

HAZİRAN 2019 | NO: 06

Forbes

TURKUVAZ
15 TL KATILIMCI FİYATINDA
9 771308 062009

**THE
ABRAAJ
GROUP
NASIL
BATTI?**

HANDE ENES
7 MİLYON DOLARLIK
32 YATIRIMLA
TÜRKİYE'NİN EN HIZLI
MELEK YATIRIMCISI

**EN GÜÇLÜ
50 ÖZEL
SERMAYE
FONU**

**RİSK SERMAYESİNİN ALTIN ÇAĞI
BAŞLADI. ÖZEL SERMAYENİN FRENE BASTIĞI
BU DÖNEMDE DAHA KÜÇÜK ÖLÇEKLİ
FONLAR HEM YENİ PARA TOPLUYOR HEM DE
ART ARDA YATIRIM YAPIYOR.**

120 MİLYON DOLARLIK MÜZE OTELİN HİKAYESİ

BİZ SİZİ TANIYORUZ

Biz sizi, her zorluğa meydan okuyuşunuzdan,
şartlar ne olursa olsun dik duruşunuzdan ve
birlikte çok güzel oluşunuzdan tanıyoruz.
Biz size inanıyoruz, sizi her zaman destekliyoruz.

Çünkü biz Halkın Bankası'yız.



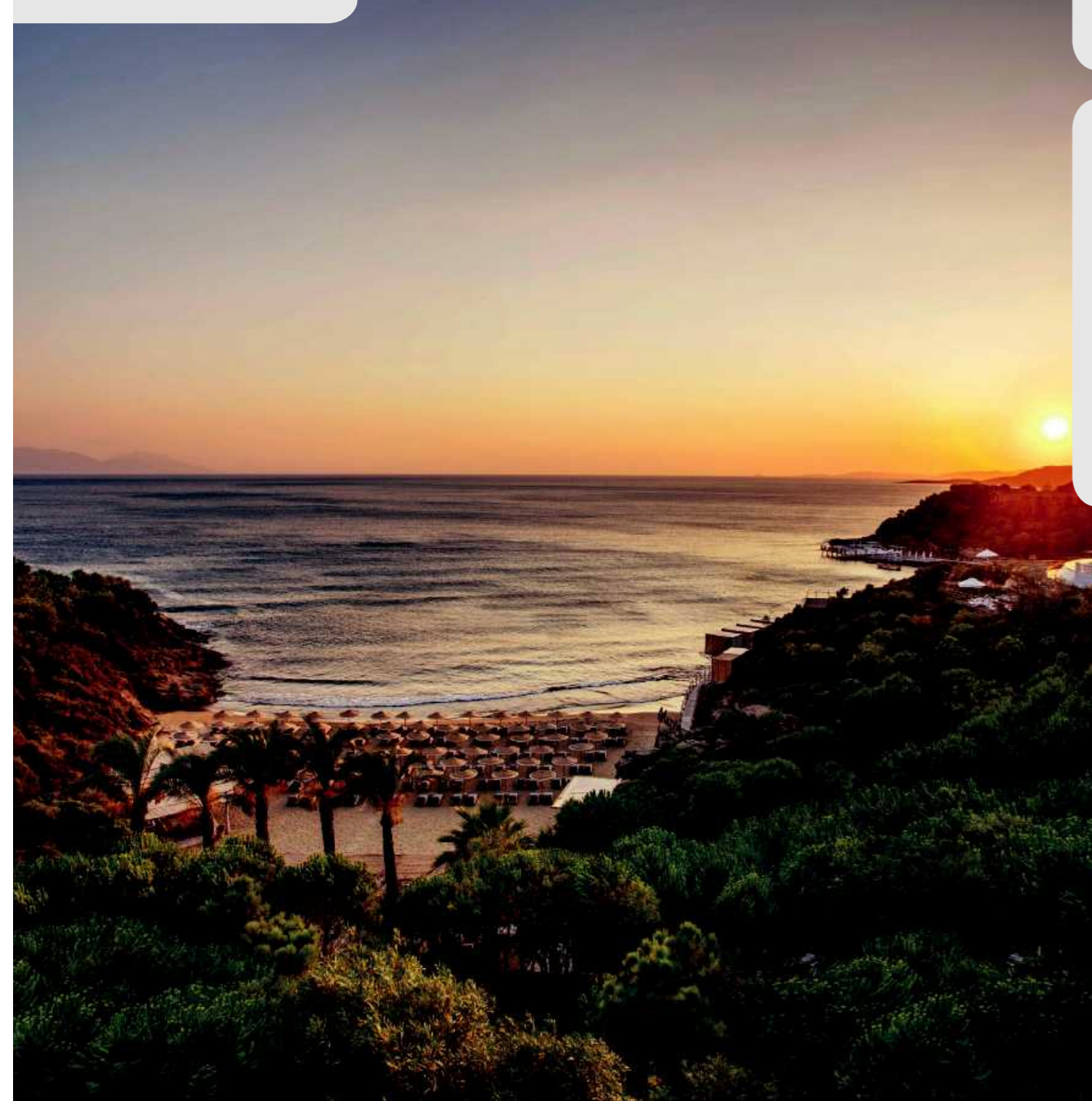
#bizsizitanıyoruz

halkbank.com.tr | 0850 222 0 400 Dialog

 **HALKBANK**

BUONO.ITALIANO

BY CRISTINA BOWERMAN



Club Marvy
MARVELLOUS RESORTS

Bilgi ve Rezervasyon +90 232 797 63 64
clubmarvy.com [f](#) clubmarvy [@](#) clubmarvy [v](#) clubmarvy
KESRE BAY / IZMIR / TURKEY

**Gerçek İtalyan,
bu yaz Club Marvy'de!**

“Misafirleri gastronomik bir yolculuğa çıkarabilmek, her şefin rüyasıdır.”

Cristina Bowerman

Cristina Bowerman; Roma'nın
Michelin yıldızlı tek kadın şefi.



Kapak



38 | KIRILMA NOKTASI

TİCARET SAVAŞI'NIN YARATTIĞI BELİRSİZLİK ORTAMI KÜRESEL EKONOMİDE BÜYÜK ENDİŞELERE NEDEN OLURKEN KURLARDA YAŞANAN OYNAKLIK ÖZEL SERMAYE FONLARINI İYİCE KÖŞEYE SIKIŞTIRMİŞ DURUMDA. HEM YENİ PARA TOPLAMA HEM DE YATIRIM YAPMA AŞAMASINDA YERLİ VE YABANCI FONLAR ŞİMDİLİK BEKLEMEDE. RİSK SERMAYESİ VE ERKEN AŞAMA FONLARI İSE HİÇ OLMADIĞI KADAR AKTİF BİR YIL GEÇİRİYOR. YENİ ŞİRKETLER, YENİ YATIRIMCILAR VE ULUSLARARASI KAYNAKLARDAN TOPLANAN FONLAR GÖZÜNÜ ORTA ÖLÇEKLİ VE BAŞLANGIÇ AŞAMASINDAKİ ŞİRKETLERE DİKMİŞ DURUMDA.

12 | Editör

14 | Gerçek & Yorum | Kapitalizm Bozuk Değil |
Steve Forbes

FOCUS

16 | Karşılıksız Aşk

Otel inşaatı arkeolojik kazıya dönüştü. Maliyetler dört, süre on katına çıktı. Yatırımın mali geri dönüşü beklenmiyor. Antakya The Museum Hotel'in sahibi Asfuroğlu Grup yine de memnun: "Ülkeye muhteşem bir müze kazandırdık."

24 | Yeni Rekabet

Ankara'da telekomünikasyon altyapısının tek elde toplanması için hazırlıklar yapıldığı konuşuluyor. Gerçekleşirse sektörde oyunun kuralları yeniden yazılacak ve altyapı, rekabet aracı olmaktan tamamen çıkacak. Turkcell'in beşinci yıla giren dijital dönüşüm stratejisi şirketi yeni rekabet ortamında bir adım öne çıkarabilir.

28 | Reis

Pazar payı ve ciro bakımından pazarın en büyüğü değil ama Mehmet Reis, Reis Gıda'yı bakliyat deyince tüketicinin aklına ilk gelen marka yapmayı başardı.

32 | Modern Reis

Osman Kocaman, ailesinin dört kuşaktır sürdürdüğü balıkçılık işini kurumsal bir hale getirdi. Şimdi hedefi alacağı stratejik ortakla şirketi iki kat büyütme...



GİRİŞİM

98 | Uzayı Görmek

Baykal Ailesi, 38 yılda korna gibi otomotiv endüstrisi için kritik ama çok ön planda olmayan bir işten dünya markası çıkardı.

100 | Renkli Biri

Dosso Dossi Fashion Show'yu Antalya'dan sonra Moskova, Almatı ve Bakü'ye de taşıyan Hikmet Eraslan, İtalyan ressamlardan ilham alarak kurduğu işi ve koleksiyonunu anlatan bir de yeni kitap çıkardı: Renkli Fikirlere

TEKNOLOJİ

104 | Kablonun Çıkış Yolu

Piyasaya giriş kolay, kapasite kullanımı düşük ve rekabet yoğun: Bu durumda ancak ar-ge hayat kurtarabilir.



www.loropiana.com



SUMMER 2019

İstinyePark no: 483, 0212 345 67 88, İstanbul

108 | Robot Tırlar

Sürücüsüz otomobillere en az beş yıl var. Önce 18 tekerlekli geliyor ve Caltech doktoru 34 yaşındaki bir gencin kurduğu unicorn yolların kralı.

FİNANS

120 | Teknoloji Soğuk Savaşı

Dünya teknoloji soğuk savaşına adım adım ilerlerken uzmanlara göre her şey daha az öngörülebilir hale geldi.

126 | Sosyal Emeklilik

Akıllı BES, bireysel emeklilik sistemini dönüştürmenin ve daha interaktif hale getirmenin peşinde...

130 | Durgunluğun Uğramadığı Ülke

Avustralyalı teknokratların doğru politikaları ve yapısal reformlar Aussie'lerin durgunluğu unutmamasını sağladı. Ancak bu aralar işler eskisi gibi yolunda değil.

134 | Hayal Kırıklığı

Uber hisseleri pek iyi karşılanmadı.

LIFE

150 | Zoom

154 | Ajanda

158 | Efsanenin Bodrum Hamlesi

Ian Schrager, eğlence ve konaklama sektörüne kattıklarıyla son 40 yılda birçok konseptin yaratıcısı oldu. Şimdi



162

166



peşinde olduğu şey ise bir konseptten daha fazlası: Lüksü yeniden tanımlamak.

162 | Amazon'dan Görkemli Geçiş

Peru Amazonu'nu şatafatlı bir nehir teknesiyle gezmek...

164 | Podyumun Sihri

Mercedes Benz gibi prestijli bir marka moda şovuna imza atarsa...

166 | Jetle Devrialem

Yıllar içinde yapılabilecek rüya gibi seyahatleri, üç haftalık bir programda dolu dolu yaşamayı kim istemez ki! Üstelik Four Seasons'ın yepyeni özel jetiyle...

168 | Perde Arkası

Hollywood'un kendi yarattığı efsaneleri acımasızca tükettiği de oldu. Buna asla izin vermeyenler de. Tıpkı Laurel ve Hardy gibi.

172 | Audi'den Elektrikli SUV

Audi e-tron hızlı şarj, sanal yan aynalar, çok geniş iç hacim ve ergonomi özellikleriyle dikkat çekici bir model.

174 | "Hibrit Kralı" Olmaya Doğru

Toyota Türkiye, satılacak "Her iki modelden biri" hibrit olacak diyor.

176 | Seyir Postası

178 | Düşünceler

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 müşterileri 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.



ele
FIRST CLASS
ven
MADE IN ITALY
ty



İstinyePark Giriş Katı, İstanbul, 0 212 345 6117



1.2.3

212 Capital Partners, 38
3D Look, 38
500 İstanbul, 38

A.B.C.C

A101, 32
Abonesepeti, 38
Acıbadem Sigorta, 38
ACL Teslim, 38
ACP Sigorta, 38
ACT Ventures, 38
Actera Group, 38
Actera, 38
Actis Capital, 38
Actus Portföy, 38
ADM Capital, 38
Ak Portföy, 38
Akıllı BES, 126
Aksa Enerji, 38
Albaraka Portföy, 38
Albila, 38
ALBtelecom, 24
Alke Sağlık Ürünleri, 28
Amazon, 172
Apple, 120
Aqua Group, 32
Arya Ventures, 38
Arya, 38
Arz Portföy, 38
Asdur Beton, 16
ASF Otelcilik ve
Turizm İşletmeleri, 16
Asfuroğlu Grup, 16
Aslanoba Capital, 38
ATCG, 38
Audi, 172
Avatao, 38
Banamama, 38
Bancroft, 38
Bank of America
Merrill Lynch, 120
Başhan Tarımsal
Ürünler, 28
Batron Arge, 38
Baykal Makine, 98
Bentley, 150
Betterment, 126
BIC Angels, 38
Bim, 32
BİSU, 38
Blok-Z, 38
BMW, 172
Boeing, 166
BofA Merrill Lynch, 134
Boğaziçi Ventures, 38
Bora Boat, 176
Bose, 166
Boyner, 38
BREN, 38
Broadcom, 120
btov Ventures, 38
Buck.ai, 38
Bulduysan.com, 38
Cabture, 38
Carbon, 38

Centricus, 38
CG Corp Global, 24
Citibank, 38
Cloudpipes, 38
Codela, 38
Colendi, 38
Colony Capital, 38
Compay, 38
Composite Capital
Management, 108
Coronet, 150
Credit Suisse, 38
Crown Castle
Internatıonal, 108
Dream International,
38

D.E.F.G

Darby, 38
Dekopasaj, 38
Delfin Amazon Cruises,
162
Delivery Hero, 38
Demirören Holding, 38
Denebunu, 38
Denpaş Demir Çelik, 16
Denso Corp., 134
Deutsche Bank, 38
Diffusion Capital
Partners, 38
Digicel Group, 24
Digifin, 126
Digime3D, 38
DJI, 120
D-Marin, 38
Doğtaş Kelebek, 38
Domino's Pizza, 38
Dosso Dossi Holding,
100
Earlybird Venture
Capital, 38
EkoHesap, 38
Ekol Lojistik, 38
Elif Holding, 38
Embank Trucks, 108
Endeavor Catalyst, 38
Enerjicell, 24
Engine Group
Consortium, 38
English Home, 38
Esas Holding, 38
Eti, 38
F+ Ventures, 38
Facebook, 134
Facetime, 24
Fazla Gıda, 38
Feronia Girişim
Sermayesi Portföy
Yönetimi, 38
Fiba Holding, 38
Finberg, 38
Flat Games, 38
ForFarming, 38
Four Seasons, 166
Friendlydata, 38
Galata Business Angels,
38

GameSultan, 38
Garajsepeti, 38
Garanti Bankası, 126
GatePay, 38
GBA, 38
Gedik Portföy, 38
General Atlantic, 38
General Cable, 104
GM Cruise, 108
Gobal Investment
House, 38
Goldman Sachs, 38, 134
Goldman Sachs, 38
Google, 120
Gözde Girişim
Sermayesi, 38
Gram Games, 38
Groupe Floridienne-
Française de
Gastronomie, 32

H.I.J.

Huawei, 120
Hummingbird
Venturesv, 38
Hürriyet Emlak, 38
Ike, 108
ING Bank, 126
ING Portföy, 126
Inooster, 38
Insider, 38
Intel Capital, 38
Intel, 120
Inteltek, 24
Intralot, 24
Inventram, 38
Investcorp
Istanbul Startup
Angels, 38
İddia, 24
İstanbul Portföy 38
İş Girişim, 38
İş Portföy, 38,
iyzico, 38
Jaguar, 172
Jolly Tur, 38
Joy Game, 38

K.L.M.N

Kartoon 3D, 38
Kastamonu Yatırım
A.Ş., 28
Keiretsu Forum, 38,
K-Electric, 38
Kemal Balıkçılık, 32
Kılıç Balıkçılık, 32
Kipa, 32
Kiwoom Securities, 120
Klonbiyotek, 38
Kocaman Balıkçılık, 32
Kodiak Robotics, 108
KolayİK, 38
Kompass, 38
Korsini Ambalaj, 38
KT Portföy, 38
Kuan, 38
Kurdele, 38

LG,172
Lifemote, 38
Logiwa (LA Software)
, 38
Logo Ventures, 38
Logo Yazılım, 38
Lyft, 134
MADO, 38
Magintech, 38
Markman Capital, 108
Mavi Jeans, 38
Maxis Girişim
Sermayesi Portföy
Yönetimi, 38
McKinsey & Company,
108
Medical Park, 38
Mediterra Capital, 38
Melet Enerji, 16
Memişler Grup, 28
Memorial Sağlık
Grubu, 38
Menapay, 38
Menetrel Gıda, 32
MentalUP, 38
Mercedes Benz, 164,
172
Meta Nikel Kobalt, 38
Metamorfoz, 38
Meteor Yapı, 100
Micron, 120
Midpoly, 38
Migros, 32
Modanisa, 38
Moldecell, 24
Montegrappa, 150
Morgan Stanley, 38,
120, 134
Mornero, 38
Mutlubiev, 38
Mülkafat Portföy, 38
Mynet, 38
Nas Beton, 16
Nasdur Madencilik, 16
Naturansa, 38
Navistar, 108
Netflix, 168
Nevotek, 38
Nexans, 104
Nexus Ventures, 38
Noffix, 38
Nokta, 38
Num Num, 38
Nutmeg, 126
NVIDIA, 108, 120

O.P.Q.R

Oba Makarna, 38
Octovan, 38
ODC İş Çözümleri, 38
OmmaSign, 38
Onlock, 38
Optimares, 166
Optiyol, 38
Ortopro, 38
OTTOO, 38
Oyak Portföy, 38

Oyak Renault, 98
Öncü Girişim, 38
ÖNERİVER, 126
Paket Taşımacılık, 38
Paytago, 38
Pera Capital, 38
Personal Capital, 126
Peterbilt, 108
Pizza Pizza, 38
Playz, 38
Proente, 38
Pronet, 38
Protranslate, 38
Prysmian, 104
Publicfast, 38
Qatar Investment
Authority, 38
Qualcom, 120
Quant Co, 38
Radore, 38
Rain, 150
Recontact, 38
REIT, 108
Reis Gıda, 28
Reminis, 38
Re-Pie Portföy, 38
Revo Capital, 38
Reztoran, 38

S.S.T.U

SadeceOn, 38
SankoOnline, 38
Saxo Bank, 130
Scalable Capital, 126
Schwab Intelligent
Portfolios, 126
Scotty, 38
Scoutium, 38
Seger, 98
Segmentify, 38
SEI, 104
Sensfix, 38
Sensgreen, 38
Sequoia Capital, 38
Sertifier, 38
Service Now, 38
Seyisco, 38
Shangai Electric Power
Company, 38
SHR Group, 38
Sinemia, 38
Smart Mimic, 38
Snapbuy, 38
Sofi Wealth, 126
SoftBank, 134
Sorun Kalmasin, 38
Southwire, 104
SpaceX, 98
Spinteks Tekstil, 38
Spotify, 24
Starsky Robotics, 108
StartersHub, 38
StructionSite, 38
Studio Billion, 38
Sultan Gıda, 100
Şirket Ortağım, 38
Tailstar, 38

Tapu.com, 38
Tarentum, 38
Tarfin, 38
Tarvenn Ventures, 38
Tatilbudur.com, 38
Taxim Capital, 38
TeamSQL, 38
Teleporter VR, 38
Teleporter, 38
Temzi, 38
Tesla, 98, 172
Texas Pacific Group, 38
The Abraaj Group, 38
The Economist, 168
The Edition, 158
Think Positive, 38
Toksöz Spor, 38
Toyota Motor, 134
Toyota, 174
Transfergo, 38
Trendyol, 38
TRPE, 38
Trustürk, 38
TSKB, 126
TT Ventures, 38
Turkcell, 24
TurkNet, 38
Turkven, 38
TuSimple, 108
TutumluAnne.com, 38
Türk Prysmian Kablo,
104
Türk Telekom, 24, 38
Türksat, 24
Uber, 108
Uber, 134
UN Ro-Ro, 38

Ü.V.Y.Z

Van Elektrik, 16
V-Count, 38
Verismart, 38
VeriZeka, 126
Verusa Girişim
Sermayesi, 38
Vestel Ventures, 38
Viliks, 38
Vivense, 38
Vodafone, 24
Volt Lines, 38
Wamda Capital, 38
Warden, 38
Wask.co, 38
Wealthfront, 126
Wealthsimple, 126
WhatsApp, 24
Wisboo, 38
Wordego, 38
Xilinx, 120
Yayla Bakliyat, 28
Yemeksepeti, 38
Zebromo, 38
Zek.ai, 126
Zingat, 38
Zodiac, 176

HUBLOT



HUBLOT

BOUTIQUE ISTANBUL

IstinyePark AVM • Tel: 0090 212 3455665

hublot.com • f • t • i

Big Bang Unico Blue Magic.
Case in vibrantly-coloured blue ceramic.
In-house UNICO chronograph movement.
Interchangeable strap using patented One-Click system. Limited edition of 500 pieces.

Sahibi

Turkuvaz Haberleşme ve Yayıncılık A.Ş.

Tüzel Kişi Temsilcisi ve Genel Müdür:

Yasemin Gebeş

Genel Yayın Yönetmeni:

Burçak Güven

Yazı İşleri Müdürleri: Eyyüp Karagüllü, Handan Bayındır

Görsel Yönetmen: Kayhan Erkan

Editörler: Adil Uçar, Ersun Erdiç, Nilgün Balcı Çavdar,

Öztürk Turan

Muhabirler: Belce Örü, Nurefşan Kutlu,

Atilla Serdar Hamzaoğlu

Sayfa Sekreteri: Şükrü Karakanoğlu

Fotoğraf Editörü: Canan Yetişti Satkın

FORBES Türkiye Yayın Kurulu: Aclan Acar, Richard Anderson, Engin Arkan, 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 Sicimoğlu, Bülent Şenver, Orhan Taner, Cemal Taşhan, Serdar Urçar

Sorumlu Yazı İşleri Müdürü ve İnternet Yayın

Sorumlusu: Şefik Çalık

Genel Müdür Yardımcısı: Yonca Ertürk Özeren

Pazarlama Müdürü: Ferhal Şencan

Üretim Takip Müdürü: Eyüp Çurlu

Pazarlama Yönetmeni: Zeynep Doğan

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

Adana Reklam Satış Koordinatörü: Güney Yılmaz

Antalya Reklam Satış Koordinatörü: Şeyda Yılmaz

Etkinlik Satış Müdürü: Bihter Erol Çaltılı

TURKUVAZ GRUBU HİZMETLERİ

Marka ve Pazarlama Grup Başkanı: Sinan Köksal

Abone Operasyon Müdürü: Ufuk Kocaoğlu

www.facebook.com/TurkuvazMedyaAboneHizmetleri

www.twitter.com/#!/TurkuvazAbone

Çağrı Merkezi: 444 88 81

abone@turkuvazabone.com

www.turkuvazabone.com

Yayın 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 Kamiloğlu

Dergi İşletme Müdürü: Hakan Demirci

Basıldığı Tarih: 28 Mayıs 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. tarafından 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 alınıp yapılamaz. Basılan ilanların sorumluluğu ilan sahiplerine aittir.



Keşif Uçuşu...

Türkiye iş piyasası The Abraaj Group'un adını, Acıbadem hastanelerinden aldığı milyonlarca dolarlık hisselerle ilk kez duyduğunda takvimler 2007'yi gösteriyordu. Pakistan doğumlu Arif Naqvi'nin Dubai'yi merkez üssü olarak kurduğu bu fon, zaman içinde 14 milyar dolar büyüklüğe ve yaptığı yatırımlarla Ortadoğu bölgesinde parlak bir şöhrete kavuştu. Kısa zaman içinde sırf Türkiye için 500 milyon doları aşan özel bir fon oluşturuldu, başına Selçuk Yorgancıoğlu Deutsche Bank Türkiye'den transfer edildi.

Türkiye'de ortak olduğu şirketlerdeki pozitif gelişmelerle "FORBES En Güçlü Sermaye Fonları" listelerimizde hızla yükseldi, ilk üçte yer aldı. Yapılan Bilgili Grubu, Netlog gibi havalı yatırımlarla Abraaj ismi giderek şöhretlendi. Fonun Doğu'dan bir ışık gibi yükselen kurucusu ve global CEO'su Arif Naqvi, finans ve yatırım aleminde adeta yıldızlaştı. Özel jeti, havalı giyimi, dünyanın en büyük şirket ve vakıflarının kurucularıyla iş yapıp birlikte fotoğraf karelerine girmesiyle göz kamaştıran bir tarz sergiledi.

Bu tatlı hikayenin kahramanı Arif Naqvi'nin, Ocak 2018'de Davos'ta Bill Gates ile yana konuştuğu bir panelden yaklaşık bir hafta sonra Gates çiftinin, Sahraaltı Afrika'daki sağlık yatırımları için Abraaj'a verdiği paranın peşine düşmesiyle yıkılan bir imparatorluğun enkazı altında kaldı. Dedikodular, Gates Vakfı'nın paralarının amacına uygun kullanılmadığını fısıldıyor, Naqvi'nin lüks yaşamı dikkat çekiyordu. Cayman Adası'nda kurulu The Abraaj'ın fonlarının incelemeye alınmasıyla başlayan süreçte bugün Naqvi, Londra'da hapiste, özel sermaye dünyasının Türkiye için bir zamanlar yıldızı (bugün 'titan') Abraaj ise tasfiye sürecinde...

Bu dev çöküşün ardından bu yılki Sermaye Fonları Listesi'ni hazırlarken Abraaj'ın hikayesine bakmadan işe koyulmak elbet düşünülemezdi. Bu yüzden bugüne kadar yazılmış en derli toplu ve detaylı hikayesini okuyacağımız bu hazin öykünün ardından özel sermaye yatırımları piyasası oldukça farklı bir görüntü arz ediyor. Zira büyüklerden yeni fon açıklamaları yok, şirketler ya devam eden fonların yatırımlarını tamamlamaya uğraşiyor ya da portföylerindeki mevcut şirketlerle meşguller.

Piramidin alt katmanlarındaki şirketler yani daha küçüklerin fon toplamasının daha kolay olduğuna şahit oluyoruz. Bu yüzden de 2019'un dikkat çeken trendi, büyük özel sermaye işlemlerine değil risk ve erken aşama girişim sermayesi ile tohum yatırımlarda hareketliliğe işaret ediyor. Genel trendin yarattığı bu hareketin dikkat çekici yanı ise Hande Enes isimli genç bir kadının 37 girişime yaptığı 7 milyon doları aşan yatırım.

İlginç olan, Enes'in oldukça geleneksel bir sektörden gelmesi: Türkmenistan'da babası tarafından kurulmuş, 800 milyon dolar hacme sahip bir tekstil şirketinin ikinci kuşak temsilcisi. Bu alana hızlı ve iddialı girişimiyle ortalığı hem epey hareketlendirdi hem de epey merak uyandırdı. Kendisini 82 milyon dolarla toplam 114 yatırım yapan Hasan Aslanoba'ya benzetenler az değil.

Dahası uyandırdığı bu merak, FORBES Haziran sayısına kadar pek de giderilememişti zira kendisi ve aile şirketi hakkında hiçbir soruya cevap vermiyor - hatta masasındaki aile fotoğrafını röportaj boyunca kapalı tutmayı seçiyor. İki yıl öncesine kadar yalnız çok dar bir çevrenin haberdar olduğu bir tekstil imparatorluğunun varisi Hande Enes, kendi ifadesiyle fabrikalar için Ar-Ge arayışının bir sonucu olarak teknoloji dünyasına en hızlı yaklaşabileceği yol olarak kendisine girişim sermayedarlığını seçtiği için bugün, Türkiye yatırım piyasasının hava sahasında alçaktan uçuyor. Bize de bu ilginç hikayeyi okuyucularımıza aktarmak düşüyor...

Burçak Güven

EU Eco-label sert ifkası 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 01

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.





Kapitalizm Bozuk Değil

Gün geçmiyor ki iş ya da finans dünyasından ünlü biri, kaşlarını çatarak ve kederle kapitalizmin krizde olduğunu, hayatta kalması ve yerini sosyalizmin bir varyantına bırakmaması için gözden geçirilmesi gerektiğini beyan etmesin. Eşitsizlik, iklim değişikliği, müstehcen seviyelerdeki şirket karları, durgun maşlar, artan sağlık hizmeti giderleri, ezici seviyelerdeki öğrenci borcu, gemi azya almış Wall Street açgözlülüğü, yüksek teknoloji canavarları ve daha birçok şeyin hepsinden kalpsiz, kayıtsız olduğu iddia edilen kapitalist sistem sorumlu tutuluyor.

Öyle değil. Okumuşların bütün bu el ovuşturmasının aksine sorun, kötü hükümet politikaları ve daha da berbatı, serbest piyasalara dair temel bir yanlış anlama. Kapitalizm, serbest girişim, serbest piyasalar ahlakidir çünkü kişi diğer insanların ihtiyaç ve isteklerini karşılayarak başarıya ulaşır. Girişimci, bir ürün ya da hizmet piyasaya sunulana dek insanların sahip olduğunu bilmediği ihtiyaçları fark etmeye çalışır. Steve Jobs ve iPhone ve iPad'i düşünün. İş insanları ,sizi sundukları şeyi satın almaya ikna etmek için çabalar. Hükümet müdahil olmadıkça zorlama yoktur. Sayısız insan, herkesin yaşamını iyileştirecek yollar bulmayı dener. Başarırlarsa zenginleşebilirler (eyvah!) ama hepimiz daha iyi durumda oluruz.

Hatta daha sofistike arz zincirleri ortaya çıkar ve bunlar tam da iş başında bir çar ya da merkezi planlamacı olmadığı için işe yarar.

ABD ne zaman büyük vergi indirimlerine gittiyse ekonomisinde çikçekler açtı. Ekonominin Obama'dan sonra toparlanması, 2017'deki vergi indirimleri ve mevzuatsızlaştırmadan kaynaklandı. Aşırı mevzuat zarar verir. Mevzuat uzmanı Philip Howard tipik bir örneğe atıfta bulunuyor: New York eyaletinin kuzey kısmındaki bir elma bahçesi, 17 farklı programdan kaynaklanan 5 bin kurala tabi. Mevzuat ABD'ye yılda 2 trilyon dolara mal oluyor. Bir imalatçı, işçi başına ortalama 2-4 bin dolar yıllık vergi ödüyor; mevzuat yükü 20 bin ile 35 bin dolar arasında. İmalat sektörünün yakın zamana dek sıkıntı içinde olması şaşırtıcı mı?

Öğrenci borçları için serbest girişimi suçlamayın. Kötü adam hükümet. Washington en iyi niyetlerle insanların üniversite ücretini ödemesine yardımcı olacak programlar yarattı. New York Fed'in ve diğerlerinin yaptığı araştırmalar, üniversitelerin bu programlar vasıtasıyla topladığı para arttıkça öğrencilerden daha yüksek ücretler talep ettiğini gösteriyor. Pahalı sağlık hizmetleri, kapitalizmin kusuru değil. Burada çözüm daha fazla hükümet kontrolü yerine serbest piyasalar. ABD'ninki bir üçüncü taraf sağlık hizmetleri sistemi: Hükümet (ağırlıklı olarak Medicare ve Medicaid), sigorta şirketleri ve büyük işverenlerden oluşuyor; tüketicilerden değil. Hastanelerin gelirleri üçüncü taraflarla ne kadar iyi pazarlık yaptıklarına bağlı, hastalarını ne kadar memnun ettiklerine değil. Bir ilaç şirketinin bir ilaç için aldığı ücret, hastane faturasına yansiyandan çok daha düşük.

Normal piyasalarda üretkenlikte

bir ilerleme sağlarsanız rakipleriniz de muhtemelen size hızla ayak uydurur. Sağlık hizmetleri ve yüksek eğitimde böyle olmuyor ama. Oklahoma Cerrahi Merkezi tüm fiyatlarını online yayımlıyor. Merkezin birinci sınıf cerrahları var, genel giderleri sektör standartlarına göre düşük ve bir ameliyatın bedeli, geleneksel hastane ve kliniklerde alınan ücretin çok altında çünkü hastalar nakit olarak peşin ödeme yapıyor. Ama merkezin çok az taklitçisi var. Neden? Çünkü bir tüketici pazarı yok. Faturanın büyük bölümünü üçüncü partiler ödediği için çoğu hastanın kalite ve fiyatları karşılaştırmak için herhangi bir saiki yok ayrıca karşılaştırmak istese bile bunu yapmakta çok zorlanacaktır.

Elektronik kayıtları ele alalım. Bunlar 20 yıldır her kuru temizlemeci ve benzin istasyonunda var. Ama sağlık hizmeti tedarikçilerinde yok. Çünkü rekabet avantajı söz konusu değil. Sonra Washington elektronik kaydı zorunlu kılma-ya karar verdi ama bunu da yıkıcı bir şekilde, çökmüş Sovyetler Birliği'ne yakışır tarzda yaptı. Purdue Üniversitesi'nin başkanı Mitch Daniels, göreve geldiği 2013'ten bu yana harçları dondurdu. Çok sayıda verimlilik artırıcı uygulamayı hayata geçirdi, öğrenciler bugün bu prestijli kurumda okumak için altı yıl öncekinden daha az ücret ödesin diye. Bu arada, Daniels Purdue'nun kadrolu profesör sayısını da artırdı.

Ama Oklahoma Cerrahi Merkezi ve diğer hastaneler vakasında olduğu gibi, üniversiteler arasında da acilen Purdue örneğini takip etmek için bir izdiham yaşanmıyor. **F**

Dijital
İş Ortağım

Şirket internetinizin güvenliği için

Fiber altyapımız sizinle

Siz de Vodafone Fiber'e geçin,
şirketinizin interneti güvenli
ve kesintisiz olsun.

Arayın, gelelim: **0850 250 0 250**

Gelecek heyecan verici.

Hazır mısınız?



vodafone
business

10 yıl boyunca sabah 04.30'da şantiyeye gelip 21.00'e kadar işinin başında bulunan evli ve iki çocuk annesi Sabiha Asfuroğlu Abbasođlu: "Beş farklı katmanda 13 ayrı medeniyete ait 30 bin civarında eser çıkarıldı bu sahadan. Bu büyüklükte arkeolojik içeriğe sahip dünyadaki tek müze-otel burası. Bir nevi zaman tüneline çalıştık, hala arkeolojik sahada kalbim heyecanla çarpıyor."



FORBES

FOCUS

HİBRİT PROJE

Karşılıksız Aşk

Otel inşaatı arkeolojik kazıya dönüştü. Maliyet dört katına çıktı. Yatırımın makul bir sürede geri dönüşü beklenmiyor. The Museum Hotel Antakya'nın sahibi Asfuroğlu Grup yine de memnun: "Ülkeye muhteşem bir müze kazandırdık."

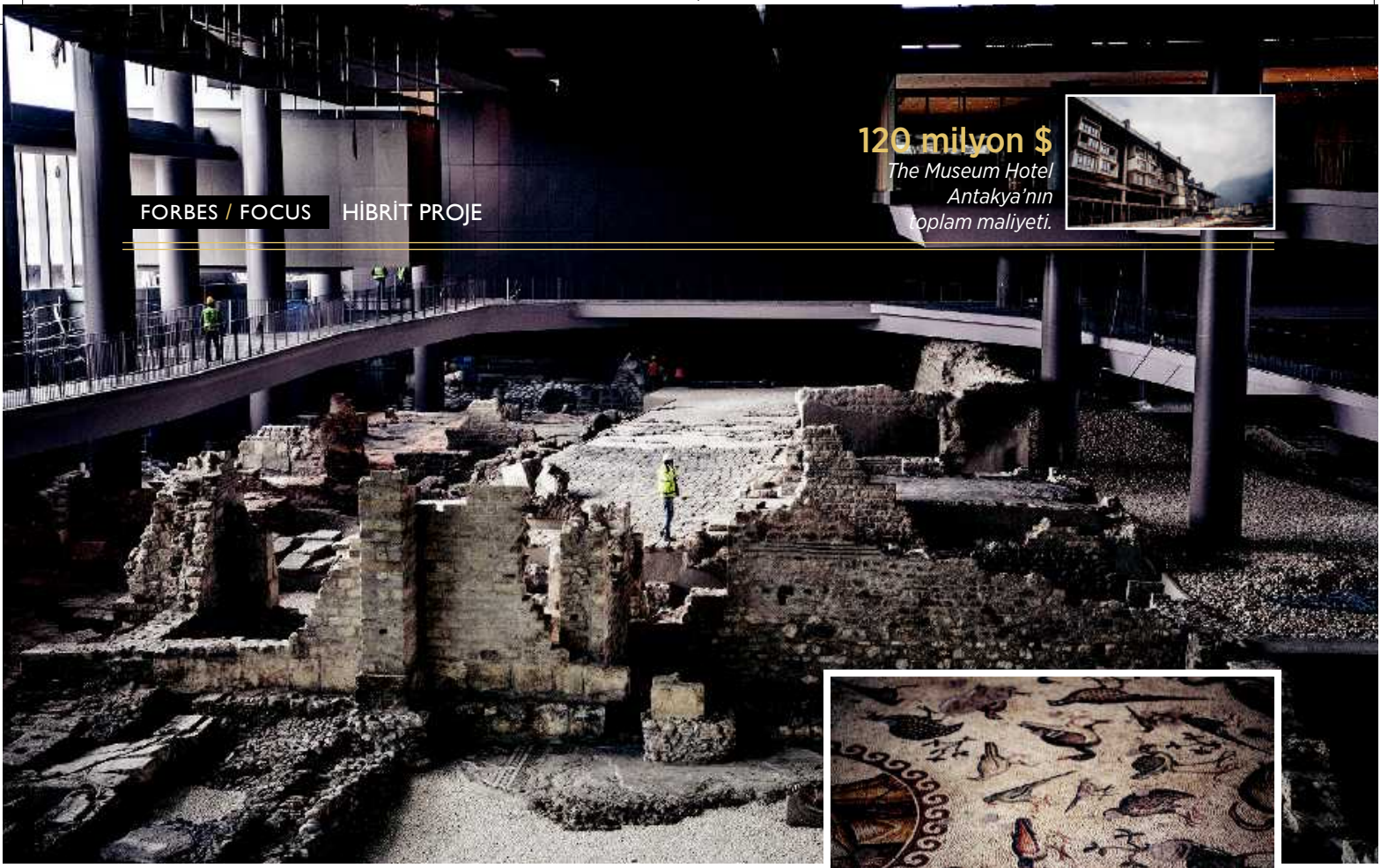
HANDAN BAYINDIR

Antakyalı Asfuroğlu Ailesi, bundan 10 yıl önce imar parseli 17 bin 132 metrekare olan mülklerinin üzerine 400 odalı, beş yıldızlı bir otel inşa etmeye karar verdiğinde bütçeyi 35 milyon dolar olarak belirlemişlerdi. Hristiyan alemi için Tarsus, Kudüs ve Vatikan'dan önce gelen St. Pierre mağara kilisenin yürüme mesafesinde olduğu arazinin diğer komşuları Hatay Arkeoloji Müzesi ile M.Ö. 1'inci yüzyıl Roma dönemine ait ve kazıları halen devam eden 80 bin kişilik hipodrom ve tapınak. Bu tablo -32 odalı butik oteli saymazsak- enerji, beton, madencilik alanlarında faaliyet gösteren 275 milyon lira ciroya sahip Asfuroğlu Grup'un yapacağı ticari yatırımın akıllıca ve karlı olacağını söylemek için yeterliydi. Ne var ki hayyat gibi ticarete de işler her zaman kağıt üzerinde olduğu gibi gitmiyor... Yine de grubun yönetim kurulu üyesi ve ASF Turizm ve Otelcilik'in başkanı Sabiha Asfuroğlu da, babası Necmi Asfuroğlu da işlerin bambaşka bir seyir almasından pek şikayetçi görünmüyor. Üstelik otelin oda sayısı 'arkeoloji muhalefeti' nedeniyle yarı yarıya düşürülmüşken... "Arazi 3. derece SİT alanında olduğu için inşaatı başlamadan önce 29 farklı noktada sondaj yapılması gerekiyordu" diye anlatıyor Sabiha Asfuroğlu.

İşte ne olduysa o sondajlarda oldu.

Zira ikinci metreden itibaren tarih boyunca Antakya'da yaşamış uygarlıklara ait verilere ulaşılmaya başlandı. Turizm ve Kültür Bakanlığı Koruma Kurulu, Hatay Arkeoloji Müzesi ve Hatay Mustafa Kemal Üniversitesi Arkeoloji Bölümü uzmanlarından oluşturulan kurulla otel inşaatı, arkeolojik kazıya dönüştü. "O noktada araziyi tamamen devlete bırakıp -ki yeraltından çıkan her şey zaten devletin- başka bir araziye kaydırabilirdik otel projesini" diyor Asfuroğlu ve ekliyor: "Yapmadık çünkü bu projenin Antakya'nın ve Türkiye'nin tanıtımına büyük katkısı

120 milyon \$

The Museum Hotel
Antakya'nın
toplam maliyeti.

The Museum Hotel Antakya'da sadece mozaiklere değil Roma döneminden kalma hamam kalıntılarında da ulaşılmış. "Asfur", Arapça'da "kuş" anlamına geliyor. Bulunan mozaiklerde sıkça görülen kuş desenleri otelin pek çok yerinde dekorasyon detayı olarak karşımıza çıkıyor. Sabiha Asfuroğlu, "Sanki 2 bin 300 yıl öncesinden burayı gün yüzüne çıkarmak bizim ailenin kaderine yazılmış gibi" diyor bu rastlantı için...

olacağına inandık. Bu inanç başka bir arazide devam etme fikrine sıcak bakmayı engelledi. Artık proje sadece bir otel projesi değil bizim için... Milli varlığı ortaya çıkarma mücadelesine döndü. Bunun yarattığı his paha biçilemez."

Yine de bir paha biçmek istenirse bu rakam 120 milyon dolar -başlangıçtaki maliyetin dört katı. Grubun yönetim kurulu toplantılarında profesyonellerden gelen "durduralım bu işi" teklifinin hiçbir toplantıda kabul görmemesinin nedeni, başta Necmi Asfuroğlu olmak üzere ailenin gösterdiği direnç ve ortaya çıkardıkları arkeolojik mirasa duydukları bir nevi 'karşılıksız aşk'. Bölge daha önce 1930'larda Fransızlar tarafından kazılmış ve bulunan eserler yurtdışına kaçırılmıştı. "O yıllarda 2 metre daha derine inseler bugün ulaştığımız eserler de yurtdışına olacaktı" diyor Sabiha Asfuroğlu yüzünde mutlu bir zafer ifadesiyle.

Koç Üniversitesi Uluslararası İlişkiler Bölümü'nden mezun olduktan sonra yatırım bankacılığı yapan ancak babasının yoğun iş temposunu rahatlatılabileceği düşüncesiyle Antakya'ya dönen Sabiha Asfuroğlu, "Kardeşlerimin başında olduğu beton ve madencilik şirketlerinin bilançolarına bakıldığında bütün karın bu projeye aktıldığı görülüyor. Ayrıca



gayrimenkul satışları ve sağlık, tekstil gibi sektörlerdeki yatırımları devretmemiz de bu projeye kaynak sağlamak için gerçekleşti" diyor. Asfuroğlu Grup 17 bin metrekarede kurulu iplik, büküm ve dokuma fabrikasını 2013'te, Adana Medline Hastanesi'ndeki hisselerin devrini ise 2018'de yapmıştı. Sabiha Asfuroğlu şirketlerinin faaliyet alanını daraltan bu operasyonları, "The Museum Hotel Antakya'nın yüzde 90'ını öz kaynağımızla yapmış olduk. Kredi oranımız yüzde 10. Diğer yandan madencilik, beton ve enerji ile ana faaliyet alanlarımıza odaklanmış olduk" diye değerlendiriyor.

 TURKISH AIRLINES

Miles&Smiles

Miles&Smiles 30. yılında 30 milyon Mil hediye ediyor!

Çekilişe katılarak her ay 100.000 Mil kazanan
30 kişiden biri olma fırsatını kaçırmayın.

30
MİLYON

30yearsofsmiles.com

444 0 849





Yunan mitolojisindeki ölümsüz kanatlı at Pegasus deseninden dolayı aynı adla anılan ve üzerinde tam 167 renk tespit edilen mozaik, sahadaki en geç keşif. Bu yüzden statik hesaplar yeniden yapılarak oraya isabet edecek çelik kolon 10 metre öteye yapılıyor. Bu operasyon için inşaat 1,5 yıl durmuş.

Arkeolojik alan üzerinde otel fikrinin ilk bakışta biraz 'tuhaf' gelebildiğini söyleyen Asfuroğlu, "İşin içine girince bu iki yapının iç içe olmasının kamu yararına olduğu görülüyor aslında" diyor ve şöyle açıklıyor: "Alanı bıraksaydık, ne kadar zamanda bugünkü haline gelecekti? Hiç abartmadan söylüyorum 30 yıl civarı. Çünkü Türkiye'de -Laodikeia dışında- 12 ay çalışılan arkeolojik kazı yok bildiğim

kadarıyla. Başta iklim sebebiyle ortalama üç ay çalışılır. Maliyetler nedeniyle de çok az sayıda arkeolog ve işçiyle çalışılır. Burada gördüğümüz zemin mozağı dışında aralarında tek parça, hasarsız, 70 santimlik üç Eros heykeli de olmak üzere 30 binin üzerinde cam, metal, seramik, mermer parça ve binlerce sikke çıktı. Bunlar nasıl korunacaktı? Diyelim ki kazıldı ve çıkanlar firesiz, kayıpsız korundu... Peki bu kadar ilgi çeker miydi? Vatikan Büyükelçisi'nden Japon Büyükelçisi'ne, Fransa'dan Almanya'dan biliminsanlarına kadar ziyaretçilerimiz oluyor. M.Ö. 3'üncü yüzyıldan M.S. 16'ncı yüzyıla kadar beş katman var ve arkeoloji dünyası için, kültür turizmi için muazzam bir alan burası. Düşünün ki

herhangi bir müzede başka bir yerden getirilmiş eserleri görüyorsunuz. Ama burada yerinde izliyorsunuz, binlerce yıl önce yaşamış olanlarla aynı havayı soluyarak izliyorsunuz, bunun enerjisi bambaşka... Tüm bunların Antakya ve Türkiye ekonomisine katkısı olacak."

Belirtmeden geçmeyelim, arkeolojik alana ilişkin detaylı bilgi, Mustafa Kemal Üniversitesi Arkeoloji Bölümü Başkanı ve bu kazının

başkanlığını da üstlenen Prof. Dr. Hatice Pamir tarafından yayına hazırlanıyor. Pamir'in üç cilt halinde hazırladığı yayın, temmuzda kitap olarak basılacak.

17 bin metrekarelik alan Sabiha Asfuroğlu'nun "tonlarca" diye ifade ettiği dışı aletleriyle bir yıl içinde gün yüzüne çıkarıldı. Sahada vardiyalı mesai sabah 04:30'da başlayıp 21:00'de bitti. Bakanlığın belirlediği ancak ücretlerinin Asfuroğlu Grup tarafından ödendiği 35 arkeolog, beş restoratör mimar, her biri özel eğitimden

ÇOCUKLARIM DA ÇALIŞIP KAZANSIN

Necmi Asfuroğlu'nun 1969'da Antakya'da 50 metrekare bir dükkanda başlattığı demir ticareti, 2018 yılı itibarıyla (kuruşu kuruşuna verdikleri ciro bilgisini aynen aktarıyoruz) 274 milyon 939 bin 96 lira 6 kuruşluk bir hacme ulaşmış durumda. Asfuroğlu Grup bünyesinde şu anda yedi şirket yer alıyor: ASF Otelcilik ve Turizm İşletmeleri, Nas Beton, Depaş Demir Çelik, Nasdur Madencilik, Asdur Beton, Melet Enerji ve Van Elektrik... Ayrıca bin dönümlük arazi üzerinde tarım faaliyetleri gerçekleştiriyorlar.

Grup kaynaklarının bu projeye akıtılmasına ilişkin olarak Necmi Asfuroğlu'nun değerlendirmesi şöyle: "Ömrüm boyunca geç-gündüz demeden çalıştım. Giderken hoş bir seda bırakmaya inandım. Gidenler ne götürür? Hiç... Ama topluma kazandırılan eğitim kurumları, müzeler insanı ölümsüzleştiriyor. Okul, taziye evi gibi bölgeye küçük katkıları oldu, olmakta... Bu müze ise sırf bölgeye değil tüm insanlığa, bilime bir katkı diye düşünüyorum. Evet, maliyeti yüksek oldu, çocuklara bırakacağım nakdi miras olabilirdi bu ama üçü de çok iyi eğitim gördü, çalışanlar onlar da kendileri kazansınlar."



logitech®



ULTRA-HD KALİTESİ İLE VERİMLİLİĞİ ARTIRIN.

ŞİMDİ
SATIŞTA!

Logitech Rally/Rally Plus

Büyük toplantı odaları için otomatik kamera kontrolü sunan yüksek kaliteye sahip Ultra-HD Konferans Kamera Sistemi.

- Stüdyo kalitesinde 4K video işleme
- Geliştirilmiş modüler ses yönetimi
- Kullanıcı deneyimi odaklı otomatik ayarlar
- Şık endüstriyel görünüm
- Akıllı kablo yönetimi
- Hızlı içerik paylaşım imkanı

www.logitech.com/rally



 Google Cloud

 Microsoft

 zoom

30 bin

Arkeolojik kazıda çıkan
ve müze envanterine
kaydedilen eser sayısı.

Yüzyıllar boyu yer hareketleriyle dalgalanan ama kırılmayan bin 50 metre karelik tek parça bu mozaik, boyutu itibarıyla dünyada tek (Fotoğraf: Cemal Emden).

geçen toplam 325 işçi çalıştı. Kazı tamamlandıktan sonra işin “imkansızlığı” yüzünden çeşitli mimarlık ofislerinin kabul etmediği projeyi Emre Arolat çizdi. İş kolay değildi zira “tek bir mozaığe zarar verilmeyen” yapılacaktı bina. Arolat, The Museum Hotel Antakya’yı Roma hamamı kalıntılarının da bulunduğu bin 50 metre kare yekpare bir mozaik zeminde, 66 çelik kolon üzerine inşa edilecek şekilde çizdi. New York ve Londra’da da ofisleri


bulunan mimarlık ofisi EAA’nın kurucusu Mimar Emre Arolat, “Bu sadece ofisimiz için değil, dünyadaki herhangi bir mimarlık ofisi için yeni bir deneyimdi. Zira bu ölçekte ve bu özelliklere sahip projeler pek de sıklıkla yapılmıyor dünyada bile. Ben alanı ilk kez 2010 yılında gördüm. O tarihten beri de uğraşıyorum projeye. İlk fikir projesi ise yanlış hatırlamıyorsam üç-dört aylık bir ön çalışma neticesinde ortaya çıkmıştı” diye anlatıyor başlangıcı.

Burada ‘başlangıç’ kelimesi tesadüfi kullanılmadı. Zira proje, şantiyedeki herkesin “G2” diye bahsettiği meşhur kolonun çukuru -diğerlerinde olduğu gibi- elle açılırken “Pegasus Mozaığı” adı verilen bölüme rastlanmasıyla yeni baştan çizildi, statik hesaplar G2’ye göre değiştirildi. “Plana göre 66 kolonun her biri, hiçbir kalıntı veya mozaığın olmadığı alanlara yerleştirildi. G2 sürprizi nedeniyle bir buçuk yıl her şey durdu, Pegasus Mozaığı ortaya çıkarıldı, inşaat yeniden projelendirildi” diyor Sabiha Asfuroğlu ve ekliyor: “Çok zaman kaybettik ama iyi ki de öyle oldu. Çünkü Pegasus Mozaığı, taşıdığı nitelikler bakımından çok üstün bir mozaik. Japon bir biliminsanı 167 renk tespit etti bu mozaikte.”

Maliyetin bu derece yüksek olmasında şantiyede gösterilen özenin de etkisi var. Örneğin kolon kuyularından çıkarılan çamurlu toprak güneş altında kurutuluyor, elekten geçiriliyor, herhangi bir kalıntıya rastlanmazsa kuyunun

kazılmasına öyle devam ediliyor. Veya 25-29 metre derinlikteki kolon çukurları makineyle açılrsa yarım günlük işken elle kazıldığından her birinin haftalarca sürmesi gibi... Zaman ve işgücü maliyetleri, bütçeyi işte bu yüzden Asfuroğlu’nun deyişiyle “öngörülemez” hale getirmiş.

Alanın koruma uygulamaları, restorasyon ve konservasyon çalışmalarının başında bulunan Arkeolog Restoratör Can Okkalı, “Yukarıda büyük bir inşaat sürerken aynı zamanda bu alanın korunması gerekiyordu o faaliyetten. İnşaatın kabası bittikten sonra arkeolojik parkın koruma katmanları kaldırıldı ve restorasyon çalışmasına başladık. O çalışmaların da çeşitli aşamaları var. Mozaikler üzerinde ayrı, zemin, mermer ve taş duvarlar üzerinde ayrı çalışmalar yapıldı. Şimdi alan yine koruma katmanlarıyla kaplı. Otel binasının temizliği yapılırken tek bir damla su bile gelmesine müsaade edemeyiz” diyor. Mozaikli alanda ve otel inşaatında, zemine basılmaması için sıklıkla dağcıların da ekibe katılarak çelik halatlarıyla havada asılı şekilde çalıştığını anlatıyor Sabiha Asfuroğlu, o sırada şantiyede, havada dolaşan adamlara baktığını fark edince...

İçinde beş yıldızlı bir otelden daha fazlası bulunan The Museum Hotel Antakya temmuz ayında açılacak. Mozaikler ve çıkan eserlerin sergilemeye değer olan 200 kadarının izlenebileceği -Turizm ve Kültür Bakanlığı’na devri yapılan- 600 metre karelik “Necmi Asfuroğlu Arkeoloji Müzesi” de eş zamanlı açılacak. Müze ve otelin girişleri ayrı. Otelin mimarisi, odalardan, restorandan müzeyi izlemeye imkan veriyor. Necmi Asfuroğlu, “Müze artık kamunun malı. Ben de biletimi alıp gezeceğim” diyor ve kazılar sırasında bütün projenin finansörü olarak sahaya bile giremediğini belirterek “O derece disiplinli ve ciddi bir çalışma yürütüldü burada 10 yıldır” diye konuşuyor. Asfuroğlu Ailesi bu müzeyle isimlerinin yüzyıllar boyu yaşayacak olmasından dolayı mutlu... Peki otel yatırımının geri dönüşü için kaç yıl öngörülüyor? Sabiha Asfuroğlu, “Geri dönüş öngörmüyoruz... Neticede bir odanın gecelik standart ücreti aşağı yukarı belli. Böyle bir yatırımın geri dönüşü için ömrümüz vefa etmez. Zaten işin nevi ticari olmaktan çoktan çıktı bizim için” diyor. 

Dolu dolu ayrıcalıklarla

hayatı dopdolu yaşa

Babasının akıl küpü, yurt dışında bir okulu kazandı.
Artık kendi kanatlarıyla uçacak.

Hem gururluyum hem de biraz endiŐeli.

Sonuçta, baba yüreği... Sağ olsun, HSBC Premier işleri kolaylaŐtırdı.
Premier Global Hesap sayesinde tüm kanallardan ücretsiz para g nderebiliyorum. O da ATM'lerden masrafsız çekebiliyor.

Parası var mı yok mu, gurbet ellerde a mı tok mu diye d Ő nememize gerek kalmadan, kızım hayatını dolu dolu yaşayacak.

EŐimle bir dil okuluna da biz mi yazılsak diye d Ő nm y r değiliz...

Dolu dolu ayrıcalıklarla hayatı dopdolu yaşamak için sizi de HSBC Premier'e bekleriz.

0850 211 0 112
premier.hsbc.com.tr



Birlikte büyüyoruz

Kanallardan  cretsiz para transferi, yalnız Premier varlık kriterini sağlayan müşterilerimiz için geçerli olup, geç EFT işlemleri, yukarıda belirtilen istisnaların kapsamına girmemektedir. Detaylı bilgi: premier.hsbc.com.tr

FORBES

FOCUS

TELEKOM



Yeni Rekabet

Ankara'da telekomünikasyon altyapısının tek elde toplanması için hazırlıklar yapıldığı konuşuluyor. Gerçekleşirse sektörde oyunun kuralları yeniden yazılacak ve altyapı, rekabet aracı olmaktan tamamen çıkacak. Turkcell'in beşinci yıla giren dijital dönüşüm stratejisi, şirketi yeni rekabet ortamında bir adım öne çıkarabilir.

ÖZER TURAN

Turkcell'in 2002'de piyasaya sunduğu ön ödemeli hazır kartlarını tanıttığı, Nil Karaibrahimgil'in oynadığı "Özgür Kız" reklam serisi aradan 17 yıl geçse de hala reklam piyasasının en çok hatırlanan işlerinden. Kampanyanın ana vurgusu Turkcell'in sahip olduğu altyapı gücü ve yaygınlığıydı. Karaibrahimgil, sırtında çantasıyla Türkiye'yi dağ-tepe dolaşırken gittiği en ücra yerlerde bile Turkcell hatlı telefonuyla istediği

gibi konuşabiliyordu. Çünkü o dönem GSM şirketlerinin ürün ve hizmetlerle değil, sahip oldukları altyapı yaygınlığı ile rekabet ettikleri yıllardı. Zira mobil telefon kullanıcılarının tek endişesi telefonun çekip çekmeyeceğiydi. Turkcell, piyasaya ilk giren avantajını kullanarak altyapı konusunda hep bir adım önde oldu. Bu sayede de rekabet gücünü koruyarak bugüne kadar sektör liderliğini korumayı bildi. Öyle ki Turkcell'in pazar payı ancak 2007'de yüzde 70'in altına indi. Şirketin 2010'da

KOLAJ: KAYHAN ERKAN

hala yüzde 54 olan pazar payı, 2018'de yüzde 42,1'e gerilese de en yakın rakibi olan Vodafone'un hala 10 puan önünde.

Bu yıl Turkcell, dolayısıyla da Türkiye GSM sektörü 25 yaşına girdi. Geriye dönüp bakıldığında çeyrek asırda başta Turkcell olmak üzere şirketlerin ve sektörün yapısı büyük bir dönüşüm geçirdi. Akıllı telefonlar ve 4,5G ile İnternet'in sektörün asli parçalarından biri haline gelmesiyle data kullanımı en önemli gelir kalemine dönüştü. GSM şirketleri de bu pastadan daha fazla pay alabilmek için geçmişte baz istasyonları için girdikleri sıkı altyapı rekabetini İnternet erişim ağına kaydırıldı. Fiber İnternet altyapısı kurmak için Türk Telekom, Turkcell, Vodafone ve Türksat kıyasıya rekabete girdi. Ancak bu durum aynı bölgelerde farklı şirketlerin altyapı çalışması yapması nedeniyle toplam maliyetleri oldukça yukarı çekti.

2016'da başlayan görüşmeler meyvesini 2018'de verdi ve şirketler fiber altyapısını birlikte kullanmak için ortak altyapı şirketi kurdu. Böylece mevcut altyapıda "ortak kullanım" dönemi başladı. Ancak bu anlaşmanın ardından fiber ağının nasıl genişletileceği sorusu havada kaldı.

Turkcell'in vekil CEO'su Murat Erkan nisan ayında yaptığı bir açıklamada, şu anda Türkiye'deki 20 milyon hanenin sadece 5 milyonunun fiber İnternet'e erişimi olduğunu hatırlatarak "Acilen 15 milyon haneye daha fiber ulaştırmamız gerekiyor" demişti. Erkan ayrıca "Maalesef bu alanda atalet içerisindediriz. İki yıldır fibere yatırım yapılmıyor. Bu konuda acilen aksiyon alınmalı" diye de eklemiştir. Erkan'ın önerisi yatırımın ortaklaşa yapılması: "Bu altyapıları her şirketin ayrı ayrı yatırım yaparak tamamlamasının maliyeti 13-15 milyar dolar olur. Bu da ülke kaynaklarının israfı demek. Halbuki hem mevcut altyapıyı paylaşıp hem de bundan sonraki yatırımları beraber yaparsak bunun maliyeti 2-2,5 milyar dolar olur" fikrinde.

Erkan'ın bu vurgusu, sektörde rekabetin kodlarının da yeniden yazılacağı anlamına geliyor. Üstelik sektörü yakından takip eden uzmanlar sadece fiberin değil bütün telekomünikasyon altyapısının tek elde top-

lanması için Ankara'da önemli bir çalışma yapıldığını söylüyor. Ulaştırma ve Altyapı Bakanlığı'nın konuyla ilgili şirketlerle bir süredir toplantılar yaptığı da söylenenler arasında. Dolayısıyla yakın zamanda bir yasal düzenlemenin yapılması ve telekomünikasyon altyapısının tek elde toplanması hiç şaşırtıcı olmayacak. Beklenildiği gibi bu değişiklik gerçekleşirse altyapı artık rekabet konusu olmaktan çıkacak. Bu durum en çok da altyapı konusunda en büyük rakibi olan Türk Telekom'un en önemli silahını kaybetmesi nedeniyle Turkcell'e yarayacak.

Bu noktada Turkcell'in Mart 2019'da istifa eden CEO'su Kaan Terzioğlu'nun göreve geldiği 2015'te başlattığı dijital operatör kurgusu, Turkcell'i yeniden tanımlanan rekabet ortamında bir adım önde tutabilir. Turkcell'in dijitalleşme stratejisinin merkezinde İnternet bazlı uygulamalar (OTT) var.

Bu değişikliğin ardında sadece data, konuşma ve mesaj gibi temel iletişim hizmetleri üzerinden farklılaşmaya çalışmanın fiyat rekabetine neden olarak karlılığı azalttığı tespiti yatıyor. Çözümse OTT servisleri sunarak

değer yaratmak ve bunu şirketin karlılığına yansıtacak.

Esasında Turkcell, kendisini "dijital operatör" olarak konumlandırmasından önce de farklı uygulamalar geliştirerek müşterilerinin hizmetine sunuyordu. Ancak bunu gelir odaklı bir stratejiden çok müşteri memnuniyetine yönelik olarak konumlandırıyordu. Bu yüzden de sahip olduğu bazı uygulamaların muadilleri milyarlarca dolarlık piyasa değerine ulaşırken, Turkcell'in uygulamaların yerel ve küçük kalması başarısızlık olarak da görülebilir. Şirketin müzik portal servisi Fizy buna iyi bir örnek. Fizy'den sadece bir yıl önce kurulan Spotify'nın bugün borsada 22,5 milyar dolar piyasa değeri üzerinden (Turkcell'in değerinin 5,5 katı) işlem gördüğü düşünülürken Fizy'nin sahip olduğu potansiyelin çok gerisinde kaldığı ortada.

Ancak bu durum beşinci yılına giren dijitalleşme stratejisi ile değişebilir. Çünkü Turkcell'in bu stratejisinin ardında bütünlüklü bir gelir yaratma modeli var. WhatsApp ve Facetime gibi mesajlaşma-konuşma

2018'de 21,3 milyar lira ciro yapan Turkcell'in gelirleri son iki yılda yüzde 49 arttı.

TURKCELL'İN GELENEKSEL ABONE SAYISI 2018 YILSONU İTİBARIYLA 36,7 MİLYON ADET OLSA DA DİJİTAL ABONELERİNİN SAYISI 86 MİLYONU BULUYOR.



169 milyon

Tukcell'in dijital servislerinin indirilme sayısı.



özelliği sunan diğer OTT'lerin yaygınlaşmasıyla mobil operatörlerinin gelirlerinin önemli bir bölümü, data servislerine kaydı. Turkcell, rakipleri arasında bu değişime en hızlı adapte olan şirket. BiP, fizy, TV+, Lifebox, Okudo, Paycell, Dijital Operatör, Kopilot ve Yaani gibi dijital servisler ve bunları birarada sunan Lifecell'le birlikte şirketin Türkiye'de elde ettiği gelirlerin yaklaşık yüzde 65'i data ve dijital hizmetlerden gelmeye başladı. Turkcell müşterilerinin kullandığı aylık data miktarının ortalama 8 GB'a ulaşması da yaygınlıklarının ölçüğünü göstermesi açısından önemli.

Dijital servislerin bir diğer avantajı ise büyük altyapı yatırımlarına gerek kalmadan yurtdışına açılma imkanı sunması. Bu kapsamda 2019'un ilk aylarında önce Moldova'da Moldcell, ardından Arnavutluk'ta ALBtelecom; Nepal'de CG Corp Global ve Karayipler'de Digicel Group'la dijital servislerini kullanırmak için işbirliği anlaşmaları imzaladı. Böylece doğrudan faaliyet gösterdiği KKTC, Ukrayna ve Almanya ile birlikte yurtdışı yaygınlığını 38 ülkeye çıkardı. Bu yaygınlık hem oluşturdukları uygulamaların değerini güçlendirecek diğer yandan da gelirlerini çeşitlendirecek.

Bütün bu atılımın sonucu olarak

Turkcell'in gelirleri son iki yılda yüzde 49 artarak 2018 yılsonu itibarıyla 21,3 milyar liraya, vergi öncesi karıysa yüzde 41 büyüyerek 8,8 milyar liraya yükseldi. 2019'un ilk çeyreğinde de yükseliş devam etti. Şirketin cirosu ilk üç ayda yüzde 19 artarak 5,7 milyar liraya yükseldi. Net karı ise yüzde 145 artarak 1,2 milyar lira oldu.

Turkcell'in son yaptığı operasyonel değişimle sağladığı bu finansal performans aracı kurumların da gündeminde. Halk Yatırım, "Turkcell'in 2019 ve 2020 yılları için hesaplanan piyasa çarpanları genel olarak şirketin sağlam karlılığı ve güçlü nakit pozisyonunun etkisiyle kayda değer ölçüde yükseliş potansiyeli taşıdığına işaret ediyor. Şirketin operasyonel başarısı, güçlü satış gelirleri ve ihtiyatlı risk yönetimi yöntemi sonucunda şirketin karlılığının ilerleyen dönemlerde gelişeceğini düşünüyoruz" tespitini yapıyor.

Turkcell'de işler bu kadar iyi giderken beş yıllık CEO Kaan Terzioğlu'nun neden istifa ettiği sorusu haklı olarak akıllara geliyor. Terzioğlu'nun mimarı olduğu yeni yapısıyla Turkcell sadece bir GSM operatörü olmaktan çıkarak bir yanıyla hızlı büyüyen bir teknoloji şirketine, diğer yandan da ana faaliyet alanı dışına da el atan bir "yatırımcıya" dönüştü. Örneğin enerji sektörüne yatırım yapmak için 2016'da kurduğu Enerjicell ilk güneş enerji santralini 6 milyon lira yatırımla geçen ay KKTC'de açtı. Yılın en çok ses getiren ihalelerinden İddia'yı devralmak için de ön plandaydı. Yüzde 55'i Turkcell'e 45'i ise Yunanistan merkezli Intralot'a ait olan Inteltek ile ihaleye katılma da istediği sonucu alamadı ve İddia'yı Demirören Holding'e kaptırdı. Terzioğlu'nun da, Yunan mevkidaşı gibi bu başarısızlık nedeniyle istifa ettiği konuşuldu.

İstifa nedeni ne olursa olsun, Terzioğlu'nun yerine vekalet eden Murat Erkan, Turkcell'in dijitalleşme atılımı devam ettirerek rekabeti dijital ürün ve hizmetler üzerinden kurgulamaya devam edeceklerini söylüyor. İşler son beş yılda olduğu gibi yolunda giderse bu değişim, Turkcell'i 10 yıl önce olduğu gibi yeniden Borsa İstanbul'un en değerli şirketine dönüştürebilir. **F**

TURKCELL'İN 10 YILI

Turkcell'in son 10 yıllık hisse performansı grafiği şirketin değerinin, dijitalleşme stratejisinin ilk sonuçlarını güçlü bir şekilde alınmaya başladığı 2017'den itibaren yükselişe geçtiğini gösteriyor.



Alternatif
Bank



Private Banking

Dünyanın en özgün renkleriyle resmedilen
bir tabloyu yıllar boyunca bekleyerek,
sonunda müzayedede satın alan ve
evinin en güzel yerinde ona yer açanlar...

**Hayatını eşsiz kılmak için özgün tercihlerde
bulunanlara, yepyeni bir bankacılık deneyimi.**

**Alternatif Bank Private Banking
Her an eşsiz.**

Reis

Pazar payı ve ciro bakımından pazarın en büyüğü değil ama Mehmet Reis, Reis Gıda'yı bakliyat deyince tüketicinin aklına ilk gelen marka yapmayı başardı.

NİLGÜN BALCI ÇAVDAR

Mehmet Reis, İstanbul, Esenyurt'taki Reis Gıda'nın fabrikasının girişinde bir yandan konuşurken bir yandan yayvan bir kap içinde önüne getirilen pirinçleri avuçlayarak kontrol ediyor. Önüne gelen numuneden memnun görünüyor. "Tamam" diyor sadece. Tanelerin büyüklüğü, kırık oranı, içinde kabuk ve taş bulunup bulunmadığı gibi detayları 40 yıldan uzun tecrübesiyle bir bakışta değerlendirebiliyor.

Pirinç, 1981'de Unkapanı'nda açıp kapısına Reis Ticaret tabelasını astığı işletmesinde satışını yaptığı ilk ürün. Bugün 129 bin tonluk yıllık ürün kapasiteleri içinde en büyük yeri mercimek ve bulgur tutuyor. Fasulye, nohut, pirinç... Market raflarında bakliyatın her türü Reis paketlerinde satılıyor. Pazar araştırmalarına bakılırsa (örneğin Kasım 2019-Nisan 2016 arasında bin 074 kişiyle yapılan ve ayrıntılarını İnternet sitelerinde de yayınladıkları) tüketicinin en çok tercih ve tavsiye ettiği bakliyat markası konumundalar. Bunu sürdürmek için attıkları önemli adımlardan biri şubat ayında piyasaya çıkardıkları "Royal Serisi". Mehmet Reis'in şirkette kurumsal iletişim ve halkla ilişkiler alanında görev üstlenen kızı (iki kızı var) Işıl Reis Yorgun, online satışların büyük çoğunluğunu şimdiden Royal Serisi'nin

oluşturduğunu söylüyor. Hepsiburada'daki satışlar iyi gidince N11, İstegelsin gibi online kanallarıyla "gelen talep doğrultusunda" görüşmeye başlamışlar. Royal Serisi, beluga mercimeği, börülce, siyah fasulye, kinoa, teff, chia, keten tohumu, siyah pirinç gibi Türk tüketicisinin yeni yeni tanıştığı ürünlerden oluşuyor. Kilitli kapaklı ve daha hafif bir paketleme yapmışlar. Katmadeğeri ve kar marjı daha yüksek bir ürün grubu bu. Cirolarındaki payının yüzde 15'lere ulaşmasını hedefliyorlar.

Reis en bilinen marka olabilir ancak 2018 sonu itibarıyla 158 milyon liralık cirosu ve 129 milyon tonluk kapasitesiyle sektörünün en büyüğü değil. "Bizden çok daha büyük Mersinli şirketler vardır" diyor Mehmet Reis. Toptan satış yapan Başhan ve Memişler gibi Mersin merkezli firmaları kast ederek... Ancak bakliyatı paketli ve markalı bir ürün haline getirmek gibi ilkleri gerçekleştirmesi nedeniyle kendisini bu işin öncüsü ve lideri olarak görüyor. Tüketici tarafında en bilinen marka olmaktan gurur duyuyor. Başarısını ve hikayesini de hemen her ay bir üniversitede gençlere anlatıyor.

Bu hikaye bugün Esenyurt'taki fabrikanın girişine çifte koşulmuş öküzleriyle birlikte heykelini yaptırdığı Şerife Hatun'un diyarı İnebolu'da başlıyor. "İnebolu'dan bir türlü kopamadım" diyor Mehmet Reis. İnebolu Ya-



Mehmet Reis (62), iş hayatının ilk yıllarında Anadolu'dan getirdiği çeltiği işlenmesi için Ayvansaray'da bulunan bir fabrikaya verdiğini ve işlenirken de bizzat başında beklediğini anlatıyor.

tırım A.Ş. ve Kastamonu Yatırım A.Ş.'nin de Yönetim Kurulu Başkanlığını yapan Reis, bir sosyal sorumluluk Projesi olarak ele aldığı Taşköprü Sarımsağı işleme tesislerinin de kurucusu. Bu işten kar etmediğini hatta çok da harcama yaptığını söylüyor.

Hayat hikayesini anlatırken “Köpekbalıklarıyla yüzmek”, “kurtlar sofrası” gibi teşbihler yapıyor sık sık... “Ben onların hepsinin sonradan lideri oldum” dediği İstanbul, Unkapanı'ndaki çoğu rakibi bugün artık piyasada değil. Reis'in, balıkçı bir babanın

altı çocuğundan biri olarak başladığı hayatı mücadeleye geçmiş. Belki bunları bugüne kadar çok kere tekrarladığından olsa gerek biraz çabuk çabuk, uzun bir filmi kısa bir süreye sığdırmaya çalışır gibi anlatıyor: “Yedi yaşında çalışmaya başladım. İnebolu'da bir tatil köyü vardı. Bulaşıkçılık, garsonluk, cankurtaranlık... Bulaşık yıkarken boyum yetişmediği için ayaklarımın altına meyve kasaları koyarlardı.” Mehmet Reis'in hayatının anlatıldığı bir belgeselde (TRT 2'de yayınlanan Zirvedekiler ve yine TRT'de yayınlanan bir başka program... Hepsi Youtube'daki Reis kanalında izlenebilir) annesi duygulanıp ağlayarak şöyle diyor: “Bu yavrum baba ekmeği yemedi ki. Ayağında ayakkabısı yoktu.”

Reis kendisini en çok etkileyen ve hayatını değiştiren olayların başında üniversiteyi kazandığı yıl babasını kaybetmesini ve ortaokulda tahtaya çıkıp yaptığı başarılı bir sunumun ardından öğretmenin “Nasıl buldunuz Mehmet Reis'in sunumunu?” sorusunu bir arkadaşının kendisini süzüp “pantolonunun ütüsü yok” deyişi olarak anlatıyor. “Ütüsü olmadığı gibi arkası da yırtıktı. Ortaokulu üç yıl boyunca tek bir gömlekle bitirdim” diyor. Üniversite dahil öğrencilik yılları boyunca hep çalışmış ve hep bir şeylerin ticaretini yapmış. “İlla satacak birşey bulurdum. İlk girişimcilik hikayem de şudur... Balıklar kesekağında satılırdı. Suyuyla da yırtılırdı haliyle. Bir deste naylon torba alıp hesabını kitabını yaptım “balığa naylon” diye sattım.”

1977'de İstanbul Üniversitesi Hukuk Fakültesi'ni kazanınca da önce Balat'ta garsonluk yapmaya başlamış. Ardından da Unkapanı'nda bir pirinç tüccarının yanında muhasebe işlerini yapmaya başlamış. 80 darbesinin hemen ardından artık okulu devam ettiremeyeceğini de anlayıp dört yıldır artık piyasasını öğrendiği Unkapanı'nda tek sermayesi olan “güven” ile kapısına “Reis Ticaret” tabelasını astığı bir yazıhane açarak

129 bin ton

Reis Gıda'nın İstanbul, Esenyurt'taki iki fabrikasının yıllık bakliyat üretimi.



Mehmet Reis, 1994'teki ekonomik kriz sırasında sabit fiyat uygulaması yapınca, Milliyet Gazetesi'nde çıkan bu karikatürü çerçeveletip çalışma odasına asmış. 2001'de ve son olarak geçen yıl enflasyonla mücadele kapsamında yine fiyatlarını sabitlediler.

pirinç ticaretine başlamış.

Çocukluk ve Reis Ticareti kurduğu ilk yıllarda yaşadığı yokluklar (eşi ile hukuk fakültesinde tanışıp evlendiklerinde evlerinde elektrik olmadığını, tek eşyalarının bir somyadan ibaret olduğunu anlatıyor) Mehmet Reis'te derin izler bırakmış. Sylvester Stallone'nin kült filmi Rambo'nun unutulmaz sahnesinde Rocky'nin dönüp yumruğunu sallayarak "Sizi yeneceğim" dediği sahnenin kendisine, Unkapanı'ndaki ilk yıllarını ve ilk büyük ticaretini

hatırlattığını anlatıyor: "Aklıma hep bu sahne gelir. Unkapanı'nda ancak ikinci katta bir yazıhane açabildim. Tüm ticaret birinci katta dönüyor. Kim çıkar ikinci kata? Mallarımı indirmeme bile müsaade etmemişlerdi."

Ama tıpkı Rocky gibi o da sonunda başardı. İnebolu'da kapısında Teksas Tommiks sattığı sinemayı yıllar sonra satın aldı (Makine dairesine girip kokuyu içine çektiğini söylüyor). 1994'de de "bakliyatın markası mı olurmuş" diye kendisiyle dalga geçilirken paketli ürünler çıkarıp sektörde TV'lere reklam veren ilk şirket oldu.

Tüm bu başarıların üzerine ciroyu pek

önemsemiyor. "Ciro bakımından en büyük değiliz" diyor. Böyle bir hedefi de yok: "İstesek belki oluruz ama biz paketleyecek ürünü zor buluyoruz." Royal Serisi içinde yer alan chia gibi iklim nedeniyle tarımı yapılamayanlar ile basmati ve yaseminli pirinç gibi özel ürünler dışındaki tüm portföyünün yerli olmasına dikkat ediyor. Reis özellikle pirinç, fasulye, yeşil mercimek bulmakta zorlandıklarını anlatıyor. "Şu an bu saydıklarımın üretimi yok denecek kadar az. Osmanlı ve Baldo cinsi pirincin ekimi Türkiye'de her geçen yıl azalıyor" diyor. Bu iki tür pirinçte ancak bu yılı çıkarmaya yetecek kadar ürün kalmış. Bir sonraki hasatta artık bulamayacaklarını söylüyor Mehmet Reis. Yeni üretilmeye başlanan Ronaldo, Vasco gibi 25 çeşit pirinci ise Türk tipi pilav yapmaya uygun olmadıkları için Reis paketlerine koymamaya kararlı.

Türkiye'de üç yıldır ağırlıklı olarak luna pirinci ekiliyor. Çiftçinin verimi daha yüksek pirinç tiplerine yönelmesi ve yerli tohumların giderek azalması onları yeni arayışlara yönlendirmiş. Girişimleri henüz sonuç vermediği için detaylı olarak anlatmıyor ama Türk tipi pilav yapımına uygun Osmaniye ve Baldo pirincinin yerini tutabilecek ancak daha verimli olabilecek tohum üretimi üzerine kafa yoruyorlar. Reis daha önce Türkiye'ye ithal edilen kinoanın Trakya'da üretilmesine de destek olduklarını anlatıyor.

Büyümeye gelince... Bu yıl böyle bir beklentileri yok. Royal Serisi ile yeni paketler ve farklı bir ürün grubuyla değişen tüketici tercihlerine karşılık verecekler. Market raflarındaki rakipleri Duru ve Yayla da paketlenme ve yeni ürün grupları ile tam da bunu yapıyor. Duru'nun haşlanmış nohut paketleri, Yayla'nın çorbaları... "Bu başka bir iş" diyor Mehmet Reis "Bildüğümüz pirinç, fasulye, nohut satmak... Herkes bildiği işi yapsın." Royal Serisi'ne ek olarak siyez unu üretme niyetleri var bir de...

Kinoadan da küçük minik toplardan oluşan anavatani Peru olan teff ve Royal Serisi'nin diğer ürünlerinin reklamları bayramdan sonra başlayacak. 1994'de ilk kez reklam verdiğinde rakibi yoktu belki ama artık reklam kuşaklarında yalnız olmayacak. **F**

İKİ KUŞAK

Mehmet Reis'in iki kızı da kendisiyle birlikte şirkette görev alıyor. Büyük kızı Nilay Reis Göktürk (37) en solda, finans ve muhasebe tarafında, Işıl Reis

Yorgun (31) ise kurumsal iletişim ve halkla ilişkiler alanında görev üstleniyor. Her ikisi de aynı zamanda şirkette hissedar ve yönetim kurulu üyesi. Işıl Reis Yorgun, İstanbul İhracatçılar Birliği Hububat Bakliyat Yağlı Tohumlar ve Mamulleri Yönetim Kurulu Üyesi. Mehmet Reis, iki kızını da kendisiyle çalışmaları için zorlamamış. Ancak dört tane de torunu olduğunu onlarla da çalışmayı çok istediğini söylüyor.



YENİ DESTİNASYON PORTO

Dünyanın en çok ülkesine uçan hava kargo taşıyıcısı
şimdi Portekiz, Porto'ya da uçuyor.



**TURKISH
CARGO**

turkishcargo.com



**Kocaman Balıkçılık
Yönetim Kurulu Başkanı
Osman Kocaman**

Osman Kocaman, İstanbul'daki Taksim Meydanı'na bakan şirket binasında, ailesinin 100 yılı aşan balıkçılık geçmişi hevesle anlatıyor. Balıkçılık yapan aile,

1922'de Yunan Ordusu'nun Bandırma'dan çekilirken çıkardığı büyük bir yangında her şeyini kaybetmiş. Dede Kocaman, çıkış yolunu babasının balıkçı arkadaşlarından aldığı balıklar mahalle mahalle dolaşıp satmakta bulmuş. Sonraki adımsa Fransızlar tarafından inşa edilen Bandırma-İzmir tren hattı üzerindeki yerleşim yerlerine toptan balık satışı yapmak...

Dede Osman Kocaman'ın çaresizlikte başladığı balık ticareti, o gün bugündür ailenin asli işi. Arkadaşlardan toplanan balıkların satışıyla başlayan için büyüklüğüse 30 milyon dolara (yaklaşık 185 milyon lira) ulaşmış durumda. Ve kaderin garip bir cilvesiyle dedesiyle aynı adı taşıyan ailenin dördüncü kuşağı Osman Kocaman şimdi şirketi başka bir hedefe ulaştırmanın yolunu arıyor: Dünya çapında bir oyuncuya dönüşmek...

Osman Kocaman, aile şirketinin 38 yıl önce yaşadığı ilk dönüşümün de mimarı. Bugün 57 yaşında olan Kocaman, 1981'de henüz Galatasaray Lisesi'nde öğrenciyken 24

Ocak kararlarının da rüzgarıyla babasını Yunanistan'a balık ihraç etmek için ikna etmiş. Boğaziçi Üniversitesi İşletme Yönetimi'nde öğrenciyken de babası Hüseyin Kocaman ile aile işlerini devralmak için yaptığı pazarlık ise şirketi taze balık kabızmallığı işinden paketli üretim yapan bir gıda şirketine dönüştürdü. "Sadece taze balık kabızmallığı yapmak istemiyordum. Babama eğer tesis kuracaksak Bandırma'ya döneceğimi söyledim. Babam da kabul etti" diye anlatıyor o günleri. Bu pazarlığın sonucu, 1984'te Bandırma'da açılan balık işleme tesisi

Açık Sularda

Osman Kocaman, ailesinin dört kuşaktır sürdürdüğü balıkçılık işini kurumsal bir hale getirdi. Şimdi hedefi alacağı stratejik ortakla şirketi iki kat büyütme...

ÖZER TURAN

e-Fatura Teminatlı Kredi ile KOBİ'lerimizin her zaman yanındayız.

KOBİ'lerin dijital dönüşümünün parçası olan e-Fatura Teminatlı Kredi'yle teminatınız e-Faturanız.

Siz de QNB eFinans'tan e-Fatura hizmeti alın, nakit ihtiyacınızı rahatça karşılayın. Haziran ayı içinde 100 bin TL'ye kadar kullanacağınız ilk kredi için 1 ay boyunca **%0 faiz** avantajından yararlanın.

QNB Finansbank değişen koşullar dahilinde kampanya şartlarında değişiklik yapabilir/sonlandırabilir. Ayrıntılar şubelerimizde.



oldu. Osman Kocaman'ın üniversite eğitimini ve askerliğini tamamlayarak aile işlerini devralmasıyla Kocaman Balıkçılık büyük oranda ihracata yönelen bir su ürünleri şirketi haline geldi.

Su ürünleri sektöründe Kocaman'dan daha büyük oyuncular var -balıkçılık uzantılı Kılıç ve Kemal başta olmak üzere. Ancak bu şirketler daha çok taze balık yetiştirip ihracat etmeye odaklanmış durumda. Örneğin Kemal Balıkçılık'ın uzmanlaştığı alanlar çipura, levrek, alabalık ve orkinos yetiştiriciliği. Kılıç ise daha fazla alana yayılsa da benzer bir yapıyla faaliyet gösteriyor. Kocaman Balıkçılık'ı özel kılansa sektörün ana faaliyetleri olarak adlandırılabilir bu alanlara ek olarak deniz ve kara salyangozu, kurbağa, göl gümüşü, deniz hıyarı ve kerevit gibi farklı ürünlerde de ihracat yapması. Bu ürünlerin en önemli özelliği Türkiye'de tüketilmemesi. Dolayısıyla bu, Kocaman'a göre "Yüzde 100 katma değer yaratan bir iş." Kocaman Balıkçılık'ın sadece deniz hıyarı ihracatının bu yıl 7 milyon doları bulacağı düşünüldüğünde Kocaman'ın katma değer vurgusu daha anlamlı hale geliyor. Osman Kocaman, "Sektörde ürün gamımızın tamamına sahip başka bir şirket yok. Ancak her üründe birkaç rakibimiz var" diyor, "Kara salyangozunda ve göl gümüşünde birinciyiz. Deniz hıyarında da ikinci." Tabii bunlar tek başına bakıldığında çok büyük ticari hacim yaratan ürünler değil. Ama biraraya geldiklerinde önemli bir hacim ve gelir yaratıyorlar. Osman Kocaman'ın stratejisi de buna dayanıyor.

Bilecik OSB'de bulunan iştirakleri Menetrel Gıda bu stratejinin önemli bir parçası. Menetrel Gıda, kara salyangozunda dünyanın en büyük şirketi Belçikalı Groupe Floridienne-Française de Gastronomie ile ortak tereyağlı salyangoz dolması üretimi yapıyor. Kendi alanında

Türkiye'de tek tesis olan Menetrel, yıllık 100 milyon adetlik üretim kapasitesiyle dünyanın bu ürünlerdeki en büyük tedarikçisi konumunda. Ürünlerinin tamamını Kocaman Balıkçılık'a fatura ediyor. Kocaman Balıkçılık'sa işlenmiş ürünleri paketlenip Avrupa pazarına sunulmak üzere Belçikalı ortağına satıyor.

Osman Kocaman'ın sektördeki bir diğer ortaklığı ise Aqua Group. Orkinos avcılığı ve yetiştiriciliği yapan şirkette Kocaman Ailesi'nin yanı sıra Menekşe Ailesi ve Denizer aileleri ile Nedim Ambar da hissedar. Her ailenin yüzde 29 hissedar olduğu şirkette, eski deniz albayı Nedim Ambar'ınsa yüzde 13 hissesi var. Her ortağın sorumluluk alanı farklı. Kocaman, "Gerçek emekçi onlar" diyor balık avı ve yetiştirilmesinden sorumlu olan ortaklarından söz ederken. Kendisi ise ihracat ve pazarlamadan sorumlu.

Kocaman'ın bu sorumlulukları üstlenmesi tesadüf değil. Zira aile şirketi Kocaman Balıkçılık'ta son 40 yıldır cironu neredeyse tamamı ihracattan geliyor. Yine de Osman Kocaman, 2015'te şirketini yeniden organize ederek iç piyasaya güçlü bir şekilde girme kararı almıştı. Hedefiyse ciroda iç piyasanın payını en az yüzde 25'e çıkarmaktı. Bunun için 2011'de ürün vermeye başladığı Migros ve Kipa gibi büyük market zincirlerine 2015'te Bim ve A101 gibi ucuzluk marketlerini de ekledi. İç piyasa için daha küçük paketlenmiş son ürünler yaparak piyasaya sundu. Ancak artan maliyetler ve iç tüketimin düşmesi Kocaman'ın hedeflerini revize etmesine sebep oldu. Şu anda şirketin gelirlerinde yurtiçinin payı sadece yüzde 10. Kocaman, bu yıl bu oranın yüzde 5'e gerileyeceğini tahmin ediyor. "O dönemde Türkiye'de sular başka türlü akıyordu" sözleriyle açıklıyor hedef değişikliğini: "Satın alma gücü son birkaç yılda ciddi oranda düştü. Biz de temel gıda maddesi satmıyoruz sonuçta.

Meze satıyoruz. Dolayısıyla insanlar daha az tüketiyor. Bu da iç piyasaya dair iştahımızı kaçırıyor." Bu durum Kocaman'ı iç piyasa planlarını tamamen değiştirebilir. Kocaman, "İç piyasaya bir yıllık bir süre verdik. Sonraki yıl faaliyetlere ara verebiliriz" diyor.

İç piyasadaki atak, Osman Kocaman için aile şirketini hızlı bir şekilde büyütme stratejisinin en önemli ayaklarından biriydi. Ancak bu planın tutmaması Kocaman'ı büyüme stratejisi için yeni bir alternatife yönlendirmişe benziyor: Sektörü iyi bilen ve finansal gücü olan stratejik bir ortakla gücünü katlamak. Henüz görüşmeler sürdüğü için Kocaman detay vermekten kaçınıyor. Amacı hisse satışından gelecek gelirle balık işleme tesislerinin kapasitesini artırmak ve müstakbel ortağının açacağı yeni ihracat pazarlarından yararlanmak... **F**

MUHALİF ASLAN

Galatasaray Lisesi'nden 1981'de mezun olan Osman Kocaman 38 yıldır kulübü üyesi. Galatasaray Spor Kulübü Divan Kurulu üyesi de olan Kocaman, Dursun Özbek'in Mustafa Cengiz'e kaybettiği her iki seçimde de, Özbek'in yönetim kurulu listesinde yer alıyordu. Hatta ikinci seçimde başkan yardımcısı adaydı. "Dört ayda iki seçim kaybettik" diyor gülerken. Kocaman, mevcut Mustafa Cengiz yönetimi karşısındaysa oldukça sert ve net: "Şimdiki durumu çok kötü görüyorum. Şu anda Galatasaray'da işler fiilen Fatih Terim'in sırtına yıkılmış durumda" diyor. Adnan Polat'ın ibra edilmediği için hemen istifa ettiğini hatırlatarak ekliyor: "İbra olmadılar ancak yüzüstü bir şekilde orada oturmaya devam ediyorlar. Galatasaray'ın lisenin kuruluşundan bu yana oluşmuş 500 yıllık değerleri var. Bu değerler dokunulmazdır. Galatasaray'ın değerleriyle uğraşarak Galatasaray'ı yönetemezler." Kocaman,

Mustafa Cengiz yönetiminin idari olarak ibra edilmemesiyle oluşan yönetim karmaşası içinse yeniden seçimi adres gösteriyor. Kulübün yeniden birlik içinde toparlanabilmesi için dört şampiyonluk ve UEFA kupası kazanarak kulüp yönetiminde kendisini ispatlayan Faruk Süren'i güçlü bir aday olarak görüyor.



Dursun Özbek

Rötarlarınız, uçuş iptalleriniz artık **Anadolu Sigorta'yla** güvende.



Anadolu Sigorta, **Uçuşum Güvende Sigortası** ile kalkış veya varış noktası Türkiye olan uçuşlarda, iptaller ve 120 dakikayı aşan gecikmeler için **hesabınıza anında 500 TL yatırıyor.**

Üstelik hiçbir belge göndermenize gerek olmadan!

0850 724 0850
www.anadolusigorta.com.tr

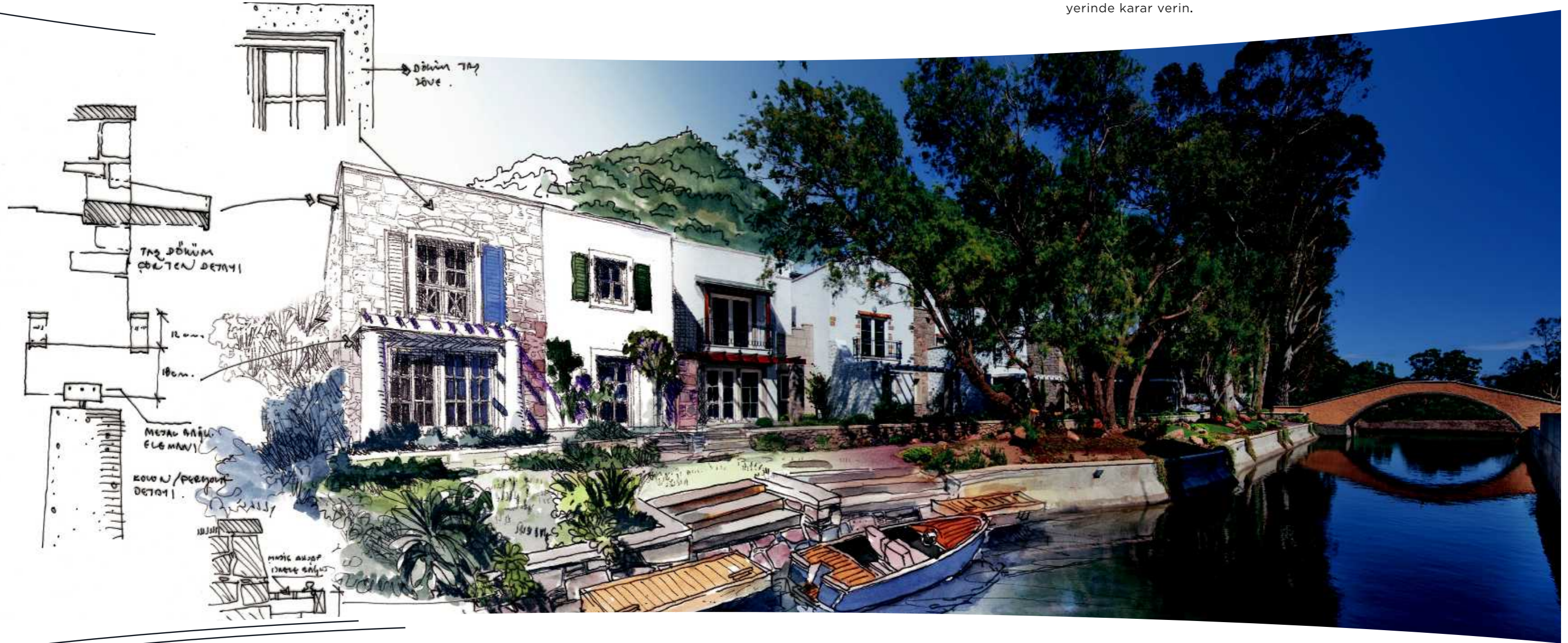
ANADOLU
SİGORTA
Kaybetmek yok.

Hayalden gerçeğe...

Bodrum'da eşsiz bir yer keşfettik.
Cennetle limanın kesiştiği bir yer.
Bir yanda Aspat Kalesi bir yanda harika bir doğa.
Biz, cennetten çıkma bu yere Anthaven adını verdik.

Bodrum'un ilk ve tek, kanallı konsept projesini hayata geçirdik.
Geleneksel Bodrum mimarisi ile Akdeniz mimarisini eşsiz bir şekilde
bir araya getirdik. Her biri birbirinden farklı Yalı Evleri'nde
birlikte yaşarken bireysel kalabilme arzusuna saygı duyduk.

Gelin, hayalin gerçekte buluştuğu bu eşsiz projeyi görün.
Sahil evlerinde örnek konutlarımızı gezin,
yerinde karar verin.



EN GÜÇLÜ 50 ÖZEL SERMAYE FONU

KIRILMA NOKTASI

TİCARET SAVAŞI'NIN YARATTIĞI BELİRSİZLİK ORTAMI KÜRESEL EKONOMİDE BÜYÜK ENDİŞELERE NEDEN OLURKEN KURLARDA YAŞANAN OYNAKLIK ÖZEL SERMAYE FONLARINI İYİCE KÖŞEYE SIKIŞTIRMIS DURUMDA. HEM YENİ PARA TOPLAMA HEM DE YATIRIM YAPMA AŞAMASINDA YERLİ VE YABANCI FONLAR ŞİMDİLİK BEKLEMEDE. RİSK SERMAYESİ VE ERKEN AŞAMA FONLARI İSE HİÇ OLMADIĞI KADAR AKTİF BİR YIL GEÇİRİYOR. YENİ ŞİRKETLER, YENİ YATIRIMCILAR VE ULUSLARARASI KAYNAKLARDAN TOPLANAN FONLAR GÖZÜNÜ ORTA ÖLÇEKLİ VE BAŞLANGIÇ AŞAMASINDAKİ ŞİRKETLERE DİKMİŞ DURUMDA.

HAZIRLAYANLAR: **ADİL UÇAR - EYYÜP KARAGÜLLÜ**

Özel sermaye yatırımları piramidinin en üstünde bulunan şirketlerin fon yöneticileri bugünlerde sıklıkla parmaklarıyla masaya vurarak ne yapacaklarını düşünüyor. Bir kısmı şanslı zira portföylerindeki şirketlerin halihazırdaki işleri onları oyalıyor. En büyüklerden bir kısmı sevinçli çünkü geçen yıl gerçekleştirdikleri çıkış işlemleriyle yatırımcılara taahhütlerini yerine getirmiş durumdalar. Ancak hepsinin ortak sıkıntısı yeni fon toplayamamış olmaları. 2019'da büyüklerden yeni fon açıklaması henüz gelmedi. Şirketler ya devam eden fonların yatırımlarını tamamlamak için çalışıyor ya da portföylerdeki şir-

ketlerle ilgileniyor. Piramidin alt katmanlarında yer alan şirketler için durum daha iyi. Boğaziçi Ventures'ın (sf. 52) hikayesinde okuyacağınız gibi yüksek meblağlı fon toplama kapasitesi alt segmentlerde daha kolay. Zaten bu nedenle 2019, birkaç işlem haricinde, büyük özel sermaye işlemlerine değil risk ve erken aşama girişim sermayesi ile tohum yatırımlara sahne oldu.

Geçen yıl Turkven gerçekleştirdiği dört halka arz (Mavi Jeans, Medical Park, Doğtaş Kelebek ve Domino's Pizza); Actera ve Esas Holding'in UN Ro-Ro satışı akabinde Gratis yatırımları, Gözde Girişim'in Şok Marketleri halka arz etmesiyle oldukça hareketli bir dönem yaşan-

mişti. Bu yıl ise üst segmentte yaprak kımıldamadı. Daha çok yabancı menşeli fonların yatırımlarını likidite etmesine şahit olduk. Avicennia Capital Acıbadem Sigorta'dan, Cinven Pronet'ten, Hummingbird Ventures Gram Games'den, Invest AD Ekol Lojistik'ten, Qatar First Bank English Home ve Memorial Sağlık Grubu'ndan, Tiger Global ise Mynet ve Trendyol'dan çıkış yaptı. Her ne kadar tam anlamıyla özel sermaye yatırımı olmasa da Goldman Sachs, Aksa Enerji'deki hisselerini sattı. Ancak Goldman, Jolly Tur ve Hürriyet Emlak'a yeni yatırım yaptı.

Mayıs 2018-Mayıs 2019 dönemini baz alarak hazırladığımız "Türkiye'nin En Güçlü Özel Sermaye Fonları Raporu"nun ortaya koyduğu rakamlara göz attığımızda da sektördeki durgunluğu görebiliyoruz. Geçen dönemde melek ve başlangıç aşamasındaki yatırımlar dahil olmak üzere toplam işlem sayısı 165'di. 2019 listesinde bu rakam yüzde 14,5 azalmayla 141'e geriledi. Yatırım sınıflarını ayırdığımızda, geçen yıl 23 özel sermaye fonu işlemi listemizde yer alırken bu yıl sayı 24 oldu. Çıkış işlemlerinde de 2018'de 11 işlem varken, 2019 listesinde bu sayının 10'a indiği görülüyor.

Bu tabloda parantez açılacak tek şirket, Mediterra Capital. Fon, ikisi çıkış bu yıl toplam üç işleme imza attı ve istikrarını sürdürdü. Diğer taraftan genelde ismi bu topraklarda ilk kez duyulan, çoğunluğu Ortadoğu kökenli fonların girişi var. Ama kuşkusuz yılın en önemli işlemi Singapur devlet fonu Temasek ve İngiltere'de bulunan yerleşik uluslararası sermaye fonu Metric Capital Partners'ın D.ream'in yüzde 17'sine ortak olmasıydı. Anlaşma kapsamında şirketin toplam değeri 1,2 milyar dolar olarak belirlenirken hisse devri 200 milyon dolar karşılığında gerçekleşti. Sektörün iki büyüğü Turkven ve Catera ise yılı tek işlemle geçirdi. İlginç bir tesadüfle ikisi de ambalaj sektöründe şirketlere yatırım yaptı -Turkven Elif Holding'e, Actera Korsini Ambalaj'a...

Yaşanan bu durgunluğun arkasında üç neden yatıyor... İlki elbette kurlardaki oynaklığın hem alıfta hem de satışta fiyat belirlemeyi çok zor hale getirmesi. Özellikle büyük segmentteki özel sermaye fonları yüksek meblağlı yatırım/satış yapmaları nedeniyle şirketler için fiyat belirleyemiyor. Yatırımcıların yabancı olması nedeniyle şirketlerin

performansı yüksek dahi olsa, satış rakamı dolara çevrilmek zorunda olduğu için 3-5-7 yıllık yatırımlar bir anda zarara geçiyor. Fon yöneticileri de son üç yıldır olduğu gibi şimdilik uzaktan izleme ile ya da geçen yıl Actera'nın yaptığı gibi büyük yatırımlara giriyor. Yine geçen yıl yaşanan halka arz ile çıkış furçasının arkasında hem borsa endeksinin o dönemde zirvede olması hem de kur riski almak istemeyen yabancılar yer alıyordu.

Durgunluğun ikinci nedeni ise küresel ekonominin yeni bir konjonktür yaratması. ABD Başkanı Donald Trump'ın başlattığı Çin merkezli Ticaret Savaşları, yine Trump'ın önderliğinde çeşitli ülkelere artarak uygulanan yaptırımlar ve bunun dozajının giderek artması dünya ekonomisinin kimyasını bozuyor. En son Çinli Huawei olayında gördüğümüz gibi ABD yönetiminin işi nereye vardiyeceğini kimse kestiremiyor. Böyle bir konjonktürde, üstelik ABD Merkez Bankası'nın faiz artırımını süreci yaşanırken gelişen ülkelerdeki kurların nereye kadar gerileyeceği ve hatta ne olacağını kimse öngöremiyor. Sadece ABD'nin yarattığı ekonomik terör konjonktürü değiştirmiyor, İngiltere'nin Avrupa Birliği'nden bir türlü ayrılamaması ve en son Başbakan Theresa May'in istifası, İtalya'da Birliği tehdit eden ancak bir türlü üzerine gidilmeyen devasa borç sorunu, Fransa'da hatta Kıta Avrupa'sında ırkçılığın giderek artması... Ve daha nice olay, küresel ekonomide alarm zillerinin çalmasına neden oluyor.

Son olarak The Abraaj Group'un tasfiye olması üstelik kurucu Arif Naqvi'nin dolandırıcılık suçlamasıyla tutuklanması (sayfa 44) özellikle gelişen ülke fonlarında büyük sarsıntı yarattı ve durgunluğa neden oldu. 14 milyar dolarlık büyüklüğüyle sektörün en prestijli şirketlerden Abraaj'ın patronu Naqvi kredиторlerden topladığı paraları, taahhüt ettiği işler yerine başka yerlerde kullanmakla suçlanıyor. Abraaj'ın, içinde Türkiye'nin de bulunduğu devasa portföyü satışa çıkartılmış durumda. Bu olayın Dünya Bankası, Avrupa Kalkınma Bankası, emeklilik fonları gibi özel sermaye fonlarının ana kredиторleri üzerinde yarattığı yıkıcı etki işleri oldukça zorlaştırmış durumda.

Ancak bütün gelişmeler negatif değil. Hazine ve Maliye Bakanlığı toplam 2 milyar liralık bir destek paketi açıkladı. Yasalaşan bu pakette özel sermaye fonlarına 2 milyar

THE ABRAAJ GROUP'UN TASFİYE SÜRECİNE GİRMEŞİ VE PORTFÖYÜNÜ SATIŞA ÇIKARTMASI KÜRESEL ÇAPTA ŞOK ETKİSİ YARATTI. ŞİRKETİN TÜRKİYE PORTFÖYÜ DE SATIŞA ÇIKARTILMIŞ DURUMDA, MASADA ŞU ANDA TEMPLETON FONU BULUNUYOR.



Abraaj Group'un kurucusu Arif Naqvi



liralık teşvik yapılacağı belirtiliyor. Yasa çıktıktan sonra Bakanlık TÜBİTAK ile ortak bir proje başlattı: TÜBİTAK 1514 'Girişim Sermayesi Destekleme Programı' (Tech-InvesTR). Görüldüğü gibi kamu gerek parasal gerekse vergisel avantajlarla ekosisteme büyük destek olmaya devam ediyor. Bu noktada Girişim Sermayesi Yatırım Fonları'na da (GSYF) dikkat çekmek gerekiyor zira ekosistemin yeni üyesi getirilen teşviklerle birlikte canlanmaya başladı. Hızla artan yatırımların detaylarını ilerleyen sayfalarda okuyabilirsiniz (sf. 60).

İşin risk sermayesi ve erken aşama tarafında ise geçmiş üç senedeki tablo değişmiş değil. Yine tüm işlem yükünü 'yeni şirket' yatırımları çekiyor. Yatırım aleminin bu bölgesinde ise iyi ve kötü haberler var. 212 Capital'in kurucularından Numan Numan'ın söylediği gibi "iyi haberi önce ver ama kötü haberi daha önce". Kötü haber, dünyanın teknoloji girişimlerini fonlayan en büyük şirketlerinden Tiger Global'in Türkiye'den çıkması. Tiger, Türkiye'ye ilk inanan bu ölçekteki fonlardan. Ama şirket iki büyük yatırımı Mynet ve Trendyol'dan çıktı. Mynet'teki hisselerini, kurucusu Emre Kurttepe'ye, Trendyol'daki payını ise bir başka yatırımı Alibaba'ya devretti.

Buna karşılık iyi haberler daha fazla. Yılın en büyük olayı, 2013'te Barış Özistek, Burak Balık, Kazım Akalın tarafından kurulan erken aşama girişim sermayesi şirketi Boğaziçi Ventures'ın ocak ayında merkezi Dubai'de bulunan MBF Holding ile 200 milyon dolarlık bir fon kurduğunu açıklamasıydı. Bunun kadar önemli olan başka haber de Türkiye'nin modern İnternet tarihinin gerçek anlamdaki ilk risk sermayesi şirketi, 212 Capital Partners'ın 30 milyon euro'luk ikinci fonunu kurduğunu açıklamasıydı. Bunun şöyle özel bir anlamı var. 2011'de kurulan

212'den sonra en az 10 tane fon daha kuruldu. Ve çoğu için ikinci fonu kurma vakti geliyor. Dolayısıyla 212'nin para toplayabilmesi cesaretlendirici bir gelişme. Zaten son iki senede fırtına gibi esen ancak fonun bitmesi nedeniyle 2019 listesinde hiç işlemi olmayan ACT'nin fon kurma aşamasının iyi gittiği söyleniyor. Bu yıl portföyüne üç yatırım daha ekleyen Revo Capital de 60-90 milyon euro hacminde olmasını planladığı ikinci fon için çalışmalara başlamış durumda.

Buranın bir alt segmenti yani erken aşama girişim sermayesi fonları tarafı ise oldukça hareketli. 10 senelik çabalar yavaş yavaş sonuç veriyor. Üniversitelerin teknoloji ofisleri

ve kuluçka merkezleri, potansiyeli yüksek, kaliteli girişimler üretmeye başlamış durumda. Tohum aşamasında girişimcilik yarışmaları ve şirketlerin düzenlediği yarışmalar sayesinde can suyu bulmak nispeten kolaylaşmış durumda. Buranın bir üstü melek yatırım ağları ise hayli güçlenmiş durumda

ve seri yatırımlar yapıyorlar. Yılın yıldızı kuşkusuz Startershub ve Tarvenn (fon kurmaya hazırlanıyor). Galata Business Angels ise istikrarlı yapısını koruyor. Aslında bu noktaya kadar son iki senede sorun yoktu. Problem, daha çok girişimi melek yatırım bölgesinden çıkaracak ikinci-üçüncü tur yatırımları gerçekleştirecek erken aşama girişim sermayesi fonların olmamasıydı. Geçen sene ile bu sorun özellikle kurumların işin içine girmesiyle çözülecek gibi görünüyor. 2018'de bu bakış açısıyla "ventures" uzantılı olarak Türk Telekom, Fiba Holding (Finberg ile) Demirören Holding, Esas Holding, Logo Yazılım, Eti Grubu, Nokta gibi grupların kurduğu fonlar faaliyete geçti ve yatırıma başladı.

Ama nihayetinde yatırım işinde hala aşamalar arasındaki bağlar yeteri kadar kuvvetli değil. Yabancı fonlar da gelmeden bu o kadar kolay olmayacak.

Artık büyük şirketler de ekosisteme dahil oluyor: Türk Telekom, Fiba Holding, Demirören Holding, Esas Holding, Logo Yazılım, Eti Grubu'nun kurduğu fonlar hızla yatırım yapmaya başladı.

MURAT ERKURT (SOLDA) VE AHMET FARALYALI'NİN KURUCU OLDUĞU MEDITERRA CAPITAL, BU YIL İKİSİ ÇIKIŞ OLMAK ÜZERE ÜÇ İŞLEME İMZA ATTI. ŞİRKET LOGO YAZILIM'DAKİ YÜZDE 5 HİSSESİNİ VE ACP SİGORTA'DAKİ HİSSELERİNİ SATTI. FINANS VE YAZILIM ALANINDAKİ BU YATIRIMLARIN SONLANMASINDAN SONRA MEDITERRA GIDA SEKTÖRÜNE YÖNELDİ VE PIZZA PIZZA'YA YATIRIM YAPTI.



sahibinden.com Türkiye'nin en iyi işvereni.

Great Place to Work Enstitüsü'nün yaptığı Türkiye'nin En İyi İşverenleri 2019 Araştırması'na göre; sahibinden.com "500-2000 çalışan sayısı" kategorisinde birinci oldu. Bu başarıyı tüm çalışma arkadaşlarımız ve kullanıcılarımızla paylaşmanın mutluluğunu yaşıyoruz.



500-2000
Çalışan Sayısı
Kategorisi

Great
Place
To
Work

2019
En İyi İşverenler*

sahibinden.com

TÜRKİYE'NİN EN GÜÇLÜ ÖZEL SERMAYE ŞİRKETLERİ

2005 İLE 2019'UN İLK YARISI ARASINDA YAPILAN ÖZEL SERMAYE İŞLEMLERİNE GÖRE HAZIRLANMIŞTIR.

SIRA	ŞİRKET	ŞİRKET TİPİ	2017/5 -2018/6 İŞLEM SAYISI	TOPLAM İŞLEM SAYISI	OFİS	ÇIKIŞ	YIL	TÜRKİYE'YE ÖZEL FON
1	Turkven	ÖS	1	35	+	13	19	+
2	Actera Group	ÖS	1	20	+	5	12	+
3	Esas Holding	ÖS	0	21	+	6	19	+
4	İş Girişim	ÖS	0	30	+	12	19	+
5	Mediterra Capital	ÖS	3	15	+	3	9	+
6	Revo Capital	RS	3	26	+	-	6	+
7	Gözde Girişim Sermayesi	ÖS	0	24	+	1	9	+
8	ADM Capital	ÖS	0	19	+	9	13	+
9	Esas Ventures	EA	1	14	+	4	2	+
10	Hummingbird Ventures	RS	1	11	-	1	9	+
11	Boğaziçi Ventures	RS	1	19	+	-	6	+
12	Earlybird Venture Capital	RS	2	17	+	-	5	+
13	212 Capital Partners	RS	2	20	+	-	9	+
14	Taxim Capital	ÖS	1	4	+	-	4	+
15	Darby	ÖS	0	11	+	3	11	-
16	Öncü Girişim	RS	0	3	+	-	5	+
17	Investcorp	ÖS	0	4	-	-	8	-
18	Pera Capital	RS	1	8	+	1	8	+
19	Intel Capital	RS	0	3	-	-	7	+
20	Qatar Investment Authority	ÖS	0	1	-	-	2	+
21	Verusa Girişim Sermayesi	RS	0	19	+	3	12	+
22	GBA	EA	8	37	+	1	8	+
23	Inventram	EA	0	2	+	-	9	+
24	500 İstanbul	EA	8	42	+	-	4	+
25	Vestel Ventures	EA	0	14	+	-	4	+
26	StartersHub	EA	22	73	+	1	5	+
27	Wamda Capital	RS	2	6	-	-	4	+
28	Aslanoba Capital	EA	0	114	+	-	7	+
29	ATCG	EA	0	21	+	3	20	+
30	Endeavor Catalyst	RS	0	6	+	3	7	-
31	Tarvenn Ventures	EA	8	10	+	-	3	+
32	Ida Capital	EA	1	2	+	-	3	+
33	Nexus Ventures	EA	1	13	+	-	4	+
34	F+ Ventures	EA	0	5	+	-	4	+
35	Keiretsu Forum	EA	2	24	+	-	5	+
36	Finberg	EA	1	3	+	-	2	+
37	Growth Circuit Ventures	EA	7	20	+	-	2	+
38	İstanbul Startup Angels	EA	2	30	+	-	7	+
39	BIC Angels	EA	0	29	+	-	6	+
40	Şirket Ortağım	EA	3	13	+	-	6	+
41	TT Ventures	EA	1	2	+	-	2	+
42	Logo Ventures	EA	1	2	+	-	3	+
43	General Atlantic	RS	1	2	-	1	4	-
44	Gulf Capital	ÖS	1	1	-	-	1	-
45	Esor Investments	EA	1	3	-	-	2	+
46	TRAngels	EA	1	20	+	-	3	-
47	Collective Spark	EA	2	2	+	-	1	-
48	Bancroft	ÖS	0	7	-	1	17	+
49	Global Investment House	ÖS	0	4	+	1	10	-
50	Arya Ventures	EA	1	7	+	-	5	+

KISALTMALAR: ÖS, ÖZEL SERMAYE, RS, RISK SERMAYESİ, EA, ERKEN AŞAMA ŞEKLİNDEKİ.

FIRSAT BEKLENİYOR

Haziran 2018-Mayıs 2019 dönemini kapsayan listemizde Turkven zirvedeki yerini korudu. Liste döneminde özel sermaye yatırımlarının neredeyse durduğu, daha çok yabancı fonların çıkış gerçekleştirdiği görülüyor. Ancak risk sermayesi ve erken aşama yatırımlar oldukça hareketli. The Abraaj Group tasfiye sürecinde olduğu için listemizde artık yer almıyor. Şirketin portföyünün akıbetine göre önümüzdeki dönemde listemiz yeni bir isme daha kavuşabilir...

METODOLOJİ

Listede yer alan özel sermaye şirketlerini sıralamak için sekiz ayrı kriter kullanıldı.

İşlem hacmi: İşlem hacimleri Merger Markt, Deloitte ve Ernst & Young'un hazırladığı raporlardan alındı. Ayrıca bazı şirketler yeni ve halihazırdaki yatırımlarının değerlerini bildirdi. Raporlardan ve derlenen bilgilerle azami şirket yatırım miktarına ulaşıldı.

İşlem Adedi: 2005'ten itibaren şirketlerin açıklanan ortaklık ve ortaklıktan çıkış sayıları toplandı.

Ofis: Şirketlerin Türkiye'ye ilgisi ve odaklanmasının ortaya çıkması için yerleşik ofisleri olup olmadığına bakıldı.

Çalışan Sayısı: Özel sermayeye odaklanan ekipler değerlendirildi.

Çıkış: Yatırımın bitip özel sermaye fonunun işlevini yerine getirdiğinin en önemli göstergesi olarak kabul edilen 'çıkış'lar, hesaplamalarımızda önemli yer tuttu.

Yıl: Şirketlerin yaptıkları ilk yatırımlar -bazıları için ofis kuruluş tarihleri- baz alınarak Türkiye'de kaç yıldır faaliyette oldukları hesaplamalara dahil edildi.

Türkiye Fonu: Sadece Türkiye için kurulmuş bir özel sermaye fonu olup olmadığına bakıldı.

Büyükük: Şirketlerin yatırımları büyük, orta ve küçük ölçek olarak ayrıldı ve her bir ölçek için ayrı puanlama yapıldı.

Yöntem: Sekiz kriter 100 baz puan üzerinden değerlendirildi ve puanlama yapıldı. Daha sonra yedi kriter için ağırlık belirlendi. Şirketlerin ilk değerlendirmede topladıkları her bir kriter puanları, bu ağırlıklandırmaya göre yeniden hesaplandı ve reyting rakamına ulaşıldı.

QNB First Artık Türkiye’de!

QNB Finansbank, birikim müşterilerine özel hizmet ve ayrıcalıklarını yeni dönemde “QNB First” markası ile sunacak. QNB First’ün birbirinden özel ayrıcalıklarla dolu bankacılık dünyası ile tanışın...



QNB Finansbank
Bireysel ve Özel Bankacılık
Genel Müdür Yardımcısı
Enis Kurtoğlu



class” ürün ve hizmetler sunacak.

QNB Finansbank, “First Class bir hayat” söylemi ile QNB First müşterileri için yepyeni bir dünyanın kapılarını açıyor. QNB Finansbank, QNB’nin global gücü, Türkiye’deki 30 yıldan fazla bankacılık tecrübesi ve her zaman müşterisinin yanında olma felsefesi ile bankacılıkta ve hayatın içinde birçok ayrıcalıklı, müşterilerine sunduğu hizmetlerde sınır tanımayacak.

QNB Finansbank Bireysel ve Özel Bankacılık Genel Müdür Yardımcısı

Enis Kurtoğlu, QNB First ile ilgili yaptığı açıklamada; yüksek gelir segmenti alanında yeni bir dönem başlatarak

müşterilerinin yanında olmaya devam ettiklerini söyledi. QNB’nin global ağında sunduğu müşterilerine yönelik hizmetleri ve farklı bankacılık anlayışının QNB First ile Türkiye’ye geldiğini vurgulayan Kurtoğlu, “Bankamızda 125 bin TL ve üzeri birikimi olan müşterilerimiz QNB First üyesi olarak çok farklı ayrıcalıklar ve global

bir bankacılık hizmetiyle tanışacaklar” dedi.

QNB Finansbank, QNB First dünyasına üye olan müşterilerine bankacılıkta öncelikli ve özel tasarlanmış hizmetler sağlarken, müşterilerinin günlük yaşamlarına yönelik çok özel ayrıcalık ve deneyimler de sunuyor. QNB First üyeleri, şubelerde kendilerine özel müşteri ilişkileri yöneticisi, kişisel ve ücretsiz bankacılık hizmetleri, çağrı merkezinde öncelikli ve özel hizmet hattı, Ortak ATM’lerde ücretsiz işlem ayrıcalığı gibi bankacılık ayrıcalıklarından faydalanabilecek.

Son dönemde imzalanan iş ortaklığıyla beraber; QNB Finansbank, Türk Hava Yolları’nın yolcu sadakat programı kapsamında mil kazanımı ve diğer ayrıcalıklar sağlayan Miles&Smiles Kredi Kartı’nı müşterilerine sunuyor. Miles&Smiles dünyasında da ayrıcalıklı olan QNB First üyeleri, yaptıkları harcamalardan diğer üyelere göre çok daha fazla mil kazanacak.

Ayrıca QNB First üyelerine hayatın içinde kendilerini özel ve ayrıcalıklı hissetmelerini sağlayacak; havalimanlarında ayrıcalıklar sunan TAV Passport Kart hediyesi, yurt içinde hafta sonu ve yurt dışında her gün tüm restoranlarda %15 indirim, QNB First Seyahat ve Concierge Ekibi, QNB First Kütüphane, indirimli havalimanı VIP transfer hizmeti gibi özel müşterilerinin ihtiyaçlarını gözeterek tasarlanmış pek çok ayrıcalık da sunulacak.

QNB Finansbank, mevcutta sunduğu hizmet ve ayrıcalıkların yanı sıra “QNB First” markası ile QNB’nin global gücünün ve ayrıcalıklarının kapılarını Türkiye’deki müşterilerine açıyor. QNB First ayrıcalıklarıyla müşterilerinin finansal ihtiyaçlarına özel çözümler getirirken seyahat, tatil, eğlence, alışveriş gibi hayatın birçok alanında kişiye özel “first



Abraaj Group'un
kurucusu Arif Naqvi

THE ABRAAJ GROUP

Bir Devlin Çöküşü

14 milyar dolarlık özel sermaye imparatorluğunun çöküş hikayesi tüm sektörü olumsuz etkiledi. The Abraaj Group'un bütün yatırımları parçalara bölünerek satılıyor. Abraaj Türkiye Fonu'nun en ciddi alıcısı ise ABD merkezli Templeton Fonu oldu.

ADİL UÇAR

Geçen yıl ocak ayında gerçekleştirilen Davos Zirvesi'nde "Küresel Sağlık İçin Yeni Dönem" adı altında bir panel yapıldı. Panelde katılan isimler arasında 96,5 milyar dolarlık servetiyle Forbes Dünya Milyarderleri sıralamasında ikinci sırada bulunan Bill Gates ve 14 milyar dolarlık portföyüyle gelişen ülke pazarlarına hükmeden özel sermaye fonu The Abraaj Group'un kurucu CEO'su Arif Naqvi bulunuyordu. Panelde Naqvi Bill Gates için "Bu vizyonda Bill çok etkili oldu, her şey onunla sağlık sorunları üzerine yaptığımız konuşmalarla başladı" diyordu. Naqvi burada Bill Gates ile eşi Melinda Gates'in kurduğu ve tüm gücüyle gelişen ülkelerdeki sağlık/hastalık sorunlarıyla savaştan Bill&Melinda Gates Vakfı'nı işaret ediyordu. Gates Vakfı Abraaj'ın Sahraaltı Afrika'da özellikle hastane ve

sağlık kuruluşlarına yatırım yapacak Sağlık Fonu için 100 milyon dolar vermişti.

Bill Gates Davos'ta Naqvi'ye pek bir şey çaktırmadı ancak panelden sekiz gün sonra New York Times ve The Wall Street Journal'de çıkan haberler kamuoyuna bomba gibi patladı. Haberde Gates Vakfı, Dünya Bankası Uluslararası Finans Kuruluşu, CDC Group ve Fransız Proparco Group'un bir süre önce Abraaj'ın sağlık fonuna yatırdıkları paralarının akıbetini öğrenmek için bağımsız deneticilerle anlaştığı yazılıyordu. Yatırımcılar Kenya, Nijerya ve Pakistan da dahil olmak üzere bu ülkelerdeki sağlık projelerine harcanan paraları sorguluyordu. Abraaj ise talep edilen para ve yatırılan para arasındaki çelişkiyi projelerdeki gecikmelere dayandırıyor.

Her ne kadar dünyanın en prestijli özel sermaye şir-

ketlerinden biri olan Abraaj'ı tasfiye sürecine sokacak bir sorun olduğu kamuoyuna 2018 Şubat'ında yansısı da, bu sürecin başlangıcı 2016'ya ve hatta daha öncesine dayanıyor.

Gelin filmi biraz geriye saralım... Bir sene öncesine kadar 14 milyar dolarlık fon büyüklüğüyle yüzlerce şirkete yatırım yapan The Abraaj'ın kurucusu Arif Naqvi, Pakistan'ın Karaçi kentinde doğdu ve 1994'te Dubai'deki yatırımlar için danışmanlık yapmaya başladı. Bir dizi karlı anlaşmayı tamamladıktan sonra 2002'de özel sermaye şirketi Abraaj'ı kurdu.

Küresel finans sisteminde özel sermaye şirketleri banka dışı kredi/yatırım ekosisteminin en önemli parçalarından birini oluşturur. Sermaye sıkıntısı çeken başlangıç aşamasındaki şirketler, melek yatırımcılar aracılığıyla fon bulur. Melek yatırımcılar şirketin kuruluş aşamasındaki fon ihtiyacını karşılar ve özellikle finansal denetim işini düzene sokar. Şirket büyüdüğü takdirde artan fon ihtiyacıyla birlikte girişim ya da risk sermayesi şirketleri (Venture Capital) devreye girer. Büyüme devam ettiğinde bir noktada özel sermaye şirketleri devreye girer ve artık milyon dolarları aşan yatırımlar konuşulmaya başlanır. Bu ekosistemin herhangi bir aşamasında şirket başka bir şirkete satılabilir, halka açılabilir ya da şirket sahipleri fonların parasını ödeyerek hisselerini geri alabilir. Ya da özel sermaye şirketleri herhangi bir aşamadaki şirkete yatırım yapabilirler. Özel sermaye şirketleri şirketlere yatırdığı bu parayı Dünya Bankası, Avrupa Kalkınma Bankası gibi kurumlar ile emeklilik, varlık fonları ile üniversite vakıf fonlarından temin eder. Bireysel yatırımcılar da zaman zaman bu fonlara para yatırır. Yatırımcılar özel sermaye fonlarına para verir çünkü başarılı fonlar ortalama 5-7 yıl vadelerde mevduat ve hatta hisse senetlerinin üzerinde getiri sağlayabilir. Önemli bir noktayı daha belirtelim, özel sermaye şirketleri yatırım yapmak için fon topladıklarında ellerinde herhangi bir nakit bulunmaz. Yatırımcılar fonlara taahhüt verir. Fon bir şirketle anlaşıldığında taahhütleri nakde çevirir ve yatırımı gerçekleştirir.

Naqvi'nin 2002'de temelini attığı özel sermaye şirketi Abraaj, başlangıçta Orta Doğu'ya odaklı bir yapıya sahipti. Ancak 2012'de Aureos Capital'in devralınması şirket için önemli bir dönüm noktası oldu. Böylece Latin Amerika, Asya ve Afrika'yı yatırım yelpazesine ekledi. Afrika'ya yapılan yatırımlardan ilki 2013'te

Gana merkezli bir dondurulmuş süt ürünleri şirketi olan Fan Milk International'dı. Şirketin yüzde 51'ini Abraaj, geri kalan hisseleri ise Fransız gıda devi Danone 360 milyon dolarla bir miktara satın aldı.

Gelişen ülkelere odaklanan ve her geçen yılla birlikte hızla büyümeye devam eden Abraaj'ın Türkiye'ye ilgisiz kalacağı elbette düşünülemezdi. Nitekim Türkler Abraaj'ı ilk defa 2007'de Acıbadem Sağlık Hizmetleri yatırımıyla tanıdı. Abraaj'ın büyüklüğü 2007'de 7,5 milyar dolara çıkmış, 33 ülkede 150 şirkete yatırım yapmış durumdaydı. Acıbadem işlemi, Abraaj'ın Türkiye ofisi kurulması konusunda da önemli bir role sahipti. Zira o dönemde Deutsche Bank Türkiye genel müdürlüğü görevini yürüten Selçuk Yorgancıoğlu, Acıbadem anlaşmasında danışmanlık yaparken Arif Naqvi ile tanıştı ve anlaşma süresince iki taraf da birbirine ısındı. Naqvi, Yorgancıoğlu'na transfer teklifi yaptı ve 2008'de bu transfer gerçekleşti. Akabinde Yorgancıoğlu İstanbul ofisini açarak Türkiye, Irak ve Orta Asya Bölgesi'nden Sorumlu Ortak olarak işin başına geçti. 500 milyon dolar büyüklüğe sahip Abraaj Türkiye fonu ise 2015'te kuruldu. Bu fon kurulana kadar şirket Türkiye'de yedi yatırım yaptı: Acıbadem Sağlık Hizmetleri, A+ Catering, Acıbadem Proje Yönetimi, Acıbadem Sigorta, Numarine Spor Yatırımları, Viking International ve Bilgili Grubu ile Republika Academic Aparts... 2013'te Acıbadem Sigorta'daki yüzde 50 hissesini Malezyalı stratejik yatırım fonu Khazanah Nasional Berhad'a satan Abraaj 2014 başında da süt ve süt ürünleri üreticisi Yörsan'ın çoğunluk hisselerini satın aldı. Bu yatırımlarla birlikte Abraaj'ın Türkiye karnesi 11 yatırım beş çıkış şeklindeydi.

Abraaj'ın Türkiye fonu kuruluşundan hemen sonra Ocak 2015'te Avrupa Kalkınma Bankası EBRD ile ortaklaşa BRN Yatak yatırımını yaptı. Bir ay sonra ise Hanzade Doğan Boyner'in yönetim kurulu başkanı olduğu hepsiburada.com'un yüzde 25'ini satın aldı. Daha sonra Netlog, Fibabanka, Biletal, Yüce Medikal yatırımları geldi.

Arif Naqvi, 2015'te FORBES'a verdiği demeçte, "Batı'nın bir hatayla "gelişmekte olan piyasalar" olarak adlandırdığı piyasalara yatırım yapma riskini aldık" dedi ve yanlış tanımlamayı kendince düzeltti: "Büyüme piyasaları." Aynı yıl Abraaj Büyüme Piyasaları Sağlık Fonu kuruldu ve 2015-2016 arasında 1 milyar

DAVOS ZİRVELERİNİN MÜDAVİMİ ARIF NAQVI 2018'DE DÜNYANIN İKİ NUMARALI MİLYARDERİ BILL GATES İLE KONUŞMACI OLARAK BİR PANELDE YER ALDI. BU PANELDEN SEKİZ GÜN SONRA BILL & MELINDA GATES VAKFI'NİN GİRİŞİMLERİYLE ABRAAJ'IN FONLARI HAKKINDA İNCELEME BAŞLATILDI.





dolar topladı. Amacı Güney Asya ve Sahraaltı Afrika'da sağlık sektörüne yatırım yapmaktı. Bu fona hem ABD'deki firmaların yurtdışına yatırım yapmalarına yardımcı olan bir ABD devlet kurumu olan Yurtdışı Özel Yatırım Şirketi 150 milyon dolar hem de Gates Vakfı 100 milyon dolar katkıda bulundu.

Wall Street Journal'a göre taahhüt edilen paranın yarısından fazlası Ekim 2016 ile Nisan 2017 arasında Abraaj'a gönderildi. Ancak Eylül 2017'ye kadar Abraaj sadece 266 milyon dolar harcadı. Bu garip görünüyordu çünkü özel sermaye şirketleri genellikle taahhüdü aldıktan hemen sonra para yatırıyorlardı. Fonun 24 yatırımcısından dördü -Gates Vakfı, İngiltere ve Fransa'nın kalkınma finans kuruluşları ve Dünya Bankası'nın yatırım kolu- bu gecikmenin nedenini bilmek istedi. Ve haberin başında da bahsettiğimiz gibi Davos Zirvesi'ndeki panelden sekiz gün sonra olay patladı.

İddialara göre Naqvi yatırımcılardan topladığı paraları farklı amaçlar için kullanıyordu. BBC'de çıkan haberde bazı eski şirket çalışanlarına ve yatırımcılara göre Abraaj, yatırımcılardan topladığı fonlarla kendi harcamalarını finanse etmeye başlamıştı. Daha sonra şirketin tasfiye sürecini yöneten heyetin hazırladığı raporda Abraaj'ın hastane ve okul yatırımları için topladığı fonlarla çalışanların maaşlarını ödediği ve borç geri ödemelerini gerçekleştirdiği belirtildi.

Şirketin finansal olarak köşeye sıkışmasının birçok önemli sebebi var elbette. En çok ön plana çıkan sorun Abraaj'ın yatırım stratejisinden kaynaklanıyordu. Sektörde genellikle özel sermaye şirketleri bir işlemde yapılan yatırıma en fazla yüzde 2 civarında ortak olur. Bu da yatırımcılara güven vermek, "Bizim de elimiz taşın altında" demek için yapılır. Abraaj'ın stratejisi yatırımlara yüzde 20'ye varan oranlarda kendi cebinden para koymak yönündeydi. Evet bu durum yatırımcılara yeterince güven veriyordu ancak Naqvi bu parayı borçlanarak bulduğu için geri ödemeler zamanla sıkışmaya başladı. Sonuçta özel sermaye şirketlerinin gelirleri, fonlar için aldıkları sabit yönetim ücreti ve yatırımcılarla yaptıkları anlaşmalarla sınırları çizilen 'kar üzerinden belirli paylar'dan oluşur. Yüzlerce şirketten

oluşan 14 milyar dolarlık devasa bir portföyde zamanla sorun çıkması elbette çok doğaldı. Bir de Naqvi'nin lüks bir yaşam sürmesi bu duruma eklenince işler karıştı. Naqvi'nin İngiltere'de, Fransa'da evleri, 20 milyon dolarlık bir yatı, özel jeti ve Ortadoğu sanat eserleri koleksiyonu bulunuyordu.

Burada çok kritik bir olaydan da söz etmek gerekiyor. 2008 yılında Pakistan Karaçi merkezli bir elektrik şirketi olan K-Electric'in 360 milyon dolar karşılığında yüzde 66,4'lük hissesi satın alınmıştı. Abraaj Ekim 2016'da bu hisseleri Shanghai Electric Power Company'e 1,8 milyar dolara satmak üzere anlaştığını açıkladı. Ancak satış bürokrasi tarafından art arda ertelendi. İşte bu satışın gerçekleşmemesi daha sonra Abraaj'ın fonlarını denetleyen ve bulgularını 2018 Haziran ayının başında sunan Deloitte'a göre nakit sıkıntısına yol açtı.

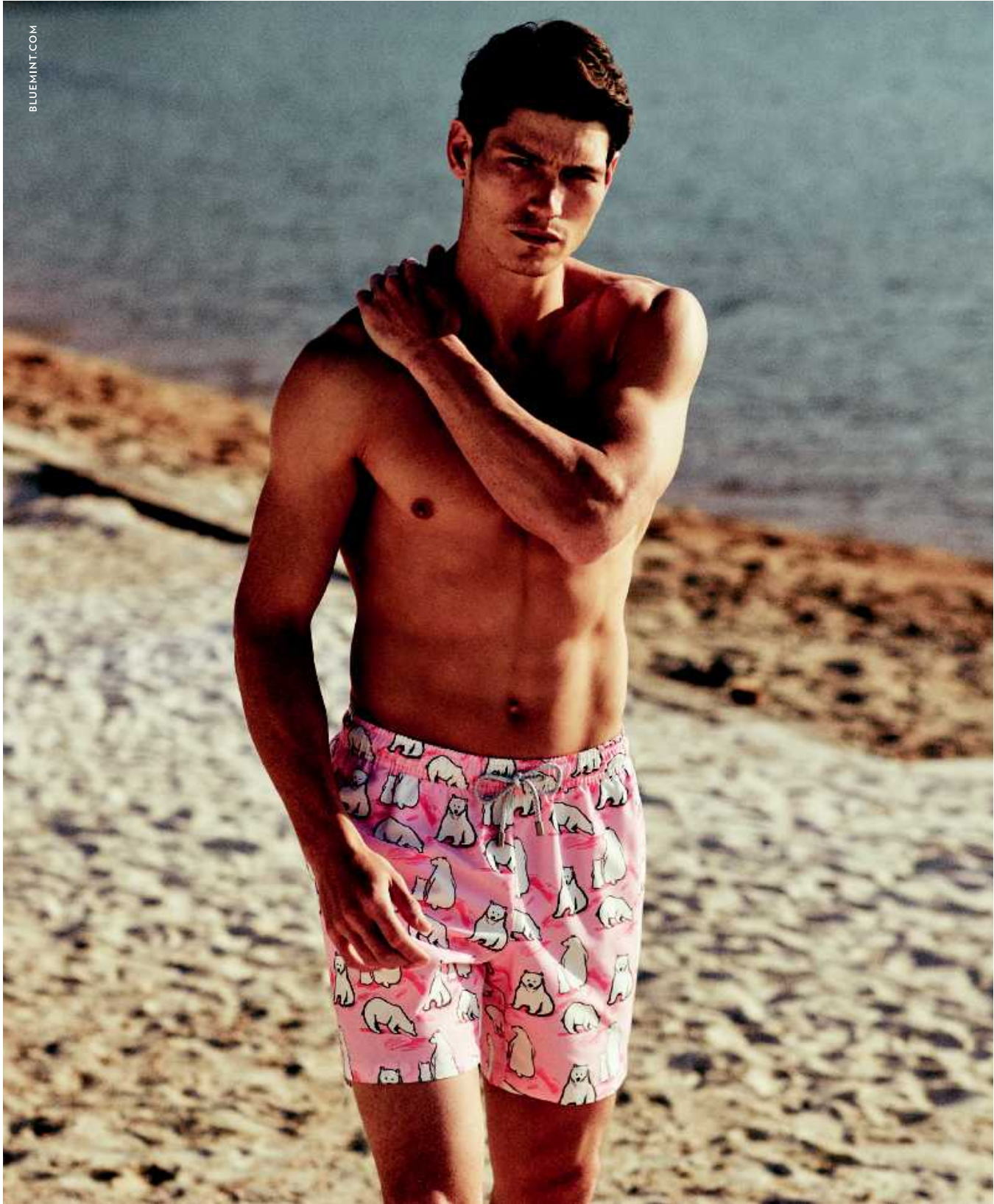
K-Electric'in satışının gerçekleşmemesinin domino taşı etkisi yarattığı ortada. Zira bir yıl sonra Sağlık Fonu toplanan 1 milyar doların harcanma şekli yine yazının başında bahsettiğimiz gibi soru işaretlerine neden oldu ve Abraaj'ın ne yaptığı sorgulanmaya başlandı. Davos'u takiben yatırımcıların baskısı o kadar çok arttı ki Şubat 2018'de Arif Naqvi fon yönetiminden çekildiğini açıkladı. Yine yatırımcıların talebiyle Türkiye ve Orta Asya Yönetici Ortağı Selçuk Yorgancıoğlu ve Asya Yönetici Ortağı Omar Lodhi eş başkan olarak şirketin başına geçti.

O dönemde Abraaj tarafından yapılan yazılı açıklamada, şirketin Abraaj Investment Management Limited (AIML) ve Abraaj Holdings olarak ikiye ayrılacağı belirtildi. AIML Abraaj'ın tüm fonlarını yöneteceği de açıklandı. Yapılanma kapsamında AIML'nin kurumsal yönetim süreçlerini oturtmak için danışmanlar görevlendirildiği ve bu süreç sona erene kadar 'yatırıma yönlendirme'nin askıya alındığı açıklandı. Yorgancıoğlu ve Lordhi yatırımcılarla birlikte Deloitte Londra'yı şirketin bütün fonlarını incelemesi için görevlendirdi. 2,5 aylık incelemeden sonra Deloitte'un hazırladığı raporla birlikte şirketin tasfiye sürecine gireceği, varlıklarının likide edilerek yatırımcılara geri ödemelerin yapılması gerektiği ortaya çıktı. Yorgancıoğlu ve Lordhi görevlerini

KARAÇİ MERKEZLİ
K-ELECTRIC YATIRIMI,
ANONS EDİLDİĞİ GİBİ 1,8
MİLYAR DOLARA ÇİNLİ
GRUBA SATILAMAYINCA
ABRAAJ'DA NAKİT
SİKİNTİSİ BAŞ GÖSTERDİ.



BLUEMINT.COM



BLUEMINT

LONDON ROME CAPRI FORTE DEI MARMI SANTA MARGHERITA LIGURE SAINT-TROPEZ JUAN-LES-PINS ISTANBUL BODRUM

bir nevi 'kayyum' olarak görevlendirilen Deloitte Londra'ya devrederek eski pozisyonlarına geri döndü. Deloitte incelemesi, sorunun eski fonlarda olduğunu yeni kurulan bölgesel fonlarda sorun yaşanmadığını da ortaya koymuştu. Ne var ki şirketin tasfiye sürecine girmesiyle birlikte 400 olan çalışan sayısı 100'e düşmüş, tasfiye nedeniyle çalışanlar tazminatlarını alamamış ve hatta üst yönetimin fonlardaki kazançları da buhar olup gitmişti.

Elbette Naqvi bütün bu süreçte kendisine yöneltilen her suçlamayı reddetti. Ancak Naqvi ABD mahkemelerinin isteği üzerine nisan ayında Londra'da tutuklandı ve şu anda ABD'ye teslim edilmeyi bekliyor. Yine nisan ayı başında Yönetici ortak olan Mustafa Abdel-Wadood da New York'ta tutuklandı. ABD

Manhattan Federal Mahkemesi'nin her iki ismin de tutuklanması için yaptığı suçlama ise 'yatırımcıları dolandırmak' oldu. Tutuklamaların ardından Naqvi'nin PR ajansı bir açıklama yayınladı ve Arif Naqvi'nin masum olduğunu, bütün suçlamalardan aklanmasını beklediklerini belirtti. Ayrıca Naqvi'nin yaklaşık bir yıl önce başlayan Abraaj fonlarının likidasyon sürecinde bütün kreditorlerin maksimum getiriyi alması için de çalıştığını açıklamaya ekledi.

Şirketin tasfiye süreci başladıktan sonra tek parça halinde bir satış işlemi gerçekleştirilemeyeceği ortaya çıktı. Bunun üzerine operasyonların bölge bölge satılmasına karar verildi. Zorlu görüşmeler sonrasında geçen ay Colony Capital Abraaj'ın Latin Amerika operasyonunu satın aldı. İşlemin 600 milyon dolar civarında gerçekleştiği tahmin ediliyor. Ayrıca ABD'li Texas Pacific Group (TPG)

mayıs ayında Sağlık Fonu ile ilgilendiğini açıkladı. İngiltere merkezli Actis fonu ise Afrika ve Asya fonlarıyla ilgileniyor, şirket şu anda due-dilligance sürecinde portföyü inceliyor.

Gelelim Türkiye portföyüne... Abraaj'ın halihazırda Türkiye'de hepsiburada.com, Netlog, Fibabanka, Yüce Medikal, BRN Yatakları ve biletal.com yatırımları bulunuyor. Yörsan konkordato ilan ettiği için Türkiye fonuna zarar olarak yazılmış ve listeden çıkartılmış durumda. Daha önce Colony Capital'in Türkiye portföyünü de satın alacağı dedikoduları çıksa da şu anda en ciddi alıcı Templeton Fonu zira due-dilligance aşamasına girildi. Bu zorlu süreç içinde gerek yatırımcıların gerekse Deloitte Londra'nın istekleriyle önce eş başkanlık görevini üzerine alan arkasından da eski pozisyonuna geri dönen Selçuk Yorgancıoğlu Abraaj'daki aktif görevinden nisan ayı sonu itibariyle ayrılmış durumda. Yorgancıoğlu'nun görevini Omar Syed devraldı. Yorgancıoğlu halihazırda Deloitte ve Türkiye'deki Abraaj ekibine danışmanlık yapıyor ve aynı zamanda Türkiye fonunun yatırım yaptığı şirketlerdeki yönetim kurulu üyeliklerine devam ediyor. Türkiye fonunun satışı tamamlanana kadar da danışman olarak kalması bekleniyor.

ABRAAJ ÇÖKÜŞÜNÜN KRONOLOJİSİ

2017 Sonbahar: Aralarında Bill&Melinda Gates Vakfı, Dünya

Bankası gibi kreditorlerin yatırımcı olarak bulunduğu 1 milyar dolar büyüklüğündeki Abraaj Sağlık Fonu ile ilgili şüpheler açıkça konuşulmaya başlandı. İddialar Sağlık Fonu için toplanan paranın farklı yerlerde kullanıldığı üzerineydi.

2017 Aralık: Abraaj toplam 6 milyar dolar büyüklüğünde olacak yeni fonu için ilk para toplama aşamasını bitirdi ve yatırımcılardan 3 milyar dolar taahhüt aldı.

2017 Aralık: Abraaj Sağlık Fonu için açıkladığı bilançoda 170 milyon dolar nakit gösterdi ancak yatırımcılar bundan tatmin olmadı ve bağımsız denetim şirketlerinin işlemleri incelemesini istedi.

2018 Şubat: Arif Naqvi yatırımcıların öfkesini yansıtan raporlar karşısında Abraaj Valik Yönetimi'nden ayrıldı. Yatırımcılar artık Naqvi'ye güvenmiyordu.

2018 Mart: Naqvi'nin geri çekilmesiyle birlikte şirketin yönetimine Selçuk Yorgancıoğlu ve Omar Lodhi 'eşbaşkan' olarak getirildi. Yatırımcıların biran önce denetim yapılması isteğiyle Deloitte fonları incelemek için görevlendirildi.

2018 Nisan: Abraaj yatırımcıların endişeleri nedeniyle Sağlık Fonu yöneticilerinden çekildi.

2018 Haziran: Deloitte Londra'nın raporuyla birlikte şirket tasfiye sürecine girdi. Fonların satışı için görüşmeler başladı.

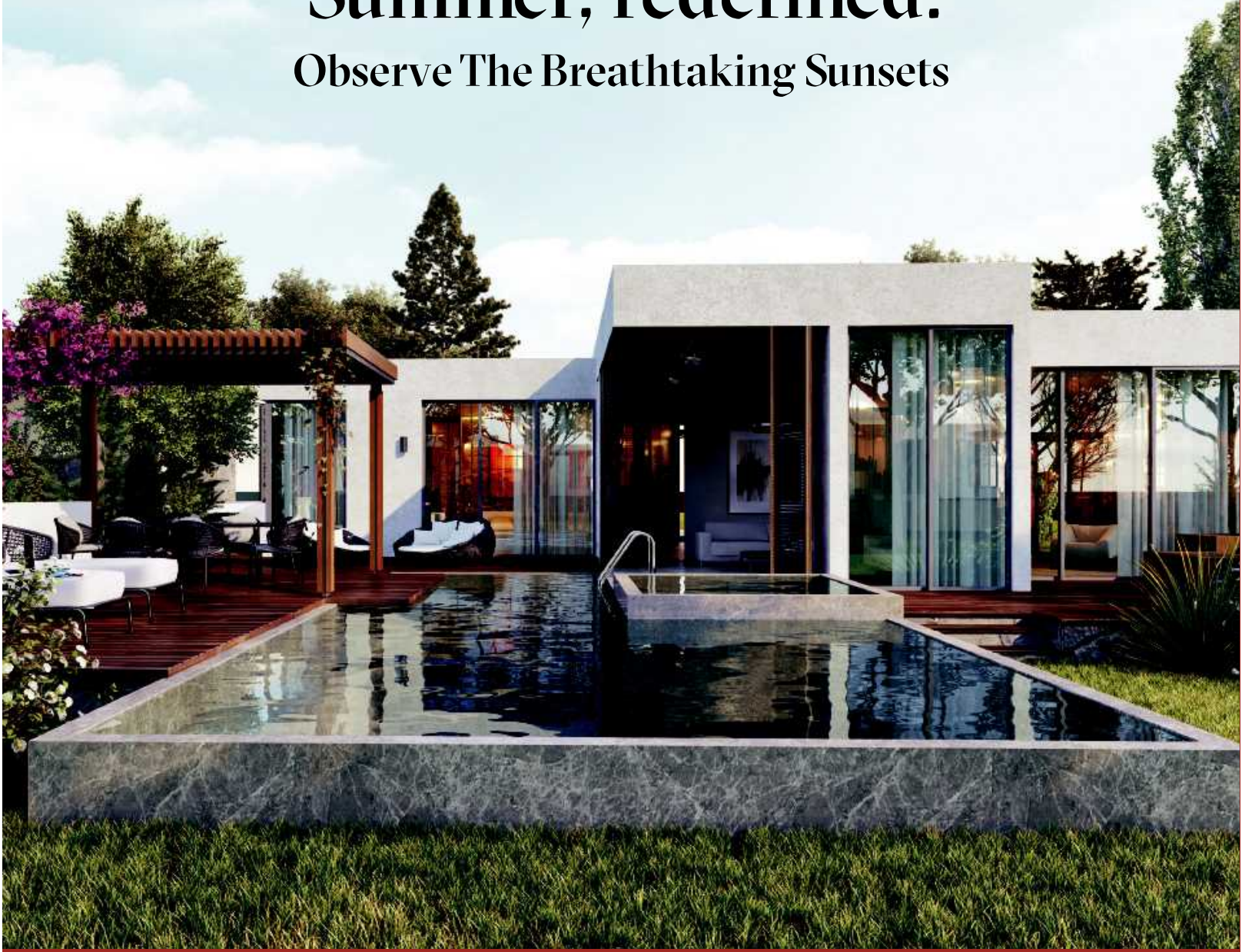
2019 Nisan: ABD Manhattan Federal Mahkemesi'nin "Yatırımcıları dolandırmak" suçlamasıyla Arif Naqvi Londra'da, Yönetici Ortak Mustafa Abdel-Wadood'da New York'da tutuklandı.

2019 Nisan: Colony Capital Abraaj'ın Latin Amerika Fonu'nu satın aldı. Aynı dönemde İngiltere merkezli Actis Capital 'Asya fonu' için, ABD merkezli Templeton Fonu ise Türkiye Fonu için due-dilligance odasına girdi. Yine ABD merkezli TPG ise 'Sağlık Fonu' ile ilgilendiğini açıkladı.



Summer, redefined.

Observe The Breathtaking Sunsets



nef | RESERVE
YALIKAVAK

[NEF.COM.TR/NEF-YALIKAVAK](https://nef.com.tr/nef-yalikavak)

444 9 633



İŞ GİRİŞİM

Yüksek Karlılık Dönemi

İş Girişim 2018'i favök karlılığında yüzde 150 artışla kapattı. Yatırım yapılan şirketlerin başarısıyla birlikte riski dağıtan portföy yapısı, şirketi ön plana çıkartıyor. Yeni dönemde İş Girişim daha çok teknoloji temelli şirketlere odaklanmış durumda.

ADİL UÇAR

İş Girişim'in 2018 bilanço sonuçları yatırımcıları oldukça tatmin etmiş durumda. Nasıl etmesin ciro bazında yüzde 34 artışın yanında faiz ve vergi öncesi kar yüzde 150 artmış durumda. Şirket 2017'de 946 bin lira kar etmişken 2018'de kar 3 milyon 73 bin liraya çıktı. 49,8 milyon dolarlık aktif büyüklüğe ulaşan İş Girişim bugüne kadar toplam 150,8 milyon dolarlık yatırım yaptı. 2002-20018 arasında 17 yatırım, 11 çıkış ve 9 adet de münhasır işlem gerçekleştiren şirketin performansı görüldüğü gibi oldukça iyi durumda. Halihazırda İş Girişim'in portföyünde altı şirket bulunuyor: Nevotek, Ortopro, Toksöz Spor, Num Num, Radore ve tatilbudur.com. Şirketin çıkış karnesi de iyi durumda. Malum özel sermaye dünyasında yatırım yapmaktan daha önemli bir konu varsa o da yapılan yatırımdan karlı bir şekilde çıkış gerçekleştirmek. Ne de olsa bu şirketlerin amacı yatırım yapılan şirketi daha iyi konuma getirerek, büyütürük, şirkete yatırdıkları parayı yüksek kar payı ile geri almak.

İş Girişim'in çıkış performansı da en iyiler arasında yer alıyor. Bugüne kadar çıkış gerçekleştirilen yatırımların tutarı 72,5 milyon dolar iken çıkışlarda elde edilen getiriler 166,9 milyon dolar oldu. Şirketin dolar bazında iç verimlilik oranı (IRR) yüzde 26,46 ile pek çok özel sermaye şirketinin imreneceği bir seviyede yer alıyor.

Kuşkusuz 2018'in piyasalar açısından son derece çetin geçen bir yıl olması herkesi olduğu gibi özel sermaye fonlarını da etkiledi. İş Girişim Genel Müdürü Murat Özgen "Çok zor bir yılı geride bıraktık ancak hem ciro

hem de karlılık artışlarında yakaladığımız yüksek rakamlar stratejimizin doğruluğunu onayladı” diyor. Strateji aslında basit: büyümeyi daha az borç daha fazla sermaye ile finanse etmek. Elbette yapması zor... Özellikle zaman sınırlaması içinde yatırım yapan özel sermaye şirketleri için bu dengeyi tutturabilmek o kadar da kolay değil. Ancak Özgen ve ekibi bunu başaranlar arasında yer alıyor. Tabii yapılan yatırımların niteliği de önemli. Özellikle geçen yılki gibi zorlu finansal koşullar altında iyi performans gösterecek şirketlerin portföyde çoğunlukta olması ekibin ne kadar doğru sicimler yaptığını gösteriyor.

İş Girişim’in portföyündeki şirketlerin 2018 karnesi oldukça iyi. Tatilbudur.com geçen yılı yüzde 40’ı aşan, Radore Veri Merkezleri ise yüzde 37 büyüme oranlarıyla kapattı. Num Num İstanbul, Ankara ve Bursa şubelerine ilave olarak İzmir ve Antalya şubelerini açtı. Sportive 13 ildeki 25 mağazasında 11 milyon müşteriyle buluşurken Türkiye genelinde 850 spor perakendecisi, 315 spor kulübü ve 12 spor federasyonuna toptan spor malzemesi sağlayarak 2018’de cirosunu yüzde 18 artırdı ve 210 milyon liraya ulaştı.

Ortopedik cerrahi sektörünün yerli üreticisi Ortopro hem ihracatını hem de FAVÖK’ünü artırdı. Müşterilerinin yüzde 90’ı yurt dışında bulunan yazılım şirketi Nevotek 2018’de Türk bilişim sektöründe yer alan ihracatçılar arasında 20’nci sıraya yükseldi...

Bu altı şirketin 2018 toplam cirosu 188,2 milyon dolara ulaşırken toplam borç miktarı ise sadece 42 milyon dolar olarak kayıtlarda yer aldı. İşte Özgen’in düşük borçluluğun şirketlere bu tür dönemlerde avantaj sağlayacağı stratejisinin gerçeğe bürünmüş halini rakamlar bize gösteriyor. Özgen “Elbette tamamen muhafazakar bir yatırımcı değilim ancak temkinli olmakta her zaman fayda var” diyor.

Özgen’in en son yaptığı yatırım 2015 yılındaki tatilbudur.com oldu. Geçen yıl İş Girişim ortak olduğu iki şirkette toplam 10,6 milyon liralık sermaye aktarımı gerçekleştirdi. Yatırım açısından geçen bu sessiz dönemin nedeni elbette ekonomik konjonktür. Özgen “Genelde satın alma ya da satış işlemleri 9-12 ay içinde tamamlanır. Ancak son dönemde bu sürenin 18 aylara kadar çıktığını görüyoruz” diyor. Şirket sahiplerinin kararsızlıkları satışları etkiliyor. Ancak ne olursa olsun Özgen ve ekibi arayışlarına ya da görüşmelere ara vermiş durumda değil. Halihazırda bitmeye yakın bir anlaşma üzerinde çalışılıyor.

Bu arada şirketin yatırım vizyonunda da belirgin değişiklikler olduğunu söylemek mümkün. 2004-2010 arası büyüme dönemi olduğu için daha çok perakende ve hizmet sektörlerinde yer alan şirketler tercih edilirken 2010 sonrasında teknoloji ve katma değerli üretim -özellikle ihracat yapabilenler- şirketin kapsama alanına girmiş du-

rumda. “Zaten yaptığımız son iki yatırımda bu dönüşümü görebiliyorsunuz” diyor Özgen ve devam ediyor “Radore ve tatilbudur.com yatırımlarımız teknolojiye ve bağlantılı olarak perakendeye olan ilgimizi gösteriyor.” Ancak teknoloji denildiğinde büyük çaplı şirketlerin yanı sıra bir de müthiş kar potansiyeline sahip start-up’lar ve küçük şirketler de devreye giriyor. İşte bu noktada Özgen İş Grubu olarak yeni bir hamle yaptıklarını söylüyor: Maksis Girişim Sermayesi Portföy Yönetimi...

Özgen 2017 Kasım ayında kurulan şirkette Yönetim Kurulu Başkan Vekili olarak görev alıyor. Geçen yılı hazırlıkla geçiren Maksis ilk fonuyla mayıs ayında Kolay İK şirketine yatırım yaptı. 100 milyon lira sermaye ile kurulan Maksis teknolojiye odaklı fonlarla başlangıç aşamasındaki şirketlere yatırım yapacak. İş Grubu olarak bakıldığında Maksis hamlesiyle ekosistemin her iki parçasına da hakim olma stratejisi görülüyor. Zaten Maksis ve İş Girişim ortak sinerjiyle çalışıyor.

Teknolojinin dokunmadığı alan kalmadığına dikkat

çeken Özgen bu şirketlerle ilgilenmeyen, yatırım yapmayan başarılı olma ihtimalinin artık kalmadığını söylüyor. Bu nedenle artık İş Girişim’in radarında bulut/veri tabanlı işlerle birlikte yapay zeka, machine learning ve big data işleri de girmiş durumda. Tabii Özgen’in teknoloji rotası diğer alanların ilgisiz

kalacağına işaret etmiyor. Katmadığı üretim yapan ve özellikle ihracat ayağında güçlü olan şirketler her zaman radarda kalmaya devam edecek. Elbette perakende ve hizmet sektörleri de “82 milyon nüfusun olduğu bir ülkede perakende ve hizmet sektörleri her zaman büyüme potansiyeli taşır” diyor Özgen.

Bu yıl geçen yıla oranla işler biraz daha zor zira kurlardaki oynaklık alım-satım işlemlerini oldukça etkiliyor. İş Girişim’in halihazırda 70-75 milyon lira nakit bütçesi bulunuyor. Özgen yeni şirketlerle görüşmelere devam ettiklerini, yatırım için fırsat kolladıklarını ancak temkinli duruşlarından da vazgeçemeyeceklerini söylüyor. Şu anda tezgahta bitmeye yakın bir işlem var ancak görüşmeler henüz son aşamaya gelmiş durumda değil.

Yabancı oyuncuların da piyasadan yavaş yavaş çekilmeye başlaması İş Girişim için önemli bir avantaj. Portföy şirketlerinin 2018 performansı lokal ekonomideki bilgi birikiminin ne kadar önemli olduğunu gösteriyor. İşte bu durum şirketin rekabette avantajı olarak görülüyor.

Bu yıl -sürpriz yaşanmazsa- bir işlem hedefleniyor ancak portföydeki yatırımlara yapılan (anlaşmalardaki hedeflerin tutturulması nedeniyle) sermaye eklemeleri (ikinci-üçüncü tur yatırımlar) devam edecek. Maksis ile beraber de bir alt segmentte yeni fırsatlar Grup adına kovalanacak.

İş Girişim 2018’de ortak olduğu iki şirkete 10,6 milyon dolar sermaye aktarımı yaptı.

EN GÜÇLÜ
50 ÖZEL
SERMAYE
FONU

Bariş Özistek, Yıldız
Teknik Üniversitesi Makina
Mühendisliği Bölümü'nden,
Kenan Çolpan İstanbul
Üniversitesi İktisat
Bölümü'nden mezun.

BARIŞ ÖZİSTEK
Boğaziçi Ventures
Yönetim Kurulu Başkanı

KENAN COLPAN
Boğaziçi Ventures
Ortağı

BOĞAZIÇI VENTURES

Kök Salmak

Yeni şirket yatırım ekosistemindeki yılın en büyük iki haberi de Boğaziçi Ventures'a ait.

BELCE ÖRÜ

Boğaziçi Ventures'ın İstanbul, Ataşehir'deki ofisi, nisan ayının bir cuma günü mesai bitimi yaklaşmasına rağmen oldukça hareketli. Ofisin bir ucundan yükselen müziğin ritmine, neredeyse tümü dolu toplantı odalarından çıkan hafif bir uğultu eşlik ediyor. Bu hareketlilik, Türkiye yatırım dünyasının son bir yıldaki 'en büyük iki' haberinin yansıması sayılabilir. 2013'te Barış Özistek, Burak Balık, Kazım Akalın tarafından kurulan erken aşama girişim sermayesi şirketi Boğaziçi Ventures, ocak ayında merkezi Dubai'de bulunan MBF Holding ile 200 milyon dolarlık bir fon kurduğunu açıkladı; şubat ayında ise altı yıl boyunca İTÜ ARI Teknokent'in CEO'lüğünü yapan ve girişim aleminin dünyasının "ağabeyi" Kenan Çolpan fonun ortakları arasına katıldı.

Son beş yılda 18 girişime, 20 milyon doların üzerinde yatırım yapan Boğaziçi Ventures (BV), Şubat 2018'de 300 milyon liralık ikinci fonu BV Growth'ı duyurmuştu. Hemen bir sene sonrasında MBF Holding ortaklığında gelen 200 milyon dolarlık "BV MENA" fonu, paranın mumla bulunduğu ve karneyle verildiği yatırım dünyası için gerçekten çok önemli. Üstelik fon, girişimlerin son birkaç yılda en çok ihtiyaç duydukları 5 milyon dolar ve üzeri Seri B ve C yatırım turlarını kapsayacak. BV Yönetim Kurulu Başkanı Barış Özistek, 2020'de faaliyete geçecek ve 11 yıl aktif olacak fonla, maksimum 30 şirkete yatırım yapmayı planladıklarını söylüyor. Fon adından da anlaşılacağı üzere Doğu Avrupa, Türkiye ve Ortadoğu'yu hedefliyor. Özistek, "Önümüzdeki birkaç yıl içerisinde Ortadoğu'da çok hızlı bir gelişme bekliyorum çünkü oradaki kuluçka merkezleri ne çok ciddi fonlar ayrılmaya başladı" diyor.

Boğaziçi Ventures'un portföyündeki mevcut fonlar "BV Tech" ile "BV Digital Asset" olmak üzere iki başlık altında toplanıyor. Mena, bu fon çatıları içinde Tech'in içinde. Burada ayrıca BV Growth ve BV Global var (BV Dijital Asset için bkz. Kripto Para kutusu). Bunlar arasında ilk göz ağrısı BV Global. 2013'te kurulan ve geçen yıl kapanan 20 milyon dolar büyüklüğündeki fonla toplamda 16 girişime yatırım yapıldı (henüz çıkış yok). Menapay gibi bir süper yıldız ile Protranslate, SadeceOn, Colendi gibi iyi girişimlerin oldu-

ğu bu portföyle ilgili çıkan haberleri taradığınızda Boğaziçi Ventures ismine hiç rastlamıyorsunuz. Daha ziyade fonun ortaklarının bireysel yatırımları olarak görünüyorlar. 43 yaşındaki Barış Özistek bunun nedenini ilk fonun yapısı olarak açıklıyor. "Tam bir fon yapısı yoktu" diyor, "Boğaziçi Ventures adına değil, bireysel yatırım yapıyordu. Ama girişimlerle ilgili operasyon merkeziydi."

İlk fondaki bu tablonun temel nedeni ortakların taşıdıkları şapkalar biraz da... Bünyesinde Game Sultan, Joy game ve Paytago gibi oyun dünyasına yönelik şirketleri barındıran SHR Grup'a 2011'de CEO olarak katılan Özistek, şirketin satışı sonrasında Netmarble EMEA'nın başına geçti ve hala bu görevi yürütüyor. Aynı zamanda Startershub'ın kurucularından ve yönetim kurulu üyesi. Aslında Boğaziçi Ventures fikri de "SHR Grup'un içinde çıktı" denilebilir. Zira 2013'te kurulan şirketin ilk ortakları, Özistek'in "oyun dünyasından tanışıyoruz" diye bahsettiği Joy Game'in kurucusu Burak Balık ile Game Sultan-Paytago'nun Yönetim Kurulu Üyesi Kazım Akalın. Kadroya daha sonra Türkiye Varlık Fonu'na da başkanlık eden Mehmet Bostan, Fiba Holding kökenli Bora Çetinoğlu, finansal teknolojilerde 20 yılı aşan deneyime sahip eski Mastercardlı Serkan Ömerbeyoğlu ile Ortadoğu pazarı konusunda deneyimli Oğuzhan Öztürk katıldı. Bu liste arasına dahil olan son isim ise İTÜ ARI Teknokent'in altı yıl boyunca CEO'lüğünü yapan Kenan Çolpan.

Çolpan bugüne kadar teknoloji alanında faaliyet gösteren 23 girişime, 20- 100 bin dolar arasında değişen geniş bir aralıkta bireysel olarak erken aşama yatırımı yaptı. "Bu yatırımları, girişimler daha gaz bulutken yaptım" diyor ve devam ediyor: "Birçoğu fatura kesmemiş, bir kısmının ise şirketi dahi yoktu." 49 yaşındaki Çolpan'ın ilk yatırımı İTÜ'deki görevini sürdürdüğü dönemde görüş alanına giren ve AR-VR alanında ürün geliştiren Pandora oldu. Son yatırımını ise Boğaziçi Ventures'ın ortakları arasına katılmasının ardından yapay zeka girişimi Tarentum'a yaptı. Ayrıca Young Guru Academy'nin Hayal Ortakları arasında da yer alan Çolpan İTÜ ARI Teknokent'teki görevi boyunca birçok farklı girişimi yakından izleme ve onlarla birlikte proje geliştirme fırsatı yakaladığını bu



vesileyle yatırımcı kaslarının da geliştiğini anlatıyor. Melek yatırımcılığa başlama hikayesine vesile olan da yine Teknokent'teki görevi olmuş. Kendisi hala haftanın bir gününü Teknokent'te geçiriyor. Teknokent'teki görevinden istifa etse de İTÜ Vakfı hala kendisine bağlı. Fakat şu sıralar gündemini asıl meşgul eden Boğaziçi Ventures'taki pozisyonu. Kendisi şirketin ortağı ve yönetim kurulu üyesi. Bunun nedenini ise şöyle açıklıyor: "İTÜ ARI Teknokent'teki görevimin beşinci yılında kafamda bir portföy yönetim şirketinin içinde olma düşüncesi yerleşmeye başlamıştı. Zaten Barış'ı da uzun yıllardır tanıyor ve yaptığı işleri yakından takip ediyordum."

Bu kadro bireysel yatırımlara devam etse de artık tam bir fon yapısını oluşturmuş durumdalar. Zaten Genz BioTechnology ve Eyediüs'a yatırım yaptıkları BV Growth fonunda Boğaziçi Ventures ismini kullandılar. Türkiye odaklı 300 milyon liralık büyüklüğe sahip BV Growth, Şubat 2018'de resmîyet kazandı ve süresi dokuz yıl. 300-500 bin dolarlık yatırım aralığıyla erken aşama girişimleri hedefleyen fonda ikinci turla birlikte

2 milyon dolara çıkabiliyorlar. Bu halleriyle de yatırım zincirindeki önemli bir boşluğu dolduruyorlar. "Türkiye'de müthiş bir melek yatırımcı havuzu var. Dolayısıyla piramidin alt tabanı oldukça geniş" diyor Barış Özistek, "Fakat ekosistemde üstlere çıktığınızda girişimlere maddi ve manevi anlamda destek olacak girişim sermayesi yatırım fonlarının sayısının az olmasından kaynaklı bir boşluk olduğunu görüyorsunuz."

Özistek'in sözünü ettiği konu, son dört-beş yıla yayılmış ekosistemin en kritik sıkıntılarında. Hem girişimleri hem de melek yatırımcıları olumsuz etkiliyor. Melek yatırımla bir ivme yakalayan bir girişim, ikinci turda para bulamıyor. Melek yatırımcı ise yatırımını korumak için bu parayı verirse de sistemin doğası bozuluyor -birden çok girişimin doğmasına sebep olacak can suyu desteği tek şirkete gidiyor.

Boğaziçi Ventures ikinci fonuyla işte bu aralığı kapsamaya çalışıyor. "Dokunmak" istedikleri bir diğer alan da teknoparklar. Son beş sene içinde akademisyenlerin öncülüğünde teknoparklarda ciddi bir hareket var. Boğaziçi Ventures, TÜBİTAK TEYDEB çatısı altında gerçekleştirilen "Girişim Sermayesi Destekleme Programı"na Aralık 2018'de kabul edildi. Barış Özistek, Hacettepe Teknokent liderliğinde beş üniversitenin teknopark ofisleriyle (İTÜ, Ankara, Çukurova ve Uşak Zafer) beş yıl içinde 60 girişime yatırım yapmayı amaçladıklarını söylüyor.

Hem YGA hem de İTÜ ARI Teknokent'te genç girişimcilerle kurduğu diyalog nedeniyle Kenan Çolpan'ın Boğaziçi Ventures'a yeni bir bakış açısı ve dinamizm getirmesi kesin. Şirketin portföyüne eklenen MENA fonu ise BV'nin çevre ülkelerde de büyüyüp köklenmesini sağlayacak. Fakat bunun için biraz beklemek gerekecek. Ortakların şu an gündemlerinde BV Growth ile kripto fonu var. Bu yıl daha çok teknoloji girişimlerinde büyüme aşamasına, bölge olarak da Türkiye'ye yoğunlaşmış durumdalar. Hedefleri "Growth" üzerinden 15 şirkete daha yatırım yapmak. 2020'de ise BV Growth'la birlikte BV Mena'ya ağırlık verecekler. Dolayısıyla hareket alanları da genişlemiş olacak. 

KRİPTO FON

Boğaziçi Ventures bünyesindeki iki fon ailesinden biri olan BV Digital Asset tamamen kripto para yatırımına odaklı. Altında "Top 30", "Top 100", "ICO&STO" ve "Hbyrid" adlı dört farklı fon bulunuyor. Erken aşama girişim sermayesi şirketi, bu fon aracılığıyla kripto paraya aktarılan bireysel ya da kurumsal yatırımların güvenli bir ortamda saklanması ve doğru portföyün oluşturulmasını hedefliyor. Bu kapsamda bünyesinde alınabilecek yerli ve yabancı menşeli kripto paraların sınırlandırması temelli dört farklı fon bulunuyor: Fon 30, Fon 100, Fon ICO & STO ve Fon Hybrid. Fon 30'da sadece pazar büyüklüğüne göre ilk 30, Fon 100'de ilk 100 kripto para arasından bir portföy yönetimi yapıyor. Fon 30, kripto para pazarındaki en düşük risk kategorisini oluşturuyor. Fon 100 de ise risk kategorisi biraz daha yüksek olduğundan getiri beklentisi de aynı oranda artıyor. Yüksek risk ve getiri potansiyelini taşıyan ICO & STO ise pazara



yeni çıkan kripto paralara yatırım yapılmasına aracılık ediliyor. Hbyrid ise diğer üç fonun karmasından oluşuyor. Boğaziçi Ventures ise fon yönetim ücreti ve yatırımcının kazandığı kardan alınan pay şeklinde bir gelir modeli kurgulamış. Barış Özistek, "Yatırım yaptığımız kripto para girişimlerinden bazıları müthiş gelecek vaat ediyor" diyor ve ekliyor: "Bu fondaki yatırımların üç yıl içinde kat be kat değerleneceğini tahmin ediyorum."

Güneş Genişletilmiş Kasko



Aracınıza gözünüz gibi baktığınızı biliyoruz. Tam da bu sebepten, aracınıza Güneş Genişletilmiş Kasko ile tam koruma sağlıyoruz.

Güneş Genişletilmiş Kasko poliçesi sahibi olmak için, Güneş Sigorta acentelerini ve VakıfBank şubelerini ziyaret edebilirsiniz.

EN GÜÇLÜ
50 ÖZEL
SERMAYE
FONU

Yeni Ekip: Numan Numan (en solda) ve Ali Karabey'den (en sağda) oluşan çekirdek ekibe CFO olarak Ezabel Nihmet (sağdan ikinci) ile İpek Çeliksöz katıldı. Ekibin beşinci üyesi ise seyahatte olduğu için çekime katılamayan Dr. Maher Hakim.



212 CAPITAL PARTNERS

Yeni Dönem

Türkiye'nin modern İnternet tarihinin gerçek anlamdaki ilk risk sermayesi şirketi yeni bir stratejiyle ikinci fonunu kurdu.

EYYÜP KARAGÜLLÜ

Numan Numan, 212 Capital Partners'ın henüz yeni taşınmanın karmaşıklığını taşıyan İstanbul, Arnavutköy'deki ofisinde hafif bir tebessümle "biraz acı vericiydi" diyor son bir yılını anlatırken... Ortağı Ali Karabey ile birlikte bu süreyi toplamakla geçirdiler. "Bir girişimci, ürününü ortaya koyabiliyor, kaçta satacağını, nasıl yapacağını anlatıyor ve yatırımcıdan para istiyor. Bu anlaşılabilir" diyor Numan, "Biz ise 'beş sene içinde 12-15 firma bulacağız, bunların büyük kısmı da hayatta değil henüz, bir de en az yarısı bataabilir; işler yolunda giderse de 7-8 sene sonra sana euro bazında paranı iki-üç kat iade edeceğiz' diye yatırımcılara gidiyoruz. Garantisi yok, söz yok. Bu kolay değil."

Aralık 2011'de kurulan risk sermayesi şirketi, geçen ekim ayında 30 milyon euro'luk ikinci fonunun ilk kapanışını yaptı. Türkiye yeni şirket pazarının yabancılar nezdinde cazibesinin azaldığı ve yanlarında Emre Kurttepe ile Mahmut Ünlü olmadan üstelik... 30 milyon dolarlık Hollanda'da kurulan ilk fonlarında yatırım işinin iki duayeni de ortak. Yatırımcıların tamamı da aile ofisleri ve şahıslardan oluşuyordu. Ekipte sonradan ayrılarak ScaleX Ventures'i kuran Dilek Dayımlarlı ile birlikte üç kişiydiler. Büyüklüğünü 50 milyon euro'ya çıkarmayı hedefledikleri yeni fonda ise ortak olarak sadece Numan Numan ve Ali Karabey var. Yatırımcılarının 'miktar' olarak yüzde 85'i de kurumsal -EIF, Katar Kalkınma Bankası, Türkiye Kalkınma Bankası ve İTÜ Arı Teknopark. Geri kalanı aile ofisleri ve şahıslardan geliyor. Ekibe ise Silikon Vadisi'nde 18 yıllık deneyime sahip, bugüne kadar kurduğu dört girişimde de başarılı çıkış gerçekleştiren Dr. Maher Hakim'i ortak unvanıyla eklediler.

Bu güçlü kurumsal yatırımcıları çekebilmelerini sağlayan temel neden kuşkusuz ilk fonun getirdiği itibar. 30 milyon dolarlık ilk fonlarıyla yatırım yaptıkları 12 girişimden bugün beşi ayakta ama kalanlar Iyızco, Insider, Hotel Runner, Hemen Kiralık ve Solvoyo. Bu beşlinin en az üçünü şu anda rahatlıkla Türkiye'nin en değerli 10 girişimi arasına yazabilirsiniz. "Dördünden güzel bir çıkış bekliyoruz" diyor Numan Numan ve ekliyor: "Yedi yılda çok şey

oldu Türkiye. Ekonomide ve sektörlerin yapısında birçok iniş çıkış oldu. Buna rağmen 12'den beşi hala ayakta."

Aslında ilk başlarda işler onlar için pek parlak gitmedi. Haziran 2014'te FORBES ile yaptıkları görüşmede, dönemin furçasının bir sonucu olarak portföylerindeki sekiz girişimin dördü e-ticaret dikeyi (Balerin, Hazinem Pırlanta, Butigo, Evim.net), biri de oyundu (ArcadeMonk). Beşi de yürümedi. Aslında o yıllarda kurulan e-ticaret dikeyindeki neredeyse -Trendyol istisnasıyla- tüm girişimler bugün yok... "E-ticaret işinde sisteme çok iyi miktarda para koymalısınız" diye anlatıyor 52 yaşındaki Numan Numan, "O zamanki teorimiz 'para koyalım, işler iyi gittikçe yabancı yatırımcı getiririz' şeklindeydi. Ama kimse gelmedi, 2-3 milyon dolarlık turları küçük buldu yabancı yatırımcılar..."

Temelde yatırım işinde portföydeki girişimlerin kaçının battığı ya da ayakta kaldığının pek bir anlamı yok. Önemli olan fonun yatırımcılara ne kadar getiri sağladığı... "Portföydeki tüm yatırımlar ayakta kalır ama yatırdığım paranın yarısını geri alırsan, bu başarı değildir" diyor Numan da, "İyi gitmeyen bir girişimi çok rahat portföyde tutabiliriz ama bu doğru değil. İyi gitmiyorsa kapatmak ve enerjini iyi gidene yöneltmek gerek." Bu bakış açısıyla ilk fonlarının getirisi şu anda 2,2x... Eğer mevcutlardan bekledikleri çıkışlar gerçekleşirse bu oranın 2,5-3x bandına çıkacağını hesaplıyorlar.

Yeni fonları tüm bu tecrübelerin bakış açısını yansıtıyor. Bir kere artık odakları tamamen B2B yani müşteri olarak kurumları hedefleyen girişimler. Bu biraz eski deneyimlere dönüş sayılabilir. Zira B2B, Ali Karabey'in Arthur Andersen, Morgan Stanley, Deutsche Bank'ta geçen 14 yıllık, Numan Numan'ın da Credit Suisse ve Goldman Sachs'ın BT birimlerinde 25 yıllık deneyimine en uygun alan. "Şu anda sadece bir firma hariç görüştüklerimizin hepsi B2B" diyor Numan Numan.

Aslında bunu yeni fonlarının temel stratejisi çerçevesinde istiyorlar. 212'nin ilk fonu sadece Türkiye odaklıydı. Yeni fon ise bölgesel. Yüzde 50'si yine Türkiye'ye ayrılacak ancak artık Doğu Avrupa, MENA'daki girişimleri de fonlayacaklar. Bu, 212'nin bölgesel bir fona dönüşeceği şeklinde yorumlanabilir ki Numan Numan da bunu teyit



ediyor: “Yedi yılda bölgede güzel bir ilişki ağı kurduk. ABD’de daha güçlendik. Dolayısıyla bölgesel bir oyuncuya dönüşmenin adımlarını atıyoruz.”

“Bölgesel olma” stratejisi, yatırım yapılacak girişimlerden beklentilerini de farklılaştırmış durumda. İlk fonda daha erken aşamada ve girişimin “iyi bir ürün çıkartabilme ve satabilme” potansiyeline yatırım yapıyorlardı. Şimdi ise ürünün hazır, yerelde ve kısmen yurtdışında satılmış olmasını istiyorlar. Söylem de buna göre şekillenmiş durumda. İlk fonlarındaki yaklaşımları, “Türkiye’yi domine et, sonra bölgeye açıl” şeklindeydi. Yeni fonun söylemi ise “burada test et, satılıyorsa, bölgesel ve global ol.”

Bu bakış açısı, yedi yıllık deneyimlerinin bir sonucu olarak iç pazarı, bir girişimin ölçeklenmesi için yeterli olgunlukta görmemeleri. Numan Numan bunun nedeni olarak alım gücünün düşüklüğünü ve girişimlerin hedefleyebileceği müşteri sayısının azlığını gösteriyor. Numan Numan, “Bakıyorsun 3 milyon KOBİ var, ‘10’da biri kullansa şu kadar para kazanır’ diye hesaplıyorsun. Ama yazılım bilgisi eksik olabiliyor, işinin kayıt altına girmesini istemiyor gibi 10 farklı sebep karşına çıkıyor. O nedenle bölgeye gitmekten başka çare yok” diyor.

Bölgesel stratejisinin bir nedeni de Türkiye’nin büyük şirketlerinin girişimlere yönelik olumsuz yaklaşımları. Genellikle sakin biri olduğu izlenimi uyandıran Numan Numan sinirini gizlemeden, portföylerindeki girişimlerden birinin büyük bir holdinge ürün satmak için 12 ay uğraştığını anlatıyor. İlk başta Türk firması olduğu için pilot denemeye bile almamışlar. Ama sonrasında SAP ve IBM ile birlikte girdiği pilotta uygulama en iyi performansı göstermiş. Buna karşılık hile yapmakla suçlanmışlar. İkinci pilot denemede de sonuçlar daha aynı çıkınca bu kez verdikleri fiyatın, daha uygun olmasına rağmen pahalı olduğu söylenmiş. “Aynı ürünü ABD’de Home Depot üç haftada onayladı” diyor Numan, “Bu

nedenle girişimcilere ‘ürünü satabildiğini görürsün, çık dışarı, açıl ve büyü’ diyoruz.”

Bu bakış açısı, yeni fondaki dalga boylarını da biraz daha uzatmaları gerektiği öğretmiş onlara. İlk fonda başlangıçta yaklaşık 500-1 milyon dolar arası kaynak aktarıyorlardı. Devam yatırımlarında bu rakam 4,5 milyon dolara kadar çıkıyordu (sadece Iyızco’da biraz daha fazlasını verdiler). Yeni fonda ise 1-1,5 milyon euro başlangıç baremi olacak. Devam yatırımlarında 5-7,5 milyon euro’yu görecekler - hisse payları yüzde 10-15 bandını geçmeyecek şekilde. “Geçen yedi senede firma başarılı olsa bile dışardan yatırımcının gelmediğini gördük” diyor Numan Numan, “Dolayısıyla

girişimleri belli bir noktaya kadar desteklememiz gerektiğini öğrendik.”

Yeni fonun ilk yatırımı, mart ayında hizmet olarak yazılım girişi OmmaSign’a geldi. Girişime 7 milyon euro değerleme üzerinden 1,5 milyon euro verdiler. İkinci

yatırımı nisan ayında ODC İş Çözümleri’ne yaptılar. Omnichannel alanında globalde 2 bini aşkın kuruma hizmet sunan ODC işleminde Ak Portföy Yönetimi ve Endeavor Catalyst ile birlikte hareket ettiler. Bu yılsonuna kadar bu iki girişime, en az iki tane daha eklenecek. “Bu sene en fazla üç-dört hedeflemiştik ama çok güzel işler çıkıyor” diyor Numan Numan, “Birine term sheet verdik, hazıranda yatırım yapacağız. Her hafta görüştüğümüz üç-dört girişim daha var. Ama belli bir kapasitemiz var dolayısıyla biraz yavaş gitmek zorunda kalıyoruz.”

212 Capital Partners, Türkiye’deki yeni şirket yatırımları işinin modern (2010 sonrası) anlamdaki kısa tarihinin ilk risk sermayesi şirketi. Dolayısıyla onun yeni fonuyla yaşadığı bu değişim, kurucularının da etki gücüyle yeni şirket yatırım iklimi ve girişimcilerin profilindeki halihazırda başlamış olan değişimi hızlandıracak. Ama herşeyin ötesinde, 212’nin yeni fon toplamayı başarması, kendinden sonra kurulan ve fonları kapanmakta olan risk sermayesi şirketleri için de cesaret verici...

“Yeni fonumuzda girişimcilere ‘ürünü satabildiğini görürsün, çık dışarı, açıl ve büyü’ diyoruz.”

PORTFÖYLERİNDEKİ ÇOKLU KANAL MÜŞTERİ DENEYİMİ OLUŞTURMA PLATFORMU INSIDER, 2016’DAKİ, 212’NİN DE DAHİL OLDUĞU YATIRIM TURU İLE YURTDIŞINA AÇILMASININ ÜZERİNDEN BİR YIL GEÇMEDEN YEDİ KAT BÜYÜDÜ (ŞU ANDA 20 KAT). “YURTDIŞINA GİDEBİLMEK İÇİN ÜRÜNÜNÜZÜN RAHAT SATILABİLMESİ LAZIM. B2C ÜRÜNÜNDE BU KOLAY DEĞİL. INSIDER’IN ŞİMDİ GELİRLERİNİN ÇOĞUNLUĞU YURTDIŞINDAN GELİYOR VE 14 ÜLKEDE OFİSLERİ VAR” DİYOR NUMAN NUMAN.



İŞİNİZE KARIŞMAK GİBİ OLACAK AMA



PEŞİN ÖDEMELİ
KİRALAMALARDA ÇOK
ÖZEL FİYAT AVANTAJI

36 AY SABİT
TÜRK LİRASI İLE KİRALAMA



İKİNCİ EL ARACINI
BİZ SATIN ALALIM,
SANA YENİSİNİ
KİRALAYALIM



**YILDA 20.000'DEN FAZLA
İKİNCİ EL ARAÇ SATIŞI TECRÜBEMİZLE,
GÜVENLE SATIN ALMA VE TAKAS İMKANI**



intercity2.com



Biz, 28 yıldır Dünya devi markaların tercih ettiği, Türkiye'nin en güvenilir filo kiralama şirketi olarak sizinle aynı yola çıkmak, izninizle işinize karışmak isteriz.

Intercity28.
SAHIP OLMANIN YENİ YOLU

0 (216) 645 7 000

intercityrentacar.com



Atak Zamanı

Girişim Sermayesi Yatırım Fonları'nda sayı 30'a çıkarken toplam büyüklük 1,5 milyar lirayı geçti. Son bir yılda birçok fon yatırım aşamasına geçerken ihraç belgesi almasına rağmen aktifleşmeyen fonların ise artık atağa geçmesi gerekiyor.

NUREFŞAN KUTLU

Girişim Sermayesi yatırım fonlarında (GSYF) ekosistem her geçen gün büyüme-ye devam ediyor. Beş yıl önce SPK tarafından piyasaya sürülen bu yeni model için ilk senelerde birçok şirket hızlı davranıp kendi fonlarını kurarken, sektörün oluşmasını bekleyenler için ise artık adım atma vakti geldi. 13 farklı portföy yönetim şirketi, 30 tane GSYF kurdu. Hızlı harekete geçen şirketlerin fon büyüklükleri birkaç yüz milyon doları bulurken, yatırım aşamasına bir türlü geçemeyen fonlar için ise çanlar çalmaya başladı. Önümüzdeki dönemde GSYF'lerin sayısı ve hacimlerinde ani bir artış yaşanacak. Zira devlet tarafından önemli bir teşvik söz konusu...

Ar-Ge yoğun erken aşamasındaki girişimlerin fon ihtiyaçlarını karşılamak için girişim sermayesi yatırım fonlarının etkinleştirilmesini amaçlayan Hazine ve Maliye Bakanlığı ve TÜBİTAK ortak bir işe imza attı. TÜBİTAK 1514 'Girişim Sermayesi Destekleme Programı' (Tech-InvesTR) çerçevesinde kaynak sağlanacak on farklı fonun başvurusu kabul edildi. Ekosistemde rekabeti kızıştıracak ve yeni bir boyut kazandıracak programın ilk kapanışının TÜBİTAK ve Hazine Müsteşarlığı'nın katkısı ile 980 milyon lira olması planlanırken, son kapanışın ise yaklaşık 1 milyar 800 milyon liraya ulaşması hedefleniyor.

Türk kamu otoritesinin ekosistemi desteklemek için son derece aktif çalıştığı sektördeki bütün profesyoneller

tarafından da dile getiriliyor. Nitakim yapılan bu son hamle ile birlikte GSYF sektörünün hızla toparlanmaya başladığı da ortada. Kuşkusuz melek yatırımcılar, girişim ve risk sermayeleri, özel sermaye fonlarından oluşan ekosistemde GSYF'ler özünde aynı ama farklı işleyiş modelleri ile değişik bir soluk getirecek.

Tam bir sene önce GSYF piyasasında fon sayısı 18, kurucu şirket ise 13 taneydi. FORBES sayfalarında GSYF'leri ayrıntılı bir şekilde incelediğimiz haberimizde GSYF sektörüne girişi yapan şirketlerin hemen hemen hepsine yer vermiştik. O zamanlar sayı hızla artmaya devam ederken sıkıntı ise birçok fonun yatırım aşamasına geçme konusunda uzatmaları oynamasıydı. Üstünden bir sene geçti. GSYF'lere dokuz tane daha eklenirken, yatırım aşamasına geçen fon sayısı da arttı. Ak Portföy, İş Portföy, Actus Portföy, Albaraka Portföy, Feronia Girişim Sermayesi Portföy Yönetimi, Gedik Portföy, KT Portföy, Re-Pie Portföy, Maxis Girişim Sermayesi Portföy Yönetimi ve Mükafat Portföy'ün fonlarından toplam 13 tanesi yatırım aşamasına geçerek 20 ile 500 milyon lira arasında değişen büyüklüklere ulaştı.

Sektörde fon sayısı artarken son bir sene piyasaya giren şirketlerin sayısı ise birle sınırlı kaldı. İş Bankası'nın iştirakiyle kurulan Maxis Girişim Sermayesi Portföy Yönetimi Maxis Yenilikçi GSYF ve Atlas I GSYF'yi kurdu. Hatta Yenilikçi GSYF'de hızlı bir şekilde harekete geçerek mayıs ayında ilk yatırımını bile yaptı.

Öte yandan geçen seneye nazaran sayıları azalsa da kuruluş tarihinin üstünden bir yıl geçmesine rağmen hala yatırım aşamasına geçemeyerek yerinde sayan fonlar da oldu. Bazı fonlar ihraç sürecine geçmek için ek süre alırken bazıları ise yatırım yapılacak şirketleri belirlemesine rağmen sözleşmelerinin imzalanması için hukuki sürecin sonlanmasını bekliyor.

Fonların ilk kapanışlarının yapılması için Hazine ve Maliye Bakanlığı'nın zamanlama kararını bekleyenler de mevcut. İstanbul Portföy ve Oyak Portföy henüz fonlarını aktifleştirmeyen şirketlerden, KT Portföy ve Mükafat Portföy'ün ise çok sayıda fonundan sadece birer tanesi yatırım aşamasına geçti.

Türkiye'de GSYF'ler en çok bilim, teknoloji, fintek, altyapı, enerji, hizmet ve sağlık

... BARIŞ ÖZİSTEK | Boğaziçi Ventures - YÖNETİM KURULU BAŞKANI

Gedik Portföy Boğaziçi Ventures GSYF

BV Growth; Boğaziçi Ventures'ın, Gedik Portföy Yönetimi işbirliğiyle Türkiye odaklı ve büyüme aşaması teknoloji startup'larına yatırım yapmak üzere kurduğu girişim sermayesi yatırım fonu. Şu an taahhüt toplama sürecinde olan fonumuz 2019 yılı sonbahar aylarında 300 milyon lira büyüklük ile kapanışını gerçekleştirecek. Yatırım yapmayı planladığımız şirketlerin erken



büyüme aşamasına gelmiş, önce Türkiye'nin yakın bölgesinde daha sonra da global ölçekte büyüme potansiyeli olan teknoloji şirketleri olmasını öngörüyoruz. Girişimcilerin ise ekip çalışmasına inanan, büyüme odaklı akıl yapısına sahip (Growth mindset) ve öğrenmeye, kendini geliştirmeye açık kişiler olmasını bekliyoruz. Halihazırda fonun ilk kapanışını yapmak için Hazine ve Maliye Bakanlığı'ndan yatırım için zamanlama bekleniyor. Hazine Bakanlığı'nın kararı sonrasında ilk kapanış hemen yapılacak ve yatırımlar hızlanacaktır. Şu an anlaşmış olduğumuz ve yatırım bekleyen beş teknoloji şirketi bulunmaktadır. Bu şirketler dışında fonun adına hali hazırda yatırım yapılmış olan biyoteknoloji şirketi Genz ve siber güvenlik şirketi Eyedius da portföy şirketleri içinde yer alıyor.

... HAMİT KÜTÜK | KT Portföy - GENEL MÜDÜR

KT Portföy Teknogirişim GSYF

KT Portföy'ün dört tane GSYF'si bulunuyor. Bunlardan ilki erken aşama teknoloji odaklı ve ölçeklenebilir inovatif projelere yatırım yapmak üzere kurulan Teknogirişim GSYF'dir. İkincisi ise Türkiye ekonomisine katma değer oluşturabilecek yeniliklerin yanı sıra sektörel ya da bölgesel açılımla büyüme potansiyeli yüksek KOBİ'lerin büyüme sermayesi



ihtiyacını karşılamak üzere kurulan KOBİ GSYF'dir. Ayrıca yenilenebilir enerji yatırımları yapmak üzere kurulan iki ayrı GSYF'miz de bulunuyor. Teknogirişim GSYF, Kuveyt Türk ve Vakıf Katılım bankalarının her birinin 5 milyon lira kaynak sağlayarak kurduğu bir fondur. Bugüne kadar sekiz girişime toplamda 7 milyon liranın üzerinde yatırım yapılması kararı alındı. Girişimlerin detaylı şekilde analiz edilmesine devam ediliyor. KOBİ GSYF başta olmak üzere diğer GSYF'lerde faaliyete geçme süreçleri ise devam etmektedir. KT Portföy olarak yurt içi ve yurt dışı kurumsal yatırımcı tabanımızı da genişleterek fonlarımızın sayı ve büyüklüğünü giderek artırmayı hedeflemekteyiz.

sektörlerine yatırım yapmayı tercih ediyor. Gelecek vaat eden, hızlı büyüme potansiyeli olan başlangıç veya erken büyüme aşamasındaki küçük veya orta ölçekli şirketlere yatırım yapan GSYF'ler hem bu şirketlere sermaye sağlıyor hem de yatırımcılarına portföylerini çeşitlendirerek yüksek ve istikrarlı getiri elde etme fırsatı veriyor.

Getiriler bazı fonlarda lira cinsinden olurken özellikle döviz cinsinden getiri sağlamak isteyen yatırımcılar için de alternatifler bulunuyor. Yatırım süreleri ise fondan fona farklılık gösteriyor. Genel trendin yedi ile on yıl arasında olduğunu söylemek mümkün. Dolayısıyla GSYF'lerin daha çok uzun vadede getiri sağlayan yatırım araçları olduğu söylenebilir.

Karını realize etmek isteyen yatırımcılar belirlenen yatırım süresinin sonunda fondan çıkış yapabiliyor. Bir diğer yöntem ise pay devri. Erken çıkış yapmak isteyen yatırımcılar paylarını başka nitelikli yatırımcılara satabiliyor.

Halihazırda GSYF pazarının en büyük fonları altyapı yatırım yapanlar... Actus Portföy'ün, Gaziantep Entegre Sağlık Kampüsü PPP GSYF'si 500 milyon liralık büyüklükle en büyük fon olma özelliğini taşıyor. İş Portföy'ün Altyapı GSYF'si ise başta yenilenebilir enerji sektöründe olmak üzere altyapı yatırımlarını gerçekleştiren şirketlere yatırım yaparak fon büyüklüğünü 233 milyon liraya çıkardı.

Yenilenebilir enerji yatırımları ise hemen hemen her portföy şirketinin el attığı bir alan. Sadece yenilenebilir enerji şirketlerine yatırım yapmak için kurulan altı tane fon var. Feronia Girişim Sermayesi Portföy Yönetimi'nin Yenilenebilir Enerji Birinci GSYF'si jeotermal kaynaklı bir elektrik üretim şirketi yatırımı yaparak fon büyüklüğünü 167,5 milyon liraya çıkardı. Ak Portföy'ün 183 milyon lira büyüklüğü aşan Birinci GSYF'sinde de güneş enerjisi santrallerine yatırım yapan bir yenilenebilir enerji şirketi yatırımı bulunuyor.

Teknoloji ve fintek şirketlerine özel kurulan fonlarda ise TÜBİTAK 1514 programının etkisi hissediliyor. Hazine ve Maliye Bakanlığı'nın KOBİ ölçeğindeki erken

Mükafat Portföy Buket GSYF

Mükafat Portföy olarak 2017 yılı sonunda kurduğumuz ve şu anda 52 milyon lira büyüklüğe ulaşan Buket GSYF'ye ek olarak 2018 yılında şu anda henüz talep toplama aşamasında olan TechInvestors GSYF, Patent GSYF ve Yaprak Yenilenebilir Enerji GSYF adında üç adet yeni GSYF kurduk. Bilişim, teknoloji ve hizmet sektörlerini hedefleyen Buket GSYF büyüme potansi-



yeli yüksek olan şirketlere ortak olmayı veya kaynak sağlamayı hedefliyor. Yaprak Yenilenebilir Enerji GSYF yenilenebilir enerji üretimi alanında faaliyet gösteren şirketlere yatırım yaparak, enerji sektörünün gelir garantili yüksek dinamiğinden faydalanmak amacıyla kuruldu. 100 milyon lira büyüklüğe ulaşması planlanan fonun öncelikli yatırımları, yüksek verim vadeden güneş enerjisi santrallerini olarak belirlendi. TechInvestors GSYF'nin ise, öncelikli olarak enerji, sağlık, tarım ve finans teknolojileri ile nesnelerin interneti, yapay zeka teknolojileri sektörlerinde teknoloji geliştirme ve üretme kabiliyetine sahip şirketlere yatırım yapma planı bulunuyor. Fonumuz, TÜBİTAK ile başlatılan "Tech-InvesTR" programına kabul edilen fonlardan biri. Patent GSYF'nin odağında ise, borç ve sermaye finansmanının karması olarak yapılandırılmış finansman sağlama yolu ile yatırım yapması bulunuyor.

Ak Portföy Birinci GSYF

Ak Portföy olarak Birinci ve İkinci GSYF'miz olmak üzere iki adet GSYF'miz bulunuyor. İkinci GSYF'yi Aralık 2018'de kurduk. İkinci GSYF strateji olarak Birinci fon ile aynı olup, ek olarak sadece faizsiz finans ilkelerine de uyumlu olarak yatırım yapıyor. Bu iki fonda da özetle stratejimiz; ileri ve orta aşamada, belirli bir olgunluğa erişmiş, pozitif FAVÖK üreten ve yüksek büyüme potansiyeline sahip küçük ve orta ölçekli şirketlere (KOBİ) sermaye yatırımı yapmak. Ortalama bir yatırımda 10-30 milyon lira arasında yatırım yaparak, imtiyazlı azınlık paylarının alınması hedefleniyor. İmtiyazlı azınlıkta ise, yönetim kuruluna üye seçme hakkı, önemli kararlarda veto hakkı ve çıkışı kolaylaştırıcı haklar gibi ek haklar tesis ediliyor. Yatırımlar için ihracat bazlı, inovasyon bazlı, yan hizmetler ve fırsat bazlı dört adet tamamımız mevcut. Şu ana kadar ise iki fondan Güneşli Temiz Enerji, Trio Mobil, Turkuaz Sağlık Hizmetleri, Spinteks ve ODC İş Çözümleri olmak üzere beş şirkete yatırım yaptık.




REGES
RESORT & SPA
ÇEŞME

THE
LUXURY
COLLECTION®



BEST PRACTICE OF REFINED LUXURY

REGES, A LUXURY COLLECTION RESORT & SPA, ÇEŞME'NİN İLK ULUSLARARASI
LÜKS OTELİ OLARAK HAZİRAN AYINDA KAPILARINI AÇTI.

MARRIOTT
BONVOY

REGES, A LUXURY COLLECTION RESORT & SPA
BOYALIK MAHALLESİ 3198/1 SOKAK NO:5/2 35930 ÇEŞME / TÜRKİYE
T +90 232 292 0000 - F +90 232 292 0011 - E INFO@REGES.COM.TR
f @ / REGESÇEŞME

Marrriott
INTERNATIONAL

aşama teknoloji tabanlı şirketlerin ihtiyaç duyacakları sermayenin girişim sermayesi fonları aracılığıyla karşılanmasına destek olmak amacıyla çıkardığı program sektörde yeni bir dalgalanmaya yol açtı.

Birçok portföy yönetim TÜBİTAK'ın programından onay almak için kolları sıvadı. Başvuru süreçleri başladı. Şirketler kuracakları fonun içeriği ve potansiyeli konusunda TÜBİTAK'ı ikna etme çabası içine girdi. En sonunda ise altı tanesi yurtdışında dört tanesi de yurtiçinde kurulmak üzere on fon TÜBİTAK tarafından kabul edildi. Actus Portföy Addwise TechOne GSYF, Gedik Portföy Birinci GSYF, İstanbul Portföy PharmaMed GSYF, Arz Gayrimenkul ve Girişim Sermayesi Portföy Yönetiminin GSYF'si ve Mükafat Portföy'ün TechInvestors GSYF'si önümüzdeki dönemde TÜBİTAK'tan aldığı destekle yatırımlara başlayacak. Bu fonların yatırım aşamasına geçmesiyle de sektörde yeni bir büyüme gözlemlenecek.

Girişim sermayesi yatırım fonları yıllardır onca destek ve çabaya rağmen hala istenilen noktaya gelememiştir. Zira potansiyelin bu kadar yüksek olduğu bir alanda alınan aksiyonlar sınırlı. Ancak kamu otoritesinin dünyada pek de örneği görülmemiş desteği sektörün canlanmasına neden oluyor. Son yapılan teşvikler bütün şirketleri heyecanlandırmış durumda.

Doğru politikalarla yapılacak bu teşviklerin devamı GSYF'lerin atıl kalan kapasitelerini ortaya çıkartacak. Mesela emeklilik fonlarının GSYF'lere yatırım yapması da teşvik ediliyor. Özellikle uzun vadeli getiri kovalayan emeklilik fonlarının özel sermaye piyasasına girmesiyle sektörde büyük hareketlenme yaşanacak. Bu arada belirtmek gerekiyor ki GSYF'ler emeklilik fonları için ideal yapıya sahip.

Erken yola çıkan portföy yönetim şirketleri elbette büyük bir avantaja sahip, bazı şirketler fonlarında ciddi bir büyüklüğe ulaştı. Yeni teşvikler de büyümenin devam edeceğini gösteriyor. Kurulmasına rağmen bir türlü yatırım aşamasına geçemeyen fonların daha fazla beklemeden bir adım atması gerektiği ise aşikar.

... MUHAMMED EMİN ÖZER | Albaraka Portföy - GENEL MÜDÜR

Albaraka Portföy Değer GSYF

Albaraka Portföy Yönetimi'nin ilk fonu olan Değer GSYF 2018'in nisan ayında, Enerji GSYF ve Fintech GSYF fonlarımız ise 2019 yılının ocak ayında kuruldu. Enerji GSYF'de henüz bir yatırım gerçekleştirilmezken diğer iki fonun büyüklüğü 244,6 milyon liraya ulaştı. Değer GSYF'nin yatırım stratejisi finansal ve kurumsal yapılandırma ve geliştirme yapılabilecek şirket paylarına yatırım yapmak ve şirketin gelişim veya ileri aşamalarında satış, birleşme, halka arz gibi yöntemlerle yatırımı sonlandırmak olarak belirlendi. Bu strateji kapsamında fon Natura Gıda'ya (Golf Dondurumları) toplamda yaklaşık 244 milyon liralık fon aktardı. Yatırım stratejisi fintek girişim şirketleri veya finans şirketlerine ürün veya hizmet sağlayan teknoloji ve inovasyon şirketlerine başlangıç aşamalarında yatırım yapmak olan Fintech GSYF'de ise şimdiye kadar iki ayrı şirkete 500 bin lira tutarında yatırım yapıldı. Yatırım kararı almış olduğumuz iki şirketimiz daha bulunuyor. Onlarla ilgili gelişmeleri de en kısa sürede açıklayacağız. Albaraka Portföy'ün en yeni fonu olan Enerji GSYF'de ise enerji sektöründe faaliyet gösteren finansal ve kurumsal yapılandırma ve geliştirme yapılabilecek şirketlere yatırım yapılacaktır.



... HAMDİ UĞUR | Feronia Girişim Sermayesi Portföy Yönetimi - GENEL MÜDÜR

Feronia Portföy Yenilenebilir Enerji GSYF

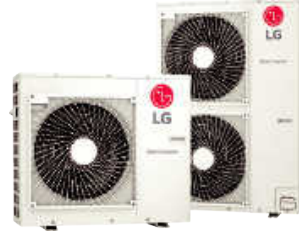
Yenilenebilir Enerji GSYF ile yenilenebilir enerji alanında, yatırımcılarımızın dolar bazında getiri hedeflerini karşılayabilecek, yenilenebilir enerji alanında teknik bilgi birikimimizi şirketin büyümesinde ve değerinin artışında kullanabileceğimiz şirketlere yatırım yapmayı hedefliyoruz. Fonumuzun altında bir adet jeotermal kaynaklı elektrik üretim şirketi yatırımı bulunuyor.



Fon olarak söz konusu enerji şirketinin yüzde 51 oranında pay sahibiyiz. İlk yatırımımızda ilk seneyi tamamladık. Genel stratejimiz, yatırım yaptığımız ilgili şirketlerde büyümeyi sağlayacak yatırımları tamamladıktan sonra çıkış yapmak. Buradaki süre 3-5 yıl arasında olabileceği gibi, yatırımcılarımız açısından uygun getiri imkanlarını bulabilirsek daha kısa sürelerde satışlarda gündemde olabilir. Bizler diğer fonlardan farklı olarak her bir varlık için ayrı bir fon kurarak devam etmeyi planlıyoruz. Bu noktada, her bir fonun büyüklüğü ilgili yatırımının büyüklüğü ile doğru orantılı olacak. Fonların sayısı ve kendi içindeki büyüklüklerle ilgili herhangi bir üst sınırimiz bulunmuyor.

Tek bir dış ünite ile her odada maksimum performans

LG Electronics Multi Split Klimalar, her bir odada farklı sıcaklık ve fan hızlarında çalışma imkanı sunan ileri teknolojiye ve üstün kaliteye sahiptir. Tek bir dış ünite ile tüm odalara uygun boyutlarda iç üniteler sunarak yüksek konfor sağlar.



LG Multi Split

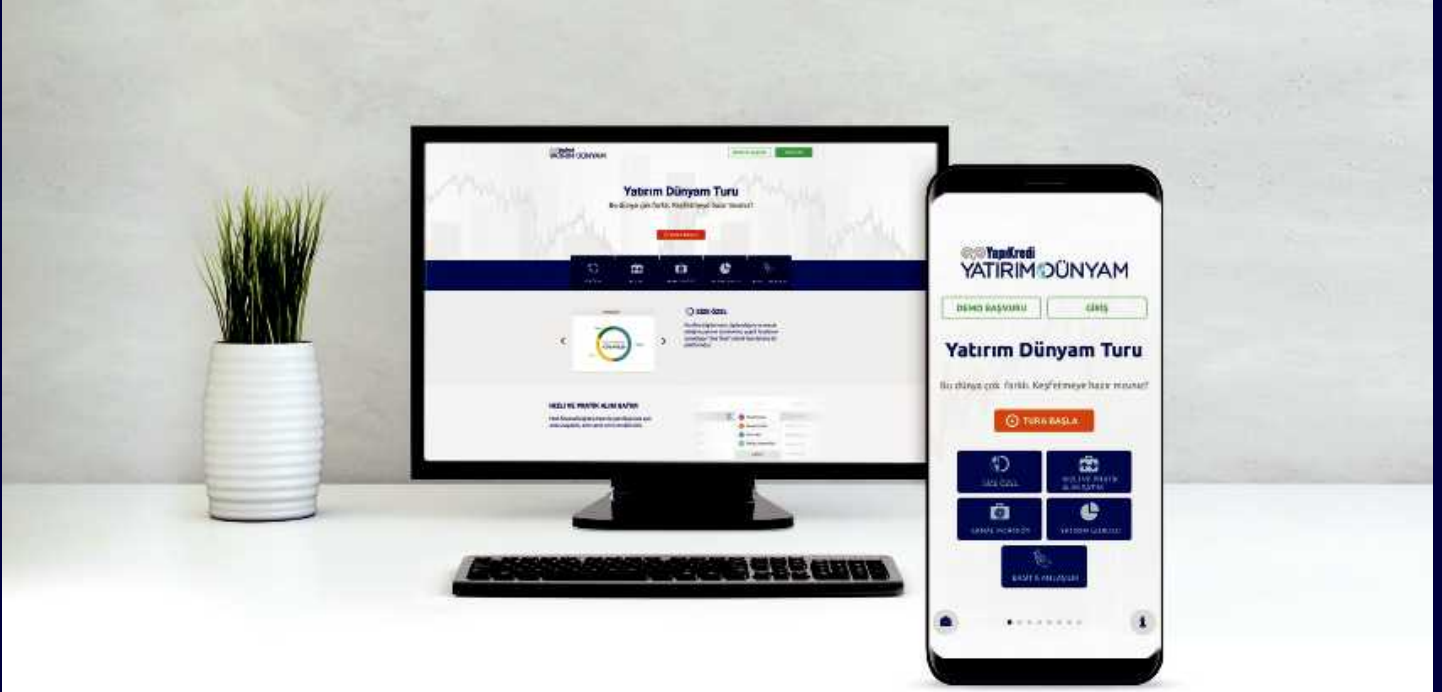


GİRİŞİM SERMAYESİ YATIRIM FONLARI BÜYÜYOR

2014'de Gayrimenkul Yatırım Fonları ile birlikte temelleri atılan Girişim Sermayesi Yatırım Fonları serpilmeğe başladı. 13 ayrı portföy yönetim şirketinin kurduğu 30 fondan 13'ü yatırım aşamasına geçti. Toplam fon büyüklüğü 1,5 milyar lirayı geçerken Actus Portföy, İş Portföy, Ak Portföy ve Albaraka Portföy Yönetimi ise GSYF yatırımlarında en aktif şirketler olarak dikkat çekiyor.

Fon Adı	Kuruluş Tarihi	Fon Büyüklüğü	Hedeflenen Büyüklük	Fon Vadresi (yıl)	Yatırım Sayısı	Yatırım Yapılan Şirketler
Actus Portföy Gaziantep Entegre Sağ. Kamp. PPP GSYF	2016	500 mln ₺	600 mln €	29	1	Gaziantep Hastane Sağlık Hizmetleri İşletme Yatırım
Actus Portföy GreenOne Yenilenebilir Enerji GSYF	2018	50 mln ₺	50 mln \$	10	2	-
Actus Portföy TechOne GSYF	2019	-	125 mln ₺	-	-	-
Actus Portföy Logo Ventures GSYF	2017	20 mln ₺	100 mln ₺	10	2	V-Count, Vispera
Ak Portföy Birinci GSYF	2016	183 mln ₺	300 mln ₺	7	4	Güneşli Temiz Enerji, Trio Mobil Bilişim Sistemleri, Turkuaz Sağlık, ODC İş Çözümleri
Ak Portföy İkinci GSYF	2018	47,4 mln ₺	100 mln ₺	7	1	ODC İş Çözümleri
Albaraka Portföy Fintech GSYF	2019	10,2 mln ₺	-	10	2	Pedudi Bilgi Teknolojileri A.Ş., Inooster Bilgi Teknolojileri
Albaraka Portföy Değer GSYF	2018	234,2 mln ₺	-	7	1	Natura Gıda
Albaraka Portföy Yönetimi A.Ş Enerji GSYF	2019	-	-	10	-	-
Arz Portföy Birinci GSYF	2017	B.V.	B.V.	10	B.V.	B.v.
Arz Portföy İkinci GSYF	B.V.	B.V.	B.V.	B.V.	B.V.	B.v.
Feronia Portföy Yenilenebilir Enerji Birinci GSYF	2017	167,5 mln ₺	-	3&5	1	Beştepel Enerji Üretim Ticaret
Gedik Portföy Boğaziçi Ventures GSYF	2018	-	300 mln ₺	7	2	Genz, Eyedius
İstanbul Portföy SGF Sağlık Turizm ve Sanayisi GSYF	-	-	-	-	-	-
İstanbul Portföy Bosphorist GSYF	2017	-	50 mln ₺	7	-	-
İş Portföy Altyapı GSYF	2017	233 mln ₺	-	10	3	Karacayır, Sivas; Akyurt, Tokat; Karapınar, Sivas Elektrik Santralleri
KT Portföy Teknogirişim GSYF	2018	10 mln ₺	-	-	8	-
KT Portföy Green Power Enerji GSYF	-	-	-	-	-	-
KT Portföy Miraj Enerji GSYF	-	-	-	-	-	-
KT Portföy KOBİ GSYF	2018	-	100 mln ₺	5&7	-	-
KT Portföy Turkapital GSYF	-	-	-	-	-	-
Maxis Portföy Yenilikçi GSYF	2018	-	100 mln ₺	5&7	1	Kolay İK
Maxis Portföy Atlas I GSYF	2019	-	-	-	-	-
Mükafat Portföy Yaprak Yenilenebilir Enerji GSYF	2018	-	100 mln ₺	7	-	-
Mükafat Portföy Buket GSYF	2017	52 mln ₺	200 mln ₺	12	1	Echo Bilgi Yönetim Sistemleri
Mükafat Portföy TechInvestors GSYF	2018	-	200 mln ₺	12	-	-
Mükafat Portföy Patent GSYF	2018	-	-	-	-	-
Oyak Portföy Birinci GSYF	2018	-	-	-	-	-
RE-PIE Portföy Getir GSYF	2019	-	-	7	1	Getir Perakende Lojistik
RE-PIE Portföy Agristock GSYF	2018	-	-	7	-	-

KISALTIMA: B.V.: Bilgi Vermiyor



Yapı Kredi Yatırım, “Yatırım Dünyam” Uygulaması ile Bireysel Yatırımcıların Yanında

Yapı Kredi Yatırım, bir ilke imza atarak hayata geçirdiği “Yatırım Dünyam” mobil uygulaması ve web sitesi ile bireysel yatırımcıların hayatını kolaylaştırıyor. Piyasa verilerini anlık izleyerek hisse senedi, yatırım fonu gibi yatırım enstrümanlarının yanı sıra VIOP ürünlerinde alım-satım işlemlerinde olanak tanıyan platform üzerinden sermaye piyasaları hakkında detaylı analizlere ve son haberlere ulaşılabilir. Sanal portföy oluşturularak risk almadan yatırım stratejilerinin de test edilebildiği “Yatırım Dünyam” piyasalar hakkında sağladığı kolay anlaşılabilir ve sade içeriği sayesinde, bireysel yatırımcıların finansal okuryazarlıklarını da artırmayı hedefliyor. Ülkelerin gelişmişlik seviyelerinin önemli göstergelerinden birinin de sermaye piyasaları olduğuna inanan Yapı Kredi Yatırım, bu platform sayesinde özellikle finansal okuryazar-

lığı artırarak bireysel yatırımcıların daha fazla yatırım ürünü hakkında bilgi sahibi olmasını ve yatırımlarını çeşitlendirmesini amaçlıyor. Yapı Kredi müşterilerinin, internet ya da mobil bankacılığı kullanıcı adı ve şifreleriyle ücretsiz giriş yapabildiği bu platform, yatırım hesabı olan kullanıcıların başka bir ekrana geçiş yapmadan alım-satım işlemleri gerçekleştirmelerine de olanak tanıyor.

Yatırım Dünyam kullandığı özel algoritmalar sayesinde, kullanıcıların ilgi ve ihtiyaçlarına özel hazırlanmış içerik önerilerini kısa özetler halinde sunarak sermaye piyasalarında kullanıcı deneyimini yeni bir noktaya taşıyor. Öte yandan “Yatırım Dünyam” içinden, Yapı Kredi Yatırım tarafından hazırlanan araştırmalara ve raporlara erişilebilirken, BIST verileri de canlı takip edilebiliyor, geçmişe dönük karşılaştırmalar ve teknik analizler yapılabilir.

Kullanıcılar ayrıca “Yatırım Dünyam” içerisinde sanal portföy

oluşturabiliyor. Sanal portföyle risk almadan, yatırım stratejilerini kendi belirledikleri ürün ve bakiyeyle test edebilirler. Yatırımcılar ya da finansal okuryazarlığını artırmak isteyen kişiler, piyasadaki işlemleri bu özellik sayesinde çok daha açık bir şekilde kavrayabiliyor.

“Yatırım Gurusu” Yeni Yatırımcılara Yol Gösteriyor

Daha önce yatırım yapmış kullanıcıları piyasalara bir adım daha yaklaştırmak adına “Yatırım Dünyam”da oyunlaştırma tekniklerinden de faydalanılıyor. “Yatırım Gurusu” adı verilen animasyon karakteri, bir test üzerinden kullanıcılara yaşlarını, gelir seviyelerini ve risk tercihlerini sorarak, onlara hangi ana yatırım ürünlerine, portföylerinde yer verebileceklerini gösteriyor. Yapı Kredi Yatırım’ın, “Yatırım Dünyam” platformuna <https://www.yatirimdunyam.com.tr> adresinden ya da mobil uygulamasından ulaşılabilir.

MELEK YATIRIM

Hande Enes ile Tanışın

İki sene öncesine kadar “Hande Enes” ismi, İnternet ekosistemi için hiçbir şey ifade etmiyordu. Ama Türkmenistan’da 800 milyon dolar hacme yön veren Engin Group Consorcium’un yönetim kurulu üyesi bugün kendine özgü yatırım stratejisiyle yaptığı 32 işlem ve harcadığı 7 milyon dolarla alemin en popüler siması.

EYYÜP KARAGÜLLÜ

Hande Enes, FORBES ile aralık ayının sonlarına doğru İstanbul, Beşiktaş’ta bir kafede yaptığı görüşmede, karşısındakine çabucak sirayet eden heyecanıyla “size bir şey göstereceğim” diyor cep telefonunu çıkartarak... Ardından birkaç gün önce portföyündeki girişimler için özel olarak düzenlediği bir toplantıdan çektiği görüntüleri izletiyor. Videoda konuşan kişi, onun aile işi tekstil vesilesiyle tanıştığı Londra merkezli marka danışmanlığı şirketi Think Positive’in kurucusu Antonio Marsocci. “Girişimcilerim için farklı deneyim havuzlarını biraraya getirmek istiyorum” diyor İnternet aleminin bugünlerdeki en popüler yatırımcısı bu toplantının gerekçesini açıklarken. Ardından ekliyor: “Geleneksel ile yeni ekonominin geçiş dönemine talibim.”

Bu cümlelerin vurgusunu artıracak şekilde FORBES ile yaptığı ilk görüşmenin üzerinden geçen bir buçuk ay içinde “çok büyük bir projenin temelini attıklarını” söylüyor. Bu proje, portföyündeki “biri yurtdışındaki” üç girişimin yer alacağı akıllı şehir konseptli bir gayrimenkul yatırımı... Geliştirme sürecinin iki yıl süreceğini söylediği projenin detayları konusunda ketum. Ama “Niyetimiz” diyor, “yurtdışındaki gayrimenkul fonlarının da katılımıyla toplamda 420 milyon dolar yatırım yapmak. Teknoloji ile geleneksel bir iş kolunun nasıl biraraya geleceğini göstereceğiz.”

İddialı vaatler ya da sözler, hayallerden beslenen İnternet aleminin duymaya fazlasıyla alışık olduğu birşey. Ancak Türkmenistan’da 800 milyon dolarlık hacme sahip bir tekstil operasyonuna hükmeden Engin Group Consorcium’un Yönetim Kurulu Üyesi söylediklerini ger-

çekleştirebilecek “ucu açık bir bütçeye” ve heyecana fazlasıyla sahip... Oysa iki sene öncesine kadar “Hande Enes” ismi, İnternet ekosistemi için hiçbir şey ifade etmiyordu. Ama geçen sürede, 2013’teki “Hasan Aslanoba Efektı” gibi bir sükse yarattı. Nisan 2017’de araç paylaşımı girişimi Olev ile başladı ve FORBES ile aralık ayında yaptığı ikinci görüşmede 17 yatırıma çıkmıştı. Bugünse 7 milyon doların üzerinde harcadığı portföyünde 32’si tamamlanmış, beşi yolda 37 girişim var.

Bu, miktar değil ama adet olarak en az Hasan Aslanoba hatta ondan bir tık daha hızlı bir performans. Zaten sosyal medyada Enes ile ilgili yazılanların çoğunda ona “yeni Hasan Aslanoba” yakıştırması yapılıyor. Geleneksel iş kollarından gelmeleri ve hızları dolayısıyla benziyorlar da. Ama 42 yaşındaki Enes bunu yakıştırmayı doğru bulmuyor. “Hasan Bey’in yeri doldurulamaz. Haddimi bilir ve onunla aynı cümleye ismimi koyamam. O, tüm öğrenilmiş derslerin maliyetine katlandı” diyor ve ekliyor: “Hasan Bey’in ‘keşke böyle yapsaydım daha iyi olurdu’ dediği her cümleyi okuyarak bugüne geldim. Onun ekosistem için yaptıkları ödenemez.”

Bu konuda haklı. Yeni şirket yatırımcılık işini “Aslanoba öncesi ve sonrası” diye ikiye ayırmak gerekiyor. Enes de ‘sonrası dönemin’ Aslanoba’ya taktik olarak en çok benzeyen yatırımcısı. Ama daha önemlisi Koç Lisesi ve Koç Üniversitesi işletme mezunu, yatırım felsefesi olarak yeni dönemin gereksinimlerine en iyi cevabı verebilen yatırımcılardan. Hızı ve “ucu açık” dediği bütçesi elbette bu kıtlıkta önemli ancak Enes’i değerli kılan, bir girişim için melek yatırım ile risk sermayesi arasındaki iki-üç



Ortaokul eğitiminden bu yana Koçlu olan Hande Enes, e-posta ve benzeri mesajlaşmalarında ismini farklı kısaltmalarla (örneğin HKE) kullanıyor. Bunun nedenini ise "Seviyorum böyle kullanmayı, dokuz tane farklı kısaltmam var" diye açıklıyor.



turu kapsayacak bir model ortaya koyması. Bu modelin işlediğinin görece bir kanıtı da şimdiden bir melek yatırımcı olarak başarılı bir çıkış (Friendlydata, Ekim 2018'de Service-Now tarafından satın alındı) gerçekleştirmesi yani para kazanması...

Girişimlerin çok içindeyim. Bunu korkarak söylüyorum çünkü bir yatırımcı için bu iyi birşey değildir. Girişim girişimcinindir. Ben haddimi bilerek yardımcı bir antrenör gibi yer almaya çalışıyorum.

Bu da zaten 'dışarıdan' gelenleri kolay kabul edemeyen, çoğunluğu girişimcilik kökenli erkek egemen yatırım aleminin ağa-beylerine hayli şaşırtıcı geliyor. "Çok şaşırın" diyor Hande Enes güvenli bir ses tonuyla, "Çünkü yeni bir düzen ve sistemle geliyor. Girişim yatırımlarını farklı yapmanın yolunu buldum." Bu yolu "küçük bütçelerle (ticket size) başlayıp büyük yatırımlara doğru hız kesmeden takip eden bir yatırımcının içerde olmasının güveni" diye tarif ediyor.

Melek yatırım, finansman ihtiyacı arttıkça girişimi destekleme gücünü kaybeder. Bu işin doğasıdır. Çünkü bir noktada erken aşama fonlarının dahil olması beklenir. İşte Enes, eğer temel finansman göstergeleri (KPI) iyise yatırım yaptığı girişimleri risk sermayesine kadar taşımayı taahhüt ediyor. Modelini anlatırken "Tohum aşamasında ve ikinci turda mutlaka işin içinde olacağım işlere giriyorum. Hazırlığımı da buna göre yapıyorum. Girişim hızlanmışken yatırım turu aramakla vakit kaybetmesini istemiyorum. Risk sermayesi seviyesine kadar KPI'ları tutturduğum sürece arkasındayım" diyor.

Dolayısıyla tüm spot ışıklarını üzerine çekiyor. 7 milyon doların üzerinde harcayarak yaptığı yatırımların çıkardığı infialin etkisi geçen ekimdeki Webrazzi Summit'te çıplak gözle görülüyordu. Eylül ayında Arda Kutsal'ın kurucusu olduğu Webrazzi'ye 100 milyon lira değerlendirme üzerinden yatırım yap-

tığının açıklanmasından sonra ilk kez gerçek anlamda sahneye çıktığı etkinliğin bir gece öncesindeki VIP buluşmasında, yatırımcılar ertesi günkü konferansta da, girişimciler onunla sohbet etmek için yarış halindeydi. O da bu teveccühe cevap veriyor ve her yerde karşınıza çıkabiliyor. Bu karşılaşmaların çoğunluğunu peşi sıra yaptığı yatırımlarla ilgili haberler, baş konuşmacı olarak katıldığı girişimcilik etkinlikleri ve bir paylaşımına binlerce beğenin geldiği LinkedIn hesabı oluştursa da, Türkiye ziyareti esnasında Venezüella Devlet Başkanı Nicolas Maduro ile sohbet ederken çekilmiş bir fotoğraf gibi genel resimle alakasızlar da olabiliyor.

Maduro? "Aile işleri için Venezüella'da projeler gerçekleştirmeyi planlıyoruz" diyor kayıtsızca ve konuşmayı tekrar yatırımcılığına çekiyor. Çünkü aile işleri pek konuşmak istediği bir konu değil. İstanbul, Maslak'taki Beybi Giz Plaza'nın 21'inci katında bulunan, kapısının "Yiğitler Tekstil" unvanını "ata yadigarı, işe alım süreçleri ile yeni iş geliştirmeyle ilgili olarak kullanıyoruz" diye açıkladığı ofisinde FORBES ile yaptığı ilk görüşmede de, masasının üzerindeki fotoğraf çerçevesini "özel hayatımın bilinmesini istemiyorum" diyerek kapattı. Bu gizemi, "Ailece ön planda olmayı sevmiyoruz. İşimiz B2B olduğu için de bunun hiç gerekliliği olmadı. Ayrıca babamların ekolü kendini anlatma adabından gelmiyor. Bizi de öyle yetiştirdiler. Eğer bu işi öğrenmek ve insan biriktirme çabam olmasaydı, beni yine duymazdınız" diye açıklıyor. Ardından ekliyor: "Akıllı çalışan, az sayıda insanın bildiği biriyim. 'Accelerator (hızlandırıcı) şöhreti' diyerek babam eğleniyor gerçi ama bu tarz bir popülerlik çok güzel."

Türkiye'de bilinirlik söz konusuysa Hande Enes ile yarışamayacakları kesin ama Engin Group Consortium ve yönetim kurulu başkanı babası Engin Kale, Türkmenistan iş dünyasının en bilinen figürlerinden. Engin Kale, Türkmenistan Devlet Başkanı Kurban-kulu Berdimuhammedov tarafından ülkenin bağımsızlığının 20'nci yılında "Üstün Hizmet Madalyası" ile ödüllendirmişti. Zaten net bir fotoğrafı bile olmayan Engin Kale ilgili çıkan birkaç haber de Türkmenistan kaynaklı

HANDE ENES'İN İLK YATIRIMI AVRUPA'DA ADINI AÇIKLAMADIĞI BİR GİRİŞİMEYDİ. SONRADAN AVRUPA'DAKİ YERLEŞİK FONLAR ARACILIĞIYLA BEŞ ŞİRKETE DAHA KAYNAK AKTARDI. ŞU ANDA PORTFÖYÜNDEKİ 20 GİRİŞİMİN YURTDIŞINDA FAALİYET GÖSTERDİĞİNİ SÖYLÜYOR. AMACI YURTDIŞINDA ÖZELLİKLE ABD'DE YATIRIM YAPMAK. "AMA ABD'DE ÇOK UZUN BEKLEME LİSTELERİ VAR" DİYOR, "BUNU AŞABİLMEK İÇİN HİKAYENİZ OLMALI."





SARAR'LA 75 ŞİK SENE
5 KİTADA, 55 ÜLKEDE

SARAR

SARAR.COM | SHOP.SARAR.COM

WORLD
6 taksit!





haber sitelerinde yer alıyor. Onlar da yeni fabrika açılışları veya yatırımlarıyla ilgili. Hande Enes'in gayrimenkul ve teknoloji operasyonlarından sorumlu olduğu Engin Group da, Türkiye'nin yurtdışındaki en büyük şirketlerinden -Türkmenistan geneline yayılmış 16 fabrikasıyla iplik, ham bez, çırçır üretiyor ve dünyaya ihracat ediyor.

800 milyon dolarlık hacme sahip bu tekstil imparatorluğunun temelleri, Enes'in bugün 71 yaşında olan babası Engin Kale'nin lise sonrası tekstilin önemli ekollerinden Sultanhamam'da işe hayatına atılmasına kadar uzanıyor. Yılın büyük bölümünü Türkmenistan'da geçiren Engin Kale'nin babası, Vefa'da yoğurt ticaretiyle uğraşmış. O ise lise sonrası Sultanhamam'da atölyelerde çalışmaya başlamış. Burada elde ettiği sermayeyle 1970'lerin başında henüz 23 yaşında Engin Tekstil'i kurmuş. Küçük bir atölyeyle çıktığı yolda, Adana dahil farklı kentlerdeki tekstil fabrikalarının atıl kapasitelerini kullanarak işleri büyütmüş. Dış kaynak sayılabilecek bu modelle büyük ölçekli bir üretim kapasitesi oluşturmuş ve ihracatçıların konfeksiyon öncesindeki işlemlerini üstlenmiş. "Bizim hikayemizi girişimcilere yakın bulmamın nedeni de bu" diyor Enes, "Aile desteği olmadan kurulan bir

iş ve başkalarından farklı düşünerek, üretim kaynaklarını doğru kullanarak az parayla çok iş yapabilme becerisi..."

Bu deneyim, 1985'te bizzat ihracata yönelmelerini sağlamış. Bu dönem aynı zamanda ailenin en büyük çocuğu (iki kardeşi var) olarak 1976'da İstanbul'da doğan Hande Enes'in işle tanışmasına denk düşüyor. "Bizim gibi emek yoğun ve her ferdin işi sahiplendiği ailelerde işe başlamayız, içine doğarız" diyor henüz 8-9 yaşındayken haftasonları babasının onu depoları gezdirmeye götürerek çalışmanın, ayın sonunu getirmenin zorluklarını anlatmasını hatırlarken... Bir de son üretici olmaya özendiğini...

Bir servet oluşmasına rağmen ilk önce bir devlet okuluna yazdırılmış. Ortaokulda ise Koç Lisesi'ne gitmiş. 13 yaşından itibaren babasıyla iş toplantılarına katılmaya ve çevirmenlik yapmaya başladığını söylüyor. "Babam işe dahil olmamıza çok önem verdi. Erkek kardeşim Osman ile toplantılarda her zaman sandalyemiz ve fikir üretme hakkımız vardı. Sandalye sahibi olmak saygınlıktır. Ne fikir üretirsek üretelim, saygınlıkla karşılanması hayatımın çok önemli bir parçasıdır" diyor. Bunun da yatırımcılıkta çok işine yarayan bir tecrübe olduğunu ekliyor.

Ailenin ve işlerin Türkmenistan'a taşınması ise 1991'de, SSCB'nin dağılmasıyla gerçekleşmiş. Dönemin Cumhurbaşkanı merhum Turgut Özal'ın ön ayak olduğu bir girişimle Türkmenistan, Türk iş insanlarını özel olarak ülkeye davet etmiş ve yatırıma teşvik etmişti. Enes, babasının Türkmenistan'daki fırsatları ilk görenlerden olduğunu ve bildiği kadarıyla ilk gidenlerin kendileri olduğunu söylüyor (detay için bkz. Türkmenistan Yolu kutusu).

Bu taşınma olduğunda Hande Enes henüz 15 yaşında bir lise öğrencisiydi. Üniversitede yine Koç'a gitmiş ve işletme okumuş. Bitirdiğinde ise Merter'de bir tekstil şirketinde üretim ve promosyon üzerine çalışmış. Bir sene sonrasında da yurtdışı deneyimi edinme arzusuyla ABD'ye gitmiş. "Okulumun güzel imkanları var ancak çalışınca bunu kaçırdım. Kendi imkanlarımla ABD'yi araştırdım. 7/11'lara başvurduğum ve Virginia'ya market yöneticisi olarak gittim."

BÜYÜK PROJE

Hande Enes, İnternet yatırımlarına ek olarak aile şirketi Engin Group'un yeni girdiği gayrimenkul işinin "takım kaptanlığı"ni üstleniyor. Engin Ailesi'nin elinde halihazırda Enes'in büyüklüğünü ve yerini açıklamadığı sadece "Hatırı sayılır miktarda ve İstanbul ağırlıklı" demekle yetindiği arazi stoğu bulunuyor. Enes, portföyündeki "biri yurtdışıyla bağlantılı" dediği üç girişimle akıllı şehir konsepti altında proje geliştirdiklerini ve niyetlerinin yurtdışındaki gayrimenkul fonlarının da katılımıyla toplamda 420 milyon dolar yatırım yapmak olduğunu söylüyor. Ancak planlamasının iki yıl sürecek projenin detayları konusunda



ketum. "Gayrimenkulde yeni ihtiyaçlar ortaya çıkıyor" diyor sadece... Biraz ısrar edildiğinde ise "Şehirleşmenin içinde ilgi çekici bir proje vardır ve bunun etrafında bir dönüşüm yaşanacaktır. O projeyi şekillendirirsiniz ve etrafını da onunla beraber tam olarak dönüştürsünüz" diyor ve ekliyor: "Böyle birşeyin peşindeyiz. Teknoloji ile geleneksel bir iş kolunun nasıl biraraya geleceğini göstereceğiz."



İşte Destek İşte Turkcell

Dijital dünyaya adım atan KOBİ'lere en büyük destek Turkcell'den geliyor. İşte Destek Çözümleri sayesinde KOBİ'ler büyüyor, Türkiye büyüyor.



www.turkcell.com.tr/iste-destek

İşte Destek sihirbazının web sayfasını tüm kurumsal müşterilerimiz ziyaret edebilir. Müşterilerimiz, "Satışlarımı arttırmak istiyorum", "Tasarruf etmek, masraflarımı düşürmek istiyorum", "İşimi her yerden kolayca yönetmek istiyorum" ve "Güvenlik olmazsa olmazım" şeklinde 4 ana kategoride gruplandırılmış ihtiyaç listesinden kendilerine uygun olan işleriyle ilgili ihtiyaçları seçerler. Seçilen bu ihtiyaçlara göre, İşte Destek sihirbazı mevcutta satışa açık Turkcell ve Turkcell grup şirketlerine ait ürünler ve çözümleri sonuç sayfasında gösterir. Gösterilen bu ürünlerle ilgili detaylı bilgi almak isteyen müşterilerimiz isterlerse bilgilerini bırakırlar. Bilgileri bırakılan müşteriler aranır ve akabinde ziyaret edilir. Önerilen ürün ve çözümler tüm kurumsal müşterilerimize satılabilir.



Neden aile işi değil de ABD'de bir market? "Aile işinde çalışacağım belliydi. Ama bizde çocuğun başka bir yerde rüştümü ispat etmesi istenir" diye anlatıyor Enes ve devam ediyor: "Babam bize inanıyor ve güveniyor. 'Ne zaman gideceğini ve döneceğini bilirsin' dedi kibarca. Biz de doğru çocuklardık." İki sene süren bu yurtdışı deneyimini güzel hatırlıyor: "Özellikle pazarlamayı öğrenmek istiyordum. Bir şeyi öğrenmek için de işin en temelinden başlanması gerektiğini biliyordum. O nedenle market yöneticisi olarak gittim ve her işi yaptım."

2002'de "babasına yardım etmek" amacıyla döndüğünde Türkmenistan işleri büyü-

müştü, "fabrikalar kurulmuş, hacim artmıştı". İlk üç sene İstanbul merkezli olarak işin her aşamasında görev almış. Bugünse "gayrimenkul ve teknoloji" operasyonlarının "takım kaptanlığını" yapıyor. "Biz böyle deriz" diye vurguluyor: "Erkek kardeşim Osman fabrikaların optimizasyonu ile ilgileniyor. Kızkardeşim Özge yeni girdiğimiz enerji işlerinin takım kaptanlığını yapıyor. Takım kaptanları icradadır. İcra kurulu olarak aile üyeleri biraraya gelir ve kararları birlikte alırlar."

Teknoloji alanında yatırım yapmak da icradan çıkan bir karar. Ve biraz da aile işini çağın sanayi beklentilerine adapte etmekle ilgili... 2010'ların ortasında ar-ge yapmaya başladıklarını ve bu deneyimin onlara ar-ge'nin "kendi başına bir ürünleşme kapasitesi" olduğunu gösterdiğini anlatıyor. "Teknolojiye yakın olmamız gerektiğini farkettilik. 'Sadece optimizasyon ve verimliliği bile halletsek başka bir yere gidebiliriz' diye düşündük" diyor Enes, "Okuduğumuz makaleler, konuştuğumuz insanlar sonucunda teknolojiye yakın olmanın en iyi yolunun da yatırım olduğunu gördük. Ve imkanları araştırmaya başladık."

Bu işi üstlenmek ise kişisel tercihi. Babasının da "tamam yap" dediğini söylüyor. Hande Enes teknoloji içinden gelmiyor; eğitimi de başka bir alanda, aile işi de... Öğrenmek için çok okuduğu, girişimcilikle ilgili etkinlikleri kaçırmadığı, uzmanlarla işi bilenler taşıyıp uzun sohbetler ettiği bir dönem geçirmiş. "İlk başta dinleyici oldum" diyor. İlk yatırımını üç sene önce adını açıklamadığı yurtdışındaki bir girişime yapmış. Türkiye'de ise ilk başta, bugünkü gibi bağımsız hareket etmedi. Gülsüm Çıracı'nın kurucu ortağı olduğu İstanbul Startup Angels çatısı altında başladı ve Nisan 2017'de Olev'e melek yatırım ağı ve bir başka yatırımcının dahil olduğu turda 1 milyon lira (toplam) verdi. Ardından Nexus Ventures ile birlikte İstanbul Startup Angels'a yatırım yaptı (zaten portföyünde görünen ACL, 11 Sight gibi bazı yatırımları bu ağ üzerinden yaptı). Sonrasında ise tamamen bağımsız hareket etti ve neredeyse bugüne kadar her aya bir ya da iki işlem sıkıştırdı.

Şu anda Enes'in portföyünde 32 girişim var -imza aşamasında da beş tane... Oysa FORBES

AİLE İŞLERİ

Sovyetler Birliği'nin dağılması sonucu bağımsızlığı kazanan Türkmenistan, dönemin merhum Cumhurbaşkanı Turgut Özal'ın öncülüğünde Türk iş insanlarını ülkeye davet ederek yatırım yapmalarını teşvik ediyordu. Engin Kale de bu davete icap eden ilk iş insanlarından. Hatta Hande Enes ilk gidenin 1991'de kendileri olduğunu söylüyor. Onların gittiği dönemde, bugün Türkmenistan'ın ekonomisini oluşturan beş büyük sektör içinde yer alan pamuk üretimi 1960'lardaki seviyesine gerilemişti. Bugünse dünyanın dokuzuncu büyük üreticisi konumundalar -yaklaşık 550-600 bin hektar alanda pamuk tarımı yapıyor. Geçmişte ülkedeki en büyük Türk inşaat şirketlerinden Erol Tabanca'nın kurucusu olduğu Polimeks'in (Enes, "bizden sonra geldiler" diyor) yönetim kurulu üyeliğini de yapan Engin Kale ise bir iplik fabrikası kurarak başlamış. Bugün 197 bin metrekare kapalı alana sahip 16 fabrikayla iplik, ham bez ve çirçir üretiyorlar ve tamamen ihrac ediyorlar. Hande Enes pamuk tarlalarının sahibi olmadıkları ve fabrikaları da kendi mülkiyetlerinde olmadığını özellikle vurguluyor. "Yap-işlet-devret modeline benziyor" diye anlatıyor: "İnşaatlarını yapıp devrettiğimiz ya da işlettiğimiz veya var olanı işlettiğimiz farklı modeller var. Kontrat imzalayarak belli bir süre üretimi üstleniyoruz."

Türkiye'deki işler? Türkmenistan'daki operasyon büyüdükçe Türkiye'nin ağırlığı azalmış ve zamanla da tüm işleri kapatmışlar. "Babam tüm işi oraya taşıdı" diyor Enes, "Çünkü ilk olmak önemli zira aynı zamanda ülkenin bayrağını da götürüyorsunuz. Bunca yıl bunu düzgün temsil ettik. Üstün hizmet madalyası almış bir şirketiz. Bu da Türkmenistan'ı, insanlarını ve kültürünü sevmeyi ve onların yaşam biçimlerine saygı duymayı gerektiriyor. Tabii onlar da bizi kucaklanmasaydık kolay olmazdı bizim için."



Engin Group Consorciun yarım asra yaklaşan tarihi boyunca hep tekstil ile ilgilendi Ama çok yeni olarak enerji işine girdi. Kızkardeşi Özge Kale'nin takım kaptanlığında girdikleri bu işe 25 milyon lira yatıracaklar. Bu iş için kurdukları Enther Enerji isimli şirketle Çanakkale, Yenice sınırları içinde altı noktada sondaj faaliyetlerine başlayacaklar.

2019 ULUSLARARASI YILIN KAMYONU



TASARRUF-MAX

"Uluslararası Yılın Kamyonu" ödüllü Ford Trucks F-MAX;
150.000 km servis bakım aralığı ve %6'ya varan yakıt tasarrufuyla büyük.

Ford Trucks
Her yükte birlikte
444 36 73 / 444 FORD
www.fordtrucks.com.tr



 Koç



TRUCKS



ile henüz 17'deyken yaptığı görüşmede bu sayıya, yeni bütçesini belirleyeceği ağustos ayına kadar en fazla üç tane daha ekleyebileceğini söylemişti. Gerekçe olarak da zaman sıkıntısını göstermişti. "Şu an için giderek daha az uyuyorum, yatırımcılığa kendi dönüşümüm için girdim dolayısıyla hepsiyle ilgilenmek istiyorum. Problem bütçe değil zaman ayıramamak." Ama henüz altı ay geçmeden portföye 20 girişim daha ekledi.

Bu tempo Hande Enes'in en çok eleştirilen yönü. FORBES'un haber sürecinde konuştuğu bazı yatırımcılar, Hasan Aslanoba'nın başlangıçtaki yanlış yatırım tercihlerinin benzerlerini yapabileceğini hatta yaptığını savundular. Enes bu yorumlara pek itibar etmiyor. Portföyündeki birçok girişime tecrübeli yatırımcılarla birlikte yatırım yaptığını, öğrendiklerini de iyi filtreden geçirebildiğini düşünüyor. "Yatırımlarımın hepsini özenle seçiyorum" diyor, "Yola hiçbir zaman nedenini bilmeden şansa bağlı çıkmadım. Seri yatırımcı lafını kabul etmem, seri bir durumum yoktur. Hepsi üzerine düşünür özenle seçer ve bir gelecek hayali kurarım. Hiç kumar oynamam."

Ardından portföyünün hepsinin rekabet açısından çok fazla rakibi olmayan işlerden oluştuğunu söylüyor. "Ana faaliyet alanları dışında içeriğine baktığınızda mutlaka farklı bir şey yapıyordur" diyor. Örnek olarak yatırımcılarından olduğu ACLTeslim'i veriyor. "Bir kargo girişimi. Ama içeriğine baktığınızda ters lojistik yapar. Yani tüketiciden üreticiye mal taşır" diyor ve ekliyor: "Gelecekteki bir sektördeki atıl kapasiteyi harekete geçirebilen girişimleri seçiyorum. Ya ilktir ya da ilk olmada da bile bir farklılıkla eski oyunculara kafa tutabilecektir. Hepsi bu mantıktadır."

Yanlış yatırım bu işin doğasında var. Ancak Enes'in çok yatırım yapmasına rağmen temkinli gittiğini söylemek mümkün. Çoğu yatırımına tohum aşamasında giriyor, şirket başarılı oldukça finansmana devam ediyor ya

da başka yatırımcılarla ortak yatırımlar yapıyor. Ama sınırı 250 bin dolar. 50-100 bin dolar ile başlıyor ve 250 binden sonra işin içine fonların girmesini bekliyor. Bu mantıkla oluşturduğu portföyünde bir çırpıda sayılabacak iyi işler var: Sinemia, Menapay, Playz, Recontact... Ancak Enes çoğu yatırımını açıklamayı tercih etmiyor. "Henüz işin çok başındalar. Belli bir olgunluğa ulaşmadan bilinmelerini istemiyorum" diye açıklıyor nedenini...

Bundan sonrası için aklında farklı fikirler var. Yola çıkarken bütçenin kendi kişisel serveti olduğunu ama zamanla Kale Ailesi'nin diğer üyelerinin de yatırım yapmaya başladığını söylüyor (kardeşi Osman Kale ile hizmet olarak yazılım şirketi StockMount'un yatırımcısı

oldular, babasının da katıldıkları varmış). "Kişisel para ama holding parasına doğru gitti" diyor ve ekliyor: "Girişimlerle iç içe olmanın, sanayici olarak beni nasıl değiştirdiğini, dinamizim kazandırdığını ve işimize bir

girişim gibi bakabilmeyi sağladığını ailem de görüyor. Bu nedenle onlar da paralarını bana emanet ediyor."

Dolayısıyla bütçesinin ucu gerçekten açık. FORBES'a geçen ay yurtdışında olması nedeniyle e-posta üzerinden verdiği yanıtta, "Ben bu ülkeye çok inanıyorum, her gün harika insanların küçücük paralarla yarattığı mucizelere şahit oluyorum. Bu yüzden şimdi geleneksel sektöre de yatırım yapmak için araştırmalarım sürüyor. Risk sermayesi fonu kurmam için büyük talep var. Henüz karar vermedim ama gelecek günlerde doğru iş ortaklarıyla bir teknoloji yatırım fonuyla karşımızda olmam da sürpriz olmaz" diye yazmıştı.

Fon kurmak! Hande Enes iki sene içinde yoktan varoldu ve ekosistemin önemli figürlerinden birine dönüştü. Fon kuracak bağlantılara, servete ve güce de sahip. Ama daha önemlisi ekosisteme gerçekten çok inanıyor. FORBES'un "neden bu işe girdiniz" sorusuna verdiği yanıt da onun bakışını çok iyi anlatıyor: "13 yaşında iş toplantısında masaya oturmuş o kızın ruhu var burada."

TÜRKİYE ZİYARETİ
ESNASINDA VENEZÜELLA
DEVLET BAŞKANI NICOLAS
MADURO İLE SOHBET
EDERKEN BİR FOTOĞRAFI
BASINA YANSINA HANDE
ENES, YAKIN GELECEKTE
VENEZÜELLA'DA VE LATİN
AMERİKA'DA 'MUTLAKA'
İŞ YAPMAK İSTEDİĞİNİ
SÖYLÜYOR. BÖLGEDEKİ
BAZI İŞ İNSANLARIYLA
TANIŞIKLIKLARI
OLDUĞUNU SÖYLEYEN
ENES, "LATİN AMERİKA'NIN
GELECEKTEKİ ROLÜNÜN
ÇOK ÖNEMLİ OLACAĞINA
İNANIYORUM" DİYOR.



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

Melih Ödemiş,
Yemeksepeti'ndeki CTO
görevini Haziran 2013'te
devrettikten sonra çok uzun
süredir yapmak istediği
ancak Yemeksepeti'nin
yoğunluğu yüzünden hep
ertelediği Güney Amerika
turuna çıktı. 2014'te tek
başında yaklaşık üç ayda
toplamda sekiz ülke gezdi.



BİREYSEL YATIRIMCILAR

Süper Melek

Yemeksepeti'nin kurucularından Melih Ödemiş, şirketin satışından elde ettiği servetle son altı yılda 52 girişime yatırım yaptı.

CANDEĞER MURADOĞLU

Yıl 1999... ABD'deki yeni şirket patlamasından etkilenen birçok genç ve profesyonel işlerinden istifa ederek kendi girişimlerini kuruyordu. Melih Ödemiş de henüz ilk yılının sonunda Citibank'taki işinden ayrılmış, Nevzat Aydın ve diğer iki arkadaşıyla yıllardır hayalini kurdukları girişim fikrinin peşine düşmüştü. "Yemeksepeti'ni 150 bin dolar sermayeyle kurarak 26 restoranla işe başlamıştık. Hepimiz çok heyecanlıydık" diye hatırlıyor bugün 43 yaşında olan Ödemiş. Ocak 2000'de kurdukları Yemeksepeti, geçen yıla kadar Türkiye'nin en büyük çıkışı unvanıyla Ödemiş'e resmi rakamlara göre 76 milyon dolar kazandırdı.

2017'den beri Londra'da ikamet eden Melih Ödemiş

artık bir melek yatırımcılık yapıyor. Sessiz sedasız işlerini yürütse de eski ortağı Nevzat Aydın gibi portföyündeki girişim sayısı nedeniyle en çok yatırım yapan Türk melek yatırımcılarından... Zira 2011'den beri Türkiye, İngiltere, ABD, İsrail, Yunanistan'a yayılmış durumda 52 girişime 6 milyon dolar yatırım yaptı. Yatırım yaptığı şirketler arasında 15'inin başarısız olup kapandığını söylüyor. Ama portföyünde Insider, Garajsepeti, TeamSQL, Teleporter gibi parlak işler var. Özellikle yurtdışına açılma potansiyeli taşıyan işlere yatırım yapmayı tercih ettiğini söyleyen Ödemiş, "Hem iş vizyonu hem de girişimci anlamında büyüyecek işlere bakıyorum" diyor. E-ticaret ve pazar-yeri ilgi alanında...

Eski ortağı Nevzat Aydın, Ödemiş için inandıklarının peşinden giden, dürüst ve disiplinli biri olduğunu söylüyor. Yatırım yaptığı girişimciler tarafından “mütevazı”, “iş kendisininmiş gibi sahiplenir” diye tanımlandığı Ödemiş’in Türkiye’de ilk yatırım yaptığı şirket Kurdele.com’du. “Bu bir hediye sitesi işiydi. 2011’de yatırım yaptım. İki sene sürdü. Başarısız oldu” diye hatırlıyor. Portföyündeki işler arasında en çok Hande Çilingir tarafından kurulan ve şimdiye kadar 16,5 milyon dolar yatırım alan dijital müşteri deneyim platformu Insider’dan umutlu... “Insider’a ilk yatırımlarımı 2012’de yaptım. Bugün yatırımlarım arasında en başarılı iş. Şirket içinde hatırı sayılır hisse payım var” diyor. Ödemiş, şirkete iki kez yatırım yaptı. Insider’ın kurulduğunda önce 350 bin dolarlık kaynak aktardı. İkinci yatırımlarını ise Wamda Capital ve 212 Capital Partners ile birlikte katıldığı 2 milyon dolarlık turda yaptı. Hande Çilingiroğlu, “Insider’ın bugün geldiği noktada Melih’in bize olan güveni çok değerli; ürünümüzü ilk dinleyen yatırımcı olarak finansman turlarına liderlik etmesi ve desteği başarı hikayemizde önemli bir yer tutuyor” diyor ve ekliyor: “Hangi konuya nasıl ve ne zaman dahil olması gerektiğini çok iyi biliyor.”

Melih Ödemiş, girişimcilerinin nezdindeki bu teveccühü kuşkusuz Yemeksepeti deneyimine ve kısmen de eğitim altyapısının kuvvetli olmasına borçlu. 1976’da İstanbul’da girişimci bir ailede doğan Ödemiş, 19 yaşındayken babası vefat etti. Ardından ailenin sahip olduğu tekstil atölyesinin başına annesi geçti. “Ben okulu bırakıp işin başına geçmek istedim. Ancak annem bunun kesinlikle söz konusu olmayacağını, okula devam etmem gerektiğini söyledi” diyor.

Avusturya Lisesi sonrası 1995’te Boğaziçi Üniversitesi Bilgisayar Mühendisliği Bölümü’ne başladı. Türkiye’de İnternet’in ticarileştiği ve Windows 95’in evlere girdiği bu dönem, eğitimiyle de çok örtüşüyordu. 1999’da okulu bitirirken sonra aklında pek çok proje vardı. Ama mezun olduktan sonra “yeteri kadar cesarete sahip olmadığı” için kendi işini kurmak yerine Citibank’ta çalışmaya başladı. Bir yandan da Boğaziçi

Üniversitesi’nde MBA’ye başladı. Ertesi sene de, 24 yaşında girişimciydi.

Ocak 2000’de açılan Yemeksepeti için ilk beş sene zorlu ve yorucu geçmiş. Bunun nedenini şöyle açıklıyor: “Çünkü Türkiye’de girişimcilik kavramı ve girişimci vardı. Ama çok az insan tarafından icra ediliyordu. Ya da çok motive edici bir ortam yoktu.” 2003’te şirketten hala sabit bir gelir elde edemediği için doktora yapmaya niyetlenmiş. Ama araya askerlik girince bu fikrinden vazgeçmiş. Askerden dönüşte banka hesabında biriken parayı görünce işlerin iyi gittiğini anladığını söylüyor.

Melih Ödemiş’in ilk girişimcilik deneyiminden, şirketin 2012’de Amerikalı özel sermaye fonu General Atlantic’e hisse satışı sonrası uzaklaşmaya başladı. Ertesi sene CTO’luğu bıraktı ve yönetim kurulu kuruluna geçti. 2015’teki Delivery Hero işleminde de

tüm ortaklarla birlikte hisselerini sattı. Nakit dışında bir miktar da Delivery Hero hissesi aldılar. “Bu hisseler hepimizde duruyor” diyor Ödemiş.

Yatırımcılığa ise 2012’de Emre Kurttepe, Sina Afra gibi isimlerle

kurdukları Galata Business Angels’ta (GBA) başladı. Bu grubu “Uzun süredir Türk İnternet dünyasının içinde olan insanların İnternet girişimlerine destek vermek için toplandığı bir topluluk” olarak tanımlıyor. Ödemiş, girişimcileri desteklemek için ilk kaynağının Yemeksepeti’ne yapılan yatırımlardan geldiğini söylüyor. “Bir miktar para kazanmıştık. Bu parayı yatırıma yönlendirme fırsatı bulduk. Şirketin günlük operasyondan çıktıktan sonra yatırımcı tarafımı kuvvetlendirme fırsatı yakaladım. Dolayısıyla aslında 2013’ten beri beş-altı senedir yatırımcılık yapıyorum” diyor. Yurtdışındaki yatırımlarını bireysel olarak sürdürse de Türkiye’deki yatırımlarında hala GBA ile hareket ediyor.

Ona göre yatırımcılık aslında kolay bir iş... Girişimci olduğu dönemlerdeki kadar çok vaktini almıyor. Bu yüzden doğru ekibi ve fikri bulabilirse Londra’da yeniden bir İnternet girişimi kurmak istiyor. Ödemiş, “Şimdiye kadar fırsatım olmadı. Vaktimi daha çok alacak bir iş içine girmek istiyorum” diyor.

Yemeksepeti’nin satışı, Melih Ödemiş’e resmi rakamlara göre 76 milyon dolar kazandırdı.

MELİH ÖDEMİŞ, BUGÜNE KADAR YAPTIĞI YATIRIMLAR İÇİNDE “İLK AKLINIZA GELENLER HANGİLERİ” SORUSUNA CEVAP OLARAK BİR ÇİRPIDA 15 GİRİŞİMİN ADINI SAYIYOR: INSIDER, PRISYNC, DEKOPASAJ, PAKOLINO, KOLAYIK, PAYPAD, OTSIMO, FITWELL, GARAJSEPETİ, NYMBL, TEAMSQ, VELOCITY, PICUS, PUBINNO, AURA, TELEPORTER, VOLE, SHOPI...



SON BİR YILDA YAPILAN İŞLEMLER

YATIRIMCI	ÜLKE	HEDEF ŞİRKET	SEKTÖR	YIL
212ltd	Türkiye	OmmaSign	Yazılım	2019
	Türkiye	ODC Business Solutions	Yazılım	2019
500 Istanbul	Türkiye	Sinemia	İnternet	2018
	Türkiye	KolayIK	Teknoloji	2018
	Türkiye	Cloudpipes	İnternet	2018
	Türkiye	Avatao	İnternet	2018
	Türkiye	3D Look	İnternet	2018
	Türkiye	StructionSite	İnternet	2018
	Türkiye	Lifemote	Teknoloji	2019
	Türkiye	BiSU	Mobil	2018
Actera	Türkiye	Korsini Ambalaj	Üretim	2018
ADVentures	Türkiye	Scotty	Servis	2018
	Türkiye	Reztoran	Servis	2018
Ak Portföy Girişim Sermayesi	Türkiye	Spinteks Tekstil	Tekstil	2018
Albaraka Portföy Yönetimi	Türkiye	Kartoon 3D	Fintek	2019
	Türkiye	Inooster	Fintek	2019
Amadeus Capital	İngiltere	iyzico	Finans	2018
Angel Effect	Türkiye	OTTOO	İnternet	2018
Arya Women	Türkiye	TutumluAnne.com	E-ticaret	2018
Aucfan	Japonya	Zebramo	E-ticaret	2018
Avicennia Capital	Malezya	Acıbadem Sigorta	Finans	2018
Beenext	Singapur	Zebramo	E-ticaret	2018
Beenos	Singapur	Zebramo	E-ticaret	2018
Boğaziçi Ventures	Türkiye	Colendi	Fintek	2019
İstanbul Portföy Bosphorist GS	Türkiye	Metamorfoz	Teknoloji	2019
Celebrus Capital	Hindistan	Colendi	Fintek	2019
Cinven	ABD	Pronet	Güvenlik	2018
Collective Spark	Türkiye	Tarfin	Finans	2018
	Türkiye	Mutlubiev	Servis	2018
DG Incubation	Japonya	Zebramo	E-ticaret	2018
Dubai Angel Investor	BAE	Volt Lines	Servis	2018
Earlybird Ventures	Türkiye	Tapu.com	E-ticaret	2018
	Türkiye	Vivense	E-ticaret	2018
EBRD	İngiltere	D-Marin	Altyapı	2018
	İngiltere	Modanisa	E-ticaret	2019
EGİAD Melekleri	Türkiye	Fazla Gıda	Sosyal Girişim	2018
Erban	Türkiye	Batron Arge	Enerji	2019
	Türkiye	Klonbiyotek	Sağlık	2019
Esas Ventures	Türkiye	Tarentum	Teknoloji	2019
Esor Investments	Almanya	Segmentify	Servis	2018
Eti Girişim	Türkiye	Sorun Kalmasın	Teknoloji	2018
Finberg	Türkiye	Compay	Fintek	2019
FJ Labs	ABD	Vivense	E-ticaret	2018
Galata Business Angels	Türkiye	Mutlubiev	Servis	2018
	Türkiye	Fazla Gıda	Sosyal Girişim	2018
	Türkiye	TutumluAnne.com	E-ticaret	2018

TURKVEN



Seymur Tari'nin liderliğindeki Turkven, 2018 listesindeki hareketliliğin aksine daha sakin bir sene geçirdi ve tek işlemle gerçekleştirdi-Elif Plastik. Şirketin fon toplama çalışmalarını devam ediyor.

REVO CAPITAL



Genk Bayraktar liderliğindeki Revo Capital altıncı yılına girdi. Risk sermayesi şirketi istikrarını bu sene de korudu ve yılı üç işlemle kapadı. Şirket 60-90 milyon euro hacminde olmasını planladığı ikinci fon için çalışmalara başlamış durumda.

HUMMINGBIRD VENTURES



Türkiye'ye ilk giren yabancı risk sermayesi fonlarından Hummingbird Ventures, dokuz yılın ardından ilk çıkışını gerçekleştirdi. 250 milyon dolarlık Gram Games işlemi aynı zamanda Türkiye'de bir oyun girişimine ödenen en yüksek değer oldu.

YATIRIMCI	ÜLKE	HEDEF ŞİRKET	SEKTÖR	YIL
Galata Business Angels	Türkiye	Denebunu	Servis	2018
	Türkiye	Tailstar	İnternet	2018
	Türkiye	Dekopasaj	İnternet	2018
	Türkiye	Teleporter	İnternet	2018
	Türkiye	KolayK	Teknoloji	2018
General Atlantic	ABD	Zingat	Emlak	2019
Goldman Sachs	ABD	Aksa Enerji	Enerji	2018
	ABD	Jolly Tur	Turizm	2018
	ABD	Hürriyet Emlak	Servis	2018
Growth Circuit Ventures	Türkiye	Arya	Fintek	2018
	Türkiye	Blok-Z	Fintek	2018
	Türkiye	Naturansa	Gıda	2018
	Türkiye	GatePay	Fintek	2018
	Türkiye	Sensgreen	Teknoloji	2018
	Türkiye	Viliks	Yazılım	2018
GSR Capital	Çin	Meta Nikel Kobalt	Madencilik	2018
Gulf Capital	BAE	TürkNet	Telekom	2018
Hedef Girişim	Türkiye	EkoHesap	Teknoloji	2018
Hummingbird Ventures	Belçika	Gram Games	Oyun	2018
IdaCapital	Türkiye	MentalUP	Eğitim	2019
IFC	ABD	iyzico	Finans	2018
Invest AD	BAE	Ekol Lojistik	Lojistik	2019
İstanbul Startup Angels	Türkiye	Carbon	Servis	2018
	Türkiye	Scoutium	İnternet	2018
Keiretsu Forum	Türkiye	Temzi	Servis	2018
	Türkiye	Wordego	Online Reklam	2019
Launch Capital	ABD	Logiwa (LA Software)	Yazılım	2018
Logo Ventures	Türkiye	V-Count	Teknoloji	2018
Mayhoola for Investments	Katar	Boyner	Perakende	2018
Mediterra Capital	Türkiye	ACP Sigorta	Finans	2018
	Türkiye	Logo Yazılım	Yazılım	2018
	Türkiye	Pizza Pizza	Gıda	2018
MegaTech Investment	Türkiye	Banamama	E-ticaret	2018
Metric Capital Partners	İngiltere	D.ream International	Hizmet	2018
Midde East Venture Partners	Lübnan	Volt Lines	Servis	2018
Next Ventures	İngiltere	Colendi	Fintek	2019
Nexus Ventures	Hindistan	Carbon	Servis	2018
Nokta Yatırım	Türkiye	Scoutium	İnternet	2018
Pera Capital Partners	Türkiye	Paket Taşımacılık	Lojistik	2018
PF Group	BAE	Zingat	Emlak	2019
Qatar First Bank	Katar	English Home	Perakende	2018
	Katar	Memorial Sağlık Grubu	Sağlık	2018
Revo Capital	Türkiye	Trustürk	Teknoloji	2018
	Türkiye	Logiwa (LA Software)	Yazılım	2018
	Türkiye	Transfergo	Fintek	2018
Rigond Finance	Japonya	Ekol Lojistik	Lojistik	2019
Runaway Ventures Capital	ABD	Logiwa (LA Software)	Yazılım	2018
SNK GSYO	Türkiye	BISU	Mobil	2018

ESAS VENTURES



Fethi Sabancı Kamışlı liderliğinde 2018 başında 200 milyon liralık bir fonla kurulan Esas Ventures, şimdiye kadar bir kısmı yurtdışında olan 14 girişime kaynak aktardı. Şirket geçen seneye ise tek yatırımla -Tarentum- ile geçirdi.

GBA



Emre Kurttepelin'in kurucularından olduğu GBA geçen sene ilk çıkışını gerçekleştirmişti. Türkiye'nin en güçlü melek yatırım ağı son bir seneye sekiz yatırım sığdırdı.

VESTEL VENTURES



Bir kurum tarafından kurulan ilk erken aşama girişim sermayesi şirketi, son bir yılda yatırım yapmadı. Ama Metin Salt'ın yönetimindeki şirket toplam 14 işleme kendi alanının en aktif oyuncusu konumunda.

SON BİR YILDA YAPILAN İŞLEMLER

YATIRIMCI	ÜLKE	HEDEF ŞİRKET	SEKTÖR	YIL
Spider Capital	ABD	Logiwa (LA Software)	Yazılım	2018
StartersHub	Türkiye	OTTOO	İnternet	2018
	Türkiye	Noffix	Teknoloji	2018
	Türkiye	Onlock	Teknoloji	2018
	Türkiye	Midpoly	Oyun	2018
	Türkiye	Flat Games	Oyun	2018
	Türkiye	Seyisco	Teknoloji	2018
	Türkiye	Quant Co	Teknoloji	2018
	Türkiye	Magintech	Teknoloji	2018
	Türkiye	Proente	Teknoloji	2018
	Türkiye	Reminis	Teknoloji	2018
	Türkiye	Teleporter VR	Teknoloji	2018
	Türkiye	Buck.ai	Teknoloji	2018
	Türkiye	Wisboo	Teknoloji	2018
	Türkiye	Smart Mimic	Teknoloji	2018
	Türkiye	Codela	Teknoloji	2018
	Türkiye	Optiyol	Teknoloji	2018
	Türkiye	Capture	Teknoloji	2018
	Türkiye	Verismart	Teknoloji	2018
	Türkiye	Sensfix	Teknoloji	2018
	Türkiye	Publicfast	Teknoloji	2018
Türkiye	Kuan	Teknoloji	2018	
Türkiye	Kompass	Teknoloji	2018	
Sirket Ortağım	Türkiye	Albila	Sağlık	2018
	Türkiye	Snapbuy	E-ticaret	2018
	Türkiye	Abonesepeti	Yazılım	2018
Tarvenn Ventures	Türkiye	Studio Billion	Oyun	2018
	Türkiye	ForFarming	Teknoloji	2018
	Türkiye	Bulduysan.com	İnternet	2018
	Türkiye	Wask.co	İnternet	2018
	Türkiye	Digime3D	Teknoloji	2018
	Türkiye	BREN	Teknoloji	2018
	Türkiye	Mornero	Servis	2018
Türkiye	Sertifir	Fintek	2019	
Taxim Capital	Türkiye	Alke Sağlık Ürünleri	Sağlık	2019
Temasek Holdings	Sinpagur	D.ream International	Hizmet	2018
Tiger Global	ABD	Mynet	İnternet	2018
	ABD	Trendyol	E-ticaret	2018
TR Angels	Türkiye	Batron Arge	Enerji	2019
TT Ventures	Türkiye	MentalUP	Eğitim	2019
Turkven	Türkiye	Elif Holding	Üretim	2018
	Bahreyn	MADO	Gıda	2018
Venture Capital Bank	Bahreyn	Oba Makarna	Gıda	2018
	Hollanda	Octovan	Lojistik	2019
Vinci Venture Capital	Hollanda	Octovan	Lojistik	2019
Vostok Emerging Finance	Bermuda	iyzico	Finans	2018
Wamda Capital	BAE	Tarfin	Finans	2018
	BAE	Modanisa	E-ticaret	2018

STARTERSHUB



Turkcell eski genel müdürü Ersin Pamuksüzer'in liderliğindeki erken aşama girişim sermayesi şirketi, son iki yılda olduğu gibi işlem rekorları kırmaya devam ediyor. Bu sene de 22 yatırım yaptılar.

TARVENN VENTURES



Mustafa Kopuk'un liderliğindeki melek yatırım ağı bir buçuk sene içinde 10 yatırıma ulaştı. Şimdi amaç kendi fonlarını kurmak. Planları bu sene bitmeden bunu gerçekleştirmek.

ACT VENTURES



Son üç senelik dönemde üniversitelerin teknoloji ofisleri ve teknoparklarından çıkan 42 yüksek teknoloji girişimine 60 milyon doların üzerinde kaynak aktaran ACT ve DCP, bu seneyi boş geçtiler. İki erken aşama yatırım şirketinin geleceği fon toplayabilmelerine bağlı.

Gelecek, hayalini kurduğumuz değil, yarattığımız bir şeydir.

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

Daha fazla bilgi için:
wecreatechemistry.com

 **BASF**

We create chemistry

FARKLI ZEVKLERİN MUHTEŞEM UYUMUYLA

İstikbal HER ZAMAN POPÜLER HER ZAMAN ZİRVEDE



#happyathome

istikbal.com.tr | [f](#) [t](#) [i](#) /istikbal

 **istikbal**

KKR

Kapıdaki Centilmenler

“Barbarlar” Henry Kravis ve George Roberts, 1980’lerin “al ve parçala” tarzı kaldıraçlı satın almalarının poster çocuğuydu. Şimdi özel sermaye işine trilyonların aktığı bir ortamda, KKR ve benzerlerinin parçalamak yerine büyütmek dışında pek çaresi yok.

ANTOINE GARA

Milwaukee merkezli olarak 1859’dan bu yana sanayi makineleri imal eden Gardner Denver’in hikayesi, son 10 yılın büyük bölümünde, Oliver Stone’un 1987 tarihli ikonik filmi Wall Street’in bir başka versiyonu gibi seyretti. Şirketin petrol pompası ve kompresör satışları geriledi; New York Borsası’nda işlem gören hisseleri değer kaybetti ve 2012’de artık koruma fonları ve fırsatçı finansçılar değişim için masayı yumruklamaya başladı. Sonunda yönetim kadrolarında değişikliğe gidildi ve 2013’te Goldman Sachs’ın nezaret ettiği satışın galibi, 2,8 milyar dolarlık borç da dahil olmak üzere Gardner Denver’a 3,9 milyar dolar ödemeyi kabul eden New Yorklu dev bir satın alma şirketi oldu. Tek eksik, ısrarla açgözlülüğün iyi birşey olduğunu söyleyen Michael Douglas’dı.

Ama fabrikaların kapatılması, çalışan sayısının azaltılması ve varlıkların elden çıkarılması klişesine doğru ilerlerken garip birşey oldu. Ekipmanın güncellenmesine 325 milyon

dolardan fazla yatırım yapıldı -tesislerin daha güvenli kılınması ve faaliyetlerin iyileştirilmesi için. Bu taze finansman, şirketin tıp ve çevre sektörlerine girmesine imkan tanıdı. Şirketin 6 bin 400 kişiden oluşan işgücü yüzde beş büyüdü; gelirleri yüzde 15, işletme faaliyetlerinden gelen nakit akışı yüzde 54 arttı. Gardner Denver iki yıl kadar önce NYSE’ye geri döndüğünde, şirketin her çalışanına yıllık brüt ücretinin yüzde 40’ı kadar, toplam 100 milyon dolar değerinde hisse senedi verildi. “Biz daha iyi performans gösterirsek şirket daha iyi performans gösterir, bu da demektir ki hisseler değerlendirilir” diyor hissedar gibi düşünme yeteneğini artırmak için Gardner Denver’ın desteğiyle finans eğitimi alan 29 yaşındaki montaj hattı amiri Josh Shelle ve ekliyor: “Herkes kazanıyor.”

Bu umut verici filmin iki olasılık dışı yönetmeni var: Henry Kravis ve George Roberts yani şu anki değeri 200 milyar dolar (varlıklar) olan özel sermaye devi KKR & Co.’nun milyarder kurucu ortakları. “Bir şirketi satın

FOTOGRAF: KO SAKAKI



alıp tüm giderleri söküp atamazsınız. Bu sürdürülebilir bir iş modeli değil” diyor 75 yaşındaki Kravis, New York’ta Central Park’a bakan özel toplantı odasında yaptığımız görüşmede, “Yeni ürünler, yeni tesisler, yeni iş yapma biçimleri geliştirmek için şirkete tekrar para koymazsanız, sonunda ölürsünüz.” Kravis’in uzun zamandır ortağı olan 75 yaşındaki Roberts ekliyor: “Onlara önem veren sahipleri, onlara önem veren bir yönetimi bulunan işletmeler üstün performans gösterir.”

Finans tarihi öğrencileri, artık bir karışık kalan ağzularını kapatabilir. KKR, hiç şüphesiz, 1970’ler ve 1980’lerde kaldıraçlı satın almayı popülerleştirenlerin başında geliyordu ve Wall Street’in Amerikan şirketlerini fethinin yüzü olmuştur. RJR Nabisco’yu 25 milyar dolara ele geçirme sürecini anlatan çok satan kitaptan ötürü ilelebet “barbarlar” olarak anılacak KKR, RJR ve geçmişin diğer dev şirketleri Wometco Enterprises ve Beatrice Foods’u yuttuktan sonra vergi kaçırma ve agresif kredi kullanımı nedeniyle Kongre tarafından sorguya çekildi.

Şirket, aradan geçen 30 yılın ardından kökten bir değişimin somut örneği haline geldi. KKR artık kulüp benzeri bir ortaklık değil; halka açık bir şirket. KKR’nin yatırımlarının yarısı ve anlaşma yapımcılarının çoğu yurtdışında; en büyük büyüme potansiyeline sahip olduğu yer de Asya. Şirket, varlıkları yönetenlere işkence etmek yerine küçük çocuk muamelesi yapıyor ve işin başındaki isimler olarak Kravis ve Roberts, dünya genelinde, 123 milyar dolarlık yıllık satış geliri yaratan ve 753 bin kişiyi istihdam eden 114 şirketten sorumlu. Bu devam filminde ketum, ahlak dışı finans mühendisi rolünü koruma fonları üstleniyor. Blackstone ve Apollo Global gibi rakipleriyle birlikte KKR artık halka açık sermaye çağına girmiş durumda. Filmin iyi adamı da özel sermaye.

Bu, zorunluluktan kaynaklanan bir dönüşüm. Sadece son beş yılda özel sermaye fonlarına 3,7 trilyon dolar aktı. KKR bugün, RJR’yi aldığı zamandan farklı bir ölçekte faaliyet gösteriyor. Firmanın bir sonraki ABD satın alma fonunun 20 milyar dolar gibi afallatıcı bir büyüklükte, Asya fonunun 15 milyar dolar, Avrupa fonunun da beş milyar dolar olması bekleniyor. Apollo ve Blackstone’da ise fonlar 20 milyar doların üzerine çıkmış durumda. Varlıklarla birlikte komisyon gelirleri de şişti -KKR’de 1,8 milyar dolara, Blackstone’da 3,1 milyar dolara tırmandı.

Ama varoluşsal soru, S&P 500’ü geride bırakmak ve bu komisyonları haklı çıkarmak. KKR’nin 1976 ile 1986 yılları arasındaki ilk beş satın alma fonu, yatırılan paranın dört ile 17 katı getiri sağladı. Ama bugün yüzlerce özel serma-

ye firması var. Daha da kötüsü, satın alma firmalarının öncülüğünü yaptığı finansal ve operasyonel manevralar, şirketlerin baş finans yöneticilerinin artık temel yetenekleri arasında. 2002’den bu yana KKR’nin hiçbir satın alma fonunda getiri, yatırılan paranın 2,4 katının üzerine çıkmadı. “Kendimizi kandırmayalım” diyor 1981’den bu yana KKR yatırımcıları arasında yer alan 100 milyar dolarlık Oregon State Treasury’nun baş yatırım yöneticisi John Skjervem, “Bu iş gitgide çok daha zorlaşıyor.”

George Roberts’ın kaldıraçlı satın alma oyunu için dediği gibi “Bu işin içinde sanat kalmadı. Önemli olan işletmeyle ne yapacağımız.” Birçok ikonik ikili gibi Kravis ve Roberts da tezatların mükemmel örneği. Birinci dereceden kuzen ve 70 yıldır birbirinin en iyi arkadaşı olan ikilinin babaları, petrolden zengin olmuş isimler. Kravis ve Roberts, Kaliforniya’daki Claremont McKenna’da birlikte üniversite eğitimi gördü. Anlaşma yapma sanatını aynı hocadan -KKR’nin üçüncü kurucu ortağı olan Jerome Kohlberg’den- öğrendiler ve 43 yıldır iş ortağı olarak her

zaman uyum içinde çalıştılar, aralarındaki beş bin kilometrelik mesafeye karşın. Yüksek profilli Kravis, New York’ta, düşük profilli Roberts, San Francisco’da yaşıyor. Kravis ile 57. Cadde’deki mekanında görüşmek isteyen ziyaretçilerin koyu renk, maun kaplı asansör kapısının yanından geçerek kumarhanelerdeki kafeslere benzeyen resmi bir cemekehanin arkasında oturan güvenlik görevlisine doğru yürümesi gerekiyor. Onaylan-

dıktan sonra ziyaretçiler azametli maun kapılardan geçerek bir başka resepsiyon alanına giriyor; burası ışıltılı bir yer ve Central Park ile Plaza ve Pierre otellerinin haşmetli manzarasına sahip. Yine maunla kaplı uzun bir koridor boyunca resmi toplantı odaları ve Ugo Rondinone’nin bir dizi meşum maskesi yer alıyor. 1.68’lik boyu, delici mavi gözleri, ismarlama takım elbisesi ve macenta kravatıyla formda Kravis, koridorun sonundaki özel toplantı odasında oturuyor.

Kravis dört dörtlük bir satıcı; adı Metropolitan Sanat Müzesi’nin ek binalarını, Columbia İşletme Okulu’nun bir binasını ve Mount Sinai’de bir çocuk hastanesini onurlandırıyor. Gayet hazırlıklı. “Her zaman bir sanayici gibi yatırım yapmayı, davranmayı, düşünmeyi amaçladık” diyor, “Bir şirket satın aldığımızda bizi tebrik etmeyin. Her budala bir şirket satın alabilir.” KKR’nin fetihlerini anan plaketterle dolu toplantı odasında en otantik ifade, Machiavelli’nin duvarda asılı çerçevelenmiş sözleri: “Yenilikçinin eski sistemden kazancı olan herkesi kapsayan düşmanları ve yeni sistemden kazanç sağlayabileceklerden

Komisyonlar varlıklarla birlikte şişti. Ama varoluşsal soru, S&P 500’ü geride bırakmak ve bu komisyonları haklı çıkarmak.

PALOMA HOTELS

HELLO
HAPPY

PALOMA ORENDA
YAZIN SÜPER KAHRAMANLARINI BEKLİYOR
Açılış Haziran 2019



TURKEY

FINESSE SIDE • ORENDA RESORT • SENTIDO PERISSIA • GRIDA RESORT & SPA
OCEANA RESORT • FORESTA RESORT • PASHA RESORT • SENTIDO MARINA SUITES

PALOMAHOTELS.COM

[f](#) [@](#) /PALOMAHOTELS

[☎](#) 0850 440 00 00



O zamanlar erkek okulu olan Claremont'ta üçüncü sınıf öğrencisiyken Roberts, New York'ta Bear Stearns'de staj yaptı ve burada sigorta şirketleriyle ilgilendi. Hırslı olduğu için sabahları mevzuat dosyalarını gözden geçirir, öğleden sonra da yapacak ekstra iş arardı. Bu durum firmanın kurumsal finans biriminin şefi olan ve fazlasıyla kaldıraçlı olduğu için o dönemde "bootstrapped satın alma" (satın alınan hisselerin teminat gösterilmesiyle alınan kredinin yeni hisse alımları için kullanılması) olarak bilinen şeyin öncülüğünü yapan Kohlberg'in gözüne çarptı. 1960'larda Amerikan şirketleri ITT'den Harold Geneen gibi iddialı işinsanlarının inşa ettiği holdingler sayesinde iyice şişmişti. Kohlberg, aksi yönde hareket etmek için yenilikçi finansman tekniklerinden faydalandı ve kurnaz birim yöneticilerinin bağlı oldukları aşırı şişmiş ana şirketlerden istenmeyen işletmeleri satın almasına yardımcı oldu.

KKR'in kurucu ortakları ve birinci dereceden kuzenler George Roberts (solda) ve Henry Kravis, en son 7 yaşında tartışıklarını söylüyor. Bugün her ikisinin de 5,6 milyar dolarlık serveti var.

Tulsa'da büyüyen Kravis, çalışma hayatına New York'taki kapalı uçlu Madison Fund'da başladı. Fon, demiryolu işletmecisi Katy Industries'in kontrolünü elinde bulunduruyordu ve şirketin vergi zararını satın alma yapmak için kullanıyordu. Kravis, Columbia'da MBA yaparken satın alınabilecek petrol şirketleri bulmak için güneydoğuyu taradı. Roberts, Bear'de üst kademelere yükselirken Kravis'e Kohlberg'in satın alma icadına göz atmasını tavsiye etti. 1969'da üçlü güçbirliği yaptı ve yatırım bankasında küçük bir grubu yönetmeye başladı; Kravis, New York'ta üslenirken Roberts Kaliforniya'ya taşındı. 10'u aşkın başarılı anlaşmanın ardından 1976'da yola kendi başlarına devam etmeye karar verdiler.

Michael Milken ve Drexel Burnham Lambert'in çürük tahvilleri para makinesine çevirdiği döneme

ise tam zamanında yetiştiler. Kravis ve Roberts hemen büyük şirketleri satın almaya koyuldu: 1986'da Beatrice ve Safeway'i, bir sonraki yıl Owens-Illinois'yi. Krediyile beslenen 1980'lerin zirve noktasında Duracell, Stop & Shop ve RJR'yi. Kohlberg agresif modelde direnince 1987'de safdışı kaldı. "Kapıdaki Barbarlar"ın yayımlanmasının ardından, Kravis ve Roberts, özellikle de Kravis'in adı satın alma dönemiyle özdeşleşti.

KKR'nin dönüşümü 2008 finans krizinden önce başladı, şarşırtıcı bir şekilde en kötü anlaşmalarından biri olan Tek-

oluşan kayıtsız destekçileri vardır."

Bunu Roberts'ın çalışma alanıyla karşılaştırın: Menlo Park'ta laleler, yüksükotları ve şakıyan çit kuşlarının arasında yükselen iki katlı bir bina. Firma, havadar lobisini yeni şirketlere yatırım yapan Sequoia Capital ile ortak kullanıyor ve burası Ansel Adams'ın jelatin gümüş fotoğraf baskılarıyla dekore edilmiş. KKR'nin girişini bulmakta zorlanıyorsunuz, koyu renk maun kapıları görene kadar. Buradaki sanat eserleri uçarı ve provokatif ama daha az pahalı değil. Ofiste kırmızı çiçekler, Andy Warhol'un büyük, siyah-beyaz Başkan Mao çizimi, Jasper Johns'un bir taş baskısı ve çağdaş sanatçı Terry Haggerty tarafından üzeri diyagonal mavi çizgilerle boyanmış bir merdiven var. Kuzey Kaliforniya ortamına uyum sağlamış görünen Roberts'ın köpeği için aktif bir Instagram profili (@Scruffy-Roberts) bulunuyor ve Batı Yakası'nın derin düşünceli yatırımcılarını kafa karıştırıcı mavi floresan ışıklı bir pano karşılıyor: "18 Bin Dolardan Fazla Ödemeyin."

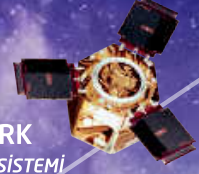
Roberts, ikilinin satın alma işine girmesinin nedeni.



TÜRKHAVACILIK UZAYSANAYİİ



GÖKTÜRK
EO UYDU SİSTEMİ



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

www.tusas.com.tr

GÖKYÜZÜ VE ÖTESİ

sas merkezli enerji üreticisi TXU ile. Şubat 2017’de imzalanan 45 milyar dolarlık satın alma anlaşması, TXU’nun kömürdeki büyüme planlarından ötürü baştan beri tartışmalıydı. KKR ve ortakları anlaşmayı yapar yapmaz McDonald’s’ı polistiren kaplar kullanmaktan vazgeçiren savunma grubu Environmental Defense Fund’dan yardım istedi. Kravis ve Roberts, çevresel verimlilik ve karlar arasındaki bağlantıyla ilgileniyordu.

TXU anlaşmasının tamamlanmasının üzerinden bir yıl geçmeden KKR ve kar amaçsız kuruluş, öncü bir “çevreci portföy” ortaklığını resmileştirdi. Buna göre KKR şirketlerinin atıkları, sera gazı salımları, su tüketimi ve toksik malzeme kullanımını yakından takip edecekti. Beş yıl içinde çevre koruma çabaları portföy şirketlerinde 1 milyar dolara yakın tasarruf sağladı; perakendeci Dollar General tek başına 775 milyon dolar -yani 6 milyon ton atık- tasarruf ederek kriz döneminin en başarılı satın almalarından biri haline geldi ve KKR’ye parasının 4,5 katı getiri sağladı. “20 yıl önce ÇTY’ye (çevre, toplum ve yönetim) pek inanzdım. En önemli şeyin şirkete iyi para kazandırdığında tüm hissedarların bundan yararlanacağı fikri olduğunu düşünürdüm” diyor Kravis, “Artık dönüştüm.”

Portföyündeki şirketlere yardımcı olmak, firmanın birinci önceliği haline geldi. Bu amaçla kurum içi danışmanlık birimi KKR Capstone’u genişleten firmanın şu

anda portföy şirketlerine büyüme planları, satın almalar ve maliyet kısma önlemleri hakkında tavsiyelerde bulunan 66 danışmanı var. KKR riskleri belirlemek amacıyla küresel makroekonomi, teknolojik altüst oluş ve politik değişim üzerine çalışan ekipler oluşturdu.

2010’da Pete Stavros adında bir Chicagolu, KKR’nin sınai satın alma biriminin başına geçti. Şu anda 44 yaşında olan Stavros, Yunan-Amerikalı bir inşaat işçisinin oğluydu; imalat hattında çalışan ve saat başına ücret alan işçilere, kamyonculara ve diğer yönetici olmayan çalışanlara hisse senedi dağıttığımızda üretkenlik ve karlılığın artacağına inanıyordu. Stavros, Harvard İşletme Okulu’ndaki tezini çalışanların hisse senedi sahipliğinin faydaları üzerine yazmıştı. Stavros bu fikrini KKR’de uygulamaya koydu ve grubun yaptığı sekiz anlaşmada 10 bini aşkın işçiye 200 milyon dolardan fazla hisse senedi dağıttı.

Gardner Denver, parlak bir örnek. Şirketin hisseleri, Mayıs 2017’deki halka açılmadan bu yana yüzde 37 değer kazandı. Stavros ve ekibinin Capsugel, Capital Safety ve CHI Overhead Doors’u da içeren sekiz sınai satın almaya yatırdığı 4 milyar dolar özkaynağın şu anki değeri 12 milyar dolar. “Bu farklı bir işletmecilik tarzı. İnsanlarla farklı bir tarzda ilişki kurmaya istekli olmanız gerekiyor” diyor Stavros, “Onlara iş ortaklarımız gibi davranmalısınız.”

Stavros’un tezini en iyi örneklediren vakalardan biri

Aşağılık Fonlar

30 yıl Neleri Değiştiriyor?

1980’lerin sonunda Henry Kravis, George Roberts ve benzerleri, Wall Street’in kötülüklerinin somut örneği idi. Günümüzde bu müphem onur, iç karartıcı kazançlar, kısa vadeli işlemler ve kötü davranışlardan oluşan tesirli bir kokteyl sunan koruma fonlarına ait. Eski satın alma mantrası “al, soy, sat” idi. Denver Post ve 100 civarında başka gazetenin sahibi olan 1 milyar dolar değerindeki New York koruma fonu Alden Global Capital’in stratejisi de bu. Haber merkezlerinin ve gayrimenkullerinin içini boşaltan Alden, gazetecilerin protestolarına neden oluyor. Bugünlerde USA Today’in yayımcısı Gannett’in peşine düşen fon, hileli müzakere taktikleri kullanmakla suçlanıyor ve haber merkezlerinin 250 milyon dolar tutarındaki emeklilik fonlarını kendi fonlarına aktardığı iddiasıyla Çalışma Bakanlığı soruşturmasıyla karşı karşıya (Alden suçlamaları reddediyor). Kredi fonları arasında bir grup şaibeli işletmeciler “imal edilmiş temerrütler” kullanıyor. Buna göre kredi temerrüdü swaplarını -ihraççı



faiz ödemesini yapamadığı takdirde korumaya üzerine tasarlanmış menkul kıymetler-satın alanlar, borçluyu ödemeleri durdurmaya ikna ediyor, bir temerrüdü tetikliyor ve fona beklenmedik bir kazanç sağlıyor. Komşunun evi için sigorta satın alıp sonra da evi yakmaktan neredeyse farksız bu. Bir de koruma fonlarının tuhafıkları var. Ekonomi haberlerini takip edenler, koruma fonu milyarderleri Carl Icahn ve Bil Ackman’ın CNBC’de gıda takviyesi üreticisi Herbalife’in hisseleri nedeniyle nasıl birbirine girdiğini hatırlayacaktır. Nicel koruma fonları bile kötü bir şöhrete sahip. Michael Lewis, “Flash Boys” kitabında,

bilgisayarlı alım-satım yapan bu kuruluşları önceden işlem yapmakla ve hisse senedi piyasasındaki dalgalanmaları alevlendirmekle suçluyor. Medyadaki kötüleme her hafta “Billions” dizisiyle devam ediyor; dizinin neredeyse tüm karakterleri aşağılık tipler. Fonların taktiklerinden öylesine ikrah edilmiş ki 2016’da senatörler Tammy Baldwin (D-Wis.) ve Jeff Merkell (D-Ore.), Wisconsin’in Brokaw köyünde bir fonun, bir şirketi bölgedeki kağıt fabrikasını terk etmeye zorlamasının ardından iflas etmesi üzerine fonları engellemek amacıyla Brokaw Yasası’nı hazırladı. Senatör Baldwin, “Ekonomimizin gasp edilmesine izin veremeyiz” diye konuştu. Efsanevi şirket avukatı, 87 yaşındaki Martin Lipton, geçmişte, KKR gibi alıcıların peşine düştüğü büyük şirketlerin müvekkilliğini üstlenmişti. Lipton, “Kötü adamlar, aktivist koruma fonları” diyor. Belki bunların hepsi affedilebilirdi ya da en azından hoş görülebilirdi, eğer koruma fonları performans anlamında üzerine düşeni yapsaydı. Son beş yılda HFRI Menkul Kıymet Koruma Endeksi’nin yıllık getirisi yüzde 3,5 oldu; düşük komisyonlu standart bir S&P 500 Endeksi fonu için bu oran yüzde 11,5. —A.G.

YAZICI MI KİRALAYACAKSINIZ?



Yazıcı Kiralamadan Çok Daha Fazlası

SİZE ÖZEL

BÜTÜNCÜL ÇÖZÜM

MALİYET AVANTAJI

KYOCERA Yönetilen Doküman Hizmetleri (MDS) tercih edin.

KYOCERA MDS, baskı maliyetlerinde %30'a varan oranlarda azalma sağlayan çok yönlü bir çözüm konseptidir. MDS çerçevesinde uzman ekiplerimiz donanım, yazılım ve iş akışı kaynaklı, maliyetlerinizi etkileyen sorunları tespit eder. Detaylı analizler sonucunda size özel bir çözüm geliştirilir. KYOCERA'nın kompakt masaüstü yazıcılarından yüksek kapasiteli çok fonksiyonlu fotokopi makinelerine kadar uzanan geniş ürün yelpazesi, gelişmiş doküman çözümleri ve üstün servis hizmetlerini bir araya getiren benzersiz sayfa başı anlaşma sistemimiz sayesinde ek maliyetlerle karşılaşmaz, yalnızca aylık kira bedeli ödersiniz.

KYOCERA Bilgitaş Turkey Doküman Çözümleri A.Ş. - Tel: (216) 339 00 20 - www.kyoceradocumentsolutions.com.tr

 **KYOCERA**
Document Solutions

KKR'nin Toys "R" Us deneyimi. 2005'te 6 milyar dolara satın alınan perakendeci, 2017'de iflas başvurusunda bulundu ve ABD'deki mağazalarını 2018'de kapattı. KKR'nin muhtemelen 30 yıl önce yapacağı gibi yaralarını sarmak ve çekip gitmek yerine firma ve anlaşma ortakları, eski çalışanlar için kurulan kıdem tazminatı fonuna 20 milyon dolar katkıda bulundu.

KKR'nin dönüşümü sadece iyilik yapmaktan ibaret değil. Komisyonlarla da bağlantılı. Günümüzde komisyonlar öylesi seviyelere gelmiş durumda ki RJR Nabisco anlaşmasındaki 390 milyon dolarlık komisyon tutarı insana garip görünüyor. KKR'nin komisyon gelirleri 2018'de yüzde 19 artarak 1,8 milyar dolara ulaştı; buna firmanın portföy şirketlerine verdiği yönetim tavsiyeleri gibi hizmetler karşılığında kazandığı 1 milyar doları aşkın işlem ve izleme ücreti de dahil. Ayrıca firma masraf geri ödemelerinden 147 milyon dolar, danışmanlık ücretlerinden 60 milyon dolar gelir elde etti. Ve bin 300 çalışanına 1,5 milyar dolar gibi yüksek bir prim ödedi.

KKR'nin şu ana kadar yaptığı en büyük yenilikler yapısal. Birkaç yıl önce uçakla Kaliforniya'ya dönerken Roberts anlamlı bir hesaplama yaptı: KKR yatırımlarını ebediyen elinde tutsaydı, Berkshire Hathaway'den daha büyük bir pazar değerine sahip olacaktı. Bu amaç doğrultusunda, KKR 2006'da kendi anlaşmalarına yatırmak üzere Amsterdam'daki halka açık hisse senedi piyasalarından 5 milyar dolar daimi sermaye bulan ilk büyük Amerikalı özel sermaye firması oldu. "KKR Private Equity Investors" adını taşıyan bu halka açık vasıtanın hisseleri, finans krizi sırasında 25 dolardan 2 dolara düştüğünde Kravis ve Roberts yaptıkları birçok anlaşmanın (Dollar General ve Hospital Corporation of America gibi) değerinin çok altında, dolar başına sentlerden işlem gördüğünü fark etti. Bunun üzerine ortaklar, zekice bir hamleyle, KKR'nin temel faaliyetlerini KKR Private Equity Investors bünyesinde birleştirdi ve yeni oluşumu New York Borsası'na kaydettirdi. Varlık fiyatlarının toparlanmasıyla KKR'nin daimi sermayesi 13 milyar dolara çıktı ve şirket kaynak bulma çabalarını altyapı, gayrimenkul, sağlık hizmetleri ve teknoloji gibi yeni sektörlere ya-

Barbarların Evrimi

1951: İlkokulda okuyan Houston doğumlu George Roberts, Tulsa'daki kuzeni Henry Kravis'i ziyaret etti. İkili kavga etti ve Henry'ye 23 dikış atıldı. Henry bunun son kavgaları olduğunu iddia ediyor.

1962-1967: İkili (1) erkek okulu Claremont College'de birlikte okudu. Yaz aylarında, Henry Goldman Sachs'ta, George Bear Stearns'de çalışırken aynı odada kaldılar.

1966: George, Bear Stearns'den gelen iş teklifini kabul etti. Henry bir yıl sonra mezun oldu ve Katy Industries'in en büyük hissedarı olan New York'taki Madison Fund'da çalışmaya, satın almalar ayarlamaya başladı.

1969: Henry, Bear'de George'a katıldı ve ikili satın alma öncüsü Jerome Kohlberg Jr.'a (2) bağlı olarak çalışmaya başladı. Üçlü bir düzineye yakın "bootstrapped" anlaşmayı tamamladı. Bu anlaşmalarda yüklü kredi kullanımıyla satın almalar destekleniyordu.

1976: Bear'in efsanevi patronu Cy Lewis, önerdikleri yeni bir girişimi desteklemeyi reddedince üçlü bankadan ayrıldı ve 120 bin dolarlık ortak birikimleriyle Kohlberg Kravis Roberts & Co.'yu kurdu.

1978: Forbes, "Gerçekten zengin olmak istiyor musunuz" başlığını taşıyan, anlaşma yapmanın yeni ve çok karlı bir yolu hakkındaki kapak haberinde KKR'ye ilk kez yer verdi. KKR'nin ortaklıklarının sermayesi 30 milyon doları buldu.

1987: Kohlberg safdışı bırakıldı. Bir yıl sonra KKR, RJR Nabisco (3) için 25 milyar dolarlık hasmane satın alma girişimini başlattı. Bu, Wall Street'teki açgözlülük döneminin zirve noktasıydı.

1989: Henry ve George, Washington'da sorguya çekildikten sonra Kapıdaki Barbarlar (4) kitabı tarafından kötü adam ilan edildi.

1993: Borç batağındaki RJR, Philip Morris'in sigara fiyatlarını düşürmesiyle zor günler yaşamaya başladı. Forbes'un kapağında Henry'nin altın bir tepsi içinde sunulan kafası (5) yer alıyordu.

1997: George, girişim hayırseverliğine öncülük yapan Roberts Enterprise Development Fund'ı kurdu ve 175'ten fazla sosyal girişimciyi destekledi.

2000-2006: KKR, danışmanlık birimi KKR Capstone gibi ciddi komisyon geliri sağlayan faaliyet alanlarına yöneldi, daha sonra kredi ve aracılık yüklenimi işine de girdi.

2006: Halktan 5 milyar dolarlık kaynak buldu ve 17,6 milyar dolarlık bir satın alma fonunu kullanarak Alliance Boots, Dollar General, TXU'yu bünyesine kattı.

2010: KKR NYSE'de (6) işlem görmeye başladı ve çevreci yatırımcılığı benimsedi. Ayrıca mavi yakalı işçilere hisse verilmesini öngören bir planı destekledi. Henry, Columbia'nın işletme okuluna 100 milyon dolar bağışladı.

2017-2018: Henry ve George haleflerini açıkladı, KKR'yi anonim şirkete dönüştürdü ve Asya'da büyük bir hamleyle girişti.

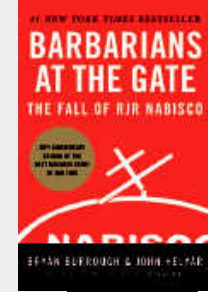
2019: KKR'nin küresel menzili, 123 milyar dolarlık satış geliri ve 753 bin çalışana sahip 114 şirkete ulaştı. Varlıklarının toplam değeri 200 milyar dolara yaklaşan KKR'nin 58 milyar dolar nakit rezervi var.



1



2



4



5



6

Seturbiz.com

BİZİM İŞİMİZ SİZİN İŞ SEYAHATİNİZ.



HİZMET VERİLEN
ŞİRKET SAYISI
2.600+
110.000+
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 |   

Setur

arak büyüttü. Yeni sermaye, nicel koruma fonu Marshall Wace'in yüzde 35'ini satın almak için de kullanıldı. Fonun varlıkları o günden bu yana neredeyse ikiye katlanarak 40 milyar dolara ulaştı. Ayrıca söz konusu yeni kaynakla KKR'nin ödeme işlemcisi First Data'ya yaptığı yatırım da hayata döndürüldü. Son bir yılda hisse fiyatı yüzde 67 artan şirketin değeri, KKR'nin bilançosunda 1,5 milyar dolar olarak görünüyor. "Birtakım limonlardan limonata yaptık" diyor Roberts, "Rakiplerimize saygı duyuyorum ama hiçbirimiz bizim kadar iyi değiliz."

Uygulanan revizyon stratejisi KKR'nin geçen yıl ortaklıktan anonim şirkete dönüşmesiyle sonuçlandı, böylece borsadaki hissedarların karmaşık K-1 vergi beyannamesi doldurma gerekliliği ortadan kalktı. Söz konusu değişiklik, KKR'nin rakiplerine kıyasla karının daha büyük bir bölümünü korumasını sağlayacak. Ayrıca muhtemelen KKR hisselerinin kurumsal yatırımcılardan oluşan daha geniş bir kitle nezdinde cazibesini artıracak. "Bileştirmenin gücüne sahip olmak istedik" diyor Kravis, KKR'nin şu anda 10 milyar dolar değerindeki yatırımlarını bilançosunda tutmasından cesaret alarak, "Tek bir sent temettü ödemeyen Warren Buffett'ı düşünün, ne kadar sermaye biriktirebildiğine ve Berkshire'ın bugünkü değerine bakın, gerçekten etkileyici. Aynı şeyi biz de yapabiliriz."

KKR, tutucu özel sermaye devleri arasında, yönetim makamlarına kimlerin geleceğini resmen açıklayan ilk firma oldu ve 2017'de 46 yaşındaki Scott Nuttall ve 47 yaşındaki Joseph Bae'yi eşbaşkanlığa getirirken her birine 121 milyon dolar tutarında hisse primi verdi. Hissedarların yakından tanıdığı bir sima olan Nuttall, KKR'nin kredi ve sermaye piyasalarında kaydettiği büyümenin ardındaki itici güç. Bae de firmanın Asya ile birlikte gayrimenkul ve altyapıda büyük bir genişlemeyi içeren temel küresel satın alma işinin başında. Firmanın Asya'daki faaliyetleri şu anda sekiz ofis ve toplam değeri 20 milyar doları bulan varlıklardan oluşuyor. "Yaptığımız işin karmaşıklığına ve dünya genelinde nasıl faaliyet gösterdiğimizize baktığımızda iki kişiye ihtiyacımız olduğu görülüyor" diyor Roberts.

Bae ve Nuttall'a verilen cömert hisse primleri firma içinde homurdanmalara neden oldu ve KKR o günden bu yana çalışanlara hisse primi vermeyi önemli ölçüde azalttı; bu, hisse seyrelmesini azaltmak ve hisse fiyatını artırmak için bir önlem olabilir. KKR hisselerinin performansı, diğer özel sermaye firmalarında olduğu gibi pek iç açıcı değil. Son beş yılda firmanın hisselerinin ortalama yıllık getirisi sadece yüzde 4 oldu; yani Blackstone'un toplam getirisinin yarısı kadar. Her iki hisse de S&P

500'ün kaydettiği yıllık yüzde 12'lik artışın altında bir performans sergiledi.

Hiç şüphesiz, en zor iş, anonim şirket olarak büyürken KKR'nin girişimci DNA'sını muhafaza etmek olacak. Firmanın bazı yeni girişimleri daha şimdiden sorun yaşamaya başladı. 2012'de fonların fonu bir şirket vasıtasıyla koruma fonlarına yatırım yaptı ve 8 milyar dolar değerindeki (varlıklar) Prisma Capital Partners'ı satın aldı ama kuruluşun performansı o günden bu yana sürekli geriledi. 2010'da kurulan 884 milyon dolarlık bir doğal kaynaklar fonu değerinin büyük bir bölümünü kaybetti. KKR'nin 2012-2014 arasında kurduğu ve değeri 5 milyar doları aşan özel durum fonlarının yıllık net getirisi yüzde 3'ün altında kaldı.

Büyüme sancuları beraberinde dikkat çekici ayrılıklar da getirdi. Son olarak görevi bırakanlar arasında iki üst düzey Asya yatırımcısı David Liu ve Julian Wolhardt'ın yanısıra firmanın ABD satın alma biriminin eski şefi Alexander Navab bulunuyor. Bu isimlerin her biri şimdi başka yerlerde milyarlarca dolarlık fonlar yaratıyor. 1980'lerin büyük

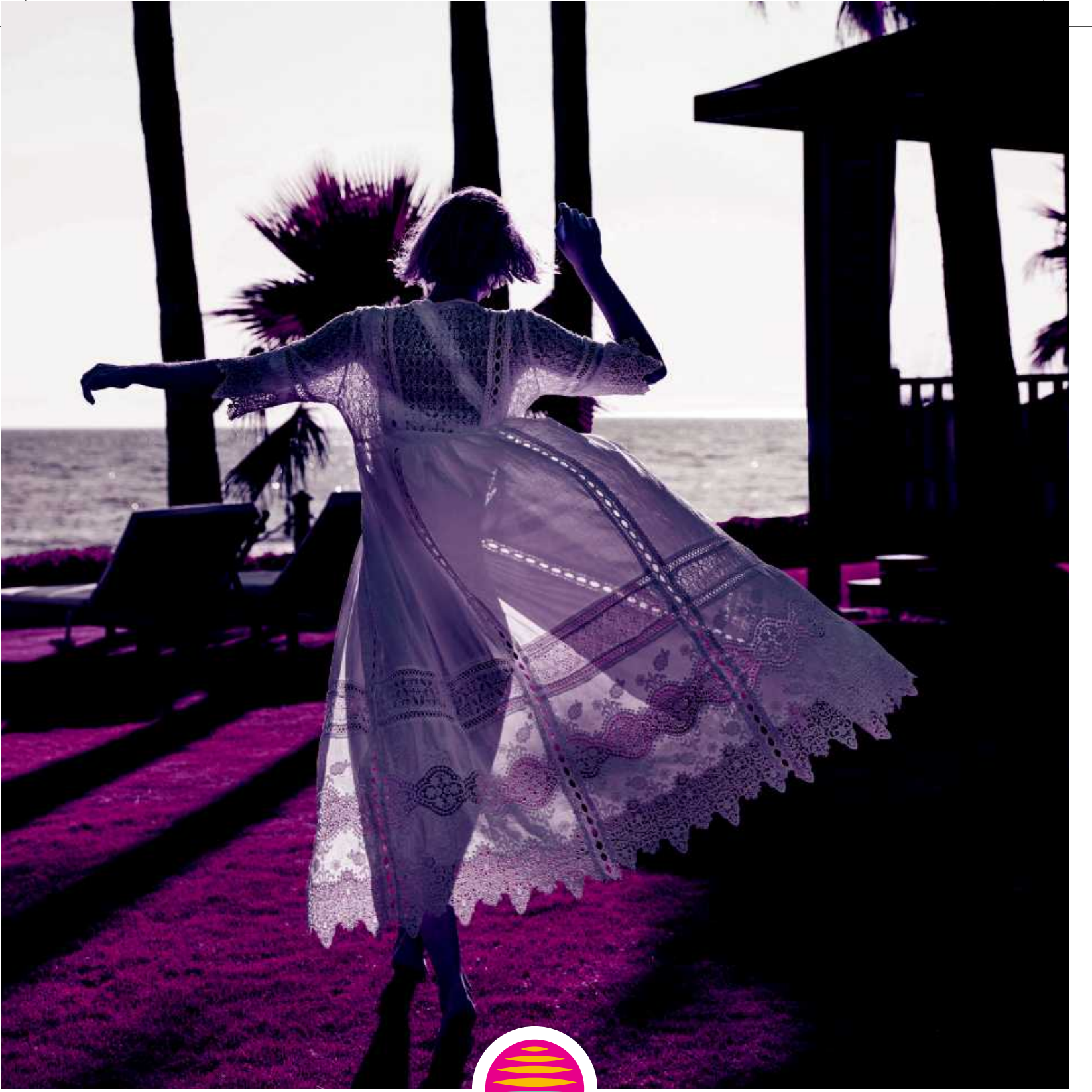
bölümünde KKR'nin yatırımcıları tek bir toplantı odasına sığabiliyordu. "Bu firmanın geçmişteki halini düşündüğünüzde, temelde üç kişi olarak başladık -Jeery, George ve ben" diyor Kravis. KKR'nin 1996'da, varisler Nuttall ve Bae firmaya katıldığında iki düzine yatırımcısı bulunuyordu. Şu anda yatırımcıların sayısı 447 ve firmanın bin 300 çalışanının üçte ikisi yatırım yapmıyor; bunun yerine arka ofis, vergi ve

hukuk işleriyle ilgileniyor.

Tüm değişikliklere rağmen Kravis ve Roberts hiç hız kesmiyor ve özellikle Asya'daki beklentilere dair büyük heyecan duyuyor. Kore doğumlu Bae ve Yeni Zelanda doğumlu Nuttall'ın yönetiminde KKR bölgede tamamen yeni işler kuruyor. Kravis'e göre Japonya'da çok sayıda ucuz holding var. Kravis, Japonya'nın büyük ticari şirketlerinden birinin genel müdürüne kaç tane iştirakleri bulunduğunu sorduğunda Japon yöneticiden 2 bin yanıtını almış. Kravis bunların kaçının çekirdek işletme olduğunu sorduğunda yanıt yine 2 bin olmuş. "Bardakla konuşsam daha iyi bir sohbet olurdu ama yine de iyi anlaştık" diyor Kravis. KKR, nisan ayında, 75 ortağını yıllık genel kurulu için Tokyo'da biraraya getirdi. "1978'den beri Japonya'ya gidiyorum. Her zaman tünelin sonundaki ışığı görüyordum. Artık gerçek oluyor" diyor Kravis gözünde gençliğe özgü bir kıvılcımla. Robert da ekliyor: "Bugünkü Japonya bana 1960'ların, 1970'lerin ABD'sini hatırlatıyor."

Yalnız bu sefer KKR'nin iyi insanları, kesip yakma dürtüsüne karşı koymak, bunun yerine satın alıp büyütmenin bir yolunu bulmak zorunda. 📌

En zor iş, halka açık bir şirket olarak büyürken KKR'nin girişimci DNA'sını muhafaza etmek olacak.



BARUT
HOTELS



baruthotels.com

444 96 00

Farkında Yaşa

Uzayı Görmek

Baykal Ailesi, 38 yılda korna gibi otomotiv endüstrisi için kritik ama çok ön planda olmayan bir işten dünya markası çıkardı.

ATILLA SERDAR HAMZAOĞLU

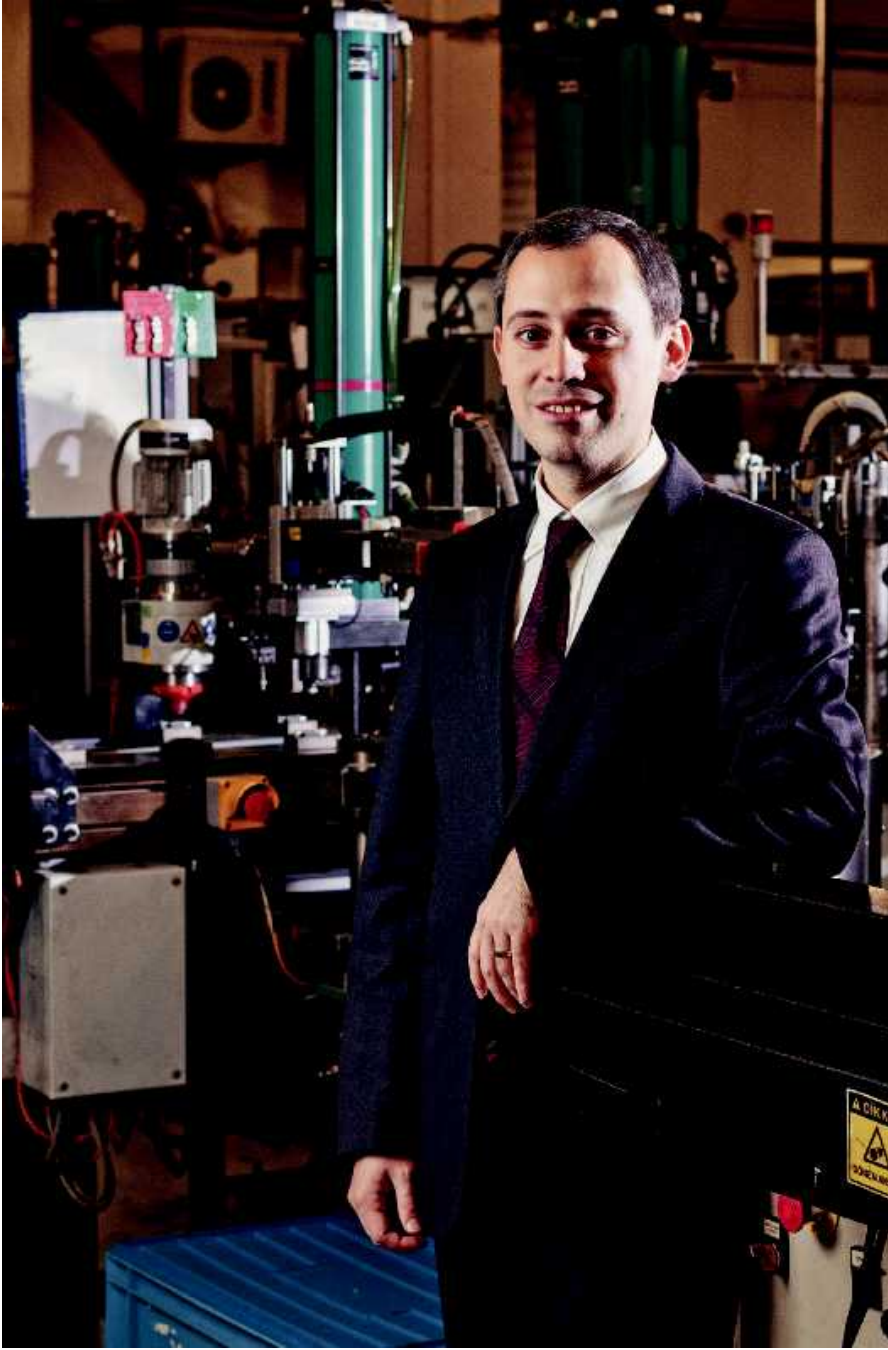
Otomotiv tabanlı ses, güvenlik ve uyarı ekipmanları şirketi Seger'in ikinci kuşak temsilcisi Selim Baykal, Bursa, Osman-gazi'deki fabrikalarında yerde istiflenen kolilerin içinden örnek bir ürün (otomobil kornası) çıkarıyor. 33 yaşındaki Yönetim Kurulu Başkan Vekili, elinde tuttuğu kornanın bir benzerinin "uzayı gördüğünü" söylüyor ciddiyetle... Kastı; geçen şubat ayında SpaceX'in Falcon Heavy ile uzaya gönderilen Tesla Roadster'in kornasının Seger tarafından üretilmesi.

Baykal'ın elinde tuttuğu ürün de üzerinde "Tesla" yazan ve sevkiyat için hazır bekleyen kolilerden birine ait. Bu kolilerin üzerinde başka otomotiv devlerinin de isimleri yazıyor. Seger'in mütevazı büyüklükteki fabrikasından Renault, Audi, Honda, Mercedes-Benz, Volkswagen, Nissan, Ford ve BMC gibi otomotiv devlerine ürün gidiyor. "Yurtdışında 70 ülkeye korna satıyoruz" diyor ABD'de Carnegie Mellon Üniversitesi'nde iktisat okumuş Baykal ihracat ağlarının Romanya, Fransa, Amerika, İspanya, Almanya ağırlıklı olmak üzere Japonya'dan Polonya'ya, Ürdün'den Güney Afrika Cumhuriyeti'ne kadar uzandığını anlatırken... "Zaten 2018'de toplam 11 milyon adetlik üretimimizin yüzde 80'i ihracata gidiyor" diye de ekliyor. İç pazarda ise toplam 2 milyon adetlik satışlarının yarısı ana sanayiden geliyor -geri kalanı yedek parça işinden. "Net bir veri yok" diyor Koç Lisesi mezunu Baykal, "Ama tahminimiz iç pazarın yüzde 70'i bize ait." Bu haliyle Seger Korna, 2018'i 70 milyon lira ciroyla kapattı ve TL bazında yüzde 40 büyüdü. 2019'daki hedef bu

rakamın yüzde 5-10 üzerine çıkmak...

Bu büyümeyi ise katmadeğerli alanlardan sağlamayı planlıyorlar. Şirketin bir süredir odağı elektrikli ve hibrit araçlar. Bu alan da korna altyapısının üzerinden yeni işlerin doğmasına imkan tanıyor. Örneğin elektrikli ve hibrit araçlarda zorunlu hale gelecek "sesli ikaz cihazı". Elektrikli araçlar 30 km'ye kadar olan hızlarda ses çıkarmadıkları için kaza oranlarında yüzde 30 artış yaşanmasına neden oluyor. Sesli ikaz cihazı da, düşük hızlarda motor sesi çıkararak fark edilebilirliğini artırıyor. Bu gibi ürünlerin şirketin toplam gelirlerinin yüzde 3'ünü ayırdığı arge biriminden çıkıyor. Ellerinde beş patent, altışar adet de faydalı model ve tasarım tescilli var. "Her yıl en az bir yeni ürünü piyasaya sürmeyi hedefliyoruz" diyor Baykal, "Örneğin 2018'de dört yeni ürün çıkarmıştık" diye de ekliyor.

Seger, 1981'de, Sinan Baykal tarafından kuruldu. Bugün 67 yaşında olan şirketin yönetim kurulu başkanı, Avusturya'da işletme okumuş ardından aile işi Baykal Makine'de çalışmaya başlamıştı. Selim Baykal'ın dedesi Hakkı Baykal da Bursa'nın ilk sanayicilerinden. Bulgaristan'da sanat okulunda elektrik bölümünü bitirip 1950'de Türkiye'ye dönmüş, önce soba imalatı ardından sac işleme makineleri işine girmişti. Sinan Baykal, bugün üretiminin yüzde 90'ını ihraç eden Türkiye'nin önemli makine imalatçılarından Baykal Makine'den, 1980'de -12 Eylül darbesinden bir hafta sonra altı arkadaşıyla bobin teli üretimine girmek için ayrıldı. 10 yıl önce aile işlerine dahil olan Selim Baykal, bugün şirketin yedi ortaklı yapısında sadece üç ailenin kaldığını söylüyor -şu anda hisse-



Koç Lisesi mezunu ve ABD'de Carnegie Mellon Üniversitesi'nde iktisat okuyan Selim Baykal, aile işlerine henüz 23 yaşında dahil oldu.

darlar Mehmet İpekli, Sulhi ve Sinan Baykal. "Babam her krizde bir ortağımı kaybetti" diyor Selim Baykal. Seger'in ortaklarından Sulhi Baykal, aynı zamanda Baykal Makine'nin yönetim kurulu başkanı. Sinan Baykal'ın da Baykal Makine'de ortaklığı bulunuyor. Selim Baykal da Baykal Makine'de üçüncü, Seger'de ise ikinci jenerasyon olarak yönetim kadrosunda yer alıyor.

350 metrekarelik bir alanda 25 işçiyle faaliyete geçen Seger, sermaye sıkıntısının yanısıra bobin ticaretindeki risklerin de yüksek olması nedeniyle seneyi devriyesi olmadan bugünkü işine, yedek parça pazarına yönelik korna

üretimine girdi. Şirketin ana sanayiye girişi 1990'ların sonunda Oyak Renault anlaşmasıyla gerçekleşti. Asıl sıçramayı ise 2007'de otomotiv üreticisinin global tedarikçisi haline gelmeleriyle sağladılar. Bu vesileyle de 2009'da, altı yıl önce "derme çatma" birkaç makineyle üretime başladıkları Çin'deki tesislerini, Bursa'daki fabrikalarıyla aynı teknolojiye sahip hale getirdiler. Bugün Çin, Gungdong'daki fabrikanın yıllık korna üretim kapasitesi 6 milyon adet -Bursa'nınki ise 9 milyon adet civarında.

Çin'deki tesisin kuruluşu, 2008 küresel krizinin ertesine denk düşüyor. Dönemi itibarıyla kolaylıkla 'yanlış zamanla' etiketi yapıştırılabilecek bu yatırım, Seger'in yeni iş fırsatları yakalamasına ve yeni pazarlara açılmasına imkan tanıdı. Zira 2008 Krizi, korna işindeki birçok büyük oyuncunun pazardan çekilmesine, büyük otomotiv üreticilerinin de korna bölümlerini kapatmasına neden oldu. Bu da pazarda büyük bir boşluğun doğmasını sağladı. Üzerine elektrikli ve otonom araçların da bantlara girmesiyle yeni alanlar doğdu. Selim Baykal'ın da aile işlerine dahil olmasına denk düşen bu döneme Seger, Çin ile kapasitesini neredeyse ikiye katlamış bir şekilde girdi. Kuşkusuz bu dönemin en önemli işbirliği Tesla. "Elektrikli araçlarda havalandırma ihtiyacı olmadığından ızgaraların kapalı olması Tesla'nın Model S'inde kornanın düşük desibel testinden geçmesine engel oluyordu" diye hatırlıyor Selim Baykal, "Tesla ile birlikte çalışarak kornanın bulunduğu yere kanal yaptık ve ses sorunu çözüldü."

Bugün Seger'in gelirlerinin yarısı Tesla gibi ana sanayideki müşterilerinden geliyor. Diğer yarı da yedek parça operasyonundan. Ana sanayinin aksine yedek parçada gelişmekte olan ülkeler daha ön planda. Seger bu nedenle Mısır, Tayland, Vietnam ve Malezya gibi ülkelerde ofisler açmayı planlıyor. "Korsa" markasıyla faaliyet gösterdikleri bu alanda şirket son olarak (2018) Rusya satış ofisini açtı. Üretim tarafında ise üçüncü bir ülke yatırımı şimdilik yok. Baykal, gelecekte Amerika Kıtası'nda bu yatırımı düşünebileceklerini söylüyor. **F**

FORBES

GİRİŞİM

YENİ FİKİRLER



İngiltere’de turizm alanında eğitim gördükten sonra bir süreliğine İtalya’ya giden Eraslan, eşiyile de bu sırada tanışıp Roma’da evlenmiş.

Dosso Dossi Holding Yönetim Kurulu Başkanı ve CEO’su Hikmet Eraslan, 2014’te piyasaya çıkan hayatını anlattığı “İyi ki battım” isimli kitabında, “İlerleyen yıllarda ‘keşke daha önce kitap yazacak zamanım olsaydı’ dememek ve farklı kitaplar yazacak zamana sahip olmak için ilk adımı attığımı” söylüyordu. Geçen yılın sonunda söylediğini yaptı ve yeni bir kitap çıkardı. “Renkli Fikirler” adını verdiği bu kitap, ağırlıklı olarak İtalyan çağdaş ressamlarından ve 130 kadar tabloda oluşan resim koleksiyonunu anlatıyor. Koleksiyonunda eserlerine yer verdiği

ünlü İtalyan ressam Antonio Sannino, kitabın kapağında yer alan fotoğraf için Eraslan’ın yüzünü tuval olarak kullanmış. “İki farklı çalışma yapacağını söyledi. Yüzümün bir tarafı kırmızı, toprağı simgeliyor. Toprağı doğayı yeşertiyor burası. Diğer taraf mavi... Deniz, hava, su... Ne yapabileceğini bilmiyordum. Çok mutlu oldum.”

Eraslan, İtalyan eşinin babasının resme düşkün olduğunu ve bu merakı kendisine de aşıladığını anlatıyor. Şirketinin ismini de 2002 yılında 16’ncı yüzyılda yaşamış İtalyan

Renkli Biri

Dosso Dossi Fashion Show’u Antalya’dan sonra Moskova, Almatı ve Bakü’ye de taşıyan Hikmet Eraslan, İtalyan resamlardan ilham alarak kurduğu işi ve koleksiyonunu anlatan bir de yeni kitap çıkardı: Renkli Fikirler.

NİLGÜN BALCI ÇAVDAR

FOTOĞRAF: DENİZ DOĞAN

Ressam Giovanni di Niccol de Luteri'nin lakabı olan "Dosso Dossi"yle değiştirmiş. Eraslan, kendisinin de yepyeni ve denenmemiş bir iş modeli oluşturup başarılı olduğunu söylüyor. Kitabın ismi de bu yüzden "Renkli Fikirler".

Aslında temelleri 1960'larda babası Memet Eraslan tarafından Ağrı'nın Doğubeyazıt ilçesinde atılan holding, inşaattan hazır giyime, gıdadan turizme kadar birçok alanda faaliyet gösteriyor. 1 milyar lira civarındaki toplam ciroları içinde Dossi Dossi Fashion Show ciro bakımından en önemli işleri değil. Ancak başka hiçbir işi, Eraslan'ın sonradan patentini aldığı ve Irina Shayk, Adriana Lima gibi dünyaca ünlü modellerin katılımıyla gerçekleştirdiği bu organizasyon kadar gündeme gelmesini sağlamıyor. Eraslan ilkbahar/yaz ve sonbahar/kış sezonu için yılda iki kere olmak üzere düzenlediği organizasyonu ve iş modelini Türkiye dışına da taşımaya karar verdi ve Almatı, Moskova ve Bakü'de düzenlemeye başladı. "İlkinde Bakü'den istediğimiz verimi alamadık ama diğerleri çok iyi geçti" diyor.

Dosso Dossi, basit bir moda şovu ya da fuar değil. Zaten bu sayede patent alabilmiş. Hikmet Eraslan, "İyi ki battım" isimli ilk kitabında anlattığı gibi Laleli'deki çok katlı mağazalarında satılmak üzere tekstilin üretim tarafına da adım atınca başarılı olamamış. "Malları artık üretmesek de iyi bir alıcı portföyümüz vardı" diyor. O zaman babasının hiç aklına yatmayan fikrini hayata geçirmek üzere ilk organizasyonu Antalya, Kemer'de bir otelde gerçekleştirmiş. Fikir basit bir temele dayanıyor: Kendisinden alışveriş yapan insanları tatile götürüp onlarla bağlarını kuvvetlendirmek bir yandan da üreticileri biraraya toplayıp ticaret yapmalarını sağlamak. Bir nevi fuar gibi... Ancak kurulumundan ürünlerin lojistiğine kadar her aşamada destek verdikleri showroomları Türkiye'deki hazır giyim üreticilerine satıyorlar. Eraslan'ın Laleli'deki ticari işlerinden bağlantıda olduğu 32 ülkeden mağaza sahibi alıcılar da belli bir alım garantisi karşılığında aileleri ile birlikte ücretsiz olarak tatile davet ediliyor. Ölçekleri nedeniyle büyük fabrikalarda istedikleri üre-

timi yaptırmakta zorlanan alıcılar hem tatil yapıyor hem de kendisine koleksiyon oluşturabiliyor. Yapılan alışverişin tüm garantörlüğünü de Dossi Dossi Holding üstleniyor. Her bir fuar 75 milyon dolar civarında ciro ürettiyor. Eraslan, kendilerinin stant kiralaması dışında yapılan ticaretten belli bir komisyon aldıklarını söylüyor.

Ancak cirolarının büyük bir kısmı Laleli'de çevre ülkelere hazır giyim ihracatı yapan Dosso Dossi Mall mağazalarından geliyor. Doğubeyazıt'ta sınır ticareti yaparken kazandığıyla İstanbul'da da yatırım yapan baba Memet Eraslan o dönem gelip İstanbul'da otel alıp, Laleli'de ticaret yapmaya başlamış. Bugün dört ayrı binada kadın, erkek, çocuk ayakkabı gibi segmentlerde 300'den fazla markanın ürünlerini pazarlıyorlar.


Eraslan eğitimini tamamlayıp, İtalya ve Polonya'da bir süre çalıştıktan sonra 1992'de

Türkiye'ye döndüğünde babasının işlerinin iyi gittiğini söylüyor. "Free shoplara sonradan kapandı ama tekstil işimiz devam ediyordu. Kauçuk fabrikamız vardı" diye anlatıyor o dönemi. Şimdi Halkalı'da eskiden kauçuk fabrikasının olduğu yerde

Hikmet Eraslan 10 kardeşin üçüncüsü. Yedi erkek kardeşin hepsi holdingde çalışıyor.

arsaları bulunuyor. Fatih ve Sultanahmet'te beş yıldızlı iki otel, Romanya'da başında ağabeyi Ahmet Eraslan'ın bulunduğu salça ve ketçap pazarının yüzde 60'ına hakim olan Sultan Gıda gibi döviz geliri getiren işleri var. Romanya'daki fabrika 2001 yılında kurulmuş. Salça tarafında 40 milyon dolar kadar ciroları var. Laleli'nin yanısıra Halkalı ve Çengelköy gibi İstanbul'un çeşitli semtlerine yayılan önemli bir de gayrimenkul portföyleri bulunuyor.

Meteor Yapı isimli şirketleri ile Çengelköy ve Halkalı'da konut projeleri yapmak üzere kurulmuş. Eraslan, Çengelköy'de 64 dönüm arazi üzerinde 250 milyon dolarlık bir proje olan Çengelköy Park'ı dört yıl önce yaptıklarını yaklaşık yarısının satıldığını söylüyor. İnşaat tarafında gündemlerinde yeni bir proje yok. Ancak turizm tarafında işleri iyi gidiyor. "Doluluk oranlarımız çok iyi" diyor Eraslan, "Bir projemiz vardı, bir otel daha yapmayı düşünebiliriz."

Bu arada muhtemelen yeni kitaplar yazmak için de çok zamanı var. 

DOSSO DOSSI HOLDİNG YÖNETİM KURULU BAŞKANI VE CEO'SU HİKMET ERASLAN, İTALYAN RESSAM ANTONIO SANİNO'NUN KİTAP KAPAĞINDA YER ALAN FOTOĞRAFI İÇİN YÜZÜNÜ BOYAMASININ TAM DÖRT SAAT SÜRDÜĞÜNÜ SÖYLÜYOR.



A&S Investment, 2019 yılında medya ve eğitim alanında yatırıma hazırlanıyor



1962'den bu yana Türkiye'de üç kuşaktır ticaretle meşgul olan bir ailenin ticari bilgi, birikim ve sermayesinden oluşan A&S Investment Holding, yaptığı yatırımlarla Türkiye'nin kalkınmasına destek olmaya devam ediyor. A&S Investment Yönetim Kurulu Başkanı Uğur Akkuş, 2019 yılında eğitim ve medya alanında toplamda 2 milyar TL yatırım hedeflediklerini söylüyor.

- Şirketiniz A&S Investment hakkında bilgi verebilir misiniz? (kuruluş yılı, faaliyet alanları, ciro)

- A&S Investment, bünyesinde gayrimenkul, inşaat, finans ve varlık yönetimi, yatırım danışmanlığı, ihracat, turizm, enerji, eğitim, medya ve perakendeciliğin olduğu, 4 ülkede 18 şirketin toplamından oluşmuş, yabancı ortaklı bir Türk şirkettir. 2007 yılında kurduğumuz A&S Investment olarak bu güne kadar 3,5 milyar doların üzerinde yabancı sermaye işlemine aracılık etmiş bir holdingiz. Türkiye'ye ilk olarak getirdiğimiz finansal enstrüman, Türkiye'nin tek kalemde en büyük yabancı gayrimenkul yatırımı olan Cevahir Alışveriş Merkezi'nin satılmasıdır. 750 milyon dolar artı KDV ile 890 milyon dolarlık gayrimenkul yatırımdır. Türkiye tarihinde ilk kez bir gayrimenkul bu kadar büyük bir rakama satılmıştır. O tarihte

buna kimse inanamıyordu. Bu yatırımın yurtdışından gelmesi, satılması tamamen bizim yapmış olduğumuz çalışma sonucunda gerçekleşmiştir. A&S Investment olarak 2019-2020 ciro hedefimiz de 1,5 milyar TL'dir. Bu hedefimizi eğitim, IT ve medya sektörleri üzerinde planlamaktayız.

- Ülkemize yatırım için daha çok hangi ülkelerden yatırımcılar geliyor. A&S Investment olarak yatırımcılara ne vaat ediyorsunuz?

Türkiye'ye en çok Suudi Arabistan, Katar, Kuveyt ve Birleşik Arap Emirlikleri'nden yatırımcılar geliyor. Bu yatırımcılar Türkiye'nin karlılığını ve büyüme potansiyelini biliyor. Türkiye'de bankacılık sektörü oturmuş, 5 tane devlet kurumu tarafından denetleniyor. Uluslararası nitelikte çalışan sağlam ve güvenilir bulunuyor. En büyük vaadimiz Türkiye'nin son 20 yılda olan büyüme hızı ve bölgede yapmış olduğu ciddi ekonomik reformlardır.

- Ortadoğu'dan Türkiye'ye sizin kanalınızdan toplamda ne kadarlık bir yatırım geldi? Projeler ve yatırım değerleri hakkında bilgi verir misiniz?

- Ortadoğu'dan Türkiye'ye son 13 yılda bizim kanalımızla 3,5 milyar dolar yatırım geldi. Bunun yüzde 75'i gayrimenkul finansmanı. Geri kalanı ise bankacılık ve finans sektörü.

- Ortadoğu'dan Türkiye'ye daha çok yatırım gelmesi için neler yapılmalı? Hangi sorunlar çözülmeli?

- İlk olarak Ortadoğu'da Arap Baharı ile beraber ciddi bir güvensizlik ortamı oluştu. Akabinde Suudi Arabistan-Yemen Savaşı ile bölgede ciddi karışıklıklar oluştu. Bununla beraber Avrupa ve Amerika'da İŞİD terör olayından sonra zirveye çıkan islamofobi ile beraber ibre tamamen Asya ve Türkiye'ye dönmüş duruma geldi. Bölgenin en güvenli ve huzurlu ülkesi olarak aynı dinin mensubu olmamız, kültürel yakınlık ve ulaşımın kolay olması ile Ortadoğu ve Kuzey Afrika ilgisini Türkiye'ye çevirdi. Türkiye'ye bölgeden daha fazla yatırım gelmesi için bankacılık sektöründe yabancı yatırımcılar için yapılacak değişiklikler ile bu yatırımcılar ve bölge insanı için oluşturulacak kolaylıklarla artırılmalı. Türk iş adamları bölgelere gidip orada şirketler kurması, hizmet bilgi birikimi, know-how'ın o bölgelere sunulması ile Türkiye'ye gelen yatırımı ciddi anlamda artırabiliriz. Ortadoğu, Kuzey Afrika ve Avrasya'da tüm ülkelere Türkiye'den 4 saatten az uçuş saatiyle ulaşabilmemiz de önemli olacaktır. Bu bölgenin 1,7 milyar nüfusu bulunuyor. 25 trilyon dolarlık ekonomiye sahip bir pazara komşu olmamız da önemli bir nokta. O pazarlara girmemiz ve aktif şirketler kurmamız da Türkiye'ye gelecek yatırımın büyüklüğünü ve sürekliliğini hızlı ve ciddi şekilde artıracaktır.

Son 10 yılda Türkiye'de ciddi yabancı bir nüfus oluştu. Şu an 5 milyon yerleşik Arap yaşamakta. Bu da birçok sorunu akabinde getiriyor.



Bu sorunları çözecek danışmanlık ve hukuk bürolarının açılması Türk iş adamlarının ayrıca sorun çözmeye de odaklı hizmet sektörlerine yönelmeleri yatırımların devamlılığına katkıda bulunacaktır. Örneğin; burada 5 tane gayrimenkul almış bir yabancı yatırımcının bu gayrimenkullerini kiraya vermesi, aidatların ödenmesi varsa kamu borçlarının ve vergilerinin takip edilmesi, bakım-onarım renevasyon gibi onlarca iş ve sektörü ilgilendiren özellikle hizmet alanında ciddi işler yapılması çok önemli. Bunların her biri başlı başına bir iş ve sektördür.

- Gerçekleştirmeyi hedeflediğiniz plan ve projeleriniz var mı? Varsa belirtir misiniz?

- 2007 yılından beri yatırımlara aracılık etmiş A&S Investment olarak bu yıl eğitim ve medya alanında gerçekleştirmeyi planladığımız bazı satın almalar ile toplamda 2 milyar TL'lik yatırım hedefliyoruz. Yakında Türkiye'de çok yaygın bir eğitim kurumunu satın alacağız. 300 milyon dolarlık yatırım yapacağız. Ayrıca eğitim kurumumuzu franchise vererek tüm Arap alemine yaymak istiyoruz. Devamında da Türkiye'de bir üniversite projemiz olacak. Medya alanında ise şu sıralar görüşmelerimiz sürüyor. Medya alanına gerçekleştireceğimiz satın almanın ardından da aynı bölgelere açılım planlıyoruz.

Kablunun Çıkış Yolu

Piyasaya giriş kolay, kapasite kullanımı düşük ve rekabet yoğun.
Bu durumda ancak ar-ge hayatı kurtarabilir.

ERSUN ERDİNÇ

Piyasaya düşük bir sermayeyle girilebilen, çok sayıda irili ufaklı üreticinin bulunduğu ve azalan talep nedeniyle atıl kapasitelerin olduğu kablo sektöründe ayakta kalabilmek dikkatli manevralarla mümkün. Bakır özlü enerji kablolarından fiber optiklere, özel endüstri uygulamalarına kadar 22 bin farklı kablo üreten Türk Prysmian de böyle bir yola gidiyor. Örneğin yeni ürün geliştiriyor, bağlı olduğu Prysmian Group'un desteğini kullanıyor ve kablo gibi hayatın her alanında olup da pek kimsenin fark etmediği bir ürün için tüketiciyi bilgilendirerek öne çıkmaya çalışıyor. Girdi maliyeti kurlarla birlikte dalgalanan, daha doğrusu zıplayan bir üretim alanında faaliyet gösteren şirket geçen ağıstostaki yüksek kur hareketliliğinin etkilerini bertaraf etmek üzere Prysmian Group merkezi yönetimiyle görüşmeler sonunda (Ocak 2018'den itibaren geçerli olmak üzere) yüzde 2 oranındaki lisans ödemelerinin yüzde 1,25 olarak revize edilmesini sağladı. 4 milyon liranın üzerinde bir avantaj sağlayan bu lisans ödemesi indirimi, şirketin 38,5 milyon liralık karına elbette katkıda bulundu (Şirketin, yüzde 24'ünü 40 ülkeye yaptığı ihracattan sağladığı 2018 cirosu 1 milyar 373 milyon lira oldu).

Dünya kablo pazarının büyüklüğü yaklaşık 170 milyar

dolar civarında. Integer Research'ün sıralamasına göre en kaliteli tel ve kablo pazarında gelir ölçüğüne göre ilk beşi Prysmian, Nexans, Southwire, SEI ve General Cable oluşturuyor. Prysmian Group'un cirosu 12,3 milyar dolar. 2018 sonu itibarıyla 112 milyon euro'luk ar-ge harcaması yapmış. Türkiye kablo pazarının büyüklüğü ise yaklaşık 4 milyar dolar. Bunun 2 milyar doları iç piyasa büyüklüğü, geri kalanı da ihracat. İthalat ise 500 milyon dolar kadar. Böylece 1,5 milyarlık bir net dış ticaret geliri söz konusu. Aynı zamanda Kablo Sanayicileri Derneği Başkanı olan Aydoğdu yine de önce işneyi kendilerine batırıyor: "İçinde hem insan hem teknoloji, makine, teçhizat olan bu sektörün, Avrupa gibi ülkelere nazaran daha düşük maliyetli olmasına rağmen kalitede aslında daha iyi olabilecek bir donanımı var."

Türkiye'de kablo talebinin altı katı kapasite bulunduğu dikkat çeken Türk Prysmian Kablo Yönetim Kurulu Başkan Yardımcısı ve Genel Müdürü Erkan Aydoğdu, "Türkiye'de 200'ün biraz üzerinde üretici var. İlk yatırım çok zor olan bir sektör değil. Zaten tüketici de ürünü görmediği ve kaliteyi de çok algılayamadığı için o yatırımı yapanın bir alıcısı olabiliyor. Bu aslında sektörü de biraz sağlıklı yapıyor. Çünkü kapasite fazlaştıkça o ürünün kalitesini kontrol etmeniz zorlaşıyor. Dolayısıyla birbiriy-



Türk Prysmian Kablo Yönetim Kurulu Başkan Yardımcısı ve Genel Müdürü Erkan Aydoğdu'nun sağ kolunun altında görülen kablo örneği, Çanakkale Boğazı altında Lapseki-Sütlüce arasında 380 bin kV'lik enerji ileten sualtı kablosundan.



le çok rekabet eden, ihracat pazarlarında bile Türk üreticilerin birbiriyle rekabet ettiği bir işten söz ediyoruz” diyor.

479 kişi istihdam eden şirket sadece Türkiye’de değil, dünyada da hem metal hem de fiber kablo (fiberi de kendi yapıyor) üreten az sayıda üreticiden. Dünyada telekomünikasyon alanında bakıra talebin azalıp daha büyük bant genişliği sağlaması nedeniyle fiber kablonun ilgi görmesiyle bu alandaki üretime ağırlık veriyor. Dünya fiber optik kablo pazarı 4 milyar dolar civarında tahmin ediliyor. Toplam kablo pazarı içinde küçük bir dilim ancak kabaca enerji kablolarının üç, telekomünikasyon kablolarının iki katı birim fiyata sahip. Yani karlı bir üretim alanı.

Bu nedenle Türk Prysmian’ın Mudanya’daki yüzde 78 kapasiteyle çalışan üretim birimi ve ar-ge tesisi, Prysmian Group içinde önemli bir yere sahip. Aydoğdu fiber optik kablonun telekomda bakırın yerini alan çok daha düşük boyutlarda ve çok daha yüksek verim alınan bir ürün olduğunu vurguluyor. 1985’te Türkiye’nin ilk fiber optik kablo üretiminin yapıldığı bu tesiste şimdilerde, kendi üretimleri olan fiber optik kabloların kullanıldığı bir proje üzerinde çalışılıyor. Bu, demiryolu yönetim sistemlerine yönelik bir çalışma çerçevesinde yer alıyor. Demiryolunda her türlü sinyalizasyon sistemi eksiksiz çalışsa bile örneğin yola bir kaya parçasının

düşmesi ya da bir hayvanın çıkması gibi riskleri algılayabilmek güvenlik açısından önemli. Türk Prysmian Kablo da bu riskleri fiber kablonun akustik özellikleri üzerinden geliştirmeye çalışıyor. Fiber optik kablolarda titreşimler içinden geçen ışığın kablo çeperlerinden yansımaları etkiliyor. Bu etkiyi de yüksek duyarlılıktaki ölçüm cihazlar ölçebiliyor ve uyarı sinyaline dönüştürerek demiryolunun güvenliğini sağlıyor. Ancak bu mekanizma sadece demiryollarıyla sınırlı değil, boru hatları ya da benzeri yapılan için de kullanılabilir. Kuşkusuz bu sistemlerin etkin çalışması fiber optik kablonun üretim kalitesi ve verimliliği ile doğru orantılı.

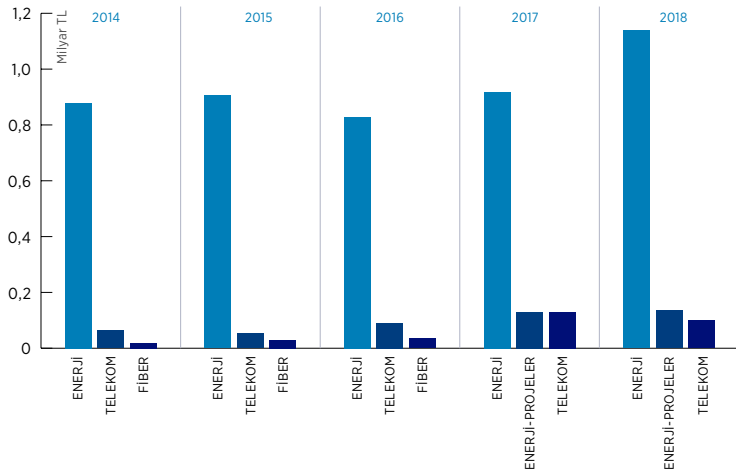
Projenin Mudanya’ya gelişi ise Prysmian Group bünyesinde “Hangar” diye adlandırılan ve yeni fikirlerin toplandığı merkezden Türk Prysmian’ın gördüğü geliştirme potansiyeli üzerine talepte bulunmasına dayanıyor. Türk Prysmian geçen yıl ar-ge için 5 milyon lira harcadı. Ancak ar-ge süreçlerine bu bütçenin çok üzerinde bilgi birikimi girdisi söz konusu çünkü grubun dünya çapında 25 ar-ge merkezi bulunuyor ve bunların çalışmaları paylaşıyor.

Türk Prysmian’ın üzerinde çalıştığı başka bir ürün ise ticari adı “Firetuf” olan yangına dayanıklı fiber optik kablo. Aydoğdu bu ürün için “Kendi deneyimlerimizle bu tip konuları çok kolay ele alabiliyoruz. Dünyada hem fiber optik ve hem yangına dayanıklı kabloyu üretmek çok kolay değil. Burada böyle bir ürün tasarımı yaptık ve grubun da bu anlamdaki bütün ihtiyaçlarını buradan görmeye çalışıyoruz” diyor. **F**

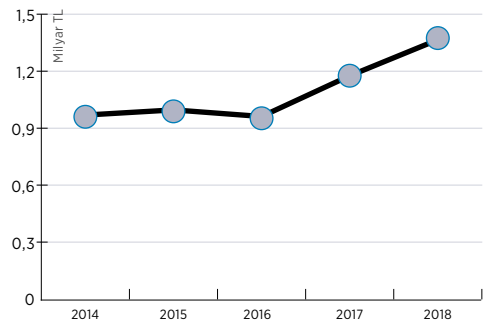
PRYSMIAN GROUP
TÜRKİYE TARAFINDAN,
OCAK 2016’DA
MUDANYA’DA FAALİYETE
GEÇEN ÜRETİM
AKADEMİSİNDE ŞİMDİYE
KADAR 29 ÜLKEDEN
GELECEK VAAT EDEN 200
YÖNETİCİ ADAYI
EĞİTİM ALDI.



TÜRK PRYSMIAN KABLO’NUN SON BEŞ YILLIK ÜRETİM TÜR VE MİKTARLARI



TÜRK PRYSMIAN KABLO’NUN SON BEŞ YILLIK CİRO GELİŞİMİ



KAYNAK: TÜRK PRYSMIAN KABLO

A.101
HARCA
HARCA
BITMEZ



HAYATTAN
ÖDÜN VERMEYİN DİYE



KALİTEDEN
ÖDÜN VERMİYORUZ

Robot Kamyonlar

Sürücüsüz otomobillere en az beş yıl var. Önce 18 tekerlekli ve Caltech doktoralı 34 yaşındaki bir gencin kurduğu unicorn yolların kralı.

ALAN OHNSMAN

Tucson'daki havaalanının güneydoğusunda, Sonoran Çölü'nün cholla kaküsleri ve paloverde ağaçları arasında uzanan kum rengi sınıai yapının giriş kapılarının üzerinde yatay zümrüt

yeşili bir yarık var. Ancak kameralar ve sensörlerle dolu "Peterbilt" marka bir yarı römork kamyonun gürlemesiyle ziyaretçiler, içeride tezgahlanan teknolojik devrim hakkında fikir sahibi olabiliyor. TuSimple'in kurucu ortağı Xiaodi Hou, bu depoyu geçen yıl şirketin sürücüsüz büyük kamyonlarını ücretli seferlerde test etmek için kurdu. 700 milyar dolarlık kamyon pazarı için geliştirilen sürücüsüz sistemin ticarileştirilmesine yönelik yeni bir adımdı bu (Kamyonlar şu anda bir güvenlik sürücüsü ve bir mühendisle çalışıyor. Hou "sürücüsüz" seferlere gelecek yıl başlamak istiyor).

TuSimple, sürücüsüz kamyonlara odaklanan tek yeni kurulmuş şirket değil. Tamamı San Francisco Körfezi Bölgesi'nde kurulu Embark Trucks, Ike, Starsky Robotics ve Kodiak Robotics kendi sürücüsüz büyük kamyonlarını geliştirmek için yarışıyor ama TuSimple hepsinden hızlı. 34 yaşındaki bilgisayar bilimcisi Hou, San Diego merkezli şirketine 1,1 milyar dolarlık bir değerleme karşılığında 178 milyon dolar taze kaynak buldu ve şirket böylece sürücü-



süz kamyon alanındaki ilk unicorn oldu ve en yakın rakibi Embark'ın üç katından fazla savaş ganimetine kavuştu. Söz konusu nakit yığını, filosunu büyütme işinde şirkete üstünlük sağlıyor, bu da Phoenix merkezli Royal Paper gibi müşterilerle yeni anlaşmalar imzalamanın anahtarı.

Forbes'un tahminine göre 15 Peterbilt ve Navistar ile şirketin ücretli müşteriler için mal taşıyan kamyon sayısı tüm rakiplerinden fazla. Hou teknolojik sicillerine dikkat çekiyor -TuSimple, bir kilometre ötesini, Waymo dahil diğer tüm sürücüsüz teknoloji şirketlerinden daha uzağı görebilen tescilli bir görüş sistemine sahip. "Bin metrelik algı mesafemiz var. Sanırım bu, şirketin şu ana kadarki en büyük gücü" diyor Hou.

Google'ın ana şirketi Alphabet'in bir birimi olan Waymo, sürücüsüz taksi hizmetini aralık ayında Phoenix'te devreye sokarak GM Cruise ve Uber'e üstünlük sağladı. Geçen yıl sürücüsüz kamyonlarını da test etmeye başlayan şirket, bu araçlarda yüzlerce minivanına başarıyla

kılavuzluk yapan sensör ve yazılım paketini kullanıyor. Waymo kamyon işine ağırlık vermek isterse cebinin derin olması nedeniyle diğerlerinin toplamından daha büyük bir filoyu çabucak finanse edebilir.

Hou, görüş sistemiyle birlikte derin öğrenmeyi kullanarak otomobilleri değil, münhasıran büyük kamyonları sürmek üzere tasarlanmış bir yazılım yarattı. Derin öğrenme, nesnelere tanımak ve kendi tepkilerini hesaplayıp vermek üzere makineleri eğiten en yeni teknolojilerden. Hou, bunun TuSimple'ı Waymo'dan bile ayıracağı kanaatinde.

Hou haklıysa TuSimple sürücüsüz taşıt patlamasından ilk istifade edenler arasına girecek. Onlarca teknoloji devi, yeni şirket ve küresel otomotiv firması Waymo'yu yakalamak için çabalyor. Ama çoğu sürücüsüz otomobil programı hala deney aşamasında; sürdürülebilir işlere dönüşmeleri için en az beş yıl gerekiyor. Sürücüsüz kamyon işi daha önce ticari başarıya ulaşacak gibi görünüyordu; bunu hızlandıran faktörlerden biri, Amerikan kamyoncu birliklerinin yarı römorklar için yılda 60 bin olarak açıkladığı sürücü eksikliği. TuSimple, eyaletler arası yollarda gitmenin kalabalık kent sokaklarında seyretmeye kıyasla daha kolay aşılabilecek bir engel olmasından faydalanmayı umut ediyor. Plan, büyük metropollerin dış eteklerindeki depolar arasında uzun mesafeli yük taşıma işini sürücüsüz kamyonlarla yapmak; daha sonra da yerel teslimat için kargoyu daha küçük, insanlı kamyonlara transfer etmek.

Bu teknoloji henüz tam anlamıyla kanıtlanmış değil ama Tucson'daki depodan sürücüsüz modda ayrılan her kamyon, sistemi daha akıllı hale getiriyor. Yol denemeleri ve video oyun benzeri testler gelişimi hızlandırıyor. Ne kadar karmaşık olursa o kadar iyi. "Sorun tasarlamak özgün yeteneğim haline geliyor" diyor boş zamanlarında Xbox oynamayı seven Hou.

Beijing doğumlu Hou, 2008'de Şanghay Jiao Tong Üniversitesi'nden bilgisayar bilimleri ve mühendisliği derecelerini aldıktan sonra doktora çalışmaları için Pasadena, Kaliforniya'daki Kaliforniya Teknoloji Enstitüsü'nün (Caltech) yolunu tuttu. NASA'nın Jet İtiş Laboratuvarı'nın bulunduğu Caltech'in kendisine bölgedeki diğer okullardan daha uygun olduğunu düşünen Hou, Henry David Thoreau'nun Walden'ın-

dan alıntı yaparak "Ölçülü yaşamak istedim" diyor, "Çevremdeki bir sürü sözde fırsatın tacizine uğramak istemedim."

Caltech'te geçirdiği altı yılda beynin görsel veriyi nasıl işlediği üzerine çalıştı. Ayrıca derin öğrenmeyi kullanarak geliştirilen yapay zekayı inceledi. Bu, öylesine az anlaşılabilir bir alandı ki adeta 'simya gibiydi' insanlar onunla ne yapacağını bilemiyordu.

2015'te Hou, yapabileceği şeylerden birinin şu olduğunu düşündü: Google'ın 2009'da sürücüsüz araç araştırmalarını başlattığı zaman mümkün olandan çok daha hızlı bir şekilde sürücüsüz bir sistem yaratılmasına katkı sağlayabilirdi. Spesifik özellikler için binlerce satırdan oluşan kodlara bel bağlamak yerine derin öğrenme, insan beynini taklit ederek bilgisayarlara imgelerden örüntü tanımayı öğretiyor (O günden bu yana Waymo derin öğrenmeyi en çok kullananlardan biri haline geldi).

Google'ın kaydettiği ilerlemeye saygı duymakla birlikte Hou, karmaşık kent ortamının robot araçlar için fazlasıyla çetin olduğu kanaatindeydi. Otoyollarda ise durum farklıydı. Otomobillerde yapay zeka "mevcut değil ve derin öğrenme kadar büyük bir devrim yaşanana dek mevcut olmayacak" diyor Hou'nun öngörüsü, bunun için beş yıl daha gerektiği yönünde. McKinsey & Company'nin kıdemli ortaklarından Bernd Heid, kamyonculukta işin daha kolay olduğu konusunda Hou'yla hemfikir. "Otoyol, denetimli olduğu için çok kolay, daha doğrusu nispeten kolay bir uygulama. Rahatça haritalandırılabilir" diyor Heid, "Etrafta oynayan çocuklar da yok."

Hou, TuSimple'ı hala Caltech'teyken tasavvur etti ve 2015'te arkadaşı ve iş ortağı

Kurucu ortak Xiaodi Hou, San Jose, Kaliforniya'da bir TuSimple kamyonunun içinde. Hou'nun sürücüsüz kamyonu yakında 22 saatlik seferler yapmaya başlayacak -hiç gece molası vermeden.



Mo Chen ile birlikte kurdu. Chen şirketin genel müdürü; Hou ise baş teknoloji yöneticisi ve başkan unvanlarını tercih etti. Chen, TuSimple'ın ikinci bir merkezinin bulunduğu ve yerel limanlarda yük taşıyacak robot kamyonlar geliştirdiği Çin'de üslenmiş durumda. "Xiaodi'nin rolü teknoloji inşa etmek çünkü bu geleceğimiz. Genel müdür olarak rolüm ise onu desteklemek" diyor Chen.

TuSimple, 2018 sonunda, ilk destekçisi Çinli teknoloji firması Sina'nın liderliğinde gerçekleştirilen rauntta Hong Kong merkezli Composite Capital Management'ın yatırımla 95 milyon dolar kaynak bulmayı başardı. Şirketin ABD'deki destekçileri arasında TuSimple'ın bilgisayar sistemini tedarik eden Nvidia bulunuyor. Hou gelecek yıl daha fazla kaynak yaratmayı umuyor. Genelde Arizona içinde yapılan ve geçen yaz başlayan seferlerden elde edilen gelir, geçen yıl 100 bin doların altında kaldı. Baş ürün yöneticisi Chuck Price'ın verdiği bilgiye göre şirketin haziran ayında filosunu 50 araca çıkarmasıyla ücretli seferlerden sağlanan gelirin 2019'un ikinci yarısında ayda 1 milyon dolara ulaşması gerekiyor.

Tekil eyaletlerin sürücüsüz araçlara getirdiği kısıtlamalar, TuSimple'ın bir kıyıda diğerine sürücüsüz olarak ticari yük taşımamasını engelliyor; şimdilik sürücüsüz seferleri Arizona ve Teksas ile sınırlı. Ayrıca yeni bir ölümün planları daha da karmaşıklaştırmasından endişe ediliyor: Uber'in sürücüsüz test aracı bir yıl önce çarptığı yayanın ölümüne yol açtığına araç çağırma şirketi progra-

mına aylarca ara vermişti.

TuSimple, filosunu özelleştirmek için sektörün ağır toplarıyla işbirliği yapıyor; bunların arasında Peterbilt ve Navistar'ın yanısıra kamyon motoru üreticisi Cummins bulunuyor. TuSimple önümüzdeki birkaç ay içinde ABD'deki büyük bir resmi kuruluşla birlikte bin 600 kilometrelik sürücüsüz seferler yapacak ücretli bir pilot program başlatacağını söylüyor.

Bu seferlerden sağlanan nakit akışı, robot kamyonların 200 bin dolarlık tahmini masrafının karşılanmasına yardımcı oluyor. Bu maliyetin 150 bin doları aracın kendisi, geri kalanı

da dokuz kamera, iki lidar (3-B görüntüleme için lazer sensör), ileri radar ve bütünleşik bilgisayar için yapılan harcamalardan oluşuyor.

Bir de TuSimple'ın aralıksız yürüttüğü yol testlerinin şimdilik araçta

bulunan bir güvenlik sürücüsü ve bir mühendisin maaşlarını da kapsayan gideri var. TuSimple, müşterilerine cazip bir teklifle gidebileceğine inanıyor: Yaptığımız ek masrafları iki yıl içinde çıkaracağız. Büyük, 8 sınıfı kamyonların kütleleri için özel tasarlanmış teknolojiye ihtiyaç duyuyor, ikiye katlanmalara yol açan sert frenler ve ani manevralardan kaçınma kabiliyeti gibi. Ayrıca olabildiğince uzağı görmeleri gerekiyor.

TuSimple, Waymo gibi lidar ve radar kullanıyor ama uzun menzilli kameraların kamyonlar için en iyi seçenek olacağını tahmin ediyor. Bir kilometrelik görüş sistemi, bu işin anahtarı ve müstakbel müşterilerin hoşuna gidecek bir özellik. TuSimple, sisteminin 1 kilometre ötesini görebildiği için sert frenlemenin önüne geçecek şekilde aracın hızı ve şerit konumunu daha iyi düzenleyerek yakıt maliyetlerini yılda yüzde 15'e varan oranlarda düşürebileceğini savunuyor.

Pazar talebi ve temel ekonomi, 40 tonluk sürücüsüz kamyonları yola çıkarmaya ilişkin endişelere galip gelebilir.

Tucson'da, Los Angeles limanını Güneybatı'ya sonunda da Florida'ya bağlayan hayati kargo koridoru "Interstate 10" otoyolunun hemen kenarında, Hou başarısının yaklaşmakta olduğunu görüyor, "başarı kamyonculukta olacak" diyor. **F**

Sürücüsüz kamyon, otomobillerden önce ticarileşecek gibi görünüyor.

NASIL OYNAMALI

40 tonluk robot kamyonların yollarda ilerlediğini görmek kısmen heyecan verici kısmen korkutucu. Güvenliği sağlamak için sensörler ve yazılımın hızlı ve emniyetli ağırla anlık veri analizi için bağlanması gerekiyor. Crown Castle International, telekom ağlarının 2022 itibarıyla sayısı 29 milyarı bulması beklenen cihazlarla bağlantısını sağlama işinde. REIT, 5G için gereken bant genişliği artışını destekleyebilen küçük hücre teknolojisinde pazarı lideri olduğu iddiasında. Satışları 2018'de yüzde 25 artarak 5,4 milyar dolara ulaştı ve şirket 2019 için öngörülerini yükseltti. Ayrıca temettü getirisi yüzde 3,6.



Jon D. Markman, Markman Capital'in başkanı ve Fast Forward Investing'in yazarı.



Teknolojiyle gelen siber suç tehdidi

Günümüzde bilişim teknolojileri, neredeyse bütün iş kollarında ve sektörlerde vazgeçilmez bir unsur olarak yer almakta ve kullanılmaktadır. Yaşanan bu dönüşüm, suçluların da yeni düzene ayak uydurmasını sağlamıştır. İnternetin teknik bilgiye ulaşım noktasında sağladığı imkânların, bilişim teknolojilerinin suç işlemede araç olarak kullanılmasını da kolaylaştırdığı ne yazık ki bir gerçektir. Özellikle dolandırıcılık, sahtecilik, hırsızlık, tehdit ve şantaj gibi klasik suç tiplerinin, bilişim teknolojileri kullanılarak işlenmesi olağan bir hâle gelmiştir. Siber suçların sadece teknik anlamda bilgisi bulunmayan “sade” vatandaşları değil, bu konuda güvenlik ağlarıyla donatılmış büyük ve kurumsal şirketleri de tehdit ve mağdur ettiği görülmektedir.

Bilişim araçlarını kullanarak suç işleyen faillerin yakalanması ve cezalandırılması uygulamada gerçekten çok zordur. Bu kişilerin tespiti bazen teknik olarak mümkün değildir. Bazen de failer ülkelerarası mesafelerden bu suçları işlediği için bu kişilere ulaşılana kadar işten geçmektedir. Bu kişiler yakalandığında bile yakalanan kişinin bilgisayar başındaki insan olduğunu ispat etme sorunuyla karşı karşıya gelinmektedir. Suç oluşturan eylemin birçok ülkeye yayılması ve farklı ülkelerin yargı alanlarına girmesiyle de birçok bürokratik engelle karşılaşılmakta ve hızlı bir şekilde aksiyon alınamamaktadır.

Uygulamada bilişim araçlarını kullanan suçlular gerçekten profesyonel

bir şekilde planlı ve bilinçli olarak hareket etmektedir. Yaptıkları telefon görüşmelerinde ve iletişimlerde kimliklerini gizlemektedirler ve çoğunlukla takip edilemez durumdadırlar. Bilgisayar başında süreci yöneten bu failer, çoğunlukla aracı görevi gören yardımcı kişiler kullanmaktadır. Örneğin, dolandırıcılık faaliyeti sonucu elde edilen para genelde başka bir kişinin banka hesabına yönlendirilmekte, banka hesabını kullandıran kişi belirli bir komisyon karşılığında bankadan çektiği parayı arka planda yer alan bu kişilere aktarmaktadır. Aracılık eden bu kişilere ulaşılması ve bunların cezalandırılması mümkün olabilse de bilgisayar başındaki suçlular paçayı sıyırmaktadır. Bu noktada suçu önleyici tedbirler ve suç gerçekleşikten sonra yapılması gerekenler hakkında kurumsal şirketler bilinçli olmalıdırlar. Önleyici tedbirler için öncelikle şirket bünyesinde özel bir risk birimi oluştu-



Av. Koray Söğüt

bulmalı, gerekli yazılım ve donanımlar temin edilmeli ve özellikle çalışan personelin eğitimleri üzerinde durulmalıdır. Uygulamada sıklıkla görüldüğü üzere söz konusu suçların işlenmesinde insan hatasının payı gerçekten çok büyüktür. Bir örnek üzerinden gidecek olursak, phishing¹ e-mailleri ile gelen linklere tıklanması tamamen bir insan hatası olup, bu konuda farkındalık yaratılmasıyla bu konuda oluşabilecek zarar büyük ölçüde önenebilecektir. Bununla beraber ödeme işlemlerinin gerçekleştirilmesi konusunda karşı tarafın yalnızca e-mail ile değil telefonla da aranması ve sağlıklı bir şekilde teyit alınması, ilk defa mail alınan kişilerden gelen mailerde uyarı bulunması, daha önce işlem yapılmamış yeni ve farklı bir banka hesabına ödeme talimatı gelmişse buna şüpheyle yaklaşılması, yabancı ülkelere yapılan para transferlerine dikkat edilmesi gibi konularda şirket politikaları getirilmeli ve bu politikalar ciddi bir şekilde uygulanmalıdır.

Kişi olarak veya şirket olarak böyle bir suçun mağduru olduğunda ise ilk yapılması gereken işlem, banka ile irtibata geçmek ve paranın alıcıya ödenmesini önlemektir. Her ne kadar bankaların bu durumlarda herhangi bir yargı kararı olmadan paranın ödenmesini durdurmaları mümkün olmasa da uygulamada ödemeyi birkaç gün geciktirebilmektedirler. Bu süre içerisinde de geç kalmadan savcılığa başvuruda bulunularak hesaba bloke konulmasını talep etmek gerekmektedir. Bu noktada suçun faillerinin yaptığınız başvurudan haberdar olması hâlinde derhal ortadan kaybolabileceğini unutmadan fayda vardır. Bu en istenmeyecek sonuç olacaktır. Zira bu tip suçların aydınlatılabilmesi için en büyük delillerden biri, parayı çeken kişilerin tutuklanması olacaktır. Bu noktada Türk polis ve savcılık makamlarının son derece özverili çalıştıklarını, bu tip vakaların hemen hemen hepsinde şüphelilerin çok hızlı bir hazırlık sonucunda tutuklatıldığını ve birçok olayın başarılı şekilde aydınlığa kavuşturulduğunu belirtmemiz gerekir.

¹ Phishing sözcüğü, İngilizce'de balık tutma (fishing) ve telekomünikasyon sistemlerinin hacklenmesi (phreak) anlamına gelen fiillerden türetilmiştir.

TARIM KREDİLERİ



Tarımda Kredi Bereketi

Son 10 yıldır kamu dışında özel bankalar, tarım sektörüne kredi vermek için adeta yarışıyor. Bu gelişme tarım kesiminin kullandığı kredi tutarlarına da yansdı. Çok değil 2005'te Türk bankacılık sektörünün tarım kesimine kullandığı toplam nakdi kredi tutarı 5,6 milyar lira düzeyindeydi. BDDK'nın Mart 2019 verileri itibarıyla tarımın kullandığı toplam kredi tutarı 104,2 milyar liraya ulaştı.

Kredilerde yaşanan bu büyük artışta kuşkusuz en büyük etken üreticilerin hasat dönemine göre geri ödeme planı sunulması. Kredi kullanan çiftçi geri ödemesini bir yıl sonra hasat döneminde bir kerede ödeme imkanına sahip. Ayrıca

çoğu bankanın çıkardığı tarım kartları sayesinde çiftçiler yine yıl boyu yaptıkları birçok harcamayı hasat döneminde geri ödeyebiliyor. Yıl boyunca SGK ve cep telefonu faturalarını hasat kartları ile ödeyen çiftçi, bankaya olan borcunu yılda bir kez hasattan sonra yapabiliyor. Bunun dışında mazot, gübre, tohum gibi girdileri için de benzer ödeme imkanları var. Çiftçi çalıştığı bankanın anlaştığı kurumlardan yaptığı alışverişlerden ekstra indirim de kazanabiliyor.

İstihdamın Yüzde 17,3'ü

Her ne kadar tarımın istihdamdaki payı her geçen yıl düşse de, yine de istihdam piyasasındaki yüzde 17,3'lük payı ile dikkat çekiyor. Hemen küçük bir

bilgi verelim, 2010'da Türkiye'de tarım sektörünün istihdamdaki payı yüzde 23,3 seviyesindeydi. Yine TÜİK'in 2018 sonu verilerine göre tarım sektöründe çalışan kişi sayısı da bir önceki yıla göre önemli oranda gerilemesine rağmen halen 4,8 milyon kişi düzeyinde.

Geçen yıllara göre istihdam daralması yaşamasına karşın yine de çok büyük bir pazar olan tarım bankacılık sektörünün odağında olmayı sürdürüyor. Bu kesimden pay almak için tarıma özel kredi dışında çiftçinin araç, ev gibi bireysel ihtiyaçlarını da hasata özel ödeme seçenekleri ile karşılayan bankalar ayrıca danışmanlık, eğitim hizmetlerini de veriyor. İşte bankaların çiftçilere özel kredi paketleri...



Burak Koçak

DENİZBANK 300 Ürüne Özel Kredi

Denizbank, zirai ve hayvancılık ürünlerine, işletmelere, tarım ürünleri işleyen sanayi şirketlerine finansman ve ödeme yöntemi konusunda destek oluyor. Tarım sektörüne toplam 300'ün üzerinde farklı kredi sunduklarını söyleyen Denizbank Tarım Bankacılığı Grubu Genel Müdür Yardımcısı Burak Koçak, "Tarım kredilerinde vade hasada bağlı. Bu sebeple geri ödemesi hasat sonrası olacak şekilde tasarlanmış kredi ürünlerimiz ve senede bir geri ödemeli, hasat vadeli Üretici Kart ile çiftçilerimize destek veriyoruz" diyor.

Denizbank tarımsal girdilerin temini için vadesi bir yıl olan işletme kredileri ve tarım yatırımları içinde vadesi yedi yılı bulabilen traktör, arazi alımı, sera yapımı ve tadilatı, hayvancılık işletmeleri, meyve bahçeleri tesisleri kredileri gibi yatırım kredileri ile sektöre destek sağlıyor. Tarım sektörüne 17 senedir hizmet verdiklerini hatırlatan Koçak, sektöre kullandırdıkları toplam kredi tutarının 13 milyar lirayı aştığını bugüne kadar kapanan krediler de dahil edildiğinde sektöre 35 milyar lira tutarında kredi verildiğini açıklıyor. Tarıma harcanan her 1 liranın 2,6 lira kadar bir tarımsal çıktı yarattığını da ifade eden Koçak, bu açıdan bakıldığında Denizbank'ın üretime 90 milyar liranın üzerinde katkı sağladığını söylüyor.

Koçak, sundukları diğer hizmet ve ürünlerle ilgili şunları söylüyor: "Sigorta ürünleri, ürün ödemelerine aracılık, saha ekiplerimiz aracılığı ile zirai danışmanlık sağlıyoruz. Ayrıca üreticilerimize dijital kanallar aracılığı ile danışmanlık hizmeti

Ferhat PİŞMAF | Ziraat Bankası
Tarım Politikaları Bölüm Başkanı

ZİRAAT'TEN 700 BİN ÇİFTÇİYE 62.3 MİLYAR TL KREDİ

Ziraat Bankası'nın tarım kredilerindeki ürün yelpazesi oldukça geniş. Büyükbaş besisi ve küçükbaş besisi, süt ve damızlık hayvancılık, et, yumurta ve damızlık amaçlı kanatlı üretimi, tarla ve bahçe bitkileri yetiştiriciliği, örtüaltı tarımı, meyve ve sebze yetiştiriciliği, tıbbi aromatik bitki yetiştiriciliği, süs bitkisi üretimi gibi bitkisel üretim faaliyetleri; avcılık ve yetiştiricilik suretiyle yapılan balık ve her türlü su ürünleri üretimi, organik tarım, iyi tarım gibi özel uygulamalar ve tarımsal üretim için gerekli her türlü makine ve ekipmanların finansmanına yönelik kredilerimiz bulunuyor.

Klasik anlamda tarımsal üretimin yanı sıra, lisanslı depo ve soğuk hava deposu gibi tarımsal ürünlerin saklanması ve muhafazasına yönelik yatırımlarla süt ve süt ürünleri üretimi; meyve/sebze kurutma/dondurma; meyve suyu ve konsantresi, salça, turşu, reçel, marmelat, pekmez üretimi; su ürünleri paketleme, tütsüleme, kurutma ve tıbbi aromatik bitkilerin işlenmesi gibi konularda da tarım kredisi kullanıyoruz. Bu yıl ayrıca uygulamaya koyduğumuz üç yeni kredi paketimiz var. 2019 hemen başında Seracılık Kredi Paketi'ni nisan ayında Orman Köyleri Kredi Paketi'ni uygulamaya koyduk. Mayıs ayında ise Soya, Mısır, Ayçiçeği Kredi Paketi hayata geçti. İşletme ziyaretlerinde yaptığımız bilgilendirmelerin yanı sıra, özellikle yatırımlar, kullanılacak krediler, hibe ve teşviklerin kapsamı gibi konularda üreticilerimize danışmanlık ve teknik destek de veriyoruz. Ayrıca Ziraat Bankası Genç Çiftçi Akademisi kapsamında üniversitelerimizin Ziraat Fakülteleri ile işbirliği yaparak ağırlıklı 18-30 yaş arasındaki gençlere teknik

sunmak amacıyla Deniz'den Toprağa dijital platformunu hayata geçirdik. Bu platform aracılığı ile üreticilerimize anlık, sorgulanabilir ve sektörel bilgiler sağlarken işlerini daha iyi takip etmelerini sağlayan hava durumu, haberler,



eğitim ve girişimcilik eğitimi veriyoruz. Halen Ankara, Adana ve Bursa'da süt sığırları yetiştiriciliği ve seracılık konularında eğitimlerimiz devam ediyor. Yıl içerisinde Antalya, İzmir, Tekirdağ, Kayseri ve Kırşehir'de de eğitim başlatmayı planlıyoruz.

Bankamızca tarım sektörüne yalnızca kredi verilmiyor. Başta Tarım ve Orman Bakanlığı olmak üzere muhtelif kurum/kuruluşlar tarafından destekleme, hibe vb. ödemelere aracılık hizmeti de sunuyoruz. Bu kapsamda tarım sektöründeki müşterilerimizin sayısı 2 milyonun üzerinde. Bankamızca kredi kullandırılan üretici sayısı 700 bine yaklaştı; üretimimize kullandırdığımız krediler nisan ayı itibarıyla 62.3 milyar TL'ye ulaştı. Söz konusu kredilerimizin yüzde 19'u sübvansiyon uygulaması dışındaki kredilerden oluşuyor.

Ödeyememe durumuna düşen üreticilerimize kredilerini beş yıla kadar taksitlendirerek ödeme imkanı sunuyoruz. Ayrıca ilave kredi de kullandırabiliyoruz. Bankamızca tarım sektörüne kullandırılan kredilerdeki geri dönmeme oranı ise yaklaşık yüzde 1.4 ile sektörün oldukça altında.

hibe destek hesaplamaları gibi konularda da yardımcı oluyoruz. Uygulamamız içerisinde yer alan Mühendise Sor menüsü üzerinden, ziraat mühendislerimiz aracılığı ile tüm soru ve sorunlarında çiftçimize yardımcı oluyoruz.

TARIM KREDİLERİ



ŞEKERBANK

Yılda Bir Ödeme Seçeneği

Kuruluş amacı tarımın finansmanı olan bir banka olarak saha ekiplerinin üreticileri birebir ziyaret ettiğini söyleyen Tarım ve Bireysel Bankacılık Pazarlama Genel Müdür Yardımcısı Gökhan Ertürk, “Bu sayede geliştirdiğimiz tarımsal üretimin tüm aşamalarına ilişkin pek çok ürün ve hizmetimiz bulunuyor” diyor. 2014 sonunda ‘Aile Çiftçiliği Bankacılığı’ başlattıklarını hatırlatan Ertürk, bu kapsamda sunulan ürünler hakkında ise şu bilgiyi veriyor: “Tarım arazilerinin miras yoluyla bölünerek küçülmesini engellemek için Tarla Büyütme Kredisi ürünümüzü geliştirdik. Bu kredi ile beş yıl vade, hasatta ödeme imkanı ve sabit faiz oranı ile tarım arazisinin ekspertiz değerinin yüzde 75’ini finanse ediyoruz. Ayrıca kendi tarlasına sınır olan tarlayı almak isteyen üreticilere de destek sağlıyoruz. Yine beş yıl vadeli, hasatta ödeme imkanı sağlayan ve sabit faiz oranlı Tarım Ekipmanları Kredimiz var. Tarımsal EKOkredi ürünümüzle de çiftçi ailelerine modern sulama projelerinin yüzde 100’ünü finanse etme imkanı sunuyoruz. Ayrıca, seralarının yalıtımı, özellikle jeotermal kaynaklarla ısıtılan sera yapımı, sulama kuyuları için güneş panellerinin kurulması ve su tasarrufu için modern sulama sistemleri gibi yatırımlarını yine beş yıl vade, hasatta ödeme imkanı ve sabit faiz oranı ile gerçekleştirebiliyorlar.

Banka olarak ‘Aile Çiftçiliği Bankacılığı’ kapsamında hibe dışı projelere de finansman sağlamayı hedefliyoruz. Besicilikten süt hayvancılığına, et tavukçuluğundan meyveciliğe uzanan tüm kırsal yatırım projelerini beş yıla varan vadelerle Kırsal Kalkınmaya Destek Kredisi ile finanse ediyoruz.”

TARIMA ÖZEL YÜZLERCE KREDİ VAR

- Taksitli tarım kredisi
- Bitkisel Üretim İşletme Kredisi,
- Süt-Besi Hayvancılığı İşletme Kredisi
- Süt Hayvanı Alım Kredisi,
- Kanatlı Hayvancılık Kredisi,
- Seracılık Kredisi,
- Arıcılık Kredisi,
- Su Ürünleri Yetiştiriciliği Kredisi,
- Tıbbi aromatik bitki yetiştiriciliği
- Süs bitkisi üretimi
- Mantar Yetiştiriciliği Kredisi,
- At Yetiştiriciliği Kredisi,
- Organik Kredi,
- 0 km ve İkinci El Traktör ve / veya Araç Kredisi,
- Ekipman Kredisi,
- Tarım Arazisi Alım Kredisi,
- İşyeri Edindirme Kredisi,
- Yeni Tesis Kurulumuna Yönelik Proje Kredileri,
- TMO Makbuz Senedi Karşılığı Krediler,
- ELÜS (Elektronik Ürün Senedi) Spot Kredisi,
- IPARD Projelerine Yönelik Krediler,
- İyi tarım kredisi
- Kırsal Kalkınma Yatırımlarına Yönelik Hibe Destekli Proje Kredisi,
- KGF Destekli Tarım Kredileri

Şekerbank’ın halihazırda çoğunluğu küçük üreticilerden oluşan Türkiye genelinde 350 bini aşkın çiftçi müşterisi bulunuyor. Bankanın 2018 sonu itibarıyla toplam nakdi kredi hacminin yüzde 11’ini ise tarım kredileri oluşturuyor. Banka ‘Aile Çiftçiliği Bankacılığı’ kapsamında bugüne kadar toplamda 103 bin çiftçi ailesine yaklaşık 7,5 milyar lira finansman sağladı. Şekerbank şubelerindeki uzmanların çiftçiye bir nevi danışmanlık hizmeti verdiğine de dikkat çeken Ertürk sözlerine şöyle devam ediyor: “Çiftçilerle birebir görüşme imkân sağladığımız fuar, festival gibi organizasyonlara dahil oluyor, onların finansmanla ilgili her türlü sorununu dinliyoruz. Bu kapsamda örneğin çiftçilerimiz için Çiftçi Bağ-Kur ürünümüzü çıkardık. Bu sayede Bağ Kur’lu çiftçilerin, yıl boyu primleri aylık olarak Bankamız tarafından ödenirken, üreticiler borçlarını yılda bir kez hasat zamanı ödeyebiliyor. Ayrıca mazottan gübreye tüm tedarik ağı ile çiftçi müşterilerimiz yerine pazarlık ediyoruz. Bankamızın çiftçilere özel sunduğu Hasat Kart ile tarımsal girdi satan anlaşmalı işyerlerinden mazot, gübre, tohum ve zirai ilaç gibi alışverişlerini yapıyorlar. Çiftçilerimiz beş aya varan faizsiz dönemlerle ödemesini hasat zamanı yapabiliyor.”

VAKIFBANK

IPARD’a Arıcılık Ediyor

Vakıfbank tarım bankacılığı konusunda özel eğitim almış 200’den fazla tarım



bankacılığı uzmanıyla şubelerinde çiftçilere özel hizmet veriyor. Bitkisel üretimden süt-besi hayvancılığına, kanatlı hayvancılıktan arıcılığa ve su ürünleri yetiştiriciliğine kadar her türlü tarımsal faaliyetlerdeki üreticilerin ihtiyaçlarına uygun destek verdiklerini söyleyen Vakıfbank Genel Müdür Yardımcısı Lütfü Çelebi, “Çiftçilerimiz kısa vadeli işletme ihtiyaçlarına yönelik kredileri, 24 aya varan vade ve yılda bir esnek ödemeli şekilde alabiliyor. Kredilerin geri ödeme seçenekleri hasat dönemine uygun ayarlanabiliyor. Organik tarım yapan üreticiler de masrafsız şekilde kredi alabiliyor” diyor.

Banka ayrıca üreticilerin traktör, süt-besi hayvanı, tarımsal arazi alımı gibi her türlü uzun vadeli yatırımlarında, nakit akışına göre ödemesiz dönem, yedi yıla varan vade ve hasat dönemine uygun yılda bir geri ödeme seçenekleri olan yatırım kredilerini uygun faiz oranı ve masraflarla karşılıyor. Banka ayrıca sektörde mevcut yatırımların modernizasyonu, kapasite artışı, alternatif enerji üretimi gibi konularda devletin hibe desteği ile üreticileri desteklediği



IPARD ve Kırsal Kalkınma Yatırımlarının Desteklenmesi Programları hakkında üreticileri bilgilendiriyor.

Kredi değerlendirme sistemini Çiftçi Kayıt Sistemi, Hayvan Kayıt Sistemi gibi kayıt sistemleri ile entegre ederek üreticilerin kredi ihtiyaçlarını hızlı ve kolay karşılamaya başladıklarını söyleyen Çelebi, şu bilgiyi veriyor: “Sözleşmeli üretimin tüm süreçlerinde hem üreticiye, hem ürünü alan işletmeye temlik karşılığı krediden ana firma garantörlüğüne, toplu ödeme sisteminden diğer bankacılık hizmetlerine kadar geniş yelpazeli ürün ve hizmet gamımızla destek veriyoruz. Teminat sıkıntısı yaşayan üreticiler, sözleşmeli üretim yaptıkları şirketin garantörlüğüyle kolayca kredi kullanabiliyor. Lisanslı depoculuk, üretici ve tüccarlarımıza fiyat avantajı sağladığı gibi finansal açıdan da önemli faydalar sağlıyor. Biz de üreticilerimize depolanan ürün karşılığı çıkarılan elektronik ürün senedi rehiniyle özel bir kredi geliştirdik. Böylece müşterilerimiz depodaki ürünlerinin rehini karşılığında kolayca kredi kullanabiliyor. Kredi Garanti Fonu teminatlı kredilerimizle de üreticilerimizin yanında oluyoruz. TarımKart’ını aktif bir şekilde kullanan müşterilerimize yönelik tasarladığımız ATİK kredi ile müşterilerimize ipotek veya kefalet şartı aranmaksızın imza karşılığı kredi sağlıyoruz.”

Vakıfbank, Nisan 2019 sonu itibarıyla banka 200 bine yakın çiftçi müşterisine ulaştı. Kredi hacmi ise 2018 yılsonu ile karşılaştırıldığında yüzde 22 arttı.

Vakıfbank’ın bu kesime özel bir de “Tarım Kart”ı bulunuyor. Üreticilerin

kartlarının hesap kesim tarihlerini yılda bir ödemeli olacak şekilde hasada göre istedikleri bir tarihte belirleyebildiklerini söyleyen Çelebi, Tarım Kart’a ilişkin şu bilgiyi veriyor: “VakıfBank TarımKart ile çiftçilerimiz, akaryakıt alımlarında beş aya kadar; gübre, yem, zirai ilaç, tohum, tarımsal ekipman gibi diğer tarımsal girdi alımlarında altı aya kadar faizsiz dönem avantajından yararlanabiliyor. TarımKart sahibi üreticilerimizin faizsiz dönem avantajıyla tarımsal girdi alışverişini yapabileceği ‘tarım üye işyeri’ sayımız bugün 5 bini aştı.

Halihazırda üreticilerimiz TarımKart’ları ile anında limitleri dâhilinde nakit kredi kullanabiliyor. Elektrik ve telefon faturaları ile 4B çiftçi Bağ-Kur primleri için TarımKart’larına otomatik ödeme talimatı verebiliyor. Böylece fatura ya da Bağ-Kur prim ödemeleri TarımKart’tan günü geldiğinde otomatik ödenirken, çiftçi bankaya borcunu yılda bir ödeyebiliyor. VakıfBank TMO Kart ile üreticilerimiz Toprak Mahsulleri Ofisi’ne sattığı ürünlerin bedelini çok kısa bir sürede alıyor. TMO kart sahipleri ayrıca hesap işletim ücreti ödemiyor ve pek çok bankacılık işleminden ücretsiz yararlanıyor.”

Vakıfbank, Ödeme Talimatı Koçanı adıyla bu kesime özel yeni bir ürün daha çıkardı. Bu ürün sayesinde tüccar, ürün bedeli ödemesine ilişkin bilgileri içeren ödeme talimatını müstahsile veriyor ve bir nüshası da kendisinde kalıyor. Böylece tüccar, ödemelerine ilişkin bilgileri kolayca takip edebiliyor. Üretici ise elindeki ödeme talimatı ile Vakıfbank şubelerinden ürün bedelini tahsil edebiliyor.

Bülent Oğuz



AKBANK **Tarım Kart Çıkardı**

Akbank tarım sektörünün ihtiyaçlarını, sezonluk nakit akışlarını göz önünde bulundurarak hazırladığı bankacılık ürünleri ve sigorta hizmetleri ile karşılıyor. Üreticilerin tohum, gübre, ilaç, sulama ve işçilik maliyetlerinin karşılanmasına yönelik “Ürün Ön Finansman Kredisi” sunan banka, bunu yaparken de ürün hasat dönemine bağlı olarak geri ödemesiz dönem avantajı ile vade sonunda ana para ve faiz ödeme imkanı sağlıyor.

Ayrıca çiftçilerin ihtiyacına özel krediler çıkardıklarını söyleyen Akbank Perakende Bankacılıktan Sorumlu Genel Müdür Yardımcısı Bülent Oğuz, bankanın çiftçilere sunduğu kredilerden bazılarını ise şöyle sıralıyor: “Örneğin 36 ay vadeli Damla Sulama Kredisi çıkardık. Keza sera kurulumu ve mevcut seraların bakımı ya da genişletilmesi için Sera Kredisi’ni, hisseli arsa ve yeni tarla alımları içinse Arsa/Bahçe/Tarla Alım Kredisi’ni 84 aya kadar vade imkanı ile sunuyoruz. Üreticilerimiz sektöre özel çıkardığımız bu kredilerin geri ödemesini aylık eşit taksitler halinde veya mahsul döneminde geri ödeme seçeneği ile kullanabiliyorlar. Bunlara ilave olarak sözleşmeli tarım finansmanı kapsamında,

TARIM KREDİLERİ

Ziraat Bankası katkılarıyla

firmalar ile sözleşme yaparak üreticilere, gübre, ilaç, mazot, sulama, işçilik gibi maliyetlerini karşılamaları için kolaylık sağlıyoruz.”

Akbank ayrıca çiftçilerin bireysel konut ve hususi taşıt alımları için de hasat ödemeli kredi seçeneği sunuyor. Akbank Bölge Müdürlüklerinde görevli ziraat mühendisi personellerinin çiftçileri yerlerinde ziyaret edip gerekli bilgilendirme ve değerlendirmeleri yapmaya özen gösterdiklerini söyleyen Oğuz, yine bu kesime özel çıkardıkları Tarım Kart hakkında ise şu bilgiyi veriyor: “Müşterilerimize anlaşmalı üye işyerlerinden alacakları mazot, gübre, ilaç, fide, tohum gibi tarımsal ihtiyaçlarının ödemesini hasat zamanı ellerine para geçtiğinde yapabilmelerini sağlayan Akbank Tarım Kart'ı da kullanımlarına sunuyoruz. Kart ile hasat zamanına göre yılda bir kez ödeme gerçekleştirilebiliyor, ayrıca karta diledikleri zaman da ödeme yaparak yeniden kullanabiliyorlar. Diğer taraftan, anlaşmalı üye işyerlerinden, vade farksız alışveriş yapabiliyorlar.”



TÜRKİYE İŞ BANKASI Çalışanlar Eğitildi

İş Bankası sektörde faaliyet gösteren tüm üreticilerin bankacılık ihtiyaçları ile ilgili çözümler üretebilmek amacıyla, üretici birliklerinin yanısıra üreticilere girdi temin eden firma ve kuruluşlarla da işbirlikleri yapıyor. Üreticilere kredi kullanırken arazi büyüklüğüne ya da hayvan sayısına ilişkin bir alt sınır koymadıklarına dikkat çeken Türkiye İş Bankası Genel Müdür Yardımcısı Şahismail Şimşek, “Devletin kayıt sistemlerinden kendi üretim tiplerine uygun olanına (çiftçi kayıt sistemi, örtü altı kayıt sistemi vb.) kayıtlı olmak kaydıyla, tüm üreticilere

rimizi tarım sektörüne yönelik kredilerimizden yararlandırabiliyoruz” diyor.

İş Bankası'nın Mart 2019 Mart itibarıyla sektöre kullandığı nakdi kredilerin bakiyesi 4,5 milyar liraya ulaştı. Halihazırda banka çalışanlarının yüzde 10'undan fazlası ise özel tarım eğitimi almış durumda. Ayrıca 2017'de Şube Dışı Bankacılık tarım ekipleri de kuran İş Bankası halen 59 tarım yetkilisi ile 55 ildeki 347 şubesinde köylere kadar ulaşarak üreticilere yerinde ve özel hizmet veriyor.

Tarım Sohbetleri düzenleyerek yıl içinde üreticilerle biraraya geldiklerini de hatırlatan Şimşek, ayrıca Türkiye'nin dört bir yanında düzenlenen fuarlara katılıp üreticilerle yüz yüze iletişim kurduklarını söylüyor. Yine bu kapsamda ziraat odaları ve çeşitli üretici birlikleri ile birçok yörede “Çiftçi Buluşmaları” düzenledikleri bilgisini de paylaşan Şimşek, sektöre özel çıkardıkları İmece Kart'la ilgili şu bilgiyi veriyor: “İmece Kart, tarımsal faaliyetlerde ihtiyaç duyulan tohum, fide, gübre, zirai ilaç, mazot (akaryakıt), yem, tarımsal ekipman vb. harcamaların faizsiz dönem avantajıyla karşılanmasını ve hasat döneminde elde edilen gelirler ile geri ödemesini sağlayan ürünümüz. İmece Kart kapsamında üreticilerimize yönelik tarımsal girdi satışı yapan çok sayıdaki firma ve sektör kuruluşu ile işbirlikleri yapıyor ve özel koşullu kampanyalar düzenliyoruz.”



Tarıma özel her alanda farklı kredi paketi çıkardıklarını açıklayan Şimşek, ayrıca beş yıla kadar vadeli Taksit Ödemeli Orta Vadeli Tarım Kredisi ve Sözleşmeli Üretim Kredisi de verdiklerini söylüyor. Bankanın ayrıca firmaların ücretsiz üye olarak yararlanabildikleri ve ücretsiz ilan verebildikleri İŞTE KOBİ internet sitesi de var. Sitede tarım ve hayvancılık sektörüne ilişkin yüzlerce video, makale içeriği ve 4 bine yakın haber yer alıyor.



YAPI KREDİ İki Farklı Tarım Kartı Var

Yapı Kredi tarıma özel 20 farklı kredi çeşidi, yedi sigorta ürünü, iki farklı kart ürünü ile hizmet sunuyor. Tarım kredilerini, “İşletme Kredileri” ve “Yatırım Kredileri” olarak iki ana gruba ayırdıkları bilgisini veren Yapı Kredi Genel Müdür Yardımcısı Serkan Ülgen, “Çiftçinin sezonluk ihtiyaçları olan ekim-dikim, gübreleme, sulama, yem alımları, arazi kiralama gibi girdilerin finansmanını hasatta ödemeli şekilde karşılıyoruz. Bunun dışında seracılık faaliyetleri, organik üretim yapan çiftçilere özel krediler, arıcılık, küçükbaş, büyükbaş hayvancılık kredileri gibi faaliyetler için de ihtiyaca özel sunduğumuz kredi ürünlerimiz bulunuyor” diyor.

Banka ayrıca çiftçilerin uzun vadeli yatırım planlarına finansman desteği sağlıyor. Yeni sera kurulumu, mevcut seraların bakım, yenileme ve modernizasyonu, sıfır veya ikinci el traktör alımı, makine ekipman alımı gibi. Özellikle tarla alım kredilerinde, çiftçilere uygun faiz oranlarıyla beş yıla varan vadelerde hasattan hasada ödeme imkânı sunduklarını söyleyen Ülgen, teminat sıkıntısı yaşayan çiftçilere de Kredi Garanti Fonu (KGF) teminatlı tarım kredileriyle finansman

**Bu topraklar
daha fazlasına kavuřsun diye,
Ziraat 155 yıldır iftisiyle el ele.**



Müsteri İletişim
Merkezi
www.ziraatbank.com.tr



Ziraat Bankası

Bir bankadan daha fazlası



desteği sağladıklarını hatırlatıyor. “Avrupa Birliği Katılım Öncesi Yardım Aracı Kırsal Kalkınma Programı (IPARD) kapsamındaki yatırımların finansmanı, Gümrük Bakanlığı denetimindeki lisanslı depoculuk sisteminde çiftçi, tüccar ve sanayicilerin depolara teslim ettiği tarımsal ürünler karşılığında oluşan Elektronik Ürün Senedi (ELÜS) teminatı ile nakit kredi gibi ürünlerle katma değerli işlerde de her zaman çiftçilerimize destek oluyoruz” diyen Ülgen, üreticilere özel Verimli Kart ve TMO Kart ürünleri olduğunu ekliyor.

Verimli Kart, üye işyerlerinde yapılan tohum, yem, gübre, akaryakıt gibi tarımsal girdi alımlarında kullanılabilirken üye işyerlerindeki faizsiz alışveriş fırsatlarından yararlanabiliyor. Verimli Kart'ın ödeme vadesini tamamen çiftçinin hasat zamanına göre belirleniyor. TMO Kart ile de üreticilerin Toprak Mahsulleri Ofisi'nden yapacağı ürün tahsilatlarına aracılık ediyor ve ürün ödemelerini 20 gün erken alma fırsatını sunuyorlar.”



TEB Otomatik Ekspertiz İmkani

TEB son dönemde büyük veri projelerine yaptığı yatırımlar sonucu çiftçilerin tüm demografik ve ürün bilgilerini en güncel hali ile segmente etmeye başladı. Bu sayede üretici özelinde ihtiyaca yönelik ürün, hizmet ve bilgilendirmeler sunan TEB, işlem süreçlerini de kısalttı. Gıda Tarım ve Hayvancılık Bakanlığı ve Tapu Kadastro İdaresi'nin online entegrasyonu sayesinde üreticilere verilen hizmetleri çok daha kolay hale getirdiklerini söyleyen TEB KOBİ Bankacılığı Genel Müdür Yardımcısı Ali Gökhan Cengiz, “Bu sayede arazi ipoteki teminatı ile nakit kredi kullanmak isteyen üreticiler için ‘otomatik ekspertiz’ sistemi Lexus'u hayata geçirdik. Lexus ile eksper-

tiz işlemleri saniyeler içinde tamamlanabilir hale geldi. Çiftçi Kayıt Entegrasyonu sayesinde ise üreticiler sadece T.C. kimlik numaraları ile ek evrak ve belge vermeden saniyeler içinde krediye ulaşabiliyor” diyor.

Ayrıca, 2018'de TEB Pratik Haberci'yi hayata geçiren banka, buna entegre edilen çiftçi paketi “Benim Havam” ile üreticilerin tarla lokasyonu ve yetiştirilen ürüne göre kişiselleştirilmiş bilgilendirmelerine ulaşabiliyor. Bu sayede üreticiler sistem üzerinden üç günlük meteoroloji bilgileri ile tarlasının lokasyonuna göre gübre ve ilaç zamanlarıyla ilgili uyarı ve önerileri alabiliyor. TEB ayrıca üreticilerin temel girdilerinin temininde kullanabileceği faizsiz dönem avantajı sağlayan TEB Harman Kart'ı çıkardı. Kart sayesinde üreticilerin, akaryakıt, gübre, zirai ilaç, tohum, fide ve yem gibi ihtiyaçlarını kolayca temin edebildiklerini söyleyen Cengiz, sözlerini şöyle sürdürüyor: “Üreticilerimiz anlaşmalı kurumlardan yaptığı alışverişlerinde beş ay vade ve sıfır faiz avantajından yararlanabiliyorlar. Bunun dışında TEB KOBİ Danışmanlığı Programı ile eğitim alan tarım uzmanlarımız şubelerimizde üreticilerimize rehberlik ediyor. Tarım ağırlıklı ilçelerde hizmet verdiğimiz Tohum Şubelerimizde ise çoğunluğu Ziraat Mühendisi olan, deneyimli bir kadro ile hizmet sunuyoruz. TEB KOBİ TV'de ise tarım sektörüne özel bilgiler, özel haberler ve soru cevap bölümleriyle destek vermeyi sürdürüyoruz.”



QNB FİNANSBANK Çiftçi Belgesi İstiyor

QNB Finansbank, tarım ve hayvancılık sektörünün alt üretim kollarının hepsine finansman ve diğer bankacılık ürünlerini

sunuyor. Özellikle finansman sağlanan ürünlerde tarım sektörünün gelir gider dönemlerine uygun ödeme planları çıkartmayı ilke edindiklerini söyleyen QNB Finansbank Tarım Bankacılığı ve Gayrimenkul Projeleri Finansmanı Direktörü Hakan Çağlar, “Çiftçilerimizi ödeme döngülerine uygun, hasat tarihinde ödemeli kredili ürünlerle tarım ve hayvancılık sektörüne destek oluyoruz” diyor.

Banka tarlada hububat, sebze üretiminden serada meyve-sebze üretimine, meyvecilikten bağcılığa, büyük ve küçükbaş hayvan yetiştiriciliğinden balıkçılığa, kanatlı kümes hayvancılığında arıcılığa kadar çok geniş bir alanda faaliyet gösteren üreticilere ulaşıyor.

Bunun dışında sertifikalı üretimi de destek kapsamına aldıklarını söyleyen Çağlar şu bilgiyi veriyor: “Çiftçimizin finansman ihtiyaçlarını 10 yıla varan vade avantajı, uygun faiz oranları ve üreticilerimizin ödeme planlarına uyumlu tarımsal kredi imkanlarımızla karşılıyoruz. Bunun için üreticilerimizin faaliyetini gösteren çiftçilik belgesi sahibi olmaları yeterli. Yine üreticilerimizin tarımsal girdi ihtiyaçlarını avantajlı karşılayabilmeleri için CardFinans TarımKartı çıkardık. Bu kartla çiftçilerimiz tüm tarımsal girdi ihtiyaçlarını bankamız ile anlaşmalı üye işyerlerinden yapabilir, ödemelerini hasat tarihine kadar öteleyebilirler.

Üstelik alışverişlerinde altı aya varan vadelerde yüzde 0 faiz avantajından yararlanıyorlar. Ayrıca SGK-Bağkur prim ödemelerini yıl boyunca otomatik ödeme talimatı vererek TarımKart'ları ile ödeyip, prim borçlarını ise hasat tarihinde geri ödeyebiliyorlar.”

QNB Finansbank halihazırda tarım sektöründe faaliyet gösteren yaklaşık 120 bin üreticiye hizmet veriyor. Banka bu kapsamda son üç yılda üreticilere ve tarımsal alanda faaliyet gösteren tedarikçilere 6 milyar TL'nin üzerinde finansman sağladı. 2019'un ilk dört ayında üreticilere kullanılan kredinin tutarı ise 700 milyon lira oldu.

SERGI

İKİ ARŞİV, BİR SEÇKİ:

ARA GÜLER'İN İZİNDE İSTANBUL

29 MAYIS
17 KASIM
2019

İSTANBUL MODERN
SANAT MÜZESİ
Asmalımesit Mahallesi
Meşrutiyet Caddesi
No: 99, 34430
Beyoğlu, İstanbul

İSTANBUL
MODERN

TEMPORARY SPACE
GEÇİCİ MEKÂN

Görseldeki fotoğraflar (çerçeve)
Imogen Cunningham, 1974 | Güneşiz Kayra, 1997

KURUCU SPONSOR

 Eczacıbaşı

ANA SPONSOR

 DOĞUŞ |  BİLGİLİ

İŞBİRLİĞİYLE

ARA
GÜLER
MÜZESİ



Teknoloji Soğuk Savaşı

Dünyanın iki büyük ekonomisi ateşkes yapmıyor. Trump yönetimi yeni bir saldırıya geçerek, 200 milyar dolarlık Çin malına ek vergi koyduğu gibi Çin devi Huawei'yi de kara listeye aldı. Çin misillemeye gitti, pes etmeyeceğini açıkladı. Dünya teknoloji soğuk savaşına adım adım ilerlerken uzmanlara göre her şey daha az öngörülebilir hale geldi.

LEVENT GÜRSER

Dünyanın bir ve iki numaralı ekonomileri ABD ile Çin arasındaki ekonomik çatışma Trump yönetimi tarafından ticaret savaşının şiddetinin daha da artırılmasıyla yeni ve daha tehlikeli bir aşamaya ulaştı. İki ekonomik dev arasındaki ticaret savaşının daha uzun ve daha maliyetli olacağı yolundaki endişeler piyasalarda dalgalanmalara yol açarken daha yüksek gümrük tarife-

lerinin maliyeti özellikle teknoloji sektörünü vuracak.

Aylardır Trump yönetimi tarafından ateş altında olan Çin'in en büyük şirketlerinden Huawei'nin ürünlerinin yasaklanmasıyla ticaret savaş, bilinmeyen sulara doğru ilerliyor. Ardından Amerikan İnternet devi Google'ın yıllardır birlikte çalıştığı Huawei'ye artık yazılım, donanım ve teknik hizmet transferi yapmayacağını açıklamasıyla oyunda kartlar yeniden dağıtıldı.

FOTOGRAF: FORBES ARSIV

İki ülke arasında süren ticaret görüşmelerinin çıkmaza girmesi üzerine ABD Başkanı Donald Trump'ın emriyle 200 milyar dolarlık Çin malına uygulanan tarifeler yüzde 10'dan yüzde 25'e çıkarıldı. Geçen yıllarla beraber yüksek tarife uygulanan toplam rakam 250 milyar dolar oldu. Trump Çin'den ithal edilen kalan 300 milyar dolarlık Çin ürününe de ek vergi getirebileceğinin sinyali verdi.

Çin ise ABD'den ithal edilen 60 milyar dolar değerindeki ürünlere uygulanan gümrük vergilerini yükselterek misilleme yaptı. Böylece Çin'in de yüzde 25 gümrük vergisiyle ithal ettiği Amerikan ürünü miktarı 110 milyar dolar oldu. İki ülke arasındaki ticaret görüşmelerinde Pekin'in geri adım atmamasının Trump'ı bu kararı almaya yönelttiği ifade ediliyor.

Trump Twitter mesajında Amerikalı tüketicilerin vergi ödemek için nedeni olmadığını belirtti ve Çin'in karşılık vermemesi gerektiğini vurguladı. Çin'in misilleme yapmasının "durumu sadece daha kötü hale getireceği" uyarısında bulunan Trump, "Devlet Başkanı Xi'ye ve Çin'deki birçok arkadaşşıma, anlaşma yapmazsanız Çin'in çok kötü zarar göreceğini açıkça söylemişim çünkü şirketler diğer ülkeler için Çin'i terk etmek zorunda kalacak" dedi.

Çin Devlet Başkanı Xi Jinping ise ticaret savaşında taviz vermez söylemini bir kez daha dile getirdi. South China Morning Post gazetesinde yer alan habere göre Xi Jinping, Jiangxi bölgesindeki bir mitingde, "Kızıl Ordu'nun yolculuğuna başladığı zamanı hatırlamak için Uzun Mart'ın başlangıç noktasındayız. Şimdi yeni bir Uzun Mart'a giriyoruz ve baştan başlamalıyız" diye konuştu. ABD'den veya ticaret savaşından bahsetmemiş olmasına rağmen bu sözler, Çin'in yakında bir zamanda pes etmeyeceğinin açık bir işareti olarak yorumlanıyor.

ABD 2010'dan bu yana hızla artan ve Çin ile 419,2 milyar dolar gibi bir rakama ulaşan ticaret açığını kapatmak amacıyla bu ülkeden daha fazla Amerikan malı almasını istiyor. 2010'da 273 milyar dolar seviyesinde olan ABD-Çin mal ticareti açığı her yıl ortalama yüzde 5,5 arttı.

Ancak geçen yıldan bu yana uygulamada olan ek gümrük vergileri bir miktar işe yaradı. Çünkü 2018'in ilk çeyreğinde Çin'e karşı

verilen 91,1 milyar dolarlık dış ticaret açığı bu yılın aynı döneminde yüzde 12 azalarak 79,9 milyar dolara düştü. Dış ticaret açığının üçte ikisini Çin'e karşı veren ABD geçen yıl bu ülkeye sadece 120,3 milyar dolar ihracat yarken, bu ülkeden 539,5 milyar dolarlık ithalat yaptı.

ABD'nin uyguladığı gümrük vergilerinden makine ve teçhizattan motosiklete kadar birçok ürün etkilenecek. Ancak ABD'nin Çin'den en çok ithal ettiği ve gümrük vergisi

UZUN VE MALİYETLİ TİCARET SAVAŞI BORSALARI VURDU

Yeniden alevlenen ABD-Çin ticaret savaşında bu kez uzmanlar karamsar... Her iki taraf için de uzun ve acılı olacağını söylüyor. Ticaret savaşına ilk gün borsalar büyük düşüşlerle cevap verse de ilerleyen günlerde bir miktar toparlandı.

ABD'nin ek gümrük vergisi uygulanacak malların listesini genişlettiğini açıklamasının hemen ertesinde 13 Mayıs Salı günü Dow Jones, S&P 500 ve Nasdaq gibi endekslerde en kötü bir günlük düşüş gerçekleşti. Dow Jones yüzde 2,4 ile 617 puan düştü. Aynı şekilde Çin'in Şanghay endeksi, Asya ve Avrupa borsalarında da keskin düşüşler oldu. Bank of America Merrill Lynch analistlerine göre 13-19 Mayıs haftası, 2019 yılında küresel hisse piyasalarından en çok para çekilen hafta oldu.

Ancak daha sonraki günlerde toparlanmalar yaşandı ve Google'ın Huawei için süreyi 19 Ağustos'a kadar uzattığını açıklaması geçici bir rahatlama getirdi. ABD Ticaret Bakanlığı, kara listeye alınan Huawei'ye uygulanan kısıtlamaların kimilerini 90 günlüğüne askıya aldı.

Toparlanmada Çin ve Amerika arasındaki müzakerelerin tekrar başlayacağı haberi ve ABD'de konut satış rakamlarının beklentilerin üzerinde gelmesi ve yine beklentilerin üzerindeki çeyrek yıl bilançoları da etkili oldu.

Bazı ekonomistler piyasaların toparlanmasına şaşırıklarını saklamıyor. Bunlardan biri olan, SEI yatırım şirketi baş stratejisi Jim Solloway, hisse piyasalarının bu kadar çabuk toparlanmasına şaşırıldığını söylüyor ama bu toparlanmanın asıl sebebinin ödevlerini yapan yatırımcıların aslında yeni gümrük vergilerinin o kadar da önemli bir değişikliğe sebep olmayacağını görmeleri olduğunu da ekliyor.

3 Mayıs'ta 26.503 puanda olan Dow Jones endeksi 10 Mayıs'ta 25 bin 942 puandaydı ve ticaret savaşının yeniden alevlendiğinin açıklanmasıyla 13 Mayıs'ta 25 bin 324 puana düştü. Endeks, Google'un Huawei'ye süre vermesiyle 21 Mayıs'ta ise 25 bin 877'yi gördü. Böylece Endeks 3-21 Mayıs arası 13 gününde yüzde 2,3 geriledi. Aynı dönemde S&P 500 endeksinin kaybı 2,7 olurken, Apple, Intel, NVIDIA gibi elektronik devlerinin kaybı daha ağır oldu.

3 Mayıs'ta 211,75 dolardan kapanan Apple hisseleri 21 Mayıs'ta 182,60 dolara indi ve yüzde 11,9 değer yitirdi. Piyasa, Trump'un gümrük vergisi artışı ve Huawei kararına karşılık Çin'in misilleme olarak Apple'ın satışlarını kısıtlayarak cevap vermesini bekliyor.

Aynı dönemde Intel'in kaybı ise yüzde 14,1, NVIDIA'nın ise yüzde 15,3 oldu. Huawei'nin tedarikçilerinden Micron aynı dönemde yüzde 17,5, Qualcomm yüzde 13,5, Xilinx ise yüzde 11,7 değer yitirdi.



yüzde 25'e çıkarılan malların başında teknoloji ürünleri geliyor. Ek gümrük vergisi uygulanan ürünlerin toplam yüzde 40'lık bölümü telekom cihazları, bilgisayar devre kartları, işlem ünitesi ve bilgisayar parçalarından oluşuyor.

Morgan Stanley'in Yatırım Yöneticisi ve Kıdemli ABD Hisse Senedi Stratejisti Michael Wilson, yeni ve daha yüksek gümrük vergilerinin ABD'yi durgunluğa itebileceğini söyledi. Yatırımcılara uyarı notu yollayan yükselen gümrük vergilerinin Amerikan şirketleri için maliyet artışı anlamına geldiğini vurgulayan Wilson, bir çözüme ulaşılmasının Amerikan şirketlerinin giderlerinde artışa ve bağlı olarak karlarında düşüşe yol

APPLE'İN AZALAN PAZAR PAYI HUAWEI'YE 'PATLADI'

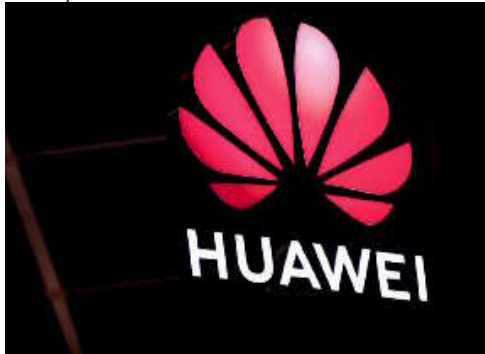
Çin'in birçok Avrupa ülkesinde büyük yatırımları ve ticari ilişkileri var. Ancak kuşkusuz en büyük ticari ortağı ABD... Çin'in 2018'de 2,3 trilyon dolara ulaşan ihracatının yüzde 19,2'si ABD'ye gerçekleşti. Çin'in en çok dış ticaret fazlası verdiği ülke de ABD... Trump yönetimini kızdıran da bu...

Ancak Çin'in ihracatı ABD ile ticaret savaşı nedeniyle azalmaya başladı. Nisan ayında toplam ihracat yıllık 1,93 trilyon dolara düşerken, bu geçen yılın aynı ayına göre yüzde 2,7 düşüş demek. ABD'ye olan ihracat yüzde 13,2, Japonya'ya ise yüzde 16,4 azaldı.

Huawei de düşük fiyatlı ürünleri ile dünya piyasalarında hızla pazar payını artırıyor. Huawei 2017 başında yüzde 10 olan küresel pazar payını bu yılın ilk çeyreğinde yüzde 19'a çıkardı. ABD pazarında ise Apple yüzde 54,6 ile en büyük mobil telefon şirketi iken, Samsung'un payı da yüzde 24,1. Huawei ABD pazarında sadece yüzde 1 pay sahibi. Ancak Trump yönetimini kızdıran konu Huawei'nin özellikle Çin pazarında hızla büyüyerek Apple'ın payını kapması... Trump'ın, "Çin pazarının ABD'ye açılması" yolundaki çağrılarına rağmen bu yılın ilk çeyreğinde Apple'ın Çin'de iPhone satışları yıllık yüzde 30 düşerken, Huawei'nin satışları yüzde 40 arttı. Böylece geçen yıl ilk çeyrekte yüzde 23 olan pazar payını yüzde 30'a çıkaran Huawei'ye karşılık Apple'ın iPhone'nun pazar payı yüzde 10,2'den yüzde 6,5'e indi.

Apple'ın taelefon satışları dünya çapında da düşüyor. Geçen yıl birinci çeyrekte 52,2 milyon adet iPhone satışıyla yüzde 15,7 küresel pazar payı olan Apple, bu yılın ilk çeyreğinde yüzde 30'luk düşüşle, 36,4 milyon adet iPhone satışıyla pazar payında yüzde 11,7'yi gördü. Böylece ikinciliği Huawei'ye kapırdı.

İşte bu nedenlerle Google, Huawei'nin Android lisansını askıya alırken, ABD bununla da kalmıyor. Trump yönetimi Avrupalı ekonomik ortaklarına Huawei ile çalışmamasını telkin ediyor. ABD'nin tersine Avrupa, Huawei'nin cirosunda önemli bir pay alıyor. Huawei'nin Avrupa'daki en büyük pazarı olan Almanya, mart ayında firmayı 5G ağından çıkarmayacağını açıkladı. Bunun yerine Huawei ve diğer hizmet sağlayıcılara yönelik güvenlik kriterlerini yükselteceğini bildirdi.



açacağını belirtti.

ABD ile Çin arasındaki ticaret savaşında hemen bir düzelme beklenmediği gibi ufukta daha fazla sorun bekleniyor. Bir düşünce kuruluşu olan Milken Enstitüsü'nün Asya kökenli üyesi Curtis Chin, ticaret savaşı konusunda "İyileşmeden önce daha kötüye gidecek" dedi. Çin ile ABD arasındaki ve dünyanın diğer bölgelerindeki gerilimlerin kısa süre önce gelişmediğini hatırlatan Chin, düzelmenin de zaman alacağını vurguluyor.

Huawei'ye kara liste: Rota bilinmeyen sulara kırıldı

Özellikle 16 Mayıs'ta ABD Başkanı Donald Trump'ın imzaladığı, ABD'li şirketlerin ulusal güvenlik riski teşkil eden firmalara ait telekomünikasyon ekipmanlarını kullanmalarını yasaklayan kararname ticaret savaşında endişe verici bir dönüm noktasını işaret ediyor. Çünkü bu kararname Çin'in dev telekom ekipmanları üreticisi Huawei'yi hedefliyordu.

Karar gereği Huawei ile birlikte 70 kadar şirket kara listeye alındı ve ABD'de üretilen ürünlerden ve hizmetlerden yararlanamayacakları açıklandı. Amerikan şirketleri de ulusal güvenliğe tehdit teşkil ettiği düşünülen bu şirketlerden malzeme satın alamayacak.

İlk adımı Google attı ve sahibi olduğu dünyanın en büyük mobil işletim sistemi Android lisansını Huawei'nin aleyhine askıya alacağını açıkladı. Google'ın Huawei'ye 90 gün süre verdi ve işbirliğini 19 Ağustos'tan sonra sınırlandıracağını bildirdi. Bu karar Android işletim sistemini kullanan cep telefonları ve tablet bilgisayarlarda güncelleme sorunu yaşanacağı anlamına geliyor.

Huawei telefonu kullanmakta olan kullanıcılar bu durumdan şu an için etkilenmeyecek. Ancak bundan sonra Huawei telefonlar Android'in güncellemelerinden faydalanamayacak. Yeni piyasaya çıkacak olan Huawei telefonlarda Google'ın uygulama mağazası Play Store'a ulaşamayacak. Huawei'nin, Android işletim sisteminin sadece herkeşe açık olan geliştirici kodlarına ulaşmasının mümkün olabileceği belirtiliyor.

Dünyada 2 milyar 500 bin telefonda Android işletim sistemi kullanılıyor. Huawei de bu yazılımı kullanan firmalar arasında bulunuyor. Huawei'nin anlaşma sağlanamaması durumunda kendi telefonları için özel bir işletim sistemi geliştirmesi gerekecek.

2. ULUSLARARASI İSTANBUL KLASİK ARAÇ FESTİVALİ



**HAYDİ HEP BERABER
GEÇMİŞTE BİR YOLCULUĞA GİDELİM...**

28-30 Haziran 2019

tarihleri arasında TÜYAP'ta ikincisi düzenlenecek olan
Uluslararası Klasik Araç Festivali'nde görüşmek üzere.



**ANTİKA OTOMOBİL
FEDERASYONU**

www.klasikotofest.org | info@klasikotofest.org

Biletler
biletix'de
ticketmaster Türkiye

Kısa bir süre içinde Apple'ı geçerek küresel akıllı telefon pazarında ikinciliğe oturan Huawei, geçen yıldan bu yana ABD yönetiminin hedefindeydi. Farklı tarihlerde devlet kurumlarında Huawei lisansının kullanımı yasaklanmış, Huawei patronunun kızı ve şirketin CFO'su Meng Wanzhou Kanada'da tutuklanmış ve Huawei'nin ulusal güvenlik riski oluşturduğu ilan edilmişti.

Şimdiye dek böylesine bir amiral gemisi şirkete bu denli acımasız bir uygulama yapılmamıştı. Bu nedenle uzmanlar "artık her şeyin daha az öngörülebilir olduğunu"

vurguluyorlar. Huawei aylardır çapraz ateş altındaydı. ABD'nin kara listesine eklenmesi ve Google'un sert adımı kötü durumunu daha da kötüleştirdi.

Kiwoom Securites'in küresel strateji ve araştırma bölüm başkanı Daniel Yoo durumdan uzun vadede kazananın Amerikan enformasyon teknolojisi şirketleri olacağını söylüyor ve ekliyor, "Ancak, kısa vadede iki ülke arasındaki tansiyon yükselecek. Bu da Güney Kore için önemli bir fırsat olacak."

Capital Economics'e göre ABD, cirosuna göre Çin'in finans-dışı 10'uncu büyük ve ülke GSYİH'sının yüzde 0,2'sini oluşturan dünyanın en büyük telekom ekipmanları şirketini karşısına almış bulunuyor.

Huawei'nin kurucusu Ren Zhengfei'nin ABD'nin yasağını değerlendirirken, "ABD'li politikacıların uygulamaları gücümüzü hafife alıyor" sözlerine dikkat çekiliyor. Ren Zhengfei, "Huawei'nin 5G hizmeti etkilenmeyecek. 5G teknolojisi bağlamında diğerleri bizi daha 2-3 yıl yakalayamayacaklar" dedi.

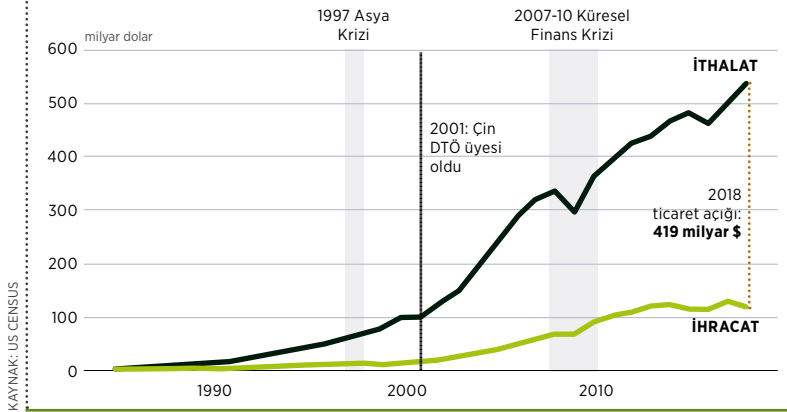
Çin kara listeye alınma kararını eleştirdi ve şirketlerini korumak için önlemler alacağını bildirdi. Çin Ticaret Bakanlığı Sözcüsü Gao Feng, "Çin birçok kez ulusal güvenlik temasının suistimal edilmemesi ve ticaret konusunda korumacılığın bahanesi olarak kullanılmaması gerektiğini vurguladı" dedi. Ürünlerinin ulusal güvenlik tehdidi oluşturmadığını söyleyen Huawei ise bu son karar karşısında ürün güvenliğinin güvencesini vermek için ABD hükümetiyle her türlü işbirliğine hazır olduğunu bildirdi.

ABD ise kara liste kararından Intel, Qualcomm, Xilinx ve Broadcom gibi bazı ABD'li şirketlerin zarar göreceği olmasına rağmen oldukça kararlı duruyor. Huawei, bazı çip-leri Amerikan firmalarından satın alıyordu. ABD, ayrıca diğer ülkeleri de 5G ağları konusunda Huawei ile işbirliğini bırakmaları konusunda ikna etmeye çalışıyor. Avrupa ülkelerinin birçoğu yeni nesil 5G ağları için Huawei ile çalışmayı planlıyordu.

Uzmanlara göre teknoloji soğuk savaşı, başka şirketleri de kapsayarak daha da ısınabilir. Bu konuda drone yapımıcısı DJI şirketi hakkında inceleme başlatılmasına dikkat çekiliyor. Teknoloji savaşındaki dalgalanmanın öngörülemeyen yönlerine yayılması ihtimalinin güçlendiği vurgulanıyor. **F**

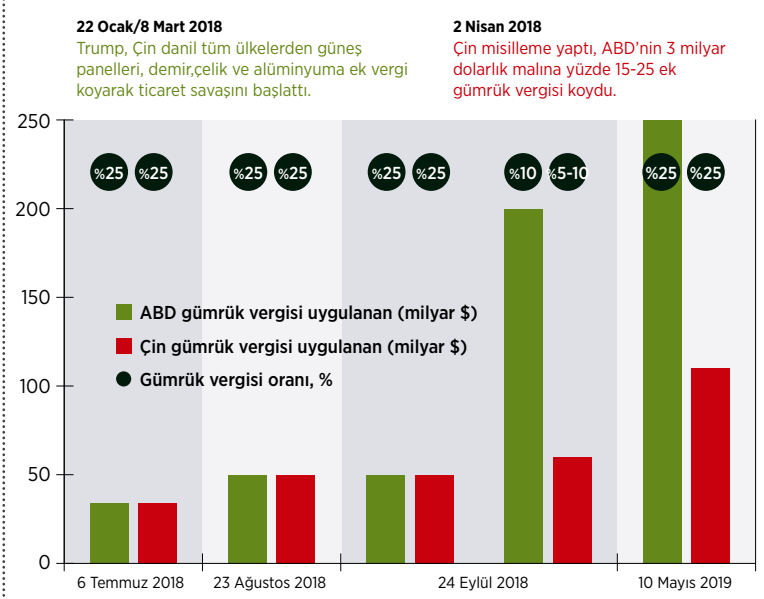
ABD'NİN ÇİN İLE TİCARET AÇIĞI NASIL BÜYÜDÜ?

Ek gümrük vergisi uygulanan kümülatif miktar, mlr \$



ABD-ÇİN TİCARET SAVAŞI NASIL KÖTÜLEŞTİ?

Ek gümrük vergisi uygulanan kümülatif miktar, milyar \$



dört dörtLÜK KARNE hediyeleri d&r'da



Süper bir karné tatili için renkli ve eğlenceli hediye seçenekleri D&R'da.



/ DRDunyasi



/ dr_dunyasi



www.dr.com.tr

Fintek PARA & YATIRIM



Akıllı BES kurucusu Onur Yurtsever, doktora tezinden yola çıkarak Türkiye'nin bağımsız ilk robot tavsiye sistemini kurdu.

“**F**inansal hizmetlerde yatırım ve tasarruf noktasında müşterilere yol gösterecek, on-

ları anlayacak hatta keyiflendirecek, eğlendirecek, güven sağlayacak bir hizmet tasarlamak lazım.” Akıllı BES kurucusu Onur Yurtsever’in, doktora tezinden yola çıkarak hayata geçirdiği robot tavsiye sistemi şirketinin temelleri bu fikir üzerine kuruldu. Yaklaşık iki sene önce tüm kariyerini bir kenara bırakan 41 yaşındaki Yurtsever, öğrencilik hayatına geri dönerek Özyeğin Üniversitesi’nde ‘Tasarım, Teknoloji ve Toplum’ doktora programına başladı. Çeşitli finansal kurumlarda yönetici olarak görev yaptığı sırada

iş hayatında gördüğü ‘finansal servislerde tasarım inovasyonu’ eksikliğini ise tez konusu olarak belirledi. Tez süreci kısa sürede üstüne toprak atılmış iş fikirlerini gün yüzüne çıkardı. Böylece Akıllı BES ortaya çıktı. ‘Bireysel emeklilik sistemini şeffaflaştırmak, eğlenceli hale getirmek, toplumun her kesimine yol göstermek’ mottosuyla yola çıkan Akıllı BES, iki senede TÜBİTAK, KOSGEB, Oracle, Özyeğin Üniversitesi ve İTÜ gibi birçok kurumdan hem maddi destek hem de danışmanlık hizmetleri aldı. Şimdi ise Allianz ve Gedik Yatırım iş birlikleriyle

AKILLI BES

Sosyal Emeklilik

Türkiye’nin insan müdahalesinden bağımsız ilk robot tavsiye sistemi olma iddiasındaki Akıllı BES, Allianz ve Gedik Yatırım ile yaptığı işbirlikleriyle bireysel emeklilik sistemini dönüştürmenin ve daha interaktif hale getirmenin peşinde...

NUREFŞAN KUTLU

FOTOĞRAF: KORAY İŞİK

son kullanıcıya ulaşacak. Türkiye'nin insan müdahalesinden bağımsız ilk robot tavsiye sistemini kurduklarını iddia eden Yurtsever, "Akıllı BES ürünümüzle Allianz müşterilerine robot tavsiye hizmeti verirken, BES Asistan'la Gedik Yatırım'da müşterilere sürekli etkileşim halinde olacakları 'sosyal portföy deneyimini' yaşatacağız" diyor.

2017'nin ağustos ayında kurulan Akıllı BES fikrinin ortaya çıkışı aslında maziye dayanıyor. Daha önce Garanti Bankası, TSKB, ING Bank ve ING Portföy'de çeşitli görevler alan Yurtsever, işi gücü bırakıp kendini üniversitenin çimlerine atmadan önce bu

fikri çalıştığı finansal kurumlardan birinde üst yönetime sundu. Fakat yöneticileri ikna edemedi. 39 yaşında ise kariyerinde belli bir noktaya gelmiş bir birey için radikal bir karar alarak işi bırakarak fikrini geliştirmek ve destek aramak için çalışmalara başladı.

Özyeğin Üniversitesi'nde doktora başlayan Yurtsever'in bireysel emeklilik müşterileri için robot tavsiye sistemi yaratacak fikri de bu süreçte olgunlaştı. İlk başta tezi için sadece akademik olarak fikri üzerine yoğunlaşan Yurtsever, bir süre sonra ise harekete geçmeye karar verdi. İlk adımı ise Boğaziçi Üniversitesi Bilgisayar Mühendisliği mezunu arkadaşı Abdurrahman Beşinci'ye gitmek ve fikrini anlatmak oldu. Tamamı şirketin içinde geliştirilen Akıllı BES'in yazılımını Beşinci yazdı, daha sonra ise şirkete ortak oldu. Yurtsever "Ben finans geçmişim olan biri olarak ne yapmamız gerektiğini ortağıma anlatıyordum o da bunu kod diline döküyordu" diyor süreci anlatırken. Beşinci'nin kendisine "Sen benim yazdığım kod satırından daha fazla kelime kullanıyorsun" dediğini de belirtiyor.

Robot danışmanlar, makine öğrenmesi, derin öğrenme ve yapay zeka aracılığıyla müşterilerine yatırım tavsiyesi veren platformlar... Sisteme entegre olup yaşıyoruz, emeklilik planınız, risk algınız gibi bilgilerinizi girdikten sonra robot tavsiye sistemleri sizin için uygun bir portfolyo oluşturuyor ve güncel olarak sürekli bu planları revize ediyor. Emeklilik planınızda bir değişiklik

yapacağında ise size bir bildirim gönderiyor. Planı onaylamanız durumunda değişiklik gerçekleşiyor.

Teknoloji kullanımı sayesinde yatırımcılara kolaylık, hız, şeffaflık gibi birçok avantaj sağlayan robot danışmanlıkların geleneksel finans danışmanlarından en büyük farkı, her kesimin bu servisten yararlanabilmesi... Türkiye'de bireysel emeklilik sisteminde 12 milyondan fazla kişi var. Fakat yalnızca yüzde birlik bir kısmı finansal danışmanlık hizmeti alıyor.

Geriye kalan kısım sistemin çok karışık olması, yeterli bilgiye sahip olmama veya

vakit ayıramama gibi nedenlerden dolayı elde edebileceklerinden daha düşük bir getiri ile yetiniyor. Herkese tanınan altı kez fon değiştirme hakkını kullanan bireysel emeklilik müşterisi oldukça az.

Akıllı BES her kesimin finansal danışmanlık hizmetlerinden faydalanmasına imkan veriyor.

Akıllı BES ise bu insanlara ulaşma derdinde. Yurtsever yaptıkları işi "üçü bir köye elektrik götürmek" olarak tasvir ediyor, "İster 100 lira isterse 1000 lira düzenli ödemesi olsun artık herkes özel müşteri olmalı ve çok özel hizmet almalı" diye de ekliyor.

Türkiye'de çok bilinen bir model olmasına rağmen dünyada yaklaşık 300 tane robot tavsiye sistemi bulunuyor. On yıl önce kurulmaya başlayan bu şirketlerin çoğu Amerika, Kanada, İngiltere, Almanya ve İsviçre'de bulunuyor. Betterment, Wealthfront, Schwab Intelligent Portfolios, Personal Capital, Sofi Wealth ve WealtheSimple öne çıkan şirketler arasında yer alıyor.

Dünya çapında 2019'ın başı itibarıyla robot tavsiye sistemleri tarafından yönetilen varlıkların toplam değeri 980,5 milyon dolara ulaşmış durumda. Üstelik 2023'e kadar yıllık yüzde 27 büyüme oranıyla 2,5 milyar dolara ulaşması bekleniyor.

Türkiye'de ise Akıllı BES, Digifin, ÖNERİVER ve VeriZeka olmak üzere robot tavsiye sistemi sunan toplam dört şirket var.

ALMANYA MERKEZLİ ROBOT DANIŞMANLIK ŞİRKETİ SCALABLE CAPITAL VE İNGİLTERE MERKEZLİ NUTMEG, ONUR YURTSEVER'İN KENDİSİNE ÖRNEK ALDIĞI ŞİRKETLER ARASINDA...



Daha önce bu işi yapmak için yola çıkan Zekai ise tutunamayarak sektörden çıktı. Diğer oyuncuların kısmen yeni olması nedeniyle de şu an sektörde Akıllı BES'in büyük bir pazar payı bulunuyor.

Öte yandan, Akıllı BES'in tamamen makine öğrenmesine dayalı ve insan müdahalesinden bağımsız sistemi de diğer şirketlerden farklılaşmasına neden oluyor. Pazardaki diğer şirketler robot tavsiye sistemine fon yöneticisinin tavsiyelerinin de entegre edildiği hibrit sistemler kullanıyor.

Yurtsever'in iddiası ise tamamen makine öğrenmesi ve derin öğrenmeye dayalı ve insan müdahalesinden bağımsız bir sistem oluşturmak. "İnsanlardan kaynaklanan duygusal hataları ortadan kaldırıyoruz"

diyen Yurtsever, İTÜ'nün yapay zeka laboratuvarının kurucusu ile çalıştıklarının ve TÜBİTAK'tan yapay zeka geliştirmek için destek aldıklarının da altını çiziyor. Yapay zeka henüz Akıllı BES'in sistemine entegre edilmiş değil. Fakat kısa sürede robot tavsiye sistemlerinde Türkiye'nin ilk yapay zekası geliştirilecek. Oracle ile yapay zeka geliştirme platformunun ücretsiz kullanılmasına yönelik yapılan anlaşma da bunun sinyallerini veriyor.

Akıllı BES B2B2C (business to business to customer) iş modeliyle çalışıyor. Finansal kurumlar, emeklilik şirketleri, portföy yönetim şirketleri ve aracı kurumlar üzerinden son kullanıcıya ulaşan şirketin halihazırda en büyük iş ortağı Allianz...

'BES Asistan' bireysel emeklilik müşterilerinin birbirleriyle etkileşime geçebilecekleri sosyal bir platform oluşturacak.


defa Allianz müşterilerine sunacak.

İki-üç ay içinde ise Gedik Yatırım için yeni bir ürün piyasaya sürülecek. Gedik Yatırım müşterileri için BES Asistan adı verilen ürünle bir 'sosyal portföy' modeli oluşturmak isteyen Yurtsever, bireysel emeklilik sistemi kullanıcıları için adeta bir sosyal medya platformu oluşturmanın peşinde... Türkiye'de daha önce örneği olmayan bu ürünle bireysel emeklilik müşterileri sanal ortamda birbirleriyle emeklilik planlarını paylaşabilecek. Platformun kullanıcıları

birbirinin ne yaptığını, hangi kararları aldığını, fon dağılımı değişikliği haklarını nasıl kullandığını takip etme imkanı yakalayacak. Üstelik kullanıcıları teşvik etmek ve finansal okur yazarlığı arttırmak

adına yarışmalar da düzenlenecek. Bu yarışmalarla platformda yer alan sanal bireysel emeklilik planları içinde en yüksek getiriye sağlayanlar ödüllendirilecek. Yurtsever, BES Asistan modeli için oldukça hevesli... "İnsanların birbiriyle etkileşimini sağlamak, onlara keyifli bir ortam yaratmak, bilgiyi hızlı, kolay ve şeffaf olarak vermek gerek" diyor ürününü anlatırken. Eğlence unsuruna da özellikle dikkat çekiyor: "Bu ürün bir sosyal paylaşım platformu olacak. Oyun oynayacaksınız, test çezeceksiniz kısacası eğleneceksiniz."

Akıllı BES'in Türkiye'deki bireysel emeklilik sistemine renk getirme çabası takdire şayan... Üstelik bunu hem akademiden hem de iş dünyasından aldığı güçle yapıyor olması ayağının yere sağlam bastığını gösteriyor. Allianz ve Gedik Yatırım ile olan iş birliğiyle emeklilik aşamasındaki şirketin yürümeye hatta koşmaya geçmesi an meselesi.

Henüz Türkiye'de yeni büyümeye başlayan şirketin kurucusu Yurtsever'e gözü ise Ortadoğu'da... Dubai'ye açılmak için hazırlıklara başladıklarını belirten Akıllı BES kurucusu, Ortadoğu'nun ilk robot tavsiye sistemi şirketi olmak istiyor. Sonrasındaki hedeflerini ise şöyle açıklıyor "Bizim geliştirdiğimiz model tüm fon sektörü için uygun. Önce BES daha sonra yatırım fonlarında robot tavsiye sistemini getireceğiz." 

AKILLI BES TÜBİTAK, KOSGEB, ORACLE, ÖZYEGİN ÜNİVERSİTESİ VE İTÜ'DEN HEM AKADEMİK HEM DE MADDİ DESTEK ALIYOR.



Allianz'ın kurum dışı inovasyon kapsamında desteklediği bir şirket olan Akıllı BES, doğru zamanda fon değişikliği haklarını kullanmak, emeklilik planlarının performanslarını takip etmek ve daha iyi getiriler sunmak için tasarladığı robot tavsiye sistemini önümüzdeki ay ilk

2. ULUSLARARASI İSTANBUL KLASİK ARAÇ FESTİVALİ

Müzayede

30 Haziran 2019 tarihinde **15:00**'da
TÜYAP'ta yapılacak olan müzayede için başvurularınızı
muzayede@klasikotofest.com
adresi ile irtibata geçerek yapabilirsiniz.



www.klasikotofest.org | info@klasikotofest.org





Durgunluğun Uğramadığı Ülke

Avustralya ekonomide bir mucize yaratıyor. Ekonomik büyüme dönemi 28'inci yılına girdi. Çin'in ekonomik patlamasının bunda büyük payı var. Ancak Avustralyalı teknokratların doğru politikaları ve yapısal reformlar Aussie'lerin durgunluğu unutmasını sağladı.

Ancak bu aralar işler eskisi gibi yolunda değil.

LEVENT GÜRSER

Avustralya'da ekonomik endişeler, 18 Mayıs'ta yapılan seçimlerde Başbakan Scott Morrison liderliğindeki merkez sağ koalisyonun sürpriz bir şekilde yeniden işbaşına gelmesine neden oldu. Kamuoyu anketlerinin tersine seçimlerden zaferle çıkan Başbakan Morrison, "mucizelere hep inandığımı" söyleyerek bu

sonucu kendisinin bile beklemediğini ima etti.

Seçmenlerin yavaşlayan ekonomi ve azalan alım gücü nedeniyle merkez sol muhalefete şans vereceği düşünülürken muhafazakar Morrison hükümetinin tekrar kazanması, Avustralyalıların dünyanın en uzun süren ekonomik büyüme döneminin sona ermesini istemelerine bağlandı.

FOTOGRAF: FORBES ARSIV

Evet Avustralya'ya durgunluk tam 28 yıldır uğramadı. Kuşkusuz bunda Avustralya'nın doğal kaynak zengini olmasının ve Çin'in ekonomik patlamasından coğrafi yakınlık nedeniyle faydalanmasının büyük payı var. Ancak ABD'de 10 yıl süren büyüme döneminin sona ermesinden korkulurken, Avustralya'da büyümenin çeyrek yüzyılı aşması önemli bir ders niteliğinde... Soru şu; dünya Avustralya'nın ekonomik mucizelerinden neler öğrenebilir? Aussie'ler bu performansla ulaşmak için hangi reformları yaptı?

Avustralyalı ekonomistlere göre kısmen şans kısmen de doğru ekonomik politikalar... "Şans kısmı küçümsenemez" diyor ekonomistler ve Avustralya'nın uçsuz bucaksız coğrafyasında zengin demir cevheri ve kömür madenlerine dikkat çekiliyor. Ve tabii diğer maden ve hammaddelere... Bu zenginlik Çin'in ekonomik patlamasını ardındaki üretim iştahını doyurdu. Ardından Çin'in zenginleşmesiyle hızla gelişen orta sınıfını doyurmak için de Avustralya'nın geniş buğday arazilerini ve büyükbaş hayvan çiftlikleri imdada yetiştirdi.

Kıscacası Çin'in büyümesi Avustralya ekonomisinin havalanması için mükemmel rüzgarı oluşturdu. Eğer Çin ekonomisi bir gün gelir de gerçekten daralmaya başlarsa Avustralyalı politikacılar gerçek bir durgunluğu önlemek için epey zorlanacak.

Ancak bu büyüme serisini sadece Çin'in katkısı ile açıklamak da doğru değil. Çünkü Çin'in yanı başındaki birçok ekonomi geçtiğimiz on yıllarda ciddi durgunluğa girdi. Örneğin 1997'deki Asya finans krizi Güney Kore, Tayland ve Endonezya gibi ülkeleri fena sarstı. Bu ülkelere Avustralya mallarının alıcısıydı. Avustralya Doları'nın değeri düşmeye başladı ve henüz altıncı yılında olan genişleme riske girdi.

Tasmanya Denizi'nin diğer tarafında Yeni Zelanda'nın merkez bankası aynı soruna faiz oranlarını artırarak cevap verdi. Ancak Yeni Zelanda Doları düşmeye devam etti ve enflasyon yükselmeye başladı. Avustralya Merkez Bankası'nın yöneticileri ise para biriminin değer kaybetmesini değişen ekonomik koşulların sonucu olarak kabullendi ve ülke ekonomisi ihracatın artan rekabet gücüyle Doğu Asya'dan azalan talebe karşılık ABD ve Avrupa pazarına yöneldi. Sonuç:

Yeni Zelanda 1997-98'de durgunluğa girerken, Avustralya kısa bir dönem ortalamasının altı da olsa büyümeyi sürdürdü. Doğru politikalar sonuç verdi.

Sadece bir kez değil. Küresel Finansal Kriz döneminde de Avustralya yine ürünlerine azalan talep sorunu ile karşı karşıya kaldı. Ancak iyi tasarlanmış ekonomik ivmelendirme paketi ile birlikte değer kaybeden Avustralya Doları ve kuşkusuz hızlı büyümeye devam eden Çin ekonomisi, ekonominin hemen ayaklarının üzerine doğrulmasını ve dünyanın geri kalan kısmında yaşanan ekonomik depresyondan kaçınmasını sağladı.

Küresel Finansal Kriz vurduğunda Avustralya neredeyse 10 yıldır bütçe fazlası veriyordu ve net borcunu temizlemişti. Buna bir de Çin'den devam eden emtia talebini ve döviz girişini hesaba katınca Avustralya'nın bu dönemi neden durgunluğa girmeden atlattığını anlamak mümkün.

DAHA GÜÇLÜ BİR PAKET GEREKİYOR

Sürpriz Zaferin Ardından Vergi Reformuyla İşe Koyuldu

Avustralya'da, Başbakan Scott Morrison liderliğindeki muhafazakar koalisyon partilerinin seçim zaferi oldukça şaşırtıcıydı. Ancak seçmenler, merkez sol muhalefetin vergi reformu ve çevre koruma konulu ilerici gündemini reddederek Morrison'un 28'inci yılına giren ekonomik büyüme dönemini sürdürmesini istedi.

Morrison da mesajı aldı. Seçim zaferinin hemen ardından yavaşlayan ekonomiyi canlandırmak için 25 milyon Avustralyalıya vergi indirimleri ile işe başlayacağını açıkladı.

Avustralya Merkez Bankası'nın yılsonunda faiz oranlarını düşürmesi bekleniyor. Böylece faizler rekor düşük seviyeye inmiş olacak. Ancak Sidney Üniversitesi'nden Frank Stilwell gibi ekonomistler, Morrison'ın Avustralya'nın son 10 yılın ilk bütçe fazlası ile yetinmemesi ve bir ekonomiyi hızlandırma paketi uygulaması gerektiğini söylüyor. Stilwell, "Duraklamaya başlamış ve belki de inişe geçmiş bir ekonomide bütçe fazlası ve vergi indirimleri vaat etmeleri doğru değil" diye konuşuyor.

Morrison seçim kampanyası sırasında rekor hızla iş alanları yaratacağını, milyonlarca borçlu hane halkı için vergi indirimleri yapacağını ve bütçede yeniden fazla verilmesini

sağlayacağını vaat etti. Saxo Bank ekonomisti Eleanor Creagh'a göre İşçi Partisi'nin daha az iş dünyası dostu politikaları taraftar bulmadı.

Seçimlerin ardından 20 Mayıs'ta Sidney Borsası endeksi son 11 yılın zirvesine çıktı. Perpetual'ın Yatırım Staretejisi Bölüm Başkanı Matthew Sherwood, piyasaların Morrison hükümetinin göreve dönüşünü desteklediğini belirtirken "Ancak yılın ikinci yarısında mali teşvik paketi gerekebilir" dedi.



Başarı 1980 ve 1990'larda gerçekleştirilen yapısal reformların bir sonucu. Bu dönemde ticari engeller yıkıldı, döviz kurundaki kontroller kaldırıldı. Para birimi serbest dalgalanmaya bırakıldı, enflasyon yüzde 2-3 hedef bandında stabilize edildi ve kamu maliyesi büyük oranda düzeltildi.

Avustralya gelişmiş ekonomiler arasında bu kadar uzun dönem ekonomik büyüme gerçekleştiren tek ülke. Ekonomik İşbirliği ve Kalkınma Örgütü (OECD) üyeleri arasında da 2001'deki dot.com balonunun çekmesi ve 2008 Küresel Finansal Kriz dönemlerinde Avustralya haricinde iki çeyrek yıl art arda daralma yaşamayan ülke yok.

1991 yılından bu yana yaşanan bu 'en uzun dönemli' büyüme sürecinin yıllık ortalaması yüzde 3,2 olarak gerçekleşti. Çeyrek yıl bazında bakıldığında 1991'in üçüncü çeyreğinde başladı ve 110 çeyrek yıl sürdü büyüme ve halen de devam ediyor.

Ancak bu aralar Avustralya ekonomisi üzerinde kara bulutlar dolaşiyor. Uçak ne çakıldı ne de sert bir iniş yaptı ama yukarıda türbülans var ve alçaktan seyrediyor diyebiliriz. Seçimler döneminde de ekonomi en önemli gündem maddesiydi. Özellikle genç seçmenler geçim derdi, vergi reformu önerileri, bütçeye uygun ev bulunamaması, çevre ve sağlık

hizmetleri gibi konularda oldukça öfkeliydi.

Ekonomik büyüme iyice yavaşladı. GSYİH yılın dördüncü çeyrekte bir önceki çeyreğine göre yüzde 0,2 artarak yüzde 0,3'lük beklentinin altında kaldı. Avustralya'da GSYİH yıllık bazda 2,3 artarak 2,6'luk beklentileri karşılayamazken, hane halkı tüketimi bir önceki çeyreğe göre yüzde 0,4 yükseldi. GSYİH geçen yılın üçüncü çeyreğinde yıllık 2,7, birinci ve ikinci çeyrekte ise yüzde 3,1 büyümüşü. Avustralya'da 1960-2018 arası yıllık ortalama GSYİH artışı yüzde 3,36 oldu.

Haziran başında açıklanması beklenen 2019 ilk çeyrek büyüme verilerinde de

canlanma beklenmiyor. Çünkü perakende satışlar düşerken, inşaat sektörü inişte ve göklere çıkarılan ihracatta da belirgin bir artış yok.

Enflasyon, uzun bir zamandır merkez bankasının hedef bandının altında seyrediyor.

İstihdam artışı yavaşladı ve işsizlik yükselmeye başladı. Ücret artışları zayıf, hane halkının harcanabilir geliri düşüyor. Diğer yandan gelirin yüzde 190'ına çıkan hane halkı borcu da artış trendinde.

Özellikle gençler gidişattan şikayetçi. Sidney Üniversitesi'nde data bilimi konusunda yüksek lisans yapan George Ye, şimdiye dek ekonomik durgunluk görmediklerini ancak gelecek 10 yıl içinde beklediğini belirterek "Zirveye ulaşmış olabiliriz. İşler o kadar iyi gidiyordu ki satın almamız gerekenler git-tikçe daha pahalı hale geldi, özellikle konut" diyor ve ekliyor: "Benden 10 yıl önce doğan insanların neslinin benden çok daha güven-de olduğunu düşünüyorum."

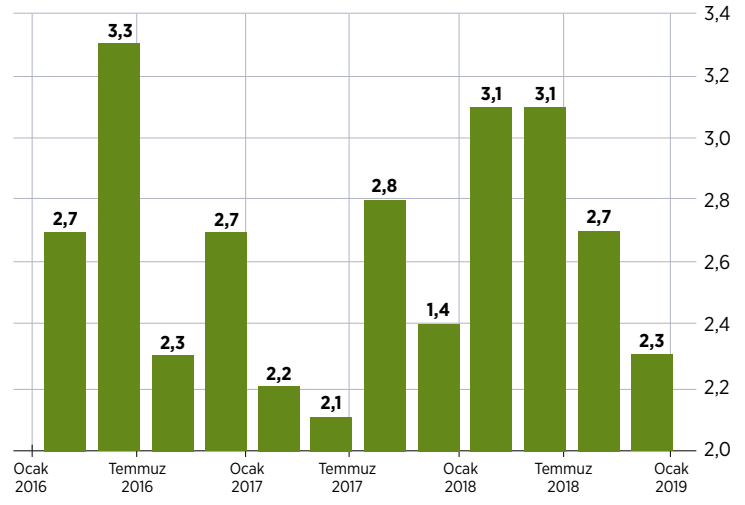
Üniversitede çalışan 24 yaşındaki Freya Zemek, "karamsarım" diyor; "Muhtemelen 2020'de resesyona gireceğimizi düşünüyorum. Tüketici güveni çok yüksek değil. Öncü göstergeler harika görünmüyor. Sadece zaman meselesi. Hiçbir şey sonsuza dek sürmez."

Bir ekonomide durgunluk olması kaçınılmaz. Avustralya da bir dönem durgunluğa girerek yıllar süren bu dünya rekoruna bir son verecek. Ekonomistlerin dediği gibi önemli olan "durgunluğa eşlik eden kitlesel ıstıraptan korunmak." **F**

28 yıldır durgunluk yaşamayan Avustralya ekonomisi üzerinde kara bulutlar dolaşiyor.

YÜZDE 3 ORTALAMANIN ALTINA İNİLDİ

(Avustralya'da çeyrek yıllar itibarıyla GSYİH'da değişim, %)



402

Forbes

Stephen Curry'nin listeye seçildiği 2016 yılında attığı üçlük sayısı.

30 •ALTI• 30

Forbes

Dünyanın en prestijli listesi Forbes 30Altı30, onun gibi fark yaratan, sınırları zorlayan, dünyaya meydan okuyan gençleri arıyor. Sen de aday ol ya da adayını göster.

forbes.com.tr/30alti30

Hayal Kırıklığı

ABD merkezli araç çağırma yönelik mobil uygulama olan Uber halka açıldı. Uber hisseleri New York Borsası'nda da pek iyi karşılanmadı. Hisseler ilk gün zarar rekoru kırarken yöneticileri de piyasa değeri konusunda hedefin yarısında kaldılar.

LEVENT GÜRSES

Geçen yıl eylül ayında Uber'in üst düzey yöneticileri Wall Street'in en büyük yatırım bankalarından ikisinin temsilcileri ile toplanıyordu. Bankacılar daha önceden hazırladıkları sunumlarda şirkete hemen hemen aynı piyasa değerini biçtiler. Rakam 120 milyar dolar civarındaydı.

Görüşmede yer alan Uber'in CEO'su Dara Khosrowshahi ve finans sorumlusu Nelson Chai sunumları dinledi ve halka arz için düğmeye bastı. Bu toplantıdan dokuz ay sonra, Uber halka açıldı. New York Borsası'nda işlem gördüğü ilk beş günün sonunda piyasa değeri bu rakamın yarısından biraz fazla: 69 milyar dolar.

Evet 2012 yılında 104 milyar dolar piyasa değeriyle halka arz edilen internet ve sosyal medya devi Facebook'tan bile daha büyük bir piyasa değeri bekleniyordu. Bu hedef gerçekleşmedi, en azından şimdilik.

Ancak Uber başka bir rekor kırarak tarih yazdı; ABD'de bir halka arzda ilk gün dolar bazında en çok zarar ettiren hisse senedi rekoru. Hisseleri 45 dolardan satılan Uber, ilk gün yüzde 6,7 değer kaybetti. Halka arzda borsaya sunulan 180 milyon adet Uber hisse senedini alan yatırımcılar ilk gün toplam 655 milyon dolar zarar etti. Bu ABD'de halka arzlarda en büyük ilk gün zararı. İlki günkü yüzde olarak değer kaybı bakımından ise ABD finans tarihinin en kötü



Uber CEO'su
Dara Khosrowshahi

99'uncu halka arzı oldu.

İkinci gün yani 13 Mayıs Pazartesi Uber hisseleri 37,10 dolara inmişti. Kayıp yüzde 17,5'i buldu. Daha sonra toparlandı 16 Mayıs'ta 43 dolardan, 22 Mayıs'ta da 69,02 milyar dolar piyasa değeriyle 41,06 dolardan kapandı. Uber halka arzdan 8,1 milyar dolar gelir sağlarken daha önceki büyük halka arzlar arasında yer alan Facebook, 2012'de 16 milyar dolar Visa, 2008'de 18 milyar

dolar Çinli online satış platformu Alibaba ise 2014'teki halka arz ile 25 milyar dolar gelir elde etmişti.

Uber'in çok başarılı bir halka arz olmadığı kesin... En önemli nedeni, halka arzın Trump yönetiminin Çin ile ticaret savaşında 200 milyar dolarlık Çin malına yeni ek gümrük vergileri açıkladığı bir günde gerçekleşmesi. Tabii başka nedenler de var kuşkusuz... Yatırımcılar, Uber'in ya da taksi çağırma yönelik mobil uygulamaların geleceği hakkında pek parlak düşünmüyor. Çünkü Uber'in en yakın rakibi Lyft nisan ayında halka arz edildi ve hisse senetleri halka arz tarihinden mayıs ortasına kadar yüzde 35 değer kaybetti.

Uber'in halka arzını "garip ve korkunç" olarak nitelendiren portföy yöneticileri var. Bunlardan biri Uber hissesi almayan Synovus'un kıdemli portföy yöneticisi Dan Morgan... Kendisi 1980'den bu yana teknoloji hisselerini analiz ediyor, şirketi ise 700 milyon dolarlık portföy yönetiyor.

Pablo Picasso, 19 yaşında ilk sergisini açtı.

30
•ALTI•
30
Forbes

O genç yaşında büyük fark yarattı.
Dünyanın en prestijli listesi Forbes 30 Altı 30,
bugünün fark yaratan, sınırları zorlayan,
dünyaya meydan okuyan gençlerini arıyor.

Sen de aday ol ya da adayını göster.
forbes.com.tr/30alti30



YEMEK İŞİNDEN, E-BİSİKLETE, SÜRÜCÜCÜZ ARAÇTAN SAĞLIK HİZMETİNE

Sadece taksi çağırmak için değil

Uber'in tek işi mobil uygulama ile taksi hizmeti değil. Şirket birçok alana el atmış durumda.

10 yıl önce uygulama üzerinde araç çağırma modeliyle yol çıkan Uber, son yıllarda sürücüsüz araç konusunda ağırlık verdi ve bu alana milyarlarca dolarlık yatırım yapıyor. Uber'in söz konusu teknolojileri geliştiren birimi son olarak geçtiğimiz ay, SoftBank'in liderliğindeki Toyota Motor ve Denso Corp.'un da yer aldığı konsorsiyumdan 1 milyar dolarlık yeni bir yatırım aldı.

Uber sürücüsüz araç tasarlamasının yanı sıra Uber Eats isimli platformla yemek teslimatı da yapıyor. Starbucks ile ortaklığa giderek, ABD'nin altı şehrinde Uber Eats uygulaması üzerinden kahve siparişi alarak evlere teslimat yapacak.

Uber, araç çağırma işinin benzerini bisiklet ve scooter seçeneklerine uyguladı. Uber geçen yıl satın aldığı e-bisiklet markası Jump, Uber uygulaması üzerinden kullanılmaya başlandı. Böylece Uber paylaşımlı e-bisiklet işine de girmiş oldu.

Şirket, Uber Freight adında bir program ile "talep üzerine taşımacılık modelini" denizcilikte de uygulamayı planlıyor. Platform ile yük taşıyan gemiler ile en uygun yükleme, taşıma ve boşaltma seçeneğini buluşturmayı amaçlayan ve bunu da bir düğmeye basarak şeffaf fiyatlandırma ile yapmayı planlayan Uber, mobiliteyi bir başka alana daha taşıyacak. Şirket, bir yıl önce sağlık kurumlarının hastalar için yolcu taşımaya yardımcı olan Uber Health'i başlattı.

UBER HATTI

8 milyar doları kasaya koydu

- Uber, Silikon Vadisi'nin en önemli girişimlerinden ve en başarılı start-up'lardan biri...
- Tüm dünyada tartışmaların odağında olan Uber Türkiye'de de taksi şoförleri ile sorunlar yaşadı.
- Uber, Avrupa'da da bazı ülkelerde kısıtlamalarla karşılaştı.
- New York Borsası'nda 10 Mayıs Cuma günü işlem görmeye başladı.
- Hisse başına 45 dolardan halka arz edildi.
- Daha ilk gününde yatırımcılara yüzde 7 zarar ettirdi.
- Piyasa değeri 69 milyar dolara düştü.
- 100 milyar dolar ve üzerinde piyasa değeri beklentisi şimdilik ertelendi.
- Toplam 180 milyon adet hisse satışından 8.1 milyar dolar elde etti.
- Halka arzı Morgan Stanley, Goldman Sachs ve BofA Merrill Lynch öncülüğünde konsorsiyum yaptı.
- Yatırım yapanlar arasında ünlü isimler var; Leonardo DiCaprio, Gwyneth Paltrow, Beyonce ve eşi Jay-Z bunlar arasında.
- Uber halka arz edilen tek mobil taksi çağırma uygulaması değil.
- Rakibi Lyft de Nisan ayı başında halka arz edildi ve o da yüzde 30 seviyesinde zarar ettirdi.
- Uber zarar ediyor. 2018 yılında 3 milyar dolar zarar açıkladı.
- 2019 yılının ilk üç ayında Uber şoförleri 1,5 milyon yolculuk yaptılar.
- Buna rağmen şirket 1 milyar dolar net zarar açıkladı.
- Facebook'un halka arz edilmesinden en önemli hisse satışı olarak değerlendiriliyor.
- 60 ülkede faaliyet gösteren şirket, 2009'da Travis Kalanick ve Garrett Camp tarafından kuruldu.

Morgan, "Şimdiye kadar böyle bir şey görmedim. Kar etmeyen bir şirket 45 dolar hisse senedi fiyatıyla halka arz edildi" diyor. Morgan'a göre Uber'in maliyetleri önümüzdeki yıllarda daha da artacak, şirketin uzun vadeli borçları artıyor ve önümüzdeki dönemde kar etmesi mümkün görünmüyor.

Uber yıllardır yatırımcıların sevgilisiydi. Henüz halka açılmamış bir şirket olarak Benchmark ve GV gibi risk sermayesi şirketlerinden, Fidelity Investments gibi yatırım fonu şirketlerinden ve SoftBank gibi şirketlerden sermaye aldı. Piyasa değerlemesi 2011 yılında 60 milyon dolardan, geçen yıl Ağustos ayında 76 milyar dolara yükseldi.

2017 sonunda Uber'i başarılı bir halka arza yönlendirmek için Dara Khosrowshahi CEO olarak görevlendirildi. Uber'in yönetim kurulu ona 45 milyon dolar nakit ve sınırlı hisse senedi ödemeyi kabul etti ve ek bir için bir piyasa değeri hedefi belirlendi.

Şirketin halka arzında açıklanan tazminat sözleşmesinin bir hükmünde eğer Uber gelecek beş yıl içinde en az üç ay boyunca 120 milyar dolar veya daha fazla piyasa değerine sahip olursa, Khosrowshahi'ye 80-100 milyon dolar arasında bir ödeme yapılacağı belirtildi. Yatırımcılar Uber'in geleceği ve karlılığı ile ilgili sorgulamalar yapıyor. Burada en önemli unsur, Uber'in kar etmemesi... Uber, 2018'de 11,27 milyar dolar ciro ve 3 milyar dolar zarar açıkladı. 2017'de 7,9 milyar dolar olan cirosunu yüzde 43 artırdı. Ciro 2017'de ikiye katlanırken, geçen yıl yüzde 43 artış olması, şirketin büyümesinin belirgin bir şekilde duraklaması olarak yorumlanıyor. Uber'in taksi sürücülerini ücretlerini almadan önceki tüm rezervasyonlarının brüt değeri ise 49,7 milyar doları buldu.

Birçok yatırımcı sözleşmeli araç sahiplerine verilen komisyon ücretleriyle ilgili maliyetlerin artmasından endişe duyuyor. Bu Uber'in en büyük masraflarından biri. Daha fazla sürücüye olan talep arttıkça araç sahiplerine daha yüksek ücretler gerektirebileceği için satışların artmasına rağmen bu masrafı azaltmanın zor olacağı belirtiliyor.

Uber'in uzun vadeli borcu 2015'te 1,4 milyar dolardan 2018'de 6,86 milyar dolara çıktı. Dört yıl boyunca 5,44 milyar dolarlık bir artış var. Uber halka arzdan 8,1 milyar dolar topladı ama bu yetmeyebilir. Halka arzdan gelen para tükendiğinde Uber daha fazla borç almak zorunda kalabilir. **F**

En yetenekli 30 genç kim?



30
•ALTI•
30
Forbes

DÜNYANIN
EN PRESTİJLİ
LİSTESİ İÇİN ADAY OL
YA DA ADAY GÖSTER

TÜRKİYE
Forbes

forbes.com.tr/30alti30

TÜRKİYE Forbes

FO YAZIP 4177'YE SMS ATIN.
~~15 TL~~ 11 TL / AYLIK



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 IPTAL FO yazarak 4177'ye SMS gönderilmesi yeterlidir. Türk Telekom -Turkcell - Vodafone

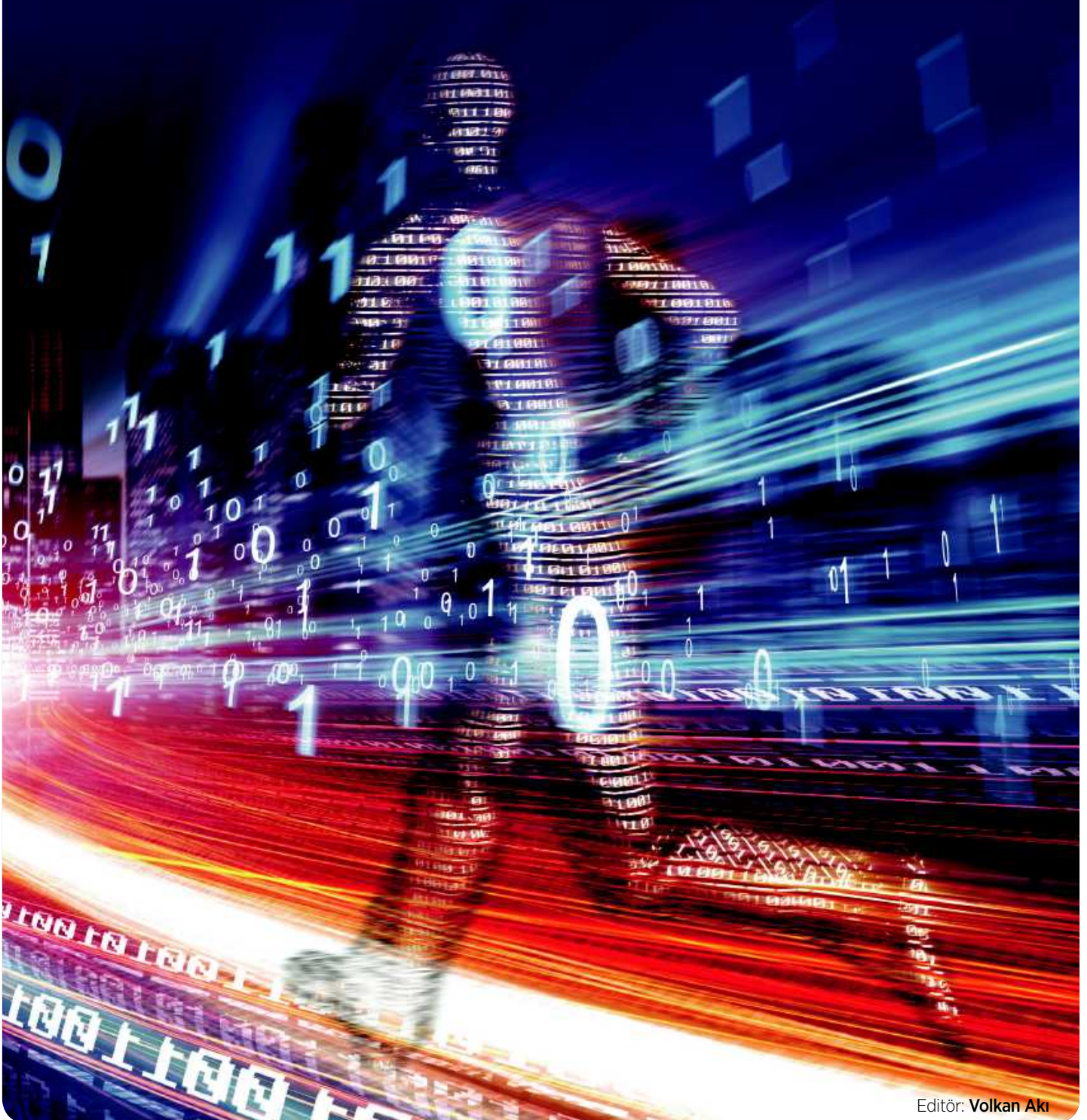


DIJİTAL GELECEK

 **YapıKredi**
katkılarıyla



Teknoloji + İnsan



Editör: Volkan Akı

ÖZEL INFO BÖLÜMÜ

Dijital Gelecek



“DİJİTAL BİR EVREN YARATIYORUZ, MUCİZELER ÇAĞI BİZİ BEKLİYOR”

Dell Technologies Yönetim Kurulu Başkanı ve CEO’su Michael Dell dünyada teknolojik dönüşümün sembol ve ilham veren isimlerden biri... “Dell Technologies World”de görüşlerini paylaşan Michael Dell’in anlattıklarını ilk defa Türkiye Forbes-Dijital Gelecek bölümünde okuyorsunuz. Yeni bir dijital evren yarattıklarını söyleyen Michael Dell, ‘mucizeler çağı’nın bizi beklediğini söylüyor.

Geçtiğimiz ay dünyanın önde gelen teknoloji şirketlerinden Dell Technologies’in ABD’de Las Vegas şehrinde düzenlediği teknoloji günleri, “Dell Technologies World”e katılma olanağı buldum. Pek çok konuda farklı yaklaşımların ortaya kon-

duğu etkinlikte, geleceğin dijital dünyasını bizzat yönlendirenlerin bakış açısından dijital dönüşüme ve dijital geleceğe bakmak kuşkusuz farklı pencereler açıyor. Dell Technologies kurucusu ve aynı zamanda yönetim kurulu başkanı ve CEO’su Michael Dell ise teknolojik dönüşümün sembol ve ilham veren

isimlerden biri... Onun söyledikleri bizzat dünyada dijital dönüşümü yönlendiren bir teknoloji lideri olarak kritik mesajlar içeriyor. Hem açılışta hem de medya konferansında dinleme fırsatı bulduğum Michael Dell’in konuşmaları geleceğe yönelik ipuçları da barındırıyordu. Zirvenin diğer konuşmalarında da

dönüşümün önemli örnekleri yer alıyordu. Bu ayki 'Dijital Gelecek' bölümünde bunları sizlere kısaca derlemeye çalışacağım. Bazı notları da yine özel bölümümüzün diğer aylarında da aktaracağız.

Özel bir oturumda düşüncelerini paylaşan Michael Dell'in anlattıklarını ilk defa Türkiye Forbes'da okuyorsunuz. Yeni bir dijital evren yarattıklarını söylen Michael Dell 'mucizeler çağı'nın bizi beklediğini söylüyor. Dell Yönetim Kurulu Başkanı Michael Dell'in söyledikleri, teknolojinin insanlığa getirebileceklerini göstermesi açısından etkileyiciydi... Michael Dell'in anlattıklarını konu başlıklarıyla şöyle özetlemek mümkün:

AR-GEYE 20 MİLYAR DOLAR

Hepimizin hayalleri artık çok daha büyük. Hiçbirinizin dijital gelecek ile yüz yüze gelmekten korkmadığını biliyorum. Dell Technologies'i biz kurduğumuzda depolama, sanallaştırma, veri güvenliğini birbirinden ayırdığımızda müşterilerimiz için çok iyi olacağını düşündük. Temel bir altyapı şirketi yarattık. Kendi iş ailemize inovasyonu hiç daha önce olmadığı kadar entegre ettik. Son 5 yıldan 20 bin mühendis ve bilim insanı ile Ar-Ge'ye 20 milyar dolarlık yatırımı dijital geleceği gerçekleştirmek için yaptık. Bugün yapmaya çalıştığımız anlamlı ve ayrıntılı düşünerek, dinleyerek, partnerlerimizle birlikte hareket ederek "gelecek" için nasıl çözümlere ihtiyacımız olduğunu ortaya çıkarmak.

TEKNOLOJİ GELECEK İÇİN İYİ

Dünyanın her köşesinde artık dönüşmek için çaba harcayan büyük ve küçük ölçekte milyonlarca şirket var. Biz Dell Technologies olarak teknolojinin gelecek için iyi olacağını düşünen iyimser bir kültürden geliyoruz. Teknolojinin aslında insanlığın gelişiminin önündeki kilidi açacak ve



YENİ DİJİTAL ÇAĞDA HER İŞ KOLU HER ŞİRKET HER ORGANİZASYON HER YÖNETİM KISACA HER ŞEY KENDİNİ TEKRAR HAYAL ETMEK ZORUNDA

hızlandıracak bir anahtar olduğunu düşünüyoruz. Ve insan bu gelişimin hiç olmadığı kadar merkezinde. Biz de bu gelişimin içinde rol almaktan çok gururluyuz.

Aslında bugün daha önce hiç görülmemiş, benzersiz bir ilerlemeyle karşı karşıyayız. Bugüne kadar insanlığın gelişimi konusundaki beklentilerimiz ışığında aşılabilir, sağlık hizmetleri, büyüme ve işsizlik gibi pek çok alanda ilerlemeler kaydettik. Ancak bunlar teknolojinin demokratikleşmesi ile birlikte gelen ve anlık gerçekleşen yeni bağlantılı dünyanın mucizeleri karşısında çok küçük bir ilerleme olarak kalıyor. Tüm bunlar aslında ilerde olabileceklerin de çok küçük bir parçası ve gelecekte göreceğimiz büyük değişimin sadece başlangıcı.

DEĞİŞİM ÇOK BÜYÜK OLACAK

Gelecek birkaç 10 yılda daha büyük ilerlemeler göreceğiz ve bunlar hiç olmadığı kadar hızla hayatımıza girecek. Kendi kendine giden otonom taksiler, dağıtımda kullanılan drone'lar, 3 boyutlu dev yazıcılarla üretilen evler bunların hepsi masanın üzerinde gerçek olarak duruyor. Peki biraz da insanlıkla ilgili 'gerçek ilerlemeler' den bahsetsek. İşitme ve görme engelleri sorunlarını ortadan kaldırmak, sinir sistemi implantları... İşte robotik teknolojiler, yapay zeka ile birlikte insanlığın bu sorunları ile ilgili çözümlerin bulunacağı 'mucizeler çağı' hiç abartmıyorum sadece şu köşenin ardında bizi bekliyor.

DÜNYAYI YENİDEN KODLUYORUZ

Bizler 'teknolojist'iz ve büyük bir sorumluluğu hep birlikte paylaşıyoruz. Bizler yeni dünyayı 'kodluyoruz'. 'Dijital ikiz gerçekliği'ni ve bununla birlikte veri ve analitiklerle alternatif bir evren yaratıyoruz. Bu bir dijital evren. Bu insanlığın gerçek potansiyelinin ve geleceğimizdeki başarımızın bir ifadesi... Fakat tüm bu başarı ya da bu gelişmelerin olumlu olması, kuşkusuz teknolojiyi insanlığa ve değerleri-

Dijital Gelecek



mize nasıl yansıtacağımıza bağlı. Teknoloji insanın dahi potansiyeline katkı yaptığı gibi zayıflıklarını da ortaya çıkarabilir. Size şöyle söyleyebilirim, ateş bir yangınla tüm bir kasabayı yakıp yok edebildiği gibi, o kasabanın evlerini de ısıtabilir. Bu ihtimaller bizim teknolojiyi kullanmayacağımızı ya da kullanmaktan vazgeçeceğimizi göstermez. Teknoloji karşı konulmaz bir şekilde hayatımızı geliştiriyor, ateşten buharlı makinelere bugüne kadar geçen süreçlerde insanlık buna tanık oldu. Teknolojideki değişimler bir taraftan da pek çok zorluğu beraberinde getiriyor ama başarılı olan doğru değişimler, global çapta daha iyi bir yaşamla ödüllendiriliyor. İnsanlığın daha ileriye gitmesine önayak oluyor.

DİJİTAL GELECEK VERİ İLE BAŞLAYACAK

Çok iyi bildiğimiz gibi bu hikaye, yani dijital gelecek hikayemiz veriyle başlayacak. Büyük bir veri çağı adeta büyük bir patlama, bir tsunami gibi üzerimize doğru geliyor. Veri en büyük değer ve en önemli kaynak. Veri diğer hiçbir kaynağa da benzemiyor. Çünkü sadece veri yenilenebilir en büyük kaynak olmakla kalmıyor, tükenmeyen bir kaynak özelliğini de

taşıyor. Ve biz daha hızlı, hatta daha da hızlı olmaya devam etmek zorundayız. Veri tabanlı bu yeni evreni biz hep birlikte yaratıyoruz. Hepimiz veriyi kaynak alan, bundan hareket eden, süreçlere uygulayan ve çıktılarını buna göre düzenleyen bir modele doğru gidiyoruz. Ve başarı artık ancak dijital dönüşümün merkezinden geliyor.

DÖNÜŞÜMÜN ARAÇLARINA SAHİBİZ

Bugün dijital dönüşüm için hiç olmadığı kadar araca sahibiz. Çok yüksek bilgisayar gücü, bilgisayar teknolojileri ile ilgili bilimsel bilgi birikimi ve bunları kullanarak ortaya çıkan yapay zeka, sinirsel networkler, öğrenen makineler, derin öğrenme ve tamamen otonom çalışan alt yapılar. Tabii şimdi elbette buna 5G de büyük bir devrim olarak ekleniyor. 5G gerçekten veri transferini hızlı, hiç olmadığı kadar hızlı hale getiriyor. Bunların ışığında o zaman geleceğin otonom otomobillerini, modern fabrikalarını, operasyon merkezlerini, perakende mağazalarını düşünebiliyor musunuz? Değişim dalgası gerçekten çok büyük geliyor. Bizim de hedefimiz herkesi bu değişime hazır hale getirmek, değişimin yaratıcısı olmasını sağlamak.



HER ŞEYİ YENİDEN HAYAL EDİN !

Daha önce görülmemiş değişimler ve süreçler yaşıyoruz. Eğer işimizle uyumlu dijital modeller, servisler veya ürünler, yaratabilirsek dışardan gelen bu değişimlerle işlerimiz için büyük fırsatlar yaratabilir, pek çok müşterimizin sorununu çözebilir ve daha iyi bir geleceği inşa edebiliriz. Teknoloji organizasyonlarda pek çok şeyi mümkün kılıyor. Tüm bu değişimin tabii arkasında yine alışık olduğumuz bir güç, IT organizasyonları var. Önümüzdeki dönemde bunların yükseldiğine daha çok şahit olacağız. Bu yeni dijital çağda her iş kolu, her şirket, her organizasyon, her yönetim, her sağlık teşkilatı, her şey kendini tekrar hayal etmek zorunda! Herkese en büyük tavsiyem herkesin kendi yaptığı işi adeta yeniden kuruyormuş gibi tekrar hayal etmesi... Eğer şöyle bir yakından bakarsak göreceğiz ki, teknoloji, 'dijital geleceği' çok yakın bir dönemde mümkün hale getirecek.



DİJİTAL PAZARDA TÜRKİYE'NİN YERİ

40'tan fazla ülkeden 4 bin 600 işletme lideriyle gerçekleştirilen Dell Dijital Dönüşüm Endeksine göre, aralarında Türkiye'nin de bulunduğu gelişmekte olan pazarlar dijital açıdan en olgun pazarlar durumunda.

Şirketler dijitale uyum sorunları nedeniyle işlerinde giderek daha fazla aksaklıkla karşılaşılıyor. Dell Technologies Dijital Dönüşüm (DT) Endeksinin sonuncusu buna rağmen pek çok işletmede dijital dönüşüm programlarının hala emekleme evresinde olduğunu gösteriyor. Dijital dönüşümün tüm şirket geneline yayılması gerektiğini belirten işletme liderleri oranının hem dünyada hem de Türkiye'de yüzde 78'i bulması bunu kanıtlıyor.

Dell Technologies, Intel ve Vanson

Bourne iş birliğiyle, dünya çapında orta ve büyük ölçekli şirketlerden 4 bin 600 işletme lideriyle (üst düzey yöneticiler) kendi işletmelerindeki dönüşüm çalışmalarını puanlandırmaya yönelik bir anket çalışması gerçekleştirmiş.

TÜRKİYE BÖLGEDE BİRİNCİ SIRADA

Araştırmada, gelişmekte olan pazarların dijital açıdan en olgun düzeye ulaştığı; küresel sıralamanın zirvesinde Hindistan, Brezilya ve Tayland'ın yer aldığı ortaya çıkıyor. Onların aksine gelişmiş pazarlar ise

arka sıralara düşüyor: Japonya, Danimarka ve Fransa en düşük dijital olgunluk puanlarını alıyor.

Türkiye, bulunduğu EMEA'da birinci sırada yer alırken Güney Afrika ve Portekiz ikinci ve üçüncü sırada yer aldılar. Üstelik gelişmekte olan pazarlar, gelişmiş ülkelerdeki sadece yüzde 40'lık oranla karşılaştırıldığında "etkilenme yerine etkileme" becerisi konusunda kendilerine daha çok güveniyor (yüzde 53).

İLERLEME YAVAŞ GERÇEKLEŞİYOR

2016 yılından sonra ikincisi gerçek-

Dijital Gelecek



leştirilen Dijital Dönüşüm Endeksi, ilerlemenin yavaş olduğu, işletmelerin şiddetli değişim hızına ayak uydurmada zorluklar yaşadığını ortaya koyuyor. “Dijitali Benimseyenler” in yüzdesi artarken, üst sırada “Dijital Lider”lerde oransal ilerleme olmadı. Yaklaşık her 10 işletmeden dördü (yüzde 39) hâlâ kıyaslama çalışmasında dijital açıdan en gelişmemiş iki grupta (Dijitalde Geride Kalanlar ve Dijital Takipçiler) yer alıyor. Dell Technologies Başkanı ve CEO’su Michael Dell, sonuçlarla ilgili deşunları söylüyor:

“Yakın gelecekte her işletme bir

dijital işletme haline gelmeye ihtiyaç duyacak; ancak araştırmalarımız, çoğu işletmenin henüz ilerlemek için önünde uzun bir yolu olduğunu gösteriyor. İşletmeler, dijital dönüşümün eşi görülmemiş fırsatlarından yararlanmak için teknolojilerini modernize etmeye ihtiyaç duyuyor. Şimdi harekete geçme zamanı.”

Z KUŞAĞI DA FARKLI

Araştırmada görüldüğü gibi, bir yandan “lider” inisiyatifi ve dönüşüm ile ilgili sorunlar yaşanırken dijital dönüşümün insan kaynağı tarafında da farklı etkileşimler yaşa-

ŞİRKETLER DİJİTAL YAYILMAYA İNANIYOR

• Dünya çapındaki işletmelerin sadece yüzde 5’i Dijital Lider olarak tanımlanıyor ve oran bakımından 2016 yılından bu yana hiçbir ilerleme olmadığı görülüyor.

• EMEA bölgesinde yer alan Türkiye, bölgesinde dijital olgunluk düzeyinde ilk sırada.

• Gelişmekte olan pazarlar, gelişmiş pazarlara göre daha iyi bir resim çizerken Hindistan, Brezilya ve Tayland en yüksek dijital olgunluk puanlarını alıyor.

• Şirketlerin yüzde 78’i dijital dönüşümün şirketler genelinde daha fazla yayılması gerektiğini söylüyor.

nabiliyor. Örneğin, Dell’in Z Kuşağı Araştırması’na göre, teknolojiyi yakından takip eden Z Kuşağı, sosyal becerilerinin yetersiz kaldığından endişe ediyor ve daha fazla insan etkileşimine ihtiyaç duyuyor. Diğer taraftan üst düzey profesyoneller ise kendi pozisyonlarını bu dijital nesile kaptırma korkusu taşıyor. Z kuşağının yüzde 80’i de son teknolojiyle çalışmak istiyor. Üçte biri ise BT kariyerlerine ilgi duyuyor.

LİDERLER “DİJİTAL”IN HANGİ AŞAMASINDA?

Kıyaslama Çalışması Grupları	Açıklama	2016 Küresel	Mevcut Durum Küresel	Mevcut Durum Türkiye
Dijital Liderler	Dijital dönüşüm onların DNA’sında vardır	%5	%5	%4
Dijitali Benimseyenler	Uygulamada oturmuş bir dijital planları, yatırımları ve inovasyonları vardır	%14	%23	%31
Dijitali Değerlendirenler	Dijital dönüşümü adım adım benimserler, gelecek için plan ve yatırım yaparlar	%34	%33	%37
Dijitali Takip Edenler	Çok az dijital yatırım yaparlar; tereddütlerle planları yapmaya başlamaktadırlar	%32	%30	%25
Dijitalde Geride Kalanlar	Uygulamada dijital bir planları yoktur, sınırlı girişimleri ve yatırımları vardır	%15	%9	%3



DİJİTAL DÖNÜŞÜMDE 'MULTI CLOUD' DÖNEMİ

Dell Technologies Yönetim Kurulu Başkanı ve CEO'su Michael Dell ile Microsoft CEO'su Satya Nadella 'Dell Technologies World'de aynı sahnede idi. Konunun önemini anlatması açısından verilen güçlü bir mesajdı aslında bu durum.

Dell Technologies World'ün Las Vegas'ta gerçekleşen toplantısında en flaş gelişmelerden biri kuşkusuz Dell Technologies ve Microsoft'un iş birliklerini genişletme planlarını açıklamalarıydı. Çünkü konu sadece bu iki şirketin iş birliği değil, gelişmelerin nasıl olacağına ilişkin yeni bir çalışma biçimini ortaya koyuyordu. Bir anda

Dell Technologies Yönetim Kurulu Başkanı ve CEO'su Michael Dell ile Microsoft CEO'su Satya Nadella aynı sahnede idi. Konunun önemini anlatması açısından verilen güçlü bir mesajdı aslında bu durum. Dell'in yazılım şirketi VMware ile Microsoft platformu Azure'un burada birlikte hareket edecek olması müşteriye sunulan alternatifleri ve esnekliği artıracaktı. Özellikle dijital çalış-

ma alanlarına baktığımızda bulut entegrasyonlarında bu iş birliğinin etkisi görülecek. Peki bu ne anlama geliyor? Aslında pek çok alanda rakip olan şirketler özellikle "bulut" alanında büyük bir entegrasyona gidiyor. Bu maliyetler açısından da önemli bir iş birliği anlamına geliyor. Dünyada yeni dijital dönüşüm modelinin 'bulutta' şekillendiğini söyleyebiliriz. Şirketler büyük yatırımlar

Dijital Gelecek



yapmanın yanında entegrasyon için de önemli adımlar atıyorlar.

ÇOKLU MODELE GEÇİŞ VAR

Tek noktadan yönetilen bir bulut modelinden, çoklu bir bulut modeline doğru hızlı bir geçiş var. “Edge Computing” kavramı ise öne çıkıyor. Yani kademeli bir yapı var. Kurumların kendi içinde kurduğu bulut platformları ki bu “core” modeli, Edge Computing” ki bu ara platformu ve fog-sis diye adlandırılanlar var. Bir de tabii global ölçekte büyük kapasiteli bulut platformları. İşte bu ‘hibrit’ yapılar yeni dönemin dijital dönüşümünün, verinin kullanımının anahtarı oluyor. Bu model hem verinin hızlı kullanımını, hem de maliyet avantajını getiriyor. Dell ve Microsoft iş birliği ile diğer partner birliktelikleri bu amaç üzerinde geliyor. Microsoft CEO’su Satya Nadella burada şöyle diyor: “Microsoft olarak müşterilerimizin

ASLINDA PEK ÇOK ALANDA RAKİP OLAN ŞİRKETLER, ÖZELLİKLE “BULUT” ALANINDA BÜYÜK BİR ENTEGRASYONA GİDİYOR

kendi dijital dönüşüm yolculuklarını güçlendirmeyi hedefliyoruz. Bunu yaparken Microsoft Cloud ve mevcut diğer teknolojilerimizle müşterilerimizin partneri olarak dönüşümlerinde avantaj yaratmaya çalışıyoruz. Dell Technologies ve VMware ile birlikte ortak müşterilerimiz için entegrasyonu kolaylaştırarak, bulut deneyimlerini geliştirmelerini ve yeni fırsatlar için onları hızlı bir biçimde hazırlamayı istiyoruz”.

ÇOKLU MODEL, TEK NOKTADAN HİZMET

Michael Dell ise yaptığı konuş-

mada, “Bu iş birliği ile aslında ortak müşterilerimizin teknoloji dünyasına girişlerini kolaylaştırmak istiyoruz. Bizim hedefimiz tüm alternatifleri tek bir bakışa indirgeyerek tek noktadan hizmet modeliyle dijital geleceği inşa etmeyi kolaylaştırmak”.

VMware CEO’su Pat Gelsinger de yaptığı konuşmada şunları söylüyordu: “Microsoft ve Dell’in işbirliği öncelikle müşterilerimizi çok heyecanlandırdı. Müşterilerimize sunduğumuz inovatif bulut hizmetlerinde daha fazla katma değer yaratmamız mümkün olacak. Daha fazla esneklik de yaratmış olacağız. Dijital gelecek için şirketlerin kendi dijital dönüşümlerini gerçekleştirme yolculuklarında, bunu ‘çoklu bulut-çoklu cihaz’ modeliyle yaratmalarının kapılarını açmış olacağız”. Gördüğümüz gibi yeni dünya bambaşka bakış açılarıyla adeta yeniden şekilleniyor.

GLOBAL WELLNESS DAY



Türkiye'nin Dünyaya Hediyesi

Türkiye'de doğup tüm dünyayı etkisi altına alan Global Wellness Day, bu yıl 8 Haziran'da Kuşadası Sevgi Plajı'nda!

Global Wellness Day, Belgin Aksoy tarafından 2012'de, "iyi yaşam herkesin hakkı" mottosuyla yaratıldı. Bugün tüm dünyada, yedi kıtaya yayılmış, 130 ülkede ve 5 binden fazla noktada beraberce kutlanan bir gün haline geldi.

Şimdiye dek tüm dünyada 300 milyon kişiye ulaşan ve tamamen gönüllülük ilkesine dayalı olan GWD, iyi yaşamın bir lüks değil, her bireyin doğuştan hakkı olduğunu savunuyor. Bu nedenle organize edilen etkinlikler katılımcılara ücretsiz sunuluyor. "Wellness" kavramı kısaca fiziksel, zihinsel ve duygusal açıdan iyi olma hali olarak tanımlanıyor. Global Wellness Day, bu kavramın sağlıklı beslenme ve egzersizin dışında, insanın "bir bütün olarak iyi olma hali" olduğunu tüm dünyaya anlatıyor. Kuşadası Belediyesi'nin destekleriyle düzenlenecek Global Wellness Day'de bu sene iyi yaşam, detoks, yoga, pilates, nefes terapisi gibi aktiviteler yer alıyor.

Global Wellness Day'in Yaratıcısı Belgin Aksoy GWD'ye dair duygularını

aktardı: "Dilin, dinin, ırkın, siyasetin tüm sınırlarını kaldırmayı başarmış bir günü yaratıp tüm dünyaya yayılmasını sağlamak bir hayal ile başladı; geceyi gündüze katıp çalışınca gerçeğe dönüştü. Bir Türk kadını olarak dünyada bir günün kutlanmaya başlanmasını sağlamış olmaktan dolayı duyduğum mutluluk tarifsiz."



Global Wellness Day kurucusu
Belgin Aksoy

Yedi Adımda Wellness

Global Wellness Day, iyi yaşamı bir hayat tarzı haline getirmek için, kişilerin yedi basit adımı atmalarını amaçlıyor. Bu "7 Adımlık Manifesto" dünyada herkesin yaş, cinsiyet, milliyet yada sosyo-ekonomik farkları gözetimeksizin kolayca ulaşabilmeleri ve uygulayabilmeleri amacıyla yaratıldı.

1. Bir saat yürüyüş yapın
2. Daha fazla su için
3. Plastik şişe kullanmayın
4. Doğal gıdalarla beslenin
5. İyilik yapın
6. Sevdiklerinizle aile yemeği yiyin
7. Saat 22:00'de uyuyun

Dünya Destekliyor

8 Haziran Cumartesi günü, sahibinden.com ana sponsorluğunda Kuşadası Sevgi Plajı'nda halka açık olarak ücretsiz etkinliklerle kutlanacak Global Wellness Day; iş, spor ve sanat alanında dünyaca ünlü, önde gelen isimlerden destek görüyor. Bu hareketi destekleyenler arasında Virgin Group Kurucusu Richard Branson, Skype'in kurucu ortaklarından Jonas Kjellberg, dünyaca ünlü yazar Deepak Chopra, Oscar ödüllü Hollywood yıldızı Jordan Peele gibi isimler var. Ayrıca, National Geographic'in başarılı TV serisi Brain Games'in Emmy adayı sunucusu ve Shots of Awe'in yaratıcısı Jason Silva da Global Wellness Day'i destekleyenler arasında. Amerikadan Brezilya'ya, Kanadadan Hindistan'a, Meksikadan Tayland'a birçok büyük ülkenin hükümet temsilcilerinin de resmi desteklerini verdikleri Global Wellness Day'i destekleyen kişi ve kurumların sayısı her yıl artmaya devam ediyor.

İnovasyon Ödülü

Global Wellness Day, Uluslararası Spa Derneği'nin (ISPA) düzenlediği yarışmada İnsanseverlik Kategorisi'nde İnovasyon Ödülü kazanarak uluslararası alanda etkisini kanıtladı. Daha fazla bilgi için:

www.globalwellnessday.org/turkey

ABONELİK AVANTAJLARINI KEŞFEDİN!



3 aylık abonelik ~~45₺~~ **30₺**

HEMEN ARAYIN

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

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

- Derginiz kargo ile iş veya ev adresinize imza karşılığı teslim edilsin.
- Aboneliğiniz boyunca fiyat artışlarından etkilenmeyin.



forbes life

Yeni Durak:
The Edition
Bodrum

S...158

Amazon'dan
Görkemli
Geçis

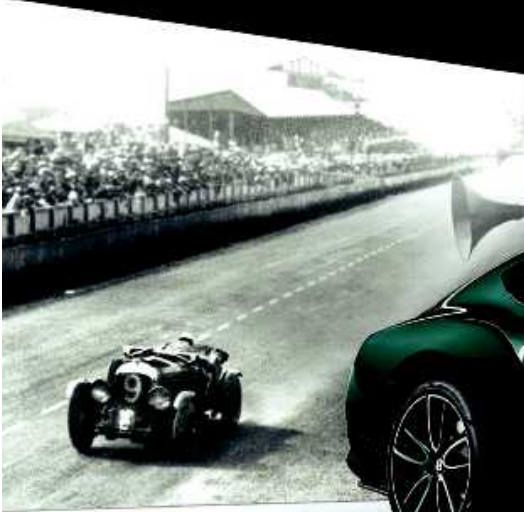
S...162

Laurel & Hardy
Efsanesi

S...168

life ZOOM

HAZIRLAYAN: NILAY DIRIM



İkonik Miras

Continental Gt Number 9 Edition'a ne demeli: "Efsanevi bir geçmişe sahip modern bir başyapıt." Yalnızca 100 adetle sınırlı bu model, Bentley'in görkemli yarış mirasına bir saygı duruşu niteliğinde. Sürüm sınırlı olabilir ancak sınırsız kabul edilecek özelliklere haiz. Olağanüstü Mulliner işçiliği gibi. Bentley Boy Sör Henry "Tim" Birkin'in efsanevi No. 9 Blower'ından esinlenerek yaratılmış, "Orijinal no. 9", 1920'lerin ve 30'ların en beğenilen otomobili ve araba yarışlarının ölümsüz efsanesi olmuştur. Bentley bu kez de reddedemeyeceğiniz seçeneklerle geliyor. Misal, sürüş menzili 662 km olan Number 9 Edition ile ilk defa sunulan Mulliner'in yeni viridian gövde rengine alternatif olarak, derin ve gösterişli siyah beluga rengini de alternatifler arasında sunmak gibi. bentleymotors.com
istanbul.bentleymotors.com

Gösteri Çağı



1957 - 1962 yılları arasında üretilen Kuba Komet TV modelleri tasarım dünyası için milat gibi. Komet'in bu çarpıcı dizaynı, televizyon, radyo ve fonografı tek bir üniteye birleştiriyor. 50'li yıllara ait bir eğlence merkezi edasıyla bizi selamlayan, 168.5 x 220 x 65 cm. ölçülerindeki bu modelde TV seti, radyo, pikap, kaset çalar ve sekiz hoparlör var. Bugünün 4K görüntü sunan modelleri arasında akçaağaç ve polyesterden yapıllı görüntüsü ile bir hayli ilgi uyandırıcı olduğu aşikar. Satış rakamının onlarla yarıştığı da. Müzayedelerde açılış fiyatı olarak 12 bin eurodan bizi karşıladığını meraklısına not düşelim. auction.fr

Keskin Gözlü

Spry, korkusuz ve kahraman tabiatlı bir drone. Uçuyor, yüzüyor, bana mısın demiyor. Üstelik bunları yaparken saniyede 30 kare hızında 4K video ve 12 MP fotoğraf çekebilme özelliğinden bir şey kaybetmiyor. Su geçirmez uzaktan kumandasındaki ekran ise en candan yol arkadaşınız. Kendisini kontrol edemediğiniz zamanlarda, Spry nesne tanıma özelliğiyle birlikte geldiğinden sizi takip etmek onun işi. Su sporlarına tutkun olanlar ve sualtındaki yaşamı yakalamak isteyenler için polikarbon kubbesinin içinde tüm hüneriyle sizi bekleyen Spry, Sony 1/2.3 Cmos sensöre sahip. swellpro.com





Buz ve Ateş

Kağıt üzerinde emsalsiz bir oyun, zarafet dolu bir güç gösterisi. Montegrappa, George RR Martin'in destanı Taht Oyunları'nı, kayıp balmumu tekniğinden yararlanarak antik dönemlere göz kırpan ustalık işi sanatsal bir tasarımla buluşturuyor. Çetin savaşların yaşandığı topraklardan çıkan kelimeler artık bilgelik dolu bir yorumla ve el sanatlarının en çarpıcı teknikleriyle karşımızda. Bu yazı enstrümanlarında değerli metallerin özenle oyulmuş üst yapısı, elle döndürülen organik selüloit çekirdeğini maharetle çevreliyor. Westeros'ta kartlar yeniden dağıtılırken tercihi dolma kalemde yana olanlar için Night King'in gizemli işareti, 18 ayar altının ucunda ışılıyor. Ak yürüyenler, mavi apatit taşları ise sizi oyunda tutmak için görev başında. Altın versiyon 48 bin, gümüş versiyon ise 4 bin 500 euro. montegrappa.com



Yeşeren Cam

Hem göze hem akla hitap eden bir tasarım. Avize fonksiyoneliği sağlasa da ışıklandırılmış heykel olarak kabulü makbul. Amerikalı sanatçı Robert Scavuzzo imzası taşıyan Meristem, bitkilerin çekirdeklerinden, buzun parlaklığından esinle yaratılmış. Kristal berraklığında camlar, bir bitkinin büyüme serüvenini, mevsimlerle birlikte değişen renk tonlarını ışık prizmasındaki kırılmalarla takdire şayan bir formda anlatıyor. Bunu yaparken de akıllı telefonunuzla ışığın yoğunluğunu, kırılmasını ayarlamanızı mümkün kılıyor. Scavuzzo böylece yalnızca sanatı ve tasarımı değil, bilimi ve mühendisliği de bir araya getirmiş oluyor. Yetmiş cam parçasından yapılmış, doğanın gizemine açılan bir kapı olan Meristem, 31 bin dolarlık etiketiyle de dikkat çekici. newdayglass.com



İşıldayan Asalet

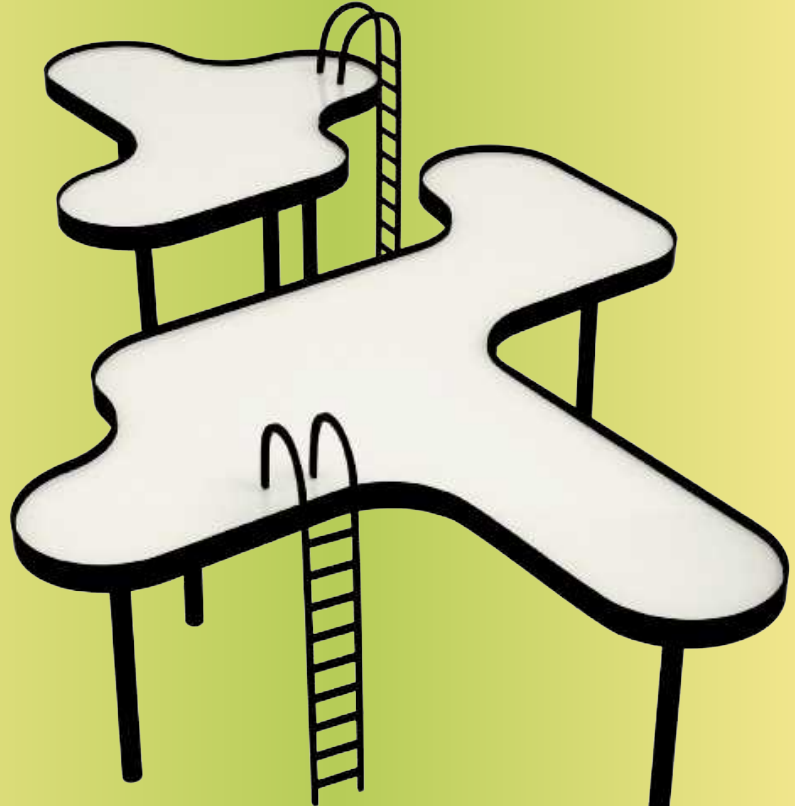
Bir çiçek için ne kadar bütçe ayırabilirsiniz? 500 bin dolara ne dersiniz? Hong Kong merkezli Coronet'in takdimi bu saatin adı Mudan. Asaleti, onuru ve serveti sembolize ettiği için şakayıklardan ilham alıyor. Alametifarıkası ise bir saate yerleştirilmiş rekor sayıdaki elmasın kendisine yar olması. Haliyle Guinness Rekorlar Kitabı'na girmesi şaşırtıcı değil. Zira Mudan, 18 ayar altından tasarımıyla yalnızca zamanı göstermekle kalmıyor, 15 bin 858 büyüleyici taşın raksettiği bir sahneye dönüşüyor. Sürprizler bununla da bitmiyor. Saate bir kez daha dikkatle alıcı gözle bakın, hiper gerçekçi bir tarzda mücevher tasarımcısı Reena Ahluwalia'nın tarafından yaratılan elmas figürünü fark edebilecek misiniz bakalım. aaronshum.com



Hikayeni Yaz

"Bazı insanlar burada bir yüzme havuzu görecekler ve çocuklar misali hayal gücüyle dolu sahneler yaratacaklar." 2014 yılında sanatsal tasarımlar geliştirme amacıyla Ricard Innecco ve Mariana Ramos tarafından kurulan Brezilya merkezli Rain, düşlerinize bütünleşen işlerle haşır neşir. Gördüğünüz bu kahve masasında havuzun suyunda kayboluyormuş gibi duran merdivenler dahil pek çok parça, birlikte ya da bağımsız kullanıma uygun olarak tasarlanmış. Amaç, anılara ulaşabilen ve hayal gücünü harekete geçirecek provokatif bir nesne yaratmak. Boyanmış çelikten, camdan ve yazdan kalma güzel hatıralardan yapılı.

estudiorain.com



life ajanda

HAZIRLAYAN: NILAY DIRIM



GLASTONBURY

Glastonbury Çağdaş Performans Sanatları Festivali

26 - 30 Haziran

26 - 30 Haziran tarihleri arasında gerçekleştirilecek Glastonbury Çağdaş Performans Sanatları Festivali (Glastonbury Festival of Contemporary Performing Arts) için geri sayım başladı. Glastonbury'nin yemyeşil kırları, sanatın pek çok dalıyla, çiçek çocukların asi ruhlarıyla bütünleşerek görkemli bir performans alanına dönüşecek bu ay. Üzücü haber, yüz binlerce kişiyi ağırlayacak olan festivalin biletlerinin siz bu satırları okurken çoktan tükenmiş olma ihtimali. Bu yıl The Cure, Janet Jackson, Tame Impala, The

Killer gibi müzik dünyasının önemli grup ve sanatçıların sahne alacağı müzik etkinliklerinin yanı sıra pek çok ilginç sanatsal performans da şahitlik etmek mümkün. Kendi alanında dünyanın en büyük açık hava festivali olan ve 1970'den beri kutlanan Glastonbury Festivali'nin bir uyarısı var: İlk defa, tek kullanımlık plastik içecek şişeleri bu yılki etkinlikte satın alınmayacak. Festival komitesi ruhumuzu sakınırken, doğayı da göz ardı etmiyor.

glastonburyfestivals.co.uk



İSTANBUL

İki Arşiv, Bir Seçki: Ara Güler'in İzinde İstanbul

17 Kasım'a kadar

"1950 ve 60'lardan kalma İstanbul fotoğraflarım olmasa o eski günler, bugün unutulmuş olacaktı." Ara Güler

Bir kentin ruhunu, yaşayan tarihini kadraja aldıktan yıllar sonra pek çok sanatçının, Nobel ödüllü bir edebiyatçının ilham kaynağı olmak!.. "Ne zaman Güler'in İstanbul resimlerine bakarsam, yazı masama koşup bu şehir hakkında yazı yazmak istiyorum." diyor Orhan Pamuk. "Tarihi makinesiyle yazan" Ara Güler'in gözünden İstanbul'un 1950'lerden itibaren yaşadığı değişimin izini sürmek isteyenlerin kaçırmaması gereken bir sergi var. İstanbul Modern'in ev sahipliği yaptığı "İki Arşiv, Bir Seçki: Ara Güler'in İzinde İstanbul" kentin 20. yüzyılın ortasından bu yana yaşadığı değişimi gözler önüne sererken bu değişimin sonucu ortaya çıkan kolektif belleğin oluşumunda Ara Güler'in fotoğraflarının rolünü görünür kılıyor. Güler'in karanlık odasında farklı dönemlerde basılmış, kendi imzasını taşıyan çalışmalarını bir araya getiren sergi, İstanbul Modern Fotoğraf Koleksiyonu ve Ara Güler Arşiv ve Araştırma Merkezi arşivindeki çeşitli baskı, obje ve efemeraya fotoğrafların çekildiği semt ve açıları gösteren haritalandırma eşliğinde yer veriyor. Sergi, Ara Güler'in kendilerine tekrar tekrar bakmaya davet eden fotoğraflarını arşiv malzemeleriyle bir araya getirerek hem Güler'in üretim pratiğini hem de zihnimizdeki İstanbul bilincinin yaratılmasındaki payını izleyiciye hatırlatıyor. Küratörlüğünü İstanbul Modern Fotoğraf Bölümü Yöneticisi Demet Yıldız'ın, danışmanlığını ise Ara Güler Arşiv ve Araştırma Merkezi Müdürü Umut Sülün'ün yaptığı serginin kapıları 17 Kasım'a dek açık olacak.

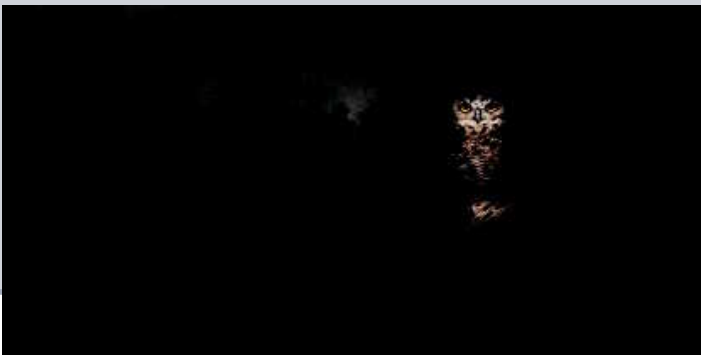
istanbulmodern.org



İSTANBUL

Cadılarla Dans Etmek

Zamandan ve mekandan bağımsız bir sergi deneyimi, üstelik cadılar eşliğinde... Sanatı dijital ortama taşıyarak yeni bir sergi deneyimi sunmayı hedefleyen British Council'in takdimi olan ve bir cadı/kadın olmanın güç sembolü olarak değerlendirilmesine odaklanan "Cadılarla Dans Etmek", özellikle İngiliz Edebiyatı'nın kadınların hak ve eşitlik arayışlarına öncülük eden eserlerinden ilham alan bir sanat etkinliği. Dört farklı odaya yayılan ve gizemli bir yolculuk vadeden bu sergide British Council Koleksiyonu'ndan seçilen Batı sanat tarihi yazımında kadınların gizli rollerinin ve gizlenmiş, üstü örtülmüş izlerinin altını çizen eserlerle, Türkiye'den öne çıkan güncel sanatçıların işlerinin yer aldığı bir seçki sunuluyor. 'Mitler ve Hikayeler', 'Ritüeller ve Semboller', 'Aşınalar ve Doğa' ve 'Portreler' altında farklı temalardaki odalar, temsillerin, sembollerin, süre gelen ritüellerin, doğanın gücünün, barındırdığı çeşitliliğinin ve büyülerin izinde resim, baskı, video ve fotoğraf gibi birçok eseri kapsıyor. Küratörlüğünü Mine Kaplangı'nın üstlendiği 'Cadılarla Dans Etmek', Roger Ackling, Robert Sargent Austin, Sir Peter Blake, William Blake, Gerald Leslie Brockhurst, Fatma Bucak, Canan gibi farklı dönemlerden sanatçıların buluşma noktası. Online sergi gezme fırsatını deneyimlemek isteyenlerin ise uğrak adresi. exhibitions.britishcouncil.org.tr



MUĞLA

Gloria Gaynor Konseri

22 Haziran

Dünyanın 1 Numaralı Süper Yat Marinası bu ay müzik dünyasının efsane isimlerinden birini ağırlıyor. Monte Carlo'da 18 Haziran'da vereceği konserin ardından, R&B, disco ve pop müziğin kraliçesi olarak anılan Gloria Gaynor, tüm enerjisiyle Bodrum'da olacak. 22 Haziran'da Yalıkavak Marina'da konser vermeye hazırlanan ünlü yıldız, "I will survive", "Never Can Say Goodbye", "Stop in the Name of Love" ve "I Am What I Am" gibi hit parçaları ile dünya müzik piyasasında fırtına gibi eserek milyonlarca albüm satışına imza atmıştı. Gaynor bu kez "Never Can Say Goodbye" turnesi kapsamında Türkiye'nin en lüks etkinlik merkezlerinden Yalıkavak Marina'da Bodrum'u sallamak için sahnede.

yalikavakmarina.com.tr





SAN FRANCISCO DE YARE

Los Diablos Danzantes

20 Haziran

Ejderha denilince aklınıza Game of Thrones, Venezuela'nın bahsi geçince de güzellik yarışmaları geliyorsa bu aydan itibaren işler değişecek. Üstelik hiç acele etmeseniz bile işe şeytan karışacak. Zira uzun zamandır bugünü bekleyen şeytanların görkemli dansının başlama vakti geldi, çattı. Ritüelleri 1600'lü yıllara denk uzanan Los Diablos Danzantes Festivali, ateş saçan ejderhaların, kırmızılar içindeki şeytanların dansını coşkuyla sokağa taşıyor. İyi haberse bu şenlikte kötülük karşısında kazananın hep iyiliğin



gücü olması. 20 Haziran'da San Francisco da Yare'de düzenlenecek festival, UNESCO tarafından İnsanlığın Somut Olmayan Kültürel Miras'ının Temsili Listesi'nde de yer alıyor. Venezuela'nın farklı şehirlerinde değişen ritüellerle kutlanan, katılan her grubun kendi maske ve kostümlerini yarattığı oldukça renkli bir geçit törenine ev sahipliği yapan Los Diablos Danzantes, inancın sanatsal bir dille yaratılan eşsiz bir ifadesi olarak kabul ediliyor. venezuelatuya.com

İSTANBUL, İZMİR, ANKARA

LP Konseri 1

5 Haziran - 18 Haziran

Müzik otoritelerine göre Laura Pergolizzi eşine nadir rastlanan büyüleyici bir harman. Bunun yansımasını ise nam-ı diğer LP'nin, karizmanın ve nadir rastlanan bir sesin bütünleştiği sahne performanslarında görmek mümkün. Profesyonel müzik hayatına Rihanna, Christina Aguilera, Backstreet Boys gibi isimlere söz yazarak başlayarak sanatçı, ilk albümü olan Heart-Shaped Scar'ı 2001 yılında çıkarmış, geçtiğimiz yıllarda özellikle Avrupa'da büyük ses getiren ve 2016 yılının en popüler şarkılarından biri olan "Lost on You" ile milyonların gönlünde taht kurmuştu. Şimdi kendisi sahnedeysen ona eşlik etme zamanı. İtalyan asıllı Amerikalı sanatçı, şahsına münhasır kişiliği ve ses rengi ile 15 - 18 Haziran tarihleri arasında UNIQ Açık hava Sahnesi, İzmir Arena, ODTÜ MD Vişnelik Çim Amfi'de hayranlarıyla buluşacak. biletix.com



PICENZA

Gola Gola Yemek Festivali

7 - 9 Haziran

Sağlıklı beslenmenin önemi konusunda hemfikiriz ama kısa süreli lezzet kaçamakları yapmak, bir keyif molası vermek hiç fena fikir değil. Özellikle abur cubur sevenlerin mest olacağı Gola Gola Festivali ise bu iş için doğru adres. Bu ay yolu İtalya'ya ve bu festivale düşecek olan katılımcıların yaşayacağı mutluluk hissi, muhtemelen yiyeceklerin kalorisinden bir hayli yüksek olacak. Piacenza'da, İtalyan ve Dünya mutfağının lezzetlerini en iyi şeflerin elinden deneme şansını sunan Gola Gola'dan özellikle şarap ve bira tutkunları ayrı bir keyif alacaklar.

İtalya'nın en ünlü kültürel geleneklerinden biri olan bu festivale katılmak için ajandanıza not düşmeniz gereken tarih aralığı ise 7 - 9 Haziran.

golagolafestival.it





FLORANSA

Calcio Storico Fiorentino

15 - 16 Haziran

Kulağa ilginç gelse de Floransa bu kez sizi sanatın kalbinin attığı müzelere değil, adrenalinini yükseltmeye davet ediyor. Calcio Storico Fiorentino, cesur savaşçıların oyunda kalmak için sergilediği ilginç güç gösteriyle dolu, pek tehlikeli ve bir o kadar sevilen bir oyun. Rönesans Dönemi'nden yadigar bu maç geleneğinde yalnızca futbol değil, boks, güreş hatta rugby bir arada. Üstelik Floransa'da 500 yıldır popülerliğini yitirmeyen Calcio Storico Fiorentino, artık fiziksel direnci yüksek şövalyeler tarafından krallar evlenirken, kardinallerin, papaların ve düklerin resmi ziyaretleri sırasında sergilenmiyor. 15 - 16 Haziran tarihleri arasında bu oyunu izlemeye karar veren herkes için kentin kapıları tüm ihtişamıyla açık olacak. Maç başladığında yaşananlar ilk başta çok ekstrem gelse de dakikalar geçtikçe Calcio Storico Fiorentino'nun, birçok çağdaş spor disiplininin temeli olduğunu ve topla oynanan sporların gelişiminin ilkel bir sentezi olduğunu fark edeceksiniz. calcistoricoflorentino.it



LONDRA

Stanley Kubrick: The Exhibition

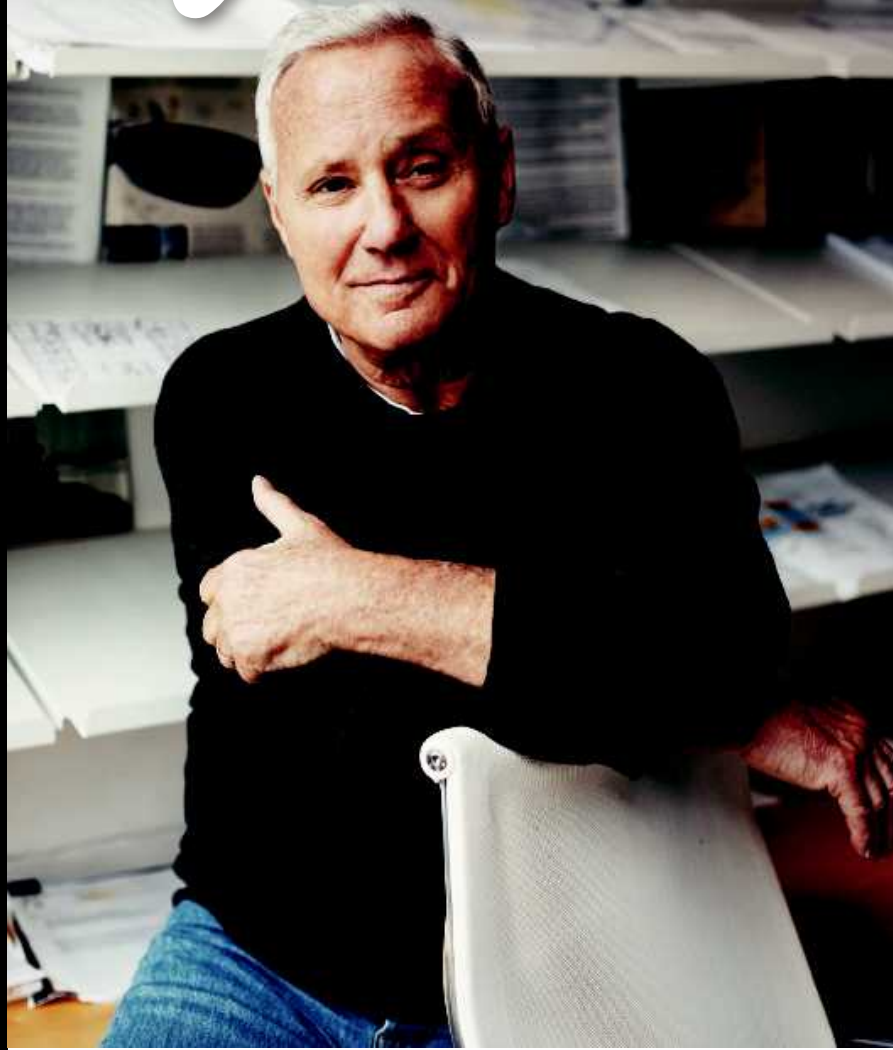
15 Eylül'e kadar

Ünlü yönetmen Steven Spielberg'in sizden bir ricası var: "Bu harika sergiyi kaçırmayın!" Stanley Kubrick'in yaratıcı dehasını oldukça ayrıntılı bir şekilde mercek altına alan, The Design Museum'da açılan "Stanley Kubrick: The Exhibition" başlıklı sergi, The Shining, Eyes Wide Shut, A Clockwork Orange, Full Metal Jacket ve 2001: A Space Odyssey gibi önemli filmlerin sinema tarihine geçmiş sahnelerinin çekim aşamalarını ziyaretçilere göstermekle kalmıyor, Kubrick'in dünyasına emsalsiz bir yolculuk vadeden 700 benzersiz nesneyi de gözler önüne seriyor. Etkinlik süresince gösterilen filmlerin ve röportajların beyazperdenin en önemli yönetmenlerden Kubrick'in yaratıcı evrenine birer giriş bileti niteliği taşıdığını da belirtelim. Kubrick'in 12 filmini ana ekseninde tutan sergi kapsamında 2001: A Space Odyssey için hazırlanan ayrıntılı bir set modelinden Full Metal Jacket filmindeki Born-to-Kill yazan ünlü miğfere, A Clockwork Orange ve Barry Lyndon için tasarlanan kostümlere dek pek çok obje 15 Eylül'e kadar Londra'da görülebilir. designmuseum.com



life

TREND / THE EDITION BODRUM



1984'te butik otel konseptini dünyaya tanıtan Ian Schrager'ın 1977'de kurduğu Studio 54 iki yıldan az süre açık kalsa da hala efsane olarak anılıyor.

"Geceyi ne zaman bitirmem gerektiğini bilmeseydim bugün burada olamazdım" diye başlıyor söze Ian Schrager. Aynı zamanda "Sade yaşamayı bilen, en zenginden bile daha mutlu ve lüks yaşar" diyecek kadar da minimalizme inanıyor lüks alanında. Andy Warhol'dan Liz Taylor'a, Michel Jackson'dan, Woody Allen'a kimi ararsanız bulabileceğiniz Studio 54'ün kurucusu Schrager. Hollywood'un eskimeyen yıldızlarından, ölümsüzleşen şarkıcılarına kadar ünlü camiası tarafından çok iyi tanınan bir isim. Bundan 40 yıl önce New York'taki gece kulübü, iki yıldan az süre açık kalsa da hala efsane olarak anılıyor. Fakat Schrager uzun yıllardır deneyim ve tecrübelerini turizm sektöründe pratiğe döküyor. Geçen yıl ise dünya çapında markası olan The Edition ailesine yeni bir mücevher parçası olarak tanımladığı "The Bodrum Edition"ı ekledi.

Schrager lüks ve eğlence alanlarında kendini uzun yıllar önce kanıtladı. Zaten kendini "deneyim yaratıcısı" olarak tanıtmaktan da çekinmiyor. Önce 1977'de Studio 54'ü kuruyor. Burada her türden insanın bir araya gelip eğlenmesini sağlıyor fakat gece kulübünün çığ gibi büyüyen kitlesi ve ünü bir anda yere çakılıyor. Vergi kaçakçılığı nedeniyle kapanıyor, 1980'de 4 milyon 750 bin dolara satılıyor ve Schrager, 13 ay cezaevinde kalıyor. "Palladium" isimli ikinci gece kulübünden sonra ise konaklama sektörüne yöneliyor. 1984'te Morgans Hotel ile butik otel konseptini dünyaya

Efsanenin Bodrum Hamlesi

Ian Schrager, eğlence ve konaklama sektörüne kattıklarıyla son 40 yılda birçok konseptin yaratıcısı oldu. Şimdi peşinde olduğu şey ise bir konseptten daha fazlası: Lüksü yeniden tanımlamak.

ATILLA SERDAR HAMZAĞLU



tanıtılarak o dönem eğlence ve konaklama sektörlerine farklı bir bakış açısı kazandırıyor. The Edition markası ile de yine sektöre yön vererek lüksü yeniden tanımlıyor. 1970'lerden günümüze kadar gelen süreçteki deneyimlerinden aktardıkları ise çok net: "Önemli olan lüksün ve eğlencenin sadece zenginler için değil herkes için ulaşılabilir olması." Zaten The Edition markasının yanı sıra son yarattığı otel markası "Public" ile de yakalamaya çalıştığı nokta, makul fiyatlarda lüksü sunarak hizmet vermek.

Edition Otelleri, geleneksel lüksü yenilikçi bir yaklaşımla tanımlayan, kişiselleştirilmiş ve bulunduğu konuma göre özelleşen tasarımlarıyla tüm dünyaya yayılan bir marka. En iyi yemek, eğlence ve hizmeti tek çatı altında sunduklarına inanıyorlar. "Bulduğumuz konumun ve dönemin en iyi kültürel ve sosyal ortamını yansıtıyoruz" diyerek de farklı olduklarını dile getirmekten çekinmiyorlar. 2018'de açılan The Bodrum Edition ise yeni nesil lüks otel deneyimini temsil eden bir tarza sahip. Otelde 108 odanın yanı sıra özel olarak tasarlanmış kabanalar ve dinlenme alanları bulunuyor. Odaların bir kısmında özel havuzlar bulunuyor. Buna ek olarak; dört odalı lüks villada ise villanın misafirlerine özel büyük bir havuz ve sauna yer alıyor. Schragger da gelecekte lüks otellerin kapasite olarak küçülerek oda büyüklüklerinin genişleyeceğine inanıyor ve "Konaklama sektöründe önemli olan tek şey benzersiz ve marifetli bir deneyim sunmak" diyecek kadar da kendinden emin ve bunu zincirin son halkası The Edition Bodrum'da



Bir sonraki adresi Los Angeles olan The Edition markası, geçtiğimiz yıl Bodrum'a giriş yaptı. Otelde Diego Muñoz'un önderliğinde, üç farklı restoran da yer alıyor.

deneyimlemek mümkün. Otelde yeme, içme ve eğlence seçenekleri New York Times'ın "takip edilmesi gereken dört göçebe şef"ten biri olarak gösterdiği Diego Muñoz'un önderliğinde, üç farklı restoranda yer alıyor.

Bu restoranlardan ilki açık hava konseptiyle Brava, The Bodrum Edition'ın imza restoranı. Brava Bar ise Muñoz'un dünyadaki gastronomik yolculuğunu temsil eden bar atıştırmalıkları için tasarlanmış bir mekan. Burada konuklar, tahin, fıstık ve nane soslu kızarmış yerli biberlerden, Karides Satay'a uzanan çeşitli atıştırmalıkların bulunduğu bir menüden yararlanabiliyor. Gündüz restoranı Morena'da ise Mısır Çarşısı'nın baharatlarından ilham alınarak özgür ve canlı bir deneyim

Otelde 108 odanın yanı sıra özel olarak tasarlanmış kabanalar ve dinlenme alanları bulunuyor. Odaların bir kısmında odaya özel havuzlar bulunuyor. Buna ek olarak; dört odalı lüks villada ise villanın misafirlerine özel büyük bir havuz ve sauna yer alıyor.



sunuluyor. Schrager'ın The Edition otellerinde yakalamaya çalıştığı enerji de aslında tam olarak bu. Tüm Edition'lar o bölgenin kültürüne ve hissiyatına hitap eder şekilde. The Bodrum Edition'daki deneyimi başka bir Edition'da yaşamak mümkün değil. "Bu otelde gerçekten Bodrum'da olduğunuzu hissediyorsunuz ve bunu herhangi bir klişe olmadan son derece sofistike bir şekilde başarıyoruz" diyor Schrager ve ekliyor: "The Bodrum Edition dünyanın başka her hangi bir yerinde olamazdı." Yani her bir Edition'ın kendi hikayesi, kendisine özel bir var olma nedeni var. The Bodrum Edition'ınki ise Bodrum'la ilgili detayları ve şehrin özlerini vurgulamak.

22 bin metrekarelik alana yayılan otelde, klasik öğelerin üst düzey kültürle buluştuğu, sadeliğin sofistike detaylara dönüştüğü ve akıllı tasarımın doğal güzelliği ortaya çıkardığı bir denge bulunuyor. Her bir noktası yerel etkilerden ve doğal kaynaklardan ilham alan otelde modern kıvrımlar da gözden kaçmıyor. Akdeniz doğasından referans alan mimari detay-

lar içinde de zeytin ağaçları ve doğal taşlar sürdürülebilir bir atmosfer ortamı sunuyor.

"İnsanlar artık sunacak birçok şeyi olan ve diğer yerlerden farklı olan yerlere gidiyor" diyor Schrager, Türkiye'nin böyle yerlerden biri olduğundan da emin ve ekliyor: "Asya ve Avrupa'yı birbirine bağlayan bir yerde kültür ve dilden daha fazla ne olabilir ki? Böyle yerler her zaman daha heyecan verici oluyor. En çeşitli kültürel fırsatları buralarda bulmak mümkün." Ortaya koyduğu işlerde her kesimden çeşitli insanları bir araya getirmeyi amaç edinmiş biri olan Schrager, enerjiyi yaratan şeyin farklı insanların karışımıyla oluştuğunu düşünüyor. Eğlence ve lüks alanında nostaljiyi zaman kaybı olarak gören 72 yaşındaki Schrager'ın sırrı ise sınırları zorlayan ve sürekli yenilikçi yapısı.

The Bodrum Edition'dan sadece Türkiye'de değil, dünya basınında da övgüyle bahsediliyor. Bloomberg, oteli yılın en dikkat çeken destinasyonları arasında gösterdi bile. Amerika'nın



önde gelen moda ve stil dergisi W Magazin'de ise 2019'da görülmeye değer yerler arasında yer alan The Bodrum Edition Hotel, Harper's Bazaar dergisinde seyahat edilmesi gereken en iyi 19 destinasyondan biri olarak anıldı. Ayrıca İtalyan Vanity Fair dergisinde "2018'de Açılan En İyi Oteller" başlıklı yazısında The Bodrum Edition Hotel'den övgüyle bahsedildi. Son olarak Conde Nast Traveller'ın 2019 Mayıs sayısında The Bodrum Edition ve Perulu şef Munoz'un Brava Restaurant'ına on sayfalık yer verildi. Aslında The Bodrum Edition Hotel, bu kadar ilgiyi hak ettiğini, üç ayrı kategoride aday gösterildiği "World Luxury

Hotel Rewards" ile de kanıtladı.

Sürekli büyüyen Edition markası Bodrum'un yanı sıra Londra, Miami, New York, Sanya, Barselona, Şangay, Abu Dabi, Times Square ve West Hollywood'da yer alıyor. Sıradaki destinasyon ise Los Angeles. "Sonrasında da dünyanın her bir noktasında" diyen Schrage, Netflix'in "Minimalizm" adlı belgeselinin son cümlesinde de söylediği gibi: "İnsanları sevin, eşyaları kullanın çünkü tam tersi asla işe yaramaz" görüşünü kendi sektörüne yorumlayarak lükse yeni bir bakış açısı kazandırmaya devam edecek gibi görünüyor. **F**

life

LÜKS DENEYİM



Amazon'dan Görkemli Geçiş

Peru Amazonu'nu şatafatlı bir nehir teknesiyle gezmek...

DENİZ BORA

Amazon Nehri mi Nil Nehri mi uzun, orası tartışmalı... Amazon'u, Nil'den sonraki ikinci uzun nehir olarak bildirdik ancak son yıllarda Amazon'un daha uzun olduğunu gösteren pek çok çalışma yapıldı. Ne olursa olsun, Avrupalılar tarafından 1490'larda keşfedilen Amazon Nehri dünyanın en çok su taşıyan nehrî ve yağmur ormanlarını yarisını bünyesinde barındırıyor. Bin 100 kadar kolu, 5.5 milyon kilometrekare alanda 390 milyar ağacıyla yeşilin bin bir tonuna ve vahşi yaşama ev sahipliği yapıyor. Kimiyle daha temas kurulmamış 350 farklı etnik grubun yaşadığı tahmin edilen bu ormanlarda sayısız balık ve kuş türü, 2.5 milyondan fazla böcek türü yaşıyor. Bu kadar zengin doğaya sahip ve gizemlerini hâlâ koruyan Amazon Nehri'ni görmeyi pek çok kişi ister kuşkusuz. Ancak planlaması da bir o kadar zor bu gezinin zira rotaya birçok Güney Amerika ülkesinden-şehirden başlayıp farklı kollarda ilerlemek mümkün. Amazon Nehri'nin Brezilya bölümü hâlâ muhteşem olsa da daha bakir ve yabancı hayat bakımından Peru ve Ekvator bölümü doğa meraklılarının ilk tercihi olduğunu belirtelim.

Derin Longoz Ormanları

Peru'nun en iyi korunmuş bölgelerinden Pacaya Samiria Ulusal Doğa Koruma Alanı'nda, kuzeydoğu Peru, Iquitos'tan

hareketle seyirler yapan Delfin Amazon Cruises 2006'da Aldo Macchiavello ve Lissy Urteaga tarafından kurulmuş. İlk gemi Delfin I'de dört kamara, Delfin II'de 14 kamara mevcut. İki sene önce 22 kamaralı Delfin III'ün de hizmete girmesiyle çita biraz daha yükselmiş ve Delfin Amazon Cruises, Relais&Châteaux portföyüne kabul edilmiş. Delfin gemileri Peru Amazonunu keşfetmenin en konforlu yolu. Delfin'ler boydan boya camlarıyla konuklarına yataкта uzanırken bile nefes kesici, güçlü orman manzarasını izletiyor. Deluxe kamaralardaki jakuziler ve özel teraslarıyla çok özel bir deneyim sunuyor. Gemiler, açık üst güvertesi, jakuzisi, spor salonu ve volkanik taşlarla masaj, kahve peelingi gibi yöresel terapilerin yapıldığı SPA'sıyla donanımlı. Bu SPA'da masaj yaptırırken Amazon Nehri'ni izlemeye devam etmek müthiş bir keyif vaat ediyor.

Klasik nehir gemisi tipindeki Delfin'ler kimi bölgelerde deniz kadar geniş Amazon'da ilerliyor kimi yerdeyse her iki





kıyıya da çok daha yakın seyrediliyor. Tabii gemilerde yer alan kanolar, botlar ve SUP'larla sık ormanlar arasına girildiğindeyse bambaşka bir dünyaya ayak basılıyor. Pembe nehir yunusu, su samuru, mavi papağanlar, pembe yüzlü maymunlar, üç ayaklı tembel hayvanlarla karşılaşabileceğiniz geziler, Delfin Amazon Cruises'in deneyimli rehberleri eşliğinde yapılıyor. Gemide veya gezilerde, Delfin ekibi yolcuları her an içinde bulunulan doğayla ve canlılarla ilgili bilgilendiriyor.

Amazon Nehri yılın her döneminde ziyaret edilebiliyor, hava her zaman ılık ve nemli. (Yılın 200 günü yağmur olduğu için bu seyahate çıkarken bavula konacak ilk şeyin yağmurluk olması gerekiyor.) Amazon için önemli olan suların yükseldiği ve alçaldığı dönemler. Kasım-mayıs arasında sular yükseliyor. Bu da SUP ya da kanoyla nehir kollarından içeriye rahatça gidebilmek anlamına geliyor. Haziran-ekim arasındaki suların çekik olduğu dönemdeyse fauna ve flora etkileyici şekilde yenileniyor. Timsah gibi yırtıcı hayvanların keşfi için de alçak su dönemi daha uygun.

Delfin Amazon Cruises gezilerinde kano, SUP ile gezilebiliyor, kuş gözlemi, balık avı ve tırmanış gibi etkinlikler yapılabilir. Yerel malzemelerle Güney Amerika mutfağından tatlar sunulan seyahatler kamaraya göre kişi başı 2 bin 800 dolardan başlayıp 5 bin 800 dolara kadar çıkıyor. 📍

www.delfinamazoncruises.com

Pacaya Samiria Ulusal Doğa Koruma Alanı'nda üç-dört günlük geziler düzenleyen Delfin Amazon Cruises, Amazon'un kalbine lüks içinde bir yolculuk olanağı sunuyor. Cangil uğultusu, kuş sesleri arasında yol alan Delfin gemilerinde, yatakta uzanırken dahi muhteşem doğayı seyretmek mümkün. Biraz kano gezisi ve yürüyüşle de pembe yunuslar ve üç parmaklı tembel hayvanlarla tanışabilirsiniz...



life

MODA



Podyumun Sihri

Mercedes Benz gibi prestijli bir marka moda şovuna imza atarsa...

ATILLA SERDAR HAMZAOĞLU

Aslında her şey bundan 70 sene önce başlamıştı. New York'ta tasarımcılar, ürünlerini sergilemek için satın almıcılara bir türlü ulaşamıyordu ve bir zincir mağazada satın almıcılara davet ettikleri bir etkinlik yapmaya karar verdiler. Bu etkinlik sonucunda fark ettikleri başka bir şey daha olmuştu. Artık satın almıcılara ulaşmış olsalar da nihai kullanıcılara nasıl ulaşacaklarını bilmiyorlardı. Bir sonraki etkinliğe basını da davet etmek bu sorunu çözebilirdi ve onlar da tam olarak bunu yaptı. İşte o gün bir etkinlikle başlayan deneyim, günümüzde yerini sektörün fuarı olarak görülen defilelere, moda haftalarına bıraktı. Global ölçekte moda sektörüne 24 yıldır destek veren Mercedes Benz de Türkiye'de 2013'ten bu yana sponsorluğunu sürdürdüğü Mercedes Benz Fashion Week'in 13'üncüsünü geçen mart ayında tamamladı.

Bir haftalık bu moda şöleni için bir yıl boyunca yoğun tempo da çalışan 4 bin 500 kişi... Etkinlik komitesi, seçici kurul, moda tasarımcıları ve modayı takip eden ekipler... Bu çalışmayı izlemek için bekleyen, aralarında Çin'den ABD'ye kadar birçok ülkeden gelen 20 bini aşkın satın almıcı ve basın mensubu. Ortaya çıkan ise sadece bir haftada olup biten 40 tasarımcının çalışmalarının sergilendiği 40 seçkin defile. "Aslında defile yapmak bu işin görsel şöleni. Bu tip platformlarda amaç alıcıyla satıcıyı

buluşturmak. Bizim amacımız da bu buluşturma üzerinden uluslararası çıkış yolu bulup Türk tasarımcıları dünyaya yaymak" diye özetliyor tüm hadiseyi Mercedes Benz Türk İcra Kurulu Üyesi ve Otomotiv Grup Direktörü Şükrü Bekdikhan. Akılları en çok kurcalayan soruya da çok net cevap veriyor: "Bir otomobilin tasarımı, dizaynı, kişiliği ve kimliği ana öğeleridir. Mercedes Benz de zarafetin, stilin, mükemmeliyetçiliğin ve kalitenin ikonu. Modanın bu alanına girerek her ikisinin dilini birleştiren moda evi öncüsüyüz."

Londra'dan Paris'e, Milano'dan Berlin'e moda yön veren birçok şehirde moda haftası sponsorlukları bulunan Mercedes Benz'in hedef noktaları arasında İstanbul da altı yıldır kendine yer buluyor. Aslında Mercedes Benz'in 2013'te başlayan sponsorluğundan önce bu moda haftası yılda tek gün olarak 2009'da başlamış ve İHKİP (İstanbul Hazır Giyim Konfeksiyoncular ve İhracatçılar Birliği) kuruculuğunu üstlenmişti. "İstanbul Moda Haftası" olarak da 2010'dan beri yapılıyor. Düzenli olarak yapılmaya başlaması ise isim sponsorluğuna Mercedes Benz'in gelmesiyle oldu. Organizasyonu üstlenen ekip hala İHKİP olsa da Moda Tasarımcılar Derneği, İstanbul Moda Akademisi ve İHKİB'in temsilcilerinin oluşturduğu bir seçici kurul yer alıyor. Kimlerin burada tasarımlarını sergileyeceğini bu üç ekipten oluşan seçici kurul belirliyor. Mercedes Benz Fashion Week İstanbul



da 2013'ten bu yana dünyadaki moda haftalarının ayrılmaz bir parçası olarak devam ederken firma dünya çapında 60'tan fazla moda platformu ile de işbirliklerini sürdürüyor. Bu organizasyon, Türk modacıların diğer platformlarda kendine yer bulabilmesi için bir sıçrama tahtası da sayılabilir...

Mercedes Benz Fashion Week İstanbul'da bugüne kadar toplam 120'nin üzerinde marka ve tasarımcının koleksiyonları sergilendi. Toplamda 350'ye yakın defile ve sunum gerçekleştirildi. 13 sezonda 200 binden fazla davetli moda haftasını izledi. Yine geçen 13 sezonda ağırlanan toplam yabancı basın ve satın alma sorumlularının sayısı 1500'ün üzerinde. 35'ten fazla ülkeyi temsilen Türkiye'ye gelerek Türk tasarımcıları keşfeden bu isimler, tasarımcılara da yurt dışında yeni satış noktalarına ulaşmalarında önemli katkı sağladı. İsim sponsorluğu ile yetinmeyen Mercedes Benz her sezon seçtiği bir Türk tasarımcının defilesini "Mercedes-Benz Presents" ismiyle sunarak Türk tasarımcıları desteklemeyi sürdürdü. Bugüne dek sırasıyla Özlem Kaya, Zeynep Tosun, Gül Ağış (Lug Von Siga), Hande Çokrak (Maid in Love), Gülçin Çengel, Mehtap Elaidi, Bahar Korçan, Deniz ve Begüm Berdan (DB Berdan), Başak Cankes (Bashaques), Şansım Adalı (Sudi Etuz) ve Brand Who'yu destekledi. Bu sezon da Özgür Masur'un Sonbahar/Kış 2019 koleksiyonunu "Mercedes-Benz Presents Özgür Masur" ismiyle sundular. Batıdaki Saks Fifth Avenue ve Galeries Lafayette gibi büyük zincir mağazalarda bu tasarımcıların koleksiyonları da satılmaya başladı. Bu işin etkisinin uluslararası olduğuna dikkat çeken Bekdikhan da "Bunlar küçük gibi görünse de süreklilik isteyen işler. Bunu sağladığınızda kartopu etkisiyle katkısı da katlanarak büyüyor" diyor.

Ürün portföyünü son yıllarda hızlı bir şekilde değiştiren Mercedes Benz'in markayı hem gençleştirme hem de farklı hedef kitleleriyle buluşturma gibi bir hedefi de bulunuyor. Örneğin GLA ve A serisi daha çok kadınlara ve gençlere hitap ediyor. Son dört yılda Mercedes Benz kadın tüketici oranı yüzde 17'den yüzde 29'a yükselmiş

MERCEDES BENZ FASHION WEEK, TÜRK TASARIMCILARIN MARKALAŞARAK DÜNYAYA AÇILMASI YOLUNDA KÖPRÜ GÖREVİ GÖRÜYOR.



durumda. Ortalama yaş ise son iki yılda 25-35 yaş aralığında dört yaş daha gençleşti. Ayrıca son dört yıldır da 'premium segment' satışında Mercedes Benz birinci.

Fashion Week'in yanı sıra Türkiye Basketbol Federasyonu, Milli Futbol Takımı gibi alanlarda da sponsorluk içerisinde yer alan Mercedes Benz'in bu sponsorluklardan maddi bir beklentisi olmasa da bu sponsorluklarla marka değerine katkı sağladığı açık. Bekdikhan'ın "Bize değer katan ve bizim değer katabileceğimiz karşılıklı işbirlikleri" diye tanımladığı sponsorluklar, Mercedes Benz'i hayatın her alanında insan yaşamına dokunan bir marka yaptığı gibi, onu 'gençleşme' hedefine yaklaştırdığı da ortada... **F**

Mercedes Benz Fashion Week İstanbul'da bugüne kadar toplam 120'nin üzerinde marka ve tasarımcının koleksiyonları sergilendi.

life

LÜKS DENEYİM



Jetle Devri Alem

Yıllar içinde yapılabilecek rüya gibi seyahatleri, üç haftalık bir programda dolu dolu yaşamayı kim istemez ki! Üstelik Four Seasons'ın yepyeni özel jetiyle...

DENİZ BORA

Özel zinciri Four Seasons, beş yıl kadar önce Boeing 757 model jetiyle "Private Jet" servisini hayata geçirmişti. Private Jet ile lüks seyahat anlayışına yeni bir soluk getiren Four Seasons, şimdi de müstakbel misafirlerine 2021'de servise başlayacak yeni jetini tanıtıyor. Bu yeni uçak da önceki gibi, konuklarını dünyanın en özel noktalarına götürecek, Four Seasons'ın en iyi konaklama olanakları ile kişiye özel programlar sunacak. Four Seasons'ın uluslararası operasyonlar başkanı Christian Clerc, "Konuklarımız kendilerini üç hafta boyunca tamamen bizzat ellerimize bırakmayı seviyor, biz de bu deneyimi daha da büyüleyici hale getirmek için uğraşıyoruz" diyor.

Airbus Neo ailesinin bir parçası olan A321LR model uçak, Four Seasons için tamamen özelleştiriliyor. Boeing 757'de

her biri yatağa dönüşen 52 koltuğu ve lüks servis anlayışıyla yeterince konforlu olsa da her zaman daha iyisi var elbette. Sınıfındaki en geniş ve en yüksek kabine sahip yeni jet, öncelikle İtalyan Poltrona Frau derisi koltuklarıyla dikkati çekiyor. Konuklarını tüm dünyanın çevresini dolaşırken ağırlayacak Optimares tasarımı 48 adet el yapımı koltuk, son derece şık ve ergonomik. Her koltuğun karşısında bir koltuk daha yerleştirilmiş; uyku vaktinde yatağa dönüşebilen bu koltuklar, minik ziyaretlerle herkesin birbiriyle sosyalleşmesini de sağlıyor. Kaşmir battaniyelerle uyku vaktine ayrı bir keyif katıyor. Dergiler, hiç ses geçirmeyen Bose kulaklıklar, geniş film ve müzik arşivi de uçuşta kendiyile baş başa kalmak isteyenler için düşünülmüş. Tuvaletler uçak tarzı değil, ev tipinde... Ancak 33 bin feet'te yaşanacak asıl fark, master şef, kokteyl uzmanı, sağlıklı yaşam uzmanı, sanat ve kültür tut-





kunu uzmanlar ile sohbetlerle ortaya konuyor. Master şef, genişletilmiş mutfakta sürpriz lezzetler hazırlarken uçakta kokteyl workshop'ları düzenlenecek, rotadaki yeni durakların sanat-kültür programları konuşulacak... Four Seasons jetinde misafir deneyim direktörü ve doktor da yer alıyor. Özetle, Four Seasons, kısa dahi olsa uçuşları da ayrı bir seyahat deneyimi olarak planlıyor. Uçuş sırasında pilotlar dahi konukların keyfini gözetiyor, uçuşları konukların manzara-raların tadına varabilecekleri şekilde tasarlıyor. Mesela uçuş şartları uygunsa Kilimanjaro'unun tepesindeki şahane manzarayı kimsenin kaçır-maması sağlanıyor. Yeni jet için 2021'i beklemek gerekiyor ancak o vakte kadar elbette Boeing 757 de birçok lüks servis imkanıyla hizmete devam edecek.

Four Seasons Private Jet birçok farklı rota alternatifi sunuyor; hepsinin ortak özelliği çok özel deneyimlerle bezenmiş olmaları. Bu seyahatte bir gün Afrika'da safarideyken ertesi gün İtalya'nın bir dağ köyünün meydanında prosecco içmek mümkün. En güzeli de her şeyin misafirlere özel tasarlanması. Four Seasons, farklı dünya kültürlerinin doyasıya yaşandığı programlar tasarlamaya öncelik veriyor. Tarihi villalarda partiler, opera ve caz sanatçıları eşliğinde yemekler, en iyi sokak yemeklerini tatma turları, İtalya'da trüf avı, Dubai'de Formula yarış otomobili sürüşü, ünlü sanat eserleri için özel geziler, denizaltı scooter'ıyla Bora Bora'da dalış, Thai mutfak workshop'u, kişiye özel alışveriş turları sadece birkaç örnek. Genelde üç haftaya yayılan bu özel turların ücreti 147 bin dolardan başlıyor. **F**



Bu seyahatte bir gün Afrika'da safarideyken ertesi gün İtalya'nın bir dağ köyünün meydanında prosecco içmek mümkün. En güzeli de her şeyin misafirlere özel tasarlanması. Four Seasons, farklı dünya kültürlerinin doyasıya yaşandığı programlar tasarlamaya öncelik veriyor.



Perde Arkası

Hollywood hep meydan okumalarla karşı karşıya kaldı. Kimi zaman bu role televizyon soyundu kimi zaman da bugünkü gibi milyonlarca aboneye sahip online platformlar. Hollywood'un kendi yarattığı efsaneleri acımasızca tükettiği de oldu. Buna asla izin vermeyenler de. Tıpkı Laurel ve Hardy gibi.

NİLAY DİRİM

Günümüzde devasa bir film setine dönüşmüş durumda olan Hollywood, 1900'lerin başında oldukça mütevazı, sessiz sakin bir yerd. Öyle ki o dönemde biri çıkıp, "2018 yılında Amerikan sineması, dünyada yaklaşık 41 milyar 700 milyon dolar ciro yapacak" şeklinde bir kehanette bulunmuş olsaydı, bugün Nostradamus'u fena halde tahtından etmiş olacaktı. Oysa 1900'lerin ilk yıllarında tek bir postane ve otel, küçük marketler, zamanla yıldızların doğup hayallerin gerçeğe dönüştüğü bu fantastik yere fazlasıyla yetiyordu. Ancak sinemanın gücü kaçınılmaz bir biçimde bu toprakları etkisi altına aldı ve Hollywood'da tamamlanan ilk film olan Monte Cristo Kontu (1908) ile perde bir daha kapanmamak

üzere açıldı. Biraz önce bahsettiğimiz cirodaki 11 milyar 900 milyon dolarlık payın ABD'ye ait olması ise Hollywood'da açılan bu perdenin ayrı bir başarı nişanesi. Fransız Lumiere Kardeşler tarafından çekilen ilk sinema filminin 1895 yılında Grand Cafe'de, oldukça az sayıda bir izleyici topluluğuna gerçekleştirilen gösteriminin ardından Avrupa'da olduğu gibi yeni kıtada da insanlar sinemaya, farklı sınıfları ortak zevklerde buluşturan bu yeni eğlence anlayışına kayıtsız kalmadılar. Henüz kurgu tekniklerinin deneysel aşamada olduğu bu filmleri ister panayırlarda ister lüks salonlarda izlemiş olsunlar, mutluydular. Dünyanın yaşadığı en büyük ekonomik kriz olan ve 50 milyondan fazla kişinin işsiz kaldığı Büyük Buhan Dönemi bile Hollywood'un 1930'larda Altın

Filmleri pek çok ülkede gösterime giren Laurel ve Hardy, stüdyolara ve yapımcılara bağımlı olarak çalışıyorlardı.

Çağ'ını yaşamasına engel olamadı. İkinci Dünya Savaşı için giderek artan bir hızla tehlike çanları çalıyor, ABD'de oldukça çetin başka bir savaş başlamıştı bile. Kazanç grafikleri büyük bir hızla artan film stüdyoları, pastadan en büyük payı almak için Wall Street borsacılarından daha büyük bir cesaretle yeni projeler için kolları sıvamıştı. Onların kar grafikleri kullandıkları ışık gibi yapay da değildi üstelik. Warner Bros, RKO, Fox, MGM ve Paramount gibi şirketleri diğerleri izledi. Bugün halen yeniden çevrimlerinin gışede büyük iş yaptığı filmlerin çekildiği yıllardan bahsediyoruz. Ancak madalyonun bir de öteki yüzü vardı, sinema dünyasında gelişmeler yaşandıkça işler herkes için iyi gitmiyordu, 1927'de çekilen, şarkıcı Al Jolson'un oynadığı ilk

sesli film olan Caz Şarkıcısı'nın ardından sessiz sinemadan sesliye geçiş döneminde pek çok oyuncu ve yönetmen yeniliklere uyum sağlayamayarak beyazperde ile vedalaştı. "Sinemayı bugüne taşıyan isimler kimlerdi?" sorusunun yanıtı aslında tam da bu yıllarda gizli. Pes etmeyi akıllarından bile geçirmeyenlerde. Charles Darwin'i anma zamanı: "Ne en güçlü olan tür hayatta kalır ne de en zeki olan. Değişime en çok adapte olabilen hayatta kalır." Özellikle de var olmaya çalıştığınız yer Hollywood ise... Yüzlerine muzip bir ifade takınıp şapkalarını çıkararak bizi selamlayan Laurel ve Hardy bu işin piriydi. Sinema tarihinin gelmiş geçmiş en sevilen ikilisi için 28 Haziran'da vizyona girecek olan "Stan & Ollie" -tabiri caizse- bir ahde vefa örneği.

Stan Laurel ve Oliver Hardy yalnızca fiziksel görünüşleri itibarıyla değil, hayata bakış açıları olarak da oldukça farklı insanlar olarak karşımızda.



"Filmlerimizi izlediğinizde görürsünüz, hikayelerde yer alan hiç kimse bizi tanımaz. Biz de kimseyi tanımıyoruzdur. Sadece ikimiz oluruz. Birbirimizden başka kimsemiz yoktur. Ben onu seviyorum."

(Stan & Ollie, Stan Laurel)



"Stan & Ollie" filminin açılış sekansında kendimizi 1930'larda Hollywood'da telaşlı bir film stüdyosunda buluyoruz. Rekabetin hız kesmediği komedi dünyasında Laurel ve Hardy'nin bizi zirvede karşıladığı, Adolf Hitler'in dur durak bilmeyen öfkesi neticesinde Naziler'in pek çok yere saldırılar düzenlediği, Saddam Hüseyin ile birlikte Robert Redford, Jack Nicholson, Bill Cosby ve Morgan Freeman gibi sinema dünyasının ünlü isimlerinin dünyaya gözlerini açtığı şaşırtıcı bir yıl olan 1937'deyiz. Stan Laurel (1890-1965) ve Oliver Hardy (1892-1957) yalnızca fiziksel görünüşleri itibarıyla değil, hayata bakış açıları olarak da oldukça farklı insanlar olarak karşımızda. Nasıl olmasın? Biri Amerikalı diğeri İngiliz. Biri iri ve atik, diğeri cılız ve utangaç. 1919 yılında Stan Laurel ve Oliver Hardy beraber çalışmaya başlarlar ve 1921'de 24 dakikalık "The Lucky Dog" filmiyle ilk kez beyazperdede birlikte görünmeye başlayan ikili, kısa süreli ayrılıklarla farklı projelerde yer alsalar da Hardy'nin ölümü-

ne dek ayrılmazlar. Öyle ki Stan, kalp rahatsızlığı nedeniyle zor günler geçiren dostu Oliver öldükten sonra bile Laurel ve Hardy için yazmaya devam eder. Toplamda yüzden fazla filmde birlikte rol aldıklarını söylediğimizde muhtemelen basit bir hesap yapıp, dudak uçuklatan bir kazanç tablosu tahayyül edeceksiniz. Ancak işler, maddi anlamda hiç de sandığınız gibi gitmedi. Filmleri pek çok ülkede gösterime giren Laurel ve Hardy, stüdyolara ve yapımcılara bağımlı olarak çalışıyorlardı ve bu durum Charlie Chaplin, Buster Keaton gibi kendi filmlerini yapan isimlerin ancak onda biri kadar kazanmalarına neden oluyordu. Eh pek tutumlu oldukları da söylenemezdi ve en dikkat çekici olan nokta ise yapımcı olmanın önemini geç fark etmişlerdi.

Altın kural: "Şöhret pazara benzer; orada çok kalırsanız fiyatlar düşer." Özellikle 1950'li yıllarda rüzgar ikili için tersten ve sert esmeye başladı. İzleyicilerin beyazperdede tercihleri



"Stan&Ollie" yaşadıkları nice drama taş çıkartacak olaya karşın mizahla ayakta kalan, sinema tarihinin hala en iyi ikilisi olduğu kabul edilen bu iki adamın adeta küllerinden yeniden doğuşunu anlatıyor.



değişmişti ve insanlar artık vakitlerini daha çok TV karşısında geçiriyorlardı. Başka bir deyişle televizyon, sinemanın karşısına geçmiş ve ona meydan okuyordu. İkili yeni film yapmak, büyük salonlarda gösterilerini sürdürmek istese de yapımcılar başka cevher arayışındaydı. Şu cümleyi duymaktan bıkmışlardı: "Üzgünüz. Piyasa koşulları çok acımasız ve aşırı rekabetçi!" Gerçi bu reddediliş cümlesini duymayan girişimci sayısı şu aralar kripto paradan servet yapmayı başaran kişi sayısından bile bir hayli azdır. Zamanla havlu atmayan kişi sayısı da öyle. Ancak siz dünyanın en iyisi olarak bir dönem tozu dumana katmışsanız bunun etkisi üzerinizde çok daha tahrip edicidir. Yıkıldılar mı? Hayır. "Espri anlayışı olmayan insan yaysız vagon gibidir, her çakıl taşında sallanır" sözü pek yabana atılır bir laf değil. Onları ayakta tutan mizah sayesinde vagon tüm olumsuz koşullara rağmen devrilmedi. 10 milyon dolar bütçeli "Stan&Ollie" tam da o günleri, yaşadıkları nice drama taş çıkartacak olaya karşın mizahla ayakta kalan, halen sinema tarihinin en iyi ikilisi olduğu kabul edilen bu iki adamın adeta küllerinden yeniden doğuşunu anlatıyor. Geri çevrildiler, bir dönem kapalı gişe oynarken karşılarında boş salonlar buldular, berbat oteller kendilerine reva görüldü. Pes etmediler, düşlemekten ve yeniliklerin peşinde sabaha kadar çalışmaktan...

Yönetmen koltuğunda kariyerine BBC televizyonunda başlayan Iskoç Jon S. Baird'ın olduğu yapım, kendisinin yazıp yönettiği "Filth"ın ardından beş yıl sonra çektiği ilk film. Baird, filmde çok hassas bir denge kurmayı başarmış, melodramın kıyısından bile geçmeden ya da gereksiz mizahi öğelere bulanmadan ikilinin yaşadığı süreçleri sıcak bir dille anlatmayı başarıyor. Bunu yaparken dostlar arasındaki güçlü bağı, kimi öfke patlamalarını da gözlerimizi yaşartacak incelikte perdeye taşıyor. Oliver Hardy'yi John C. Reilly ve Stan Laurel'i de Steve Coogan'ın canlandırdığı filmde ikilinin özellikle 1950'de çıktıkları Londra turnesi merkeze alınmış. Arka planda ise dönemin koşullarının acımasızlığı ve değişen sosyokültürel yapıyla birlikte bunun Hollywood'da görülen yansıması var. Ayakta kalabilmek için basit reklam anlaşmaları yaptıkları, kapalı gişe oynadıkları en prestijli salonlardan üçüncü sınıf sahnelere kadar düştükleri bir dönemde yeni ve zekice hamlelerle eski başarılarını yakalamaya çalıştıkları günleri izlerken insanda pes

etmeme inancını pekiştiren bir yapım bu. Erkek egemen bir sektörde Laurel ve Hardy bile bu denli zorda kalırken 1950'lerde tabu sayılan konuları kadrajına alan bir kadın yönetmen olan, oyuncu ve yazar Ida Lupino gibi isimlerin yaşadıklarını insan düşünmeden edemiyor. Tıpkı üzerindeki baskılar nedeniyle ve 40 yaşından sonra iyi bir rol alamayacağı korkusuyla Marilyn Monroe'nun depresyona girmesi gibi. Oysa şu an kendisine yakın bir mezarda yatabilmek için bile yüz binlerce doları gözden çıkarmak gerek. Filme döndüğümüzde ise Hollywood'un bu yüzünü bize hissettiren biri setlerde diğeri dans stüdyolarında aradığını bulamayarak gölgede kalmış iki kadın beliriyor kadrajda. Shirley Henderson ve Nina Arianda, onlara her dem destek olan eşleri olarak karşımızda.

**"- Bay Laurel bugün sizinle değil mi?
- Hayır kendine yeni bir iş buldu. Kırık bisküvileri onarıyor."
(Stan & Ollie)**

"Stan&Ollie" filminde sinema endüstrisinin 1950'li yıllarda televizyon karşısında verdiği mücadele bir cümlelik bir parantez açarak verilmiş ve o yıllarda bu "tehdit" bertaraf edilmiş olsa bile Hollywood bu kez de 190 ülkede 130 milyonu geçen aboneye sahip, film ve dizi izleme platformu Netflix gibi medya oluşumları nedeniyle oldukça kaygılı zamanlar geçiriyor. Öyle ki The Economist dergisi, geçtiğimiz aylarda çok düşündürücü bir kapakla okuyucularını selamladı. Görselde yalnızca Los Angeles'in değil, sinema endüstrisinin de adeta simgesi olan meşhur 'Hollywood' yazısı kaldırılmış, onun yerine tüm görkemiyle 'Netflix' yazısı konulmuştu. Dizi sektörünün kazandığı ivme ise ayrı bir konu. Örneğin geçtiğimiz günlerde HBO'nun final bölümünü yayınladığı Game of Thrones nedeniyle ABD'de 10 milyondan fazla kişinin işe gitmeyeceği ve ekonominin 3.3 milyar dolar zarara uğrayacağı düşüncesi tam bir panik havası yarattı. 1900'lerin başında kimse hayal edemezdi ama bahsettiğimiz tüm bu uçuk rakamları, sinemanın gerçek emekçilerine borçluyuz. En çok da yaşamdaki hayal kırıklıklarına rağmen bizi gülümsetmeyi başaran Laurel ve Hardy gibi ustalara. **F**

life

OTOMOBİL | AUDI e-tron



0-100 kilometre hıza beş saniyede ulaşan E-tron maksimum 200 kilometre hız yapıyor. 30 dakika içinde de yüzde 80 oranında doldurulabiliyor.

Audi'den Elektrikli SUV

Audi'nin ilk tam elektrikli aracı e-tron, 328 kilometre menziliyle rakiplerinin bir adım gerisinde dursa da geri kazanım sistemiyle yüzde 30'a kadar daha fazla yol kat edebiliyor. Audi e-tron hızlı şarj, sanal yan aynalar, çok geniş iç hacim ve ergonomi özellikleriyle dikkat çekici bir model.

DENİZ BORA

Audi e-tron'lar, model tanıtımından üç sene sonra sahiplerine teslim edilmeye başlandı. 20 bin adet sipariş alan ve Almanya, Norveç ve İngiltere'deki teslimatlarının ardından mayısta ABD'de sahiplerine ulaşmaya başlayan e-tron için sırada Çin var. Türkiye'ye ne zaman geleceği henüz belli değil, üstelik küçük bir aksaklık söylentisi de var. Akü tedarikçisi LG Chem'in teslimatında gecikmeler yaşandığı, bunun da Audi'nin 300 adet üretimi yavaşlatabileceği belirtiliyor. Ancak Audi'nin bu konuda henüz resmi açıklaması olmadı. Biz yine de er ya da geç ülkemize gelecek Audi e-tron'un ayrıntılarına bakalım...

Elektrikli otomobillerde ilk dikkat edilen ayrıntı menzili kuşkusuz zira elektrikli araçların yaygınlaşması büyük oranda daha güçlü akülere yani uzun sürüş menzillerine bağlı. Audi e-tron'un 328 kilometre menzili, diğer elektrikli SUV'ların

biraz gerisinde kalıyor. (Tesla Model X seçilen aküye göre 383 veya 474 kilometre, Jaguar i-Pace 480 kilometre menzile sahip.) 2020'de piyasaya çıkacak diğer elektrikli SUV'lar Mercedes EQC ve BMW iX3'ün performanslarını ise zaman içinde göreceğiz.

30 Dakikada Şarj


Audi e-tron menzilde çok iddialı olmasa da birçok yenilikle birlikte geliyor. Bunlardan biri geri kazanım sistemi. Benzerleri uygulanıyorsa da Audi e-tron'un yüzde 30'a kadar geri kazanım vaadi hayli yüksek. Bunun sebebi iki adet elektrikli motor ve entegre fren kontrol sistemiyle üç farklı geri kazanım modunun birlikte kullanılması: Frenlerden geri kazanım, vites kulakçıkları ile manuel geri kazanım ve verimlilik asistanı ile



otomatik geri kazanım. Bu sistem sayesinde aracın menzilinın 400 kilometreye kadar yükselmesi bekleniyor. Dört tekerlekte çekiş sistemi olan ve kısa sürede akslar arasında torku dağıtabilen araç, 0-100 kilometre hıza beş saniyede ulaşıyor ve maksimum 200 kilometre hız yapıyor. E-tron, 30 dakika içinde yüzde 80 oranında doldurulabiliyor.



Audi e-tron'un bir diğer ayırt edici özelliği, sanal yan ayna sisteminin kullanıldığı ilk seri üretim otomobil olması. Opsiyonel olarak sunulan bu sistemle ayna olması gereken yerdeki kamerayla alınan görüntüler dijital olarak işleniyor ve iç mekandaki 7 inçlik ekranlara aktarılıyor. Sürücü, dokunmatik ekranla aynaları kontrol edebiliyor, odak alanını değiştirebiliyor, görüntüyü yaklaşıp uzaklaştırıyor. Park içinse üç farklı görüntü modundan biri seçilebiliyor. Audi e-tron'a Amazon sesli komut sistemi Alexa da eklenebiliyor. E-tron'un işletim sistemine eklenen Alexa sayesinde sürücü, arabayı sesli olarak kontrol edebiliyor ve Alexa'nın birçok özelliğinden yararlanabiliyor.

Beş kişinin rahatça yolculuk etmesine olanak veren ergonomik ve minimalist yerleşimiyle beğenilen Audi e-tron'un panoramik cam tavanı iç mekanı daha da geniş gösteriyor. E-tron, vegan ürünlerden yapılan iç yerleşim ve Bang&Olufsen ses sistemi gibi opsiyonlarla sunuluyor. Amerika'daki satış fiyatı 74 bin 800 dolar. Audi ilk elektrikli modeli e-tron'un piyasaya çıkışıyla bu alandaki yatırımlarına da ağırlık verecek. 2025'te 12 elektrikli modele sahip olmayı planlayan Audi, E-tron Sportback'in üretimine 2019 sonunda, e-tron GT'nin üretimine ise 2020'de geçmeyi planlıyor. 



Beş kişinin rahatça yolculuk etmesine olanak veren ergonomik ve minimalist yerleşimiyle beğenilen Audi e-tron'un panoramik cam tavanı iç mekanı daha da geniş gösteriyor.



Life

OTOMOBİL | İLK SÜRÜŞ
Toyota Camry Hybrid



Araçta 2.5 litrelik hibrit bir motor yatıyor. CVT şanzıman ile kombine edilen sistemin ürettiği güç 218 HP. Ortalama yakıt tüketimi 4.3 lt/100 km. 0-100 hızlanma 8,3 saniye. Emisyon olayı Euro 6 normlarına göre ve salınımı 98 gr/km.

"Hibrit Kralı" Olmaya Doğru

Toyota, yeni dünya düzenine farklı açıdan devam ediyor. Markalar elektrikleşirken Toyota Türkiye satılacak "Her iki modelden biri" hibrit olacak diyor. Yeni Toyota Camry Hybrid için Hırvatistan'dayız.

AYKUT ÖZDEK

Her ne kadar elektrik akımı devam etse de sorunları henüz ortadan kalkmadı. Tabii bu durum sadece Türkiye için geçerli. Avrupa'yı bu işin içine katarsak haksızlık etmiş oluruz. Zira her sokak, cadde ve otoparkta elektrikli modeller için şarj istasyonları mevcut. Türkiye'de durum henüz istenilen seviyede değil. Bu yüzden elektrikli modeller ülkemizde üvey evlat muamelesi görüyor. Ama hibrit teknolojisi iştah kabartıyor. Bu işi de en iyi yapan markalardan birisi Toyota. Markanın CEO'su Ali Haydar Bozkurt "2020'ye kadar satacağımız her iki modelden biri hibrit olacak." diyor. Yeni Corolla, RAV4 ve ailenin büyüklerinden Camry'de bu vizyon ile Türkiye yollarına çıktı. İlk sürüşü için Hırvatistan'ın Split bölgesine gittik. Yaklaşık 200

km'lik bir sürüş ile Yeni Camry Hybrid'i test ettim. Her ne kadar D segmenti deselerde E segmentine daha yakın bir model. Tasarım olarak agresif bir yapısı mevcut. Zaten Japonların bu anlayışına alıştık. Sert bakan, sivri hatlar bir samuray kılıcı edasında. Camry'nin ön bölüm arkaya göre daha sert bir bakışa sahip. Geniş ızgara ve öne doğru sivrilmiş burun ve LED farlar bu iri Toyota'yı sportif göstermiş. 18 inç'lik alaşım jantlar da araçta yerini almış. Arka bölümde iri Toyota logosu altında kocaman bir Camry yazıyor. Bu son yılların modası. Markalar, model isimlerini bağıra bağıra göstermeyi seviyor artık. Arka stoplar yana doğru uzanıyor ve akıcı bir tasarım dilini tamamlıyor. Bu sınıf için olmayacak bir kusur var Camry'de. Bagaj kapağı manuel açılıp/kapanıyor. Bu seviyedeki bir model



için elektrikli bir bagaj kapağı olmalıydı. 524 litre bagaj hacmi bulunuyor. Aracın arka koltukları konfor odaklı olduğu için hareket edebiliyor. Yani sırtlığı yatırıp kaldırılabiliyorsunuz. Sırtı tam yatırdığınız zaman bagaj hacmi 500 litre kadar düşebiliyor. İç mekana geçince dijital dönüşümü hissediyorsunuz.

Direksiyona geçince size göstergeler arasında bulunan 7 inçlik renkli TFT ekranı ve 10 inçlik ön cama yansıtılmalı renkli gösterge ekranı karşılıyor. Dokuz hoparlörlü JBL Premium Ses Sisteminin de desteklediği 8 inçlik dokunmatik ekran ise navigasyon ile araç bilgilerine ulaşmanızı sağlıyor. Oturma pozisyonu 4 cm kadar alçaltılmış. Yeni TNG platformunun dokunuşları bunlar. Sürücüyü dönük bir hali var ön tarafın. Koltuklar çok konforlu. Malzeme kalitesi oldukça iyi hissettiriyor. Ön panel iki parça tasarlanmış. Tam ortadan bölünüyor ve aşşap detaylar premium havayı sağlıyor. Arka koltukta seyahat ederken, ortada bulunan kol dayamasının üzerinde bir dijital ekran bulunuyor. Akıllı tablet formatında. Koltuk ayarı, klima, arka cam perdesi vs. buradan kontrol edebiliyorsunuz.

Hibrit İyi Hissettiriyor

Hibrit bir otomobil insana kendini iyi hissettiriyor. Trafikte yani durk kalk kullanımlarda çevreye fazlasıyla saygılı oluyorsunuz. Avrupa ve Amerika'da



film yıldızları bilerek bu modelleri tercih ediyor. Biz de ise durum henüz o seviyede değil. Aracın motor kaputunun altında 2.5 litrelik hibrit bir motor yatıyor. CVT şanzıman ile kombine edilen sistemin ürettiği güç 218 HP. Fabrika verilerine göre ortalama yakıt tüketimi 4.3 lt/100 km. 0-100 hızlanma 8,3 saniye. Emisyon olayı Euro 6 normlarına göre ve salınımı 98 gr/km.

Güvenlik konusunda her şey var Camry Hybrid'de. Şerit takip asistanı, yaya algılama özellikli ön çarpışma önleyici, arka sensor/kamera kısıcası, Safety Sense sistemi ile donatılan özellikleri mevcut. Türkiye'de normal fiyatı 592 bin 100 lira. Fakat ÖTV farkı Toyota'dan destekli tavsiye edilen fiyatı 479 bin lira. Tabii bu fiyatlar Mayıs 2019 ayına ait. Bir makam aracı ya da geniş, premium bir aile aracı istiyorsanız, çevreye duyarlılık önemli ise Toyota Camry Hybrid çok iyi bir seçenek. **F**

Mayıs ayı verilerine göre aracın fiyatı 592. bin 100 lira. Fakat ÖTV farkı Toyota'dan destekli tavsiye edilen fiyatı 479 bin lira.



Bora Boat 82 CC

Geleceğin Tekneleri

A lüminyum malzemeyle hafif, sağlam ve çevreci tekneler üretmek için kurulan Bora Boat, kendi geliştirdikleri üretim tekniği sayesinde 25 metrelik bir tekneyi iki üç ay gibi kısa bir sürede tamamlayabiliyor. Biri alüminyum sektöründen, diğeri kompozit sektöründen gelen iki kuzenin; Birol ve Barış Nalçacı'nın 2015'te kurduğu firma Dilovası Organize Sanayi Bölgesinde faaliyet gösteriyor. Seri olarak alüminyum tekne inşasında Türkiye'de bir ilki başaran Bora Boat, kendi tasarımları olan ve özel olarak imal edilen panellerin birbiri içine geçmesiyle üretim yapıyor. Bu da hem inşaa süresini hem de maliyeti azaltan bir faktör olarak Bora Boat teknelerine avantaj



kazandırıyor.

"Geleceğin metali olarak kabul edilen alüminyum hafif, güçlü, uzun ömürlü, düşük bakım maliyetli ve en önemlisi çevreye duyarlı bir malzeme olduğu için" tercih ettiklerini belirten Birol ve Barış Nalçacı, alüminyumun hafifliği sayesinde ciddi yakıt tasarrufu sağlandığını vurguluyor. Mesela 25.9 metrelik bir sac teknenin ağırlığı yaklaşık 80 ton iken aynı boydaki Bora Boat 82 CC'nin ağırlığı sadece 46 ton. Bu da düşük güçte makinelerle daha yüksek hız, yakıt tasarrufu ve daha az emisyon demek oluyor. Bora Boat, iç-dış birçok tekne parçasının üretimini kendi yapıyor. Üç senede 30 adet tekne üreten Bora Boat'un hedefi alüminyum tekne üretiminde dünyada adını duyurmak.

Çeşitli boylarda spor tekneler, trawler ve deniz evleri imal eden Bora Boat fabrikasında sekiz modelin seri üretimi devam ediyor. En büyük model, trawler tipindeki Bora Boat 82 CC. Uzun seyirler yapabilecek ve içinde yaşanabilecek tekne, teknik avantajları ve seyir konforunun yanı sıra iç-dış mekanlarındaki rahatlıkla dikkati çekiyor. Bora Boat 82 CC, boydan boya cam yan gövdesiyle



denizin ferahlığını içeri taşıyor.

Bir diğer Bora modeli Pars 62 ise keyifli bir gezi teknesi. Çok geniş yüzme platformuyla adım atılan Pars 62, üç kamarasında altı konuk ağırlayabiliyor, özellikle uzun seyirler için ideal bir donanım sunuyor. Sword 50 ise hızı, düşük yakıt maliyeti ve akılcı yerleşimiyle hafta sonu gezileri için yeterli donanımda, şık bir model.

www.boraboat.com

FOTOĞRAFLAR: FORBES ARSİV

Deniz Filmleri Ziyafeti

D-Marin Deniz Filmleri Festivali, 27-30 Haziran tarihlerinde D-Marin Turgutreis'te gerçekleştirilecek. 27 Haziran Perşembe günü Adrift/Sürükleniş, 28 Haziran Cuma günü L'odysee/Derinliklere Yolculuk, 29 Haziran Cumartesi günü Against the Sun/Güneşe Karşı, 30 Haziran Cuma günü de The Mercy/Merhamet filmleri gösterilecek. Saat 21.00'de ücretsiz olarak D -Marin Turgutreis'te gerçekleşecek gösterimler, Naviga, Cinemarine ve Doğu Turizm katkılarıyla yapılıyor. Filmler hakkında ayrıntılı bilgiyi festivalin internet sitesinden edinebilirsiniz.

www.denizfilmlerifestivali.com



Yaz İçin İdeal

Zodiac, Medline serisine, Medline 7.5 modelini ekliyor. Paris Boat Show'da proje olarak tanıtılan ve ilgi çeken yeni model, diğer Zodiac n-Zo modellerinde olduğu gibi kullanıcıların gövde, tüp ve döşeme rengi, aksesuar seçeneklerini belirleyerek kişiselleştirebildiği internet tabanlı bir program aracılığıyla oluşturuluyor. Bot, iç yerleşimi, en yüksek 300 HP motor gücü, seçeneğe bağlı olarak eklenebilen arka platformları, fiberglas roll bar'ı ve tentesiyle günlük geziler kadar spor amaçlı kullanım için de ideal.

www.zodiac-bot.com



Okyanus Koruyan Saat

Okyanusları korumak ve yaşatmak amacıyla kampanyalar yürüten Oris, keşif yüzücüsü Ernst Bromeis ile birlikte suyun önemi konusunda farkındalık yaratmak için Aquis Date Relief dalgıç saatini piyasaya sürdü. Kendi etrafında dönen tek yönlü dalgıç bezeli ile birlikte paslanmaz çelik kasaya sahip model, 300 metre derinliğe kadar su geçirmiyor.

www.sarksaat.com



İstanbul'a Yeni Marina

CNR Avrasya Boat Show'da tanıtımı yapılan Kıyı İstanbul Çarşı Marina, 22 Haziran'da açılacak. "5 Çapa" standartları dikkate alınarak tasarlanan marina, Büyükçekmece'de tarihi Mimar Sinan Köprüsü'nün bulunduğu alanda göl ile denizin birleştiği noktadan başlayarak E5 karayolu paralelinde uzanan toplam bin 200 metrelik sahil şeridi üzerinde konumlanıyor. Kıyı İstanbul Marinada boyları 8 ile 60 metre arasında değişen 580 yata bağlama hizmeti verilecek. 160 tonluk travel lift bulunuyor. Ön rezervasyon almaya başlayan marinateda mağazalar, restoran ve kafeler, özel denizci kitaplığı, seminer ve toplantı salonu, yarı olimpik yüzme havuzu, plaj, SPA, tenis kortları, helikopter pisti, denizle doğrudan bağlantılı dalgakıran üstü oteli de yer alacak.

www.kiyistanbul.com



Kefaret Üzerine



“Evet, bu toprakların üzerinden karanlık bir zaman geçti ama şimdi ışık gibi birşey var.” —DAVE EGGERS



“Tanrı yoktan yaratır. Harika diyorsun. Evet, kesinlikle, ama Tanrı daha da harika bir şey yapar: Günahkarlardan azizler yaratır.”
—SØREN KIERKEGAARD

“Kefarete gelince... Fazla düzgün bir film yapımcısının beylik lafı gibi.”
—JULIAN BARNES



“Evet, geçmişte yanlışlar yaptın ama hepimiz yaptık dolayısıyla lütfen daha büyük bir yanlış yapıp bu şeylerin seni tanımlamasına izin verme.”
—ERICA JAMES

—ERICA JAMES



“Tüm af ve bağışlama aygıtı bana son derece ahlaka aykırı geliyor.”
—CHRISTOPHER HITCHENS

“Hepimiz Cennet'i özlüyoruz ve sürekli onu görür gibi oluyoruz. Tüm doğamız en iyi ve en bozulmuş haliyle hala bir sürgün hissiyle dolu.”
—J.R.R. TOLKIEN

—J.R.R. TOLKIEN

“PİŞMANLIKLARI OLMAYAN BİR İNSAN İYİLEŞTİRİLEMEZ.”
—ARISTOTLE



SON DÜŞÜNCE

“İlkeden yoksun insanlar yine de ıslah olabilir ve ülkenin gençlerine emsal gösterilmeye uygun örnekler olarak kabul görebilir.”
—B.C. FORBES

—B.C. FORBES

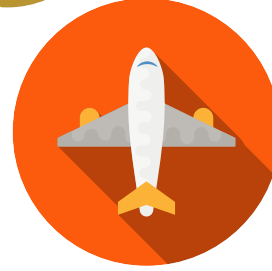
“LÜZUMSUZ VE SEÇİLMEMİŞ İSTIRAP BİZİ YARALAR AMA BUNUN BİZDE HAYAT BOYU BİR İZ BIRAKMASI GEREKMEZ. BİZİ İŞARETLER. İSTIRABIMIZIN İŞARETİNİN NEYE DÖNÜŞECEĞİNE İZİN VERMEK ELİMİZDEDİR.”
—BELL HOOKS

—BELL HOOKS

MNGkargo



FIRSATLAR KULÜBÜ



TÜM FIRSATLAR BU KULÜPTE

Hadi şimdi sen de MNG Kargo müşterisi ol, tekstilden, elektroniğe otomotivden seyahate birçok indirim fırsatından yararlanmaya başla.

Fırsatlar Kulübü hakkında detaylı bilgi için
www.mngkargo.com.tr'yi ziyaret edebilirsiniz.

facebook /mngkargo
twitter /mngkargo
YouTube /mngkargo
Instagram /mng.kargo
LinkedIn /mng-kargo

*Fırsatlar Kulübü MNG Kargo'nun Kurumsal müşterileri için sunmuş olduğu bir hizmettir. Bu hizmet bireysel müşterilerimizi kapsamamaktadır.

MNGkargo

Türkiye'nin FiBER GÜCÜ Türk Telekom'la internetsiz ev kalmasın



Türk Telekom