

BORSA İSTANBUL

WINTER/KIŞ 2015 | ISSUE / SAYI 04 | PUBLICATION OF BORSA İSTANBUL COMPLIMENTARY COPY / BORSA İSTANBUL YAYINIDIR - ÜCRETSİZDİR

MAGAZINE

A NEW MEETING POINT
FOR THE INVESTOR AND
THE ENTREPRENEUR

BORSA İSTANBUL
PRIVATE MARKET

GİRİŞİMCİ İLE
YATIRIMCININ YENİ
BULUŞMA NOKTASI

BORSA İSTANBUL
ÖZEL PAZAR

NEW PERFORMANCE
CRITERION

BIST SUSTAINABILITY
INDEX

YENİ PERFORMANS KRİTERİ

BIST
SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK
ENDEKSİ



BORSA
İSTANBUL

HAYATINDA SINIRLARA YER VERMEYENLER İÇİN





Havalimanında Sınırsız Ayrıcalıklar Kulübü
TAV Passport Edition

- Sınırsız ve ücretsiz otopark & vale
- Sınırsız yurtiçi ve yurtdışı lounge kullanımı
- Sınırsız transfer
- Havalimanında kişiye özel asistanlık hizmeti
- Havalimanlarında özel girişler
- Hızlı pasaport ve güvenlik geçişleri
- Business check-in
- Havalimanı içi özel ring aracı
- Duty Free'de indirim ve özel kasa
- Havalimanı restoranlarında indirim
- Türkiye'de özel fiyatlı araç kiralama
- Havalimanı otelde konaklama ve daha birçok ayrıcalık...



DR. M. İBRAHİM TURHAN
Yönetim Kurulu Başkanı ve Genel Müdür
Chairman & CEO

THE INITIATIVES WHICH CONTRIBUTE TO THE COMPETITIVE POWER OF THE TURKISH CAPITAL MARKETS

TÜRKİYE SERMAYE PİYASALARININ REKABET GÜCÜNE KATKI SAĞLAYAN GİRİŞİMLER

Borsa İstanbul has left behind a year during which we realized important projects including the renewal of the technological infrastructure, extending our product portfolio, and strengthening Borsa İstanbul's visibility on the international platform. During the last year, we have engaged in some pioneering acts. In our new issue, we continue to share with you these initiatives which contribute to the competitive power of the Turkish capital markets.

Last November, we launched the Private Market, which is a platform that aims to bring together entrepreneurs and investors in long term partnerships in order to provide the financing and liquidity they need. The Private Market offers companies the opportunity to raise finance without going public while allowing company partners to sell their shares, and investors to liquidate their investments. The platform provides these services over a single platform, and as such, it is the world's first private market to be created by a securities exchange from scratch. In consideration of the fact that in developing countries including Turkey, small and medium sized companies constitute 95% of all businesses, and the private sector provides 60% of the total employment, this step is even more important. In addition to the contribution it will make to the development of our capital markets, the Private Market will support the realization of business ideas and growth of commercial enterprises, and therefore sustainable economic growth. Turkish Exporters' Assembly awarded Borsa İstanbul Private Market as "The Most Innovative Initiative of the Year", which indicates that our efforts are appreciated in the private sector.

In addition to establishing the platforms needed for access to the required funds, which is the most important problem of entrepreneurs, we contribute to innovative activities. Within this framework, the Finance Technopark, which is a joint project of Borsa İstanbul and Boğaziçi University, will contribute to the Turkish financial sector in terms of research and development and innovation, and is preparing to develop software products, information technology services and information systems products for the financial markets. With its theme

Borsa İstanbul olarak teknolojik altyapının yenilenmesini, ürün portföyümüzün genişletilmesini ve Borsamızın uluslararası alanda görünürlüğünün artırılmasını da içeren birçok konuda önemli projelere imza attığımız bir yılı daha geride bıraktık. Bu zaman dilimi bazı ilklerin de yaşandığı bir dönem oldu. Yeni sayımızda Türkiye sermaye piyasalarının rekabet gücüne katkı sağlayan bu girişimleri sizinle paylaşmaya devam ediyoruz.

Kasım ayında Borsa İstanbul bünyesinde girişimciler ile yatırımcıları uzun vadeli ortaklıklar için bir araya getirerek ihtiyaçları olan finansman ve likiditeyi sağlamaya yönelik bir platform olan Özel Pazar'ı devreye aldık. Özel Pazar, şirketlere halka açılmadan finansman bulma, ortak olduğu şirketteki payını satmak isteyen şirket ortaklarına likidite sağlama, yatırımcılara ise yaptıkları yatırımları likidite edilecek alıcıları bulma imkanı verecektir. Gerekli olan hizmetleri tek platform üzerinden sunan platform, tüm bu nitelikleriyle bir borsanın sıfırdan geliştirdiği dünyadaki ilk özel pazar olma özelliği taşıyor. Türkiye'nin de içinde yer aldığı gelişmekte olan ülkelerde, KOBİ'lerin işletmelerin %95'ini oluşturduğu ve özel sektör istihdamının da %60'ını sağladığı düşünüldüğünde bu adım daha da anlamlı hale gelmektedir. Özel Pazar, sermaye piyasalarımızın gelişimine yapacağı katkının yanında ülkemizde inovatif iş fikirlerinin hayata geçirilmesine ve ticari girişimlerin yeşermesine, dolayısıyla sürdürülebilir ekonomik büyümeye de destek olacaktır. Türkiye İhracatçılar Meclisi tarafından Borsa İstanbul Özel Pazar'a verilen 'Yılın En İnovatif Girişimi' ödülü çabalarımızın özel sektörde karşılık bulduğunun en belirgin işareti olmuştur.

Girişimcilerin en büyük sorunu olan gerekli fonlara ulaşım konusunda ihtiyaç duyulan platformları oluşturmanın yanında farklı programlar altında inovatif faaliyetlere de katkı veriyoruz. Bu kapsamda, Borsa İstanbul ve Boğaziçi Üniversitesi işbirliği ile Türkiye'de finans sektörüne Ar-Ge ve inovasyon katkısı yapacak Finans Teknopark projesi, finans piyasalarında gereksinim duyulan yazılım ürünleri, bilgi teknolojileri hizmetleri ve bilişim teknolojileri ürünleri geliştirmeye hazırlanıyor. Finans temasına odaklı yapısı ile ülkemizde bir ilk olma özelliğini taşıyan teknopark ile öncelikle

“finance”, the technopark is a first in Turkey and will play a leading role in making İstanbul a center developing finance technologies that the city needs on its path to become an international financial center, and then converting Turkey into a center exporting finance technologies to its region.

Borsa İstanbul also continues its efforts to become the region's center of attraction for interest-free financing which has gained significant popularity during the post-crisis period. An important step in this regard was the launch of lease certificates in 2012. The World Bank Global Islamic Finance Development Center, the World Bank's only representation office on Islamic finance, was established in Borsa İstanbul's campus on October 30, 2013 and started operating in 2014, which means the manifestation of Turkey's great potential in the sector by international institutions. Finally, introduction of lease certificates worth of US\$ 6.05 billion issued by the Islamic Development Bank is a milestone in making our market an international center in this area.

Since its establishment, Borsa İstanbul has mobilized savings through the financial instruments offered to investors, and supporting companies to gain access to funds for growth. While working for the development of our capital markets and Turkey, we know that we have a very important mission of improving the awareness on corporate social responsibility and of encouraging companies. In consideration of the fact that sustainable growth is possible only through adopting the best international practices on environmental, social and governance issues, we have intensified our efforts in this regard. Within this framework, we started calculating BIST Sustainability Index, which consists of 15 companies evaluated on the basis of international sustainability criteria. We believe that the Index will enhance the understanding, knowledge and practices on sustainability.

In each issue, we are excited to share with you the steps of the great transformation that Borsa İstanbul is going through. We will continue to realize projects that will carry our financial markets further.

Sincerely

İstanbul'un uluslararası bir finans merkezi olma yolunda finans sektörünün ihtiyaç duyduğu finans teknolojilerini geliştiren bir merkez olmasında, ardından da Türkiye'nin bölgesinde finans teknolojileri ihraç eden bir merkeze dönüşmesinde öncü rol oynayacaktır.

Borsa İstanbul küresel kriz sonrasında dünya çapında yükselişe geçen faizsiz finans alanında bölgenin cazibe merkezi olmak için de çalışmalarını sürdürmektedir. 2012 yılında kira sertifikalarının piyasamızda işlem görmeye başlaması bu alanda atılan en önemli adımlardan birini oluşturmaktadır. Dünya Bankası'nın İslami finans alanındaki ilk ve tek temsilciliği olan Dünya Bankası Küresel İslami Finans Geliştirme Merkezi'nin 30 Ekim 2013 tarihinde Borsa İstanbul yerleşkesinde kurulması ve 2014 yılında faaliyete geçmesi ise Türkiye'nin sektörde sahip olduğu büyük potansiyelin uluslararası kuruluşlarca tescili anlamına gelmektedir. Son olarak, İslam Kalkınma Bankası'nın ihraç ettiği 6,05 milyar ABD Doları tutarındaki kira sertifikalarının Kasım ayı sonunda Borsa İstanbul platformlarında işleme açılması, piyasamızın bu alanda uluslararası bir merkez haline gelmesinde bir kilometre taşı olacaktır.

Borsa olarak kurulduğumuz ilk günden bu yana yatırımcılara sunduğumuz finansal araçlarla tasarruflara hareket kazandırıyor, şirketlerimize büyümeleri için gerekli fonlara ulaşmaları noktasında destek veriyoruz. Sermaye piyasalarımız ve ülke ekonomimizin gelişimi için çalışırken Borsa İstanbul olarak sürdürülebilirlik ve kurumsal sosyal sorumluluk konularında farkındalığı arttırmak ve şirketlerimizi teşvik etmek gibi çok önemli bir misyona sahip olduğumuzu da biliyoruz. Sürdürülebilir bir büyümenin ancak çevresel, sosyal, kurumsal yönetim alanlarında uluslararası en iyi uygulamaları benimsemekten geçtiği düşüncesiyle bu yöndeki çalışmalarımızı yoğunlaştırdık. Bu kapsamda, uluslararası sürdürülebilirlik

kriterlerine göre değerlemeye tabi tutularak belirlenmiş 15 şirketimizden oluşan BIST Sürdürülebilirlik Endeksi'ni yayınlamaya başladık. Endeksin Türkiye'de ve özellikle Borsa İstanbul şirketleri arasında sürdürülebilirlik konusundaki anlayış, bilgi ve uygulamaları arttıracığına inanıyoruz.

Her sayımızda sizlerle Borsa İstanbul'da yaşanan büyük dönüşümün adımlarını paylaşmanın heyecanını yaşıyoruz. 2015 yılında da finansal piyasalarımızı daha ileri noktalara taşıyacak projelere imza atmaya devam edeceğiz.

Saygılarımla

**BORSA İSTANBUL PRIVATE
MARKET IS THE WORLD'S
FIRST PRIVATE MARKET
TO BE CREATED BY A
SECURITIES EXCHANGE
FROM SCRATCH.**

**BORSA İSTANBUL ÖZEL
PAZAR, BİR BORSANIN
SIFIRDAN GELİŞTİRDİĞİ
DÜNYADAKİ İLK ÖZEL PAZAR
OLMA ÖZELLİĞİ TAŞIYOR.**

32

A NEW MEETING POINT FOR THE INVESTOR AND THE ENTREPRENEUR: BORSA İSTANBUL PRIVATE MARKET**GİRİŞİMCİ İLE YATIRIMCININ YENİ BULUŞMA NOKTASI: BORSA İSTANBUL ÖZEL PAZAR**

The Private Market of Borsa İstanbul, which is the first comprehensive private company market in the world established by a stock exchange to the full extent in order to overcome the financial difficulties, to bring to life the entrepreneurship that has found an expression in the value chain of the "Ahi" Order, which developed and took root in a process going back to 9 millennia in Turkey, and to tap and mobilize the dormant potential, enables the entrepreneurs and investors to meet on a new platform.

Borsa İstanbul'un, finansal zorlukları aşmak ve Türkiye'de 9 bin yıllık tarihsel süreç içerisinde gelişmiş, kök salmış Ahilik teşkilatıyla bir değerler zincirinde kendini ifade etmiş girişimciliği hayata geçirmek, potansiyeli aktive etmek için başlattığı ve dünyada bir borsanın sıfırdan kurduğu ilk geniş kapsamlı özel şirket pazarı, "Borsa İstanbul Özel Pazar" girişimcilerle yatırımcıları yepyeni bir platformda buluşturuyor.



07

BORSA İSTANBUL PRIVATE MARKET AWARDED AS THE MOST INNOVATIVE ENTERPRISE OF THE YEAR

BORSA İSTANBUL ÖZEL PAZAR'A "YILIN EN İNOVATİF GİRİŞİMİ" ÖDÜLÜ



10

EUROPEAN BUSINESS ANGELS INVESTMENT FORUM WAS HELD WITH THE COOPERATION OF BORSA İSTANBUL

AVRUPA MELEK YATIRIM FORUMU BORSA İSTANBUL İŞBİRLİĞİYLE DÜZENLENDİ



18

5 QUESTIONS... 5 ANSWERS...

5 SORU... 5 CEVAP...



08

BORSA İSTANBUL'S GONG RANG FOR 6.05 BILLION DOLLARS WORTH OF SUKUK

GONG 6,05 MİLYAR DOLARLIK SUKUK İÇİN ÇALDI



26

CARREFOURSA HAS BEEN "RELEASED" AND NOW IT'S TIME TO RALLY
CARREFOURSA "TABURCU" OLDU ŞİMDİ NEKAHET DÖNEMİNDE

The new goal of Mehmet Nane, who took Carrefoursa to a profitable position in only one year, is to make sure that the changes stick.

Başına geçtiği Carrefoursa'yı bir yılda kâra geçiren Mehmet Nane'nin yeni hedefi yapılan değişikliklerin kalıcı olmasını sağlamaktır.

42

NEW PERFORMANCE CRITERION: BIST SUSTAINABILITY INDEX YENİ PERFORMANS KRİTERİ: BIST SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK ENDEKSİ

Borsa İstanbul started to calculate Sustainability Index, which provides a benchmark to establish performance in environmental and corporate governance performance of companies.



Borsa İstanbul, şirketlerin çevre ve kurumsal yönetim alanındaki performanslarını ortaya koyan bir benchmark oluşturan Sürdürülebilirlik Endeksi'ni hesaplamaya başladı.

58



THE BEST METHOD FOR REAL ESTATE INVESTMENTS: MORTGAGE

GAYRİMENKUL
YATIRIMLARI İÇİN EN İYİ
YÖNTEM: MORTGAGE

64



THEORY MEETS PRACTICE IN FINANCE TECHNOPARK

TEORİ İLE PRATİK
FİNANS TEKNOLOJİ PARKI'NA
BULUŞTU

74

THE WORLD VIEWS TURKEY THROUGH TURKISH EXPORTERS' ASSEMBLY

TÜRKİYE'NİN DÜNYAYA
AÇILAN YÜZÜ: TÜRKİYE
İHRACATÇILAR MECLİSİ



78



TURKISH EXPORTERS' ASSEMBLY PRESIDENT MEHMET BÜYÜKEKŞİ: "TURKISH ECONOMY CONTINUES TO GROW WITH THE CONTRIBUTION OF EXPORT"

TİM BAŞKANI MEHMET BÜYÜKEKŞİ: "TÜRKİYE EKONOMİSİ
İHRACATIN KATKISIYLA BÜYÜMEYE DEVAM EDİYOR"



52

KARDEMİR IS READY FOR BIG PROJECTS KARDEMİR BÜYÜK PROJELER İÇİN HAZIR

Having realized its capacity increase oriented investments, Kardemir has turned its focus on to the Filyos Project, the century old vision of Turkey.

Kapasite artırımına yönelik yatırımlarını hayata geçiren Kardemir gözünü Türkiye'nin 100 yıllık hayali Filyos Projesi'ne çevirdi.

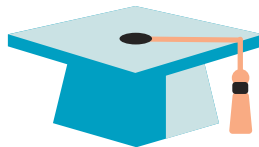
86

FORMULA FOR SUCCESS: INVESTING IN PEOPLE

BAŞARININ FORMÜLÜ:
İNSANA YATIRIM

Borsa İstanbul continues to take on projects that will strengthen its status as an employer brand.

Borsa İstanbul, işveren markası konumunu güçlendirecek projelere devam ediyor.



MANAGEMENT / YÖNETİM



CHAIRMAN
On behalf of
Borsa İstanbul A.Ş.

İMTİYAZ SAHİBİ
Borsa İstanbul A.Ş. ADINA
Dr. M. İbrahim TURHAN

EDITOR IN CHIEF
GENEL YAYIN YÖNETMENİ
Hüseyin ZAFER

EDITORIAL DIRECTOR
YAYINLAR DİREKTÖRÜ (Sorumlu)
Uğur BATI

EDITORIAL BOARD
YAYIN KURULU
Çetin Ali DÖNMEZ
Erk HACIHASANOGU
Sertac Fuad KARAAĞAOĞLU
Muammer ÇAKIR
Murat MAZIBAŞ
Bülent OKTAY
Nihat GÜMÜŞ
Murat OKTAY
Şahla Baygöl ÖZPINAR
Mahmut AYDOĞMUŞ
Demet DOLTAŞ
Emel PINHAS

CONTACT

İLETİŞİM

Borsa İstanbul A.Ş., Reşitpaşa Mahallesi,
Tuncay Artun Caddesi, Emirgan, 34467
İstanbul - TÜRKİYE
Tel: +90 212 298 21 00
Fax / Faks: +90 212 298 25 00
www.borsaistanbul.com
www.facebook.com/borsaistanbul
twitter.com/borsaistanbul
www.borsaistanbulmagazine.com

INFOMAG

YAYINCILIK

PUBLICATION MANAGEMENT

YAYIN YÖNETİM

DIRECTOR / DİREKTÖR
Emin GÖRGÜN

PUBLICATIONS COORDINATOR
YAYINLAR KOORDİNATÖRÜ
Aynur ŞENOL ALTUN

MANAGING EDITOR OF ECONOMIC PUBLICATIONS

EKONOMİ YAYINLARI
YÖNETİCİ EDITÖRÜ
Nesrin KOÇASLAN

ECONOMY EDITORS
EKONOMİ EDITÖRLERİ
Erkan YAVUZ
Cenk SARIOĞLU
Simgenur GÜDEBERK

ART DIRECTOR

ART DİREKTÖR
Sertan VURAL

GRAPHIC DESIGNER

GRAFIK TASARIM
Seval YARAR

PHOTO EDITOR

FOTOĞRAF EDITÖRÜ
Şeref YILMAZ

CONTRIBUTORS

KATKIDA BULUNANLAR
Gürcan ÖZTÜRK

İNFOMAG REKLAM VE ÖZEL DERGİ
YAYINCILIĞI HİZMETLERİ TİC.A.Ş.
Ebulula Mardin Cad 4. Gazeteciler Sitesi
No: 97 Levent - Beşiktaş / İstanbul

PRINTING / BASKI

Elma Basım
Halkalı Cad. No: 164
B-4 Blok Sefaköy
Küçükçekmece / İSTANBUL
Tel: (0212) 697 30 30

PUBLICATION TYPE / YAYIN TÜRÜ

Kurumsal İletişim Dergisi
Yerel, Süreli, 3 Aylık

PUBLICATION LANGUAGE / YAYIN DİLİ

English / Turkish
İngilizce / Türkçe

CONTACT / İLETİŞİM

info@infomag.com.tr
www.infomagayayincilik.com



BU KIŞ MERCURE VE NOVOTEL'LERDE KONAKLAMAK **%30** AVANTAJLI

İstanbul, Trabzon, Gaziantep ve Kayseri'deki Mercure ve Novotel'lerde 28 Şubat 2015'e kadar rezervasyonunuzu yaptırın, % 30 indirimli konaklama avantajından yararlanın.

Gaziantep'te Bakırcılar Çarşısı, Trabzon'da Sümela Manastırı, Kayseri'de yüzyıllara tanıklık etmiş Kapadokya ve her köşesi tarih kokan İstanbul'u Accor Otellerinde indirimli konaklayarak keşfedebilirsiniz.



**BORSA İSTANBUL
SUPPORTS EDUCATION**
BORSA İSTANBUL'DAN
EĞİTİME DESTEK

12



**ENTREPRENEURSHIP
WAS DISCUSSED**
GİRİŞİMCİLİK
KONUŞULDU

13



BORSA İSTANBUL PRIVATE MARKET AWARDED AS THE MOST INNOVATIVE ENTERPRISE OF THE YEAR

In the 3rd annual Turkey Innovation Week, organized by Turkish Exporters' Assembly (TİM) with support of the Ministry of Economy of the Turkish Republic, the "Most Innovative Enterprise of the Year" award, granted to the Borsa İstanbul Private Market Platform, was handed to İbrahim M. Turhan, PhD, Borsa İstanbul Chairman & CEO by Prof. Dr. Ahmet Davutoğlu, the Prime Minister of Turkey.

İbrahim M. Turhan, PhD, Borsa İstanbul Chairman & CEO provided explanations regarding the Private Market. Turhan indicated that the purpose behind establishment of the Private Market has been to bring together the parties seeking funds in order to turn innovative ideas and new initiatives into investment and employment opportunities with the investors considering bringing such initiatives or ideas to life. Turhan added; "The first meeting of such intentions was to happen under suitable conditions. To serve this purpose, we attempted to create a web-based corporate infrastructure mechanism with membership that would make it possible to merge new ventures as well as the rising ones, in other words, the ones getting ready for a public offering, while providing investors with ease of access to this platform."

BORSA İSTANBUL ÖZEL PAZAR'A "YILIN EN İNOVATİF GİRİŞİMİ" ÖDÜLÜ

Türkiye İhracatçılar Meclisi (TİM) tarafından T.C. Ekonomi Bakanlığı'nın desteğiyle bu yıl üçüncüsü düzenlenen Türkiye İnovasyon Haftası'nda "Yılın En İnovatif Girişimi" ödülüne layık görülen Borsa İstanbul Özel Pazar'ın ödülünü, Borsa İstanbul Yönetim Kurulu Başkanı ve Genel Müdürü Dr. M. İbrahim Turhan, T. C. Başbakanı Prof. Dr. Ahmet Davutoğlu'nun elinden aldı.

Borsa İstanbul Yönetim Kurulu Başkanı ve Genel Müdürü Dr. M. İbrahim Turhan, ödül töreninde Özel Pazar'a ilişkin açıklamalarda bulundu. Özel Pazar'ı yeni girişimleri ya da parlak fikirleri yatırıma veya istihdama dönüştürmek için finansman arayanlarla, bu girişim veya fikirleri hayata geçirmek adına kafa-sında soru işaretleri bulunan yatırımcıları doğru bir şekilde buluşturmak amacıyla kurduklarını belirten Turhan, "İlk buluşma uygun bir şekilde olmalıydı. Bunun için de hem yeni girişimlerimizin hem de yükselen girişimlerimizin, yani halka arza hazırlanan şirketlerin bir araya gelebileceği, yatırımcıların da onlara buradan rahatlıkla ulaşabileceği web tabanlı ve üyelik esasına dayanan kurumsal alt yapı mekanizması üretmeye çalıştık" dedi.

BORSA İSTANBUL'S GONG RANG FOR ISLAMIC DEVELOPMENT BANK'S SUKUK WORTH OF US\$ 6.05 BILLION



**BORSA
İSTANBUL'UN
GONGU 6,05
MİLYAR DOLARLIK
İSLAM KALKINMA
BANKASI SUKUKU
İÇİN ÇALDI**

For the first time in its history, Borsa İstanbul introduced the sukuk (lease certificates) of an international financial institution for trading on its Debt Securities Outright Purchases and Sales Market, to be traded among qualified investors. The sukuk from IDB provided significant contribution towards İstanbul International Financial Center. In the gong ceremony organized for the occasion Vahdettin Ertaş, PhD, Chairman of Capital Markets Board (CMB), İbrahim M. Turhan, PhD, Borsa İstanbul Chairman & CEO and Dr. Ahmad Mohamed Ali Al Madani, President of Islamic Development Bank (IDB) were present.

WE HAVE GREAT POTENTIAL IN INTEREST FREE FINANCIAL PRODUCTS

In his speech during the gong ceremony, Vahdettin Ertaş, PhD, Chairman of the CMB, commented on how the legal infrastructure of the markets has been fully reorganized with the new Capital Markets Law and added that; "The existing regulatory infrastructure we created is one of the most advanced systems in the world." Ertaş stated that the interest free financial instruments are well

İlk defa uluslararası bir finans kuruluşunun sukukunu (kira sertifikaları) Borçlanma Araçları Piyasası Kesin Alım Satım Pazarı'nda nitelikli yatırımcılar arasında alım satım işlemlerine açan Borsa İstanbul, İstanbul'un uluslararası finans merkezi olma hedefine önemli bir katkı sağladı. Borsa İstanbul'da sukukun işleme açılması dolayısıyla düzenlenen gong törenine, Sermaye Piyasası Kurulu (SPK) Başkanı Dr. Vahdettin Ertaş, Borsa İstanbul Yönetim Kurulu Başkanı ve Genel Müdürü Dr. M. İbrahim Turhan ve İslam Kalkınma Bankası Başkanı (IDB) Dr. Ahmad Mohamed Ali Al Madani katıldı.

FAİZSİZ FINANS ÜRÜNLERİNDE POTANSİYELİMİZ YÜKSEK

Gong töreninde bir konuşma yapan Sermaye Piyasası Kurulu (SPK) Başkanı Dr. Vahdettin Ertaş, yeni Sermaye Piyasası Kanunu ile piyasalarının hukuki altyapısını baştan aşağı yenilediklerini belirterek, "Oluşturduğumuz mevcut düzenleme altyapısı dünyanın en gelişmiş sistemlerinden biridir" dedi. Alternatif finansman kaynakları arasında öne çıkan ürünlerden birinin de faizsiz finansal araçlar olduğunu söyleyen Ertaş, Türkiye'nin faizsiz finans ürünleri merkezi olmak için gerekli bölgesel avantajlara, arz ve talep tarafında yüksek potansiyele

placed among alternative sources of finance and voiced their belief that Turkey has necessary regional advantages as well as supply-demand potential, to become a center for interest-free financial instruments. Ertaş indicated that they strengthened the supply side by means of the new lease certificates while reinforcing the demand side by means of the pension funds that would only invest in interest-free products. Ertaş added that the size of the issue in lease certificates reached USD 5 billion level and the Sukuk of Islamic Development Bank that will be trading at Borsa İstanbul set a turning point in achieving their objectives.

THE GLOBAL CRISIS ACCELERATED THE DEVELOPMENT OF ISLAMIC FINANCE

In expressing his opinions at the gong ceremony, İbrahim M. Turhan, PhD, Borsa İstanbul Chairman & CEO, commented on the huge step İstanbul has taken towards becoming a financial center as an international lease certificate has been offered for trading for the first time at Borsa İstanbul. İbrahim M. Turhan, PhD, pointed to the fast development of Islamic financial instruments and institutions across the world in the aftermath of the last global crisis and added, the following: "One of the most important reasons for the financial crisis

was the weakening of the supervision, and control relationship between the borrowers and lenders in the market by means of the financial engineering methods created."

İbrahim M. Turhan, PhD, indicated that the share of the lease certificates in the total Islamic Financial Assets is only around 15 percent and added, the following: "On a global scale only 38 million people take advantage of Islamic financial instruments and only 17 percent of the 1800 issued lease certificates are traded in organized markets. I believe trading of these instruments in organized markets with higher volumes is of utmost importance."

In his speech, Dr. Ahmad Mohamed Ali Al Madani, President of Islamic Development Bank (IDB), expressed their determination to further develop Islamic Finance Industry and specifically Islamic Capital Markets by means of having the securities quoted on multiple exchanges.

sahip olduğuna inandıklarını söyledi. Yeni kira sertifikası düzenlemesi ile arz tarafını, sadece faizsiz ürünlere yatırım yapacak emeklilik yatırım fonları ile talep tarafını güçlendirdiklerini ifade eden Ertaş, kira sertifikası ihraç büyüklüğünün yaklaşık 5 milyar ABD Dolarına ulaştığını söyledi. Ertaş, İslam Kalkınma Bankası sukunun Borsa İstanbul'da işlem görmeye başlayacak olmasının da hedefleri için önemli bir dönüm noktası olacağını ifade etti.

KÜRESEL KRİZ İSLAMİ FİNANSIN GELİŞİMİNİ HIZLANDIRDI

Gong töreninde görüşlerini dile getiren Borsa İstanbul Yönetim Kurulu Başkanı ve Genel Müdürü Dr. M. İbrahim Turhan, ilk defa uluslararası bir kira sertifikasının alım-satımına çıkmasıyla İstanbul'un finans merkezi olma hedefine doğru çok önemli bir adım atıldığını belirtti. Son küresel krizden sonra İslami Finans araçlarının ve kurumlarının bütün dünyada hızla gelişme gösterdiğini söyleyen İbrahim

Turhan, "Finansal krizin en önemli sebeplerinden birisi de borçlanan taraf ile borç veren arasındaki doğrudan gözetim, kontrol etme ilişkisinin geliştirilen finansal mühendislik yöntemleriyle zaafa uğratılmış olmasıydı" dedi.

Kira sertifikalarının toplam İslami Finans varlıkları içerisindeki payının henüz sadece yüzde 15'lerde olduğunu kaydeden Dr. M. İbrahim Turhan, "Küresel ölçekte bugün için sadece 38 milyon kişi İslami Finans araçlarından istifade ederken, ihraç edilmiş olan 1800 kira sertifikasının sadece yüzde 17'si organize piyasalarda işlem görüyor. Kira sertifikalarının organize piyasalarda daha fazla işlem görmesinin son derece önemli olduğunu düşünüyorum" dedi.

İslam Kalkınma Bankası Başkanı (IDB) Dr. Ahmad Mohamed Ali Al Madani ise yaptığı konuşmada; menkul kıymetleri birden fazla piyasaya kote etmek suretiyle, İslami Finans endüstrisini ve özellikle İslami Sermaye Piyasalarını geliştirmeye kararlı olduklarını belirtti.





EUROPEAN BUSINESS ANGELS INVESTMENT FORUM WAS HELD WITH THE COOPERATION OF BORSA İSTANBUL

AVRUPA MELEK YATIRIM FORUMU BORSA İSTANBUL İŞBİRLİĞİYLE DÜZENLENDİ

Europe's best SMEs, public authorities, angel investors, venture capital funds, stock exchanges, investors and several other institutions working to facilitate access to finance for entrepreneurs gathered during the Forum organized on December 15-16, 2014 with the cooperation of Business Angels Association Turkey (TBAA), Borsa İstanbul and Forbes I Money Conferences.

It was discussed in the scope of the Forum what to do in order to facilitate the access of the entrepreneurs to financing from startup to early stage investing and how the stock exchanges, in particular, can take a more active role in creating funds entrepreneurs. SEEC – South East Europe Super Founders Entrepreneurship Demo Day was also held in the Forum.

Commenting on the Forum, İbrahim M. Turhan, PhD, Borsa İstanbul Chairman & CEO, stated that Borsa İstanbul supports the efforts towards developing entrepreneurship ecosystem, increasing the number of entrepreneurs and their angel investors, facilitating more employment and innovation, which is why Borsa İstanbul Private Market was established. İbrahim M. Turhan, PhD, noted that they believe the Private Market, which was established for the purpose of bringing the entrepreneurs and investors together for long-term partnerships and providing the financing and liquidity they require, would be instrumental in opening up new horizons for both sides of the table.

TBAA-Melek Yatırımcılar Derneği, Borsa İstanbul ve Forbes I Money konferansları işbirliğiyle 15-16 Aralık 2014 tarihlerinde düzenlenen forumda; Avrupa'nın en iyi KOBİ'leri, Kamu Otoriteleri, Melek Yatırımcıları, Girişim Sermayesi Fonları, Borsa Yönetimleri ve girişimcilerin finansmana ulaşımını kolaylaştırmak için çabalayan tüm kurum ve kuruluşlar bir araya geldi.

Forum kapsamında hem Startup'tan Erken Çıkış Aşaması'na kadar girişimcilerin finansmana ulaşımını kolaylaştırmak için nelerin yapılması gerektiği, hem de özellikle borsaların girişimciler için finansman yaratma konusunda nasıl daha aktif rol alabileceği masaya yatırıldı. Forum'da ayrıca SEEC – Güney Doğu Avrupa Super Founders Girişimcilik Demo Günü de gerçekleştirildi.

Foruma ilişkin değerlendirmede bulunan Borsa İstanbul Yönetim Kurulu Başkanı ve Genel Müdürü Dr. M. İbrahim Turhan, Borsa İstanbul olarak girişimcilik ekosisteminin gelişmesi, bu yolla girişimci ve bunlara yatırım yapan melek yatırımcı sayısının artırılması, ekosistemin büyütülmesi, istihdam ve inovasyon sağlamaya yönelik çalışmalarını desteklediklerini belirterek, bu doğrultuda Özel Pazar adını verdikleri platformu kurduklarını dile getirdi. Dr. M. İbrahim Turhan, girişimcilerle yatırımcıları uzun vadeli ortaklıklar için bir araya getirerek ihtiyaç duyulan finansman ve likiditeyi sağlamaya yönelik olarak kurdukları Özel Pazar'ın masanın her iki tarafında oturanların geleceklelerinin şekillenmesi açısından büyük bir ufuk açacağına inandıklarını belirtti.

THE FOUNDATIONS OF BORSA İSTANBUL FINANCE AND TECHNOLOGY CAMPUS WERE LAID

BORSA İSTANBUL FİNANS VE TEKNOLOJİ YERLEŞKESİ'NİN TEMELİ ATILDI

The foundations of Borsa İstanbul Finance and Technology Campus that will bring Takasbank (İstanbul Settlement and Custody Bank) and MKK (Central Registry Agency) under a single roof were laid by Borsa İstanbul which is one of the leading organizations in İstanbul International Financial Center project. The ground breaking ceremony was held with the participation of the Justice and Development Party Kütahya member of the Parliament and the Grand National Assembly Public Economic Enterprises Commission Chairman Hasan Fehmi Kinay, İbrahim M. Turhan, PhD, Borsa İstanbul Chairman & CEO and Takasbank CEO and MKK Chairman Murat Ulus.

Giving a speech at the ground breaking ceremony, İbrahim M. Turhan, PhD, Borsa İstanbul Chairman & CEO stated that Borsa İstanbul Finance and Technology Campus was on the agenda since 1970s and became critical after the 1999 earthquake. "We have always wanted to attribute a meaning to a renovation since the very beginning of our term of office" Mr. Turhan said and added that they will bring together MKK and Takasbank within this campus and offices will be built for a total of 250 MKK staff and 300 Takasbank staff. Indicating that Primary Data Center opened in May of 2013 is already at full capacity due to excessive demand, Mr. Turhan said "We will build a Secondary Data Center with an area of 3,600 square meters under the A Block in line with the requirement."

İstanbul'un Uluslararası Finans Merkezi olması yolunda öncü kuruluşlarından biri olan Borsa İstanbul, Merkezi Kayıt Kuruluşu (MKK) ve Takasbank'ı tek çatı altında toplayacak olan Borsa İstanbul Finans ve Teknoloji Yerleşkesi'nin temeli atıldı. Temel atma töreni, AK Parti Kütahya Milletvekili ve TBMM KİT Komisyonu Başkanı Hasan Fehmi Kinay, Borsa İstanbul Yönetim Kurulu Başkanı ve Genel Müdürü Dr. M. İbrahim Turhan ile Takasbank Genel Müdürü ve Merkezi Kayıt Kuruluşu Yönetim Kurulu Başkanı Murat Ulus, Borsa İstanbul Yönetim Kurulu Üyeleri ve Genel Müdür Yardımcıları ile Takasbank Genel Müdür Yardımcılarının katılımıyla gerçekleştirildi.

Temel atma töreninde konuşan Borsa İstanbul Yönetim Kurulu Başkanı ve Genel Müdürü Dr. M. İbrahim Turhan sözlerine, Borsa İstanbul Finans ve Teknoloji Yerleşkesinin 1970'lerde gündeme geldiğini, 1999'da yaşanan deprem felaketinin ardından bir zorunluluk haline geldiğini belirterek başladı. "Göreve geldiğimiz tarihten itibaren böyle bir renovasyona anlam yüklemek istedik" diyen Turhan, bu yerleşke içinde MKK ve Takasbank'ı bir araya getireceklerini ve MKK'nın 250, Takasbank'ın da 300 personeli için ofis inşa edileceğini dile getirdi. Geçtiğimiz mayıs ayında açılışı gerçekleştirilen Birinci Veri Merkezi'nin talepler doğrultusunda yetmeyeceğinin tespit edildiğini belirten Turhan, "Bu ihtiyaç doğrultusunda A Blok'un hemen altında 3.600 metrekare alana sahip olacak İkincil Veri Merkezi'ni inşa edeceğiz" dedi.



BORSA İSTANBUL SUPPORTS EDUCATION

BORSA İSTANBUL'DAN EĞİTİME DESTEK

Borsa İstanbul has helped 415 educational institutions to be built thanks to the “EFİKAP Physical Contribution to National Education Project” that started in 1997 for the establishment of 46 schools using “ISE Education Fund” and is now in the process of lending support to two new projects of the Foundation for Children in Need of Protection. Having undertaken to pay a part of the construction costs of Bolluca and Urla Children’s Villages, Borsa İstanbul continues to reinforce its name as an employer brand.

Borsa İstanbul, with the belief that supporting education would accelerate the economic and social development of Turkey, draws attention to corporate social responsibility awareness as an employer that makes associated investments. Borsa İstanbul believes that educated labor force would contribute to the development of capital markets. For this reason, it places great importance on the training and education of its own employees and provides them with opportunities to develop their professional competencies. Borsa İstanbul, which prepares its employees for new responsibilities and new talents by means of the organized training programs, believes that each employee constitutes an important part of the corporate chain and aspires to carry the commitment of its employees to the corporate identity to the highest levels possible.

1997 yılında “İMKB Eğitim Fonu” ile 46 okul yapımı için başlattığı “Ulusal Eğitime Fiziksel Katkı Projesi-EFİKAP” ile 415 eğitim kurumuna hayat vermiş olan Borsa İstanbul, Korunmaya Muhtaç Çocuklar Vakfı’nın iki yeni projesine de destek oluyor. Bolluca ve Urla Çocukköyü tesislerinin inşaat giderlerinin bir bölümünü üstlenen Borsa İstanbul, işveren markası konumunu da güçlendirmeye devam ediyor.

Eğitime yapılacak her türlü katkının Türkiye’nin ekonomik ve sosyal gelişimine ivme kazandıracağını düşünen Borsa İstanbul, bu alandaki yatırımlarıyla işveren olarak kurumsal sosyal sorumluluk bilincine dikkat çekiyor. Bununla birlikte Borsa İstanbul, eğitimli insan gücünün sermaye piyasalarının gelişimine de katkı sağlayacağına inanıyor. Bu yüzden kendi içinde çalışanlarının eğitimine de çok önem veriyor, onlara mesleki yeterliliklerini geliştirme ve yeni yetenekler kazanma olanakları sağlıyor. Düzenlenen eğitim programlarıyla çalışanlarını yeni görevlere hazırlayan Borsa İstanbul, her bir çalışanın kurum zincirinin önemli bir halkası olduğuna inanıyor ve kurum içi bağlılığı en üst seviyeye taşımayı hedefliyor.

415

SCHOOLS /OKUL

NUMBER OF EDUCATIONAL INSTITUTIONS SUPPORTED BY BORSA İSTANBUL WITHIN THE SCOPE OF “EFİKAP PHYSICAL CONTRIBUTION TO NATIONAL EDUCATION PROJECT”.

BORSA İSTANBUL’UN “ULUSAL EĞİTİME FİZİKSEL KATKI PROJESİ-EFİKAP” KAPSAMINDA DESTEK VERDİĞİ EĞİTİM KURUMU SAYISI

650.000

STUDENTS /ÖĞRENCİ

NUMBER OF STUDENTS BENEFITING FROM THE SUPPORT OF BORSA İSTANBUL WITHIN THE SCOPE OF “EFİKAP PHYSICAL CONTRIBUTION TO NATIONAL EDUCATION PROJECT”.

BORSA İSTANBUL’UN “ULUSAL EĞİTİME FİZİKSEL KATKI PROJESİ-EFİKAP” KAPSAMINDAKİ DESTEĞİNDEN YARARLANAN ÖĞRENCİ SAYISI



ENTREPRENEURSHIP WAS DISCUSSED



Borsa İstanbul held an international conference titled “Building Bridges through Entrepreneurship: Turkey’s Rise as a Startup Nation in Regional and Global Perspectives” that was organized in İstanbul with the cooperation of Entrepreneurship and Development Program in the Middle East, jointly with one of the world’s leading universities, the University of California, Berkeley. His Excellency Ali Babacan, Turkish Deputy Prime Minister, Prof. Robert M. Price, Associate Vice-Chancellor of University of California, Berkeley, Prof. Dariush Zahedi, Director of University of California Berkeley Program on Entrepreneurship and Development were in attendance along with many high level invitees. In his speech, Turkish Deputy Prime Minister Mr. Ali Babacan drew attention to the importance of entrepreneurship in overcoming the 2008-2009 crises. İbrahim M. Turhan, PhD, Borsa İstanbul Chairman & CEO expressed the importance they place on the cooperation they have with respected academic institutions such as the University of California, Berkeley and pointed to their desire to render this a long term event; “It is our hope that this conference becomes a routine affair and establishes the foundation for strategic partnerships as well as collaborative efforts.”

GİRİŞİMCİLİK KONUŞULDU

Borsa İstanbul’un dünyanın önde gelen üniversitelerinden California Üniversitesi ve Berkeley Orta Doğu’da Girişimcilik ve Kalkınma Programı işbirliğiyle düzenlediği, “Girişimcilik Yoluyla Köprüler Kurmak: Girişimcilikte Yükselen Ülke Türkiye’ye Bölgesel ve Küresel Bakış” adlı uluslararası konferans İstanbul’da yapıldı. Konferansa T.C. Başbakan Yardımcısı Ali Babacan, California Üniversitesi, Berkeley Rektör Yardımcısı Prof. Robert M. Price, California Üniversitesi, Berkeley Girişimcilik ve Kalkınma Programı Direktörü Prof. Dariush Zahedi ve çok sayıda davetli katıldı. Ali Babacan yaptığı konuşmada, 2008-2009 krizinden sonra krizden çıkış konusunda girişimciliğin önemine dikkat çekti. California Üniversitesi, Berkeley gibi saygın, akademik araştırma ve eğitim kurumlarıyla yapılacak işbirliğini son derece önemsediklerini belirten Dr. M. İbrahim Turhan ise “Umarım bu konferans bundan sonra kalıcı hale gelecek, stratejik ortaklıkların, ortak çalışmaların temelini oluşturacak” diyerek bu işbirliğinin uzun soluklu olacağına işaret etti.



THE LARGEST PUBLIC OFFERING OF THE YEAR AVIVASA

AvivaSA Emeklilik ve Hayat started being traded on Borsa İstanbul on November 13, 2014. At the opening, Sabancı Holding Chairman Güler Sabancı said “AvivaSA is the leader of the sector, and has been the largest public offering of the year”.

YILIN EN BÜYÜK HALKA ARZI AVIVASA

AvivaSA Emeklilik ve Hayat, 13 Kasım 2014 itibarıyla Borsa İstanbul’da işlem görmeye başladı. Gong töreninde konuşan Sabancı Holding Yönetim Kurulu Başkanı Güler Sabancı, “Sektörünün öncüsü AvivaSA, 2014’ün en büyük halka arzı oldu” dedi.

HOW DOES SHORT SELLING CONTRIBUTE TO EFFICIENT MARKETS?

A study prepared by the Research and Business Development Department of Borsa İstanbul demonstrates that short selling is a tool that can correct overpricing of stocks that are valued well above what the fundamentals dictate and as such contributes to the establishment and fostering of efficient markets.

Various studies based on cross-sectional data show that the restrictions and prohibitions imposed on short selling lead to the over valuation of stocks due to the preventive effect of such measures on the participation of the pessimists in the markets. Additionally, it has been observed that in periods that such measures have been implemented, the equities that have been subjected to such restrictions/prohibitions experienced liquidity decrease and increased volatility.

One of the important studies conducted by the Research and Business Development Department of Borsa İstanbul regarding the subject was published in the “Journal of Financial Stability”, which is one of the most important publications in the field. In the subject matter analysis, differing from many research studies available in the literature, the relationship between short selling and market variables has been examined simultaneously instead of conducting a cross-sectional analysis. An important factor which distinguishes the study from the others is that, unlike most of the stock exchanges, Borsa İstanbul has implemented no restrictive arrangement on short selling during the crisis in 2008.

In this study daily data belonging to 2005-2012 period has been examined, and short selling has been found to have a positive effect on market variables in addition to being able to reduce volatility and increase liquidity. It has also been shown that short sellers are “contrarian traders” and that they tend to take a position against the market. These findings support the fact that an increase in short selling during periods that stock prices increase excessively contributes to the efficient operating of the market. In the same manner, in periods during which the markets take a plunge, the decrease in short selling volume displays the fact that the investors conducting this type of transactions have no negative effect on financial stability.

AÇIĞA SATIŞ ETKİN PİYASALARA NASIL KATKI SAĞLAR?

Borsa İstanbul Araştırma ve İş Geliştirme Bölümü’nün hazırladığı çalışma açığa satışın, temel değerlerinden uzaklaşarak aşırı değerlenen hisselerdeki yanlış fiyatlamayı düzelterken ve etkin piyasaların oluşmasına katkı sağlayan bir araç olduğunu gösteriyor.

Kesitsel veriye dayanan çeşitli çalışmalar; açığa satış işlemlerine getirilen kısıtlar ya da yasakların, pesimistlerin piyasaya katılımının engellenmesi sebebiyle pay senetlerinde aşırı değerlenmeye yol açtığını göstermektedir. Bunun yanında söz konusu uygulamaların geçerli olduğu dönemlerde yasaklara/kısıtlamalara maruz kalan pay senetlerinde likiditenin azaldığı ve volatilitenin arttığı görülmektedir.

Bu konuda Borsa İstanbul Araştırma ve İş Geliştirme Bölümü tarafından gerçekleştirilen önemli çalışmalardan biri de alanındaki en önemli dergilerden olan “Journal of Financial Stability” de yayımlanmıştır. Söz konusu analizde literatürdeki pek çok çalışmadan farklı olarak kesitsel analiz yerine açığa satış ve piyasa değişkenleri arasındaki ilişki eş zamanlı olarak incelenmiştir. Çalışmayı diğerlerinden ayıran önemli bir faktör, Borsa İstanbul’da çoğu borsadan farklı olarak 2008 krizi döneminde açığa satışa dair herhangi bir kısıtlayıcı düzenlemeye gidilmemesidir.

2005-2012 arası döneme ait günlük verilerin incelendiği bu çalışmada; açığa satış aktivitesinin piyasa değişkenleri üzerinde olumlu etki yarattığı, volatiliteyi düşürüp, likiditeyi artırdığı, aynı zamanda açığa satışçıların “contrarian trader” oldukları, yani piyasanın tersine pozisyon alma eğiliminde oldukları gösterilmektedir. Bu sayede, Türkiye’de pay senetlerinin çok pahalı hale geldiği dönemlerde açığa satışların artmasının piyasanın etkin şekilde işlemesine katkı sağladığı ortaya konulmaktadır. Aynı şekilde piyasaların düşüşe geçtiği dönemlerde açığa satışın azalması, popüler görüşün aksine bu işlemleri gerçekleştiren yatırımcıların finansal istikrar üzerinde olumsuz bir etkilerinin olmadığını göstermektedir.

SHORT SELLING RESEARCH

AÇIĞA SATIŞ ARAŞTIRMASI

8

IN THE STUDY IMKB 100 AND BIST 100 STOCK DATA FROM AN 8-YEAR PERIOD FROM JANUARY 3, 2005 TO DECEMBER 31, 2012 HAS BEEN USED.

ARAŞTIRMADA 3 OCAK 2005 VE 31 ARALIK 2012 DÖNEMİNİ KAPSAYAN 8 YILLIK PERİYOTTA Kİ İMKB 100 VE BIST 100 PAY SENETLERİ VERİLERİ KULLANILMIŞTIR.



THE RATE OF SHORT SALES HAS BEEN DETERMINED AS THE RATIO OF THE AMOUNT OF **SHORT SALES TRANSACTIONS** TO THE TOTAL AMOUNT OF **TRANSACTIONS WEIGHTED BY THE MARKET VALUE**.

PAY SENETLERİNDEKİ AÇIĞA SATIŞ İŞLEM MİKTARININ TOPLAM İŞLEM MİKTARI İÇİNDEKİ ORANI PİYASA DEĞERİ İLE AĞIRLIKLANDIRILARAK **AÇIĞA SATIŞ ORANI** OLUŞTURULMUŞTUR.



THE RELATIONSHIP BETWEEN THE RATE DERIVED AND THE MARKET RETURNS, **LIQUIDITY** AND **VOLATILITY** HAS BEEN EXAMINED.

OLUŞTURULAN ORAN İLE PİYASA GETİRİLERİ, **LİKİDİTE** VE **VOLATİLİTE** ARASINDAKİ İLİŞKİ İNCELENMİŞTİR.

IT HAS BEEN DETERMINED THAT THE RATE OF SHORT SALES THAT WAS AT VERY LOW LEVELS PRIOR TO THE CRISIS REACHED A **HIGHER AVERAGE LEVEL** IN THE AFTERMATH OF THE SAID CRISIS.

AÇIĞA SATIŞ ORANLARININ KRİZ ÖNCESİ ÇOK DÜŞÜK SEVİYELERDE OLDUĞU, KRİZDEN SONRAKİ DÖNEMDE İSE DAHA **YÜKSEK BİR ORTALAMA SEVİYEYE SAHİP OLDUĞU** TESPİT EDİLMİŞTİR.

15%

IT HAS BEEN DETERMINED THAT THE HIGHEST RATE THE SHORT SALES TRANSACTIONS TO THE TOTAL TRANSACTION VOLUME OF THE STOCK EXCHANGE REACHED DURING THE **MOST INTENSE TIMES** OF THE CRISIS WAS **15%**. KRİZİN EN YOĞUN OLDUĞU DÖNEMLERDE GÜN İÇERİSİNDE AÇIĞA SATIŞ İŞLEMİNİN PAY PİYASASI TOPLAM İŞLEM HACMİ İÇERİSİNDE ULAŞTIĞI **EN YÜKSEK ORAN %15** OLARAK TESPİT EDİLMİŞTİR.

ALTHOUGH THIS TYPE OF TRANSACTIONS DISPLAYS A DECREASE IN PERIODS FREE OF THE EFFECTS OF A CRISIS, IT HAS BEEN OBSERVED THAT THE SHORT SELLERS MAINTAIN THEIR CONTRARIAN ATTITUDES IN PERIODS OF CRISIS AND THE SHORT SELLING **STILL HAS A VOLATILITY REDUCING EFFECT**.

KRİZ DIŞINDAKİ DÖNEMLERE GÖRE AZALMA GÖSTERSE BİLE, KRİZ DÖNEMİNDE DE AÇIĞA SATIŞÇILARIN CONTRARIAN ÖZELLİKLERİNİ KORUDUKLARI VE AÇIĞA SATIŞ AKTİVİTESİNİN **VOLATİLİTE** ÜZERİNDE HALA **DÜŞÜRÜCÜ ETKİ** YARATTIĞI GÖZLENMİŞTİR.

CORRELATION BETWEEN SHORT SELLING AND VOLATILITY
AÇIĞA SATIŞ İLE VOLATİLİTE ARASINDAKİ KORELASYON

PRE-CRISIS
KRİZ ÖNCESİ → **0,062**

POST-CRISIS
KRİZ SONRASI → **0,255**

IT HAS ALSO BEEN DISCOVERED THAT THE POSITIVE EFFECTS OF SHORT SALES ON **LIQUIDITY** IS LOST DURING PERIODS OF CRISIS HOWEVER, **NO NEGATIVE EFFECTS** ARE GENERATED AS WELL.

KRİZ DÖNEMİNDE AÇIĞA SATIŞIN **LİKİDİTE** ÜZERİNDEKİ OLUMLU ETKİSİNİN ORTADAN KALKTIĞI AMA EN AZINDAN **OLUMSUZ ETKİ YARATMADIĞI** BULUNMUŞTUR.

CORRELATION BETWEEN SHORT SELLING AND LIQUIDITY
AÇIĞA SATIŞ İLE LİKİDİTE ARASINDAKİ KORELASYON

PRE-CRISIS
KRİZ ÖNCESİ → **0,166**

POST-CRISIS
KRİZ SONRASI → **0,186**

CONCLUSION

IT HAS BEEN OBSERVED IN THE CASE OF NOT MAKING AN ARRANGEMENT TO LIMIT THE SHORT SELLING DURING A PERIOD OF CRISIS HAS BEEN BENEFICIAL TO BORSA İSTANBUL.

SONUÇ

KRİZ DÖNEMİNDE AÇIĞA SATIŞI KISITLAYICI BİR DÜZENLEMENİN GETİRİLMEMESİNİN BORSA İSTANBUL ÖZELİNDE FAYDALI OLDUĞU GÖZLEMLENMİŞTİR.

WHAT IS THE GROWTH EXPERIENCED IN 2014 TELLING US?

Professor Dr. Ege Yazgan, in his assessment of the economic performance in 2014, commented that the contribution of the international demand must be much higher for the economy to display a higher and sustainable growth rate.

The Gross Domestic Product (GDP) displayed an annual based increase of 4.76, 2.18 and 1.66 percent in the 1st, 2nd and 3rd quarters respectively. In particular, the growth experienced in the last quarter was well below the expectations diminishing the prospects of achieving a satisfactory growth rate by the end of 2014. What was the reason for this phenomenon? Prof. Dr. Ege Yazgan, an academic member of İstanbul Bilgi University answers our queries regarding the economy.

I don't think we will know the definite answer to this question until the end of March or beginning of April of 2015. However, we can make some forecasts. Primarily, we know the growth rates for the first three quarters of this year. This gives us an idea of the performance in the first 9 months of the year. As you can see from the table provided below, the latest data diminished our hopes to achieve a satisfactory growth rate at the end of the year 2014. Why? To be able to achieve the 3.3 percent growth rate targeted for the entire year of 2014 we need to grow at the rate of 4.8 in the last quarter and unfortunately the data we presently have points to a lower growth rate. Let me try to explain. In a study we conducted with Michele Modugno and Barış Soybilgen to forecast the GDP growth in the last quarter of the year, we used all the variables until now in our model. When a new variable is announced our model reviews the growth estimate in the light of new data. As of December 15, the graph points to a growth rate of 2.79 percent, which means we will fall short of the growth rate for the year at 2.78 percent. It is possible that our forecast might improve as new data come to light in the weeks and months we face ahead; however, we must not seek miracles. (You can see the present level of the forecast at www.gsyihsimdi.com as you read this commentary.)

What is the reason for the present circumstances? In the 2000s, thanks to its high growth performance, Turkey made a strong impression in the international arena. In 2010, after the great financial crisis experienced globally,

2014 BÜYÜMESİ BİZE NE SÖYLÜYOR?



PROF. DR. EGE YAZGAN

2014'te ekonominin gösterdiği performansı değerlendiren Prof. Dr. Ege Yazgan, yüksek ve sürdürülebilir bir büyüme için dış talebin çok daha fazla katkı yapması gerektiğini söylüyor.

Gayri Safi Yurt İçi Hasıla (GSYİH), 1., 2. ve 3. çeyreklerde, yıllık bazda 4.76, 2.18 ve 1.66 oranlarında büyüdü. Özellikle bu sonuncu çeyrekteki büyüme, beklentilerin oldukça altında kalarak, 2014 yılı sonunda tatmin edici bir büyüme oranını yakalayacağımıza dair umutlarımızı azalttı. Peki, neden? Bu soruyu ve ekonomiye dair daha birçok soruyu İstanbul Bilgi Üniversitesi öğretim üyesi Profesör Doktor Ege Yazgan yanıtlıyor.

2015 Mart sonu; Nisan başına kadar bu sorunun kesin cevabını bilemeyeceğiz. Ancak bazı tahminlerde bulunabiliriz. Öncelikle elimizde bu yılın ilk üç çeyreğine ait büyüme oranları mevcut. Bu bize ilk dokuz aylık performans hakkında bir fikir veriyor. Aşağıdaki tablodan da takip edebileceğiniz gibi son veriler 2014 yılı sonunda bizi memnun edecek bir büyüme oranını yakalayacağımıza dair umutlarımızı azalttı. Neden? Çünkü tüm yıl için hedeflenen 3.3 oranını yakalamak için son çeyrekte 4.8 büyüme gerekiyor ki, elimizdeki veriler, maalesef, bundan daha düşük bir orana işaret ediyor. Açıklayalım. Son çeyreğin GSYİH büyümesini tahmin etmek için Michele Modugno ve Barış Soybilgen ile yaptığımız bir çalışmada, şu ana kadar yayınlanmış bütün değişkenleri modelimizde kullanıyoruz. Yeni bir değişken açıklandığında ise modelimiz tekrar çalışarak büyüme tahminini gözden geçiriyor. "15 Aralık itibarıyla tahmin yüzde 2.79'lık bir büyümeye işaret ediyor ki bu yıl sonunda yüzde 2.78 oranı ile hedefin altında kalacağımız söylüyor. Elbette, önümüzdeki haftalar ve aylar boyunca yeni veriler açıklandığında, tahminimiz daha iyiye gidebilir ancak bir mucize de beklememeliyiz. (Bu satırları okurken tahminin nerede olduğunu www.gsyihsimdi.com dan görebilirsiniz.)

Peki, neden böyle oldu? 2000'ler Türkiye'nin uluslararası arenada yüksek büyüme performansı ile gözleri doldurduğu yıllar olmuştu. Büyük dünya finansal krizi sonrası, 2010 yılında, Türkiye yüzde 9.16'lık muhteşem performansı ile, dünya büyüme liginin 2. sırasında yer

Turkey ranked the 2nd in world's growth league with its smashing performance of 9.16 percent. And this was not the first time that Turkey ranked so high. If we leave aside the years of crisis in the 2000s, Turkey's envied performance during 2002-2007 at an average growth rate of 6.79 percent was again a great success.

The data provided in the below table sheds some light on the growth dynamic after the year 2010. To give an example, the positive aspect of the 9.16 percent growth in 2010 has been the growth in domestic demand at 11.04 percent counteracted with the negative growth of 4.8 percent in the overseas demand (the 2.5 difference is balanced with the change in stocks). Between 2010 and 2013, the year 2012 has been the only one demonstrating a positive move in the overseas demand and conversely in this year domestic demand was negative and the growth rate at a low level of 2.13 percent. The growth dynamic in Turkey depends on domestic demand and the buoyancy of domestic demand can only be achieved at the cost of high current account deficit. The trend in the year 2014 resembles the one in 2012. It seems that 2014 will see a negative contribution of investments to the growth as was the case in 2012, while the domestic demand would contribute positively though the levels would be low and the contribution of international demand would be even lower than its level in 2012. Therefore, it can be expected for this composition to result in a growth rate similar to the one seen in 2012. If you take notice, in addition to the low growth rate in 2012, the current account deficit was high at -6.15. In 2014, it seems that the current account deficit would be lower due to the lower oil prices; however it would still be difficult to achieve a level below -6.

Therefore, in order to achieve a higher and sustainable growth rate, improved international demand contribution must be ensured. Then it would be possible to achieve a high growth rate when the domestic demand levels are low and current account deficit is at reasonable levels. However, it is not realistic to expect a buoyant international demand in 2015 when the world economy has been slowing down almost everywhere except in the USA. Thus this is a difficult undertaking to achieve. In consideration of the foregoing, would it be possible to achieve a performance similar to 2013 by fueling the domestic demand? In 2015, with expectations of a FED rate increase rampant, it would not be easy to raise the international financing necessary to maintain a buoyant level of domestic demand. Moreover, the balance sheets of the household do not give a glimmer of hope for further indebtedness in even a low interest rate environment. Therefore, we may need to wait for a higher and sustainable growth rate a little bit longer.

almıştı. Üstelik, bu ilk de değildi; 2000'lerin krizli yıllarını dışarıda bırakırsak, Türkiye yüzde 6.79'luk 2002-2007 ortalamasıyla yine parmak ısırtan bir başarıya imza atıyordu.

2010 yılından sonraki büyüme dinamiğine tablodaki veriler ışık tutuyor. Mesela, 2010'daki 9.16'lık büyümenin pozitif tarafında 11.04 ile iç talep yer alırken eksi tarafta 4.8 ile dış talep yer alıyor (aradaki 2.5'luk fark stoklarda değişme ile dengeleniyor.). 2010-2013 arasında dış talebin pozitif olduğu tek yıl 2012'dir, ki o zaman da, iç talep negatiftir ve büyüme oranı da 2.13 gibi düşük bir yerdedir. Türkiye'nin büyüme dinamiği iç talebe dayanıyor, iç talepteki canlılık ise ancak yüksek cari işlemler açığı pahasına sağlanabiliyor. 2014 yılındaki gidişat 2012 yılını andırıyor. 2014 de, tıpkı 2012 yılı gibi yatırımların büyümeye katkısının negatif, iç talebin katkısının pozitif ama düşük, dış talebin katkısının ise 2012 düzeyine ulaşamadığı bir yıl olacak gibi. Dolayısıyla bu kompozisyonun 2012 yılına yakın bir büyüme vermesi beklenmeli. Dikkat edilirse 2012 yılında düşük büyümeyle birlikte cari açık da -6.15 gibi yüksek bir oranda. 2014'te ise düşük petrol fiyatlarının etkisiyle cari açık bir miktar daha düşük olacak gibi duruyor ama yine de -6'nın altına inmekte zorlanacak.

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

	2011	2012	2013	2014		
				1 st QUARTER 1.ÇEVREK	2 nd QUARTER 2.ÇEVREK	3 rd QUARTER 3.ÇEVREK
GDP GSYİH	8.77	2.13	4.12	4.76	2.18	1.66
Domestic Demand İç Talep	10.11	-0.39	5.10	3.18	-0.30	0.66
Consumption Tüketim	5.81	0.31	4.08	3.24	0.62	0.75
Investment Yatırım	4.30	-0.70	1.03	-0.06	-0.92	-0.09
Inventory Variation Stok Değişimleri	-0.25	-1.49	1.60	-1.00	-0.41	-1.49
International Demand Dış Talep	-1.09	4.01	-2.57	2.59	2.89	2.48
Current Deficit / GDP Cari Açık / GSYİH	-9.69	-6.15	-7.91	-7.45	-6.54	-5.87

QUESTIONS...
ANSWERS...

5 SORU...
CEVAP...



PROF. DR. JEREMY SIEGEL

TURKEY IS ONE STEP AHEAD TÜRKİYE BİR ADIM ÖNDE

The Wharton School of University of Pennsylvania Russell E. Palmer Finance Professor Jeremy Siegel. Focusing on the future developments in economic and financial markets in his studies, Siegel thinks that the developing countries will grow faster than the developed economies of the world and shares his ideas about the future of investors, investment opportunities and strategies to increase investment with Borsa İstanbul Magazine.

1 You mention some concepts such as “growth trap”, “creative destruction” and “creativity of destruction” as well as “tried-and-true and borne-out” method in your book named “The Future of Investors”. Could you please describe the future of investors in consideration of these concepts?

Most investors want to invest in the most rapidly growing company or country but does not consider the costs of such investments. I think rapidly growing

Prof. Dr. Jeremy Siegel, Pennsylvania Üniversitesi Wharton Okulu Russell E. Palmer Finans Profesörü. Çalışmalarında, ekonomi ve finans piyasalarında gelecekte yaşanacak gelişmelere odaklanan Siegel, gelişmekte olan ülkelerin gelişmiş dünya ekonomilerine kıyasla daha hızlı büyüyeceğini düşünüyor ve yatırımcıların geleceği, yatırım fırsatları ve yatırımı artırma stratejilerini Borsa İstanbul Magazine’e anlatıyor.

1 “The Future of Investors” (Yatırımcıların Geleceği) adlı kitabınızda “test edilip onaylanmış ve doğruluğu kanıtlanmış” yöntemin yanı sıra “büyüme tuzağı”, “yaratıcı yıkım” ve “yıkımın yaratıcılığı” gibi kavramlardan da bahsediyorsunuz. Bu kavramlardan yola çıkarak yatırımcıların geleceğini açıklayabilir misiniz?

Çoğu yatırımcı en hızlı büyüyen şirkete veya ülkeye yatırım yapmak istiyor fakat bu tür yatırımların

companies generally lead to high results in terms of cost and low results in terms of return for the investors. It is seen that most slowly growing companies which have quality and “tested-and-true” brand names bring better investment returns in the long run.

2 What are the new strategies to increase investment and saving in the 21st century? What are the impacts of these new paradigms on the global markets?

The most important new strategy is the “smart indexing” or “smart beta”. It means stock weighting with the key factors such as gain and dividend instead of fair value. When we look at the past, we can see that this kind of basic weight indices ensured the investors obtained higher returns than standard capital-weighted indices with a less or equivalent risk level.

3 Which features of the countries that are attractive in terms of investment encourage domestic and international investment?

Protecting the property rights and “rule of law”, written agreement, respecting trademarks and patents, easily convertible currencies, low corruption rate, low taxes, potential for growth, and responsible and trained manpower eager to work hard for good wages are important in attracting investment.

4 How do you evaluate Turkey in terms of attracting foreign investments?

In my opinion, Turkey has plenty of favorable features to attract foreign investments. However, I believe that much more importance needs to be attached to keep the corruption under control and guarantee the rights of different ethnic groups.

5 The target is for Turkey to rank amongst the top 10 economies of the world in 2023 and İstanbul would become an international financial center in the medium term. What is your evaluation about these aims?

Turkey has a young population and potential for growth. I think İstanbul competes with Dubai which is the financial center of the Middle East and Turkey has an advantage in this sense. Turkey has domestic manpower and a proud history, which Dubai does not have. That's why Turkey is one step ahead.

bedelini göz önünde bulundurmuyor. Hızlı büyüyen şirketlerin bedelinin genellikle yüksek olduğunu ve getirisinin yatırımcılar için düşük olduğunu düşünüyorum. Kaliteli ve “test edilip onaylanan” marka adlarına sahip yavaş büyüyen şirketlerin çoğunun uzun vadede daha iyi yatırım getirisi sunduğu görülüyor.

2 21. yüzyılda yatırımı ve birikimi artırmaya yönelik yeni stratejiler nelerdir? Bu yeni paradigmların küresel pazarlara etkisi nedir?

En önemli yeni strateji “akıllı endeksleme” veya “akıllı beta”dır. Rayiç değeri yerine kazanç ve kâr payı gibi temel faktörlerle hisse senetlerinin ağırlıklandırılmasını ifade eder. Geçmişe baktığımızda bu temel ağırlıklı endeksler, standart sermaye ağırlıklı endekslerden daha az veya onlara eşdeğer bir risk ile yatırımcılara daha yüksek getiriler sağlamıştır.

3 Dünyada yatırım için cazip ülkelerin hangi özellikleri yerel ve uluslararası yatırımı çekiyor?

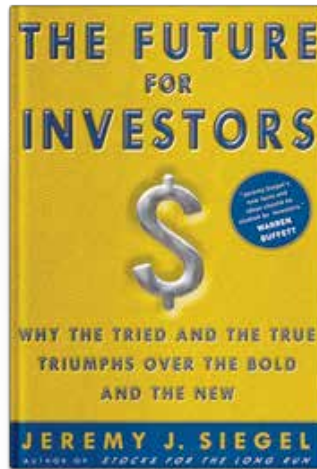
Mülkiyet haklarının korunması ve “hukukun üstünlüğü”, yazılı sözleşme, ticari marka ve patentlere itibar edilmesi, kurlar arasında rahatça çevrilebilir paralar, düşük yolsuzluk oranı, düşük vergiler, büyüme potansiyeli ve iyi ücretler için çok çalışmaya istekli, sorumlu ve eğitilmiş bir iş gücü, bir ülkenin yatırım çekmesinde önemlidir.

4 Türkiye'yi yabancı yatırımları çekme konusunda nasıl değerlendiriyorsunuz?

Türkiye'nin yabancı yatırımları çekme konusunda pek çok olumlu özelliği olduğunu düşünüyorum. Fakat yolsuzluğun kontrol altında tutulması ve farklı etnik grupların haklarının teminat altına alınması konusuna daha fazla önem verilmesi gerektiğine inanıyorum.

5 Türkiye 'nin 2023'de dünyanın en büyük 10 ekonomisinden biri olması ve orta vadede İstanbul'un uluslararası bir finans merkezi olması hedefleniyor. Bu hedefler hakkında ne düşünüyorsunuz?

Genç bir nüfusa sahip olan Türkiye, büyüme potansiyeli taşıyor. Bence İstanbul, Orta Doğu'nun finans merkezi olan Dubai ile rekabet içerisinde fakat bu noktada Türkiye'nin bir artışı var. Türkiye, Dubai'nin sahip olmadığı bir yerli işgücüne ve gurur verici bir tarihe sahip. Bu yüzden Türkiye bir adım önde.





BORSA İSTANBUL PRIVATE MARKET AWARDED THE MOST INNOVATIVE ENTERPRISE OF 2014

Borsa İstanbul Private Market, world's first private market developed by an exchange from scratch, was awarded the "Most Innovative Enterprise of the Year" prize within the framework of Turkey Innovation Week.

Private Market; a web-based and membership-based platform which brings together companies and investors, offers companies the opportunity to tap into capital from investors without going public; and investors, both new investment opportunities and to liquidate their investments.

Full of opportunities for all entrepreneurs and investors, Borsa İstanbul Private Market plans to extend its coverage internationally and become a regional entrepreneurial market, addressing all investors in the world, and entrepreneurs particularly in the Euro-Asian region.



**BORSA İSTANBUL
PRIVATE MARKET**

bistprivatemarket.com



/borsaistanbulEN



/borsaistanbul



/borsaistanbul

You can reach
bistprivatemarket.com
via this QR code.





HEALTH SECTOR IN TURKEY ATTRACTS TOURISTS

SAĞLIK SEKTÖRÜ TURİSTİ
TÜRKİYE'YE ÇEKİYOR
21

INTERVIEW WITH
CARREFOURSA CEO
CARREFOUR'UN CEO'SU
İLE ROPORTAJ
26



BRIEFING BRİFİNG

HEALTH SECTOR IN TURKEY ATTRACTS TOURISTS

Medical tourism, which has become a prominent sector recently, may be one of the strengths of Turkey in achieving its 2023 targets.

SAĞLIK SEKTÖRÜ TURİSTİ TÜRKİYE'YE ÇEKİYOR

Son dönemin parlayan sektörü sağlık turizmi Türkiye'nin 2023 hedeflerine ulaşmada en büyük kozlarından biri olabilir.

Turkey now has one more card up it's sleeve to grow and achieve its 2023 plans. When medical tourism becomes one of the main agenda topics in the economic policies of the government as well as the growth it has achieved in recent years, plenty of private hospitals begin to show interest and invest in this field. Private sector establishes offices abroad, employs personnel specialized only in this field within their team, and the health sector in Turkey grows rapidly within the framework of win-win model.

Türkiye'nin büyümek ve hedeflediği 2023 planlarına ulaşmak için elinde güçlü bir kozu daha oldu. Sağlık turizmi, son yıllarda gösterdiği gelişimin yanı sıra hükümetin ekonomi politikaları içerisinde de ana gündem maddelerinden birini oluşturunca pek çok özel hastane de bu konuya ilgi duymaya ve bu alana yatırım yapmaya başladı. Özel sektör, yurt dışında ofisler kuruyor, ekibi içerisinde sadece bu konuda ihtisaslaşmış personel istihdam ediyor ve kazan-kazan modeli çerçevesinde Türkiye'de sağlık sektörü hızla büyüyor.

A PROCESS BEGINNING FROM THE ANCIENT GREEK PERIOD

The history of the people who travel for health dates back to old times indeed. It is known that the people seeking health traveled the distance and poured into a town named Epidauria even in the Ancient Greek period. This habit ongoing from past to present has transformed into a huge economy in recent years. Nowadays, countries such as the USA, India, Singapore, Malaysia, South Korea, Thailand, Hungary, Brazil, Argentina, South Africa, Cuba, Mexico, Germany, Italy, France, Poland, Spain, Greece and United Arab Emirates, including Turkey manage to attract medical tourists from all over the world thanks to their health investments.

The major responsibility is borne by the Ministry of Health in the sector which was activated 12 years ago. In Turkey where the benefits of the Health Transformation Project initiated in 2002 have begun to be experienced in time, a noticeable increase is recorded in the export share of the sector which has been growing thanks to the investments and reforms made in the recent years. According to data by Ministry of Health Department of Medical Tourism, medical tourism has an export share of USD 1 billion within the total export rate. With this share, the sector has an important position for 2023 target as well. Share of service industry including medical tourism is expected to cover 150 billion USD of the 500 billion USD, total export volume target of Turkey by 2023. Turkey currently generates a revenue of USD 2.5 billion from medical tourism. This is expected to reach USD 8 billion in 2017 according to the targets of the Ministry of Health. It is also aimed that revenue by medical tourism will increase to USD 20 billion in 2023. International accredited healthcare organizations to total number of healthcare organizations the ratio is expected to reach 4.5 percent in 2017, and 10 percent in 2023.

According to the data by the Ministry of Health, number of people coming abroad to its public and private hospitals for treatment purposes was 74,093 in total in 2008. This figure has reached 300,000 within the last 6 years, breaking a record. In other words,



ANTİK YUNAN DÖNEMİNDEN BAŞLAYAN BİR SÜREÇ

Sağlık için şifa arayanların tarihi aslında bundan çok eskilere dayanıyor. Antik Yunan döneminde dahi şifa arayanların yollara dökülerek Epidauria adlı kasabaya akın ettikleri biliniyor. Geçmişten günümüze devam eden bu alışkanlık, son yıllarda devasa bir ekonomiye dönüşmüş durumda. Şimdilerde aralarında Türkiye'nin de olduğu ABD, Hindistan, Singapur, Malezya, Güney Kore, Tayland, Macaristan, Brezilya, Arjantin, Güney Afrika, Küba, Meksika, Almanya, İtalya, Fransa, Polonya, İspanya, Yunanistan ve Birleşik Arap Emirlikleri gibi ülkeler gerçekleştirdikleri sağlık yatırımlarıyla tüm dünyadan ülkelere sağlık turisti çekmeyi başarıyorlar.

Bundan 12 yıl önce Türkiye'de hareketlenmeye başlayan sektörde en büyük sorumluluğu Sağlık Bakanlığı alıyor. 2002 yılında başlatılan Sağlıkta Dönüşüm Projesi'nin zaman içerisinde meyvelerini toplamaya başlayan Türkiye'de son yıllarda yapılan yatırımlar ve reformlarla büyüyen sektörün ihracat içerisindeki payında da gözle görünür bir artış yaşanıyor. Sağlık Bakanlığı Sağlık Turizmi Daire Başkanlığı'nın verilerine göre sağlık turizmi toplam ihracat içerisinde 1 milyar dolarlık bir yere sahip. Sektör bu payla 2023 yılı hedefi için



number of incoming patients has quadrupled within 6 years. Moreover, this figure covers only the healthcare service fields. The figure amounts to 480,000 as of 2013 when the people who visited Turkey for touristic purposes and went through some kind of surgery or treatment such as hair transplantation and aesthetic intervention are counted as well. Turkey has quite high targets in this field. The target for the year 2015 is set as 500 thousand patients whereas it is expected to achieve 2 million patients in 2023.

It is observed that touristic regions are prominent when we look at the distribution of incoming patients rate by provinces. As a matter of fact, number of people visiting Antalya was 87,162 as of 2012 while İstanbul, capital of historical and cultural tourism, ranked the second with 68,842 people. Top ten provinces include İzmir, Muğla and Aydın.

Foreign patients prefer Turkish health-care organizations in almost all cases. However, some of the branches become prominent amongst others. Turkey manages to attract patients generally from Germany, the Netherlands, France, Turkish Republics, Austria and the Middle East countries especially in ophthalmology, dentistry, orthopedics, cardiology, oncology, plastic surgery, and neurosurgery fields. 92 percent of incoming patients prefer private hospitals whereas

THE TARGET FOR THE YEAR 2015 IS SET AS 500 THOUSAND PATIENTS WHEREAS IT IS EXPECTED TO ACHIEVE 2 MILLION PATIENTS IN 2023.

2015 YILINDA 500 BİN HASTA SAYISI HEDEFLENİRKEN 2023'TE BU HEDEFİN 2 MİLYON KİŞİYE ULAŞMASI BEKLENİYOR.

de önemli bir yer tutuyor. 500 milyar dolarlık 2023 ihracat hedefinin 150 milyar dolarının içinde sağlık turizminin de olduğu hizmet ihracatından oluşması bekleniyor. Şu an Türkiye'nin sağlık turizminden elde ettiği gelir 2.5 milyar dolar düzeyinde. Sağlık Bakanlığı'nın hedeflerine göre bu rakam 2017 yılında 8 milyar dolara çıkacak. 2023 yılına gelindiğinde ise sağlık turizmi gelirinin 20 milyar dolara ulaşması hedefleniyor. Uluslararası akredite sağlık kuruluşlarının toplam sağlık kuruluşlarına oranının 2017'de yüzde 4.5'e, 2023'te ise yüzde 10'a çıkması planlanıyor.

Yine Sağlık Bakanlığı verilerine göre, yurt dışından kamu ve özel hastanelerine tedavi amaçlı gelenlerin sayısı 2008 yılında toplam 74 bin 93 kişiydi. Aradan geçen 6 yılda bu rakam 300 bin seviyesine çıkarak rekor kırdı. Bir başka deyişle, gelen hasta sayısı 6 yılda 4 katına çıktı. Üstelik bu rakam sadece sağlık hizmeti alanlarını kapsıyor. Bu rakama, turistik amaçlı gelip özel hastane ya da sağlık merkezlerinde saç ekimi, estetik müdahale gibi operasyonlar geçirenler de eklendiğinde 2013 itibarıyla 480 bine ulaşıyor. Türkiye'nin bu alanda hedefleri ise oldukça büyük. 2015 yılında 500 bin hasta sayısı hedeflenirken 2023'te bu hedefin 2 milyon kişiye ulaşması bekleniyor.

Yurt dışından Türkiye'ye tedavi amaçlı gelenlerin illere göre dağılımına bakıldığında turizm bölgelerinin öne çıktığı görülüyor. Nitekim 2012 yılı itibarıyla Antalya'ya gelenlerin sayısı 87 bin 162 iken, tarih ve kültür turizminin başkenti İstanbul 68 bin 842 kişi ile ikinci sırada yer alıyor. İzmir, Muğla ve Aydın da ilk on arasında.

Yabancı hastalar hemen hemen her konuda Türkiye'deki sağlık kuruluşlarını tercih ediyor. Ancak sektörde bazı branşlar öne çıkıyor. Özellikle göz, diş, ortopedi, kardiyoloji, onkoloji, plastik ve beyin cerrahisi alanında hasta çeken Türkiye; genellikle Almanya, Hollanda, Fransa, Türk Cumhuriyetleri, Avusturya ve Orta Doğu ülkelerinden hasta çekmeyi başarıyor. Yurt dışından gelen hastaların yüzde 92'si özel hastaneleri tercih ederken yüzde 8'i kamu hastanelerini tercih ediyor. Özellikle plastik cerrahi, saç ekimi

8 percent of them opt for public hospitals. Number of foreign patients in the hospitals and clinics where the branches such as plastic surgery, hair transplantation etc. become prominent especially has increased by 50 percent in the last 5 years.

MUCH CHEAPER THAN THE WORLD AVERAGE

Turkey is one of the leading destinations of medical tourism, which is favored more than many other countries all over the world when considered in many aspects. One of the most important reasons for this is the 50-60 percent saving it provides. According to the research made by the Association of Turkish Travel Agencies (TÜRSAB), the saving is pretty obvious in the price comparison based on Joint Commission International (JCI) accredited healthcare organizations. To give an example, a bypass surgery cost ranges from USD 8,500 to USD 21,000 in Turkey, the same costs approximately USD 43,000 in Spain, USD 42,000 in Mexico, and USD 31,500 in Korea. Hip prosthesis cost varies between USD 10,000 and USD 23,000 in the USA, while it is possible to have this kind of a surgery for almost half-price in Turkey. Cost for a spinal fusion surgery varies between USD 7,000 and USD 23,000 in Turkey, compared to USD 29,000 in Germany, and USD 32,500 in Spain. This is the picture that encourages many patients to visit and have their medical intervention in Turkey.

MEDICAL TOURISM TO GROW FURTHER

Well educated human resources and high degree of importance attached to the medical tourism by the government and private hospitals have been effective in rapid growth of the Turkish healthcare industry. Turkey is still at the bottom of the ladder although the steps taken by Ministry of Health have satisfied private healthcare industry, there is still much to be done for further development of the sector. Foreign investors observing this potential of Turkey have already begun to get into a partnership with the private hospitals in Turkey. The reason is that medical tourism in Turkey will keep increasing much more rapidly in the future as long as the people's attention to their health increases, healthcare services become competitive, and the cost differences remain a major factor.

TURKEY IS ONE OF THE LEADING DESTINATIONS OF MEDICAL TOURISM.

TÜRKİYE SAĞLIK TURİZMİNİN EN ÖNEMLİ MERKEZLERİNDEN BİRİ.

gibi branşların öne çıktığı alanda faaliyet gösteren hastane ve kliniklerde yabancı hasta sayısında son 5 yılda yüzde 50 oranında artış sağlandığı kaydediliyor.

DÜNYA ORTALAMASINA GÖRE ÇOK DAHA UCUZ

Türkiye pek çok açıdan değerlendirildiğinde dünyadaki birçok ülkeden çok daha fazla rağbet gören sağlık turizmi destinasyonlarının başında geliyor. Bunun en önemli nedenlerinden biri sağladığı yüzde 50-60 oranındaki tasarruf. Türkiye Seyahat Acentaları Birliği'nin (TÜRSAB) hazırladığı araştırmaya göre, JCI (Joint Commission International) akreditasyonu olan hastaneler baz alınarak yapılan fiyat karşılaştırmasında tasarruf açıkça ortaya çıkıyor. Örneğin bir kalp by-pass ameliyatı olmanın maliyeti Türkiye'de 8 bin 500 dolarla 21 bin dolar arasındayken, bu rakam İspanya'da 43 bin, Meksika'da 42 bin, Kore'de 31 bin 500 dolar seviyelerine kadar çıkıyor. Kalça protezi ABD'de 10 bin ile 23 bin dolar arasında bir fatura çıkarırken, Türkiye'de neredeyse yarı fiyatına bu operasyonu olmak mümkün. Omurga füzyon ameliyatının maliyeti Türkiye'de 7 bin dolar ile 23 bin dolar arasındayken Almanya'da 29 bin dolar, İspanya'da 32 bin 500 dolara yapılıyor. İşte bu tablo, pek çok hastayı hem Türkiye'yi ziyaret edip hem de medikal müdahalesini Türkiye'de yaptırmaya sevk ediyor.

SAĞLIK TURİZMİ DAHA DA BÜYÜYECEK

Son dönemde iyi eğitim görmüş eğitilmiş insan kaynağıyla öne çıkan Türk sağlık sektöründe özel hastanelerin ve devletin de sağlık turizmine bu denli önem vermesi sektörün Türkiye'de hızla büyümesinde etkili oluyor. Sağlık Bakanlığı'nın son dönemde attığı adımlar her ne kadar özel hastanecilik sektörünü memnun bıraksada sektör adına yapılacaklar için Türkiye hala yolun başında... Türkiye'de bu potansiyeli gören yabancı yatırımcılar da Türkiye'deki özel hastanelerle ortak olmaya başladılar bile... Çünkü sağlık turizmi, insanların sağlıklarına gösterdikleri özen arttığı, sağlık hizmetleri rekabetçi duruma geldiği ve maliyet farkları ana unsur olarak kaldığı takdirde Türkiye'de gelecekte daha da hızlı bir artış göstermeye devam edecek.



**THE IMPORTANCE
ATTACHED TO
MEDICAL TOURISM
BY BOTH THE PRIVATE
HOSPITALS AND THE
GOVERNMENT HELP
THE SECTOR GROW
RAPIDLY IN TURKEY.**

**ÖZEL HASTANELERİN
VE DEVLETİN SAĞLIK
TURİZMİNE BU DENLİ
ÖNEM VERMESİ
SEKTÖRÜN TÜRKİYE'DE
HIZLA BÜYÜMESİNDE
ETKİLİ OLUYOR.**

i

POTENTIAL WILL CONTINUE

'Medical Tourism Report 2014' published by TÜRSAB sets forth Turkey's position in medical tourism, the saving which Turkey provides in comparison to other countries, and Turkey's targets in the field. Highlights of the report reveal the present and future of the sector.

- Number of people coming to Turkey for medical tourism purposes was 300,000 in 2013. The target for 2014 is 400,000 people. On the other hand, this figure amounts to 480,000 even in 2013 when the people visiting health centers for surgeries or treatments such as hair transplantation and plastic surgery on their own initiative are counted as well.
- The revenue generated by medical tourism amounts to USD 2.5 billion. The target is to increase this figure to USD 20-25 billion level in 2023.
- Turkey provides a saving of approximately 60 percent in medical operation costs when compared to other countries. For example, cost of having a by-pass surgery varies

between USD 8,500 and USD 21,000 in Turkey, the same varies between USD 39,000 and USD 43,000 in Spain. Having a spinal fusion surgery costs USD 29,000 in Germany, it is possible to have the same in Turkey for only USD 7,000.

- Turkey is a favorable destination not only for mandatory medical surgeries, but also for hair transplantation and plastic surgeries. Hair plantation costs TRY 5,000 in average in Turkey, the same costs Euro 10,000 in Europe and USD 30,000 in the USA.
- With its 1,200 plastic surgeons, Turkey ranks 9th in the world with regards to the number of plastic surgeons.
- A great majority of the patients visiting Turkey for treatment purposes prefer July. Antalya ranks first in the most visited cities list. This shows that health and tourism are advancing together.
- Minimum USD 2,000 revenue per patient is obtained and this figure reaches USD 12,000 in average in medical tourism.

POTANSİYEL DEVAM EDECEK

'TÜRSAB tarafından hazırlanan '2014 Sağlık Turizmi Raporu', Türkiye'nin sağlık turizminde geldiği noktayı, başka ülkelerle karşılaştırmalı sağladığı tasarrufu ve hedefleri ortaya koyuyor. Raporla öne çıkan başlıklar, sektörün geldiği noktayı ve geleceğini gözler önüne seriyor.

- 2013'te Türkiye'ye sağlık turizmi için gelenlerin sayısı 300 bin. 2014 yılı için ise hedef 400 bin kişi. Ancak bu rakama saç ekimi, plastik cerrahi gibi sağlık merkezlerine kendi inisiyatifleriyle gelen kişiler de eklendiğinde rakam 2013 yılında bile 480 bine ulaşti.
- Sağlık turizminden elde edilen gelir 2.5 milyar dolar. Hedef bu rakamı 2023'te 20-25 milyar dolar seviyesine çıkarmak.
- Türkiye, diğer ülkelere kıyasla tıbbi operasyon maliyetlerinde yüzde 60'a yakın tasarruf sağlıyor. Örneğin, kalp by-pass'ı olmanın Türkiye'de faturası 8 bin 500 ile 21

bin dolar arasındayken İspanya'da 39 bin ile 43 bin dolar arasında. Almanya'da omurga füzyon ameliyatı olmak 29 bin dolar iken, Türkiye'de 7 bin dolara bu ameliyatı olmak mümkün.

- Türkiye sadece zorunlu tıbbi operasyonlar için değil, saç ekimi ve estetik için de gözde bir destinasyon. Saç ekimi Türkiye'de ortalama 5 bin TL iken bu rakam Avrupa'da 10 bin Euro, ABD'de 30 bin dolar seviyesinde.
- Türkiye plastik cerrah sayısı açısından bin 200 cerrah ile dünyada 9'uncu sırada yer alıyor.
- Türkiye'de tedavi için gelen hastaların büyük çoğunluğu temmuz ayını tercih ediyor. En çok gelen şehirler arasında ise Antalya ilk sırada yer alıyor. Bu da gösteriyor ki sağlık ve turizm aynı potada ilerliyor.
- Hasta başına gelir 2 bin dolardan başlıyor. Medikal turizmde ise bu rakam ortalama 12 bin dolara kadar uzanıyor.



CARREFOURSA HAS BEEN “RELEASED” AND NOW IT’S TIME TO RALLY

CARREFOURSA “TABURCU” OLDU ŞİMDİ NEKAHET DÖNEMİNDE

The new goal of Mehmet Nane, who took Carrefoursa to a profitable position in only one year, is to make sure that the changes stick. This process referred to as “North Star” will make sure that the company never “gets sick” again.

Undoubtedly, Mehmet Nane is the first name one would recall when talking about the retail sector in Turkey. Known for his achievements in the technology retail, Nane proved that this is not a coincidence when he took the helm of Carrefoursa in 2013. Nane, who managed to take the company over the breakeven point after 17 quarters of loss, now works to make this success permanent. Mehmet Nane doesn’t have a secret recipe for this. Saying “Retail is not rocket science”, Nane gives very much importance to training in all areas of life rather than just business, believes in listening to the customer and loves listening to the complaints which he refers to as “free consultancy”.

In an interview of yours, you explained your success as “We healed the patient” by analogy. And I want to do the same now; at this point today, has the patient been released? What are the points to note to avoid recurrence in the future?

Yes, the patient has been released and now it’s time to recover completely. What we are trying to do is making the achievements of the last year permanent. This is only possible by changing the corporate culture accordingly. Our number one tool to use in this project of nearly three years will be training. For this purpose, we’ve started new training programs and these programs are running in a few aspects. First, we train our regional managers and then all shop managers... These trainings will become continuous because we believe that if we train our managers, they will change their behaviors. When their behaviors change, the behaviors of their teams will change accordingly. This will

Başına geçtiği Carrefoursa’yı bir yılda kâra geçiren Mehmet Nane’nin yeni hedefi yapılan değişikliklerin kalıcı olmasını sağlamak. “Kuzey Yıldızı” olarak adlandırılan bu süreç, şirketin bir daha “hastalanmamasını” sağlayacak.

Türkiye’de perakende sektörü denildiğinde akla gelen ilk isim kuşkusuz Mehmet Nane. Teknoloji perakendesindeki başarılarıyla izlediğimiz Nane, bu başarının tesadüfi olmadığını 2013 yılında Carrefoursa’nın başına geçtiğinde gösterdi. 17 çeyrek boyunca zarar eden şirketi yeniden kâra geçirmeyi başaran Nane, şimdi bunu kalıcı hale getirmek için çalışıyor. Mehmet Nane’nin öyle çok gizli saklı bir reçetesi de yok. “Perakende uzay bilimi değil” diyen Nane, sadece işte değil, hayatın her alanında eğitime büyük önem veriyor, müşteriye çok iyi dinlemek gerektiğini belirtiyor ve “bedava danışmanlık” olarak nitelediği şikayetleri dinlemeye bayılıyor.

Bir röportajınızda Carrefoursa’nın kâra geçmesine ilişkin olarak “Hastayı iyileştirdik” şeklinde bir tıp analogisi yapmıştınız. Ben de oradan devam etmek istiyorum; bugün geldiğimiz noktada hasta taburcu oldu mu?

Bundan sonra nüksetmemesi için nelere dikkat etmeli?

Hasta tabii ki taburcu oldu, şu anda nekahet döneminde, iyileşme sürecinde. Bizim şu an yapmaya çalıştığımız bu bir yıllık süreç içerisinde gerçekleştirdiklerimizin kalıcı olmasını sağlamak. Bu da kurum kültürünü bu yönde değiştirmekle olur. Ortalama üç yıllık bu projede kullanacağımız bir numaralı aracımız eğitim olacak. Bu amaçla yeni eğitim programları başlattık ve bu programlar birkaç boyutta çalışıyor. Önce bölge yöneticilerimizi eğitiyoruz, ardından tüm mağaza müdürlerimizi... Bu eğitim sürekli hale gelecek çünkü biz yöneticilerimizi eğitirsek, onlar da davranışlarını değiştirecekler. Onların davranışları değiştiği vakit, onlara bağlı ekiplerin davranışları da değişecek.



make the sustainable growth and profitability, which we call “North Star” permanent. In order to achieve this goal, we need to change our corporate culture permanently and focus on it. In the end, this will help avoiding the recurrence of the sickness in the future.

We know the importance you attach to education from previous processes. Prior to this position you receive education in Harvard. You implemented two academies in Teknosa and Carrefoursa. What is the cause of this importance you give to education?

Life is education. This training doesn't need to be in a course form. What does education do? It equips you with the tools you need to benefit the society. Since I made this a principle for myself, I try to tell people that education is a value-creating element. This education might be for other aspects than making business. It might be for developing culture or developing oneself in intellectual terms. What is education? It teaches you a methodology that allows you to learn new things and become aware of the things you do unconsciously.

They used to ask me “What have you learned in Harvard?” I was at Harvard for two months and I have a clear answer: In Harvard, I have learned the theory of how to make the

%21

GROWTH IN THE FIRST
9 MONTHS OF 2014

2014 İLK 9 AYLIK BÜYÜME ORANI

43 TL

AVERAGE SIZE OF BASKET IN
CARREFOURSA HYPERMARKETS
CARREFOURSA
HİPERMARKETLERDE ORTALAMA
SEPET BÜYÜKLÜĞÜ

100

MILLION / MİLYON
NUMBER OF INVOICES/RECEIPTS
ISSUED IN CARREFOURSA IN 2013
2013'TE CARREFOURSA'DA
KESİLEN FATURA/FİŞ SAYISI

Bu bizim “Kuzey Yıldızı” olarak adlandırdığımız sürdürülebilir büyüme ve karlılığı kalıcı hale getirecek. Buna ulaşabilmek için de kalıcı olarak kurum kültürümüzü değiştirip buna odaklamamız gerekiyor. Bu işte hastanın bir daha hastalığa yakalanmamasını sağlayacak.

Eğitime verdiğiniz önemi daha önceki süreçlerinizden de biliyoruz. Bu göreve gelmeden önce kendiniz Harvard'da bir eğitim sürecindeydiniz. Daha önce Teknosa'da ve şimdi Carrefoursa'da iki akademiye hayata geçirdiniz. Eğitime verdiğiniz bu önemin temelinde ne yatıyor?

Hayat hep bir eğitimidir. Bu eğitimin illa bir ders şeklinde olması şart değil. Eğitim neyi sağlar? Eğitim esasında topluma yararlı olabilmeniz için sizi silahlandırır. O nedenle ben bunu felsefe olarak kendime düstur edindiğim için bulunduğum ortamlarda da eğitimin kalıcı bir değer yaratma unsuru olduğunu anlatmaya çalışıyorum. Bu eğitim sadece iş yapma yönünde olmayabilir. Bu kültürü geliştirmek, fikri yönden gelişmek açısından da olabilir. Eğitim nedir? Size bilmediğiniz ya da bilip neden yaptığını bilmediğiniz konuların iyi yönde olanlarının kalıcı olmasını sağlayacak bir metodoloji öğretir.

things I do in practice continuous. In other words, I have learned the cause. It's a transition from rote learning to causality. This is indeed the essence of the philosophy of enlightenment. In other words, it's a Kantian approach. If you do something, you should ask the cause of it to someone who knows the formation of that cause.

In Turkey, the retail sector was considered a temporary business in the past. Is it still the same or have the things changed?

It was so until 2000's. After the 2000's, the rapid development of the modern retail occurred in parallel to the development of shopping malls. This has been changing slowly. Particularly after 2010, retail became an occupation with the effects of the crisis in 2008. This is partly due to the agreement between the retail NGOs, which I led at the time, and the business schools under the Ministry of National Education. Thus, we helped retail become an occupation. Today, university students prefer retail; not only the management part of retail but also the field positions. The reason behind this is very simple as I explain in all societies; a young university graduate is 22-23 years old and he is 24 after completing his military service. When a 24 years-old young graduate starts working at Carrefoursa today, he can become a shop manager in 3 or 4 years. A shop manager means a minimum stock worth TL 500,000 and 10 people reporting. This is the only sector where a young person with four years of experience can get such a responsibility and authority. Retail provides such an opportunity. It allows you to strengthen your personal development, build self-confidence and get the returns of your job immediately. As the young generation becomes aware of this fact, retail, sales in particular, is becoming an occupation on the field and in the shop. This is a great pride for me.

You were in executive positions in various fields of retail; can you prefer one to another?

It's not possible to make such a preference because retail is an ideal line of business for everyone who can build good relations with people and likes communicating with them. Then what's the difference? For instance, the average basket sizes of technology retail and food retail

**2015 TARGETS OF
CARREFOURSA
CARREFOURSA 2015
HEDEFLERİ**

%30
GROWTH RATE
BÜYÜME ORANI

200
NEW SHOPS / YENİ MAĞAZA

2500
NEW EMPLOYMENT
YENİ İSTİHDAM

Bana soruyorlardı, "Harvard'da ne öğrendin?" İki ay kaldım ben Harvard'da; çok net bir cevabım var: Ben Harvard'da pratikte uyguladıklarımın süreklilik arz edebilmesi için teorisini öğrendim. Yani nedenini öğrendim. Ezbercilikten nedenselliğe geçiş. Bu da aydınlanma felsefesinin özüdür esasında. Yani Kantçı bir yaklaşımdır. Bir şey yaparsanız, neden yaptığınızı ancak o nedenin oluşumunu bilen birine sorarsınız.

Türkiye'de perakende sektörü geçmişte geçici bir iş olarak görüldü. Bu durum hala böyle mi yoksa değişti mi?

Bu 2000'li yıllara kadar öyleydi. 2000'li yıllardan sonra modern perakendenin hızlı gelişimi alışveriş merkezlerinin gelişimi paralelinde oluştu. Bu yavaş yavaş değişmeye başladı. Özellikle 2010 yılından sonra, 2008 krizinin etkileriyle günümüze geldiğimizde perakende bir meslek oldu. Burada benim o dönem başkanlığını yaptığım perakende sivil toplum kuruluşlarının, Milli Eğitim Bakanlığı'nın ticaret okullarıyla yaptığı anlaşmanın da etkisi oldu. Burada biz perakendeyi bir meslek haline getirdik. Şimdi artık üniversite öğrencileri perakendeyi tercih ediyor, perakendenin sadece genel müdürlük kısmını değil saha kısmını da tercih ediyorlar. Nedeni çok basit, ben bunu birçok toplumda anlatıyorum; şu anda üniversite öğrencisi yeni mezun bir arkadaşımız 22-23 yaşındadır, askere gitti geldi, 24... 24 yaşında bir arkadaş şu anda Carrefoursa'da işe başlasa, 3 ya da 4 yıl sonra mağaza müdürü olur. Bir mağaza müdürü demek bizde en az 500 bin TL stok, 10 tane de personel yönetiyor demek. Şu an dört yıllık tecrübeye sahip birine bu tür sorumluluğu, bu tür bir yetkiyi vermezler. Perakende bu fırsatı veriyor. Kişisel gelişiminizi pekiştirecek, size özgüven kazandıracak ve yaptığınız işin sonucunu anında gösterecek bir imkân sağlıyor. Gençlerimiz bunu görmeye başladı, perakende özellikle satış kanadında, sahada mağazada bir meslek haline gelmeye başladı. Bu da benim en büyük gururlarımdan birisidir.

Perakendenin farklı alanlarında üst düzey yöneticilik yaptınız, ikisini karşılaştırmanızı istesem, bir tercih yapabiliyor musunuz?

Öyle bir tercih yapmak mümkün değil çünkü perakende insan ilişkileri iyi olan,

are very different. If you compare Teknosa and Carrefoursa, it is TL 240 in Teknosa while it is TL 43 in Carrefoursa hypermarkets, TL 24 in supermarkets and TL 16-18 in minis. You have to sell 40 times more for the same turnover. In another instance, while the frequency is at least twice a week in food, it is twice a year in technology. In 2013, the number of customers, not the visitors (the number of receipts and invoices issued) was 100 million. This is not the number of people visiting the shops. Considering that one receipt/invoice means two people, this makes 200 million people. This shows that three times the population of Turkey shopped in our stores.

Talking about the figures, can you tell us about the figures of Carrefoursa in the first nine months?

In the first nine months, we achieved a growth of 21% compared to last year. We opened more than 80 shops and we added 800 people to our family with 200 more to come until the end of the year. For the next year, we intend to open 200 shops, grow 30% and provide additional employment for minimum 2,500 people. I want to stress “additional” because we have a circulation of 1/3 in addition to 800 new employment which equals to nearly 30% and we employed 2500 people to the positions of those leaving.

Have you set your targets on the basis of the current political and economic conjuncture?

No, these are independent targets because most of our products are inelastic products. Furthermore, we are still in the growth phase because we have been sleeping for the last five years. If we talk medical terms, we were in intensive care, in vegetative state. With the same turnover. Now we came back to life so we are recovering many things. Our turnover was fixed at TL 2,5 billion for the last five years despite inflation and we lost one third of our customers; now we are earning them back. We are not growing in real terms yet.

What about your targets for real growth?

We have set our mid-term targets for 2016 and we plan to double our turnover at the end of 2013.

IN THE FIRST NINE MONTHS, WE ACHIEVED A GROWTH OF 21% COMPARED TO LAST YEAR.

İLK DOKUZ AYLIK SONUÇLARIMIZDA GEÇEN YILA GÖRE YÜZDE 21 BÜYÜME YAKALADIK.

insanlarla iletişim içinde olmayı seven herkesin seveceği bir iş kolu. Farklılıkları nerede? Mesela teknoloji perakendesi ile gıda perakendesinin ortalama sepet büyüklükleri çok farklı. Teknosa ile Carrefoursa’yı karşılaştırsak, Teknosa’da 240 lira, Carrefoursa hipermarketlerde 43 lira, süpermarketlerde 24, minilerde 16-18 arası. Aynı ciroyu yapmak için burada 40 kat daha fazla ürün satmanız gerekiyor. Başka bir örnek vereyim, gıdada frekans minimum haftada iki iken, teknolojiye yılda iki. 2013 yılında bizim mağazalarımızı ziyaret eden değil, satınalma yapan yani kestiğimiz fiş ve fatura adedi, 100 milyon. Bu ziyaretçi değil. Bir fatura/fiş iki kişi deseniz 200 milyon kişi eder. Yani üç Türkiye geçmiş bizim mağazalardan.

Rakamlardan söz etmişken, ilk dokuz ay itibariyle Carrefoursa’nın büyüklüklerini değerlendirebilir miyiz?

İlk dokuz aylık sonuçlarımızda geçen yıla göre yüzde 21 büyüme yakaladık. 80’in üzerinde yeni mağaza açtık, çalışan sayımızı da 800 kişi artırdık, yılın sonunda bu binin üzerine çıkacak. Önümüzdeki sene hedefimiz 200 mağaza açmak, yüzde 30 büyümek ve en az 2 bin 500 kişiye yeni istihdam sağlamak. Niye yeninin altını çiziyorum; 800 kişinin yeni istihdamının yanı sıra üçte bir dönüşüm var bizde, sektör ortalamasından gidersek yüzde 30, 2 bin 500 kişi de ayrılanların yerine aldık.

Hedeflerinizi siyasi ve ekonomik konjonktürü temel alarak mı belirlediniz?

Hayır, bağımsız hedeflerdir çünkü bizim ürünlerimizin birçoğu inelastik ürünlerdir. Bunun yanı sıra biz büyüme fazındayız çünkü beş sene boyunca uyumuşuz. Yani hasta analojisinden gidersek yoğun bakımdaymışız, bitkisel hayattaymışız. Aynı cirodayız. Şimdi biz birden yaşama geri döndük, o yüzden birçok şeyi recover ediyoruz. Beş yıl 2,5 milyar lirada sabit kalmış bizim ciromuz enflasyona rağmen, üçte bir oranında müşteri kaybetmişiz, şimdi onları geri alıyoruz. Reel anlamda büyümüyorumuz daha.

Reel büyüme için hedefinizi sorsam?

Tabii, 2016 hedefimiz var, orta vadeli hedef

One of the changes you made after starting work in Carrefoursa is that you've implemented new shop formats. I experienced the reflections of this change personally; I started shopping from the Carrefoursa in my neighborhood again. How did you diagnose this?

Retail is not rocket science. If I am satisfied as a customer personally, then any average customer would be satisfied too. The customer patterns are clear; we asked our customers. We learned what they expected from us. Our business is as complex as it is simple. It is simple because all you need to do is listen to the people. On the other hand, it is complex because it means 77 million distinct characteristics. Finding the intersection of them is the part which requires the most skill. You learn it in the course of time. So we listened to our customers, organized focus groups and made research. We still listen to them. We periodically listen to the results of this research in our executive board and we continue to listen to them.

Although there are exceptions, it can be said that foreign investors are not very successful in retail sector in Turkey. What's the main cause of this? Or in other words, what's the cause of your success?

We call it "glocalization". What does it mean? It is not possible without blending global know-how with local knowledge. There is one specific example I often give: White grape. When you talk about white grape in the Aegean Region, people think that you are talking about seedless white grape called Sultana. When you go to the Mediterranean Region, they call it Recep or Çavuş grape. Using the best purchasing methods or techniques of the world doesn't work if you can't apply it to the local product; it becomes useless either in the Aegean or the Mediterranean. We achieved this. We blended the know-how of Carrefour, the second biggest retailer of the world, with the local knowledge of Sabancı Group and we made it a glocal company. In general, this is one of the main causes of failure. In order to ensure continuity of this success, it should be repeated for two or three years.

belirledik, o döneme kadar 2013 yılsonu ciromuzu iki katına çıkartmayı planlıyoruz.

Sizin Carrefoursa'ya gelişinizden sonra yaptığınız değişikliklerden biri de yeni mağaza formatlarını hayata geçirmek oldu. Bu değişimin yansımalarını bizzat yaşadım, yıllar sonra yeniden mahallemdeki Carrefoursa mağazasından alışveriş yapmaya başladım. Bu teşhisi nasıl koydunuz?

Perakende uzay bilimi değil. Ben müşteri olarak memnun oluyorsam, ortalama herkes memnun olur. Müşterinin patternleri belli, bunu gittik müşteriye sorduk biz. Ne istiyorsunuz dedik bizden. Bizim işimiz basit olduğu kadar kompleks. Neden basit; insanları dinlerseniz basit. Ama 77 milyon farklı özellik de demek. Bunun kesişim noktasını bulmak da işin meleke gerektiren kısmı. Onu da zaman içinde öğreniyorsunuz. O nedenle biz müşterilerimizi dinledik, odak grupları düzenledik, araştırmalar yaptık. Sürekli de dinliyoruz.

İstisnaları olmakla beraber yabancıların Türkiye'de perakende sektöründe çok başarılı olduklarını söyleyemeyiz. Bunun altında yatan sebep nedir? Ya da şöyle soralım; sizin başarılı olmanızın altında ne yatıyor?

Biz buna "glokalleşme" diyoruz. Bu ne demek? Global know-how'ı yerel bilgi ile harmanlamadıkça bu iş olmuyor. Örneğin benim çok net verdiğim bir örnek var: Beyaz üzüm. Ege'de beyaz üzüm dersiniz, Sultana diye tabir ettiğimiz, çekirdeksiz beyaz üzüm anlaşılır. Akdeniz'e giderse-niz, Recep ya da Çavuş üzümü anlaşılır. Şimdi siz dünyanın en iyi satınalma tekniklerini, dünyanın en iyi satınalma yöntemini bilin; eğer bu yöntemi yerel ürüne uygulayamazsanız aldığınız üzüm ya Ege'de, ya Akdeniz'de çöp olur. Biz bunu sağladık. Genelde başarısızlığın ana nedenlerinden biri bu. Biz ne yaptık? Dünyanın ikinci büyük perakendecisinin knowhow'ını Sabancı Grubu'nun yerel bilgisiyle bütünleştirdik ve glokal bir şirket haline getirdik. Bunu da şu an sürdürülebilir kalıcı bir hale getirmeye çalışıyoruz. Kalıcı hale gelmesi için bu başarının iki yıl, üç yıl tekrarlanması gerek.

IT IS NOT POSSIBLE
WITHOUT BLENDING
GLOBAL KNOW-
HOW WITH LOCAL
KNOWLEDGE.

GLOBAL KNOW-HOW'I
YEREL BİLGİ İLE
HARMANLAMADIKÇA
BU İŞ OLMUYOR.

A NEW MEETING POINT FOR THE INVESTOR AND THE ENTREPRENEUR: BORSA İSTANBUL PRIVATE MARKET

The Private Market of Borsa İstanbul, which is the first comprehensive private company market in the world established by a stock exchange to the full extent in order to overcome the financial difficulties, to bring to life the entrepreneurship that has found an expression in the value chain of the “Ahi” Order, which developed and took root in a process going back to 9 millennia in Turkey, and to tap and mobilize the dormant potential, enables the entrepreneurs and investors to meet on a new platform.

GİRİŞİMCİ İLE YATIRIMCININ YENİ BULUŞMA NOKTASI: BORSA İSTANBUL ÖZEL PAZAR

Borsa İstanbul’un, finansal zorlukları aşmak ve Türkiye’de 9 bin yıllık tarihsel süreç içerisinde gelişmiş, kök salmış Ahilik teşkilatıyla bir değerler zincirinde kendini ifade etmiş girişimciliği hayata geçirmek, potansiyeli aktive etmek için başlattığı ve dünyada bir borsanın sıfırdan kurduğu ilk geniş kapsamlı özel şirket pazarı olan “Borsa İstanbul Özel Pazar”, girişimcilerle yatırımcıları yepyeni bir platformda buluşturuyor.



BORSA İSTANBUL
ÖZEL PAZAR

BIST
Sürdürülebilirlik
Endeksi

The Small and Medium Sized Enterprises – SMEs – that are the driving force behind the Turkish economy are in a position to be named the first address of entrepreneurship. For this reason, entrepreneurship and entrepreneurs continue to occupy the agenda in Turkey. Entrepreneurship, which carries great importance where improving the rate of employment is concerned, also has the potential to open up the way for growth through advanced technology employed by young entrepreneurs.

The appetite for entrepreneurship in Turkey is quite ferocious as can be seen in various research conducted on the subject. According to the results announced by Eurobarometer, a research institution of the European Commission, Turkey occupies the leading position in entrepreneurship at 82% while Brazil, China, and the USA lag behind at 63%, 56% and 46% respectively. On the other hand, the average in the EU is around 37 percent. The studies conducted on SMEs in the early stages of their life cycles show that the potential for creating employment opportunities of

AT A RATIO OF 82%, TURKEY HAS THE GREATEST APPETITE FOR ENTREPRENEURSHIP.
TÜRKİYE YÜZDE 82 İLE GİRİŞİMCİLİK İŞTAHI EN YÜKSEK ÜLKE.

Türkiye ekonomisinin sürükleyici gücü küçük ve orta ölçekli işletmeler (KOBİ), girişimciliğin de ilk adresi konumundalar. Bu yüzden girişimcilik ve girişimciler Türkiye'nin özel gündem maddesi olmaya devam ediyor. İstihdamın artırılması için de büyük bir önem teşkil eden girişimcilik, ileri teknoloji ile büyümenin yolunu da genç girişimciler ile açabilecek potansiyel taşıyor.

Türkiye'de girişimcilik iştahı çok yüksek, bunu birçok araştırmada da görüyoruz. Avrupa Komisyonu'nun Eurobarometre (Eurobarometer) adlı araştırma kuruluşunun açıkladığı sonuçlara göre; Türkiye yüzde 82 ile girişimcilik iştahı en yüksek ülke olurken bu oran, Brezilya'da yüzde 63, Çin'de yüzde 56 ve ABD'de yüzde 46'yı geçmiyor. AB ortalaması ise yüzde 37 civarında seyrediyor. Diğer taraftan yaşam evresinin erken dönemlerindeki KOBİ'ler üzerine yapılan incelemelerde de Türkiye'nin istihdam yaratma potansiyelinin daha yüksek olduğunu görüyoruz. Örneğin KOBİ'lerin önümüzdeki 5 yıl içinde en



these enterprises is higher in Turkey. To give an example, Turkey comes in the first at 59% regarding the expectation for SMEs to provide employment to at least 5 people within the next 5-year span.

Actually, these statistics are not surprising at all. Anatolia that has been the cradle for entrepreneurship, exchanges and trade has also been the fertile basis for the growth of entrepreneurial spirit. This entrepreneurship culture does not view trade partnerships solely as a means for conducting commerce and making profits, but at the same time a code of brotherhood, equality and means for equal sharing and continues to set an example for the world in different fields. One of the most recent examples of this phenomenon is the Private Market of Borsa İstanbul, definitely a first in the world...

The Private Market of Borsa İstanbul, which provides the means for entrepreneurs and investors to meet on a new platform, has been initiated to overcome the financial difficulties, to bring to life the entrepreneurship that has found an expression in the value chain of the "Ahi" Order, which developed and took root over 9 millennia in Turkey, and to tap and mobilize the dormant potential. "Private Market", an initiative of innovative entrepreneurial culture, has been initiated by Borsa İstanbul, which has been conducting collaborative work regarding the subject together with respected research and education institutions such as University of California, Berkeley, is at the same time an indicative of how strong the visionary leadership of Borsa İstanbul is.

ESTABLISHED FROM SCRATCH BY BORSA İSTANBUL

Private Market has a structure different from the markets that are open to the public with companies whose shares are listed for trading. Private Market offers a comprehensive web and membership based platform to bring together the companies that are in search of capital for growth and the investors looking for opportunities. The most important characteristic of the Private Market is the fact that it is the first and most comprehensive platform in the field developed by a stock exchange...

WHY PRIVATE MARKET?

The world's first well-rounded private company market established from scratch by a stock exchange, share dealing without going public, access through a single platform.

Dünyada bir borsanın sıfırdan kurduğu ilk geniş kapsamlı özel şirket pazarı, halka açılmadan pay alım-satımı, tek platformdan ulaşım.

Obtaining resources without borrowing, opportunity to select partners and control the management of the company.

Borçlanmadan kaynak sağlama, ortaklarını seçme ve şirket yönetimini kontrol etme olanağı.

Opportunity to assess many domestic and foreign investor alternatives in order to find new partners and obtain financing.

Yeni ortak ve finansman bulmak için yerli ve yabancı pek çok yatırımcı alternatifini değerlendirme imkânı.

Possibility for investors to cash in their investments and step out.

Yatırımcılar için yatırımlarını nakde dönüştürerek çıkış imkânı.

For certified angel investors, the opportunity to benefit from the world's highest tax advantages.

Sertifikalı melek yatırımcılar için dünyadaki en yüksek vergi avantajlarından yararlanma fırsatı.

Algorithmic matching according to area of interest, finding the counterparty with a comprehensive search engine, document sharing and ability to hold meetings in a secure medium with the data and meeting room application.

İlgi alanına göre algoritmik eşleşme, kapsamlı bir arama motoru ile karşı tarafı bulma, veri ve görüşme odası uygulaması ile güvenli bir ortamda doküman paylaşımı ve görüşme yapma olanakları.

Possibility for companies to undertake the finding of financing process within their control and without any brokers.

Şirketlerin finansman bulma sürecini kendi kontrolünde ve aracısız yürütebilme imkânı.

NEDEN ÖZEL PAZAR?

Easy, quick, and low-cost solution to the financing and liquidity requirements of companies and investors.

Şirketlerin ve yatırımcıların finansman ve likidite ihtiyaçlarına kolay, hızlı ve düşük maliyetli çözüm.

Be exempt from capital markets regulations such as Capital Markets Board approval, prospectus and public disclosure of material events.

Halka açık şirketlerin tabi olduğu izahname düzenleme, kamuyu aydınlatma vb. yükümlülüklerden ve SPK mevzuatından muafiyet.

Opportunity for investors to meet a large number of companies of various sizes from different sectors and to invest in rapidly growing companies.

Yatırımcılar için farklı sektörlerden farklı büyüklüklerde çok sayıda şirket ile tanışma ve hızlı büyüyen şirketlere yatırım yapma fırsatı.

Access to services such as legal and financial consultancy, assessment, brokerage provided by solution partners upon request at affordable prices.

Çözüm ortakları tarafından sunulan hukuki ve finansal danışmanlık, değerlendirme, aracılık gibi hizmetlere talep halinde uygun fiyatlarla ulaşım.

Managing and controlling the information supply process with the information to be provided, ability to ensure the confidentiality of information.

Verilecek bilgiler ile bilgi verme sürecini yönetme ve kontrol etme, bilgilerin gizliliğini sağlama imkânı.

Ability to find the counterparty without disclosing any names.

İsim göstermeden karşı tarafı bulma imkânı.

Possibility to meet and discuss under the assurance of Borsa İstanbul as well as opportunity to benefit from types of support that Borsa İstanbul provides.

Borsa İstanbul güvencesinde tanışma ve görüşme imkânı ve Borsa İstanbul'un sağlayacağı diğer desteklerden faydalanma imkânı.



Ali Sabancı
Chairman of the Board of Directors of Pegasus
Pegasus Yönetim Kurulu Başkanı

"THE PRIVATE MARKET IS STRENGTHENING THE ENTREPRENEURSHIP ECOSYSTEM"

The path to ensure that our entrepreneurs establish companies, which will create added value and for such companies to survive and grow, goes through forming a healthy entrepreneurial ecosystem. BIST Private Market strengthens the entrepreneurial ecosystem with the fresh breath it brings for the entrepreneurs and investors, who cannot individually reach angel investors and who cannot obtain consultancy services due to their high costs.

The investors, thanks to the Private Market, are now able to both create new investment alternatives as well as have the ability to liquidate their investments, that is to say have the ability to exit. They are able to catch the opportunity, thanks to the Private Market, to meet numerous companies from different sectors of various sizes and to make investments in high growth companies.

I, also as an individual participating investor, who has obtained a license from the Undersecretariat of Treasury, have become investor number 1 of the Private Market. I am extremely happy to be involved in such a major ecosystem that is the meeting point for entrepreneurs that are in search of a partner and qualified angel investors. I would like to thank İbrahim M. Turhan, PhD, Bursa İstanbul Chairman & CEO and his team for their leadership in establishing and contributing to our entrepreneurial ecosystem with Bursa İstanbul Private Market, the first comprehensive private market an exchange in the world has established from scratch.

"ÖZEL PAZAR, GİRİŞİMCİLİK EKOSİSTEMİNİ GÜÇLENDİRİYOR"

Girişimcilerimizin değer yaratacak şirketler kurmalarının, bu şirketlerin hayatta kalmasının ve büyümesinin yolu sağlıklı bir Girişimcilik Ekosistemi oluşturulmasından geçiyor. BİST Özel Pazar, bireysel olarak melek yatırımcılara ulaşamayan, yüksek maliyetlerinden dolayı danışmanlık hizmeti alamayan, girişimciler ve yatırımcılar için getirdiği taze solukla girişimcilik ekosistemini güçlendiriyor.

Yatırımcılar, Özel Pazar sayesinde hem yeni yatırım alternatifleri yaratabiliyor hem de yatırımlarını likide edebilme, yani exit etme imkânı bulabiliyorlar. Yatırım yapabilmek için farklı sektörlerden farklı büyüklüklerde birçok sayıda şirket ile tanışma ve hızlı büyüyen şirketlere yatırım yapma fırsatlarını da Özel Pazar sayesinde yakalayabiliyorlar.

Ben de Hazine Müsteşarlığı'ndan lisans almış bir bireysel katılım yatırımcısı olarak Özel Pazar'ın 1 numaralı yatırımcısı oldum. Ortak arayan girişimciler ve nitelikli melek yatırımcılar için bir buluşma noktası olan böylesine önemli bir ekosistemin içinde yer almaktan çok mutluyum. Dünyada bir borsanın sıfırdan kurduğu, ilk geniş kapsamlı özel şirket pazarı olan Bursa İstanbul Özel Pazar'ı girişimcilik ekosistemimize kazandırdıkları ve liderlik ettikleri için Bursa İstanbul Yönetim Kurulu Başkanı ve Genel Müdürü Dr. M. İbrahim Turhan'a ve ekibine teşekkür ederim.

az 5 kişi istihdam etme beklentisi oranında Türkiye yüzde 59 ile ilk sırada yer alıyor.

Bu istatistikler aslında çok da şaşırtıcı değil. Ticaretin, girişimciliğin, borsanın ve alışverişin beşiği olan Anadolu, bu topraklarda bir girişimcilik kültürünün oluşmasına da zemin oluşturmuş bulunuyor. Ticaret ortaklığını sadece ticaret ve kâr ortaklığı olarak değil aynı zamanda kardeşlik hukuku, eşitlik ve adil paylaşım olarak gören bu girişimcilik kültürü, günümüzde de farklı alanlarda dünyaya örnek olmaya devam ediyor. Bunun en güncel örneklerinden biri de dünyada bir ilk olan Borsa İstanbul Özel Pazar...

Borsa İstanbul'un, finansal zorlukları aşmak ve Türkiye'de 9 bin yıllık tarihsel süreç içerisinde gelişmiş, kök salmış Ahilik teşkilatıyla bir değerler zincirinde kendini ifade etmiş girişimciliği hayata geçirmek, potansiyeli aktive etmek için başlattığı "Özel Pazar" girişimcilerle yatırımcıları yepyeni bir platformda buluşturuyor. California Üniversitesi, Berkeley gibi saygın araştırma ve eğitim kurumlarıyla girişimcilik ile ilgili işbirliklerine imza atan Borsa İstanbul'un girişimcilikte bir inovasyon kültürü oluşturmak için yaptığı çalışmaların bir parçası olan "Özel Pazar", aynı zamanda Borsa İstanbul'un vizyoner liderliğinin de ne kadar güçlü olduğu gösteriyor.

BORSA İSTANBUL TARAFINDAN SIFIRDAN KURULDU

Özel Pazar, aslında halka açık, borsaya kote şirketlerin yer aldığı pazarlardan farklı bir yapı arz ediyor. Burada, büyümek için sermaye arayan şirketler ile yatırımcıları bir araya getiren web tabanlı ve üyelik bazlı geniş kapsamlı bir platform hizmeti sunuluyor. Özel Pazar'ın en büyük özelliği ise bu alanda dünyada ilk defa bir borsa tarafından geliştirilen en geniş kapsamlı platform olması... Bu platform şirketlere halka açılmadan finansman bulma, ortak olduğu şirketteki payını satmak isteyen şirket ortaklarına likidite sağlama, yatırımcılara ise hem pek çok farklı sektörde ve büyüklükteki şirketlere yatırım alternatifleri hem de yaptıkları yatırımları likide edebile-

This platform aims to provide the means for companies to find financing without going public, as it provides liquidity for company shareholders wishing to sell their shares and investment alternatives in companies of various sizes involved in a wide range of sectors to investors along with the means of liquidating the previously made investments.

The Private Market that has been developed by examining the examples available across the world and in the USA and by the contributions of all the parties involved in our country, can be considered a huge evolution and development where the securities markets are concerned as this market will provide the opportunity to benefit from the means offered by Borsa İstanbul both to companies and investors alike. The companies to take part in the Private Market are not open to public and as such they will not be subject to regulatory requirements such as preparing prospectuses, or public disclosures. On the other hand, the investors will be able to benefit from the advantages offered to Angel Investors as well as benefiting from the opportunities that are not available to public but only to a select group of qualified investors.

SINGLE PLATFORM, MULTI-FACETED SERVICE

One of the most attention grabbing characteristics of the Private Market is its functionality to provide all the services necessary for partnership and share assignment agreements over a single platform. Besides the investors and company partners looking for liquidity, new enterprises that are at least 6 months old since commercializing their ideas (start-up companies) and growing joint stock companies of at least 2 years old (pre-IPO) with assets or turnovers in excess of TL 5 million (without an upper limit) can become members of this new scheme.

UNIQUE ADVANTAGES FOR MEMBERS

Private Market provides various advantages for member companies. To give an example, in the initial stages the companies can keep their name confidential, and provide only



Dr. M. İbrahim Turhan

Borsa İstanbul Chairman & CEO

Borsa İstanbul Yönetim Kurulu Başkanı ve Genel Müdürü

"BORSA İSTANBUL PRIVATE MARKET WILL BE THE MEETING POINT OF TURKEY AND THE REGION IN PRIVATE CAPITAL INVESTMENTS"

We have put into practice the Private Market in conclusion to the studies we have undertaken with the purpose of providing a new alternative solution oriented to providing the much needed financing and liquidity to entrepreneurs and investors by bringing them together within Borsa İstanbul for long term partnerships. The Private Market will give the opportunity to companies to obtain financing without going public, liquidity to company shareholders that wish to sell their shares in the company they are a partner in, and for investors to find buyers to whom they may liquidate the investments they have made. Thanks to this new market environment, both "New Enterprises" at an early stage as well as "Rising Enterprises" that have achieved a certain size will find the opportunity to have direct access to qualified or angel investors. The Private Market, which provides all the necessary services through a single platform, stands out as the first market in the world that has been developed by an exchange from scratch with all of these features it has. I think that the Private Market will become the meeting point of those who wish to make private capital investment in Turkey as well as the region and those looking for financing in a short while. The Private Market will also make significant contribution to İstanbul's becoming a financial center within this framework.

"BORSA İSTANBUL ÖZEL PAZAR, ÖZEL SERMAYE YATIRIMLARINDA TÜRKİYE'NİN VE BÖLGENİN BULUŞMA NOKTASI OLACAK"

Borsa İstanbul bünyesinde girişimciler ile yatırımcıları uzun vadeli ortaklıklar için bir araya getirerek ihtiyaçları olan finansman ve likiditeyi sağlamaya yönelik yeni bir alternatif çözüm aracı sunmak amacıyla yürüttüğümüz çalışmalar sonucunda Özel Pazar'ı hayata geçirdik. Özel Pazar, şirketlere halka açılmadan finansman bulma, ortak olduğu şirketteki payını satmak isteyen şirket ortaklarına likidite sağlama, yatırımcılara ise yaptıkları yatırımları likidite edebilecek alıcıları bulma olanağı sağlayacak. Bu yeni pazar yeri sayesinde hem erken aşama "Yeni Girişimler" hem de belirli bir büyüklüğe erişmiş "Yükselen Girişimler", nitelikli ya da melek yatırımcılara doğrudan erişim imkânı bulacak. Gerekli olan tüm hizmetleri tek platform üzerinden sunan Özel Pazar, tüm bu nitelikleriyle bir borsanın sıfırdan geliştirdiği dünyadaki ilk pazar olma özelliği taşıyor. Özel Pazar'ın, kısa sürede gerek Türkiye'de gerekse içinde bulunduğumuz bölgede özel sermaye yatırımı yapacaklarını ve özel sermaye yatırımı ve finansman arayanların en büyük buluşma noktası olacağını düşünüyorum. Bu çerçevede Özel Pazar, İstanbul'un bir finans merkezi olması yolunda da önemli katkılar sağlayacaktır.



the essential information on the company to the investors. After the basic information on the company is offered to all the members to make it possible for both the investor and the company to have an opinion of each other, Private Market provides guidance to its members in assistance of an algorithmic pairing achieved in line with the preferences of companies and investors. Other than this guidance, the members are also provided the alternative to choose investors or companies based on their preferences by means of a search engine made available for their use. A company or an investor can send an interest notification to a party of interest and upon acceptance of this notification by the party it is intended for, both parties are included in a deal room that operates on closed circuit basis providing the means for actual meeting in a virtual or exchange environment. In these discussions to be held in a secure environment, any information and documents involved are made available to only the parties involved. The information and documents shared in a virtual environment can be stored in an encrypted



WHAT IS THE PRIVATE MARKET?

The Private Market is a web-based platform requiring membership to allow share dealing without going public and to bring the companies and investors together in this framework.

ÖZEL PAZAR NEDİR?

Özel Pazar, halka açılmadan pay alım-satımı yapmaya imkan tanıyan, bu çerçevede şirketlerle yatırımcı-ları bir araya getiren web tabanlı ve üyelik bazlı bir platformdur.



WHAT PURPOSE DOES PRIVATE MARKET SERVE?

The Private Market provides the companies with financing without going public, the company partners desiring to sell their shares with liquidity and the investors with an opportunity to find buyer and liquidity in a manner to facilitate exit from the market.

ÖZEL PAZAR NE İŞE YARAR?

Özel Pazar, şirketlere halka açılmadan finansman, payını satmak isteyen şirket ortaklarına likidite, yatırımcılara ise çıkış kolaylığı sağlayacak şekilde alıcı bulma ve yine likidite olanağı sağlar.



WHO CAN APPLY TO PRIVATE MARKET?

- Entrepreneurs who are looking for resources for their newly found companies
- Any incorporated company that is looking for financing
- A company partner or a qualified investor looking for liquidity.

ÖZEL PAZAR'A KİMLER BAŞVURABİLİR?

- Yeni kurduğu şirkete kaynak arayan girişimciler
- Finansman arayan anonim şirketler
- Likidite arayan bir şirket ortağı ya da nitelikli yatırımcılar



cek alıcıları bulma imkânı sağlamayı hedefliyor.

Dünyadaki ve özellikle de ABD'deki örnekleri incelenerek ve ülkemizdeki konu ile ilgili tüm tarafların katkıları ile hazırlanan Özel Pazar, sermaye piyasaları için büyük bir değişim ve gelişim olarak değerlendirilebilir. Çünkü bu pazar, hem şirketler hem de yatırımcılar için Borsa İstanbul imkânlarından imtiyazlı bir şekilde faydalanma imkânı sunacak. Özel Pazar'da yer alacak şirketler halka kapalı oldukları için halka açık şirketlerin tâbi oldukları izahname düzenleme, kamuyu aydınlatma gibi yükümlülüklerden muaf olacaklar. Yatırımcılar ise hem melek yatırımcılara tanınan vergi teşviklerinden yararlanabilecek hem de nitelikli yatırımcı olarak halka açık olmayan, seçkin bir yatırımcı grubuna sunulan imkânlardan yararlanabilecekler.

TEK PLATFORM, ÇOK YÖNLÜ HİZMET

Özel Pazar'ın en ilgi çekici özelliklerinin başında, ortaklık ve pay devri anlaşmaları için gerekli tüm hizmetleri tek bir platformdan sağlıyor olması geliyor. Platforma; yatırımcılar ve likidite amaçlayan şirket ortaklarının yanı sıra fikrini ticarileştirmiş en az 6 aylık yeni girişimler (start up) ile üst limit bulunmaksızın 5 milyon TL'lik aktif veya ciro rakamını geçmiş en az 2 yıllık yükselen girişimler (pre-ipo) anonim şirket olarak üye olabiliyorlar.

ÜYELER İÇİN BENZERSİZ AVANTAJLAR

Özel Pazar, üye şirketler için farklı avantajlar da sağlıyor. Örneğin ilk aşamada şirket isterse unvanını gizli tutup, sadece şirket ile ilgili temel bilgileri yatırımcılara sunabiliyor. Yatırımcı ile şirketin birbirleri hakkında görüş oluşturmalarını sağlayacak temel bilgiler tüm üyelere sunulduktan sonra Özel Pazar, şirketlerin ve yatırımcıların tercihlerine uygun algoritmik bir eşleştirme yaparak üyelerini yönlendiriyor. Bu yönlendirmenin dışında üyeler kapsamlı bir arama motoru ile tercihlerine göre yatırımcı ya da şirket seçme imkânına da sahip olabiliyorlar.

WHO ARE THE PLAYERS IN THE PRIVATE MARKET?



COMPANIES/SHAREHOLDERS

These are the "Start-Ups" that have the incorporated company status and "Rising Companies" that are growth-focused and the shareholders of such companies.



INVESTORS

Consists of investors, qualified investors and certified individual participating investors (angel investors).



INTERMEDIARIES

Consultants, legal firms, funds, financial institutions, brokerage houses, banks and other legal entities are accepted as intermediaries.



SERVICE PROVIDERS

Additional services including financial consultancy, legal advisory and independent audit to be offered to companies and investors for the transactions in the Private Market may be provided by Private Market member service providers.

ÖZEL PAZAR'DA KİMLER VAR?

ŞİRKETLER / ŞİRKET ORTAKLARI

Halka açık olmayan anonim şirket statüsündeki "Yeni Girişimler" ile büyüme odaklı "Yükselen Girişimler" ve bu şirketlerin ortakları.

YATIRIMCILAR

Yatırımcılar, nitelikli yatırımcılar ile sertifikalı bireysel katılım yatırımcılardan (melek yatırımcılar) oluşuyor.

ARACILAR

İşlemleri yöneten danışmanlar, hukuk firmaları, fonlar, finansal kuruluşlar, aracı kurumlar, bankalar ve diğer tüzel kişiler.

SERVİS SAĞLAYICILAR

Özel Pazar'da gerçekleşen işlemler için şirketler ve yatırımcılara finansal ve hukuki inceleme, bağımsız denetim, raporlama ve danışmanlık gibi ek hizmetleri sağlayacak gerçek ve tüzel kişiler.



Emre Kurttepe
Chairman of the Board of
Directors of Mynet
Mynet Yönetim Kurulu
Başkanı

Access to financing by such enterprises has to be convenient in order for entrepreneurship to be encouraged and for it to play an active role. For this reason, I believe that this platform that brings together entrepreneurs and qualified investors in a reliable pool will bring substantial benefits to the development of entrepreneurship. I also believe that a reliable brand such as Borsa İstanbul's acting as a broker for this platform will remove many doubts both from the entrepreneur's as well as the investor's point of view. I look forward to the success stories coming out of the Private Market within the shortest time.

Girişimciliğin teşvik edilip, etkin rol oynayabilmesi için bu girişimlerin finansmana erişiminin rahat olabilmesi gerekiyor. Bu sebeple, girişimciler ile nitelikli yatırımcıları güvenli bir havuzda buluşturan platformun girişimciliğin gelişmesine büyük bir fayda sağlayacağına inanıyorum. Borsa İstanbul gibi güvenilir bir markanın bu platformun aracısı olmasının hem girişimci hem yatırımcı anlamında birçok kuskuyu da ortadan kaldıracığına inanıyorum. Özel Pazar'ın en kısa sürede girişimci başarı hikâyeleri çıkarmasını temenni ediyorum.

format. All parties that are included in the assessment stage can take part in these discussions as well as being able to manage documents. The parties are also able to use dealers, consultants, legal advisors and independent auditors in these discussions. They have the option of providing this sort of help themselves or requesting it from the Private Market.

EASE OF PAYMENT, QUICK SHARE TRANSFER

Share transfer and, when it is proceeded to the payment stage, all payments and share transfers can be performed easily through the Private Market's contracted solution partners or service providers. Share and cash transactions may also be conveniently realized in any place outside of the Private Market, if so wished. Moreover, when the member investors become partners in a company, they may log in to the system as a company partner and may sell their shares to other investors again through the Private Market.

In this manner, companies which are in need of financing or with balance sheets that have increasingly heavy debt burdens, will be able to satisfy their financing and liquidity requirements through the Private Market, in a manner

Karşı taraf ile ilgilenen bir yatırımcı ya da şirket diğerine ilgi bildirimi gönderip, karşı taraf da bu bildirimi kabul ettiğinde her iki taraf kapalı devre çalışan sanal ya da Borsa ortamında oluşturulan fiziki bir görüşme odasına (deal room) dahil ediliyor. Güvenli bir ortamda yapılacak bu görüşmelerde tüm bilgi ve belgeler sadece iki tarafın erişimine açık oluyor. Sanal ortamda paylaşılan tüm bilgi ve belgeler kriptolu olarak saklanabiliyor. Bu görüşmelere değerlendirme sürecinde yer alan tüm ilgili taraflar katılabilir ve doküman yönetimi yapılabilir. Bu görüşmelerde taraflar; aracı, danışman, hukuk danışmanı ve bağımsız denetçi de kullanabiliyorlar. Bunu ister kendileri temin, isterlerse Özel Pazar'dan talep edebiliyorlar.

KOLAY ÖDEME, HIZLI PAY DEVRİ

Pay devri ve ödeme aşamasına geçildiğinde de, tüm ödeme ve pay devirleri Özel Pazar'ın anlaşmalı çözüm ortakları veya servis sağlayıcılar vasıtasıyla kolaylıkla yapılabilir.

Ayrıca üye yatırımcılar, bir şirkete ortak olduklarında şirket ortağı olarak sisteme giriş yapabilir ve paylarını yine Özel Pazar üzerinden başka yatırımcılara

HOW TO APPLY TO THE PRIVATE MARKET

GO TO **WWW.BISTOZELPAZAR.COM** ADDRESS.

WWW.BISTOZELPAZAR.COM
ADRESİNE GİRİLİR.

OBTAIN A USER NAME. FILL IN THE MEMBERSHIP FORM. APPLICATION DOCUMENTS ARE UPLOADED ELECTRONICALLY TO THE RELEVANT FIELDS OF THE FORM.

KULLANICI ADI ALINIR. ÜYELİK FORMU DOLDURULUR. BAŞVURU BELGELERİ FORMUN İLGİLİ ALANLARINA ELEKTRONİK OLARAK YÜKLENİR.

ÖZEL PAZAR'A NASIL BAŞVURULUR?

CLICK ON THE "APPLY NOW" ON THE MEMBERSHIP TYPE THAT IS DESIRED TO BE APPLIED TO.

BAŞVURULMAK İSTENEN ÜYELİK TİPİNDEKİ "HEMEN BAŞVUR" ALANI TIKLANIR.

DOWNLOAD THE MEMBERSHIP CONTRACT AND ITS ANNEXES FROM THE WWW.BISTOZELPAZAR.COM SITE, SIGN THEM AND SEND THEM TO: BORSA İSTANBUL ÖZEL PAZAR REŞİTPAŞA MAH. TUNCAY ARTUN CAD. EMİRGAN / İSTANBUL ADDRESS.

ÜYELİK SÖZLEŞMESİ VE EKLERİ WWW.BISTOZELPAZAR.COM SİTESİNDEN İNDİRİLİR, İMZALANIR VE BORSA İSTANBUL ÖZEL PAZAR REŞİTPAŞA MAH. TUNCAY ARTUN CAD. EMİRGAN / İSTANBUL ADRESİNE GÖNDERİLİR.

HOW TO USE THE PRIVATE MARKET PLATFORM

WHEN THE MEMBERSHIP IS APPROVED, EXECUTE MEMBER LOGIN.

ÜYELİK ONAYLANINCA ÜYE GİRİŞİ YAPILIR.

INTEREST NOTIFICATION IS SENT TO THE MEMBER IN ORDER FOR THE MEMBER TO GET INTO CONTACT WITH THE COUNTERPARTY.

KARŞI TARAF İLE İLETİŞİME GEÇMEK İÇİN KENDİSİNE İLGİ BİLDİRİMİ GÖNDERİLİR.

AGREEMENT DECLARATION IS APPROVED TOGETHER WITH THE MEMBER, WITH WHOM THE AGREEMENT IS REACHED.

ANLAŞMA BİLDİRİMİ ANLAŞILAN ÜYE İLE BİRLİKTE ONAYLANIR.

ÖZEL PAZAR PLATFORMU NASIL KULLANILIR?

FIND THE COUNTERPARTY OF INTEREST FROM THE SUGGESTION LIST OR THE SEARCH ENGINE.

ÖNERİ LİSTESİ YA DA ARAMA MOTORUNDAN İLGİLENİLEN KARŞI TARAF BULUNUR.

IF THE COUNTERPARTY ACCEPTS THE INTEREST NOTIFICATION, HE/SHE MAY ACCESS MORE DETAILED PRIVATE INFORMATION WITH REGARDS TO THE INTERESTED MEMBER.

KARŞI TARAF İLGİ BİLDİRİMİNİ KABUL EDERSE, İLGİLENİLEN ÜYE İLE İLGİLİ DAHA DETAYLI ÖZEL BİLGİLERE ULAŞILABİLİR.

SECURE DATA AND MEETING ROOM FORMED IN ELECTRONIC MEDIUM MAY BE USED FOR ANALYSIS AND DISCUSSIONS WITH THE MEMBER.

ANALİZ VE GÖRÜŞMELER İÇİN ELEKTRONİK ORTAMDA OLUŞTURULAN GÜVENLİ VERİ VE GÖRÜŞME ODASI KULLANILABİLİR.

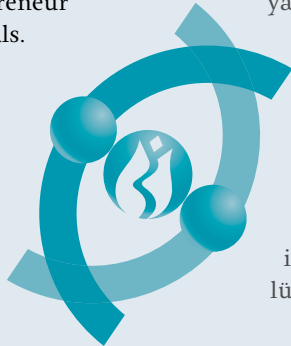


Sina Afra
Founder of Markafoni/Angel Investor/Entrepreneur
Markafoni'nin Kurucusu/
Melek Yatırımcı/Girişimci

Borsa İstanbul Private Market had been a development I was looking forward to for a very long time. The most important issue facing Turkey is the fact that financing side is not sufficiently strengthened. The number of angel investors in Turkey is less than what it should be. There is still nothing emerging besides Gittigidiyor and Markafoni. Private Market constitutes a very valuable meeting point for both entrepreneurs as well as investors. Borsa İstanbul Private Market also has a special vision in this context. There is no such structure in the neighboring countries. That is why I think that foreign investors and entrepreneurs will be registering here in the near future. This will be a very important development from a regional aspect.

Borsa İstanbul özel pazarı benim uzun süredir beklediğim bir gelişmeydi. Türkiye'nin en büyük sorunu finansman tarafının yeterince kuvvetlenmemiş olması. Hala melek yatırımcı sayımız olması gerekenden az. Hala Gittigidiyor ve Markafoni dışında bir exit olmadı. Özel Pazar hem girişimci hem yatırımcılar için çok değerli bir buluşma noktası teşkil ediyor. Çevre ülkelerde böyle bir yapı yok. Bu yüzden ben yakın zamanda yabancı yatırımcıların ve girişimlerin buraya kayıt olacağını düşünüyorum. Bu bölgesel anlamda çok önemli bir gelişme olur.

that allows them to have control of their own capital, by selecting their own partners. This financing opportunity, obtained with ease, quickly and at low costs, will provide an effective market to companies that wish to grow by company acquisitions or control their supply chain in finding entrepreneur companies or individuals. Investors, on the other hand, will have the opportunity to meet many companies of various sizes from different sectors, assess a wide range of investment alternatives, and invest in fast growing companies.



**BORSA İSTANBUL
ÖZEL PAZAR**

satabilirler. Böylece, Özel Pazar ile finansmana ihtiyaç duyan ya da bilançoları gün geçtikçe daha ağır bir borç yükü altında olan şirketler, sermayeleri kendi kontrolleri altında olacak şekilde finansman ve likidite ihtiyaçlarını ortaklarını kendileri seçerek sağlayabilecekler. Kolay, hızlı ve düşük maliyetlerle sağlanan bu finansman imkânı, şirket satın alarak büyümek ya da tedarik zincirini kontrolü altına almak isteyen şirketlere, girişimci şirketleri ya da bireyleri bulmaları için etkili bir pazar sunmuş olacak. Yatırımcılar ise farklı sektörlerden farklı büyüklüklerde pek çok şirket ile tanışma, geniş yatırım alternatiflerini değerlendirme ve hızlı büyüyen şirketlere yatırım yapma fırsatlarına sahip olacak.

NEW PERFORMANCE CRITERION: BIST SUSTAINABILITY INDEX



YENİ PERFORMANS KRİTERİ: BIST SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK ENDEKSİ

Borsa İstanbul started to calculate Sustainability Index, which provides a benchmark to establish performance in enviromental and corporate governance performance of companies.

Sustainability, which may be defined in simplest terms as having environmental, social, and governance responsibility, has taken its place at the top of the agenda of organizations, investors, and policy makers especially since the start of the 21st century. Sustainability, which commenced to be shaped in line with the development targets determined in the Millennium Declaration of the United Nations in the year 2000, started to become a part of the society in conjunction with the increasing needs and the awareness that has emerged. The development report the United Nations Conference on Trade and Development published in 2014 also showed once more that sustainability has become one of the primary agenda items. In order to achieve the millennium development targets, a minimum of 5 trillion dollars of sustainability investment shall have to be realized each year throughout the next decade. A minimum 3.5 trillion dollars portion of this will have to be achieved by developing countries, which Turkey is a part of.

It is observed that during this process, the capital markets assume an important role under the leadership of stock exchanges that are transparent, fair, and open transaction platforms. Currently, at least one measurement and assessment criterion has been formed in the environmental, social, and corporate governance subject in 14 of the G20 member countries. One sustainability index has been generated and is made available nearly in half of the 55 stock exchanges worldwide in order to achieve the sustainability target of the UN according to the report drafted by the Sustainable Stock Exchanges Initiative in Rio de Janeiro in 2012.

SUSTAINABLE STOCK EXCHANGE, SUSTAINABLE COMPANIES

Borsa İstanbul has been undertaking studies for a long while in order for the companies which trade on the Turkish capital markets to become institutions that realize successful, competitive, and transparent corporate governance principles, and to contribute to their becoming institutions that have assured institutionalization. Borsa İstanbul, which initiated the sustainable stock exchanges initiative together with the NASDAQ OMX, BOVESPA, and Johannesburg Stock Exchange in Rio + 20 UN Sustainable Development Conference held in 2012, is also among the first three stock exchanges that signed the United Nations Global Compact principles.

Borsa İstanbul, şirketlerin çevre ve kurumsal yönetim alanındaki performanslarını ortaya koyan bir benchmark oluşturan Sürdürülebilirlik Endeksi'ni hesaplamaya başladı.

En basit anlamıyla çevresel, toplumsal ve kurumsal sorumluluk sahibi olmak şeklinde tanımlanabilecek sürdürülebilirlik, özellikle içinde bulunduğumuz 21. yüzyılın başından itibaren işletmeler, yatırımcılar ve politika yapanların gündeminde ön sıralarda yer almaya başladı. 2000 yılında Birleşmiş Milletler tarafından yayınlanan Milenyum Deklarasyonu'nda belirlenen kalkınma hedefleri doğrultusunda şekillenmeye başlayan sürdürülebilirlik, artan ihtiyaçlar ve ortaya çıkan farkındalık ile birlikte toplumun bir parçası haline gelmeye başladı. Birleşmiş Milletler Ticaret ve Kalkınma Konferansı'nın 2014 yılında yayınladığı gelişim raporu da sürdürülebilirliğin öncelikli gündem maddelerinden biri haline geldiğini bir kez daha gösterdi. Milenyum kalkınma hedeflerine ulaşılabilmesi için önümüzdeki 10 yıl boyunca her yıl en az 5 trilyon dolar sürdürülebilirlik yatırımı gerçekleştirmek gerekecek. Bunun en az 3,5 trilyon dolarlık kısmının da Türkiye'nin de içinde bulunduğu gelişmekte olan ülkeler tarafından gerçekleştirilmesi gerekiyor olacak.

Bu süreçte şeffaf, adil, açık alışveriş platformları olan borsaların öncülüğünde sermaye piyasalarının önemli bir rol üstlendiği görülüyor. Bugün, G20 üyesi ülkelerin 14'ünde en az bir tane çevresel, toplumsal ve kurumsal yönetim konusunda ölçme ve değerlendirme kriteri oluşturulmuş bulunuyor. BM'nin sürdürülebilirlik hedefleri doğrultusunda 2012 yılında Rio de Janeiro'da Sürdürülebilir Borsalar Girişimi tarafından hazırlanan rapora göre, dünya genelinde 55 borsanın neredeyse yarısında 1 tane sürdürülebilirlik endeksi üretilmiş ve kullanılır hale gelmiş bulunuyor.

SÜRDÜRÜLEBİLİR BORSA, SÜRDÜRÜLEBİLİR ŞİRKETLER

Borsa İstanbul, Türkiye sermaye piyasalarında işlem gören şirketlerin başarılı, rekabetçi, şeffaf, kurumsal yönetim ilkelerini sürdürülebilir bir şekilde hayata geçirmiş, kurumsallaşmayı güvence altına almış kurumlar haline gelmelerine katkı sağlamak için uzun süredir çalışmalar yürütüyor. 2012'de gerçekleşen BM Sürdürülebilir Kalkınma Konferansı Rio +20'de, NASDAQ OMX, BOVESPA ve Johannesburg Borsası ile birlikte sürdürülebilir borsalar girişimini başlatan Borsa İstanbul, aynı zamanda Birleşmiş Milletler Küresel



The 15 companies that succeeded in making it into the BIST Sustainability Index were announced by Ibrahim M. Turhan, PhD, Borsa İstanbul Chairman & CEO.

BIST Sürdürülebilirlik Endeksi'ne girmeyi başaran 15 şirket, Borsa İstanbul Yönetim Kurulu Başkanı ve Genel Müdürü Dr. M. İbrahim Turhan tarafından açıklandı.

BORSA İSTANBUL IS AMONG THE MOST SUSTAINABLE STOCK EXCHANGES

While Borsa İstanbul has initiated the calculation of the Sustainability Index, it also has taken firm steps forward in becoming a sustainable stock exchange. Borsa İstanbul that was at the 32nd place in the ranking of Sustainable Stock Exchanges Index, which includes stock exchanges with a minimum market value of 2 billion dollars, has risen to the 11th place according to the results announced in October. In this list, where only 3 percent of the biggest exchange companies of the world are reported, 46 stock exchanges take place. Borsa İstanbul has been successful in leaving behind world giants such as NASDAQ OMX, Tokyo, BOVESPA, and Deutsche Börse in the list, where Helsinki Stock Exchange of Finland, Amsterdam Euronext Stock Exchange of the Netherlands, and Johannesburg Stock Exchange of South Africa ranked as the first three.

Borsa İstanbul, which has been conducting studies for a long period with the mission of forming a platform that will guide the companies in the process of their forming policies regarding the risks in the environmental, social and corporate governance subjects and creating a platform that communicates to responsible investors the information concerning their forming of policies regarding risks in the environmental, social, and corporate governance subjects,

A MINIMUM OF 5 TRILLION DOLLARS OF SUSTAINABILITY INVESTMENT SHALL HAVE TO BE REALIZED EACH YEAR THROUGHOUT THE NEXT DECADE.

GELECEK 10 YIL BOYUNCA HER YIL EN AZ 5 TRİLYON DOLAR SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK YATIRIMI GERÇEKLEŞTİRMEK GEREKECEK.

İlkeler Sözleşmesi'ni imzalayan ilk üç borsa arasında yer alıyor.

BORSA İSTANBUL EN SÜRDÜRÜLEBİLİR BORSALAR ARASINDA

Borsa İstanbul, bir yandan Sürdürülebilirlik Endeksi'ni hesaplamaya başlarken bir yandan da sürdürülebilir bir borsa olma yolunda emin adımlarla ilerliyor. Piyasa değeri en az 2 milyar dolar olan borsaların dahil olduğu Sürdürülebilir Borsalar Endeksi, sıralamasında daha önce 32. sırada olan Borsa İstanbul Ekim ayında açıklanan yeni sonuçlara göre 11'inci sıraya yükseldi. Dünyanın en büyük borsa şirketlerinin sadece yüzde 3'ünün raporladığı bu listede 46 borsa yer alıyor. Finlandiya'dan Helsinki Borsası, Hollanda'dan Amsterdam Euronext Borsası ve Güney Afrika'dan Johannesburg Borsası'nın ilk üç sırada yer aldığı listede Borsa İstanbul, NASDAQ OMX, Tokyo, BOVESPA ve Deutsche Börse gibi dünya devi borsaları geride bırakmayı başardı.

Çevresel, sosyal, kurumsal yönetim konularındaki risklere ilişkin politika oluşturmaları sürecinde şirketlere yol gösteren ve şirketlerin sürdürülebilirlik politikalarına ilişkin bilgiyi de sorumlu yatırımcılara ileten bir platform oluşturmak misyonuyla uzun süredir çalışmalar yürüten Borsa İstanbul, bunun ilk somut adımını da Sürdürülebilirlik Endeksi'ni hesaplamaya karar vererek atmıştı. 2013 yılı

has taken the first concrete step in this matter by taking the decision to calculate the Sustainability Index. Borsa İstanbul, which initiated this process by signing a service procurement contract with Ethical Investment Research Services Limited (EIRIS) in October 2013, commenced to calculate the Sustainability Index on November 4, 2014.

We can define the ultimate goal of the Sustainability Index as to increase the understanding, knowledge, and implementations of Borsa İstanbul companies on the subject of sustainability. The Sustainability Index that has been formed in order to achieve this target and to explain this to the target audience provides a concrete indicator in conclusion to certain assessment criteria. The Index that jointly evaluates the development of the companies in the environmental, social and corporate governance subjects introduces sustainability as a new and simultaneously an integrated performance criterion.

SPECIAL OPENING FOR SUSTAINABILITY INDEX

A publicity meeting was organized at İstanbul Chamber of Industry on the occasion of the commencement of the calculation of the Index with the participation of İbrahim M. Turhan, PhD, Borsa İstanbul Chairman & CEO, Peter Webster, CEO of Ethical Investment Research Services Limited (EIRIS), Assoc. Prof. Mustafa Kemal Yılmaz, Executive Vice President of Borsa İstanbul, and senior executives of the firms that are included in the Index. In the meeting, the 15 companies that succeeded in making it into the BIST Sustainability Index were announced by İbrahim M. Turhan, PhD, Borsa İstanbul Chairman & CEO. İbrahim M. Turhan, PhD, who addressed the meeting, also touched upon the important subjects regarding sustainability while describing the studies performed regarding the Sustainability Index. İbrahim M. Turhan, PhD, pointing out that the perspective to sustainability needed to be reviewed, said; “The relationship between sustainability and commercial earning ought to be established in a permanent manner. We will have achieved a major move forward whenever companies, investors, and entrepreneurs comprehend that sustainability is also effective from the profitability and performance aspects in the current quarter and not only for the

Ekim ayında Ethical Investment Research Services Limited (EIRIS) ile hizmet alım sözleşmesi imzalayarak bu süreci başlatan Borsa İstanbul, 4 Kasım 2014 tarihinde Sürdürülebilirlik Endeksi’ni hesaplamaya başladı.

Sürdürülebilirlik Endeksi’nin nihai hedefinin Borsa İstanbul şirketlerinin sürdürülebilirlik konusundaki anlayış, bilgi ve uygulamalarının artırılması olduğu söylenebilir. Bu hedefe ulaşabilmek ve bunu kitlelere anlatabilmek için oluşturulan Sürdürülebilirlik Endeksi ise belirli değerlendirme kriterleri sonucunda somut bir gösterge sunuyor. Şirketlerin çevresel, sosyal ve kurumsal yönetim konularındaki gelişimini



Yılmaz Argüden
President of Board of Directors of UN
Global Compact Turkey
UN Global Compact Türkiye Yönetim
Kurulu Başkanı

“SUSTAINABILITY INDEX WILL CONTRIBUTE TO SPREAD THE SUSTAINABILITY AWARENESS”

First, I would like to congratulate Borsa İstanbul for being amongst the global leaders of sustainability. It makes us proud that Borsa İstanbul is one of the founders of “Sustainable Stock Exchange Initiative”. Considering that Turkish capital markets grow and develop thanks to the value created by publicly traded companies, the Sustainability Index will help companies add a deeper and more comprehensive value, and thus Turkish capital markets will experience a permanent and sustainable development. Since one of the platforms where we can see the competition of companies most obviously is the capital markets, the Index will also contribute to spread the sustainability awareness and best practices over the world of business. It is crucial that all organizations see the world from the same point of view in such a period during which the Sustainable Development Objectives will be announced as of 2015. The Sustainability Index will be an ideal tool to communicate the sustainability message to the companies through competition and bring them to the same level with the topics of global agenda.

“SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK ENDEKSİ, SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK BİLİNCİNİN YAYILMASINA KATKI SAĞLAYACAK”

Öncelikle sürdürülebilirlik alanında dünya çapındaki liderler arasında yer alan Borsa İstanbul’u tebrik ediyorum. Borsa İstanbul’un “Sürdürülebilir Borsalar Girişimi” nin kurucuları arasında yer alması bizler için gurur verici. Türkiye sermaye piyasalarının halka açık şirketlerinin yarattığı değerle büyüdüğü ve geliştiği gözlemlerse, Sürdürülebilirlik Endeksi şirketlerin daha derin ve kapsayıcı değer yaratmalarına destek olacak, bu sayede Türkiye sermaye piyasaları kalıcı ve sürdürülebilir gelişim yaşayacaktır. Şirketler arasındaki rekabeti en açık şekilde gözlemlediğimiz platformlardan birinin sermaye piyasaları olması nedeniyle Endeks, sürdürülebilirlik bilincinin ve iyi uygulamaların dünyasında yayılmasına da katkı sağlayacaktır. 2015 yılından itibaren dünya çapında “Sürdürülebilir Kalkınma Hedefleri”nin duyurulacağı bir dönemde bütün kuruluşların aynı çerçeveden dünyaya bakmaları önemli. Sürdürülebilirlik endeksi şirketlere rekabet vesilesiyle sürdürülebilirlik mesajının ulaştırılması ve onları küresel gündemde yer alan konularla aynı çizgide buluşturmak için ideal bir araç olacaktır.



Dr. M. İbrahim Turhan
Borsa İstanbul Chairman & CEO

Borsa İstanbul Yönetim Kurulu Başkanı ve Genel Müdürü

Sustainability Index will constitute a benchmark for both financial performances of the companies as well as their performances in environmental and corporate governance area. The Index will be an important instrument that will develop the sustainability and corporate social responsibility principles of investors and will make these companies easily distinguishable and have them invest in the same. It will contribute to sustainable development, sustainability, and a better world for us.

Sürdürülebilirlik Endeksi, şirketlerin hem finansal performanslarını hem de çevresel konular ve kurumsal yönetim alanındaki performanslarını ortaya koyan bir benchmark teskil edecek. Endeks, yatırımcıların sürdürülebilirlik ve kurumsal sosyal sorumluluk ilkelerini geliştiren şirketleri rahatlıkla ayırt edip bu şirketlere yatırım yapmalarını sağlayacak çok önemli bir araç olacak. Sürdürülebilir kalkınmaya, sürdürülebilirliğe, daha iyi bir dünyada yaşamamıza katkılar sağlayacak.

coming future medium and long-term targets.”

WHAT DOES THE INDEX PROVIDE?

The Index primarily has great importance with respect to how companies approach matters regarding sustainability that are significant for Turkey and the world such as global warming, depletion of natural resources, diminishing water sources, health, safety, and employment. The Sustainability Index also contains an important incentive factor for the companies to undertake improvements regarding sustainability and to determine new targets. With the Sustainability Index, which provides competitive advantage to companies that manage their corporate risks and opportunities in an effective manner, an investable Index is established that new investment products can be developed with the purpose of attracting capital and providing financing to companies. The Index also gives the possibility, as a performance assessment tool, to companies to develop their institutional transparency and accountability as well as their risk management skills. The Index, which has the potential of creating a competitive opportunity for the companies, allows comparison in a domestic and global sense to the institutional sustainability performances of companies.

While the Index ensures an unbiased assessment, and in a sense accredits the activities and decisions taken by companies, it will also have an effect that will increase their recognition and reputation in the public opinion. When the fact that a major portion of responsible investments nowadays are realized by institutional investors is taken into consideration, the Index shall also have an effect that provides incentive to institutional investors and promotes the issuing of funds, exchange investment funds and structured products based on the sustainability principles of such institutional investors. While increasing investments in such products, it will also keep the sustainability motivation of companies included in such funds at a high level.

birlikte değerlendiren Endeks, böylece sürdürülebilirliği yeni ve aynı zamanda bütünleşik bir performans kriteri olarak da sunmuş oluyor.

SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK ENDEKSİ İÇİN ÖZEL AÇILIŞ

Endeksin hesaplanmaya başlaması dolayısıyla Borsa İstanbul Yönetim Kurulu Başkanı ve Genel Müdürü Dr. M. İbrahim Turhan, Ethical Investment Research Services Limited (EIRIS) CEO'su Peter Webster, Borsa İstanbul Genel Müdür Yardımcısı Doç. Dr. Mustafa Kemal Yılmaz ile endekste yer alan firmaların üst düzey yöneticilerinin katılımıyla İstanbul Sanayi Odası'nda tanıtım toplantısı düzenlendi. Toplantıda, BIST Sürdürülebilirlik Endeksi'ne girmeyi başaran 15 şirket Borsa İstanbul Yönetim Kurulu Başkanı ve Genel Müdürü Dr. M. İbrahim Turhan, tarafından açıklandı. Toplantıda bir konuşma yapan Dr. M. İbrahim Turhan, Sürdürülebilirlik Endeksi ile ilgili yapılan çalışmaları anlatırken aynı zamanda sürdürülebilirlik ile ilgili önemli konulara da değindi. Sürdürülebilirliğe olan bakış açısının yeniden gözden geçirilmesi gerektiğine işaret eden Dr. M. İbrahim Turhan, “Sürdürülebilirlikle ticari kazanç ve karlılık arasındaki ilişkiyi kalıcı bir şekilde oluşturmak lazım. Ne zaman ki şirketler, yatırımcılar ve girişimciler sürdürülebilirliğin sadece orta ve uzun dönemde gelecek hedefler arasında değil içinde bulunduğumuz çeyrekteki karlılık ve performans açısından da etkili olduğunu anlarılarsa o zaman önemli bir aşama kaydetmiş oluruz” dedi.

ENDEKS NELER GETİRİYOR?

Endeks öncelikli olarak şirketlerin, küresel ısınma, doğal kaynakların tükenmesi, su kaynaklarının azalması, sağlık, güvenlik, istihdam gibi Türkiye ve dünya için önemli olan sürdürülebilirliğe ilişkin meselelere nasıl yaklaşıtlarını ortaya koyması açısından büyük önem taşıyor. Sürdürülebilirlik Endeksi, şirketlerin sürdürülebilirlik ile ilgili iyileştirme yapımları ve yeni hedefler belirlemeleri için de önemli bir teşvik unsuru taşıyor. Kurumsal risklerini ve

SUSTAINABILITY GUIDE FOR COMPANIES

In parallel with the Sustainability Index, Borsa İstanbul has also prepared a "Sustainability Guide for Companies" intended for all companies whose capital markets instruments are traded or have the potential of being traded at Borsa İstanbul, in order to provide answers regarding the questions of companies in the subject of sustainability. The Guide contains remarks pertaining to basic concepts, development of sustainability, competitive advantages it provides to companies, and responsible investment concepts that may arise regarding the sustainability subject. Moreover, information is referred to regarding suggestions as to how sustainability may be included in the business processes, the importance of sustainability reporting, and different reporting frameworks. The Guide aims to assist companies in developing strategies by giving examples of applications from our country. Information related to BIST Sustainability Index, including 15 constituent companies with the highest level of sustainability performance, is also included in the Guide.

fırsatlarını etkin bir şekilde yöneten şirketlere rekabet avantajı sağlayan Sürdürülebilirlik Endeksi ile aynı zamanda şirketlere sermaye çekmek ve finansman sağlamak amacıyla üzerine yeni yatırım ürünleri geliştirilebilen, yatırım yapılabilir bir endeks de ortaya konmuş oluyor. Endeks aynı zamanda bir performans değerlendirme aracı olarak şirketlere kurumsal şeffaflık ve hesap verebilirliklerini ve risk yönetim becerilerini geliştirme imkânı da sağlıyor. Şirketler için bir rekabet fırsatı yaratma potansiyeli taşıyan Endeks, şirketlerin kurumsal sürdürülebilirlik performanslarını yerel ve küresel anlamda karşılaştırma imkânı veriyor.

Endeks, şirketlerin yaptıkları faaliyetlerin ve aldıkları kararların bağımsız bir gözle değerlendirilmesini ve bir anlamda tescil edilmesini sağlamış olurken aynı zamanda kamuoyu nezdinde bilinirliklerini ve itibarlarını artırma gibi bir etkiye de sahip olabilecek. Günümüzde sorumlu yatırımların büyük bir kısmının kurumsal yatırımcılar tarafından gerçekleştirildiğini düşündüğümüzde Endeks'in kurumsal yatırımcıları ve bu yatırımcıların sürdürülebilirlik



Peter Webster
EIRIS CEO
EIRIS'in CEO'su

BIST Sustainability Index will encourage the Turkish companies and investors to carefully assess the value of environmental, social, and corporate governance factors from the perspective of creating sustainable prosperity in the long term. At the same time, this Index points to the global investors the gravity of researching these questions in a period when many of the stock exchanges in the world are seeking models to increase their sustainability and transparency. These subjects have already taken their place at the top of the agendas of some companies under assessment during the Index formation process.

BIST Sürdürülebilirlik Endeksi, Türk şirketlerini ve yatırımcılarını; çevresel, sosyal ve kurumsal yönetim etkenlerinin uzun vadede sürdürülebilir refah yaratma açısından değerini dikkatle değerlendirmeye teşvik edecek. Bu Endeks aynı zamanda, dünyanın birçok borsasının sürdürülebilirliğini ve şeffaflığını artırmak için modeller aradığı bir dönemde küresel yatırımcılara, bu soruları araştırma ciddiyetine de işaret ediyor. Endeksi oluşturma sürecinde bu konular, incelenen bazı şirketlerin gündeminde ilk sıralarda yer almaya başladı bile...



CONSTITUENTS OF BIST SUSTAINABILITY INDEX

BIST SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK ENDEKSİ'NDEKİ ŞİRKETLER

- | | | |
|-------------------|-------------------|-------------------------|
| ● Akbank | ● Migros | ● Turkcell |
| ● Arçelik | ● PETKİM | ● TÜPRAS |
| ● Aselsan | ● Sabancı Holding | ● Türk Telekom |
| ● Garanti Bankası | ● TAV | ● Vakıflar Bankası |
| ● Koç Holding | ● Tofaş | ● Yapı ve Kredi Bankası |

ACTIVE COMMUNICATION WITH THE SUSTAINABILITY PLATFORM

The “Sustainability Platform” was established under the leadership of Borsa İstanbul in 2013 with the aim of exchanging ideas in sustainability to ensure efforts in this area are synchronized and effective. The platform allows discussions for joint steps in sustainability and facilitates a network of relevant institutions. The Sustainability Platform members convene when required, and at least twice per year. Borsa İstanbul representative chairs the Platform meetings. Members that are in active communication run their studies which are shaped within the framework of joint vision of the Sustainability Platform in coordination.



Murat Sungur Bursa
President of Board of Directors of
Sustainability Academy
Türkiye Sürdürülebilirlik Akademisi Yönetim
Kurulu Başkanı

“WITH THE SUSTAINABILITY INDEX, BORSA İSTANBUL HAS DEFINED A NEW LANE OF COMPETITION”

Calculating the Sustainability Index is a target of quality for Borsa İstanbul; it's a leading move, it's guiding, target-determining, and encouraging. Considering that İstanbul aims to become a financial center, the process for internalizing the new values of the world for Borsa İstanbul companies will accelerate. Companies, while competing for profitability, also compete for prestige, brand value, sustainability, and credibility. The Index has already created a new lane for competition among companies. Those have made it to the list are righteously proud, while those that have not, are questioning why. The fact that the evaluation was made independently, objectively, in an unbiased manner and on the basis of transparent and publicly disclosed information will strengthen companies' practices in this regard. As in all fields, virtue deserves compliment. With the Sustainability Index, Borsa İstanbul defines a new lane of competition. The second step will be made by the financial sector. A series of criteria, which are already included in project financing examinations, covered sustainability issues directly or indirectly. We are sure that sustainability issues will soon start being evaluated with a more holistic approach.

“BORSA İSTANBUL SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK ENDEKSİ İLE YENİ BİR REKABET KULVARI TANIMLADI”

Sürdürülebilirlik Endeksi'nin hesaplanması Borsa İstanbul için bir kalite hedefidir, bir öncü harekettir, yön gösterici, hedef belirleyici ve teşvik edicidir. Böylece finans merkezi olma hedefi olan İstanbul'da Borsa İstanbul şirketlerinin dünyanın yeni değerlerini içselleştirme süreci hızlanacaktır. Şirketler bir taraftan karlılık rekabeti içinde iken bir taraftan da itibar, marka değeri, sürdürülebilir olma, güvenilirlik alanlarında da bir yarış içindedirler. Endeks daha şimdiden firmalar arasında yeni bir rekabet kulvarı oluşturdu bile. Listeye girenler haklı bir gurur içindeler, giremeyenler de nedenlerini sorguluyorlar. Değerlendirmenin bağımsız, objektif ve tarafsız bir şekilde ve tamamen şeffaf ve açık bilgilere dayalı yapılması da şirketlerin bu özelliklere yönelik uygulamalarını güçlendirecektir. Her alanda olduğu gibi bu alanda da “marifet iltifata tabidir”. Borsa İstanbul Sürdürülebilirlik Endeksi uygulaması ile yeni rekabet kulvarını tanımlamıştır. İkinci adım finans sektöründen gelecektir. Zaten proje finansman incelemelerinde var olan bir dizi kriter doğrudan ya da dolaylı sürdürülebilirlik konularını kapsamaktaydı. Çok kısa zaman içinde finans sektörünün uygulamalarında da sürdürülebilirlik konusunun daha holistik bir yaklaşımla ele alınacağından hiç şüphe etmiyoruz.

ilkelerine dayalı fonlar, borsa yatırım fonları ve yapılandırılmış ürünlerin çıkarılmasını teşvik eden bir etkiye de sahip olacaktır. Bu, bir yandan bu tür ürünlere olan yatırımları artırırken diğer yandan da bu tür fonlarda yer alan şirketlerin sürdürülebilirlik motivasyonunu güçlü tutacaktır.

ŞİRKETLER İÇİN SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK REHBERİ

Borsa İstanbul, Sürdürülebilirlik Endeksi'ne paralel olarak aynı zamanda sermaye piyasası araçları Borsa İstanbul'da işlem gören veya işlem görme potansiyeli bulunan tüm şirketlere yönelik olarak şirketlerin sürdürülebilirlik konusundaki sorularına ilişkin cevaplar sağlamak üzere “Şirketler İçin Sürdürülebilirlik Rehberi” hazırladı. Rehberde sürdürülebilirlik konusunda karşımıza çıkabilecek temel kavramlara, sürdürülebilirliğin gelişimine, şirketlere sağladığı rekabet avantajlarına ve sorumlu yatırım kavramlarına ilişkin açıklamalara yer veriliyor. Ayrıca sürdürülebilirliğin iş süreçlerine nasıl dâhil edilebileceğine ilişkin önerilere, sürdürülebilirlik raporlamasının önemine, farklı raporlama çerçevelerine dair bilgilere değiniyor. Rehber ülkemizden uygulama örnekleri vererek şirketlerin strateji geliştirmelerine yardımcı olmayı hedefliyor. Rehberde sürdürülebilirlik performansı en üst düzeyde olan 15 şirketin dâhil olduğu BIST Sürdürülebilirlik Endeksi ile ilgili bilgiler de yer alıyor.

SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK PLATFORMU İLE AKTİF İLETİŞİM

Ülkemizde sürdürülebilirlik alanında yapılan çalışmaların sonuca dönük ve etkili bir şekilde gerçekleştirilmesi konusunda karşılıklı fikir alışverişinde bulunmak ve sürdürülebilirlik konusunda atılacak müşterek adımların tartışılmasına imkân sağlayacak bir paylaşım ağı yaratmak amacıyla 2013 yılında Borsa İstanbul liderliğinde “Sürdürülebilirlik Platformu” oluşturulmuştur. Sürdürülebilirlik Platformu üyeleri, yılda en az iki kere olmak üzere, gerekli görülen durumlarda bir araya gelmektedir. Platform toplantılarına Borsa İstanbul temsilcisi başkanlık etmektedir. Aktif iletişim halinde bulunan üyeler, Sürdürülebilirlik Platformu ortak vizyonu çerçevesinde şekillenen çalışmalarını koordinasyon içinde yürütmektedirler.



WE ARE THE PIONEER OF SUSTAINABILITY IN CAPITAL MARKETS

Borsa İstanbul Executive Vice President Assoc. Prof. Dr. Mustafa Kemal Yılmaz evaluated the activities regarding the Sustainability Index and stated that Borsa İstanbul has been progressing in the way of becoming a pioneer and leader in sustainability.

The idea of creating an index including Borsa İstanbul traded companies with the best performance in terms of institutional sustainability formed very rapidly and was realized in about a year. Borsa İstanbul Executive Vice President Assoc. Prof. Dr. Mustafa Kemal Yılmaz tells us about the activities performed for the Sustainability Index.

Why did you feel the need for creating such an index?
The origin of this idea was to attract attention of companies and investors to sustainability to establish matter and to establish a different investment alternative and

SERMAYE PİYASALARINDA SÜRDÜRÜLEBİLİRLİĞİN ÖNCÜSÜYÜZ

Sürdürülebilirlik Endeksi ile ilgili çalışmaları değerlendiren Borsa İstanbul Genel Müdür Yardımcısı Doç. Dr. Mustafa Kemal Yılmaz, Borsa İstanbul'un sürdürülebilirlikte öncü ve lider olma yolunda ilerlediğini belirtiyor.

Borsa İstanbul'da işlem gören ve kurumsal sürdürülebilirlik performansları üst seviyede olan şirketlerin yer alacağı bir endeks oluşturma fikri çok hızlı oluştu ve disiplinli bir çalışma ile yaklaşık 1 yılda hayata geçti. Sürdürülebilirlik Endeksi ile ilgili yapılan çalışmaları Borsa İstanbul Genel Müdür Yardımcısı Doç. Dr. Mustafa Kemal Yılmaz anlatıyor...

Neden böyle bir endeks oluşturma gereği duydunuz?
Bu fikrin ortaya çıkış noktası; şirketlerin ve yatırımcıların sürdürülebilirlik konusuna ilgisini çekmek, yatırımcılar için farklı bir yatırım alternatifi ve karşılaştırma ölçütü

benchmarking criterion for investors. For this purpose, it was required to calculate an index which is based on companies' performances in environmental, social and corporate management issues. Last year, a cooperation agreement was signed between Borsa İstanbul and EIRIS in October. The Sustainability Index started to be calculated in November 2014.

How will the index contribute to the companies?

Thanks to the index, the companies have been provided with a performance assessment tool in the sustainability area. The index will determine how the companies approach the sustainability issues that are important for Turkey and the world and ensure that their activities and decisions would be assessed by an independent party and registered in a sense. With this index, an opportunity to improve their corporate transparency and accountability as well as their risk management capabilities on sustainability issues will be provided to the companies. As a concrete result, the companies adapting the corporate sustainability approach to their decision-making processes could reduce their costs in the long term and increase their productivity, profitability and competitiveness.

Do the companies have the option of refusing to take part in assessment process?

"The list of companies subject to assessment" will be revised and announced by Borsa İstanbul every December. It is targeted that the assessment will be extended to BIST 50 companies in the upcoming period and to BIST 100 companies in the following period. Accordingly, all companies will be assessed on the basis of their publicly available information. Thus, the companies have no option of refusing to be included in the assessment.

What should be considered the most by the companies in order to be included in the Index?

As the assessment takes only the publicly available information as basis, it is of great importance for the companies to have a written policy document and to report their activities in this regard publicly so as to be included in the index.

THANKS TO
THE INDEX, THE
COMPANIES
HAVE BEEN
PROVIDED WITH
A PERFORMANCE
ASSESSMENT
TOOL IN THE
SUSTAINABILITY
AREA.

ENDEKS İLE
ŞİRKETLERE
SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK
ALANINDA BİR
PERFORMANS
DEĞERLENDİRME
ARACI SUNULMUŞ
OLDU.

ortaya çıkarabilmektir. Bu amaçla şirketlerin çevresel, sosyal ve kurumsal yönetim konularındaki performanslarını baz alan bir endeks hesaplanması gerekiyordu. Geçtiğimiz yıl Ekim ayında Borsa İstanbul ile EIRIS arasında bir işbirliği anlaşması imzalandı. 2014 yılı Kasım ayında da Sürdürülebilirlik Endeksi hesaplanmaya başlandı.

Endeks şirketlere ne gibi bir katkı sağlayacak?

Endeks ile şirketlere sürdürülebilirlik alanında bir performans değerlendirme aracı sunulmuş oldu. Endeks, şirketlerin, Türkiye ve dünya için önemli olan sürdürülebilirliğe ilişkin meselelere nasıl yaklaştıklarını ortaya koyacak, yaptıkları faaliyetlerin ve aldıkları kararların bağımsız bir gözle değerlendirilmesini ve bir anlamda tescil edilmesini sağlayacak. Endeks ile ayrıca şirketlerin kurumsal şeffaflık ve hesap verebilirlikleri ile sürdürülebilirlik konularına ilişkin risk yönetim becerilerini geliştirme imkânı da sağlanmış olacak. Bunun somut sonucu ise; kurumsal sürdürülebilirlik yaklaşımını karar alma süreçlerine entegre eden şirketlerin uzun vadede maliyetlerini azaltarak, verimliliklerini, karlılıklarını ve rekabet güçlerini artırabilmeleri şeklinde ortaya çıkacak.

Şirketlerin değerlendirme sürecine katılmama gibi bir seçeneği var mı?

"Değerlemeye tabi şirketler listesi" her yıl Aralık ayı içerisinde revize edilerek Borsa İstanbul tarafından ilan edilecek. Önümüzdeki dönemde BIST 50 endeksindeki şirketlerin, takip eden dönemde de BIST 100 endeksi şirketlerinin değerlendirilmesine hedefleniyor. Bu kapsamdaki tüm şirketler kamuya açık bilgileri dikkate alınarak değerlendirilme tabi tutulacak. Dolayısıyla, şirketlerin değerlendirilme kapsamına alınmama seçeneği bulunmuyor.

Endeks'te yer alabilmek için en çok neye dikkat etmek gerekiyor?

Sadece kamuya açık bilgiler ile değerlendirme yapıldığı için şirketlerin endeks kapsamında yer alabilmesi için yazılı bir politika dokümanına sahip olmaları ve bu konuda yaptıkları faaliyetleri kamuya açık bir şekilde raporlamaları büyük önem taşıyor.

What will be the role of the Sustainability Index in the development of capital market instruments?

The performances of companies in managing the risks and opportunities in the field of sustainability have recently become important criteria for the investors on selection of companies. Accordingly, the index will provide the investors with an instrument to distinguish the companies adopting the sustainability and corporate social responsibility principles and to make investment in such companies. The sustainability index will encourage establishment of funds fostering investment in this area and facilitate for companies included in the index to get a share from such funds.

What is the purpose of the Sustainability Platform established by Borsa İstanbul?

The Sustainability Platform was established to create a sharing network that will allow the sustainability activities in our country to be realized in a result-oriented and effective way and the joint steps to be taken in this regard to be discussed. In the scope of the platform, it is also planned that international developments and advances in sustainability will be followed continuously and international institutions will be cooperated in addition to the joint activities and programs for raising awareness for sustainability in the public, press and business world.

What does Borsa İstanbul which has increased to 11th position in Sustainable Stock Exchanges Index perform in order to become a sustainable stock exchange?

Leading the capital markets in the field of sustainability, Borsa İstanbul aims for integration of sustainability perspective in business models not only for the companies but also internally. Accordingly, current Sustainability Bulletin is aimed to be converted to a Sustainability Report in accordance with the Global Reporting Initiative (GRI) reporting method in the upcoming period. It is planned that Corporate Social Responsibility and Sustainability matters will be more visible at Borsa İstanbul website and their sharing will be increased in this way.

"THE LIST OF COMPANIES SUBJECT TO THE ASSESSMENT" WILL BE REVISED AND ANNOUNCED BY BORSA İSTANBUL EVERY DECEMBER.

"DEĞERLEMeye TABİ ŞİRKETLER LİSTESİ" HER YIL ARALIK AYI İÇERİSİNDE REVİZE EDİLEREK BORSA İSTANBUL TARAFINDAN İLAN EDİLECEK.



Sürdürülebilirlik Endeksi'nin sermaye piyasası araçlarının gelişiminde nasıl bir rolü olacak?

Şirketlerin sürdürülebilirlik alanında karşılaştıkları risk ve fırsatları yönetme performansları, son yıllarda yatırımcıların şirket seçimlerinde önemli kriterler haline geldi. Bu kapsamda endeks, yatırımcıların sürdürülebilirlik ve kurumsal sosyal sorumluluk ilkelerini benimseyen şirketleri ayırt edip bu şirketlere yatırım yapmalarını sağlayacak bir araç sunmuş olacak. Sürdürülebilirlik Endeksi bu alanda yatırım yapan fonların kurulmasını teşvik edecek, endekse dahil olan şirketlerin bu tür fonlardan pay almasını kolaylaştıracak.

Borsa İstanbul bünyesinde kurulan Sürdürülebilirlik Platformu'nun amacı nedir?

Sürdürülebilirlik Platformu ülkemizdeki sürdürülebilirlik çalışmalarının sonuca dönük ve etkili bir şekilde gerçekleştirilmesi ve bu alanda atılacak müşterek adımların tartışılmasına imkân sağlayacak bir paylaşım ağı yaratmak amacıyla kuruldu. Platform kapsamında kamuoyunun, basın ve iş dünyasının sürdürülebilirlik konusunda bilinçlendirilmesine yönelik ortak faaliyetler ve programların yanı sıra sürdürülebilirlik alanındaki uluslararası yenilik ve gelişmelerin sürekli takibi ile uluslararası kuruluşlarla iş birliği yapılması da planlanıyor.

Sürdürülebilir Borsalar Endeksi'nde 11. sıraya yükselen Borsa İstanbul, sürdürülebilir bir Borsa olmak için neler yapıyor?

Sürdürülebilirlik alanında sermaye piyasalarına öncülük eden Borsa İstanbul, şirketler için olduğu gibi kendi kurumu içinde de sürdürülebilirlik bakış açısının iş modellerine entegre edilmesini hedefliyor. Bu doğrultuda, mevcut Sürdürülebilirlik Bülteninin, ileriiki dönemde Küresel Raporlama İnisiyatifi (GRI) raporlama yöntemine uygun olarak bir Sürdürülebilirlik Raporuna dönüştürülmesi hedefleniyor. Borsa İstanbul web sitesinde Kurumsal Sosyal Sorumluluk ve Sürdürülebilirlik konularının çok daha görünür olması ve böylece paylaşımın artırılması da planlanıyor.

KARDEMİR IS READY FOR BIG PROJECTS

KARDEMİR BÜYÜK PROJELER İÇİN HAZIR



Kardemir, which has realized its investments oriented to capacity increase, has turned its focus on to the Filyos Project, the century old vision of Turkey. The company, which seeks to assume the operations of the port, completed its preliminary works for the establishment of the largest iron steel facility of Turkey to be installed in the industrial zone.

Kapasite artırımına yönelik yatırımlarını hayata geçiren Kardemir gözünü Türkiye'nin 100 yıllık hayali Filyos Projesi'ne çevirdi. Limanın işletimine talip olan şirket, endüstri bölgesinde kurulacak Türkiye'nin en büyük demir çelik tesisi için de ön çalışmalarını tamamladı.



Following its privatization in 1995, Kardemir executed a succession of new investment projects and continues to lead the Turkish industry with new investments while updating its production technologies. The Company, which has adopted the vision of “producing a minimum of 3 million tons of steel with global competitive strength” by manufacturing the products that are not yet produced in Turkey, will have achieved this target upon the completion of its investment in blast furnace number 5 in the coming days. Kardemir, undertaking a preliminary study for the investment in integrated iron and steel facility envisaged to be established in the Filyos Region, is ready to take charge in the realization of this big project. Metin Altan, Deputy General Manager of Company, who announced the investment strategies and year 2015 expectations of Kardemir, said that the company would be even more competitive and strong with investments directed at capacity

Ö zelleştirildiği 1995 yılından itibaren peş peşe yeni yatırım projelerini hayata geçiren Kardemir, bir yandan üretim teknolojilerini yenilerken diğer yandan yeni yatırımlarla Türk sanayisine öncülük etmeyi sürdürüyor. Türkiye’de üretilmeyen ürünleri de üreterek, küresel rekabet gücüne sahip en az 3 milyon ton çelik üretmek” vizyonunu benimseyen şirket, 5 No.lu Yüksek Fırın yatırımının önümüzdeki günlerde tamamlanmasıyla bu hedefine ulaşmış olacak. Filyos Bölgesi’nde kurulması düşünülen entegre demir çelik tesisi yatırımı için ön çalışma yapan Kardemir, bu büyük projenin gerçekleştirilmesinde görev almaya hazır. Kardemir’in yatırım stratejileri ve 2015 yılı beklentilerini anlatan Genel Müdür Vekili Metin Altan, kapasite artırımına yönelik yatırımlar ve bu kapasiteyi katma değeri yüksek ürünlere çevirecek yatırımların hayata geçmesiyle şirketin daha rekabetçi ve güçlü olacağını söyledi.

Kardemir, üretim kapasitesinin artırılmasına yönelik başlattığı yatırımlarından birini daha tamamlayarak Türkiye’de en büyükler arasında ikinciliğe yükseldi. Bundan sonraki yatırım stratejiniz ve Kardemir için öngördüğünüz gelişim süreci hakkında bilgi verebilir misiniz?

Şirketimiz, “Türkiye’de üretilmeyen ürünleri de üreterek, küresel rekabet gücüne sahip en az 3 milyon ton çelik üretmek” vizyonunu benimsemiştir. Son 4 yılda büyük bir yatırım hamlesi başlatan şirketimiz, bu hedefe ulaşma yolunda emin adımlarla ilerlemektedir.

Yatırım çalışmaları kapsamında, yıllık 1 milyon 200 bin ton kapasiteli 3 No.lu Sinter Makinası 30 Kasım 2014 tarihi itibarıyla devreye alınmış, yine yıllık 1 milyon 200 bin ton kapasiteli 5 No.lu Yüksek Fırın’ın da önümüzdeki günlerde devreye alınması planlanmaktadır. 1939 yılından 2010 yılına kadar yıllık 1 milyon ton sıvı ham demir üretim kapasitesine ancak ulaşabilmiş olan Şirketimiz, 5 No.lu Yüksek Fırın ile 3 milyon ton/yıl üretim kapasitesine ulaşacaktır.

Çelikhane yatırımları kapsamında 120 ton kapasiteli üçüncü konvertör 21 Kasım 2014 tarihi itibarıyla devreye alınmış olup,

increase and the realization of investments that would convert this capacity into high-end products.

Kardemir takes second place among the biggest in Turkey upon completing one of its investments oriented at increased production capacity. Could you please provide us with information about your next investment strategy and the growth process you foresee for Kardemir?

Our company has embraced the vision of “producing a minimum of 3 million tons of steel with global competitive strength by manufacturing the products that are not produced in Turkey”. Our company, which has initiated a major investment move in the last four years, is progressing with firm steps towards the achievement of this target.

Sinter Machine number 3 with 1,200,000-ton annual capacity was commissioned on November 30, 2014 within the scope of investment works, Blast Furnace number 5 again with 1,200,000-ton annual capacity is planned to be commissioned in the coming days. Our company, which had only reached 1 million tons of annual liquid raw iron capacity from 1939 until 2010, will reach 3 million tons/year production capacity with Blast Furnace number 5.

The third converter with a 120-ton capacity was commissioned on November 21, 2014 within the scope of steel plant investments, and investment works are ongoing with regards to increasing the capacities of two existing converters from their 90-ton capacities to 120 tons. Our two major investments, whose investment works are ongoing, are Çubuk and Kangal Rolling Plant and Rail Wheel Production Facility. These investments constitute an important base of the “Strategy to produce products with high added value” of our company. Çubuk and Kangal Rolling Plant will be a facility with a 700,000-ton annual production capacity that will mainly address automotive and machinery manufacturing industries. The facility is planned to be commissioned in the first half of 2015.

In the Rail Wheel Production Facility, wheels of freight and passenger wagons, high-speed train wagons, light rail systems, and locomotives will be produced, which at the moment are not produced in our country and



700
THOUSAND / BİN

TON / YIL
TONS / YEAR
ÇUBUK AND KANGAL ROLLING
PLANT CAPACITY
ÇUBUK VE KANGAL
HADDEHANESİ'NİN KAPASİTESİ

90 ton kapasiteli mevcut iki konvertörün kapasitelerinin 120 tona çıkartılmasına yönelik yatırım çalışmalarına devam edilmektedir. Yatırım çalışmaları devam eden iki büyük yatırımımız, Çubuk ve Kangal Haddehanesi ile Demiryolu Tekerüretim Tesisi yatırımlarıdır. Bu yatırımlar, Şirketimizin “Katma değeri yüksek ürünler üretme stratejisinin” önemli bir ayağını oluşturmaktadır. Çubuk ve Kangal Haddehanesi, ağırlıklı olarak otomotiv ve makine imalat sanayisine hitap edecek şekilde yıllık 700 bin ton üretim kapasitesine sahip bir tesis olacaktır. Tesisin 2015 yılının ilk yarısında devreye alınması planlanmaktadır.

Demiryolu Tekerüretim Tesisi’nde, ülkemizde üretimi olmayan ve yurtdışından tedarik edilen, yük ve yolcu vagonlarının, yüksek hızlı tren vagonlarının, hafif raylı sistemlerin ve lokomotiflerin tekerleri üretilmektedir. Tesisin 2016 yılının ilk yarısında devreye alınması planlanmaktadır. Şirketimizin demiryolu ulaşım sektöründe milli bir marka olma hedefine hizmet edecek önemli bir yatırımdır. Her iki tesiste de, mevcut durumda ülkemizde üretilmeyen ve yurtdışından tedarik edilen katma değeri yüksek ürünlerin üretilmesi hedeflenmektedir.



are being supplied from overseas. The facility is planned to be commissioned in the first half of 2016. This is a major investment that will serve the aim of our company to become a national brand in the railway transportation sector. Manufacture of high value added products are targeted that currently are not being produced in our country and are being obtained from overseas in both of these facilities.

You have been able to double your profitability in the first three quarters of the year. What are the underlying reasons behind this success? What type of works are you undertaking in order to ensure the sustainability of this success?

There are many factors that come into play regarding this profitability. Foremost among these are the additional capacity size the completed investments, which our company sustains, have provided, technological efficiency, continuous improvement activities, our energy investments, dynamic sales and procurement, and implementations that we have provided in management systems as well as many other factors have brought about this profitability. Our ongoing investments oriented at capacity increase and achieving investments that convert this capacity into high value added products will render our Company more competitive and strong.

200
THOUSAND / BİN

ADET / YIL
PIECES / YEAR
RAIL WHEEL PRODUCTION
FACILITY CAPACITY
DEMİRYOLU TEKERİ ÜRETİM
TESİSİ'NİN KAPASİTESİ

Yılın ilk dokuz ayında karlılığınızı iki katına çıkarmayı başardınız. Bunun altında yatan temel nedenler nelerdir? Bu başarıyı sürdürülebilir kılmak için ne gibi çalışmalar yapıyorsunuz?

Bu karlılıkta birçok etken söz konusudur. Bunların başında şirketimizin sürdürmekte olduğu yatırımlarının biten bölümlerinin sağladığı ilave kapasite büyüklüğü, teknolojik verimlilik, sürekli iyileştirme faaliyetleri, enerji yatırımlarımız, dinamik satış ve satınalma ve yönetim sistemlerinde sağladığımız uygulamalar gibi birçok etken bu karlılığı da beraberinde getirmiştir. Sürdürmekte olduğumuz kapasite artışına yönelik yatırımlar ve bu kapasiteyi katma değeri yüksek ürünlere çevirecek olan yatırımların realize olması, şirketimizi daha rekabetçi ve güçlü kılacaktır.

Yatırımlarınızda çevreye uyumun önemi nedir? Çevreye duyarlı bir üretim için ne gibi çalışmalar yapıyorsunuz?

ISO 14001 Çevre Yönetim Sistemi belgesine sahibiz ve standartların gerekliliklerini tüm faaliyetlerimizde yerine getirmekteyiz. Yatırımlarımızda, temiz üretim teknolojilerinin seçimi, yatırımların çevresel etkilerinin değerlendirilerek bu etkilerin kontrolüne yönelik önlemlerin alınması birinci önceliğimizdir. Çevre mevzuatı açısından yatırım çalışmaları proje aşamasındayken Çevresel Etki Değerlendirme (ÇED) süreci içerisinde yatırımın çevresel etkileri incelenerek alınacak olan önlemler belirlenmektedir. Yatırımın inşaat çalışmaları öncesinde taslak projelerle birlikte gerekli izinler tamamlanmaktadır.

Üretim prosesimizde, geri kazanımın en üst düzeyde tutulması, doğaya en az atığın verilmesi, ekolojik dengenin korunması çalışmalarını yasal mevzuatlara uyumun ötesinde bir duyarlılıkla hayata geçirmekteyiz. Temmuz ayında devreye almış olduğumuz Atıksu Arıtma Tesisi'nde 1.000 m³/saat seviyesinde su arıtılmaktadır. Arıtılan suyun proses suyu olarak geri kazanımı yönünde de test çalışmalarımız devam etmektedir. Toz toplama sistemleri, elektro filtreler, arıtma sistemleri gibi birçok çevre yatırım yaptık. Son 10 yıl içinde, çevre alanında yaptığımız yatırımların tutarı 250 milyon TL seviyesindedir.

What is the importance of environmental compliance in your investments? What kind of studies are you undertaking for an environmentally aware production?

We hold an ISO 14001 Environmental Management System certificate, and we undertake the requirements of its standards in our entire activities. The selection of clean production technologies in our investments, and assessment of environmental effects of investments and taking the necessary measures oriented to the control of such effects is our foremost priority. While the investment works are in their project phase with regards to the environmental legislation, the environmental effects are assessed within the Environmental Impact Assessment (EIA) process and the measures to be taken are determined. The required permits are completed together with the draft projects prior to the construction works of the investment.

In our production process we put into practice recycling, discharging the minimum amount of waste to nature, and works pertaining to conserving ecological balance with a sensitivity that is beyond the compliance with legal legislation at the utmost level. Water is being treated in our Waste Water Treatment Plant that was commissioned in the month of July at 1,000 m³/hour volume. Our test studies are ongoing with respect to recycling of treated water as process water. We have made many environmental investments such as dust collection systems, electro-filters, and treatment systems. The total of investments we have made in the last decade in the field of environment is at the TRY 250 million-level.

Do you have any new investment thoughts that are parallel to or different from the iron and steel sector?

The iron and steel sector is an important sector that contributes to the development of our country. Continuing the sustainability of the production structure of iron and steel sector, one of the major sectors of our country's industry, and its competitive edge while enhancing it has great importance for the future of our country's industry. The iron and steel sector is of vital importance for our country, which targets to achieve exports of 500 billion dollars and take its place among the 10 largest economies of the world by attaining a 2-trillion dollar economy in 2023.

This is due to the fact that in connection to the growth of our country's industry, the iron

THE PORT TO BE CONSTRUCTED AT FİLYOS IS OF VITAL CHARACTER FOR OUR COMPANY.

FİLYOS'TA YAPILACAK LİMAN ŞİRKETİMİZ İÇİN CAN DAMARI NİTELİĞİNDEDİR.

Demir çelik sektörüne paralel ya da farklı alanlarda yeni yatırım düşünceleriniz var mı?

Demir çelik sektörü, ülkemizin gelişmesine katkı sağlayan önemli bir sektördür. Ülkemiz sanayisinin en büyük sektörlerinden biri olan demir çelik sektörünün sürdürülebilir üretim yapısını ve rekabet üstünlüğünü güçlendirerek devam ettirmesi ülkemiz sanayisinin geleceği için büyük önem taşımaktadır. 2023 yılında, 2 trilyon dolarlık bir ekonomiye ulaşarak Dünya'nın ilk on büyük ekonomisi arasında yer almayı, 500 milyar dolar ihracat yapmayı hedefleyen ülkemiz için demir çelik sektörü can damarı niteliğindedir. Zira ülkemiz sanayisinin büyümesine bağlı olarak demir çelik tüketimi de önemli ölçüde artacaktır. Ülkemiz çelik sektöründe üretimin önemli bir kısmı hurdadan üretim yapan elektrik ark ocaklı tesisler tarafından gerçekleştirilmektedir. Yurtiçi hurda kaynaklarının kısıtlı olması sebebiyle ihtiyaç duyulan hurdanın büyük bir kısmı ithal edilmektedir. Ülkemiz zaman içinde dünyanın en büyük hurda ithalatçısı konumuna gelmiştir. 2013 yılında dünya hurda ithalatının yüzde 21'ini ülkemiz yapmıştır. Hurda ithalatının ülkemiz cari açığında önemli bir etkiye sahip olması sebebiyle, Ekonomi Bakanlığı'nca, demir çelik sektörünün hurdaya olan bağımlılığını azaltmak amacıyla yönelik entegre tesis yatırımlarını özendirilmesi yönünde çalışmalar yürütülmektedir.



and steel consumption will increase substantially. A major part of the production of the steel sector in our country is realized by facilities that perform production from scrap with electric arc furnaces. Due to domestic scrap sources being limited, a substantial portion of the required scrap is being imported. Our country has become the largest scrap importer of the world over time. Our country realized 21 percent of the scrap imports in the world in 2013. Due to the fact that scrap imports has a major impact on the current deficit of our country, studies are conducted by the Ministry of Economy oriented to encourage integrated facility investments with the purpose of reducing the dependence of the iron and steel sector on scrap. Our company is also undertaking preliminary studies for the integrated iron and steel facility (at the 6-10 million tons/year production capacity) investment projected to be established in the Filyos Region, and is ready to take charge in the realization of this big project.

Filyos Project, with a history going back nearly a century, is very close to the phase of being realized following the latest announcements. What is your opinion regarding the project within the scope of these announcements?

The Filyos Project, the port to be constructed within the scope of the project, and the industrial zone to be formed has great importance for our Company. This is due to the fact that our facility is not by the sea coast, which in turn causes major issues in our logistics activities. The port to be constructed at Filyos is of vital importance for our company. We view the port as a window of our company that will open to the world. The infrastructure of the port will be constructed by the state and it has already gone out to tender, and the contractor firm has been determined. The superstructure will be tendered afterwards. Build-operate-transfer model is considered for the operation of the port. A substantial part of the load to be handled at the port will belong to our company anyway.

Whereas in the Industrial Zone, on the other hand, we wish to take an active role with regards to an integral facility being established that will have a 6-10 million-ton/year capacity. A facility of this capacity will be the largest iron and steel facility of our country.



Following its privatization in 1995, Kardemir executed a succession of new investment projects.

Kardemir, özelleştirildiği 1995 yılından itibaren peşpeşe yeni yatırım projelerini hayata geçirdi.

Şirketimiz de, Filyos Bölgesi'nde kurulması düşünülen entegre demir çelik tesisi (6-10 milyon ton/yıl üretim kapasitesinde) yatırımı için ön çalışmalar yapmakta olup, bu büyük projenin gerçekleştirilmesinde görev almaya hazırdır.

Yaklaşık 100 yıllık bir geçmişi olan Filyos Projesi son açıklamaların ardından gerçekleşme aşamasına çok yaklaştı. Bu açıklamalar kapsamında Kardemir olarak projeye ilişkin görüşleriniz nelerdir?

Filyos Projesi, proje kapsamında yapılacak liman ve oluşturulacak endüstri bölgesi Şirketimiz için büyük önem arz etmektedir. Zira tesisimizin deniz kıyısında olmaması lojistik faaliyetlerimizde büyük sorunlara yol açmaktadır. Filyos'ta yapılacak liman Şirketimiz için can damarı niteliğindedir. Limanı Şirketimizin dünyaya açılacak bir penceresi olarak değerlendiriyoruz. Limanın alt yapısı devlet tarafından yapılacak, ihaleye çıkıldı ve yüklenici firma belirlendi. Ardından üst yapının ihalesine çıkılacak. Üst yapı için yap-işlet-devret modeli düşünülmekte. Şirketimiz limanın işletimine talip. Limanda elleçlenecek yükün çok önemli bir kısmı zaten Şirketimize ait yükler olacaktır. Endüstri Bölgesinde ise kapasitesi 6-10 milyon ton/yıl seviyesinde olacak bir entegre tesis kurulması kapsamında aktif olarak rol almak istiyoruz. Bu kapasitedeki bir tesis ülkemizin en büyük demir çelik tesisi olacaktır.

**KARDEMİR
COMPLETED THE
LARGEST IRON-STEEL
FACILITIES OF TURKEY.**

**KARDEMİR
TÜRKİYE'NİN EN
BÜYÜK DEMİR-ÇELİK
TESİSİ FİLYOS İÇİN
ÇALIŞMALARINI
TAMAMLADI.**

THE BEST METHOD FOR REAL ESTATE INVESTMENTS: MORTGAGE

GAYRİMENKUL YATIRIMLARI İÇİN EN İYİ YÖNTEM: MORTGAGE

Kevin D. Gray, instructing on the subjects of real estate finance and investments at the School of Management of Yale University, says that İstanbul will become a “great” Financial Center in the region due to Turkey’s location between London and Dubai, and instabilities experienced in Beirut and Cairo.

Yale Üniversitesi’nin İşletme Okulu’nda gayrimenkul finansmanı ve yatırımları üzerine eğitim veren Kevin D. Gray, Türkiye’nin Londra ile Dubai arasındaki konumu ve Beyrut ile Kahire’de yaşanan istikrarsızlıklar nedeniyle İstanbul’un bölgede “muazzam” bir Finans Merkezi olacağını söylüyor.

Having worked as a real estate expert, broker and architect, Kevin D. Gray has been instructing in the School of Management of Yale University on the subjects of real estate finance and investments since 1999. Kevin D. Gray made evaluations for Borsa İstanbul Magazine on Turkey’s real estate industry and potential for attracting foreign investors during his Turkey visit in June. Gray qualifies Turkey as “a value for real estate” and İstanbul as “an attractive place” for the real estate investment.

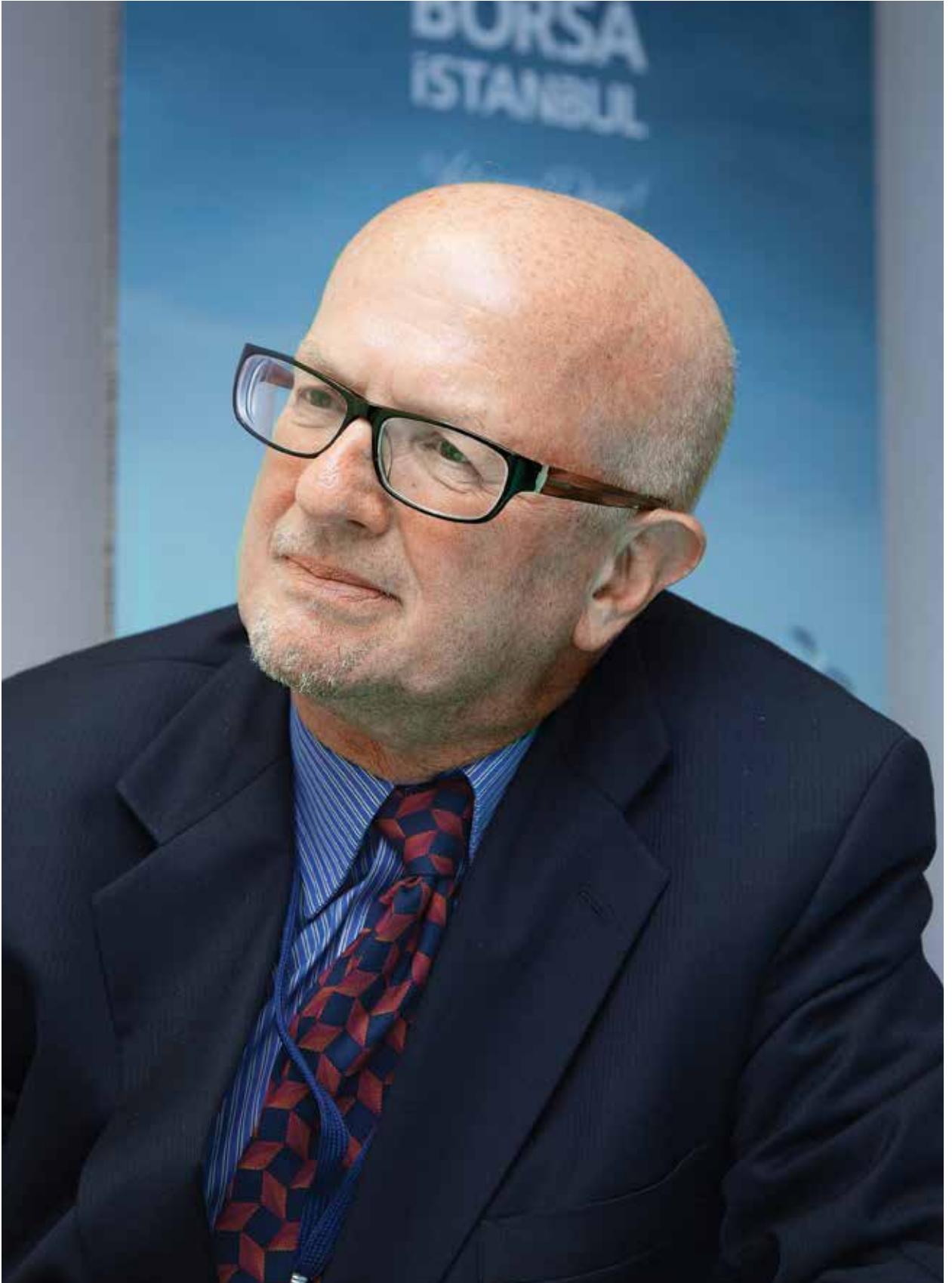
Turkey’s real estate industry has been attracting mostly the foreign real estate investors for the last 5-6 years. What is the attractiveness of a real estate investment in a foreign investor’s perspective?

Real estate is a value in Turkey. All other big global places such as London, New York, China, Singapore are extremely expensive. Turkey is cheaper and more valuable than others, where the prices have not extremely increased yet. Other capital cities in the world have substantially higher prices. If you visited London or New York or other global big cities during the years of 2008-2009, you would probably have observed that the real estate prices were really high. I consider İstanbul is a certainly attractive city in terms of real estate investment.

Uzun yıllar boyunca gayrimenkul eksper, broker ve mimar olarak çalışan Kevin D. Gray, 1999 yılından bu yana Yale Üniversitesi İşletme Okulu’nda gayrimenkul finansmanı ve yatırımları üzerine eğitim veriyor. Haziran ayında Türkiye’ye gelen Kevin D. Gray, Türkiye’nin gayrimenkul sektörünü ve yabancı yatırımcı çekme potansiyelini Borsa İstanbul Magazine için değerlendirdi. Gray, Türkiye’yi “gayrimenkul için bir değer”, İstanbul’u ise gayrimenkul yatırımı için “çekici bir yer” olarak niteliyor.

Türkiye gayrimenkul sektörü, son 5-6 yıldır çoğunlukla yabancı gayrimenkul yatırımcılarını çekiyor. Bir yabancı yatırımcının gözünden, gayrimenkul yatırımının çekiciliği nedir?

Türkiye’de gayrimenkul bir değerdir. Londra, New York, Çin, Singapur gibi tüm diğer büyük küresel şehirler çok pahalı. Türkiye daha ucuz ve diğerlerine nazaran daha değerli. Fiyatların halen abartılı bir şekilde artmadığı bir yer. Diğer başkentlerde fiyatlar ciddi anlamda daha yüksek. Eğer 2008-2009 yıllarında Londra’ya veya New York’a ya da diğer küresel şehirlere, büyük şehirlere gittiyseniz gayrimenkul fiyatlarının gerçekten çok yüksek olduğunu görmüşsünüzdür. İstanbul’u gayrimenkul yatırımı açısından kesinlikle çekici bir yer olarak görüyorum.



Turkey is a leading country in construction sector in the Middle East. However, there is political mobility across the Middle East. How do you think the Turkish real estate industry will be affected by this situation?

Political mobility is a quite diplomatic concept. I think Turkey will be able to involve in different markets in construction sector as it is in the other sectors. If I were a Turkish construction or infrastructure company, I definitely would like to involve in the regions consisting of different classes and therefore no unexpected events that occur in any country would affect me. The same applies to a real estate investor as well. Very few investors remain in the offices or shopping malls. The world is a huge place and investors would like to be in different regions of the world.

Turkish construction companies implement major projects in the Middle East, the Middle Asia and the Balkans. How do you evaluate the situation of Turkish construction companies in respect to the competition with the global markets?

I am a kind of person who travels and sees a lot. Number of construction activities has significantly increased all over the world. I know that the market share of Turkey in construction sector proves its success in the region. However, when I am asked which one is the most successful country of the world, my answer is always the same: "China". The reason behind is that they construct buildings and highways in Ethiopia, highways again in Bangladesh... Consequently we can say that China is everywhere.

Buyers have some complaints that there is not a close price in the real estate prices in Turkey. Considering the majority of the population is middle income families, how could this demand be satisfied?

Looking at the developing markets, we see that the factor which is considered number one is the mortgage market. To give an example, an average Mexican was not able to buy a house until the mortgage market was introduced to Mexico. Buying a house was enabled by the mortgage market. The same applies to the similar places as well. If there is no mortgage market, nobody can become a homeowner. Therefore, population of middle income is able to buy a house thanks to the mortgage



I CONSIDER İSTANBUL IS A CERTAINLY ATTRACTIVE CITY IN TERMS OF REAL ESTATE INVESTMENT.

İSTANBUL'U GAYRİMENKUL YATIRIMI AÇISINDAN KESİNLİKLE ÇEKİCİ BİR YER OLARAK GÖRÜYÖRÜM.

Türkiye, Orta Doğu'da inşaat alanında lider bir ülke. Ancak Orta Doğu'da politik bir hareketlilik var. Türk gayrimenkul sektörünün bu durumdan nasıl etkileneceğini düşünüyorsunuz?

Politik hareketlilik, çok diplomatik bir kavram... Her sektörde olduğu gibi inşaat da Türkiye'nin farklı pazarlarda olmayı becerebileceğini düşünüyorum. Eğer bir Türk inşaat veya altyapı şirketi olsaydım, kesinlikle farklı sınıflardan oluşan bölgelerde olmayı isterdim ve böylece herhangi bir ülkede meydana gelen beklenmedik olaylar beni etkilemezdi. Bu durum bir gayrimenkul yatırımcısı için de aynıdır. Pek az yatırımcı ofislerde ya da alışveriş merkezlerinde durur. Dünya çok büyük bir yer, yatırımcılar, dünyanın farklı yerlerinde olmak isterler.

Türk inşaat şirketleri Orta Doğu, Orta Asya ve Balkanlarda büyük projeler gerçekleştiriyor. Türk inşaat firmalarının konumunu küresel pazarlarla rekabet açısından nasıl değerlendiriyorsunuz?

Ben çok gezen ve gören birisiyim. İnşaat faaliyetleri tüm dünyada çok arttı. İnşaat sektöründe Türkiye'nin pazar payının bölgede çok başarılı olduğunu biliyorum. Ancak herkes bana dünyada en başarılı kim diye soruyor, ben de bu soruyu "Çin" diye cevaplıyorum.

BORSA İSTANBUL

market. The government prefers this mortgage market in the USA. The government has a tendency for its people to purchase real estate, become a homeowner making use of the mortgage advantage while setting some rules for mortgage and encouraging the use of it. Thus, we can say that it is more like a political issue rather than a financial one.

Mortgage is definitely the best and most reliable method for small-scaled investors to invest in real estate. It increases every quarter. Going public affects the companies in small-scaled sectors positively so that individual investors can have a chance to access.

How sustainable are the investments in the high-end markets? Could such investments ensure a healthy growth in terms of real estate industry? Why?

High-end market constitutes a small percent of the market but stands in an attractive point for foreign buyers. Russian billionaires, the wealthy of New York, extremely high standards of the market are all focusing on the high-end market. Brazilians, Russians and other countries... In short, this is the same in all markets. We like the investments in the high-end markets. We do not consider them as a negative factor for country, capital flows or foreigners.

**LOOKING AT THE
DEVELOPING
MARKETS, WE SEE
THAT THE FACTOR
WHICH IS CONSIDERED
NUMBER ONE IS THE
MORTGAGE MARKET.**

**GELİŞMEKTE
OLAN PAZARLARA
BAKTIĞIMIZDA BİR
EV SATIN ALABİLMEK
ANLAMINDA BİR
NUMARALI FAKTÖRÜN
MORTGAGE
PAZARI OLDUĞUNU
GÖRÜYÖRÜZ.**

Çünkü onlar Etiyopya'da binalar ve otobanlar inşa ediyorlar, Bangladeş'te otobanlar yapıyorlar... Dolayısıyla bu sektörde Çin her yerde var.

Alıcılar, Türkiye'deki gayrimenkul fiyatlarında bir ara fiyatın olmadığından şikâyet ediyor. Nüfusun büyük bir çoğunluğunun orta gelirli olduğu düşünüldüğünde, bu talep nasıl karşılanabilir?

Gelişmekte olan pazarlara baktığımızda bir ev satın alabilmek anlamında bir numaralı faktörün mortgage pazarı olduğunu görüyoruz. Örneğin Meksika mortgage pazarı ile tanışana kadar ortalama bir Meksikalı bir ev satın alamıyordu. Ev satın almak mortgage pazarı sonrasında mümkün oldu. Benzer yerlerde de durum bu. Eğer bir mortgage pazarı yoksa kimse gayrimenkul alamıyor. Dolayısıyla orta gelirli nüfus, mortgage pazarı sayesinde gayrimenkul satın alabiliyor. ABD'de, devlet bu mortgage pazarını tercih ediyor. Devletin bir eğilimi var, insanların gayrimenkul satın almalarını, mortgage pazarlarını kullanarak bir ev sahibi olmalarını istiyor, mortgage için bazı kurallar koyuyor ve kullanımını teşvik ediyor. Dolayısıyla bu finansal bir konu olmaktan çok, politik bir konu...

Mortgage gerçekten küçük yatırımcılar için gayrimenkul yatırımında en iyi ve en güvenilir yöntem. Her çeyrekte artış yaşıyor. Küçük sektörlerdeki şirketler için de halka açılmak gayet olumlu oluyor, böylece kişisel yatırımcıların erişimi mümkün oluyor.

Lüks segmentlere yapılan yatırımlar ne kadar sürdürülebilir? Gayrimenkul sektörü açısından sağlıklı bir büyüme sağlayabilir mi? Neden?

Lüks segment, pazarın küçük bir yüzdesini oluşturuyor ama yabancı alıcılar için çok çekici bir noktada bulunuyor. Rus milyarderleri, New York zenginleri, pazardaki çok yüksek standartlar hep lüks segmente odaklanıyor. Brezilyalılar, Ruslar ve diğer ülkeler, kısaca tüm pazarlarda bu böyledir. Biz lüks segmente yapılan yatırımları seviyoruz. Bunu, ülke, sermaye akışları ya da yabancılar için olumsuz bir şey olarak görmüyoruz. Ancak şunu da söylemeliyim ki hiçbir şey sonsuza kadar sürmüyor. O çok büyük evleri yapan milyarderlere baktığımızda, bugün 50

However, I must say that nothing lasts forever. We can not say that the billionaires who had that massive houses built are at the same point when compared to their position 50 years ago. You can bring many families to the apartments of high-end market in the short run. However, the situation changes as the generations change; so, it is not a permanent situation.

Is it possible to say that the real estate industry will transform into a high-end market in the short or long run?

Nowadays, a book named “Capital in the 21st Century” by French economist Thomas Piketty is highly popular in the USA. In his book, the writer expresses his concern arising from the fact that a permanent aristocracy exists. He states that balancing the wealth is just a temporary state. I do not agree. Number of people within the high-end market increases more and more across the world. Accordingly, high-end market in the real estate industry keeps growing as well.

İstanbul Financial Center, which has been established recently, is expected to make İstanbul the financial center of the region in the medium term. How do you evaluate this vision of İstanbul?

I think it is definitely possible that İstanbul becomes the financial center of the region. One of the major advantages that Turkey has is its location between London and Dubai. In addition, instabilities experienced in Beirut and Cairo help İstanbul to be ahead of the game.

Moreover, the weak position of Turkish Lira from the foreign investors’ perspective is another positive factor for the incoming capital flow to Turkey. I am also going to buy real estate in Turkey. Foreigners are going to buy their real estates and obtain finance in Turkish Liras; they are going to utilize or sell and resell them and finally they are going to increase the value. This is a guaranteed method for higher returns. Once they change money again, prices are better. Moreover, Turkey is going to attract not only the Europeans or North Americans, but also Chinese people become interested. Actually, this is a concern. Revenue gap is quite high. Still, in my opinion, İstanbul will become a “great” Financial Center in the region.

**HIGH-END MARKET
CONSTITUTES A
SMALL PERCENT
OF THE MARKET
BUT STANDS IN AN
ATTRACTIVE POINT
FOR FOREIGN BUYERS.**

**LÜKS SEGMENT
PAZARIN KÜÇÜK
BİR YÜZDESİNİ
OLUŞTURUYOR AMA
YABANCI ALICILAR
İÇİN ÇOK ÇEKİCİ BİR
NOKTADA BULUNUYOR.**

yıl öncesiyle aynı yerde olduklarını söyleyemiyoruz. Kısa vadede lüks segmentteki apartmanlara çok sayıda aile getirebilirsiniz. Ancak, bu nesiller değiştikçe değişir, kalıcı bir durum değildir.

Uzun ya da kısa vadede gayrimenkul sektörünün lüks segmente dönüşeceğini söylemek mümkün mü?

Şu anda ABD’de, Fransız ekonomist Thomas Piketty’nin “Capital in the 21st Century” (21. Yüzyılda Sermaye) adlı kitabı çok konuşuluyor. Bu kitapta yazar, daimi bir aristokrasinin var olması gerçeğinden duyduğu endişeyi dile getiriyor. Zenginliğin eşitlenmesinin sadece geçici bir durum olduğunu dile getiriyor. Ben böyle olacağını düşünmüyorum. Yüksek gelir segmentindeki insanların sayısı tüm dünyada artmaya devam ediyor. Buna paralel olarak da gayrimenkul sektöründe lüks segment de gelişmeye devam ediyor.

Yeni kurulan İstanbul Finans Merkezi’nin, orta vadede İstanbul’u bölgenin finans merkezine dönüştürmesi bekleniyor. İstanbul’un bu vizyonunu nasıl yorumluyorsunuz?

İstanbul’un bölgenin finans merkezi haline gelmesinin kesinlikle mümkün olduğunu düşünüyorum. Türkiye’nin Londra ile Dubai arasındaki konumu sahip olduğu en büyük avantajlardan birisi. Ayrıca Beyrut’ta ve Kahire’de yaşanan istikrarsızlıklar, İstanbul’u bölgede avantajlı bir konuma getiriyor.

Bununla birlikte bence yabancı yatırımcılar açısından Türk Lirasının zayıf durumu, Türkiye dışından gelen sermaye akışı için oldukça olumlu bir şey. Ben de Türkiye’de gayrimenkul satın alacağım. Yabancılar Türk gayrimenkullerini Türk Lirası olarak satın alacak, finansmanı Türk Lirası olarak yapacak, kullanacak veya satacak, tekrar satacak, değeri artacak. Bu, daha yüksek getiri için garanti gibi bir şey. Parayı tekrar bozdurdıklarında, fiyatlar iyi oluyor. Hatta Türkiye sadece Avrupalı ve Kuzey Amerikalı yatırımcıları görmekle kalmayacak, Çinliler de geliyor. Aslında Çinlilerin gelmesi bir endişe. Gelir açığı çok yüksek. Yine de, bence İstanbul bölgede muazzam bir Finans Merkezi olacak.

Harvard Business Review

TÜRKİYE

**Dürüstlikle
İmtihanımız**
İşimiz görülene kadar
yalan söylemek
mübah mı?
SAYFA 52

FİYAT: 20 TL (KTC 25 TL)
ISSN 2147-3773
9 772147 377000

OCAK - ŞUBAT 2015

62 Sosyal Beceriler

Tavsiye Alıp Verme Sanatı
David A. Garvin ve Joshua D. Margolis

106 Strateji

Yönetim Kurullarının
Eksik Kaldığı Nokta
Dominic Barton ve Mark Wiseman

126 Kendinizi Yönetin

Doğru İzlenimi Bırakmak
İçin İkinci Bir Şans
Heidi Grant Halvorson

Şimdi
App Store'da

Abone olmak için:

hbrturkiye.com

0212 324 67 49



Kendinize Yatırım Yapın!

HBR Türkiye ile kendinize
vakit ayırın, iş ve yönetim
trendlerini herkesten
önce öğrenin

1NFORMAG
YAYINCILIK

**Harvard
Business
Review**
TÜRKİYE

THEORY MEETS PRACTICE IN FINANCE TECHNOPARK TEORİ İLE PRATİK FİNANS TEKNOPARK'TA BULUŞTU

Borsa İstanbul and Boğaziçi University launched ground-breaking finance oriented Technology Development Project aimed at helping Turkish financial sector increase its competitiveness and share in global markets.

Türkiye finans sektörünün daha rekabetçi bir yapı kazanması ve küresel pazarlardaki payını arttırması amacıyla Borsa İstanbul ve Boğaziçi Üniversitesi bir ilki gerçekleştirerek finans odaklı Teknoloji Geliştirme Projesi'ne imza attılar.





The number of technoparks where universities, research institutions and industrial entities conduct their research, development and innovation studies within the same environment keeps increasing every day. A brand new and finance-oriented technopark is being added to the current ones and with that the number reaches approximately fifty. The Finance Technopark project which will lead to R&D and innovation in Turkish finance sector with the cooperation of Borsa İstanbul and Boğaziçi University prepares for developing software products, information technology services and information technology products, which are required by the finance sector. Moreover, it is aimed with this project to ensure the entities and institutions that develop products within the scope of the project make the most of the synergy of this collaboration environment, to reduce the product development costs and to export such products to other countries as well as to provide for domestic market.

The project, which began with the idea of establishing an Application and Research Center in Boğaziçi University in order to enhance the cooperation of

üniversiteler, araştırma kurumları ve sanayi kuruluşlarının aynı ortam içerisinde araştırma, geliştirme ve inovasyon çalışmalarını sürdürdükleri technoparkların sayısı her geçen gün artmaya devam ediyor. Türkiye’de sayısı elliye yaklaşan technoparklara yepyeni, finans odaklı bir technopark ekleniyor. Borsa İstanbul ve Boğaziçi Üniversitesi işbirliği ile Türkiye’de finans sektörüne Ar-Ge ve inovasyon yaratacak Finans Technopark projesi, finans piyasalarında gereksinim duyulan yazılım ürünleri, bilgi teknolojileri hizmetleri ve bilişim teknolojileri ürünleri geliştirmeye hazırlanıyor. Bununla birlikte, proje kapsamında ürün geliştiren kurum ve kuruluşların, birlikte çalışma ortamının getireceği sinerjiden en üst seviyede fayda sağlaması, ürün geliştirme maliyetlerinin azaltılması ve bu ürünlerin hem yurtiçine pazarlanması hem de yurtdışına ihraç edilmesi hedefleniyor.

Borsa İstanbul ve Boğaziçi Üniversitesi arasındaki işbirliğini arttırmak ve akademisyenlerin finans alanında etkin araştırma yapmasını desteklemek amacıyla Boğaziçi Üniversitesi’ne bir Uygulama ve Araştırma Merkezi kurma fikriyle başlayan proje süreci, araştırma merkezinin sürdürülebilirliğini sağlamak için bir Teknoloji Geliştirme Bölgesi (TGB) oluşturma ve bunu tematik olarak yapılandırma fikri ile devam etti.

10.000

M²

LEASABLE AREA IN THE
TECHNOPARK
TEKNOPARK'TAKİ
KİRALANABİLİR ALAN

Borsa İstanbul and Boğaziçi University and support the academicians to conduct effective financial research, continued with the idea of building up a Technology Development Zone (TGB) and structuring it thematically so that the sustainability of the research center could be ensured.

TEKNOPARK'S SECRET OF SUCCESS: BEING INTEGRATED IN THE DAILY LIFE

Stating that they examined the relevant examples and developments in the world while establishing a new technopark, President of Boğaziçi University Prof. Dr. Gülay Barbarosoğlu shared her observations about the technoparks in the world: "Current researches indicate that one of the most significant factors in the success of a technopark is its proximity to a university and business world in terms of both distance and relations, and the other one is its accessibility." Mrs. Barbarosoğlu pointed out three models with regards to "Innovation Zones" built in city centers, as indicated in Brookings Institution publications, one of the most prestigious think tanks based in Washington, D.C. and said that the method applied by Boğaziçi University and Borsa İstanbul was in compliance with the Anchor Plus Model, adding the strengths of this model with the following words: "The strengths of Anchor Plus Innovation Districts model are to be located in the city center having universities and the major companies together in its region, to be close to the transportation means, catering areas, cinema, culture and shopping centers, being integrated in the daily life."

According to Mrs. Barbarosoğlu, the best and most successful examples of this model in the USA include Kendall Square, Cambridge and Massachusetts. To give an example, significant universities, research centers and companies such as Massachusetts Institute of Technology (MIT), Harvard University and Massachusetts General Hospital are located together in the Kendall Square. Stating that being in close contact with each other in an innovation and technology development zone established in a geographic vicinity as the institutions which are successful and

10.271

M²

SIZE OF "FINANCE TECHNOLOGY
DEVELOPMENT ZONE"

TEKNOLOJİ GELİŞTİRME
BÖLGESİ'NİN BÜYÜKLÜĞÜ

TEKNOPARKIN BAŞARI SIRRI: GÜNDELİK HAYAT İLE İÇ İÇE OLMASI

Yeni bir teknopark kurarken dünyada bu konudaki örneklerle ve gelişmelere baktıkla-
rını ifade eden Boğaziçi Üniversitesi Rektörü
Gülay Barbarosoğlu, dünyadaki teknopark-
larla ilgili gözlemlerini şu sözlerle anlatı-
yor: "Bugün araştırmalar gösteriyor ki, bir
teknoparkın başarılı olmasındaki en önemli
etkenlerden biri hem mesafe hem de ilişkiler
bakımından üniversiteye ve iş dünyasına
yakınlığı, diğeri ise, ulaşılabilirliğidir." ABD'de
en saygın düşünce kuruluşlarından Washing-
ton D.C. merkezli Brookings Enstitüsü yayın-
larında, şehir merkezleri içinde oluşturulan
"İnovasyon Bölgeleri" ile ilgili Amerika'da
uygulanmakta olan üç modelden bahseden
Barbarosoğlu, Boğaziçi Üniversitesi ve Borsa
İstanbul'un izlemiş olduğu yöntemin Anchor
Plus Model'e uyduğunu ifade ediyor ve bu
modelin güçlü yanlarını şu sözlerle açıklıyor:
"Anchor Plus Innovation Districts modeli-
nin güçlü özellikleri, şehrin merkezinde yer
alması, kurulmuş olduğu bölgede üniversite-
lerle sektördeki önemli şirketlerin bir arada
olması, toplu taşıma, yeme-içme, sinema,

Gülay Barbarosoğlu
President of Boğaziçi University
Boğaziçi Üniversitesi Rektörü

As you know we have a technopark although it is small. Managing this technopark and monitoring the needs, works and developments of the companies located here taught us a lot. More importantly, we learned how a technopark could be "successful". Now we are making an effort to transfer our experience to the Finance Technopark. There are plenty of critical processes covering the selection of the companies to be located in the Technopark to determination of the projects to be accepted, and monitoring the project results to reporting to various institutions, mainly the Ministry. Our efforts are to contribute to the project by both transferring our knowledge and establishing a system with Borsa İstanbul. One of the most critical issues at this point is the incubator and accelerator, which will be established within the Technopark. There are two pre-incubation centers in Boğaziçi University. The knowledge obtained from them should also be transferred to the Finance Technopark.



Bildiğiniz gibi bizim küçük de olsa bir teknoparkımız var. Burayı yönetmek, burada yer alan şirketlerin ihtiyaçlarını, çalışmalarını, gelişimlerini izlemek bize pek çok şey öğretti. Daha da önemli bir teknoparkın nasıl "başarılı" olabileceğini öğrendik. Şimdi bu deneyimimizi Finans Teknopark'a aktarmak için çalışıyoruz. Teknopark'ta yer alacak şirketlerin seçiminden buraya kabul edilecek projelerin belirlenmesine, proje sonuçlarının izlenmesinden başta Bakanlık olmak üzere çeşitli kurumların raporlanmasına kadar pek çok önemli süreç var. Biz bu konularda hem birikimimizi aktararak hem de Borsa İstanbul ile sistem oluşturarak projeye katkıda bulunmaya çalışıyoruz. Bu noktada çok önemli konulardan biri de Teknopark bünyesinde kurulacak kuluçka merkezi ve hızlandırıcı. Boğaziçi Üniversitesi'nde iki ön kuluçka merkezi var. Buradaki birikimimizin de Finans Teknopark'a aktarılması gerekiyor.

powerful in their fields of operation reinforces their collaboration and the added value accordingly, Mrs. Barbarosoğlu said “We decided to have a similar structure while forming our technopark model.”

THEORETICAL INFRASTRUCTURE AND PROFESSIONAL EXPERIENCE ARE COMBINED

Plenty of research had to be made related to establishing a new technopark. The research was followed by necessary permissions obtained from the Cabinet and design of the architectural projects, and then the Technology Development Project (TGB) was released to the public. Afterwards, the incorporation process of the company which will administer the technopark was launched. On the other hand, the foundations of Borsa İstanbul Finance and Technology Campus were laid a few months ago. Thus, the area of 10,271 m² located on the southeast end of Borsa İstanbul's land in İstinye will serve as the “Finance Technopark Technology Development Zone”. Offices of various sizes that are capable of meeting different needs will be located within the Technopark, approximately 10,000 m² of which is leasable. It is aimed that the project, applications to

TECHNOPARK REPRESENTS PRACTICAL APPLICATIONS PILLAR OF A PROJECT WITH TWO PILLARS.

TECHNOPARK, İKİ AYAKLI BİR PROJENİN PRATİK UYGULAMALARINI İÇEREN AYAĞI OLARAK ÖNE ÇIKIYOR.

kültür ve alışveriş merkezlerine yakın olması ve gündelik yaşamla iç içe olmasıdır.”

Barbarosoğlu'na göre, bu modelin Amerika'daki en güzel ve başarılı örnekleri arasında Kendall Square, Cambridge, Massachusetts de bulunuyor. Örneğin, Kendall Bölgesi'nde Massachusetts Institute of Technology (MIT), Harvard University ve Massachusetts General Hospital gibi önemli üniversiteler, araştırma merkezleri ve şirketler yan yana bulunuyorlar. Alanlarında başarılı ve güçlü kuruluşların coğrafi olarak yakın bölgede kurulan inovasyon ve teknoloji geliştirme bölgesinde yakın temasta olmasının işbirliklerini ve bu işbirlikleri sonucunda ortaya çıkan katma değeri daha da pekiştirdiğini söyleyen Barbarosoğlu, “Biz de modelimizi oluştururken teknoparkı bu biçimde yapılandırmayı kararlaştırdık” diyor.

TEORİK ALTYAPI İLE PROFESYONEL TECRÜBE BİRLEŞİYOR

Yeni bir teknopark kurulması ile ilgili pek çok araştırma yapılması gerekiyordu. Bu araştırmaların ardından Bakanlar Kurulu'ndan gerekli izinlerin alınması ve mimari projelerin hazırlanması ile birlikte Teknoloji Geliştirme Projesi (TGB) kamuoyuna duyuruldu. Daha sonra teknoparkı yönetecek şirketin kuruluş hazırlıkları başladı. Diğer yandan da birkaç ay önce Borsa İstanbul Finans ve Teknoloji Yerleşkesi'nin temeli atıldı. Böylece, Borsa İstanbul'un İstinye'deki arazisinin güneydoğu ucunda bulunan 10.271 m² büyüklüğündeki alan “Finans Teknopark Teknoloji Geliştirme Bölgesi” olarak kullanılacak. Yaklaşık 10.000 m² kiralanabilir alana sahip olacak Teknopark'ta farklı ihtiyaçlara cevap verebilecek çeşitli büyüklüklerde ofisler yer alacak. 2015 yılı ikinci yarısında başvuruları alınmaya başlayacak projenin, 2015 yılı sonuna kadar inşaatının tamamlanarak faaliyete geçmesi hedefleniyor.

Finans temasına odaklı yapısı ile Türkiye'de bir ilk olma özelliğini taşıyan Finans Teknopark, teknoloji geliştirme üniversite ve Borsa işbirliği ile etkin bir şekilde sağlanabileceğini ortaya koyuyor ve bu yapısıyla uluslararası alanda yeni bir model oluşturmaya hazırlanıyor. Teknopark, iki ayaklı bir projenin pratik uygulamalarını içeren ayağı olarak öne çıkıyor. Teknoparkta finans alanında yazılım, sistem ve ürünler geliştirecek şirketlere çeşitli teşvikler ve ino-

Ali Coşkun

Boğaziçi University Center for Applied Research in Finance (CARF) Director

Boğaziçi Üniversitesi Finans Uygulama ve Araştırma Merkezi (CARF) Müdürü

The Finance Technopark project directs its efforts to break a new ground in its field. There are finance-oriented companies located in some technoparks in various regions of Turkey; however, they lack an environment where they can work systematically and trigger off each other. Our aim in the Finance Technopark is to gather such companies together and bring synergy. In this way, we will be able to create a more appropriate atmosphere in order to provide company-specific requirements and incentives. The final aim is to establish a new model in the international arena and ensure its continuity. We believe that we will contribute a lot to the sector development if we ensure the effective use of academic knowledge by the finance sector. If it can be ensured, Turkey and İstanbul may become one of the special centers for new generation financial technology and product development in the world.

Finans Teknopark projesi, alanında bir ilki gerçekleştirmeye çalışıyor. Türkiye'nin çeşitli bölgelerindeki teknoparklarda finans alanına yönelik şirketler mevcut fakat sistematik bir çalışma yapabilecekleri ve birbirlerini tetikleyebilecekleri bir ortamdan yoksunlar. Finans Teknopark'ta, bu tip şirketleri bir araya toplamak ve bir sinerji oluşturmak istiyoruz. Böylelikle şirketlerin kendilerine has ihtiyaçlarını ve teşviklerini de sağlamak için daha uygun bir atmosfer oluşturabileceğiz. Uluslararası alanda yeni bir model oluşturmak ve bu modelin devamlılığını sağlamak nihai amaç. Akademik bilgi birikiminin finans sektörü tarafından daha etkin kullanımı sağladığımız takdirde sektörün gelişimine çok ciddi oranlarda katkı sağlayacağımıza inanıyoruz. Eğer bu sağlanabilirse, Türkiye ve İstanbul yeni nesil finansal teknolojiler ve ürünler geliştirmede dünyanın sayılı merkezlerinden biri haline gelebilir.



which will start to be received in the second half of 2015, will become operational by the end of 2015 after the construction period is completed.

As a first example in Turkey with its finance-oriented structure, Finance Technopark suggests that technology development can be provided efficiently with university and exchange cooperation and prepares for forming a new model in the global arena thanks to its structure. Technopark represents practical applications pillar of a project with two pillars involving theory and practice. The companies which will develop financial software, systems and products in the Technopark enjoy various incentives and innovative technological infrastructure. It is aimed in the Boğaziçi University pillar of the project to support scientific research in the fields of theoretical and experimental finance, financial innovation and finance technologies within the scope of Center for Applied Research in Finance (CARF).



vatif teknolojik altyapı sunuluyor. Projenin Boğaziçi Üniversitesi'ndeki ayağında ise, Finans Uygulama ve Araştırma Merkezi (CARF) bünyesinde sektörün ihtiyacı olan kuramsal ve deneysel finans, finansal yenilik ve finans teknolojileri alanlarında bilimsel araştırmaların desteklenmesi amaçlanıyor.

TÜRKİYE'NİN ULUSLARARASI REKABET GÜCÜ ARTACAK

Zeta Bilişim'in CEO'su ve İstanbul Ticaret Odası (İTO) adına İstanbul Technopark Projesi Danışmanı Eralp Özl, teknoparkın neden şirketler için cazibe kaynağı olacağını ve şirketlerin burada yer almak isteyeceklerini şu sözlerle açıklıyor: "Çok uluslu kuruluşların bu teknoparkta yer almaları ve bu tür şirketlere sağlanacak destek, vergi ve KDV kolaylıkları, insan gücünün varlığı, ara eleman olanakları söz konusu şirketlerin karar verme süreçlerini olumlu etkileyebilir." Boğaziçi Üniversitesi Finans Uygulama ve Araştırma Merkezi (CARF) Müdürü Ali Coşkun ise, bu proje ile üniversitelerin üreteceği teorik altyapı ile şirketlerin birikimlerini bir araya getireceklerini vurgu-



TURKEY'S INTERNATIONAL COMPETITIVENESS WILL INCREASE

Mr. Eralp Özil, CEO at Zeta Bilişim & İstanbul Technopark Project Consultant on behalf of İstanbul Chamber of Commerce (ICOC) explains the reason why the technopark will be a center of attraction for the companies and why the companies desire to be located in this zone as follows: "Being located in this technopark as multinational organizations; the support, tax and VAT concessions to be granted to such organizations; manpower, and intermediate staff opportunities may have a positive effect on decision making processes of such companies." Mr. Ali Coşkun, Boğaziçi University Center for Applied Research in Finance (CARF) Director, emphasizes that they will bring the theoretical infrastructure to be built by universities and company savings together with this project and adds: "This effort is projected to serve a major function for Turkey in increasing technology production level and enhancing international competitiveness in finance."

"İstanbul Financial Center Primary Transition Program" is one of the 25 "Primary Transition Programs" within

FINANCE TECHNOPARK PROJECT IS ONE OF THE PILLARS OF İSTANBUL FINANCIAL CENTER PROJECT.

luyor ve ekliyor: "Bu çalışmanın Türkiye'nin teknoloji üretim seviyesini ve finans alanında uluslararası rekabet gücünü arttırmada büyük rol oynayacağı öngörülmüyor."

2014-2018 yıllarını kapsayan 10. Kalkınma Planı'nda bulunan 25 "Öncelikli Dönüşüm Programı"ndan biri de "İstanbul Finans Merkezi Öncelikli Dönüşüm Programı". Onuncu Kalkınma Planı dönemi sonunda İstanbul'un Küresel Finans Merkezleri Endeksi'nde ilk 25 içinde yer alması hedefleniyor. Bu hedefi gerçekleştirmek için izlenecek politikalar arasında "teknolojik gelişmelere ve ortaya çıkan ihtiyaçlara paralel olarak, ödeme sistemlerinin güçlendirilmesi", "mali piyasalarda Ar-Ge faaliyetlerinin desteklenmesi, mobil bankacılığın ve internet bankacılığının yaygınlaştırılması bulunuyor.

KULUÇKA MERKEZİ ORANI EN AZ YÜZDE 10

İstanbul Kalkınma Ajansı (İSTKA) tarafından da desteklenen Finans Technopark projesinin en önemli dayanak noktalarından birini de İstanbul Uluslararası Finans Merkezi Projesi oluşturuyor. İstanbul Uluslararası Finans Merkezi Stratejisi ve Eylem Planı, Türkiye'nin teknoloji ve iletişim altyapısını güçlendirecek elektronik haberleşmenin hızlı, güvenilir, kesintisiz ve düşük mali-

the scope of the 10th Development Plan covering the years 2014-2018. It is aimed that İstanbul will rank among top 25 according to Global Financial Centers Index at the end of the Tenth Development Plan period. The policies to be followed in order to achieve this goal include “strengthening the payment systems in parallel to the technological developments and emerging needs”, “supporting R&D activities in the financial markets” and “popularizing mobile banking and internet banking.”

INCUBATOR RATE OF 10 PERCENT AT LEAST

One of the most important mainstays of the Finance Technopark project which is also supported by İstanbul Development Agency (İSTKA) is the İstanbul International Financial Center Project. Strategy and Action Plan of İstanbul International Financial Center Project are based on offering the electronic communication which will strengthen Turkey’s technology and communication infrastructure, in a fast, reliable, uninterrupted and cost-efficient manner. Besides, the said plan lays emphasis on developing and supporting the technoparks that will produce new software and hardware related to the financial markets, support informatics manpower, infrastructure and collaboration.

Expressing that the project values innovation within the framework of the general vision of İstanbul Financial Center’s strategy as well as its establishment structure, President of Boğaziçi University Prof. Dr. Gülay Barbarosoğlu highlights the contribution of incubators and accelerators to enterprises’ access to initial financing and bringing together the entrepreneurs who have promising ideas with the investors. “We decided that the incubator rate would be 10 percent at least, which is legally required as 5 percent for technoparks” said Mrs. Barbarosoğlu added that they will be able to make significant contributions to the sector development maximizing the interaction between institutions and research centers and also creating a productive ecosystem.

FINANS TEKNO PARK PROJESİNİN EN ÖNEMLİ DAYANAK NOKTALARINDAN BİRİNİ DE İSTANBUL FINANS MERKEZİ PROJESİ OLUŞTURUYOR.

yetli bir şekilde sunulmasını temel alıyor. Bununla birlikte, söz konusu plan, finansal piyasalarla ilgili olarak yeni yazılım ve donanım üretecek, bilişim iş gücünün, altyapısını, güvenliğini ve işbirliğini destekleyecek teknoparkların geliştirilmesi ve desteklenmesinin önemini vurguluyor.

Projenin kuruluş yapısı ile olduğu kadar, İstanbul Finans Merkezi stratejisinin genel vizyonu çerçevesinde inovasyona değer verdiğini ifade eden Boğaziçi Üniversitesi Rektörü Gülay Barbarosoğlu, başarı vaat eden fikirlere sahip girişimcilerle yatırımcıları bir araya getirmek ve girişimlerin başlangıç finansmanına erişiminde kuluçka ve hızlandırıcı merkezlerin katkısının altını çiziyor. “Proje kapsamında teknoparklarda yasal olarak en az yüzde 5 oranında bulundurulması gereken kuluçka merkezi oranının en az yüzde 10 seviyesinde olmasını kararlaştırdık” diyor Barbarosoğlu, kurumlar ve araştırma merkezleriyle etkileşimi en üst düzeye çıkararak ve verimli bir ekosistem oluşturarak sektörün gelişmesine önemli katkılar sağlayabileceklerini dile getiriyor.

Eralp Özil

CEO at Zeta Bilişim & İstanbul Technopark Project Consultant on behalf of İstanbul Chamber of Commerce (ICOC)

Zeta Bilişim’in CEO’su & İstanbul Ticaret Odası (İTO) adına Teknopark İstanbul Projesi Danışmanı

I think that significant opportunities for technology development can be created in the Finance Technopark if Internet, credit card, bank card and telephone security software as well as NFC (Near Field Communication) applications are preferred within this context. The financial incentives and support to be provided to the investors are crucial at this point. In addition, the technopark needs to be planned, constructed and operated as a “green technopark”.

In short, structuring the finance technopark as a green technopark, including not only the investment companies in the financial technologies but the multinational companies in this technopark, and the support, tax and VAT concessions to be granted to such companies, establishing incubator companies and setting realistic grant processes, manpower, intermediate staff opportunities, and consultancy to be provided by Boğaziçi University will affect the financial center target positively.

Özellikle internet, kredi kartı, banka kartı ve telefon güvenlik yazılımlarının, bu bağlamda NFC (Near Field Communication) uygulamalarının tercih edilmesi halinde Finans Teknopark’ta önemli teknoloji geliştirme olanağının yaratılabileceğini düşünüyorum. Bu noktada yatırımcılara sağlanacak finansal teşvikler ve destek çok önemlidir. Ayrıca teknoparkın, “yeşil teknopark” olarak planlanması, yapılması ve çalıştırılması gerekiyor.

Kısaca finansla teknopark yeşil bir teknopark olarak kurgulanması, finansal teknolojilerde yalnızca yatırım şirketlerinin olmaması, çok uluslu şirketlerin bu teknoparkta yer alması ve bu tür şirketlere sağlanacak destek, vergi ve KDV kolaylıkları, kuluçka şirketlerinin kurularak finansman ve hibe süreçlerinin gerçekçi olarak kurulması, insan gücünün varlığı, ara eleman olanakları ve Boğaziçi Üniversitesi’nden sağlanacak danışmanlıklar finans merkezi hedefini olumlu etkileyecektir.

PROF. DR. MERVYN E. KING: “SUSTAINABILITY REQUIRES A CORPORATE ECOSYSTEM”

PROF. DR. MERVYN E. KING,: “SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK KURUMSAL BİR EKOSİSTEM GEREKTİRİYOR”



MERVYN KING

Claiming that it is possible for İstanbul to become an international center of finance, Prof. Dr. Mervyn E. King points out that the corporate structure needs to be further strengthened in order to achieve this.

İstanbul’un uluslararası bir finans merkezi olmasının mümkün olduğunu söyleyen Prof. Dr. Mervyn E. King, bunun için kurumsal yapının daha da güçlendirilmesi gerektiğine işaret ediyor.

The President of the International Integrated Reporting Council (IIRC) and the Honorary President of the Global Reporting Initiative (GRI), Prof. Dr. Mervyn E. King, who participated as a honorary guest in the meeting organized by the Sustainability Platform, answered our questions on matters such as corporate governance and sustainability.

How do you evaluate the role played by stock exchanges in terms of corporate governance and sustainability?

The world has changed much in the 21st century. Views of shareholders and stakeholders have become so important for the decisions made by companies as never seen before. This has led companies to adopt an understanding of governance that is more corporate. Such an understanding has become most visible in stock exchanges where publicly quoted companies are listed. These matters have become further visible with Corporate Governance and Sustainability Indices calculated by stock exchanges with regulatory, pioneering and encouraging roles.

Borsa İstanbul started to calculate Corporate Governance and Sustainability Indices. Would you like to share your opinions about it?

The index approach is quite interesting, because it summarizes the activities carried out by a company in the fields of sustainability and corporate governance by a single indicator. However, the way sustainability is integrated to the company’s strategy is much more important. Indices encourage and motivate companies and investors; however, much more needs to be done in order to strengthen the integrated sustainability approach. Thus, an ecosystem should be developed which will reinforce the indices calculated as in the case of Borsa İstanbul’s Sustainability Platform.

Sürdürülebilirlik Platformu’nun gerçekleştirdiği toplantıya onur konuğu olarak katılan Uluslararası Entegre Raporlama Konseyi (IIRC) Başkanı ve Global Reporting Initiative (GRI) Onursal Başkanı Prof. Dr. Mervyn E. King, kurumsal yönetim ve sürdürülebilirlik ile ilgili sorularımızı yanıtladı.

Borsaların kurumsal yönetim ve sürdürülebilirlik ile ilgili oynadığı rolü nasıl değerlendiriyorsunuz?

21. yüzyılda dünya çok değişti. Şirketlerin aldıkları kararlarda hissedarların ve paydaşların görüşleri hiçbir zaman olmadığı kadar önemli hale geldi. Bu durum şirketlerin daha kurumsal bir yönetim anlayışı benimsemesine yol açtı. Bunun en görünür olduğu yer ise halka açık şirketlerin yer aldığı borsalar oldu. Bu konuda; düzenleme, öncü olma ve teşvik etme gibi rolleri olan borsaların hesapladıkları Kurumsal Yönetim ve Sürdürülebilirlik Endeksleri ile tüm bu konular çok daha fazla görünür hale geldi.

Borsa İstanbul Kurumsal Yönetim ve Sürdürülebilirlik Endekslerini hesaplamaya başladı. Bu konudaki görüşünüzü olabilir miyiz?

Endeks yaklaşımı oldukça ilginç... Çünkü bir şirketin sürdürülebilirlik ya da kurumsal yönetim alanında yaptıklarını bir göstergeyle özetliyor. Fakat sürdürülebilirliğin şirket stratejisine nasıl entegre edildiği çok daha büyük önem arz ediyor. Endeksler şirketleri ve yatırımcıları teşvik ve motive eder ama entegre sürdürülebilirlik anlayışının güçlendirilmesi için daha fazla şey yapmak gerekiyor. Bu yüzden Borsa İstanbul’un Sürdürülebilirlik Platformu örneğinde olduğu gibi hesaplanan endeksleri, farklı çalışmalarla destekleyen bir ekosistem geliştirmek gerekiyor.

KENDİNİZE HER GÜN YATIRIM YAPIN

HBRTURKIYE.COM yayında!



Türkiye'nin en prestijli iş ve yönetim dergisi Harvard Business Review Türkiye, HBRTURKIYE.COM adresinde okuyucularıyla her gün buluşuyor.

- Uzman isimlerin kaleme aldığı güncel yazılarla iş ve yönetim dünyasını takip edin
 - Günün Fikri'yle ufkunuzu açacak önerilere kulak verin
 - Günün Rakamı'yla şaşırtıcı istatistikleri keşfedin
 - Günün Tüyosu'yla yönetime dair pratik bilgiler edinin
 - Bir yönetim hazinesi olan HBR Türkiye arşivine ulaşın

INFOMAG
YAYINCILIK

 **Harvard
Business
Review**
TÜRKİYE



TURKEY'S GATEWAY TO THE WORLD: TURKISH EXPORTERS' ASSEMBLY

TÜRKİYE'NİN DÜNYAYA AÇILAN YÜZÜ: TÜRKİYE İHRACATÇILAR MECLİSİ

Turkish Exporters' Assembly (TİM), with primary goals of ensuring sustainability of Turkey's export performance and reaching \$500 billion export volume by 2023, strives at full pace to achieve its mission.

En önemli hedefleri arasında Türkiye'nin ihracat performansını sürdürülebilir kılarak, Türkiye Cumhuriyeti'nin 100. Yaşında 500 milyar dolar ihracata ulaşmak olan Türkiye İhracatçılar Meclisi (TİM), bu misyonunu gerçekleştirmek için çalışmalarını tüm hızıyla sürdürüyor.

The Turkish Exporters' Assembly (TİM), which was established within the Undersecretariat of Foreign Trade, was founded to represent exporters within the country and abroad, as the highest organization of private Turkish exports. Today, TİM continues to be Turkish economy's gateway to the world, with duties such as ensuring coordination and solidarity between exporting Associations, participa-

Dış Ticaret Müsteşarlığı'na bağlı olarak kurulan Türkiye İhracatçılar Meclisi (TİM), Türkiye ihracatının özel sektör kanadının en üst örgütü olarak ihracatçıları yurt içinde ve yurt dışında temsil etmek amacıyla kuruldu. İhracatçı Birlikleri arasında koordinasyon ve dayanışmayı sağlamak, ihracat hedef ve politikalarının belirlenmesi çalışmalarında yer almak, belirlenen ihracat hedefine ulaşılması



ting in studies to determine export targets and policies, and carrying out activities to reach the export target determined. Including 61 exporter associations operating on a regional and industrial basis in its structure, TİM operates in coordination with public institutions and organizations as well as non-governmental organizations, and contributes to the activities being carried out on matters that are directly or indirectly related to foreign trade.

ASSERTIVE TARGETS FOR 2023

In particular, recent performance displayed by Turkish Exporters' Assembly, which has assumed a significant responsibility for the development of Turkish foreign trade, also indicates what an important mission it has within the scope of Turkey's vision for 2023.

TİM has its own set of targets as well, within the scope of this vision. Of these, the first and perhaps foremost refers to the export target of \$500 billion. TİM, together with all units in its structure, carries out activities in order to cover certain distances towards this target. Having realized numerous activities within this scope, TİM has undertaken such an important mission as pioneering any activities in relation to guiding exporters into new markets, providing training to enhance the activities within the market, describing what needs to be done in order to render the products manufactured with more added value, promoting industries

yönünde çalışmalar yapmak gibi görevleri bulunan TİM, bugün Türkiye ekonomisinin dünyaya açılan yüzü olmaya devam ediyor. Bünyesinde bölgesel ve sektörel bazda faaliyet gösteren 61 ihracatçı birliğini bulunduran TİM, dış ticaretle doğrudan veya dolaylı ilgili konularda kamu kurum ve kuruluşları ve sivil toplum kuruluşları ile koordinasyon halinde çalışmalar yapıyor ve yürütülen çalışmalara katkıda bulunuyor.

2023'E BÜYÜK HEDEFLER

Türkiye'nin dış ticaretinin gelişiminde önemli bir sorumluluk üstlenen Türkiye İhracatçılar Meclisi'nin özellikle son yıllarda gösterdiği performans Türkiye'nin 2023 vizyonu içerisinde ne denli büyük bir misyonu olduğunun da göstergesi aynı zamanda...

Bu vizyon içerisinde TİM'in de önüne koyduğu bir takım hedefler bulunuyor. Bunlardan ilki ve belki de en önemlisi, 500 milyar dolarlık ihracat hedefi. TİM, bünyesinde bulundurduğu tüm birimlerle bu hedefe her yıl biraz daha yaklaşmak için çalışmalarını sürdürüyor. Bu kapsamda pek çok çalışmaya da imza atan TİM, ihracatçıları yeni pazarlara yönlendirme, pazarlardaki faaliyetleri geliştirmek adına verilen eğitim, üretilen malların daha yüksek katma değerli olabilmesi için neler yapılması gerektiği, Türkiye'deki sektörlerin ve şirketlerin tanıtımı, Türkiye'ye yabancı yatırımcı çekme ve daha da önemlisi Türkiye'de üretim yapan şirketleri Türkiye dışına mal satmaya yönlendirme konusunda her

and companies within Turkey, attracting foreign investors to Turkey, and moreover, guiding the companies manufacturing within Turkey in selling goods abroad.

LEADING INNOVATION IN TURKEY

TİM believes that development and growth can only be achieved by making a difference, and within this scope, it initiated Turkey Innovation Week events in 2012, with the motto "Innovate". Leaders, CEOs, experts and academics in the fields of innovation, design, science, technology, urban development, marketing, R&D, education, business, and energy gather every year in conferences and panels over a period of three days. The significance of innovation is conveyed to exporters and students within Turkey. This event, which has only been organized in İstanbul, in 2012 and 2013, created an opportunity to reach to different cities in Anatolia in 2014. Organized in Ankara, İzmir, and Gaziantep this year, the event organisers of Innovation Week plan to be in different Anatolian cities in the following years.

This innovation movement initiated by TİM with the vision "to drive change is to design the future" is not limited to events that are organized once a year. Realising many projects around the concept of innovation, TİM awards successful Turkish companies in terms of innovation with Inovalig helps them become globally visible. The Inova-Club project implemented again by TİM attempts to establish a bridge between the business world and innovation. Here, the purpose is to enable the opinion leaders in innovation to become actors, to contribute to the innovation culture of Turkey with opinions, to establish a network which would include prominent business people, students, and universities in Turkey, and to benefit from business people as mentors to raise a generation mindful of innovation.

TURKEY, DISCOVER YOUR POTENTIAL

Perhaps the most important organization for TİM was the launch of the Turkey brand in 2014. The starting point for the "Turkey Brand" activities initiated under the coordination of the Ministry of Eco-



TİM AWARDS SUCCESSIONAL TURKISH COMPANIES IN TERMS OF INNOVATION WITH INOVALIG AND HELPS THEM BECOME GLOBALLY VISIBLE.

TİM, İNOVALİĞ İLE
HER YIL TÜRKİYE'NİN
İNOVASYON ALANINDA
BAŞARILI ŞİRKETLERİNİ
ÖDÜLLENDİREREK
ONLARI DÜNYA
SAHNESİNE ÇIKARIYOR.

türlü çalışmanın öncüsü olmak gibi önemli bir misyonu omuzluyor.

TÜRKİYE'DE İNOVASYONA LİDERLİK

Türkiye'de gelişimin ve büyümenin fark yaratarak gerçekleştirebileceğine inanan TİM, bu kapsamda 2012 yılında 'İcat Çıkar' sloganıyla Türkiye İnovasyon Haftası etkinliklerine başladı. Bu etkinlik kapsamında her yıl inovasyon, tasarım, bilim, teknoloji, kent, pazarlama, AR-GE, eğitim, iş dünyası ve enerji konularında liderler, CEO'lar, uzmanlar ve akademisyenler 3 gün süresince konferans ve panellerde bir araya geliyor. Bu 3 günlük etkinlikte Türkiye'deki ihracatçılara ve öğrencilere inovasyonun önemi anlatılıyor. 2012 ve 2013 yıllarında sadece İstanbul'da gerçekleştirilen bu etkinlik 2014 yılında Anadolu'nun farklı şehirlerine de ulaşmak için bir imkân yarattı. Bu yıl Ankara, İzmir, Gaziantep'te de gerçekleştirilen İnovasyon Haftası etkinliğinin önümüzdeki yıllarda Anadolu'nun farklı şehirlerinde de gerçekleştirilmesi hedefleniyor.

TİM'in "Değişimi gerçekleştirmek, geleceği tasarlamaktır" vizyonu ile başlattığı bu inovasyon hareketi, sadece yılda bir kez gerçekleştirilen etkinliklerle sınırlı kalmıyor. İnovasyon kavramı etrafında pek çok projeye imza atan TİM, İnovallig ile her yıl Türkiye'nin inovasyon alanında başarılı şirketlerini ödüllendirerek onları dünya sahnesine çıkarıyor. Yine TİM bünyesinde kurulan İnova-Club projesiyle iş dünyası ile inovasyon arasında bir



onomy and Turkish Exporters' Assembly (TİM) was again adopted as "to reproduce the perception of Made in Turkey in a more powerful manner to raise awareness and to better convey the power of the Turkish industry". As the President of TİM, Mr. Mehmet Büyükekşi, who attaches great importance to this project, underlined in his speech to launch the brand: the word 'discover' in the "Discover the Potential" brand calls to the entire world to rediscover the civilization in Turkey. As is the case with developed economies around the world, this country brand will be attached to all goods to be exported from Turkey in the following period and a new perception will be created for Turkey around the world.

INTRODUCING TURKISH EXPORTERS TO THE WORLD

The Turkish Exporters' Assembly carries out quite strategic activities along with the concrete steps taken to maximize Turkish exports. Also the publications of TİM bear great importance in terms of guiding Turkish exporters and are used as a means to introduce exporting industries and companies of Turkey to the world. TİM also connects with its audience via TİM TV, which started broadcasting in previous year, via the Turkish Perspective Magazine, which has been published for approximately six years to promote exporting industries in Turkey across the world, and via the monthly magazine, TİM Report, published by TİM.

THE WORD 'DISCOVER' IN THE "DISCOVER THE POTENTIAL" BRAND CALLS TO THE ENTIRE WORLD TO REDISCOVER THE CIVILIZATION IN TURKEY.

TURKEY "DISCOVER THE POTENTIAL" MARKASINDAKİ KEŞİF KELİMESİ TÜM DÜNYAYA TÜRKİYE'DEKİ MEDENİYETİ YENİDEN KEŞFETMESİ İÇİN ÇAĞRIDA BULUNUYOR.

köprü oluşturulmaya çalışılıyor. Buradaki amaç ise; inovasyon konusunda kanaat önderlerini aktif oyuncu haline getirmek, Türkiye'nin inovasyon kültürüne fikir katkısında bulunmak, Türkiye'nin önde gelen işadamlarını, öğrencileri ve üniversiteleri de içine alan bir network kurmak, inovasyona duyarlı bir nesil yetiştirme adına işadamlarından mentor olarak yararlanmak...

POTANSİYELİNİ KEŞFET TÜRKİYE

2014 yılında TİM adına belki de en büyük organizasyon Türkiye markasının lansmanı oldu. Ekonomi Bakanlığı ve Türkiye İhracatçılar Meclisi'nin (TİM) koordinasyonu ile başlatılan "Türkiye Markası" çalışmalarının çıkış noktası elbette yine TİM'in vizyon ve misyonuna bağlı olarak 'Türk Malı algısını daha güçlü ve farkındalık yaratacak şekilde yeniden üretmek ve Türk sanayisinin gücünü daha iyi anlatmak' olarak benimsendi. Bu projeye çok büyük bir önem veren TİM Başkanı Mehmet Büyükekşi'nin markanın lansman konuşmasında altıgını çizdiği gibi Turkey "Discover the Potential" markasındaki keşif kelimesi tüm dünyaya Türkiye'deki medeniyeti yeniden keşfetmesi için çağrıda bulunuyor. Tüm dünyadaki gelişmiş ekonomilerde de olduğu gibi, oluşturulan bu ülke markasıyla Türkiye'den dışarı çıkan tüm malların üzerinde yeni dönemde bu marka yer alacak ve tüm dünyada yeni bir Türkiye algısı oluşturulacak.

TÜRKİYE'DEKİ İHRACATÇIYI DÜNYAYA TANITMAK

Türkiye ihracatçılar Meclisi'nin Türkiye'deki ihracatı en yüksek seviyeye getirmek noktasında attığı somut faaliyetlerin yanında oldukça stratejik faaliyetler de söz konusu. TİM bünyesinde çıkan yayınlar da hem Türkiye'deki ihracatçıyı yönlendirmek noktasında büyük önem taşıyor hem de Türkiye'deki ihracat sektörlerini ve şirketlerini dünyaya tanıtmak için bir araç olarak kullanıyor. Geçtiğimiz yıl yayına giren TİM TV, yaklaşık 6 yıldır yayınlanan ve Türkiye'deki ihracat sektörlerini dünyaya tanıtmak amacıyla hazırlanan The Turkish Perspective Dergisi ve TİM'in aylık dergisi TİM Report ile de okuyucularına ulaşıyor.

TURKISH EXPORTERS' ASSEMBLY PRESIDENT MEHMET BÜYÜKEKŞİ: “TURKISH ECONOMY CONTINUES TO GROW WITH THE CONTRIBUTION OF EXPORTS”

TİM BAŞKANI MEHMET BÜYÜKEKŞİ: “TÜRKİYE EKONOMİSİ İHRACATIN KATKISIYLA BÜYÜMEYE DEVAM EDİYOR”

Turkish Exporters' Assembly President Mehmet Büyükekşi stated that exports made a significant contribution to Turkey's economic growth in 2014 and reached \$144 billion with an increase of 4.4%, despite the adverse events going on in the neighboring countries.

Unfavorable events in the Middle East Region and crisis in the European Union have brought along hard economic conditions in 2014 for the whole world. Turkish economy has achieved a growth of 2.8, despite all these hard conditions. Turkish Exporters' Assembly President Mehmet Büyükekşi said that exports made a contribution of 2.7 points to this growth and added: “Noticeable increase in the contribution of net export to the third quarter's growth made us really happy.” Stating that they are also hopeful for 2015, Mehmet Büyükekşi said: “Export target for 2015 was determined to be \$173 billion, according to the Medium Term Program of 2015-2017. We believe that this target is very important for the Turkish economy to grow at high rates in 2015 and we request support for our exporters to reach this target.”

How was 2014 for Turkish Exporters' Assembly and what are the expectations and targets for 2015?

Turkish economy continued its growth in 2014 in spite of geopolitical tension, instabilities in our region and hard economic conditions in the world in particular. In the first 9 months, our economy achieved a growth of 2.8%. In the first 9 months of the year, our net export made a contribution of 2.7 points to the growth. Noticeable increase in the contribution of net export to the third quarter's growth made us really happy. We can say that the growth in the third

2014 yılında Türkiye ekonomisinin büyümesine ihracatın önemli ölçüde katkıda bulunduğunu söyleyen Türkiye İhracatçılar Meclisi (TİM) Başkanı Mehmet Büyükekşi, çevre ülkelerde yaşanan olumsuz gelişmelere rağmen ihracatın yüzde 4,4 artışla 144 milyar dolara ulaştığını belirtti.

Ortadoğu Bölgesi'nde yaşanan olumsuzluklar ve Avrupa Birliği'nde yaşanan kriz 2014 yılında tüm dünya için zorlu ekonomik koşulları da beraberinde getirdi. Yaşanan tüm bu zorlu koşullarla birlikte Türkiye ekonomisi 2,8 büyüme kaydetti. TİM Başkanı Mehmet Büyükekşi, ihracatın bu büyümeye 2,7 puanlık katkı sağladığını söylüyor ve ekliyor: “Üçüncü çeyrek büyümesine net ihracatın katkısının gözle görülür şekilde artması bizleri oldukça sevindirdi.” 2015 yılından da umutlu olduklarını belirten Mehmet Büyükekşi, “2015-2017 dönemine ait Orta Vadeli Program'a göre, 2015 yılı ihracat hedefi 173 milyar dolar olarak belirlendi. Biz bu hedefin Türkiye ekonomisinin 2015 yılında yüksek hızlarda büyüebilmesi için çok önemli olduğuna inanıyor, ihracatçılarımızın bu hedefe ulaşabilmeleri için her alanda desteklenmesini talep ediyoruz.”

Türkiye İhracatçılar Meclisi (TİM) adına 2014 yılı nasıl geçti ve 2015 yılına dair beklentiler ve hedefler neler?

Özellikle bölgemizde yaşanan jeopolitik gerginlik ve istikrarsızlıklara ve dünyadaki zorlu ekonomik koşullara rağmen Türkiye ekonomisi 2014 yılında büyümesini sürdürdü. İlk 9 ayda, ekonomimiz yüzde 2,8



quarter has been achieved completely due to the contribution of net export.

In the first 11 months of the year, our commodity export reached \$144 billion with an increase of 4.4%. While the geopolitical tensions in our region continue and there is stagnation in the EU and recession in Japan, we were able to achieve increase in our exports.

We are even more hopeful for 2015. In 2015, we will focus on increasing the contribution of export to growth. Export target for 2015 has been determined to be \$173 billion, according to the Medium Term Program of 2015-2017. We believe that this target is very important for the Turkish economy to grow at high rates in 2015 and we request support for our exporters to reach this target.

Compared to other developing countries, Turkey is maintaining its attractive position in 2015 with the moderate progress in both growth dynamics and global commodity prices. Growth prospect in the developing countries is slowing down especially due to weak progress of global growth, except USA. A growth rate of around 3% expected for Turkey in 2015 indicates a higher growth compared to similar countries. On the other hand, decline in the petroleum prices are positively distinguishing Turkey from other developing countries.

In your opinion, how was 2014 for exporters of Turkey? How did especially the crisis in Europe and problems in the neighboring countries affect Turkey's export?

2014 has been a very hard year for both our economy and our exporters. However, despite all negative conditions, Turkish

büyüme kaydetti. Yılın ilk 9 ayında net ihracatımız ise büyümeye 2,7 puanlık katkı sağladı. Üçüncü çeyrek büyümesine net ihracatın katkısının gözle görülür şekilde artması bizleri oldukça sevindirdi. Üçüncü çeyrekte büyümenin tamamen net ihracat katkısıyla gerçekleştiğini söylememiz mümkün.

Yılın ilk 11 ayında mal ihracatımız yüzde 4,4 artışla 144 milyar dolara ulaştı. Bölgemizde yaşanan jeopolitik gerginlikler devam ederken, AB'de durgunluk, Japonya'da resesyon yaşanırken ihracat artışı sağlamayı başardık.

2015 yılından ise çok daha umutluyuz. 2015 yılında ihracatın büyümeye katkısını artırmaya odaklanacağız. 2015-2017 dönemine ait Orta Vadeli Program'a göre, 2015 yılı ihracat hedefi 173 milyar dolar olarak belirlendi. Biz bu hedefin Türkiye ekonomisinin 2015 yılında yüksek hızlarda büyüebilmesi için çok önemli olduğuna inanıyor, ihracatçılarımızın bu hedefe ulaşabilmeleri için her alanda desteklenmesini talep ediyoruz.

Türkiye, gerek büyüme dinamikleri gerekse de küresel emtia fiyatlarındaki ılımlı seyrile ile 2015 yılında da diğer gelişmekte olan ülkelere kıyasla daha cazip bir konumda olmayı sürdürüyor. Özellikle küresel büyümenin ABD haricinde zayıf seyretmesi nedeniyle gelişmekte olan ülkelerde büyüme görünümü yavaşlamakta. 2015 yılında Türkiye için beklenen %3 civarı bir büyüme oranı, ülkemizin benzer ülkelere kıyasla daha yüksek bir büyümeye işaret ediyor. Diğer taraftan ise Petrol fiyatlarındaki gerileme Türkiye'yi diğer gelişen ülkeler içinde pozitif ayırıştırıyor.



economy continued its growth with the support of export. Our economy has achieved a growth of 2.8% for the first 9 months of this year and our net export has made a contribution of 2.7 points to growth in the same period. Turkey's commodity export also continued to increase in 2014. In the first 11 months of the year, Turkey's commodity export has reached \$144 billion with an increase of 4.4%. Our export in the last 12 months has also drawn near \$158 billion by the end of November.

Our export to Middle East countries has achieved an increase of around 6% in the first 11 months of 2011, despite the unfavorable events in the problem markets such as Iraq, Lebanon and Egypt. On the other hand, the EU is still the biggest market for our exporters. In the January-November period of 2014, export to the EU has increased by 10% compared to the same period of the previous year. Thus, the EU-28 countries continue to be the main market of our export, with a share of 45% from our entire export. We believe that, it is a great achievement to rank second after South Korea among only 5 countries which had an increase in the export to the EU-28 this year, in spite of the stagnation in the imports made by the EU-28.

In the last years, Turkish Exporters' Assembly has spent so many working hours for Turkey to embrace innovation and for the companies to put this subject on their agendas. Can you tell us about the works you have carried out for this matter?

R&D, design and branding and innovation in particular are on top of our agenda for both increasing the contribution of our export to growth and advancing Turkey's competitiveness. Our most significant event with respect to innovation has been Turkey Innovation Week which we have been organizing for the last 3 years.

This year, we took Turkey Innovation Week to top in İstanbul on December 4-5-6, after the Innovation Week Anatolia meetings we organized in İzmir, Gaziantep and Ankara, 3 important cities of Anatolia. A total of 40,000 people joined our events which lasted for 3 days, and 83,000 people followed them online. Thus, within the year, we reached a total of 58,000 people for innovation together with the meetings in Anatolia, and we have inspired one thousand innovation fans in 3 years.

At the closing of Turkey Innovation Week, we organized an award ceremony for

Türkiye ihracatçıları için 2014 yılı nasıldı sizce? Özellikle Avrupa'daki kriz ve çevre ülkelerde yaşanan sıkıntılar Türkiye'yi ihracat noktasında nasıl etkiledi?

2014 yılı hem ekonomimiz hem de ihracatçılarımız açısından zorlu bir yıl oldu. Ancak, yaşanan tüm olumsuzluklara rağmen, Türkiye ekonomisi ihracatın desteğiyle büyümeye devam etti. Ekonomimiz bu yıl ilk 9 ayda, 2,8 büyüme kaydederken, aynı dönemde net ihracatımız büyümeye 2,7 puanlık katkı sağladı. Türkiye mal ihracatı da 2014 yılında da artışını sürdürdü. İlk 11 ayda Türkiye'nin mal ihracatı yüzde 4,4 artışla 144 milyar dolara ulaştı. Son 12 aylık ihracatımız da Kasım ayı sonu itibariyle 158 milyar dolara yaklaştı.

Irak, Lübnan, Mısır gibi sorunlu pazarlarda yaşanan olumsuzluklara rağmen 2011 yılının ilk 11 ayında, Orta Doğu ülkelerine ihracatımız yaklaşık yüzde 6 oranında artış gösterdi. Diğer taraftan, ihracatçılarımız için AB hala ihracatımızda en büyük pazar olmaya devam ediyor. 2014 yılı Ocak-Kasım dönemine bakıldığında da AB'ye gerçekleştirilen ihracat, bir önceki yılın aynı dönemine göre %10 oranında artış gösterdi. Böylece AB-28 ülkeleri, tüm ihracatımızdan aldığı %45'lik pay ile ihracatımızın ana pazarı olmayı sürdürüyor. AB-28'in AB-28 dışından yaptığı ithalattaki durgunluğa rağmen bu yıl AB-28'e ihracat yapan ülkeler arasında artış yakalayabilen sadece 5 ülke arasında Güney Kore'nin ardından ikinci sırada olmamızın da büyük bir başarı olduğuna inanıyoruz.

TİM, özellikle son yıllarda tüm Türkiye'nin inovasyonla kucaklaşması ve şirketlerin bu konuyu gündemine alması adına yoğun bir mesai harcıyor. Bu noktada yaptığınız çalışmalardan bahsedermisiniz?

Hem ihracatımızın büyümeye katkısını artırmak hem de Türkiye'nin rekabet gücünü yükseltmek için ajandamızda inovasyon başta olmak üzere Ar-Ge, tasarım ve markalaşma en ön sırada yer alıyor. Inovasyon konusundaki en önemli etkinliğimiz 3 yıldan bu yana düzenlediğimiz Türkiye İnovasyon Haftası.

EXPORT TARGET FOR 2015 WAS DETERMINED TO BE \$173 BILLION, ACCORDING TO THE MEDIUM TERM PROGRAM OF 2015-2017. AT THIS POINT, WE ACTIVELY TRACK THE EXPORT TARGETS AND ACHIEVEMENTS OF ALL OUR SECTORS.

2015-2017 DÖNEMİNE AİT ORTA VADELİ PROGRAM (OVP) GÖRE, 2015 YILI İHRACAT HEDEFİ 173 MİLYAR DOLAR OLARAK BELİRLENDİ. BU NOKTADA TÜM SEKTÖRLERİMİZİN İHRACAT HEDEF VE GERÇEKLEŞMELERİNİ ETKİN OLARAK TAKİP EDİYORUZ.



the Innovation Champions within the scope of Turkey's first innovation development program İnovaLİG project. We awarded first 3 companies in 5 different categories. Turkey's Innovation Champions experienced the pride of receiving their awards from our President Mr. Recep Tayyip Erdoğan.

Thanks to the İnovaLİG project, Turkey was included in the program of IMP³ which is implemented in 17 countries within the European Union, and cleared the way for the Turkish companies to compete against European competitors in IMP³rove. We made Turkey rank 5th after England, Germany, France and Spain, with the number of assessment reports submitted in accordance with the AB (IMP³rove) standards.

As of the 3rd quarter of the year, we have been improving Turkey's 2023 National Innovation Strategy. With this project, we are mapping the innovation of Turkey's 26 exporter sectors, in their value chains. We believe that the outputs of this study will determine the road map of Turkey's innovation. Our study will be completed in a short period of time, and action items will be defined for 26 sectors.

Bu yıl Anadolu'nun 3 önemli ili olan İzmir, Gaziantep ve Ankara'da düzenlediğimiz İnovasyon Haftası Anadolu buluşmalarının ardından 4-5-6 Aralık tarihlerinde Türkiye İnovasyon Haftası'nı İstanbul'da zirveye taşıdık. 3 gün boyunca süren etkinliklerimize tam 40 bin kişi katıldı, 83 bin kişi ise online olarak takip etti. Böylelikle yıl içinde Anadolu buluşmaları ile birlikte toplam 58 bin kişiye inovasyon adına ulaştık, 3 yılda yüz bin inovasyon tutkununun yaratıcılığına ilham kattık.

Türkiye İnovasyon Haftası'nın kapanışında ise Türkiye'nin ilk inovasyon geliştirme programı İnovaLİG projesi kapsamında İnovasyon Şampiyonları ödül törenini düzenledik. 5 farklı kategoride ilk 3'e giren firmaları ödüllendirdik. Türkiye'nin İnovasyon Şampiyonları, ödülleri Cumhurbaşkanımız Sayın Recep Tayyip Erdoğan'ın elinden almanın gururunu yaşadı.

İnovaLİG projesi sayesinde Avrupa Birliği'nde 17 ülkede uygulanan IMP³rove programına, bu yıl Türkiye'yi dahil ederek, Türk firmalarının IMP³rove'da

What progress Turkey made regarding innovation? What do you think has been achieved in this sense?

As a result of our efforts, we are starting to receive the first fruits of the innovation ecosystem. In 2012, Turkey ranked 74th among 143 countries in the Global Innovation Index. In the last 2 years, it has climbed 20 steps and reached 54th rank. In 2002, the number of employed R&D personnel per 10,000 people was 14, and this number has increased to 43 in 10 years. 10 years ago, the share reserved for R&D expenses from our national income was 48 per thousand. In the last 10 years, this number has been multiplied by 2 and reached 95 per thousand in 2013. R&D expenses has been multiplied by 6 thanks to the 3 times more national income achieved in the last 10 years. I believe that we reached a successful point and Turkey has a potential for reaching better levels.

What kind of an acceleration do you expect the brand of Turkey, developed under the leadership of Turkish Exporters' Assembly, will bring to the Turkey's economy in the upcoming period?

With the brands and value added products they have, the countries are competing for outpacing their competitors in world trade. As representative of 61,000 exporters, we, Turkish Exporters' Assembly, started a whole new period in Turkey's brand perception with the motto and logo of "Turkey, Discover the Potential." We are planning to use this logo first in Turkey's foreign communication activities and corporate presentations. We are planning to extend it to all export products later on. We believe that we will receive active support of our companies and all institutions for the use of the new logo. We also believe that with the new Turkey Brand we will strengthen the image of Turkish goods of high quality and therefore we will make a great contribution to the Turkish economy through clearing the way for export that creates added value.

As you know, there are many projects carried out for İstanbul to be a financial center. What kind of effect would the steps taken towards İstanbul Financial Center have on Turkish exporters?

We believe that the steps taken towards making İstanbul a financial center will clear the way

Avrupalı rakiplerle yarışmasının önünü açtık. AB (IMP³rove) standartlarına uygun iletilen değerlendirme raporu sayısı ile İngiltere, Almanya, Fransa ve İspanya'nın ardından Türkiye'nin 5. sırada yer almasını sağladık.

Yılın 3.çeyreğinden itibaren de Türkiye'nin 2023 Ulusal İnovasyon Stratejisi'ni geliştiriyoruz. Bu proje ile Türkiye'nin 26 ihracatçı sektörünün değer zincirlerinde, inovasyon haritalarını çıkarıyoruz. Bu çalışmanın çıktılarının da Türkiye'nin inovasyon yol haritasını çizeceğine inanıyoruz. Çalışmamız kısa süre içerisinde tamamlanacak, 26 sektör için aksiyon maddeleri tanımlanacak.

TİM önderliğinde geliştirilen Türkiye markasının, önümüzdeki dönemde Türkiye ekonomisine nasıl bir ivme kazandırmasını bekliyorsunuz?

Ülkeler sahip oldukları marka ve katma değerli ürünlerle dünya ticaretinde rakiplerine üstünlük sağlama yarışını içindeler. 61 bin ihracatçının temsilcisi Türkiye İhracatçılar Meclisi olarak "Turkey, Discover the Potential", "Türkiye, Gücünü Keşfet" sloganı ve logosuyla marka algımızda yepyeni bir dönem başlattık. Logoyu ilk planda Türkiye'nin yurtdışı iletişim faaliyetleri ve kurumsal tanıtımlarında kullanmayı hedefliyoruz. Daha sonra tüm ihracat ürünlerine yaygınlaştırmayı planlıyoruz. Yeni logonun kullanımında şirketlerimizin ve tüm kurumların aktif desteğini göreceğimize inanıyoruz. Yeni Türkiye Markası ile kaliteli Türk malı imajını güçlendirerek dolayısıyla katma değer yaratan ihracatın önünü açarak Türkiye ekonomisine büyük katkı sağlayacağımıza inanıyoruz.

Biliyorsunuz İstanbul'un finans merkezi olması konusunda gerçekleştirilen pek çok proje söz konusu. İstanbul'un finans merkezi olması yönünde atılan adımlar, özellikle ihracatçılar noktasında Türkiye'de nasıl bir etki yaratır? İstanbul'u bir finans merkezi yapma yolunda atılacak adımların ihracatçılarımızın önünü açacağına ve finansmana erişimini kolaylaştıracağına inanıyoruz. İstanbul'un finans merkezi olması

WE BELIEVE THAT THE STEPS TAKEN TOWARDS MAKING İSTANBUL A FINANCE CENTER WILL CLEAR THE WAY FOR OUR EXPORTERS AND FACILITATE THEIR ACCESS TO FINANCE.

İSTANBUL'U BİR FİNANS MERKEZİ YAPMA YOLUNDA ATILACAK ADIMLARIN İHRACATÇILARIMIZIN ÖNÜNÜ AÇACAĞINA VE FİNANSMANA ERİŞİMİNİ KOLAYLAŞTIRACAĞINA İNANIYORUZ.

AS REPRESENTATIVE OF 61,000 EXPORTERS, WE, THE TURKISH EXPORTERS' ASSEMBLY, HAVE STARTED A WHOLE NEW PERIOD IN TURKEY'S BRAND PERCEPTION WITH THE SLOGAN AND LOGO OF "TURKEY, DISCOVER THE POTENTIAL."

61 BİN İHRACATÇININ TEMSİLCİSİ TÜRKİYE İHRACATÇILAR MECLİSİ OLARAK "TURKEY, DISCOVER THE POTENTIAL" SLOGANI VE LOGOSUYLA MARKA ALGIMIZDA YEPYENİ BİR DÖNEM BAŞLATTIK.

for our exporters and facilitate their access to finance. We consider that regulation changes that will especially facilitate the finance of the exporters within the scope of the projects carried out for İstanbul to be a financial center are very important.

Compared to the other competitor countries on the way of being a financial center, İstanbul has very significant advantages in terms of geographical position, regional power, fast growth rate, financial service quality, macroeconomic environment and political stability. New employment areas will be opened and the companies especially operating in financial markets will be affected positively with the "low operation cost, low capital cost, low risk, wide product variety, deepened markets and plenty of liquidity" to occur after İstanbul becomes a financial center. With the steps to be taken to make Turkey an international financial center, we expect that our export performance will increase due to improved foreign perception and trust environment to be created in the financial markets.

Can you comment on the latest point in Turkey's targets for 2023? What are the long term plans for Turkish Exporters' Assembly in this sense?

In the first 11 months of this year, our commodity export has drawn near to \$145 billion with an increase of 4.4%. We believe that at the end of the year we will exceed \$160 billion, including gold. Export target for 2015 was determined to be \$173 billion, according to the Medium Term Program of 2015-2017. At this point, we actively track the export targets and achievements of all our sectors.

We started 2023 Software Project to track "strategic targets, critical success factors, work results, action items and current numbers" actively at macro and industry-specific scale on a web-based technological solution with Corporate Balance Scorecard method. On the other hand, we believe that we will reach our 2023 targets by increasing the added value of our export. The remedy for achieving sustainable growth and making a high development move is to spread the information and innovation-based production mentality, not the conventional production mentality, to each unit of national production chain.

konusunda gerçekleştirilen projeler kapsamında özellikle ihracatçıların finansmanını kolaylaştıracak mevzuat değişikliklerinin yapılmasını oldukça önemli buluyoruz.

Ülkemizin finans merkezi olma yolunda rakip ülkelere göre İstanbul'un coğrafi konum, bölgesel güç, hızlı büyüme oranı, finansal hizmet kalitesi, makroekonomik ortam, siyasi kararlılık açısından çok önemli avantajları bulunuyor. İstanbul'un finans merkezi olması sonucunda oluşacak "düşük işlem maliyeti, düşük sermaye maliyeti, düşük risk, geniş ürün yelpazesi, derinleşmiş piyasalar ve bol likidite" ile yeni istihdam alanları açılacak ve özellikle finansal piyasalarda faaliyet gösteren şirketler olumlu etkilenecek. Türkiye'nin uluslararası finans merkezi olması yolunda atılacak adımlarla, artan yurtdışı algısı ve finansal piyasalarda oluşacak güven ortamı ile ihracat performansımızın yükselmesini bekliyoruz.

Türkiye'nin 2023 hedeflerinde geline son noktayı değerlendirir misiniz? Uzun vadede bu yönde TİM adına neler planlanıyor?

Bu yılın ilk 11 ayında mal ihracatımız yüzde 4,4 artış göstererek 145 milyar dolara yaklaştı. Yılsonunda altın dahil 160 milyar dolarlık rakamı aşacağımıza inanıyoruz. 2015-2017 dönemine ait Orta Vadeli Program'a (OVP) göre, 2015 yılı ihracat hedefi 173 milyar dolar olarak belirlendi. Bu noktada tüm sektörlerimizin ihracat hedef ve gerçekleştirmelerini etkin olarak takip ediyoruz.

Kurumsal Karne yöntemi ile web tabanlı bir teknoloji çözümü üzerinde makro ve sektörel ölçekte "stratejik hedefler, kritik başarı faktörleri, iş sonuçları, eylem maddeleri ve güncel rakamların" etkin takibinin sağlanması amacıyla 2023 Yazılım Projesini başlattık. Diğer taraftan 2023 hedeflerimize ihracatımızın katma değerini artırarak ulaşacağımıza inanıyoruz. Sürdürülebilir büyümeye ulaşmanın ve yüksek bir kalkınma hamlesi gerçekleştirmemizin yolu, konvansiyel üretim anlayışından değil, bilgi ve inovasyona dayalı üretim anlayışını ulusal üretim zincirinin her ünitesine yaymaktan geçiyor.

DR. AHMAD MOHAMED ALI AL MADANI: “WE HAVE GIVEN A POSITIVE MESSAGE TO THE MARKETS”

DR. AHMAD MOHAMED ALI AL MADANI: “PİYASALARA POZİTİF BİR MESAJ VERDİK”



DR. AHMAD MOHAMED ALI AL MADANI

The President of the Islamic Development Bank (IDB), Dr. Ahmad Mohamed Ali Al Madani states that a positive message has been given to the markets regarding the growing role of Turkey in financial markets, now that the Islamic Development Bank's sukuk has started to be traded on Borsa İstanbul.

Answering our questions regarding the introduction of the Islamic Development Bank's sukuk into Borsa İstanbul for trading, the President of the Islamic Development Bank (IDB), Dr. Ahmad Mohamed Ali Al Madani, made positive statements related to İstanbul's aspiration to become an international center of finance.

How can Islamic finance contribute to İstanbul's aspiration to become an international center of finance?

The emergence of many problems associated with traditional banking has led to a growing interest in the Islamic finance following the 2008 crisis. Not only the members of the Islamic Development Bank but also other countries have shown growing interest in this regard. The interest shown in the Forum has indicated that we are on the right path. An issue of sukuk worth \$6.05 billion has now been launched in Borsa İstanbul for trading. I believe that Borsa İstanbul will assume a significant role in terms of both the development of Islamic finance and of İstanbul's aspiration to become an international center of finance.

Can İstanbul become a global sukuk market?

Turkey's location and possibilities it offers are attractive in all aspects. In my opinion, we will observe similar tendencies regarding the Islamic finance as well. I believe that Turkey will grow quite rapidly in this area as well, and its partnership with the Islamic Development Bank will attain further dynamism.

What kind of a role can Borsa İstanbul play to scale up the sukuk market in Turkey?

Islamic finance offers a big growth potential, and stock exchanges will assume significant roles in this growth. Currently, legal regulations and structural elements are much more suitable in Turkey. In my view, this step taken together by Borsa İstanbul and the Islamic Development Bank is quite a positive one.

İslam Kalkınma Bankası (IDB) Başkanı Dr. Ahmad Mohamed Ali Al Madani, İslam Kalkınma Bankası sukukunun Borsa İstanbul'da işlem görmeye başlamasının, Türkiye'nin finans piyasalarındaki güçlenen uluslararası rolüyle ilgili piyasalara pozitif bir mesaj verdiğini söylüyor.

İslam Kalkınma Bankası sukukunun Borsa İstanbul'da işlem görmeye başlaması ile ilgili sorularımızı yanıtlayan İslam Kalkınma Bankası (IDB) Başkanı Dr. Ahmad Mohamed Ali Al Madani, İstanbul'un uluslararası finans merkezi olma hedefiyle ilgili de olumlu açıklamalar yaptı.

İslami finans, İstanbul'un uluslararası bir finans merkezi olmasına nasıl katkı sağlayabilir?

2008 krizi ile birlikte geleneksel bankacılık ile ilgili birçok sorunun ortaya çıkması İslami finansa ilgiyi daha da artırdı. Sadece İslam Kalkınma Bankası'nın üyelerinden değil, diğer ülkelerden de güçlü bir talep oldu. Şimdi Borsa İstanbul'da da 6,05 milyar dolarlık Sukuk işleme açıldı. Borsa İstanbul'un hem İslami finansın gelişiminde hem de İstanbul'un uluslararası bir finans merkezi olmasında önemli bir rol üstleneceğini düşünüyorum.

İstanbul küresel bir sukuk piyasası olabilir mi?

Türkiye'nin konumu ve sunduğu imkânlar her bakımdan cazip. İslami finansda da benzer eğilimler göreceğimizi düşünüyorum. Türkiye'nin bu konuda da hızlı bir şekilde büyüyeceğine ve İslam Kalkınma Bankası ile ortaklığının çok daha aktif hale geleceğine inanıyorum.

Borsa İstanbul, Türkiye'de sukuk piyasası hacminin artmasında nasıl bir rol oynayabilir?

İslami finansın büyüme potansiyeli çok yüksek ve bu büyümede borsaların önemli bir rolü olacak. Şu anda Türkiye'de yasal düzenlemeler ve yapısal unsurlar çok daha uygun. Borsa İstanbul ve İslam Kalkınma Bankası'nın birlikte attığı bu adımı oldukça yararlı buluyorum.

FORMULA FOR SUCCESS: INVESTMENT IN PEOPLE

BAŞARININ FORMÜLÜ: İNSANA YATIRIM

Borsa İstanbul, which raises social awareness where existing and potential human resources is concerned thanks to the training programs undertaken both in the entity and outside as well as the sports and cultural activities conducted, continues to take on projects that will strengthen its status as an employer brand.

Kurum içerisinde ve dışarısında yaptığı eğitim çalışmaları, spor ve kültür etkinlikleri ile mevcut ve potansiyel insan kaynağında sosyal farkındalık oluşturan Borsa İstanbul, işveren markası konumunu güçlendirecek projelere devam ediyor.

Borsa İstanbul acknowledges the contribution each employee makes to the development of the enterprise and as such endeavors to make both the existing and potential employees a part of Borsa İstanbul. Employees are prepared for their new jobs by means of training programs organized by Borsa İstanbul while the training and organizations arranged help reinforce the communication with the potential human resources available.

Borsa İstanbul, her çalışanın kurumun gelişiminde önemli bir payı olduğunu kabul etmekte ve hem mevcut çalışanları hem de potansiyel çalışanları Borsa İstanbul markasının bir parçası haline getirmek için çalışmaktadır. Eğitim programları ile çalışanlarının yeni görevlere hazırlanmasını sağlayan Borsa İstanbul, düzenlediği eğitim ve organizasyonlarla potansiyel insan kaynağı ile iletişimini de güçlendirmektedir.

HUGE SUPPORT FOR EDUCATION

One of the most important building blocks of the employer brand approach adopted by Borsa İstanbul is the support it lends to education. Within this framework, "EFİKAP Physical Contribution to National Education Project" that was started in 1997 for the establishment of 46 schools using "İSE Education Fund" with a budget of TRY 32 million, is now a huge project that reaches 650,000 students at 415 schools in 74 provinces. This project, which Borsa İstanbul funds through its own resources, helps advance education in many cities in addition to providing the means for students to take advantage of the education opportunities offered.

EĞİTİME BÜYÜK DESTEK

Borsa İstanbul'un işveren markası yaklaşımının en önemli yapı taşlarından birini eğitim oluşturmaktadır. Bu çerçevede 1997 yılında 32 milyon TL bütçeli "İMKB Eğitim Fonu" desteği ile 46 okul yapımı için başlatılan "Ulusal Eğitime Fiziksel Katkı Projesi - EFİKAP" bugün 74 ilde, 415 okulda, 650 bin öğrenciye ulaşan dev bir proje haline gelmiş bulunuyor. Borsa İstanbul'un kendi öz kaynakları ile finans ettiği bu proje ile birçok ilde eğitimin ilerlemesine ve daha çok öğrencinin bu fırsatlardan yararlanabilmesine öncülük ediliyor.

REGULAR TRAINING PROGRAMS ARRANGED BY BORSA İSTANBUL

The contribution of Borsa İstanbul to training is not just limited to EFİKAP but also extends to many different types of training-related activities oriented to increasing financial awareness, and to contribute to the specialization of all the stakeholders in the eco-system of capital markets. A wide range of people including stock market experts, students and journalists take part in these training programs.

BORSA İSTANBUL'UN GERÇEKLEŞTİRDİĞİ DÜZENLİ EĞİTİMLER

Borsa İstanbul'un eğitime katkısı sadece EFİKAP ile sınırlı değil, finansal bilinci artırmak ve sermaye piyasaları ekosistemi içerisindeki tüm paydaşların uzmanlaşmasına katkı sağlamak için de birçok eğitim düzenleniyor. Bu eğitimlere borsa uzmanlarından öğrencilere ve gazetecilere kadar uzanan geniş bir yelpazede, pek çok insan katılıyor.

ORGANIZATION OF MEMBER REPRESENTATIVE TRAINING PROGRAMS

With the Member Representative Training initiated in 1988, certification trainings are provided the intermediary institution employees who wish to operate at the markets.

ÜYE TEMSİLCİSİ EĞİTİMLERİ ORGANİZASYONU

1988 yılından başlayan Üye Temsilcisi Eğitimlerinde piyasalarda işlem yapmak isteyen aracı kuruluş çalışanlarına yönelik olarak sertifika eğitimleri düzenleniyor.

TRAINING PROGRAMS ORIENTED TO THE PERSONNEL OF THE STOCK EXCHANGE LISTED COMPANIES

Starting from the year 1997, "Capital Markets and Stock Exchange" titled training program has been arranged for orientation of the employees of the companies whose shares are traded at the stock exchange with the purpose of providing information to the relevant personnel and rendering mutual interaction with them effective.

BORSA ŞİRKETLERİ PERSONELİNE YÖNELİK EĞİTİMLER

1997 yılından itibaren her yıl Haziran ve Aralık aylarında payları Borsa'da işlem gören şirketlerin ilgili personeline yönelik olarak bilgilendirme ve karşılıklı iletişimde etkinlik kazandırılması amacıyla "Sermaye Piyasası ve Borsa" konulu eğitim düzenleniyor.

STUDENT TRAINING PROGRAM

The Informative Student Training Program that is oriented to university students covering subjects such as operations of the stock exchanges, capital markets legislation, career opportunities at capital markets takes place throughout the year in 2-week sessions.

ÖĞRENCİ EĞİTİM PROGRAMI

Üniversite öğrencilerine yönelik olarak borsa piyasalarının işleyişi, sermaye piyasası mevzuatı, sermaye piyasasında kariyer imkanları konularını kapsayan bilgilendirici bir eğitim programının düzenlendiği Öğrenci Eğitim Programı, 2 haftalık dönemler şeklinde bütün yıl sürüyor.

UNIVERSITY SEMINARS

Borsa İstanbul supports the training programs of various universities and educational institutions by providing trainers in its specialization fields of capital markets and stock exchanges.

ÜNİVERSİTE SEMİNERLERİ

Uzmanlık alanı olan sermaye piyasası ve borsa konularında çeşitli üniversite ve kurumların eğitimlerine eğitmen desteği sağlanıyor.

ORGANIZATION OF ON-THE-JOB TRAINING PROGRAMS

Arrangement of the most effective training programs is ensured by studies conducted in line with the training requirements of personnel.

HİZMETİÇİ EĞİTİM ORGANİZASYONLARI

Çalışanların eğitim ihtiyaçları doğrultusunda araştırma yaparak en uygun eğitim programlarının düzenlenmesini sağlanıyor.

TRAINING PROGRAMS ORIENTED TO STOCK EXCHANGE REPORTERS

Broker Trainings is provided to the employees of the media industry so as to have a better understanding of Borsa İstanbul's working principles and the relationships of brokers with one another and to inform the public accurately.

BORSA MUHABİRLERİ EĞİTİMLERİ

Borsa İstanbul'un çalışma prensiplerinin, borsa muhabirlerinin birbiriyle olan ilişkilerinin daha iyi kavranabilmesi ve kamuoyunun doğru bilgilendirilmesi amacıyla medya çalışanlarına yönelik Borsa Muhabirliği Eğitimleri düzenleniyor.

OVERSEAS TRAINING OPPORTUNITIES

In addition to the training provided in the scope of the employee exchange program among the member state stock exchanges coordinated by the Federation of Euro-Asian Stock Exchanges (FEAS), trainings and seminars are organized in order to introduce the Turkish Capital Markets and Borsa İstanbul to foreign students.

DIŞ EĞİTİM DESTEĞİ

Avrasya Borsalar Birliği Federasyonu (FEAS) tarafından koordine edilen üye ülke borsaları arasında karşılıklı personel değişim programı çerçevesinde verilen eğitimlerin yanısıra yabancı öğrencilere Türkiye Sermaye Piyasaları ve Borsa İstanbul'u tanıttıcı eğitim ve seminerler düzenleniyor.

TRAINING ACTIVITIES CONTINUE AT FULL SPEED AT VIOP

VIOP continues to arrange training sessions with the participation of market experts and professional trainers while endeavoring to increase awareness as well as the level of knowledge in subjects related to futures and options contracts.

VIOP'TA EĞİTİM FAALİYETLERİ HIZ KESMİYOR

VIOP, Piyasa uzmanları ve profesyonel eğitimcilerin katılımıyla eğitimler düzenlemeye, vadeli işlem ve opsiyon sözleşmelerine ilişkin konularda farkındalık ve bilgi düzeyinin artırılması yönünde çalışmalar yapmaya devam ediyor.



- VIOP raises awareness by means of the training programs provided to University students by VIOP experts in 7 Regions and 7 University Certification Programs.
- VIOP options seminars are organized with the participation of speakers to ensure higher awareness on the part of the market participants and contribute to the improvement of their market knowledge.
- Events such as VIOP Risk Management Conference that was held on June 4, 2014 and VIOP Academy that took place on September 13-14, 2014 as a collaborative effort of Borsa İstanbul VIOP and Boğaziçi University contribute to the development of derivatives market.
- Joint training programs are arranged with data vendors such as Foreks&Geneks, Matriks and Reuters that are operational in Turkey.
- The studies to improve the knowledge of the market participants in regards to the SPAN collateralization method of VIOP have been ongoing.
- Joint training programs are being arranged under the collaborative efforts of VIOP and market participants.
- VIOP organizes Certification Training Programs for the member representatives within the scope of Processing System Applied Training Program.
- Within the scope of the strategic partnership agreement that Borsa İstanbul signed with NASDAQ OMX Group, Borsa İstanbul employees can now receive technology training in various countries of the world.
- Studies are being conducted in many international fairs and conferences organized by the Futures Industry Association (FIA) to increase awareness regarding VIOP.
- VIOP, 7 Bölge 7 Üniversite Sertifika Programı kapsamında üniversite öğrencilerine VIOP uzmanları tarafından eğitimler verilerek VIOP'un bilinirliğine katkı sağlanıyor.
- VIOP tarafından piyasa katılımcılarının daha da bilinçlenmesi ve bilgi seviyesinin artmasına katkı sağlamak amacıyla konuşmacıların katılımı ile opsiyon seminerleri düzenleniyor.
- 4 Haziran 2014 tarihinde gerçekleştirilen VIOP Risk Yönetimi Konferansı ve 13-14 Eylül 2014 tarihlerinde Borsa İstanbul VIOP ile Boğaziçi Üniversitesi işbirliği ile düzenlenen VIOP Akademi gibi etkinliklerle vadeli işlemler ve opsiyon piyasalarının gelişimine katkıda bulunuluyor.
- Foreks&Geneks, Matriks ve Reuters gibi Türkiye'de de faaliyet gösteren veri yayın kuruluşları ile ortak eğitimler düzenleniyor.
- VIOP'un SPAN teminatlandırma yöntemi hakkında piyasa katılımcılarının bilgi düzeylerini artırmaya yönelik çalışmalarına devam ediliyor.
- VIOP ve piyasa üyelerinin iş birliği ile ortak eğitimler düzenlenmeye devam ediliyor.
- VIOP İşlem Sistemi Uygulama Eğitimleri kapsamında üye temsilcilerine yönelik sertifika eğitimi düzenleniyor.
- Borsa İstanbul'un NASDAQ OMX Grubu ile yaptığı stratejik ortaklık anlaşması kapsamında Borsa İstanbul çalışanları, dünyanın çeşitli ülkelerinde teknoloji eğitimi görüyor.
- The Futures Industry Association (FIA)'ın düzenlediği birçok uluslararası fuar ve konferansta VIOP'un bilinirliğini artırmak için çalışmalar yapılıyor.

EVENT ORGANIZATIONS HAVE BEEN ONGOING

Borsa İstanbul continues to strengthen its position as an employer brand by training programs arranged as well as the sports and cultural events. Within this scope sports events, picture and art exhibitions, festivities, competitions, concerts, festivals, training and promotion programs are arranged.



ETKİNLİKLER DEVAM EDİYOR

Borsa İstanbul, sadece eğitim faaliyetleri ile değil sportif ve kültürel etkinliklerle de işveren markası konumunu güçlendirmeyi sürdürüyor. Bu çerçevede spor aktiviteleri, resim ve sanat sergileri, şenlikler, yarışmalar, konserler, festivaller, eğitim ve tanıtım programları düzenleniyor.

SPORTS EVENTS

- Borsa İstanbul Soccer Team that took part in the Companies Soccer League Astro Turf Tournament for the first time in the year 2013, also continued to display a successful performance in 2014.
- 19th Central and Eastern European Capital Markets Sports Tournament was held between the dates of October 5-7, 2012, as hosted by Borsa İstanbul in Manavgat district of Antalya. In the tournament Borsa İstanbul won the championship in table tennis, came second in chess and third in streetball.
- Borsa İstanbul came in first in tennis, table tennis and swimming, second in women's running and volleyball and third in women's bowling, women's table tennis, men's running and soccer categories in the 20th Central and Eastern European Capital Markets Sports Tournament that was held between September 13-15, 2013 in Sarajevo. Borsa İstanbul won 9 medals in total.
- Borsa İstanbul came in 3rd in table tennis, dart and swimming categories in the 21st Central and Eastern European Capital Markets Sports Tournament that was held between the dates of September 19-21, 2014 in the city of Bar in Montenegro.

SPORTİF FAALİYETLER

- Şirketler Futbol Ligi Hali Saha Turnuvası'na 2013 yılında ilk kez katılan Borsa İstanbul Futbol Takımı, 2014 yılında da turnuvaya katılarak başarısını devam ettirdi.
- 19. Orta ve Doğu Avrupa Borsaları Spor Turnuvası 5-7 Ekim 2012 tarihleri arasında İstanbul Menkul Kıymetler Borsası'nın ev sahipliğinde Antalya'nın Manavgat ilçesinde gerçekleştirildi. Turnuvada, Borsa İstanbul masa tenisi dalında şampiyon, satrançta ikinci, streetball da ise üçüncü oldu.
- Saraybosna'da 13-15 Eylül 2013 tarihleri arasında gerçekleştirilen 20. Orta ve Doğu Avrupa Borsaları Spor Turnuvası'nda Borsa İstanbul, tenis, masa tenisi ve yüzmede birincilik, bayanlar koşu ve voleybolda ikincilik, bayanlar bowling, bayanlar masa tenisi, erkekler koşu ve futbolda üçüncülük kazanarak toplamda dokuz madalyaya ulaştı.
- Karadağ'ın Bar kentinde yapılan 21. Orta ve Doğu Avrupa Spor Turnuvası'na 19-21 Eylül 2014 tarihleri arasında katılan Borsa İstanbul, turnuvada, masa tenisi, dart ve yüzme dallarında üçüncü oldu.

ART AND CULTURE EVENTS

- Two important Turkish painters, Kainat Barkan P. and Betül Burnaz, exhibited in "Yaşamımın Olgusu Renkler ve Resimler" (The Facts of my Life in Colors and Pictures) and "Deverân Aralığı" (Gap in the Circulation) respectively and could be perused by art lovers in the foyer of Borsa İstanbul.
- The authentic designs of tile art created by Naciye Nur Avlupınar were displayed to visitors in "Gelenekten Geleceğe Türk Çin Sanatı" (Turkish Tile Art from Tradition to Future) exhibition in the foyer of Borsa İstanbul between the dates of 27 September - 31 October 2013.
- "Kökler Sergisi" (Roots Exhibit) that was organized by Doğa College students was presented to those interested in arts and history at the foyer of Borsa İstanbul during 21-28 April 2014 with the participation of children from across the world.
- Turkish Capital Markets Association, in a joint effort with Borsa İstanbul, and Financial Literacy and Inclusion Association organized "Param ve Ben" (My Money and I) Children's Festivities for the 3rd and 4th grade elementary students in celebration of the 23rd April National Sovereignty and Children's Day.
- Training programs have been arranged at one university from each region of Turkey within the scope of "7 Regions, 7 University Certification Programs" that are arranged within the framework of Financial Literacy initiative and in cooperation with the Capital Markets Institutions.
- The 2nd CYFI Summit organized by Child & Youth Finance International to increase the awareness of children and youth in the field of financial inclusion was held as hosted by CMB and in lead sponsorship of Borsa İstanbul as well as the sponsorships of Takasbank, MKK, TCMA and SPL.
- "Koro İstanbul" (Choir İstanbul) established by Borsa İstanbul employees that are interested in Turkish Folkloric Music continued giving concerts in 2013 and 2014.

KÜLTÜR VE SANAT ETKİNLİKLERİ

- Ülkemizin yetiştirdiği iki önemli ressam olan Kainat Barkan P.'nin "Yaşamımın Olgusu Renkler ve Resimler" isimli resim sergisi ile Betül Burnaz'ın "Deverân Aralığı" isimli sergileri Borsa İstanbul Fuayesi'nde sanatseverlerle buluştu.
- Çini sanatının özgün tasarımları, çini sanatçısı Naciye Nur Avlupınar'ın "Gelenekten Geleceğe Türk Çin Sanatı" sergisi ile 27 Eylül-31 Ekim 2013 tarihleri arasında Borsa İstanbul Fuayesi'nde sanatseverlerle buluştu.
- Doğa Koleji öğrencileri tarafından hazırlanan "Kökler Sergisi", Borsa İstanbul Fuayesi'nde, 21-28 Nisan 2014 tarihleri arasında dünyanın dört bir yanından gelen çocukların da katılımıyla sanat ve tarih tutkunlarının beğenisine sunuldu.
- Türkiye Sermaye Piyasaları Birliği, Borsa İstanbul ve Finansal Okuryazarlık ve Erişim Derneği tarafından 23 Nisan Ulusal Egemenlik ve Çocuk Bayramı'na özel olarak ilköğretim 3. ve 4. sınıf öğrencileri için Param ve Ben Çocuk Şenliği düzenlendi.
- Finansal okuryazarlık kapsamında, Sermaye Piyasası Kurumları iş birliğiyle "7 Bölge 7 Üniversite Sertifikalı Eğitim Programları" kapsamında, Türkiye'nin her bölgesinden bir üniversiteye gidilerek eğitim programları gerçekleştirildi.
- Çocuklar ve gençlerin finansal erişim alanında bilinçlendirilmesine yönelik kurulan Child & Youth Finance International'ın düzenlediği 2. CYFI Zirvesi; SPK'nın ev sahipliğinde, Borsa İstanbul ana sponsorluğunda, Takasbank, MKK, TSPAKB ve SPL sponsorluğunda gerçekleştirildi.
- Türk Halk Müziğine ilgi duyan Borsa İstanbul çalışanlarının oluşturduğu "Koro İstanbul" konserlerini 2013 ve 2014 yılında da sürdürdü.

MULTI-FACETED MANAGEMENT, EFFECTIVE COMMUNICATION

ÇOK YÖNLÜ YÖNETİM ETKİLİ İLETİŞİM

The continuously changing world and the fast paced lifestyles that increasingly dominate our lives require executives to renew themselves and develop their management skills to adapt to this style of life.

In today's world, globalization and technology continue to shape company operations, management structures and the roles executives are expected to play. Executives that once determined the targets and monitored the developments in numbers are now required to be knowledgeable in management sciences, communication, stress, and crisis and time management.

Executive nominees and executives, who worked for many years and gained experience in their sectors, participate in various training programs to keep up with the requirements of the era as well as the functions of an executive. MBA (Master of Business Administration) that is oriented to teach the nuances of business management to people who are specialized in different fields, leads the executive training programs. The participants of MBA Programs that has been one of the most popular in recent years, take courses in subjects such as Business Management, Operations Management, Accounting, Statistics, Marketing Man-

Değişen dünya ve hayatımıza her geçen gün daha da hâkim olan hızlı yaşam biçimi, yöneticilerin de kendilerini yenilemelerini ve yönetim kabiliyetlerini bu yeni yaşam biçimine uyum sağlayacak şekilde geliştirmelerini gerektiriyor.

Günümüzde küreselleşme ve teknoloji, şirketlerin bütün işleyişlerini, yönetim yapılarını ve yöneticilerden beklenen rolleri değiştirmeye devam ediyor. Bir zamanların sadece hedefleri söyleyen ve sayılardaki gelişimi takip eden yöneticisinin, bugün başarılı olmak için yönetim bilimini, iletişimi, stres, kriz ve zaman yönetimini de bilmesi gerekiyor.

Sektörlerinde uzun yıllar çalışmış ve tecrübe kazanmış yönetici adayları ve yöneticiler, çağın ve yöneticiliğin gerekliliklerine uyabilmek için çeşitli eğitimlere katılırlar. Bu eğitimlerin en başında, özellikle farklı

agement, Strategic Management, Financial Management, Customer Relations Management, Brand Management and Human Resources Management.

Executives that are sufficiently knowledgeable in management sciences on the other hand participate in training sessions and workshops that are usually arranged by external organizations for purposes of ensuring their development personally and professionally in their selected fields. Executives, who participate in these events, gain information on many fields such as communication, motivation, team work, and management of crisis, time, and meetings.

CENTER OF EXECUTIVE TRAINING PROGRAMS: USA

The number of the executive training programs that are provided at universities and external organizations in the world and Turkey has been displaying an ever increasing trend. Both executives and executive nominees show great interest in these programs. It is not unusual to witness executives flying to different cities or countries to be able to take part in some training programs. The CEOs and senior executives wishing to participate in MBA programs mainly direct their attentions to the courses available in the United States as the USA is viewed to be the center of training programs in management sciences and executive training. Prof. Dr. Nurullah Genç, Deputy Chairman of the Capital Markets Board (CMB) and a member of Faculty of Commercial Sciences of İstanbul Commerce University, explains the preference of CEOs in this matter as follows: "If you look at the first 100 universities in the USA you will see that they have

THE CEOs AND SENIOR EXECUTIVES WISHING TO PARTICIPATE IN MBA PROGRAMS MAINLY DIRECT THEIR ATTENTION TO THE COURSES AVAILABLE IN THE UNITED STATES.

MBA PROGRAMINA KATILMAK İSTEYEN CEO'LAR, ÜST DÜZEY YÖNETİCİLER AĞIRLIKLIL OLARAK ROTALARINI AMERİKA BİRLEŞİK DEVLETLERİ'NE (ABD) ÇEVİRİYORLAR.

alanlarda kariyer yapmış kişilerin işletme yöneticiliğinin inceliklerini öğrenebilmeleri için hazırlanan MBA (İşletme Yönetimi Yüksek Lisansı) geliyor. Son yılların en popüler eğitimlerinden biri haline gelen MBA programlarında katılımcılar, İşletme Yönetimi, Operasyon Yönetimi, Muhasebe, İstatistik, Pazarlama Yönetimi, Stratejik Yönetim, Finansal Yönetim, Müşteri İlişkileri Yönetimi, Marka Yönetimi ve İnsan Kaynakları Yönetimi gibi dersler alıyorlar.

Yönetim bilimi üzerine yeterince bilgiye sahip olan yöneticiler ise, hem kişisel gelişimlerini sağlamak hem de alanlarındaki yetkinliklerini geliştirmek için çoğunlukla dış kuruluşlar tarafından düzenlenen eğitim ve workshop'lara katılıyorlar. Bu etkinliklere katılan yöneticiler, iletişim, motivasyon, takım çalışması, kriz, zaman, toplantı yönetimi gibi birçok alanda bilgi sahibi oluyorlar.

YÖNETİCİLİK EĞİTİMLERİNİN MERKEZİ: ABD

Dünyada ve Türkiye'de üniversitelerde ve dış kuruluşlarda verilen yöneticilik eğitimlerinin sayısı her geçen gün artıyor. Yönetici adayları ve yöneticiler de bu eğitimlere oldukça yoğun ilgi gösteriyorlar. Hatta yöneticiler bu eğitimlere katılmak için gerekiyorsa farklı şehirlere, farklı ülkelere bile gidebiliyorlar. MBA programına katılmak isteyen CEO'lar, üst düzey yöneticiler ağırlıklı olarak rotalarını Amerika Birleşik Devletleri'ne (ABD) çeviriyorlar çünkü ABD, yönetim bilimi ve yönetici eğitimlerinin merkezi olarak görülüyor. CEO'ların bu tercihinin Sermaye Piyasası Kurulu (SPK) Başkan Vekili ve İstanbul Ticaret Üniversitesi Ticari

i



Prof. Dr. Nurullah Genç

"MANAGEMENT IS A FORM OF ART"

Management is a form of art that from time to time proves to be even more challenging than art itself. The artists know the materials they need to create art. These materials never resist the use of an artist; however, one of the materials, so to speak, of management is humans and humans are known to show resistance. Consequently as an executive you are required to work against resistance. Have you ever heard of a paint resisting an artist, but there are many people resisting against the actions of an executive. Being an executive is not as easy as one might think. Many people realize this fact after they become executives themselves and learn management sciences to be able to develop themselves. To be able to perform managerial functions the executives and executive nominees are required to have management skills.

"YÖNETİM BİR SANATTIR"

Yönetim bir sanattır ama sanattan daha zordur. Çünkü sanatçıların malzemeleri bellidir. Bu malzemeler sanatçılara hiçbir zaman direnmezler. Ancak yönetim sanatının malzemelerinden biri insandır ve insan direnir. Dolayısıyla yönetici olduğunuzda direnen bir unsurla sanat yapmak zorundasınız. Siz hiç ressamına karşı koyan bir boya duydunuz mu ama yöneticisine karşı koyan birçok insan var. Yöneticilik, sandığı kadar kolay bir şey değildir. Birçok insan bunu yönetici olduktan sonra fark eder ve kendini geliştirmek için yönetim bilimini öğrenir. Yönetim sanatını icra etmek için yöneticilerin ve yönetici adaylarının yönetim yeteneklerinin olması gerekir.

been conducting serious studies regarding management science. They all have very advanced management sciences institutes and are involved in advisory activities dominantly in their regions. The studies conducted at universities on the subject also receive acceptance in the markets as people working on them aspire to ensure that the output produced is reciprocated in the market. The subject of management science is an integral part of life there and that's why it has been successful."

Harvard Business School ranked the first in the list of "Global MBA Ranking 2014" of Financial Times listing the most effective MBA Programs in the world. Harvard Business School that has maintained its leading position in the last consecutive years and provided training to 51 executives from Turkey is also known, in addition to its success in the area of training, by its publications in the fields of management and leadership as well as the Harvard Business Review magazine of Harvard Business School Publishing.

Another one of the world's most effective executive training programs is given by Stanford University in the USA. We see that 19 executives from Turkey selected Stanford University's MBA program to participate in and that they advanced their knowledge on management there.

PROF. DR. NURULLAH GENÇ: "THE SUBJECT OF MANAGEMENT SCIENCE IS AN INTEGRAL PART OF LIFE IN THE USA AND THAT'S WHY IT HAS BEEN SUCCESSFUL."

PROF. DR. NURULLAH GENÇ: "ABD'DE YÖNETİM BİLİMİ, HAYAT İLE İÇ İÇTİR. BU YÜZDEN DE BAŞARILIDIR."

Bilimler Fakültesi Öğretim Üyesi Prof. Dr. Nurullah Genç şu sözlerle açıklıyor: "ABD'nin ilk 100 üniversitesine bakarsanız, onların yönetim bilimiyle ilgili çok ciddi çalışmaları olduğunu görürsünüz. Hepsinin yönetimle ilgili enstitüleri çok gelişmiştir, danışmanlık faaliyetleri bölgeye hâkimdir. Bu konuda üniversitelerde yapılan çalışmalar piyasada da kabul görür. Çünkü ürettikleri şeyin piyasada bir karşılığının olması için çalışırlar. Orada yönetim bilimi, hayat ile iç içedir. Bu yüzden de başarılıdır."

Financial Times'ın dünyanın en etkili MBA programlarını sıraladığı "Global MBA Ranking 2014" listesinde, Harvard Business School bir numarada bulunuyor. Türkiye'den de 51 CEO'nun eğitim almış olduğu ve üç yıldır üst üste birinci olan Harvard Business School, bu alandaki başarısının yanında Harvard Business School Publishing tarafından işletme ve liderlik alanında yayımlanan kitapları ve Harvard Business Review Dergisi ile de adından bahsettiriyor. Dünyadaki en etkili yönetici eğitimlerinden biri de ABD'de bulunan Stanford Üniversitesi'nde veriliyor. Türkiye'deki CEO'lardan 19'unun MBA programına katılmak için bu üniversiteyi seçtiğini ve yöneticilik konusundaki bilgilerini burada geliştirdiklerini görüyoruz.

HARVARD BUSINESS SCHOOL COMES FIRST IN THE RANKING OF THE WORLD'S MOST EFFECTIVE EXECUTIVE TRAINING PROGRAMS DÜNYANIN EN ETKİLİ YÖNETİCİLİK EĞİTİMİNDE HARVARD BUSINESS SCHOOL İLK SIRADA

"Global MBA Ranking 2014" that is published by Financial Times lists the best MBA programs available in the world.

Financial Times tarafından yayınlanan "Global MBA Ranking 2014", dünyanın en iyi MBA programlarını sıralıyor.

SCHOOL OKUL	COUNTRY ÜLKE	2014 RANKING 2014 YILI SIRALAMASI	LAST 3 YEARS' RANKING SON 3 YIL SIRALAMASI
Harvard Business School	USA / ABD	1	1
Stanford Graduate School of Business	USA / ABD	2	2
London Business School	England / İngiltere	3	4
University of Pennsylvania: Wharton	USA / ABD	4	3
Columbia Business School	USA / ABD	5	5
INSEAD	France / Fransa Singapore / Singapur	5	6
IESE Business School	Spain / İspanya	7	8
MIT: Sloan	USA / ABD	8	8
University of Chicago Booth	USA / ABD	9	10
Yale School of Management	USA / ABD	10	15

DIGITAL GURUS OF THE FINANCE WORLD



Business people, investors and financial experts now follow the world of finance through the Internet. Accordingly, number of followers of the websites specialized in finance keeps increasing more and more.

Internet access is available from every home and even every mobile phone at the present time. Under these circumstances, there is no need to cover a route of miles or have giant encyclopedias and huge books to obtain information on any subject. Now everything can be caught up through the Internet. Even the finance and the finance data, which could be considered extremely complicated... At the present time, millions of people follow the world of finance through the Internet and have the chance of reaching the stocks, exchange-traded mutual funds and other latest information to direct their investments. eBizMBA website, specialized in e-Business, identified the most followed finance websites all over the world compiling the data obtained from Alexa Global, Compete and Quantcast finance websites. According the data, the most followed website in the finance field is Yahoo! Finance.

İş adamları, yatırımcılar ve finans uzmanları artık finans dünyasını internet üzerinden takip ediyorlar. Buna bağlı olarak finans alanında uzmanlaşmış sitelerin de takipçi sayıları her geçen gün artmaya devam ediyor.

Günümüzde neredeyse her evden, hatta her cep telefonundan internete erişim sağlanabiliyor. Hal böyle olunca, herhangi bir konuda bilgi edinmek için kilometrelerce yol kat etmeye ya da kocaman ansiklopedilere ve büyük kitaplara sahip olmaya gerek kalmıyor. Artık her şeyi internetten öğrenebiliyoruz. Çok karışık gibi gözükken finansı, finansal verileri bile... Günümüzde milyonlarca kişi finans dünyasını internetten takip ediyor ve hisse senetleri, borsa yatırım fonları ve diğer finansal ürünler hakkında en güncel bilgiye ulaşıyor, yatırımlarını bu şekilde yönetiyor. E-Business üzerine uzmanlaşmış olan eBizMBA internet sitesi, Alexa Global, Compete ve Quantcast finans sitelerinden elde ettiği verileri derleyerek dünyada en çok takip edilen finans sitelerini tespit etti. Buna göre, dünyada finans alanında en çok takip edilen internet sitesi Yahoo! Finance oldu.

1

**YAHOO! FINANCE**

Operating under the sponsorship of Yahoo! search engine, Yahoo! Finance is a website providing financial information and interpretation based

on the USA market. Including information on stock prices, stock indices, foreign exchange rates, economy news and financial reports, the website is visited by 70 million individuals in a month.

YAHOO! FINANCE

Yahoo! arama motorunun sponsorluğunda faaliyet gösteren Yahoo! Finance, ABD piyasasını temel alan bir finansal bilgi ve yorum sitesi. Hisse senedi fiyatları, hisse senedi endeksleri, döviz kurları, ekonomi haberleri ve finansal raporlar hakkında bilgi içeren site ayda 70 milyon tekil kişi tarafından ziyaret ediliyor.



2

**MSN MONEYCENTRAL**

MSN bünyesinde finans dünyasına dair bilgileri ve uygulamaları yatırımcıların ve iş adamlarının takibine açan MSN MoneyCentral, ayda 65 milyon tekil ziyaretçi ile eBizMBA sıralamasında En Popüler Kişisel Finans web siteleri arasında ikinci sırada yer alıyor.

MSN MONEYCENTRAL

Providing investors and business people with information and applications from the world of finance within the structure of MSN, MSN MoneyCentral ranks second in the eBizMBA list of The Most Popular Personal Finance Websites with 65 million individual visitors per month.



3

**CNN MONEY**

CNN Money which is operated by CNN provides its visitors with financial information along with financial news. The website is visited by 50 million individuals per month.

**CNN MONEY**

CNN tarafından işletilen CNN Money, ziyaretçilerine finansal haber ile birlikte finansal bilgiler de sunuyor. Site ayda 50 milyon tekil ziyaretçi alıyor.

4

**GOOGLE FINANCE**

Google tarafından kurulan Google Finance web sitesi, işletmelere ve şirketlere bir yandan finansal kararları konusunda yön verirken, diğer yandan da onlara finans gündeminden haberler sunuyor. Google Finance, ayda 40 milyon tekil kullanıcı tarafından ziyaret ediliyor.

GOOGLE FINANCE

Google Finance, established by Google, directs the enterprises and companies in terms of their financial decisions as well as serving as a financial news website. Google Finance is visited by 40 million individual users per month.



5

**FOOL**

The Montley Fool offers investment advices along with stock news and analyses on its website named The

Motley Fool. The major characteristic of the website is to combine traditional stock news with interactive electronic platforms. The website is viewed by 22 million individual visitors per month.

FOOL

The Motley Fool adlı internet sitesinde hisse senedi haberleri ve analizleri ile birlikte yatırım tavsiyeleri sunuyor. Bu sitenin en büyük özelliği ise, geleneksel hisse senedi haberlerini interaktif elektronik platformlarla birleştiriyor olması. Site aylık olarak 22 milyon tekil ziyaretçi tarafından inceleniyor.



6



MARKETWATCH

MarketWatch is a finance website providing business news, analyses and stock information. The website, distinguished with its personal financial news and

advices as well as investor-directed instruments is visited by 19 million individuals per month.

MARKETWATCH

MarketWatch, işletme haberleri, analizleri ve hisse senedi bilgileri veren bir finans sitesi. Kişisel finans haberleri ve önerileriyle ve yatırımcılara yönelik araçlarıyla öne çıkan site, ayda 19 milyon tekil ziyaretçi alıyor.



7



BANKRATE

Bringing financial rating information and financial contents together, BankRate shares its researches

related to 4,800 financial institutions with its visitors. The website which provides information on 300 financial products is viewed by 15 million 500 thousand individual users per month.

BANKRATE

Finansal reyting bilgilerini ve finansal içerikleri bir araya getiren BankRate, 4.800 finansal kuruluş ile ilgili yaptığı araştırmaları ziyaretçileriyle paylaşıyor. 300 finansal ürün hakkında bilgi veren site, ayda 15 milyon 500 bin tekil kullanıcı tarafından okunuyor.



8



SEEKINGALPHA

SeekingAlpha, finans piyasalarıyla ilgili dolu dolu içeriğe sahip olan bir internet sitesi. Ayda 13 milyon tekil ziyaretçi tarafından takip edilen sitede finansal ürünler, hisse senetleri, borsa yatırım fonları ve yatırım stratejileri hakkında yazılar ve araştırmalar bulunuyor.

SEEKINGALPHA

SeekingAlpha is a website offering a full content of financial markets. The website which is visited by 13 million individuals per month includes articles and researches on financial products, stocks, exchange-traded mutual funds and investment strategies.



9



WALLSTCHEATSHEET

Ekonomi, finans, borsa yatırım fonları, kazanç ve kişisel finans konularında bilgiler sunan The Cheat Sheet'in web sitesi ayda 9 milyon tekil kullanıcı tarafından ziyaret ediliyor.

WALLSTCHEATSHEET

Providing information regarding economy, finance, exchange-traded mutual funds, gain and personal finance topics, The Cheat Sheet website is visited by 9 million individual users per month. The website also serves as a share point for all types of financial news.



10



INVESTOPEDIA

Investopedia is a source website which focuses on investment, personal finance, market analysis and stock exchange transaction platforms. The website's mission can be defined as

creating awareness with regard to investment and strengthening financial literacy. Providing a comprehensible and simple financial dictionary, the website also offers content for the ones who prepare for financial exams. It is visited by 8 million individuals per month.

INVESTOPEDIA

Investopedia yatırım, kişisel finans, piyasa analizi ve borsa işlem platformları üzerine yoğunlaşmış bir kaynak web sitesi. Site yatırım ile ilgili farkındalık yaratma ve finansal okuryazarlığı güçlendirme misyonu ile hareket ediyor. Oldukça anlaşılabilir ve basit bir finansal sözlüğe sahip olan site, finans alanındaki sınavlara hazırlananlara içerik de sunuyor. Site, ayda 8 milyon tekil ziyaretçi tarafından takip ediliyor.





PACO PEÑA IS AT İŞ SANAT

İş Sanat Culture Center

February 12, 2015

World-famous Flamenco guitarist Paco Peña will meet with the art-lovers of İstanbul with his groundbreaking show presenting the real spirit of Flamenco. Paco Peña will take stage for the first time at İş Sanat Culture Center on February 12 with his new project "Flamencura".

PACO PEÑA İŞ SANAT'TA

İş Sanat Kültür Merkezi

12 Şubat 2015

Dünyaca ünlü Flamenko gitaristi Paco Peña, Flamenko'nun gerçek ruhunu yaşattığı çığır açan gösterisiyle İstanbul'da sanatseverlerle buluşuyor. Paco Peña, yeni projesi "Flamencura" ile ilk kez 12 Şubat tarihinde İş Sanat Merkezi'nde sahne alacak.



IMMORTAL WORK OF SHAKESPEARE IS ON 3D DIGITAL STAGE

Zorlu Performing Arts Center

February 21, 2015

Romeo and Juliet, the immortal love story of William Shakespeare, has been presented to the art-lovers countless times as ballet, film, musical and opera. Today, this work revives once again on a 3D digital stage thanks to a brave producer, a crazy director and 45 unique artists, dancers and acrobats.

SHAKESPEARE'İN ÖLÜMSÜZ ESERİ ÜÇ BOYUTLU DİJİTAL SAHNEDİ

Zorlu Center Performans

Sanatları Merkezi

21 Şubat 2015

William Shakespeare'in ölümsüz aşk hikâyesi Romeo ve Juliet bugüne kadar sayısız bale, film, müzikal ve opera eseri olarak sanatseverlerin karşısına çıkmıştı. Bugün cesur bir prodüktör, çığır bir yönetmen ve 45 eşsiz oyuncu, dansçı ve akrobat ile 3 boyutlu dijital bir sahnede bu eser tekrar hayat buluyor.

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----



JULIO IGLESIAS IS COMING TO İSTANBUL

Ülker Sports Arena

14 Mart 2015

Capturing the imagination of 60 million people with more than 5,000 concerts in 600 cities to date, Julio Iglesias, the winner of countless awards, including a Grammy, in his 45-year successful music career, will take the stage at Ülker Sports Arena on Saturday, March 14, 2015. The legendary artist has had endless hits around the world and will fascinate music lovers once again on stage with his enjoyable and romantic songs.

JULIO IGLESIAS İSTANBUL'A GELİYOR

Ülker Sports Arena

14 Mart 2015

45 yıllık başarı dolu müzik kariyerinde Grammy dahil sayısız ödüle layık görülen ve bugüne kadar 600 şehirde 5.000'den fazla konser ile 60 milyon kişiyi şarkılarıyla büyüleyen Julio Iglesias, 14 Mart 2015 Cumartesi günü Ülker Sports Arena'da sahne alıyor. Dünyada sayısız hit şarkıya imza atan efsanevi sanatçı, eğlenceli ve romantik şarkıları ile sahnede yine müzikseverleri büyüleyecek.



COPPELIA ENCHANTS WITH BALLET

Türker İnanoğlu Show Center

March 27, 2015

Moscow State Academy of Choreography, one of the most important schools of ballet in Russia, will meet with Turkish ballet lovers with Coppelia choreography.

COPPELIA, BALEYE HAYRAN BIRAKIYOR

Türker İnanoğlu Show Center

27 Mart 2015

Rusya'nın en önemli bale topluluklarından biri olan Moskova Devlet Akademik Bale Tiyatrosu, Türk baleseverlerle Coppelia koreografisiyle buluşuyor.

TOPLANTININ 5 DAKİKA GECİKMESİNE BİLE DAYANA- MIYORUZ

**DÜŞÜNÜN Kİ TÜRKİYE'DE 30.000 İNSAN
SAĞLIĞINA KAVUŞMAK İÇİN ORTALAMA
ÜÇ MİLYON DAKİKA BOYUNCA
ORGAN BEKLİYOR**

BAĞIŞLARINIZLA

*Hayat
Devam Etsin*

Bilgi için:

www.hayatdevametsin.com



**TÜRKİYE
ORGAN NAKLİ VAKFI**
Turkish Transplant Foundation

Yeni endekslerle yeni ufuklar...

S&P500 ve DAX'tan sonra DOW JONES, EUROSTOXX, FTSE100, NASDAQ100 ve NIKKEI dayanak varlıklı varantlar Borsa İstanbul'da!



Passion to Perform

Yurtdışı Endeks dayanak varlıklı varantlar hakkında daha fazla bilgi için
Destek Hattı: (212) 319 03 50
İnternet: www.varant.db.com
E-Posta: varant.turkiye@db.com

