



**KIZILAY MADEN SULARI
STRATEJİK KARAR
ANALİZİ PROJESİ
30/04/2017**



DOÇ. DR. MÜJDELEN İ.YENER /MARMARA ÜNİVERSİTESİ

Bu doküman İstanbul Kalkınma Ajansı'nın desteklediği İstanbul Bilgiyi Ticarileştirme ve Araştırma Mekanizmalarının Kurulumu Projesi kapsamında hazırlanmıştır.

İçerik ile ilgili tek sorumluluk İstanbul Düşünce Akademisi'ne ait olup İSTKA ve Kalkınma Bakanlığı'nın görüşlerini yansıtmamaktadır.

Bu alışma iki kısımdan oluşmaktadır.

Birinci kısımda, Kızılay Mineralli Suları Satış ve Pazarlama Müdürlüğü'nün İstanbul'a taşınması ile ilgili İstanbul şehri ve sebepler özelinde detaylı bir irdeleme bulunmaktadır.

İkinci kısımda ise Kurumu ziyaretimiz esnasında edinilen gözlem ve analizlere istinaden kurum genelinde bu taşınma sürecini ile ilgili SWOT analizi ve öneriler üzerinde durulmuştur.

Her iki boyutta ele alarak incelediğimiz kararda, İstanbul da bulunmanın kuruma büyük avantajlar yaratacağı görüşüne varılmıştır.

Yönetici Özeti:

İstanbul, sahip olduğu doğal yapısı nedeniyle tarih boyunca kara ve deniz ticaret yollarının bir kavşağı olmuş ve bu durum şehre “stratejik” bir değer katmıştır. Uğruna yapılan mücadeleler yüzyıllar boyu sürmüş ve hala sürmektedir. Günümüzde bu mücadele ekonomik boyuttadır. Sunduğu geniş pazar imkanı, dünyaya açılan bir kapı olması nedeniyle tüm üreticilerin ürünlerini ya da hizmetlerini sunmak ve yer edinebilmek için yarıştıkları bir meydan haline gelmiştir.

İstanbul’da yer almak dünya pazarlarında yer almak demektir. Bu sadece konjktürel konumunun ötesinde, aslında edinilecek kalifiye eleman imkanından başlayarak değer zincirinin tüm halkalarında, dünya liginde deneyim sahibi işletmelerle karşılaşma imkanı sağlamasından dolaydır. Bu noktada pazarlamada tanıtım şirketleri, sosyal medya, iletişim kanalları daha geniş bir vizyonla İstanbul’da hizmet sağlayabilecektir. Fuar ve tanıtım amaçlı yapılan faaliyetlerin sıklığı ve kalitesi ise iş yapmak isteyenlere çok büyük fırsatlar sunmaktadır. Tüm bunların yanısıra zaten varolan müşterilerin, değişen satış kanallarının merkezlerinin Mineralli Su Sektörü adına İstanbul’da olması, İstanbul’da yer alan kurumlar için büyük bir verimlilik ve etkinlik sağlayacaktır.

Aslında, Kızılay Mineralli Su işletmeleri, İstanbul pazarı ve sunacağı imkanlar konusunda deneyimli bir kurum ve bu merkezde konumlanmış satış temsilcileri ve satış ağı bulunmakta. Fakat, personel sayısı ve satış rakamları, kurumunun sahip olduğu altyapı ve sektör itibarına ile karşılaştırıldığında, satış çabasının bu kadar stratejik önem taşıyan İstanbul metropolünde kapasitesinin çok altında kaldığı düşünülmektedir. Satış Departmanının İstanbul’a konumlandırılıp, bu pazardan edinilecek yeni vizyonlarla, satışların çok daha fazla artacağı ve yeni pazarlara girişlerin çok daha imkanlı olacağı aşikardır. İstanbul’da zaten varolan kurum deneyiminin, tüm Satış Departmanının İstanbul’a taşınmasıyla katedeceği yol, Kuruma çok büyük verimlilik ve etkinlik sağlayacaktır.

Sonuç olarak, Kızılay Mineralli Suları’nın, lokal bir üretici durumundan dünya pazarlarında kuralları belirleyen bir lider konumuna geçebilmesi için Pazarlama ve Satış Müdürlüğü’nün İstanbul’da olmasının çok uygun bir karar olacağı düşünülmüştür. Büyüme ve başarı odaklı olan Kuruma, her yönden, en elverişli imkanları İstanbul şehri sunacaktır.

Amaç: Çalışmanın amacı Kızılay Mineralli Su İşletmeleri Satış Departmanının İstanbul’a taşınması ile ilgili seçenek/ karar üzerine stratejik irdeleme yapmak ve yorum getirmek.

Fabrika Ziyareti 19-20 Nisan tarihlerinde Afyon da gerçekleşmiştir. Tesis ziyareti ve çalışanlarımızla görüşme imkanı olmuştur.

Detaylı Görüşme Yapılan Kimseler:

Ömer Faruk Özçelik- Türk Kızılayı Mineralli Su İşletmeleri Koordinatörü Murad

Özen- Türk Kızılayı Mineralli Su İşletmeleri Üretim Yönetim Müdürü

Abdülkadir Atabek- Türk Kızılayı Mineralli Su İşletmeleri Pazarlama ve Satış Müdürü Mustafa

Gökçe- Türk Kızılayı Mineralli Su İşletmeleri Bölgeler Müdürü

Aysun Koçarslan- Vekil - Türk Kızılayı Mineralli Su İşletmeleri Sistemler Müdürü (İnsan Kaynakları, Mali İşler ve Lojistikten Sorumlu)

İçindekiler:

1.KISIM: Kızılay Mineralli Sularının Satış ve Pazarlama Müdürlüğü'nün İstanbul'a taşınması ile ilgili İstanbul şehri ve sebepler özelinde detaylı irdeleme

2.KISIM: Taşınma Süreci ile İlgili SWOT Analizi ve Öneriler

- Kızılay Madensuları Kurumu Hakkında
- Çalışmanın Dayanağı: Stratejik Yönetim ve Önemi
- İç analiz: Kurumumuzun Güçlü ve Zayıf olduğu yönleri
 - Kurum Kültür Değişimi Analizi
 - Değişime Hazır Olma Analizi
 - IFAS Tablosu
- Dış Analiz: Çevrede Var olan Fırsat ve Tehditler
 - 5 Güç Analizi
 - EFAS Tablosu
- SWOT Tablosu
- Sonuç ve Öneriler
 - Sonuç
 - TOWS Matrisi: İstanbul'a taşınma
 - Öneriler

1. Stratejik Yönetim Süreci: Stratejik Yönelim Aşaması

2.Stratejik Yönetim Süreci: Uygulama Aşaması

3.Stratejik Yönetim Süreci: Kontrol ve Verimlilik Aşaması

Kaynakça

Ek1: Merkezi İstanbul dışında olan işletmeler

Ek2: Personel ihtiyacı

Ek 3: İstanbul'la İlgili Bazı Büyüklükler

Ek: 4 İstanbul'da Maden Suyu Satışları Hakkında Değerlendirilmek Üzere Şirket ve Esnaf Kayıtları

1. Kısım: Kızılay Mineralli Suları Satış ve Pazarlama Müdürlüğü'nün İstanbul'a taşınması ile ilgili İstanbul şehri ve sebepler özelinde detaylı bir irdeleme

Günümüzde işletmelerin büyümek için verdikleri çabaların ortak sonucu hepsini aynı noktaya getirir: kendilerini daha büyük pazarlarda rekabet ederken bulmak. Daha büyük pazarlarda rekabet etmeye başlamak **ölçek ekonomisinde** bilinen en temel avantajı getirecektir: "Daha fazla kazanç." Bu büyüme ve büyük pazarlara çıkma çabası aslında diğer bir temel teorinin de çıktısıdır; **Kurumsallaşma Teorisi**. Bu teori de Kurum kendini daha başarılı duruma taşımak adına dış çevrede olan başarılı örneklerin yaptıklarını kendine adapte eder ve benzer davranışlarda bulunur; başarmak için büyük pazarlara yerleşmek gibi. Fakat, söylediğimiz her iki kavramın da gerçekleşmesi için kurumların **tüketici davranışlarını** iyi değerlendirmeleri yani değişen yeni pazar kurallarını iyi takip ediyor olmaları beklenir. Bunun yanısıra yaratacağı yeni **Kurum Kültürü** ve **Yapısal Verimlilik** çalışmaları da Kurumu başarıya taşıyacaktır. Büyük pazardaki, geniş vizyonlu ve daha kalifiye eleman, reklam ajansı ve diğer her tür tedarik imkanları kurum kültürünü baştan sona etkileyecek, kuruma çağ atlatacak kararların verilmesini ve yapısal verimliliğin çağdaş bir şekilde yapılmasını sağlayacaktır. Bahsi geçen tüm unsurlar aşağıda detaylıca incelenecek ve toplanan verilerin analizleri ile sunulacaktır. Bu analizlerin sonuçları bize Kızılay Mineralli Sularının Pazarlama ve Satış Departmanı'nın İstanbul'a taşınmasının en doğru seçim olduğunu işaret etmektedir.

Bahsi geçen kavramlar açısından İstanbul kararını irdeleyelim:

Ölçek ekonomisi kavramı bize pazarımızı genişletmenin karlılığı arttırdığından bahseden genel kabul görmüş temel bir ekonomi kuramıdır. Kurumun İstanbul ile ilgili kararına ölçek ekonomisi kuramı bağlamından baktığımızda, Türkiye için en büyük pazarın İstanbul olduğu hepimizin kabul ettiği bir gerçektir. Aslında İstanbul sadece Türkiye' nin değil bölgesinin parlayan yıldızı, satın alma gücü her geçen gün yükselen nüfusuyla çok büyük bir pazar durumundadır. Bu durum aşağıdaki verilerle daha net kendini göstermektedir:

- 14,8 milyon nüfus ile İstanbul bir ülke olsa dünyada 71. En kalabalık ülke olurdu. Avrupa'da ise Türkiye dahil, İstanbul'dan daha büyük yalnızca 9 ülke yer almaktadır. Yine nüfus açısından dünyanın en büyük 20., Avrupa'nın ise 1. şehridir.
- 386 milyar doları aşan satın alma gücü paritesine göre milli geliriyle İstanbul, tek başına Avrupa'nın 14 büyük ekonomisine sahiptir.
- 2016 yılında Türkiye'nin 341,2 milyar dolar civarındaki dış ticaret hacminin 192,2 milyar doları (%56,3) İstanbul'dan yapılmıştır. İhracattaki payı %53,4 (76,2/142,5 milyar \$), ithalattaki payı ise %58,4 (116,0/198,6 milyar \$) dür.
- Yabancı yatırımcıların gözdesi olan İstanbul, 20.703 yabancı sermayeli şirketin faaliyet gösterdiği bir dünya kentidir.
- Yabancı gayrimenkul yatırımlarının önemli bölümünün İstanbul'a yapılmış olması yabancıların İstanbul'da kalıcı olmayı planladıklarının en büyük göstergesidir.
- İstanbul'da son 10 yılda sadece yerel yönetim kaynaklarından yapılan yatırım tutarı 30 milyar dolardır. Bunun %40'ı ulaşıma yapılan yatırımlardan oluşuyor. Sadece metro için belediye

kaynaklarından yapılan yatırım 6 milyar dolar civarında olmuştur. “Asrın Projesi” olarak anılan ve iki kıtayı denizin altından bağlayan Marmaray’ın hayata geçirilmesi çok önemli bir göstergedir. Planlananlara göre İstanbul, 2019 yılında dünyanın en büyük metro ağına sahip 2. kenti olacak. Bunların yanısıra Boğazın altından lastik tekerlekli araç geçişini sağlayan Avrasya Tüneli çok büyük bir atılımdır. 3. Boğaz Köprüsü, Dünyanın en uzun ve geniş bu asma köprüsüdür. 3. Havalimanı örnekleri arasında çok büyük bir fark yaratacak özelliklere sahip, tam kapasiteye ulaştığında yılda 150 milyon yolcuya hizmet verebilecek dünyanın en büyük havalimanı olacağını işaret etmektedir.

- İstanbul’un Finans Merkezi olmasına yönelik kararı ve Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası’nın İstanbul’a taşınması kararının, şehri dünya çapında bir finans merkezine dönüştürmesi bekleniyor. Hedef, İstanbul’u dünyanın sermaye ve iş piyasasının yönetim merkezi haline getirmek. Bu da beraberinde yüksek gelirli yeni bir nüfusu ve yeni projeleri getirecektir. Bugün mevduatların yüzde 35’e yakını İstanbul’da toplanıyor ve kredilerin yüzde 30 kadarı İstanbul’da kullanılıyor. Leasing, factoring, özel finans kurumları gibi finans kuruluşlarının merkezi de İstanbul’da ve özellikle, liberalleşen para piyasaları ile birlikte İstanbul, dünyanın finans merkezi olma yolunda hızla ilerlemektedir.
- Önümüzdeki 20 yıl içinde İstanbul’daki mevcut bina stoğunun yaklaşık 3’te 1’ini yani 500 bin civarında konutun, bu konutların sosyal donatılarının ve alt yapısının yenilenmesi anlamındaki “Kentsel Dönüşüm” sadece inşaat projesi olarak algılanamaz. İstanbul’u kökünden değiştirecek sosyo-ekonomik hareketlerle komple bir değişim ve dönüşüm sürecidir.
- İstanbul’da inşaatı halen devam etmekte olan ve Mart 2017 itibariyle yaklaşık 43 bin yatak kapasiteli 193 otel bile pazarın gelişimine örnek ve hizmet sektörüne fark ettiği dönüşüme bir işarettir. Sanayi artık şehir dışına çıkmakta ve turizm-finans gibi hizmet sektörleri ağırlığını göstermektedir. Turizmde son aylarda yaşanan olumsuzlukların geçici olduğu düşünüldüğünde İstanbul’u ziyaret eden ve neredeyse şehrin nüfusu kadar olan turist sayısının da daha yukarılara taşınacağını düşünülmektedir. Çeşitli verilerde turizm açısından Türkiye 6. İstanbul 7. En cazip ülke-şehir olarak geçmektedir. İstanbul aynı zamanda Dünyanın en önemli 8’inci kongre şehridir. Katılımcı sayısı 500 ve üzerindeki kongreler sıralamasında dünya 1’incisi. Bu nitelikleriyle İstanbul; 2010 Avrupa Kültür Başkenti, 2012 Dünya Spor Başkenti olmuştur.
- Dünyada iki kıtayı birleştiren ve ortasından deniz geçen tek şehir. Dünyada sadece 4 saatlik uçuş mesafesinde 56 ülkeye, 1,5 milyar nüfusa ulaşma imkânı veren tek şehir. Diğer bir ifadeyle, Dünya ekonomisinin yüzde 60’ına 4 saatlik uzaklıkta.
- Ülkemiz GSYİH’nın uzun yıllar ortalaması alındığında %22’si İstanbul kaynaklıdır. Tarım dışında tüm sektörlerde İstanbul açık ara öndedir. Kaldı ki, tarımda üretici olmamakla beraber tüketim açısından bu sektörde de öndedir.
- Türkiye’deki 303 AVM’nin 115’i İstanbul’dadır. Alış veriş yapmak için yurt dışından ve yurt içinden pek çok ziyaretçi ağırlamaktadır.

Not: Yukarıdaki veriler İTO kayıtları incelenerek elde edilmiştir (30.04.2017 tarihi itibariyle).

Ayrıca, Kızılay Mineralli Sularının Yöneticilerinden aldığımız son veriler şu şekildedir:

- Kızılay Mineralli Sularının ihracatı 2,5 milyon dolar seviyesindedir. Ancak, benzer kulvarda bulunan ve yıllık 50 milyon doların üzerinde ihracaat yapan rakipleri bulunmaktadır.
- Kızılay Mineralli Suları olarak 2016 yılının ilk 11 aylık döneminde toplam ciro 169.260.364 TL dir. İstanbul'daki organize perakende sektöründe yer alan büyük marketlere yapılan ciro 40.296.997 TL olup, toplam cironun %24 ünü oluşturmaktadır. Bu kadar hızla büyüyen bir kanalda Kızılay Madensuyu olarak satış hacimimni arttırmak, toplam ciro içerisindeki payını % 50'lere getirmek gerektiği düşünülmektedir.

Kızılay Mineralli Sularının, İstanbul'a gitme kararı ölçek ekonomisi bağlamında ele alındığında ve yukarıda yöneticilerin hedefleri göz önüne alındığında, verilen kararın kurumun geldiği noktada aslında vermesi gereken karar olarak ortaya çıktığı fark edilebilir. Yukarıda bahsedilen rakamlar ışığında pazarın büyüklüğü ve sunduğu fırsatlar kuruma büyük avantajlar sağlayacaktır. Aslında İstanbul deneyimine sahip olan kurumumuzun, zaten burada varolan yapılanmayı, Satış ve Pazarlama Müdürlüğü'nün İstanbul'a gelmesi ile daha etkin ve verimli kullanacağı aşıkardır. Bunun yanısıra ihracat fırsatları da sunan şehir, dış pazarlardan, fuarlara ve sektörel toplantılara pek çok ziyaretçi kabul etmektedir. Mevcut müşteriler ile yüz yüze iletişim ve yeni müşteri adayları ile bire bir iletişim için yine İstanbul stratejik bir noktadır.

Kurumsallaşma teorisi bağlamında İstanbul'a gelme fikri değerlendirildiğinde şu açıklamaları yapmak uygun olacaktır; daha önce de bahsettiğimiz gibi bu teori de kurumlar başarılı olabilmek adına diğer başka kurumların başarılı örneklerini kendilerine adapte etmeye çalıştıklarını görürüz. Dünya çapında bakıldığında başarılı kuruluşların kendilerini büyük pazarlarda konumlandıklarını görmekteyiz. Ülkemiz koşullarında bunu İstanbul sağlamaktadır. İstanbul Türkiye nüfusunun % 20'sini oluştururken, tüketim gücü itibariyle de toplam ekonominin % 30'undan fazlasına karşılık gelmektedir. Bu anlamda başarılı kurumlardan iki tipik hareket görmekteyiz. Bunlardan birincisi İstanbul merkezli pazar paylarını yükseltme eğilimi, diğeri de işletmelerinin merkezlerini ya da Satış Pazarlama Merkezlerini İstanbul'da konumlandırma eğilimi. Bu hareketlerin aşağıda da çeşitli tablolarda sunumları verilmektedir. Sektör özelinde aşağıdaki bilgiler kurum yöneticilerimizden elde edilmiştir.

2016 yılında tüm Türkiye'de tüketilen 1.652.240.000 adet Madensuyu'nun 318.918.000 adeti İstanbul'da satılmaktadır (%20 oranında).

BAZI MARKALAR MADEN SUYU SATIŞ MİKTARI/BİN ADET-2016

Firma Adı	Tüm Türkiye	İstanbul	İstanbul/Türkiye Oranı %
Beypazarı Madensuyu	313.459	23.920	7,6
Kızılay Madensuyu	252.901	60.189	23,7
Uludağ Madensuyu	217.390	43.796	20
Sırma Madensuyu	147.153	104.642	71
Freşa	86.245	10.467	12
Özkaynak Madensuyu	35.557	29.114	81,8

İstanbul'da satılan yaklaşık 319 milyon adet madensuyu içerisinde, Kızılay Madensuyu'nun satış hacmi 60.2 milyon adetle, %18,8 lik pazar payına sahip olmakla birlikte, İstanbul pazarında çok daha yüksek satış hacmi yakalanabileceği öngörülmektedir.

Görüldüğü gibi sektör bağlamında Pazar payı arttırma çabaları İstanbul üzerinden olmaktadır. İstanbul pazarında büyümek hedefi koymuş olan kurumlar başarıyı yakalamaktadır. Bu anlamda Kurumumuzun yöneticilerinin dile getirdiği hedefleri de şu şekildedir:

“...Kızılay Madensuyu olarak toplam satışımızın %50 sini İstanbul'da gerçekleştirebildiğimizde (252.901.000*0,5 = 126.450.500 adet) çok ciddi bir satış hacmi yakalanabilecektir. Özellikle çok güçlü olduğumuz, Afyon, Eskişehir, Uşak, Antalya, Konya vb. gibi illerde hali hazırda pazar payımız yüksek olduğundan buralarda satış hacmimizde ciddi bir artış sağlayamayacağımız öngörülmektedir...”

Bu sebeple İstanbul pazar payını arttırmak için bu pazara daha çok yatırım yapmak adına Kızılay Mineralli Sularının Satış ve Pazarlama Departmanının İstanbul'da konumlanması büyük bir gerekliliktir.

Aşağıdaki bilgiler bizimle aynı sektörde olan kuruluşların İstanbul'u merkez olarak seçme kararları ile ilgili bilgiler sunmaktadır.

Firma Adı	Departman Adı	Bulunduğu İl
Uludağ Maden Suyu	Pazarlama ve İhracat (İstanbul Ofisi)	İstanbul (Beyoğlu)
Sırma Grup İçecek	Genel Müdürlük	İstanbul (Ataşehir)
Freşa İçecek	Genel Müdürlük ve İhracat Departmanı	İstanbul (Güngören)
Beypazarı Maden Suyu	Genel Müdürlük	Ankara (Beypazarı)
Özkaynak Maden Suyu	Genel Müdürlük	İstanbul (Bayrampaşa)

Sektördeki yabancı firmaların da benzer davranış modelleri gözlemlenmiştir. Bu firmalardan başlıcaları ;

Coca Cola İçecek A.Ş. Esişehir Mah. Erzincan Cad. No:36 Ümraniye/İSTANBUL,

Pepsi Bottling Company Evren Mah. Gülbahar Cad. No:60 Güneşli/İSTANBUL.

Della Gıda A.Ş. TEM Otoyol Üzeri Düzce Kavşağı- Akyazı/SAKARYA,

Kristal Kola A.Ş 29 Ekim Cad. İhlas Medya Center No:23 Yenibosna/İSTANBUL ”

Tüketici davranışları üzerine oluşturulmuş teoriler bize tüketici tercihi izlemenin, kurumlara rekabetçi avantaj sağladığını ve kurumları başarıya taşıdığını anlatır. Bu yaklaşımda, değişen müşteri tercihi uygun hızlı hareket edebilen ve değişimleri iyi gözlemleyenler rakipleri arasında fark yaratacaklardır. Kurumumuzun bu yaklaşım bağlamında İstanbul'da konumlanma kararı incelendiğinde şu analiz ve yorumlarda bulunmak uygun olmuştur.

Son yıllarda tüketicilerin satış kanalları tercihi değişmektedir. Geleneksel kanalda (market, büfe) satışlar azalırken, organize perakendede (Migros, Carrefour, A101, BİM gibi) satışların artmakta olduğu gözlemlenmiştir. Ülkemizde, özellikle 1990 sonrası başlayan perakende değişim sürecinde önemli rol alan zincir ve büyük mağazaların büyük çoğunluğunun merkezi İstanbul'da

bulunmaktadır. Örneğin, organize perakendenin lokomotifi konumundaki Migros, Carrefour, A101, BİM, ŞOK, UCZ gibi firmaların merkezleri İstanbul'dadır. Bu şekilde yeni satış kanallarını daha aktif kullanabilmektedirler.

Organize perakende firmalarının merkezlerinin İstanbul'da olması sebebi ile bir çok içecek firması da merkez konumlamasını bu doğrultuda yapmış ve Satış Pazarlama Müdürlüklerini İstanbul'da kurmuştur.

Bu anlamda tüketici davranışlarına verilecek hızlı tepki, kurumumuzun da İstanbul'da konumlanmasını gerektirir. Kızılay Mineralli Sularının, zincir markertler ile daha proaktif bir iletişim ve dinamik bir satış stratejisi için onlara yakın olması, onlar ile aynı atmosferde bulunmaları gereklidir ve bu kuruma büyük rekabetçi avantajlar sağlayacaktır.

Perakende sektörünün ilk 100 firması içerisinde ilk sırada yer alan;

BİM (İstanbul'da 1224), A-101 (502), Migros (374), Carrefour (221), Uyum (60), Çağrı (70), Şok (1039) Happy Center (120), Burda (30), Gökkuşuğu (16), Gri (23), Hatipoğlu (13), Irmaklar (18), KİM (76), Mopaş (123), Namlı (12), Onur (29), Özkuruşlar (24), Rammar (49), Reyon (24), Seyhanlar (13), Üçler (13)

mağaza ile İstanbul'da faaliyet göstermektedir. Bu rakamlar İstanbul'da bulunmanın ne kadar ağırlıklı önem taşıdığına işarettir. *(Veriler İTO kayıtları incelenerek elde edilmiştir,30.04.2017 tarihi itibariyle).*

Kültür kavramı ve üzerine yapılan araştırmalar ve ortaya atılan teoriler günümüzde kurumların başarısını sağlamanın yanısıra ülkelerin, toplumların yönetimlerinde bile kullanılmaktadır. Stratejik bir silah olarak elde edilmek istenen hedef doğrultusunda rekabet avantajı yaratması sağlanmaktadır. Kurumlar bağlamında ele alındığında, kurumun içerisinde yaratılacak sinerji, hedefe odaklanma, vizyon kazandırma sektörde itibar kazandırma olarak sonuçlarını gözlemleyebiliriz ve bunların hepsinin nihai sonucu da tabii ki kazancın artmasını etkilemesidir. Kültür çalışmalarında en önemli etken eğitimli kadro ve muhattap olduğunuz tedarikçilerin sahip olduğu vizyondur. Kadronuz size kaliteyi, yaratıcılığı sunacak, tedarikçilerini de bunu gerçekleştirecek unsurları sağlayacaktır. Bu çerçeveden bakıldığında İstanbul'a geçiş kararının en büyük öneminin bu faktörde yer aldığını söyleyebiliriz.

Ülkemizde en büyük kültürel zenginlik İstanbul'da sunulmaktadır. Yurdumuzun her bir köşesinin sunduğu özgün zenginliği yadsımadan, bütünüyle bakıldığında kurumlar ve rekabet adına bir İstanbul Sermayesinden bahsedilebilir. Bu aslında ülkemizdeki en gelişmiş işletme kültürüne sahip şirketlere ev sahipliği yaptığı içinde oluşmuş bir sermayedir.

İstanbul, yetenekli ve geniş bir insan kaynağını üzerine çekmekte, üretmekte ve yetiştirmektedir. Özellikle, pazar araştırma şirketleri, reklam ajansları ve sektör paydaşlarının yoğunlaştığı yer ve karar merkezi İstanbul'dur. Reklam ajansları, araştırma şirketleri, etkinlik ve halkla ilişkiler şirketleri İstanbul'da çok daha profesyonel hizmet verebilmektedir. Bu hizmetler İstanbul dışında aynı başarı ile sağlanamadığı düşünülmektedir. Dolayısıyla İstanbul'lu olmak tüketiciyi "algı" anlamında da yönetmektedir. "İstanbul'lu kurum daha çağdaştır, daha müşteri odaklıdır, daha başarılıdır" gibi ...

Aşağıdaki rakamlar şehir demografisi ve potansiyeli hakkında bilgi verecektir

- Nüfusun %70'i 16-65 yaş arasında ve ortalama yaş 29.
- 15 üniversite ile Türkiye'de yüksek eğitimin merkezi.

Kurumumuzun Satış ve Pazarlama Departmanını bu noktada konumlandırmanın kazancı büyük olacaktır. En büyük etkisi kurum kültürüne dokunmuş olmasıdır. *Sektörü ve pazarın geleceğini İstanbul'da oluşacak yapılanma ile okumak ile bunu Anadolu'dan bakarak okumak farklı olacaktır. İstanbul neredeyse dünyayla eş zamanlı olarak iş, kültür ve sanat dünyasındaki gelişmelerden haberdar olan, yeni iş uygulamalarına en hızlı ve rahat uyum sağlayan şehirdir. İşin ilginç tarafı da bunu özel bir çaba sarfetmeden yapmasıdır, doğla olarak oluşur. Sahip olduğu rafine iş dünyası ve barındırdığı profesyonelleri ile İstanbul kurumumuzun bulunması gereken bir merkezdir.*

Yapısal Verimlilik kurumların başarı elde etmek için çok büyük önem vermesi gereken bir konudur. Verimlilik ve etkinlik birarada kullanılır ama sıklıkla karıştırılır. Etkin olmuş olmak tam hedefe ulaşmaktır. Fakat etkin olmak adına çok büyük bedeller ödenebilir, yani etkin olmuş olabilirsiniz, ama eğer verimlilik üzerine çalışmadınızsa, karlılık söz konusu olamaz. Verimlilik kaynakları olabildiğince verimli kullanma yani az masraf yapma anlamındadır. Etkinlik ve verimlilik birlikte olduğunda başarı elde edilir. İstanbul'a taşınma kararı ile ilgili kurum adına pek çok verimlilik noktaları söz konusu olduğu düşünülmektedir. Yöneticilerimizle yaptığımız görüşmelerden notlar aşağıdaki gibidir:

"...Özel Müşteriler Kanalında; 1 kanal yöneticisi, 2 satış yönetmeni mevcutta da İstanbul'da görev yapmaktadır. Ayrıca İhracat Departmanındaki 1 personel İstanbul'da, 1 personel de Ankara'da görev yapmaktadır. Bu durum, Pazarlama ve Satış Müdürlüğünde yönetim bütünlüğünü yani verimliliğini olumsuz etkilemektedir..."

"...Üretim yönetim müdürlüğümüzün sürekli irtibatta olduğu ve hammadde tedariklerimizi gerçekleştirdiğimiz Şişecam firması, aroma tedarikçilerimiz Döhler ve Wild, Pazarlama birimimizin çalışıyor olduğu reklam ve tasarım ajanslarının tamamı İstanbul ilinde bulunmaktadır. 2016 yılı toplamında Mineralli Su Pazarlama ve Satış Müdürü 13 kere, Bölgeler ve Bayi Satış Yöneticisi son 5 ay içerisinde 7 kere, Üretim Yönetim Müdürü 10 kere ve Faaliyet alanı Koordinatörü 12 kere İstanbul iline iş seyahati gerçekleştirmişlerdir. Bu büyük bir verimlilik düşüklüğüdür..."

"...Diğer bir satış kanalımız olan ve 2016 yılında yeni yapılandırmaya başladığımız EDT (ev dışı tüketim) pazarının % 55'ini yine İstanbul oluşturmaktadır. Bu satış kanalı gün geçtikçe güçlenmekte ve nokta dağıtım projeleri gerçekleştirilmektedir. Daha etkin ve verimli olmak adına İstanbul'da bulunmak gereklidir..."

Kızılay Mineralli Sularının İstanbul'da bulunmasının kuruma sağlayabileceği verimlilik farkı yukarıda verilen diyaloglarda rahatça anlaşılabilir. Benzer bir yapılanma, yani üretim üssü İstanbul dışında olup, diğer departmanlarını İstanbul'a taşımış işletme örnekleri ekte sunulmuştur. O işletmelerde bu verimlilik adına İstanbul'da bulunmak gereği duymuşlardır. 2016 yılında % 38 lik bir büyüme yakalamış olan kurumumuzda kurumsal verimliliğin dikkatle ele alınması gerektiği göz ardı edilemez ve İstanbul'a gelindiği zaman büyük bir verimlilik avantajı sağlanacağı aşikardır.

Son olarak, kalifiye eleman bulma, profesyonel şirketlerle çalışma, zincir perakendenin ve özel müşterilerin yakınında olma, yurt içi ve yurt dışı müşteri potansiyelinin yüksek olduğu İstanbul'da bulunmak verimlilik için çok önemli bir adımdır. Kurumumuzun bunu acilen değerlendirmesi gerekir. Bu şekliyle kurumumuz **kurum kültürü** avantajıyla, **kurumsallaşmasını** ilerletip, **ölçek ekonomisi** avantajını yakalayacak ve **tüketici davranışlarını** daha iyi sentezleyerek, **kurumsal verimliliği** sağlayacaktır. İstanbul bu nihai sonuç için en uygun ve aslında tek adrestir.

2.KISIM: TAŞINMA SÜRECİ İLE İLGİLİ SWOT ANALİZİ VE ÖNERİLER

Giriş:

Kızılay Mineralli Su işletmeleri geçmiş Cumhuriyetin ilk yıllarına kadar dayanan köklü ve itibarlı bir işletmedir. Bugüne kadar sahip olduğu işletme deneyimi ve sektör saygınlığını son yıllarda kurum içerisinde yaratılan sinerji ile birleştirerek bir atılım kararı almıştır. Bu değişim kararı Satış Departmanının Ankara'dan İstanbul'a taşınmasıdır.

Bu karar sektörde daha aktif olmayı işaret etmekte olup, bu kararın arkasında yatan bünyemizde bulunan yetkinlikler ve zayıflıklar, dış çevrede bulunan fırsat ve tehditler belli bir teknik çerçevesinde incelenmiştir. Kurum ziyareti, birebir görüşmeler ve raporlar incelenmiş ve konuyu derinlemesine inceleme imkanı bulunmuştur.

Bunlara ilave olarak değişim sürecinin en kritik unsuru kabul edeceğimiz "kurum kültürünün" değişime bakış açısı analiz edilmeye çalışılmıştır. Çeşitli analizler sonucu kararın fırsatları değerlendirmek adına kurumumuzun güçlü olduğu yönleri kullanabileceği koşullarda olduğu anlaşılmıştır.

Dış çevrede doğan tehditler ise zayıf olduğumuz yönlerimizin kontrol altına alınması ile fırsata dönüşebilecektir. Bu anlamda İstanbul'a gidiş aslında alt yapısı hazırlanmış olan büyüme adımlarının son basamağı olarak kabul edilmelidir, yani Satış ve Pazarlama Müdürlüğünün İstanbul'a taşınması kurumu daha iyi noktalara taşıyacak çok doğru bir karardır. Bu değişimin daha etkin ve verimli olabilmesi adına raporumuzdaki "öneriler" kısmının dikkatlice ele alınmasını tavsiye ederiz.

Kızılay Mineralli Su İşletmeleri Hakkında

Mineralli su, 1877'de tren yolu yapılırken bulunmuş ve mineral değerlerinin çok yüksek olduğu tesbit edilmiş. Sultan Abdülhamit'in mide rahatsızlıklarına iyi geldiği ortaya çıkınca Şişli Etfal'e verilmeye başlanmış. Zamanla eczanelerde satılmaya başlamış. Amerika'ya kadar gönderilir olmuş. 1926 yılında Atatürk fabrikanın kurulmasını sağlamış.

2016 da Pazar lideri olduklarını ifade eden Ömer Bey (Mineralli Su İşletmeleri Koordinatörü), 2016 da ekonomik krize rağmen %38 lik bir büyüme gerçekleştirdiklerini, bu rakamın 2017 yılında %15 olmasının beklendiğini söyledi. Kızılay Mineralli Su işletmeleri Afyonkarahisar'da dört üretim bandı ve Erzincan'da yeni açılan fabrikasıyla modern makine parkurlarına sahip. Erzincan ve Afyon fabrikalar, beyaz ve mavi yaka çalışan toplam 230 kişi çalışmakta. 2016 yılında 23.milyon olan satış rakamının, 2017 yılında 25.5 milyon koli olacağını belirtti Abdülkadir Atabek (Pazarlama ve Satış Yönetim Müdürü).

Elde edilen gelir Kızılay'a aktarılarak, ülkemizde ve dünyanın çeşitli yerlerinde bulunan afetzedelere yardım olmaktadır. Yerli ve yabancı pazarlara satış bulunmaktadır.

Çalışmanın Dayanağı: Stratejik Yönetim Süreci Analizi

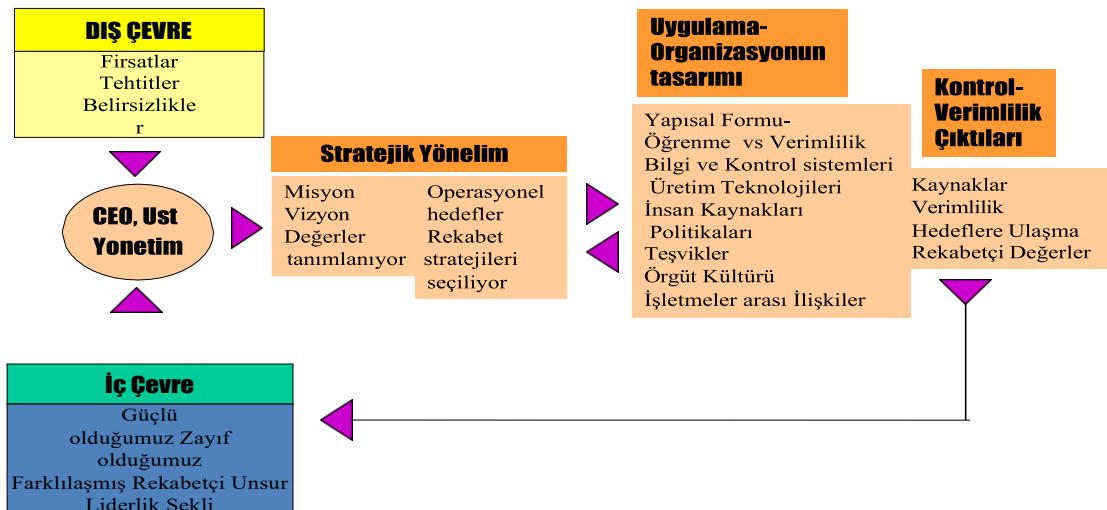
Stratejik Yönetim kurumların hedeflerine ulaşmaları için kullanmaları gereken bir tekniktir. İç çevre analizi ve dış çevre analizi yapılır. İç ve dış analize göre stratejik yönelim ortaya çıkar. Bu aşama aslında 2. aşamadır ve misyon ve vizyonun tekrar ele alınmasını gerektirir.

Artık kurum içve dış analizi yapmış, geçmişten gelen deneyimleri yorumlamış ve önüne yeni hedefler koymaktadır. Bunun da en iyi belirlediği yer Vizyondur. Misyon ile varoluş sebebini belirlerken, Vizyon ile ilerde nerede olmak istediğini belirleyecektir.

Bu aşamadan sonra kurumun tasarımı yapılır. Yani departmanlar, yeni oluşumlar, eskilerin varlığının sorgulanması gibi. İçe odaklanacak işletmelerin yapısı ile dışa odaklanacak işletmelerin yapısı farklı olacağı gibi, piyasa kültürü izleyecek işletmelerin yapısı ile klan kültüre sahip işletmelerin yapısı da farklı olacaktır. Son aşama ise kontrol ve verimlilik analizleri üzerine karar vermektir. "Başarı nedir ve sonuçta başarılı olup olmadığımız neye göre ölçülmelidir?" Her zaman piyasa payında artış bize başarıyı işaret etmeyeceği gibi bazen de yaratıcı bir kültür yaratmış olmak başarı sayılabilecektir (Samsung, Apple, 3M gibi). Bu durumda stratejik yönetimin temelde 4 aşamadan oluştuğunu özetle anlatabildik.

Stratejik yönetim kurumların karar almalarında ve devamındaki süreci yönetmelerinde önemli bir rol oynamaktadır. Bu amaçla aşağıda akış şeması verilen süreç paralelinde bir analiz çalışması kararlaştırılmış ve bu amaçla fabrika ziyareti, birebir görüşmeler gerçekleştirilmiştir.

Stratejik Yönetim Süreci



Kaynak: Daft, R. (2006). Organization theory and design. Cengage learning (Adapte edildiği kaynak Lewin, A.Y. ve Carroll U. S.1994).

Bu çalışma kapsamında sırasıyla iç çevre analizi, dış çevre analizi, üst yönetim ile görüşme, stratejik yönelim analizi, uygulama analizi ve kontroller üzerine yorumlarda bulunulmuştur.

İÇ ÇEVRE ANALİZİ

İç çevre analizi kurumun içersinde sahip olduğu güçlü ve zayıf yönleri irdeleyen bir yöntemdir. Bu analizdeki yaklaşımın temelinde şu felsefe yatar; kurumlar sahip oldukları insan sermayesi, finansal varlığı, makine parkurları, sahip oldukları teknoloji, tedarikçi ağı ve daha sayabileceğimiz varlıkları ile bütündür. Bu bütünlük içersinde bu varlıklarını güçlü bir şekilde yönetebiliyordur ya da bazı konularda zayıflıkları vardır. Çekirdek rekabetçi unsur dediğimiz kurumları birbirinden ayıran ve kurumun fark yaratmasını sağlayacak olan unsur burada değerlendirilir. Bu çekirdek rekabetçi unsur diğer rakiplerden farklı olarak sahip olduğumuz ve yine rakipler tarafından kolayca taklit edilemeyecek olan yetkinliğimizdir. Genellikle “kurum kültürleri” bu rekabetçi unsuru sağlayan faktördür ve kurumun değişiklik kararlarında ya da durum analizlerinde varlıkları sorgulanır. Bu unsurlar üzerinde bilgi toplayıp yorum yapabilmek adına, çeşitli görüşmelerin yanı sıra “kurum kültürü değişimi” analizi çalışması yapıldı.

Kurum Kültürü Değişimi Analizi:

Quinn ve Cameron tarafından geliştirilmiş olan bu çalışma değişen ya da değişime maruz kalacak olan kurumlar için yapılır. Çeşitli sorulardan oluşan bir anketi vardır. Fakat burada en önemli konulardan biri bu soruların yerel değerlerle örtüşerek geçerliliğinin ve genel kabul görmüşlüğüğünün edinilmiş olmasıdır. Bu anket çalışanların bu değişim ile kuruma yansıtacakları enerji ile ilgiliydi.

Günümüzde stratejik yönetimde en önemli unsurun kültür olduğu düşünülür. Bu düşünce ile atılacak her adımda aslında kurum kültürünün gücüne güvenilir. Kurumda değişiklikleri algılama, olaylara karşı proaktif yani olay olmadan önce hazırlıklı olma ya da süreci canlandırmanın kendisi olma durumu varsa lider bir kurumdur ve değişimi kendi yaratır. Bu durumda olmuş olan olaylara karşı tepki göstermektense değişimi yaratan kurumun bireyleri olur. Yapılan uzun araştırmalarda girşimci kültürlerin daha başarılı işletmeler oldukları ve çalışanlarının daha yaratıcı oldukları gözlemlenmiştir.

Bizim analizlerimiz kısıtlı çalışana uygulanabilmesine karşın, kritik noktada bulunan bireyler oldukları için yine de bize fikir verebilecek sonuçlar doğurmuştur.

Kurum Kültürü Değişimi



Kaynak: Cameron, K. S., & Quinn, R. E. (2005). *Diagnosing and changing organizational culture: Based on the competing values framework*. John Wiley & Sons.

Analiz yönetiminin temelinde 4 temel yaklaşım vurgulanır. Yani temelde kurumlar 4 ana gruba ayrılır. Buna göre Klan kültür, Hiyerarşik Kültür, Girişimci Kültür ve Piyasa Kültürü.

Yaptığımız anketlerde kurumumuzda en dominant olan kültür **Hiyerarşik Kültür** olarak çıktı. Bu devlet kurumları veya ona bağlı yapılarda en çok rastlanan modeldir. Bu modelde iç dinamiklere odaklanma ve kontrol odaklılık söz konusudur. Anketi dolduran çalışanlarımız soruları cevaplarken hem şu an var olan kurum kültürünü hem de istenen hayallerindeki kurum kültürünü işaretlemeleri istenir. Bizim çalışmamızda, hiyerarşik kültür ağırlıklı bir durum değerlendirmesinin yanı sıra beklenen-istenen kurum kültürü olarak klan kurum kültürü işaretlendi.

Klan kültür bizim toplumumuzda Aile işletmelerine benzetilebilir. Patron baba rolündedir. Sarıp sarmalayan, zor gününde destek olan ve bağlılığı ön planda tutan fakat yine iç bünyeye odaklı hiyerarşik yapıya göre daha esnekliği tercih eden bir yapıdır. Esneklikten ifade yaratıcıdır. Standartlaşmış ürün yelpazesine, süreçlere yenilik ve daha verimlilik getirmek amaçlanır.

Bizim kurumumuzda çıkan bu iki yaklaşımda da içe bakış yaklaşımı gözlemleniyor. Burada şöyle bir eleştiri yapmakta fayda bulunmakta; hem şu anda bulunan hiyerarşik kültür, hem de kollama aşamasında daha dışa bakar duruma doğru çevrilmelidir. Dışa bakmak demek içerdeki uygulama ve bürokratik uygulamalardansa, dikkati müşteriye, onun değişen tercihlerini anlamaya yönelmek anlamındadır. Rakip analizleri ve rakiplerin manevralarını önceden tahmin etmek gibi konulara odaklanmaktır. Bu anlamda kurum kültüründe bağlılık hissi güçlü elemanlarla çalışıldığı ama biraz daha dikkatin dış çevrede olup bitene yöneltme gerekliliğinden bahsedilebilir. Müşteri odaklı ve fark yaratma farkındalığında bir kültür yaratmak gerekliliği vurgulanabilir.

Değişime Hazır Olma Analizi:

Holt ve diğerleri 2007 yılında geliştirdiği çalışma ile değişime kurumların ne kadar hazır olduğunu ölçmek istemiş. Çalışma 5 kısımdan oluşmakta: Özyetkinlik, Değişim Gerekliliği, Şahsi Çıkar, Kurumsal Çıkar, Üst Yönetim Desteği.

Anketimiz neticesinde bireylerde özyetkinlik olduğu, değişimin gerekliliğine olan inancın varlığına rastlanmıştır. İstanbul'a geçişle ilgili şahsi çıkarlar çok yüksek durmasa da kurumsal olarak çok fayda elde edileceği inancı bulunmaktadır. Yine üst yönetimden de bu konuda destek aldıklarını düşünmekte. Fakat sorular arasında en can alıcı cevap, değişim ile ilgili ön çalışmalar konusunda eksiklikti. İnsan kaynaklarının öneminin vurgulandığı görüşmede yeni alınacak elemanların kalifiye olması gerektiği ve satış kanalları analizlerinin yapılmasının, eleman, bayii, ciro hedefi ve hangi ürünlerde ayrışma yapılacağına dair planlamanın yapılmasının gerekliliğinden bahsedildi.

Ayrıca görüşmelerde, yıllardır sadece 2 kişiyi baktığı 15 milyon nüfuslu İstanbul dan bahsedildi. Diğer rakiplerde bulunan kalabalık yapılanmadan bahsedildi. Bu anlamda, bölümün İstanbul' a gitme fikrinin ne kadar gerekli olduğu ve çalışan personel tarafından ne kadar inandırıcı olduğu anlaşılmaktadır.

İç güç analizi kapsamında görüşmeler ve evrakların elde edilmesi, anketlerin yorumlanması sonucu IFAS Tablosu oluşturulmuştur. Kurumumuzun yukarıda bahsedildiği gibi “dahili güç ve zayıflıklar” sunulduğu bir tablodur.

Karşılıklarına önem sırası ve ağırlıklı etki faktörü yerleştirilmiş ve diğer tablolara taşımak üzere temel oluşturulmuştur.

IFAS TABLOSU:

Konu	Değer	Yorum
Güçlü yönetim kadrosu	4,5	Kararlarına sahip çıkan, değişim için elinden geleni yapan bir kadro.
Personelin kuruma olan bağlılığı	4	Çok yüksek
Çağdaş lider modeli	4,5	Değişimi yöneten dinamik.
Elemanların profesyonellik derecesi	3,5	CocaCola gibi dev içecek firmalarından geçmiş eleman da var. Kadro iyi.
Makine parkuru	4	Satış artışına karşılık verebilecek bir kapasite var. Fakat bunu daha iyi kullanmak adına her iki fabrikaya da kış aylarında da depolama imkanını kullanabilmek adına DEPO yapılması. Yaz aylarına daha hazırlıklı olmak adına.
Teknolojik yetkinlik	4	Erzincan da yeni fabrika, Afyon da gayet iyi durumda.
Lokasyon: İstanbul da bulunmanın avantajları- Kalifiye eleman	4,5	İstanbul, kalifiye eleman bulmak için ideal nokta.
Kurumun sahip olduğu manevi anlam, güven ve itibarı	4,5	Müşteri gözünde çok yüksek. Yeni ürünler hemen benimsendi, ilk yılda beklenenden fazla satış
Planlama yetkinliği	2	Geçiş sürecinin planlaması zayıf. Aksiyon planları, hedefler, boş kadrolara eleman belli değil ve güncel organizasyon şeması eksikliği var.
Personel yeterliliği	3	Personel eksikliği olacak çünkü Ankara yı bırakmak istemeyenler var.
Ürün çeşitliliği	3	Ürün çeşitliliği yapabilme yetenekleri, seçenek sunabilme alternatifleri ve bunu kabul edecek müşteri sadakati var.

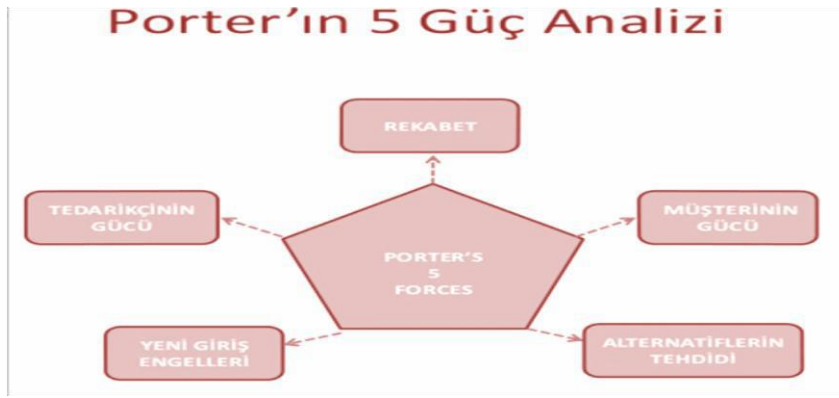
Dış çevre Analizi:

Dış çevre analizinde baktığımız unsurlar bizim kontrolümüz, sahip olduğumuz gücümüz ve zayıflıklarımızın ötesinde kalan konulardır. Bu noktada toplumda ki yeni akımlar, satıcıların, rakiplerin yaptıkları atılımlar, kanunlar ya da uygulamalar konusunda yapılması gerekenler,

teknolojik gelişmeler gibi konular ele alınır. Bu koşullar kurumlara ya fırsat ya da tehdit olarak geri dönecektir ve bu durum değerlendirmesi yapılır. Fırsat ya da tehdit olarak algılamak subjektif olarak kabul edilse de, bu genel yaklaşımlarla yorumlanır. Fakat burada şunu belirtmek isterim ki, Çin de “kriz” kelimesinin anlamı “fırsat” olarak geçmektedir. Yani beklenmeden oluşan her koşul onlar için bir fırsat olarak algılanırken, kriz kelimesi pek çok yöneticiye elini kolunu bağlamış, zorlukların başlangıcı olarak hissettirmektedir. Bu bağlamda koşulların subjektif değerlendirilmesinde “fırsat” olarak ele alınmasının kişiye daha olumlu bir değerlendirilme sunduğunu kabul etmeliyiz. Aksi takdirde panik içerisinde yanlış kararlar vermeye sebep olacaktır. Bu ek bilgiler tümüyle genel bir açıklama olarak sunulmuştur.

Porter’in 5 Güç Modeli:

Porter’ in 5 Güç Modeli ile çevre analizi yapmak fırsat ve tehditleri ortaya çıkartmak için kullandığımız temel analizlerden biridir.



Kaynak: Porter, M. E. (2008). *The five competitive forces that shape strategy*. Harvard business review, 86(1), 25-40.

Bu bilgilerin toplanmasında Murad Özen- Türk Kızılayı Mineralli Su İşletmeleri Üretim Yönetim Müdürü ve Abdülkadir Atabek- Türk Kızılayı Mineralli Su İşletmeleri Pazarlama ve Satış Müdürü ile görüşülmüştür.

- 1. Güç: Varolan Rekabet.** Şu anda madensuyu pazarında rakip olarak Beypazarı, Uludağ, Sırma, Freşa, ve Özkaynak bulunmakta. Yabancı olarak Coca Cola, Pepsi, Della ve Kristal Kola. Pazar analizinde Beypazarı önde olmakla birlikte hemen peşinden Kızılay gelmekte. Rakiplerden Della ve Beypazarı hariç diğerlerinin merkezleri İstanbul’da. İstanbul’da en yüksek satış Özkaynak ve Sırma; üretimlerinin %70 den fazlasını İstanbul’da satıyorlar. Bu oran bizde %23,7. İstanbul’da bulunmanın avantaj yaratacağı düşünülmektedir. Piyasaya daha yakından daha hızlı müdahale.
- 2. Güç: Müşterilerin Pazarlık Gücü.** Müşterilerde kuruma karşı güven ve itibar algısı var. Marka farkındalığı orta yüksek. Özellikle Kızılay alınması söz konusu. Bunu sağlayan reklam kampanyalarında ki “...yardımsever olmak bir şişeye başlar...”. İstanbul nüfusu daha büyük ve zincir marketlerin merkezleri hep İstanbul’da. Kızılay İstanbul pazarının %18.8 ine sahip, İstanbul’da bulunarak bu oranın arttırılacağı inancı var.
- 3. Güç: Tedarikçilerin Pazarlık Gücü.** Tedarikçi olarak en önemli alım ŞişeCam dan. Bu

diğerlerinin de tedarikçisi. Ama çok eskiye dayalı işbirlikleri var. Beyaz cam ile Gürallardan premiumlara şişe alınabilir. Üretimin aksamaması için stok yapılması gerekebiliyor. Sezonda alım yoğun. Tedarikçiye olan bağımlılık bu anlamda yüksek ve riskli olmuş oluyor. Ama Şişecam çok fazla fırın açtı.

- 4 **Güç: Yeni Giriş Engelleri.** Çok büyük yatırım gerektiriyor. 1000 e yakın su üreticisi var ama madensuyu üreticisi toplam 23 tane. Sektöre girmek zor. Yatırımcı daha karlı farklı yatırımlara yönelmeyi tercih eder. Bu anlamda bu durum kurumumuza bir avantaj sağlamış oluyor.
- 5 **Güç: İkame ürün riski:** Madensuyu içmek istemeyen bir kişinin tercihi kolalı içecekler olabilir. Fakat toplumsal bilinç ile daha sağlıklı içeceklere yönelme sebebiyle madensuyu aslında kolalı içeceklere bir alternatif olmuş durumdadır. Bu yine kurumumuz adına bir avantaj yaratmaktadır.

Aşağıda tabloya yerleştirilen konular yüzyüze görüşmeler, raporlar ve analizlerin sonucunda ortaya konmuştur. Kurumun dış çevresinde var olan koşullarla ilgili risk teşkil eden unsurlarla ve fırsat olarak ortaya çıkmış konulardan belirtilmiştir.

EFAS TABLOSU:

Konu	Değer	Yorum
Toplumda giderek artan sağlık bilinci ile madensuyuna yöneliş	4,5	Minerali su içiminde toplumda artan bir sağlık bilinci bulunmakta.
Rakiplerin saldırgan Pazar politikaları	3	Rakiplerin pazarda çok aktif. Kalabalık satış ağları kurulmuş.
Rakiplerin İstanbul konusunda deneyimleri	3	Beypazarı hariç diğerlerinin merkezleri zaten İstanbul'da. Karar verme ve pazara anında tepki gösterme yetenekleri yüksek.
Müşteriler açısından marka farkındalığı	4,5	Marka farkındalığı olması söz konusu. Kızılay çıkarttığı yeni ürünlerde hemen bir olumlu tepki aldı.
İstanbul'un ekonomik bir merkez olması	4,5	Pek çok kurum merkezini İstanbul'a taşımış durumda. Lojistik anlamında, finans anlamında önemli bir nokta.
Toplumda içilen su da kalite bilinci	4,5	Cam şişe tercih ediliyor. Madensuyu gibi içeceklerde tercih sağlıklı güvenilir olanda.

SWOT Analizi: Güçler, zayıflıklar, fırsatlar ve tehditler analizi

Fırsat, üstünlük, güç ve zayıflıklarımızın analiz edildiği SWOT çalışması stratejik yönetim sürecinin ilk adımlarından biridir. Dış çevre ve iç çevre analizi ile başlanır ve bir sonraki adımda kullanacağımız TOWS tablosuna da veri oluşturur.

SWOT TABLOSU:

Konu		Sıralama	Ağırlık	Ağırlıklı Skor	Yorum
İÇ ÇEVREDE GÜÇ VE ZAYIFLIKLAR					
Güçlü yönetim kadrosu	Güçlü	4,5	0,09	0,41	Yönetimin desteğini ve değişimi herbir birey hissetmiş.
Personelin kuruma olan bağlılığı	Güçlü	4	0,06	0,24	Personel manevi anlamda bağlı. Kan bağıışı bile düzenli yapan var.
Çağdaş lider modeli	Güçlü	4,5	0,08	0,36	Yönetim kaynaşmış. Saygın ve güçlü ama çözüm odaklı yaratıcı.
Ürün çeşitliliği		4	0,04	0,16	Çeşit yapabilme yeteneği ve hevesi.
Makine parkuru	Güçlü	3	0,06	0,18	Depolama alanı ihtiyacı. Afyon ve Erzincan.
Teknolojik yetkinlik	Güçlü	3,5	0,05	0,18	Çeşit arttırabiliyorlar. Altyapı hazır, çalışmalar devam ediyor.
Lokasyon: İstanbul da bulunmanın avantajları- Kalifiye eleman	Güçlü	4,5	0,08	0,36	İstanbul personel ihtiyacına cevap verebilir.
Kurumun sahip olduğu manevi anlam, güven ve itibarı	Güçlü	4	0,06	0,24	Çok yüksek
Planlama yetkinliği	Zayıf	4	0,06	0,24	Çalışmalar var ama fazlası gerekli. Öneriler'de bahsediliyor.
Personel yeterliliği	Zayıf	4	0,06	0,24	Ankara da kalacaklar var. Yeni personel ve eğitimleri önemli.
DIŞ ÇEVREDE FIRSAT VE TEHDİTLER					
Toplumda giderek artan sağlık bilinci ile madensuyuna yöneliş	Fırsat	4,5	0,06	0,27	Artan bir Pazar var.
Rakiplerin saldırgan Pazar politikaları	Tehdit	2,5	0,05	0,13	Güçlü kadroları var.
Rakiplerin İstanbul konusunda deneyimleri	Tehdit	2,5	0,03	0,08	İstanbul'u merkez yapmışlar.
Müşteriler açısından marka farkındalığı	Fırsat	4,5	0,08	0,36	Güven ve sağlık önemli.
İstanbul'un ekonomik bir merkez olması	Fırsat	4,5	0,09	0,41	Müşteri potansiyeli açısından her yönüyle çok önemli.
Toplumda içilen su'da kalite bilinci	Fırsat	4	0,05	0,20	Sadece cam, hatta yeşil cam tercihi.
Toplam:			1	4,06	

SWOT Analizi aynı zamanda kurumların stratejik kararlar vermeden önce durum değerlendirmesi yapmak adına kullanmayı uygun gördüğü analiz tekniklerinden biridir. Bizim çalışmamızda Satış Departmanının İstanbul'a geçişiyle ilgili karar üzerine bu tekniğin kullanılması uygun görülmüştür. SWOT Analiz IFAS VE EFAS tablolarının oluşturulması ile başlar.

IFAS ve EFAS tabloları ile elde edilen veriler Swot Tablosuna önemine göre aktarılır. Herşey aktarılmayacaktır. Zira SWOT Efas ve IFAS ın özeti gibidir.

SONUÇ VE ÖNERİLER:

Sonuç:

Güçlü ve Zayıf yönlerimizi çok iyi değerlendirerek, çevrede bulunan Fırsatları kazanca, Tehditleri ise sorun olmayacak boyuta indirmek.

Kurumlar verdikleri kararlarla büyür ve başarı elde ederler. Bu kararları verdirenler de sahip oldukları insan sermayesidir. İnsan sermayesinin kurumuna, ilkelerine ve kurumun inandıklarına inananını bulmak günümüzde karşılaşılan en büyük zorluktur. Kızılay Mineralli Su işletmelerinin İstanbul'a Satış Departmanını gönderme fikri üzerine yaptığımız bu çalışmada süreç kurumu ikincil kaynaklardan izlemek, kurumu Afyon merkezde ziyaret etmek ve devamında pek çok yorumlamak şeklinde gerçekleşti. Kurumu zaten sadece bir tüketici olarak tanıırken içlerine girmek, süreçleri doğru yapabilmeleri temennisiyle her adımlarını kontrol etmek ve en önemli güç olan kurum kültürleriyle tanışmak bizim için önemli bir keşif süreci oldu.

Tüm bu keşif süresince ortaya en net şekilde çıkan unsur kurumun sahip olduğu "Kurum Kültürü" olmuştur. Bu çalışma boyunca görüştüğüm kişiler bir sebeple kendilerini bu kuruma fazlasıyla ait hissetmekle birlikte, kurumun bir değişim süreci içerisinde olmasının yarattığı heyecanı hissederek bunun bir parçası olmanın mutluluğu yaşıyorlardı.

Bu kıymeti tarifsiz önem taşıyan "insan sermayesidir" ve sizi dünya markalarıyla yarışan ve dünya liderliğine taşıyabilecek enerjiyi yaratır.

Konunun derinlemesine araştırması ve bu sinerjinin nereden geldiği konusu başka bir çalışma konusu olabilecek kadar derin olmasına rağmen **"Üst Yönetimin" yarattığı enerjiden kaynaklandığı ipuçlarını görmemek mümkün değil.**

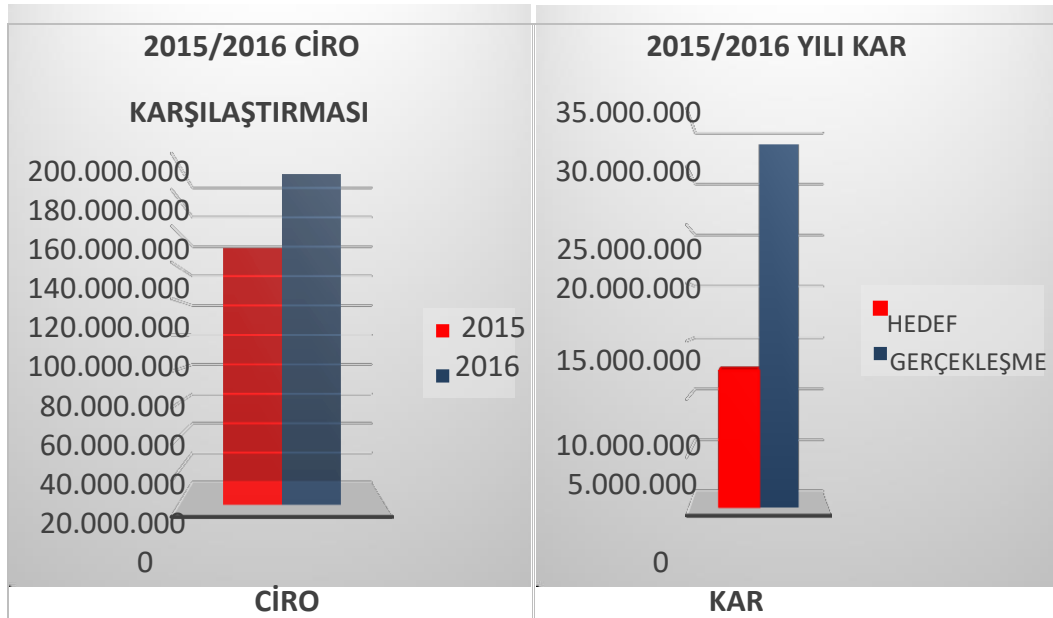
İnce ince seçilmiş kadro birbirlerine bağlılık ve saygı içerisinde keyifle ve ümitle çalışmaktalardı. Duyum ve gözlemlerime göre çalışan personelin tüm çevre ve tanıdıkları bu işletmede yer alabilmek için bir ümit içersindelerdi. **Dolayısıyla bir zayıflık olarak adlandırabileceğimiz İstanbul'a gelmeyen elemanların varlığı ve yerlerine geçecek olan personelin içten ya da dışarıdan temin edilmesi hiçte zor bir duruma sebebiyet verecek boyutta olmayabilecektir.** Bu durumu ayrıca dış çevre koşullarında fırsat olarak belirttiğimi madde ile eşleştirdim yani İstanbul da kalifiye eleman bulma konusunda herhangi bir zorluk yaşanmayacağı hatta ortamda bunun bir fırsat olduğu vurgusuyla İstanbul' a gidiyor olmak bir avantaj yaratacaktır.

Tekrar bu bağıllık ve enerjinin nereden geldiği konusuna geri döndüğümüzde bir noktayı daha vurgulamakta fayda görüyorum. Kurumun varoluş sebebi: Tüm gelirin Kızılay vasıtasıyla ihtiyaç sahiplerine aktarılacak oluşu. Bu manevi değerın altında ayrıca %100 yerli içme suyu olarak sahip çıkmaya çalışılması da bu büyük sinerjiye sebep olmaktadır.

Bu bahsettiğimiz konular SWOT analizimizde iç ortam analizimizde “güçlü” olan kısımlarımız olarak değerlendirilmiştir. İnsan sermayesinin enerjisi, dinamikliği ve bağıllığı. Dış çevreye baktığımız zaman toplumsal algıyı yorumlamaya çalıştık. Burada yeni çıkan ürünleri hemen benimseyen ve beklentinin üstünde bir sonuç ortaya koyan bir alıcı kitlesi bulunmakta.

ÜRÜN GRUBU	HEDEF	GERÇEKLEŞME	GERÇEKLEŞME (%)
Limonata	117.498	226.693	192,93%
Gazoz	57.501	100.595	174,94%
Kavun	102.609	123.616	120,47%
Armut	102.609	109.420	106,64%

YIL	KAR (TL)	KARLILIK (%)
2016	32.500.000	%18



Kaynak: Veriler 2016 Faaliyet Raporundan alınmıştır.

Bu tablolara baktığımızda yeni piyasaya sürülen ürünlerin kuruma büyük bir kazanç getirdiği ve müşteri kitlesi tarafından kabul edildiği görmekteyiz. **Bu kuruma duyulan güven duygusunun bulunduğunu ve yeni sunulan ürünlerin hemen alıcılar tarafından vakit geçmeden kabul edildiğini** de ifade etmekte. Bu öge de kurumun güçleri arasında kabul edilip TOWS tablosuna yerleştirilmiştir.

Ayrıca **yeni üretim tesislerinin varlığı ve dolayısıyla kuruma imkan sağlayan yeni ürün çıkarılabilme yeteneği** yine kurumun güçlü olduğu yönlerden biri olarak tabloya yerleştirilmiştir.

İç analizlerde **zayıf olduğumuz** yönlerden yukarıda verilen listeler incelendiğinde en önemli unsurlar arasında **ön hazırlıkla ilgili konular** gelmektedir. İstanbul'a gidiş söz konusudur ama **henüz yeni kadrolar için eleman alımları gerçekleşmemiş ve Ankara da kalacak personel ile ilgili boşalan kadrolara eleman atamaları** yapılmamıştır. Bu zayıflık TOWS tablosuna yerleştirilmiş ve Dış çevredeki fırsatlarla eşleştirildiğinde İstanbul'un kalifiye eleman ihtiyacını karşılamakta her türlü imkanı sağlayacağı düşünülmüştür. **Kurumun sahip olduğu bu zayıflık, çevredeki fırsatla örtüşüp kurumun önüne bir engel olarak çıkma konusunda kontrol altına alınmıştır.**

Dış çevrede bulunan **tehditler arasında rakiplerin daha önce İstanbul da kurduğu satış ağları, İstanbul deneyimi ve kalabalık satış kadroları** sayılabilir. **Bunlara karşılık kurumumuzun elinde güçlü olduğu yönleriyle müşteri önyargısı yani güveni, kurumun saygınlığı ve sosyal sorumluluk bilinci bulunmakta ve teknolojik alt yapısıyla yeni ürün sunabilme yeteneği** bulunmaktadır. Bunlar geçen yıl gösterdiği başarı ile kendini kanıtlamıştır. Yeni sunulan ürünler hemen kabul görmüş ve daha nice yeni ürün tasarımı araştırma safhasındadır. Satış kadrosuna yeni eleman bulma konusunda da sıkıntı yaşanmayacağı yukarıda da belirtilmiştir.

Son olarak hazırlıklı olmanın önemi vurgulamakta fayda görmekteyiz. **Aksiyon planlarının eksikliği kurumu yeni koşullarda piyasada agresif bir politika izleyen rakipler karşısında geri bırakmaya sebep olabilir.** Bu ve benzer öneriler raporumuzun "Öneriler" kısmında detaylıca belirtilmiştir.

Yukarıda bahsedilen konular bir bir TOWS tablosuna yerleştirilerek güç –fırsat eşleşmesi, güç tehdit eşleşmesi, zayıflık-fırsat eşleşmesi ve zayıflık- tehdit eşleşmesi olarak sunulmuştur.

SWOT analizi ve devamında ulaştığımız TOWS tablosu bize zayıf ve güçlü olduğumuz yönlerimizi belirlememizi, bunların ışığında da dış çevrede oluşan fırsat ve tehditlerle ilgili doğru manevra almamızı sağlar. Aşağıda durum değerlendirmesi sunulmuştur:

TOWS Matrisi

		Kurumumuzun Güçlü Olduğu Yönler	Kurumumuzun Zayıf Olduğu Yönler
		TOWS Matrisi "İstanbul' a geçiş"	<p><i>*Dinamik, kendini adanmış genç kadroya sahip olmak.</i></p> <p><i>*Kurumun Kızılay olan organik bağı dolayısıyla sahip olduğu yüksek manevi değer. Tüm gelirin Kızılay aracılığıyla ihtiyaç sahiplerine aktarılması. Müşteri üzerinde güven ve itibar etkisi.</i></p> <p><i>*Ürün yelpazesine yeni katılabilecek pek çok ürün olması ve bunu sağlayabilecek alt yapının olması.</i></p>
Dış Çevrede Oluşmuş Fırsatlar	<p><i>*Toplumda artan sağlık bilinci ile kolalı içeceklerdence mineralli suya yönelim.</i></p> <p><i>*İstanbul'da kalifi-ye elemana ulaş-madaki kolaylık.</i></p> <p><i>*Müşterilere ulaşmada kolaylık</i></p>	<p><i>Dinamik ve kurumuna bağlı kadro ile İstanbul değişik-liğini yapıp toplumda değişen yaşam tarzı ile maden suyunda artan talebi karşılamak için proaktif harekete geçmek.</i></p>	<p><i>Sayı olarak az olan satış personelinin, İstanbul piyasasında kaliteli eğitim ve deneyime sahip personellerle tamamlamak.</i></p>
Dış Çevrede Oluşmuş Tehditler	<p><i>*Rakiplerin İstanbul da varoluş deneyimleri.</i></p> <p><i>*Rakiplerin sayı anlamında daha güçlü satış kadrosu ve satış kanalları-na sahip olmaları.</i></p> <p><i>*Rakiplerin agresif satış politikaları izlemeleri.</i></p>	<p><i>*Rakipler kadro ve deneyim anlamında fark yaratmış ve agresif bir politika izleyebilirler ama Kızılay bir kurum olarak müşteriler gözünde güvenilir olması açısından büyük fark yaratmaktadır. Bunun yanı sıra kazancınınin ihtiyaç sahiplerine aktarılması müşteriler gözünde büyük anlam taşımaktadır. Ayrıca kapasitesi ile ürün çeşidine kattığı her yeni ürün toplumda bu anlamda hızla kabul edilmektedir. Yeni ürün katmaya yetenekli kadrosu ve fırsatı bulunmaktadır.</i></p>	<p><i>*Değişime ön hazırlık yapmaksızın acele ederek yapılan hareketler, yetersiz personel, yetkin olmayan personel alımı, İstanbul desteğini Ankara da kalacak personelin verememesi gibi koşullar olduğu takdirde, pazar payını agresif pazarlama uygulayan rakiplere kaptırmak.</i></p>

Öneriler:

Yaptığımız çalışmalar neticesinde hevesli kurumuna sahip çıkan bir çalışan kitlesiyle karşılaştığımızı belirtmek isterim. Bu gerçekten günümüzde kurumların başarısında en değerli faktör olarak kabul edilmektedir. Bu anlamda kurum yönetimini tebrik etmek gerekir.

Bunun yanı sıra Türk toplumunda ve hatta devlet kurumlarında özellikle rastladığımız bazı temel yaklaşımlar var. Literatürde başarılı işletmelerin nasıl başardıkları ile ilgili araştırmalar ışığında, aşağıda belirtilen unsurların öneri olarak ele alınmasını ve uygulanmasının mutlaka ki, başarıları daha da arttıracığı inancındayız.

Öneri 1:

Stratejik Yönetimin 2. Aşaması “Stratejik Yönelim” kısmı hakkında revize çalışmalar yapılması.

Stratejik Yönetimin 2. Aşaması olarak kabul edilen “Stratejik Yönelim” de kurum, iç ve dış analizleri tamamlamış olarak sahip olduğu yetkinlikler ile dış çevrede olan fırsatları değerlendirmek amaçlı kararlar alır. Bu kararların ilk olarak işaretleri “misyon” ifadesinde görülür. Vizyon ve misyon ifadeleri kurumun yeni hedefleriyle örtüşmesi beklenir. Bunun devamında aksiyon planları yapılır.

Misyon kurumların varoluş sebebinden bahsederken, vizyon kurumun kendisini gelecekte nerede gördüğünden bahseden bir ifadedir. Stratejik yönetim kararlarının kendini gösterdiği en temel ve ilk ifadeler bunlardır. Buradan yola çıkarak hareket alınır. Tüm paydaşlara yani kurumumuzun varlığıyla etkileşimde bulunan müşteri, satıcı, toplum, Kızılay kurumu, çalışanlar, çalışmak isteyenler gibi, buradan mesaj iletilir ve amaçlar ifade edilmiş olur. Her türlü yerde yazılı olarak bulunacağı sebebiyle ve bu büyük bir çevreye hitap etmesinden dolayı, misyon ve vizyon kurumlar için kritik önem taşımaktadır.

Kurumumuzun şu anda var olan vizyon ve misyonu bunlardır:

VİZYON:

“Halk sağlığı ve toplumsal faydadan taviz vermeden sektöründe bir numara olmayı sürdürmek.”

MİSYON:

“Türkiye Kızılay Derneği İmtiyazına verilmiş olan Afyonkarahisar ve Erzincan mineralli su kaynaklarını çağdaş, güvenilir, modern tesislerde üretmek amacıyla kullanmak.”

Kurumumuzun aşağıda eleştirisini getirilmiş eksik unsurlar için bir değerlendirme yapması tavsiye edilmektedir.

Kurumun vizyon ve misyon olarak belirttiği ifadelerde bulunması/vurgulanması beklenen unsurlar bulunur. Kızılay Mineralli Sularının ifadelerine eleştirel bir bakışla aşağıda ki tablo hazırlanmıştır.

Misyonda vurgulanması beklenen unsurlar:	Bulunuyorsa belirtildi. Bulunmuyorsa X işareti konu.
<i>Müşteri</i>	X
<i>Ürün/Servis</i>	X
<i>Piyasa</i>	X
<i>Teknoloji</i>	<i>ağdaş, güvenilir, modern tesisler</i>
<i>Büyüme/karlılık</i>	X
<i>Felsefesi</i>	X
<i>Kendisi</i>	<i>Kurumun kendisi ile ilgili bilgi olarak sadece, mineralli kaynak suyunu kullanma hakkı verilmiş olan kuruluş olarak geçiyor. Kızılay ın manevi zenginliği ve ona destek olduğu konusu vurgulanmalı.</i>
<i>Toplumsal imaj</i>	X
<i>alışanları</i>	X

Bunun yanı sıra aslında beklenen vizyon ve misyonun bu eksikler ve verilen yeni karar ile yeniden yazılmasıdır. Kızılay Mineralli Su olarak İstanbul’da daha rekabetçi bir strateji izlemeye karar vermiştir. Bunun yansımalarının kurumun en temel ifadelerinde belirtilmesi gerekir. İstanbul da daha etkin var olmanın arkasında daha agresif bir rekabet stratejisi, daha geniş kitlelere ulaşmak, daha atılımcı olma kararı yatar. **Artık Kızılay, lokal bir işletme olma kılıfından sıyrılıp ulusal ve uluslararası alanda daha etkin olacağını vurgulayan ifadeler kullanmalıdır.**

Vizyon, misyon çalışmaları tüm paydaşların katıldığı çalıştaylar da belli bir sürede yapılır. Fakat bizim burada vurgulamak istediğimiz aslında üst yönetim tarafından bazı kararlar verilmiş aşamada şu anda bunu vizyon ve misyona yansıtmak gerekir.

Örneğin: Metnin içersinde mutlaka...

- uluslararası hedeflerden bahsedilmeli – hedef ne tarafa doğru

“... Avrupa da ilk 5 de yer alacağız 2023 te!...”

“...Ortadoğu pazarında Mineralli Su Pazar payının...sahip olacağız 2019 da”

...gibi.

- ulusal başarı sırası
belirtilmeli “...Türkiye nin
en...” “...Yurdumuzda ilk...”
“...2018 de ülkenin...”

...gibi.

- Kızılay ın en büyük değeri manevi değerlerden bahsedilmeli. Yardım bilinci, yerli üretim vs gibi

“...tüm gelirin ihtiyacı sahiplerine gittiğ...”
“...tümüyle yerli sermaye ile dünya pazarlarında...”

...gibi.

Öneri 2:

Stratejik Yönetimin 3. Aşaması “Uygulama: Organizasyonun Tasarımı” kısmının hazırlığı yapılması.

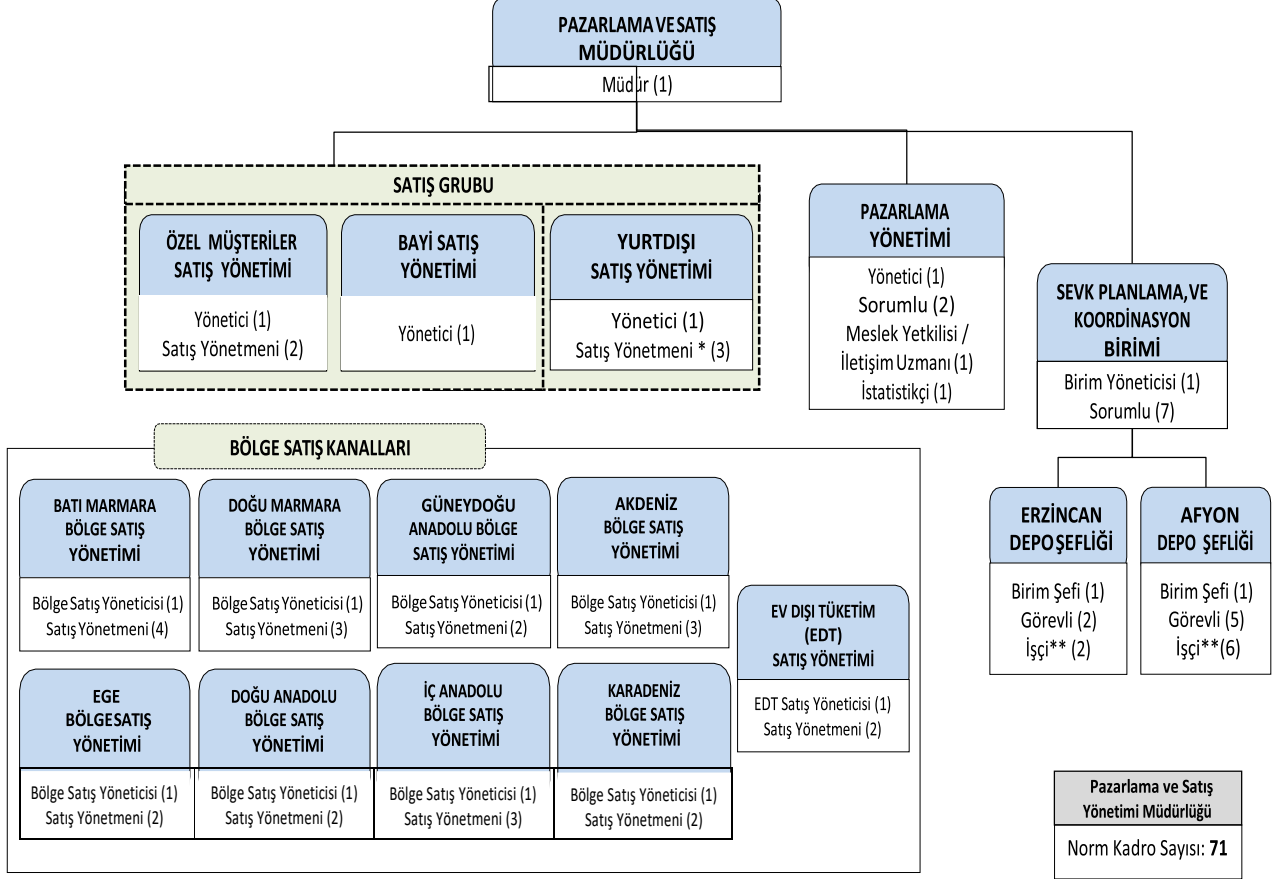
Stratejik Yönetim Sürecinin 3. Aşaması “Uygulama: Organizasyon Tasarımı” kısmıdır. Bu safha da kurum aldığı kararları yapısına adapte etmekle ilgilenmelidir. **Bunun içersine yeni organizasyon şeması hazırlanması, yetki devri, güç aralıkları çalışmaları, kurum kültürü öğelerinin irdelenmesi ve yeni kültürün mimarlığının yapılması. Bunun yanı sıra liderlik modelleri, teknolojik altyapı, üretim yönetimi, organizasyon modelleri, iletişim modelleri, bilgi paylaşım modelleri incelenmeli ve en uygun olanlarının kuruma adapte edilmesi gerekmektedir.**

Bu tip çalışmalarda insan faktörü için içinde bulunduğu çok kritik ele alınmalıdır. Değişime tepki gösterecek, güç dengelerini değiştirecek tepkilerde bulunacak bireyler olacaktır. İnsan faktörünün baskın olduğu bu aşamada **“Stratejik Yönetim” olabildiğince bireyleri sürece katmayı hedeflemelidir.** Bu anlamda katılımcı bireyler daha verimli çalışacaklar ve hedeflenen yapısal değişikliklere daha çabuk varılmasına destek olacaklardır.

Kurumumuzu ziyaretlerimiz sırasında çok kısa ve hızlı bir şekilde bu konulara değinmeye çalıştık. Bize aşağıda ki organizasyon şeması sunuldu.



MİNERALİ SU İŞLETMELERİ FAALİYET
ALANI
PAZARLAMA VE SATIŞ YÖNETİMİ
MÜDÜRLÜĞÜ NORM KADRO ŞEMASI



*Bu satış kanalında istihdam edilecek 1 Yönetici ve 3 Satış Yönetmeninden iyi derecede İngilizce, Arapça, Rusça bilme şartı aranacaktır. Söz konusu yönetmenlerden iyi derecede İngilizce bilen Avrupa, Amerika ve Britanya; iyi derecede Arapça bilen Arap Yarımadası ve iyi derecede Rusça bilen Rusya ve Türki Cumhuriyetlerde dış piyasaya yönelik çalışmalar gerçekleştirecektir.

** İşçi kadrosunda istihdam edilen personel **sadece Forklift kullanabilen, bu konuda ehliyet-sertifika sahibi** personel olabilir.

Pazarlama ve Satış Yönetimi Müdürlüğüne bağlı bölgelerde teşhir, tanzim ve tanıtım faaliyetleri için hizmet alımı yapılabilir. Söz konusu hizmet alım üst sınırı sayısı 50'dir ve çalıştırma süreleri bütçe döneminde planlanır.

*** Satış Yönetmeni yönetsel bir kadro unvanı değildir. Hızlı tüketim ürünleri pazarında kullanılan operasyonel bir unvandır.

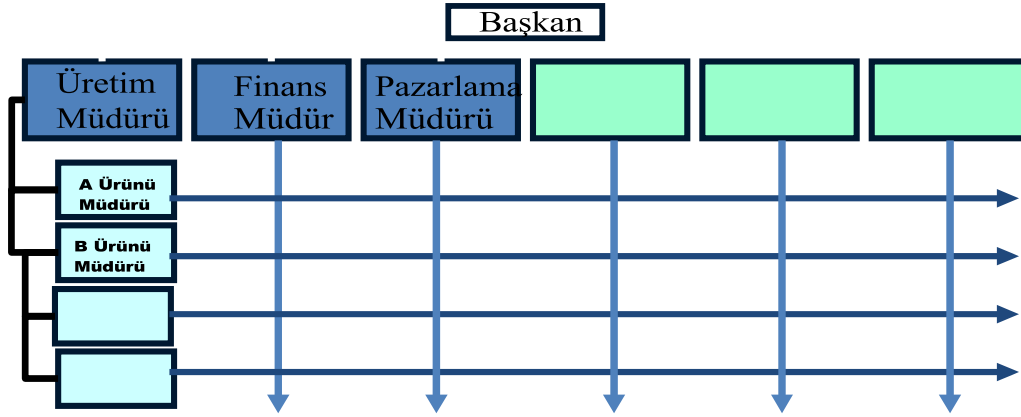
Bu organizasyon şeması bize ulaştığında üzerinden birkaç kez geçtik. Bu organizasyon şeması, norm kadroların belirtildiği bir sunum, gerçek sayılar ve isimlerin bulunduğu bir tablo çalışmasının yapılması gerektiği gibi **İstanbul'a gidildiği zaman oluşacak yeni organizasyon şemasının da çizilip görev dağılımlarının belirlenmesi gerekmektedir. Daha sonra bu yeni oluşacak organizasyon şemasında iş analizleri yapıp uygun eleman seçimi yapılması gerekmektedir.**

Görüşmeler esnasında İstanbul'a geçiş kararı ile bazı personellerin İstanbul'a gitmeyi tercih etmediği ve Ankara' da kalmayı seçtikleri öğrenilmiştir. Bu kararları neticesinde kurumun yeni elemana ihtiyacı doğmuştur. Kurum içi ve dışı şeklinde iki yoldan arayışta oldukları görüşmeler süresince gözlemlenmiştir.

Yeni elemanlar ve aynı zamanda içerden yükseltile olasıları olan elemanlar hızlıca gözden geçirilmeli ve İnsan Kaynaklarının Departmanlarının temel işlevi olan “doğru insanı doğru zamanda doğru işe yerleştirme” gerçekleşmelidir. Bunun için şu aşamada her elemanın İstanbul’a gelemeyeceği gerçeğiyle bir zaman baskısı oluşmuş olup kalifiye eleman ihtiyacı oldukça büyük önem taşımaktadır. Bunun yanısıra İstanbul’a gitmeyecek olan personelin görev yerlerine uygun kişiler seçilip görevlerine alışana kadar gereken desteği vereceklerini teyit ettiklerini de belirtmekte fayda var..

Bütün bu gerçekler ışığında organizasyon şemasının acilen güncel koşullara göre uyarlanıp ihtiyaç analizi yapılması gerekmektedir. **Bizim şu aşamada önerimiz Matriks örgüt yapısıdır.** Matriks örgüt yapısı kaynakların sınırlı olduğu, yani bizim koşullarımızda eleman sayısı az ve yeni elemanların adaptasyon eğitim süreci vs gibi koşullar yüzünden eleman kısıtının olduğu bir durumdur. Matriks yapılar kısıtlı eleman olan durumlarda en iyi çözümü sunan organizasyon yapısı çeşitlerinden biridir.

Matris Yapı



Kaynak: Daft, R. (2006). *Organization theory and design*. Cengage learning.

Birebir görüşmelerde yeni gelecek olan elemanın bile bürokrasiyi çok iyi biliyor olması koşuluyla kurumda başarılı olacağı söylendi. **Yani sadece işi bilmek değil bu kurum içerisindeki işleyişi bilmek de çok önemli bir faktördü. Bu durumda yeni eleman bulunana kadar geçici görev yapacak olan personel verimli bir şekilde değerlendirilmeli.** Bu onların hem insan kaynakları departmanı gibi, hem satış personeli gibi davranmalarını gerektirecek çift otorite ortamını destekleyen matris yapıya geçişi işaret etmektedir.

Kişiler burada yatay olarak yapılanmış bir kurum esnekliğinin avantajını yaşarken aynı zamanda zaten var olan dikey yani hiyerarşik yapının verimliliği avantajını da yaşayacaklardır.

Burada bu öneriler yapılırken, tüm Kızılay Mineralli Su işletmesinin yapısı vurgulanmaktadır yani sadece satış departmanı özelinde değildir. Zaten organizasyonlar aynı yaşayan bireyler gibi düşünülüp sürekli büyüyüp geliştiği farz edilmeli bu anlamda da organizasyon şemasının sürekli gelişip değişeceği göz önüne alınmalıdır. Şunu da belirtmekte fayda vardır; **“hiçbir işletme bir günden diğerine yatay yapıya geçemez”.** Bunlar aşama aşama gerçekleşir ve adımların dikkatli atılması gerekir. Ürün yelpazesinin çok geniş olmadığı bizim örneğimizde matris yapıya doğru geçiş önerilir ama bundan önceki safhalarda coğrafi ya da kısım bazlı

organizasyon yapısı, sonrasında melez yapılar ve daha sonra proje sorumlusu, ürün sorumlusu gibi unvanlar kullanılarak zamanla matrise doğru geçiş gerçekleşir. Uzun süreli analizlere dayalı bir çalışma gerektirir ama verimliliği arttıracaktır.

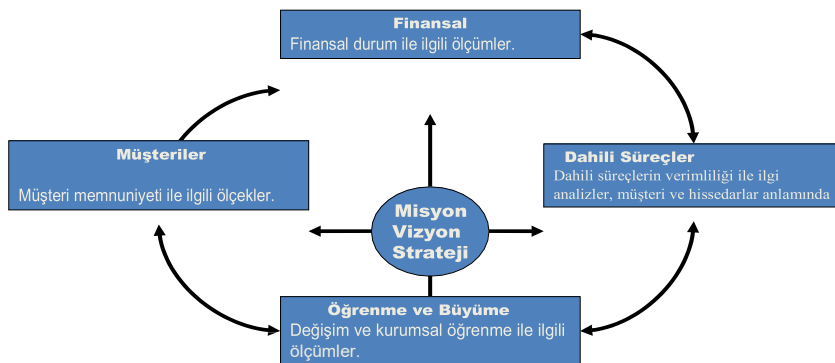
Öneri 3:

Stratejik Yönetim Sürecinin 4. Aşaması “Kontrol ve Verimlilik Çıktıları” kısmı hazırlığı yapılması.

Stratejik Yönetim sürecinin 4. Aşaması “Kontrol ve Verimlilik Çıktıları” kısmıdır. Bu safhada verilen stratejik kararlarla ilgili en son ve en önemli adımlar atılır. “**Verilen karar nasıl kontrol edilecek ve verimliliği nasıl ölçülecektir?**”

Kontrol yöntemleri ile ilgili literatürde pek çok uygulama bulunmaktadır. Bu noktada **görüşmelerimiz esnasında tümüyle motive ve çalışkan bir kadro ile karşılaşmış olmamıza rağmen bir ön çalışmanın varlığının önemini** yine de vurgulamak isteriz. Bu anlamda çalışmalarına daha da verimlilik katacak ve kontrollerin önceden belirlenmesi sayesinde kuruma yeni katılacak elemanların verimliliği de takip edilebilecektir. Kontrol “Yönetim” faaliyetinin temel fonksiyonudur. **Kontrol edilmeyen hiçbir yönetim başarıya ulaşamaz. Bu anlamda uygulamalara baktığımızda “BSC- Dengeli Kurum Karnesi”** adı altında oldukça yaygın kullanılan kontrol enstrümanlarına rastlamaktayız. Norton Kaplan tarafından ortaya atılan metot, hemen kabul görmüş ve pek çok kurumun büyümesinde önemli bir etkisi olduğu görüşü benimsenmiştir. Tüm çalışanların aynı hedefe doğru koştuğunu teyit edebilen, ve herkes tarafından hedeflerin bilinmesini sağlayabilen pratik bir uygulamadır. **Bu aşamada Kızılay kurumumuz için kontrol fonksiyonunu sağlayabilecek pratik bir çözüm olarak önerilebilir.** Kontrol bakışına kattığı anlam açısından şöyle özetlenebilir: **Eskiden sadece finansal datalar kullanılırdı her hangi bir kurumun analizi yapılırken fakat BSC ile artık finansal verilerin kullanılmasının yanı sıra, dahili süreçler hakkında kontrol, müşteriler ve öğrenme üzerine kontroller de mümkün olmuştur.** Aşağıda ki tablo bunu özetlemekte.

Dengeli Kurum Karnesi-BSC

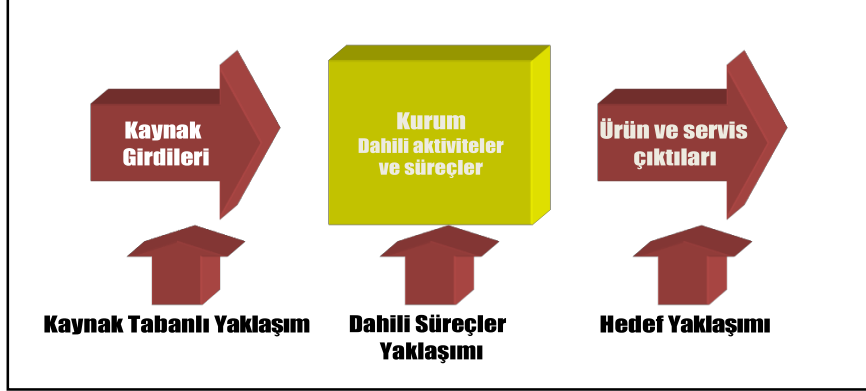


Kaynak: Robert S. Kaplan, S.R. ve Norton, P.D. (1996)

Verimlilik üzerine de pek çok araştırma yapılmış ve verimliliği nasıl ve neye göre ölçmemiz

gerektiği il ilgili pek çok görüş üretilmiştir. Bu görüşlerin çeşitliliği öncesinde Üst Yönetimin neyi başarı ve verimlilik kriteri olarak tanımladığının ortaya çıkarılması gerekir.

Verimlilik Ölçme Yöntemleri



Kaynak: Daft, R. Organization Theory and Design 8th Edition

Yukarıda ki tabloda da belirtildiği gibi verimlilik analizi konusu üç yoldan olabilir.

- 1- Kurumun İstanbul'a geçişinin değerlendirilmesinde "Kaynak Tabanlı Görüş" temel alındığı takdirde; bu konuya ne kadar yatırım yapıldığı, yeni eleman maliyeti, bayii ya da satış ağı oluşturma maliyeti, fabrika ve satış merkezi İstanbul arası lojistik maliyeti, pazarlama giderlerinde ki artış maliyeti vs gibi konular ele alınmış olmalıdır. Buna istinaden kurumun gelir-gider dengesi üzerinde verimlilik çıktıları/ oranları oluşturulmalıdır. Bu seçenek kaynak kullanım maliyeti odaklıdır ve sonra ki yıllarda doğacak ya da artacak gelirler düşünülerek de yapılmalıdır.
- 2- Diğer bakış açısı "Dahili Süreç Yaklaşımıdır". Bu yaklaşımda kurum kültürü üzerinde durulur. Çalışanların eğitimi, yetiştirilmesi, yeni ürünlerin, yeni satış tekniklerinin, yeni bayii ya da pazarlama tekniklerinin üretildiği, denendiği bir süreç yaşandığı düşünülerek kurumun verimliliğinin bu belirttiğimiz unsurların varlığı ile ölçülmesi düşünülür. Yani kısaca kurumun bu yeni kültüre geçişi ve yapmak istediklerinin kolektif bir beyin yaratmak adına çalışanlarla paylaşılıp üretilmesi verimliliğidir. Bu ne kadar fazla olmuşsa ve bu konuya yatırım yapıp ortaya fikirler çıkmışsa, o kadar verimli bulunduğu varsayılır. Bizim çalışmamızda İstanbul un yeni bir kültür yaratacağı üzerinde durulmuştu. Hem kalifiye eleman bulma açısından, hemde satış ağı oluşturma açısından fark yaratacağı konusu ele alındı. Bu bağlamda bu ölçüm metodu ilk yıl için değerlendirilebilir.
- 3- Son seçenek "Hedef Yaklaşımıdır". Bu görüşü hedef bazlı yönetim olarak oldukça sık kullanmaktayız. Bu noktada çalışan ve sürece katılan bireylerin bu kararı destekleyen görüşlerine istinaden verdikleri öngörüler ve hedefler önemlidir. Bu karar verilmiştir çünkü şu hedeflere varılacaktır gibi söylemler kullanılır. Hedef bazlı yönetimin etkinliği konusunda özellikle çağın büyük düşünürlerinden Drucker'in (1995) pek çok kitabı bulunmaktadır. Hedeflerin belirlenmesi kurum bazlı başlayarak departmanlara ve bireylere kadar indirgenmelidir. Kızılay çalışmamızda İstanbul a gidecek elemanlara ve yeni oluşturulacak kadrolara, yapılar hedefler tanımlanmalı ve birbiri ile çatışma olmamasına dikkat edilmelidir. Bu anlamda "piyasa payının artması" baktığımız tek ölçüktür. Daha çok satış ve agresif satış politikaları geliştirmeyi gerektirir. Kapasitenin hızlı Pazar payı artışını

desteklemesi, karlılığın sıkı takibi ve personelin alımını arttırıp o personelin hızlıca kurum kültürü de destekleyen eğitim almalarını gerektirecektir. Bu anlamda Kızılay için İstanbul'a geiše istinaden oluşturulmuş hedeflere rastlanmamıştır. Bunun motivasyon anlamında da ihtiyaç duyulacağı düşünülmektedir.

Kızılay Mineralli İeceklerini Dünyanın 1. Numarası olarak görmek ümidiyle...

Kaynakça:

Cameron, K. S., & Quinn, R. E. (2005). Diagnosing and changing organizational culture: Based on the competing values framework. John Wiley & Sons.

Daft, R. (2006). Organization theory and design. Cengage learning.

Drucker, P. F. (1995). People and performance: The best of Peter Drucker on management. Routledge.

Holt, T.D., Armenakis, A.A., Feild, S.H. ve Harris, S.G. (2007). "Readiness for Organizational Change" The Journal of Applied Behavioral Science, Vol.43, No.2, 232-255.

Kızılay Mineralli Su İşletmeleri Faaliyet Raporu 2016

Lewin, A.Y. ve Carroll U. S.(1994). "CEO Attributes as Determinants of Organization Design: An integrated Model," Organization Studies 15, no. 2 (1994): 183-212

Porter, M. E. (2008). The five competitive forces that shape strategy. Harvard business review, 86(1), 25-40.

Robert S. Kaplan, S.R. ve Norton, P.D. (1996). "Using The Balanced Scorecard as a Strategic Management System," Harvard Business Review, January, 71-79.

Taşpınar Yerel Tarih ve Kültür Dergisi Aralık 2012, Sayı:9

**EK 1: Merkezleri Başka Şehir Olup da İstanbul'da Şubesi Bulunan
10 Mn Sermaye Üstü ve Banka Harici Şirketler**

Kurum Adı	Şubesi	Konusu	Sermayesi	Merkezi
SİTİL ÇİZGİ İNŞAAT TURİZM VE	ŞUBE	Belirli bir mala tahsis edilmiş mağazalarda diğer dış giyim perakende	12.800.000,00	GANTEP
STM SAVUNMA TEKNOLOJİLERİ	ANONİM ŞİRKETİ İSTANBUL ŞUBESİ	Mühendislik danışmanlık hizmetleri (bir projeyle bağlantılı olarak yap	50.000.000,00	ANKARA
GÖKMENLER DAYANIKLI TÜKETİM MALLARI	İSTANBUL MASKO ŞUBESİ	Mobilya ve mobilya aksesuarları toptan ticareti (yatak dahil)	10.000.000,00	KONYA
NARKONTEKS TEKSTİL İHRACAT İTHALAT	VIAPORT VENEZİA GAZİOSMANPAŞA ŞB.	Atlet, fanila, külot, slip, iç etek, kombinezon, jüp, jüpon, sütyen, k	10.700.000,00	İZMİR
NARKONTEKS TEKSTİL İHRACAT İTHALAT	VIAPORT MARİNA TUZLA ŞUBESİ	Atlet, fanila, külot, slip, iç etek, kombinezon, jüp, jüpon, sütyen, k	10.700.000,00	İZMİR
ÇAM GRUP DIŞ TİCARET ANONİM ŞİRKETİ		Belirli bir mala tahsis edilmemiş mağazalardaki bir başka ülkeyle yapı	15.000.000,00	ANKARA
NARKONTEKS TEKSTİL İHRACAT İTHALAT	İÇERENKÖY CARREFOUR ATAŞEHİR ŞUBESİ	Atlet, fanila, külot, slip, iç etek, kombinezon, jüp, jüpon, sütyen, k	10.700.000,00	İZMİR
SAMİ SOYBAŞ DEMİR SANAYİ VE TİCARET		Demir cevherleri toptan ticareti	15.000.000,00	GEBZE
YENİ ELEKTRİK ÜRETİM ANONİM ŞİRKETİ		Elektrik enerjisi üretimi	460.000.000,00	GEBZE
OLTAN VE KÖLEOĞLU GAYRİMENKUL	ANONİM ŞİRKETİ İSTANBUL ŞUBESİ	Kendine ait gayrimenkulün alınıp satılması (kendine ait binalar, devre	100.000.000,00	TRABZON
ABALIOĞLU HOLDİNG ANONİM ŞİRKETİ		İdare merkezi faaliyetleri (idare merkezi tarafından aynı şirket veya	135.000.000,00	DENİZLİ
GENEL ENERGY YÖNETİM HİZMETLERİ		Enerji projelerine yönelik mühendislik ve danışmanlık faaliyetleri (kö	10.000.000,00	ANKARA
MARİTAŞ TEKSTİL SANAYİ VE TİCARET		Pamuklu dokuma kumaş imalatı (havlu, peluş, vb. ilmeği kesilmemiş kuma	18.000.000,00	KMARAŞ
MARSAN TEKSTİL İŞLETMELERİ SANAYİ	ŞUBESİ	Örgü ve tığ işi kumaşların imalatı (penye ve havlı kumaşlar ile rasche	30.000.000,00	KMARAŞ
ÇEVİRİM ATIK TOPLAMA AYIRMA VE	ŞUBESİ	Atık ve hurda toptan ticareti (kağıt, cam, plastik vb. ikincil hammadd	31.000.000,00	DENİZLİ
MARİTAŞ DENİM SANAYİ VE TİCARET		Pamuklu dokuma kumaş imalatı (havlu, peluş, vb. ilmeği kesilmemiş kuma	10.000.000,00	KNMARAŞ
ERAD SAĞLIK MEDİKAL SANAYİ VE	ŞUBESİ	Diğer teknik test ve analiz faaliyetleri (makine parça ve yapıların ku	15.000.000,00	MANİSA
VOGA MOBİLYA ÜRETİM PAZARLAMA	LİMİTED ŞİRKETİ FLORYA ŞUBESİ	Belirli bir mala tahsis edilmiş mağazalarda ev mobilyalarının ve akses	10.000.000,00	ANKARA
OLİMPİA OTO CAMLARI SANAYİ VE	BÖLGE ŞUBESİ	Motorlu kara taşıtlarının camlarının toptan ticareti	15.000.000,00	GEBZE
SİYAM PETROLÇÜLÜK SANAYİ VE TİCARET		Sıvı yakıtlar ve bunlarla ilgili ürünlerin toptan ticareti (ham petrol	50.000.000,00	MERSİN
OLİMPİA OTO CAMLARI SANAYİ VE	ŞUBESİ	Motorlu kara taşıtlarının camlarının toptan ticareti	15.000.000,00	GEBZE
ŞİMŞEK BİSKÜVİ VE GIDA SANAYİ		Peksimet, bisküvi, gofret, dondurma külâhı, kağıt helva vb. ürünlerin	70.000.000,00	KARAMAN

HATTUŞA ENERJİ GAZ (HEGAZ) İTHALAT	FATİH ŞUBESİ	Gazlı yakıtlar ve bunlarla ilgili ürünlerin toptan ticareti (LPG (büta	10.000.000,00	ÇORUM
BAMBI MOBİLYA VE YATAK SANAYİ	İSTANBUL ŞUBESİ	Büro, okul, ibadethane, otel, lokanta, sinema, tiyatro vb. kapalı alan	15.000.000,00	TORBALI
HD RESTAURANT İŞLETMELERİ GIDA	A.Ş.ATLSPARK İSKENDER ŞUBESİ	Diğer lokanta ve restoranların (içkili ve içkisiz) faaliyetleri (garso	20.000.000,00	ANKARA
AZİM TİCARET TEKNOLOJİ ANONİM		Belirli bir mala tahsis edilmiş mağazalarda telekomünikasyon teçhizatı	330.000.000,00	ELAZIĞ
YATPA DAYANIKLI TÜKETİM MALLARI	ESENYURT ŞUBESİ	Belirli bir mala tahsis edilmiş mağazalarda ev mobilyalarının ve akses	37.680.000,00	TORBALI
EFES GRUP ULUSLARARASI TAŞIMACILIK	FATİH ŞUBESİ	Kara yolu (otobüs, vb.) ile uluslararası yolcu taşımacılığı	15.000.000,00	ANKARA
EFES GRUP ULUSLARARASI TAŞIMACILIK	BAYRAMPAŞA ŞUBESİ	Kara yolu (otobüs, vb.) ile uluslararası yolcu taşımacılığı	15.000.000,00	ANKARA
GARANTİ MERKEZİ YAPI İNŞAAT PEYZAJ	ŞİRKETİ İSTANBUL ŞUBESİ	İkamet amaçlı binaların inşaatı (müstakil konutlar, birden çok ailenin	20.000.000,00	ANKARA
LİDER GIDA SANAYİ VE DIŞ TİCARET		Diğer taze meyve sebze toptan ticareti (patates dahil)	15.485.600,00	TRABZON
KARİN GIDA SANAYİ VE TİCARET ANONİM		Kavrulmuş veya işlenmiş kuruyemiş toptan ticareti (leblebi, kavrulmuş	20.000.000,00	DÜZCE
A PAMUKKALE TAŞIMACILIK TURİZM	ŞUBESİ	Seyahat acentesi faaliyetleri (hava yolu, deniz yolu, kara yolu, demir	24.100.000,00	İZMİR
HD RESTAURANT İŞLETMELERİ GIDA	ANONİM ŞİRKETİ KADIKÖY İSKELE ŞB.	Diğer lokanta ve restoranların (içkili ve içkisiz) faaliyetleri (garso	20.000.000,00	ANKARA
YÜKSEL PROJE ULUSLARARASI ANONİM		Mühendislik danışmanlık hizmetleri (bir projeye bağlantılı olarak yap	55.000.000,00	ANKARA
CHAKRA MAĞAZACILIK TİCARET VE	ŞUBESİ	Belirli bir mala tahsis edilmiş mağazalarda evde kullanılan tekstil ta	22.000.000,00	DENİZLİ
YALI SPOR MALZEMELERİ İNŞAAT	LİMİTED ŞİRKETİ İSTANBUL 6 ŞUBESİ	Belirli bir mala tahsis edilmiş mağazalarda spor giysisi perakende tic	10.295.000,00	İZMİR
ÖZCANLAR SANDALYE SANAYİ VE TİCARET	ŞUBESİ	Büro, okul, ibadethane, otel, lokanta, sinema, tiyatro vb. kapalı alan	10.000.000,00	İNEGÖL
ÜMİT RULMAN İTHALAT TİCARET VE	ŞUBESİ	Hırdavat (nalburiye) malzemesi ve el aletleri toptan ticareti (çivi, r	10.000.000,00	GEBZE
YILDIRIM BEYKOZ KUNDURA TURİZM	İSTANBUL ŞUBESİ	Bys. diğer rezervasyon hizmetleri ve ilgili faaliyetler (devre mülk ta	36.058.720,20	GEMLİK
A PAMUKKALE TAŞIMACILIK TURİZM	ŞUBESİ	Seyahat acentesi faaliyetleri (hava yolu, deniz yolu, kara yolu, demir	30.000.000,00	İZMİR
BAŞARI TİCARET VE İLETİŞİM	KADIKÖY ŞUBESİ	Telekomünikasyon ekipman ve parçalarının toptan ticareti (telefon ve i	41.542.697,00	ANKARA
KIRAÇ ELEKTRİK İNŞAAT MÜHENDİSLİK	İSTANBUL ŞUBESİ	Elektrik malzemeleri toptan ticareti (kablo, sigorta, duy, fiş, priz,	20.000.000,00	ESKİŞEHİR
VF EGE GİYİM SANAYİ VE TİCARET	CADDESİ ŞUBESİ	Belirli bir mala tahsis edilmiş mağazalarda ayakkabı, terlik vb. perak	11.980.500,00	SÖKE
PANEK ZİRAAT ALETLERİ DAYANIKLI	PETROL ÜR.TA.TİC.A.Ş.SİRKEÇİ ŞB.	Şeker toptan ticareti (toz şeker, kesme şeker, kristal şeker vb.)	155.000.000,00	KONYA
SUNGLASS HUT TURKEY GÖZLÜK TİCARET		Belirli bir mala tahsis edilmiş mağazalarda gözlük, kontak lens, gözlü	41.000.000,00	İZMİR

OYAK BETON SANAYİ VE TİCARET ANONİM	ŞUBESİ	Hazır beton imalatı	102.148.000,00	ANKARA
OYAK BETON SANAYİ VE TİCARET ANONİM	ŞUBESİ	Hazır beton imalatı	102.148.000,00	ANKARA
DİRİL DEMİR ÇELİK SANAYİ VE TİCARET	ŞUBESİ	Demir dışı metal cevherleri ve konsantrelerinin toptan ticareti (alümi	15.000.000,00	ÇORLU
FİMAR MERMER MADENC.İNŞ.AKARYAKIT	ÜR.TİC.A.Ş.İSTANBUL GÜNGÖREN ŞUBESİ	Taş ve mermerin kesilmesi, şekil verilmesi ve bitirilmesi (doğal taşla	82.000.000,00	SİVAS
TÜRKTRUST BİLGİ İLETİŞİM VE BİLİŞİM	KARTAL ŞUBESİ	Bilgisayar programlama faaliyetleri (sistem, veri tabanı, network, web	12.000.000,00	ANKARA
A PAMUKKALE TAŞIMACILIK TURİZM	BÜYÜKÇEKMECE ŞUBESİ	Seyahat acentesi faaliyetleri (hava yolu, deniz yolu, kara yolu, demir	30.000.000,00	İZMİR
HD RESTAURANT İŞLETMELERİ GIDA	PERLAVİSTA AVM HD İSKENDER ŞUBESİ	Diğer lokanta ve restoranların (içkili ve içkisiz) faaliyetleri (garso	20.000.000,00	ANKARA
MARSAN TEKSTİL İŞLETMELERİ SANAYİ	ZEYTİNBURNU ŞUBESİ	Pamuk elyafının bükülmesi ve iplik haline getirilmesi	30.000.000,00	KMARAŞ
KORDSA TEKNİK TEKSTİL		Kord bezi imalatı	194.529.076,00	KOCAELİ
AY-KAR TEKSTİL SANAYİ VE TİCARET		Tekstil elyafı toptan ticareti (bükülme-miş ham ipek, yün, hayvan kılı,	15.000.000,00	NİĞDE
ÇETİNLER DAYANIKLI TÜKETİM MALLARI	SİLİVRİ ŞUBESİ	Belirli bir mala tahsis edilmiş mağazalarda beyaz eşya ve elektrikli k	19.500.000,00	ÇERKEZKÖY
A PAMUKKALE TAŞIMACILIK TURİZM	ŞUBESİ	Seyahat acentesi faaliyetleri (hava yolu, deniz yolu, kara yolu, demir	30.000.000,00	İZMİR
ATILIM İNŞAAT TEKSTİL VE TİCARET		Hazır beton imalatı	11.000.000,00	ÇERKEZKÖY
HD RESTAURANT İŞLETMELERİ GIDA	A.Ş.AXİS AVM HD İSKENDER ŞB.	Diğer lokanta ve restoranların (içkili ve içkisiz) faaliyetleri (garso	20.000.000,00	ANKARA
OYAK BETON SANAYİ VE TİCARET ANONİM	ŞUBESİ	Hazır beton imalatı	102.148.000,00	ANKARA
OYAK BETON SANAYİ VE TİCARET ANONİM	TESİSİ ŞUBESİ	Hazır beton imalatı	102.148.000,00	ANKARA
KARBON ARAY ENERJİ MADENCİLİK	ŞİRKETİ İSTANBUL ŞUBESİ	Katı yakıtlar ve bunlarla ilgili ürünlerin toptan ticareti (linyit, ta	16.675.000,00	İZMİR
HD RESTAURANT İŞLETMELERİ GIDA	A.Ş.VİALAND AVM HD İSKENDER ŞUBESİ	Diğer lokanta ve restoranların (içkili ve içkisiz) faaliyetleri (garso	20.000.000,00	ANKARA
HD RESTAURANT İŞLETMELERİ GIDA	A.Ş.BRANDİUM AVM HD İSKENDER ŞUBESİ	Diğer lokanta ve restoranların (içkili ve içkisiz) faaliyetleri (garso	20.000.000,00	ANKARA
OZANTEKS TEKSTİL SANAYİ VE TİCARET		Yatak örtü takımları, yatak çarşafı, yastık kılıfları, masa örtüsü	14.200.000,00	DENİZLİ
KABLO İMALAT SANAYİ DIŞ TİCARET VE	ŞUBESİ	Diğer elektronik ve elektrik telleri ve kablolarının imalatı (koaksiye	12.620.000,00	ÇORLU
SÜTAŞ SÜT ÜRÜNLERİ ANONİM ŞİRKETİ		Süt ürünleri toptan ticareti (işlenmiş süt, süt tozu, yoğurt, peynir,	41.000.000,00	KARACABEY
PUTZMEISTER MAKİNE SANAYİ VE	ŞUBESİ	Madencilik, inşaat, petrol ve gaz sahalarında kullanılan makinelerin b	50.318.300,00	ÇERKEZKÖY
AYAKKABI DÜNYASI KUNDURA SANAYİ VE	MALTEPE PARK AVM ŞUBESİ	Belirli bir mala tahsis edilmiş mağazalarda ayakkabı, terlik vb. perak	30.805.200,00	ANKARA
BURULAŞ -BURSA ULAŞIM TOPLU TAŞIM	TİCARET A.Ş.BÜYÜKÇEKMECE ŞUBESİ	Kıyı sularında yolcuların feribotlarla, kruvaziyer gemilerle ve teknel	87.500.000,00	BURSA

TORKUT OLUKLU MUKAVVA VE AMBALAJ	ŞUBESİ	Kağıt veya mukavvadan koli, kutu ve benzeri muhafazaların imalatı	14.750.000,00	GANTEP
KÖFTECİ YUSUF HAZIR YEMEK TEMİZLİK	TİC.A.Ş.İST.ATAŞEHİR NOVADA AVM ŞB.	Çiğer, kokoreç, köfte ve kebabçılığın faaliyeti (garson servisi sunan)	21.000.000,00	İZMİR
BOTAŞ BORU HATLARI İLE PETROL	MARMARA VE DEĞİRMENKÖY İŞ.MÜDÜRLÜĞÜ	Boru hattı ile doğalgaz taşımacılığı	4.240.000.000,00	ANKARA
A PAMUKKALE TAŞIMACILIK TURİZM	TUZLA ŞUBESİ	Seyahat acentesi faaliyetleri (hava yolu, deniz yolu, kara yolu, demir)	32.500.000,00	İZMİR
A PAMUKKALE TAŞIMACILIK TURİZM	KOZYATAĞI ŞUBESİ	Seyahat acentesi faaliyetleri (hava yolu, deniz yolu, kara yolu, demir)	32.500.000,00	İZMİR
AYAKKABI DÜNYASI KUNDURA SANAYİ VE	MARMARA PARAK AVM ŞUBESİ	Belirli bir mala tahsis edilmiş mağazalarda ayakkabı, terlik vb. perak	30.805.200,00	ANKARA
YİĞİT ENERJİ İNŞAAT VE SANAYİ	ŞUBESİ	İkamet amaçlı olmayan binaların inşaatı (fabrika, atölye vb. sanayi ür	13.000.000,00	DIYARBAKIR
EKOPET TAŞIMACILIK TAAHHÜT	LİMİTED ŞİRKETİ PENDİK ŞUBESİ	Belirli bir mala tahsis edilmiş mağazalarda motorlu kara taşıtı ve mot	41.570.000,00	MERSİN
ATOMİKA TEKNİK CİHAZLAR İNŞAAT	ŞUBESİ	Bileşim ve saflık konularında teknik test ve analiz faaliyetleri (atık	250.000.000,00	ANKARA
HAYAL SERAMİK YAPI VE ÜRÜNLERİ	ANONİM ŞİRKETİ İSTANBUL ŞUBESİ	Banyo küvetleri, lavabolar, eviyeler, klozet kapakları, tuvalet taşı v	45.000.000,00	İZMİR
ÖZÇINAR ELEKTRİK MALZEMELERİ	LİMİTED ŞİRKETİ İSTANBUL ŞUBESİ	Elektrik malzemeleri toptan ticareti (kablo, sigorta, duy, fiş, priz,	20.000.000,00	DENİZLİ
BLK YATIRIM İNŞAAT TURİZM ANONİM		İkamet amaçlı binaların inşaatı (müstakil konutlar, birden çok ailenin	14.000.000,00	SAKARYA
DİNAMİK OTOMOTİV GIDA TEKSTİL	LİMİTED ŞİRKETİ TUZLA ŞUBESİ	Motorlu kara taşıtlarının parçalarının toptan ticareti (dorse, damper,	18.500.000,00	SAKARYA
CANLAR MEKATRONİK SANAYİ VE TİCARET		Tekstil ipliği ve kumaşını yıkama, ağartma, boyama, apreleme, temizlem	17.665.000,00	ÇORLU
MLF GIDA SANAYİ VE TİCARET ANONİM		Döner, lahmacun ve pidecilik (içli pide (kıymalı, peynirli vb.)) faali	10.000.000,00	İZMİR
KOCAER TEKSTİL SANAYİ VE TİCARET	ŞUBESİ	Pamuklu dokuma kumaş imalatı (havlu, peluş, vb. ilmeği kesilmemiş kuma	22.500.000,00	DENİZLİ
GRAND HALI TEKSTİL SANAYİ VE	İSTANBUL ŞUBESİ	Halı (duvar halısı dahil) ve kilim imalatı (paspas, yolluk ve benzeri	17.000.000,00	GANTEP
AYAKKABI DÜNYASI KUNDURA SANAYİ VE	ŞUBESİ	Belirli bir mala tahsis edilmiş mağazalarda ayakkabı, terlik vb. perak	30.805.200,00	ANKARA
POLİSAN KANSAL BOYA SANAYİ VE	İSTANBUL 2 ŞUBESİ	Kombine büro yönetim hizmeti faaliyetleri (bir ücret veya sözleşme tem	90.294.056,00	GEBZE
LİMAK ÇİMENTO SANAYİ VE TİCARET		Çimento imalatı (çimento klinkeri, portland, alüminyumlu çimento (boks	221.996.493,00	SİİRT
ALTINSU TEKSTİL ENERJİ SANAYİ VE	ŞUBESİ	Kumaş ve tekstil ürünlerini ağartma ve boyama hizmetleri (giyim eşyası	15.000.000,00	BURSA
YİĞİT AKÜ MALZEMELERİ NAKLİYAT	ANONİM ŞİRKETİ İSTANBUL ŞUBESİ	Elektrik akümülatör parçalarının imalatı (akümülatör plakaları, separa	14.000.000,00	ANKARA
HELVACIZADE GIDA İLAÇ KİMYA SANAYİ	ŞUBESİ	Belli bir mala tahsis edilmemiş mağazalarda gıda (dondurulmamış), içec	30.000.000,00	KONYA
SCA YILDIZ KAĞIT VE KİŞİSEL BAKIM	ÇAMLICA ŞUBESİ	Hijyenik havlu ve tamponlar, kadın bağı, pedler, bebek bezleri vb. hij	154.000.000,00	GEBZE

ESF TEKSTİL BOYA APRE BASKI SANAYİ	İSTANBUL MERCAN 2 ŞUBESİ	Belirli bir mala tahsis edilmiş mağazalarda giysi aksesuarları peraken	10.500.000,00	İNEGÖL
RECORDATİ İLAÇ SANAYİ VE TİCARET		Eczacığa ilişkin tıbbi ilaçların imalatı (antibiyotik içeren tıbbi i	120.875.367,29	ÇERKEZKÖY
MAVİ BEYAZ AKARYAKIT İNŞAAT PETROL	İSTANBUL ESENYURT ŞUBESİ	Katı, sıvı ve gaz haldeki yakıtların ve ilgili ürünlerin bir ücret vey	45.000.000,00	ANKARA
SARUYSAN ELEKTROLİTİK BAKIR SANAYİ	TUZLA ŞUBESİ	Bakırın çekilmesi ve haddelenmesi ile tüp, boru, bunların bağlantı ele	125.000.000,00	GEBZE
AKIM METAL SANAYİ VE TİCARET ANONİM		Motorlu kara taşıtları için diğer parça ve aksesuarların imalatı (fren	18.817.000,00	GEBZE
A PAMUKKALE TAŞIMACILIK TURİZM	KURTKÖY ŞUBESİ	Seyahat acentesi faaliyetleri (hava yolu, deniz yolu, kara yolu, demir	32.500.000,00	İZMİR
BAKKALBAŞIOĞLU SÜT ÜRÜNLERİ SANAYİ	ŞUBESİ	Süt imalatı, işlenmiş (pastörize edilmiş, sterilize edilmiş, homojenle	15.000.000,00	NIĞDE
MAKRO MARKET ANONİM ŞİRKETİ		Süpermarket ve hipermarketlerde yapılan perakende ticaret (belirli bir	182.000.000,00	ANKARA
MAKRO MARKET ANONİM ŞİRKETİ UĞUR		Süpermarket ve hipermarketlerde yapılan perakende ticaret (belirli bir	182.000.000,00	ANKARA
MAKRO MARKET ANONİM ŞİRKETİ AVRUPA		Süpermarket ve hipermarketlerde yapılan perakende ticaret (belirli bir	182.000.000,00	ANKARA
MAKRO MARKET ANONİM ŞİRKETİ UYUM		Süpermarket ve hipermarketlerde yapılan perakende ticaret (belirli bir	182.000.000,00	ANKARA
MAKRO MARKET ANONİM ŞİRKETİ AVRUPA		Süpermarket ve hipermarketlerde yapılan perakende ticaret (belirli bir	182.000.000,00	ANKARA
MAKRO MARKET ANONİM ŞİRKETİ		Süpermarket ve hipermarketlerde yapılan perakende ticaret (belirli bir	182.000.000,00	ANKARA
MAKRO MARKET ANONİM ŞİRKETİ		Süpermarket ve hipermarketlerde yapılan perakende ticaret (belirli bir	182.000.000,00	ANKARA
MAKRO MARKET ANONİM ŞİRKETİ		Süpermarket ve hipermarketlerde yapılan perakende ticaret (belirli bir	182.000.000,00	ANKARA
MAKRO MARKET ANONİM ŞİRKETİ		Süpermarket ve hipermarketlerde yapılan perakende ticaret (belirli bir	182.000.000,00	ANKARA
MAKRO MARKET ANONİM ŞİRKETİ ATAKENT		Süpermarket ve hipermarketlerde yapılan perakende ticaret (belirli bir	182.000.000,00	ANKARA
MAKRO MARKET ANONİM ŞİRKETİ YAVUZ		Süpermarket ve hipermarketlerde yapılan perakende ticaret (belirli bir	182.000.000,00	ANKARA
MAKRO MARKET ANONİM ŞİRKETİ		Süpermarket ve hipermarketlerde yapılan perakende ticaret (belirli bir	182.000.000,00	ANKARA
MAKRO MARKET ANONİM ŞİRKETİ ATACİTY		Süpermarket ve hipermarketlerde yapılan perakende ticaret (belirli bir	182.000.000,00	ANKARA
MAKRO MARKET ANONİM ŞİRKETİ		Süpermarket ve hipermarketlerde yapılan perakende ticaret (belirli bir	182.000.000,00	ANKARA
MAKRO MARKET ANONİM ŞİRKETİ		Süpermarket ve hipermarketlerde yapılan perakende ticaret (belirli bir	182.000.000,00	ANKARA
MAKRO MARKET ANONİM ŞİRKETİ SOYAK		Süpermarket ve hipermarketlerde yapılan perakende ticaret (belirli bir	182.000.000,00	ANKARA

MAKRO MARKET ANONİM ŞİRKETİ		Süpermarket ve hipermarketlerde yapılan perakende ticaret (belirli bir	182.000.000,00	ANKARA
MAKRO MARKET ANONİM ŞİRKETİ DUDULLU		Süpermarket ve hipermarketlerde yapılan perakende ticaret (belirli bir	182.000.000,00	ANKARA
MAKRO MARKET ANONİM ŞİRKETİ BAŞAK 2		Süpermarket ve hipermarketlerde yapılan perakende ticaret (belirli bir	182.000.000,00	ANKARA
MAKRO MARKET ANONİM ŞİRKETİ TABYA		Süpermarket ve hipermarketlerde yapılan perakende ticaret (belirli bir	182.000.000,00	ANKARA
MAKRO MARKET ANONİM ŞİRKETİ ADAKENT		Süpermarket ve hipermarketlerde yapılan perakende ticaret (belirli bir	182.000.000,00	ANKARA
MAKRO MARKET ANONİM ŞİRKETİ KURTKÖY		Süpermarket ve hipermarketlerde yapılan perakende ticaret (belirli bir	182.000.000,00	ANKARA
MAKRO MARKET ANONİM ŞİRKETİ		Süpermarket ve hipermarketlerde yapılan perakende ticaret (belirli bir	182.000.000,00	ANKARA
MAKRO MARKET ANONİM ŞİRKETİ		Süpermarket ve hipermarketlerde yapılan perakende ticaret (belirli bir	182.000.000,00	ANKARA
MAKRO MARKET ANONİM ŞİRKETİ		Süpermarket ve hipermarketlerde yapılan perakende ticaret (belirli bir	182.000.000,00	ANKARA
MAKRO MARKET ANONİM ŞİRKETİ STARS		Süpermarket ve hipermarketlerde yapılan perakende ticaret (belirli bir	182.000.000,00	ANKARA
MAKRO MARKET ANONİM ŞİRKETİ		Süpermarket ve hipermarketlerde yapılan perakende ticaret (belirli bir	182.000.000,00	ANKARA
MAKRO MARKET ANONİM ŞİRKETİ		Süpermarket ve hipermarketlerde yapılan perakende ticaret (belirli bir	182.000.000,00	ANKARA
MAKRO MARKET ANONİM ŞİRKETİ BAŞAK 1		Süpermarket ve hipermarketlerde yapılan perakende ticaret (belirli bir	182.000.000,00	ANKARA
MAKRO MARKET ANONİM ŞİRKETİ ESENLER		Süpermarket ve hipermarketlerde yapılan perakende ticaret (belirli bir	182.000.000,00	ANKARA
MAKRO MARKET ANONİM ŞİRKETİ		Süpermarket ve hipermarketlerde yapılan perakende ticaret (belirli bir	182.000.000,00	ANKARA
MAKRO MARKET ANONİM ŞİRKETİ BAŞAK 4		Süpermarket ve hipermarketlerde yapılan perakende ticaret (belirli bir	182.000.000,00	ANKARA
MAKRO MARKET ANONİM ŞİRKETİ EROĞLU		Süpermarket ve hipermarketlerde yapılan perakende ticaret (belirli bir	182.000.000,00	ANKARA
MAKRO MARKET ANONİM ŞİRKETİ		Süpermarket ve hipermarketlerde yapılan perakende ticaret (belirli bir	182.000.000,00	ANKARA
KATMERCİLER ARAÇ ÜSTÜ EKİPMAN	İSTANBUL ŞUBESİ	Motorlu kara taşıtlarının parçalarının toptan ticareti (dorse, damper,	25.000.000,00	İZMİR
PULCRA KİMYA SANAYİ VE TİCARET		Bitirme (apreleme dahil) maddeleri, boya hammaddesi ve benzeri ürünler	20.507.135,50	GEBZE
AYAKKABI DÜNYASI KUNDURA SANAYİ VE	ŞUBESİ	Belirli bir mala tahsis edilmiş mağazalarda ayakkabı, terlik vb. perak	30.805.200,00	ANKARA
SUNGLASS HUT TURKEY GÖZLÜK TİCARET		Belirli bir mala tahsis edilmiş mağazalarda gözlük, kontak lens, gözlü	41.000.000,00	İZMİR

BARÇIN SPOR MALZEMELERİ TİCARET VE	CAPACITY AVM ŞUBESİ	Belirli bir mala tahsis edilmiş mağazalarda spor giysisi perakende tic	17.100.400,00	İZMİR
MAKRO MARKET ANONİM ŞİRKETİ TUZLA 1		Süpermarket ve hipermarketlerde yapılan perakende ticaret (belirli bir	182.000.000,00	ANKARA
BİLİŞİM GRUP SOSYAL HİZMETLER	ŞİRKETİ İSTANBUL ŞUBESİ	Binaların genel temizliği (daire, apartman, büro, fabrika, kurum, mağa	15.000.000,00	VAN
APAZ GIDA VE ENERJİ SANAYİ TİCARET		Döner, lahmacun ve pidecilik (içli pide (kıymalı, peynirli vb.)) faali	10.000.000,00	İZMİR
APAZ GIDA VE ENERJİ SANAYİ TİCARET		Döner, lahmacun ve pidecilik (içli pide (kıymalı, peynirli vb.)) faali	10.000.000,00	İZMİR
HC TRADING B.V MERKEZİ HOLLANDA		Belirli bir mala tahsis edilmemiş mağazalardaki bir başka ülkeyle yapı	19.000.000,00	HOLLANDA
KORTEKS MENSUCAT SANAYİ VE TİCARET	İSTANBUL AVCILAR ŞUBESİ	İplik toptan ticareti (tuhafiye ürünleri ile dikiş ipliği hariç)	45.300.000,00	BURSA
TEMSA ULAŞIM ARAÇLARI SANAYİ VE	İSTANBUL ŞUBESİ	Otomobil ve benzeri araçların imalatı	210.000.000,00	ADANA
SAYGIN TEKSTİL TİCARET VE SANAYİ		Belirli bir mala tahsis edilmiş mağazalarda kumaş perakende ticareti (10.000.000,00	KAYSERİ
ÖZTEK TEKSTİL TERBİYE TESİSLERİ	İSTANBUL MERTER ŞUBESİ	Suni ve sentetik filamentlerden ve devamsız elyaflardan dokuma kumaş i	44.674.186,00	TEKİRDAĞ
HİDROMEK-HİDROLİK VE MEKANİK MAKİNA	ŞİRKETİ İSTANBUL AVRUPA YAKASI ŞB.	Buldozer, angledozer, greyder, skreyper, düzleyici, önden küreyici-yük	12.650.000,00	ANKARA
TEZCAN GALVANİZLİ YAPI ELEMANLARI	ATAŞEHİR İSTANBUL ŞUBESİ	Demir ve çelikten sıcak veya soğuk çekilmiş yassı hadde ürünleri imala	40.000.000,00	KOCAELİ
KESKİNOĞLU TAVUKÇULUK VE DAMIZLIK	ŞİRKETİ İSTANBUL ANADOLU YAKASI ŞB.	Kümes hayvanları ve av hayvanları etlerinin toptan ticareti	30.000.000,00	MANİSA
TÜRKSAT UYDU HABERLEŞME VE KABLO TV	İSTANBUL ANADOLU YAKASI ŞUBESİ	Kablolu telekomünikasyon faaliyetleri (kablolu ağlar üzerinden interne	438.214.069,00	ANKARA
TÜRKSAT UYDU HABERLEŞME VE KABLO TV	AVRUPA YAKASI ŞUBESİ	Kablolu telekomünikasyon faaliyetleri (kablolu ağlar üzerinden interne	438.214.069,00	ANKARA
BOSCH SANAYİ VE TİCARET		Motorlu kara taşıtları için diğer parça ve aksesuarların imalatı (fren	10.300.000,00	BURSA
JTI TÜTÜN ÜRÜNLERİ PAZARLAMA		Tütün ürünlerinin toptan ticareti (pipo tütünü, sigara, puro vb.) (işl	28.010.048,00	İZMİR
EKOTEN TEKSTİL SANAYİ VE TİCARET		Kumaş ve tekstil ürünlerini ağartma ve boyama hizmetleri (giyim eşyası	10.000.000,00	İZMİR
MİDAŞ TEKSTİL SANAYİ VE TİCARET		Pamuklu dokuma kumaş imalatı (havlu, peluş, vb. ilmeği kesilmemiş kuma	24.500.000,00	KMARAŞ
DENİZ TEKSTİL SANAYİ VE TİCARET		İç giyim eşyalarının toptan ticareti (slip, külot, gömlek, tişört, sab	10.000.000,00	DENİZLİ
PAMUKKALE KABLO SANAYİ VE TİCARET		Diğer elektronik ve elektrik telleri ve kablolarının imalatı (koaksiye	20.500.000,00	DENİZLİ
ATT TEKSTİL SANAYİ VE TİCARET		Dış giyim eşyası imalatı, dokuma, örme (trikotaj) ve tiğ işi (kroşe),	33.728.970,00	TEKİRDAĞ
YÜKSEL İNŞAAT ANONİM ŞİRKETİ		Oto yollar, kara yolları, şehir içi yollar ve diğer araç veya yaya yol	100.000.000,00	ANKARA

KARALI ÇAY SANAYİ TİCARET VE GIDA	İSTANBUL ŞUBESİ	Çay toptan ticareti	10.000.000,00	RİZE
POLİSAN HOLDİNG ANONİM ŞİRKETİ		Menkul kıymetler aracılık faaliyetleri (borsa aracılığı ve vadeli işle	150.200.000,00	GEBZE
ETİ BAKIR ANONİM ŞİRKETİ		Bakır, bakır matı, bakır tozu, semente bakır, bakır anotu ile bakır ve	76.000.000,00	KASTAMONU
KARTEKS TEKSTİL SANAYİ VE TİCARET		Pamuk elyafının bükülmesi ve iplik haline getirilmesi	34.000.000,00	ADANA
BAYRAKTAR KARDEŞLER İNŞAAT TAAHHÜT	İSTANBUL VİAPORT ŞUBESİ	Gayrimenkul yatırım ortaklığı	10.000.000,00	ANKARA
KILIÇ DENİZ ÜRÜNLERİ ÜRETİMİ	İSTANBUL BAYRAMPAŞA ŞUBESİ	Balıkların, kabukluların, yumuşakçaların veya diğer su omurgasızlarını	30.000.000,00	BODRUM
GÜROK TURİZM VE MADENCİLİK		Düz cam toptan ticareti (pencere camı, cam ayna, emniyet camı, temperl	18.900.000,00	KÜTAHYA
ACE EUROPEAN GROUP LİMİTED MERKEZİ		Hayat sigortası dışındaki sigortacılık faaliyetleri (sağlık, yangın, m	35.717.436,51	İMGİLTE
BALSUYU MENSUCAT SANAYİ VE TİCARET		Sicim, urgan, halat, kordon ve benzerleri imalatı (kauçuk veya plastik	34.561.000,00	KMARAŞ
HYOSUNG İSTANBUL TEKSTİL		Pamuk elyafının bükülmesi ve iplik haline getirilmesi	31.301.650,00	TEKİRDAĞ
TESCO KİPA KİTLE PAZARLAMA	İSTANBUL KURTKÖY VİAPORT ŞUBESİ	Süpermarket ve hipermarketlerde yapılan perakende ticaret (belirli bir	11.181.066.387,00	İZMİR
TESCO KİPA KİTLE PAZARLAMA TİCARET	SİLİVRİ ŞUBESİ	Süpermarket ve hipermarketlerde yapılan perakende ticaret (belirli bir	111.810.664,00	İZMİR
PUTZMEISTER MAKİNE SANAYİ VE	İSTANBUL ŞUBESİ	Suni ve sentetik tekstil malzemesinin ekstrüzyonu, çekilmesi, tekstüre	22.255.100,00	TEKİRDAĞ
EPAŞ ENDÜSTRİ MAMÜLLERİ PAZARLAMA	BÜYÜKBAKKALKÖY ŞUBESİ	Sıcak haddelenmiş demir veya çelikten bar ve çubukların üretilmesi (in	10.000.000,00	GEBZE
HD RESTAURANT İŞLETMELERİ GIDA	ANONİM ŞİRKETİ ÜMRANIYE 1.ŞUBESİ	Diğer lokanta ve restoranların (içkili ve içkisiz) faaliyetleri (garso	11.000.000,00	ANKARA
ATEŞ İNŞAAT SANAYİ TAAHHÜT TİCARET		Hırdavat (nalburiye) malzemesi ve el aletleri toptan ticareti (çivi, r	12.800.000,00	ADANA
YILDIRIM DIŞ TİCARET VE PAZARLAMA		Katı yakıtlar ve bunlarla ilgili ürünlerin toptan ticareti (linyit, ta	69.000.000,00	GEMLİK
KÜÇÜKBAY YAĞ VE DETERJAN SANAYİ		Belli bir mala tahsis edilmemiş mağazalarda gıda (dondurulmamış), içec	50.000.000,00	İZMİR
GÜRMEYEN GİYİM SANAYİ VE TİCARET		Dış giyim eşyası imalatı, dokuma, örme (trikotaj) ve tığ işi (kroşe),	13.265.000,00	KASTAMONU
BAŞYAZICIOĞLU TEKSTİL SANAYİ VE	İSTANBUL ŞUBESİ	İplik toptan ticareti (tuhafiye ürünleri ile dikiş ipliği hariç)	20.000.000,00	KAYSERİ
HD RESTAURANT İŞLETMELERİ GIDA	ANONİM ŞİRKETİ KADIKÖY 2.ŞUBESİ	Diğer lokanta ve restoranların (içkili ve içkisiz) faaliyetleri (garso	11.000.000,00	ANKARA
ERYAP GRUP YAPI MALZEMELERİ SANAYİ	İSTANBUL ÇAMLICA MERKEZ ŞUBESİ	Plastikten prefabrik yapıların imalatı	30.000.000,00	GANTEP
SCHNEİDER ELEKTRİK SANAYİ VE	SAMANDIRA ŞUBESİ	Elektrik malzemeleri toptan ticareti (kablo, sigorta, duy, fiş, priz,	12.271.750,00	İZMİR
GÜRMEYEN GİYİM SANAYİ VE TİCARET	ŞUBESİ	Dış giyim eşyası imalatı, dokuma, örme (trikotaj) ve tığ işi (kroşe),	13.265.000,00	KASTAMONU
GÜRMEYEN GİYİM SANAYİ VE TİCARET	ŞUBESİ	Dış giyim eşyası imalatı, dokuma, örme (trikotaj) ve tığ işi (kroşe),	13.265.000,00	KASTAMONU

HD RESTAURANT İŞLETMELERİ GIDA	ANONİM ŞİRKETİ PENDİK 1.ŞUBESİ	Diğer lokanta ve restoranların (içkili ve içkisiz) faaliyetleri (garso)	11.000.000,00	ANKARA
ERŞAT TEKSTİL KONFEKSİYON SANAYİ VE	OSMANBEY İSTANBUL ŞUBESİ	Kumaş toptan ticareti (manifatura ürünleri dahil)	10.000.000,00	BURSA
DOĞUŞ ÇAY VE GIDA MADDELERİ ÜRETİM	ŞİRKETİ İSTANBUL ŞUBESİ	Çay ürünleri imalatı (siyah çay, yeşil çay ve poşet çay ile çay ekstre	34.304.352,00	ORDU
BİRSAN BİRLİK GIDA SANAYİ VE	İSTANBUL ŞUBESİ	Tahılların öğütülmesi ve un imalatı (mısır unu, kepek, razmol dahil, p	10.000.000,00	AMASYA
SAFKAR EGE SOĞUTMACILIK KLİMA	İTHALAT SAN.VE TİC.A.Ş.İSTANBUL ŞB.	İklimlendirme cihazlarının (klimalar) imalatı (motorlu taşıtlarda kull	12.000.000,00	İZMİR
ANADOLU MİKRONİZE MADENCİLİK	İSTANBUL ŞUBESİ	Maden cevherlerinden ya da oksitlerden işlenmemiş krom, manganez, nikel	15.000.000,00	NİĞDE
NAMET GIDA SANAYİ VE TİCARET	MÜDÜRLÜĞÜ ŞUBESİ	Sığır, koyun, keçi vb. hayvanların kesimi ve kesim sırasındaki etin iş	30.000.000,00	GEBZE
YÖRÜKOĞLU SÜT VE ÜRÜNLERİ SANAYİ VE	İSTANBUL ŞUBESİ	Süt ürünleri toptan ticareti (işlenmiş süt, süt tozu, yoğurt, peynir,	12.000.000,00	ANTALYA
TUS-DATA YAYIN.EĞT.DANIŞ.SAĞLIK VE	ANONİM ŞİRKETİ HASEKİ ŞUBESİ	Belirli bir mala tahsis edilmiş mağazalarda kitap perakende ticareti (2.500.000.000,00	ANKARA
SÖKTAŞ TEKSTİL SANAYİ VE TİCARET		Pamuklu dokuma kumaş imalatı (havlu, peluş, vb. ilmeği kesilmemiş kuma	13.560.000,00	SÖKE
ÇETİNTAŞ GIYİM SANAYİ VE TİCARET		Belirli bir mala tahsis edilmiş mağazalarda diğer dış giyim perakende	10.000.000,00	ESKİŞEHİR
ISISAN ISI SANAYİ VE TİCARET		Araba yağlama, yıkama, cilalama ve benzeri faaliyetler	600.000.000,00	KAYSERİ
MEMİŞOĞLU TARIM ÜRÜNLERİ TİCARET		Tahıl toptan ticareti (buğday, arpa, çavdar, yulaf, mısır, çeltik vb.)	25.000.000,00	İÇEL
HD RESTAURANT İŞLETMELERİ GIDA	ANONİM ŞİRKETİ BAYRAMPAŞA 1.ŞUBESİ	Diğer lokanta ve restoranların (içkili ve içkisiz) faaliyetleri (garso)	13.000.000,00	ANKARA
FELDA IFFCO GIDA SANAYİ VE TİCARET		Zeytinyağı imalatı (saf, sızma, rafine)	10.500.000,00	İZMİR
YKK METAL VE PLASTİK ÜRÜNLERİ	İSTANBUL ZEYTİNBURNU ŞUBESİ	Belirli bir mala tahsis edilmiş mağazalarda tuhafiyeye ürünleri perakend	27.245.000,00	TEKİRDAĞ
IŞIK AHŞAP PROFİL LOJİSTİK SANAYİ	BÖLGE MÜDÜRLÜĞÜ ŞUBESİ	Ahşap pencere, kapı ve bunların kasaları ve eşikleri ile ahşap merdive	21.952.000,00	GANTEP
MONDİ TİRE KUTSAN KAĞIT VE AMBALAJ	İSTANBUL ŞUBESİ	Kağıt veya mukavvadan koli, kutu ve benzeri muhafazaların imalatı	200.000.000,00	İZMİR
YILYAK YAKIT PAZARLAMA TİCARET		Belirli bir mala tahsis edilmiş mağazalarda kömür ve yakacak odun pera	250.000.000,00	GEMLİK
GALERİ KRİSTAL TURİZM İNŞAAT	İSTOÇ ŞUBESİ	Belirli bir mala tahsis edilmiş mağazalarda elektrikli olmayan ev alet	90.000.000,00	ANTALYA
GEMLİK GÜBRE SANAYİ ANONİM ŞİRKETİ		Fosfatlı veya potasyumlu gübreler, iki (azot ve fosfor veya fosfor ve	80.000.000,00	GEMLİK
MMK METALURJİ SANAYİ TİCARET VE	İSTANBUL ŞUBESİ	İdare merkezi faaliyetleri (idare merkezi tarafından aynı şirket veya	486.930.000,00	İSKENDERUN
HES HACILAR ELEKTRİK SANAYİ VE	İSTANBUL ŞUBESİ	Diğer elektronik ve elektrik telleri ve kablolarının imalatı (koaksiye	145.000.000,00	KAYSERİ

MP SAĞLIK VE TİCARET		Kamu kurumları tarafından verilen insan sağlığına yönelik yataklı hast	10.717.100,00	BATMAN
NG KÜTAHYA SERAMİK PORSELEN TURİZM		Seramik veya porselenden sofratakimleri (tabak, bardak, fincan, vb.)	40.000.000,00	KÜTAHYA
HD RESTAURANT İŞLETMELERİ GIDA	ANONİM ŞİRKETİ ŞİŞLİ 2.ŞUBESİ	Diğer lokanta ve restoranların (içkili ve içkisiz) faaliyetleri (garso	13.000.000,00	ANKARA
E-KENT TEKNOLOJİ VE VE ÖDEME	ANONİM ŞİRKETİ İSTANBUL ŞUBESİ	Kara taşımacılığını destekleyici diğer hizmetler (kamyon terminal işle	10.500.000,00	BURSA
LAZZONİ MOBİLYA SANAYİ TURİZM VE	ŞUBESİ	Belirli bir mala tahsis edilmiş mağazalarda ev mobilyalarının ve akses	10.000.000,00	ANKARA
İNCEKARALAR TIBBİ CİHAZLAR TİCARET		Belirli bir mala tahsis edilmemiş mağazalardaki bir başka ülkeyle yapı	22.000.000,00	ANKARA
İMAM KAYALIOĞULLARI OTOMOTİV	İSTANBUL ŞUBESİ	Otomobillerin ve hafif motorlu kara taşıtlarının belirli bir mala tahs	10.000.000,00	GANTEPE
KNAUF INSULATION İZOLASYON SANAYİ	İSTANBUL ŞUBESİ	Cam elyafı imalatı (cam yünü ve bunlardan yapılmış dokuma dışı ürünler	92.500.000,00	POLATLI
İTTİFAK HOLDİNG ANONİM ŞİRKETİ		Holding şirketlerinin faaliyetleri (bağlı iştiraklerini yönetenler har	30.000.000,00	KONYA
MURATLI KARTON KAĞIT SANAYİ VE	İSTANBUL ŞUBESİ	Kağıt ve mukavva imalatı (daha ileri sanayi işlemleri için rulo veya t	28.000.000,00	TEKİRDAĞ
MELİKE TEKSTİL SANAYİ VE TİCARET		Pamuk elyafının bükülmesi ve iplik haline getirilmesi	21.000.000,00	GANTEPE
GÜRMEEN GİYİM SANAYİ VE TİCARET		Dış giyim eşyası imalatı, dokuma, örme (trikotaj) ve tığ işi (kroşe),	24.500.000,00	KASTAMONU
GÜRMEEN GİYİM SANAYİ VE TİCARET	LALELİ GÖMLEK ŞUBESİ	Dış giyim eşyası imalatı, dokuma, örme (trikotaj) ve tığ işi (kroşe),	24.500.000,00	KASTAMONU
KANAL BEYAZ TELEVİZYON RADYO	ANONİM ŞİRKETİ İSTANBUL ŞUBESİ	Televizyon programcılığı ve yayıncılığı faaliyetleri	15.000.000,00	ANKARA
ALMER TEKSTİL SANAYİ VE TİCARET		Pamuk elyafının bükülmesi ve iplik haline getirilmesi	66.000.000,00	KAYSERİ
ÖZGÜLLÜ SÜT MAMULLERİ HAYVANCILIK	LTD.ŞTİ.ÜMRANİYE İSTANBUL ŞUBESİ	Süt ürünleri toptan ticareti (işlenmiş süt, süt tozu, yoğurt, peynir,	15.000.000,00	SAKARYA
STARWOOD ORMAN ÜRÜNLERİ SANAYİ		Sıkıştırılmış lif, tahta ve tabakalardan kontrplak, mdf, sunta, vb. le	25.000.000,00	BURSA
BUPİLİÇ ENTEGRE GIDA SANAYİ TİCARET		Kümes hayvanlarının yağlarının sofraya yağına çevrilmesi	20.000.000,00	BALIKESİR
LİMAK İNŞAAT SANAYİ VE TİCARET	İSTANBUL ŞUBESİ	Otel vb. konaklama yerlerinin faaliyetleri (günlük temizlik ve yatak y	355.000.000,00	ANKARA
HD RESTORANT İŞLETMELERİ TURİZM	ANONİM ŞİRKETİ BAYRAMPAŞA 3.ŞUBESİ	Oturacak yeri olmayan fast-food satış yerleri (hamburger, sandviç, tos	13.000.000,00	ANKARA
ENSAR TEKSTİL SANAYİ VE TİCARET		Pamuk elyafının bükülmesi ve iplik haline getirilmesi	16.509.250,00	KMARAŞ
LUTUF MENSUCAT ANONİM ŞİRKETİ		Pamuklu dokuma kumaş imalatı (havlu, peluş, vb. ilmeği kesilmemiş kuma	35.000.000,00	KMARAŞ
LİMAK YATIRIM ENERJİ ÜRETİM İŞLETME	İSTANBUL ŞUBESİ	Elektrik enerjisinin iletimi (elektrik üretim kaynağından dağıtım sist	457.920.250,00	ANKARA
VF EGE GİYİM SANAYİ VE TİCARET		Dış giyim eşyalarının toptan ticareti (iş giysileri ile triko olanlar	11.980.362.280,00	SÖKE
KRİSTAL ENDÜSTRİYEL MUTFAK	ANONİM ŞİRKETİ İSTANBUL ŞUBESİ	Endüksiyon veya dielektrik ısıtma ekipmanlarının imalatı	10.000.000,00	ANTALYA

MEGA METAL SANAYİ VE TİCARET		Bakırın çekilmesi ve haddelenmesi ile tüp, boru, bunların bağlantı ele	15.000.000,00	KAYSERİ
ALİMAR MAKİNA SANAYİ VE TİCARET		Elektrik motoru, jeneratör ve transformatörlerin imalatı (aksam ve par	14.600.000,00	ANKARA
RWE&TURCAS GÜNEY ELEKTRİK ÜRETİM		Kombine büro yönetim hizmeti faaliyetleri (bir ücret veya sözleşme tem	272.200.000,00	ANKARA
GÜRMEEN GİYİM SANAYİ VE TİCARET	RAMSEY ŞUBESİ	Dış giyim eşyası imalatı, dokuma, örme (trikotaj) ve tığ işi (kroşe),	24.500.000,00	KASTAMONU
GÜRMEEN GİYİM SANAYİ VE TİCARET	ŞUBESİ	Dış giyim eşyası imalatı, dokuma, örme (trikotaj) ve tığ işi (kroşe),	24.500.000,00	KASTAMONU
TUBORG PAZARLAMA ANONİM ŞİRKETİ		Alkollü içeceklerin toptan ticareti	128.809.200,00	İZMİR
GÜVEN AYAKKABICILIK LASTİK VE	ANONİM ŞİRKETİ İSTANBUL ŞUBESİ	Ayakkabı toptan ticareti (terlik, çarık, mes, vb. dahil, spor ayakkabı	13.000.000,00	KONYA
SÖKTAŞ DOKUMA İŞLETMELERİ SANAYİ	İSTANBUL ŞUBESİ	Dış giyim eşyası imalatı, dokuma, örme (trikotaj) ve tığ işi (kroşe),	25.828.615,00	İZMİR
AR-AL TEKSTİL SANAYİ VE TİCARET		Pamuk elyafının bükülmesi ve iplik haline getirilmesi	17.000.000,00	KMARAŞ
HD RESTAURANT İŞLETMELERİ GIDA	ANONİM ŞİRKETİ BAKIRKÖY 4.ŞUBESİ	Diğer lokanta ve restoranların (içkili ve içkisiz) faaliyetleri (garso	13.000.000,00	ANKARA
EMKO FENNİ MALZEME SANAYİ VE	İSTANBUL ŞUBESİ	Merkezi ısıtma radyatörleri imalatı (elektrikli radyatörler hariç)	20.700.000,00	ZONGULDAK
TESCO KİPA KİTLE PAZARLAMA TİCARET	BEYLİKDÜZÜ BEYKENT ŞUBESİ	Süpermarket ve hipermarketlerde yapılan perakende ticaret (belirli bir	111.810.864,00	İZMİR
KOMPEN PVC YAPI VE İNŞAAT	ANONİM ŞİRKETİ İSTANBUL ŞUBESİ	Plastikten/PVC'den kapı, pencere, bunların kasaları, pervazları, kapı	46.000.000,00	KONYA
MAGNETİ MARELLİ MAKO ELEKTRİK	İSTANBUL ŞUBESİ	Motorlu taşıtlar için ateşleme kablo takımları ve diğer kablo setleri	16.500.000,00	BURSA
TESCO KİPA KİTLE PAZARLAMA TİCARET	ŞİRKETİ BATI ATAŞEHİR ŞUBESİ	Süpermarket ve hipermarketlerde yapılan perakende ticaret (belirli bir	111.810.664,00	İZMİR
ÇANKIRI İNŞAAT TİCARET		İkamet amaçlı binaların inşaatı (müstakil konutlar, birden çok ailenin	14.500.000,00	MARDİN
TESCO KİPA KİTLE PAZARLAMA TİCARET	BEYLİKDÜZÜ BULVAR EVLERİ ŞUBESİ	Süpermarket ve hipermarketlerde yapılan perakende ticaret (belirli bir	200.000.000,00	İZMİR
YATAŞ YATAK VE YORGAN SANAYİ	MARMARA FORUM ŞUBESİ	Belirli bir mala tahsis edilmiş mağazalarda ev mobilyalarının ve akses	17.119.878,00	KAYSERİ
ÖZERDEM MENSUCAT SANAYİ VE TİCARET		Örgü ve tığ işi kumaşların imalatı (penye ve havlı kumaşlar ile rasche	35.000.000,00	UŞAK
ET VE SÜT KURUMU GENEL MÜDÜRLÜĞÜ		Sığır, koyun, keçi vb. hayvanların kesimi ve kesim sırasındaki etin iş	610.000.000,00	ANKARA
ENERYA KONYA GAZ DAĞITIM ANONİM		Ana şebeke üzerinden gaz yakıtların dağıtımını (her çeşit gazlı yakıtın,	10.000.000,00	KONYA
ENERYA DENİZLİ GAZ DAĞITIM		Ana şebeke üzerinden gaz yakıtların dağıtımını (her çeşit gazlı yakıtın,	14.000.000,00	DENİZLİ
ENERYA KAPADOKYA GAZ DAĞITIM		Ana şebeke üzerinden gaz yakıtların dağıtımını (her çeşit gazlı yakıtın,	14.000.000,00	NEVŞEHİR
ANEMON TURİZM VE İNŞAAT TİCARET	OTEL ŞUBESİ	Ticaret, otelcilik ve lokantacılık ile ilgili kamu yönetimi hizmetleri	36.872.000,00	MANİSA

YILDIZ SUNTA MDF ORMAN ÜRÜNLERİ	VE TİCARET A.Ş.ÜMRANIYE İST.ŞUBESİ	Kombine büro yönetim hizmeti faaliyetleri (bir ücret veya sözleşme tem	150.000.000,00	KOCAELİ
ATAKULE GAYRİMENKUL YATIRIM	İSTANBUL ŞUBESİ	Gayrimenkul yatırım ortaklığı	84.000.000,00	ANKARA
TESCO KİPA KİTLE PAZARLAMA TİCARET	HALKALI ATAKENT ŞUBESİ	Süpermarket ve hipermarketlerde yapılan perakende ticaret (belirli bir	111.810.664,00	İZMİR
DENTAŞ AMBALAJ VE KAĞIT SANAYİ		Kağıt veya mukavvadan koli, kutu ve benzeri muhafazaların imalatı	70.000.000,00	DENİZLİ
TESCO KİPA KİTLE PAZARLAMA TİCARET	ŞİRKETİ BAHÇEŞEHİR LOCA ŞUBESİ	Süpermarket ve hipermarketlerde yapılan perakende ticaret (belirli bir	174.682.000,00	İZMİR
HD RESTAURANT İŞLETMELERİ GIDA	ANONİM ŞİRKETİ KADIKÖY 3.ŞUBESİ	Döner, lahmacun ve pidedilik (içli pide (kıymalı, peynirli vb.)) faali	13.150.000,00	ANKARA
YILDA ÖZEL EĞİTİM TAŞIMACILIK VE	TİCARET LİMİTED ŞİRKETİ İST.ŞUBESİ	Şehir içi, banliyö ve kırsal alanlarda kara yolu ile personel, öğrenci	10.000.000,00	GANTEP
OBAKUR GIDA İNŞAAT TURİZM SANAYİ	REŞİTPAŞA ŞUBESİ	Dışarıya yemek sunan diğer işletmelerin faaliyetleri (spor,fabrika,	11.821.645,22	BURSA
ÇAKIRMELİKOĞLU MADEN SUYU İŞLETMESİ	GÜNGÖREN ŞUBESİ	Meyve ve sebze suları, maden suyu, meşrubat ve diğer alkolsüz içecekler	10.440.860,00	GİRESUN
TOSUNOĞULLARI MOBİLYA SANAYİ VE	İSTANBUL ALTUNİZADE ŞUBESİ	Mobilya ve mobilya aksesuarları toptan ticareti (yatak dahil)	25.000.000,00	KONYA
TESCO KİPA KİTLE PAZARLAMA TİCARET	ANONİM ŞİRKETİ SANCAKTEPE ŞUBESİ	Süpermarket ve hipermarketlerde yapılan perakende ticaret (belirli bir	174.682.000,00	İZMİR
BEYAZ FİLO OTO KİRALAMA ANONİM		Motorlu hafif kara taşıtlarının ve arabaların sürücüsüz olarak kiralan	32.722.000,00	ANKARA
ÖZGÜLLÜ SÜT MAMULLERİ HAYVANCILIK	LİMİTED ŞİRKETİ İSTANBUL ŞUBESİ	Süt ürünleri toptan ticareti (işlenmiş süt, süt tozu, yoğurt, peynir,	15.000.000,00	SAKARYA
TELLİOĞLU YEM-GIDA ENTEGRE	ŞİRKETİ İSTANBUL ŞUBESİ	Tahılların öğütülmesi ve un imalatı (mısır unu, kepek, razmol dahil, p	33.120.000,00	BALIKESİR
BİLİCİ YATIRIM SANAYİ VE TİCARET		Kumaş ve tekstil ürünlerine ilişkin diğer bitirme hizmetleri (apreleme	30.000.000,00	ADANA
TESCO KİPA KİTLE PAZARLAMA TİCARET	SİLİVRİ ÇARŞI ŞUBESİ	Süpermarket ve hipermarketlerde yapılan perakende ticaret (belirli bir	174.682.000,00	İZMİR
İLAY TEKSTİL SANAYİ VE TİCARET		Pamuklu dokuma kumaş imalatı (havlu, peluş, vb. ilmeği kesilmemiş kuma	15.000.000,00	BURSA
GEMCİLER GÜVEN METAL SANAYİ VE	TOPCULAR ŞUBESİ	Birincil formdaki demir dışı metallerin toptan ticareti - kütük,	32.000.000,00	KMARAŞ
EYÜBOĞLU AKARYAKIT HADDECİLİK	SAN.VE TİC.LTD.ŞTİ.KAĞITHANE ŞUBESİ	Demir/çelikten bar ve çubukların, profillerin, levha kazıkların (palpl	10.000.000,00	GEBZE
THE SHELL COMPANY OF TURKEY LTD	TERMİNALİ TALİ ŞUBESİ	Ham petrolün çıkarılması	39.779.600,14	LONDRA
HD RESTAURANT İŞLETMELERİ GIDA	ANONİM ŞİRKETİ ŞİŞLİ 3.ŞUBESİ	Döner, lahmacun ve pidedilik (içli pide (kıymalı, peynirli vb.)) faali	20.000.000,00	ANKARA
DERİCİOĞULLARI YAPI MALZEMELERİ	İSTANBUL ŞUBESİ	Belirli bir mala tahsis edilmiş mağazalarda ev mobilyalarının ve akses	11.000.000,00	BURSA
HD RESTAURANT İŞLETMELERİ GIDA	ANONİM ŞİRKETİ FATİH 1.ŞUBESİ	Döner, lahmacun ve pidedilik (içli pide (kıymalı, peynirli vb.)) faali	20.000.000,00	ANKARA
HD RESTAURANT İŞLETMELERİ GIDA	ANONİM ŞİRKETİ ÜSKÜDAR 1.ŞUBESİ	Diğer lokanta ve restoranların (içkili ve içkisiz) faaliyetleri (garso	20.000.000,00	ANKARA

İBAVALRESA BOYA VE KİMYA SANAYİ	İSTANBUL ŞUBESİ	Belirli bir mala tahsis edilmiş mağazalarda boya, vernik ve lak perake	22.000.000,00	ANKARA
A PAMUKKALE TAŞIMACILIK TURİZM	OTOGAR ŞUBESİ	Şehirler arası tarifeli kara yolu yolcu taşımacılığı (şehirler arası o	12.575.000,00	İZMİR
KAVMAR GIDA PAZARLAMA		Alkollü içeceklerin toptan ticareti	24.000.000,00	ANKARA
AR-YILDIZ MADENİ EŞYA SANAYİ VE	İSTOÇ ŞUBESİ	Kaşık, çatal, kepçe, kevgir, servis spatulası, şeker maşası ve benzeri	18.000.000,00	ANTALYA
A PAMUKKALE TAŞIMACILIK TURİZM	DUDULLU ŞUBESİ	Şehirler arası tarifeli kara yolu yolcu taşımacılığı (şehirler arası o	20.400.000,00	İZMİR
A PAMUKKALE TAŞIMACILIK TURİZM	BEYLİKDÜZÜ ŞUBESİ	Şehirler arası tarifeli kara yolu yolcu taşımacılığı (şehirler arası o	20.400.000,00	İZMİR
A PAMUKKALE TAŞIMACILIK TURİZM	ESENLER 165-166 ŞUBESİ	Şehirler arası tarifeli kara yolu yolcu taşımacılığı (şehirler arası o	20.400.000,00	İZMİR
A PAMUKKALE TAŞIMACILIK TURİZM	ŞEHREMİNİ ŞUBESİ	Şehirler arası tarifeli kara yolu yolcu taşımacılığı (şehirler arası o	20.400.000,00	İZMİR
A PAMUKKALE TAŞIMACILIK TURİZM	ALİBEYKÖY ŞUBESİ	Şehirler arası tarifeli kara yolu yolcu taşımacılığı (şehirler arası o	20.400.000,00	İZMİR
A PAMUKKALE TAŞIMACILIK TURİZM	AVCILAR ŞUBESİ	Şehirler arası tarifeli kara yolu yolcu taşımacılığı (şehirler arası o	20.400.000,00	İZMİR
GÜNAYDIN LOJİSTİK ULUSLARARASI	TİC.LTD.ŞTİ.İSTANBUL AMBARLI ŞUB.	Kara yolu ile şehirler arası yük taşımacılığı (gıda, sıvı, kuru yük, v	10.000.000,00	İZMİR
TESCO KİPA KİTLE PAZARLAMA TİCARET	ANONİM ŞİRKETİ ATAKÖY SÜT ŞUBESİ	Süpermarket ve hipermarketlerde yapılan perakende ticaret (belirli bir	174.682.000,00	İZMİR
TESCO KİPA KİTLE PAZARLAMA TİCARET	ANONİM ŞİRKETİ MİMAR SİNAN ŞUBESİ	Süpermarket ve hipermarketlerde yapılan perakende ticaret (belirli bir	174.682.000,00	İZMİR
TADİM GIDA MADDELERİ SANAYİ VE	ATAŞEHİR İRTİBAT ŞUBESİ	Kavrulmuş, tuzlanmış vb. şekilde işlem görmüş sert kabuklu yemişler il	50.000.000,00	GEBZE
AK NIŞASTA SANAYİ VE TİCARET ANONİM		Un, nişasta, makarna, şehriye vb. ürünler ile hazır gıdaların (et/sebz	60.000.000,00	LÜLEBURGAZ
VAN MERMER MADENCİLİK SANAYİ VE	İSTANBUL ŞUBESİ	Belirli bir mala tahsis edilmiş mağazalarda işlenmiş mermer, traverten	30.000.000,00	VAN
MÖN İNŞAAT VE TİCARET	ASİA OTEL ŞUBESİ	Otel vb. konaklama yerlerinin faaliyetleri (günlük temizlik ve yatak y	25.200.000,00	ANKARA
A PAMUKKALE TAŞIMACILIK TURİZM	KADIKÖY ŞUBESİ	Kara yolu yolcu taşımacılığına yönelik otobüs terminal hizmetleri	20.400.000,00	İZMİR
A PAMUKKALE TAŞIMACILIK TURİZM	ESENLER ŞUBESİ	Kara yolu yolcu taşımacılığına yönelik otobüs terminal hizmetleri	20.400.000,00	İZMİR
AİR LİQUİDE GAZ SANAYİ VE TİCARET		Sanayi gazları imalatı (hidrojen, asal gazlar, azot, oksijen, karbondi	21.233.765,74	KOCAELİ
RADİM RADYATÖR SANAYİ VE TİCARET		Belirli bir mala tahsis edilmiş mağazalarda demirden veya çelikten mer	350.000.000,00	ESKİŞEHİR
TADİM GIDA MADDELERİ SANAYİ VE	BAYRAMPAŞA ŞUBESİ	Kavrulmuş, tuzlanmış vb. şekilde işlem görmüş sert kabuklu yemişler il	50.000.000,00	KOCAELİ
TADİM GIDA MADDELERİ SANAYİ VE	DOĞU ATAŞEHİR ŞUBESİ	Kavrulmuş, tuzlanmış vb. şekilde işlem görmüş sert kabuklu yemişler il	50.000.000,00	KOCAELİ
EREĞLİ ÜNALLAR METAL NAKLİYE	İSTANBUL PENDİK KURTKÖY ŞUBESİ	Demir veya çelikten dikenli tel, bakır veya alüminyumdan örgülü tel, k	15.000.000,00	ZONGULDAK
TADİM GIDA MADDELERİ SANAYİ VE	ÜMRANİYE ŞUBESİ	Kavrulmuş, tuzlanmış vb. şekilde işlem görmüş sert kabuklu yemişler il	50.000.000,00	GEBZE

TIRSAN TREYLER SANAYİ VE TİCARET	SAMANDIRA YEDEK PARÇA ŞUBESİ	Motorlu kara taşıtları için diğer parça ve aksesuarların imalatı (fren	119.100.000,00	SAKARYA
HD RESTAURANT İŞLETMELERİ GIDA	ANONİM ŞİRKETİ ESENYURT 1.ŞUBESİ	Döner, lahmacun ve pidecilik (içli pide (kıymalı, peynirli vb.)) faali	20.000.000,00	ANKARA
HD RESTAURANT İŞLETMELERİ GIDA	ANONİM ŞİRKETİ PENDİK 3.ŞUBESİ	Döner, lahmacun ve pidecilik (içli pide (kıymalı, peynirli vb.)) faali	20.000.000,00	ANKARA
KARTAL HALI TEKSTİL SANAYİ VE	İSTANBUL ŞUBESİ	Halı (duvar halısı dahil) ve kilim imalatı (paspas, yolluk ve benzeri)	25.000.000,00	GANTEP
HAMDİ KÜÇÜK ÇELİK MAKİNA TİCARET VE		Belirli bir mala tahsis edilmiş mağazalarda hırdavat (nalburiye) malze	18.500.000,00	İZMİR
İPEK MOBİLYA İMALAT İTHALAT	ANONİM ŞİRKETİ İSTANBUL ŞUBESİ	Büro, okul, ibadethane, otel, lokanta, sinema, tiyatro vb. kapalı alan	25.355.000,00	KAYSERİ
HAS DOKUMA SANAYİ VE TİCARET		Tuhafiye ürünleri toptan ticareti (iğne, dikiş ipliği, düğme, fermuar,	20.700.000,00	KMARAŞ
TÜRKTRUST BİLGİ İLETİŞİM VE BİLİŞİM	MECİDİYEKÖY ŞUBESİ	Bilgisayar programlama faaliyetleri (sistem, veri tabanı, network, web	12.000.000,00	ANKARA
AKIŞ ASANSÖR MAKİNA MOTOR DÖKÜM	İSTANBUL ŞUBESİ	Asansör, yürüyen merdiven ve yürüyen yolların imalatı (yeraltında kull	20.000.000,00	KONYA EREĞLİ
YÜREK TEKSTİL SANAYİ VE TİCARET	İSTANBUL MERTER ŞUBESİ	Dış giyim eşyalarının toptan ticareti (iş giysileri ile triko olanlar	32.100.000,00	BURSA
CEMRE GİYİM SANAYİ VE TİCARET		Belirli bir mala tahsis edilmiş mağazalarda bebek ve çocuk giyim eşyas	10.230.000,00	ANKARA
BURULAŞ-BURSA ULAŞIM TOPLU TAŞIM	TİCARET ANONİM ŞİRKETİ EMİNÖNÜ ŞB.	Kıyı sularında yolcuların feribotlarla, kruvaziyer gemilerle ve teknel	57.500.000,00	BURSA
TERMAL ELEKTRONİK VE DEVRE	ANONİM ŞİRKETİ İSTANBUL ŞUBESİ	Motorlu kara taşıtları ve motosikletler için elektrikli sinyalizasyon	16.000.000,00	BİLECİK
AKTİF İNŞAAT TAŞIMACILIK PAZARLAMA	İSTANBUL ŞUBESİ	İşletme ve diğer idari danışmanlık faaliyetleri (bir organizasyonun st	11.550.000,00	ANKARA
TÜRKTRUST BİLGİ İLETİŞİM VE BİLİŞİM	KOZYATAĞI ŞUBESİ	Bilgisayar programlama faaliyetleri (sistem, veri tabanı, network, web	12.000.000,00	ANKARA
BAŞARAN ENTEGRE GIDA SANAYİ VE	İSTANBUL ŞUBESİ	Kavrulmuş veya işlenmiş kuruyemiş toptan ticareti (leblebi, kavrulmuş	15.000.000,00	TRABZON
MUHAMMET GÜMÜŞTAŞ ÇİMENTO HAZIR	SAN.VE TİC.A.Ş.İSTANBUL ŞB.	Çimento, alçı, harç, kireç, mozaik vb. inşaat malzemeleri toptan ticar	11.000.000,00	BARTIN
ŞENSAN OTOMOTİV SANAYİ VE TİCARET		Diğer motorlu kara taşıtlarının perakende ticareti (kamyonlar, çekicil	11.400.000,00	BALIKESİR
ALTIN ATEŞ KİMYA ANONİM ŞİRKETİ		Birincil formdaki metaller ve metal cevherlerinin bir ücret veya sözleş	20.789.000,00	İSKENDERUN
A PAMUKKALE TAŞIMACILIK TURİZM	YENİBOSNA ŞUBESİ	Kara yolu yolcu taşımacılığına yönelik otobüs terminal hizmetleri	20.400.000,00	İZMİR
A PAMUKKALE TAŞIMACILIK TURİZM	BEŞİKTAŞ ŞUBESİ	Kara yolu yolcu taşımacılığına yönelik otobüs terminal hizmetleri	20.400.000,00	İZMİR
A PAMUKKALE TAŞIMACILIK TURİZM	BAKIRKÖY ŞUBESİ	Kara yolu yolcu taşımacılığına yönelik otobüs terminal hizmetleri	20.400.000,00	İZMİR
A PAMUKKALE TAŞIMACILIK TURİZM	4.LEVENT ŞUBESİ	Kara yolu yolcu taşımacılığına yönelik otobüs terminal hizmetleri	20.400.000,00	İZMİR
A PAMUKKALE TAŞIMACILIK TURİZM	TAKSİM-2 ŞUBESİ	Kara yolu yolcu taşımacılığına yönelik otobüs terminal hizmetleri	20.400.000,00	İZMİR

A PAMUKKALE TAŞIMACILIK TURİZM	ÇİFTEHAVUZLAR ŞUBESİ	Kara yolu yolcu taşımacılığına yönelik otobüs terminal hizmetleri	20.400.000,00	İZMİR
A PAMUKKALE TAŞIMACILIK TURİZM	HAREM ŞUBESİ	Kara yolu yolcu taşımacılığına yönelik otobüs terminal hizmetleri	20.400.000,00	İZMİR
A PAMUKKALE TAŞIMACILIK TURİZM	ESENLER 107 ŞUBESİ	Kara yolu yolcu taşımacılığına yönelik otobüs terminal hizmetleri	20.400.000,00	İZMİR
OYAK BETON SANAYİ VE TİCARET	ŞUBESİ	Çakıl taşlarının kırılması ve parçalanması	71.620.000,00	ANKARA
OYAK BETON SANAYİ VE TİCARET ANONİM	TESİSİ ŞUBESİ	Hazır beton imalatı	71.620.000,00	ANKARA
OYAK BETON SANAYİ VE TİCARET ANONİM	ŞUBESİ	Hazır beton imalatı	71.620.000,00	ANKARA
BURULAŞ-BURSA ULAŞIM TOPLU TAŞIM	TİCARET A.Ş.HALIÇ ŞUBESİ	Hava yolu yolcu taşımacılığı (turistik ve gezi amaçlı olanlar ile tari	57.500.000,00	BURSA
PRİPA LOJİSTİK VE PAZARLAMA		Kara yolu ile şehirler arası yük taşımacılığı (gıda, sıvı, kuru yük, v	10.000.000,00	ANKARA
DARDANEL ÖNENTAŞ GIDA SANAYİ	İSTANBUL ŞUBESİ	Balıkların, kabuklu deniz hayvanlarının ve yumuşakçaların işlenmesi ve	34.798.080,00	ÇANAKKALE
HİLAL PETROL VE YALÇINKAYA NAKLİYAT	İSTANBUL ŞUBESİ	Karayolu ile şehir içi yük taşımacılığı (gıda, sıvı, kuru yük, vb.) (g	10.000.000,00	GEBZE
TEKTUĞ ELEKTRİK ÜRETİM A.Ş.		Elektrik enerjisi üretimi	60.000.000,00	GANTEP
ÇETMEN MAĞAZALARI MOBİLYA DAYANIKLI	TİCARET ANONİM ŞİRKETİ ALEMDAĞ ŞB.	Belirli bir mala tahsis edilmiş mağazalarda ev mobilyalarının ve akses	27.000.000,00	İZMİR
A PAMUKKALE TAŞIMACILIK TURİZM	ŞUBESİ	Kara yolu yolcu taşımacılığına yönelik otobüs terminal hizmetleri	20.400.000,00	İZMİR
A PAMUKKALE TAŞIMACILIK TURİZM	ŞUBESİ	Kara yolu yolcu taşımacılığına yönelik otobüs terminal hizmetleri	20.400.000,00	İZMİR
DOĞ-TAŞ DOĞANLAR MOBİLYA İMALAT	A.Ş. İSTANBUL VİALAND ŞUBESİ	Belirli bir mala tahsis edilmiş mağazalarda ev mobilyalarının ve akses	19.250.000,00	ÇANAKKALE
BAŞARSOFT BİLGİ TEKNOLOJİLERİ	ATAŞEHİR İSTANBUL ŞUBESİ	Bilgisayar programlama faaliyetleri (sistem, veri tabanı, network, web	11.100.000,00	ANKARA
DİCLE ELEKTRİK DAĞITIM		Elektrik enerjisinin dağıtımı (üretim kaynağından veya iletim sistemin	988.786.000,00	DIYARBAKIR
UÇAK KARDEŞLER GIDA SERACILIK ULUS.	ŞİRKETİ İSTANBUL 3 ŞUBESİ	Meyvesi yenen sebzelerin yetiştirilmesi (hıyar, kornişon, sivri ve dol	10.000.000,00	İZMİR
HD RESTAURANT İŞLETMELERİ GIDA	ANONİM ŞİRKETİ BEYLİKDÜZÜ 1.ŞUBESİ	Döner, lahmacun ve pidecilik (içli pide (kıymalı, peynirli vb.)) faali	20.000.000,00	ANKARA
DETAŞ SAÇ PROFİL DEMİR ÇELİK	İSTANBUL ŞUBESİ	Hırdavatçı (nalburiye) eşyalarının ve el aletlerinin bir ücret veya sö	25.000.000,00	ANKARA
ADALYA MERMER SANAYİ TİCARET		Bina ve diğer yapıların içi veya dışında yer ve duvar kaplama faaliyet	50.000.000,00	ANTALYA
AKŞEKER GIDA BAĞIRSAK YAĞ VE	LİMİTED ŞİRKETİ ALTINÇEŞME ŞUBESİ	Sığır, koyun, keçi vb. hayvanların kesimi ve kesim sırasındaki etin iş	10.000.000,00	KONYA
GÜNDOĞDU MOBİLYA SANAYİ TİCARET	İSTANBUL TUZLA ŞUBESİ	Sandalyelerin, koltukların vb. döşenmesi gibi tamamlayıcı işlerin yapı	31.490.550,00	TRABZON
YAŞAR BİRLEŞİK PAZARLAMA DAĞITIM	BEYLİKDÜZÜ ŞUBESİ	Belli bir mala tahsis edilmemiş mağazalarda dondurulmuş gıda toptan ti	80.953.360,00	İZMİR
YAŞAR BİRLEŞİK PAZARLAMA DAĞITIM	AYAZAĞA ŞUBESİ	Belli bir mala tahsis edilmemiş mağazalarda dondurulmuş gıda toptan ti	80.953.360,00	İZMİR

YAŞAR BİRLEŞİK PAZARLAMA DAĞITIM	DUDULLU ŞUBESİ	Belli bir mala tahsis edilmemiş mağazalarda dondurulmuş gıda toptan ti	80.953.360,00	İZMİR
REİS OTOMOTİV TİCARET VE SANAYİ		Otomobillerin ve hafif motorlu kara taşıtlarının belirli bir mala tahs	18.500.000,00	ANKARA
OYAK BETON SANAYİ VE TİCARET	HAZIR BETON TESİSİ ŞUBESİ	Hazır beton imalatı	71.620.000,00	ANKARA
SUNGLASS HUT TURKEY GÖZLÜK TİCARET		Belirli bir mala tahsis edilmiş mağazalarda gözlük, kontak lens, gözlü	13.000.000,00	İZMİR
SUNGLASS HUT TURKEY GÖZLÜK TİCARET		Belirli bir mala tahsis edilmiş mağazalarda gözlük, kontak lens, gözlü	13.000.000,00	İZMİR
SUNGLASS HUT TURKEY GÖZLÜK TİCARET		Belirli bir mala tahsis edilmiş mağazalarda gözlük, kontak lens, gözlü	13.000.000,00	İZMİR
SUNGLASS HUT TURKEY GÖZLÜK TİCARET		Belirli bir mala tahsis edilmiş mağazalarda gözlük, kontak lens, gözlü	13.000.000,00	İZMİR
SUNGLASS HUT TURKEY GÖZLÜK TİCARET		Belirli bir mala tahsis edilmiş mağazalarda gözlük, kontak lens, gözlü	13.000.000,00	İZMİR
SUNGLASS HUT TURKEY GÖZLÜK TİCARET		Belirli bir mala tahsis edilmiş mağazalarda gözlük, kontak lens, gözlü	13.000.000,00	İZMİR
SUNGLASS HUT TURKEY GÖZLÜK TİCARET		Belirli bir mala tahsis edilmiş mağazalarda gözlük, kontak lens, gözlü	13.000.000,00	İZMİR
SUNGLASS HUT TURKEY GÖZLÜK TİCARET		Belirli bir mala tahsis edilmiş mağazalarda gözlük, kontak lens, gözlü	13.000.000,00	İZMİR
SUNGLASS HUT TURKEY GÖZLÜK TİCARET		Belirli bir mala tahsis edilmiş mağazalarda gözlük, kontak lens, gözlü	13.000.000,00	İZMİR
SUNGLASS HUT TURKEY GÖZLÜK TİCARET		Belirli bir mala tahsis edilmiş mağazalarda gözlük, kontak lens, gözlü	13.000.000,00	İZMİR
SUNGLASS HUT TURKEY GÖZLÜK TİCARET		Belirli bir mala tahsis edilmiş mağazalarda gözlük, kontak lens, gözlü	13.000.000,00	İZMİR
SUNGLASS HUT TURKEY GÖZLÜK TİCARET		Belirli bir mala tahsis edilmiş mağazalarda gözlük, kontak lens, gözlü	13.000.000,00	İZMİR
SUNGLASS HUT TURKEY GÖZLÜK TİCARET		Belirli bir mala tahsis edilmiş mağazalarda gözlük, kontak lens, gözlü	13.000.000,00	İZMİR
SUNGLASS HUT TURKEY GÖZLÜK TİCARET		Belirli bir mala tahsis edilmiş mağazalarda gözlük, kontak lens, gözlü	13.000.000,00	İZMİR
ECZACIBAŞI MONROL NÜKLEER ÜRÜNLER	İSTANBUL ATAŞEHİR ŞUBESİ	Belirli bir mala tahsis edilmiş mağazalarda insan sağlığına yönelik ec	25.000.000,00	KOCAELİ
BOSCH TERMOTEKNİK ISITMA VE KLİMA	İSTANBUL ŞUBESİ	Demirden veya çelikten merkezi ısıtma radyatörleri, merkezi ısıtma kaz	21.940.000,00	MANİSA
CEMRE GİYİM SANAYİ VE TİCARET	İSTANBUL FATİH ŞUBESİ	Belirli bir mala tahsis edilmiş mağazalarda diğer dış giyim perakende	10.230.000,00	ANKARA
PETKİM PETROKİMYA HOLDİNG		Birincil formda poliamitler, üre reçineleri, melamin reçineleri, vb. p	1.000.000.000,00	İZMİR
UÇAK KARDEŞLER GIDA SERACILIK	.İSTANBUL 4 ŞUB.	Meyvesi yenen sebzelerin yetiştirilmesi (hıyar, kornişon, sivri ve dol	10.000.000,00	İZMİR
MİRAP ULUSLARARASI NAKLİYAT TURİZM	TİCARET A.Ş.PENDİK ŞUBESİ	Belirli bir mala tahsis edilmiş mağazalarda motorlu kara taşıtı ve mot	20.000.000,00	ANKARA
YATAŞ YATAK VE YORGAN SANAYİ	DUDULLU ŞUBESİ	Belirli bir mala tahsis edilmemiş mağazalarda yapılan diğer perakende	42.799.695,00	KAYSERİ
MUHAMMET GÜMÜŞTAŞ ÇİMENTO HAZIR	A.Ş.İSTANBUL ALİBEYKÖY ŞUBESİ	Hazır beton imalatı	25.000.000,00	BARTIN
MUHAMMET GÜMÜŞTAŞ ÇİMENTO HAZIR	A.Ş.İSTANBUL İKİTELLİ ŞUBESİ	Hazır beton imalatı	25.000.000,00	BARTIN
MUHAMMET GÜMÜŞTAŞ ÇİMENTO HAZIR	A.Ş.İSTANBUL AYAZAĞA ŞUBESİ	Hazır beton imalatı	25.000.000,00	BARTIN

KÜÇÜKBAY YAĞ VE DETERJAN	İSTANBUL ŞUBESİ 2	Belli bir mala tahsis edilmemiş mağazalarda gıda (dondurulmamış), içecek	70.000.000,00	İZMİR
TURKOL TURİZM SANAYİ VE TİCARET	İSTANBUL ŞUBESİ	Otel vb. konaklama yerlerinin faaliyetleri (günlük temizlik ve yatak y)	37.500.000,00	ANKARA
GATE ELEKTRONİK SANAYİ VE TİCARET	İSTANBUL TEKNOPARK ŞUBESİ	Diğer bilgi teknolojisi ve bilgisayar hizmet faaliyetleri (kişisel bil	50.000.000,00	ANKARA
OYAK BETON SANAYİ VE TİCARET	BETON TESİSİ ŞUBESİ	Hazır beton imalatı	71.620.000,00	ANKARA
TUBORG PAZARLAMA ANONİM ŞİRKETİ	İstanbul GaziOsman Paşa	Alkollü içeceklerin toptan ticareti	128.809.200,00	İZMİR
METALFRIO SOLUTIONS SOĞUTMA	İSTANBUL ŞUBESİ	Sanayi tipi soğutucu ve dondurucu donanımları ile ısı pompalarının ima	25.768.500,00	MANİSA
TÜRKRUST BİLGİ İLETİŞİM VE BİLİŞİM	BAKIRKÖY ŞUBESİ	Bilgisayar programlama faaliyetleri (sistem, veri tabanı, network, web	12.000.000,00	ANKARA
WAVİN TR PLASTİK SANAYİ		Sihhi tesisat ve ısıtma tesisatı malzemesi toptan ticareti (lavabo mus	96.004.149,00	ADANA
SEROL GÜNAYDIN TAŞIMACILIK TURİZM	ÜMRANIYE ŞUBESİ	Şehir içi, banliyö ve kırsal alanlarda kara yolu ile personel, öğrenci	10.000.000,00	İZMİR
HD RESTAURANT İŞLETMELERİ GIDA	ANONİM ŞİRKETİ ÜMRANIYE 3 ŞUBESİ	Diğer lokanta ve restoranların (içkili ve içkisiz) faaliyetleri (garso	20.000.000,00	ANKARA
ÖZKOYUNCU MADENCİLİK METALURJİ	ANONİM ŞİRKETİ İSTANBUL ŞUBESİ	Demir cevheri madenciliği (sinterlenmiş demir cevheri üretimi dahil)	61.250.000,00	KAYSERİ SANAYİ ODASI
MOBİLİZ BİLGİ VE İLETİŞİM	İSTANBUL ŞUBESİ	Bys. diğer telekomünikasyon faaliyetleri (uydudan izleme, iletişim tel	12.380.000,00	ANKARA
BOSKAY METAL SANAYİ VE TİCARET		Birincil formdaki demir ve çelik toptan ticareti - kütük (ingot), blok	15.000.000,00	KARABÜK
SUNGLASS HUT TURKEY GÖZLÜK TİCARET		Belirli bir mala tahsis edilmiş mağazalarda gözlük, kontak lens, gözlü	13.000.000,00	İZMİR
BARÇIN SPOR MALZEMELERİ TİCARET VE	İSTANBUL ŞUBESİ	Belirli bir mala tahsis edilmiş mağazalarda spor giysisi perakende tic	16.600.400,00	İZMİR
MİLSOFT YAZILIM TEKNOLOJİLERİ	ŞUBESİ	Doğal bilimler ve mühendislikle ilgili diğer araştırma ve deneysel gel	25.000.000,00	ANKARA
AKAY İNŞAAT TURİZM OTELCİLİK VE	ŞUBESİ	Seyahat acentesi faaliyetleri (hava yolu, deniz yolu, kara yolu, demir	11.000.000,00	ANTALYA
BAŞTUĞ METALURJİ SANAYİ		Demir ya da çelik hurdaların yeniden eritilmesi	425.000.000,00	OSMANİYE
SUNGLASS HUT TURKEY GÖZLÜK TİCARET		Belirli bir mala tahsis edilmiş mağazalarda gözlük, kontak lens, gözlü	13.000.000,00	İZMİR
GÜRAL PORSELEN TURİZM VE VİTRİFİYE	ŞUBESİ	Seramik veya porselenden sofratakımları (tabak, bardak, fincan, vb.)	42.000.000,00	KÜTAHYA
GÜRAL PORSELEN TURİZM VE VİTRİFİYE		Elektrik enerjisi üretimi	42.000.000,00	KÜTAHYA
AYAKKABI DÜNYASI KUNDURA SANAYİ VE	ÜMRANIYE ŞUBESİ	Belirli bir mala tahsis edilmiş mağazalarda ayakkabı, terlik vb. perak	22.805.200,00	ANKARA
AYDOĞANLAR OTOMOTİV SANAYİ VE	AUTOMALL ŞUBESİ	Motorlu kara taşıtlarının genel bakım ve onarım hizmetleri (aynı işlet	35.000.000,00	ANKARA
AKDUY GIDA TARIM İNŞAAT NAKLİYAT	İSTANBUL ŞUBESİ	İrmik imalatı	25.000.000,00	MARDİN

UĞURTEKS TEKSTİL ÜRÜNLERİ TİCARET	ŞUBESİ	Kumaş ve tekstil ürünlerini ağartma ve boyama hizmetleri (giyim eşyası)	29.610.000,00	ÇERKEZKÖY
ÖZ ERBEY TEKSTİL İNŞAAT TURİZM	TİCARET LTD.ŞTİ.İSTANBUL ŞUBESİ	Kumaş toptan ticareti (manifatura ürünleri dahil)	30.000.000,00	ADANA
BAYTEKS TEKSTİL SANAYİ VE TİCARET		Kumaş toptan ticareti (manifatura ürünleri dahil)	25.000.000,00	KİLİS
GIPTA OFİS KIRTASIYE VE PROMOSYON	ŞİRKETİ İSTANBUL ŞUBESİ	Kağıt veya mukavvadan ana niteliği bilgi içermeyen eğitim ve ticari kı	15.000.000,00	ANKARA
TNB KAYITLI ELEKTRONİK POSTA HİZMET	ŞİRKETİ İSTANBUL ŞUBESİ	Başka yerde sınıflandırılmamış diğer bilgi hizmet faaliyetleri (bilgi)	10.000.000,00	ANKARA
HD RESTAURANT İŞLETMELERİ GIDA	ANONİM ŞİRKETİ BAŞAKŞEHİR 1 ŞUBESİ	Diğer lokanta ve restoranların (içkili ve içkisiz) faaliyetleri (garso)	20.000.000,00	ANKARA
TUSAŞ MOTOR SANAYİ ANONİM ŞİRKETİ		Uçak ve benzer hava taşıtlarının imalatı (uçak veya uçak motorlarının)	100.000.000,00	ESKİŞEHİR
AYAKKABI DÜNYASI KUND.SAN.VE TİC.		Belirli bir mala tahsis edilmiş mağazalarda ayakkabı, terlik vb. perak	22.805.200,00	ANKARA
GALERİ KRİSTAL TURİZM İNŞAAT	CRYSTAL YAT ŞUBESİ	Deniz ve kıyı sularında yat işletmeciliği	170.280.000,00	ANTALYA
GELECEK OTOMOTİV SANAYİ VE TİCARET		Otomobil ve hafif motorlu kara taşıtlarının diğer perakende ticareti (42.019.307,00	DIYARBAKIR
EMS MOBİL SİSTEMLER ANONİM ŞİRKETİ		İkamet amaçlı binaların inşaatı (müstakil konutlar, birden çok ailenin	11.500.000,00	ANKARA
AKKUŞ TEKSTİL SANAYİ TİCARET ANONİM		Dış giyim eşyalarının toptan ticareti (iş giysileri ile triko olanlar	12.350.000,00	MARDİN
SCHNEIDER ELEKTRİK SANAYİ VE	ŞUBESİ	Elektrik devrelerinin anahtarlanması, korunması ile elektriğin kontrol	12.611.390,00	MANİSA
YALI SPOR MALZEMELERİ İNŞAAT	ŞİRKETİ İSTANBUL 2 ŞUBESİ	Belirli bir mala tahsis edilmiş mağazalarda spor giysisi perakende tic	10.295.000,00	İZMİR
YALI SPOR MALZEMELERİ İNŞAAT	ŞİRKETİ İSTANBUL 1 ŞUBESİ	Belirli bir mala tahsis edilmiş mağazalarda spor giysisi perakende tic	10.295.000,00	İZMİR
ASGÜL TAŞIMACILIK İNŞAAT TURİZM	ŞİRKETİ İSTANBUL ŞUBESİ	Belediye otobüsü ile yapılan şehir içi ve banliyö yolcu taşımacılığı (10.000.000,00	BARTIN
BELGA SAĞLIK VE ZİRAİ ÜRÜNLERİ	İSTANBUL TUZLA ŞUBESİ	Endüstriyel kimyasallar, gübreler ve zirai kimyasal ürünlerin bir ücre	10.000.000,00	ANKARA
KOSAN KOZMETİK PAZARLAMA VE TİCARET		Belirli bir mala tahsis edilmiş mağazalarda kozmetik ve kişisel bakım	50.000.000,00	GEBZE
GİZ-OTO MOTORLU ARAÇLAR TİCARET		Otomobillerin ve hafif motorlu kara taşıtlarının toptan ticareti (ambu	15.000.000,00	ADANA
TEKKELİ GIDA SANAYİ TİCARET LİMİTED		Kuluçkahanelerin faaliyetleri	10.000.000,00	GANTEP
YALI SPOR MALZEMELERİ İNŞAAT	ŞİRKETİ İSTANBUL 3 ŞUBESİ	Belirli bir mala tahsis edilmiş mağazalarda spor giysisi perakende tic	10.295.000,00	İZMİR
SUNGLASS HUT TURKEY GÖZLÜK TİCARET		Belirli bir mala tahsis edilmiş mağazalarda gözlük, kontak lens, gözlü	13.000.000,00	İZMİR
SUNGLASS HUT TURKEY GÖZLÜK TİCARET		Belirli bir mala tahsis edilmiş mağazalarda gözlük, kontak lens, gözlü	13.000.000,00	İZMİR
GÜZELİŞ PORSELEN SANAYİ VE TİCARET		Demir, çelik ve alüminyumdan sofraya ve mutfak eşyalarının imalatı (tenc	15.096.008,81	GEBZE
ÖNER MODÜLER MOBİLYA SANAYİ VE	ŞUBESİ	Belirli bir mala tahsis edilmiş mağazalarda ev mobilyalarının ve akses	11.000.000,00	SAKARYA

LAZZONİ MOBİLYA SANAYİ TURİZM VE	HALIÇ ŞUBESİ	Otel vb. konaklama yerlerinin faaliyetleri (günlük temizlik ve yatak y	13.000.000,00	ANKARA
İNCİ MOBİLYA MALZEMELERİ TİCARET VE	ŞUBESİ	Mobilya ve mobilya aksesuarları toptan ticareti (yatak dahil)	18.330.330,00	İZMİR
EMİN TEKSTİL SANAYİ VE TİCARET		Pamuklu dokuma kumaş imalatı (havlu, peluş, vb. ilmeği kesilmemiş kuma	24.780.000,00	KMARAŞ
KÜTAHYA PORSELEN SANAYİ ANONİM		Seramik veya porselenden sofratakimleri (tabak, bardak, fincan, vb.)	39.916.800,00	KÜTAHYA
SARSILMAZ SİLAH SANAYİ ANONİM		Silah ve mühimmat toptan ticareti (tabanca, av tüfeği vb. dahil)	25.000.000,00	DÜZCE
NATEK BİLİŞİM BİLGİSAYAR EĞİTİM	ANONİM ŞİRKETİ İSTANBUL ŞUBESİ	Bilgisayar danışmanlık faaliyetleri (donanım gereksinimleri gibi donan	20.000.000,00	ANKARA
AVES ENERJİ YAĞ VE GIDA SANAYİ		Ayçiçek yağı imalatı	40.000.000,00	MERSİN
B-PLAS BURSA PLASTİK METAL İNŞ.ENR.	TİC.ANONİM ŞİRKETİ İST.TEKNOKENT ŞB	Yer yüzeyinin araştırılması ve harita yapımına yönelik mühendislik faa	20.000.000,00	BURSA
GÜROK TURİZM VE MADENCİLİK	İSTANBUL ÜMRANIYE ŞUBESİ	Camdan şişe, kavanoz ve diğer muhafaza kapları, bardaklar, termos ve d	49.451.460,00	KÜTAHYA
BARÇIN SPOR MALZEMELERİ TİCARET VE	ADİDAS KİDS İSTANBUL ŞUBESİ	Belirli bir mala tahsis edilmiş mağazalarda spor giysisi perakende tic	16.600.400,00	İZMİR
AYAKKABI DÜNYASI KUNDURA SANAYİ VE	ÖZDİLEK ŞUBESİ	Belirli bir mala tahsis edilmiş mağazalarda ayakkabı, terlik vb. perak	22.805.200,00	ANKARA
ASLANOBA GIDA SANAYİ VE TİCARET		Radyo, TV, posta yoluyla veya internet üzerinden yapılan perakende tic	380.000.000,00	BURSA
AYAKKABI DÜNYASI KUNDURA	VİAPORT AVM ŞUBESİ	Belirli bir mala tahsis edilmiş mağazalarda ayakkabı, terlik vb. perak	22.805.200,00	ANKARA
AYPET AYHANLAR PETROL ÜRÜNLERİ	ŞİRKETİ KURTKÖY ŞUBESİ	Belirli bir mala tahsis edilmiş mağazalarda motorlu kara taşıtı ve mot	20.500.000,00	GEBZE
LİMAK ÇİMENTO SANAYİ VE TİCARET	BETON TESİSİ ŞUBESİ	İnşaatlarda beton işleri (kalıp içerisine beton dökülmesi vb.)	28.206.537,00	SİİRT
KLİMASAN KLİMA SANAYİ VE TİCARET		Sanayi tipi soğutucu ve dondurucu donanımları ile ısı pompalarının ima	33.000.000,00	İZMİR
HD RESTAURANT İŞLETMELERİ GIDA	ANONİM ŞİRKETİ ÜMRANIYE 5 ŞUBESİ	Diğer lokanta ve restoranların (içkili ve içkisiz) faaliyetleri (garso	20.000.000,00	ANKARA
HD RESTAURANT İŞLETMELERİ GIDA	ANONİM ŞİRKETİ ESENYURT 4 ŞUBESİ	Diğer lokanta ve restoranların (içkili ve içkisiz) faaliyetleri (garso	20.000.000,00	ANKARA
HD RESTAURANT İŞLETMELERİ GIDA	ANONİM ŞİRKETİ ÜSKÜDAR 2 ŞUBESİ	Diğer lokanta ve restoranların (içkili ve içkisiz) faaliyetleri (garso	20.000.000,00	ANKARA
MUHAMMET GÜMÜŞTAŞ ÇİMENTO HAZIR	VE TİC.A.Ş.İST.ALİBEYKÖY II ŞUBESİ	Hazır beton imalatı	50.000.000,00	BARTIN
ERSA MOBİLYA SANAYİ VE TİCARET	SATIŞ ŞUBESİ	Büro, okul, ibadethane, otel, lokanta, sinema, tiyatro vb. kapalı alan	10.000.000,00	ANKARA
DOĞRULAR EV ÜRÜNLERİ ANONİM ŞİRKETİ		Metal merdiven imalatı	15.000.000,00	KONYA
ERSA MOBİLYA SANAYİ VE TİCARET	ŞUBESİ	Büro, okul, ibadethane, otel, lokanta, sinema, tiyatro vb. kapalı alan	10.000.000,00	ANKARA

YALI SPOR MALZEMELERİ İNŞAAT	ŞİRKETİ İSTANBUL 4 ŞUBESİ	Belirli bir mala tahsis edilmiş mağazalarda spor giysisi perakende tic	10.295.000,00	İZMİR
ALİMAR MAKİNA SANAYİ VE TİCARET	YAKASI ŞUBESİ	Rüzgar türbinleri, kondansatörler, elektrik yalıtkanları (izolatör), A	14.600.000,00	ANKARA
AKELGRUP TEKSTİL GIDA İNŞAAT SANAYİ	ŞUBESİ	Tekstil ürünlerinin bir ücret veya sözleşmeye dayalı olarak toptan sat	30.000.000,00	BURSA
SUNGLASS HUT TURKEY GÖZLÜK TİCARET	ŞUBESİ	Belirli bir mala tahsis edilmiş mağazalarda gözlük, kontak lens, gözlü	13.000.000,00	İZMİR
DURUKAN ŞEKERLEME SANAYİ VE TİCARET		Şekerlemelerin ve şeker pastillerinin imalatı (bonbon şekeri vb.) (kak	20.800.000,00	ANKARA
AHLATCI METAL RAFİNERİ		Değerli metallerden takı ve mücevherlerin imalatı (değerli metallerle	60.000.000,00	ÇORUM
OYAK BETON SANAYİ VE TİCARET ANONİM	ŞUBESİ	Hazır beton imalatı	102.148.000,00	ANKARA
ASCE VE KIRAL YAPI SANAYİ TİCARET		İkamet amaçlı binaların inşaatı (müstakil konutlar, birden çok ailenin	10.000.000,00	GANTEP
GARZAN PETROL NAKLİYAT KUYUMCULUK	LİMİTED ŞİRKETİ ÜSKÜDAR ŞUBESİ	Belirli bir mala tahsis edilmiş mağazalarda motorlu kara taşıtı ve mot	15.000.000,00	NUSAYBİN
BARÇIN SPOR MALZEMELERİ TİCARET VE	İSTANBUL ŞUBESİ	Belirli bir mala tahsis edilmiş mağazalarda spor giysisi perakende tic	17.100.400,00	İZMİR
OYAK BETON SANAYİ VE TİCARET ANONİM	ŞUBESİ	Hazır beton imalatı	102.148.000,00	ANKARA
MECİDİYEKÖY GAYRİMENKUL YATIRIM	ANONİM ŞİRKETİ İSTANBUL ŞUBESİ	Gayrimenkul yatırım ortaklığı	13.000.000,00	ANKARA
POLATLI OTELCİLİK TURİZM VE TİCARET		Otel vb. konaklama yerlerinin faaliyetleri (günlük temizlik ve yatak y	18.000.000,00	ALANYA
GÖKÇAĞ KUMAŞÇILIK SANAYİ VE TİCARET		Kumaş ve tekstil ürünlerini ağartma ve boyama hizmetleri (giyim eşyası	10.000.000,00	ÇERKEZKÖY
SİMGE MAT MADENCİLİK ASFALT TİCARET	ŞUBESİ	Oto yollar, kara yolları, şehir içi yollar ve diğer araç veya yaya yol	17.000.000,00	BURSA
EPAŞ PETROL ENERJİ ANONİM ŞİRKETİ		Belirli bir mala tahsis edilmiş mağazalarda motorlu kara taşıtı ve mot	10.000.000,00	GEBZE
RADSAN ELEKTROMEKANİK İNŞAAT ENERJİ	SANAYİ VE TİCARET A.Ş.İST.ŞUBESİ	Kablolamada kullanılan gereçlerin imalatı (fiş, soket, baskılı, düğmel	13.110.000,00	ANKARA
GÜMRÜK VE TURİZM İŞLETMELERİ	ŞUBESİ	Gümrüklerle ilgili kamu yönetimi hizmetleri	100.000.000,00	ANKARA
ANAGOLD MADENCİLİK SANAYİ VE	İSTANBUL ŞUBESİ	Aşındırıcı (törpüleyici) materyaller (zımpara), amyant, silisli fosil	315.000.000,00	ANKARA
TURK ELEKTRONİK PARA ANONİM ŞİRKETİ		Başka yerde sınıflandırılmamış finansal hizmetlere yardımcı diğer faal	10.000.000,00	ANKARA
ARIKAN MENSUCAT SANAYİ VE TİCARET		Pamuk elyafının bükülmesi ve iplik haline getirilmesi	25.000.000,00	KMARAŞ
EYMES TEKSTİL SANAYİ VE TİCARET		Evde kullanılan tekstil takımları, perdeler ve çeşitli tekstil malzeme	11.000.000,00	DENİZLİ
FERRERO FINDIK İTHALAT İHRACAT VE	İSTANBUL ŞUBESİ	Kavrulmuş veya işlenmiş kuruyemiş toptan ticareti (leblebi, kavrulmuş	62.937.320,00	TRABZON
ARKAS DENİZCİLİK VE NAKLİYAT ANONİM		Uluslararası deniz yolu yük nakliyat acentelerinin faaliyetleri	120.000.000,00	İZMİR

LAZZONİ MOBİLYA SANAYİ TURİZM VE	LAZZONİ BOSTANCI ŞUBESİ	Belirli bir mala tahsis edilmiş mağazalarda ev mobilyalarının ve akses	13.000.000,00	ANKARA
SEZGİ TEKNİK YAPI TAAHHÜT TİCARET		Çimento, alçı, harç, kireç, mozaik vb. inşaat malzemeleri toptan ticar	150.000.000,00	KOCAELİ
AYPET AYHANLAR PETROL ÜRÜNLERİ	ŞİRKETİ DERİ ORGANİZE BÖLGESİ ŞB.	Belirli bir mala tahsis edilmiş mağazalarda motorlu kara taşıtı ve mot	20.500.000,00	GEBZE
ARKAS HOLDİNG ANONİM ŞİRKETİ		Holding şirketlerinin faaliyetleri (bağlı iştiraklerini yönetenler har	418.800.000,00	İZMİR
AYHANLAR YOL ASFALTLAMA SANAYİ VE	İSTANBUL ŞUBESİ	Yol yüzeylerinin asfaltlanması ve onarımı, kaldırım, kasis, bisiklet y	83.773.000,00	GEBZE
EGETAK TAKI TİCARET ANONİM ŞİRKETİ		Belirli bir mala tahsis edilmiş mağazalarda altın ve diğer değerli met	10.000.000,00	İZMİR
EGETAK TAKI TİCARET ANONİM ŞİRKETİ		Belirli bir mala tahsis edilmiş mağazalarda altın ve diğer değerli met	10.000.000,00	İZMİR
A PAMUKKALE TAŞIMACILIK TURİZM	GAZİOSMANPAŞA ŞUBESİ	Seyahat acentesi faaliyetleri (hava yolu, deniz yolu, kara yolu, demir	20.400.000,00	İZMİR
EGETAK TAKI TİCARET ANONİM ŞİRKETİ		İşletme ve diğer idari danışmanlık faaliyetleri (bir organizasyonun st	10.000.000,00	İZMİR
EGETAK TAKI TİCARET ANONİM ŞİRKETİ		Belirli bir mala tahsis edilmiş mağazalarda altın ve diğer değerli met	10.000.000,00	İZMİR
KÖKER TURİZM TAŞIMACILIK VE TİCARET		Şehir içi, banliyö ve kırsal alanlarda kara yolu ile personel, öğrenci	14.000.000,00	ANKARA
KARSAKLAR SEMENTA TEKSTİL SANAYİ VE	LALELİ 2 ŞUBESİ	Dış giyim eşyalarının toptan ticareti (iş giysileri ile triko olanlar	14.500.000,00	ANKARA
YALI SPOR MALZEMELERİ İNŞAAT	ŞİRKETİ İSTANBUL 5 ŞUBESİ	Belirli bir mala tahsis edilmiş mağazalarda spor giysisi perakende tic	10.295.000,00	İZMİR

EK 2: İstanbul ile personelin durumu

BÖLÜM	AD SOYAD	GÖREVİ	ÇALIŞTIĞI İL	TAŞINMADAN SONRA	
Pazarlama ve Satış Yönetimi Müdürlüğü	Abdulkadir ATABEK	Müdür	Ankara	Kadrosu İstanbul	İstanbulda devam etmeyecek
Bayi Satış Yönetimi	Mustafa GÖKÇE	Yönetici	Ankara	Kadrosu İstanbul	İstanbulda devam Edecek
Yurt Dışı Satış Yönetimi	Seçil ADIGÜZEL	Satış Yönetmeni	Ankara	Kadrosu İstanbul	İstanbulda devam etmeyecek
Pazarlama Yönetimi	Fatoş ARI ÖZBEY	Yönetici	Ankara	Kadrosu İstanbul	İstanbulda devam etmeyecek
Pazarlama Yönetimi	Demet AKIN	İletişim Uzmanı	Ankara	Kadrosu İstanbul	İstanbulda devam etmeyecek
Sevk Planlama ve Koordinasyon Birimi	Yunus Cem DİREK	Birim Yöneticisi	Ankara (Geçici Görevli Afyon)	Kadrosu Afyon	Afyon'da devam etmeyecek

Ek 3: İstanbul'la İlgili Bazı Büyüklükler

AVRUPA'DA İSTANBUL (GSYİH - SATINALMA GÜCÜ PARİTESİ KIYAS)

	ÜLKELER	MİLYON \$	DÜNYA SIRA NO
1	ALMANYA	4.122.402	4
2	İNGİLTERE	2.877.505	9
3	FRANSA	2.833.151	10
4	İTALYA	2.289.578	12
5	İSPANYA	1.763.431	15
6	TÜRKİYE	1.756.510	16
7	POLONYA	1.111.007	24
8	HOLLANDA	898.732	28
9	BELÇİKA	526.616	37
10	İSVEÇ	522.233	38
11	İSVİÇRE	511.615	39
12	ROMANYA	467.436	42
13	AVUSTURYA	429.876	47
14	İSTANBUL	386.432	**
15	NORVEÇ	376.990	48
16	ÇEK CUMHURİYETİ	367.965	49
17	İRLANDA	341.883	53
18	PORTEKİZ	306.762	56
19	YUNANİSTAN	304.933	57
20	MACARİSTAN	280.058	59
21	FİNLANDİYA	237.484	62
22	SLOVAKYA	178.372	70
23	BULGARİSTAN	150.266	76
24	HIRVATİSTAN	98.281	85
25	LİTVANYA	90.240	89
26	SLOVENYA	68.770	100
27	LÜKSEMBURG	61.879	105
28	LETONYA	53.710	107
29	BOSNA	44.832	111
30	ESTONYA	40.157	114
31	ARNAVUTLUK	36.241	121
32	MAKEDONYA	31.851	126
33	KIBRIS RUM KESİMİ	30.550	129
34	KOSOVA	19.515	144
35	MALTA	17.228	147

Kaynak: Ülke rakamları IMF World Economic Outlook Ekim 2016 verileri -İstanbul için %22'si alınmak suretiyle hesaplanmıştır)

Ek. 3-1 NÜFUSA GÖRE EN BÜYÜK ÜLKELER

		Avrupa Sırası	Dünya Sırası
Almanya	82.832	1	17
Türkiye	79.765	2	19
Birleşik Krallık	66.030	3	21
Fransa	64.865	4	22
İtalya	61.353	5	23
İspanya	46.290	6	30
Polonya	37.960	7	36
Romanya	19.715	8	57
Hollanda	17.080	9	66
İstanbul	14.804	10	71
Belçika	11.455	10	75
Yunanistan	10.813	11	80
Çekya	10.583	12	81
Portekiz	10.426	13	82
İsveç	10.177	14	84
Macaristan	9.814	15	87
Avusturya	8.759	16	91
İsviçre	8.417	17	93
Sırbistan	7.132	18	101
Bulgaristan	7.074	19	102
Danimarka	5.707	20	109
Finlandiya	5.527	21	112
Slovakya	5.422	22	113
Norveç	5.336	23	114
İrlanda	4.714	24	118
Hırvatistan	4.187	25	123
Bosna Hersek	3.845	26	127
Arnavutluk	2.880	27	134
Litvanya	2.837	28	136
FYR Macedonya	2.076	29	141
Slovenya	2.066	30	142
Letonya	1.966	31	143
Estonya	1.309	32	149
Kıbrıs Rum Kesimi	0.855	33	155
Karadağ	0.624	34	161
Malta	0.432	35	166
İzland	0.339	36	171

Ek. 3-2 NÜFUS AÇISINDAN DÜNYANIN EN BÜYÜK ŞEHİRLERİ

	ŞEHİR	ÜLKE	NÜFUS
1	Tokyo–Yokohama	Japonya	37843000
2	Jakarta (Jabodetabek)	<u>Endonezya</u>	30539000
3	Delhi	Hindistan	24998000
4	Manila (Metro Manila)	Filipinler	24123000
5	Seoul–Gyeonggi–Incheon (Sudogwon)	<u>Güney Kore</u>	23480000
6	Shanghai	<u>Çin</u>	23416000
7	Karachi	<u>Pakistan</u>	22123000
8	Beijing	<u>Çin</u>	21009000
9	New York City	A.B.D.	20630000
10	Guangzhou–Foshan (Guangfo)	<u>Çin</u>	20597000
11	São Paulo	<u>Brezilya</u>	20365000
12	Mexico City (Valley of Mexico)	Meksika	20063000
13	Mumbai	Hindistan	17712000
14	Osaka–Kobe–Kyoto (Keihanshin)	Japonya	17444000
15	Moscow	Rusya	16170000
16	Dhaka	<u>Bangladeş</u>	15669000
17	Greater Cairo	Mısır	15600000
18	Los Angeles	A.B.D.	15058000
19	Bangkok	Tayland	14998000
20	Istanbul	Türkiye	14804000
21	Kolkata	Hindistan	14667000
22	Buenos Aires	<u>Arjantin</u>	14122000
23	Tehran	İran	13532000
24	Lagos	Nijerya	13123000
25	Shenzhen	<u>Çin</u>	12084000
26	Rio de Janeiro	<u>Brezilya</u>	11727000
27	Kinshasa	D. Kongo Cum	11587000
28	Tianjin	<u>Çin</u>	10920000
29	Paris	<u>Fransa</u>	10858000
30	Lima	<u>Peru</u>	10750000
31	Chengdu	<u>Çin</u>	10376000
32	London	<u>Birleşik Krallık</u>	10236000
33	Nagoya	Japonya	10177000
34	Lahore	<u>Pakistan</u>	10052000

<http://www.worldatlas.com/citypops.htm> - 14 Kas 2016

Ek. 3-3 Küresel Şehirler Görünüm / A.T. Kearney 2016

2016 Sıralama	2015 Sıralama	Şehir	Puan İş Yapma, İnsan Sermayesi, Bilgi Alışverişi, Kültürel Tecrübe, Siyasi Çevre Kriterleri İle
1	2	Londra	62,7
2	1	New York	62,5
3	3	Paris	54,5
4	4	Tokyo	46,7
5	5	Hong Kong	44,2
6	6	Los Angeles	38,2
7	7	Chicago	38
8	8	Singapore	37,9
9	9	Beijing	36
10	10	Washington, D.C.	34,7
11	11	Seoul	33,6
12	12	Brussels	33,1
13	16	Madrid	33
14	15	Sydney	32,7
15	19	Melbourne	32,4
16	17	Berlin	31,7
17	13	Toronto	31,7
18	14	Moscow	31,7
19	18	Vienna	31
20	21	Shanghai	30,4
21	20	Buenos Aires	29,1
22	25	Amsterdam	29
23	22	San Francisco	28,9
24	23	Boston	28,8
25	29	İstanbul	28,3

Ek: 4 İstanbul'da Maden Suyu Satışları Hakkında Değerlendirilmek Üzere Şirket ve Esnaf Kayıtları

- Bilindiği gibi ülkemizde ticaret yapabilmek için tüccar olanların buldukları il Ticaret veya Ticaret ve Sanayi Odalarına, tüccar hüviyetine haiz olmayıp daha küçük boyutlu kazancı belirli bir rakamın altında olan, bedeni ile çalışan gibi tanımlar altında yer alan esnafın ise Esnaf Odalarına kayıt olmaları zorunludur. İstanbul'da 5 Mayıs 2017 itibariyle 390.712 üyeli Ticaret Odasında maden suyu sektörü ile ilgili olabilecek Meslek Komiteleri ve bunlara kayıtlı şirket sayıları aşağıdaki şekildedir.

Bu Meslek Komiteleri içinde ilki olan Toptan **Gıda ve Temizlik Ürünleri** grubu, doğrudan maden suyu üretimi ve toptan ticareti ile ilgili firmaların nace kodları ile yer aldığı gruptur. Diğer Meslek Komiteleri ise doğrudan olmasa bile maden suyu pazarlama ve tüketiminde kullanılabilir olan Meslek Gruplarıdır.

İTO MESLEK GRUBU	Kayıtlı Firma Sayısı
• Toptan Gıda ve Temizlik Ürünleri	6991
• Doğal ve Suni Maden Suyu Üreticisi 11.07.01	33
• Meyve ve Sebze Suları, Maden suyu, Meşrubat ve Diğer Alkolsüz İçeceklerin Toptan Ticareti (su hariç)	147
• Toptan ve Dış Ticaret	8657
• Perakende Ticaret	13174
• Restoran ve Yiyecek İçecek Hizmetleri	14843

- İstanbul'da kayıtlı 152 esnaf odası arasında maden suları için üyeleri hedef kitle olarak kullanılabilir 23 esnaf odası bilgisi de aşağıdadır.

alibeykoy-esnaf-ve-sanatkarlar-odasi

bagcilar-bakkallar-ve-bayiler-odasi

bayrampasa-bakkallar-mezeciler-ve-tekeli-bayileri-odasi

bayrampasa-kiraathaneciler-ve-bufeciler-esnaf-odasi

buyukcekmece-birlesik-esnaf-ve-sanatkarlar-odasi

catalca-esnaf-ve-sanatkarlar-odasi

dolayoba-birlesik-esnaf-ve-sanatkarlar-odasi

esenler-birlesik-esnaf-ve-sanatkarlar-odasi

gungoren-bakkallar-esnaf-odasi

istanbul-gazoz-su-serbet-boza-tursu-ve-sirke-imal-edenler-ve-satanlar-esnaf-odasi

istanbul-ickili-ickisiz-lokanta-kebabci-kofteci-ve-ayakta-icki-satanlar-es-odasi

istanbul-kantinciler-esnaf-odasi

istanbul-kiraathaneci-kahveci-ve-ickisiz-gazinocular-esnaf-odasi

istanbul-perakendeci-bakkallar-benzerleri-ve-mustahdemleri-esnaf-odasi

kagithane-perakendeci-bakkallar-bayiler-ve-bufeciler-esnaf-odasi

kartal-bakkallar-bayiler-ve-bufeciler-esnaf-odasi

kucukcekmece-sefakoy-bakkallar-esnaf-odasi

maltepe-esnaf-ve-sanatkarlar-odasi

pendik-esnaf-ve-sanatkarlar-odasi-2

silivri-birlesik-esnaf-ve-sanatkarlar-odasi

sultanbeyli-birlesik-esnaf-ve-sanatkarlar-odasi

umraniye-bakkallar-esnaf-odasi

yenibosna-birlesik-esnaf-ve-sanatkarlar-odasi