



BUSINESS



TÜRKİYE'S BUSINESS DIPLOMACY JOURNAL
YEAR 7 • ISSUE 35
ISSN 2667-7199

DIPLOMACY

THE TURKISH BUSINESS WORLD
IN AN ENVIRONMENT OF
GLOBAL UNCERTAINTY:
NEW MARKETS,
NEW STRATEGIES

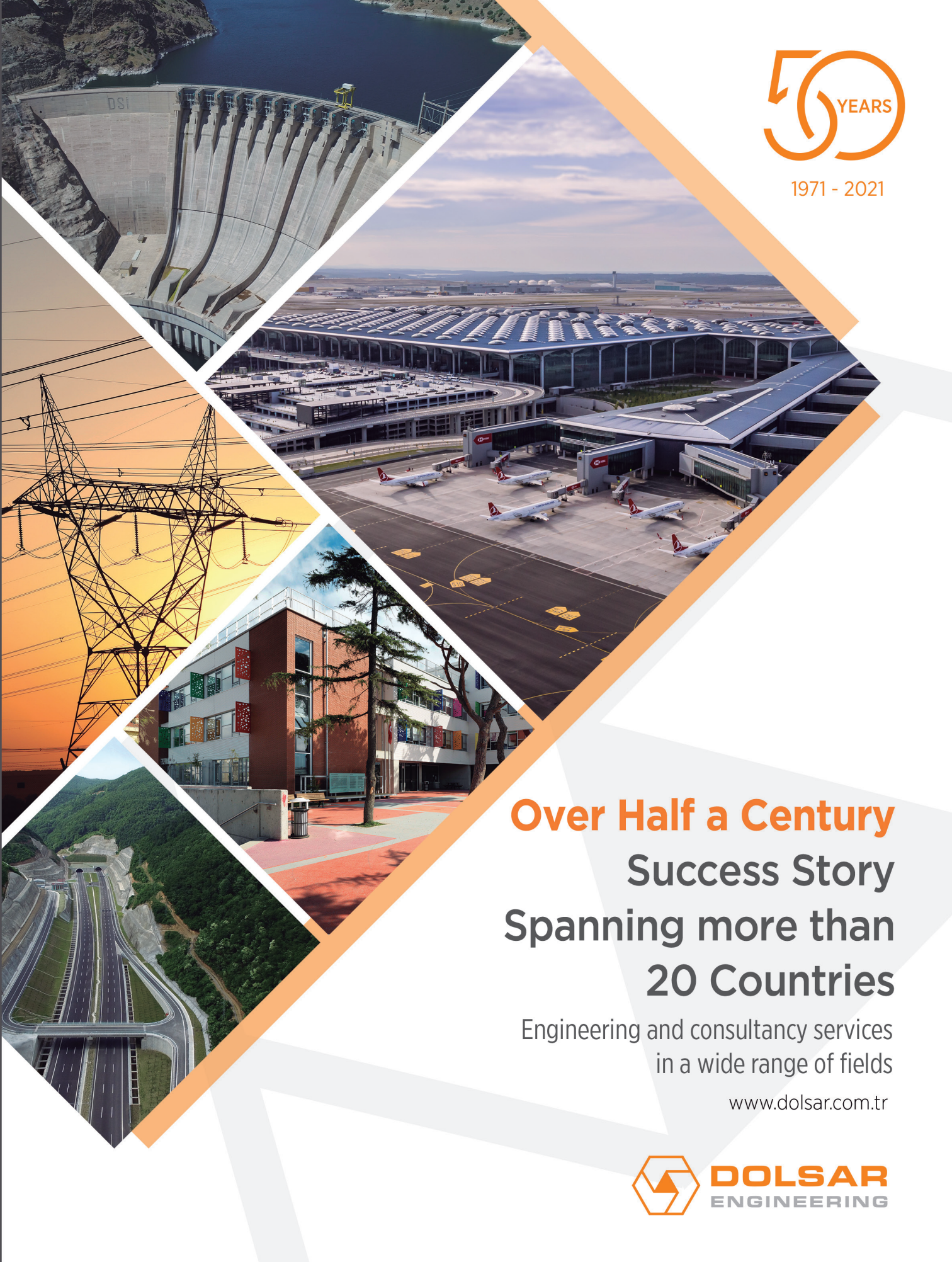
ZERO EMISSIONS IN
TRADE: IS
CARBON-FREE
EXPORT POSSIBLE?

TÜRKİYE AMID GLOBAL FRACTURES

KÜRESEL KIRILMALARIN ORTASINDA TÜRKİYE
TİCARETTE SIFIR EMİSYON: KARBONSUZ İHRACAT MÜMKÜN MÜ?
KÜRESEL BELİRSİZLİK ORTAMINDA TÜRK İŞ DÜNYASI: YENİ PAZARLAR, YENİ STRATEJİLER

50 YEARS

1971 - 2021



Over Half a Century Success Story Spanning more than 20 Countries

Engineering and consultancy services
in a wide range of fields

www.dolsar.com.tr



DOLSAR
ENGINEERING

CONTENTS

İÇİNDEKİLER

TÜRKİYE AMID GLOBAL FRACTURES

KÜRESEL KIRILMALARIN
ORTASINDA TÜRKİYE

PAGE / SAYFA

18



PAGE / SAYFA

38

THE INTERFACE OF GEOECONOMIC COMPETITION: INVESTMENT DIPLOMACY

JEOEKONOMİK REKABETİN ARA YÜZÜ:
YATIRIM DİPLOMASİSİ

ZERO EMISSIONS IN TRADE: IS CARBON-FREE EXPORT POSSIBLE?

TİCARETTE SIFIR EMİSYON:
KARBONSUZ İHRACAT MÜMKÜN MÜ?

PAGE / SAYFA

44



PAGE / SAYFA

52

TRANSCENDING BOUNDARIES WITH EMPLOYEE BRANDING: PEOPLE-CENTRIC COMPANIES IN GLOBAL COMPETITION

ÇALIŞAN MARKASI İLE
SINIRLARI AŞMAK: KÜRESEL
REKABETTE İNSAN ODAKLI ŞİRKETLER

VICTORIA, AUSTRALIA & TÜRKİYE: BUILDING A STRATEGIC BRIDGE FOR TRADE AND INNOVATION

VICTORIA, AVUSTRALYA VE TÜRKİYE: TİCARET
VE İNOVASYON İÇİN STRATEJİK BİR KÖPRÜ

PAGE / SAYFA

72





businessdplmcy



businessdiplomacy.net

INTERVIEW

PAGE / SAYFA

90

TURKISH CINEMA GROWS WITH SUPPORT

TÜRK SİNEMASI
DESTEKLERLE BÜYÜYOR



INTERVIEW

PAGE / SAYFA

100

TÜRKİYE CULTURE ROUTE FESTIVAL: CITIES MEET ART

TÜRKİYE KÜLTÜR YOLU FESTİVALİ:
ŞEHİRLER SANATLA BULUŞUYOR



ISSN 2667-7199

Owner in the name of DEİK

DEİK Adına Sahibi

Nail Olpak

Secretary General

Genel Sekreter

Caner Çolak

Deputy Secretary General

Genel Sekreter Yardımcısı

Adem Yavuz

Corporate Communications Director (Act.)

Kurumsal İletişim Direktörü (V.)

Müslüm Bağdiken

Publishing Coordinator

Yayın Koordinatörü

Muhammed Özçelik

Design Coordinator

Tasarım Koordinatörü

Sedat Tekfidan

Berkay Ömer Saraç

Mehmet Gökay Temizel

Corporate Communication

Kurumsal İletişim

Buket Erdat

Hatice Gülbahar Hepsev

Enes Gök



0212 339 50 00 (Pbx)



www.deik.org.tr

businessdiplomacy@deik.org.tr



Huzur Mahallesi Azerbaycan Caddesi Skyland

Sky Office No:4 B Blok Kat: 21 - 22 Seyrantepe

34475 Sarıyer / İstanbul / TÜRKİYE



İletişim ve Marka Ajansı

Agency Head Ajans Başkanı

Mustafa Özkan

Publishing Editor Yayın Editörü

Gamze Biber Özay

gamze@waveturkey.com

Sr. Art Director Sanat Yönetmeni

Ozan Göktepe

Proofreader Redaktör

Gülcem Akçay

Business Development Manager İş Geliştirme Müdürü

Mustafa Yalçinkaya

Advertising and Reservation Reklam ve Rezervasyon

mustafa.yalcinkaya@wavemedia.com

0216 315 25 00

Print Baskı

Eylül Ofset

Tel: +90 212 674 62 47 - 674 25 49

info@eylulofset.com.tr



This is DEİK's corporate communication publication.

The articles in Business Diplomacy journal do not reflect DEİK's official opinion unless otherwise specified. The opinions expressed in the signed articles are under the responsibility of the authors. Without the permission of DEİK, the publication cannot be quoted, and the logo of the journal cannot be used.



#BusinessDiplomacy



deikiletisim



deikint

www.deik.org.tr

President of DEİK **Nail Olpak** DEİK Yönetim Kurulu Başkanı[in](#) [@](#) [X](#) @NailOlpak

We Must Analyze Both Opportunities and Risks

Risklerle Beraber Fırsatları da İyi Analiz Etmeliyiz

Amid global uncertainties, Turkish business is discovering new opportunities; strategies are being reshaped and markets are diversifying

As DEİK, the Polaris of our business world, we have been operating for 40 years with our 153 Business Councils spread across the globe, working to increase international investment and trade without using public funds, guided by our motto of "Business Diplomacy." As the window of the Turkish private sector to the outside world, we continue our work on a voluntary basis with our Business Councils, Counterpart Organizations Corporate Members, and colleagues.

Küresel belirsizlikler arasında Türk iş dünyası yeni fırsatları keşfediyor; stratejiler yeniden şekilleniyor, pazarlar çeşitleniyor

İş dünyamızın Kuzey Yıldızı DEİK olarak 40 yıldır, tüm dünyaya yayılmış 153 İş Konseyimizle, ülkeler arası yatırım ve ticareti artırmak için, kamu kaynağı kullanmadan, "Ticari Diplomasi" mottomuzla faaliyetlerimizi sürdürüyoruz. Türk özel sektörünün dış dünyaya açılan penceresi olarak çalışmalarımızı gönüllülük esasıyla; İş Konseylerimiz, Karşı Kanatlarımız, Kurucu Kuruluşlarımız, Kurumsal Üyelerimiz ve çalışma arkadaşlarımızla devam ediyoruz.

As the Polaris of the business world, DEİK has been operating for 40 years with our 153 Business Councils spread across the globe and under the motto of “Business Diplomacy”

In 2020, we have all witnessed an increase in global risks due to the pandemic, the wars in our neighboring regions, disruptions in global supply chains, climate change, technology wars, and, most recently, the tariff wars led by the US. While risks are increasing, we are also witnessing the emergence of new concepts and shifts in the meanings of concepts we have used in the past. We have started to use concepts such as “near-shoring” (sourcing from nearby countries) and “friend-shoring” (sourcing from friendly countries) more frequently. Disruptions in supply chains are forcing some countries to produce critical raw materials domestically. The tariff wars led by the US at the beginning of this year continue to threaten global trade. Although the unreasonable tariff rates we experienced in April seem to be a thing of the past and more reasonable rates are being negotiated, the deadline given by the US on July 9 has passed, and the tariffs they will apply to each country have begun to be communicated to the parties concerned through letters sent to the countries. Additionally, the letters stated that if these rates are reciprocally applied, the rates communicated could be increased by up to twice the original amount.

Considering all these developments together, we have decided to focus this issue on “The Turkish Business World in an Environment of Global Uncertainty: New Markets, New Strategies.” Although the events of this period pose risks for global trade, we believe that there are also opportunities to be seized. In the business world, we believe that these risks and opportunities must be analyzed carefully and simultaneously.

Our country's geopolitical location, which provides access to a population of 1.3 billion within a 4-hour flight, a global trade volume of over \$10 trillion, and an economic size of \$32

2020 yılında salgınla başlayıp sonrasında yakın coğrafyamızda yaşanan savaşlar, küresel tedarik zincirlerindeki aksamalar, iklim değişikliği, teknoloji savaşları ve en son ABD'nin başını çektiği tarife savaşları sebebiyle küresel risklerin arttığını hep birlikte gözlemliyoruz. Bir taraftan riskler artarken bir yandan da yeni kavramların ortaya çıktığına, eskiden kullandığımız kavramlarda da anlam kaymaları olduğuna şahit oluyoruz. Near-shoring (yakın ülkeden tedarik etme) friend-shoring (dost ülkelere tedarik etme) gibi kavramları daha sık kullanmaya başladık. Tedarik zincirlerindeki aksaklıklar bazı ülkeleri özellikle kritik hammaddeyi kendi ülkelerinde üretmeye zorluyor. En son bu yılın başında ABD'nin başını çektiği tarife savaşları da küresel ticareti tehdit etmeye devam ediyor. Her ne kadar nisan ayında yaşadığımız anlamsız tarife oranları geride kalmış gibi görünüp daha makul oranlar müzakereye konu edilirse bile ABD'nin 9 Temmuz'a kadar verdiği süre dolmuş olup ülkelere gönderdikleri mektuplarla her ülkeye uyguladıkları tarifeler muhataplarına bildirilmeye başlandı. Ayrıca bu oranlara karşılıklı verildiği takdirde bildirilen oranların iki katına kadar artırımlı uygulanacağı da iletilen mektupta bildirildi.

Tüm bu gelişmeleri bir arada değerlendirdiğimizde bu sayımızın kapak konusunu “Küresel Belirsizlik Ortamında Türk İş Dünyası: Yeni Pazarlar, Yeni Stratejiler” olarak belirledik. Tüm bu süreçte yaşananlar küresel ticaret için riskler getirse de madalyonun öteki yüzünde baktığımızda fırsatların da ortaya çıkabileceğini değerlendiriyoruz. İş dünyasında risklerle beraber fırsatların da eş zamanlı olarak iyi analiz edilmesi gerektiğini değerlendiriyoruz.

Ülkemizin 4 saatlik uçuş mesafesi ile 1,3 milyarlık nüfusa, 10 trilyon doların üzerinde küresel ticaret hacmine ve 32 trilyon dolarlık ekonomik büyüklüğe erişim imkânı sağlayan jeopolitik konumu, son 20-25 senede yaptığı altyapı yatırımları

İş dünyamızın Kuzey Yıldızı DEİK olarak 40 yıldır, tüm dünyaya yayılmış 153 İş Konseyimizle ve “Ticari Diplomasi” mottomuzla faaliyetlerimizi sürdürüyoruz

We have chosen “The Turkish Business World in an Environment of Global Uncertainty: New Markets, New Strategies” as the cover story for this issue

In the business world, we believe that opportunities must be analyzed carefully alongside risks

trillion, the logistical advantage gained through infrastructure investments made over the past 20-25 years, and access to over 1 billion people through free trade agreements with 28 countries, along with a developing industrial sector and a trade volume of 800 billion dollars including services, provide a significant advantage in becoming a regional production and logistics hub.

In this issue, Albaraka Türk Participation Bank Deputy General Manager Dr. Ömer Emeç shares his views on financial risk management and strategies developed against currency fluctuations, while Economic Development Foundation Secretary General Assoc. Prof. Dr. Çiğdem Nas contributes to our magazine with a comprehensive article discussing the importance of investment diplomacy today. KOMTAŞ Marketing Deputy General Manager Melike Bayraktaroğlu also features in this issue with an article examining why human-centered companies are gaining prominence in the global competitive environment. In addition to special interviews about the Türkiye Culture Route Festival and the General Directorate of Cinema, we also share with you rich content about our culture and arts world through the tradition of meşk, a method of learning and transmission in our music.

Enjoy your reading.

sayesinde elde ettiği lojistik üstünlüğü ve 28 ülke ile yaptığımız serbest ticaret anlaşmaları ile 1 milyarın üzerinde bir nüfusa erişim imkânı, gelişen sanayi sektörü ve hizmetler dahil 800 milyar dolarlık ticaret hacmi bölgesel üretim ve lojistik üssü olmamız yolunda önemli bir avantaj sağlıyor.

Albaraka Türk Katılım Bankası Genel Müdür Yardımcısı Dr. Ömer Emeç'in, finansal risk yönetimi ve döviz dalgalanmalarına karşı geliştirilen stratejilere dair görüşlerini paylaştığı sayımızda, İktisadi Kalkınma Vakfı Genel Sekreteri Doç. Dr. Çiğdem Nas, yatırım diplomasisinin günümüzde kazandığı önemi ele aldığı kapsamlı bir yazıyla dergimize katkı sundu. KOMTAŞ Pazarlama Genel Müdür Yardımcısı Melike Bayraktaroğlu ise küresel rekabet ortamında insan odaklı şirketlerin neden öne çıktığını irdedelediği yazısıyla bu sayımızda yer alıyor. Ayrıca Türkiye Kültür Yolu Festivali ile Sinema Genel Müdürlüğü'ne dair özel röportajların yanı sıra, musikimizde bir öğrenme ve aktarma yöntemi olan meşk geleneği üzerinden kültür-sanat dünyamıza dair zengin içerikleri de sizlerle paylaşıyoruz.

Keyifli okumalar diliyorum.

İş dünyasında risklerle beraber fırsatların da eş zamanlı olarak iyi analiz edilmesi gerektiğini değerlendiriyoruz

Bu sayımızın kapak konusunu “Küresel Belirsizlik Ortamında Türk İş Dünyası: Yeni Pazarlar, Yeni Stratejiler” olarak belirledik



STEERING WHEEL OF THE TURKISH BUSINESS COMMUNITY

By hosting events around the world, DEİK helps to improve trade in more than 40 sectors between Türkiye and other countries

VARIOUS EVENTS OF 153 BUSINESS COUNCILS IN 5 CONTINENTS



#BusinessDiplomacy



deikiletisim



deikint

| www.deik.org.tr

New Markets, New Strategies

Yeni Pazarlar Yeni Stratejiler

In the 35th issue of Business Diplomacy magazine, prepared under the theme of "New Markets, New Strategies," we examine the solutions developed by the Turkish business world, its strategic visions, and its initiatives to open up to new markets at a time of increasing global uncertainty and economic turbulence.

In this issue, we take a closer look at the adaptability and proactive strategies demonstrated by our business world in the face of changing global balances.

The ever-changing and evolving world conditions, the fragile balances of global trade, and the rapid transformation of market dynamics are forcing the business world to develop strategic flexibility more than ever before. Experienced business people know very well that when things are not going well, sales channels are narrowing, and profitability is declining, these can be signs of new opportunities.

Therefore, it is important to be prepared by considering future scenarios not only in times of crisis but also in normal times. Companies should take advantage of stagnant periods to invest in R&D and develop strategies that will strengthen them against potential future challenges. Because a strong vision is only possible with a strategy built on solid foundations.

One of the key items on the agenda of today's business people is to create sustainable, innovative, and crisis-resistant roadmaps. In this regard, the search for new markets, investments in digitalization, and multilateral business partnerships will be the key to competitiveness in the business world of the future.

In this issue of Business Diplomacy magazine, Dr. Ömer Emeç, Deputy General Manager of Albaraka Türk Participation Bank, shared his valuable insights on financial risk management and strategies developed against currency fluctuations. Assoc. Dr. Çiğdem Nas, Secretary General of the Economic Development Foundation, contributed to our magazine with a comprehensive article on the strategic importance of investment diplomacy today. Melike Bayraktaroğlu, Deputy General Manager of Marketing and Human Resources at KOMTAŞ, analyzed why people-oriented companies are coming to the fore in the global competitive environment in this issue. In addition, our special interviews with the Türkiye Culture Route Festival and the General Directorate of Cinema on state support deepen our perspectives on culture and the arts. Our content on the tradition of "meşk," an important method of learning and transmission in our music, is also among the highlights of this issue.

We hope you enjoy reading.

"Yeni Pazarlar, Yeni Stratejiler" temasıyla hazırladığımız Business Diplomacy dergimizin 35. sayısında, küresel belirsizliklerin ve ekonomik türbülansların arttığı bir dönemde Türk iş dünyasının geliştirdiği çözüm yollarını, stratejik vizyonlarını ve yeni pazarlara açılma girişimlerini ele alıyoruz. Bu sayımızda, değişen küresel dengelere karşı iş dünyamızın sergilediği adaptasyon kabiliyeti ve proaktif stratejiler mercek altında.

Durmaksızın değişen ve gelişen dünya koşulları, küresel ticaretin kırılgan dengeleri ve pazar dinamiklerindeki hızlı dönüşüm, iş dünyasını her zamankinden daha fazla stratejik esneklik geliştirmeye zorluyor. Deneyimli iş insanlarının çok iyi bildiği bir gerçek vardır: İşlerin yolunda gitmediği, satış kanallarının daraldığı, kârlılığın azaldığı dönemler, aslında yeni fırsatların habercisi olabilir.

Bu nedenle, yalnızca kriz anlarında değil; olağan dönemlerde dahi geleceğe yönelik senaryoları dikkate alarak hazırlıklı olmak büyük önem taşır. Firmalar, durağan zamanları Ar-Ge yatırımlarıyla değerlendirmeli; geleceğin muhtemel zorluklarına karşı kendilerini güçlendirecek stratejiler geliştirmelidir. Çünkü güçlü bir vizyon, sağlam temeller üzerine inşa edilen bir stratejiyle mümkündür.

Günümüzde iş insanlarının ajandasında yer alması gereken temel başlıklardan biri; sürdürülebilir, yenilikçi ve krizlere dayanıklı yol haritaları oluşturmaktır. Bu doğrultuda; yeni pazar arayışları, dijitalleşme yatırımları ve çok taraflı iş birlikleri, geleceğin iş dünyasında rekabet gücünün anahtarı olacaktır.

Business Diplomacy dergimizin bu sayısında; Albaraka Türk Katılım Bankası Genel Müdür Yardımcısı Dr. Ömer Emeç, finansal risk yönetimi ve döviz dalgalanmalarına karşı geliştirilen stratejilere dair değerli değerlendirmelerini bizlerle paylaştı. İktisadi Kalkınma Vakfı Genel Sekreteri Doç. Dr. Çiğdem Nas, yatırım diplomasisinin günümüzde kazandığı stratejik önemi ele aldığı kapsamlı yazısıyla dergimize katkı sundu. KOMTAŞ Pazarlama ve İnsan Kaynakları Genel Müdür Yardımcısı Melike Bayraktaroğlu, küresel rekabet ortamında insan odaklı şirketlerin neden ön plana çıktığını irdelleyen analiziyle bu sayımızda yer aldı. Ayrıca, Türkiye Kültür Yolu Festivali ve Sinema Genel Müdürlüğü ile devlet desteklerine yönelik gerçekleştirdiğimiz özel röportajlar, kültür-sanata dair perspektiflerimizi derinleştiriyor. Müzikimizde önemli bir öğrenme ve aktarma yöntemi olan "meşk" geleneğine dair içeriklerimiz de bu sayının dikkat çeken bölümleri arasında yer alıyor.

Keyifli okumalar dileriz.



ALAPALA WINS THE “GERMAN INNOVATION AWARD 2025”

Alapala’ya “German Innovation Award 2025” Ödülü

Alapala’s new generation roller mill model “New Similago II” has been honored with the German Federal Government’s most prestigious innovation award

Alapala, yeni nesil vals modeli “New Similago II” Alman Federal Hükümeti’nin en prestijli inovasyon ödülüne layık görüldü

Alapala, one of the world’s leading companies in grain, feed, and pasta processing technologies, has been honored with the German Innovation Award 2025 for its “New Similago II” roller mill model. This distinguished award, presented by the German Design Council, is recognized as one of the world’s most prestigious innovation awards, based on the criterion of “groundbreaking designs that drive sustainable progress in industry.” Designed in collaboration with Italdesign, the legendary design studio within the Audi Group, the model stands out for its innovation, sustainability, and user-friendly design. This model, which has made a name for itself in the grain processing industry with its extraordinary design, also offers high performance alongside energy efficiency. The New Similago II features innovative features such as an aerodynamic thermal management system that saves 15% energy, a 7-inch touchscreen for real-time production monitoring, a quick valve package change in 20 minutes, and a stainless steel body that ensures full hygiene.

Commenting on the award, Görkem Alapala, CEO of Alapala, said, “This award is a testament to the boundless innovation capabilities of our R&D team. The New Similago II serves as an Industry 4.0 manifesto, bringing together digital transformation and sustainability. This model offers a 15% energy savings per ton, and we guarantee zero contamination risk.”

Following the RedDot, Good Design, and Grapas awards, the New Similago II has also won the German Innovation Award. It has surpassed 3,000 units in series production and has been exported to over 70 countries to date.

Dünyanın önde gelen tahıl, yem ve makarna proses teknolojileri şirketlerinden biri olan Alapala, “New Similago II” vals modeliyle German Innovation Award 2025 ödülüne layık görüldü. German Design Council tarafından verilen bu seçkin ödül, “endüstriyel alanda sürdürülebilir ilerleme sağlayan çığır açıcı tasarımlar” kriteriyle dünyanın en saygın inovasyon ödülllerinden biri olma özelliğine sahip. Audi Group bünyesindeki efsanevi tasarım stüdyosu Italdesign iş birliğiyle tasarlanan model, inovasyon, sürdürülebilirlik ve kullanıcı dostu yapısıyla dikkat çekiyor. Tahıl proses sektöründe sıra dışı tasarımıyla ses getiren bu model aynı zamanda enerji verimliliğiyle birlikte yüksek performans sunuyor. New Similago II, yüzde 15 enerji tasarrufu sağlayan aerodinamik termal yönetim sistemi, gerçek zamanlı üretim takibi sunan 7” dokunmatik ekran, 20 dakikada hızlı vals paketi değişimi ve tam hijyen sağlayan paslanmaz gövde gibi yenilikçi özelliklere sahip.

Konuyla ilgili değerlendirmede bulunan Alapala CEO’su Görkem Alapala, “Bu ödül, Ar-Ge ekibimizin sınır tanımayan inovasyon kabiliyetinin bir göstergesi. New Similago II, dijital dönüşüm ile sürdürülebilirliği buluşturan bir endüstri 4.0 manifestosu niteliği taşıyor. Bu modelimizde ton başına yüzde 15 enerji tasarrufu sunabilirken ve sıfır kontaminasyon riski taahhüt ediyoruz” dedi.

RedDot, Good Design ve Grapas ödüllерinin ardından German Innovation Award’ı da kazanan New Similago II, seri üretiminde 3.000 adedi geride bırakırken; şu ana kadar 70’den fazla ülkeye ihraç edildi.



EXCELLENCE IN EVERY DETAIL ZSR SIGNATURE IN EVERY LINE

Delivering internationally recognized reliability, advanced technology, and continuity in high-quality ammunition production for the defense industry.



AMMUNITION



HUNTING AND SPORTING
CARTRIDGES



TRAUMATIC
CARTRIDGES



BLANK
CARTRIDGES

www.zsrpatlayici.com

Made in Türkiye

More info via QR





HORUZ LOGISTICS MAKES A STRATEGIC WAREHOUSE MOVE: ATLAS WAREHOUSE OPENS FOR BUSINESS

Horoz Lojistik'ten Stratejik Antrepo Hamlesi: Atlas Antrepo Hizmete Açıldı

Horoz Logistics, one of the leading companies in the logistics sector, continues its investments without slowing down.

The company's new customs-bonded warehouse, Atlas, has commenced operations in the Gebze district of Kocaeli. With its advanced infrastructure, high service capacity, and value-added solutions, Atlas Warehouse is bringing a fresh perspective to logistics operations in the region.

Spanning a total area of 6,500 square meters, the facility is designed to handle high-volume and complex logistics operations, featuring 8,190 pallet racking storage capacity, 6 loading/unloading ramps, a 1,500 cubic meter stacking area, and a 750 square meter product handling area.

Commenting on the new investment, Birol Zengin, President of Horoz Logistics Domestic Logistics Group, said, "With Atlas Warehouse, we aim to offer our customers more comprehensive, faster, and more reliable services. Thanks to its strategic location, we have established a strong logistics center that will support trade in the region."

Shaped by Horoz Logistics' sectoral experience, Atlas Warehouse not only provides customs warehousing services but also offers comprehensive logistics solutions, including the unloading/loading of palletized and bulk vehicles, palletizing, and transit exports.

Additionally, under Value-Added Services (VAS), operations such as guarantee label application, agricultural label application, and adding guide and lot information are managed by professional teams using integrated systems.

Lojistik sektörünün öncü firmalarından Horoz Lojistik, yatırımlarına hız kesmeden devam ediyor. Şirketin yeni gümrüklü antreposu Atlas, Kocaeli'nin Gebze ilçesinde faaliyete geçti. Gelişmiş altyapısı, yüksek hizmet kapasitesi ve katma değerli çözümleriyle Atlas Antrepo, bölgedeki lojistik operasyonlara yeni bir soluk getiriyor.

Toplam 6.500 metrekare alana sahip olan tesis, 8.190 paletlik raflı depolama kapasitesi, 6 yükleme/boşaltma rampası, 1.500 m³'lük istif alanı ve 750 m²'lik ürün elleçleme sahasıyla, yüksek hacimli ve karmaşık lojistik operasyonlara hizmet vermek üzere tasarlandı.

Yeni yatırımla ilgili değerlendirmede bulunan Horoz Lojistik Yurtiçi Lojistik Grup Başkanı Birol Zengin, "Atlas Antrepo ile birlikte müşterilerimize daha geniş kapsamlı, hızlı ve güvenilir hizmet sunmayı hedefliyoruz. Stratejik konumu sayesinde bölgedeki ticareti destekleyecek güçlü bir lojistik merkez kurduk." dedi.

Horoz Lojistik'in sektörel deneyimiyle şekillendirdiği Atlas Antrepo; yalnızca gümrüklü depolama hizmeti sunmakla kalmıyor, aynı zamanda paletli ve dökme araçların boşaltılması/yüklenmesi, paletleme, transit ihracat gibi kapsamlı lojistik çözümler de sağlıyor.

Ayrıca, Katma Değerli Hizmetler (KDH) kapsamında garanti etiketi, tarım etiketi uygulamaları ile kılavuz ve lot bilgisi ekleme gibi operasyonlar, profesyonel ekipler tarafından entegre sistemlerle yönetiliyor.

GÜVEN VE KALİTENİN

LEZZET NOKTASI!



30 Yılı
Aşkın Tecrübe



Türkiye Çapında
1.900'den
Fazla Restoran



22.000'den
Fazla Çalışan



Türkiye'de Kurulu
Eşsiz Ekosistem



TAB



TM & © 2025 Burger King Company LLC. Burger King markası ve ambleminin tek hak sahibidir. Tüm hakları saklıdır. © 2025 Popeyes Louisiana Kitchen, Inc. All rights reserved. Tüm hakları saklıdır. Popeyes Louisiana Kitchen, Inc., Popeyes® markası ve ambleminin tek hak sahibidir. TM & © 2025 Arby's IP Holder, LLC. Tüm hakları saklıdır. Arby's IP Holder, LLC. Arby's markası ve ambleminin tek hak sahibidir. Subway®, Subway IP LLC. şirketinin tescilli ticari markasıdır. © 2025 Subway IP LLC. Tüm hakları saklıdır. © 2025 Sbarro, LLC. Tüm hakları saklıdır. Sbarro International, Sbarro markası ve ambleminin tek hak sahibidir. TAB Gıda, Usta Dönerci® markası ve ambleminin tek hak sahibidir. TAB Gıda, Usta Pideci® markası ve ambleminin tek hak sahibidir.



İŞBANK SUPPORTS THE TWIN TRANSFORMATION OF OIZs

İş Bankası'ndan OSB'lerin İkiz Dönüşümüne Destek

It is of great importance for SMEs and businesses located in technology-oriented, high-value-added Organized Industrial Zones (OIZs) across Türkiye to implement digital and green transformation (twin transformation) processes to increase their productivity and competitiveness.

With this approach, İşbank, in its centennial year, launched the "Twin Transformation Journey of 100 SMEs Project" in collaboration with MEXT, taking a significant initiative to ensure our country achieves the momentum required by the digital age. İşbank has also signed a protocol with the Organized Industrial Zones Supreme Organization (OSBÜK), providing support to companies located in OIZs with favorable interest rates and maturity terms. The protocol encompasses a diverse range of products and services provided by İşbank, including twin transformation investments for OSBs, export loans, tax payments, commercial credit cards, and guarantee letters.

Following the protocol, the "Twin Transformation Meetings in Organized Industrial Zones (OIZs)", launched to support businesses in taking a strong step forward in their transformation journeys, have been held so far in Konya and Gaziantep.

İşbank, which is also working on a branch structure that will provide services tailored to the needs of OIZs, opened Türkiye's first OIZs Specialized Branch in Ankara İvedik OIZ. The branch, where expert teams meet the needs of companies operating here in a way that provides the best customer experience, serves as a center for producing solutions for the sector.

Sezgin Yılmaz, Deputy CEO of İşbank, stated in his remarks, "Supporting OIZs and SMEs, which are the backbone of the economy, is among our strategic priorities. In the coming period, we will continue to contribute to the growth of our country through both our financial and technological solutions and our efforts to strengthen the digital and green transformation of SMEs."

Türkiye'nin dört bir yanında teknoloji odaklı yüksek katma değerli üretim yapan OSB'lerde yer alan KOBİ ve işletmelerin üretkenlik ve rekabet gücünün artırılması için dijital ve yeşil dönüşüm (ikiz dönüşüm) süreçlerini hayata geçirmesi büyük önem taşıyor. Bu yaklaşımla İş Bankası'nın 100. yılında "100 KOBİ'nin İkiz Dönüşüm Yolculuğu Projesi"ni MEXT ile birlikte hayata geçiren İş Bankası ülkemizin dijital çağın gerektirdiği ivmeyi gösterebilmesi yolunda önemli bir inisiyatif aldı. Organize Sanayi Bölgeleri Üst Kuruluşu (OSBÜK) ile de protokol imzalayan İş Bankası, bu protokol ile OSB'lerde yer alan firmalara uygun faiz oranı ve vade koşulları ile de destek oluyor. Protokol, OSB'ler için ikiz dönüşüm yatırımlarının yanı sıra ihracat kredilerinden vergi ödemelerine, ticari kredi kartından teminat mektubuna kadar İş Bankası'nın birçok ürün ve hizmetini içeriyor.

Protokolün ardından, işletmelerin dönüşüm yolculuklarında güçlü bir adım atmasına destek olma amacıyla başlatılan "OSB'lerde İkiz Dönüşüm Buluşmaları" şimdiye kadar Konya ve Gaziantep'te gerçekleştirildi.

OSB'lerin ihtiyaçlarına özel hizmet verecek bir şube yapılandırılmasına da giden İş Bankası, Türkiye'nin ilk OSB İhtisas Şubesi'ni Ankara İvedik OSB'de hizmete açtı. Burada faaliyet gösteren firmaların ihtiyaçlarının uzman ekiplerle en iyi müşteri deneyimini sağlayacak şekilde karşılandığı şube, sektöre yönelik çözümlerin üretileceği bir merkez görevi üstleniyor.

İş Bankası Genel Müdür Yardımcısı Sezgin Yılmaz, açıklamalarında "Ekonominin bel kemiği olan OSB'lerin ve KOBİ'lerin desteklenmesi stratejik önceliklerimiz arasında yer alıyor. Önümüzdeki dönemde de gerek finansal ve teknolojik çözümlerimiz gerekse KOBİ'lerin dijital ve yeşil dönüşümünü güçlendirecek çalışmalarımızla ülkemizin büyümesine katkı sağlamaya devam edeceğiz" dedi.

Providing solutions for safe, affordable and sustainable living worldwide





ZSR STANDS OUT AT IDEF 2025 WITH ITS STRATEGIC PRODUCTS AND SSB COOPERATION

ZSR, IDEF 2025'te Stratejik Ürünleri ve SSB İş Birliği ile Öne Çıktı

ZSR Explosive Industries Inc. made a strong presence at IDEF 2025 – the 17th International Defense Industry Fair – by engaging in strategic discussions with both public and international stakeholders.

The ZSR booth, showcasing its prominent products including light weapon ammunition, attracted significant interest from both domestic and international delegations. During the fair, a plaque ceremony was held for the Light Weapon Ammunition Supply (HSMT) Project, successfully completed in collaboration between ZSR and the Defense Industry Presidency (SSB). At this ceremony, ZSR's commitment to projects carried out with public institutions and the confidence in its national production power were once again confirmed.

Throughout the six-day fair, ZSR attracted attention with its wide range of products, from high-caliber ammunition to sporting ammunition. During the meetings, the company's export capacity and reliability in international markets were highlighted.

IDEF 2025 served as an important meeting point where ZSR strengthened its reputable position in the sector and laid the groundwork for new collaborations.

ZSR Patlayıcı Sanayi A.Ş., bu yıl 17'ncisi düzenlenen IDEF 2025 – Uluslararası Savunma Sanayi Fuarı'na güçlü bir katılım sağlayarak hem kamu hem de uluslararası paydaşlarla stratejik temaslarda bulundu.

Hafif silah mühimmatları başta olmak üzere öne çıkan ürünlerini sergileyen ZSR standı, yerli ve yabancı heyetlerin yoğun ilgisiyle karşılaştı. Fuar kapsamında, ZSR ile Savunma Sanayii Başkanlığı (SSB) iş birliğiyle başarıyla tamamlanan Hafif Silah Mühimmatı Tedarik (HSMT) Projesi'nin plaket töreni gerçekleştirildi. Bu törende, ZSR'nin kamu kurumlarıyla yürüttüğü projelere olan bağlılığı ve ulusal üretim gücüne duyulan güven bir kez daha teyit edildi.

Altı gün süren fuar boyunca ZSR, yüksek kalibreli mühimmatlardan sportif mühimmatlara uzanan geniş ürün gamıyla dikkat çekti. Gerçekleştirilen görüşmelerde, şirketin ihracat kapasitesi ve uluslararası pazarlar nezdindeki güvenilirliği öne çıktı.

IDEF 2025, ZSR'nin sektördeki saygın konumunu güçlendirdiği ve yeni iş birliklerinin temelini attığı önemli bir buluşma noktası oldu.

TURKISH CARGO İLE HİNT OKYANUSU'NDAN DÜNYANIN DÖRT BİR YANINA.



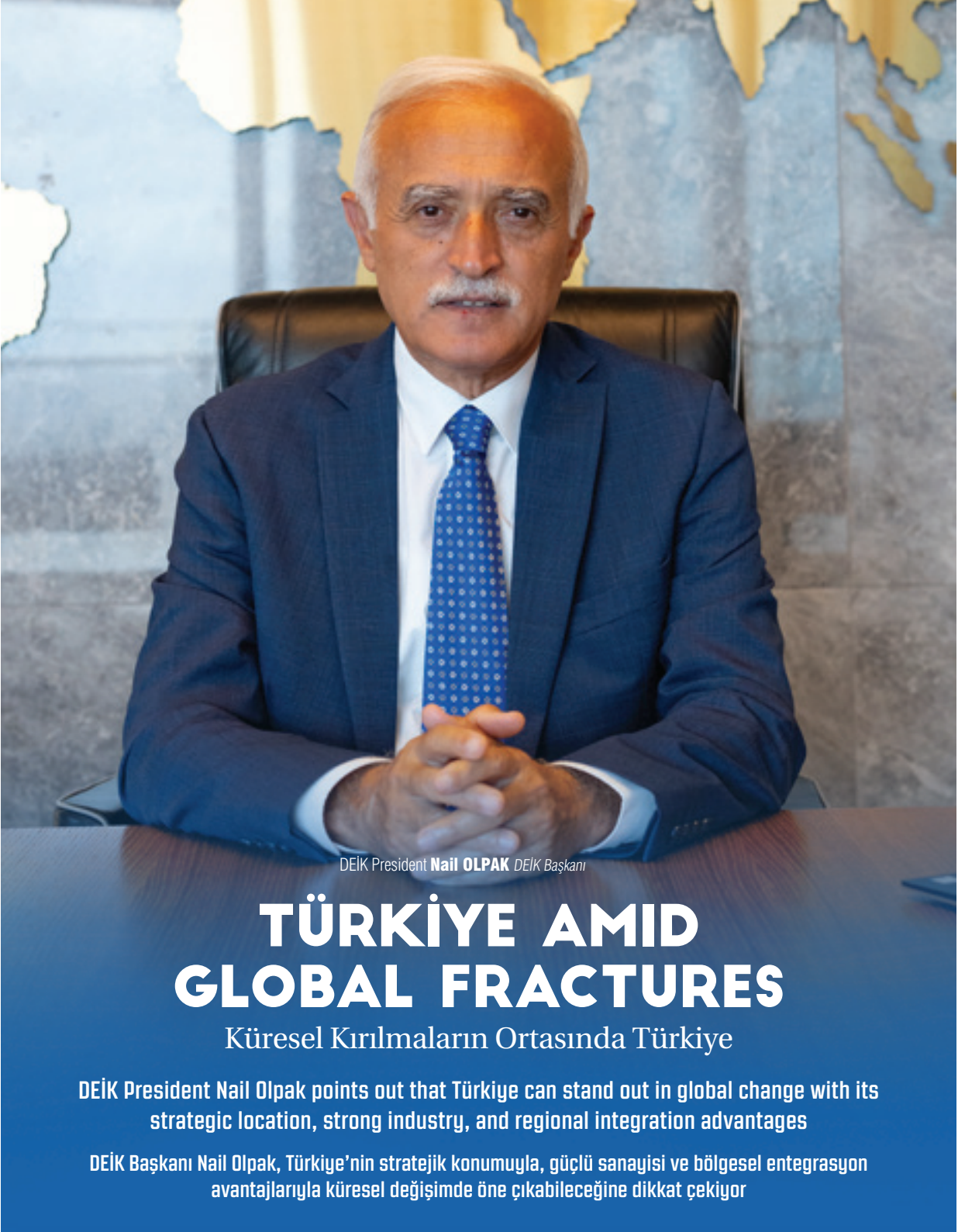
Hint Okyanusu'nun en taze ton balıklarını dünyanın en seçkin restoranlarına, 24 saat içinde ulaştırıyoruz. Maldivler'in yüzlerce yıllık sürdürülebilir balıkçılık geleneğini destekleyerek dünyayı birbirine bağlamaya devam ediyoruz.

Filmi izlemek için
QR kodu tarayın.



TURKISH CARGO

turkishcargo.com



DEİK President **Nail OLPAK** DEİK Başkanı

TÜRKİYE AMID GLOBAL FRACTURES

Küresel Kırılmaların Ortasında Türkiye

DEİK President Nail Olpak points out that Türkiye can stand out in global change with its strategic location, strong industry, and regional integration advantages

DEİK Başkanı Nail Olpak, Türkiye'nin stratejik konumuyla, güçlü sanayisi ve bölgesel entegrasyon avantajlarıyla küresel değişimde öne çıkabileceğine dikkat çekiyor



In 2022, with the outbreak of the Russia-Ukraine war, a new disruption occurred in supply chains that had been partially recovering

The outbreak that began in China has once again highlighted the importance of supply chain

The global disruptions that began with the pandemic and were then exacerbated by wars, geopolitical tensions, and energy and supply chain crises are creating both new opportunities and risks for the business world. Business Diplomacy Magazine asked DEİK President Nail Olpak about Türkiye's role in this process, the key issues for the business world, and global trends. We assessed Türkiye's potential as a regional production and logistics hub in light of recent developments.

WE ARE CURRENTLY EXPERIENCING A PERIOD OF INCREASED UNCERTAINTY IN THE GLOBAL ECONOMY, WITH GEOPOLITICAL TENSIONS DOMINATING THE AGENDA. FROM A BUSINESS PERSPECTIVE, HOW WOULD YOU ASSESS GLOBAL GEOPOLITICAL RISKS?

Starting with the pandemic that entered our lives on a global scale in 2020, followed by Russia-Ukraine war, Israel's attacks on Gaza, the 12-day Israel-Iran war, and the trade wars between the US and China, which started violently but then attempts were made to settle on a relatively reasonable ground, have had negative effects on the business world's investments and trade with consequences such as increased costs and growing uncertainties.

All of this has clearly demonstrated that the meaning of certain concepts may change, new concepts may enter our lives, and concepts we consider to be established may be revisited from different perspectives. The pandemic that began in China once again highlighted the importance of supply chains. With the closure of factories in China, manufacturers in many countries around the world began to experience difficulties in securing supplies, and thus we saw the first disruption in supply chains. Subsequent factors such as the temporary closure of ports, container shortages, supply issues in the chip (semiconductor) market, and labor shortages in the transportation sector further exacerbated the disruption in supply chains.

Salgınla başlayan, ardından savaşlar, jeopolitik gerilimler, enerji ve tedarik zinciri krizleriyle derinleşen küresel kırımlar, iş dünyası için risklerle birlikte yeni fırsatlar da doğuruyor. Business Diplomacy Dergisi olarak bu süreçte Türkiye'nin rolünü, iş dünyası için öne çıkan başlıkları ve küresel eğilimleri DEİK Başkanı Nail Olpak'a sorduk. Türkiye'nin bölgesel üretim ve lojistik üssü olma potansiyelini, yaşanan gelişmeler ışığında değerlendirdik.

KÜRESEL EKONOMİDE BELİRSİZLİKLERİN ARTTIĞI, JEOPOLİTİK GERİLİMLERİN GÜNDEMİ BELİRLEDİĞİ BİR DÖNEMDEYİZ. İŞ DÜNYASI PERSPEKTİFİNDEN KÜRESEL JEOPOLİTİK RİSKLERİ DEĞERLENDİRİR MİSİNİZ?

2020 yılında küresel boyutta hayatımıza giren salgınla başlayıp sonrasında Rusya-Ukrayna savaşı, İsrail'in Gazze'ye saldırıları, 12 gün süren İsrail-Iran savaşı, ABD ile Çin arasında şiddetli bir şekilde başlayıp sonra nispeten makul bir zemine oturması için girişimlerde bulunulan ticaret savaşları gibi riskler; maliyetlerin artması, belirsizliklerin çoğalması gibi sonuçlarıyla iş dünyasının yatırım ve ticareti üzerinde olumsuz etkilere yol açmaktadır.

Tüm bu süreç, bize bazı kavramların anlamının değişebileceğini, yeni kavramların hayatımıza girebileceğini ve "biliyoruz" dediğimiz kavramların farklı bakış açılarıyla tekrar gündeme gelebileceğini açıkça gösterdi. Çin'de başlayan salgın tedarik zincirlerinin önemini bir kez daha hatırlattı. Çin'de fabrikaların kapanmasıyla dünyanın birçok ülkesinde üreticiler girdi temininde zorluk yaşamaya başladılar ve böylece tedarik zincirlerindeki ilk kırılmayı görmüş olduk. Sonraki süreçte limanların geçici olarak kapanması, konteyner kıtlığı, çip (yanı iletken) piyasasında baş gösteren arz sorunları, ulaştırma sektöründe eleman eksikliği gibi diğer etkenler, tedarik zincirlerindeki bozulmayı derinleştirdi.

Çin'de başlayan salgın tedarik zincirlerinin önemini bir kez daha hatırlattı



2022 yılında Rusya-Ukrayna savaşının başlamasıyla kısmen toparlanma ümidi taşıdığımız tedarik zincirlerinde yeni bir kırılma yaşandı



We are located in a position that provides access to a population of 1.3 billion, 10.3 trillion dollars in global trade, and 32 trillion dollars in economic growth within a 4-hour flight radius

In 2022, with the outbreak of the Russia-Ukraine war, we experienced a new disruption in supply chains, which had begun to show signs of recovery. This time, we began to feel even more deeply the problems affecting critical sectors such as sunflower oil and grain.

Subsequently, hot wars in our neighboring regions and global issues such as climate change have created new challenges for supply chains. Even today, the disruption in supply chains remains one of the major challenges facing global trade.

So, what lessons have we learned from this process in the business world?

Firstly, we all believed in the importance of source diversity, but during this process, we gained a much better understanding of this importance. This is because our companies prefer to work with large suppliers due to competition. As a natural result of producing more products or services to reduce costs, the advantage of economies of scale was utilized. First, the chip crisis that stuck in our minds, followed by the food and energy crisis that came to the fore with the Russia-Ukraine war, taught us the risks of relying on a single or limited source in a very painful way.

The second lesson we learned as a business community was to place greater emphasis on working with our immediate surroundings. We began to talk more about concepts such as near-shoring (sourcing from nearby regions) and friend-shoring (sourcing from friendly countries). We also realized how strategically critical an investment storage is, particularly in critical sectors such as energy and food.

Offshoring, which used to be our favorite, has begun to be replaced by concepts such as nearshoring and friendshoring, along with the growing importance of secure and accessible trade.

While we once defended the inevitability and necessity of globalization, the concept of "glocalization" has now entered our agenda with the understanding that the global and the local must be pursued together. Problems in supply chains

2022 yılında Rusya-Ukrayna savaşının başlamasıyla kısmen toparlanma ümidi taşıdığımız tedarik zincirlerinde yeni bir kırılma yaşandı. Bu sefer ayçiçek yağı, tahıl ile hatırladığımız, enerji gibi kritik sektörleri içine alan sorunları daha da derinden hissetmeye başladık.

Sonrasında ise yakın coğrafyamızda yaşanan sıcak savaşlar, iklim değişikliği gibi küresel sorunlar tedarik zincirlerinde yeni zorluklara yol açtı. Bugün bile tedarik zincirlerindeki kırılma, hala küresel ticaretin önemli sorunlarından biri olmaya devam ediyor.

Peki, iş dünyası olarak biz bu süreçten ne öğrendik ne gibi dersler çıkardık, ona değinmek istiyorum.

Birincisi; hepimiz kaynak çeşitliliğinin önemine inanırdık ama bu süreçte, bu önemi çok daha iyi kavradık. Çünkü firmalarımız rekabet sebebiyle büyük tedarikçilerle çalışmayı tercih ediyordu. Daha fazla ürün ya da hizmet üretiminin maliyetleri düşürmesinin doğal sonucu olarak, ölçek ekonomisinin avantajı kullanılıyordu.

Önce salgın ile aklımızda kalan çip krizi, ardından Rusya-Ukrayna savaşıyla birlikte gündeme gelen gıda ve enerji krizi bize; tek veya sınırlı kaynağa bağlı olmanın risklerini, çok acı bir şekilde öğretti. İş dünyası olarak çıkardığımız ikinci bir ders ise; yakın çevremizle çalışmaya daha fazla önem vermek oldu. Near-shoring (Yakın coğrafyadan tedarik etme) ve Friend-shoring (Dost ülkelerden tedarik sağlama) gibi kavramları daha fazla konuşmaya başladık. Özellikle enerji ve gıda gibi kritik sektörlerde, depolamanın ne kadar stratejik kritik bir yatırım olduğunu da idrak ettik.

Eskiden gözdemiz olan off-shore'un yerini, güvenli ve erişilebilir ticaretin artan önemiyle birlikte near-shoring ve friend-shoring gibi kavramlar almaya başladı.

Bir dönem globalleşmenin kaçınılmazlığı ve gerekliliğini savunurken, artık global ile yerel birlikte yürütülmesi gerekliliğinin anlaşılmasıyla birlikte "glokalleşme" kavramı gündemimize girdi. Tedarik zincirlerindeki sorunlar, ülkeleri bazı kritik ürünleri kendi sınırları içerisinde üretmeye zorlamaya başladı.



4 saatlik uçuş mesafesi ile 1,3 milyarlık nüfusa, 10,3 trilyon dolarlık küresel ticarete ve 32 trilyon dolarlık ekonomik büyüklüğe erişim sağlayabilen bir konuma sahibiz



The infrastructure investments made by our country over the past 20-25 years have contributed greatly to the development of all our infrastructure, especially transportation



have started to force countries to produce certain critical products within their own borders.

Finally, the disruption of supply chains, which began with the pandemic and continued with wars and geopolitical risks, has once again taught us the importance of accessibility in logistics, rather than the concept of distance.

HOW DO YOU ASSESS TÜRKİYE'S POTENTIAL TO BECOME A "REGIONAL PRODUCTION AND LOGISTICS HUB" AT A TIME WHEN SUPPLY CHAINS ARE BEING RESTRUCTURED ON A GLOBAL SCALE?

Our country is strategically located at the intersection of east-west and north-south trade corridors. We are situated in a region where important continents such as Europe, Asia, and Africa intersect. We are in a position that provides access to a

Son olarak; salgınla başlayıp savaşlar ve jeopolitik risklerle devam eden tedarik zincirlerindeki bozulma bize, lojistiğin ve lojistikte mesafe kavramından çok, ulaşılabilirlik kavramının önemini bir kez daha öğretti.

TEDARİK ZİNCİRLERİNİN KÜRESEL ÖLÇEKTE YENİDEN KURGULANDIĞI BU DÖNEMDE TÜRKİYE'NİN 'BÖLGESEL ÜRETİM VE LOJİSTİK ÜSSÜ' OLMA POTANSİYELİNİ NASIL DEĞERLENDİRİYORSUNUZ?

Ülkemiz doğu-batı ve kuzey-güney ekseninde ticaret koridorlarının kesiştiği stratejik bir konuma sahip. Avrupa, Asya ve Afrika gibi önemli kıtaların kesiştiği bölgede yer alıyoruz. 4 saatlik uçuş mesafesi ile 1,3 milyarlık nüfusa, 10,3 trilyon dolarlık küresel ticarete ve 32 trilyon dolarlık ekonomik büyüklüğe erişim sağlayabilen bir konuma sahibiz. Ana pazarlara yakınlık, firmalar için hem maliyet avantajı sağlamakta hem de hızlı teslimat süreleri sayesinde lojistik üstünlük getirebilmektedir.

We have started talking more about concepts such as near-shoring (sourcing from nearby regions) and friend-shoring (sourcing from friendly countries)

Near-shoring (Yakın coğrafyadan tedarik etme) ve Friend-shoring (Dost ülkelerden tedarik sağlama) gibi kavramları daha fazla konuşmaya başladık



2024'te doğrudan yabancı yatırımlar yeniden 1,5 trilyon dolara ulaşsa da bu rakamın önemli bir kısmını oldukça istikrarsız mali akışlar oluşturmaktadır

Problems in supply chains have started to force countries to produce certain critical products within their own borders

Tedarik zincirlerindeki sorunlar, ülkeleri bazı kritik ürünleri kendi sınırları içerisinde üretmeye zorlamaya başl

population of 1.3 billion, 10.3 trillion dollars in global trade, and 32 trillion dollars in economic size within a

4-hour flight radius. Proximity to major markets offers companies both cost advantages and logistical superiority through fast delivery times.

The infrastructure investments made by our country over the past 20-25 years have significantly contributed to the development of our entire infrastructure, particularly in transportation.

Our country's advanced industrial and production capacity is another key advantage. With a trade volume of 800 billion dollars, including services, our country is the largest production hub between Western Europe and China.

We have significant investment and production potential in almost every field of industry, as well as in service sectors such as education, health, culture, and entertainment, critical sectors such as energy and food, and emerging areas like digital technologies and the green economy.

Our regional integrations also offer a separate attraction for investors. In addition to the Customs Union agreement with the European Union, we provide duty-free access to a population of over 1 billion through free trade agreements with 28 countries. Our country's young and dynamic population also serves as a good source of employment and offers a good market opportunity.

In conclusion, during this period of restructuring global supply chains, our country has a significant opportunity to become a "regional production and logistics hub" thanks to all the factors mentioned above.



Ülkemizin 20-25 yılda yaptığı altyapı yatırımları, başta ulaşım olmak üzere tüm altyapımızın geliştirilmesine büyük katkı sağlamıştır.

Ülkemizin gelişmiş sanayi ve üretim kapasitesi de önemli bir diğer avantajımızdır. Hizmetler dahil 800 milyar dolarlık ticaret hacmi ile ülkemiz, Batı Avrupa ile Çin arasında en büyük üretim üssüne sahiptir.

Sanayinin hemen hemen her alanında, turizme ilave olarak eğitim, sağlık, kültür eğlence gibi hizmet sektörlerinde, enerji ve gıda gibi kritik sektörlerde, ayrıca yeni gelişen dijital teknolojiler ve yeşil ekonomi alanlarında önemli bir yatırım ve üretim potansiyelimiz bulunmaktadır. Bölgesel entegrasyonlarımız da yatırımcılar için ayrı bir cazibe sunmaktadır. Avrupa Birliği ile olan Gümrük Birliği anlaşmasına ilave olarak, 28 ülke ile yaptığımız serbest ticaret anlaşmaları ile 1 milyarın üzerinde bir nüfusa vergisiz erişim sağlama imkanı sağlıyoruz. Ülkemizin genç ve dinamik nüfusu da iyi bir istihdam kaynağı sağlamakta ve iyi bir pazar imkanı sunmaktadır.

Sonuç olarak, ülkemiz küresel tedarik zincirlerinin yeniden yapılandığı bu dönemde, tüm bu saydığımız etkenler sayesinde ciddi bir "bölgesel üretim ve lojistik üssü" olma fırsatına sahiptir.





INCREASING ECONOMIC FLUCTUATIONS AND FINANCIAL UNCERTAINTIES ON A GLOBAL SCALE ARE BRINGING RISK MANAGEMENT AND RESILIENCE TO THE FOREFRONT IN THE BUSINESS WORLD. WHAT ARE THE KEY CONSIDERATIONS FOR COMPANIES TO REMAIN STRONG IN THIS ENVIRONMENT?

Our companies must first and foremost analyze risks and opportunities in a balanced manner and closely monitor this process. Focusing solely on risks and becoming pessimistic, or focusing solely on opportunities and adopting an overly optimistic attitude, would not be the right approach.

Today, risks can stem from many different factors. In addition to traditional risks such as economic and financial risks, other risks, such as cybersecurity risks, geopolitical risks, and climate change risks, must be managed by taking into account their integrated interactions with each other. In this context, a proactive approach based on scenario analysis will provide our companies with significant support during this process. Recent developments have taught us the risks of relying on a single source. Based on this lesson, diversifying our supply chain to include different suppliers to prevent disruptions will be an important risk management tool, as will diversifying our markets.

Analyzing the potential damage that risks may cause to the company's balance sheet and cash flow in advance and establishing a solid financial structure are also critical in terms of eliminating the negative effects of risks on the company's financial structure.

KÜRESEL ÖLÇEKTE ARTAN EKONOMİK DALGALANMALAR VE FİNANSAL BELİRSİZLİKLER, İŞ DÜNYASINDA RİSK YÖNETİMİ VE DAYANIKLILIK KONULARINI DAHA DA ÖN PLANA ÇIKARIYOR. BU ORTAMDA ŞİRKETLERİN GÜÇLÜ KALABİLMESİ İÇİN DİKKAT ETMESİ GEREKEN HUSUSLAR NELER?

Şirketlerimiz her şeyden önce, riskleri ve fırsatları dengeli bir şekilde analiz ederek bu süreci yakından takip etmelidir. Sadece risklere odaklanarak karamsarlığa bürünmek veya sadece fırsatlara odaklanarak aşırı iyimser bir tutum sergilemek doğru olmayacaktır.

Günümüzde riskler çok farklı etkenlerden kaynaklanabilmektedir. Geleneksel riskler olan ekonomik ve finansal risklere ilave olarak siber güvenlik riskleri, jeopolitik riskler, iklim değişikliğine ilişkin riskler gibi farklı riskler entegre bir şekilde birbirleriyle olan etkileşimleri de dikkate alınarak yönetilmelidir. Bu çerçevede proaktif bir yaklaşımla, olası senaryo analizlerine dayalı bir risk yönetim sistemi firmalarımıza bu süreçte önemli bir destek sağlayacaktır.

Son yıllarda yaşadığımız gelişmeler tek kaynağa bağımlı olmanın riskini bize öğretmişti. Buradan aldığımız dersle tedarik zincirlerinde aksama olmaması için farklı tedarikçilerle çalışacak şekilde çeşitlenmeye gidilmesi aynı mantığı Pazar çeşitlenmesinde de başarı sağlanması yine risk yönetimi anlamında önemli bir araç olacaktır.

Risklerin firma bilançosuna ve nakit akımına olası zararlarını önceden analiz etmek ve sağlam bir finansal yapının oluşturulması da risklerin şirketin finansal bünyesi üzerindeki olumsuz etkilerini bertaraf etmesi açısından kritik öneme sahiptir.



Through our free trade agreements with 28 countries, we provide duty-free access to a population exceeding 1 billion people

Our companies must closely monitor this process by analyzing risks and opportunities in a balanced manner

In addition to these, factors such as the establishment of a corporate culture, the adoption of a transparent management approach, the adoption of an economic management approach that includes environmental and social impacts alongside the traditional approach of maximizing company profits, and the effective use of digital technologies based on experience gained from past crises can also be considered important tools that will support our companies in this process.

FINALLY, WHAT WOULD BE YOUR STRONGEST ADVICE TO THE TURKISH BUSINESS WORLD DURING THIS CHALLENGING BUT OPPORTUNITY-FILLED PERIOD? WHICH THREE CONCEPTS SHOULD OUR BUSINESSPEOPLE EMBRACE MORE IN THE COMING PERIOD?

We are all experiencing a difficult period in which very different processes are simultaneously creating risks and opportunities. The most important gain in this process will be to read and understand the process correctly and position our country and companies in the best possible way in the face of these developments.

We must carry out this monitoring and analysis in a very detailed and accurate manner and take the necessary actions at the right time. We must neither act too early and incur additional costs, nor act too late and miss opportunities.

To this end, everyone, from the public sector to business organizations such as DEİK and companies, has a great responsibility. While fulfilling their responsibilities, everyone must act in coordination with other parties.

For our business world, I believe that agile organizations capable of demonstrating both flexibility and resilience, digital transformation strategies that effectively utilize technology, and a strong risk management approach will emerge as key factors in this challenging yet opportunity-rich world.

Bunların dışında; kurum kültürünün oluşturulması, şeffaf bir yönetim anlayışının benimsenmesi, geleneksel yaklaşımlardan biri olan firma kârını maksimize etmenin yanında çevresel ve sosyal etkilerin de sürece dahil edildiği bir ekonomik yönetim anlayışının benimsenmesi, geçmiş krizlerden tecrübe edinilerek dijital teknolojilerin etkin bir şekilde kullanılması gibi faktörler de firmalarımıza bu süreçte destek olacak önemli araçlar arasında sayılabilir.

SON OLARAK; TÜRK İŞ DÜNYASINA BU ZORLU AMA FIRSATLARLA DOLU SÜRECİ EN GÜÇLÜ TAVSİYENİZ NE OLURDU? İŞ İNSANLARIMIZ ÖNÜMÜZDEKİ DÖNEMDE HANGİ ÜÇ KAVRAMA DAHA FAZLA SARILMALI?

Çok farklı süreçlerin eş zamanlı olarak riskler ve fırsatlar oluşturduğu zor bir süreci hep beraber yaşıyoruz. Bu süreçte en önemli kazanımımız; süreci doğru okumak, doğru anlamlandırmak, ülkemizi ve firmalarımızı bu gelişmeler karşısında en iyi bir şekilde konumlandırmak olacaktır.

Bu izleme ve analizi çok detaylı ve doğru bir şekilde yapmalı, gereken aksiyonları tam zamanında almalıyız. Ne erken davranıp ilave maliyete katlanmalı, ne de geç kalarak fırsatları kaçırmalıyız.

Bunun için, kamudan başlayarak DEİK gibi iş dünyası örgütlerine ve firmalara kadar herkese büyük sorumluluklar düşmektedir. Herkes kendi sorumluluğunu yerine getirirken, diğer taraflarla da koordinasyon içinde hareket etmelidir.

İş dünyamız için; esnekliği ve dayanıklılığı aynı anda gösterebilen çevik organizasyonların, teknolojiyi etkin şekilde kullanan dijital dönüşüm stratejilerinin ve güçlü bir risk yönetim anlayışının, bu zorlu ama fırsatlarla dolu dünyada ön plana çıkacağını düşünüyorum.

Şirketlerimiz her şeyden önce, riskleri ve fırsatları dengeli bir şekilde analiz ederek bu süreci yakından takip etmelidir



28 ülke ile yaptığımız serbest ticaret anlaşmaları ile 1 milyarın üzerinde bir nüfusa vergisiz erişim sağlama imkanı sağlıyoruz

SAĞLIKTA MİLYONLARIN GÜVENCESİ TÜRKİYE SİGORTA YANINIZDA!



81 ilde
5.500'e yakın
anlaşmalı
hastane ve
eczane



Yapay zekâ
desteği ile
hızlı
provizyon



Kapsamlı
teminatlar



Online
hekim ve
7/24 online
işlem imkânı*



Geliştirilmiş
Ömür Boyu
Yenileme
Garantisii**



Ayrıntılı bilgi için
QR kodu okutun.



* Online Hekim Hizmeti; Bireysel Tamamlayıcı Sağlık Sigortası ve Bireysel Özel Sağlık Sigortası ürünlerinde sunulmaktadır.

** Türkiye Sigorta A.Ş. tarafından sunulan Ömür Boyu Yenileme Garantisi'nde geliştirme yapılmış olup değerlendirme koşulları hakkında detaylı bilgi için www.turkiyesigorta.com.tr'yi ziyaret edebilirsiniz.

#SigortanızBiziz

0850 202 20 20
turkiyesigorta.com.tr

 **TÜRKİYE SİGORTA**
Gücü, adında.

TURKISH BUSINESS WORLD IN AN ENVIRONMENT OF GLOBAL UNCERTAINTY: NEW MARKETS, NEW STRATEGIES

Küresel Belirsizlik Ortamında Türk İş Dünyası: Yeni Pazarlar, Yeni Stratejiler

Jeopolitik dalgalanmalar, tedarik zinciri krizleri, iklim krizi ve teknolojik dönüşümün eş zamanlı etkileriyle şekillenen bir dönemdeyiz. Küresel ekonominin yönü belirsizliğe doğru evrilirken, Türk iş dünyası da bu zorlu koşullarda ayakta kalmanın ötesine geçerek, esneklik ve adaptasyon kabiliyetiyle yeni fırsat alanları yaratıyor. Geleneksel pazarlardaki daralmayı alternatif coğrafyalara açılarak telafi eden, dijitalleşme ve sürdürülebilirlik ekseninde yeniden yapılanan Türk şirketleri, artık sadece krizlere karşı dirençli değil, aynı zamanda proaktif ve küresel rekabet gücünü artıran bir yapıya kavuşuyor.

Business Diplomacy'nin bu sayısında, Türk iş dünyasının belirsizlikleri stratejik fırsatlara dönüştürme çabalarını, gelişmekte olan yeni pazarlardaki varlığını ve dönüşen iş modellerini derinlemesine ele alıyoruz.

We are living in a period shaped by the simultaneous effects of geopolitical fluctuations, supply chain crises, the climate crisis, and technological transformation. As the global economy evolves toward uncertainty, Turkish businesses are going beyond mere survival in these challenging conditions and creating new opportunities through their flexibility and adaptability. Turkish companies, which are compensating for the contraction in traditional markets by opening up to alternative geographies and restructuring themselves around digitalization and sustainability, are now not only resilient to crises, but also proactive and gaining a structure that increases their global competitiveness.

In this issue of Business Diplomacy, we take an in-depth look at the Turkish business world's efforts to turn uncertainties into strategic opportunities, its presence in emerging markets, and its transforming business models.





Secretary General at DEİK
Caner ÇOLAK
DEİK Genel Sekreteri

THE KEY TO FINDING DIRECTION IN AN AGE OF UNCERTAINTY: BUSINESS DIPLOMACY

Belirsizlikler Çağında Yön Bulmanın Anahtarı: Ticari Diplomasi

The way to analyze risks in a timely manner, quickly access opportunities, and strategically explore new markets is through strong and proactive diplomatic thinking

Riskleri zamanında analiz etmenin, fırsatlara hızla erişmenin ve yeni pazarları stratejik biçimde keşfetmenin yolu, güçlü ve proaktif bir diplomatik akıldan geçmektedir

The Covid-19 pandemic, which began in 2020, went beyond being merely a health crisis and disrupted global supply chains, causing serious shocks to production and logistics structures. The Russia-Ukraine war, which followed the pandemic, threatened Europe's energy security, while pressures on agriculture and food products became a factor disrupting global price stability. The conflict in the Israeli-Palestinian region is increasing the risk of lasting instability in the Middle East, while the protectionist policies implemented by the US against China and some other countries are deepening economic polarization.

According to World Trade Organization (WTO) data, global merchandise trade volume grew by only 1.2% in 2023; although this rate is expected to rise to 2.9% in 2024, it remains below historical averages. This picture indicates that global trade is being reshaped and that risks are becoming permanent.

The global economic order is being restructured not only by geopolitical shocks but also by transformations such as the green agreement, digitalization, and artificial intelligence. With the European Union's "Green Agreement" process, the taxation of products with high carbon footprints at the border has come to the agenda; this situation has created a strategic need for preparation, especially for our export sectors.

According to McKinsey & Co's 2025 Digital Trade Report, 25% of global trade is expected to take place through digital platforms. In this context, companies that fail to adapt to digitalization will face serious competitive losses.

In such a multi-layered environment of uncertainty, business diplomacy led by the private sector is no longer merely a supporter of foreign trade; it has become a tool for finding direction

2020 yılında başlayan Covid-19 pandemisi, sadece bir sağlık krizi olmanın ötesine geçerek küresel tedarik zincirlerini kırmış, üretim ve lojistik yapılarında ciddi sarsıntılara yol açmıştır. Pandemiye takip eden Rusya-Ukrayna savaşı, Avrupa'nın enerji güvenliğini tehdit ederken; tarım ve gıda ürünleri üzerindeki baskılar da küresel fiyat istikrarını bozan bir unsur haline gelmiştir. İsrail-Filistin hattındaki çatışmalar ise Orta Doğu'da kalıcı bir istikrarsızlık riskini artırmakta; ABD'nin Çin başta olmak üzere bazı ülkelere uyguladığı korumacı politikalar ekonomik kutuplaşmayı derinleştirmektedir.

Dünya Ticaret Örgütü (DTÖ) verilerine göre, küresel mal ticareti hacmi 2023'te yalnızca %1,2 büyüyebilmiş; 2024'te bu oran %2,9'a çıksa da tarihsel ortalamaların gerisinde kalmıştır. Bu tablo, küresel ticaretin yeniden şekillendiğini ve risklerin kalıcı hale geldiğini göstermektedir.

Küresel ekonomik düzen, sadece jeopolitik sarsıntılarla değil; yeşil mutabakat, dijitalleşme ve yapay zeka gibi dönüşümlerle de yeniden yapılandırılmaktadır. Avrupa Birliği'nin "Yeşil Mutabakat" süreciyle karbon ayak izi yüksek olan ürünlerin sınırda vergilendirilmesi gündeme gelmiş; bu durum, özellikle ihracatçı sektörlerimiz için stratejik hazırlık ihtiyacını doğurmuştur.

McKinsey & Co'nun 2025 Dijital Ticaret Raporu'na göre, dünya ticaretinin yüzde 25'inin dijital platformlar üzerinden gerçekleşeceği öngörülmektedir. Bu bağlamda dijitalleşmeye uyum sağlayamayan firmalar için ciddi rekabet kayıpları söz konusudur. Böylesine çok katmanlı bir belirsizlik ortamında, özel sektör öncülüğünde yürütülen ticari diplomasi artık yalnızca dış ticaretin destekleyicisi değil; aynı zamanda bir yön bulma aracı ve stratejik sigorta mekanizmasıdır.



According to McKinsey & Co's 2025 Digital Trade Report, 25% of world trade is expected to take place via digital platforms



and a strategic insurance mechanism.

Positioning business diplomacy as a tool for finding direction, DEİK has recently structured its activities, guiding the business world around four main axes:

1. Deepening Existing Markets

European and MENA (Middle East-Gulf-North Africa) countries are Türkiye's two largest export markets. In 2024, our exports to the European Union reached approximately \$103 billion, accounting for more than 40% of our total foreign trade. However, in this period of increasing competition, protecting existing markets is much more strategic than gaining new ones.

2. New Market Openings

The "100 Billion Dollar Trade Volume" vision pursued with the US has reached 40 billion dollars by 2023, thanks to concrete steps. State-based business forums and B2B events focused on technology and defense industries play a critical role in realizing this goal. Additionally, we are prioritizing our relations with rapidly growing regions such as South America, which offer diversified trade potential, as part of our business diplomacy focus.

3. High Technology and Investments

Business diplomacy activities with technology-lead-ing countries such as China, Japan, and South

Ticari diplomasiyi bir yön bulma aracı olarak ko-numlandırıran DEİK, iş dünyamıza rehberlik eden faaliyetlerini son dönemde dört ana eksen de ya-yılandırmaktadır:

1. Mevcut Pazarların Derinleştirilmesi

Avrupa ve MENA (Ortadoğu-Körfez-Kuzey Afrika) ülkeleri, Türkiye'nin en büyük iki ihracat pazarıdır. 2024 yılında Avrupa Birliği'ne ihracatımız yaklaşık 103 milyar dolara ulaşmış ve toplam dış ticaretimiz-in yüzde 40'ından fazlasını oluşturmuştur. Ancak rekabetin arttığı bu dönemde mevcut pazarları koru-mak, yeni pazar kazanmaktan çok daha stratejiktir.

2. Yeni Pazar Açılımları

ABD ile yürütülen "100 Milyar Dolar Ticaret Hac-mi" vizyonu, somut adımlar sayesinde 2023 yılı itibarıyla 40 milyar dolara ulaşmıştır. Eyalet bazlı iş forumları, teknoloji ve savunma sanayi odaklı B2B etkinlikler bu hedefin somutlaşmasında kritik rol oynamaktadır. Ayrıca, Güney Amerika gibi hız-la büyüyen ve çeşitlendirilmiş ticaret potansiyeli sunan bölgelerle ilişkilerimizi de ticari diplomasi odağımıza almaktayız.

3. Yüksek Teknoloji ve Yatırımlar

Çin, Japonya ve Güney Kore gibi teknoloji öncüsü ülkelerle yürütülen ticari diplomasi faaliyetleri yalnız-ca ithalat/ihracat ilişkileriyle sınırlı değildir. Karşılıklı teknoloji yatırımlarının artırılması ve ortak Ar-Ge projelerinin teşvik edilmesi, bu ilişkileri daha sür-dürülebilir kılacaktır. 2024 itibarıyla Çin ile dış ticaret açığımız 40 milyar doları aşarken, bu dengesizlik yatırım işbirlikleriyle dengelenmeye çalışılmaktadır.

4. Afrika, Güney Amerika ve Orta Asya Odaklı Genişleme

Afrika, 2050 yılı itibarıyla 2,5 milyar nüfusa ve kü-resel kentselmenin en hızlı yaşandığı kıta kimliğine ulaşacak. 1,3 trilyon dolarlık AfCFTA (Afrika Kıtasal

The global economic order is being restructured not only by geopolitical upheavals but also by transformations such as the green agreement, digitalization, and artificial intelligence

Küresel ekonomik düzen, sadece jeopolitik sarsıntılarla değil; yeşil mutabakat, dijitalleşme ve yapay zeka gibi dönüşümlerle de yeniden yapılandırılmaktadır



McKinsey & Co'nun 2025 Dijital Ticaret Raporu'na göre, dünya ticaretinin yüzde 25'inin dijital platformlar üzerinden gerçekleşeceği öngörülmektedir



With the African Continental Free Trade Area (AfCFTA) worth 1.3 trillion dollars, Africa has become a single market, offering immense opportunities for Turkish businesses

European and MENA (Middle East-Gulf-North Africa) countries are Türkiye's two largest export markets

Korea are not limited to import/export relations. Increasing mutual technology investments and encouraging joint R&D projects will make these relations more sustainable.

As of 2024, our foreign trade deficit with China will exceed \$40 billion, and efforts are being made to balance this imbalance through investment cooperation.

4. Expansion Focused on Africa, South America, and Central Asia

Africa will reach a population of 2.5 billion by 2050 and will become the continent with the fastest urbanization in the world. Thanks to the 1.3 trillion dollar AfCFTA (African Continental Free Trade Area), Africa has become a single market and offers tremendous opportunities for Turkish businesses.

South America offers potential areas of partnership for Turkish entrepreneurs, particularly in agricultural technologies, infrastructure projects, and the energy sector. As DEİK, we are actively pursuing diplomacy in the region through our business councils.

Central Asia, on the other hand, is increasingly on our agenda due to both our historical ties and the institutional relations that have developed within the framework of the Organization of Turkic States. We continue to support our private sector in regional projects and investment opportunities in the energy, transportation, and construction sectors.

When considering the issue from the perspective of the defense sector, it is important to note that at the NATO Leaders Summit held in The Hague on June 24-25, 2025, member countries agreed to increase their defense expenditures to 5% of GDP within 10 years. Türkiye's defense industry exports reached \$5.5 billion in 2023, with a target of over \$15 billion by 2030. This development paves the way for defense cooperation with



Serbest Ticaret Bölgesi) sayesinde tek pazar haline gelen Afrika, Türk iş dünyası için muazzam fırsatlar barındırmaktadır. Güney Amerika, özellikle tarım teknolojileri, altyapı projeleri ve enerji sektörlerinde Türk girişimciler için potansiyel ortaklık alanları sunmaktadır. DEİK olarak bölgedeki iş konseyleri aracılığıyla aktif diplomasi yürütmekteyiz.

Orta Asya ise hem tarihsel bağlarımız hem de Türk Devletleri Teşkilatı çerçevesinde gelişen kurumsal ilişkilerle daha fazla gündemimize gelmektedir. Enerji, ulaştırma ve inşaat sektörlerinde bölgesel projeler ve yatırım fırsatları için özel sektörümüzü desteklemeye devam ediyoruz.

Konuyu savunma sektörü boyutuyla da ele almak gerekirse; 24-25 Haziran 2025 tarihlerinde Lahey'de düzenlenen NATO Liderler Zirvesi'nde, üye ülkeler savunma harcamalarını 10 yıl içinde GSYH'nin yüzde 5'ine çıkarma konusunda mutabakata varmıştır. Türkiye'nin savunma sanayi ihracatı 2023'te 5,5 milyar dolara ulaşmış; 2030 hedefi ise 15 milyar doların üzerine çıkmıştır. Bu gelişme, Avrupa ülkeleriyle kurulacak savunma işbirliklerinin hem ticari hem stratejik bir diplomasi alanı olarak daha fazla ön plana çıkmasına zemin hazırlamaktadır.

Avrupa ve MENA (Ortadoğu-Körfez-Kuzey Afrika) ülkeleri, Türkiye'nin en büyük iki ihracat pazarıdır



1,3 trilyon dolarlık AfCFTA (Afrika Kıtasal Serbest Ticaret Bölgesi) sayesinde tek pazar haline gelen Afrika, Türk iş dünyası için muazzam fırsatlar barındırmaktadır



Türkiye's defense industry exports reached 5.5 billion dollars in 2023; the target for 2030 is to exceed 15 billion dollars

European countries to come to the fore as an area of both business and strategic diplomacy.

Over the next decade, carbon regulations are expected to become a determining factor in trade policies; regionalization trends (nearshoring, friendshoring) are expected to gain momentum; AI-enabled digital protocols are expected to create new business models; and energy and food security are expected to become key issues in trade cooperation. In this regard, business diplomacy will continue to be a strategic tool not only in inter-state relations but also in the management of inter-company and inter-sectoral relations.

In this new era of intertwined global uncertainties, fragilities, and transformations, business diplomacy is no longer a choice but a necessary tool for the sustainable success of the business world. The path to analyzing risks in a timely manner, quickly accessing opportunities, and strategically exploring new markets lies in a strong and proactive diplomatic mindset.

As DEİK, we are committed to continuing to guide the Turkish business world with our data-driven, visionary, and participatory approach to business diplomacy, and to producing integrated solutions and strategies for global developments.

Önümüzdeki on yıl içerisinde karbon düzenlemelerinin ticaret politikalarının belirleyici unsuru haline gelmesi; bölgeselleşme eğilimlerinin (nearshoring, friendshoring) hız kazanması; yapay zeka destekli dijital protokollerin yeni iş modelleri yaratması ve enerji ile gıda güvenliğinin ticari işbirliklerinde temel gündemlerden biri haline gelmesi beklenmektedir. Bu doğrultuda, ticari diplomasi yalnızca devletlerarası değil; şirketler arası ve sektörler arası ilişkilerin yönetiminde de stratejik bir araç olmaya devam edecektir.

Küresel belirsizliklerin, kırılganlıkların ve dönüşümlerin iç içe geçtiği bu yeni çağda, ticari diplomasi artık bir tercih değil, iş dünyasının sürdürülebilir başarısı için zorunlu bir enstrüman haline almıştır. Riskleri zamanında analiz etmenin, fırsatlara hızla erişmenin ve yeni pazarları stratejik biçimde keşfetmenin yolu, güçlü ve proaktif bir diplomatik akıldan geçmektedir.

DEİK olarak, veriye dayalı, vizyoner ve katılımcı ticari diplomasi anlayışımızla Türk iş dünyasına rehberlik etmeye; küresel gelişmelere entegre çözümler ve stratejiler üretmeye kararlılıkla devam edeceğiz.

South America offers potential areas of partnership for Turkish entrepreneurs, particularly in agricultural technologies, infrastructure projects, and the energy sector

Güney Amerika, özellikle tarım teknolojileri, altyapı projeleri ve enerji sektörlerinde Türk girişimciler için potansiyel ortaklık alanları sunmaktadır



Türkiye'nin savunma sanayi ihracatı 2023'te 5,5 milyar dolara ulaşmış; 2030 hedefi ise 15 milyar doların üzerine çıkmıştır



Deputy General Manager – Albaraka Türk Katılım Bankası

DR. ÖMER EMEÇ

Genel Müdür Yardımcısı – Albaraka Türk Katılım Bankası

FINANCIAL RISK MANAGEMENT AND STRATEGIES TURKISH COMPANIES CAN IMPLEMENT AGAINST CURRENCY FLUCTUATIONS

Finansal Risk Yönetimi ve Döviz Dalgalanmalarına Karşı Türk Şirketlerinin Uygulayabileceği Stratejiler

In developing economies such as Türkiye, maintaining financial stability is directly linked not only to the effectiveness of monetary policy institutions but also to the effectiveness of companies' risk management strategies

Türkiye gibi gelişmekte olan ekonomilerde finansal istikrarın korunması, sadece para politikası kurumlarının değil, aynı zamanda şirketlerin risk yönetimi stratejilerinin de etkinliğiyle doğrudan ilişkilidir



Currency risk is important not only for the financial sustainability of companies, but also for the sustainability of macroeconomic stability

Global financial uncertainties, trade wars, increasing geopolitical threats, and reshaped monetary policies are increasing volatility in financial markets. In this environment, companies need to review their currency risk management plans and strengthen them in line with the new paradigm to protect themselves against possible fluctuations in foreign exchange rates. Especially for real sector companies with import-dependent input structures, sudden movements in exchange rates can have serious effects on cash flow, balance sheet health, and long-term investment decisions. A strategy needs to be developed in this context, ranging from industrial organizations that import/export regardless of their size to SMEs that can borrow in foreign currency or trade raw materials priced in foreign currency.

In this context, foreign exchange risk is important not only for the financial sustainability of companies but also for the sustainability of economic stability at the macro level. In developing economies like Türkiye, maintaining financial stability is directly linked not only to the effectiveness of monetary policy institutions but also to the effectiveness of companies' risk management strategies. Exchange rate risk requires a systematic solution chain that affects many factors such as the company's financial structure, financial plan, goals, strategies, and internal processes. In addition, exchange rate risk threatens the company's long-term structure while increasing systematic risks. Therefore, it is no longer a choice but a necessity for Turkish companies to implement certain basic principles in order to build more resilient and sustainable structures against currency risk.

The most fundamental step in financial risk management is identifying and analyzing the source of the risk type. Measured risk forms the basis for the measures to be taken. Consequently, one of the main challenges companies face when managing currency risk in Türkiye is a lack of financial literacy. Some companies are not sufficiently familiar with risk management tools and are therefore unable to base their strategic planning on solid foundations. Companies can only become resilient to currency

Global ölçekteki finansal belirsizlikler, ticaret savaşları, artan jeopolitik tehditler ve yeniden şekillenen para politikaları finansal piyasalardaki volatilitiyi artırıyor. Bu ortamda dövizdeki olası dalgalanmalara karşı şirketlerin kur riski yönetim planlarını tekrar gözden geçirmeleri ve yeni paradigmaya uygun bir biçimde sağlamlaştırılmaları gerekiyor. Özellikle ithal bağımlı girdi yapısına sahip reel sektör firmaları açısından döviz kurlarındaki ani hareketler, nakit akışı, bilanço sağlığı ve uzun vadeli yatırım kararları üzerinde ciddi etkilere yol açabiliyor. Büyük ya da küçük ölçek fark etmeksizin ithalat/ihracat gerçekleştiren sanayi kuruluşlarından döviz borçlanabilen veya dövizle fiyatlanan hammadde ticareti yapan KOBİ'lere kadar bu kapsamda bir strateji oluşturulması gerekiyor.

Bu bağlamda, döviz riski, sadece şirketlerin finansal sürdürülebilirliği için değil, makro düzeyde ekonomik istikrarın sürdürülebilirliği açısından da önemlidir. Türkiye gibi gelişmekte olan ekonomilerde finansal istikrarın korunması, sadece para politikası kurumlarının değil, aynı zamanda şirketlerin risk yönetimi stratejilerinin de etkinliğiyle doğrudan ilişkilidir. Kur riski, firmanın mali yapısı, finansal planı, hedefleri, stratejileri, içsel süreçleri gibi birçok faktörü etkileyen sistematik bir çözüm zinciri gerektirir. Ayrıca, kur riski, şirketin uzun vadedeki yapısını tehdit ederken sistematik riskleri artırmaktadır. Bu nedenle, Türk şirketlerinin kur riskine karşı daha dirençli ve sürdürülebilir yapılar inşa edebilmesi için bazı temel prensipleri hayata geçirmeleri artık bir tercihten çok zorunluluk haline gelmiştir.

Finansal risk yönetiminin en temel adımı risk türünün kaynağını bulup analiz etmektir. Ölçülen risk, alınacak önlemlerin temellerini oluşturmaktadır. Buna bağlı olarak Türkiye'de kur riskini yönetirken firmaların yaşadığı temel zorluklardan biri de finansal okuryazarlık eksikliğidir. Firmaların bir kısmı, risk yönetimi araçlarını yeterince tanımamakta ve bu nedenle stratejik planlamalarını sağlam temellere oturtamamaktadır. Şirketlerin kur riskine karşı dayanıklı hale gelebilmeleri, yalnızca finansal araçlara erişimle değil, bu araçların nasıl ve ne zaman kullanılacağını bilmeleriyle

Döviz riski, sadece şirketlerin finansal sürdürülebilirliği için değil, makro düzeyde ekonomik istikrarın sürdürülebilirliği açısından da önemlidir





The most fundamental step in financial risk management is identifying and analyzing the source of the risk type

Finansal risk yönetiminin en temel adımı risk türünün kaynağını bulup analiz etmektir

risk if they know how and when to use financial tools, not just if they have access to them. Additionally, many companies view currency risk as short-term fluctuations and therefore delay taking preventive measures. At this stage, companies must first determine their net foreign exchange positions and decide whether these positions are structural or temporary. Regular monitoring of net foreign exchange positions is a key indicator that should be closely tracked not only by companies with foreign exchange expenses but also by those generating foreign exchange revenue. A solid structure can be built against exchange rate risk by increasing financial literacy, recognizing financial instruments that provide protection against exchange rate risk, developing risk management awareness, and strengthening internal control mechanisms.

At this point, one of the most basic steps in risk protection is actually preventing risk before it occurs. In particular, over the past 10 years, various rules have been introduced for companies in Türkiye regarding the use of foreign currency loans. The underlying aim was to prevent companies/firms without foreign currency income from taking on foreign currency loans, i.e., foreign currency open positions. This is because any increase in the exchange rate would increase the debt burden of these firms and lead to the deterioration of their financial structures. In this context, the aforementioned regulations have made a significant contribution to the foreign currency open position of the real sector. At this point, companies that have access to foreign currency loans within the framework of regulations need to analyze foreign currency financing channels beyond mere pricing. In particular, minimizing maturity mismatches between financing maturities and foreign currency revenue sources and opting for such financing will provide protection for companies against fluctuations.

mümkündür. Ayrıca birçok şirket kur riskini kısa vadeli dalgalanmalar olarak değerlendirmekte ve bu nedenle önlem alma konusunda gecikmektedir. Bu noktada ilk etapta şirketlerin net döviz pozisyonlarını belirlemesi ve bu pozisyonun yapısal mı yoksa geçici mi olduğuna karar vermesi gerekmektedir. Burada net döviz pozisyonlarının düzenli takibi sadece döviz gideri olan firmaların değil döviz geliri üzerinden çalışan firmaların da yakinen takip etmesi gereken bir göstergedir. Finansal okuryazarlığın artırılması, kur riskinden korunmaya olanak sağlayan finansal araçların tanınması, risk yönetimi bilincinin geliştirilmesi ve iç denetim mekanizmalarının güçlendirilmesi ile kur riskine karşı sağlam bir yapı kurgulanabilir.

Bu noktada riskten korunmanın aslında en temel adımlarından biri risk oluşmadan önüne geçmektir. Özellikle son 10 yıl içerisinde yapılan düzenlemelerle Türkiye'deki şirketlerin döviz kredisi kullanımı için çeşitli kuralları getirildi. Aslında en temelde amaçlanan döviz geliri olmayan işletmelerin/firmaların döviz kredisine yani döviz açık pozisyonuna sahip olmasının önüne geçmektir. Çünkü, döviz kurunda meydana gelen her artış, bu firmaların borç yükünü artırmakta ve finansal yapılarının bozulmasına neden olmaktadır. Bu bağlamda söz konusu düzenlemelerin reel sektör döviz açık pozisyonuna önemli katkısı oldu. Bu noktada regülasyonlar çerçevesinde döviz kredisine erişim imkânı olan şirketlerimizin de salt fiyatlamaya dışında döviz finansman kanallarını iyi analiz etmesi gerekiyor. Özellikle finansman vadeleri ile döviz gelir kaynakları arasında vade uyumsuzluğunun minimize edilerek finansmanların tercih edilmesi dalgalanmalara karşı şirketlerimize bir koruma sağlayacaktır. Kur riskine karşı uygulanabilecek temel yöntemlerden bir diğeri gelir ve giderlerin aynı para birimi

Another basic method that can be used against currency risk is the natural hedging method, which ensures that income and expenses are conducted in the same currency

Another fundamental method that can be applied against exchange rate risk is the natural hedge method, which ensures that revenues and expenses are conducted in the same currency. For example, an exporting company sourcing raw materials in foreign currency or a company generating foreign currency revenue through foreign currency borrowing minimizes currency risk. Such operational balancing adjustments help limit the effects of currency fluctuations without the need for financial derivatives.

For companies that must maintain long or short foreign exchange positions due to the nature of their business and operational activities, domestic financial markets offer a wide range of transaction options. Although derivative instruments have evolved from being tools to tradable assets, they can still provide significant contributions to currency risk management when used in accordance with their intended purpose. At this point, it is critical to understand these products correctly and use them in line with the company's risk appetite. In addition to conventional banks, participation banks have also developed a portfolio of products that contribute to financial risk management in recent years. Therefore, when designing risk management, it is important to obtain appropriate support/consultancy from financial professionals to use these tools correctly.

üzerinden yürütülmesini sağlayan doğal korunma (natural hedge) yöntemidir. Örneğin, ihracat yapan bir firmanın, hammadde tedarikini dövizle yapması veya dövizle gelir elde eden bir firmanın döviz borçlanması kur riskini en aza indirir. Bu tür operasyonel dengeleme ayarlamaları, finansal türevlerin kullanımına gerek kalmadan döviz dalgalanmalarının etkilerini sınırlamaya yardımcı olur.

İşinin doğası ve faaliyet alanı gereği uzun veya kısa döviz pozisyonu taşımak zorunda olan şirketler için de yurtiçinde finansal piyasalar oldukça geniş işlem seti sunmaktadır. Her ne kadar türev araçlar günümüzde bir araç olmaktan çıkıp alıp/satılabilen bir meta haline getirilmiş olsa da kurgulanma amacına uygun kullanılması halinde şirketlerimizin kur riski yönetimine önemli katkı sağlayacaktır. Bu noktada söz konusu ürünlerin doğru anlaşılması ve şirketin risk iştahına uygun şekilde kullanılması kritik önemdedir. Konvansiyonel bankaların yanı sıra katılım bankalarının da son yıllarda finansal risk yönetimine katkı sağlayacak ürün portföyü oldukça gelişmiş durumda. Dolayısıyla risk yönetimini kurgularken finans profesyonellerinden ihtiyaca uygun destek/danışmanlık alarak bu araçları doğru şekilde kullanmak önemli avantaj sağlayabilir.

Kur riskine karşı uygulanabilecek temel yöntemlerden bir diğeri gelir ve giderlerin aynı para birimi üzerinden yürütülmesini sağlayan doğal korunma yöntemidir



Participation banks can develop partnership and trade-based solutions with their customers, thereby ensuring that risks are distributed in a more balanced and fair manner

Katılım bankaları, müşterileriyle ortaklık ve ticaret temelli çözümler geliştirerek, risklerin daha dengeli ve adil biçimde dağıtılmasını sağlayabilir



From the perspective of participation banking, participation banking is based not only on interest-free finance principles but also on a business model that is real economy-based and open to risk sharing. In this regard, it offers different advantages in terms of transforming financial risk and managing it in an integrated manner with the real sector. Participation banks can develop partnership and trade-based solutions with their customers, thereby ensuring that risks are distributed in a more balanced and fair manner. It is possible to establish a partnership-based financing structure consistent with the natural hedging strategies I mentioned above within participation banks.

In summary, making companies more resilient to currency risk has positive results not only for their own balance sheets but also for the overall stability of the Turkish economy. As I mentioned at the beginning, protecting themselves against currency risk and establishing a sound financial risk management system is no longer a choice but a necessity for companies. Our companies must first identify the source of risk accurately, explore ways to avoid creating risk, and seek fundamental methods and financial professionals to protect themselves to the maximum extent possible from existing risks.

Katılım bankacılığı açısından bakıldığında ise, katılım bankacılığı sadece faizsiz finans ilkelerine değil aynı zamanda reel ekonomiye dayalı, risk paylaşımına açık bir iş modeline dayanır. Bu yönüyle, finansal riskin dönüştürülmesi ve reel sektöre entegre yönetilmesi açısından farklı avantajlar sunar. Katılım bankaları, müşterileriyle ortaklık ve ticaret temelli çözümler geliştirerek, risklerin daha dengeli ve adil biçimde dağıtılmasını sağlayabilir. Katılım bankaları bünyesinde yukarıda bahsetmiş olduğum doğal korunma stratejileriyle tutarlı ve ortaklık temelli bir finansman yapısı oluşturmak mümkündür.

Özetle, firmaların, kur riskine karşı daha dirençli hale gelmeleri, yalnızca kendi bilançoları açısından değil, Türkiye ekonomisinin genel istikrarı açısından da olumlu sonuçları beraberinde getirmektedir. En başta söylediğim gibi firmaların kur riskine karşı kendini korumaları ve sağlam temellere dayalı finansal risk yönetim sistemi oluşturmaları bir tercih değil bir zorunluluk haline gelmiştir. Firmalarımızın önce riskin kaynağını doğru tespit etmesi, riski oluşturmama yollarını araştırması ve var olan risklerden maksimum düzeyde korunmak için temel yöntemlere ve finans profesyonellerine başvurmaları gerekmektedir.

Dünyanın Her Yerinde Ziraat Hep Yanınızda!



0850 220 00 00
www.ziraatbank.com.tr

Müşteri İletişim Merkezi



Ziraat Bankası

[X](#) [f](#) [@](#) [v](#) [in](#) /ziraatbankasi



Secretary General of the Economic Development Foundation

Doç. Dr. Çiğdem NAS

İktisadi Kalkınma Vakfı Genel Sekreteri

THE INTERFACE OF GEOECONOMIC COMPETITION: INVESTMENT DIPLOMACY

Jeoekonomik Rekabetin Ara Yüzü: Yatırım Diplomasisi

In a global order where investment diplomacy comes to the fore, Türkiye stands out with its strong potential and strategic location for long-term and sustainable investments

Yatırım diplomasisinin öne çıktığı küresel düzende, Türkiye uzun vadeli ve sürdürülebilir yatırımlar için hem güçlü potansiyeli hem de stratejik konumuyla dikkat çekiyor



One of the priority issues that is always on the agenda in international diplomatic contacts is the investment dimension

During his first overseas visit to the Middle East, US President Trump did not neglect to secure a \$2 trillion investment pledge from the leaders of oil-rich Gulf countries. Although this move could be seen as an effort by the US to recoup its military spending in these countries, it also highlighted the importance of attracting investment. Similarly, former German Chancellor Scholz and French President Macron, during their visits to China, were accompanied by leading representatives of the business world, aiming to develop both trade and investment, thereby choosing to give the business world an important role in their diplomatic contacts.

One of the priority issues that is always on the agenda in international diplomatic contacts is the dimension of investment. While new concepts such as commercial diplomacy, digital diplomacy, climate diplomacy, ocean diplomacy, and space diplomacy are gaining increasing importance today, investment diplomacy is also becoming one of the main areas of focus. All countries view investments as a lifeline to develop their economic potential, achieve lasting economic benefits, production, employment, and added value, improve relations with other countries, and build international prestige. Although a portion of international capital seeks short-term, high returns, what is truly meaningful is attracting long-term, greenfield investments that focus on creating tangible value. Such investments are also an indicator of confidence in a country's future. For developing countries such as Türkiye, which do not have sufficient capital accumulation in their domestic markets, the search for all kinds of foreign direct investment is certainly valid; however, what is really important is investments that target the country's developing sectors, create employment, and generate R&D. However, attracting these investments is not that easy. For example, for investments in clean technology sectors, a country's employment

ABD Başkanı Trump, ilk denizaşırı ziyaretini Orta Doğu'ya yaparken, petrol zengini Körfez ülkelerinin liderlerinden 2 trilyon dolarlık yatırım sözü almayı ihmal etmemişti. Her ne kadar bu adım, ABD'nin söz konusu ülkelere yönelik askeri harcamalarının karşılığını alma çabası olarak değerlendirilebilse de yatırım çekmenin taşıdığı öneme de işaret ediyordu. Benzer şekilde, dönemin Almanya Şansölyesi Scholz ve Fransa Cumhurbaşkanı Macron da Çin'e gerçekleştirdikleri ziyaretlerde, iş dünyasının önde gelen temsilcilerini yanlarına alarak hem ticaret hem de yatırımları geliştirmeyi hedeflemiş; böylece diplomatik temaslarında iş dünyasına da önemli bir rol vermeyi tercih etmişlerdi.

Uluslararası diplomatik temaslarda her zaman gündemde olan öncelikli konulardan biri de yatırım boyutudur. Günümüzde ticari diplomasi, dijital diplomasi, iklim diplomasisi, okyanus diplomasisi ve uzay diplomasisi gibi yeni kavramlara giderek daha fazla önem verilirken, yatırım diplomasisi de öne çıkan başlıca alanlardan biri haline geliyor. Tüm devletler kendi ekonomik potansiyellerini geliştirmek, kalıcı ekonomik fayda, üretim, istihdam ve katma değer sağlamak, diğer ülkelerle ilişkileri geliştirmek ve uluslararası itibar oluşturmak için yatırımlara can simidi gözüyle bakıyor. Uluslararası sermayenin bir bölümü kısa vadeli, yüksek getiri arayışında olsa da asıl anlamlı olan, uzun vadeye yayılan ve 'greenfield' olarak adlandırılan, somut değer yaratmaya odaklı yatırımları çekebilme. Bu tür yatırımlar, aynı zamanda bir ülkenin geleceğine duyulan güvenin de göstergesidir. Türkiye gibi gelişmekte olan ve iç piyasada yeterli sermaye birikimine sahip olmayan ülkeler açısından, her türlü doğrudan yabancı yatırımı çekme arayışı elbette geçerlidir; ancak asıl önemli olan, ülkenin gelişen sektörlerine yönelik, istihdam yaratan ve Ar-Ge üreten yatırımlardır. Ancak bu yatırımları çekmek çok da kolay değil. Örneğin; temiz teknoloji sektörlerine

Uluslararası diplomatik temaslarda her zaman gündemde olan öncelikli konulardan biri de yatırım boyutudur





capacity and technological and logistical infrastructure must also be sufficient. The world has now transformed into a large market, and countries are using investment diplomacy to highlight their advantages and positive features in order to attract foreign investment. On the other hand, while countries strive to attract foreign investment, their own investors may choose to invest in regions they perceive as more competitive or cost-effective.

INVESTMENT DIPLOMACY AS THE GLOBAL INVESTMENT MAP RESHAPES ITSELF

As the world goes through a period of heightened geopolitical tensions, we see that behind these tensions lies an increasingly fierce competition and a deepening geo-economic earthquake. China's rise and the US's growing external deficit are leading to an increasingly complex battle over economic distribution. The Western world is struggling to maintain its competitiveness. China is expanding its sphere of influence while trying to ensure that its trade routes are not affected by global crises. Global foreign direct investment, which peaked at \$2 trillion in 2015, fell to \$962 billion in 2020, rose again to \$1.5 trillion in 2021, but fell by %12 to \$1.3 trillion in 2022. According to the latest data, although foreign direct investment is expected to reach \$1.5 trillion again in 2024, a significant portion of this figure will be made up of highly unstable financial flows.

Another important feature is that direct capital flows are not occurring in a manner that supports sustainable development goals and inclusive growth targets, but rather in pursuit of short-

term investments for a country's employment power and technological and logistical infrastructure. The world has now transformed into a large market, and countries are using investment diplomacy to highlight their advantages and positive features in order to attract foreign investment. On the other hand, while countries strive to attract foreign investment, their own investors may choose to invest in regions they perceive as more competitive or cost-effective.

KÜRESEL YATIRIM HARİTASI YENİDEN ŞEKİLLENİRKEN YATIRIM DİPLOMASİSİ

Tüm dünya, jeopolitik gerilimlerin arttığı bir dönemden geçerken, bu gerilimlerin arkasında giderek keskinleşen bir rekabetin ve derinleşen bir jeoekonomik depremin bulunduğu görüyoruz. Çin'in yükselişi ve ABD'nin büyüyen dış açığı ekonomik bölüşümün giderek daha çetrefil bir paylaşım kavgasına sahne olmasına yol açıyor. Batı dünyası rekabetçiliğini koruma mücadelesi veriyor. Çin etki alanını genişletirken ticaret rotalarının küresel krizlerden etkilenmemesini sağlamaya çalışıyor. 2015'te 2 trilyon dolarla zirveye çıkan küresel doğrudan yabancı yatırımlar, 2020'de 962 milyar dolara gerilemiş, 2021'de yeniden 1,5 trilyon dolara yükselmiş, ancak 2022'de yüzde 12 azalarak 1,3 trilyon dolara düşmüştü. Son verilere göre 2024'te doğrudan yabancı yatırımlar yeniden 1,5 trilyon dolara ulaşsa da bu rakamın önemli bir kısmını oldukça istikrarsız mali akışlar oluşturmaktadır.

Diğer bir önemli özellik ise; doğrudan sermaye akışlarının sürdürülebilir kalkınma amaçlarını ve kapsayıcı büyüme hedeflerini destekleyecek biçimde değil de kısa vadeli getiri ve



Although direct foreign investment will reach \$1.5 trillion again in 2024, a significant portion of this figure will be made up of highly unstable financial flows

term returns and risk management. In addition to geopolitical tensions, the increase in financial risk and uncertainty is undermining long-term investor confidence and eroding the development potential of capital flows. This situation is particularly evident in sectors sensitive to changes in national security, supply chain structures, and trade policies. For developing countries, the failure of capital flows to be directed toward employment-generating areas such as infrastructure, energy, and technology, where they are most needed, is causing them to lag behind in global competition and preventing them

risk yönetimi arayışıyla gerçekleşmesidir. Jeopolitik gerilimlerin yanında, finansal risk ve belirsizliğin artış göstermesi, uzun vadeli yatırımcı güvenini zedeliyor ve sermaye akımlarının kalkınma potansiyelini aşındırıyor. Bu durum özellikle ulusal güvenlik, tedarik zinciri yapılanması ve ticaret politikalarındaki değişimlere hassas sektörlerde daha belirgin hale geliyor. Gelişmekte olan ülkeler açısından ise sermaye akışlarının, en fazla ihtiyaç duyulan altyapı, enerji ve teknoloji gibi istihdam yaratan alanlara yönelmemesi; küresel rekabette geri kalmalarına ve kapsayıcı büyümeyi gerçek-

China's rise and the growing US trade deficit are leading to an increasingly complex battle over economic distribution

Çin'in yükselişi ve ABD'nin büyüyen dış açığı ekonomik bölüşümün giderek daha çetrefil bir paylaşım kavgasına sahne olmasına yol açıyor



2024'te doğrudan yabancı yatırımlar yeniden 1,5 trilyon dolara ulaşsa da bu rakamın önemli bir kısmını oldukça istikrarsız mali akışlar oluşturmaktadır

Türkiye's candidacy for European Union membership and its Customs Union relationship based on the Association Agreement offer opportunities in terms of access to the European market

Türkiye'nin Avrupa Birliği adayı olması ve Ortaklık Anlaşması'na dayanan Gümrük Birliği ilişkisi Avrupa pazarına erişim açısından imkanlar sunuyor

from achieving inclusive growth. Aligning public and private sector investments with development goals, ensuring that international credit institutions provide guarantees for investments, and making policy-making processes predictable are critical for directing foreign investments toward more productive areas.

TÜRKİYE AS A DIRECT INVESTMENT DESTINATION

When we look at Türkiye's position within this highly variable and multidimensional matrix, we see that Türkiye has significant advantages in certain areas. These advantages are also decisive in terms of Türkiye's success in investment diplomacy. Türkiye's rapid growth in the long term, its ability to easily adapt to new technologies, its relatively young population, and its frequently emphasized geographical advantages make it an attractive country for foreign investment. Türkiye's candidacy for European Union membership and its Customs Union relationship based on the Association Agreement also offer opportunities in terms of access to the European market. Although some opportunities, such as tax advantages offered to foreign investments, are effective, there are important steps that can be taken to further develop Türkiye's potential to attract foreign investment. As a rapidly urbanizing country, Türkiye needs to resolve its infrastructure problems, prevent urban sprawl, educate its human resources according to contemporary criteria, particularly in the fields of STEM (science, technology, engineering,

leştirememelerine neden oluyor. Devlet ve özel sektör yatırımlarının kalkınma hedefleriyle uyumlu hale getirilmesi, uluslararası kredi kuruluşlarının yatırımlara güvence sağlaması ve politika yapım süreçlerinin öngörülebilir olması; yabancı yatırımların daha verimli alanlara yönlendirilmesi açısından kritik öneme sahiptir.

BİR DOĞRUDAN YATIRIM DESTİNASYONU OLARAK TÜRKİYE

Çok değişkenli ve çok boyutlu bu matris içinde Türkiye'nin konumu nedir diye baktığımızda, Türkiye'nin belirli açılardan önemli avantajlara sahip olduğunu görüyoruz. Bu avantajlar Türkiye'nin yatırım diplomasisindeki başarısı açısından da belirleyici oluyor. Türkiye'nin uzun vadede hızla büyüyen bir ülke olması, yeni teknolojilere kolay uyum sağlaması, görece genç nüfusu ve sıkça vurgulanan coğrafi avantajları, yabancı yatırımlar açısından cazip bir ülke olmasını sağlıyor. Türkiye'nin Avrupa Birliği adayı olması ve Ortaklık Anlaşması'na dayanan Gümrük Birliği ilişkisi Avrupa pazarına erişim açısından da imkanlar sunuyor. Yabancı yatırımlara sunulan vergi avantajları gibi bazı olanaklar etkili olsa da Türkiye'nin yabancı yatırım çekme potansiyelinin daha da geliştirilmesi açısından atılabilecek önemli adımlar var. Türkiye'nin hızla kentleşen bir ülke olarak altyapı sorunlarını çözmesi, çarpık şehirleşmeyi önlemesi, insan kaynağını özellikle STEM (fen, teknoloji, mühendislik, matematik) alanları başta olmak üzere çağdaş kriterlere göre eğitmesi, enflasyonist



Türkiye's alignment with the European Green Deal and digital agenda could also create significant momentum in terms of attracting investments in green investments and clean technologies

Türkiye'nin Avrupa Yeşil Mutabakatı ve dijital gündeme uyum sağlaması, yeşil yatırımlara ve temiz teknolojilere giden yatırımları çekmesi açısından da önemli bir ivme yaratabilir



and mathematics), eliminate the uncertainty created by the inflationary economic environment, and effectively combat critical issues such as earthquakes and climate change.

At the same time, strengthening Türkiye's access to the European market through its Customs Union relationship with the EU, updating the Customs Union, and increasing investments from Europe in particular should be important goals. Türkiye's alignment with the European Green Deal and digital agenda can also create significant momentum in terms of attracting investments in green investments and clean technologies. In addition, Türkiye's revival of its suspended EU accession process and reform agenda, its compliance with contemporary legal and administrative standards ranging from the rule of law to the protection of fundamental rights and freedoms, including the protection of personal data and decarbonization, will significantly support its emergence as a leader in the investment diplomacy race.

ekonomik ortamın yarattığı belirsizliği gidermesi ve deprem ile iklim değişikliği gibi kritik sorunlarla etkin bir şekilde mücadele etmesi öncelikli konular arasında yer alıyor.

Bununla birlikte, Türkiye'nin Gümrük Birliği ilişkisi üzerinden Avrupa pazarına erişiminin, Gümrük Birliği'nin güncellenmesiyle daha da güçlendirilmesi ve özellikle Avrupa'dan gelen yatırımların artırılması, önemli bir hedef olmalıdır. Türkiye'nin Avrupa Yeşil Mutabakatı ve dijital gündeme uyum sağlaması, yeşil yatırımlara ve temiz teknolojilere giden yatırımları çekmesi açısından da önemli bir ivme yaratabilir. Ayrıca Türkiye'nin, askıya alınmış durumda olan AB katılım sürecini ve reform gündemini canlandırması; başta hukuk devleti ilkeleri olmak üzere, temel hak ve özgürlükleri güvence altına alan, kişisel verilerin korunmasından karbonsuzlaşmaya kadar uzanan çağdaş hukuki ve yönetsel standartlara uyum sağlaması, yatırım diplomasisi yarışında öne çıkmasını önemli ölçüde destekleyecektir.



Deputy General Manager-Kalkınma Yatırım Bankası

Sevil KIZILKAYA YILDIZ

Genel Müdür Yardımcısı-Kalkınma Yatırım Bankası

ZERO EMISSIONS IN TRADE: IS CARBON-FREE EXPORT POSSIBLE?

Ticarette Sıfır Emisyon: Karbonsuz İhracat Mümkün mü?

The CBAM, which is reshaping the rules of global trade, aims to prevent carbon leakage and protect the competitiveness of carbon-conscious investors

Küresel ticaretin kurallarını yeniden şekillendiren SKDM hem karbon kaçağını önlemeyi hem de karbon emisyonlarına duyarlı yatırımcıların rekabet gücünü korumayı amaçlıyor





One of the most important regulations implemented by the EU in line with its goal of becoming the first “Net Zero Continent” in 2050 is the “Carbon Border Adjustment Mechanism”

Initially covering the iron and steel, aluminum, cement, fertilizer, electricity, and hydrogen sectors, this mechanism will eventually affect a much broader range of industries

One of the most important regulations implemented by the European Union (EU) in line with its goal of becoming the first “Net Zero Continent” by 2050 is the “Carbon Border Adjustment Mechanism (CBAM).” The CBAM, which is reshaping the rules of global trade, aims to prevent carbon leakage and protect the competitiveness of carbon-conscious investors.

WHAT IS CBAM? HOW WILL IT AFFECT TURKISH EXPORTERS?

The main goal of CBAM is to prevent carbon leakage. In other words, it aims to prevent companies operating in countries outside the EU from producing cheaper goods and entering the EU market.

CBAM, set to be fully implemented by 2026, aims to tax imports from carbon-intensive countries into the European Union based on the carbon emissions of the relevant products. Initially covering the iron and steel, aluminum, cement, fertilizer, electricity, and hydrogen sectors, this mechanism will eventually affect a much broader range of industries. According to the regulation, EU companies importing from outside the EU will be required to pay a carbon tax to the EU if the average carbon emissions of the country they import from exceed the average of the equivalent sector in the EU.

In addition, the carbon tax to be paid will be transferred directly to the EU by the importing companies, and these revenues will be used in the European Union's green transformation projects. This situation represents a critical turning point, especially for Turkish companies exporting to the EU. While the competitiveness of companies that cannot achieve carbon-free production will weaken, export costs will inevitably increase.

Avrupa Birliği'nin (AB), 2050 yılında ilk “Net Sıfır Kıta” olma hedefi doğrultusunda hayata geçirdiği en önemli düzenlemelerden biri ‘Sınırdaki Karbon Düzenleme Mekanizması’dır (SKDM). Küresel ticaretin kurallarını yeniden şekillendiren SKDM hem karbon kaçakçısını önlemeyi hem de karbon emisyonlarına duyarlı yatırımcıların rekabet gücünü korumayı amaçlıyor.

SKDM NEDİR? TÜRK İHRACATÇISI ÜZERİNDEKİ ETKİSİ NE OLACAK?

SKDM'nin temel amacı, karbon kaçakçısını önlemektir. Yani, AB dışındaki ülkelerde faaliyet gösteren firmaların daha ucuza üretim yapıp AB pazarına girmelerinin önüne geçmektir.

2026 yılında tam anlamıyla devreye girecek olan SKDM, karbon yoğun üretim yapan ülkelere Avrupa Birliği'ne yapılan ithalatı, ilgili ürünlerin karbon salım düzeyine göre vergilendirmeyi amaçlıyor. İlk aşamada demir-çelik, alüminyum, çimento, gübre, elektrik ve hidrojen sektörlerini kapsayan bu mekanizma, zamanla çok daha geniş bir sektör yelpazesini etkisi altına alacak. Düzenlemeye göre, AB dışından ithalat yapan AB'li firmalar, eğer ithalat yaptıkları ülkenin ilgili sektördeki karbon emisyon ortalaması, AB'deki eşdeğer sektör ortalamasının üzerindeyse, bu fark doğrultusunda AB'ye karbon vergisi ödemekle yükümlü olacak.

Ayrıca, ödenecek karbon vergisi, ithalatçı firmalar tarafından doğrudan AB'ye aktarılacak ve bu gelirler Avrupa Birliği'nin yeşil dönüşüm projelerinde kullanılacak. Bu durum, özellikle AB'ye ihracat yapan Türk firmaları açısından kritik bir dönüm noktası anlamına geliyor. Karbonsuz üretim gerçekleştiremeyen firmaların rekabet gücü zayıflarken, ihracat maliyetleri de kaçınılmaz olarak artacak.

İlk aşamada demir-çelik, alüminyum, çimento, gübre, elektrik ve hidrojen sektörlerini kapsayan bu mekanizma, zamanla çok daha geniş bir sektör yelpazesini etkisi altına alacak



AB'nin, 2050 yılında ilk “Net Sıfır Kıta” olma hedefi doğrultusunda hayata geçirdiği en önemli düzenlemelerden biri ‘Sınırdaki Karbon Düzenleme Mekanizması’dır



Türkiye ratified the Paris Climate Agreement in 2021 and set a Net Zero Emissions target for 2053



SO, IS TÜRKİYE READY FOR THIS TRANSFORMATION? IS CARBON-FREE EXPORT POSSIBLE?

An important detail: companies exporting to the EU will be required to measure and report their carbon emissions.

In fact, CBAM means the following for Turkish exporters:

- Exporting products with a high carbon footprint to the EU will be very difficult.
- The risk of being subject to carbon pricing will necessitate the production of low-carbon products and investments in emission reduction.
- The Green Transition is already inevitable for companies selling to the EU market; however, this transition must occur much more quickly.

TÜRKİYE'S GREEN TRANSFORMATION ROADMAP

Türkiye ratified the Paris Climate Agreement in 2021 and set a target of net zero emissions by 2053. In line with this target, the Climate Law was adopted, and the Green Deal Action Plan continues to be implemented with determination. Türkiye, one of the first countries in the world to make sustainability reporting mandatory, is also continuing its Green Taxonomy work. As one of the world's 20 largest economies, the "Green Transformation" process in Türkiye is multifaceted and progressing rapidly.

PEKİ, TÜRKİYE BU DÖNÜŞÜME HAZIR MI? KARBONSUZ İHRACAT MÜMKÜN MÜ?

Bir önemli ayrıntı; AB'ye ihracat yapan firmalar karbon emisyonlarını ölçmek ve raporlamak zorunda kalacak.

Aslında SKDM, Türk ihracatçılar açısından şu anlama geliyor:

- Karbon ayak izi yüksek olan ürünler için AB'ye ihracat çok zor.
- Karbon fiyatlamasına tabi tutulma riski, düşük karbonlu ürün üretimini ve emisyon azaltımı yatırımlarını beraberinde getirecek.
- AB pazarına yönelik satış yapan firmalarda Yeşil Dönüşüm zaten kaçınılmaz; ancak bu dönüşümün çok daha hızlı olması gerekiyor.

TÜRKİYE'NİN YEŞİL DÖNÜŞÜM YOL HARİTASI

Türkiye, 2021 yılında Paris İklim Anlaşması'nı onaylayarak 2053 yılı için Net Sıfır Emisyon hedefi koydu. Bu hedef doğrultusunda İklim Kanunu kabul edildi, Yeşil Mutabakat Eylem Planı kararlılıkla uygulanmaya devam ediyor. Dünyada ilk kez Sürdürülebilirlik Raporlamasını zorunlu hale getiren ülkelerden biri olan Türkiye, aynı zamanda Yeşil Taksonomi çalışmalarını da sürdürüyor. Dünyanın en büyük 20 ekonomisinden biri olarak, Türkiye'de 'Yeşil Dönüşüm' süreci çok yönlü ve hızlı ilerliyor.

İklim Kanunu çerçevesinde, firmaların üretim süreçlerindeki karbon salımlarını şeffaf biçimde ölçmesi gerekiyor. Bu uygulama hem SKDM'ye uyum sağlamak hem de sürdürülebilir finansman kaynaklarına erişebilmek açısından kritik öneme sahip. Öte yandan, sanayide yenilenebilir enerji kullanımı da hızla yaygınlaşıyor. Bugün itibarıyla yenilenebilir enerji kaynaklarının, toplam kurulu enerji kapasitemiz içindeki payı yüzde 60'ı aşmış durumda. Güneş ve rüzgar gibi kaynakların üretim süreçlerine entegre edilmesi, karbon ayak izini doğrudan azaltırken, sanayicilerimizin rekabet gücünü de kayda değer biçimde artırıyor.

Ürünlerin düşük karbonlu olduğunu belgeleyen sertifika-



Türkiye, 2021 yılında Paris İklim Anlaşması'nı onaylayarak 2053 yılı için Net Sıfır Emisyon hedefi koydu



As one of the world's 20 largest economies, the “Green Transformation” process in Türkiye is multifaceted and rapidly advancing

Under the Climate Law, companies must transparently measure their carbon emissions in their production processes

Under the Climate Law, companies are required to transparently measure their carbon emissions in their production processes. This application is critical for both compliance with the CBAM and access to sustainable financing sources. Meanwhile, the use of renewable energy in industry is also rapidly spreading. As of today, renewable energy sources account for over 60% of our total installed energy capacity. Integrating sources such as solar and wind into production processes directly reduces the carbon footprint while significantly enhancing the competitiveness of our industrialists.

Certificates proving that products are low-carbon will undoubtedly provide a competitive advantage in both the EU market and other developed economies. At the same time, investing in technologies that increase energy efficiency and reduce emissions is no longer a choice but a necessity. Banks and financial institutions now want to allocate resources to low-carbon investments. Companies that meet ESG (Environmental, Social, and Governance) criteria can access affordable financing more easily.

In conclusion, CBAM is giving rise to a new trade regime and competitive framework, a completely new ecosystem. Carbon-free exports are now the name of the game. Turkish exporters will either transform themselves in this new order or be left out of the game. This path also presents great opportunities for companies that adapt early and place sustainability at the center of their strategy. The fact is that leadership in green transformation will not only benefit the environment, but also our country's economy, directly serving our country's goal of becoming a major economy.

THOSE WHO DON'T TRANSFORM IN INDUSTRY WILL LOSE: 44% OF EXPORTS AT RISK AFTER 2026 WITH CBAM

In 2024, Türkiye's exports to the European Union amounted



lar hem AB pazarı hem de diğer gelişmiş ekonomilerde tartışmasız rekabet avantajı getirecek. Bununla birlikte, enerji verimliliğini artıran, emisyonları azaltan teknolojilere yatırım yapılması artık bir tercih değil, zorunluluk haline geldi. Bankalar ve finans kurumları artık karbon yoğunluğu düşük yatırımlara kaynak ayırmak istiyor. ESG (Çevresel, Sosyal ve Yönetişim) kriterlerine uygun firmalar, uygun maliyetli finansmana daha kolay ulaşabiliyor.

Sonuç olarak SKDM, yeni bir ticaret rejimi ve rekabet çerçevesi; çok yeni bir ekosistem doğuruyor. Karbonsuz ihracat, artık dönüşümün adı. Türk ihracatçıları, bu yeni düzende ya dönüşecek ya da oyunun dışında kalacak. Bu yol bir yandan da erken uyum sağlayan, sürdürülebilirliği stratejisinin merkezine koyan firmalar için büyük fırsatlar barındırıyor. Şu bir gerçek ki, yeşil dönüşümde liderlik, sadece çevreye değil, ülke ekonomimize de kazandıracak; ülkemizin büyük ekonomi olma hedefine doğrudan hizmet edecek.

İklim Kanunu çerçevesinde, firmaların üretim süreçlerindeki karbon salımlarını şeffaf biçimde ölçmesi gerekiyor



Dünyanın en büyük 20 ekonomisinden biri olarak, Türkiye'de 'Yeşil Dönüşüm' süreci çok yönlü ve hızla ilerliyor



It should not be forgotten that carbon-free exports are no longer a choice, but a new requirement for competitiveness.

to approximately \$109 billion, accounting for 41.4% of total exports. In the same year, total exports in sectors covered by CBAM amounted to 26 billion dollars, with 11.7 billion dollars of this amount destined for EU countries. Based on these figures, it is understood that 44.3% of our exports under CBAM are directed toward the European Union.

If our country is not ready for the CBAM:

- The average carbon cost may vary between 75-100/CO₂ per ton.
- Carbon footprint-based preference systems in the EU market may push exporters without low-carbon product certification out of the supply chain.

For unprepared companies:

- Market loss,
- Increased costs,
- Loss of access to sustainable financing options will be at risk;

For transforming companies:

- Strengthening their position in the EU market,
- Access to sustainability-labeled investment funds,
- Achieving long-term competitive advantages will become possible.

It should not be forgotten that carbon-free exports are no longer a choice, but a new requirement for competitiveness. 2026 is no longer a distant future; therefore, it is crucial to quickly complete preparations for investments, carbon accounting, green certifications, and technological transformation.

CBAM: THE MOST CONCRETE TRANSITION RISK FACING TURKISH INDUSTRIALISTS

CBAM is not just an environmental regulation for Turkish exporters; it also stands out as one of the most concrete and costly climate transition risks they face.

SANAYİDE DÖNÜŞMEYEN KAYBEDER: SKDM İLE 2026'DAN SONRA İHRACATIN YÜZDE 44'Ü RİSK ALTINDA

2024 yılında Türkiye'nin Avrupa Birliği'ne yaptığı ihracat yaklaşık 109 milyar dolar seviyesinde gerçekleşmiş olup, bu rakam toplam ihracatın yüzde 41,4'ünü oluşturmaktadır. Aynı yıl, SKDM kapsamındaki sektörlerde gerçekleştirilen toplam ihracat 26 milyar dolar iken, bu tutarın 11,7 milyar doları AB ülkelerine yapılmıştır. Bu veriler doğrultusunda, SKDM kapsamındaki ihracatımızın yüzde 44,3'ünün Avrupa Birliği'ne yönelik olduğu anlaşılmaktadır.

Ülkemizin SKDM'ye hazır olmaması durumunda:

- Ortalama karbon maliyeti ton başına 75-100 CO₂ arasında değişebilir.
- AB pazarındaki karbon ayak izi bazlı tercih sistemleri, düşük karbonlu ürün sertifikası olmayan ihracatçıları tedarik zincirinin dışına itebilir.

Hazır olmayan firmalar için:

- Pazar kaybı,
- Artan maliyetler,
- Sürdürülebilir finansman olanaklarının kaybı söz konusu olacaktır;

Dönüşen firmalarımız için:

- AB pazarında konumunu güçlendirme,
- Sürdürülebilirlik etiketli yatırım fonlarına erişim,
- Uzun vadeli rekabet avantajı gibi çok boyutlu kazanımlar mümkün hale gelecek.

Unutulmamalıdır ki; karbonsuz ihracat artık bir tercih değil, rekabetin zorunlu yeni adıdır. 2026 yılı uzak bir gelecek olmaktan çıkıyor; bu nedenle yatırımların, karbon muhasebesinin, yeşil sertifikaların ve teknoloji dönüşümünün hazırlıklarını hızla tamamlamak büyük önem taşıyor.

SKDM: TÜRK SANAYİCİSİNİN KARŞILAŞTIĞI EN SOMUT GEÇİŞ RİSKİ

SKDM, Türk ihracatçıları için yalnızca bir çevre düzenlemesi değil; aynı zamanda karşı karşıya olunan en somut ve maliyetli iklim geçiş risklerinden biri olarak öne çıkıyor.

Unutulmamalıdır ki; karbonsuz ihracat artık bir tercih değil, rekabetin zorunlu yeni adıdır



Aluminum leads with a 57.2% share of exports to the EU, while the cement sector has the lowest share at 20.8%

Climate change risks are among the most critical strategic threats for today's businesses

In 2024, exports of iron and steel, aluminum, cement, fertilizer, electricity, and hydrogen products to the European Union accounted for 4.5% of total exports, with 44.3% of exports in these sectors destined for EU countries. Among the sectors, aluminum stands out with the highest export rate to the EU at 57.2%, while the lowest rate is observed in the cement sector at 20.8%. These indicators reveal that the sectors in question are highly dependent on the EU market under the CBAM and are directly affected by the regulation.

It is critical that industrial companies in Türkiye regularly report their product-based emission calculations through a comprehensive carbon accounting system.

Climate change risks are among the most critical strategic threats for today's businesses and can be broadly categorized into two main types: physical risks and transition risks.

Physical risks stem from direct environmental impacts such as natural disasters, extreme heat waves, drought, and flooding caused by climate change, while transition risks are shaped by changes in carbon pricing, legal regulations, policies, technological transformations, and market preferences. In this context, cbam stands out as one of the strongest transition risks based on regulations.

Companies that fail to adapt to the cbam will face not only cost burdens but also multifaceted risks such as market loss, difficulty in accessing sustainable finance, and loss of corporate reputation. Therefore, cbam is not merely a carbon pricing mechanism; it also signifies that climate transition risks for industries are no longer 'theoretical' but have become concrete, measurable, and cost-driving.

CLIMATE LAW AND CBAM BECOMING REALITY: ETS AND CARBON PRICING ON THE HORIZON

The Climate Law is the concrete manifestation of foreign

2024 yılında Avrupa Birliği'ne ihraç edilen demir-çelik, alüminyum, çimento, gübre, elektrik ve hidrojen ürünleri toplam ihracatımızın yüzde 4,5'ini oluştururken, bu sektörlerde yapılan ihracatın yüzde 44,3'ü AB ülkelerine gerçekleştirilmiştir. Sektörler arasında AB'ye ihracat oranı en yüksek olan alüminyum yüzde 57,2 ile öne çıkarken, en düşük oran ise yüzde 20,8 ile çimento sektöründe görülmektedir. Bu göstergeler, söz konusu sektörlerin SKDM kapsamında AB pazarına bağımlılığının yüksek olduğunu ve düzenlemelerden doğrudan etkilendiğini ortaya koymaktadır.

Türkiye'deki sanayi firmalarının kapsamlı bir karbon muhasebesi sistemi ile ürün bazlı emisyon hesaplamalarını düzenli olarak raporlamaları kritik önem taşıyor.

İklim değişikliği kaynaklı riskler, günümüz işletmeleri için en kritik stratejik tehditler arasında yer alıyor ve bu riskler temel olarak fiziksel riskler ile geçiş riskleri olmak üzere iki ana başlıkta toplanıyor. Fiziksel riskler; iklim değişikliğine bağlı olarak ortaya çıkan doğal afetler, aşırı sıcaklık dalgaları, kuraklık ve sel gibi doğrudan çevresel etkilere kaynaklanırken; geçiş riskleri ise karbon fiyatlandırması, yasal düzenlemeler, politikalar, teknolojik dönüşüm ve piyasa tercihlerindeki değişimlerle şekillenmektedir. Bu çerçevede, SKDM regülasyon temelli en güçlü geçiş risklerinden biri olarak öne çıkmaktadır.

SKDM'ye uyum sağlayamayan firmalar, sadece maliyet yüküyle değil, aynı zamanda pazar kaybı, sürdürülebilir finansmana erişim zorluğu ve kurumsal itibar kaybı gibi çok yönlü risklerle karşı karşıya kalacaktır. Bu nedenle SKDM, yalnızca karbon fiyatlandırma mekanizması değil; sanayiciler için iklim geçiş risklerinin artık 'teorik değil', somut, ölçülebilir ve maliyet doğurucu hale geldiğinin de göstergesidir.

İklim değişikliği kaynaklı riskler, günümüz işletmeleri için en kritik stratejik tehditler arasında yer alıyor



AB'ye ihracat oranı en yüksek olan alüminyum yüzde 57,2 ile öne çıkarken, en düşük oran ise yüzde 20,8 ile çimento sektöründe görülmektedir



The Climate Law is the concrete manifestation of foreign trade-oriented climate policies such as CBAM in Türkiye



trade-oriented climate policies such as CBAM in Türkiye. This law aims to establish a mechanism similar to CBAM and to systematically integrate carbon pricing into domestic law by creating a national Emissions Trading System (ETS). According to the law, businesses subject to the ETS will be required to obtain greenhouse gas emission permits and surrender allowances equivalent to their annual emissions. Penalties are imposed for allowances that cannot be surrendered. In this context, carbon pricing is no longer merely an environmental responsibility; it has become an element that has direct financial consequences.

In this regard, the CBAM should be seen as the first link in a chain of regulations that requires exporters to comply not only in foreign markets but also in the domestic market. Carbon calculation, reporting competence, and low-carbon production transformation of Turkish industrialists are now becoming a priority agenda not only for companies exporting to the EU but also for all large companies operating in the country.

CONCLUSION

Green transformation is no longer a choice; it is an inevitable requirement of the new global trade paradigm. By embracing this transformation process early on and taking concrete steps to reduce carbon emissions, Turkish exporters are not only contributing to the environment, but also strengthening their brand values, our country's global competitiveness, and its goal of becoming a major economy. These steps, which may seem like a cost item today, will open the door to tomorrow's growth opportunities. And as always, those who act early will get ahead.

İKLİM KANUNU İLE SKDM'NİN GÖLGESİ GERÇEĞE DÖNÜŞÜYOR: ETS VE KARBON FİYATLAMASI KAPIDA

SKDM gibi dış ticaret odaklı iklim politikalarının Türkiye'deki karşılığı, İklim Kanunu ile somutlaşmış durumda. Bu yasa, hem SKDM benzeri bir mekanizmanın kurulmasını hem de ulusal düzeyde bir Emisyon Ticaret Sistemi (ETS) oluşturarak karbon fiyatlamasının iç hukukta sistematik bir yapıya kavuşturulmasını hedefliyor. Kanuna göre, ETS'ye tabi olacak işletmelerin sera gazı emisyon izinleri almak ve her yıl gerçekleşen emisyon kadar tahsisat teslim etmekle yükümlü olması öngörülmüyor. Teslim edilemeyen tahsisatlar için yaptırımlar getiriliyor. Bu çerçevede karbon fiyatlaması, artık yalnızca çevresel bir sorumluluk değil; aynı zamanda doğrudan finansal sonuçlar doğuran bir unsur haline gelmiş durumda.

Bu kapsamda SKDM, ihracatçılar için sadece dış pazarda değil, iç pazarda da uyum sağlamayı gerektiren bir regülasyon zincirinin ilk halkası olarak okunmalı. Türk sanayicisinin karbon hesaplaması, raporlama yetkinliği ve düşük karbonlu üretim dönüşümü artık sadece AB'ye ihracat yapacak firmaların değil, ülke içinde faaliyet gösteren tüm büyük işletmelerin öncelikli gündemi haline geliyor.

SONUÇ OLARAK;

Yeşil dönüşüm artık bir tercih değil; yeni küresel ticaret paradigmasının kaçınılmaz bir gerekliliğidir. Bu dönüşüm sürecini erkenden benimseyerek karbon emisyonlarını azaltmaya yönelik somut adımlar atan Türk ihracatçıları, yalnızca çevreye katkı sağlamakla kalmıyor; aynı zamanda kendi marka değerlerini, ülkemizin küresel rekabet gücünü ve büyük ekonomi olma hedefini de güçlendiriyor. Bugün için bir maliyet kalemi gibi görünen bu adımlar, yarının büyüme fırsatlarının kapısını aralayacak. Ve her zaman olduğu gibi, erken davranan yol alacak.



CARBON NEUTRALITY



SKDM gibi dış ticaret odaklı iklim politikalarının Türkiye'deki karşılığı, İklim Kanunu ile somutlaşmış durumda

87 YILDIR HEM ADIMIZDA HEM DE HER ADIMIMIZDA “HALK” VAR!

İsmimizde gururla taşıdığımız "Halk" kelimesi sadece bir isim değil;
tam 87 yıldır attığımız her adımda yolumuzu belirleyen en temel değer.
Kadınlarımız, çocuklarımız, gençlerimiz, esnafımız ve ailelerimiz için
üretmeye, geleceğe doğru tüm gücümüzle ilerlemeye devam ediyoruz.

Halkbank 87 yaşında. Birlikte nice yıllara!





KOMTAŞ Human Resources and Marketing Assistant General Manager

Melike BAYRAKTAROĞLU

KOMTAŞ İnsan Kaynakları ve Pazarlama Genel Müdür Yardımcısı

TRANSCENDING BOUNDARIES WITH EMPLOYEE BRANDING: PEOPLE-CENTRIC COMPANIES IN GLOBAL COMPETITION

Çalışan Markası ile Sınırları Aşmak:
Küresel Rekabette İnsan Odaklı Şirketler

To transcend boundaries, your culture and values must be transformed into a universal language that can be understood and connected with in different geographical regions

Sınırları aşmak için kültürünüzün ve değerlerinizin farklı coğrafyalarda da anlaşılabilen, bağ kurulabilen evrensel bir dile dönüşmesi gerekiyor



53



The increase in employee satisfaction has led to a 22% rise in productivity and a 12% rise in customer satisfaction

WE ARE EVERYWHERE DATA IS

With nearly 40 years of experience, Komtaş is a leading business partner offering end-to-end solutions in data, analytics, and artificial intelligence. Understanding the power of data in digital transformation, we are pioneering the artificial intelligence transformation of organizations together with our strong business partners.

Today, artificial intelligence is making headlines worldwide with its mind-boggling effects. However, it is important to remember that while artificial intelligence transforms life, "real data" is what matters. Artificial intelligence, Agentic AI, and robotic solutions are successful when they are based on accurate and high-quality data. This is where Komtaş comes in: We contribute to our customers' AI-focused digital transformation by modernizing the data ecosystem in line with artificial intelligence and cloud solutions.

At Komtaş, we carry out this transformation in two main layers. First, we establish strategic partnerships with global leaders such as Qlik, Informatica, Google Cloud, Teradata, and Dataiku to prepare the data ecosystem for artificial intelligence transformation and cloud infrastructure. In the second phase, we build companies' artificial intelligence-focused transformation processes with advanced analytics and artificial intelligence solutions.

With the technological infrastructure and professional services we provide, we enable organizations to use data most efficiently and achieve high productivity in their business processes.

BUILDING THE FUTURE TOGETHER

With eight centers of expertise and nearly 300 employees, we deliver data management, analytics, cloud technologies, artificial intelligence solutions, and data science consulting services to enable powerful transformation across every industry.

At Komtaş, our greatest strength lies in the visionary perspectives and deep expertise of our highly skilled teams. Because we are not just focused on today—we are dedicated to creating solutions that will shape the future.

I always believe that highly competent people want to work

VERİNİN OLDUĞU HER YERDE BİZ VARIZ

Komtaş, 40 yıla yakın köklü geçmişle veri, analitik ve yapay zeka alanlarında uçtan uca çözümler sunan ve sektörde lider bir iş ortağıdır. Dijital dönüşümde verinin gücünü bilerek, güçlü iş ortaklarımızla birlikte kurumların yapay zeka dönüşümüne öncülük ediyoruz.

Günümüzde yapay zeka, tüm dünyada baş döndürücü etkileriyle konuşuluyor. Ancak bilinmelidir ki, yapay zeka hayatı dönüştürse de "gerçek olan veri"dir. Yapay zeka, Agentic AI ve robotik çözümler, doğru ve kaliteli verilere dayandıklarında başarılı olur. Tam da bu noktada Komtaş devreye giriyor: Veri ekosistemini yapay zeka ve bulut çözümlerine uygun şekilde modernize ederek müşterilerimizin yapay zeka odaklı dijital dönüşümüne katkı sağlıyoruz.

Komtaş olarak, bu dönüşümü iki ana katmanda gerçekleştiriyoruz. İlk olarak, Qlik, Informatica, Google Cloud, Teradata ve Dataiku gibi global devlerle stratejik iş ortaklıkları kurarak, veri ekosistemini yapay zeka dönüşümüne ve bulut altyapılarına hazır hale getiriyoruz. İkinci aşamada ise; ileri analitik ve yapay zeka çözümleriyle firmaların yapay zeka odaklı dönüşüm süreçlerini inşa ediyoruz.

Sağladığımız teknolojik altyapılar ve profesyonel hizmetlerle, kurumların veriyi en verimli şekilde kullanmalarını ve iş süreçlerinde yüksek verimlilik sağlamalarını mümkün kılıyoruz.

BİRLİKTE GELECEĞİ İNŞA EDİYORUZ

Sekiz uzmanlık merkezimiz ve 300'e yakın çalışanımızla veri yönetimi, analitik, bulut teknolojileri, yapay zeka çözümleri ve veri bilimi danışmanlık hizmetleri sunarak her sektörde güçlü bir dönüşüm sağlıyoruz.

Komtaş olarak en büyük gücümüz, yüksek yetkinliğe sahip ekiplerimizin vizyoner bakış açıları ve derin uzmanlıklarıdır. Çünkü biz yalnızca bugünü değil, aynı zamanda geleceği şekillendirecek çözümler üretmeye odaklanıyoruz.

Her zaman şuna inanırım: Yetkinliği yüksek insanlar, kendileri gibi düşünen vizyoner profesyonellerle çalışmak ister. Bu kişiler için maddiyat yalnızca bir detaydır; asıl önemli olan



Çalışan memnuniyetindeki artış, verimlilikte yüzde 22 ve müşteri memnuniyetinde yüzde 12'lik bir yükseliş sağlıyor



Highly competent people want to work with visionary professionals who think like them

with visionary professionals who think like them. For these individuals, financial gain is merely a detail; what truly matters is the company's vision, the people they work with, and finding meaning in their work.

CULTURE EXPORT: OPENING UP TO THE WORLD WITH OUR VALUES

A McKinsey report shows that companies that place the global employee experience at the heart of their culture outperform their competitors in terms of diversity and engagement. A well-built culture can extend beyond company boundaries to ecosystem partners, suppliers, and even the lives of customers.

As Komtaş, our goal is to carry our culture not only within Turkey but also into global markets. All managers within our ecosystem embrace this culture. The synergy that emerges when we work together becomes the strongest source of innovation.

ise şirketin vizyonu, birlikte çalıştıkları insanlar ve yaptıkları işte anlam bulabilmektir.

KÜLTÜR İHRACI: DEĞERLERİMİZLE DÜNYAYA AÇILMAK

McKinsey'in raporu, global çalışan deneyimini güçlü bir kültürel merkeze oturtan şirketlerin, çeşitlilik ve bağlılıkta rakiplerinin önüne geçtiğini gösteriyor. Doğru inşa edilen bir kültür, şirket sınırlarını aşarak ekosistem ortaklarına, tedarikçilere ve müşterilerin hayatlarına kadar uzanabiliyor.

Komtaş olarak kültürümüzü sadece Türkiye'de değil, global pazarlarda da taşıma hedefindeyiz. Ekosistemimizdeki tüm şirketlerin yöneticileri bu kültürü sahipleniyor. Birlikte çalışırken ortaya çıkan sinerji, inovasyonu besleyen en güçlü kaynağımız oluyor.

Yetkinliği yüksek insanlar, kendileri gibi düşünen vizyoner profesyonellerle çalışmak ister



In global markets, you have to communicate “from culture to culture” rather than “by word of mouth”

THE ALLURE OF AN OFFICE THAT LEAVES HOME COMFORTS BEHIND IN A REMOTE-FIRST CULTURE

Remote work has become the norm in the post-pandemic era. At Komtaş, we have adopted a remote-first approach. Performance is determined not by the number of hours spent in the office, but by the results produced.

At Komtaş, I've also noticed that even when they don't have to come to the office, our employees often choose to do so. Why? Undoubtedly, the camaraderie, the inspiring office ambiance, and the daily breakfast spreads, snacks, and fresh fruits play a significant role. Team-building games, creativity-boosting activities, and social spaces that blend fun transform our office from just a workplace into a place where people enjoy spending time together.

Even the fun competitions held in the past in the “O Ses” format, with top management serving as judges, reflect the Komtaş culture. The piano and fully equipped sound system in our office, thanks to our CEO Yüksel Bey's musical background, are a concrete example of this perspective.

EQ AND CQ: THE SILENT HEROES OF SUCCESS

In global markets, you have to communicate “from culture to culture” rather than “by word of mouth.” As the master reseller in Turkey for major technology partners such as Informatica, Teradata, Qlik, and Dataiku, we are in close communication with people from different corners of the world.

That is why we place great importance on emotional intelligence (EQ) and cultural intelligence (CQ) in addition to IQ in our team members. Cultural intelligence is the ability to understand very different worldviews and transform this diversity into innovative solutions. It is an indispensable skill for sustainable success in global markets.

REMOTE-FIRST BİR KÜLTÜRDE EV KONFORUNU GERİDE BIRAKAN BİR OFİS CAZİBESİ

Pandemi sonrası dönemde uzaktan çalışma bir norm haline geldi. Biz de Komtaş'ta remote-first yaklaşımını benimsedik. Performansı, ofiste geçirilen saatler değil, üretilen çıktılar belirliyor.

Komtaş'ta şunu da gözlemliyorum: Çalışanlarımız çoğu zaman ofise gelmek zorunda olmasalar bile ofisi tercih ediyor. Neden mi? Şüphesiz bunda arkadaşlık ortamının, ilham veren ofis ambiyansının ve her gün sunulan kahvaltılıklar, atıştırmalıklar ile taze meyvelerin etkisi yadsınmaz. Takım oyunları, yaratıcılığı teşvik eden etkinlikler ve eğlenceyi bir araya getiren sosyal alanlarımız, ofisimizi sadece bir iş yeri olmaktan çıkarıp birlikte keyif alınan bir buluşma noktasına dönüştürüyor.

Geçmişte “O Ses” formatında yapılan, üst yönetimin jüri olduğu eğlenceli yarışmaların bile Komtaş kültürünü yansıtan bir yönü var. CEO'muz Yüksel Bey'in müzikal kimliği sayesinde ofisimizde bulunan piyano ve tam donanımlı ses sistemi, bu bakış açısının somut bir göstergesi.

EQ VE CQ: BAŞARININ SESSİZ KAHRAMANLARI

Global pazarlarda “kulaktan kulağa” değil, “kültürden kültüre” iletişim kurmak zorundasınız. Informatica, Teradata, Qlik ve Dataiku gibi büyük teknoloji partnerlerinin Türkiye'deki master reseller'i olarak, dünyanın farklı köşelerinden insanlarla yoğun bir iletişim içindeyiz. Bu nedenle IQ'nun yanında duygusal zeka (EQ) ve kültürel zeka (CQ) yüksek ekip arkadaşlarına büyük önem veriyoruz. Kültürel zeka, birbirinden çok farklı dünya görüşlerini anlamlandırabilme ve bu çeşitliliği yenilikçi çözümlere dönüştürebilme becerisidir. Global pazarlarda sürdürülebilir başarı için vazgeçilmez bir yetkinliktir.

GREAT PLACE TO WORK: BİR UNVANDAN FAZLASI

2025'te kazandığımız Great Place to Work ödülleri, çalışanlarımız için oluşturduğumuz güven, aidiyet ve keyif ortamının en somut kanıtı. Çalışan devir oranımızın sektördeki ortalamaların çok altında olması da bu başarının altını çiziyor. İç eğitimlerimiz ve verilen projeler sayesinde çalışanlarımız, teknik ve kişisel gelişimlerinde büyük yol kat ediyorlar.

ÇALIŞAN MARKASI: GERÇEK REKABET AVANTAJI

Günümüzde global rekabet, yalnızca ürünlerinizi başka pazarlara taşımaktan ibaret değil. Çalışan markanızla (diğer adıyla işveren markası) fark yaratıyorsanız; en iyi yetenekleri çekebilir, onları tutabilir ve iş ortaklarınıza ilham verebilirsiniz.

Global pazarlarda “kulaktan kulağa” değil, “kültürden kültüre” iletişim kurmak zorundasınız



If your employer brand makes a difference, you can attract and retain the best talent and inspire your business partners

GREAT PLACE TO WORK: MORE THAN JUST A TITLE

The Great Place to Work awards we won in 2025 are the most tangible proof of the trust, belonging, and enjoyment we have created for our employees. Our employee turnover rate, which is well below the industry average, further underscores this success. Thanks to our internal training programs and the projects we assign, our employees are making significant progress in both their technical and personal development.

EMPLOYEE BRAND: A REAL COMPETITIVE ADVANTAGE

Today, global competition is not just about moving your products to other markets. If you stand out with your employee brand (also known as employer brand), you can attract and retain the best talent and inspire your business partners.

From both Human Resources and Marketing perspectives, I've seen that a successful employee brand:

- Creates a strong culture
- Attracts talent
- Builds trust in global markets

Most importantly, it turns the company into a living, breathing organization.

FINAL WORD: COMPANIES THAT CROSS BOUNDARIES CREATE PEOPLE WHO CROSS BOUNDARIES

At Komtaş, we understand a fundamental truth: In global competition, your greatest advantage is a people-centric leadership approach. My role here is to ensure that what already exists within the company is recognized and understood by the outside world.

Results are not just about numbers; they are about feelings. And we have learned that: "If you want to change the world, start by making your employees happy."

Hem İnsan Kaynakları hem Pazarlama perspektifiyle gördüm ki, "altı dolu" başarılı bir çalışan markası:

- Güçlü bir kültür yaratır
- Yeteneği çeker
- Global pazarlarda güven inşa eder
- En önemlisi: Şirketi yaşayan bir organizma haline getirir.

SON SÖZ: SINIRLARI AŞAN ŞİRKETLER, SINIRLARI AŞAN İNSANLAR YARATIR

Komtaş'ta anladığımız bir gerçek var: Global rekabette en büyük avantajınız, insan odaklı bir liderlik anlayışıdır. Benim burada yaptığım ise, pazarlamacı şapkamla içeride zaten var olanı dış dünyanın bilmesini sağlamak.

Sonuçlar, rakamlardan çok hislerde gizlidir. Ve deneyimledik ki: "Dünyayı değiştirmek istiyorsanız, önce çalışanınızı mutlu edin."



Çalışan markanızla fark yaratıyorsanız; en iyi yetenekleri çekebilir, onları tutabilir ve iş ortaklarınıza ilham verebilirsiniz

GOING GLOBAL: THE ROLE OF TRADE SHOWS AND DIGITAL MEDIA IN TURKISH BRANDS' RISE

Küresel Pazara Açılmak: Türk Markalarının Yükselişinde Fuarlar ve Dijital Medyanın Rolü

Turkish companies can become global brands through the right advertising strategies and effective communication investments

Türk firmalarının küresel markalar arasında yer alması, doğru reklam stratejileri ve etkin iletişim yatırımlarıyla mümkün

Founder of Linkingbridge Media-Luxembourg
Abidin KARABULUT
Linkingbridge Media Kurucusu-Lüksemburg

Being a strong brand in the global market is not limited to product or service quality in today's competitive environment. Companies from Türkiye are making their voices heard around the world by effectively using various communication channels, from trade fair participation to digital platforms, in their branding processes. We discussed Turkish companies' advertising investments, trade shows, and digital platform usage, as well as return on investment measurements and future trends, with Abidin Karabulut, based in Luxembourg founder of Linkingbridge Media.

HOW DO YOU ASSESS THE ROLE OF ADVERTISING AND PROMOTIONAL INVESTMENTS IN THE BRANDING PROCESS OF TURKISH COMPANIES?

Advertising and promotional investments play a strategic role for Turkish companies in the branding process. The brand's awareness and perception, especially in foreign markets, are directly shaped by communication investments. One of the most critical issues here is that advertising and promotional activities should not be designed solely from a Türkiye-centric perspective. This is because each country has its market dynamics, consumer behaviors, and media consumption habits. When these differences are overlooked in campaigns managed from Türkiye, local insights may be lacking, and operational flexibility may also be insufficient. Additionally, remote intervention may be insufficient in times of crisis or when urgent action is required. Therefore, collaborating with agencies and professionals who are familiar with the local market and actively working in that region will yield much healthier results both strategically and operationally. Such an approach not only strengthens brand perception but also provides significant advantages in terms of time and cost.

HOW EFFECTIVE ARE INTERNATIONAL TRADE FAIR PARTICIPATIONS IN TERMS OF BRANDING AND GLOBAL AWARENESS?

International trade shows offer unique opportunities to increase brand awareness and open up new markets. In this context, promotional support and incentives offered to companies are extremely valuable. However, brands should not view trade fair participation as merely setting up a booth and distributing brochures.

Another issue we have observed is that Turkish brands often attempt to describe all of their services and business lines in their trade fair communications. This makes it difficult for the brand's main message to be clear and for a lasting image to be created in the eyes of the target audience. However, determin-

Küresel pazarda güçlü bir marka olmak, günümüz rekabet koşullarında sadece ürün veya hizmet kalitesiyle sınırlı kalmıyor. Türkiye'den çıkan firmalar, markalaşma süreçlerinde fuar katılımlarından dijital platformlara kadar pek çok iletişim kanalını etkin kullanarak seslerini dünyaya duyuruyor. Lüksemburg merkezli Linkingbridge Media Kurucusu Abidin Karabulut ile Türk firmalarının reklam yatırımlarını, fuar ve dijital mecra kullanımını, geri dönüş ölçümlerini ve geleceğe yönelik trendleri konuştuk.

TÜRK FİRMALARININ MARKALAŞMA SÜRECİNDE REKLAM VE TANITIM YATIRIMLARININ ROLÜNÜ NASIL DEĞERLENDİRİYORSUNUZ?

Markalaşma sürecinde reklam ve tanıtım yatırımları, Türk firmaları açısından stratejik bir kaldıraç işlevi görüyor. Özellikle yurt dışı pazarlarda markanın bilinirliği ve algısı, yapılan iletişim yatırımlarıyla doğrudan şekilleniyor. Bu noktada en kritik hususlardan biri, reklam ve tanıtım faaliyetlerinin yalnızca Türkiye merkezli bir bakış açısıyla kurgulanmaması gerektiğidir. Çünkü her ülkenin kendine özgü pazar dinamikleri, tüketici davranışları ve medya tüketim alışkanlıkları bulunuyor. Türkiye'den yönetilen kampanyalarda bu farklılıklar göz ardı edildiğinde, yerel içgörüler eksik kalabiliyor ve operasyonel anlamda da yeterince esnek olunamayabiliyor. Ayrıca kriz anlarında ya da acil müdahale gereken durumlarda uzaktan müdahale yetersiz kalabiliyor. Bu nedenle yerel pazarı iyi tanıyan, o coğrafyada aktif olarak çalışan ajanslar ve profesyonellerle iş birliği yapmak hem stratejik hem de operasyonel açıdan çok daha sağlıklı sonuçlar doğuracaktır. Böyle bir yaklaşım yalnızca marka algısını güçlendirmekle kalmaz; aynı zamanda zaman ve maliyet açısından da önemli avantajlar sağlar.

ULUSLARARASI FUAR KATILIMLARI, MARKALAŞMA VE KÜRESEL BİLİNİRLİK AÇISINDAN NE KADAR ETKİLİ?

Uluslararası fuarlar, markaların bilinirliğini artırmak ve yeni pazarlara açılmak için eşsiz fırsatlar sunuyor. Bu bağlamda firmalara sunulan tanıtım destekleri ve teşvikleri son derece değerli. Ancak markaların da fuar katılımını yalnızca bir stant bulmak ve broşür dağıtmakla sınırlı görmemesi gerekiyor.

Gözlemlediğimiz bir diğer konu ise Türk markalarının fuar iletişimlerinde çoğunlukla tüm hizmet ve iş kollarını anlatma çabası içinde olması. Bu durum, markanın ana mesajının netleşmesini ve hedef kitle nezdinde kalıcı bir imaj oluşturmamasını zorlaştırıyor. Oysa fuar iletişiminde net bir ana mesaj belirleyip, tüm görsel ve içerik unsurlarını bu söylem etrafında kurgulamak, marka algısı üzerinde çok daha güçlü bir etki yaratıyor. Ayrıca markalar, iletişimi sadece fuar süresiyle sınırlı düşünmemeli. Fuar öncesinde ve sonrasında yapılan stratejik iletişim çalışmaları hem marka imajını pekiştiriyor hem de standı ziyaret edenlerin sayısını artırıyor.

Advertising and promotional investments play a strategic role for Turkish companies in the branding process

Markalaşma sürecinde reklam ve tanıtım yatırımları, Türk firmaları açısından stratejik bir kaldıraç işlevi görüyor



International trade shows offer unique opportunities to increase brand awareness and open up new markets

ing a clear main message in trade fair communications and structuring all visual and content elements around this message creates a much stronger impact on brand perception. In addition, brands should not limit their communications to the duration of the trade fair. Strategic communication efforts before and after the fair both reinforce the brand image and increase the number of visitors to the stand.

At this point, we at Linkingbridge Media take on an important responsibility. While managing the international communication strategies, media planning, and purchasing processes of many prestigious brands from Türkiye, we create integrated communication plans that cover the fair periods. In particular, over the past two years, we have observed increased interest in in-flight screens, airport areas, and outdoor advertising spaces around trade shows, especially for Turkish Airlines and other airlines. From the renewal of contract terms, we understand that this integrated communication approach increases the return on investment for our brands' trade show investments and significantly contributes to their global visibility.

HOW DO DIGITAL PLATFORMS AND SOCIAL MEDIA OFFER OPPORTUNITIES TO INCREASE THE VISIBILITY OF TURKISH BRANDS IN THE GLOBAL MARKET?

Digital platforms and social media are one of the fastest and most cost-effective ways for Turkish brands to gain visibility in the global market. This opportunity is significant, but it must be used correctly. A high budget alone is not enough; targeting accuracy and collaboration with professionals who have local insight are just as critical as the budget. In recent years, we have observed that some new and relatively unknown brands

Tam bu noktada, biz Linkingbridge Media olarak önemli bir sorumluluk üstleniyoruz. Türkiye'den birçok prestijli markanın yurt dışı iletişim stratejilerini, medya planlama ve satın alma süreçlerini yönetirken, fuar dönemlerini kapsayan entegre iletişim planları oluşturuyoruz. Özellikle son iki yılda Türk Hava Yolları başta olmak üzere farklı havayollarının uçak içi ekranları, havalimanı alanları ve fuar çevresindeki açık hava reklam mecralarına yönelik ilginin arttığını gözlemliyoruz. Sözleşme sürelerinin yenilenmesinden de anlıyoruz ki, bu entegre iletişim yaklaşımı, markalarımızın fuar yatırımlarının geri dönüşünü artırıyor ve küresel bilinirliklerine ciddi katkı sağlıyor.

DİJİTAL PLATFORMLAR VE SOSYAL MEDYA, TÜRK MARKALARININ KÜRESEL PAZARDA GÖRÜNÜRLÜĞÜNÜ ARTIRMADA NASIL BİR FIRSAT SUNUYOR?

Dijital platformlar ve sosyal medya, Türk markaları için küresel pazarda görünürlik kazanmanın en hızlı ve maliyet etkin yollarından biri. Bu fırsatın önemi büyük; ancak doğru kullanılması gerekiyor. Yüksek bütçe tek başına yeterli değil; hedefleme doğruluğu, yerel içgörüyü sahip profesyonellerle iş birliği yapmak da en az bütçe kadar kritik. Son yıllarda özellikle sağlık turizmi, estetik, saç ekimi, hastane hizmetleri, otelcilik ve araç kiralama gibi sektörlerde, pazarda yeni ve henüz çok bilinmeyen bazı markaların, yüksek bütçelerle reklam kreatifleri ve dijital reklamlara yatırım yaparak seçkin Türk markalarının önüne geçtiğini gözlemliyoruz. Potansiyel müşterilerin markayla ilk temasları genellikle reklam görseli veya web sitesi/landing page üzerinden gerçekleşiyor ve çoğu zaman iyi ile kötüyü ayırt etmekte zorlanıyorlar. Dolayısıyla, bu temas noktalarının profesyonelce kurgulanmaması, markanın gerçek itibarı ve kalitesinin yanlış algılanmasına yol açabiliyor; bu da yanıltıcı sonuçlar doğuruyor. Üstelik, bu tür firmalardan hizmet alan müşterilerin memnuniyetsizliği sadece ilgili sektörün değil, ülkemizin genel imajını da olumsuz etkiliyor.

Uluslararası fuarlar, markaların bilinirliğini artırmak ve yeni pazarlara açılmak için eşsiz fırsatlar sunuyor

in sectors such as health tourism, aesthetics, hair transplantation, hospital services, hospitality, and car rental have surpassed established Turkish brands by investing in advertising creatives and digital ads with high budgets. Potential customers' first contact with a brand usually occurs through an advertising visual or website/landing page, and they often struggle to distinguish between good and bad. Therefore, if these touchpoints are not professionally designed, it can lead to a misperception of the brand's true reputation and quality, resulting in misleading outcomes. Moreover, the dissatisfaction of customers who receive services from such companies negatively impacts not only the relevant industry but also the overall image of our country.

On the other hand, I would like to remind you that the Turkish diaspora is also an important channel for brands seeking to enter global markets. Customized campaigns targeting diaspora communities enable brands to expand more quickly and reliably abroad. At Linkingbridge Media, we publish the Turkish Global Society magazine abroad specifically for this purpose.

In conclusion, while digital platforms and social media offer great opportunities for Turkish brands, professional partnerships, the production of content tailored to the target market, and the strategic use of the diaspora effect are critical for the effective use of these opportunities.

IS IT POSSIBLE TO MEASURE THE RETURN ON INVESTMENT IN TRADE SHOWS AND DIGITAL MEDIA? WHAT METHODS ARE USED FOR THIS?

Of course, measuring the return on investment in trade shows and digital media has become much easier and more transparent today. Specifically for trade shows, concrete metrics such as the number of visitors, business cards collected, number of meetings held, and business partnerships resulting from these contacts can be used.



Öte yandan, Türk diasporasının da küresel pazarlara açılmak isteyen markalar için önemli bir kanal teşkil ettiğini hatırlatmak isterim. Diasporadaki topluluklara yönelik özelleştirilmiş kampanyalar, markaların yurt dışında daha hızlı ve güvenilir yayılmasını sağlıyor. Biz de Linkingbridge Media olarak, yurt dışında yayınladığımız Turkish Global Society dergisini özellikle bu amaçla yayımlıyoruz.

Sonuç olarak, dijital platformlar ve sosyal medya Türk markalarına büyük fırsatlar sunarken; bu fırsatların etkin kullanımı için profesyonel iş birlikleri, hedef pazara uygun içerik üretimi ve diaspora etkisinin stratejik kullanımı kritik önem taşıyor.

FUAR VE DİJİTAL MECRALARA YAPILAN YATIRIMLARIN GERİ DÖNÜŞÜNÜ ÖLÇMEK MÜMKÜN MÜ? BU KONUDA NE GİBİ YÖNTEMLER KULLANILIYOR?

Elbette, günümüzde fuar ve dijital mecralara yapılan yatırımların geri dönüşünü ölçmek artık çok daha kolay ve şeffaf hale geldi. Fuar özelinde, ziyaretçi sayısı, toplanan kartvizitler, gerçekleştirilen toplantı sayısı ve bu temaslardan doğan iş birlikleri gibi somut metrikler kullanılabiliyor.

Dijital mecralarda ise tıklama oranları, gösterim sayıları, dönüşüm oranları (lead generation), sosyal medya etkileşimleri ve web sitesi trafiği gibi pek çok veri anlık olarak takip edilebiliyor. Bu sayede yatırımların etkinliği detaylı ve gerçek zamanlı olarak analiz edilebiliyor.

Digital platforms and social media are one of the fastest and most cost-effective ways for Turkish brands to gain visibility in the global market

Dijital platformlar ve sosyal medya, Türk markaları için küresel pazarda görünürlük kazanmanın en hızlı ve maliyet etkin yollarından biri





Customized campaigns targeting diaspora communities enable brands to expand more quickly and reliably abroad

In digital media, data such as click-through rates, impressions, conversion rates (lead generation), social media interactions, and website traffic can be tracked in real time. This allows the effectiveness of investments to be analyzed in detail and in real time.

WHAT NEW TRENDS OR RECOMMENDATIONS DO YOU EXPECT TO SEE IN THE COMING PERIOD THAT WILL HELP TURKISH COMPANIES STAND OUT IN THEIR BRANDING JOURNEY?

I believe that three main trends will be decisive for Turkish companies to stand out globally in the coming period:

■ **Digitalization and Data-Driven Marketing:** Personalized, data-driven, and measurable campaigns will increase brands' competitive advantage.

■ **Sustainability and Social Responsibility:** Especially in the European market, sustainability and socially beneficial communication will play a critical role in brand preference.

■ **Experiential Marketing:** Interactive and innovative booths that provide visitors with unforgettable experiences at fairs and events will stand out.

Carefully following these trends and integrating them into brand strategies will significantly contribute to Turkish companies achieving a stronger position in the global arena.

ÖNÜMÜZDEKİ DÖNEMDE TÜRK FİRMALARININ MARKALAŞMA YOLCULUĞUNDA ÖNE ÇIKMASINI BEKLEDİĞİNİZ YENİ TRENDLER VEYA ÖNERİLERİNİZ NELER?

Önümüzdeki dönemde Türk firmalarının globalde öne çıkabilmesi için üç ana trendin belirleyici olacağını düşünüyorum:

■ **Dijitalleşme ve Veri Odaklı Pazarlama:** Kişiselleştirilmiş, veriyle beslenen ve ölçülebilir kampanyalar, markaların rekabet avantajını artıracak.

■ **Sürdürülebilirlik ve Sosyal Sorumluluk:** Özellikle Avrupa pazarında, sürdürülebilirlik ve toplumsal fayda odaklı iletişim, markaların tercih edilmesinde kritik rol oynayacak.

■ **Deneyimsel Pazarlama:** Fuarlar ve etkinliklerde, ziyaretçiye unutulmaz deneyimler yaşatan, interaktif ve yenilikçi standlar öne çıkacak.

Bu trendlerin dikkatli takip edilmesi ve markaların stratejilerine entegre edilmesi, Türk firmalarının global arenada daha güçlü bir konuma gelmelerine önemli katkı sağlayacaktır.

Diasporadaki topluluklara yönelik özelleştirilmiş kampanyalar, markaların yurt dışında daha hızlı ve güvenilir yayılmasını sağlayıyor

DenizBank Black Kart'la havaalanında ayrıcalıkların ilerisi benim

Black Kart'a DenizKartım ve MobilDeniz uygulamasından başvurabilirsiniz.

Hızlı geçiş
ve lounge
hizmetleri



denizbank.com | 0 850 222 0 800



İlerisi Benim >

DenizBank

DenizBank, hızlı geçiş ve lounge hizmet süreleri veya kullanım koşullarında değişiklik yapma hakkını saklı tutar. Detaylı bilgi için: www.denizbank.com



Chief Economist at DEİK
Dr. Hakkı KARATAŞ
DEİK Baş Ekonomisti

THE IMPACT OF TRUMP ADMINISTRATION TRADE POLICIES ON GLOBAL TRADE AND TÜRKİYE-US RELATIONS

Trump Dönemi Ticaret Politikalarının Küresel Ticarete ve
Türkiye-ABD İlişkilerine Etkisi

The Trump administration's protectionist and nationalist trade policies are
reshaping global economic balances, creating both structural risks and
opportunities for countries such as Türkiye

Trump yönetiminin korumacı ve milliyetçi ticaret politikaları, küresel ekonomik
dengeleri yeniden şekillendirirken, Türkiye gibi ülkeler için hem yapısal riskler hem de
fırsatlar ortaya çıkarmaktadır





By 2025, Donald Trump's trade policies during his second presidential term are expected to cause significant fluctuations in the global trade

As of 2025, Donald Trump's trade policies during his second term as president are causing serious fluctuations in the global trade. As in his first term, protectionist economic policies, increased customs tariffs, and criticism of multilateral trade agreements are the main approaches of his second term. These policies directly affect both global supply chains and the export-oriented growth models of developing countries.

At the heart of the Trump administration's trade policies is an approach aimed at increasing domestic production and restricting imports under the slogan "Make America Great Again" (MAGA). In this context, additional customs duties are being imposed on various countries, particularly China; bilateral trade agreements are being renegotiated, and multilateral institutional structures (such as the World Trade Organization) are being questioned. This process is increasing uncertainty in the global economy, leading companies to postpone invest-

2025 itibarıyla Donald Trump'ın ikinci başkanlık dönemine özgü ticaret politikaları, küresel ticaret düzeninde ciddi dalgalanmalara yol açmaktadır. Trump'ın ilk döneminde olduğu gibi ikinci döneminde de korumacı ekonomi politikaları, artan gümrük tarifeleri ve çok taraflı ticaret anlaşmalarına yönelik eleştiriler temel yaklaşımlar olarak öne çıkmaktadır. Bu politikalar hem küresel tedarik zincirlerini hem de gelişmekte olan ülkelerin ihracat odaklı büyüme modellerini doğrudan etkilemektedir.

Trump yönetiminin ticaret politikalarının merkezinde, "Amerika'yı yeniden büyük yapma" (Make America Great Again-MAGA) söylemi çerçevesinde, yerli üretimi artırmaya ve ithalatı sınırlamaya dönük bir yaklaşım bulunmaktadır. Bu kapsamda, başta Çin olmak üzere çeşitli ülkelere yönelik ek gümrük vergileri uygulanmakta, ikili ticaret anlaşmaları yeniden müzakere edilmekte ve çok taraflı kurumsal yapılar (örneğin Dünya Ticaret Örgütü) sorgulanmaktadır. Bu süreç, dünya ekonomisinde belirsizliği artırmakta, şirketlerin yatırım kararlarını

Türkiye has an export-driven growth model and is a strong player in industrial product exports, particularly within the framework of the Customs Union with the European Union.

Türkiye, ihracata dayalı büyüme modeline sahip ve özellikle Avrupa Birliği ile Gümrük Birliği çerçevesinde sanayi ürünleri ihracatında güçlü bir aktördür



2025 itibarıyla Donald Trump'ın ikinci başkanlık dönemine özgü ticaret politikaları, küresel ticaret düzeninde ciddi dalgalanmalara yol açmaktadır

The US is one of the five largest markets for Türkiye's exports

ABD, Türkiye'nin ihracat yaptığı en büyük beş pazardan biridir



ment decisions, restructure their supply chains, and resulting in a decline in the volume of international trade.

In April, tariff rates between the US and China rose to unreasonable levels of 145%, but this was later replaced by a more reasonable environment for negotiations. After US President Trump granted a deadline of July 9 for negotiations, letters informing countries of new tariff rates began to be sent once this deadline expired. Within this framework, tariff rates of 25% were imposed on Kazakhstan, 40% on Myanmar, 30% on South Africa, 25% on Malaysia, 25% on Japan, 24% on South Korea, 30% on Libya, 30% on Algeria, 30% on Iraq, the Philippines 25%, Moldova 25%, Brazil 50%, Canada 35%, and

ertelemesine, tedarik zincirlerinin yeniden yapılandırılmasına ve ülkeler arası ticaret hacminde daralmalara neden olmaktadır.

Nisan ayında ABD ile Çin arasında yüzde 145 gibi makul olmayan sınırlara kadar yükselen tarife oranları yerini daha sonra makul bir müzakere ortamına bırakmıştır. ABD Başkanı Trump'ın 9 Temmuz'a kadar müzakere için süre tanımasından sonra bu sürenin dolmasıyla ülkelere yeni tarife oranlarını bildiren mektuplar ileilmeye başlanmıştır. Bu çerçevede Kazakistan'a yüzde 25, Myanmar'a yüzde 40, Güney Afrika'ya yüzde 30, Malezya'ya yüzde 25, Japonya'ya yüzde 25, Güney Kore'ye yüzde 24, Libya'ya yüzde 30, Cezayir'e yüzde 30, Irak'a yüzde 30, Filipinler'e yüzde 25, Moldova'ya yüzde 25, Brezilya'ya yüzde 50, Kanada'ya yüzde 35, AB'ye yüzde 30 tarife



the EU 30%. In the letters he sent, Trump also stated that if these rates are not reciprocated, the rates will be increased again. On the other hand, it has been reported that the US plans to impose general customs duties of 15% or 20% on most of its trading partners. While some countries have accepted the rates, others have indicated that they will respond in kind. Within this framework, it is expected that tariff wars will continue throughout the year, albeit with reduced intensity, and will remain a risk factor for global trade.

From Türkiye's perspective, the US's protectionist policies can be said to present both risks and opportunities. Türkiye has an export-driven growth model and is a strong player in the export of industrial products, particularly within the framework of the Customs Union with the European Union. However, due to US sanctions and high tariffs on China, some American companies are turning to production centers outside Asia, which creates opportunities for Türkiye as an "alternative producer country" in the supply chain. Türkiye's competitive advantage is particularly striking in sectors such as textiles, automotive sub-industries, white goods, and electronics.



oranı getirildi. Trump gönderdiği mektuplarda bu oranlara karşılık verilmesi halinde oranlarda tekrar artışa gidileceği ifadesine de yer verdi. Diğer taraftan ABD'nin çoğu ticaret ortağına yüzde 15 veya yüzde 20 oranında genel gümrük vergileri getirmeyi planlandığı da söylendi. Bazı ülkeler oranları kabul ederken bazıları da karşılık vereceğini ifade etmiş olup bu çerçevede tarife savaşlarının yıl boyunca şiddeti azalsa da devam edeceği ve küresel ticaret üzerinde bir risk unsuru olacağı beklenmektedir.

Türkiye açısından bakıldığında, ABD'nin korumacı politikalarının hem risk hem de fırsat barındırdığı söylenebilir. Türkiye, ihracata dayalı büyüme modeline sahip ve özellikle Avrupa Birliği ile Gümrük Birliği çerçevesinde sanayi ürünleri ihracatında güçlü bir aktördür. Ancak ABD'nin Çin'e yönelik yaptırımları ve yüksek vergileri nedeniyle, bazı Amerikan şirketleri Asya dışındaki üretim merkezlerine yönelmekte, bu da Türkiye için tedarik zincirinde "alternatif üretici ülke" olarak fırsatlar doğurmaktadır. Özellikle tekstil, otomotiv yan sanayi, beyaz eşya ve elektronik gibi sektörlerde Türkiye'nin rekabet avantajı dikkat çekmektedir.

Diğer taraftan ABD ile Çin arasındaki ticaret savaşı sonrasında Çin, ABD'de kaybedeceği Pazar payını başka ülkelerle telafi etme stratejisi uygularsa başta AB olmak üzere Türkiye'nin güçlü olduğu pazarlarda saldırgan bir tutum sergileyebilir ki bu da bizim açımızdan bir risk unsuru olacaktır. Diğer taraftan ABD'nin yüksek tarife uyguladığı ülkelere göre de ülkemiz düşük tarife oranı ile avantajlı bir konuma gelebilir.

Öte yandan, ABD ile Türkiye arasındaki ekonomik ilişkiler, zaman zaman siyasi gerilimlerin gölgesinde şekillenmektedir. Savunma sanayi, enerji ve teknoloji transferi gibi stratejik alanlardaki kısıtlamalar, ikili ticareti olumsuz etkileyebilmektedir. Trump yönetimi, Türkiye'yi zaman zaman "adil olmayan ticaret uygulamaları" içinde görmekte ve çelik-alüminyum gibi ürünlerde ek vergilere başvurmuştur. Bu durum, Türk ihracatçıları için maliyetleri artırmakta, bazı sektörlerde pazar kayıplarına neden olmaktadır.

On a global scale, Trump's policies are directly challenging the multilateral trading system and increasing the trend toward regional bilateral agreements

Küresel ölçekte Trump'ın politikalarının doğrudan etkisiyle, çok taraflı ticaret düzeni sorgulanmakta ve bölgesel ikili anlaşmalara yönelim artmaktadır

On the other hand, if China implements a strategy to compensate for the market share it will lose in the US, with other countries following the trade war between the US and China, it may display an aggressive attitude in markets where Türkiye is strong, particularly the EU, which will be a risk factor for us. On the other hand, our country may gain an advantage with its low tariff rates compared to countries subject to high tariffs imposed by the US.

On the other hand, economic relations between the US and Türkiye are sometimes shaped by political tensions. Restrictions in strategic areas, such as the defense industry, energy, and technology transfer, can negatively impact bilateral trade. The Trump administration sometimes sees Türkiye as engaging in "unfair trade practices" and imposes additional tariffs on products such as steel and aluminum. This increases costs for Turkish exporters and causes market losses in some sectors.

However, Türkiye's trade volume with the US has increased in recent years. The US is one of the five largest markets for Türkiye's exports. Defense, pharmaceuticals, textiles, ready-to-wear clothing, and food products are among the leading items. During Trump's first term as president, there were statements of intent to increase bilateral trade volume to \$100 billion, but some difficulties were encountered in achieving this goal. Customs tariffs, quotas, and technical barriers are the main obstacles to this goal.

On a global scale, Trump's policies have had a direct impact, with the multilateral trading system being called into question and a growing trend toward regional bilateral agreements. This situation could lead to the fragmentation and deregulation of global trade. For medium-sized economies such as Türkiye, these developments mean greater exposure to external shocks and a need to gain flexibility in a less predictable trading environment.

For Türkiye to adapt to this new global order, it is crucial to further strengthen trade diplomacy at the macro level, participate more actively in bilateral and regional agreements, and diversify its export strategies. In addition, increasing the export of high-value-added and technology-oriented products will strengthen Türkiye's competitiveness in global markets. At the micro level, our companies must simultaneously assess the risks and opportunities of the process and design their strategies accordingly.

In conclusion, while the Trump administration's protectionist and nationalist trade policies are reshaping global economic balances, they also present both structural risks and opportunities for countries such as Türkiye. It is critical for Türkiye to consolidate its position by pursuing a flexible, forward-looking, and multifaceted foreign trade policy in this new period in order to increase its economic resilience.

Bununla birlikte, Türkiye'nin ABD ile ticaret hacmi son yıllarda artış göstermiştir. ABD, Türkiye'nin ihracat yaptığı en büyük beş pazardan biridir. Özellikle savunma, ilaç, tekstil, hazır giyim ve gıda ürünleri öne çıkan kalemler arasındadır. Trump'ın ilk başkanlık döneminde ikili ticaret hacminin 100 milyar dolar seviyesine çıkarılması yönünde niyet beyanları olmuş ancak bu hedefe ulaşmakta bazı zorluklar yaşanmıştır. Gümrük tarifeleri, kotalar ve teknik engeller bu hedefin önündeki temel engeller olarak dikkat çekmektedir.

Küresel ölçekte ise Trump'ın politikalarının doğrudan etkisiyle, çok taraflı ticaret düzeni sorgulanmakta ve bölgesel ikili anlaşmalara yönelim artmaktadır. Bu durum, küresel ticaretin parçalanmasına ve kural dışılaşmasına yol açabilir. Türkiye gibi orta büyüklükteki ekonomiler için bu gelişmelerin anlamı, dış şoklara daha açık hale gelmek ve öngörülebilirliği azalan bir ticaret ortamında esneklik kazanma ihtiyacıdır.

Türkiye'nin bu yeni küresel düzene adapte olabilmesi için makro düzeyde ticaret diplomasisini daha da güçlendirmesi, ikili ve bölgesel anlaşmalara daha aktif katılımı ve ihracat stratejilerini çeşitlendirmesi önem taşımaktadır. Ayrıca, katma değeri yüksek ve teknoloji odaklı ürün ihracatının artırılması, Türkiye'nin küresel pazarlardaki rekabetçiliğini güçlendirecektir. Mikro düzeyde ise firmalarımız sürecin risklerini ve fırsatlarını eş zamanlı olarak incelemeli ve stratejilerini buna göre kurgulamalıdır.

Sonuç olarak, Trump yönetiminin korumacı ve milliyetçi ticaret politikaları, küresel ekonomik dengeleri yeniden şekillendirirken, Türkiye gibi ülkeler için hem yapısal riskler hem de fırsatlar ortaya çıkarmaktadır. Türkiye'nin bu yeni dönemde esnek, öngörülü ve çok yönlü bir dış ticaret politikası izleyerek konumunu sağlamlaştırması, ekonomik dirençliliği artırmak açısından kritik önemdedir.





Gedik
since 1963



**GÜCÜMÜZÜ ÜLKEMİZDEN ALIYOR
DÜNYA'YA ÜRETİYORUZ**



Gedik Kaynak



Gedik

İleri Döküm
Teknolojileri



Gedik Thermo Vana



Gedik AEROSPACE

www.gedik.com.tr





RELATIONS BETWEEN TÜRKİYE AND AUSTRALIA ARE MOVING INTO THE FUTURE WITH A VISION OF STRONG PARTNERSHIP NOURISHED BY DEEP-ROOTED TIES

Türkiye ile Avustralya arasındaki ilişkiler, köklü bağlardan beslenen güçlü bir ortaklık vizyonu ile geleceğe taşınıyor

This expanding network of relations, ranging from education to trade and from agriculture to technological cooperation, creates an area of sustainable and strategic interaction between the two countries.

Eğitimden ticarete, tarımdan teknolojik iş birliklerine kadar genişleyen bu ilişki ağı, iki ülke arasında sürdürülebilir ve stratejik bir etkileşim alanı yaratıyor.



Commissioner for Victoria to Europe, the Middle East, Türkiye and Africa
State Government of Victoria, Australia
Gönül SERBEST
Victoria Eyaleti Avrupa, Orta Doğu,
Türkiye ve Afrika Temsilcisi
Victoria Eyalet Hükümeti, Avustralya

VICTORIA, AUSTRALIA & TÜRKİYE: BUILDING A STRATEGIC BRIDGE FOR TRADE AND INNOVATION

Victoria, Avustralya ve Türkiye:
Ticaret ve İnovasyon için Stratejik Bir Köprü

Victoria's trade and investment relationship with Türkiye is deepening, supported by strong cultural connections, long-standing people-to-people links, and new commercial pathways

Türkiye ile Victoria arasındaki ticaret ve yatırım ilişkileri, köklü kültürel bağlar, güçlü insani ilişkiler ve yeni ticari iş birlikleri aracılığıyla giderek derinleşmektedir



In March 2024, Turkish Airlines launched its first-ever Australian route, choosing Melbourne as the inaugural destination for its tri-weekly Istanbul–Melbourne service

Turkish businesses are engaging with Victorian firms in manufacturing, mining technology, tourism, wellness and retail

As a proud Turkish-Australian, it is a pleasure to contribute and reflect on the growing opportunities for collaboration between Türkiye and Australia, particularly in the dynamic State of Victoria.

Victoria is a leading contributor to Australia's economic success, and it is the most rapidly growing State in Australia in terms of population, jobs growth, and the economy more broadly. Home to Melbourne, our state capital and a global city consistently ranked among the world's most liveable cities, Victoria is renowned for its world-class education system, enviable lifestyle, being a sports, major events and cultural capital, and a state that builds and makes things.

Our economy is built on diversity, with strengths in industries such as agriculture, advanced manufacturing, digital technology, health and life sciences, sport, and now a strong renewable energy sector. Türkiye and Victoria share natural synergies in many of these sectors. Victoria's trade and investment relationship with Türkiye is deepening, supported by strong cultural connections, long-standing people-to-people links, and new commercial pathways.

The potential for sectoral expansion is significant. Turkish businesses are engaging with Victorian firms in manufacturing, mining technology, tourism, wellness and retail. Victorian companies such as Speed3D, Gekko, Duratray are already working with Turkish counterparts, with support from the Victorian Government Trade and Investment office in the region.

Aviation is also boosting bilateral links. In March 2024, Turkish Airlines launched its first-ever Australian route, choosing Melbourne as the inaugural destination for its tri-weekly Istanbul–Melbourne service. This new connection, expected to bring over A\$132 million in annual economic benefit to Victoria, not only strengthens trade and tourism flows, but deepens cultural ties, with Turkish Airlines also serving as Principal Partner of Melbourne Victory Football Club and sponsor of the upcoming World Chambers Congress, a bien-

Gururlu bir Türk-Avustralyalı olarak, Türkiye ile Avustralya arasında – özellikle de dinamik bir eyalet olan Victoria özelinde – artan iş birliği olanaklarını değerlendirmek ve bu sürece katkı sunmak benim için büyük bir memnuniyettir.

Victoria, Avustralya ekonomisine en güçlü katkıyı sağlayan eyaletlerden biri olup, nüfus artışı, istihdam ve ekonomik büyüme açısından ülkenin en hızlı gelişen bölgesidir. Başkenti Melbourne, üst üste dünyanın en yaşanabilir şehirleri arasında yer alan bir metropoldür. Victoria Eyaleti; dünya standartlarında eğitim sistemi, yaşam kalitesi, spor, kültür ve büyük etkinlikler alanındaki öncülüğüyle tanınmakta, aynı zamanda üretim yapan ve üreten bir eyalet olarak öne çıkmaktadır.

Victoria Eyaleti ekonomisi çeşitliliğiyle dikkat çeker. Tarım, ileri düzey imalat sanayi, dijital teknolojiler, sağlık ve yaşam bilimleri, spor ve giderek büyüyen yenilenebilir enerji sektörleri eyaletin güçlü olduğu başlıca alanlardır. Türkiye ile Victoria arasında bu sektörlerin birçoğunda doğal bir iş birliği potansiyeli mevcuttur. Türkiye ile Victoria arasındaki ticaret ve yatırım ilişkileri, köklü kültürel bağlar, güçlü insani ilişkiler ve yeni ticari iş birlikleri aracılığıyla giderek derinleşmektedir.

Sektörel iş birliklerinin genişleme potansiyeli son derece yüksektir. Türk firmaları, Victoria merkezli şirketlerle imalat, madencilik teknolojileri, turizm, sağlık ve perakende alanlarında iş birlikleri geliştirmektedir. Speed3D, Gekko ve Duratray gibi Victoralı şirketler, halihazırda Türkiye'deki ortaklarıyla çalışmakta olup, bu süreçte Victoria Hükümeti'nin bölgedeki Ticaret ve Yatırım Ofisi'nin desteğinden yararlanmaktadır.

Havacılık sektörü de ikili ilişkileri güçlendiren bir başka alandır. Mart 2024'te Türk Hava Yolları, Avustralya'ya ilk tarifeli seferini başlatarak İstanbul-Melbourne hattında haftada üç

Türk firmaları, Victoria merkezli şirketlerle imalat, madencilik teknolojileri, turizm, sağlık ve perakende alanlarında iş birlikleri geliştirmektedir



Mart 2024'te Türk Hava Yolları, Avustralya'ya ilk tarifeli seferini başlatarak İstanbul–Melbourne hattında haftada üç uçuşla hizmet vermeye başlamıştır



In 2024, more than 3,250 Turkish students chose Victoria, 44% of all Turkish enrolments in Australia, with strong demand in English language, vocational training and higher education programs

Türkiye is Victoria's largest source of international students from the Middle East, Türkiye, and Africa region

nial event that will take place in Melbourne in September 2025.

Education is another pillar of the partnership. Türkiye is Victoria's largest source of international students from the Middle East, Türkiye, and Africa region. In 2024, more than 3,250 Turkish students chose Victoria, 44% of all Turkish enrolments in Australia, with strong demand in English language, vocational training and higher education programs.

Victoria's relationship with Türkiye is also built on strong personal and diplomatic connections. Melbourne hosts the largest Turkish-born community in Australia, and Türkiye has maintained a Consulate in the city since 1973. High-level visits to Gallipoli by Victorian leaders, including the (former) Governor of Victoria and members of Parliament reflect the deep historical and cultural ties between our peoples.

With 23 trade and investment offices strategically located in key markets across the globe, Victoria boasts the most effective international network of trade and investment offices of any state or territory. With the Victorian Government actively represented across Europe, the Middle East, Türkiye and Africa via its offices in Paris, Dubai and Frankfurt, the state is well-positioned to support Turkish investors and entrepreneurs looking to engage with Australia.

Victoria stands ready as a strategic, reliable and welcoming partner for Türkiye, offering opportunity, innovation and connection at every level.



uçuşla hizmet vermeye başlamıştır. Yıllık 132 milyon Avustralya dolarının üzerinde ekonomik katkı sağlaması beklenen bu doğrudan bağlantı, yalnızca ticaret ve turizmi desteklemekle kalmamakta, kültürel ilişkileri de güçlendirmektedir. Türk Hava Yolları, aynı zamanda Melbourne Victory Futbol Kulübü'nün ana sponsoru ve 2025 Eylül ayında Melbourne'da düzenlenecek olan Dünya Odalar Kongresi'nin resmi destekçisidir.

Eğitim, bu ortaklığın temel taşlarından biridir. Türkiye, Victoria'ya Orta Doğu, Türkiye ve Afrika bölgesi içinde en fazla uluslararası öğrenci gönderen ülke konumundadır. 2024 yılı itibarıyla 3 bin 250'den fazla Türk öğrenci Victoria'yı tercih etmiş olup, bu sayı Avustralya'daki tüm Türk öğrenci kayıtlarının yüzde 44'ünü oluşturmaktadır. Öğrenciler, özellikle İngilizce dil eğitimi, mesleki yeterlilik programları ve yükseköğretim alanlarında yoğun ilgi göstermektedir.

Victoria ile Türkiye arasındaki ilişkiler, güçlü diplomatik ve bireysel bağlarla da pekişmektedir. Melbourne, Avustralya'daki en büyük Türk kökenli nüfusa ev sahipliği yaparken, Türkiye 1973 yılından bu yana şehirde bir Başkonsolosluk bulundurmaktadır. Eski Victoria Valisi ve Eyalet Parlamentosu üyeleri başta olmak üzere üst düzey eyalet yetkililerinin Gelibolu'ya gerçekleştirdiği ziyaretler, halklarımız arasındaki derin tarihi ve kültürel bağları açıkça ortaya koymaktadır.

Victoria, dünya genelinde stratejik noktalarda konumlandırılmış 23 Ticaret ve Yatırım Ofisi ile Avustralya eyalet ve bölgeleri arasında en yaygın ve etkin uluslararası temsil ağına sahiptir. Paris, Dubai ve Frankfurt ofisleri aracılığıyla Avrupa, Orta Doğu, Türkiye ve Afrika'da aktif biçimde temsil edilen Victoria, Avustralya ile iş yapmak isteyen Türk yatırımcılar ve girişimciler için güçlü bir destek mekanizması sunmaktadır.

Victoria, Türkiye için stratejik, güvenilir ve iş birliğine açık bir ortak olarak; her düzeyde fırsatlar, yenilikler ve güçlü bağlan-tılar sunmaya hazırdır.

Türkiye, Victoria'ya Orta Doğu, Türkiye ve Afrika bölgesi içinde en fazla uluslararası öğrenci gönderen ülke konumundadır



2024 yılı itibarıyla 3 bin 250'den fazla Türk öğrenci Victoria'yı tercih etmiş olup, bu sayı Avustralya'daki tüm Türk öğrenci kayıtlarının yüzde 44'ünü oluşturmaktadır



EKOLOJİK, AKILLI VE SÜRDÜRÜLEBİLİR ŞEHİRLER



TÜRKİYE HD
PAKISTAN
GHANA
MOROCCO
QATAR

: Soğanlık Yeni Mah. Aliağa Sk. Bumerang Residence Kat:30 Kartal / İSTANBUL
: Shaheen Complex, No.5, 5th Floor, Egerton Road, Lahore
: Teshie Fertilezer Road Zone 9 Madina/Accra (GZ-049-1894)
: Rue Narjis, Lot Lalla Malika Hay Al Hoda - Berrechid / Casablanca
: E1 Building, Al Waab City PO: 17654, Doha , Qatar

+90 216 759 3229
+92 423 637 0460
+233 50 416 9884
+212 522 538 577
+ 974 44 05 90 01



Consul General
Australian Consulate General
Tony HUBER
Avustralya İstanbul Başkonsolosu

AUSTRALIA'S RELATIONSHIP WITH TÜRKİYE IS LONG-STANDING, AND VALUABLE

Avustralya ile Türkiye Arasındaki İlişkiler, Köklü Bir
Geçmiş ve Önemli Bir Değere Sahip

Our goal has been simple: to make the bilateral partnership broader, fit for purpose and more resilient
Hedefimiz net: ikili ortaklığı daha kapsayıcı, amacına uygun ve dayanıklı bir yapıya kavuşturmak



The start of flights between Istanbul and Melbourne and Sydney is a game-changer for people-to-people links and for two-way trade

Australia's relationship with Türkiye is long-standing, and valuable. We're building upon it in new areas; more deliberate, targeted, and aligned with directions which both countries are taking to address and navigate the major shifts in global geoeconomics. Australia and Türkiye are both supporters of the WTO rules-based trading system. Over recent times, we've watched out and identified niche opportunities, most of which have emerged post-Covid. The start of flights between Istanbul and Melbourne and Sydney is a game-changer for people-to-people links and for two-way trade. We've taken steady, incremental steps to identify and target new areas for bilateral engagement which build economic security. Our goal has been simple: to make the bilateral partnership broader, fit for purpose and more resilient. Beyond delivering Australian Government services and high-level representation in Türkiye, we monitor Türkiye's economic priorities actively to align with relevant Australian strengths.

Avustralya ile Türkiye arasındaki ilişkiler, köklü bir geçmişe ve önemli bir değere sahiptir. Bu sağlam temelden hareketle, her iki ülkenin küresel jeoekonomik dönüşümlere uyum sağlama çabaları doğrultusunda, daha hedef odaklı ve stratejik alanlarda iş birliğimizi derinleştiriyoruz. Avustralya ve Türkiye, Dünya Ticaret Örgütü'nün kurallara dayalı ticaret sistemine destek veren ülkeler arasında yer almaktadır. Son dönemde, özellikle pandemi sonrasında ortaya çıkan özel alanlara yönelik fırsatları yakından takip ediyor ve değerlendiriyoruz. İstanbul ile Melbourne ve Sydney arasında başlatılan uçuşlar hem insanlar arasındaki bağları güçlendiren hem de iki yönlü ticareti ileriye taşıyan önemli bir adımdır. Bu doğrultuda, ekonomik güvenliği pekiştirecek yeni iş birliği alanlarını belirlemek ve bu alanlara odaklanmak üzere bilinçli ve istikrarlı adımlar atıyoruz. Hedefimiz net: ikili ortaklığı daha kapsayıcı, amacına uygun ve dayanıklı bir yapıya kavuşturmak. Avustralya Hükümeti'nin Türkiye'de sunduğu konsolosluk hizmetleri ve yürüttüğü üst düzey temsilin yanı sıra, Türkiye'nin ekonomik önceliklerini yakından takip ederek bunları Avustralya'nın güçlü yönleriyle örtüştürmeye çalışıyoruz.

İstanbul ile Melbourne ve Sydney arasında başlatılan uçuşlar hem insanlar arasındaki bağları güçlendiren hem de iki yönlü ticareti ileriye taşıyan önemli bir adımdır



We are also engendering more engagement across agribusiness, clean energy, education, and technology areas

We are supporting renegotiation activities currently to renew The Australia-Türkiye Investment Protection and Promotion Agreement. The objective of the renewal negotiation is to support and boost two-way investment between our countries – a vital element in developing or expanding business partnerships. Behind the formal texts and high-level collaboration to achieve such agreements, an outcome is a boost for our bilateral business communities; it signals confidence and trust, shows long-term commitment and helps reduce uncertainty. In today's unpredictable economic landscape, having this kind of predictability is crucial—not only for fostering growth but also for ensuring stability and security.

We are also engendering more engagement across agribusiness, clean energy, education, and technology areas. We pursue that in similar ways as we approach the renewal of superseded elements of our formal bilateral economic architecture: Identifying areas for value-add, clarifying pathways to streamline or eliminate regulatory burden for business and coordinating interested parties toward joint activities which deliver positive outcomes for both sides. Türkiye's ambitions in these sectors are clear—and Australia has much to offer. What makes this promising is that the interest is genuine on both sides. The challenge and opportunity are to connect those ambitions with practical outcomes. For example, we have close connection and collaboration in bio-security and around the protocols which affect food trade and agribusiness.

As we move forward, our goal is to transform this momentum into sustainable results. That means listening to businesses, backing up interest with action, and ensuring our efforts lead to practical, long-term benefits for both sides. Australia and Türkiye relations already have a solid foundation. What we're doing now is building on that—deliberately and with an eye toward the future. With the right mix of commitment, strategy and cooperation, we are optimistic about where this partnership is heading.



Bu çerçevede, Avustralya-Türkiye Yatırımların Karşılıklı Teşviki ve Korunması Anlaşması'nın yenilenmesine yönelik müzakere sürecine destek veriyoruz. Bu sürecin temel amacı, ülke-lerimiz arasındaki karşılıklı yatırımları artırmak ve iş dünyamız arasında yeni ortaklıkların kurulmasını teşvik etmektir. Böylesi anlaşmalar, yalnızca resmî belgelerle sınırlı kalmaz; aynı zamanda karşılıklı güvenin, uzun vadeli taahhütlerin ve öngörülebilirliğin bir göstergesidir. Günümüzün belirsizliklerle dolu ekonomik ortamında bu türden güven verici çerçevelere sahip olmak, sadece büyüme için değil, aynı zamanda istikrar ve sürdürülebilirlik için de büyük önem taşımaktadır.

Tarım-gıda, temiz enerji, eğitim ve teknoloji gibi alanlarda da iş birliğimizi derinleştirmeye yönelik çalışmalarımızı sürdürüyoruz. Bunu, ikili ekonomik ilişkilerimizi güncellerken izlediğimiz şekilde yapıyoruz. Katma değer yaratabilecek alanları belirliyor, işletmeler üzerindeki düzenleyici yükleri azaltmak veya ortadan kaldırmak için yolları netleştiriyor ve her iki taraf için olumlu sonuçlar doğuracak ortak faaliyetlere ilgisi olan paydaşları koordine ediyoruz. Türkiye'nin bu alanlardaki hedefleri son derece açık ve net; Avustralya ise bu hedefleri destekleyecek önemli imkanlara sahip. Bu süreci umut verici kılan, her iki tarafın da iş birliğine yönelik samimi ve güçlü bir irade ortaya koymasidir. Önemli olan, bu ortak iradeyi somut sonuçlarla buluşturabilmektir. Örneğin, biyogüvenlik ve gıda ticareti ile tarım sektörünü etkileyen protokoller konusunda yakın iş birliği ve koordinasyon içindeyiz.

Önümüzdeki dönemde, yakaladığımız bu ivmeyi kalıcı ve sürdürülebilir sonuçlara dönüştürmeyi hedefliyoruz. Bu da iş dünyasının sesine kulak vermeyi, ortaya konan ilgiyi somut adımlarla desteklemeyi ve tüm bu çabaların her iki ülke için de uzun vadeli faydalar sağlamasını güvence altına almayı gerektiriyor. Avustralya ile Türkiye arasındaki ilişkiler halihazırda sağlam bir zemine oturmuş durumda. Bugün attığımız adımlar ise, bu zemini daha da güçlendirmek ve ortaklığımızı geleceğe taşıyacak şekilde bilinçli biçimde şekillendirmek içindir. Doğru strateji ve iş birliğiyle bu ortaklığın geleceğine dair beklentilerimiz son derece yüksek.

Tarım-gıda, temiz enerji, eğitim ve teknoloji gibi alanlarda da iş birliğimizi derinleştirmeye yönelik çalışmalarımızı sürdürüyoruz

Uyum için
Son Tarih

31 AĞUSTOS
2025



MKK'NIN ELEKTRONİK YÖNETİM KURULU SİSTEMİ (e-YKS) ŞİRKETLERİN e-DEFTER YÜKÜMLÜLÜĞÜNÜ GÜVENLE YERİNE GETİRİYOR

Ticaret Bakanlığı'nın 1 Temmuz 2025'te yürürlüğe giren
Tebliği kapsamında geliştirilen e-YKS Elektronik Karar Defteri
modülüyle, kararlarınızı elektronik ortamda güvenle saklayabilirsiniz.

Detaylı bilgi için: www.mkk.com.tr



**MERKEZİ KAYIT
İSTANBUL**

Türkiye Sermaye Piyasaları - Merkezi
Saklama ve Veri Depolama Kuruluşu



e-YKS
ELEKTRONİK YÖNETİM KURULU

www.mkk.com.tr

[@MerkeziKayitTur](https://twitter.com/MerkeziKayitTur)

[Merkezi Kayıt Kuruluşu A.Ş. \(MKK\)](https://www.linkedin.com/company/MerkeziKayitKurulusu)

[Merkezi Kayıt İstanbul](https://www.youtube.com/channel/UCMerkeziKayitIstanbul)

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



Chairperson of DELK/Türkiye-Australia
Business Council



Steven YOUNG

DELK/Türkiye-Avustralya İş Konseyi
Başkanı

TÜRKİYE AND AUSTRALIA: STRENGTHENING COOPERATION AND EXPANDING TRADE

Türkiye ve Avustralya:
Güçlenen İş Birliği ve Genişleyen Ticaret

Increasing foreign trade volume, developing transportation links, and sector-based cooperation are opening the door to a new era in Türkiye-Australia relations

Artan dış ticaret hacmi, gelişen ulaşım bağlantıları ve sektör bazlı iş birlikleri, Türkiye-Avustralya ilişkilerinde yeni bir dönemin kapılarını aralıyor



Turkish Airlines' first flights to Melbourne in March 2024, followed by Sydney, were a significant achievement for both countries

Australia, the star of the Southern Hemisphere, and Türkiye are two friendly countries with a long history of partnership

Australia, the land of vibrant coral reefs, koalas, and kangaroos, is one of the most powerful and captivating regions in the Asia-Pacific, renowned for its natural beauty, Aboriginal culture, and cosmopolitan blend of traditional and modern lifestyles. It is home to world-renowned cultural, natural, and tourist attractions such as the Sydney Opera House, the Great Barrier Reef, Uluru (Ayers Rock), Bondi and Whitehaven beaches, Kakadu National Parks, and surfing and diving routes.

Australia also has a strong culture of innovation in fields such as medicine, science, technology, and mining. Numerous innovations have originated from this country, including Google Maps, ultrasound devices, the Wi-Fi technology developed by the Australian Science Agency, black box technology for aircraft, the Sirovision 3D imaging system for geotechnical analysis, and portable, lightweight handheld detectors and electronic heart rate regulators.

Australia offers a high quality of life, a good work-life balance, a transparent and stable innovation-focused business approach, and advanced infrastructure, providing a safe and profitable business environment. It is fully integrated with Asian markets.

Australia, the star of the Southern Hemisphere, and Türkiye are two friendly countries with a long history of partnership. The words spoken by Mustafa Kemal Atatürk to the mothers of Anzac soldiers who lost their lives in the Battle of Çanakkale are inscribed on a monument in Hyde Park in the center of Sydney. Australians come to Çanakkale every year to hold commemorative ceremonies.

A NEW ERA IN TRANSPORTATION

Turkish Airlines' first flights to Melbourne in March 2024, followed by Sydney, were a significant achievement for both countries. With the increase in flight frequency in the coming period, we expect remarkable progress in trade, tourism, and cargo.

This agreement, which will cover all major cities in Australia and

Rengarenk mercan resifleri, koalar ve kanguruların ülkesi Avustralya, doğası, Aborjin kültürü ve yerel ile modernin yüksek standartlarda birleştiği kozmopolit yapısıyla Asya Pasifik'in güçlü ve dikkat çekici coğrafyalarından biridir. Sydney Opera Binası, Büyük Set Resifi, Uluru (Ayers Kanyası), Bondi ve Whitehaven plajları, Kakadu Millî Parkları, sörfçüler ve dalış rotaları gibi dünya çapında kültür, doğa ve turizm zenginliklerine ev sahipliği yapmaktadır.

Avustralya aynı zamanda tıp, bilim, teknoloji ve madencilik gibi alanlarda güçlü bir inovasyon kültürüne sahiptir. Google Maps, ultrason cihazı, Avustralya Bilim Ajansı'nın geliştirdiği Wi-Fi teknolojisinin temeli, uçaklardaki kara kutu teknolojisi, jeoteknik analiz için Sirovision 3D görüntüleme sistemi ve taşınabilir hafif el dedektörü ile elektronik kalp atışı düzenleyici gibi pek çok yenilik bu ülkeden çıkmıştır.

Yüksek yaşam kalitesi, iş ve yaşam dengesini bir arada sunması, şeffaf ve istikrarlı yenilik odaklı iş anlayışı ile gelişmiş altyapısı sayesinde Avustralya, güvenli ve karlı bir iş ortamı sağlamakta; Asya pazarları ile tam anlamıyla entegre bir konumdadır.

Güney Yarımküre'nin yıldızı Avustralya ile Türkiye, köklü ortak geçmişe sahip iki dost ülkedir. Mustafa Kemal Atatürk'ün Çanakkale Savaşı'nda hayatını kaybeden Anzak askerlerin annelerine yönelik söylediği sözler, Sydney'in merkezindeki Hyde Park'ta bulunan anıtta yer almaktadır. Avustralyalılar ise her yıl Çanakkale'ye gelerek anma törenleri düzenlemektedir.

ULAŞIMDA YENİ DÖNEM

Türk Hava Yolları'nın 2024 Mart ayında Melbourne ve ardından Sydney'e gerçekleştirdiği ilk uçuşlar, iki ülke için önemli bir kazanım olmuştur. Önümüzdeki dönemde artacak uçuş frekanslarıyla birlikte ticaret, turizm ve kargo alanlarında kayda değer ilerlemeler beklemekteyiz. Avustralya'nın tüm

Güney Yarımküre'nin yıldızı Avustralya ile Türkiye, köklü ortak geçmişe sahip iki dost ülkedir



Türk Hava Yolları'nın 2024 Mart ayında Melbourne ve ardından Sydney'e gerçekleştirdiği ilk uçuşlar, iki ülke için önemli bir kazanım olmuştur



DEİK/Türkiye-Australia Business Council has been bringing business people from both countries closer together since 2014, with the aim of developing trade and partnerships

Two-thirds of Australia's trade in goods and services is within the Asia-Pacific region

include daily flights, represents an important step in facilitating the development of bilateral relations and creating new opportunities.

AUSTRALIA'S TRADE IN 2024

Two-thirds of Australia's trade in goods and services takes place within the Asia-Pacific region. As of 2024, the country's total trade volume has reached \$639.4 billion. During this period, exports amounted to \$345.9 billion, while imports reached \$284.5 billion.

China is both Australia's largest export market and its most important supplier. Additionally, the country maintains strong economic ties with other Asia-Pacific nations such as Japan, India, the United States, the United Kingdom, the European Union, South Korea, and New Zealand.

The country's exports consist mainly of minerals, energy resources, and agricultural products, while imports are concentrated in sectors such as high-value-added industrial products, machinery, electronic devices, and pharmaceuticals.

TÜRKİYE-AUSTRALIA BILATERAL TRADE AND INVESTMENT RELATIONS

DEİK/Türkiye-Australia Business Council has been bringing together business people from both countries since 2014 with the aim of developing trade and partnerships. The bilateral trade volume has increased from 1.7 billion dollars to 2.2 billion dollars. In 2024, the total trade volume reached 2.228 billion dollars, with exports increasing by 15% to 1.086 billion dollars and imports decreasing by 2% to 1.142 billion dollars.

Despite strong historical ties, the trade volume between Türkiye and Australia is well below the European Union-Australia levels. Türkiye's trade relations with the Asia-Pacific region are limited, and the "Distant Countries Strategy" of the Ministry of Trade and the "Re-Asia Initiative" of the Ministry of Foreign Affairs aim to achieve comprehensive development in this area.

Free Trade Agreements and regional pacts create significant advantages by reducing investment risks between the two countries. More than 160,000 citizens of Turkish origin in Australia act as a bridge for increasing investments.

büyük şehirlerini kapsayacak ve günlük uçuşların gerçekleştirileceği bu anlaşma, iki ülke ilişkilerinin gelişimini kolaylaştıran ve yeni fırsatlar yaratan önemli bir adımdır.

AVUSTRALYA TİCARETİNDE 2024 YILI

Avustralya'nın mal ve hizmet ticaretinin üçte ikisi Asya-Pasifik bölgesi içerisinde gerçekleşmektedir. 2024 yılı itibarıyla ülkenin dış ticaret hacmi 639,4 milyar dolar seviyesine ulaşmıştır. Bu dönemde ihracat 345,9 milyar dolar, ithalat ise 284,5 milyar dolar olarak gerçekleşmiştir.

Avustralya'nın dış ticaretinde Çin hem en büyük ihracat pazarı hem de en önemli tedarikçi konumundadır. Ayrıca Japonya, Hindistan, ABD, Birleşik Krallık, Avrupa Birliği, Güney Kore ve Yeni Zelanda gibi Asya-Pasifik bölgesindeki ülkelerle güçlü ekonomik ilişkiler sürdürülmektedir.

Ülkenin ihracatı ağırlıklı olarak madenler, enerji kaynakları ve tarım ürünlerinden oluşurken; ithalat ise yüksek katma değerli sanayi ürünleri, makineler, elektronik cihazlar ve ilaçlar gibi sektörlerde yoğunlaşmaktadır.

TÜRKİYE-AVUSTRALYA İKİLİ TİCARİ VE YATIRIM İLİŞKİLERİ

DEİK/Türkiye-Avustralya İş Konseyi, 2014'ten bu yana iki ülke iş insanlarını yakınlaştırarak ticaret ve ortaklıkların geliştirilmesini hedeflemektedir. İkili ticaret hacmi 1,7 milyar dolardan 2,2 milyar dolara yükselmiştir. 2024'te dış ticaret hacmi 2,228 milyon dolara ulaşırken, ihracat yüzde 15 artışla 1,086 milyon dolar, ithalat ise yüzde 2 azalarak 1,142 milyon dolar olmuştur.

Her ne kadar güçlü tarihsel bağlar bulunsun da Türkiye ile Avustralya arasındaki ticaret hacmi Avrupa Birliği-Avustralya seviyelerinin oldukça altında bulunmaktadır. Türkiye'nin Asya Pasifik bölgesiyle ticari ilişkileri sınırlı olup, T.C. Ticaret

Avustralya'nın mal ve hizmet ticaretinin üçte ikisi Asya-Pasifik bölgesi içerisinde gerçekleşmektedir



DEİK/Türkiye-Avustralya İş Konseyi, 2014'ten bu yana iki ülke iş insanlarını yakınlaştırarak ticaret ve ortaklıkların geliştirilmesini hedeflemektedir



A good understanding of Australian business culture and close contact with Türkiye's Trade Attaché offices in Sydney and Melbourne are essential for successful business relations. It is recommended to evaluate and visit the market on a state-by-state basis.

The automotive industry, machinery, ready-to-wear clothing, textiles, household goods, and food products are prominent in Türkiye's exports, while gold, coal, mineral ores, wool, cotton, and meat products are prominent in imports. Australian companies are interested in the energy, mining, and infrastructure sectors in Türkiye. Turkish entrepreneurs are investing in Australia in areas such as restaurants, construction, textiles, and tourism. Developments are also being observed in the automotive supply chain.

TÜRKİYE-AUSTRALIA SEKTÖREL İŞ BİRLİĞİ VE TİCARET POTANSİYELİ

Australia aims to become a world leader in renewable energy with its critical minerals strategy in the energy and mining sectors. There are opportunities for cooperation with Türkiye in the field of rare elements and technology through knowledge sharing. Türkiye's agricultural technologies, such as agricultural machinery and greenhouse systems, are attracting interest in the Australian market. The number of Australian tourists is increasing, and cooperation can be developed in the fields of culture, gastronomy, history, and health tourism. In the field of education, mutual student exchanges and R&D cooperation stand out.

Turkish brands are present in the Australian market in the textile and fashion sector, and natural textile products and Aboriginal designs are attracting interest. In the defense industry, Turkish UAV and SIHA technologies are being closely followed by Australia.

Certification, compliance with standards, and reliable local business partners are of great importance when entering the market. In this regard, promotional activities through e-commerce platforms need to be increased. Companies from both countries can create synergy by effectively utilizing their mutual geographical networks. In addition, mega projects such as the Brisbane 2032 Olympics offer new business opportunities.

Cooperation can also be developed in areas such as energy, green buildings, smart cities, technology transfer, R&D, and education. Given the impact of the EU's Green Deal policies on Australia, Türkiye can provide significant support in this area. Overall, there is a vast untapped commercial potential between Türkiye and Australia and significant opportunities for business people.

Bakanlığı'nın "Uzak Ülkeler Stratejisi" ve Dışişleri Bakanlığı'nın "Yeniden Asya Girişimi" bu alanda kapsamlı gelişimin hedeflenmesini sağlamaktadır.

Serbest Ticaret Anlaşmaları ve bölgesel paktlar, iki ülke arasındaki yatırım risklerini azaltarak önemli avantajlar yaratmaktadır. Avustralya'daki 160.000'den fazla Türk kökenli vatandaş ise yatırımların artmasında köprü görevi üstlenmektedir.

Başarılı iş ilişkileri için Avustralya iş kültürünün iyi anlaşılması ve Türkiye'nin Sydney ile Melbourne'daki Ticaret Ataşelikleriyle yakın temas kurulması büyük önem taşımaktadır. Eyalet bazında pazarı değerlendirmek ve ziyaret etmek tavsiye edilmektedir.

Türkiye'nin ihracatında otomotiv yan sanayi, makine, hazır giyim, tekstil, ev eşyaları ve gıda ürünleri öne çıkarken; ithalatta altın, kömür, maden cevherleri, yün, pamuk ve et ürünleri bulunmaktadır. Avustralya firmaları Türkiye'de enerji, madencilik ve altyapı sektörlerine ilgi duymaktadır. Türk girişimciler ise Avustralya'da restoran, inşaat, tekstil ve turizm gibi alanlarda yatırımlar yapmaktadır. Otomotiv tedarik zinciri alanında da gelişmeler gözlemlenmektedir.

TÜRKİYE-AUSTRALYA SEKTÖREL İŞ BİRLİĞİ VE TİCARET POTANSİYELİ

Avustralya, enerji ve madencilik sektörlerinde kritik mineraller stratejisiyle yenilenebilir enerji alanında dünya lideri olmayı hedeflemektedir. Türkiye ile nadir elementler ve teknoloji alanında bilgi paylaşımı ile iş birliği fırsatları bulunmaktadır. Tarım makineleri ve seracılık sistemleri gibi Türkiye'nin tarım teknolojileri, Avustralya pazarında ilgi görmektedir. Turizmde Avustralyalı turist sayısı artmakta olup, kültür, gastronomi, tarih ve sağlık turizmi alanlarında iş birlikleri geliştirilebilmektedir. Eğitim alanında da karşılıklı öğrenci değişimi ve Ar-Ge iş birlikleri öne çıkmaktadır.

Tekstil ve moda sektöründe Türk markaları Avustralya pazarında yer almakta, doğal tekstil ürünleri ile Aborjin tasarımları ilgi çekmektedir. Savunma sanayinde ise Türk İHA ve SIHA teknolojileri Avustralya tarafından yakından takip edilmektedir.

Pazara girişte sertifikasyon, standartlara uyum ve güvenilir yerel iş ortakları büyük önem taşımaktadır. Bu doğrultuda, e-ticaret platformları aracılığıyla tanıtım faaliyetlerinin artırılması gerekmektedir. İki ülke şirketleri, karşılıklı coğrafi ağlarını etkin şekilde kullanarak sinerji oluşturabilir. Ayrıca, Brisbane 2032 Olimpiyatları gibi mega projeler yeni iş fırsatları sunmaktadır.

Enerji, yeşil bina, akıllı şehirler, teknoloji transferi, Ar-Ge ve eğitim gibi alanlarda da iş birliklerinin geliştirilmesi mümkündür. AB'nin Yeşil Mutabakat politikalarının Avustralya üzerindeki etkisi göz önüne alındığında, Türkiye bu alanda önemli destek sağlayabilir. Genel olarak, Türkiye ile Avustralya arasında henüz keşfedilmemiş geniş bir ticari potansiyel mevcuttur ve iş insanları için önemli fırsatlar bulunmaktadır.



CONNECTING CONTINENTS: TURKISH AIRLINES' EXPANDING PRESENCE IN AUSTRALIA

Kıtalararası Bağlantı: Türk Hava Yolları'nın Avustralya'daki Varlığının Genişlemesi

Providing a seamless gateway between Europe and Australia with the comfort and hospitality of Turkish Airlines

Avrupa ile Avustralya arasında kesintisiz bir bağlantı sağlarken, Türk Hava Yolları'nın meşhur konfor ve misafirperverliğini sunuyoruz

In 2024, Turkish Airlines proudly launched flights to Melbourne and Sydney, marking a new chapter in our global expansion. Melbourne flights operate three times weekly via Singapore, while Sydney is served five times weekly through Kuala Lumpur, with plans to become daily by December 14, 2025.

Both destinations are served with the Airbus 350-900 aircraft which is designed for long haul comfort with 32 flatbed seats in Business Class, and 297 recliners for Economy Class. Once we receive our aircraft (A350-1000) capable of conducting the journey in a single leap, we look forward to further expanding our offering in the near future with non-stop flights to Australia.

Our Australia routes mark some of Turkish Airlines' longest flight paths which also represents our ongoing commitment to connect our guests across the globe, providing a seamless gateway between Europe and Australia with the comfort and hospitality of Turkish Airlines. Meanwhile these flights are also quite instrumental in driving tourism, commerce and international connectivity for the entire continent.

The potential for cargo and passenger growth is substantial. We currently operate with full cargo capacity, while tourism and commercial ties between Türkiye and Australia continue to strengthen. Business chambers are actively coordinating group visits to explore bilateral opportunities.

To support and show our commitment for improving commerce Turkish Airlines has become the main Airline Partner of the 14th World Chambers Congress (14WCC), to be co-hosted by the Victorian Chamber of Commerce and Industry in Melbourne from 2 to 4 September 2025 which will bring together 2,000 global leaders from business, chambers, government and industry across more than 100 countries.

2024 yılında Türk Hava Yolları, Melbourne ve Sidney'e uçuşlarını gururla başlatarak küresel genişlemesinde yeni bir sayfa açtı. Melbourne uçuşları haftada üç kez Singapur üzerinden gerçekleştirilirken, Sidney'e haftada beş kez Kuala Lumpur üzerinden uçuşlar düzenleniyor ve 14 Aralık 2025 tarihine kadar bu uçuşların günlük hale getirilmesi planlanıyor.

Her iki destinasyona da Business Class'ta 32 adet yataklı koltuk ve Economy Class'ta 297 adet koltuk ile uzun mesafeli uçuşlar için tasarlanmış Airbus 350-900 uçakları ile hizmet verilmektedir. Tek seferde bu uçuşları gerçekleştirebilecek uçaklarımız (A350-1000) teslim alındığında, yakın gelecekte Avustralya'ya direkt uçuşlarla hizmetimizi daha da genişletmeyi planlıyoruz.

Avustralya rotalarımız, Türk Hava Yolları'nın en uzun uçuş güzergâhları arasında yer almakta olup, dünyanın dört bir yanındaki misafirlerimizi birbirine bağlama konusundaki kararlılığımızı yansıtmaktadır. Avrupa ile Avustralya arasında kesintisiz bir bağlantı sağlarken, Türk Hava Yolları'nın meşhur konfor ve misafirperverliğini sunuyoruz. Bu uçuşlar aynı zamanda tüm kıtanın turizm, ticaret ve uluslararası bağlantılarını geliştirmede de önemli bir rol oynuyor. Kargo ve yolcu trafiğinde önemli bir büyüme potansiyeli bulunmaktadır. Türkiye ile Avustralya arasındaki turizm ve ticari bağlar güçlenmeye devam ederken şu anda tam kargo kapasitesiyle uçuşuyoruz. Ticaret odaları, ikili fırsatları keşfetmek için grup ziyaretlerini aktif olarak koordine ediyor.

Ticareti geliştirme konusundaki kararlılığımızı desteklemek ve göstermek amacıyla Türk Hava Yolları, 2-4 Eylül 2025 tarihlerinde Melbourne'da Victoria Ticaret ve Sanayi Odası'nın ev sahipliğinde düzenlenecek ve 100'den fazla ülkeden 2.000 küresel lideri bir araya getirecek 14. World Chambers Congress'in (14WCC) ana hava yolu ortağı oldu.

BUSINESS DIPLOMACY

Türkiye's Business Diplomacy Journal



Business Diplomacy accompanies you anytime and anywhere!

Business Diplomacy her an her yerde sizlerle!



Business Diplomacy Dergisi,
Türk Telekom E-Dergi
Uygulamasında

#BusinessDiplomacy



Founder of Markam Danışmanlık
Güven BORÇA
Markam Danışmanlık Kurucusu



NEXT-GENERATION BRAND LOYALTY

Yeni Nesil Marka Bağlılığı

Branding is not just about creating a name or logo; it is a multi-layered journey that spans historical origins, global changes, consumer perceptions, and sustainability

Markalaşma, sadece bir isim ya da logo yaratmaktan ibaret değil; tarihsel kökenlerden küresel değişimlere, tüketici algısından sürdürülebilirliğe uzanan çok katmanlı bir yolculuk



Trademark registration became a business standard in the 18th century, first in the Netherlands, then in Europe and America

The origin of the word “brand” comes from the Old Norse word “brandr,” which means “burning piece of wood”

“I wrote this branding story because I believe that in order to understand where brands are today and where they are headed in the future, it is necessary to analyze their past correctly.”

BRANDR

The origin of the word “brand” comes from the Old Norse word “brandr,” which means “burning piece of wood.” It was not used as a verb until it acquired the meaning of “marking permanently with hot iron,” but in the 17th century it began to be used in the sense of “marking” and increasingly in the sense of “claiming ownership.”

REGISTRATION

Trademark registration became a business standard in the 18th century, first in the Netherlands, then in Europe and America. Today, a brand is defined in many dictionaries as a “legally protected name or design.” Brand registration has become a standard practice even for small businesses.

DIFFERENTIATION

In the first half of the 20th century, brands began to differentiate themselves by using unique logos, symbols, and brand characters, which became a defining factor. Logo and packaging design also became recognized as professions. During this period, the concept of USP (Unique Selling Proposition) gained importance. One of the first examples was P&G’s floating soap, Ivory. Subsequently, many brands aimed to influence consumer preferences by embracing their unique characteristics.

ADVERTISEMENT

With the spread of television in the mid-20th century, TV commercials also became very effective and appealing. Although production and broadcasting costs were high, the impact of advertising attracted a great deal of interest. Brands that ran intensive television advertising campaigns increased their awareness, sales, and customer loyalty. This period went down in marketing history as the rise of mass media. Advertising became an industry in its own right.

“Markaların bugün geldiği noktayı ve gelecekte izleyeceği yolu anlamak için geçmişlerini doğru analiz etmek gerektiğini düşünerek bu markalaşma hikayesini yazdım.”

BRANDR

Marka (brand) kelimesinin kökeni, eski İskandinav dilinde “yanan odun parçası” anlamına gelen brandr kelimesine dayanır. “Sıcak demirle kalıcı olarak işaretleme” anlamını kazanana kadar fiil olarak kullanılmamış, ancak 17. yüzyılda “işaretleme” ve giderek “sahiplenme” anlamında kullanılmaya başlanmıştır.

TESCİL

Marka tescili 18. yüzyılda önce Hollanda’da, ardından Avrupa ve Amerika’da bir iş standardı haline geldi. Günümüzde marka, birçok sözlükte “yasal olarak korunan isim veya şekil” olarak tanımlanıyor. Marka tescili artık küçük girişimcilerin bile olmazsa olmaz standart uygulaması haline gelmiş durumda.

FARKLILAŞMA

20. yüzyılın ilk yarısında markaların özgün logolar, semboller ve marka karakterleri kullanarak ayrışması belirleyici bir unsura dönüştü. Logo ve ambalaj tasarımcılığı da bir meslek olarak kabul gördü. Bu dönemde, USP (Unique Selling Proposition – Benzersiz Satış Teklifi) kavramı önem kazandı. İlk örneklerinden biri, P&G’nin yüzen sabunu Ivory oldu. Sonrasında birçok marka, kendine özgü özellikleri sahiplenerek tüketici tercihlerini yönlendirmeyi hedefledi.

REKLAM

20. yüzyılın ortasında televizyonun yaygınlaşmasıyla birlikte TV reklamları da çok etkili ve cazip hale geldi. Yapım ve yayın maliyetleri yüksek olsa da reklamların etkisi nedeniyle ilgi büyüktü. Yoğun televizyon reklamı veren markalar bilinirliğini artırdı, satışlar ve müşteri bağlılığı yükseldi. Bu dönem, kitlesel medyanın (mass media) yükseliş dönemi olarak pazarlama tarihine geçti. Reklamcılık ise başlı başına bir sektör haline geldi.

Marka (brand) kelimesinin kökeni, eski İskandinav dilinde “yanan odun parçası” anlamına gelen brandr kelimesine dayanır



Marka tescili 18. yüzyılda önce Hollanda’da, ardından Avrupa ve Amerika’da bir iş standardı haline geldi



Positioning theory spread throughout the world in the 1980s and laid the foundation for many commercial successes until the 2000s

BRAND MANAGEMENT

As brands have become the core value and driving force of companies, professional brand management has come to the fore. First in America, then all over the world, marketing organizations became widespread. While production was responsible for quality and efficiency, the sales team was responsible for distribution and visibility, R&D was responsible for innovation, and finance was responsible for balancing income and expenses, the marketing department became responsible for brand management.

4P

Following these developments, a holistic approach to marketing was adopted, and the 4Ps concept entered our lives: Product – Price – Promotion – Place. This meant that the marketing team would no longer focus solely on communication but would see the bigger picture. They would closely monitor the market, conduct research, brief R&D on new products, prepare marketing plans, and manage communication and campaigns.

POSITIONING

Jack Trout observed that in the past, almost every TV advertisement was effective, but in today's world of information overload, advertising recall rates have declined. He therefore argued that brands must adopt a specific position and deliver consistent messages. Positioning theory spread throughout the world in the 1980s and laid the foundation for many commercial successes until the 2000s. However, as everyone began to use similar methods over time, it became insufficient on its own.

BRAND SENSE

When every brand does similar things, it becomes difficult to differentiate. This led to the idea that brand communication should target other senses as well. People should be able to see, hear, taste, smell, and touch brands. Martin Lindström opened a new door with his communication theory targeting the five senses. Pleasant scents began to be detected in stores and on shelves, and materials providing a natural touch were used in packaging.

BRAND IDENTITY

At the end of the 20th century, the world began to globalize and new markets opened up. Products began to be sold in Asia, Africa, and the Middle East. These markets had different demands; however, it was not right to adopt a different approach in every country. Thus, the idea of brand identity came to the

MARKA YÖNETİMİ

Markalar şirketlerin ana değeri ve itici gücü haline geldikçe, profesyonel marka yönetimi gündeme geldi. Önce Amerika'da, ardından tüm dünyada pazarlama organizasyonları yaygınlaştı. Üretim kalite ve verimlilikten, satış ekibi dağıtımdan ve görünürlükten, Ar-Ge yeniliklerden, finans gelir-gider dengesinden sorumluysen, pazarlama bölümü de markanın yönetiminden sorumlu oldu.

4P

Bu gelişmelerin devamında pazarlamaya bütüncül bir bakış açısı kazandırıldı ve 4P kavramı hayatımıza girdi: Product – Price – Promotion – Place (Ürün, Fiyat, Tanıtım ve Dağıtım). Bu demek ki pazarlama ekibi yalnızca iletişimle ilgilenmeyecek, büyük resmin tamamını görecekti. Piyasayı yakından takip edecek, araştırmalar yapacak, yeni ürünler için Ar-Ge'ye brief verecek, pazarlama planları hazırlayarak iletişim ve kampanyaları yönetecekti.

KONUMLANDIRMA

Jack Trout, geçmişte neredeyse her TV reklamının işe yaradığını, ancak bilgi yağmurunun arttığı günümüzde reklam hatırlama oranlarının düştüğünü tespit etti. Bu nedenle, markaların belirli bir pozisyonu sahiplenmesi ve tutarlı mesajlar vermesi gerektiğini savundu. Konumlandırma teorisi, 1980'lerden itibaren dünyaya yayıldı ve 2000'lere kadar birçok ticari başarıya altyapı oluşturdu. Ancak zamanla herkes benzer yöntemler uygulamaya başlayınca, tek başına yeterli olmaktan çıktı.

BRAND SENSE

Her marka benzer şeyler yapınca farklılaşmak zorlaşıyordu. Bu nedenle marka iletişiminin diğer duyuları da hedeflemesi gerektiği fikri doğdu. İnsanlar markaları görebilmeli, duyabilmeli, tadabilmeli, koklayabilmeli ve dokunabilmeliydi. Martin Lindström, beş duyuyu hedef alan iletişim teorisiyle yeni bir kapı açtı. Mağaza ve raflarda hoş kokular hissedilmeye, ambalajlarda doğal bir dokunuş sağlayan malzemeler kullanılmaya başlandı.

MARKA KİMLİĞİ

20. yüzyılın sonlarında dünya küreselleşmeye başladı ve yeni pazarlar açıldı. Ürünler Asya, Afrika ve Orta Doğu'da da satılmaya başladı. Bu pazarlarda farklı talepler vardı; ancak her ülkede farklı bir duruş sergilemek de doğru değildi. Böylece marka kimliği fikri öne çıktı, marka kılavuzları geliştirildi. Markaların değişmez ve esneyebilen unsurları netleştirildi. Örneğin, gıda markaları bazı ülkelerde Noel, bazılarında ise Ramazan kampanyaları düzenledi.



Konumlandırma teorisi, 1980'lerden itibaren dünyaya yayıldı ve 2000'lere kadar birçok ticari başarıya altyapı oluşturdu

fore, and brand guidelines were developed. The unchanging and adaptable elements of brands were clarified. For example, food brands ran Christmas campaigns in some countries and Ramadan campaigns in others. However, the core elements of the brand (e.g., pleasure, enjoyment) and its personality (e.g., sincerity) remained consistent across all markets.

BRAND EXPERIENCE

In the 2000s, digitization became a defining trend on a global scale. The use of the internet and social media has rapidly spread, and online sales have increased. It is no longer enough to put products on shelves, advertise, and display them. People are more demanding. Brand loyalty has declined during this process. The younger generation, in particular, prefers to order from digital marketplaces rather than going to supermarkets. They demand more experiences, more entertainment, and satisfying brand interactions, and they want to share these on social media. Companies have also reorganized their operations accordingly. It has become critical to manage the brand correctly at every touchpoint and convert it into sales with attractive campaigns. The number of loyal customers who always buy the same product when they go to the market has decreased. Consumers can quickly compare prices and promotions at all points of sale before making a purchase decision. Points of sale also provide information to consumers through all channels.

BRAND ACTIVISM

As companies globalized and grew, new problems emerged as they sourced products from different sources. Child labor and working conditions became topics of debate in some countries. The sources of certain raw materials became hot topics on social media. Companies have turned to issues such as sustainable agriculture by defining themes of higher purpose. While some consumers believe in these initiatives, others find them to be mere window dressing. It seems that traditional corporate social responsibility projects are no longer convincing people. The younger generation, in particular, demands more sincere and realistic projects. This is changing the criteria for brand loyalty. In addition, while big brands used to offer higher quality products, today it is possible to access products of similar quality from all over the world. Quality alone is no longer a determining factor.

SUSTAINABILITY

The threat of climate change is affecting both the world and brands. Many experts point out that global supply has increased more than necessary, and that such high production creates excess demand and harms nature. The planet cannot sustain this excessive burden. Renowned marketing expert Philip Kotler has begun writing about the concept of "demarketing," which argues that the consumption of certain products should be reduced. In other words, the marketing of some products should actually aim to reduce their consumption. This approach will also become a new factor in brand loyalty.



Ancak markanın temel unsurları (örneğin keyif, haz) ve kişiliği (samimi) her yerde sabit kaldı.

MARKA DENEYİMİ

2000'li yıllarda dijitalleşme küresel ölçekte belirleyici bir akıma dönüştü. İnternet ve sosyal medya kullanımı hızla yayıldı, online satışlar arttı. Artık ürünleri raflara koymak, reklam yapmak ve teşhir yeterli değil. İnsanlar daha talepkar. Bu süreçte marka sadakati azaldı. Özellikle genç nesil, süpermarkete gitmek yerine dijital pazaryerlerinden sipariş vermeyi tercih ediyor. Daha fazla deneyim, daha fazla eğlence ve tatmin edici marka etkileşimi talep ediyor, üstelik bunları sosyal medyada paylaşmak istiyorlar. Şirketler de buna göre organizasyonlarını yeniledi. Artık markayı her temas noktasında doğru şekilde yönetmek, cazip kampanyalarla satışa dönüştürmek kritik hale geldi. Eskiden markete gittiğinde her zaman aynı ürünü alan sadık müşteri sayısı azaldı. Tüketici, alım kararı öncesinde tüm satış noktalarındaki fiyat ve kampanyaları hızla karşılaştırabiliyor. Satış noktaları da tüketiciye her kanaldan ulaşarak bilgilendirme yapıyor.

MARKA AKTİVİZMİ

Küreselleşen ve büyüyen şirketler, farklı kaynaklardan ürün tedarik ettikçe yeni sorunlar ortaya çıktı. Bazı ülkelerde çocuk işçiliği ve çalışma koşulları tartışma konusu oldu. Bazı hammaddelerin kaynakları sosyal medyada gündem oluşturdu. Şirketler "higher purpose" yani daha yüksek amaç temaları belirleyerek sürdürülebilir tarm gibi konulara yöneldi. Bazı tüketiciler bu girişimlere inanırken, bazıları gösterişten ibaret buluyor. Görünen o ki klasik sosyal sorumluluk projeleri artık insanları ikna etmiyor. Özellikle genç nesil, daha samimi ve gerçekçi projeler talep ediyor. Bu da marka bağlılığının kriterlerini değiştiriyor. Ayrıca eskiden büyük markalar daha kaliteli ürünler sunarken, günümüzde dünyanın her yerinden benzer kalitede ürünlere erişim mümkün. Kalite artık tek başına belirleyici değil.

SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK

İklim değişikliği tehdidi hem dünyayı hem de markaları etkiliyor. Pek çok uzman, küresel arzın gereğinden fazla arttığını, bu kadar yüksek üretimin hem talep fazlası yarattığını hem de doğaya zarar verdiğini belirtiyor. Gezegen, bu aşırı yükü taşıyamıyor. Ünlü pazarlama uzmanı Philip Kotler, artık bazı ürünlerin tüketiminin azaltılması gerektiğini savunan demarketing kavramı üzerine yazmaya başladı. Yani, bazı ürünlerin pazarlaması aslında daha az tüketilmeleri için yapılmalı. Bu yaklaşım da marka bağlılığı için yeni bir faktör olacak.

TURKISH CINEMA GROWS WITH SUPPORT

Türk Sineması Desteklerle Büyüyor

The General Directorate of Cinema strengthens Turkish cinema with a wide range of support, from festival support to theater incentives

Sinema Genel Müdürlüğü, festival desteklerinden salon teşviklerine kadar geniş bir destek yelpazesiyle Türkiye sinemasını güçlendiriyor



Republic of Türkiye, Ministry of Culture and Tourism
Director of General of Cinema

Birol GÜVEN

T.C. Kültür ve Turizm Bakanlığı, Sinema Genel Müdürü

As the film industry rapidly changes in the digital age, the number of domestic films and audience numbers are increasing every year with the support of the General Directorate of Cinema. General Director Birol Güven spoke to Business Diplomacy readers about the current state of the industry, support systems, and opportunities offered to young directors.

WHAT IS THE MAIN MISSION OF THE GENERAL DIRECTORATE OF CINEMA IN THE SECTOR? IN WHICH AREAS DO YOU PROVIDE SUPPORT TO PRODUCERS?

The structure of the General Directorate of Cinema is quite different from other cultural institutions. While institutions such as the State Theaters or the State Opera and Ballet are directly involved in production, we, as the General Directorate of Cinema, do not directly produce films. In Türkiye, cinema is entirely driven by the private sector and independent producers. We are only a supporting institution; our legislation is also shaped accordingly.

We provide production and post-production support in many areas, from feature films to short films, documentaries, and directors shooting their first film

Uzun metrajlı filmlerden kısa metrajla, belgesellerden ilk filmini çekecek yönetmenlere kadar pek çok alanda yapım ve yapım sonrası destek veriyorsunuz

Dijital çağda sinema sektörü hızla değişirken, Sinema Genel Müdürlüğü destekleriyle yerli film sayısı ve izleyici oranı her yıl artıyor. Genel Müdür Birol Güven, sektörün mevcut durumunu, destek sistemlerini ve genç yönetmenlere sundukları fırsatları Business Diplomacy okurları için anlattı.

SİNEMA GENEL MÜDÜRLÜĞÜ'NÜN SEKTÖRDEKİ TEMEL MİSYONU NEDİR? HANGİ ALANLARDA YAPIMCILARA DESTEK VERİYORSUNUZ?

Sinema Genel Müdürlüğü'nün yapısı, diğer kültürel kurumlara göre oldukça farklı. Devlet Tiyatroları ya da Devlet Opera ve Balesi gibi yapılar doğrudan üretim yapan kurumlar iken, biz Sinema Genel Müdürlüğü olarak doğrudan film üretimi yapmıyoruz. Türkiye'de sinema tamamen özel sektör ve bağımsız yapımcıların eliyle ilerliyor. Biz sadece destek veren bir kurumuz; mevzuatımız da bu doğrultuda şekillenmiş durumda.





The world's best sound engineers, cinematographers, and art directors work in Türkiye

WHAT TYPES OF PRODUCTIONS ARE PRIORITIZED FOR STATE SUPPORT? CAN YOU PROVIDE INFORMATION ABOUT THE SIZE OF THE BUDGET AND THE TREND IN RECENT YEARS?

Our support covers a wide range. We provide production and post-production support in many areas, from feature films to short films, documentaries, and directors shooting their first film. We also provide support for co-productions. In particular, through a system known as "minority co-production" at the international level, for example, under an agreement with Italy, if an Italian producer develops a project with a Turkish partner, we can also support this project. This system works both ways, with Turkish producers also able to apply for similar support in countries such as Italy.

On the other hand, event support is one of the important areas of work of the General Directorate of Cinema. We support both festivals in Türkiye and international cinema events. For example, we participate in international organizations such as the Cannes Film Festival, the Shanghai Film Festival, and the Singapore TV Market on behalf of Türkiye. We open stands at these organizations and try to increase the visibility of our producers. However, we do not organize these events directly; we support the teams participating here through professional associations such as FIYAB or institutions such as İTO.

DEVLET DESTEKLERİ KAPSAMINDA HANGİ TÜR YAPIMLAR ÖNCELİKLİ OLARAK DESTEKLENİYOR? BÜTÇE BÜYÜKLÜĞÜ VE SON YILLARDAKİ DEĞİŞİM TRENDİ HAKKINDA BİLGİ VEREBİLİR MİSİNİZ?

Destek kapsamımız oldukça geniş. Uzun metrajlı filmlerden kısa metraja, belgesellerden ilk filmini çekecek yönetmenlere kadar pek çok alanda yapım ve yapım sonrası destek veriyoruz. Ortak yapım desteklerimiz de var. Özellikle uluslararası alanda "minority co-production" dediğimiz sistemle, örneğin İtalya ile yapılan anlaşma çerçevesinde, İtalyan bir yapımcı Türk bir ortakla proje geliştirirse biz de bu projeye destek verebiliyoruz. Bu sistem karşılıklı olarak işliyor, Türk yapımcılar da İtalya gibi ülkelerde benzer desteklere başvurabiliyor.

Öte yandan etkinlik destekleri, Sinema Genel Müdürlüğü'nün önemli çalışma alanlarından biri. Hem Türkiye'deki festivallere hem de uluslararası sinema etkinliklerine destek veriyoruz. Örneğin, Cannes Film Festivali, Şanghay Film Festivali, Singapur TV Market gibi uluslararası organizasyonlara Türkiye olarak katılım sağlıyoruz. Bu organizasyonlarda standartlar açıyor, yapımcılarımızın görünürlüğünü artırmaya çalışıyoruz. Ancak bu organizasyonları biz doğrudan yapmıyoruz; FIYAB gibi meslek birlikleri ya da İTO gibi kurumlar üzerinden buraya katılan ekipleri destekliyoruz.

SİNEMA GENEL MÜDÜRLÜĞÜ'NÜN VERDİĞİ DESTEKLER SADECE YAPIM AŞAMASIYLA MI SINIRLI?

Hayır, destek kapsamımız oldukça geniş ve film yapımının tüm aşamalarını kapsıyor. Senaryo ve diyalog yazımından belgesel, animasyon, kısa ve uzun metraj film yapımlarına; ilk film desteğinden yapım sonrası desteklere kadar birçok başlıkta destek veriyoruz. Ayrıca Türkiye'de ve yurt dışında gerçekleştirilen kültürel ve sanatsal etkinliklere de katkı sağlıyoruz.

2024 yılında, bu destekler kapsamında toplam 156 projeye 256 milyon TL aktarıldı. 2025 yılı haziran ayı itibarıyla ise 98 projeye 167 milyon TL destek sağladık. Aynı dönemde 101 sinema salonuna "Yerli Film Gösterim Desteği" kapsamında 42 milyon 750 bin TL destek sağlandı. Böylece 2025 yılı ortası itibarıyla sinema sektörüne toplamda 270 milyon TL destek aktarılmış oldu.

Bu desteklerin etkisiyle 2002 yılında yalnızca 9 olan yerli film sayısı 2024'te 223'e, yerli film izleyici sayısı ise 2 milyondan 18 milyona yükseldi. 2024 yılında toplam sinema izleyici sayısı 32 milyonu aştı, gişe hasılatı ise yaklaşık 4,9 milyar TL'ye ulaştı. Yerli film izlenme oranı yüzde 57 ile Avrupa'da açık ara lider konumdayız ve bu başarıyı 11 yıldır sürdürüyoruz.

Türkiye'de dünyanın en iyi sesçileri, görüntü yönetmenleri, sanat yönetmenleri çalışıyor



As of June 2025, we have provided 167 million TL in support to 98 projects

ARE THE SUPPORTS PROVIDED BY THE GENERAL DIRECTORATE OF CINEMA LIMITED TO THE PRODUCTION STAGE?

No, our support is quite broad and covers all stages of film production. We provide support in many areas, from script and dialogue writing to documentary, animation, short and feature film production, and from first film support to post-production support. We also contribute to cultural and artistic events held in Türkiye and abroad.

In 2024, a total of 256 million TL was allocated to 156 projects under these support programs. As of June 2025, we have provided 167 million TL in support to 98 projects. During the same period, 42 million 750 thousand TL was allocated to 101 cinemas under the "Domestic Film Screening Support" program.

Thus, by mid-2025, a total of 270 million TL has been allocated to the cinema sector. Thanks to this support, the number of domestic films, which was only 9 in 2002, increased to 223 in 2024, and the number of domestic film viewers rose from 2 million to 18 million.

In 2024, the total number of cinema attendees exceeded 32 million, with box office revenue reaching approximately 4.9 billion TL. With a domestic film viewing rate of 57%, we are the clear leader in Europe, and we have maintained this success for 11 years.

WHAT ARE THE ADVANTAGES OF FILMING IN TÜRKİYE FOR INTERNATIONAL PRODUCERS, AND WHAT INCENTIVES ARE OFFERED? ARE THERE ANY EXAMPLE PROJECTS IN THIS CONTEXT?

Our biggest advantage is the quality of the teams behind the camera. The world's best sound engineers, cinematographers, and art directors work in Türkiye. For this reason, foreign teams no longer have to come with huge productions for filming. Everything is ready here, from generators to caravans, from makeup artists to costume designers.



ULUSLARARASI YAPIMCILAR İÇİN TÜRKİYE'DE FİLM ÇEKMENİN AVANTAJLARI VE SUNULAN TEŞVİKLER NELERDİR? BU KAPSAMDA ÖRNEK PROJELER VAR MI?

Bizim en büyük avantajımız, kamera arkasındaki ekiplerin kalitesi. Türkiye'de dünyanın en iyi sesçileri, görüntü yönetmenleri, sanat yönetmenleri çalışıyor. Bu nedenle artık yabancı ekipler, çekim için devasa prodüksiyonlarla gelmek zorunda kalmıyor. Jeneratöründen karavanına, makyajcısından kostümcüsüne her şey burada hazır.

Öte yandan yabancı yapımcılara diyoruz ki, "Gelin Türkiye'de filminizi çekin, burada yaptığınız harcamaların yüzde 30'una kadarını size geri ödeyelim." Tabii burada bazı şartlarımız var. Filmin Türkiye'yi tanıtıcı nitelikte olması gerekiyor. Kurul bunu değerlendiriyor ve uygun görürse destek veriliyor.



2025 yılı haziran ayı itibarıyla 98 projeye 167 milyon TL destek sağladık





In 2024, the total number of cinema attendees exceeded 32 million, with box office revenue reaching approximately 4.9 billion TL

“Domestic Film Screening Support” is a highly effective method for increasing the visibility of domestic films and facilitating their meeting with audiences

On the other hand, we say to foreign producers, “Come and shoot your film in Türkiye, and we will reimburse you for up to 30% of your expenses here.” Of course, we have certain conditions. The film must be promotional in nature for Türkiye. The board evaluates this and provides support if it deems it appropriate.

We have a very important system in place for this. The state allocates a budget for this area, but we do not distribute it directly. The support process is carried out through eight-member evaluation committees. Only one member of these committees is a public official –that’s me– and the remaining seven members come from the industry. The committee includes experts such as directors, screenwriters, and producers. Support decisions are made by this committee. This ensures that the process is completely transparent, participatory, and sector-based.

Separate evaluation committees are formed for each genre. Support for different areas, such as documentaries, short films, feature films, screenwriting, and first-time director projects, is evaluated by committees composed of experts in these fields.

DO YOU HAVE ANY SUPPORT MECHANISMS FOR MOVIE THEATERS?

Yes, we implement the “Domestic Film Screening Support” program, which is specifically designed to promote domestic films. This support is provided to theaters on the condition that they screen the films we support. In 2024, we provided a total of 28 million TL in support to 108 cinema operators under this program. This is a highly effective method for increasing the visibility of domestic films and facilitating their access to audiences.

Bu konuda oldukça önemli bir sistemimiz var. Devlet bu alana bir bütçe ayırıyor ancak bu bütçeyi doğrudan biz dağıtmıyoruz. Destek süreci, 8 kişilik değerlendirme kurulları aracılığıyla yürütülüyor. Bu kurulların yalnızca bir üyesi kamu görevlisi —o da ben oluyorum— geri kalan 7 üye ise sektörden geliyor. Yönetmenler, senaristler, yapımcılar gibi alanında uzman isimler kurulda yer alıyor. Destek kararları bu kurul tarafından alınıyor. Böylece süreç tamamen şeffaf, katılımcı ve sektörel bir yapıya kavuşmuş oluyor.

Her tür için ayrı değerlendirme kurulları oluşturuluyor. Belgesel, kısa film, uzun metraj, senaryo yazımı, ilk yönetmen projeleri gibi farklı alanlara yönelik destekler, bu alanların uzmanlarından oluşan kurullar tarafından değerlendiriliyor.

SİNEMA SALONLARINA YÖNELİK DESTEK MEKANİZMALARINIZ VAR MI?

Evet, özellikle yerli filmleri teşvik amacıyla “Yerli Film Gösterim Desteği” uyguluyoruz. Salonlara verdiğimiz bu destek, bizim desteklediğimiz filmleri göstermeleri şartıyla sunuluyor. 2024 yılında bu kapsamda 108 sinema salonu işletmesine toplam 28 milyon TL destek sağladık. Bu, yerli filmlerin görünürlüğünü artırmak ve seyirciyle buluşmalarını kolaylaştırmak adına çok etkili bir yöntem.

SİNEMA SALONLARINA GİTMEK YERİNE DİJİTAL PLATFORMLARDAN FİLM İZLEMEK ÇOK YAYGINLAŞTI. BU DURUMU NASIL DEĞERLENDİRİYORSUNUZ?

Sinema yalnızca bir hikâyeyi anlatmak değil, aynı zamanda bir duyguyu yaşatmak sanattır. O duygunun gerçek anlamda hissedildiği yer ise karanlık bir salonda, büyük perdede, yüksek sesle izlenen beyazperdedir. Metroda ya da telefonda izlenen içerikler elbette kendi içinde değerlidir, ancak bu deneyim sinemanın yerini tutmaz. Bizim asıl

“Yerli Film Gösterim Desteği” yerli filmlerin görünürlüğünü artırmak ve seyirciyle buluşmalarını kolaylaştırmak adına çok etkili bir yöntem



2024 yılında toplam sinema izleyici sayısı 32 milyonu aştı, gişe hasılatı ise yaklaşık 4,9 milyar TL’ye ulaştı

We support new directors and accompany them on their festival journeys

WATCHING MOVIES ON DIGITAL PLATFORMS INSTEAD OF GOING TO MOVIE THEATERS HAS BECOME VERY COMMON. HOW DO YOU ASSESS THIS SITUATION?

Cinema is not just the art of telling a story, but also the art of evoking emotions. The place where those emotions are truly felt is in a dark theater, on a big screen, watching a movie with high-quality sound. Content watched on the subway or on a phone is certainly valuable in its own right, but it cannot replace the cinema experience. Our main focus is the unique atmosphere of the cinema. Even someone making a TikTok video today learns the power of storytelling from cinema. Because cinema continues to be the most powerful medium for transforming emotion into narrative.

HOW WOULD YOU ASSESS THE CURRENT STATE OF TURKISH CINEMA?

In terms of technical capacity, Turkish cinema has reached the highest levels in the world today. Our behind-the-camera teams, equipment, and production power are really strong. However, in terms of content, I think there has been a decline, especially in mainstream cinema. The industry has not fully recovered in the post-COVID-19 period. Cinemas are still not reaching the desired occupancy rates. This makes it difficult for domestic productions to make an impact abroad. Because for a film to achieve international success, it first needs to demonstrate a strong box office performance in its own country.

WHAT ROADMAP DO YOU OFFER NEW FILMMAKERS?

We have very strong support for young directors. We provide separate support for script development, first films, production, and post-production. When a director finishes a film and is accepted to a festival, we accompany them on their journey. Sometimes, even if we haven't supported the film at all, we cover their travel expenses when they receive an invitation to a festival. Turkish films that have won awards at festivals such as Cannes, Berlin, and Tokyo have this support system behind them. In short, we support new directors and accompany them on their festival journeys.



odağımız, sinemanın o eşsiz atmosferidir. Bugün TikTok videosu çeken biri bile anlatım gücünü sinemadan öğreniyor. Çünkü sinema, duygunun anlatıma dönüştüğü en güçlü meca olmayı sürdürüyor.

TÜRKİYE SİNEMASININ BUGÜNÜNÜ NASIL DEĞERLENDİRİYORSUNUZ?

Teknik kapasite açısından baktığımızda, Türkiye sineması bugün dünyadaki en iyi seviyelere ulaşmış durumda. Kamera arkası ekiplerimiz, donanımımız ve üretim gücümüz gerçekten çok güçlü. Ancak içerik tarafında, özellikle ana akım sinemada bir gerileme yaşandığını düşünüyorum. Covid-19 sonrası dönemde sektör tam anlamıyla toparlanamadı. Salonlar hâlâ istenilen doluluk oranına ulaşamıyor. Bu da yerli yapımların yurt dışında ses getirmesini zorlaştırıyor. Çünkü bir filmin uluslararası başarı yakalaması için önce kendi ülkesinde güçlü bir gişe performansı göstermesi gerekiyor.

YENİ SİNEMACILAR İÇİN NASIL BİR YOL HARİTASI SUNUYORSUNUZ?

Genç yönetmenler için çok güçlü desteklerimiz var. Senaryo geliştirme, ilk film, yapım ve yapım sonrası destekleri ayrı ayrı veriyoruz. Filmi bitiren bir yönetmen, festivallere kabul edildiğinde yolculuğunda da yanında oluyoruz. Bazen filmi hiç desteklememiş olsak bile, bir festivalden davet aldığında yol masraflarını karşılıyoruz. Cannes, Berlin, Tokyo gibi festivallerde ödül alan Türk filmlerinin arkasında bu destek sistemi var. Özetle, yeni yönetmenleri destekliyor, festival yolculuklarında yanlarında oluyoruz.

Yeni yönetmenleri destekliyor, festival yolculuklarında yanlarında oluyoruz





The Representative of the
Republic of Bashkortostan to Türkiye
Marat TANSYKKUZHIN
Başkortostan Cumhuriyeti Türkiye Temsilcisi



RUSSIA'S RISING INVESTMENT CENTER: THE REPUBLIC OF BASHKORTOSTAN

Rusya'nın Yatırımda Yükselen Merkezi: Başkortostan Cumhuriyeti

With its economic and cultural ties to Türkiye, strong industrial infrastructure, and investment-friendly approach, Bashkortostan is Russia's rising star in investment

Türkiye ile ekonomik ve kültürel yakınlığı, güçlü sanayi altyapısı ve yatırım dostu yaklaşımıyla Başkortostan, Rusya'nın yatırımda yükselen yıldızı

Located at the crossroads of Asia and Europe, the Republic of Bashkortostan has become one of Russia's most attractive investment centers thanks to its geographical location, strong industry, transportation infrastructure, rich natural resources, and investment-friendly policies.

With a population of approximately 4.1 million, the Republic of Bashkortostan is one of the most populous regions among the republics of the Russian Federation. The Trans-Siberian Railway, which connects Russia's central regions with Siberia, the Far East, and Central Asian countries, passes through this region. Additionally, its well-developed road network and the international Ufa

Asya ile Avrupa'nın kesiştiği noktada yer alan Başkortostan Cumhuriyeti, coğrafi konumu, güçlü sanayisi ve ulaştırma altyapısı, zengin doğal kaynakları ve yatırım dostu politikalarıyla Rusya'nın en cazip yatırım merkezlerinden biri haline gelmektedir.

Yaklaşık 4,1 milyonluk nüfusa sahip olan Başkortostan Cumhuriyeti, Rusya Federasyonu'na bağlı cumhuriyetler arasında en kalabalık bölgelerden biri olma özelliği taşımaktadır. Trans-Sibirya Demiryolunun, Rusya'nın merkezini Sibirya, Uzak Doğu ve Orta Asya ülkeleriyle birleştiren kısmı bu bölgeden geçmektedir. Ayrıca gelişmiş karayolu altyapısı ve uluslararası Ufa Havalimanı sayesinde Başkortostan, önemli bir lojistik merkez olarak öne çıkmaktadır. İstanbul ile Ufa arasında haftada üç kez gerçekleş-



With a population of 4.1 million, the Republic of Bashkortostan is one of the most populous regions among the republics of the Russian Federation

Direct flights between Istanbul and Ufa, operating three times a week, are strengthening the connection between Türkiye and the region

Airport make Bashkortostan a key logistics hub. Direct flights between Istanbul and Ufa, operating three times a week, further strengthen the connection between Türkiye and the region.

Economically, Bashkortostan produced a Gross Regional Product of approximately \$30.2 billion as of 2024. The fuel and energy, chemical and petrochemical, electricity production, mechanical engineering, metalworking, and metallurgy sectors are at the forefront of economic activities. At the same time, the timber, paper, light industry, and food industries also play an important role.

Ranking among the top regions in Russia in terms of industrial production, Bashkortostan leads in the production of gasoline, diesel, soda, aircraft engines, concrete trucks, and steel wire; ranks second in the production of synthetic rubber, ethylene, plastics, iron cutting machines, and electric motors; and ranks third in the production of caustic soda, technical sulfur, helicopters, and buses. The 20 industrial zones in the region support the diversity of industrial production.

Relations between Türkiye and Bashkortostan have been developing steadily for many years. The Bashkortostan Representative Office in Istanbul, which reopened in 2020, contributes significantly to the development of commercial and economic relations between the two sides. By the end of 2024, the mutual trade volume reached 505.6 million dollars. Of this volume, 53.6 million dollars represent Türkiye's exports, while 452 million dollars account for imports. In Türkiye's imports, animal and vegetable oils, organic chemical products, and plastics and their products stand out; in exports, boilers, machinery, grains, cereals, flour, starch, and dairy-based processed products lead the way.

Research indicates that the Republic of Bashkortostan is among the most preferred regions for Turkish companies looking to invest in Russia. Major Turkish companies such as Şişecam, Anadolu Efes, and Limak have investments in the region. These investments are not limited to large-scale companies; SMEs and entrepreneurs also prefer Bashkortostan.

tirilen doğrudan uçuşlar, Türkiye ile bölge arasındaki bağlantıyı da güçlendirmektedir.

Ekonomik bakımdan değerlendirildiğinde, Başkörtöstan 2024 yılı itibarıyla yaklaşık 30,2 milyar dolarlık Gayri Safi Bölgesel Hasıla üretmektedir. Ekonomik faaliyetler içerisinde yakıt ve enerji, kimya ve petrokimya, elektrik üretimi, makine mühendisliği, metal işleme ve metalürji gibi sektörler ön plana çıkmaktadır. Aynı zamanda kereste, kağıt, hafif sanayi ve gıda endüstrisi gibi alanlar da önemli bir yer tutmaktadır.

Sanayi üretimi bakımından Rusya genelinde üst sıralarda yer alan Başkörtöstan, benzin, dizel, soda, uçak motorları, beton kamyonu ve çelik tel üretiminde ilk sırada; sentetik kauçuk, etilen, plastikler, demir kesim makineleri ve elektrikli motor üretiminde ikinci sırada; kostik soda, teknik kükürt, helikopter ve otobüs imalatında ise üçüncü sırada yer almaktadır. Bölgede bulunan 20 adet sanayi bölgesi, sanayi üretiminin çeşitliliğini desteklemektedir.

Türkiye ile Başkörtöstan arasındaki ilişkiler uzun yıllardır istikrarlı bir şekilde gelişmektedir. 2020 yılında İstanbul'da yeniden açılan Başkörtöstan Türkiye Temsilciliği, iki taraf arasında ticari ve ekonomik ilişkilerin gelişmesine büyük katkı sunmaktadır. 2024 yılı sonunda karşılıklı ticaret hacmi 505,6 milyon dolar olarak gerçekleşmiştir. Bu hacmin 53,6 milyon doları Türkiye'nin ihracatını, 452 milyon doları ise ithalatını oluşturmaktadır. Türkiye'nin ithalatında hayvansal ve bitkisel yağlar, organik kimyasal ürünler ile plastik ve mamulleri öne çıkmakta; ihracatında ise kazanlar, makineler, tahıl, hububat, un, nişasta ve sütten üretilmiş hazır ürünler başı çekmektedir.

Yapılan araştırmalar, Başkörtöstan Cumhuriyeti'nin, Türk firmalarının Rusya'da yatırım yapmak üzere en çok tercih ettiği bölgeler arasında yer aldığını ortaya koymaktadır. Şişecam, Anadolu Efes, Limak gibi büyük Türk firmalarının bölgede yatırımları bulunmaktadır. Bu yatırımlar yalnızca büyük ölçekli şirketlerle sınırlı kalmamakta, KOBİ'ler ve girişimciler de Başkörtöstan'ı tercih etmektedir.

İstanbul ile Ufa arasında haftada üç kez gerçekleştirilen doğrudan uçuşlar, Türkiye ile bölge arasındaki bağlantıyı güçlendirmektedir



4,1 milyonluk nüfusa sahip olan Başkörtöstan Cumhuriyeti, Rusya Federasyonu'na bağlı cumhuriyetler arasında en kalabalık bölgelerden biri



By the end of 2024, the mutual trade volume reached 505.6 million dollars



SAFE AND STABLE INVESTMENT ENVIRONMENT

One of the main reasons investors choose Bashkortostan is its reliable and stable investment environment. The Republic of Bashkortostan ranks third among the regions of the Russian Federation in terms of investment climate. According to the Anti-Corruption Committee's assessments, it also stands out as the region with the lowest incidence of corruption. The fact that it has remained relatively unaffected by the current international crisis and tensions also supports this preference.

RICH NATURAL RESOURCES

Bashkortostan is also extremely rich in natural resources, with more than 3,000 mineral deposits and over 2,000 oil fields. In addition, over 60 types of natural resources such as copper, zinc, and gold are found in the region. With 5.7 million hectares of forest land and 7.2 million hectares of fertile agricultural land, the region offers attractive opportunities not only for industrial but also for agricultural and forestry investments.

STATE INCENTIVES AND INFRASTRUCTURE SUPPORT

Various state incentives are available for investors in the region. Incentives under the six Priority Development Zones, including the Alga Special Economic Zone, sector-specific support, opportunities provided by the Industrial Development Fund, and regional tax reductions make the investment environment even more advantageous. In addition, 19 technology parks and 12 industrial parks provide investors with strong infrastructure support. Electricity production exceeds annual demand and is also cost-effective: electricity costs 4 TL per KWh, while natural gas costs 4,500 TL per 1,000 cubic meters.

GÜVENLİ VE İSTİKRARLI YATIRIM ORTAMI

Yatırımcıların Başkortostan'ı tercih etmesinin temel nedenlerinden biri, güvenilir ve istikrarlı yatırım ortamıdır. Başkortostan Cumhuriyeti, yatırım iklimi açısından Rusya Federasyonu bölgeleri arasında üçüncü sırada yer almaktadır. Yolsuzlukla Mücadele Komitesi değerlendirmelerine göre de yolsuzluk vakalarının en az görüldüğü bölge olarak öne çıkmaktadır. Mevcut uluslararası kriz ve gerginliklerin görece dışında kalması da bu tercihi desteklemektedir.

ZENGİN DOĞAL KAYNAKLAR

Doğal kaynaklar bakımından da son derece zengin olan Başkortostan'da 3.000'den fazla mineral hammadde yatağı ve 2.000'in üzerinde petrol sahası bulunmaktadır. Bunun yanı sıra 60'tan fazla türde bakır, çinko ve altın gibi tabii kaynaklara rastlanmaktadır. 5,7 milyon hektar orman alanı ve 7,2 milyon hektar verimli tarım arazisi ile bölge, sadece sanayi değil, aynı zamanda tarım ve ormancılık yatırımları açısından da cazip fırsatlar sunmaktadır.

DEVLET TEŞVİKLERİ VE ALTYAPI DESTEĞİ

Bölgede yatırımcılara yönelik çeşitli devlet teşvikleri de mevcuttur. Alga Özel Ekonomi Bölgesi başta olmak üzere altı adet Kalkınmada Öncelikli Bölge kapsamındaki teşvikler, sektörel destekler, Sanayi Geliştirme Fonu tarafından sağlanan imkanlar ve bölgesel vergi indirimleri, yatırım ortamını daha da avantajlı hale getirmektedir. Ayrıca 19 teknopark ve 12 endüstriyel park yatırımcılara güçlü bir altyapı desteği sağlamaktadır. Elektrik üretimi yıllık ihtiyacın üzerinde olup, maliyet açısından da caziptir: elektrik fiyatı KWh başına 4 TL, doğalgaz ise 1.000 metreküp için 4.500 TL düzeyindedir.

NİTELİKLİ İNSAN KAYNAĞI

İnsan kaynağı açısından da Başkortostan oldukça güçlü bir yapı sergilemektedir. Nüfusun yüzde 60'ını Müslüman Başkurt ve Tatar halkı oluşturmaktadır. Başkent Ufa'nın nüfusu 1,2 milyondur. Bölgede faaliyet gösteren 10 üniversitede 100 binden fazla öğrenci eğitim görmektedir, 90'a yakın meslek lisesi ise ara kademe iş gücü ihtiyacını karşılamaktadır. Bu durum, yatırımcılar için hem nitelikli hem de çeşitli alanlarda yetişmiş insan kaynağı anlamına gelmektedir.



2024 yılı sonunda karşılıklı ticaret hacmi 505,6 milyon dolar olarak gerçekleşmiştir

QUALIFIED HUMAN RESOURCES

In terms of human resources, Bashkortostan also boasts a strong structure. The population is 60% Muslim Bashkirs and Tatars. The capital city of Ufa has a population of 1.2 million. Over 100,000 students are enrolled in 10 universities operating in the region, while nearly 90 vocational high schools meet the demand for a mid-level workforce. This means that investors can find a skilled and diverse workforce.

GEOGRAPHICAL ADVANTAGES AND MARKET ACCESS

Bashkortostan is also geographically well located, at the junction of Europe and Asia. The Trans-Siberian Railway and the most important federal highways pass through the region. Ufa International Airport is among the best-performing Russian airports with passenger traffic ranging from 2 to 6 million. The capital city of Ufa is within a 500-kilometer radius of a market of 20 million people, and to the south, there is access to Eurasian Economic Union and Customs Union countries such as Kazakhstan and Kyrgyzstan.

INVESTMENT-FRIENDLY PUBLIC ADMINISTRATION

In terms of public administration, Bashkortostan stands out as a model region. President Rady Habirov is a graduate of Bilkent University and is the only Russian regional leader who speaks Turkish.

After taking office in 2019, he decided to establish the Permanent Representative Office of the Republic of Bashkortostan in Istanbul and has facilitated the direct development of economic relations with Türkiye through this office. Additionally, to improve the investment environment, he initiated the appointment of mayors responsible solely for investment and entrepreneurship—a first in Russia. Every Thursday, Investment Meetings are held to evaluate projects at the presidential level and find quick solutions to potential problems. The Development Agency also actively monitors these processes.

NEW OPPORTUNITIES FOR A NEW ERA

The void left by foreign-owned companies that have suspended or withdrawn their operations in Russia in recent years is creating significant opportunities for new investors. According to a study by Yale University, the number of companies that have withdrawn from Russia, suspended their activities, or transferred their operations has exceeded 1,000. This situation presents significant business potential, particularly in sectors such as food and agriculture, food and beverage services, automotive components and machinery manufacturing, electronics and home appliances, pharmaceuticals and cosmetics, woodworking, furniture, and construction materials.

In light of all these data, the Republic of Bashkortostan continues to be one of the priority regions in Russia where Turkish investors can safely invest, thanks to its natural resources, industrial infrastructure, strategic location, human resources, and investment-friendly public policies.



COĞRAFİ AVANTAJLAR VE PAZAR ERİŞİMİ

Coğrafi olarak da oldukça avantajlı bir konumda yer alan Başkortostan, Avrupa ile Asya'nın birleşim noktasında bulunmaktadır. Bölgede Trans-Sibirya Demiryolu ve en kritik federal otoyollar geçmektedir. Ufa Uluslararası Havalimanı ise yolcu trafiği 2 ile 6 milyon arasında olan Rus havalimanları arasında en iyi performansa sahip olanlar arasında yer almaktadır. Başkent Ufa'nın 500 kilometrelik çevresinde 20 milyon kişilik bir pazara ulaşılabilmeğe; güneyde ise Kazakistan ve Kırgızistan gibi Avrasya Ekonomik Birliği ve Gümrük Birliği ülkelerine erişim sağlanmaktadır.

YATIRIM DOSTU KAMU YÖNETİMİ

Kamu yönetimi açısından da Başkortostan örnek bir bölge olarak öne çıkmaktadır. Cumhurbaşkanı Rady Habirov, Bilkent Üniversitesi mezunu ve Türkçe bilen tek Rusya bölgesi lideri olma özelliği taşımaktadır. 2019 yılında göreve geldikten sonra İstanbul'da Başkortostan Cumhuriyeti'nin Daimi Temsilcilik Ofisini kurma kararı almış ve bu ofis aracılığıyla Türkiye ile ekonomik ilişkilerin doğrudan geliştirilmesini sağlamıştır. Ayrıca yatırım ortamını iyileştirmek amacıyla, Rusya'da bir ilk olarak, sadece yatırım ve girişimcilik işlerinden sorumlu belediye başkanları atama uygulamasını başlatmıştır. Her Perşembe düzenlenen Yatırım Toplantıları ile Cumhurbaşkanı düzeyinde projeler değerlendirilmekte, olası sorunlara hızlı çözümler üretilmektedir. Kalkınma Ajansı da bu süreçlerin takibini etkin şekilde yürütmektedir.

YENİ DÖNEM İÇİN YENİ FIRSATLAR

Son yıllarda Rusya'da faaliyetlerini durduran ya da ülkeden çekilen yabancı sermayeli şirketlerin ardından doğan boşluk, yeni yatırımcılar için önemli fırsatlar yaratmaktadır. Yale Üniversitesi'nin araştırmasına göre, Rusya'dan çekilen, faaliyetlerini askıya alan ya da devreden şirket sayısı 1.000'i aşmıştır. Bu durum, özellikle gıda ve tarım, yeme-içme hizmetleri, otomotiv yan sanayi ve makine üretimi, elektronik ve beyaz eşya, ilaç ve kozmetik, ahşap işçiliği, mobilya ve inşaat malzemeleri gibi sektörlerde ciddi iş potansiyeli oluşturmaktadır.

Tüm bu veriler ışığında, Başkortostan Cumhuriyeti sunduğu doğal kaynaklar, sanayi altyapısı, stratejik konumu, insan kaynağı ve yatırım dostu kamu politikalarıyla Türk yatırımcılar açısından Rusya'da güvenle yatırım yapılabilecek öncelikli bölgelerden biri olmaya devam etmektedir.



Director General of Living Heritage and Cultural Events, Ministry of Culture and Tourism of the Republic of Türkiye,
and Director of the Türkiye Culture Route Festival

Selim TERZİ

*T.C. Kültür ve Turizm Bakanlığı Yaşayan Miras ve Kültürel Etkinlikler Genel Müdürü ve
Türkiye Kültür Yolu Festivali Direktörü*

TÜRKİYE CULTURE ROUTE FESTIVAL: CITIES MEET ART

Türkiye Kültür Yolu Festivali: Şehirler Sanatla Buluşuyor

The Türkiye Culture Route Festival, which began in Beyoğlu in 2021, has now grown
into a massive cultural movement spanning 20 cities

2021 yılında Beyoğlu'ndan başlayan Türkiye Kültür Yolu Festivali, bugün 20 şehre
yayılan dev bir kültür hareketine dönüştü



In 2021, we set out with nearly 400 events featuring over 2,000 artists in more than 80 venues in Istanbul alone

Our initial goal was to increase interest in these new and renovated cultural centers and to make our people's connection with art stronger, more visible, and more accessible

With its thousands of years of historical heritage and geographical richness, Türkiye is increasingly gaining prominence in the fields of culture and art. The Türkiye Culture Route Festival, launched by the Ministry of Culture and Tourism in 2021, is a concrete example of this vision. The journey that began in Istanbul has now become an international platform covering 20 cities and bringing together artists, local people, and the culture industry. We talked to Selim Terzi, Director of the Türkiye Culture Route Festival, about the festival's emergence, growth, and impact on Türkiye's cultural brand.

HOW DID THE IDEA FOR THE TÜRKİYE CULTURE ROUTE FESTIVAL COME ABOUT? HOW DO YOU AIM TO CONTRIBUTE TO OUR COUNTRY'S CULTURAL HERITAGE WITH THIS PROJECT?

The Türkiye Culture Route Festival actually originated from a very sincere walk. In 2021, while walking on İstiklal Street with Mr. Mehmet Nuri Ersoy, Minister of Culture and Tourism of the Republic of Türkiye, we discussed how the newly opened and renovated cultural venues in Beyoğlu could be more accessible to the public and how they could be promoted. Mehmet Nuri Ersoy, we were walking along İstiklal Avenue in Istanbul, discussing how to enhance the connection between the public and the newly opened and renovated cultural spaces in Beyoğlu, as well as how to promote these venues. At that moment, the vision presented by the Minister transformed this idea into an international-scale festival.

Our initial goal was to increase interest in these new and renovated cultural centers and to make our people's connection with art stronger, more visible, and more accessible. Thus, in 2021, we set out with nearly 400 events featuring over 2,000 artists in more than 80 venues in Istanbul alone.

Today, we have reached a point where we have an audience of millions, simultaneous events in dozens of cities, strong

Türkiye, binlerce yıllık tarihsel birikimi ve coğrafi zenginliğiyle, kültür ve sanat alanında her geçen gün daha fazla öne çıkıyor. Kültür ve Turizm Bakanlığı'nın 2021 yılında başlattığı Türkiye Kültür Yolu Festivali de bu vizyonun en somut örneklerinden biri. İstanbul'da başlayan yolculuk, bugün 20 şehri kapsayan, sanatçılar, yerel halk ve kültür endüstrisini buluşturan uluslararası bir platform hâline geldi. Festivalin ortaya çıkış sürecini, büyümesini ve Türkiye'nin kültürel markasına etkilerini Türkiye Kültür Yolu Festivali Direktörü Selim Terzi ile konuştuk.

TÜRKİYE KÜLTÜR YOLU FESTİVALİ FİKRİ NASIL ORTAYA ÇIKTI? BU PROJEYLE ÜLKEMİZİN KÜLTÜREL MİRASINA NASIL BİR KATKI SAĞLAMAYI HEDEFLİYORSUNUZ?

Türkiye Kültür Yolu Festivali'nin ortaya çıkışı aslında çok samimi bir yürüyüşe dayanıyor. 2021 yılında T.C. Kültür ve Turizm Bakanımız Sn. Mehmet Nuri Ersoy ile birlikte İstiklal Caddesi'nde yürürken, Beyoğlu'nda açılan ve yenilenen kültürel mekânların halkla daha güçlü buluşmasını, bu mekânların tanıtımını nasıl sağlayabileceğimizi konuşuyorduk. O anda Sayın Bakanımızın ortaya koyduğu vizyonla bu fikir, uluslararası ölçekte bir festivale dönüştü.

Amacımız ilk etapta, bu yeni ve yenilenmiş kültür merkezlerine olan ilgiyi artırmak; halkımızın sanatla kurduğu bağı daha güçlü, görünür ve erişilebilir hale getirmektir. Böylece 2021 yılında sadece İstanbul'da, 80'den fazla mekanda, 2.000'in üzerinde sanatçının yer aldığı, 400'e yakın etkinlikte yola çıktık.

Bugün geldiğimiz noktada; milyonlara ulaşan bir izleyici kitlesi, onlarca şehirde eş zamanlı etkinlikler, güçlü bir kültürel hareketlilik ve sanatsal bir paylaşım var. Türkiye Yüzyılı vizyonunun da bir parçası olan bu festival, sadece sanatın çeşitliliğini sunmakla kalmıyor; aynı zamanda şehirlerimizi birer kültür merkezi hâline

Amacımız ilk etapta, bu yeni ve yenilenmiş kültür merkezlerine olan ilgiyi artırmak; halkımızın sanatla kurduğu bağı daha güçlü, görünür ve erişilebilir hale getirmektir



2021 yılında sadece İstanbul'da, 80'den fazla mekanda, 2.000'in üzerinde sanatçının yer aldığı, 400'e yakın etkinlikte yola çıktık



The festival, which grew to 5 cities in 2022, 11 cities in 2023, and 16 cities in 2024, will take place in 20 cities as of 2025

cultural activity, and artistic sharing. As part of the Türkiye Century vision, this festival not only presents the diversity of art, but also turns our cities into cultural centers and brings people together around shared emotions.

We believe in the unifying power of culture and art. The progress we have made in five years has shown us that as we continue on this path, we are both bringing our country's cultural richness to more people and making a strong contribution to the international cultural brand value of Türkiye and our cities.

HOW DOES THE CONCEPT OF THE FESTIVAL'S "CULTURAL ROUTE" OVERLAP WITH TÜRKİYE'S HISTORICAL AND GEOGRAPHICAL IDENTITY?

The concept of the Cultural Route actually expresses an approach that perfectly matches Türkiye's thousands of years of historical and cultural heritage and its unique geographical location. Anatolia has been a place where civilizations met, roads crossed, and cultures blended throughout history. These lands bear many cultural traces, from the Silk Road to the Spice Road, from migration routes to trade routes. These traces must be preserved, passed on to future generations, and shared with all of humanity.

The Türkiye Culture Route Festival emphasizes this historical memory and ancient heritage. The basic idea of the festival is not only to organize events, but also to touch the spirit of cities and bring to light the cultural layers that exist in every corner. It aims to bring people together through cultural events and, in doing so, to integrate them. A street you walk down in a city, a han you visit, a melody you listen to, or a delicacy you taste... All of these are elements that make up the cultural route.

When determining the festival routes, we take this historical and cultural context into account. We highlight each city's unique story, history, traditions, artistic heritage, and social memory. Therefore, when we refer to the Cultural Route, we are not only referring to a physical route, but also to a cultural journey that has been passed down from the past to the present, from person to person.

From this perspective, the festival showcases Türkiye's rich cultural identity and transforms each city into a center of attraction with its unique potential and all its dimensions.

getiriyor, ortak duygular etrafında insanları buluşturuyor.

Kültür ve sanatın birleştirici gücüne inanıyoruz. Beş yılda kat edilen mesafe bize gösterdi ki bu yolda ilerledikçe hem ülkemizin kültürel zenginliğini daha fazla kişiye ulaştırıyor hem de Türkiye'nin ve şehirlerimizin uluslararası kültürel marka değerine güçlü katkılar sunuyoruz.

FESTİVALİN "KÜLTÜR YOLU" KAVRAMI, TÜRKİYE'NİN TARİHSEL VE COĞRAFI KİMLİĞİYLE NASIL ÖRTÜŞÜYOR?

Kültür Yolu kavramı, aslında tam da Türkiye'nin binlerce yıllık tarihsel ve kültürel birikimiyle, eşsiz coğrafi konumuyla birebir örtüşen bir yaklaşımı ifade ediyor. Anadolu, tarih boyunca medeniyetlerin buluştuğu, yolların kesiştiği, kültürlerin kaynaştığı bir coğrafya oldu. Bu topraklar; İpek Yolu'ndan Baharat Yolu'na, göç yollarından ticaret güzergâhlarına kadar birçok kültürel iz taşıyor. Bunların yaşatılması, geleceğe aktarılması ve tüm insanlıkla paylaşılması gerekiyor.

Türkiye Kültür Yolu Festivali de işte bu tarihsel hafızaya, bu kadim birikime vurgu yapıyor. Festivalin temel fikri sadece etkinlik düzenlemek değil; aynı zamanda şehirlerin ruhuna dokunmak, her köşede var olan kültürel katmanları gün yüzüne çıkarmak. İnsanları kültürel etkinliklerle buluşturmak ve bu vesileyle de kaynaştırmak. Bir şehirde gezilen sokak, ziyaret edilen bir han, dinlenen bir ezgi ya da tadılan bir lezzet... Tüm bunlar aslında kültür yolunu oluşturan unsurlar.

Festival rotaları belirlenirken bu tarihsel ve kültürel bağlamı esas alıyoruz. Her şehrin kendine özgü hikâyesini, tarihini, geleneklerini, sanat birikimini ve toplumsal belleğini ön plana çıkarıyoruz. Dolayısıyla Kültür Yolu derken sadece fiziksel bir güzergâhı değil; geçmişten bugüne aktarılan, insandan insana taşınan kültürel bir yolculuğu da kastediyoruz.

Bu pencereden bakıldığında festival, hem Türkiye'nin zengin kültürel kimliğini görünür kılıyor hem de her şehri, kendi özgün potansiyeliyle, her boyutuyla bir cazibe merkezi hâline getiriyor.

TÜRKİYE KÜLTÜR YOLU FESTİVALİ BUGÜN NASIL BİR BÜYÜKLÜĞE ULAŞTI? KAÇ ŞEHİRDE, KAÇ ETKİNLİK VE SANATÇININ KATILIMIYLA GERÇEKLEŞTİRİLİYOR?



2022'de 5, 2023'te 11, 2024'te 16 şehirle büyüyen festival, 2025 itibarıyla 20 şehirde gerçekleşiyor

The concept of the Cultural Route actually expresses an approach that perfectly matches Türkiye's thousands of years of historical and cultural heritage and its unique geographical location

HOW BIG HAS THE TÜRKİYE CULTURE ROUTE FESTIVAL GROWN TODAY? IN HOW MANY CITIES IS IT HELD, AND HOW MANY EVENTS AND ARTISTS PARTICIPATE?

The growth process of the Türkiye Culture Route Festival is being carried out with meticulous planning based on specific strategic priorities. This journey, which began in Istanbul in 2021, quickly gained momentum. The festival expanded to 5 cities in 2022, 11 cities in 2023, and 16 cities in 2024. By 2025, it will take place in 20 cities with the addition of Malatya, Manisa, Mardin, and Kayseri.

As stated by our Minister Mehmet Nuri Ersoy, our goal is to include five new cities each year and hold the Türkiye Culture Route Festival in 35 cities by 2028. In this regard, we attach great importance to establishing a structure that covers seven geographical regions in a balanced manner.

In determining the new cities, we can say that local demands are as influential as infrastructure capabilities, seasonal suitability, and logistical conditions. The support of local administrations, public interest, and artistic production potential are among the decisive factors in the evaluation process. At the end of each year, the cities to be included in the festival are announced to the public by our Minister. The presence of strong local demands in this process is also encouraging. I can say that we are on an exciting path toward the future of the festival.

HOW DO YOU ASSESS THE IMPACT OF THE TÜRKİYE CULTURE ROUTE FESTIVAL ON CITIES AND LOCAL COMMUNITIES? HOW DOES IT CONTRIBUTE TO THE CULTURE AND ARTS ECONOMY?

Our country possesses a unique cultural heritage thanks to its historical legacy and geographical diversity. To make this heritage visible on both national and international scales, our Ministry has been conducting multi-dimensional promotional activities for many years. Supported by the global strategies of our Türkiye Tourism Promotion and Development Agency, the Türkiye Culture Route Festival has become a highly effective and sustainable platform over the past five years.

As part of the festival, many elements of cultural heritage are integrated into programs in every city, from museums to archaeological sites and from traditional handicrafts to digital arts. At the same time, a special place is given to intangible cultural heritage elements, thereby increasing their visibility and



Türkiye Kültür Yolu Festivali'nin büyüme süreci, belli başlı stratejik önceliklere göre kurgulanmış, titiz bir planlamayla yürütülüyor. 2021 yılında yalnızca İstanbul'la başlayan bu yolculuk, kısa sürede büyük bir ivme kazandı. 2022'de 5, 2023'te 11, 2024'te 16 şehirle büyüyen festival, 2025 itibarıyla Malatya, Manisa, Mardin ve Kayseri'nin eklenmesiyle 20 şehirde gerçekleşiyor.

Sayın Bakanımız Mehmet Nuri Ersoy'un da ifade ettiği gibi, hedefimiz her yıl 5 yeni şehri daha dahil ederek 2028 yılına kadar 35 şehirde Türkiye Kültür Yolu Festivali'ni gerçekleştirmek. Bu doğrultuda, yedi coğrafi bölgeyi dengeli şekilde kapsayan bir yapı kurulmasına büyük önem veriyoruz.

Yeni şehirlerin belirlenmesinde; altyapı olanakları, mevsimsel uygunluk ve lojistik koşullar kadar yerel taleplerin de etkili olduğunu söyleyebiliriz. Yerel yönetimlerin desteği, halkın ilgisi ve sanatsal üretim potansiyeli, değerlendirme sürecinde belirleyici unsurlar arasında yer alıyor. Her yıl sonunda, yeni dâhil olacak şehirler Sayın Bakanımız tarafından kamuoyuna açıklanıyor. Bu süreçte yerelden gelen güçlü taleplerin olması da memnuniyet verici. Festivalin geleceğine dair heyecan verici bir yolda olduğumuzu söyleyebilirim.

TÜRKİYE KÜLTÜR YOLU FESTİVALİ'NİN ŞEHİRLER VE YEREL HALK ÜZERİNDEKİ ETKİLERİNİ NASIL DEĞERLENDİRİYORSUNUZ? KÜLTÜR-SANAT EKONOMİSİNE NASIL BİR KATKI SAĞLIYOR?

Ülkemiz, tarihsel birikimi ve coğrafi çeşitliliğiyle eşsiz bir kültürel mirasa sahip. Bu mirasın ulusal ve uluslararası ölçekte

Kültür Yolu kavramı, aslında tam da Türkiye'nin binlerce yıllık tarihsel ve kültürel birikimiyle, eşsiz coğrafi konumuyla birebir örtüşen bir yaklaşımı ifade ediyor



Our goal is to include 5 new cities each year and hold the Türkiye Culture Route Festival in 35 cities by 2028

Our country possesses a unique cultural heritage thanks to its historical legacy and geographical diversity

Ülkemiz, tarihsel birikimi ve coğrafi çeşitliliğiyle eşsiz bir kültürel mirasa sahip

ensuring their transmission to future generations.

This cultural visibility also brings with it a direct increase in tourism. During festival periods, hotel occupancy rates rise in cities, and restaurants and local businesses experience significant economic activity. For example, as one local merchant put it, "In 9 days, we can do 3 months' worth of work." This is not merely a short-term gain; we are integrating this movement into a year-round tourism goal. To enhance the festival's long-term impact, we are taking action in many areas, from infrastructure investments to promotional activities, in accordance with the principle of sustainability.

Cultural industries are one of the main drivers of today's economies. The Türkiye Culture Route Festival has become a very important platform for nurturing and growing this industry. This journey, which began in 2021 with 2,000 artists, has now turned into a huge cultural movement with the participation of approximately 50,000 artists. While local artists are given the opportunity to perform, showcase their works, and meet artists from different disciplines, national and international artists also experience the cultural fabric of cities and add new dimensions to their work. This mutual interaction seriously supports not only cultural production but also the international promotion of cities and cultural diplomacy processes.

In conclusion, we see that the Türkiye Culture Route Festival is creating a cultural revival in our cities while also paving the way for social and economic transformation. We observe this multifaceted impact, which increases the local community's participation in culture and the arts and supports the city and national economy, growing stronger with each passing year.

WHAT IS THE ROADMAP FOR INCREASING THE FESTIVAL'S INTERNATIONAL VISIBILITY AND IMPACT?

We focus on a tourism concept that is intertwined with culture and art, and in line with this, we position the Türkiye Culture Route Festival not only as a local but also as a

görünür kılınması adına Bakanlığımız uzun süredir çok boyutlu tanıtım çalışmaları yürütüyor. Türkiye Turizm Tanıtım ve Geliştirme Ajansımızın küresel ölçekli stratejileriyle desteklenen bu süreçte, Türkiye Kültür Yolu Festivali son beş yılda çok etkili ve sürdürülebilir bir platforma dönüştü.

Festival kapsamında her şehirde; müzelerden ören yerlerine, geleneksel el sanatlarından dijital sanatlara kadar pek çok kültürel miras unsuru programlara entegre ediliyor. Aynı zamanda, somut olmayan kültürel miras öğelerine de özel bir alan açılıyor; böylece bu değerlerin görünürlüğü artarken gelecek kuşaklara aktarımı da sağlanıyor.

Bu kültürel görünürlük, doğrudan bir turizm hareketliliğini de beraberinde getiriyor. Festival dönemlerinde şehirlerde otel dolulukları artıyor; restoranlar ve yerel işletmeler ciddi bir ekonomik canlılık yaşıyor. Örneğin, bir esnafımızın ifadesiyle "9 günde 3 aylık iş" yapılabilir. Bu yalnızca kısa vadeli bir kazanım değil; biz bu hareketliliği 12 aya yayılmış bir turizm hedefiyle bütünleştiriyoruz. Festivalin uzun vadeli etkisini artırmak adına da altyapı yatırımlarından tanıtım faaliyetlerine kadar pek çok alanda sürdürülebilirlik ilkesine uygun hareket ediyoruz.

Kültürel endüstrileri günümüzde ekonomilerin ana taşıyıcılarından biri. Türkiye Kültür Yolu Festivali de bu endüstri besleyen ve büyüten çok önemli bir mecra hâline geldi. 2021'de 2.000 sanatçıyla başlayan bu yolculuk, bugün yaklaşık 50 bin sanatçının katılımıyla dev bir kültür hareketine dönüştü. Yerel sanatçılar için sahneye çıkma, eserlerini tanıtmaya ve farklı disiplinlerden sanatçılarla buluşma imkânı sunulurken; ulusal ve uluslararası sanatçılar da şehirlerin kültürel dokusunu deneyimleyerek üretimlerine yeni boyutlar katıyor. Bu karşılıklı etkileşim, yalnızca kültürel üretimi değil; şehirlerin uluslararası tanıtımını ve kültürel diplomasi süreçlerini de ciddi manada destekliyor.

Sonuç olarak, Türkiye Kültür Yolu Festivali'nin şehirlerimizde kültürel bir canlanma yaratırken, aynı



Hedefimiz her yıl 5 yeni şehri daha dahil ederek 2028 yılına kadar 35 şehirde Türkiye Kültür Yolu Festivali'ni gerçekleştirmek

global cultural brand. To make this vision permanent and sustainable, we are moving forward with a multi-stakeholder, strategic management approach.

The festival is organized in coordination with our Ministry and a wide network of stakeholders, including local authorities, private sector representatives, civil society organizations, and cultural and artistic actors. The unique themes developed for each city ensure that the event resonates more strongly with the local community. Thanks to the contributions brought by civil society from the field and the connections established with the local population, the festival is not merely a series of events but also transforms into a participatory and inclusive social platform.

Another important aspect of this multifaceted structure is its international visibility. The Türkiye Culture Route Festival is now a member of the European Festivals Association (EFA). This membership is of great importance in terms of bringing Türkiye's cultural production to the world stage, integrating our festival cities into international networks, and ensuring active participation in the global culture and arts ecosystem. Thanks to the links established with international platforms, both cooperation and cultural interaction opportunities are increasing.

In addition, we have been working closely with diplomatic missions in Türkiye since day one. We are delighted to host various events organized by different countries in different cities, particularly in Ankara. I believe that these collaborations are valuable tools for bringing cultures together and promoting cultural diplomacy.

We do not consider this festival to be merely a short-term cultural event; we see it as a long-term public investment that will contribute to the development of our cities, the growth of the cultural economy, and Türkiye's soft power. With this perspective, we believe that the festival will be a cultural heritage not only for today but also for the future, and we are taking firm and decisive steps in this direction.



zamanda sosyal ve ekonomik bir dönüşümün de önünü açtığını görüyoruz. Yerel halkın kültüre ve sanata katılımını artıran, şehir ve ülke ekonomisini destekleyen bu çok boyutlu etkiyi her geçen yıl daha güçlü bir şekilde gözlemliyoruz.

FESTİVALİN ULUSLARARASI BİLİNLİRLİĞİ VE ETKİSİ AÇISINDAN NASIL BİR YOL HARİTASI İZLENİYOR?

Kültür ve sanatla iç içe geçmiş bir turizm anlayışını merkeze alıyor, bu doğrultuda Türkiye Kültür Yolu Festivali'ni yalnızca yerel değil, aynı zamanda küresel bir kültür markası olarak konumlandırıyoruz. Bu vizyonu kalıcı ve sürdürülebilir kılmak için ise çok paydaşlı, stratejik bir yönetim yöntemiyle ilerliyoruz.

Festivalin organizasyon süreci; Bakanlığımızın koordinasyonunda, yerel yönetimlerden özel sektör temsilcilerine, sivil toplum kuruluşlarından kültür-sanat aktörlerine kadar geniş bir paydaş ağıyla birlikte yürütülüyor. Her şehir için geliştirilen özgün temalar, etkinliğin o şehirde daha güçlü bir toplumsal karşılık bulmasını sağlıyor. Sivil toplumun sahadan getirdiği katkılar ve yerel halkla kurduğu bağlar sayesinde festival, sadece bir etkinlik serisi değil; aynı zamanda katılımcı ve kapsayıcı bir sosyal platforma dönüşüyor.

Bu çok yönlü yapının bir diğer önemli boyutu da uluslararası görünürlük. Türkiye Kültür Yolu Festivali, artık Avrupa Festivaller Birliği (EFA) üyesi. Bu üyelik; Türkiye'nin kültürel üretimini dünya sahnesine taşıma, festival şehirlerimizi uluslararası ağlara entegre etme ve küresel kültür-sanat ekosistemine aktif bir katılım sağlama açısından büyük önem taşıyor. Uluslararası platformlarla kurulan bu bağlar sayesinde hem iş birlikleri hem de kültürel etkileşim olanakları artıyor.

Bunun dışında, ilk günden beri Türkiye'deki diplomatik temsilciliklerle yakın ilişki ve iş birliği içerisindeyiz. Başta Ankara olmak üzere, farklı şehirlerde farklı ülkelerin çeşitli etkinliklerine büyük bir memnuniyetle ev sahipliği yapıyoruz. Bu iş birliklerinin, hem kültürlerin kaynaşması ve tanışması hem de kültürel diplomasi için kıymetli birer araç olduğunu düşünüyorum.

Biz bu festivali yalnızca kısa süreli bir kültür etkinliği olarak değil; şehirlerimizin kalkınmasına, kültür ekonomisinin büyümesine ve Türkiye'nin yumuşak gücüne katkı sunacak uzun soluklu bir kamu yatırımı olarak değerlendiriyoruz. Bu bakış açısıyla da festivalin sadece bugünün değil, geleceğin de kültürel mirası olacağına inanıyor; bu yönde adımlarımızı sağlam ve kararlı bir şekilde atıyoruz.

We see that the Türkiye Culture Route Festival is creating a cultural revival in our cities while also paving the way for social and economic transformation

Türkiye Kültür Yolu Festivali'nin şehirlerimizde kültürel bir canlanma yaratırken, aynı zamanda sosyal ve ekonomik bir dönüşümün de önünü açtığını görüyoruz



VERSUS | VERSUS

Chairperson of DEİK/Türkiye-Cuba Business Council
Oğuz SATICI
DEİK/Türkiye-Küba İş Konseyi Başkanı



A UNIQUE ISLAND COUNTRY: CUBA

Eşsiz Bir Ada Ülkesi: Küba

Cuba is a unique island country that takes you on a journey through time with its colorful culture, historical texture, and warm-hearted people, filled with the energy of life

Küba, rengarenk kültürü, tarihi dokusu ve içten insanlarıyla zamanda yolculuk yaptıran, yaşam enerjisiyle dolu eşsiz bir ada ülkesi

With its colorful streets, rhythmic melodies, and lifestyle that blends the past with the present, Cuba is one of the most unique places not only in the Caribbean but in the whole world. This interview with Oğuz Satıcı, Chairperson of the DEİK/Türkiye-Cuba Business Council, which has been strengthening economic ties between Türkiye and this vibrant country for years, helps us understand Cuba not only as an investment destination but also as a way of life.

CUBA IS ONE OF THE MOST CULTURALLY AND HISTORICALLY INTERESTING COUNTRIES IN THE CARIBBEAN. HOW WOULD YOU DESCRIBE DAILY LIFE, HUMAN RELATIONS, AND TRADITIONAL STRUCTURES IN CUBA?

Cuba is not just a country in the Caribbean, but also a living, breathing cultural treasure trove. Its economic structure is based on agriculture and fruit growing, which have been shaped by Europeans throughout history, and enriched by labor brought from Africa. Over time, these two main strands

Renkli sokakları, ritmik melodileri ve geçmişle bugünü harmanlayan yaşam tarzıyla Küba, yalnızca Karayipler'in değil, dünyanın en kendine özgü coğrafyalarından biri. Türkiye ile bu renkli ülke arasındaki ekonomik ilişkileri yıllardır güçlendiren DEİK/Türkiye-Küba İş Konseyi'nin Başkanı Oğuz Satıcı ile gerçekleştirdiğimiz bu röportaj ise, Küba'yı bir yatırım coğrafyası kadar bir yaşam kültürü olarak da tanıtmamıza yardımcı oluyor.

KÜBA, KARAYİPLER'İN KÜLTÜREL VE TARİHİ AÇIDAN EN DİKKAT ÇEKEN ÜLKELERİNDEN BİRİ. SİZİN GÖZÜNÜZDEN KÜBA'NIN GÜNLÜK YAŞAMI, İNSAN İLİŞKİLERİ VE GELENEKSEL YAPISI NASIL?

Küba, Karayipler'de yalnızca bir ülke değil, aynı zamanda yaşayan, nefes alan bir kültür hazinesi. Ekonomik yapısı, tarih boyunca Avrupalıların şekillendirdiği tarım ve meyvecilik faaliyetleriyle temellenmiş; Afrika'dan getirilen emekle harmanlanarak zenginleşmiş. Bu iki ana damar zamanla birbirine karışmış ve özgün bir sentez oluşturmuş. Ardından Sovyetler

have merged and formed a unique synthesis. Subsequently, the political rapprochement with the Soviet Union added a new layer to Cuba's human mosaic.

The Cuban identity that has emerged today is characterized by its multiculturalism, visionary spirit, intelligence, and above all, its emphasis on being a "good person." Human relationships are extremely warm, affectionate, and reassuring. Daily life is based on solidarity and human values in this atmosphere. Doors are open, hearts are open... Traditional lifestyles are still strong; habits such as cooking at home and sitting on chairs in the streets in the evenings to chat are still a natural part of daily life.

WHEN YOU THINK OF CUBA, COLORFUL STREETS, CLASSIC CARS, MUSIC, AND DANCING COME TO MIND. DO YOU HAVE ANY UNFORGETTABLE CULTURAL OR NATURAL EXPERIENCES OR PLACES YOU VISITED IN CUBA?

As you walk through the streets of Havana, the rhythms that catch your ear, the pastel-colored buildings that catch your eye, and the classic cars that bear the traces of the past take you on a journey through time. However, the most unforgettable moment for me was a music night I attended in Santiago de Cuba. In Cuba, music is not a show, but a natural way of life for the people. Dance is not an activity here, but rather a way of life.

One day, as the sun was setting, I saw an old man playing the guitar on the street. Gradually, children

Birliğı ile kurulan siyasi yakınlık, Küba'nın insan mozaiğine yeni bir katman eklemiştir.

Bugün ortaya çıkan Kübalı kimliği; çok kültürlü, vizyoner, zeki ve en çok da "iyi insan" olma özelliğiyle dikkat çekiyor. İnsan ilişkileri son derece sıcak, sevecen ve güven verici. Bu atmosferde günlük yaşam, dayanışma ve insani değerler üzerine kurulu. Kapılar açık, kalpler açık... Geleneksel yaşam biçimleri hala güçlü; evde yemek pişirmek, akşamları sokaklarda sandalyelere oturup sohbet etmek gibi alışkanlıklar, halen günlük hayatın doğal bir parçası.

KÜBA DENİNCE AKLA RENKLİ SOKAKLAR, KLASİK ARABALAR, MÜZİK VE DANS GELİYOR. SİZİN KÜBA'YA DAİR EN UNUTAMADIĞINIZ KÜLTÜREL VEYA DOĞAL BİR DENEYİMİNİZ, ZİYARET ETTİĞİNİZ BİR YER VAR MI?

Havana sokaklarında yürürken kulağınıza çalınan ritimler, gözünüze takılan pastel renkli binalar ve geçmişin izlerini taşıyan klasik arabalar, sizi adeta zamanda bir yolculuğa çıkarır. Ancak benim için en unutulmaz an, Santiago de Cuba'da katıldığım bir müzik gecesi idi. Küba'da müzik bir gösteri değil, halkın doğal yaşam biçimidir. Dans ise burada bir etkinlik değil, adeta bir varoluş biçimidir.

Bir gün, güneş batarken sokakta yaşlı bir adamın gitar çaldığını gördüm. Zamanla etrafına çocuklar, kadınlar toplandı ve hep birlikte dans etmeye başladılar. Her şey öylesine kendiliğinden, öylesine içtendi ki... Bu plansız güzellik, insanın kalbine dokunuyor.

Cuba is not just a country in the Caribbean, but also a living, breathing cultural treasure trove

Küba, Karayipler'de yalnızca bir ülke değil, aynı zamanda yaşayan, nefes alan bir kültür hazinesi





When anyone you meet on the street in Cuba asks you, “Where are you from?”, the warmth shown in response to the answer “I’m Turkish” is surprisingly sincere

and women gathered around him, and they all began to dance together. Everything was so spontaneous, so heartfelt... This unplanned beauty touches the heart.

Cuba is not only enchanting for its music but also for its nature. The first coffee plantations, UNESCO World Heritage sites like Trinidad and the Viñales Valley, whisper to you how nature and culture intertwine.

WOULD YOU SHARE WITH US A MOMENT IN CUBA THAT MADE YOU SMILE OR THINK?

When anyone you meet on the street in Cuba asks you, “Where are you from?”, the warmth shown in response to the answer “I’m Turkish” is surprisingly sincere. Once, an elderly Cuban mentioned Atatürk. Their respect for Türkiye’s struggle for independence deeply affected me. This level of awareness stems not only from the education system but also from the people’s deep knowledge of history and cultural awareness.

Küba yalnızca müziğiyle değil, doğasıyla da büyüleyici. İlk kahve plantasyonları, Trinidad ve Viñales Vadisi gibi UNESCO Dünya Mirası alanları, doğayla kültürün nasıl iç içe geçtiğini adeta fısıldar size.

KÜBA’DA SİZİ GÜLÜMSETEN VEYA DÜŞÜNDÜREN BİR ANINIZI BİZİMLE PAYLAŞIR MISINIZ?

Küba’da sokakta karşılaştığınız herhangi biri size “Nerelisin?” diye sorduğunda, “Türküm” yanıtına gösterilen sıcaklık insanı şaşırtacak kadar içtendir. Bir seferinde yaşlı bir Kübalı, Atatürk’ten bahsetti. Türkiye’nin bağımsızlık mücadelesine duydukları saygı beni derinden etkiledi. Bu bilinç düzeyi, sadece eğitim sisteminden değil, halkın köklü tarih bilgisi ve kültürel farkındalığından kaynaklanıyor.

Bir gün, klasik bir Chevy ile yolculuk ederken, taksi şoförü radyoda çalan Celia Cruz eşliğinde hem şarkı söylüyor hem de direksiyon başında dans ediyordu. Sonra bana dönüp, “Hayat kısa, sen de söyle!” dedi. O an sadece gülümsemekle kalmadım, ben de eşlik ettim. Hayatın zorluklarını hafifleten

Küba’da sokakta karşılaştığınız herhangi biri size “Nerelisin?” diye sorduğunda, “Türküm” yanıtına gösterilen sıcaklık insanı şaşırtacak kadar içtendir



One day, while traveling in a classic Chevy, the taxi driver was singing along to Celia Cruz playing on the radio and dancing at the wheel. Then he turned to me and said, "Life is short, sing along!" At that moment, I didn't just smile, I joined in. This sincerity and vitality that lightens life's hardships were truly inspiring. It was also thought-provoking; on one hand, there was material deprivation, on the other, an indescribable spiritual richness.

HOW WOULD YOU ASSESS THE CUBAN PEOPLE'S VIEW OF TÜRKİYE AND THE TURKISH PEOPLE? DO YOU THINK THERE ARE SIMILARITIES BETWEEN THE PEOPLE OF THE TWO COUNTRIES?

The Cuban people see the Turkish people as warm, sincere, and friendly. Türkiye, on the other hand, is seen as a strong, sincere, and close country. Just as in many parts of Latin America, Turkish TV series are very popular in Cuba, which has further strengthened the bond between the two peoples. Concepts such as Turkish coffee, the historical texture of Istanbul, and the Bosphorus view arouse great curiosity among Cubans.

Our understanding of hospitality is also quite similar. Both Turks and Cubans place great value on music, dance, friendship, and sharing. These commonalities facilitate the rapid and natural development of relationships. For this reason, a businessperson or tourist from Türkiye will never feel like a stranger in Cuba.

Cuba embodies both deep-rooted traditions and a process of social change. What differences did you observe between large cities such as Havana and rural areas? What aspects did you find interesting? When you set foot in Cuba, you may feel as if you have stepped back in time. Havana stands as a bridge between modernization and history. While larger cities are characterized by greater

bu içtenlik ve yaşam enerjisi gerçekten etkileyiciydi. Aynı zamanda düşündürücüydü; bir yanda maddi yoksunluklar, öte yanda tarifsiz bir ruhsal zenginlik vardı.

KÜBA HALKININ TÜRKİYE'YE VE TÜRK İNSANINA BAKIŞINI NASIL DEĞERLENDİRİYORSUNUZ? SİZCE İKİ ÜLKE İNSANI ARASINDA BENZERLİKLER VAR MI?

Küba halkı, Türk insanını sıcak, içten ve dost canlısı olarak görüyor. Türkiye ise onlar için güçlü, samimi ve yakın hissedilen bir ülke. Latin Amerika'nın pek çok yerinde olduğu gibi, Türk dizilerinin Küba'da da büyük ilgi görmesi, iki halk arasındaki bağı daha da güçlendirmiş. Türk kahvesi, İstanbul'un tarihi dokusu ve Boğaz manzarası gibi kavramlar, Kübalılarda büyük bir merak uyandırıyor.

Misafirperverlik anlayışımız da birbirine oldukça benziyor. Hem Türkler hem de Kübalılar müziğe, dansa, dostluğa ve paylaşmaya büyük değer veriyor. Bu ortak yönler, ilişkilerin hızla ve doğal bir şekilde gelişmesini sağlıyor. Bu nedenle Türkiye'den gelen bir iş insanı ya da turist, Küba'da kendini asla yabancı hissetmez.

KÜBA HEM KÖKLÜ GELENEKLERİNİ HEM DE SOSYAL DEĞİŞİM SÜRECİNİ BİR ARADA BARINDIRIYOR. ÖZELLİKLE HAVANA GİBİ BÜYÜK ŞEHİRLER İLE KIRSAL BÖLGELER ARASINDA NASIL FARKLAR GÖZLEMLEDİNİZ? SİZE İLGİNÇ GELEN YÖNLERİ NELERDİ?

Küba'ya adım attığınızda, zamanda bir yolculuğa çıkmış gibi hissetmeniz mümkün. Havana, modernleşme ile tarihin arasında bir köprü gibi duruyor. Büyük şehirlerde daha fazla dışa açıklık, kültürel etkileşim ve turizm yoğunluğu dikkat çekerken;

Understanding Cuba's music, rituals, and perception of time is as valuable as establishing a partnership there

Küba'nın müziklerini, ritüellerini, zaman algılarını anlamak; orada bir ortaklık kurmak kadar değerlidir



openness, cultural interaction, and tourism, time seems to move more slowly in rural areas. Here, people live a simpler, more traditional life, closer to nature.

What's fascinating is that in the city, tech-savvy young people are building the future alongside rural elders who preserve ancestral seeds. Two distinct worlds coexist, not excluding each other but complementing one another.

FROM THE PERSPECTIVE OF TURKISH BUSINESS, WHY IS IT IMPORTANT TO UNDERSTAND CUBA NOT ONLY IN TERMS OF ECONOMIC OPPORTUNITIES, BUT ALSO IN TERMS OF ITS SOCIAL AND CULTURAL STRUCTURE? HOW DO YOU THINK THIS CONTRIBUTES TO BUSINESS RELATIONS?

Doing business in Cuba is not limited to numbers and agreements. It is difficult to develop sustainable relationships without establishing cultural ties and understanding social dynamics. Every step taken without considering the local context may not yield results in the long run. Because here, people first want to feel trust; trade comes afterward.

Therefore, it is of great importance for the Turkish business community to have a good understanding of Cuba's history, culture, living conditions, and value system. Understanding its music, rituals, and perception of time is as valuable as

kırsal bölgelerde zaman sanki daha yavaş akıyor. Bu bölgelerde insanlar doğayla daha iç içe, daha sade ve geleneksel bir yaşam sürüyor.

İlginç olan ise şu: Şehirde teknolojiye meraklı gençler kadar, kırsalda ata tohumlarını koruyan yaşlılar da geleceği birlikte inşa ediyor. İki farklı dünya bir arada var oluyor ama birbirini dışlamıyor; aksine, birbirini tamamlıyor.

TÜRK İŞ DÜNYASI AÇISINDAN BAKARSAK, KÜBA'YI SADECE EKONOMİK FIRSATLAR ÜZERİNDEN DEĞİL, SOSYAL VE KÜLTÜREL YAPISIYLA DA TANIMAK NEDEN ÖNEMLİ? SİZCE BU, İŞ İLİŞKİLERİNE NASIL BİR KATKI SAĞLAR?

Küba'da iş yapmak, yalnızca rakamlar ve anlaşmalarla sınırlı değildir. Kültürel bir bağ kurmadan, toplumsal dinamikleri anlamadan sürdürülebilir ilişkiler geliştirmek zordur. Yerel bağlamı gözetmeden atılan her adım, uzun vadede karşılık bulmayabilir. Çünkü burada insanlar önce güven duymak ister, ticaret ondan sonra gelir.

Bu nedenle Türk iş dünyasının, Küba'nın tarihine, kültürüne, yaşam koşullarına ve değer sistemine hakim olması büyük önem taşır. Müziklerini, ritüellerini, zaman algılarını anlamak; orada bir ortaklık kurmak kadar değerlidir. Bu yaklaşım, yalnızca ticareti değil, kalıcı dostlukları ve karşılıklı saygıya dayalı iş birliklerini



establishing a partnership there. This approach enables not only trade but also lasting friendships and business partnerships based on mutual respect. Because here, culture is the invisible but most powerful asset of the business world.

WHAT IS YOUR PREDICTION FOR CUBA'S FUTURE? HOW DO YOU THINK ITS CULTURAL HERITAGE WILL CHANGE OVER TIME?

In my opinion, Cuba's future will be much brighter than its past. Its social and cultural structure is at the forefront of the values most needed by the new world. This rich cultural heritage, accumulated over centuries, will be valued much more in the coming period.

From where I stand, there will come a time when every person in the world will visit Cuba at least once in their lifetime. They will see its enchanting buildings up close, witness the centuries-old traditions of dance, music, and the culture of cigars and rum, and experience them firsthand.

mümkün kılar. Çünkü burada kültür, iş dünyasının görünmeyen ama en güçlü sermayesidir.

KÜBA'NIN GELECEĞİ HAKKINDA NASIL BİR ÖNGÖRÜNÜZ VAR? KÜLTÜREL MİRASININ DÜNYADAKİ YERİ SİZCE ZAMANLA NASIL DEĞİŞECEK?

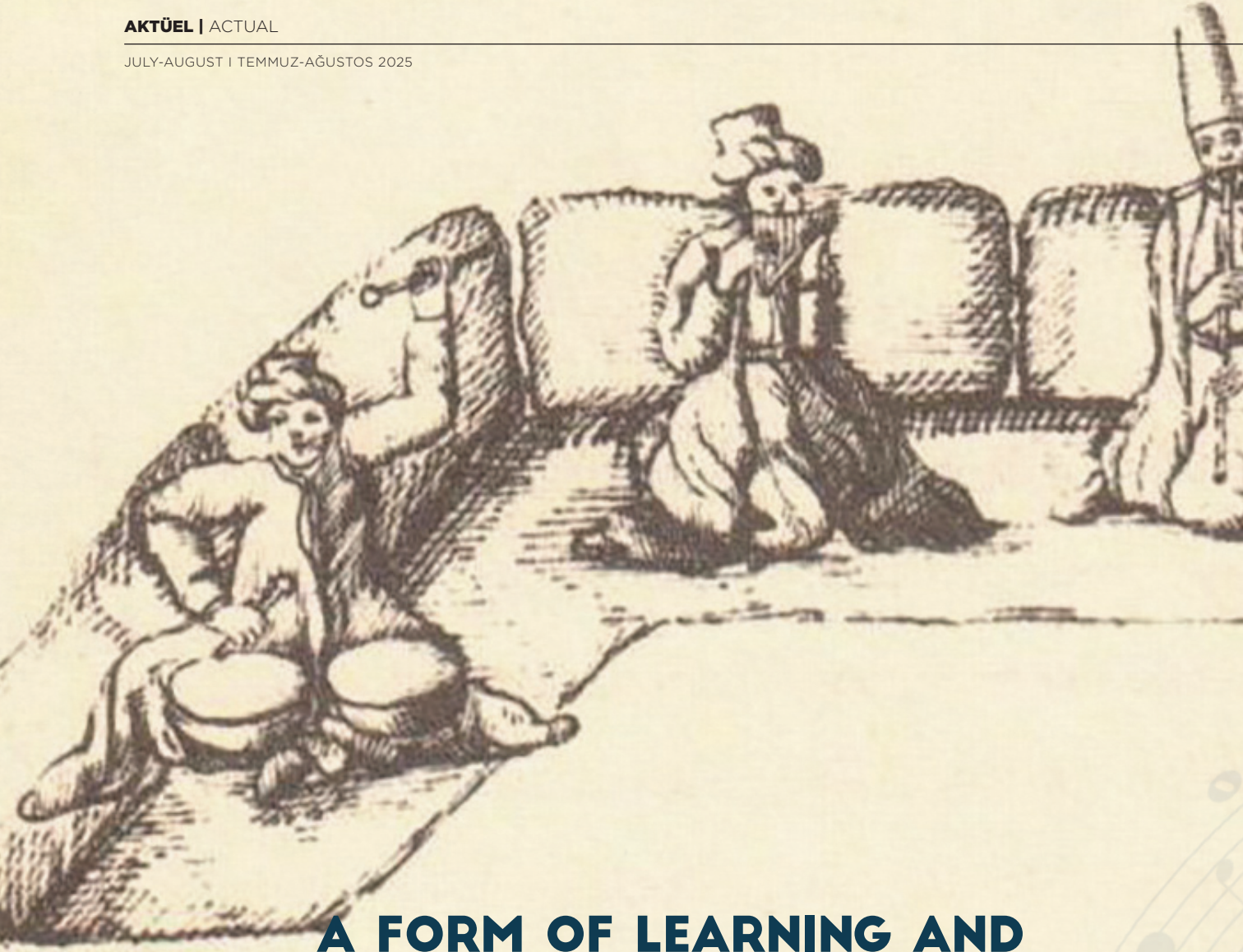
Benim bakış açım göre, Küba'nın geleceği geçmişinden çok daha parlak olacak. Sahip olduğu sosyal ve kültürel yapı, yeni dünyanın en çok ihtiyaç duyduğu değerlerin başında geliyor. Yüzyıllar boyunca birikmiş bu zengin kültürel miras, önümüzdeki dönemde çok daha fazla kıymet görecek.

Benim bıraktığım yerden bakıldığında, öyle bir zaman gelecek ki, dünyadaki her insan hayatında en az bir kez Küba'yı ziyaret edecek. O büyüleyici binaları yakından görecek, yüzyılların birikimi olan dansa, müziğe, puro ve rom kültürüne bizzat tanıklık edecek, yerinde tadacak.

Cuba's social and cultural structure is at the forefront of the values most needed by the new world

Küba'nın sahip olduğu sosyal ve kültürel yapı, yeni dünyanın en çok ihtiyaç duyduğu değerlerin başında geliyor





A FORM OF LEARNING AND TRANSMISSION IN OUR MUSIC:

Meshk

Musikimizde Bir Öğrenme ve Aktarım Biçimi: Meşk

A century-old musical tradition is being revived in the heart of the Little Hagia Sophia;
both the venue and the melodies are coming back to life with meshk sessions

Asırlık bir musiki geleneği, Küçük Ayasofya'nın kalbinde yeniden hayat buluyor;
meşklerle hem mekân hem de ezgiler yeniden canlanıyor



DEİK Speechwriter

Hatice Gülbahar HEPSEV

DEİK Metin Yazarı

The Arabic word meshk, which is used in every field where the master-apprentice relationship is kept alive, especially in arts such as calligraphy and ebru, is used in the sense of training, practicing, and trying out. In a musical context, meshk refers to the process of reinforcing, correcting errors, and preserving the style of vocal and instrumental pieces through performance by hanendes (vocal artists) and sazendes (instrumentalists) when melodies are not written down in notation. Thanks to this teaching method, our great musical heritage has been carried to the present day and later put into writing with notation systems such as hamparsum.

Hat ve ebru gibi sanatlar başta olmak üzere, usta-çırak ilişkisinin yaşatıldığı her alanda yer bulan Arapça kökenli meşk sözcüğü; talim etme, pratik yapma ve deneme anlamlarında kullanılıyor. Müzikal bağlamda meşk, melodilerin notalar aracılığıyla yazılı olarak ifade edilmediği zamanlarda sözlü ve saz eserlerinin hanende (ses sanatçıları) ve sazendeler (çalgı icracıları) aracılığıyla icra edilerek pekiştirilmesi, hataların üzerinden geçilmesi, üslubun korunması şeklinde gerçekleşiyor. Bu öğretim metodu sayesinde büyük musiki mirasımız bu günlere taşınarak daha sonra hamparsum gibi nota yazım sistemleriyle yazılı hale geliyor.



The Arabic word meshk is used to mean training, practicing, and trying out

So what is learned in these meshk sessions? First, music theory education, which we call nazariyat, is provided. The maqam systems that form the backbone of Ottoman/Turkish music are studied in depth, followed by the usul, which determine the rhythmic structure of our music. While hanendes are trained in style and approach, sazendes are trained in their respective instruments, with a focus on technique. And of course, most importantly, students listen to and perform the pieces repeatedly, committing the repertoire to memory. In this way, the memory of our music is passed down from generation to generation.

With the transition to a notation system in the late 19th and early 20th centuries, these forms of tasavvuf, fasıl, şarkı, nefes, and ayin were put into writing by musicologists, composers, and educators such as Rauf Yekta Bey, Suphi Ezgi, and Sadettin Arel. Of course, this situation led to significant criticism, as the desired emotion could not be fully conveyed through written notation, and music is essentially a matter of memory. Leading musicians of the period, such as Tanburi Cemil Bey, stated that Ottoman/Turkish music was so unique and based on the tradition of meshk that it could not be learned and performed using only the Western notation system. Ultimately, our music has survived to this day thanks to both the permanence provided by notation and the transmission of elements not indicated in the notation through meshk training.

Although it differs slightly from its traditional form, the practice of meshk continues to exist today in some tekkes, mevlevi-hanes, and among circles of music enthusiasts.

MESHK'S OF THE LITTLE HAGIA SOPHIA

One of the rare places where this tradition is kept alive is the garden of the Little Hagia Sophia Mosque, also known as the

Peki bu meşklerde neler öğreniliyor? Öncelikle bizim nazariyat olarak adlandırdığımız müzik teorisi eğitimi veriliyor. Osmanlı/Türk musikisinin belkemiğini oluşturan makam sistemleri derinlemesine inceleniyor; ardından musikimizin ritim yapısını belirleyen usuller çalışılıyor. Bir tarafta hanendeler tavır, üslup yönüyle eğitilirken diğer yanda sazendeler yetiştiriyor ve çalgı teknikleri üzerinde duruluyor. Ve elbette en önemlisi, talebeler bu meşklerde eserleri tekrar tekrar dinleyip, icra ederek repertuarı zihinlerine yerleştiriyor. Böylece musikimizin hafızası nesilden nesle aktarılmış oluyor.

XIX. yüzyıl sonları XX. yüzyıl başlarında nota yazım sistemine geçilmesiyle bu tasavvuf, fasıl, şarkı, nefes, ayin gibi formlar Rauf Yekta Bey, Suphi Ezgi, Sadettin Arel gibi müzikolog, besteci ve eğitimciler tarafından yazılı hale getiriliyor. Tabii bu durum, musikimizin notalar aracılığıyla aktarılıp verilmesiyle istenen duygunun tam aktarılamayacağı ve musikimizin bir hafıza işi olduğu gibi sebeplerle önemli eleştirilerin doğmasına sebep oluyor. Dönemin önde gelen müzisyenlerinden Tanburi Cemil Bey gibi isimler Osmanlı/Türk musikisinin yalnızca Batı tarzı nota sistemiyle öğrenilip icra edilemeyecek kadar özgün ve meşk geleneğine dayalı bir yapıya sahip olduğunu ifade ediyorlar. Nihayetinde hem nota yazımının sağladığı kalıcılık hem de meşk talimi ile notada belirtilmeyen unsurların aktarımı sayesinde musikimiz günümüze dek ulaşabiliyor.

Her ne kadar geleneksel formundan biraz farklı olsa da meşk pratiği, günümüzde bazı tekkelerde, mevlevihanelerde ve musiki tutkunu arkadaş çevrelerinde varlığını sürdürüyor.

KÜÇÜK AYASOFYA MEŞKLERİ

Bu geleneğin yaşatıldığı nadide mekânlardan biri de Kapıağası Hüseyin Ağa Medresesi olarak da bilinen, Küçük Ayasofya Camii'nin bahçesi... 16. yüzyılda inşa edilen eski bir Bizans kilisesi olan bu yapı, II. Bayezid döneminde camiye çevriliyor; zamanla, şadırvan avlusunu üç taraftan kuşatan zaviyeleriyle ayrı bir kimlik kazanıyor. Osmanlı döneminde hatırı sayılır bir eğitim merkezi göreviyle Aziz Mahmud Hudâyî gibi önemli şahsiyetleri yetiştiren bu mekân, günümüzde hat, çini, tezhip ve sedef kakma gibi geleneksel Türk el sanatlarının yaşatıldığı atölyelere ev sahipliği yapıyor.

İki haftada bir salı akşamları bu tarihî dokunun kalbinde, benim de içinde yer aldığım bu musikiye gönül vermiş dostlarla gerçekleştirdiğimiz meşklerle, mekân adeta yeniden can buluyor. Neyin ulvi yankılarından, udu ve lavtay içsel dünyamızda titreten tınılara; rebabın derin mistik havasından, tanburun kalplere sükûnet veren sesine kadar pek çok enstrüman, sazendelerin ve hanendelerin eşliğinde bu ruhani atmosferde hayat buluyor. Böylece mekânın insana, insanın da mekâna kattığı anlamlar iç içe geçerek güçlü bir ahenk oluşturuyor. Tabii, günümüze değin meşk talimlerinin bu hoş mekânda çok daha önceleri önemli

Arapça kökenli meşk sözcüğü; talim etme, pratik yapma ve deneme anlamlarında kullanılıyor

One of the rare places where the tradition of meshk is kept alive is the garden of the Little Hagia Sophia Mosque, also known as the Kapağası Hüseyin Ağa Madrasa

Kapağası Hüseyin Ağa Madrasa... Built as an old Byzantine church in the 16th century, this structure was converted into a mosque during the reign of Bayezid II; over time, it gained a distinct identity with its zawiya (religious lodges) surrounding the courtyard on three sides. Serving as a notable educational center during the Ottoman period and educating important figures such as Aziz Mahmud Hudâyî, this place now hosts workshops where traditional Turkish handicrafts such as calligraphy, tile, illumination, and mother-of-pearl inlay are kept alive.

Every other Tuesday evening, in the heart of this historical fabric, the space comes alive once more through the musical gatherings I participate in with friends who share a passion for music. From the divine echoes of the ney to the tones of the oud and lavta that resonate within our inner worlds; from the deep mystical atmosphere of the rebab to the soothing sounds of the tanbur, many instruments come to life in this spiritual atmosphere, accompanied by sazandes and hanendes. Thus, the meanings that the space adds to people and that people add to the space intertwine to create a powerful harmony. Of course, I cannot fail to mention that these musical gatherings have been held in this pleasant space for many years, at various intervals, by important musicians.

Our repertoire, prepared by a specific authority and consisting of two parts, begins with taksims (improvisations) and lasts for approximately two hours. This open-to-all community welcomes both listeners and new musicians with ease. Although we form the core group of this ensemble, we take great joy in seeing it grow into a thriving musical family with the participation of new musicians and friends each day.

The story of our meshk sessions at Little Hagia Sophia is both sweet and quite long... If you're curious about how this meshk came to be, where it has been performed over time, and how this meshk system works, we invite you to join us in the next issue of our magazine.



müzisyenler tarafından çeşitli aralıklarla sürdürüldüğünü de belirtmeden geçmeyeceğim.

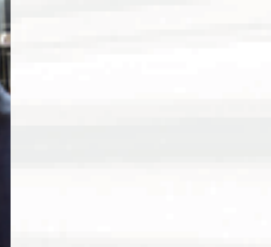
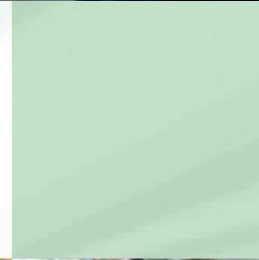
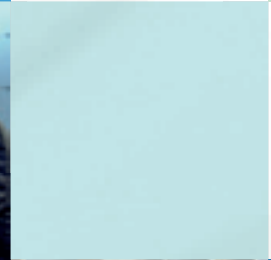
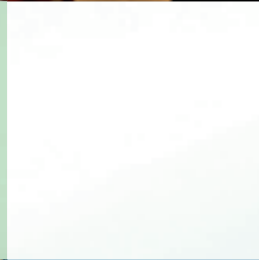
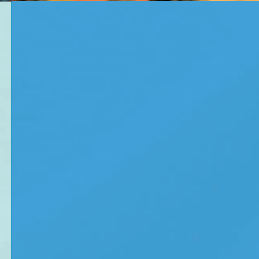
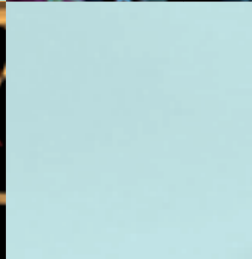
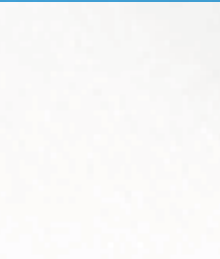
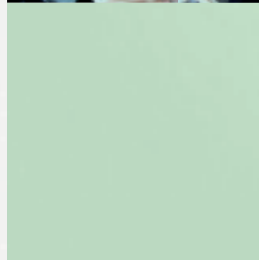
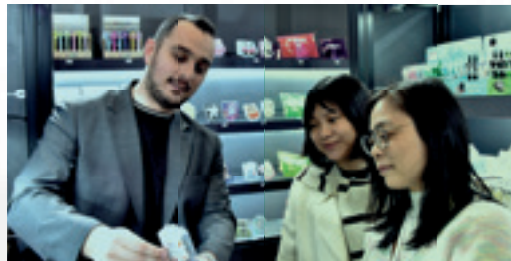
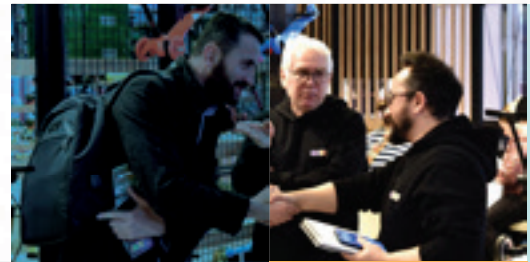
Belirli bir makamda hazırlanan ve iki bölümden oluşan repertuvarımız, taksimlerle başlayarak yaklaşık iki saatlik bir icra sürecine yayılıyor. Herkese açık olan bu toplulukta hem dinleyiciler hem de yeni müzisyenler rahatlıkla dahil olabiliyor. Her ne kadar sabit bir çekirdek kadro olarak bizler bu oluşumun parçası olsak da her geçen gün yeni müzisyenlerin ve dostların katılımıyla büyüyen bir meşk ailesine dönüşmek bize büyük bir mutluluk veriyor.

Küçük Ayasofya'daki meşklerimizin hikâyesi hem çok tatlı hem de bir hayli uzun... Bu meşkin nasıl doğduğunu, zamanla nerelerde icra edildiğini ve bu meşk sisteminin nasıl işlediğini merak ediyorsanız, sizi dergimizin bir sonraki sayısında buluşmaya bekliyoruz.

Meşk geleneğinin yaşatıldığı nadide mekânlardan biri de Kapağası Hüseyin Ağa Medresesi olarak da bilinen, Küçük Ayasofya Camii'nin bahçesi



2025
Fuar Takvimi
Fair Calendar



Tüyap, Yeni Sezonda da Stratejik İş Birliklerine Ev Sahipliği Yapıyor

Tüyap Continues to
Host Strategic Business
Collaborations in the
New Season



PROFESSIONAL PASTA
PRODUCTION LINES

talíaTM

www.taliamakina.com

