

2014-05-06

İSTANBUL AYDIN ÜNİVERSİTESİ

BUSINESS REVIEW

12 **Ekonomik Panorama**
Uluslararası Likidite ve Türkiye
*Economic Panorama
International Liquidity and Turkey*

128 **Spotlight**
Üniversitelerin Sıralanması için
Yeni Bir Yaklaşım
*Spotlight
A New Approach for the Ranking
of Universities*

140 **Özel Rapor**
2013 B & SA Raporu
*Special Report
2013 M&A Report*

TÜRK ŞİRKETLERİNİN YURTDIŞI YATIRIMLARI

TURKISH OUTBOUND ACQUISITIONS



ISSN 2147-7620



9 772147 762004

Yabancı Yatırımcılar Frene Bastı Sayfa 18
Foreign Investors Have Stepped on the Brake Page 18

2012 - 2013 Döneminde Türk Şirketlerinin Yurtdışında Gerçekleştirdiği B&SA İşlemleri/
M&A Processes Performed by Turkish Companies Abroad During the Period 2012 - 2013

#	Acquirer	Target	Target Origin	Sector	Stake Acquired (%)	Deal Value (US\$ million)
2012						
1	Abdi İbrahim	Global Pharm	Kazakhstan	Pharmaceuticals	60%	N/D
2	Alterra International	211 N. Ervay	USA	Real Estate	100%	N/D
3	Anadolu Efes	Efes Kazakhstan	Kazakhstan	Food & Beverage	28%	N/D
4	ANT Holding	Aldridge Minerals Inc.	Canada	Mining	30%	11
5	APS Ambalaj	MEL Makedoniki Etaireia Hartou	Greece	Manufacturing	100%	N/D
6	Çalık Holding ; Limak Holding	Kosovo Electricity Distribution and Supply	Kosovo	Energy	100%	33
7	Çalışkan Kömür	Adriaol S.p.A.	Italy	Petrochemicals	100%	N/D
8	Cevahir Holding	Land Plot in Sopiste Municipality	Macedonia	Real Estate	0%	2
9	Coca-Cola İçecek	Al Waha	Iraq	Manufacturing	85%	134
10	Crescent Capital	60 MW Solar Energy Power Plant	Bulgaria	Energy	33%	N/D
11	D.ream	Azumi Group	UK	Restaurants & Hospitality	50%	N/D
12	DHT Africa	Cape Town Iron and Steel Works (Pty) Ltd.	South Africa	Manufacturing	100%	N/D
13	Doğuş Holding	Marina Dalmacija	Croatia	Infrastructure	100%	N/D
14	Doğuş Holding	Marina Borik	Croatia	Infrastructure	100%	N/D
15	Doğuş Holding	Flisvos Marina	Greece	Infrastructure	50%	N/D
16	Doğuş Holding	Capri Palace Hotel & Spa	Italy	Tourism	51%	N/D
17	Eczacıbasi-Monrol Nükleer Ürünler	Capintec, Inc.	USA	Healthcare	100%	9
18	Ekol Lojistik	Komora	Ukraine	Logistics & Transportation	53%	N/D
19	Enka İnşaat	Moskva-Krasnye Kholmy	Russia	Real Estate	20%	91
20	Erenler Group	Logistics Center	UK	Logistics & Transportation	100%	N/D
21	Euro Yatırım Menkul Değerler	Gries & Heissel Bankiers AG	Germany	Financial Services	100%	N/D
22	Genel Energy	The Miran Block	Iraq	Energy	49%	N/D
23	Genel Energy	The Miran Block	Iraq	Energy	26%	450
24	Genel Energy	Bina Bawi Exploration Block	Iraq	Energy	21%	240
25	Genel Energy	Chia Surkh Exploration Block	Iraq	Energy	60%	68
26	Genel Energy	Phoenicia Energy Company Limited	Malta	Energy	75%	N/D
27	Genel Energy	Barrus Petroleum Services Limited	UK	Energy	100%	28
28	Güriş İnşaat	Zakhidno-Krymska WPP	Ukraine	Energy	50%	N/D
29	Koç Holding	The Surf Club	USA	Tourism	100%	116
30	MNG Holding	NRH Bergen AS	Norway	Services	100%	N/D
31	NETA Yatırım Menkul Değerler	NFD Aureus Invest	Croatia	Financial Services	49%	N/D
32	Orhan Holding	Fuzhou Rocket Enterprises	China	Manufacturing	51%	N/D
33	Peak Games	Kammeln Games	Saudi Arabia	Internet & Mobile Services	100%	N/D
34	Pegasus Airlines	Air Manas	Kyrgyzstan	Logistics & Transportation	49%	N/D
35	Private Investor (Gürsel Tanrıöğen)	InterNacion Hotel	Serbia	Tourism	100%	2

2012 - 2013 Döneminde Türk Şirketlerinin Yurtdışında Gerçekleştirdiği B&SA İşlemleri /
M&A Processes Performed by Turkish Companies Abroad During the Period 2012 - 2013

#	Acquirer	Target	Target Origin	Sector	Stake Acquired (%)	Deal Value (US\$ million)
2012						
36	Recydia A.Ş.	Neales Waste Management	UK	Services	100%	15
37	Şişecam	Saint-Gobain Glass Egypt	Egypt	Manufacturing	16%	N/D
38	Spektra Jeotek	Forage Mercier Inc	Canada	Services	100%	N/D
39	Standard Profil	KAUFIL Sealing Technologies	Spain	Manufacturing	100%	N/D
40	Sütaş Süt Ürünleri	Swednmilk Macedonia	Macedonia	Food & Beverage	100%	N/D
41	Sütaş Süt Ürünleri	Euroland	Macedonia	Agriculture & Breeding	100%	6
42	Tab Gıda	Burger King's China Operations	China	Restaurants & Hospitality	100%	N/D
43	Tamsan Bağlantı Elemanları	Oetiker Limited's Compressed Air Coupling Business	Switzerland	Manufacturing	100%	N/D
44	Taşyapı İnşaat	Ercan Aıport (20 year concession)	North Cyprus	Infrastructure	100%	N/D
45	Teck Madencilik	Pilot Gold Inc.	Canada	Mining	N/D	8
46	Tosçelik Profil ve Sac Endüstrisi	Zeljezara Niksic	Montenegro	Manufacturing	100%	20
47	TPAO	Sandıklı Block	Iraq	Energy	25%	N/D
48	Trakya Cam Sanayii	Glass Corp S.A.	Romania	Manufacturing	90%	5
49	Trakya Cam Sanayii	Automotive Glass Alliance Rus Trading ZAO	Russia	Manufacturing	70%	18
50	Türkiye Halk Bankası	Ziraat Bank A.D. Skopje	Macedonia	Financial Services	100%	N/D
51	Ziylan Ayakkabı	3A Antonini S.p.A. (Lumberjack)	Italy	Manufacturing	100%	N/D
2013						
1	212 Capital Partners	Solvoyo Co.	USA	Technology	20%	1
2	Altınmarka	Former Wool Processing Facility	Bulgaria	Manufacturing	100%	N/D
3	Alvimedica Medical Devices	Carbostent & Implantable Devices S.p.a	Italy	Healthcare	100%	N/D
4	Anadolu Cam Sanayii	LLC Ruscam Kuban	Russia	Manufacturing	40%	14
5	Anadolu Efes	CJSC Efes Brewery	Russia	Food & Beverage	9%	43
6	Aslanoba Capital	anymeting	USA	Internet & Mobile Services	N/D	1
7	AVOD Kurutulmuş Gıda	Sundown Foods	USA	Food & Beverage	100%	21
8	Borsa İstanbul	Montenegro Stock Exchange	Montenegro	Financial Services	24%	N/D
9	Boydak Group	Natuzzi's Furniture Production Operations in Brazil	Brazil	Manufacturing	100%	N/D
10	Boyhan Gıda	Linden Nut Company	USA	Food & Beverage	100%	N/D
11	Bozlu Holding	DDD-Diagnostic A/S	Denmark	Healthcare	50%	N/D
12	Coca-Cola İçecek	Al Waha	Iraq	Manufacturing	15%	26
13	Diga Companies Group	Svea	Slovenia	Manufacturing	62%	3
14	Doğuş Holding	ACI Group	Croatia	Infrastructure	7%	N/D
15	Doğuş Holding	REIDIN	UAE	Internet & Mobile Services	30%	N/D
16	Doğuş Holding	K&G MedMarinas S.A.	Greece	Infrastructure	68%	N/D

2012 - 2013 Döneminde Türk Şirketlerinin Yurtdışında Gerçekleştirdiği B&SA İşlemleri/ M&A Processes Performed by Turkish Companies Abroad During the Period 2012 - 2013

#	Acquirer	Target	Target Origin	Sector	Stake Acquired (%)	Deal Value (US\$ million)
2013						
17	Doğuş Holding	Astir Palace	Greece	Real Estate	N/D	598
18	Domino's Pizza Turkey	Domino's Pizza Russia Operations	Russia	Restaurants & Hospitality	100%	N/D
19	Ece Holding	ISVEA s.r.l.	Italy	Manufacturing	100%	N/D
20	Esas Holding	Bon Accord & St. Nicholas Shopping Malls	UK	Real Estate	48%	N/D
21	Esas Holding	Summit House Office Building	UK	Real Estate	100%	N/D
22	Esas Holding	Freshney Place Shopping Centre	UK	Real Estate	25%	N/D
23	Esas Holding	Eastgate Shopping Centre	UK	Real Estate	25%	N/D
24	Esas Holding	Coopers Square Shopping Centre	UK	Real Estate	25%	N/D
25	Global Liman İşletmeleri	Port of Bar	Montenegro	Infrastructure	62%	39
26	Global Liman İşletmeleri	Creuers del Port de Barcelona	Spain	Infrastructure	43%	N/D
27	Gülâylar Group	Gem Tower	USA	Real Estate	N/D	10
28	Hema Endüstri	Mercedes Benz's Hydraulic Steering Systems Production Facility	Germany	Manufacturing	100%	N/D
29	Hidromek	Mitsubishi Heavy Industries (Motor Grader Business)	Thailand	Manufacturing	100%	N/D
30	HSS Otomotiv	Vibracoustic CV Air Springs	Germany	Manufacturing	50%	N/D
31	Kalenobel Ambalaj	Big Drum (Packaging Operations)	Spain	Manufacturing	100%	N/D
32	Kentkart Global Elektronik	Apeks Solution Technology	Serbia	Technology	55%	N/D
33	Kürüm Holding	4 Hydro Electrical Power Plants	Albania	Energy	100%	147
34	Kürüm Holding	Port of Durres (35 Year Concession)	Albania	Infrastructure	77%	31
35	Lokman Hekim Engürüsağ Sağlık	Engürüsağ Erbil Genel Ticaret	Iraq	Healthcare	25%	3
36	Orhan Holding	Hydraulic Steering Systems Production Facility of Nexteer	Mexico	Manufacturing	100%	N/D
37	OYAK Group	Chemson Polymer-Additive AG	Austria	Petrochemicals	100%	N/D
38	Permak Makina	San Clemente Island; San Clemente Palace Resort	Italy	Tourism	100%	197
39	Polisan Holding	Chemicals Production Facility of Artenius Hellas	Greece	Petrochemicals	100%	12
40	Private investor	Bourgas Shipyards	Bulgaria	Shipbuilding	100%	162
41	Private Investor (Evren Üçok)	propertyfinder.ae	UAE	Internet & Mobile Services	N/D	N/D
42	Rixos Hotels	Fluela Hotel	Switzerland	Tourism	100%	N/D
43	RMK-Merrill Stevens Properties	Merrill-Stevens Dry Dock Co.	USA	Services	100%	8
44	Seramiksan	Rondine S.p.A.	Italy	Manufacturing	50%	N/D
45	Şişecam	Fritz Holding	Germany	Manufacturing	100%	N/D
46	Sütaş Süt Ürünleri	Truva Dairy Food Production Facility	Romania	Food & Beverage	100%	13
47	Toksöz Holding	Pernigotti s.p.a.	Italy	Food & Beverage	100%	N/D
48	Toksöz Holding	Zumos Palma	Spain	Food & Beverage	100%	N/D
49	Trakya Cam Sanayii	TRSG Autoglass Holding BV	Russia	Manufacturing	30%	8
50	Trakya Cam Sanayii	HNG Float Glass Limited	India	Manufacturing	50%	62
51	U.N Ro-Ro İşletmeleri	Samer Seaports & Terminals Srl	Italy	Services	60%	N/D
52	Vestel Elektronik	ICAL spa (Dikom, @Dikom brands)	Italy	Manufacturing	100%	N/D
53	yemeksepeti.com	Click Delivery	Greece	Internet & Mobile Services	N/D	4
54	Yıldırım Holding	Chrome Division of Mechel	Russia Kazakhstan	Mining	100%	425
55	Yıldız Holding	DeMet's Candy Company	USA	Food & Beverage	100%	221

Deloitte: Turkish Outbound M&A Review 2012-2013



“kariyerinize yatırım yapın!”

SONBAHAR DÖNEMİ KAYITLARIMIZ BAŞLADI

FEN BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ YÜKSEK LİSANS PROGRAMLARI

- Bilgisayar Mühendisliği (Tezli)
- Bilişim (Tezsiz)
- Bilişim Destekli Öğretim Teknolojileri (Tezsiz)
- Elektrik-Elektronik Mühendisliği (Tezli)
- Gıda Güvenliği (Tezli)
- Gıda Mühendisliği (Tezli)
- İnşaat Mühendisliği (Tezli)
- İnşaat Mühendisliği Yapım ve Proje Yönetimi (Tezsiz)
- İş Sağlığı ve Güvenliği (Tezli/Tezsiz)
- Kentsel Tasarım (Tezsiz)
- Mekatronik Mühendisliği (Tezli)
- Makine Mühendisliği (Tezli)
- Mimari Tasarım (Tezsiz)
- Mimarlık (Tezli)

DOKTORA PROGRAMLARI

- Bilgisayar Mühendisliği
- Gıda Güvenliği
- Gıda Mühendisliği
- İnşaat Mühendisliği
- Mimarlık

SAĞLIK BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ YÜKSEK LİSANS PROGRAMLARI

- Aile Danışmanlığı (Tezli/Tezsiz)

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ YÜKSEK LİSANS PROGRAMLARI

- E-İşletme (Tezsiz)
- Eğitim Yönetimi ve Denetimi (Tezli/Tezsiz)
- Eğitim Programları ve Öğretim (Tezli/Tezsiz)
- Görsel Sanatlar (Tezli)
- Halkla İlişkiler ve Tanıtım (Tezli)
- Grafik Tasarımı (Tezli)
- İngiliz Dili ve Edebiyatı (Tezli)
- İnsan Kaynakları Yönetimi (Tezli/Tezsiz)
- İşletme Yönetimi (Tezli)
- İşletme Yönetimi (İngilizce/Tezli)
- Kamu Hukuku (Tezli)
- Özel Hukuk (Tezli)
- Mahalli İdareler ve Yerinden Yönetim (Tezli/Tezsiz)
- Muhasebe ve Denetim (Tezli)
- Psikoloji (Tezli/Tezsiz)
- Sınıf Öğretmenliği (Tezli/Tezsiz)
- Siyaset Bilimi ve Uluslararası İlişkiler (İngilizce/Tezli)
- Tiyatro Yönetmenliği (Tezli)
- Türk Dili ve Edebiyatı (Tezli)
- Uluslararası İktisat (Tezli/Tezsiz)
- Yöneticiler İçin İşletme (İngilizce/Tezsiz)
- Yöneticiler İçin İşletme (Tezsiz)

DOKTORA PROGRAMLARI

- Halkla İlişkiler ve Tanıtım
- İşletme
- İngiliz Dili ve Edebiyatı
- Türk Dili ve Edebiyatı

SANATTA YETERLİK PROGRAMLARI

- Grafik Tasarımı



fbe.aydin.edu.tr



sbe.aydin.edu.tr



saglikbilimleri.aydin.edu.tr

Tezsiz Yüksek Lisans Programlarında
ALES şartı kaldırılmıştır.

www.aydin.edu.tr | 444 1 428



Istanbul Aydın Üniversitesi, Avrupa Komisyonu tarafından AKTS ve Diploma Eki etiketleriyle ödüllendirildi.

İSTANBUL AYDIN ÜNİVERSİTESİ
DİPLOMALARI, AVRUPA BİRLİĞİ
ÜLKELERİ TARAFINDAN TANINMAKTADIR.

Mart/Haziran 2014



İçindekiler / Contents



12

Gazi ERÇEL Uluslararası Likidite ve Türkiye / *International Liquidity and Turkey*

Yurt Dışında Yatırım Yapan Türk Şirketleri /
Turkish Outbound Acquisitions



Özcan ERTUNA

Yurt Dışında Yatırım Yapan Türk Şirketleri /
Turkish Outbound Acquisitions

18

28

Melih Uğraş EROL

Türk Şirketlerinin Yurt Dışında Yatırım Yapması : Yasal Çerçeve /
Outbound Acquisitions of Turkish Companies: Legal Frame



Zeynep İLTÜZER:

Arçelik'in Global Oyuncular
Arasına Girme Planları:
Defy Satınması /
*Plans of Arçelik to Become a Global Player:
Purchase of Defy*

40

62

Ahmet Hakan ÖZKAN

Gübretaş'ın İran'daki Yatırımları / *Investments of Gübretaş in Iran*



Alev Dilek AYDIN

Ülker'in Globalleşme Girişimleri / *Globalization Attempts of Ülker*



Begüm Samur TERAMAN

Anadolu Gurubu Yurtdışında Hızla Büyüyor / *Anadolu Groups is Rapidly Growing Abroad*



76

Hulusi BERİK

Hulusi Berik: Melek Yatırımcılık / *Angel Investments*

Durmuş DÜNDAR ve Raif BAKOVA

Beş Kriz: İki Ulusal, Biri Küresel ve İki Bölgesel / *Five Crises Two National, One Global and Two Regional*

88

Mehmet Ali KAYA

Türk Vergi Mevzuatında Transfer Fiyatlandırması / *Transfer Pricing in the Turkish Tax Legislation*



Oya DEMİR

İnsana ve Geleceğe Dokunmak: Üç Zirve Üç Kent / *Touching the People and the Future: Three Summits Three Cities*



106

Süreyya Yiğit

Kazakistan'ın Ekonomik Kalkınma Girişimleri / *Economic Development Attempts of Kazakhstan*



Fatma Orhan TAHRALI

Belçika'daki Türk Diasporası'nın Medya ile Etkileşimi / *The Interaction with the Media of the Turkish Diaspora in Belgium*

46

68

84

100

116



Bir işte iki kişi
DAİMA
anlaşıyorlarsa
onlardan biri
gereksizdir.

When two men
in a business
ALWAYS
agree one of them is
unnecessary.

William Wrigley Jr.

128

Metin GER, Alev KATRİNLİ ve Hasan SAYGIN

Üniversitelerin Performans
Sıralanmasına Yönelik Alternatif Bir Yaklaşım /
*An Alternative Approach to the
Performance Ranking of the Universities*



Özel Rapor / *Special Report*

DELOİTTE

2013 Birleşme ve Satınalmalar Raporu: Yabancı Yatırımcılar Frene Bastı /
2013 Merger and Acquisition Report: Foreign Investors Have Stepped on the Brake



140

Tartışma / *Discussion*

Ateş USLU

19 Yüzyılda Alışverişin Mekansal Örgütlenmesi /
Spatial Organization of Shopping in the 19th Century



148

Kitaplar / *Books*

Lojistik Yönetimi / *Logistics Management***Ömer Baybars TEK & İlkey KARADUMAN**Türkiye'deki Amerika / *America in Turkey* **Sait YILMAZ**

Vatan Uğrunda Yahut Yıldız Mahkemesi /

For the Sake of the Motherland or the Yıldız Court **İsmail Hakkı PAŞA**

164



Son Sayfa / *Last Page*

Trevor FINDLAY

168

Türk Markaları Yurt Dışına Açılıyor

İ AÜ Business Review Dergisi, yeni sayısında "Yurt dışında yatırım yapan Türk şirketleri" konusunu ele aldı. Son yıllarda, Türk şirketlerinin global yatırımlara başlama ve markalarını global pazara taşıma konusundaki taleplerinin, dikkat çekici şekilde arttığı bir gerçektir. Özellikle son beş yılda, Türk markaları giyimden elektroniğe birçok sektörde yurtdışında ciddi yatırımlara imza atmış ve ABD, Avrupa ve Asya pazarlarında farklılıklar göstererek var olmayı başarmışlardır. Bu nedenle Türk şirketlerinin yurt dışına açılma politikalarının ve globalleşme yolunda attıkları adımların incelenmesi, hem yerel hem de yabancı yatırımcılar için ciddi önem arz etmektedir.

Türkiye gerek ulusal başarıya ulaşmış yerli firmaları, gerekse yükselen ticaret hacmi ile ciddi bir potansiyel taşımaktadır. Türkiye'nin güçlü tarihi, jeopolitik durumu ve 75 milyonluk nüfusu ile bu potansiyelin gelecek nesillerle daha da ileriye taşınacağı yönündeki inancımız sonsuzdur.

Sevgi ve Saygılarımla,

Dr. Mustafa AYDIN
Mütevelli Heyet Başkanı



Turkish Brands Set Off for Abroad

The IAU periodical Business Review has handled the topic "Abroad Investing Turkish Companies" in its new issue. It is a fact that the demands of Turkish companies to start with global investments and to carry their brands to the global market have increased significantly during the recent years. Turkish brands in many sectors from clothing to electronics have set their signature under serious investments abroad particularly during the last five years and achieved to exist in the US, European and Asian markets by differentiating themselves. That's why it is of great importance for both domestic and foreign investors to examine the policies of Turkish companies regarding setting off for abroad and the steps they made on the path for globalization.

Turkey bears a serious potential by both its national successful companies and its increasing trade volume. Our believe in that Turkey will carry this potential further forward with the future generations thanks to its strong history, geopolitical location and population of 75 Million people.

Sincerely

Dr. Mustafa AYDIN
President Board Of Trustees



Üniversite Tercihİ

ŞANSA BIRAKILMAZ

**İstanbul Aydın Üniversitesi, üniversite adayları için hazırladığı
yeni projesiyle erken tercih dönemini başlatıyor.**



www.aydin.edu.tr | **444 1 428** | burs.aydin.edu.tr



twitter.com/iaukampus



facebook.com/iaukampus

Türk Markaları Globalleşiyor

Günümüzde, teknolojik gelişmelerle desteklenen iletişim araçlarının ve mecralarının çoğalması, internet sayesinde tek bir dokunuşla uluslararası firmaların ürün ve hizmetlerine erişebilme imkanı, tüketici isteklerinin ve taleplerinin globalleşerek benzerlik göstermesine ve ürünlerin ömürlerinin büyük ölçüde azalmasına sebep olmuştur. Birçok yıldır globalleşen ve artan müşteri taleplerinin keyfini çıkaran ABD, Avrupa ve Orta Doğu şirketlerinden sonra birçok Türk şirketi de yurt dışı pazarlarına açılmaya başlamıştır. Ciddi rekabet şartlarında, gerek yerel pazardaki başarılarından destek alan gerekse Türkiye'nin köklü tarihi ve kültürü ile farklılaşarak ön plana çıkan Türk şirketleri, yurt dışında önemli başarılarla imza atmaktadır.

Şirketlerin büyüme ihtiyacını karşılayan globalleşme faaliyetleri, aynı zamanda şirketlerin ve makro seviyede ülke ekonomilerinin ayakta kalmasını sağlayan önemli faktörlerdendir. Bu nedenle, dergimizin bu sayısında Türk ekonomisinin kalkınması yolundaki mihenk taşlarından biri olan yurt dışına açılan Türk şirketlerini konu edindik. Dergide, yerel pazardaki lider konumları ile yurtdışına açılan birçok markaya ilişkin analizlerin yanı sıra, Türkiye'nin genel yatırım haritasının çıkarılmasına da yardımcı olacak bilgilere yer verildi.

Farklı konuların farklı bakış açılarıyla harmanlandığı dergimizin tüm okuyucularımıza faydalı olması dileğiyle.

Turkish Brands are Globalizing

At present have the increase of the communication tools and media supported by technological developments, the possibility to access the products and services of international company by a single click via the Internet resulted in the globalization and that the customer requests and demands show similarities and a significant decrease of the lifetime of the products. After the US, European and Middle-Eastern companies, which have enjoyed the globalizing and increasing customer demands for many years, have now many Turkish companies started to set off for abroad markets, too. Turkish companies, which come to the foreground in serious competition conditions by both being backed by their successes in the domestic markets and differentiating themselves with the rooted history and culture of Turkey, are setting their signature under important successes abroad.

The globalization activities, which meet the growth needs of the companies, are at the same time among the most important factors which ensure the survival of the companies and at macro level of the country economies. Therefore we handled in this issue of our publication the Turkish companies which have set off for abroad, one of the touchstones on the development path of the Turkish economy. Along with the analysis regarding many brands which have set off for abroad with their leading position in the market, also information to support the establishment of the general investment map of Turkey is included into the publication, too. We hope that all our readers will benefit from publication, where different issues are blended with different perspectives.



Alev KATRİNLİ



İSTANBUL AYDIN ÜNİVERSİTESİ

BUSINESS REVIEW



İMTİYAZ SAHİBİ

İstanbul Aydın Üniversitesi adına
Mustafa Aydın

YAZI İŞLERİ

YAZI İŞLERİ MÜDÜRÜ

Nurgün Komşuoğlu Yılmaz

SORUMLU YAZI İŞLERİ MÜDÜRÜ

Nigar Çelik

YARDIMCI EDİTÖRLER

S. Begüm Samur Teraman
Ahmet Hakan Özkan

YAYIN KURULU

Özcan Ertuna

Alev Katrinli

Hasan Saygın

A. Metin Ger

Gazi Erçel

Tevfik Altınok

Attila Sezgin

Kemal Kurtuluş

Mustafa Dilber

TEKNİK

GÖRSEL YÖNETMEN

Nabi Sarıbaş

SAYFA DÜZENİ/GRAFİKER

Arif İbiş

MATBAA/BASKI

G.M. Matbaacılık ve Ticaret A.Ş.

100 Yıl Mahallesi Matbaacılar Sitesi, 1. Cadde, No: 88

Bağcılar/İSTANBUL

Tel: 0212 629 00 24

YÖNETİM ADRESİ

İstanbul Aydın Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi
Beşyol Mah. İnönü Cad. 38 Florya-İSTANBUL.

Tel: 0212 444 1 428

Fax: 0212 411 62 35

www.iaubr@aydin.edu.tr

Üç aylık, yaygın süreli yayın

ISSN: 2147-7620

OKURA NOT

Yazılarda ifade edilen görüşler İstanbul Aydın Üniversitesi'nin değil, yazarların kişisel fikirleridir.

COPYRIGHT

Copyright © 2013 İstanbul Aydın Üniversitesi. Tüm hakları saklıdır.

İAÜ Business Review İstanbul Aydın Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi İşletme ve İngilizce İşletme bölümleri tarafından yayınlanmaktadır. İAÜ Business Review'in tüm içeriğinin telif hakları İstanbul Aydın Üniversitesi'ne aittir. Bu içeriğin tamamı veya bir kısmı, her ne koşul altında olursa olsun, İstanbul Aydın Üniversitesi'nin yazılı izni olmadan kullanılamaz.

SİZ DE BİZİMLE PAYLAŞIN



OKUR NOTLARI

İstanbul Aydın Üniversitesi Business Review' de okuduğunuz yazılarla ilgili her türlü düşüncenizi veya eklemek istediklerinizi bizimle paylaşın, yazıların geliştirilmesine katkı sağlayın.
iaubr@aydin.edu.tr

BİLGİ HAVUZU

Akademik çalışmalarınızda ulaştığınız sonuçları bizlerle ve diğer okuyucularımızla paylaşmak ve geri dönüş almak mı istiyorsunuz, İAÜBR bu fırsatı size sunuyor,



İŞ DÜNYASINA NOTLAR

İAÜBR iş dünyası ile akademik dünya arasında bir köprü görevi oluşturuyor. Yeni fikirlerinizi hayata taşımak ve bu fikirlerinizden iş dünyasını haberdar etmek için bize yazın.



IAU Business Review

YOU TOO SHARE WITH US

READER NOTES

Share with us all kinds of your ideas about what you read in the magazine Business Review published by Istanbul Aydın University and any idea that you want to add and contribute to developing the content of the articles.

iaubr@aydin.edu.tr



KNOWLEDGE POOL

ADo you want to share the results that you have reached in your academic studies with us and our readers and to receive a return? IAUBR offers this opportunity to you,



NOTES TO THE BUSINESS WORLD

IAUBR forms a bridge between the business world and academic world. Write to us for carrying your ideas over to the society and inform the business world about your ideas.



CONCESSIONAIRE

Mustafa Aydın on behalf of
Istanbul Aydın University

EDITORIAL OFFICE

EDITOR IN CHIEF

Nurgün Komşuoğlu Yılmaz

EDITOR IN CHIEF

Nigar Çelik

ASSISTANT EDITORS

S. Begüm Samur Teraman

Ahmet Hakan Özkan

EDITORIAL BOARD

Özcan Ertuna

Alev Katrinli

Hasan Saygın

A. Metin Ger

Gazi Erçel

Tevfik Altınok

Attila Sezgin

Kemal Kurtuluş

Mustafa Dilber

TECHNICAL

VISUAL DIRECTOR

Nabi Sarıbaş

PAGE LAY-OUT/GRAPHIC DESIGNER

Arif İbiş

PRINTING

G.M. Matbaacılık ve Ticaret A.Ş.

100 Yıl Mahallesi Matbaacılar Sitesi, 1. Cadde, No: 88

Bağcılar/İSTANBUL

Tel: 0212 629 00 24

ADDRESS

İstanbul Aydın Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi
Beşyol Mah. İnönü Cad. 38 Florya-İSTANBUL.

Tel: 0212 444 1 428

Fax: 0212 411 62 35

www.iaubr@aydin.edu.tr

Üç aylık, yaygın süreli yayın

ISSN: 2147-7620

NOTE TO THE READER

The ideas expressed in the articles are not the ideas of Istanbul Aydın University but the personal ideas of the authors.

COPYRIGHT

Copyright (a) 2013 Istanbul Aydın University All rights reserved

İAÜ Business Review is published by departments of Business Administration and Business Administration in English of the faculty of the economic and administrative sciences of Istanbul Aydın University. All the copyrights on the content of Business Review belong to the Istanbul Aydın University. The whole or part of that content can not be used without the approval of Istanbul Aydın University under any conditions whatsoever.

NOTICE

Editorial Board of IAU Business Review does not accept any responsibility arising from the translation of its articles in the English edition that is done by the English Preparatory School of Istanbul Aydın University. No person involved in writing, editing, producing or delivering the Turkish edition shall be liable and liability is excluded to the fullest extent permitted by the law for any direct and/or indirect contingencies arising out of English translation of IAU Business Review's materials and information.

Uluslararası Likidite ve Türkiye

International Liquidity and Turkey

Türkiye ekonomisi, ne yazık ki, uluslararası likiditeye gereksinim duyan ve bu likiditeyi bulamayınca ciddi sorunlarla karşılaşan bir yapıya sahiptir.

The Turkish economy has unfortunately a structure which needs international liquidity and is confronted with serious problems when it cannot find this liquidity.



Bu yıla gerek dünya ekonomileri gerekse Türkiye ekonomisi güç koşullarda başladı. Dünya ekonomileri 2008 yılında girdikleri kriz şokunu hala hafifletemediler. Sorunları ortada duruyor. Geleceğe baktıklarında gri alanların yoğunluğu herkesin dikkatini çekiyor.

IMF'nin 2014 yılı bahar toplantıları nedeniyle yayınladığı son "Dünya Görünümü Raporu" bu algıyı güçlendiriyor. Büyümede bir canlanma olsa bile bunun ülkeler arasında eşit dağılmaması, enflasyonun beklenenden de düşük düzeylerde sürmesi sonucu deflasyon riskinin artması, gelişen ülkelerde finansal oynaklığın yükselmesi, faiz oranlarında olası bir yukarı hareketin olumsuz yansımaları ve Çin'deki büyümenin yavaşlaması bize dünya ekonomilerinde risklerin ne derecede arttığına işaret ediyor. Türkiye ekonomisi ise üç yönden kuşatma altında. Birincisi dünyadaki olumsuz konjonktür, ikincisi iç tasarruf açığından kaynaklanan cari işlemler açığı ve bunun finansmanı, üçüncüsü ise seçimler nedeniyle gerilen politik ortam. Tüm bunlar belirsizliği ve giderek düşük oranda büyümeyi beraberinde getiriyor. Bunlardan birincisi üzerinde durmak istiyorum. Diğer ikisi ise çok söylenen, yazılan ve fakat iyileştirilmesi için gerekli adımların ne yazık ki atılamadığı konuları içeriyor. Bu da bizim kaderimiz herhalde.

Uluslararası Likiditenin Türkiye için Önemi

Türkiye ekonomisi ne yazık ki uluslararası likiditeye gereksinim duyan ve bu likiditeyi bulamayınca da ciddi sorunlarla karşılaşan bir yapıya sahiptir. Grafikten de izleneceği gibi bir çeyrek asra yakın sürede Türkiye ekonomisi dört kez finansal kriz ile karşılaşmıştır. Bunlar 1994, 1998, 2001 ve 2008 yıllarında gözlenmiştir. İki kriz bizden (1994 ve 2001), diğer ikisi ise (1998 Asya ve 2008 Lehman) dışarıdan kaynaklanmıştır.

Bunların ortak noktası dışarıdan gelen kaynağın önce bollaşması sonucu ekonominin hızla büyüme ivmesine girmesi, likidite azalınca da krizlerle karşı karşıya kalmasıdır. Dış kaynak azalışı iki şekilde olabilmektedir. Birincisi riskleri gören dış finans kuruluşları taze para vermezler. Bunun adı "Ani Duruş"dur. (Sudden Stop). Diğerisi ise daha önce açtıkları kredileri vadeleri gelince yenilemezler. (Rollover Risk). O zaman da dışa bağımlı ülkelerin büyümeleri bir anda durur, negatif çizgiyi aşar. Türkiye bu ev-



Gazi ERÇEL

İAÜ Öğretim

Görevlisi,

Merkez Bankası Eski
Başkanı

*Lecturer at Istanbul
Aydın University,
Former Governor
of the Central Bank
of the Republic of
Turkey*

Both the world economies and Turkey have started this year under challenging conditions. The world economies couldn't mitigate yet the shock of the crisis they entered into in 2008. The problems are still on the fence. The intensity of the grey spaces attracts the attention of everyone when they look towards the future. The "World Economic Outlook", issued by the IMF within the frame of the spring meetings in 2014, strengthens this perception. Even if there should be vitalization in the growth, that this isn't distributed equally among the countries, the increase of the deflation risk due to that the inflation continues at lower levels than expected, the increase of the financial volatility in developing countries, the negative reflections of a possible upward movement of the interest rates and the deceleration of the growth in China indicates us how far the risks increased in the world economies. And the Turkish economy is encompassed from three directions. The first is the negative conjuncture, the second is the current accounts deficit due to the internal saving deficit and its' financing, and the third is the tensioned political atmosphere due to the elections. All these bring along the uncertainty and a growth with a gradually decreased rate. I want to put emphasis on the first among these. The other two include subjects, about which many things are being said, written, but the necessary steps for their improvement are unfortunately not made. And this is probably our destiny.

The Importance of International Liquidity for Turkey

The Turkish economy has unfortunately a structure which needs international liquidity and is confronted with serious problems when it cannot find this liquidity. As to be seen from the graphic has the Turkish economy faced 4 times a financial crisis during a period of quarter-century. These are observed in 1994, 1998, 2001 and 2008. Two crisis (1994 and 2001) were sourced at us, and the other two (1998 Asia and 2008 Lehman) external.

Their common point of these is that the economy enters into a rapid growth trend due to that the sources coming from abroad become first plentiful, and that it is confronted with a crisis when the liquidity decreases. The

Ekonomik Panorama



Türkiye önümüzdeki aylarda yine belirsizliklerin yoğun olduğu bir döneme girecektir. Siyasi gerginliklerin yanı sıra bir türlü düşürülemeyen cari işlemler açığı ve büyüyen dış finansman gereksinimi kendini ekonomik aktivitenin azalışı şeklinde gösterecektir.

releri dört finansal krizinde de yaşamıştır.

Bu olgunun sadece bize özgü olmadığını da hatırlatalım. Dünyada likidite ne zaman bollaşsa gelişen ülkelerin büyümesi artıyor, belirli bir süre refah içinde yaşıyorlar. Daha sonra likidite çekilince dara düşüyorlar. Büyümeleri azalıyor.

Asya krizini düşünün. 1990'lı yılların ortasından itibaren "Yükselen Güneş" Asya'ya yönelen dış sermaye akımları, bu ülkelerin yapısal kırılganlıklarının daha sonra anlaşılması sonucu bir anda geri çekilince, yaratılan şok Asya finansal krizinin kaynağını teşkil etmiştir. Daha sonra 11 Eylül 2001 saldırıları ve bunun yarattığı belirsizlik ortamını yok edip ABD ekonomisini canlandırmaya yönelik ABD Merkez Bankası'nın bastığı para, 2008 yılında global sarsıntıyı beraberinde getirmiştir. Şimdi ise bu para çekilmeyi bekliyor. Sonucu buyurun siz tahmin edin.

Mart ayı sonunda ABD'de New York Merkez Bankası'nın bir toplantısına davet edildim. Küçük bir gurup olarak gelişen ülkelerdeki finansal krizler konusunda görüş alışverişinde bulunduk. Toplantıya katılanların bir çoğu geçmiş 30 yılda finansal krizleri yaşamış kişilerdi. Genel kanı bu konunun çok konuşulduğu, şimdi ise ileride ortaya çıkabilecek kriz risklerinin nasıl azaltılabileceği noktasında yoğunlaştı. Ülkelere kendi kaderlerini kendileri çiziceği gerçeği bir kez daha vurgulandı.

Toplantıda New York Fed Başkanı ve CEO'su William Dudley, "Gelişen Ülkeler ve ABD'nin Para

decrease of the external sources can incur in two ways. The first is that the finance institutions, which see the risks, don't give any fresh money. This is the so called "Sudden Stop". And the other is that they don't renew the settlements of the credits they had provided previously (Rollover Risk). And thus the growth of the abroad dependant countries stops suddenly and exceeds the negative line. Turkey has experienced this phases during all four financial crisis.

We should remind that this phenomenon is not only specific to us. The growth of the developing countries increases and they live in prosperity for a definite period whenever the liquidity becomes plentiful in the world. Then they get in a bind when the liquidity withdraws. Their growth decreases.

Think about the crisis in Asia. The generated shock when the foreign capital flows directed to the "Rising Sun" Asia as of the mid of the 1990s was withdrawn suddenly as a result of the later recognition of the vulnerability of these countries has constituted the source of the Asian financial crisis. Later the attacks on September 11th 2001 and the money coined by the Federal Reserve Bank in order to eliminate the uncertainty atmosphere due to that and to vitalize the US economy have brought along the global shock in 2008. Now is this money waiting to be withdrawn. Now you can forecast the result.

I was invited to a meeting of the US Federal Reserve Bank in New York by the end of March. We have consulted as a small group on the financial crises in developing countries. The majority of the meeting participants were persons who had experienced the financial crises during the last 30 years. The general opinion concentrated on that this issue was much talked about and how now the crises possible to incur in the future could be decreased. The fact that the countries will determine their fate themselves in emphasized once more.

William Dudley, the President and CEO of the Federal Reserve Bank of New York, has held a speech during the meeting with the topic "Developing Countries and the Monetary Policy of the USA" (*). We should not forget that the presidents of the Federal Reserve Bank of New York have a very important position and weight

Politikası" (*) konulu bir konuşma yaptı. New York Fed Başkanları'nın ABD parasal sisteminde çok önemli yeri ve ağırlığı olduğunu unutmayalım. Ayrıca o toplantıda ABD Merkez Bankası Başkan Yardımcısı Stanley Fisher de vardı.

Dudley özetle şunu söyledi: Diğer ülkenin merkez bankası gibi bizim para politikamız da içeri dönüktür. Biz ABD ekonomisine bakarız. Ancak uyguladığımız para politikasının küresel etkilerini de aklımızda tutarız. Gelişmekte olan piyasalara sahip ülkelere baktığımızda onların çoğunluğunun geçmişe kıyasla daha iyi durumda olduğunu görüyoruz. Son 15 yılda reformlarını yapan ve geçirdikleri zor dönemlerden ders alan ülkeler bizim likiditeyi azaltmamız ve faizleri arttırmamız durumunda bunun etkilerini daha hafif hissedeceklerdir. Zira;

in the monetary system of the USA. Beside this, also the Vice-President of the Federal Reserve Bank of New York, Stanley Fisher, attended that meeting.

Dudley briefly said: Our monetary policy is inward oriented as it is the case for the other country. We care on the US economy. But we take the global effects of the monetary policy we implement into consideration, too. Looking at the countries with developing markets, we see that they are in a better situation compared with the past. Countries which have implemented reforms and learned a lesson from the hard periods they have experienced during the last 15 years will feel the effects lesser when we decrease the liquidity and increase the interest rates. For as much as;





ABD otoriteleri tüm bu nedenlerle gelişen ülkelerin istisnaları hariç ilerde uygulamayı düşündükleri para politikası nedeniyle likidite daralması ve faiz oranlarının artmasından gelişen piyasalara sahip ülkelerin fazla zarar görmeyeceğine inanmaktadır.

Türkiye'nin Durumu

Türkiye yukarıda sayılan birçok kıstasa uymaktadır. Döviz kuru sabit değildir. Döviz rezervleri diğer ülkelere kıyasla düşük olsa da yeterlidir. İç ve dış borç düzeyleri gerek sanayileşmiş gerekse gelişen piyasalara sahip ülkelere kıyasla düşüktür. Mali disiplin ve bankacılık sektörü olumlu tablo çizmektedir. Para politikası kafa karıştırırsa bile enflasyonu yıllık yüzde 10'un altında tutabilmektedir.

Bu bize global düzeyde ortaya çıkabilecek olumsuzluklardan geçmişteki kadar derinden etkilenmeyeceğimizi işaret etmektedir. Biz finansal krizi döviz fiyatının bir anda fırlaması şeklinde anlarsak böyle bir durumu beklememek gerekir. Artık krizler kendilerini ekonomik durgunlukta yani büyüme hızının düşmesi şeklinde gösteriyorlar. İşsizliğin artışı ve üretimin düşmesi ve satışların azalması birçok yan etkiyi de beraberinde getiriyor.

Turkey will enter again a period with intensive uncertainties in the upcoming months. Beside political tensions will the current accounts deficit, which couldn't be decreased somehow, and the increasing external financing need show itself as a decrease of the economic activity.

US authorities believe due to all these reasons that, except exemptions of the developing countries, countries with developing markets will not be harmed that much by the liquidity shrinkage and the increase of the interest rates due to the monetary policy the intend to apply in the future.

Türkiye's Situation

Turkey complies with many of the criteria indicated above. The exchange rate is not fixed. Its foreign currency reserves are sufficient even if low compared with other countries. Its internal and external debt levels are low compared with both industrialized countries and developing countries. The financial discipline and the banking sector present a positive table. Even if the monetary policy is confusing, it is able to keep the inflation below 10 percent. This indicates us that we will not be affected such deep as in the past by possible to incur negativities at global level. When we perceive financial crises as a sudden increase of the foreign currency price, such a situation shouldn't be expected. Now the crises show themselves as an economic recession, meaning the decrease of the growth speed. The increase of the unemployment and decrease of the production and decrease of the sales bring along many

Ancak böyle bir ortamda finans piyasaları daha önceleri pek dikkate almadıkları ya da göz ardı ettikleri kırılganlıkları güçlü şekilde ortaya çıkarırlar. Piyasaların acıması yoktur. Risklerini ve karlarını düşünürler. Olumsuzluklarda risk algılamaları daha şiddetlenir. Yapıları böyledir.

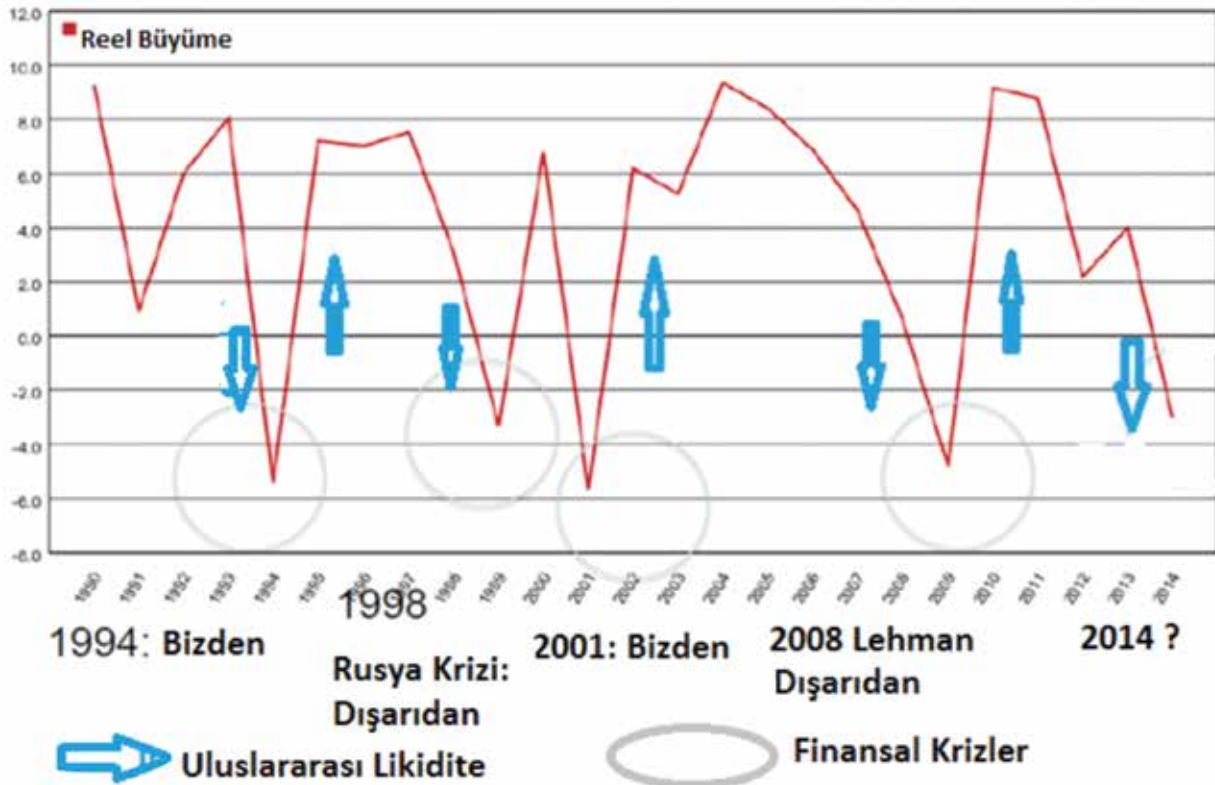
Türkiye önümüzdeki aylarda yine belirsizliklerin yoğun olduğu bir döneme girecektir. Cumhurbaşkanlığı seçimleri ve politik gerginliklerin yanında bir türlü düşürülemeyen cari işlemler açığı ve büyüyen dış finansman gereksinimi, dış konjonktürün de etkisi ile kendini ekonomik aktivitenin azalışı şeklinde gösterecektir. Tahminler bu yöndedir.

Şimdi yapılması gereken iş kırılganlık noktalarını iyi belirleyip yapısal önlemler almaktan geçmektedir. Uluslararası likiditenin daraldığı her dönemde dünya ekonomileri krizler yaşamıştır. Bu krizleri hafif atlatmak ülkelerin elindedir. Kaderleri söylemlerinde değil alacakları önlemlere göre şekillenecektir. ◆

(*) William C. Dudley, U.S. Monetary Policy and Emerging Market Economies, Remarks at the Roundtable Discussion in Honor of Terrence Check: Three Decades of Crises: What Have We Learned?, Federal Reserve Bank of New York, New York City, March 27, 2014.

side effects. But in such an environment reveal the finance markets prior not much regarded or omitted vulnerabilities in a strong manner. The markets don't have mercy. They consider their risks and profits. Their risk perception increases more along with negativities. That's their structure. Turkey will enter again a period with intensive uncertainties in the upcoming months. Beside presidency elections and political tensions will the current accounts deficit, which couldn't be decreased somehow, and the increasing external financing need show themselves as a decrease of the economic activity. The forecasts are in this direction That what needs to be done is to determine the economic vulnerability points well and to take structural measures. The world economies have experienced crises in ever period where the international liquidity shrunk. It is up to the countries to overcome these crises light. Their fate will not be shaped according to their statements, but to the measures they will take. ◆

(*) William C. Dudley, U.S. Monetary Policy and Emerging Market Economies, Remarks at the Roundtable Discussion in Honor of Terrence Check: Three Decades of Crises: What Have We Learned?, Federal Reserve Bank of New York, New York City, March 27, 2014.



Yurt Dışında Yatırım Yapan Türk Şirketleri

Turkish Outbound Acquisitions

Tüm olumsuz koşullara karşın, Türk şirketleri, 2012-2013 döneminde, yurt dışında yaptıkları B&SA işlemlerinde vites büyüttü.

Giriş

B&SA işlemleri açısından 2012-2013 döneminde Türkiye ekonomisi iki zıt gelişmeyle yüze kalmıştır:



Özcan ERTUNA
Prof. Dr., İAÜ

Turkish companies have shifted up the gear regarding their M&A transactions abroad during the period 2012-2013 though all negative conditions.

Introduction

The Turkish economy is confronted with two contrary developments during the period 2012-2013 with regards to M&A transactions:

Outbound Acquisitions

01

Türkiye’de şirket alımı konusunda yabancı yatırımcılar frene basmış, buna karşın

Foreign investors have stepped on the brake in terms of acquiring companies in Turkey, contrary to this



02

Türk şirketleri yurtdışında vites büyümüşlerdir.

Turkish companies have shifted up abroad.



Bu yazıda önce 2012- 2013 dönemine değilecek, daha sonra bir genel değerlendirmeye gidilecektir. Deloitte’in “Turkish Outbound M&A Review 2012-2013” raporuna göre bu dönemde gelişmiş ülkelerdeki göreceli olarak düşük varlık fiyatlarını fırsat bilen Türk firmaları yurtdışında 106 işlemle yaklaşık 6.5 milyar dolarlık B&SA işlemi gerçekleştirmişlerdir. Aslında, belki, bu rakamı çok abartmamak gerek. 6.5 milyar dolar Vodafon’un Telsim’i almak için, tek bir işlem için, ödediği miktara eşittir. Ama bu miktar üzerinde önemle durmamızın nedeni Türk şirketlerinin artık uluslararası piyasalarda yatırım yapma çekingенliğini üzerlerinden atmak yolunda önemli bir mesafenin alınmış olmasından kaynaklanıyor.

2012-2013 Dönemi

Türk şirketlerinin bu dönemde yurt dışında gerçekleştirdiği en büyük 10 B&SA işlemi tablo (1) de özetlenmiştir.

First the period 2012-2013 will be handled in this article and then a general evaluation will be made. According to the “Turkish Outbound M&A Review 2012-2013” of Deloitte have Turkish companies, which deemed the relative low asset prices in the developed countries during this period, realized M&A transactions with a value of 6.5 Billion US Dollars by 106 transactions. Actually, may be that this figure shouldn’t be exaggerated that much. 6.5 Billion US Dollars equal to the amount paid by Vodafone at a single transaction in order to buy Telsim. But the reason why we attach attention to this amount is due to that Turkish companies have covered an important distance in terms of shaking off their shyness with regards to investments in international markets.

The Period 2012-2013

The greatest 10 M&A transactions performed by Turkish companies are summarized in the table (1).

Tablo (1): 2012-2013 Döneminde Türk Şirketlerinin Yurt Dışındaki En Büyük 10 B&SA İşlemi
Table (1): The Greatest 10 M&A Transactions of Turkish Companies Abroad During the Period 2012-2013

Yıl / Year	Avacı Şirket / Hunting Company	Hedef Şirket / Target Company	Ülke / Country	Pay (%) / Share (%)	Bedel (Milyon \$) / Value (Million \$)
2013	Doğuş Holding	Astir Palace	Yunanistan	?	598
2012	Genel Enerji	The Miran Block	Irak	26	450
2013	Yıldırım Holding	Mechel’in Krom Bölümü	Rusya/Kazakistan	100	425
2012	Genel Enerji	Bina Bawi Exploration Block	Irak	21	240
2013	Yıldız Holding	DeMet’s Candy Co.	A.B.D	100	221
2013	Permak Makine	San Clemente Island/San Clemente Palace Resort	İtalya	100	197
2013	Özel Yatırımcı	Bourgas Tersanesi	Bulgaristan	100	162
2013	Kürüm Holding	4 Hidroelektrik Santrali	Arnavutluk	100	147
2012	Coca Cola İçecek	Al Waha	Irak	85	134
2012	Fort Sermaye Yönetimi	The Surf Club	A.B.D.	100	116

Yurtdışı Yatırımları

Bu tabloda ilk sırada bulunan Doğuş Holding aynı dönemde Astir Palace'ın yanısıra Hırvatistan'daki Dalmacija (% 100) ve Borik (% 100) ile Yunanistan'daki Fisvos (% 50) marinalarını satın almıştır. Doğuş ayrıca İtalya'da Capri Palace Hotel & Spa'sını (% 51) da alarak yurt dışındaki turizm yatırımlarına yeni bir boyut kazandırmıştır.

Tablo'da 2. ve 4. sırada yer alan Genel Enerji'nin The Miran Block'un % 26'sına 450 milyon dolar ödediği görülmektedir. Ancak Genel Enerji bu % 26'lık paydan önce The Miran Block'un % 49'unu açıklanmayan bir bedelle satın almıştı. % 26'sına 450 milyon dolar ödenen bu petrol arama alanının % 49'unun maliyetinin de herhalde 800 milyon dolar civarında olması beklenir. Bu miktar açıklansaydı Genel Enerji bu işlemiyle Tablo (1)'in ilk sırasına yerleşecekti. Genel Enerji bu enerji yatırımının dışında Irak'ta Bina Bawi Exploration Block'un % 21'ini 240 milyon dolara, Chia Surkh Exploration Block'un % 60'ını 68 milyon dolara, Malta'daki Phoenica Energy Company'nin % 75'ini açıklanmayan bir bedelle ve İngiltere'deki Barrus Petroleum Services Ltd.'in tamamını 28 milyon dolara alarak enerji sektöründeki dış yatırımlarda ilk sıraya oturmuştur.

Doğuş Holding, being at the first place in this table, has purchased during the same along with Astir Palace the marinas Dalmacija (100%) and Borik (100%) in Croatia and Fisvos (50%) in Greece. Beside this has Doğuş purchased the Capri Palace Hotel & Spa (51%) in Italy and added a new dimension to its tourism investments abroad. It is to be seen in the table that Genel Enerji, occupying the 2nd and 4th place, has paid 450 Million US Dollars for 26% of The Miran Block. But Genel Enerji had purchased 49% of The Miran Block prior to this share of 26% for an undeclared price. It is to be expected that 49% of this oil exploration field, where 450 Million US Dollars is paid for 26% of it, would have cost around 800 Million US Dollars. Genel Enerji would be placed at the 1st position in Table (1) when this amount would be declared. Except this energy investment has Genel Enerji taken the first place with regards to energy investments abroad by purchasing 21% of Bina Bawi Exploration Block in Iraq for 240 Million US Dollars, 60% of the Chia Surkh Exploration Block for 68 Million US Dollars, 75% of the Phoenica Energy Company in Malta for an undeclared price, the whole of the Barrus Petroleum Services Ltd.



Outbound Acquisitions

Türk şirketlerinin yurt dışındaki B&SA işlemlerinden 14 tanesi 200 milyon doların üzerinde. En büyük işlem: 1.9 milyar \$.

2013 yılında Pegasus'un çok başarılı bir şekilde halka açılmasıyla büyük bir ivme kazanan Esas Holding bu dönemde yurt dışındaki gayrimenkul yatırımlarına da hız vermiştir: Esas Holding tamamı İngiltere'de olan Bon Accord & St. Nicholas Shopping Malls'ın % 48 ini, Summit House Office Building'in % 100 ünü, Freshney Place Shopping Centre'nin % 25 ini, Eastgate Shopping Centre'nin % 25 ini, Cooper's Square Shopping Centre'nin de % 25 ini satın almıştır. Bu alımların hiçbirinin işlem bedeli açıklanmamıştır. Türk şirketlerinin 2012-2013 dönemi yurt dışı yatırımları satırbaşlarıyla bu şekilde özetlenebilir. Şimdi olaya daha geniş bir zaman dilimi içinde bakalım.

Genel Durum: Türk Şirketlerinin Yurt Dışındaki Büyük Şirket Alımları

Türk şirketlerinin yurt dışında gerçekleştirdiği işlem değeri 200 milyon doların üzerindeki B&SA faaliyetleri Tablo (2) de özetlenmiştir:

14 of the M&A transactions of the Turkish companies abroad are above 200 Million US Dollar. The greatest transaction has a value of 1.9 Billion US \$.

In England for 28 Million US Dollars.

Esas Holding, which gained a great momentum by the successful going public of Pegasus in 2013, has accelerated its real-estate investments abroad during this period: Esas Holding has purchased 48% of the Bon Accord & St. Nicholas Shopping Malls, 100% of the Summit House Office Building, 25% of the Freshney Place Shopping Centre, 25% of the Eastgate Shopping Centre, 25% Cooper's Square Shopping Centre, which are all located in England. The abroad investments of the Turkish companies can be summarized like this in indents. Let's now look at the case within a broader time frame.

General Situation: Large Company Acquisitions of Turkish Companies Abroad

The M&A activities performed by Turkish companies abroad with a transaction value above 200 Million US Dollars are summarized in the table (2):

Tablo (2): Türk Şirketlerinin Yurt Dışındaki 200 milyon doların üzerindeki B&SA işlemleri
Table (2): M&A Transactions of Turkish Companies Abroad with a Value Above 200 Million US Dollar

Yıl / Year	Avacı Şirket / Hunting Company	Hedef Şirket / Target Company	Ülke / Country	Pay (%) / Share (%)	Bedel (Milyon \$) / Value (Million \$)
2011	Anadolu Efes	SABMiller Rusya/Ukrayna	Rusya/Ukrayna	100	1900.0
2007	Yıldız Holding	Godiva Chocolatier	Belçika	100	850.0
2013	Doğuş Holding	Astir Palace	Yunanistan	?	598.0
2008	Gübretaş	Razi Petrokimya	İran	83.7	532.0
2010	Yıldırım Holding	CMA CGM Lojistik	Fransa	20	500.0
2008	Turkcell	Belarus Telekom	Belarus	80	500.0
2012	Genel Enerji	The Miran Block	Irak	26	450.0
2013	Yıldırım Holding	Mechel'in Krom Bölümü	Rusya/Kazakistan	100	425.0
2007	Hürriyet	Trader Media East	Rusya	67.3	336.5
2011	Arçelik	Defy Appliances	G. Africa	100	323.7
2011	Yıldırım Holding	Malta Freeport	Malta	50	285.5
2010	Türk Telekom	Invitel	Macaristan	100	269.7
2012	Genel Enerji	Bina Bawi Exploration Block	Irak	21	240
2013	Yıldız Holding	DeMet's Candy Co.	A.B.D	100	221

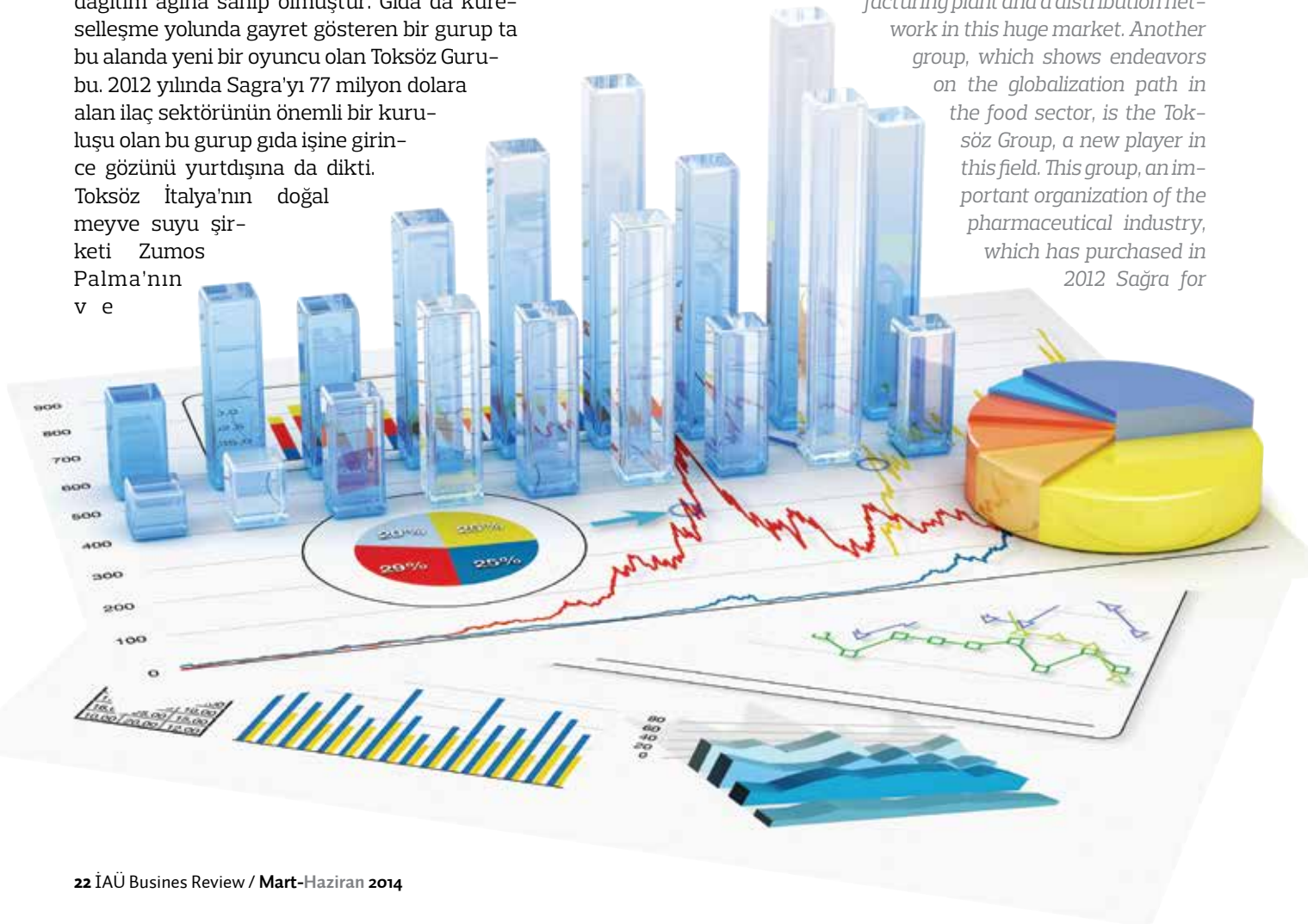
Yurtdışı Yatırımları

Bu tablonun ilk sırasında yer alan Anadolu Efes'in SAB Miller'in Rusya ve Ukrayna'daki tüm varlıklarını bünyesine kattığı 1.9 milyar dolarlık işlem tümüyle hisse takası yoluyla gerçekleşmiştir. Anadolu Efes SABMiller'in bu operasyonlarının % 100 ü karşılığı Türkiye'deki ana şirketinin hisselerinin % 24'ünü SABMiller'e vermiştir. Anadolu Efes tüm eski Sovyet ülkelerinde ve Orta Doğu'da bira ve Coca Cola şişeleme tesisleriyle geniş bir yatırım ağına sahiptir. Grup SABMiller hamlesinden sonra ortağı olduğu Coca Cola İçecek şirketi aracılığıyla Irak'taki Al Waha şişeleme şirketinin % 85 ini de 134 milyon dolara satın almıştır.

Gıda sanayiinde yurt dışı yatırımlarında en büyük iki girişim Yıldız Holding'den: 2007 yılında Godiva'yı 850 milyon dolara alan Ülker Gurubu 2013 yılında da ABD'ndeki DeMet's Candy Company'yi 221 milyon dolara alarak bu dev pazarda hem bir üretim tesisine hem de bir dağıtım ağına sahip olmuştur. Gıda da küreselleşme yolunda gayret gösteren bir grup ta bu alanda yeni bir oyuncu olan Toksöz Gurubu. 2012 yılında Sagra'yı 77 milyon dolara alan ilaç sektörünün önemli bir kuruluşu olan bu grup gıda işine girince gözünü yurtdışına da dikti. Toksöz İtalya'nın doğal meyve suyu şirketi Zumos Palma'nın v e

The whole of the transaction with a value of 1.9 Billion US Dollars of Anadolu Efes, with which it has added all assets of SAB Miller in Russia and Ukraine to its entity, is realized by the means of share exchange. Anadolu Efes has delivered against 100% of these operations of SAB Miller 24% of the shares of its main company in Turkey to SAB Miller. Anadolu Efes has a wide investment network by its beer and Coca Cola bottling facilities in all former Soviet countries and the Middle-East. The group has purchased after the SAB Miller move 84% of the Al Waha bottling company in Iraq for 134 Million US Dollars via the Coca Cola Beverage company it is a partner of.

The greatest two ventures abroad in the food sector are made by Yıldız Holding: the Ülker Group, having purchased Godiva in 2007 for 850 Million US Dollars, has purchased in 2013 the DeMet's Candy Company in the USA for 221 Million US Dollars and got thus both a manufacturing plant and a distribution network in this huge market. Another group, which shows endeavors on the globalization path in the food sector, is the Toksöz Group, a new player in this field. This group, an important organization of the pharmaceutical industry, which has purchased in 2012 Sagra for



İtalyan çikolata şirketi Pernigotti'nin tamamını satın aldı.

Finans kesiminde T. İş Bankası'nın Rusya'da Commercial Bank Sofia'yı, T. Halk Bankası'nın Makedonya'da IK Banka'yı, T. Garanti Bankası'nın Romanya'da Leasemart Holding'i, Çalık Holding'in Arnavutluk'ta Banka Kompetare Tregtare'yi, Bank Pozitif'in Kazakistan'da Demir Kazakhstan Bank'ı ve Süzer Gurubunun Hırvatistan'da Banka Bord'u satın alması bu kuruluşların çalışma alanlarını yurt dışına da taşıma açısından oldukça önemli girişimlerdir. Bu arada Borsa İstanbul'un Karadağ'da Montenegro Stock Exchange'in % 24 ünü, Euro Yatırım Menkul Değerler'in Almanya'da Gries & Heissel Bankiers AG'nin tamamını ve NETA Yatırım Menkul Değerler'in Hırvatistan'da NFD Aureus Invest'in % 49 unu alması da önemli gelişmeler arasındadır.

Telekommünikasyon alanında ilk yurt dışı yatırımı Telsim 1999 yılında Kıbrıs'ta yapmıştı. Bunu Türkcell'in Kıbrıs'a KKTCell ile girmesi izledi. Turkcell'in girişimleri bununla kalmadı. Sermayesinin % 42 sine sahip olduğu Fintur aracılığıyla Gürcistan'da Geocell'den, Azerbaycan'da da Azercell'den pay aldı. Turkcell ayrıca , 2005 yılında Ukrayna'da kurulan Astelit-life şirketine % 55 oranında ortak olmuş ve bu ortaklık sayesinde Ukrayna ve Belarus'ta mobil telefon pazarlaması işine girmiştir. Turkcell ayrıca Kazakistan'da KCell, Moldova'da Moldcell adıyla hizmet vermektedir. Turkcell'in Avrupa pazarına girmesi 2011 yılını bulmuştur. Bu tarihte sermayesinin tamamına sahip olduğu Turkcell Europe şirketi Almanya'da kurulmuş olup, bu şirket Almanya'da sanal operatörlük hizmeti vermektedir.

Türk Telekom'un yurt dışında ilk yatırımı Çalık'la birlikte Arnavutluk'ta Albtelecom'u almasıyla gerçekleşmiş, bu satın almayı bir dizi girişim izlemiştir. Bunların arasında en önemlisi Türk Telekom'un 2007 yılında Macaristan'da Invitel'in % 100 ünü 270 milyon dolara almalıdır.

Invitel'in ismi daha sonra Türk Telekom International (TTI) olarak değiştirilmiştir. TTI, şu anda, Türk Telekom'un diğer yurt dışı şirket alımlarını gerçekleştiren merkez haline dönüşmüştür.

İmalat sanayiinde yurt dışındaki en aktif oyuncu Arçelik'tir. Arçelik Rusya, Çin ve Romanya'daki şirket alımlarından sonra 2011 yılında G. Afrika'nın en büyük şirketlerinden Defy'nin tamamını alarak Asya ve Avrupa'dan



77 Million US Dollars, has set its eyes on abroad after it has entered into the food sector, too. Toksöz has purchased the whole of the Italian natural fruit juice company Zumos Palma and the Italian chocolate company Pernigotti. In the finance sector is that T. İş Bankası has purchased the Commercial Bank Sofia in Russia, T. Halk Bankası has purchased the IK Banka in Macedonia, T. Garanti Bankası has purchased the Leasemart Holding in Romania, Çalık Holding has purchased the Banka Kompetare Tregtare in Albania, Bank Pozitif has purchased the Demir Kazakhstan Bank in Kazakhstan and the Süzer Group has purchased the Banka Bordin Croatia are rather important ventures in terms of carrying their activity fields to abroad. By the way is that Stock Exchange Istanbul has purchased 24% of the Montenegro Stock Exchange in Montenegro, Euro Yatırım Menkul Değerler has purchased the whole of the Gries & Heissel Bankiers AG in Germany and NETA Yatırım Menkul Değerler has purchased 49% of NFD Aureus Invest in Croatia are among the important developments, too.

The first abroad investment in the telecommunication area was performed in 1999 by Telsim in Cyprus. This is followed by that Türkcell entered the Cypriot market with KKTCell. The ventures of Türkcell didn't remain limited by this. It has purchased shares of Geocell in Georgia, Azercell in Azerbaijan via Fintur of which 42% of the capital is owned by it. Beside this has Türkcell become

Yurtdışı Yatırımları



sonra Afrika'ya da yayılmıştır. 2014 Arçelik için yurt dışındaki yatırımları açısından çok önemli bir yıl olabilir. Zira Avrupa'nın en önemli beyaz eşya üreticilerinden olan Indesit Company'de Merloni ailesine ait olan % 44.2 lik şirketi kontrol edici hisseyi Arçelik'in alması güçlü bir olasılık. Teklif verildi. Bu girişim gerçekleşirse Koç Holding orijinal markaları olan Arçelik ve Beko ile yurt dışında satın aldıkları Arctic, Grundig ve Defy markalarının yanına Indesit'i ekleyerek küreselleşme yolunda çok önemli bir adım atmış olacak.

Oyak Akdeniz Kimya'yı aldıktan sonra yurt dışında da benzer yatırımlara yöneldi. Avusturya'nın Chemson tesislerinin sahibi olan Luxemburg firması Chemson Polymer Additive'i 2013 yılında alan Oyak bu yılın başında da ABD şirketi olan Galata Chemicals'ı 150 milyon dolara bünyesine kattı.

Küreselleşme konusunda en hızlı guruplardan biri de Yıldırım Holding. Kamuoyunda pek bilinmeyen bu gurup 2010 yılında Fransa'nın dev lojistik kuruluşu CMA CGM Lojistik'in %

Küreselleşme konusunda en aktif şirketlerden biri de, kamuoyunca pek tanınmayan, Yıldırım Holding.

a partner of the company Astelit-life founded in 2005 in Ukraine by 55% and entered thanks to this partnership into the mobile phone marketing business in Ukraine and Belarus. In addition provides Türkcell services in Kazakhstan under the name KCell and Moldcell in Moldavia. Türkcell's entrance into the European market lasted until 2011. At this date, it has founded the Turkcell Europe company in Germany, of which the total capital is owned by it and this company provides virtual operator services in Germany.

The first abroad investment of Türk Telekom is realized by the purchase of Albtelecom in Albania together with Çalık, and this investment is followed by a series of ventures. The most important among these is that Türk Telekom has purchased in 2007 10% of Invitel in Hungary for 270 Million US Dollars. The name Invitel is changed later to Türk Telekom International (TTI). TTI is presently converted to the centre which performs the other abroad company purchases of Türk Telekom.

The most active player in the manufacturing industry is Arçelik. After the company purchases

Outbound Acquisitions

20 sini 500 milyon dolara, 2011 yılında da Malta Freeport'unun % 50 sini 285.5 milyon dolara alarak adını duyurmuştu. Yıldırım Holding 2013 yılında da Rus madencilik şirketi Mechel'in krom biriminin tamamını 425 milyon dolara satın aldı. Böylece Yıldırım Holding'in Türk şirketlerinin en büyük B&SA işlemleri arasında 3 firması oldu. Bu 3 yatırım için ödenen toplam miktar 1.2 milyar doları geçti.

Son işlemle Yıldırım Holding Kazakistan'daki Veskhod Madencilik Tesisi ile Rusya'daki Tikhvin Ferroalyaj Tesisinin sahibi oldu. Eti Krom'un da sahibi olan Yıldırım Holding bu yeni yatırımıyla bu alanda Euroasian Natural Resources Corporation'dan sonra dünyanın ikinci büyük şirketi konumuna yükseldi. Gurup, ayrıca, İsveç'teki Vargön Alloys AB'nin de sahibi. Belçika'daki bir deniz aracı kiralama şirketi olan Sealease'de de gurubun % 75 payı var.

Yurt dışındaki bir önemli yatırım da Gübrataş'ın İran'da 2008 yılında % 84 ünü 532 milyon dolara aldığı Razi Petrokimya şirketi. Bu arada Eczacıbaşı ve Şişe Cam'ın imalat sanayiinde, Hürriyet'in medya kesiminde yurt dışında önemli adımlar attığını belirtmek gereklidir.

One of the most active companies in terms of globalization is Yıldırım Holding, not much known by the public.

in Russia, China and Romania, it has purchased the whole of Defy in 2011, one of the largest companies of South Africa, and spread also in Africa after Asia and Europe. 2014 can be a very important tear with regards to the abroad investment of Arçelik. Yet, it is highly possible that Arçelik will purchase the controlling share of 44.2% of Indesit Company, one of the most important white goods manufacturers of Europe, which is held by the Merloni Family. The offer is presented. Koç Holding will have made an important step towards globalization by adding Indesit to its original brands Arçelik and Beko and the brands Arctic, Grundig and Defy it has purchased when this venture should be realized.

After having purchased Akdeniz Kimya, Oyak has steered for similar investments abroad, too. Oyak, which has purchased the Luxembourgish company Chemson Polymer Additive, the owner of the Chemson plants in Austria, in 2013, has added at the beginning of this year Galata Chemicals, a US company, for 150 Million US Dollars to its entity. One of the fastest companies with regards to globalization is Yıldırım Holding. This group, not much know by the public, has hit the headlines by purchasing 20% of the giant French logistic company CMA CGM Logistics for 500 Million US Dollars in 2010 and 50% of Malta Freeport for 285 Million US Dollars in 2011. Yıldırım Holding has purchased the whole of the chrome section of the Russian mining company Mechel for 425 Million US Dollars in 2013. Yıldırım Holding has got thus 3 companies among the greatest M&A transactions of Turkish companies. The total amount paid for these 3 investments has exceeded 1.2 Billion US Dollars. Yıldırım Holding became the owner of the Veskhod Mining Facility in Kazakhstan and the Tikhvin Ferroalyaj Facility in Russia with the last transaction. Yıldırım Holding, which is the owner of Eti Krom, became with this investment the second largest company of the world after the Euroasian Natural Resources Corporation in this field. Beside this is the group the owner of the Vargön Alloys AB in Sweden. And the group holds 75% of Sealease, a sea vehicle leasing company in Belgium.

Another important abroad investment is the Razi Petrochemistry company in Iran, of which 84% is purchased by Gübrataş in 2008 for 532 Million US Dollars. By the way, it needs to be mentioned that Eczacıbaşı and Şişe Cam have made important steps abroad in the manufacturing industry, and Hürriyet in the media sector.



Yurtdışı Yatırımları

Diğer Yurt Dışı Girişimler

Türk şirketlerinin yurt dışında geniş ölçüde faaliyette bulunduğu, ancak tanım gereği B&SA işlemleri arasında yer almayan üç faaliyet alanı daha bulunmaktadır:

Other Abroad Ventures

There are further three fields of activities in which Turkish companies engage but are not among the M&A transactions according to the definition:



Bu girişim alanlarından ilk ikisi kamuoyunda çok iyi bilinmektedir. Ancak çok bilinmeyen üçüncüsü, yurt dışında arazi alma/ kiralama, çok hızlı gelişmekte ve inanılmaz boyutlara ulaşmaktadır. Bu konuya iki cümleyle de olsa değinmek istedim.

The first two of these venture fields are well known by the public. But the not much known third one, purchasing/leasing land abroad, is developing rapidly and achieving incredible dimensions. I wanted to mention this issue even if with only two sentences.

Son Söz

Bir takım Türk şirketleri son yıllarda yurt dışında şirket avına çıktılar. Çok başarılı da oldular. Çok cesaretli de hareket ettiler. Siyasi entegrasyon ümitlerinin politikacılar tarafından suya düşürüldüğü bir dönemde bile bu girişimlerinde vites artırdılar. Bu yazıda bu girişimlerin önemli olanlarına değindik. Aslında bu girişimlerin her biri ayrı bir yazı ve araştırma konusu. ■

Epilogue

Some Turkish companies have set off in the recent years for company hunt abroad. And they were very successful. And they handled very brave. They have shifted up the gear even in a period where their hopes for a political integration were knocked into a cocked hat by the politicians. We have addressed the important ones of these ventures. In fact, each of these is a subject for a separate article and study. ■

FİNANS
Bölümü

İŞİNİ DE DOĞAYI DA SEVEN OFİS

ŞİMDİ ŞİRKETLER
WWF-TÜRKİYE GREEN OFFICE
PROGRAMI'NA KATILIYOR;
KAYNAKLARINI EN VERİMLİ
ŞEKİLDE KULLANARAK,
DOĞANIN ÜZERİNDEKİ
BASKIYI AZALTIYOR.



Daha detaylı bilgi için
wwf.org.tr
greenoffice@wwf.org.tr
0212 528 20 30



Yerli Yatırımcının Yurtdışı Şirket Satın Alması ve Yatırımı Konusunda Hukuki Değerlendirmeler

Legal Evaluations on Outbound Company Acquisition and Investment by Domestic Investors

Türkiye’de faaliyet gösteren şirketler de, globalleşme sonucu, yurtdışındaki bazı ticari işletmeleri ve markaları bünyelerine katmaktadır.

Also companies active in Turkey are adding some commercial facilities and brands abroad to their entity as a result of the globalization.

Giriş

Globalleşme ile birlikte ticari işletmelerin büyüme amaçları ticari işletmelerin diğer bir ülkeye ait işletmelerce veya girişimcilerce satın alınmaları şeklinde kendini gösterebilmektedir. Türkiye'de faaliyet gösteren ticari işletmeler de bu doğrultuda globalleşme ile birlikte yurtdışı menşeli bir çok ticari işletmeyi veya markayı bünyelerine katmaktadırlar. Özellikle son beş yıl içerisinde Türkiye Cumhuriyeti menşeli ticari işletmeler Avrupa başta olmak üzere komşu ülkeleri hedefleyerek büyüme yolunu seçmişlerdir. Türk girişimciler için Almanya, Fransa ve İtalya en çekici ülkeler olarak görünürken diğer yandan Rusya, Gürcistan, Romanya ve Ukrayna yatırımcıların en sık tercih ettiği ülkeler olmaktadır.¹ Diğer yandan bazı ülkelerdeki özelleştirme faaliyetleri de Türk yatırımcıların dikkatini yurtdışındaki ticari işletmelere yönlendirmiştir. İşte tüm bu oluşumların paralelinde yatırımcıların yakından bilmesi gereken bir çok hukuki mesel mevcuttur. Yerli ticari işletmelerin yurtdışındaki ticari işletmeleri satın almaları konusu birçok hukuki meseleyi içinde barındıran bir konudur. Yasal mevzuatların çerçevesinde Türkiye Cumhuriyeti bünyesinde faaliyetini sürdüren bir ticari işletmenin veya girişimcinin yurtdışına açılmadan evvel dikkat etmesi gereken ve hukuki olarak sorunlar yaşamaması açısından bilmesi şart olan bazı konulara göz atmakta büyük yarar vardır.

Genel Bilgi ve Prosedür

Esasında yatırımcılar kendi ülkeleri dışında bir ülkede yatırım yapmadan önce sözü geçen ülkedeki bazı faktörlerin güvence altına alınmış olmasını gözetirler.² İşte bu faktörlerden biri de 'hukuk ve yargı düzeninin güvenilirliği'³ olarak değerlendirilebilir. Ülkemiz iç hukukundaki bazı düzenlemelere değinmeden evvel bazı başlıklara açıklık getirmek faydalı olacaktır. Öncelikle, Türk yatırımcıların yurtdışına açılmadan önce yatırım yapacakları ülkede hukuki faaliyette bulunan



Melih Uğraş EROL,
İAÜ, Öğretim
Görevlisi
IAU, Lecturer

Introduction

Along with the globalization can the growth objectives of commercial establishments reveal itself as the acquisition of commercial establishments by establishments or entrepreneurs from another country. Accordingly, also commercial establishments active in Turkey add many abroad originated commercial establishments or brands to their entity with regards to globalization. Commercial facilities originated in the Republic of Turkey have chosen particularly during the last five years the way to grow by targeting, lead by Europe, neighbouring countries. Whilst Germany, France and Italy seem to

be the most attractive countries for Turkish entrepreneurs, are on the other hand Russia, Georgia, Romania and Ukraine the most preferred countries by the investors. On the other side have the privatization activities in some countries directed the attention of Turkish investors to abroad commercial establishments. There are in parallel to all these developments many legal issues that need to be known well by the investors. The issue regarding the acquisition of abroad commercial establishments by domestic establishments is an issue which includes many legal issues. It is greatly useful to look at some issues which need to be paid attention to by a commercial entity or entrepreneur, which conducts its activities in the Republic of Tur-

key within the legal legislations, and in order to avoid legal problems.

General Information and Procedure

In fact, prior to making investments in a country except their country investors take care on that some factors are assured in the country in question.² And as one of these factors can be assessed as as the "reliability of the legal and juridical order"³. It will be useful to clarify some headings prior to addressing some regulations of the national law of our country. Primarily, that Turkish investors make use of a consulting company or person active in the



Yurtdışı Yatırımları



bir danışmanlık firmasından veya kişisinden faydalanması en akılcı yöntem olacaktır. Türk girişimcilerin özellikle denetim işi ile meşgul olan danışmanlardan hukuki destek talep etmeleri bulundukları ülke mevzuatı ile ilgili gerekli bilgileri edinmeleri konusunda faydalı bir yöntemdir. Yurtdışına açılacak girişimcilerin alacakları bu hukuki destek sayesinde ülkelerin genel hukuki mevzuatları, örneğin ticaret kanunu gibi, özel mevzuatları, örneğin kredi sözleşmeleri ile ilgili mevzuat gibi, ve var ise kamu hukukuna ilişkin mevzuatı değerlendirmeleri açısından önemlidir. Bu hukuki destek sayesinde yurtdışına açılacak olan girişimciler elde edecekleri veriler ile sözü geçen yabancı ülkedeki riskleri ve yükümlülükleri bilerek yola çıkacaklardır. Türk girişimciler bu danışmanlık neticesinde kendilerine hazırlanacak raporlarla yurtdışındaki ticari işletmeler ile ilgili hukuki ve mali bilgilere sahip olacaklardır. Öte yandan, bu bilgilerin bir faydası da bünyelerine alacakları ticari işletmelerin mali değerlerini bilmeleridir. Hukuki faydanın yanı sıra girişimciler bu raporlar sayesinde biçilen değerler üzerinden rakam pazarlığı yapma imkanı bulu-

Türk girişimcilerin özellikle denetim işi ile meşgul olan danışmanlardan hukuki destek almaları ve söz konusu yabancı ülke mevzuatı ile ilgili gerekli bilgileri edinmeleri yararlı bir yöntemdir.

juridical field in the country they aim to invest in prior to setting off for abroad will be the most rational method. That Turkish entrepreneurs request legal support from consultants who are particularly active in the field of audits is a useful method with regards to obtaining the necessary knowledge regarding the legislation of the country they are in. This legal support, which the entrepreneurs intending to set off for abroad will obtain, is important with regards to the assessment of the general laws and regulations, e.g. like the commercial code, private laws, e.g. like the legislation regarding related to credit contracts, and if any, the regulation related to public law. The entrepreneurs, intending to set off for abroad, will handle by knowing the risks and liabilities in the country in question by the data they will obtain by this support. Turkish entrepreneurs will have the legal and financial information related to commercial establishments abroad by the reports to be issued to them as a result of this consultancy.

On the other side is a further benefit of this information is that they will know the financial value of the commercial establishments they will add to their entity. Along with the legal benefit, the entrepreneurs will find the possibility to negotiate on the amounts based on the estimated value. When the negotiation stage should be completed and an agreement is achieved, then necessary permits according to the legislation of the abroad country need to be obtained when this should be required. The permit applications will be placed after the subscribed purchase-transfer contract. The Turkish investors will be legally the new right owner of the company after the acquisition of the required permits. Finally should any necessary formalities, if any, realized and the right ownership process of the company should thus be completed. Actually, there are not great differences between the ways to be followed legally regarding the acquisitions of companies or investments abroad and in the inland within the general frame. But it will of course be false to make a basic generalization on this issue since it should be respected how the issues are regulated in the country where the commercial establishment intended to be purchased is located. Although these regulations can vary from country to country, the procedure to be followed will be in brief: survey

nacaktırlar. Pazarlık aşamasını tamalayıp mutabakata varılırsa hisse devirleri için herhangi bir izin gerekmekte ise yurtdışındaki ülkenin mevzuatına göre gereken bu izinlerde alınmalıdır. İmzalanan alım-devir sözleşmesinin ardından izinlere başvurular gerçekleştirilecektir. Gereken izinler verildikten sonra veya sözleşmesinin imzalanmasının ardından Türk yatırımcılar hukuki olarak firmanın yeni hak sahibi olacaktırlar. Son olarak, gereken herhangi bir formalite var ise bu gerçekleştirilerek şirketin hak sahipliği süreci tamamlanmalıdır. Esasında yurtdışında veya yurtdiçinde genel çerçevede şirket alımları veya yatırımlar konularında hukuki olarak izlenmesi gereken yollar çok büyük farklılıklar göstermemektedir. Fakat elbette bu konuda temel bir genelleme yapmak yanlış olacaktır çünkü satın alınması planlanan ticari işletmenin bulunduğu ülkenin iç hukukunda konuların nasıl düzenlendiğine de bakılmalıdır. Her ne kadar bu düzenlemeler ülkeden ülkeye farklılıklar gösterebilmekte ise de özetlemek gerekirse izlenecek prosedür: inceleme – raporlama – pazarlık – sözleşme – izin prosedür (var ise) ve sonuçlanma olacaktır.

Türk Parasının Kıymetini Koruma Hakkında Kanun (TPKK)

Yukarıda belirttiğimiz mesele daha genel bir değerlendirmedir. Yurtdışı şirket alımları veya yatırımlar ile ilgili Türkiye Cumhuriyeti hukuk sistemi içerisinde önemli bazı düzenlemeler mevcuttur. Bu düzenlemelerden biri olan Türk Parasının Kıymetini Koruma Hakkında Kanun (TPKK) oldukça eski tarihli bir kanun olup maddeleri çeşitli yıllarda bir çok kez değişikliğe uğramıştır. Kanun genel anlamda parasal değerlerin Türkiye Cumhuriyetine ihracı ve ithali ile ilgili olmaktadır. Bu hususu kanunun 1.maddesi şu şekilde düzenlemiştir: 'Kambiyo, nukut, esham ve tahvilat alım ve satımının ve bunlar ile kıymetli madenler ve kıymetli taşlarla bunlardan mamul veya bunları muhtevi her nevi eşya ve kıymetlerin ve ticari senetlerle tediyeyi temine yarıyan her türlü vasıta ve vesikaların memleketten ihracı veya memlekete ithalinin tanzim ve tahdidine ve Türk parasının kıymetinin korunması zımında kararlar ittihazına Bakanlar Kurulu salahiyetlidir.'⁴ Elbette ki yurtdışı yatırımı sırasında yapılacak her türlü kıymet ve kıymetli evrak konusunda TPKK dikkate alınmalı ve hükümlerini göz ardı edilmemelidir. Kanun bu

It is a useful method that Turkish entrepreneurs obtain legal support from consultants, who are particularly specialized in audits, and acquire the necessary information with regards to the foreign country legislation.

– reporting – negotiation – contract – permit procedure (if any) and the resulting.

Law Regarding the Protection of the Value of the Turkish Currency (TPKK)

The issue indicated above is a more general assessment. There are some important regulations within the legal system of the Republic of Turkey related to the abroad company acquisitions or investments. The Law Regarding the Protection of the Value of the Turkish Currency (TPKK), one of these regulations, is a rather old law and its articles are modified a lot during diverse years. The law is in common sense related to the export and import of monetary values from and to the Republic of Turkey. This issue is regulated in Article 1 of the Law as follows: 'The Board of Ministers is authorized for the regulation and limitation of purchase and sale of foreign exchange, moneys, shares and bonds and the export from the country and import into the country of any type tools and documents used for the procurement of valuable ores and valuable stones and any type of goods made of these or containing these and for the procurement with commercial bonds and the acceptance of resolutions for the protection of the value of the Turkish currency.'⁴ Of course should the TPKK taken into consideration regarding any value and valuable document to be established during abroad investments and its provisions shouldn't be omitted. We can say that the answer to the question where the law gets this importance is that it tries to control the exits and entrances of values. Such that it is mandatory that entrepreneurs, who will make abroad investments or company acquisitions, respect the provisions within the scope of this law. Therefore refers Article 3 of the law in question to the Board of Ministers and has regulated with the expression 'Persons who violate obligations at the general and regulatory processes established by the Board of Ministers according to the provisions of this law are penalized with an administrative fine between Three Thousand Turkish Liras and Twenty Five Thousand Turkish Liras'⁵ the article containing the administrative fine. But the regulation closely related to our subject comes with the second paragraph of the 3rd article is the issue summarized as 'When the action constitutes an unauthorized export from or import

Yurtdışı Yatırımları

önemini nereden almaktadır sorusuna vereceğimiz cevap ise kıymetlerin yurtdışına çıkış ve girişini kontrol altına almaya çalışmasındandır diyebiliriz. Öyle ki, yurtdışı yatırım yapacak ve şirket satın alacak olan girişimcilerin bu kanun kapsamındaki hükümleri dikkate almaları muhakkaktır. İşte bu nedenle söz konusu kanunun 3. maddesi Bakanlar Kuruluna atıfta bulunarak 'Bakanlar Kurulunun bu Kanun hükümlerine göre yapmış bulunduğu genel ve düzenleyici işlemlerdeki yükümlülükler aykırı hareket eden kişi, üçbin Türk Lirasından yirmibeşbin Türk Lirasına kadar idarî para cezası ile cezalandırılır.¹⁵ ifadesi ile idari para cezası içeren maddeyi düzenlemiştir. Ancak konumuzu yakından ilgilendiren düzenleme 3.maddenin ikinci fıkrası ile beraber gelmektedir. 'Fii, 1 inci maddede yazılı kıymetlerin izinsiz olarak yurttan çıkarılması veya yurda sokulması mahiyetinde ise 21/3/2007 tarihli ve 5607 sayılı Kaçakçılıkla Mücadele Kanunu hükümlerine göre suç veya kabahat oluşturmadığı takdirde kişi; eşya ve kıymetlerin rayiç bedeli kadar, teşebbüs halinde bu bedelin yarısı kadar idarî para cezası ile cezalandırılır¹⁶ şeklinde konuyu özetlemiştir.

Türk Parası Kıymetini Koruma Hakkında 32 Sayılı Karar

Yurtdışı yatırım veya şirket satın almaları konusunda Türk Parası Kıymetini Koruma Hakkında Kanunu'nun yanı sıra bu kanuna dayanılarak çıkarılmış bulunan 32 Sayılı Karar önemli yer tutmaktadır. Türk Parası Kıymetini Koruma Hakkında 32 Sayılı Karar öncelikle incelenecek yasal düzenlemeler arasında yer almaktadır. Kambyo mevzuatı gündeme geldiğinde bahsi geçen karar akla ilk gelen düzenlemelerdendir. Özellikle yurtdışı yatırımlarında ödeme veya ülke içinden yurtdışına para transferi konularında 32 sayılı Karar önemlidir. Öncelikle 32 Sayılı Karar kapsamında 'Türk parası ve Türk parasıyla ödemeyi sağlayan belgelerin yurda ithali ile aşağıda belirlenen esaslar çerçevesinde ihracı serbesttir.¹⁷ 32 sayılı Kararın 3. madde kapsamında ki bu düzenlemesi Türk parasının bankalar vasıtası ile yurtdışına çıkışına izin vermiştir. Aynı madde Türk parası ile ödemeye olanak sağlayan belgelerin ihracını serbest bırakırken 'yolcuların beraberlerinde en çok 5.000.- ABD Doları karşılığı Türk parasını yurt dışına çıkarmaları serbest¹⁸ kılmiştir. Aynı kanun bankalara da bazı yüküm-



Yurtdışı yatırım veya şirket alımları konusunda en önemli adım Türk Parası Kıymetini Koruma Hakkında Kanuna dayanılarak çıkarılmış bulunan 32 sayılı karar olmuştur.

to the country of the values indicated in Article 1, when this shouldn't constitute a crime or misconduct according to the provisions of the Anti-Smuggling Law No. 5607 of March 21st 2007; this will be penalized with an administrative fine at the amount of the market value of the goods and values, in case of an intention, at the amount of the half of such value¹⁶.

Resolution No. 32 Regarding the Protection of the Value of the Turkish Currency

Beside the Law Regarding the Protection of the Turkish Currency holds the Resolution Nr. 32, issued based on this law, an important place with regards to abroad investments and company acquisitions. The Resolution Nr. 32 Regarding the Protection of the Turkish Currency is among the regulations to be examined with priority. The resolution in question is the first regulation reminded when it is about currency exchange regulations. The Resolution Nr. 32 is particularly important regarding issues related to payments at abroad investments or money transfers from the inland to abroad. Primarily, within the scope of the Resolution Nr. 32, 'the import of Turkish money and documents which provide the payment with Turkish currency and their export within the frame

Outbound Acquisitions

lülükler yüklemiş ve 'bankalar, ithalat, ihracat ve görünmeyen işlemler dışındaki yurt dışına yapılan 50.000.- ABD Doları karşılığını aşan Türk lirası transferlerine ilişkin bilgileri, transfer tarihinden itibaren 30 gün içinde Bakanlıkça belirlenecek mercilere bildirirler'⁹ şeklindeki düzenleme yapmış ve bankaların da para transferleri konusundaki yükümlülükleri düzenleme altına alınmıştır. 32 sayılı Karar Türk Lirası ile ilgili düzenlemelere benzer şekilde döviz konusunda da bazı düzenlemeler yapmıştır. Hatırlamak gerekir ki yurtdışı yatırımlarında veya şirket alımlarında gerek Türk Lirası olsun gerekse döviz transferleri olsun her iki konuda 32 Sayılı Kararı göz ardı etmemek gerekir. 32 Sayılı Kararın 4.maddesi dövizlerin ithal edilmesini serbest kılmıştır. Türkiye'de yerleşik bireylerin dövizleri kullanmaları da haliyle serbesttir ve 4.maddenin 2.fıkrası gereği de bu kişilerin dövizlerini 'bankalar vasıtasıyla yurt içinde ve yurt dışında tasarruf etmeleri serbesttir.'¹⁰ Yurtdışı döviz transferi konusunda bahsi geçen karar serbestiyi kabul etmiş ve Türkiye'de ikamet eden şahısların aynen ülke dışında ikamet eden şahıslar gibi bankalar aracılığı ile yurt dışına döviz aktarımlarının yasal olduğunu kabul etmiştir. Ancak bu konuda bankalara aynen 3.maddedeki gibi yükümlülük getirilmiş ve bankalara 'ithalat, ihracat ve görünmeyen işlemler dışındaki yurt dışına yapılan 50.000.- ABD Doları ve eşiti döviz aşan transferlere (Döviz tevdiat hesaplarından yapılan transferler dahil) ilişkin bilgileri, transfer tarihinden itibaren 30 gün içinde Bakanlıkça belirlenecek mercilere'¹¹ bildirim külfeti getirmiştir. 4.madde 'yolcular 5.000.- ABD Doları veya eşitine kadar efektifli beraberlerinde yurt dışına çıkarabilirler' diyerek konuyu kapatmaktadır. 32 sayılı Kararın konumuzu en yakından ilgilendiren önemli maddesi ise 13.maddedir. Bu madde Türkiye'den gidecek olan yerli sermaye ile ilgilidir. Bu madde nakdi ve aynı sermayelerin şirket alımları ve yatırımları için ne şekilde transfer edilmesi gerektiğini ortaya sermektedir. 32 sayılı Kararın 13. maddesi 'Türkiye'de yerleşik kişilerin, yurt dışında yatırım yapmak veya ticari faaliyette bulunmak amacıyla şirket kurmaları, ortaklığa katılmaları ve şube açmaları için, nakdi sermayeyi bankalar aracılığıyla, aynı sermayeyi ise gümrük mevzuatı hükümleri çerçevesinde ihraç etmeleri serbesttir' diyerek konuya açıklık getirmiştir. Bankalarca transferinin yapılması şart diğer ka-

of the principles determined below is allowed.'

⁷ This regulation in Article 3 of the Resolution Nr. 32 allows the export of Turkish currency via the banks. Whilst the same article permits the export of documents, which allow the payment with Turkish currency, it says 'passengers may export abroad along with them Turkish currency corresponding to max. 5,000.- US Dollars.'⁸ The same law has loaded the banks some liabilities, too, and has regulated as 'the banks will notify within 30 days after the date of transfer the authorities to be determined by the Ministry on Turkish currency transfers performed abroad corresponding to more than 50,000.- US Dollars except for imports, exports and invisible transactions'⁹ and taken the liabilities of the banks regarding currency transfer under a regulation. The Resolution Nr. 32 has introduced some regulations regarding foreign currencies, similar to those for the Turkish currency, too. It needs to be reminded that the Resolution Nr. 32 shouldn't be omitted

The most important step regarding abroad investments or company acquisitions is the issued resolution Nr. 32 based on the Law Regarding the Protection of the Value of the Turkish Currency.



Yurtdışı Yatırımları

lemler 'Türkiye'de yerleşik kişilerin yurt dışında irtibat bürosu, temsilcilik ve benzerlerini kurmaları ve bunların kuruluş masrafları ile faaliyet giderleri'¹² olarak belirlenmiştir. Bu madde kapsamında düzenlenen başka bir mesele de Hazine Müsteşarlığına bildirim yükümlülüğüdür. Ancak bu yükümlülük bankalar ve gümrük idareleri açısından değildir. Bu kurumlar 'yurt dışında yatırım veya ticari faaliyette bulunmak üzere sermaye ihraç eden Türkiye'de yerleşik kişileri, her bir işlem tarihinden itibaren 30 gün içinde Müsteşarlığa bildirirler.'¹³ Yurt dışına sermaye ihracı konusunda Türk Parası Kıymetini Koruma Hakkında 32 Sayılı Karara ilişkin Tebliğ (Tebliğ No:2008-32/34) 10.maddede detaylandırılmış bir yaklaşıma sahip olarak 'Türkiye'de yerleşik kişiler, yurt dışında şirket kurmak, mevcut şirketlere ortak olmak veya şube açmak için yaptıkları ilk nakdi ve/veya aynı sermaye ihracını müteakip üç ay içerisinde, Müsteşarlığın internet adresinde yer alan (EK-1) yurt dışına sermaye ihracına ilişkin bilgi formunu açıklamalar doğrultusunda doldurarak Müsteşarlığa gönderirler'¹⁴ diyerek bildirim konusunda yapılması gerekeni detaylıca belirtmiştir.

Bankacılık Kanunu

Yurtdışı şirket alımları veya birleşmeleri meselesinde Bankacılık Kanunu'nda bulunan bir kaç meseleye değinmek yerinde olacaktır. Bankacılık faaliyetlerinin lokalden uluslararası seviyeye çıktığı günümüz koşullarında bankaların yurtdışı faaliyetlerinde bulunmaları Bankacılık Kanun tarafından düzenleme altına alınmıştır. Öncelikle belirtmek gerekir ki Bankacılık Kanununun temel amacı 'finansal piyasalarda güven ve istikrarın sağlanmasına, kredi sisteminin etkin bir şekilde çalışmasına, tasarruf sahiplerinin hak ve menfaatlerinin korunmasına ilişkin usul ve esasları düzenlemektir.'¹⁵ Elbette kanunun birincil amacı yurtiçindeki bankalar ile ilgili düzenlemeleri yapmak olsa da bu ticari işletmelerin

both at Turkish currency and foreign currency transfers related to abroad investments and company acquisitions. The 4th article of the Resolution Nr. 32 permits the import of foreign currencies. It is consequently permitted that in Turkey residing individuals use such foreign currencies and these persons may according to Paragraph 2 of Article 4 'dispose on their foreign currency via the banks in the inland and abroad'.¹⁰ The resolution in question accepts the freedom with regards to abroad foreign currency transfer and has accepted that it is legal that the persons residing in Turkey transfer foreign currency abroad via the banks as the person who reside abroad. But there is a liability brought on this issue in the 3rd article and the burden 'the

banks will notify within 30 days after the date of transfer the authorities to be determined by the Ministry on Turkish currency transfers (including transfers performed from foreign currency deposit accounts) performed abroad corresponding to more than 50.000.- US Dollars except for imports, exports and invisible transactions'

is loaded. Article 4 closes the issue by 'passengers may export 5.000.- US Dollars or cash in an equal amount to that along with them abroad'. And the most important article of the Resolution Nr. 32 related to our subject is Article 13. This article related to the domestic capital to be exported from Turkey. This article determines how cash and material capitals for company acquisitions and investments need to be transferred. Article 13 of the Resolution Nr. 32 has clarified the issue with the statement 'persons residing in Turkey are permitted to transfer the cash capital via banks and material capitals within the frame of the customs legislation for company foundations, participations to associations and opening branches in order to invest or conduct commercial activities abroad'. The other items which must be transferred via banks are determined as 'costs related to



yurtdışı faaliyetleri konusunda da bazı maddeler içermektedir. Bunlardan biri 14.madde kapsamında düzenlenmiş bulunan sınır ötesi faaliyetler başlığı altındaki yasal çerçevedir. 14.madde'deki düzenleme 'Türkiye'de kurulan bankaların, kıyı bankacılığı bölgeleri de dahil olmak üzere yurt dışında şube veya temsilcilik açmaları, ortaklık kurmaları veya kurulmuş ortaklıklara katılmaları, bu Kanunda yer alan kurumsal yönetim hükümleri ile koruyucu hükümlere ve Kurulca belirlenecek esaslara uyulması kaydıyla Kurulun iznine tâbidir'¹⁶ demektedir. Yurtdışında bankacılık faaliyeti göstermek isteyen yerli bankalar anlaşılacağı üzere Bankacılık Düzenleme ve Denetleme Kurulunun iznine tabi tutulmuştur. Kıyı bankacılığı teriminin ne olduğu konusu ise Bankacılık Kanunun 3.maddesinde açıkça belirtilmiş ve fakat konumuz dahilinde olmadığından bu bölümde değinilmemiştir.

Yatırımların Karşılıklı Teşviki ve Korunması (YKTK) Anlaşmaları

İnceleme konusu yapılması şart olan hukuki başlıklardan bir diğeri de Yatırımların Karşılıklı Teşviki ve Korunması (YKTK) Anlaşmaları'dır. Bu anlaşmalar esas itibarıyla yurtdışında yatırım yapacak olan yatırımcılar için hayati önem taşımaktadır. Bu tarz anlaşmalar Ekonomi Bakanlığı tarafından yürütülmekte olup adeta yerli yatırımcının yurtdışındaki yol göstericisi niteliğindedir. Ana hatları itibarıyla bu anlaşmaların konusu yerli yatırımcıya söz konusu yabancı ülkenin uygulayacağı muamelenin kapsamının ve çerçevesinin belirlenmesidir. Söz konusu anlaşmalar 'kar transferlerinin güvence altına alınması ve ev sahibi devletçe yapılması muhtemel kamulaştırma işlemlerinin şartlarının belirlenmesi ve yatırımcı ile ev sahibi devlet arasında uyuşmazlık çıkması halinde uyuşmazlığın çözülmesi için yatırımcıya uluslararası tahkime başvurma hakkı verilmesi gibi "olmazsa olmaz" hükümler içeren temel nitelikte bir anlaşmadır.'¹⁷ YKTK Anlaşmalarının yabancı ülkede yatırım yapacak Türk girişimcilerinin hukuki statülerini korumada oldukça etkin rolü bulunmaktadır. Bu anlaşmalar Türk girişimcilerin yurtdışındaki yatırımlarını korumakla beraber başta Asya, Afrika, Latin Amerika ve Ortadoğu ülkeleri olmak üzere çeşitli birçok ülke ile karşılıklı olarak imzalanmış durumdadır. Günümüzde Ekonomi Bakanlığı ve-rilerine göre 84 ülke ile YKTK anlaşması imzalan-

contact offices, representations and the similar to be founded by persons residing in Turkey abroad and their foundation costs and activity expenditures'.¹² Another issue regulated within the scope of this article is the notification liability to the State Secretary for Treasury. But the liabilities relate to banks and the customs administrations. These institutions 'notify the persons residing in Turkey, who transfer capital in order to perform investments or conduct commercial activities abroad, within 30 days after the transaction date to the state secretary.'¹³ The Communiqué regarding the Resolution Nr. 32 Regarding the Protection of the Turkish Currency (Communiqué Nr. 2008-32/34) has a detailed approach on the capital export to abroad in article 10 and indicates in detail what has to be performed with regards to the notification by saying 'persons residing in Turkey fill the information form related to the capital export to abroad on the Internet site of the State Secretary (Annex 1) pursuant to the explanations and send this to the State Secretary within three months as of the first cash and/or material capital export they performed in order to found a company, become a shareholder of existing companies or found branches abroad'.¹⁴

Banking Law

It will be appropriate to mention some issues within the Banking Law with regards to abroad company acquisitions or mergers. At present conditions, where banking activities shifted from local to international levels, are the abroad activities of the banks regulated by the Banking Law. It has primarily to be noted that the basic purpose of the Banking Law is 'to regulate the procedures and principles regarding the provision of the reliance and stability in the financial markets, the efficient operation of the credit system and to protect the rights and benefits of the deposit owners.'¹⁵ Even if of course the primary purpose of this law is to provide the regulations related to banks in the inland, it contains also some articles regarding the abroad activities of commercial establishments. One of these is the legal frame under the heading cross border activities regulated within the scope of Article 14. The regulation in Article 14 says 'The opening of abroad

Yurtdışı Yatırımları

miş ve bunların 75 adedi yürürlüğe girmiştir.¹⁸

Öyle ki, bazı hallerde bu anlaşmaları uluslararası hukukun da konusu olan en çok gözetilen ülke prensibinin yaşama geçmiş bir hali olarak da değerlendirilebiliriz. YTKK Anlaşmaları özellikle ortaya çıkabilecek uyuşmazlıkların çözülmesi açısından oldukça önemli olabilmektedir. Başta uluslararası tahkim olmak üzere yerli yatırımcıların yurtdışındaki yatırımları ile ilgili olarak ortaya çıkabilecek uyuşmazlıkların nasıl çözüme kavuşturulacağı konusunda bu anlaşmalar hukuki olarak önemli bir yere sahip olabilmektedirler. İşte bu anlaşmalar ile yatırımcılar için önemli bir yere sahip olan uluslararası tahkim kurumu da gündeme gelmektedir. Yurtdışında yatırım yapacak olan veya şirket satın alma yolunu seçecek olan yatırımcıları ilgilendiren bir diğer hukuki mesele de tahkim konusudur. Ad hoc tahkim ve ICSID (International Center for the Settlement of Investment Dispute-Yatırım Uyuşmazlıklarının Çözümü için Uluslararası Merkez)tahkim mekanizmaları YTKK Anlaşmaları ile doğrudan bağlantılı uyuşmazlık çözüm yollarındandır. Dünya Bankası nezdinde yer almakta olan ICSID tahkim mekanizması hukuki olarak yabancı ülkelerde yatırımı, ticari işletme satın alma veya devralma yolunu seçmiş yatırımcıların yakından incelemesi muhakkak olan önemli bir uyuşmazlık çözüm yöntemidir. YTKK anlaşmaları ile bağlantılı olarak şirket satın alımlarında meydana gelebilecek önemli hukuki uyuşmazlıklarda başvurulacak en uygun yol tahkim yöntemi olabilmektedir. Bu iki tahkimin yanında ayrıca öngörülen Stockholm Ticaret Odası Tahkim Enstitüsü ve ICC (International Chamber of Commerce) gibi benzer mekanizmalar yerli yatırımcının dikkatinde olması gereken hukuki çözüm mekanizmalarındandır.

Çifte Vergilendirmeyi Önleme Anlaşması (ÇVÖA)

Vergi sistemlerinde özellikle yurtdışı yatırım ve şirket alımlarında vergilendirme konusu da oldukça önemli yer kaplayan bir diğer meseledir. Yurtdışındaki şirketi bünyesine dahil eden yatırımcının vergi konusunda dikkat etmesi gereken konu çifte vergilendirmedir. Çifte vergilendirme elde edilen bir gelirin birden çok ülkeye vergiye konu olması anlamını taşımaktadır.

Yurtdışındaki bir şirketi bünyesine katan yatırımcının vergi konusunda dikkat etmesi gereken önemli bir nokta da çifte vergilendirmeyi önleyecek anlaşmaların ilgili ülkeyle yapılmış olup olmadığı konusudur.

branches or representations, establishment of associations or entrance into existing associations by banks founded in Turkey is subject to the permit of the Agency with the provision to comply with the corporate management provision and the protective provisions in the this Law and the principles to be determined by the Agency.¹⁶ As to be understood are domestic banks, which intend to conduct banking activities abroad, are subjected to the permit of the Banking Regulation and Supervision Agency. And the definition of offshore banking is clearly indicated in the Article 3 of the Law but is not dealt with in this section since it is not related to our subject.

Mutual Investment Incitement and Protection (MIIP) Treaties

One of the legal headings, which must be made a study subject are the Mutual Investment Incitement and Protection (MIIP) Treaties. These treaties have in principle a vital importance for investors who will make investments abroad. This type of treaties are conducted by the Ministry for Economy and are virtually the guide of the investor abroad. The subject of these treaties is briefly to determine the scope and frame of the treatment to be applied by the foreign country in question to the domestic investor. The treaties in question are 'base constituting agreements which contain indispensable provisions like the assurance of profit transfers and determination of the expropriation processes possibly to be conducted by the hosting country and the provision of the right to appeal for an international arbitration to the investor with regard to the solution of any conflicts between the investor and the hosting country'.¹⁷ The MIIP Treaties have an efficient role for the protection of the legal statuses of Turkish entrepreneurs. Whilst these treaties protect the abroad investments of Turkish entrepreneurs, they are mutually entered into with many countries, lead by Asian, African, Latin American and Middle-Eastern countries. The Ministry for Economy has at present subscribed MIIP agreements with 84 countries and 75 of these have entered into force.¹⁸

Such that, we can in some cases deem these treaties as the implementation of the most protected country principle, which is the subject of

Outbound Acquisitions

Yani çifte vergilendirme hem gelirin elde edildiği ülkede hem de gelir eden girişimcinin yerleşik olduğu ülkede vergiye konu olması anlamına gelir. Yurtdışı yatırımlarda veya şirket satın alımlarında çifte vergiye konu olmamak elbette son derece önemli bir meseledir. İşte Türkiye Cumhuriyeti ile çeşitli devletler arasında karşılıklı olarak imzalanan Çifte Vergilendirmeyi Önleme Anlaşmaları (ÇVÖA) bu konuyu çözümlemek için oldukça etkili bir hukuki yöntemdir. Söz konusu anlaşmaların kapsadıkları gelir türleri de oldukça geniştir. Gelir İdaresi Başkanlığı tarafından da sayılan bazı unsurlardan konumuz olan yurtdışı yatırım ve şirket satın alımlarını ilgilendiren 'ticari kazançlar, gayrimenkul varlıklardan elde edilen gelirler, faiz gelirleri, serbest meslek faaliyetlerinden elde edilen gelirler, ücret gelirleri ve şirket yönetim kurulu üyelerinin gelirleri, ve diğer gelirler'¹⁹ gibi gelirler söz konusu anlaşmaların kapsamın dahilindedir. Bu tarz gelirlerin çifte vergilendirmesini önlemeye yönelik imzalanan bu anlaşmalar hem gelir hem de kurumlar vergisini kapsamaktadır. Çifte vergilendirme ve yurtdışı şirket alımları ve yatırımları ile ilişkin önemli husus 'anlaşmaya taraf diğer Devlette bulunan bir işyeri veya daimi temsilci vasıtasıyla elde edilen ticari kazançlar, "Ticari Kazançlar" ile ilişkin (Madde 7) madde hükümleri uyarınca, diğer Devlette, yalnızca bu işyeri veya daimi temsilci vasıtasıyla elde edilen kazançlarla sınırlı olmak üzere, bu Devletin iç mevzuatının öngördüğü usul ve esaslar uyarınca vergiye tabi tutulmaktadır.'²⁰ diyen düzenlemedir. Bu durumda ortaya şu sonuç çıkmaktadır: Türkiye'de

The most important issue to be attached importance to by the investor, who adds an abroad company to its entity, is whether the agreements to prevent double taxation are entered into with the respective country or not.

the international law, too. The MIIP Treaties can become rather important particularly with regards to how possible disputes are to be settled. These treaties can have a legal importance, lead by the international arbitration, on how possible to incur disputes related to abroad investments of domestic investors are to be solved. Also the international arbitration council comes to the agenda along with these treaties, which are important for the investments. Another legal issue, which is related to investors, who invest or acquire a company abroad, is the arbitration. Ad hoc arbitration and the ICSID (International Center for the Settlement of Investment Dispute) arbitration mechanisms are among the dispute settlement ways which are in direct connection with the MIIP Treaties. The ICSID arbitration mechanism, within the entity of the World Bank, is an important legal dispute settlement method of which the the close examination by investors, who intend to invest, acquire or overtake a company in foreign countries, is very important. The most appropriate method to choose for possible important disputes related to company acquisitions in connection with MIIP agreements can be the arbitration method. Beside these two arbitrations similar mechanisms like the foreseen Stockholm Trade Chamber Arbitration Institute and the ICC (International Chamber of Commerce) are among the legal settlement mechanisms which need to be taken into consideration by the domestic investors.

Double Taxation Treaty (DTT)

The taxation issue, particularly at abroad investments and company acquisitions, is another issue which very important in the taxation systems. The issue to be paid attention to by the investor, who includes the abroad company into his entity, is the double taxation. Double taxation means that the obtained income is subjected to tax in multiple countries. In other words means double taxation that the entrepreneur is subjected to taxation both in the country where the revenue is obtained and the country where the revenue obtaining entrepreneur resides. Not being subjected to double taxation with regards to abroad investments or company acquisitions is of course a very important issue. Here is Double Taxation Treaty



Yurtdışı Yatırımları



mukim bulunan bir girişimci ÇVÖA olan bir ülke ile örneğin Rusya veya Arnavutluk'da bulunan bir işyeri aracılığıyla ticari faaliyette bulunursa bu ülkelerde yapılmış bu yatırım ve faaliyetlerden elde edilecek kazançlar için Rusya veya Arnavutluk'da, söz konusu devletin hukuki mevzuatı gereğince vergiye tabi olacaktır. İşte bu anlaşmalar ile girişimcilerin hem Türkiye hemde söz konusu yatırım ülkelerinde vergilendirilmelerinin önüne geçilmiştir. Türkiye Cumhuriyeti ile arasında ÇVÖA bulunan ülkeler kısaca şu şekilde sıralanabilir: Avusturya, Norveç, Romanya, Hollanda, Pakistan, İngiltere, Finlandiya, KKTC, Fransa, Almanya, İsveç, Belçika, Danimarka, İtalya, Japonya, B.A.E, Macaristan, Kazakistan, Makedonya, Arnavutluk, Cezayir, Moğolistan, Hindistan, Malezya, Mısır, Çin Halk Cumhuriyeti, Polonya, Türkmenistan, Azerbaycan, Bulgaristan, Özbekistan, A.B.D, Beyaz Rusya, Ukrayna, İsrail, Slovakya, Kuveyt, Rusya, Endonezya, Litvanya, Hırvatistan, Moldova, Singapur, Kırgızistan, Tacikistan, Çek Cumhuriyeti, İspanya, Bangladeş, Letonya, Slovenya, Yunanistan, Suriye, Tayland, Lüksemburg, Estonya, İran, Fas, Lübnan, G.Afrika, Portekiz, Sırbistan-Karadağ, Etiyopya, Bahreyn, Katar, Bosna-Hersek, Gürcistan, Umman, Yemen, İrlanda, Y.Zelanda, Kanada, İsviçre, Avustralya, Malta, Suudi Arabistan.

(DTT) an efficient legal method in order to solve this problem. The revenue types covered by the treaties in question are rather broad, too. Revenues like 'commercial incomes, incomes obtained from real-estate assets, interest incomes, incomes from freelance activities, wage incomes and the incomes of the company administrative board members and other incomes'¹⁹ related to our subject, the abroad investments and company acquisitions, among the points indicated by the Chair of Revenues are within the scope of the treaties in question. These treaties, subscribed in order to prevent the double taxation of these types of incomes cover both income taxes and corporate taxes. The important issue regarding double taxation and abroad investment is the regulation which says 'commercial revenues obtained via the business or permanent representation in the treaty partner other country are subjected to taxation according to the procedures and regulations foreseen by the legislation of such country according to the provisions of the article related to "Commercial Revenues" (Article 7).'²⁰ This situation leads to this result: When an entrepreneur, which is resident in Turkey, should be commercial active in a country with a DTA, e.g. Russia or Albania, will be subjected to taxation in Russia or Albania according to the legislation of this country regarding the revenues to be obtained from these investments and activities in such country. It is prevented by these treaties that the entrepreneurs are taxed both in Turkey and the investment countries in question. The countries with a DTA with Turkey can be listed as follows: Austria, Norway, Romania, the Netherlands, Germany, Sweden, Belgium, Denmark, Italy, Japan, UAE, Hungary, Kazakhstan, Macedonia, Albania, Algeria, Mongolia, India, Malaysia, Egypt, Peoples Republic of China, Poland, Turkmenistan, Azerbaijan, Bulgaria, Uzbekistan, the USA, Belarus, Ukraine, Israel, Slovakia, Kuwait, Russia, Indonesia, Lithuania, Croatia, Moldova, Singapore, Kyrgyzstan, Tajikistan, Czech Republic, Spain, Bangladesh, Letonia, Slovenia, Greece, Syria, Thailand, Luxembourg, Estonia, Iran, Morocco, Lebanon, South Africa, Portugal, Serbia-Montenegro, Ethiopia, Bahrain, Qatar, Bosnia-Herzegovina, Georgia, Oman, Ireland, New Zealand, Canada, Switzerland, Australia, Malta, Saudi Arabia.

Sonuç

Anlaşılabileceği üzere Türkiye Cumhuriyeti iç hukuk sistemi dahilinden birçok farklı konu ile yurtdışı şirket satın alımları ve yatırımları ile ilişkili bir çok hukuki metin ve düzenleme yer almaktadır. Her ne kadar kanun boyutunda bu çalışmada iki kanuna değinilmiş ise de kararlar, tebliğler ve anlaşmalar daha özel ve spesifik konuları kapsayarak düzenlemeler yapmıştır. Yurt dışında şirket satın alacak veya yatırım olan yatırımcılar prosedürler başta olmak üzere para transferi, uyuşmazlık çözüm yöntemleri ve vergilendirmeler gibi farklı bir çok konuya dikkat etmeli ve bu konudaki hukuki mevzuatı yakından takip etmelidirler.

- 1 Deloitte, 'Turkish Outbound M&A', http://www.deloitte.com/assets/Dcom-Turkey/Local%20Assets/Documents/turkey_tr_mnaoutbound_27012012.pdf, (15 Ocak 2014), s.4.
- 2 Cemile Demir Gökyayla ve Ceyda Süral, '4875 Sayılı Doğrudan Yabancı Yatırımlar Kanunu ve Getirdiği Yenilikler', Dokuz Eylül Üniversitesi Hukuk Fakültesi Dergisi, Sayı 6 (2), 2004, s.133.
- 3 Ibid.
- 4 Türk Parasının Kıymetini Koruma Hakkında Kanun, 20 Şubat 1930, 1.Madde.
- 5 Ibid., 3. Madde.
- 6 Ibid., 3/2. Madde.
- 7 Türk Parası Kıymetini Koruma Hakkında 32 Sayılı Karar, 11 Ağustos 1989, 3.Madde.
- 8 Ibid.
- 9 Ibid.
- 10 Ibid., 4.Madde.
- 11 Ibid.
- 12 Ibid.
- 13 Ibid.
- 14 Türk Parası Kıymetini Koruma Hakkında 32 Sayılı Karara ilişkin Tebliğ (Tebliğ No:2008-32/34), 28 Şubat 2008, 10.Madde.
- 15 Bankacılık Kanunu, 19 Ekim 2005, 1.Madde.
- 16 Ibid., 14.Madde.
- 17 Ekonomi Bakanlığı Teşvik Uygulama ve Yabancı Sermaye Genel Müdürlüğü, 'Türkiye'nin Taraf Olduğu Yatırımların Karşılıklı Teşviki ve Korunması (YTKK) Anlaşmaları'nın İçeriği ve İşlevler', http://www.ekonomi.gov.tr/upload/5882F276-A39E-7416-242D61582C0B0A10/YTKK_web.pdf, (26 Ocak 2014).
- 18 Ibid.
- 19 Gelir İdaresi Başkanlığı, 'Çifte Vergilendirmeyi Önleme Anlaşmaları Çerçevesinde Vergilendirme Esasları', http://www.gib.gov.tr/fileadmin/CifteVergilendirme/cifte_vergilendirme.htm, (20 Ocak 2014).
- 20 Ibid. ■



Result

As to be understood contains the national system of the Republic of Turkey many different issues and many juridical texts and regulations related to acquisitions of abroad companies and investments. Though two laws are mentioned with regards to the law in this study, the resolutions, communiqués and agreements have brought regulations by covering special and specific issues. Investors, who will acquire a company or invest abroad, should pay attention to many different issues like money transfer, dispute settlement methods and taxations, lead by the procedures and follow the legislation related to this closely.

- 1 Deloitte, 'Turkish Outbound M&A', http://www.deloitte.com/assets/Dcom-Turkey/Local%20Assets/Documents/turkey_tr_mnaoutbound_27012012.pdf, (January 15th 2014), P.4.
- 2 Cemile Demir Gökyayla and Ceyda Süral, 'The Direct Foreign Investment Law Nr. 4875 and its Innovations', Dokuz Eylül University, Faculty of Law Publication Hukuk Fakültesi Dergisi, Volume 6 (2), 2004, P.133.
- 3 Ibid.
- 4 Law Regarding the Protection of the Value of the Turkish Currency, February 20th 1930, Article 1.
- 5 Ibid., Article 3.
- 6 Ibid., Article 3/2.
- 7 Resolution Nr. 32 Regarding the Protection of the Value of the Turkish Currency, August 11th 1989, Article 3.
- 8 Ibid.
- 9 Ibid.
- 10 Ibid., Article 4.
- 11 Ibid.
- 12 Ibid.
- 13 Ibid.
- 14 Communiqué Related the Resolution Nr. 32 Regarding the Protection of the Value of the Turkish Currency (Communiqué Nr. 2008-32/34), February 28th 2008, Article 10.
- 15 Banking Law, October 19th 2005, Article 1.
- 16 Ibid., Article 14.
- 17 Ministry For Economy Incentive Application and Foreign Capital General Directorate, 'Content and Functions Mutual Investment Incitement and Protection (MIIP) Treaties Subscribed by Turkey', http://www.ekonomi.gov.tr/upload/5882F276-A39E-7416-242D61582C0B0A10/YTKK_web.pdf, (January 26th 2014).
- 18 Ibid.
- 19 Revenue Administration, 'Principles of Taxes within the Frame of the Double Taxation Agreements', http://www.gib.gov.tr/fileadmin/CifteVergilendirme/cifte_vergilendirme.htm, (January 20th 2014).
- 20 Ibid. ■



Kaynakça / References

- Bankacılık Kanunu, 19 Ekim 2005.
- Cemile Demir Gökyayla ve Ceyda Süral, 4875 Sayılı Doğrudan Yabancı Yatırımlar Kanunu ve Getirdiği Yenilikler, Dokuz Eylül Üniversitesi Hukuk Fakültesi Dergisi 6 (2) 2004.
- Deloitte, Turkish Outbound M&A, 2012.
- Ekonomi Bakanlığı Teşvik Uygulama ve Yabancı Sermaye Genel Müdürlüğü, 'Türkiye'nin Taraf Olduğu Yatırımların Karşılıklı Teşviki ve Korunması (YTKK)

- Anlaşmaları'nın İçeriği ve İşlevler', http://www.ekonomi.gov.tr/upload/5882F276-A39E-7416-242D61582C0B0A10/YTKK_web.pdf, (26 Ocak 2014).
- Gelir İdaresi Başkanlığı, 'Çifte Vergilendirmeyi Önleme Anlaşmaları Çerçevesinde Vergilendirme Esasları', http://www.gib.gov.tr/fileadmin/CifteVergilendirme/cifte_vergilendirme.htm, (20 Ocak 2014).
- Türk Parasının Kıymetini Koruma Hakkında Kanun, 20 Şubat 1930.
- Türk Parası Kıymetini Koruma Hakkında 32 Sayılı Karar, 11 Ağustos 1989.
- Türk Parası Kıymetini Koruma Hakkında 32 Sayılı Karara ilişkin Tebliğ (Tebliğ No:2008-32/34), 28 Şubat 2008.

Arçelik'in Global Oyuncular Arasına Girme Planları: Defy Satın Alması

Plans of Arçelik to Become a Global Player: Defy Acquisition

Arçelik, Avrupa pazarında Beko ve Grundig markalarıyla çok başarılı bir performans gösterirken Afrika pazarına da Güney Afrika'nın 100 yıllık firması Defy'i alarak hızlı bir giriş yaptı.

Whilst Arçelik presents a very successful performance in the European market with its brands Beko and Grundig, it has realized a rapid launch into the African market by acquiring the 100 years old brand Defy of South Africa.



Zeynep İLTÜZER

Y. Doç. Dr., İAÜ
Assistant Professor
Dr., IAU



Outbound Acquisitions



1 920 yılında kurulan ve 1932 yılında ilk elektrikli ocak üretimini gerçekleştiren Defy yaklaşık bir asırdır beyaz eşya sektöründe Güney Afrika'nın markası haline gelmiştir. Merkezi Jacobs, Durban'da olan şirketin; Jacobs'da solo ocak, ankastre fırın, ocak, kurutucu ve klima; Ezakheni'de (Ladysmith) derin dondurucu ve buzdolabı, East London'da ise buzdolabı olmak üzere, toplam 3 üretim tesisi bulunan Defy, Güney Afrika Cumhuriyeti ile birlikte 5 ülkeden oluşan Güney Afrika Gümrük Birliği beyaz eşya pazarında lider konumundadır. 2.700'ün üzerinde çalışanı olan şirket, aralarında Afrika ve Hint Okyanusu Adaları'nın da olduğu çeşitli pazarlara ihracat yapmaktadır. Diğer taraftan, 1955 yılında kurulmuş olan, dayanıklı tüketim ve tüketici elektroniği alanlarında üretim, pazarlama, satış ve satış sonrası müşteri hizmetler veren Fortuna Global 500 listesinde yer alan Türkiye'nin en büyük grubu olan Koç Holding'in bir parçası olan Arçelik Anonim Şirketinden bahsediyoruz. Arçelik A.Ş., Türkiye, Romanya, Rusya, Çin ve Güney Afrika Cumhuriyeti'nde toplam 14 üretim tesisinde faaliyetlerini yürütmekte ve Beko, Grundig, Altus, Blomberg, Elektribregenz, Arctic, Leisure ve Flavel markalarına Defy markasını da katarak kendisine ait 10 markasıyla, yaklaşık 25.000 çalışanı ile 100' den fazla ülkede faaliyet göstermektedir.

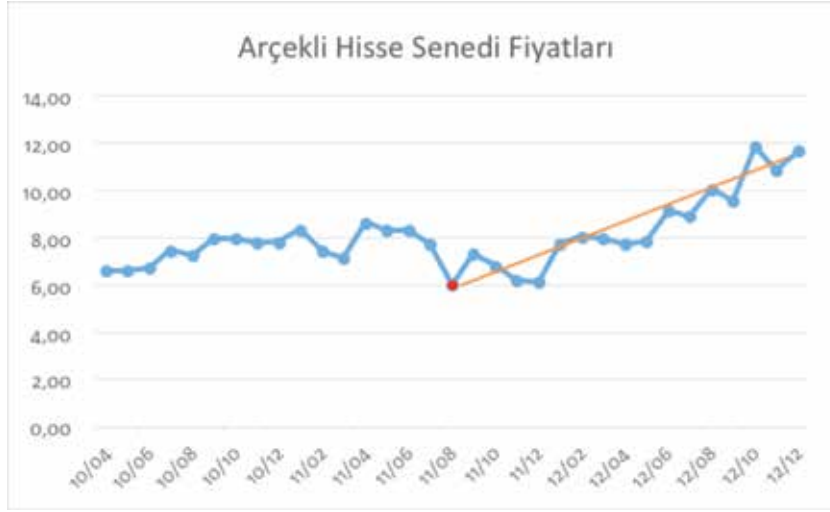
Son yıllarda, Amerikan'ın perakende satış devi olan Walmart'ın Güney Afrika'daki Massmart'ı satın alması gibi pek çok uluslararası şirket hızla büyüyen bir tüketici pazarına sahip olan Afrika' ya doğrudan yabancı yatırım yapmaktadırlar. Türkiye' nin beyaz eşya sektöründeki pazar lideri olan Arçelik A.Ş.' de 2011'in ikinci yarısında Güney Afrika'nın lider beyaz eşya üreticisi olan Defy' i satın alarak küresel pazardaki konumu güçlendiren çok önemli bir adım attı. Bu stratejik satın alma kararı ile Arçelik, Sahra

Generally, the main source for business is kDefy, which is founded in 1920 and has manufactured its first electrical oven in 1932, became in nearly a century the leading brand of South Africa in the white goods sector. Defy, which has its headquarters in Jacobs, has total 3 manufacture facilities being; one in Jacobs and manufacturing solo cookers, built-in ovens, cookers, driers and air-conditioners; one in Ezakheni (Ladysmith) and manufacturing deep freezers and refrigerators and; one in East London and manufacturing refrigerators, is the leader of the South African Union's white goods market together with the Republic of South Africa. The company, which has more than 2,700 employees, exports to diverse markets including Africa and Indian Ocean Islands. We are talking on the other side about Arçelik Inc., a part of Koç Holding, Turkey's largest Group and listed in the Fortuna Global 500 List, which is established in 1955 and provides manufacture, marketing and after sales services in the fields of durable consumer goods and consumer electronics. Arçelik Inc. conducts its activities in total 14 manufacture plants in Turkey, Romania, Russia, China and South Africa and conducts its activities in more than 100 countries with its 10 brands by adding Defy to the brands Beko, Grundig, Altus, Blomberg, Elektribregenz, Arctic, Leisure and Flavel and nearly 25,000 employees.

Like the acquisition of Massmart in South Africa by the American retail sale giant Walmart are many international companies are performing in the recent years direct foreign investments in Africa, which has a rapidly growing consumer market. Arçelik Inc. has made an important step which strengthens its position in the global market by acquiring the leading white goods manufacture Defy in South Africa in the second half of 2012. Arçelik is with this strategic acquisition deci-

Yurtdışı Yatırımları

Şekil-1: Defy Satın Alması Öncesi Ve Sonrası Pay Senetleri Piyasa Fiyat Trendi



Kaynak:

www.borsaistanbul.com

Figure-1: Share Register Market Price Trend Before and After the Acquisition of Defy

Source:

www.borsaistanbul.com

altı ülkelerdeki potansiyeli değerlendirmeyi ve Afrika kıtasında yeni pazarlara girerek küresel rekabet gücünü arttırma ve global oyuncular arasına girme yolunda ilerlemektedir.

Hem markalaşma hem de üretim yönünden uluslararası varlığını yaygınlaştırmak hedefiyle Defy satın almasının getireceği genişlemenin hissedarlar için değer yaratması beklenmektedir. Piyasanın bu haberi nasıl karşıladığını bakarsak, 2011 Temmuz ayında kesinleşen ve Kasım 2011'de gerçekleşen satın alma, önemli yatırım şirketleri tarafından, Arçelik'in Defy'i almasının arkasında yatan etkenleri, şirketin Afrika'yı baz alarak bir üretim platformu oluşturacağı, komşu ülkelerde daha geniş bir ürün gamıyla bulunacağı, Afrika kıtasında yeni pazarlara uzanabileceği şeklinde sırlayarak değer yaratacağı beklentileri ile al yönünde önerilerde bulunan raporlar yayınlanmışlardır. Piyasalar Defy satın almasını oldukça pozitif değerlendirmiş ve yıllık %50 üzerinde yükselme potansiyeli beklentileri boş çıkmamıştır. 2011 yılı sonunda 6,12 TL'den işlem gören Arçelik pay senetleri, 2012 yılı sonunda 11,70 TL'ye ulaşmıştır. Şekil-1 Arçelik'in pay senetlerinde görülen yükselme trendini oldukça belirgin bir şekilde gözler önüne sermektedir. Defy satın almasının ardından 2012 yılında şirketin satışlarında görülen artışın %28'i Afrika ve Sahra altı bölgelerine ulaşabilmesiyle genişleyen pazar büyüklüğüne dayanmaktadır. Şekil-2'de Defy satın almasının satışlar üzerindeki etkisini gözler önüne sermektedir.

sion progressing on the path to utilize the potential in the Sub-Saharan countries and to increase its competition power and to become a global player by entering into new markets in Africa.

It is expected that the expansion to result from the acquisition of Defy in order to spread its international presence in terms of both the branding and the manufacture will generate value for the shareholders. Looking how the market has perceived this news, there are reports published by important investment companies which listed the factors of the acquisition of Defy by Arçelik, finalized in July 2011 and realized in November 2011, as that the company would establish a manufacture platform by taking Africa as the base, would be present in neighbouring countries with a broader product range, would be able to reach new markets in Africa and that this would generate value and made pro-acquisition suggestions. The markets have assessed the acquisition of Defy very positive and the potential annual rise expectation of over 50% didn't come to nought. The Arçelik shares, which were dealt at 6.12 TL by the end of 2011, have reached 11.70 TL by the end of 2012. Figure-1 reveals rather clear the rise trend seen at the Arçelik shares. 28% of the increase of the sales of the company in 2012 is based on the market size, which has expanded by reaching Africa and Sub-Saharan Regions after the acquisition of Defy. Figure-2 reveals the influence of the Defy acquisition on the sales. When looking at the regional distribution of the turnover of Arçelik after the Defy ac-



Outbound Acquisitions

Şekil-2: Defy Satın Alması Sonrasında Arçelik Satışlarındaki Gelişimin Kırılımı / **Kaynak:** Arçelik 2012 Finansal Sonuçlar Raporu (www.arceliksa.com.tr)

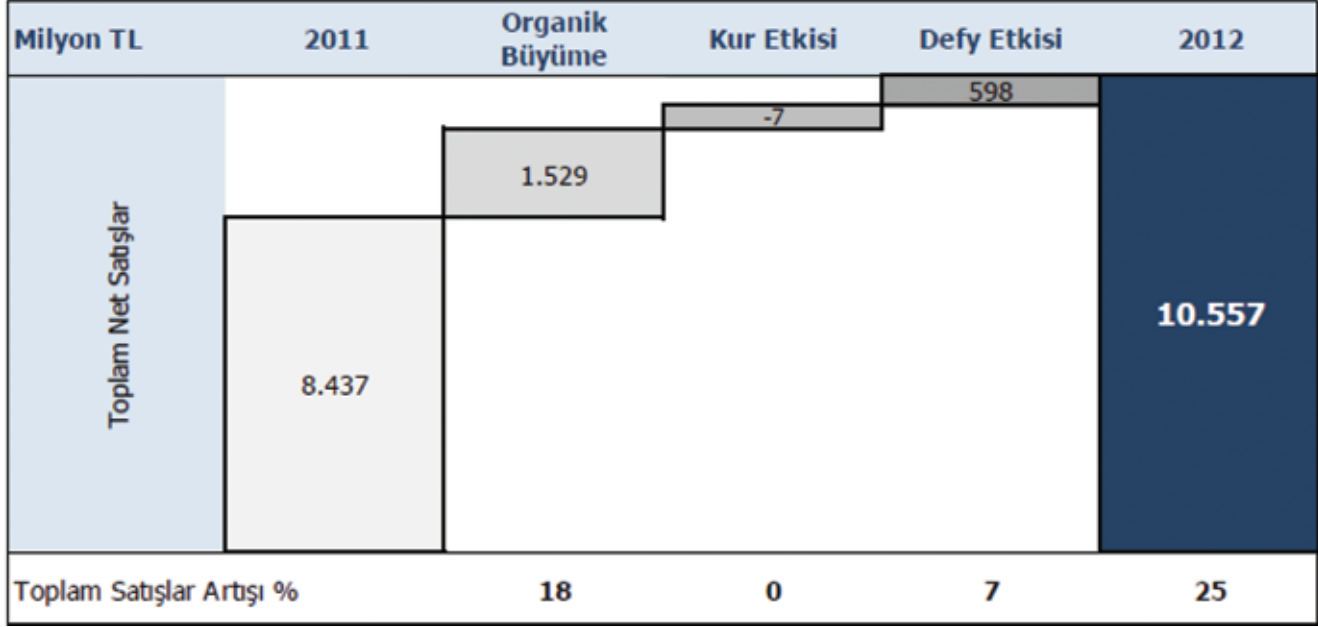


Figure-2: Refraction of the Development of Arçelik Sales After the Acquisition of Defy / **Source:** Arçelik 2012 Finansal Sonuçlar Raporu (www.arceliksa.com.tr)

Defy satın alması sonrası Arçelik cirosunun bölgesel dağılımına bakıldığında Afrika' nın payının yüzde 2.5 seviyelerinden satın alma sonrası 8.5 üzerindeki seviyelere çıktığı görülmüştür. Böylece Afrika kıtasının hızla büyüyen tüketici pazarına ulaşan Arçelik beklediği stratejik güce ulaşmanın ilk sonuçlarını toplamaya başlamıştır. Faiz, vergi ve amortisman öncesi gelirler incelendiğinde ise yaklaşık %17'lik bir artış olduğu görülmektedir. Bu artışın tamamından Defy satın almasının başarısı olarak söz edebilmek için bilimsel analizler gerektirmesine rağmen, Defy yatırımının gelirler üzerindeki etkisini yansıtarak kabada olsa bir fikir oluşturmaktadır.

quisition, it is to be seen that the share of Africa increased to the levels of 2.5% to above 8.5% after the acquisition. Thus has Arçelik, which reached the rapidly growing consumer markets in Africa, began to yield the first fruits to achieve the strategic power it expected

And when the earnings before interest, tax, depreciation and amortization are examined; it is to be seen that there an increase of approximately 17%. Though scientific analysis are necessary in order to be able to say that all of this increase is the success of the Defy acquisition, the reflection of the influence of the Defy investment on the earnings establishes, even when rough, an idea.

TABLO1: Arçelik'in satın alma sonrası ve öncesi

Yıl	Ciro**	FVAÖK (milyon TL)
2011	2,67%	864
2012	8,77%	1018
2013*	8,66%	824

NOT:*2013 yılı rakamları ilk 3 çeyreğin verilerini yansıtmaktadır. **Afrika bölgesinin Arçelik' in ilgili dönemindeki cirosu içindeki yüzdesini göstermektedir. (kaynak: www.arcelikas.com)

TABLE1: Of Arçelik Before and After the Acquisition

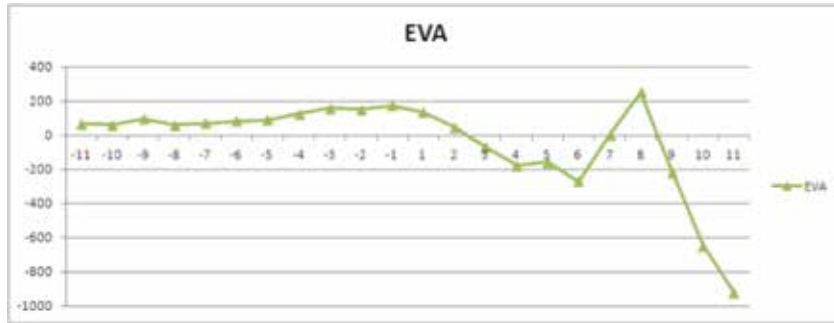
Year	Turnover**	EBITDA (Million TL)
2011	2,67%	864
2012	8,77%	1018
2013*	8,66%	824

REMARK:* The figures for 2013 reflect the data for the first 3 quarters. **Indicates the percentage of the Africa region within the turnover of Arçelik in the respective period. (Source: www.arcelikas.com)

Yurtdışı Yatırımları

Bu noktada Güney Afrika bölgesinde uluslararası şirketlerin yaptığı satın alma ve birleşmelerin başarısının incelendiği 2013 yılında Wits Business School' da gerçekleştirilen bir bilimsel araştırmanın sonuçlarından bahsetmek gerekmektedir. 2000 ve 2011 yılları arasında gerçekleşen 336 satın almanın başarısının başta EVA (Ekonomik Katma Değer) ile değerlendirildiği çalışmada, satın alma sonrasında satın alan şirketlerin EVA değerlerinde önemli ölçüde düşüşler gerçekleştiği sonucuna ulaşılmıştır. Çalışma ayrıca Hisse Başına Kazanç (EPS), Sermaye Karlılığı (ROC), Varlık Karlılığı (ROA), Öz Sermaye Karlılığı (ROE) gibi geleneksel finansal oranları kullanarak da değerlendirmelerde bulunmuştur. Bu analiz sonucunda ise satın almanın tamamlanmasının ardından şirketlerin başarılarında bir miktar gelişmeye gösterdiklerini belirtmişlerdir. Fakat sermaye maliyetini göz önünde bulundurmayan geleneksel yöntemlerin işaret ettiği, işletme faaliyetlerindeki bu belli belirsiz ilerlemenin hedef şirkete ödenen yüksek primlerin sermaye maliyeti hesaba katıldığında hissedarlar için değer yaratmadığı yorumuyla çalışmalarını sonuçlandırmışlardır.

Şekil-3:



Kaynak:

Makhele (2013), Research Paper, Wits Business School.

Figure-3

Source: Makhele (2013), Research Paper, Wits Business School.

336 satın almanın, satın alan şirket EVA'larının hesaplanarak medyan değerlerinin grafik haline getirildiği bahsedilen çalışmadan alınmış olan Şekil-3 ulaşılan ana sonucu güzel bir şekilde özetlemektedir. Şekil-3 'ün zaman eksenine bakıldığında t=0 anında satın almanın gerçekleştiği, pozitif zaman değerleri satın alma sonrasındaki EVA değerlerini, negatif zaman değerleri satın alma sonrasındaki EVA değerlerini göstermektedir. Kesikli kırmızı çizgi ile ayrılan satın alma öncesi ve sonrasına EVA değerlerinde görülen düşüş, Defy satın almasının Arçelik ciro ve FVAÖK değerlerinde görülen olumlu yönde değişimlerine rağmen hissedarlara ne kadar değer yaratabildiğini ve yaratma potansiyeli konusundaki beklentilerin gerçekleşip gerçekleşemeyeceği konusundaki şüpheleri arttırmaktadır.

At this point it is necessary to mention the results of the scientific study performed at Wits Business School in 2013, where the success of the acquisitions and mergers performed by international companies in the region South Africa is examined. The study, where the success of the 336 acquisitions performed between 2000 and 2011 are evaluated by primarily the EVA (Economic Value Added), has revealed that significant decreases are encountered at the EVA values of acquiring companies after the acquisition. Beside this has the study performed evaluations by utilizing traditional financial ratios like Earning Per Share (EPS), Return On Capital (ROC), Return On Assets (ROA), Return On Equity (ROE). They have noted as a result from this analysis that the companies have shown some development at the beginning after the completion of the acquisition. But they have concluded their study with the comment that, what the traditional methods, which don't take the capital costs into consideration, indicate is that this nebulous progress at the establishment activities don't generate a value for the shareholders when the high premiums paid to the target company are added to the capital cost calculations.

Figure-3, obtained from the study, of which it is noted that the acquiring company EVAs are calculated and the median values are converted into a graphic for the 336 acquisitions, summarizes the achieved main result well. Looking at the time axis of Figure-3, we see that the acquisition was realized at the t=0 time, the positive time values after acquisition EVA values, the negative time values after acquisition EVA values. The decrease to be seen at the before and after acquisition EVA values, divided into two by the red dashed line, increases the doubts on how far the Defy acquisition is able to generate value for the shareholders though the changes in positive direction with regards to the turnover and EBITDA values and whether the expectations regarding the generation potential will be realized or not.

ARÇELİK: 5 Ülkede (Türkiye, G. Afrika, Rusya Çin ve Romanya) 14 Üretim Tesis

ARÇELİK: Türkiye beyaz eşya sektörünün lider, çevreci, yenilikçi, tasarım ve teknolojik üstünlüğe sahip markası, Türkiye’de “marka” denince akla ilk gelen isim. Beyaz eşya, ankastre ürünler, elektronik ürünler, klima, hazır mutfak, küçük ev aletlerinden oluşan geniş ürün gamının yanında, Türkiye’nin en güçlü, en yaygın satış ve servis ağına sahip markası. Şeffaacaktır.

BEKO: Dünya genelinde 100’den fazla ülkede ve Türkiye’de solo, ankastre beyaz eşya, küçük ev aleti, klima ve elektronik ürünleri ile akıllı çözümler sağlayan, çok geniş bir tüketici kitlesinin ihtiyaçlarını karşılayan ve gündelik hayatta kaliteyi artıran dünya markası.

BLOMBERG: Teknolojik, pratik, çevre dostu özellikleri estetik bir tasarım ile bir araya getiren Alman kökenli 129 yıllık köklü marka, “Hayatınızla Uyum İçinde” sloganıyla tüketicilere sunulan solo ve ankastre beyaz eşya ürün gamı.

ARCTIC: Romanya’nın en çok bilinen, köklü yerel markası, Romanya beyaz eşya pazarında lider.

GRUNDIG: Alman kökenli, 67 yıllık güçlü elektronik markası, tüketici elektroniği ve kişisel bakım ürünlerinden oluşan zengin ürün gamı.

ALTUS: Dayanıklı tüketim ihtiyaçlarını en ekonomik şekilde karşılamak isteyenlerin markası.

FLAVEL: İngiltere ve İrlanda pazarının beyaz eşya markalarından biri, tüketicilerin ihtiyaçlarını ekonomik şekilde karşılayabildikleri solo ve ankastre beyaz eşya ürün gamı.

ELEKTRABREGENZ: Avusturya kökenli 119 yıllık köklü yerel marka, Avusturya beyaz eşya sektörünün en çok tanınan markalarından biri.

LEISURE: İngiltere solo pişiriciler pazarının geleneksel markası. Klasik veya çağdaş çizgide tasarlanmış gazlı ve/veya elektrikli kuzineler ile ankastre ürünler.

DEFY: Güney Afrika’daki ev aletleri pazarının lider markası. ■

Arçelik’in uluslararası markaları

International Brands of Arçelik



ARÇELİK: 14 Manufacturing Plants in 5 Countries (Turkey, S. Africa, Russia, China and Romania)

ARÇELİK: The leading, environmentalist, innovative brand of Turkey with design and technology supremacy, the first name that comes into the mind when it’s about a “brand”. Along with its broad product range, consisting of white goods, built-in products, electronic products, air-conditioners, fitted kitchens, small home appliances, Turkey’s brand with the strongest, most wide spread sales and service network. Şeffaacaktır.

BEKO: A world brand, which provides smart solutions with solo, built-in white goods, small home appliances, air-conditioners and electronic products in more than 100 countries worldwide and in Turkey, meets the needs of a very broad consumer audience and increases quality in daily living.

BLOMBERG: Deep rooted German brand with a history of 129 years, which combines technological, practical, environment friendly solutions with an aesthetic design, solo and built-in product range offered to the customers with the slogan “In Harmony with Your Life”.

ARCTIC: Romania’s most known, rooted local brand, leader of the Romanian white goods market.

GRUNDIG: German, 67 years old, strong electronics brand with a rich product range consisting of consumer electronics and personal care products.

ALTUS: The brand of those who aim to meet their durable consumer good need in the most economic way.

FLAVEL: One of the white good brands of the English and Irish markets, which has a solo and built-in product range with which they can meet the needs of the consumers economically.

ELEKTRABREGENZ: Austrian, 119 years old rooted brand, which is one of the most known brands of the Austrian white good sector.

LEISURE: The traditional brand of the English solo cookers market. Gas fired and/or electrical ovens and built-in products, designed with classical and modern lines.

DEFY: Leading brand of the South African home appliances market. ■



Ülker'in Globalleşme Girişimleri



Alev Dilek AYDIN
İAÜ, Araştırma
Görevlisi
IAU, Research
Associate

Globalization
Attempts of
Ülker



Ülker'in bu yılın başında ABD'ndeki "DeMet Candy Company"nin % 100 ünü alması belki kamuoyunda "Godiva"nın alınması (2008) kadar yankı yaratmadı. Ama, bizce, bu dünyanın en büyük pazarına girmek için atılmış çok önemli bir adım.

Yurtdışı yatırımlar kavramı her ne kadar yeni ortaya çıkmamış bir olgu olsa da günümüzde, özel sektörün küresel ekonomiye entegrasyonuna paralel olarak önemi giderek artmaktadır.

Yurtdışı yatırımlarını, doğrudan yurtdışı yatırımları, portfolyo yatırımları ve diğer yatırımlar olmak üzere üçe ayırmak mümkündür. Buna göre bu yazının da konusunu oluşturan doğrudan yurtdışı yatırımlar kalıcı bir menfaat kurma amacıyla bir ülkede yerleşik şirketlerin başka bir ülkede sıfırdan şirket kurarak ya da varolan bir şirketin özsermayesine %10'dan fazla bir payla ortak olarak yaptığı uzun vadeli yatırımlardır.

Yurtdışı doğrudan yatırımlar, dünya genelinde 1980'lerden itibaren dış ticaret üzerindeki engellerin kaldırılmaya başlanmasıyla birlikte hızlı bir artış göstermiştir. Tüm ülkelerin adeta birbirleriyle yarışarak ülkelerine çekmeye çalıştıkları yurtdışı yatırımların giriş yaptığı ülkeye de birçok yararı bulunmaktadır. Bu yararların başında o ülkeye mali kaynak sağlaması, teknoloji ve know-how transferi yoluyla ülke ekonomisine orta ve uzun vadede olumlu katkı yapması, istihdamda ciddi artış sağlaması ve ülkenin küresel ekonomiye entegrasyonunu sağlayarak çokuluslu şirketlerin bulundukları ülkenin ihracatını arttırması sayılabilir.

Maybe that the acquisition of 100% of the "DeMet Candy Company" in the USA by Ülker at the beginning of the year didn't result in much echo in the public like the acquisition of "Godiva" (2008). But we think that this was a very important step in order to enter the world's largest market.

Even though the notion of abroad investments is not a new emerged feature, its importance increases progressively today in parallel with the integration of the private sector into the global economy. It is possible to divide the abroad investments into three as the direct abroad investments, portfolio investments and other investments. According to this are direct abroad investments, constituting the subject of our article, long termed investments performed by companies residing in a country in another country by founding a company from the scratch by becoming a partner of an existing company with a share of more than 10% at its equity capital. Direct abroad investments have presented a rapid increase worldwide as of the 1980s along with the initiation of the elimination of the hindrances on the foreign trade. The abroad investments, which all countries attract to themselves in virtually a race with each other have many benefits for the countries they enter into. Among these benefits can that it provides financial sources for that country, positively contributes to the country economy in the mid and long term via technology and know-how transfer, provides a serious increase of the employment and the increase of the export of the country where multi-national companies are located by providing the integration of the country into the global economy be mentioned. Looking at the company dimension of direct abroad investments, we see that these contribute to the international competitiveness of the companies at a considerable level. Direct abroad investments with regards to companies can be examined under

Yurtdışı Yatırımları

Doğrudan yurtdışı yatırımların şirket boyutuna baktığımızda ise şirketlerin uluslararası rekabet edebilirliğine azımsanmayacak derecede katkı sağladıkları görülmektedir. Şirket açısından doğrudan yurtdışı yatırımlar "marka satın alma" ve "sıfırdan yatırım" olmak üzere iki ana başlık altında incelenebilir. Marka satın alma, şirketlere yeni pazarlara giriş ve mevcut pazarlarda derinleşme anlamında birçok fırsat sunmaktadır. Şirketler yeni marka satın alarak daha önce faaliyet göstermedikleri yeni pazarlara adım atmak ve birçok önemli hedefi gerçekleştirmek istemektedirler. Bu hedefler ;



Yurtdışı doğrudan yatırımlar küresel ekonomiye bağlı olarak hızla artmış ve 2007 yılı itibarıyla 2 trilyon dolar gibi rekor bir seviyeye ulaşmıştır. Son yaşadığımız küresel finansal krizin etkisiyle yurtdışı yatırım akımları 2007'den itibaren azalmaya başlamış, fakat 2010 itibarıyla tekrar artmaya başlamıştır. Yurtdışı yatırım-

two main the titles, being "acquiring brands" and "investments from the scratch". Acquiring new brands presents the market many opportunities in the sense of entering into new markets and deepened in existing markets. Companies want to step into new markets which they weren't active in before and to realize many important objectives by acquiring new brands. These objectives are;

Direct abroad investments have rapidly increased depending on the global economy and have achieved in 2007 a record level of 2 Trillion US Dollars. The direct abroad investments have started to decrease as of 2007 due to the last experienced finance crisis, but started to increase again in 2010. There is no doubt that the most important factor for that the abroad investments have reached this level is the mergers and acqui-

Outbound Acquisitions

Yurtdışı yatırımlar Türkiye için son yıllarda, özellikle 2005'ten bu yana ivme kazanmış bir konudur.



Abroad investments are an issue which gained acceleration during the last years, particularly since 2005.

ların bu seviyeye ulaşmasında en büyük etken kuşkusuz özel sermayeli şirketlerin gerçekleştirmiş olduğu birleşmeler ve satın almalarıdır.

Gelişmekte olan ülkeler hem en çok yurtdışı yatırım gerçekleştiren hem de en çok yurtdışı yatırım çeken ülkeler sıralamasında en ön sırada gelmektedir. Gelişen ülkelere kayan yurtdışı yatırımlar diğer gelişmekte olan ülkelerin de katkılarıyla hızla artmaktadır. Buna göre 2010 yılında gelişmekte olan ülkelerin yurtdışı yatırımlarının %70'i gene gelişmekte olan ülkelere yapılmıştır.

Yurtdışı yatırımlar Türkiye için de yeni bir olgu olmamakla birlikte son yıllarda, özellikle 2005'ten bu yana ivme kazanmaya başlamış bir konudur. 2005 yılına kadar Türk firmalarının yurtdışına yaptıkları yatırım tutarı 1 milyar doları geçmezken bu tarihten itibaren yurtdışı yatırımlara giderek daha fazla önem verilmeye başlanmıştır. Bu durumun oluşmasında 1980'lerde başlayan ve dozu giderek artan Türkiye'nin liberalleşme sürecinin etkisi büyük-

sitions realized by private capital companies. Developing countries hold the front positions in both the abroad investments realizing countries and abroad investments attracting countries rankings. The investments, shifting from developed countries to developing countries rapidly increase by the contributions of the other developing countries, too. According to this are 70% of the abroad investments of developing countries are realized again in developing countries. Whilst abroad investments are not a new fact for Turkey, too, it is an issue which gained acceleration particularly as of 2005 to present. Whilst the sum of the investments of Turkish companies performed abroad didn't exceed 1 Billion US Dollars, it is started to attach progressively more importance to abroad investments as of that date. The influence of the liberalization process of Turkey, which started in the 1980s and of which the dose increased progressively, is great at the development of this situation. The competition environment created by these investors along with the increase of the foreign investors, who came to Turkey, had positive effects with regards to showing the Turkish companies the opportunities waiting for them abroad. Whilst today 86% of the abroad investments of Turkey are performed to European and Central Asian countries, the share obtained by the G-20 and EU countries from the Turkish abroad investments is 51%. The Turkish countries have initiated a diversification in their abroad investments during the recent years and in addition to close geographies also the number of Turkish companies active in Africa has increased progressively, too. The sectors, which come to the foreground among the abroad investments of Turkey, are the finance, energy and manufacturing sectors. Turkish companies with abroad investments put a weight on production and marketing. Increasing the product and market diversity, brand recognition, cost advantage are the factors taken into consideration the most by Turkish companies when performing investments. Iraq, Russia, China and India are the countries which come to the foreground at the investment plans of Turkish companies. Particularly Russia is leading the countries preferred the most by the Turkish companies with regards to manufacturing. Particularly Russia continues to attract Turkish companies rather due to its consumer market and rapid development than the investment costs.

Yurtdışı Yatırımları

tür. Türkiye'ye gelen yabancı yatırımcıların artmasıyla birlikte bu yatırımcıların yurtiçinde yarattıkları rekabet ortamının, Türk firmalarına yurtdışında kendilerini bekleyen fırsatları gösterme açısından olumlu etkileri olmuştur.

Bugün Türkiye'nin yurtdışı yatırımlarının %86'sı Avrupa ve Orta Asya'ya yapılırken, G-20 ve AB üye ülkeleri Türk yurtdışı yatırımlarından %51 pay almıştır. Son yıllarda Türk şirketleri yurtdışı faaliyetlerinde çeşitlendirmeye gitmiş ve yakın coğrafyalara ek olarak Afrika'da faaliyet gösteren Türk şirketleri de gide rek artmıştır. Türkiye'nin yurtdışı yatırımlarında öne çıkan sektörler finans, enerji ve imalat sektörleridir. Yurtdışı yatırımları bulunan Türk firmaları üretim ve pazarlamaya ağırlık vermektedirler. Ürün ve pazar çeşitliliği, marka bilinirliğini arttırma, maliyet avantajı Türk firmalarının yatırım yaparken en çok göz önünde bulundurdıkları etmenlerdir.

Irak, Rusya, Çin ve Hindistan pazarları Türk firmalarının yatırım planlarında öne çıkan ülkelerdir. Özellikle Rusya, Türk firmalarının üretim için en çok tercih ettikleri ülkelerin başında gelmektedir. Rusya, yatırım maliyetlerinden çok, tüketici pazarı ve hızlı gelişmesi nedeniyle Türk firmalarının ilgisini çekmeye devam etmektedir.

2008 küresel finansal krizini fırsata çevirme peşinde olan Türk firmaları yurtdışı satın alma ve birleşmelere ağırlık vermiştir. Bu durumda kuşkusuz dünyada yaşanan ekonomik karışıklıklar nedeniyle gözünü geliştirmekte olan ülkelere çeviren yabancı şirketlerin önümüzdeki dönemde Türk firmalarıyla birleşme ve satın alma işlemlerine ağırlık vermesinin de payı büyüktür. Şirket ya da marka satın alma konusunda istekli ve bu konuda ciddi çalışmalar içinde olan Türk şirketleri yurtdışında, özellikle Asya Pasifik ve Avrupa'da yeni marka edinme peşindedirler.

Türk şirketlerinin gıda sektörü başta olmak üzere asırlık markaları satın almaları ve bu şekilde özellikle de Avrupa pazarına yatırım yapmaları dikkat çekicidir. En çok ses getiren yurtdışı satın almaların başında Yıldız Holding'in dünyanın önde gelen premium çikolata markası Godiva'yı satın alması gelmektedir. Yıldız Holding'in Godiva'yı satın alma öyküsüne geçmeden önce gıda sektöründe 1944'te başlayan öyküsüne göz atmakta fayda vardır.



Turkish companies, which aimed to convert the global finance crisis of 2008 into an opportunity, gave weight to acquisitions and mergers. There is no doubt that the share of the foreign companies, which had put their eyes on developing countries due to the economic disorder experienced in the world, gave weight to merger and acquisition transactions with Turkish companies in the upcoming period was great, too. Turkish companies, which were willing and conducting serious works in order to acquire companies or brands, were chasing up to acquire new brands abroad, particularly in Asia-Pacifics and Europe. The acquisition of century old brands, lead by the food sector, and thus the investments of Turkish companies particularly in Europe are attracting the attention. The most barnburner abroad acquisitions is lead by the acquisition of the world's leading premium chocolate brand Godiva by Yıldız Holding. It is useful to look at Yıldız Holding's history in the food sector that began in 1944 before setting over to the story of Godiva's acquisition.

From Single Type Product to 300 Brands: Yıldız Holding

Yıldız Holding started in the food sector by producing biscuits. The first plant, the first brand, the

Tek Çeşit Üründen 300 Markaya: Yıldız Holding

Yıldız Holding gıda sektörüne bisküvi üreterek başladı. İlk fabrika, ilk marka, ilk satış kısaca Yıldız Holding'in tüm gıda işinin temeli bisküviyle atıldı. Bu süreç, Ülker markasıyla adlandırılan Ülker çikolata ile hız kazandı. Ülker markalı ilk bisküvinin üretilmesinin 50. Yılı olan 1994 yılı aynı zamanda Yıldız Holding'in gıda sektöründe atağa kalkmaya başladığı yıl oldu. Yıldız Holding bu stratejiyle sadece bisküvi ve çikolata alanında var olmayacağını, gıda sektöründe yepyeni alanlara genişleyeceğini de sinyali vermiş oldu. Yağ, süt, sütlü ürünler, içecek gibi gıda sektörünün diğer kategorilerinde yaşanan hızlı büyüme Yıldız Holding'in endüstriyel büyüme ve markalaşmaya ne kadar büyük önem verdiğinin de göstergesiydi.

Bugün gelinen noktada Yıldız Holding'in gıda sektöründe 40 kategoride 300 markası bulunmaktadır. Yenilikçi ve rekabetçi yapısını yurtiçinde iyice sağlamlaştıran Ülker Grubu, gıda üretim tesislerini üretim gücü ve dağıtım ağıyla sadece Türkiye'de

değil, uluslararası çaptaki endüstriyel büyüklük sıralamasında da önlerdeki yerini sağlamlaştırmıştır. Çikolata ve şekerleme sektörünün dünyadaki önde gelen yayını olan Candy Industry'nin hazırlamış olduğu Küresel Top-100 2012 listesine göre Yıldız Holding çikolata ve şekerleme sektörlerinde faaliyet gösteren firmalar arasında ciro, çalışan sayısı ve üretim tesisi bazında dünyada 11. sırada yer alırken, 2013 yılında ise aynı listede 12. sırada yer almaktadır. Bugün Yıldız Holding, yurtiçinde üç ve yurtdışında altı fabrika olmak üzere toplam dokuz fabrikada 8.200 çalışanıyla çikolata ve şekerleme üretimi gerçekleştirmektedir. 2014 yılı başında Demet's Candy Company'nin satın alınmasıyla birlikte Yıldız Holdingin çikolata – şekerleme fabrika sayısı onbire yükselmiştir. 2012 yılını 12.4 milyar liralık ciro ile kapatan Yıldız Holdingin 2013 büyümesinin ise % 18 olması bekleniyor. Yıldız Holding, 2013 sonu itibarıyla 49'u Türkiye'de olmak üzere toplam 60 fabrikada üretim gerçekleştirmektedir.

Yıldız Holding – Ülker Yurtdışı Üretim Tesisleri / Yıldız Holding – Ülker's Manufacturing Plants Abroad



Kaşıkçı Elması: Godiva

Yıldız Holding 2007 yılında dünyanın lider premium çikolata ve çikolatalı ürünler markası Godiva'yı 850 milyon dolara Campbell Soup'tan satın alarak Nisan 2008'de bünyesine kattı. Elbette Godiva'nın Yıldız Holding tarafında satın alınması çok bilinçli bir karardı. Godiva, 1926 yılında Belçika'da Joseph Daps tarafından kurul-

first sale, briefly the foundation of all food business of Yıldız Holding was layed with biscuits. This process accelerated with Ülker chocolate named with the brand Ülker. The 50th anniversary of the production of the first chocolate under the brand Ülker, 1994, was also the year when Yıldız Holding started its attack in the food sector. Yıldız Holding gave with this strategy the first signals for that it

Yurtdışı Yatırımları

muş ve 1966'da % 33'ü Campbell şirketince satın alınarak ABD'de ilk Godiva butiği açılmıştır. Yıldız Holding'in o tarihteki CEO'su Atilla Kurama, 2007 yılındaki satın almadan sonra yaptığı açıklamada şirketin 1990 yılından itibaren ciddi bir büyüme atağına geçtiğini, anketlere göre ABD'deki marka bilinirliğinin %89 olduğunu ve en büyük pazarının %62 ve 308 milyon dolar ile ABD olduğunu belirtmişti. Bu da Yıldız Holding'in bu satın almanın gerçekleşmesini neden bu kadar istediğini açıklıyor.

Şirketin büyümesi ve yenilenmesi için her türlü yatırımı gerçekleştiren Yıldız Holding birleşme sonrası yürüttüğü yönetim stratejisiyle sadece Türkiye'de değil, dünya çapında da dikkatleri üzerine çekmeyi başardı. Amerika'nın önde gelen iş dünyası yayınlarından Harvard Business Review dergisinin Aralık 2009 tarihli sayısında yayınlanan "Satın Aldığınız Şirketi Entegre Etmeyin, Onlarla İşbirliği Yapın" (Don't Integrate Your Acquisitions, Partner with Them) adlı makale, Yıldız Holding'in Godiva'yı satın aldıktan sonra izlediği sıra dışı yönetim stratejisini okurları için analiz etti.

Peki neydi Godiva'yı diğer satın almalarından farklı kılan?

Gelişmekte olan ülkelerin birtakım çokuluslu şirketlerinin yapmış oldukları birleşme ve satın alma (B&SA) işlemleri farklı bir yönetim anlayışı izlenmesi sonucu bu işlemlerin başarılı olmasını sağlamıştır. Bu yönetim anlayışı, birleşme ve satın almalarla yeni bir soluk getirdiği gibi satın alan şirkete de birçok fayda sağlamıştır.

Gelişmekte olan ülkelerin önde gelen çokuluslu şirketleri yurtdışında satın aldıkları şirkete hemen entegre olmak yerine satın aldıkları şirketin operasyonlarına özgürce, sanki sahiplik hiç el değiştirmemişçesine devam etmelerine izin vermektedirler. Böylece her organizasyon en iyi yaptığı işe odaklanmış, bu da başarıyı getirmiştir. Bu, bir anlamda satın alınan şirketi bir ortak olarak görme üzerine kurulu bir yaklaşımdır. Satın alınan firma, satın aldıkları firmanın üst düzey yönetimini değiştirmemekte ve onlara daha önce sahip oldukları güç ve otonomiye sağlamaya devam etmektedir. Bununla birlikte satın aldıkları şirkete zarar vermeden, kendileri için önemli olan birkaç noktada sinerji yaratmaya da özen göstermektedirler. Böylece satın alınan firmayla sanki bir stratejik ortaklığa gidilmiş gibi bir durum ortaya çıkmakta ve satın

Ülker'in yurtdışındaki en önemli girişimi 2008 yılında Godiva'nın alınmasıdır.

The most important initiative of Ülker abroad is the acquisition of Godiva in 2008.

will not only be present in the biscuit and chocolate areas, but would expand to very new areas in the food sector. The rapid growth experienced in the other categories of the food sector like butter, milk, dairy products, beverage was the indicator for how much importance Yıldız Holding had attached to industrial growth and branding.

At the today achieved point has Yıldız Holding 300 brand in 40 categories in the food sector. The Ülker Group, having strengthened its innovative and competitive structure thoughly in the inland, has not only in Turkey but also in the industrial size ranking in the world scale reinforced its position at the front ranks with the production power of its food production facilities and its distribution network. Ülker Grubu, gıda üretim tesislerini üretim gücü ve dağıtım ağıyla sadece Türkiye'de değil, uluslararası çaptaki endüstriyel büyüklük sıralamasında da önleredeki yerini sağlamlaştırmıştır. Whilst Yıldız Holding was positioned at rank 11 according to the Global Top-100 2012 list prepared by the Candy Industry, the leading publication of the chocolate and candy sector in the world, among the companies active in the chocolate and candy sector with regards to turnover, employees and production facilities, it was positioned at rank 12 in 2013. Today conducts Yıldız Holding chocolate and candy production in total 9 plants, of which three are in the inland and six are abroad, with 8,200 employees. The number of the chocolate and candy plants of Yıldız Holding increased to eleven by the acquisition of the DeMet's Candy Company at the begin of 2014. It is expected that the growth ratio ofr Yıldız Holding, which has closed 2012 with a turnover of 12.4 Billion Turkish Liras, will be realized as 18%. Yıldız Holding conducts production in total 60 plants as of the end of 2013, of which 49 are located in Turkey.

The Spoonmaker's Diamong: Godiva

Yıldız Holding has acquired in 2007 world's premium chocolate and chocolate products brand Godiva for 850 Million US Dollars from Campbell Soup and included it in April 2008 into its entity. Of course was the acquisition of Godiva by Yıldız Holding a very deliberate decision. Godiva was founded in 1926 in Belgium by Joseph Daps and 33% of it was acquired by the company Campbell in 1966 and the first Godiva boutique was opened in the USA. The CEO of the company at that date, Atilla Kurama, had noted in his statement after

alma sonucu oluşan entegrasyonun istenmeyen, olumsuz sonuçlarının da önüne geçilebilmektedir. Bu sayede farklı iş yapma kültüründen gelen şirketler arasında bilgi ve deneyim paylaşımı mümkün olabilmektedir.

Yıldız Holding Yönetim Kurulu Başkanı Murat Ülker aslında, Godiva'yı satın almak için görüşmeler yürütürken ortaklık üzerine kurulu bir yönetim stratejisi izleyeceğinin ilk sinyallerini vermişti. Yıldız Holding eski CEO'su Kurama, anlaşmanın en önemli noktasında Murat Ülker ile ABD'de bulundukları sırada, Godiva'nın Üst Yöneticisi Jim Goldman'ın "Godiva'yı niye satın almak istiyorsunuz?" sorusuna Murat Ülker'in şu şekilde yanıt verdiğini aktarmaktadır:

Ben 7,5 milyar dolarlık bir şirketin başkanıyım, yeterince işim var. Size Godiva'da ne gördüğümü anlatayım. Bizim, Topkapı Sarayında eş bulunmaz bir Kaşıkçı Elmasımız vardır. Godiva da benim için çikolata sektörünün mücevheridir. Onu parlatır, gerekirse gerdanlık şekline dönüştür, bilinmeyen coğrafyalarda tanıtımını yaparız.

Goldman da bu cevap üzerine Murat Ülker'e "Godiva'yı bundan daha iyi anlatan başka kimse çıkmadı" yanıtını verir.

"Ortaklık yaklaşımı" olarak adlandırabileceğimiz bu yeni yaklaşım, geleneksel şirket birleşme ve satın almalarından birçok noktada farklılıklar göstermektedir. Şirketler genelde birleşme ve satın almalar sonrası birkaç konuda karar verme durumuyla karşı karşıya kalmaktadırlar. Bu konuları ortaklık yaklaşımını şirketlerin merkezine yerleştirerek incelersek Yıldız Holding'in Godiva'yı satın aldıktan sonraki yönetim stratejisi çok daha iyi anlaşılabilir.

ABD Çikolata Pazarına Açılan Kapı: DeMet's Candy Company

Yıldız Holding 2008 yılında lider premium çikolata markası Godiva'yı 850 milyon dolara satın almasından sonra Amerika pazarındaki ikinci büyük hamlesini ise 2014 başında DeMet's Candy Company hisselerinin %100'ünü Brynwood Partners şirketinden satın alarak yaptı. Yıldız Holding 2008'de Godiva'yı satın aldıktan sonra dünya gıda pazarında dikkatleri üzerine çekmeyi başarmıştı. Bu ikinci satın alma hamlesiyle ise Amerikan pazarında faaliyetlerini büyültmeyi hedeflediğinin sinyallerini açıkça vermiş oldu. Yaklaşık 200 çalışanı bulunan DeMet's



the acquisition in 2007 that the company had started to grow considerable as of 1990 and that the brand awareness in the USA was 89% according to the public surveys and that its greatest market was the USA with 62% and 302 Million US Dollars. And this explains why Yıldız Holding wanted the realization of the acquisition that much Yıldız Holding, which made any type of investments for the growth and development of the company, achieved to attract the attentions not only in Turkey, but also worldwide with the management strategy it had conducted after the acquisition. The article with the title "Don't Integrate Your Acquisitions, Partner with Them", issued in the December volume of America's leading business world periodical Harvard Business Review, has analyzed for its readers the extraordinary management strategy of Yıldız Holding it conducted after the acquisition of Godiva. But what differentiated Godiva from the other acquisitions? The merger and acquisition transactions (M&A) performed by some multi-national companies of developing countries have resulted these transactions successful due to that they have followed a different management approach. This management approach has both brought a new breath to mergers and acquisitions and provided many benefits to the acquiring company.

The leading multi-national companies of developing countries allow that the acquired company can conduct its operations free, as if the ownership wouldn't have changed at any time instead of integrating immediately into the company they have acquired. Thus has every organization focussed on the work it has done the best and this has brought the success along with it.



Yurtdışı Yatırımları



Comapany şirketini Yıldız Holding'e satan ABD'li Brywoods ise şirketi, 2003 yılında Nestle'den satın almıştı. DeMet's Company 23 Aralık 2013 itibarıyla Yıldız Holding ile imzaladığı hisse alım sözleşmesinin ardından gerekli izinlerin çıkmasıyla birlikte Yıldız Holding şirketleri arasındaki yerini alacaktır.

Godiva'da olduğu gibi DeMet's Company şirketinin de satın alınması tesadüfi değil Yıldız Holding için gayet bilinçli bir karardır. 1898 yılında kurulan DeMet's Company, Amerika Birleşik Devletleri'nin çikolata kaplamalı ve atıştırmalık ürünler pazarının en köklü şirketlerinden bir tanesiydi. 1898'de Chicago'da kurulan firma ilk ve köklü markası olan "Turtles" ve öteki markaları "Flipz" ve Treasures" ile çikolata kaplamalı atıştırmalık ürünler pazarında önemli bir ağırlığa sahipti. ABD'de toplam iki fabrikada üretim yapan DeMet's Company şirketinin 2012 yılı itibarıyla satışları 130 milyon doları bulmaktadır. Kuşkusuz sadece cirosal anlamdaki büyüklüğüyle değil, ABD'nin en büyük ve başlıca perakende firmaları arasında yer alan Safeway, Target, Costco, Walgreens, Walmar ve Kroger başta olmak üzere önemli perakende zincirlerine de satış yapıyor olması bu firmayı Ülker'in gözünde satın alma için cazip hale getirmektedir.

DeMet's Candy hakkında daha detaylı bilgi verirsek, aslında kuruluşundan bu yana nasıl bir büyüme sergilediği de daha net ortaya çıkacaktır. Şirket, 1898 yılında faaliyete başladığında Chicago'da yalnızca şekerleme ve atıştırmalık ürünlerin yer aldığı küçük bir dükkanda

This is an approach to deem the acquired company as a partner in some sense. The acquiring company doesn't change the top management of the acquired company and continues to provide them the power and autonomy they had before. Beside this, they attach importance to create synergy in some important points for them without harming the acquired company. Thus a situation as if a strategical partnership would be entered into with the acquired company emerges and the unfavourable, negative results of the integration as a result of the acquisition can be avoided, too.

Yıldız Holding CEO Murat Ülker had in fact given the first signals for that he will conduct a management strategy based on a partnership during the conduct of the negotiations regarding the acquisition of Godiva. The former Yıldız Holding eski CEO Mr. Kurama transmits that Murat Ülker answered the question of the Godiva CEO Jim Goldman "Why do you want to acquire Godiva" at the most important point of the agreement when they were in the USA with Murat Ülker as follows: I am the president of a 7.5 Billion US Dollar company, I have enough to do. Let me tell you what I saw in Godiva. We have a unique Spoonmaker's Diamond in Topkapı Palace. And Godiva is for me the jewel of chocolate. We will polish it, convert it into a necklace in the world and introduce it to the geographies where it is not known. And Goldman responses on this answer to Murat Ülker "There was nobody who has described Godiva better than this". This new approach, which we can name as the "Partnership Approach", differentiates itself in many points from the traditional company mergers and company acquisitions. Companies generally need to make decisions on some issues after mergers and acquisitions. The management strategy of Yıldız Holding after it had acquired Godiva will be better understandable when we place this partnership approach to the centre of the companies.

The Door to the US Chocolate Market: DeMet's Candy Company

Yıldız Holding has made the second great step in the American market after it had acquired in 2008 the leading premium chocolate brand Godiva for 850 Million US Dollars by the acquisition of 100% of the shares of the DeMet's Candy Company from the company Brynwood Partners in 2014. Yıldız Holding had achieved to attract the

Outbound Acquisitions

satılmaktaydı. DeMet's Candy, zaman geçtikçe çeşitli markaları ve ürün portföylerini şirket bünyesine ekleyerek ABD pazarının en itibarlı markalarından biri olmayı başardı. Şirket ile ilgili bir diğer dikkat çeken nokta ise finansal yapısına bakıldığında fark edilen sağlam büyüme performansıdır. Şirket, 2010 yılında %16, 2011'de %19 ve 2012'de ise %13'lük bir büyüme performansı göstermeyi başarmıştır. Bu büyüme performansı ABD pazarı gibi rekabetin oldukça yoğun olduğu bir pazarda önemli bir başarı anlamına gelmektedir. Şirketin faaliyet karında ise yine aynı dönemde önemli bir artış kaydedilmiştir. Zira son 4 yılın faaliyet kar marjı ortalaması %22 seviyelerinde gerçekleşmiştir.

Şirket, 2012 yılı cirosu olan 130 milyon doların %56'lık kısmını "Turtles", %29'luk kısmını "Flipz" ve %15'lik kısmını ise "Treasures" ve özel markalı (private label) diğer ürünlerden elde etmiştir. Şirketin markaları itibarıyla tüketici profiline bakıldığında ise "Turtles" markasının firmanın ilk markası olması nedeniyle, her yaştan ve sadık müşteri kitlesine sahip olduğu görülmektedir. "Flipz" markası ise çikolata kaplamalı tuzlu atıştırmalık olarak tanımlanabilecek bir lezzeti yaratıcı bir fikirle bir araya getirerek bu kategoride pazar lideri olmayı başarmıştır. "Treasures" markası ise daha ziyade sütlü ve bitter çikolata kaplamalı ürünlerden oluşan bir markadır.

Yıldız Holding dünya üzerinde başka herhangi bir ülkeden de marka satın alabilecekken bu satın almada tercihini ABD'den yana kullanmasının birçok nedeni bulunmaktadır. Bu ne-

Ülker'in son satın aldığı şirket olan DeMet Candy Company 1898 tarihinde kurulmuş köklü bir şirkettir.

attention in the world food market to itself after having acquired Godiva in 2008. And it has clearly given the signals for that it targets to expand its activities in the American market by this second acquisition attack. And the US Brynwoods, which sold the DeMet's Company with approximately 200 employees to Yıldız Holding, had acquired the company in 2003 from Nestle. The DeMet's Company will be one of the Yıldız Holding companies obtainment of the necessary permits after the subscription of the share transfer agreement with Yıldız Holding by December 23rd 2013.

As it was the case for Godiva, the decision regarding the acquisition of the DeMet's Company was not an incidental decision for Yıldız Holding, but a pretty aware decision. The DeMet's Company, founded in 1898, was one of the most deep rooted companies of the chocolate coated and snack product market of the United States of America. The company founded in 1898 in Chicago had with its first and rooted brand "Turtles" and its other brands "Flipz" and "Treasures" an important weight in the chocolate coated and snack products market. The sales of the DeMet's Company, manufacturing in two plants in the USA, reached nearly 130 Million US Dollars as of 2012. There is no doubt that not only the size in term of its turnover, but also its sales to the largest and leading retail sale companies of the USA, lead by Safeway, Target, Costco, Walgreens, Walmar and Kroger was converting this company attractive in the eyes of Ülker with regards to acquisition. It will be revealed more clarified what for a growth it had presented since its foundation when we provide more detailed information about DeMet's Candy. The company was when it had started its activities in 1898 a small shop in Chicago where only sweets and snacks were sold. DeMet's Candy has added diverse brands and product ranges into its entity as the time had passed and achieved to become one of the most renowned brands of the US market. Another attention attracting issue related to the company is the recognized stable performance when you examine its financial structure. The company had achieved to present a growth performance of 16% in 2010, 19% in 2011 and 13% in 2012. This growth performance means an important success in a market where there is an intensive competition like the US market. And a considerable increase is recorded at the activity profit of the company during the same period.



The last acquired company by Ülker, the DeMet Candy Company, is a rooted company founded in 1898.

Yurtdışı Yatırımları

denleri anlamak için ise ABD çikolata pazarını analiz etmekte fayda vardır. Dünya şekerleme ve çikolata ürünlerinin %54'ü ABD pazarında tüketilmektedir. Bu oran bile tek başına ABD pazarının ne kadar can alıcı bir pazar olduğunun göstergesidir. Yılda ortalama %8 büyüme göstermesi ABD pazarının ne kadar dinamik bir pazar olduğunun da başlı başına bir kanıtıdır. Pazarın büyüklüğünü rakamsal olarak vermek gerekirse yaklaşık 80 milyar dolar olduğunu belirtmekte fayda vardır. ABD pazarında çikolata kaplamalı ürünlerin satışı ise 2013 yılı itibarıyla 12 milyar dolar olarak gerçekleştirmiştir. 2012 yılı sonu itibarıyla 130 milyon dolar ciroya sahip

The profit margin average of the last 4 years is realized at 22% level. 56% of the 2012 turnover of the company, which was 130 Million US Dollars, is achieved from products of the brand "Turtles", 29% of the brand "Flipz" and 15% by other private label products. When we look at the consumer profile of the company with regards to its brands, we see that the brand "Turtles", due to being the first brand of the company, has a consumer audience of all ages and which are loyal. And the brand "Flipz" has combined a taste with a creative idea, which can be defined as chocolate coated salty snack, and achieved to become the market leader in this category. And the brand "Treasury"



olan DeMet's Company firmasının ise bu pazarda %1'ler seviyesinde bir pazar payına sahip olduğu görülmektedir.

Gelelim hemen hemen tüm yurtdışı satın almalarıyla olay yaratan Yıldız Holding'in bu satın almayla hedeflediklerine. Godiva'yı almasının ardından Kuzey Amerika pazarında büyümeyi kendine iyiden iyiye strateji edinen Ülker Grubu, DeMet's Company firmasını da bünyesine katarak ABD organize perakende pazarındaki mevcut faaliyetlerini daha da geliştirmeyi ve yerini sağlamlaştırmayı hedeflemektedir. Türkiye'de tüketicilerin taleplerine en hızlı cevap verebilecek nitelikte güçlü bir dağıtım ağına sahip olan Yıldız Holding, DeMet's Candy firmasının oturmuş dağıtım gücü ile aynı şekilde ABD'de

is a brand which rather consists of milk and bitter chocolate coated products.

There are many reasons for why Yıldız Holding used its option in favour of the USA at this acquisition whilst it could also acquire a brand from any other country in the world. It is useful to analyse the US chocolate market in order to understand the reasons for this. 54% of the world's candy and chocolate products are consumed in the US market. Even this ratio solely is an indicator of how vital the US market is. And the average annual growth of 8% it showed is the proof for that how dynamic the US market is. When it should be necessary to indicate the size of the market in figures, it will be useful to note that this is nearly 80 Billion US Dollars. The sales of the chocolate coated products in

de kendi ürünlerini üretim-dağıtım ve satış kanallarına sokmayı hedeflemektedir. Ürün geliştirme ve kalite açısından hiçbir sorunu olmayan Yıldız Holding, ABD pazarı gibi rekabetin oldukça yoğun olduğu bir pazarda DeMet's Candy ve Godiva satın almalarıyla birlikte, dağıtım kanalları ve lojistik anlamında da hedeflediği sinerjiyi gerçekleştirmek istemektedir.

Ülkemizde gıda sektöründe pazarlama bütçesi en yüksek, dağıtım kanalı olarak rakiplerine nazaran lider konumda olan ve ürün kalitesi olarak da tartışmasız kendini kanıtlamış olan gıda devi Ülker Grubu, artık Türkiye'de kabına sığmaz olmuş ve gözünü iyiden iyiye gelişmiş ülke pazarlarına çevirmiştir. Bunu da ilk aşamada yurtdışında önde gelen, köklü markaları satın alarak yapmayı uygun görmüştür. Yıldız Holding bu stratejisiyle, yurtdışındaki konumunu dağıtım kanallarıyla sağlama aldıktan sonra diğer markalarını da bu pazarlarda görüciye çıkarmayı hedeflemektedir. Bu da diğer Türk firmalarının cesaretini arttıracak ve küresel ölçekteki rekabet düzeylerini geliştirmelerine katkıda bulunacaktır.

Örgütsel Yapı

Birçok gelişmekte olan ülke şirketi, yurtdışı satın almaları sonucu satın alınan şirketin ayrı bir örgüt olarak var olmasına izin vermiştir. Bununla da kalmayıp, aynı ya da benzer sektörde olmalarına rağmen satın aldıkları şirkete neredeyse tamamıyla operasyonel özgürlük tanımışlardır. Godiva da Yıldız Holding tarafından satın alınmasına rağmen bağımsız bir şirketmişçesine operasyonlarını sürdürmesine izin verilen şirketlerden bir tanesidir.

Bağımsızlık her ne kadar şirketlerin maliyetlerini düşürmesinde yardımcı olmasa da birleşen ya da satın alan şirketlerin hayati hatalar yapmasını engellemektedir. Şirket evlilikleri çoğu zaman her iki organizasyonun da iş yapma süreçlerini sektöre uymaktadır. Ortak prosedürler yaratmak ve her iki şirket arasındaki ilişkileri rapor etmek karmaşık bir süreç olduğu kadar üst yönetimin de oldukça zamanını almaktadır. Bu gibi gizli maliyetler eninde sonunda, birleşme ve satın almadan kaynaklanan maddi yararların önüne bile geçebilmektedir. Satın alınan şirketin bir anlamda kendi kendini yönetmesine izin verilerek kurumsal kimliğin sürdürülmesi de sağlanmaktadır. Bu sayede Godiva'da olduğu gibi

the US market are realized as nearly 12 Billion US Dollars as of 2013. It is seen that the DeMet's Company with a turnover of 130 Million Dollars by the end of 2012 has a market share of nearly 1% in this market. Now to that, what Yıldız Holding, which has attracted the attentions by nearly every acquisition it performed, targets with this acquisition. The Ülker Group, which has made the growth in the North American market thoroughly to its strategy after the acquisition of Godiva, targets to develop more its activities in the US organized retail market and to strengthen its position by adding the DeMet's Company to its entity. Yıldız Holding, which has a distribution network such to be able to respond to the consumer demands in Turkey in the fastest manner, targets to introduce its own products into the production-distribution and sales channels in the USA by the established distribution power of the DeMet's Candy company. Yıldız Holding, which no problems with regards to product development and quality, aims to realize the synergy it targets in terms of distribution channels and logistics by acquiring DeMet's Candy and Godiva in a market with an intensive competition like the US market.

The food giant Ülker, which has the highest marketing budget, is leading compared to its competitors with regards to the distribution channels and has indisputable proved itself in terms of product quality in the food sector of our country, grew out of its vessel in Turkey and has turned its eyes thoroughly on the markets in the developed countries. It deemed it to be appropriate to acquire leading, rooted brands abroad at the first stage. tolmuş ve gözünü iyiden iyiye gelişmiş ülke pazarlarına çevirmiştir. Bunu da ilk aşamada yurtdışında önde gelen, köklü markaları satın alarak yapmayı uygun görmüştür. Yıldız Holding intends with this strategy to introduce also its other own brands into these markets after having strengthened its position abroad via the distribution channels. And this will increase the courage of the Turkish companies and contribute to the development of their competitive position in global scale.

Organizational Structure

Many developing country companies have allowed after the abroad acquisition that the acquired company existed as a separate organization. Not only that, they have granted the company they acquired nearly a full operational freedom though they are in the same sector. Godiva is also

Yurtdışı Yatırımları



yılların birikimi sonucu oluşan marka kimliği ve değerinden hiçbir eksilme olmamaktadır.

İş Faaliyetleri

Satın alma yapan şirket sinerji yaratmaktan vazgeçmiş değildir. Sadece seçici ve dikkatli bir strateji izlemektedir. İlk adımda maliyetlerde tasarruf veya gelirlerde artışa yol açacak faaliyetlerin varlığı araştırılarak, iki şirket arasında koordinasyon sağlanır. Bunu yaparken en önemli nokta kuşkusuz, her iki şirketin de faaliyette bulunduğu alanlarda şirketlere zarar vermemeye özen göstermektir. Bu anlamda stratejik ortaklığın olmazsa olmazı, iki şirket arasında koordinasyon sağlamak üzere ortak takımlar ya da kişiler belirlemek ve fırsatları hızlı bir şekilde hayat geçirmektir.

Hammadde satın alımı genelde şirket birleşme ve satın almalarında kazanç sağlanacak en önemli alanlardan bir tanesidir. Geleneksel şirket entegrasyonlarında satınalma sinerjisi organizasyonlar birleştiği için kendiliğinden oluşmaktadır. Halbuki, birçok gelişmekte olan ülke menşeli çokuluslu şirket, satın alma gerçekleştğinde satın alınan şirketle faaliyetlerinde koordinasyon sağlamak üzere takımlar oluşturulmaktadır. Bu takımlarda genellikle her iki şirketten eşit sayıda yönetici yer almakta, böylece her iki tarafın da diğer tarafın kalite standartlarını kavramış olması sağlanmaktadır. Bu anlamda Ülker Grubu ve Godiva, çikolatanın ana hammaddeğini oluşturan kakao ve fındık alımlarında koordinasyon sağlayarak bu sinerjiyi yaratmayı başarmışlardır.

one of the companies, which is allowed to conduct its operations like an independent company though it was acquired by Yıldız Holding.

Though independence doesn't help companies to decrease their costs, it prevents vital failures of the merging or acquiring companies. Company marriages mostly disrupt the business conducting processes of both organizations. As much as creating joint procedures and reporting the relations between both companies is a complex process, it also takes much time of the top management. Such hidden costs can earlier or later even surpass the material benefits due to the merger and acquisition. It should be provided that the acquired company can sustain its corporate identity in a sense by allowing it to manage itself. Thus there will be no drop at the brand identity and value which is generated by the accumulation through the years as it is the case for Godiva.

Business Activities

The company which performed the acquisition didn't desist from creating a synergy. It follows only a selective and attentive strategy. At the first step is the presence of activities in order to decrease the costs or increase the incomes examined and the coordination between two companies is provided. There is no doubt that the most important issue when doing this is to show the due diligence to not to harm both companies in the the fields they are active in. The absolute must of a strategical partnership is to determined joint teams or persons in order to provide the coordination between the two companies and to rapidly implement the opportunities. Raw material purchase is generally one of the most important areas to derive a profit from at company mergers and acquisitions. The purchase synergy is established automatically at traditional company integrations since the organizations are merged. However, many developing country originated multi-national companies establish teams after the realization of the acquisition in order to provide the coordination of their activities with the acquired company. These teams generally consist of equal number of managers from both companies and thus it is provided that both parties perceive the quality standards of the other party. In this sense have the Ülker Group and Godiva provided the coordination at the purchase of cacao, the raw material of chocolate, and hazelnut and achieved to create this synergy.

Üst Yönetim

Şirketler genellikle ilk adım olarak satın aldıkları şirketin üst yönetimini değiştirerek işe başlamaktadırlar. Satın alınan tarafın iş akışında ve organizasyonda köklü bir değişikliğe gideceğinin ilk sinyali olan bu yaklaşım aslında iki şirketin vizyon, strateji ve operasyonel rutinini birleştirmesinin bir başka yöntemidir. Pek çok uzman, şirketlerin ancak satın aldıkları şirketteki yönetim kademesini kendi yöneticileriyle değiştirerek değer yaratabileceklerini öne sürmektedir.

Bu görüşün aksine günümüzde birçok şirket, satın aldıkları firmanın yönetim kademesini şirkette tutmak için ellerinden geleni yapmaktadır. Bu şekilde, şirkete olan güvenlerini, yeni bir pazardaki stratejilerini ve şirketin kalifiye insan gücüne olan güvenlerini ortaya koymayı hedeflemektedirler. Sonuçta satın alınan tarafın, insan ve sosyal sermaye anlamında değer kaybına uğraması ve sektöre ve şirkete özgü bilgi kaybına maruz kalması engellenmektedir. Böylece her iki taraf da bu birleşmeden maksimum yarar sağlamaktadır. Bu anlamda Ülker Grubu Godiva'nın CEO'su Jim Goldman'e kendisiyle kesinlikle çalışmak istediklerini bildirmiş, kendisine bir yönetici olarak ne kadar güvindiklerini belirtmiş ve son olarak da Godiva için her türlü desteği sağlayacaklarını eklemişlerdir. Bu durum karşısında Godiva'nın CEO'su Jim Goldman satın alma sonrası şirketten ayrılmamış ve şirketteki görevini halen sürdürmektedir.

Operasyonel Otonomi

Çoğu şirket satınalma sonrası operasyonel anlamda otonomiye sahip olmamakta, bu anlamdaki özgürlüklerine veda etmektedirler. Bu durum bazı şirketler için geçerli olmamaktadır. Kendisinden destek istenmedikçe birçok firma satın aldığı firmanın insan kaynakları ve fiyatlandırma gibi karar mekanizmasına ait alana nadiren dahil olmak istemektedirler. Onlara göre satın aldıkları firmanın geçmişten beri var olan yönetim kademesi, müşterilerini, organizasyonlarını ve rakiplerini en iyi şekilde bilmektedir. Dolayısıyla da kararları şirkete bırakmayı tercih etmektedirler. Böyle bir özgürlük ortamı belki entegrasyonun ve değişimin hızını yavaşlatmakta, fakat aynı zamanda birçok önemli avantaj da sağlamaktadır. Operasyonel bağımsızlık, satın alma sonrası oluşabilecek kötü performansın önüne geçmektedir. Satın almayı

Ülker yeni şirketlerinde “satın aldığınız şirketi entegre etmeyin, onlarla işbirliği yapın” prensibini uygulamakta.

Ülker applies at its new companies the principle “don't integrate your acquisitions, partner with them”.

Top Management

Companies generally start to work by changing the top management of the company they have acquired as the first step. This approach, which is the first signal for that the acquired party will introduce deep changes at its work flow and organization, is in fact another method for merging vision, strategy and operational routine of the two companies. Many specialists assert that the companies can only generate value by replacing the administrative level of the acquired company with their own managers.

Contrary to this opinion do presently many companies their best in order to keep the administrative level of the company they acquired in the company. They target thus to reveal their trust in the company, their strategies in a new market and their trust in the qualified labour force of the company. As a result, it is prevented that the acquired party loses value with regards to human and social capital and is faced with sector and company specific knowledge losses. Both parties benefit from the merger by this way. In this sense has the Ülker Group told the CEO of Godiva, Jim Goldman, that they definitely want to work with him, noted how much they rely on him as a manager and finally that they would provide any type of support for Godiva. As a response to this, the CEO of Godiva, Jim Goldman, didn't leave the company after the acquisition and still occupies his office.

Operational Autonomy

Most companies don't remain autonomous after the acquisition in operational terms, and have to end their independence in this sense. This is not valid for some companies. Many companies rarely want to be involved into the decision mechanism of the company they acquired like human resources and pricing. According to them does the management level of the company they acquired, which was present all along the time, know their customers, organization and competitors the best. They consequently prefer to leave this decision to the company. May be that such a freedom atmosphere slows down the speed of the integration and change, but it provides many important advantages at the same time. Operational independence prevents possible to incur bad performances after the acquisition. The company, which realized the acquisition, is confronted with the risk to make bad and false decisions since it is mostly

Yurtdışı Yatırımları

gerçekleştiren şirket, satın alınan şirketin işine ve pazara çoğu zaman yabancı olduğu için kötü ve yanlış kararlar alma riskiyle karşı karşıyadır. Bu anlamda hem bu risk ortadan kalkmakta, hem de karar verme sürecinde oluşabilecek bir felç durumunun da önüne geçilmektedir. Buna ek olarak operasyonel otonomi, yöneticilerin işlerini daha iyi yapmaları için motive edici faktörlerin de başında gelmektedir.

Bazı şirketler hem operasyonel otonomiye zarar vermemek, hem de iki şirket arasında koordinasyonu sağlamak adına satın aldıkları şirkete kendi üst düzey yönetiminden bir ya da birkaç yönetici atamaktadırlar. Atanan yöneticiler köprü görevini üstlenmekte, ayrıca bu sayede satın alan şirketin yöneticileri satın aldıkları şirketten ne gibi beklentileri olduğunu açık ve net olarak ifade etme fırsatı yakalamış olmaktadır. Yıldız Holding de Godiva'ya köprü görevi üstlenecek şekilde bir yönetici atamıştır.

Ortaklık yaklaşımının bu denli yararları olduğu kadar birtakım sınırlamaları da vardır. Örneğin iki şirketin birleşmesinden doğan maliyet indirimleri çalışan sayısında azaltmaya gitmenin mümkün olmadığı durumlarda sınırlı kalmaktadır. Ayrıca ortaklık yaklaşımının sabır düzeyi yüksek ve risk almayı seven şirketler için daha iyi sonuç verdiği görülmektedir. Dolayısıyla bu yaklaşım bazı şirketlere diğerlerine nazaran daha uygundur. İşbirlikçi, çok kültürlü bir organizasyon yapısına sahip şirketler, hiyerarşik, komanda-kontrol mekanizmasına sahip şirketlere göre bu yaklaşım ile çok daha başarılı bir performans sergilemektedirler. Satın alan şirketlerin hedeflere ulaşmak için kontrolden ziyade etkileme ve liderlik yolunu tercih etmeleri ve belirsizlik ortamında normalden daha anlayışlı bir tavır sergilemeleri de bu anlayışın başarı şansını arttıran diğer etkenlerdir. Herşeyden önce yeni fikirlere açık olunmalı, satın alınan şirketin güçlü yanları fark edilerek olumsuz sonuçlar doğuracak şekilde, kendi iş yapma tarzı şirkete empoze edilmemelidir. Bu özellikler satın alan bazı şirketlerin genlerinde olduğu halde, bazı şirketler için bu özellikleri sonradan geliştirme zorunluluğu ortaya çıkmaktadır. Zira bu yapılmazsa satın alma işlemlerinden beklenen verim alınamamakta, hatta satın alınan ve alan şirketin piyasa değerinde ciddi düşüşler söz konusu olabilmektedir. Örneğin, Daimler 1998 yılında Chrysler'i 36 milyar dolara satın aldığı anda herkes büyük bek-

unacquainted with the business and market of the acquired company. In this sense, both this risk is eliminated and a paralysis situation possible to incur during the decision making process is prevented. In addition to this is the operational autonomy one of the elading factors which motivate the managers to perform their works better, too.

Some companies assign one or a couple managers from their own top management to the company they acquired in order to both preserve the operational autonomy and to provide the coordination between the two companies. The assigned managers undertake a bridge task, and beside this, the managers of the acquiring company get the opportunity to express loud and clearly what their expectations are from the company they acquired. Yıldız Holding has assigned Godiva a managers such to undertake a bridge task, too.

Whilst the partnership approach has such benefits, it has also some limitations. For example, the cost reductions due to the merger of both companies remain limited when it is not possible to decrease the number of the employees. Beside this, it is seen that the partnership approach provides better results for company with a high patience level and which like to bear risks. Consequently is this approach more suitable for some companies compared to others. Companies with a collaborative, multi cultural organization structure provide more successful performance by this approach than hierarchical companies with a command-control mechanism. That acquiring companies prefer the method to influence and be a leader rather than to control and show a more than normal indulgent behaviour in order to achieve the targets are other factors which increase the chance for success of this approach. First of all, one should be open for new ideas, the strong sides of the acquired company should be recognized and the own business style such to generate negative results should not be imposed. Though these features are in the genes of some acquiring companies, some companies are obliged to develop these features afterwards. For as much as, the expected yield from the acquisition process cannot be achieved, and even serious decreases of the market values of the acquired and acquiring companies can be the case when this isn't done. For example, everybody had great expectations when Daimler had acquired Chrysler in 1998 for 36 Billion US Dollars.

Outbound Acquisitions

lentiler içindeydi. Halbuki yapılan hatalar sonucu 2007 yılına gelindiğinde Daimler, Chrysler'i 7,4 milyar dolara satarak bu satın almadan büyük zarar etmişti.

Ortaklık yaklaşımı ittifak ve satın almanın en iyi yanlarını barındırdığı için satın alan şirkete de birçok fayda sağlamaktadır. Yıldız Holding'in Godiva'yı satın almasının üstünden altı yıldan fazla bir zaman geçti. Bu zaman zarfında Godiva'nın piyasa değeri 850 milyon dolardan 1,15 milyar dolara çıktı. Her ne kadar bu, işin maddi boyutunu oluştursa da kuşkusuz Yıldız Holding de bu satın almadan birçok başka yarar daha sağladı. Herşeyden önce Yıldız Holding'in ilerde yapacağı satın almalar için çok önemli bir tecrübe sağlamış oldu. Zaten Yıldız Holding Yönetim Kurulu Başkanı Murat Ülker de "Bir Godiva daha satın almak istiyoruz" diyerek bu satın almanın ne kadar başarılı olduğunu dile getirmiştir.

Son olarak Yıldız Holding'in Godiva'yı satın alması bize gelişmekte olan ülkelerin gelişmiş ülkelerde yaptıkları başarılı satın alma operasyonlarının, gelişmiş ülkelerdeki satın almalarla karşı olan önyargının da kırılmasına katkıda bulunduğunu göstermiştir. Hatta bazı firmalar için satın alınmak, küresel finansal krizin etkilerinin iyiden iyiye hissedildiği günümüz ekonomik ortamında, markalarının varlıklarını devam ettirmek için bir çıkış yolu olmaktadır. Türk firmalarının krizi fırsata dönüştürerek yeni pazarlara açılmak ve yurtdışındaki iş yapma deneyimlerini arttırmak adına satın almalarla olan ilgileri arttıkça Godiva gibi başarılı satın almalar, bu yoldan gidip yeni başarılarla imza atacak Türk firmalarını da motive edecektir. ■

But when 2007 was achieved, Daimler had sold Chrysler 7.4 Billion Dollars and made great losses at this acquisition as a result the failures that were made. Since the partnership approach contains the best aspects of alliance and acquisition, it provides many benefits to the acquiring company, too. More than 6 years have passed since Yıldız Holding had acquired Godiva. The market value of Godiva increased from 850 Million US Dollars to 1.15 Billion US Dollars during this term. Although this constitutes the material aspect of the issue, there is no doubt that Yıldız Holding has obtained many other benefits from this acquisition. First of all, it provided an important experience with regards to the future acquisitions to be performed by Yıldız Holding. Moreover, the CEO of Yıldız Holding, Murat Ülker, has expressed with his words "We want to acquire a further Godiva" how successful this acquisition was.

Last, the acquisition of Godiva by Yıldız Holding has shown us that the successful acquisition operations by developing countries in developed countries, contributes to overcome the bias regarding the acquisitions in the developed countries. Moreover, acquisitions constitute for some companies in the present economic environment, where the influences of the global finance crisis is felt thoroughly, a solution in terms of sustaining the existence of their brands. Successful acquisition like Godiva will motivate Turkish companies, who will set on this paths and place the signature under new successes the more the interest of Turkish companies increases for acquisitions in order to convert the crisis into an opportunity and to set off for new markets and to increase their business experiences abroad, too. ■

Kaynakça / References

Dış Ekonomik ve İlişkiler Kurulu (DEİK) Yurtdışı Yatırımlar Çalışma Grubu Raporu, "Dünyada ve Türkiye'de Yurtdışı Doğrudan Yatırımlar", İstanbul, Ağustos 2012.
Munyar, Vahap, "Bir Godiva Daha İstiyoruz", 7 Ekim 2013, Milliyet.
Prashant Kale, Harbir Singh and Anand P. Raman, "Don't Integrate Your Acquisitions,

Partner with them", Harvard Business Review, December 2009.
Dünya Gazetesi, "Yurtdışındaki Türk Sermayeli Fabrika Sayısı 300'e Dayandı", <http://www.dunya.com/yurtdisindaki-turk-sermayeli-fabrika-sayisi-300e-dayandi-148169h.htm>. Erişim tarihi 31 Aralık 2013.
Vatan Ekonomi, "Godiva'yı Kaşıkçı Elması ile Aldık", http://haber.gazetevatan.com/Godivayi_Kasikci_Elmasi_ile_aldik_154214_2/154214/2/ekonomi. Erişim tarihi 31 Aralık 2013.

Gübretaş'ın Razi Petrokimya ile Başlayan İran Yatırımları

With Razi Petrochemistry Started Iran Investments of Gübretaş



Outbound Acquisitions

Razi Petrokimya Türk firmalarının yurtdışında, hele Türkiye'nin doğusunda yatırım yaptığı en büyük sanayi kuruluşudur.

GÜBRETAS, Gübre Fabrikaları T.A.Ş. ünvanı ile 1952 yılında, dönemin Bakanlar Kurulu kararıyla kurulan Türkiye'deki ilk gübre üretim şirkettir. Türkiye'de ilk kez kimyevi gübre üretimini gerçekleştirdi. 1986 yılında İstanbul Menkul Kıymetler Borsası'nda halka açılan ilk şirketlerden biri oldu. GÜBRETAS, 2004 yılında tamamen özelleştirildi.

1968 yılında İran'da kurulmuş olan Razi Petrokimya, 2008 yılında GÜBRETAS'ın liderliğindeki bir konsorsiyum tarafından satın alınarak Türkiye'nin yurtdışındaki en büyük sanayi yatırımı oldu. Razi Petrokimya'nın satışına İran Özelleştirme İdaresi yardımcı oldu. 681 milyon dolar karşılığında satın alındı. GÜBRETAS, Razi Petrokimya hissele-
rinin %48,88 oranında hissesine sahip oldu. İran'ın en büyük gübre tesisi olan Razi Petrokimya, 2008 yılı haziran ayından itibaren GÜBRETAS ile konsolide bilanço çıkarmaya başladı.

Gübre sektörü Türkiye'nin de içinde bulunduğu coğrafya içerisinde önem taşıyan bir sektördür. Bu bölgede sadece Türkiye, yılda beş milyon ton gübre kullanım potansiyeline sahiptir. GÜBRETAS tarafından bu sektörde bu kadar büyük bir yurtdışı yatırımının gerçekleşmiş olması ciddi bir büyüme potansiyelini de beraberinde getirecektir. Son 10 yıldır Türkiye gübre tüketiminin 5 milyon gibi bir seviyede sabitlenme-



Ahmet Hakan ÖZKAN,
İAÜ Öğretim
Görevlisi
IAU, Lecturer

Razi Petrochemistry is the largest industrial establishment in which Turkish companies invested abroad, particularly in the east of Turkey.

GÜBRETAS, is the first fertilizer production company of Turkey, founded by the Resolution of the Board of Ministers that time in 1952 under the name Gübre Fabrikaları T.A.Ş. It has realized the first chemical fertilizer production in Turkey. It was one of the first companies which went public in 1986 in the Istanbul Stock-Exchange. GÜBRETAS is fully privatized in 2004.

Razi Petrochemistry, which was founded in 1968 in Iran, is acquired by a consortium under the leadership of GÜBRETAS and become the greatest industrial investment of Turkey abroad. The Iranian Privatization Authority helped at the sale of Razi Petrochemistry. It was acquired for 681 Million Dollars. GÜBRETAS became the holder

of 48.88% of the shares of Razi Petrochemistry. Razi Petrochemistry, Iran's largest fertilizer facility, began to issue a joint consolidated balance with GÜBRETAS as of June 2008.

The fertilizer sector is an important sector in the geography, where Turkey is included to. Alone Turkey has a fertilizer utilization capacity of annually Five Million tons in this region. The realization of such a great abroad investment by GÜBRETAS in this sector will bring a serious growth potential along with it. Turkey imports large quantities of fertilizers, though the fertilizer consumption in Turkey is fixed at a level of 5 Million tons dur-



Yurtdışı Yatırımları

sine rağmen, Türkiye'nin yüksek miktarlarda gübre ithal etmektedir. Türkiye, gübre sektöründe 2007-2012 yılı Ekim ayı arasında toplam 6 milyar 171 milyon 857 bin dolarlık dış ticaret açığı verdi. En fazla dış ticaret açığı ise 1 milyar 264 milyon 435 bin dolar ile 2008 yılında yaşandı. 2008 yılında 1 milyar 481 milyon 756 bin dolarlık ithalat yapılırken, 217 milyon 321 bin dolarlık ihracat gerçekleştirildi. GÜBRETAS'ın yapmış olduğu bu yatırımın bu sektörde olması anlamlıdır. Çünkü bu yatırım aynı zamanda Türkiye'nin yurtdışında yaptığı en büyük sanayi yatırımdır. Türkiye'de yer alan gübre şirketleri yabancı pazarları hedef almaya başlamış olsalar da, öncelikle Türkiye'nin gübre alanında kendi kendine yetebilmesi hedeflenmektedir. Yetebilmesi dediğimiz zaman Türkiye'de yetersiz bir üretim kapasitesi olduğu düşünülebilir. Aslında Türkiye'deki gübre üretim kapasitesi 2007 yılı için 5.556.200 ton ve 2012 yılı için 5.714.000 ton olarak görünmektedir. Bu da demektir ki Türkiye için farklı segmentlerde üretim gerekmektedir. Yüksek veya düşük segmentlerden hangisinin ihtiyacının karşılanamadığı veya ürün türü olarak mı tatmin sağlanamadığı araştırılırsa gübre sektöründeki açık daha iyi anlaşılabilir ve açığı kapatmak için konacak hedefler daha net belirlenebilir.

Razi Petrokimya, kendi başına 3.770.500 ton/yıl hammadde ve gübre üretim kapasitesine sahiptir. 877.000 m2'lik alan üzerine kurulu Razi Petrokimya, İran'ın en büyük hammadde ve gübre üretim kompleksidir. Razi Petrokimya tesislerinde çeşitli gübre ve hammadde üretimleri yapılmaktadır. Tesis aynı zamanda ortadoğu pazarları ile ilişki içerisinde.

Tablo 1: Razi Petrokimya kapasite kullanımı

Razi Petrokimya'nın kapasite ve üretim miktarları (ton)				
	Kapasite	2011	2010	Değişim(%)
Amonyak	1.336.500	997.684	941.968	6
Üre	594.000	452.502	326.998	31
Kükürt	508.000	383.262	396.675	-3
Sülfürik Asit	627.000	137.875	132.128	-3
DAP	450.000	27.945	18.777	49
Fosforik Asit	225.000			
	3.770.500	1.990.268	1.816.376	8

ing the last 10 years. Turkey had a foreign trade deficit of 6 Billion 171 Million 857 Thousand Dollars in the fertilizer sector between October 2007-October 2012. And the highest foreign trade deficit is experienced with 1 Billion 264 Million 435 Thousand Dollars in 2008. Whilst imports with a value of 1 Billion 481 Million 756 Thousand Dollars were realized, the realized exports had a value of 217 Million 321 Thousand Dollars. It is meaningful that this investment realized by GÜBRETAS is in this sector. The reason is that this investment is at the same time the greatest industrial investment of Turkey abroad. Even if the fertilizer companies in Turkey have started to target foreign markets, it is primarily targeted that Turkey becomes self-sufficient with regards to fertilizers. It can be thought that there is an insufficient capacity in Turkey when we say self-sufficient. In fact, the fertilizer production capacity in Turkey seems to be 5.556.200 tons in 2007 and 5.714.000 tons in 2012. And this means that Turkey needs production in different segments. The deficit in the fertilizer sector can be understood better and the targets regarding the closure of the deficit can be determined clearer when it is examined of which high or low segment the needs cannot be met or provided as product type.

Razi Petrochemistry has alone a raw material and fertilizer production capacity of 3.770.500 tons/year. Razi Petrochemistry, founded on an area of 877.000 m2, is the largest raw material and fertilizer production complex of Iran. Diverse fertilizer and raw material productions are performed at the Razi Petrochemistry facilities. The facility is at the same time in relation with Middle-Eastern markets.

Table 1: Capacity Utilization of Razi Petrochemistry

Capacity and Production Quantities of Razi Petrochemistry (tons)				
	Capacity	2011	2010	Change (%)
Ammoniac	1,336,500	997,684	941,968	6
Carmabide	594,000	452,502	326,998	31
Sulfur	508,000	383,262	396,675	-3
Sulfuric Acid	627,000	137,875	132,128	-3
DAP	450,000	27,945	18,777	49
Phosphoric Acid	225,000			
	3,770,500	1,990,268	1,816,376	8

Outbound Acquisitions

Gübretaş İran'daki 2. büyük yatırımını Razi Petrokimya aracılığıyla Arya Phosphoric şirketini alarak yapmıştır.



Gübretaş has realized its 2nd greatest investment in Iran by acquiring the Arya Phosphoric company via Razi Petrochemistry.

Tablo 1, Razi Petrokimya'nın kapasite kullanım miktarlarını göstermektedir. Tesisler, atıl kapasite ile çalışmaktadır. GÜBRETAŞ ile kullanılan kapasite miktarı artmaya başladı. Bu durum Razi Petrokimya'nın olduğu kadar GÜBRETAŞ'ın da lehinedir. GÜBRETAŞ, ihtiyacını "outsourcing" yolu ile değil, kendi tesislerinden sağlayacaktır. Aynı zamanda ürün çeşitliliği olarak da yeni tesisler destek vermesi planlanmaktadır. Örneğin 2011 aralık ayında Razi Petrokimya tesisleri Türkiye'ye granül üre göndermişti. GÜBRETAŞ'ın %48,88 oranında hissedarı olduğu Razi Petrokimya GÜBRETAŞ desteği ile kendi bölgesinde ağırlığını arttırmaya başlamıştır. Temmuz 2012 itibarı ile Razi Petrokimya, yılda 116 bin ton kapasiteli fosforik asit üretim tesisi-ne sahip Arya Phosphoric Jonoob Co'nun yüzde 87,5 hissesini 15 milyon 500 bin dolara satın aldı. Bölgede zaten oldukça etkin olan şirket, gelişme ve büyüme stratejisi ile hareket etmektedir.

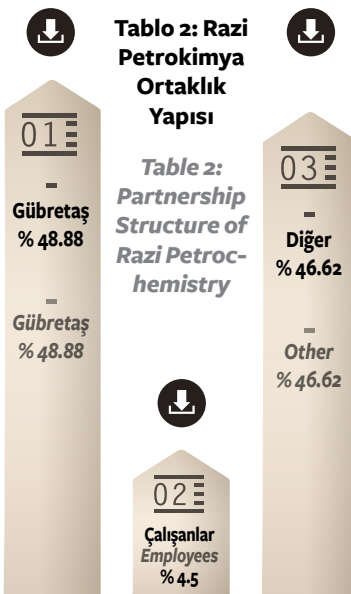
10 mart 2013 tarihli olağan genel kurul genel kurul toplantısında alınan karar sonrasında, Razi Petrokimya, GÜBRETAŞ'a, ilgili günün kuru ile hesaplanınca, 55 milyon TL kar ile katkıda bulundu. Razi Petrokimya'nın geçmiş yıllara ilişkin dağıtılmamış kar, olağanüstü yedek akçe ve 2012 yılına ilişkin gelirleri üzerinden hesaplanan toplam dağıtılabilir kar tutarının yüzde 15'lik kısmının temettü olarak dağıtılmasına karar verilmesi sonrasında dağıtılan kardan GÜBRETAŞ'a düşen kısım da 203 milyon TL olmuştu. Razi Petrokimya tesislerinde 2700 İranlı çalışmaktadır. Tablo 2'de de gösterildiği üzere, şirketin %4,5 oranında hissesi çalışanlara aittir. Şirket düşük turn-over ile çalışmayı tercih etmekte ve bu amaçla uzman personelinin elinde tutmayı hedeflemektedir.

Table 1 indicates the capacity utilization quantities of Razi Petrochemistry. The facilities operate with idle capacity. GÜBRETAŞ started to increase the utilized capacity quantities. This situation is also in favour of GÜBRETAŞ as it is of Razi Petrochemistry. GÜBRETAŞ will meet its needs not by outsourcing, but from its own facilities. At the same time, it is planned that the new facilities provide support with regards to product diversity, too. For example, the Razi Petrochemistry facilities have sent in December 2011 granule carbamide to Turkey. Razi Petrochemistry, of which GÜBRETAŞ is a shareholder with a ratio of 48,88%, has started to increase its weight in its own region with the support of GÜBRETAŞ. Razi Petrochemistry has acquired in July 2012 87.5% of Arya Phosphoric Jonoob Co. which has a phosphoric acid production facility with an annual capacity of 116 tons for 15 Million 500 Thousand Dollars. The company, which is already rather efficient in the company, acts with a development and growth strategy.

After the resolution concluded at the General Assembly on March 10th 2013 has Razi Petrochemistry contributed to GÜBRETAŞ with a profit of 55 Million TL, calculated based on the exchange rate of the respective date. The amount which fell on GÜBRETAŞ from the profit distributed after the resolution regarding the distribution of 15% of the total distributable profit amount of Razi Petrochemistry, calculated based on the not distributed profit, extraordinary contingency reserve and the incomes regarding 2012, was 203 Million TL. 2,700 Iranians are employed at the Razi Petrochemistry facilities. As indicated in Table 2, 4.5% of the shares of the company belong to the employees. The company prefers to operate with a low turnover and targets to keep its specialist personnel for this purpose.

Tablo 2: Razi Petrokimya Ortaklık Yapısı

Table 2: Partnership Structure of Razi Petrochemistry



Yurtdışı Yatırımları

Ağustos 2013 itibarı ile Türkiye gübre üretiminin 1/3'ünü karşılayan GÜBRETAS piyasaya yeni ürünlerini de sürmüştür. Aynı ay içerisinde Kocaeli Yarımca tesislerinin kapasitesini %45 oranında arttıracığı beyan edilmişti. Türkiye gübre üretimi 1/3'ü GÜBRETAS tarafından gerçekleştirile hale geldi. 2011'deki satış miktarını aşarak 61'inci yıllarına satış rekoruyla giren GÜBRETAS 2013 yılı satış hedefini 1.6 milyon ton olarak açıkladı. 2013 yılında gerçekleşen satış ise 1 milyon 670 bin ton oldu ve %7,5 artış kaydedildi. 2014'teki hedef ise ocak 2014'te 1,7 milyon ton olarak açıklandı. 2011 ve 2012 yıllarında 1,5 milyon tonun üzerinde satış yapan GÜBRETAS 2012 yılını 190 milyon TL net kâr ile tamamlamayı başarmıştı. Bir önceki yıla göre yüzde 45 artışla 2012 yılında 190 milyon TL konsolide kâr sağlanmıştı. 2012 yılının ilk altı ayında konsolide olarak 1 milyar 136 milyon 364 bin TL net satış geliri elde edilince 166 milyon 410 bin 779 TL konsolide kâra ulaşmak mümkün oldu. 2012 yılının ilk yarısında 827 bin 483 ton katı, bin 65 ton sıvı, 8 bin 299 ton toz gübre satışı gerçekleştirildi. Toplam net satış geliri 671 milyon 827 bin 80 TL değere ulaştı.

GÜBRETAS ve Razi Petrokimya işbirliğinin en dikkat çekici noktalarından biri GÜBRETAS'ın yıllık Olağan Genel Kurul Toplantısı'nın 3 mart 2014'te İran'ın başkenti Tahran'da yapılmış olmasıdır. GÜBRETAS toplantıda temettü dağıtılmasına karar vermiştir. Toplam satışının yaklaşık %30 ila 35'ini kendi tesisinden elde eden GÜBRETAS 2013 yılı konsolide gelir beklentisi de 2.100 milyon TL ve kar beklentisini de 239 milyon TL olarak açıklanmıştı. Diğer dikkat çekici noktalardan yine en önemlisi GÜBRETAS'ın ortaklık payına 213,5 milyon TL isabet etmiş olmasıdır. 213,5 milyon TL olarak değeri belirtilen orijinal bedel 2.415.752.268.285 İran Riyalı'dır.

Tablo 3: GÜBRETAS'ın Zincirleme İran Yatırımları

Satın alan şirket / Acquiring Company	Alınan şirket / Acquired Company	Alınan yıl / Acquisition Year	Oran (%) / Ratio (%)	Ödenen Bedel / Paid Price
GÜBRETAS	Razi Petrokimya	2008	48,88	681 milyon USD
Razi Petrokimya	Arya Phosphoric Janoob Co.	2012	87,5	15,5 milyon USD

Özetle GÜBRETAS'ın Razi Petrokimya ile başlayan İran yatırımları Arya Phosphoric Janoob Co şirketinin alınmasıyla dolaylı olarak devam etmektedir. ■

GÜBRETAS, which has met 1/3 of the Turkish fertilizer production as of August 2013, has also introduced its new products to the market. It was declared in the same month that it will increase the capacity of its facilities in Kocaeli Yarımca by 45%. 1/3 of Turkey's fertilizer production is realized by GÜBRETAS. GÜBRETAS, which exceeded its sales amount of 2011 and entered its 61st year with a sales record, declared its sales target for 2013 as 1.6 Million tons. And the realized sales in 2013 was 1.67 tons and an increase of 7.5% was realized. And target for 2014 declared in January 2014 as 1.7 tons. GÜBRETAS, which had realized sales with a volume of more than 1.5 Million tons in 2011 and 2012, had achieved to close 2012 with a net profit of 190 Million TL. A consolidated profit of 190 Million TL was realized in 2012 with an increase of 45 percent compared with the previous year. It was possible to achieve a consolidated profit of 166 Million 410 Thousand TL in the first six months of 2012 when a consolidated sales income of 1 Billion 136 Million 364 Thousand TL was achieved. 827 Thousand 483 tons solid fertilizers, Thousand 65 tons liquid fertilizers and 8 Thousand 299 tons powder fertilizers are sold in the first half of 2012. The total sales income reached a value of 671 Million 827 Thousand 80 TL.

One of the most attention attracting points of the GÜBRETAS and Razi Petrochemistry cooperation is that the annual General Assembly of GÜBRETAS was held on March 3rd 2014 in Iran's capital Teheran. GÜBRETAS concluded at the assembly on the distribution of dividends. And GÜBRETAS, which obtains 30% of its total sales from its own facility, declared its consolidated income expectation as 2.100 Million TL and profit expectation as 239 Million TL for 2013. Again the most important of the other attention attracting points is that 213,5 Million TL fell on the partnership share of GÜBRETAS. The original value, known as 213,5 Million TL, is 2.415.752.268.285 Iranian Riyal.

Table 3: Sequential Investments of GÜBRETAS in Iran

Briefly are the investments of GÜBRETAS in Iran, which started with Razi Petrochemistry, are continuing indirectly with the acquisition of the company Arya Phosphoric Janoob Co.. ■



"Önemli olan biz elimizden geleni yaptık."

"It's important to note we really did try hard."



"Özgeçmişindeki her şey gerçek...doğru mu?"

"Everything on your resume is true ... right?"



"Pazarlarımızı genişletmek istiyoruz da."

"We're looking to expand our markets."



Anadolu Gurup **Yurt Dışında** Hızla Büyüyor

*The Anadolu Group is
Rapidly Growing*
Abroad

Yurtdışında hızla büyüyen şirketlerden biri de Anadolu Gurubu. Gurup bira üretimi ve Coca-Cola şişeleme tesisleriyle bir çok ülkede önemli bir konuma sahip.

One of the companies, growing rapidly abroad, is the Anadolu Group. The group holds an important position in many countries with its beer production and Coca-Cola plants.

Diş ekonomik ilişkiler kümesinde Doğrudan Yurt Dışı Yatırımlar, kalıcı bir çıkar sağlamak amacıyla bir ülkede yer alan şirketlerin başka bir ülkede sıfırdan bir şirket kurarak veya hâlihazırda bulunan bir şirketin öz sermayesine %10'dan fazla bir payla ortak olması yoluyla yaptığı uzun vadeli yatırımlar olarak değerlendirilmektedir.

Yurt dışı yatırım alanında en aktif şirketlerimizden biri Anadolu Grubudur. Bu yazımızda da bu grubun yurt dışı girişimleri özetlenmiştir. Bu girişimler iki grupta toplanmaktadır: Bira ve Coca-Cola Şişeleme.

Bira Operasyonları: “Anadolu Efes”

Anadolu Efes, Türkiye, Rusya, Bağımsız Devletler Topluluğu, Avrupa, Orta Asya ve Orta Doğu ülkelerini kapsayan geniş coğrafyada bira, malt ve alkolsüz içecek üretimi, satışı ve pazarlaması yapan ve küresel şirket olma vizyonu doğrultusunda hızla ilerleyen bir kuruluştur. Anadolu Efes günümüzde, bira satışının dörtte üçünü yurt dışında gerçekleştiren bir dünya şirketi olmakla beraber, satış hacmi bakımından bira sektöründe 'Avrupa'nın en büyükleri' sıralamasında beşinci, dünyada ise on birinci durumdadır. 1969'da Türkiye'de açtığı, toplam 300 bin hektolitreye üretim kapasitesine sahip iki bira fabrikasıyla üretim ve satış faaliyetlerine başlayan Anadolu Efes, seksenli yıllara gelindiğinde Pazar lideri konumuna ulaşmıştır. Yine aynı dönemde dış pazarlara açılmak için ihracata odaklanmış, doksanlı yıllarda geliştirdiği stratejik vizyonu doğrultusunda dış pazarlardaki büyüme fırsatlarına yönelerek yurt dışı yatırımlarına başlamıştır. Bu aşamada, Efes Pilsen için ilk çıkışın doğru yapılması ve sonraki adımlarda stratejik kararlarla yol alınması çok önemli olmuştur.

Kültürel ve coğrafi yakınlığı olan ülkelere öncelik verilerek, Anadolu Efes için “Adriyatik'ten Pasifik'e uzanan geniş coğrafyada büyümek” hedef olarak belirlenmiştir. Anadolu Efes, motive edici ve yol gösterici bu büyük hedefle, ilk yatırımını 1996'da Kazakistan'ın kuzey doğusunda yer alan madenci şehri Karaganda'da gerçekleştirmiştir. Yurt dışı operasyonlarının yönetimi için 1998'de Hollanda'da Efes Breweries International (EBI) kurulmuş, 1999'da Rusya, 2003'de ise Moldova ve Sırbistan yatırımları gerçekleştirilmiştir. Aynı yıl

Direct Abroad Investments within the foreign economic relations cluster is assessed as long termed investments performed by companies residing in a country in another country by founding a company from the scratch by becoming a partner of an existing company with a share of more than 10% at its equity capital. One of our most active companies in the field of abroad investments is the Anadolu Group. The abroad initiatives of this group are summarized in this article. These initiatives are accumulated in two groups: Beer and Coca-Cola bottling.

Beer Operations: “Anadolu Efes”

Anadolu Efes is an establishment which performs beer, malt and alcohol-free beverage production, sales and marketing in a wide geography that covers Turkey, Russia, the CIS, Europe, Central Asia and Middle-East and which rapidly progresses pursuant to its vision to become a global company. Whilst Anadolu Efes is a world company, which realizes three fourth of its beer sales abroad, it is the fifth in the Europe's Greatest ranking and the eleventh in the world in the beer sector with regards to the sales volume. Anadolu Efes, which started its production and sales activities with two breweries it founded in Turkey in 1969 with a total production capacity of 300 Thousand hectoliters, achieved to become the market leader by the 1980s. It focused again in the same period on the export in order to set off for abroad markets and directed towards the growth opportunities in the abroad markets according to the strategic vision it developed in the 1990s and started with its abroad investments. At this stage, it was very important for Efes Pilsen to make the first outburst correctly and to progress in the following steps with strategic decisions.

The target for Anadolu Efes was determined as to prioritize culturally and geographically close countries and to grow in large geography stretching from the Adriatic to the Pacific. Anadolu Efes has realized its first investment with this motivating and directive target in 1996 in the miners' city Karaganda in the north-east of Kazakhstan. Efes Breweries International (EBI) is founded in 1998 in the Netherlands for the management of the abroad operations and in 1999 is the Russia, in 2003 the Moldavia and Serbia



**S. Begüm SAMUR
TERAMAN**

İstanbul Aydın
Üniversitesi İİBF
İşletme Bölümü
Araştırma Görevlisi

*Istanbul Aydın
University FEAS
Department
of Business
Administration,
Research Associate*

Yurtdışı Yatırımları

Anadolu Efes is among the most important players of the region in its sector with 18 beer plants, 7 malt and a hops plant in 6 countries.



Anadolu Efes is among the most important players of the region in its sector with 18 beer plants, 7 malt and a hops plant in 6 countries.

Rusya'nın Rostov, Kazakistan'ın Almati kentlerinde açılan yeni fabrikalarda üretim başlanmıştır. 2003 itibariyle Anadolu Efes, satış hacminin hemen hemen yarısını yurt dışından elde etmeye başlamıştır.

Yaptığı yatırımlarla uluslararası pazarlarda emin adımlarla ilerleyen Anadolu Efes, küresel şirket olma yolunda basamakları hızlı ve kararlı bir biçimde tırmanırken, kazandığı başarılar beraberinde önemli iş birliklerini getirmiştir. 2004'te EBI, Londra borsasına kote olmuştur, 2006'da ise Rusya Kazan'da faaliyet gösteren ülkenin yedinci büyük bira üreticisi Krasny Vostok Bira Grubu, iki yıl sonra da Gürcistan'ın önde gelen bira şirketi Lomisi satın almıştır. 2011 yılında ise 1,9 Milyar \$ karşılığında Miller'in Rusya ve Ukrayna operasyonları satın alınmış, bununla birlikte Efes bölge pazarında en büyük 2. Oyuncu konumuna gelmiştir.

2012'de ise dünyanın ikinci büyük bira üreticisi SABMiller'la imzalanan stratejik iş birliği anlaşması çerçevesinde SABMiller'in Rusya'da üç, Ukrayna'da ise bir fabrikası devralınmıştır. Buna karşılık ise Anadolu Efes'in %24 hissesi SABMiller'a devredilmiştir. Bu satın alma değer olarak yurtdışı yatırımlar alanında en yüksek meblağlı alım olarak kayıtlara geçmiştir.

Bu bağlamda görüldüğü üzere Anadolu Efes, genelde büyümek için esnek ve etkin stratejiler uygulamaktadır. Efes Pilsen olarak markalaşan Anadolu Efes, yıllar içerisinde sa-

investment realized. The production in the new founded breweries in Rostov in Russia and Almati in Kazakhstan have started in the same year. Anadolu Efes started to obtain as of 2003 nearly the half of its sales volume from abroad.

Whilst Anadolu Efes, which took firm steps forward in the international markets with the investments it realized, entered into important collaborations along with the successes it earned while rapidly and decisively climbing the steps on the path to become a global company. EBI is listed in 2004 in the London Stock Exchange, and it acquired in 2006 the Krasny Vostok Beer Group, the seventh largest brewery of the country which operates in Kazan in Russia, and two years later the leading brewery of Georgia, Lomisi. And in 2011 it acquired the Russia and Ukraine operations of Miller for 1.9 Billion US Dollars and Efes became the 2nd largest player in the market of the region. And it overtook in 2012 three breweries of SABMiller in Russia and two breweries in Ukraine within the frame of the strategic cooperation agreement it undersigned with SABMiller, the second largest brewer of the world. Against this are 24% of the shares of Anadolu Efes alienated to SABMiller. This acquisition is recorded as the acquisition with the highest amount with regards to the value in the field of abroad investments.

As to be seen in this context is Anadolu Efes generally applying flexible and efficient strategies in order to grow. Anadolu Efes, which brand-

Outbound Acquisitions

dece marka olmakla kalmayıp insanlar için yaşamın keyfi haline gelmiştir.

Rakamlarla Anadolu Efes:

Anadolu Efes; altı ülkeye yayılan toplam 18 bira, 7 malt fabrikası ve 1 şerbetçiotu üretim tesisi ile sektöründe bölgenin en önemli oyuncular arasında yer almaktadır. Faaliyette bulunduğu ülkelerin dördünde (Türkiye, Kazakistan, Moldova ve Gürcistan) pazar lideri olan Anadolu Efes; Türkiye'de beş bira, iki malt fabrikası ile bir şerbetçiotu işleme tesisi, Rusya'da sekiz bira, beş malt fabrikası, Kazakistan'da iki bira fabrikası, Moldova, Gürcistan ve Ukrayna'da ise birer bira fabrikası bulunmaktadır.

Anadolu Efes Biracılık ve Malt Sanayii A.Ş. Ortaklık yapısı (30.06.2013 itibarıyla) Tablo 1.'de verildiği üzere, Yazıcılar Holding A.Ş ve Özilhan Sınai Yatırım AŞ'nin sermayedeki payları sırasıyla 139.786.634,180 ve 79.812.569,440 TL'dir.

ed as Efes Pilsen, didn't remain as a brand only, but became the joy of life for the people.

Anadolu Efes in Figures:

Anadolu Efes is with total 18 breweries, 7 malt and 1 hops production plants, spread over six countries, among the most important players of the region in its sector. . Anadolu Efes, which is the market leader in four of the countries it is active in (Turkey, Kazakhstan, Moldavia and Georgia), has five breweries, two malt plants and one hops processing facility in Turkey, eight breweries, five malt plants in Russia, two breweries in Kazakhstan and each one brewery in Moldavia, Georgia and Ukraine. The Shareholder structure of Anadolu Efes Biracılık ve Malt Sanayii A.Ş. (as of June 30th 2013) is as indicated in Table 1 and the shares of the Yazıcılar Holding A.Ş and the Özilhan Sınai Yatırım AŞ are 139.786.634,180 ve 79.812.569,440 TL respectively.



Kaynak: <<http://www.sabmiller.com/index.asp?pageid=149&newsid=1740>>, 27.03.2014 tarihinde alınmıştır.

Source: <<http://www.sabmiller.com/index.asp?pageid=149&newsid=1740>>, 27.03.2014.

	Sermayedeki payı (TL)	Sermayedeki payı (%)
Yazıcılar Holding A.Ş.	139.786.634,180	23,61
Özilhan Sınai Yatırım A.Ş.	79.812.569,440	13,48
Anadolu Endüstri Holding A.Ş.	35.291.953,240	13,48
SABMiller Harmony	142.105.263,000	24,00
Halka Açıklık	195.108.843,140	32,95
Toplam	592.105.263,000	100,00

	Share in the Capital (TL)	Share in the Capital (%)
Yazıcılar Holding A.Ş.	139.786.634,180	23,61
Özilhan Sınai Yatırım A.Ş.	79.812.569,440	13,48
Anadolu Endüstri Holding A.Ş.	35.291.953,240	13,48
SABMiller Harmony	142.105.263,000	24,00
Halka Açıklık	195.108.843,140	32,95
Toplam	592.105.263,000	100,00

Anadolu Efes- Sab Miller İşbirliğinin Gerekçeleri Ve İşbirliğinin Katkıları

The Justification for the Anadolu Efes-SABMiller Collaboration and the Contributions of the Collaboration

Bu iş birliği öncelikle Anadolu Efes'in Türkiye başta olmak üzere, Rusya, Bağımsız Devletler Topluluğu, Orta Asya ve Ortadoğu'da lider konumunu genişleterek güçlendirmiştir. Maliyetlerin düşürülerek, maliyet ve gelir anlamında bir sinerjinin oluşturulmuş ve bu sayede katma değer yaratılmıştır. Bira pazarındaki %89'luk payı ile %50,3'ünün Coca Cola hisselerinin oluşturduğu gazlı içecek pazarında %69 paya sahip olan Anadolu Efes aynı zamanda SAB Miller için yaklaşık 77 milyonluk nüfusuyla gelişmekte olan bir ekonominin kapılarını açmıştır. Aynı zamanda hem uluslararası hem de lokal olarak yüksek kalitedeki ürün portföyleri ile Anadolu Efes ve SAB Miller uluslararası alanda yapılan anlaşmalar çerçevesinde, uluslararası markaların farklı pazarlarda tanıtılmasını böylelikle paylaşılmasını sağlamıştır.

Bu noktada, Anadolu Grup başkanı ve Anadolu Efes genel müdürü Tuncay Özilhan'ın sözleriyle de bir kez daha vurguladığı gibi SABMiller gibi güçlü bir stratejik ortak ile Anadolu Efes'in operasyon alanının Rusya ve Ukrayna'da daha da genişleyeceği öngörülmektedir. Bu sayede Anadolu Grubunun uzun vadeli planları ile uyumlu olarak potansiyel fırsatlardan daha da iyi bir şekilde faydalanacağını belirtmiştir. SABMiller'in genel müdürü Graham Mackay ise Özilhan ile paralel olarak farklı ve zorlu pazarlarda faaliyet gösteren SABMiller ve Anadolu Efes'in, bu stratejik ortaklık sayesinde tecrübelerini paylaşma imkânı bulacaklarını ve ortak kaynak kullanımı ile daha da başarılı olacağını söylemiştir. Bira ve alkolsüz içki pazarında Türkiye'de lider konumundaki Anadolu Efes ile geliştirilen bu ortaklığın Bağımsız Devletler Topluluğu ve Orta Doğu pazarında yeni satın almalarla daha da büyümeye yol açacağını sözlerine eklemiştir.

This collaboration has primarily broadened and strengthened the leading position of Anadolu Efes, lead by Turkey, in Russia, the Commonwealth of Independent States, Central Asia and the Middle-East. The costs are decreased and a synergy with regards to the costs and incomes is established and an added value is generated thanks to that. Anadolu Efes with its share of 89% in the beer market and 69% in the carbonated beverage market, of which 50.3% are constituted by the Coca-Cola shares, has at the same time opened for SAB Miller the gates of a developing market with a population of 77 Million people. At the same time have Anadolu Efes and SABMiller provided within the frame of the agreements entered in to in the international area with their international and local high qualitative products the introduction of international brands to different markets and thus that these are shared. At this point, as it is once more emphasized by Tuncay Özilhan, Anadolu Group Chairman and CEO of Anadolu Efes, it is foreseen that the operation area of Anadolu Efes will expand more in Russia and Ukraine by the strong strategic collaboration with SABMiller. He noted that thus Anadolu Group will utilize the potential opportunities in a better way pursuant to its long termed plans. And the CEO of SABMiller, Graham Mackay, said in parallel with Özilhan that SABMiller and Anadolu Efes, which are active in different and challenging markets, will find the possibility to share their experiences thanks to this strategic collaboration and get more successful by joint source utilization. He added to his words that this strategic collaboration, developed with Anadolu Efes, the leader in the beer and alcohol-free beverage market, will result in further growth with new acquisitions in the Commonwealth of Independent States market and the Central Asian market.



Şekil 1. CCI Sermaye yapısı

(kaynak: Coca Cola İçecek Bir Bakışta CCI,02.04.2014 tarihinde alınmıştır.)

Graph 1. CCI Capital Structure

(Source: <<http://www.sabmiller.com/index.asp?pageid=149&newsid=1740>>, 27.03.2014.)

Meşrubat Operasyonları: “Coca Cola İçecek”

Anadolu Efes ile The Coca-Cola Company (“TCCC”)nin bir iştiraki olan The Coca-Cola Export Cooperation (“TCCEC”), sermayesinde sırasıyla %50,3 ve %20,1’lik paya sahip oldukları ortaklıkları ile Coca-Cola İçecek A.Ş. (“CCI”)nin yönetimi konusunda bir “Ortaklık Anlaşması” imzalamışlar ve bu anlaşma ile Anadolu Efes ile Coca Cola Türkiye’deki Coca-Cola şişeleme operasyonlarına başlamıştır.

Anadolu Efes, meşrubat sektöründeki yurt içi ve yurt dışı faaliyetlerini, %50,3 oranında iştiraki olan Coca-Cola İçecek A.Ş. (“CCI”) aracılığıyla yürütmektedir. CCI 23 fabrikası ile 360 milyonu aşan tüketici kitlesine gazlı içeceklerin yanı sıra meyve suyu, su, enerji ve sporcu içecekleri, buzlu çay ve çaydan oluşan gazsız içecekler kategorisinde de zengin bir ürün portföyü sunmaktadır.

Coca-Cola Sistemi’nin satış hacmine göre 6. büyük şişeleycisi olan CCI, Türkiye, Kazakistan, Azerbaycan, Türkmenistan ve Kırgızistan’da pazar lideri, Ürdün ve Pakistan’da ise ikinci konumdadır.

Beverage Operations: Coca Cola İçecek

Anadolu Efes and The Coca-Cola Company (“TCCC”) have undersigned a “Partnership Agreement” regarding the management of the Coca-Cola İçecek A.Ş. (“CCI”) with the partnership they have with a share of 50.3% and 20.1% at the The Coca-Cola Export Cooperation (“TCCEC”), a joint venture of Anadolu Efes and The Coca-Cola Company (“TCCC”), and Anadolu Efes started with this agreement the Coca-Cola bottling operations at Coca-Cola Turkey.

Anadolu Efes conducts its inland and abroad operations in the beverage sector via Coca-Cola İçecek A.Ş. (“CCI”), of which it is shareholder with a share of 50.3%. CCI offers with its 23 plants to a consumer audience of more than 360 Million persons also a rich product range in the fruit juice, water, energy and sport drinks, ice teas and tea based non-carbonated drinks category along with the carbonated beverages.

CCI, which is the 6th largest bottler of the Coca-Cola System with regards to the sales volume, is the market leader in Turkey, Kazakhstan, Azerbaijan, Turkmenistan and Kyrgyzstan,



Şekil 2.Coca Cola İçecek Faaliyet Alanı

(kaynak: Coca Cola İçecek Kapsadığımız Coğrafya, 02.04.2014 tarihinde alınmıştır)

Graph 2.Coca Cola Beverages Operation Fields

(Source: Coca Cola beverages areas of operations, 02.04.2014)

Yurtdışı Yatırımları



Şekil 2'de de görüldüğü üzere Coca-Cola İçecek Türkiye, Pakistan, Kazakistan, Azerbaycan, Kırgızistan, Türkmenistan, Ürdün, Irak, Suriye ve Tacikistan olmak üzere geniş bir coğrafyada faaliyet göstermektedir.

360 milyonu aşkın tüketiciye ulaşan bölgesel bir içecek şirketi olan CCI, dünyanın en çok satılan markalarını içeren geniş ürün portföyü ile, gazlı içecekler kategorisinde Türkiye ve Orta Asya'da pazar lideri konumuyla, Coca-Cola Sistemi'nde satış hacmine göre 6. büyük şişeleme firmasıyla, 2004-2013 arası konsolide satış hacminde %16 yıllık bileşik büyüme oranı ile satış hacminden daha hızlı büyüyen karlılığı ile, güçlü mali performansa sahip olmasıyla faaliyet gösterdiği bu coğrafyada hızlı büyüme potansiyelini bünyesinde barındırarak isminden daha çok söz ettirecektir.

CEO Burak Başarır'ın da deyişiyle CCI'nin 2020 vizyonu "Sektörüne liderlik eden, çalışanlarına ilham veren ve mükemmellik ile katma değer yaratan örnek bir içecek şirketi olmak" tır. Başarır, heyecan verici bir gelecek yaratmaya olan inançları çerçevesinde, ürün portföylerini çeşitlendirerek, tüketicilerin ürünlere erişimini kolaylaştırmak için çalışmalar yaptıklarını ve etkinlik bazlı pazarlama faaliyetleri ile hem gazlı hem de gazsız içecek kategorilerinde büyüdüklerine de ayrıca vurgu yapmaktadır.

Bütün bu bahsedilenler ışığında ayrıca Şekil 3'de Anadolu Grubunun Yurt Dışı ve Türkiye Bira ve Meşrubat operasyonlarının ne kadar geniş olduğu görülmektedir.

and holds the second position in Jordan and Pakistan. As to be seen in Figure 2 is Coca-Cola İçecek active in a very wide geography consisting of Turkey, Pakistan, Kazakhstan, Azerbaijan, Kyrgyzstan, Turkmenistan, Jordan, Iraq, Syria and Tajikistan. CCI, which is a regional beverage company which reaches more than 360 Million consumers, will further make a name of itself with its wide product range which includes world's most sold brands, its leading position in Turkey and Central Asia in the carbonated beverage category, with that it is the 6th largest bottling company in the Coca-Cola system according to the sales volume, its profitability which grows faster than its sales volume by an annual combined growth rate of 16% of the consolidated sales volume between 2013-2014, its having a strong financial performance and by accommodating a rapid growth potential in the geography it is active in within its entity.

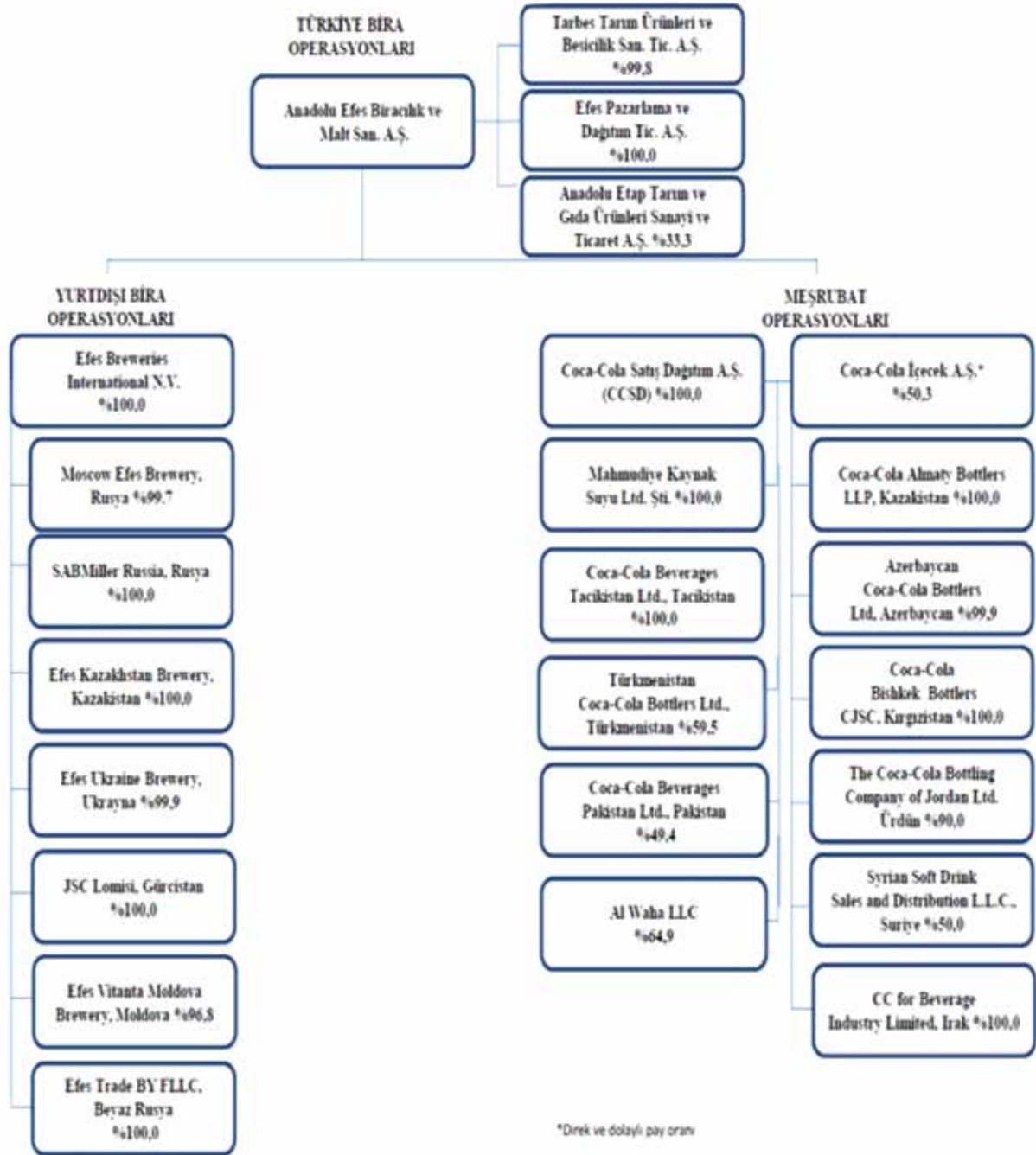
The 2020 vision of the CCI is with the words of the CEO, Burak Başarır, "to become a sample beverage company, which leads its sector, inspires its employees and generates added value by perfectionism". In addition to this emphasizes Başarır within the frame of their belief in creating an exciting future that they are conducting works in order to diversify their product range and to

facilitate the access of the consumers to the products and that they grew both in the carbonated and non-carbonated beverage categories by event based marketing activities.

Separate from this, in the light of all these mentioned is to be seen in Figure 3 how broad the abroad and Turkey beer and beverage operations of the Anadolu Group are.



Şekil 3. Anadolu Grubunun Yurt Dışı Bira ve Meşrubat Operasyonları Graph 3. International Beer and Beverages Operations of Anadolu Group



Kaynakça / References

Anadolu Efes Biracılık ve Malt Sanayi A.Ş. 30.06.2013 Tarihinde Sona Eren Altı Aylık Döneme İlişkin Ara Dönem Yönetim Kurulu Faaliyet Raporu
Anadolu Grubundan Coca-Cola Anlaşması, Marketing Türkiye <http://www.marketing-turkiye.com.tr/index.php?option=com_content&id=9379:anadolu-grubundan-coca-cola-anlamasi&Itemid=160> erişim: 02.04.2014.
Coca Cola, Bizi Tanıyın, < <http://www.cci.com.tr/tr/bizi-taniyin/stratejimiz/>> erişim 02.04.2014.
Coca Cola, Neden CCI, < <http://www.cci.com.tr/tr/bizi-taniyin/stratejimiz/>> erişim

02.04.2014.

Deloitte Rapor, Turkish Outbound M&A, Corporate Finance, Şubat 2012.
Dünya'da ve Türkiye'de Yurtdışı Doğrudan Yatırımlar, Dış Ekonomik İlişkiler Kurulu Yurt Dışı Yatırımlar Çalışma Grubu Ağustos 2012, İstanbul.
<<http://www.sabmiller.com/index.asp?pageid=149&newsid=1740>> erişim: 27.03.2014
<<http://www.anadoluefes.com/>> erişim: 27.03.2014
<http://www.yazicilarholding.com.tr/yatirimci/ozel_durum_detay.aspx?SectionID=%2FNMH%2BgKHkHfZt6TA83BE1Q%3D%3D&ContentID=omL5%2BH7b%2BGgQQbIFVHJ uQw%3D%3D> erişim: 27.03.2014.
<<http://www.anadolugroup.com/investor-relations.asp>> erişim: 27.03.2014

Melek Yatırımcılık



Melek Yatırımcılık

Angel Investors

Melek yatırımcı terimi ilk olarak Broadway’de sergilenen tiyatro oyunlarını ve müzikalleri finanse eden, riski paylaşan kişiler için kullanılmıştır.

The expression “Angel Investor” is first used for persons who financed the theatre pieces and musicals presented in Broadway.



Hulusi BERİK,

Keiretsu Forum İstanbul Kurucu Ortak
Keiretsu Forum İstanbul Founder Associate

Yeni dünyaları keşfetmeye çıkan Macellan sizin için girişimci midir. Peki bu geziyi finanse edenlere Melek yatırımcı mı demeliyiz. Günümüzde Girişim ve Girişimcilik bahsedilince akla hep Microsoft-Billgates, Apple-Steve Jobs, facebook-Mark Zuckerberg geliyor. Halbuki bu düzeye çıkmamış çok ama çok başarılı girişimler var.

Peki bu Melek yatırımcılık nedir? Neden böyle adlandırılmaktadır?

According to you, is Magellan, who set off for discovering new worlds, an entrepreneur? Well, how should we call those who had financed this voyage. To-day, the first that comes into mind is always Microsoft-Bill Gates, Apple-Steve Jobs, Facebook-Mark Zuckerberg when we say venture and entrepreneurship. However, there are many successful ventures, which couldn't reach this level.

Now, what are Angel investors?



Melek Yatırımcılık

Melek yatırımcılık son 20-30 yılda özellikle Silikon Vadisinde yeşeren ileri teknoloji şirketlerinin finansmanı ve gelişimi konusunda inanılmaz boyutlara ulaşmıştır.

Melek yatırımcı terimi ilk olarak New York Broadway'deki tiyatro ve muzikallerle ilgili olarak kullanılmaya başlanmıştır. Bu pahalı ve riskli üretimleri finanse eden kimseler genelde sanata ilgi duyan kişiler olup, yapımcılara birçok başka alanda da yardımcı olurlardı. Bundan dolayı da onlar yapımcıların koruyucu meleği olarak düşünülmüş ve 'Melek Yatırımcı' diye anılmaya başlanmıştır.

Genel anlamda melek yatırımcılık son 20-30 yılda gelişen bir kavramdır. Bilhassa Silikon Vadisi'nde şirketlerini başarıya ulaştırıp genç yaşlarda zengin olan şahıslar, başka girişimcilere de yatırım yapmayı arzulamışlar ve ferdi bazda melek yatırımcılık yapmaya başlamışlardır. Bilhassa büyük yatırımlara gerek duymayan iş planları, melek yatırımcılar için cazip olmuştur. Silikon Vadisi'ndeki birçok şirketin nüvesinde melek yatırım mevcuttur. Örneğin Apple'a ilk ciddi yatırımı, kendisi de bir Intel yöneticisi olan Alan Markkula melek yatırım olarak yapmıştır.

Melek yatırımcılar genelde girişimin kendisi, akrabaları ve dostlarından sonra şirkete ilk kurumsal parayı yatıran kimselerdir. Melek yatırımcıların birçoğu odaklandıkları sektörlerde faaliyet göstermektedir. Son 10 senede daha organize melek yatırımcılık da yapılmaya başlanmıştır. Melek yatırımcıların gelişmesi girişimciler için yeni bir yatırımcı kaynağının oluşmasını sağlamıştır. Bu sınıfın da belli özellikleri ve avantajları vardır. Melek yatırımcılar genelde girişimci ile etkileşmekten hoşlanan; girişime paranın dışında çok değerli başka kaynaklar da sağlayabilen ve genelde kurumsal risk sermayesi şirketlerinden daha ehven şartlarda yatırım yapabilen bir sınıftır. Zamanla bu nevi yatırımcılarla daha sık



Why are they called so?

The term Angel investors was first used in relation to theatres and musicals in Broadway in New York. These persons, financing expensive and risky productions, were generally persons who were interested in arts and were supporting the producers in many other fields, too. Therefore they are considered to be the protecting angels of the producers and started to be called "Angel Investor".

Angel investor is a terms which developed during the last 20-30 years in the general sense. Particularly persons, who have converted their companies in Silicon Valley successful and became rich in young ages, have desired to invest into other entrepreneurs and started to get angel inves-



tors on individual base. Particularly business plans which don't need large investments were attractive for the angel investors. There is a business angel in the core of many companies in Silicon Valley. The first serious investment into Apple was made as a business angel by Alan Markkula, who is an Intel manager, too.

Angel investors are generally the persons who invest the first corporate money into the

karşılaşma sonucunda, girişimcilerin iş planı kalitesi ve kapsamının düzelmesi kaçınılmazdır. Girişimciler, finansal ihtiyaçları ile şirketlerinin belli kilometre taşlarına ulaşma süratini uyumlu kılmayı öğreneceklerdir. Şirketlerinin ilk evrelerini melek yatırımlarla finanse ederek şirket mülkiyetinin daha büyük bir bölümünü daha uzun bir süre ellerinde tutabileceklerdir. Melek yatırımcılar Yatırım yaptıkları şirketlere ortalama %25 – %40 arasında ortak olurlar. Melek yatırımcı Yatırım yaparken önce iş planına sorar, takıma güvenmek ister. Yönetime çok önem verir. Girişimcinin şirketin her noktasına hakimiyeti, finansal verilerin pazarlanması ve bunu anlatma kabiliyeti melek yatırımcının verceği kararda büyük rol oynar. Çünkü yatırımcı olarak, iş planına ve iş planını getiren takıma inanmak ister. Melek yatırımcı aslında bir şirkete sadece maddi değil manevi kaynak da koyuyor. Belli bir iş deneyimi olduğu için Girişimciye mentorluk yapıyor. Bazen Girişimcinin ilk kurguladığı ürün değişiyor. Girişimcinin buna hazır olması lazım yani esnek olmak lazım. Melek yatırımcı genelde projenin özgün olmasına bakar. Klonlanmış bir proje olmaması lazım. Klonlanmış bir projeyse de ciddi bir büyüme potansiyelinin olması gerek. Girişimcinin daha önce bir yerde çalışmış olması veya daha önce bir takım projelerle uğraşmış olması hatta batırmış olması bile tercih sebebidir.

Türkiye’de Melek Yatırımcılığın geldiği noktayı değerlendirecek olursak, Türkiye’de melek yatırımcılık henüz başlangıç aşamasındadır. Gerek girişimcilerin çoğu, gerekse yatırımcıların çoğu tarafından tam anlaşılmış değildir. Bu sektördeki kişilerin ve kurumların girişimcilerin melek yatırım için uygun olduğu konusunda eğitime ve iyi rol modellerine ihtiyaçları vardır. Öte yandan, Türkiye’nin ekonomik göstergelerinde özellikle son dönemlerde melek yatırımcılık için çok cazip gelişmeler ve fırsatlar söz konusu. Bunların arasında ekonominin sağlıklı büyümesi, hükümetin girişimci ve yatırımcılara önem vermesi, geniş kitleleri girişimcilik konusunda bilgilendirmek amacıyla çeşitli eğitim programlarının başlaması, yapılacak yatırımlardan çıkış yapabilme imkânlarının artması, Türkiye’nin bölgesinde eğitilmiş insan gücü bakımından lider olması ve yurt dışındaki Türk girişimcilerin Türkiye’deki faaliyetlerini artırmalarını elbette sayabiliriz. Öte yandan, Türkiye’nin ekonomik

company after the entrepreneur, his relatives and friends. Many of the angel investors are active in the sectors they focused on. A more organized business angel application is started to be applied during the last 10 years, too. The entrepreneurs have provided the generation of a new investor source in order to develop the angel investors. And this class has definite features and advantages. Angel investors are a class, which generally likes to interact with the entrepreneurs, can provide other very valuable sources to the venture except money and can invest in more moderate conditions than the corporate risk capital companies. It is inevitable that the business plan quality and scope gets better as a result of meeting such investors more frequent by the time. Entrepreneurs will learn to align their financial needs and the speed of the achievement of definite milestones by their companies. They will be able to keep a larger part of their companies for a longer duration in their hands by financing the first stages of their companies through angel investors. Angel investors become partners of the companies they invest into with a share of 25%-40%. The angel investors first ask for the business plan, want to trust the team when they invest. They attach great importance to the management. That the entrepreneur has a grasp of every point of his company, his ability to market and explain the financial data play a great role at the decision of the business angel. That’s because he wants to believe in the business plan and the team which brought the business plan. In fact, a business angel doesn’t provide only tangible sources for the company, but also intangible sources. He undertakes the role of a mentor for the entrepreneur since he has a definite business experience. The product initially fictionalized by the entrepreneur sometimes changes. The entrepreneur needs to be open for this, meaning that he needs to be flexible. The business angel generally prefers authentic projects. It may not be a cloned project. And if it is a cloned project, then it needs to have a serious growth potential. That the entrepreneur was employed before somewhere else or was involved into some project and even that he has failed is a preference reason.

When we should assess the point achieved with regards to angel investors in Turkey; we

Angel Investors have reached an incredible dimensions during the last 20-30 years particularly regarding the financing and development of advanced technology companies located in Silicon Valley.

Melek Yatırımcılık



göstergelerinde özellikle son dönemlerde melek yatırımcılık için çok cazip gelişmeler ve fırsatlar söz konusu. Bunların arasında ekonominin sağlıklı büyümesi, hükümetin girişimci ve yatırımcılara önem vermesi, geniş kitleleri girişimcilik konusunda bilgilendirmek amacıyla çeşitli eğitim programlarının başlaması, yapılacak yatırımlardan çıkış yapabilme imkânlarının artması, Türkiye'nin bölgesinde eğitilmiş insan gücü bakımından lider olması ve yurt dışındaki Türk girişimcilerin Türkiye'deki faaliyetlerini artırmalarını elbette sayabiliriz.

Türkiye'de Melek Yatırımcılık iklimine geçen eylül ayında katılan benim de Kurucu ortağı olduğum "Keiretsu Form İstanbul" Türkiye hakkında da bilgi vermek isterim. 2000 yılında "Nitelikli Yatırım Fırsatı Yaratıcı Kapsamlı Ortaklık" sloganıyla kurulan Keiretsu Forum, akredite olan özel sermaye yatırımcılarından, risk sermayedarlarından ve kurumsal yatırımcılardan oluşan bir melek yatırımcılar topluluğu-

have to say that the term angel investor is still in the starting stages. It is not much understood by both most of the entrepreneurs and the investors. The persons and institutions in this sector need to be trained on the suitability of ventures for angel investment and they need good role models. On the other side, there are very attractive developments and opportunities in the economic indicators of Turkey, particularly in the recent period. We can of course mention among these the healthy growth of the economy, the importance attached by the government to entrepreneurs and investors, the initiation of training programs in order to inform broad masses on entrepreneurship, the increase of the possibilities to exit from the investments to be realized, that Turkey is leading in its region with regards to qualified labor force and that Turkish investors abroad have

increased their activities in Turkey.

I would like to provide also some information about "Keiretsu Forum İstanbul", which joined last September the Angel Investment climate in Turkey, of which I am a founder, too. Keiretsu Forum, which is established with the slogan "Qualified Investment Opportunity Generating Comprehensive Partnership" in 2000, is an angel investors' community, which consists of accredited private capital investors, risk capital owners and corporate investors. Keiretsu, which means collaboration in Japanese, is one of the world's largest angel investors' networks, established by Randy Williams. Williams, who ceases to make investments alone after the burst of the Internet bubble at the beginning of the 2000s and leagues together with his friends, sees that brain storming during the decision making process increases the success of an investment. He founds thereon the Keiretsu Forum with 25 friends of him.

dur.Japonca işbirliği anlamına gelen Keiretsu Randy Wiilams tarafından kurulan dünyanın en büyük melek yatırımcı ağlarından biri.2000 lerin başında internet balonunun patlaması ile tek başına yatırım yapmaktan vazgeçerek arkadaşları ile bir araya gelen Williams karar verme sürecinde beyin fırtınası yapmanın yatırımın başarısını artırdığını görüyor.Bunu üzerine 25 arkadaşıyla birlikte Keiretsu Forumu kuruyor.Williams yatırım yapmaya devam ederken organizasyon sadece Amerikada değil dünyanın belli başlı merkezlerinde 26 ofise ulaşıyor.Keiretsu Forum global bazda 400 den fazla start-up şirkete \$465 milyon üzerinde yatırım yaptı. Forum üyeleri, çeşitli yüksek nitelikli yatırım olanaklarına yatırımda bulunmaktadır. Küresel anlamda sermaye, kaynak ve işbirliği fırsatları sunan Keiretsu Forum İstanbul, melek yatırımcılar ile yatırım sunumlarını biraraya getiren eşsiz bir platformdur. Her ay çeşitli kaynaklar aracılığıyla başvuran girişimcilerin en kalitelilerini, üyelerimizin de katılımıyla seçiyoruz ve aylık Forum toplantısında üyelerimize sunuyoruz. Keiretsu Forum iyi tanındığından bu başvuruların bazıları yurt dışından da gelmektedir. Forum üyeleri tarafından önceden seçilmiş firmalardan yatırım sunumları dinlerler. Değerlendirme ve inceleme çalışmalarını bir arada yaparlar, ancak yatırım kararlarını tek başlarına alırlar. Üyeler herhangi bir yatırım fırsatına istedikleri miktarda yatırım yapabilmektedirler.

Bu ana faaliyetimize ek olarak muntazaman hem girişimcilere, hem de yatırımcılara yönelik eğitim programlarımız bulunmaktadır. Melek yatırımcıların birçoğu odaklandıkları sektörlerde faaliyet göstermektedir. Son 10 senede daha organize melek yatırımcılık da yapılmaya başlanmıştır. Keiretsu Forum olarak yatırım faaliyetlerimiz sektörel trendlere bağlı değildir. Biz her sektörde çok cazip geri dönüşler sağlayabilecek girişimler olabileceğini tecrübemizle biliyoruz. Bir fon da olmadığımız için bu tip "takip edici" yatırımlardan uzak durabiliyoruz. Her sektörden kaliteli girişimci Keiretsu Forum'dan yatırım alabilir. İstanbul şubemiz Eylül 2012'de açıldığından beri, çok kısa bir zamanda üyelerimiz tarafından 4 farklı şirkete yaklaşık \$3 milyon yatırım yapılmıştır.Başvuru yapmak isteyen Girişimciler bizzat benimle veya www.keiretsu-forum.com.tr adresinden bizimle iletişime geçe-

The organization reaches 26 offices, not only in America, but in the leading centers of the world while Williams continues with his investments. The Keiretsu Forum has invested more than 465 Million Dollars into more than 450 start-up companies on global base. The forum members invest into diverse high qualitative investment opportunities. Keiretsu Forum Istanbul, which provides capital, source and collaboration opportunities in global sense is a unique platform which rakes together the angel investors and investment presentations. We select every months the most qualitative entrepreneurs who apply by diverse means with the participation of our members and present them during the monthly Forum meeting to our members. Some of the applications come from abroad since Keiretsu Forum is well known. The forum members listen to the investment presentations of prior selected companies. The assessment and review is performed jointly by them, but the investment decision is made independently. The members are free to invest in an amount desired by them into an investment opportunity.

We offer in addition to this main activity regularly training programs for both the entrepreneurs and the investors. Many of the angel investors are active in the sectors they focused on. A more organized business angel application is started to be applied during the last 10 years, too. As Keiretsu Forum are our investment activities not bound to sectoral trends. We know by our experiences that there may be ventures able to provide very attractive feed-backs in every sector. And we can stand aloof from "following" investments since we are not a fund. Qualitative entrepreneurs from all sectors can obtain the support of Keiretsu Forum. Nearly 3 Million US Dollars are invested into 4 different companies by our members in a very short time since our Istanbul branch was opened in September 2012. Entrepreneurs, who want to apply, can directly contact me or us via www.keiretsuforum.com.tr. Later the process continues as follows. The election committee ranks at the first stage the incoming projects online. The business plan and the investor presentation of the entrepreneur company is reviewed at this stage. Let's assume that there are 20 applications at the first stage. 6-7 entrepreneur companies are invited by the

Melek Yatırımcılık

bilirler.Daha sonra süreç şöyle devam ediyor.Ön eleme komitesi birinci aşamada gelen projeleri yine online ortamda derecelendirir.Bu aşamada girişimci şirketin iş planına ve yatırımcı ve yatırımcı sunumuna bakılır.Diyelim ilk aşamada 20 başvuru yapıldı.Ön eleme komitesi tarafından 6-7 girişimci şirket bir sonraki ikinci aşamada ki girişim tarama toplantısına davet edilir.Girişim tarama komitesinde yine üyeler tarafından tara-fından değerlendirme yapılır.Bu aşamayı da geçenler üçüncü ve son aşama olan Forum toplantısına davet edilir.Bu Forum toplantısında tüm Keiretsu Forum Türkiye yatırımcı üyelerine girişimciler ayrıntılı yatırım sunumu yaparlar.Bu bölümde projelere bir sürü yatırımcı gözü bakmış olur.Top-

Melek yatırımcı yatırım yaparken önce iş planını sorar, girişimcilere güvenmek ister.

pre-election committee to the venture screening meeting at the second stage. An assessment is performed again by the members in the venture screening committee. And those, who have passed this stage, are invited to the Forum meeting, the third and last stage. The entrepreneurs make a detailed investment presentation for all Keiretsu Forum Turkey investor members during this Forum meeting. Thus, many investors get the opportunity to review the projects in this section. All investor members evaluate in the brain storming section each entrepreneur one by one and collectively during the last 30 minutes of the meeting. This is actually an assessment of your company from the different



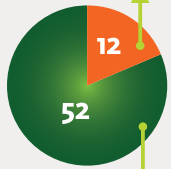
lantının son yarım saati tüm yatırımcı üyeler beyin fırtınası bölümünde teker teker girişimcileri toplu olarak değerlendirirler. Bu aslında kendi konusunda uzman bir sürü yatırımcı farklı bakış açılarıyla sizin şirketinizi değerlendirir.bu beyin fırtınasından çıkan tüm yorumlar toplantıdan sonra girişimcilerle paylaşılır. Son ve en önemli aşama ise şirket inceleme ve değerlendirme süreci (Due Diligence). Bu aşamada şirketin yatırım raporu hazırlanmış oluyor. Bu raporu şirketin her kademesi ile ilgili tam bir bilgi değerlemesi içerir. Bu şirket anayasası demek daha doğru olur. Her ay bu döngü yeniden başlar. Eğer Due Diligence aşamasına gelmediyse şirketinizin neleri eksik olduğu söyleyip 3 ay sonra tekrar gelin diyoruz.■

The angel investor first ask for the business plan, want to trust the entrepreneurs when they invest.

perspectives of many investors who are specialized in their fields. All resulting comments during this brain storming are shared with the entrepreneurs after the meeting. And the last and most important stage is the company review and evaluation process (Due Diligence). The company investment report is prepared during this stage. This report includes a complete information evaluation regarding every level of the company. It would be more correct to call it the constitution of the company. This cycle starts every month from the beginning. We tell you what the deficits of your company are when the Due Diligence stage shouldn't be achieved and ask you to come again 3 months later.■

Entrepreneur Dergisine Göre 2013'ün İlk 5 Melek Yatırımcısı Top 5 Angel Investors of 2013

2013 YATIRIMI
2013 INVESTMENT



TOPLAM YATIRIM
TOTAL INVESTMENT

YATIRIMI ARALIĞI / INVESTMENT RANGE: 100.000 \$ - 950.000\$

Aydın Şenkut her yıl 12 ila 15 civarında yeni girişime fon sağlıyor. Bunlar arasında Mint, Weebly ve Shopify dikkat çeken yatırımlar. Aydın Şenkut "inandığı" firmalara 100 bin dolar ile 950 bin dolar arasında ortak oluyor. Büyüttüğü şirketleri Google, Facebook, Twitter ve Microsoft gibi devlere sattı.

Aydın Şenkut provides every year funds to around 12 to 15 companies. Among these are Mint, Weebly and Shopify investments which attract the attention. Aydın Şenkut becomes partner of the companies he "believes in" with an amount between 100 Thousand to 950 Thousand US Dollars. He sold the companies he grew to giants like Google, Facebook, Twitter and Microsoft.

01

AYDIN
ŞENKUT

2013 YATIRIMI
2013 INVESTMENT



TOPLAM YATIRIM
TOTAL INVESTMENT

YATIRIMI ARALIĞI / INVESTMENT RANGE: 100.000 \$ - 950.000\$

David Lee melek yatırımcılığın en ünlü figürleri arasında. Bugüne kadar 100 küçük internet girişimine yatırım yapan Lee bu yatırımları 25 bin – 250 bin dolar arasında tutuyor. SV Angel'in kurucusu olan Lee moda ve ilgi duyuyor ve "super melek" olarak tanınıyor.

David Lee is among the most famous figures of angel investment. Lee, who has invested into 100 internet ventures until today, keeps these investments between 25 Thousand to 250 Thousand US Dollars. Lee, who is the founder of SV, is interested in fashion and known as the "super angel".

02

DAVID
LEE

2013 YATIRIMI
2013 INVESTMENT



TOPLAM YATIRIM
TOTAL INVESTMENT

YATIRIMI ARALIĞI / INVESTMENT RANGE: 50.000 \$ - 200.000\$

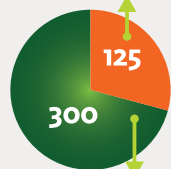
Ron Conway, SV Angel'in ortakları arasında. Bugüne kadar 200'e yakın şirketin timeline harç koydu. 50 bin ile 200 bin dolar arasında yatırım yaptığı şirketlerin içinde Google, PayPal ve Facebook gibi devler de var. Conway her yıl 8 – 12 kadar şirkete yatırım yapıyor.

Ron Conway is among the partners of SV Angel. He has put until today timeline mortar for nearly 200 companies. There also giants like Google, PayPal and Facebook among the companies he invested 50 Thousand to 200 Thousand US Dollars. Conway invests every year into 8 – 12 companies.

03

RON
CONWAY

2013 YATIRIMI
2013 INVESTMENT



TOPLAM YATIRIM
TOTAL INVESTMENT

YATIRIMI ARALIĞI / INVESTMENT RANGE: 25.000 \$ - 250.000\$

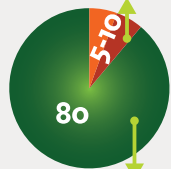
500 Startups adlı şirketin kurucularından olan Dave McClure melek yatırımcılığın kralları arasında anılıyor. Her yıl 125 civarı şirkete 25 bin ila 250 bin dolar arasında yatırım yapıyor. Bugüne kadar WePay, investorViki, Papportive gibi firmalara yatırım yaptı.

Dave McClure, who is one of the founders of the company 500 Startups, is mentioned among the kings of angel investment. He invests each year into around 125 companies between 25 Thousand to 250 Thousand US Dollars. He has invested until today into companies like WePay, investorViki, Papportive.

04

DAVE
MCCLURE

2013 YATIRIMI
2013 INVESTMENT



TOPLAM YATIRIM
TOTAL INVESTMENT

YATIRIMI ARALIĞI / INVESTMENT RANGE: 250.000 \$ - 250.000\$

New Yorklu Esther Dyson yeni kurulmuş firmalara yatırımı tercih ediyor. Bugüne kadar 80 şirkete melek yatırımcı olarak destek olan Dyson Vrowdboost, Evernote, Ostrovok, Lexity gibi firmalara para yatırmış. Dyson uzay seyahati ve sağlıkla özel olarak ilgileniyor.

Esther Dyson from New York prefers to invest into new founded companies. Dyson, who has supported 80 companies as an angel investor until today, has invested money into companies like Vrowdboost, Evernote, Ostrovok, Lexity. Dyson is specially interested in space voyage and health.

05

ESTHER
DYSON

Beş Kriz: İkisi Ulusal, Biri Küresel ve İkisi Bölgesel

Five Crises: Two National, One Global and Two Regional

Türkiye Ekonomisi son 20 yılda 5 krizden etkilendi. Bunlardan en olumsuz gelişmeleri 2 ulusal kriz yaşattı.

Turkey's Economy was affected by 5 crises during the last 20 years. The most negative developments were experienced by the 2 national crises among these.



Durmuş DÜNDAR, Prof. Dr., İKÜ
Raif BAKOVA, İKÜ, Öğretim Görevlisi

IKU, Lecturer

Türkiye Ekonomisi, son 20 yılda ikisi ülkemizin koşulları ve ekonomi yönetiminin, diğerleri uluslararası para ve sermaye piyasalarında bulunan ülkelerin yapılarından kaynaklanan krizlerden olumsuz etkilenmiştir. Krizlerin Türkiye Ekonomisi'ne ve halkının refahına etkisi, ulusal krizlerde daha derin olmuştur. Bölgesel krizlerin sonuncusunun ve küresel krizin yüzeysel ölçüde kalmasının nedeni ile Türkiye'nin yaşadığı ikinci ulusal krizden sonra bankacılığını ve finansal mimari yapısını yeniden yapılandırılmasındaki başarıdan ileri gelmektedir. Tüm bu sonuçlar ekonominin küresel sistemle yakın ilişkisini göstermektedir.

Turkey's Economy was negatively affected by the crises during the last 20 years of which two arose from the conditions and administration of our country and the others from the structures of the countries within the international money and capital markets. The influence of the crises on Turkey's Economy and the welfare of the people were deeper at the national crises. The reason for that the last of the regional crises and the global crisis remained at shallow level is due to the success of Turkey in the restructuring of its banking and financial architecture after the experienced second national crisis. All these results indicate the close relations between the economy and the global system.

Krizlerin ilki 1994 yılında yaşanan ve "5 Nisan Kararları" olarak bilinen ulusal krizdir. Ekonomi yönetiminin krizi yönetme konusundaki başarısızlığı nedeniyle önlemler paketi alınmış ve büyük oranlı devalüasyon yapılmıştır. Kriz aynı yılın sonunda durdurulsa da önlemler yapısal olmadığından 2001 yılında ikinci ulusal kriz (Bankacılık / Likidite) yaşanmıştır.

Uluslararası ekonomilerden kaynaklanan krizler şunlardır:



Rusya Krizi, IMF'nin Rusya hakkındaki politikasındaki değişimden, Uzakdoğu Krizi ise "Asya Kaplanları" olarak anılan Uzakdoğu ülkelerinden yabancı sermayenin çekilmesinden kaynaklanmıştır. Her iki kriz de uzun süreli ve etkin olmadığından (Batı para ve sermaye piyasalarını çok az etkilemiştir) küresel değil, bölgesel kriz olarak kabul edilmektedir.

ABD kaynaklı tarihin en büyük boyutlu krizi kabul edilen (Diğeri 1929 Büyük Buhranı'dır) Küresel Kredi (Mortgage) Krizi başta sanayileşmiş ülkeler olmak üzere ekonomileri derinden etkilemiştir. Finansal kurumların yanı sıra reel sektörleri de sarsmıştır. Bugünlerde beşinci yılı kutlanan krizin hala sürdüğü görüşünde olan iktisatçılar da bulunmaktadır.

Euro krizi ise küresel krizin devamı olarak AB ülkelerini ve ticaret ortağı diğer ülkeleri etkilemiştir. AB'nin Akdeniz çanağında bulunan devletleri, en fazla kriz ortamı yaşayan üyelerdir. Anılan ülkeler kuzey ülkeleri kadar sanayileşmiş ve zengin değildir. Ancak AB'nin mali ve siyasal yapısının geleceğine ilişkin endişeleri gündeme taşınmıştır.

The first of the crises is the national crisis experienced in 1994 and known as the "Resolutions of April 5th". A package of measures is taken and devaluation at a great rate is implemented due to the failure of the economy administration in the administration of crisis. Even if the crisis was within the same year, a second national crisis (Banking / Liquidity) is experienced in 2001 since the measures were not structural.

The crises which arose from the international economies are the following:

- 1- Russia and Far East Crises (Regional)
- 2-Global Credit Crisis (Global)
- 3-European Union (Euro) Crisis (Regional)

The Russia Crisis arose from the change of IMF's policy regarding Russia, and the Far East Crisis from the withdrawal of the foreign capital from the "Asian Tigers" called countries in the Far East. Both crises are not deemed as global, but regional crises since they were not long termed and efficient (they have influenced the western money and capital markets very less.

The USA sourced Global Credit (Mortgage) Crisis, accepted to be the greatest crisis in its history (the other is the 'Great Depression of 1929') has deeply impacted the economies lead by those of the industrialized countries. It has shocked also the real sectors along with the finance institutions. There are economists who believe that the crisis, of which the 5th anniversary is celebrated this year, is still sustaining. And the Euro crisis has affected as a continuation of the global crises the EU



Krizler Tablosu



Krizlerin tümü Türkiye Ekonomisi'ni etkilediler ama ulusal krizlerin hasarı daha fazla oldu. Krizler büyümeden başlayarak tüm temel ekonomik göstergeleri belli ölçüde etkilediler. Sonuç olarak ülke ve halkın refahı geriledi. Kimi zaman işsizlik arttı ve kimi zaman da ihracat azaldı.

Örneğin, 1993 yılında fert başına 3 004 dolar olan milli gelir 5 Nisan Kararları ile 2 184 dolara düştü ve yeniden 3 079 dolar olduğu yıl 1997'dir. Asya ve Uzakdoğu krizinin (1998) etkisiyle 3 bin dolar sınırının altına inen fert başına milli gelir yeniden 2003 yılında 3,383 dolara yükselmiştir. Bir diğer önemli gösterge olan büyüme 1993'de 8,1'den 1994 yılında -6,1'e gerilemiştir. 2008 yılında 132 milyar dolar olan ihracat 2009 yılında 102 milyar dolara inmiştir.

1994 Krizi (Ulusal)			
Yıl	GSYH	KişiBaşı Gelir	Büyüme
1993	178,7 milyar \$	3 084 Dolar	7,6 %
1994	132,3 milyar \$	2 184 Dolar	-6,0 %
1995	170,1 milyar \$	2 759 Dolar	8,1 %

1998/9 Krizi (Bölgesel)			
Yıl	GSYH	KişiBaşı Gelir	Büyüme
1998	270,9 milyar \$	3 225 Dolar	3,8 %
1999	247,5 milyar \$	2 879 Dolar	-3,4 %
2000	265,3 milyar \$	2 965 Dolar	6,0 %

countries and the other trade partner countries. The countries at the Mediterranean bowl are those which have experienced the crisis environment the most. The countries in question are not that industrialized and rich countries like the northern countries. But the financial and political structure of the EU is brought to the agenda.

Table of the Crises

1-Resolutions of April 5th - 1994 (National)

2-Russia and Far East Crisis – 1998/1999 (Regional)

3-Banking (Liquidity) Crisis – 2001 (National)

4-Global Credit (Financial) Crisis – 2008 (Global)

5-EU (Euro) Crisis – 2010 (Regional)

All of the crises have also affected Turkey's Economy, but the damage of the national crises was greater. The crises have affected as of the growth all economic indicators to a definite degree. As a result has the welfare of the country and the people regressed. Sometimes has the unemployment increased and sometimes has the export decreased.

For example, the national income of 3,004 US Dollar in 1993 decreased to 2,184 US Dollar by the resolutions of April 5th and it became again 3,079 US Dollar in 1997. The national income per capita, which fell below the 3 thousand US Dollar limit by the effect of the Asia and Far East Crisis (1998) increased again to 3,383 US Dollars in 2003. Growth, another important indicator, regressed from 8.1% in 1993 to -6.1% in 1994. The export, which was 132 Billion US Dollars in 2008, decreased to 102 Billion US Dollars in 2009.



Economic Crisis



2001 Krizi (Ulusal)

Yıl	GSYH	Kişi başı Gelir	Büyüme
2000	265,3 milyar \$	2 965 Dolar	6,0 %
2001	196,7 milyar \$	2 123 Dolar	-5,7 %
2002	230,4 milyar \$	2 598 Dolar	6,2 %

2008 Krizi (Küresel)

Yıl	GSYH	Kişi başı Gelir	Büyüme
2007	648,6 milyar \$	9 333 Dolar	4,7 %
2008	742,0 milyar \$	10 436 Dolar	0,7 %
2009	616,7 milyar \$	8 590 Dolar	-4,7 %

2001 Krizi (Ulusal)

Yıl	GSYH	Kişi başı Gelir	Büyüme
2010	731,6 milyar \$	10 079 Dolar	9,2 %
2011	774,2 milyar \$	10 444 Dolar	8,8 %
2012	786,2 milyar \$	10 554 Dolar	2,2 %

Son 20 yılın krizlerine ilişkin tabloların açık olarak gösterdiği gibi krizler ulusal, bölgesel ve küresel aşamada ekonomiyi olumsuz etkilemektedir. Dünya (küresel) ekonomisinin kırılganlığının sürdüğünü ise bilim insanları, finans yöneticileri (Alan Greenspan) ve uluslararası finans kurumları (OECD, IMF ve Dünya Bankası) kabul etmektedirler. O nedenle de Türkiye Ekonomisi'nin ekonomi yönetimi (Hazine, Merkez Bankası, Ekonomi Bakanlığı vd.) bu konularda duyarlı ve hassas davranmakta her zaman haklıdır. ■

1994 Crisis (National)

Year	GDP	Income per Capita	Growth
1993	178,7 Billion \$	3 084 Dollar	7,6 %
1994	132,3 Billion \$	2 184 Dollar	-6,0 %
1995	170,1 Billion \$	2 759 Dollar	8,1 %

1998/9 Crisis (Regional)

Year	GDP	Income per Capita	Growth
1998	270,9 Billion \$	3 225 Dollar	3,8 %
1999	247,5 Billion \$	2 879 Dollar	-3,4 %
2000	265,3 Billion \$	2 965 Dollar	6,0 %

2001 Crisis (National)

Year	GDP	Income per Capita	Growth
2000	265,3 Billion \$	2 965 Dollar	6,0 %
2001	196,7 Billion \$	2 123 Dollar	-5,7 %
2002	230,4 Billion \$	2 598 Dollar	6,2 %

2008 Crisis (Global)

Year	GDP	Income per Capita	Growth
2007	648,6 Billion \$	9 333 Dollar	4,7 %
2008	742,0 Billion \$	10 436 Dollar	0,7 %
2009	616,7 Billion \$	8 590 Dollar	-4,7 %

2001 Crisis (National)

Year	GDP	Income per Capita	Growth
2010	731,6 Billion \$	10 079 Dollar	9,2 %
2011	774,2 Billion \$	10 444 Dollar	8,8 %
2012	786,2 Billion \$	10 554 Dollar	2,2 %

As to be seen clearly from the tables related to the crises of the last 20 years are the crises negatively affecting the economy on the national, regional and global stage. And the scientists, finance administrative (Alan Greenspan) and international finance institutions (OECD, IMF and World Bank) accept that the vulnerability of the world (global) economy is continuing. Therefore is the economy administration (Treasury, Central Bank, Ministry for Economy and other) of Turkey's Economy rightful to handle sensitive and careful on these issues. ■



Transfer Pricing in the Turkish Tax Legislation

Ülkemizde son yıllarda Vergi Denetim Kurulu'nun yaptığı teftiş çalışmalarında üzerinde titizlikle durulan konulardan biri de transfer fiyatlandırmasıdır.



Mehmet Ali KAYA
Vergi Başmüfettişi /
Chief Tax Inspector

One of the issues urged on diligently during the recent years at the inspections performed by the Tax Inspection Board in our country is transfer pricing.

1) Giriş

Uluslararası vergi uygulamalarında günden güne "Transfer Fiyatlandırması" konusunun önemi artmaktadır. Ekonomik İşbirliği ve Kalkınma Teşkilatı (OECD)'nin bu alanda yaptığı çalışmalar sürmekte olup en son olarak OECD'nin Vergi İdareleri ve Çok Uluslu İşletmeler İçin Transfer Fiyatlandırması Rehberinin gayri maddi varlıklara ilişkin özel durumlar bölümünün güncellenmesine ilişkin çalışmalar devam etmektedir.



1) Introduction

The importance of "Transfer Pricing" increases from day to day at the international tax applications. Whilst the works on this issue of the Organization for Economic Cooperation and Development (OECD) are continuing, the works regarding the update of the special situations section related to intangible assets of the Transfer Pricing Guide for Tax Administrations and Multi-National Companies of the OECD are being conducted.

Ülkemizde mülga 5422 sayılı Kurumlar Vergisi Kanunu'nda yer alan "Örtülü Kazanç" müessesesi, uluslararası alandaki gelişmeler ve özellikle OECD'nin düzenlemeleri dikkate alınarak 5520 sayılı Kurumlar Vergisi Kanunu'nun 13 üncü maddesinde "Transfer Fiyatlandırması Yoluyla Örtülü Kazanç Dağıtımı" başlığı altında yeniden düzenlenerek 01.01.2007 tarihinde yürürlüğe girmiştir.

Ülkemizde 10.07.2011 tarihli Resmi Gazete'de yayımlanan 646 sayılı Kanun Hükmünde Kararname ile Maliye Bakanlığı bünyesinde ve doğrudan Bakana bağlı olarak Vergi Denetim Kurulu Başkanlığı kurulmuştur. Vergi Denetim Kuruluna verilen görevlerin yerine getirilmesinde, uzmanlaşma ve işbölümünün sağlanması amacıyla İstanbul, Ankara ve İzmir illerinde olmak üzere toplam 3 adet Örtülü Sermaye, Transfer Fiyatlandırması ve Yurtdışı Kazançlar Grup Başkanlıkları kurulmuştur.

Vergi Denetim Kurulunun 2012 yılına ilişkin Faaliyet Raporunda; Mükelleflerin ilişkili kişilerle olan işlemlerinin transfer fiyatlandırması yönünden incelenmesi görevinin esas itibarıyla Örtülü Sermaye, Transfer Fiyatlandırması ve Yurtdışı Kazançlar Grup Başkanlığında görevli Vergi Müfettişleri aracılığıyla yürütülmekte olduğu belirtilmiştir.

Sonuç olarak ülkemizde, yaşanan bu gelişmeler sonrasında Vergi Denetim Kurulu bünyesinde risk odaklı bakış açısıyla Örtülü Sermaye, Transfer Fiyatlandırması ve Yurtdışı Kazançlar Grup Başkanlıklarının vergi denetim çalışmalarının başlamasıyla mükellefler için transfer fiyatlandırması konusunun önemi daha da artmıştır.

Bu nedenle yazımızda ülkemizde uygulanmakta olan transfer fiyatlandırması mevzuatı konusunda önemli kavramlar açıklanarak kurumlar vergisi mükelleflerinin dikkat etmesi gerekli hususlar belirtilecektir.

The "Hidden Income" establishment in the former Corporate Tax Law No. 5422 in our country is reorganized in Article 13 under the title "Hidden Income Distribution Via Transfer Pricing" of the Corporate Tax Law No. 5520 by taking into consideration the developments in the international area and particularly the regulations of the OECD and entered into force on January 1st 2007.

The Tax Inspection Board is established within the entity of the Finance Ministry and directly bound to the Minister in our country by the Decree Law No. 646 published in the Official Gazette on July 10th 2011. Total 3 Hidden Capital, Transfer Pricing and Abroad Incomes

Group Directorates being in Istanbul, Ankara and Izmir in order to perform the duties assigned to the Tax Inspection Board and to provide the reconciliation and work sharing.

In the Activity Report of the Tax Inspection Board for 2012; it is noted that the duty to examine the processes of tax payers with the related persons with regards to transfer pricing is in principle conducted via the Tax Inspectors employed at the Hidden Capital, Transfer Pricing and Abroad Incomes Group Directorate.

As a result has the importance of the transfer pricing issue further increased for the tax payers in our country after the initiation of the tax inspection works of the Hidden Capital, Transfer Pricing and Abroad Incomes Group Directorates with a risk focused perspective within the entity of the Tax Inspection Board.

Therefore will we explain in this article the important terms on the transfer pricing legislation applied in our country and the issues to be paid attention to by the corporate tax payers.



2) Transfer Fiyatlandırması Yoluyla Örtülü Kazanç Dağıtımı

2) Hidden Income Distribution via Transfer Pricing

Kurumlar vergisi mükelleflerinin ilişkili kişilerle emsallere uygunluk ilkesine aykırı olarak tespit ettikleri bedel veya fiyat üzerinden mal veya hizmet alım ya da satımında bulunmaları durumunda, kazanç tamamen veya kısmen transfer fiyatlandırması yoluyla örtülü olarak dağıtılmış sayılacaktır. Transfer fiyatlandırması yoluyla örtülü kazanç dağıtımından söz edebilmek için;

- Bir kurum tarafından bir mal veya hizmet alım ya da satımının yapılmış olması,
- Söz konusu kurumun bu mal veya hizmet alım ya da satımını ilişkili kişilerle yapmış olması,
- Bu mal veya hizmet alım ya da satımında “emsallere uygunluk ilkesi” ne aykırı olarak fiyat veya bedel tespiti yapılmış olması gerekmektedir.

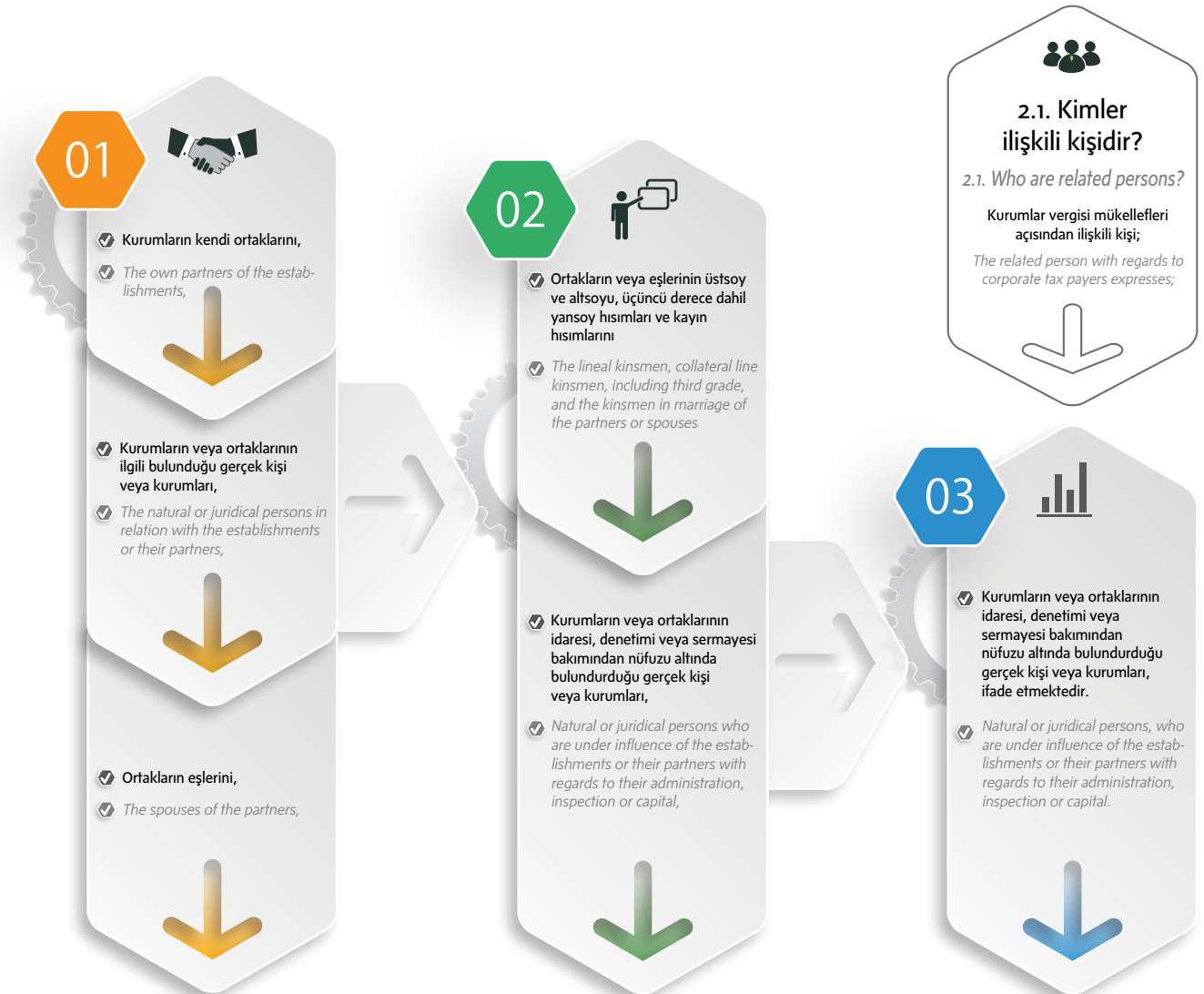
Bu çerçevede transfer fiyatlandırması konusunda önemli kavramlar sırasıyla aşağıda açıklanmıştır:

The income will be deemed to be fully or partially hidden distributed via transfer pricing when corporate tax payers purchase from or sell to persons they have a relation with goods or services for a value or price which is determined contrary to the arm's length principle.

In order to be able to talk about a hidden income distribution via transfer pricing, it is necessary that;

- A) An establishment has performed a goods or services purchase or sale,
- B) The establishment in question has performed this goods or services purchase or sale with persons it is in relation with,
- C) A price or value determination contrary to the “arm's length principle” is conducted at this goods or services purchase or sale.

In this frame are important terms regarding the transfer pricing issue explained below in turn:





Yurtdışı kazancın elde edildiği ülke vergi sistemiyle Türk vergi sisteminin farklı olduğu durumlar için bir belirsizlik söz konusudur.

Ayrıca kazancın elde edildiği ülke vergi sisteminin, Türk vergi sisteminin yarattığı vergilendirme kapasitesi ile aynı düzeyde bir vergilendirme imkanı sağlayıp sağlamadığı ve bilgi değişimi hususunun göz önünde bulundurulması suretiyle Bakanlar Kurulu'nca ilan edilecek ülkelerde veya bölgelerde bulunan kişilerle yapılmış tüm işlemler ilişkili kişilerle yapılmış sayılacaktır. Bugüne kadar Bakanlar Kurulunca bu konuda herhangi bir belirleme yapılmamıştır.

2.2. Emsallere uygunluk ilkesi nedir?

Emsallere uygunluk ilkesi, ilişkili kişilerle yapılan mal veya hizmet alım ya da satımında uygulanan fiyat veya bedelin, aralarında böyle bir ilişkinin bulunmaması durumunda oluşacak fiyat veya bedele uygun olmasını ifade etmektedir.

Emsallere uygun fiyat veya bedel, aralarında ilişkili kişi tanımına uygun herhangi bir ilişki olmayan kişilerin tamamen işlemin gerçekleştiği andaki koşullar altında oluşturduğu piyasa ya da pazar fiyatı olarak da adlandırılan tutardır. Bu fiyat veya bedel, işlem anında hiçbir etki olmaksızın objektif olarak belirlenen en uygun tutar olup, ilişkili kişilerle yapılan işlemlerde uygulanan fiyat veya bedelin bu tutar olması gerekmektedir. Aralarında ilişki bulunmayan gerçek kişi veya kurumlar arasındaki işlemlerde fiyat, piyasa koşullarına göre belirlendiğinden, ilişkili kişiler arasındaki işlemlerde de aynı koşullar geçerli olmalıdır. Dolayısıyla, taraflar arasındaki ilişkinin mal veya hizmet fiyatlandırmasına herhangi bir etkisi bulunmamalıdır.

2.3. Emsallere uygun fiyat ya da bedelin tespiti ne şekilde yapılacaktır?

Emsallere uygun fiyat ya da bedele ulaşmak için öncelikle iç emsal karşılaştırmaya esas ölçü olarak alınacaktır. Bu şekilde kullanılan fiyat

All transactions between persons located in countries or regions to be announced by the Board of Ministers by taking into consideration whether the tax system of the country, where the income is obtained, allows a taxation possibility at the same level of the taxation capacity provided by the Turkish tax system and information exchange, will be deemed to be performed with related persons. There is no determination made by the Board of Ministers until today.

2.2. What is the arm's length principle?

The arm's length principle expresses that the price or value applied at the purchase or sale of goods or services, performed with related persons, comply with the price or value to be determined when there should not be such a relation between them.

The arm's length price or value is the amount, also called the market or market price, which is fully established under the conditions at the moment of the transaction by the persons who don't have any relation pursuant to the definition of the related person with each other. This price or value is the most suitable amount, objectively determined at the moment of the transaction without any influence and the price or value applied at transactions with related persons needs to be this amount. Since the price at transactions between natural or juridical persons without a relation between them is determined according to the market conditions, the same conditions should be applicable to transactions between related persons, too. Accordingly, the relation between the parties shouldn't have any influence on the goods and service pricing.

2.3. How will the arm's length price or value be determined?

Primarily the intern arm's length will be

There is an uncertainty regarding situations where there are differences between the tax system of the country where the abroad income is obtained and the Turkish tax system.



ya da bedellerin bulunmaması ya da güvenilir olmaması halinde dış emsal karşılaştırmada esas alınacaktır. Amaç, en doğru ve güvenilir şekilde emsallere uygun fiyat ya da bedeli tespit etmektir.

İç emsal, mükellefin ilişkisiz kişilerle yaptığı işlemlerde kullandığı fiyat ya da bedeli; dış emsal ise ilişkisiz kişilerin kendi aralarında yaptıkları karşılaştırılabilir nitelikteki işlemlerde kullandığı fiyat ya da bedeli ifade etmektedir. Emsallere uygunluk ilkesinin uygulanabilmesi, gerek iç emsalde gerekse dış emsalde ilişkili kişiler arasındaki işlemlerle ilişkisiz kişiler arasındaki işlemlerin karşılaştırılabilir olmasına dayanmaktadır. Bu husus karşılaştırılabilirlik analizi yoluyla tespit edilir.



2.4. Karşılaştırılabilirlik analizi nedir?

Karşılaştırılabilirlik analizi, kontrol altındaki işlemler ile kontrol dışı işlemlerin karşılaştırılabilir olmasını ifade etmektedir. Bu ifadede yer alan kontrol altındaki işlem, birbirleriyle ilişkili olan kişiler arasındaki işlemleri; kontrol dışı işlem ise birbirleriyle herhangi bir şekilde ilişkisi bulunmayan kişiler arasındaki işlemleri kapsamaktadır. Karşılaştırılabilirlik analizinin gerçekleştirilmesindeki temel amaç, emsallere uygun fiyatı veya bedeli bulmaktır. İlişkili kişiler arasındaki mal veya hizmet alım ya da satım işlemlerindeki koşullarla, aralarında ilişki bulunmayan kişiler arasındaki benzer nitelikteki işlemlerin koşullarının tespiti karşılaştırılabilirlik analizi sonucu belirlenecektir. Bu karşılaştırmaların güvenilir sonuçlar vermesi; karşılaştırılan durumlar arasında farklılıklar varsa, bu farklılıkların işlemi somut bir biçimde etkilememesi veya söz konusu farklılıkların etkisini ortadan kaldırmak için uygun düzeltimlerin yapılmasına bağlıdır.

Bu çerçevede yapılacak karşılaştırılabilirlik analizinde; karşılaştırılmakta olan mal veya hizmetlerin nitelikleri, işlev analizi, işlemlerin gerçekleştiği pazarın yapısı (pazar hacmi, pazarın yeri gibi) ve pazardaki ekonomik koşullar ile kurumların iş stratejileri dikkate alınacaktır.

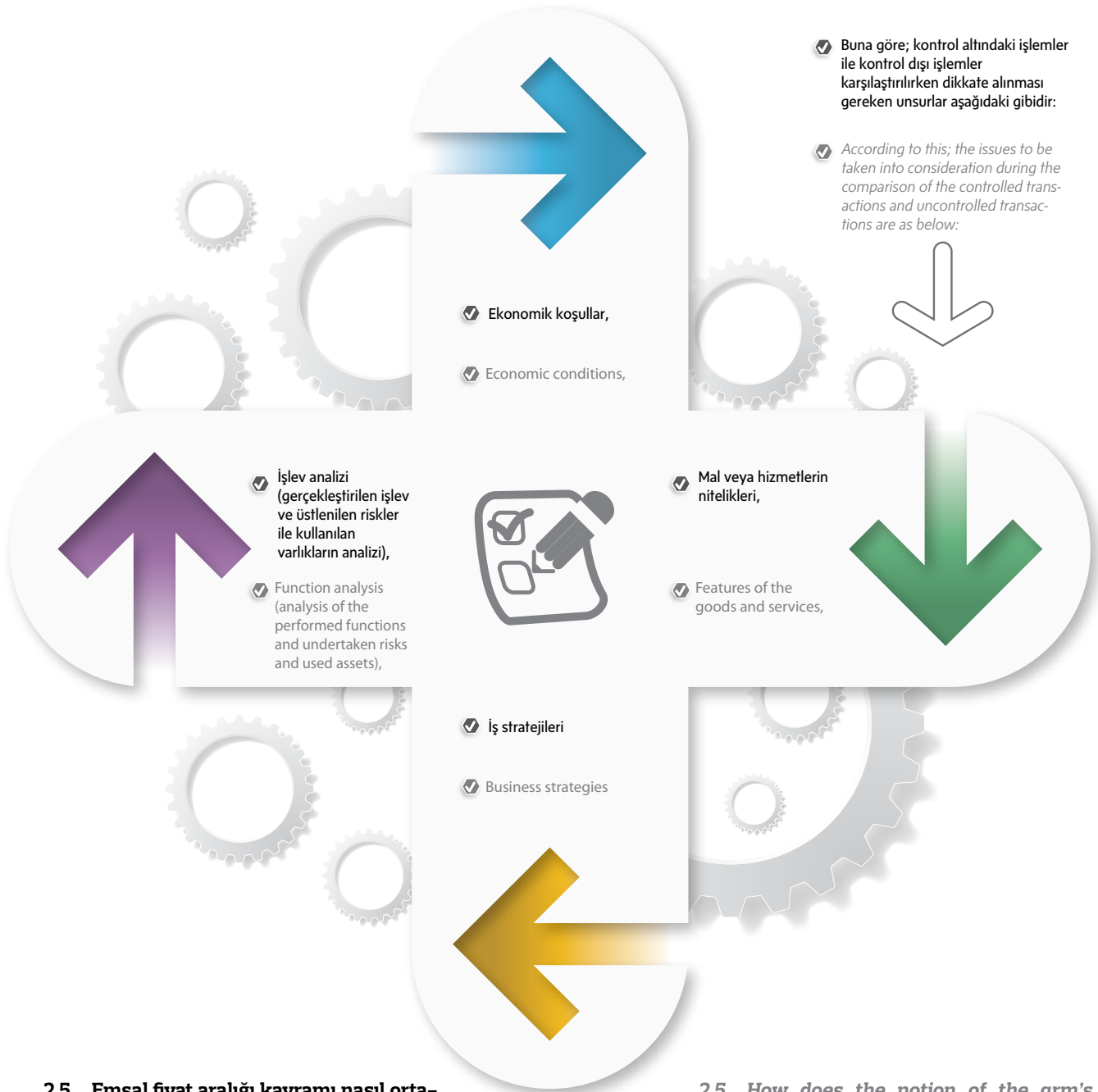


taken as base for the comparison in order to achieve the arm's length price or value. When the prices or values shouldn't be able to be determined by this way or not be reliable, then the external arm's length will be taken as the base for the comparison. The objective is to determine the most correct and reliable arm's length price or value.

Internal arm's length expresses the price or value used by the tax payer at transactions performed with non-related persons; and external arm's length the price or value used by non-related persons at transactions between them with comparable character. The applicability of the arm's length principle is based on the comparability of the transactions between related persons and the transactions between non-related persons both for the internal arm's length and the external arm's length. This issue is determined by the comparability analysis.

2.4. What is the comparability analysis?

The comparability analysis expresses that the controlled transactions and the uncontrolled transactions are comparable with each other. The controlled transaction indicated in this expression covers the transactions between persons in relation with each other, and the uncontrolled transaction the transaction between persons without any relation with each other in any form. The main purpose of the performance of the comparability analysis is to determine arm's length price or value. The conditions of the goods or services purchase or sale transactions between related persons and the conditions of the transactions with like for like character between persons without a relation with each other will be determined as a result of the comparability analysis. That these comparisons provide a reliable result depends on that, if there should be any variations between the compared situation, these variations don't affect the transaction substantially or the performance of the appropriate corrections in order to eliminate the effect of the variations in question. The character or the compared goods and services, function analysis, the structure of the market in which the transaction is performed (like the market volume, location of the market) and the economic conditions of the market and the business strategies of the establishments will be taken into consideration at the comparability analysis to be performed within this frame.



2.5. Emsal fiyat aralığı kavramı nasıl ortaya çıkar?

Emsallere uygunluk ilkesi açısından en güvenilir sonuç, karşılaştırmalar sonucunda ulaşılan tek bir fiyat veya bedeldir. Bununla birlikte, yapılan karşılaştırmalar ve uygulanan yöntemler sonucu tek bir fiyat veya bedelden ziyade birbirine yakın birden çok sonucu içeren belli bir fiyat veya bedel aralığına ulaşmak da mümkün olabilmektedir. Emsal fiyat aralığı, aynı yöntemin farklı karşılaştırılabilir kontrol dışı işlem verilerine uygulanmasından veya

2.5. How does the notion of the arm's length price range develop?

The most reliable result with regards to the arm's length principle is a single price or value achieved as a result of comparisons. However, it is possible to achieve a definite price or value range including multiple close to each other results rather than a single price or value as a result of the performed comparisons and applied methods. The arm's length price range expresses the price series constituted by different arm's length prices obtained by the application of the same method

aynı verilere farklı transfer fiyatlandırması yöntemlerinin uygulanmasından elde edilen değişik emsal fiyatların oluşturduğu fiyat dizisini ifade etmektedir.

Mükellef emsal aralığı içerisinde aritmetik ortalama, mod, medyan veya başka bir ölçüden en makul olanını kullanmak suretiyle bir tutar belirleyebilecektir. Dolayısıyla, mükellefin emsal fiyat aralığının içinde bulunması şartıyla belirleyeceği bu fiyat ya da bedel kabul edilecektir. Ancak, belirlenen emsal fiyat aralığının içindeki fiyatların birbirinden büyük ölçüde farklı olması durumunda, karşılaştırılabilirlik analizindeki unsurların veya yapılan düzeltim işlemlerinin yeniden değerlendirilmesi gerekmektedir.

2.6. Emsal fiyatın tespitinde kullanılabilir yöntemler nelerdir?

Emsallere uygun fiyata geleneksel işlem yöntemlerinden herhangi biriyle ulaşma olanağı yoksa mükellef, işlemlerin mahiyetine uygun olarak işleme dayalı kâr yöntemlerini kullanabilir. Ancak, işleme dayalı kâr yöntemlerinin de emsallere uygunluk ilkesi çerçevesinde fiyat ya da bedel tespitine olanak vermemesi durumunda, mükellef kendi belirleyebileceği ve daha doğru sonuç verdiği inandığı bir yöntemi de kullanabilecektir. İşleyiş sistemi mükellefler tarafından belirlenecek bu yöntemin de emsallere uygunluk ilkesine göre tespit edilmesi zorunludur.

to different comparable uncontrolled transaction data or the application of different transfer pricing methods to the same data. The tax payer will be able to determine an amount by utilizing the most reasonable among the arithmetic average, mode, median or another scale within the arm's length range. Consequently, this price or value to be determined by the tax payer will be accepted with the provision to be within the arm's length price range. But when the prices within the determined arm's length price range should vary greatly from each other, then the elements in the comparability analysis or the performed correction processes need to be revaluated.

2.6. What are the methods able to be used at the determination of the arm's length price?

The tax payer may utilize the transaction based profit method when it should not be possible to achieve the arm's length price by any of the traditional transaction methods. But, when also the transaction based profit methods should not allow the determination of the arm's length price or value within the frame of the arm's length principle, then will the tax payer be able to use a method he will determine himself and believes that this provides a more accurate result, too. The function system of this method to be determined by the tax payers must be determined according to the arm's length principle, too.

- 
- ✓ Karşılaştırılabilir Fiyat Yöntemi
 - ✓ Comparable Price Method

01

- 
- ✓ Mükellefler, ilişkili kişilerle yaptıkları işlemlerde aşağıda belirtilen geleneksel yöntemlerden işlemin mahiyetine en uygun olanını seçerek, söz konusu yöntem doğrultusunda fiyat ya da bedeli belirleyeceklerdir.
 - ✓ The tax payers will select the most appropriate method according to the nature of the transaction among the below indicated traditional methods and determine the price or value pursuant to the method in question at the transactions they perform with related persons.

- 
- ✓ Maliyet Artı Yöntemi
 - ✓ Cost Plus Method

02

- 
- ✓ Yeniden Satış Fiyatı Yönteminden
 - ✓ Resale Price Method

03

2.7. Yurtiçi işlemlerde “Hazine Zararı” kavramı nasıl dikkate alınacaktır?

Kurumlar Vergisi Kanunu'nun 13 üncü maddesinin yedinci fıkrasında, tam mükellef kurumlar ile yabancı kurumların Türkiye'deki iş yeri veya daimi temsilcilerinin aralarında ilişkili kişi kapsamında gerçekleştirdikleri yurt içindeki işlemler nedeniyle kazancın örtülü olarak dağıtıldığının kabulü hazine zararının doğması şartına bağlanmaktadır. Hazine zararı, emsallere uygunluk ilkesine aykırı olarak tespit edilen fiyat ve bedeller nedeniyle kurum ve ilişkili kişiler adına tahakkuk ettirilmesi gereken her türlü vergi toplamının eksik veya geç tahakkuk ettirilmesini ifade etmektedir.

3. Transfer Fiyatlandırması Konusunda Mükelleflerin Dikkat Etmesi Gereken Hususlar Ve Hakları

Transfer fiyatlandırması yoluyla örtülü kazanç dağıtımına ilişkin açıklamalar yapıldıktan sonra bu bölümde kurumlar vergisi mükelleflerinin dikkat etmesi gereken hususlar, yükümlülükleri ve sahip oldukları haklar aşağıda sırasıyla açıklanmıştır.

3.1. Emsallere uygunluk ilkesine riayet etme

Öncelikle mükelleflerin herhangi bir cezalı vergi tarhiyatı ile karşılaşmamak için ilişkili kişilerle gerçekleştirdiği alım ya da satım işlemlerini emsallere uygunluk ilkesi çerçevesinde gerçekleştirmeleri gerekmektedir.

3.2. Belge saklama ve ibraz zorunluluğu

Emsallere uygunluk ilkesi doğrultusunda tespit edilen fiyat veya bedellere ilişkin hesaplamalara ait kayıt, cetvel ve belgelerin ispat edici kâğıtlar olarak saklanması zorunludur.

3.3. “Transfer fiyatlandırması, kontrol edilen yabancı kurum ve örtülü sermayeye ilişkin formu” düzenleme zorunluluğu

Kurumlar Vergisi Mükellefleri “Yıllık Kurumlar Vergisi Beyannamesi” ekinde verilecek olan “Transfer fiyatlandırması, kontrol edilen yabancı kurum ve örtülü sermayeye ilişkin form” unu beyanname verme süresi içinde düzenlemek zorundadırlar.

3.4. Yıllık transfer fiyatlandırması raporunu düzenleme zorunluluğu

Büyük Mükellefler Vergi Dairesi Başkanlığı'na kayıtlı mükelleflerin bir hesap dönemi içinde ilişkili kişilerle yaptığı yurt içi ve yurt dışı işlemleri ile diğer kurumlar vergisi mükellef-

2.7. How will the notion “Treasury Loss” taken into consideration at inland transactions?

The determination that the income is distributed hidden due to the inland transactions performed by the businesses or permanent representations of full tax payer juridical persons and foreign juridical persons in Turkey among them within the scope of the related person is bound to the provision of the incurrance of a treasury loss by Article 13, Paragraph 7 of the Corporate Tax Law. Treasury Loss expresses the deficient or late accrual of the sum of any type of taxes required to be accrued on the name of the juridical person and related persons due to prices and values determined contrary to the arm's length principle.

3. The Issues to be Paid Attention to by and the Rights of the Tax Payers Regarding Transfer Pricing

After having provided explanations regarding hidden income distribution via transfer pricing, the issues to be paid attention to by, liabilities of and the rights of the tax payers are indicated in this section below.

3.1. Complying with the arm's length principle

The tax payers primarily needs to perform the purchase or sale transactions they conduct with related persons within the frame of the arm's length principle in order to be not confronted with an penal tax assessment.

3.2. Obligation to keep and present the documents

Record, charts and documents of the calculations regarding the prices and values determined pursuant to the arm's length principle must be kept as substantiating papers.

3.3. Obligation to issue the “Form regarding transfer pricing, controlled foreign juridical person and hidden capital”

Corporate Tax Payers must issue within the declaration period the “Form regarding transfer pricing, controlled foreign juridical person and hidden capital” to be delivered in the annex of the “Annual Corporate Tax Declaration”.

3.4. Obligation to Issue the Annual Transfer Pricing Report

An “Annual Transfer Pricing Report” needs to be prepared until the delivery time of the corporate tax declaration and presented upon request to the Tax Office or those authorized to conduct a tax inspection after this term by the tax pay-

lerinin bir hesap dönemi içinde ilişkili kişilerle yaptığı yurt dışı işlemlere ilişkin olarak kurumlar vergisi beyannamesinin verilme süresine kadar “Yıllık transfer fiyatlandırması raporu” hazırlamaları ve bu süre sona erdikten sonra istenmesi durumunda Vergi İdaresine veya vergi incelemesi yapmaya yetkili olanlara ibraz etmeleri gerekmektedir.

Ayrıca, tüm kurumlar vergisi mükelleflerinin yurt dışı şubeleri ile serbest bölgelerde bulunan ilişkili kişilerle (mükellefin serbest bölgedeki şubeleri dahil) yaptıkları işlemlerin Yıllık Transfer Fiyatlandırması Raporuna dahil edilmesi gerekmektedir. Serbest bölgelerde faaliyette bulunan kurumlar vergisi mükelleflerinin

Şirketler yurt dışı işlemlerine ilişkin olarak “Yıllık Transfer Fiyatlandırması Raporu” hazırlamak zorundadır.

ers registered at the Large Tax Payers regarding the inland and abroad transactions performed by them during an accounting period with related persons and by other corporate tax payers regarding the abroad transactions performed by them during an accounting period with related persons.

Beside this, the transactions performed by all corporate tax payers with their abroad branches and the related persons in the free zones (including the branches of the tax payer in the free zone) need to be included into the Annual Transfer Pricing Report. Also the corporate tax payers active in the free zones must prepare until the delivery time of the corporate tax declaration and present



de söz konusu tarihten itibaren ilişkili kişilerle yaptıkları yurt içi işlemlerine ilişkin olarak Yıllık Transfer Fiyatlandırması Raporunu kurumlar vergisi beyannamesinin verilme süresine kadar hazırlamaları ve bu süre sona erdikten sonra istenmesi durumunda Vergi İdaresine veya vergi incelemesi yapmaya yetkili olanlara ibraz etmeleri zorunludur. Ancak, kurumlar vergisi mükelleflerinin yurt dışında faaliyette bulunan şubelerinin veya serbest bölgede faaliyette bulunan şubelerinin ayrıca Rapor hazırlamasına gerek bulunmamaktadır.

Yıllık Transfer Fiyatlandırması Raporu, 1 seri numaralı Transfer Fiyatlandırması Yoluyla Örtülü Kazanç Dağıtımı Hakkında Genel Tebliğde yer alan formata uygun şekilde hazırlanmalıdır.

The companies must issue an “Annual Transfer Pricing Report” related to their abroad transactions.

upon request to the Tax Office or those authorized to conduct a tax inspection after this term an Annual Transfer Pricing Report regarding the inland transactions performed by them as of the date in question with related persons. But the branches of the corporate tax payers which are active abroad or active in free zones don't need to prepare a separate report. The Annual Transfer Pricing Report needs to be prepared according to the format in the General Communiqué Regarding Hidden Income Distribution Via Transfer Pricing Serial No. 1.

3.5. Right to make advance pricing agreements

The advance pricing agreement expresses determination of the method to be applied for a definite period at the determination of the trans-

3.5. Peşin fiyatlandırma anlaşması yapabilme hakkı

Peşin fiyatlandırma anlaşması; kurumlar vergisi mükelleflerinin ilişkili kişilerle yapılan yurt dışı (serbest bölgeler dahil) işlemlere ilişkin transfer fiyatlandırmasının tespit edilmesinde belli bir süre için uygulanacak yöntemin, mükellef ile Maliye Bakanlığı Gelir İdaresi Başkanlığı tarafından anlaşarak belirlenmesini ifade etmektedir. Bu şekilde belirlenen yöntem, üç yılı aşmamak üzere anlaşmada tespit edilen süre ve şartlar dahilinde kesinlik taşır. Bu anlaşmaların temel amacı, mükelleflerin ilişkili kişilerle yapacakları mal veya hizmet alım ya da satımında uygulayacakları transfer fiyatlandırmasına ilişkin olarak karşılaşılabilecek olası vergi ihtilaflarının önüne geçmektir. Peşin fiyatlandırma anlaşmasına ilişkin başvuruda bulunan mükellef, tek taraflı, iki taraflı veya çok taraflı peşin fiyatlandırma anlaşması talep edebilir. Gelir İdaresi Başkanlığının 10.01.2013 tarihli basın duyurusuna göre ülkemizde toplam 3 adet tek taraflı peşin fiyatlandırma anlaşması imzalanmıştır.

4. Transfer Fiyatlandırması Suretiyle Örtülü Kazanç Dağıtımının Tespiti Durumunda Karşılaşılabilecek Tarhiyat Ve Cezalar İle Düzeltme İşlemleri

Transfer fiyatlandırması yoluyla örtülü kazanç dağıtımının tespit edilmesi durumunda, örtülü kazanç dağıtımı yapan kurumlar vergisi mükellefi adına Vergi Usul Kanunu'nun ilgili hükümleri gereğince cezalı tarhiyat yapılır. Mükellef adına, örtülü kazanç dağıtımı yapılan tutar üzerinden %20 kurular vergisi vergi ziyai cezası ile birlikte tarh edilir.

Tamamen veya kısmen transfer fiyatlandırması yoluyla örtülü olarak dağıtılan kazanç, Gelir ve Kurumlar Vergisi Kanunlarının uygulamasında, Kurumlar Vergisi Kanununda belirtilen şartların gerçekleştiği hesap döneminin son günü itibarıyla dağıtılmış kâr payı veya dar mükellefler için ana merkeze aktarılan tutar sayılır.

Dolayısıyla, dağıtılmış kâr payının net kâr payı tutarı olarak kabul edilmesi ve brüte tamamlanması sonucu bulunan tutar üzerinden ortakların hukuki niteliğine göre Gelir ve Kurumlar Vergisi Kanunlarında belirlenen oranlarda vergi kesintisi yapılır.



fer pricing regarding the abroad transactions (including free zones) to be performed by corporate tax payers with related persons by the Revenue Administration of the Finance Ministry by means of an agreement. The method determined by this way is definite for the term and conditions determined in the agreement, provided to not exceed three years. The main objective of these agreements is to prevent tax disputes possible to incur regarding the transfer pricing to be applied at goods or service purchases or sales to be performed by the tax payers with related persons. The tax payers, who applies for an advance pricing, may apply for a unilateral, bilateral or multi-lateral advance pricing agreements. Total 3 unilateral advance pricing agreements are subscribed in our country according to the press declaration of the Revenue Administration of January 10th 2013.

4. Accruals and Fines to be Confronted with in Case of a Determination of Hidden Income Distribution Via Transfer Pricing and Correction Processes

Penal assessment according to the respective provisions of the Tax Procedure Law is

Buna göre örtülü kazanç dağıtılan kişinin dar mükellef kurum, gerçek kişi, vergiye tabi olmayan veya vergiden muaf herhangi bir kişi olması durumunda, transfer fiyatlandırması yoluyla örtülü olarak dağıtılan kazanç tutarı, örtülü kazanç dağıtılan mükellef nezdinde, Kurumlar Vergisi Kanununun 13'üncü maddesinde belirtilen şartların gerçekleştiği hesap döneminin son günü itibarıyla dağıtılmış kar payı sayılacağından dağıtılmış kar payı net kar payı tutarı olarak kabul edilecek ve brüte tamamlanması sonucu bulunan tutar üzerinden vergi kesintisine tabi tutulur. Dağıtılan kar payı üzerinden yapılacak vergi kesinti oranı %15'dir.

Çifte vergilendirmeyi önleme anlaşması yapılmış ülkelerin mukimi olan dar mükelleflerden, söz konusu anlaşmada daha düşük bir kar payı dağıtım vergi kesintisi oranı belirlenmişse vergi kesintisi bu oran nispetinde yapılır.

Yurt dışı işlemlerle ilgili olarak yapılacak düzeltme işlemleri de vergi anlaşmaları çerçevesinde ve söz konusu anlaşmanın imkan verdiği ölçüde yapılabilecektir.



Also the correction processes regarding the abroad transactions will be able to be performed within the frame of the tax agreements and within the scope allowed by the respective agreement.

made on the name of the corporate tax payers who have performed hidden income distribution when the hidden income distribution via transfer pricing is determined. 20% corporate tax based on the hidden distributed income amount via transfer pricing is assessed on the name of the tax payer along with a tax loss fine.

At the application of the Income and Corporate Tax Laws, the income distributed fully or partially hidden via transfer pricing is accepted to be profit share distributed as of the last day of the accounting period, in which the conditions indicated in the Corporate Tax Law are fulfilled or the amount transferred to the headquarters for limited tax payers.

Accordingly, tax cuts at ratios determined in the Income and Corporate Tax Laws are applied according to the legal character of the shareholders based on the amount determined by deeming the distributed profit share as the net profit share amount and rounding up to the gross amount.

According to this, since the hidden distributed income amount via transfer pricing will be deemed before the hidden income distributed person as the profit share distributed as of the last day of the accounting period, in which the conditions indicated in Article 13 of the Corporate Tax Law are fulfilled, when the person, whom hidden income is distributed, should be a limited tax payer juridical person, natural person, or tax free or from tax exempt any person, the distributed profit share will be accepted to be the net profit share amount and subjected to tax cut based on the amount to be determined by rounding this up to the gross amount. The tax cut ratio to be performed based on the distributed profit share is 15%.

From limited tax payers residing in countries with which agreements regarding the prevention of double taxation are subscribed with, when a lower profit share distribution tax ratio should be determined, the tax cut will be performed at that ratio.

After the performance of these processes will the prior performed taxation processes corrected accordingly before the party tax payers. But the accrued taxes on the name of the juridical person, who has distributed hidden income, must become definite and be paid in

Bu işlemlerin gerçekleşmesi sonrasında, daha önce yapılan vergilendirme işlemleri, taraf olan mükellefler nezdinde buna göre düzeltilecektir. Ancak, bu düzeltmenin yapılabilmesi için örtülü kazanç dağıtan kurum adına tarh edilen vergilerin kesinleşmiş ve ödenmiş olması gerekmektedir. Verginin kesinleşmesi; dava açma süresi içinde dava açılmaması, yargı mercilerinin nihai kararın verilmiş olması veya uzlaşmanın vaki olması gibi haller nedeniyle verginin kesinleşmesi ve itiraz edilmeyecek duruma gelmesidir. Örtülü kazanç dağıtılan kurum nezdinde yapılacak düzeltmede dikkate alınacak tutar, kesinleşen ve ödenen tutar olacaktır.

Öte yandan, yurt dışı işlemlerle ilgili olarak yapılacak düzeltme işlemleri de vergi anlaşmaları çerçevesinde ve söz konusu anlaşmanın imkan verdiği ölçüde yapılabilecektir.

Diğer taraftan, 60 numaralı Katma Değer Vergisi Sirkülerinin "Gelir ve Kurumlar Vergisi Kanunlarına Göre Kazancın Tespitinde İndirimi Kabul Edilmeyen Giderler Dolayısıyla Ödenen KDV" başlıklı 8.1.4. bölümde aşağıdaki açıklamalar yapılmıştır.

"KDV Kanununun 30/d maddesi uyarınca, Gelir ve Kurumlar Vergisi Kanunlarına göre kazancın tespitinde indirimi kabul edilmeyen (kanunen kabul edilmeyen) giderler dolayısıyla ödenen KDV indirim konusu yapılamamaktadır.

Buna göre, faaliyetin yürütülmesi için gerekli olan giderler dışında kalan, işle ilgili bulunmayan veya işletme sahibinin özel tüketimine yönelik harcamalar niteliğinde bulunan ve sair kanunen kabul edilmeyen giderlere ilişkin belgelerde gösterilen KDV, mükellefin vergiye tabi işlemleri üzerinden hesaplanan KDV'den indirilemeyecektir. Bu hükmün uygulanmasına ilişkin olarak aşağıdaki örnekler verilebilir:

...

- Örtülü sermaye üzerinden ödenen veya hesaplanan faiz, kur farkları ve benzeri giderler ile transfer fiyatlandırması yoluyla örtülü olarak dağıtılan kazançların kurum kazancının tespitinde indirim konusu yapılması kabul edilmediğinden, bu giderler dolayısıyla ödenen KDV'nin de indirim konusu yapılması mümkün bulunmamaktadır." ❖

order to be able to perform this correction. That the tax becomes definite is that no case is presented within the case presentation term, that the juridical instances have made the final resolution or that the tax became definite due to reconciliation and converts unobjectable. The amount to be taken into consideration at the correction before the hidden income distributed juridical person will be the amount which became definite and was paid.

On the other side, also the correction processes regarding abroad transactions will be able to be performed within the frame of the tax agreements and as allowed by the agreement in question.

On the other side, following statements are made in Section 8.1.4 with the title "VAT Paid Due to Costs Not Allowed to be Deducted at the Determination of the Income According to the Income and Corporate Tax Laws" of the Value Added Tax Circular No 60.

"According to Article 30/d of the VAT Law, paid VAT due to costs not accepted to be deducted (legally not accepted) at the determination of the income according to the Income and Corporate Tax Laws are not allowed to be deducted.

Accordingly, the VAT indicated on the documents related to costs except the costs needed for the conduct of the activities, which are not related to the business or which have the nature of expenditures regarding the private consumption of the business owner and other legally not accepted costs will not be deducted from the VAT calculated based on the rateable transactions of the tax payer. The samples below can be given regarding the application of this provision:

...

- Since it is not allowed to deduct interests calculated or paid based on the hidden capital, Exchange rate differences and similar costs and hidden distributed incomes via transfer pricing during the determination of the income of the establishment, it is not possible to deduct the VAT paid due to these costs, too." ❖



Kaynakça / References

1-Kurumlar Vergisi Kanunu

2-Transfer Fiyatlandırması Yoluyla Örtülü Kazanç Dağıtımı Hakkında Genel Tebliğler
3-Gelir İdaresi Başkanlığı, Transfer Fiyatlandırması Yoluyla Örtülü Kazanç Dağıtımı Hakkında Rehber

İnsana ve Geleceğe Dokunmak...

3 Zirve, Kent

'Gelecek, yeteneklerle gelecek...'

10. Ege İnsan Yönetimi Zirvesi



Touching the human and the nature...

3 Summits, 3 Cities, "The future will come with the talents..."

10. Aegean Personnel Management Summit

PERYÖN'ün üç kentte yaptığı yönetim zirvelerine katılan Oya Demir bu konudaki izlenimlerini bizlere aktarıyor.



Oya Demir, who had participated to the management summits held by PERYÖN in three cities, transmits us her impressions regarding this issue.



Zaman akıyor. Dünya hızla değişiyor. Sınırlar ortadan kalkıyor. O kadar çok şey parmağımızın ucundaki, zaman / mekan kavramları anlamsızlaşıyor. Zamanı ve mekanı kaybettiğimiz günümüzde değişmeyen tek şey **'insan'**. Herşey **'insan'**la başlıyor. Hayat insanla başlıyor...Günden güne, gittikçe daha çok kendini hissettiren insan faktörü yaşadığımız süreçte bakış açılarının, duruşun, söylemlerin bir ülkeyi, toplumu ve şirketleri nereden nereye getirebileceğinin en önemli göstergesi.

Ve PERYÖN - Türkiye İnsan Yönetimi Derneği, şubeleri ile birlikte kurulduğu günden itibaren hayatı belirleyen **'insan'**a dokunuyor.

PERYÖN her yıl Ege, Güney Marmara, Güneydoğu Anadolu, İç Anadolu, Trakya ve Merkez şube olmak üzere insan kaynakları alanında eğitimler, seminerler, bilgilendirme toplantıları, İnsan Yönetimi Kongre ve Zirveleri düzenliyor. Bu yıl, hızla akan zamana yetişebilmek adına çok çalışırken, bu organizasyonların hepsine olmasa bile bir kısmına katılma şansı yakaladım. İç Anadolu, Güney Marmara ve Merkez'in düzenlediği organizasyonları kendime hafif sitemlerle kaçırmış olsam bile; Ege Zirvesi, Trakya ve Güneydoğu Anadolu Kongreleri ile insana dokundum.

Önce İzmir'de; hayal şehrinde bir hayale ortak oldum... Aylarca devam eden çalışmaların, planlamaların, en ince ayrıntısına kadar her aşamanın tek tek, üst üste eklenerek gerçekleştirilen iki günlük bir zirvenin heyecanını yaşadım. Gelecek Yeteneklerle Gelecek... 10. Ege İnsan Yönetimi Zirvesi... Yaşar Üniversitesi Alsancak Kampüsü... Ana temaya bayıldım...Oldukça genç bir nüfusa sahip ülkemizde; yaratıcılıkları, yetenekleri ile binlerce insan kaynağı...Peryön Ege Şubesi zirve ile bu anlamda bence çok büyük bir vizyona kapı açtı... Geleceğimizi yetenekler belirleyecek... Üniversitelerimizde, iş dünyasında gelecek ve yetenek; Yetenekler nasıl bu-

Time is flowing. The world is changing rapidly. The borders are disappearing. There are so many things at the tips of our fingers, notions of time/location become meaningless. The only thing which doesn't change at present time, where we lose time and location, is the "person". Everything starts with the "person". Life begins with person... The human factor which progressively makes itself be felt more from day to day, is the most indicator for from where to where point of views, attitudes, statements can carry a country, the society and companies.

And PERYÖN - the Turkish Personnel Management Society - is touching with its branches since the date of its foundation the "human", who determined the life. PERYÖN is organizing every year trainings, seminars, information meetings, Personnel Management Congresses and Summits in the field of human resources by its Aegean, Southern Marmara, South-East Anatolia, Central Anatolia, Trace branches and its Headquarters. This year, whilst working hard in order to catch the rapid flowing time, I had to opportunity to attend some of these organizations when not all. Even if have missed the organizations prepared by the Central Anatolia, Southern Marmara branches and the Headquarters with light remonstrance against myself; I have touched the human by the Aegean Summit, Trace and South-East Anatolia Congresses.

First in Izmir, I shares a dream and a dream city... I have experienced the excitement of a 2 days' summit, result of months lasting works, plans, where each stage is added one by one until its least detail one above the other. The Future Will Come with the Talents... 10th Aegean Personnel Management Summit... Yaşar University - Alsancak Campus... I loved the main theme... In our country with a rather young population; thousand of human sources with their creativity, talents... According to me has the Peryön Aegean Branch





Üç zirvenin de ortak bir mesajı var: Gelecek Yeteneklerle Gelecek

has opened the gates for a very large vision in this sense... Our future will be determined by the talents... Future and talent in our university, in the business world; How are talents detected?; Looking and seeing ?; The Next 10 Years and Human Resources; What for a future is awaiting the talents?; What is important; to find the talents or to hold the ones we have found?... Themes, each more valuable than the other, are shared by Hakan Urgancı with his knowledge accumulation and experience, each more colorful than the other, in his presentation. And whilst the speeches of Sunay Akın and Nasuh Mahruki shifted us to the peak on one side, they provided that we faced the reality of the present day and that we once more inquire the position we are in. We reached to Çorlu after the Aegean of the 7th Peryön Personnel Management Congress organized by the Trace Branch. Everything related to the person and work... "The most important among the factors of the production, the human. Everything starts with the human. And the code of this is love..." This sentence in the opening speech of the Governor of the Province Tekirdağ, Ali Yerlikaya, at the congress was not only the most fateful sentence of the congress, but of the present day...

The program, which started with the presentation of Vatan Şaşmaz continued two days with discussions on the themes Being an Industrialist in Trace, Social Media and the New HR Period, HR Vision 10 Years Later, New Human Resources, Human Resources in Turkey Mosaic, Business and Human in the Future, Talent Management, The Position of Emotional Smart Organization Culture At the Fight Against Mobbing, Vodafone Red Academy Creative Training and Development Application, Flexibility in Working Life. The unique presentation of Sunay Akın and Ali Poyrazoğlu has added another color and taste... And all PERYÖN Regional Chairmen came together for the first time at the Trace Congress, one of the summits organized by the regions during the year on different dates, where the Trace Chairman Mr. Özber Çetin was the moderator. The participation of the Aegean Region, Mr. Serdar Kalaycıoğlu, the Southern Marmara Region, Mr. Ogün Yıldız, the Central Anatolian Region, Mr. Erdal Usluer, The South-East Anatolian Region,

lunur?; Bakmak ve görmek ?; Gelecek 10 yıl ve İnsan Kaynakları; Yetenekleri nasıl bir gelecek bekliyor?; Yetenekleri bulmak mı önemli yoksa bulduklarınızı tutmak mı?...Hakan Urgancı'nın sunumu ile birbirinden değerli konuları birbirinden renkli, bilgi birikimi ve tecrübe anlattı, paylaştı.

Sunay Akın ve Nasuh Mahruki'nin konuşmaları ise bir yandan bizi zirveye çıkarırken diğer yandan günümüz gerçekleri ile karşı karşıya kalmamızı ve bulunduğumuz noktayı bir kez daha sorgulamamızı sağladı.

Ege'den sonra Trakya Şubesinin düzenlediği 7. Peryön İnsan Yönetimi Kongresi için Çorlu'ya uzandık. İnsana ve işe dair herşey... **"Üretim unsurlarının içinde en önemlisi insan. Her şey insanla başlıyor. Bunun şifresi de sevgiden geçiyor..."** Kongrede Tekirdağ Valisi Ali Yerlikaya'nın açılış konuşmasının bu cümlesi bence sadece kongrenin değil; günümüzün en can alıcı cümlesiydi...

Vatan Şaşmaz'ın değerli sunuşu ile başlayan program iki gün boyunca Trakya'da Sanayici olmak, Sosyal Medya ve Yeni İK Dönemi, 10 yıl sonra İK vizyonu, Yeni İnsan Kaynakları, Türkiye'de İnsan Kaynakları Mozaik, Gelecekte İş ve İnsan, Yetenek Yönetimi, Duygusal Zeki Kurum Kültürünün Mobingle Mücadeledeki

Yeri, Vodafone Red Akademi Yaratıcı Eğitim ve Gelişim Uygulamaları, Çalışma Hayatında Esneklik konularının tartışılması ile devam etti. Sunay Akın ve Ali Poyrazoğlu'nun eşsiz sunumu ise ayrı bir renk ve tat kattı...

Ve yıl içinde değişik tarihlerde Bölgeler tarafından gerçekleştirilen zirvelerinden biri olan Trakya Kongresi'nde ise ilk defa bütün PERYÖN Bölge Başkanları; Trakya Başkanı Özber Çetin'in moderatörlüğünde bir araya geldiler. Ege Başkanı Serdar Kalaycıoğlu, Güney Marmara Başkanı Ogün Yıldız, İç Anadolu Başkanı Erdal Usluer, GüneyDoğu Anadolu Başkanı Burak Aybey'in katılması; bölgeler arası iletişimin en güzel örneğinin sergilenmesi ve bu bölgelerde-



All three summits have a joint message: The Future Will Come with the Talents

ki İK uygulamalarının paylaşılması açısından oldukça yararlıydı.

Çorlu'dan sonra büyüğü şehir; Gaziantep. PERYÖN Güneydoğu Anadolu Şubesi ev sahipliğinde gerçekleştirilen **iş ve insana dair herşey** ana temalı 6. Güneydoğu Anadolu İnsan Yönetimi Kongresinde özel ve kamu sektörünün bir birinden önemli temsilcileri bir araya geldi.

Global dünyada; iş dünyasının gelecek ve insan yönetimine bakış açısı, on yılda İK'nın geldiği nokta ve gelecek 10 yıl, Balık tutmayı öğrenmek, etkili iletişim ve insanları tanıma sanatı ve biz insan yönetimine nasıl bakıyoruz ana başlıkları altında insan kaynakları alanında ki sorunlar ve çözüm önerileri masaya yatırıldı. Her üç ilde de ev sahibi olarak konuşma yapan Türkiye Başkanı Yiğit Oğuz Duman (TAV Havalimanları Holding İnsan Kaynakları Direktörü) insan kaynaklarında geline nokta, gelecek beklentileri, bir STK olarak her geçen gün büyüyerek gerçekleştirdikleri çalışmaları ve hedeflerini anlatarak insan yönetimi alanına

Mr. Burak Aybey; was very fruitful in terms of presenting the best sample for the communication between the regions and sharing the HR applications in the regions. After Çorlu the enchanted city; Gaziantep. The representatives of the private and public sector, each more important than the other, came together at the 6th South-East Anatolian Personnel Management Congress realized under the hosting of the PERYÖN South-East Anatolia Branch with the main theme "Everything Regarding Business and Personnel". The problems and solutions in the field of human resources are discussed under the main titles point of view of the business world to the future and personnel management, the point achieved by HR in 10 years and the next 10 years, learning to fish, efficient communication and the art to learn people and how do we see personnel management in the global world. Turkey Chairman Mr. Yiğit Oğuz Duman (TAV Airports Holding Human Resources Director), who has held a speech in all three cities as the host, has brought a different perspective to personnel man-

farklı bir bakış açısı getirdi.

Önümüzdeki günlerde merkez ve şubelerde genel kurul çalışmalarını tamamlayacak olan PERYÖN yeni yönetimleri ile birlikte oldukça yoğun bir döneme başlayacak. 2014 yılında da devam edecek etkinliklerin yanısıra; **2016 yılında Dünya İnsan Yönetimi Kongresi'ni Türkiye'de gerçekleştirecekler.**

İzmir'in eşsiz bahar rüzgarından, Trakya'nın yağmurlu ve fırtınalı havasına; oradan da yazdan çalınmış güneşli bir kış gününü yaşadığımız Gaziantep'in geçmişe uzanan sokaklarında, Bakırcılar çarşısında baharat kokuları arasında, ZEUGMA Mozaik müzesinde yüzyıllar öncesinde kaybolurken, eşsiz mutfaklara ve eşsiz insanlara dokunmak günü ve geleceği bir arada yaşamak oldukça farklı birer deneyim oldu. Gelecekte bugüne, bugünden geleceğe uzanan bu yolculuk sırasında;

agement by talking about the point achieved in the field of human resources, the future expectations, the works they have realized as a NGO by growing continuously and their objectives. PERYÖN, which will complete their general assembly works in its headquarters and its branches in the upcoming days, will start a rather intensive period with its new administrations. Along with the activities to continue in 2014, too, they will realize the World Personnel Management Congress in 2016 in Turkey.. From Izmir's unique spring breeze to Trace's rainy and stormy weather and from there to Gaziantep's, to experience in its streets, which stretch out to the past, among the fragrances of spices, whilst getting lost in centuries ago in the mosaic museum of ZEUGMA, to touch unique kitchens and unique persons, to live the day and the future at the same moment, was a rather different experience. During a voyage from past to present, from



Bugün değil yarın bir yönetici olarak, bir şirket sahibi ya da sanayici olarak işinize sahip çıkmak istiyorsanız; insan kaynağınızı doğru yönetmelisiniz...Yeteneklerinize sahip çıkmalısınız.... Bugün değil yarın bir çalışan olarak kariyerinizde yükselmek istiyorsanız; sürekli kendinizi yenilemelisiniz...Aynı anda farklı alanlarda kendinizi geliştirmelisiniz...

Bugün değil yarın da var olmak istiyorsanız; kısa vadeli çözümler değil uzun vadeli stratejiler oluşturmalsınız... Bugün değil yarın da başarılı olmak istiyorsanız; mutlu örgütler ve mutlu insanlar yaratmalısınız...

Ve İzmir'den Gaziantep'e uzanan yolculukta insana dokunmanın sırrı sanırım tek bir cümlede var... **Gelecek Yeteneklerle Gelecek...**

present to the future; As a manager, not today but tomorrow, if you want to care of your business as a company owner or a manager; you have to manage your human resources correctly...You have to protect your talents.... You need to renew yourself if you want to progress with your career, not today, but tomorrow... You have to develop yourself in different areas at the same time... If you want to exist not only today, but also tomorrow; you have to establish long termed strategies, not short termed solutions... If you want to be successful not only today, but also tomorrow; you have to create happy organizations and happy people...And I suppose the secret of touching the human in a voyage extending from Izmir to Gaziantep is hidden in a single sentence... The Future Will Come with the Talents...

Kazakistan'ın Ekonomik Kalkınma Girişimleri



Economic Development Attempts of Kazakhstan

Dünya'da enerji fiyatları arttıkça ithal eden ülkelerin de ihtiyaçlarını karşılayabilecek güvenli ülke arayışları artmakta. Başta Çin olmak üzere pek çok ülke Kazakistan'a yaklaşma çabası içinde. AB'de enerji güvenliği açısından Kazakistan ile yakından ilgilenmekte.

The more the energy prices increase in the world, the more the searches for reliable countries able to meet the needs of importing countries increase. Many countries, lead by China, effort to get closer to Kazakhstan. The EU is closely interested in Kazakhstan with regards to energy safety, too.



Süreyya Yiğit

IAÜ Öğretim Görevlisi &
ORSAM Avrasya Danışmanı /
IAU Research Associate & ORSAM
Eurasia Consultant



Günümüzde Kazakistan dünyanın en önemli petrol üretici ve ihracatçılarından biridir. Sovyet ekonomisinin tarım, hammadde tedarikçisi iken, komşu Orta Asya cumhuriyetleri gibi de ayrıca askeri sanayi sektöründe önemli bir rol üstlenmiştir. Bağımsızlıktan sonraki yıllarda merkezi planlamadan piyasa sistemine geçişi kolay olmadı. Bu yıllarda, Kazakistan piyasa ekonomisi ile demokratik bir devlet kurmak için karmaşık, siyasi, ekonomik ve sosyal reformların uygulanmasında önemli ilerlemeler kaydederken ülkenin geçiş döneminde siyasi bozuklukları yaşamamış olsa da, çok sayıda ekonomik, sosyal ve çevresel zorluklarla karşı karşıya kaldığı da bir gerçektir.

Bağımsızlığının ilk yıllarında bir ekonomik gerileme söz konusudur. Bu ekonomik bozulma 1930'ların Büyük Buhran sırasında yaşanan kayıplarla bile mukayese edilebilir derecededir. Örneğin geniş kapsamlı enflasyon 90'lı yılların ortasında 3000% kadar yıllık artış kaydetmekteydi.

Kazakistan son yirmi yıldaki devlet işletmelerinin düzenlemelerini asgariye indirme çabaları ve özelleştirme yoluyla bugün genellikle Bağımsız Devletler Topluluğu ülkeleri arasında bu konuda daha fazla mesafe kaydetmiş olarak kabul edilmektedir. Örnek olarak bölgedeki en güçlü bankacılık sistemi Kazakistan'ındır. Ülke halen serbest piyasa ekonomisini kurmak ve desteklemek için tasarlanmış ekonomik reform programını izlemektedir.

At present is Kazakhstan one of the most important oil producers and exporters of the world. Whilst it was the agriculture, raw material supplies of the Soviet economy, it had undertaken an important role at the military industry sector as the neighboring Central Asian republics. The transition from the central planning to the market system after the independence was not easy. Even if the country has experienced political deteriorations in the past period whilst Kazakhstan recorded important progresses at the implementation of complex, economic, political and social reforms during this period in order to establish a market economy and a democratic country, it is a fact that it was confronted with diverse economic, social and environmental challenges.

There was an economic regression during the first years of its independence. This economic deterioration is such to be comparable with the losses experienced during great depression of the 1930s. For example, the comprehensive inflation recorded increases up to annual 3,000%.

Kazakhstan is generally accepted to have gained more ground among the Commonwealth of Independent States via the efforts to minimize the regulations of state owned establishments and privatization during the last 20 years. For example, the strongest banking system in the region is that of Kazakhstan. The country still follows a reform program, designed in order to establish and support the free market economy.

Tablo: 1 2012 Dünya Doğalgaz İhracatı

Sıralama	Ülke	Doğalgaz İhracatı (m3)
1	Rusya	199,900,000,000
2	Norveç	99,750,000,000
3	Katar	94,810,000,000
4	Kanada	92,400,000,000
5	Hollanda	57,750,000,000
6	Cezayir	55,280,000,000
7	Endonezya	42,330,000,000
8	ABD	32,200,000,000
9	Malezya	30,790,000,000
10	Avustralya	24,700,000,000
11	Trinidad ve Tobago	20,410,000,000
12	Mısır	18,320,000,000
13	Türkmenistan	18,000,000,000
14	Almanya	16,190,000,000
15	Nijerya	15,990,000,000
16	Birleşik Krallık	15,650,000,000
17	Özbekistan	15,200,000,000
18	Bolivya	11,720,000,000
19	Oman	11,540,000,000
20	Libya	9,890,000,000
21	Brunei	8,810,000,000
22	Burma	8,290,000,000
23	Kazakistan	8,100,000,000
24	İran	7,870,000,000
25	Birleşik Arap Emirlikleri	7,010,000,000



Kaynak: <http://www.indexmundi.com/g/r.aspx?t=50&v=138&l=en>

Table: 1 2012 World Natural Gas Export

Rank	Country	Natural Gas Export (m3)
1	Russia	199,900,000,000
2	Norway	99,750,000,000
3	Qatar	94,810,000,000
4	Canada	92,400,000,000
5	Netherlands	57,750,000,000
6	Algeria	55,280,000,000
7	Indonesia	42,330,000,000
8	USA	32,200,000,000
9	Malaysia	30,790,000,000
10	Australia	24,700,000,000
11	Trinidad and Tobago	20,410,000,000
12	Egypt	18,320,000,000
13	Turkmenistan	18,000,000,000
14	Germany	16,190,000,000
15	Nigeria	15,990,000,000
16	United Kingdom	15,650,000,000
17	Uzbekistan	15,200,000,000
18	Bolivia	11,720,000,000
19	Oman	11,540,000,000
20	Libya	9,890,000,000
21	Brunei	8,810,000,000
22	Burma	8,290,000,000
23	Kazakhstan	8,100,000,000
24	Iran	7,870,000,000
25	United Arab Emirates	7,010,000,000

Source: <http://www.indexmundi.com/g/r.aspx?t=50&v=138&l=en>

Tablo 1'de görüleceği gibi Kazakistan önemli petrol ve doğal gaz rezervlerinden dolayı dünya enerji pazarlarında büyük paya sahip olmuştur. Kazakistan'ın stratejik hedefi küresel ekonomiye entegre olmuş, katma değeri yüksek olan ve yüksek teknolojiyi birleştiren, modern, çeşitlendirilmiş bir ekonomi olmaktır.

Kazakistan'ın ekonomik perspektifi uluslararası ekonomik ilişkilerini geliştiren, enerji ve maden kaynaklarına yabancı yatırım imkanları tanıyan, sanayi ve tarım ürünlerini daha iyi pazarlayan, ülkenin transit potansiyelini gerçekleştiren, istihdam ve ihracatı arttıran ve yüksek nitelikli uzmanlar yetiştirme ile bire bir alakalıdır. Enerji sektörü de bu hedeflere ulaşmak için iyi bir zemin olarak görülmektedir.

As to be seen in Table 1 has Kazakhstan obtained a great share in the world energy markets due to its important oil and natural gas reserves. The strategic objective of Kazakhstan to become a modern, diversified economy with a high added value and combined high technology, which is integrated into the global economy. The economic perspective of Kazakhstan is one to one related to developing the international economic relations, allowing foreign investments into the energy and mining resources, marketing industrial and agricultural products better, realizing the transit potential of the country, increasing employment and exports and training high qualified specialists. And the energy sector is seen as a good foundation in order to achieve these objectives. Though can the main objectives of the



Yine de mevcut yapısal politikaların temel hedefleri çeşitlendirilme ve petrol dışı sektörün güçlendirilmesi olarak ifade edilebilir. Bir çok kalkınma ajansları ve araştırma merkezleri – başka bir deyişle geliştirme kurumları – kurulmuştur. Bu konuda hükümet daha yüksek katma değer sanayi çeşitlendirilmesini desteklemek için de tekno ve bilim parkları kurulmasına sıcak bakmaktadır. Sanayi ülkesi olmakta mesafe kateden Kazakistan'da madencilik faaliyetleri halen ekonomik büyümenin temel kaynaklarından biri olmaktadır. Ülkenin sahip olduğu mineral hammadde rezervlerine biçilen değer on trilyonlarca ABD dolarıdır. Çinko, tungsten ve barit'de keşfedilmiş rezervleri ile dünyada birinci, gümüş, kurşun ve kromit'de ikinci, bakır ve florit'de üçüncü, molibden'de dördüncü, altın'da altıncı sırada yer almaktadır.

structural policies expressed as the diversification and the strengthening of the sectors except oil. There have been many development agencies and research centres – with other words, development organizations – established. The government leans toward the establishment of techno- and science parks in order to support the diversification of the industry with higher added value. Mining activities are still the main sources of the economic growth in Kazakhstan, which has progressed on the path to become an industrial country. The deemed value of the mineral raw material reserves of the country are Trillions of US Dollars. It ranks at the first position in the world with regards to the discovered reserves of zinc, tungsten and barite, the second position in terms of silver, lead and chromite, the third position in terms of copper and fluorite, the fourth in molybdenum, the sixth in gold.



Tablo: 2 2012 Dünya Petrol İhracatı

Sıralama	Ülke	Günlük Petrol İhracatı (varil)
1	Suudi Arabistan	7,635,000
2	Rusya Federasyonu	5,010,000
3	İran	2,523,000
4	Birleşik Arap Emirlikleri	2,395,000
5	Norveç	2,184,000
6	Irak	2,170,000
7	Kuveyt	2,127,000
8	Nijerya	2,102,000
9	Kanada	1,929,000
10	ABD	1,920,000
11	Hollanda	1,871,000
12	Venezuela	1,871,000
13	Angola	1,851,000
14	Cezayir	1,694,000
15	Libya	1,580,000
16	Meksika	1,511,000
17	Kazakistan	1,390,000
18	Singapur	1,374,000
19	Birleşik Krallık	1,311,000
20	Güney Kore	1,100,000

Kaynak: <http://www.indexmundi.com/g/r.aspx?t=20&v=95&l=en>

Önemli petrol ve doğal gaz rezervleri batı bölgelerinde yoğunlaşmaktadır. Tablo 2'de görüldüğü gibi günümüzde ülke dünyanın en önde gelen petrol üreten grubu içerisinde. Petrol ve gaz kondensat hacimleri bir yılda 80 milyon ton'u aşmaktadır. Planlara göre çıkarılacak yıllık miktar 2020 yılına kadar 120 milyon tonu bulacaktır. Şu anda Kazakistan teyit edilmiş petrol rezervleri açısından dünyada dokuzuncu sırada yer almaktadır. Bunun yanı sıra, ülke uranyum rezervleri konusunda dünya ikincisi, kömür rezervleri bakımından ise dünya pazarında sekizincidir.

Kazakistan Orta Asya'da pazar lideri haline



Cumhurbaşkanı Nazarbayev ülkesini canlandırmak ve geleceğe taşımak için çaba sarfetmekte. Üstüne eğildiği en önemli konu insan kaynakları ve kaliteli eğitim. Gelecek neslin Kazakça, Rusça ve İngilizce bilmesini şart koşturmakta.

gelmiş ve kendisini Çin ve Avrupa arasında bir geçiş rotası olarak da konumlandırmaktadır. Ayrıca ekonomisini çeşitlendirmek için aktif olarak çalışırken de yeni mineral zenginliği kullanmak için farklı yollar aramaktadır. Gelişmekte olan piyasaların en dinamik olanların birisinde bu çabalar, büyüyen bir ortadirek sınıfı ile birleştiğinde, yeni fırsatlar kollayan yabancı firmalar için ticaret ve yatırım imkanları sağlamaktadır. Özellikle bu konuya dair yabancı yatırımcılar için şeffaf, cazip ve etkili iş kültürünü geliştirmek için emek sarfetmektedir.

Kazak yetkililer ekonomik reformların uygulanması konusunda gerçekçi davranıp alter-





President Nazarbayev efforts to vitalize its country and to carry it to the future. The most important issue he pays attention to is human resources and education. He stipulates that the future generation must know Kazakh, Russian and English.

The important oil and natural gas reserves are concentrated in the western regions. The country is, as to be seen in Table 2, in the leading oil producing group of the world. The oil and gas condensate volumes exceed 80 Million tons per year. According to the plans will the amount to be exploited reach 120 Million tons per year until 2020. Kazakhstan ranks at the moment in the ninth position with regards to the confirmed mineral oil reserves. Beside this, the country is the second in terms of the uranium reserves, and eighth in terms coal reserves in the world market.

Kazakhstan has become the leader in Central Asia and locates itself as a transit route between

Table: 2 2012 World Oil Export

Rank	Country	Daily Oil Export (barrel)
1	Saudi Arabia	7,635,000
2	Russian Federation	5,010,000
3	Iran	2,523,000
4	United Arab Emirates	2,395,000
5	Norway	2,184,000
6	Iraq	2,170,000
7	Kuwait	2,127,000
8	Nigeria	2,102,000
9	Canada	1,929,000
10	USA	1,920,000
11	Netherlands	1,871,000
12	Venezuela	1,871,000
13	Angola	1,851,000
14	Algeria	1,694,000
15	Libya	1,580,000
16	Mexico	1,511,000
17	Kazakhstan	1,390,000
18	Singapore	1,374,000
19	United Kingdom	1,311,000
20	South Korea	1,100,000

Source: <http://www.indexmundi.com/g/r.aspx?t=20&v=95&l=en>

China and Asia. In addition, whilst actively struggling in order to diversify its economy, it seeks for different ways to utilize its mineral richness. They provide trade and investment possibilities for new opportunities searching foreign companies when these efforts in one of the most dynamic ones of the developing markets are combined with a growing middle class. It makes efforts in order to develop a transparent, attractive and efficient business culture regarding foreign investors related to particularly this issue.

Kazakh authorities handle realistic with regards to the implementation of the economic reforms and are aware of that there is no alter-



Kazakistan



Kazakistan sadece petrol devi değil. Dünya’da gümüş ve kurşun üretiminde ikinci, bakır’da üçüncü ve altın’da altıncı sırada.

Kazakhstan is not only an oil giant. It ranks at 2nd position in the silver and lead production, 3rd position in copper production and 6th position in gold production in the world.



native for this. The problem is lying in the wrong implementation of the new laws, which address the development of the business environment and contain the necessary regulations, by the local administration in the local level. Though this has the GDP increased since the independence in 1991 16 fold and rose from 700 USD to 12,000 USD.

This is an extraordinary result, even when compared with the rapidly developing South-East Asian companies, which are called the "Asian Tigers". And Kazakhstan has achieved

natif olmadığının farkındalar. Sorun iş ortamını geliştirmeyi amaçlayan ve gerekli düzenlemeleri içeren yeni yasaların yerel düzeyde, yerel yönetimler tarafından hayata yanlış geçirilmesinde yatmaktadır. Buna rağmen kKişi başına düşen GSYİH 1991’de kazanılan bağımsızlıktan sonra 16 kat artmıştır – \$700 dolardan \$12,000 dolara çıkmıştır.

"Asya Kaplan" ları olarak adlandırılan hızla gelişmekte olan güneydoğu Asya ülkeleriyle karşılaştırıldığında bile bu olağanüstü bir sonuçtur. Bu zaman sürecinde yabancı yatırım olarak \$150 milyarı da Kazakistan kendisine çekmeyi başarmıştır. Bu rakam ise Orta Asya’ya akan tüm yatırımların toplam miktarın yaklaşık 70%'ini teşkil etmektedir. 1 Haziran 2012 tarihi itibarıyla da ülkenin uluslararası rezervleri \$ 85 milyar olarak açıklandı.

Kazakistan’ın altyapı, modernizasyon ihtiyacının başını özellikle yollar, ulaşım ve telekomünikasyon çekmektedir. Asya Kalkınma Bankası (ADB) ve Avrupa İmar ve Kalkınma

during this time to attract foreign investments with a volume of 150 Billion US Dollars. And this amount constitutes 70% of all investments flowed to Central Asia. And the international reserves of the country are declared to be 85 Billion US Dollars as of June 1st 2012.

The infrastructure, modernization needs of Kazakhstan are particularly lead by the roads, transportation and telecommunication. The Asian Development Bank (ADB) and the European Bank for Reconstruction and Development (EBRD) are financing all infrastructure, finance, corporate and agricultural projects in the country. It is traditionally given great heed to the agricultural sector in the country. Kazakhstan is among the first 10 grain exporters of the world and one of the frontrunner leaders with regards to the flour export, too. Whilst the well developed, cultivatable soils in the north are preferred for Agriculture, Kazakhstan is also well known for its orchards, vineyards and pumpkin fields. And stockbreeding is a leading branch of agriculture.



Bankası (EBRD) ülkedeki büyük altyapı, mali, kurumsal, tarım projelerini finanse etmektedir. Geleneksel olarak ülkede tarım sektörüne büyük ilgi göstermektedir. Kazakistan dünyanın ilk 10 tahıl ihracatçıları arasında ve de un ihracatında da en önde giden liderlerden biridir. Tarım için kuzeyde iyi gelişmiş olan - ekilebilir topraklarda tercih edilirken, Kazakistan aynı zamanda bahçeleri, üzüm bağları ve kabak tarlaları ile de tanınır. Hayvancılık ise tarımın önde gelen dalıdır. Bu bağlamda sağlık ve çevre gibi alanlarda küresel yüksek standartlara ve en iyi uygulamalara ulaşabilmek için ciddi yatırımlar gerekmektedir. Tam da bu anlarda atılım yapan firmalar kendilerine birçok iş fırsatlarında uzun vadede yarar sağlayabilirler.

Kazakistan Asya kıtasında da "Yeni İpek Yolu" adında büyük ölçekli bir projeye destek vermiştir. Yeni İpek Yolu bir bağlantı olarak ülkenin tarihi rolünü canlandırma ve bölgenin bir büyük iş ve transit merkezi, Avrupa ve Asya arasında bir köprü haline dönüştürmeyi amaçlamaktadır. 2020 yılına kadar bu mega-projenin uygulanması sonucunda ülkeden geçen kargo trafik hacmini yaklaşık olarak iki kat artması ve en az 50 milyon tona erişmesi öngörülmektedir. Dış ticaret açısından bakacak olursak Avrasya Gümrük Birliğine üye olmasından dolayı Kazakistan'ın birlik dışı ülkelerle ticareti daha kısıtlı olabilir, zira Rusya'ya uyum sağlayabilmek için çoğu tarife seviyelerini arttırmak mecburiyetinde kalırken çeşitli mal kategorilerinde de benzer sınırlamalar uygulamak zorundadır. İthalatçılar için başlıca sorunlar ülkedeki bölgelerin entegrasyonundaki eksiklikler, standart olmayan ortak gümrük kod uygulaması ve de belirsiz dokümantasyon gereksinimleri olarak ifade edilmektedir.

Kara ile çevrili bir ülke olan Kazakistan'ın sadece kapalı olan Hazar Denizinde limanları mevcuttur. Bundan dolayı dünya ticareti ile bütünleşmek çok daha fazla emek ve esneklik gerektirmektedir. Coğrafi bütünlüğü ve halen de hatırı sayılır etnik Rus azınlığa sahip olması nedenleri ile ülkenin jeo-stratejik perspektifi sınırlıdır. En başta iki önemli komşusu olan Rusya ve Çin ile iyi münasebetlerde olmak mecburiyetindedir. Rusya ve Çin hem Kazakistan'ın dünyaya açılım yollarını açmaktadır hem de kendileri mühim pazarlardır. Çin'in enerji pazarı ise Kazakistan için epey iştah açıcı

Serious investments are necessary in this context in order to achieve global high standards and the best applications in fields like health and environment. Companies, which invest into exactly these fields, can benefit long termed from many business opportunities.

Kazakhstan has given in Asia support to a large scale project with the name "The New Silk Road". The New Silk Road targets to revive the historical role of the country as a connection, and to convert the country into a great business and transit centre, a bridge between Europe and Asia. It is foreseen that the cargo traffic volume will increase two fold and reach at least 50 Million tons by 2020 as a result of the implementation of this mega-project. When we consider the foreign trade, since Kazakhstan is a member of the Eurasian Customs Union, its trade with countries except the union may be limited. For as much as, whilst it was forced to increase its most tariff levels in order to accommodate with Russia, it must apply similar limitations to diverse good categories. The main problems for importers are expressed as the deficits with regards to the integration of the regions of the country, non-standardized joint customs code application and the uncertain document requirements.

Kazakhstan, which is a country surrounded by land, has only harbours at the Caspian Sea, which is closed. Therefore needs the unification with the world trade much more labour and flexibility. The geo-strategic perspective of the country is limited due to its geographical integrity and having a tidy ethnic Russian minority. It must first of all have good relations with its two important neighbours, Russia and China. Russia and China are both opening the gates of Kazakhstan to the world and are also important markets themselves. And we can say that the energy market of China is rather appetizing for Kazakhstan. Whilst the need of China increases by every year, Kazakhstan efforts to increase its share on this issue, too. Kazakhstan will have much more oil in close future when we remind that the production in Kaşagan, one of the largest oil fields of the world, will start in October 2013. It is to be seen that four strategies are implemented by Kazakhstan in order to export more oil to China. The first is to expand the existing pipe lines. A good sample for this effort is the nearly doubling of the existing Kazakhstan-China oil pipe line with an



Kazakistan

cı olduğunu söyleyebiliriz. Çin'in ihtiyacı her yıl artarken Kazakistan da bu konuda kendi payını arttırma çabası içindedir. Dünyanın en büyük petrol sahalarından biri olan Kaşagan'da Ekim 2013'de üretimin başlayacağı hatırlanırsa Kazakistan yakın bir zamanda çok daha fazla petrole sahip olacaktır. Kazakistan'ın Çin'e daha fazla petrol ihraç edebilmek için dört strateji başlattığı görülmektedir. İlki mevcut boru hatlarının genişletilmesidir. Bu çabanın güzel bir örneği de \$667 milyon dolarlık bir yatırım ile mevcut Kazakistan-Çin petrol boru hattının kapasitesinin yaklaşık iki katına çıkarılmasıdır.

İkinci strateji ise yeni boru hatlarının inşasına başlamaktır. Kazakistan halihazırda Orta Asya-Çin doğal gaz boru hattı üzerinden gaz ihraç etmekte ve buna Karaçaganak, Tengiz ve Kaşagan gaz alanlarından elde edilen doğal gaz tedarikinin 2015 yılına kadar eklenmesi hedefliyor. Kazakistan Çin'e boru hatları açısından Moskova'ya rakip olduğu gerçeği de göz önünde bulundurulursa Astana'nın dikkatli bir dengeleme politikası izlediğini görmekteyiz.

Bu arada Rusya da unutulmamış, maliyeti \$1.6 milyar dolar olarak saptanan Kartalı-Astana gaz boru hattının Karaganda ve Petropavlovsk'a kadar genişletilmesi öngörülmektedir. Bununla Kazakistan'ın başkentine gaz tedariki sağlanacak ve Rusya üzerinden ülkenin batısındaki Karaçaganak alanından Kuzey ve Orta Kazakistan'da gaz şebekeleri inşa edilecektir.

Astana tarafından uygulanan üçüncü strateji ise Kazakistan Hazar Ulaştırma Sistemi ile ilgilidir. Aktau ve Kurik limanlarından Bakü'ye tankerlerle petrol taşınacak, Bakü-Supsa ve Bakü-Tiflis-Ceyhan boru hatlarından da pompalanması öngörülmektedir. Kaşagan'da yeni keşfedilen petrol yatakları da ek boru hatları ile Aktau'ya bağlanması için inşa edilecektir. Bu nedenle de petrol ulaşımı kara üzerinden boru hatları ile sınırlı kalmayacaktır. Dördüncü strateji yine bir boru hattı inşa etmek ile alakalı, deniz altından doğrudan Bakü-Tiflis-Ceyhan boru hattına bağlanması sözkonusu olmaktadır. Sualtı boru hattı teknik olarak mümkün olsa da, proje'nin Rusya ve İran'ın itirazları nedeniyle bekletilmesi tercih edilmiştir. Görüldüğü gibi her dört tedbirin de Kazakistan'ın Çin'in tüketmek için adeta yarıştığı enerji pastasından daha büyük bir dilim koparmak için çalıştığını ve bunda kararlı olduğunu göstermektedir.



investment of 667 Million US Dollars.

The second strategy is to start with the construction of new pipe lines. Kazakhstan is presently exporting gas via the Central Asia-China natural gas pipe line and it targets to add the gas supply obtained from the Karaçaganak, Tengiz and Kaşagan gas fields to that until 2015. When we consider that Kazakhstan competes with Moscow with regards to pipe lines to China, we see that Astana follows an attentive balancing policy.

Meanwhile, Russia isn't forgotten, too, and it is foreseen to expand the Kartalı-Astana gas pipe line, which costs 1.6 Billion US Dollars, until Karaganda and Petropavlovsk. Thus the gas supply of Kazakhstan's capital will be provided and gas networks from the Karaçaganak area in the west of the country to North and Central Kazakhstan via Russia will be constructed.

And the third strategy applied by Astana is related to the Kazakhstan-Kaspian Sea Transportation System. Oil will be transported with tankers from the Aktau and Kurik Harbours to Baku, and it is foreseen that these are pumped via the Baku-Supsa and Baku-Tbilisi-Ceyhan pipe lines. And additional pipe lines will be constructed in order to connect the new discovered oil fields in Kaşagan to Aktau. And therefore will the oil traffic not be limited to land pipe lines. And the fourth strategy is also related to the construction of a pipe line, and it is about the direct connection to the Baku-Tbilisi-Ceyhan pipe line under the sea. Though the sub-marine pipe line is technically possible, it is preferred to suspend this due to the objections of Russia and Iran. It is to be seen that all four measures indicate that Kazakhstan efforts to gain a greater share from the energy cake, which China is virtually trying to use up, and that it is determined on this issue.





Cumhurbaşkanı Nazarbayev "Kazakistan-2030" kalkınma stratejisini belirlediğinde Tablo 3'de görüleceği gibi yedi uzun vadeli öncelikleri sıralamıştı. Kendisinin açıkça beyan ettiği yeni hedef ise 2050'de Kazakistan'ın Dünya Ekonomik Forumu'nun "Küresel Rekabet" listesinde ilk 30 ekonomi içinde olmasıdır. Son tahlillere baktığımızda 2012 - 2013 arasında Kazakistan beş yıldır düşüşe son vererek sıralamasını yükseltmiş ve şu anda 144 ülke arasında 51 sırada yer almaktadır. Kazakistan'ın bu hedeflere varması için Çin ile olan mevcut ilişkilerini koruması ve ilerletmesi yararlı olacaktır.

Kazakistan Türk Dünyasının coğrafi olarak hem en büyüğü, hem de Avrupa Güvenlik ve İşbirliği Teşkilatı gibi siyasal-güvenlik ağırlıklı bir uluslararası kurumun başkanlığını üstlenmiş ilk devletidir. Cumhurbaşkanı Nazarbayev de ekonomik gelişmeyi en ön planda tutmaya özen gösteren başarılı bir lider vasfını korumaktadır. Önümüzdeki on yıl içinde Kazakistan potansiyalini gerçekleştirirse uzun bir uykudan uyanmış enerji devi olarak saygı görecektir. ■

President Nazarbayev had, as to be seen in Table 3, listed seven long termed targets when he had determined the "Kazakhstan-2030" development strategy. And the clear stated target by him for 2050 is that Kazakhstan becomes one of the first 30 economies in the "Global Competition" list of the World Economic Forum. When we look at the last analysis, Kazakhstan has the decrease of the last 5 years between 2012-2013 and increased its ranking and is at the 51st position among 144 countries by now. That Kazakhstan preserves and improves its relations with China will be useful in order to achieve these targets. Kazakhstan is the largest country of the Turkish world and in addition the first country which undertook the presidency of an international organization with political-security weight like the Organization for Security and Co-Operation in Europe. And President Nazarbayev preserves his attribute as a leader, who elaborates to keep economic development in the foreground. Kazakhstan will be respected as an energy giant, which woke up from a long sleep, when it should realize its potential within the next 10 years. ■



Belçika'daki Türkler



"Belçika'daki Türk Diasporası'nın Medya ile Etkileşimi Üzerine Bir Araştırma"

A Survey on the Interaction of the Turkish Diaspora in Belgium

Türkiye'den Belçika'ya 50 yıl önce başlayan göç hikayesinde göçmenler ulusötesi bağlar sayesinde "misafir işçi"lerden "ulusötesi yurttaş"lara dönüşerek Belçika ve Türkiye arasında bir "köprü" oluşturmuşlardır.

In the migration story from Turkey to Belgium, which started 50 years ago, the immigrants have converted from "guest workers" into "transnational citizens" and constituted a "bridge between Belgium and Turkey."



**Fatma ORHAN
TAHRALI**

Göçlerin süreklilik ve göçmenlerin yerleşiklik kazanmalarına karşın, küreselleşmenin sunduğu olanaklarla seyahat etme maliyetinin azalması, medya ve iletişim alanındaki gelişmeler bireylerin adeta iki ülkede birden yaşamasına, tek bir ülke ve ulusa bağlı olduğu görüşünün zayıflamasına yol açmaktadır. Bireyler kimliklerini, tek bir ülkeye bağlı olmadan geliştirmekte ve kültürel, dini, etnik faaliyetlerde bulunarak göç ettikleri yerler ve geldikleri ülkeler arasında köprü oluşturmaktadır. Türkiye'den Belçika'ya 50 yıl önce başlayan göç hikayesinde göçmenler ulusötesi bağlar sayesinde, "misafir işçilerden" "ulusötesi yurttaşlara" dönüşerek Belçika ve Türkiye arasında bir köprü olmuştur.

Belçikalı-Türklerin hem anavatanları Türkiye'ye hem de Belçika'ya duydukları aidiyet ve kimlik oluşum sürecinde, medyanın önemli bir rolü bulunmaktadır. Bu çalışmada, Belçika'daki Türk Diasporası'nın kimlik inşa sürecinde med-

Though the migrations gain continuity and the immigrants gain sedentariness, that the traveling costs decrease with the possibilities provided by the globalization, the developments in the fields of media and communication result in that the individuals virtually live in two countries at the same time, in the weakening of the concept to be bound to a single country or a single nation. The individuals develop their identities without being bound to a single country and constitute a bridge between the places they migrated to and the countries where they come from by conducting cultural, religious, ethnic activities. In the migration story from Turkey to Belgium, which started 50 years ago, the immigrants have converted from "guest workers" into "transnational citizens" and constituted a "bridge" between Belgium and Turkey.

The media played an important role at the feeling for belonging to both their homeland Turkey and Belgium and the identity development process

Belçika'daki Türkler

ya tüketim alışkanlıkları ve iletişim biçimleri ele alınmaktadır. Kullanılan kültürel sembelleri incelemek ve göçmenlerin medyayla kurdukları ilişkiyi ele almak diasporik öznelere uluslararası alanlarda oluşan kimliklerini çözümlememize yardımcı olacaktır. Bu çalışmada, uluslararası medyanın, Belçika'daki Türk Diasporası'ndaki diasporik öznelere anavatanla olan aidiyetini pekiştiren bir araç olduğu, kültürel, etnik, kolektif kimliklerini yeniden üretmelerine katkı sağladığı savunulmuştur. Ayrıca uluslararası bağlar sayesinde, diasporik kimliklerin, yaşadıkları devletin hegemonyasından kısmen kurtularak farklı kimlik oluşum süreçleri yaşadıkları vurgulanmaktadır.

Misafir İşçilikten Ulusötesi Yurttaşlığa

Teknolojik gelişmeler, iletişim ve ulaşım-daki kolaylıklar, göçmenlerin göç süreçlerini yaşayış biçimlerini derinden etkilemiştir (Vertovec, 2004, s.970). Bu gelişmeler, göçmenlerin eskisinden farklı olarak yeni bir toplumsal düzeni oluşturduklarına işaret etmektedir. Bu toplumsal düzen çok yönlü toplumsal ilişkileri oluşturmakta, göçmenin göç hikayesinin, göç ettiği ülkeyle sınırlı olmadığını göstermektedir (Glick Schiller vd., 1995, s.51). Küresel hareketlilik

göçmenler için yeni sosyal bir alanın oluşumuna neden olmaktadır. Bu alan ikili hayatlar yaşayan, iki dil konuşan, iki ülkede



of the Belgian-Turks. The media consumption habits and communication methods of the Turkish Diaspora in Belgium during the identity creation process is handled in this study. Examining the used cultural symbols and addressing the relation of the migrants with the media will help us to analyze the developed identities of diasporic subjects in the transnational areas. It is asserted in this study that the transnational media is a tool which consolidated the belonging of the diasporic subjects in the Turkish Diaspora in Belgium to the motherland, contributed to them to regenerate their cultural, ethic, collective identities. Beside this, it is emphasized that the diasporic identities have partially relieved from the hegemony of the country they live in and experienced different identity development processes thanks to their transnational bonds.

From Guest Workers to Transnational Citizens

Technological development, the facilities at the communication and transportation have deeply influenced the migration processes, life styles of the immigrants (Vertovec, 2004, p. 970). These developments indicate that the migrants, different from the past, established a new social order. This social order constitutes versatile social relations, indicates that the story of the immigrant isn't limited to the country he migrated to (Glick Schiller et al., 1995, s.51). The global mobility results in the development of a new social area for the immigrants. This area consists of people, who live dual lives, speak two languages, build themselves houses in both countries, live off transnational, regular and continuous contacts and of which the number increases day by day (Portes et al., 1999, s.217). The increase and augmentation of the travelling and communication possibilities along with the means of globalization have expanded the "transnational" areas. At these places, where transnational televisions, films and



kendilerine ev yapan ve ulus sınırları aşırı düzenli sürekli kontaklar sayesinde geçimini sağlayan, sayıları da gün geçtikçe artan insanlardan oluşmaktadır (Portes vd., 1999, s.217). Küreselleşmenin olanaklarıyla birlikte seyahat ve iletişim imkanlarının artması ve çoğalması "ulusötesi" ya da "ulusaşırı" alanları genişletmiştir.

Ulusötesi televizyonların, filmlerin ve gazetelerin kolaylıkla ulaşılabilirdiği, charter uçuşlarla anavatana yapılan seyahatler, anavatanın tadını, kokusunu getiren ürünlerle, anavatandan gelen kültür sanat ürünlerinin sergilendiği festivaller ve bu festivallere yine yurttan katılan sanatçılarla, resmi ve dini bayramların kutlandığı göçmenlerin göç ettikleri bu yerlerde, göçmenlerin anavatanı sadece zihinlerinde değil, bu tür etkinlikler ve ingelerle yaşamaları ve yaşatmaları mümkün olmaktadır (Portes, 1999, s.228). Ayrıca göçmenler ulusötesi bu bağlarla, yaşadıkları yerleri "evlerine" dönüştürme deneyimi de yaşarlar. Malların ve sermayenin dolaşımı ile İtalya'daki Faslı bir göçmen, Fas'ta bulacağı "evine" ait her şeyi, İtalya'ya taşıma ve oradaki yaşadığı yeri "evine" dönüştürme imkanı bulmaktadır (Vertovec, 2004, s.976) Göçle birlikte ortaya çıkan sosyal, siyasal ve ekonomik ilişkilerin söz konusu ülkelerin sınırları ötesinde gelişen uluslaşırın dinamik bir alanların oluşmasıyla, göçmenler artık tercihleriyle, öznellikleriyle göçü şekillendirebilecek yeni kaynaklar elde etmişlerdir (Glick Schiller vd, 1995, 48; Faist, 2003, s.36). Bu gelişmelerle göçmenler sömürgeciliğin, kapitalizmin ya da endüstrileşmenin edilgen kurbanları değil, göç sürecinin karar alıcı, sosyal aktörlerine dönüşmüşlerdir (Kaya ve Şahin, 2007, s.xxiii) Ulusötesi göçmenler, ulusötesi mekanizmalarla iki toplumun parçaları haline gelerek, kimliklerini tek bir ülkeye bağlı olmadan geliştirmektedir. Ulusötesi kavramı bizi Belçika ile Türkiye arasında 1964 yılında imzalanan misafir işçi göç hikayesinin günümüze uzanan süreçte geldiği noktayı anlamamıza yardımcı olmaktadır.

1960'lı yıllardan itibaren endüstrileşme ve sanayileşme gibi gelişmelere paralel olarak, Batı ülkelerine göç veren ülkelerden birisi de Türkiye'dir. Giderek artan işsizliğin önüne geçmek için çeşitli kalkınma politikaları belirlenerek ve bu sorunun sorunların çözümü için yollar aranmıştır. Bu çözümlerden biri de işgücüne ihtiyaç duyan ülkelere ikili anlaşmalar imzalayıp işgücü fazlasını ihraç etmek olarak özetlenebilir. Tür-

newspapers can easily be accessed, with voyages to the motherland by charter flights, products which bring the taste, smell of the motherland, festivals where culture-art products from the motherland are exhibited and again artists from the motherland, where national and religious feasts are celebrated, it is possible that the immigrants live and let live their homeland not only in their minds, but also with such events and images (Portes, 1999, p.228). Beside this experience the immigrants with these transnational bonds to convert the places they live into their "homes". A Moroccan immigrant in Italy finds the opportunity to transport everything related to his "home" he will find in Morocco to Italy and to convert the place he lives there into his "home" by the traffic of the goods and capital (Vertovec, 2004, p.976). Now the immigrants have procured new sources to shape the migration with their preferences, their subjectivities by the establishment social, political and economic relations as a result of the migration, a dynamic transnational area, which developed beyond the border of the country in question (Glick Schiller et al., 1995, 48; Faist, 2003, s.36). With these developments became the immigrants not the passive victims of imperialism, capitalism or industrialization, but converted into the decision making, social actors of the migration process (Kaya and Şahin, 2007, p.xxiii). Transnational immigrants become the part of two societies and develop their identities without being bound to a single country by the transnational mechanisms. The term "transnational" helps us to understand the position achieved by the guest worker migration story, undersigned in 1964 between Belgium and Turkey, during the process which reaches until present. Turkey is one of the countries which supplied migrants to Western countries as of the 1960s in parallel to developments like industrialization. Different development policies are determined in order to head off the progressively increasing unemployment and ways are searched for in order to solve this



Belçika'daki Türkler

kiye'de, özel firmaların "tercüme ve iş bulma" adı altındaki teşebbüsleriyle yurtdışına eleman gönderme süreci başlatmıştır. Bu yıllarda Türkiye'de gözlemlenen gizli ve açık işsizlik sebebiyle birçok kişi daha yüksek maaşlara sahip olmak ümidiyle yurt dışına yönelmiştir. 1961'de Almanya ile ikili bir iş gücü mübadelesi başlatılmış daha sonra da 1964'te Avusturya, Belçika ve Hollanda, 1965'te Fransa ve 1967'de İsveç ile benzer anlaşmalar imzalanmıştır. Belçika'ya Türklerin işçi olarak göç hikayesi başlamıştır (Abadan-Unat, 2002, s.42-43).

1970'lere gelindiğinde, Avrupa'daki iş göçü "geçicilikten" "kalıcılığa" doğru yol almaya başlamıştır. Misafir işçilerin geçici bir süre kalıp dönecekleri düşünülerek yapılan bu anlaşmanın sonunda, bir kısım işçiler ülkelerine dönmüşler ancak büyük bir kısmı Belçika'da hayatlarına devam etmişlerdir. Max Frisch'in "İşgücü istedik, insanlar geldi" sözüyle söylenmek istenen, göç hareketinin istenilen zamanda biteceğinin

problem, these problems. One of these solutions can be summarized as to subscribe bilateral agreements with countries which needed labor force and to export the surplus labor force. In Turkey, the personnel export process has started by the ventures of private companies under the name "translation and employment ". Many people have faced to abroad with the hope to get higher wages due to the hidden and clear unemployment observed in Turkey during these years. A bilateral labor force exchange is implemented with Germany in 1961 and later similar agreements are subscribed in 1964 with Austria, Belgium and Netherlands, in 1965 with France and in 1967 with Sweden. The migration story of the Turks to Belgium as guest workers has thus started (Abadan-Unat, 2002, p.42-43).

The labor migration in Europe began to progress from "transience" to "permanence" when the 1970s were achieved. Some workers returned to their countries as a result of this agreement, which was subscribed with the thought that the guest workers

would stay a while and then return to their countries, but the majority continued their live in Belgium. That, what is aimed to be expressed with the words "we wanted labor force, but people came" of Max Frisch is that the migration process is not possible to be ended when it is wanted to. These movements develop their own dynamics. And the immigrants develop their plans regarding their lives in most cases and it is even seen that they implemented fundamental changes in



mümkün olmadığıdır. Bu hareketler kendi dinamiklerini geliştirir. Çoğu zaman da göçmenler göç süreci esnasında hayata ilişkin planlarını geliştirir hatta hayatlarında köklü değişimlere gittiği görülmektedir. Belçika'daki Türklerin misafir işçilikten kalıcı sakinliği dönüşme süreçleri, hem göçmenlerin hem de yaşadıkları ülkelerin sosyal kültürel ekonomik hayatlarında olan köklü değişimlerinin bir örneğidir.

Ulusötesi bağların göç hikayesini derinden etkileyerek, Türkiye'den Belçika'ya göç eden Türklerin hayatlarında köklü değişimlere neden olduğu görülmektedir. Ayhan Kaya ve Bahar

their lives. .The conversion processes of the Turkish in Belgium from guest workers into permanent residents is a sample for the fundamental changes to socio-cultural and economic lives of both the immigrants and the countries they live in. It is seen that transnational bonds have influenced the migration story deeply and resulted in fundamental changes in the lives of the Turks who migrated from Turkey to Belgium. The Turks living in Europe and their children are today no more "guest workers" who live with the return myth as revealed by Ayhan Kaya and Bahar Şahin (2007, p.xxvii) in their study. The Turks in Belgium are virtually able

Şahin'in (2007, s.xxvii) çalışmalarında ortaya koydukları gibi günümüzde Avrupa'daki yaşayan Türkler ve onların çocukları artık geri dönüş miti ile yaşayan "misafir işçiler" olmaktan çıkmıştır. Belçika'daki Türkler, küreselleşmeyle birlikte yolculukların ucuzlaması ve kolaylaşması, yeni iletişim teknolojileriyle anavatanlarına da senkronize olarak adeta iki ülkede birden yaşayabilmektedir. Belçika'daki Türkler, ekonomik, kültürel, dini etkinliklerde bulunarak iki ülke arasında bağları kuran bir köprü işlevi de görerek, hem Belçika'yı hem de Türkiye'yi hem kültürel, ekonomik yönden de zenginleştirmektedirler.

Belçika'da ikinci ve üçüncü kuşağın ürettiği edebiyat, film ve resim gibi farklı sanat yapıtlarında kültürel kimliklerini sergiledikleri, dinamik ve zengin bir kültürel yapı oluşturdukları gözlemlenmektedir. Ayrıca siyasi, ekonomik, sosyal, kültürel hayatta aktif olarak yer alan ikinci ve üçüncü kuşak göçmenler "kurban" imajının ötesine geçerek, karar alan öznelere dönüşmüşlerdir.

Türkiye Cumhuriyeti Belçika Büyükelçiliği'nin 2007 yılı sonu kayıtlarına göre Belçika'da yaşayan Türklerin toplam nüfusu 187.700'dür. 2013 itibariyle bu sayının yaklaşık 220.000 olduğu ve bunların % 80'inin çifte vatandaş olduğu ifade edilmektedir.

Hem niteliksel hem de niceliksel veriler, artık Belçikalı Türklerin az beceri gerektiren iş kollarında çalışan, kamusal hayatta görünmeyen işçiler olmadıklarını göstermektedir. Tersine, onlar artık siyasetçileri, sanatçıları, esnafları, iş adamları, şairleri, gazetecileri, avukatları, öğretmenleri ile kamusal hayatta temsil edilmektedir. Göçün ilk yıllarında dil bilmeleri ve Belçika'daki hayata yabancı olmaları sebebiyle akıl danıştıkları aracı kurumların yerine artık kendileri, isteklerini Belçika'da kendi seslerini duyurmakta, Belçika ile kurumsal ve sosyal ilişkilerini araçlara ihtiyaç duymadan doğrudan oluşturmaktadırlar.

TBMM İnsan Hakları Komisyonu'nun raporuna göre, Belçika'daki Türk işveren sayısı yaklaşık 4000 olup 14.000 kişiye istihdam sağlamaktadır. Türk yatırımlarının toplam değerinin 4 milyon Avro civarında olduğu tahmin edilmektedir. Belçikalı Türkler, gerek işveren, gerekse işgücü olarak, inşaat, tekstil, oto tamiri, turizm, temizlik işleri ve hizmet sektöründe çalışmak-

to live simultaneously in both countries synchronized with their motherland by the cheapening of travelling, new communications technologies along with the globalization. The Turks in Belgium also enrich both Belgium and Turkey with regards to culture and economy by also fulfilling the function of a bridge between the two countries by their economic, cultural and religious activities.

It is seen that the second and third generation in Belgium present their cultural identities in the different art works like literature, films and pictures they create and establish a dynamic and rich cultural structure. Beside this, the second and third generation immigrants went beyond the "victim" image by participating actively to the political, economic, social and cultural life and concerted to decision making subjects. According to the year's end records for 2007 of the General Consulate of the Republic of Turkey in Belgium is the total population of the Turks, who live in Belgium, 187.700. It is stated that this figure is approximately 220,000 and that 80% of these have a dual nationality. Both the qualitative and the figurative data indicate that the Belgian-Turks are no more workers who are employed in less qualification requiring job branches and who are not seen in the public field. Contrary, they are now represented in the public field with their politicians, merchants, businessmen, poets, journalists, lawyers and teachers. Now are they making their demands heard themselves instead of mediator organizations they referred to due to not knowing the language and being foreign to the life in Belgium during the first years of the migration and establish their corporate and social relations to Belgium without the need for mediators.



Belçika'daki Türkler

Belçikalı
Türkler
ekonomik
faaliyetlerin
dışında
Belçika'daki
siyasi hayatın
içinde de
aktif rol
almaktadırlar.

tadır. Ayrıca, avukat, doktor, mühendis vb. farklı meslek gruplarında Belçika'daki ekonomik ve sosyal hayatın içinde olduklarının göstergesidir.

Belçika'daki göçmenlerin ev sahibi olmasının önünü açan kolaylıklardan sonra Türklerin yüzde atmış ev sahibi olmuştur (Manço, Knott, 2010, s.13) Bu veriler onların Belçika'ya uyum sağladıklarının ve "yeni bir vatan" olarak benimsediklerinin de göstermektedir.

Belçikalı-Türkler ekonomik faaliyetlerin dışında Belçika'daki siyasi hayatın içinde de aktif rol almaktadır. 2004 yılında yapılan yasa değişikliği uyarınca, Belçika'da en az beş yıl ikamet eden yabancılar yerel seçimlerde seçme ve seçilme hakkına sahiptir. Bu yasadan sonra Belçikalı Türkler için aktif siyasetin önü açılmıştır. Belçika'da yedi Türk kökenli milletvekili bulunmaktadır: Federal Parlamento'da Meryem Almaç; Brüksel Bölge Parlamentosu'nda Mahinur Özdemir, Emir Kır, Emin Özkara; Flaman Bölge Parlamentosu'nda ise Veli Yüksel, Fatma Pehlivan ve Güler Turan görev yapmaktadır.

Milletvekili Emir Kır Brüksel Bölge Hükümetinde Tarihi Eserlerin Korunması, Temizlik ve Çevreden Sorumlu Devlet Bakanı olarak görev yaptıktan sonra Saint-Josse-Ten-Noode Belediye Başkanlığı görevini üstlenmiştir. Ayrıca, Belçika'nın çeşitli şehirlerinde Belediye Meclis üyesi olarak görev yapan çok sayıda Belçikalı Türk bulunmaktadır. Bu, Belçikalı Türklerin siyasi hayatta yer aldıklarına ve Belçika toplumunun bir parçası haline geldiklerine işaret etmektedir. Ayrıca Türkler çifte vatandaşlık uygulamasıyla anavatanındaki siyasi hayata da katılım sağlamaktadır. Bu onların ulusötesi kimliklerini pekiştirmektedir.

Yapılan araştırmada, Belçika Türk Diasporası'nda küreselleşmenin sunduğu olanaklar, ucuz seyahat imkanları, medya ve iletişim teknolojilerindeki bu gelişmelere paralel olarak, Belçikalı-Türklerin "misafir işçilerden" "ulusötesi yurttaşlara" dönüştükleri görülmüştür. Günümüzde Belçikalı Türkler, Belçika'yı "yeni vatan" olarak görmekte, yaptıkları kültürel, ekonomik faaliyetleriyle de Belçika ve Türkiye arasında bir köprü görevi görmektedirler.

Bu kişiler kendilerini, Belçikalı veya Türk olarak görmekten ziyade, Belçikalı-Türk veya Türk-Belçikalı, Alevi-Türk-Belçikalı, Türkiye kökenli Avrupalı, Belçikalı-Türk Avrupalı veya sadece Avrupalı olarak hissetmektedir. Bu kişi-

According to the Human Rights Commission Report of the TGNA is the number of employers in Turkey approximately 4,000 and they provide an employment for 14,000 persons. The total value of Turkish investments is estimated around 4 Million Euros. The Belgian-Turks are working, both as an employer and as a labor force, in the construction, textile, automotive repair, tourism, cleaning and service sectors. Beside this, their presence in different professional groups like lawyers, physicians, engineers etc. indicates that they are present in the economic and social life in Belgium. 60% of the Turks became home owners after the facilities, which eased it to become a house owner in Belgium (Manço, Knott, 2010, s.13). These data also indicates that they adapted to Belgium and adopted it as a "new motherland". The Belgian-Turks take an active role in the political life in Belgium except the economic activities, too. Foreigners, who have lived at least five years in Belgium, have the right to select and to be selected at the local elections according to the law amendment performed in 2004. The gates of active politic are opened for the Belgian-Turks after this law. There are seven representatives with Turkish origin in Belgium: Meryem Almaç officiates in the Federal Parliament; Mahinur Özdemir, Emir Kır, Emin Özkara officiate in the Parliament of Brussels; and Veli Yüksel, Fatma Pehlivan and Güler Turan officiate in the Flemish Regional Parliament.

Representative Emir Kır has overtaken the office of the Mayor of Saint-Josse-Ten-Noode after having officiated as Minister for the Preservation of Historical Artifacts, Cleaning and Environment. Beside this, there are many Turks, who are council members in diverse cities of Belgium. This indicates that the Belgian-Turks participate to the political life and became a part of the Belgian society. Beside this participate the Turks to the political life in the motherland by the dual nationality application. This strengthens their transnational identity.

It is seen in the performed study that the Belgian-Turks converted in the Turkish Diaspora in Belgium from "guest workers" into "transnational citizens" in parallel to the opportunities provided by the globalization, cheap travel possibilities, and these developments in the media and communication technologies. Today see Belgian-Turks Belgium as their "new motherland" and fulfill the task of a bridge between Belgium and Turkey by the cultural and economic activities they perform. These persons feel themselves as Belgian-Turk or Turkish-



ler, ikamet, kimlik, hayat standartları ve yaşam stratejileri bakımından çoklu bağlara sahiptir. Belçika ve Türkiye ilişkileri bağlamında bunu doğrulayan çeşitli deneysel kanıtlara çalışmanın sonucunda ulaşılmıştır. Özellikle ikinci ve üçüncü nesil göçmenlere "Kendinizi Belçikalı olarak mı Türk olarak mı hissediyorsunuz?" sorusunu sorulduğunda, kendileri Belçikalı-Türk olarak tanımlamaktadırlar.

Belçikalı-Türk, Belçikalı-Türk-Müslüman gibi tireli kimliklerle kendilerini tanımlayan göçmenler, İslam dinini tözelleştirmeden yaşayan, dini, yer yer sembolik bir düzeyde tecrübe eden laik bir yaşam tarzını benimseyen, farklı din ve kültürlerin etkileşime ve diyaloga önem veren, bir anlayış içindedirler. Göçmenlerin kendilerini tanımladığı tireli kimlikler, melez kültürel kimliklere işaret ederken, kendilerini "Türk" olarak tözelleştirmekten uzaklaştırmakta ve diasporik öznelere ulusasını niteliğinin altını çizmektedir. Belçikalı-Türklerin özellikle ikinci kuşak göçmenlerin farklı kültürlerden oluşturdukları arkadaş çevreleri ve işleri okul yaşamları ulusasını alanlardaki kültürel karşılaşmaları onları çokkültürlüğe ve diyaloga açık bir anlayış benimsemelerine neden olmuştur. Bu kültürel zenginlikle oluşturdukları kültürel kimlikleri, 'ötekini' ötekileştiren milliyetçi, sağ, tutucu yaklaşımların yerine, kendilerince geliştirdikleri zengin, çeşitli yaklaşımlarla hoş görülü bir anlayışı benimsemelerini sağlamıştır (Vassaf, 2010, s.62).

Göçmenlerin, entegrasyon ve asimilasyon kavramlarının karşısında, "farklılıklarla birlikte yaşamak" vurgusunu yaptıkları görülmektedir. Bir yandan da, Türkiye'ye güçlü bir aidiyet hissetmektedirler. Bu duygu, kimliklerinin en önemli unsurlarından biridir. Bu bakımdan, kimlikleri her zaman değişim ve dönüşüm halindedir, sabit değildir. Ulusötesi bağlarla, küreselleşmenin sunduğu olanaklarla Belçikalı-Türkler hem "orada" hem "burada" duygusuyla, çifte bilinçle yaşamaktadırlar. Araştırmaya göre iki kültüre dair oluşturdukları kültürel alışımın kimliklerine katkı sağladıkları görülmektedir. Belçika'da büyümüş ikinci kuşak gençlerin geliştirdiği, ilk kuşaktan farklı olarak, küreselleşmenin ve ulusasını bağların etkisiyle tepkisel bir kimlik siyasetini de yürüttükleri görülmektedir. Bu kimliklerin en önde gelen unsuru güçlü bir aidiyet hissine vurgu yapmalarıdır gençler dış-

Belgian, Alewite-Turkish-Belgian, European with Turkish origin, Belgian-Turkish European or just European instead of deeming themselves Belgian or Turkish. These persons have multiple bonds with regards to their residences, identities, life standards and living strategies. Different experimental proofs are achieved as a result of the study, which confirm this in the context of the relations between Belgium and Turkey. When particularly the second and third generation immigrants are asked the question "Do you feel yourself Belgian or Turkish", they define themselves as Belgian-Turk.

The immigrants, who define themselves with dashed identities like Belgian-Turk, Belgian-Turk Muslim, have a perception, which lives the Islam religion without substantifying it, experiences the religion place to place at a symbolic level, adopts a secular life style, attaches importance to the interaction of different religions and cultures and dialogue. Whilst the dashed identities, with which the immigrants define themselves, indicates on mixed blood cultural identities, it staves them off from substantifying themselves as "Turks" and underlines the transnational feature of diasporic subjects. The social circle of the Belgian-Turks, particularly of the second generation migrants, which they established of different cultures, their work and school lives, their cultural experiences in the transnational field have resulted in that they have adopted a perception which is open for multiculturalism and dialogue. Their cultural identities, which they have developed with this cultural richness, has provided that the adopted a tolerant perceptions by the rich, diversified approaches they developed by them in their way instead approaches, which marginalizes the "other", is nationalistic, shallow and conservative (Vassaf, 2010, s.62).

It is seen that the immigrants emphasize "living together with differences" against the notions of integration and assimilation. And on the other side, they have a strong feeling for belonging to Turkey. This feeling is one of the most important elements of their identities. In this respect is their identity always in a change and conversion status, not fixed. The Belgian-Turks live with the feeling to be both "there" and "here"; with a dual consciousness by the transnational bonds, the opportunities provided by the globalization. According to the study, it is to be seen that they contribute to the cultural alloy they have established regarding the two cultures. It is to be seen that what the second

The Belgian-Turks have taken except the economic activities an active role in the political life in Belgium, too.

Belçika'daki Türkler

Ulusötesi
medya ve
internetle
göçmenlerin
üzerinde
yaşadıkları
ülkenin baskıcı
hegemonyası
kırılmakta ve
bu etmenler
göçmenlerin
rahatlamalarını
ve kendilerini
özgür
hissetmelerini
sağlamaktadır..

lanmayı, ayrımcılığı aşabilmek için ailelerinden aldıkları geleneksel kültürle, küresel gençlik kültürünü bir araya getirerek böylece de yaşadıkları ülkenin baskıcı hegemonyasını kırma şansı bulmuşlardır (Kaya, 2000, s.137-155). Belçikalı-Türklerin farklı ülkelere yaptıkları seyahatler, tükettikleri medya ürünleri, boş zamanlarında sadece Türklerle değil, başka etnik kökenden kurdukları dostluklar, iş çevreleri onların sosyal ve kültürel sermayelerine kozmopolit değerlerin de eklenmesini sağlamıştır. Onlar göçün kurbanları değil, karar kılıcı aktörlerine dönüşmüşlerdir. Bu kişilerin "arada kalmış", "dejenere olmuş" kişiler olmadıkları görülmektedir (Vassaf, 2010, s.62).

Göçmenlerin birlikte yaşamının belirli temel değerlerini ve asgari normlarını kabul etmesi dikkate alınmalıdır. Göçmenlerin, "Ya Belçikalısın, ya Türksün" gibi, kesin ve temelli olarak karar vermeleri beklenmemelidir. Bu yaklaşım tarzı 20. yüzyılın ikinci yarısına kadarki ulus devlet zihniyetiyle örtüşmektedir. Ancak 21. yüzyılın getirdiği küreselleşme boyutu dikkate alındığında, araştırmanın sonunda bu yaklaşımın yaşadığımız yüzyılın gerçeğini karşılamadığı görülmektedir. Küresel hareketlilik gün geçtikçe artmakta ve insanlar birden fazla ülkeye bağlı olarak yaşamak günümüz dünyasının bir gerçeği haline gelmektedir. Önümüzdeki dönemde hem "orada" hem "burada" yaşayan kişilerin sayısının artması şaşırtıcı olmayacaktır.

Yapılan araştırmanın sonunda, Belçikalı-Türklerin kimlik oluşumunda en önemli katkı sağlayan araçlardan birinin medya olduğu görülmektedir. Belçikalı-Türklerin tireli kimlik-

generation youth, which grew up in Belgium, have developed is, different from the first generation, the conduct of a reactionary identity policy by the effect of the globalization and the transnational bonds. The frontrunner element of these identities is that they emphasize a strong feeling for belonging. The youth have combined the traditional culture they obtained from their families with the global youth culture in order to overcome exclusion and discrimination and have thus found the chance to break the oppressive hegemony of the country they live in (Kaya, 2000, s.137-155). The travels of the Belgian-Turks to different countries, the media products they consumed, the friendships they built in their spare time, not only with Turks, but also with people with other ethnic origins, their business environment provided that also cosmopolit values were added to their social and cultural capital. They are not converted into the victims of the migration, but to the decisive actors of it. It is to be seen that these persons are not "torn between" or "degenerated" persons (Vassaf, 2010, s.62). It should be taken into consideration that the immigrants accept definite basic values and the minimal norms of living together. It should not be expected that the immigrants make absolute and fundamental decisions like "either you are Belgian or Turkish". This type of an approach coincides with the national state mentality until the second half of the 20th century. But with consideration to the globalization dimension brought by the 21st century, it is to be seen that this approach doesn't meet the reality of the century we live in. The global mobility is increasing day by day and that people live in more than one country becomes a fact of the present world. The increase of the number of persons, living both "there" and "here", will not be surprising in the upcoming period. It is seen at the end of the performed study that one of the most important contributing facts to the identity development of the Belgian-Turks is the media. The circulation of values, myths, symbols related to the motherland at the establishment of the dashed identity of the Belgian-Turks is performed substantially by new communication technologies like television, newspapers and internet. The belonging to they feel for the motherland is realized via these tools. In this sense, it is seen that the media has a supportive role at the establishment of the dashed identity of the immigrant. It became possible to live synchronous to the motherland from the Turkish Diaspora



lerini oluşturmada anavatana dair değerlerin, mitlerin, simgelerin dolaşımını büyük ölçüde televizyon, gazete, ve internet gibi yeni iletişim teknolojileriyle yapılmaktadır. Anavatana duyukları aidiyetler bu araçların aracılığıyla gerçekleşmektedir. Bu anlamda göçmenlerin tireli kimliklerini oluşturmada medyanın destekleyici rolü olduğu görülmektedir. Belçika'daki Türk Diasporası'ndan, Türk medyasına erişimle anavatana senkronize olarak yaşamak mümkün hale gelmiştir. Belçika'daki Türkler Türk medyasıyla kendilerini "ev"lerinde hissetmekte, psikolojik açıdan da rahatlamaktadır. Uydu yayınlarından önce, bulundukları ülkede göçmenler için ayrılmış dakikalardan hem kendileri hem de ülkelerinden az da olsa bilgiler alırken, uydu yayınları uzaktakiler memleketleriyle ilgili olarak besledikleri nostaljik bağı besleyerek "insanın kendisini uzaktayken memleketindeymiş gibi hissetmesini" sağlamış ve medya ile uzaktakiler yakınlaşmıştır. Medya Belçika'daki Türk diasporası için Türkiye'ye açılan bir pencere, köprü rolü görmektedir (Meers vd, 2009, s. 272).

Ayrıca ulusötesi medya ve internetle göçmenlerin üzerinde hissettikleri yaşadıkları ülkenin baskıcı hegemonyası kırılmakta ve göçmenlerin rahatlamalarını ve kendilerini özgür hissetmelerini sağlamaktadır (Clifford 1994, 311; Kaya, 2000, s.59). Bu araçların göçmenlerin üzerindeki asimilasyon politikalarına karşı da bir kalkan olarak kullanıldığı da görülmektedir. Medya aracılığıyla anavatandan gelen haberler, yayınlar, anavatana dair bağlılığın üretilmesine neden olmaktadır. Bu yayınlarla, büyük ölçüde asimilasyon çözülmektedir. Medya, özellikle, ikinci kuşak ve üçüncü kuşak için anavatan kültürünü ve dilini öğrenmek için önemli kaynaklar sağlamaktadır. Yapılan bazı araştırmalarda Belçikalı-Türklerin sadece Türk medyasını izlediklerine dair basmakalıp bir düşünceyle karşılaşmaktadır. Ancak, Belçikalı Türklerin sadece Türk medyasını takip etmediği, Belçika'daki gündemi de takip ettikleri de bu araştırmanın sonucunda ulaşılan sonuçlardan biridir. Ayrıca bu araştırmanın sonucunda, yeni iletişim teknolojilerinin, internetin diasporadaki kolektif kimliklerin oluşmasında, topluluk arasında dayanışmanın sağlanmasında da katkı sağladığı anlaşılmaktadır.

Ancak Belçika'daki Türk Diasporası'nın, heterojen yapısı dikkate alındığında, medya tüketimleri yaş, cinsiyet gibi faktörlerin medya tü-



in Belgium by the access to the Turkish media. The Turks in Belgium feel themselves at "home" by the Turkish media and relief in psychological terms. . Whilst they obtained information both about them and their countries by the minutes reserved for immigrants in the countries they are in before the satellite broadcasts, have the satellite broadcasts fed the nostalgic feelings they had with regards to those far away, their hometowns and provided that "one felt as if he was in his hometown whilst being far away" and the media has brought the aparted closer. The media plays the role of a window, a bridge to Turkey for the Turkish Diaspora in Belgium (Meers vd, 2009, p. 272). Beside this breaks the transnational media and internet breaks the oppressive hegemony on the immigrants of the country they live in and provides that the immigrants relief and feel themselves free (Clifford 1994, 311; Kaya, 2000, p.59). It is also seen that these tools are used as a shield against the assimilation policies on the immigrants. The news, broadcasts coming from the motherland via the media results in the generation of the binding to the motherland. Assimilation is resolved substantially by these broadcasts. The media provides, particularly for the second and third generation, important sources in order to learn the culture and language of the motherland. Stereotype opinions are met in some performed studies that the Belgian-Turks would only follow the Turkish media. But that the Belgian-Turks not only follow the Turkish media, also follow the Belgian agenda I one of the results achieved by this study. Beside this, it is understood from this study that the new communications technologies and the Internet contribute to the development of collective identities and the solidarity among the society in the diaspora, too.

The transnational media and internet breaks the oppressive hegemony on the immigrants of the country they live in and these factors provide that the immigrants relief and feel themselves free.

Belçika'daki Türkler



ketimlerini etkiledikleri görülmektedir. Örneğin Belçika'da yaşayan birinci kuşak göçmen bir kadın Fransızca ve Flamanca bilmiyorsa ve ev hanımıysa bu yaşadığı koşullara bağlı olarak daha çok Türk kanallarını seyrettiği görülmektedir. Ayrıca Belçika'da doğmuş bir göçmenin tüm sosyalleşme ortamı Belçika'da geçtiğinden ve bu ülkenin diline de hakim olmasından da kaynaklanan unsurlarla Belçika medyasını takip ettiği, genç olmasından dolayı da küresel medya ürünlerine ilgi duydukları görülmektedir. Görüldüğü gibi, medya tüketimi etnisiteden çok yaşanan toplumsal koşullara bağlı olarak değişiklik göstermektedir. Eğlenme, bilgi edinme, rahatlatma gibi farklı nedenlerle kitle iletişim araçlarına başvuran Belçikalı Türklerin hayatından medya önemli yer almaktadır.

Belçika-Türkleri'nin Belçika toplumundaki sosyal, siyasi, ekonomik, kültürel ve dilsel entegrasyon kapasitelerinin öncelikle kuşak, toplumsal cinsiyet, sosyoekonomik durum farklılıklarına göre de değişmektedir. Genç ve daha yüksek-ekonomik düzeye sahip kuşakların, daha fazla uyum sağladığı gözlemlenmektedir. Belçikalı-Türkler arasında eğitim en önemli meselelerden biridir. Ancak çalışma sonunda edinilen bilgilere göre, ikinci ve üçüncü kuşak göçmenlerin eğitimlerine devam ettikleri ve okuma oranlarında artış görülmektedir. Hem ailelerin hem de devletin teşviki ve motivasyonu bu oranın daha da artmasına olanak sağlamaktadır. Gerek uyum, gerek de yaşanan problem-

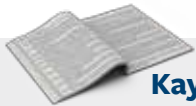
But it is to be seen that media consumption of the Turkish Diaspora in Belgium, with consideration to the heterogeneous structure, is influenced by factors like age, gender etc. For example, it is observed that, when a second generation migrant female living in Belgium doesn't speak French and Flemish and is a house, she watches mainly the Turkish channels depending on these conditions she is living in. Beside this, it is observed that an immigrant, born in Belgium, follows the Belgian media by the elements due to that his whole socialization atmosphere was in Belgium and has command of the language of this country, and is interested in the global media products due to being young. As to be seen is the media consumption varying depending on rather the social conditions lived in than the ethnicity. Media holds an important place in the lives of the Belgian-Turks, who refer to mass communication tools due to different reasons like entertainment, information, relaxation etc.

The social, political, economic, cultural and lingual integration capacities of the Belgian-Turks into the Belgian society vary primarily according to their generation, social gender and socio-economic statuses. It is seen that younger generations and generations with a higher economic level adapt themselves more. Education is one of the most important problems among the Belgian-Turks. But according to the information obtained as a result of the study are second and third generation immigrants are continuing with their education and that there is an increase at the education ratios. The incentives of

lerle ilgili olarak genel bakış açıcı bütün hataların göçmenler tarafından yapıldığına yöneliktir. Ancak problemlerin çözümünde tüm sorumluluğu göçmenlere yüklemek yerine, bulundukları ülke yönetiminin ve göçmenlerin ortak irade ve uzlaşısıyla hareket edilmesinin daha doğru olacağı görülmektedir.

Diğer taraftan, günümüzde çokkültürlülük kavramı oldukça tartışmalı kavramlardan biri haline gelmiştir. Gün geçtikçe, başta büyük metropoller olmak üzere farklı kültürlerle, "ötekilerle" karşılaştığımız alanların sayısı artmaktadır. Bazı araştırmacılara göre, çokkültürlülük kavramının sonu geldiği düşünülmektedir. Çünkü, bu kavramla her devlet aslında farklı kültürlerle eşit haklar verme iddiasında olsa da, kendi içinde yine hiyerarşik bir yapı oluşturarak kendi hegemonyası altındaki kültürlerle eşit haklar verilmesi düşüncesine dönüşmektedir. Bu anlamda asimilasyon politikalarından vazgeçerek, gerçekten hakların eşit düzlemde temsil edileceği demokratik alanların oluşmasına ihtiyaç duyulmaktadır. Bu anlamda, hoş görüye, kişilerin birbirlerinin, diline, dinine, etnik kimliğine saygı göstermeleri toplumsal barışın gerçekleşmesi için çok önemlidir. Gün geçtikçe artan ırkçılık, islamofobi temel sorunlar haline gelmiştir. Medya da stereotiplerle, maalesef bu anlayışın yeniden üretilmesine katkı sağlamaktadır. "Öteki"ye duyulan saygının artması için, medyanın toplumsal barışı dikkate alarak basmakalıp yaklaşımlardan uzak bir bakış açısıyla yayın yapmasının önemli olduğu düşünülmektedir. ■

both the families and the government allow that this ratio increases the more. The general opinion is that all failures related to both the adaptation and the experienced problems are made by the immigrants. But it is seen that it would be more appropriate that the country government and the immigrants handle by a joint will and reconciliation at the solution of the problems instead of loading all the responsibility on the immigrants. On the other side has the notion of multiculturalism become one of the rather controversial notions. The number of the areas, where we meet other cultures, the "others", particularly in metropolis, is increasing day by day. According to some researcher, it is thought that the end of the multiculturalism notion has come. The reason is that even if in fact every government asserts to grant equal rights by this notion, it converts into the idea to grant equal rights to cultures under its hegemony by establishing again a hierarchic structure within its entity. In this sense, it is necessary to abandon assimilation policies and to establish democratic areas, where the people are represented in really an equal plane. In this sense is tolerance, that people respect the language, religion and ethnic identity of each other very important for the realization of the social peace. Racism and islamophobia, which increase day by day, have become the basic problems. The media unfortunately contributes to the reproduction of this mentality by stereotypes. It is thought that it is important that the media broadcasts with a perspective far from stereotype approaches by taking the social peace into consideration for the increase of the respect against "the other". ■



Kaynakça / References

- * Fatma Orhan Tahralı, "Belçika'daki Türk Diasporası'nın Medya İle Etkileşimi Üzerine Bir İzleyici Çalışması" adlı master tezinden hazırlanmış bir makaledir. Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- * An article prepared from the graduate thesis of Fatma Orhan Tahralı with the title "An Observer Survey on the Interaction of the Turkish Diaspora in Belgium". Marmara University, Institute for Social Sciences.
- Abadan-Unat, N. Bitmeyen Göç: Konuk İşçilikten Ulus-Ötesi Yutuşluğa, İstanbul: İstanbul Bilgi Yayınları, 2002.
- Clifford, James. "Diasporas", Cultural Anthropology içinde, 9 (3): 1994, ss.302-328.
- Faist, Thomas. "Avrupa Birliği İçindeki Toplumsal Yurttaşlık: İç İç Geçmiş Üyelik", Uluslararası İlişkilerde Sınır Tanımayan Sorunlar içinde, Ayhan Kaya, Günay Göksu Özdoğan (der.), İstanbul: Bağlam Yayınları, 2003, ss.190-219.
- Kaya, Ayhan. Sicher in Kreuzberg Berlin'deki Küçük İstanbul: Diasporada Kimliğin Oluşumu, İstanbul: Buke Yayınları, 2000.
- Kaya, Ayhan ve Bahar Şahin. "Türkiye Göç Araştırmalarında Alternatif Yaklaşımlar" Kökler ve Yollar Türkiye'de Göç Süreçleri içinde, Ayhan Kaya ve Bahar Şahin (der.), İstanbul: İstanbul Bilgi Üniversitesi Yayınları, 2007, ss.xxi.
- Knott, Mélanie ve Manço, Altay. "Naturalisation and The Socio-Economic

- Integration of Immigrant of Immigrants and Their Children", European Commission, Brussels, 14-15 October 2010, ss.2-22.
- Portes, A., L. E. Guarnizo ve P. Landolt. "The study of transnationalism: pitfalls and promise of an emergent research field", Ethnic and Racial Studies içinde, Sayı.22(2), 1999, ss.217-238.
- Schiller, Glick, Basch, Linda. Blanc, Cristina Szanton. "From Immigrant to Transmigrant: Theorizing Transnational Migration", Anthropological Quarterly içinde, Vol.68, No.1, Ocak 1995, ss.48-63.
- Smest, Kevin. Meers, Philippe. Winkel Vande, Roel ve Van Bauwel, Sofia. "Çokkültürlü Avrupa Kentinde Diyasporik Türk Sinema Kültürü: Belçika'daki Türk Filmi Gösterimlerinin Yapısal Bir Analizi" Avrupa'da Medya, Kültür, Kimlik içinde, Savaş Arslan, Volkan Aytaç, Defne Karaosmanoğlu ve Süheyla Kirca Schroeder (der.). İstanbul: Bahçeşehir Üniversitesi Yayınları, 2009, ss. 272-292. TBMM, İnsan Hakları İnceleme Komisyonu. Belçika Raporu, Belçika, 21-25 Eylül 2009 ss.1-13 OnlineErişim: http://www.tbmm.gov.tr/komisyon/insanhaklari/belge/Belcika_Raporu.pdf (Erişim Tarihi: 10.11.2013)
- Vassaf, Gündüz. Daha Sesimizi Duyuramadık Avrupa'daki Türk İşçi Çocukları, Aslı Falay Çalkıvık (çev.), İstanbul: İstanbul Bilgi Üniversitesi Yayınları, 2010.
- Vertovec, Steven. Migrant Transnationalism and Modes of Transformation "International Migration Review Conceptual and Methodological Developments in the Study of International Migration içinde, Vol.38, No.3, 2004, ss.970-1001.

ÜNİVERSİTELERİN 'Performans' Sıralanmasına Yönelik Alternatif Yaklaşım

*Alternative Approach Regarding the
'Performance' Ranking of Universities*



Üniversitelerin en önemli amacı bilime olan katkıdır. Ancak üniversiteleri karşılaştırırken performanslarını sadece bu boyut ile değerlendirmek üniversitelerin tüm işlevlerini yansıtmaktan uzak bir yaklaşımdır.



A. Metin GER
Alev KATRİNLİ
Hasan SAYGIN
Prof. Dr. İAÜ

The most important purpose of the universities is contribution to science. But to evaluate their performance with only this dimension at the comparison of universities is an approach far from reflecting all functions of the universities.

Üniversiteler ekonomik ve toplumsal gelişimin can damarıdır. Günümüzde Üniversitelerin temel işlevleri araştırma yaparak bilgi üretmek, üretilen bilgiyi eğitim yoluyla aktarmak, topluma hizmet etmek, girişimcilğe katkıda bulunmak ve uluslararasılaşmaktır. Üniversitelerin bir kısmı yukarıda sözü edilen işlevsel boyutların birinde çok başarılı iken, diğer bir kısmı başka boyutlarda başarılı olabilmektedir. Örneğin kimileri araştırma ve yayında öncü iken, diğerleri topluma hizmet boyutunda yüksek katma değer sağlamaktadırlar.

Üniversitelerin bu önemli rolleri ne ölçüde yerine getirdiklerini değerlendirmek ve üniversiteler arasında bir sıralama yapmak için pek çok performans ölçütü geliştirilmiştir. Bu girişimlerden ilki 1983 yılında "US News and World Report" tarafından yapılmıştır ve o yıldan itibaren üniversiteleri değerlendirme ve sıralama çabası, farklı ülkelerde çeşitli kurumların girişimleri ile giderek artmıştır.

Yapılan bu sıralamalar, üniversiteler, akademisyenler ve öğrenciler için önemli bir rekabet aracı haline gelmiştir. Üniversiteler aslında tarihsel değişime karşın temelde toplumun gelişimini, refahı ve bireylerin kalitesini artırmak olarak tanımlanabilecek işlevlerini her zaman muhafaza etmişlerdir. Üniversite bir sistem olarak akademisyenleri ve öğrencileri girdi olarak almakta ve üniversite olarak bir artı değer/katma değer üretmektedir. Söz konusu katma değer bir boyutu, kaçınılmaz bir şekilde bilime olan katkıdır. Ancak, üniversiteleri karşılaştırırken performanslarını sadece bu boyutu ile değerlendirmek üniversitelerin tüm işlevlerini yansıtmaktan uzak kalmaktır. Bu nedenle sıralama konusunda yerel çevrenin isteklerine cevap verebilmek ve mezunların eğitim süreci boyunca edindikleri kazanç, kısacası katma değer, mutlaka yerel ya da küresel karşılaştırmalarda hesaba katılmalıdır.

Yerel çevrenin istekleri her zaman için çok sayıda araştırma yapılması, çok sayıda yayın çıkartılması, çok sayıda ödül alınması, öğrenci/hoca oranının düşük olması gibi nedenler olmayabilir. Geliştirilen bu sıralama ölçütleri metodolojileri, gerçek öğrenci tercihlerini yansıtmadıkları, sıralamanın bir kez yapıldıktan sonra hemen hemen değiştirilemez oluşu gibi pek çok nedenle eleştirilmektedir.

Bu tür sıralamalarda göz ardı edilen en

The universities are the vital point of the economic and social development. The basic functions of the universities today are to generate knowled by conducting researches, to transmit the generated knowled via education, to serve the society, to contribute to entrepreneurship and to internationalize. Whilst a part of the universities are very successful at one of the functional dimensions indicated above, it is possible that another part is successful at other dimensions. For example, whilst some are leading in reasearches and publications, the others provide high added value at the service to the society dimension. There are many performance criterions developed in order to evaluate how far the universities fullfil these important roles and to establish a ranking among the universities. The first of these attempts is made in 1983 by the "US News and World Report" and the evaluation and ranking efforts regarding the universities have progressively increased by the initiatives of diverse organization in different countries as of that year.

These established rankings became an important competitive tool for the universities, the academicians and the students. The universities have in fact always preserved their functions which can basicly be defined as to increase the development, welfare of the society and the quality of the individuals against the historical change. The university, as a system, takes the academicians and students as an input and generates a plus value/added value as a university. One dimension of the added value in question is inevitably the contribution to science. But to evaluate their performance with only this dimension during the comparison of the universities remains far from reflecting all functions of the universities. Therefore must the ability to respond to the local environment and the gainings of the graduates during the education process, briefly the added value, definitely be included into the calculation at the local or global comparisons.

The demands of the local environment must not always be reasons like the conduct of many researches, the issuance of many publications, the receipt of many awards, the lowness of the student/lecturer ratio. These developed ranking criterions, methodologies are criticized due to many reasons like that they don't reflect the realistic student preferences, that the ranking is nearly impossible to be amended when once established.

The most important omitted issue at such

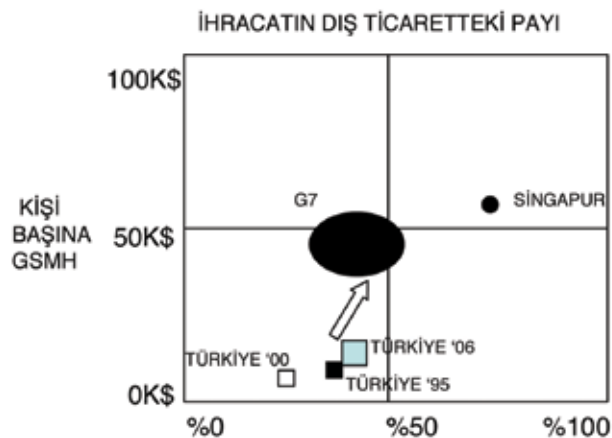
önemli konu, üniversitelerin eğitim/öğretim ve araştırma eksenli düşünen insan yetiştirme ekseninden evrilerek günümüzde yeniden tanımlanmış şekliyle üstlendiği var oluş nedenidir.



Şekil 1. Üniversitelerin Yapısal Evrilişi

Üniversiteler, temelde ekonomik ve toplumsal gelişime katkıda bulunarak toplumun refah düzeyini artırmak üzere vardır. Ülkemiz açısından bakıldığında, refah düzeyinin artışı ihracatın uluslararası ticaretteki payının artmasından geçmektedir.

Üniversiteler aslında tarihsel değişime karşın temelde toplumun gelişimini, refahı ve bireylerin kalitesini artırmak olarak tanımlanabilecek işlevlerini her zaman muhafaza etmişlerdir.



Şekil 2. Refah artışı yaklaşımı

rankings is the existence reason undertaken by the universities as it is redefined today by the alteration of their task to raise thinking humans raising on an education/training and research axis.

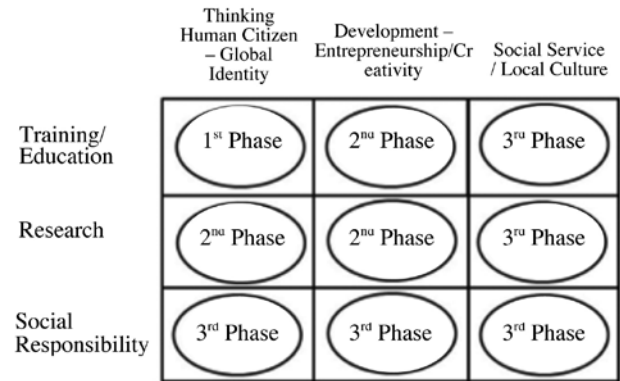


Figure 1. Structural Alteration of the Universities

The universities basically exist in order to increase the wealth level of the society by contribution to the economic and social development. Looking at our country, the key to the increase of the wealth level depends on the increase of the share of exports in foreign trade. The universities have in fact always preserved their functions which can basically be defined as to increase the development, welfare of the society and the quality of the individuals against the historical change.

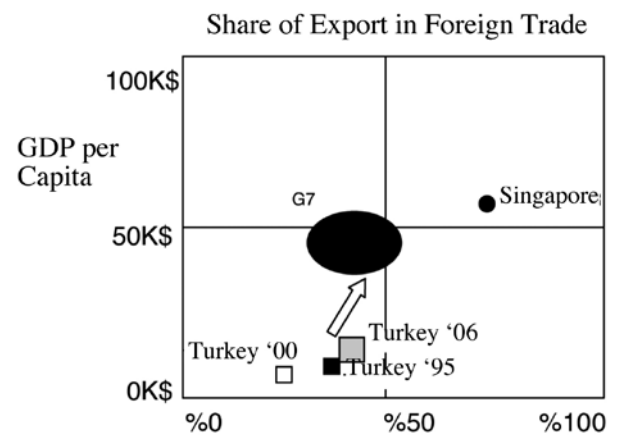
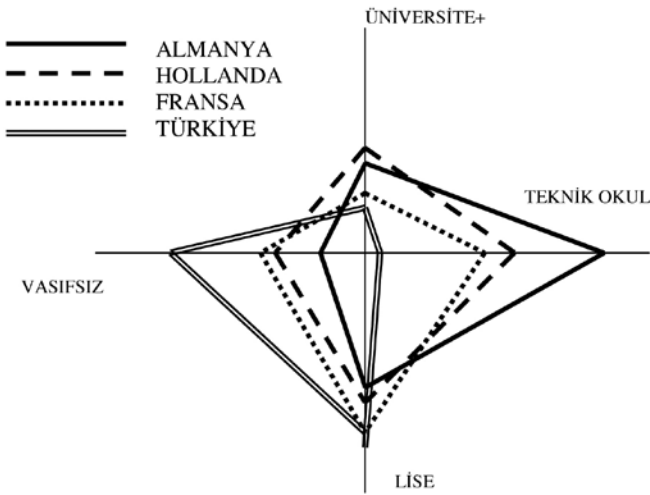


Figure 2. Wealth increase approach

Bu, ancak sanayileşmenin ivmelendirilmesi ve bunu sağlayacak yeterli sayıda yetkin ve yetenekli insan kaynağının yetiştirilmesi ile sağlanabilir. Sanayileşmiş ve refah düzeyi yüksek ülkeler ile ülkemizde sanayi kesiminde çalışanların eğitim düzeyleri karşılaştırıldığında ülkemizde özellikle ara eleman grubu olarak değerlendirilebilecek olan MYO mezunu teknik eleman eksikliği çok belirgin bir şekilde gözlenmektedir.



Şekil 3. Sanayide istihdam eğitim düzeyi/ yetkinlik dağılımı

Mesleki ve teknik eğitim geliştirmekte olan ekonomiler ve dolayısıyla ülkemiz için hayati öneme taşımaktadır. Ülkemizde, dünyadaki gelişmelere adapte olacak, sanayi sektöründe istihdam edilebilecek nitelikli işgücü sıkıntısı çekilmektedir. Ancak, meslek ve teknik eğitim sistemine gerek ortaöğretim gerek yükseköğretim düzeyinde yeterince önem verilmemektedir. İngiltere, Hollanda gibi gelişmiş ülkelerde %70 gibi büyük bir oranla mesleki eğitimin ön planda tutulmasına rağmen, Türkiye’de bu oran çok aşağılarda kalmaktadır.

Avrupa işgücü piyasasında küreselleşme, artan yapısal işsizlik, teknolojik gelişmeler sebebiyle işgücü talebi ve işgücü arzı arasındaki dengeyi sağlayabilmek ve işverenlerin işçilerden talep ettikleri becerilerin ve niteliklerin karşılanması ihtiyacı son derece artmıştır. İşgücü piyasasına ilişkin bu gelişmelerle mücadele etmek için, 2008’de AB Komisyonu “Yeni

This can only be achieved by the acceleration of the industrialization and the education of qualified and skilled human resources in a sufficient number to provide this. The deficit of particularly OSHE graduate technical personnel, able to be assessed as the intermediate personnel group, in country our is clear to be seen when we compare the education levels of those who are employed in the industrial sectors in industrialized countries with a high wealth level and in our country.

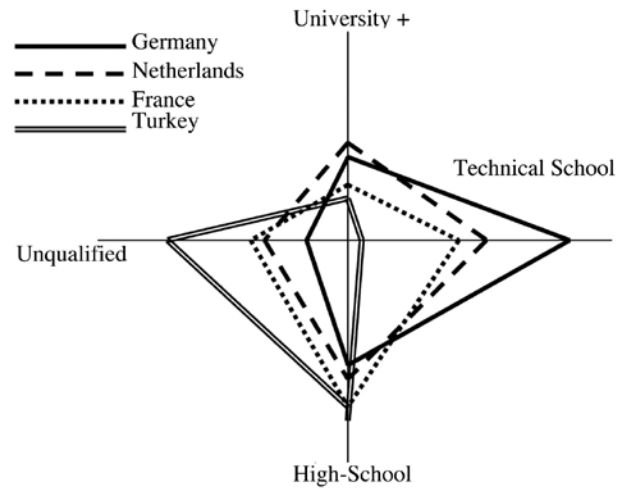


Figure 3. Employment education level / qualification distribution in the industry

Occupational and technical education are of vital importance for developing countries and consequently for our country. A qualified labour force lack, able to adapt themselves to the developments in the world, employed in the industrial sector, is experienced in our country. But the attached importance to the occupational and technical education system at both the intermediate education and higher education levels is insufficient. Though the occupational education is kept at the foreground at high ratios like 70% in developed countries like England, Netherlands, this ratio remains very low in Turkey. The need in Europe to provide the balance between the labor force demand and labor force offer and that the skills and qualifications requested by the employers are met by the employees has significantly increased due to the globalization, increasing unemployment and technological developments. The EU Commission has issued in 2008 the “New Skills for New Jobs” report in order

İşler için Yeni Beceriler" raporu yayınlanmıştır. Bu çalışmada, AB Komisyonu Mesleki eğitimin ağırlığının artırılmasına önemli vurgu yapılmaktadır. Bununla birlikte, aynı amaçla Avrupa İstihdam Stratejisi geliştirilmiştir. Avrupa İstihdam Stratejisinde işsizliğin önlenmesine ilişkin düşünülen dört temel unsur şunlardır:

- 1-İstihdam edilebilirliğin artırılması
- 2-Girişimciliğin teşvik edilmesi
- 3-Gelişim ve değişim sürecine uyum sağlanabilmesi
- 4-İşgücü piyasasında herkese eşit fırsatlar sağlayabilmesi şeklindedir.

Türkiye'de de istihdam ve mesleki eğitim ilişkisinin güçlendirilmesi ve istihdam edilebilirliğin artırılması için 2009 tarihinde, Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı, Milli Eğitim Bakanlığı, Sanayi ve Ticaret Bakanlığı ve Yüksek Öğrenim Kurumunun katılımı ile bir Eylem Planı hazırlanmıştır.

İstihdam edilebilirliğin sağlanması ve üniversitelerdeki eğitim programlarının, işverenlerin talep ettikleri iş gereklerine uygun hale getirilmesi, tüm dünyada olduğu gibi Türkiye'de de meslek yüksekokullarının önemli görevidir. Türkiye'de işsizlik sorununun yanı sıra en önemli sorunlardan biri de nitelikli personel eksikliğidir. MYO'lar, mesleki ve teknik eğitim sisteminin en önemli aşamalarından birisidir ve değişik sektörlerin istediği bilgi ve beceriyle donanmış ara elemanlar yetiştirmek amacıyla kurulmuş olup, mesleki ve teknik eğitim kurumları ile ortaöğretim kurumlarının hedef aldığı istihdam sahaları arasında kalan boşluğun, MYO'lar tarafından doldurulması hedeflenmektedir.

Meslek Yüksekokulları aynı zamanda, hem gelişmiş hem de gelişmekte olan ülkelerde sanayi ve hizmet sektörlerindeki en önemli sorunlarından biri olan vasıflı "ara eleman" eksikliğinin giderilmesinde de oldukça faydalı olmaktadır. Bu sebeple gelişmiş ülkelerde ekonomik kalkınmanın itici gücü mesleki eğitim olmuştur. Ülkemizde de nitelikli ara eleman yetiştirilmesi görevi meslek yüksekokulları tarafından gerçekleştirilmektedir.

Üniversiteler sıralanırken, yukarıda da sözü edilen küresel sıralamalar yeterli olmayabilir. Gerçekten de bu tür küresel sıralamaların yerel çevrenin gereksinimlerini, işgücünün yapısını ve özelliklerini, teknoloji ve sanayileşme

Bu çalışmada URAP sıralamasındaki ölçütler aynen kullanılmakta ancak MYO'ların katkılarının da değerlendirmeye katılmasına olanak sağlayacak şekilde revize edilmektedir.

to fight against these developments regarding the labor force market. In this study a strong emphasis is made on the increase of the weight of the occupational education by the EU commission. The four main elements considered regarding the prevention of unemployment in the European Employment Strategy are the following:

- 1-Increase of the employability
- 2-Encouragement of entrepreneurship
- 3-The ability to adapt to the development and change process
- 4-The ability to provide equal opportunity to everyone in the labor force market.

Also in Turkey is an Action Plan developed by the participation of the Ministry for Labor and Social Security, Ministry for National Education, Ministry for Industry and Trade and the Turkish Council of Higher Education in 2009 in order to strengthen the relation between employment and occupational education and to increase the employability. The provision of the employability and the adaptation of the education programs at the universities to the job requirements demanded by the employers is the important task of the occupational schools of higher education in Turkey as it the case in the whole world. One of the most important problems in Turkey beside the unemployment problem is the lack of qualified personnel. The OSHes are one of the most important stages of the occupational and technical education system and are established in order to train intermediate personnel, equipped with the knowledge and skills required by different sectors and it is targeted that the OSHes fill the gap between the employment fields addressed by the occupational and technical education institutions and secondary education institutions.

At the same time are the Occupational Schools of Higher Education Meslek rather useful at the elimination of the "qualified personnel" problem, one of the most important problems in the industrial and service sectors in both developed and developing countries. Therefore was occupational education the driving power behind the economic development in the developed countries. The task to train qualified intermediate personnel is performed by the occupational schools of higher education in our country, too.

The above mentioned global ranking may not be sufficient at the ranking of the universities. In fact, it is thought that the performance of this type of global rankings without taking into consideration

The criterions of the URAP ranking are used as they are, but revised such to allow the inclusion of the contributions OSHes into the evaluation, too.

düzeyini ve toplumun eğitim yapısını dikkate almadan yapılmasının yeterli olmadığı düşünülmektedir.

Üniversitelerin toplumsal hizmeti bakış açısıyla bakıldığında, üniversitelerin toplumsal hizmetleri arasında en önemlilerinden bir tanesinin toplumun ihtiyaçlarına uygun meslek yüksekokulu mezunu yetiştirmek olduğu söylenebilir. MYO'ların yukarıda sözü edilen öneminden hareketle, MYO mezunu veren üniversitelerin toplumsal hizmete katkısı önemle ortaya çıkmaktadır.

the needs of the local environment, the structure and features of the labor force, the technology and industrialization levels and the education structure of the society is not sufficient.

When we look from the perspective of the social service of the universities, it can be stated that one of the most important among the services of the universities to the society is to raise occupational school of higher education according to the needs of the society. Setting off from the above mentioned importance of the OSHEs, the contribution of the universities with OSHE graduates to the



Öneri çalışmamızda, üniversite sıralamalarında global modellere en benzer model olarak kullanılan URAP sıralamasını baz alarak, yeni bir model önerisi yapılmaktadır. Bu öneride, mevcut URAP sıralamasındaki ölçütler (bkz. Tablo 1) aynen kullanılmakta ancak MYO'larının katkısının da değerlendirmeye katılmasına olanak sağlayacak şekilde revize edilmektedir.

society is revealed momentarily.

Our suggestion study provides a new model suggestion based on the URAP ranking, used as the most similar model to the global model at the university rankings. At this suggestion, the criteria of the URAP ranking (see Table 1) are used as they are, but are revised such to allow the inclusion of the contributions OSHEs into the evaluation, too.

Tablo 1: URAP sıralamasında kullanılan ölçütler

No	Kriter	Amaç	Kaynak	Açıklama
1	Makale Sayısı	Araştırma	ISI ²	2011 yılına ait SCI, SSCI ve AHCI taramalarına giren makale sayısı
2	Öğretim Üyesi Başına Düşen Makale Sayısı	Araştırma	ISI ² ve YÖK ¹	2011 yılına ait SCI, SSCI ve AHCI taramalarına giren makale sayısı / 2010 yılı Öğretim Üyesi Sayısı
3	Atıf Sayısı	Araştırma	ISI ²	2007-2011 yılları arasında yayınlanan makalelere 2011 yılında yapılan atıf sayısı
4	Öğretim Üyesi Başına Düşen Atıf Sayısı	Araştırma	ISI ² ve YÖK ¹	2007-2011 yılları arasında yayınlanan makalelere 2011 yılında yapılan atıf sayısı / 2010 yılı Öğretim Üyesi Sayısı
5	Toplam Bilimsel Doküman Sayısı*	Araştırma	ISI ³	2007-2011 yılları arası yapılan toplam yayın, tebliğ vb. sayısı
6	Öğretim Üyesi Başına Düşen Toplam Bilimsel Doküman Sayısı	Araştırma	ISI ³ ve YÖK ¹	2007-2011 yılları arası yapılan toplam yayın, tebliğ vb. sayısı / 2010 yılı Öğretim Üyesi Sayısı
7	Doktora Öğrenci Sayısı	Eğitim ve Araştırma	ÖSYM ⁴	2011-2012 Öğretim Yılı doktora öğrenci sayısı
8	Doktora Öğrenci Oranı	Eğitim ve Araştırma	ÖSYM ⁴	2011-2012 Öğretim Yılı doktora öğrenci sayısı / aynı dönemdeki toplam öğrenci sayısı
9	Öğretim Üyesi Başına Düşen Öğrenci Sayısı	Eğitim	YÖK ¹ ve ÖSYM ⁴	2011-2012 Öğretim Yılı toplam öğrenci sayısı / 2010 yılı Öğretim Üyesi Sayısı

Table 1: Criteria used at the URAP ranking

No	Criterion	Purpose	Source	Explanation
1	Number of Articles	Research	ISI ²	Number of articles within the SCI, SSCI and AHCI screenings of 2011
2	Number of Articles per Academic Member	Research	ISI ² and YÖK ¹	Number of articles within the SCI, SSCI and AHCI screenings of 2010 / Number of Academic Members in 2010
3	Number of References	Research	ISI ²	Number of references in 2011 to published articles between 2007-2011
4	Number of References per Academic Member Research	Research	ISI ² and YÖK ¹	Number of references in 2011 to published articles between 2007-2011 / Number of Academic Members in
5	Total Number of Scientific Documents*	Research	ISI ³	Total number of publications, communiqués etc. between 2007-2011
6	Total Number of Scientific Documents per Academic Member	Research	ISI ³ and YÖK ¹	Total number of publications, communiqués etc. between 2007-2011 / Number of Academic Members in 2010
7	Number of Graduate Students	Education and Research	ÖSYM ⁴	Number of graduate students in the academic year 2011-2012
8	Ratio of Graduate Students	Education and Research	ÖSYM ⁴	Number of graduate students in the academic year 2011-2012 / total number of students in the same period
9	Number of Students per Academic Member	Education	YÖK ¹ and ÖSYM ⁴	Total number of students in the academic year 2011-2012 / Number of Academic Members in 2010



MYO'larının katkısını da yansıtacak şekilde geliştirilen iki model aşağıda açıklanmaktadır. Söz konusu modeller sadece MYO'larının etkisinin göz önünde bulundurulması durumunda sıralamalarda bazı değişikliklerin olduğu hususunu vurgulamayı amaçlamaktadır. Diğer bir deyişle, önerilen modeller, yerel gereksinimlere cevap vermek üzere yapılmış bazı üniversitelerin halen kullanılmakta olan karşılaştırma yöntemleri bağlamında yeterince gerçekçi konumlandırılmadıkları hususunu belirginleştirmektedir.

MODEL 1: Düzeltilmiş URAP Yaklaşımı I

Her üniversite için MYO etkisi biri MYO'larındaki öğrenci sayılarının diğeri ise MYO'larındaki öğretim elemanı sayılarının etkisini yansıtmak üzere iki ayrı katsayı aşağıdaki şekilde hesaplanmaktadır.

$$F1 = (m1+li)/(li)$$

$$F2 = (m2+li)/(li)$$

Katsayı ifadelerinde yer alan m_i ve l_i değişkenleri MYO ve Lisans eğitimlerine karşı gelmekte olup $i=1$ olması durumu öğrencileri $i=2$ olması da öğretim üyelerini ifade etmektedir.

Sıralamaya esas oluşturacak olan değer, S , ise URAP tarafından elde edilen değer, U , bu katsayılarla çarpılması ile elde edilmektedir;

$$S = F1 * F2 * U$$

2009 yılı için URAP sonuçları ve Düzeltilmiş URAP sıralaması sonuçları aşağıda Tablo 2'de listelenmiş ve Şekil 4'de görselleştirilmiştir.

MYO varlığının hesaba katılması durumunda, özellikle alt sıralarda, oldukça önemli değişikliklerin olduğu gözlemlenmektedir.



The two models, developed such to reflect the contribution of the OSHEs, are explained below. The models in question aim to emphasize the issue that there incur some changes to the ranking when the influence of the OSHEs are taken into consideration, only. In other words, the suggested models concretize that some universities, structured in order to meet the local demands, could not be ranked sufficiently realistic within the context of the still used comparison methods.

MODEL 1: Corrected URAP Approach I

For each university is the influence of the OSHE calculated as below as two different coefficients such that one reflects the number of the students at their OSHEs and one reflects the number of the academic members at the OSHEs.

$$F1 = (m1+li)/(li)$$

$$F2 = (m2+li)/(li)$$

The variables m_i and l_i , indicated in the coefficient expressions, correspond to the OSHE and undergraduate educations and $i=1$ expresses the students and $i=2$ expresses the academic members.

And the value S , which will constitute the base for the ranking, is obtained by the multiplication of the U value, achieved by URAP, with these coefficients;

$$S = F1 * F2 * U$$

The URAP results and the corrected URAP ranking results for 2009 are listed in Table 2 and visualized in Figure 4 below.

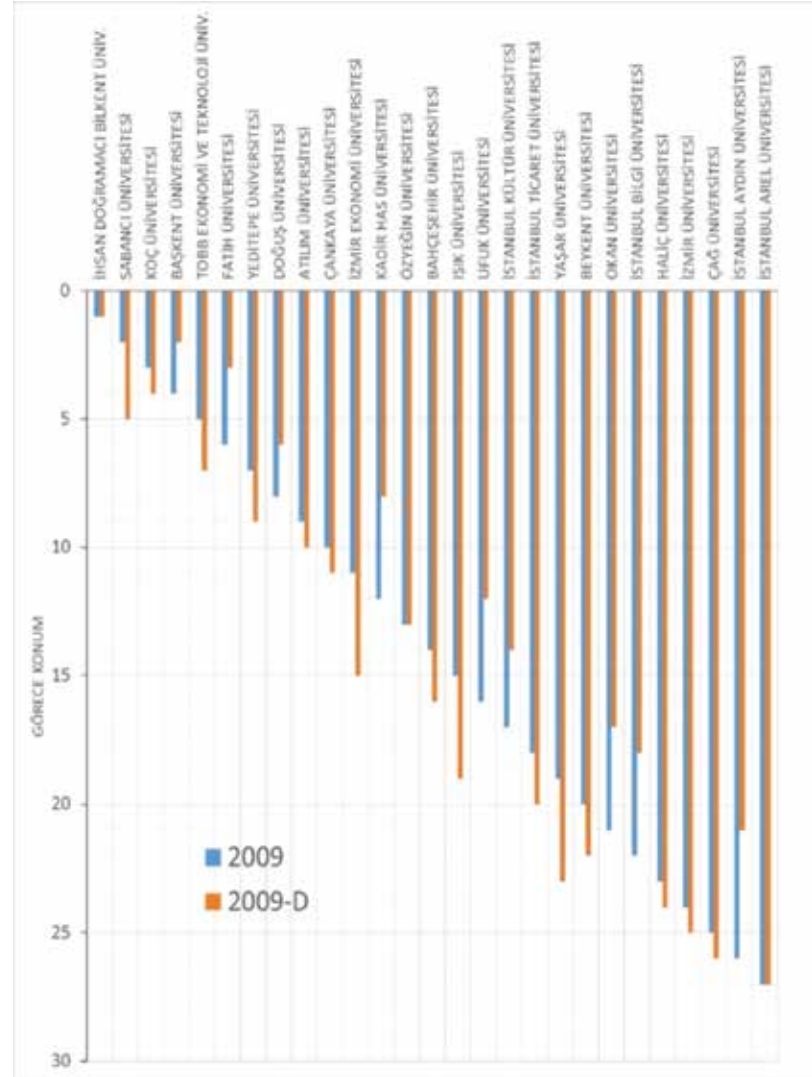
It is observed that significant changes, particularly in the lower ranks, incur when the presence of the OSHE is included into the calculation.

Tablo 2: 2009 yılı URAP Üniversite Sıralamaları*
Table 2: 2009 University Rankings*

	2009	2009-D
İHSAN DOĞRAMACI BİLKENT ÜNİV.	1	1
SABANCI ÜNİVERSİTESİ	2	5
KOÇ ÜNİVERSİTESİ	3	4
BAŞKENT ÜNİVERSİTESİ	4	2
TOBB EKONOMİ VE TEKNOLOJİ ÜNİV.	5	7
FATİH ÜNİVERSİTESİ	6	3
YEDİTEPE ÜNİVERSİTESİ	7	9
DOĞUŞ ÜNİVERSİTESİ	8	6
ATILIM ÜNİVERSİTESİ	9	10
ÇANKAYA ÜNİVERSİTESİ	10	11
İZMİR EKONOMİ ÜNİVERSİTESİ	11	15
KADİR HAS ÜNİVERSİTESİ	12	8
ÖZYEGİN ÜNİVERSİTESİ	13	13
BAHÇEŞEHİR ÜNİVERSİTESİ	14	16
İŞİK ÜNİVERSİTESİ	15	19
UFUK ÜNİVERSİTESİ	16	12
İSTANBUL KÜLTÜR ÜNİVERSİTESİ	17	14
İSTANBUL TİCARET ÜNİVERSİTESİ	18	20
YAŞAR ÜNİVERSİTESİ	19	23
BEYKENT ÜNİVERSİTESİ	20	22
OKAN ÜNİVERSİTESİ	21	17
İSTANBUL BİLGİ ÜNİVERSİTESİ	22	18
HALIÇ ÜNİVERSİTESİ	23	24
İZMİR ÜNİVERSİTESİ	24	25
ÇAĞ ÜNİVERSİTESİ	25	26
İSTANBUL AYDIN ÜNİVERSİTESİ	26	21
İSTANBUL AREL ÜNİVERSİTESİ	27	27

*1. Sütun 2009 URAP (2009) 2. Sütun Düzeltilmiş 2009 URAP (2009-D) değerleridir. / *1st Column 2009 URAP (2009) 2nd Column Corrected 2009 URAP (2009-D) values.

ŞEKİL 4: 2009 yılı URAP Üniversite Sıralaması bağlamında MODEL I etkisi
FIGURE 4: MODEL I influence in the context of the 2009 URAP University Ranking



MODEL 2: Düzeltilmiş URAP Yaklaşımı II

2. öneri, temelde URAP modelinden esinlenmekte olup, atıf ve toplam yayın sayılarına bu aşamada erişilemediğinden, URAP ölçütlerinden 1, 2, 7, 8 ve 9 numaralı ölçütlere karşı gelen veriler kullanılarak aşağıdaki hesaplama yöntemini esas almaktadır.

$$S' = U1 + U2 + U7 + (U8 + U9) * (m1 + l1) / (l1)$$

Burada, S' yeni öneride sıralamaya esas teşkil eden değeri, U1'lar yukarıda sözü edilen URAP ölçütlerine esas teşkil eden değerleri ve m1 ve l1 değişkenleri de MYO ve Lisans eğitimlerinde kayıtlı olan öğrenci sayılarına karşı gelmektedir. S' büyüklükleri daha sonra z-de-

MODEL 2: Corrected URAP Approach II

The 2nd suggestion is in principle inspired from the URAP model, the data corresponding to the criteria No. 1, 2, 7, 8 and 9 of the URAP criteria are used and the calculation method below is taken as base since the reference and total publication numbers couldn't be accessed at this stage.

$$S' = U1 + U2 + U7 + (U8 + U9) * (m1 + l1) / (l1)$$

Here indicates S' the value, which constitutes the base for the ranking in the new suggestion, and the U_i's the values which constitute the base for the above mentioned URAP criteria and the variable m₁ and l₁ correspond to the number of immatriculated students at the OSHE and undergraduate

gerleri kullanılarak normal dağılımdaki alan büyüklükleri olarak düzeltilmekte ve bu düzeltilmiş değerler sıralamadaki konuma karşı gelen S büyüklüklerinin belirlenmesinde kullanılmaktadır.

Bu yoldan elde edilen sıralama değerleri URAP yaklaşımı ile de karşılaştırılarak aşağıda Tablo 3'de listelenmiş ve Şekil 5 ve Şekil 6'da görselleştirilmiştir. Tablo 6'da, ayrıca konumlardaki görece farklarda belirtilmiştir.

MYO varlığının hesaba katılması durumunda sıralamalarda önemli değişikliklerin olduğu ve MYO eğitimine de ağırlık veren üniversitelerin konumlarında önemli sayılabilecek sıçramaların olduğu gözlemlenmektedir.

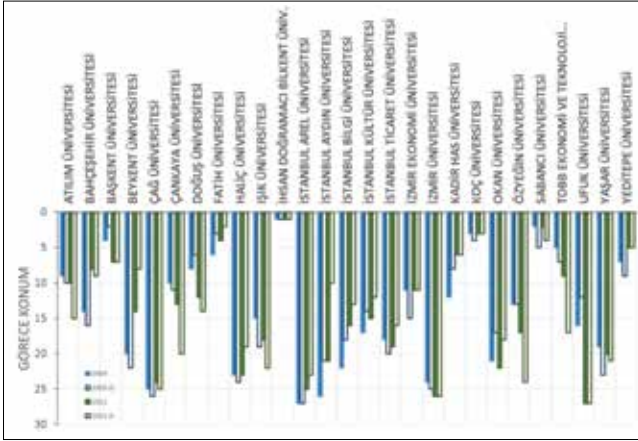
educations. The S' quantities are later are corrected as area magnitudes in the normal distribution by using the z -values and these corrected values are used at the determination of the S magnitudes which correspond to the ranking position.

The ranking values, obtained by this way, are compared also with the URAP approach listed in Table 3 and visualized in Figure 5 and Figure 6. Beside this are also the relative differences at the positions are indicated in Table 6. It is observed that significant changes incur when the presence of the OSHEs are included into the calculation and that shifts, deemed to be important, incur at the positions of the universities which attach importance to the education in the OSHEs.

Tablo 3: Model II etkisi

	2009	2009-D	2009 KONUMDAKİ DEĞİŞİKLİK	2010	2010-D	2010 KONUMDAKİ DEĞİŞİKLİK	2011	2011-D	2011 KONUMDAKİ DEĞİŞİKLİK
ATILIM ÜNİVERSİTESİ	9	10	-1	17	18	-1	10	16	-6
BAHÇEŞEHİR ÜNİVERSİTESİ	14	16	-2	20	9	11	8	9	-1
BAŞKENT ÜNİVERSİTESİ	4	2	2	5	6	-1	7	7	0
BEYKENT ÜNİVERSİTESİ	20	22	-2	42	10	32	15	8	7
ÇAĞ ÜNİVERSİTESİ	25	26	-1	39	29	10	27	27	0
ÇANKAYA ÜNİVERSİTESİ	10	11	-1	9	15	-6	14	22	-8
DOĞUŞ ÜNİVERSİTESİ	8	6	2	13	8	5	13	14	-1
FATİH ÜNİVERSİTESİ	6	3	3	6	3	3	4	2	2
HALIÇ ÜNİVERSİTESİ	23	24	-1	38	21	17	26	21	5
IŞIK ÜNİVERSİTESİ	15	19	-4	21	23	-2	20	24	-4
İHSAN DOĞRAMACI BİLKENT ÜNİV.	1	1	0	2	1	1	1	1	0
İSTANBUL AREL ÜNİVERSİTESİ	27	27	0	44	27	17	29	25	4
İSTANBUL AYDIN ÜNİVERSİTESİ	26	21	5	45	22	23	23	10	13
İSTANBUL BİLGİ ÜNİVERSİTESİ	22	18	4	27	16	11	17	13	4
İSTANBUL KÜLTÜR ÜNİVERSİTESİ	17	14	3	16	14	2	16	12	4
İSTANBUL TİCARET ÜNİVERSİTESİ	18	20	-2	26	17	9	21	17	4
İZMİR EKONOMİ ÜNİVERSİTESİ	11	15	-4	14	13	1	11	11	0
İZMİR ÜNİVERSİTESİ	24	25	-1	25	33	-8	33	31	2
KADIR HAS ÜNİVERSİTESİ	12	8	4	11	7	4	6	6	0
KOÇ ÜNİVERSİTESİ	3	4	-1	4	5	-1	3	3	0
OKAN ÜNİVERSİTESİ	21	17	4	24	19	5	25	20	5
ÖZYEGİN ÜNİVERSİTESİ	13	13	0	10	11	-1	19	26	-7
SABANCI ÜNİVERSİTESİ	2	5	-3	3	4	-1	2	4	-2

Table 3: Model II influence



Şekil 5: Model II etkisi /
Figure 5: Model II influence

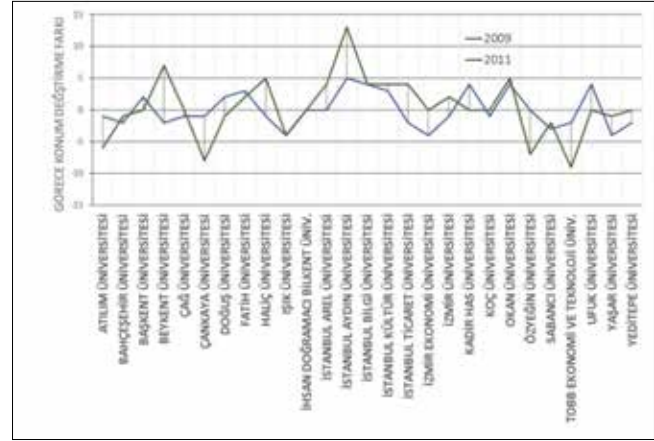
Yukarıdaki karşılaştırmalarda sadece 27 üniversitenin gözönünde bulundurulmuş olmasının nedeni 2009 yılının baz olarak alınmış olmasıdır. 2009 yılında URAP bağlamında değerlendirmelere alınabilen sadece 27 üniversite vardı. Ancak aşağıda 2010 ve 2011 yılı verileri kullanılarak Model II bağlamında 46 üniversitenin konumlarının nasıl etkilendiği Tablo 4'de listelenmiştir. Şekil 6'da görselleştirilmiş olarak sunulmaktadır.

Son olarak, en büyük değişimlere göre normalize edilmiş önerilen modellere ilişkin performans sonuçları ile URAP performans değerlerinin dağılımı Şekil 7'de gösterilmiştir. Gözlenebileceği gibi yıllık değişimlerden arındırıldığında performans dağılımları sıralama yönteminden bağımsız olarak davranmaktadır. Ancak önemli olan ve bir kez daha vurgulanması gereken husus, üniversitelerin sıralamadaki konumlarının MYO etkisi göz önüne alındığında değişmiş olması hususudur. ■

Tablo 4: 2010 ve 2011 verilerine göre düzeltme sonucu elde edilen sıralama

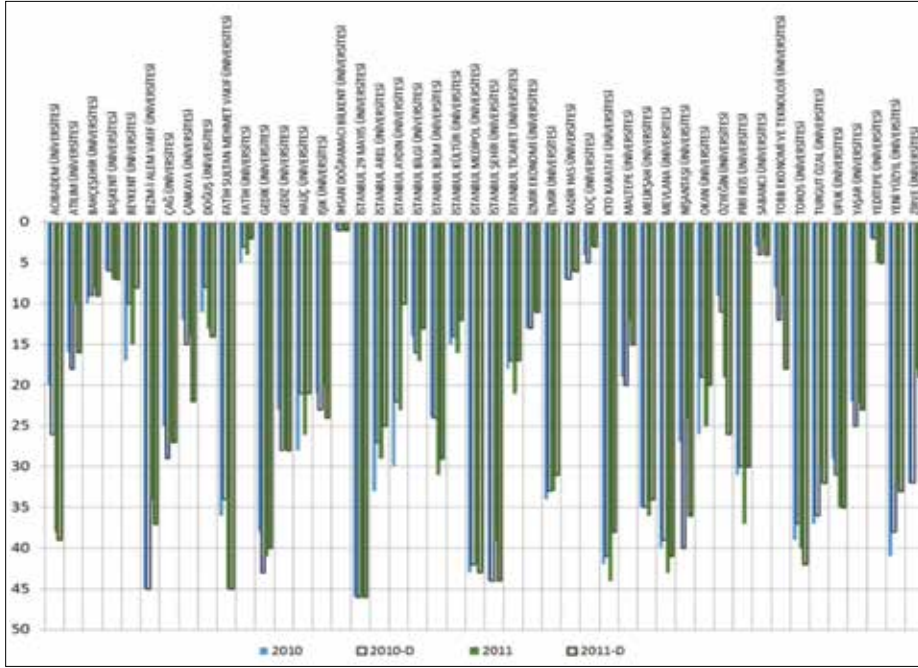
Table 4: Ranking obtained as the correction according to the data for 2010 and 2011

ÜNİVERSİTE	2010	2010-D	2011	2011-D
ACIBADEM ÜNİVERSİTESİ	20	26	38	39
ATILIM ÜNİVERSİTESİ	16	18	10	16
BAHÇEŞEHİR ÜNİVERSİTESİ	10	9	8	9
BAŞKENT ÜNİVERSİTESİ	6	6	7	7
BEYKENT ÜNİVERSİTESİ	17	10	15	8
BEZM-İ ALEM VAKIF ÜNİVERSİTESİ	45	45	34	37
ÇAĞ ÜNİVERSİTESİ	25	29	27	27
ÇANKAYA ÜNİVERSİTESİ	12	15	14	22
DOĞUŞ ÜNİVERSİTESİ	11	8	13	14
FATİH SULTAN MEHMET VAKIF ÜNİVERSİTESİ	36	34	45	45
FATİH ÜNİVERSİTESİ	5	3	4	2
GEDİK ÜNİVERSİTESİ	38	43	41	40
GEDİZ ÜNİVERSİTESİ	23	28	28	28
HALIÇ ÜNİVERSİTESİ	28	21	26	21
İŞIK ÜNİVERSİTESİ	21	23	20	24
İHSAN DOĞRAMACI BİLKENT ÜNİVERSİTESİ	1	1	1	1
İSTANBUL 29 MAYIS ÜNİVERSİTESİ	46	46	46	46
İSTANBUL AREL ÜNİVERSİTESİ	33	27	29	25
İSTANBUL AYDIN ÜNİVERSİTESİ	30	22	23	10
İSTANBUL BİLGİ ÜNİVERSİTESİ	14	16	17	13
İSTANBUL BİLİM ÜNİVERSİTESİ	24	24	31	29
İSTANBUL KÜLTÜR ÜNİVERSİTESİ	15	14	16	12
İSTANBUL MEDİPOL ÜNİVERSİTESİ	43	42	42	43
İSTANBUL ŞEHİR ÜNİVERSİTESİ	44	44	39	44
İSTANBUL TİCARET ÜNİVERSİTESİ	18	17	21	17
İZMİR EKONOMİ ÜNİVERSİTESİ	13	13	11	11
İZMİR ÜNİVERSİTESİ	34	33	33	31
KADIR HAS ÜNİVERSİTESİ	7	7	6	6
KOÇ ÜNİVERSİTESİ	4	5	3	3
KTO KARATAY ÜNİVERSİTESİ	42	41	44	38
MALTEPE ÜNİVERSİTESİ	19	20	12	15
MELİKŞAH ÜNİVERSİTESİ	35	35	36	34
MEVLANA ÜNİVERSİTESİ	40	39	43	41
NIŞANTAŞI ÜNİVERSİTESİ	27	40	24	36
OKAN ÜNİVERSİTESİ	26	19	25	20
ÖZYEGİN ÜNİVERSİTESİ	9	11	19	26
PIRİ REİS ÜNİVERSİTESİ	31	30	37	30
SABANCI ÜNİVERSİTESİ	3	4	2	4
TOBB EKONOMİ VE TEKNOLOJİ ÜNİVERSİTESİ	8	12	9	18
TOROS ÜNİVERSİTESİ	39	37	40	42
TURGUT ÖZAL ÜNİVERSİTESİ	37	36	30	32
UFUK ÜNİVERSİTESİ	29	31	35	35
YAŞAR ÜNİVERSİTESİ	22	25	22	23
YEDİTEPE ÜNİVERSİTESİ	2	2	5	5
YENİ YÜZYIL ÜNİVERSİTESİ	41	38	32	33
ZİRVE ÜNİVERSİTESİ	32	32	18	19



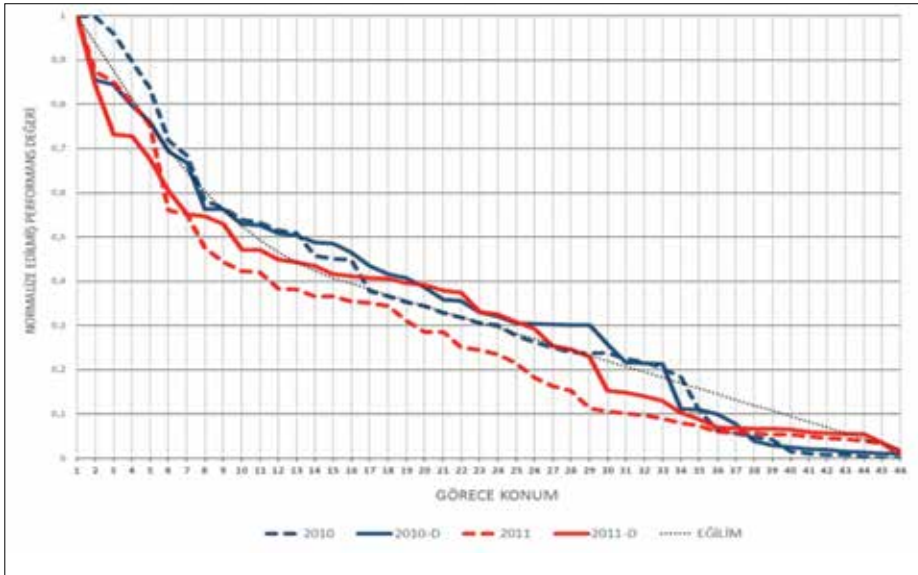
Şekil 6: Model II nedeni ile oluşan sıralama hareketleri /
Figure 6: Developed ranking movements due to Model II

The reason for that only 27 universities are taken into consideration at the comparisons above is that the year 2009 is taken as the base. There were only 27 universities, which were able to be included into the evaluations within the context of URAP in 2009. But it is listed in Table 4 and visualized in Figure 6 below how the positions of 46 universities are affected within the context of Model II by utilizing the data for 2010 and 2011. Finally, the performance results regarding the normalized suggested models according to the highest values and the distribution of the URAP performance values are indicated in Figure 7. As to be seen can the performance distributions be interpreted as behaving independent from the ranking method when these are purified from the annual changes. But that, what is important and needs to be emphasized once more is that the positions of the universities in the ranking have changed when the influence of the OSHE are taken into consideration. ■



Şekil 6: 2010 ve 2011 verilerine göre düzeltilmenin etkisi

Figure 6: Influence of the correction according to the data for 2010 and 2011



Şekil 7: En büyük değerlere göre normalize edilmiş durumda 2010 ve 2011 yıllarında üniversitelerin performans sıralaması

Figure 7: The performance ranking of the universities in 2010 and 2011 in normalized condition according to the highest values



Kaynaklar / References

Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı (Temmuz 2013), Çalışma Hayatına İlişkin İstatistikler, Çalışma Hayatı İstatistikleri 2012, Yayın No: 5, Ankara

Eccles, C. (2002), The Use of University Rankings in the United Kingdom. Higher Education in Europe, 27(4), 423-432.

Etzkowitz, H. (2004), The Evolution of the Entrepreneurial University. International Journal of Technology and Globalisation, 1(1), 64-77.

European Center for The Development Vocational Training (CEDEFOP), From Education To Working Life: The Labour Market Outcomes of Vocational Education and Training, s. 37.

Grewal, R.; Dearden, J.A. ve Lilien, G.L. (2008), The University Rankings Game: Modeling the Competition among Universities for Ranking. The American Statistician, 62, 232-237.

M. Kemal Biçerli (2011), Yüksek Öğrenim Sistemimizi İşgücü Piyasasındaki Gelişmeler Paralelinde Yeniden Yapılandırmak Zorundayız", Yüksek Öğretim ve Bilim Dergisi, Cilt: 1, Sayı: 3, s. 122.

Mustafa Büte (2010), "Meslek Yüksekokulları Yöneticilerinin Kişisel ve Örgütsel Vizyonları", Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, Cilt: 24, Sayı: 4, s.1.

Türkiye İş Kurumu Müdürlüğü; Türkiye İş Kurumu 2012 İstatistik Yıllığı Web Sayfaları

www.osym.gov.tr

www.urapcenter.org/2012

Deloitte

2013 Birleşme ve Satın Almalar Raporu: Yabancı Yatırımcılar Frene Bastı

Deloitte 2013 Mergers and Acquisitions Report: Foreign Investors Have Stepped on the Brake

2013 yılında B&SA piyasasında gerçekleşen işlem hacmi bir önceki yıla göre %20'ye yakın bir oranda azaldı. Toplam işlem hacminin %38'ini de enerji dağıtım özelleştirmelerinin oluşturduğunu vurgularsak 2013'ü yabancı yatırımcıların frene bastığı yıl olarak nitelendirebiliriz.

The transaction value realized in the M&A market in 2013 decreased by nearly 20% in 2013 compared with the previous year. When we emphasize that 38% of the total transaction volume was constituted by energy distribution privatizations, we can say that 2013 is the year where foreign investors have stepped on the brake.

Genel Değerlendirme

Yabancı yatırımcılar frene bastı

- 2013 yılında gerçekleşen 217 işlemin toplam işlem hacmi yaklaşık 17.5 milyar ABD\$ oldu.
- İşlem adedi ve hacminde rekor yılı olan 2012'ye göre %15-20 oranında gerileme olmasına rağmen, zorlu geçen bir yılda birleşme ve satın almalar pazarı yine hareketliydi.
- Geçmiş yılların aksine, yabancılar son derece temkinli davrandı ve işlem hacmindeki payları tarihsel olarak en düşük seviyesinde gerçekleşti.
- Büyük çoğunluğu enerji özelleştirmelerinin oluşturduğu özelleştirme ihaleleri işlem hacmi üzerinde belirleyici oldu. (%38)
- Finansal yatırımcıların işlem hacmi kriz sonrası dönemde en yüksek seviyesine ulaştı.
- Toplam işlem adedinin %74'ünü oluşturan 50 milyon ABD\$ ve altında işlem büyüklüğüne sahip işlemler, toplam işlem hacminin sadece %17'sini oluşturdu.

İşlem Hacmi ve İşlem Adedi
Deal Volume and Deal Number



General Evaluation

Foreign investors have stepped on the brake

- The total transaction volume of the 217 transactions realized in 2013 was 17.5 Billion US Dollars.
- The mergers and acquisitions market was again active in a challenging year though there was a decrease of 15-20% at the number and volume of the transactions compared with the record year 2012.
- The foreigners have behaved extreme cautious in contrast to the previous years and their shares at the transaction volume is realized at its historical lowest level.
- Privatization tenders, of which the large majority was constituted by energy privatizations, was determinant with regards to the transaction volume. (38%)
- The transactions of the financial investors reached its highest level in the post-crisis period.
- Transactions with a transaction volume of less than 50 Million US Dollars, constituting 74% of the number of transactions, constituted only 17% of the total volume.

Kriz sonrası dönemde yıllık ortalama 18 milyar dolarlık işlem hacmi

Transaction volume of averagely 18 Billion US Dollars per year during the post-crisis period

Yıl / Year	2009	2010(*)	2011	2012(**)	2013
İşlem Sayısı	101	190	237	253	217
Deal Number	101	190	237	253	217
İşlem Hacmi	US\$5.2 milyar	US\$17.3 milyar	US\$15.0 milyar	US\$22.0 milyar	US\$17.5 milyar
Deal Volume	US\$5.2 billion	US\$17.3 billion	US\$15.0 billion	US\$22.0 billion	US\$17.5 billion
Özelleştirmeler / Toplam Hacim İçindeki Payı	US\$1.2 milyar / 23%	US\$2.9 milyar / 17%	US\$1 milyar / 7%	US\$6.4 milyar / 29%	US\$6.6 milyar / 38%
Privatizations / Share in Total	US\$1.2 billion / 23%	US\$2.9 billion / 17%	US\$1 billion / 7%	US\$6.4 billion / 29%	US\$6.6 billion / 38%
Yabancı Yatırımcılar / Toplam Hacim İçindeki Payı	43%	60%	74%	59% (***)	30% (***)
Foreign Investors	43% of deal value	60% of deal value	74% of deal value	59% (***) of deal value	30% (***) of deal value
Finansal Yatırımcılar	13%	5%	8%	7%	12%
Financial Investors	13% of deal value	5% of deal value	8% of deal value	7% of deal value	12% of deal value
Ortalama İşlem Büyüklüğü (****)	51 milyon \$ / 32 milyon \$	91 milyon \$ / 37 milyon \$	63 milyon \$ / 29 milyon \$	87 milyon \$ / 26 milyon \$	81 milyon \$ / 44 milyon \$
Average Deal Size (****)	c. US\$51 mn	c. US\$91 mn	c. US\$63 mn	c. US\$87 mn	c. US\$81 mn
En büyük işlemin Toplam Hacim İçindeki Payı	44%	61%	56%	71%	49%
Share of Largest 10 Deals in Total Volume	44%	61%	56%	71%	49%
En büyük İşlem Toplam Hacim İçindeki Payı	485 milyon \$ (Osmangazi Elektrik Dağıtım) / 9%	5.8 milyar \$ (Garanti Bankası) / 34%	2.1 milyar \$ (Genel Enerji) / 14%	3.8 milyar \$ (Denizbank) / 17%	1.7 milyar \$ (Toroşlar Elektrik Dağıtım) / 10%
Largest Deal Value / Share in Total	US\$485 mn (Osmangazi Electricity Disco) / 9%	US\$5.8 bn (Garanti Bank) / 34%	US\$2.1 bn (Genel Enerji) / 14%	US\$3.8 bn (Denizbank) / 17%	US\$1.7 bn (Toroşlar Electricity Disco) / 10%

Not: Yandaki rakamlar değeri açıklanmayan işlemlerin tahmini değerlerini içermektedir.

*2010 yılındaki işlem hacmi iptal olan özelleştirme işlemleri göz önüne alınarak (yaklaşık 11.7 milyar \$) düzeltilmiştir.

** 2012 yılındaki işlem hacmi iptal olan Köprüler ve Otoyollar ihalesi (5.7 milyar dolar) ve bazı özel sektör işlemleri (0.2 milyar dolar) göz önüne alınarak düzeltilmiştir.

*** 2012 ve 2013 yıllarında özelleştirmeler dışındaki işlemlerde yabancı payı sırasıyla %83 ve %47 olarak gerçekleşti.

Remark: The figures above include the estimated value of the transactions, of which the values are not declared.

*The transaction volume of 2010 is corrected by taking into consideration the cancelled privatization transactions (nearly 11.7 Billion US Dollars).

** The transaction volume of 2012 is corrected by taking into consideration the cancelled Bridges and Highways Tender (5.7 Billion US Dollars) and some private sector transactions (0.2 Billion US Dollars).

*** The foreign shares at the transactions in 2012 and 2013 except the privatizations are realized as 83% and 47% respectively.

Özelleştirmeler

Özelleştirmeler işlem hacminin %38'ini oluşturdu

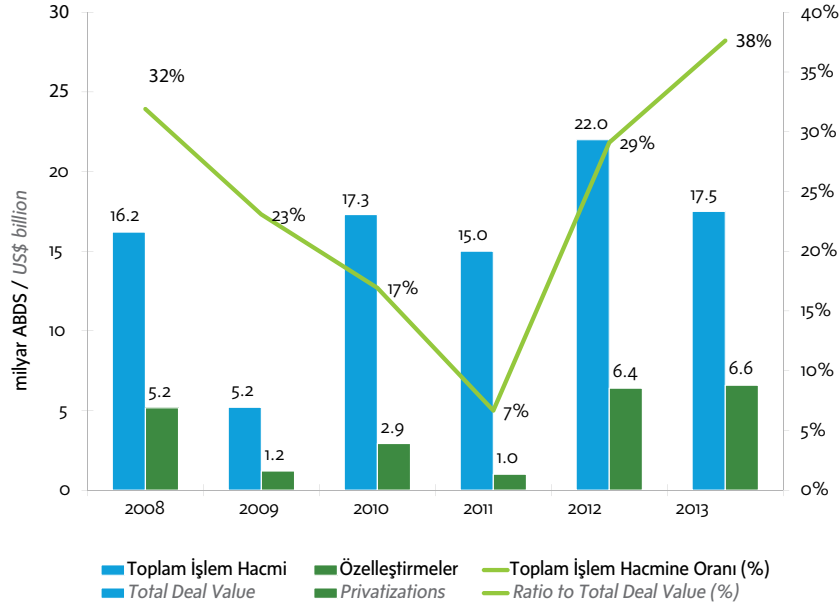
- 2013 yılında ihalesi gerçekleştirilen ve çoğunluğunu enerji dağıtım ve üretim varlıklarının oluşturduğu özelleştirmelerin (11 işlem) toplam hacmi 6.6 milyar dolar olurken, bu tutar toplam işlem hacminin %38'ini oluşturarak işlem hacmi üzerinde belirleyici rol oynadı.
- Geriye kalan 5 elektrik dağıtım bölgesinin de 2013 içinde özelleştirilmesi ile elektrik dağıtım işi tamamen özel sektöre geçmiş oldu.
- Özelleştirmeler dışında, toplam işlem hacmi yaklaşık 464 milyon dolar olan 2 adet medya şirketi satış işlemi de TMSF tarafından gerçekleştirildi.

Privatizations

The privatizations constituted 38% of the transaction volume

- Whilst the total volume of the privatizations, of which the tenders are realized in 2013 and the majority was constituted by energy distribution and manufacture assets (11 transactions) was 6.6 Billion US Dollars, this amount constituted 38% of the total transaction volume and has played a determinant role with regards to the transaction volume.
- The electricity distribution business is completely transferred to the private sector by the privatization of the remaining 5 distribution regions in 2013, too.
- 2 media sales transactions except the privatizations with a total transaction volume of 464 Million US Dollars is realized by the SDIF.

Özelleştirmeler Privatizations



- Toroslar Elektrik Dağıtım özelleştirmesi (1.7 milyar dolar) yılın en büyük işlemi olurken, tek başına toplam işlem hacminin %10'unu oluşturdu.
- Ayrıca, uzun süredir beklenen Galataport ihalesi de yıl içerisinde gerçekleştirildi.
- Gelenek bozulmadı ve Türk yatırımcılar özelleştirme işlemlerini domine etti.

- Whilst the privatization of Toroslar Elektrik Dağıtım (1.7 Billion US Dollars) became the greatest transaction of the year, it constituted 10% of the total transaction volume alone itself.
- Beside this, the long awaited Galataport tender is realized during the year, too.
- The tradition sustained and the Turkish investors have dominated the privatization transactions.

Yatırımcıların Menşei

Yabancı yatırımcılar frene bastı

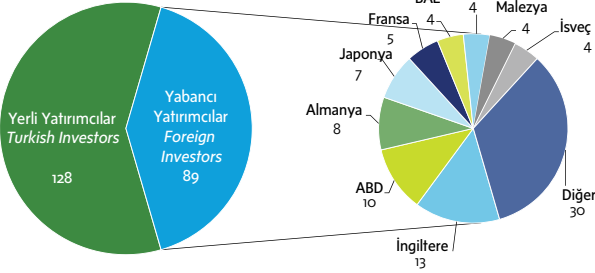
- Son on yıldır Türkiye piyasasına kesintisiz ilgi gösteren yabancı yatırımcıların 2013'ü temkinli geçirmesi nedeniyle işlem adedi ve hacmi açısından Türk yatırımcılar öne geçti.
- Yabancılar tarafından domine edilen büyük ölçekli özel sektör işlemlerinin sayısının bu yıl gözle görülür oranda az olmasının da etkisiyle, yabancıların işlem hacmine katkısı %30 olarak son yılların en düşük seviyesinde gerçekleşti.
- Toplam 5,2 milyar dolarlık hacim yaratan yabancı yatırımcı işlemleri (89 adet) 2012'ye göre işlem hacmi olarak %60 oranında azaldı.
- Yerli yatırımcılar ise 128 işlem ile toplam 12,3 milyar dolarlık işlem hacmi yarattı.

Origin of the Investors

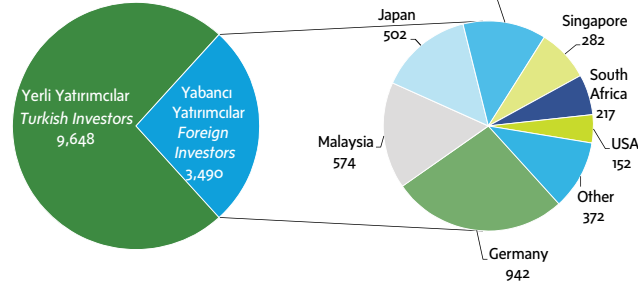
Foreign investors have stepped on the brake

- Turkish investors have forged ahead due to that foreign investors, who showed uninterrupted interest on the Turkish market during the last years, have spent 2013 cautious.
- The contribution of the foreigners to the transaction volume is realized at the lowest level of the last years with 30%, also due to the influence of the significant decrease of the number of the large scale private sector transactions dominated by the foreigners
- The foreign investor transactions (89 transactions), which generated a total transaction volume of 5.2 Billion US Dollars, have declined by 60% in terms of the transaction volume compared with 2012.
- And the domestic investors have generated transactions with a volume of 12.3 Billion US Dollars by 128 transactions.
- And with consideration to transactions except the privati-

İşlem Adedi
Deal Number



İşlem Hacmi (Açıklanan ABD \$ milyon)
Deal Value (Disclosed; US \$ million)



- Türk yatırımcıların hâkimiyetinde olan özelleştirmeler dışında kalan işlemler göz önüne alındığında ise yabancıların payı %47 olarak gerçekleşerek ilk defa Türk yatırımcıların gerisinde kaldı.
- Avrupalı ve ABD'li yatırımcı işlemlerinin sayısında önemli ölçüde bir düşüş yaşanırken, Uzak Doğu'lu yatırımcılar ilk defa yabancı yatırımcılar arasında öne çıktı.
- Öne çıkan sektörler:
 - Yerli/Yabancı – Gıda, Medya, Hizmet
 - Yerli – Enerji, Perakende, Restoran İşletmeciliği, Lojistik
 - Yabancı – Üretim, Toptan Satış ve Dağıtım, İnternet-Mobil Hizmetler, Finansal Hizmetler

zations, which are under the dominance of Turkish investors, the share of the foreigners is realized as 47% and remained for the first time behind that of the Turkish investors.

- Whilst a significant decrease was experienced at the investments of European and US investors, the investors from Far East came for the first time to the foreground among the foreign investors.
- Featured Sectors:
 - a) Domestic/Foreign – Food, Media, Service
 - b) Domestic – Energy, Retail, Gastronomy, Logistics
 - c) Foreign – Manufacture, Wholesale and Distribution, Internet-Mobile Services, Financial Services

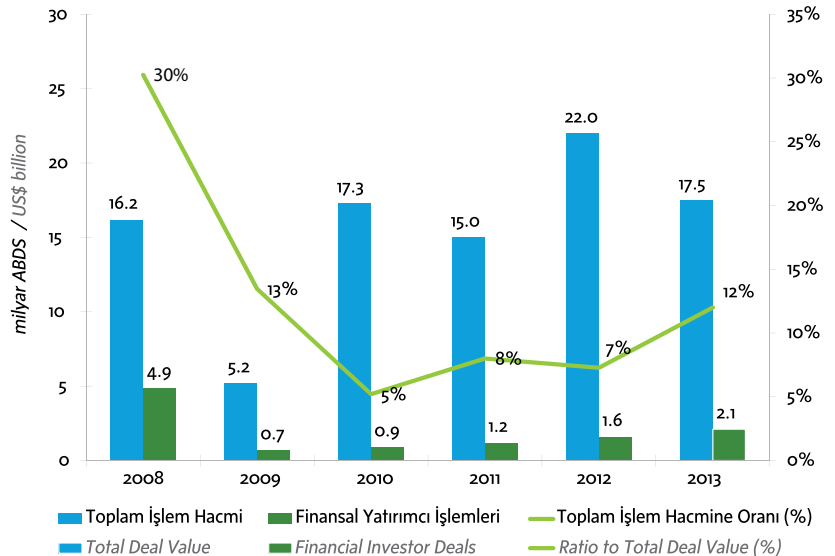
Financial Investors

- The financial investors achieved at 35 transactions a trans-

Finansal Yatırımcılar

- 2013'te finansal yatırımcılar 35 işlemden 2.1 milyar dolarlık işlem hacmine ulaşarak, toplam işlem hacminin %12'sini oluşturdu ve kriz sonrası dönemdeki en yüksek yüzdesine ulaştı.
- İşlem adedi bakımından üretim, e-ticaret ve gıda 4'er işlemlerle en çok ilgi çeken sektörler olurken, perakende, gayrimenkul ve enerji 3'er adet işlemlerle finansal yatırımcılar arasında öne çıkan diğer sektörler oldu. Ayrıca, finansal hizmetler, sağlık ve lojistik sektörleri finansal yatırımcılar arasındaki popüleritesini sürdürdü.

Finansal Yatırımcı İşlemleri
Private Equity Activity



Seçilmiş İşlemler / Selected Transactions

Satın Alan Acquirer	Menşei Origin	Hedef Şirket Target	Hisse Adedi Stake	Sektör Sector
Actera Group	Türkiye	Çelebi Havacılık	%50	Lojistik ve Taşımacılık
Investcorp	Bahreyn	Namet	-	Gıda
Khazanah Nasional Berhad	Malezya	Acıbadem Sağlık ve Hayat Sigorta	%90	Finansal Hizmetler
The Abraaj Group	BAE	Yörsan	%80	Gıda
Turkven; Gözde Girişim; BİM Birleşik Mağazalar	Türkiye	Ziylan	%50	Perakende
Turkven	Türkiye	Medical Park	%65	Sağlık

Satış İşlemlerinde gözle görülür bir artış yaşandı

- Finansal yatırımcıların satış işlemlerinde (15 satış) önemli bir artış gözlemlendi.

Satan Taraf / Seller	Hedef Şirket / Target	Satın Alan / Acquirer
ADM Capital	Penkon Gıda	Anadolu Etap Tarım
Ahlström Capital	ELBI Elektrik	ABB
Ashmore	Arzum	Mediterrea Capital
Bancroft Private Equity, IFC	Standard Profil	Actera Group
CVCİ	Beymen Mağazacılık	Altınyıldız Mensucat
CVCİ	Boyer Büyük Mağazacılık	Altınyıldız Mensucat
Esas Holding	Electro World	Dixons Retail
GMR Group	İstanbul Sabiha Gökçen Airport	Malaysia Airports Holdings
İş Girişim	Aras Kargo	Austria Post
NBK Capital	Dünya Göz Hastaneleri	Private Investor
Qatar Investment Authority	Turkuvaz Media Group	Çalık Holding
The Abraaj Group	Acıbadem Sağlık ve Hayat Sigorta	Khazanah Nasional Berhad
The Carlyle Group	TVK Shipyard	Fiba Holding, Palmali Group
The Carlyle Group	Medical Park	Turkven
Turkven	Provus	MasterCard Worldwide

An obvious increase is experienced at the sales transactions

- An important increase is observed (15 sales) at the sales transactions of financial investors.

İşlem Büyüklükleri

Hareketliliğin kaynağı orta ölçekli işlemler pazarı oldu

- İşlemlerin büyük çoğunluğu küçük ve orta ölçekli işlemler pazarında gerçekleşti. İşlem adedinin %74'ünü oluşturan 50 milyon doların altında işlem hacmine sahip 161 işlem toplam hacminin sadece %17'sini oluşturdu.
- En büyük 10 işlem toplam işlem hacminin %49'unu oluşturdu. En büyük işlem olan Toroslar Elektrik Dağıtım özelleştirmesi tek başına toplam işlem hacminin %10'unu oluşturdu. En büyük 10 işlemin 5 tanesi, enerji ve altyapı varlıklarının özelleştirilmesi oldu.
- Ortalama işlem hacmi 81 milyon dolar olarak gerçekleşti (2012-87 milyon dolar). En büyük on işlem dışında kalan işlemlerde ortalama işlem hacmi 44 milyon dolar (2012-26 milyon dolar) oldu.

Transaction Sizes

The source of the activity was the medium size transactions market

- The large majority of the transactions are realized in the small and medium sized transactions market. 161 transactions with a transaction volume of less than 50 Million US Dollars, constituting 74% of the number of transactions, constituted only 17% of the total volume.
- The greatest 10 transactions constituted 49% of the total transaction volume. The privatization of Toroslar Elektrik Dağıtım, which was the greatest transaction, constituted alone itself 10% of the total transaction volume. 5 of the greatest 10 transactions was the privatization of energy and infrastructure assets.
- The average transaction volume is realized as 81 Million US Dollars (2012-87 Million US Dollars). The average transaction volume at the transactions except

İşlem Hacmi Aralıkları

Aralık	İşlem Adedi İçindeki Payı (%)	İşlem Hacmi İçindeki Payı (%)
500 milyon \$ ve üstü	4% (8 işlem)	44%
250 – 500 milyon \$	4% (9 işlem)	18%
100 – 250 milyon \$	7% (15 işlem)	12%
50 – 100 milyon \$	11% (24 işlem)	9%
50 milyon \$ ve altı	74% (161 işlem)	17%
Toplam	100% (217 işlem)	100%

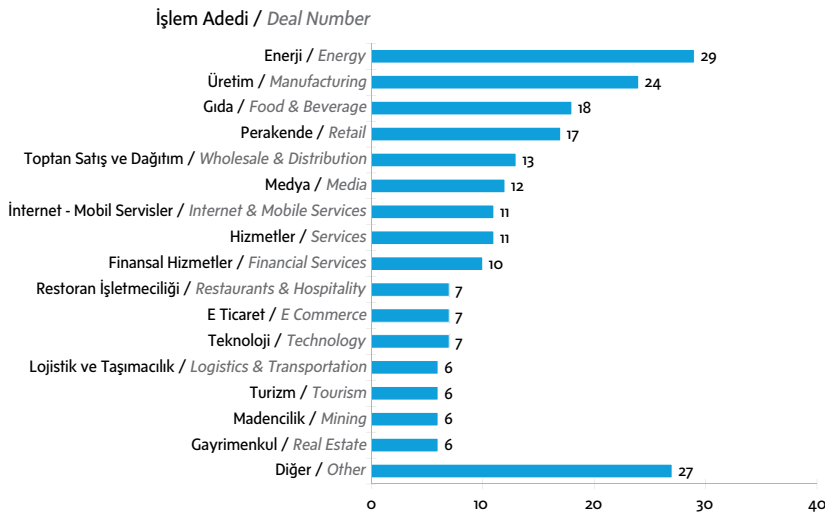
Deal Value Ranges *

Range	Share in Total Deal Number (%)	Share in Deal Volume (%)
Over US\$500 million	4% (8 deals)	44%
Between US\$250 – 500 million	4% (9 deals)	18%
Between US\$100 – 250 million	7% (15 deals)	12%
Between US\$50 – 100 million	11% (24 deals)	9%
Less than US\$50 million	74% (161 deals)	17%
Total	100% (217 deals)	100%

Sektörel Dağılım

Belli başlı birkaç sektör hareketi domine etti

- Enerji ve üretim, sırasıyla, 29 ve 24 işlemle en hareketli sektörler oldu. Ayrıca gıda, hizmet, toptan dağıtım ve perakende sektörlerinde önemli sayıda işlem gerçekleşirken, medya ve internet-mobil hizmetler sektörleri yeniden listede üst sıralarda yer aldı.
- Büyük çoğunluğunu özelleştirmelerin oluşturduğu enerji sektörü işlemleri, toplam işlem hacminin %36'sını oluşturarak bu yılın açık ara lideri olurken, gıda, finansal hizmetler, medya, altyapı, üretim ve perakende birbirine yakın bir performans sergileyerek hep birlikte işlem hacminin toplam %46'sını oluşturdu.



the greatest 10 transactions was 44 Million US Dollars (2012–26 Million US Dollars).

Sectoral Distribution

Some main sectors have dominated the activity

- Energy and manufacture were the most active sectors with 29 and 24 transactions respectively. Whilst beside this transactions in a significant number were performed in the food, service wholesale distribution and retail sectors, the media and internet-mobile services sectors were again at the top ranks in the list.
- Whilst the energy sector transactions, majorly constituted by the privatizations, became the by far the leader of this year by establishing 36% of the total transaction volume, the food, financial services, media, infrastructure, manufacture and retail sectors have shown a performance close to each other and constituted together total 46% of the transaction volume.
- Whilst the financial investors preferred to invest into many sectors with a wide range, manufacture, e-trade, food, retail and real-estate were the sectors which came to the forefront. On the other side have health, real-estate, retail and financial services constituted 64% of the total transaction volume of the financial investors.

2014 Forecasts

- The socio-political tension in the domestic market, the multiple election period and negative signals like the influence of the deci-

- Finansal yatırımcılar geniş bir yelpazede birçok sektöre yatırım yapmayı tercih ederken, üretim, e-ticaret, gıda, perakende ve gayrimenkul öne çıkan sektörler oldu. Öte yandan sağlık, gayrimenkul, perakende ve finansal hizmetler finansal yatırımcıların toplam işlem hacminin %64'ünü oluşturdu.

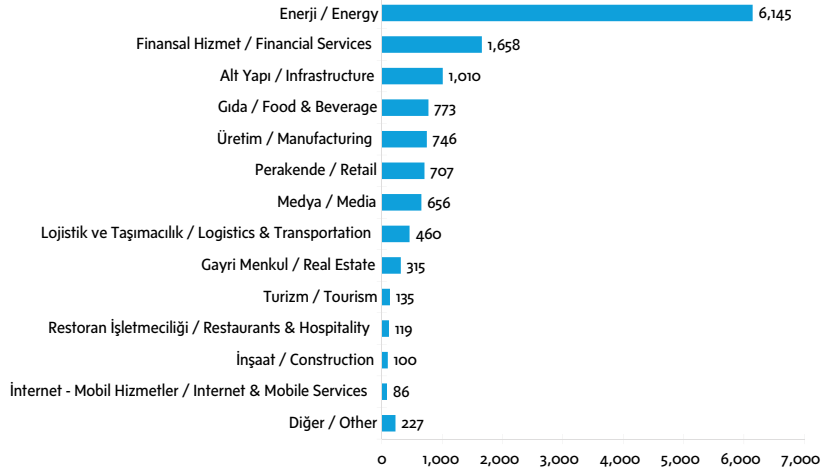
2014 Öngörülleri

- İç piyasadaki sosyo-politik gerginlik, çoklu seçim dönemi ve FED'in tahvil alımlarını azaltma kararının gelişmekte olan pazarlara etkileri gibi olumsuz sinyaller, 2014 yılının Türkiye için zorlu bir yıl olacağına işaret ediyor.
- Ancak çok sayıda hızlı büyüyen şirketin varlığı ve Türkiye'nin bölgesel bir ticaret merkezi olarak önem kazanması nedeniyle, Türkiye pazarının yerli ve yabancı yatırımcıların ilgisini çekmeye devam edeceği öngörülmüyor.
- Özelleştirme takvimi halen yoğun olmakla birlikte, yaklaşan seçim dönemi ile birlikte bu projelerin zamanlaması belirsizlik içeriyor.
- Finansal yatırımcı ilgisinin 2014 yılında da yoğun olacağı ve pazardaki hareketin temel etkenlerinden biri olacağı düşünülüyor.
- Perakende, üretim, gıda, ilaç, hizmet ve toptan dağıtım sektörlerinin en hareketli sektörler olacağı tahmin ediliyor.
- Yatırımcıların daha seçici davranacağı, risk primlerinin artacağı ve değerlemelerin dengeleneceği bir döneme girildiği düşünülüyor.

Çalışmanın Hazırlanış Esasları

- Bu çalışmada yer alan işlem verileri halka açık kaynaklardan elde edilen bilgilere dayanmakta olup, yıl sonu itibarıyla kapanış süreci devam eden işlemleri de içermektedir.
- Rapor, sermaye piyasası işlemleri, halka arz, gayrimenkul satışı ve grup içi işlemler ile finansal kuruluşların borç yapılandırması kapsamındaki işlemleri içermemektedir.
- Bu raporun İAÜ Business Review'de yayınlanması için gerekli izni veren Deloitte Türkiye yetkililerine teşekkür ederiz. ■

İşlem Hacmi (Açıklanan; milyon ABD\$) / Deal Value (Disclosed; US\$ million)



sion of the FED to reduce the purchase of exchange bills on the developing markets indicate that 2014 will be a challenging year for Turkey. • But it is foreseen that the Turkish market will continue to attract the interest of the domestic and foreign investors due to the presence of many rapidly growing companies and that Turkey gained importance as a regional trade centre. • Whilst the privatization schedule is dense, the timing of these projects contains an uncertainty along with the approaching election period. • It is thought that the interest of the financial investor will be intensive in 2014, too, and that it will be one of the main factors of the activity of the market. • It is estimated that the retail, manufacture, food, pharmacy, service and wholesale distribution sectors will be the most active sectors. • It is thought that the investors will behave more selective, and that it is entered into a period where the risk premiums will increase and assessments will be balanced.

Preparation Principles of the Study

- The transaction data in this study are based on public sources and include also the transactions with continuing finalization processes as of the end of year.
- The report doesn't include the capital market transactions, public offering, real-estate sale and group intern transactions and the transactions of the finance institutions within the scope of debt structuring.
- We that the Deloitte Turkey authorized who have provided the necessary permit regarding the publication of this report in IAU Business Review. ■



çünkü biz sizi çok seviyoruz...



akut@akut.org.tr

facebook.com/AKUT?ref=ts

<http://www.youtube.com/akut>

twitter.com/AKUT_Dernegi

212 217 04 10

AKUT YAZIP 2930'A GÖNDERİN.

5 TL KATKIDA BULUNUN.

BİR HAYAT DA SİZ KURTARIN.

Tartışma



On Dokuzuncu Yüzyılda Alışverişin Mekânsal Örgütlenmesi:

Pasajlar ve Büyük Mağazalar

Spatial Organization of Shopping in the 19th Century:
Passages and Department stores

Bu çalışmada modern alışveriş merkezlerinin şekillendirilmesinde önemli bir rol oynayan “pasaj”ların tarihsel perspektif içinde incelenmesi amaçlanmaktadır.

This study aims to examine the “passages”, which have played an important role at the structuring of the modern malls, within a historical perspective.



Ateş USLU
Yrd. Doç. Dr.
Ass. Prof. Dr.

Giriş

İşletme tarihinin en önemli boyutlarından biri, işletmelerin mekânsal örgütlenmesidir. Yönetim, üretim, satış gibi faaliyetlerin yapıldığı mekânların birbirine yakınlığı ve uzaklığı; bu mekânların şehrin iktisadi faaliyet bölgelerine ve ana ulaşım arterlerine göre konumlanması ve mimarisi işletmelerin toplumsal ve iktisadi formasyon içindeki konumu hakkında önemli ve-

Introduction

One of the most important dimensions of the business history is the spatial organization of the businesses. *The closeness or awayness of locations fo activities like adöinistration, production, sales; the positioning of these locations according to the economic activity regions or the main arterial transportation roads of the city and their architecture constitute important data with regards to the position

Pasaj kavramı
18. Yüzyılda
Batı Avrupa'da
ortaya
çıkmiştir.

riler teşkil eder. Bu çalışmada, modern alışveriş pratiklerinin şekillenmesinde önemli bir rol oynayan "pasaj"ların tarihsel perspektif içinde incelemeye tâbi tutulması amaçlanmaktadır. Bu doğrultuda öncelikle pasajların XVIII. yüzyıl Batı Avrupa'sı bağlamında oluşumuna değinilecektir. Daha sonra, Batı Avrupa'da (özellikle Fransa'da) XIX. yüzyıl pasajları incelenecektir. İkinci bölümde ise Fransa'da pasajların önem kaybetmesine değinilecek ve "büyük mağaza"ların ortaya çıkış süreci tahlil edilecektir. Son bölümde ise Paris'te (ve genel olarak Avrupa'da) pasajların önem yitirmesiyle eşzamanlı olarak İstanbul başta olmak üzere Osmanlı Devleti'nin büyük kentlerinde pasajların inşa edilmesi sürecine dikkat çekilecektir. Çalışmanın bütününde pasajların oluşumunun ticaretin, gündelik hayatın ve tüketim kalıplarının sanayi devrimi sonrası dönemde dönüşüme uğraması ve burjuva toplumunun gelişimiyle bağlantısı araştırılacaktır.

I. Kamusal Alanın Dönüşümü Çerçevesinde Paris Pasajları

Düşünce tarihinde on sekizinci yüzyıl Fransası "Aydınlanma Çağı" olarak adlandırılır; insan aklına duyulan güvenin felsefede ve siyasi düşüncede ön plana çıktığı bu dönemde (önceki yüzyılın klasik anlayışında başlamış olan bir sürecin de sonucu olarak) rasyonel düzenlemeler sanat, mimari gibi alanlara damgasını vurmuştur. Rasyonelleşmenin bir

of the businesses within the social and economic formation. It is aimed in this study to subject the "passages", which played an important role at the shaping of the modern shopping habits, to an examination in a historical perspective. In this direction, primarily the development of the passages within the context of Western Europe of the 18th century will be handled. Then the passages of the 19th century in West Europe (particularly in France) will be examined. And in the second section will the importance loss of the passages in France will be dealt with and the development process of "department stores" will be analyzed. And in the last section, the attention will be attracted to the passage construction process in the large cities of the Ottoman State, lead by Istanbul, simultaneously with the importance loss of the passages in Paris (and in general in Europe). The relation between the development of the passages and the conversion of the trade, daily life and consumption patterns after the industrial revolution and the development of the bourgeoisie will be examined in the whole of the study.

I. Passages of Paris within the Frame of the Conversion of the Public Area

18th century's France is called the "Age of Enlightenment" in the intellectual history; rational regulations have in this period, where the reliance on human intellect came to the foreground in philosophy and political opinion (and as a result of a process, initiated in the classical perception of the previous century), have put their stamp on fields like





boyutu da iktisadi faaliyetlerde gözlemlenir. On sekizinci yüzyıl, Fransa'da modern mağazanın ortaya çıktığı yüzyıldır. Bu dönemde alım-satım faaliyetlerinde sabitleşme eğilimi görülür. Pazarlık, yerini sabit fiyatlara bırakırken seyyar satıcıların ve periyodik pazarların hâkim olduğu alım-satım mecralarının yerini sayısı giderek artan sabit mağazalar alır. Bu mağazaların yan yana gelmesi, bir geçit oluşturacak şekilde karşı karşıya dizilmesi ve geçidin üzerinin kapanmasıyla pasajların ilk örnekleri oluşur.

Paris pasajlarına model teşkil eden mağazalar kompleksi, Orléans dükü IV. Philippe'in inisiyatifiyle 1786'da yıllarda inşa edildi. Orléans ailesi, kraliyet hanedanı olan Bourbon'ların bir yan kolu; aile on sekizinci yüzyıl başından itibaren iş çevrelerine ve ticari faaliyetlere yakınlığıyla tanınmıştı. Orléans ailesinin malikânesi konumunda olan Palais-Royal bahçesinin çevresinde inşa edilen galeri, Paris pasajlarının ilk örneğidir. Paris'in ilk paralı tuvaletini de içeren galeri kısmen ahşap olarak inşa edilmişti; bu durum, 1780'lerin finansal yokluk koşullarında galeri yapım çalışmalarını finanse etmekte zorlanan Orléans dükünün düşük maliyetle inşaatı sonlandırmak için bulunduğu bir çözüm olarak yorumlanabilir.

"Palais-Royal'in Ahşap Galerileri"nin tamamlanmasından kısa bir süre sonra Fransız Devrimi başladı. Devrim sürecinde çıkarılan en önemli kanunlardan biri, Isaac Le Chapelier'nin teklifiyle hazırlanan ve 2 Mart 1791 tarihinde Ulusal Meclis tarafından kabul edilen kanundu. Le Chapelier kanunu geleneksel esnaf teşkilatları (loncalar) da dahil olmak üzere her türlü esnaf, zanaatkar ve işçi örgütlenmesini yasak-

art, architecture. And one dimension of rationalization is observed in the economic activities. The 18th century is the century when modern stores developed in France. A fixation trend at the purchase-sale activities is observed during this period. Whilst bargaining leaves its place for fixed prices, the purchase-sale channels, dominated by hawkers and periodical markets, are replaced by fixed stores in a progressively increasing number. . The first samples of the passages are established by the alignment of these stores next to each other,

rowed opposite to each other such to constitute a passage and by the covering of the passages.

The complex of stores, constituting a model for the passages of Paris, is constructed in 1786 by the initiative of the Duke of Orléans Philippe IV. The Orléans family was a lateral branch of the Bourbon royal dynasty; the family became as of the beginning of the 18th century know for its closeness to business circles and commercial activities. The gallery, constructed around the garden of Palais-Royal, the manor of the Orléans family, is the first sample for the passages of Paris. The gallery, which also included the first paid toilet of Paris, was constructed partially with wood; this can be interpreted as a solution found by the Duke of Orléans, who was hard put to finance the construction works in the financial poverty conditions of the 1780s, in order to complete construction at low cost.

The French Revolution started a short time after the completion of the "Wooden Galleries of Palais-Royal". One of the most important laws introduced during the revolution process was the law prepared upon the suggestion of Isaac Le Chapelier and accepted on March 2nd 1791 by the National Assembly. The Le Chapelier Law was prohibiting any type of tradesmen, craftsmen and worker organizations including the traditional guilds. It was allowed by this new regulation that every citizen could freely conduct the profession he desired to. An increase is observed in the number and diversity of the stores as of the last years of the 18th century in connection to that. The construction of the Feydeau Passage in 1791, and the Caire (Cairo) and Panoramas Passages in 1799 and 1800 are indicators of this vitality.

New stores had an influence such to change

The term "Passage" developed in Western Europe in the 18th century.



lıyordu. Bu yeni düzenlemeyle her yurttaşın özgürce istediği mesleği icra etmesi mümkün kılındı. Buna bağlı olarak, XVIII. yüzyılın son yıllarından itibaren mağaza sayısında ve çeşitliliğinde artış görüldü. Paris'te 1791'de Feydeau Pasajı, 1799 ve 1800 yıllarında ise Caire (Kahire) ve Panoramas (Panoramalar) pasajlarının inşa edilmesi bu canlılığın göstergelerindendir.

XIX. yüzyıl başına gelindiğinde yeni mağazalar şehrin fizyonomisini değiştirecek etki yapmıştı (Delorme & Dubois, 1996: 36). Bu dönemde her mağaza ince ahşap işçiliği, resimler ve bronz objelerle özgün bir dekorasyona kavuştu. Bu süreç özellikle Napoléon Bonaparte'ın imparatorluğunu ilan ettiği 1804 tarihinden sonra ivme kazandı. İmparatorluk döneminde ticaret mevzuatının düzenlenmesi de mağaza sahipleri için elverişli koşullar yarattı. İmparatorluk döneminde (dönemin savaşlarına bağlı olarak gıda talebinin artmasına paralel bir şekilde) devletin gıda piyasasını düzenleme gereği duyması, kapalı gıda pazarlarının kurulmasına yol açtı; bu şekilde tıpkı mağazaların oluşturduğu geçitler (pasajlar) gibi pazarlar da ahşap malzemeyle kapatıldı. XIX. yüzyıl başından itibaren (sanayi devrimine ve teknolojik gelişmelere bağlı olarak) demir ve cam imalatının önem kazanmasıyla bu malzemelerin mimaride kullanımı yaygınlaştı, bu şekilde pasaj tavanlarının inşasında da ahşabın yerine cam ve demir kullanılmaya başlandı (Kostof, 1995: 596). 1808 tarihinde inşa edilen Delorme pasajı bu yeni yapı malzemelerinin kullanıldığı erken örneklerdendir.

XIX. yüzyıl başlarında Paris sokakları tıpkı önceki yüzyıllarda olduğu gibi karanlık ve çamurluydu. Buna karşılık, gerek beden hijyeni,

the physiognomy of the city when the beginning of the 19th century was achieved (Delorme & Dubois, 1996: 36). Every store became an authentic decoration with fine carpentry, paintings and bronze objects during this period. This process accelerated, particularly as of 1804 when Napoléon Bonaparte had declared his emperorship. And the regulation of the trade law during the empire period had generated suitable conditions for the store owners. The necessity felt by the state to organize the food market during the empire period (in parallel with the increase of the food demand due to the wars of the period), has resulted in the establishment of closed food markets; thus the markets are closed with wooden material just like the passages constituted by the stores. With the increase of the importance of iron and glass production as of the beginning of the 19th century (depending on the industrial revolution and the technological developments), the utilization of these materials at the architecture became widespread and thus it has begun to use glass and iron at the construction of the passage roofs instead of wood (Kostof, 1995: 596). The Delorme Passage, constructed in 1808, is among the early samples where these construction materials were used.

The streets of Paris were dark and muddy at the beginning of the 19th century as it was the case in the centuries before. However, important conversions are recorded in the fields of both the body hygiene and the urban cleaning. But it isn't sufficient anymore that the body is "seemingly" clean, a health perception regarding the protection of the with regards to health was developing (Vigarello, 1993: 13). Also city spaces were being cleaned in parallel with that and thus an increase of the time spent in the public urban areas in daily



gerekse şehir temizliği alanlarında önemli dönüşümler kaydedilmişti. Artık önceki yüzyılların aksine beden "görünürde" temiz olması yetmiyor, beden sağlığı açısından korunmasına yönelik bir sağlık anlayışı geliyordu (Vigarello, 1993: 13). Buna paralel olarak şehir mekânları da temizleniyordu ve bu şekilde gündelik hayatta kamuya açık kentsel alanlarda geçirilen zamanda artış görülmüyordu. XIX. yüzyıl başından itibaren evden dışarı çıkma, gezinme, alışverişe gitme gibi pratikler işlevsel olmanın ötesinde bir zevk unsuru haline gelmişti. Bu süreçte kamusal alan etkinlikleri birbiriyle bağlantılı hale geliyordu: Evden çıkıp gezinti yaptıktan sonra tiyatroya giden, temsil sonrasında da bir kahvehanede kahve içen Paris burjuvalarının boş zaman geçirdikleri yerler birbirine yakın, çoğunlukla da doğrudan bağlantılıydı. Sokakların temizlenme sürecinin devam etmekte olduğu XIX. yüzyılın ilk yıllarında sokağın toz, gürültü, yağmur, kirlilik ve çamurundan uzak, görselle desteklenmiş, kapalı bir gezinti ve alışveriş mekânı teşkil eden, bazı durumlarda tiyatro salonlarının yanında inşa edilen ve kahvehaneler de içeren Paris pasajları bu çerçevede önemli alanlar haline geldi. "Pasajlar, kamusal ve ortak bir alan olarak sokakların yüceltilişini temsil ediyordu" (Buse vd., 2005: 26). Üretim sürecinde burjuvazinin merkezi bir konum elde etmesine bağlı olarak başlayan bu gelişme Fransız Devrimi'yle birlikte bağlayan uzun süreli savaş döneminin 1815'te monarşinin yeniden kurulmasıyla sona ermesiyle ivme kazandı (Delorme & Dubois, 1996: 17). Paris'te pasaj inşa faaliyetlerinin yoğunlaştığı dönemler, 1823-1828 ve 1839-1847 dönemleridir. Bu dönemde görkemli bezemelere

life was being observed. Practices like leaving the house, walking around, shopping converted as of the beginning of the 19th century into a joy element beyond being just functional. The public area activities were becoming related to each other during this process: the locations, where the bourgeois of Paris, who went to the theatre after leaving the house and having a trip, drank a coffee in a café after the spectacle, were close to each other and mostly interconnected with each other. The passages of Paris, far from the dust, noise, rain, dirt and mud of the streets, which constituted a closed prom and shopping location which was supported with visibility, and sometimes constructed next to theatre halls and contained also cafes during the first years of the 19th century, when the cleaning process of the streets continued, became important areas within this frame. "The passages were representing, as a public and common area, the sublimation of the streets" (Buse vd., 2005: 26). This development, which started depending on that the bourgeois became a central status during the production process, accelerated by the termination of the long termed war period, which started with the French Revolution, by the re-establishment of the monarchy in 1815 (Delorme & Dubois, 1996: 17). The periods, when the passage construction activities were concentrated, are the periods between 1823-1828 and 1839-1847. It is started during this period to differentiate between the "galleries" with magnificent decorations and "passages" with a simpler decoration. Again during this period are similar areas like the passages in Paris constructed in other cities and countries. The Royal Opera Arcade in London, opened in 1818, is one of the first samples for this influence. The Lowther Arcade (1831) in London, the Sillem's Bazar (1845) in Hambur, which doesn't exist anymore, and the Galeries Royales Saint-Hubert (1847) in Brussels indicate that the influence of the passages in Paris have spread to the other European countries with regards to both the architecture and the function. At this point, it is necessary to mention the efforts of the German philosopher Walter Benjamin with regards to the examination of relation of the passages in Paris with the social and economic dynamics of the 19th century. The comprehensive work of Benjamin regarding the passages in Paris, with which he had started in 1872 and couldn't complete until his death in 1940 (Benjamin, 1999) is established on the examination of the passages as a manifestation of formation of the contemporary

sahip olan "galeri"ler ve daha sade bir dekorasyona sahip olan "pasaj"lar arasında bir ayırım yapılmaya başlandı.

Yine bu dönemde başka şehir ve ülkelerde de Paris pasajlarına benzer alanlar inşa edildi. Londra'da 1818 tarihinde açılan Royal Opera Arcade (Kraliyet Opera Pasajı) bu etkinin ilk örneklerindendir. Londra'da Lowther Arcade (1831), Hamburg'da günümüze ulaşmayan Sillem's Bazar (1845), Brüksel'de ise Galeries royales Saint-Hubert (1847) Paris pasajlarının gerek mimari açıdan, gerekse işlevsel açıdan etkisinin diğer Avrupa ülkelerine yayıldığını gösterir.

Bu noktada, Paris pasajlarının XIX. yüzyılın toplumsal ve iktisadi dinamikleriyle ilişkili olarak incelenmesi yönünde Alman filozof Walter Benjamin'in çabalarına değinmek gerekiyor.

Benjamin, Paris pasajları üzerine 1927'den itibaren başladığı ve 1940 yılındaki ölümüne değin sonlandıramadığı kapsamlı çalışması (Benjamin, 1999), pasajların çağdaş kapitalizmin oluşumunun bir dışavurumu olarak incelenmesi ve modern büyük şehirlerin işleyişinde önemli bir tarihsel role sahip olduğu fikri üzerine kuruludur. Benjamin'in eserlerinden yola çıkan sosyologlar ve kültür tarihçilerinin elde ettiği bulgular, işletmecilik tarihi için de önemli veriler içerir. Girişimcilik açısından bakıldığında, Paris pasajlarının kâğıt paranın yaygınlaştığı, işletmelerin sayısının arttığı ve işlem hacimlerinin yükselişe geçmeye başladığı bir dönemde ticari planlama için ihtiyaç duydukları düzenli ortamı sağladığı görülür; tüketiciler açısından bakıldığında ise pasajlar bu dönemde sayısı artan yeni ürünlere, tekstil ürünlerine ve moda-ya uygun objelere kolayca ulaşabilecekleri, düzenli ve konforlu bir ortam sunar (Buse vd., 2005: 14, 17). Benjamin'in ve onu izleyen kültür çalışmaları uzmanlarının

capitalism and the idea that they had an important historical role at the functioning of modern large cities. The obtained findings of the sociologists and culture historians, who had set off from the works of Benjamin, contain important data regarding the history of business administration. It is to be seen from the perspective of entrepreneurship that the passages in Paris provided the regulated environment they needed for a commercial planning in a period where banknotes spread, the number of the establishments increased and the transaction volume started to raise; and from the perspective of the consumers provide the passages a regulated and comfortable environment where they can easily access new products, of which the number had increased during this period, textile products and with the fashion complying products (Buse vd., 2005: 14, 17). From the perspective of Benjamin and the culture study specialists who followed him constitute the passages in Paris an important dimension of the urban organization of capitalism in a period where the industrial revolution had just started to develop.

II. Development of "Department stores" and the Fall of the Passages

The pattern of Paris and the other European cities had a relative irregular structure constituted by narrow streets and roads as it was the case in the previous centuries during the first half of the 19th century when the passages had their golden age; the exemption for this were the "large boulevards", which were surrounding the city. This situation started to change in Paris in the second half of the century. Large and regular avenues are constructed as of 1853 in Paris by the Governor of Paris, Georges-Eugène Haussmann, upon the request of the "Emperor of the French" Napoléon III.

One of the most important results of the "Haussmann Works", targeting to prevent the establishment of barricades in the narrow streets and facilitate the intervention to revolts on the one hand (Benjamin, 1999: 23; Löwy, 2005: 30), and to rationalize the public area with regards to the "progress" and "modernization" of the city on the other hand, with regards to the history of business administration and trade is the spread of commercial areas called "Department Stores" (Fr. Grand Magasin) (Delorme & Dubois, 1996: 28). Even if the first samples of these multi-stored stores, spread on a wide area, should have emerged by the end of the 18th century, the most important samples are built as of the 1850s. Le



bakış açısından Paris pasajları, sanayi devriminin henüz gelişmeye başladığı dönemde kapitalizmin kentsel örgütlenmesinin önemli bir boyutunu teşkil eder.

II. “Büyük Mağazalar”ın Ortaya Çıkışı ve Pasajların Düşüşü

XIX. yüzyılın ilk yarısında, pasajların altın çağını yaşadığı dönemde Paris’in ve diğer Avrupa şehirlerinin dokusu tıpkı daha önceki yüzyıllarda olduğu gibi dar sokakların ve caddelerin oluşturduğu görece düzensiz bir yapıya sahipti; bunun istisnası, şehri kuşatan “büyük bulvarlar”dı. Bu durum yüzyılın ikinci yarısında Paris’te değişmeye başladı. “Fransızların İmparatoru” III. Napoléon’un talebiyle Paris valisi Georges-Eugène Haussmann’ın 1853’ten itibaren Paris’te büyük ve düzenli caddeler inşa edildi. Bir yandan küçük sokaklarda barikatlar kurulmasını engellemeyi ve isyanlara müdahaleyi kolaylaştırmayı (Benjamin, 1999: 23; Löwy, 2005: 30), diğer yandan da şehrin “ilerlemesi” ve “modernleşmesi” adına kamusal alanı rasyonelleştirmeyi hedefleyen “Haussmann çalışmaları”nın işletmecilik ve ticaret tarihi açısından en önemli sonuçlarından biri, “Büyük Mağaza” (Fr. grand magasin, İng. department store) adı verilen alışveriş alanlarının yaygınlaşması oldu (Delorme & Dubois, 1996: 28). Geniş bir alana yayılan bu çok katlı mağazaların ilk örnekleri XVIII. yüzyıl sonlarında ortaya çıksa da, en önemli örnekleri 1850’lerden itibaren inşa edildi. Paris’te Le Bon Marché (1852), Grands Magasins du Printemps (1865) ve La Samaritaine (1865) bu dönemde inşa edilen ve halen faaliyette olan büyük mağazalar arasındadır. Bu mağazaların yaygınlaşmasıyla geçirmesi ve geniş bir alanda pek çok ürünün bir arada satıldığı, bulvarlarla ve büyük şehrin arterleriyle entegre olmuş alışveriş mekânları, önceki dönemin küçük ölçekli pasajlarının yerini aldı. Gerek Haussmann çalışmaları çerçevesinde açılan yeni yollarla şehir içinde hareketliliğin ve ulaşımın kolaylaşması, gerekse dönemin kentsel nüfusunda görülen artış, büyük mağazaların önemini yükseltti; buna paralel olarak, 1860’lı ve 1870’li yıllar, Paris pasajlarının tüketim kültürü içindeki önemlerini hızla yitirdiği bir dönem oldu.



Bon Marché (1852), Grands Magasins du Printemps (1865) and La Samaritaine (1865) in Paris are among the department stores which are built during this period and are still active. The implementation of the spread of these stores and the shopping locations integrated with the boulevards and the arteries of the large cities, where many products are sold together, have replaced the small scaled passages of the previous period. Both the facilitation of the mobility and the transportation in the city by the development of new roads within the frame of the Hausmann Works, and the increase of the urban population of the period have increased the importance of department stores; in parallel with that were the 1860s and 1870s a period where the passages of Paris have rapidly lost their importance within the consumption culture. The increase of the number of the department stores was the product of the same period with the development of great advertisement campaigns, establishment of the modern “consumer” figure and the modern “fashion” perception and similar developments (Hazel Hahn, 2006: 68). Elements like the performance of the exhibition of the sold goods in a way such to please the eyes, the provision of the ability to enter a store area for just a prom sometimes without the obligation to purchase something (Harvey, 2003: 212), are practices which developed in the passages of the first half of the century and gained further importance in the “department stores” as of the mid of the century. Yavuz Köse (2009: 93) mentions the general features of department stores with reference to Hrant Pasmerdjian; these are closeness to central points of the city, high sales ratios, thus low product prices, lowness of the price increase ratio, product diversity, performed sales at different stores and the high em-

Osmanlı
Devleti'nde
şehir içi
ticaretin
örgütlenme
mekanları
hanlar,
bedestenler ve
arastalardır.

Büyük mağazaların sayısının artması; büyük reklam kampanyalarının ortaya çıkması, modern "tüketici" figürünün ve modern "moda" anlayışının oluşumu ve benzeri gelişmelerle aynı dönemin ürünüydü (Hazel Hahn, 2006: 68). Satıştaki malların teşhirinin göze hoş gelecek şekilde yapılması, mağaza alanlarına alışveriş yapma zorunluluğu olmadan, bazen sadece gezinti amacıyla girme imkânının bulunması gibi unsurlar (Harvey, 2003: 212), yüzyılın ilk yarısının pasajlarında gelişen ve yüzyıl ortasından itibaren "büyük mağazalar" da daha da önem kazanan pratiklerdir. Yavuz Köse (2009: 93), Hrant Pasmerdjian'a atıfla büyük mağazaların genel özelliklerini sıralar; bunlar, şehrin merkezî noktalarına yakınlık, yüksek satış oranı, buna bağlı olarak düşük ürün fiyatları, fiyat artış oranının düşüklüğü, ürün çeşitliliği, farklı katlarda satış yapılması ve çalışan sayısının yüksekliğidir.

Avrupa ve Amerika'da 1860'lı yıllardan XIX. yüzyıl sonuna kadar inşa edilen çeşitli alışveriş alanlarının mimari dokusu Paris pasajlarının mimarisini anımsatıyordu. Paris'te pasajların önem kaybettiği bu dönemde inşa edilen Milano'da Galleria Vittorio-Emmanuele (1867), Manchester'da Barton Arcade (1871), Berlin'de günümüze ulaşmayan Kaisergalerie (1870), Moskova'da Glavni Universalni Magazin (GUM, 1888), Cleveland'da Cleveland Arcade (1890), Napoli'de Galleria Umberto I (1891) bu çerçevede örnek olarak verilebilir. Bununla birlikte, söz konusu pasajlar XIX. yüzyılın ilk yarısının Paris pasajlarına göre çok daha büyüktü (Buse vd., 2005: 15, 27), dolayısıyla bu pasajlar daha ziyade "büyük mağazalar"ın işlevine benzer bir işlev görüyor, sanayi devriminin yaygınlaştığı ve bununla ilişkili olarak tüketim ve satış pratiklerinin dönüştüğü bir dönemin ihtiyaçlarına yanıt veriyordu.

Gerek Paris büyük mağazaları, gerekse XIX. yüzyılın ikinci yarısında Paris haricindeki şehirlerde inşa edilen pasajlar büyük ölçekte üretim ve satış yapılmasını gerektiren bir işletmecilik anlayışının mekânsal örgütlenmesine yanıt veriyordu. Bu mekânlar, XX. yüzyılda modern alışveriş merkezlerine doğru evrildi.

III. Osmanlı İstanbul'unda Alışveriş Mekânlarının Dönüşümü

Osmanlı Devleti'nde şehir içi ticaretin örgütlenme mekânları hanlar, bedestenler ve aras-

ployee number. The architectural pattern of diverse shopping area constructed in Europe and America as of the 1860s until the end of the 19th century reminded the architecture of the passages in Paris. . Galleria Vittorio-Emmanuele (1867) in Milan, Barton Arcade (1871) in Manchester, Kaisergalerie (1870) in Berlin, which doesn't exist anymore, Glavni Universalni Magazin (GUM, 1888) in Moscow, Cleveland Arcade (1890) in Cleveland, Galleria Umberto I (1891) in Naples, constructed in a period where the passages had lost their importance in Paris, can be given as samples within this frame. However, the passages in question were much larger compared with the passages in Paris of the first half of the 19th century (Buse vd., 2005: 15, 27), consequently had these passages rather the function similar to that of the "department stores" and were meeting the needs of a period, where the industrial revolution got widespread and the consumption and sales practices converted depending on this.

Both the department stores in Paris and the passages built in other cities except Paris in the second half of the 19th century responded to the spatial organization of a business administration perception which required the performance of large scale production and sales. These locations converted in the 20th century into modern shopping centres.

III. Conversion of the Shopping Locations in Ottoman Istanbul

The organization locations of the urban trade in the Ottoman State are the Han, Bedesten and Arasta. These building types differentiate from each other both in terms of their architecture and their function. The Han are buildings with a single entrance in a rectangular shape with a courtyard, where in principle merchants sell goods to the tradesmen and mostly have also an accommodation function and sometimes also include workshops, where manufacture is performed. The Bedesten are protected masonry buildings, where valuable goods are sold directly to the consumer. And Arasta are shop rows established by a definite profession group and they are mostly arranged parallel to each other such that the space between two shop rows constitutes a street; covered bazaar develop by the closure of these streets. Grand bazaar are established by the combination of Arastas (and in some cases of different trade locations) assigned to different profession groups; the most important sample for these is the Grand Bazaar in Istanbul, constituted by the integra-

talardır. Bu yapı türleri gerek mimari açıdan, gerek işlevsel açıdan birbirinden ayrılır. Hanlar, esas olarak tüccarların esnafa mal satışı yaptığı, çoğunlukla konaklama mekânı işlevi de olan, bazı durumlarda üretimin yapıldığı atölyeler de içeren avlulu, dikdörtgen planlı, tek girişli yapılardır. Bedestenler, değerli malların doğrudan tüketiciye satıldığı, korunaklı kâgir yapılardır. Arastalar ise belirli bir meslek grubunun oluşturduğu dükkân sıralarıdır, çoğunlukla iki dükkân sırası bir sokak oluşturacak şekilde paralel olarak düzenlenir; bu sokakların üzerlerinin kapatılmasıyla kapalı çarşılar ortaya çıkar. Büyük çarşılar, çeşitli mesleklerle tahsis edilmiş arastaların (ve bazı durumlarda başka ticaret mekânlarının) bir araya gelmesiyle oluşur; bunların en önemli örneği, iki bedesten, ve çok sayıda hanın karmaşık bir arastalar şebekesiyle entegre olması ve arastaların üzerinin önce ahşap, daha sonra kâgir yapı malzemesiyle kapatılmasıyla oluşan İstanbul'daki Kapalıçarşı'dır (Kuban, 2007: 397-398).

Osmanlı çarşı geleneğinin modern alışveriş mekânlarına kaynaklık ettiği açıktır. Bununla birlikte, Osmanlı çarşılarının modern alışveriş merkezlerinin doğrudan öncüsü olduğu söylenemez. Osmanlı çarşıları ile modern alışveriş merkezleri arasında kimi açılardan benzerlikler kurmak mümkündür; her iki durumda da alım-satım faaliyeti kapalı bir alanda, pek çok dükkânı içeren bir kompleks içinde yapılmaktadır. Bununla birlikte geleneksel Osmanlı çarşılarını modern alışveriş merkezlerinden ayıran önemli noktalar olduğunun altını çizmek gerekir. Osmanlı çarşıları esnaf teşkilatlarının ve resmi görevlilerin doğrudan denetimi altındadır; mal kalitesi ve fiyatlar başta olmak üzere pek çok unsur denetime tâbi tutulmaktadır. Bunun yanında, klasik Osmanlı sisteminde ticaret faaliyetleri kâr maksimizasyonunu amaçlaması ve sermaye birikimini hedeflemesiyle de modern ticaret faaliyetlerinden ayrılmaktadır. Çarşıların gündelik hayattaki yeri ya da alışverişin kamusalıyla bağlantısı açısından da Osmanlı çarşıları ve modern alışveriş merkezleri arasında önemli farklar bulunmaktadır. Modern çarşılarda vitrinler ürün çeşitliliğini görsel zenginlik içinde yansıtıp tüketiciyi dükkân içine çekmeyi sağlarken, klasik çarşılarda vitrin yoktur; tacir dükkân önünde bir kerevette oturur ve kısıtlı sayıda teşhir malını sergiler; gerektiği takdirde müşte-

tion of two Bedesten and many Han with a complex network of Arasta and the closure of the Arastas first with wooden than with masonry construction materials (Kuban, 2007: 397-398).

It is obvious that the Ottoman bazaar tradition was a source for the modern shopping location. However, it cannot be said that the Ottoman bazaars were the direct pioneers of the modern shopping centres. It is possible to establish similarities between the Ottoman bazaars and the modern shopping centres in some extent; in both cases is the purchase-sale activity performed in a closed area, within a complex which includes many stores. However, it needs to be underlined that there are important points which distinguish Ottoman bazaars from the modern shopping centres. The Ottoman bazaars are under the direct control of the tradesmen's organizations and officials; many elements, lead by the product quality and prices, are subjected to inspection. Beside this differentiate the commercial activities in the classical Ottoman system from the modern commercial activities since it targets the profit maximization and capital accumulation, too. There are also important differences between the Ottoman bazaars and the modern shopping centres with regards to the status of the bazaars in daily life or the relation between shopping and publicity. Whilst the showcases in the modern malls reflect the product diversity in a visual richness and provide to attract the consumer into the shop, there are no showcases in the classical bazaars; The merchant sits on a rostrum in front of the shop and exhibits a limited number of presentation goods; he enters when necessary with the customer into the shop and performs his sales. The French writer Théophile Gautier has visited during his travel to Istanbul in 1852 the Grand Bazaar; he transmits in his articles he wrote upon this travel important information about the fiction forms of the trade in the bazaar. One of the important points emphasized by Gautier is that the valuable goods are in the back section of the shops and presented to good customers (Gautier, 1990:123).

Forasmuchas, the transition from the traditional bazaar to the shopping malls of the 20th century was possible by the conversion of the consumption patterns and shopping habits in parallel with the social-economic dynamics, realized particularly in the 19th century. And passages and department stores have played an important role at

The organization locations of the urban trade in the Ottoman State are the Han, Bedesten and Arasta.



riyle beraber dükkânın iç kısmına girer ve satış yapar. Fransız yazar Théophile Gautier, 1852'de İstanbul'a yaptığı seyahatte Kapalıçarşı'yı da ziyaret etmiştir; bu seyahati üzerine yazdığı yazılarda çarşıda alışverişin kurgulanış biçimleriyle ilgili önemli bilgiler aktarır. Gautier'nin vurguladığı önemli noktalardan biri, değerli malların dükkânların arka kısmında olduğu ve iyi müşterilere gösterildiğidir (Gautier, 1990: 123).

Zira geleneksel çarşıdan XX. yüzyılın alışveriş merkezlerine geçiş, özellikle XIX. yüzyılda gerçekleşen, tüketim kalıplarının ve alışveriş alışkanlıklarının toplumsal-iktisadi dinamiklere paralel olarak dönüşmesiyle mümkün olmuştur. Bu dönüşümde ise tıpkı Avrupa'da olduğu gibi pasajlar ve büyük mağazalar önemli bir rol oynamıştır. II. Mahmut döneminde esnaf loncalarının ticaret ve zanaat işlerindeki tekel hakkının kaldırılması, 1838 yılında Birleşik Krallık ve Osmanlı Devleti arasında imzalanan Baltalimanı Ticaret Anlaşması ile Osmanlı ekonomisinin dışa açılması gibi gelişmeler XIX. yüzyılın ilk yarısına gelindiğinde ticaret ve alışveriş mekânlarının da yeniden düzenlenmesi sonucunu doğurdu.

Yeni ticaret ve alışveriş mekânlarının oluşumuna temel oluşturan üç dinamikten söz etmek mümkündür. Bunlardan ilki, geleneksel Osmanlı hanlarının bazılarının modern butikler içerecek şekilde değişime uğramasıdır. İkincisi, geleneksel hanlar ve Avrupa pasajları arasında bir geçiş niteliğinde olan hanların inşasıdır; muhtemelen 1840 tarihinde inşa edilmiş olan Büyük Ticaret Han bu tip yapıların bir örneğidir (Gülenaz, 2011: 115-117). Üçüncü dinamik ise doğrudan Avrupa pasajlarının etkisiyle yapı inşa edilmesidir. Erken dönem İstanbul pasajlarına örnek olarak Pera'daki Şark Aynalı Çarşı (Passage oriental) verilebilir. Yapım tarihi tam olarak bilinmeyen, ancak 1840'lara tarihlenen bu pasajın 1864 yılında cam çatısının restore edildiğine dair bilgiler olduğu göz önünde bulundurulursa (Gülenaz, 2011: 233), görece erken bir dönemde Avrupa'daki örneklerine benzer bir şekilde dökme demir ve cam malzemeyle kapatılmış olduğu tahmin edilebilir. Eminönü'nde bulunan Hacıpulo (Hazzopoulo) pasajı da yapım tarihi hakkında bilgi olmasa da 1860'ların sonunda varlığı bilinen pasajlardandır (Gülenaz, 2011: 150). Bu pasajlara 1860'ların sonundan itibaren yine Avrupa'daki örneklerden etkileni-

this conversion as it was the case in Europe. Developments like the withdrawal of the monopol rights of the tradesmen guilds regarding the trade and crafts works during the period of Mahmut II, the opening of the Ottoman economy for abroad by the Baltalimanı Trade Agreement undersigned between United Kingdom and the Ottoman Empire in 1838 have resulted in the reorganization of the trade and shopping locations when the first half of the 19th century was achieved.

It is possible to talk about three dynamics, which constitute the base for the spatial development of new commerce and shopping locations. The first of these is the subjection of some of the traditional Ottoman hans to change such to include modern boutiques. The second is the construction of new hans, which are like a transition between the traditional hans and the European passages; the Büyük Ticaret Han (Grand Trade Han), probably built in 1840, is a sample for this type of buildings (Gülenaz, 2011: 115-117). And the third dynamic is the construction of building under the direct influence of the European passages. The Şark Aynalı Çarşı (Passage Oriental) in Pera can be given as a sample for the early period passages in Istanbul. With taking into consideration that there are information about that the glass roof of this passage, of which the construction date is not exactly known but dated with 1840, was restored in 1864 (Gül-



lererek inşa edilen büyük mağazalar eklenmiştir.

1860'lara gelindiğinde Kapalıçarşı'ya karşı Galata ve Pera (Beyoğlu) ticarete yeniliği simgeliyordu (Küçükerman ve Mortan, 2007: 198). Galata ve Pera'yı ticaret faaliyetlerinin dönüşümü ve modernleşmesi için öncelikli kılan etmen, bu bölgelerin Bizans döneminden itibaren Avrupa ile yoğun bağlantılarının olmasıydı. Bununla birlikte, bölgedeki Batı kökenli nüfusun fazlalığı ve Batı etkisinin önemi ticaret faaliyetleri ve gündelik hayat üzerinde doğrudan doğruya bir modernleşme etkisi yapmaktan uzaktı. Temiz, doğadan etkilenmeyen alışveriş mekânlarının kurulması tıpkı XIX. yüzyıl başı Fransa'sı gibi XIX. yüzyıl ortası Pera'sında da başlıca amaçlardandı. Dönemin belgelerine bakılırsa Pera 1850'li yıllarda halen çamurlu sokakları olan, yaya dolaşmanın zor olduğu bir mahalleydi (Büyükkünel, 2006: 76). Modern belediyeçilik yönünde bir dönüşümün başlatılması ve bu dönüşüm sürecinde Galata-Pera bölgelerinin pilot bölge olarak seçilip 1857'den itibaren VI. Daire-i Belediye adıyla modern bir yerel yönetim birimi içine yerleştirilmesine bağlı olarak 1860'lı yıllardan itibaren yol yapım ve düzenleme çalışmaları başta olmak üzere çeşitli adlan-

enaz, 2011: 233), it can be estimated that it was relatively early covered with cast iron and glass material like its samples in Europe. Also the Hacopulo (Hacopulo) Passage in Eminönü, even if there is no information on its construction date, is a passage, of which the existence by the end of the 1860 is known (Gülenaz, 2011: 150). Department stores are added to these passages as of the end of the 1860, constructed again influenced from the samples in Europe.

Galata and Pera (Beyoğlu) symbolized the novelty in trade against the Grand Bazaar when the 1860s were achieved (Küçükerman ve Mortan, 2007: 198). The factor, which prioritized Galata ve Pera for the conversion and modernization of commercial activities, was that this region had intensive connection to Europe as of the Byzantine period. Along with this, the majority of the western originated population in the region and the influence of the West were far from having a direct modernization effect on the commercial activities and the daily life. The establishment of clean, not from the nature influenced shopping locations, exactly as in France at the beginning of the 19th century, was among the main objectives in Pera of the mid of the 19th century. When we look at the documents of the period was Pera a quarter with still muddy streets where it was difficult to walk around (Büyükkünel, 2006: 76). Important steps are made towards modernization in diverse fields as of the 1860s, lead by street construction and arrangement works depending on the initiation of a conversion towards modern municipalism and the selection of the Galata-Pera regions as pilot regions during this conversion process and inclusion into a modern local administration unit with the title VI. Daire-i Belediye (VIth Municipal Authority) as of 1857. The fires of the period were also influential at this conversion process. The fire in the quarter Sakızağacı in Pera in 1857 resulted in the destruction of 209 buildings (Bozis, 2011: 16); and the fire on June 5th 1870 resulted in that 3000 building had burnt and 20,000 persons remained homeless in Pera (Naum-Duhani, 1947: 83). These fires, particularly the fire of 1870, caused that the whole region entered into a comprehensive reconstruction stage. Modern shopping locations like passages and department stores gained importance after 1870, when Pera was reconstructed in masonry around a main axis (Pera Cadde-i Kebiri / present Istiklal Caddesi) by taking the Hausmann Street in Paris as a sample (Bozis, 2011: 17).



Pera
pasajlarının
en önemli
özellikleri
altın
çağlarını Paris
pasajlarının
önemlerini
bütünüyle
kaybettiği
dönemde
yaşamalarıdır.

larda modernleşme yönünde önemli adımlar atıldı. Dönemin yangınları da bu dönüşüm sürecinde etkiliydi. Pera'da Sakızağacı mahallesinde 1857'de çıkan yangın, 209 binanın yanmasına neden olmuştu (Bozis, 2011: 16); 5 Haziran 1870 tarihli yangın ise Pera'da 3000 evin yanmasıyla ve 20.000 kişinin evsiz kalmasıyla sonuçlandı (Naum-Duhani, 1947: 83). Bu yangınlar, özellikle de 1870 yangını bütün bölgenin kapsamlı bir yeniden inşa sürecine girmesine neden oldu. Paris'teki Haussmann Caddesi örnek alınarak (Bozis, 2011: 17) Pera'nın bir ana aks (Pera Caddesi-i Kebiri / günümüzde İstiklal Caddesi) etrafında kâğıt olarak yeniden inşa edildiği 1870 sonrasında pasajlar ve büyük mağazalar gibi modern alışveriş mekânları önem kazandı.

Bu dönemde inşa edilen ve günümüze değin XIX. yüzyıldaki işlevini sürdüren en önemli pasajlardan biri 1874 tarihli Avrupa Pasajı'dır (Aynalı Pasajı). İki katlı yapı gerek eklektik iç dekorasyonu, gerekse cam-dökme demir çatısıyla Paris pasaj ve galerilerine benzer özellikler gösterir. 1870 yangını sonrasında inşa edilen en önemli pasajlardan biri ise Cité de Péra'dır (günümüzde Çiçek Pasajı). Yangın sonucunda ortadan kaybolmuş olan Naum Tiyatrosu'nun yerine inşa edilen pasajın mülk sahibi Rum banker Hristakis Zoğrafos idi. Zoğrafos, 1867'de Milano'da açılmış olan Galleria Vittorio Emanuele II'den etkilenerek bir pasaj siparişinde bulunmuştu. 1876 yılında açılan bina daha sonra Pera'da inşa edilen olan pek çok binaya ilham kaynağı oldu (Colonas, 1999: 376). Zemin kayya iki büyük ve on dokuz küçük dükkân bulunuyordu; üst kat ise konutlara ayrılmıştı (Tokatlı & Boyacı, 1999: 186).

Karşılaştırmalı perspektiften bir inceleme yapıldığında, İstanbul pasajları ile ilgili olarak ön plana çıkan iki önemli özellik olduğu söylenebilir. Pera pasajlarının birinci özelliği, (Şark Aynalı Çarşısı gibi ilk örnekler istisna kabul edilirse) altın çağlarını Paris pasajlarının önemlerini bütünüyle kaybettiği dönemde yaşamalarıdır. Üstelik, bu dönemde Paris dışındaki Avrupa şehirlerinde büyük ölçekli pasajlar inşa edilirken, Pera'da XIX. yüzyılın ilk yarısındaki Paris pasajlarına benzer bir şekilde küçük pasajların ortaya çıkması Osmanlı Devleti'nde modern ticari işletmelerin işlem hacminin Avrupa'ya kıyasla daha düşük olduğunun göstergesi olarak anlaşılabilir. İkinci dikkate değer özellik ise, Pera pasajları-

One of the most important passages constructed during this period and which conducts its function in the 19th century until today is the Avrupa (Europe) Passage (Aynalı (Mirrored) Passage) of 1874. The two stored building shows both with its eclectic inner decoration and its glass-cast iron roof similar features to the passages and galleries of Paris. And one of the most important passages, constructed after the fire of 1870, is the Cité de Péra'dır (today the Çiçek Pasajı (Flower's Passage)).

The owner of the passage, constructed instead of the Naum Theatre which was destructed by the fire, was the Greek banker Hristakis Zoğrafos. Zoğrafos was influenced by the Galleria Vittorio Emanuele II, opened in Milan in 1867, and ordered a passage. The building, opened in 1876, became an inspiration source for many buildings constructed later in Pera (Colonas, 1999: 376). There were two large and nineteen small stores on the ground floor; and the first floor was reserved for dwellings (Tokatlı & Boyacı, 1999: 186).

It can be said that there are two important features which come to the foreground related to the passages in Istanbul when these are examined from a comparative perspective. The first feature of the passages of Pera is (when samples like the Şark Aynalı Çarşısı (Orient Mirrored Bazaar) are accepted as exemptions) that they lived their golden age when the passages of Paris had entirely lost their importance. In addition, whilst in the European cities except Paris large scaled passages were constructed during this period, the development of small passages in Pera similar to the passages of Paris in the first half of the 19th century can be perceived as that the trade volume of the modern commercial businesses in the Ottoman State was lower compared with Europe. The second noteworthy feature is that the development of the passages in Pera was simultaneous with the construction "department stores". The Pera Bon Marche, which corresponds to the stores which became spread in Europe as of the 1850s, was opened in 1869. This type of stores spread both in Galata and Pera as well as in Eminönü during the last quarter of the 19th century. Department stores were in contrast to traditional bazaars and passages, where small scale trade dominated and the stores were run by persons, areas where a single business conducted its trade activities in a wide area (Köse, 2009: 92).

Both the passages and the stores have played an important role at the conversion of the consumption

nın ortaya çıkışının “büyük mağazalar”ın inşasıyla eş zamanlı olmasıdır. Avrupa’da 1850’lerden itibaren yaygınlaşan büyük mağazaların bir benzeri olan Pera Bonmarşesi 1869’da açılmıştı. XIX. yüzyılın son çeyreği boyunca gerek Galata ve Pera’da, gerekse Eminönü’nde bu tür mağazalar yaygınlaştı. Büyük mağazalar, küçük ölçekli ticaretin hakim olduğu, dükkânların şahıslar tarafından işletildiği geleneksel çarşıların ve pasajların aksine büyük mağazalar geniş



The most important feature of the passages in Pera is that they had their golden age in a period when the passages of Paris had entirely lost their importance.



bir alanda tek bir işletmenin alışveriş faaliyetlerini yürüttüğü alanlardı (Köse, 2009: 92).

Gerek pasajlar, gerekse mağazalar İstanbul’da tüketim kalıplarının ve gündelik hayatın dönüşümünde önemli bir rol oynadı. Kimi pasajların içinde modern kahvehane ve pastaneler kuruluyordu. Şark Aynalı Çarşı’nın girişindeki Lebon Pastanesi İstanbul’un en önemli pastanelerindendi (aynı yerde 1940’lardan itibaren Markiz Pastanesi faaliyetleydi). Bazı pasajlar ise tiyatro ve sinema salonlarının yakınında bulunuyor, bu salonların izleyici kitlelerinin temsil öncesi ya da sonrasında alışveriş ya da gezinti yapmasına olanak sağlıyordu.

Pasajların getirdiği dönüşüm Pera ile sınırlı kalmadı, zamanla geleneksel Osmanlı çarşılarının bulunduğu bölgeleri de etkilemeye başladı. Eminönü-Mahmutpaşa arasında 1893’te inşa edilen Topalyan (günümüzde Hamdi Bey) Geçidi pasaj mimarisinin geniş bir plan şeması üzerine uygulandığı bir örnektir; geleneksel han ve modern pasaj arasında geçiş teşkil etmesi ve gü-

patterns and the daily life in Istanbul. Modern cafes and patisseries were being established in some passages. The Lebon Patisserie at the entrance of the Şark Aynalı Çarşı (East Mirrored Bazaar) was one of the most important patisseries of Istanbul (the Markiz (Marquise) Patisserie has been active at the same location as of the 1940s). And some passages were located in the proximity of theatre and cinema halls, and provided the audience masses of these halls prior to or after the spectacle the opportunity for shopping or prom.

The conversion introduced by the passages didn’t remain limited to Pera, and began to influence by time also the regions with traditional Ottoman bazaars, too. The Topalyan (presen Hamdi Bey) Passage, constructed between Eminönü-Mahmutpaşa in 1893, is a sample where the passage architecture is applied on a wide plan scheme; it holds an important place in the late period Ottoman business history due to that it constitutes a transition between the traditional han and the modern passage and has a spatial arrangement, which reminds the present

Tartışma

Süreç içinde alışveriş sadece temel ihtiyaçları tatmin eden malların alındığı bir mübadele süreci olarak anlaşılmamış, kamusal alana özgü eğlence ve gezinti faaliyetlerinden ayrılmaz bir bütün haline gelmiştir.

Shopping is not only perceived as an exchange where goods, satisfying the basic provisions, are acquired, but became an integral part of the entertainment and prom activities, specific to the public area.



nümüz işhanlarını anımsatan bir mekân düzenlemesine sahip olmasıyla geç dönem Osmanlı işletmecilik tarihinde önemli bir yer tutar. Geleneksel ticaret alanlarının önemli bir dönüşüme uğraması ise 1894 İstanbul depremi sonrasında mümkün olmuştur. Kapalıçarşı'nın büyük hasar gördüğü bu depremi takiben çarşı dört yıl süren bir tamir ve yeniden inşaa sürecine girdi. Ahşap yerleşmelerin ve tavanların kaldırılarak bütünüyle kâgir bir yapının inşaa edildiğı bu süreçte aynı esnaf loncasına mensup kişilerin dükkânlarının toplandığı arasta-sokakların yerini lonca aidiyetine bağılı olmaksızın, görece serbest bir şekilde kurulan dükkânlar aldı. Yenileme faaliyetleri iç dekorasyonu da etkiledi; deprem öncesinde Kapalıçarşı'da süsleme yoktu, ancak deprem sonrasında (günümüzde de görülen) kalem işi süslemeler yapıldı (Gülersoy, 1994: 427-428).

XIX. yüzyıl sonlarında Kapalıçarşı-Mahmutpaşa-Eminönü civarında Paris pasajlarını model alan yapıların ortaya çıktığı görülmektedir. Mahmutpaşa Yokuşu'nun üstünde bulunan 1895 tarihli İstanbul Yeni Çarşı bu yapıların en önemli örneğidir. Suriyeli Ahmet Abud Efendi tarafından Theokharis Vassiliadis ve Dimitrios Th. Vassiliadis isimli Rum mimarlara yaptırılan bu yapı XIX. yüzyıl başı Paris pasajlarının tipik özelliklerini yansıtan, iki katlı, cam-dökme demir çatılı bir yapıdır. Yine Ömer Abud Efendi'nin siparişi üzerine Dimitrios Th. Vassiliadis'in Pera'da bulunan Suriye Pasajı'nı (Cité de Syrie, 1908) tasarlamış olması, ticaret ve alışveriş alanlarının mekânsal dönüşümünün Kapalıçarşı civarındaki ve Pera'daki yansımalarının birbirine paralel olarak ilerlediğini göstermektedir.

office buildings. That the traditional commerce areas are subjected to an important conversion became possible after the earthquake in Istanbul in 1894. The Grand Bazaar has entered into a four yers' repair and reconstruction process after the earthquake where it suffered a large damage. During this process, where wooden settlement and roofs are removed and a complete masonry structure is constructed, are the bazaar street, where the shops of persons of the same craftsmen guild were accumulated, replaced by relative freely established shops without being bound to a guild membership. The renovation activities have influenced the inner decoration, too; there was no decoration in the Grand Bazaar before the earthquake, but hand-carved decorations (also to be seen presently) are applied after the earthquake (Gülersoy, 1994: 427-428).

It is seen that by the end of the 19th century buildings emerged around the Grand Bazaar-Mahmutpaşa-Eminönü, which took the passages of Paris as model. The Istanbul Yeni Çarşı (Istanbul New Bazaar) of 1895, located at the top of the Mahmutpaşa Slope is the most important sample for these buildings. This building, ordered by Syrian Ahmet Abud Efendi to Greek architects named Theokharis Vassiliadis and Dimitrios Th. Vassiliadis, is a two stored structure with a glass-cast iron roof, which reflects the typical features of the passages of Paris of the beginning of the 19th century. Again, the design of the Syrian Passage (Cité de Syrie, 1908) in Pera by Dimitrios Th. Vassiliadis upon the order of Ömer Abud Efendi indicates that the reflections of the spatial conversion of trade and shopping areas around the Grand Bazaar and Pera progressed in parallel to each other.

Sonuç

Kentsel düzlemde üretimin ve ticaretin küçük ölçekli zanaatkâr üretimi ve küçük ticaret boyutundan uzaklaşarak modern meta üretimi halini alması, kentsel mekânların dönüşümüyle paralel olarak ilerleyen bir süreçtir. XIX. yüzyıl başında Batı Avrupa’da modern işletmelerin pazarlığa tâbi olmayan malları rasyonel mekânsal koşullar altında, doğanın ve sokağın etkisinden uzakta satışa sunduğu dükkânların ortaya çıkmasında pasajlar önemli bir rol oynamıştır. Bu süreç içinde alışveriş sadece temel ihtiyaçları tatmin eden malların alındığı bir mübadele süreci olarak anlaşılmamış, kamusal alana özgü eğlence ve gezinti faaliyetlerinden ayrılmaz bir bütün haline gelmiştir. Osmanlı Devleti’nde benzer bir süreç yaşanmıştır; geleneksel çarşının genelleşmiş meta üretimi ve modern ticaret koşullarında dönüşmeye başlamasında pasajlar ve büyük mağazalar önemli bir rol oynamıştır. Bu dönüşümün sonucu olarak XX. yüzyıla gelindiğinde vitrin düzenlemeleriyle, kahvehane, lokanta ve tiyatro-sinema gibi alanlara yakınlığıyla modern alışveriş mekânları ortaya çıkmış ve XXI. yüzyıl başında sayıları giderek artan büyük alışveriş merkezlerinin temeli bu şekilde hazırlanmıştır. ■



Result

The alienation of production and trade from small scale craftsmen production and small scale trade and conversion to the modern meta production in the urban plane is a process which progresses in parallel with the conversion of urban locations. The passages have played an important role at the development of the stores, where modern establishments offered at the beginning of the 19th century in West Europe non-bargainable goods under rational spatial conditions, away from the influence of the nature and street. During this process is Shopping not only perceived as an exchange where goods, satisfying the basic provisions, are acquired, but became an integral part of the entertainment and prom activities, specific to the public area. A similar process is experienced in the Ottoman State; passages and large bazaars have played an important role at the conversion of the traditional bazaar under generalized meta production and modern trade conditions. Modern shopping locations have developed with their showcase arrangements, closeness to areas like teahouses, restaurants and theatres when the 20th century was achieved and the foundation of the shopping malls, of which the number increases progressively, is laid this was at the beginning of the 21st century. ■

Kaynakça / References

- Benjamin, Walter (1999) *The Arcades Project*, çev. Howard Eiland & Kevin McLaughlin, Cambridge, MA: The Belknap Press of Harvard University Press.
- Bozis, Sula (2011) *İstanbul Rumlari*, İstanbul: İstanbul Bilgi Üniversitesi.
- Buse, Peter; Hirschkop, Ken; McCracken, Scott; Taithe, Bertrand (2005) *Benjamin's Arcades: An unGuided tour*, Manchester: Manchester University Press.
- Büyükkünel, Feriha (2006) *Bir Zaman Tüneli: Beyoğlu*, İstanbul: Doğan Kitap.
- Colonas, Vasilis D. (1999) "Osmanlı İmparatorluğu Kent Merkezlerinde Gayrimüslimler Tarafından Kamusal ve Özel Mekânların Oluşturulması: 19. yüzyıl Sonlarında İstanbul'daki Rum Mimar ve Misyonerler", çev. Aktaş, Dilşad & Akın, Nur, vd. (ed.) *Osmanlı Mimarlığının 7 Yüzyılı: "Uluslararası Bir Miras" içinde*, İstanbul: Yapı-Endüstri Merkezi, 372-378.
- Delorme, Jean-Claude & Dubois, Anne-Marie (1996) *Passades couverts parisiens*, Paris: Parigramme.
- Gülenaz, Nursel (2011) *Batılılaşma Dönemi İstanbul'unda Hanlar ve Pasajlar*, İstanbul: İstanbul Ticaret Odası Yayınları.
- Gülersoy, Çelik (1994) "Kapalıçarşı", *Dünden Bugüne İstanbul Ansiklopedisi: Cilt 4*, İstanbul: Türkiye Ekonomik ve Toplumsal Tarih Vakfı, 422-430.
- Harvey, David (2003) *Paris, Capital of Modernity*, London: Routledge.

- Hazel Hahn, Haejeong (2006) "Du flâneur au consommateur: spectacle et consommation sur les Grands Boulevards, 1840-1914", *Romantisme*, 134: 67-78.
- Kostof, Spiro (1995) *A History of Architecture: Settings and Rituals*, Oxford: Oxford University Press.
- Köse, Yavuz (2009) "Vertical Bazaars of Modernity: Western Department Stores and Their Staff in Istanbul (1889-1921)", *International Review of Social History*, 54(S): 91-114.
- Kuban, Doğan (2007) *Osmanlı Mimarisi*, İstanbul: YEM Yayın.
- Küçükerman, Önder & Kenan Mortan (2007) *Kapalıçarşı*, Ankara: T.C. Kültür ve Turizm Bakanlığı.
- Löwy, Michael (2005) "La ville, lieu stratégique de l'affrontement des classes: Insurrections, barricades et haussmannisation de Paris dans le Passagenwerk de Walter Benjamin", Simay, Philippe (ed.) *Capitales de la modernité*, Paris: Editions de l'Éclat, 19-36.
- Naum-Duhani, Said (1947) *Vieilles gens - vieilles demeures: topographie sociale de Beyoğlu au XIXe siècle*, İstanbul: Editions du Touring et Automobile Club de Turquie.
- Tokatlı, Nebahat & Yonca Boyacı (1999) "The Changing Morphology of Commercial Activity in Istanbul", *Cities*, 16(3): 181-193.
- Vigarello, Georges (1996) *Temiz ve Kirli: Ortaçağ'dan Günümüze Vücut Bakımının Tarihi*, çev. Z. Zühre İlkelen, İstanbul: Kabcacı.



Ömer Baybars TEK ve İlkay KARADUMAN

Lojistik Yönetimi

İSTANBUL: Ekonomi Yayınları, 2012

Yaşar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Uluslararası Lojistik Bölüm Başkanı Prof. Dr. Ömer Baybars TEK ve İstanbul Aydın Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Sivil Hava Ulaştırma İşletmeciliği Bölüm Başkanı Yrd. Doç. Dr. İlkay KARADUMAN tarafından yazılan ve "LOJİSTİK YÖNETİMİ: Tedarik Zinciri Bakış Açısıyla Küresel Yönetimsel Yaklaşım-Türkiye Uygulamaları" adını taşıyan eser lojistik sektörü için yeni ve kapsamlı bir kaynak niteliği taşımaktadır.

Ekonomi Yayınları tarafından piyasaya sunulan bin sayfalık kitap, pazarlama, lojistik ve işletme konularında Türkiye'deki bugüne kadar hazırlanan yayınlar arasında en kapsamlı çalışmalardan biri olarak nitelendiriliyor. Kitapta, pazarlama ve lojistik ilişkilerinin sektördeki uygulamaları da

LOJİSTİK YÖNETİMİ kitabı, toplam üç kısım ve yirmi bölümden oluşmakta. Birinci kısım; lojistik sistemleri, fonksiyonları, stratejileri, Türkiye'de ve dünyada lojistikle ilgili kuruluşlar, trendler, tedarik zinciri yönetimi süreçleri, "Lojistik ve Tedarik Zinciri Yönetimi" adı altında dört farklı bölümü içermekte. İkinci kısım, "Lojistiğin Temel Fonksiyonları"nın detaylı bir şekilde ele alındığı 10 bölümden oluşmakta; Envanter (stok), depo ve Dağıtım Merkezi yönetimi, ulaştırma, taşıma ve trafik yönetimi, koruyucu ambalajlama, konteynerizasyon, malzeme aktarımı, elleçleme, müşteri hizmetleri, sipariş yönetimi, satın alma ve tedarik yönetimi, lojistikte kuruluş /konum yeri seçimi, tersine lojistik yönetimi, Lojistikte performans değerlendirme, lojistik bilişim sistemleri, Üçüncü ve son kısım ise lojistik maliyetlerinin yönetimi, uluslararası lojistik yönetimi, perakendeci işletmelerde lojistik yönetimi, e-perakendecilikte lojistik, tedarikçi ve perakendeci işbirlikleri, 3. ve 4. Parti Lojistik işletmeleri, BM Lojistiği, Kızılay ve Afet Operasyon Merkezi, Kâr Amaçsız Örgütlerde ve kamuda lojistik ve lojistik hukuku gibi konular "Diğer Lojistik Konuları" başlığı altında kapsamlı bir şekilde ele alınmakta. Beş yıllık titiz bir çalışmanın sonucunda piyasaya

The work written by Prof. Dr. Ömer Baybars TEK, Chairman of the International Logistics Department of the Faculty for Economic and Administrative Sciences at Istanbul Yaşar University, and Ass. Prof. Dr. İlkay KARADUMAN, Chairman of the Civil Aviation Management Department with the title "LOGISTICS MANAGEMENT: Administrative Approach with the Perspective of the Supply Chain" has to feature to be a new and comprehensive source for the logistics sector.

The book, consisting of Thousand pages, introduced to the market by Ekonomi Yayınları, is characterized as one of the most comprehensive works among the publications prepared until today in Turkey on marketing, logistics and management issues. The LOGISTICS MANAGEMENT book, where also the implementations of the marketing and logistics relations are handled, consists of three sections and twenty parts. The first section consists of four parts, being logistics systems, its functions and strategies; logistics related organizations in Turkey and the world, trends, supply chain management processes under the heading "Logistics and Supply Chain Management". The second section consists of 10 parts, where "The Basic Function of Logistics" are dealt with in detail; inventory (stock), warehouse and distribution center management, transportation, handling and traffic management, protective packaging, containerization, material transfer, handling, customer services, order management, purchase and supply management, establishment/location selection in logistics, reverse logistics management, performance assessment in logistics, logistic IT systems, and the third and last part is management of the logistic costs, international logistic management, logistic management at retail establishments, logistics at e-retail, supplier and retailer collaborations, 3rd and 4th party logistic establishments, UN logistics, logistic and logistics law at Red Crescent and Disaster Operation Center, Non-Profit Organizations and public are handled comprehensively under the title "Other Logistics Issues". Along with the detailed theoretical information, provided within the subjects of the book, a result of a 5 year's meticulous work, without bor-





çıkarılan Kitabın içerdiği konularda okuyucuyu sıkmadan verilen detaylı teorik bilgilerin yanı sıra konuların daha iyi kavranması için “en iyi –gerçek- uygulamalar” örneklerine sıkça yer verilmiştir. Kitapta ayrıca konunun uzmanlarından ve özel sektörden birçok profesyonel yöneticinin görüşleri de bulunmaktadır. Lojistik Yönetimi kitabı kapsamı itibarıyla gerek öğrenciler gerekse sektör çalışanları ve yöneticileri için uzun yıllar yararlanılacak bir başucu kitabı niteliğindedir.

ing the reader, are “the best-real-application” samples often included in order to provide a better understanding of the issue. Beside this, the book contains the opinions of specialists on the issue and many professional managers from the private sector. The Logistics Management book has the feature to be a reference for both students and sector employees, as well as managers, for long years to benefit from.

Sait YILMAZ

Türkiye’deki Amerika: İkili İlişkiler ve ABD’nin Örtülü Operasyonları

İSTANBUL: Kaynak Yayınları, 2014

America in Turkey: Bilateral Relations and the Hidden Operations of the USA

İSTANBUL: Kaynak Yayınları, 2014

Doç.Dr. Sait Yılmaz’ın Türkiye ile Amerika arasındaki çekişmeleri anlatan kitabı Türkiye’nin son altmış yıldaki dış politikasının arka cephesini cesurca ortaya koyuyor. Türkiye’nin niçin yıllardır Kıbrıs gibi, Kürt sorunu gibi, Yunanistan’la Ege sorunu gibi, Ortadoğu ülkeleriyle ilişkiler gibi ve hatta demokratikleşme gibi sorunlarını çözemediğini anlıyorsunuz. İçinde bulunduğumuz güç sistemi ülkelerin kendi çıkarları için serbest dış politika yapmalarına izin vermiyor. II.Dünya Savaşı’ndan sonra Amerikan yüzyılının içinde,onun askeri gözetimi, onun kurduğu uluslararası ekonomik kurumların yönetimi ve kültürünün baskısı altında bir sistemde yaşıyoruz. Yazar bu sistemi ve etkilerini detaylandırarak anlatmış bulunuyor. Orta boy bir ülke bu sistemin dışına çıkabilir mi? Çıkarsa ne olur. Bu hususta zihin yorması gerekenler yöneticilerimiz ve insanlarımız. Okudukça daha çok düşünmemizi gerektiren bir kitap.

Türk-Amerikan ilişkilerini anlamadan Türkiye ile ilgili yapılacak her türlü analiz büyük ölçüde eksik kalacaktır. Doç. Dr. Sait Yılmaz’ın Türk-Amerikan ilişkilerini siyasi, askeri, ekonomik, sosyal, istihbarati ve teknolojik boyutları ile ve derinlikli olarak tahlil eden sadece görünenleri değil, perde arkasında kalan görünmeyenleri/gösterilmek istenmeyenleri de anlatmaktadır. Bu kitap, Türk dış politikasını olduğu gibi Türk iç siyasetini de anlamak isteyenler için temel bir başvuru kaynağı niteliği taşımaktadır.

Doç.Dr. Sait Yılmaz’s book, which tells the conflicts between Turkey and USA, reveals bravely the background of Turkey’s policy during the last 60 years. You will understand why Turkey couldn’t solve its problems like the Cyprus, Kurd problem, the Aegean problem with Greece, its relations with Middle-Eastern countries and even problems like the democratization. The power system we are in doesn’t allow that the countries conduct a free foreign policy in favour of themselves. In the American century after the World War II, it is being lived in a system under its military observation, under the oppression of the international economic organizations and culture established by it. The writer has explained this system and its effects in detail. Can a medium country get out of this system? What would happen when it would? Those, who have to think about it, are our politicians and our people. It is a book, which requires that we think more, the more we read. Any analysis regarding Turkey will be deficient without understanding the Turkish-American relations. Ass. Prof. Dr. Sait Yılmaz tells the Turkish-American relations with their political, military, economic, social, intelligence and technological dimensions and analyzes it with its fundamentals and tells not only that what is obvious, but also those what is not visible/don’t want to be visible behind the curtains. This book is like a basic reference source for those who want to understand not only the Turkish foreign policy, but also the Turkish inner policy.





İsmail Hakkı PAŞA

Vatan Uğrunda Yahut Yıldız Mahkemesi

İSTANBUL: Bilge, Kültür, Sanat Yayınlar, 2014

YAYINA HAZIRLAYAN: Orhan Sakin

For the Sake of the Motherland Or the Yıldız Court

İSTANBUL: Bilge, Kültür, Sanat Yayınlar, 2014

PREPARED TO PUBLICATION BY: Orhan Sakin

İsmail Hakkı Paşa (1858-1925) döneminin bir çok aydın genci gibi Namık Kemal ve Jön Türk hareketinin etkisinde kalmış, Osmanlı tarihinin en fırtınalı günlerinde yurt içinde ve dışında çok önemli siyasi gelişmelere yakından şahitlik etmiş biridir.

Amasya Milletvekiliği gibi önemli görevlerde bulunmasına rağmen Paşanın hayatı, her vatan-sever gibi, zorluklarla geçmiştir. Yarbayken, bir gurup aydın ile birlikte karıştığı bir siyasi olaydan dolayı 1900 yılında tutuklanmıştır.

Özel hafiye örgütünün bir operasyonu ile tutuklanıp Yıldız Sarayı'nda özel olarak sorgulanan İsmail Hakkı Paşa yine özel(!) yetkili hakimlerce yargılanmış ve hapis cezasına çarptırılarak Rodos'a sürgün edilmiştir. Burada bir süre cezasını çektikten sonra maceralı bir şekilde Rodos'tan firar etmiş, önce Mısır'a, oradan da Avrupa'ya geçmiştir. Prens Sabahaddin'in babası Mahmud Celaleddin Paşa ile Avrupa'da muhalif faaliyetlerin merkezinde bulunmuştur. 2. Meşrutiyetin ilanından sonra yurda dönerek Osmanlı Mebusan Meclisi'nde Amasya mebusu olarak yer almıştır.

Bir roman gibi ayrıntılı ve oldukça akıcı bir dille yazılan İsmail Hakkı Paşa'nın anılarının ilk bölümünü oluşturan bu kitapta Yıldız Mahkemeleri ayrıntılı bir biçimde anlatılmakta. Dikkatli bir okuyucu bu mahkemelerle günümüzdeki özel yetkili mahkemelerin (ÖYM) arasındaki benzerlikleri kolaylıkla yakalayabilir.

Bu arada kitabı yayına hazırlayan Orhan Sakin'in çok başarılı olduğunu ve İsmail Hakkı Paşa'nın anılarının bu ilk bölümünü çok akıcı bir dille günümüz Türkçesine aktardığını vurgulamalıyız.

İsmail Hakkı Pasha (1858-1925) is a person, who was influenced by Namık Kemal and the Jeune Turk movement as many of the literate youth of his period and was a close witness of important political development in the inland and abroad during the most stormy days of the Ottoman history.

The life of the Pasha, as every patriot, was full of challenges, though he was assigned with important duties like the Parliament Representant of Amasya. He was arrested in 1900 due to a political event he was involved with a group of intellectuals when he was a lieutenant colonel.

İsmail Hakkı Pasha, who was arrested by an operation of the special surveillant organization and specially questioned in Yıldız Palace, was judged by special (!) authorized judges and was sentenced to prison and expelled to Rhodes. After having served his sentence here for a while, he ran away in an adventurous way from Rhodes and set over to Egypt first and then to Europe. He was in the centre of the opposition movements in Europe with Mahmud Celaleddin Pasha, the father of Prince Salahaddin. He came back to the motherland after the declaration of the 2nd Constitutionalism and took his place in the Ottoman Parliament as the Representant of Amasya.

In this book, constituting the first part of the memories of İsmail Hakkı Pasha, written in detail and in a fluent style, are the Yıldız Courts introduced in detail. An attentive reader will easily catch the similarities between these courts and the special authorized courts (SAC) of today.

By the way, we have to emphasize that Orhan Sakin, who has prepared the book for publication, was very successful and has transmitted the memories of İsmail Hakkı Pasha in a very fluent language into present Turkish.





ABD'de
YÜKSEK LİSANS
DOKTORA
DOKTORA TEZİ ARAŞTIRMA
BURSLARI*



Bilgi: www.fulbright.org.tr

Online Başvuru: <https://apply.embark.com/student/fulbright/international/20/>

Sorularınız için: advising@fulbright.org.tr

Ankara Merkez: (0312) 427 13 60 **İstanbul İrtibat Ofisi:** (0212) 244 11 05

***Burslar 2014-2015 Akademik Yılı için geçerlidir.**

<http://www.facebook.com/FulbrightTürkiye>



<http://twitter.com/FulbrightTurkey>

Trevor Findlay;

Avustralyalı akademisyen Trevor Findlay, Melbourne Üniversitesi Siyaset Bilimi bölümünden aldığı lisans eğitiminden sonra, Australian National University (ANU) Uluslararası İlişkiler Bölümünde yüksek lisans ve doktorasını yapmıştır. Dr. Findlay, 13 yıla yakın bir süre Avustralya diplomatik servisi altında Tokyo, Mexico City ve Cenevre gibi önemli merkezlerde çalışmıştır. Bu çalışmalar farklı üniversite ve araştırma merkezlerde yaptığı akademik çalışmalara yön vermiştir. ANU Barış Araştırma Merkezi ve Stockholm Uluslararası Barış Araştırma Merkezindeki görevlendirilmesini takiben, 1998 – 2005 arası Londra merkezli “Verification Research, Training and Information Centre” (VERTIC) yöneticiliğini yapmıştır. 2005 yılı itibarıyla de 2012 yılına kadar sürecek olan “Canadian Centre for Treaty Compliance” (CCTC) yöneticiliğini üstlenmiştir. Bu süre zarfında, akademik çalışmalarını Waterloo, Ontario’da “Centre for International Governance Innovation” (CIGI)’da Senior Fellow (kıdemli akademi üyesi) olarak devam ettirmiştir. Dr. Findlay, şu anda Harvard Kennedy School’a bağlı olan Belfer Center for Science and International Affairs “Uluslararası Güvenlik Programı Atom Yönetimi” (International Security Program and Managing the Atom Project) başlıklı projeyi yürütmektedir. 2013 yılında, Birleşmiş Milletler Genel Sekreterliği bünyesindeki “Silahsızlanma” konusunda Danışma Kurulu’na seçilmiştir (Advisory Board on Disarmament Matters).

27 Mart 2014 tarihinde İstanbul Aydın Üniversitesi’nde “Irak ve İran Örneğinde Küresel Nükleer Yönetişim” başlıklı bir konferans veren Findlay’e birkaç soru sorma şansını elde ettik.



Trevor Findlay

Dr. Findlay has a BA Honours degree from the University of Melbourne in political science and a Masters degree and PhD in international relations from the Australian National University (ANU). Dr Findlay spent thirteen years in the Australian diplomatic service, with postings in Tokyo, Mexico City and Geneva. This was followed by several academic appointments at the Peace Research Centre at the ANU and four years at the Stockholm International Peace Research Institute. From 1998 to early 2005 he was Executive Director of the London-based Verification Research, Training and Information Centre. Following his professorial appointment at Carleton in 2005, Dr. Findlay became director of the Canadian Centre for Treaty Compliance (CCTC) at NPSIA until 2012. During that time he was also a Senior Fellow at the Centre for International Governance Innovation (CIGI) in Waterloo, Ontario. Currently Dr. Findlay is a joint Fellow with the International Security Program and Managing the Atom Project at the Belfer Center for Science and International Affairs, Harvard Kennedy School, Harvard University. In 2013 he was appointed to the UN Secretary-General’s Advisory Board on Disarmament Matters. We had the opportunity to ask Findlay, who has held a conference with the topic “Global Nuclear Approach at the Samples of Iraq and Iran” at Istanbul Aydın University on March 27th 2014, a couple of questions.

Dr. Findlay, konuşmanızda da önem arz eden International Atomic Energy Agency (IAEA)'den; bu kurumun öneminden ve işlevinden bahsedebilir misiniz?

IAEA, 1957 yılında nükleer enerjinin ve kaynaklarının barışçı amaçlarla kullanılmasını teşvik etmek amacıyla kurulmuş bir organizasyondur. Kurum özellikle nükleer silahlanma konusunda hassasiyet taşımaktadır. Birleşmiş Milletler'den bağımsız bir şekilde kurulmasına rağmen, Birleşmiş Milletler Genel Kurul'una ve Güvenlik Konseyi'ne raporlar sunmaktadır. Global bir nükleer yönetim oluşturma amacıyla kurulmuş olan IAEA, uluslararası camiaya bölgesel veya küresel, geçerli ve güvenilir "Nükleer Denetim Anlaşmaları" sağlamakta ve ülkelerin Nükleer Programları arasında ortak terimler, tanımlar ve maddeler oluşturarak konu ile ilgili bir birlik sağlama amacındadır.

Peki IAEA'nin, Irak ve İran konularında duruşu nedir?

Her ne kadar iki Irak ve İran'da gizli bir nükleer programın varlığı belirlenmiş olsa da, bu iki ülkenin bu konudaki duruşları çok farklıdır. Irak zaten IAEA tarafından da doğrulanan bir Nükleer Programın varlığını bildirmişti fakat 1991 Körfez Savaşı'ndan sonra Irak'a ait gizli bir nükleer program daha olduğu keşfedildi. Bu tarihten sonra da IAEA, Irak Hareket Takımı kurularak bu nükleer program dahilindeki araçlar ve kaynaklar yok edilmeye başladı. İran ise yine Irak gibi IAEA denetiminde olmasına rağmen ülkenin tüm bölgeleri tam olarak kontrol altında değildi. 2003 yılında İran Muhafız Örgütü Amerika temsilciliğinde İran'a ait gizli bir nükleer program olduğu kabul edildi. İran'ın da bilgiyi doğrulamasıyla IAEA denetim mekanizmalarını kullanarak daha etkin bir politika sürdürmeye başladı. Durumu Birleşmiş Milletler Güvenlik Konseyi'ne taşıdı ve 2006 yılı itibarıyla Birleşmiş Milletler yaptırımları da İran konusunda etkin olmaya başladı. 2010 yılında Türkiye ve Brezilya gibi önemli ülkeler de "Nuclear Swap Deal" adı altında bir anlaşma ile sürece dahil oldular.

İran ve Irak IAEA'nin etkin olduğu belirli ülkelerden önemlileri arasında fakat nükleer programlar ile ilgili asıl önemli olan IAEA'nin ek protokollerine (Additional Protocols) tüm devletlerin dahil olması ve nükleer silahsızlanma ile mücadelede küresel bir işbirliği sağlayabilmek. ■

Dr. Findlay, can you tell us something about the importance and the function of the International Atomic Energy Agency (IAEA) which you had attached importance to in your speech, too?

The IAEA is an organization founded in 1957 in order to incent the utilization of nuclear energy and its sources for peaceful purposes. The institution is particularly sensitive on nuclear armament. It presents reports to the United Nations General Assembly and the Security Council though it was founded independent from the United Nations. The IAEA, founded in order to establish a global nuclear management, provides the international community regional or global, valid and reliable "Nuclear Audit Agreements" and aims to achieve a unity regarding the issue between the Nuclear Programs of the countries by establishing common terms, definitions and articles.

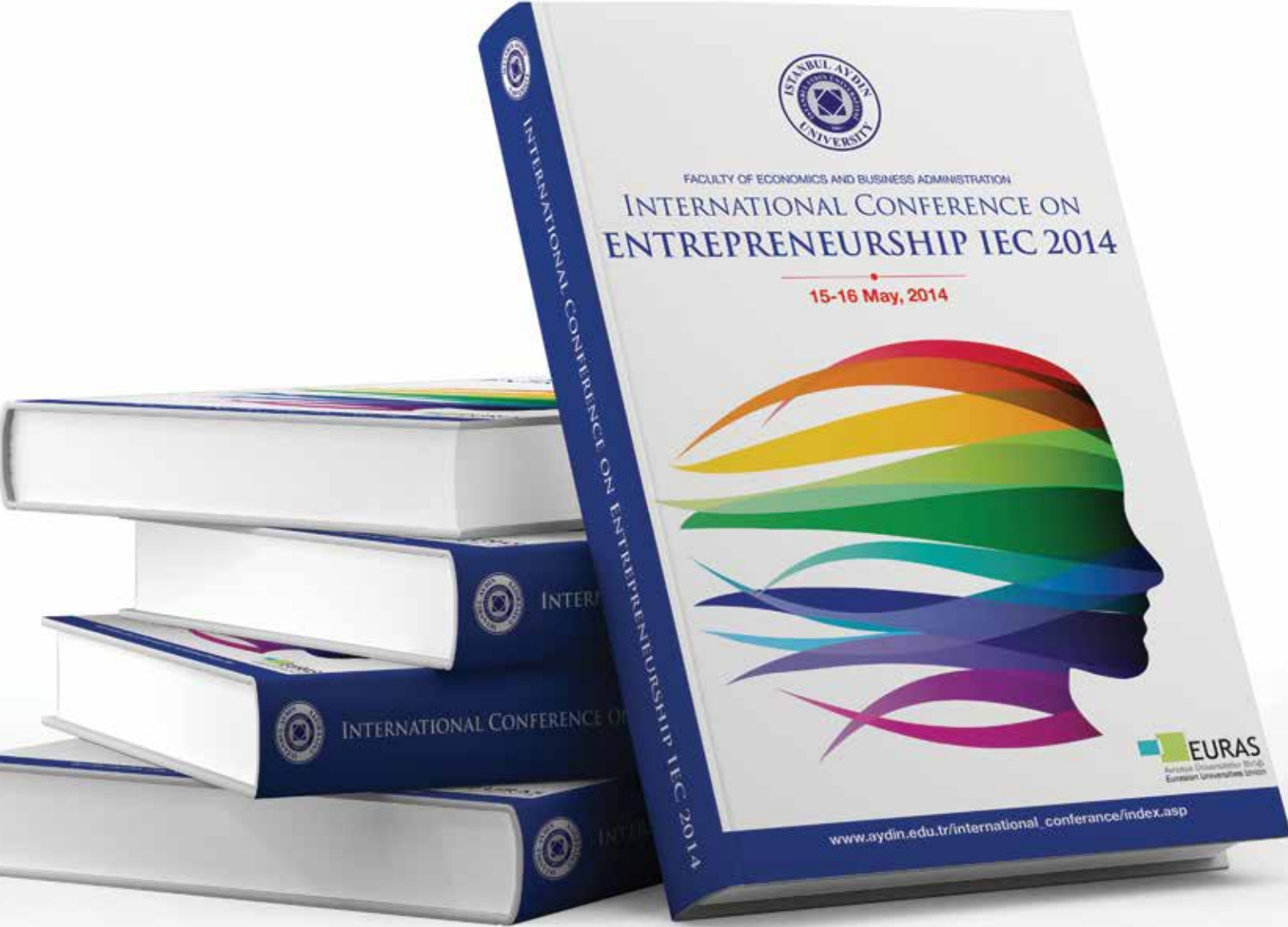
Well, what is the position of the IAEA regarding Iraq and Iran?

Whilst the existence of a secret nuclear program is determined in Iraq and Iran, the positions of both countries on this issue are very different. Iraq had already notified the existence of a Nuclear Program, validated by the IAEA, but it is discovered after the Gulf War in 1991 that there is another secret nuclear program in Iraq. After that is the Iraq Action Team is created by the IAEA and it is started to liquidate the tools and sources within the scope of the nuclear program. And though Iran was under IAEA audit like Iraq, not all of the regions of the country were fully under control. The existence of a secret nuclear program in Iran is accepted in 2003 in the US Representation of the Iranian Opposition Organization. And the IAEA started to conduct a more efficient policy upon the confirmation of this information by Iran by utilizing its audit mechanisms. It has carried the situation to the United Nations Security Council and the sanctions of the United Nations started to be effective on Iran as of 2006. Important countries like Turkey and Brazil are included into the process by an agreement called the "Nuclear Swap Deal" in 2010.

Iran and Iraq are among the important of the definite countries in which the IAEA is efficient, but the bottom line is the inclusion of all countries into the Additional Protocols of the IAEA and to achieve a global cooperation on nuclear disarmament and fight. ■



"Geleceği aydınlatan yayınlar"



Bilgi ve kitaplardan edinmek için
web@aydin.edu.tr
info@aydin.edu.tr