

2 AYLIK İŞ DÜNYASI ve GÜNCEL EKONOMİ DERGİSİ

# CERÇEVE

YIL: 35 | SAYI: 122  
KASIM-ARALIK 2025  
ISSN - 1303 - 7501



Afganistan - Türkiye:

## Community-Focused Social and Economic Partnership

Faizsiz Dayanışmanın Gücü,  
Evlenmek İsteyen Gençlerin Umudu:  
**Karz-ı Hasen**

Latin Amerika'nın Kaynak Üssü

## BOLİVYA

Çerçeve'den Hayata Bak

Serdar KARAGÖZ

"Anadolu Ajansı'nda

Günde 6000 Haber Üretiyoruz"

Yeni Yatırım Teşvik Sistemi:

İş Dünyasında

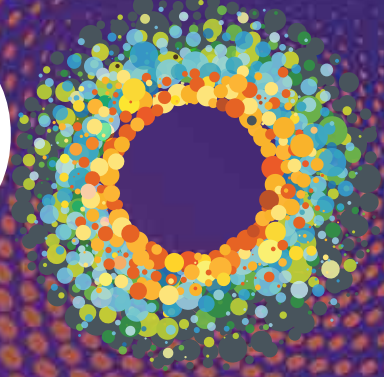
Fırsatlar ve Riskler

Şekib AVDAGİÇ  
İstanbul Ticaret Odası (İTO) Başkanı

İstanbul Markası,

Türkiye Markasının İtici ve Çekici Gücüdür

# MÜSİAD / 2026 EXP



ULUSLARARASI  
MÜSİAD TİCARET FUARI

23-26 EYLÜL 2026

İSTANBUL FUAR MERKEZİ

**Müstakil**  
fuar/organizasyon

   musiadexpo



# KÜRESEL TİCARET BURADA



[musiadexpo.com](https://musiadexpo.com)



# YAPARLAR

yaparlar.com



## YPT 20PS

YAZICILI TERAZİLİ TRANSPALET

▲ 2000 KG

## YPT 25P

INOX PASLANMAZ TRANSPALET

▲ 2500 KG



yaparistif.com



f @ /yaparmaterialhandling



Yapar Manuel Transpaletlerle  
**Her Yük Hafif**  
**Her iř Kolay**



**FLEX FPT 25**

MANUEL TRANSPALET

▲ 2500 KG



**YPT 25 / YPT 30**

MANUEL TRANSPALET

▲ 2500 KG / 3000 KG



**YAPAR**

**MANUEL  
TRANSPALET**



**MÜSİAD**  
ÜYELERİNE ÖZEL  
**İNDİRİM**  
FIRSATI

**11.800 TL**  
TAKSİTLE

**MARMARİS'TE ÖMÜRLÜK  
TATİL EVİ**

*Kim istemez ki!*



**GÜÇLÜ  
İŞ BİRLİĞİ**

**SINPAŞ YTS**  
FAİZSİZ FİNANSMANIYLA  
**BÜYÜK FIRSAT**

**BANKASIZ-FAİZSİZ-HEMEN TESLİM**



Denize sıfır, özel dekore edilmiş devre mülklerde,  
5 yıldızlı otel konforuyla; ailenizle birlikte  
ömür boyu sürececek bir tatil sizi bekliyor.

SINPAŞ  
**KIZILBÜK**  
THERMAL WELLNESS RESORT  
— MARMARİS —

444 1974  
[sinpaskizilbuk.com](http://sinpaskizilbuk.com)



Bilgi almak için  
QR kodu okutup  
form doldurun,  
hemen sizi  
arayalım





SINPAŞ  
KASABA

THERMAL WELLNESS RESORT  
— BALIKESİR —

# Termal ve Doğa BALIKESİR'DE BİR ARADA

Hem Bedeninize Hem Ruhunuza  
İyi Gelecek Bir Tatil Kasabası



MÜSİAD  
ÜYELERİNE ÖZEL  
İNDİRİM  
FIRSATI



**BANKASIZ-FAİZSİZ**

SİZE ÖZEL AVANTAJLI ÖDEME PLANLARI

444 1974  
sinpaskasaba.com

Bilgi almak için QR kodu okutup  
form doldurun, hemen sizi arayalım



# ÇERÇEVE

## MÜSİAD

**Adına Sahibi Genel Başkan**  
Burhan ÖZDEMİR

**Genel Başkan Yardımcısı**  
Fahrettin OYLUM

**Kurumsal İlişkiler ve  
İletişim Komisyonu Başkanı**  
Mahmut Sefa ÇELİK

**Genel Yayın Yönetmeni**  
Ahmet DİLSİZ

**Yapım**  
MÜSİAD Kurumsal İlişkiler ve  
İletişim Birimi

**Kreatif Direktör**  
Ahmet Emre KÜME

**Editör**  
Emir Furkan GÜNDOĞDU  
Muhammet Emin VATANSEVER

**Yayın Ekibi**  
Dr. Enes ASLAN  
Mustafa Halil AYDIN  
Ömer BEKTAŞ  
Ömer Faruk ERGEL  
Yusuf DİLBER

**Reklam Rezervasyon**  
cerceve@musiad.org.tr

**ARALIK 2025 / Yayın Türü**  
2 Aylık, Yerel, Süreli Yayın

**Baskı / Cilt**  
İMAK OFSET BASIM YAYIN  
www.imakofset.com.tr

**MÜSİAD**  
**Müstakil Sanayici ve İşadamları Derneği**  
Ataköy 7-8-9-10 Mah. E5 Yanyol Cad.  
No:4 Çobançeşme, Bakırköy / İSTANBUL  
T: +90 212 395 00 00 - 444 0 893  
F: +90 212 395 00 01  
www.musiad.org.tr

**Copyright © Tüm Hakları Saklıdır.**  
Çerçeve Dergisinde yer alan yazıların  
tüm sorumluluğu yazarına aittir.  
MÜSİAD sorumluluk kabul etmez.  
MÜSİAD'ın izni olmaksızın alıntı yapılamaz ve  
logosu kullanılamaz.

# BU SAYIDA

Yıl: 35 Sayı: 122 KASIM-ARALIK 2025

12

**Türkiye’de Coğrafi İşaretli Ürünler:  
Yerelden Küresele Uzanan  
Bir Marka Hikâyesi**

20

**Yerlilikten Küresel Rekabete:  
Türkiye Otomotiv Ekosisteminin  
Dönüşüm Hikâyesi**

28

**Vizyoner’25 Zirvesi  
Atatürk Kültür Merkezi’nde  
Gerçekleştirildi**

36

## Çerçeve’den Hayata Bak

**Serdar Karagöz  
“Anadolu Ajansı’nda  
Günde 6000 Haber Üretiyoruz”**

46

**Faizsiz Dayanışmanın Gücü,  
Evlenmek İsteyen Gençlerin Umudu:  
Karz-ı Hasen**

50

## Kapak Konusu

**Made in TÜRKİYE**

78

**Yeni Yatırım Teşvik Sistemi:  
İş Dünyasında Fırsatlar ve Riskler**

82

**Türkiye’s Counterterrorism  
Strategy and the Sudan Crisis**

86

## Ticari Rota

**Latin Amerika’nın Kaynak Üssü  
BOLİVYA**

92

**Osmanlı’da Protokol:  
Kitâbet-i Resmîyye**



20



cercevedergisi.com

12



28



36



50



92



86



82





/baremyapi





## “Üzerimize düşen sorumluluğun farkındayız”



Burhan ÖZDEMİR  
MÜSİAD Genel Başkanı

Kıymetli Okuyucularımız,

Çerçeve Dergimizin 122'nci sayısı vesilesiyle hepinizi en kalbi duygularımla selamlıyorum. Bu sayımızda, son yıllarda yalnızca bir üretim etiketi değil, aynı zamanda bir vizyon, bir iddia ve küresel bir duruşun ifadesi hâline gelen “Made in Türkiye” başlığını kapağımıza taşıdık. Bugün “Made in Türkiye”, yalnızca nerede üretildiğini değil; nasıl üretildiğini, hangi teknolojiyle, hangi kalite ve sorumluluk anlayışıyla ortaya konduğunu da anlatan güçlü bir kavramdır.

Türkiye, sanayide derinleşen kapasitesi, çeşitlenen üretim yapısı ve artan teknoloji yoğunluğu ile küresel değer zincirlerinde daha görünür bir konuma ilerlemektedir. Bu dönüşümün en somut örneklerinden biri hiç şüphesiz savunma sanayiimizdir. Yerli ve milli imkânlarla geliştirilen sistemler, yalnızca ülkemizin güvenliğine katkı sunmakla kalmamakta; mühendislik kabiliyeti, yan sanayi ekosistemi ve ihracat potansiyeliyle Türkiye markasının küresel algısını da güçlendirmektedir. Savunma sanayiinde yakalanan bu ivme, diğer sektörler için de ilham veren bir model ortaya koymaktadır: katma değerli üretim, ölçeklenebilir teknoloji ve markalaşma.

Bu sayımızda ayrıca, Aralık ayında Atatürk Kültür Merkezi'nde gerçekleştirdiğimiz MÜSİAD Vizyoner'25 etkinliğine de kısaca yer veriyoruz. “Konnektivite: Order – Disorder – Reorder” temasıyla düzenlenen bu buluşma, iş dünyasının küresel ölçekte yeniden şekillenen düzeni doğru okuması ve stratejilerini bu doğrultuda kurgulaması açısından son derece kıymetli bir zemin sundu. Vizyoner'25, MÜSİAD'ın yalnızca bugünü değil, geleceği de okumaya ve yön vermeye kararlı duruşunun güçlü bir yansıması oldu.

2025 yılı, Türkiye ekonomisi açısından dengelenme ve yeniden yapılanma sürecinin belirginleştiği bir yıl olarak hafızalarda yer ediniyor. Enflasyonla mücadele ekseninde uygulanan sıkı para ve maliye politikaları, kısa vadede büyüme hızını sınırlasa da orta ve uzun vadede sürdürülebilir bir ekonomik zeminin inşası açısından önemli bir eşik oluşturdu. Üretim, ihracat ve istihdamı merkeze alan bu yaklaşımın, ekonomik öngörülebilirliği güçlendirdiğini ve iş dünyası için daha sağlıklı bir planlama imkânı sunduğunu görüyoruz.

2026 yılına dair beklentilerimiz ise daha temkinli ama umutlu bir çerçeveye işaret ediyor. Önümüzdeki dönemde Türkiye ekonomisinin; verimlilik artışı, dijitalleşme, yeşil dönüşüm ve katma değerli ihracat ekseninde daha nitelikli bir büyüme patikasına yönelmesini bekliyoruz. İç talebin daha dengeli bir seyir izleyeceği, özel sektör yatırımlarının ise finansmana erişim koşullarındaki iyileşmeyle birlikte kademeli olarak canlanacağı bir tablo öngörüyoruz. Bu süreçte markalaşma, teknoloji yatırımları ve insan kaynağının niteliği, rekabet gücümüzü belirleyen ana unsurlar olacaktır.

MÜSİAD olarak, 35 yılı aşan tecrübemizle; üretimi, ihracatı ve girişimciliği merkeze alan duruşumuzu kararlılıkla sürdürüyoruz. İş dünyamızın dönüşüm yolculuğunda rehberlik eden, ortak aklı ve istişare kültürünü önceleyen bir anlayışla çalışmalarımıza devam edeceğiz. “Made in Türkiye” ifadesini küresel ölçekte daha güçlü, daha itibarlı ve daha sürdürülebilir bir marka hâline getirmek için üzerimize düşen sorumluluğun farkındayız.

Bu duygu ve düşüncelerle, Çerçeve Dergimizin 122'nci sayısının hayırlara vesile olmasını temenni ediyor; ülkemizin ekonomik ve teknolojik kalkınmasına katkı sunan tüm girişimcilerimize, sanayicilerimize ve emeği geçen herkese teşekkür ediyorum.

Kalın sağlıcakla,

## Türkiye, Yenilenebilir Enerji Alanında Hızlı Yol Katetti

**Uluslararası Enerji Ekonomisi Derneği (IAEE) Orta Doğu ve Orta Asya (MECA) Konferansı Bilimsel Program Komitesi Başkanı Görkem Üçtuğ, Türkiye'nin yenilenebilir enerji yolculuğunda çok hızlı yol katettiğini, rüzgâr ve güneş alanında ciddi rakamlara ulaşıldığını söyledi.**

Enerji Ekonomisi Derneği Başkan Yardımcısı ve İzmir Ekonomi Üniversitesi Öğretim Üyesi Prof. Dr. Hakan Üçtuğ, Antalya'daki "IAEE MECA 2025 Konferansı" için 1,5 yıllık kapsamlı bir hazırlık süreci yürüttüklerini belirtti. Farklı ülkelerden üst düzey katılımın konferansın önemini artırdığını ifade eden Üçtuğ, enerjinin dönüşümü, finansmanı, erişimi, güvenliği ve sürdürülebilirliği gibi sektörün tüm boyutlarını ele aldıklarını söyledi. Zirvenin ardından yayımlanacak sonuç bildirgesinde, enerji dönüşümünün olası etkileri, sürdürülebilirliğin coğrafyalar arası etkileşimi ve küresel gelişmelerin enerji piyasalarına etkisi gibi başlıkların yer alabileceğini vurguladı.

Enerjinin artık kritik ve stratejik bir sektör olduğuna dikkat çeken Üçtuğ, Türkiye'nin son dönemde hem yenilenebilir enerji yatırımları hem de yeni keşifler sayesinde enerji bağımsızlığı yolunda önemli ilerleme kaydettiğini ifade etti. Avrupa Birliği ile ticari ilişkiler nedeniyle sürdürülebilirlik odaklı dönüşümün kaçınılmaz olduğunu belirterek, üretim sektörünün rekabet gücünü koruması için daha temiz ve çevre dostu enerji kaynaklarının kullanılmasının zorunlu hâle geldiğini dile getirdi.

Türkiye'nin 2053 hedefleri doğrultusunda rüzgâr ve güneş başta olmak üzere yenilenebilir enerjide payını hızla artırmayı amaçladığını söyleyen Üçtuğ, Türkiye'nin geç başlamasına rağmen bu dönüşüme hızlı adapte olduğunu aktardı. Rüzgâr ve güneşte kaydedilen güçlü ilerlemeye ek olarak, nükleer enerjinin devreye girmesi ve doğal gaz keşifleriyle birlikte Türkiye'nin enerjisini daha güvenilir, daha ucuz ve daha çevreci şekilde temin edebileceğine inandığını ifade etti.

## 6. Sondaj Gemisi Karadeniz'de Görev Yapacak

**Enerji ve Tabii Kaynaklar Bakanı Alpaslan Bayraktar, Türkiye'nin dünyanın en büyük 4. enerji filosuna sahip ülke konumuna yükseldiğini belirterek, 6. sondaj gemisinin Karadeniz'de görev yapacağını belirtti.**

Enerji ve Tabii Kaynaklar Bakanlığı, Türkiye'nin arama ve sondaj kapasitesini artırmak amacıyla filosuna kattığı ikiz sondaj gemilerinden ikincisinin de Mavi Vatan'a ulaştığını açıkladı. Böylece Türkiye'nin sondaj filosu 6 gemiye çıkmış oldu. Bakan Alparslan Bayraktar, yeni nesil yüksek teknolojiye sahip bu geminin katılımıyla Türkiye'nin 6 sondaj ve 2 sismik araştırma gemisinden oluşan büyük bir enerji gücüne ulaştığını belirterek, Türkiye'nin artık dünyanın en büyük 4. enerji filosuna sahip ülke konumunda olduğunu vurguladı.

Bayraktar, Fatih, Yavuz, Kanuni ve Abdülhamid Han sondaj gemilerinin hâlihazırda Karadeniz'de Sakarya Gaz Sahası'nda görev yaptığını, filoya katılan 6. sondaj gemisinin de Karadeniz operasyonlarına dahil edileceğini söyledi. İnşası geçen yıl Güney Kore'de tamamlanan ve 12 bin metre derinliğe kadar sondaj yapabilen 7. nesil ultra derin deniz sondaj gemisi, 228 metre uzunluğa ve 42 metre genişliğe sahip olup, helikopter pisti ve 200 kişilik yaşam alanıyla dikkat çekiyor. İkiz gemilerden ilki eylül ayında Türkiye'ye gelmişti.

Türkiye'nin enerji filusunda sondaj ve sismik araştırma gemilerinin yanı sıra 11 destek gemisi, bir inşaat gemisi ve bir yüzer üretim platformu da bulunuyor. Somali'deki görevinden dönen Oruç Reis, yeni görevi için Filyos'ta hazırlıklara başlarken, Barbaros Hayrettin Paşa gemisi Karadeniz'de çalışmalarını sürdürüyor. Bu genişleyen filo, Türkiye'nin enerji bağımsızlığı hedefinde stratejik bir güç olarak değerlendiriliyor.





## Fitch, Türkiye'nin Ekonomik Büyüme Tahminini Yükseltti

**Uluslararası kredi derecelendirme kuruluşu Fitch Ratings, küresel ekonomiye ilişkin büyüme beklentisini bu yıl için yüzde 2,4'ten yüzde 2,5'e, Türkiye ekonomisine dair büyüme beklentisi ise yüzde 3,5'ten yüzde 3,8'e çıkardı.**

Fitch Ratings, Aralık ayı Küresel Ekonomik Görünüm Raporu'nda, ABD'de artan bilgi teknolojisi yatırımları ile hisse senedi piyasalarındaki yükselişin ekonomik yavaşlamayı hafiflettiğini belirtti. Euro Bölgesi'ndeki beklenenden iyi büyüme performansının da küresel tahminleri yukarı çektiği ifade edildi.

Buna karşın küresel büyümenin 2024'te yüzde 2,9'dan 2025'te yüzde 2,5'e, 2026'da ise yüzde 2,4'e gerilemesinin beklendiği duyuruldu. Fitch, dünya ekonomisinin 2027'de yeniden yüzde 2,6 büyüme hızına ulaşacağını öngördü.

Raporda ABD, Euro Bölgesi ve Çin için büyüme beklentileri yukarı yönlü revize edildi. ABD ekonomisinin bu yıl yüzde 1,8, gelecek yıl yüzde 1,9 büyümesi beklenirken; Euro Bölgesi'nin 2024 büyüme tahmini yüzde 1,4'e yükseltildi. Çin için 2024 büyüme tahmini yüzde 4,8 olarak güncellendi.

Türkiye'ye ilişkin değerlendirmelerde ise 2024 büyüme beklentisi yüzde 3,5'ten yüzde 3,8'e çıkarıldı. Türkiye ekonomisinin 2025'te yüzde 3,5 ve 2027'de yüzde 4,2 büyümesinin beklendiği bildirildi.



## Türk Hava Yolları, South African Airways ile Kod Paylaşımı Anlaşması Yaptı

**THY, Güney Afrika'nın bayrak taşıyıcı hava yolu şirketi South African Airways ile 1 Mart 2026 itibarıyla başlayacak ortak uçuşları kapsayan kod paylaşımı anlaşmasına imza attı.**

Türk Hava Yolları (THY) ile South African Airways arasında kod paylaşımı anlaşması imzalandı. Cenevre'de düzenlenen törende anlaşmaya THY Yönetim Kurulu ve İcra Komitesi Başkanı Ahmet Bolat ile South African Airways Üst Yöneticisi John Lamola imza attı. Ahmet Bolat, iş birliğinin yalnızca ticari değil, Türkiye ve Güney Afrika arasındaki köklü kültürel ve turizm ilişkilerine de katkı sağlayacağını belirtti.

South African Airways CEO'su Lamola ise THY'nin saygın bir küresel havayolu olduğunu vurgulayarak anlaşmayı, yolculara daha güvenilir ve rekabetçi seyahat seçenekleri sunma yolunda stratejik bir adım olarak değerlendirdi. Bu iş birliğinin turizm, ticaret ve sürdürülebilir ekonomik kalkınmayı destekleyeceğini ifade etti.

1 Mart 2026'da başlayacak kod paylaşımıyla iki havayolu arasındaki ticari iş birliği genişletilecek ve yolculara daha fazla uçuş alternatifi sunulacak. Anlaşma kapsamında SAA; Johannesburg, Cape Town, Durban, Port Elizabeth, Windhoek, Harare, Victoria Falls ve Mauritius hatlarında, THY ise İstanbul'dan Johannesburg, Cape Town, Durban ile Frankfurt, Paris ve Londra parkurlarında karşılıklı kod paylaşımı yapabilecek.

# Türkiye’de Coğrafi İşaretli Ürünler: Yerelden Küresele Uzanan Bir Marka Hikâyesi

**Türkiye, yerel lezzetlerini küresel ölçekte koruma altına almaya devam ediyor. Bursa kestane şekeri ve İpsala pirinci AB’den coğrafi işaret tescili alırken, Hatay yedi yeni ürünle tescil sayısını 57’ye yükseltti; Erzurum ise 61 tescilli ürünle “coğrafi işaretle lider şehirler” arasında öne çıktı. Coğrafi işaretler, hem yöresel mirasın korunmasına hem de bölgesel ekonomilerin güçlenmesine önemli katkı sağlıyor.**



## AB’den Tescil Alan Türk Ürünleri

17 Kasım 2025 tarihinde Türk tarım ve gıda dünyası için önemli bir gelişme yaşandı. Bursa kestane şekeri ve İpsala pirinci, Avrupa Birliği’nden coğrafi işaret tescili aldı.

Tarım ve Orman Bakanı İbrahim Yumaklı, bu tescillerin Türkiye’nin yerel değerlerini uluslararası arenada tanıtmak açısından büyük önem taşıdığını ifade etti. Aynı zamanda Sanayi ve Teknoloji Bakanı Mehmet Fatih Kacır, ürünlerin markalaşma süreçlerinin hız kazandığını vurguladı. Bu başarı, Edirne’nin bereketli topraklarında yetişen İpsala pirincinin ve Bursa’nın geleneksel kestane şekeri üretiminin uluslararası standartlara uygunluğunu tescillemesi açısından ayrı bir önem taşıyor.

## Hatay: 7 Yeni Coğrafi İşaret Aldı

Akdeniz’in gastronomi başkenti olarak nitelendirilen Hatay, yerel mutfağının eşsiz lezzetlerini tescilleme sürecinde büyük bir başarı yakaladı. Yakın dönemde 7 yeni ürün daha coğrafi işaret belgesi aldı.

Hatay Alinazik  
İspanaklı börek  
Zeytin salatası  
Halavet kebabı  
Antakya ekmek oruğu  
Sakal kaldıran tatlısı  
Hatay sarısı ipeği

gibi yöresel tatlar yer aldı. Vali Mustafa Masatlı, tescil sayısının artmasının hem kültürel mirasın korunması hem de yerel ekonomiye katkı açısından önemine dikkat çekti. Masatlı, halihazırda başka ürünler için de tescil başvurularının sürdüğünü belirterek hedeflerinin 135 coğrafi işaretli ürüne ulaşmak olduğunu söyledi. Hatay Büyükşehir Belediye Başkanı Mehmet Öntürk de bu çalışmaların şehrin dünya gastronomi haritasındaki yerini daha da güçlendireceğini vurguladı.

## Erzurum: “Coğrafi İşaretle Şampiyonlar Ligi”nde

Doğu Anadolu’nun incisi Erzurum, Türkiye’de coğrafi işaretli ürünlerde öne çıkan bir diğer büyük merkez. Şehirde şu anda 61 ürün coğrafi tescilli hale getirildi ve 26 ürüne dair başvuru süreçleri halen devam ediyor. Bu çeşitlilik, Erzurum’u gastronomi açısından ülke genelinde en zengin yörelerden biri haline getiriyor.

Erzurum’un ürün gamı sadece yemeklerle sınırlı değil; hamur işleri, çorbalar, tatlılar ve geleneksel üretim teknikleriyle özdeşleşen birçok ürün coğrafi işaret listesinde yer alıyor. Örneğin Erzurum Civil peyniri, Erzurum Ketesi ve Erzurum Asmalı Yahni gibi lezzetler, şehrin kültürel kimliğinin gastronomik temsilcileri olarak biliniyor.

## Yerelden Küresele: Türkiye’nin Tatları Dünya Yolunda

Türkiye’nin coğrafi işaretli ürünleri yalnız iç pazarda değil, uluslararası düzeyde de rekabet edebilir seviyeye ulaşıyor. Avrupa Birliği’nin tescil verdiği lezzetlerden biri olan İpsala pirinci ve Bursa kestane şekeri bunun en somut örneklerinden. Topraklarımızdan çıkan bu değerler hem gastronomi turizmini hem de bölgesel kalkınmayı güçlendiriyor.





# RULO ASİTLEME TESİSİMİZ DEVREYE GİRMİŞTİR



- **KALINLIK**  
1,5 - 10mm
- **GENİŞLİK**  
700 - 1.600mm
- **AĞIRLIK**  
7 - 30 ton

## KALİTE

**DD11'den - S700\* MC'ye kadar**

\*S500 - S600 - S700 grubu kalınlık opsiyonlu



## ÇINAR ÇELİK

### Satış ve Pazarlama

Ayazlı Mahallesi  
Ereğli Cad. No:178  
Akçakoca/Düzce  
T:0(380) 525 02 67  
F:0(380) 618 80 00

### Çınar Çelik

Organize Sanayi Bölgesi  
Çınar Caddesi  
Kdz. Ereğli/Zonguldak  
T:0(372) 334 36 90  
F:0(372) 334 36 99

### Çınar Lojistik

Bozkuş İşhanı  
No: 18 / C  
Kdz. Ereğli/Zonguldak  
T:0(372) 316 46 20  
F:0(372) 316 89 73



## Bakan Bolat: 2030'da 500 Milyar Dolar İhracata Ulaşmak Elimizde

**Ticaret Bakanı Ömer Bolat, Turquality'nin Türkiye'nin ihracat başarısında çok önemli bir dönüm noktası ve kilometre taşı olduğunu belirterek, "Bugün 400 milyar dolara yaklaştık toplam mal ve hizmetler ihracatında, 500 milyar dolara da ulaşmak elimizde. 2030'a kadar olan sürede onu da başaracağız." dedi.**

Ticaret Bakanı Ömer Bolat, Türkiye'nin son 23 yılda eğitimden sağlığa, enerjiden sanayiye birçok alanda büyük bir dönüşüm geçirdiğini belirterek, istikrarın ekonomik büyümenin temel şartı olduğunu vurguladı. Türkiye'nin ihracat yolculuğunda güçlü bir yükseliş sergilediğini ifade eden Bolat, mal ve hizmet ihracatının 400 milyar dolara yaklaştığını, 2030'a kadar 500 milyar dolara ulaşmanın mümkün olduğunu söyledi.

Bolat, yıllıklandırılmış mal ihracatında 270,6 milyar doların, hizmet ihracatında ise 122,5 milyar doların aşıldığını ve yıl sonunda toplam 395 milyar dolar seviyesinin hedeflendiğini dile getirdi.

Bakan Bolat, Türkiye ekonomisinin 1,5 trilyon doları aşan bir büyüklüğe ulaştığını ve istihdamın 32,7 milyon seviyesine çıkarıldığını belirtti. Rekabet ortamının giderek yoğunlaştığını ifade eden Bolat, yeni pazar arayışlarının, maliyet ve kalite rekabetinin önemine dikkat çekti.

Afrika, Asya, Kuzey ve Güney Amerika ile İslam ülkelerine yönelik stratejik ticaret programlarının sürdüğünü belirten Bolat, Turquality programının son 20 yılda marka değeri, katma değer ve kaliteyi artırmada büyük başarı sağladığını vurguladı.

## Vergi Düzenlemesi TBMM'de Kabul Edildi

**Vergi düzenlemelerini içeren kanun teklifi, TBMM Genel Kurulu'nda kabul edildi. Teklifle emlak vergisi artışlarına tavan sınırı getirildi.**

TBMM'de kabul edilen düzenleme; gayrimenkul kiralamalarında gider indirimlerinin yeniden tanımlanması, tapuda düşük bedel beyanına ceza artışı, araç satışlarında noter harcı uygulaması ve emlak vergisi artışlarına tavan getirilmesi gibi birçok alanda önemli değişiklikler içeriyor. Konut hariç kiraya verilen mal ve haklara ilişkin borç faizleri gider indirimi kapsamına alınırken, konutlarda yalnızca tek bir gayrimenkul için 5 yıl süreyle iktisap bedelinin yüzde 5'i indirilebilecek. Ayrıca 2026'dan itibaren emlak vergisi değer artışları iki katı aşamayacak, vakıf üniversitelerinde ücret güncellemeleri için yeni kurallar getirilecek, su sayaçları için muayene süresi 2028'e kadar uzatılacak ve ikinci el araç satışlarında bazı harç istisnaları kaldırılacak.

Sosyal güvenlik tarafında prim oranları yükselterek SGK'nın uzun vadeli mali dengesinin güçlendirilmesi amaçlanıyor. Prime esas kazanç üst sınırı asgari ücretin 9 katına çıkarılırken, prim borçlarının emekli gelirlerinden kesintiyle tahsiline imkân tanınacak. BES'te devlet katkısı oranı Cumhurbaşkanınca yüzde 50'ye kadar artırılabilir. İşsizlik Sigortası Fonu'ndan 2026'da sanayi sektörüne kaynak aktarılabilir. Çeklerin üzerinde yazılı tarihten önce ibrazının geçersiz olduğu uygulama 2028'e kadar uzatılırken, mahalli idarelerde bazı görevler için KHK kapsamı daraltıldı ve huzur hakkı ödemelerinde tek ödeme esası getirildi.







## Türk Sivil Havacılığı Küresel Ölçekte Stratejik Aktör Haline Geldi

**Abdulkadir Uraloğlu, “Yaptığımız yatırımlarla Türk sivil havacılığı yalnızca bölgesel değil küresel ölçekte de stratejik bir aktör haline geldi.”**

Ulaştırma ve Altyapı Bakanı Abdulkadir Uraloğlu, 7 Aralık Uluslararası Sivil Havacılık Günü kapsamında yaptığı açıklamada, havacılığın artık sadece bir ulaşım aracı değil, ekonomik kalkınma, ticaret, turizm ve kültürel etkileşimin temel unsurlarından biri olduğunu vurguladı. Yeni Sivil Havacılık Modeli ile sektörde denetimsiz alan bırakmadıklarını belirten Uraloğlu, KDM-ERP Sistemi sayesinde yolcu hakları süreçlerinin dijitalleştiğini, hava araçlarının ise artık Türkiye’de uluslararası standartlarda sertifikalandırılabilirdiğini söyledi.

Son 23 yılda havayolu alanına 24,5 milyar dolarlık yatırım yapıldığını hatırlatan Bakan, 2002’de 26 olan aktif havalimanı sayısının 58’e çıktığını, Türkiye’nin dış hatlarda 132 ülkede 355 noktaya uçuş gerçekleştirdiğini ifade etti. 2025’te yapılan uluslararası iş birlikleri, yeni hat açılışları ve frekans artışlarıyla havacılık diplomasisinin güçlendiğini belirten Uraloğlu, THY’nin 13 yıl sonra yeniden başlattığı İstanbul-Şam uçuşu ile Sevilla ve Port Sudan hatlarının Türkiye’nin bağlarını daha da güçlendirdiğini dile getirdi.

Uraloğlu, havacılıkta emniyet, sürdürülebilirlik ve dijitalleşme odaklı çalışmaların hızla sürdüğünü; SAF kullanımıyla yeşil havacılık döneminin başlatıldığını ve 2053 net sıfır emisyon hedefinin dikkate alındığını söyledi. Türkiye’nin 2024’te 231 milyon yolcuya hizmet vererek Avrupa’da 3’üncü, dünyada 7’nci sıraya yükseldiğini belirten Uraloğlu, lisanslı pilot sayısının 2026’da 17 bini aşacağını, denetim kapasitesinin ise artırılacağını ifade etti.

## Merkez Bankası Rezervleri 183,2 Milyon Dolara Yükseldi

**Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankasının (TCMB) toplam rezervleri, 28 Kasım haftasında bir önceki haftaya göre 2 milyar 611 milyon dolar artarak 183 milyar 242 milyon dolar oldu.**

TCMB, haftalık para ve banka istatistiklerini açıkladı. Buna göre, 28 Kasım itibarıyla Merkez Bankası brüt döviz rezervleri 626 milyon dolar azalışla 75 milyar 613 milyon dolara indi. Brüt döviz rezervleri, 21 Kasım’da 76 milyar 239 milyon dolar seviyesinde bulunuyordu. Bu dönemde altın rezervleri ise 3 milyar 237 milyon dolar artışla 104 milyar 392 milyon dolardan 107 milyar 629 milyon dolara çıktı.

Böylece Merkez Bankasının toplam rezervleri, 28 Kasım haftasında bir önceki haftaya göre 2 milyar 611 milyon dolar artışla 180 milyar 631 milyon dolardan, 183 milyar 242 milyon dolara yükseldi.



# Uluslararası Sıfır Atık Forumu İstanbul'da Gerçekleştirildi

**Sıfır Atık Vakfı ile Çevre, Şehircilik ve İklim Değişikliği Bakanlığı iş birliğiyle düzenlenen Uluslararası Sıfır Atık Forumu, 17-19 Ekim tarihleri arasında İstanbul'da gerçekleştirildi.**

Vakıftan yapılan açıklamaya göre, küresel çevre politikalarının geleceğini şekillendirmesi beklenen forum, Hilton İstanbul Bomonti Hotel & Conference Center'da geniş bir uluslararası katılımıla toplandı. "Sıfır Atık Hareketi: İnsan, Mekân, Dönüşüm" temasıyla düzenlenen etkinlik; politika yapımcıları, yerel liderleri, girişimcileri, sivil toplum temsilcilerini ve Birleşmiş Milletler (BM) ajanslarını bir araya getirdi.

Forumda, atığın kaynağında önlenmesi, bilinçli tüketim, yeniden kullanım, onarım ve doğaya kazandırma odaklı yeni bir yaşam kültürünün benimsenmesi ele alındı. Bu çerçevede sıfır atık yaklaşımı, yalnızca çevresel bir gereklilik olarak değil, sosyal adalet, ekonomik uygulanabilirlik ve kültürel boyutlarıyla bir paradigma değişimi olarak değerlendirildi.



2017'de Emine Erdoğan'ın himayelerinde Türkiye'de başlayan ve 2019'da BM çatısı altına taşınarak küresel bir harekete dönüşen Sıfır Atık girişiminin ulaştığı nokta, forum boyunca farklı oturumlarda detaylı biçimde değerlendirildi. Etkinlik, Türkiye'nin çevre diplomasisindeki liderliğini pekiştiren önemli bir adım olarak görüldü.

UN-Habitat ve UNEP gibi uluslararası kuruluşların katkılarıyla düzenlenen forum; küresel iç görülerin, iyi uygulamaların ve politika önerilerinin paylaşıldığı bir platform sundu. Forumun çıktılarının, BM'nin sürdürülebilir kalkınma, iklim eylemi ve kentsel dayanıklılık gündemleriyle uyumlu politikaların oluşturulmasına katkı sağlaması bekleniyor.

## Yoğun Diplomatik ve Kurumsal Katılım

Etkinliğe 100'ün üzerinde belediye başkanı, yaklaşık 250 bakanlık düzeyinde temsilci ve 50'den fazla büyükelçi davet edildi.

Yerel yönetimlerin sahadaki pratik deneyimleri ile uluslararası düzeydeki çevre vizyonu bir araya getirilerek sıfır atık hedeflerinin daha kapsayıcı ve uygulanabilir adımlara dönüşmesi sağlandı.

Forumda tematik paneller, vaka sunumları, atölyeler ve sergiler aracılığıyla hem teorik hem de uygulamalı bilgi paylaşımı yapıldı. Atık oluşumunu en aza indirme amacıyla çevrim içi katılım seçeneği de sunularak dünyanın farklı noktalarından katılım mümkün hale getirildi.

Forum çıktılarına, katılımcılarla oluşturulan bağlayıcı olmayan "Sıfır Atık Yaşam Taahhüdü", iyi uygulamaları içeren özet rapor ve örnek vaka paylaşımları dahil edildi. Bu çıktılar, BM Genel Sekreterinin 2026'da sunacağı "Sıfır Atık Raporu"na da temel oluşturacak.

Ayrıca bu yıl ilk kez Uluslararası Sıfır Atık Ödülleri verilerek sıfır atık alanında örnek teşkil eden kişi ve kurumlar ödüllendirildi.

## Açılış Emine Erdoğan'ın Katılımıyla Gerçekleşti

Forum, Cumhurbaşkanı Recep Tayyip Erdoğan'ın eşi Emine Erdoğan'ın katılımıyla, "Küresel Bir Görev Olarak Sıfır Atık" başlıklı oturumla açıldı. Etkinlik, Çevre, Şehircilik ve İklim Değişikliği Bakanlığı, Tarım ve Orman Bakanlığı, UNEP, UNDP ve UN-Habitat iş birliğiyle hayata geçirildi.

104 farklı ülkeden katılımcı, 118 uluslararası partner kuruluş, belediye başkanları ve çok sayıda diplomat forumda yer aldı.





**Açılış konuşmasında Emine Erdoğan, insanlığın geleceği için tarihi bir buluşmaya ev sahipliği yapıldığını ifade ederek, forum boyunca paylaşılacak her bilginin daha yaşanabilir bir dünya için önemli bir adım olduğunu belirtti.**

#### **Emine Erdoğan'dan Güçlü Mesajlar**

Konuşmasında tüketim alışkanlıklarının gezegeni nasıl dönüştürdüğüne dikkat çeken Erdoğan, insanlığın "tüketiyorum, öyleyse varım" anlayışına savrulduğunu belirtti; su tüketiminden teknolojik atıklara, gıda israfından plastik kirliliğine kadar pek çok örnekle bilinçsiz tüketimin ağır bedellerini vurguladı.

"Sıfır Atık, umut ürettiğimiz, yepyeni bir dönemin adıdır" diyen Erdoğan, toplumsal dönüşümün mükemmeliyetçilik değil, küçük ama sürekli adımlarla mümkün olacağını vurguladı.

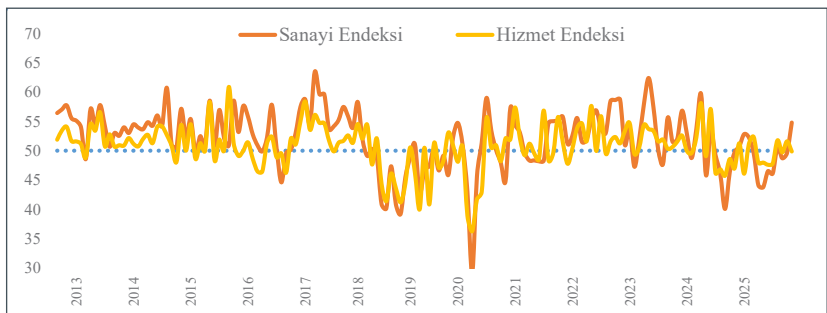
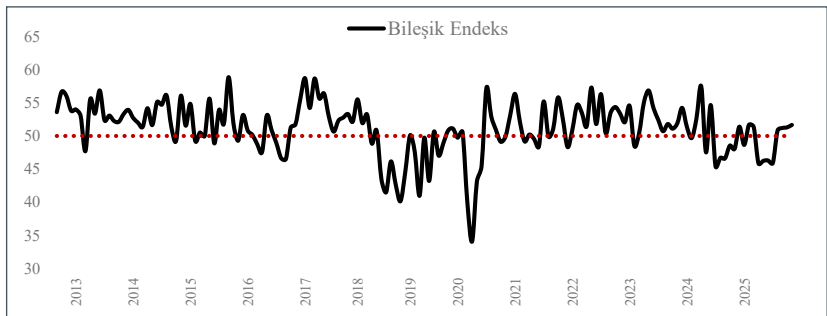


# SATINALMA MÜDÜRLERİ ENDEKSİ **SAMEKS**

## Dalgalı Seyir, Dengeli Toparlanma Arayışı 2025'in Ekonomik Nabızı

2025 yılı SAMEKS verileri, Türkiye ekonomisinin sıkı para politikasının gölgesinde oldukça dalgalı bir yıl geçirdiğini, zaman zaman sert frenlemelerle karşılaşsa da özellikle son çeyrekte dikkate değer bir üretim ivmesi yakalayıp yeniden güç toplamayı başardığını gösteriyor. Yıl boyunca daralma ile toparlanma arasında gidip gelen veriler hem yatırımcıları hem de tüketicileri zaman zaman belirsizliğe sürükledi. Ancak yılın sonunda hizmet ve sanayi sektörlerinin performansı, 2026'ya ilişkin beklentiler için bir temel oluşturdu.

Yılın başlangıcı bu dalgalanmanın en keskin halkasıydı. Ocak ayında hizmet sektöründe yaşanan sert daralma SAMEKS Bileşik Endeksi'ni 48,6 seviyesine çekerken, hizmetlerde iş hacminin 39,3'e kadar gerilemesi iç talepteki soğumanın ne kadar derinleştiğini bütün açıklığıyla ortaya koydu. Bu dönemde hizmetlerdeki hızlı değişim, sıkı para politikasının özellikle tüketim davranışlarını nasıl anında etkilediğini gösteren bir işaret fişeği niteliğindeydi. Buna karşın sanayi sektörünün 52,9 puanla pozitif bölgede kalmayı başarması, imalat cephesinin yılın başında hâlâ dirençli bir mekanizma çalıştırdığını gösterdi.



Şubat ve Mart aylarında hem hizmetlerde hem sanayide gözlenen dengeli toparlanma ekonomiye kısa bir nefes alma alanı sundu. Endeksin yeniden 51 puanın üzerine çıkması, girdi alımları, üretim ve istihdam alt kalemlerinde gözlenen iyileşmeyle desteklendi. İlk çeyrek ortalama 50,9 puan ile pozitif bölgede kapandı. Ancak mart sonrasında özellikle sanayide yeni siparişlerde yaşanan ivme kaybı, bu toparlanmanın kırılgan yapısını bir kez daha göz önüne serdi.

Asıl kırılma ikinci çeyrekte yaşandı. Nisan'dan Haziran'a uzanan dönemde hem hizmet hem sanayi sektörü aynı anda ivme kaybetti ve bileşik endeks 46 puan bandına sıkışarak ekonomik aktivitedeki zayıflığın artık göz ardı edilemeyecek kadar derinleştiğini gösterdi. Yeni siparişlerin uzun bir aradan sonra sert şekilde gerilemesi, imalat sanayiinde üretim planlarının aşağı yönlü revize edilmesine yol açtı. Hizmet sektöründe iş hacminin zayıflığının onuncu aya taşınması ise talep koşullarındaki bozulmanın sadece geçici bir dalga değil, yapısal bir sorun hâline gelmeye başladığını gösterdi.

Finansmana erişimin güçleşmesi, maliyetlerin yükselmesi ve talepteki belirsizlik, firmaları satın alma faaliyetlerinde minimuma inmeye zorladı. Bu dönemde stok yönetimi şirketlerin adeta hayatta kalma stratejisine dönüştü; likiditenin korunması birinci öncelik hâline geldi. İkinci çeyrek, sıkı para politikasının reel sektör üzerindeki en belirgin etkisinin görüldüğü dönem oldu ve ekonominin frene basıldığında nasıl tepki verdiğini açık bir şekilde ortaya koydu.

Üçüncü çeyrek ise ekonominin kontrollü bir dönüş hareketi gerçekleştirdiği bir dönem olarak öne çıktı. Temmuz ayındaki durağan görünüm Ağustos'ta sert bir kırılmayla yerini güçlü bir toparlanmaya bıraktı. SAMEKS Bileşik Endeksi'nin 50,8'e yükselmesi, hizmetlerde iş hacmi, girdi alımları ve istihdamın toparlanmasıyla desteklenirken, sanayide üretim ve yeni siparişlerdeki dikkat çekici artış ekonomide yeniden genişleme sinyalinin güçlendiğini gösterdi. Eylül ayında hizmetlerde gözlenen küçük bir ivme kaybına rağmen endeksin 51,2 puanda kalması, toparlanmanın geçici bir sıçrama değil, yılın ikinci yarısına yayılan bir iyileşme olduğunu teyit etti. Yılın en güçlü görünümü ise dördüncü çeyrekte ortaya çıktı. Ekim ayında SAMEKS'in 51,3'e yükselmesi hem hizmetlerin hem sanayinin eş zamanlı katkısıyla sürdürülebilir bir genişleme eğiliminin oluştuğunu gösterirken, Kasım ayı yılın gerçek kırılma anı hâline geldi. Sanayi sektörü 54,8 puanlık performansı ile sadece 2025'in değil, son yılların en dikkat çekici üretim ivmesini yakaladı. Üretimdeki artış, yeni siparişlerin canlanması, istihdamdaki güçlenme ve tedarikçi teslim sürelerinin

kısalması, imalat sektörünün yıl boyunca biriken baskıyı yıl sonunda güçlü bir çıkışla telafi ettiğini kanıtladı. Hizmet sektörü Kasım'da 49,9 seviyesinde kalsa da sanayinin bu etkileyici performansı bileşik endeksi 51,7'ye taşıyarak Türkiye ekonomisinin 2026'ya üretim temelli bir zemin üzerinde girdiğini ortaya koydu.

Bütün bu seyir dikkatle incelendiğinde 2025 yılı üç temel eksenle öne çıkıyor. Birincisi, sıkı para politikasının talep üzerindeki baskısı yıl boyunca ekonomik aktiviteyi dalgalı bir bantta tutarak hem hizmetlerde iş hacmini hem sanayide sipariş akışını belirgin şekilde sınırladı. İkincisi, yılın ikinci yarısında sanayide yakalanan ivme Türkiye ekonomisinin üretim kapasitesini yeniden güçlendiren ve 2026'nın büyüme hikâyesini şimdiden şekillendiren temel unsur hâline geldi. Üçüncüsü ise hizmet sektörünün genişleme eğilimini korumasına rağmen iş hacmindeki yapısal zayıflığı henüz giderememesi; bu da 2025 toparlanmasının ağırlıklı olarak sanayi sektörü üzerinden taşındığını gösteriyor.

Bu tablo iş dünyasına açık mesajlar sunuyor: Talep oynaklığına karşı daha çevik stok ve satın alma politikaları geliştirmek, tedarik zincirindeki iyileşmeleri doğru zamanlamayla fırsata dönüştürmek, hizmetlerde verimliliği artıracak dijitalleşme ve süreç optimizasyonu adımlarını hızlandırmak artık sadece bir tercih değil zorunluluk. 2025 SAMEKS verileri Türkiye iş dünyasının belirsizlik dönemlerinde önemli bir adaptasyon kabiliyeti geliştirdiğini gösteriyor; fakat bu adaptasyonun kalıcı büyümeye dönüşmesi için stratejik esneklik, verimlilik, doğru zamanlama ve tüm sektörleri kapsayan yatırım teşviklerinin hayata geçirilmesi artık her zamankinden daha kritik.

Sonuç olarak, 2026'nın ekonomik rotasını büyük ölçüde sanayideki sipariş ve üretim ivmesi ile hizmetlerdeki iş hacminin izleyeceği seyir belirleyecek. Sıkı para politikasının etkileri hâlen geçerliliğini korurken, yeni dönemde başarılı olacak işletmeler; değişimi hızla okuyabilen, talep dalgalanmalarına anında uyum sağlayabilen ve fırsatları gecikmeden harekete dönüştürebilenler olacak. Makroekonomik göstergeler, ekonomik dinamiklerin mevcut durumuna dair önemli bilgiler sunuyor. İç talep eğilimleri ve finansal göstergeler gibi farklı veri setleri, ekonomik aktivitenin temelini hâlâ güçlü olduğunu ortaya koyuyor. 2025'in ekonomik performansı kısa vadede dalgalanmalar sergilese de, derinlemesine incelendiğinde hâlâ ekonomiyi yönlendiren belirgin eğilimlerin sürdüğü görülüyor. Bu durum, önümüzdeki dönem için temkinli bir iyimserliğin temelini oluşturuyor.





**Dr. Emin KÜÇÜK**

MÜSİAD Otomotiv ve Ulaşım Araçları Sektör Kurulu Başkanı

**“2025 itibarıyla ülkemizde 8.000’den fazla halka açık şarj istasyonu ve 17.000’in üzerinde soket faaliyettedir. Bu tablo, Türkiye’nin yalnızca elektrikli araç üretiminde değil, şarj altyapısında da yerli girişimler üzerinden güçlü bir kapasite inşa ettiğini gösteriyor”**

“Yerlilik” kavramı, uzun yıllar boyunca üretimde kullanılan parçaların menşeiyle ölçülürdü. Ancak artık bu tanım, değişen bir dünyada yeni bir anlam kazandı. Bugün yerlilik; yalnızca çelik, plastik ve elektronik bileşenlerde değil, aynı zamanda bilgi, yazılım, batarya teknolojisi, veri yönetimi ve insan kaynağında bağımsızlık anlamına geliyor.

Türkiye otomotiv sanayisi, bu yeni dönemin en güçlü oyuncularından biri. Üretim kapasitesi, ihracat gücü ve nitelikli iş gücüyle Avrupa’nın dördüncü büyük üretim üssü konumuna yükselmiş durumda. Ancak artık hedef, sadece üretim üssü olmak değil; marka, teknoloji ve ekosistem ihraç eden bir ülke haline gelmektir.

Bu dönüşüm yolculuğunda, TOGG’un 2025 yılında Almanya’ya gerçekleştirdiği ilk ihracat, yalnızca

## Yerlilikten Küresel Rekabete: Türkiye Otomotiv Ekosisteminin Dönüşüm Hikâyesi

ekonomik değil, sembolik bir adım niteliği taşıyor. Çünkü bu başarı, Türkiye’nin yalnızca otomobil üretmediğini; aynı zamanda bir fikri, bir mühendisliği ve bir özgüveni ihraç edebildiğini gösteriyor.

### Türkiye Otomotiv Sanayisinin Yerlilik Dengesi

Türkiye bugün, yılda 1,4 milyon adedi aşan üretimle Avrupa’nın dördüncü, dünyanın on dördüncü büyük araç üreticisi. 2025 yılı itibarıyla otomotiv sektörü, toplam ihracatın yüzde 17’sini tek başına gerçekleştirerek ülkemizin dış ticaret dengesine stratejik katkı sağlamaktadır. Ancak artık sadece üretim hacmi değil, yerli katma değer oranı da bu başarının kalıcılığını belirleyecek.

Yeni dönem, otomotivde sac ve vida döneminden çıkışı, veri, yazılım ve enerji dönemine geçişi ifade ediyor. Türkiye’nin yerlilik hamlesi bu alanda güçleniyor:

- TOGG–Farasis ortaklığıyla batarya üretimi için Gemlik’te temeller atıldı.
- Ford–LG iş birliğiyle Kocaeli’nde batarya fabrikası yükseliyor.

Ayrıca EPDK verilerine göre, 2025 itibarıyla ülkemizde 8.000’den fazla halka açık şarj istasyonu ve 17.000’in üzerinde soket faaliyette. Bu tablo, Türkiye’nin yalnızca elektrikli araç üretiminde değil, şarj altyapısında da yerli girişimler üzerinden güçlü bir kapasite inşa ettiğini gösteriyor.

### Yerlilikte Yeni Ufuk: Ekosistem Yaklaşımı

Artık otomotiv sektörü sadece üretimden ibaret değil; mobilite hizmetleri, enerji yönetimi, yazılım, sigorta, veri ekonomisi ve ikinci el piyasasıyla birlikte bir ekosistem halini aldı.

Bu nedenle yerlilik, sadece motorun, kaportanın ya da bataryanın değil; aynı zamanda bilginin, yazılımın ve hizmetin millileştirilmesi anlamına geliyor.



Türkiye, bu ekosistemi inşa etme yolunda önemli adımlar atıyor:

- Üniversite-sanayi iş birlikleriyle geliştirilen yerli otonom sürüş yazılımları,
- Girişim sermayesi destekli yerli mobilite start-up'ları,
- Yerli şarj ve enerji yönetimi şirketleri,
- Satış, ekspertiz, sigorta ve finans alanlarında yerli yazılımlar,
- Yerli sensör, çip ve araç içi iletişim teknolojileri üzerine yatırımlar...

Tüm bu adımlar, Türkiye'nin sadece üretici değil, teknoloji sağlayıcı ülke olma hedefinin temellerini güçlendiriyor.

**Türkiye bugün,  
yılda 1,4 milyon adedi aşan  
üretimle Avrupa'nın dördüncü,  
dünyanın on dördüncü büyük  
araç üreticisi. 2025 yılı itibarıyla  
otomotiv sektörü, toplam  
ihracatın yüzde 17'sini  
tek başına gerçekleştirerek  
ülkemizin dış ticaret  
dengesine stratejik katkı  
sağlamaktadır.**

### “Yerlilik Bir Ekosistemdir”

MÜSİAD Otomotiv ve Ulaşım Araçları Sektör Kurulu olarak inanıyoruz ki; “Yerlilik, yalnızca üretim bandında değil; fikirde, yazılımda, enerji yönetiminde, satış-sonrasında ve ikinci elde de ölçülmelidir.” Türkiye, bugün otomotivde sadece bir üretim üssü değil, aynı zamanda bilgi, teknoloji ve güven üssü olma yolundadır.

Bu dönüşümün merkezinde, yerli markalar, yerli girişimler ve yerli fikirler vardır Yerliliği bir hedef değil, sürdürülebilir rekabetin temeli olarak görüyoruz; bu anlayışla sektörün her alanında daha güçlü, daha bütüncül ve daha katma değerli bir gelecek için çalışmaya devam ediyoruz.

### MÜSİAD Otomotiv ve Ulaşım Araçları Sektör Kurulu'nun Katkısı

Kurulumuz, otomotiv ekosisteminin güncel meselelerine ilişkin veriye dayalı analizler yapıyor, politika yapıcılara öneriler sunuyor.

Sektörün ihtiyaçlarını ve önceliklerini belirlerken kamu kurumları, sivil toplum kuruluşları, meslek birlikleri ve özel sektör temsilcileriyle sürekli temas halindeyiz. Sahadan gelen sorunları, çözüm önerilerini ve beklentileri topluyor, bunları yapıcı bir yaklaşımla ilgili makamlara iletiyoruz.

Amacımız, karar süreçlerine katkı sağlamak kadar, sektör paydaşları arasında iletişim, koordinasyon ve ortak akıl platformu oluşturmak.

Önümüzdeki dönemde de ülkemizin otomotiv politikalarına katkı sunmaya, sektördeki dönüşüme destek olmaya ve sürdürülebilir büyümeyi teşvik etmeye devam edeceğiz.



## Yılmaz: 2025 yılı sonunda ekonomimizin 1,5 trilyon doların üzerine çıkmasını bekliyoruz

**Cumhurbaşkanı Yardımcısı Cevdet Yılmaz, “Uzun yıllardır gösterdiğimiz yüksek büyüme performansı ile beraber 2025 yılı sonunda ekonomimizin 1,5 trilyon doların üzerine çıkmasını bekliyoruz” diye konuştu.**

Cumhurbaşkanı Yardımcısı Cevdet Yılmaz, İstanbul'da düzenlenen İtalyan Ticaret ve Sanayi Odası Derneği 140. Yıldönümü ve Leonardo da Vinci Ödül Töreninde yaptığı konuşmada, Türkiye-İtalya ilişkilerinin hem tarihsel hem de stratejik açıdan derin bir bağa sahip olduğunu vurguladı.

Akdeniz'de güvenlik, enerji akışı ve ticaretin sürdürülebilirliği konusunda iki ülkenin ortak hassasiyet taşıdığını belirten Yılmaz, siyasi ilişkilerde son dönemde artan temasların ekonomik iş birliğine de güçlü bir zemin oluşturduğunu ifade etti.

Yılmaz, 2024 yılında ikili ticaret hacminin 32,2 milyar dolarla tüm zamanların rekorunu kırdığını, yeni hedefin ise 40 milyar dolar olduğunu açıkladı. Türkiye'de 1600'den fazla İtalyan şirketinin faaliyet gösterdiğini, karşılıklı yatırımların otomotiv, makine, enerji ve savunma gibi birçok alanda önemli sonuçlar doğurduğunu söyledi. Türkiye ekonomisinin 2025'te 1,5 trilyon doların üzerine çıkmasının beklendiğini ve ülkenin küresel ekonomide daha üst sıralara yükseldiğini de dile getirdi.

## Türkiye ve Malezya'nın İmzaladığı Anlaşmalar İhracat Rakamlarına Yansıdı

**Türkiye ile Malezya arasındaki ticari ilişkiler güç kazanmaya devam ederken, yılın 10 ayında Malezya'ya ihracat, geçen yılın aynı dönemine kıyasla yüzde 52 arttı.**

Türkiye ile Malezya arasındaki ilişkiler, Uzak Ülkeler Stratejisi kapsamında ticaret, turizm, yatırım ve savunma sanayisi gibi alanlarda hızla geliyor. TÜİK ve Ticaret Bakanlığı verilerine göre, iki ülke arasındaki ticaret hacmi bu yılın ilk 10 ayında yüzde 11,6 artarak 4,38 milyar dolara yükseldi. Cumhurbaşkanı Erdoğan'ın şubat ayında gerçekleştirdiği Malezya ziyareti sonrasında ihracat önemli ölçüde artış gösterdi; Türkiye'nin Malezya'ya ihracatı geçen yılın aynı dönemine göre yüzde 52 yükselerek 509 milyon dolara ulaştı. Ziyaret sırasında imzalanan 11 anlaşmanın etkileri ticari rakamlara net şekilde yansıdı.

Savunma sanayisi, enerji ve bilimsel araştırmalar anlaşmalarında öne çıkan alanlar olurken, Erdoğan iki ülke arasındaki ticaret hacminin 10 milyar dolara çıkarılması hedefini duyurdu. Türkiye, ASEAN bölgesindeki en büyük ticaret ortağı Malezya ile dengeli ve sürdürülebilir bir ekonomik ilişki kurmayı amaçlıyor. Savunma sanayisinde teknoloji transferi ve ortak üretim projeleri üzerinde durulurken, turizm alanında karşılıklı girişimlerin artırılması da kararlaştırıldı.

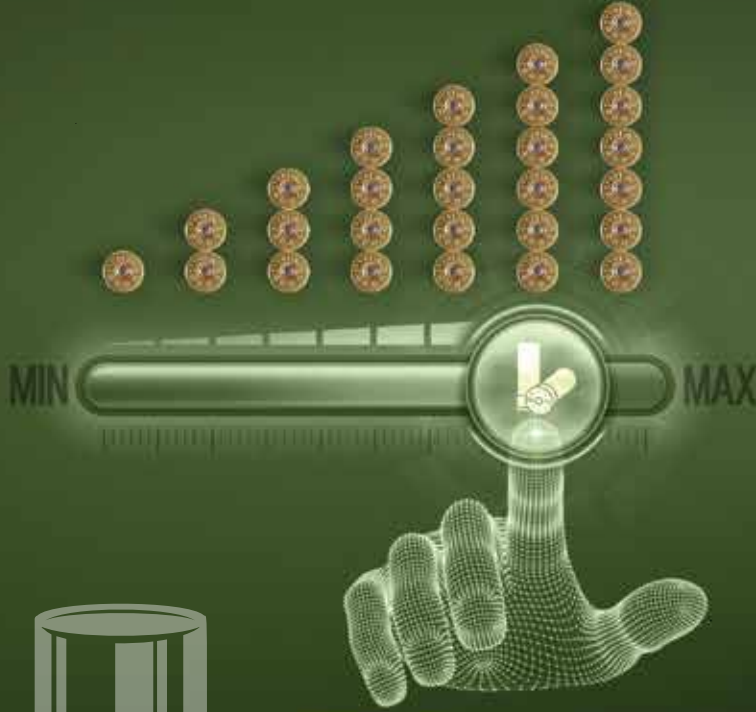
Turizmde de benzer bir ivme gözleniyor. Kültür ve Turizm Bakanlığı verilerine göre, bu yılın ocak-ekim döneminde Türkiye'ye gelen Malezyalı turist sayısı yüzde 11 artarak 82 bin 315'e ulaştı. 2024 toplamında ise bu sayı 93 bin 132 olarak kaydedildi. Mevcut artış trendiyle birlikte yıl sonunda Malezya'dan gelen turist sayısının 100 bini aşması bekleniyor.





# MIN SIZE, MAX CAPACITY

Redefining Firepower!



A first from  
Turaç in Türkiye!

- Mini Slug 12 Cal., produced with a 50 mm case, is 15 mm shorter than a regular shell
- 50% more shell capacity
- Uninterrupted firing performance
- 28 grams



[sterling.com.tr](http://sterling.com.tr)



[sterlingammunition](https://www.instagram.com/sterlingammunition)



[Sterling High Quality Ammunition](https://www.facebook.com/Sterling-High-Quality-Ammunition)



[Sterling\\_Ammo](https://twitter.com/Sterling_Ammo)



[SterlingAmmunition](https://www.youtube.com/SterlingAmmunition)

**STERLING**<sup>®</sup>  
HIGH QUALITY AMMUNITION



# Yeni Nesil Girişimcinin Yol Haritası: Stratejiden Başarıya

**“Saati güvenilir kılan unsurlardan biri de ritmidir; zamanı ne eksik ne fazla göstermesi beklenir. Girişimde bunun karşılığı strateji ile zaman yönetimi arasındaki ilişkidir. İyi kurgulanmış bir strateji, kötü bir zaman yönetimi ile birleştiğinde etkisini hızla kaybeder. Girişimci, operasyonel yoğunluk ile stratejik düşünme arasındaki dengeyi kuramadığında, uzun vadeli hedefler kısa vadeli yangınların gölgesinde kalır.”**

Girişimcilik, yapısı itibarıyla bugün her zamankinden daha fazla dikkat, esneklik ve öngörü talep ediyor. Küresel ekonominin daraldığı, yatırım iştahının azaldığı, satın alma gücünün düştüğü bir dönemde iyi bir fikre sahip olmak, tek başına hiçbir girişimi ayakta tutmaya yetmiyor. Asıl mesele, o fikrin etrafında kurulan yapının ne kadar dengeli, dayanıklı ve uyumlu olduğunda. İç ve dış unsurların sürekli değiştiği bir ortamda, girişimler hem kendi iç mekanizmalarını hem de dış koşulları aynı anda yönetmek zorunda. Bu da dikkatle kurgulanmış, bütün parçaların birbirini desteklediği ve birindeki aksamanın diğerlerini etkilemeyecek şekilde tasarlandığı bir sistem anlayışını zorunlu kılıyor.

Bu çerçevede girişimcilik, bireysel cesaret veya vizyon kadar, kurumsal aklın ve organizasyonel olgunluğun da konusu haline gelmiş durumda. Birçok başarılı girişimin arka planına bakıldığında, tesadüflerden çok, sistematik olarak inşa edilmiş süreçler, doğru kurulan ortaklıklar ve bilinçli risk yönetimi görmek mümkün. Dolayısıyla günümüzde girişimcilik, yalnızca “başlamak” üzerine değil, “sürdürmek” ve “dönüştürmek” üzerine kurulu bir disiplin olarak ele alınmalı.

## **Sıkışmış Düzen:**

### **Kıt Kaynaklar, Ertelenen İhtiyaçlar**

Bugünün dünya ekonomisi, klasik iktisat derslerinden bildiğimiz “kıt kaynaklarla sonsuz ihtiyaçların karşılanması” tanımını fiilen sorguluyor. Satın alma gücündeki azalma, jeopolitik riskler, enflasyonist baskılar ve azalan yatırım iştahı, girişimler üzerinde yoğun bir baskı alanı oluşturuyor. Artık birçok tüketici, temel ihtiyaçları dışındaki taleplerini erteliyor; fon sağlayan kurumlar daha seçici davranıyor; pazarlar büyümekten çok şekil değiştiriyor. Dolayısıyla girişimci için asıl değer, yeni kaynak peşinde koşmaktan ziyade, elindeki kısıtlı kaynaklarla maksimum değeri üretebilmekte ortaya çıkıyor.

Bu sıkışmışlık yalnızca finansal değil; zihinsel ve kültürel bir baskı da yaratıyor. Pek çok girişim, yatırım bulamadığı için değil, doğru konumlanma ve strateji kurgulamadığı için erken aşamada kayboluyor. Bu nedenle yeni nesil girişimcinin temel sorusu, “Nasıl daha fazla büyürüm?” sorusundan çok, “Daralan bir pazarda nasıl alan açar, o alanı nasıl korur ve sürdürülebilir hale getiririm?” sorusuna dönüşmüş durumda. Özellikle de bölgesel krizlerin, kur dalgalanmalarının ve regülasyon değişikliklerinin hızlandığı bir dönemde, kısa vadeli fırsatların değil, uzun vadeli dayanıklılığın peşinde koşanların ayakta kalabildiği görülüyor.

### Saat Tasarımı Gibi Girişim Tasarlamak

Böyle bir bağlamda, iyi tasarlanmış bir saati düşünmek, girişimin bütününe bakmak için oldukça faydalı olacaktır. Saatin değeri, yalnızca dışarıdan bakıldığında görülen estetik tasarımında değil; içindeki çarkların, yayların ve mekanizmaların birbiriyle kusursuz çalışmasında saklıdır. Girişimde de ekip yapısı, teknolojik altyapı, finansal kaynaklar, operasyonel süreçler ve değer önerisi, tıpkı bu iç parçalar gibi görünmeyen ama her şeyi belirleyen unsurlardır.

Saat tasarlanırken üç denge önem kazanır. Birincisi, içerideki mekanizmanın uyumu: Çarkların, yayların, zembereklerin birbirini destekleyecek şekilde konumlanması gerekir. İkincisi, dış etkilere dayanıklılık: Su sızıntısı, darbe, sıcaklık değişimi gibi faktörlere rağmen saatin çalışmaya devam etmesi beklenir. Üçüncüsü ise tasarım ve fiyat dengesi: Saat, hem estetik hem işlevsel olmalı; aynı zamanda onu satın alacakların ulaşabileceği makul bir fiyat seviyesinde piyasaya çıkmalıdır.

Bu üç alanın karşılığı girişimcilikte oldukça nettir. İç mekanizma; ekip, teknoloji, finansal yapı ve süreçlerin uyumlu çalışmasını temsil eder. Dayanıklılık; ekonomik dalgalanmalara, regülasyon değişikliklerine, tedarik ve talep şoklarına rağmen işin sürdürülebilirliğini korumaktır. Tasarım ve fiyat dengesi ise girişimin değer önerisi ile maliyet yapısını, dolayısıyla pazara sunduğu ürün ya da hizmetin gerçekten karşılık bulup bulamayacağını belirler. Burada gözden kaçan nokta çoğu zaman, “şık” görünen iş modellerinin her zaman “satılabilir” olmadığı gerçeğidir.

### Stratejik Hatalar:

#### Çarkların Uyumunu Bozan Tasarımlar

Saat tasarımında yapılan hatalar, girişimlerin sıklıkla düştüğü stratejik tuzaklarla büyük benzerlik gösterir. Örneğin kasayı “dayanıklı olsun” diye gereğinden sert malzemeden yapmak, ilk darbeye çatlamaya ya da iç mekanizmanın zarar görmesine neden olabilir. Girişim tarafında bu, değişime kapalı, geri bildirim almayan, pazarı dinlemeyen katı bir stratejiye denktir. Kâğıt üzerinde tutarlı görünen, fakat sahadaki şartlar değiştiğinde esneyemeyen bu yaklaşım, ilk büyük sarsıntıda iş modelinin kırılmasına yol açar.



**Dr. Hakan ASLAN**  
Strateji360 Kurucusu

Benzer şekilde, “daha şık görünsün” diye gereğinden fazla detay eklenen bir saat, maliyeti o kadar yükseltebilir ki, ortaya çıkan ürün satın alınamayacak bir fiyata taşınır. Girişimlerde de müşteri için asıl değer yaratmayan, ama geliştirme maliyetini ve operasyonel yükü artıran fazladan özellikler aynı sonucu doğurur. Müşteri gözünde fark yaratmayan bu detaylar, maliyet ve fiyat dengesini bozarak, iyi tasarlanmış gibi görünen bir ürünü pazarda karşılık bulamaz hale getirir.

Çarkların uyumsuzluğu, kasanın aşırı sertliği, gereğinden yüksek maliyetler... Bunların tümü, aslında yanlış kurgulanmış stratejinin somut çıktılarıdır. Fazla büyüme hırsıyla kapasitenin üzerinde yük almak, tek bir finansman kanalına bağımlı kalmak, ekip içi dengeyi ve rol dağılımını ihmal etmek de bu resmin parçalarıdır. Bu hatalar, müdahale edilmediğinde girişimin tüm mekanizmasını durdurabilecek noktaya kadar ilerleyebilir. Öte yandan, erken teşhis edildiklerinde, stratejinin yeniden ayarlanması için güçlü uyarı sinyalleri olarak değerlendirilebilirler.

Bu yazıyı



Apple  
Podcasts

uygulaması

**CERÇEVE**

Podcast



kanalı üzerinden dinleyebilirsiniz!





## **Dinamik Planlama ve Zaman Yönetimi: Mekanizmanın Ritmi**

Saati güvenilir kılan unsurlardan biri de ritmidir; zamanı ne eksik ne fazla göstermesi beklenir. Girişimde bunun karşılığı strateji ile zaman yönetimi arasındaki ilişkidir. İyi kurgulanmış bir strateji, kötü bir zaman yönetimi ile birleştğinde etkisini hızla kaybeder. Girişimci, operasyonel yoğunluk ile stratejik düşünme arasındaki dengeyi kuramadığında, uzun vadeli hedefler kısa vadeli yangınların gölgesinde kalır.

Bu nedenle dinamik planlama, yeni nesil girişimcinin en önemli araçlarından biridir. Geleceğin tek bir doğrultuda ilerlemeyeceğini kabul etmek, farklı senaryolara hazırlıklı olmak, stratejiyi gerektiğinde güncelleyebilmek, girişimin ömrünü uzatır.

Pazar genişlediğinde ölçeklenmeyi, daraldığında kontrollü yavaşlamayı yönetebilmek; yatırım geldiğinde kapasiteyi doğru zamanda artırmak, yatırım geciktiğinde nakit akışını destekleyecek alternatif modeller devreye sokmak, bu anlayışın somut yansımalarıdır. Böylece mekanizmanın ritmi bozulmadan, hızlanma ve yavaşlamalar yönetilebilir hale gelir.

Burada zaman yönetimi yalnızca bireysel bir beceri değil, kurumsal bir refleks olarak ele alınmalıdır. Toplantı kültüründen raporlama süreçlerine, karar alma hızından delegasyon mekanizmalarına kadar uzanan geniş bir alanda “zamanın niteliği”, girişimin rekabet gücünü doğrudan etkiler.

## **Ekip Kültürü: Uyumun ve Dayanıklılığın Asıl Kaynağı**

Bir saatin içindeki en küçük dişlinin bile rolü vardır; herhangi birindeki aksama, tüm mekanizmayı etkiler. Girişimlerde ekip kültürü, tam olarak bu nedenle stratejik bir unsurdur. Yüksek nitelikli bireylerden oluşan bir kadro, eğer ortak hedeflere inanmıyor, birbirini tamamlayan şekilde çalışmıyor ve açık iletişim kuramıyorsa, sürdürülebilirlik üretmez. Güçlü bir ürün, zayıf bir ekip kültürünün yerini tutmaz.

Net rol tanımları, şeffaf iletişim, hata yapmayı yasaklamak yerine hatadan öğrenmeyi teşvik eden bir yaklaşım, ekipleri hem daha üretken hem de daha dayanıklı kılar. Özellikle kriz dönemlerinde ayakta kalan girişimlerin önemli bir kısmında, modele değil, ekibin birlikte durabilme kapasitesine dayanan bir direnç görülür. Bu nedenle girişimci, yalnızca ürün ve iş modeli tasarlayan değil, aynı zamanda bir kültür tasarlayan kişi olmak zorundadır. Kurumsal hafızanın oluşması, yeni

katılanların kültüre hızlıca entegre olması ve ortak bir “biz” bilincinin gelişmesi, bu tasarımın doğal sonucu olarak karşımıza çıkar.

## **Dayanıklılık ve Esneklik: Kırılmayacak Kadar Esnek, Ezilmeyecek Kadar Sert**

Tüm bu unsurlar bir araya geldiğinde ortaya çıkan hedef açıktır: Kırılmayacak kadar esnek, ezilmeyecek kadar sert, kullanılabilecek kadar fonksiyonel, ihtiyaçları tatmin ettiği kadar değerli bir yapı kurmak. Girişimcilikte bunun anlamı; esnek bir yapılanma ile dinamik bir stratejik planlama süreci işletmek, pazarın değişen koşullarını öngörerek proaktif bir kültür inşa etmektir.

Dayanıklılığı yalnızca “direnmek” olarak tanımlamak eksik kalır. Esas mesele, değişen çevre koşullarına uyum sağlarken özünü koruyabilmek, yani hem esnek hem omurgalı olabilmektir. Sadece reaktif şekilde hareket eden, her değişime anlık tepki veren yapılar uzun vadede yorulur. Her değişimi reddeden, katı ve kapalı yapılar ise ilk büyük kırılmada dağılır. Dengeyi sağlayan ise sistem düşüncesidir: Değer önerisi, strateji, zaman yönetimi, ekip kültürü, finansal mimari ve büyüme planlarının birbirine bağlı ama gerektiğinde ayrı ayrı ayarlanabilir parçalar olarak ele alınması.

## **Bütünün Gücü: Parçalardan Sisteme**

Bugünün ekonomik gerçekleri, “kervan yolda düzülür” anlayışının lüks olmadığını, ciddi bir gereklilik olduğunu gösteriyor. Düşünülen aksine “Kervan yolda düzülür” atasözü plansızlığı değil, bir işin veya bir planın gerçekleştirilmesi sürecinde, bazı değişikliklerin veya ayarlamaların yolculuk sırasında yapılmasının gerekebileceğini ifade eder. Yani değişen çevre koşullarına uyum hayatta kalmanın, bir kervanın sürdürülebilirliğinin temelidir. Rastlantılara bırakılmış, parçaları ilerledikçe eklenen girişim modellerinin ömrü giderek kısalıyor. Ancak buna karşılık, saat tasarlarken gösterilen titizliği işine taşıyan, yani çarkları yola çıkmadan önce bilinçle yerleştirip yolda gerekli iyileştirmeleri değişen ve değişecek olan koşullara göre gerçekleştiren girişimciler, bu sıkışmış düzende fark yaratma potansiyeline sahip.

Yeni nesil girişimcinin yol haritası, strateji ile başlar; zaman yönetimi ve ekip kültürüyle güçlenir, dayanıklılık ve esneklikle olgunlaşır. Doğru kurulan bir mekanizma, dış koşullar ne kadar değişirse değişsin çalışmaya devam eder. Asıl ustalık, tek tek parçaları bir araya getirmekten çok, onların birlikte oluşturduğu sistemi yaşatabilmektir. İş dünyasında kalıcı iz bırakacak girişimler, tam da bu ustalığı sergileyebilenler arasından çıkacaktır.

# hepsiburada

## Anında İndirimle Eski Telefonunu Kapıda Yenile



### Kartsız 3 taksitle öde

Hepsiburada satıcılı seçili cep telefonlarında geçerlidir. Anında indirim eski telefon bedeline istinaden sağlanır. Hepsiburada Limiti ile yapılan ödemelerde maksimum 3 ay taksit sunulur. Detaylar Hepsiburada'da.

# Vizyoner'25 Zirvesi

## Atatürk Kültür Merkezi'nde Gerçekleştirildi

Müstakil Sanayici ve İşadamları Derneği (MÜSİAD) tarafından iki yılda bir gerçekleştirilen Vizyoner Zirvesi, 2 Aralık'ta Türk Telekom ve Trendyol ana sponsorluğunda 4.000'i aşkın katılımcının yer aldığı güçlü bir buluşmayla Atatürk Kültür Merkezi'nde düzenlendi.



Türkiye'nin ekonomi, kültür ve teknoloji vizyonuna ışık tutmayı hedefleyen program, iş dünyasından yöneticileri, akademisyenleri, girişimcileri, kültür ve medya temsilcilerini aynı çatı altında buluşturarak geniş bir etkileşim alanı oluşturdu. Etkinlik, yapısı ve içeriğiyle Türkiye'nin geleceğe yönelik stratejik bakışını bütüncül bir perspektiften ele alması bakımından dikkat çekti.

Açılış konuşmasında MÜSİAD Genel Başkanı Burhan Özdemir, dünyanın son yıllarda büyük bir dönüşüm sürecinden geçtiğini belirterek "Order – Disorder – Reorder" döngüsünün yeni bir küresel mimariyi işaret

ettiğini söyledi. Özdemir, ekonomik dengelerden kültürel etkileşimlere, teknolojik adaptasyondan uluslararası ilişkilere kadar her alanda yeni bir düzenin inşa edildiğini vurguladı.

MÜSİAD Genel Başkanı Özdemir, küresel düzenin köklü bir kırılma yaşadığını ve eski paradigmaların artık geçerliliğini yitirdiğini vurgulayarak, "Huzurumuzu başkalarının çaresizliğiyle besliyoruz. Belki de dünya düzeni denen şey aslında bize öğretilmiş, sorgulanmasın diye paketlenmiş, üstüne de 'kural' etiketi yapıştırılmış bir illüzyondan ibaret ama her ne olursa olsun bu düzen artık kendi varlığını tehdit







eden bir paradoks. Bize öğretilmiş dünya çöktü ve yeni dünya eski kalıplara zerre saygı duymuyor. Bugün yaşadığımız kaos bir kriz değil, bir doğum sancısı. Eski kuralların işlevini yitirdiği, yenilerinin ise daha yazılmadığı bir eşiğin tam da üzerindemiz. Biz hala öğretilmiş kalıplarla mı yaşayacağız, yoksa kendi düzenimizi mi inşa edeceğiz? İşte bu yıl Vizyoner’de bu soruyu birlikte ele alalım istedik.” dedi.

MÜSİAD Genel Başkanı Özdemir, Vizyoner 25’in ana temasının “Konnektivite” olduğunu vurgulayarak, bu kavramın yalnızca teknolojik cihazların birbirine bağlanmasından ibaret olmadığını, çok daha geniş bir anlam taşıdığını belirtti.

**Özdemir, günümüzde hiçbir meselenin tek başına ele alınamayacağını ve sorunlara tek yönlü çözümler bulunamadığını belirterek, “Bu yüzden bu yıl Vizyoner’in kavramsal odağına ‘Konnektivite’yi yerleştirdik. Çünkü geleceğin düzeni, kurulan bağlantılar üzerinden şekillenecek.” ifadelerini kullandı. Özdemir ayrıca, MÜSİAD’ın bu dönüşüm sürecinin merkezinde yenilikçi bir vizyonla konumlandığını vurguladı.**

Gün boyunca devam eden oturumlarda Türkiye’nin üretim gücü, dijital dönüşüm kapasitesi, uluslararası ticaretteki rekabet üstünlüğü, savunma sanayisindeki sıçrama, iklim odaklı yeni sanayileşme eğilimleri ve kültürel etkileşimin küresel markalaşma üzerindeki etkileri uzman isimler tarafından ele alındı. Ekonomi başlıklı oturumlarda küresel finansal dalgalanmalara rağmen Türkiye’nin üretim ve ihracat odaklı büyüme potansiyeli değerlendirilirken, dijitalleşme oturumlarında yapay zekâ, otomasyon, güvenlik teknolojileri ve dijital altyapıların ticareti nasıl yeniden şekillendirdiği tartışıldı. Etkinlik kapsamında ayrıca kültürel dönüşüm, medya ekosistemi, sanat ve kültür politikalarının yeni dünya düzenindeki rolüne ilişkin kapsamlı bir panel de düzenlendi.

Zirvenin sunuculuğunu Okan Bayülgen üstlenirken, gün boyunca sahnede yer alan isimler ekonomi, kültür, teknoloji ve sanat dünyasının önemli temsilcilerinden oluştu. Açılış konuşması sonrası zirvenin ilk keynote konuşmasını dünyaca ünlü gelecek bilimci Brett King yaptı. Gün içinde iki kez sahne alan sanatçı Turan Manafzade ise piyano dinletileriyle programa sanatsal bir dokunuş kattı.







Ekonomi paneli, Hakan Çelik'in moderatörlüğünde; David Aikman, Demet Sabancı Çetindoğan, Volkan Demiroğlu ve Erdem İnân'ın katılımıyla gerçekleştirildi. Keynote konuşmacıları arasında Jan Haizmann ve Türkiye Varlık Fonu Genel Müdürü Arda Ermut yer alarak küresel ekonomi ve finansal dönüşüm üzerine önemli değerlendirmeler yaptı. Kültür panelinde moderatörlüğü Züleyha Ortak üstlenirken, Reshad Strik, Prof. Dr. Nevzat Tarhan, Dr. Naoki Yamamoto ve gazeteci Arwa Damon kültürel dönüşüm, medya etkisi ve sosyal değişim üzerine görüşlerini paylaştılar.

Teknoloji paneli ise Milli Teknoloji Genel Müdürü Sadullah Uzun'un moderatörlüğünde gerçekleşti. Panelde IBM Türkiye Genel Müdürü Işıl Kılınc Gürtuna, Joey Jiang, Hans Neff ve TUSAŞ Genel Müdür Yardımcısı Yavuz Emir Beyribey gibi sektörün önde gelen isimleri yapay zekâ, dijitalleşme ve sanayi teknolojilerindeki yenilikleri değerlendirdi. Etkinliğin dikkat çeken oturumlarından biri olan "Duo Talks" bölümünde ise Prof. Dr. İlber Ortaylı ve Okan Bayülgen bir araya gelerek tarih, insanlık ve gelecek üzerine bir sohbet gerçekleştirdi.

MÜSİAD Vizyoner'25 yalnızca bir iş dünyası etkinliği olmanın ötesine geçerek sosyal sorumluluk vurgusuyla da öne çıktı. Bilet gelirlerinin Türk Kızılay aracılığıyla Gazze'ye yardım olarak gönderileceğini açıklandı.

Etkinlik sonunda, Vizyoner'25'in gerçekleşmesine katkı sunan sponsorlara plaket takdim edildi. Zirvenin Ana Sponsorları Trendyol ve Türk Telekom, Platin Sponsorları Hepsiburada ve Güçbir, Altın Sponsorları Yıldız Holding, Türkiye Sigorta, Ensay ve Roketsan, Gümüş Sponsorları Kuveyt Türk Portföy, Ziraat Katılım ve TUSAŞ oldu. Mobilite Sponsoru Tazi olurken, Medya Sponsorları Albayrak Medya ve Türk Medya olarak programda yer aldı. Ayrıca Zivella, Albaraka, Bilet.com, Technopc ve Optimal Vakfı destekleriyle zirveye katkıda bulundu. Etkinlik, tüm sponsorların sahneye davet edildiği plaket takdimiyle sona erdi.

MÜSİAD Vizyoner'25, içerdiği oturumlar, fikirsel tartışmalar ve geleceğe dair stratejik yaklaşımıyla Türkiye'nin yeni yüzyıl vizyonuna önemli katkılar sağlayan bir zirve olarak başarıyla tamamlandı.





**EXPERT  
OPINION**

# Afghanistan - Türkiye: Community-Focused Social and Economic Partnership

“Türkiye’s unique geopolitical position offers Afghanistan new corridors for growth; this is achieved through partnership, not patronage. Afghan products can reach new markets, Afghan talents can find new mentors, and Afghan businesses can learn new models from Turkish experience.”



In today's changing global environment, lasting partnerships are increasingly being forged not in government offices, but in classrooms, marketplaces, cultural forums, and community spaces.

The Good Will Movement Joint Summit, organized in Istanbul through the joint initiative of Türkiye's UKID (Serdar Musa Çelebi), reflects a bold new direction: strengthening Afghanistan-Türkiye ties through a dynamic coalition of civil society leaders, entrepreneurs, professionals, and community actors. Hosted by distinguished Turkish and Afghan personalities, the summit laid the groundwork for a new era of people-to-people diplomacy, where business and society are equal partners and co-architects of regional progress.

**Introduction:****A New Model of Regional Partnership**

While states face off across borders, the real engine of cooperation is the people themselves: entrepreneurs, educators, activists, traders, and creators. With their shared cultural heritage and complementary strengths, Türkiye and Afghanistan have the opportunity to develop a new partnership model based on mutual empowerment, co-creation, and economic cooperation, without being constrained by official structures.

This summit is not just a meeting, but the beginning of a horizontal partnership between Afghans and Turks in all areas of life, investing from the ground up in regional stability, resilience, and renewal.

**Türkiye's unique geopolitical position offers Afghanistan new corridors for growth; this is achieved through partnership, not gatekeeping. Afghan products can reach new markets, Afghan talents can find new mentors, and Afghan businesses can learn new models from Turkish experience.**

**Dr. Sayed Yakup EMAD**Chairman of the **Good Will Movement****Common Heritage, Common Horizon**

Türkiye and Afghanistan share deep historical ties, but today we choose to transform that shared history into shared goals. This partnership will be based on honor, reciprocity, and practical cooperation, not dependency, and will be grounded in trust between the communities, businesses, and emerging leaders of both countries.

**The Catalytic Role of Business in People-to-People Relations**

Afghan and Turkish entrepreneurs have great potential to build bridges through trade, investment, and innovation. From small-scale artisans to logistics companies, from agricultural businesses to healthcare services, the Afghan and Turkish business communities can design joint ventures, support initiatives, and expand value chains that bring jobs, technology, and shared prosperity.

This is not merely an economic activity, but one that strengthens peace and resilience by building commercial trust and cultural recognition. Turkish businesses, known for their regional agility and ethical stance, are ready to partner with Afghan businesses in the spirit of equality and long-term vision. Türkiye and Afghanistan share deep historical ties, but today we choose to transform that shared history into shared purpose.

# EXPERT OPINION



This partnership will be based on honor, reciprocity, and practical cooperation, not dependency, and will be grounded in trust between the communities, businesses, and emerging leaders of both countries.

## **The Role of Each Sector:**

### **Civil Society, Youth, Academia, and Diaspora**

Afghan and Turkish NGOs, universities, youth groups, and diaspora networks are indispensable participants in this people-to-people strategy. Through student exchanges, bilingual education, joint research, and regional innovation centers, we can raise a generation that is not only skilled but also globally connected and socially conscious. The Afghan diaspora in Türkiye and Turkish professionals working with Afghans are living bridges that deepen community ties by sharing best practices in health, education, social entrepreneurship, and cultural diplomacy.

## **From Discussion to Action:**

### **Joint Social and Economic Projects**

- Joint talent centers focused on trade, IT, and entrepreneurship
- Cultural festivals and exhibitions traveling between Herat, Istanbul, Kabul, and Ankara
- Micro-investment platforms bringing Afghan ideas together with Turkish capital
- Business incubators supporting youth-led enterprises
- Sister city programs linking local chambers of commerce and municipal projects
- Joint brands and cooperation networks for products such as textiles, handicrafts, and saffron

These are not charitable endeavors, but ventures based on shared ownership and mutual benefit.

## **Türkiye: Gateway and Equal Partner**

Türkiye's unique geopolitical position offers Afghanistan new corridors for growth; this is achieved through partnership, not gatekeeping. Afghan products can reach new markets, Afghan talents can find new mentors, and Afghan businesses can learn new models from Turkish experience. Similarly, Türkiye's presence in Afghanistan allows it to diversify its regional influence and soft power in a meaningful way.

## **Migration, Youth, and Hope**

We must move beyond merely managing migration to creating opportunities. Joint entrepreneurship projects, vocational training, and reintegration initiatives can transform migration from a crisis into an asset. Migration should not be seen as a loss, but as a turning point for cross-border innovation and human connection.

## **Investing in a Shared Regional Future**

This new Afghan-Turkish cooperation should not be limited to projects; it should evolve into a shared regional philosophy based on growth with dignity, peace through dialogue, and progress with the people. Afghanistan is not dependent but a co-creator of the solution. Türkiye is not a sponsor but a strategic partner; we build the future together.

## **The Beginning of the People's Strategy**

What we have started in Ankara is not just a civil society summit; it is the first step on a new path where Afghan and Turkish societies, businesses, and institutions design a more hopeful and self-sufficient region. Let us move from words to action, from summit to strategy, from friendship to the future. Let us build together, not for each other, but together.



Değişen Dünyanın Habercisi  
Anadolu Ajansı  
105 Yaşında



# “Anadolu Ajansı’nda Günde 6000 Haber Üretiyoruz”

**Çerçeve’den Hayata Bak serimizin  
bu bölümünde, Anadolu Ajansı Yönetim  
Kurulu Başkanı ve Genel Müdürü  
Serdar KARAGÖZ ile Anadolu Ajansı’nın  
“Made in Türkiye” vizyonuna katkılarını;  
küresel medya gücünü, dijitalleşme ve  
yeni medya yatırımlarıyla Türkiye’nin  
üretim ve ihracattaki başarılarını  
uluslararası kamuoyuna nasıl  
aktardığını konuştuk.**

**Anadolu Ajansı, Türkiye’nin yurtdışındaki algısını  
şekillendiren en güçlü kurumlardan biri. Sizce AA,  
“Made in Türkiye” markasının uluslararası düzeyde  
güçlenmesine nasıl katkı sağlıyor?**

Anadolu Ajansı’nın kuruluşu, esasında Türk milletinin emperyalizme karşı verdiği bağımsızlık mücadelesine dayanır. 1920 yılında kurulan Ajans, bugün 106. yılına girerken, kurulduğu günden bu yana Türkiye’nin -özellikle uluslararası arenada- sesi olma misyonunu sürdürmekte; üretimden kalkınmaya, teknolojiye ihracata uzanan başarıları küresel kamuoyuyla buluşturmaya devam etmektedir.

Ülkemiz emperyalizmin ağır baskısı altındayken, kurucu irade bu mücadeleyi yalnızca sahada değil, bilgi ve iletişim üzerinden de vermek gerektiğinin bilinciyle Anadolu Ajansı’nı hayata geçirmiştir. Henüz Türkiye Büyük Millet Meclisi kurulmadan, Cumhuriyet bile ilan edilmeden önce; 1920 yılında Ankara’da kurulan Anadolu Ajansı’nın temel amacı, millî mücadelenin sesini doğru ve güçlü bir şekilde duyurmaktır.

O dönemde İstanbul işgal altındadır. İşgal güçleri, askerî unsurların yanı sıra propaganda araçlarını da beraberinde getirmiş; Reuters, İstanbul’da bir ofis açarak iletişim alanında da hâkimiyet kurmaya çalışmıştır. Buna karşılık, millî mücadelenin örgütlenmesi ve Türkiye’nin emperyalizme karşı verdiği haklı mücadelenin hem yurda hem de dünyaya doğru bir biçimde anlatılması için yerli ve millî bir haber ajansına ihtiyaç duyulmuştur. Anadolu Ajansı, bu ihtiyaçtan doğmuş; öncelikle millete, ardından tüm dünyaya Türkiye’nin haklı mücadelesini anlatma misyonunu üstlenmiştir.

Bugün de Anadolu Ajansı, kuruluş felsefesine sadık kalarak millî ve yerli olan her değeri ulusal ve uluslararası kamuoyuna taşıma görevini sürdürmektedir. “Made in Türkiye” yaklaşımı da bu anlayışın doğal bir uzantısıdır. Türkiye’de üretilen, üzerinde “Made in Türkiye” etiketi

bulunan her ürün; emeği, üretim gücünü ve bağımsızlık iradesini temsil eden kıymetli bir değerdir. Anadolu Ajansı olarak bu değerleri dünyaya anlatıyor, küresel rekabette daha görünür ve güçlü hâle gelmeleri için sorumluluk üstleniyoruz.

Bu yaklaşım, aynı zamanda uluslararası arenada hâkim söylem ve güçlerle yürüttüğümüz mücadelenin de önemli bir karşılığıdır. Küresel rekabette var olabilmek için medya ve iletişim desteğinin stratejik bir araç olarak kullanılması artık bir tercih değil, zorunluluktur. Bu destek sağlanmadığı takdirde, “Made in Türkiye” etiketi taşıyan firmalarımızın ve ürünlerimizin küresel pazarlarda rekabet gücü kazanması mümkün değildir. Anadolu Ajansı, yayımladığı haberler ve hazırladığı içeriklerle yerli üreticinin, yerli markanın ve bu ülkede üretilen her değerın dünyaya tanıtılmasına katkı sunmayı hedeflemektedir. Özellikle haberlerimiz aracılığıyla “Made in Türkiye” anlayışını merkeze alan, yerli üretimi destekleyen ve markalarımızın uluslararası pazarlarda görünürlüğünü artıran nitelikli içeriklere imza atıyoruz.

**Anadolu Ajansı son yıllarda özellikle Afrika, Balkanlar, Ortadoğu, Asya’da etkisini artırdı. Bu coğrafyalarda Anadolu Ajansı’nın bulunmasının önemi nedir?**

Anadolu Ajansı bugün, dünyanın dört bir yanında etkin biçimde faaliyet gösteren uluslararası bir haber ajansı konumundadır. Bu süreçte yalnızca coğrafi yaygınlığımızı değil, habercilik anlayışımızı da dönüştürdük. Geçmişte Anadolu Ajansı muhabirleri, görev yaptıkları ülkelerdeki gelişmeleri Türkiye’ye aktarmaya odaklanırken; bugün bu yaklaşımı daha ileri bir noktaya taşıdık.

Artık Anadolu Ajansı muhabiri, bulunduğu ülkede yalnızca Türkiye için değil, o ülkenin kamuoyuna ve medya ekosistemine de hitap edebilecek içerikler üretme kapasitesine sahiptir. Örneğin Amerika’da görev yapan bir muhabirimiz, Amerikan medyası için haber üretebilecek, küresel gündemi o coğrafyanın dili ve tarzıyla ele alabilecek bir yetkinliğe ulaşmıştır.

Bugün Amerikan medyasında yayımlanan pek çok haberin altında dikkatle bakıldığında “Anadolu” ibaresiyle birlikte “Getty” ifadesi görülür. Getty, Anadolu Ajansı’nın uluslararası ölçekteki güçlü iş ortaklarından biridir. Bu iş birlikleri sayesinde artık yalnızca dünyanın



haberini Türkiye’ye aktaran bir yapıdan söz etmiyoruz; dünyanın haberini, doğrudan dünyaya servis eden küresel bir ajans konumundayız.

Bu noktada Anadolu Ajansı iki yönlü bir habercilik misyonu üstlenmektedir: Türkiye’nin haberini dünyaya ulaştırmak ve dünyanın haberini yine küresel kamuoyuna sunmak. Bugün uluslararası gündemi belirleyen pek çok büyük haberin bir yerinde mutlaka Anadolu Ajansı’nın imzası bulunmaktadır.

Günlük ortalama 6 bin haber içeriği üreten kurumumuz; yazılı metinlerden video haberlere, fotoğraf içeriklerinden infografiklere uzanan geniş bir üretim kapasitesiyle adeta bir haber içerik fabrikası gibi çalışmaktadır. Bu çok boyutlu yapı, Anadolu Ajansı’nı küresel medya ekosisteminin etkin ve çokça başvurulan aktörlerinden biri hâline getirmektedir.

Tüm bu üretimlerle birlikte Anadolu Ajansı’nın günlük ortalama haber sayısı yaklaşık 6 bin düzeyine ulaşmaktadır. Elbette küresel gündemin yoğunlaştığı dönemlerde bu sayı artarken, daha sakin günlerde görece düşebilmektedir; ancak genel ortalamamız istikrarlı biçimde bu seviyededir. Anadolu Ajansı, bu geniş içerik havuzunu 13 farklı dilde ve yaklaşık 135 ülkede etkin bir şekilde kamuoyuna sunmaktadır. Balkanlar, Orta Doğu, Kafkaslar ve Afrika başta olmak üzere birçok coğrafyada haberlerimiz yoğun bir biçimde takip edilmekte ve referans alınmaktadır.

Bunun temel nedeni, küresel hegemonik medya yapılarının bu bölgelerin önemli bir kısmına uzun süredir yeterince yer vermemesi ya da gündemi tek taraflı anlatılar üzerinden şekillendirmesidir. Özellikle

Bu röportajı



kanalı üzerinden



youtube’da seyredebilirsiniz!







Gazze'de yaşananlar, uluslararası medyanın görmezden geldiği, haberleştirmekten kaçındığı ya da ele alırken belirli küresel güç merkezlerinin bakış açısına sıkıştığı örneklerden biri olarak öne çıkmaktadır. Anadolu Ajansı ise bu coğrafyalarda yaşananları, sahadan ve hakikatten beslenen bir habercilik anlayışıyla dünyaya aktarmayı sürdürmektedir.

Anadolu Ajansı, özellikle Orta Doğu'da ve Gazze'de yaşanan insanlık dramı karşısında son derece kritik bir misyon üstlenmiştir. Uluslararası medyanın büyük ölçüde görmezden geldiği ya da bilinçli biçimde sınırlı aktardığı bu süreçte Anadolu Ajansı, yaşananları yalnızca haberleştirmekle yetinmemiş; stratejik, belgeli ve sistematik bir habercilik yaklaşımını benimsemiştir.

Gazze'de yaşanan soykırım, Anadolu Ajansı tarafından "Kanıt, Tanık ve Sanık" üçlemesi çerçevesinde ele alınmıştır. Hazırlanan Kanıt kitabı, bugün Uluslararası Ceza Mahkemesi'nde delil niteliği taşıyan bir çalışma olarak öne çıkmaktadır. Bu eser, İsrail'in işlediği savaş suçlarını bütüncül bir çerçevede ortaya koymakta; yer verilen her görsel, Roma Statüsü'nün ihlal edilen ilgili maddeleriyle eşleştirilerek sunulmaktadır."

Tanık kitabında ise bu suçlara ve soykırıma birebir tanıklık eden insanların ifadelerine yer verilmiş; yaşananların yalnızca istatistiklerden değil, gerçek insan hikâyelerinden ve sahadaki gerçeklikten hareketle hakıyla anlaşılması hedeflenmiştir.

Sanık kitabında ise bu soykırıma doğrudan katılanların, talimat verenlerin, süreci planlayanların ve sahada uygulayanların profilleri açık ve sistematik biçimde sunulmaktadır. Önümüzdeki dönemde bu çalışmayı daha da genişleterek, soykırıma sessiz kalarak dolaylı biçimde destek veren aktörleri de bu kapsamın içine dahil etmeyi hedefliyoruz. Çünkü soykırım unutulduğunda tekrarlanır. Anadolu Ajansı, bu gerçeğin bilinciyle, yaşananların unutturulmaması sorumluluğunu üstlenen bir habercilik anlayışıyla hareket etmektedir.

## **Kanıt, Tanık ve Sanık başlıkları altında yürütülen bu üçlü çalışma, aynı zamanda güçlü bir tarihsel kayıt düşme faaliyeti niteliği taşımaktadır.**

Gün gelip hafızalar zayıflasa, gündemler değişse, hatta Gazze'de yaşananlar bilinçli olarak görmezden gelinse dahi; kanıtlar, tanıklar ve sanıklar varlığını sürdürmeye devam edecektir. Bu çerçevede Kanıt kitabına ilişkin özel bir projeyi de hayata geçirdik. Söz konusu eser, zamanla yıpranmayacak, fiziksel koşullardan etkilenmeyecek özel bir baskı ve koruma tekniği ile kalıcı nitelikte bir kâğıtla yayımlanmaktadır. Amaç, yalnızca bugüne değil, geleceğe de bırakılacak, inkâr edilemeyecek bir hafıza ve belge seti oluşturmaktır. Bu çalışmalar kapsamında

Kanıt kitabını, sıradan bir arşivleme faaliyetiyle sınırlı tutmuyoruz. Eser, özel olarak hazırlanmış beton tabletlerin içine yerleştiriliyor ve dünyada yalnızca inşa edilmek zorunda kalırsa ve geriye kalanlar bu kayıtlarla karşılaşarlarsa, Gazze'de yaşananların inkâr edilemeyecek somut belgelerine ulaşabilsinler istiyoruz.

Olası küresel felaketler, büyük savaşlar ya da dijital verilerin tamamen yok olabileceği bir senaryo karşısında, insanlık hafızasının sıfırlanmaması gerektiğine inanıyoruz. Eğer bir gün medeniyet yeniden inşa edilmek zorunda kalırsa ve geriye kalanlar bu kayıtlarla karşılaşarlarsa, Gazze'de yaşananların inkâr edilemeyecek somut belgelerine ulaşabilsinler istiyoruz.

Bu beton tabletlerin içinde yer alan kayıtlarla, bir gün bu belgelere ulaşanların şunu açıkça görmesini istiyoruz: Zamanın birinde, belirli bir coğrafyada bir soykırım yaşandı ve bu, inkâr edilemeyecek kanıtlarla kayda geçirildi. Amaç yalnızca geçmişi anlatmak değil; bu tür insanlık suçlarının bir daha asla tekrarlanmamasına katkı sunmaktır. Anadolu Ajansı, soykırımı unutturmamak için tüm stratejik imkânlarını seferber etmeyi; on yıllar, yüz yıllar hatta bin yıllar boyunca kanıtları, tanıkları ve sorumluları hatırlatmayı bir sorumluluk olarak görmektedir.

Bu nedenle Orta Doğu'da yaşananlar, Suriye'deki gelişmeler, Balkanlar gibi kırılgan coğrafyalar ve Afrika bizim için ayrı bir önem taşımaktadır. Özellikle Afrika'da haber üretmek, Anadolu Ajansı açısından yalnızca gazetecilik faaliyeti değil, aynı zamanda etik ve tarihsel bir duruştur. Nitekim bazı Batılı büyükelçilerin "Afrika'da neden bu kadar aktıfsınız?" sorusunu yöneltmesi, hatta bu ilgiyi sorgulaması; Anadolu Ajansı'nın sahadaki varlığının ne denli anlamlı ve etkili olduğunun da açık bir göstergesidir.

Afrika, Anadolu Ajansı ve Türkiye açısından bir sömürü alanı ya da yalnızca bir pazar olarak görülmemektedir. Aksine Afrika; kalkınma, siyasal istikrar ve insani destek perspektifiyle ele alınması gereken, tarihsel olarak Batı tarafından geri bırakılmış bir kıtadır. Türkiye bugün sağlık, eğitim, altyapı ve insani yardım başta olmak üzere pek çok alanda yürüttüğü insani diplomasiyle Afrika'yla güçlü ve sahici temaslar kurmaktadır.

Anadolu Ajansı da bu süreci sahadan, doğru ve bütüncül bir bakış açısıyla haberleştirmektedir. Bu yaklaşım sayesinde Türkiye'nin Afrika'daki imajı; sömürgeci geçmişi olan Batılı aktörlerden ya da yoğun ticari ihtiraslarla hareket eden küresel güçlerden ayrılmaktadır. Türkiye, Afrika'da güven duyulan, saygın ve itibarlı bir ortak olarak konumlanmakta; Anadolu Ajansı da ürettiği Afrika içerikleriyle bu algının güçlenmesine katkı sunmayı sürdürmektedir.

### **Dijital medya, küresel rekabeti her zamankinden daha hızlı hâle getirdi. Anadolu Ajansı'nın dijitalleşme hamleleri ve yeni medya yatırımları, Türkiye'nin uluslararası görünürlüğüne nasıl bir ivme kazandırıyor?**

Anadolu Ajansı, konvansiyonel medya enstrümanlarını güçlü ve etkin biçimde kullanan köklü bir haber ajansı olmakla birlikte, dijital dönüşümü de stratejik bir öncelik olarak ele almaktadır. Bu kapsamda 2024 yılı, Anadolu Ajansı tarafından "yapay zekâ yılı" ilan edilmiş; yapay zekâ odaklı önemli atılımlar hayata geçirilmiştir. Bugün içerik üretiminden veri analizine kadar pek çok alanda yapay zekâ tabanlı araçlar aktif biçimde sistemlerimize entegre edilmiş durumdadır.

Ayrıca bu vizyonun kurumsal bir zemine oturtulması amacıyla AA Teknoloji adıyla yeni bir şirket kurulmuştur. AA Teknoloji; başta medya teknolojileri olmak üzere, dijital yayıncılık, veri çözümleri ve ileri teknoloji alanlarında faaliyet göstererek Anadolu Ajansı'nın küresel rekabet gücünü artırmayı hedeflemektedir.

Anadolu Ajansı, medya teknolojilerini yalnızca tüketen değil; aynı zamanda bu alanda çözüm ve ürün geliştiren bir yapıya dönüşmüştür. AA Teknoloji çatısı altında yürütülen çalışmalar sayesinde, içerik üretim süreçlerimizde kullandığımız bazı yazılımlar ve teknoloji yatırımları küresel rekabete açılmış; Anadolu Ajansı bu yönüyle artık yazılım üreten bir haber ajansı niteliği kazanmıştır.

Bu dönüşüm, yalnızca mevcut teknolojileri kullanmakla sınırlı değildir. Anadolu Ajansı bugün; yazılım geliştiren, yapay zekâ tabanlı sistemler üreten ve çok yakın bir gelecekte yapay zekâ üretiminde de söz sahibi olmayı hedefleyen bir kurumdur. Bu kapsamda, dil tabanlı bir yapay zekâ modeli Anadolu Ajansı'nın öncülüğünde ve stratejik iş birlikleriyle Türkiye'ye kazandırılacaktır. Bu adım, hem medya teknolojileri alanında hem de dijital egemenlik açısından önemli bir eşik olarak değerlendirilmektedir.

Küresel hegemonik yapılar, her alanda olduğu gibi yapay zekâ alanını da boş bırakmamaktadır. Bugün okullarda, üniversitelerde ve toplumun geniş kesimleri tarafından kullanılan pek çok yapay zekâ dil modeli, görünürde teknik araçlar olsa da arka planında belirli siyasal ve ideolojik kabulleri barındırmaktadır. Bu modellerden herhangi bir konu başlığını özetlemesi istendiğinde, kimi zaman belirli gerçeklerin bilinçli biçimde geri plana itildiği ya da metinden ilk çıkarılan unsurların politik olarak "rahatsız edici" başlıklar olduğu açıkça görülmektedir.

Anadolu Ajansı'nın farklı yapay zekâ modelleri üzerinde yaptığı gözlemler, yapay zekânın da tıpkı geleneksel medya gibi editoryal bir duruşla üretildiğini ortaya koymaktadır. Bu durum, yapay zekânın tarafsız bir teknoloji değil; değerler, öncelikler ve bakış açılarıyla şekillenen bir araç olduğunu göstermektedir.

Tam da bu nedenle, ülkelerin millî ve yerli yapay zekâ dil modellerini geliştirmesi artık bir tercih değil, stratejik bir zorunluluk hâline gelmiştir. Anadolu Ajansı, bu bilinçle T3 Vakfı iş birliğinde, yerli ve millî bir dil tabanlı yapay zekâ modeli geliştirme çalışmalarını sürdürmektedir. Bu girişim, yalnızca teknolojik bir atılım değil; aynı zamanda dijital egemenlik ve anlatı bağımsızlığı açısından da kritik bir adımdır.

### **Anadolu Ajansı'nın editoryal duruşunun temel unsuru nedir? Doğrulama süreçleri ve haberin yayına girmeden önce geçtiği mekanizmalar nasıl işliyor?**

Anadolu Ajansı'nın en temel editoryal ilkesi, doğrulanmış veriye dayalı haberciliktir. Bir haber, Anadolu Ajansı'nda rastlantısal ya da aceleci biçimde yayımlanmaz. Muhabirimizin bizzat tanıklık ettiği bir gelişme dahi, çok katmanlı doğrulama ve teyit süreçlerinden geçirilir. Haberin yazımından yayına alınmasına kadar işleyen bu mekanizma, kurumsal bir disiplinin ürünüdür; haberi yazan kişi tek başına yayımlama yetkisine sahip değildir.

Bu yaklaşım doğrultusunda Anadolu Ajansı, doğru haberciliğin yalnızca savunucusu değil, aynı zamanda dünyadaki en güçlü uygulayıcılarından biridir. Elbette insan unsurunun olduğu her alanda olduğu gibi habercilikte de hata ihtimali vardır. Ancak böyle bir durumda dahi Anadolu Ajansı'nın devreye giren hızlı ve şeffaf düzeltme mekanizmaları bulunmaktadır. Yanlış tespit edildiği anda, gerekli düzeltme gecikmeksizin yapılır.

Habercilik, ciddi bir disiplin işidir. Anadolu Ajansı'nın editoryal duruşunda bu disiplin açık ve net biçimde görülür. Bu nedenle Anadolu Ajansı'ndan yayımlanan bir haber, doğruluğu teyit edilmiş bir bilgi olarak değerlendirilir. Anadolu Ajansı imzası taşııyorsa, o bilginin ihtiyatla ele alınması gerektiği bilinci kamuoyunda karşılık bulmuştur.

Tarafsızlık, objektiflik ve doğrunun yanında durmak elbette haberciliğin temel ilkeleridir; ancak Anadolu Ajansı için bunların da ötesinde belirleyici olan, doğru haberin tüm editoryal süreçlerden geçirilerek kamuoyuna sunulmasıdır. Bu anlayış, büyük bir emek ve titiz bir mesaiyle inşa edilmiştir. Anadolu Ajansı, bu nedenle doğru ve güvenilir haberciliğin adresi olma vasfını gururla ve güvenle taşımaktadır.

### **Dezenformasyonla mücadele, uluslararası marka değerini korumanın kritik bir parçası. Anadolu Ajansı bu alanda geliştirdiği doğrulama mekanizmalarıyla Türkiye'nin imajını nasıl koruyor?**

Dijital çağın en yaygın ve en kritik sorunlarından biri dezenformasyondur. Ancak dezenformasyonla mücadele, yalnızca "bu bilgi doğru değil" demekle sınırlı bir çaba değildir; doğrunun ne olduğunu açık, şeffaf ve ikna edici biçimde ortaya koymayı ve bunu yaparken kamuoyunda güven inşa etmeyi zorunlu kılar. Günümüzde özellikle vatandaş gazeteciliğinin yaygınlaşmasıyla birlikte bilgiye erişim son derece kolaylaşmış; buna karşılık doğru bilgiye ulaşmak, haber tüketicilerinin bilinçli bir çaba göstermesini gerektiren bir sürece dönüşmüştür.

Anadolu Ajansı, bu tablo karşısında dezenformasyonla mücadeleyi kurumsal ve stratejik bir zemine oturarak Teyit Hattını hayata geçirmiştir. Teyit Hattı, bir ihbar üzerinden ya da editoryal ekiplerin gündem takibiyle sürece dahil olan iddiaları ele almakta; ilgili resmî kurumlar ve güvenilir kaynaklar üzerinden kapsamlı bir inceleme yürütmektedir. Bu süreç sonunda iddia ya doğrulanmakta ya da açık biçimde yalanlanmaktadır. Anadolu Ajansı, her iki sonucu da şeffaflıkla kamuoyuyla paylaşmaktadır.

Dezenformasyon çağında, Anadolu Ajansı gibi güçlü ve köklü kurumların bu tür teyit ve doğrulama mekanizmaları kurması büyük önem taşımaktadır. Uluslararası ölçekte rekabet ettiğimiz haber ajanslarında da benzer birimlerin bulunması, bu alanın stratejik niteliğini ortaya koymaktadır. Anadolu Ajansı olarak Teyit Hattı'nı en doğru, en etkili ve en güvenilir şekilde geliştirmeye devam ediyoruz. Bugün kamuoyunda sıkça dile getirilen "Teyit Hattı bu konuda ne dedi?" sorusu, bu birime duyulan güvenin ve oluşturulan editoryal itibarın somut bir göstergesi olarak öne çıkmaktadır.

### **Made in Türkiye'nin geleceğini düşünürsek: Sızca Türkiye'nin küresel iletişimde öne çıkması için hangi alanlarda daha güçlü bir medya anlatısı geliştirmesi gerekiyor?**

Güçlü bir medya anlatısı, Türkiye'yi doğru tanımlamakla başlar. Türkiye bugün bir inovasyon ve teknoloji ülkesidir. Yapay zekâdan savunma sanayiine, sağlık teknolojilerinden dijital çözümlere uzanan geniş bir alanda hızla gelişen bir ekosisteme sahiptir. Yaygınlaşan inovatif yaklaşımlar, Türkiye'nin küresel rekabette teknoloji üreten bir aktör olma iddiasını her geçen gün daha da güçlendirmektedir.

Her şey medya anlatısının güçlü olmasıyla ilgilidir; ancak bunun alt başlıklarını doğru biçimde vermek gerekir. Türkiye'yi doğru tanımlamak için öncelikle şunu



söylemek gerekir ki Türkiye bir inovasyon ülkesidir. Türkiye artık bir teknoloji ülkesidir. Yapay zekâ trenini, son vagonundan da olsa yakalamaya çalışan bir ülkedir. Bugün savunma sanayiiyle birlikte gelişen güçlü bir teknoloji altyapısı vardır. Sağlık alanındaki teknolojik kapasite giderek artmakta, inovatif yaklaşımlar ise her geçen gün daha da güçlenmektedir.

Bugün Kızıllema, havadan kendi radarıyla bir görüş ötesi hava hedefini vurabilecek noktaya gelmiştir. Dünyada bunu başarabilen tek insansız hava aracı Kızıllema'dır ve bu başarı Türk mühendislerinin eseridir. Bununla ne kadar övünsek azdır. Bu tablo, Türkiye'nin teknoloji ve inovasyon ülkesi olduğu yönünde güçlü bir mesaj vermektedir. Anadolu Ajansı olarak biz de bu başarıyı dünyaya duyuruyoruz. Bugün Kore'de, Avrupa'da ve Afrika'da birçok kişi "Bu teknolojiye nasıl ulaştınız?" sorusunu soruyor.

Bugün dünya insansız hava araçları pazarında Türkiye bir numaradadır. Bu nedenle güçlü olduğumuz alanlara daha fazla yatırım yapmamız gerekir. Türkiye'de ise çoğu zaman şu refleksi görüyoruz: Bir öğrencinin matematiği zayıfsa hemen matematik dersine yönlendiriliyor. Oysa bu her zaman doğru bir yaklaşım değildir. Müziği çok iyi, matematiği zayıf bir öğrenciyi ele alalım. Bu durumda hangi derse ağırlık vermeliyiz? Ekstra müzik dersine. Çünkü müzikte bir yıldız çıkarma ihtimalimiz vardır. Matematiği zayıfsa zamanla belli bir seviyeye gelebilir; ancak müziği çok iyiye, o yeteneği daha da geliştirmek, dünya çapında iz bırakacak bir müzisyen hâline gelmesini sağlamak gerekir.

Türkiye için de durum benzerdir. Güçlü olduğumuz alanlarda derinleşmek, o alanları küresel ölçekte bir markaya dönüştürmek, uzun vadeli başarının anahtarıdır.

Türkiye'nin güçlü kasları nerededir? Gençliğinde... Teknolojiye ilgi duyan, Teknofest kuşağında. O hâlde bu kuşağa yatırım yapmamız, onu büyütmemiz gerekir. Rekabet ettiğimiz alanlarda daha güçlü olabilmenin yolu da buradan geçmektedir. Bu anlayışla Anadolu Ajansı olarak; Teknofest kuşağının hikâyelerini, teknoloji ve inovasyon odaklı gelişmeleri, Türkiye'nin markası çatısı altında dünyaya servis ediyoruz.

Türkiye'nin dünyaya çok daha iyi anlatılması gereken önemli bir kültürel diplomasi alanı vardır. Kültürel diplomasi her ülkenin kolaylıkla yürütebildiği bir alan değildir; insan gerekir, vicdan gerekir, strateji gerekir. İkinci başlık ise küresel insani diplomasıdır. Küresel insani diplomasi için de yine insan, vicdan ve strateji şarttır. Türkiye, bu anlamda özellikle Afrika'da,

Balkanlar'da ve Orta Asya'da küresel insani diplomasiyi başarıyla yürüten bir ülkedir ve bu birikimin dünyaya doğru şekilde anlatılması gerekmektedir.

Türkiye, Anadolu Ajansı vasıtasıyla küresel insani diplomasi alanında yürüttüğü faaliyetleri dünyaya duyurabilmektedir. Üçüncü alan ise kültürel diplomasıdır. Kültür endüstrimizin ürettiği dizilerin, kitapların, müzikallerin ve benzeri içeriklerin uluslararası kamuoyuna tanıtılması büyük önem taşımaktadır. Bir ülke; insani diplomasi, teknoloji ve kültürel diplomasi alanlarında gösterdiği ilerlemeyle küresel rekabette kalıcı bir yer edinebilir.

Birincisi inovasyon ve teknoloji. İkincisi küresel insani diplomasi. Üçüncüsü ise kültür endüstrisi. Bu üç alandaki faaliyetlerimizi ve elde ettiğimiz başarıları stratejik bir yaklaşımla dünyaya tanıttığımızda, Türkiye markası güçlenmekte ve yükselmektedir. Teknolojide iddialı, küresel ve insani diplomasi alanında etkin, kültür üretme kapasitesine sahip bir ülke; küresel ölçekte güçlü bir ülkedir. Anadolu Ajansı olarak bu üç başlıktaki başarıları dünyaya anlatmak da bizim temel vazifemizdir.

### **Sorularımız bu kadardı, Serdar Bey. Son olarak paylaşmak istediğiniz bir değerlendirme var mı?**

Türkiye'nin bugün oldukça iyi bir noktada olduğunu düşünüyorum. Bu değerlendirmeyi yapmanın temelinde üç ana başlık yer alıyor. Birincisi; teknoloji ve inovasyon alanında varız ve bu alanda güçlü bir motivasyona sahibiz. İkincisi; insani diplomasi alanında etkin bir aktörüz.

Tanınıyor, biliniyor ve uluslararası alanda saygı görüyoruz. Üçüncüsü ise kültür endüstrisi. Bu alanda hâlâ kat etmemiz gereken bir mesafe olmakla birlikte, burada da güçlü bir varlık gösteriyoruz.

Bu üç stratejik alanda etkin olan bir ülke, küresel rekabette kendi markasını yukarı taşıma kapasitesine sahiptir. MÜSİAD'ın ve MÜSİAD üyelerinin de bu perspektifi güçlü biçimde sahiplendiğini memnuniyetle gözlemliyorum.

Bugün MÜSİAD üyesi şirketler; teknoloji ve inovasyon, kültür endüstrisi ve insani diplomasi alanlarında aktif biçimde yer almaktadır. Bu üç başlıkta Türkiye markasını büyütme adına özveriyle, disiplinle ve stratejik bir anlayışla çalışmaktadırlar. Anadolu Ajansı olarak bizim sorumluluğumuz da, üyelerinin bu alanlarda ortaya koyduğu markaları büyütme ve dünyaya doğru şekilde tanıtmaktır. Bu vesileyle MÜSİAD'a ve MÜSİAD ailesine, Türkiye markasına sundukları katkılar için teşekkür ediyorum. Ben teşekkür ederim.

# Türkiye, COP31 ile Küresel İklim Diplomasisinin Merkezine Yerleşiyor

**Türkiye, 2026 yılında düzenlenecek Birleşmiş Milletler İklim Değişikliği Çerçeve Sözleşmesi 31. Taraflar Konferansı (COP31) kapsamında hem dönem başkanlığını hem de ev sahipliğini üstlenerek küresel iklim diplomasisinde kritik bir rol üstlenmeye hazırlanıyor.**

COP31 sürecinin, Türkiye'nin son yıllarda iklim politikalarında attığı adımların doğal bir sonucu olduğu ifade ediliyor. Paris Anlaşması'nın onaylanması, 2053 Net Sıfır Emisyon hedefinin açıklanması, Ulusal Katkı Beyanı'nın güncellenmesi ve iklim mevzuatına yönelik çalışmalar, Türkiye'nin bu alandaki kararlılığını ortaya koyan başlıca unsurlar arasında yer alıyor. Çevre, Şehircilik ve İklim Değişikliği Bakanlığı, COP31'in bu vizyonu uluslararası platforma taşıyacak önemli bir eşik olacağını vurguluyor.

dönem başkanlığı süresince, özellikle gelişmekte olan ülkelerin ihtiyaçlarını önceleyen, dengeli ve kapsayıcı bir müzakere zemini oluşturmayı hedeflediği belirtiliyor. Bu yaklaşımın, küresel iklim yönetiminde Türkiye'nin "köprü ülke" rolünü daha da güçlendirmesi amaçlanıyor.

**Yetkililer,  
COP31'in Türkiye açısından  
yalnızca bir konferans  
ev sahipliği değil, aynı zamanda  
iklim diplomasisinde uzun vadeli  
bir pozisyon kazanımı anlamına  
geldiğine dikkat çekiyor.**



Planlamalara göre COP31 kapsamında Liderler Zirvesi'nin İstanbul'da, teknik müzakereler ve ana konferans programının ise Antalya'da gerçekleştirilmesi öngörülüyor. Böylece Türkiye, hem diplomatik hem de lojistik kapasitesini ortaya koyarak binlerce devlet temsilcisi, uluslararası kuruluş, sivil toplum örgütü ve özel sektör paydaşını ağırlayacak. Bu süreç, Türkiye'nin küresel ölçekte görünürliğini artırmasının yanı sıra turizm, hizmetler ve sürdürülebilir yatırımlar açısından da önemli bir ekonomik hareketlilik oluşturacak.

COP31'in gündeminde; sera gazı emisyonlarının azaltılması, iklim değişikliğine uyum politikaları, iklim finansmanı, adil dönüşüm, gelişmekte olan ülkelerin desteklenmesi ve yeşil teknolojilerin yaygınlaştırılması gibi başlıkların öne çıkması bekleniyor. Türkiye'nin

Bu süreçte Türkiye'nin yeşil dönüşüm, yenilenebilir enerji, sürdürülebilir şehircilik ve çevre teknolojileri alanlarındaki tecrübesini küresel platforma taşıması bekleniyor. COP31 ile birlikte Türkiye'nin, iklim değişikliğiyle mücadelede bölgesel ve küresel ölçekte daha belirleyici bir aktör haline gelmesi hedefleniyor.

Buna ek olarak, COP31 sürecinin Türkiye'de kamu, özel sektör ve sivil toplum arasında iklim odaklı iş birliklerini hızlandırması bekleniyor. Konferans hazırlıkları kapsamında yeşil finansman mekanizmalarının güçlendirilmesi, iklim dostu yatırımların teşvik edilmesi ve şehirlerin dirençliliğini artırmaya yönelik projelerin öne çıkması öngörülüyor.

Uzmanlar, COP31'in Türkiye için yalnızca 2026 yılıyla sınırlı bir organizasyon olmayacağını; aksine iklim politikalarında kalıcı bir dönüşüm, uluslararası prestij ve uzun vadeli sürdürülebilir kalkınma vizyonu oluşturacağını vurguluyor.

# Şubeye gitmeden anında finansman kullanmak için



Katılım Mobil'i  
Hemen indir





# Doğal Taşta Katma Değerli Üretim ve Markalaşma: Yerli Gücün Küresel Yansıması

**“Bu zengin geçmiş,  
bize yalnızca bir miras değil,  
aynı zamanda gelecek için  
bir sorumluluk yüklüyor.  
Çünkü Türkiye, doğal taş  
ihracatında dünya liderlerinden  
biri olmasına rağmen, hâlâ gelirinin  
önemli kısmını blok mermer satışından  
elde ediyor. Yani taşı çıkarıyor, ama onu  
‘işleyip hikâyeye dönüştürme’ kısmında  
yeterince yer alamıyoruz.”**

Türkiye, binlerce yıllık tarihiyle yalnızca medeniyetlerin beşiği değil, aynı zamanda taşla yazılmış bir kültürün merkezidir. Anadolu'nun dört bir yanı, doğanın sabırla oluşmuş mermer damarlarıyla doludur. Bugün ülkemiz, dünya doğal taş rezervlerinin yaklaşık %40'ına sahip. Bu sadece bir zenginlik değil; Türkiye'nin yerli üretim gücünün ve doğal mirasının bir göstergesidir.

Göbeklitepe'deki işlenmiş sütunlardan Roma döneminin mermer şehirlerine, Osmanlı saraylarından günümüz mimarisine kadar taş, bu topraklarda hep "medeniyetin dili" olmuştur. Özellikle Marmara mermeri, bu mirasın en özel parçalarından biridir. Dayanıklılığı ve zarif damarlarıyla hem Bizans hem Osmanlı döneminde en değerli yapı taşı olmuş, hatta Marmara Denizi adını bu taştan almıştır. Bugün hâlâ Ayasofya, Topkapı Sarayı gibi eserlerde Marmara mermerinin zarafetiyle karşılaşırız.

Bu zengin geçmiş, bize yalnızca bir miras değil, aynı zamanda gelecek için bir sorumluluk yüklüyor. Çünkü Türkiye, doğal taş ihracatında dünya liderlerinden biri olmasına rağmen, hâlâ gelirinin önemli kısmını blok mermer satışından elde ediyor. Yani taşı çıkarıyor, ama onu "işleyip hikâyeye dönüştürme" kısmında yeterince yer alamıyoruz.

**Oysaki bir ton ham mermeri  
200 dolara ihraç etmek yerine,  
onu işleyip tasarım ürünü haline  
getirdiğimizde değeri  
10 kata kadar artabiliyor.  
Bu fark, katma değerın gücüdür.  
Yerli üreticilerimiz bugün artık  
sadece taşı kesen değil,  
onu yeniden tasarlayan,  
dönüştüren ve markalaştıran bir  
noktaya gelmek zorunda.**

Türkiye, yalnızca mermer değil; bor, krom, bakır, altın ve nadir toprak elementleri gibi onlarca stratejik madene de sahip. Bu nedenle doğal taş, aslında ülkenin genel maden cevher zenginliğinin bir yansıması. Ancak bu cevherleri geleceğe taşımanın yolu da aynı: işlemek, markalaşmak ve sürdürülebilirlik bilinciyle üretmek.



**Mustafa KELEŞ**

**MÜSİAD** Metal ve Maden Sektör Kurulu  
Başkan Yardımcısı

Bugün dünya mimarisinde, otel lobilerinden kamusal alanlara kadar Türk taşları tercih ediliyor. Burdur beji, Afyon beyazı, Elazığ vişnesi, Marmara grisi artık sadece taş değil, bir kimlik haline geldi. Bu markalaşma süreci güçlendikçe, Türk mermeri de "hammadde" olmaktan çıkıp tasarım ve kalite sembolü haline gelecektir.

Elbette bazı sorunlarımız var:

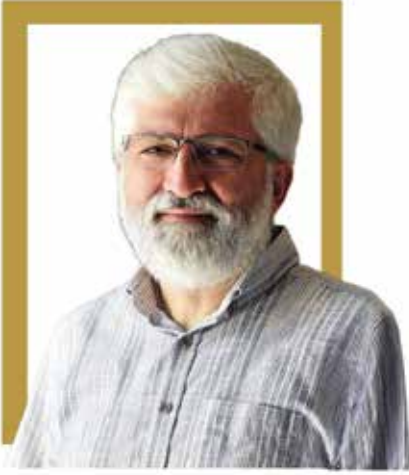
- Katma değerli ürünlerin payı henüz yeterli değil.
- Uluslararası tanıtımda ortak bir marka kimliği eksik.
- Çevre dostu üretim ve sürdürülebilirlikte daha güçlü adımlar gerekiyor.

Ama çözümler de elimizde. Devlet teşviklerinin işlenmiş ürün ihracatına yönlendirilmesi, tasarım odaklı markaların desteklenmesi ve ortak bir "Turkish Natural Stone" kimliği oluşturulması, sektörü bambaşka bir noktaya taşıyabilir.

Sonuç olarak;

Türk taşı sadece yerin altındaki bir zenginlik değil, bu ülkenin emeğinin, kültürünün ve kimliğinin bir yansımasıdır. Taşı işlerken markamızı da işleyelim, çünkü her taşın içinde bu ülkenin hikâyesi saklı.





**Mehmet KOCA**

Karzı Hasen Vakfı Kurucu Mütevelli Heyet Başkanı

**“Karzı Hasen Vakfı, günümüzde faizli borç sistemlerinin yaygın olduğu kapitalist dünyaya karşı faizsiz bir finansman alternatifi oluşturmak amacıyla faaliyete geçmiştir. Vakfımız, Allah’ın ‘Karz-ı Hasen’ ve ‘evlendiriniz’ emirlerini birleştirerek, sadece ilk kez evlenecek, 33 yaşını aşmamış ve geri ödeyebilme kabiliyeti olan genç çiftlere destek olmayı hedeflemektedir.”**

## Faizsiz Dayanışmanın Gücü, Evlenmek İsteyen Gençlerin Umudu: **Karz-ı Hasen**

Karz-ı Hasen (Güzel Borç) ifadesi, Kur’an-ı Kerim’de altı kez yer alan, İslamî bir ekonomik terimdir ve geri ödeme kabiliyeti olan ihtiyaç sahiplerine faizsiz verilen borcu ifade eder. Zekât, infak ve hibeden farklı olarak, Karz-ı Hasen’de borcun geri ödenmesi zorunludur; ancak borç verenlere müsamaha gösterilmesi tavsiye edilir. Allah’ın bu borcu “güzel borç” olarak nitelemesi ve Hz. Peygamber’in borcun ciddiyetine dikkat çeken tutumu, kavramın önemini vurgular. Son yıllarda artan ekonomik zorluklar, yüksek maliyetler ve bireyselleşme, gençlerin evlilik hayallerini ve aile kurma isteğini ertelemesine neden olmaktadır. Toplumun temeli olan ailenin güçlendirilmesi için sadece manevi öğütler değil, maddi destek, güven ve sürdürülebilir bir model gerekmektedir. Karzı Hasen Vakfı, bu toplumsal ihtiyaca cevap vermek üzere kurulmuştur.

Karzı Hasen Vakfı, günümüzde faizli borç sistemlerinin yaygın olduğu kapitalist dünyaya karşı faizsiz bir finansman alternatifi oluşturmak amacıyla faaliyete geçmiştir. Vakfımız, Allah’ın “Karz-ı Hasen” ve “evlendiriniz” emirlerini birleştirerek, sadece ilk kez evlenecek, 33 yaşını aşmamış ve geri ödeyebilme kabiliyeti olan genç çiftlere destek olmayı hedeflemektedir. Bu model, hem faizsiz bir ekonomik sistemin mümkün olduğunu hem de gençleri evliliğe teşvik etmeyi amaçlar. Bu yaklaşım, sadece bir borç verme mekanizması değil, aynı zamanda toplumun temel taşı olan aileyi güçlendirmeye yönelik bir sosyal dayanışma hareketidir. Vakfımız, Mavera Vakfı’nın hamiliğinde, bir araya gelen 35 kurucu mütevelli tarafından kurulmuştur.

### **Karzı Hasen Vakfı ve Genç Yuva Kooperatifi İşbirliği: Evlilik Desteğinde Faizsiz Finans Modeli ve Uygulama Süreci**

Vakfımız, çalışmalarında sadece bireysel değil, kurumsal dayanışmayı da esas alarak Genç Yuva



Kooperatifi ile bir protokol imzalamıştır. Bu iş birliği sistemi daha güçlü ve sürdürülebilir kılmaktadır. Kooperatif, üyeleri arasında etkileşimi artırarak oluşturduğu fonları vakıf aracılığıyla genç çiftlere yönlendirmekte, böylece bireysel ve kurumsal hayırseverlik birleşmektedir. Paranın kaynağı vakıf iken, operasyonel süreçler ve titiz başvuru değerlendirmeleri kooperatif tarafından yürütülür. Karzı Hasen Vakfı'nın ileride eğitim, sağlık, tarım vs. pek çok alanda benzeri sistemler oluşturması gündeme gelebilir. Ancak Genç Yuva Kooperatifi faaliyetlerine sadece evlilik desteği alanında devam edecektir.

Evlilik arefesindeki çiftler, [www.gencyuva.org](http://www.gencyuva.org) üzerinden başvurabilirler. Başvuru sürecinde; vukuatlı nüfus kayıt örneği, adli sicil raporu, gelir beyanı, indeks raporu ve kefil gibi belgeler talep edilmektedir. Ön değerlendirme ve incelemelerden sonra uygun görülen adaylar, borç verme komitesine iletilir. Komite, İstanbul'daki çiftlerle yüz yüze, diğerleriyle çevrim içi olarak, gelin ve damadın birlikte katılımının zaruri kılındığı bir mülakat gerçekleştirir. Mülakatta borç miktarı, harcama planı ve ödeme şekli belirlenir. Görüşmelerin sonunda, çiftin gelir durumuna uygun bir ödeme planı hazırlanır, senet düzenlenir ve sözleşme imzalanarak süreç resmiyet kazanır.

**Aralık 2025 itibariyle  
1500'e yakın çifte toplam  
249 milyon TL borç verilmiş,  
850'yi aşkın hayırseverden  
85 milyon TL bağış toplanmıştır.  
Enflasyon nedeniyle verilen  
paranın değeri zamanla düşse de  
borçlar nominal tutarda  
geri ödenmektedir.  
Enflasyondan kaynaklanan  
kayıplar hayırseverlerin  
bağışlarıyla telafi  
edilmektedir.**



Mülakatı olumlu geçen çiftler, resmi nikah tarihi belirlendikten sonra vakfa bu tarihi vakfa bildirir. Karz-ı Hasen (faizsiz borç) tutarı, nikah tarihine doksan günden az bir süre kaldığında başvuru sahibinin hesabına havale edilir ve taksit ödemeleri düğün tarihi itibarıyla başlar. Resmî nikahın ardından 15 gün içinde evlilik cüzdanının ibraz edilmemesi durumunda ise, sözleşme hükümleri uyarınca borç muaccel yani hemen ödenmesi gereken hale gelir ve vakfın tahsilat hakkı doğar.

Vakfımız, borç verilen paranın kullanımını takip etmez, ancak ödemelerde kasıtlı gecikme olursa hukuki süreç başlatılır. Gerçek bir acizyet durumu söz konusuysa müsamaha gösterilir, ödeme planı revize edilir veya zekât fonu devreye girer. Bu fon, zekât hakkı doğan borçluların borcunu kapatmak için kullanılır. Buna binaen, 6-7 Şubat 2023 tarihlerinde meydana gelen deprem felaketinden etkilenen ve depremde evleri ve işyerleri zarar gören çiftlerin borçları, vakfımız tarafından Genç Yuva hesaplarına aktararak borçları tamamen tasfiye edilmiştir.

Aralık 2025 itibariyle 1500'e yakın çifte toplam 249 milyon TL borç verilmiş, 850'yi aşkın hayırseverden 85 milyon TL bağış toplanmıştır. Enflasyon nedeniyle verilen paranın değeri zamanla düşse de borçlar

Bu yazıyı



uygulaması

**CERCEVE**  
Podcast



kanalı üzerinden dinleyebilirsiniz!



## DEĞERLENDİRME

nominal tutarda geri ödenmektedir. Enflasyondan kaynaklanan kayıplar hayırseverlerin bağışlarıyla telafi edilmektedir. Borçlarını tamamlayan gençlerin vakfa katkı sunması, iyilik döngüsünün kesintisiz devam etmesi açısından büyük önem arz etmektedir. Bağışçılar vakfa borç değil, infak mahiyetinde bağış yapmaktadır. Ancak ileride borç alınabilen bir sistem de kurulması planlanmaktadır. Kurucu mütevelliler dışında herkes Karzı Hasen Vakfı'nın internet sitesinde yer alan hesap numarası üzerinden bağışta bulunabilir. Karz-ı Hasen kavramını evlilikle birleştiren bu model Türkiye'de ve dünyada ilk kez uygulanmaktadır.

Vakfımız, dijitalleşme çağının imkânlarını kullanarak süreçlerinde tam şeffaflık ilkesini benimsemiştir. Bu kapsamda, her ayın birinci günü itibarıyla güncellenen istatistik verileri, vakfın resmi internet sitesi [www.karzihasenvakfi.com](http://www.karzihasenvakfi.com) adresinde ve sosyal medya hesaplarında kamuoyuyla paylaşılmaktadır. Paylaşılan verilerde; bağışçı sayısı, yapılan toplam bağış tutarı, destek verilen çift sayısı, tahsil edilen miktar ve iş birliğiyle yürütülen sosyal projelere ilişkin güncel bilgiler yer almaktadır. Bu uygulama, vakfın faaliyetlerinde hesap verebilirlik ve güven esaslarını güçlendirmektedir.

### Toplumsal Dayanışma Adımları

Karzı Hasen Vakfı, toplumsal dayanışma faaliyetleri çerçevesinde, aile kurumunun güçlendirilmesi ve sorunlarının çözümü vizyonu ile hareket etmektedir. Saliha Erdim Danışmanlık Merkezi iş birliğiyle gerçekleştirilen "Genç Yuva Aile Okulu" programı, bu sene 5. yılını yoğun ilgiyle sürdürüyor. Evlilik arifesinde olanlar ve evli çiftler dahil tüm katılımcılara açık olan programda, alanında uzman isimler tarafından verilen seminerlerle; aile kurumunun sağlam temeller üzerine kurulması ve olası problemlerin önlenmesi hedeflenerek, sağlıklı aile yapısının güçlenmesine ve bilinçli nesillerin yetişmesine katkı sağlanması amaçlanmaktadır.

Vakfımız, ilerleyen dönemde Karz-ı Hasen modelini farklı sosyal alanlara da taşımayı hedeflemektedir. Eğitim, sağlık, girişimcilik ve tarım gibi sektörlerde faizsiz destek mekanizmaları oluşturularak, üretken bireylerin güçlendirilmesi amaçlanmaktadır. Böylece Karz-ı Hasen, sadece evliliğe destek olan bir borç değil, toplumsal kalkınmayı destekleyen bütüncül bir dayanışma modeli haline gelecektir.

Devlet kurumlarıyla iş birliğine açık olan vakfımız, Aile ve Sosyal Hizmetler Bakanımız Sayın Mahinur Özdemir Göktaş ile yapılan görüşme ile aileyi koruma yönündeki ortak iradeyi göstermiştir. Yürütülen faizsiz borç sistemi modelini daha geniş kitlelere ulaştırmak amacıyla ulusal medya kanallarında yayınlara katılmakta ve toplumsal farkındalığı artırmaktadır. Vakfımız ayrıca, Genç Yuva TV adlı YouTube kanalı üzerinden aile eğitimleri, seminerler ve bilgilendirici içerikler üreterek iyilik kültürünü dijital ortama taşımaktadır.

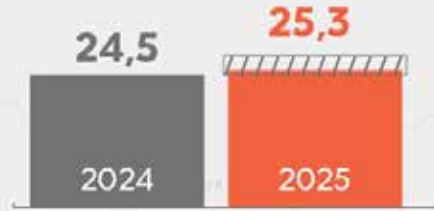
**Velhasıl vakfımız,  
modern ekonomik zorluklar  
karşısında, Karz-ı Hasen sistemini  
uygulamak ve yaymak için önemli  
bir toplumsal misyon  
üstlenmiştir.**

Aile kurumunun kurulmasını destekleme amacıyla yola çıkan vakfımız, bugüne kadar yüzlerce çifte ulaşarak her bağışın yeniden iyiliğe dönüştüğü sürdürülebilir bir dayanışma modeli oluşturmuştur. Yapılan iş birlikleri ve yürütülen sosyal faaliyetlerle faizsiz dayanışma modeli yaygınlaştırılmakta, bu sayede aile kurumunun güçlenmesine katkı sunulmaktadır.

# Türkiye komşularıyla 11 ayda 25,3 milyar dolarlık ihracat yaptı

Türkiye'nin komşu ülkelere yaptığı ihracat, ocak-kasım döneminde geçen yılın aynı dönemine kıyasla yüzde 3,4 arttı

Ocak-kasım dönemi  
Komşu ülkelere yapılan ihracat  
(Milyar dolar)



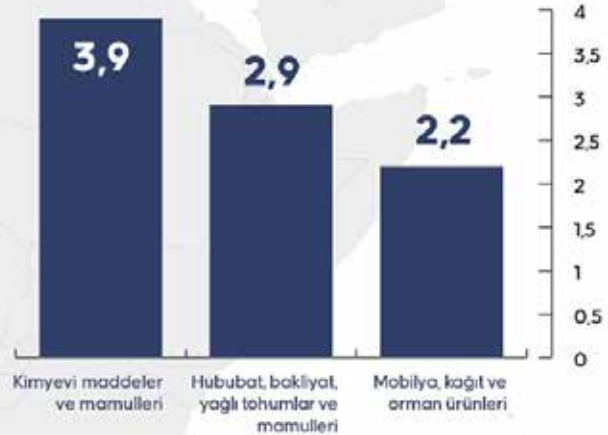
## Türkiye'nin en fazla ihracat yaptığı komşu ülkeler

(Milyar dolar)

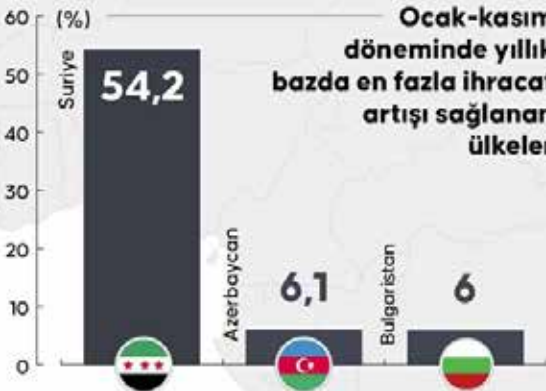


## Türkiye'nin komşularına yaptığı ihracatta öne çıkan 3 sektör

(Milyar dolar)



## Ocak-kasım döneminde yıllık bazda en fazla ihracat artışı sağlanan ülkeler





# KAPAK KONUSU







Türkiye, son yıllarda üretim kapasitesi, marka gücü ve küresel rekabet vizyonu ile yeni bir dönemin eşiğinde. “Made in Türkiye” artık yalnızca bir menşe ibaresi değil; inovasyonun, kalite standartlarının, yüksek teknoloji yatırımlarının ve kültürel mirasın birleşiminden doğan güçlü bir marka vaadi. Savunma sanayiinden otomotive, tekstilden medyaya, yapay zekâdan uluslararası ticarete uzanan geniş bir yelpazede Türkiye, küresel değer zincirlerinde giderek daha görünür, daha etkili ve daha belirleyici bir aktör hâline geliyor. Bugünün dünyasında ülkeler yalnızca coğrafyalarıyla değil, ürettikleri teknolojiler, geliştirdikleri markalar ve dünyaya sundukları hikâyelerle konumlanıyor. Küresel rekabetin sertleştiği bu çağda Türkiye, hem geleneksel üretim gücünü modern teknolojilerle harmanlayarak hem de yenilikçi girişim ekosistemiyle uluslararası arenada kendine özgü bir yer inşa ediyor. Artık küresel pazarlarda Türk ürünlerinin bilinirliği, kaliteli üretimden çok daha fazlasını temsil ediyor: güveni, sürdürülebilirliği, tasarımı ve teknolojik kabiliyeti.



**Şekib AVDAGİÇ**

İstanbul Ticaret Odası (İTO) Başkanı

## İstanbul Markası, Türkiye Markasının İtici ve Çekici Gücüdür

Ticaret yollarının kesiştiği, denizlerin ve kıtaların buluştuğu İstanbul, tarih boyunca hep üretim, ticaret ve finans faaliyetlerinin merkez üssü oldu. Sadece başkentlik yaptığı imparatorlukların ve ülkemizin değil, bölgenin de ekonomik gelişimine yön verdi. Günümüzde ise Türkiye'nin ekonomik büyümesinde, dış ticaret hacminde ve girişimcilik ekosisteminde İstanbul'un oynadığı stratejik rol her zamankinden daha büyük. Türkiye'nin ve bölgesinin lokomotif şehri olması sebebiyle İstanbul'un üretim kapasitesi, lojistik avantajları ve marka değerinin küresel düzeyde konumlandırılması çok önemli. İstanbul markası, Türkiye markasının itici ve çekici gücüdür. Dolayısıyla "Made in Türkiye" vizyonunun uluslararası ölçekte güçlenmesi bakımından da İstanbul markası değerlidir.

**"İstanbul'un yüksek teknoloji üretim üssüne dönüşüm süreci, şehrin küresel ölçekte bir marka şehir olarak konumlandırılmasıyla da doğrudan ilişkilidir. Zira günümüzde marka şehirler, yalnızca ekonomik performanslarıyla değil, aynı zamanda yenilik kapasitesi, yaşam kalitesi, kültürel zenginliği ve uluslararası görünürlüğüyle öne çıkıyor"**

Bu gerçek, rakamlara da yansıyor. İstanbul'un ülkemiz ekonomisi içerisindeki stratejik konumu GSYH, ihracat, istihdam, finans, vergi ve turizm gibi ekonominin temel parametreleri üzerinden de görülebilir. Buna göre İstanbul; genel olarak GSYH'nin yüzde 30,4'ünü, ihracatın yüzde 48,1'ini, istihdamın yüzde 20,3'ünü, mevduatın yüzde 42,3'ünü, vergi gelirlerinin yüzde 48'ini, yabancı turist sayısının yüzde 35,3'ünü kapsayarak Türkiye ekonomisinin lokomotifi rolünü üstlenmektedir.

### İstanbul'un Üçgeni:

#### Ulaştırma, Lojistik ve Taşımacılık

İstanbul'un iki kıtayı birleştiren konumu, Karadeniz ve Akdeniz havzalarına erişim kolaylığı, havayolu ve denizyolu altyapısının sunduğu üstünlükler sayesinde şehir, uluslararası tedarik zincirlerinde stratejik bir aktarma merkezi haline geldi. Asya ve Avrupa kıtaları arasında taşıyıcı bir köprü olan İstanbul; hava, kara ve deniz yollarıyla çok katmanlı bir hizmet ihtiyacını karşılama kapasitesine sahiptir. 15 Temmuz Şehitler Köprüsü, Fatih Sultan Mehmet Köprüsü ve Yavuz





Sultan Selim Köprüsü kıtaları deniz üstünden birbirine bağlayarak etkin bir karayolu ulaşım sağlarken, Marmaray ve Avrasya Tüneli de deniz altından hızlı geçiş imkânı sunuyor.

Bununla birlikte İstanbul Havalimanı ve Sabiha Gökçen Havalimanı kesintisiz havayolu trafiğine ev sahipliği yapıyor. İstanbul'da yer alan havalimanları 2025 yılında Türkiye'deki yolcu trafiğinin yüzde 52,5'ini, kargo trafiğinin yüzde 96,7'sini ve yük trafiğinin 74,4'ünü kapsıyor. Bu açıdan ulaştırma ve altyapı yatırımlarının da katkılarıyla İstanbul; ulaştırma, lojistik ve taşımacılık sektörlerinde de rekabetçi bir yapı kuruyor.

**Diğer yandan genç nüfusun dinamizmi ve şehirde bulunan çok sayıdaki üniversitenin ve Teknoloji Geliştirme Bölgesi'nin sağladığı beşerî sermaye birikimi, özellikle katma değeri yüksek üretim açısından önemli bir rekabet avantajı oluşturuyor.**

Bu doğrultuda şehirdeki inovasyon kültürü hızla geliyor. Sözgelimi Kasım 2025 dönemi itibarıyla Türkiye'deki 113 Teknoloji Geliştirme Bölgesi'nden 18'ine İstanbul ev sahipliği yapıyor. Şehir, aynı zamanda 11'i devlet, 47'si vakıf olmak üzere 58 üniversitesiyle bir eğitim ve kültür merkezi olarak öne çıkıyor. Genç ve nitelikli nüfus avantajı, yükselen dijital ekosistemi ve Ar-Ge potansiyeli açısından İstanbul, bilgi ve iletişim teknolojileri sektörlerinde gerçek anlamda rekabetçi bir ortam sunuyor.

Şunu da vurgulamam gerekir ki, üretime destek veren finans, sigorta, danışmanlık ve hukuk gibi tamamlayıcı sektörlerin yoğunluğu İstanbul'un yatırım ve ticaret alanındaki merkezi rolünü güçlendiriyor.

#### **Yüksek Teknolojili Üretimin Merkezi Olmak...**

Yüksek teknoloji üretilen daha güçlü bir İstanbul, değişmez hedefimizdir. Bu sebeple İstanbul'un bu mevcut üretim kapasitesi, lojistik üstünlükleri ve gelişen beşerî sermayesini perçinleyecek yüksek teknoloji üretilen de gücüne güç katacak çalışmalara ağırlık verilmesi gerekiyor. Zira küresel rekabet koşullarında, şehirlerin yalnızca üretim hacimleriyle değil; inovasyon kapasitesi, teknoloji yoğun yatırımları çekme gücü ve nitelikli insan kaynağını cezbetme

Bu yazıyı



uygulaması

**CERÇEVE**  
Podcast



kanalı üzerinden dinleyebilirsiniz!



yeteneğiyle de öne çıktığı biliniyor. İstanbul'un bu doğrultuda güçlü bir teknoloji üretim üssüne dönüşmesi; mevcut ekonomik dinamiklerin akılcı planlamalarla yeniden kurgulanmasını ve yüksek katma değerli üretime odaklanan bir ekosistemin oluşturulmasını gerekli kılıyor.

İstanbul'un yüksek teknoloji üretim merkezi haline gelmesi amacıyla, Ar-Ge ve inovasyon faaliyetlerinde sürdürülebilir bir finansman yapısının oluşturulması ve üniversite-sanayi iş birliğinin daha fonksiyonel kılınması önem arz ediyor. Bu bağlamda girişimcilik faaliyetlerinin ölçeklenebilirliğini arttırarak yerli teknoloji firmalarının küresel değer zincirlerine daha etkin şekilde entegre olmasına yönelik çalışmalar sürdürülmelidir.

### **İstanbul, aynı zamanda 11'i devlet, 47'si vakıf olmak üzere 58 üniversitesiyle bir eğitim ve kültür merkezi olarak öne çıkıyor. Genç ve nitelikli nüfus avantajı, yükselen dijital ekosistemi ve Ar-Ge potansiyeli açısından İstanbul, bilgi ve iletişim teknolojileri sektörlerinde gerçek anlamda rekabetçi bir ortam sunuyor.**

Diğer taraftan, nitelikli insan kaynağının İstanbul'a çekilmesi ve mevcut yetenek havuzunun korunması da yüksek teknoloji üretimi için kritik bir unsurdur. Bu kapsamda; yaşam kalitesi, ulaşım olanakları, sosyal çevre ve çalışma koşullarının iyileştirilmesine yönelik bölgesel asgari ücret ve kamu personeline yönelik ek tazminat başta olmak üzere bütüncül politikalar geliştirilmesi gerekiyor.

Öte yandan, yüksek nitelikli yabancı çalışan istihdamına imkân sağlayan özel uygulamaların hayata geçirilmesi, İstanbul'un uluslararası yetenek rekabetinde güçlü bir aktör olarak konumlanmasına katkıda bulunacaktır. İstanbul'un yüksek teknoloji üretim üssüne dönüşmesi, yalnızca ekonomik bir hedef değil, aynı zamanda şehrin küresel marka değerini güçlendirecek ve "Made in Türkiye" vizyonunu ileriye taşıyacak stratejik bir gerekliliktir.



İstanbul'un yüksek teknoloji üretim üssüne dönüşüm süreci, şehrin küresel ölçekte bir marka şehir olarak konumlandırılmasıyla da doğrudan ilişkilidir. Zira günümüzde marka şehirler, yalnızca ekonomik performanslarıyla değil, aynı zamanda yenilik kapasitesi, yaşam kalitesi, kültürel zenginliği ve uluslararası görünürlüğüyle öne çıkıyor; yatırımcı, nitelikli iş gücü ve küresel ziyaretçiler açısından cazibe oluşturan bir çekim merkezi haline geliyorlar.

İstanbul'un mevcut potansiyelinin etkin şekilde değerlendirilmesi, şehrin küresel marka değerinin güçlendirilmesini ve uluslararası arenada rekabetçi bir konuma taşınmasını mümkün kılacaktır.

#### **Marka Şehir Bütüncül Bakışla Mümkün**

Vurgulamak gerekir ki İstanbul'un marka şehir niteliğini güçlendirecek politika setlerinin bütüncül bir bakış açısıyla ele alınması çok önemli. Sözelgeli turizmin her bir alt segmentine yönelik ayrı stratejiler geliştirilmesi, İstanbul'un uluslararası ziyaretçi profilini genişletecek nitelikte hedef pazar çalışmalarının yapılmasına ve şehrin global ölçekte bilinirliğini arttıracak koordineli bir tanıtım mekanizmasının işletilmesine ihtiyaç var.

Bununla birlikte İstanbul'un marka şehir niteliğinin güçlendirilmesi adına şehrin sahip olduğu kültürel mirası, turizm potansiyelini ve lojistik üstünlüklerini uluslararası düzeyde daha etkin şekilde tanıtmalıyız.



Mevcut tanıtım kanallarına yeni ve etkin mecraları eklemeliyiz. İş dünyası olarak biz yakından biliyoruz ki, İstanbul'un marka şehir kimliğinin güçlendirilmesine yönelik hususlar, küresel yatırımcının şehre yönelik ilgisinin artırılması açısından da belirleyicidir.

Bu yüzden İstanbul'un küresel yatırımcılar nezdindeki cazibesinin artırılmasına yönelik politikalar, şehrin mevcut ticari ve finansal altyapısını güçlendirecek şekilde bütüncül bir perspektifle ele alınmalı.

Yüksek teknoloji üretimi ve yeşil dönüşüm alanlarında faaliyet gösteren uluslararası sermayenin İstanbul'a yönlendirilmesi için yatırım süreçlerinin öngörülebilirliğini arttıran düzenleyici çerçevelerin geliştirilmesi büyük önem taşıyor. Yer tahsisi, izin ve ruhsat süreçleri, Ar-Ge ve inovasyon destekleri ile finansmana erişim imkânlarının sadeleştirilmesi, küresel yatırımcılar açısından işletme kolaylığı sağlayacak temel adımlar arasında yer alıyor.

Diğer taraftan, İstanbul Finans Merkezi'nin tam kapasiteyle işlev kazanması, uluslararası finansal kuruluşların şehirdeki varlığının arttırılması ve yeşil finansman araçlarının yaygınlaştırılması, yabancı sermayeyi çekme noktasında stratejik bir çarpan etkisi meydana getirecektir. Ayrıca, İstanbul'un potansiyelinin yurtdışında daha görünür kılınması amacıyla hedef ülkelere yönelik sektörel tanıtım programlarının yaygınlaştırılması gerektiğini düşünüyorum.

### **E-ticaretin Üssü Olmak Marka Değerini Artırır**

Son olarak şunun da altını çizeyim: İstanbul'un ticari potansiyelinin arttırılması, sadece ekonomik hacmi büyütmele sınırlı kalmamalıdır. Küresel e-ticaret ve dijital dağıtım ağları üzerinden "Made in Türkiye" ürünlerinin İstanbul merkezli hızlı, güvenilir ve düşük maliyetli olarak dünya pazarına ulaştırılmasını, şehrin marka değerini güçlendirecek kritik bir strateji olarak görüyoruz. Büyük e-ticaret platformlarına ev sahipliği yapmak ve lojistik koridorları optimize etmek, İstanbul'u sadece ticaretin değil, aynı zamanda küresel dağıtımın da merkezi haline getirecektir. İlâveten İstanbul'un ticari markasının güçlendirilmesinde Ar-Ge ve inovasyon destekli üretim faaliyetlerinin entegrasyonunun önemli olduğunu düşünüyorum. Yüksek katma değerli ürünlerin, ileri teknoloji ile üretilerek küresel pazarlara İstanbul üzerinden ulaştırılması; şehrin ticaret markasını yalnızca bir hacim merkezi değil, aynı zamanda kalite ve güven odaklı bir referans noktası olarak konumlandıracaktır.

Özetle ifade edeyim ki, İstanbul, ticari altyapısının yanı sıra dijitalleşme, lojistik avantajlar ve yüksek katma değerli üretim kapasitesini etkin şekilde kullanarak, uluslararası ölçekte güçlü bir marka şehir olarak konumunu pekiştirmeye devam edecektir. Bu bütüncül yaklaşım, "Made in Türkiye" vizyonunun uluslararası değerini de arttıracak ve İstanbul'un ekonomik ve stratejik açıdan sürdürülebilir bir cazibe merkezi olarak öncü vasfını öne çıkartacaktır.





**Hasan Engin TUNCER**  
Eyüp Sabri Tuncer Kozmetik San. A.Ş.  
Yönetim Kurulu Başkanı

**“Benim için gelenek, sabit kalan bir şey değil; yaşadıkça yenilenen, geliştirilen bir miras. Dedemin 1923'te küçük bir dükkânda başlattığı bu işi 102 yıl sonra bugün hala aynı inançla sürdürüyor olmamızın sebebi, geçmişimizi korurken geleceğe uyum sağlama gayretimiz, disiplinimiz ve çabamızdan geliyor”**

## Köklerinden Güç Alan Yenilik: Gelenekten Geleceğe Üretim

Köklü bir markanın varlığı, aslında nesilden nesile aktarılan bir mirastır. Bu yüzden köklü bir markayı yaşatmak, bir ülkenin hafızasını yaşatmak kadar değerlidir. Eyüp Sabri Tuncer'in adını taşıyan markamız da bu topraklarda doğan, kültürüyle büyüyen ve geleceğe taşınan bir yolculuğun kendisidir.

Dedem Eyüp Sabri Tuncer 1898 doğumlu, savaş nedeniyle Bosna-Hersek'in ilhak edilmesiyle küçük yaşta ailesiyle birlikte Bursa'ya geliyorlar. Kısa süre içinde babasını hastalığı ardından kaybedince genç yaşta iş hayatına atılıyor ailenin bütün yükünü sırtlanıyor. Bir süre sonra Bursa'nın işgal edilmesiyle orduya katılıyor ve Kurtuluş Savaşı'nda er olarak hizmet veriyor ve İstiklal Madalyası ile onurlandırılıyor.

Savaş sonrası 1923'te Cumhuriyet'in ilan edilmesiyle başkentin yolunu tutuyor. Ankara Ulus'ta kendi dükkanını açarak markamızın bugüne uzanan hikâyesini başlatıyor. O dönem “bonmarşe” adı verilen dükkanının içinde; gömlekten şapkaya, çantadan eldivene, pijamadan çoraba, losyondan kolonyaya kadar geniş bir ürün yelpazesi sunuyor. Onu farklı kılan, sadece ürün çeşitliliği değil; işine duyduğu saygı, dürüstlüğü ve müşterilerine gösterdiği özen...

Dönemin zorlu koşullarına rağmen, çağının ilerisinde bir yaklaşım sergiliyor. 1936 yılında pazarlamanın ilk örneklerinden diyebileceğimiz bir çalışma yaparak, kendi çizdiği broşürü Ankara sokaklarında dağıtması beni çok etkiler. O yılları babam “bir demet maydonozun bile pazarlıksız satılmadığı” bir dönem olarak tanımlarken, dedem broşürde ürünleri kalitesine ve özelliklerine göre fiyatlandırıyor. Bunu gönül rahatlığıyla yapmış; “ürünlerimin arkasındayım” demiş. Bu sayede kısa sürede adını duyuruyor ve Çankaya Köşkü'nden dönemin sanatçılarına kadar geniş bir kesime ulaştırıyor, beğeni kazanıyor.



1942 yılında dükkânında talihsiz bir olay sonrasında yangın çıkıyor. O dönemde ileri görüşlü yaklaşımıyla dedemin işini sigortalatması, çevresinde güvenilir bir esnaf olarak tanınması ile mağazasını kısa sürede yeniden ayağa kaldırıyor. Markamızın dayanıklılığı ve bugün hâlâ ayakta oluşu, o yıllarda edinilmiş bu sağlam karakterden geliyor.

Eyüp Sabri Tuncer'in kolonya ile bilinirliği artarken babam Sabahattin Tuncer ise markamıza bambaşka bir soluk kazandırdı. Bitkilere ve esanslara duyduğu merak onu sürekli araştırmaya yöneltiyor. İstanbul'dan aldığı bir kitaptaki ilanı görmesi İsviçre'deki bir esans üreticisine Türkçe bir mektup yazması, bugün düşünüldüğünde bile etki uyandıran bir girişim örneği. Firmanın mektubun çevirisini yaptırarak fabrikasına davet etmesine istinaden bir arkadaşıyla İsviçre'ye gidiyor, esans üretim tekniklerini öğreniyor. Uzun çalışmalarının sonunda emeklerinin karşılığını alıyor, 1960'lı yıllarda Türkiye'nin ilk yerli limon esansını geliştiriyor. Bugün geleneksel Türk tipi limon kolonyası olarak bahsettiğimiz limon esansına imzasını atıyor. Ben bu hikâyeden şunu çıkarıyorum, yenilik çoğu zaman bir merakla ve bir adımla başlar.

Ben ise çocuk yaşımdan itibaren üretimin içinde büyüdüm. İlkokulda okulum bittikten hemen sonra Ulus'taki dükkâna gelir, ödevlerimi yapar hemen iş yapmaya heveslenirdim. Dedemin disiplini ve düzeni, babamın merakı, müşterilerimizin mağazamıza ve ürünlerimize olan ilgisi... Bunlar bana o yaşlardan beri ilham verdi, yol gösterici oldu. 1990'lı yıllarda babamdan bayrağı devraldığım da hedefim, bana

aktarılan bu mirası koruyarak markayı geleceğe taşımak ve bir dünya markası haline getirmekti. 1994'te gelişmiş teknolojik altyapıya sahip modern tesisimizi kurmamız bu hedefin ilk büyük adımıydı. Otomasyon sisteme geçişle üretim kapasitemiz artarken, markamızı sadece bir kolonya markası olmaktan çıkarmak için çalışmalara başladık. Pazarlama alanında uzun soluklu araştırma çalışmaları yaptık.

Yaptığımız araştırmalar, halkımızın markamızdan doğal içeriklere sahip ürünler beklediğini ortaya koydu. Bizde bu doğrultuda öncelikle, doğal zeytinyağlı içeriklere sahip sıvı sabun, losyon ve şampuan gibi ürünler geliştirerek kategori genişlemesine gittik ve Eyüp Sabri Tuncer'in tarihinde yeni bir dönemin kapısını açtık.

Sonraki yıllarda da ürün çeşitliliğimizi arttırmayı önemsedik ve birçok üründe çeşitliliğimizi arttırdık. Pandemi döneminden iki sene önce yaptığımız detaylı çalışmaların ardından yine önemli bir ürün kategorisine giriş yaparak doğal özlere sahip diş macunu ürünlerimizi geliştirerek kategori genişlemesi sağladık ve yatırımlar gerçekleştirdik.

Doğal özler içeren diş macununda florür, sls, sles, şeker ve gluten içermeyen özel bir formül geliştirmemiz, bizi piyasadaki standart ürünlerden kısa sürede ayırdı. Hem kullanıcılarımızdan hem de diş hekimlerinden aldığımız olumlu geri dönüşler, doğru yolda olduğumuzu gösterdi ve 2023 yılında ürün çeşitliliğimizi arttırarak diş macununda 12 çeşit ürünü piyasa sunduk.

Bu yazıyı



uygulaması

**CERCEVE**  
Podcast



kanalı üzerinden dinleyebilirsiniz!



## KAPAK KONUSU



Bu dönemde yine yenilikçi, farklı ürünler geliştirmeye de devam ettik. Çamaşırlarda kalıntı bırakmayan çamaşır yıkama sıvısı ürünlerimizin yanı sıra alkol ve alüminyum içermeyen roll-on deodorant serisi ürünlerimiz kategori genişlemesi anlamında markamızda önemli yere sahip oldular.

Marka olarak attığımız her adımda “fayda sağlamak” ve “en kaliteli ürünü üretmek” anlayışımızı hep merkezimizde tuttuk. Bugünden baktığımda, bu yaklaşımın bizi hem sektörde farklılaştırdığını hem de markamızı daha kalıcı kıldığını görüyorum. Köklerimizden aldığımız güçle, geleneğimizi yenilikle buluşturuyoruz ve doğru yatırımları yaparak ilerlemeye devam ediyoruz.

Markamızı tanımlarken “köklerinden güç alan yenilikçi bir marka” diyebilmemin sebebi tam da bu. Çünkü benim için gelenek, sabit kalan bir şey değil; yaşadıkça yenilenen, geliştirilen bir miras. Dedemin 1923’te küçük bir dükkânda başlattığı bu işi 102 yıl sonra bugün hala aynı inançla sürdürüyor olmamızın sebebi, geçmişimizi korurken geleceğe uyum sağlama gayretimiz, disiplinimiz ve çabamızdan geliyor. Bugün Eyüp Sabri Tuncer, bir yandan elinde kolonyasıyla

misafirini karşılayan geleneksel yanını korurken; diğer yandan sürdürülebilirlik yaklaşımı, doğal içerikli ve yenilikçi formülleri, dijital dönüşüme uyumu ve global pazarlardaki varlığıyla modern bir dünya markası olarak yoluna devam ediyor. Bu ikilik bizim için bir çelişki değil; tam tersine, birbirini tamamlayan bir bütün. Eğer geleneklerinizi modern dünyanın ihtiyaçlarıyla buluşturabiliyorsanız, işte o zaman gerçek yeniliği yakalamışsınızdır.

Üretime verdiğimiz önem de bu anlayışın bir parçası. Sadece bir ürünü üretmekten ve geliştirmekten bahsetmiyorum; o ürünün ardındaki emeği, bilgiyi, inancı ve ahlaki da üretmeye katkı sağlamak büyük önem taşıyor. Bugün fabrika tesisimizde yapılan her işte, Ulus’ta bulunan ilk dükkanımızdaki titizliğin, kalitenin ve şeffaflığın izleri hala vardır. Aynı özenle, aynı samimiyetle üretmeye devam ediyoruz. Bununla birlikte çağın getirdiği teknolojiyi ve yenilikleri de yakından takip ediyoruz. Bu bağlamda, fabrikamızdaki yatırımlarımızı hiç durdurmamak. Üretim hatlarımızı, makine parkurumuzu sürekli geliştirdik ve yeniledik.

Pandemi döneminde kolonanın dezenfektan ürün olarak kullanılması sebebiyle ürünlerimize gösterilen yoğun ilgiyle yaşadığımız alkol tedariki sıkıntısı bize ülkemizin kendi kaynaklarına sahip olması gerektiği gerçeğini gösterdi. O süreçte sürdürülebilir büyümenin önündeki en büyük engellerden birinin dışa bağımlılık olduğunu da çok net bir şekilde gördük.

Bu yüzden ülke sanayisi için de önemli bir adım atarak Balıkesir’de yeni bir yatırım sürecini başlattık. Etil alkol üretiminde yerli kapasiteyi güçlendirmek üzere Türkiye’nin en yüksek kapasiteli alkol tesisini kurma kararı aldık. Ülkemizin üretim gücünün, kendi kaynaklarına dayanarak büyümesi gerektiğine inanıyoruz. Tesisimizin kurulumuyla birlikte hem ülkemizin ihtiyacını karşılamayı hem de Türkiye’nin dışa bağımlılığını azaltmayı hedefliyoruz. Dolayısıyla, bu süreç bizim için sadece yeni bir yatırım değil, aynı zamanda ülkemize karşı bir sorumluluktur.

Aslında bu adım Eyüp Sabri Tuncer’in kuruluş felsefesinin de bugünkü yansımasıdır. Biz üretimi sadece bir ekonomik faaliyet olarak görmüyoruz; bizim için üretmek, yaşadığımız bu topraklara katkı sunmak, ülkemize ve sanayimize değer katmak demektir. Her yeni yatırımımızda ve yeni ürün projemizde, bu bilinci yaşatmak en büyük motivasyonumuz oluyor. İhtiyaçlarımızı çok iyi analiz ediyor, bir kişinin ihtiyaç duyduğu en kaliteli ürüne ulaşabilmesi için yenilikçi



ve farklı çözümler sunmaya özen gösteriyoruz. Bunu yaparken yerel değerlerimizi korumanın ve ülkemizi dünyaya tanıtmanın önemli olduğunu düşünüyorum. Yerel değerlerimiz markamızın kimliğinde çok önemli bir yer tutuyor. “Bodrum Mandalinası”, “Çeşme Limonu”, “Alaçatı Lavantası” gibi çok öne çıkan markalaşmış kokularımızın yanı sıra “Türkiye’nin Kokuları”, “İstanbul’un Kokuları” gibi ürün serilerimizle de hem Türkiye’nin çeşitliliğine dikkat çekiyor hem de ülkemizin değerlerini markalaştırıyor ve kültürel miraslarımızı marka tescili ile de koruma altına alarak değerlerimizi dünyaya ulaştırıyoruz.

**Markalaşmak sadece dışarıya kendini anlatmak değil, aynı zamanda içeride de bir kültür inşa etmeyi de gerektirir. Fabrikamızda, ofislerimizde, mağazalarımızda ve sahada çalışan tüm arkadaşlarımız hikayemizin taşıyıcısı ve temsilcisidir.**

Bugün 600’e yakın ürünle, 74 ülkeye ihracat yapıyoruz. İhracatı sadece ekonomik bir başarı olarak görmüyorum. Bizim kolonyamız, Türkiye’nin misafirperverliğinin, temizliğin kokusudur. Dünyanın başka bir ucundaki bir kişi o kokuyu hissettiğinde, aslında Anadolu’nun sıcaklığını, geleneklerini ve vizyonunu da hisseder. Eyüp Sabri Tuncer markasıyla ürettiğimiz ürünlerimizi bugün dünyanın farklı noktalarına aynı kalite, özen ve duyarlılıkla ulaştırabiliyoruz.

Sürdürülebilirliğin çokça konuşulduğu bu dönemde, 102 yıldır var olmak ve geleceğe taşırken ilklere imza atmak bizim iş yapma kültürümüzün doğal bir parçası. Bu bizim için hiçbir zaman bir seçenek olmadı, her zaman bir sorumluluk olarak gördük ve bu nedenle attığımız her adımda fayda sağlamaya odaklandık. Örnek vermem gerekirse; üretim hatlarımızda su ve enerji verimliliğini artırmak, atık yönetimini iyileştirmek, çevre dostu formüller ve ambalajlar kullanmak... Bununla birlikte Türkiye’nin vegan sertifikalı ilk kozmetik markası olarak vegan içeriklerle, hayvanlar üzerinde test yapılmayan ürünler sunmak ve 2011 yılında görme engelli kullanıcılarımız için etiketlerinde ve ambalajlarında Braille alfabesi kullanan

ilk kozmetik markası olmak da bu yaklaşımımızın somut örneklerinden. Çünkü biz üretimi sadece ekonomik bir faaliyet değil, insanlığa karşı bir sorumluluk olarak da görüyoruz. Bu amacı taşımak bizim için her zaman büyük bir onur.

Markalaşmak sadece dışarıya kendini anlatmak değil, aynı zamanda içeride de bir kültür inşa etmeyi de gerektirir. Fabrikamızda, ofislerimizde, mağazalarımızda ve sahada çalışan tüm arkadaşlarımız hikayemizin taşıyıcısı ve temsilcisidir. Çünkü makineler üretir ama markayı büyüten insandır. Bunun için sürekli eğitime, gelişime ve öğrenmeye dayalı destekleyici bir sistem sunuyoruz. Bizim için en değerli şey, çalışma arkadaşlarımızın ürettikleri her üründe kendi emeklerini, bilgilerini ve katkılarını görmesi; markamızı sahiplenmesidir.

Tam da bu nedenle, gelişen dünyanın ihtiyaçlarına uyum sağlarken insan emeğini teknolojiyle güçlendiren bir yapıda destekliyoruz. Bir markayı geleceğe taşıyan şey yalnızca makine gücü değil, insanın bilgisini, sezgisini ve tecrübesini akıllı sistemlerle bir araya getirebilmesidir. Bugün dijital dönüşüm, yapay zekâ destekli çalışma, veri odaklı pazarlama gibi alanlarda attığımız adımlar da bu anlayışın bir sonucu. Çünkü artık sadece ürün üretmek yeterli değil; kullanıcılarımıza anlamlı bir deneyim sunmak gerekiyor. Biz de teknolojiyi, yeniliği ve kullanıcı geri bildirimlerini bir araya getirerek markamızı daha güçlü, daha ulaşılabilir ve daha duyarlı bir yapıya dönüştürüyoruz.

**Sonunda kendimize her zaman aynı soruyu soruyoruz: “Biz bu topraklara ne bırakıyoruz?” Bir marka, ancak topluma kattığı değerle yaşar. Biz de o değeri her üretim hattında, her formülde, her kokuda her ürün damlasında yaşatmak için çalışıyoruz.**

Köklerimizden aldığımız ilhamla, her güne yeni motivasyonla ve fikirlerle başlıyoruz. Gelenekten geleceğe uzanan bu yolculukta üretmek bizim için bir iş değil; bir görev, bir miras ve bir sorumluluk. Ve biz bu yolculuğu gelecek kuşaklara da aynı titizlikle aktarabilmek için çalışıyor, markamızı onurla ileriye taşımaya devam ediyoruz.



**Mağsum USTA**

Genç MÜSİAD Başkanı

**“Bir ülkenin üretim başarısı kadar, o üretimi bir kimliğe dönüştürme gücü de kıymetlidir. Biz Genç MÜSİAD olarak ‘Made in Türkiye’ ifadesini daima markalaşmış üretim perspektifinden okuyoruz. Çünkü ürettiğimiz değer in dünyada karşılık bulması, o değer in arkasındaki düşüncüyü, kültürü ve kalite anlayışını doğru konumlandırmamıza bağlıdır”**

Küresel ekonominin rekabet hattında sıcaklık artarken; vicdani yükümlülüklerimizin sınavını da aynı güç koşullarda vermeye devam ediyoruz. İnsanca bir duruş, ahlaklı ticaret ilkeleri doğrultusunda konumlanmaya gayret ederken; bu hareketin ulusal tescili mahiyetinde olan “Made in Türkiye” bizim için bir menşe ibaresinden çok daha fazlası. Fikrin doğduğu andan ürünün küresel pazarda değer bulduğu ana kadar uzanan bir yolculuğu temsil ediyor. Üretim kabiliyetimiz, genç kuşakların

## Made in Türkiye: Genç MÜSİAD’ın Üretim, Marka ve Vicdan Yolculuğu

teknoloji, tasarım ve marka zekâsıyla birleştiğinde, ortaya rekabet koşullarını aşarak, standart belirleyen bir Türkiye profili çıkıyor.

Bu çerçevede yaklaşımımız, üç temel eksen de şekilleniyor: üretim, markalaşma ve ihracat. Üretimde kalite, güvenilirlik ve ölçeklenebilirliği esas alan yalın ve dijital süreçleri mutlaka önceliyoruz. Markalaşmada hikayesi güçlü, tasarımı çağdaş, kullanıcı deneyimi belirgin ürünlerin küresel algıyı kalıcı biçimde dönüştürdüğünü biliyoruz. İhracatta ise klasik kanalların yanında e-ticaret, e-ihracat ve platform ekonomilerini genç girişimciler için stratejik kaldıraçlar olarak görüyoruz.

Bu kapsamı daha derinlikli ele aldığımızda ise Genç MÜSİAD’da üyelerimize üç düzlemde değer sunmayı öngörüyoruz: nitelikli yetkinlik geliştirme (üretim, marka mimarisi ve dijital satış alanlarında pratik programlar), etkin ekosistem köprüleri (tedarik-tasarım-lojistik zincirlerini buluşturan networking modelleri) ve küresel temaslar (fuvar, demo-day, yeni pazar açılımlarıyla ölçülebilir hedefler). Tüm bunları sürdürülebilirlik, ahlaklı ticaret ve kapsayıcılık ilkeleriyle çerçeve ediyoruz.

**Bizim için “Made in Türkiye”,  
genç aklın, yerli üretim  
kabiliyetinin ve dünyaya  
açık vizyonun ortak paydasını  
teşkil ediyor diyebiliriz.**

Gençlerimizin kodladığı yazılım da geliştirdiği makine de tasarladığı ambalaj da aynı bütünün parçasıdır. Amacımız, her bir gencimizin ürettiği değeri küresel ölçekte tanıtabilmesi; yani üretimden markaya, markadan ihracata uzanan köprüyü güvenle geçebilmesidir.

**“Üretimin Kalıcılığı Genç Akıllarla Mümkün”**

Türkiye'nin, son yıllarda üretim ve ihracat kapasitesi açısından önemli bir eşiği geçeceğini biliyoruz. İnanıyoruz ki bu başarıların kalıcı hale gelmesi, genç kuşakların üretim zincirinin aktif bir parçası haline gelmesiyle mümkün. Üretimin dinamizmi, ihracatın vizyonu ve markalaşmanın estetiği ancak genç akılla birleştiğinde sürdürülebilir bir değer oluşturmaya imkân tanıyacaklar.

Bugüne baktığımızda gençlerin elinde, geçmiş kuşaklara kıyasla iki büyük güç var: teknoloji ve hız. Bu avantajı doğru yönlendirdiğimizde, geleneksel üretimden “akıllı üretim” modeline geçiş kaçınılmaz hale geliyor. Bu geçişi yalnız teknik imkanlarla değil; değer, ahlak ve vizyon üçgeninde ele alıyoruz. Çünkü genç girişimci yalnızca kârlılık üreten bir unsur değil, ülkesine değer kazandıran bir aktör olmalı diyoruz.

İhracata da üyelerimizi sadece mal ihracatına değil, bilgi, yazılım, tasarım ve hizmet ihracatına yönlendiriyoruz. Bu nedenle “Made in Türkiye” etiketi, artık aşkın bir gayretin sembolü. Bu bütüncül yaklaşımı “Sınırlarını Aş” mottosuyla güçlendiriyoruz. Genç girişimcilerimizin kendi sınırlarını aşarak Türkiye'nin hudutlarının ardında küresel ticaret vizyonuna yön veren aktörler haline gelmesi, bizim için “Made in Türkiye”nin geleceğe taşınması anlamına geliyor.

**Kalıcı Gücün Yeni Dili: MARKA!**

Bir ülkenin üretim başarısı kadar, o üretimi bir kimliğe dönüştürme gücü de kıymetlidir. Biz Genç MÜSİAD olarak “Made in Türkiye” ifadesini daima markalaşmış üretim perspektifinden okuyoruz. Çünkü ürettiğimiz değerın dünyada karşılık bulması, o değerın arkasındaki düşünceyi, kültürü ve kalite anlayışını doğru konumlandırmamıza bağlı.

Türkiye'nin önümüzdeki dönemde fark oluşturacağı en kritik alan, ürünlerini markalaştırmak ve markalarını hikâyeleştirmek olacak. Bu bilinçle genç girişimcilerimizi, iş fikirlerinin teknik boyutu kadar iletişim, algı ve marka stratejisi alanlarında da güçlendiriyoruz. İyi bir ürünün değerini anlatmak için gençlerle birlikte doğru “go-to-market” planları kurmaya gayret ediyoruz.

Kapsamlı programlarımızla Türk markalarının küresel hikayesini destekliyor, gençlerimize bu alanda alan açıyoruz. Her bir girişimcimizin “Made in Türkiye”

ibaresini kalitenin, estetiğin ve güvenin sembolü olarak taşımalarını arzu ediyoruz. Markalaşma süreçleri bizim için bir medeniyet tasavvurunun da devamı niteliğinde. Zira bir markayı güçlü kılan, ardındaki ahlak, estetik ve sorumluluk bilincidir. Bizim vizyonumuz açık: “Made in Türkiye”, geleceğin dünyasında bir güven markası olarak anılmalıdır.

Genç girişimcilerimizin kendi sınırlarını aşarak Türkiye'nin hudutlarının ardında küresel ticaret vizyonuna yön veren aktörler haline gelmesi, bizim için “Made in Türkiye”nin geleceğe taşınması anlamına geliyor.

**Kültürle Teknolojiyi Buluşturmak**

Üretim süreçlerimizi yalnızca ekonomik bir faaliyet olarak görmüyoruz. Her adımını bir kültürün, bir değer yaklaşımının ve estetik kaygının tezahürü olarak ele alıyoruz. Türkiye, yüzyıllardır el emeğiyle, zarafetle ve anlamla üretmeyi bilen bir medeniyetin öncü mirasçısı. Bugün bu geleneği çağın teknolojiyle buluşturmak, bizim için en önemli hedeflerden biri olmalıdır.

Yerli üretim kültürünü günümüz estetik anlayışıyla bir araya getirdiğimizde, ortaya yalnızca modern ürünler değil, aynı zamanda bir kimlik çıkıyor. Biz bu kimliği tasarımda sadelik, üretimde nitelik, anlatımda derinlik üzerine inşa ediyoruz. Üyelerimize yönelik atölye ve mentorluk programlarımızda da bu çizgiyi öne çıkarıyoruz.

Bir girişimcinin markası, teknik yetkinliğinin ötesinde duruşu, dili ve üslubuyla değer kazanır. Türkiye'nin üretim kültürünü modern dünyanın görsel ve düşünsel diliyle yeniden tanımlamayı önemsiyoruz. Çünkü inanıyoruz ki “Made in Türkiye” bir estetik iddiadır. Her Türk girişimcisi geliştirdiği her ürünle bu iddianın bir parçasını dünyaya taşımaktadır.

**Üretmek, insanlığın en eski  
ama en sorumlu eylemidir.  
Bugün bu sorumluluk yalnızca  
teknolojiyle, sermayeyle ya da  
hızla ölçülmüyor; dünyanın yeni  
dili, üretimi değerlerle  
buluşturmayı zorunlu kılıyor.**

Bu yazıyı

fizy

uygulaması

CERCEVE  
Podcast

kanalı üzerinden dinleyebilirsiniz!







## Yeşil Dönüşüm Ve Vicdanlı Üretim

Genç MÜSİAD olarak bu anlayışı girişimcilik kültürümüzün merkezine yerleştiriyoruz. Çevresel boyutta üretim süreçlerinde kaynak verimliliği, enerji tasarrufu, geri dönüşüm ve yeşil teknolojileri teşvik ediyoruz. Türkiye'nin ihracat hedeflerine ulaşmasının, çevreye saygılı üretim modelleriyle mümkün olacağını biliyoruz.

Avrupa Birliği'nin Yeşil Mutabakat ve Sınırdaki Karbon Düzenlemesi gibi uygulamaları, bu süreci artık teknik bir koşuldan çıkarıp markaların itibarı açısından belirleyici hale getirdi. Biz bu dönüşümü yakından takip ediyor, üyelerimizi bilinçlendirmek için özel programlar yürütüyoruz.

Sosyal boyutta ise iş dünyasında adalet, liyakat ve eşit fırsat ilkelerini önemsiyoruz. Genç girişimcilerimizin topluma fayda sağlayan, istihdam üreten ve gönüllülük kültürünü içselleştiren bir duruşla hareket etmelerini destekliyoruz.

Bir başka husus; ESG ilkeleri artık çağın pusulası konumuna yerleşti. Biz de çevreye duyarlılığı, insana saygıyı ve adil yönetişimi tüm süreçlerimizin merkezine yerleştiriyoruz. Dünyanın önde gelen markalarının "B Corp" sertifikalarıyla taahhüdü bu yeni sorumluluk anlayışını yakından izliyor, genç iş insanlarımızı ahlaki üretim, sürdürülebilir markalaşma ve toplumsal fayda konularında destekliyoruz.

Bizim için "Made in Türkiye", üretim kalitesinin yanı sıra vicdani perspektifin de imzası konumunda. Kalıcı markalar, heybelerinde sağlam bir vicdan, temiz bir çevre hassasiyeti ve adil bir yönetim ideali taşıyan markalar olacaktır kanaatindeyim.

## Dijital Üretim Çağının Gençleri

Artık üretim tek başına makinelerle içkin bir süreç değil; fikirlerin, kodların ve tasarımların da sahnesi. Yazılım, tasarım ve veri bugün yeni üretim biçimlerinin temelini oluşturuyor. Biz Genç MÜSİAD olarak bu dönüşümü erken fark ettik ve "üretimin dijital yüzü" diyebileceğimiz bu alanlara gençleri taşımayı öncelikli hedefimiz haline getirdik.

Dijital markalaşma, e-ihracat ve teknoloji tabanlı girişimlerin gelişmesi için hem eğitim hem uygulamalı deneyim alanları oluşturuyoruz. Gençlerimizin kendi markalarını küresel pazarlara taşıyabilmesi için dijital satış altyapısı, içerik stratejisi ve veri analitiği konularında atölyeler ve mentorluk programları yürütüyoruz.

Bu çalışmaların amacı, gençleri dijital üretim çağının gerektirdiği becerilerle donatmak; onları yenilikçi, sürdürülebilir ve küresel ölçekte düşünebilen üreticiler haline getirmek. Bizim için dijitalleşme bilgi, vizyon ve inovasyon üzerinden yeni bir üretim kültürü inşa etmenin sürecidir.

## Vicdanlı Güç, Adil Üretim

Bugün dünyanın farklı coğrafyalarında yaşanan acılar, insanlığın ortak vicdanını yeniden sorguluyor. Gazze'de süren trajedi, adaletin ve merhametin yalnızca diplomasıyla değil, insanlık onuruna sahip çıkmakla anlam kazandığını hepimize hatırlattı.

Biz Genç MÜSİAD olarak "Made in Türkiye"yi üretimin ötesinde bir duruş olarak görüyoruz. Bu ifade, Türkiye'nin hem üretim kabiliyetini hem de vicdani çizgisini temsil ediyor. Tarih boyunca bu topraklardan yükselen değer, gücün yanında merhameti, başarının yanında adaleti gözetken bir anlayış olmuştur. Türkiye, son dönemde, insani bir ses olarak öne çıktı. Biz, bu duruşu ekonomik hayatın ve iş dünyasının merkezine yerleştiriyoruz.

**Genç iş insanlarımızın ticarete  
adalet, paylaşım ve insana saygı  
ilkeleriyle hareket etmesini  
önemsiyoruz. Üretilen her değer  
bir vicdan sorumluluğu taşıması  
gerektiğine inanıyoruz.**

Türkiye'nin gençleri, rekabet ederken vicdani, üretirken adalet, kazanırken insanı unutmamalı. "Made in Türkiye" ibaresinin gerçek gücü, emeğin, merhametin ve ahlaki cesaretin birleştiği yerde saklıdır.

# GÜNCEL İŞ VE EKONOMİ HABERLERİ İÇİN TAKİP EDİN

     platindergisi

[www.platinonline.com](http://www.platinonline.com)



## PLATIN





**Yavuz GÜLEÇ**

Elmas Patent Marka ve Patent Vekili

# Markalaşma: Türkiye'nin Küresel Güç Olma Yolundaki En Stratejik Adımlarından Biri

Bugün artık üretmek tek başına yeterli değil. Dünyanın dört bir yanında milyonlarca üretici var; ancak sadece bir kısmı gerçekten fark ediliyor. O farkı oluşturan şey, ürün değil markadır.

Markalaşma, bir firmanın sadece ne ürettiğini değil, hangi değeri sunduğunu, hangi güveni temsil ettiğini anlatır. Kısacası markalaşma, rekabetin en yoğun olduğu pazarda görünür olmanın ve kalıcı olmanın anahtarıdır.

## Türkiye'nin Markalaşma Tablosu

Türkiye, üretim gücüyle, sanayi kabiliyetiyle ve girişimci ruhuyla önemli bir potansiyele sahip. Ancak bu potansiyelin markalaşma düzeyine tam olarak yansımadağını kabul etmeliyiz.

2024 itibarıyla Türkiye'de yaklaşık 183.000 marka başvurusu yapılmış ve bunların yaklaşık yüzde 73'ü tescillenmiştir.

Bu rakamlar, markalaşma bilincinin arttığını gösterse de hâlâ küresel ölçekte yeterli değil. Yıllardır sahada çalışırken birçok işletmede aynı tabloyu görüyorum: Üretim güçlü, kalite yerinde, hatta ihracat var; ama markalaşma konusuna yeterince stratejik yaklaşılmıyor.

Bizim markalarımız genellikle üretim temelli ilerliyor. Oysa dünya markaları üretimin ötesine geçip hikâye, tasarım, sürdürülebilirlik ve deneyim unsurlarını işin merkezine alıyor. Asıl fark da burada oluşuyor.

## Markalaşmanın İşletmelere Sağladığı Güç

Markalaşmanın en büyük getirisi güvendir. Tüketici, markaya güven duyduğunda sadece bir ürünü değil, o markanın temsil ettiği değerleri satın alır. Güçlü bir marka, işletmesine yalnızca satış kazandırmaz;

**“Türkiye’de de benzer örnekler artıyor. Özellikle LC Waikiki, Mavi, Arçelik ve Vestel gibi markalar, yurtdışında başarılı operasyonlarıyla küresel görünürlük sağlıyor. Bu markaların Avrupa ve Orta Doğu pazarlarındaki etkisi, Türkiye markalarının global pazarda söz sahibi olabileceğini gösteriyor.”**



- Katma değer sağlar,
- Fiyat istikrarı oluşturur,
- Yeni pazarlara giriş kolaylığı sağlar,
- Sadık müşteri kitlesi oluşturur.

Dünya genelinde en değerli markaların toplam değeri 2024 itibarıyla 13 trilyon ABD doları civarında. Bu rakam, markaların ekonomik büyüme ve sürdürülebilirlik açısından ne denli kritik olduğunu ortaya koyuyor.

Markalaşma sadece işletmenin değil, ülkenin de kazancıdır. Her tanınan marka, ülkesinin itibarına katkı sunar. "Made in Germany" kaliteyi çağırıyor, "Made in Türkiye" de giderek üretim gücü ve güven kavramlarıyla anılmaya başlamaktadır.

#### Neden Markalaşmakta Zorlanıyoruz?

En sık karşılaştığımız sorunlardan biri şu: İşletmeler markalaşmayı hâlâ "maliyet" olarak görüyor. Oysa markalaşma uzun vadede şirketin en büyük yatırımdır. Bir diğer engel, markalaşmayı sadece reklam veya logo ile sınırlı sanmak. Oysa markalaşma, ürün kalitesinden müşteri deneyimine, iletişim dilinden hukuki korumaya kadar uzanan geniş bir sürecin sonucudur.

Ayrıca marka tescili konusunda farkındalık hâlâ istenen seviyede değil. Tescil olmadan markalaşmak, temeli olmayan bir bina inşa etmek gibidir. Marka kimliği koruma altına alınmadığında hem hukuki hem de ticari riskler kaçınılmaz olur.

#### Markalaşmanın Gerçek Kazanımları

Başarılı bir markalaşma süreci, işletmeye sadece ticari avantaj kazandırmaz; aynı zamanda stratejik güç sağlar.

**Marka bilinirliği arttıkça  
pazar payı genişler. Tüketicinin  
markayla kurduğu duygusal  
bağ, sadakat doğurur. Ve en  
önemlisi, markanın değeri, şirket  
bilançosunda ölçülebilir bir  
ekonomik güç haline gelir.**



Bugün dünyanın en değerli şirketlerine baktığımızda, asıl değerler marka algısında toplandığını görüyoruz. Apple, Coca-Cola ve Toyota gibi devler, sadece ürün kalitesiyle değil, yıllar içinde oluşturdukları marka itibarı ve müşteri güveni sayesinde zirvede. Türkiye’de de benzer örnekler artıyor. Özellikle LC Waikiki, Mavi, Arçelik ve Vestel gibi markalar, yurtdışında başarılı operasyonlarıyla küresel görünürlük sağlıyor. Bu markaların Avrupa ve Orta Doğu pazarlarındaki etkisi, Türkiye markalarının global pazarda söz sahibi olabileceğini gösteriyor.

#### Türk Markalarının Yurtdışına Açılması

Yurtdışına açılmak, sadece ihracat yapmak anlamına gelmiyor. Gerçek başarı, markayı hedef pazarın kültürüne, diline ve alışkanlıklarına uygun biçimde konumlandırmakla başlıyor.

Bir markanın uluslararası arenada kalıcı olabilmesi için şu adımlar kritik:

- 1. Uluslararası marka tescili:** Madrid Protokolü veya doğrudan ülke bazlı başvurularla korunmalı.
- 2. Kültürel adaptasyon:** Markanın adı, iletişim dili ve değerleri hedef pazara uygun hâle getirilmeli.
- 3. Yerel iş birlikleri:** Distribütörlük, franchise veya ortak yatırım modelleriyle markanın yerel dokuya bütünleşmesi sağlanmalı.
- 4. Dijital görünürlük:** Sosyal medya ve dijital pazarlama kanalları doğru stratejiyle kullanılmalı.

Bu yazıyı



uygulaması

**CERCEVE**  
Podcast



kanalı üzerinden dinleyebilirsiniz!





Bu adımlar izlendiğinde, markalar sadece ürün ihraç eden firmalar olmaktan çıkıp, uluslararası marka kimliğine sahip yapılar haline gelir.

#### Global Marka Nasıl Oluşur?

Global marka olmanın temelinde üç kavram var: özgünlük, süreklilik ve vizyon.

- **Özgünlük**, markayı rakiplerinden ayıran değeridir.
- **Süreklilik**, markanın yıllar boyunca aynı kaliteyi ve iletişimi korumasıdır.
- **Vizyon** ise bugünün değil, geleceğin tüketicisini de anlayabilmektir.

Bir markanın global ölçekte var olabilmesi için, bu üç değer kurumsal kültüre entegre edilmesi gerekir. Türkiye'den global markalar çıkarmak mümkün; yeter ki markalaşma yalnızca bir şirket hedefi değil, ulusal bir strateji olarak ele alsın.

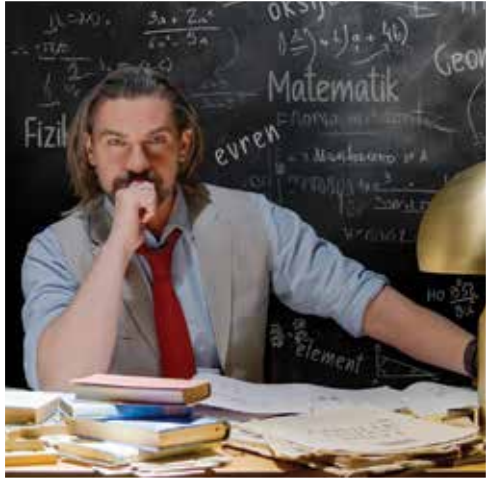
**Küresel rekabette artık üretim değil, marka değeri belirleyici unsurdur. Bu nedenle “Made in Türkiye” ibaresi sadece menşei değil, bir güven sembolü haline gelmelidir.**

#### Üretim Gücünden Marka Gücüne

Markalaşma, bir ülkenin üretim potansiyelini katma değere dönüştürme sürecidir. Türkiye bugün bu dönüşümün eşliğindedir. Artık hedefimiz sadece üretmek değil, ürettiğimizi güçlü marka kimliğiyle dünyaya sunmak olmalıdır.

Çünkü bir ülkenin gerçek gücü, sahip olduğu markaların küresel itibarıyla ölçülür. Türkiye, üretimden gelen gücünü markalaşmayla desteklediğinde, “Made in Türkiye” ifadesi yalnızca bir etiket değil, bir değer göstergesi olacaktır.









**Müslüm BOYNUKISA**

Daima İstif Makinaları Sanayi ve Ticaret A.Ş.  
Yönetim Kurulu Başkanı

**“Türkiye’nin küresel ölçekte  
marka değerini artırmayı hedefleyen  
‘Turquality’ programı, bu vizyonun  
somutlaştırılmış hâlidir.  
Turquality, sadece ihracat yapan  
firmaları değil, aynı zamanda  
Türkiye’nin yurt dışında  
itibarlı bir üretim ülkesi olarak  
konumlandırılmasını da  
hedefler”**

## “Made in Türkiye” Sadece Bir Etiket Değil Bir Duruştur

Dünyada “üretim” kavramı artık yalnızca ekonomik bir faaliyet olmaktan çıkmış, küresel değer zincirlerinin, ulusal stratejilerin ve hatta toplumsal vizyonların ayrılmaz bir parçası hâline gelmiştir. Bu bağlamda, “Made in Türkiye” ifadesi de yalnızca bir coğrafi etiket değil; derin bir vizyonun, paylaşımcı bir anlayışın ve dayanışmacı bir üretim kültürünün sembolüdür. Türkiye’de üretmek, sadece Türkiye için üretmek anlamına gelmez. Bu coğrafyada yapılan her üretim, etki alanı çok daha geniş olan bir ahlaki sorumluluğun da taşıyıcısıdır.

### Paylaşan Bir Ülkenin Üretim Duruşu

Anadolu, binlerce yıldır üretimle iç içe geçmiş bir medeniyetin beşiğidir. Bereketli topraklarında buğday üretiminden, zanaatkâr el işçiliğine; sanayileşme döneminde tekstilden ağır sanayiye kadar her alanda üretmiş ve ürettiğini paylaşmıştır. Bugün de bu anlayış sürüyor. Türkiye’de üretilen bir makine, yalnızca ülke içerisindeki ihtiyacı karşılamakla kalmıyor; aynı zamanda Balkanlar’da bir çiftçinin işini kolaylaştırıyor, Orta Doğu’da bir gıda zincirine hizmet ediyor, Afrika’da bir girişimcinin ayağa kalkmasına yardımcı oluyor.

Bu yönüyle “Made in Türkiye”, tüm mazlum coğrafyalar için bir umut, bir dayanışma ve kalkınma aracıdır. Türkiye üretirse sadece kendine değil, etrafındaki topluluklara da kazandırır. Ülkemizin üretim yaklaşımını yalnızca ekonomik büyüme ya da dış ticaret fazlası hedefiyle değil, insani kalkınmayı da gözetken bir değer zinciri içerisinde değerlendirmeliyiz.

### Kalite ve Markalaşma:

#### Turquality’nin Stratejik Gücü

Türkiye’nin küresel ölçekte marka değerini artırmayı hedefleyen “Turquality” programı, bu vizyonun somutlaştırılmış hâlidir. Turquality, sadece ihracat



yapan firmaları değil, aynı zamanda Türkiye'nin yurt dışında itibarlı bir üretim ülkesi olarak konumlandırılmasını da hedefler. Bu program sayesinde "Made in Türkiye" etiketi, artık yalnızca fiyat/performans dengesiyle değil, kalite, güven ve sürdürülebilirlikle de anılır hale gelmektedir. Bu süreçte biz üreticilere düşen sorumluluk ise yalnızca üretmek değil, üretimin yanına kaliteli hizmeti, güçlü bir marka algısını ve dünya standartlarında sürdürülebilirliği de koymaktır. Çünkü bir markayı güçlü kılan yalnızca ne ürettiği değil, nasıl ürettiği, neye hizmet ettiği ve hangi değerleri taşıdığıdır. Bizim görevimiz, Made in Türkiye'yi bir değerler bütünü olarak dünyaya anlatmak ve kabul ettirmektir.

#### Gelenekten Geleceğe:

##### Yeni Nesil Teknolojilerde de "Made in Türkiye"

Bir başka önemli başlık ise Made in Türkiye'nin teknolojiyle ilişkisidir. Geleneksel üretim alanlarında edindiğimiz başarıları, yeni nesil alanlara da taşımak zorundayız. Yazılım, yapay zekâ, donanım teknolojileri, akıllı üretim sistemleri gibi alanlarda da artık "Türk malı" etiketi küresel vitrinde yer almak zorunda. Bu sadece bir ekonomik hedef değil, aynı zamanda ulusal bağımsızlığımızın da teminatıdır.

Türkiye, yalnızca demir-çelik, tekstil ya da makine değil; kod, algoritma, yazılım, yüksek teknoloji ürünleri de üretmelidir. Ve üretiyor da... Ancak bu üretimlerin "Made in Türkiye" kimliğiyle küresel pazarda görünürlük kazanması için çok daha fazla desteklenmesi, anlatılması ve markalaştırılması gerekiyor. Aksi takdirde bu başarılar ya sessiz kalıyor ya da başka markaların adı altında dünyaya yayılıyor.

**Biz, "Neden Türkiye'de  
bu üretim yapılmıyor?" sorusunu  
sorduk ve yanıtı üretmeye çalıştık.  
Küçük adımlarla başladık,  
büyük hedeflerle ilerledik.  
Bugün geldiğimiz noktada,  
sadece kendi markamızla değil,  
aynı zamanda Türkiye'de  
bu alanda üretime başlayan  
5 ayrı firmanın varlığıyla da  
gurur duyuyoruz.**

Bu yazıyı



uygulaması

**CERCEVE**  
Podcast



kanalı üzerinden dinleyebilirsiniz!





**Kendi Yolculuğumuz:**

**5 Yılda 5 Katmanlı Üretim Ekosistemi**

Kendi girişimcilik yolculuğumdan da kısa bir örnekle bu dönüşümü paylaşmak isterim. Beş yıl önce Türkiye’de manuel transpalet üretimi neredeyse yapılmıyordu. Pazarın neredeyse tamamı Uzak Doğu’dan gelen ürünlerle doluydu. Kalite eksikliği, yedek parça sorunları ve teknik destek problemleri sahada sürekli karşımıza çıkıyordu.

Biz, “Neden Türkiye’de bu üretim yapılmıyor?” sorusunu sorduk ve yanıtı üretmeye çalıştık. Küçük adımlarla başladık, büyük hedeflerle ilerledik. Bugün geldiğimiz noktada, sadece kendi markamızla değil, aynı zamanda Türkiye’de bu alanda üretime başlayan 5 ayrı firmanın varlığıyla da gurur duyuyoruz. Bu sadece ticari bir başarı değil, aynı zamanda bir üretim kültürünün yeniden inşasıdır.

Bu yolculukta anladık ki, bir kişi başlarsa, arkasından bir ekosistem gelir. Bir ürün ortaya çıkarsa, arkasından bir sektör güçlenir. Ve bu güç, sadece ekonomik değil, stratejik bir güçtür.

**“Made in Türkiye” Duruşu  
Geleceğimizi İnşa Ediyor**

Özetle, Made in Türkiye bir çıkış noktasıdır ama aynı zamanda bir duruştur. Paylaşmayı esas alan, kaliteyi önceleyen, yerli olanı güçlü kılan, yenilikçiliği destekleyen bir duruş... Bu duruşu koruyarak daha fazla üretmeli, daha fazla anlatmalı, daha fazla yaygınlaştırmalıyız.

Bugün ürettiğimiz her vida, her çip, her yazılım satırı, her makine; yalnızca birer ürün değil, Türkiye’nin geleceğini inşa eden yapı taşlarıdır. Ve bizler, bu geleceğin mimarlarıyız.







# Bu Topraklara İnanmak Adımızda Var!

Albayrak Grubu, 1952 yılında inşaat sektörü ile başladığı yolculuğunu yerli ve millî üretimi dünya ile buluşturan 80'e yakın şirketi ve medya gücüyle inşaat & gayrimenkulden liman işletmeciliğine, sanayiden lojistiğe kadar geniş bir faaliyet alanında çalışmalarını, "Önce İnsan" prensibi ile sürdürüyor. Grup, sayısı 10.000'i aşan çalışma arkadaşının özverisi ile 3 kıtada, Türkiye'den dünyaya sesleniyor.

**albayrak**



**Fatih Mehmet KÜÇÜK**

DefenceTürk Genel Yayın Yönetmeni

## Türk Savunma Sanayii'nde Yükseliş ve Markalaşma

yeniden yapılanma ile bu denklemi tersine çevirmiştir. “Hazır alım” modelinden önce “ortak/lisans altı üretim” ve hızlıca “Ar-Ge temelli yerli üretim” modeline geçişi simgeleyen bu süreç, 2025 yılı itibarıyla Türk Silahlı Kuvvetleri’nin (TSK) ihtiyaçlarının yaklaşık yüzde 80’ini yerli imkanlarla karşılayan devasa bir endüstriyel ekosistemin doğuşuna sahne olmuştur.

**“Modern Türk savunma sanayiinin genetik kodları, 1974 Kıbrıs Barış Harekatı’nın yarattığı stratejik travma ile şekillenmiştir. Harekât öncesinde ve sonrasında müttefik ülkeler, özellikle de Amerika Birleşik Devletleri tarafından uygulanan silah ambargosu, Türkiye’nin ulusal güvenliğinin dış tedarik zincirlerine ne denli bağımlı olduğunu acı bir şekilde ortaya koymuştur”**

Sektörün marka değeri Otokar ve FNSS gibi üreticilerin başarılı zırhlı muharebe araçları ve 4x4 taktik zırhlı araçlar üretimi ile oluşmaya başlamıştır. Ardından silahlı insansız hava araçlarının (SİHA) muharebe sahasındaki kritik başarıları üzerinde büyük bir genişleme yaşamıştır. Bu süreçte Baykar Teknoloji, ROKETSAN ve TUSAŞ öne çıkmış ASELSAN da ciddi katkılar sağlamıştır. Baykar Teknoloji tarafından geliştirilen KIZILELMA ve TUSAŞ tarafından geliştirilen 5. nesil millî muharip uçak KAAN, ASELSAN liderliğinde kurgulanan “Çelik Kubbe” entegre hava savunma mimarisi, STM öncülüğünde MİLGEM projesi kapsamındaki modern deniz platformları ve ROKETSAN’ın İHA mühimmatları ile taktik-stratejik füze kabiliyetleri, Türkiye’nin “sistemler sistemi” oluşturabilen bir küresel aktör olduğunu kanıtlamaktadır.

2024 yılında 7,15 milyar dolarlık rekor ihracat seviyesine ulaşan ve 2025 sonunda 8 milyar dolar barajını aşması beklenen sektör, Türkiye’nin dış politikasında da bir “sert güç” çarpanı olarak konumlanmıştır. Afrika’nın Sahel bölgesinden Güneydoğu Asya’ya, Doğu Avrupa’dan Körfez ülkelerine kadar uzanan geniş bir coğrafyada Türk savunma ürünleri, Batı’nın siyasi ön koşulları veya Doğu’nun idame riskleri arasında sıkışan ülkeler için “üçüncü bir yol” alternatifi oluşturmaktadır.

### **Bağımlılık Travması: 1974 Ambargosu ve Uyanış**

Modern Türk savunma sanayiinin genetik kodları, 1974 Kıbrıs Barış Harekatı’nın yarattığı stratejik travma ile şekillenmiştir. Harekât öncesinde ve sonrasında

21. yüzyılın ilk çeyreği sona ererken, Türk savunma sanayii, küresel silah ticaretinde ve bölgesel güvenlik mimarisinde son yılların en dikkat çekici dönüşüm hikayelerinden birini yazmaktadır. Soğuk Savaş dönemi boyunca ve 2000’lerin başına kadar Batılı tedarikçilere, özellikle de Amerika Birleşik Devletleri ve NATO müttefiklerine neredeyse tam bağımlı bir yapı sergileyen Türkiye, son yirmi yılda gerçekleştirdiği sistematik bir



müttefik ülkeler, özellikle de Amerika Birleşik Devletleri tarafından uygulanan silah ambargosu, Türkiye'nin ulusal güvenliğinin dış tedarik zincirlerine ne denli bağımlı olduğunu acı bir şekilde ortaya koymuştur. Telsiz bataryası dahi bulmakta zorlanılan o günler, "Kendi uçağını kendin yap, kendi gemini kendin yüzdür" mottosunun bir slogandan öte, bir beka meselesi olduğunu devlet aklına kazımıştır.

Bu dönemin hemen ertesinde, Türk Silahlı Kuvvetlerini Güçlendirme Vakfı'nın (TSKGV) iştirakleri olarak kurulan ASELSAN (1975), TUSAŞ (1973/1984), HAVELSAN (1982) ve ROKETSAN (1988) gibi kurumlar, bugünkü devasa yapının temellerini atmıştır. Ancak 1980'ler ve 1990'lar boyunca bu kurumlar büyük ölçüde lisans altı üretim (montaj sanayii) yapan, teknoloji transferinin sınırlı olduğu ve katma değer in düşük kaldığı bir yapıda faaliyet göstermişlerdir. F-16 montaj hatları veya G-3 piyade tüfeği üretimi, teknik kapasiteyi artırsa da özgün tasarım yeteneğini geliştirmekte yetersiz kalmıştır.

#### 2004 Kırılması:

##### Savunma Sanayii İcra Komitesi (SSİK) Kararları

Sektörün kaderini değiştiren asıl milat, 13 Mayıs 2004 tarihinde toplanan Savunma Sanayii İcra Komitesi (SSİK) toplantısıdır. Dönemin Başbakanı Recep Tayyip Erdoğan başkanlığında toplanan komite, toplam değeri 11 milyar doları aşan modern tank, taarruz helikopteri ve İHA alım ihalelerini tek kalemde iptal etmiştir. Bu karar, Türk savunma sanayi tarihinde bir paradigma değişimine işaret etmektedir.

O güne kadar "hazır alım" kolaycılığına dayanan tedarik stratejisi, yerini "millî imkanlarla özgün üretim" doktrinine bırakmıştır. Savunma Sanayii Müsteşarlığı'nın (bugünkü adıyla Savunma Sanayii Başkanlığı- SSB) misyonu, sadece silah satın alan bir ofis olmaktan

çıkarılarak, yerli sanayiye finanse eden, yönlendiren ve denetleyen stratejik bir kuruma dönüştürülmüştür. Bu karar sonrasında başlatılan MİLGEM (Milli Gemi), ALTAY Tankı ve ATAK Helikopteri projeleri, bugün sahada gördüğümüz platformların doğum sancılarını oluşturmıştır.

#### Bölüm 2: Ekonomik Göstergeler, İhracat Performansı ve Marka Değeri

İhracatta Rekorlar Dönemi: 2023-2025 Projeksiyonu Türk savunma ve havacılık sanayii, son yıllarda ihracat odaklı bir büyüme modelini benimsemiştir. İç pazarın doygunluğa ulaşması ve Ar-Ge maliyetlerinin sürdürülebilirliği açısından ihracat, sektör için hayati bir zorunluluk haline gelmiştir.

- **2023 Performansı:** Sektör, 2023 yılını 5,5 milyar dolarlık bir ihracat rekoruyla kapatmış, Ukrayna savaşı ve bölgesel çatışmaların yarattığı talep artışını fırsata çevirmiştir.

- **2024 Sıçraması:** 2024 yılında ihracat, bir önceki yıla göre yüzde 29 artışla 7,15 milyar dolara ulaşmıştır. Bu dönemde NATO üyesi ülkelere (Polonya, Romanya) yapılan satışlar ve Körfez ülkeleriyle imzalanan stratejik sözleşmeler, rakamların yukarı tırmanmasında belirleyici olmuştur

- **2025 Beklentileri:** Resmi verilere göre, 2025 yılının ilk 9 ayında ihracat 6 milyar doları aşmış durumdadır. Eylül ayında tek başına 574 milyon dolar, Ekim ayında ise 707 milyon dolarlık ihracat gerçekleştirilmiştir. SSB Başkanı Haluk Görgün ve Ticaret Bakanı Ömer Bolat, 2025 yıl sonu ihracatının 8 milyar doları "rahatlıkla" aşacağını öngörmektedir.



| Yıl            | İhracat Hacmi<br>(Milyar USD) | Yıllık Değişim<br>(%) | Öne Çıkan Gelişmeler                                     |
|----------------|-------------------------------|-----------------------|----------------------------------------------------------|
| 2002           | 0.24                          | -                     | Başlangıç seviyesi, düşük katma değer.                   |
| 2020           | 2.28                          | -                     | Pandemi etkisi, İHA ihracatlarının başlangıcı.           |
| 2023           | 5.50                          | -                     | Bayraktar TB2'nin küresel markalaşması.                  |
| 2024           | 7.15                          | %29                   | Büyük çaplı deniz platformu ve zırhlı araç sözleşmeleri. |
| 2025 (Tahmini) | >8.00                         | ~%15                  | KAAN, SİPER ve savaş gemisi ihracat potansiyeli.         |

2024 ve 2025 verilerine göre, savunma sanayiinin kilogram başına ihracat değeri 65 doları aşmıştır. Bu rakam, önceki yıllara göre %14'lük bir artışı ifade etmektedir.

2024 yılı verilerine göre, Türkiye'nin en büyük ihracatçı firmaları şu şekilde sıralanmaktadır:

- 1. Baykar:** 1,8 milyar dolar (İHA sistemleri ile tartışmasız lider).
- 2. TUSAŞ (TAI):** 750 milyon dolar (Havacılık yapısal parçaları ve platformlar).
- 3. ASFAT:** 644 milyon dolar (Deniz platformları ve fabrika işletimi).
- 4. MKE:** 610 milyon dolar (Mühimmat ve silah sistemleri).
- 5. Arca Savunma:** 600 milyon dolar (Topçu mühimmatı ihracatındaki patlama).

ASELSAN, ROKETSAN ve Otokar gibi devler de listenin üst sıralarında yer almaktadır. Özellikle ASELSAN'ın 2030 yılına kadar dünyanın en büyük 30 savunma şirketi arasına girme hedefi, sektördeki vizyonun büyüklüğünü göstermektedir.

## Milli Muharip Uçak (KAAN):

### 5. Nesil Bir Meydan Okuma

Türk savunma sanayiinin en prestijli ve stratejik projesi, şüphesiz Milli Muharip Uçak (KAAN) projesidir. KAAN, çift motorlu, düşük görünürlük (stealth) özelliklerine sahip, dahili silah yuvaları bulunan ve süperseyir (supercruise) yapması hedeflenen 5. nesil bir avcı uçağı olması için tasarlanmaktadır. 2024 Şubat ayında ilk uçuşunu başarıyla gerçekleştiren KAAN, 2025 yılı itibarıyla test süreçlerinde önemli kilometre taşlarını geride bırakmıştır.

- Gelişim Takvimi:** Blok-0 adı verilen ilk seri üretim uçağının 2025 sonunda tamamlanması ve 2028 yılında Türk Hava Kuvvetleri envanterine girmesi hedeflenmektedir.
- Motor Sorunu ve Çözüm Arayışları:** Projenin önündeki en büyük engel motor tedarikidir. İlk prototiplerde ve düşük yoğunluklu ilk üretimlerin ABD menşeli General Electric F110 motorları kullanılacaktır. ABD Kongresi'ndeki siyasi blokaj ihtimali nedeniyle Türkiye yerli motor (TF35000) çalışmalarına hız vermeye çalışmaktadır. SSB Başkanı Görgün, projenin "tek bir ülkenin motoruna



bağımlı olmayacağını" vurgulayarak, yerli motorun uzun vadeli çözüm olduğunu belirtmiştir.

• **İhracat Potansiyeli:** KAAAN, henüz geliştirme aşamasındayken dahi küresel bir ilgi odağı olmuştur. 2025 Temmuz ayında Endonezya ile 48 adet KAAAN tedariki için 10 milyar dolarlık bir sözleşme imzalanması, projenin ticari geleceği açısından devasa bir başarıdır.

### İHA/SİHA Devrimi: TB2'den KIZILELMA'ya

Türkiye'nin havacılık alanındaki marka değerini oluşturan asıl unsur, insansız hava araçlarıdır. Bayraktar TB2, Libya, Karabağ ve Ukrayna savaşlarında sergilediği performansla "muharebe sahasında kanıtlanmış" farklı konseptlerin türetilmesinde rol oynamıştır. Türkiye TB2 ile yaşadığı başarıyı daha gelişmiş ürünler ile daha ileriye taşımayı amaçlamaktadır.

- **Bayraktar AKINCI:** Yüksek irtifa ve uzun havada kalış süresine sahip (HALE) bu platform, TB2'ye göre daha fazla faydalı yük taşıyabilen daha farklı sensörler ile donatılabilen gelişmiş bir İHA'dır. Çok sayıda ülkeye ihraç edilmiştir.
- **Bayraktar KIZILELMA:** Jet motorlu, insansız savaş uçağı (MİUS) olarak tasarlanan KIZILELMA'da AESA radar entegrasyonu yapılmış çok büyük bir ilerleme kaydedilmiştir. Avcı rolü ile hava muharebelerindeki dönüşümde öncü bir ürün olması planlanmaktadır.
- **TUSAŞ ANKA-3:** "Uçan kanat" yapısıyla düşük radar izine sahip olan ANKA-3, derin darbe (deep strike) görevleri için tasarlanmış stratejik bir üründür.

### Uzay Vizyonu: Bağımsız Erişim Yeteneği

ROKETSAN tarafından yürütülen Mikro Uydu Fırlatma Sistemi (MUFS) projesi, Türkiye'nin kendi uydularını, kendi topraklarından fırlatabilmesini amaçlamaktadır. 2027 yılında ilk uçuşunu yapması planlanan Şimşek-2 fırlatma aracı, 1.500 kg faydalı yükü 700 km irtifadaki yörüngeye taşıyabilecek kapasitededir. Bu yetenek, Türkiye'yi uzaya bağımsız erişimi olan sayılı ülkeler arasına sokacak ve askeri istihbarat uydularının fırlatılmasında dışa bağımlılığı sona erdirecektir.

Sektörün kaderini değiştiren asıl milat, 13 Mayıs 2004 tarihinde toplanan Savunma Sanayii İcra Komitesi (SSİK) toplantısıdır. Dönemin Başbakanı Recep Tayyip Erdoğan başkanlığında toplanan komite, toplam değeri 11 milyar doları aşan modern tank, taarruz helikopteri ve İHA alım ihalelerini tek kalemde iptal etmiştir. Bu karar, Türk savunma sanayi tarihinde bir paradigma değişimine işaret etmektedir.

### MİLGEM Projesi ve Fırkateynler

Deniz Kuvvetleri'nin modernizasyonu, MİLGEM projesi ile yerli bir karaktere bürünmüştür. Ada sınıfı korvetlerin (TCG Heybeliada, Büyükkada, Burgazada, Kınalıada) başarısı, projenin ikinci fazı olan İ sınıfı fırkateynlere (İstanbul sınıfı) zemin hazırlamıştır. Yüzde 75'in üzerinde yerlilik oranıyla üretilen TCG İstanbul, yerli dikey atım sistemi (MİDLAS) ve yerli hava savunma füzeleri (HİSAR-D) ile donatılmıştır. Başarılı bir platform olan İ sınıfı için ikinci dört adetlik parti sipariş edilmiş olup aynı anda 7 geminin inşası devam etmektedir. Sırada ise hava savunma harbi için tasarlanan TF-2000 muhripleri bulunmaktadır. TF-2000 ile bölgesel hava savunma gibi kritik görevler gerçekleştirilecektir.

STM'nin 2024 Aralık ayında Portekiz Donanması ile imzaladığı 123 milyon Euro'luk lojistik destek gemisi sözleşmesi, Türkiye'nin bir NATO ülkesine yaptığı ilk büyük tonajlı gemi ihracatı olarak tarihe geçmiştir. Türk gemi inşa endüstrisi aynı anda 40'a yakın tonajlı askeri gemi üretmektedir. Bu kadar yüksek sayıda geminin önemli bir kısmı ise muharip gemilerden oluşmaktadır. Bahse konu yüksek sayıdaki gemi inşası mevcut konjonktürde Çin dışında farklı bir ülkede görülmemektedir.

### İnsansız Deniz Araçları (İDA): Yeni Bir Doktrin

Havadaki İHA devrimini denizlere taşıyan Türkiye, İDA (İnsansız Deniz Aracı) alanında da öncü bir rol üstlenmektedir.

- **ULAQ:** ARES Tersanesi ve Meteksan iş birliğiyle geliştirilen ULAQ, Türkiye'nin ilk silahlı İDA'sıdır. Lazer güdümlü Cirit ve uzun menzilli L-UMTAS füzeleri atabilme yeteneğine sahiptir
- **MARLIN:** ASELSAN ve Sefine Tersanesi ortaklığıyla üretilen MARLIN, elektronik harp yeteneğine sahip dünyadaki ilk İDA'dır. NATO tatbikatlarında boy göstererek yeteneklerini müttefiklere kanıtlamıştır.

Farklı insansız deniz araçlarının envantere alınarak muharebe konseptleri geliştirilmesi ve bul alanda öncü olunması için Türk Deniz Kuvvetleri de önemli bir çaba göstermektedir.

### Tekerlekli Zırhlı Araçlar ve Küresel Pazar

Türkiye, tekerlekli zırhlı araçlarda (TZA) küresel bir marka haline gelmiştir. Otokar, Nurol Makina, BMC ve Katmerciler gibi firmalar; Afrika, Asya ve Doğu Avrupa pazarlarında büyük pazar paylarına sahiptir. Otokar'ın COBRA araç ailesi dayanıklılıkları ve modüler yapıları

sayesinde barış gücü operasyonlarının vazgeçilmezi olmuştur. Otokar ve FNSS'in avrupa'nın en büyük zırhlı araç üreticileri ile karşılaşarak orta doğu da kazandığı ihaleler bu alanda Türkiye'nin başarısını ortaya koymuştur. Zira Umman'a yapılan PARS 8x8 ZMA ve BAE'ye yapılan Rabdan 8x8 ZMA ihracatlarında bu alanda dünyanın en iyileri ile yarışılmıştır.

## Entegre Hava Savunma Mimarisi

Türkiye'nin hava savunma stratejisi, 2024 yılında "Çelik Kubbe" projesinin resmen duyurulmasıyla yeni bir evreye girmiştir. Bu proje, tek bir füze sistemini değil, tüm hava savunma sensörlerinin, komuta kontrol merkezlerinin ve silah sistemlerinin yapay zekâ destekli tek bir ağ altında birleştirilmesini ifade eder. Esasında "Çelik Kubbe" isimlendirmesi Türkiye'nin son yirmi yıldır çabaladığı yerli entegre hava savunma mimarisinin markalaşmasında önemli bir adım olmuştur. Tüm yapının bütünleşik yapıda görev yapması modern hava savunma sistemi için olmazsa olmaz temel gerekliliktir. "Çelik Kubbe" bu mimari için bir marka ve yapay zekâ desteği gibi yenilikleri içermektedir.

## Katmanlı Savunma Bileşenleri

Çelik Kubbe, dört ana katmandan oluşmaktadır:

- 1. Çok Alçak İrtifa:** BURÇ ve KORKUT kundağı motorlu sistemler ve İHTAR drone savar sistemleri.
- 2. Alçak-Orta İrtifa:** HİSAR-A+ ve HİSAR-O+ füzeleri, helikopter ve seyir füzelerine karşı etkilidir. Yeni nesil Gürz sistemi yüksek mobilitesi ile bu sınıfta önemli bir ürün olacaktır.
- 3. Yüksek İrtifa / Uzun Menzil:** SİPER Ürün-1 ve Ürün-2, 100+ km menzilleriyle stratejik hava savunma şemsiyesini oluşturur.
- 4. Uzak ve Balistik Savunma:** Geliştirilmekte olan SİPER Blok-3 ve gelecekteki anti-balistik sistemler. 2025 Ağustos ayında ASELSAN, Çelik Kubbe kapsamında 460 milyon dolar değerinde SİPER ve HİSAR bataryaları ile ALP serisi radarların teslimatını gerçekleştirmiştir.

## Stratejik Füze Sistemleri

ROKETSAN, TAYFUN balistik füzesi ile Türkiye'ye derin darbe yeteneği kazandırmıştır. IDEF 2025'te sergilenen TAYFUN Blok-4 ve hipersonik varyantlar, Türkiye'nin füze teknolojisinde caydırıcılık noktasında önemli bir eşiğini aştığını göstermektedir. Deniz tarafında ise ATMACA gemisavar füzesi ve onun denizaltından atılan versiyonu AKATA, çok kritik projelerdir. AKATA ile denizaltından seyir füzesi atış kabiliyeti çok az ülkede olan ve "sürpriz" saldırı etkisi ile caydırıcılığı önemli

oranda artıran kabiliyetlerdendir. Ayrıca TAYFUN füze sistemlerinde ilk teslimatların yapılması ve Kara Kuvvetleri komutanlığı tarafından sipariş edilen KARA Atmaca sistemleri hasım stratejik tesisleri için büyük tehdit oluşturmaktadır.

## Afrika: "Kazan-Kazan" Yaklaşımı ve Sahel

Türkiye'nin Afrika'daki varlığı, son yıllarda "yumuşak güç'ten" "sert güç" iş birliğine evrilmiştir. Batılı güçlerin (özellikle Fransa'nın) Sahel bölgesinden çekilmesiyle oluşan güvenlik boşluğunu, Türk savunma sanayii doldurmaya başlamıştır. Mali, Burkina Faso, Nijer ve Somali gibi ülkelerle imzalanan savunma iş birliği anlaşmaları, terörle mücadelede Türk İHA'larının ve zırhlı araçlarının etkin rol oynadığını göstermektedir. Türkiye'nin sömürgeci bir geçmişinin olmaması ve "siyasi ön koşulsuz" satış politikası, Afrikalı liderler nezdinde Ankara'yı tercih edilen bir ortak yapmaktadır.

## Asya ve "Müslüman Kardeşliği" Pazarı

Pakistan ve Endonezya ile kurulan ilişkiler, basit birer müşteri-satıcı ilişkisinin ötesine geçerek stratejik ortaklığa dönüşmüştür.

**Pakistan ile MİLGEM korvetlerinin ortak üretimi ve Endonezya ile KAAN projesindeki ortaklık, İslam dünyasında teknoloji odaklı bir savunma paktının nüvelerini oluşturmaktadır. Endonezya'nın 10 milyar dolarlık KAAN alımı, bu stratejinin en somut meyvesidir.**

2025 yılı sonu itibarıyla Türk savunma sanayii, küresel savunma pazarında "yükselen yıldız" statüsünden "yerleşik oyuncu" statüsüne geçiş sürecindedir. İhracattaki 8 milyar dolarlık hacim, KAAN gibi mega projelerdeki ilerleme ve Çelik Kubbe gibi entegre çözümler, Türkiye'nin stratejik özerklik hedefine ne kadar yaklaştığını göstermektedir. Önümüzdeki on yıl, motor teknolojisindeki bağımsızlaşma süreci ve nitelikli insan kaynağının korunması, bu başarı hikayesinin kalıcılığını belirleyecektir. Türkiye, savunma sanayiini sadece bir ekonomik gelir kapısı olarak değil, 21. yüzyılın kaotik jeopolitiğinde ayakta kalmanın ve söz sahibi olmanın en temel aracı olarak kullanmaya devam edecektir.





# Yeni Yatırım Teşvik Sistemi: İş Dünyasında Fırsatlar ve Riskler

Türkiye'nin yatırım ortamını canlandırmak ve stratejik sektörleri desteklemek amacıyla uygulamaya konulan Yeni Yatırım Teşvik Sistemi, 2012'den bu yana yürürlükte olan sistemi sona erdirerek büyük ölçekli yatırımlara öncelik tanıyor. Ancak bu sistem, küçük ve orta büyüklükteki işletmeler (KOBİ) için sınırlı fırsatlar sunuyor.

Yeni teşvik paketinde yüksek sermaye gerektiren projeler öne çıkarılıyor. KOBİ'lerin yararlanabileceği finansman olanakları, vergi avantajları ve Ar-Ge destekleri de kısıtlanıyor. Emek yoğun ve küçük ölçekli üretim faaliyetleri ise neredeyse sistemin dışında kalıyor. Bununla birlikte, teşviklerin ağırlıklı olarak savunma, enerji ve otomotiv gibi stratejik sektörlerle yönelmesi, imalat, hizmet, tarım ve kültür gibi alanların bu destekten yeterince pay alamamasına neden oluyor. Yüksek asgari yatırım tutarları, küçük ve orta büyüklükteki işletmelerin teşvik sistemine erişimini zorlaştırıyor. Bu durum, yalnızca ekonomik büyüme ve istihdam açısından değil, üretim çeşitliliği ve sürdürülebilir kalkınma açısından da ciddi bir risk oluşturuyor. Buna karşın, kapsayıcı bir yatırım teşvik politikası, tüm ölçeklerdeki işletmelerin desteklenmesini sağlayarak hem yerli üretimi hem de istihdamı artırabilir. Büyük yatırımlar kadar KOBİ'lerin de teşviklerden etkin şekilde yararlanması, Türkiye'nin ekonomik geleceği için kritik bir adım olacaktır.

### Sektörel ve Bölgesel Öncelikler:

Türkiye'nin ekonomik büyüme hedefleri, yatırım teşviklerinin etkinliği ile doğrudan bağlantılı olacaktır. Son dönemde açıklanan teşvik sisteminde, öncelikli sektörler arasında İleri Teknoloji, Savunma Sanayii, Yenilenebilir Enerji, Dijital Teknolojiler, Makine, İlaç ve Gıda İşleme yer alıyor. Ancak uygulamadaki bazı detaylar, özellikle küçük ve orta büyüklükteki işletmeler için önemli bir engel oluşturuyor.

**“Son dönemde açıklanan yatırım teşvikleri, asgari yatırım teşvik tutarlarıyla da dikkat çekiyor. Yüksek teknolojili yatırımlar için asgari tutar 100 milyon TL olarak belirlenmişken, diğer sektörlerde bu rakam 200 milyon TL'ye kadar çıkıyor”**



Son dönemde açıklanan yatırım teşvikleri, asgari yatırım teşvik tutarlarıyla da dikkat çekiyor. Yüksek teknolojiye yatırımlar için asgari tutar 100 milyon TL olarak belirlenmişken, diğer sektörlerde bu rakam 200 milyon TL'ye kadar çıkıyor. Yeşil ve dijital dönüşüm programlarında yatırım tutarı 50 milyon TL, bazı özel sektörlerde ise 30 milyon TL olarak uygulanıyor. Bölgesel farklılıklar da hesaba katıldığında, 1. ve 2. bölgelerde asgari yatırım tutarı 12 milyon TL iken, diğer bölgelerde bu tutar 6 milyon TL seviyesinde. Önceki teşvik sistemine kıyasla bu durum, küçük ve orta büyüklükteki işletmeler açısından ciddi bir sorunu net bir şekilde ortaya koyuyor. Daha önce KOBİ'lerin sisteme dahil olabilmesi için gereken yatırım tutarı, günümüzdeki rakamların 12'de biri seviyesindeydi; bazı sektörlerde ise bu fark çok daha yüksek. Bu yüksek asgari tutarlar, küçük ve orta büyüklükteki işletmelerin teşviklerden yararlanmasını zorlaştırıyor ve ekonomik büyümenin tabana yayılmasını engelliyor.

Teşvik politikalarının amacı, yatırımı artırmak ve ekonomik dinamizmi desteklemektir; ancak yeni sistem bu hedefi KOBİ'ler açısından tam olarak karşılamıyor. İş dünyası, yatırım teşviklerinin yalnızca büyük ölçekli yatırımları değil, aynı zamanda KOBİ'leri de kapsayacak şekilde yenilenmesini bekliyor. Makroekonomik risklerin gözetildiği, sektör ve ölçek farklılıklarını dikkate alan adil bir teşvik politikası, Türkiye'nin sürdürülebilir kalkınma hedefleri için kritik önem taşıyor.

### Türkiye Yüzyılı: Rekabet ve Büyüme Stratejisi

Türkiye, coğrafi konumu, genç nüfusu ve güçlü üretim altyapısıyla küresel rekabette büyük bir potansiyele sahiptir. Ancak sürdürülebilir bir rekabet gücü, yalnızca büyük yatırımlarla değil, ülke genelindeki KOBİ'lerin ve yatırım teşvik ekosisteminin desteklenmesine de bağlı. Günümüzün rekabet ortamında yenilik, esneklik ve üretim çeşitliliği kritik öneme sahip. İşte bu noktada KOBİ'ler devreye giriyor; çünkü bu özelliklerin doğal taşıyıcısı onlar. Küçük ve orta büyüklükteki işletmeler (KOBİ'ler), ekonominin esnekliği ve dinamizmi için vazgeçilmez bir güç.

**Daha önce KOBİ'lerin sisteme dahil olabilmesi için gereken yatırım tutarı, günümüzdeki rakamların 12'de biri seviyesindeydi; bazı sektörlerde ise bu fark çok daha yüksek. Bu yüksek asgari tutarlar, küçük ve orta büyüklükteki işletmelerin teşviklerden yararlanmasını zorlaştırıyor ve ekonomik büyümenin tabana yayılmasını engelliyor.**



## DEĞERLENDİRME

Türkiye Yüzyılı vizyonu çerçevesinde, KOBİ odaklı yatırım teşvik mekanizmalarının hayata geçirilmesi artık bir zorunluluk. 2026 hedefi, KOBİ'lerin ihracatını 100 milyar dolara çıkarmak ve yüksek teknoloji ürünlerinin payını artırmak ise bu ancak kapsamlı ve sektörel olarak çeşitlendirilmiş yatırım teşvikleriyle mümkün olacak. Türkiye'nin küresel rekabette söz sahibi olacağı yeni yüzyıl, KOBİ'lerin dinamizmi ve yatırım teşvikleriyle şekillenecek.

### Yatırımlar Ertelenirse Kalkınmada Ertelenir

Yeni yatırım teşvik sistemi, yalnızca büyük projelere değil, tüm sektörlerdeki girişimcilere ve KOBİ'lere eşit fırsatlar sunan adil ve sürdürülebilir bir yapıya dönüşmelidir. Türkiye'nin ekonomik geleceğini KOBİ'lerin yenilikçi gücü ve üretim azmı inşa edecektir. KOBİ'ler, üretimden ihracata, istihdamdan yeniliğe kadar ekonominin her alanında varlık gösteren ve Türkiye ekonomisinin temelini oluşturan görünmez kahramanlardır. Üretimin yüzde 99'unu, istihdamın üçte ikisini ve ihracatın yarısından fazlasını

gerçekleştiren KOBİ'ler, daha düşük sermaye ile daha fazla istihdam oluşturma kapasitesine sahiptirler. Büyük yatırımlar kadar KOBİ'lerin dinamizmi de Türkiye'nin kalkınma hikâyesini yazacak en önemli güçtür.

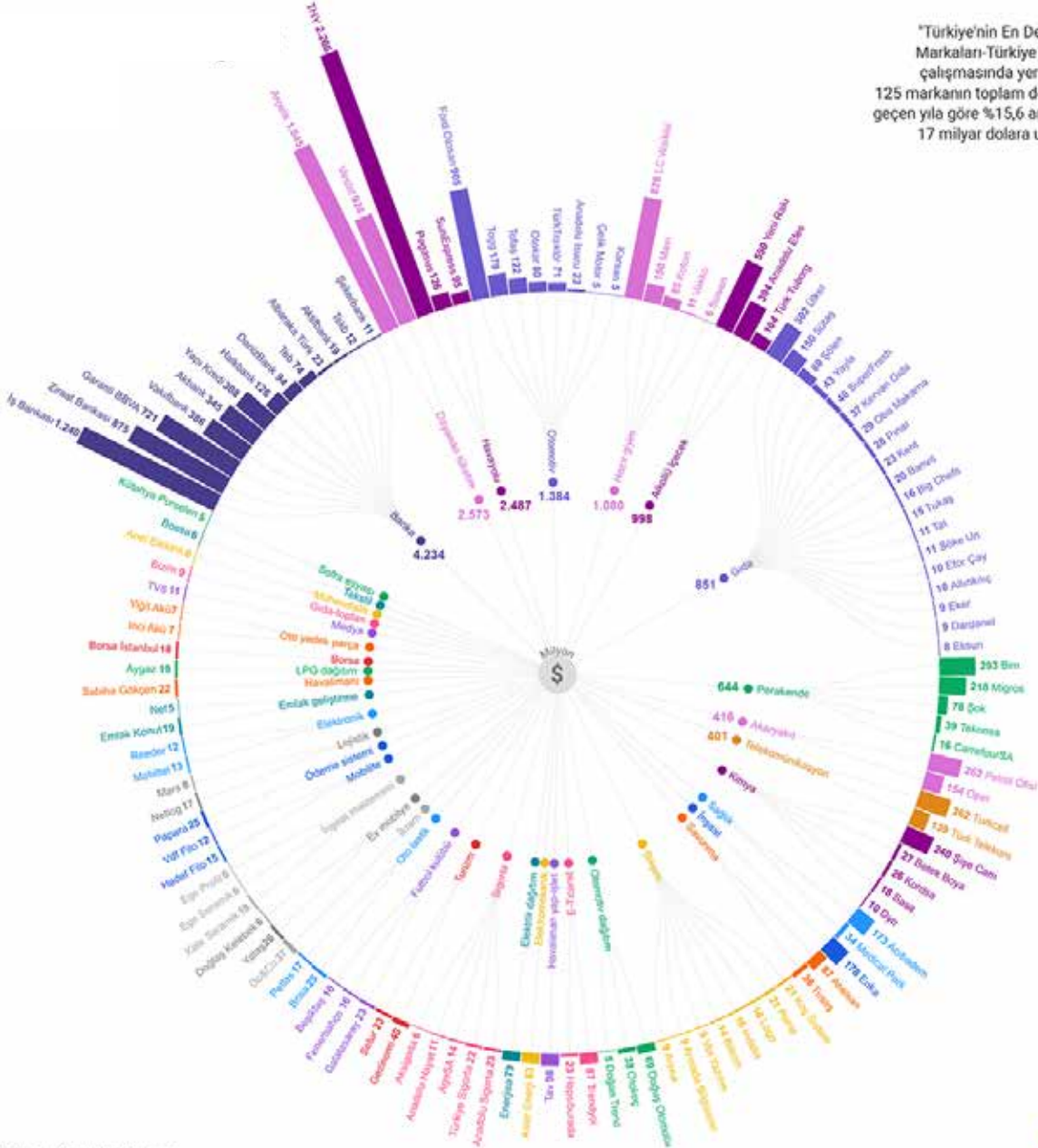
Bu nedenle, mikro ölçekli tüm sektörleri kapsayan yatırım teşvik modelleri ve bölgesel kapasiteye uygun destekler artık bir seçenek değil, zorunluluktur. Her sektör, her ölçek, her bölge artık teşvikten payını almalıdır. Mikro, küçük ve orta büyüklükteki KOBİ'lerin finansmana erişimini kolaylaştıracak ve teminat sistemlerini güçlendirecek yeni yatırım teşvik mekanizmaları kurulmalıdır.

İş dünyasının beklentisi: yatırımlar ertelenirse, kalkınma da ertelenir. Türkiye'nin büyüme hikâyesi, büyük yatırımlar kadar KOBİ'lerin de hikâyesidir. Üretimin sürekliliği, istihdamın güvencesi ve ekonomik dönüşümün temeli onların omuzlarındadır. KOBİ'ler teşvik edilmeden kalkınma olmaz.



# TÜRKİYE'nin En Değerli Markaları 2025

"Türkiye'nin En Değerli Markaları-Türkiye 125" çalışmasında yer alan 125 markanın toplam değeri geçen yıla göre %15,6 artışla 17 milyar dolara ulaştı



**EXPERT  
OPINION**

# Türkiye's Counterterrorism Strategy and the Sudan Crisis

"At the TRT World Forum 2025, I had the opportunity to chat with Al Jazeera Channel Digital News Reporter Amjad Alnour. My first question to him was, What is the situation in Sudan?" Alnour's answer was striking: "Sudan is in a worse state than Gaza. There is a humanitarian disaster unfolding before the world's eyes, but no one knows what is happening in Sudan."





According to official data, Sudan has a population of 50.04 million and is two and a half times the size of Türkiye in terms of land area, ranking as the world's sixteenth largest country. Approximately 70 percent of the country's population is Arab, while 30 percent consists of African ethnic groups (Zaghawa, Masalit, Nuba, Beja, Fur, Nubyan tribes, and others). Sudan's underground resources include oil, iron, copper, chromium, zinc, tungsten, mica, silver, gold, and hydroelectric power. The most important surface resources are food, beverages, paint, glue, cosmetics, ink, textiles, furniture, and Arabic gum, which is used for viscosity control and is obtained from trees that are 80% grown in Sudan.

A Syrian friend of mine who trades in Sudan described the country's climate as follows: "Sudan has a climate similar to that of Çukurova, where crops can be harvested at least three times a year." According to foreign affairs sources, Sudan's exports consist of petroleum, gold, cotton, live animals and meat, sesame, oilseeds, gum arabic, tanned leather, sugar, and peanuts.

### **Türkiye-Sudan Relations**

Türkiye's relations with Sudan date back to the Ottoman Empire. Located in the fertile lands through which the Nile River flows, the capital city of Khartoum was referred to as "hortum" during the Ottoman period, in reference to the bend of the Nile, and still carries on that legacy. According to the Turkish Ministry of Foreign Affairs' report on Political Relations with Sudan, "Within the scope of cooperation between TİKA and civil society organizations, projects are being carried out throughout Sudan, primarily focused on development, but also addressing the urgent needs of the local population.

The TİKA office in Port Sudan, which had been closed due to conflicts, resumed its activities in December 2024. In line with the needs of the region, a modern training hospital with a capacity of 150 beds was built in Darfur-Nyala under the coordination of TİKA, and its official opening took place in February 2014. The Nyala Sudan-Türkiye Training and Research Hospital is one of the most comprehensive foreign aid projects implemented by Türkiye abroad. The hospital continues to provide services despite the conflicts. Under the Türkiye Scholarships program, our country has provided scholarships to 840 Sudanese students between 1992 and 2024. Currently, 280 Sudanese students are receiving scholarships. In 2024, Türkiye's



**Mücahit SAĞLAR**  
TRT Correspondent

exports to Sudan amounted to US\$276.9 million, while Türkiye's imports from Sudan amounted to US\$67.8 million, bringing the total trade volume to US\$344.7 million. Our main export items include electrical machinery, iron and steel, automotive industry products, boilers, machinery, iron and steel goods, plastic products, unfinished clothing, and paper/cardboard. Our main imports include oilseeds and fruits, sugar and sugar products, raw hides, lacquer, gum, resin, essential oils, and cotton. Reference was made to "humanitarian aid to improve humanitarian conditions in Sudan and mitigate the effects of conflicts."

The Yunus Emre Institute, serving in Sudan's capital Khartoum, strengthens cultural and social ties between the two countries. THY plays an important role in relations with Sudan by organizing flights to Port Sudan.

### **The Deepening Crisis in Sudan**

At the TRT World Forum 2025, I had the opportunity to chat with Al Jazeera Digital News Reporter Amjad Alnour. My first question to him was, "What is the situation in Sudan?" Alnour's answer was striking: "Sudan is in a worse state than Gaza. There is a humanitarian disaster unfolding before the world's eyes, but no one knows what is happening in Sudan." According to Alnour, the biggest problem in Sudan is isolation and lack of communication. The crisis, which

began in 2003 and has claimed hundreds of thousands of lives, occasionally makes headlines, but media interest is extremely limited. Much of the country is struggling with internal displacement, hunger, thirst, and uncertainty.

Social chaos deepened in the country after the 30-year authoritarian rule of ousted leader Omar al-Bashir. After Bashir's overthrow in 2019, a power struggle began between two key figures in the Sovereignty Council, Abdel Fattah al-Burhan and Muhammad Hamdan Dagalo (Himidi), which turned into open conflict between the Sudanese Armed Forces (SAF) and the Rapid Support Forces (RSF) on April 15, 2023.

According to data from the Turkish Ministry of Foreign Affairs, approximately 200,000 people have lost their lives in these clashes, and 25 million people have been affected.

A total of 30.9 million people are in need of humanitarian aid, 8.4 million people have been internally displaced, 3.8 million Sudanese have sought refuge in neighboring countries, and 19 million students have been deprived of education. According to sources in Sudan, the massacres are much worse than what is reflected on social media. The RSF's atrocities against civilians aim to break the resistance of the people. The crimes committed in the city of El-Fashir, especially in North Darfur, are going down in history as a dark chapter.

## **Türkiye's "construction and rehabilitation" strategy has been successfully implemented in Syria and Somalia. Today, Türkiye has become an effective mediator in crises such as Ukraine-Russia, Azerbaijan-Armenia, and Afghanistan-Pakistan.**

### **Türkiye's Experience in Combating Terrorism**

Since its founding, Türkiye has lost approximately 10,000 martyrs and 10,000 veterans in its fight against PKK terrorism. On the other hand, the number of citizens of this country who lost their lives in the ranks of the organization has reached nearly 40,000. Our greatest loss is human resources, because human lives cannot be replaced. Türkiye's economic loss during this process is around \$700 billion. While waging an armed struggle, the state has also attempted to narrow the social base of terrorism through socio-political reforms.

Education reforms have facilitated mother tongue education, channels such as TRT Kürdî and TRT Diyanet have been launched, and economic and transportation investments have been made in the region. In addition to the state, various foundations, associations, and religious communities have also



played a role in the resolution processes. The first negotiation-based initiatives were launched during the Turgut Özal era, but the process collapsed after an attack in which 33 soldiers were killed. During the AK Party era, a new resolution process was initiated alongside European Union reforms, and a civil resolution ground was sought with the Dolmabahçe Consensus. During this period, Türkiye opened a new chapter in the fight against terrorism by developing domestic defense technologies. Thanks to UAVs, SİHA, and autonomous systems, Türkiye increased its effectiveness in the field and transformed the experience it gained in the region into diplomatic power in places like Syria, Libya, and Azerbaijan. Türkiye weakened the organization with operations such as Claw, Lock, and Olive Branch in Syria and Iraq. Türkiye adopted the principles of “staying on its feet” and “being strong at the table.” However, in the fight against terrorism, not only power but also intelligence and strategy have been decisive.

### Construction and Reform Strategy

The primary duty of the state is to build and develop. Terrorism’s job is easy: to destroy, devastate, and spread fear. Building, on the other hand, requires patience, cost, and intelligence. The states established during and after the period of the Islamic State of Medina continued this policy of reform and development. Thanks to this policy, states such as the Ottoman Empire ruled the world for many years. This policy of reform and development manifested itself in every area, from the development and reform of cities to the reform of the hearts of non-Muslims (the institution of zakat).

In its fight against the PKK, Türkiye has made a difference by focusing not only on weapons but also on building society. During this process, the US’s support for the organization was clearly visible, but Türkiye developed its own strategy and reversed this cycle. The essence of this strategy is: “Build and reform by standing strong.”

### Diplomatic Model for Sudan

Sudanese journalist Amjad Alnour says that Türkiye has provided UAVs and logistical support to the Sudanese army and that this support must continue. According to him, actors such as the US, China, and secretly Israel are positioned in Sudan. There are Wagner elements and Colombian mercenaries within the RSF. The goal is to divide Sudan and seize its wealth. As Alnour emphasizes, a solution cannot be



achieved through war alone. A negotiation table free from external interference must be established under Türkiye’s guarantee.

### Türkiye as Guarantor and Mediator

Türkiye’s “construction and rehabilitation” strategy has been successfully implemented in Syria and Somalia. Today, Türkiye has become an effective mediator in crises such as Ukraine-Russia, Azerbaijan-Armenia, and Afghanistan-Pakistan.

President Recep Tayyip Erdoğan has demonstrated this once again in the Gaza process. Türkiye acts as a party to peace and a guarantor of stability. It is possible to contribute to the peace process in Sudan with the same strategy. Türkiye will once again put its weight behind this process. The fundamental principle of Türkiye’s vision for Africa is clear: “Win-win.” If Africa wins, racism and imperialism lose.

*“If two parties of the believers happen to fight, make peace between them. But then, if one of them transgresses against the other, fight the one that transgresses until it reverts to Allah’s command. And if it does revert, make peace between them with justice and be equitable for Allah loves the equitable.”*

(Hujurat Surah, Ayat 9)



# Latin Amerika'nın Kaynak Üssü **BOLİVYA**



**Başkent**  
La Paz

**Nüfus**  
12.450.000  
(2025, IMF tahmin)

**Yüzölçümü**  
1.098.580 km<sup>2</sup>

## Ülkenin Kısa Tarihi

Bolivya, adını bağımsızlık mücadelesinin simge ismi Simon Bolivar'dan alan ve 1825'te İspanya hâkimiyetine son vererek bağımsızlığını kazanmış bir Güney Amerika ülkesi. 19. ve 20. yüzyıllar boyunca sınır savaşları, darbeler ve rejim değişiklikleriyle dalgalı bir siyasi süreç yaşayan ülke, özellikle zengin maden ve hidrokarbon kaynakları nedeniyle bölgesel güçlerin ve büyük şirketlerin rekabet alanlarından biri oldu. 1982'de demokrasiye geçilmesi, askeri yönetim dönemlerinin sona ermesi ve çok partili siyasal hayatın yerleşmesi açısından dönüm noktası niteliği taşıdı. 2009 yılında kabul edilen yeni anayasa ile ülkenin resmi adı "Bolivya Cumhuriyeti"nden "Bolivya

Çokuluslu Devleti"ne dönüştürüldü; böylece ülke topraklarında yaşayan yerli ve yerel etnik toplulukların siyasi ve kültürel varlığı anayasal düzeyde tanındı. Bu çerçevede Bolivya, bugün hem sömürge geçmişinin mirasını hem de çok kültürlü toplumsal yapısını modern devlet kurumlarıyla bir arada taşımaya çalışan, kaynak zengini ama gelişme potansiyelini tam kullanmak için hâlâ yapısal dönüşümlere ihtiyaç duyan bir ekonomi olarak öne çıkıyor.



**GSYİH (Milyon \$)**  
57.086  
(2025, IMF)



**KBGSYİH (\$)**  
4.585  
(2025, IMF)



**Büyüme Oranı (%)**  
% 0,6%  
(2025, IMF)



### Siyasi ve İdari Yapısı

Bolivya, anayasal cumhuriyet ve başkanlık sistemi ile yönetilen bir “çokuluslu devlet” yapısına sahip. Devlet Başkanı, aynı zamanda hükümetin başı konumunda olup, Başkan Yardımcısı ile beş yıllığına doğrudan halk oyu ile seçiliyor; ilk turda sonuç alınamazsa seçim Meclis’te ikinci tur ile tamamlanıyor.

Yasama organı iki kanatlı bir parlamentodan oluşuyor: 130 üyeli Temsilciler Meclisi ve 36 üyeli Senato. Her iki meclis de beş yıllık dönemler için seçiliyor. 2009 Anayasası ile, çok etnili yapı kurumsal düzeyde tanınırken, yerli halkların siyasal temsiliyi artırmaya dönük düzenlemeler yürürlüğe girdi.

Ülkede ayrıca seçim sistemine, siyasal parti yapısına ve yerel yönetimlerin işleyişine yönelik önemli bir ayrıntı olarak, genel seçimlerde ülke çapında yüzde 3’lük oy barajını geçemeyen siyasi partiler “parti” statüsünü kaybediyor ve bir sonraki seçime katılamıyor. İdari açıdan Bolivya, Beni, Chuquisaca, Cochabamba, La Paz, Oruro, Pando, Potosi, Santa Cruz ve Tarija olmak üzere dokuz eyalete; eyaletler de il, bölge (seccion) ve kantonlara ayrılmış durumda.

Merkezi idare eyaletlerde Cumhurbaşkanı tarafından atanan valilerle temsil edilirken, il düzeyinde vali yardımcılar görev yapıyor; belediye meclisleri ise

halk tarafından doğrudan seçilerek yerel idarenin demokratik meşruiyetini güçlendiriyor. Yargı organları, anayasal ilke gereği yasama ve yürütmeden bağımsız olarak konumlandırılmış durumda.

### Nüfus ve İstihdam Yapısı

2025 yılı itibarıyla Bolivya’nın nüfusunun 12,45 milyon kişi seviyesine ulaştığı ve nüfus büyüklüğü açısından dünyada 78. sırada yer aldığı tahmin ediliyor. 2026’da nüfusun 12,64 milyona çıkacağı öngörülüyor; bu da ülkenin hâlâ demografik açıdan görece genç ve büyüyen bir nüfus yapısına sahip olduğuna işaret ediyor.

Uzun yıllardır ülke içinde yoksulluk, gelir dağılımı eşitsizliği ve dönemsel siyasi-sosyal istikrarsızlıklar nedeniyle Bolivya, Arjantin, Brezilya ve Şili gibi komşu ülkelere; ayrıca İspanya ve ABD gibi gelişmiş ekonomilere yönelik bir işgücü göçü veriyor. Bu durum, nitelikli işgücünün bir kısmının ülke dışına yönelmesi ve göçmen gelirlerine (remittances) bağımlı bir hane halkı yapısının ortaya çıkması açısından dikkat çekici.

İstihdam piyasasında kayıt dışılık oranının yüksek olduğu, tarım, madencilik ve hizmetler gibi sektörlerde düşük vasıflı emeğin yoğunlaştığı; buna karşın sanayi ve teknoloji yoğun üretim alanlarında nitelikli işgücüne ihtiyaç bulunduğu görülüyor. İşsizlik oranının 2025





yılında toplam işgücü içinde yüzde 5,1 seviyesinde gerçekleşeceği tahmin edilmekte; bu oran Bolivya'yı küresel ölçekte işsizliğin görece yüksek olduğu ülkeler arasında orta sıralara yerleştiriyor.

### Doğal Kaynaklar

Bolivya, zengin yeraltı kaynakları sayesinde Güney Amerika'nın en önemli maden ve enerji ülkelerinden biri konumunda. Ülkenin başlıca doğal kaynakları arasında kalay, doğal gaz, petrol, çinko, volfram, antimon, gümüş, demir, kurşun ve altın öne çıkıyor; ayrıca geniş orman varlığı nedeniyle kereste ve hidroelektrik potansiyeli de dikkat çekici. Stratejik açıdan en kritik unsur ise lityum: elektrikli araçlar ve enerji depolama sistemleri için temel hammadde olan lityumun dünya rezervlerinin yüzde 60'tan fazlasının Bolivya'da bulunduğu ifade ediliyor. Tarım alanında ise soya fasulyesi, kahve, koka, pamuk, mısır, şeker kamışı, pirinç, patates ve Brezilya cevizi gibi ürünler hem iç tüketim hem de ihracat açısından öne çıkmakta. İmalat sanayii büyük ölçüde madencilik ve hidrokarbon sektörleri etrafında şekillenmiş olup, dökümcülük, petrol ürünleri, gıda, tütün, el sanatları, hazır giyim ve mücevherat üretimi önemli başlıklar arasında.

Öte yandan, özellikle kuzeydoğuda sıkça görülen seller, And Dağları'ndaki volkanik faaliyetler ve tarım amaçlı orman tahribatı, aşırı otlatma ve modern olmayan tarım yöntemlerinin neden olduğu erozyon; ülkenin çevresel sürdürülebilirlik açısından kırılganlıklarını artırıyor. Biyolojik çeşitlilik kaybı ve endüstriyel kirlilik, orta-uzun vadede Bolivya'nın doğal kaynaklarını katma değere dönüştürürken dikkatle yönetmesi gereken risk alanları olarak öne çıkıyor.

### Ekonomisine Genel Bakış ve 2025 Yılı Değerlendirmesi

Bolivya ekonomisi, son yıllarda ağırlıklı olarak madencilik ve hidrokarbon gelirlerine dayalı, dışa açık ve emtia fiyatlarına duyarlı bir yapı sergiliyor. Doğal gaz ihracatı, ülkenin toplam ihracat gelirlerinin yarısından fazlasını oluştururken; metal cevherleri (özellikle çinko, gümüş, altın ve kalay) ile soya türevleri gibi tarımsal ürünler de dış satımda önemli paya sahip. Küresel ölçekte petrol ve doğal gaz fiyatlarındaki dalgalanmalar, Bolivya'nın büyüme performansını doğrudan etkiliyor; fiyatların gerilediği dönemlerde kamu gelirleri daralırken büyüme hızında belirgin yavaşlamalar yaşanıyor. 2023'te sabit fiyatlarla yüzde 3,1 büyüyen ekonomi, 2024'te yüzde 0,7'ye; 2025'te ise yüzde 0,6'ya gerileyen bir büyüme tahminiyle daha düşük bir ivmeye sahip görünüyor.

Bu tablo, emtia fiyatlarındaki zayıf seyrir, iç talep dinamiklerindeki kırılganlık ve yatırım iştahındaki sınırlı artışın bir yansıması. Cari fiyatlarla GSYH'nin 2025'te 57 milyar dolar seviyesine ulaşması beklenirken, bu büyüklük Bolivya'yı 190 ülke içinde 92. büyük ekonomi konumuna yerleştiriyor. Enflasyon cephesinde ise 2023'te yüzde 2,6 ve 2024'te yüzde 5,1 olan tüketici fiyatları artışının, 2025'te yüzde 20,8'e sıçraması öngörülmüyor; bu da ülkenin fiyat istikrarı alanında yeni bir sınavla karşı karşıya olduğuna işaret ediyor. Dış açık, bütçe dengesi ve kamu borcu gibi göstergeler, ekonominin önümüzdeki dönemde daha temkinli bir makroekonomik çerçeveye ihtiyaç duyduğunu ortaya koyuyor.

### Temel Ekonomik Göstergeler

IMF verilerine göre Bolivya'nın GSYH'si cari fiyatlarla 2023'te 45,46 milyar dolar, 2024'te 46,97 milyar dolar ve 2025 tahminine göre 57,09 milyar dolar düzeyinde. Sabit fiyatlarla büyüme oranları ise sırasıyla 2023'te yüzde 3,1, 2024'te yüzde 0,7 ve 2025'te yüzde 0,6 olarak öngörülmüyor; bu da ülkenin kısa vadede yüksek büyüme potansiyelini kullanmadığını, daha çok düşük-orta büyüme bandında seyrettiğini gösteriyor. Kişi başına düşen millî gelir, cari fiyatlarla 2023'te 3.748 dolar, 2024'te 3.822 dolar iken, 2025 tahmininde 4.585 dolara yükseliyor; bu artış, bir yandan nominal gelirdeki yükselişi yansıtırken, diğer yandan yüksek enflasyon nedeniyle reel refah artışının sınırlı kalabileceğine işaret ediyor. Cari işlemler dengesinin GSYH'ye oranı 2023'te yüzde -2,5, 2024'te yüzde -3 ve 2025 tahmininde yüzde -3,4 düzeyinde; yani ekonomi, dış tasarruflara bağımlı ve orta ölçekli bir cari açık sorunuyla karşı karşıya.



İşsizlik oranı 2023–2025 döneminde yüzde 4,9–5,1 bandında seyrederken, kamu borcunun GSYH'ye oranı 2023'te yüzde 90,8, 2024'te yüzde 98'e kadar yükseliyor; 2025'te ise yüzde 93,7'ye gerilemesi bekleniyor. Bu veriler, kamu maliyesinde borç stokunun yüksekliğine rağmen, orta vadede belli bir konsolidasyon çabası olduğuna işaret etmekte. Nüfusun 2025'te 12,45 milyon kişi seviyesine gelmesiyle birlikte, büyümenin daha kapsayıcı ve üretken yatırımlara dayalı bir yapıya kavuşması, ülkenin sosyoekonomik gelişimi açısından kritik önem taşıyor.

#### **Yatırım Ortamı ve Teşvikler**

Bolivya'nın yatırım ortamı, uluslararası endekslerde kısa vadede yüksek skorlar alamasa da, ekonomi politikalarında yapılan düzenlemeler ile değişim sürecinde olan bir yapı gösteriyor. Economist Intelligence Unit verilerine göre ülkeye gelen doğrudan yabancı yatırım 2023 yılında 293,7 milyon dolar olarak gerçekleşirken, 2024 ve 2025 için yıllık 250 milyon dolar civarında bir giriş öngörülüyor; bu rakamlar GSYH'ye oranlandığında yüzde 0,5–0,65 gibi sınırlı bir seviyeye karşılık geliyor. Buna karşın, gümrük mevzuatında kaçakçılığa uygulanan cezaların artırılması ve iş–yatırım–ticaret kanunlarında yapılması beklenen yeni düzenlemeler, orta vadede öngörülebilirliği güçlendirme potansiyeli taşıyor. Hidrokarbon, elektrik ve madencilik şirketlerinin işleyişine ilişkin özel kanun hazırlıkları da yatırımcıların dikkatle takip ettiği başlıklar arasında. Yabancı yatırımcılar için önemli bir avantaj, yayıncılık sektörü dışında yerel firmaların yabancı şirketlerde pay sahibi olma zorunluluğunun bulunmaması; buna karşın

ulusal güvenliğe ilişkin alanlar ile doğal kaynaklara doğrudan bağlı sektörlerde yabancı yatırımın sınırlandırılması veya yasaklanması söz konusu. Ülkede El Alto, Cochabamba, Santa Cruz, Oruro, Puerto Aguirre ve Desaguadero şehirlerinde toplam 9 adet serbest ticaret bölgesi bulunuyor; bu bölgelerde faaliyet gösteren yerli ve yabancı şirketler, serbest bölge içi operasyonlarında gümrük vergilerinden ve ulusal vergilerden muaf tutuluyor. Serbest Bölgeler Konseyi (CONZOF) bu alanlarda yürütülen sanayi ve ticari faaliyetleri denetleyerek, belirli ölçüde şeffaflık ve düzen sağlayan çatı kurum işlevi görüyor. Bu çerçeve, özellikle lojistik, hafif sanayi, montaj ve yeniden ihracat odaklı yatırımlar için önemli teşvikler sunuyor.

#### **Fırsatlar**

Bolivya, zengin doğal kaynakları, stratejik lityum rezervleri ve enerji ihracatçısı kimliğiyle, uzun vadeli yatırımcılar için önemli fırsatlar sunan ancak doğru risk yönetimi gerektiren bir pazar. Doğal gaz ve petrol başta olmak üzere hidrokarbon kaynakları, hem üretim hem de altyapı yatırımları açısından yeni projelere açık. Lityum ve diğer kritik minerallerde, maden çıkarma projelerinin yanı sıra rafinasyon, kimyasal işleme ve batarya teknolojileri gibi katma değeri yüksek alanlarda ortaklık imkânları öne çıkıyor. Metal cevherleri, cüruf ve kül; mineral yakıtlar; mücevherci eşyası; gıda sanayii kalıntıları ve hayvan yemleri, Bolivya'nın ihracatında başlıca ürün grupları arasında yer alıyor; bu yapı, maden–tarım–gıda üçgeninde dikey entegrasyon içeren sanayi yatırımlarının potansiyeline işaret ediyor. İthalat



tarafında ise mineral yakıtlar, makineler ve mekanik cihazlar, motorlu kara taşıtları, elektrikli makine ve cihazlar, plastikler, çeşitli kimyasallar, demir-çelik ve eczacılık ürünleri önemli kalemler. Bu tablo, özellikle makine-teçhizat, otomotiv, elektrik-elektronik, plastik ve kimya sanayii ürünleri ihraç eden firmalar için Bolivya pazarını büyüme alanı haline getiriyor. Enerji, madencilik, tarımsal sanayi, yol ve şehir altyapıları, lojistik ve serbest bölge odaklı depolama-dağıtım faaliyetleri, önümüzdeki dönemde yabancı yatırımcıların odak noktası olabilecek alanlar olarak öne çıkıyor.

## Sektörel Yatırım Trendleri ve 2025 Sonrası Beklentiler

Doğrudan yabancı yatırımlar tarafından 2023-2025 döneminde görülen sınırlı fakat istikrarlı girişler, 2026 sonrasında daha düşük ama dengeli bir seyre işaret ediyor; EIU projeksiyonlarına göre 2026-2029 döneminde yıllık 100 milyon dolar civarında FDI girişi ve GSYH'ye oranla yüzde 0,2 civarında bir pay öngörülmüyor. Bu görünüm, yatırımcıların Bolivya'ya temkinli ancak süreklilik arz eden bir ilgiyle yaklaştığını; büyük tek seferlik projelerden ziyade, daha kademeli ve seçici projelere yönelindiğini gösteriyor.

Mevcut dış ticaret yapısı incelendiğinde, madencilik ve hidrokarbon sektörlerine dayalı ihracatın devam edeceği; buna paralel olarak madencilik makineleri, enerji ekipmanları, sondaj ve altyapı yatırımlarında artış beklendiği söylenebilir. Tarım ve gıda sanayiinde soya, sığır eti, Brezilya cevizi gibi ürünlerin ihracattaki payı yükselirken, bu alanlarda işleme, paketlenme, soğuk zincir ve lojistik yatırımlarının da hız kazanması muhtemel.

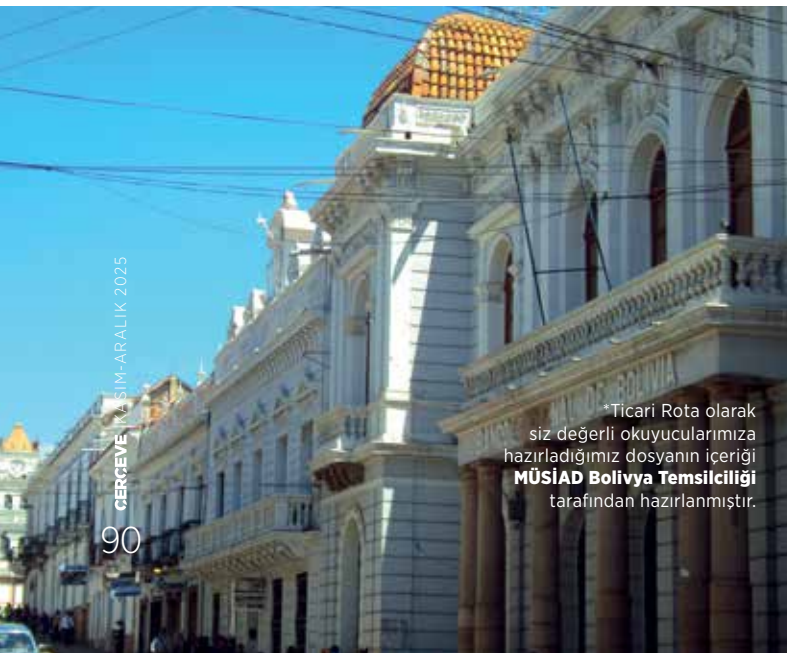
İthalatta ise makine-teçhizat, motorlu taşıtlar, kimyasallar ve eczacılık ürünleri başat kalemler; bu da sanayileşme sürecinin orta vadede bu alanlara yönelik dışa bağımlılığın zekice yönetilmesine bağlı olacağını gösteriyor. 2025 sonrası dönemde küresel yeşil dönüşüm ve enerji depolama teknolojilerindeki talep artışı, Bolivya'nın lityum ve diğer kritik minerallerdeki pozisyonunu stratejik ölçüde güçlendirebilir. Ancak bunun gerçekleşmesi, ülkenin yatırım mevzuatını öngörülebilir kılması, kamu-özel sektör iş birliği modellerini geliştirmesi ve çevresel sürdürülebilirliği önceleyen madencilik standartlarını hayata geçirmesiyle yakından ilişkili olacak.

## Türkiye-Bolivya Ekonomik İlişkileri

Türkiye ile Bolivya arasındaki ticari ilişkiler son yıllarda hızlı fakat dengesiz bir büyüme sergiliyor. 2024 yılında Türkiye'nin Bolivya'ya ihracatı 169 milyon dolar seviyesine yükselirken (bir önceki yıla göre yüzde 534 artış), Bolivya'dan ithalatı 1,3 milyar dolar düzeyine çıkarak yüzde 1.380 oranında artış gösterdi; böylece 2024 yılında ikili ticarete Türkiye lehine değil, Bolivya lehine 1.221 milyon dolarlık bir dış ticaret açığı ortaya çıktı. Türkiye'nin Bolivya'ya ihracatında mücevherci eşyası, demir ve çelik, makineler ve mekanik cihazlar, inorganik kimyasallar, elektrikli makine ve cihazlar, motorlu kara taşıtları, demir veya çelikten eşya, plastikler, kauçuk ürünleri ve tıbbi alet-cihazlar öne çıkıyor.

Bolivya'dan Türkiye'ye yapılan ithalatta ise tablo büyük ölçüde altın ve kalay gibi kıymetli metaller ile soya fasulyesi yağı üretiminden arta kalan küspe ve katı atıklar tarafından belirleniyor; 2024 yılında Bolivya'dan ithal edilen altın (işlenmemiş veya yarı işlenmiş) 1,33 milyar dolarlık hacimle toplam ithalatın yaklaşık yüzde 96'sını oluşturdu. Bu yapı, Türkiye-Bolivya ticaretinin bir yandan Türkiye için kıymetli metal tedariki açısından önemli bir kanal olduğunu; diğer yandan ise iki ülke arasında daha dengeli ve çeşitlendirilmiş bir ticaret kompozisyonu yaratmak için sanayi ürünleri, makine-teçhizat, gıda işleme, enerji ve madencilik teknolojileri gibi alanlarda yeni iş birliği imkânlarının devreye alınması gerektiğini gösteriyor.

Önümüzdeki dönemde karşılıklı yatırım anlaşmaları, serbest bölge iş birlikleri ve üçüncü ülke pazarlarına yönelik ortak projeler, Türkiye-Bolivya ekonomik ilişkilerini daha derin ve sürdürülebilir bir zemine taşıyabilecek potansiyel araçlar olarak öne çıkıyor.



\*Ticari Rota olarak siz değerli okuyucularımıza hazırladığımız dosyanın içeriği **MÜSİAD Bolivya Temsilciliği** tarafından hazırlanmıştır.



# TURKISH CARGO'DAN YENİ HİZMETLER

DÜNYANIN EN ÇOK NOKTASINA UÇAN HAVA KARGO MARKASI TURKISH CARGO,  
İŞİNİZİ GELECEĞE TAŞIMAYA DEVAM EDİYOR.

GENEL KARGOLARINIZ İÇİN KULLANABİLECEĞİNİZ **TK SMART**, ÖNEMLİ GÖNDERİLERİNİZ İÇİN HIZLI VE  
AYRICALIKLI BİR HİZMET SUNAN **TK PREMIUM**, ACIL GÖNDERİLERİNİZİ SEKTÖRDEKİ  
EN HIZLI ŞEKİLDE GÖNDEREBİLECEĞİNİZ **TK URGENT** HİZMETİNİZDE.



**TURKISH CARGO**

[turkishcargo.com.tr](http://turkishcargo.com.tr)

Daha fazla  
bilgi için  
web sitemizi  
ziyaret edin.





# Osmanlı'da Protokol: Kitâbet-i Resmiyye

**“Teşrifat yalnızca ihtişamlı sahnelerin değil, idarenin dakik örgüsünün adıdır.**

**Bu örgü, rütbe ve makamın saygı ekonomisini tesis eder; çatışma ve rekabeti usûl içinde eriterek merkezin meşruiyetini yeniden üretir.**

**Aşağıda göreceğimiz gibi, Tanzimat sonrasında dilekçe devlet-tebaa ilişkisinin başlıca mecrası hâline gelirken, bu ilişkinin tonunu ve ritmini belirleyen hitap ve elkâb repertuarı da teşrifat kültüründen beslenmeye devam etmiştir.”**

Osmanlı Devleti, kuruluşundan itibaren kurumsallaşma, hukukî meşruiyet ve bürokratik yazışma alanlarını birlikte tahkim ederek ayakta kalmıştır. Bu üç sütunun somut izleri, bugün arşivlerde gördüğümüz tahrirat, hüküm, ferman, berat, ilâm, mazbata, tezkire ve arzuhal gibi belge türlerinde apaçık görünür. Osmanlı'daki idarî kültür, yalnızca yazılı kanun ve nizamnamelerden ibaret değildir; örf (devlet tecrübesi ve teamül), şer'î hukuk (fıkıh ve kadı uygulaması) ve kanun (sultanın örfî düzenlemeleri) bir aradalığı içinde işler. Bu bakımdan devlet geleneği, hem “kanun-ı kadim”e bağlılıkla süreklilik yaratmış hem de ihtiyaç oldukça yeni kaideler üreterek esneklik sağlamıştır.

İmparatorluk coğrafyasının çok dilli ve çok hukuklu yapısı, merkezi idarenin “tek tipçilik”ten ziyade uyarlanabilir çözümler üretmesini gerektirmiştir. Osmanlı, Selçuklu-İlhanlı ve Bizans mirasından aldığı kurumsal tecrübeyi yeniden yoğurmuş; seyfiye (askeri), ilmiye (dinî-ilmî) ve kalemiye (kâtibî) sınıfları arasında denge kurarak kararın alınması (divan/şûra), yazıya dökülmesi (kitâbet) ve uygulanması (icra) süreçlerini birbirine eklemlenmiştir.

Bu çerçevede teşrifat (erkân ve usûl) devlet bedeninin hareketlerini düzenlerken, kitâbet-i resmiyye devlet aklının cümlelere, formüllere ve belgelere dönüşmesini sağlar. Bir bakıma teşrifat “mekân ve zamanın protokolü” ise, kitâbet “sözün ve talebin protokolü”dür.

Erken dönemden itibaren tuğra, hatt-ı hümayun ve nişan gibi görsel/simgesel öğeler, nişancı ve reisülküttâb gibi kalem ricalinin kontrolünde, yazının hukukî bağlayıcılığını desteklemiştir. Belge üretimi ve tedavülünü mümkün kılan Amedi, Mektûbî, Tahrîrât gibi kalemler; kayd-ı hayatî nitelikte defterhâne ve rûznâmçe düzenleri; taşra-merkez akışını sağlayan RUUS/tevcih defterleri ve mühimme kayıtları,



kitâbetin yalnızca bir “yazma tekniği” değil, idarenin sınır sistemi olduğunu gösterir. Bu yazıda önce teşrifat uygulamalarının ana çizgilerini, ardından dilekçe (arzuhal/istida) formatları ile hitabet dilini ele alacak; son olarak Hüseyin Cevdet’in Kitâbet-i Resmîye (1326/1908) adlı eseri üzerinden geç dönem standardizasyon çabalarını tartışacağız.

#### Osmanlı’da Teşrifat: Kısa Bir Çerçeve

Osmanlı’nın bir uç beyliğinden imparatorluğa uzanan yükselişi, yalnız askeri başarıların değil, düzenlenmiş erkân ve usûlün de eseridir. Teşrifat, dar anlamda “devlet büyüklerinin makam ve mevki sırasına göre kabul ve merasim nizamı” demektir; geniş anlamda ise kurallara göre davranma sanatıdır.

Fatih Sultan Mehmed devrinde kaleme alınan Kanunnâme-i Âl-i Osman, divan toplantılarındaki oturma düzeninden elçi kabullerinde izlenecek yol ve usullere kadar bir dizi merasimi yazılı hâle getirmiştir. Böylece saray mekânları —Bâb-ı Hümâyûn, Bâbüsşelâm, Bâbüssaâde— yalnız mimarî kapılar değil, hiyerarşinin aşamalarını temsil eden sembolik eşikler olarak işlev görmüştür.

Zamanla uygulamada doğan boşlukları telafi için teşrifat kalemi ve müstakil teşrifat mecmuaları devreye girmiş; 17. yüzyıl sonlarına doğru Merzifonlu Kara Mustafa Paşa himayesinde Nişancı Abdurrahman Paşa’nın derlediği metin gibi kodifikasyon girişimleri, unutulmaya yüz tutan teamülleri yeniden normlaştırmıştır. 18. ve 19. yüzyıllarda cülûs, surre alayı, bayramlaşma, sefer alayı, kılıç kuşanma, elçi kabulü, haftalık divan gibi merasimlerin her biri belirli bir zaman-mekân dizgesi, giyim-kuşam ve hitap repertuarı ve yazılı tebliğ trafiği üretmiştir. Teşrifatın bir yüzü törendir; öteki yüzü, bu töreni mümkün kılan yazışma ve kayıt düzenidir.



“Ma’rûz-ı çâkeri kemîneleridir ki...”  
Dersaadet Ticaret Odası azasından süreleri sona  
erenlerin yerlerine diğerlerinin tayini gösterir belge  
(I.HUS.00009.00081.0001)

Bu noktada teşrifatla kitâbet arasındaki iç içeliği özellikle vurgulamak gerekir: Her merasim, yazılı hazırlık (tezkire, davetiye hükmündeki tebliğler), icra (hazırun listeleri, protokol sırası, takdim-metnleri) ve son kayıt (rapor, mazbata, meşrûti işlem derkenarları) safhalarından geçer. Bu zincirin her halkası, kalem ricalinin üretip işlediği belgelere dayanır.

Dolayısıyla teşrifatin düzenliliği, kitâbet-i resmiyenin standartlığı ile doğru orantılıdır. Osmanlı modernleşmesiyle birlikte —özellikle Tanzimat sonrasında— vilayet nizamnameleri, nezaret hiyerarşisi ve Meclis-i Vâlâ/Âli Şûrâ gibi organlar aracılığıyla merasim ve yazışma dili daha görünür ve öğretilabilir bir hal almıştır.

## Mekteb-i Mülkiye ve benzeri okullarda mükâtebât-ı resmiyye derslerinin programa girişi, protokolün “davranış dili” ile kitâbetin “yazı dili” arasındaki bağı kurumsal zeminde pekiştirmiştir.

Özetle, teşrifat yalnızca ihtişamlı sahnelerin değil, idarenin dakik örgüsünün adıdır. Bu örgü, rütbe ve makamın saygı ekonomisini tesis eder; çatışma ve rekabeti usûl içinde eriterek merkezin meşruiyetini yeniden üretir. Aşağıda göreceğimiz gibi, Tanzimat sonrasında dilekçe devlet-tebaa ilişkisinin başlıca mecrası hâline gelirken, bu ilişkinin tonunu ve ritmini belirleyen hitap ve elkâb repertuarı da teşrifat kültüründen beslenmeye devam etmiştir.

### Dilekçe Formatı ve Hitabet Dili (Genel Çizgiler) Dilekçenin bölümleri (arzuhal/istida, mahzar):

- **Hitap ve dua:** Makama göre elkâb ile açılış; hürmet ve iyi dilek formülleri.
- **Ta’rîf-i nefis:** Dilekçe sahibinin kimliği ve statüsü (ad/unvan, mahalle/kazâ vb.).
- **Beyân-ı istihkâk:** Talebin haklılığına ilişkin gerekçe ve deliller.
- **Beyân-ı matlâb:** Esas talebin açık ve somut ifadesi.
- **Kapanış ve imza:** “Arz ve istirham olunur”, “emr ü fermân hazret-i men lehü'l-emrindir” gibi kalıplar; imza/mühür.
- **Derkenâr ve havale:** Üst makamın işlem ve sevk kayıtları belgenin kenarında görünür.

### Hitabet dili ve elkâb:

- **Hürmet ve tevazu:** Dilekçe sahibi kendini “bende/çâker” düzleminde konumlandırır; muhatap yüceltilir.
- **Bağlama uygunluk:** Makam yükseldikçe hitap ağırlaşır; alt makamlarda daha kısa ve işlevsel şablonlar tercih edilir.
- **Açıklık ilkesi:** Saygı formülleri korunurken talep somut, ölçülü ve denetlenebilir şekilde yazılır.

**İş akışı:** Dilekçe, kayda alındıktan sonra ilgili kaleme havale edilir; mütalaa veya tahkikat gerektiriyorsa “müzekkire/tezkire” ile tamamlanır; sonuç yine aynı belge üzerinde görünür. Bu bütünlük, yazının hem talep hem cevap tarafını aynı dosyada birleştirir.

Hüseyin Cevdet’in Kitâbet-i Resmiye’si (1326/1908)

Babaeski kaymakamı ve Mekteb-i Mülkiye mezunu Hüseyin Cevdet, 1326/1908’de İstanbul’da (İkdam Matbaası) yayımlanan Kitâbet-i Resmiye’de Osmanlı bürokrasisinin yüzyıllar içinde oluşmuş yazışma birikimini sistemli biçimde derlemeyi hedefler.

Eser, yalnızca bir yazışma kılavuzu değil; aynı zamanda devletin kendi dilini ve protokol hafızasını kodlayan bir belgedir. Hüseyin Cevdet, mukaddimesinde dönemin entelektüel dünyasında edebî eserlerin çokluğuna karşılık, resmî yazışma üzerine kapsamlı bir çalışmanın eksikliğine dikkat çeker ve bu alandaki boşluğu doldurmayı “cûret” ettiğini söyleyerek tevazu gösterir.

Bu ifade biçimi, Osmanlı yazılı kültüründe yaygın olan “mütevazı müellif” üslubunun tipik bir örneğidir. Cevdet’e göre kitabet, yalnızca yazı yazma sanatı değil, bir düşüncenin zihinde doğuşundan kağıt üzerinde şekillenmesine uzanan bir beceridir:

**“Kitabet bir fikri, zihinde vücud bulan bir sûreti kavâid-i lisâna muvâfık olarak sûret ü ezhâda kâğıt üzerine koyabilmekten ve tarif ve değerli maksadı kalemle doğruca ifadeye iktidardan ibarettir.”**

Bu tanımda iki unsur öne çıkar: lisanın kaidelerine bağlılık ve maksadın doğrulukla ifadesi. Yani resmî yazı, hem dil bilgisi kurallarına riayet etmeli hem de gereksiz



süsten uzak durarak hedefi açık biçimde ortaya koymalıdır. Hüseyin Cevdet, kitabeti ikiye ayırır: hususî kitabet (kişisel yazışmalar) ve resmî kitabet (devlet dairelerinde kullanılan yazışmalar). Eser yalnızca ikinci kısım, yani kitâbet-i resmiye üzerine odaklanır.

### Dilekçe Örnekleri ve Uygulama

Eserin en dikkat çekici kısımlarından biri, Cevdet'in sunduğu çok sayıda örnek dilekçe metnidir. "Alelusûl Verilecek Arzuhallerin Numûnesi" başlığı altında Dahiliye Nezâreti'ne yazılmış bir dilekçe örneği sunulur. Metin, dönemin hitap ve kapanış kalıplarını birebir yansıtır:

**"Devletlü efendim hazretleri...  
Çâkerleri bu sene Mekteb-i  
Mülkiye-i Şâhânedan mezun  
olmuş olup, memuriyet talebinde  
bulunmak niyetindedir...  
emr u havale buyurulması  
bende hû emr ü ferman hazret-i  
men lehü'l-emrindir."**

Bu örnekten anlaşıldığı üzere, yazının başında elkâb ve saygı formülleri yer alır; metnin gövdesinde dilekçe sahibi kendini tanıtır ve talebini açıklar; sonunda ise klasik bir kapanış cümlesiyle yetki makamına başvuruda bulunur. Hüseyin Cevdet yalnız Dahiliye Nezâreti için değil, Maarif Nezâreti, sancak mutasarrıflıkları ve diğer taşra makamlarına yazılacak dilekçeler için de benzer örnekler sunar.

### Terimler Sözlüğü ve Kavramsal Derinlik

Cevdet'in kitabının son bölümleri, adeta bir kitâbet sözlüğü gibidir. "Derkenâr" (belge kenarına alınan not), "mezkûre" (adı geçen), "müzekkire" (tezkire türü yazı) gibi terimlerin anlamlarını açıklar ve bunların doğru bağlamda kullanımına dair ipuçları verir.

Bu sözlük kısımları, yalnız dönemin memurları için değil, bugünün tarihçileri için de resmî yazışmanın teknik dilini anlamada değerli bir kaynak teşkil eder.

Osmanlı kitâbet-i resmiyesi, asırlara yayılan bir dil ve biçim düzeni kurarak devlet işleyişini görünür, takip edilebilir ve denetlenebilir kılmıştır. Arzuhal/istida ile mahzarın ortak omurgası—hitap-ta'rif-i nefis-istihkâk-matlâb-kapanış/derkenâr—hiyerarşik saygıyı açık ve delile dayalı talep ile birleştirir.



Sultan III. Ahmed'in şenlikler sırasında Ok Meydanı'nda kurulan saltanat çadırında, devlet erkânını kabul edişini tasvir eden kabul töreni sahnesi.

Kalem teşkilatı, mektepler ve el kitapları bu standardı üretip taşımış; Hüseyin Cevdet'in Kitâbet-i Resmiye'si ise bu birikimi sistemli bir rehberde toplamıştır.

Bugün bu literatür, yalnız belge okumak için değil, kamu dilinde açıklık, tutarlılık ve nezaket ilkelerini yeniden düşünmek için de güvenilir bir yerektir.



## Marka Ol E Mi?

Ömer Şengüler

Stratejik Marka Danışmanı Ömer Şengüler'in "Marka Ol E Mi?" adlı kitabı, herkesin aslında bir marka olduğu fikrinden yola çıkarak kişisel ve profesyonel hayatta markalaşmanın kapılarını aralıyor. Bir şirket yöneticisi, çalışan, öğrenci ya da ev kadını fark etmeksizin, pazarlama ve iletişim kavramlarını karmaşık bulan ama merak eden herkese sade ve anlaşılır bir yol haritası sunuyor. Ağır akademik terimlere yer vermeden, markalaşmayı gündelik hayatın içinden örneklerle anlatması kitabı geniş bir okur kitlesi için erişilebilir kılıyor.

Şengüler, pazarlamanın yalnızca şirketler için değil, bireylerin kendini konumlandırma biçimi için de kritik olduğunu vurguluyor. Kitap, okuyucuyu kendi değerini keşfetmeye, bu değeri doğru iletişimle güçlendirmeye ve kişisel marka yolculuğunda stratejik adımlar atmaya teşvik eden pratik bilgilerle dolu. "Marka Ol E Mi?", markalaşmayı bir uzmanlık alanı olmaktan çıkarıp herkesin uygulayabileceği bir beceri hâline getiriyor.

## SİZ HÂLÂ DİNLEMEDİNİZ Mİ?

**CERCEVE**  
Podcast

Ücretsiz  
İndir  
Dinle



- 121.Sayı** > **Çerçeveden Hayata Bak**  
HepsiBurada CEO'su Nilhan Onal GÖKÇETEKİN
- 121.Sayı** > **Ahmet Muhammed ÇALMUK**  
Yapay Zekâyla Şekillenen e-Ticaret:  
AI ve Otomasyonun Gücü
- 121.Sayı** > **Ahmed YUSUF**  
The Clash of Conscience and Power:  
The Truth of the New World Order
- 121.Sayı** > **Mehmet Efe ŞİMŞEK**  
e-Ticarette Tüketici Hakları:  
Cayma Hakkı, Ayıplı Mal ve İade Süreçleri

# İş Dünyasının Kalbi MÜSİAD TV'de



Abone Olun, **Gelişmeleri Kaçırmayın!**



MÜSİAD TV KANALINA ABONE OLMAK İÇİN  
LÜTFEN **QR KODU** OKUTUNUZ



# Katılım Esaslı Portföy Yönetiminin Lideri

## Kuveyt Türk Portföy

*Yatırımlarınıza Değer Veririz!*



**TL ve döviz fonlarımızla\* vadeye bağlı kalmadan kurumsal ve bireysel nakit akışlarınızı yönetebilir, dilediğiniz an nakde çevirebilirsiniz!**

Altın ve gümüşten, teknoloji ve enerji hisselerine, temettü fonlarından global fırsatlara uzanan geniş yatırım evrenimizle birikimlerinizi hedeflerinize uygun şekilde yönetiyoruz. Detaylı bilgi için web sitemizi ziyaret edin!

\* Tüzel müşterilerde (sermaye şirketleri) %0 Stopaj uygulanmaktadır.

kuveytturkportfoy/  
kuveytturkpsys/



/kuveytturkpsys  
/kuveytturkportfoy



**KUVEYTTÜRK** | Portföy  
*değer veririz*

**12**  
*.yıl*