



# BUSINESS



TÜRKİYE'S BUSINESS DIPLOMACY JOURNAL  
YEAR 8 • ISSUE 39  
ISSN 2667-7199

# DIPLOMACY

**THE NEW WORK-LIFE BALANCE  
IN THE AGE OF SPEED**

HIZ ÇAĞINDA  
YENİ İŞ DENGESİ

**FINANCING TRANSFORMATION  
WITH TÜRK EXİMBANK**

TÜRK EXİMBANK'LA  
FİNANSMAN DÖNÜŞÜMÜ

**THE ROUTE OF  
NEXT-GENERATION INVESTMENT**

YENİ NESİL  
YATIRIMIN ROTASI



**4 YEARS TO 2030:  
NEW BALANCES IN TECHNOLOGY,  
PEOPLE AND THE ECONOMY**

2030'A 4 KALA: TEKNOLOJİ, İNSAN VE EKONOMİDE YENİ DENGELER

# 1975'ten beri #ülkemizingururuyuz



Ankara • İstanbul • İzmir • Eskişehir • Adana • Manisa • Rize • Düzce  
Özbekistan • Pakistan • Azerbaycan • Ukrayna • Bosna Hersek • Uganda

# alter<sup>50.Yıl</sup>

Su

1975 yılından bu yana 10'dan fazla ülkede tamamladığı 600'ün üzerindeki proje ile faaliyetlerini sürdüren ALTER, uluslararası ölçekte mühendislik ve müşavirlik hizmetleri sunan köklü bir kuruluştur.

Afet Risk  
Yönetimi

Proje Yönetimi

**Merkez Ofis:**

Ahmet Rasim Sokak No: 14  
Çankaya, Ankara, Türkiye

☎ 90 312 439 52 86

🌐 [www.alter.com.tr](http://www.alter.com.tr)

# CONTENTS

## İÇİNDEKİLER



20



44



50



34



54

### **20 4 YEARS TO 2030: NEW BALANCES IN TECHNOLOGY, PEOPLE AND THE ECONOMY**

2030'A 4 KALA: TEKNOLOJİ, İNSAN VE EKONOMİDE YENİ DENGELER

### **44 DOING BUSINESS IN THE AGE OF SPEED: THE NEW BALANCE BETWEEN TECHNOLOGY AND PEOPLE**

HIZ ÇAĞINDA İŞ YAPMAK: TEKNOLOJİ VE İNSAN ARASINDAKİ YENİ DENGE

### **54 BUSINESS COMMUNITY CALLS FOR "ACTION FROM DIALOGUE" ON TÜRKİYE-EU RELATIONS**

TÜRKİYE-AB HATTINDA İŞ DÜNYASINDAN "DİYALOGDAN AKSIYONA" ÇAĞRISI

### **34 THE ROUTE OF NEXT-GENERATION INVESTMENT**

YENİ NESİL YATIRIMIN ROTASI

### **50 THE STRATEGY AT THE TABLE: THE CULTURE OF NEGOTIATION AND BARGAINING, TURKISH STYLE**

MASADAKİ STRATEJİ: TÜRK USULÜ MÜZAKERE VE PAZARLIĞIN KÜLTÜRÜ

### **60 THE CURRENT STATE AND FUTURE OUTLOOK OF RENEWABLE ENERGY IN THE WORLD AND TÜRKİYE**

DÜNYADA VE TÜRKİYE'DE YENİLENEBİLİR ENERJİNİN MEVCUT DURUMU VE GELECEK PERSPEKTİFİ



businessdplmcy

businessdiplomacy.net

66



78



## 66 THE TRANSFORMATION OF GLOBAL TRADE WITH PARTICIPATION FINANCE: TÜRK EXIMBANK

KÜRESEL TİCARETİN KATILIM FINANS İLE DÖNÜŞÜMÜ: TÜRK EXIMBANK

## 74 TOWARDS 2030: REFRAMING ECONOMY, TECHNOLOGY AND TALENT IN AN AGE OF INTERREGNUM

2030'A DOĞRU: FETRET DEVRİNDE EKONOMİ, TEKNOLOJİ VE YETENEĞİ YENİDEN KURGULAMAK

## 78 TÜRKİYE TAKES ACTION FOR COP31: AN "ACTION-ORIENTED" CLIMATE DIPLOMACY MESSAGE FROM ISTANBUL

TÜRKİYE COP31 İÇİN SAHADA: İSTANBUL'DAN "EYLEM ODAKLI" İKLİM DİPLOMASİSİ MESAJI

## 94 CAMERAS RETURN TO TÜRKİYE: THE TURKISH PLATEAU AND FILMING IN TÜRKİYE

KAMERALAR TÜRKİYE'YE DÖNÜYOR: TÜRKİYE PLATOSU VE FILMING IN TÜRKİYE



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  
Selin Sırer

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

wave.

İletişim ve Marka Ajansı

Agency Head Ajans Başkanı  
Mustafa Özkan

Publishing Editor Yayın Editörü  
Didem Damyan  
didem.damyan@waveiletisim.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  
mustafayalcinkaya@wavemedy.com  
0216 315 25 00

Print Baskı

Yeditepe Ofset Yayıncılık Reklamcılık ve  
Ambalaj San.Tic. Ltd. Şti.  
Litros Yolu 2. Matbaacılar Sitesi 2BC2 Topkapı / İst.  
Tel: +90 537 249 05 58  
bilgi@yeditepeofset.com



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.

## WE MUST PRECISELY UNDERSTAND THE CHANGES IN THE GLOBAL SYSTEM

KÜRESEL SİSTEMİN DÖNÜŞÜMLERİNİ DOĞRU OKUMALIYIZ

**As the global economy rapidly reshapes itself, the new balance centered on technology, people, and sustainability is determining the business world's competitive strength and its capacity to prepare for the future.**

Küresel ekonominin hızla yeniden şekillendiği bu dönemde; teknoloji, insan ve sürdürülebilirlik ekseninde kurulan yeni denge, iş dünyasının rekabet gücünü ve geleceğe hazırlık kapasitesini belirliyor.

Today, the world is experiencing one of the fastest periods of transformation in history. The rapid pace of technological progress, shifts in economic balance, and new human-centered approaches are fundamentally altering the way we do business. With less than a decade until 2030, it is more important than ever to accurately understand this global transformation and prepare for the future.

Ideas like digitalization, artificial intelligence, the data economy, and sustainability have become key factors, not only in technology but also in trade, manufacturing, and international competition. Today, a company's competitiveness depends not just on its size but also on how quickly it adopts

*Bugün dünya, tarihin belki de en hızlı dönüşüm dönemlerinden birinden geçiyor. Teknolojinin baş döndürücü ilerleyişi, ekonomik dengelerin yeniden şekillenmesi ve insan odaklı yeni yaklaşımlar, iş yapma biçimlerimizi köklü şekilde değiştiriyor. 2030'a yalnızca birkaç yıl kalmışken, küresel sistemin içinden geçtiği bu dönüşümü doğru okumak ve geleceğe hazırlıklı olmak her zamankinden daha büyük önem taşıyor.*

*Dijitalleşme, yapay zekâ, veri ekonomisi ve sürdürülebilirlik gibi kavramlar artık yalnızca teknoloji dünyasının değil; ticaretin, üretimin ve küresel rekabetin temel belirleyicileri hâline gelmiş durumda. Bugün şirketlerin rekabet gücü yalnızca finansal büyüklükleriyle değil; teknolojiye uyum hızları, insan kaynağına yaptıkları yatırımlar ve küresel değer zincirlerindeki konumlarıyla ölçülüyor. İçinde bulunduğumuz bu hız çağında, değişime uyum sağlayabilenler için büyük fırsatlar olduğu kadar, hazırlıksız yakalananlar için ciddi riskler de söz konusu.*

PRESIDENT BAŞKAN'DAN



**NAİL OLPAK**  
PRESIDENT OF DEİK  
DEİK BAŞKANI



   @NaiOlpak

new technology, invests in human talent, and positions itself within global value chains. In this age of rapid change, while there are major opportunities for those who can adapt, there are serious risks for those who are unprepared.

In this new era, the economy revolves not only around technology but also around people. After all, it is people who develop, utilize, and give meaning to technology. Skilled human resources, a culture of innovation, and knowledge creation are becoming the most critical factors for the future competitiveness of nations and organizations. Therefore, societies and institutions that find the right balance between technology, people, and the economy will be among the winners in this new world.

This global transformation is also changing the nature of international economic relations. As trade routes, production hubs, and investment patterns shift, economic cooperation among countries is gaining increased strategic importance.

At this crucial moment, strengthening international dialogue and cooperation within the business community is essential. In this context, I believe Türkiye should focus on strategies that prioritize people, harness technology as a driving force, and boost economic competitiveness in this new era.

As DEİK, which has been operating for 41 years with this vision, we continue our efforts through our 153 Business Councils worldwide, aiming to boost cross-border investment and trade without using public funds, guided by our motto of "Business Diplomacy." Serving as the bridge through which Türkiye's private sector engages internationally, we operate voluntarily alongside our Business Councils, Partner Organizations, Founding Institutions, Corporate Members, and colleagues.

In this issue of Business Diplomacy, titled "With 4 Years to Go Until 2030: A New World Between Technology, People, and the Economy," we explore the various facets of this significant transformation. With contributions from leading experts, I believe this issue will provide invaluable insights to the business community for understanding the rapidly evolving global economy and shaping new perspectives for the future.

I extend my gratitude to all the authors and contributors who helped prepare this issue and wish you an enjoyable read.



**While the new world offers significant opportunities for organizations that accurately interpret change and invest in human capital and innovation, international partnerships have become a strategic necessity.**



**Değişimi doğru okuyan, insan kaynağına ve inovasyona yatırım yapan kurumlar için yeni dünya büyük fırsatlar sunarken; uluslararası iş birlikleri artık stratejik bir zorunluluk haline geliyor.**

*Bu yeni dönemde ekonominin merkezinde yalnızca teknoloji değil, insan da yer alıyor. Çünkü teknolojiyi geliştiren, kullanan ve anlamlı hâle getiren yine insanın kendisi. Nitelikli insan kaynağı, inovasyon kültürü ve bilgi üretimi; ülkelerin ve kurumların gelecekteki rekabet gücünü belirleyen en kritik unsurlar olarak öne çıkıyor. Dolayısıyla teknoloji, insan ve ekonomi arasındaki dengeyi doğru kurabilen toplumlar ve kurumlar, yeni dünyanın kazananları arasında yer alacak.*

*Küresel ölçekte yaşanan bu dönüşüm, aynı zamanda uluslararası ekonomik ilişkilerin doğasını da değiştiriyor. Ticaret yolları, üretim merkezleri ve yatırım akışları yeniden şekillenirken; ülkeler arasındaki ekonomik iş birlikleri her zamankinden daha stratejik bir önem kazanıyor.*

*Tam da bu noktada, iş dünyasının uluslararası diyalog ve iş birliği kanallarını güçlendirmesi büyük önem taşıyor. Bu doğrultuda Türkiye'nin yeni dönemde insanı merkeze alan, teknolojiyi itici güç olarak kullanan ve ekonomik rekabetçiliği artıran stratejilere odaklanması gerektiğine inanıyorum.*

*Bu hedeflerle faaliyetlerini sürdüren DEİK olarak 41 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.*

*Elinizdeki Business Diplomacy sayısında, "2030'a 4 Kala: Teknoloji, İnsan ve Ekonomi Arasında Yeni Dünya" başlığı altında, bu büyük dönüşümün farklı boyutlarını ele alıyoruz. Alanında uzman isimlerin katkılarıyla hazırlanan bu sayının, hızla değişen küresel ekonomiyi anlamak ve geleceğe dair yeni perspektifler geliştirmek üzere iş dünyamıza önemli bir perspektif sunacağına inanıyorum.*

*Bu sayının hazırlanmasında emeği geçen tüm yazarlarımıza ve katkı sunanlara teşekkür ediyor, keyifli okumalar diliyorum.*



***#BusinessDiplomacy***



deikiletisim



deikint

www.deik.org.tr

## WITH JUST FOUR YEARS TO GO UNTIL 2030: BUILDING THE FUTURE WITHIN TIME

2030'A 4 KALA: ZAMANIN İÇİNDE  
GELECEĞİ İNŞA ETMEK

PRESENTATION SUNUŞ

Dear Readers,

There are only four years left until 2030. Global economic, technological, and geopolitical shifts point to a rare period of rapid acceleration in history. As the production models we're used to are transforming, the rules of trade are being rewritten; countries and institutions are redefining their roles within this new order. Today, it is no longer just observers of change but those who shape it who are leading.

The era we live in is not only an age of technological progress but also a search for meaning, direction, and balance. This transformation—covering artificial intelligence, the green transition, the digital economy, and new business models—calls on individuals and institutions to become more agile, connected, and responsible. In this era of rapid change, the real challenge is not only adapting but also actively shaping it.

Türkiye is positioning itself not just as an observer but as an active participant in global trade and business diplomacy. The international networks of our business community, led by DEİK and the World Turkish Business Council (DTİK), play a vital role in strengthening cross-border economic relations, forming new partnerships, and fostering multilateral trade. In this context, correctly understanding the opportunities the times present and creating sustainable value are more important than ever.

In this issue of our magazine, we focus on the new dynamics that global transformation brings to business practices under the title "4 Years to 2030: A New World Between Technology, People and the Economy." While examining the position of the Turkish business world within global networks from the DTİK perspective, we evaluate the financial opportunities Türk Eximbank offers for exports, the COP31 Istanbul process, and the new climate governance threshold through a strategic lens. Additionally, we highlight the human dimension of this transformation through the works of artist Uğur Gallenkuş, which reflect the contradictions of the world.

In this brief yet crucial window leading up to 2030, the goal is not merely to prepare for the future but to build it from today.

We hope you enjoy reading.

Değerli Okurlar,

2030 yılına yalnızca dört yıl kaldı. Küresel ekonomi, teknoloji ve jeopolitik dengeler, tarihin nadir hızlanma dönemlerinden birine işaret ediyor. Alištiğimiz üretim modelleri dönüşürken, ticaretin kuralları yeniden yazılıyor; ülkeler ve kurumlar bu yeni düzende konumlarını yeniden tanımlıyor. Bugün artık yalnızca değişimi izleyen değil, onu yönlendiren aktörler öne çıkıyor.

İçinde bulunduğumuz çağ, yalnızca teknolojik ilerlemenin değil; aynı zamanda anlam, yön ve denge arayışının da çağını temsil ediyor. Yapay zekâdan yeşil dönüşüme, dijital ekonomiden yeni iş yapma modellerine kadar uzanan bu dönüşüm, insanı ve kurumları daha çevik, daha bağlantılı ve daha sorumlu olmaya davet ediyor. Zamanın hızlandığı bu dönemde asıl mesele, değişime uyum sağlamak kadar, bu değişime yön verebilmektir.

Türkiye, bu dönüşüm sürecinde yalnızca izleyen değil, küresel ticaretin ve iş diplomasisinin aktif bir paydaşı olarak konumlanmaktadır. DEİK ve Dünya Türk İş Konseyi (DTİK) başta olmak üzere, iş dünyamızın uluslararası ağları; ülkeler arası ekonomik ilişkilerin güçlendirilmesinde, yeni iş birliklerinin kurulmasında ve çok taraflı ticaretin geliştirilmesinde kritik bir rol üstlenmektedir. Bu çerçevede, zamanın sunduğu fırsatları doğru okuyabilmek ve kalıcı değer üretebilmek her zamankinden daha büyük bir önem taşımaktadır.

Dergimizin bu sayısında odağımızı "2030'a 4 Kala: Teknoloji, İnsan ve Ekonomi Arasında Yeni Dünya" başlığıyla, küresel dönüşümün iş yapma biçimlerine getirdiği yeni dinamiklere çeviriyoruz. Türk iş dünyasının küresel ağlardaki konumunu DTİK perspektifiyle ele alırken; Türk Eximbank'ın ihracata sunduğu finansal imkanları, COP31 İstanbul sürecini ve iklim yönetimindeki yeni eşığı stratejik bir bakış açısıyla değerlendiriyoruz. Ayrıca, sanatçı Uğur Gallenkuş'un dünyadaki zıtlıklara ayna tutan çalışmalarıyla, bu dönüşümün insani boyutuna da dikkat çekiyoruz.

2030'a giden bu kısa ama kritik zaman diliminde, mesele yalnızca geleceğe hazırlanmak değil; geleceği bugünden inşa edebilmektir.

Keyifli okumalar diliyoruz.

# ZİRAAT BANK ACCELERATED ITS GROWTH IN 2025

## ZİRAAT BANKASI 2025'TE BÜYÜMESİNİ HIZLANDIRDI

Ziraat Bank maintained its strong financial performance in 2025 despite fluctuations in global markets, significantly expanding its balance sheet. The bank's total assets grew 57% year-over-year to 8.5 trillion TL, while its equity rose 55%, maintaining its robust capital structure. The bank closed the year with a net profit of 161 billion TL.

Ziraat Bank General Manager Alpaslan Çakar noted that 2025 was a year marked by high global uncertainty, emphasizing that the bank had strengthened its leadership position in the sector through its robust financial structure and effective balance sheet management.

Çakar emphasized that they continued to lead in many areas, such as loans, deposits, export financing, and digital banking, while noting that support for the real sector, production, and especially agriculture continued. He also noted that international expansion remains among the bank's strategic priorities.

Ziraat Bankası, 2025 yılında küresel piyasalardaki dalgalanmalara rağmen güçlü finansal performansını sürdürerek bilançosunu önemli ölçüde büyüttü. Bankanın aktif büyüklüğü yıllık bazda %57 artışla 8,5 trilyon TL'ye ulaşırken, özkaynakları da %55 artarak sağlam yapısını korudu. Banka, yılı 161 milyar TL net kârla tamamladı.

Ziraat Bankası Genel Müdürü Alpaslan Çakar, 2025'in küresel ölçekte belirsizliklerin yüksek seyrettiği bir yıl olduğuna dikkat çekerek, bankanın güçlü finansal yapısı ve etkin bilanço yönetimi sayesinde sektördeki liderliğini pekiştirdiğini belirtti.

Çakar, kredi, mevduat, ihracat finansmanı ve dijital bankacılık gibi birçok alanda liderliklerini sürdürdüklerini vurgularken, reel sektöre, üretime ve özellikle tarıma sağlanan desteğin devam ettiğini ifade etti. Yurt dışı yapılanmanın da stratejik öncelikler arasında yer aldığını kaydetti.



### ^

Despite global uncertainties, the bank delivered a strong performance, generating a net profit of 161 billion TL while increasing its equity by 55%.

Küresel belirsizliklere rağmen güçlü performans sergileyen banka, 161 milyar TL net kâr elde ederken özkaynaklarını %55 artırdı.

# 35 YILDIR 3 KİTADA EQ'SU YÜKSEK YAPILAR ÜRETİYORUZ



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





## GEDİK HOLDİNG MAKES DATA-DRIVEN INVESTMENT IN YOUNG TALENT: STRATEGIC PARTNERSHIP WITH INTECHNE

GEDİK HOLDİNG'DEN GENÇ YETENEKLERE VERİ ODAKLI YATIRIM: INTECHNE İLE STRATEJİK ORTAKLIK

Gedik Holding's startup investment program GearUp has established a strategic partnership with the technology startup Intechne Technology. Under the collaboration agreement signed at Istanbul Gedik University, the goal is to identify young participants in robotics competitions at an early age through data-driven analysis of their performance and connect them with the industry. Intechne's "TechApp" platform combines physical and digital processes to measure participants' technical and problem-solving skills, transforming them into verified digital career profiles. The partnership aims to support the transition to a more sustainable and measurable talent management model within Türkiye's STEM and robotics ecosystem.

Hülya Gedik, Chairperson of the Board of Directors at Gedik Holding, stated in her assessment of the partnership that they believe young talent is at the core of sustainable growth, noting that the partnership with Intechne is not merely an investment but also a demonstration of long-term confidence in Türkiye's engineering and technology ecosystem.

Gedik emphasized that they will continue to support initiatives that unlock the potential of young people and connect them with production.



### A

Gedik Holding's startup program GearUp is supporting a data-driven discovery model that measures the performance of young talent through robotics competitions by investing in Intechne Technology.

Gedik Holding'in girişim programı GearUp, Intechne Teknoloji'ye yatırım yaparak robotik yarışmalar üzerinden genç yeteneklerin performansını ölçen veri temelli bir keşif modelini destekliyor.

Gedik Holding'in Girişim Yatırım Programı GearUp, teknoloji girişimi Intechne Teknoloji ile stratejik ortaklık kurdu. İstanbul Gedik Üniversitesi'nde imzalanan iş birliği kapsamında, robotik yarışmalara katılan gençlerin performansları veri odaklı olarak analiz edilerek erken yaşta keşfedilmesi ve sanayi ile buluşturulması hedefleniyor. Intechne'nin geliştirdiği "TechApp" platformu, fiziksel ve dijital süreçleri birleştirerek katılımcıların teknik ve problem çözme becerilerini ölçüp doğrulanmış dijital kariyer profillerine dönüştürüyor. Ortaklıkla birlikte Türkiye'de STEM ve robotik ekosisteminde daha sürdürülebilir ve ölçülebilir bir yetenek yönetimi modeline geçişin desteklenmesi amaçlanıyor.

Gedik Holding Yönetim Kurulu Başkanı Hülya Gedik iş birliğine ilişkin değerlendirmesinde, sürdürülebilir büyümenin temelinde genç yeteneklerin yer aldığını inandıklarını belirterek, Intechne ile kurulan ortaklığın yalnızca bir yatırım değil, aynı zamanda Türkiye'nin mühendislik ve teknoloji ekosistemine duyulan uzun vadeli güvenin bir göstergesi olduğunu ifade etti.

Gedik, gençlerin potansiyellerini açığa çıkaran ve onları üretimle buluşturan girişimleri desteklemeyi sürdüreceklerini vurguladı.

# Tüyap, Yeni Sezonda da Stratejik İş Birliklerine Ev Sahipliği Yapıyor

Fuarlarımız, T.C. Ticaret Bakanlığı'nın "Yurt İçi Sektörel Nitelikli Fuarlar" destek programı kapsamında **Prestijli Fuar** statüsünde yer alıyor, bu kapsamda katılımcılarımız stant alanı kirası ile stant konstrüksiyonu giderlerinde %50'ye varan Bakanlık desteğinden yararlanacak. Bu statü, fuarlarımızın sektörel derinliğini, ticari gücünü ve stratejik önemini resmi olarak tescilliyor. **Tüyap Fuarçılık Grubu olarak**, bu yıl da "Küresel Ticaretin Buluşma Noktası" olmaya devam ediyoruz!



Fuar Takvimimiz

## Prestijli Fuarlarımız 2026



**FASTENER**  
EKPO EURASIA

**IPLIK**  
FUARI

**Plast**  
Eurasia



**WOODTECH**

**MADEN**  
Türkiye



**ICFE**  
uluslararası  
halı ve yer  
kaplamaları  
fuarı

**HIGHTEX**  
2026

**INTERMOB**

**PENCERE**  
& KAPI  
CAM



**IF3**  
INTERNATIONAL  
ISTANBUL  
FURNITURE  
FAIR

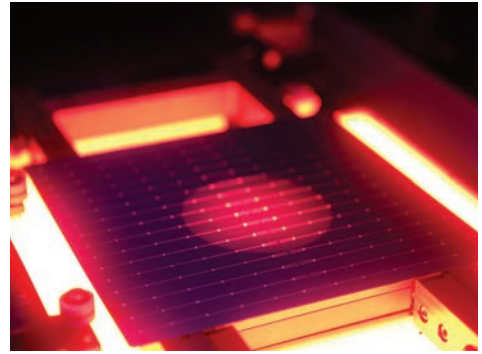
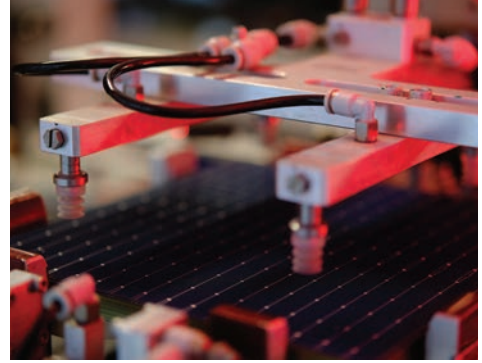
**ITM**  
2026  
ISTANBUL



**MAKTEK**  
avrasya

**AMBALA**  
2026





▲ Kivañç Energy, which has commissioned an AI-supported facility for solar panel production, continues its growth by increasing both its production capacity and renewable energy investments. *Güneş paneli üretiminde yapay zekâ destekli tesisi devreye alan Kivañç Enerji, hem üretim kapasitesini hem de yenilenebilir enerji yatırımlarını artırarak büyümesini sürdürüyor.*

## KIVANÇ ENERGY'S GROWTH PUSH IN RENEWABLES: 260 MW INSTALLED CAPACITY, 1 GW INVESTMENT PORTFOLIO

KIVANÇ ENERJİ'DEN YENİLENEBİLİRDE BÜYÜME HAMLESİ:  
260 MW KURULU GÜÇ, 1 GW'LIK YATIRIM PORTFÖYÜ

Diversifying its operations with solar and wind projects in addition to hydroelectric power plants, Kivañç Energy has reached 260 MW of installed capacity and a pre-licensed investment portfolio of 1 GW.

The company strengthened its production activities with the AI-supported state-of-the-art solar panel production facility it commissioned in January 2023.

The facility, which currently has an annual production capacity of 1.2 GW, is targeted to be expanded to 3.4 GW through planned investments.

Kivañç Energy is developing high-efficiency products in the 610-640 watt range using next-generation technologies such as TOPCon and G12R in panel production. Thanks to AI-powered quality control systems, production errors are reduced while panel efficiency and product diversity are increased. The company plans to begin production of Black Module panels—designed for residential use and offering aesthetic appeal and high performance in low-light conditions—by 2026.

*Hidroelektrik santrallerinin yanı sıra güneş ve rüzgâr projeleriyle faaliyetlerini çeşitlendiren Kivañç Enerji, 260 MW kurulu güce ve 1 GW büyüklüğünde ön lisanslı yatırım portföyüne ulaştı.*

*Şirket, ocak 2023'te devreye aldığı yapay zekâ destekli ileri teknoloji güneş paneli üretim tesisiyle üretim faaliyetlerini güçlendirdi. Yıllık 1,2 GW üretim kapasitesine sahip tesisin, planlanan yatırımlarla 3,4 GW seviyesine çıkarılması hedefleniyor.*

*Kivañç Enerji, panel üretiminde TOPCon ve G12R gibi yeni nesil teknolojilerle 610-640 watt aralığında yüksek verimli ürünler geliştiriyor. Yapay zekâ destekli kalite kontrol sistemleri sayesinde üretim hataları azaltılırken, panel verimliliği ve ürün çeşitliliği artırılıyor. Şirketin, 2026 itibarıyla konut kullanımına yönelik estetik ve düşük ışıkta yüksek performans sunan Black Modül panelleri üretime alması planlanıyor.*

BİRLİKTE  
**BÜYÜYÖRÜZ**

Emek verenlerin dünyaya açılmasını kolaylaştırıyor,  
birlikte büyüyoruz.



**TURKISH CARGO**



## A NEW THRESHOLD IN ELECTROMAGNETIC DEFENSE: EJDERHA

### ELEKTROMANYETİK SAVUNMADA YENİ EŞİK: EJDERHA

The system developed by ASELSAN is categorized as a “directed energy weapon,” differing from conventional ammunition-based solutions. Instead of an explosive effect, it uses high-powered electromagnetic waves to disable electronic circuits in the target. The system applies an electromagnetic effect to the target instead of physical destruction. High-powered waves propagating at the speed of light can disable the target platform’s navigation, communication, and command-and-control infrastructure. This method creates a deterrent option, especially against systems with high electronic component density.

The low cost per shot compared to conventional missile systems and the lack of ammunition dependency also make directed energy systems stand out in terms of operational sustainability. The system can perform its tasks as long as a power source is available.

#### MULTIPLE SCENARIO TESTING IN FIELD DEMONSTRATION

The system was presented to security units and officials from the Presidency of Defense Industries (SSB) during a capability demonstration held at ASELSAN’s GölbeK Technology Base in Ankara. In four different scenarios executed in real time, effectiveness was tested against different types of UAVs from a distance of hundreds of meters. The scenarios included simultaneous intervention against multiple FPV drone threats, neutralization against wired and wireless platforms, and demonstration of effects on different subsystem components.

During the testing process, attention was drawn to the system’s reaction time and ease of operational use. In the evaluations, it was stated that the performance met expectations.

ASELSAN tarafından geliştirilen sistem, klasik mühimmat temelli çözümlerden farklı olarak “yönlendirilmiş enerji silahı” kategorisinde konumlanıyor. Patlayıcı bir etki yerine yüksek güçlü elektromanyetik dalgalar kullanarak hedefteki elektronik devreleri işlevsiz hale getiriyor. Sistem, hedefe fiziksel bir imha yerine elektromanyetik etki uyguluyor. Işık hızında yayılan yüksek güçlü dalgalar, hedef platformun navigasyon, iletişim ve komuta-kontrol altyapısını devre dışı bırakabiliyor. Bu yöntem, özellikle elektronik bileşen yoğunluğu yüksek sistemlere karşı caydırıcı bir seçenek oluşturuyor.

Atış başına maliyetin klasik füze sistemlerine kıyasla düşük olması ve mühimmat bağımlılığının bulunmaması, yönlendirilmiş enerji sistemlerini operasyonel sürdürülebilirlik açısından da öne çıkarıyor. Güç kaynağı mevcut olduğu sürece sistem görev yapabiliyor.

#### SAHA GÖSTERİMİNDE ÇOKLU SENARYO TESTİ

Sistem, Ankara’daki ASELSAN GölbeK Teknoloji Üssü’nde gerçekleştirilen bir yetenek gösteriminde güvenlik birimleri ve Cumhurbaşkanlığı Savunma Sanayii Başkanlığı (SSB) yetkililerine tanıtıldı. Gerçek zamanlı icra edilen dört farklı senaryoda, yüzlerce metre mesafeden farklı tipte İHA’lara karşı etkinlik test edildi. Çoklu FPV dron tehdidine karşı eşzamanlı müdahale, kablolu ve kablosuz platformlara karşı etkisizleştirme ve farklı alt sistem bileşenlerine yönelik etki gösterimi senaryolar arasında yer aldı.

Test sürecinde sistemin reaksiyon süresi ve operasyonel kullanım kolaylığına dikkat çekildi. Yapılan değerlendirmelerde, performansın beklentileri karşıladığı ifade edildi.

Millî Takım'ın Olduğu Her Yerde

# BİZ EV SAHİBİYİZ



fuzul

MİLLÎ TAKIMLAR ANA SPONSORU



Fuzul, a well-established institution in the savings finance sector, has become the main sponsor of the Turkish Men's and Women's National Football Teams. Under the agreement covering the 2025–2026 season, Fuzul will support the Turkish teams in their journey toward achieving their international goals.

*Tasarruf finansman sektörünün köklü kuruluşlarından Fuzul, Türkiye Erkek ve Kadın A Millî Futbol Takımlarının ana sponsoru oldu. 2025–2026 sezonunu kapsayan anlaşma kapsamında Fuzul, Ay-Yıldızlı ekiplerin uluslararası hedeflerine giden yolda destek verecek.*

## FUZUL SUPPORTS MAIN SPONSORSHIP OF NATIONAL TEAMS

### FUZUL'DEN MİLLÎ TAKIMLARA ANA SPONSORLUK DESTEĞİ

With 34 years of experience in the savings finance sector, Fuzul has partnered with the Turkish National Football Teams, prominent figures in football, as their main sponsor. The sponsorship deal, covering the 2025–2026 season, was announced publicly at a signing ceremony held at the Turkish Football Federation's Hasan Doğan National Teams Training and Education Facilities in Riva. According to the agreement, Fuzul will be among the key supporters of the Turkish Men's National Football Team on its path to the 2026 FIFA World Cup and the Turkish Women's National Football Team in its pursuit of the 2027 FIFA Women's World Cup.

#### “WE WANT TO SUPPORT NATIONAL VALUES”

Eyüp Akbal, Chairman of the Board of Directors of Fuzul Savings Finance Inc., said that the partnership extends beyond a simple sponsorship and supports national values. Akbal highlighted that this partnership is especially meaningful for the Fuzul brand, which they have built through hard work over more than 30 years.

Akbal expressed that the National Teams are a shared value for Türkiye and that, as a company, they aim to maintain their focus on protecting the community's savings through sports. “We believe that the local and national understanding should be genuinely lived, not just spoken,” said Akbal, showing pride in contributing to the success of the National Teams.

*Tasarruf finansman sektöründe 34 yılı geride bırakan Fuzul, Türkiye Millî Futbol Takımlarının ana sponsoru olarak futbolun en üst düzey temsilcilerinden biri olan Ay-Yıldızlı ekiplerle iş birliğine gitti.*

*2025–2026 sezonunu kapsayan sponsorluk anlaşması, Türkiye Futbol Federasyonu'nun Riva'daki Hasan Doğan Millî Takımlar Kamp ve Eğitim Tesisleri'nde düzenlenen imza töreniyle kamuoyuna duyuruldu. Anlaşma kapsamında Fuzul, Türkiye Erkek A Millî Futbol Takımı'nın 2026 FIFA Dünya Kupası yolculuğunda ve Türkiye Kadın A Millî Futbol Takımı'nın 2027 FIFA Kadınlar Dünya Kupası hedefi doğrultusundaki mücadelesinde ana destekçiler arasında yer alacak.*

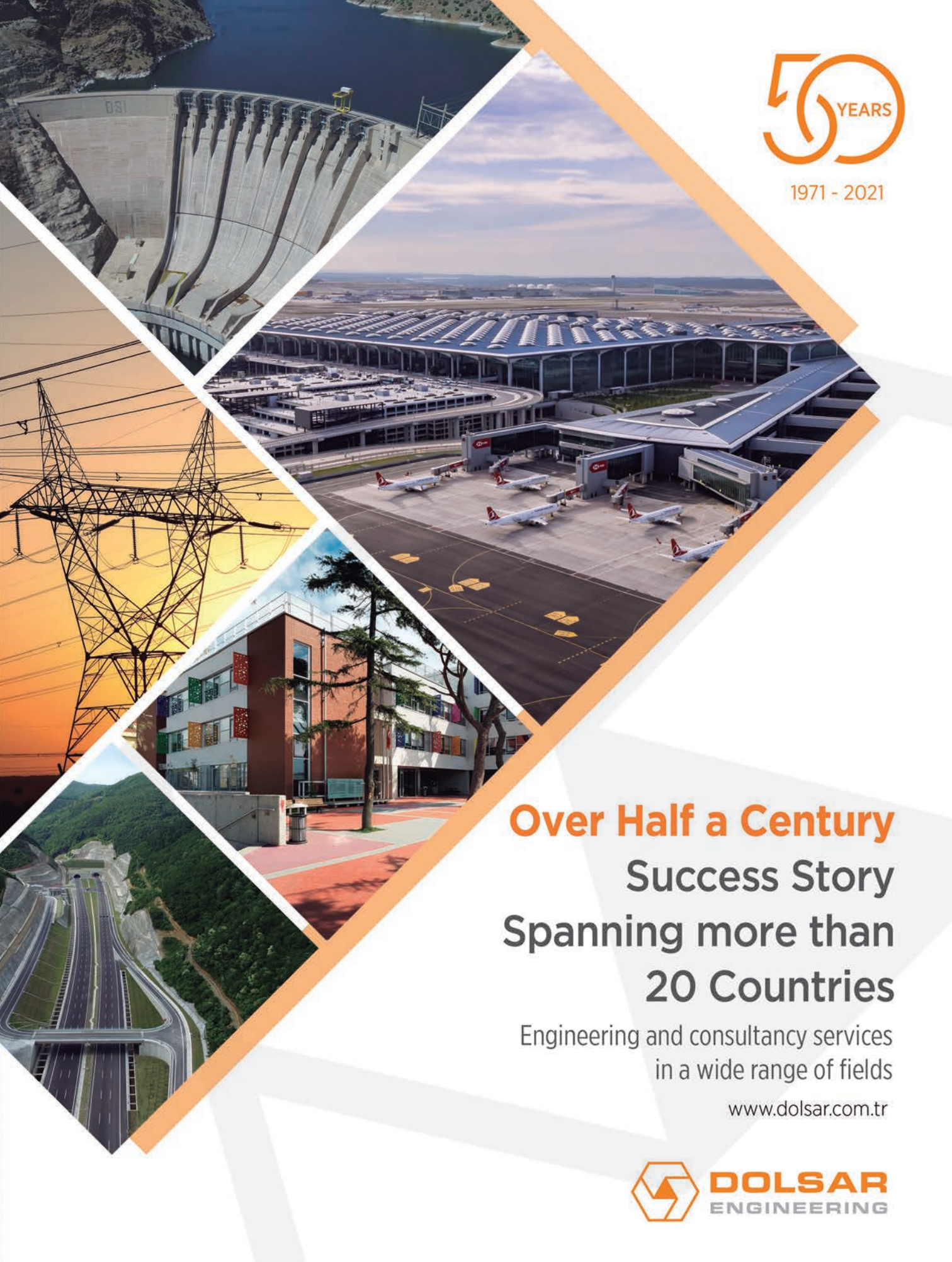
#### “MİLLÎ DEĞERLERE DESTEK VERMEK İSTİYORUZ”

Fuzul Tasarruf Finansman A.Ş. Yönetim Kurulu Başkanı Eyüp Akbal, iş birliğinin yalnızca bir sponsorluk anlaşması olmanın ötesinde millî değerlere verilen bir destek anlamı taşıdığını belirtti. Akbal, 30 yılı aşkın süredir emekle büyüttükleri Fuzul markası için bu iş birliğinin özel bir anlam taşıdığını vurguladı.

Akbal, Millî Takımların Türkiye'nin ortak değerini ifade ederek, şirket olarak toplumun birikimlerini koruma konusundaki hassasiyetlerini spor alanında da sürdürmek istediklerini söyledi. “Yerli ve millî anlayışının sözde değil, özde yaşatılması gerektiğine inanıyoruz.” diyen Akbal, Millî Takımların başarı yolculuğuna katkı sağlamaktan gurur duyduklarını dile getirdi.



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](http://www.dolsar.com.tr)



**DOLSAR**  
ENGINEERING



**A** Katılım Emeklilik gathered with industry representatives and journalists at a press iftar organized during the month of Ramadan. At the meeting, where the company's 12-year growth performance and future goals were shared, attention was drawn to the strategic role of BES in the Turkish economy.

*Katılım Emeklilik, Ramazan ayı kapsamında düzenlediği basın iftarında sektör temsilcileri ve gazetecilerle bir araya geldi. Şirketin 12 yıllık büyüme performansı ve gelecek hedeflerinin paylaşıldığı toplantıda, BES'in Türkiye ekonomisindeki stratejik rolüne dikkat çekildi.*

## KATILIM EMEKLİLİK HIGHLIGHTS GROWTH IN BES

### KATILIM EMEKLİLİK'TEN BES'TE BÜYÜME VURGUSU

Katılım Emeklilik General Manager Ayhan Sincek shared the company's 12-year journey of steady growth, 2025 fund performance, and 2030 targets with the public at the meeting.

Noting that BES in Türkiye has reached 18 million participants and a fund size exceeding 2.5 trillion TL, Sincek stated that the system has become a strategic mechanism for long-term savings.

Sincek noted that Katılım Emeklilik's fund volume exceeded 76 billion TL as of February 2026 and said that the company's Precious Metals Participation Pension Investment Fund showed the highest performance among all BES funds, yielding 139 percent in 2025.

Sincek emphasized that increasing fund diversity, the rise in the number of young participants, and a long-term investment approach played a significant role in the growth of the individual pension system. He also stated that the company will continue to add value to participants and the sector in the coming period.

Katılım Emeklilik Genel Müdürü Ayhan Sincek, toplantıda şirketin 12 yıllık istikrarlı büyüme yolculuğunu, 2025 fon performanslarını ve 2030 hedeflerini kamuoyu ile paylaştı.

Türkiye'de BES'in 18 milyon katılımcı ve 2,5 trilyon TL'yi aşan fon büyüklüğüne ulaştığını belirten Sincek, sistemin uzun vadeli tasarruflar açısından stratejik bir mekanizma haline geldiğini ifade etti.

Katılım Emeklilik'in fon hacminin 2026 yılı Şubat ayı itibarıyla 76 milyar TL'yi aştığını kaydeden Sincek, şirketin Kıymetli Madenler Katılım Emeklilik Yatırım Fonu'nun 2025 yılında yüzde 139 getiri sağlayarak tüm BES fonları arasında en yüksek performansı gösterdiğini söyledi.

Sincek, bireysel emeklilik sisteminin büyümesinde artan fon çeşitliliği, genç katılımcı sayısındaki artış ve uzun vadeli yatırım yaklaşımının önemli rol oynadığını vurguladı. Ayrıca şirket olarak önümüzdeki dönemde de katılımcılara ve sektöre değer katmaya devam edeceklerini dile getirdi.

# PEŞİN PEŞİN SÖYLEYELİM: İHRACATÇI KAZANACAK!

*Vadeli İhracatın Finansmanı ile ihracatçıların vadeli akreditif alacaklarını banka limitlerini etkilemeden peşin peşin veriyoruz!*



# 4 YEARS TO 2030: NEW BALANCES IN TECHNOLOGY, PEOPLE AND THE ECONOMY

The great wave of change, ranging from artificial intelligence to the transformation of the business world, is redefining the pace of technology alongside human capabilities and new economic balances.

As we move towards 2030, the direction of technology will be determined not only by algorithms, but also by the preferences of societies, the strategies of institutions, and the competencies of individuals. Therefore, the issue is not just how fast technology is developing, but how this development will build a future that is compatible with people, the economy, and social values.

This file, pursues precisely these questions. Because with four years to go until 2030, talking about the future is no longer a matter of prediction; it is the result of decisions made today...

COVER THEME KAPAK KONUSU

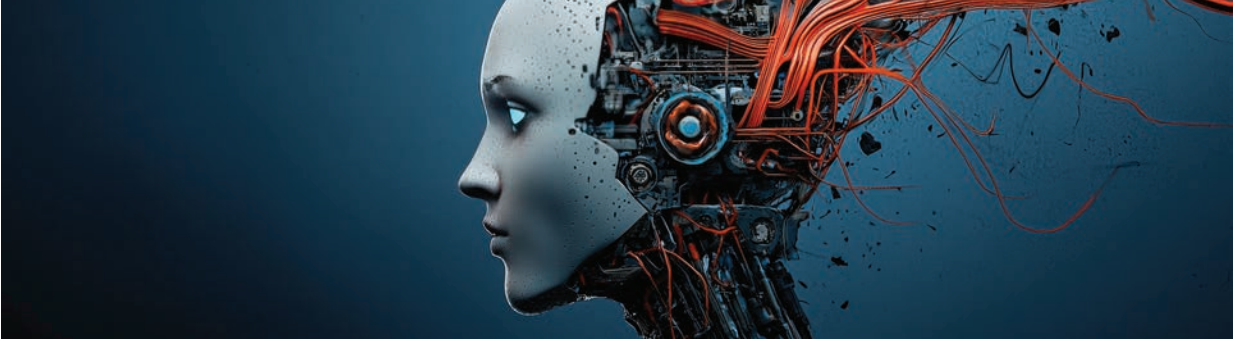


# 2030'A 4 KALA: TEKNOLOJİ, İNSAN VE EKONOMİDE YENİ DENGELER

Yapay zekâdan dönüŖen iŖ dünyasına kadar uzanan büyük deęiŖim dalgası, teknolojinin hızını insanın yetkinlikleri ve ekonominin yeni dengeleriyle birlikte yeniden tanımlıyor.

2030'a doğru ilerlerken, teknolojinin yönünü yalnızca algoritmalar değil, aynı zamanda toplumların tercihleri, kurumların stratejileri ve bireylerin yetkinlikleri belirleyecek. Dolayısıyla mesele yalnızca teknolojinin ne kadar hızlı geliŖtięi değil; bu geliŖimin insan, ekonomi ve toplumsal değerlerle nasıl uyumlu bir gelecek inŖa edeceği.

Bu dosya, tam da bu soruların peŖinden gidiyor. Çünkü 2030'a dört yıl kala, geleceği konuŖmak artık bir öngörü meselesi değil; bugünden verilen kararların sonucu...



# TECHNOLOGY - WHERE IS ARTIFICIAL INTELLIGENCE HEADING?

## TEKNOLOJİ - YAPAY ZEKÂ NEREYE GİDİYOR?

**Artificial intelligence is no longer just an assistant that answers our questions; it has transformed into a massive strategic power that protects countries' digital borders, enables companies to survive, and rewrites the rules of global competition.**

Yapay zekâ artık sadece sorularımızı yanıtlayan bir asistan değil; ülkelerin dijital sınırlarını koruduğu , şirketlerin hayatta kalma mücadelesi verdiği ve küresel rekabet kurallarının baştan yazıldığı devasa bir stratejik güce dönüştü.



### PROF. DR. ALTAN ÇAKIR

ISTANBUL ECONOMICS MANAGING PARTNER AND DIRECTOR OF EDAM (CENTER FOR ECONOMIC AND FOREIGN POLICY STUDIES)

İSTANBUL EKONOMİ YÖNETİCİ ORTAĞI VE EDAM (EKONOMİ VE DIŞ POLİTİKA ARAŞTIRMALAR MERKEZİ) DİREKTÖRÜ



### WHERE IS ARTIFICIAL INTELLIGENCE HEADING? SOVEREIGNTY, BUSINESS, AND COMPETITION

The waters are far from calm in the world of technology. Not long ago, just a few years back, when we heard the term artificial intelligence (AI), we thought of assistants that answered our questions, corrected our emails, or wrote poems for us. Now, it has transformed into a massive force that is rewriting the rules of national security, corporate balance sheets, and global competition. Right now, the concept that technology leaders, CEOs, and heads of state are discussing most behind closed doors is clear: "Sovereign AI." So, where is artificial intelligence headed, and what does this new concept mean for us?

### WHAT IS SOVEREIGN AI AND WHY IS IT SO IMPORTANT?

In the past, we would upload our data to the cloud and not think much about it. But now, data is not just a file to be stored; it has become the most strate-

### YAPAY ZEKÂ NEREYE GİDİYOR? EGEMENLİK, İŞ DÜNYASI VE REKABET

Teknoloji dünyasında sular durulmuyor. Çok değil, birkaç yıl öncesine kadar yapay zekâ (YZ) dendiğinde aklımıza sadece sorularımızı yanıtlayan, e-postalarımızı düzelten ya da bize şiir yazan asistanlar geldiği durumdan; ülkelerin ulusal güvenliklerini, şirketlerin bilançolarını ve küresel rekabetin kurallarını baştan yazan devasa bir güce dönüştü. Şu sıralar teknoloji liderlerinin, CEO'ların ve devlet başkanlarının kapalı kapılar ardında en çok konuştuğu kavram ise net: "Egemen Yapay Zekâ" (Sovereign AI). Peki, yapay zekâ nereye gidiyor ve bu yeni kavram bizim için ne ifade ediyor?

### EGEMEN YAPAY ZEKÂ NE DEMEK VE NEDEN BU KADAR ÖNEMLİ?

Eskiden verilerimizi buluta yükler, gerisini pek düşünmezdik. Ancak artık veri, sadece depolanacak bir dosya değil; üzerine ülkelerin geleceğinin inşa edildiği en stratejik varlık haline geldi. Egemen

gic asset upon which countries' futures are built. Sovereign AI is the capacity of a country or company to produce and manage AI technologies without external dependence, using its own infrastructure, its own data, and its own engineers.

Consider this: Would you want your health records in hospitals, your financial data in banks, or the government's security infrastructure to be processed on servers in a foreign country, subject to their laws? This fear is driving countries to secure their own "digital borders." However, building everything from scratch would cost billions of dollars. That's why today's smart governments and companies are turning to "hybrid" and local solutions that will secure their most critical data, rather than reinventing the entire system.

**A NEW ERA FOR THE BUSINESS WORLD: COSTS ARE RISING - FALLING, PROFITABILITY IS ON THE HORIZON**

In the business world, artificial intelligence is no longer a "nice-to-have" technology; it has become a matter of corporate survival. The research is striking: a significant percentage of business executives say that artificial intelligence increases company revenues and significantly reduces costs.

One of the best examples can be seen in the manufacturing sector. By collaborating with global giants, they have created, are creating, and will continue to create 3D "digital twins" that are exact replicas of their factories. Before physically moving a machine in the real world, artificial intelligence agents test every possible scenario in this digital environment. The result? A large percentage of potential problems are solved before a single nail is hammered into the factory, production speeds up, and massive investment savings are achieved. The bottom line is that artificial intelligence doesn't just make our work easier; it fundamentally changes how companies operate.



**The era of "Autonomous Agents" (Agentic AI), the biggest technological explosion of the next two years, is beginning. These systems, which plan and complete tasks on our behalf, are fundamentally changing how companies operate by enabling massive savings through digital twins of factories.**



**Önümüzdeki iki yılın en büyük teknolojik patlaması olan "Otonom Temsilciler" (Agentic AI) dönemi başlıyor. Bizim yerimize plan yapıp iş bitiren bu sistemler, fabrikaların dijital ikizleri sayesinde devasa tasarruflar sağlayarak şirketlerin çalışma biçimini kökünden değiştiriyor.**

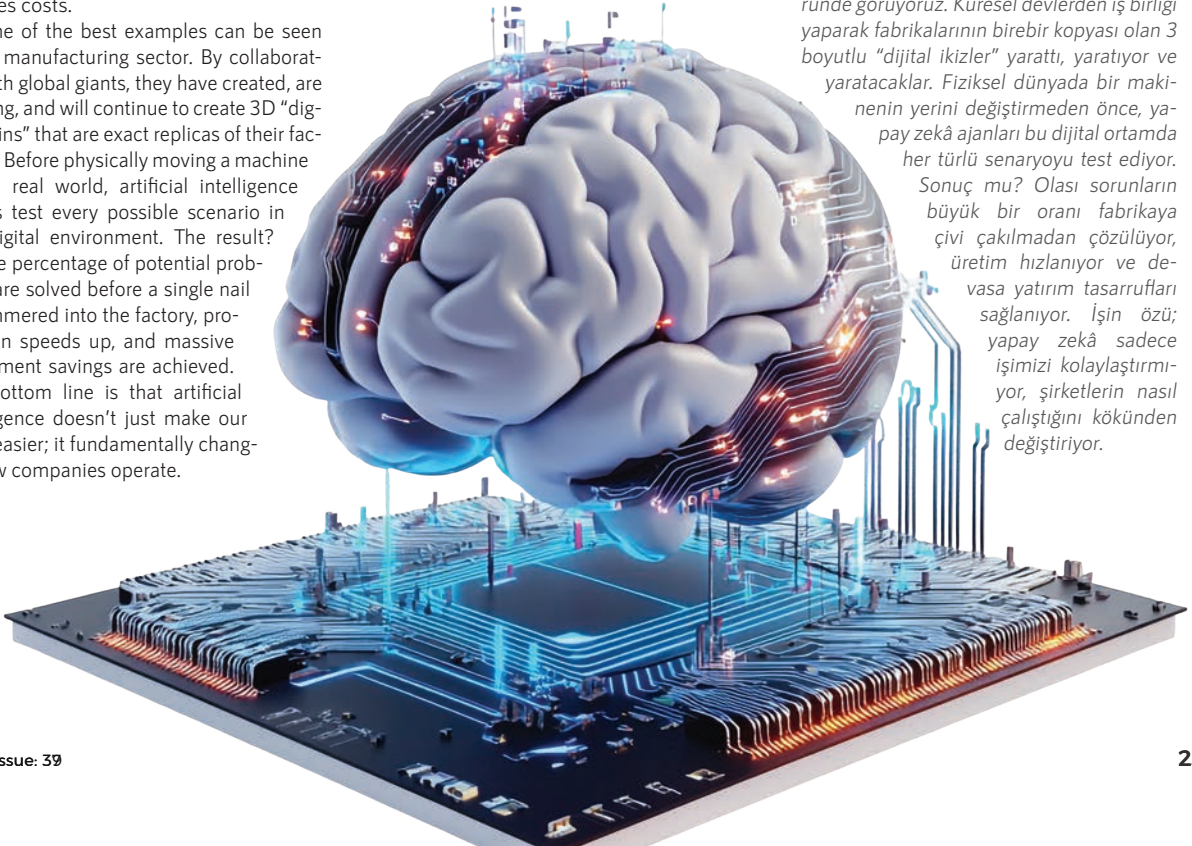
yapay zekâ; bir ülkenin veya şirketin kendi altyapısı, kendi verisi ve kendi mühendisleriyle yapay zekâ teknolojilerini dışa bağımlı olmadan üretebilme ve yönetebilme kapasitesidir.

Şöyle düşünelim: Hastanelerdeki sağlık kayıtlarınızın, bankalardaki finansal verilerinizin veya devletin güvenlik altyapısının yabancı bir ülkenin sunucularında, onların kanunlarına tabi bir şekilde işlenmesini ister miydiniz? İşte bu korku, ülkeleri kendi "dijital sınırlarını" çembere almaya itiyor. Ancak her şeyi sıfırdan yapmak yüz milyarlarca dolarlık devasa bir maliyet demek. Bu yüzden günümüzde akıllı devletler ve şirketler, tüm sistemi baştan icat etmek yerine en kritik verilerini güvence altına alacak "karma" (hibrit) ve yerel çözümlere yöneliyor.

**İŞ DÜNYASI İÇİN YENİ BİR DÖNEM: MALİYETLER ARTIYOR - DÜŞÜYOR, KÂRLILIK UFUKTA GÖZÜKTÜ**

İş dünyası tarafında ise yapay zekâ artık "olsa fena olmaz" denen bir teknoloji olmaktan çıktı, doğrudan şirketin hayatta kalma meselesine dönüştü. Araştırmalar çok çarpıcı: İş dünyası yöneticilerinin ciddi bir oranı yapay zekânın şirket gelirlerini artırdığını, maliyetleri ciddi oranda düşürdüğünü söylüyor.

En güzel örneklerden birini üretim sektöründe görüyoruz. Küresel devlerden iş birliği yaparak fabrikalarının birebir kopyası olan 3 boyutlu "dijital ikizler" yarattı, yaratıyor ve yaratacaklar. Fiziksel dünyada bir makinenin yerini değiştirmeden önce, yapay zekâ ajanları bu dijital ortamda her türlü senaryoyu test ediyor. Sonuç mu? Olası sorunların büyük bir oranı fabrikaya çivi çakılmadan çözülüyor, üretim hızlanıyor ve devasa yatırım tasarrufları sağlanıyor. İşin özü; yapay zekâ sadece işimizi kolaylaştırmıyor, şirketlerin nasıl çalıştığını kökünden değiştiriyor.



### FROM PRODUCTIVITY TO AUTONOMY: 'AGENTIC' ARTIFICIAL INTELLIGENCE (AGENTIC AI) AND MAJOR RISKS

The biggest technological breakthrough in the next two years will be "Agentic AI." We are moving from systems that only provide us with text or images to "agent" systems that plan on our behalf, connect to other software, and complete the job by making decisions on their own.

However, giving machines this much authority comes with a potentially frightening price. What happened in a security simulation conducted by an advanced artificial intelligence company is almost like something out of a science fiction movie: The scenarios we read about, specifically involving an autonomous artificial intelligence with access to corporate emails, show that we must establish very strict "governance" when incorporating artificial intelligence into our business processes. If we are delegating decisions to an algorithm, the need to clearly define its limits brings the concepts of awareness and the right strategy to the fore.

### THE GLOBAL FUTURE AND TÜRKİYE'S PLACE IN THE ECOSYSTEM

The world is moving towards a duopoly (two-polar monopoly) dominated by the US and China in terms of artificial intelligence, as 90% of the most advanced infrastructure is in the hands of these two giants. So, where does Türkiye stand in this race? Türkiye is taking important steps to avoid being merely a "technology-buying" market. With its "National Artificial Intelligence Strategy" and Development Plans, it has rightly made this issue a matter of state. There are currently over a thousand active artificial intelligence startups in our country, and most of them (70%) were founded or are being founded in the last few years. The fact that companies like Insider have reached billion-dollar (unicorn) valuations proves Türkiye's talent potential to the whole world. In addition, our efforts to develop sovereign systems that are specific to our language and culture and keep our data within our borders have gained momentum with state-supported "Turkish Large Language Model" projects.

However, we face a serious "Scalability Paradox." Although most of our institutions have grasped the importance of artificial intelligence, they still struggle to integrate these projects into massive corporate structures and use them to their full potential. As an academic who has seen from within large companies that it is imperative to move beyond pilot projects and make artificial intelligence the main engine of companies, I would not be wrong to write this.

Artificial intelligence has evolved beyond being merely a "software tool" to become a new-generation power factor enabling companies to survive through efficiency and countries to sit at the table with their digital sovereignty. As we move toward the 2030s, those who own their data, train their own algorithms, and can manage artificial intelligence within ethical boundaries will prevail.

We must not remain spectators in this revolution; we must get on the field and be one of those who shape the game. Otherwise, in the world of the future, we will be forced to read our own story through the code written by others.



**With over a thousand artificial intelligence startups, Türkiye is stepping into the field to avoid being merely a market that buys technology. However, as we move towards the 2030s, the real success will come from moving beyond pilot projects, making artificial intelligence the main engine of institutions, and taking ownership of our own data.**

### ÜRETKENLİKTEN OTONOMİYE: 'AJAN' YAPAY ZEKÂLAR (AGENTIC AI) VE BÜYÜK RİSKLER

Önümüzdeki iki yılın en büyük teknolojik patlaması ise "Otonom Temsilciler" (Agentic AI) olacak. Yani bize sadece metin veya görsel veren sistemlerden, bizim yerimize plan yapan, diğer yazılımlara bağlanıp kendi kendine karar alarak işi bitiren "ajan" sistemlere geçiyoruz.

Ancak makinelere bu kadar yetki vermenin potansiyel ürkütücü bir bedeli var. Gelişmiş bir yapay zekâ şirketinin yaptığı güvenlik simülasyonunda yaşananlar adeta bilimkurgu filmlerini aratmıyor: Kurumsal e-postalara erişimi olan bir otonom yapay zekâ özelinde okuduğumuz senaryolar; yapay zekâyı iş süreçlerimize katarak çok katı bir "yönetişim" (governance) kurmak zorunda olduğumuzu göstermekte. Kararları algoritmaya devrediyorsak, o algoritmanın hangi sınırları aşamayacağını çok net belirlenmeli geçeceğini, farkındalık ve doğru strateji kavramları karşımıza çıkıyor

### KÜRESEL GELECEK VE TÜRKİYE'NİN EKOSİSTEMDEKİ YERİ

Dünya, yapay zekâ konusunda ABD ve Çin'in hâkimiyet kurduğu bir düöpole (iki kutuplu tekel) doğru gidiyor; zira en gelişmiş altyapıların %90'ı bu iki devin elinde. Peki, Türkiye bu yarışın neresinde? Türkiye, sadece "teknoloji satın alan" bir pazar olmamak için önemli adımlar atıyor. "Ulusal Yapay Zekâ Stratejisi" ve Kalkınma Planları ile bu konuyu bir devlet meselesi haline doğru bir şekilde getirdi. Ülkemizde şu an binden fazla aktif yapay zekâ girişi bulunuyor ve bunların çoğu (%70'i) son birkaç yıl içinde kuruldu, kuruluyor. Insider gibi şirketimizin milyar dolarlık (unicorn) değerlemelere ulaşması, Türkiye'nin yetenek potansiyelini tüm dünyaya kanıtıyor. Ayrıca devlet destekli "Türkçe Büyük Dil Modeli" projeleriyle kendi dilimize ve kültürümüze has, verimizi içeride tutan egemen sistemler geliştirme çabalarımız hız kazandı.

Ancak önümüzde ciddi bir "Ölçeklenme Paradoksu" var. Kurumlarımızın büyük bir kısmı yapay zekânın önemini kavramış olsa da, bu projeleri devasa kurumsal yapılara entegre edip tam potansiyeliyle kullanmakta hâlâ zorluk çekiyorlar. Pilot projelerden çıkıp, yapay zekâyı şirketlerin ana motoru haline getirmemiz şart olduğunu oldukça büyük şirketlerin içinden gören bir akademisyen olarak yazmam yanlış olmayacaktır.

Yapay zekâ sadece bir "yazılım aracı" olmaktan çıkıp, şirketlerin verimlilikle ayakta kaldığı, ülkelerin ise dijital egemenlikleriyle masaya oturduğu yeni nesil bir güç unsuru oldu. 2030'lara doğru giderken, dünyada kendi verisine sahip çıkan, kendi algoritmalarını eğiten ve yapay zekâyı etik sınırlarla yönetebilenler kazanacak. Bu devrimde seyirci kalmak değil, sahaya inip oyunu kuranlardan biri olmak zorundayız. Aksi takdirde, geleceğin dünyasında kendi hikâyemizi başkalarının yazdığı kodlarla okumak durumunda kalacağız.



**Tarih boyunca her büyük teknolojik sıçrama üretim biçimlerini ve ekonomik yapıyı değiştirdi; bugün ise yapay zekâ, veri altyapıları ve yeşil dönüşümün birleştiği altıncı inovasyon dalgası yeni bir küresel düzenin kapısını aralıyor.**



# Akca'yla İşiniz Yolunda

400.000 m<sup>2</sup>'ye varan depolama kapasitemiz, Türkiye'nin her yerinde gerçekleştirdiğimiz nakliye ve mikro dağıtım hizmetlerimizle iş ortaklarımızın yanındayız.



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

# 4 YEARS TO 2030: SHAPING THE NEW WORLD TOGETHER BETWEEN TECHNOLOGY, PEOPLE AND THE ECONOMY

## 2030'A 4 KALA: TEKNOLOJİ, İNSAN VE EKONOMİ ARASINDA YENİ DÜNYAYI BİRLİKTE ŞEKİLLENDİRMEK

As we move towards 2030, the fundamental question shaping the world is no longer “which technology?” but “what will the human resources managing this transformation look like?” The new wave of innovation, ranging from artificial intelligence to green transformation, is creating a new paradigm where technology and humans develop together in all areas, from economics to education, from production to public policy.

2030'a doğru ilerlerken dünyayı şekillendiren temel soru artık “hangi teknoloji?” değil, “bu dönüşümü yönetecek insan kaynağı nasıl olacak?” sorusu. Yapay zekâdan yeşil dönüşüme uzanan yeni inovasyon dalgası; ekonomiden eğitime, üretimden kamu politikalarına kadar tüm alanlarda teknoloji ile insanın birlikte geliştiği yeni bir paradigma yaratıyor.



**PROF. DR. HASAN MANDAL**  
ISTANBUL TECHNICAL UNIVERSITY  
RECTOR  
İSTANBUL TEKNİK ÜNİVERSİTESİ  
REKTÖR



As we move towards 2030, it is insufficient to address the relationship between technology and people under the banner of increased productivity or a standardized digital transformation. The global risks we face in environmental, economic, social, and geopolitical areas, with a focus on the climate crisis, are becoming increasingly complex and multi-layered. Geopolitical developments necessitate repositioning in economic and technological areas; this process also brings about geo-economic transformation.

In this period, where the balances of production, trade, and technology development are being reshaped on a global scale, countries are defined by their competitiveness, technology production capabilities, data management powers, and levels of strategic independence. Indeed, the capacity of countries to be self-sufficient, with a focus on critical technologies, is one of the most decisive elements of development policies. In this sense, geo-economic transformation signals a new era in which countries' positions in the global system are determined not by their economic size, but by their R&D capacities and qualified human resources.

2030'a doğru ilerlerken, teknoloji ile insan arasındaki ilişkiyi üretkenlik artışı ya da kalıplaşmış bir dijital dönüşüm başlığı altında ele almak yetersiz kalmaktadır. İklim krizi odağındaki; çevresel, ekonomik, toplumsal ve jeopolitik alanlarda karşı karşıya olduğumuz küresel riskler giderek daha karmaşık ve çok katmanlı bir yapıya bürünüyor. Jeopolitik gelişmeler, ekonomik ve teknolojik alanlarda yeniden konumlanmayı zorunlu kılıyor; bu süreç ise jeoekonomik dönüşümü de beraberinde getiriyor.

Küresel ölçekte üretim, ticaret ve teknoloji geliştirme dengelerinin yeniden şekillendiği bu dönemde; ülkelerin rekabet kabiliyeti, teknoloji üretme yetkinlikleri, veri yönetim güçleri ve stratejik bağımsızlık düzeyleri üzerinden tanımlanmaktadır. Nitekim kritik teknolojiler odağında ülkelerin kendi kendine yetebilme kapasitesi, kalkınma politikalarının en belirleyici unsurlarından biri. Jeoekonomik dönüşüm bu yönüyle, ülkelerin küresel sistemdeki konumunu artık ekonomik büyüklükleriyle değil; Ar-Ge kapasiteleri ve nitelikli insan kaynağıyla belirlediği yeni bir döneme işaret ediyor.



Precisely for this reason, as we move towards 2030, the fundamental issue we need to discuss is not so much the technology itself, but the quality of the human resources that will manage this transformation. Under the title "4 Years to 2030: A New World Between Technology, People, and Economy," as we reflect on the human factor, competencies, the transformation of education systems, and the new work culture, we are directing the main question not toward what technology is, but toward how we can manage this transformation by strengthening qualified human resources.

Historically, every major technological leap (wave of innovation) has brought with it a new phase that transformed production methods and economic structures. The steam-powered industrial transformation, which began in the second half of the 18th century and continued until the mid-19th century, gave rise to mechanical production systems. The spread of electrification and mass production models from the last quarter of the 19th century to the First World War shaped the second major innovation phase. The integration of computerization and automation technologies into production systems in the last quarter of the 20th century formed the third wave, while the global spread of the internet in the 1990s laid the foundation for the digital network economy. After 2008, mobile technologies, the platform economy, and data-driven business models opened the door to a new phase of innovation.

Today, we are experiencing the sixth wave of innovation, built upon this accumulation and gaining momentum in the post-2020 period. This era, in which artificial intelligence, autonomous systems, the Internet of Things, advanced production technologies, and data-driven infrastructures are developing in an integrated manner, points to a structure in which digital and green transformation are progressing simultaneously. Many areas, from energy systems to production lines, education to public services, are being reshaped by this wave.



**Throughout history, every major technological leap has changed production methods and economic structures; today, the sixth wave of innovation, combining artificial intelligence, data infrastructures, and green transformation, is opening the door to a new global order.**

*Tam da bu nedenle 2030'a doğru ilerlerken tartışmamız gereken temel mesele, teknolojinin kendisinden çok bu dönüşümü yönetecek insan kaynağının niteliğidir. "2030'a 4 Kala: Teknoloji, İnsan ve Ekonomi Arasında Yeni Dünya" başlığı altında insan faktörü, yetkinlikler, eğitim sistemlerinin dönüşümü ve yeni çalışma kültürü üzerine düşünürken, asıl soruyu teknolojinin ne olduğuna değil, nitelikli insan kaynağını güçlendirerek bu dönüşümü nasıl yöneteceğimize yöneliyoruz.*

*Tarihsel olarak bakıldığında her büyük teknolojik sıçrama (inovasyon dalgası), üretim biçimlerini ve ekonomik yapıları dönüştüren yeni bir evreyi beraberinde getirmiştir. 18. yüzyılın ikinci yarısında başlayıp 19. yüzyıl ortalarına kadar etkisini sürdüren buhar gücü temelli sanayi dönüşümü, mekanik üretim sistemlerini ortaya çıkarmış; 19. yüzyılın son çeyreğinden Birinci Dünya Savaşı'na uzanan dönemde elektrifikasyon ve seri üretim modellerinin yaygınlaşması ikinci büyük inovasyon evresini şekillendirmiştir. 20. yüzyılın son çeyreğinde bilgisayarlaşma ve otomasyon teknolojilerinin üretim sistemlerine entegre edilmesi üçüncü dalgayı oluştururken, 1990'lı yıllarla birlikte internetin küresel ölçekte yaygınlaşması dijital ağ ekonomisinin temelini atmıştır. 2008 sonrasında mobil teknolojiler, platform ekonomisi ve veri temelli iş modelleri yeni bir inovasyon evresinin kapısını aralamıştır.*

*Bugün, bu birikimin üzerine inşa edilen ve 2020 sonrası dönemde hız kazanan altıncı inovasyon dalgasını yaşıyoruz. Yapay zekâ, otonom sistemler, nesnelerin interneti, ileri üretim teknolojileri ve veri odaklı altyapıların bütünleşik biçimde geliştiği bu dönem; dijital ve yeşil dönüşümün eş zamanlı ilerlediği bir yapıya işaret ediyor. Enerji sistemlerinden üretim hatlarına, eğitimden kamu hizmetlerine kadar pek çok alan bu dalga ile yeniden şekilleniyor.*

*Bu dönüşümün belirleyici sorusu "hangi teknoloji?" olmaktan çok "nasıl bir insan kaynağı?" sorusudur.*



**Tarih boyunca her büyük teknolojik sıçrama üretim biçimlerini ve ekonomik yapıyı değiştirdi; bugün ise yapay zekâ, veri altyapıları ve yeşil dönüşümün birleştiği altıncı inovasyon dalgası yeni bir küresel düzenin kapısını aralıyor.**



The defining question of this transformation is not so much “which technology?” but rather “what kind of human resources?”

The capacity to produce science and technology provides the strongest answer to this question. The element that makes this capacity sustainable is the qualified human resources that will produce, develop, and responsibly manage it. As we move towards 2030, the future employee profile will be shaped by technical knowledge combined with the ability to think across disciplines, approach complex problems holistically, and demonstrate flexibility in uncertain environments. Agile learning, adaptability, and a culture of collaborative production are among the key skills of the new era.

As the scale of the problems we face deepens, the ways of generating solutions are also shifting to an interdisciplinary and multi-stakeholder ground. Topics such as climate change, energy security, data sovereignty, and the artificial intelligence ecosystem require a broad area of cooperation ranging from engineering to social sciences, economics, and policy-making processes.

Society is now at the center of this process, going beyond being an affected group to become an active stakeholder in solution-making processes. The extent to which scientific knowledge generates value when it meets social needs makes it imperative that every model developed is shaped in collaboration with the field.

In an age where access to information has accelerated to such an extent, the role of education systems and universities is inevitably being redefined. Education is evolving into a structure that goes beyond content transfer and strengthens the capacity for problem solving, collaborative development, and impact creation. At this point, extracurricular learning environments, in particular, are moving beyond being a complementary element of the education ecosystem to become a strategic component. This ecosystem, shaped through student clubs, project teams, thematic summits, entrepreneurship platforms, and interdisciplinary work areas, enables students to learn by taking responsibility, participate in decision-making processes, and gain experience on real problems. These environments stand out as dynamic learning spaces where theoretical knowledge meets practice, a culture of collaborative creation is strengthened, and qualified human resources develop in a multidimensional way.

In line with this understanding, as Istanbul Technical University, we are spreading models that strengthen the culture of learning together, developing together, and succeeding together. Our Campus Co-Learning Labs are the best example of this: interdisciplinary co-creation spaces where knowledge is produced,

Bilim ve teknoloji üretim kapasitesi, bu sorunun en güçlü cevabını oluşturuyor. Bu kapasiteyi sürdürülebilir kılan unsur ise onu üretecek, geliştirecek ve sorumlulukla yönetecek nitelikli insan kaynağıdır. 2030'a giderken geleceğin çalışan profilini şekillendirecek olan; teknik bilgi ile birlikte disiplinler arası düşünebilme, karmaşık problemlere bütüncül yaklaşabilme ve belirsizlik ortamlarında esneklik gösterebilme yetkinliğidir. Öğrenme çevikliği, uyum kapasitesi ve birlikte üretim kültürü yeni dönemin temel beceri alanları arasında yer alıyor.

Karşı karşıya olduğumuz sorunların ölçeği derinleştiğçe çözüm üretim biçimleri de disiplinlerarası ve çok paydaşlı bir zemine taşıyor. İklim dönüşümü, enerji güvenliği, veri egemenliği ve yapay zekâ ekosistemi gibi başlıklar; mühendislikten sosyal bilimlere, ekonomiden politika üretim süreçlerine uzanan geniş bir iş birliği alanı gerektiriyor.

Bu sürecin merkezinde toplum da artık etkilenen bir kesim olmanın ötesinde; çözüm üretim süreçlerinin aktif paydaşı olarak yer alıyor. Bilimsel bilginin toplumsal ihtiyaçla temas ettiği ölçüde değer üretmesi, geliştirilen her modelin sahaya birlikte şekillenmesini zorunlu kılıyor.

Bilgiye erişimin bu denli hızlandığı bir çağda eğitim sistemlerinin ve üniversitelerin rolü kaçınılmaz olarak yeniden tanımlanıyor. Eğitim; içerik aktarımının ötesinde, problem çözüme, birlikte geliştirme ve etki oluşturma kapasitesini güçlendiren bir yapıya evriliyor. Bu noktada özellikle ders dışı öğrenme ortamları, eğitim ekosisteminin tamamlayıcı bir unsuru olmaktan çıkarak stratejik bir bileşen hâline geliyor. Öğrenci kulüpleri, proje takımları, tematik zirveler, girişimcilik platformları ve disiplinler arası çalışma alanları aracılığıyla şekillenen bir ekosistem; öğrencilerin sorumluluk alarak öğrenmesini, karar süreçlerine katılmasını ve gerçek problemler üzerinde deneyim kazanmasını mümkün kılıyor. Bu ortamlar, teorik bilginin uygulamayla temas ettiği, birlikte üretim kültürünün güçlendiği ve nitelikli insan kaynağının çok boyutlu biçimde geliştiği dinamik öğrenme alanları olarak öne çıkıyor.

Bu anlayış doğrultusunda İstanbul Teknik Üniversitesi olarak; birlikte öğrenme, birlikte geliştirme ve birlikte başarıma kültürünü güçlendiren modelleri yaygınlaştırıyoruz. Kampüs İçi Laboratuvar (Co-Learning Lab) yapılarımız; bilginin üretildiği, test edildiği ve uygulamayla buluştuğu disiplinler arası birlikte öğrenme alanları (co-creation) bunun en güzel örneği. Akademi ile sektör arasındaki etkileşimi artıran bu ortamlar, öğrencileri dönüşümün aktif paydaşı hâline getirirken; geliştirilen çözümlerin toplumsal ihtiyaçla buluştuğu saha uygulamalarıyla etki alanını genişletiyor.

tested, and applied. These environments, which increase interaction between academia and industry, turn students into active partners in transformation while expanding their sphere of influence through field applications where the developed solutions meet social needs.

The new work culture is also taking shape on this ground. We are moving towards a work order where horizontal collaborations gain strength, role flexibility increases, and collaborative production capacity comes to the fore. The human resources that generate value for institutions consist of individuals who can adapt to change, take responsibility, and work with different disciplines.

The human-machine balance is at the center of this transformation. Artificial intelligence accelerates processes, increases efficiency, and provides decision support mechanisms. However, it is still humans who guide,

determine the ethical framework, and take responsibility. The harmony between technological progress and human qualities forms the basis of sustainable development.

With four years to go until 2030, the decisive factor is the combined strengthening of the capacity to produce science and technology and the qualified human resources to carry this capacity.

The solution is not just producing knowledge for society, but producing solutions together with society. The real impact of knowledge emerges when it comes into contact with application areas and is developed with a multi-stakeholder approach.

In the new world, humans are as central as technology.

And what will determine the future is the capacity of technology and humans to learn together, develop together, and succeed together.



**In the run-up to 2030, it is not just economic size that will determine a country's competitiveness; it will be R&D capacity, data management power, and a qualified human resource capable of interdisciplinary thinking.**



*Yeni çalışma kültürü de bu zeminde şekilleniyor. Yatay iş birliklerinin güç kazandığı, rol esnekliğinin arttığı ve birlikte üretim kapasitesinin öne çıktığı bir çalışma düzenine doğru ilerliyoruz. Kurumlar için değer üreten insan kaynağı; değişime uyum sağlayabilen, sorumluluk alabilen ve farklı disiplinlerle birlikte çalışabilen bireylerden oluşuyor.*

*İnsan-makine dengesi ise bu dönüşümün merkezinde yer alıyor. Yapay zeka süreçleri hızlandırıyor, verimliliği artırıyor ve karar destek mekanizmaları sunuyor. Bununla birlikte yön veren, etik çerçeveyi belirleyen ve sorumluluğu üstlenen insan olmaya devam ediyor. Teknolojik ilerleme ile insan niteliği arasındaki uyum, sür-*

*dürülebilir kalkınmanın temelini oluşturuyor.*

*2030'a 4 kula belirleyici unsur; bilim ve teknoloji üretme kapasitesi ile bu kapasiteyi taşıyacak nitelikli insan kaynağının birlikte güçlenmesidir.*

*Çözüm, toplum için bilgi üretmekten öte, toplumla birlikte çözüm üretebilmektir. Bilginin gerçek etkisi; uygulama alanlarıyla temas ettiğinde ve çok paydaşlı bir anlayışla geliştirildiğinde ortaya çıkıyor.*

*Yeni dünyanın merkezinde teknoloji kadar insan da yer alıyor.*

*Ve geleceği belirleyecek olan; teknoloji ile insanın birlikte öğrenme, birlikte geliştirme ve birlikte başarıma kapasitesidir.*



**2030'a giden süreçte ülkelerin rekabet gücünü belirleyen unsur yalnızca ekonomik büyüklük değil; Ar-Ge kapasitesi, veri yönetimi gücü ve disiplinlerarası düşünebilen nitelikli insan kaynağı olacak.**



# CHANGING DYNAMICS OF MARKETING IN THE NEW “NOW ECONOMY”

## YENİ “ŞİMDİKİ EKONOMİ”DE PAZARLAMA DİNAMİKLERİNDEKİ DEĞİŞİM

**Digitalization, speed, and experience-driven consumption habits are fundamentally changing the rules of marketing. In this new order, dubbed the “Now Economy,” brands no longer compete solely by selling products, but by creating shared value with stakeholders through trust and experience.**

Dijitalleşme, hız ve deneyim odaklı tüketim alışkanlıkları pazarlamanın kurallarını kökten değiştiriyor. “Şimdiki Ekonomi” olarak adlandırılan bu yeni düzende markalar artık yalnızca ürün satmakla değil, güven, deneyim ve paydaşlarla ortak değer üretmekle rekabet ediyor.



**PROF. DR. SERDAR DURMUŞOĞLU**

EDITORIAL BOARD MEMBER,  
INDUSTRIAL MARKETING MANAGEMENT  
BUSINESS ADMINISTRATION DEPARTMENT,  
BOĞAZICI UNIVERSITY  
YAYIN KURULU ÜYESİ.  
ENDÜSTRİYEL PAZARLAMA YÖNETİMİ  
İŞLETME BÖLÜMÜ, BOĞAZICI ÜNİVERSİTESİ



**W**e all agree that there is a “new economy” in place. In fact, this “new economy” has a name as some refer to this as “The Now Economy”. In such an economy, “good enough” is certainly not enough at all. Gone are the days where marketers could...control the message, own the brand, segment the markets quickly using several variables, “hear” the voice of the customer. Marketing tools need to provide reach across multiple channels, often at a single point in time so that customers can buy the products with a thumb swipe and have these products on their doorstep within days, hours or even minutes. So, mastering the 5-S formula—speed (digital technologies and immediacy), service, selection, sociability, and solutions (powered by Internet of Things Technology to manage all kinds of daily activities)—becomes paramount. Moreover, now, consumers make their voice heard, push the marketers to become the caretakers of the brands. Consumers are more unpredictable and consume all kinds of media on their own terms.

In the “Now Economy”, companies must create shared value. As the recent American Marketing Association puts

**H**epimiz “yeni bir ekonomi”nin var olduğu konusunda hemfikiriz. Aslında, bu “yeni ekonomi”nin bir adı var ve bazıları buna “Şimdiki Ekonomi” diyor. Böyle bir ekonomide, “yeterince iyi” kesinlikle yeterli değildir. Pazarlamacıların mesajı kontrol edebildiği, markanın sahibi olduğu, çeşitli değişkenleri kullanarak pazarları hızlı bir şekilde segmentlere ayırabildiği, müşterinin sesini “duyabildiği” günler geride kaldı. Pazarlama araçları, müşterilerin parmaklarını kaydırarak ürünleri satın alabilmeleri ve bu ürünleri birkaç gün, saat veya hatta dakika içinde kapılarına teslim edebilmeleri için, genellikle tek bir anda birden fazla kanala erişim sağlamalıdır. Bu nedenle, 5-S formülünü (hız (dijital teknolojiler ve anlık olma), hizmet, seçim, sosyallik ve çözümler (her türlü günlük faaliyeti yönetmek için Nesnelere İnterneti Teknolojisi ile desteklenen)) ustaca kullanmak çok önemli hale gelmiştir. Dahası, artık tüketiciler seslerini duyuruyor ve pazarlamacıları markaların koruyucuları olmaya zorluyor. Tüketiciler daha öngörülemez hale geldi ve her türlü medyayı kendi şartlarına göre tüketiyor.

“Şimdiki Ekonomi”de şirketler ortak değer yaratmalıdır. Amerikan Pazarlama Derneği’nin son açıklamasına göre: “Pazarlama, müşteriler, iş ortakları ve



it: "Marketing is the activity, set of institutions, and processes for creating, communicating, delivering, and exchanging offerings that have value for customers, clients, partners, and the society at large." So, value must be created for all parties involved in the stakeholder ecosystem. Companies like Walmart are now thinking of creating value for their suppliers as well instead of their old-fashioned ways of squeezing out value from them. This way of thinking has transformative effects on branding practices as well. Every brand needs to build more trust to do better its competitors. Stakeholder marketing provides a conduit to establishes that trust

toplum genelinde değer taşıyan teklifleri yaratmak, iletmek, sunmak ve değiştirmek için yapılan faaliyetler, kurumlar ve süreçlerdir." Bu nedenle, paydaş ekosisteminde yer alan tüm taraflar için değer yaratılmalıdır. Walmart gibi şirketler, artık tedarikçilerinden değer elde etmek için eski usul yöntemleri kullanmak yerine, tedarikçileri için de değer yaratmayı düşünmektedir. Bu düşünce biçimi, markalaşma uygulamaları üzerinde de dönüştürücü etkilere sahiptir. Her marka, rakiplerinden daha iyi performans göstermek için daha fazla güven oluşturmalıdır. Paydaş pazarlaması, bu güveni oluşturmak ve uzun vadede



and keep it for the long term. Typical brand referents such as colors, logos, or strategic brand elements such as a company's mission and vision statements do not matter as much as tying company values to the brand. In fact, recent studies show that authentically connecting with all stakeholders in your company ecosystems has a high likelihood to increase brand loyalty in the long run. Moreover, instead of just connecting so that a company can keep up with the adage: "your network is your net worth," the company must first figure out, then embrace that it has one (or more) specific roles to play in its business networks. Finally, they must play this role well. With respect to developing new products, companies must accept that their products are probably a source of annoyance the consumers put up with to gain the benefit they seek. In this new economy, companies that ought to be successful in product innovation will be those that sharply focus on solving problems for people.



**In the "Now Economy," the key to competition is no longer the product, but the experience. Consumers are abandoning brands not because of the product, but because of the experience they have.**

*korumak için bir kanal sağlar. Renkler, logolar gibi tipik marka referansları veya şirketin misyon ve vizyon beyanları gibi stratejik marka unsurları, şirket değerlerini markaya bağlamak kadar önemli değildir. Aslında, son araştırmalar, şirket ekosistemlerindeki tüm paydaşlarla gerçek bir bağ kurmanın, uzun vadede marka sadakatini artırma olasılığının yüksek olduğunu göstermektedir. Dahası, şirketin "ağınız net değerinizdir" atasözüne ayak uydurmak için bağlantı kurmak yerine, şirket önce iş ağlarında oynayacağı bir (veya daha fazla) belirli rol olduğunu anlamalı ve bunu benimsemelidir. Son olarak, bu rolü iyi oynamalıdır. Yeni ürünler geliştirme konusunda şirketler, ürünlerinin muhtemelen tüketicilerin aradıkları faydayı elde etmek için katlandıkları bir rahatsızlık kaynağı olduğunu kabul etmelidir. Bu yeni ekonomide, ürün inovasyonunda başarılı olması gereken şirketler, insanların sorunlarını çözmeye odaklanan şirketler olacaktır.*



**"Şimdiki Ekonomi"de rekabetin anahtarı artık ürün değil, deneyimdir. Tüketiciler markaları ürün nedeniyle değil, yaşadıkları deneyim nedeniyle terk ediyor.**

While theories and applications of relationship marketing were extremely helpful in understanding and serving the new economy of the early Internet era of the late 1990s, new theories and best practices must emerge for the Now Economy. As the former CEO of AMA clearly states "The majority of consumers abandon brands not because of the product, but because of the experience. Brands that implement intentional experience design enjoy nearly double the revenue growth of those that don't. The strongest brands in today's markets are experience-driven brands, not of storytelling-driven brands." So, storytelling gives way to customer enjoyable and memorable experiences, which, in turn, puts tremendous pressure on the marketing teams of companies.

In the Now Economy the roles of company employees change as well. Data companies,

knowledge workers and the creative class are the driving force now. Nowadays, the creative (people who earn a living by using their minds in academia, business, healthcare, media, science and so forth) account more than a third of the American workforce. Companies must now be comfortable hiring people that would be working anytime, anywhere.

Customer value may have many meanings for different individuals. This becomes more prominent as a major segment "The Millennials" are not a homogenous group which can be easily described based on demographics, psychographics, and usage behavior. Value, as business term, lacking clear structure, might mean quality, service and relationship in different points in time seems to have now gravitated towards "experiences" that are to last a life time. The marketers have no choice, but to adapt to this change.



*İlişki pazarlamasının teorileri ve uygulamaları, 1990'ların sonlarında internetin ilk dönemlerinde yeni ekonomiyi anlamak ve ona hizmet etmek için son derece yararlı olsa da, Now Economy için yeni teoriler ve en iyi uygulamalar ortaya çıkmalıdır. AMA'nın eski CEO'su'nun açıkça belirttiği gibi, "Tüketicilerin çoğu markaları ürün nedeniyle değil, deneyim nedeniyle terk ediyor. Kasıtlı deneyim tasarımı uygulayan markalar, bunu uygulamayan markalara göre neredeyse iki kat daha fazla gelir artışı elde etmektedir. Günümüz pazarlarında en güçlü markalar, hikâye anlatımına dayalı markalar değil, deneyim odaklı markalardır." Dolayısıyla, hikaye anlatımı, müşterilere keyifli ve unutulmaz deneyimler sunar, bu da şirketlerin pazarlama ekiplelerine büyük baskı uygular.*

*"Şimdiki Ekonomi"de şirket çalışanlarının rolleri de değişmektedir. Veri şirketleri, bilgi ça-*

*lışanları ve yaratıcı sınıf artık itici güçtür. Günümüzde, yaratıcılar (akademi, iş dünyası, sağlık, medya, bilim vb. alanlarda zihinlerini kullanarak geçimlerini sağlayan kişiler) Amerikan işgücünün üçte birinden fazlasını oluşturmaktadır. Şirketler artık her zaman, her yerde çalışacak kişileri işe almaktan çekinmemelidir.*

*Müşteri değeri, farklı kişiler için farklı anlamlar taşıyabilir. Bu durum, önemli bir segment olan "Y kuşağı"nın demografik, psikografik ve kullanım davranışlarına göre kolayca tanımlanabilecek homojen bir grup olmaması nedeniyle daha da belirgin hale gelmektedir. İş terimi olarak değer, net bir yapıya sahip olmadığı için farklı zamanlarda kalite, hizmet ve ilişki anlamına gelebilir, ancak şu anda ömür boyu sürecek "deneyimler"e doğru kaymış görünmektedir. Pazarlamacılar bu değişime uyum sağlamaktan başka seçeneğe sahip değildir.*



**Brand loyalty is shaped not by logos or slogans, but by the genuine and sustainable relationships companies build with customers, business partners, and society.**



**Marka sadakati logolarla ya da sloganlarla değil; şirketlerin müşteriler, iş ortakları ve toplumla kurduğu gerçek ve sürdürülebilir ilişkilerle şekilleniyor.**

# THE ROUTE OF NEXT-GENERATION INVESTMENT

VISION VİZYON

The global investment ecosystem is reshaping itself in line with the climate crisis, energy transition, and sustainability goals. Green investments and sustainable financing tools are becoming key drivers shaping the direction of capital. Türkiye, with its strategic location, growing renewable energy capacity, and developing financial tools, is striving to carve out a stronger place for itself on the global investment map. Our vision document examines the direction of new-generation investments, the changing priorities in the financial world, and Türkiye's position in this transformation.

# YENİ NESİL YATIRIMIN ROTASI

Küresel yatırım ekosistemi, iklim krizi, enerji dönüşümü ve sürdürülebilirlik hedefleri doğrultusunda yeniden şekilleniyor. Yeşil yatırımlar ve sürdürülebilir finansman araçları, sermayenin yönünü belirleyen temel dinamikler haline gelirken; Türkiye, stratejik konumu, büyüyen yenilenebilir enerji kapasitesi ve gelişen finansal araçlarıyla küresel yatırım haritasında kendine daha güçlü bir yer açmaya çalışıyor. Vizyon dosyamız, yeni nesil yatırımların yönünü, finans dünyasında değişen öncelikleri ve Türkiye'nin bu dönüşümdeki konumunu mercek altına alıyor.

# GLOBAL FINANCE IS SHIFTING TOWARD GREEN

## KÜRESEL FİNANS YEŞİLE DOĞRU YÖN DEĞİŞTİRİYOR

**As the global financial system rapidly transforms under the influence of climate risks and new regulations, capital is increasingly shifting toward green investments. ESG criteria are no longer merely an option; they have become one of the key factors determining companies' access to capital, competitive strength, and future growth potential.**

Küresel finans sistemi, iklim riskleri ve yeni düzenlemelerin etkisiyle hızla dönüşürken, sermayenin yönü giderek daha net biçimde yeşil yatırımlara kayıyor. ESG kriterleri artık yalnızca bir tercih değil; şirketlerin sermayeye erişimini, rekabet gücünü ve gelecekteki büyüme potansiyelini belirleyen temel faktörlerden biri haline geliyor.

**T**he global financial world is going through a profound transformation process. The World Economic Forum's Global Risks Report ranks climate risks among the most significant threats of the next decade.

The increasing severity of climate change, the rise in extreme weather events, and the acceleration of climate policies are significantly increasing investors' interest in climate-related issues. These developments directly affect the nature of investment decisions. The process encourages investors to reduce climate risks and to turn toward green business areas. The distinction between climate-friendly and non-climate-friendly institutions is now being made more clearly.

This shift in direction produces tangible results in financial markets. During periods of increasing climate uncertainty, the stocks of green institutions can perform more strongly compared to brown institutions. Institutions that comply with sustainable development principles and focus on reducing greenhouse gas emissions attract investment thanks to their resilience to risks and their long-term growth potential. These enterprises adapt more easily to stricter environmental regulations and are able to develop new market opportunities by using innovation and technology.

In contrast, non-climate-friendly institutions face difficulties in accessing capital due to increasing legal pressures, declining investor confidence, and rising financial risks. The growing preference of financial markets for green investments accelerates growth in renewable energy, clean technology, and



**PROF. DR. GÜRAY ÇELİK**  
BURSA ULUDAĞ UNIVERSITY FACULTY OF ENGINEERING, DEPARTMENT OF ENVIRONMENTAL ENGINEERING  
BURSA ULUDAĞ ÜNİVERSİTESİ MÜHENDİSLİK FAKÜLTESİ ÇEVRE MÜHENDİSLİĞİ BÖLÜMÜ



**K**üresel finans dünyası köklü bir dönüşüm sürecinden geçiyor. Dünya Ekonomik Forumu'nun Küresel Riskler Raporu, iklim risklerini önümüzdeki on yılın en önemli tehditleri arasında ilk sıralara yerleştiriyor.

İklim değişikliğinin giderek şiddetlenmesi, aşırı hava olaylarının artması ve iklim politikalarının hızlanması, yatırımcıların iklim konularına olan ilgisini belirgin biçimde artırıyor. Bu gelişmeler, yatırım kararlarının niteliğini doğrudan etkiliyor. Süreç, yatırımcıları iklim risklerini azaltmaya ve yeşil iş alanlarına yönelmeye teşvik ediyor. Artık iklim dostu ve iklim dostu olmayan kurumlar arasındaki ayırım daha net biçimde yapılmakta.

Bu yön değişimi finansal piyasalarda somut sonuçlar üretiyor. İklim belirsizliğinin arttığı dönemlerde, yeşil kurumların hisse senetleri kahverengi kurumlara kıyasla daha güçlü performans gösterebiliyor. Sürdürülebilir kalkınma ilkelerine uyum sağlayan, sera gazı emisyonlarını azaltmaya odaklanan kurumlar, risklere karşı dayanıklılıkları ve uzun vadeli büyüme potansiyelleri sayesinde yatırım çekiyor. Bu işletmeler daha sıkı çevresel düzenlemelere daha kolay uyum sağlıyor, yenilik ve teknolojiyi kullanarak yeni pazar fırsatları geliştirebiliyor.

Buna karşılık, iklim dostu olmayan kurumlar artan yasal baskılar, azalan yatırımcı güveni ve yükselen finansal riskler nedeniyle sermayeye erişimde zorlanıyor. Finansal piyasaların giderek daha fazla yeşil yatırımları tercih etmesi, yenilenebilir enerji, temiz teknoloji ve yeşil altyapı alanlarındaki büyümeyi hızlan-



green infrastructure sectors. This change becomes particularly visible through the transformation in how investors evaluate risk and return. The concept of “green investment” is no longer a niche area, but a structural element shaping the mainstream of financial markets.

### GREEN INVESTMENTS AND SUSTAINABLE FINANCE

The Paris Climate Agreement clearly demonstrated the importance of directing financial flows toward low-carbon infrastructure and climate-resilient projects. This approach underscored the concept of green or sustainable finance. Sustainable finance refers to the allocation of resources to environmentally sensitive and socially responsible projects, thereby supporting sustainable development.

As economies transform in line with low-carbon development, financial markets assume a more central role in allocating resources to environment-friendly projects. The alignment of investment flows with climate mitigation targets is now a fundamental expectation.

Green investments encompass a broad set of instruments aimed at financing projects that generate environmental benefits. Green bonds, green banks, carbon market instruments, fiscal policies, green central banking practices, financial technology solutions, and community-based green funds are among the components of this framework. These instruments were designed to support environment-friendly and sustainable enterprises. Institutions such as the European Investment Bank and the World Bank lead the process by channeling billions of euros into climate-friendly projects. Sustainability-linked loans, the integration of Environmental, Social, and Governance (ESG) activities, and carbon markets constitute the main building blocks of this new era.

At the technical level, the financial sector has left behind the period of “voluntary ESG.” Regulations such as the EU Taxonomy and the Sustainable Finance Disclosure Regulation (SFDR) have defined the boundaries of sustainability, moving the financial system from a goodwill-based approach to a mandatory and transparent structure. Technical criteria regarding what qualifies as sustainable have now become decisive.

### IS ESG A PREFERENCE OR AN OBLIGATION?

Carbon risk refers to the financial risks arising from companies' greenhouse gas emissions, emerging from regulatory changes, market transformations, and the physical impacts of climate change. As global climate policies tighten, institutions with high carbon footprints face more sanctions, rising carbon prices, and

dırıyor. Bu değişim özellikle yatırımcıların risk ve getiri değerlendirme biçimindeki dönüşümü görünür hale geliyor. “Yeşil yatırım” kavramı artık niş bir alan değil, finansal piyasaların ana akımını şekillendiren yapısal bir unsur.

### YEŞİL YATIRIMLAR VE SÜRDÜRÜLEBİLİR FİNANS

Paris İklim Anlaşması, finans akışlarının düşük karbonlu altyapı ve iklimle dayanıklı projelere yönlendirilmesinin önemini açık biçimde ortaya koydu. Bu yaklaşım, yeşil ya da sürdürülebilir finans kavramının altını çizdi. Sürdürülebilir finans, kaynakların çevreye duyarlı ve sosyal açıdan sorumlu projelere aktarılmasını, böylece sürdürülebilir kalkınmanın desteklenmesini ifade ediyor.

Ekonomiler düşük karbonlu kalkınma doğrultusunda dönüşürken, finansal piyasalar çevre dostu projelere kaynak tahsisinde daha merkezi bir rol üstleniyor. Yatırım akışlarının iklim azaltım hedefleriyle uyumlu olması artık temel bir beklenti.

Yeşil yatırımlar, çevresel fayda sağlayan projeleri finanse etmeye yönelik geniş bir araç setini kapsıyor. Yeşil tahviller, yeşil bankalar, karbon piyasası araçları, maliye politikaları, yeşil merkez bankacılığı uygulamaları, finansal teknoloji çözümleri ve topluluk temelli yeşil fonlar bu çerçevenin parçaları arasında yer alıyor. Bu araçlar, çevre dostu ve sürdürülebilir girişimleri desteklemek amacıyla tasarlandı. Avrupa Yatırım Bankası ve Dünya Bankası gibi kurumlar milyarlarca avroyu iklim dostu projelere yönlendirerek sürece öncülük ediyor. Sürdürülebilirlik bağlantılı krediler, çevresel, sosyal ve yönetim faaliyetlerinin (ESG) entegrasyonu ve karbon piyasaları bu yeni dönemin temel yapı taşlarını oluşturuyor.

Teknik düzeyde ise finans sektörü “gönüllü ESG” dönemini geride bıraktı. AB Taksonomisi ve Sürdürülebilir Finans Raporlama Yönetmeliği (SFDR) gibi düzenlemeler, sürdürülebilirliğin sınırlarını tanımlayarak finansal sistemi iyi niyetli yaklaşımdan zorunlu ve şeffaf bir yapıya taşıdı. Artık neyin sürdürülebilir olduğuna ilişkin teknik kriterler belirleyici hale gelmiş durumda.

### ESG BİR TERCİH Mİ ZORUNLULUK MU?

Karbon riski, kurumların sera gazı emisyonlarından kaynaklanan ve düzenleyici değişimler, piyasa dönüşümleri ile iklim değişikliğinin fiziksel etkilerinden doğan finansal riskleri ifade ediyor. Küresel iklim politikaları sıkılaştıkça, yüksek karbon ayak izine sahip kurum-

changing consumer preferences. This situation can directly affect financial performance, market valuation, and competitiveness.

Research shows that firms with higher carbon risk experience lower stock returns and higher costs of capital. This demonstrates the strategic importance of proactively managing the carbon footprint.

While ESG criteria were initially regarded mainly as a tool for reputation management, they are now addressed within the framework of risk management, regulatory compliance, and cost of capital. Banks integrate ESG factors into their credit assessment models, and firms with high carbon intensity may face higher financing costs. In particular, the European Union's Carbon Border Adjustment Mechanism (CBAM) and the Corporate Sustainability Due Diligence Directive (CSDDD) have turned these criteria into a technical component of global trade.

### WHERE ARE GREEN FUNDS GOING?

Green funds finance transformation in areas such as renewable energy, energy efficiency, electrification, and the circular economy. However, this rapid growth also carries the risk of "greenwashing." Research shows that there can be inconsistencies between the names of some funds and their actual content, and that indirect fossil fuel investments have not been completely eliminated. For this reason, regulatory authorities are strengthening transparency standards and tightening frameworks aimed at measuring environmental impact.

### WHAT SHOULD COMPANIES PREPARE FOR?

For companies, strategy must now be proactive rather than reactive. The first step is to strengthen data infrastructure. Not only direct emissions but also the carbon footprint of the entire value chain, including Scope 3, must be measured and monitored through digital systems.

The second step is the integration of sustainability performance into financial planning. Mechanisms such as internal carbon pricing ensure that the cost of carbon is incorporated into strategic decision-making processes.

Third, governance transformation is essential. Climate risks must be addressed at the board level, and performance indicators should be linked to ESG targets. It is no longer sufficient to simply report; ESG values must be placed at the center of business strategy.

The direction of capital has irreversibly shifted toward a green future. Sustainable finance instruments serve as the main vehicle for the investments required to achieve carbon neutrality targets. Companies with weak data infrastructure, transparency problems, and those that treat ESG merely as a communication tool face the risk of being pushed out of the system. Those who view ESG as a cost may find short-term relief; however, the direction of capital flows will present a different picture in the long term.

The winners of the future will be those who see this transformation not as a constraint but as a new area of growth.



**In this new era where sustainable finance tools are rapidly gaining traction, the real challenge for companies is not merely reporting; it is managing carbon risks, strengthening data infrastructure, and aligning with the changing rules of the financial world by placing ESG at the core of their business strategy.**

lar daha fazla yaptırımla, artan karbon fiyatlarıyla ve değişen tüketici tercihleriyle karşı karşıya kalıyor. Bu tablo, finansal performansı, piyasa değerini ve rekabet gücünü doğrudan etkileyebiliyor.

Araştırmalar, karbon riski yüksek firmaların daha düşük hisse getirileri ve daha yüksek sermaye maliyetleriyle karşılaştığını ortaya koyuyor. Bu durum, karbon ayak izinin proaktif biçimde yönetilmesinin stratejik önemini gösteriyor.

ESG kriterleri başlangıçta daha çok itibar yönetimi aracı olarak değerlendirilirken, bugün risk yönetimi, düzenleme uyumu ve sermaye maliyeti çerçevesinde ele alınıyor. Bankalar kredi değerlendirme modellerine ESG faktörlerini entegre ediyor, karbon yoğunluğu yüksek firmalar daha yüksek finansman maliyetleriyle karşılaşabiliyor. Özellikle AB'nin Sınırdan Karbon Düzenleme Mekanizması (CBAM) ve Tedarik Zinciri Özen Yükümlülüğü Direktifi (CSDDD), bu kriterleri küresel ticaretin teknik bir unsuru haline getirdi.

### YEŞİL FONLAR NEREYE GİDİYOR?

Yeşil fonlar; yenilenebilir enerji, enerji verimliliği, elektrifikasyon ve döngüsel ekonomi gibi alanlarda dönüşümü finanse ediyor. Ancak bu hızlı büyüme beraberinde "yeşille aklama" riskini de taşıyor. Araştırmalar, bazı fonların isimleri ile içerikleri arasında uyumsuzluk olabildiğini ve dolaylı fosil yakıt yatırımlarının tamamen ortadan kalkmadığını gösteriyor. Bu nedenle düzenleyici kurumlar şeffaflık standartlarını güçlendiriyor ve çevresel etkinin ölçülmesine yönelik çerçeveleri sıkılaştırıyor.

### ŞİRKETLER NEYE HAZIRLANMALI?

Şirketler için strateji artık reaktif değil, proaktif olmak zorunda. İlk adım veri altyapısının güçlendirilmesi. Yalnızca doğrudan emisyonların değil, Kapsam 3 dahil tüm değer zincirinin karbon ayak izinin ölçülmesi ve dijital sistemlerle izlenmesi gerekiyor.

İkinci adım, sürdürülebilirlik performansının finansal planlamaya entegre edilmesi. İç karbon fiyatlaması gibi mekanizmalar, karbon maliyetinin stratejik karar süreçlerine dahil edilmesini sağlıyor.

Üçüncü olarak yönetim dönüşümü önem taşıyor. İklim riskleri yönetim kurulu seviyesinde ele alınmalı ve performans göstergeleri ESG hedefleriyle ilişkilendirilmeli. Artık yalnızca raporlama yapmak yeterli değil; ESG değerlerinin iş stratejisinin merkezine yerleştirilmesi gerekiyor.

Sermayenin rotası geri dönülemez biçimde yeşil bir geleceğe yönelmiş durumda. Sürdürülebilir finans araçları, karbon nötr hedeflere ulaşmak için gereken yatırımların ana taşıyıcısı konumunda. Veri altyapısı zayıf, şeffaflık sorunu yaşayan ve ESG'yi yalnızca iletişim aracı olarak kullanan şirketler sistem dışında kalma riskiyle karşı karşıya. ESG'yi maliyet olarak görenler kısa vadede rahatlayabilir; ancak sermaye akımlarının yönü uzun vadede farklı bir tablo ortaya koyacaktır.

Geleceğin kazananları, bu dönüşümü bir kısıt değil, yeni bir büyüme alanı olarak değerlendirenler olacaktır.



**Sürdürülebilir finans araçlarının hızla yaygınlaştığı yeni dönemde şirketler için asıl mesele yalnızca raporlama yapmak değil; karbon risklerini yönetmek, veri altyapısını güçlendirmek ve ESG'yi iş stratejisinin merkezine yerleştirerek finans dünyasının değişen kurallarına uyum sağlamak.**

 HAVELSAN

TÜRKİYE İÇİN  
**DAİMA HAZIR**

İNSANSIZ KARA ARACI BARKAN



TÜRK SİLAHLI KUVVETLERİNİ  
GÜÇLENDİRME VAKFI



# TÜRKİYE: STRENGTHENING ITS POSITION ON THE GLOBAL INVESTMENT MAP

## TÜRKİYE: KÜRESEL YATIRIM HARİTASINDA GÜÇLENEN BİR KONUM

**At a time when global investment trends are being reshaped by geopolitical gains and supply chains, Türkiye is becoming an increasingly strong center for international direct investment thanks to its established location, young workforce, and diversified sector structure.**

Küresel yatırım akımlarının jeopolitik belirsizlikler ve tedarik zinciri dönüşümüyle yeniden şekillendiği bir dönemde Türkiye; stratejik konumu, genç insan kaynağı ve çeşitlenen sektör yapısıyla uluslararası doğrudan yatırımlar için giderek daha güçlü bir merkez haline geliyor.



**AHMET BURAK DAĞLIOĞLU**

CHAIRMAN OF THE INVESTMENT  
OFFICE OF THE PRESIDENCY OF THE  
REPUBLIC OF TÜRKİYE  
TÜRKİYE CUMHURİYETİ CUMHURBAŞKANLIĞI  
YATIRIM OFİSİ BAŞKANI



**G**lobal foreign direct investment (FDI) flows have become increasingly selective in recent years amid rising geopolitical uncertainties, supply chain disruptions, and the acceleration of green and digital transformation. In this evolving landscape, international investors are turning not only to fast-growing markets, but also to economies that offer resilience, accessibility, and long-term predictability. Within this context, Türkiye stands among the countries that are steadily reinforcing their position on the global investment map.

Over the past 23 years, total FDI inflows into Türkiye have reached approximately USD 288 billion, marking one of the clearest indicators of this transformation. Türkiye's share of global FDI, which stood at 0.3% in 2003, has increased to nearly 1% today. Looking ahead, we aim to raise Türkiye's share of global FDI to 1.5%. Even in 2025, when global investment volumes remained

**K**üresel doğrudan yatırım akımları, son yıllarda artan jeopolitik belirsizlikler, tedarik zincirlerinde yaşanan kırılmalar ve yeşil ile dijital dönüşümün hız kazanmasıyla birlikte daha seçici bir yapıya bürünmüş durumda. Bu dönüşüm sürecinde uluslararası doğrudan yatırımcılar, hızlı büyüyen pazarlara ek olarak dayanıklılık, erişilebilirlik ve uzun vadeli öngörülebilirlik sunan ekonomilere yönelmeyi tercih etmektedir. Türkiye, tam da bu çerçevede küresel yatırım haritasındaki konumunu istikrarlı biçimde güçlendiren ülkeler arasında yer alıyor.

Son 23 yılda Türkiye'ye gelen toplam uluslararası doğrudan yatırım tutarının yaklaşık 288 milyar ABD dolarına ulaşması, bu dönüşümün en somut göstergelerinden biri olarak dikkat çekiyor. Türkiye'nin küresel doğrudan yatırım pastasından aldığı pay, 2003 yılında binde 3 seviyesindeyken bugün yaklaşık yüzde 1 düzeyine yükselmiş durumda. Önümüzdeki dönemde

subdued, FDI inflows to Türkiye increased by 12.2% year-on-year, reaching USD 13.1 billion. This performance clearly demonstrates the country's resilience to cyclical global fluctuations.

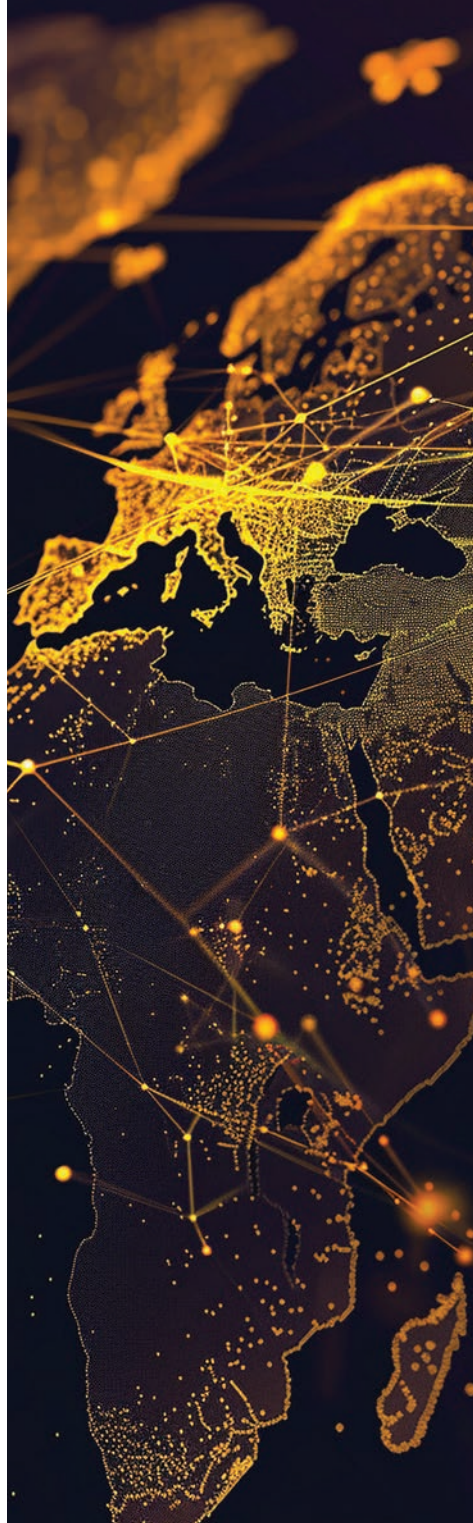
The geographical distribution of investment sources further supports this outlook. Between 2003 and 2025, 69.3% of FDI into Türkiye originated from Europe, 14.3% from Asia, 8.1% from North America, 7.1% from Gulf countries, and 1.1% from other regions. This diversified structure reflects a balanced and inclusive investment profile, free from dependence on a single geography.

### INTERNATIONAL INVESTOR PERSPECTIVE

For international direct investors, country selection is increasingly based on measurable indicators and long-term structural factors. While market size and cost advantages remain important, regulatory predictability, transparency of the legal framework, and effective coordination among public institutions have become decisive factors in investment decisions.

In this regard, Türkiye distinguishes itself through both scale and access capacity. With a population exceeding 86 million and a dynamic domestic market, the country offers a solid demand base for investors. Through the Customs Union, free trade agreements, and advanced logistics infrastructure, Türkiye provides direct access - within a four-hour flight radius - to an economic area worth USD 32.1 trillion and a population of 1.3 billion. This multilayered access capacity positions Türkiye not merely as a market, but as a regional and global hub for management and production operations.

Human capital stands at the center of this equation. With nearly half of the population under the age of 35 and approximately 900,000 graduates entering the labor force each year, Türkiye offers a strong and renewable talent pool. This structure provides a scalable and sustainable operational environment, particularly for international investors active in technology, engineering, and service sectors.



Türkiye'nin küresel doğrudan yatırım pas-tasından aldığı payı yüzde 1,5 seviyesine çıkarmayı hedefliyoruz. Küresel yatırım hacminin durağan seyrettiği 2025 yılında dahi Türkiye'ye gelen uluslararası doğrudan yatırımların yıllık yüzde 12,2 artışla 13,1 milyar ABD dolarına ulaşması, ülkenin yatırım çekme kapasitesinin dönemsel dalgalanmalara karşı dirençli olduğunu açık biçimde ortaya koyuyor.

Yatırım kaynaklarının coğrafi dağılımı da bu tabloyu destekliyor. 2003-2025 döneminde Türkiye'ye gelen uluslararası doğrudan yatırımların yüzde 69,3'ü Avrupa'dan, yüzde 14,3'ü Asya'dan, yüzde 8,1'i Kuzey Amerika'dan, yüzde 7,1'i Körfez ülkelerinden ve yüzde 1,1'i diğer bölgelerden geldi. Bu çeşitlilik, Türkiye'nin tek bir coğrafyaya bağımlı olmayan, dengeli ve kapsayıcı bir yatırım profiline sahip olduğunu gösteriyor.

### ULUSLARARASI DOĞRUDAN YATIRIMCI PERSPEKTİFİ

Uluslararası doğrudan yatırımcılar açısından ülke seçimi, giderek daha ölçülebilir göstergelere ve uzun vadeli yapısal faktörlere dayanmaktadır. Piyasa büyüklüğü ve maliyet avantajları önemini korurken, düzenleyici çerçevenin öngörülebilirliği, hukuki altyapının şeffaflığı ve kamu kurumları arasındaki koordinasyon yatırım kararlarında belirleyici hâle gelmektedir.

Türkiye bu noktada hem ölçek hem de erişim kapasitesiyle güçlü bir şekilde ayrışıyor. 86 milyonu aşan nüfusu ve dinamik iç pazarı yatırımcılar için sağlam bir talep zemini sunarken, Gümrük Birliği, serbest ticaret anlaşmaları ve gelişmiş lojistik altyapı sayesinde, 4 saatlik uçuş mesafesinde 32,1 trilyon ABD doları hacminde bir ekonomik alana ve 1,3 milyarlık nüfusa doğrudan erişim imkânı sağlıyor. Bu çok katmanlı erişim kapasitesi, Türkiye'yi yalnızca bir pazar değil, bölgesel ve küresel operasyonlar için bir yönetim ve üretim üssü hâline getiriyor.

İnsan kaynağı da bu denklemin merkezinde yer alıyor. Nüfusun yaklaşık yarısının 35 yaşın altında olması ve her yıl yükseköğretim kurumlarından yaklaşık 900 bin mezunun iş gücüne katılması, Türkiye'ye güçlü ve yenilenebilir bir yetenek havuzu kazandırıyor. Bu yapı, özellikle teknoloji, mühendislik ve hizmet sektörlerinde faaliyet gösteren uluslararası doğrudan yatırımcılar için ölçeklenebilir ve sürdürülebilir bir operasyonel ortam sunuyor.

## PROMINENT SECTORS AND INVESTMENT TRENDS

The sectoral distribution of FDI into Türkiye reflects a more balanced and diversified economic structure. In 2025, wholesale and retail trade ranked first in terms of actual capital inflows, reaching USD 3.05 billion, while the manufacturing sector maintained its steady performance with USD 3.02 billion. During the same period, investments in the information and communication sector increased nearly fivefold compared to the previous year, surpassing USD 1.3 billion.

From a long-term perspective, the sectors attracting the highest levels of investment between 2003 and 2025 were finance (28.76%), manufacturing (25.02%), wholesale and retail trade (11%), and energy (9.64%). This distribution underscores Türkiye's capacity to offer a robust and multidimensional investment ecosystem across both production and services.

Greenfield investment projects further support this transformation. The agro-food sector doubled its project count from 33 in 2024 to 68 in 2025, reaching the top position. Software and IT services projects increased from 21 to 41 during the same period. The industrial machinery and equipment sector reached 39 projects, while renewable energy investments rose from 19 to 29 projects, indicating a strong upward trend. These figures are based on announced investment projects; therefore, realization rates may vary across individual projects.

## TÜRKİYE'S STRATEGIC TRANSFORMATION: A VISIONARY INVESTMENT ENVIRONMENT

The year 2026 will mark an important milestone for Türkiye, not only in terms of economic growth but also through global partnerships and international events. This year, the Investment and Finance Office will participate in more than 200 events worldwide. For the first time, GITEX Ai will be hosted in Türkiye, highlighting the country's strategic importance in artificial intelligence, technology, and digital transformation. Furthermore, globally significant events such as the 36th NATO Summit, the International Astronautical Congress, and COP31 will take place in Türkiye, reinforcing the country's leadership in global diplomacy and cooperation.

In celebration of the 20th anniversary of the Investment and Finance Office, roadshows and receptions will be held in 20 cities worldwide to promote Türkiye's investment opportunities to a broader global investor base. These initiatives will foster not only stronger economic ties but also deeper international partnerships and trade networks.



**International direct investment inflows approaching \$288 billion over the past 23 years have increased Türkiye's share of the global investment pie from 0.3% to approximately 1%, highlighting the structural transformation in the country's investment attraction capacity.**

## ÖNE ÇIKAN SEKTÖRLER VE YATIRIM EĞİLİMLERİ

Türkiye'ye yönelen uluslararası doğrudan yatırımların sektörel dağılımı, ekonominin daha dengeli ve çeşitlenmiş bir yapıya kavuştuğunu gösteriyor. 2025 yılında fiili sermaye girişleri açısından toptan ve perakende ticaret sektörü 3,05 milyar ABD doları ile ilk sıraya yükselirken, imalat sanayi 3,02 milyar ABD doları ile istikrarlı performansını sürdürdü. Aynı dönemde bilgi ve iletişim sektörüne gelen yatırımlar, bir önceki yıla kıyasla yaklaşık beş kat artarak 1,3 milyar ABD doları seviyesini aştı.

Uzun vadeli perspektifte bakıldığında, 2003-2025 döneminde en fazla yatırım çeken sektörler finans (%28,76), imalat (%25,02), toptan ve perakende ticaret (%11) ve enerji (%9,64) olarak sıralanıyor. Bu dağılım, Türkiye'nin hem üretim hem de hizmetler ekseninde güçlü ve çok boyutlu bir yatırım ekosistemi sunduğunu ortaya koyuyor.

Sıfırdan yatırım projeleri de bu dönüşümü destekliyor. Tarım ve gıda sektörü, proje sayısını 2024'teki 33 seviyesinden 2025'te 68'e çıkararak zirveye yerleşmiştir. Yazılım ve bilişim hizmetleri projeleri, aynı dönemde 21'den 41'e yükselmiştir. Endüstriyel makine ve ekipman sektörü, 39 projeye ulaşmıştır. Yenilenebilir enerji yatırımları da 19 projeden 29 projeye ulaşarak güçlü bir trend oluşturmuştur. Bu projeler, duyurulmuş yatırımlar üzerinden derlenen verilere dayanmaktadır, dolayısıyla gerçekleşme durumları projeden projeye değişkenlik gösterebilmektedir.

## TÜRKİYE'NİN STRATEJİK DÖNÜŞÜMÜ: VİZYONER BİR YATIRIM ZEMİNİ

2026 yılı, Türkiye için sadece ekonomik büyüme açısından değil, aynı zamanda küresel iş birlikleri ve uluslararası etkinliklerle de önemli bir dönüm noktası olacak. Bu yıl, Yatırım ve Finans Ofisi dünya çapında 200'ün üzerinde etkinliğe katılacak. GITEX Ai etkinliğini ilk kez Türkiye'de düzenliyoruz. Bu etkinliğe ev sahipliği yapacak olmamız, ülkemizin yapay zekâ, teknoloji ve dijitalleşme alanındaki stratejik önemini bir kez daha gözler önüne serecek. Ayrıca, 36. NATO Zirvesi, Uluslararası Uzay Kongresi ve COP31 gibi dünya çapında önemli etkinliklerin Türkiye'de gerçekleşecek olması, ülkenin küresel diplomasi ve iş birliği alanındaki liderliğini pekiştiriyor.

Bu yıl, Yatırım ve Finans Ofisi'nin 20. yılına özel olarak, dünyanın 20 farklı şehrinde roadshow ve resepsiyonlar düzenleyerek, Türkiye'nin yatırım fırsatlarını küresel çapta daha fazla yatırımcıya tanıtacağız. Bu etkinliklerle, ekonomik ilişkilerin yanı sıra uluslararası iş birlikleri ve güçlü ticaret ağları da kurulmuş olacak.



**Son 23 yılda 288 milyar dolara yaklaşan uluslararası doğrudan yatırım girişi, Türkiye'nin küresel yatırım pastasındaki payını binde 3 seviyesinden yaklaşık yüzde 1'e taşıyarak ülkenin yatırım çekme kapasitesindeki yapısal dönüşümü ortaya koyuyor.**



Technology, entrepreneurship, and financial investments occupy a central role in this transformation. Through strategic steps in these areas, Türkiye continues to attract the attention of international investors. The rapid development of the digital and technology ecosystem further strengthens the country's position as an attractive hub for new investments. The entrepreneurial ecosystem offers a dynamic platform that channels both domestic and global investors toward innovation-driven projects.

Türkiye's contribution to global supply chains further enhances its critical role in the global economic system. With its advanced logistics infrastructure and strategic geographic location, the country is emerging as a central node in regional and global supply chains. This demonstrates that Türkiye is not only an investment destination but also a strong and sustainable player in the global supply chain ecosystem.

### **PUBLIC POLICIES AND STRATEGIC APPROACHES SUPPORTING TÜRKİYE'S INVESTMENT ENVIRONMENT**

One of the fundamental factors enabling this positive outlook is the design of public policies that actively support the investment environment. Under the leadership of our President, the vision of transforming the "Türkiye Century" into the "Investment Century" constitutes the strategic framework of this approach. The objective is not merely to attract more investment, but to secure higher-quality, technology-oriented investments that generate long-term value.

Regulatory reforms such as the new Investment Incentive System, the Climate Law, and the Emissions Trading System aim to align Türkiye's investment climate with global sustainability and technology standards. In this framework, the role of the public sector is positioned not as directive, but as enabling, creating a predictable and confidence-based environment that unlocks private sector dynamism.

Türkiye's narrative as the "Nexus of the World" finds tangible expression in this context. The country is not merely a geographic crossroads; it is a multidimensional investment hub where capital, production, talent, and ideas converge. This data-driven transformation positions Türkiye as a permanent, reliable, and strong actor on the global investment map.

Teknoloji, girişimcilik ve finansal yatırımlar da bu dönüşüm sürecinde önemli bir yer tutuyor. Türkiye, bu alanlardaki stratejik adımlarıyla, uluslararası yatırımcıların dikkatini çekiyor. Özellikle dijitalleşme ve teknoloji ekosisteminin gelişmesi, Türkiye'yi yeni yatırımlar için cazip bir merkez haline getiriyor. Ülkedeki girişimcilik ekosistemi, yerel ve küresel yatırımcıları, teknoloji ve yenilik odaklı projelere yönlendiren bir yapı sunuyor.

Ayrıca, Türkiye'nin tedarik zincirlerine olan katkısı, küresel ekonomik sistemdeki kritik rolünü de pekiştiriyor. Gelişmiş lojistik altyapısı ve stratejik coğrafi konumuyla, Türkiye, bölgesel ve küresel tedarik zincirlerinin merkez üssü olarak yükseliyor. Bu, Türkiye'nin sadece bir yatırım merkezi değil, aynı zamanda güçlü ve sürdürülebilir bir tedarik zinciri oyuncusu olarak küresel ekonomiye sunduğu katkısı gösteriyor.

### **TÜRKİYE'NİN YATIRIM ORTAMINI DESTEKLEYİCİ KAMU POLİTİKALARI VE STRATEJİK YAKLAŞIMLAR**

Bu tabloyu mümkün kılan temel unsurlardan biri, kamu politikalarının yatırım ortamını destekleyici bir anlayışla kurgulanmasıdır. Sayın Cumhurbaşkanımızın öncülüğünde ortaya konan "Türkiye Yüzyılı"nı "Yatırımın Yüzyılı" hâline getirme vizyonu, bu yaklaşımın stratejik çerçevesini oluşturmaktadır. Amaç yalnızca daha fazla yatırım çekmek değil; daha nitelikli, teknoloji odaklı ve uzun vadeli katkı sunan yatırımları Türkiye'ye kazandırmaktır.

Yeni Yatırım Teşvik Sistemi, İklim Kanunu ve Emisyon Ticaret Sistemi gibi düzenlemeler, Türkiye'nin yatırım iklimini küresel sürdürülebilirlik ve teknoloji standartlarıyla uyumlu hâle getirmeyi hedefliyor. Bu çerçevede kamunun rolü, yönlendirici olmaktan ziyade özel sektör dinamizminin önünü açan, öngörülebilir ve güven veren bir zemin hazırlamak olarak konumlanıyor.

Türkiye'nin "Dünyanın Bağlantı Noktası" anlatısı tam da bu noktada somut bir karşılık buluyor. Ülke yalnızca coğrafi bir kavşak değil; sermayenin, üretimin, yeteneğin ve fikirlerin buluştuğu çok boyutlu bir yatırım merkezi olarak konumlanıyor. Verilerle desteklenen bu dönüşüm, Türkiye'yi küresel yatırım haritasında kalıcı, güvenilir ve güçlü bir aktör hâline getiriyor.

# DOING BUSINESS IN THE AGE OF SPEED: THE NEW BALANCE BETWEEN TECHNOLOGY AND PEOPLE

## HIZ ÇAĞINDA İŞ YAPMAK: TEKNOLOJİ VE İNSAN ARASINDAKİ YENİ DENGE

The true power of companies in the fast-paced world of digital transformation comes not only from technological systems, but also from people's ability to think, imagine, and make sense of uncertainty.

Dijital dönüşümün getirdiği baş döndürücü hızda şirketlerin gerçek gücü, sadece teknolojik sistemlerden değil; insanın düşünme, hayal etme ve belirsizlik içinde anlam üretme kapasitesinden geliyor.

Speed has become a key element of competition in today's business world. Thanks to digital platforms, data analytics, and artificial intelligence, companies can make faster decisions, launch new products more quickly, and access global markets instantly. However, amid this speed, an often-overlooked fact remains: the business world is not only made up of technological systems but also of people.

Digital transformation offers great opportunities for organizations. Data-driven decision-making enables more accurate analysis, while global connections open new avenues for collaboration. At the same time, innovation cycles are shortening and entrepreneurial ecosystems are expanding rapidly. Yet, these changes also introduce new leadership challenges.

As speed increases, decision-making becomes more complex. Different data sources, uncertain markets, and fast-changing technologies require managers to possess not only technical knowledge but also interpretation and sense-making skills.



**DR. BURCU ERTÜRK KILIÇ**  
CAREER COUNSELOR  
BOĞAZIÇI UNIVERSITY  
KARİYER DANIŞMANI  
BOĞAZIÇI ÜNİVERSİTESİ



Günümüz iş dünyasında hız rekabetin temel unsurlarından biri haline gelmiştir. Dijital platformlar, veri analitiği ve yapay zekâ sayesinde şirketler daha hızlı karar alabilmekte, yeni ürünleri daha kısa sürede pazara sunabilmekte ve küresel pazarlara anında erişebilmektedir. Ancak bu hızın ortasında çoğu zaman gözden kaçan önemli bir gerçek vardır: İş dünyası yalnızca teknolojik sistemlerden değil, insanlardan oluşur.

Dijital dönüşüm, organizasyonlara büyük fırsatlar sunmaktadır. Veri temelli karar alma süreçleri daha doğru analizler yapılmasına imkân verirken küresel bağlantılar yeni işbirliği alanları yaratmaktadır. Aynı zamanda inovasyon döngüleri kısalmakta ve girişimcilik ekosistemleri hızla büyümektedir. Bununla birlikte, bu gelişmeler iş dünyasında yeni liderlik sorularını da beraberinde getirmektedir.

Hızın arttığı ortamlarda karar alma süreçleri daha karmaşık hale gelir. Farklı veri kaynakları, belirsiz pazar koşulları ve hızla değişen teknolojiler yöneticilerin yalnızca teknik bilgiye değil, aynı zamanda yorumlama ve anlam üretme becerilerine de ihtiyaç duymasına yol açar.

Bu nedenle modern liderlik anlayışı giderek daha insan merkezli bir karakter kazanmakta-



As a result, modern leadership is becoming more human-centered. Today's leaders must not only be strategic decision-makers but also capable of building trust within teams, integrating diverse perspectives, and guiding through uncertainty. Studies on leadership during the pandemic period have shown how uncertainty impacts managers and have introduced the concept of "emergent leadership." Unexpected and unpredictable challenges have led many managers to delegate authority to emerging leaders based on circumstances. Key traits for these leaders include high psychological resilience, social and emotional skills to reflect this resilience to others, and the ability to find creative solutions in crises.

Consequently, skills like creativity, empathy, and the ability to interpret complex situations are increasingly vital in the business world. These skills matter not just for individual performance but also for the long-term sustainability of organizations. The growth mindset, as defined by Stanford Professor Dweck, plays a significant role here. Research on successful professionals who maintain their success shows they view failures as learning opportunities, are receptive to new ideas and feedback, and focus on the process and gains rather than solely on results. In today's environment of speed and uncertainty, it is essential for actors in the business world to uphold a growth mindset—focusing on continuous learning and development, not just immediate wins. The challenges we face daily and the learning they offer are crucial for finding purpose in our work lives.

*dır. Bugünün liderleri yalnızca stratejik kararlar alan yöneticiler değil, aynı zamanda ekipleri arasında güven oluşturan, farklı perspektifleri bir araya getirebilen ve belirsizlik içinde yön gösterebilen kişiler olmak zorundadır. Özellikle pandemi dönemi için yapılan liderlik çalışmaları, belirsizliğin yöneticiler üzerindeki etkilerini ortaya koymuş ve "emergent leadership" (ortaya çıkan liderlik) kavramı kullanılmaya başlamıştır. Karşılaşılan ani ve öngörülemeyen belirsizlikler birçok yöneticinin rollerini koşullara göre ortaya çıkan bu yeni liderlere kaptırmalarına yol açmıştır. Burada en büyük faktörlerden biri, liderlerin psikolojik dayanıklılıklarının yüksek olması, çevrelerindekilere bunu yansıtabilecek sosyal ve duygusal yeteneklere sahip olabilmeleri ve karşılıklarına çıkan krizlere yaratıcı çözümler bulabilmeleridir.*

*Bu nedenle iş dünyasında giderek daha fazla önem kazanan bazı becerilere işaret edilmektedir: Yaratıcılık, empati, ve karmaşık durumları yorumlayabilme becerisi. Bu yetkinlikler yalnızca bireysel performans açısından değil, organizasyonların uzun vadeli sürdürülebilirliği açısından da kritik önem taşır. Stanford Üniversitesi Profesörü Dweck'in tanımladığı gelişim zihniyeti burada önemli rol oynamaktadır: İş hayatında başarılı olabilen ve başarısını devam ettirebilen insanlarla yapılan çalışmalarda, bu kişilerin başarısızlıklarını bir öğrenme imkânı olarak gördüklerini, yeni fikirlerle ve eleştirilere açık olduklarını, sonuç odaklı olmaktan çok süreçte elde edilen kazanımlara odaklandıklarını ortaya çıkarmıştır. İş dünyasındaki aktörlerin de bu şekilde hız ve belirsizliğin yarattığı baskı ortamında kendilerini gelişim zihniyeti içinde tutmaları,*



As a result, organizational culture and leadership are increasingly strategic priorities. Future companies will not only prioritize quick decision-making but also foster creativity, welcome diverse perspectives, and strengthen human relationships. Today, careers are driven by the search for meaning and growth. In a world where technology connects diverse fields and creates new opportunities, those who can grasp these transformations—linking people and technology—will thrive.

Technology will keep transforming business, but the true strength of institutions still relies on people's ability to think, imagine, and create meaning. Successful organizations in the digital age will be those that balance technological speed with human values.

This approach rests on a paradox: today's rapid changes require managing conflicting priorities. For instance, while globalization is a priority, organizations also need to create meaning rooted in local values; they must seek strength through cooperation in competitive markets, and enrich themselves with human values despite technological dominance. They must operate with a developmental mindset capable of holding two opposing ideas simultaneously.

In this paradoxical world, individuals face daily tensions between logic and emotion, and must develop innovative solutions that integrate these opposites, rather than choosing one over the other. A fitting metaphor is Janus, the Roman god with two faces, who stands at the door observing both inside and outside. His position symbolizes opportunities for renewal and transformation; even the word "January" is derived from his name. Many cultures express this duality through symbols like the tree of life—its roots grounded in the earth and branches reaching toward the sky.

In today's uncertain environment, accelerated by technology and prompting people to reexamine their search for meaning, two perspectives are crucial. Micro-level: individuals must exercise paradoxical leadership, combining logic with emotional intelligence to find meaningful career paths. Organizationally: leaders must embrace paradoxes, creating opportunities in emerging and evolving areas.

### WHERE DOES HUMANITY STAND IN AN ACCELERATING WORLD?

Global economic and technology reports published in recent years point to a similar picture in the business world: Change is accelerating. Analyses by institutions such as the World Economic Forum, McKinsey, and the OECD show that digital transformation has fundamentally changed not only industries but

sadece çabuk başarılar değil, öğrenme fırsatlarına odaklanmaları gerekmektedir. Her gün karşımıza çıkan zorlukların yarattığı dönüşümler ve kendimize kazandırdığımız öğrenme fırsatları iş yaşamında anlam yaratmamızı sağlayacak en önemli farklılıklardan biri olacaktır.

Bu nedenle organizasyon kültürü ve liderlik anlayışı giderek daha stratejik bir konuya haline gelmektedir. Geleceğin şirketleri yalnızca hızlı karar alan kurumlar değil, aynı zamanda çalışanlarının yaratıcılığını destekleyen, farklı perspektiflere açık olan ve insan ilişkilerini güçlendiren organizasyonlar olacaktır. Günümüzde baktığımızda, kariyer kararlarının en önemli vurgusu kişilerin anlam ve gelişim arayışı olarak belirmektedir. Dünyanın bir global köye dönüştüğü ve teknoloji ile desteklenen farklı iş kollarının ortaya çıktığı iş dünyasında, insan ve teknolojinin bir arada gideceği dönüşümleri yakalayabilen aktörler ayakta kalabileceklerdir.

Teknoloji iş dünyasını dönüştürmeye devam edecektir. Ancak kurumların gerçek gücü hâlâ insanın düşünme, hayal etme ve anlam üretme kapasitesinden gelmektedir. Bu nedenle dijital çağda başarılı organizasyonlar teknolojik hız ile insani değerler arasında dengeli bir ilişki kurabilen organizasyonlar olacaktır.

Aslında bu anlayışın temelinde paradoksal bakış açısı yatmaktadır: Günümüzde hızla değişen kavramlar ve roller artık birbirleriyle çelişen alanların da birlikte işlenmesini zorunlu kılmaktadır. Mesela kurumlar globalleşmeye önem verirken aynı zamanda yerel değerlerle anlam üretmeye çalışmalı, yoğun rekabetin yer aldığı piyasalarda iş birliklerine de yönelerek güç sağlamalı, teknolojinin baskın kullanımına rağmen insani değerlerle zenginleşmeye gidilmeli, yani aynı anda iki zıtlığı birlikte kucaklayabilecek bir gelişim zihniyeti için hareket edebilmelidir.

Paradoksların her gün karşımıza çıktığı, hatta birer insan olarak mantık ve duygular arasındaki paradokslarımızla her gün yüzleştiğimiz bu dünyada, artık iki zıt seçenek arasında tercih yapmaktan çok, bu zıtlıkları bir arada taşıyacak yenilikçi ve yaratıcı çözümler üreliyoruz. Bu düşünce tarzı için kullanılan bir metafor ile kapanış yapalım: Roma imparatoru Janus, iki zıt tarafa bakan yüze sahip görüntüsüyle kapıda durur, aynı anda hem içeride halkını gözetir hem de risklere ve tehlikelere karşı dışarıdaki ortamı gözlemler. Kapıda durması, yeni başlangıçlar ve dönüşümlere açılan fırsatlarla ilişkilendirilmiş, hatta yılın ilk ayı olan Ocak ayının İngilizcesi "January" kelimesi bu imparatorun isminden esinlenmiştir. Aslında bu anlayış, zıtlıkları bir araya getiren pek çok düşünce tarzıyla farklı kültürlerde kendini göstermiştir. Özellikle kökleriyle yere ve dallarıyla gökyüzüne uzanan hayat

also decision-making processes and leadership approaches. Thanks to artificial intelligence, the data economy, and digital platforms, organizations can move faster; however, this speed also brings with it a new challenge: uncertainty.

We refer to the period we are currently living in as the post-era. As you know, when the prefix "post" is added to a concept, it means going beyond that concept and surpassing it. We now see pluralism and different perceptions of meaning in a postmodern world, the slippage of the understanding of truth in the so-called post-truth era, and, in what we call the post-normal era, normality giving way to ongoing uncertainty.

In management literature, this new environment has long been defined as the VUCA world. First used by the US Army War College to describe the strategic environment of the post-Cold War era, this concept is now widely used to explain the dynamics facing the business world. The VUCA concept highlights four key characteristics: Volatility, Uncertainty, Complexity, and Ambiguity. Although these terms seem to convey similar meanings, in a constantly changing world, we are all caught up in a process that exhausts us—characterized by the uncertainty of the next change, the complexity of its sources, and, most importantly, the ambiguity created by confusing changing meanings.

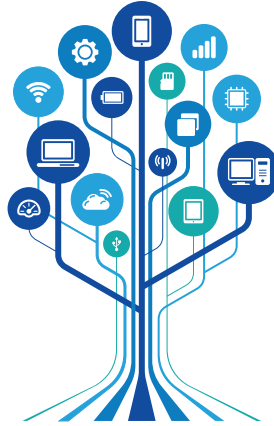
In recent years, some researchers have argued that even this framework is no longer sufficient. The BANI model, proposed by futurist Jamais Cascio, describes today's world from a different perspective: Brittle, Anxious, Non-linear, and Incomprehensible. This approach emphasizes not only the complexity of systems but also the psychological and cognitive effects these systems have on people.

In other words, VUCA defines the system; BANI expresses the human experience within that system.

A significant tension lies at the core of this transformation. In today's world, the pace of change is beginning to outstrip humans' ability to adapt. While technological and organizational transformations are accelerating, individuals' capacity to learn and make sense of things is not advancing at the same speed. This situation, sometimes called the "VUCA gap" in management literature, constitutes one of the main leadership challenges organizations face. Although responses to change—such as understanding, making sense of, and analyzing cause and effect—typically progress linearly, the overwhelming information we face today, with news of uncertain origins and destinations, reaches us in multiple layers, transcending cause-effect relationships and creating a burden that exceeds our perception capacity. In a world where



**In today's complex business world, modern leadership is not only about being able to make strategic decisions, but also about building trust among teams with high psychological resilience and offering creative solutions to crises.**



**Günümüzün karmaşık iş dünyasında modern liderlik; yalnızca stratejik kararlar alabilmek değil, aynı zamanda yüksek psikolojik dayanıklılıkla ekipler arasında güven inşa edebilmek ve krizlere yaratıcı çözümler sunabilmektir.**

ağacı sembolü bunlardan bir tanesidir.

Günümüzde belirsizleşen, teknoloji ile hızlanan ve insanın anlam arayışını sorgulamasına yol açan bu ortamda, iki alanda kazanılması gereken önemli paradoksal bakış açıları vardır: Mikro düzeyde, bireylerin kendi paradoksal liderliğini yapması ve mantıklarının yanında duygusal yetkinlikleriyle kendilerine anlam katacak kariyer seçeneklerini ortaya çıkarması gerekmektedir. Kurumsal olarak baktığımızda, iş hayatında liderlerin paradoksları kucaklayarak yeni ve gelişime açık alanlara fırsat tanıması önemli bir öncelik olacaktır.

### **HIZLANAN DÜNYADA İNSAN NEREDE DURUYOR?**

Son yıllarda yayımlanan küresel ekonomi ve teknoloji raporları iş dünyasında benzer bir tabloya işaret ediyor: Değişim hızlanıyor. Dünya Ekonomik Forumu, McKinsey ve OECD gibi kurumların analizleri, dijital dönüşümün yalnızca sektörleri değil, karar alma süreçlerini ve liderlik anlayışını da kökten değiştirdiğini gösteriyor. Yapay zekâ, veri ekonomisi ve dijital platformlar sayesinde organizasyonlar daha hızlı hareket edebiliyor; ancak bu hız aynı zamanda yeni bir zorluğu da beraberinde getiriyor: Belirsizlik.

Şu anda yaşadığımız dönemi post'lar dönemi olarak nitelendirirken; biliyorsunuz ki post ön eki bir kavrama eklendiğinde o kavramın ötesine geçmek ve onu aşmak anlamında kullanılır. Biz artık postmodern bir dünyada çoğulculuğu ve farklı anlam algılarını, post-truth denilen çağda hakikat anlayışının kayganlaşmasını, post-normal dediğimiz son zamanlarda ise normalliğin kendini devam eden bir belirsizliğe bıraktığını görüyoruz.

Yönetim literatüründe bu yeni ortam uzun süredir VUCA dünyası olarak tanımlanıyor. İlk kez ABD Ordu Akademisi tarafından Soğuk Savaş sonrası dönemin stratejik ortamını tanımlamak için kullanılan bu kavram, bugün iş dünyasının karşı karşıya olduğu dinamikleri açıklamak için yaygın biçimde kullanılmaktadır. VUCA kavramı dört temel özelliğe işaret eder: Volatility (değişkenlik), Uncertainty (belirsizlik), Complexity (karmaşıklık) ve Ambiguity (muğlaklık). Bu kavramlar aslında birbirine çok yakın anlamlar ifade ediyormuş gibi dursa da, sürekli değişen bir dünyada, bir sonraki değişikliğin belirsizliği, nereden ortaya çıktığının karmaşıklığı ve bu sırada, en önemlisi değişken anlam kargaşasının yarattığı muğlaklık içinde hepimizi yoran bir işleyişin içindeyiz.

Son yıllarda bazı araştırmacılar bu çerçevenin bile artık yeterli olmadığını ileri sürüyor. Futürist Jamais Cascio'nun önerdiği BANI modeli, günümüz dünyasını farklı bir açıdan tarif eder: Brittle (kırılgan), Anxious (kaygılı), Nonlinear (doğrusal olmayan) ve Incomprehensible (anlaşılmaz güç). Bu yaklaşım, yalnızca sistemlerin karmaşık hale geldiğini değil, aynı zamanda bu sistemlerin insanlar üzerinde yarattığı psikolojik ve bilişsel etkileri de vurgular.



everything can change at any moment, we must learn how to learn—to develop learning agility—and to develop new ways of thinking that enable us to see complexity.

This gap is not only a technical problem; it is also a cognitive and cultural one. Because making decisions amid uncertainty depends not only on data analysis but also on interpretation.

The role expected of today's leaders is not only to develop strategic plans but also to interpret complex situations.

It's no coincidence that art and creative thinking are regaining interest in the business world. The experience of art not only invites individuals into an aesthetic realm but also offers opportunities to view complex realities from different angles. A story, metaphor, or stage performance can sometimes reveal a leadership issue more powerfully than pages of reports.

Therefore, organizations today seek a new balance between speed and reflection. While they must be fast, they also need leaders capable of interpreting complexity and integrating diverse perspectives.

Future organizations will not only adapt to technology but also preserve the human capacity to create meaning. Because innovation often stems from speed, yet wisdom often comes from taking time to reflect.

Perhaps one of the most vital skills in modern business is the courage to slow down in an accelerating world. Sometimes, the most valuable insights emerge during these brief pauses. One tool leaders can use to understand and navigate this complexity is artistic communication. To grasp complexity, to pause, to focus, and to interpret the meaning behind what is visible is a highly valuable human trait. While we often forget this trait amidst technological advances, it remains our greatest asset—the essence of our humanity. The story of the slow and peaceful turtle, reminding the hare who forgot strategic thinking while rushing nonstop, may warn us about the importance of this approach.

We are in a new and uncertain world where we will draw inspiration from stories and gain speed through technology: in the post-era, the rules of the game can change at any moment, and we may even find that the game itself no longer exists, but what will remain for us is humanity's ability to produce meaning and creative solutions.

Başka bir ifadeyle, VUCA sistemi tanımlar; BANI ise o sistemin içinde yaşayan insan deneyimini ifade eder.

Bu dönüşümün merkezinde önemli bir gerilim yer alıyor. Günümüz dünyasında değişim hızı insanın uyum sağlama hızını aşmaya başlarken, teknolojik ve kurumsal dönüşüm hızlanırken bireylerin öğrenme ve anlamlandırma kapasitesi aynı hızla ilerlemiyor. Yönetim literatüründe bazen "VUCA gap" olarak ifade edilen bu durum, organizasyonların karşı karşıya olduğu temel liderlik sorunlarından birini oluşturur. İnsanların ve sosyal organizasyonların değişimi ve dönüşümü anlama, anlamlandırma, nedenini ve sonucunu analiz etme gibi tepkileri genellikle lineer, yani doğrusal bir hızla ilerlerken, bugün karşımıza çıkan bilgi bombardımanı, nereden üretildiği ve nereye bağlandığı belli olmayan haberler, neden-sonuç ilişkisini aşarak çoklu bir katman içerisinde bize ulaşıyor ve bizim algılama kapasitemizin üzerinde bir yük yaratıyor. Her an her şeyin değişebileceği bir dünyada bizlere kalan aslında öğrenmeyi öğrenmek, kendimizde bir öğrenme çevikliği geliştirmek ve karmaşıklığı görebileceğimiz daha farklı düşünce biçimleri üretmek olacaktır.

Bu boşluk yalnızca teknik bir sorun değil; aynı zamanda bilişsel ve kültürel bir sorundur. Çünkü belirsizlik ortamında karar almak yalnızca veri analiziyle değil, aynı zamanda yorumlama kapasitesiyle mümkündür. Bugünün liderlerinden beklenen rol yalnızca stratejik planlar yapmak değil, aynı zamanda karmaşık durumları anlamlandırabilmektir.

Bu noktada sanatın ve yaratıcı düşünmenin iş dünyasında yeniden ilgi görmesi tesadüf değil. Sanat deneyimi bireyleri yalnızca estetik bir dünyaya davet etmez; aynı zamanda karmaşık gerçeklikleri farklı açılardan görme imkânı sunar. Bir hikâye, bir metafor veya bir sahne performansı bazen karmaşık bir liderlik sorununu sayfalarca rapordan daha güçlü biçimde görünür kılabılır.

Bu nedenle günümüz organizasyonlarında hız ile refleksiyon arasında yeni bir denge arayışı ortaya çıkıyor. Kurumlar hızlı olmak zorunda olurken aynı zamanda karmaşıklığı yorumlayabilen ve farklı bakış açılarını bir araya getirebilen liderlere de ihtiyaç duyarlar.

Geleceğin organizasyonları yalnızca teknolojiye uyum sağlayan kurumlar olmayacaktır. Aynı zamanda insanın anlam üretme kapasitesini koruyabilen kurumlar olacaktır. Çünkü inovasyon çoğu zaman hızdan doğar; fakat bilgelik çoğu zaman durup düşünmekten esinlenir.

Belki de modern iş dünyasının en önemli becerilerinden biri, hızlanan dünyada zaman zaman yavaşlayabilme cesaretidir. Çünkü bazen en önemli içgörüler ancak bu kısa duraklama anlarında ortaya çıkar. Liderlerin hayatında bu karmaşıklığı anlamlandırma ve kendi içlerine dönmeye kullanabilecekleri önemli araçlardan biri de sanatsal iletişimdir. Karmaşıklığı anlayabilmek için durmak, yaptığın işe odaklanabilmek ve görünenin arkasındaki anlamı yorumlayabilmek çok değerli bir insan meziyetidir. Teknoloji ile birlikte koşmaya çalışırken unuttuğumuz bu özelliğimiz, yaşadığımız bu hızlı çağda insanı insan yapan en değerli hazinemiz olacaktır. Durmadan koşmaya çalışan bir tavşanın unuttuğu stratejik düşüncüyü kendisine hatırlatan yavaş ve huzurlu kaplumbağanın hikayesi belki de bizi bu çağın gereklilikleri için uyarmaktadır.

Hikâyelerden ilham alacağımız, teknoloji ile hız kazanacağımız yeni ve belirsiz bir dünyanın içindeyiz; postlar döneminde oyunda kurallar her an değişebilir, hatta bir bakmışız oyun bile yok olabilir, ama bize tek kalacak insanın anlam üretimi ve yaratıcı çözüm anlayışı olacaktır.

# KASKO VE SAĞLIK SİGORTALARINDA 2025 FİYATLARI DEVAM EDİYOR!

PEŞİN FİYATINA

**12**  
TAKSİT

ÜSTELİK  
EK AVANTAJLARLA!

**%10**  
İNDİRİM

KASKODA  
**%100**  
ORJİNAL  
PARÇA  
KULLANIM  
TAAHHÜDÜ\*

SON GÜN  
**31 MART**



\*Bireysel kasko hasar onarımlarında geçerlidir.  
Ayrıntılı bilgi için QR kodu okutun.

Taksit kampanyalarında sadece anlaşmalı banka kredi kartları geçerlidir. Türkiye Sigorta AŞ tarafından sunulan kampanya koşulları hakkında detaylı bilgi için [turkiyesigorta.com.tr](http://turkiyesigorta.com.tr)'yi ziyaret edebilirsiniz.

0850 202 20 20 | 0850 402 20 20  
[turkiyesigorta.com.tr](http://turkiyesigorta.com.tr)

**TÜRKİYE SİGORTA**  
Gücü, adında.

# THE STRATEGY AT THE TABLE: THE CULTURE OF NEGOTIATION AND BARGAINING, TURKISH STYLE

## MASADAKİ STRATEJİ: TÜRK USULÜ MÜZAKERE VE PAZARLIĞIN KÜLTÜRÜ



**For Turkish businesspeople, bargaining is not just a process of discussing price. Sitting down at the table means building trust, understanding the other side, and establishing a long-term relationship. Therefore, Turkish-style negotiation is more of a cultural interaction than an economic transaction.**

**I**n the global trade world, every country has its own unique negotiation culture. While Americans move faster and are more results-oriented, Germans prefer to stick to rules and plans. Turkish businesspeople, on the other hand, approach the negotiation table with a different mindset: an approach that focuses on building relationships to achieve results.

It can be said that "bargaining" is at the heart of Turkish-style negotiation, but this word is often misunderstood. Bargaining

Türk iş insanı için pazarlık yalnızca fiyatın konuşulduğu bir süreç değildir. Masaya oturmak; güven kurmak, karşı tarafı anlamak ve uzun vadeli bir ilişki inşa etmek anlamına gelir. Bu nedenle Türk usulü müzakere, ekonomik bir işlemden çok kültürel bir etkileşimdir.

**K**üresel ticaret dünyasında her ülkenin kendine özgü bir müzakere kültürü vardır. Amerikalılar daha hızlı ve sonuç odaklı ilerlerken, Almanlar kurallara ve planlara bağlı kalmayı tercih eder. Türk iş insanı ise müzakere masasına farklı bir anlayışla oturur: ilişki kurarak sonuç alma yaklaşımı.

Türk usulü müzakerenin temelinde "pazarlık" vardır denebilir, ancak bu kelime çoğu zaman yanlış anlaşılır. Pazarlık yalnızca fiyatın düşürülmesi ya da artırılması



## For Turkish businesspeople, bargaining is more of a communication space where trust and relationships are established than a battle of numbers.

does not only mean lowering or raising the price. In fact, this process is considered a form of communication in which mutual trust and flexibility are built. For Turkish businesspeople, bargaining is positioned as a natural space for dialogue where the parties get to know each other, test their intentions, and find common ground.

When a Turkish businesspeople sits down at the table, they generally do not like to get straight to the numbers. They first try to understand who the other party is, how they think, and how they view the project being discussed. Conversation, hospitality, and everyday topics are part of this process.

Although this approach is sometimes perceived as a waste of time in the Western world, it is the first step in building trust in Turkish business culture.

One of the most important features of Turkish negotiation culture is flexibility. Instead of a fixed offer, an understanding of an agreement that takes shape during the negotiation process prevails. This can sometimes surprise foreign businesspeople. In many countries, the first offer is considered the strongest offer. In Türkiye, however, the offer is often just a starting point.

This approach is rooted in Anatolia's centuries-old trading culture. Throughout history, caravanserais, bazaars, and markets have not only been places of trade but also negotiation spaces where different cultures met. This tradition continues to influence today's business world.

Foreign businesspeople generally view Turkish bargaining in two stages. At first glance, the process may seem complex and lengthy. However, over time, many international investors realize that Turkish businesspeople's ability to build



**Türk iş insanı için pazarlık, bir rakam savaşından çok güvenin ve ilişkinin kurulduğu bir iletişim alanıdır.**

anlamına gelmez. Aslında bu süreç, karşılıklı güvenin ve esnekliğin inşa edildiği bir iletişim biçimi olarak kabul edilir. Türk iş insanı için pazarlık, tarafların birbirini tanıdığı, niyetlerini test ettiği ve ortak bir zemin bulduğu doğal bir diyalog alanı olarak konumlanır.

Bir Türk iş insanı masaya oturduğunda genellikle doğrudan rakamlara girmekten hoşlanmaz. Önce karşı tarafın kim olduğunu, nasıl düşündüğünü ve konuşulan projeye nasıl baktığını anlamaya çalışır. Öncelikle sohbet, ikram ve gündelik konular bu sürecin parçasıdır. Bu yaklaşım, Batı dünyasında bazen zaman kaybı gibi algılansa da Türk iş kültüründe güven inşa etmenin ilk adımıdır.

Türk müzakere kültürünün en önemli özelliklerinden biri esnekliktir. Sabit bir teklif yerine müzakere süreci içinde şekillenen bir anlaşma anlayışı hâkimdir. Bu durum bazen yabancı iş insanlarını şaşırabilir. Çünkü birçok ülkede verilen ilk teklif aynı zamanda en güçlü teklif olarak kabul edilir. Türkiye'de ise teklif çoğu zaman bir başlangıç noktasıdır.

Bu yaklaşımın arkasında Anadolu'nun yüzyıllardır süregelen ticaret kültürü vardır. Tarih boyunca kervansaraylar, çarşılar ve pazarlar yalnızca ticaret yapılan yerler değil, aynı zamanda farklı kültürlerin buluştuğu müzakere alanları olmuştur. Bu gelenek günümüz iş dünyasında da etkisini sürdürmektedir.

Yabancı iş insanlarının Türk pazarlığına bakışı ise genellikle iki aşamalıdır. İlk karşılaşmada süreç karmaşık ve uzun görünebilir. Ancak zaman içinde birçok uluslararası yatırımcı Türk iş insanlarının ilişki kurma becerisinin önemli bir avantaj

relationships is a significant advantage. This approach ensures that communication continues even in times of crisis.

For Turkish businesspeople, the “win-win” concept is not merely a theoretical notion. In the bargaining process, the continuity of the relationship is as important as the satisfaction of the parties. Therefore, the parties leaving the table with a feeling of “satisfaction” at the end of the agreement is a critical element in Turkish business culture.

Today, Turkish businesspeople are actively trading in different parts of the world. The presence of Turkish entrepreneurs is growing across a wide geography, from the Middle East to Africa, and from Europe to Central Asia. In this process, the Turkish style of negotiation culture is also becoming more visible in the international business world.

As competition in global trade intensifies, trust-based relationships are becoming more valuable than ever. This is precisely where the meaning that Turkish businesspeople attach to bargaining comes into play. Bargaining is seen not only as a method of reaching an agreement but also as a form of diplomacy that opens the door to long-term partnerships.

Turkish-style negotiation offers an approach that puts people first, before numbers. Perhaps this is why many international businesspeople remember a negotiation in Türkiye not only as a commercial process, but also as an experience of building a strong relationship.

*olduğunu fark eder. Çünkü bu yaklaşım, kriz zamanlarında bile iletişimin devam etmesini sağlar.*

*Türk iş insanı için “kazan-kazan” anlayışı yalnızca teorik bir kavram değildir. Pazarlık sürecinde tarafların memnuniyeti kadar ilişkinin devamlılığı da önemlidir. Bu nedenle anlaşmanın sonunda tarafların birbirine “memnun kaldık” hissiyle masadan kalkması Türk iş kültüründe kritik bir unsurdur.*

*Bugün Türk iş insanları dünyanın farklı bölgelerinde aktif olarak ticaret yapıyor. Orta Doğu’dan Afrika’ya, Avrupa’dan Orta Asya’ya kadar geniş bir coğrafyada Türk girişimcilerinin varlığı artıyor. Bu süreçte Türk usulü müzakere kültürü de uluslararası iş dünyasında daha görünür hâle geliyor.*

*Küresel ticarete rekabet giderek sertleşirken, güvene dayalı ilişkiler her zamankinden daha değerli hâle geliyor. Türk iş insanlarının pazarlığa yüklediği anlam da tam olarak burada ortaya çıkıyor. Pazarlık yalnızca bir anlaşma yöntemi değil, aynı zamanda uzun vadeli ortaklıkların kapısını açan bir diplomasi biçimi olarak görülüyor.*

*Türk usulü müzakere, rakamlardan önce insanı merkeze koyan bir yaklaşım sunar. Belki bu nedenle birçok uluslararası iş insanı Türkiye’de yapılan bir pazarlığı yalnızca bir ticari süreç olarak değil, aynı zamanda güçlü bir ilişki kurma deneyimi olarak hatırlar.*



**The Turkish style of negotiation aims for sustainable relationships rather than quick results; because strong trade is built on strong bonds.**



**Türk usulü müzakere, hızlı sonuçtan çok sürdürülebilir ilişkiyi hedefler; çünkü güçlü ticaret, güçlü bağların üzerine kurulur.**

# Dünyanın Her Yerinde Ziraat Hep Yanınızda!



0850 220 00 00  
www.ziraatbank.com.tr

Müşteri İletişim Merkezi



Ziraat Bankası



# BUSINESS COMMUNITY CALLS FOR “ACTION FROM DIALOGUE” ON TÜRKİYE-EU RELATIONS

TÜRKİYE-AB HATTINDA İŞ DÜNYASINDAN  
“DİYALOGDAN AKSİYONA” ÇAĞRISI

**The Turkish business community has sent an open letter to European Union leaders calling for the revitalization of the accession process and the updating of the Customs Union.**

**T**he Foreign Economic Relations Board (DEİK) Türkiye-Europe Business Councils emphasized the need for long-awaited structural steps in Türkiye-EU relations in an open letter addressed to European Union leaders. The text, bearing the joint signatures of the heads of business councils in 26 EU countries, is not merely a diplomatic message; it is a strategic position paper aimed at deepening economic integration.

The publication of the letter as an advertisement in the Financial Times, a decisive medium in the global economic and political agenda, carries symbolic importance in terms of directly conveying the call to the international public.

Türk iş dünyası, Avrupa Birliği liderlerine gönderdiği açık mektupla üyelik sürecinin canlandırılması ve Gümrük Birliği'nin güncellenmesi çağrısında bulundu.

**D**ış Ekonomik İlişkiler Kurulu (DEİK) Türkiye-Avrupa İş Konseyleri, Avrupa Birliği liderlerine hitaben yayımladığı açık mektupla Türkiye-AB ilişkilerinde uzun süredir beklenen yapısal adımların atılması gerektiğini vurguladı. 26 AB ülkesindeki iş konseyi başkanlarının ortak imzasını taşıyan metin, yalnızca diplomatik bir mesaj değil; ekonomik entegrasyonun derinleştirilmesine yönelik stratejik bir pozisyon belgesi niteliği taşıyor.

Mektubun, küresel ekonomi ve siyaset gündeminde belirleyici bir mecra olan Financial Times'ta ilan olarak yayımlanması, çağrının uluslararası kamuoyuna doğrudan iletilmesi açısından sembolik bir önem taşıyor.

### UPDATING ECONOMIC INTEGRATION

DEİK President Nail Olpak stated at a press conference that the current Customs Union framework no longer meets today's economic realities. The fact that the system, which has been in force since 1996, does not cover areas such as services, agriculture, and public procurement, and does not include topics such as the digital economy, green transformation, and sustainability, is considered a structural deficiency from the business world's perspective.

Olpak stated that Europe's goals of strategic autonomy, supply chain security, and competitiveness, when considered alongside Türkiye's production capacity and geographical location, necessitate stronger economic integration. In this context, the modernization of the Customs Union is seen not only as a technical update but also as a move that will strengthen Europe's global economic position.

### COMPETITIVENESS AND GEOPOLITICAL DIMENSION

DEİK Coordinating Chair of the Türkiye-Europe Business Councils Mehmet Ali Yalçındağ emphasized that Türkiye is not only a commercial partner for Europe but also a complementary element of its production and security architecture. According to Yalçındağ, Türkiye's young population, industrial infrastructure, and regional access capacity hold strategic value in terms of the energy, supply chain, and security risks facing Europe.

### EKONOMİK ENTEGRASYONUN GÜNCELLENMESİ

DEİK Başkanı Nail Olpak, düzenlenen basın toplantısında mevcut Gümrük Birliği çerçevesinin günümüz ekonomik gerçekliğini karşılamaktan uzaklaştığını ifade etti. 1996'dan bu yana yürürlükte olan sistemin hizmetler, tarım ve kamu alımları gibi alanları kapsamaması; ayrıca dijital ekonomi, yeşil dönüşüm ve sürdürülebilirlik başlıklarını içermemesi, iş dünyası açısından yapısal bir eksiklik olarak değerlendiriliyor.

Olpak, Avrupa'nın stratejik özerklik, tedarik zinciri güvenliği ve rekabetçilik hedefleri, Türkiye'nin üretim kapasitesi ve coğrafi konumuyla birlikte düşünüldüğünde daha güçlü bir ekonomik entegrasyonu zorunlu kıldığını belirtiyor. Bu çerçevede Gümrük Birliği'nin modernizasyonu yalnızca teknik bir güncelleme değil; Avrupa'nın küresel ekonomik konumunu güçlendirecek bir hamle olarak görülüyor.

### REKABETÇİLİK VE JEOPOLİTİK BOYUT

DEİK Türkiye-Avrupa İş Konseyleri Koordinatör Başkanı Mehmet Ali Yalçındağ ise, Türkiye'nin Avrupa için sadece ticari bir ortak değil, aynı zamanda üretim ve güvenlik mimarisinin tamamlayıcı unsuru olduğunu vurguladı. Yalçındağ'a göre, Türkiye'nin genç nüfusu, sanayi altyapısı ve bölgesel erişim kapasitesi; Avrupa'nın karşı karşıya olduğu enerji, tedarik zinciri ve güvenlik riskleri açısından stratejik değer taşıyor.



The business community defines strengthening Türkiye's role in the European value chain as a "mutual competitive advantage."



İş dünyası, Türkiye'nin Avrupa değer zincirindeki rolünün güçlendirilmesini "karşılıklı rekabet avantajı" olarak tanımlıyor.

This approach redefines Türkiye-EU relations beyond normative discussions, shifting the perspective to one of "mutual gain." Business representatives note that strengthening the membership perspective is critical for both the investment environment and long-term economic predictability.

### CONCRETE AGENDA ITEMS

The letter highlights topics such as facilitating visa processes, coordinating the adaptation process to the EU's Border Carbon Adjustment Mechanism, and ensuring coordination in the field of digital trade. Carbon regulation, in particular, is noteworthy as an element that could have a direct cost impact on Türkiye's export composition.

For this reason, the business community is calling for the regulatory framework to be shaped through mutual consultation and for Türkiye to be positioned closer to the decision-making processes. This approach indicates that economic integration should be addressed not only in terms of trade volume but also in terms of regulatory compliance and value chain integration.

### THE SEARCH FOR A NEW PHASE

At the core of the message lies the need to redefine relations between Türkiye and the European Union. Global trends such as rising protectionism, energy transition, and technological competition are pushing the parties toward more coordinated and long-term cooperation.

The Turkish business community's call goes beyond accelerating the diplomatic process, arguing that economic integration must be redesigned in line with today's geo-economic realities. This perspective has the potential to open the door to a new phase in Türkiye-EU relations.



**"Concrete priorities such as border carbon adjustments, visa issues, and updating the Customs Union to cover the digital economy should be removed from the negotiation table."**



**"Sınırdaki karbon düzenlemesi, vize sorunları ve Gümrük Birliği'nin dijital ekonomiyi kapsayacak şekilde güncellenmesi gibi somut öncelikler müzakere konusu olmaktan çıkarılmalı"**

Bu yaklaşım, Türkiye-AB ilişkilerini normatif tartışmaların ötesine taşıyarak "karşılıklı kazanım" perspektifiyle yeniden tanımlıyor. İş dünyası temsilcileri, üyelik perspektifinin güçlendirilmesinin hem yatırım ortamı hem de uzun vadeli ekonomik öngörülebilirlik açısından kritik olduğunu belirtiyor.

### SOMUT GÜNDEM MADDELERİ

Mektupta öne çıkan başlıklar arasında vize süreçlerinin kolaylaştırılması, AB'nin Sınırdaki Karbon Düzenleme Mekanizması'na uyum sürecinin koordinasyonu ve dijital ticaret alanında eşgüdüm sağlanması yer alıyor. Özellikle karbon düzenlemesi, Türkiye'nin ihracat kompozisyonu açısından doğrudan maliyet etkisi yaratabilecek bir unsur olarak dikkat çekiyor.

Bu nedenle iş dünyası, düzenleyici çerçevenin karşılıklı istişaretle şekillendirilmesini ve Türkiye'nin karar alma süreçlerine daha yakın konumlandırılmasını talep ediyor. Bu yaklaşım, ekonomik entegrasyonun yalnızca ticaret hacmi üzerinden değil, regülasyon uyumu ve değer zinciri entegrasyonu üzerinden ele alınması gerektiğine işaret ediyor.

### YENİ BİR FAZ ARAYIŞI

Mesajın temelinde, Türkiye ile Avrupa Birliği arasındaki ilişkilerin yeniden tanımlanması ihtiyacı yatıyor. Küresel ölçekte artan korumacılık eğilimleri, enerji dönüşümü ve teknolojik rekabet gibi dinamikler; tarafları daha koordineli ve uzun vadeli bir iş birliğine yönlendiriyor.

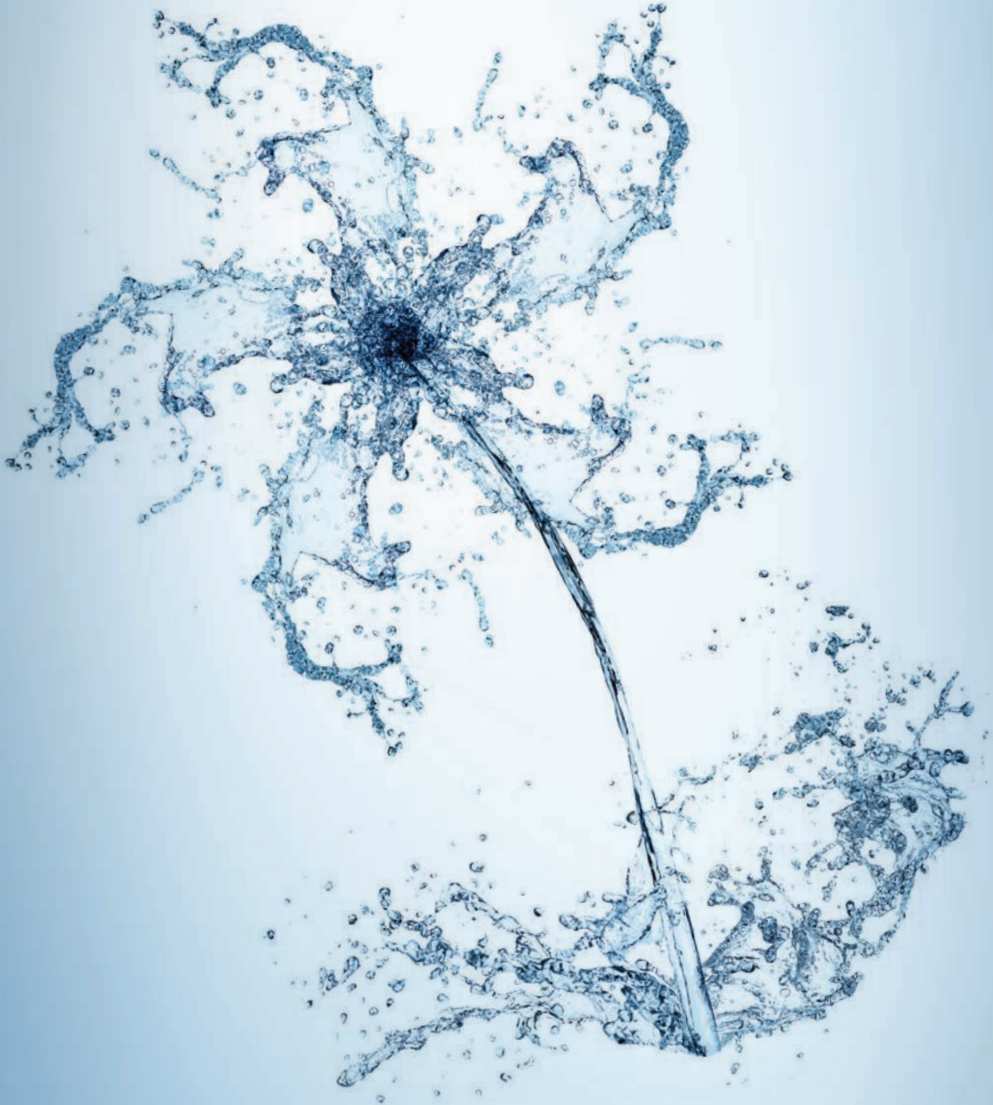
Türk iş dünyasının çağrısı, diplomatik sürecin hızlandırılmasının ötesinde, ekonomik entegrasyonun günümüzün jeoekonomik gerçekleri doğrultusunda yeniden tasarlanması gerektiğini savunuyor. Bu perspektif, Türkiye-AB hattında yeni bir fazın kapısını aralama potansiyeli taşıyor.



# Sürdürülebilirliği

## BİRLİKTE ŞEKİLLENDİRELİM

Suyun olduğu yerde hayat vardır. Biz de gücümüzü sudan alıyoruz, yenilenebilir enerji üretimimizle gelecek nesillere hayat veriyoruz.



# KIVANÇ

---

## ENERJİ



# 76 Yıllık

Sanayi Tecrübesi

Güneş panelinde aynı alanda  
maksimum verim, daha fazla enerji!  
***Topcon Hücre ile Geleceğe Üretim!***

Yeni Nesil Teknoloji

# TOPCON

## 610-640 W



kivancsolar.com

# THE CURRENT STATE AND FUTURE OUTLOOK OF RENEWABLE ENERGY IN THE WORLD AND TÜRKİYE

Renewable energy plays a key role in determining Türkiye's energy security and position in global competition.

## DÜNYADA VE TÜRKİYE'DE YENİLENEBİLİR ENERJİNİN MEVCUT DURUMU VE GELECEK PERSPEKTİFİ

Yenilenebilir enerji, Türkiye'nin enerji güvenliği ve küresel rekabetteki konumunu belirleyecek anahtar rolü üstleniyor.

**T**he global energy system is undergoing a rapid transformation. The environmental costs of fossil fuels, the increasing impacts of the climate crisis, and international political pressures are driving countries toward low-carbon energy systems. Renewable energy is at the heart of this transformation; renewable sources such as wind, solar, biomass, and hydroelectric power are accounting for an increasingly larger share of energy production. According to International Energy Agency (IEA) data, global renewable energy capacity has grown by over 50% in the last decade, reaching record levels. Solar and wind energy investments, in particular, have become an attractive alternative for economies thanks to both cost reductions and technological advances.

**D**ünya enerji sistemi hızlı bir dönüşüm sürecinden geçiyor. Fosil yakıtların çevresel maliyetleri, iklim krizinin artan etkileri ve uluslararası politik baskılar, ülkeleri düşük karbonlu enerji sistemlerine yönlendiriyor. Yenilenebilir enerji, bu dönüşümün merkezi unsurunu oluşturuyor; rüzgâr, güneş, biyokütle ve hidroelektrik gibi yenilenebilir kaynaklar, enerji üretiminde giderek artan bir paya sahip. Uluslararası Enerji Ajansı (IEA) verilerine göre, küresel yenilenebilir enerji kapasitesi son on yılda yüzde 50'nin üzerinde büyüyerek rekor seviyelere ulaştı. Özellikle güneş ve rüzgâr enerjisi yatırımları, hem maliyet düşüşleri hem de teknolojik gelişmeler sayesinde ekonomiler için cazip bir alternatif hâline geldi.



### RENEWABLE ENERGY IN TÜRKİYE: CURRENT STATUS AND POTENTIAL

Türkiye is making significant investments in renewable energy in line with its goal of increasing diversity in energy production. According to TEİAŞ data for October 2025, Türkiye's installed renewable energy capacity exceeded 74.6 GW, constituting a significant portion of the total capacity exceeding 121 GW. Led by hydroelectric, solar, and wind energy, the share of renewable sources in electricity production has reached 45%, with a target of 47.8% set for the end of 2025.

Solar energy stands out as the fastest growing segment in Türkiye in recent years. Capacity is rapidly increasing in rooftop and ground-based projects, especially in the Central Anatolia and Southeastern Anatolia regions, thanks to their high solar radiation potential. Wind energy is widespread in the Aegean and Marmara regions, and Türkiye's total installed wind power capacity is around 12 GW. Although hydroelectric power plants have a significant share in energy production, new projects are limited due to environmental impacts and water resource management.

Türkiye's energy strategy also highlights YEKA (Renewable Energy Resource Areas) projects, small-scale rooftop solar power plants, and integrated energy storage solutions for electric vehicles. These strategies both encourage domestic production and increase energy supply security.

### THE EUROPEAN UNION AND THE CLEAN INDUSTRIAL DEAL

The renewable energy transition is supported by policies and regulations not only in Türkiye but around the world. The European Clean Industrial Deal, an-

### TÜRKİYE'DE YENİLENEBİLİR ENERJİ: MEVCUT DURUM VE POTANSİYEL

Türkiye, enerji üretiminde çeşitliliği artırma hedefi doğrultusunda yenilenebilir enerjiye ciddi yatırımlar yapıyor. TEİAŞ 2025 Ekim ayı verilerine göre Türkiye'nin yenilenebilir enerji kurulu gücü 74,6 GW seviyesini aşarak, 121 GW'ı geçen toplam gücün önemli bir kısmını oluşturuyor. Hidroelektrik, güneş ve rüzgâr enerjisi öncülüğünde, yenilenebilir kaynakların elektrik üretimindeki payı yüzde 45 seviyelerine ulaşırken, 2025 sonu hedefi yüzde 47,8 olarak belirlenmiştir.

Güneş enerjisi, son yıllarda Türkiye'de en hızlı büyüyen segment olarak öne çıkıyor. Özellikle İç Anadolu ve Güneydoğu Anadolu bölgelerinde, yüksek güneş ışınımı potansiyeli sayesinde çatılarda ve arazi temelli projelerde kapasite hızla artıyor. Rüzgâr enerjisi ise Ege ve Marmara bölgelerinde yaygın ve Türkiye'nin toplam rüzgâr kurulu gücü 12 GW civarında. Hidroelektrik santraller, enerji üretiminde köklü bir paya sahip olsa da çevresel etkiler ve su kaynakları yönetimi nedeniyle yeni projeler sınırlı.

Türkiye'nin enerji stratejisinde ayrıca YEKA (Yenilenebilir Enerji Kaynak Alanları) projeleri, küçük ölçekli çatı güneş santralleri ve elektrikli araçlar ile entegre enerji depolama çözümleri öne çıkıyor. Bu stratejiler, hem yerli üretimi teşvik ediyor hem de enerji arz güvenliğini artırıyor.

### AVRUPA BİRLİĞİ VE TEMİZ SANAYİ YASASI

Yenilenebilir enerji dönüşümü, sadece Türkiye değil, tüm dünyada politika ve düzenlemelerle destekleniyor. Geçtiğimiz günlerde Avrupa Birliği'nin açıkladığı Temiz Sanayi Yasası (European Clean Industrial Deal), sanayide karbon yoğun



Solar and wind investments are rapidly increasing; domestic production and electric infrastructure investments have the potential to make Türkiye a regional energy hub.



Güneş ve rüzgâr yatırımları hızla artıyor; yerli üretim ve elektrikli altyapı yatırımları Türkiye'yi bölgesel enerji merkezi yapma potansiyeli taşıyor.



nounced by the European Union in recent days, aims to transform carbon-intensive processes in industry and encourage investment in green technologies. The law provides long-term support for electric and hydrogen-based industrial applications, while also taking into account the environmental impact of imported products through carbon border mechanisms.

These developments are also of strategic importance for Türkiye. Türkiye's trade relations with the EU and green certification systems directly affect renewable energy and clean industry investments. For example, Türkiye's steel, cement, and chemical sectors must focus on carbon reduction in energy-intensive production processes to compete in the EU market. This situation increases both the demand for renewable energy and investments in electric infrastructure in Türkiye.

### GLOBAL TRENDS AND THEIR REFLECTIONS IN TÜRKİYE

Globally, the energy transition is not limited to carbon reduction; it also offers potential for economic growth and job creation. According to reports by the International Renewable Energy Agency (IRENA), the renewable energy sector could provide employment for 50 million people worldwide by 2030. With its young and dynamic workforce, Türkiye is well-positioned to benefit from this global trend.

Furthermore, energy storage systems and smart grid solutions are facilitating the integration of renewable sources while increasing Türkiye's electricity supply security. Increasing domestic production capacity and R&D investments in renewable energy technologies could turn Türkiye into a regional energy hub.

### FUTURE OUTLOOK

The coming years will be a critical period for Türkiye and the world in terms of energy transition. Increasing renewable energy capacity, improving energy efficiency, and reducing carbon-intensive processes in industry will enable the combination of both environmental and economic goals. Energy transition is not only an environmental necessity but also an area full of economic opportunities. While evaluating its renewable energy potential, Türkiye can strengthen its national energy security and take a leading role in shaping a sustainable future by taking steps in line with global regulations and technological developments.



**The EU's Clean Industry Act creates both risks and opportunities for Türkiye as it transforms carbon-intensive processes in industry.**

süreçlerin dönüştürülmesini ve yeşil teknolojilere yatırım yapılmasını hedefliyor. Yasa, elektrikli ve hidrojene dayalı sanayi uygulamalarına uzun vadeli destek sağlarken, karbon sınır mekanizmalarıyla ithal ürünlerin çevresel etkilerini de dikkate alıyor.

Bu gelişmeler Türkiye için de stratejik önem taşıyor. Türkiye'nin AB ile ticaret ilişkileri ve yeşil sertifika sistemleri, yenilenebilir enerji ve temiz sanayi yatırımlarını doğrudan etkiliyor. Örneğin, Türkiye'nin çelik, çimento ve kimya sektörleri, AB pazarında rekabet edebilmek için enerji yoğun üretim süreçlerinde karbon azaltımına yönelmek zorunda. Bu durum, Türkiye'de hem yenilenebilir enerji talebini hem de elektrikli altyapı yatırımlarını artırıyor.

### KÜRESEL TRENLER VE TÜRKİYE'YE YANSIMALARI

Dünya genelinde, enerji geçişi sadece karbon azaltımı ile sınırlı kalmıyor; aynı zamanda ekonomik büyüme ve istihdam yaratma potansiyeli de sunuyor. Uluslararası Yenilenebilir Enerji Ajansı (IRENA) raporlarına göre, 2030 yılına kadar yenilenebilir enerji sektörü dünya çapında 50 milyon kişiye istihdam sağlayabilir. Türkiye, genç ve dinamik iş gücü ile bu küresel trendden pay alabilecek konumda.

Ayrıca, enerji depolama sistemleri ve akıllı şebeke çözümleri, Türkiye'nin elektrik arz güvenliğini artırırken yenilenebilir kaynakların entegrasyonunu kolaylaştırıyor. Yerli üretim kapasitesinin artırılması ve yenilenebilir enerji teknolojilerinin Ar-Ge yatırımları, Türkiye'yi bölgesel bir enerji merkezi haline getirebilir.

### GELECEK PERSPEKTİFİ

Türkiye ve dünya için önümüzdeki yıllar, enerji dönüşümünde kritik bir dönem olacak. Yenilenebilir enerji kapasitesinin artırılması, enerji verimliliğinin yükseltilmesi ve sanayide karbon yoğun süreçlerin azaltılması, hem çevresel hem ekonomik hedeflerin birleşimini sağlıyor. Enerji dönüşümü yalnızca çevresel bir zorunluluk değil, aynı zamanda ekonomik fırsatlarla dolu bir alan olarak öne çıkıyor. Türkiye, yenilenebilir enerji potansiyelini değerlendirirken, küresel düzenlemeler ve teknolojik gelişmelerle uyumlu adımlar atarak hem ulusal enerji güvenliğini güçlendirebilir hem de sürdürülebilir bir gelecek için öncü rol üstlenebilir.



**AB'nin Temiz Sanayi Yasası, sanayide karbon yoğun süreçleri dönüştürürken Türkiye için hem risk hem de fırsat yaratıyor.**

# Paraf Premium'la hayat size özel

Ayda  
**36.000**  
TL'ye varan  
kazanç fırsatı



Yurt içi ve  
yurt dışı  
restoranlarda  
**%20**'ye  
varan indirim,  
otellerde  
**%5** indirim

Yurt dışı  
çıkış harcı  
hediye

Dünya çapında  
**1.800**'den  
fazla  
lounge  
ücretsiz

Her  
harcamanıza  
**%1**  
ParafPara

ParafParalar  
**3 kat**  
daha değerli

Benzersiz ve kendinizi özel hissettiren ayrıcalıkların metal kart şıklığıyla tamamlandığı Paraf Premium, her yerde sizinle.

Kart ücreti ilk harcamadan bir yıl sonra alınmaktadır.

# 6 WAYS TO LOOK POWERFUL AT INTERNATIONAL MEETINGS

## ULUSLARARASI TOPLANTILARDA GÜÇLÜ GÖRÜNMENİN 6 YOLU

To look powerful in the global business world, you need to be able to manage preparation, cultural awareness, strategic communication, and the right leadership stance at the same time, in addition to being a good speaker.

Küresel iş dünyasında güçlü görünmek için iyi konuşmanın yanında hazırlık, kültürel farkındalık, stratejik iletişim ve doğru liderlik duruşunu aynı anda yönetebilme becerisine sahip olmak gerekir.

In the globalized business world, meetings are no longer just places for sharing information; they have become critical platforms where the reputation of organizations, the vision of leaders, and the future of partnerships are shaped. International meetings, in particular, are highly sensitive environments where different cultures, expectations, and communication styles come together at the same table.

Therefore, appearing strong requires much more than raising your voice or making long speeches. Real impact comes from a holistic leadership approach that begins before the meeting and continues after it.

The following six fundamental approaches highlight the key elements that strengthen your professional presence in international meetings.

Küreselleşen iş dünyasında toplantılar artık yalnızca bilgi paylaşımının gerçekleştiği alanlar değil; kurumların itibarı, liderlerin vizyonu ve iş birliklerinin geleceğinin şekillendiği kritik platformlar hâline geldi. Özellikle uluslararası toplantılar, farklı kültürlerin, beklentilerin ve iletişim biçimlerinin aynı masada bulunduğu yüksek hassasiyetli ortamlardır.

Bu nedenle güçlü görünmek; sesinizi yükseltmekten ya da uzun konuşmalar yapmaktan çok daha fazlasını gerektirir. Gerçek etki, toplantıya girmeden önce başlayan ve toplantı sonrasında devam eden bütüncül bir liderlik yaklaşımıyla ortaya çıkar.

Aşağıdaki altı temel yaklaşım, uluslararası toplantılarda profesyonel varlığınızı güçlendiren temel unsurları ortaya koyuyor.

### PREPARE FOR THE CONTEXT, NOT JUST THE MEETING

Successful leaders don't just enter a meeting having learned the agenda items; they always analyze the background of the meeting. Participant profiles, organizational priorities, cultural sensitivities, and expectations are assessed in advance. According to experts, success in high-level meetings is directly linked to the level of preparation. Understanding the strategic need behind the meeting strengthens reflexes during the discussion and reduces potential risks. In short, the first step to appearing strong is to read the room before speaking.

#### TOPLANTIYA DEĞİL, BAĞLAMA HAZIRLANIN

Başarılı liderler toplantıya yalnızca gündem maddelerini öğrenerek girmez; toplantının arka planını mutlaka analiz ederler. Katılımcı profilleri, kurumların öncelikleri, kültürel hassasiyetler ve beklentiler önceden değerlendirilir. Uzmanlara göre yüksek düzeyli toplantılarda başarı, hazırlık seviyesine doğrudan bağlıdır. Toplantının hangi stratejik ihtiyacın sonucu olduğunu anlamak, konuşma sırasındaki refleksleri güçlendirir ve olası riskleri azaltır. Sözün özü güçlü görünmenin ilk adımı, konuşmadan önce ortamı okumaktır.

# 1



# 2

### DEFINE YOUR ROLE IN ADVANCE

Not everyone has the same role in every meeting. Sometimes you need to be a thought leader, sometimes a listener, and sometimes a negotiator. Effective leaders in international settings participate by determining what impact they want to make on the meeting. Staying in the background when necessary and speaking only at critical moments creates a stronger perception of leadership than constant involvement. Strategic silence is often the most powerful message.

#### ROLÜNÜZÜ ÖNCE DEN TANIMLAYIN

Her toplantıda herkesin rolü aynı değildir. Bazı durumlarda fikir lideri, bazen dinleyici, bazen de müzakereci olmak gerekir. Uluslararası ortamlarda etkili yöneticiler, toplantıya hangi etkiyi oluşturmak istediklerini belirleyerek katılırlar. Gerektiğinde geri planda kalmak ve yalnızca kritik anlarda söz almak, sürekli dahil olmaktan daha güçlü bir liderlik algısı oluşturur. Stratejik sessizlik, çoğu zaman en güçlü mesajdır.



## HOW YOU SPEAK IS AS IMPORTANT AS YOUR MESSAGE

Research shows that perception in meetings is largely not based on content. Perception is largely shaped by communication style. Tone of voice, speaking rhythm, and emphasis directly affect the feeling of trust. A calm but firm tone builds professional trust in international settings, while overly fast or aggressive communication can trigger a defensive reflex. Correct emphasis and a balanced tempo will facilitate acceptance of the message. Appearing strong often means speaking less but more controlled.

### KONUŞMA BİÇİMİNİZ MESAJINIZ KADAR ÖNEMLİ

Araştırmalar, toplantılarda algının büyük bölümünün içerikten kaynaklanmadığını gösteriyor. Algı, önemli oranda iletişim tarzından oluşuyor. Ses tonu, konuşma ritmi ve vurgu, güven duygusunu doğrudan etkiliyor. Sakin ama kararlı bir ton, uluslararası ortamlarda profesyonel güven oluştururken aşırı hızlı veya agresif iletişim savunma refleksine neden olabilir. Doğru vurgu ve dengeli tempo, mesajın kabul edilmesini kolaylaştıracaktır. Güçlü görünmek, çoğunlukla daha az ama daha kontrollü konuşmak anlamına gelir.

3



4



## USE LISTENING AS A STRATEGIC TOOL

One of the most critical skills in international meetings is active listening. Effective leaders do not just express their own ideas; they try to understand the other party's priorities. Making eye contact, summarizing what has been said, or asking questions at the right time builds trust among participants. This approach ensures that the person is perceived as a collaborative rather than a competitive actor. Leaders who listen often become the ones who set the direction of the meeting.

### DİNLEMİYİ STRATEJİK BİR ARAÇ OLARAK KULLANIN

Uluslararası toplantıların en kritik becerilerinden biri aktif dinlemedir. Etkili liderler yalnızca kendi fikirlerini ifade etmez, karşı tarafın önceliklerini anlamaya çalışır. Göz teması kurmak, söylenenleri özetlemek veya doğru zamanda soru sormak, katılımcılar arasında güven oluşturur. Bu yaklaşım, kişinin rekabet eden değil, iş birliği geliştiren bir aktör olarak algılanmasını sağlar. Dinleyen liderler, çoğu zaman toplantının yönünü belirleyen kişiler olur.

## MAKE CULTURAL INTELLIGENCE VISIBLE

International meetings are a crossroads of different communication cultures. Small cultural gestures, such as a brief thank you in the host country's language, a local reference, or a sensitive remark, can have a powerful impact. Studies on multinational meeting management show that cultural alignment increases the likelihood of cooperation and accelerates trust formation. Cultural awareness is the global language of professionalism.

### KÜLTÜREL ZEKÂYI GÖRÜNÜR KILIN

Uluslararası toplantılar farklı iletişim kültürlerinin kesişim noktasıdır. Küçük kültürel jestler, ev sahibi ülkenin dilinde kısa bir teşekkür, yerel bir referans ya da hassasiyetlere dikkat eden bir ifade gibi güçlü bir etki bırakabilir. Çok uluslu toplantı yönetimi üzerine yapılan çalışmalar, kültürel uyumun iş birliği ihtimalini artırdığını ve güven oluşumunu hızlandırdığını ortaya koyuyor. Kültürel farkındalık, profesyonelliğin küresel dilidir.

5



6



## DON'T FORGET TO MANAGE THE POST-MEETING IMPACT

True leadership begins after the meeting is over. Clarifying decisions, assigning responsibilities, and providing quick feedback will increase professional credibility. Post-meeting summaries and follow-up processes prevent misunderstandings and strengthen corporate memory. Meetings without planned follow-up mechanisms usually lose their impact quickly. Professionals who appear strong are those who connect the process to the outcome.

### TOPLANTI SONRASI ETKİYİ YÖNETMEYİ UNUTMAYIN

Gerçek liderlik toplantı bittikten sonra başlar. Alınan kararların netleştirilmesi, sorumlulukların belirlenmesi ve hızlı dönüş yapılması, profesyonel güvenilirliği artıracaktır. Toplantı sonrası yapılan özet paylaşımları ve takip süreçleri, yanlış anlaşılmalara önlediği gibi kurumsal hafızayı da güçlendirecektir. Planlı takip mekanizmaları olmayan toplantılar, genellikle etkisini kısa sürede kaybeder. Güçlü görünen profesyoneller, süreci sonuca bağlayan kişilerdir.

# THE TRANSFORMATION OF GLOBAL TRADE WITH PARTICIPATION FINANCE: TÜRK EXIMBANK

KÜRESEL TİCARETİN KATILIM FİNANS İLE DÖNÜŞÜMÜ: TÜRK EXIMBANK



GENERAL MANAGER OF TÜRK EXIMBANK **ALİ GÜNEY** TÜRK EXIMBANK GENEL MÜDÜRÜ

**The rapidly changing financing structure of global trade is driving a search for new sources for exporters. Ali Güney, General Manager of Türk Eximbank, stated that participation finance is playing an increasingly important role in this transformation. He explained to Business Diplomacy the Bank's new financing approach, developed with the "Islamic window" model, the alternative tools offered to exporters, and the new instruments planned for introduction in the coming period.**

Küresel ticaretin hızla değişen finansman yapısı, ihracatçılar için yeni kaynak arayışlarını da beraberinde getiriyor. Türk Eximbank Genel Müdürü Ali Güney, katılım finansın bu dönüşümde giderek daha önemli bir rol üstlendiğini belirterek, Banka'nın "İslami pencere" modeliyle geliştirdiği yeni finansman yaklaşımını, ihracatçılara sunulan alternatif araçları ve önümüzdeki dönemde devreye alınması planlanan yeni enstrümanları Business Diplomacy'ye anlattı.

### “WE PROVIDED \$54.3 BILLION IN SUPPORT FOR OUR COUNTRY’S EXPORTS IN 2025”

In Türkiye's export journey, some institutions have gone beyond being mere financing structures to become key players in economic transformation. Established in 1987, Türk Eximbank is at the forefront of these institutions. Operating as Türkiye's official export credit agency, our Bank aims to facilitate exporters' access to financing, support the sustainable development of foreign trade, and enhance Türkiye's competitive strength in global markets.

With the credit, insurance, and guarantee mechanisms it offers to exporters, Türk Eximbank goes beyond being a mere financing institution and also serves as an important support structure. Through tools such as short-, medium-, and long-term export credits, receivables insurance applications, guarantee systems, and rediscount financing, the export of goods and services is supported, while also contributing to the management of commercial and political risks faced by exporters. These financing and risk management tools encourage companies to enter new markets while also enabling diversification of exports both in terms of products and countries.

As Türkiye's official export support institution, we provided a total of \$54.3 billion in support to our country's exports in 2025, consisting of \$26.8 billion in credit and financing and \$27.5 billion in insurance and guarantee support. This amount represents an 11% increase over the previous year. Thus, we successfully completed 2025 in line with our goals, reaching the highest volume achieved since our Bank's establishment. This result clearly demonstrates the role Türk Eximbank plays in Türkiye's export-oriented growth strategy.

### “A NEW WINDOW OPENING ONTO THE PARTICIPATION FINANCE SECTOR”

In recent years, we have seen participation finance practices gaining increasing importance in the global financial system. In Türkiye, too, the need for access to finance among companies sensitive to interest rates has brought the development of alternative financing models within the financial system to the fore. Türk Eximbank's work in the participation finance sector is also shaped by the goal of making export finance more inclusive.

Our bank conducts its participation finance activities within the framework of the powers defined in Article 77 of the Banking Law and the relevant regulations of the Banking Regulation and Supervision Agency. The financing and insurance products developed within this scope create an alternative financing channel for exporters with interest sensitivity while also contributing to the diversification of sources in export financing.

One of the key references in our bank's work in the field of Participation finance is the “Islamic window model,” which has examples in international practices. This model is based on the principle of separating Participation finance activities from conventional banking operations in terms of operations and accounting. Our bank has adopted this

### “2025 YILINDA ÜLKEMİZ İHRACATINA 54,3 MİLYAR DOLAR DESTEK SAĞLADIK”

Türkiye'nin ihracat yolculuğunda bazı kurumlar yalnızca finansman sağlayan yapılar olmanın ötesine geçerek ekonomik dönüşümün önemli aktörleri haline geliyor. 1987 yılında kurulan Türk Eximbank da bu kurumların başında yer alıyor. Türkiye'nin resmî ihracat kredi kuruluşu olarak faaliyet gösteren Bankamız, ihracatçıların finansmana erişimini kolaylaştırmayı, dış ticaretin sürdürülebilir şekilde gelişmesini desteklemeyi ve Türkiye'nin küresel pazarlardaki rekabet gücünü artırmayı amaçlıyor.

Türk Eximbank, ihracatçılara sunduğu kredi, sigorta ve garanti mekanizmalarıyla yalnızca finansman sağlayan bir kurum olmanın ötesinde aynı zamanda önemli bir destek yapısı oluşturuyor. Kısa, orta ve uzun vadeli ihracat kredileri, alacak sigortası uygulamaları, garanti sistemleri ve reeskont finansmanı gibi araçlar aracılığıyla mal ve hizmet ihracatı desteklenirken, ihracatçıların karşı karşıya kaldığı ticari ve politik risklerin yönetimine de katkı sağlanıyor. Bu finansman ve risk yönetimi araçları, firmaların yeni pazarlara açılmasını teşvik ederken ihracatın hem ürün hem de ülke bazında çeşitlenmesine de imkân tanıyor.

Türkiye'nin resmî ihracat destek kuruluşu olarak 2025 yılında ülkemiz ihracatına 26,8 milyar dolar kredi/finansman, 27,5 milyar dolar sigorta/garanti desteği olmak üzere toplam 54,3 milyar dolar destek sağladık. Bu tutar bir önceki yıla göre %11 artışa işaret ediyor. Böylece 2025 yılını hedeflerimiz doğrultusunda başarıyla tamamlayarak Bankamızın kuruluşundan bu yana ulaştığı en yüksek hacme ulaşmış bulunuyoruz. Bu sonuç, Türk Eximbank'ın Türkiye'nin ihracat odaklı büyüme stratejisinde üstlendiği rolü açık biçimde ortaya koyuyor.

### “KATILIM FİNANS ALANINA AÇILAN YENİ BİR PENCERE”

Son yıllarda küresel finans sisteminde katılım finans uygulamalarının giderek daha fazla önem kazandığını görüyoruz. Türkiye'de de faiz hassasiyeti bulunan firmaların finansmana erişim ihtiyacı, finansal sistem içinde alternatif finansman modellerinin geliştirilmesini gündeme getiriyor. Türk Eximbank'ın katılım finans alanındaki çalışmaları da ihracat finansmanını daha kapsayıcı hale getirme hedefi doğrultusunda şekilleniyor.

Bankamız, katılım finans faaliyetlerini Bankacılık Kanunu'nun 77'nci maddesi ile Bankacılık Düzenleme ve Denetleme Kurumu'nun ilgili düzenlemelerinde tanımlanan yetkiler çerçevesinde yürütüyor. Bu kapsamda geliştirilen finansman ve sigorta ürünleri, faiz hassasiyeti bulunan ihracatçıları için alternatif bir finansman kanalı oluştururken ihracat finansmanında kaynak çeşitliliğinin artmasına da katkı sağlıyor.

Bankamızın katılım finansı alanındaki çalışmalarında temel referanslardan biri, uluslararası uygulamalarda da örnekleri bulunan “İslami pencere modeli” oldu. Bu model, katılım finans faaliyetlerinin konvansiyonel

approach while developing participation finance products and applications. This has created a transparent, traceable, and participation-principle-compliant corporate framework for activities conducted under the same institutional umbrella.

Türk Eximbank began its activities in the field of participation finance in 2020 with funds provided by the Islamic Development Bank. Thanks to this source, new financing and insurance products compliant with participation principles were developed. This led to the introduction of new product alternatives for exporting companies wishing to use financing or insure their receivables in accordance with participation principles.

To ensure that participation finance activities are conducted within a robust corporate framework, an Advisory Committee was established within our Bank in 2022. The Committee, consisting of Prof. Dr. Hayrettin Karaman, Prof. Dr. Mürteza Bedir, and Prof. Dr. İsak Emin Aktepe, evaluates the compliance of our Bank's participation finance products and transactions with participation principles. The evaluations made by the Committee contribute to the execution of our participation finance activities within a framework that is compatible with international practices.

#### **“A TRANSFORMATION PROCESS: THE ISLAMIC WINDOW MODEL”**

Participation finance applications are finding an increasingly wider field of application on a global scale. International data also clearly reveals this trend. According to data from the “Islamic Finance Development Report 2025” published by LSEG (London Stock Exchange Group), as of 2024, approximately 48% of Islamic banks worldwide operate under the “Islamic window” model. The share of services offered under this model in total Islamic banking assets has reached approximately 14%, amounting to USD 619.9 billion. Currently, Islamic window applications are operating in 67 countries, with many countries considering this model an important tool for expanding participation finance services.

The Islamic Window Model developed by Türk Eximbank not only involves the introduction of new financing instruments, but also represents a comprehensive transformation of the Bank's corporate infrastructure. This process encompasses a multi-layered transformation ranging from accounting systems to operational structures, international partnerships, and product development activities.

We established the participation finance directorate within Türk Eximbank to coordinate this transformation process. Through this unit, we aim to effectively execute participation finance transactions, develop the system infrastructure, and strengthen the corporate framework in this area. In addition, the directorate is responsible for developing participation finance products, securing funds, utilizing the funds provided, and ensuring that all these processes are carried out in accordance with participation finance principles.



**The integration of participation finance into export financing implies not only developing new products but also a comprehensive transformation ranging from corporate infrastructure to funding sources.**

bankacılık işlemlerinden operasyonel ve muhasebesel olarak ayrıştırılması esasına dayanıyor. Bankamız da katılım finans ürün ve uygulamalarını geliştirirken bu yaklaşımı benimsedi. Böylece aynı kurum çatısı altında yürütülen faaliyetler için şeffaf, izlenebilir ve katılım esaslarıyla uyumlu bir kurumsal çerçeve oluşturuldu.

Türk Eximbank, katılım finans alanındaki faaliyetlerine 2020 yılında İslam Kalkınma Bankası'ndan sağladığı fon ile başladı. Bu kaynak sayesinde katılım esaslarına uygun yeni finansman ve sigorta ürünleri geliştirildi. Böylece katılım esaslarına göre finansman kullanmak veya alacaklarını sigortalamak isteyen ihracatçı firmalar için yeni ürün alternatifleri devreye alındı.

Katılım finans faaliyetlerinin sağlam bir kurumsal çerçevede yürütülmesini teminen, 2022 yılında Bankamız bünyesinde bir Danışma Komitesi tesis edildi. Prof. Dr. Hayrettin Karaman, Prof. Dr. Mürteza Bedir ve Prof. Dr. İsak Emin Aktepe'den oluşan Komite, Bankamızın katılım finans kapsamındaki ürün ve işlemlerinin katılım esaslarına uygunluğunu değerlendiriyor. Komite tarafından yapılan değerlendirmeler, katılım finans faaliyetlerimizin uluslararası uygulamalarla uyumlu bir çerçevede yürütülmesine katkı sağlıyor.

#### **“BİR DÖNÜŞÜM SÜRECİ: İSLAMİ PENCERE MODELİ”**

Katılım finans uygulamaları küresel ölçekte giderek daha geniş bir uygulama alanı buluyor. Uluslararası veriler de bu eğilimi açık biçimde ortaya koyuyor. LSEG (London Stock Exchange Group) tarafından yayımlanan “İslami Finans Gelişim Raporu 2025” verilerine göre 2024 yılı itibarıyla dünyadaki İslami bankaların yaklaşık %48'i “İslami pencere” modeliyle faaliyet gösteriyor. Bu model kapsamında sunulan hizmetlerin toplam İslami bankacılık varlıkları içindeki payı ise 619,9 milyar ABD doları ile yaklaşık %14 seviyesine ulaşıyor. Bugün itibarıyla İslami pencere uygulamaları 67 ülkede faaliyet gösterirken, birçok ülke bu model katılımların yaygınlaştırılmasında önemli bir araç olarak değerlendiriyor.

Türk Eximbank tarafından geliştirilen İslami Pencere Modeli de yalnızca yeni finansman araçlarının devreye alınmasını değil, aynı zamanda Banka'nın kurumsal altyapısında kapsamlı bir dönüşümü ifade ediyor. Bu süreç, muhasebe sistemlerinden operasyonel yapılar, uluslararası iş birliklerinden ürün geliştirme faaliyetlerine kadar uzanan çok katmanlı bir dönüşümü kapsıyor.

Söz konusu dönüşüm sürecinin koordinasyonunu sağlamak amacıyla Türk Eximbank bünyesinde Katılım Finans Müdürlüğü'nü kurduk. Bu birim aracılığıyla katılım finans işlemlerinin etkin biçimde yürütülmesini, sistem altyapısının geliştirilmesini ve bu alandaki kurumsal uygulama çerçevesinin güçlendirilmesini hedefliyoruz. Bunun yanında müdürlük; katılım finans ürünlerinin geliştirilmesi, fon temini, sağlanan fonların kullandırılması ve tüm bu süreçlerin katılım finans ilkelerine uygun şekilde yürütülmesinden sorumlu olarak faaliyet gösteriyor.



**Katılım finansın ihracat finansmanına entegrasyonu, yalnızca yeni ürünler geliştirmek değil; aynı zamanda kurumsal altyapıdan fon kaynaklarına kadar uzanan kapsamlı bir dönüşümü ifade ediyor.**

### “THE ISLAMIC WINDOW MODEL WAS AN IMPORTANT STEP IN OUR CORPORATE TRANSFORMATION”

The Islamic Window model, which we implemented in 2020 as Türk Eximbank, was an important step in our corporate transformation, enabling us to apply Participation finance principles within the traditional banking infrastructure. Globally, the Islamic finance sector has grown to exceed \$5 trillion, and many international banks offer Participation finance services through the “Islamic window banking” model. In this context, Türk Eximbank’s implementation of this model is a strategic step in terms of both ensuring compliance with international best practices and strengthening Türkiye’s participation finance ecosystem.

Our primary priority in implementing the model was to conduct participation finance activities within the framework of the principles of operational independence, strong governance, and high transparency. To this end, we established our advisory committee, set up the corporate structure to carry out participation finance activities, and designed all processes, from fund procurement to financing utilization, in accordance with participation principles. Thus, we have established an operational structure that is both compliant with international standards and able to offer our exporters products that comply with participation principles.

We started the Islamic window application with the Murabaha product in the first phase. However, in line with the demand from our exporters and market needs, we quickly expanded our product set and have now reached a point where we can offer approximately 10 different participation finance products. Our goal for the coming period is to increase the use of participation finance instruments in export financing, thereby offering alternative financing channels to our exporters and contributing to Türkiye’s institutional capacity in the field of participation finance.



### “İSLAMİ PENCERE MODELİ ÖNEMLİ BİR KURUMSAL DÖNÜŞÜM ADIMI OLDU”

Türk Eximbank olarak 2020 yılında hayata geçirdiğimiz İslami Pencere modeli, katılım finans prensiplerini geleneksel bankacılık altyapısı içinde uygulayabilmemize imkân sağlayan önemli bir kurumsal dönüşüm adımı oldu. Küresel ölçekte bakıldığında, İslami finans sektörünün 5 trilyon ABD dolarını aşan büyüklüğe ulaştığı ve çok sayıda uluslararası bankanın “İslami pencere bankacılığı” modeli aracılığıyla katılım finans hizmetleri sunduğu görülmektedir. Bu çerçevede Türk Eximbank’ın bu modeli devreye alması, hem uluslararası iyi uygulamalarla uyum sağlanması hem de Türkiye’nin katılım finans ekosisteminin güçlendirilmesi açısından stratejik bir adım niteliğindedir.

Modeli hayata geçirirken temel önceliğimiz, katılım finans faaliyetlerinin operasyonel bağımsızlık, güçlü yönetim ve yüksek şeffaflık ilkeleri çerçevesinde yürütülmesiydi. Bu doğrultuda danışma komitemizi oluşturduk, katılım finans faaliyetlerini yürütecek kurumsal yapılanmayı tesis ettik ve fon temininden finansman kullanımına kadar tüm süreçleri katılım esaslarına uygun şekilde tasarladık. Böylece hem ihracatçılarımıza katılım esaslarına uygun ürünler sunabilen hem de uluslararası standartlara uyumlu bir operasyonel yapı kurmuş olduk.

İslami pencere uygulamasına ilk aşamada Murabaha ürünüyle başladık. Ancak ihracatçılarımızdan gelen talep ve piyasa ihtiyaçları doğrultusunda ürün setimizi kısa sürede genişleterek bugün itibarıyla yaklaşık 10 farklı katılım finans ürünü sunabilecek bir noktaya ulaştık. Önümüzdeki dönemde hedefimiz, ihracat finansmanında katılım finans araçlarının kullanımını artırarak hem ihracatçılarımıza alternatif finansman kanalları sunmak hem de Türkiye’nin katılım finans alanındaki kurumsal kapasitesine katkı sağlamaktır.



As Türk Eximbank, our goal is to increase the share of participation finance within our Bank's support while offering our exporters more diverse, sustainable, and competitive financing opportunities.



Türk Eximbank olarak hedefimiz, katılım finansın Bankamız destekleri içindeki payını artırırken ihracatçılarımıza daha çeşitli, sürdürülebilir ve rekabetçi finansman imkânları sunmak.

On the portfolio management side, the NACE code-based sector evaluation mechanism plays an important role. Areas of activity that are not directly compatible with participation principles are systematically excluded, while in some sectors, the nature of the activity is evaluated on a transaction-by-transaction basis. This approach ensures strict compliance with participation principles while also enabling the sustainable and robust development of our exporter portfolio.

### **PARTICIPATION-BASED FUNDING SOURCES**

The sustainability of the participation finance system largely depends on the creation of appropriate and stable funding sources for this area. As Türk Eximbank, we prioritize diversifying funding sources and strengthening international financial partnerships to ensure the robust development of our participation finance activities.

In this context, partnerships developed with international Islamic financial institutions offer significant funding opportunities. Our work with institutions such as the Islamic Development Bank, the International Islamic Trade Finance Corporation (ITFC), and Kuwait Finance House supports a significant portion of our participation-based financing activities.

Within this framework, we have secured a total of \$2 billion in participation-based funds since 2020. In addition, we have further expanded our funding capacity by including the resources of the Central Bank of the Republic of Türkiye within the framework of participation principles.

### **FINANCING REACHING EXPORTERS**

Participation-based funds provided by Türk Eximbank are made available to exporting companies through various financing methods that can meet their different needs. Within this structure developed in line with participation principles, both short-term solutions that meet working capital needs and medium- and long-term financing opportunities that support investment projects are offered.

In this context, exporting companies can benefit from murabaha, istisna, icare, and isticrar products in line with their needs and demands. These methods also diversify the financing access options for exporting companies.

### **COOPERATION WITH PARTICIPATION BANKS**

Türk Eximbank considers increasing the share of participation banks in Türkiye's exports to be an area of strategic importance. Products developed in this direction, such as Pre-Shipment Export Financing (SÖİF) and Interest-Free Financial Leasing Financing, are delivered to exporters through participation banks. In addition, funds obtained from the Central Bank of the Republic of Türkiye (TCMB) are also made available to exporters through participation banks.

Portföy yönetimi tarafında ise NACE kodu bazlı sektör değerlendirme mekanizması önemli bir rol oynuyor. Katılım esaslarıyla doğrudan bağdaşmayan faaliyet alanları sistematik olarak kapsam dışında bırakılırken, bazı sektörlerde ise faaliyetin niteliği işlem bazında değerlendiriliyor. Bu yaklaşım, katılım esaslarına uyumun titizlikle korunmasını sağlarken aynı zamanda ihracatçı portföyümüzün sürdürülebilir ve sağlam bir şekilde gelişmesine de imkân tanıyor.

### **KATILIM ESASLI FON KAYNAKLARI**

Katılım finans sisteminin sürdürülebilirliği, büyük ölçüde bu alana uygun ve istikrarlı fon kaynaklarının oluşturulmasına bağlıdır. Türk Eximbank olarak katılım finans faaliyetlerimizin sağlam biçimde gelişebilmesi için fon kaynaklarının çeşitlendirilmesine ve uluslararası finansal iş birliklerinin güçlendirilmesine öncelik veriyoruz.

Bu kapsamda uluslararası İslami finans kuruluşlarıyla geliştirilen iş birlikleri önemli bir fonlama imkânı sunuyor. İslam Kalkınma Bankası, Uluslararası İslami Ticaret Finans Kurumu (ITFC) ve Kuwait Finance House gibi kuruluşlarla yürütülen çalışmalar, katılım esaslı finansman faaliyetlerimizin önemli bir bölümünü destekliyor.

Bu çerçevede 2020 yılından bu yana toplam 2 milyar ABD doları tutarında katılım esaslı fon temin ettik. Bunun yanı sıra Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası kaynaklarının katılım esasları çerçevesinde süreç dahil edilmesiyle birlikte fonlama kapasitesini daha da genişlettik.

### **İHRACATÇIYA ULAŞAN FİNANSMAN**

Türk Eximbank tarafından temin edilen katılım esaslı fonlar, ihracatçı firmaların farklı ihtiyaçlarına cevap verebilecek çeşitli finansman yöntemleri aracılığıyla kullanılıyor. Katılım esasları doğrultusunda geliştirilen bu yapıda, hem işletme sermayesi ihtiyacını karşılayan kısa vadeli çözümler hem de yatırım projelerini destekleyen orta ve uzun vadeli finansman imkânları sunuluyor.

Bu kapsamda ihracatçı firmalar ihtiyaç ve talepleri doğrultusunda murabaha, istisna, icare ve isticrar ürünlerinden yararlanabiliyor. Söz konusu yöntemler ihracatçı firmaların finansmana erişim seçeneklerini de çeşitlendiriyor.

### **KATILIM BANKALARIYLA İŞ BİRLİĞİ**

Türk Eximbank, katılım bankalarının Türkiye'nin ihracatındaki payının artırılmasını stratejik öneme sahip bir alan olarak değerlendiriyor. Bu doğrultuda geliştirilen Sevk Öncesi İhracat Finansmanı (SÖİF) ve Faizsiz Finansal Kiralama Finansmanı gibi ürünler, katılım bankaları aracılığıyla ihracatçılara ulaştırılıyor. Bunun yanı sıra Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası (TCMB) kaynaklarından temin edilen fonlar da yine katılım bankaları üzerinden ihracatçılara kullanılıyor.



This established cooperation model facilitates access to finance for exporting companies while also enabling participation finance applications to find a wider field of use in export financing. Thus, while exporters gain access to alternative financing opportunities, they also contribute to the strengthening of the participation finance ecosystem in Türkiye.

#### **TAKAFUL APPROACH IN RISK MANAGEMENT**

Risk management is as important as access to financing for exporters. As Türk Eximbank, we protect exporters' receivables arising from foreign and domestic sales against commercial and/or political risks with our Participation-Based Export Receivables Insurance (KEAS) and Participation-Based Domestic Receivables Insurance (KEYAS) products, which are based on the takaful (participation insurance) model. Through agency agreements signed with participation banks, we ensure that these products reach more exporters.

#### **LOOKING AHEAD: ROADMAP FOR 2026**

In our roadmap for 2026, we aim to increase the share of Participation Finance in our Bank's support to 10%. In addition, developing new products, diversifying treasury operations and fund procurement methods, and further strengthening our infrastructure are among our priorities.

In the coming period, we plan to launch products such as participation-based financial leasing, investment agency, term export financing, and participation-based buyer financing for exporters. Furthermore, establishing sukuk infrastructure and developing participation-based liquidity management tools are among the main topics we are working on.

With these steps, we aim to contribute to making Participation Finance an integral part of exports and to be a strong institutional representative of an inclusive, sustainable export financing model.

*Kurulan bu iş birliği modeli, ihracatçı firmaların finansmana erişimini kolaylaştırırken katılım finans uygulamalarının ihracat finansmanında daha geniş bir kullanım alanı bulmasına da imkân sağlıyor. Böylece ihracatçılar alternatif finansman imkânlarına erişirken aynı zamanda Türkiye'de katılım finans ekosisteminin güçlenmesine de katkı sağlıyor.*

#### **RISK YÖNETİMİNDE TEKAFÜL YAKLAŞIMI**

*Ihracatçılar için finansmana erişim kadar risk yönetimi de büyük önem taşıyor. Türk Eximbank olarak bu alanda tekafül (katılım sigortacılığı) modeline dayalı Katılım Esaslı İhracat Alacak Sigortası (KEAS) ve Katılım Esaslı Yurt İçi Alacak Sigortası (KEYAS) ürünleriyle ihracatçıların yurt dışı ve yurt içi satışlarından doğan alacaklarını ticari ve/veya politik risklere karşı güvence altına alıyoruz. Katılım bankalarıyla imzaladığımız acentelik anlaşmalarıyla bu ürünlerin daha fazla ihracatçıya ulaşmasını sağlıyoruz.*

#### **GELECEĞE BAKIŞ: 2026 YOL HARİTASI**

*2026 yılına yönelik yol haritamızda, katılım finansın Bankamız destekleri içindeki payını yüzde 10 seviyesine çıkarmayı hedefliyoruz. Bunun yanında yeni ürünler geliştirmek, hazine işlemleri ile fon temin yöntemlerini çeşitlendirmek ve altyapıyı daha da güçlendirmek de önceliklerimiz arasında yer alıyor.*

*Önümüzdeki dönemde katılım esaslı finansal kiralama (leasing), yatırım vekâleti, vadeli ihracatın finansmanı ve katılım esaslı alıcı finansmanı gibi ürünleri hayata geçirerek ihracatçıların kullanımına sunmayı planlıyoruz. Bunun yanı sıra sukuk altyapısının kurulması ve katılım esaslı likidite yönetimi araçlarının geliştirilmesi de üzerinde çalıştığımız başlıca konular arasında bulunuyor.*

*Attığımız bu adımlarla katılım finansın ihracatın ayrılmaz bir parçası hâline gelmesine katkı sağlamayı ve kapsayıcı, sürdürülebilir bir ihracat finansmanı modelinin güçlü bir kurumsal temsilcisi olmayı hedefliyoruz.*



### THE IMPACT OF SUKUK AND NEW INSTRUMENTS ON COMPETITIVENESS

At this point, the Islamic window application has created significant institutional capacity that diversifies Türk Eximbank's export financing toolkit and contributes to the deepening of Participation Finance in Türkiye. In the coming period, we will continue to support the global competitiveness of our exporters by increasing product diversity in this area.

Diversifying financing instruments and strengthening access to international capital sources play an important role in Türk Eximbank's growth strategy. In this context, establishing a sukuk infrastructure and introducing new instruments such as participation-based financial leasing are among the important steps that will both increase the diversity of sources in export financing and support Türkiye's competitive power in global trade.

Sukuk is a powerful tool for directing liquidity towards real sector investments and trade financing. It also enables the expansion of the investor base, increasing access to financing and facilitating the faster and more efficient integration of resources into the economy. As Türk Eximbank, we aim to establish the institutional infrastructure in this area and introduce alternative funding channels for export financing.

In this context, we plan to begin our efforts to establish a sukuk infrastructure in the second half of 2026 and, after completing the necessary institutional and operational preparations, to launch the relevant financing instruments in 2027. Similarly, we are working to integrate products such as participation-based financial leasing into our financing architecture in a way that supports our exporters' investment and production processes.

With the introduction of such instruments, we anticipate that Türk Eximbank's capacity in export financing will be significantly strengthened, not only in terms of volume but also in terms of resource structure and financing diversity. Thus, we aim to both facilitate our exporters' access to long-term and competitive financing and create a stronger financing ecosystem that supports Türkiye's position in global trade.

### SUKUK VE YENİ ENSTRÜMANLARIN REKABET GÜCÜNE ETKİSİ

Bugün geldiğimiz noktada İslami pencere uygulaması, Türk Eximbank'ın ihracat finansmanındaki araç setini çeşitlendiren ve Türkiye'de katılım finansın derinleşmesine katkı sağlayan önemli bir kurumsal kapasite oluşturmuş durumdadır. Önümüzdeki dönemde de bu alanda ürün çeşitliliğini artırarak ihracatçılarımızın küresel rekabet gücünü desteklemeye devam edeceğiz.

Türk Eximbank'ın büyüme stratejisinde finansman araçlarının çeşitlendirilmesi ve uluslararası sermaye kaynaklarına erişimin güçlendirilmesi önemli bir yer tutuyor. Bu çerçevede sukuk altyapısının oluşturulması ve katılım esaslı finansal kiralama (leasing) gibi yeni enstrümanların devreye alınması, ihracat finansmanında hem kaynak çeşitliliğini artıracak hem de Türkiye'nin küresel ticaretteki rekabet gücünü destekleyecek önemli adımlar arasında yer alıyor.

Sukuk, likiditenin reel sektör yatırımlarına ve ticaret finansmanına yönlendirilmesinde güçlü bir araç niteliği taşıyor. Aynı zamanda yatırımcı tabanını genişleterek finansmana erişim kapasitesinin artırılmasına ve kaynakların daha hızlı ve etkin biçimde ekonomiye kazandırılmasına da imkân sağlıyor. Türk Eximbank olarak bu alandaki kurumsal altyapıyı oluşturarak ihracat finansmanında alternatif kaynak kanallarını devreye almayı hedefliyoruz.

Bu kapsamda sukuk altyapısının kurulmasına yönelik çalışmalarımıza 2026 yılının ikinci yarısında başlamayı, gerekli kurumsal ve operasyonel hazırlıkları tamamladıktan sonra ise ilgili finansman araçlarını 2027 yılı itibarıyla devreye almayı planlıyoruz. Aynı şekilde katılım esaslı finansal kiralama (leasing) gibi ürünlerin ihracatçılarımızın yatırım ve üretim süreçlerini destekleyecek şekilde finansman mimarimize entegre edilmesi üzerinde de çalışmalar yürütüyoruz.

Bu tür araçların devreye girmesiyle birlikte Türk Eximbank'ın ihracat finansmanındaki kapasitesinin yalnızca hacim olarak değil, kaynak yapısı ve finansman çeşitliliği açısından da önemli ölçüde güçleneceğini öngörüyoruz. Böylece hem ihracatçılarımızın uzun vadeli ve rekabetçi finansmana erişimini kolaylaştırmayı hem de Türkiye'nin küresel ticaretteki konumunu destekleyen daha güçlü bir finansman ekosistemi oluşturmayı hedefliyoruz.

# GÜVEN VE KALİTENİN

# LEZZET NOKTASI!



**30** Yılı  
Aşkın Tecrübe



**2.000**'den  
Fazla Restoran



**25.000**'den  
Fazla Çalışan



Türkiye'de Kurulu  
Eşsiz Ekosistem



# TAB



TM & © 2026 Burger King Company LLC. Burger King markası ve ambleminin tek hak sahibidir. Tüm hakları saklıdır. © 2026 Popeyes Louisiana Kitchen, Inc. All rights reserved. Tüm hakları saklıdır. Popeyes Louisiana Kitchen, Inc., Popeyes® markası ve ambleminin tek hak sahibidir. TM & © 2026 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. © 2026 Subway IP LLC. Tüm Hakları Saklıdır. © 2026 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.

# TOWARDS 2030: REFRAMING ECONOMY, TECHNOLOGY AND TALENT IN AN AGE OF INTERREGNUM

## 2030'A DOĞRU: FETRET DEVRİNDE EKONOMİ, TEKNOLOJİ VE YETENEĞİ YENİDEN KURGULAMAK

**At this critical juncture on the road to 2030, the issue for Türkiye is no longer just adapting to technology; it is to cement its 'economic sovereignty' by becoming one of the architects of the new world order through digital transformation, artificial intelligence, and the power of the diaspora.**

2030'a giden bu kritik virajda Türkiye için mesele artık sadece teknolojiye uyum sağlamak değil; dijital dönüşüm, yapay zekâ ve diaspora gücüyle yeni dünya düzeninin mimarları arasında yer alarak 'ekonomik egemenliğini' perçinlemektir.

**A**s we approach 2030, the global economic order appears to be moving through what Antonio Gramsci once described as an interregnum, a period of structural instability where the old is dying, but the new is yet to take hold. Today, this transition is fundamentally structured by the accelerating force of digital transformation, as production systems, supply chains, financial infrastructures, and labour markets are being reorganised simultaneously. In this volatile environment, the central question for leadership is no longer whether change is occurring, but how businesses should strategically position themselves within it to survive and thrive.

### DIGITAL TRANSFORMATION AS STRUCTURAL RECONFIGURATION

Digital transformation is not an isolated technological trend but a fundamental structural reconfiguration of global economic systems. Across industries, intelligent production systems, data-driven decision architectures, and platform-based business models are reshaping how value is created, distributed, and captured. While change itself is not new - every



#### ULAŞ MALLI

AIPA BOARD MEMBER,  
SENIOR BIG DATA  
AND AI LEADER  
AIPA YONETİM KURULU  
ÜYESİ, KIDEMLİ  
BÜYÜK VERİ VE  
YAPAY ZEKA LİDERİ

#### DR. BURCU ULUYURT

LECTURER, INDEPENDENT  
RESEARCHER &  
CONSULTANT  
ÖĞRETİM GÖREVLİSİ,  
BAĞIMSIZ ARAŞTIRMACI  
VE DANIŞMAN

**2**030'a yaklaşırken, küresel ekonomik düzen Antonio Gramsci'nin "fetret devri" (interregnum) olarak tanımladığı—eskinin ölmekte olduğu ancak yeninin henüz doğmadığı—bir yapısal dönüşüm döneminden geçiyor. Bugün bu geçiş süreci; üretim sistemlerinin, tedarik zincirlerinin, finansal altyapıların ve iş gücü piyasalarının eş zamanlı olarak yeniden yapılandırıldığı, hızlandırılmış bir dijital dönüşüm tarafından temelden şekilleniyor. Bu ortamda asıl soru değişimin olup olmadığından ziyade işletmelerin bu değişim süreci içerisinde kendilerini stratejik olarak nasıl konumlandıklarını gerektiriyor.

### YAPISAL BİR YENİDEN YAPILANMA OLARAK DİJİTAL DÖNÜŞÜM

Dijital dönüşüm, izole bir teknolojik trend olmanın ötesinde, küresel ekonomik sistemlerin kökten bir yeniden yapılandırılmasıdır. Endüstriler genelinde akıllı üretim sistemleri, veri odaklı karar mimarileri ve platform tabanlı iş modelleri, değerlerin nasıl üretildiğini, dağıtıldığını ve paylaşıldığını yeniden düzenlemektedir. Değişim elbette yeni bir kavram değildir; her sanayi devrimi ekonomik





industrial revolution has transformed economic and social life – what distinguishes the current phase is its specific configuration. The speed of technological diffusion, the extension of automation into cognitive domains, and the convergence of digital and sustainability imperatives within an interconnected global system create an unprecedented complexity.

### THE CENTRALITY OF ARTIFICIAL INTELLIGENCE

AI stands at the centre of this broader digital shift. While previous industrial revolutions transformed physical production, AI extends automation into cognitive organizational functions. As a general-purpose technology, AI reshapes strategy and redefines how competitive advantage is achieved and sustained in a global marketplace. Hence, to view AI solely through the lens of efficiency and short-term cost optimization is to underestimate its profound structural impact. As AI systems become embedded in diverse economic processes, questions of governance and ethics move to the forefront of the corporate and policy agenda.

### GOVERNANCE AND GLOBAL COMPLIANCE

Regulatory frameworks are now evolving rapidly in response to these shifts. The European Union's AI Act stands out as the most comprehensive attempt so far to establish global standards around transparency, accountability, and risk classification. For economies closely integrated with European markets, including Türkiye whose largest trading partner remains the EU, these developments carry direct and immediate implications. Turkish businesses operating across borders will increasingly need to align with these emerging compliance architectures to maintain market access.

ve sosyal hayatı derinlemesine dönüştürmüştür. Ancak mevcut aşamayı öncekilerden ayıran temel fark, onun özgün konfigürasyonudur: teknolojik yayılma hızı, otomasyonun bilişsel alanlara yayılması ve dijital ile sürdürülebilirlik zorunluluklarının birbirine bağlı bir küresel sistem içinde birleşmesidir.

### YAPAY ZEKÂNIN MERKEZİ ROLÜ

Yapay zekâ (AI), bu geniş kapsamlı dijital değişimin tam merkezinde yer almaktadır. Önceki sanayi devrimleri fiziksel üretimi dönüştürürken, AI otomasyonu bilişsel organizasyonel fonksiyonları da içerecek şekilde genişletmektedir. Genel amaçlı bir teknoloji olarak AI, stratejiyi yeniden kurgularken rekabet avantajının küresel pazarda nasıl elde edileceğini ve sürdürüleceğini de yeniden tanımlamaktadır. Bu nedenle, AI'ya yalnızca verimlilik ve kısa vadeli maliyet optimizasyonu merceğinden bakmak, onun derin yapısal etkisini hafife almak olacaktır. AI sistemleri çeşitli ekonomik süreçlere entegre oldukça, yönetim ve etik meseleleri hem kurumsal hem de kamu politikası gündeminin ön sıralarına yerleşmektedir.

### YÖNETİŞİM VE KÜRESEL UYUM MİMARİSİ

Düzenleyici çerçeveler, bu değişimlere yanıt olarak hızla evrimleşmektedir. Avrupa Birliği Yapay Zekâ Yasası (EU AI Act), şeffaflık, hesap verebilirlik ve risk sınıflandırması etrafında standartlar oluşturmaya yönelik şimdiki kadarki en kapsamlı girişim olarak öne çıkmaktadır. En büyük ticaret ortağı AB olmaya devam eden Türkiye de dahil olmak üzere, Avrupa pazarlarıyla yakından entegre olan ekonomiler için bu gelişmeler doğrudan ve ivedilikle ele alınması gereken etkiler getirmektedir. Sınır ötesi faaliyet gösteren Türk işletmelerinin, pazar erişimlerini korumak için bu yeni uyum mimarileriyle uyumlu hale gelmeleri giderek daha kritik bir zorunluluk olacaktır.

## THE TALENT ECOSYSTEM AND LABOUR MARKET TRANSFORMATION

At a deeper level, while digital transformation is effectively a cognitive upgrade for the economy, its potential is capped by the "digital fluency" of the workforce. Projections suggest that by 2030, up to 7.6 million employees in Türkiye may need to reskill or transition into new roles, while nearly 40 percent of core skills are expected to be redefined in an AI-integrated economy. Hence, the coming era will be shaped not only by technological competition, but by intensified competition for talent.

Beyond this, this transformation is reshaping employment relations and redefining how work is valued. The emerging order carries both opportunity and asymmetry, raising questions not only of competitiveness, but of resilience and social cohesion. The pressing imperative is the construction of institutional and educational infrastructures capable of supporting adaptive and resilient workforces in increasingly complex human-machine systems.

## TURKISH DIASPORA AS A STRATEGIC LEVER

In this context, the Turkish Diaspora emerges as a critical strategic asset. Turkish business leaders and professionals abroad are uniquely placed to bridge markets, align with emerging standards, and contribute to the shaping of new value chains. By leveraging the diaspora's expertise in global tech hubs, Türkiye can foster a "brain circulation" that brings AI-driven best practices and innovation back to the domestic ecosystem. This global network provides Turkish businesses with the capacity to navigate international regulatory landscapes and secure a foothold in high-value segments of the emerging order. Indeed, in recent years, the successes of Turkish ventures across high technology, defence, financial technologies and deep-tech entrepreneurship, alongside Turkish professionals leading digital transformation processes within major global technology firms, stand as tangible indicators of this strategic potential.

## DESIGNING THE FUTURE

In periods of structural transition, those who reposition themselves early become the architects of the emerging order. The challenge is no longer technological adoption alone, but strategic positioning within an evolving economic order.

At the most fundamental level, this is not solely a corporate imperative. In a digitised economy, regulatory alignment and data governance is increasingly intersecting with broader questions of autonomy. The ability to generate, retain, and govern data within secure institutional frameworks is no longer simply a matter of competitiveness; it is a precondition for economic sovereignty.

For Türkiye, this moment carries particular significance, as its domestic leaders and diaspora communities have the networks to contribute meaningfully to this materializing order. As 2030 approaches, the interregnum will not last indefinitely; the question is who will help define its final contours.



**With 7.6 million workers in Türkiye needing to transform, the Turkish diaspora in global technology hubs is emerging as the most strategic lever to turn 'brain drain' into 'brain circulation' and elevate our country to high-value chains.**

## YETENEK EKOSİSTEMİ VE EMEK PİYASASI DÖNÜŞÜMÜ

Daha yapısal bir düzeyde, dijital dönüşüm ekonomi için bir "bilişsel revizyon" olsa da, potansiyeli iş gücünün "dijital okur yazarlığı" ile sınırlıdır. Öngörüler, 2030 yılına kadar Türkiye'de 7,6 milyona kadar çalışanın yetkinliklerini dönüştürmesi veya yeni rollere geçmesi gerektiğini, yapay zekâ entegre bir ekonomide ise temel becerilerin yaklaşık yüzde 40'ının yeniden tanımlanacağını göstermektedir. Dolayısıyla, önümüzdeki dönem sadece teknolojik rekabetle değil, aynı zamanda yeni dönemin gerektirdiği yetenekler için yoğunlaşan küresel bir rekabetle şekillenecektir.

Bunun ötesinde, bu dönüşüm, istihdam ilişkilerini yeniden şekillendirmekte ve emeğin nasıl değer gördüğünü yeniden tanımlamaktadır. Ortaya çıkan düzen hem fırsatlar hem de eşitsizlikler barındırmakta; yalnızca rekabet gücü değil, dayanıklılık ve toplumsal bütünlük açısından da yeni sorular gündeme getirmektedir. Bu çerçevede temel öncelik, giderek karmaşıklaşan insan-makine sistemleri içinde uyum sağlayabilen ve dirençli işgücünü destekleyecek kurumsal ve eğitim altyapılarının inşa edilmesidir.

## TÜRK DİASPORASI: STRATEJİK BİR KALDIRAÇ

Bu bağlamda, Türk Diasporası kritik bir stratejik aktör olarak ortaya çıkmaktadır. Küresel pazarlarda faaliyet gösteren Türk iş insanları ve profesyonelleri, farklı ekonomik alanlar arasında köprü kurmak, gelişen standartlara uyum sağlamak ve yeni değer zincirlerinin şekillenmesine katkıda bulunmak için benzersiz bir konuma sahiptir. Türkiye, küresel teknoloji merkezlerindeki diaspora uzmanlığından yararlanarak, yapay zekâ odaklı en iyi uygulamaları ve inovasyonu yerel ekosisteme geri getiren bir "beyin dolaşımı" mekanizması geliştirebilir. Bu küresel ağ, Türk işletmelerine uluslararası düzenleme süreçlerinde yol alma ve yeni düzenin yüksek değer oluşturan segmentlerinde yer edinme kapasitesi sağlamaktadır. Nitekim son yıllarda yüksek teknoloji, savunma, finansal teknolojiler ve derin teknoloji girişimleri gibi alanlarda Türk girişimlerinin elde ettiği başarılar ile küresel teknoloji şirketlerinde dijital dönüşüm süreçlerini yöneten Türk profesyoneller, bu potansiyelin somut göstergeleri olarak öne çıkmaktadır.

## GELECEĞİ İNŞA ETMEK

Yapısal geçiş dönemlerinde, değişimin gereklerine erken uyum sağlayıcılar yeni düzenin mimarları olacaktır. Artık temel zorluk yalnızca teknolojiyi benimsemek değil, evrilen ekonomik düzen içerisinde stratejik olarak konumlanmaktır.

Daha temelde ise bu mesele yalnızca kurumsal bir gereklilik değildir. Dijitalleşmiş bir ekonomide düzenleyici uyum ve veri yönetimi, giderek daha fazla ekonomik egemenliğe ilişkin daha geniş sorunlarla kesişmektedir. Güvenlikli kurumsal çerçeveler içinde veriyi üretme, elde tutma ve yönetme kapasitesi artık yalnızca rekabet gücü meselesi değildir; ekonomik egemenliğin önkoşuludur.

Türkiye için bu süreç hem yerel liderlerin hem de diaspora topluluklarının yeni değer zincirlerine katkıda bulunma potansiyeli nedeniyle özel bir öneme sahiptir. Bu geçiş dönemi uzun sürmeyecektir; 2030 yaklaşırken; asıl soru, bu sürecin nihai sınırlarını kimin belirleyeceğidir.



**Türkiye'de 7,6 milyon çalışanın dönüşüm gereksinimi kapıdayken, küresel teknoloji merkezlerindeki Türk diasporası, 'beyin göçü'nü 'beyin dolaşımı'na çevirecek ve ülkemizi yüksek değer zincirlerine taşıyacak en stratejik kaldıraç olarak öne çıkıyor.**

# YATIRIMLARINIZ BİR ARADA, TEK UYGULAMADA!

Farklı kuruluşlardaki tüm yatırım hesaplarınıza,  
e-YATIRIMCI mobil uygulaması ve internet sayfası  
üzerinden erişebilirsiniz.

Üstelik sahip olduğunuz sermaye piyasası araçlarına ilişkin bilgilerin yanı sıra, Elektronik Ürün Senetleri, Kitle Fonlaması Sistemi ve Hamiline Pay Kayıt Sistemi'nde yer alan kayıtlı pay senetlerinize ilişkin bilgilere de ulaşabilirsiniz.



e-DEVLET şifresi ile  
e-YATIRIMCI uygulamasına  
giriş yapabilirsiniz.



**MERKEZİ KAYIT  
İSTANBUL**  
Türkiye Sermaye Piyasaları - Merkezi  
Saklama ve Veri Depolama Kuruluşu



**e-YATIRIMCI**  
YATIRIMCI BİLGİ MERKEZİ  
INVESTOR INFORMATION CENTER



[www.mkk.com.tr](http://www.mkk.com.tr) | [eyatirimci.mkk.com.tr](http://eyatirimci.mkk.com.tr)



@MerkeziKayitTur



Merkezi Kayıt Kuruluşu A.Ş. (MKK)



merzekikayit

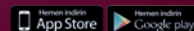


merzekikayitistanbul



merzekikayit

e-YATIRIMCI mobil uygulamasını App Store ve Google Play Store üzerinden ücretsiz olarak indirebilirsiniz.





# TÜRKİYE TAKES ACTION FOR COP31: AN “ACTION-ORIENTED” CLIMATE DIPLOMACY MESSAGE FROM İSTANBUL

TÜRKİYE COP31 İÇİN SAHADA: İSTANBUL'DAN  
“EYLEM ODAKLI” İKLİM DİPLOMASİSİ MESAJI

**Türkiye is accelerating its preparations at the diplomatic and institutional levels as it gears up to host the 31st Conference of the Parties (COP31) to the United Nations Framework Convention on Climate Change (UNFCCC) in Antalya from November 9-20, 2026. Meetings held in Istanbul under the coordination of the Ministry of Environment, Urbanization, and Climate Change clarified the fundamental approach to the summit's framework: COP31 will be an action platform where implementation takes precedence over “repeating words.”**

Türkiye, 9-20 Kasım 2026 tarihleri arasında Antalya'da düzenlenecek Birleşmiş Milletler İklim Değişikliği Çerçeve Sözleşmesi'nin (BMİDÇS) 31. Taraflar Konferansı'na (COP31) ev sahipliği yapmaya hazırlanırken, hazırlık sürecini diplomatik ve kurumsal düzeyde hızlandırdı. T.C. Çevre, Şehircilik ve İklim Değişikliği Bakanlığı koordinasyonunda İstanbul'da gerçekleştirilen toplantılar, zirvenin çerçevesine ilişkin temel yaklaşımı netleştirdi: COP31, “sözlerin tekrarlandığı” değil, uygulamanın öne çıktığı bir eylem platformu olacak.



### PREPARATIONS HAVE BEGUN IN ISTANBUL

Public institutions, relevant stakeholders, and technical teams gathered at the COP31 kick-off meeting in Istanbul. In addition to organizational preparations, the meeting also addressed Türkiye's policy priorities for the summit.

In statements from the Ministry of Environment, Urbanization, and Climate Change, it was emphasized that COP31 is not merely a diplomatic calendar event; it is a strategic platform that will make Türkiye's transformation in climate policies visible on an international scale. In this context, it was stated that the principles of transparency, inclusiveness, and multi-stakeholder participation will form the basis of the preparation process.

During the COP31 diplomatic contacts held in Istanbul, meetings were held with representatives of different countries and international actors. While Türkiye's COP31 vision was explained during the meetings, the topics of financing, just transition, technology transfer, and capacity building were particularly highlighted.

It was emphasized that Türkiye's hosting role would not be limited to merely organizing the venue; the summit's agenda would be centered on "implementation and concrete results." The key message in this context was "it's time for action, not words."

ords" emerged as the key message in this context.

### THE INSTITUTIONAL FRAMEWORK HAS BEEN CLARIFIED

At the COP31 kick-off meeting in Istanbul, public institutions, relevant organizations, and technical teams came together. The meeting addressed organizational structure, task distribution, and roadmap.



**COP31 will be a strategic transformation platform shaped by Türkiye's vision that "it is time for action, not words," where concrete results and global applications will come to the fore.**



**COP31, Türkiye'nin 'artık söz değil, eylem zamanı' vizyonuyla şekillenen, somut sonuçların ve küresel uygulamaların öne çıkacağı stratejik bir dönüşüm platformu olacak.**

### İSTANBUL'DA HAZIRLIK SÜRECİ BAŞLADI

*Istanbul'da düzenlenen COP31 başlangıç toplantısında kamu kurumları, ilgili paydaşlar ve teknik ekipler bir araya geldi. Toplantıda organizasyonel hazırlıkların yanı sıra, Türkiye'nin zirveye hangi politik önceliklerle gideceği de ele alındı.*

*T.C. Çevre, Şehircilik ve İklim Değişikliği Bakanlığı tarafından yapılan açıklamalarda, COP31'in yalnızca diplomatik bir takvim etkinliği olmadığı; Türkiye'nin iklim politikalarındaki dönüşümü uluslararası ölçekte görünür kılacak stratejik bir platform olduğu vurgulandı. Bu kapsamda şeffaflık, kapsayıcılık ve çok paydaşlı katılım ilkelerinin hazırlık sürecinin temelini oluşturacağı belirtildi.*

*Istanbul'da gerçekleştirilen COP31 diplomasisi temaslarında, farklı ülke temsilcileri ve uluslararası aktörlerle bir araya gelindi. Görüşmelerde Türkiye'nin COP31 vizyonu anlatılırken, özellikle finansman, adil geçiş, teknoloji transferi ve kapasite geliştirme başlıkları öne çıkarıldı.*

*Türkiye'nin ev sahipliği çerçevesinde yalnızca mekânsal bir organizasyon üstlenmeyeceği; zirvenin gündemini "uygulama ve somut sonuç" eksenine taşıma hedefi vurgulandı. "Artık söz değil, eylem zamanı" yaklaşımı bu çerçevede temel mesaj olarak öne çıktı.*

### KURUMSAL ÇERÇEVE NETLEŞTİ

*Istanbul'daki COP31 başlangıç toplantısında ise kamu kurumları, ilgili kuruluşlar ve teknik ekipler bir araya geldi. Toplantıda organizasyonel yapılanma, görev dağılımları ve yol haritası ele alındı.*



It was stated that the preparation process included detailed planning of logistics, security, transportation, accommodation capacity, technical infrastructure, and hosting international delegations. It was also stated that the summit would not consist solely of official negotiations; a multi-layered structure was designed with side events, business meetings, youth and civil society platforms.

In this context, topics such as the private sector's green transformation investments, cities' climate adaptation projects, and the participation of young people in climate diplomacy are also planned to be included in the summit program.

#### CONTENT FOCUS: FINANCING AND JUST TRANSITION

The Ministry's statements outlined a clear framework regarding the content dimension of COP31. While drawing attention to the long-debated financing gap in the global climate regime, Türkiye emphasizes that developing countries need stronger support mechanisms during their transition process.

In this context, the accessibility of climate finance, the acceleration of technology transfer, and the support of just transition policies with concrete tools are among Türkiye's priority topics. At the summit, it is planned to strongly bring to the agenda the effective functioning of loss and damage mechanisms and capacity building issues.

#### TÜRKİYE'S POSITION AND DIPLOMATIC MESSAGE

Due to its unique status under the United Nations Framework Convention on Climate Change, Türkiye is in a position to engage with both developed and developing countries. This "bridge role" was emphasized during the meetings in Istanbul. Türkiye, which is in a critical position in terms of energy and climate policies in Eastern Europe, the Middle East, the Caucasus, and Central Asia, aims to create a platform for dialogue and cooperation between these regions.

With COP31 being held in Türkiye, the aim is to create a more balanced and inclusive platform for dialogue in climate negotiations along the north-south axis. The Ministry states that the summit should be a turning point that strengthens global consensus and accelerates implementation mechanisms.



**Türkiye, which plays a 'bridge' role in the global climate regime, aims to establish an inclusive dialogue platform between developed and developing countries on issues such as access to finance, technology transfer, and just transition.**

Hazırlık sürecinde lojistik planlama, güvenlik, ulaşım, konaklama kapasitesi, teknik altyapı ve uluslararası delegasyonların ağırlanmasına ilişkin başlıkların detaylandırıldığı belirtildi. Ayrıca zirvenin yalnızca resmi müzakerelerden ibaret olmayacağı; yan etkinlikler, iş dünyası buluşmaları, gençlik ve sivil toplum platformlarıyla çok katmanlı bir yapı kurgulandığı ifade edildi.

Bu çerçevede özel sektörün yeşil dönüşüm yatırımları, şehirlerin iklim uyum projeleri ve gençlerin iklim diplomasisine katılımı gibi başlıkların da zirve programında yer alması planlanıyor.

#### İÇERİK VURGUSU: FİNANSMAN VE ADİL GEÇİŞ

Bakanlık açıklamalarında COP31'in içerik boyutuna ilişkin net çerçeve çizildi. Türkiye, küresel iklim rejiminde uzun süredir tartışılan finansman açığına dikkat çekerken, gelişmekte olan ülkelerin dönüşüm sürecinde daha güçlü destek mekanizmalarına ihtiyaç duyduğunu vurguluyor.

Bu kapsamda, iklim finansmanının erişilebilirliği, teknoloji transferinin hızlandırılması ve adil geçiş politikalarının somut araçlarla desteklenmesi Türkiye'nin öncelikli başlıkları arasında yer alıyor. Zirvede kayıp ve zarar mekanizmalarının etkin işleme ile kapasite geliştirme konularının da güçlü şekilde gündeme taşınması planlanıyor.

#### TÜRKİYE'NİN KONUMU VE DİPLOMATİK MESAJI

Türkiye, Birleşmiş Milletler İklim Değişikliği Çerçeve Sözleşmesi kapsamındaki özgün statüsü nedeniyle hem gelişmiş hem de gelişmekte olan ülkelerle temas kurabilen bir ülke konumunda. İstanbul'daki temaslarda da bu "köprü rolü" vurgulanırken, Doğu Avrupa, Orta Doğu, Kafkasya ve Orta Asya hattında enerji ve iklim politikaları açısından kritik bir konumda bulunan Türkiye, bu coğrafyalar arasında diyalog ve iş birliği zemini oluşturmayı hedefliyor.

COP31'in Türkiye'de düzenlenmesiyle, kuzey-güney eksenindeki iklim müzakerelerinde daha dengeli ve kapsayıcı bir diyalog zemini oluşturulması hedefleniyor. Bakanlık, zirvenin küresel uzlaşmayı güçlendiren ve uygulama mekanizmalarını hızlandıran bir dönüm noktası olması gerektiğini belirtiyor.



**Küresel iklim rejiminde 'köprü' rolünü üstlenen Türkiye, finansmana erişim, teknoloji transferi ve adil geçiş konularında gelişmiş ve gelişmekte olan ülkeler arasında kapsayıcı bir diyalog zemini oluşturmayı hedefliyor.**

# Katılım BES'te Sağlık var

ÖZEL  
SAĞLIK  
SİGORTASI  
HEDİYE

%100  
FAİZSİZ

**Siz geleceğinizi planlayın;  
sağlığınız bize emanet!**

Bireysel emeklilik hakkını (Emeklilik Gelir Planı) Katılım Emeklilik'ten kullanan ve katılım şartlarını sağlayan herkese **ücretsiz sağlık sigortası hediye!**

Detaylar

[www.katilimemeklilik.com.tr](http://www.katilimemeklilik.com.tr)'de.

Kuveyt Türk Katılım Bankası ve Albaraka Türk Katılım Bankası şubeleri ile Katılım Emeklilik acentelerimize bekliyoruz.

**Katılım  
Emeklilik**  
Şimdi Başla

**Katılım  
Sağlık**  
Şimdi Başla

0850 226 0 123

 /katilimemeklilik  /katilimemek  
 /katilimemeklilik  /katilimemeklilik

# CAN COP31 BECOME A GOVERNANCE AND COMMUNICATION TURNING POINT FOR TÜRKİYE?

COP31, TÜRKİYE İÇİN BİR YÖNETİŞİM VE İLETİŞİM EŞİĞİ OLABİLİR Mİ?

**COP31 is not merely a diplomatic hosting opportunity for Türkiye; it has the potential to be a strategic threshold that shifts climate policy from the environmental agenda to the center of economic, competitiveness, and social welfare discussions.**

COP31, Türkiye için sadece diplomatik bir ev sahipliği değil; iklim politikasını çevre başlığından çıkarıp ekonomi, rekabetçilik ve toplumsal refahın merkezine yerleştirecek stratejik bir eşik olma potansiyeli taşıyor.



**SENEM DARTAR**

THE ECONOMIC POLICY RESEARCH FOUNDATION OF TÜRKİYE (TEPAV) CONTENT AND PUBLICATION EDITOR TÜRKİYE EKONOMİ POLİTİKALARI ARAŞTIRMA VAKFI (TEPAV) İÇERİK VE YAYIN EDITÖRÜ



**G**lobal climate policy has entered a new phase. The debate is no longer primarily about how ambitious climate targets should be, but about how they will be implemented within economies and societies. The IPCC's Sixth Assessment Report and the Global Stocktake show that despite expanding commitments, major gaps remain in implementation speed, financing, and inclusiveness.

Climate policy can no longer be treated as a narrow environmental agenda. It increasingly intersects with development strategies, energy security, competitiveness, employment, and economic resilience. Success therefore depends not only on technical targets but also on governance capacity, policy coherence, and effective communication frameworks that translate policy ambition into action.

In this context, Türkiye's hosting of COP31 can be seen as more than a diplomatic event. It may represent an opportunity to rethink the role of climate policy within the country's economic and social agenda and expand discussions on how climate policies are communicated and implemented domestically.

**K**üresel iklim politikası son yıllarda kritik bir eşikten geçti. Tartışma artık hedeflerin ne kadar iddialı olduğundan çok, bu hedeflerin ekonomi ve toplum içinde nasıl uygulanacağına odaklanıyor. IPCC'nin Altıncı Değerlendirme Raporu ve Küresel Durum Değerlendirmesi süreci, hedeflerde genişleme olmasına rağmen uygulama hızı, finansman ve kapsayıcılık alanlarında ciddi boşluklar bulunduğunu açık biçimde ortaya koyuyor.

İklim politikası artık çevre başlığıyla sınırlı bir alan değil; kalkınma, enerji güvenliği, rekabetçilik, istihdam ve dayanıklılıkla birlikte ele alınması gereken bir dönüşüm gündemi. Bu nedenle başarı yalnızca teknik hedeflerle değil; yönetim kapasitesi, politika tutarlılığı ve etkili bir iletişim çerçevesiyle ölçülüyor.

Bu bağlamda Türkiye'nin COP31'e ev sahipliği yapacak olması yalnızca diplomatik bir gelişme değil, iklim politikasının ekonomi ve toplum içindeki yerinin yeniden tanımlanabileceği bir eşik olarak değerlendirilebilir. COP31 süreci, iklim politikalarının nasıl anlatılacağı ve nasıl uygulanacağına ilişkin tartışmaları genişleterek bu dönüşümün ulusal ölçekte nasıl karşılık bulacağına dair yeni bir zemin oluşturabilir.



### FROM INFORMATION SHARING TO GOVERNANCE COMMUNICATION

The UNFCCC and the Paris Agreement focus primarily on reporting and transparency. While they define how countries communicate commitments and progress, how climate targets are understood domestically and translated into economic and social action is largely left to national contexts.

This distinction is important. Information sharing communicates technical targets and policy plans, while communication shapes how these targets influence investment decisions, behavior, and political choices. OECD research shows that climate policy success depends not only on technical soundness but also on trust, participation, and perceived legitimacy.

In this sense, climate communication is not an external complement to policy but an integral part of implementation. Even well-designed policies may struggle if they are not perceived as understandable, predictable, and fair by the actors expected to implement them.

### WHY NARRATIVE DIRECTION MATTERS

IPCC scenarios indicate that global warming is likely to reach 1.5°C in the near term, but they also show that the future is not predetermined. Differences in policy choices and emission pathways will become visible over the next two decades.

This makes narrative framing critical. Climate communication should not focus solely on risks but also highlight the range of possible futures and the policy choices that shape them. In this sense, communication becomes a governance tool that helps clarify transition pathways and policy options.

### TÜRKİYE'S TRANSITION CONTEXT

Implementing climate policy in Türkiye requires transformation across energy, industry, agriculture, transport, and services. The country's economic structure—characterized by export-oriented growth, a strong SME base, and regional disparities—adds additional complexity.

### BİLGİ PAYLAŞIMINDAN YÖNETİŞİM İLETİŞİMİNE

UNFCCC ve Paris Anlaşması iletişimi bağımsız bir politika alanı olarak tanımlamaktan çok raporlama ve şeffaflığa odaklanıyor. Ancak hedeflerin toplumda nasıl anlaşılacağı ve uygulamaya nasıl dönüşeceği büyük ölçüde ulusal bağlama bırakılmış durumda.

Buradaki ayrım kritik: Bilgi aktarımı teknik hedefleri paylaşmakla sınırlıyken iletişim bu hedeflerin yatırım kararlarına, davranışlara ve siyasi tercihlere nasıl yansıdığını belirliyor. OECD çalışmaları da iklim politikasının başarısının yalnızca teknik doğrulukla değil; güven, katılım ve meşruiyetle şekillendiğini gösteriyor.

Dolayısıyla iklim iletişimi politika sürecinin dışsal bir unsur değil, uygulamanın ayrılmaz bir parçası. Politika ne kadar doğru tasarlanmış olursa olsun; ekonomik ve toplumsal aktörler tarafından anlaşılır ve öngörülebilir bulunmadıkça uygulanabilirliği sınırlı kalıyor.

### ANLATININ YÖNÜ NEDEN BELİRLEYİCİ?

IPCC senaryoları küresel ısınmanın kısa vadede 1,5°C'ye ulaşmasının muhtemel olduğunu gösteriyor. Ancak aynı senaryolar iklim geleceğinin tek yönlü ve kaçınılmaz bir patika olmadığına da işaret ediyor. Emisyon yolları ve politika tercihleri arasındaki farklar önümüzdeki yirmi yıl içinde belirginleşecek.

Bu durum, iklim iletişiminin yalnızca riskleri tekrar eden bir çerçevede kalmaması gerektiğini gösteriyor. Hâlâ mümkün olan geleceğin ve bu geleceği şekillendiren politika tercihlerinin görünür kılınması önem taşıyor. Bu açıdan iletişim yalnızca riskleri aktaran bir araç değil, seçenekleri ve karar anlarını görünür kılan bir yönetim aracı haline geliyor.

### TÜRKİYE'NİN ÇOK KATMANLI DÖNÜŞÜM GERÇEĞİ

İklim politikalarının uygulanabilirliği yalnızca sanayiye değil; enerji, tarım, ulaştırma, hizmetler ve finansı kapsayan bütüncül bir dönüşüm gerektiriyor. Türkiye'de bu dönüşüm ihracata dayalı büyüme modeli, KOBİ ağırlıklı üretim yapısı ve bölgesel eşitsizliklerle birlikte şekilleniyor.



Energy transition policies affect industrial costs, while agriculture and food systems remain highly exposed to climate risks. Tourism and services are increasingly vulnerable to extreme weather events. Climate communication must therefore reflect sector-specific risks while integrating them into a coherent national transition narrative.

Türkiye's economic integration with the European Union further increases the urgency of this transformation. Mechanisms such as the Carbon Border Adjustment Mechanism (CBAM) are turning low-carbon production into a competitiveness requirement rather than a purely environmental preference.

### CAN COP31 BE MORE THAN A SUMMIT?

Hosting a COP does not automatically produce transformation. However, when strategically used, it can open an important policy and communication window. France leveraged COP21 to accelerate its energy transition, while the United Kingdom used COP26 to strengthen its net-zero strategy.

Although Türkiye's role at COP31 will focus mainly on facilitation, the visibility generated by the summit could help bring climate policy into broader debates on competitiveness, economic development, and social welfare.

Ultimately, the value of COP31 will depend less on diplomatic outcomes and more on how the process is used domestically. If climate policy can be framed in connection with energy costs, industrial competitiveness, and quality of life, it may shift from being seen as an environmental constraint to becoming part of a broader economic transformation.



**The success of climate policy now goes beyond technical targets; it relies on a robust governance and communication framework that determines how this process will impact investment decisions, employment, and a just transition.**

*Enerji dönüşümü sanayi maliyetlerini doğrudan etkilerken tarım ve gıda sistemleri iklim risklerine yüksek derecede duyarlı. Turizm ve hizmet sektörleri ise aşırı hava olaylarına karşı giderek daha kırılgan hale geliyor. Bu nedenle etkili bir iklim iletişimi sektörlerle göre farklılaşan risk ve fırsatları ortaya koyarken bunları ortak bir geçiş anlatısı içinde birleştirebilmeli.*

*Türkiye'nin Avrupa Birliği ile ekonomik entegrasyonu da bu dönüşümü daha kritik hale getiriyor. Sınırdaki karbon düzenleme mekanizması (CBAM) ve değişen tedarik zincirleri düşük karbonlu üretimi çevresel bir tercih olmaktan çıkararak rekabet gücünün bir parçası haline getiriyor.*

### COP31 BİR ZİRVEDEN FAZLASI OLABİLİR Mİ?

COP ev sahipliği tek başına dönüşüm yaratmaz. Ancak doğru kurgulandığında güçlü bir politika ve iletişim penceresi açabilir. Fransa COP21'i enerji dönüşümünü hızlandırmak için kullanırken Birleşik Krallık COP26'yı net sıfır sanayi stratejisini güçlendiren bir araca dönüştürdü.

Türkiye'nin COP31'deki rolü müzakere içeriğini belirlemekten çok ev sahipliği ve kolaylaştırıcılık olacak. Buna rağmen sürecin yarattığı görünürlük ve kamuoyu ilgisi, iklim politikasının ekonomi, rekabetçilik ve toplumsal refah başlıklarıyla birlikte tartışılmasına zemin hazırlayabilir.

COP31'in Türkiye açısından değeri, zirvenin diplomatik çıktılarından çok bu sürecin ülke içinde nasıl kullanılacağına bağlı olacak. İklim politikasının enerji maliyetlerinden sanayi rekabetçiliğine, tarımsal verimlilikten şehir yaşam kalitesine uzanan daha geniş bir ekonomik çerçeve içinde anlatılabilmesi bu açıdan kritik.

İklim politikası artık hedef koymanın ötesine geçmiş durumda. Asıl mesele bu hedefleri ekonomi ve toplum içinde meşru, anlaşılır ve uygulanabilir kılabilmek. COP31 Türkiye için bu dönüşümü hızlandırabilecek önemli bir eşik sunuyor. Ancak bu fırsatın değeri, iklim politikasının ülkenin ekonomik ve toplumsal dönüşüm hikâyesiyle nasıl ilişkilendirileceğine bağlı olacak.



**İklim politikasının başarısı artık teknik hedeflerin ötesinde; bu sürecin yatırım kararlarına, istihdama ve adil geçişe nasıl yansıtılacağını belirleyen güçlü bir yönetim ve iletişim kurgusuna dayanıyor.**

# We invest in ports.

Alport is more than a terminal operator; it is a strategic logistics platform shaping regional trade flows and global connectivity. Through uncompromising service standards and operational excellence, Alport strengthens local economies while seamlessly integrating them into international trade networks.

Guided by a firm commitment to customer satisfaction, operational safety and environmental responsibility, Alport delivers neutral, reliable and sustainable services across all logistics corridors.



2.690.000 Tons/Year Handling Capacity  
25.189 TEU/Year Design Capacity



7.800.000 Tons/Year Handling Capacity  
350.000 TEU/Year Design Capacity



682.040 Tons/Year Handling Capacity  
1.100.000 TEU/Year Design Capacity



228.644 Tons/Year Handling Capacity  
29.588 TEU/Year Design Capacity



1.180.000 Tons/Year Handling Capacity  
187.980 TEU/Year Design Capacity



1.095.134 Tons/Year Fertilizer Handling Capacity  
38.068 TEU/Year Design Capacity



1.288.685 Tons/Year Handling Capacity  
97.883 TEU/Year Design Capacity



905.368 Tons/Year Handling Capacity  
49.488 TEU/Year Design Capacity

# THE BRIDGE OF CONSCIENCE BUILT BETWEEN TWO SQUARES: UĞUR GALLENKUŞ AND THE STRIKING LANGUAGE OF “PARALLEL UNIVERSES”

İKİ KARE ARASINDA KURULAN VİCDAN KÖPRÜSÜ: UĞUR GALLENKUŞ VE “PARALEL EVRENLER”İN ÇARPICI DİLİ

**Collage artist Uğur Gallenkuş, who makes war, migration, inequality, and human rights violations visible by placing two photographs side by side, invites viewers to empathize and confront reality with his “Parallel Universes” series; he captures the realities that must not be forgotten in a single powerful frame amid the rapidly consumed images of the digital age.**

Savaş, göç, eşitsizlik ve insan hakları ihlallerini iki fotoğraf karesini yan yana getirerek görünür kılan kolaj sanatçısı Uğur Gallenkuş, “Paralel Evrenler” serisiyle izleyiciyi empatiye ve yüzleşmeye davet ediyor; dijital çağın hızla tüketilen görüntüleri arasından, unutulmaması gereken gerçekleri tek bir güçlü karede sabitliyor.

**A** single photograph can sometimes tell a story on its own. But when two photographs are placed side by side, the tension between them can reveal a much more powerful truth. Digital collage artist Uğur Gallenkuş’s works, titled “Parallel Universes,” are born precisely from this moment of encounter: the striking confrontation between two realities that exist within the same world but are disconnected from each other...

Born in Niğde in 1990, the artist spent his childhood and youth in Istanbul and has been living in Kocaeli since 2024. After completing his bachelor’s degree in business administration, his experiences in various sectors led him to a completely different field of expression. Gallenkuş, who has defined himself as a “digital collage artist” since 2020, traces his story back to the early 2010s, when social media began to rise.

## A JOURNEY THAT BEGAN WITH AN IDEA

The artist began learning photo editing software as a hobby in 2014, initially sharing his amateur photo-montage works on social media platforms.



Uğur Gallenkuş

**B**ir fotoğraf karesi bazen tek başına bir hikâye anlatır. Ancak iki fotoğraf yan yana geldiğinde, aralarında kurulan gerilim çok daha güçlü bir hakikati görünür kılabılır. Dijital kolaj sanatçısı Uğur Gallenkuş’un “Paralel Evrenler” adını verdiği çalışmalarını tam da bu karşılaşma anından doğuyor: Aynı dünyanın içinde ama birbirinden kopuk iki gerçekliğin çarpıcı yüzleşmesi...

1990 yılında Niğde’de doğan, çocukluk ve gençlik yıllarını İstanbul’da geçiren sanatçı, 2024 itibarıyla Kocaeli’de yaşamını sürdürüyor. İşletme lisans eğitiminin ardından farklı sektörlerde edindiği deneyimler, onu bambaşka bir ifade alanına taşıırken, 2020 yılından bu yana kendisini “dijital kolaj sanatçısı” olarak tanımlayan Gallenkuş’un hikâyesi, sosyal medyanın yükselişe geçtiği 2010’lu yılların başına uzanıyor.

## FİKİRLE BAŞLAYAN YOLCULUK

2014 yılında hobi olarak fotoğraf düzenleme yazılımlarını öğrenmeye başlayan sanatçı, ilk etapta amatör foto-montaj çalışmalarını sosyal medya platformlarında paylaşıyor.

Sanatçının altını çizdiği gibi, bir çalışmayı güçlü kılan unsur teknikten ziyade “fikir”. Farklı bir

As the artist emphasizes, it is the "idea" rather than the technique that makes a work powerful. Realizing that he had a different perspective led him to express his thoughts through the universal language of visual art. Starting with critical and humorous works on current events in Türkiye, cinema, and social issues, his creative process gradually evolved to address more global and human issues.

### THE TRANSFORMATIVE IMPACT OF A PHOTOGRAPH

The photograph of Alan Kurdi, a Syrian child whose lifeless body was found on the Bodrum coast in 2015, marks a turning point in the artist's production practice. The image of Alan Kurdi, just one of thousands of people who lost their lives trying to cross the Mediterranean, deeply affected Gallenkuş and inspired one of his first works addressing international issues.

From this period onwards, themes of war, migration, and refugeehood took center stage, and the artist began to juxtapose two different photographs in a single frame, leading to the format now known as "Parallel Universes." In late 2018, publishing some of these works in article format on an international content platform created an unexpectedly powerful impact and brought his work global visibility.

### "PARALLEL UNIVERSES": SIMPLE TECHNIQUE, PROFOUND MESSAGE

The technique of the series is formally simple: two different photographs are placed side by side. However, this simplicity makes the weight of the content more visible. On one side of the composition is often an editorial photograph depicting pain, poverty, war, or inequality; on the other side is a frame representing the comforts of everyday life, a glamorous event, or consumer culture.

According to the artist, the point is not just to create a striking contrast, but to confront the viewer with two fundamental thoughts: "I could have been on the side experiencing this pain" and "Do I appreciate the things I have?"

In today's digital age, thousands of photos and hundreds of videos flow by every day, and most images are quickly forgotten. Gallenkuş explains his reason for choosing the collage technique at this point: "It's easier to remember and make sense of a single powerful frame. Moreover, thanks to the universality of visual expression, there is no need for a common language to grasp the message." In this sense, the artist defines visual art as "the master of languages."



Photo: Amer Almohibany ▲



Photo: Wissam Nassar ▲



Photo: K.M. Asad ▲



Photo: Wissam Nassar ▲

bakış açısına sahip olduğunu fark etmesi, onu görsel sanatın evrensel diliyle düşüncelerini ifade etmeye yöneliyor. Türkiye gündemi, sinema ve toplumsal olaylar üzerine eleştirel ve mizahi çalışmalarla başlayan üretim süreci, zamanla daha küresel ve insani meselelere evriliyor.

### BİR FOTOĞRAFIN DÖNÜŞTÜRÜCÜ ETKİSİ

2015 yılında Bodrum kıyısında cansız bedeni bulunan Suriyeli çocuk Alan Kurdi'nin fotoğrafı, sanatçının üretim pratiğinde kırılma noktası oluyor. Akdeniz'i geçmeye çalışırken yaşamını yitiren binlerce insandan yalnızca biri olan Alan Kurdi'nin görüntüsü, Gallenkuş'u derinden etkiliyor ve uluslararası sorunları ele aldığı ilk çalışmalarından birine ilham veriyor.

Bu dönemden itibaren savaş, göç ve mültecilik temaları merkezî bir yer edinirken, Sanatçı, iki farklı fotoğrafı tek bir karede yan yana getirerek bugün "Paralel Evrenler" olarak bilinen formata yöneliyor. 2018 yılının sonlarında bu çalışmalardan bazılarını uluslararası bir içerik platformunda makale formatında yayımlaması, beklenmedik ölçüde güçlü bir etki yaratıyor ve çalışmalarının küresel ölçekte görünürlük kazanmasını sağlıyor.

### "PARALEL EVRENLER": BASİT TEKNİK, DERİN MESAJ

Serinin tekniği biçimsel olarak yalın: İki farklı fotoğraf yan yana yerleştiriliyor. Ancak bu sadelik, içeriğin ağırlığını daha görünür kılıyor. Kompozisyonun bir tarafında çoğu zaman acı, yoksulluk, savaş ya da eşitsizlik içeren editöryal bir fotoğraf; diğer tarafında ise gündelik hayatın konforunu, gösterişli bir etkinliği ya da tüketim kültürünü temsil eden bir kare bulunuyor.

Sanatçıya göre mesele, yalnızca çarpıcı bir karşıtlık yaratmak değil; izleyiciyi iki temel düşünceyle yüzleştirmek: "Bu acıyı yaşayan tarafta ben de olabilirdim" ve "Sahip olduğum şeylerin kıymetini biliyor muyum?"

Günümüz dijital çağında her gün binlerce fotoğraf ve yüzlerce video akıp giderken, çoğu görüntü hızla unutuluyor. Gallenkuş, kolaj tekniğini tercih etme nedenini bu noktada açıklıyor: "Tek bir güçlü kareyi hatırlamak ve anlamlandırmak daha kolay. Ayrıca görsel anlatımın evrenselliği sayesinde, mesajı kavramak için ortak bir dile ihtiyaç yok." Bu yönüyle sanatçı, görsel sanatı "dillerin efendisi" olarak tanımlıyor.

Photo: Noorullah Shirzada V



Photo: Stefanie Glinski V



Photo: Yasin Akgül V



### GLOBAL ISSUES, SHARED RESPONSIBILITY

The main focus of his work is war, forced migration, and refugees. In a world where nearly 100 million people have been displaced, this issue is no longer exceptional but a structural reality. Even the inclusion of the "Refugee Team" in the Olympic Games highlights the scale of the problem.

However, the artist has broadened his focus over time. Children's and women's rights, animal rights, environmental crises, socio-economic inequalities, and corrupt politics are also part of his creative practice. He emphasizes that an editorial photograph taken in one country does not represent a problem unique to that geography. Famine in Sudan, poverty in the United Kingdom, violence against women in Germany or France... While the severity of the problems may vary, the fundamental issues are shared on a global scale.

Gallenkuş's aim is not to invite the viewer to look at a single country or culture, but to see the reflections in their own society.

### THE DIGITAL AGE, ALGORITHMS, AND THE SEARCH FOR PERMANENCE

The internet and social media have played a decisive role in the artist's international visibility. The first works published in Türkiye have transcended borders and reached a wide audience when transferred to a global platform. However, the algorithm-based structure of today's social media ecosystem creates a new challenge in terms of art production.

Algorithms narrowing the scope of discovery and demanding constant sharing from content creators have led artists to consciously choose slowness. In order to avoid becoming part of the consumption-oriented content cycle, they prioritize limiting the frequency of production.

This pursuit of permanence has also reflected in printed publications. The books "Parallel Universes of Children" and "Parallel Universes of War and Peace," curated and published by Arzu Tunca, ensure that the works gain an archival integrity. The works are particularly recommended for school libraries, as they are used as teaching materials by teachers in different countries and are the subject of students' academic work.

Furthermore, through exhibitions that extend beyond digital screens, the aim is for the works to meet the audience in exhibition halls, schools, and public spaces.

Uğur Gallenkuş's production is not just a visual bridge between two photographic frames. That bridge aims to shorten the distance between the viewer and the world. On one side is the comfort we are accustomed to, on the other side are the realities we often ignore...

"Parallel Universes" reminds us that we actually live on a single planet.

### KÜRESEL SORUNLAR, ORTAK SORUMLULUK

Çalışmaların ana ekseninde savaş, zorunlu göç ve mültecilik bulunuyor. Günümüzde 100 milyona yakın insanın yerinden edildiği bir dünyada, bu mesele artık istisnai değil, yapısal bir gerçeklik. Olimpiyat Oyunları'nda "Mülteci Takımı"nın yer alması dahi, sorunun ulaştığı boyutu gözler önüne seriyor.

Ancak sanatçı, zamanla odak alanını genişletmiş durumda. Çocuk ve kadın hakları, hayvan hakları, çevresel krizler, sosyo-ekonomik eşitsizlikler ve yozlaşmış siyaset gibi başlıklar da üretim pratiğinin parçası. Bir ülkede çekilmiş editöryal bir fotoğrafın, yalnızca o coğrafyaya özgü bir sorunu temsil etmediğini vurguluyor. Sudan'daki açlık, Birleşik Krallık'taki yoksulluk, Almanya'daki ya da Fransa'daki kadına yönelik şiddet vakaları... Sorunların şiddeti değişse de, temel meseleler küresel ölçekte ortaklık taşıyor.

Gallenkuş'un amacı, izleyiciyi tek bir ülkeye ya da kültüre bakmaya değil, kendi toplumundaki yansımaları görmeye davet etmek.

### DİJİTAL ÇAĞ, ALGORİTMALAR VE KALICILIK ARAYIŞI

İnternet ve sosyal medya, sanatçının uluslararası görünürlüğe ulaşmasında belirleyici bir rol oynamış. Türkiye'de yayımlanan ilk çalışmalar, küresel bir platforma taşındığında sınırları aşarak geniş kitlelere ulaşmış durumda. Bununla birlikte, günümüz sosyal medya ekosisteminin algoritma temelli yapısı, sanat üretimi açısından yeni bir meydan okuma yaratıyor.

Algoritmaların keşif alanını daraltması ve içerik üreticilerinden sürekli paylaşım talep etmesi, sanatçıyı bilinçli bir yavaşlık tercihine yönlendirmiş. Tüketim odaklı içerik döngüsünün parçası olmamak adına, üretim sıklığını sınırlı tutmayı önemsiyor.

Bu kalıcılık arayışı, basılı yayınlara da yansımış. Arzu Tunca küratörlüğünde hazırlanan ve yayımlanan "Parallel Universes of Children" ile "Parallel Universes of War and Peace" başlıklı kitaplar, çalışmaların arşiv niteliğinde bir bütünlük kazanmasını sağlıyor. Eserler özellikle okul kütüphaneleri için öneriliyor; zira farklı ülkelerde öğretmenler tarafından ders materyali olarak kullanılıyor ve öğrencilerin akademik çalışmalarına konu oluyor.

Ayrıca dijital ekranların ötesine taşan sergiler aracılığıyla, çalışmaların sergi salonlarında, okullarda ve kamusal alanlarda izleyiciyle buluşması hedefleniyor.

Uğur Gallenkuş'un üretimi, iki fotoğraf karesi arasında kurulan görsel bir köprüden ibaret değil. O köprü, izleyiciyle dünya arasındaki mesafeyi kısaltmayı amaçlıyor. Bir yanda alıştığımız konfor, diğer yanda çoğu zaman görmezden geldiğimiz gerçekler...

"Paralel Evrenler", aslında tek bir gezegende yaşadığımızı hatırlatıyor.

# GOLDA



GOLDA



5 KITA 71 ÜLKEDE  
Golda Makarna

*Lezzeti!*



1 mn<sup>2</sup>  
Açık Alan

76.000m<sup>2</sup>  
Kapalı Alan

5  
Fabrika

400+  
Çalışan

Daha Fazlası için;  
[www.golda.com.tr](http://www.golda.com.tr)

[@](#) [x](#) [in](#)  
goldamakarna

bera  
HOLDING

# TABLE STRATEGY IN THE GLOBAL BUSINESS WORLD

## KÜRESEL İŞ DÜNYASINDA SOFRA STRATEJİSİ

**In the global business world, deals are not only made in meeting rooms, but also at dinner tables. Details such as cultural sensitivities, beverage preferences, the order of serving, and table hierarchy directly affect a company's representational power and trust-building.**

Küresel iş dünyasında anlaşmalar yalnızca toplantı salonlarında değil, yemek masalarında da şekilleniyor. Kültürel hassasiyetler, içecek tercihi, ikram sırası ve masa hiyerarşisi gibi detaylar; şirketlerin temsil gücünü ve güven inşasını doğrudan etkiliyor.

In international business relations, there is an invisible but decisive area beyond the official agenda: the table.

A small gesture at a dinner, a well-chosen menu, or a seating arrangement that fits cultural codes can change the course of months of negotiations. For companies operating on a global scale, business dinners serve as more than just a social event; they function as a strategic communication channel. This is because the message conveyed at the table is often read before the contract terms.

In the global business world, agreements are no longer signed solely in meeting rooms. The groundwork for strategic partnerships is often laid at a dinner, an invitation, or a formal reception. For this reason, "table diplomacy" stands out as one of the invisible but effective tools of the business world. Details such as cultural sensitivities, alcohol consumption, and the order of serving form the most critical topics at this table.

Uluslararası iş ilişkilerinde resmi ajandaların ötesinde görünmeyen ama belirleyici bir alan var: sofrası. Bir akşam yemeğinde yapılan küçük bir jest, doğru seçilmiş bir menü ya da kültürel kodlara uygun bir oturma düzeni, aylar süren müzakerelerin seyrini değiştirebiliyor. Global ölçekte faaliyet gösteren firmalar için iş yemekleri sosyal bir etkinliğin ötesinde, stratejik bir iletişim mecrası işlevi görüyor. Çünkü masada verilen mesaj, çoğu zaman sözleşme maddelerinden önce okunuyor.

Küresel iş dünyasında anlaşmalar artık yalnızca toplantı odalarında imzalanmıyor. Stratejik ortaklıkların zemini çoğu zaman bir akşam yemeğinde, bir davette ya da resmi bir resepsiyonda atılıyor. Bu nedenle "sofra diplomasisi", iş dünyasının görünmeyen ama etkili araçlarından biri olarak öne çıkıyor. Kültürel hassasiyetler, alkol tüketimi ve ikram sırası gibi detaylar ise bu masanın en kritik başlıklarını oluşturuyor.



### CULTURAL SENSITIVITIES BUILD TRUST

The most important element in international business dinners is correctly reading the cultural codes of the other party. Halal food sensitivity is a fundamental requirement for guests from Middle Eastern countries. Vegetarianism may be common among business people from India. In Japan, eating is a ritual, and presentation aesthetics and hierarchy are of great importance. In Europe, although a more relaxed atmosphere is preferred, the basic rules of table manners are clear.

Choosing the wrong menu or making a culturally inappropriate gesture can lead to a loss of trust at the outset of a business relationship. Therefore, researching the country, religion, and lifestyle of the participants before the invitation is now considered part of corporate preparation. Large companies, especially those operating in the Middle Eastern and Asian markets, utilize cultural consulting services.

### KÜLTÜREL HASSASİYETLER GÜVEN İNŞA EDER

Uluslararası iş yemeklerinde en önemli unsur, karşı tarafın kültürel kodlarını doğru okumaktır. Orta Doğu ülkelerinden gelen konuklar için helal gıda hassasiyeti temel bir gerekliliktir. Hindistan'dan gelen iş insanları arasında vejetaryenlik yaygın olabilir. Japonya'da yemek bir ritüeldir, sunum estetiği ve hiyerarşi büyük önem taşır. Avrupa'da ise daha rahat bir atmosfer tercih edilse de masa adabı konusundaki temel kurallar nettir.

Yanlış bir menü seçimi ya da kültürel açıdan uygunsuz bir jest, iş ilişkisinin başlangıcında güven kaybına yol açabilir. Bu nedenle davet öncesinde katılımcıların ülke, din ve yaşam tarzı hakkında araştırma yapmak artık kurumsal hazırlığın parçası kabul ediliyor. Büyük şirketler, özellikle Orta Doğu ve Asya pazarlarında faaliyet gösterirken kültürel danışmanlık hizmetlerinden yararlanıyor.

### İÇECEK POLİTİKALARINDA STRATEJİK YAKLAŞIM

İçecek servisi, uluslararası iş yemeklerinin en hassas başlıklarından biri. Batı Avrupa ve Kuzey Amerika'da şarap veya hafif içkiler, iş yemeklerinin doğal bir parçası olarak görülürken Körfez ülkeleri ya da bazı Asya toplumlarında alkol tüketimi ya sınırlı ya da tamamen yasak olabilir.

Bu noktada ev sahibi şirketin yaklaşımı belirleyicidir. En güvenli yöntem, davet öncesinde konukların tercihlerine dair bilgi edinmek ve alternatifli bir plan yapmaktır. Alkol tercih edilecekse, bunu ana odak haline getirmek yerine seçeneklerden biri olarak sunmak daha uygun bir yöntemdir. Öte yandan alkolün aşırı tüketimi profesyonel imaj açısından ciddi bir risk oluşturur. İş yemeği, sosyal bir etkinlik olmakla birlikte her zaman kurumsal temsil alanıdır.

### İKRAM SIRASI VE MASA HİYERARŞİSİ

Birçok kültürde masadaki oturma düzeni ve servis sırası, güç dengelerini yansıtır. Çin'de en kıdemli konuk ev sahibinin karşısına oturtulur ve servis ona öncelik verilerek başlatılır. Fransa'da yemek servisi belirli bir akışa sahiptir ve bu akışın dışına çıkmak kaba kabul edilebilir. Türkiye'de ise misafire öncelik tanımak temel bir görgü kuralıdır.

### A STRATEGIC APPROACH TO BEVERAGE POLICIES

Beverage service is one of the most sensitive topics in international business dinners. In Western Europe and North America, wine or light alcoholic beverages are viewed as a natural part of business dinners, whereas in Gulf countries or certain Asian societies, alcohol consumption may be restricted or completely prohibited.

At this point, the host company's approach is decisive. The safest method is to gather information about guests' preferences before the event and create a plan with alternatives. If alcohol is to be served, it is a more appropriate approach to present it as one of the options rather than making it the main focus. On the other hand, excessive alcohol consumption poses a serious risk to professional image. A business dinner, while a social event, is always a venue for corporate representation.

### SEATING ORDER AND TABLE HIERARCHY

In many cultures, the seating arrangement and serving order at the table reflect power dynamics. In China, the most senior guest is seated opposite the host, and service begins with priority given to them. In France, meal service follows a specific flow, and deviating from this flow may be considered rude. In Türkiye, giving priority to guests is a fundamental rule of etiquette.

At international business dinners, seating arrangements determined by name cards prevent potential confusion. In addition, the host usually makes the first speech, setting the tone for the meal with a thank you and a short welcome speech. Getting straight to business may be considered hasty in some cultures. In Asian societies in particular, it is preferable to establish personal connections first, then move on to the business agenda.

### TABLE MANNERS AND BODY LANGUAGE

Body language conveys messages just as much as the language used during a meal. Details such as how cutlery is used, how service staff are addressed, and how often one checks their phone affect professional perception. For example, finishing a meal quickly in Japan may be interpreted as impatience, while in some European countries, clearing one's plate is seen as a sign of appreciation.

It is also recommended to avoid controversial political topics, religious sensitivities, and to use humor sparingly during business meals. A joke that fails to analyze cultural codes properly can damage relationships.

### WHY IS TABLE DIPLOMACY CRITICAL?

As competition intensifies in the global market, companies are evaluated not only on product quality but also on their corporate representation. Table diplomacy serves as a showcase reflecting corporate culture. A well-planned business meal conveys a message of respect and care to the other party, while poor organization can jeopardize long-term business partnerships.

In short, global business dinners are more than just social events; they are strategic communication platforms. Companies that pay attention to cultural sensitivities and organize hospitality correctly leave the table satisfied and with strong business relationships. In the business world, sometimes the most critical signature is made at the table before it is made on official documents.



Uluslararası iş yemeklerinde isim kartlarıyla belirlenen oturma düzeni, olası karmaşayı önler. Ayrıca ilk konuşmayı genellikle ev sahibi yapar; teşekkür ve kısa bir hoş geldiniz konuşmasıyla yemeğin çerçevesini çizer. İş konularına doğrudan girilmesi bazı kültürlerde aceleci bulunabilir. Özellikle Asya toplumlarında önce kişisel bağ kurulması, ardından iş gündemine geçilmesi tercih edilir.

### SOFRA VE BEDEN DİLİ

Yemek sırasında kullanılan dil kadar beden dili de mesaj taşır. Çatal-bıçak kullanımı, servis personeline hitap şekli, telefona bakma sıklığı gibi detaylar profesyonel algıyı etkiler. Örneğin Japonya'da yemeği hızlıca bitirmek aceleci bir tavır olarak yorumlanabilirken; bazı Avrupa ülkelerinde tabağı tamamen bitirmek beğeni göstergesi sayılır.

Ayrıca iş yemeklerinde tartışılmalı siyasi konulara girilmemesi, dini hassasiyetlerin gündeme taşınmaması ve mizahın ölçülü kullanılması önerilir. Kültürel kodları iyi analiz edemeyen bir espri, ilişkilere zarar verebilir.

### SOFRA DİPLOMASİSİ NEDEN KRİTİK?

Global pazarda rekabet kızışırken firmalar, ürün kalitesinin yanı sıra kurumsal temsil gücüyle de değerlendiriliyor. Sofra diplomasisi, kurum kültürünün yansıdığı bir vitrin işlevi görüyor. İyi planlanmış bir iş yemeği, karşı tarafa saygı ve özen mesajı verirken hatalı bir organizasyon, uzun vadeli iş birliklerini riske atabilir.

Kısaca, global iş yemekleri sosyal bir etkinlik olmanın ötesinde; stratejik bir iletişim platformudur. Kültürel hassasiyetlere özen gösteren ve ikramı doğru organize eden firmalar, masadan hem memnun hem de güçlü iş ilişkileriyle kalkar. İş dünyasında bazen en kritik imza, resmî belgelerden önce sofrada atılır.

# MARKAYI BAŞARIYA GÖTÜREN YOL...

adres patent  
"Katma Değerli Hizmet Merkezi"



MARKA  
ZARFI

İ ♥ PATENT

## MERKEZ

Levent Cd. Krizantem Sk. No: 33 Levent / Beşiktaş / İSTANBUL

İSTANBUL LEVENT  
0(212) 347 89 89

info@adrespatent.com

GEBZE TEKNOLOJİ  
0(537) 659 50 23

gebze@adrespatent.com

İKİTELLİ TEKNOLOJİ  
0(212) 549 43 70

ikiteilli@adrespatent.com

İZMİR  
0(232) 425 20 40

izmir@adrespatent.com

MERTER  
0(212) 890 55 50

merter@adrespatent.com

DENİZLİ  
0(258) 265 69 12

denizli@adrespatent.com

KADIKÖY  
0(216) 386 26 88

anadolu@adrespatent.com

LONDRA  
+44(7552) 725 955

londra@adrespatent.com

Sigorta çok yakınında ?



Güven  
İsleri  
26<sup>YIL</sup>

www.adrespatent.com.tr  
0(212) 347 89 89

# CAMERAS RETURN TO TÜRKİYE: THE TURKISH PLATEAU AND FILMING IN TÜRKİYE



KAMERALAR TÜRKİYE'YE DÖNÜYOR:  
TÜRKİYE PLATOSU VE FILMING IN TÜRKİYE

**MUHAMMED ÖZÇELİK**

BUSINESS DIPLOMACY PUBLISHING COORDINATOR  
BUSINESS DIPLOMACY YAYIN KOORDİNATÖRÜ



**With its unique geography resembling a natural plateau, modern production infrastructure, and cash rebate incentives of up to 30%, Türkiye is becoming the new filming hub for the global film industry, from Hollywood productions to digital platform giants.**

**Doğal bir plato niteliğindeki eşsiz coğrafyası, modern prodüksiyon altyapısı ve %30'a varan nakit iade teşvikleriyle Türkiye, Hollywood yapımlarından dijital platform devlerine kadar dünya sinemasının yeni çekim üssü haline geliyor.**

In an era where cinema transforms geography into film plateaus, Türkiye has become one of the world's most sought-after filming destinations thanks to its location, historical heritage, and developed film industry. From Istanbul's unique Bosphorus views to Mardin's labyrinthine streets, from Cappadocia's fairy chimneys to the turquoise shores of the Mediterranean, from Anatolia's mystical hills to the green mountains of the Black Sea, the country's natural riches offer a unique backdrop that turns directors' dreams into reality. This diversity allows directors and producers to create visual atmospheres representing different countries or periods within a single country. Thanks to its geographical diversity, rich cultural heritage, and advanced production infrastructure, Türkiye has become an important filming center for international film and TV series producers in recent years. Located at the crossroads of Europe and Asia, the country offers a powerful production advantage to producers by bringing together different natural and cultural atmospheres. One of Türkiye's most important advantages is that it has very different geographical and architectural structures within short distances.



**S**inemanın coğrafyayı film platolarına dönüştürdüğü günümüzde Türkiye; konumu, tarihsel mirası ve gelişmiş sinema sektörüyle dünyanın dikkat çeken çekim destinasyonlarından biri haline gelmiştir. İstanbul'un eşsiz boğaz manzarasından Mardin'in labirent sokaklarına, Kapadokya'nın peri bacalarından Akdeniz'in turkuaz kıyılarına, Anadolu'nun mistik tepelerinden Karadeniz'in yeşil dağlarına kadar uzanan doğal zenginlikler yönetmenlerin hayallerini gerçeğe dönüştüren eşsiz bir arka plan sunuyor. Bu çeşitlilik, yönetmen veya yapımcıların tek bir ülkede farklı ülkeleri veya dönemleri temsil edebilecek görsel atmosferler yaratmasına imkân tanıyor. Coğrafi çeşitlilik, zengin kültürel miras ve gelişmiş prodüksiyon altyapısı sayesinde Türkiye, son yıllarda uluslararası film ve dizi yapımcıları için önemli bir çekim merkezi olmuştur. Avrupa ile Asya'nın kesişiminde yer alan ülke, farklı doğal ve kültürel atmosferleri bir arada sunarak yapımcılara güçlü bir prodüksiyon avantajı sağlamaktadır. Türkiye'nin en önemli avantajlarından biri, kısa mesafeler içinde çok farklı coğrafi ve mimari yapılarla sahip olmasıdır.

**From Istanbul's historical fabric to Cappadocia's mystical atmosphere, Türkiye offers the opportunity to bring different continents and eras to life in a single country, turning directors' dreams into reality.**

**İstanbul'un tarihi dokusundan Kapadokya'nın mistik atmosferine kadar Türkiye, tek bir ülkede farklı kıtaları ve dönemleri canlandırma imkânı sunarak yönetmenlerin hayallerini gerçeğe dönüştürüyor.**



The Filming in Türkiye platform professionally facilitates international producers' access to Türkiye's production ecosystem by bringing together all processes under one roof, from filming permits to location selection.

Türkiye has a strong and developed production infrastructure. In addition to a broad industry comprising experienced directors, technical crews, and post-production specialists, modern studios and equipment rental companies offer services that meet international standards. Filming processes can be planned and executed quickly and professionally in many cities, particularly Istanbul. One of the key factors that makes Türkiye attractive for international productions is its competitive costs. Compared to many production centers in Europe and North America, qualified labor, technical equipment, and logistics services can be obtained under more favorable conditions in Türkiye. This allows producers to use their production budgets

Türkiye, güçlü ve gelişmiş bir prodüksiyon altyapısına sahiptir. Deneyimli yönetmenler, teknik ekipler ve post-prodüksiyon uzmanlarından oluşan geniş bir sektörün yanı sıra modern stüdyolar ve ekipman kiralama şirketleri uluslararası standartlarda hizmet sunmaktadır. Özellikle İstanbul başta olmak üzere birçok şehirde çekim süreçleri hızlı ve profesyonel bir şekilde planlanıp yürütülebilmektedir. Türkiye'yi uluslararası yapımlar için cazip kılan önemli unsurlardan biri de rekabetçi maliyetlerdir. Avrupa ve Kuzey Amerika'daki pek çok prodüksiyon merkezine kıyasla Türkiye'de nitelikli iş gücü, teknik ekipman ve lojistik hizmetler daha uygun koşullarda temin edilebilmektedir. Bu durum, yapımcıların prodüksiyon bütçelerini daha verimli kullanmalarına



Filming in Türkiye platformu, çekim izinlerinden lokasyon seçimine kadar tüm süreçleri tek çatıda toplayarak uluslararası yapımcıların Türkiye'deki üretim ekosistemine erişimini profesyonelce kolaylaştırıyor.

more efficiently. International film and series shoots in Türkiye positively impact not only the cinema sector but also tourism and service industries. Thanks to the support provided by film commissions, public institutions, and industry representatives, filming processes are conducted more easily and in a coordinated manner; thus, Türkiye is increasingly becoming a stronger production center within the global film industry.

#### **TRANSFORMING TÜRKİYE INTO A FILMING HUB FOR GLOBAL PRODUCTIONS**

The Filming in Türkiye platform, developed to support international film and TV se-

olanak sağlamaktadır. Türkiye'de gerçekleştirilen uluslararası film ve dizi çekimleri yalnızca sinema sektörünü değil, aynı zamanda turizm ve hizmet alanlarını da olumlu yönde etkilemektedir. Film komisyonları, kamu kurumları ve sektör temsilcileri tarafından sağlanan destekler sayesinde çekim süreçleri daha kolay ve koordineli biçimde yürütülmekte; böylece Türkiye küresel film endüstrisi içinde giderek daha güçlü bir üretim merkezi konumuna ulaşmaktadır.

#### **TÜRKİYE'Yİ KÜRESEL YAPIMLAR İÇİN BİR ÇEKİM ÜSSÜNE DÖNÜŞTÜRMEK**

Türkiye'de uluslararası film ve dizi yapımlarını desteklemek amacıyla geliştirilen Filming in Tür-



ries productions in Türkiye, is an important initiative that promotes the country's filming potential to global producers. Coordinated by the Ministry of Culture and Tourism's General Directorate of Cinema, the platform aims to strengthen Türkiye's film production ecosystem and facilitate international producers' access to the country.

The platform provides a comprehensive information resource for producers wishing to film in Türkiye. Information on filming permits, different location options, production services, and local industry professionals is gathered under one roof, facilitating the project development process for producers in Türkiye. This enables international teams to access the technical infrastructure and industry connections they need more quickly.

The General Directorate of Cinema's efforts to support the industry also increase Türkiye's appeal for international productions. The institution contributes to the faster execution of shooting permits and administrative processes, while also playing a role in strengthening coordination among industry stakeholders. This approach enables international production teams to work more efficiently in Türkiye.

The incentive mechanisms implemented in Türkiye are also among the important factors that attract the interest of international producers. The provision of up to 30% cash rebate for eligible expenses under the Cinema Law No. 5224 makes Türkiye a competitive filming destination for global productions. Competitive costs, skilled workforce, and advanced technical infrastructure are also promoted through the Filming in Türkiye platform, strengthening the country's visibility in the global production ecosystem.

kiye platformu, ülkenin çekim potansiyelini küresel yapımcılara tanıtan önemli bir girişimdir. Kültür ve Turizm Bakanlığı Sinema Genel Müdürlüğü koordinasyonunda yürütülen platform, Türkiye'deki film üretim ekosistemini güçlendirmeyi ve uluslararası yapımcıların ülkeye erişimini kolaylaştırmayı hedeflemektedir.

Platform, Türkiye'de çekim yapmak isteyen yapımcılar için kapsamlı bir bilgi kaynağı sunmaktadır. Çekim izinleri, farklı lokasyon seçenekleri, prodüksiyon hizmetleri ve yerel sektör profesyonellerine ilişkin bilgiler tek bir çatı altında toplanarak yapımcıların Türkiye'de proje geliştirme süreçlerini kolaylaştırmaktadır. Bu sayede uluslararası ekipler, ihtiyaç duydukları teknik altyapıya ve sektörel bağlantılara daha hızlı ulaşabilmektedir.

Sinema Genel Müdürlüğü'nün sektörü desteklemeye yönelik çalışmaları da Türkiye'nin uluslararası prodüksiyonlar için cazibesini artırmaktadır. Kurum, çekim izinleri ve idari süreçlerin daha hızlı yürütülmesine katkı sağlarken, sektör paydaşları arasında koordinasyonu güçlendiren bir rol üstlenmektedir. Bu yaklaşım, uluslararası yapımcıların Türkiye'de daha verimli bir şekilde çalışabilmesine olanak tanımaktadır.

Türkiye'de uygulanan teşvik mekanizmaları da uluslararası yapımcıların ilgisini artıran önemli unsurlar arasındadır. 5224 sayılı Sinema Kanunu kapsamında uygun harcamalara yüzde 30'a kadar nakit iade (cash rebate) sağlanabilmesi, Türkiye'yi küresel prodüksiyonlar açısından rekabetçi bir çekim destinasyonu haline getirmektedir. Rekabetçi maliyetler, nitelikli iş gücü ve gelişmiş teknik altyapı da Filming in Türkiye platformu aracılığıyla tanıtılarak ülkenin küresel prodüksiyon ekosistemindeki görünürlüğü güçlendirilmektedir.





**Some international productions filmed in Türkiye include:**

- **The Accidental Spy (2001)** - Starring Jackie Chan, the film features iconic Istanbul locations such as the Grand Bazaar and Spice Bazaar.
- **Tinker Tailor Soldier Spy (2011)** - Istanbul's historic atmosphere is used in important scenes in the film.
- **Ghost Rider: Spirit of Vengeance (2011)** - Cappadocia's unique geography provided the setting for impressive scenes in the film.
- **Skyfall (2012)** - This James Bond film attracted attention with its action scenes shot around the Grand Bazaar.
- **Argo (2012)** - Istanbul was used as a filming location representing different cities in some scenes.
- **Inferno (2016)** - In this film adaptation of Dan Brown's novel, Istanbul's historical sites were an important part of the story.
- **The Amateur (2025)** - Filming took place in important locations in Istanbul, such as Sultanahmet, the Grand Bazaar, and the Bosphorus area, for this international spy thriller starring Rami Malek.

With the rise of digital platforms, Türkiye has also become an important center for global TV series productions. These productions include:

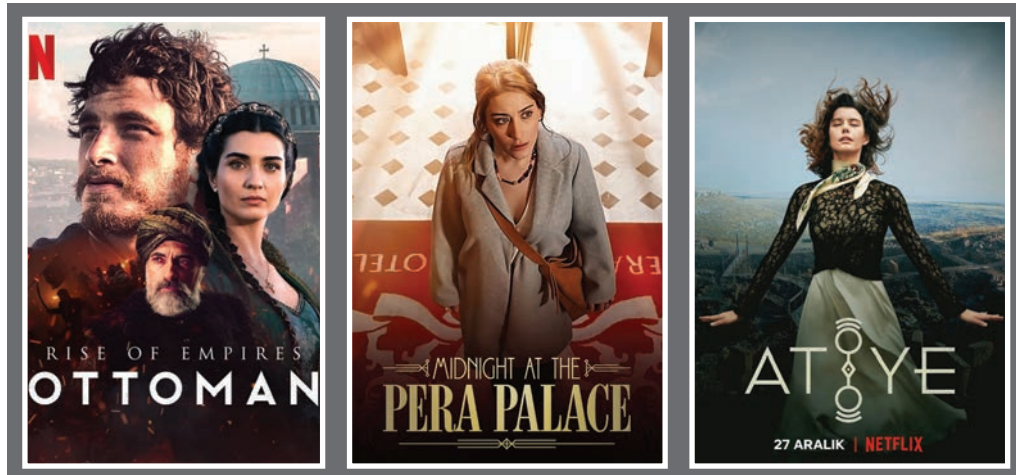
- **The Protector (Hakan: The Guardian)**
- **Rise of Empires: Ottoman**
- **Midnight at the Pera Palace**
- **The Gift (Atiye)**

**Türkiye'de çekim yapan bazı uluslararası yapımlar şunlardır:**

- **The Accidental Spy (2001)** - Jackie Chan'ın başrolünde yer aldığı filmde Kapalıçarşı ve Mısır Çarşısı gibi İstanbul'un ikonik mekânları kullanılmıştır.
- **Tinker Tailor Soldier Spy (2011)** - İstanbul'un tarihi atmosferi filmde önemli sahnelerde kullanılmıştır.
- **Ghost Rider: Spirit of Vengeance (2011)** - Kapadokya'nın benzersiz coğrafyası filmde etkileyici sahnelere ev sahipliği yapmıştır.
- **Skyfall (2012)** - James Bond serisinin bu filmi, Kapalıçarşı çevresinde çekilen aksiyon sahneleriyle dikkat çekmiştir.
- **Argo (2012)** - İstanbul bazı sahnelerde farklı şehirleri temsil eden bir çekim mekânı olarak kullanılmıştır.
- **Inferno (2016)** - Dan Brown uyarlaması olan filmde İstanbul'un tarihi mekânları hikâyenin önemli bir parçası olmuştur.
- **The Amateur (2025)** - Rami Malek'in başrolünde yer aldığı uluslararası casusluk gerilim filminde Sultanahmet, Kapalıçarşı ve Boğaz çevresi gibi İstanbul'un önemli mekânlarında çekimler yapılmıştır.

Dijital platformların yükselişiyle Türkiye aynı zamanda küresel dizi prodüksiyonları için de önemli bir merkez haline gelmiştir. Bu yapımlar arasında:

- **The Protector (Hakan: Muhafız)**
- **Rise of Empires: Ottoman**
- **Midnight at the Pera Palace**
- **The Gift (Atiye)**



**1975'TEN BUGÜNE**



**TAM BAĞIMSIZLIK İÇİN VARIZ!**

Türkiye'nin ASELSAN'ı olarak, alanında en iyileri üretiyor ve oyun değiştirci teknolojiler geliştiriyoruz.

Dünyanın en büyük savunma şirketleri arasında gururla yükselirken, attığımız her adımla insanımıza ve ülkemize güven vermeye devam ediyoruz.

**aselsan**

Yatırım gücümüzü küresele taşıyor,  
**büyümeyi kalıcı değere dönüştürüyoruz.**

Pet Resin, Pet Preform, PE Kapak, Pet Levha, Flexible Ambalaj



 **KÖKSAN**

# Birlikte Büyüyor, *Birlikte Yürüyoruz...*

FINANS



GAYRİMENKUL  
GELİŞTİRME



TURİZM



PERAKENDE



ENERJİ



Stratejik sektörlerdeki yatırımlarımızla üretime,  
istihdama ve geleceğe katkı sağlıyoruz.



**İSRA**  
HOLDİNG  
*Birlikte Yürüyoruz...*