO-Kuma malzeme mühendisliği üzerinden yükselen bir girişim. İTÜ kökenli malzeme mühendisi Arda Kocaman ile makine mühendisi Gökhan Gönültaş’ın 2014’te kurduğu girişim yola yazıcılarda kullanılan flamentleri üretmeye başlamıştı. Bugünse 3B yazıcı üretiyor. 2016’da ABD temsilciliğini açan girişim, 2018’de 10 milyon lira ciroya ulaşmıştı. Oo-Kuma’nın gündeminde şu sıralarda metal baskı var. Metal baskısı 3B alanında ciddi hareketler yaratacak gibi görünüyor. Her ne kadar 3B plastikler teknik özellikleri açısından epeyce çeşitlenmiş olsa da, metalin özellikle titanyum gibi nitelikli metallerin bu yolla elde edilebilmesi hem maliyet düşüşüne hem daha önce bulunmayan kullanım alanlarının geliştirilmesine yol açacak. Bu da OO-Kuma’nın daha hızlı büyümesi anlamına geliyor.

47. PROENTE**Endeks Puanı: 24,86****Kurucu:** Deniz Akbaş, Erçin Temel**Faaliyet Alanı:** Otomasyon Yazılımları

StartersHub XO 2018 programı girişimlerinden Proente 2013’te kuruldu. Girişimin hazırladığı üretim takip sistemleri, tüm tedarik zinciri boyunca ürünleri izliyor. Örneğin bir üretim hattındaki makineleri anlık olarak takip ederek hem iş kayıplarını önüyor hem de makinelerin daha uzun ömürlü olmasını sağlayarak verimliliği artırıyor. Bu sistem, üretimden perakendeye, depolamaya, nakliye stok ve parçaların tüm hareketlerini kapsıyor. Girişim, 2017 başında 1 milyon dolar değerlemeyle melek yatırım almıştı.

48. TRUSTURK**Endeks Puanı: 24,86****Kurucu:** Ali Tirkeş**Faaliyet Alanı:** Finansal Teknolojiler

ODTÜ İşletme mezunu Ali Tirkeş tarafından 2016’da kurulan Trustürk, bankalar ve sigorta şirketleri ile mağazalarla işbirliği yaparak müşterilerine uygun finansman çözümleri sunuyor.

Bu çözümlerin en önem-

li örneği cep telefonu ve elektronik cihazlar başta olmak üzere işbirliği yaptığı markaların ürünlerini müşterilerin uzun vadeli taksitlerle satın alabilmesi.

Kurulduktan kısa süre sonra Samsung, Casper, MediaMarkt ve Genpa gibi büyük markalarla çalışmaya başlayan girişim Revo Capital’den 2018’de 625 bin dolar yatırım aldı.

49. INOSENS**Endeks Puanı: 23,84****Kurucu:** İsmail Uzun**Faaliyet Alanı:** Sağlık Teknolojileri

Geriatrı, nöroloji, ortopedi, spor, pediatri gibi birçok rehabilitasyon alanına seslenen girişimin geliştirdiği Fizyosoft, sanal gerçeklik ve sensör teknolojilerini kullanarak egzersizleri aktif video oyunları biçiminde yapmayı sağlıyor. Bu, tedaviyi kişiye özel hale getirerek her hastanın kendi ihtiyacı olan doğru egzersizi yapmasını sağlıyor. Ayrıca hastaların gelişimini objektif olarak raporlar üzerinden izlemeye de olanak veriyor. Girişim, 5 milyar dolarlık tele-rehabilitasyon pazarını hedefliyor.

50. ASKIDA NE VAR**Endeks Puanı: 22,30****Kurucu:** Oğuzhan Canım**Faaliyet Alanı:** Sosyal Girişim

Abant İzzet Baysal Üniversitesi İktisat Fakültesi’nden 2008’de mezun olan Oğuzhan Canım, Askıda Ne Var’ı 2012’de kurdu. Sistem, üniversite öğrencilerinin ihtiyaçları doğrultusunda gönüllü kişiler ve kurumların platforma bıraktıkları ürün ve hizmetlerden faydalanmaları üzerine kurulu. Askıda Ne Var, bugüne kadar 374 markayla işbirliği yaptı. 200 marka ve ünlü isim hala aktif olarak Askıda Ne Var’ı kullanıyor. Platform genişleme kapasitesi nedeniyle ilgi çekici.



Panasonic



Yüksek Performans!

%100 Panasonic

%19,4 Panel verimliliği ile lider

15 yıl Ürün garantisi

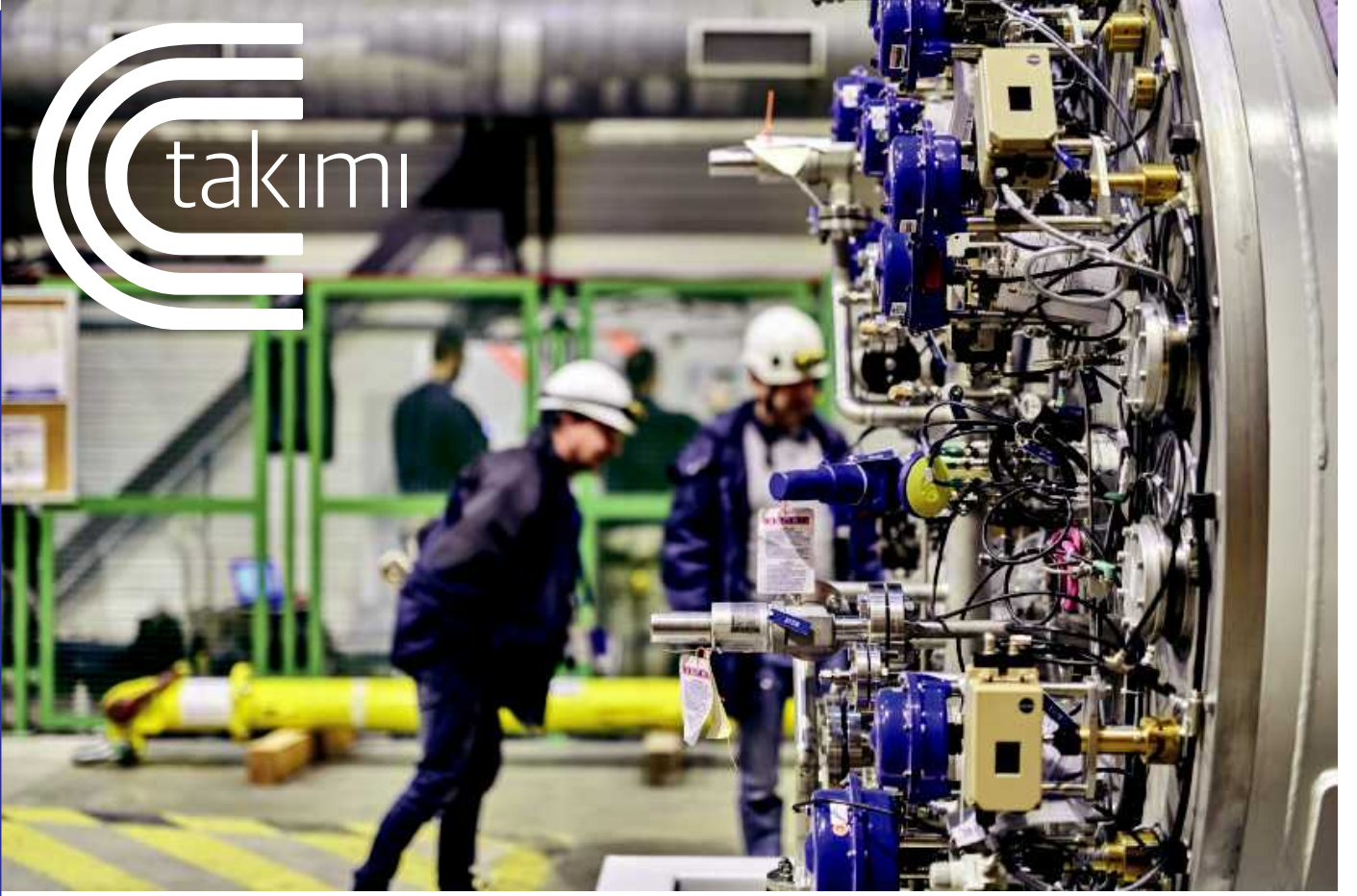
25 yıl Performans garantisi



Güneş enerjisinde **40** yılı aşkın deneyim

CALL CENTER
444 8456

Panasonic Life Solutions Elektrik San. ve Tic. A.Ş.
Abdurrahmangazi Mah. Ebubekir Cad. No: 44 34887 Sancaktepe - İstanbul / Türkiye
T: +90 (216) 564 55 55 / F: +90 (216) 564 55 44 | lstr.panasonic.com



NÜKLEER KOBİLER

BİLİM VE TEKNOLOJİNİN LOKOMOTİFİ DURUMUNDAKİ DÜNYANIN EN BÜYÜK HIZLANDIRICI VE PARÇACIK FİZİĞİ ARAŞTIRMA MERKEZİ CERN'DE, BİLİM İNSANLARI ULAŞTIKLARI SONUÇLARLA ALTI KEZ NOBEL FİZİK ÖDÜLÜ KAZANDI. ÜYELERİN KATKILARINDAN OLUŞAN 2018 BÜTÇESİ 1,24 MİLYAR EURO OLAN VE YILDA YAKLAŞIK 650 MİLYON EURO'LUK MAL VE HİZMET ALIMININ GERÇEKLEŞTİĞİ CERN, TÜRK FİRMALARI İÇİN DE BİR PAZAR OLUŞTURUYOR. BİRÇOK TÜRK ŞİRKETİ BU ARAŞTIRMA MERKEZİNİN KULLANDIĞI ARAÇ-GEREÇ VE SERVİSİN TEDARİKÇİSİ DURUMUNDA. TÜRKİYE'DEN 2 BİNDEN FAZLA FİRMANIN İZLEDİĞİ CERN'DE AÇILAN TEKNOLOJİK VE KATMADEĞERLİ İŞLERDE EYLÜL AYI İTİBARIYLA 267 FİRMA TOPLAM 45 MİLYON DOLARLIK İHALELERE KATILDI, 25 FİRMA 50'DEN FAZLA SİPARİŞ ALDI. TÜRK FİRMALARININ CERN'E YAPTIĞI İŞİN HACMI 7 MİLYON DOLARA ULAŞTI.

ERSUN ERDİNÇ

FOTOGRAF: CERN

İsviçre-Fransa sınırında, İsviçre’de Cenevre şehri yakınlarında bulunan CERN (Conseil European pour la Recherche Nucleaire, Avrupa Nükleer Araştırma Merkezi) 12 Avrupa ülkesi tarafından 1954’te kurulan bir araştırma merkezi. Bugün itibarıyla 23 ülke “tam üye”, iki ülke “tam üyelik yolunda ortak üye”, 2015’ten itibaren Türkiye’nin de katıldığı beş ülke (diğerleri Hindistan, Litvanya, Pakistan ve Ukrayna) ise “üye ortak” statüsünde bulunuyor.

Türkiye-CERN ilişkilerinden Türkiye Atom Enerjisi Kurumu (TAEK) sorumlu. 1961’de gözlemci üye olan Türkiye ile CERN arasında Ortak Üyelik Anlaşması 12 Mayıs 2014 tarihinde imzalandı. Bu anlaşma TBMM ve CERN Konseyi’nin onayının ardından 6 Mayıs 2015

tarihinde yürürlüğe girdi. Haziran 2015’te, TOBB ve Türkiye Atom Enerjisi Kurumu (TAEK) işbirliğiyle CERN ve Türk sanayicileri arasında bilgi akışını ve iletişimi sağlamak üzere TOBB bünyesinde “TOBB-CERN Sanayi İrtibat Ofisi” kuruldu. CERN Konsey toplantıları ile CERN komitelerinde Türk sanayinin temsili bu tarafından yürütülüyor. Ofis, geçen yıl üstlendiği, 30 ülkenin sanayi temsilciler kurulu başkanlığını da 2022 yılına kadar yürütecek.

Ortak Üyelik Anlaşması ile Türkiye, CERN Konseyi’nin yanı sıra CERN Bilim ve Finans komitelerinde temsil ediliyor; uzmanlara CERN’de çalışma, öğrencilere staj/ eğitim olanağı sağlanıyor. Halen Türkiye’den yaklaşık 35 üniversiteden 250 bilim insanı CERN’de dokuz ayrı projede çalışıyor. Büyük Hadron Çarpıştırıcısı’nda 2012’de elde edilen verilerle Higgs Bozonu’nun varlığını ispatlanmıştı. CERN 2026’ya kadar devam edecek büyük altyapı yatırımlarıyla daha büyük enerjili çarpışmalara hazırlanıyor. Bu da yüksek fizik alanında, sonuçları

günlük yaşamı etkileyecek yeni teknolojilere uzanacak bilgilerin elde edilmesini sağlayacak.

Anlaşma, Türk şirketlerine CERN ihalelerine de katılma olanağı tanıyor. Katılımda dikkat çeken bir özellik kadın girişimci oranı. TOBB Başkanı Rifat Hisarcıklıoğlu, Türk iş insanlarının aldığı CERN ihalelerindeki kadın patron oranının yüzde 20’yi geçtiğine dikkati çekiyor ve “Ülkemizin kadın patronlarının CERN projelerindeki başarısı ve ağırlığı, genç kadın girişimciler için de rol model olacak” diyor.

CERN’e tedarikçi 629 KOBİ ile yapılan bağımsız anket sonuçlarına göre bu şirketlerin yüzde 38’i yeni ürün geliştirdi. Yüzde 7’si yeni pazarlara girerken yüzde 60’ı yeni müşteriler edindi.

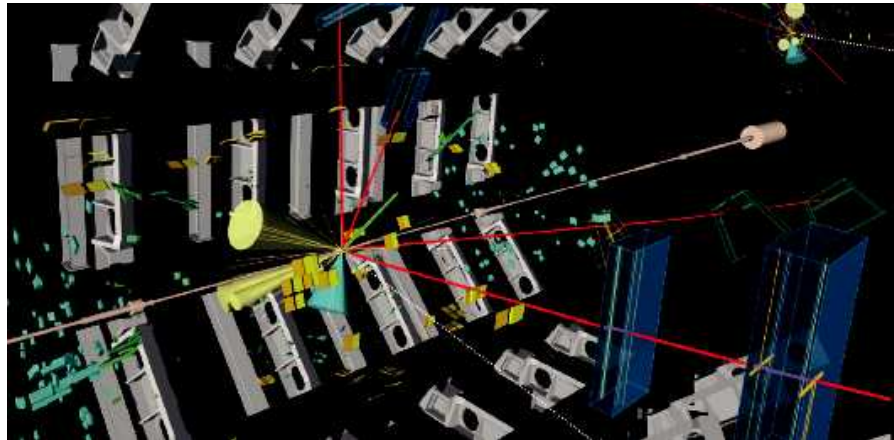
Şirketlerin 42’sinin uluslararası

görünürlüğü arttı. Yüzde 44’ü teknolojik öğrenme ve gelişme sağladı. Yüzde 52’si “CERN referansı olmasaydı daha kötü satış performansım olurdu” dedi.

CERN’in Türkiye’den ilk siparişini Ocak 2016’da Ankara firması Dora Makine almıştı. VİSAN Vinç ise 35 adet elektrikli tavan vinci ile şu ana kadar tek kalemde Türkiye’den bir şirketin almış olduğu en büyük ihaleyi kazandı. CERN’e yapılan ihracatın birim ağırlığı 1,5 dolar olan Türkiye ortalamasının onlarca katı üzerinde.

İzleyen sayfalarda CERN’e parça tedarik etmiş olanlar arasından seçtiğimiz üç şirket yer alıyor...

CERN’DEKİ BULUŞLAR TEKNOLOJİK GELİŞMELERİ ATEŞLİYOR.





Derya Hatipoğlu'nun elindeki alüminyum boru CERN'in ikinci büyük hızlandırıcısı Super Proton Senkrotonun'daki radyo frekans koaksiyal kablo takımları ile güç yükselteçleri arasındaki 200 MHz'lik elektrik aktaracak hatlar için özel üretilmiş bir parça.

ortağı olarak yer alıyor. 2018 sonu itibarıyla ar-ge için 12 milyon lira harcayan şirketin CERN üretimi 26 ton alüminyum ve proje karşılığı yaklaşık 200 bin euro civarında.

Genel Müdür Derya Hatipoğlu, "280 milyon doları ihracat olmak üzere ciromuz 550 milyon dolar olacak yılsonunda. CERN ile ilgili olan kısmı dikkate alınmayacak ölçülerde. Çünkü bunlar seri üretim olmayan, bir projeye özel, çok az sayıda üretilen şeyler" diyor. Şirket CERN'den üç ihale kazandı. Bu ürünlerde kullanılan malzemede biçim, boyut, tolerans, iç yüzey hassasiyeti, elektriksel direnç gibi özel şartlar aranıyor. Hatipoğlu'na göre şirketin ihaleyi kazanmasındaki önemli faktörlerden biri de ekstrüzyondan CNC ile işleme ve boyamaya kadar birçok üretim aşamasının ASAŞ'ta entegre bir hat oluşturacak şekilde toplanması.

ASAŞ'ın CERN için ilk üretimi Büyük Hadron Çarpıştırıcısı'ndaki çarpışmalardan önce protonların ışık hızına ulaştığı "Super Proton Senkrotonu"nda (SPS) yer alan bir parçaydı. İkinci ihalenin konusu kozmik ve nadir yeraltı sinyallerinin görüntülenmesi projesi (ICARUS) kapsamında, CERN'de yapımı ve modernizasyonu devam eden, 600 ton sıvı argon gazı ile çalışan T-600 detektöründe soğutma kalkanı olarak kullanılacak alüminyum paneller oldu. Ağustosta teslim edilen ve termal ısı kalkanı prototipi olarak kullanılacak özel alüminyum paneller ise üçüncü üretim partisini oluşturdu.

Hatipoğlu söz konusu tedarikin çok özel üretimler olduğuna dikkat çekiyor ve bunu gerçekleştirmenin şirketin üretim yetkinliğini önemli ölçüde artırdığını belirtiyor. İkinci faydası ise tasarım becerisi ve bunu uygulayabilmek. CERN üretiminin getirdiği hafifleştirme deneyimi ise başta otomotiv olmak üzere şirketin diğer sektörlerindeki tasarım ve üretimine katkıda bulunacak.

ASAŞ ALÜMİNYUM

DENEYİM KAZANCI

Üç ihale kazanan ASAŞ, CERN'in alüminyum sektöründeki ilk ve tek Türk tedarikçisi sıfatını taşıyor.

ASAŞ'ın Sakarya Akyazı'da yer alan tesislerinde alüminyum profil, PVC, profil, kompozit panel, alüminyum panjur ve kepenk sistemleri ve alüminyum yassı mamuller üretimi yapıyor. 1990'da kurulan şirket, Türksat haberleşme uydusunda kullanılan özel soğutucu profili üreten Türkiye'deki tek firma.

Şirket, son yıllarda otomotiv sektöründe CO2 salımı düşürülmesi için yapılan hafifletme çalışmaları ve taşımacılıkta alüminyum kullanımıyla artan yük taşıma kapasitesi sayesinde özellikle alüminyum ekstrüzyon ürünlerinde ve alüminyum yassı mamullerde birçok sektörde ve projelerde tasarım

A.101
HARCA
HARCA
BITMEZ

HAYATTAN
ÖDÜN VERMEYİN DİYE

KALİTEDEN
ÖDÜN VERMİYORUZ



MTN Plastik Genel Müdürü Metin Güler'in elindeki parça yüksek sıcaklıkta çalışacak bir metal tüpün kapağı. Elektrik yalıtımı da sağlayan bu parça MTN'de tasarlanıp üretilmiştir.

MTN PLASTİK PLASTİĞİN EFENDİSİ

MTN Plastik zaten Avrupa'nın en büyük otomotiv üreticilerinin tedarikçisi olarak kendini kanıtlamıştı, CERN bağlantısı sürpriz olmadı.

MTN Plastik 1995'te bir mühendislik firması olarak faaliyete geçti. Toplam 320 kişilik bir ekiple yılda 15 milyon euro ciro gerçekleştiriyor. Uzmanlık alanlarından biri; iki-üç bileşenli plastik enjeksiyonu. Şirket otomotiv (yüzde 57), beyaz eşya (yüzde 33), savunma ve havacılık (yüzde 10) gibi sektörlerdeki üreticilere özel kalıp teknolojileri geliştiriyor ve bunları üretime uyarlıyor.

MTN Plastik Genel Müdürü Metin Güler sektöre göre dağılım için "Bu stratejik bir karardır. Sadece otomotive hizmet verebilen ve sadece o konuda ciddi talep gören bir firmayız ama değişik yıllardaki krizler, bize karlı olmasa dahi diğer sektörlerde muhakkak yer almayı öğretti" diyor ve şirketteki yatırımların ve makinelerin yeni teknolojiye entegre olduğunu vurguluyor. MTN Plastik otomotiv, beyaz eşya, havacılık ve savunma sanayi üreticilerine hem

plastik makineleri için kalıp hazırlayıp satıyor hem de bu şirketler için parça tasarımı yapıyor ve üretiyor.

Kalıplar kromlu çelikten yapılıyor. Kullanılan plastikler de mühendislik

plastikleri denen türden: Çoğu polipropilen ve türevleri, daha sert olanlar da ABS ve karışım malzemeler, poliamid ve yeni mühendislik plastikleri denen PPS, PPO gibi malzemeler. CERN'e üretilen parçalar çok özel, ısıya dayanıklı plastiklerden yapılıyor. Aralarında "Utem 1000" denen kilogram fiyatı 100 euro olan malzemeler var -normal mühendislik plastikleri 2 euro civarında. Güler, "Türkiye'de üretilen malların ortalama ihracat bedeli 1,5 dolarlar civarında. Bizdeki 100 dolarlara kadar çıkabiliyor" diyor.

MTN Plastik'in CERN tedarikçiliği, daha önce BMW'de çalışan ve ortak üretimden sorumlu bir mühendisin şirketin ar-ge yeteneğini bilmesi nedeniyle bağlantıya geçmesi üzerine gerçekleşti. Çözülmesi istenen sorun, et kalınlığı sektörün alışılageldiğinden çok daha fazla bir parça için kalıp ve üretim yapılmasıydı. Yapılan fizibilite üzerine CERN yetkilileri önce MTN Plastik'i ziyaret etti ve şirketi inceledi. Şirket parçanın tasarımına da katkıda bulundu. Ardından kalıpları hazırlandı. Kalıplar, 400 derece sıcaklıkta çalışması gereken parçalardı ve özel ısıtma yapıları tasarlandı. Altı ay sonra istenen parça üretimi başladı.

Peki satış ve maliyet ne durumda? Güler "Böyle bir plastik parçayı, otomotiv veya diğer endüstrilerde 3 euro'ya, çok iyimser bir rakamla 5 euro'ya üretirken bunu 150-160 euro civarına yapıyoruz. Ancak hammadde fiyatı 'commodity' dediğimiz plastiklerde 2 euro, mühendislik plastiklerinde 6-10 euro civarında olabiliyor ama bunun hammaddesi 100 dolar. Hem pahalı hem de işlemesi çok kritik, zor, mühendislik gerektiren bir ürün" diyor ve ekliyor: "Bu CERN için ürettiğimiz ilk ve tek parça ancak istekler var."

elite world
— sapanca —
convention & wellness resort

Sapanca'daki Doğal Tercihiniz

Elite World Hotels tecrübesini ve ışıldısını yansıtan
Elite World Sapanca Convention & Wellness Resort; iş, tatil ve wellness amaçlı
konaklamalarınız için doğanın kalbinde sizleri bekliyor.



Otelin yapımı esnasında
hiçbir ağaç kesilmemiştir.

- 500 ODA • KONGRE SALONU • 18 TOPLANTI SALONU
- 8.500 M2 WELLNESS ve SPA ALANI • BİYOLOJİK GÖLET • AQUAPARK
- MACERA PARKI • KIDS CLUB • BAR ve RESTORANLAR • GAME ARENA
- BOWLING • TENİS KORTLARI • BASKETBOL SAHASI

www.eliteworldhotels.com.tr

444 0 883 | 0264 415 10 00



Mistel Kablo Genel Müdürü Gaye Turgut (sağda) ve İthalat İhracat sorumlusu Misten Turgut her biri saç telinden ince örgülere sahip bu minik topraklama bağlantılarından 10 bin adedi CERN'e ihraç etti.

MİSTEL KABLO

YÜKSELEN PRESTİJ

Gaye Turgut, CERN için parça üretmelerinin hem rekabette kazanmaları hem de Türkiye'nin temsili nedeniyle kendilerinde büyük bir heyecan yarattığını söylüyor.

Mistel Kablo, merkezi İstanbul, Tophane'de bulunan 25 yıllık bir şirket ve Bayrampaşa'daki tesislerinde elektrik üretim, iletim ve dağıtım sistemleri için geniş bir yelpazede parça üretiyor. Mistel Kablo aynı zamanda Türkiye'nin ilk norm üreten şirketi. Yani Türkiye'de üretilen ürün, hizmet ve sistemlerin denetimleriyle ilgili yeterli norm

bulunamadığı için şirketin ürettiği dokümanlar norm olarak kabul edilmiş. Mistel Kablo Genel Müdürü Gaye Turgut bunun kendilerine önemli bir pazar kazandırdığını belirtiyor. Şirketin müşterileri arasında AYEDAŞ, BEDAŞ, TEİAŞ gibi büyük dağıtım ve iletim şirketleri yer alıyor.

Mistel Kablo'nun CERN üretimi, müşterileri Albaksan'ın gelen bir teklifi kendilerine yönlendirmesiyle başlamış. TOBB-CERN Sanayi İrtibat Ofisi gereken yönlendirme ve desteği sağlamış. CERN yetkilileri üretim aşamalarının tek tek fotoğraf ve video ile titizlikle kaydedilmesini istemiş ve kayıtları incelemiş. Bürokratik işlemlerin ardından Mistel Kablo 26 ülkenin katıldığı (Türkiye'den de beş şirket var) ihaleyi kazanmış. Yüzde 99,9 elektrolitik bakırdan üretilmesi gereken ve bir saat kayışından daha küçük boyutlarda,

0,07 mm çapındaki tellerden kumaş gibi örülmesi gereken bu topraklama kablosundan 10 bin adet istenmiş. Gözle görülmesi bile zor yüzlerce ince telin biri örgünün dışında kalmayacak şekilde yapılması istenen bu parça için şirket Sarkuysan üretimi yüzde 99,9 saflıkta yarım ton bakır kullanmış ve üretimi gerçekleştirmiş. Sonrasında titiz bir kalite kontrol süreci başlamış. Üç çeşit üründen 100'er tane numune yollanmış. Bunu bir prestij sorunu olarak gördüğünü belirten Turgut, CERN'in talep etmediği testleri bile yaptıklarını söylüyor.

Piyasa fiyatlarıyla yaptığımız analiz, Mistel Kablo'nun ihaleyi neredeyse maliyetine yakın bir fiyat teklifiyle kazandığını gösteriyor. Zaten Turgut da önemli bir indirim yaptıklarını söylemişti. En büyük kazançları ise norm üretiminin getirdiği prestijin yanına CERN için üretiminkini de eklemeleri... Turgut, "Türkiye'de CERN çok işlenmedi, fazla bilinmiyor, bu çok büyük bir eksiklik. Oysa CERN gibi bir yere malzeme verebilmek dünya çapında çok büyük birşey" diyor.

BERLIN, GERMANY

DECEMBER 1-4

Forbes UNDER 30 EUROPE



//////////////// The 2019 Forbes Under 30 Summit-Europe ////////////////// IS COMING TO BERLIN

Have you heard the news? The 2019 Forbes Under 30 Summit – Europe is coming to Berlin, Germany! From December 1-4 we will convene over 700 of the world's most successful and innovative young leaders for an immersive experience unlike anything out there. Over the course of four days, we will bring together the most creative and accomplished entrepreneurs and change-makers for inspiring programming led by the world's top business minds. This unique experience will include evening and daytime excursions that will immerse attendees in German culture and offer unparalleled networking opportunities. Plus, our speaker line-up is going to be insane! We recently locked Francesca Bria, Chief Technology and Digital Innovation Officer for the City of Barcelona and Gillian Tans, Chairman and Former CEO of Booking.com. We can't wait to share what's in store! Visit us online to learn more.

REGISTER TODAY: WWW.FORBES.COM/UNDER30EUROPE/TURKEY

FORBES

TEKNOLOJİ

OTONOM ARAÇLAR



Takım Sürüşüne Yerli Adım

Ford Otosan ve AVL Türkiye mühendislerinin geliştirdiği otonom sürüş sistemi bu alandaki yarışta ciddi bir hamleye karşılık geliyor.

ERSUN ERDİNÇ

Ford Otosan'ın Eskişehir, İnönü'deki tesisi, şirketin üç ar-ge merkezinden biri. Yan taraftaki test parkurunda, çekicileri Ford Otosan mühendislerince geliştirilip geçen yıl Hannover Fuarı'nda dünyaya tanıtılan F-MAX olan iki treyler, eylül güneşi altında koşuyor. Bu faaliyet, Ford Otosan ve AVL Türkiye (ve AVL Regensburg) mühendislerinin gerçekleştirdiği bir platooning ya da takım sürüşü (Ford Otosan'ın tercih ettiği ifadeyle otonom konvoy) uygulamasını göstermek için bir pilot çalışma. Testte, kamyonlardan birinin sürücüsü bir tuşa basarak öndeki kamyonu takım sürüşü talebi gönderiyor; öndeki kabul ettiğinde, arkadaki araç yaklaşıp lideri 12 metre mesafeden izlemeye başlıyor. Lider kamyonun önündeki otomobil

yavaşlıyor, trafik sıkışıyor yani ve yavaşlayan lideri izleyen araç da şoför müdahalesi olmadan, senkronize biçimde yavaşlayarak belli bir mesafede duruyor. Tabii hepsi bu kadar değil; ikinci senaryoda, araya giren bir otomobil iki kamyonun arasının açılmasına neden oluyor. Otomobil aradan çıkınca yine 12 metreden izleme başlıyor. Gösterilen bu kadar ama daha pek çok senaryo üzerinde çalışmalar sürüyor. Önde yavaşlayan bir aracın ya da bariyerin etrafından geçmek gibi yatay yöndeki hareketleri de yapmak için çalışmalar devam ediyor.

Takım sürüşü, sürücülü bir kamyonun liderliğindeki üç-dört kamyonun veya daha fazlasının, aralarındaki mesafeyi koruyarak yol alması demek. Bugün itibarıyla öndeki sürücü kamyonunu kullanırken izleyen kamyon-

FOTOĞRAFLAR: ERSUN ERDİNÇ, FORD OTOSAN

lardaki sürücüler sadece oturuyor. İsterlerse kitap okuyabilir ya da uyuyabilirler. Tabii ki izleyen araçlardan biri lider araçla yer değiştirip onun sürücüsünün de dinlemesini sağlayacak.

AVL ile yapılan işbirliğiyle bu noktaya bir yılda gelindiğini vurgulayan Ford Otosan Genel Müdür Yardımcısı Burak Gökçeklik, Otonom kamyonlar üzerinde çalışan, bu alana yatırım yapan ve en önemlisi gösterimini yapabilecek bir prototip ürüne sahip olan dünyadaki sayılı kamyon üreticilerinden olduklarını söylüyor. “İlk aşaması tamamlanan ar-ge işbirliği projemizde, ağır ticari araçlar alanında kaydettiğimiz gelişmeler, sadece Türkiye’de değil, tüm dünyada otonom taşımacılığın hayata geçirilmesinde bir temel teşkil edecek” diyor.

AVL Başkan Yardımcısı Rolf Dreisbach, “Bu işbirliği çerçevesinde yürütülen projeye araçların otonom sürüş seviyelerinin artırılmasını ve en sonunda sürücüye dahi ihtiyaç duymayacak düzeye ulaşmasını

hedefliyoruz” diyor. Dreisbach şu anda, projenin birinci aşamasında direksiyon, gaz ve fren kontrolünün otoban koşullarında otonom olarak yönetildiğini ancak şimdilik sürücünün yolu izlemesi ve beklenmedik bir durumda aracın kontrolünü ele alması gerektiğini belirtiyor. Hedef, tüm sistemin sürücü müdahalesine ihtiyaç duymadan çalışması. Böylelikle otonom sürüşe geçiş, taşımacılığı daha düşük maliyetli ve güvenli hale getiriyor.

Ford Otosan bu noktaya gelmek için Avrupa Birliği 7’nci Çerçeve Programı’nın devamı niteliğindeki 80 milyar euro bütçeli “Ufuk2020” programından sağladığı 8 milyon euro’nun yaklaşık yüzde 75’lik bölümünü kullandı (Şirketin şu an yürümekte olan 12, onayda altı projesi bulunuyor).

Her ne kadar fiilen takım sürüşünün ilk örnekleri Türkiye’de (ve dünyada) gerçekleştirilmiş olsa da, bu uygulama (Seviye 2) ticarileşmek için 2022 yılını bekliyor. Buradaki çalışma 2028 için öngörülen “SAE Seviye 4” otonom kamyonuna giden yolda bir basamak sadece. Ticari tarafta ise nihai hedef tam oto-

nom araçlarla Uçtan-Uca (Hub-to-Hub) Otonom Otoban Taşımacılığı’nı gerçekleştirmek. Otonomi alanındaki bu çalışma güvenlik, tasarruf, çevre koruma ya da akıllı taşımacılık gibi teknik hedeflere giderken Ford Otosan’ı DAF, Daimler, Iveco, MAN, Scania, Volvo ve Renault’nun bulunduğu gruba da katıyor.

Gökçeklik, “Otonom kamyon projemizdeki yetkinliklere bakarsak aslında şu ana kadar bünyemizde barındırdığımız motor, şanzıman geliştirme, komple araç geliştirme etkinliklerin ötesine giden yazılıma da girmemiz gerektiği çok net ortaya çıktı” diyor ve geldikleri noktada Ford ile birlikte birçok ar-ge projesinin kapısını aralamış olduklarını belirtiyor. Ford Otosan Platooning ekibinin takım sürüşü çalışması, bugün itibarıyla ABD ve Avustralya gibi çok uzun mesafelerde

kamyon taşımacılığı yapılan yerlerde Seviye 4’ü beklemeden, belirli koşullar çerçevesinde örneğin düz bir otoyoldaki birkaç araçlık seyirde uygulanabilecek.

Takım sürüşü yeni bir uygulama daha doğrusu yeni bir he-

def değil. Geçmiş 70’lere kadar uzanıyor, tabii ki o zamanın algılayıcı teknolojileriyle yani ultrasonik ve optik cihazlarla 25 küçük araç 80 km/s hızla birbirini izliyor. 1980-95 arasındaki “Prometheus Projesi” kamyon ve otomobilleri kapsıyor ve dönemin iletişim, araç kontrol ve yapay zeka teknolojileriyle destekleniyor. ABD’deki PATH Projesi’nde ise üç kamyon 4 metre arayla birbirini izliyor.

2010-2012 arasında 6,4 milyon euro kaynak kullanımıyla Avrupa Komisyonu ve Ricardo UK desteği ile Volvo (bu üreticinin Adaptif Seyir Kontrolü ve araçlar arası haberleşme gibi çalışmaları projeye katkıda bulunmuştu) önderliğindeki “SARTRE Projesi” testlerinde 90 km/s hızla giden bir kamyonu 6’şar metre arayla üç otomobil izlemişti. Bu projede de amaç güvenli bir yolculuk yapmak, motorlu araçların yakın mesafeden birbirlerini izlemeleri sayesinde daha az karayolu kesiminin kullanılmasıyla trafik sıkışıklığını azaltmak ve daha az CO₂ salıymıydı (Karayollarında yolcu taşımacılığının yüzde 81’i ve yük taşımacılığının yüzde 44’ü yapılıyor, bu faaliyet de AB CO₂ salımının yüzde 28’inden sorumluydu

Bugün üç-dört kamyonun birbirini otonom olarak izlemesi sağlanmış durumda ancak regülasyon henüz yok.

F-VISION, FORD OTOSAN TASARIM STÜDYOSU’NDA TASARILANAN BİR ÇALIŞMA. TAM OTONOM F-VISION KAMYONA İLİŞKİN TÜM TEKNOLOJİLERİ VE TASARIM EĞİLİMLERİNİ BÜNYESİNDE BARINDIRIYOR.



12 metre

İki treylerin 100 km/s hızla ilerlerken aralarında otomatik olarak koruduğu mesafe.



zamanın verilerine göre). Testler, otomobillerin bu uygulamada yüzde 20'ye kadar yakıt tasarrufu sağladığını göstermişti.

Peki kamyon üreticileri için takım sürüşü niçin önemli? Kamyonlar gibi büyük ve dik-dörtgen prizma görünümlü (ki bu özellikle konteynır taşıyan treylerler için geçerli) otomobillere oranla daha geniş yüzeylerle hava akımına karşı direnç yaratıyorlar. Yüksek ve geniş ön kesit, hareket halinde ciddi bir basınçla karşılaşır. Kamyonun geniş yüzeyli ve köşeli arka kesiti ise hızla akan havanın basıncının düşmesi ve bir vakum ortamı oluşması nedeniyle adeta aracı geriye çekmeye çalışan bir el yaratıyor. Aracın önündeki, yan ve üst bölümündeki düzgün hava akımı (laminer akış), burada çalkantılı bir biçim (turbulent akış) alıyor (yağmur-lu günlerde araçların arkasında oluşan su bulutlarının hareketiyle biraz göze görünebiliyor buradaki hava hareketi). Eğer kamyonların arkası bir uçağınki gibi sivri- len bir koniyle bitseydi böyle enerji yutan bir

sorun olmayacaktı. Her şey o kadar kötü değil tabii, mühendisler bu turbulent akışın, arkadan gelen aracın karşılaşacağı rüzgar direncini azalttığını fark ettiklerinde takım sürüşü fikri de ortaya çıktı. Ölçümler bir lider kamyonun ardından gelen ve belirlenen bir mesafeyle izleyen araçların yüzde 8-16 daha az yakıt tükettiklerini ortaya çıkardı. Yani takım sürüşü kamyon işletmecilerine aynı yükün daha az yakıtla aynı mesafeye taşınmasıyla tasarruf sağlarken kamu otoritelerini de daha az CO2 salımıyla memnun etti. Kamyon üreticileri ise Avrupa'da satış yapabilmek için, bugünkü araç

filolarının yakıt tüketiminin 2025'te yüzde 15 azaltılmasıyla ilgili regülasyona uyum sağlamanın peşinde.

Temel prensip bu ama milyonlar harcanarak geliştirilen teknoloji bunun neresinde? İnsanın kullandığı kamyonunda sürüş sırasında arada bırakılması

gereken en az mesafe algı, tepki ve frenleme (durma) süreleri toplamının karşılığı olarak hesaplanıyor. Bir ara model olan radarlı çarpışma önleme sistemlerinde ise bu süre azalarak radarın izleme mesafesi ile frenleme süresi toplamına iniyor. Takım sürüşünde ise mesafe sadece frenleme süresine kadar iniyor. Yani izleyen kamyonlar için insan sürücünün yorgunluk, dikkatsizlik, algı hatası gibi gecikmelerinin yaratabileceği risk ortadan kaldırılıyor.

Mühendisler aralığı ayarlama işini radar, lidar, kamera gibi algılayıcılarla çözüyor. Aracın konumu, öndeki kamyonun yeri, hızı saplandıktan sonra hıza göre belirlenmiş mesafede sürüş gerçekleştiriliyor. Bu arada araçlar arasında da veri iletişimi sağlanıyor.

Takım sürüşünde en kritik nokta, farklı üreticilerin ürünlerinin aynı otonom sürüş platformunda buluşabilmesi.

Ford Otosan'ın geliştirdiği takım sürüşü yazılımı, çevresine ilişkin bilgileri toplayıp paylaşabiliyor (yazılım trafikte oluşacak unsurları önceden haber alıp araca insanların verebileceği tepkinin beşte biri kısa sürede

kumanda edebiliyor) ve bulut üzerinden güncelleyebiliyor. Bu arada şirket, sınırlı trafiği olan bölgeler, madenler, inşaat alanları gibi yerlerde 5G teknolojisini kullanarak araçları haberleştiği bir projede otonom yazılımları kullanmanın hazırlığını da yürütüyor.

Peki varılan bu aşamada Ford Otosan'ın işi ne kadar kolaylaştı? Tabii ki teknik olarak tek bir aracı yarı otonom (ve daha sonra tam otonom) hareket eder hale getirmekle hedefe ulaşılmıyor. Takım sürüşü ticarileşirken ilk aşama bir üreticinin kendi araçlarında (monobrand platooning) bu sistemi uygulayabilmesi. Şirket bunun önemli bir kısmını gerçekleştirebildiğini gösterdi. Ama takım sürüşüyle ilgili olarak dünyada bir regülasyonun olmadığı bir dönemdeyiz. Ne zaman ki regülasyon tüm üreticilerin farklı uygulamalarının aynı sistem üzerinden konuşmasını (multibrand platooning) zorunlu kılacak (AB fonları da bu amaca yönelik), işte o zaman asıl rekabet başlayacak. **F**

PLATOONING TEKNOLOJİSİ, FORD OTOSAN ÜRÜN GELİŞTİRME BÖLÜMÜ İLE AVL'İN TÜRKİYE VE REGENSBURG-ALMANYA'DAKİ MÜHENDİSLİK EKİPLERİNİN İŞ BİRLİĞİ İLE GELİŞTİRİLİYOR (FORD OTOSAN GENEL MÜDÜR YARDIMCISI BURAK GÖKÇELİK VE AVL BAŞKAN YARDIMCISI ROLF DREISBACH, SOLDA).



MNGkargo



iyi yere dükkan açın

Birlikte büyüme ve daha karlı bir yatırım için **MNG Kargo Acentesi ol**, gücümüze güç, yatırımına karlılık kat.

Detaylı bilgi ve başvuru için: www.mngkargo.com.tr

Türkiye'nin her yerinden

0850 222 06 06

www.mngkargo.com.tr

facebook
/mngkargo

twitter
/mngkargo

YouTube
/mngkargo

Instagram
/mng.kargo

MNGkargo

FORBES

TEKNOLOJİ

BOZGUNCULAR

DİZEL DÜŞMANI

Nikola'nın kurucusu ve genel müdürü Trevor Milton, şirketin Phoenix'teki merkezinde bir Nikola kamyonunun önünde. Milton'a göre hidrojenli kamyonlar tam da otomobillerin başarısızlığına yol açan sebepten ötürü başarılı olacak çünkü "kamyonlarda yüksek marj ve düşük hacimle çalışıyorsunuz".



Sıfır Kirli Yakıt

Hidrojenli araçlar başarısız olmaya devam ediyor ama girişimci Trevor Milton sonunda bu araçların para kazandırmasını sağlayabileceğini düşünüyor.

ALAN OHNSMAN

Trevor Milton, yeşil enerjili araçların en yeşiliyle 2 bin kişilik izleyici kitlesine doğru ilerliyor -bu, sekiz Budweiser Clydesdale'ın çektiği bir kırmızı bira kamyonu. Milton, dev atları göstererek "Bunlar, ABD'nin nasıl inşa edildiğini temsil ediyor" diyor. Scottsdale, Arizona'da Nikola Motor'un nisan ayı lansman partisine ev sahipliği yapan dev etkinlik merkezinde, kamyon taşımacılığı sektörü yetkilileri, nakliyeciler, gazeteciler ve Anheuser-Busch InBev temsilcilerinden oluşan izleyiciler, bunu kükreyerek onaylıyor. Ardından Milton'ın sunumu başlıyor. Dizel nasıl Clydesdale'ların yerini aldıysa, yeni bir yakıt kaynağı da petrolün tarihe karışmasını sağ-

layacak: Hidrojen. Evrende en bol bulunan element olan hidrojen sıfır kirlilikte bir yakıt. Elektrige dönüştürdüğü nüde ortaya çıkan yegane yan ürün su ve ısı. "Hidrojen" diyor Nikola'nın 37 yaşındaki kurucusu ve genel müdürü, kamyonlarını çalıştırabilir. Hidrojen yakıt hücresine gidiyor ve buradan elektrik motorlarını çalıştıran akım olarak çıkıyor.

Hidrojen enerjisi, altmış yıldır, baştan çıkarıcı bir serap olmaya devam ediyor. General Motors 1966'da hidrojenle çalışan Electrovan'ın prototipini tanıttı ama bunu bir işe dönüştürmedi. Yakıt hücrelerinin öncülerinden Ballard Power'ın hisse fiyatı 2000'de 140 dolara kadar çıktı ama şimdi 5 doların altında geziniyor. Başkan Geor-

FOTOGRAF: TIM PANNELL



'Küçük' Büyük Resim

TAŞIMACILIĞIN ONUR LİSTESİ

A noktasından B noktasına mal götürüyorsanız, bunu çok yüksek bir ihtimalle 18 tekerlekliyle yapıyorsunuz: ABD sınırları içindeki tüm ürün taşımacılığının yüzde 90'dan fazlası kamyonlarla yapılıyor. Sizi otoyolda sıkıştıran o büyük kamyonların kasaları, muhtemelen dizüstü bilgisayarlarla, konserve ton balığı kutularıyla, harman makinası parçalarıyla, paketlenmiş salatayla, benzin ve otomobille dolu. Umut edelim hepsi aynı kamyonla olmasın.

Dolar değerine göre en çok taşınan yükler, 2017

1. **Motorlu taşıt** (tamamlanmış otomobil, pikap, otomobil ve kamyon karoseri, çekici): **903,9 milyar \$**
2. **Elektronik eşya** (kişisel bilgisayar, sunucu, dizüstü bilgisayar, ana sistem bilgisayarı): **587,6 milyar \$**
3. **Benzin**: **586,8 milyar \$**
4. **Muhtelif gıda malzemeleri** (meyve, sebze, kurutulmuş gıda, konserve gıda): **585,9 milyar \$**
5. **Makina** (tarım ve inşaat ekipmanı, petrol/gaz makinaları, ağaç işleme/kağıt ekipmanı): **510,6 milyar \$**

KAYNAKLAR: ULAŞIM BÜROSU İSTATİSTİKLERİ; FEDERAL OTOYOL İDARESİ'NİN KARGO ANALİZ SİSTEMİ.

ge W. Bush vergi mükelleflerinin parasını hidrojen yakıtlı otomobil araştırmalarına boca etti ama şu anda ABD yollarında dolaşan hidrojen yakıt hücreli araç sayısı 7 bin 500'ün altında.

Milton, prototip tırlar da üretecek Phoenix'teki şirket merkezinden, 265 milyon dolar taze kaynak bulmayı başardı; yatırımcıları arasında koruma fonu ValueAct, Norveçli enerji şirketi Nel Hydrogen ve metal üreticisi Worthington Industries bulunuyordu. Ama Milton'ın Coolidge, Arizona'da bir fabrika inşa edip ilk kamyonlarını trafiğe çıkarmak, bu arada Kaliforniya ve Arizona'da 10 yakıt istasyonu açmak için en az 1 milyar dolara ihtiyacı var. "Mesele bir parçayı inşa etmek değil. Dizelle yarışıp onu yenebilecek bir ürün çıkarmak" diyor Milton.

Bataryalı Tesla'larıyla Amerikalıların benzinden uzak tutulmasına ciddi katkıda bulunan (ve batarya elektrikle çalışan bir treyler satışa sunmayı planlayan) Elon Musk, bu girişimi "budala hücreleri" diye aşağılıyor ve hidrojeni "aptalca" buluyor. Ama bugünlerde hidrojen giderek daha az aptalca görünüyor. Öncelikle Güneybatı'da artan güneş enerjisi fazlası, gün ortasındaki atık enerjinin gayet ucuza sudan hidrojen yakıtı üretmek için kullanılması gibi bir imkan yaratıyor. Ayrıca bataryalar uzun mesafeli kamyon taşımacılığına uygun değil. Şarj olmaları zaman alıyor ve ağırlar.

Nikola'nın kamyon çekicisi -karbon fiber tanklar, hidrojen yakıtı ve bir yakıt hücresi yığınının oluşan bin beygir gücündeki sistemiyle- 9 ton ağırlığındaki 18 tekerlekli bir römorku bin 200 kilometre taşıyabiliyor. Nikola, aynı kamyonun aynı mesafeyi gidebilmesi için gereken

lityum-iyon bataryanın kamyonu en az 2,25 tonluk ek yük getireceğini söylüyor.

AB InBev'in 800 Nikola kamyon sipariş etmesi ve her aracı yedi yıllığına ve 1 milyon dolara (yakıt dahil) kiralaması, hidrojenin elini güçlendiren bir gelişme. Nikola bu kamyonların teslimatını yapabilirse, bira üreticisi bunları Batı Sahili'nden yüzlerce kilometre uzaklıktaki dağıtım merkezlerine Budweiser taşımak için kullanacak. Yine aynı şarta bağlı olarak Nikola, ön sipariş veren filo operatörü US Xpress gibi şirketlerden 10 milyar dolar alacak.

Elbette tek hidro-vizyoner Milton değil. Hyundai Group hidrojen projelerine 6,7 milyar dolar yatırıyor. Temmuz ayında motor üreticisi Cummins yakıt hücreleri üreten Hydrogenics'i 290 milyon dolara satın aldı. Gelecek yıl GM ve Honda, Michigan'da 85 milyon dolara mal olan bir yakıt hücresi fabrikasını hizmete sokacak; Toyota da Long Beach Limanı'nda inek gübresini Kenworth'le birlikte geliştirdiği kamyonlarda kullanılmak üzere hidrojene dönüştürecek bir rafineri açıyor.

Garajda bir şeyler tamir etmeyi oldum olası çok seven Milton, altı yaşındayken emekli bir Union Pacific yöneticisi olan babasının ayarladığı tren gezisinden sonra makinelerin nasıl çalıştığına kafayı takmış. Utah'da üniversiteye devam etmeyi denemiş ama altı ay sonra bırakmış. Bir mormon misyonuyla birlikte Brezilya'daki favelalara gittikten sonra daha büyük özellikle de çevre sorunları üzerine kafa yormaya başlamış. "Bu, muhtemelen hayatımın en aydınlatıcı deneyimlerinden biriydi" diyor.

2010'da Milton, dHybrid Systems'i kurdu; bu, kamyonlar için doğal gazlı yakıt sistemleri tasarlayan bir şirketti. 2014'te Worthington firmayı satın aldı. Milton, Nikola'yı kurmak üzere dHybrid'den ayrıldı ve yanında eski akıl hocası, Worthington'dan Mark Russell'ı da götürdü. Russell, yeni şirketin başkanlığını üstlendi.

Trevor Milton gelecek yıl 25 kamyon, 2021'de de 400 kamyon üretmeyi amaçlıyor. Her şey yolunda giderse, 2022 itibarıyla her istasyonda yenilenebilir elektrikten günde 8 ton hidrojen üretilecek. Bu da 250 kamyonu yetecek bir miktar. Milton, bir galon (3,78 litre) dizel kadar enerji sağlayan bir kilogram sıkıştırılmış hidrojen gazının üretim maliyetini 2,5 dolara düşürebileceğini tahmin ediyor -bu, hidrojenin Kaliforniya'daki perakende fiyatı olan 14 doların çok altında. Yakıt kapasitesini, 2028'e kadar 700 istasyonluk bir ağla Batı'dan tüm ülkeye yaymak istiyor.

Değişim geliyor, belki de dizel motorlu kamyon üreticilerinin beklediğinden de hızlı bir şekilde. Avrupa Birliği, 2030 itibarıyla dizel kamyonların yasaklanmasını gündeme getirebilecek salım kurallarını kabul etti. Kaliforniya da benzer bir yasa çıkarma eğiliminde. Milton, Nikola'nın rakiplerinden üç-beş yıl önde olduğunu iddia ediyor. "Kimse koşu yaparken dizel dumanı solumak istemez" diyor. **F**

FORBES

GİRİŞİM

TEKSİM GRUP



Teksim Grup'un 54 yaşındaki yönetim kurulu başkanı Metin Kurtuluş Nevruz'un son girişimi, yemek kartı sektörünü dijitalleştirmeyi amaçlayan Hepo.

Fırsatları Kovalamak

Metin Kurtuluş Nevruz geleneksel ve oturmuş işlerdeki boşluklardan veya aksaklıklardan 100 milyon lira ciro lu bir girişimler ekosistemi inşa etti.

BELCE ÖRÜ

Metin Kurtuluş Nevruz, İstanbul, Şişli'deki Nova Baran Plaza'nın beşinci katındaki ofisinde çayını yudumlarken 11 yaşında kullandığı sarı renkteki Bianca Bella marka bisikletten gülümseyerek bahsediyor. Kendi kazandığı parayla satın aldığı ilk bisiklet hafızasında taptaze dursa da, bu anının üzerinden tam 43 yıl geçti. Bu süre zarfında Teksim Gümrük Müşavirliği, Bis Logistics, B'ist Zeytinyağları, Teksim Antrepo ve Türkkep isimli beş şirket kurdu. Teksim Grup

çatısı altında toplanan ve 800 kişinin istihdam edildiği bu şirketlerden geçen yıl 75 milyon lira ciro elde etti -2019 hedefi ise 100 milyon lirayı görmek...

Ankara Üniversitesi Maliye bölümü mezunu Nevruz, girişimciliğe Mart 1992'de kurduğu ilk şirketi Teksim Gümrük Müşavirliği ile başladı. Gümrükleme, depolama ve lojistik alanlarında hizmet veren firma geçen yıl 15 bin dosyanın operasyonunu gerçekleştirdi ve yüzde 19 büyüdü. İlk şirketinin çatısı altında, birkaç ay sonra girdiği antrepo işletmeciliğinde ise bugün İstanbul, Yenibosna'da

FOTOĞRAF: SEREF YILMAZ

7 bini kapalı, toplam 18 bin metrekarelik alanda faaliyet gösteriyor. Teksim Gümrük ve Antrepo ile birlikte döngüyü tamamlayan Bis Logistics ise grup içinde 25 milyon lirayla en fazla ciroya sahip şirket. Bis Logistics, kurulduğu 1998'de Bursa-İstanbul arasında taşımacılık yaparken bugün aralarında Vakko, İnoksan, Toyata'nın da olduğu 300'e yakın şirkete Türkiye genelinde hizmet veriyor.

Türkkep ve B'ist Zeytinyağları ise grubun esas faaliyet alanının dışında kalıyor. Buna rağmen her ikisi de Nevruz'un üzerine titrediği ve gelecek dönemde yatırımlarını yoğunlaştırmak istediği şirketler. B'ist Zeytinyağları, Nevruz'un bir arkadaşının tavsiyesiyle 2006'da İzmir, Aliaga'da kiraladığı arazideki 11 bin zeytin ağacından elde edilen ortalama 20 bin ton zeytinyağının tamamını Çin'deki otellere ve restoranlara satıyor.

Diğer şirketi Türkkep, kayıtlı elektronik posta (KEP) hizmet sağlayıcısı. Göndericinin e-posta ve buna ilişkin dokümanının kime, ne zaman teslim edildiği bilgisiyle teslim edilen gönderinin parmak izinin kanıt olarak saklanması KEP'in temel çalışma prensibini oluşturuyor. Nevruz'un B'ist Zeytinyağları gibi bu şirkete yatırım yapması da, üniversite yıllarından tanıdığı teknolojiye meraklı bir arkadaşının önerisiyle gerçekleşmiş. 11 yıl önce finansör bulamadığı için fikri hayata geçirmeyen yeni kurulmuş bir yazılım firmasının yüzde 60 hissesini satın almış. Hisselerin yüzde 15'i de bir yatırımcı gruba satılmış. Şirket kara geçince potansiyeli farkedip yüzde 15'lik hisseyi geri almış. Şu anda altı kişiyle daha ortak olsa da yüzde 75 ile en büyük hissedar konumunda.

Kayseri'nin Mimar Sinan Kasabası'nda beş çocuklu bir ailede dünyaya gelen Metin Kurtuluş Nevruz, iş hayatına babası ve amcasının ortak olduğu inşaat firmasında çalışarak başladı. Restorasyon ve taahhüt işleri üstlenen aile şirketinde okuldan arta kalan zamanında çalıştığını anlatıyor. Fakat ne aile şirketinde ne de inşaat sektöründe kalmak istememiş. ODTÜ Makine Mühendisliği'ni kazanmasıyla evden ayrılmış ama bölümü sevmeyip ertesi yıl tekrar sınava girmiş. Bu kez Ankara

Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi'ni kazanmış. Mezun olduktan sonra aklında kendi işini kurmak varmış ama bir tekstil firmasında ithalat ihracat müdürü olarak çalışmaya başlamış. İki yıl sonra burada edindiği tecrübeyle İstanbul'a gelerek ilk şirketi Teksim Gümrük Müşavirliği'ni kurmuş. "Önce aile üyelerimin ve eski patronumun işlerini yaptım. Ama zamanla işler büyüdü" diyor Nevruz, "Hatta 1994'te Türkiye krizle boğuşurken şirketin cirosu bir önceki yıla göre dört kat artmıştı." Müşavirlikten edindiği sermayeyle de yeni şirketlerini finanse etmiş. "En azında bir ayağımı nereye basacağımı bilmeden, hiçbir zaman iki ayağımı da yerden kaldırmadım" diyor ve ekliyor: "Her zaman öbür yatırımlarımı telafi edecek en az bir yatırımım oldu."

Türkkep'ten sonra uzun bir süre yeni bir işe girmeyen Nevruz iki yıl önce bir sağlık teknolojileri girişimine yatırım yaptı. Has-

taların aile hekimleri ile iletişimi kolaylaştıracak ve teşhis, takip, tedavi sürecini dijital ortam üzerinden yönetmelerini sağlayacak uygulamayla ilgili çok fazla bilgi vermiyor. Kendi girişimi olan Hepo'yu anlatırken ise çok daha rahat. Bir

Nevruz, patronun kendisi olması şartıyla ortaklık kültürüne ve paylaşmaya açık olduğunu söylüyor.

buçuk yıl önce çalışmalarına başlanan yazılımın altyapısı için şimdiye kadar 3,5 milyon lira harcamış. Mayıs ayında kurulan şirket Türkiye'deki yemek kartı uygulamasını dijital ortama aktarmayı amaçlıyor. Bir nevi yemek kartının elektronik hali olan Hepo ile kullanıcılar uygulama üzerinden sipariş verebilecek, ödemelerini de çalışanı oldukları kurumun hesaplarına yükleyecekleri bakiyeyle online gerçekleştirebilecek. 2020'nin sonuna kadar 50 bin kullanıcı ve 5 bin restorana ulaşmayı hedefleyen Nevruz, nispeten oligopol olan sektörde küçük işletmeleri de sisteme dahil ederek pazarı büyütmek istediğini söylüyor. Zira yabancı sermayeli yatırımcıların ağırlıklı olduğu 7 milyar liralık yemek kartı pazarında 200 bin restorandan alınan komisyon ücretleri geçen yıl yüzde 15'e çıkmıştı. Bunun üzerine PTT, BELBİM ve Turkcell, Nisan 2018'de işbirliğine giderek Türkiye'nin ilk yerli kartını çıkarttı. Bu nedenle Hepo, Türkiye'nin ilk yerli yemek kartı olmasa da sektörü dijitalleştiren ilk şirket oldu. **F**

TÜRKKEP, 200'E YAKIN BAYISI İLE TÜRKİYE'NİN HER BÖLGESİNDE FAALİYET GÖSTERİYOR. NEVRUZ, YAKIN ZAMANDA İTALYA VE DİĞER AB ÜLKELERİNE E-DÖNÜŞÜM ALANINDA SERVİS İHRACATINA BAŞLAYACAKLARINI SÖYLÜYOR.



Forbes

FO yazıp **4177**'ye sms atın.

~~15 TL~~ **11 TL**/Aylık

HEMEN ARAYIN

0212 354 36 04 / 0212 354 36 11 / 0212 354 36 27

WhatsApp Bilgi Hattı: 0552 357 00 00 www.turkuvazabone.com

Bu servisten tüm operatörler faydalanabilir. Forbes'a abone olmak için **FO** yazarak **4177**'ye SMS yollamanız yeterlidir. 4177'ye gönderilen her SMS 0,50 TL olarak ücretlendirilir. Aylık dergi abonelik ücreti faturalı hatlarda **11 TL** olup faturaya yansıtılır, ön ödemeli hatlarda 11 TL'lik tutar bakiyesinden tahsil edilir. Belirtilen fiyatlara KDV ve kargo ücretleri dahildir. 12 sayının sonunda abonelik otomatik olarak sona erer. Forbes aboneliğini iptal etmek için **İPTAL FO** yazarak **4177**'ye SMS gönderilmesi yeterlidir. **Türk Telekom - Turkcell - Vodafone**

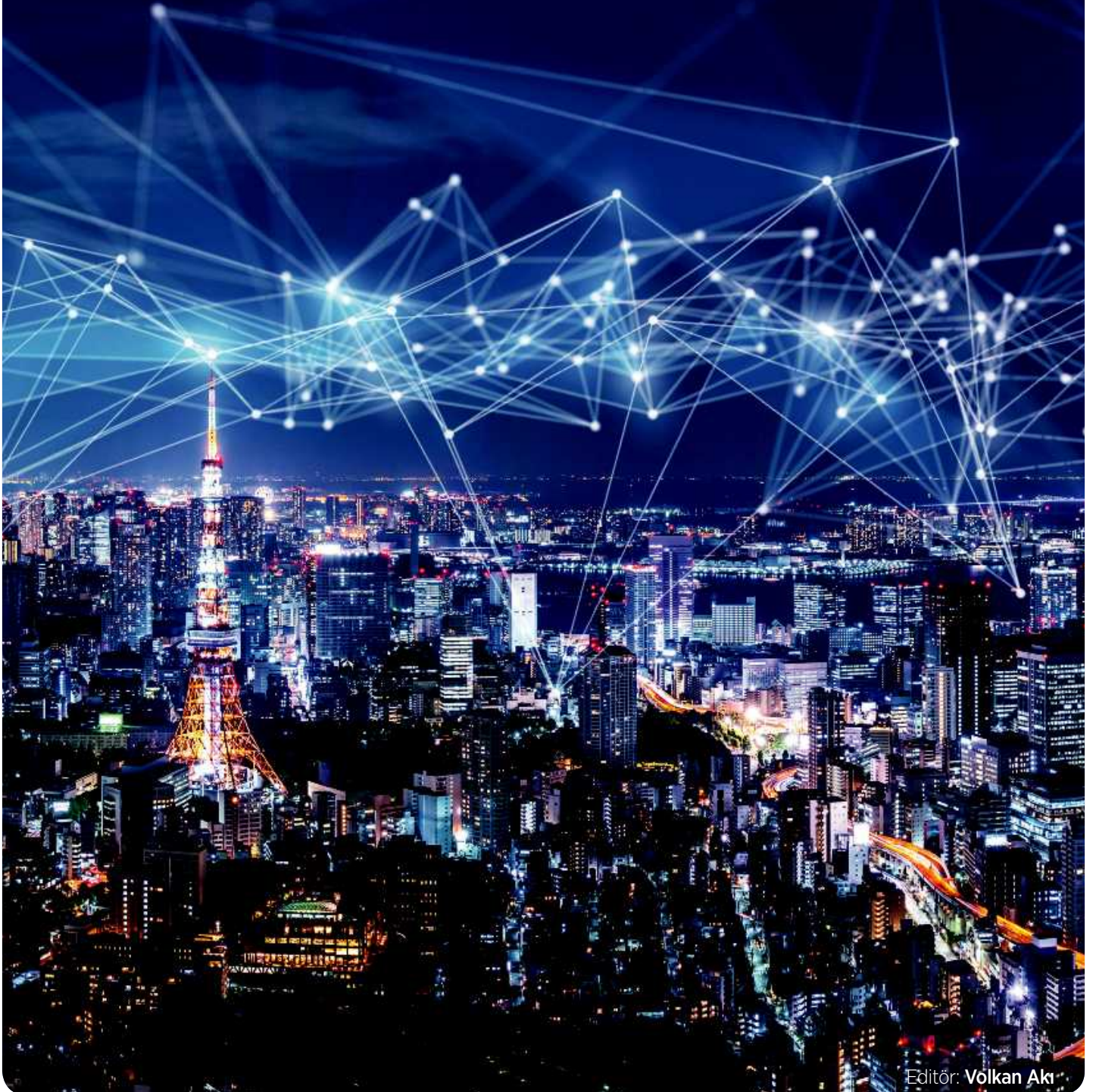


DIJİTAL GELECEK

 **YapıKredi**
katkılarıyla



Teknoloji + İnsan



Editor: Volkan Akı

ÖZEL INFO BÖLÜMÜ



TEKNOLOJİ VE VATANDAŞ MERKEZLİ AKILLI ŞEHİRLERE GEÇİŞ

Büyük, karmaşık organizasyonlar olan şehirler her şekilde hizmet sunmayı, ürünler oluşturmayı ve ürünleri taşımayı, bizi korumayı, eğitmeyi, ilham vermeyi başarabiliyorlar. Fakat bunu nasıl daha akıllıca yapabilirler? Akıllı şehir programları nasıl genişletilebilir? Teknoloji şehir hizmetlerine, halkın mutluluğuna ve aynı zamanda ekonomik fırsatlara katılımı nasıl daha iyi sağlayabilir? 360 derece akıllı bir şehir, operasyonlarının her yönüne bakar ve sonuçları iyileştirmek için teknolojiyi kullanır. Akıllı bir şehrin dijital altyapısı, tek bir hedefe odaklanan bir ortaklık ağı için zemin hazırlar: Hep daha akıllı bir şehir oluşturmak... Sadece kendi operasyonlarını geliştirmek için teknolojiden yararlanmayan, aynı zamanda vatandaşlar, işletmeler ve kar amacı gütmeyen kuruluşlarla yeni yollarla bağlantı kuran dijital bir şehir artık çağımızdaki en büyük hedef.

Kentsel nüfus gittikçe çeşitlendikçe, birçok şehir daha yaşanabilir ortamlar oluşturmak ve kamu hizmetlerini iyileştirmek, büyümeyi teşvik etmek için teknolojiye ve akıllı şehir çözümlerine yöneliyor. Ancak şehirlerde yaşayanlar arasında her segmentte bu hizmet-

lere ulaşım aynı düzeyde olmaya-biliyor. Bazı topluluklar istemeden geride kalabiliyor. Dijital çözümler aynı zamanda herkese aynı hizmet standardını sağlamalı ve herkese eşit bir biçimde, hiçbir segmenti engellemeden ilerlemeli. Bu yazıda biraz, Deloitte araştırmalarından yola çıkarak yeni teknolojik yeni-

liklerin günümüz şehirlerine dahil olma süreçlerini değerlendireceğiz.

Bugünün şehirleri her zaman-kindenden daha büyük ve daha çeşitli. Dünya nüfusunun yarısından fazlası şu anda şehir merkezlerinde yaşıyor ve bu oranın 2050'ye kadar yaklaşık yüzde 70'e yükselmesi bekleniyor. Kentleşme, dünyadaki milyonlarca

insan için yaşam koşullarının iyileştirilmesine yardımcı olurken, şehir sakinleri arasında kronik ekonomik ve sosyal eşitsizlikler de ortaya çıkıyor. Gelişmekte olan dünyada, her üç şehir sakininden biri hala temel hizmetlerin yetersiz olduğu bir geçeköndü mahallesinde yaşıyor. Ekonomik İşbirliği ve Kalkınma Teşkilatı'nın (OECD) bir parçası olan tüm ülkelerde, en zengin ve en yoksul arasındaki gelir açığı son 25 yılda yüzde 30 arttı. Bu nedenle, düşük gelirli, yaşlı, göçmen ve engelliler başta olmak üzere kentsel refahın herkese eşit olarak dağıtılması gerekiyor.

Bu genişleyen eşitsizlikler içinde geleceğin şehirlerinden teknoloji kullanılarak tüm sakinlere şehir hizmetlerine eşit erişim sağlaması bekleniyor. Bunun yanı sıra belediye karar alma sürecine katılma ve kentin ekonomik büyümesinden faydalanma konusunda şehir sakinlerine fırsatlar yaratması bekleniyor. Birleşmiş Milletler de bu kapsamda "şehirleri ve insan yerleşimlerini kapsayıcı, güvenli, esnek ve sürdürülebilir hale getirmek" için 2030 yılına kadar planlanan, "Sürdürülebilir Kalkınma Hedefleri" oluşturdu. Şehirlerin gelecek için bu hedeflere uyumunu teşvik etmek amacıyla pek çok program devreye alındı.

AKILLI VE KAPSAYICI OLMAK

Son on yılda, akıllı şehir girişimleri teknolojiyi birçok farklı yoldan kullandı. Veri platformları ve bulut tabanlı sistemler şehirlerin kapsamlı veri toplamalarını ve veri odaklı kararlar almalarını sağlarken, mobil uygulamalar şehir sakinlerinin yerel yönetimlerle daha kolay iletişim kurmasına olanak sağladı. Yine sensör teknolojisi ve tahmine dayalı analitik, şehirlerin hizmetlerini yerleşik ihtiyaçlarla daha iyi karşılamasına ve proaktif olarak

VERİ PLATFORMLARI VE BULUT TABANLI SİSTEMLER, ŞEHİRLERİN KAPSAMLI VERİ TOPLAMALARINI VE VERİ ODAKLI KARARLAR ALMALARINI SAĞLIYOR.

yanıt vermesine yardımcı oldu. Örneğin, Hindistan, Kalküta'da bir girişim, coğrafi kodlama teknolojisini kullanarak 120 binden fazla geçeköndü mahallesine posta

adresleri sağlayarak bunları kaydetti. Böylece devlet hizmetlerine erişmek, banka hesaplarını açmak, için belge almalarına yardımcı oldu. Yine Londra'da, Google ve Görme Engelliler Londra Kraliyet Cemiyeti, görme engelli kişiler için, bir akıllı telefon uygulamasının devreye alınmasını sağladı. Görme engellilerin bu uygulama ile sesli talimatlar kullanarak ulaşım ağında gezinmesi mümkün hale geldi.

DEMOKRATİK KENTSEL KALKINMA MODELİ

Son zamanlarda hayata geçirilen akıllı şehir girişimleri, genel yatırı-

"DİJİTAL ŞEHİRİ" ARTIK HIZLANDIRMAK GEREKİYOR

Geçtiğimiz yıl dünyanın önemli şehirlerde yaşayan 3 binden fazla kişinin katıldığı bir ankette, katılımcıların yüzde 85'i ticari dijital kuruluşlardan olduğu gibi, aynı veya daha yüksek kaliteyi devletten ve yerel yönetimlerden de beklediklerini belirtiyor. Ancak bu katılımcıların yine yüzde 40'ından fazlası devletin bu dijital hizmetlerinden memnun olmadığını söylüyor. Herhangi bir dijital hizmet sağlayıcısı şirket ile yerel kamu otoriteleri ve belediyeler, entegre bir dijital iş akışı olmadan iyi bir hizmet sunmakta zorlanıyorlar. Aslında devletler ve yerel yönetimlerin önemli bir kısmı dijitalleşmek zorunda olmanın zorunluluğunun farkında değil. 70'ten fazla ülkeden 1.200 devlet görevlisi ile Deloitte'un yaptığı bir araştırmada, katılımcıların yüzde 82'si vatandaşın deneyimini iyileştirmenin ve şeffaflığı artırmanın dijital stratejinin temel hedefleri olduğunu söylüyor. Bir dijital dönüşüm, sadece "akıllı" olarak tanımlanmamış olan işlerde bile, vatandaşların ihtiyaçlarına cevap veren şehirler oluşturmaya yardımcı olabilir. Dijital olarak gelişmiş olan böyle şehirler, aslında vatandaşın ihtiyaçlarına cevap vermekten bir adım öteye de gidebilir; konuşulmamış ihtiyaçlarını önceden tahmin edebilirler. Kısaca aslında "dijital şehirler" in en önemli belki çok farkında olunmayan yönü önemli ihtiyaçları tahmin etmekten geçiyor. Böylece hem tedbir almak hem de daha iyi hizmet oluşturmak mümkün. Bugün veri akışı içinde şehrin adeta "veri nabzını" tutmak geleceğin şehirlerinin en önemli stratejisini oluşturuyor.





rımların yanı sıra şehir sakinlerinin ihtiyaç ve tercihlerine odaklanarak bu sorunları ele almaya çalışıyor.

En yeni nesil akıllı şehirler, karar vermeyi teşvik etmek için yalnızca hükümet tarafından değil aynı zamanda bölge sakinleri, işletmeler ve diğer şehir paydaşları tarafından da veri, dijital teknoloji ve insan merkezli tasarım kullanıyor. Kentsel kalkınmanın bu demokratikleşmesini bir adım daha ileriye götüren bazı şehirler, sakinlerini gerekli kaynak, beceri ve bilgi ile güçlendirerek yerel sorunlara çözüm üretmeye davet ediyor.

Kısaca aslında teknoloji merkezli olmaktan vatandaş merkezli olmaya doğru yönelen akıllı şehir girişimleri, herkesi katılıma dahil ediyor. Bu çerçeveyi kullanarak şehirlerin farklı paydaşlarını çözüm yaratmaya dahil etmek ve akıllı şehirlerin yararlarını paylaşmak bu gelişimin en önemli noktasını oluşturuyor. Böylece tüm sakinlerle birlikte yaşam kalitesi, ekonomik büyüme ve

KISACA ASLINDA TEKNOLOJİ MERKEZLİ OLMAKTAN, VATANDAŞ MERKEZLİ OLMAYA DOĞRU YÖNELEN AKILLI ŞEHİR GİRİŞİMLERİ, HERKESİ KATILIMA DAHİL EDİYOR.

sürdürülebilirliği sağlamak hedefleniyor. Hizmet sağlayıcı şirketler ve kurumlar, akıllı şehirleri hayata geçirmek için şu temel ilkeler üzerinde çalışıyor: Veri ve güvenlik, dijital ve teknoloji, ekosistem, finans ve finansman, iç organizasyon ve politika düzenleme.

VERİ GÜVENLİĞİ ÖNCELİKLİ ŞEHİRLER YARATMAK

Dijital platformların ve bağlı cihazların ortaya çıkması, şehirleri

büyük ölçüde verimliliği artırmak ve şehir sakinlerinin ihtiyaçlarına göre hizmetleri uyarlamak gibi güzel bir noktaya getirdi. Böylece kamu, hizmet süreçleri boyunca verileri entegre etmeye başladı. Ancak, kamu yönetimi eksik veri topladığında ya da şehir sakinlerini, verilerinin nasıl kullanıldığına ilişkin kararlara dahil edemediğinde, kamu veri yönetiminde fayda ve güvene zarar verme riski ortaya çıktı. “Dijital haklar” bu noktada önemli olmaya başladı. O nedenle dijital hakların somutlaştırılması, kamu verilerine dayanan akıllı şehir girişimleri için sosyal güvenin ve katılımın teşvik edilmesi gerekiyor. Bunları yine teknolojiye dayalı, yazılımlarla hayata geçirmek de mümkün. Örneğin, Hollanda’nın en büyük şehri Amsterdam, 80’den fazla devlet ve özel sektör tarafından imzalanan bir “manifesto”sunu yarattı. Bu belge, Amsterdam’da veri kullanımının altı ilkesini ortaya koyuyor: Kapsayıcı, insanlar tarafından kontrol edilen, insanlara göre



düzenlenmiş, meşru ve izlenen, açık ve şeffaf, herkesten ve herkes için...

“DİJİTAL OLARAK GÖRÜNMEZ” LERİN DURUMU

Yazının girişinde de “eşitlikten” bahsetmiştik. Akıllı şehirlerde yaşayanların verileri toplanırken ve kararlar bunlara göre alınırken, “dijital olarak görünmez”leri dikkate almak gerekiyor. Bazı şehir liderleri ulaşılması zor, “dijital olarak görünmez” sakinlerin verilerini toplamakta zorlanıyor. O nedenle şehirlerin akıllanması ve bunun da verilerin kullanılmasına göre yapılması düşünüldüğünde pek çok böyle ayrıntıda çözüm oluşturmak gerekiyor. “Dijital olarak görünmez”ler için de kamunun yeni veri toplama yöntemleri, yaratıcı çözümler ya da mevcut kamu veri sistemlerinin iyileştirilmesi yoluna gitmek gerekiyor. Burada şehirler ayrıca yerel topluluk liderlerinin desteğini sağlamaya gayret edebilir, şahsen yardımda bulunabilir ve veri toplama konusundaki ortak güven,

AKILLI ŞEHİRLERDE YAŞAYANLARIN VERİLERİ TOPLANIRKEN VE KARARLAR BUNLARA GÖRE ALINIRKEN, “DİJİTAL OLARAK GÖRÜNMEZ”LERİ DİKKATE ALMAK GEREKİYOR.

kaynak ve dil engellerinin üstesinden gelmek için çok dilli biçimler kullanılabilir. Örneğin New York’da bir şehir olan Syracuse tarafından kurulan açık veri platformu Data-Cuse, şehir genelindeki bölümlerden şehir sakinlerine, sivil kuruluşlara, işletmelere ve diğer ilgili taraflara kadar tüm tarafları açık tek platformda birleştiriyor.

DİJİTAL ERİŞİMİ SAĞLAMANIN ÖNEMİ YÜKSEK

Şehirde yaşayanların akıllı şehirlere katılımı, dijital kanallara ve hizmetlere etkili bir şekilde erişme ve bu kanallarda gezinme yeteneklerine bağlı aslında. Son yirmi yılda kentsel genişbant altyapısındaki genişlemelere

rağmen, pek çok şehirli sakin hala yüksek kaliteli internet erişimine sahip değil. Bu trendler doğru yönde bir adımı temsil etse de, birçok şehir hala internet kullanımı sorunları ile karşı karşıya. Bu nedenle tüm süreçler için internet altyapısının kullanılabilirliğini değerlendirmek akıllı şehirlere giden adımların önemli bir parçası. İnternet benimseme verilerinin yanı sıra bu bilgileri kullanarak, şehirler dijital olarak etkinleştirilmiş hizmetlerden dışlanabilecek haneleri tanımlayabilir. Kansas City’de, Google Fiber, internet hizmetlerinin düşük gelirli topluluklara genişlemesine yardımcı olmak ve şehrin dijital sermaye stratejisini bilgilendirmek için belediye adına internet erişimi

Dijital Gelecek



üzerine kapsamlı bir çalışma yaptı. Çalışma, şehir sakinlerini geniş-bant kullanmadan bağlayan hizmet türlerinin bir analizini içeriyordu yani, daha yavaş internet hızlarını kullanarak bağlantıyı sağlamanın çözümünü aramak.

İNTERNET KABUL ORANLARINI ARAŞTIRMAK

İnternet kapsamı yaygın olan şehirlerde bile, konut sakinlerinin bağlantılarındaki eksiklikler hala mevcut olabiliyor. İnternet benimseme oranları, internet planlarının uygunluğuna ve konut sakinlerinin ücret ödemeye istekli olmalarına bağlı olarak değişebiliyor. Mahalle internet erişim anketleri şehirde yaşayan bazı sakinlerin neden bu servislere abone olmayı seçmediklerini anlamaya yardımcı oluyor. Örneğin, Seattle şehri, Dijital Eşitlik Girişimi kapsamında her dört yılda bir teknoloji erişimi ve benimseme anketi düzenliyor; ankette hem demografik detaylar hem de spesifik geniş bant performans ölçütleri yer alıyor.

İNTERNET KAPSAMI YAYGIN OLAN ŞEHİRLERDE BİLE, KONUT SAKİNLERİNİN BAĞLANTILARINDAKİ EKSİKLİKLER HALA MEVCUT OLABİLİYOR.

DİJİTAL OKURYAZARLIK PROGRAMLARI

İnternet erişimi ve benimsemenin ötesinde, şehir yönetimlerinin ayrıca vatandaşların yeterli dijital bilgi ve beceriye sahip olmasını da sağlaması gerekiyor. Dijital olmayan pek çok şehirli bilgi bulmak, hizmetlere erişmek, iş aramak ya da ev ödevlerini tamamlamak için internet bağlantısını nasıl kullanacaklarını bilmiyorlar. Şehir yönetimleri kütüphaneler, eğitimciler, toplum merkezleri, kar amacı gütmeyen kuruluşlar ve işletmeler

ile çalışarak, şehir sakinlerine bilgisayar kullanmak, Web'de gezinmek ve verilerini güvende tutmak için temel beceriler öğreten dijital okuryazarlık programları oluşturmak zorunda.

EKOSİSTEM: TOPLULUK YARATICILIĞINI TEŞVİK ETMEK

Birçok şehir, yaşayanları, sivil kuruluşları, işletmeleri ve diğer şehir paydaşlarını çözüm oluşturma sürecine sokan yeni topluluk katılımı modellerini benimsiyor. Bu birlikte oluşturma yaklaşımı, şehir sakinlerinin ihtiyaçlarına daha yakından çözümler üretebilir ve yeni girişimler için daha geniş bir paydaş katılımını teşvik edebilir.

Ancak, tarihsel olarak marjinalleşmiş gruplar bu tür bir iş birliğinde dışlandığında veya yeterince temsil edilmediğinde şehirler, ihtiyaçlarını karşılayamayabilir. Bu nedenle çözüm süreçlerinde bu "katılmayı rededen ya da katılamayanların" da düşünülmesi önemli bir noktayı oluşturuyor.



KAPSAYICI YAŞAM LABORATUVARLARI

Yaşayan laboratuvarlar, şehirlerin akıllı çözümleri gerçek yaşam bağlamında test edebildiği ve sakinleri ve kamu altyapısı ile nasıl etkileşime girdiklerini anlayabilecekleri özel alanlar. Şehirlerin, çeşitli seçmenler tarafından bir girişimin nasıl başarılı olabileceğini değerlendirmesine ve bütün şehre yayılmadan önce gerekli düzenlemeleri yapmasına olanak sağlıyor. Boston şehri, akıllı şehir çalışmalarını artırmaya başladığında, Belediye Başkanı yeni teknolojileri test eden ve değerlendiren alanlar yarattı. Her bölge, doğrudan şehir hükümetine geri bildirim sağlayan mahalle derneklerinden, sağlık alanındaki partnerlerden, küçük işletmelerden ve yerel gençlik gruplarından temsilcilerden oluşan özel bir bölge danışma grubuna sahipti.

MULTİMODAL KAYNAK KULLANIMINI TEŞVİK

Mutimodal-Çok çeşitli kitle kaynak kullanımı, farklı bilgi alışverişi

YAŞAYAN LABORATUVARLAR, ŞEHİRLERİN AKILLI ÇÖZÜMLERİ GERÇEK YAŞAM BAĞLAMINDA TEST EDEBİLDİĞİ VE KAMU ALTYAPISI İLE NASIL ETKİLEŞİME GİRDİKLERİNİ ANLAYABİLECEKLERİ ÖZEL ALANLAR.

çeşitleri aracılığıyla şehirde yaşayanlardan yine farklı fikirleri ve geri bildirimleri toplamayı sağlıyor. Şehirlerde yaşayanların ortak zekasını oluşturmak için çeşitli dijital araçlar kullanılabilir; ancak, farklı iletişim tercihlerini dahil etmek için çevrimdışı yöntemlerin de denemesi gerekiyor.

Örneğin sadece dijitalleşmek için, yüz yüze anketlerden vazgeçmemek gerekiyor. Kudüs'ün yerel dijital inovasyon ekibi, yerel küçük işletmeleri büyütmenin yollarını bulmak için toplumda bir anket yaptı. Şehirdeki farklı kültürleri tanıyan anket Arapça, İngilizce ve İbranice olarak dağıtıldı. Diğer yandan Facebook, Arap ve Yahudi

mahallelerine ulaşmak için kullanılırken, Ortodoks topluluklarına yüz yüze anket tekniği kullanıldı. Ankette 15 bin kişiden 100 bine yakın yanıt toplandı.

EN ÖNEMLİ SORUN FİNANSMAN

Doğal olarak büyük ve ileri teknoloji maliyetleri ile karşı karşıya olan akıllı şehir girişimlerini finanse etmek, genellikle şehir yönetimleri için önemli bir sorun. Düşük gelirli veya ulaşılması zor nüfusları hedefleyen projeler için bu daha da zor olabilir. Tüm şehir girişimleri için tahsis edilmiş finansman mekanizmaları ve finansman kaynakları yaratmak gerekiyor. Şehirler, çözüm sağlayıcı-



lar ya da geliştiricileri ve diğer özel sektör aktörlerini kaynak sağlayamayacakları bölgelere ya da alanlara da yönlendirmek için de çözümler, teşvikler yaratmak zorunda. Yerel yönetimler, teknoloji kullanımını ve ekonomik büyümeyi aynı anda başarmak için, kamu ve özel sektör fonlarını bir araya getirebilir. Özellikle şehirler, yerel topluluklara fayda sağlayan ve aynı zamanda bu şirketlerin müşteri tabanlarını genişleten, internet erişimini ve dijital becerileri geliştirmeye yatırım yapmak için telekomünikasyon ve teknoloji şirketleriyle çalışabilir.

İNNOVASYONU YAYGINLAŞTIRMAK

Şehir yönetimi destekli inovasyonu yaygınlaştırmak ve sınırlı miktarda devlet fonu kullanarak özel sektör yatırımlarının önünü açmak her zaman etkili bir yöntem olabiliyor. Şehir liderleri tarafından belirlenen belirli kentsel sorunları ele almaya odaklanan çözüm geliştiricilere tohum sermayesi sağlamak, startup ekosistemini böylece geliştirmek başta Londra olmak üzere pek çok

ŞEHİRDEKİ KAMU KURUMLARI ARASINDAKİ İŞBİRLİĞİNİN ARTIRILMASI VE TEKNOLOJİYLE İLGİLİ MEVCUT PERSONELİN DE İYİ EĞİTİLMESİ, AKILLI ŞEHİR GİRİŞİMLERİ İÇİN ÇOK ÖNEMLİ.

şehrin başvurduğu bir yöntem. Londra Belediyesi, ulaşımdan finansal çözümler yaratma startup'lara açtığı alanda hem onlara danışmanlık, hem sermaye, hem de veri desteği sağlıyor. Böylece aslında daha az finansman kullanarak sorunların dijital yoldan çözümlerinin yaratılması teşvik ediliyor.

Örneğin ABD'de yaşlı ve engelli nüfus için mobilite çözümleri üretmek üzere 8 milyon dolarlık Michigan Mobility Challenge fonu kuruldu. Bu fon bir yarışma düzenledi ve yaşlı-engelli nüfusa yönelik 13 girişime yatırım için fon verildi.

İÇ ORGANİZASYON VE İŞBİRLİĞİNİ GELİŞTİRMEK

Şehirdeki kamu kurumları arasındaki işbirliğinin artırılması ve

teknolojiyle ilgili personelin de iyi eğitilmesi akıllı şehir girişimleri için çok önemli. Akıllı şehir uygulamaları çok çeşitli alan ve uygulamaları kapsar, ancak genellikle merkezileştirilmiş veri, teknoloji veya inovasyon konusundaki projeler belediye personeli tarafından planlanır ve yürütülür. Bu ofisler teknoloji yatırımlarını yönetmek için gereken insan kaynaklarını barındırırken, nadiren tam eğitimli ve süreç yeterliliğine sahip insan kaynağı bulundurulur.

Şehirler bu örgütsel zorluğun üstesinden gelmek için yeni iç süreçleri, işgücü yetenekleri ve yönetim modelleri yaratıyor. Belki dijital şehir başarıları yaratmak da bu alanın iyi bir şekilde tekrar en iyi şekilde organize edilmesine bağlı.

3 AYLIK
ABONELİK

~~45 TL~~

30 TL

Forbes

HEMEN ARAYIN

0212 354 36 04 / 0212 354 36 11 / 0212 354 36 27

WhatsApp Bilgi Hattı: 0552 357 00 00 / www.turkuvazabone.com





ABD Başkanı Trump'ın fitilini ateşlediği ve merkezinde Çin'in bulunduğu Ticaret Savaşları küresel ekonomiyi olumsuz etkiliyor.

Faizler İnmeye Devam Ediyor

ABD Başkanı Trump güçlü dolar konusunda Fed ve ticaret ortaklarını suçlamayı sürdürüyor. Dolar ise Fed'in politikalarından çok Trump'ın tartışmalı tercihlerinden dolayı yükseliyor. Trump başlattığı Ticaret Savaşı küresel ekonominin yavaşlamasına neden olurken vaatlerinin tersine ticaret açığı artırıyor.

LEVENT GÜRSER

ABD Başkanı Donald Trump ve Beyaz Saray yönetimi ekonomideki ve özellikle imalat sanayindeki yavaşlama konusunda sürekli olarak ABD Merkez Bankası (Fed) ve Çin, Almanya gibi ticaret ortaklarını suçluyor. Trump ve danışmanlarının argümanları şöyle: "ABD'de faiz oranları çok yüksek... ABD Doları çok güç-

lü... Yabancı hükümetler adil olmayan rekabet avantajı sağlamak için para birimlerini manipüle ediyor. Önceki ticaret anlaşmaları tek taraflıydı..." Trump'a göre, Çin, Almanya, Japonya, Güney Kore ve diğer bazı ülkeler ABD ekonomisine zarar veren ticaret ve finans politikalarından sorumlu.

ABD Doları Trump'un değer artışı konusunda dur-

FOTOGRAF: FORBES ARSIV

madan öfke saçmasına rağmen özellikle ticari sürtüşmelerin sürdüğü Euro Bölgesi ve Çin'in para birimleri karşısında değer kazanıyor.

Avrupa Merkez Bankası'nın (ECB) ve ardından Fed'in son faiz indirim kararlarından sonra ABD Doları, euro karşısında değerlendirildi. 12 Eylül'de ECB'nin temel mevduat faizini 10 baz puan düşürmesi ve varlık alım programına yeniden dönmesi üzerine parite 1,10'un altına düşerek 1,0945'i gördü. 16 Eylül'deki Fed'in 25 baz puanlık faiz indiriminin ertesinde de 1,10'un altına indi. Euro Krizi döneminde 2017 başında euro karşısında 1,05'e düşen dolar daha sonra değerlendirildi. 2010 başında parite 1,24 seviyesindeydi.

Çin Yuanı da dolar karşısında rekor bir seviyeye çıktı. Ağustos başında dolar karşısında büyük bir destek noktası olarak görülen 7 seviyesini kıran Çin Yuanı eylül başında 7,18'i gördü. Ancak eylül ayının ortalarında 7,09-10 seviyesine geriledi. Yuan 2018 başında 6,28 dolar seviyesindeydi.

Amerikan para biriminin aşırı değerli olduğunu söylemek mümkün olmasa da dolar, ticaret ağırlıklı reel efektif döviz kuru endeksine göre, euro, yuan, Japon Yeni gibi para birimlerinin endeksinden daha yukarıda. Bu seviye doların uzun vadeli ortalama değerine oldukça yakın.

Faizlerin yüksekliğine ve doların güçlü kalmasına olan alerjisi ile tanıyan ve Fed Başkanı Jeremy Powell'a faiz indirmede için sert sözler söyleyen Trump'ınsa ECB ve diğer merkez bankaları faiz indirdikçe hiddeti iyice artıyor. Trump artık hakarete varan sözlerle Fed ile Başkanı Powell'ı hedefe koyuyor ve Fed'den faizi sıfıra ya da altına düşürmesini istiyor.

Uluslararası piyasalar için 12-18 Eylül ilginç bir dönemeçti. 12 Eylül'de ECB, Euro Bölgesi ekonomisini ivmelendirmek için merakla beklenen programını açıkladı. ECB temel mevduat faizini 10 baz puan düşürerek yüzde -0,5'e düşürürken, politika faizini değiştirmeden yüzde 0,25'te bıraktı. Yeni bir varlık alım programı başlatan ECB, kasım ayından başlayarak her ay 20

milyar euro değerinde tahvil alımı yapacak. Banka böylece daha önceki tahvil alım programını sona erdirdikten dokuz ay sonra yeni bir agresif program başlatmış oldu.

Görevini ekim ayında Uluslararası Para Fonu (IMF) Başkanı Christine Lagarde'ye devredecek olan ECB Başkanı Mario Draghi ise düzenlediği basın toplantısında Euro Bölgesi'nde ekonomik yavaşlamaya dikkat çekerek mali olanakları olan hükümetlerin etkin ve zamanında aksiyonlar alması gerektiğini söyledi.

ABD Başkanı Trump, ECB'nin faiz indirme kararından hemen sonra twitter mesajı ile yaptığı açıklamada, "ECB hızlı hareket ederek faiz oranını 10 baz puan düşürüyor.

ÜLKELERE GÖRE MERKEZ BANKASI FAİZİ VE REEL FAİZ

ÜLKE	MERKEZ BANKASI FAİZİ, %	TÜKETİCİ FİYATLARI ENFLASYONU, %	REEL MERKEZ BANKASI FAİZİ, %	SON DEĞİŞİM	SON DEĞİŞİM TARİHİ
İSVİÇRE	-0.75	0.3	-1.1	İndirim	Ocak 15
EURO BÖLGESİ	-0.50	0.9	-1.4	İndirim	Eylül 19
ABD	2.0	1.7	0.3	İndirim	Eylül 19
İSVEÇ	-0.25	1.4	-1.7	Artış	Aralık 18
JAPONYA	-0.10	0.5	-0.6	İndirim	Ocak 16
DANİMARKA	0.00	0.4	-0.4	İndirim	Ocak 15
BRİTANYA	0.75	2.1	-1.4	Artış	Ağustos 18
AVUSTRALYA	1.00	1.6	-0.6	İndirim	Temmuz 19
Y. ZELANDA	1.00	1.7	-0.7	İndirim	Ağustos 19
NORVEÇ	1.25	1.6	-0.4	Artış	Haziran 19
POLONYA	1.50	2.9	-1.4	İndirim	Ekim 14
TAYVAN	1.50	0.4	1.1	İndirim	Mart 16
GÜNEY KORE	1.5	0.0	1.5	İndirim	Temmuz 19
TAYLAND	1.50	0.5	1.0	İndirim	Ağustos 19
KANADA	1.75	2.0	-0.3	Artış	Ekim 18
ÇEKYA	2.00	2.9	-0.9	Artış	Mayıs 19
ŞİLİ	2.00	2.3	-0.3	İndirim	Eylül 19
ABD	2.13	1.7	0.4	İndirim	Temmuz 19
HONG KONG	2.50	3.3	-0.8	İndirim	Ağustos 19
PERU	2.50	2.0	0.5	İndirim	Ağustos 19
S.ARABİSTAN	2.75	-1.3	4.1	İndirim	Temmuz 19
MALEZYA	3.00	1.4	1.6	İndirim	Mayıs 19
KOLOMBİYA	4.25	3.8	0.5	İndirim	Nisan 19
FİLİPİNLER	4.25	1.7	2.6	İndirim	Ağustos 19
ÇİN	4.35	2.8	1.6	İndirim	Ekim 15
HİNDİSTAN	5.40	3.2	2.2	İndirim	Ağustos 19
ENDONEZYA	5.50	3.5	2.0	İndirim	Ağustos 19
BREZİLYA	6.00	3.4	2.6	İndirim	Temmuz 19
G. AFRIKA	6.50	4.0	2.5	İndirim	Temmuz 19
RUSYA	7.00	4.3	2.7	İndirim	Eylül 19
MEKSİKA	8.00	3.2	4.8	İndirim	Ağustos 19
TÜRKİYE	16.50	15.0	1.5	İndirim	Eylül 19

Onlar euro'yu çok güçlü dolar karşısında değer kaybetmeye, ABD ihracatına zarar vermeye çalışıyor ve başarılı da oluyorlar. Fakat Fed hala oturuyor ve oturuyor ve oturuyor... Onlara borç aldıkları için para ödenirken biz hala faiz ödüyoruz” dedi.

Powell'a yönelik eleştirilerini ağırlaştıran Trump ECB'nin kararından bir gün önce yaptığı açıklamada ise, Fed'in faizi sıfıra ya da daha altına düşürmesi ve ardından ABD'nin borçlarını yeniden finanse etmeye başlaması gerektiğini söyledi. Trump daha da hiddetlendi ve “Powell ve Fed'in diğer ülkelerin yaptıklarını yapmamıza olanak tanımları sadece bir saflık. Hayatta bir kez gelebilecek bir fırsatı 'mankafalar' yüzünden kaçıırıyoruz” dedi.

Gelelim Fed'in faiz indirimi yaptığı 18 Eylül'e... Federal Açık Piyasa Komitesi (FOMC) iki günlük toplantısının sonunda beklenildiği gibi gecelik gösterge borçlanma

faiz oranının yüzde 0,25 puan aşağı çekilerek yüzde 1,75-2,00 aralığına indirildiği açıkladı. Fed, Temmuz ayında 11 yılın ardından ilk faiz indirimi yapmıştı. Temmuz ayı sonunda faizlerde 0,25'lik indirim giden Fed gösterge faiz oranını 2,00 - 2,25 aralığına çekmişti.

Trump tabii ki yine öfkelenildi. Fed'in faiz kararının ardından twitter mesajında, Fed Başkanı Jay Powell'ın yine başarısız olduğunu vurguladı ve “Ne cesaret, ne sağduyu ne de vizyon sahibi. Berbat bir iletişimci” dedi.

Oysa Trump'ın söylemlerinin aksine kendi döneminde ABD'nin hem borcu hem de dış ticaret açığı arttı. ABD hükümetinin borcu Trump döneminde de artarak 22 trilyon dolara ulaştı. İşin kötüsü Trump yönetiminin başlattığı ek gümrük vergileri ve yaptırım politikaları ticaret açığının daha da kötüleşmesine neden oluyor. Trump ise bu politikalar ile ticaret açığını düşürerek 2020 seçimlerine girmek istiyor.

Ancak ticaret açığını düşüreceği vaadiyle Çin ile başlatılan ticaret savaşı Çin, Asya'nın kalan bölümü ve Avrupa'nın ABD'ye olan ihracatının azalmasına ve bu ekonomilerin de yavaşlamasına neden oldu. Yine bu ekonomilerin Amerikan ihracat mallarına olan talebinin azalması da ABD ekonomisinin yavaşlamasını sağladı. Yılın ikinci çeyreğinde ABD'nin ihracatı geçen yılın aynı dönemine göre yüzde 1,5 azaldı. Bu son üç yılın en hızlı düşüşü...

Çin'e olan ihracat ise özellikle Pekin yönetiminin artan gümrük vergileri nedeniyle soya fasulyesi ithalatında başka pazarlar bulması nedeniyle yüzde 26 düştü.

2018 yılında 891,3 milyar dolar ile rekor kıran ABD'nin dış ticaret açığının bu yıl da yüzde 8-9 artması bekleniyor. Trump göreve başladığında 347 milyar dolar olan Çin ile dış ticaret açığı ise 2018 sonunda 419,5 milyar dolara çıktı. Çin ile olan dış açık azalan ihracat nedeniyle temmuz sonu itibarıyla 200 milyar doları aştı. İşte bu gibi nedenlerden dolayı Trump'a olan kamuoyu desteği son zamanlarda hızla gerileyerek yüzde 35 seviyesine indi.

Uzmanlar ticaret açığının doların aşırı değerli olmasından daha çok ABD'nin yeni binalar, cihazlar ve yazılıma yatırım harcamalarının milli gelirdeki tasarruflardan daha fazla olmasından kaynaklandığını ve aradaki bu farkı da yabancılardan borçlana-

FED BÖLÜNDÜ VE SONRAKİ ADIMI BELİRSİZLEŞTİ

Fed eylül toplantısında beklenildiği gibi faizi 25 baz puan düşürdü ancak daha önemlisi; bu kez tartışmalı sonuçlar çıktı. Bir kere karar oybirliği ile alınmadı. 2016'dan bu yana ilk kez karar üçe karşı yedi oyla alınabildi. Üç Fed yönetim kurulu üyesi 25 baz puan faiz indirimine karşı oy kullandı. Bu Powell başkan olduğundan bu yana en büyük muhalif oy sayısı.

Muhalifler de aynı görüşte değildi. St. Louis Fed Başkanı James Bullard, 50 baz puan faiz indiriminden yana olurken, Kansas City Fed Başkanı Esther L. George ve Boston Fed Başkanı Eric S. Rosengren ise faizin yüzde 2,00-2,25 aralığında kalmasından yönünde oy kullandı.

Fed ayrıca yeni indirim için sinyal vermedi ve bu noktada durabileceği yolunda işaretler verdi. Fed üyelerinin yılın kalan bölümünde atılacak adım konusunda bölünmesi ve yeni faiz indirimi konusunda beklenenden çok daha az işaret vermesi ABD'de daha hızlı ve yüksek oranlı faiz indirimi beklentilerinde hayal kırıklığı yarattı.

Fed Başkanı Jerome Powell

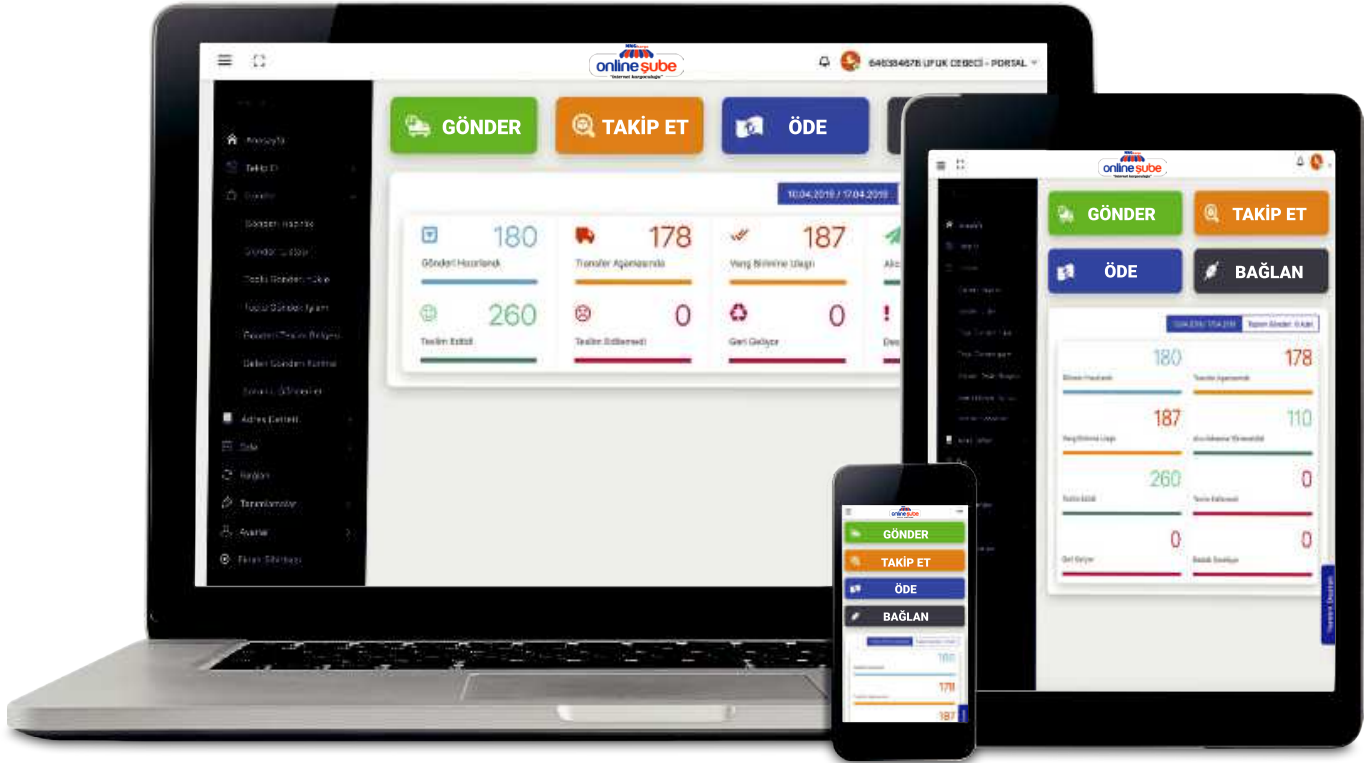




MNG Kargo internet kargoculuğu dönemini başlatıyor.

Şimdi kargo göndermek, ödeme yapmak ve takip etmek daha kolay!

Detaylı bilgi için;
www.mngkargo.com.tr



rak karşıladığını vurguluyor.

Ayrıca ABD ekonomisinin büyük ticaret ortaklarının ekonomisinden daha hızlı büyümesinden dolayı ticaret açığı daha hızlı artmayı sürdürüyor. Sonuç olarak büyüme oranlarındaki farklılıklar, ithalata olan iç talebin, dış piyasalarda Amerikan mallarına olan talepten daha hızlı büyümesi artan ticaret açığını doğuruyor.

ABD’de 2007-09 durgunluk döneminde faiz oranları sıfır seviyesindeydi. Günümüzde ise Trump’ın istediği gibi sıfır seviyesi veya altına düşmesi için Fed’in birden iki puan seviyesinde indirim yapması gerekiyor. Bu da en azından şimdilik biraz zor. Çünkü ABD ile Avrupa’nın durumu çok farklı. Euro Bölgesi ekonomisi şu anda durgunluğun eşiğinde. Ancak ABD ekonomisi halen bazı durgunluk belirtileri olsa da yüzde 2 seviyesinde büyüyor.

ABD’de faizler Fed’in son iki hamlesi ile bir miktar düşse de daha önceki yıllardaki sıkı para politikasının etkisiyle Euro Bölgesine göre daha yüksek seyrediyor. Euro

Bölgesi’nde ise ekonomik kırılganlık nedeniyle faizler bir süredir negatif bölgede seyrediyor.

Bu nedenle sermaye daha iyi gelirler elde etmek için Euro Bölgesi dışına ve dolara doğru akıyor ve bu da doları güçlü kılıyor. Uzmanlar ABD Doları’nın güçlülüğü nedeniyle Fed yönetimini suçlamanın doğru bir yaklaşım olmadığını ve küresel yatırımcıların ‘güvenli liman’ psikolojisiyle dolara yöneldiğini belirtiyor. Uzmanlar doların zayıflamasına yol açacak müdahale tarzı bir girişimin başarı garantisi olmadığını ve çözümlenden daha fazla sorun yaratabileceğini vurguluyor.

Ayrıca euro için de pek parlak bir gelecek öngörülüyor. Capital Markets’in kıdemli analisti Helen Rush, orta ve uzun vadede euro için ayı piyasasından yana olduğunu çünkü son toplantıda Fed’in pek şahin olmadığını yılsonuna kadar bir başka faiz indirimi ihtimalinin azaldığını ayrıca Alman ekonomisinin resesyonun eşiğinde olduğunu vurguladı. ABD’nin, AB’den ithal otomobillere ek gümrük verisi koymasının da masada olduğunu belirten Rush, tüm gelişmelerin euro için risk oluşturduğunu ifade etti.

Ayrıca Trump yönetimi ticaret savaşlarının şiddetini artırmaya devam ederse Fed’in yavaşlamayı tersine çevirebileceği de söylenemez. Ekonomideki yavaşlama, faiz oranlarındaki değişimlerden ziyade artan gümrük vergilerinden kaynaklandı. Bu nedenle birçok ekonomistin dediği gibi Fed, faiz oranlarını agresif bir şekilde düşürse bile bu ticaret açığını daraltamaz çünkü bu açık, tasarruf-yatırım açığı ve ABD ile dünyanın geri kalanı arasındaki büyüme oranlarının farkından kaynaklanıyor.

Ancak yine de finans kurumları düşük faize hazırlık yapıyor. JP Morgan’ın CEO’su Jamie Dimon negatif faiz dalgasının ülkelere yayılmakta olduğunu ve ABD’ye de ulaşacağını belirterek, kurumu JP Morgan’ı her ihtimale karşı bu duruma hazırladığını ifade etti. Dimon, New York’ta bir konferansta yaptığı konuşmada, “Sıfır faiz oranını ABD’de göreceğimizi sanmıyorum ancak risk yönetiminin gereği olarak buna hazırlanmak gerektiğini düşünüyorum” dedi. Dimon ayrıca, negatif faiz oranlarının uzun vadeli etkileri konusunda da endişelenmek gerektiğini ifade etti. **F**

FAİZ İNDİRİM FURYASI

Resesyon endişeleri giderek arttıkça gelişmiş ve gelişen dünyadan birçok merkez bankası faiz indiriyor. Özellikle ağustos ve eylül aylarında merkez bankalarının faiz indirimi yoğunlaştı. Böylece yeni bir dönem de başlamış oldu. Merkez bankaları maliyeti ucuzlayan para ile borçlanmayı ve harcamayı teşvik etmeye çalışarak ekonomiyi hızlandırmayı hedefliyor. Özellikle Avrupa’da reel faiz oranının İsveç’te yüzde -1,7, Euro Bölgesi’nde ise yüzde -1,4 ile eksiye olmasının nedeni bu. Gelişen ülkeler arasında halen en yüksek reel faiz yüzde 4,8 ile Meksika’da. Bu ülkeyi yüzde 4,1 ile Suudi Arabistan ve yüzde 2,6 ile Brezilya ve Filipinler izliyor.



ECB Başkanı Mario Draghi



ESQUIRE
SONBAHAR SAYISIYLA
BAYİLERDE!

PAYCORE

Küresel Atak

PayCore ismini değiştirerek başladığı dönüşümüne ‘processing’ ve dijital ödeme sistemleri alanında sunduğu çözümlerle hız verecek. Samsung ve First Data ile ortak çıkarılan ‘Soft POS’ ile POS cihazları tarih olacak.

NUREFŞAN KUTLU

Mart ayında büyük bir dönüşüme girerek yeni adıyla ortaya çıkan PayCore, ‘processing’ ve ‘dijital dönüşüm’ şeklinde iki kola ayırdığı eylem planıyla fintek sektöründe dengeleri değiştirmeye hazırlanıyor. Kuruluşundan bu yana geçen 18 yılda birçok uzmanlık alanına el atan şirket, 2016’da MV Holding ve Revo Capital’in yüzde 24, 2018’de ise Sancak Holding yüzde 54 oranında hissedar olmasıyla yeni bir şirkete dönüşmeye başladı. Yatırımların ve arkasına aldığı dev şirketlerin etkisiyle son olarak eski adı Cardtek’i PayCore olarak değiştiren ve hazıranda MPTS Türkiye’yi de bünyesine katan şirket ‘processing’ alanında dünya devi olmaya hazırlanıyor. Öte yandan Samsung ve First Data iş birliğinde çıkardığı ‘Soft POS’ ile de telefonları POS cihazına dönüştürerek geleneksel POS cihazlarını ortadan kaldıracak. 2017’de PayCore’un CEO’su olan Turgut Güney “Ödeme sistemleri alanında A’dan Z’ye her alanda hizmet veriyoruz. Fakat stratejik olarak şirketi koşturduğumuz ve büyüttüğümüz alanlar ‘processing’ ve dijital inovasyon” diyor ve ekliyor “Türkiye içinden küresel bir değer çıkarmaya çalışıyoruz.”

PayCore’un 2024 vizyonu çerçevesinde iki stratejik alan var. Şirket, ilk olarak “the state of art” adını verdiği yeni yazılım altyapısıyla ‘processing’ işinde dünyada bir numara olma iddiasında... Dünyanın en iyi altyapılarına sahip olduklarını düşünen Güney, dijital dünyadaki uzmanlıklarıyla müşterilerine katkı yaratmak ve şirketlerin teknolojik dönüşümünde öncü olmak adına büyük adımlar atıyor. Aslında PayCore’un ‘processing’ alanındaki macerası yeni değil. Tüm dünyada bankalara, finansal kuruluşlara, ödeme servis sağlayıcılarına ve Telekom operatörlerine ödeme

teknolojileri konusunda çözümler sunan şirketin uzun zamandır küçük bir ‘processing’ şirketi vardı. Geçen sene ise vites büyütme hedefi doğrultusunda Mastercard ile görüşmeler başladı. Aylar süren görüşmelerde son nokta ise hazıranda koyuldu. PayCore dört ay önce sonuçlanan anlaşma ile Mastercard’dan MPTS (Mastercard Payment Transaction Services) Türkiye’yi aldı. 2021’in sonuna kadar iki şirketin altyapılarını birleştirme çalışmalarına devam etmeyi planlayan şirket, ‘the state of art’ adını verdiği yeni yazılım altyapısıyla bölgenin ‘processing’ gücü olmayı planlıyor. Bölgede çok büyük fırsatların olduğunu belirten Güney, “Küçük ve orta ölçekli bankalar kendi yazılımlarını üretmek yerine bu hizmeti dışarıdan alarak kendi sistemlerine entegre etmeyi tercih ediyorlar” diyor. Kendilerinin kurduğu altyapının bankalara maliyet ve hız gibi birçok avantaj sunduğuna da dikkat çekiyor.

PayCore’un büyüme konusundaki yol haritasının ikinci stratejik noktası ise dijital ödeme sistemleri alanındaki inovatif ürünler... İlk olarak çip tabanlı ödeme kartlarının ve terminallerin dünya çapında uyumlu olmasını sağlayan teknik standart olan EMV çözümleri üzerine odaklanan ve Türkiye’de EMV dönüşümünü gerçekleştirenlerden biri olan şirket, değişen dünyanın da etkisiyle dijital ödeme çözümleri alanına el attı. Cep telefonunu bir ödeme aracı olarak kullanabilme üzerine yazılımlar geliştiren şirket, eylül ayının başında Samsung ve First Data iş birliğiyle piyasaya sürdüğü ‘Soft POS’la ilk icraatını da ortaya koydu. Ödeme sistemlerinde devrimsel bir yenilik olan ‘Soft POS’ yazılımı sayesinde Android işletim sistemli cep telefonu ve tabletler temassız ödeme alabilen POS cihazlarına dönüşebiliyor. Ödeme sürecini yaygın kullanıma sahip olan telefon, tab-

FOTOĞRAF: DENİZ DOĞAN



PayCore CEO'su Turgut Güney, 'processing' ve dijital ödemelerde sundukları yenilikçi çözümlerle Türkiye'den küresel bir değer çıkarmayı hedefliyor.

let gibi cihazlara taşıyarak ödeme süreçlerini kolaylaştıran ürün, POS cihazı gibi hantal makinelere ihtiyacı da ortadan kaldırıyor.

Dünyadaki temassız kart dönüşümünü yakından inceleyen PayCore'un kurduğu sistem aslında geleceğe yatırım yapıyor. Yılsonunda tüm dünyaya ihraç edilmesi hedeflenen ürünün ilk pazarının ise Polonya olması planlanıyor. Polonya'nın seçilmesinin nedeni ülkedeki temassız kart kullanımının yüzde 90'ların üzerinde olması... Polonya'nın 'Soft POS' için iyi bir deneme pazarı olacağını düşünen Güney'in asıl hedefiyse 35 ülkede bu ürünü yaygınlaştırmak. "Soft POS sadece Türkiye değil dünya için geliştirdiğimiz bir ürün" diyen Güney, "Tüm dünyada bu ürünle çok ses getirdik" diyerek geri dönüşlerin çok olumlu olduğunu ve birçok şirketin kapılarını açtığını belirtiyor.

Türkiye'de telefonda POS cihazı çözümleri sunan başka şirketler de var. İlk olarak Ödeal'la ortaya çıkan mobil POS hizmeti PayU, Paratika, Paynet gibi fintek şirketleri tarafından da sağlanıyor. Fakat bu şirketlerin sunduğu sistemde kartı alıp telefona okutmak veya fotoğrafını çekmek gerekiyor. Yapılan işlem ise bir sanal işlem gibi işleniyor. PayCore'un sunduğu yazılım ise tamamen temassız kredi kartları için tasarlanmış bir sistem. Üstelik 'Soft POS' üzerinden yapılan işlemler sanal bir işlem muamelesi görmüyor. Müşteriler normal bir POS cihazından işlem yapmış gibi oluyor. Dolayısıyla komisyonlar da daha düşük oluyor.

'Soft POS'un müşterilere ve üye işyerlerine sağladığı avantajlar düşük komisyonla sınırlı değil... İlk olarak Samsung'la iş birliği yapılmış olsa da marka ve modelden bağımsız olarak tüm Android işletim sistemine sahip telefon ve tablet gibi cihazlar bu uygulama sayesinde POS cihazına dönüşebiliyor. Dolayısıyla üye işyerleri POS cihazı almak için kat etmeleri gereken bütün süreçlerden kurtularak daha hızlı ve kolay bir biçimde POS sahibi olabiliyor. Güney 'Soft POS'un özellikle yurtdışında otel ve restoranlarda bahşiş vermek ve almak isteyenlerin rahatlıkla kullanabileceğini düşünüyor. Kullanımı daha da kolaylaştırmak için özel bir akıllı saat

anlaşması yaptıklarının da altını çiziyor.

Önümüzdeki yılların planlamasını çok iyi bir şekilde yapan Güney'in asıl hedefi ise bu iki alanda kazandıkları ivmeyle beş yıl içinde şirketi dünya devi haline getirmek... Güney'in stratejisi çerçevesinde bir buçuk sene içinde 'processing' tarafında bütün altyapıların dönüştürülmesi tamamlanacak. 2021'den itibaren şirketin çok farklı bir noktaya geleceğini belirten Güney, "2024'de ise 'processing'in göz bebeği olacağız. En az beş tane dünya devi kapımızı çalacak" diyor. Güney bu alanda oldukça iddialı... Zira First Data ve TSYS gibi şirketlerin rakibi haline geldiklerini düşünüyor. Hatta dört-beş yıl sonra 'processing' alanındaki büyük şirketlerin PayCore'u almak isteyebilecekleri ihtimaline de dikkat çekiyor. Dijital çözümler tarafında ise temkini elden bırakmıyor. Zira dijital inovasyonların arkasında her daim daha fazla risk unsuru bulunuyor. Her an farklı bir şirketin yeni bir ürün çıkararak pazarın dengelerini değiştirme ihtimali mevcut...

"Dijital ödeme çözümlerinde de dünya lideri olma hedefimiz var. Fakat risklerin de farkındayız" diyen Güney, yaygın üretime çıkan ilk firma olarak bu riski azaltmayı ve ciddi şe-

Samsung ve First Data işbirliğiyle piyasaya sunulan Soft POS, 35 ülkede kullanılacak.

kilde öne geçmeyi planlıyor.

Cirosu 150 milyon lirayı aşan PayCore, Türkiye'den ziyade küresele odaklanmış bir şirket... Zaten bütün bu yatırımların, Ar-ge çalışmalarının ve isim değişikliğinin arkasında da küreselleşme vizyonu yatıyor. Hem 'the state of art' dedikleri altyapıları hem de 'Soft POS' gibi tüm sektörü değiştirmeye aday ürünleriyle Avrupa'dan Orta Doğu'ya, Körfez'den Afrika'ya kadar geniş bir coğrafyada etkili olma hedefleri var. Bu hedef doğrultusunda da arkada hummalı bir çalışma yürütülüyor. Güney "Ülke ülke atak planlarımız çalışıyor. Her yere göre farklı bir oyun planı geliştiriyoruz" diyor. Samsung ve First Data gibi büyük şirketlerle yapılan işbirliği de bu hedefe sağlam adımlarla gidildiğini gösteriyor. Şirket önümüzdeki dört sene içinde aynı hızda ve ataklıkta devam edebilir mi bilinmez fakat iki odak noktasında işler istenilen noktaya gelirse Güney'in öngördüğü gibi dev şirketler PayCore'un kapısını aşındırabilir. **F**

EYLÜL AYININ BAŞINDA SAMSUNG VE FIRST DATA İŞBİRLİĞİYLE PİYASAYA SÜRÜLEN 'SOFT POS'LA MARKA VE MODELDEN BAĞIMSIZ OLARAK TÜM ANDROID İŞLETİM SİSTEMLİ CEP TELEFONU VE TABLETLER TEMASSIZ ÖDEME ALABİLEN POS CİHAZLARINA DÖNÜŞÜYOR.



Toplantılarınıza Yeni Bir Soluk Getirin!

Toplantılarınızı, World Luxury Spa Awards tarafından Dünya'nın en lüks Spa'sı seçilen Richmond Nua Wellness-Spa'nın huzurlu doğasında, iş yaşamının stresinden uzak, ekibinizin motivasyon ve verimliliğini artıracığınız buluşmalara dönüştürün.



İş yaşantısının en önemli gerekliliklerinden biri yoğun dikkat ve konsantrasyondur. Günümüzün getirdiği şartlar, metropol hayatı ve monotonluk içinde, dikkati ve konsantrasyonu güçlü tutmak her zaman mümkün değildir. İstanbul şehir merkezine sadece 1,5 saat uzaklıkta orman ve göl manzarasının kesiştiği Sapanca Gölü kıyısında yer alan Richmond Nua Wellness- Spa size ve ekibinize, iş ve şehir yaşamının stresinden uzakta, ödüllü Spa'sında bakımlar ve masajlar eşliğinde, rahatlayan bedenler ve berrak zihinler ile çok daha verimli toplantılar için kişiselleştirilmiş bir hizmet sunuyor.

TOPLANTILARINIZIN TARZINI YENİLEYİN

Richmond Nua, Richmond Nua, sağlıklı yaşamın iş hayatına kattığı değeri biliyor ve önemsiyor, sizi ve ekibinizi muhteşem doğasına davet ediyor. Richmond Nua'da toplantılarınız nefes egzersizi ve meditasyon ile başlıyor, ikram edilen sağlıklı atıştırmalıklar ile gününüze enerji katmaya devam ediyor. MeetWell kapsamında rahatlatıcı baş-boyun masajı için Spa'ya dahi gitmenize gerek yok. Dileyen katılımcılar toplantılar başlamadan sabahları ormanda yürüyüş yapabilir, eşsiz göl manzarası eşliğinde esneme hareketleri ve yoga ile rahatlayabilir.

Richmond Nua'da her mevsim dolu dolu gün ışığı alan ve ses geçirmeyen paneller ile dört ayrı alana bölünmüş 450 kişilik toplantı salonu isteğe ve ihtiyaca göre farklı oturma düzenlerinde hazırlanabiliyor.

TOPLANTILARIN YORGUNLUĞUNU SPA'DA ATIN

Gün boyunca toplantılara katılan misafirler, Türkiye'nin ilk ve tek destinasyon Spa'sı Richmond Nua'nın sıcaklıkları 40° ile 100° arasında değişen buhar odalarının (Ottoman Steam Bath, Salt Inhalation Steam Bath, Herbal Steam Bath, Laconium, Loft Sauna), dinlenme odalarının (Tepidarium, Water Beds, Day Dream) ve ıslak alanların (Salt Jacuzzi, Jet Pool 117, Ice Grotto, Aqua Cave) keyfini ücretsiz çıkarabilirler.



Drone Etkisi

Suudi Arabistan'ın petrol arzının yarısının durmasına neden olan drone saldırısı fiyatlarda son 30 yılın en büyük sıçramasına neden oldu. Üretime hızla başlanmazsa petrolün varili 100 dolara fırlayabilir.

LEVENT GÜRSER

Petrol piyasalarının en vahşi haftası eylül ayında yaşandı. Suudi Arabistan'ın petrol tesislerine yapılan drone saldırısı ham petrol piyasasında son 30 yılın en keskin fiyat dalgalanmalarına neden olurken küresel ekonominin geleceğine ilişkin endişeyi büyüttü.

Suudi Arabistan'ın savaş halinde olduğu Yemen'deki Husiler tarafından insansız hava araçları ile 14 Eylül Cumartesi günü petrol altyapısına yapılan saldırılar, küresel petrol arzının yüzde 5'ine denk gelen günde 5,7 milyon varil üretimin piyasadan çekilmesi anlamına geliyordu. Suudi Arabistan'ın üretiminin yarısının kesilmesine neden olan petrol tesislerine yapılan son 50 yıldaki en büyük saldırı, 1988'den bu yana küresel petrol fiyatlarında en büyük sıçramaya neden oldu.

Pazartesi günü Londra piyasası açılır açılmaz Brent petrolün varili 60 dolar seviyesinden 71,95 dolara fırladı ve günü yüzde 14,6'lık yükselişle 69 dolardan kapattı. Salı günü ise Suudi Arabistan'ın saldırıya uğrayan ulusal petrol şirketi Aramco'ya ait Abkaik ve Khurais petrol tesislerinin mümkün olduğu kadar çabuk üretime başlamasını sağlayacakları konusunda kamuoyunu ikna etmesi üzerine fiyatlar yüzde 6,5 geriledi ve daha sonraki günlerde 65 dolar seviyesinde oynamaya başladı. ABD-Çin arasındaki ticaret savaşının küresel ekonomide yavaşlamaya neden olması ve dolayısıyla petrol talebinin azalmasına yanında ABD'nin artan üretimi enerjide ayı piyasasının ağırlık kazanmasına neden olmuş ve saldırıdan kısa bir süre önce Brent petrolün varili 60 doların altına düşmüştü.

Petrol piyasalarında şimdi en önemli soru şu: Suudi Arabistan yarı yarıya düşen üretim kapasitesini yeniden ne kadar hızlı inşa edebilir ve gerçekte arzdaki bu fire ne kadar şiddetli?



Saldırıdan kısa bir süre önce Enerji Bakanlığı görevine getirilen Suudi Arabistan Veliht Prensi Abdülaziz bin Selman yaptığı açıklamada Aramco'nun bu ay içinde tüm tedarik yükümlülüğünü depolardan çekerek karşılayacağını ve ülkesinin bu ayki petrol ihracatında bir değişiklik olmayacağını söyledi.

Aramco Genel Müdürü Fahad Abdülkerim de hasarlı tesislerin onarımı için ABD ve Avrupa'dan araç gereç aldıklarını, tesislerin eylül sonunda tam kapasiteyle üretime geçeceğinden emin olduğunu söyledi. Riyad, Asya'daki ticaret ortaklarına daha önce sözleşmesi imzalanan tüm teslimatların gerçekleşeceği konusunda teminat verdi. 22 Eylül'e kadar da yükleme ve teslimatlarda bir gecikme olmadı. Suudi Arabistan'ın Irak'tan ek petrol temin ettiği yolundaki söylentiler de Aramco kaynakları tarafından yalanlandı. Keşif ve üretim şirketi Velandera Energy Partners'ın mali sorumlusu Manish Raj ise petrol sahalarında onarım ve bakım işlemlerinde deneyimli olduklarını

FOTOĞRAF: FORBES ARSIV

ve hasarların birkaç gün içinde düzeltilebilecek olanlardan çok daha kötü görüldüğünü söylüyor.

Husilerin saldırısında Kharais'teki tesislere dört füze isabet ederken, dünyanın en büyük petrol işleme tesislerinin yer aldığı Abkaik tesislerine ise 18 drone ve 4 füzeyle saldırı yapıldı. Ancak füzelerin isabet etmediği belirtiliyor.

Uzmanlar Suudi Arabistan'ın saldırıların etkisiyle kaybettiği ihracat kapasitesini uzun süre rezervlerini çözerek karşılamaya devam etmesinin piyasalardaki tedirginliğin daha da artıracağını ve saldırının arkasından oluşan fiyat seviyelerinde gerilemenin zorlaşacağını düşünüyor.

Aramco'nun saldırılardan önce 50 milyon varil petrol stoku bulunuyordu. Bu petrol tesislerindeki onarımların biteceği eylül sonuna kadar rahatlıkla yeter. Energy Aspects Ltd.'nin kıdemli petrol uzmanı Amrita Sen, "Ancak onarımlar beklenenden daha uzun sürerse, açığı kapatmak oldukça zor olacaktır" diyor.

Araştırma firması Rystad Energy'nin petrol piyasaları müdürü Bjørnar Tonhaugen ise küresel arzın Suudi ihracatını telafi etmeye hazır olmadığını belirterek, "Piyasanın reaksiyonu Suudi Arabistan'ın ne kadar önemli olduğunu ortaya çıkardı. Eğer onarım uzun sürerse, ABD'nin kaya gazı petrolü küresel arzda önemli bir sınav verecek" diye konuşuyor. Energy Aspects'in uzmanlarından Virandra Chauhan de "Suudi Arabistan'ın enerji altyapısının saldırılara bu kadar korunaksız olduğunun ortaya çıkması piyasalara göz önüne almaları gereken yeni bir paradigma sunuyor" sözleriyle bir başka önemli konuya dikkat çekiyor.

Veri firması Refinitiv'in direktörü Geoffrey Smith ise Aramco'nun stoklarından petrol yüklemeyi sürdürdüğünü ve uzun vadede ihracatın kuşku olduğunu belirterek, "Sorun şu; hasar giderilene kadar ihracat seviyesini ve kalitesini ne kadar süreyle aynı seviyede tutabilirler? Eğer tamirat uzun süre devam ederse kasım ayından itibaren stoklar kritik seviyeye iner" diye konuşuyor. Onyx Commodities'in eş CEO'su Greg Newman onarım sorunu kısa sürede çözülüp üretime geçilemediği takdirde piyasanın varil başına 100 doları göreceğini söylüyor.

Risk sadece Suudi Arabistan'ın tesisleri hızla onarım onaramayacağı da değil. Husilerden yeni bir saldırı riski ve en önemlisi ABD ve Suudi Arabistan'da bazı kesimler

tarafından saldırının arkasında olduğu iddia edilen İran'a yapılacak askeri bir saldırı ihtimali piyasalarda tedirginliği en üst seviyede tutuyor.

Petrol piyasası uzmanları yeni bir saldırı, ABD-İran arasındaki tansiyonun yükselmesi ya da artan tansiyon ile Körfez'den petrol alan tankerlerin stratejik geçiş noktası olan Hürmüz Boğazı'nın kapatılması ya da söz konusu rotada sorunların artması halinde petrol fiyatlarının üç basamaklı rakamlara yükselme ihtimalinden söz ediyor.

Yatırım bankası Jefferies Group'un uzmanı Jason Gam-mel ise petrol fiyatları konusunda temkinli olduklarını belirterek, "Halen 2020 için Brent tahminimiz 59 dolar. Bununla birlikte, ham petrolde bir gün içinde günde beş milyon varil arz kaybı göz ardı edilmeyecek bir durumdur. Abkaik ve Khurais'deki olaylar, Ortadoğu'daki düşmanlıklar artarsa arzın ne kadar kırılgan olduğunu gösteriyor. Dolayısıyla petrol fiyatlarının yükselen bir politik risk primini yansıtmamasını bekliyoruz" diye konuşuyor.

Ayrıca küresel ekonominin yavaşladığı ve imalat sanayilerinin durgunluğu ciddi bir biçimde hissettiği bir ortamda petrol fiyatlarındaki yükseliş kalıcı olursa, küresel büyümenin bir sert fren daha yapacağı ve durgunluğun resesyona dönüşebileceği ifade ediliyor. Investec'in kıdemli ekonomisti Philip Shaw ABD ile Çin arasındaki gümrük vergisi savaşına yüksek petrol fiyatının da eklenmesinin yavaşlamanın şiddetini artırabileceğini ifade ediyor. **F**

ARAMCO'NUN HALKA ARZI NE OLACAK?

Suudi tesislerine saldırıyla birlikte petrol devi Aramco'nun halka arzı da sorgulanmaya başlandı. Kimi uzmanlar halka arzın ertelenebileceğini söylerken, kimileri de halka arzın da tesislerin onarımının ve petrol sevkiyatının hızla gerçekleşmesine bağlı olduğunu vurguluyor.

Aramco Yönetim Kurulu Başkanı Yasir al-Rumayyan, halka arz sürecinin devam ettiğini herhangi bir duraklamanın söz konusu olmadığını söyledi. Ancak Commerzbank emtia uzmanı Eugen Weinberg saldırıların uzun vadeli etkileri hakkında karar vermenin oldukça güç olduğunu, Suudi yetkililerin müşteri ilişkileri ve Aramco'nun halka arzı gibi konularda ciddi sorunlarla karşılaşabileceğini vurguluyor. Tam kapasiteyle üretim konusunun aylar alması halinde bankacıları Aramco'ya yatırım konusunda ikna etmenin fazlasıyla zor olacağı belirtiliyor. Suudi yetkililer 2020 yılında Aramco'nun yüzde 1'ini halka arz ederek 20 milyar dolar gelir elde etmeyi planlıyor. Bu ilk adımdan sonra, halka açılacak miktar yüzde 5'e tamamlanarak dünyanın en büyük halka arzının gerçekleştirilmesi hedefleniyor.

Abu Dhabi Commercial Bank kıdemli ekonomisti Monica Malik ise petrol tesisleri hızla onarılsa bile saldırıların jeopolitik riskler konusunda endişeleri artırdığını belirterek, "Saldırıları Aramco'nun üretiminin yarısının bir gecede durabileceğini kanıtladı. Bu hassasiyet şirketin değeri üzerinde fiyatlanacak" diyor. Diğer yandan Suudi yönetiminin ülkenin en zengin ailelerine yapılacak halka arzdan hisse almaları için baskı yaptığı belirtiliyor. Riyad yönetimi en büyük halka arzın başarılı olması için, "yurtseverlik görevi" söylemiyle zengin ailelerden Aramco'ya ortak olmalarını istiyor.

KESKİN DALGALANMA

(Brent petrolü, varil/dolar).



Ekonomiyi Canlandırma Savaşı

Çin'deki ticaret savaşı ve azalan iç talep kaynaklı yavaşlama, aşırı borç yükü altındaki ekonomide finansal bir patlama korkusu yaratıyor. Buna karşılık Pekin yönetimi kredi musluklarını yeniden açtı.

LEVENT GÜRSER

Çin ekonomisi ABD ile süren ticaret savaşının etkisiyle sert biçimde frene basarken, 14 trilyon dolarlık bu dev ekonominin aşırı borçlarıyla birlikte keskin bir yavaşlama dönemine girmesi küresel ekonomi için de büyük tehdit oluşturuyor. Pekin yönetimi aşırı borçlanan ve sanayi üretimi de yavaşlayan Çin ekonomisini canlandırmak için son olarak ekonomiye 126 milyar dolar enjekte etti.

Daha bir yıl önce kontrolsüz borçlanmayı durdurmak için önlemler alan Çin yönetimi bu kez yavaşlamayı tersine döndürmek için tekrar bankaları rahatlatma ve kredi musluklarını açma yolunu seçti. Ancak bu önlemlerin geç ve yetersiz olmasından ve yönetimin ekonomiyi canlandırma savaşını kaybetmesinden endişe ediliyor.

Çin ekonomisi yılın ikinci çeyreğinde yüzde 6,2 büyüdü. Bu oran 1992'nin ilk çeyreğinden bu yana (son 27 yıl) en düşüğü... GSYİH büyümesi bu yılın ilk çeyreğinde 6,4, geçen yılın birinci ve ikinci çeyreğinde ise sırasıyla yüzde 6,8 ve 6,7 olmuştu. Birçok ekonomist bu yıl büyümenin yüzde 6-6,1'e gerileyeceğini tahmin ediyor. Hükümetin hedefi olan yüzde 6-6,5 de son yılların en düşüğü... Çin'in 1989-2019 arası 20 yıllık büyüme ortalaması yüzde 9,49 oldu.



Büyüme 1993'te yüzde 15,4 ile rekor kırmıştı.

Aslında yüzde 6 büyüme küresel büyüme oranının iki katı ve trilyonlarca dolarlık ekonomi için çok kötü bir oran değil. Ancak Çin'in ekonomisi son zamanlarda borçlanmaya aşırı yüklendi ve borç geri ödeme yeteneğinin yüksek olması, yüksek kar ve vergi gelirleri ile oluşacak hızlı büyüme oranlarına bağlı... Yavaş büyüme borçlanmanın yapısında

ve çevrilmesinde sorun yaratabilir. Büyümenin agresif teşvikler olmadan yüzde 6'nın altına düşmesi ihtimali, finansal bir patlamaya yol açma korkusunu artırıyor.

2019'un ilk yarısında geri dönmeyen kredilerin yüzde 10 artarak 313 milyar dolara ulaşması; yavaşlamanın, borç ödeme kabiliyetini zedelemesi endişesinin haklılığını gösterirken, küçük ve orta boy şirketlerin borçlarını ödemekte zorlanması da ekonomik yavaşlamanın bir diğer göstergesi. Gerçi yüzde beş olan batık kredilerin toplam kredilere oranı, uluslararası standartlara göre o kadar yüksek bir seviye değil. Üretimin yavaşlaması ve tüketici talebinin kesilmesi Çin ekonomisinde deflasyonist süreç başlattı. Haziran ayında üretici fiyat endeksi yüzde -0,7, tüketici fiyat endeksi yüzde -0,1'e düştü ve daha sonraki aylarda sıfır seviyesinde devam etti. Yavaşlayan tüketici harcama-

ları çokuluslu şirketleri vurmaya başladı. ABD ile Çin arasındaki ticaret savaşının çözümü kavuşmayacağı ve büyük ihtimalle daha da kötüye gideceğinin anlaşılması, Güneydoğu Asya'daki diğer ekonomiler ile Çin'in bir diğer büyük ticaret ortağı Avrupa'daki yavaşlamayı hızlandıracak olması bu bölgeler ile ticarete bağımlı Çin ekonomisini daha da olumsuz etkileyecek.

Ticaret Savaşı'nın ötesinde Çin'in yavaşlamasının önemli yapısal nedenleri de var. Yaşlanan nüfus ile çalışma yaşamından çekilenlerin sayısının artması, altyapı ve konut ekşiğinin tamamlanmasıyla eskisine oranla kolay yatırım fırsatlarının azalması ve borç geri ödemelerinden dolayı harcamaların azalması gibi yapısal sorunlar da yavaşlamaya katkı yapıyor.

Çinli politikacılar ise bundan bir yıl önce aşırı şişmiş ekonomiyi patlamadan söndürmenin yollarını ararken şimdi ülkenin üst düzey liderliği, ekonomik büyümeye hız vermek için banka kredilerini yeniden canlandırmaya başladı. Çin Merkez Bankası eylül başında aldığı kararla, bankalar için zorunlu karşılık oranlarını 0,5 puan düşürerek, bankaların kredi verme kapasitesini artırma yoluyla piyasaya 900 milyar yuan (126 milyar dolar) likidite enjekte edilmesini sağladı. Merkez Bankası bu kararı Çin Devlet Konseyi'nin bankalara uygulanan zorunlu karşılıkların düşürülmesi çağrısından sonra aldı. Rezerv gereksinim oranının düşürülmesi ve gelecek dönemde bankaların sermaye maliyetini düşürmesi beklenen yeni bir gösterge kredi faiz oranının yaratılmasından sonra bu yıl içindeki en büyük ekonomiyi imelendirme önlemi oldu.

Pekin on yıldan uzun bir süredir yerel yönetimlerin kredi talebine cevap verdi ve batık krediler hızla arttı. Ayrıca yasadışı borç verme ve emlak piyasalarında spekülasyonlara da göz yumuldu. Sonunda borçlanma ve gölge bankacılık olarak bilinen riskli bilanço dışı krediler o kadar arttı ki yönetim borç kaynaklı büyüme ve gölge bankacılık ile mücadele için bir dizi reform başlattı. Ticaret savaşının beklenmedik bir şekilde şiddetlenmesi ve ihracatı yavaşlatarak büyümeyi tehlikeye sokması Çin'in bu reformların bazılarını geri almaya itti.

Çin yönetimi ekonomiyi canlandırmak, yatırımları artırmak ve istihdamı korumak için bankaları daha fazla kredi vermeye teşvik ediyor. Ayrıca milyarlarca dolarlık vergi indirimleri ve altyapı harcamalarıyla da ekonomik

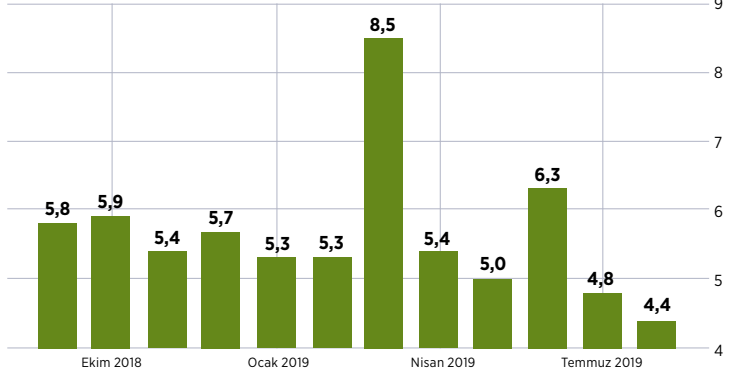
aktiviteyi yüksek tutmaya çalışıyor. Ancak yatırımcılar ve ekonomistler Çin'in yavaşlayan büyüme eğilimi karşı aldığı önlemlerin çok geç ve çok küçük olmasından endişe ediyor.

Macquarie Group'un Çin sorumlusu Larry Hu, "Ekonominin geldiği bu noktada krediye yeteri kadar talep olacağını sanmıyorum, altyapı ve gayrimenkul sektörleriyle yapay talep yaratma yolunu seçeceklerdir" diye konuşuyor. Bank of America Merrill Lynch'in kıdemli Çin ekonomisti şefi Helen Qiao ise "Önlemlerin ekonomik yavaşlama eğrisinin gerisinde kalması riskinden endişe ettiklerini belirterek "Politikacılar 2020'de olası bir iniş için hiçbir minder kalmamış olması gerçeğini görmeye başladılar" diyor.

Merkezi hükümet de altyapı projelerine harcamaları büyük ölçüde artırınca Çin'in toplam borcu patlamaya hazır bir saatli bomba halini aldı. Uluslararası Finans Enstitüsü'nün raporuna göre, bu yılın ilk çeyreğinde Çin'in toplam borçları GSYİH'sının yüzde 303'üne ulaştı. Şirket, hane halkı ve kamu borçlarından oluşan bu toplam geçen yıl aynı dönemde milli gelirin yüzde 297'siydi. Toplam rakam 40 trilyon doların üzerine çıkarken küresel borcun da yüzde 15'ini oluşturdu. Çin yönetimi toplam borç miktarını açıklamıyor. Resmi verilere göre kamu kesiminin toplam borcu ise 2018 sonu itibarıyla yüzde 50,5 ile tüm zamanların en yüksek noktasına çıktı. Bu oran 2017'de yüzde 46,8'di ve 1995-2018 arası ortalaması ise yüzde 30,58'di. Bu yılın ilk yarısında yerel hükümetlerin net tahvil ihracı da yüzde 60 artarak 316,5 milyar dolara çıktı. Çinli yetkililer borç riskinin yükselmesine rağmen yönetilebilir olduğunu belirtiyor. **E**

SANAYİ ÜRETİMİ 17 YILIN DİP NOKTASINDA

(Çin sanayi üretiminde aylar itibarıyla değişim, %)



KAYNAK: TRADINGECONOMICS.COM, ÇİN ULUSAL İSTATİSTİK BÜROSU

Kibir Üzerine

“Ve şeytan gülümsedi,
çünkü en sevdiği günah,
tevazu kılığına girmiş
gururdur.”

Samuel Taylor Coleridge

“Kibir en iyi dahiye bile
bozar.”

Louisa May Alcott

“En büyük golfçü benim.
Sadece henüz oynamadım.”

Muhammed Ali

“Bir zamanlar, uzun yıllar
önce, yanlış bir karar
verdiğimi düşündüm.
Elbette, sonra en baştan beri
haklı olduğum ortaya çıktı.
Ama yanlışlığımı düşünmüş
olmakla yanlışlım.”

John Foster Dulles

“Kendini başkası sanma
vakalarının en büyükleri,
tanrı olmadığını
hatırlamakta zorlanan
entelektüeller arasında
görülür.”

Thomas Sowell

“İnsanı zalim kılan, hakikate
sahip olduğundan emin
olmasıdır.”

Anatole France

“İnsan kendine, bırakın
tümüne hakim olmayı,
en küçük parçasını bile
anlamaya muktedir
olmadığı bir dünyanın
efendisi ve imparatoru
demeli mi?”

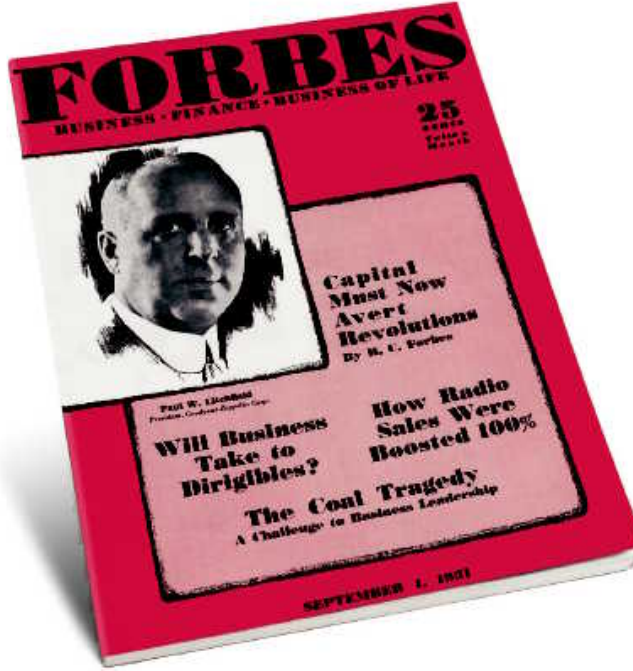
Michel de Montaigne

“Kibir, en büyük
yenilenebilir kaynaklardan
biridir.”

P.J. O'Rourke

“Hiçbir şey, her şeyi bilmek
kadar güzel değildir.”

Athanasius Kircher



Zeplin Hayalleri: 1 Eylül 1931

U.S.S. Akron bir harikaydı; helyumla çalışan, yakıt almadan 10 bin 580 deniz mili gidebilen 240 metre uzunluğunda idare edilebilir bir balondur. Goodyear-Zeppelin Corp. ve başkanı Paul W. Litchfield, Akron'u Amerikan Donanması için inşa etti -bugünkü parayla 84 milyon dolara mal oldu- ama benzer bir hava aracını “mükemmel bir güvenlik ve hızla” yolcu ve posta taşımak için kullanmayı akıl etmek pek zor değildi. Doğru, geçmişteki hava araçları “yangın ya da yapısal arızadan ötürü tahrip olmuştu” ama 1931 sonbaharı itibarıyla öyle görünüyordu ki her iki sorun da “ortadan kalkma noktasına kadar minimize edilmişti”.

Bu devasa meydan okuma, iki yıldan kısa bir süre içinde, New Jersey sahili açıklarında patlayan bir fırtınanın Akron'u düşürmesiyle Atlantik Okyanusu'nun sularına gömüldü. Balonun 76 kişilik mürettebatından sadece üç kişi hayatta kaldı. Dünyanın zeplinlere olan merakı, dört yıl sonra -ABD'nin ticari kısıtlamalarının Nazi Almanyası'nın helyum stoğunu bitirmesi nedeniyle- hidrojenle doldurulmuş Hindenburg'un 63'üncü uçuşunu balonu imha eden ve 36 kişiyi öldüren meşhur yangınla tamamlamasının ardından sönüp gidecekti.

KAYNAKLAR: THE DEVIL'S THOUGHTS, SAMUEL TAYLOR COLERIDGE; LITTLE WOMEN, LOUISA MAY ALCOTT; APOLOGY FOR RAYMOND SEBOND, MICHEL DE MONTAIGNE; TIMAEUS, PLATON; THE COLDEST WINTER, DAVID HALBERSTAM; MAJOR BARBARA, GEORGE BERNARD SHAW; ON EMPIRE, LIBERTY AND REFORM, EDMUND BURKE.

“İçlerindeki ilahi unsur
zayıfladığında ve insani
özellikleri baskın hale
geldiğinde zenginliklerini
itidalle taşıma yeteneklerini
yitirdiler.”

Platon

“Coşku, megalomanyağı
bilmediği hakkında katıksız
bir takdir yoksunluğuyla
harekete geçirir.”

David Halberstam

“Hiçbir şey bilmiyor ve her
şeyi bildiğini düşünüyor.
Bu kesinlikle politik bir
kariyere işaret ediyor.”

George Bernard Shaw

“Yaptığım her şeyde
küstahlık var! Jestlerimde,
sesimin haşinliğinde,
bakışımın parıltısında, sert
ve acı çekmiş yüzümde.”

Coco Chanel

“Kendini hakikat ve
bilginin yargıcı ilan etmeye
kalkışan kimse tanrıların
kalkkahasıyla bozguna
uğrar.”

Edmund Burke

“Ahmağın sözleri sırtına
kötektir, ama bilgenin
dudakları kendisini korur.”

Özdeyişler 14:3

SON DÜŞÜNCE



“Sorun hakkında fazla
bir şey bilmediğinizde
çözüm önerilerinde
bulunmak çok daha
kolaydır.”

—Malcolm Forbes

Bugün
internetten çok şey
kolaylıkla alınabiliyor.

**AMA BAZI ŞEYLER
HİÇ DE KOLAY
ALINMIYOR.**

*Tıpkı e-ticaret sektöründe bir ilk olarak
Turquality kapsamına alınmamız gibi.
Bizi bu onura layık görenlere teşekkür ediyor,
135 ülkeye yaptığımız ihracatla
moda sektörümüze değer katmayı
sürdüreceğimize söz veriyoruz.*

TURQUALITY®

**modanisa
com**

Türk Telekom Prime tarifeleriyle tanışın hayatı kat kat yaşayın

15 GB
1000DK
1000SMS

49 TL/AY

**ilk 3 ay
ek 30 GB**

Faturalıya yeni gelene, 12 ay söze

31.08.2019-30.11.2019 tarihleri arasında numara taşıma, yeni hat tesisi ve faturasızdan faturalıya geçiş yoluyla gelen bireysel abonelerimiz içindir. Kampanya kapsamında, taahhütlü fiyatlardan yararlanmak isteyen bireysel abonelerin, SOZ yazıp 5555'e SMS göndermesi gerekir. Faydalar yurt içinde geçerlidir, sonraki döneme devretmez. Aşım lar ücretlendirilir. İlk 3 ay hediye 30 GB internet kampanyasına katılmak için, tarife gelen bireysel abonelerimizin, tarife ye geldikten sonraki 90 gün içerisinde PRIME SINIRSIZ yazıp 5555'e SMS göndermesi, SIM kart ve cihazlarının 4.5G uyumlu olması gerekmektedir. Hediye 30 GB internet ve tarife kapsamında sunulan cepte internet kullanım hakkı bittiğinde, toplamda 48 TL olmak üzere, aşım ücreti her 500 MB için 12 TL'den ücretlendirilecek, sonrasında internet kullanımı, hız düşümlü olarak kesintisiz 256 kbps hızla devam edecek ve ek ücretlendirme yapılmayacaktır. İptal halinde cayma bedeli alınır. Taahhüt bitiminde, güncel fiyatlar uygulanır. Detaylar için: turktelekomprime.com

Türk Telekom
Prime
KAT KAT HAYAT