



BUSINESS



TÜRKİYE'S BUSINESS DIPLOMACY JOURNAL
YEAR 8 • ISSUE 40
ISSN 2667-7199

DIPLOMACY

CBAM, THE GREEN DEAL AND ADAPTATION DIPLOMACY

CBAM, YEŞİL MUTABAKAT VE
UYUM DİPLOMASISI

A CRISIS SCENARIO FOR THE GLOBAL ECONOMY

KÜRESEL EKONOMİ İÇİN
BİR KRİZ SENARYOSU

TÜRKİYE: EUROPE'S TRUSTED PARTNER

AVRUPA'NIN GÜVENİLİR
ORTAĞI TÜRKİYE

FROM ACTION TO DIALOGUE: BUILDING A STRONGER TÜRKİYE-EU ECONOMIC FUTURE



EYLEMDEN DİYALOĞA: TÜRKİYE İLE AB ARASINDA
DAHA GÜÇLÜ BİR EKONOMİK GELECEK İNŞA ETMEK

Yarım Asırlık Tecrübe ve Birikimle Geleceği İnşa Ediyoruz.

Koloğlu Holding, inşaattan enerjiye, madencilikten turizme, liman ve tersane işletmeciliğinden endüstriyel üretime kadar pek çok farklı sektörde sağlam ve istikrarlı bir şekilde yatırımlarını sürdürüyor.

kologluholding.com.tr



Owner in the name of DEİK
DEİK Adına Sahibi
Nail Olpak

Secretary General
Genel Sekreter
Caner Çolak

Deputy Secretary General
Genel Sekreter Yardımcısı
Selin Sırac

Publishing Coordinator
Yayın Koordinatörü
Muhammed Özçelik

Design Coordinator
Tasarım Koordinatörü
Sedat Tekfidan
Berkey Ömer Saraç
Mehmet Gökay Temizel

Corporate Communication
Kurumsal İletişim
Buket Erdat
Hatice Gülbahar Hepscev
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.
Reklam 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 Yalçınkaya

Advertising and Reservation Reklam ve Rezervasyon
mustafa.yalcinkaya@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.

22



36



22 THE NEW TRADE ORDER: FRIENDSHORING, CBAM AND SANCTIONS UNDER THE 'MADE IN EU' BANNER

YENİ TİCARET DÜZENİ: 'MADE IN EU' KALKANINDA FRIENDSHORING, CBAM VE YAPTIRIMLAR

36 THE CARBON BORDER ERA: NEW RULES FOR TRADE WITH EUROPE

SINIRDA KARBON DÖNEMİ: AVRUPA İLE TİCARETİN YENİ KURALLARI

44



44 THE GREEN TRANSITION IN CONSTRUCTION IS GAINING MOMENTUM

İNŞAATTA YEŞİL DÖNÜŞÜM HIZLANIYOR

50 SMART MANUFACTURING IN THE MACHINERY INDUSTRY: THE TRANSITION FROM INDUSTRY 4.0 TO GREEN MANUFACTURING

MAKİNE SANAYİNDE AKILLI ÜRETİM: ENDÜSTRİ 4.0'DAN YEŞİL ÜRETİME GEÇİŞ

50



54 GEOPOLITICAL UNCERTAINTIES ARE RESHAPING EUROPE'S COMPETITIVENESS AGENDA

JEOPOLİTİK BELİRSİZLİKLER AVRUPA'NIN REKABET GÜNDEMİNİ YENİDEN ŞEKİLLENDİRİYOR

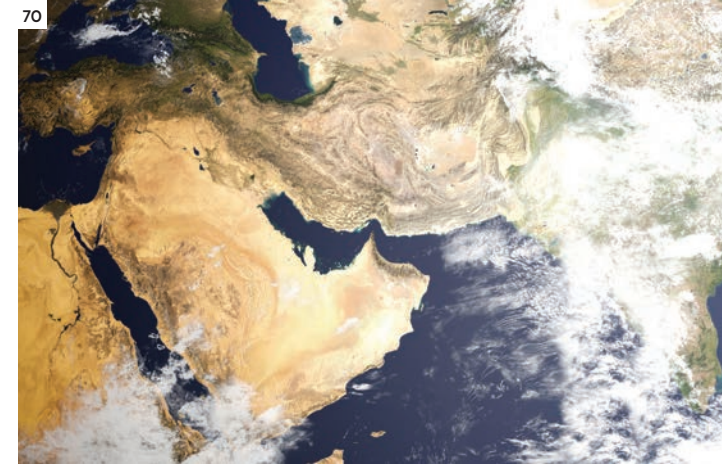
68 THE CAPILLARIES OF GLOBAL TRADE

KÜRESEL TİCARETİN KILCAL DAMARLARI

54



70



70 THE CLOSURE OF THE STRAIT OF HORMUZ: A CRISIS SCENARIO FOR THE GLOBAL ECONOMY

HÜRMÜZ BOĞAZI'NIN KAPATILMASI: KÜRESEL EKONOMİ İÇİN BİR KRİZ SENARYOSU

76 THE MIDDLE CORRIDOR AND TÜRKİYE: CONSTRAINTS AND REALITY

ORTA KORIDOR VE TÜRKİYE: KISITLAR VE GERÇEKLIK

88 PRESIDENT OF DEİK NAİL OLPAK: "TÜRKİYE IS THE RELIABLE PARTNER EUROPE IS LOOKING FOR"

DEİK BAŞKANI NAİL OLPAK: "AVRUPA'NIN ARADIĞI GÜVENİLİR ORTAK TÜRKİYE'DİR"

102 2026 WORLD CUP: A GLOBAL STAGE BEYOND SOCCER

2026 DÜNYA KUPASI: FUTBOLUN ÖTESİNDE BİR KÜRESEL SAHNE

STRENGTHENING OUR STRATEGIC VISION FOR EUROPE AMID SHIFTING GLOBAL TRADE BALANCES

KÜRESEL DEĞİŞEN TİCARET DENGELERİNDE AVRUPA'YA YÖNELİK STRATEJİK VİZYONUMUZU GÜÇLENDİRİYORUZ

Deepening economic integration between Türkiye and the European Union not only increases trade volume but also creates a strategic transformation area in industry, investment and supply chains. The proactive diplomatic initiatives led by DEİK are strengthening the institutional foundation of this new era.

Türkiye ile Avrupa Birliği arasındaki ekonomik entegrasyonun derinleştirilmesi, yalnızca ticari hacmi artırmakla kalmıyor; aynı zamanda sanayi, yatırım ve tedarik zincirlerinde stratejik bir dönüşüm alanı yaratıyor. DEİK'in yürüttüğü proaktif diplomasi girişimleri bu yeni dönemin kurumsal zeminini güçlendiriyor.

When we reassess recent global developments within the framework of Türkiye's deep-rooted historical economic ties with the EU, taking our current level of economic integration between Türkiye and Europe to a much higher level stands out as the optimal option for both sides, based on the win-win principle.

With this awareness, DEİK is managing our relations with Europe in a much more proactive manner this year. In January, we published letters in the Financial Times addressed to the Chairman of the European Commission, the Chairman of

Son dönem küresel gelişmeleri Türkiye'nin AB ile olan geçmişten gelen köklü ekonomik ilişkileri çerçevesinde yeniden ele aldığımızda, Türkiye ile Avrupa'nın mevcut ekonomik entegrasyonumuzun mevcut seviyesinden çok daha ileri taşınması her iki taraf için de kazan-kazan ilkesi çerçevesinde en optimum seçenek olarak önümüzde duruyor.

DEİK olarak bu bilinçle bu yıl Avrupa ile olan ilişkilerimizi çok daha proaktif bir şekilde yürütüyoruz. Ocak ayı içerisinde AB İş Konseyleri başkanlarının imzasını da içeren ve Avrupa Komisyonu Başkanı, Avrupa

NAİL OLPAK
PRESIDENT OF DEİK
DEİK BAŞKANI



in @NaiiOlpak

the European Council and the Chairman of the European Parliament, which also bore the signatures of the chairs of the EU Business Councils. In May, we also published letters addressed to the political leaders of the EU6—Germany, Italy, Spain, France, Poland, and the Netherlands—as well as Belgium, one of the EU's founding members, in the leading newspapers of each country.

A paradigm shift is needed between Türkiye and the EU, and full membership in the European Union would be in the interest of both sides at this point. Beyond this, we are continuing our efforts without pause to secure contributions to the process from other business organizations, the academic community, the media, and society as a whole.

Building on this, as DEİK, for the past 41 years, we have been carrying out our activities under the motto "Business Diplomacy"—without using public funds—to increase cross-border investment and trade through our 153 Business Councils spread across the globe. As the window through which the Turkish private sector opens to the outside world, we continue our work on a voluntary basis alongside our Business Councils, Counterparts, Founding Organizations, Corporate Members, and colleagues.

In this issue of Business Diplomacy, while evaluating the new Europe-centric production and trade approach under the "Made in Europe" framework, we thoroughly examine the impacts of friendshoring policies, CBAM implementations and sanction mechanisms on global trade. Prepared with contributions from leading experts in their fields, I believe this issue will offer the business community a valuable perspective for understanding the rapidly changing global economy and developing new perspectives for the future.

I would like to thank all the authors and contributors who helped prepare this issue and wish you an enjoyable read.



The "Made in Europe" approach, friendshoring strategies and regulations such as the CBAM are establishing a new set of rules in global trade. This transformation brings both risks and significant opportunities for the Turkish business community as it transitions to a more integrated production model with Europe.



"Made in Europe" yaklaşımı, friendshoring stratejileri ve CBAM gibi düzenlemeler, küresel ticarete yeni bir kurallar seti oluşturuyor. Bu dönüşüm, Türk iş dünyası için hem riskleri hem de Avrupa ile daha entegre bir üretim modeline geçişte önemli fırsatları beraberinde getiriyor.

Konseyi Başkanı ve Avrupa Parlamentosu Başkanı'na hitaben yazdığımız mektuplarımızı Financial Times'ta yayımlamıştık. Mayıs ayı içerisinde de EU6 olarak bilinen Almanya, İtalya, İspanya, Fransa, Polonya ve Hollanda ile AB kurucularından Belçika siyasi liderlerine hitaben yazdığımız mektuplarımızı her ülkenin önde gelen gazetelerinde yayımladık.

Türkiye ile AB arasında bir paradigma değişimi gerekiyor ve Avrupa Birliği'ne tam üyelik bu noktada her iki tarafın da yararına olacaktır. Bunun dışında diğer iş dünyası örgütlerinin, akademik camianın, medyanın ve tüm toplumun sürece katkılarını almak için çalışmalarımıza aralıksız devam ediyoruz.

Buradan hareketle, 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, Avrupa merkezli yeni üretim ve ticaret yaklaşımını "Made in Europe" ekseninde değerlendirirken; friendshoring politikalarının, CBAM uygulamalarının ve yaptırım mekanizmalarının küresel ticarete etkilerini tüm detaylarıyla 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

BUSINESS DIPLOMACY

THE SEARCH FOR BALANCE IN THE BUSINESS WORLD OF THE NEW ERA

YENİ DÖNEMİN İŞ DÜNYASINDA DENGE ARAYIŞI

PRESENTATION SUNUŞ

The global economy is undergoing a period in which not only trade but also production models, supply chains, and diplomatic relations are being redefined. Geopolitical shifts, debates on energy security, green transition goals, and the accelerating impact of digitalization are now highlighting companies not only for their economic performance but also for their resilience, adaptability, and strategic vision.

In this issue of Business Diplomacy, we examine this search for a new balance in the global economy through various sectors and perspectives. In our feature section, while evaluating the new Europe-centric production and trade approach under the "Made in Europe" framework, we scrutinize the impacts of friendshoring policies, CBAM implementations, and sanction mechanisms on global trade. We examine Türkiye's position, risks, and opportunities in this transformation process, drawing on expert insights.

The effects of the green transition on industry are also among the key topics of this issue. Changes across various sectors—from low-carbon production in the construction industry to sustainable infrastructure investments, and from smart manufacturing to energy efficiency in the machinery sector—are now emerging not only as environmental but also as economically competitive factors.

While evaluating the search for new routes driven by digitalization, green corridors, and geopolitical developments in the logistics sector, we also provide comprehensive analyses of the role of strategic minerals in the global economy, the cross-cultural usage patterns of artificial intelligence, and the growing football economy ahead of the World Cup.

In this issue, we also feature insights from leading figures across various sectors of the business world, along with industry analyses and exclusive interviews. We strive to understand the transformation of the business world not merely through economic indicators, but by examining its cultural, technological, and diplomatic dimensions.

In a time of increasing uncertainty, the business world's most critical needs are the ability to adapt and strategic positioning. At Business Diplomacy, we will continue to evaluate this transformation process through a multidimensional lens and contribute to decision-makers.

We hope you enjoy reading.

Küresel ekonomi, yalnızca ticaretin değil; üretim modellerinin, tedarik zincirlerinin ve diplomatik ilişkilerin de yeniden tanımlandığı bir dönemden geçiyor. Jeopolitik kırılmalar, enerji güvenliği tartışmaları, yeşil dönüşüm hedefleri ve dijitalleşmenin hızlanan etkisi, şirketleri artık yalnızca ekonomik performanslarıyla değil; dayanıklılık, uyum kapasitesi ve stratejik vizyonlarıyla da öne çıkarıyor.

Business Diplomacy'nin bu sayısında, dünya ekonomisindeki bu yeni denge arayışını farklı sektörler ve perspektifler üzerinden ele alıyoruz. Dosya konumuzda, Avrupa merkezli yeni üretim ve ticaret yaklaşımını "Made in Europe" ekseninde değerlendirirken; friendshoring politikalarının, CBAM uygulamalarının ve yatırım mekanizmalarının küresel ticarete etkilerini mercek altına alıyoruz. Türkiye'nin bu dönüşüm sürecindeki konumunu, risklerini ve fırsatlarını uzman görüşleriyle birlikte inceliyoruz.

Yeşil dönüşümün sanayi üzerindeki etkileri de bu sayının öne çıkan başlıkları arasında yer alıyor. İnşaat sektöründe düşük karbonlu üretimden sürdürülebilir altyapı yatırımlarına, makine sanayisinde akıllı üretimden enerji verimliliğine kadar birçok alanda yaşanan değişim, artık yalnızca çevresel değil aynı zamanda ekonomik bir rekabet unsuru olarak öne çıkıyor.

Lojistik sektöründe dijitalleşme, yeşil koridorlar ve jeopolitik gelişmelerin oluşturduğu yeni rota arayışlarını değerlendirirken; stratejik minerallerin küresel ekonomideki rolünü, yapay zekânın kültürler arası kullanım alışkanlıklarını ve Dünya Kupası öncesinde büyüyen futbol ekonomisini de kapsamlı analizlerle ele alıyoruz.

Bu sayımızda ayrıca iş dünyasının farklı alanlarından lider isimlerin görüşlerine, sektör analizlerine ve özel söyleşilere yer veriyoruz. İş dünyasının dönüşümünü yalnızca ekonomik göstergeler üzerinden değil; kültürel, teknolojik ve diplomatik boyutlarıyla birlikte okumaya çalışıyoruz.

Belirsizliklerin arttığı bir dönemde, iş dünyasının en önemli ihtiyacı güçlü adaptasyon yeteneği ve doğru stratejik pozisyonlama olarak öne çıkıyor. Business Diplomacy olarak biz de bu dönüşüm sürecini çok boyutlu bir bakış açısıyla değerlendirmeye ve karar vericilere katkı sunmaya devam edeceğiz. Keyifli okumalar dileriz.

İŞBANK AND TÜRKONFED HOST WOMEN'S POWER IN ENTERPRISE PROJECT (WELEAD) GATHERING IN HATAY

İŞ BANKASI VE TÜRKONFED'DEN HATAY'DA GİRİŞİMDE KADIN GÜCÜ BULUŞMASI



A The WeLead Inspiration Gathering" held in Hatay highlighted the critical role of women's entrepreneurship in economic development and resilient supply chains, while İşbank announced that it has raised its financing target for women entrepreneurs to 250 billion TL.

Hatay'da düzenlenen "Girişimde Kadın Gücü İlham Buluşması", kadın girişimciliğinin ekonomik kalkınma ve dayanıklı tedarik zincirlerindeki kritik rolünü gündeme taşıırken, İş Bankası girişimci kadınlara yönelik finansman hedefini 250 milyar TL'ye yükselttiğini açıkladı.

Organized as part of the WeLead project—which has been ongoing since 2021 with the support of İşbank and under the leadership of the Turkish Business Confederation (TÜRKONFED)—the "Inspiration Gathering" was held in Hatay. The event, attended by representatives from the business community, government, and civil society, addressed the role of women entrepreneurs in the economy, inclusive development, and resilient supply chains.

The event, attended by Hatay Governor Mustafa Masatlı, Hatay Metropolitan Mayor Mehmet Öntürk, TÜRKONFED Board Chairman Süleyman Sönmez, Tüsiad Chairman Ozan Diren, and Anadolu Group Honorary Chairman Tuncay Özilhan, featured a special session titled "The Key to a Resilient Economy: Inclusivity and Evolving Supply Chains." It also featured İşbank CEO Hakan Aran as a speaker.

In his speech at the event, Hakan Aran noted that they had witnessed firsthand the struggle of women's production cooperatives in Hatay to get back on their feet following the February 6 earthquakes, stating, "The determination of women who continue to produce even under the most difficult conditions and the economic value they create are extremely valuable. Through the WeLead project we are carrying out in collaboration with TÜRKONFED, we have reached over 12.000 women to date. Under the Women's Empowerment Declaration, we achieved our goal of providing 100 billion TL in financing for women entrepreneurs over five years by the first quarter of 2025. We have raised this target to 250 billion TL by the end of 2028."

Türkiye İş Bankası desteği ve Türk İş Dünyası Konfederasyonu (TÜRKONFED) yürütücülüğünde 2021 yılından bu yana sürdürülen Girişimde Kadın Gücü Projesi kapsamında Hatay'da "İlham Buluşması" düzenlendi. İş dünyası, kamu ve sivil toplum temsilcilerinin katılımıyla gerçekleşen etkinlikte; girişimci kadınların ekonomik hayattaki rolü, kapsayıcı kalkınma ve dayanıklı tedarik zincirleri ele alındı.

Hatay Valisi Mustafa Masatlı, Hatay Büyükşehir Belediye Başkanı Mehmet Öntürk, TÜRKONFED Yönetim Kurulu Başkanı Süleyman Sönmez, TÜSİAD Başkanı Ozan Diren ve Anadolu Grubu Onursal Başkanı Tuncay Özilhan'ın katıldığı etkinlik kapsamında gerçekleştirilen "Dayanıklı Ekonominin Anahtarı: Kapsayıcılık ve Dönüşen Tedarik Zincirleri" başlıklı özel oturumda Türkiye İş Bankası Genel Müdürü Hakan Aran da konuşmacı olarak yer aldı.

Hakan Aran etkinlikte yaptığı konuşmada, 6 Şubat depremlerinin ardından Hatay'da kadın üretim kooperatiflerinin yeniden ayağa kalkma mücadelesine yakından tanıklık ettiklerini belirterek, "En zor koşullarda dahi üretmeye devam eden kadınların azmi ve yarattıkları ekonomik değer son derece kıymetli. TÜRKONFED ile birlikte yürüttüğümüz Girişimde Kadın Gücü Projesi kapsamında bugüne kadar 12 binin üzerinde kadına ulaştık. Kadının Güçlenmesi Bildirgesi kapsamında girişimci kadınlara yönelik 5 yılda 100 milyar TL finansman sağlama hedefimize 2025 yılının ilk çeyreğinde ulaştık. Bu hedefimizi 2028 yılı sonuna kadar 250 milyar TL'ye yükselttik." dedi.

TURKCELL'DEN 5G'DE DEV YATIRIM

EN YÜKSEK HIZ KAPASİTESİ **GÜÇLÜ KAPSAMA**

5G'den 1 Nisan 2026 itibarıyla, 5G uyumlu cihazlar ve SIM kartla 5G kapsama alanı içinde faydalanabilirsiniz. 5G'de üst bağlantı hızı, kapsama alanına, hizmet alınan baz istasyonuna, coğrafi koşullara, şebeke yoğunluğuna, kullanılan cihaza ve baz istasyonuna olan uzaklığa göre değişebilir. 16 Ekim 2025 tarihinde yapılan 5G frekans tahsis sonuçlarını kapsar. Detaylar için: turkcell.com.tr/5G

GEOPOLITICAL RISK MANAGEMENT IN OVERSEAS INVESTMENTS IS BEING REDEFINED

YURTDIŞI YATIRIMLARDA JEOPOLİTİK RİSK YÖNETİMİ YENİDEN TANIMLANIYOR



A Companies now base their investment decisions on resilience to shocks and multi-layered risk management rather than a country's attractiveness.

Şirketler artık yatırım kararlarında ülke cazibesinden çok şoklara karşı dayanıklılığı ve çok katmanlı risk yönetimini esas alıyor.

Murat Çiftçi, CEO of IBS Insurance and Reinsurance Brokerage, stated that geopolitical risks have become a decisive factor in investment decisions due to global developments. According to Çiftçi, investors are no longer focusing solely on market size or labor costs; instead, they are focusing on parameters such as sanctions risk, energy supply security, logistics corridors and political stability.

Noting that fragility has expanded geographically, Çiftçi pointed out that some supply chains in Eastern Europe, the Middle East, and Asia have become more vulnerable. Noting that insurance solutions are also evolving in this process, Çiftçi emphasized that hybrid structures incorporating political risk, trade disruption, and business continuity coverage are gaining prominence.

Stressing the need to reduce reliance on a single country or supplier in investments, Çiftçi stated that strengthening the legal infrastructure, utilizing international arbitration mechanisms and establishing alternative supply routes are critical. On the reinsurance side, he noted that capacity remains available but that a more selective and data-driven approach is being adopted.

Çiftçi added that insurance products will become more modular and scenario-based in the coming period.

IBS Sigorta ve Reasürans Brokerliği CEO'su Murat Çiftçi, küresel gelişmelerin etkisiyle jeopolitik risklerin yatırım kararlarında belirleyici unsur haline geldiğini söyledi. Çiftçi'ye göre yatırımcılar artık yalnızca pazar büyüklüğü veya işgücü maliyetine değil; yaptırım riski, enerji arz güvenliği, lojistik koridorlar ve siyasi istikrar gibi parametrelere odaklanıyor.

Kırılganlığın coğrafi olarak genişlediğine dikkat çeken Çiftçi, Doğu Avrupa, Orta Doğu ve Asya'daki bazı tedarik zincirlerinin daha hassas hale geldiğini belirtti. Bu süreçte sigorta çözümlerinin de dönüştüğünü ifade eden Çiftçi, siyasi risk, ticaret kesintisi ve iş sürekliliği teminatlarını içeren hibrit yapıların öne çıktığını vurguladı.

Yatırımlarda tek ülke veya tek tedarikçiye bağımlılığın azaltılması gerektiğini belirten Çiftçi, hukuki altyapının güçlendirilmesi, uluslararası tahkim mekanizmalarının kullanılması ve alternatif tedarik rotalarının oluşturulmasının kritik olduğunu söyledi. Reasürans tarafında ise kapasitenin sürdürdüğünü ancak daha seçici ve veri odaklı bir yaklaşımın benimsendiğini aktardı.

Çiftçi, önümüzdeki dönemde sigorta ürünlerinin daha modüler ve senaryo bazlı hale geleceğini de sözlerine ekledi.

Tüyap, Yeni Sezonda da Stratejik İş Birliklerine Ev Sahipliği Yapıyor



Fuar Takvimimiz

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!

Prestijli Fuarlarımız 2026





▲ The United Kingdom's "Recognized Stock Exchange" status makes Borsa İstanbul more attractive and accessible to international investors. Birleşik Krallık'ın "Tanınmış Borsa" statüsü, Borsa İstanbul'u uluslararası yatırımcılar için daha cazip ve erişilebilir hale getiriyor.

A GATEWAY TO TAX BENEFITS FROM LONDON FOR BORSA İSTANBUL

BORSA İSTANBUL'A LONDRA'DAN VERGİ AVANTAJI KAPISI

Borsa İstanbul has been recognized as a "Recognized Stock Exchange" by His Majesty's Revenue and Customs (HMRC). This status aims to enhance the visibility and accessibility of Türkiye's capital markets, particularly for UK-based investors.

With this new status, UK-based investors will be able to benefit from tax advantages on investments made on Borsa İstanbul. In particular, the tax exemption on income generated from investments made on "Recognized Stock Exchanges" under Individual Savings Accounts (ISAs) stands out as a key factor in boosting market interest. Additionally, the classification of rental certificates traded on these exchanges as "Alternative Finance Investment Bonds" simplifies reporting and compliance processes for investors.

This status, granted by HMRC to exchanges meeting specific criteria, encompasses major global financial centers. Being categorized alongside leading exchanges such as the New York Stock Exchange, Nasdaq, and the London Stock Exchange is viewed as a critical step in strengthening Borsa İstanbul's position within the international financial system.

Borsa İstanbul, His Majesty's Revenue and Customs (HMRC) tarafından "Tanınmış Borsa" (Recognised Stock Exchange) olarak kabul edildi. Söz konusu statü, özellikle Birleşik Krallık merkezli yatırımcılar açısından Türkiye sermaye piyasalarının görünürlüğünü ve erişilebilirliğini artırmayı hedefliyor.

Yeni statüyle birlikte, Birleşik Krallık'ta yerleşik yatırımcılar Borsa İstanbul'da yaptıkları yatırımlardan vergi avantajı elde edebilecek. Özellikle bireysel tasarruf hesapları (ISA) kapsamında "Tanınmış Borsalar"da yapılan yatırımlardan elde edilen gelirlerin vergiden muaf tutulması, piyasaya olan ilgiyi güçlendirecek önemli bir unsur olarak öne çıkıyor. Ayrıca bu borsalarda işlem gören kira sertifikalarının "Alternatif Finans Yatırım Tahvil" kapsamında değerlendirilmesi, yatırımcıların raporlama ve uyum süreçlerini de kolaylaştırıyor.

HMRC tarafından belirli kriterleri karşılayan borsalara verilen bu statü, küresel ölçekte önemli finans merkezlerini kapsıyor. New York Stock Exchange, Nasdaq ve London Stock Exchange gibi önde gelen borsalarla aynı kategoride yer almak, Borsa İstanbul'un uluslararası finans sistemindeki konumunu güçlendiren kritik bir adım olarak değerlendiriliyor.

KIRMIZI BEYAZ
en
sahi
aşk

Türkiye'nin sahibinden.com'u
A Millî Futbol Takımları
Resmi Sponsoru



TFF

sahibinden.com



High-level discussions held during the Antalya Diplomacy Forum focused on infrastructure, investment, water, energy and long-term partnership opportunities between the two countries.

Antalya Diplomasi Forumu kapsamında gerçekleştirilen üst düzey görüşmelerde; altyapı, yatırım, su, enerji ve iki ülke arasındaki uzun vadeli iş birliği fırsatları ele alındı.

TÜRKİYE-BURUNDI ECONOMIC COOPERATION GAINS MOMENTUM

TÜRKİYE-BURUNDİ EKONOMİK İŞ BİRLİĞİ GÜÇ KAZANIYOR

At the Antalya Diplomacy Forum, a meeting was held between H.E. Évariste Ndayishimiye, President of Burundi, and the Turkish business delegation led by Dide Özdikmen, Chairperson of the DEİK Türkiye-Burundi Business Council, Vice Chairperson of the DEİK International Technical Consultancy Business Council and Managing Partner of Alter International Engineering & Consultancy Services, together with representatives of the Turkish business community, focusing on strengthening economic cooperation between Türkiye and Burundi and exploring concrete investment opportunities in strategic sectors such as infrastructure, water, mining, agriculture and energy.

During the meeting, Burundi's strategic position as a gateway to East and Central Africa, as well as its role during the African Union Chairmanship period, were highlighted as important drivers for new cooperation opportunities between the two countries. The parties also discussed the organization of a Türkiye-Burundi Business and Investment Forum aimed at bringing together the business communities of both countries and encouraging long-term partnerships.

Özdikmen stated that Turkish companies should take a more active role not only during construction phases, but throughout the entire project cycle, including feasibility studies, master planning, detailed engineering design, technical specifications and construction supervision services. She emphasized that integrating technical consultancy and contracting services is critical for ensuring project sustainability and long-term efficiency in international infrastructure investments.

Highlighting the growing investment potential in water, environment, transportation and energy sectors, Özdikmen also noted that Turkish companies' experience in Build-Operate-Transfer (BOT) and Public-Private Partnership (PPP) models could contribute significantly to the implementation of sustainable and high-quality infrastructure projects in Burundi.

With its expanding international operations, Alter International Engineering & Consultancy Services continues to strengthen its presence in international markets through technical consultancy, engineering and infrastructure-focused cooperation initiatives across Africa and other emerging regions.

Antalya Diplomasi Forumu kapsamında, Burundi Cumhurbaşkanı Sayın Évariste Ndayishimiye ile, DEİK Türkiye-Burundi İş Konseyi Başkanı, DEİK Uluslararası Teknik Müşavirlik İş Konseyi Başkan Yardımcısı ve Alter Uluslararası Mühendislik ve Müşavirlik Hizmetleri A.Ş. Yönetici Ortağı Dide Özdikmen liderliğinde ve Türk iş dünyası temsilcilerinin katılımıyla gerçekleştirilen görüşmede, Türkiye ile Burundi arasındaki ekonomik iş birliğinin güçlendirilmesi ve altyapı, su, madencilik, tarım ve enerji gibi stratejik sektörlerde somut yatırım fırsatlarının değerlendirilmesi ele alındı.

Görüşmede, Burundi'nin Doğu ve Orta Afrika'ya açılan stratejik konumu ile Afrika Birliği Dönem Başkanlığı sürecindeki rolünün, iki ülke arasında yeni iş birliği alanları açısından önemli fırsatlar sunduğu vurgulandı. Taraflar ayrıca, iki ülke iş dünyasını bir araya getirecek Türkiye-Burundi İş ve Yatırım Forumu'nun düzenlenmesini de değerlendirdi.

Özdikmen, Türk firmalarının uluslararası projelerde yalnızca inşaat aşamasında değil; fizibilite çalışmaları, master planlama, detay mühendislik tasarımı, teknik şartname hazırlıkları ve yapım kontrollük hizmetleri dahil olmak üzere tüm proje döngüsünde daha aktif rol alması gerektiğini ifade etti. Teknik müşavirlik ve müteahhlik hizmetlerinin entegre bir yaklaşımla sunulmasının, uluslararası altyapı yatırımlarında projelerin sürdürülebilirliği ve uzun vadeli verimliliği açısından kritik önem taşıdığını vurguladı.

Su, çevre, ulaşım ve enerji alanlarındaki yatırım potansiyeline dikkat çeken Özdikmen, Türk firmalarının Yap-İşlet-Devret (YİD/BOT) ve Kamu-Özel İş Birliği (PPP) modellerindeki deneyiminin, Burundi'de sürdürülebilir ve yüksek kaliteli altyapı projelerinin hayata geçirilmesine önemli katkı sağlayabileceğini belirtti.

Uluslararası faaliyetlerini genişletmeye devam eden Alter Uluslararası Mühendislik ve Müşavirlik Hizmetleri A.Ş., Afrika başta olmak üzere gelişmekte olan pazarlarda teknik müşavirlik, mühendislik ve altyapı odaklı iş birliği çalışmalarını güçlendirmeyi sürdürüyor.

KIVANÇ ENERJİ



Kivanç Enerji Panelleri ile
Yatırımlarınız 30 YIL Boyunca
Güvence Altında

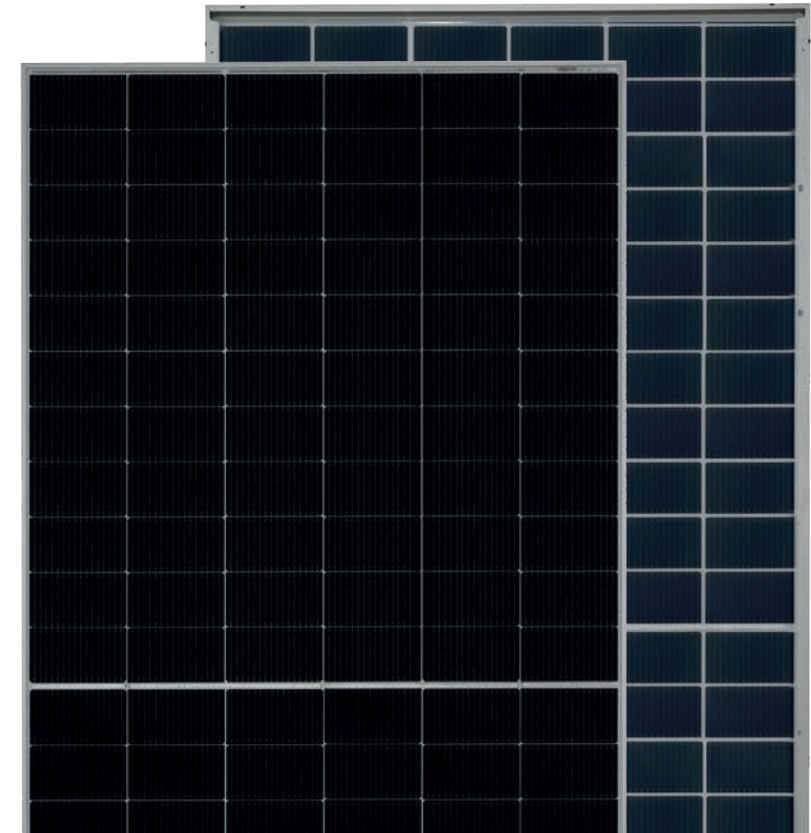
Warranty partner

Munich RE 



Disclaimer

Güneş panelinde aynı alanda maksimum verim, daha fazla enerji!
Yeni Nesil Teknoloji ile Geleceğe Üretim!





ASELSAN ACHIEVES RECORD GROWTH IN VALUE-ADDED EXPORTS

ASELSAN'DAN KATMA DEĞERLİ İHRACATTA REKOR BÜYÜME

ASELSAN is strengthening its position in the defense industry by setting new records in global markets through its growth strategy focused on value-added exports.

Moving forward with its goal of becoming a global technology brand, ASELSAN has achieved remarkable momentum in its export performance. The company has broken historical records in both new contracts and deliveries while expanding its international presence by increasing the number of countries where it operates. This growth demonstrates the steady rise in global demand for national technologies.

Prioritizing value-added exports, ASELSAN is expanding its serial production capacity while enhancing its product portfolio with advanced radar systems, electro-optical solutions, smart munitions and advanced communication technologies. These capabilities address the needs of both the Turkish Armed Forces and friendly and allied nations.

Meanwhile, the company continues its efforts on the Oğulbey Technology Hub—the largest defense industry investment in the history of Türkiye Republic—aiming to further enhance Türkiye's global competitive strength.

ASELSAN, katma değerli ihracat odaklı büyüme stratejisiyle küresel pazarlarda rekorlara imza atarak savunma sanayisinde konumunu güçlendiriyor.

Küresel teknoloji markası olma hedefi doğrultusunda ilerleyen ASELSAN, ihracat performansında dikkat çekici bir ivme yakaladı. Şirket, hem yeni sözleşmelerde hem de teslimatlarda tarihi rekorlar kırarken, faaliyet gösterdiği ülke sayısını da artırarak uluslararası varlığını genişletti. Bu büyüme, milli teknolojilere yönelik küresel talebin istikrarlı biçimde yükseldiğini ortaya koyuyor.

Katma değerli ihracata öncelik veren ASELSAN, seri üretim kapasitesini artırırken ürün portföyünü de ileri radar sistemleri, elektro-optik çözümler, akıllı mühimmat ve gelişmiş haberleşme teknolojileriyle güçlendiriyor. Bu yetkinlikler, hem Türk Silahlı Kuvvetleri'nin hem de dost ve müttefik ülkelerin ihtiyaçlarına yanıt veriyor.

Öte yandan şirket, Cumhuriyet tarihinin en büyük savunma sanayisi yatırımı olarak öne çıkan Oğulbey Teknoloji Üssü için çalışmalarını sürdürerek Türkiye'nin küresel rekabet gücünü daha da ileri taşımayı hedefliyor.

 HAVELSAN

TÜRKİYE İÇİN
DAİMA HAZIR
İNSANSIZ KARA ARACI BARKAN



TÜRK SİLAHLI KUVVETLERİNİ
GÜÇLENDİRME VAKFI



▲ Railport's launch of its first export train in partnership with Mars Logistics, connecting to Duisport, has ushered in a new era for the intermodal logistics route between Türkiye and Europe.

Railport'un Mars Lojistik iş birliğiyle Duisport bağlantılı ilk ihracat trenini devreye alması, Türkiye ile Avrupa arasındaki intermodal lojistik hattında yeni bir dönemin kapısını araladı.

THE FIRST EXPORT TRAIN FROM RAILPORT TO DUISPORT HAS BEEN SUCCESSFULLY LAUNCHED

RAILPORT'TAN DUISPORT'A İLK İHRACAT TRENİ BAŞARIYLA DEVREYE ALINDI

Railport, Türkiye's first private intermodal terminal, successfully launched the first export train connected to Duisport (Duisburger Hafen AG)—the world's largest inland port operator based in Germany—as part of an operation conducted in partnership with Mars Logistics.

The simultaneous handling of a finished vehicle train and a container train during the operation demonstrated Railport's integrated infrastructure capable of managing different cargo types concurrently, as well as its operational flexibility. In this regard, the operation showcased the terminal's capacity in intermodal transportation.

The arrival of the container-loaded export train, which departed from Kartepe, in Duisburg is considered a critical milestone in strengthening logistics connections between Türkiye and Europe. This route also marks the first tangible outcome of the collaboration between Railport and Duisport.

Railport General Manager Fatih Yılmazkarasu noted that the operation confirms the company's operational capabilities and stated that they will continue to provide faster, sustainable and integrated transportation solutions between Türkiye and Europe.

Türkiye'nin ilk özel intermodal terminali Railport, Mars Lojistik iş birliğiyle gerçekleştirdiği operasyon kapsamında, Almanya'daki dünyanın en büyük iç liman işletmecisi Duisport ile (Duisburger Hafen AG) bağlantılı ilk ihracat trenini başarıyla devreye aldı.

Operasyonda bitmiş araç treni ile konteyner treninin aynı anda elleçlenmesi, Railport'un farklı yük tiplerini eş zamanlı yönetebilen entegre altyapısını ve operasyonel esnekliğini ortaya koydu. Bu yönüyle çalışma, terminalin intermodal taşımacılıkta ulaştığı kapasiteyi somut biçimde gözler önüne serdi.

Sefer kapsamında Kartepe'den hareket eden konteyner yüklü ihracat treninin Duisburg'a ulaşması, Türkiye ile Avrupa arasındaki lojistik bağlantıların güçlendirilmesi açısından kritik bir eşik olarak değerlendiriliyor. Söz konusu hat, aynı zamanda Railport ile Duisport arasındaki iş birliğinin ilk somut çıktısı olma özelliğini taşıyor.

Railport Genel Müdürü Fatih Yılmazkarasu, operasyonun şirketin operasyonel yetkinliğini teyit ettiğini belirterek, Türkiye ile Avrupa arasında daha hızlı, sürdürülebilir ve entegre taşımacılık çözümleri sunmayı sürdüreceklerini ifade etti.

ACARLAR VAGON

Kuruluş
Establishment

2011

Demiryolu Araçları
Tekerlek Seti Üretimi

Wheel Set Production of Railway Vehicles

2014

Türkiye'nin İlk 4 Fonksiyonlu ECM Belgeli Kuruluşu

First 4-Function ECM Certified Company of Türkiye

Türkiye'nin İlk TSI Sertifikalı Tekerlek Seti Üreticisi

First TSI Certified Wheel Set Manufacturer of Türkiye

2018

Lokomotif Bakım Tesisi

Establishment Of Locomotive Maintenance Facility

2020

Tekerlek Seti Balans Kontrolü

Wheel Set Balance Check

2022

TSI Sertifikası Kapsam Genişletme (BA303)

TSI Certificate Scope Extension

2023

TSI Sertifikası Kapsam Genişletme (BA319)

TSI Certificate Scope Extension

AsBo Eğitimi ve TSI Sertifikası Kapsam Genişletme

AsBo Training and TSI Certificate Scope Extension

2024

2025

2026

Wheel Set

- Wheel Machining
- Axlebox Maintenance
- Wheel Replacement
- Complete Wheel Set Manufacturing

Wagon Services

- Repair, maintenance, and revision of wagons
- Wagon wheel and wheel set replacement
- Interior equipment repairs of wagons

Locomotive Services

- Repair, maintenance, and servicing of locomotives
- Locomotive wheel and wheel set replacement

Other Services

- Registration procedures for railway vehicles
- ECM services for railway vehicles
- Repair, maintenance, and servicing of road and railway vehicles, as well as track maintenance vehicles.

OUR STRONG PARTNERSHIPS

- Locomotives**
 - Diesel-Electric Locomotives
 - Electric Locomotives
 - Diesel-Hydraulic Locomotives
 - Shunting Locomotives
- Plates**
- Compressors**
- Laser-based Rust and Paint Removal Equipment**
- Axles and Wheels**
- Wagon and Locomotive Spare Parts**

TSI CERTIFIED WHEEL SET PRODUCTION

- BA004 Wheelset
- BA319 Wheelset
- BA303 Wheelset

CERTIFICATES

- -ECM Certificate
- -Ch1 Certificate
- -EC Design Examination Certificate
- -Quality Management Certificate
- -EN 15085-2 Certificate
- -EN ISO 3834-2 Certificate
- -ISO 9001
- -ISO 14001
- -ISO 45001

KÖKSAN EXPANDS ITS GLOBAL CAPACITY WITH INVESTMENTS IN CHINA AND KAZAKHSTAN

KÖKSAN, ÇİN VE KAZAKİSTAN HAMLESİYLE KÜRESEL KAPASİTESİNİ ARTIRIYOR

Köksan, one of Türkiye's leading industrial companies, aims to increase its production capacity and international presence through investments in China and Kazakhstan as part of its global growth strategy. With its expertise in the production of PET preforms, caps, sheets, stretch film, and PET resin, the company currently exports to over 100 countries.

Köksan's most notable investment is being implemented in the Nantong-Rudong region of China's Jiangsu province. Under this approximately \$710 million project, the company plans to reach a total annual production capacity of 2.2 million tons of PET resin. Of this, 2 million tons are expected to be PET and 200,000 tons RPET. The goal is to bring two production lines online in June 2026 during the first phase.

The company's planned investment in the city of Shymkent, Kazakhstan, aims to strengthen access to the Central Asian market. This step is expected to play a critical role in establishing regional production and distribution infrastructure.

Köksan also closely monitors market trends across the entire Asian market through its China Headquarters office, established in Shanghai. With its team of regional experts, the company is steadily moving toward its goal of meeting all demands in the Asian and global markets.

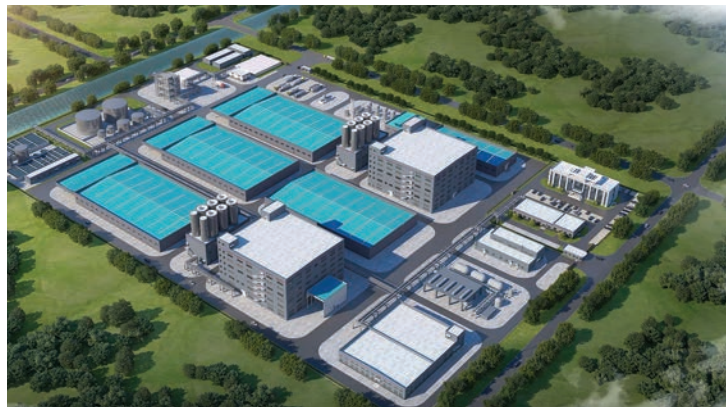
Türkiye'nin güçlü sanayi kuruluşlarından Köksan, küresel büyüme stratejisi kapsamında Çin ve Kazakistan yatırımlarıyla üretim kapasitesini ve uluslararası etkinliğini artırmayı hedefliyor. Şirket, PET preform, kapak, levha, stretch film ve PET resin üretimindeki deneyimiyle bugün 100'ün üzerinde ülkeye ihracat gerçekleştiriyor.

Köksan'ın en dikkat çekici yatırımı, Çin'in Jiangsu eyaletine bağlı Nantong-Rudong bölgesinde hayata geçiriliyor. Yaklaşık 710 milyon dolarlık proje kapsamında yıllık toplam 2.2 milyon ton Pet Resin kapasitesine ulaşılması planlanıyor. Bunun 2 milyon tonunun PET, 200 bin tonunun ise RPET olması öngörülüyor.

İlk fazda iki üretim hattının 2026 yılının Haziran ayında devreye alınması hedefleniyor.

Şirketin Kazakistan'ın Çimkent kentinde planladığı yatırım ise, Orta Asya pazarına erişimi güçlendirmeyi amaçlıyor. Bu adımın, bölgesel üretim ve dağıtım altyapısının oluşturulmasında kritik rol oynaması bekleniyor.

Köksan aynı zamanda Çin'in Shanghai şehrinde kurmuş olduğu Çin Genel Merkez yönetim ofisi ile tüm Asya pazarında ki ticaret nabzını yakından takip ediyor. Bölgesel uzman ekibiyle Asya ve dünya pazarındaki tüm talepleri karşılama hedefine emin adımlarla ilerliyor.



A

While expanding its global production capacity through investments in China and Kazakhstan, Köksan is strengthening its position in international markets with its goal of reaching capacity and its sustainability-focused approach.

Köksan, Çin ve Kazakistan yatırımlarıyla küresel üretim gücünü büyütürken, kapasite hedefi ve sürdürülebilirlik odaklı yaklaşımıyla uluslararası pazarlardaki konumunu güçlendiriyor.

Gayrimenkulde Dijital Dönüşüm: E-İhale Sistemi

www.gaboras.com.tr

₺5.750.000 ↑
YENİ TEKLİF

₺5.450.000 ↑
YENİ TEKLİF

ARSA →

TİCARİ GAYRİMENKUL →

₺5.650.000 ↑
YENİ TEKLİF

OFİS & PLAZA →

KONUT →

₺5.250.000 ↑
YENİ TEKLİF

MÜSTAKİL VİLLA →

DEPO & SANAYİ →

₺5.500.000 ↑
YENİ TEKLİF

GABORAS
GAYRİMENKUL BORSASI ANONİM ŞİRKETİ

THE NEW TRADE ORDER: FRIENDSHORING, CBAM AND SANCTIONS UNDER THE 'MADE IN EU' BANNER

YENİ TİCARET DÜZENİ: 'MADE IN EU' KALKANINDA
FRIENDSHORING, CBAM VE YAPTIRIMLAR

The EU's "Made in EU" approach is driving up costs for companies as it reshapes global supply chains, while creating a strategic turning point for Türkiye. In this new era, competition is determined not only by price but also by carbon emissions, geography, and politics.

AB'nin "Made in EU" yaklaşımı, küresel tedarik zincirlerini yeniden şekillendirirken şirketler için maliyetleri artırıyor, Türkiye için ise stratejik bir eşik yaratıyor. Yeni dönemde rekabet, yalnızca fiyatla değil; karbon, coğrafya ve politika ile belirleniyor.

COVER THEME KAPAK KONUSU





TÜRKİYE'S ROLE IN EUROPE'S NEW ECONOMIC ARCHITECTURE

AVRUPA'NIN YENİ EKONOMİK MİMARİSİNDE TÜRKİYE'NİN ROLÜ

The European Union's accelerating "Made in Europe" approach offers Türkiye new opportunities for collaboration and strategic integration across many sectors, from manufacturing to logistics and from energy to the defense industry.

Avrupa Birliği'nin hız kazanan "Made in Europe" yaklaşımı, Türkiye için üretimden lojistiğe, enerjiden savunma sanayisine kadar birçok alanda yeni iş birlikleri ve stratejik entegrasyon fırsatları sunuyor.



MEHMET ALİ YALÇINDAĞ
COORDINATING CHAIRMAN OF
DEİK/TÜRKİYE-EUROPE BUSINESS COUNCILS
DEİK/TÜRKİYE-AVRUPA İŞ KONSEYLERİ
KOORDİNATÖR BAŞKANI



The global economy is undergoing a new period of disruption. We are in an era where supply chains are being reshaped, geopolitical risks are rising, and economic security has become just as important as military security. The European Union's recently accelerated "Made in Europe" approach is also a result of this transformation.

However, the real question is where Europe will place Türkiye as it builds this new industrial and trade architecture.

The challenges Europe faces today—energy security, the green transition, digital competition, and defense capabilities—are not problems that can be solved in isolation. Europe's goal of strategic autonomy is only achievable with strong and reliable partners. This is precisely where Türkiye comes into play.

Türkiye is one of Europe's largest trading partners. It is a NATO member and a European country aspiring to EU

Küresel ekonomi yeni bir kırılma döneminden geçiyor. Tedarik zincirlerinin yeniden şekillendiği, jeopolitik risklerin arttığı ve ekonomik güvenliğin en az askeri güvenlik kadar önemli hale geldiği bir çağdayız. Avrupa Birliği'nin son dönemde hızlandığı "Made in Europe" yaklaşımı da bu dönüşümün bir sonucudur.

Ancak asıl soru, Avrupa'nın bu yeni sanayi ve ticaret mimarisini inşa ederken Türkiye'yi nereye koyacağıdır.

Bugün Avrupa'nın karşı karşıya olduğu sorunlar—enerji güvenliği, yeşil dönüşüm, dijital rekabet, savunma kapasitesi—tek başına çözülebilecek sorunlar değil. Avrupa'nın stratejik özerklik hedefi, ancak güçlü ve güvenilir ortaklarla mümkün olabilir. Türkiye tam da bu noktada devreye giriyor.

Türkiye, Avrupa'nın en büyük ticaret ortaklarından biri. NATO üyesi, AB üyeliğine aday bir Avrupa ülkesi. Türkiye, Avrupa için yalnızca bir pazar değil; aynı zamanda üretim, lojistik ve tedarik üssü. Otomotivden

membership. For Europe, Türkiye is not merely a market; it is also a hub for production, logistics and supply. We are an integral part of European value chains across a wide range of sectors, from automotive and textiles to machinery and the defense industry. In short, Türkiye is an integral part of Europe's economic, security and social fabric.

If designed correctly, the "Made in Europe" initiative could further deepen this integration. Indeed, recently announced regulations indicate that Customs Union partner countries may be considered under the "EU origin" framework under certain conditions. This represents a significant opportunity for Türkiye.

However, the same process also carries serious risks.

We have previously expressed our views on this matter as DEİK/Türkiye-Europe Business Councils; just as we do on every issue concerning Europe's future, we have shared our perspectives at the highest level, directly with European leaders, regarding the "Made in Europe" discussions. Indeed, we have clearly stated that framing this approach in a way that excludes Türkiye would be detrimental to both Europe and Türkiye; because excluding Türkiye carries the risk of weakening Europe's global competitiveness against the U.S. and China, rather than enhancing it. For this reason, as the business community, our call to Europe was clear through letters published in international outlets such as the Financial Times.

The European Union's simultaneous acceleration of trade agreements with India and Mercosur countries is intensifying competition even further. Since Türkiye does not have similar agreements with these countries, an asymmetrical situation emerges: while we assume the obligations of the agreements Europe has made, we cannot benefit from the same advantages. This situation carries the risk of weakening our competitive strength in critical sectors, particularly the automotive and textile industries.

More importantly, the new security architecture and industrial policies being discussed in Europe raise the possibility of Türkiye being left out of the system. Indeed, in the scenarios outlined for 2026, the "Made in Europe" approach and new security structures are cited as areas where Türkiye could be excluded.

It is impossible to ignore this reality.



Türkiye is not merely a market for Europe; it is a strategic partner in critical value chains.



Türkiye, Avrupa için yalnızca bir pazar değil; kritik değer zincirlerinin stratejik ortağı konumunda.

tekstile, makeden savunma sanayisine kadar uzanan geniş bir yelpazede Avrupa değer zincirlerinin ayrılmaz bir parçasıyız. Kısaca Türkiye, Avrupa'nın ekonomik, güvenlik ve toplumsal dokusunun ayrılmaz bir parçası.

"Made in Europe" girişimi, doğru tasarlanırsa bu entegrasyonu daha da derinleştirebilir. Nitekim yakın zamanda açıklanan düzenlemeler, Gümrük Birliği ortağı ülkelerin belirli koşullarda "AB menşei" kapsamında değerlendirilebileceğini ortaya koyuyor. Bu, Türkiye açısından önemli bir fırsattır.

Ancak aynı süreç ciddi riskler de barındırıyor.

Bizler daha önce de DEİK/Türkiye-Avrupa İş Konseyleri olarak bu konuda görüşümüzü dile getirdik; Avrupa'nın geleceğini ilgilendiren her başlıkta olduğu gibi "Made in Europe" tartışmalarında da görüşlerimizi en üst düzeyde, doğrudan Avrupalı liderlerle paylaştık. Nitekim bu yaklaşımın Türkiye'yi dışlayan bir çerçevede kurgulanmasının hem Avrupa'ya hem de Türkiye'ye kaybettireceğini açıkça ifade ettik; çünkü Türkiye'nin dışarıda bırakılması, Avrupa'nın rekabet gücünü artırmak yerine küresel ölçekte ABD ve Çin karşısında zayıflama riski taşıyor. Bu nedenle iş dünyası olarak Financial Times gibi uluslararası mecralarda yayımlanan mektuplarla da Avrupa'ya çağırımız net oldu.

Avrupa Birliği'nin eş zamanlı olarak Hindistan ve Mercosur ülkeleriyle ticaret anlaşmalarını hızlandırması, rekabeti daha da sertleştiriyor. Türkiye bu ülkelerle benzer anlaşmalara sahip olmadığı için asimetrik bir tablo ortaya çıkıyor: Avrupa'nın yaptığı anlaşmaların yükümlülüklerini üstlenirken, aynı avantajlardan yararlanamıyoruz. Bu durum, başta otomotiv ve tekstil olmak üzere kritik sektörlerde rekabet gücümüzü zayıflama riski taşıyor.

Daha da önemlisi, Avrupa'da tartışılan yeni güvenlik mimarisi ve sanayi politikaları, Türkiye'nin sistemin dışında kalma ihtimalini gündeme getiriyor. Nitekim 2026 yılı için ortaya konan senaryolarda "Made in Europe" yaklaşımı ve yeni güvenlik yapıları Türkiye'nin dışarıda bırakılabileceği alanlar arasında sayılıyor.

Bu tabloyu görmezden gelmek mümkün değil.

Bizim yaklaşımımız net: Avrupa ile ilişkilerimiz bir tercih değil, karşılıklı bir zorunluluktur. Çünkü Türkiye sadece ekonomik değil, aynı zamanda jeopolitik bir denge unsurudur. Enerji koridorlarından göç yönetimine, NATO içindeki rolünden bölgesel krizlerdeki etkisine kadar Avrupa'nın stratejik kapasitesini tamamlayan bir aktördür.

Dolayısıyla mesele, Türkiye'yi Avrupa'nın



Our approach is clear: Our relations with Europe are not a matter of choice but a mutual necessity. Because Türkiye is not merely an economic but also a geopolitical balancing factor. From energy corridors to migration management and from its role within NATO to its influence in regional crises, Türkiye is an actor that complements Europe's strategic capacity.

Therefore, the issue is not to position Türkiye outside of Europe; it is to shape Europe's future together with Türkiye.

The steps to be taken at this point are clear. First, the Customs Union must be updated and expanded to include services and public procurement. Second, Türkiye must be fully integrated into Europe's new industrial policies and supply chain strategies. Third, a more inclusive and realistic approach must be adopted in decision-making processes.

The European Union must view differences not as a threat but as a shared asset, in line with its founding philosophy.

Today, "Made in Europe" is not merely a label but a debate over a vision. This vision will either be inclusive and strengthen Europe, or it will remain confined to a narrow framework and weaken Europe in global competition. Türkiye must be at the very center of this vision, not on the periphery. Because the reality is this: Europe's future remains incomplete without Türkiye.

dışında konumlandırmak değil; Avrupa'nın geleceğini Türkiye ile birlikte tasarlamaktır.

Bu noktada yapılması gerekenler açıktır. Öncelikle Gümrük Birliği güncellenmeli ve hizmetler ile kamu alımlarını kapsayacak şekilde genişletilmelidir. İkinci olarak, Türkiye Avrupa'nın yeni sanayi politikalarına ve tedarik zinciri stratejilerine tam entegrasyonla dahil edilmelidir. Üçüncü olarak ise karar alma süreçlerinde daha kapsayıcı ve gerçekçi bir yaklaşım benimsenmelidir.

Avrupa Birliği, kuruluş felsefesine uygun şekilde farklılıkları bir tehdit değil, ortak zenginlik olarak görmelidir.

Bugün "Made in Europe" yalnızca bir etiket değil, bir vizyon tartışmasıdır. Bu vizyon ya kapsayıcı olacak ve Avrupa'yı güçlendirecek ya da dar bir çerçevede kalıp küresel rekabette zayıflayacaktır. Türkiye bu vizyonun dışında değil, tam merkezinde yer almalıdır. Çünkü gerçek şu: Avrupa'nın geleceği Türkiye'siz eksik kalır.



An inclusive "Made in Europe" approach could create a shared competitive advantage for both Türkiye and Europe.



Kapsayıcı bir "Made in Europe" yaklaşımı, Türkiye ve Avrupa için ortak rekabet avantajı yaratabilir.

DIŞ TİCARET PAKETLERİ İLE İÇİNİZ DE RAHAT OLSUN İŞİNİZ DE!

Mini, Maxi, Mega veya Pro dış ticaret paketlerinden işletmenize uygun olanı seçin, tek seferlik ödemeye bir yıl boyunca geçerli avantajlardan yararlanın.



“MADE IN EUROPE”: THE NEW THRESHOLD OF CONTROLLED GLOBALIZATION AND TÜRKİYE’S STRATEGIC POSITION

‘MADE IN EUROPE’: KONTROLLÜ KÜRESELLEŞMENİN YENİ EŞİĞİ VE TÜRKİYE’NİN STRATEJİK KONUMU

As the global economy enters the phase of “controlled globalization,” Europe’s “Made in Europe” initiative is redefining manufacturing; Türkiye, meanwhile, is moving beyond its role as a critical supplier in this new order and approaching the threshold of strategic partnership.

Küresel ekonomi “kontrollü küreselleşme” evresine girerken, Avrupa’nın “Made in Europe” hamlesi üretimi yeniden tanımlıyor; Türkiye ise bu yeni düzende kritik bir tedarikçi olmanın ötesine geçerek stratejik ortaklık eşğine yaklaşıyor.



PROF. DR. KEREM ALKIN
ECONOMIST
EKONOMİST



The global economy is undergoing a quiet yet profound transformation. Globalization is not coming to an end; rather, it is evolving into a more selective, cautious, and strategic form. The old model, based on the unrestricted flow of free trade, is being replaced by a new order defined by controlled transitions and calculated dependencies. The name of this new era is now clear: controlled globalization.

One of the most striking aspects of this transformation is the coexistence of competition and cooperation. Global actors, while waging a fierce battle in strategic areas, cannot completely sever their economic ties. This situation points to a search for a new balance beyond the traditional concept of bloc formation. Complete separation is not possible; yet unlimited integration is no longer realistic either.

On the eve of such a comprehensive transformation in the global economy, the European Union’s “Made in Europe” initiative is not merely an industrial policy; it is a clear declaration of a paradigm shift. The deindustrialization process, which gained momentum starting in the late 1990s, had led Europe to shift production to Asia—particularly China—in pursuit of cost advantages. While this choice boosted competitiveness in the short term, the pandemic, the energy crisis, and geopolitical tensions have brought Europe’s strategic vulnerabilities to the surface.

Dünya ekonomisi sessiz ama köklü bir dönüşümden geçiyor. Küreselleşme sona ermiyor; aksine, daha seçici, daha temkinli ve daha stratejik bir forma evriliyor. Serbest ticaretin sınırsız akışına dayalı eski modelin yerini, kontrollü geçişlerin ve hesaplanmış bağımlılıkların belirlediği yeni bir düzen alıyor. Bu yeni dönemin adı artık açık: Kontrollü küreselleşme.

Bu dönüşümün en dikkat çekici yönlerinden biri, rekabet ile iş birliğinin aynı anda var olabilmesi. Küresel aktörler, bir yandan stratejik alanlarda sert bir mücadele yürütürken, diğer yandan ekonomik bağlarını tamamen koparamıyor. Bu durum, klasik bloklaşma anlayışının ötesinde, yeni bir denge arayışına işaret ediyor. Tam ayrışma mümkün değil; ancak sınırsız entegrasyon da artık gerçekçi değil.

İşte, dünya ekonomisinde gözlenen bu ölçüde kapsamlı bir dönüşümün arifesinde, Avrupa Birliği’nin “Made in Europe” hamlesi, yalnızca bir sanayi politikası değil; küresel ekonomide paradigma değişiminin açık bir ilanıdır. 1990’lı yılların sonlarından itibaren hız kazanan sanayisizleşme süreci, Avrupa’yı maliyet avantajı uğruna üretimi Asya’ya, özellikle Çin’e kaydırmaya yöneltmişti. Bu tercih, kısa vadede rekabetçiliği artırsa da, pandemi, enerji krizi ve jeopolitik gerilimlerle birlikte Avrupa’nın stratejik kırılganlıklarını görünür hale getirdi.



FROM DEINDUSTRIALIZATION TO STRATEGIC AUTONOMY

The “Made in Europe” strategy demonstrates Europe’s determination to bring manufacturing back to the continent while also placing the goal of strategic autonomy at its core. This new approach does not mean that free-market rules will be completely replaced by state intervention; however, it clearly demonstrates that the state’s guiding role is regaining strength.

The use of public procurement power exceeding 2 trillion euros as a strategic tool is the most concrete indicator of this transformation. Prioritizing European-made products in public tenders, making carbon-neutral production criteria mandatory, and increasing localization rates in critical sectors demonstrate that Europe is now structuring competition not just through price, but through the system.

Another noteworthy point here is this: While the European Union has long maintained a distance from policies in countries like Türkiye that prioritize domestic production in public tenders, it has now begun to implement a similar approach within its own borders. This situation signals a significant shift in mindset from Türkiye’s perspective and creates a foundation that legitimizes Ankara’s pursuit of strategic autonomy in industry.

THE SIGNIFICANCE OF TÜRKİYE AS A “STRATEGIC PARTNER”

The reference to Türkiye as a “strategic partner” in “Made in Europe” texts goes beyond a symbolic expression; it offers a strong clue regarding Europe’s geo-economic preferences in this new era.

From Europe’s perspective, Türkiye—with its high-quality production infrastructure, reliable supply capacity, geographical proximity, and the Customs Union—is the strongest link in the “nearshoring” strategy and an indispensable partner due to its industrial diversity and intermediate goods production capacity.

As Europe reshapes competition through public procurement and domestic production criteria, this transformation provides a new foundation of legitimacy for Türkiye’s industrial policies.

SANAYİSİZLEŞMEDEN STRATEJİK ÖZERKLİĞE

“Made in Europe” stratejisi, Avrupa’nın üretimi yeniden kıtaya çekme iradesini ortaya koyarken, aynı zamanda stratejik özerklik hedefini merkezine alıyor. Bu yeni yaklaşım, serbest piyasa kurallarının yerini tamamen devlet yönlendirmesine bırakması anlamına gelmiyor; ancak devletin yön verici rolünün yeniden güç kazandığını açıkça ortaya koyuyor.

2 trilyon euronun üzerindeki kamu alım gücünün stratejik bir araç olarak kullanılması, bu dönüşümün en somut göstergesidir. Kamu ihalelerinde Avrupa menşeli ürünlere öncelik verilmesi, karbon nötr üretim kriterlerinin zorunlu hale gelmesi ve kritik sektörlerde yerlilik oranlarının artırılması, Avrupa’nın artık rekabeti sadece fiyat üzerinden değil, sistem üzerinden kurguladığını gösteriyor.

Bu noktada dikkat çekici bir husus da şudur: Avrupa Birliği, yıllarca Türkiye gibi ülkelerin kamu ihalelerinde yerli üretimi öncelleyen politikalarına mesafeli yaklaşırken, bugün benzer bir yaklaşımı kendi içinde uygulamaya başlamaktadır. Bu durum, Türkiye açısından önemli bir zihniyet dönüşümüne işaret etmekte ve Ankara’nın sanayide stratejik otonomi arayışını meşrulaştıran bir zemin oluşturmaktadır.

TÜRKİYE’NİN “STRATEJİK ORTAK” OLARAK ANLAMI

“Made in Europe” metinlerinde Türkiye’nin “stratejik ortak” olarak anılması, sembolik bir ifade olmanın ötesinde, Avrupa’nın yeni dönemdeki jeoekonomik tercihlerine dair güçlü bir ipucu sunmaktadır.

Yeni dönemde Türkiye-AB ilişkilerinin en kritik boyutu, karşılıklı bağımlılığın stratejik sinerjiye dönüştürülmesidir. Avrupa’nın ihtiyaç duyduğu hammaddeler, ara mamuller ve yarı işlenmiş ürünler açısından Türkiye önemli bir tedarik merkezi konumun-

Avrupa, kamu alımları ve yerli üretim kriterleriyle rekabeti yeniden kurgularken, bu dönüşüm Türkiye’nin sanayi politikalarına da yeni bir meşruiyet zemini sunuyor.



For Türkiye, the defining factors in this new era will be the green transition, digitalization and strong business diplomacy.

FROM MUTUAL DEPENDENCE TO STRATEGIC SYNERGY

The most critical aspect of Türkiye-EU relations in the new era is transforming mutual interdependence into strategic synergy. Türkiye serves as a key supply hub for the raw materials, intermediate goods, and semi-finished products that Europe requires. Similarly, Türkiye is deeply integrated with Europe in terms of high technology, financing, and advanced production standards.

For Türkiye, this new era is not merely an adaptation process; it is also a historic opportunity. By integrating into the "Made in Europe" ecosystem, Turkish industry will not only preserve its existing market but also gain the opportunity to climb to higher rungs in the value chain.

However, the prerequisite for this opportunity is clear: green transformation and digitalization. Low-carbon production, energy efficiency, and digital infrastructure are no longer competitive advantages but entry requirements for the market.

At this point, SMEs play a critical role. Strengthening SMEs—which form the backbone of Türkiye's manufacturing power—in terms of access to financing, digital transformation, and sustainable production capacity will directly impact the entire system. It is impossible to build a strong supply chain without resilient SMEs.

RISKS: A NEW WAVE OF PROTECTIONISM

On the other hand, the "Made in Europe" approach also poses significant risks for Türkiye. Giving priority to European-origin products in public tenders could increase the likelihood of Turkish firms being excluded from certain sectors. This risk is particularly pronounced in the automotive, battery, construction materials, and machinery sectors.

Additionally, Europe's adoption of a more selective and restrictive approach toward foreign investments could indirectly affect Türkiye's ability to attract investment.

For this reason, Türkiye must focus not only on its production capacity but also on its business diplomacy capabilities, regulatory compliance, and strategic negotiation skills. The updating of the Customs Union, the mutual opening of public procurement markets, alignment on green and digital standards, and the development of joint investment mechanisms in critical sectors will form the core pillars of this new era.

For Türkiye, the issue is not to remain on the sidelines of this process; rather, it is to become one of the founding partners in Europe's reindustrialization narrative.

In this new phase of controlled globalization, Türkiye's position has moved beyond that of a mere "bridge." With the right strategies and reforms, Türkiye can become one of the key actors shaping the production, supply, and technology architecture of this new order.

dadır. Aynı şekilde Türkiye de yüksek teknoloji, finansman ve ileri üretim standartları açısından Avrupa ile derin bir entegrasyon içindedir.

Bu karşılıklı yapı, "Made in Europe" hedefiyle çelişmek yerine onu tamamlayan bir unsur olarak görülmelidir. Türkiye ile Avrupa arasında kurulacak entegre üretim ve tedarik ağları, aslında Avrupa'nın stratejik özerklik hedefini zayıflatmaz; aksine güçlendirir.

TÜRKİYE İÇİN FIRSATLAR: DEĞER ZİNCİRİNDE YÜKSELME

Türkiye açısından bu yeni dönem, yalnızca bir uyum süreci değil; aynı zamanda tarihsel bir fırsattır. Türk sanayisi, "Made in Europe" ekosistemine entegre olarak yalnızca mevcut pazarını korumakla kalmayacak, aynı zamanda değer zincirinde daha üst basamaklara tırmanma imkanı elde edecektir.

Ancak bu fırsatın ön koşulu nettir: yeşil dönüşüm ve dijitalleşme. Düşük karbonlu üretim, enerji verimliliği ve dijital altyapı artık rekabet avantajı değil, pazara giriş şartıdır.

Bu noktada KOBİ'ler kritik bir rol oynamaktadır. Türkiye'nin üretim gücünün omurgasını oluşturan KOBİ'lerin finansmana erişim, dijital dönüşüm ve sürdürülebilir üretim kapasitesi açısından güçlendirilmesi, sistemin bütününe doğrudan etkileyecektir. Dayanıklı KOBİ'ler olmadan güçlü bir tedarik zinciri kurmak mümkün değildir.

RİSKLER: YENİ KORUMACILIK DALGASI

Öte yandan, "Made in Europe" yaklaşımı Türkiye için önemli riskler de barındırmaktadır. Kamu ihalelerinde Avrupa menşeli ürünlere öncelik verilmesi, Türk firmalarının bazı sektörlerde dışlanma ihtimalini artırabilir. Özellikle otomotiv, batarya, inşaat malzemeleri ve makine sektörlerinde bu risk daha belirgindir.

Ayrıca Avrupa'nın yabancı yatırımlara yönelik daha seçici ve kısıtlayıcı bir yaklaşım benimsemesi, Türkiye'nin yatırım çekme kapasitesini de dolaylı olarak etkileyebilir.

Bu nedenle Türkiye'nin sadece üretim gücüne değil, aynı zamanda ticari diplomasi kapasitesine, regülasyon uyumuna ve stratejik müzakere yeteneğine odaklanması gerekmektedir. Gümrük Birliği'nin güncellenmesi, kamu alımlarının karşılıklı olarak açılması, yeşil ve dijital standartlarda uyum ve kritik sektörlerde ortak yatırım mekanizmalarının geliştirilmesi, bu yeni dönemin temel başlıklarını oluşturacaktır.

Türkiye için mesele, bu sürecin dışında kalmak değil; aksine, Avrupa'nın yeniden sanayileşme hikayesinin kurucu ortaklarından biri haline gelmektir.

Kontrollü küreselleşmenin bu yeni evresinde Türkiye'nin konumu artık bir "köprü" olmanın ötesine geçmiştir. Türkiye, doğru stratejiler ve reformlarla, bu yeni düzenin üretim, tedarik ve teknoloji mimarisini şekillendiren ana aktörlerden biri olabilir.



Türkiye için yeni dönemde belirleyici olan yeşil dönüşüm, dijitalleşme ve güçlü ticari diplomasi olacak.

BİRLİKTE BÜYÜYÖRÜZ

Emek verenlerin dünyaya açılmasını kolaylaştırıyor,
birlikte büyüyoruz.



TURKISH CARGO

THE EUROPEAN UNION REMAINS TÜRKİYE'S LARGEST TRADING PARTNER

AVRUPA BİRLİĞİ, TÜRKİYE'NİN EN BÜYÜK TİCARET ORTAĞI KONUMUNU KORUYOR

Avrupa'nın yeniden şekillenen ekonomik ve jeopolitik denkleminde Türkiye; üretim gücü, stratejik konumu, enerji koridorlarındaki rolü ve Avrupa değer zincirleriyle entegrasyonu sayesinde yalnızca önemli bir ortak değil, aynı zamanda geleceğin Avrupa vizyonunun tamamlayıcı aktörlerinden biri olarak öne çıkıyor.

In Europe's evolving economic and geopolitical landscape, Türkiye stands out not only as a key partner but also as one of the key players in the future vision of Europe, thanks to its manufacturing strength, strategic location, role in energy corridors and integration into European value chains.

We are going through a period in which the global system is changing rapidly and geopolitical balances are being reshaped. Wars, energy crises, supply chain disruptions, rising protectionist trends in trade and transformations in the global security architecture in recent years are driving Europe toward new directions. The European Union is currently striving to redefine its economic competitiveness, energy security, industrial capacity and position within the global system.

Türkiye's strategic importance for Europe has also become more evident in this process. With its robust production infrastructure, young and dynamic population, high integration into European value chains, strategic position along energy and trade corridors and capabilities in the defense industry, Türkiye stands at the forefront of countries that could play a critical role in Europe's future.

As DEİK/Türkiye-Europe Business Councils, we approach Türkiye-EU relations not merely through the lens of current agendas, but with the understanding of jointly shaping the Europe of the future. What is needed today is to build shared capacity in the face of changing global conditions, strengthen economic resilience and place long-term partnerships on a more solid foundation.

A look at economic data clearly reflects this picture. The European Union remains Türkiye's largest trading partner. By 2025, our trade volume reached a historic high of 233 billion dollars. While approxi-



BARIŞ ÇUVALCI
DEPUTY SECRETARY GENERAL OF DEİK
DEİK GENEL SEKRETER YARDIMCISI



Küresel sistemin hızla değiştiği, jeopolitik dengelerin yeniden şekillendiği bir dönemden geçiyoruz. Son yıllarda yaşanan savaşlar, enerji krizleri, tedarik zinciri kırılmaları, ticarette artan korumacılık eğilimleri ve küresel güvenlik mimarisindeki dönüşüm, Avrupa'ya yeni arayışlara yöneltiyor. Avrupa Birliği, bugün ekonomik rekabetçiliğini, enerji güvenliğini, sanayi kapasitesini ve küresel sistem içerisindeki konumunu yeniden tanımlamaya çalışıyor.

Türkiye'nin Avrupa açısından taşıdığı stratejik önem de bu süreçte daha görünür hale geldi. Güçlü üretim altyapısı, genç ve dinamik nüfusu, Avrupa değer zincirleriyle yüksek entegrasyonu, enerji ve ticaret koridorları üzerindeki konumu ile savunma sanayisindeki kapasitesi sayesinde Türkiye, Avrupa'nın geleceğinde kritik rol oynayabilecek ülkelerin başında geliyor.

DEİK/Türkiye-Avrupa İş Konseyleri olarak, Türkiye-AB ilişkilerini yalnızca mevcut gündemler üzerinden değil, geleceğin Avrupa'sını birlikte şekillendirme anlayışıyla ele alıyoruz. Çünkü bugün ihtiyaç duyulan şey; değişen küresel koşullar karşısında ortak kapasite üretmek, ekonomik dayanıklılığı güçlendirmek ve uzun vadeli iş birliklerini daha sağlam bir zemine taşımak.

Ekonomik verilere baktığımızda da bu tabloyu açık biçimde görüyoruz. Avrupa Birliği, Türkiye'nin en büyük ticaret ortağı konumunu koruyor. 2025



With a trade volume reaching \$233 billion by 2025, the economic integration between Türkiye and the European Union has evolved into a strategic partnership.

2025 itibarıyla 233 milyar dolara ulaşan ticaret hacmi, Türkiye ile Avrupa Birliği arasındaki ekonomik entegrasyonun stratejik bir ortaklığa dönüştüğünü ortaya koyuyor.

mately 70 percent of foreign direct investment in Türkiye originates from the European Union, a significant portion of Türkiye's overseas investments is also directed toward European countries. From the automotive and machinery sectors to textiles and construction, Turkish industry has become a natural part of the European production ecosystem.

We believe that this strong economic integration must now be elevated to a more strategic, institutional and predictable framework. In this regard, we have undertaken significant initiatives in recent months. As DEİK, we joined the DIGITALEUROPE family—one of the most comprehensive umbrella organizations in the European digital industry—in April. We view this membership as a crucial opportunity for Türkiye to foster stronger alignment and cooperation with the European digital ecosystem.

yılı itibarıyla ticaret hacmimiz 233 milyar dolara ulaşarak tarihi bir seviyeye çıktı. Türkiye'deki doğrudan yabancı yatırımların yaklaşık yüzde 70'i Avrupa Birliği kaynaklıyken, Türkiye'nin yurt dışı yatırımlarının önemli bölümü de Avrupa ülkelerine yöneliyor. Otomotivden makineye, tekstilden inşaata kadar pek çok sektörde Türk sanayisi, Avrupa üretim ekosisteminin doğal bir parçası haline geldi.

Bu güçlü ekonomik entegrasyonun artık daha stratejik, kurumsal ve öngörülebilir bir çerçeveye taşınması gerektiğine inanıyoruz. Bu doğrultuda son dönemde önemli girişimlerde bulduk. DEİK olarak, Nisan ayında Avrupa dijital endüstrisinin en kapsamlı çatı kuruluşlarından biri olan DIGITALEUROPE ailesine katıldık. Bu üyeliği, Türkiye'nin Avrupa dijital ekosistemiyle daha güçlü uyum ve iş birliği geliştirmesi açısından önemli



From energy security to digital transformation and from industrial resilience to supply chains, Türkiye's capacity across these various areas is becoming increasingly critical to Europe's global competitive strength.

Last year, we hosted the EU-Türkiye Business Summit at the historic Egmont Palace in Brussels. The summit, which made a significant contribution to strengthening the dialogue between the Turkish and European business communities, brought together European business circles, institutional representatives and Turkish private sector representatives. The positive feedback we received following the summit demonstrated that the shared vision for the future is gaining increasingly strong traction within the business community.

This year, we will hold the second EU-Türkiye Business Summit on October 13, 2026, once again in Brussels at the Egmont Palace. We believe that this event, organized with a broader scope of participation and impact, will make the business community's constructive role in Türkiye-EU relations more visible.

We shared the open letter we prepared, addressed to the leaders of the European Parliament, the European Council and the European Commission, with the international public via the Financial Times. In the letter, we emphasized the need to approach relations with Türkiye from a new and strategic perspective in the face of the structural challenges Europe is currently facing. We highlighted that Türkiye offers complementary capabilities in terms of Europe's economic security, energy supply security, industrial resilience and global competitiveness. As part of Europe Day, we also published our letters in leading newspapers in Germany, Poland and Belgium to underscore that Türkiye-EU relations hold strategic importance for both sides in the current global context. We plan to publish these letters in "E6" countries such as France, Italy and the Netherlands as well.

In addition, we are continuing our engagements with universities, think tanks, business organizations, media representatives and diplomatic missions. We continue to pool our collective wisdom to make Türkiye's role in European value chains, its production capacity and its strategic contributions more visible across various platforms.

We also prioritize developing relations with Europe's Northern axis through our bilateral Business Councils operating with the Nordic countries. Given the Arctic Region's growing strategic importance, we view closer engagement with the Nordic countries and the creation of new areas of cooperation as a key component of our European perspective.

As Europe is being reshaped today, we believe that Türkiye's position at the center of this transformation—rather than on the periphery—will be a strategic gain for both Europe and our region.

Because what is decisive in the new global order is: Reliable partnerships, integrated production capacity, a shared understanding of security and the ability to act in unison.

As DEİK/Türkiye-Europe Business Councils, we continue to carry out our work in line with this understanding.

bir fırsat olarak değerlendiriyoruz.

Geçtiğimiz yıl, EU-Türkiye Business Summit'i ise, Brüksel'de tarihi Egmont Sarayı'nda gerçekleştirdik. Türkiye ile Avrupa iş dünyası arasındaki diyalogun güçlenmesine önemli katkı sağlayan zirvede, Avrupa iş çevreleri, kurum temsilcileri ve Türk özel sektör temsilcilerini bir araya getirdik. Zirve sonrasında aldığımız olumlu geri dönüşler, ortak gelecek vizyonunun iş dünyasında giderek daha güçlü karşılık bulduğunu gösterdi.

Bu yıl EU-Türkiye Business Summit'in ikincisini 13 Ekim 2026 tarihinde yeniden Brüksel'de, Egmont Sarayı'nda gerçekleştireceğiz. Daha geniş bir katılım ve etki alanıyla düzenlenecek organizasyonun, Türkiye-AB ilişkilerinde iş dünyasının yapıcı rolünü daha görünür hale getireceğine inanıyoruz.

Avrupa Parlamentosu, Avrupa Konseyi ve Avrupa Komisyonu liderlerine hitaben hazırladığımız açık mektubu Financial Times aracılığıyla uluslararası kamuoyuyla paylaştık. Mektupta, Avrupa'nın karşı karşıya olduğu yapısal sorunlar karşısında Türkiye ile ilişkilerin yeni ve stratejik bir perspektifle ele alınması gerektiğini vurguladık. Avrupa'nın ekonomik güvenliği, enerji arz güvenliği, sanayi dayanıklılığı ve küresel rekabet gücü açısından Türkiye'nin tamamlayıcı bir kapasite sunduğuna dikkat çektik. Avrupa Günü kapsamında da Türkiye-AB ilişkilerinin mevcut küresel konjonktürde her iki taraf için de stratejik önem taşıdığını vurgulamak amacıyla Almanya, Polonya ve Belçika'nın önde gelen gazetelerinde mektuplarımızı yayımladık. Mektuplarımızı, Fransa, İtalya ve Hollanda gibi "E6" ülkelerinde de yayınlamayı planlıyoruz.

Bunun yanı sıra üniversiteler, düşünce kuruluşları, iş dünyası örgütleri, medya temsilcileri ve diplomatik misyonlarla temaslarımızı sürdürüyoruz. Türkiye'nin Avrupa değer zincirlerindeki rolünü, üretim kapasitesini ve stratejik katkısını farklı platformlarda daha görünür hale getirmek için ortak akıl üretmeye devam ediyoruz.

Nordik ülkeleriyle faaliyet gösteren ikili İş Konseylerimiz aracılığıyla Avrupa'nın Kuzey eksenine ilişkilerin geliştirilmesi de önem veriyoruz. Arktik Bölgesi'nin giderek artan stratejik önemi dikkate alındığında, Nordik ülkeleriyle daha yakın temas ve yeni iş birliği alanlarının oluşturulmasını Avrupa perspektifimizin önemli bir parçası olarak görüyoruz.

Bugün Avrupa yeniden şekillenirken, Türkiye'nin bu dönüşümün dışında değil, merkezinde yer almasının hem Avrupa hem de bölgemiz açısından stratejik bir kazanım olacağına inanıyoruz.

Çünkü yeni küresel düzende belirleyici olan; güvenilir ortaklıklar, entegre üretim kapasitesi, ortak güvenlik anlayışı ve birlikte hareket edebilme kabiliyetidir.

DEİK/Türkiye-Avrupa İş Konseyleri olarak, çalışmalarımızı da bu anlayışla sürdürmeye devam ediyoruz.



Enerji güvenliğinden dijital dönüşüme, sanayi dayanıklılığından tedarik zincirlerine kadar pek çok başlıkta Türkiye'nin sunduğu kapasite, Avrupa'nın küresel rekabet gücü açısından giderek daha kritik hale geliyor.

Dünyanın Her Yerinde Ziraat Hep Yanınızda!



0850 220 00 00
www.ziraatbank.com.tr

Müşteri İletişim Merkezi

Ziraat Bankası

THE CARBON BORDER ERA: NEW RULES FOR TRADE WITH EUROPE

SINIRDA KARBON DÖNEMİ: AVRUPA İLE TİCARETİN YENİ KURALLARI

VISION VİZYON

The EU's Carbon Border Adjustment Mechanism (CBAM) is reshaping production and export processes, particularly in the construction and machinery industries. Carbon costs, traceability systems, and MRV (measurement-reporting-verification) infrastructure are now among the key elements of competitive strength. Accelerated by the Green Deal, this transformation is making the compliance process a strategic necessity for companies trading with Europe.

AB'nin Sınırdaki Karbon Düzenleme Mekanizması (CBAM), özellikle inşaat ve makine sanayisinde üretim ve ihracat süreçlerini yeniden şekillendiriyor. Karbon maliyetleri, izlenebilirlik sistemleri ve MRV (ölçüm-raporlama-doğrulama) altyapıları artık rekabet gücünün temel unsurları arasında yer alıyor. Yeşil Mutabakat ile hızlanan bu dönüşüm, Avrupa ile ticarete şirketler için uyum sürecini stratejik bir zorunluluk haline getiriyor.

TÜRKİYE'S EMERGING ROLE AS GLOBAL TRADE DYNAMICS TRANSFORM

KÜRESEL TİCARET DİNAMİKLERİ DÖNÜŞÜRKEN TÜRKİYE'NİN YENİ ROLÜ

In this new era, as global trade evolves toward BANI and RUPT dynamics, Türkiye is poised to secure a critical position in global value chains thanks to its deepening regulatory alignment with the EU, its strategic location, and its sustainability-focused transformation.

Küresel ticaretin BANI ve RUPT dinamiklerine evrildiği yeni dönemde Türkiye, AB ile derinleşen mevzuat uyumu, stratejik konumu ve sürdürülebilirlik odaklı dönüşümü sayesinde küresel değer zincirlerinde kritik bir konum elde etmeye hazırlanıyor.

CHALLENGING GLOBAL DYNAMICS

Recent years have arguably marked one of the most volatile and transformative periods in the history of international trade. The frequency, diversity, and depth of structural shifts have intensified, while predictability has weakened amid rapidly changing sanctions regimes and regulatory frameworks—often revised, postponed, or reinterpreted with limited lead time.

At the same time, China's increasingly assertive—at times described as aggressive—trade expansion strategies are fundamentally reshaping competitive landscapes across multiple sectors. No longer confined to renewable energy, telecommunications, and logistics infrastructure, China is now expanding its market share in automotive, white goods, and broader consumer electronics, leveraging exports and outbound investments to absorb excess capacity. This trend is particularly visible within the EU-Türkiye-US trade triangle.

In an environment of rising geopolitical tensions, the global business ecosystem is shifting beyond the traditional VUCA (Volatility, Uncertainty, Complexity, Ambiguity) paradigm toward more acute frameworks such as BANI (Brittle, Anxious, Nonlinear, Incomprehensible) and RUPT (Rapid, Unpredictable, Paradoxical, Tangled), reflecting a deeper level of systemic disruption.

Europe's response to this evolving landscape differs from that of the United



ERAY AKDAĞ

DIRECTOR OF PUBLIC POLICY AND CORPORATE RELATIONS AT BORUSAN HOLDING
BORUSAN HOLDING KAMU POLİTİKALARI VE KURUMSAL İLİŞKİLER DİREKTÖRÜ



ZORLU KÜRESEL DİNAMİKLER

Son yıllar belki de dünya tarihinde uluslararası ticaret dinamiklerinin hiç olmadığı kadar sık, çeşitli ve derin dönüşümlerinin yaşandığı, öngörülerdeki belirsizliğin, yaptırımların ve regülasyonların ani değiştiği, ertelendiği bir dönemi şekillendiriyor.

Ayrıca Çin'in zaman zaman agresif olarak nitelendirilen, yeni tür ticaret açılımı politikaları da pek çok sektörde rekabet zeminini kökten dönüştürüyor. Artık sadece alışıldık şekilde yenilenebilir enerji, telekomünikasyon ve lojistik altyapıda değil, otomotiv ve beyaz eşya dahil tüketici elektroniği gibi alanlarda da pazar payını genişleten, aşırı kapasiteyi ihracat ve doğrudan yatırım yoluyla eritmeye özen gösteren bir Çin var AB, Türkiye ve ABD ticaret üçgeninde.

Ülkeler arasında çeşitli çatışmaların arttığı bir dönemde artık geçmişin VUCA (Değişkenlik, Belirsizlik, Karmaşıklık, Muğlaklık) atmosferinden BANI (Kırılgan, Kaygılı, Doğrusal Olmayan, Anlaşılması Zor) ve RUPT (Hızlı, Öngörülemez, Paradoksal, İç İççe Geçmiş) zeminine doğru hızlı bir kayış gözlemleniyor iş dünyasında da.

Avrupa bu yeni döneme ABD'den biraz daha farklı tepki veriyor. ABD'de sert bir dışlama eğilimi daha yüksekken, kısmen aynı güdüye sahip olan Avrupa'nın kontrollü rekabet, yavaş yerleştirme ve önceden çizilmiş yol haritalarını çok de-



States. While the US tends toward more exclusionary and protectionist measures, the European Union—despite sharing similar strategic concerns—leans toward managed competition, gradual localization, and adherence to pre-defined policy roadmaps. This approach is largely shaped by the EU's ambitious green transition targets, the structural challenges faced by its domestic industry, the scale of required investments, and the tangible benefits of cost-efficient technologies—particularly those originating from China—for consumers and industrial continuity.

It is also important to note that, despite overarching EU-level strategies, inconsistencies may arise among Member States at the national level. Nevertheless, much like a transatlantic ocean liner maintaining its course, the EU continues to prioritize predictability, making calibrated adjustments rather than abrupt shifts.

THE EU'S SUSTAINABILITY-LED COMPETITIVE RESET

In this context, the EU's sustainability-oriented regulatory architecture plays a decisive role. The European Green Deal and the Carbon Border Adjustment Mechanism (CBAM), launched with significant momentum at the end of 2019, have rapidly evolved through the European Clean Industrial Deal announced in 2025 and the Industrial Acceleration Act communication in 2026.

The EU's regulatory push centered on the Green Deal is rewriting the rules of competition in trade while expanding opportunities for alignment and integration for Türkiye.

ğıştirmeme eğilimi öne çıkıyor. Burada Avrupa'nın yeşil dönüşüm hedefleri, yerli sanayisinde yaşanan zorlukla ve çok ciddi ek yatırım ihtiyacı, Çin teknolojisinin tüketici fiyatları ve günlük işleyiş için faydaları gibi gerekçeler temel argümanlar arasında sayılabilir.

Ancak belirtmek gerekir ki AB çapında ana politikalara kıyasla AB üyesi ülkeler arasında ulusal düzlemde tutarsızlıklar da gözlemlenebiliyor. Yine de AB tıpkı bir transatlantik gibi, ana rotasını çok değiştirmeden, daha sınırlı manevralarla ilerleyerek öngörü konusunda özenli davranmaya çalışıyor.

AB REKABETİNİN SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK ATILIMI

Burada AB'nin özellikle sürdürülebilirlik alanındaki düzenlemeleri kritik bir konum üstleniyor. Avrupa Yeşil Mutabakatı ve SKDM (Sınırdan Karbon Düzenlemesi Mekanizması) ile 2019 sonunda güçlü bir çıkış yapan yeni çerçeve, 2025 yılında açıklanan Avrupa Temiz Sanayi Mutabakatı ve 2026 yılında Sanayi Hızlandırma Yasası ile hızla yeni bir şekle kavuşuyor.

Bu yolculukta yeni taslak mevzuat adımı olan Made in Europe (Made in EU / Avrupa'da Üretilmiştir) ise kritik bir başka mücadele alanı oluşturdu. Türkiye'nin de bu kapsama alınabileceği yönündeki ilk işaretler ise son derece olumlu ama henüz yeni başlayan bir müzakere olarak okunmalı.

AB'nin Yeşil Mutabakat eksenli regülasyon atağı, ticarete rekabetin kurallarını yeniden yazarken Türkiye için uyum ve entegrasyon fırsatlarını genişletiyor.



“Made in Europe” yaklaşımı ve sürdürülebilirlik standartları, Türkiye'nin sanayi ve ihracat gücünü küresel ölçekte yeniden konumlandırabilecek bir eşik oluşturuyor.

Another emerging and strategically significant initiative is the “Made in Europe” (or “Made in EU”) concept, which is shaping a new layer of competitive positioning. Early signals suggesting that Türkiye could be included within this framework are encouraging, though they should be interpreted as the beginning of a negotiation process rather than a finalized outcome.

This development has also strengthened Türkiye's motivation to modernize the EU-Türkiye Customs Union, reinforcing its appetite for deeper integration with an EU that continues to expand its commercial reach through new-generation free trade agreements.

To complete the regulatory landscape, it is essential to highlight the interaction with key legislative pillars such as the Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD) and Corporate Sustainability Due Diligence Directive (CSDDD / CS3D). Despite recent adjustments introduced through Omnibus packages—affecting scope and timelines—the strategic objectives of these frameworks remain firmly intact.

These are complemented by an integrated set of regulations, including:

- the EU Taxonomy Regulation,
- the Sustainable Finance Disclosure Regulation (SFDR),
- the EU Deforestation Regulation (EUDR), and
- the European Sustainability Reporting Standards (ESRS).

Together, these instruments reinforce the EU's twin transition objectives —green and digital— positioned at the core of its New Industrial Strategy for Europe. The EU remains committed to this trajectory as a primary lever to restore and enhance its global competitiveness.

TÜRKİYE'S STRATEGIC ADVANTAGE

Türkiye, for its part, is closely tracking these developments and undertaking a comprehensive transformation of its own regulatory framework, aiming to remain fully aligned with Europe while safeguarding and enhancing its national competitiveness.

On the climate front, Türkiye has taken a decisive step by adopting its Climate Law, paving the way for the establishment of a national Emissions Trading System (ETS). Secondary legislation is currently under development, while technical alignment efforts continue in areas such as accreditation, verification services, and carbon accounting methodologies.

Simultaneously, Türkiye is engaged in ongoing negotiations with the EU to ensure coherence between the EU ETS, CBAM, and the forthcoming Türkiye ETS frameworks. In this context, the European Commission's early consideration of Türkiye within the “Made in Europe” initiative is particularly significant, as it creates a strategic foundation for deeper integration. A natural next step would be the gradual alignment of public procurement frameworks between the two sides.

Özellikle bu son adım, Türkiye'nin hem bu alanda hem de özellikle serbest ticaret anlaşmaları ile ticari genişlemesini ilerleten AB ile Gümrük Birliği Anlaşması'nı revize ya da modernize etme çabasını, bu yöndeki iştahını daha da güçlendiren bir adım oldu.

Bu noktada resmi eksik bırakmamak için dikkat çekmek gereken bir seri mevzuat da CSRD (Kurumsal Sürdürülebilirlik Raporlama Direktifi) ve CSDDD / CS3D (Kurumsal Sürdürülebilirlik Özen Yükümlülüğü Direktifi) ile etkileşimli biçimde ilerliyor. Dikkat çekmek gerekir ki; özellikle son dönemde Omnibus paketleri ile kapsam ve takvim açısından çeşitli değişikliklere uğrasa da bu iki ana mevzuat alanı için kritik hedefler hala sabit.

Bunların finans ve ilgili diğer ayaklarda tamamlayıcısı olarak değerlendirebileceğimiz AB Taksonomi Regülasyonu, SFDR (Sürdürülebilir Finansman Açıklama Yönetmeliği), EUDR (AB Ormansızlaşma Yönetmeliği) ve ESRS (Avrupa Sürdürülebilirlik Raporlama Standartları) gibi etkileşimli diğer mevzuat için de aynı değerlendirme yapılabilir. Özetle Avrupa Yeşil Mutabakatı'nı, dijitalleşmeyi de kapsayan ikiz hedefler ile Avrupa'nın Yeni Endüstriyel Stratejisi'nin için en kritik unsur olarak tanımlayan AB, bu yöneliminden vazgeçmiş değil. AB, kaybetmekte olduğundan endişe ettiği uluslararası rekabet gücünü arttırmak için temel unsur olarak bu dönüşümü sürdürme gayretinde.

TÜRKİYE'NİN AVANTAJI

İşte Türkiye de, kendi rekabet gücünü koruyarak geliştirmek için Avrupa'daki gelişmeleri yakından takip ederek neredeyse tam uyumlu bir şekilde kendi mevzuatını dönüştürmeye özen gösteriyor. Bu zorlu süreçte bir yandan kendi ETS'sini yani Ulusal Emisyon Ticaret Sistemi'ni kurmak için İklim Kanunu'nu kabul ederek ikincil mevzuat taslaklarını yayımlarken, diğer yandan da akreditasyon ve doğrulama hizmetleri, karbon emisyonu hesaplama yöntemleri ve AB ETS, AB SKDM ve Türkiye ETS'si arasında güçlü uyum sağlanması için AB ile müzakerelerini sürdürüyor.

Bu süreçte Avrupa Komisyonu'nun Made in Europe önerisinde Türkiye'nin de bu atılımın parçası olması için şimdiden zemin oluşturmuş olması kritik öneme sahip. Bir sonraki aşamada iki tarafta da kamu alımları mevzuatının daha uyumlu hale getirilmesi söz konusu olacaktır.



The “Made in Europe” approach and sustainability standards are creating a threshold that could reposition Türkiye's industrial and export strength on a global scale.

Esnek Sağlık Sigortası ile kalıpların dışına çıkın!

Sağlık sigortasında artık standart planlara bağlı kalmak zorunda değilsiniz. Türkiye Sigorta, kendi poliçenizin mimarı olabileceğiniz yepyeni ürünü **Esnek Sağlık Sigortası (ESS)** ile yanınızda! Siz de ESS yaptırın; sağlık sigortanızın kapsamını kendi seçimlerinle belirleyin.



Detaylı bilgi için QR kodu okutun.

*ESS ile yatarak tedavi teminatınızı Özel Sağlık Sigortası olarak seçerken ayakta tedavi teminatınızı Tamamlayıcı Sağlık Sigortası veya Özel Sağlık Sigortası olarak tercih edebilirsiniz; her iki teminat için de farklı hastaneler seçerek poliçenizi kişiselleştirebilirsiniz. Taksit kampanyalarında sadece anlaşmalı banka kredi kartları geçerlidir.



Türkiye's rapid regulatory convergence is not confined to the EU dimension alone. At the global level, Türkiye stands out as one of the first countries worldwide to mandate the implementation of the International Sustainability Standards Board (ISSB) standards issued by the IFRS Foundation. By integrating IFRS S1 and IFRS S2 into national regulation as TSRS 1 and TSRS 2, effective as of 1 January 2024, Türkiye has enabled companies operating within its jurisdiction to adapt more seamlessly to evolving financial and commercial expectations across global markets, including the United States.

In other words, just as it can be argued that China has accurately interpreted Europe's green transition and cost pressures in recent years, Türkiye has demonstrated a clear strategic awareness of the EU's transformation agenda and remains a close and proactive observer. The fundamental distinction lies in Türkiye's status as an EU candidate country and its active Customs Union relationship with the Union—complemented by favorable demographics, geopolitical advantages, and a strategic geographic location.

As Türkiye continues to advance regulatory alignment and deepen trade agreements with the EU, it will further enhance its attractiveness for both domestic and international investors. More importantly, industrial companies established in Türkiye will gain stronger competitive positioning on the global stage, reinforcing Türkiye's emerging role as a critical bridge in the evolving architecture of international trade.

While global trade enters a phase defined by strategic recalibration rather than simple transformation, the ability to align competitiveness with sustainability and regulatory foresight becomes a decisive advantage. In this evolving landscape, Türkiye's close regulatory alignment with the European Union, combined with its strategic location, industrial depth, and global standards adoption, creates a unique platform for business continuity and growth. For the business community, this moment calls not only for resilience, but for deliberate partnership-building, long-term investment perspectives, and proactive engagement with transformation agendas shaping global value chains.

Ayrıca Türkiye hızlı mevzuat uyumunu sadece AB düzleminde değil, küresel düzlemde de sürdürüyor. Türkiye, IFRS'in (Uluslararası Finansal Raporlama Standartları Vakfı) ISSB, yani Uluslararası Sürdürülebilirlik Standartları Kurulu tarafından yayımlanan küresel standartlarını (IFRS S1 ve S2) 1 Ocak 2024 itibarıyla uygulanacak şekilde ulusal mevzuatına entegre ederek (TSRS 1 ve TSRS 2) zorunlu uygulamayı başlatan dünyadaki ilk ülkelerden biri olma özelliğini taşıyor. Böylece Türkiye'de kurulu şirketler ABD dahil çeşitli pazarlardaki ticari ve finansal dinamiklere daha kolay adapte olabiliyor.

Başka bir ifade ile, tıpkı Çin'in Avrupa'nın yeşil dönüşüm ve maliyet baskılarını geçtiğimiz süreçte iyi okuduğu söylenebileceği gibi, Türkiye de AB'nin bu dönüşümünün farkında ve yakından takipçisi olmaya devam edecek. Çin'den belki de en temel farkı ise, Türkiye'nin AB nezdinde Aday Ülke olması ve AB ile aktif bir Gümrük Birliği ilişkisi bulunması. Ayrıca AB'ye tamamlayıcı nitelikte demografik ve jeopolitik unsurları, stratejik lokasyonu da barındırıyor olması. AB ile mevzuat uyumu ve ticari anlaşmalar alanında yeni başarılar kazandıkça Türkiye ulusal ve uluslararası yatırımlar için önemli avantajlar sağlamaya devam edecek, hatta Türkiye'de kurulu sanayi şirketleri için uluslararası arenada daha güçlü rekabet imkanı kazanacaktır.

Küresel ticaretin, basit bir dönüşümden ziyade stratejik bir yeniden kalibrasyon sürecine girdiği bu dönemde, rekabet gücünü sürdürülebilirlik ve öngörülü regülasyonlarla uyumlu hâle getirebilme becerisi belirleyici bir avantaja dönüşmektedir. Bu dönüşüm zeminde, Türkiye'nin Avrupa Birliği ile yakın mevzuat uyumu; stratejik konumu, sanayi derinliği ve küresel standartları benimsemesiyle birleştiğinde, iş sürekliliği ve büyüme için benzersiz bir platform sunmaktadır. İş dünyası açısından bu dönem yalnızca dayanıklılık değil; bilinçli ortaklıklar kurmayı, uzun vadeli yatırım perspektifleri geliştirmeyi ve küresel değer zincirlerini şekillendiren dönüşüm gündemlerine proaktif biçimde dâhil olmayı gerektirmektedir.

KOVAN

YENİ NESİL İŞ YÖNETİM SİSTEMİ

DIJİTAL EGEMENLİĞİN YENİ NESİL OYUNCUSU

İNSAN KAYNAKLARI YETENEKLERİ

LOJİSTİK YETENEKLERİ

FINANS YETENEKLERİ

SEKTÖREL VE DİKEY ÇÖZÜMLER

THE GREEN TRANSITION IN CONSTRUCTION IS GAINING MOMENTUM

İNŞAATTA YEŞİL DÖNÜŞÜM HIZLANIYOR



As the construction sector accelerates its green transition amid increasing regulations and cost pressures, energy efficiency, low-carbon production and sustainable design are now setting the new standards for the industry.

The construction sector, responsible for approximately 40% of global carbon emissions, is being redefined as one of the most critical areas in the fight against the climate crisis. In this context, the "green transition" is no longer a choice; it is becoming a mandatory paradigm driven by regulations, financing mechanisms, and rising cost pressures. In Türkiye as well, regulations enacted in recent years are reshaping the construction sector around energy efficiency, resource management, and low-carbon production.

In particular, initiatives such as nearly zero-energy buildings (nZEB), the YeS-TR certification, and rainwater harvesting—which will be implemented starting in 2025—are setting new standards in the sector; the 2026 outlook focuses on the practical implementation of this transformation in the field. Buildings are no longer merely structures that consume energy; they are now designed as systems that generate their own energy, use water in a circular manner, and repurpose waste.

However, rising financing costs and investment payback periods remain key factors limiting the pace of this transformation. Yet, the long-term savings in energy and water costs make green building not only environmentally but also economically inevitable.

İnşaat sektörü, artan regülasyonlar ve maliyet baskılarıyla yeşil dönüşümü hızlandırırken; enerji verimliliği, düşük karbonlu üretim ve sürdürülebilir tasarım artık sektörün yeni normlarını belirliyor.

İnşaat sektörü, küresel ölçekte karbon emisyonlarının yaklaşık yüzde 40'ından sorumlu olması nedeniyle, iklim kriziyle mücadelenin en kritik alanlarından biri olarak yeniden tanımlanıyor. Bu çerçevede "yeşil dönüşüm", artık bir tercih değil; regülasyonlar, finansman mekanizmaları ve artan maliyet baskılarıyla zorunlu bir paradigma haline geliyor. Türkiye'de de son yıllarda yürürlüğe giren düzenlemeler, yapı sektörünü enerji verimliliği, kaynak yönetimi ve düşük karbonlu üretim ekseninde yeniden şekillendiriyor.

Özellikle 2025 itibarıyla devreye alınan neredeyse sıfır enerjili binalar (nZEB), YeS-TR sertifikası ve yağmur suyu hasadı gibi uygulamalar, sektörde yeni standartları belirlerken; 2026 perspektifi bu dönüşümün sahada uygulanabilirliğine odaklanıyor. Artık binalar yalnızca enerji tüketen yapılar değil, aynı zamanda kendi enerjisini üreten, suyu döngüsel kullanan ve atığını yeniden değerlendiren sistemler olarak kurgulanıyor.

Bununla birlikte, artan finansman maliyetleri ve yatırım geri dönüş süreleri, dönüşümün hızını sınırlayan temel unsurlar arasında yer alıyor. Ancak uzun vadede enerji ve su maliyetlerinde sağlanan tasarruf, yeşil yapılaşmayı sadece çevresel değil, ekonomik açıdan da kaçınılmaz kılıyor.

All these transformation dynamics are reshaping the strategies of companies operating in the sector, while how companies adapt to this process and their on-site implementation experiences reveal the true pace and direction of the transformation.

THROUGH TREYSAN'S VISION: THE TRANSFORMATIVE IMPACT OF THE EU GREEN DEAL ON THE CONSTRUCTION SECTOR

The EU Green Deal, which sets the European Union's goal of becoming the world's first climate-neutral continent by 2050, is not merely an environmental policy; it is a revolutionary economic growth strategy that redefines global trade, industry, and technological development. As Treysan, a company exporting high-quality prefabricated and steel structures to Europe and around the world, we are closely monitoring the disruptive and transformative effects this agreement will have on the construction sector and integrating our strategies into this new ecosystem.

The construction sector is among the sectors that will be subject to the most scrutiny and change under the EU Green Deal. In particular, the Carbon Border Adjustment Mechanism (CBAM)—one of the agreement's most important tools—directly targets key construction materials such as iron and steel, cement and aluminum. This situation has transformed reducing carbon emissions from an option into a prerequisite for competitiveness for construction and building materials producers in countries like Türkiye, which export heavily to the EU. The prospect of facing additional costs when carbon-intensive products enter the EU market is forcing the sector to rapidly invest in low-carbon production technologies.

The prefabricated and modular construction technologies we have adopted at Treysan align perfectly with the "Clean and Circular Economy" goals outlined in the EU Green Deal. The volume of excavation, water waste, and high energy consumption generated by traditional construction methods are no longer acceptable under Green Deal standards. The modular systems we offer, however, represent the ideal construction model for this new era with their design that prevents material waste, enhances energy efficiency and enables the recycling of components even after the building's useful life has ended.

The Green Deal addresses not only the construction phase of buildings but their entire life cycle (Life Cycle Assessment). In this context, energy performance directives for buildings are being tightened and the use of digital tools such as smart building technologies and Building Information Modeling (BIM) is becoming mandatory. At Treysan, we apply green engineering principles from

Tüm bu dönüşüm dinamikleri, sektörde faaliyet gösteren firmaların stratejilerini yeniden şekillendirirken, şirketlerin bu sürece nasıl adapte olduğu ve sahadaki uygulama deneyimleri ise dönüşümün gerçek hızını ve yönünü ortaya koyuyor.

TREYSAN'IN VİZYONUyla: AB YEŞİL MUTABAKATI'NIN İNŞAAT SEKTÖRÜNDEKİ DÖNÜŞTÜRÜCÜ ETKİSİ

Avrupa Birliği'nin 2050 yılına kadar dünyanın ilk iklim-nötr kıtası olma hedefini ortaya koyan AB Yeşil Mutabakatı (European Green Deal), yalnızca bir çevre politikası değil; küresel ticareti, sanayiye ve teknolojik gelişimi yeniden tanımlayan devrimsel bir ekonomik büyüme stratejisidir. Avrupa ve dünyanın dört bir yanına yüksek kaliteli prefabrik ve çelik yapılar ihraç eden Treysan olarak, bu mutabakatın inşaat sektöründe yaratacağı sarsıcı ve dönüştürücü etkileri yakından takip ediyor, stratejilerimizi bu yeni ekosisteme entegre ediyoruz.

İnşaat sektörü, AB Yeşil Mutabakatı kapsamında en fazla denetime ve değişime tabi tutulacak sektörlerin başında gelmektedir. Özellikle mutabakatın en önemli araçlarından biri olan Sınırdan Karbon Düzeltme Mekanizması (SKDM), demir-çelik, çimento ve alüminyum gibi inşaatın ana malzemelerini doğrudan hedef almaktadır. Bu durum, Türkiye gibi AB'ye yoğun ihracat yapan ülkelerdeki inşaat ve yapı malzemesi üreticileri için karbon emisyonlarını düşürmeyi bir seçenek olmaktan çıkarıp, rekabetçiliğin ön koşulu haline getirmiştir. Karbon yoğun ürünlerin AB pazarına girişinde ek maliyetlerle karşılaşacak olması, sektörü hızla düşük karbonlu üretim teknolojilerine yatırım yapmaya zorlamaktadır.

Treysan olarak benimsediğimiz prefabrik ve modüler yapı teknolojileri, AB Yeşil Mutabakatı'nın talep ettiği "Temiz ve Döngüsel Ekonomi" hedefleriyle birebir örtüşmektedir. Geleneksel inşaat yöntemlerinin yarattığı hafriyat miktarı, su israfı ve yüksek enerji tüketimi, Yeşil Mutabakat standartlarında artık kabul edilebilir değildir. Bizim sunduğumuz modüler sistemler ise; malzeme israfını önleyen, enerji verimliliğini artıran ve binanın kullanım ömrü dolduğunda bileşenlerinin geri dönüştürülmesine olanak tanıyan yapısıyla bu yeni dönemin ideal inşaa modelidir.

Mutabakat, yapıların sadece inşa aşamasını değil, tüm yaşam döngüsünü (Life Cycle Assessment) ele almaktadır. Bu kapsamda binaların enerji performans direktifleri sıkılaştırılmakta, akıllı bina teknolojileri ve Yapı Bilgi Modellemesi (BIM) gibi dijital araçların kullanımı zorunlu hale gelmektedir. Treysan olarak tasarım aşamasından itibaren yeşil mühendislik ilkelerini uyguluyor, karbon ayak izimizi şeffaf bir şekilde ölçümlüyoruz.





Despite high financing costs, long-term savings make green investments inevitable.



Yüksek finansman maliyetlerine rağmen uzun vadeli tasarruf, yeşil yatırımları kaçınılmaz kılıyor.

the design phase onward and transparently measure our carbon footprint.

As a concrete demonstration of this approach, we planned and implemented our new Panel Factory—from design to production processes—in accordance with LEED (Leadership in Energy and Environmental Design) Green Building Certification criteria. We are currently in the process of applying for certification; with this certification, we aim not only to create a production facility with high environmental performance but also to integrate the green building approach into our operational model. Through energy efficiency, a low-carbon approach and optimized resource use, we view this investment as a significant example of sustainable industrial transformation.

We view the EU Green Deal not as a threat or constraint for our sector, but rather as an initiative that fosters innovation, enhances quality and ensures sustainability. The Turkish construction sector's swift adaptation to this agreement will strengthen our position in international markets. Treysan will continue to play a leading role in this green transformation journey and in shaping a sustainable future.



Bu yaklaşımımızın somut bir göstergesi olarak, yeni panel fabrikamızı tasarımından üretim süreçlerine kadar LEED Yeşil Bina Sertifikasyon (Leadership in Energy and Environmental Design) kriterleri doğrultusunda planladık ve hayata geçirdik. Hâlihazırda sertifikasyon başvuru sürecimizi yürütüyoruz; bu sertifika ile yalnızca çevresel performansı yüksek bir üretim tesisi oluşturmayı değil, aynı zamanda yeşil bina yaklaşımını operasyonel modelimizin bir parçası haline getirmeyi hedefliyoruz. Enerji verimliliği, düşük karbon yaklaşımı ve kaynak kullanım optimizasyonu ile bu yatırımımızı sürdürülebilir sanayi dönüşümünün önemli bir örneği olarak görüyoruz.

AB Yeşil Mutabakatı'nı sektörümüz için bir tehdit veya kısıtlama olarak değil; aksine yenilikçiliği teşvik eden, kaliteyi artıran ve sürdürülebilirliği sağlayan bir inisiyatif olarak görüyoruz. Türk inşaat sektörünün bu mutabakata hızlı adaptasyonu, uluslararası pazarlardaki gücümüzü pekiştirecektir. Treysan, bu yeşil dönüşüm yolculuğunda öncü rol oynamaya ve sürdürülebilir geleceği tasarlamaya devam edecektir.



Our factory, designed in line with LEED certification standards, reflects our commitment to sustainable manufacturing and environmentally responsible industry.



LEED sertifika standartları doğrultusunda tasarlanan fabrikamız, sürdürülebilir üretim ve çevreye duyarlı sanayi anlayışımızı yansıtmaktadır.



faydalı

bir sabun kadar

hayatın vazgeçilmez parçası

olmak için çalışıyoruz

1927'den beri...



Hep daha iyisini yap.

“THE GREEN TRANSITION HAS BECOME THE MOST IMPORTANT COMPETITIVE FACTOR FOR THE TURKISH CONSTRUCTION SECTOR IN THE GLOBAL MARKET”

“YEŞİL DÖNÜŞÜM, TÜRK İNŞAAT SEKTÖRÜNÜN KÜRESEL PAZARDAKİ EN ÖNEMLİ REKABET KRİTERİ HALİNE GELDİ”

The green transition is no longer merely an environmental goal in the Turkish construction sector; it is becoming one of the key factors determining global competitiveness. Kalyon Construction, with its low-carbon and sustainable infrastructure approach, is setting strong examples of this transition.

Yeşil dönüşüm, Türk müteahhitlik sektöründe küresel rekabet gücünü belirleyen temel kriterlerden biri haline geliyor. Kalyon İnşaat ise düşük karbonlu ve sürdürülebilir altyapı yaklaşımıyla bu dönüşümün güçlü örneklerini ortaya koyuyor.

The accelerating global green transition is reshaping the construction sector not merely based on technical capacity, cost and speed, but according to criteria such as climate change, carbon footprint, resource efficiency, biodiversity, social impact management, cultural heritage and sustainable financing. Following the European Green Deal, low-carbon production, circular economy practices, ESG compliance and adherence to international environmental and social standards have become the most critical competitive criteria for the Turkish construction sector in the global market.

As Kalyon Construction, we are integrating this transformation into the financing, design, implementation and operation processes of our projects. The Bandırma-Bursa-Yenişehir-Osmaneli Railway Project being one of Türkiye's first green ECA-supported transportation projects—and its structuring in accordance with IFC Performance Standards, the Equator Principles, and internationally recognized sustainability criteria—is a concrete example of this approach. We continue this approach in our railway investments, such as the Kars-Iğdır-Aralık-Dilucu High-Standard Railway Project; through electric train infrastructure, we contribute to the widespread adoption



MURATHAN KALYONCU
CHAIRMAN OF THE BOARD OF DIRECTORS
AT KALYON CONSTRUCTION
KALYON İNŞAAT YÖNETİM KURULU BAŞKANI



Küresel ölçekte hızlanan yeşil dönüşüm, inşaat sektörünü artık yalnızca teknik kapasite, maliyet ve hız üzerinden değil; iklim değişikliği, karbon ayak izi, kaynak verimliliği, biyoçeşitlilik, sosyal etki yönetimi, kültürel miras ve sürdürülebilir finansman kriterleri doğrultusunda yeniden şekillendiriyor. Avrupa Yeşil Mutabakatı sonrasında düşük karbonlu üretim, döngüsel ekonomi uygulamaları, ESG uyumu ve uluslararası çevresel-sosyal standartlara uygunluk; Türk müteahhitlik sektörünün küresel pazardaki en önemli rekabet kriterleri haline geldi.

Kalyon İnşaat olarak bu dönüşümü, projelerimizin finansman, tasarım, uygulama ve işletme süreçlerine entegre ediyoruz. Bandırma-Bursa-Yenişehir-Osmaneli Demiryolu Projesi'nin Türkiye'nin ilk yeşil ECA destekli ulaşım projelerinden biri olması; IFC Performans Standartları, Ekvator Prensipleri ve uluslararası kabul görmüş sürdürülebilirlik kriterleri doğrultusunda yapılandırılması bu yaklaşımın somut örneklerinden biridir. Bu yaklaşımı, Kars-Iğdır-Aralık-Dilucu Yüksek Standartlı Demiryolu Projesi gibi demiryolu yatırımlarımızda da sürdürüyoruz; elektrikli tren altyapısı sayesinde işletme aşamasında sıfır egzoz emisyonlu, düşük karbonlu ve enerji verimli ulaşım sistemleri-

of transportation systems with zero exhaust emissions, low carbon footprints, and high energy efficiency during the operational phase.

For us, sustainable infrastructure does not merely mean low-carbon transportation or energy efficiency; it also means identifying the option that will have the lowest environmental and social impact even before the project begins. For this reason, we conduct a multi-layered assessment process ranging from alternative route analyses to flood and climate change modeling that accounts for 500-year rainfall runoff, as well as studies on biodiversity and cultural heritage and social impact analyses. In the communities affected along the route, we address stakeholder meetings, resettlement, support for livelihoods, local employment, and community-level needs not merely as compliance requirements, but as an integral part of our “good neighbor” philosophy.

We do not view our carbon reduction approach as limited to transportation infrastructure alone; we address it holistically in superstructure, airport, residential and hotel projects through the use of low-carbon materials, energy efficiency, water management and circular economy practices. At Istanbul Airport, the LEED Gold-certified terminal building, along with water recovery, a zero-waste approach and the 2050 net-zero emissions target, stands as a powerful example demonstrating that green building principles can be transformed into design and operational standards within a mega-scale project. At the Istanbul International Financial Center Ziraat Towers, the LEED Platinum-level green building approach demonstrates how energy performance, resource efficiency, user comfort and environmental quality criteria can be elevated to high standards in superstructure projects. From a circular economy perspective, the noise barriers produced from recycled waste tires on the Northern Marmara Highway stand out as a concrete application that combines the reduction of environmental impact with the reintroduction of waste into the economy within a single solution.

Today, the competitive strength of the Turkish construction sector abroad is measured not only by its capacity to complete large-scale projects but also by its ability to implement these projects in a low-carbon, climate-resilient, nature-friendly, socially responsible and internationally compliant manner. At Kalyon, by combining our engineering expertise with this holistic sustainability approach, we continue to add value to Türkiye's global infrastructure vision.



Istanbul Havalimanı

nin yaygınlaşmasına katkı sağlıyoruz.

Bizim için sürdürülebilir altyapı, yalnızca düşük karbonlu ulaşım veya enerji verimliliği anlamına gelmiyor; aynı zamanda en düşük çevresel ve sosyal etkiyi oluşturacak seçeneği daha proje başlangıcından belirlemek anlamına geliyor. Bu nedenle alternatif güzergâh analizlerinden 500 yıllık yağış debisini dikkate alan taşkın ve iklim değişikliği modellemelerine, biyoçeşitlilik ve kültürel miras çalışmalarından sosyal etki analizlerine kadar çok katmanlı bir değerlendirme süreci yürütüyoruz. Güzergâh boyunca etkilenen yerleşimlerde paydaş toplantıları, yeniden yerleşim, geçim kaynaklarının desteklenmesi, yerel istihdam ve topluluk düzeyindeki ihtiyaçları yalnızca bir uyum gerekliliği olarak değil, “iyi komşuluk” anlayışımızın parçası olarak ele alıyoruz.

Karbon azaltımı yaklaşımımızı yalnızca ulaşım altyapılarıyla sınırlı görmüyoruz; üstyapı, havalimanı, konut ve otel projelerinde de düşük karbonlu malzeme tercihleri, enerji verimliliği, su yönetimi ve döngüsel ekonomi uygulamalarıyla bütüncül biçimde ele alıyoruz. İstanbul Havalimanı'nda LEED Gold sertifikalı terminal binası, su geri kazanımı, sıfır atık yaklaşımı ve 2050 net sıfır emisyon hedefi; yeşil bina yaklaşımının mega ölçekli bir projede tasarım ve işletme standardına dönüşebileceğini gösteren güçlü örneklerden biridir. İstanbul Uluslararası Finans Merkezi Ziraat Kuleleri'nde LEED Platinum seviyesindeki yeşil bina yaklaşımı; enerji performansı, kaynak verimliliği, kullanıcı konforu ve çevresel kalite kriterlerinin üstyapı projelerinde nasıl yüksek standartlara taşınabildiğini ortaya koymaktadır. Döngüsel ekonomi açısından ise Kuzey Marmara Otoyolu'nda geri kazanılmış atık lastiklerden üretilen gürültü bariyerleri, atıkların yeniden ekonomiye kazandırılmasıyla çevresel etkinin azaltılmasını aynı çözümde buluşturan somut bir uygulama olarak öne çıkıyor.

Bugün Türk müteahhitlik sektörünün yurt dışındaki rekabet gücü; yalnızca büyük ölçekli projeleri başarıyla tamamlayabilme kapasitesiyle değil, bu projeleri düşük karbonlu, iklim dirençli, doğayla uyumlu, sosyal etkileri yönetilmiş ve uluslararası finansman standartlarına uygun şekilde hayata geçirebilme kabiliyetiyle ölçülüyor. Kalyon olarak mühendislik gücümüzü bu bütüncül sürdürülebilirlik yaklaşımıyla birleştirerek, Türkiye'nin küresel altyapı vizyonuna değer katmaya devam ediyoruz.

SMART MANUFACTURING IN THE MACHINERY INDUSTRY: THE TRANSITION FROM INDUSTRY 4.0 TO GREEN MANUFACTURING

MAKİNE SANAYİNDE AKILLI ÜRETİM:
ENDÜSTRİ 4.0'DAN YEŞİL ÜRETİME GEÇİŞ

The machinery industry is entering a new competitive paradigm by integrating the digital transformation driven by Industry 4.0 with the need for green manufacturing; efficiency, sustainability and high added value are now becoming the sector's key drivers.

Makine sanayi, Endüstri 4.0'ın getirdiği dijital dönüşüm ile yeşil üretim zorunluluğunu aynı potada eriterek yeni bir rekabet paradigmasına giriyor; verimlilik, sürdürülebilirlik ve yüksek katma değer artık sektörün temel belirleyicileri haline geliyor.



AI and automation-driven “dark manufacturing” models are increasing speed and quality in machine manufacturing while reducing human intervention.



Yapay zekâ ve otomasyon destekli “karanlık üretim” modelleri, makine imalatında hız ve kaliteyi artırırken insan müdahalesini minimuma indiriyor.



As a strategic sector forming the backbone of industrialization and supporting numerous sub-sectors, the machinery manufacturing industry is at the heart of global change. Recently, this transformation has centered on two main axes: Industry 4.0 digitalization applications and green, sustainable production. This dual shift is reshaping not only production methods but also competitive dynamics.

According to the Turkish Machinery Federation's 2025 Assessment Report, the machinery sector plays a vital role within the production ecosystem, creating a “multiplier effect.” This means that technological change in the sector directly influences other industrial fields. Therefore, digitalization and the green transition in machinery act as a lever shaping the future of the entire manufacturing industry.

INDUSTRY 4.0: FROM EFFICIENCY TO AUTONOMY

The biggest innovation Industry 4.0 introduces to the machinery sector is a move toward data-driven, integrated production processes. Thanks to AI-powered automation, the Internet of Things (IIoT), robotic systems, and digital twin technologies, production lines can now be monitored in real time, optimized, and even made into self-managing systems.

As highlighted in the report, systems operating with minimal human input—referred to as “dark manufacturing”—offer benefits in speed, quality, and flexibility. This model reduces errors, especially in high-precision machine manufacturing, and lowers production costs.

But digitalization impacts more than just the production line. The entire value chain is shifting. Hardware-focused business models are giving way to software, data analytics, and service-based solutions. This change is turning machine manufacturers from simple equipment suppliers into technology firms offering integrated solutions.

COMPETITIVE PRESSURE AND TECHNOLOGICAL NECESSITY

Rising global competition is intensifying, especially due to aggressive pricing and rapid innovation strategies from high-capacity countries like China. Türkiye's machinery sector is experiencing this pressure both locally and in exports.

Makine imalat sektörü, sanayileşmenin omurgasını oluşturan ve çok sayıda alt sektörü besleyen stratejik bir alan olarak, küresel dönüşümün merkezinde yer alıyor. Son yıllarda bu dönüşüm iki ana eksen etrafında şekilleniyor: Dijitalleşme temelli Endüstri 4.0 uygulamaları ve sürdürülebilirlik odaklı yeşil üretim. Bu ikiz dönüşüm, yalnızca üretim süreçlerini değil, rekabetçilik dinamiklerini de yeniden tanımlıyor.

Türkiye Makine Federasyonu'nun 2025 Değerlendirme Raporu'na göre, makine sektörü üretim ekosisteminde “çarpan etkisi” yaratan kritik bir konumda bulunuyor. Bu durum, sektördeki teknolojik dönüşümün diğer sanayi kollarına doğrudan yansıdığı anlamına geliyor. Dolayısıyla makine sanayisindeki dijitalleşme ve yeşil dönüşüm, aslında tüm imalat sanayinin geleceğini belirleyen bir kaldıraç işlevi görüyor.

ENDÜSTRİ 4.0: VERİMLİLİKTE OTONOMİYE

Endüstri 4.0'ın makine sanayisine getirdiği en önemli yenilik, üretim süreçlerinin veri odaklı ve entegre hâle gelmesi. Yapay zekâ destekli otomasyon, nesnelerin interneti (IIoT), robotik sistemler ve dijital ikiz teknolojileri sayesinde üretim hatları artık gerçek zamanlı olarak izlenebiliyor, optimize edilebiliyor ve hatta kendi kendini yönetebilen sistemlere dönüşüyor.

Raporda da vurgulandığı üzere, “karanlık üretim” olarak adlandırılan, minimum insan müdahalesiyle çalışan sistemler hız, kalite ve esneklik avantajı sağlıyor. Bu model, özellikle yüksek hassasiyet gerektiren makine imalatında hataları minimize ederken, üretim maliyetlerini de önemli ölçüde düşürüyor.

Ancak dijitalleşmenin etkisi yalnızca üretim hattıyla sınırlı değil. Değer zinciri de dönüşüyor. Donanım odaklı iş modelleri yerini yazılım, veri analitiği ve servis tabanlı çözümlere bırakıyor. Bu durum, makine üreticilerini artık sadece ekipman sağlayıcısı olmaktan çıkarıp, entegre çözüm sunan teknoloji firmalarına dönüştürüyor.

REKABET BASKISI VE TEKNOLOJİK ZORUNLULUK

Küresel ölçekte artan rekabet, özellikle Çin gibi üretim gücü yüksek ülkelerin agresif fiyat ve hızlı inovasyon stratejileriyle daha da yoğunlaşıyor. Türkiye makine sektörü de bu baskıyı hem iç pazarda hem ihracatta hissediyor.

Rapora göre, 2024 yılında sektör %8,5 daralırken kapasite kullanım oranının %63'e gerilemesi, talep yetersizliği ve verimlilik sorunlarına işaret ediyor. Bu tablo, dijital dönü-



According to the report, while the sector shrank by 8.5% in 2024, the decline in capacity utilization to 63% highlights weak demand and efficiency challenges. This shows that digital transformation is no longer optional but essential. Companies that struggle to improve efficiency, reduce costs, and develop flexible production capabilities are finding it harder to stay competitive.

GREEN PRODUCTION: A NEW COMPETITIVE ARENA

The transformation started by Industry 4.0 is now being enhanced with sustainability. Green initiatives, such as the European Union's CBAM are becoming critical cost factors for industries involved in carbon-heavy production.

For the machinery industry, this creates two effects. On one side, production processes need redesigning to enhance energy efficiency, lower emissions and better resource use. On the other, developing machines suitable for the green transition opens new markets.

Energy-efficient motors, low-carbon production lines, machines made with recyclable materials and digital energy management systems are key parts of this shift. As stated in the report, rising energy costs make efficiency vital, but sustainable solutions also provide a competitive edge.

STRATEGIC ROADMAP FOR TÜRKİYE

To strengthen its machinery industry through this transformation, Türkiye must focus on three main areas: technology, financing and integration. Increasing R&D investments, boosting domestic production capacity and expanding digital infrastructure are essential.

Moreover, deepening supply chain ties with Europe offers a strategic opportunity, especially regarding green standards. In this process, the "Made in Europe" approach and carbon regulations are compelling Türkiye to reshape its production system.

Moving from Industry 4.0 to green production in machinery represents a significant economic and strategic shift. Countries and companies that master this transformation will gain a competitive advantage globally, while those that do not face increasing risks. For Türkiye, this journey can become a major opportunity with the right policies and investments.



Carbon regulations and energy costs are pushing the machine sector toward green transformation, not only in production processes but also in the technologies it develops.

şümün artık bir tercih değil, zorunluluk olduğunu ortaya koyuyor. Verimliliği artırmayan, maliyetlerini optimize edemeyen ve esnek üretim kabiliyeti geliştiremeyen firmaların rekabet gücünü koruması giderek zorlaşıyor.

YEŞİL ÜRETİM: YENİ REKABET ALANI

Endüstri 4.0 ile başlayan dönüşüm, artık sürdürülebilirlik boyutuyla tamamlanıyor. Avrupa Birliği'nin Sınırdaki Karbon Dengeleme Mekanizması (CBAM) gibi yeşil dönüşüm uygulamaları, karbon yoğun üretim yapan sektörler için ciddi bir maliyet unsuru haline geliyor.

Makine sanayi açısından bu durum iki yönlü bir etki yaratıyor. Bir yandan üretim süreçlerinin enerji verimliliği, düşük emisyon ve kaynak kullanımı açısından yeniden tasarlanması gerekiyor. Diğer yandan ise, yeşil dönüşüme uygun makineler geliştirmek yeni bir pazar fırsatı sunuyor.

Enerji verimli motorlar, düşük karbonlu üretim hatları, geri dönüştürülebilir malzemelerle tasarlanan makineler ve dijital enerji yönetim sistemleri bu dönüşümün temel bileşenleri arasında yer alıyor. Rapor da belirtildiği üzere, artan enerji maliyetleri verimliliği kritik bir faktör haline getirirken, sürdürülebilir çözümler rekabet avantajı yaratıyor.

TÜRKİYE İÇİN STRATEJİK YOL HARİTASI

Türkiye "makine sanayisinin" bu dönüşümden güçlenerek çıkabilmesi için üç temel alana odaklanması gerekiyor: Teknoloji, finansman ve entegrasyon. Ar-Ge yatırımlarının artırılması, yerli üretim kapasitesinin güçlendirilmesi ve dijital altyapının yaygınlaştırılması kritik önemde.

Ayrıca Avrupa ile tedarik zinciri entegrasyonunun güçlendirilmesi, özellikle yeşil üretim standartlarına uyum açısından stratejik bir fırsat sunuyor. Bu süreçte "Made in Europe" yaklaşımı ve karbon düzenlemeleri, Türkiye'nin üretim yapısını dönüştürmesini zorunlu kılıyor.

Makine sanayisinde Endüstri 4.0'dan yeşil üretime geçiş, ekonomik ve stratejik bir yeniden konumlanma süreci. Bu dönüşümü doğru yöneten ülkeler ve firmalar, küresel rekabette öne çıkarken; geride kalanlar için riskler giderek büyümektedir. Türkiye için bu süreç, doğru politikalar ve yatırımlarla önemli bir fırsata dönüşebilir.



Karbon düzenlemeleri ve enerji maliyetleri, makine sektörünü yalnızca üretim süreçlerinde değil, geliştirdiği teknolojilerde de yeşil dönüşüme zorluyor.

HALKBANK İLE VERGİ ÖDEMEK ÇOK HIZLI, ÇOK KOLAY, ÇOK RAHAT!

Siz de bireysel ve kurumsal tüm vergi ödemelerinizi Halkbank ile zaman kaybetmeden, rahatça yapın; hayatınızı kolaylaştırın.

Halkbank Mobil'den
Hızlı Vergi
Ödeme

Halkbank Mobil'den
Barkod ile
Vergi Ödeme

Halkbank
İnternet Şubesi'nden
Otomatik Vergi
Ödeme Talimatı



Halkbank'lı olmak için
karekodu okutunuz.

MOBİLDEN
YENİ MÜŞTERİ OLANLARA
HAVALE, EFT VE FAST
1 YIL ÜCRETSİZ

HALKBANK



GEOPOLITICAL UNCERTAINTIES ARE RESHAPING EUROPE'S COMPETITIVENESS AGENDA

JEOPOLİTİK BELİRSİZLİKLER AVRUPA'NIN REKABET GÜNDEMİNİ YENİDEN ŞEKİLLENDİRİYOR

In a global order marked by deepening geopolitical fractures, Europe's competitiveness, energy security, strategic autonomy and industrial transformation were discussed at the Antalya Diplomacy Forum. The emphasis on Türkiye being an "indispensable partner" for the European economy was one of the panel's strongest messages.

Jeopolitik kırılmaların derinleştiği küresel düzende Avrupa'nın rekabet gücü, enerji güvenliği, stratejik özerklik ve sanayi dönüşümü Antalya Diplomasi Forumu'nda masaya yatırıldı. Türkiye'nin Avrupa ekonomisi için "ayrılmaz ortak" olduğu vurgusu panelin en güçlü mesajlarından biri oldu.

Held as part of the Antalya Diplomacy Forum in Antalya, the panel titled "Europe's Competitive Strength in an Age of Geopolitical Uncertainties" featured significant messages on Europe's economic future, Türkiye-EU relations, strategic autonomy, energy security and industrial transformation.

Organized in collaboration between the Foreign Economic Relations Board (DEİK) and the ADF, the panel comprehensively addressed how Europe will position itself in global competition and Türkiye's role in this process.

The panel, moderated by President of DEİK Nail Olpak, was attended by Xavier Bettel, Deputy Prime Minister of the Grand Duchy of Luxembourg and Minister of Foreign Affairs, Foreign Trade, Development Cooperation, and Humanitarian Affairs; Mihai Popșoi, Deputy Prime Minister and Minister of Foreign Affairs of Moldova; Thorgerdur Katrin Gunnarsdottir, Minister of Foreign Affairs of Iceland; Minister of State for European Affairs and Defence of Ireland Thomas Byrne and Türkiye's Deputy Minister of Trade Mustafa Tuzcu.

"EUROPE'S COMPETITIVE STRENGTH DEPENDS ON THE STRENGTH OF ITS PARTNERSHIPS"

Speaking at the opening of the panel, President of DEİK Nail Olpak noted that the business world no longer evaluates competitiveness solely in terms of price, quality, speed and financing, emphasizing that predictability has become critical for the global economy.

Highlighting Türkiye's status as a candidate country for the European Union, Olpak noted that structural issues in Türkiye-EU relations have remained unresolved for many years, and emphasized that the delay in updating the Customs Union affects not only the current generation but also future generations.

Noting that Türkiye and Europe cannot be considered separately from an economic perspective in a period of increasing global uncertainty, Olpak said that strengthening partnerships holds strategic importance for both sides. Olpak underscored that Europe's competitive strength is directly linked to stronger business collaborations that include Türkiye.

BETTEL: "EUROPE MUST ACT AS A TRULY UNIFIED SINGLE MARKET"

Luxembourg's Deputy Prime Minister and Minister of Foreign Affairs Xavier Bettel,



"Europe's competitive strength is directly linked to the strength of its partnerships, including those with Türkiye."



"Avrupa'nın rekabet gücü, Türkiye'yi de kapsayan ortaklıklarının gücüyle doğrudan bağlantılı."

Antalya'da düzenlenen Antalya Diplomasi Forumu kapsamında gerçekleştirilen "Jeopolitik Belirsizlikler Çağında Avrupa'nın Rekabet Gücü" paneli, Avrupa'nın ekonomik geleceği, Türkiye-AB ilişkileri, stratejik özerklik, enerji güvenliği ve sanayi dönüşümü başlıklarında önemli mesajlara sahne oldu. Dış Ekonomik İlişkiler Kurulu (DEİK) ile ADF iş birliğinde düzenlenen panelde, Avrupa'nın küresel rekabette nasıl konumlanacağı ve Türkiye'nin bu süreçteki rolü kapsamlı biçimde ele alındı.

Panel, DEİK Başkanı Nail Olpak moderatörlüğünde; Lüksemburg Büyük Düküğü Başbakan Yardımcısı, Dışişleri ve Dış Ticaret Bakanı, Kalkınma İşbirliği ve İnsani İşler Bakanı Xavier Bettel, Moldova Başbakan Yardımcısı ve Dışişleri Bakanı Mihai Popșoi, İzlanda Dışişleri Bakanı Thorgerdur Katrin Gunnarsdottir, İrlanda Avrupa İşleri ve Savunmadan Sorumlu Devlet Bakanı Thomas Byrne ve T.C. Ticaret Bakan Yardımcısı Mustafa Tuzcu'nun katılımıyla gerçekleştirildi.

"AVRUPA'NIN REKABET GÜCÜ ORTAKLIKLARININ GÜCÜNE BAĞLI"

Panelin açılışında konuşan DEİK Başkanı Nail Olpak, iş dünyasının rekabetçiliği artık yalnızca fiyat, kalite, hız ve finansman ekseninde değerlendirmede belirterek, öngörülebilirliğin küresel ekonomi açısından kritik hale geldiğini söyledi.

Türkiye'nin Avrupa Birliği aday ülke statüsüne dikkat çeken Olpak, Türkiye-AB ilişkilerindeki yapısal sorunların uzun yıllardır çözülmediğini ifade ederek, Gümrük Birliği'nin güncellenmesi sürecinin gecikmesinin yalnızca mevcut nesli değil, gelecek kuşakları da etkilediğini vurguladı.

Küresel belirsizliklerin arttığı bir dönemde Türkiye ile Avrupa'nın ekonomik açıdan birbirinden ayrı düşünülmemeyeceğini belirten Olpak, ortaklıkların güçlendirilmesinin her iki taraf için de stratejik önem taşıdığını söyledi. Olpak, Avrupa'nın rekabet gücünün Türkiye'yi kapsayan daha güçlü iş birlikleriyle doğrudan bağlantılı olduğunu altını çizdi.

BETTEL: "AVRUPA GERÇEK ANLAMDA TEK PAZAR GİBİ HAREKET ETMELİ"

Lüksemburg Başbakan Yardımcısı ve Dışişleri Bakanı Xavier Bettel ise, Avrupa'nın küresel rekabet gücünü artırabilmesi için daha koordineli bir sanayi politikasına ihtiyaç duyduğunu belirtti.

Avrupa'nın halen 27 farklı ulusal pazar mantığıyla hareket ettiğini ifade eden Bettel,



noted that Europe needs a more coordinated industrial policy to enhance its global competitiveness.

Bettel stated that Europe currently operates under the logic of 27 distinct national markets, and stressed that creating a truly integrated single market is of critical importance. Bettel noted that energy costs, environmental standards and social policies are putting pressure on production costs, but stressed that Europe must establish a balanced economic model without compromising its core values.

Highlighting that the rules-based global system is increasingly weakening, Bettel stated that rising geopolitical fragilities are making economic predictability more difficult.

Touching on Türkiye-EU relations, Bettel said that both sides must act with a "win-win" mindset.

CALL FOR GREATER INTEGRATION FROM MOLDOVA

Moldova's Deputy Prime Minister and Minister of Foreign Affairs Mihai Popșoi, meanwhile, described the European Union as "one of the world's most successful economic and peace projects."

Noting that the path to enhancing Europe's competitiveness lies in deeper economic integration, Popșoi stated that the European economy could achieve much higher growth potential if the barriers to a true single market were removed.

Highlighting that Moldova has made significant progress in the fields of energy, security and the economy thanks to EU support, Popșoi emphasized that Türkiye is one of Moldova's key trading partners. Popșoi stated that they wish to further develop economic relations with Türkiye and noted that this cooperation is also important for regional stability.

ICELAND: "COMPETITION IS NOT JUST ABOUT THE ECONOMY"

Iceland's Minister of Foreign Affairs Thorgerdur Katrín Gunnarsdóttir, stated that the European Union is a strong structure shaped not only by economic factors but also by shared values.

gerçek anlamda bütünlüştürmüş bir tek pazar oluşturulmasının kritik önem taşıdığı söyledi. Enerji maliyetleri, çevre standartları ve sosyal politikaların üretim maliyetleri üzerinde baskı oluşturduğunu belirten Bettel, buna rağmen Avrupa'nın temel değerlerinden vazgeçmeden dengeli bir ekonomik model kurması gerektiğini ifade etti.

Kurallara dayalı küresel sistemin giderek zayıfladığına dikkat çeken Bettel, artan jeopolitik kırılganlıkların ekonomik öngörülebilirliği zorlaştırdığını dile getirdi. Türkiye-AB ilişkilerine de değinen Bettel, tarafların "kazan-kazan" anlayışıyla hareket etmesi gerektiğini söyledi.

MOLDOVA'DAN DAHA FAZLA ENTEGRASYON ÇAĞRISI

Moldova Başbakan Yardımcısı ve Dışişleri Bakanı Mihai Popșoi ise Avrupa Birliği'ni "dünyanın en başarılı ekonomik ve barış projelerinden biri" olarak tanımladı.

Avrupa'nın rekabetçiliğini artırmasının yolunun daha derin ekonomik entegrasyondan geçtiğini belirten Popșoi, gerçek bir tek pazarın önündeki engeller kaldırıldığı takdirde Avrupa ekonomisinin çok daha yüksek büyüme potansiyeline ulaşabileceğini ifade etti.

Enerji, güvenlik ve ekonomi alanlarında AB desteği sayesinde Moldova'nın önemli ilerlemeler kaydettiğini belirten Popșoi, Türkiye'nin Moldova açısından önemli ticaret ortaklarından biri olduğunu vurguladı. Türkiye ile ekonomik ilişkilerin daha da geliştirilmesini istediklerini söyleyen Popșoi, iş birliğinin bölgesel istikrar açısından da önem taşıdığını kaydetti.

İZLANDA: "REKABET SADECE EKONOMİ DEĞİLDİR"

İzlanda Dışişleri Bakanı Thorgerdur Katrín Gunnarsdóttir ise, Avrupa Birliği'nin yalnızca ekonomik değil aynı zamanda değerler temeline şekillenen güçlü bir yapı olduğunu söyledi.

İzlanda'nın AB üyesi olmamasına rağmen üyelik fikrini desteklediklerini belirten Gunnarsdóttir, Avrupa'nın küresel ölçekte daha güçlü bir aktör gibi davranması gerektiğini ifade etti. Rekabetçiliğin



"Türkiye is not merely a partner but an integral part of the process for the EU to achieve its goals of strategic autonomy and industrial transformation."

Gunnarsdóttir, noting that Iceland supports the idea of EU membership despite not being a member itself, expressed that Europe must act as a stronger global actor. Emphasizing that competitiveness is not limited to economic growth, Gunnarsdóttir stated that concepts such as democracy, human rights and the rule of law are also among the fundamental elements of Europe's competitive strength.

Gunnarsdóttir noted that shifting global balances necessitate stronger integration with Europe, adding that Europe must strengthen its strategic unity.

BYRNE: "WE WANT STRONG RELATIONS WITH TÜRKİYE"

Ireland's Minister of State for European Affairs and Defence Thomas Byrne, noted that the European Union is fundamentally a peace project, highlighting the importance of striking a balance between economic growth targets and social and environmental policies.

Byrne stated that efforts to reduce bureaucracy within the EU and strengthen the single market are ongoing, adding that green and digital transformation processes are reshaping the European economy.

Byrne noted that they are open to developing relations with Türkiye and expressed a desire to build stronger ties with Türkiye and other countries in the region.

TUZCU: "TÜRKİYE IS AN INTEGRAL PART OF EUROPE'S TRANSFORMATION"

Speaking on behalf of Türkiye at the panel, Deputy Minister of Trade Mustafa Tuzcu stated that Türkiye plays a central role in Europe's economic and strategic future.

Tuzcu noted that the EU has set goals to close the innovation gap, achieve carbon neutrality and reduce strategic dependencies through its "Competitiveness Compass" approach and emphasized that these goals cannot be achieved without strong economic growth.

Noting that Europe has demonstrated low growth performance over the past 20 years and that its share of global exports has declined, Tuzcu said that the EU is placing greater emphasis on economic resilience and strategic autonomy in the new era.

However, Tuzcu emphasized that some industrial policies currently in place carry the risk of excessive regulation and isolationism and stated that Türkiye holds critical importance for Europe in terms of energy, industrial, food and logistics security.

Noting that Türkiye, with its young and dynamic population, could contribute to addressing Europe's growth challenges, Tuzcu stated that the current Customs Union framework is insufficient to address today's economic realities. Tuzcu emphasized that a comprehensive update encompassing services, digital trade and public procurement has become imperative and stressed that Türkiye is not merely a partner but an integral part of the process regarding the EU's strategic autonomy and industrial transformation goals.

The panel's sponsors included Eksim Holding, ETİ, Glory Group, Hayat Holding, Roketsan and Türk Altın.

yalnızca ekonomik büyüme ile sınırlı olmadığını vurgulayan Gunnarsdóttir, demokrasi, insan hakları ve hukukun üstünlüğü gibi kavramların da Avrupa'nın rekabet gücünün temel unsurları arasında yer aldığını dile getirdi.

Değişen küresel dengelerin Avrupa ile daha güçlü entegrasyonu gerektirdiğini ifade eden Gunnarsdóttir, Avrupa'nın stratejik birlikteliğini güçlendirmesi gerektiğini söyledi.

BYRNE: "TÜRKİYE İLE GÜÇLÜ İLİŞKİLER İSTİYORUZ"

İrlanda Avrupa İşleri ve Savunmadan Sorumlu Devlet Bakanı Thomas Byrne ise Avrupa Birliği'nin temelinde bir barış projesi bulunduğunu belirterek, ekonomik büyüme hedefleri ile sosyal ve çevresel politikalar arasında denge kurulmasının önemine işaret etti.

AB içinde bürokrasinin azaltılması ve tek pazarın güçlendirilmesine yönelik çalışmaların sürdüğünü ifade eden Byrne, yeşil ve dijital dönüşüm süreçlerinin Avrupa ekonomisini yeniden şekillendirdiğini söyledi.

Türkiye ile ilişkilerin geliştirilmesine açık olduklarını kaydeden Byrne, Türkiye ve bölge ülkeleriyle daha güçlü ilişkiler kurmak istediklerini dile getirdi.

TUZCU: "TÜRKİYE, AVRUPA'NIN DÖNÜŞÜMÜNÜN AYRILMAZ PARÇASI"

Panelde Türkiye adına dikkat çekici değerlendirmelerde bulunan Ticaret Bakan Yardımcısı Mustafa Tuzcu, Türkiye'nin Avrupa'nın ekonomik geleceğinde merkezi bir rol üstlendiğini söyledi.

AB'nin "Rekabetçilik Pusulası" yaklaşımıyla inovasyon açığını kapatma, karbon nötrlüğü sağlama ve stratejik bağımlılıkları azaltma hedefleri belirlediğini aktaran Tuzcu, bu hedeflerin güçlü ekonomik büyüme olmadan gerçekleştirilemeyeceğini ifade etti.

Son 20 yılda Avrupa'nın düşük büyüme performansı sergilediğini ve küresel ihracattaki payının gerilediğini belirten Tuzcu, AB'nin yeni dönemde ekonomik dayanıklılık ve stratejik özerkliğe daha fazla önem verdiğini söyledi.

Ancak uygulanan bazı sanayi politikalarının aşırı regülasyon ve içe kapanma riskini beraberinde getirdiğini vurgulayan Tuzcu, Türkiye'nin enerji, sanayi, gıda ve lojistik güvenliği açısından Avrupa için kritik önemde olduğunu ifade etti.

Genç ve dinamik nüfus yapısıyla Türkiye'nin Avrupa'nın büyüme sorununa katkı sağlayabileceğini belirten Tuzcu, mevcut Gümrük Birliği yapısının günümüz ekonomik gerçeklerine yanıt vermekte yetersiz kaldığını söyledi. Hizmetler, dijital ticaret ve kamu alımlarını kapsayacak şekilde kapsamlı bir güncellenmenin zorunlu hale geldiğini belirten Tuzcu, Türkiye'nin AB'nin stratejik özerklik ve sanayi dönüşüm hedefleri açısından yalnızca bir ortak değil, sürecin ayrılmaz bir parçası olduğunu vurguladı.

Panelin sponsorları arasında ise Eksim Holding, ETİ, Glory Group, Hayat Holding, Roketsan ve Türk Altın yer aldı.



"Türkiye, AB'nin stratejik özerklik ve sanayi dönüşüm hedeflerine ulaşabilmesi için yalnızca bir ortak değil, sürecin ayrılmaz bir parçası."

GLOBAL NETWORKING: COMMUNICATION THAT TRANSCENDS BORDERS

DÜNYA ÇAPINDA NETWORK: SINIRLARI AŞAN İLETİŞİM



Effective networking in multicultural business ecosystems does more than just build personal connections; it enables the understanding of different perspectives, the building of mutual trust and the identification of business opportunities on a global scale.

Çok kültürlü iş ekosistemlerinde etkili networking, yalnızca kişisel bağlantılar kurmakla kalmaz; farklı bakış açılarını anlamayı, karşılıklı güven inşa etmeyi ve iş fırsatlarını global ölçekte değerlendirmeyi mümkün kılar.

In the globalizing business world, boundaries are becoming increasingly blurred. Teams that transcend national borders, multicultural companies and international business partnerships have become standard elements of professional life. This situation necessitates that professionals develop not only expertise in their own sectors but also the skills to communicate effectively and collaborate with people from different cultures.

In a multicultural ecosystem, networking means much more than the classic "exchange of business cards." In this environment, success hinges on understanding the other party, developing cultural awareness and sustaining relationships. So, how is it possible to build an effective network with professionals from different cultures and what advantages does this process offer the business world?

Globalleşen iş dünyasında sınırlar giderek daha belirsiz hale geliyor. Artık ulusal sınırları aşan ekipler, çok kültürlü şirketler ve uluslararası iş ortaklıkları iş hayatının standart unsurları haline geldi. Bu durum, profesyonellerin yalnızca kendi sektörlerindeki uzmanlıklarını değil aynı zamanda farklı kültürlerle etkili iletişim ve iş birliği becerilerini geliştirmesini zorunlu kılıyor.

Çok kültürlü bir ekosistemde networking, klasik "kartvizit alışverişi"nden çok daha fazlasını ifade ediyor. Bu ortamda başarı, karşı tarafı anlamaktan, kültürel farkındalık geliştirmekten ve ilişkileri sürdürülebilir kılmaktan geçiyor. Peki farklı kültürlerden gelen profesyonellerle etkili bir network kurmak nasıl mümkün olur ve bu süreç iş dünyasına hangi avantajları sağlar?

Every new connection made with different cultures creates a new perspective and a space for learning.

TURNING CULTURAL DIFFERENCES INTO AN ADVANTAGE

Every culture has distinct ways of doing business, communication styles and priorities. For example, while some countries prefer direct and swift communication, in other cultures, an indirect and more formal approach is seen as a sign of respect. Understanding these differences when building a network in a multicultural ecosystem is the first step toward preventing misunderstandings and establishing relationships on a solid foundation.

Listening skills and empathy are critical in this environment. Adapting your approach by observing the other party's cultural cues builds trust and lays a solid foundation for long-term collaborations. Additionally, diverse cultural perspectives foster creative solutions and innovative ideas. For instance, when Japanese, Brazilian, and Turkish team members come together on a project, their problem-solving approaches may differ significantly. When managed effectively, the resulting synergy yields far stronger results than a monocultural team.

THE ART OF BUILDING TRUST AND SUSTAINING RELATIONSHIPS

One of the most critical elements of building a strong network in a multicultural work environment is building trust. While initial contact often happens quickly, the true value lies in the sustainability of these relationships. The time and manner in which trust forms can vary across cultures; while in some societies trust develops over time through personal interactions, in others professional competence is prioritized. Therefore, nurturing established connections through regular communication, keeping promises and adopting a transparent approach are of great importance. Small but consistent interactions—such as congratulating someone on a success or sharing valuable content—strengthen the relationship and make professional connections more enduring.

DEVELOPING NETWORKING STRATEGIES

Following specific strategies in the multicultural networking process enhances the effectiveness of relationships. First, observing cultural diversity at the events you attend and understanding how professionals from different countries communicate is beneficial. Conducting preliminary research through social media and professional platforms also helps you build connections more thoughtfully.

Farklı kültürlerle kurulan her yeni bağlantı, yeni bir bakış açısı ve öğrenme alanı yaratır.

KÜLTÜREL FARKLILIKLARI AVANTAJA ÇEVİRMEK

Her kültürün iş yapma biçimi, iletişim tarzı ve öncelikleri farklıdır. Örneğin, bazı ülkelerde doğrudan ve hızlı iletişim tercih edilirken bazı kültürlerde dolaylı ve daha resmi bir yaklaşım saygı göstergesi olarak görülür. Çok kültürlü bir ekosistemde network kurarken bu farkları anlamak, yanlış anlamaları önlemenin ve ilişkileri sağlam temeller üzerine kurmanın ilk adımıdır.

Dinleme becerisi ve empati, bu ortamda kritik öneme sahiptir. Karşı tarafın kültürel kodlarını gözlemleyerek yaklaşımınızı uyarlamak hem güven oluşturur hem de uzun vadeli iş birlikleri için sağlam bir zemin hazırlar. Ayrıca farklı kültürel bakış açıları yaratıcı çözümler ve yenilikçi fikirler doğurur. Örneğin, bir projede Japon, Brezilyalı ve Türk ekip üyeleri bir araya geldiğinde, sorun çözme yaklaşımları büyük ölçüde farklı olabilir. Bu çeşitlilik doğru yönetildiğinde, ortaya çıkan sinerji, tek kültürlü bir ekipten çok daha güçlü sonuçlar doğurur.

GÜVEN İNŞASI VE İLİŞKİYİ SÜRDÜRME SANATI

Çok kültürlü bir iş ortamında güçlü bir network oluşturmanın en kritik unsurlarından biri güven inşa etmektir. İlk temas çoğu zaman hızlı gerçekleşse de asıl değer yaratan unsur ilişkilerin sürdürülebilirliğidir. Farklı kültürlerde güvenin oluşma süresi ve biçimi değişiklik gösterebilir; bazı toplumlarda güven zamanla ve kişisel etkileşimlerle gelişirken, bazı kültürlerde profesyonel yetkinlikler ön planda değerlendirilir. Bu nedenle, kurulan bağlantıları düzenli iletişimle beslemek, verilen sözleri tutmak ve şeffaf bir yaklaşım benimsemek büyük önem taşır. Küçük ama istikrarlı temasla, örneğin bir başarıyı tebrik etmek ya da faydalı bir içerik paylaşmak, ilişkinin güçlenmesini sağlar ve profesyonel bağları daha kalıcı hale getirir.

NETWORKING STRATEJİLERİNİ GELİŞTİRMEK

Çok kültürlü networking sürecinde belirli stratejiler izlemek, ilişkilerin etkinliğini artırır. Öncelikle, katıldığınız etkinliklerde kültürel çeşitliliği gözlemlemek ve farklı ülkelerin profesyonelleriyle nasıl iletişim kurduğunu anlamak faydalıdır. Sosyal medya ve profesyonel platformlar üzerinden ön araştırma yapmak da bağlantıları daha bilinçli kurmanıza yardımcı olur.





Developing communication methods that overcome language barriers is also important. Using simple, clear, and universal expressions reduces misunderstandings. Managing your network in a way that creates mutual value—that is, focusing on contributing to the other party rather than adopting a purely “what’s in it for me?” approach—lays the foundation for long-term business relationships. For example, when establishing a LinkedIn connection, initiating the relationship through shared interests or knowledge exchange is more effective than making a direct business request.

DİJİTAL PLATFORMLAR VE NETWORKING’İN EVRİMİ

Today, a multicultural network is no longer limited to in-person events. LinkedIn, Teams, global webinars and online conferences offer opportunities to connect with professionals from different countries by breaking down geographical barriers. However, cultural sensitivity remains crucial even on digital platforms. Details such as messaging style, meeting times and response times can directly impact the quality of professional relationships.

At the same time, digital platforms not only help expand networks but also make them sustainable. Regularly following up on interactions, participating in shared content and engaging in online chats help build trust. Especially with the widespread adoption of the hybrid work model post-pandemic, digital networking has become a critical tool in the business world.

In multicultural ecosystems, networking is not merely about meeting new people; it involves understanding different perspectives, fostering collaborations and building professional trust. Cultural awareness, a strategic approach, and the mindful use of digital tools make a significant difference in this process. Professionals who can build an effective network in the globalizing business world contribute directly to both their own careers and their companies’ international success.



Lasting professional bonds are strengthened by sustained engagement and mutual contribution.



Kalıcı profesyonel bağlar, temasın sürekliliği ve karşılıklı katkıyla güçlenir.

Dil bariyerlerini aşacak iletişim yolları geliştirmek de önemlidir. Basit, anlaşılır ve evrensel ifadeler kullanmak yanlış anlamaları azaltır. Network’ü karşılıklı değer yaratacak şekilde yönetmek, yani yalnızca “ben ne kazanırım?” yaklaşımı yerine, karşı tarafa katkıda bulunmayı hedeflemek, uzun vadeli iş ilişkilerinin temelini oluşturur. Örneğin, bir LinkedIn bağlantısı kurarken, doğrudan iş talebi yerine önce ortak ilgi alanları veya bilgi paylaşımı üzerinden ilişki başlatmak daha etkili olur.

DİJİTAL PLATFORMLAR VE NETWORKING’İN EVRİMİ

Günümüzde çok kültürlü network, yalnızca fiziksel etkinliklerle sınırlı değil. LinkedIn, Teams, global webinarlar ve online konferanslar, coğrafi sınırları ortadan kaldırarak farklı ülkelerden profesyonellerle iletişim kurma fırsatı sunuyor. Ancak dijital platformlarda da kültürel hassasiyet önemini koruyor. Mesaj üslubu, toplantı saatleri ve geri dönüş süreleri gibi detaylar, profesyonel ilişkilerin kalitesini doğrudan etkileyebiliyor.

Aynı zamanda dijital platformlar, network’ü genişletmenin yanı sıra sürdürülebilir kılmayı da kolaylaştırıyor. Etkileşimlerin düzenli olarak takip edilmesi, paylaşımlara katılım ve online sohbetler, güven inşa etmeye yardımcı oluyor. Özellikle pandemi sonrası hibrit çalışma modelinin yaygınlaşmasıyla, dijital network artık iş dünyasında kritik bir araç haline geldi.

Çok kültürlü ekosistemlerde networking, yalnızca yeni kişilerle tanışmak değil; farklı perspektifleri anlamak, iş birlikleri yaratmak ve profesyonel güveni inşa etmek anlamına gelir. Kültürel farkındalık, stratejik yaklaşım ve dijital araçların bilinçli kullanımı, bu süreçte fark yaratır. Globalleşen iş dünyasında etkili bir network kurabilen profesyoneller hem kendi kariyerlerine hem de şirketlerinin uluslararası başarısına doğrudan katkı sağlıyor.

BİR HARF... BİNLERCE MUTLULUK



Avrupa Konutları ile “Konutun Markası”nın mimarı Artaş Holding, pek çok sektörde faaliyetlerini sürdürerek “Mutluluğun Markası” olmaya devam ediyor.

Avrupa’dan Anadolu’ya uzanan akıl dolu yatırımları ve aile odaklı yaklaşımıyla anlam kazanan, güzelleşen bir gelecek inşa ediyor.

Bir harf... Binlerce mutluluk.
Artaş’tan hayata... 49 yıldır.



444 38 25
artasholding.com
f @ x /ArtasHolding



STRATEGIC RESET, STRUCTURAL GAP: THE CANADA-TÜRKİYE OPPORTUNITY

KANADA-TÜRKİYE ARASINDAKİ İLİŞKİLERDE PARADİGMA DEĞİŞİMİ: KISITLAMALARDAN KURUMSAL İLİŞKİYE GEÇİŞTEKİ FIRSATLAR

The normalization process between Canada and Türkiye, which has gained momentum since 2024, is paving the way for new collaborations in the fields of defense, energy, and critical minerals, while shifting Canada-Türkiye relations from a period of restrictions toward a strategic partnership. However, for a lasting and sustainable rapprochement, political will must be translated into a robust institutional framework supported by investment agreements and sector-specific mechanisms.

Kanada ve Türkiye arasında 2024 sonrası hız kazanan normalleşme süreci; savunma, enerji ve kritik mineraller alanlarında yeni iş birliklerinin önünü açarken, Kanada-Türkiye ilişkilerini kısıtlamalar döneminden stratejik ortaklık arayışına taşıyor. Ancak kalıcı ve sürdürülebilir bir yakınlaşma için siyasi iradenin, yatırım anlaşmaları ve sektörel mekanizmalarla desteklenen güçlü bir kurumsal çerçeveye dönüşmesi gerekiyor.

Canada and Türkiye sit at opposite edges of the NATO map, separated by an ocean and, for much of the past century, by mutual unfamiliarity. Their bilateral architecture has long reflected that distance: shared multilateral memberships, but a direct relationship that has remained, by the standards of comparable partnerships, structurally underdeveloped.

Canada's 2020-2024 export restrictions on defence-related equipment limited not only defence cooperation but the broader political and economic engagement. Their removal in April 2024 reset the political baseline between two long-standing NATO allies whose security interests align but whose economic relationship remains underdeveloped.

Since then, engagement has accelerated through high-level meetings and sectoral cooperation, particularly in energy and defence, pointing to a more structured and pragmatic direction. What has changed is the political baseline; what remains unbuilt is the institutional architecture that would give the relationship lasting depth.



NURSEL ATAR
LEGISTERRA CO-FOUNDER
LEGISTERRA KURUCU ORTAK



Kanada ve Türkiye, NATO müttefikleri iki ülke olmasına rağmen aralarındaki ilişki uzun yıllar boyunca hem coğrafi mesafe hem de tarafların birbirini sınırlı ölçüde tanıması nedeniyle potansiyelinin gerisinde kalmıştır. Başka bir deyişle, her iki ülke aynı çok taraflı yapıların parçası olsa da, ikili ilişkilerin kurumsal boyutu, Türkiye'nin aynı yapılar içindeki diğer ülkeler ile olan ilişkilerine kıyasla yeterince derinleşmemiştir.

Kanada'nın 2020-2024 yılları arasında Türkiye'ye yönelik savunma sanayi ihracat kısıtlamaları, yalnızca savunma iş birliğini değil, siyasi ve ekonomik ilişkilerin genel çerçevesini de önemli ölçüde sınırlandırmıştır. Bu kısıtlamaların Nisan 2024'te kaldırılması ise, iki köklü NATO müttefikleri ülke arasındaki siyasi zeminin yeniden güçlenmeye başlamasını sağlamıştır.

Bu tarihten sonra ilişkiler; üst düzey temaslar, enerji ve savunma başta olmak üzere sektörel iş birlikleri aracılığıyla ivme kazanmış ve daha kurumsal, daha pragmatik bir çizgiye yönelmiştir. Değişen siyasi zemine rağmen, ilişkiye kalıcılık kazandıracak kurumsal mimari hâlen tam anlamıyla oluşmamıştır.



FROM RESTRICTION TO RESET

The Canada-Türkiye relationship has deeper roots than its institutional architecture suggests. In 1922, during the Chanak Affair, Mackenzie King's refusal to commit Canadian forces alongside Britain against the Turkish nationalist movement marked one of Canada's earliest assertions of foreign policy independence – a precedent of measured, interest-based judgment that the bilateral relationship would only intermittently honour thereafter.

Persistent political tensions have accompanied the relationship, most notably around the 2002 and 2004 parliamentary resolutions addressing the events of 1915 in terms that differ from Türkiye's official position. While Armenian Prime Minister Nikol Pashinyan's public questioning of aspects of the long-standing genocide framing since 2024, alongside his recognition of Karabakh as Azerbaijani territory, points to a shift in the Armenian official line itself, Canada has yet to revisit its own position; the matter therefore remains an unresolved item on the bilateral agenda.

Yet the most consequential disruption to the bilateral track in the past two decades came not from this historical-discursive plane, but from a sectoral decision taken in 2020. Following the Second Nagorno-Karabakh War of September 2020, Canada suspended and then cancelled export permits for components used in Turkish unmanned aerial vehicles, citing



“What has changed is the political baseline; what remains unbuilt is the institutional architecture that would give the relationship lasting depth.”

KISITLAMADAN YENİ BİR STRATEJİK ÇERÇEVEYE

Kanada-Türkiye ilişkileri, mevcut kurumsal altyapının düşündüğünden daha köklü bir geçmişe sahiptir. 1922 Çanakkale Hadisesi sırasında o dönemin Başbakanı Mackenzie King'in, İngiltere'nin yanında Türk millî hareketine karşı Kanada askerî gücü tahsis etmeyi reddetmesi, Kanada'nın dış politika bağımsızlığını ortaya koyduğu en erken örneklerden biri olarak kabul edilmektedir. Bu tutum, ölçülü ve çıkar odaklı bir dış politika yaklaşımının erken yansımalarından biri olmuştur; ancak ikili ilişkiler sonraki dönemlerde bu çizgiyi her zaman aynı ölçüde koruyamamıştır.

Bunların en belirgin örneklerinden biri, 1915 olaylarını Türkiye'nin resmî pozisyonundan farklı bir çerçevede ele alan 2002 ve 2004 tarihli parlamento kararlarıdır. Ermenistan Başbakanı Nikol Pashinyan'ın 2024'ten itibaren soykırım söyleminin bazı unsurlarını kamuoyu önünde sorgulaması ve Karabağ'ı Azerbaycan toprağı olarak tanıması Ermeni resmî söyleminin değişmekte olduğuna işaret etmesine karşın, Kanada bu konudaki tutumunu henüz revize etmemiş; mesele, ikili ilişkiler açısından çözüm bekleyen bir başlık olarak gündemde kalmaya devam etmiştir.

Son yirmi yılda Türkiye-Kanada ilişkilerindeki en önemli kırılmalardan biri de, bu tarihsel ve siyasi tartışmalardan değil, 2020 yılında alınan sektörel bir karardan kaynaklanmıştır. Eylül 2020'deki İkinci Karabağ Savaşı'nın



“Değişen siyasi zemine rağmen, ilişkiye kalıcılık kazandıracak kurumsal çerçeve hâlen eksik durumdadır.”

end-use concerns. Their lifting in April 2024, as Canada was simultaneously confronting the consequences of dependence on a single dominant trade partner, signalled a return to a more interest-based bilateral calculus and reflected a broader shift in the strategic environment.

Following the lifting of restrictions, both countries moved to revitalise political dialogue; Canadian Foreign Minister Mélanie Joly's May 2024 visit to Türkiye, where she met with Foreign Minister Hakan Fidan, reopened diplomatic channels. Through 2025 and early 2026, leadership-level engagement gave the relationship visible momentum, even as the institutional architecture has yet to mature into a form that can fully support this political dynamism. The Joint Economic and Trade Committee (JETCO) convened in Ottawa in January 2026, co-chaired by Türkiye's Mustafa Tuzcu and Canada's Rob Stewart; outcomes remained at framework level, but the meeting signalled renewed institutional commitment. President Erdoğan and Prime Minister Carney met twice in 2025, on the margins of the UN General Assembly in New York and the G20 Summit in Johannesburg, yet the fact that both interactions occurred within multilateral settings rather than standalone bilateral visits highlights institutionalisation that remains incomplete. Carney's articulation of a "middle powers" agenda, framing Türkiye as an essential partner in a multipolar economy, has nevertheless provided the clearest strategic framework for the bilateral relationship to date.

ENERGY, CRITICAL MINERALS, DEFENCE: THREE SECTORS OF OPPORTUNITY

In 2026, energy and critical minerals emerged as the central axis of engagement. Türkiye's Minister of Energy and Natural Resources, Alparslan Bayraktar, attended PDAC 2026 in Toronto, presenting Türkiye's priorities in energy transition, critical minerals and supply security. The visit produced a concrete deliverable: an MoU between Türkiye Nükleer Enerji A.Ş. (TÜNAŞ) and AtkinsRéalis covering nuclear development, including small modular reactors (SMRs), and marking the first project-level engagement in a strategically sensitive sector. Canadian Foreign Minister Anita Anand's March 2026 visit to Türkiye consolidated this momentum, with discussions focused on nuclear power, critical minerals and related investment opportunities.

The trajectory extends directly into the defence-industrial domain. SAHA Expo 2026 (Istanbul, 5-7 May) featured the largest Cana-



"MoUs signal intent; investment agreements and sector-specific working groups translate intent into durable structure."



"Carney'nin 'orta güçler' yaklaşımını öne çıkarması ve Türkiye'yi çok kutuplu bir ekonomide vazgeçilmez bir ortak olarak konumlandırması ise, ilişki için bugüne kadarki en net stratejik çerçeveyi sunmuştur."

ardından Kanada, Türk insansız hava araçlarında kullanılan bazı bileşenlere ilişkin ihracat izinlerini, son kullanım kaygılarını gerekçe göstererek önce askıya almış, ardından iptal etmiştir.

Kısıtlamaların 2024'te kaldırılması, Kanada'nın aynı dönemde dış ticarete tek bir büyük pazara bağımlılığının yarattığı ekonomik ve stratejik riskleri tartıştığı bir döneme denk gelmiş; bu dönüş, değişen jeopolitik koşullarda daha çıkar odaklı bir ilişki zeminine geri dönüldüğünü göstermiştir. Bunun ardından her iki ülke siyasi diyalogu canlandırma yönünde adım atmış; Kanada Dışişleri Bakanı Mélanie Joly'nin Mayıs 2024'te Türkiye'ye gerçekleştirdiği ve Dışişleri Bakanı Hakan Fidan ile görüştüğü ziyaret diplomatik kanalların yeniden açılmasını sağlamıştır.

2025 yılı boyunca ve 2026'nın ilk aylarında ilişkiler, liderlik düzeyindeki temasların etkisiyle görünür bir ivme kazanmış; kurumsal yapı ise bu siyasi dinamizmi tam anlamıyla destekleyebilecek olgunluğa henüz erişmemiştir. Ortak Ekonomik ve Ticaret Komitesi (JETCO), Ocak 2026'da Ottawa'da Türkiye'den Mustafa Tuzcu ve Kanada'dan Rob Stewart'ın eş başkanlığında toplanmış; henüz somut sonuçlar üretmemiş olsa da ilişkilerin kurumsal bir çerçevede ilerletilmesi yönündeki iradenin önemli bir göstergesi olmuştur.

Cumhurbaşkanı Sayın Recep Tayyip Erdoğan ile Kanada Başbakanı Mark Carney, 2025 yılında iki kez, New York'taki Birleşmiş Milletler Genel Kurulu ve Johannesburg'daki G20 Zirvesi vesilesiyle bir araya gelmiştir. Ancak her iki temasın da bağımsız ikili ziyaretler yerine çok taraflı zirveler çerçevesinde gerçekleşmiş olması, ilişkilerin kurumsal zemininin hâlen sınırlı kaldığını göstermektedir. Carney'nin "orta güçler" yaklaşımını öne çıkarması ve Türkiye'yi çok kutuplu bir ekonomide vazgeçilmez bir ortak olarak konumlandırması ise, ikili ilişkiler için bugüne kadarki en net stratejik çerçeveyi sunmuştur.

ÜÇ STRATEJİK ALAN: ENERJİ, KRİTİK MİNERALLER VE SAVUNMA

2026 itibarıyla enerji ve kritik mineraller, Türkiye-Kanada ilişkilerinin en önemli iş birliği alanlarından biri hâline gelmiştir. Türkiye Enerji ve Tabii Kaynaklar Bakanı Alparslan Bayraktar'ın Toronto'daki PDAC 2026'ya katılımı, Türkiye'nin enerji dönüşümü, kritik mineraller ve arz güvenliği alanlarındaki önceliklerini uluslararası düzeyde ortaya koymuştur. Ziyaretin en somut sonucu, Türkiye Nükleer Enerji A.Ş. (TÜNAŞ) ile AtkinsRéalis arasında küçük modüler reaktörler (SMR) dâhil nükleer enerji geliştirmeyi kapsayan bir Mutabakat Zaptı'nın imzalanması olmuş; bu, stratejik açıdan hassas bir sektörde proje düzeyindeki



dian industry presence to date - a fifty-strong delegation organised around a dedicated Canadian Pavilion that included Secretary of State for Procurement Stephen Fuhr and Canada Defence Investment Agency CEO Doug Guzman among other senior officials. Panels on transatlantic security cooperation, NATO capability development under the European SAFE framework, and joint production opportunities marked a clear shift from political dialogue toward practical industrial engagement. Turkish national media and international defence outlets covered the event extensively, with Breaking Defense positioning SAHA 2026 as an emerging "global defence meeting point." Canadian coverage, by contrast, was largely confined to sector publications; its limited reach into mainstream media and public discourse remains illustrative of the institutional-awareness asymmetry that continues to constrain the bilateral track. Carney's characterisation of Türkiye as a "vital NATO ally" (Vaughan, 6 February 2026) signalled a shift from transactional engagement toward strategic framing.

The sectoral character of the relationship, while a structural limitation, also defines its most promising pathways. Cooperation pursued with sectoral precision - rather than awaiting comprehensive economic integration - can deliver near-term outcomes in three converging areas.

Energy and nuclear cooperation. The TÜNAŞ-AtkinsRéalis MoU points to a broader collaboration agenda spanning nuclear development, clean energy transition and related infrastructure, areas where Türkiye's deployment ambitions align with Canadian technology and engineering capacity.

Critical minerals and mining. Canada's upstream extraction capacity pairs naturally with Türkiye's emerging position as a processing and regional supply hub. Given that both governments are actively pursuing supply-chain diversification, targeted bilateral arrangements in critical minerals could deliver measurable outcomes well in advance of any comprehensive trade agreement.

Defence industrial cooperation. Türkiye has become one of the world's most dynamic defence manufacturers, with proven capabilities in unmanned systems, naval platforms and land vehicles, while Canada retains specialised strengths in optics, avionics, communications and engineering services. Beyond procurement, joint industrial development offers both sides a path to strength-

ilk somut iş birliği adıdır. Kanada Dışişleri Bakanı Anita Anand'ın Mart 2026'da Türkiye'ye gerçekleştirdiği ve nükleer enerji, kritik mineraller ile ilgili yatırım fırsatları üzerinde yoğunlaşan ziyaret bu süreci güçlendirmiştir.

Bu yakınlaşma, savunma sanayi alanında da somut biçimde hissedilmektedir. 5-7 Mayıs tarihlerinde İstanbul'da düzenlenen SAHA Expo 2026, bugüne kadar Türkiye'deki en güçlü Kanadalı sektör katılımına ev sahipliği yapmış; Kanada Pavyonu çevresinde oluşturulan yaklaşık elli kişilik heyette Tedarikten Sorumlu Devlet Bakanı Stephen Fuhr ve Kanada Savunma Yatırım Ajansı CEO'su Doug Guzman gibi üst düzey yetkililer yer almıştır. Transatlantik güvenlik iş birliği, Avrupa SAFE çerçevesinde NATO yetenek geliştirme süreçleri ve ortak üretim fırsatları üzerine düzenlenen paneller, siyasi diyalogdan somut sanayi iş birliğine doğru açık bir geçişi ortaya koymuştur. Etkinlik Türk ulusal medyasında geniş yer bulmuş, uluslararası savunma yayınlarında da kayda değer görünürlük elde etmiştir. Buna karşılık, Kanada'daki yansımalar büyük ölçüde sektör yayınlarıyla sınırlı kalmış; ana akım medya ve kamuoyu nezdindeki sınırlı görünürlük, ikili ilişkilere yönelik kurumsal farkındalık eksikliğinin sürdüğünü göstermektedir.

Kanada Başbakanı Carney'nin 6 Şubat 2026 tarihinde Vaughan'da düzenlenen basın toplantısında Türkiye'yi "hayati bir NATO müttefiki" olarak nitelendirmesi ise, ilişkilerin artık daha stratejik bir zeminde ele alınmaya başladığını göstermiştir.

İlişkilerin şimdilik büyük ölçüde sektörel iş birlikleri üzerinden ilerlemesi bir yandan yapısal bir sınırlılığa işaret etse de, diğer yandan en güçlü iş birliği alanlarını da ortaya koymaktadır. Kapsamlı ekonomik entegrasyonun gerçekleşmesini beklemek yerine, belirli ve öncelikli alanlara odaklanan iş birlikleri, birbirini tamamlayan üç sektörde kısa vadede somut sonuçlar üretilebilir.

Enerji ve nükleer iş birliği. TÜNAŞ-AtkinsRéalis arasında SMR'lere ilişkin Mutabakat Zaptı, proje düzeyindeki ilk angajmanı temsil etmekte; aynı zamanda nükleer enerji geliştirme, temiz enerji dönüşümü ve ilgili altyapıyı kapsayan daha geniş bir iş birliği çerçevesine işaret etmektedir. Bu alanlar, Türkiye'nin uygulama hedefleri ile Kanada'nın teknoloji ve mühendislik kabiliyetlerinin örtüştüğü başlıca alanlardır.

Kritik mineraller ve madencilik. Kanada'nın madencilik alanındaki gelişmiş kapasitesi, Türkiye'nin işleme ve bölgesel arz merkezi olma yönünde güçlenen konumuyla doğal olarak birbirini tamamlamaktadır. İki hükümetin de tedarik zincirlerini çeşitlendirmeye yönelik aktif politikaları dikkate alındığında, kritik mineraller alanında odaklı ikili düzenlemeler kapsamlı bir ticaret anlaşmasının çok öncesinde ölçülebilir sonuçlar doğurabilir.

Savunma sanayi iş birliği. Türkiye, insansız sistemler, deniz platformları ve kara araçları alanlarındaki yetenekleriyle dünyanın en dinamik savunma sanayi üreticilerinden biri hâline gelmiş; Kanada ise optik, aviyonik, iletişim teknolojileri ve mühendislik hizmetlerinde uzmanlaşmış güçlü yönlerini korumaktadır. Tedarik ilişkisinin ötesine geçen ortak sanayi geliştirme modelleri, müttefik tedarik zincirlerinin baskı altına girdiği bu dönemde her iki ülkenin kendi üretim kapasitesini güçlendirmesine imkân tanımaktadır.

Bu üç sektör, Türkiye'nin küresel ölçekte yerleşik müteahhitlik ve altyapı kabiliyetleriyle birlikte değerlendirildiğinde, üçüncü pazarlarda ortak konumlanma potansiyelini de desteklemektedir. Bu potansiyel özellikle Afrika pazarında öne çıkmakta; Kanada'nın mühendislik ve finansman kabiliyetleri, Türkiye'nin operasyonel erişimi ve bölgesel ağlarıyla tamamlayıcı biçimde bir araya gelebilmektedir.

en sovereign production capacity at a moment when allied supply chains face renewed pressure.

Together these three sectors – combined with Türkiye's well-established global contracting and infrastructure capabilities – also support joint positioning in third markets, particularly Africa, where Canadian engineering and financing can be paired with Turkish operational reach and regional networks.

WHAT'S MISSING: THE INSTITUTIONAL GAP

Despite this acceleration, the economic dimension of Canada-Türkiye relations remains limited in both scale and structure. Bilateral trade, in the \$2.5-3.5 billion range in the early 2020s, rose to roughly \$4.3 billion in 2024; while improved, this remains modest relative to the size of both economies, and instructive when contrasted with Canada's \$24.5 billion bilateral trade with South Korea the same year.

The key structural limitation is the absence of a Free Trade Agreement (FTA) or comparable framework; JETCO provides dialogue but has not yet produced deeper integration. Compounding this is a knowledge deficit on the Canadian side: although Türkiye is a G20 economy with a globally competitive manufacturing sector and considerable capacity in defence, energy and infrastructure, this is poorly reflected in how Canadian firms assess the market – an informational gap that suppresses commercial interest independently of trade-framework barriers.

Three risks warrant particular attention. First, the absence of a comprehensive trade framework remains a structural barrier to sustained economic integration. Second, Türkiye's capacity to function as a bridge actor in an increasingly fragmented international environment calls for calibrated Canadian engagement in defence-adjacent sectors, consistent with Foreign Minister Anand's observation that navigating today's geopolitics requires deeper partnerships beyond traditional allies. Third, the current momentum is recent, and electoral cycles in both countries introduce the risk of discontinuity in priorities.

BUILD THE INSTITUTIONAL FRAMEWORK

The political case for a stronger Canada-Türkiye relationship has largely been made. What remains is execution – and the institutional infrastructure to support it.

Both sides need a clearer bilateral strategy. Canada should articulate a Türkiye policy extending beyond the NATO frame and linked to its middle-power diversification agenda, while Türkiye should align its Canada engagement with its broader transatlantic and growth strategy. Given the long timeline of a full FTA, finalising the previously negotiated but never concluded Foreign Investment Promotion and Protection Agreement (FIPPA) would offer greater predictability for cross-border investment, while sector-spe-



“Kapsamlı ekonomik entegrasyonun gerçekleşmesini beklemek yerine, belirli ve öncelikli alanlara odaklanan iş birlikleri, birbirini tamamlayan üç sektörde kısa vadede somut sonuçlar üretilebilir.”

EKSİK OLAN UNSUR: KURUMSAL ÇERÇEVE

Bu olumlu gelişmelere rağmen, Kanada-Türkiye ilişkilerinin ekonomik boyutu hem ölçek hem de yapı bakımından sınırlı kalmaya devam etmektedir. 2020'lerin başında yaklaşık 2,5 ila 3,5 milyar ABD doları aralığında seyreden ikili ticaret hacmi, 2024 yılında yaklaşık 4,3 milyar ABD dolarına yükselmiştir. Bu artış olumlu olmakla birlikte, söz konusu seviye her iki ekonominin büyüklüğü ve potansiyeli dikkate alındığında hâlen mütevazı kalmaktadır. Bu tutar, aynı yıl Kanada'nın Güney Kore ile gerçekleştirdiği 24,5 milyar ABD doları tutarındaki ikili ticaretle karşılaştırıldığında üzerinde düşünmeyi gerektiren bir tabloya işaret etmektedir.

Başlıca yapısal sınırlamalardan biri, Serbest Ticaret Anlaşması (STA) veya buna benzer kapsamlı bir çerçevenin bulunmamasıdır. JETCO taraflar arasında diyalog için bir zemin sağlamış olsa da, henüz daha derin bir ekonomik entegrasyon yaratamamıştır. Ekonomik entegrasyonun başlatılması karşısındaki en önemli engel ise Kanada tarafındaki bilgi eksikliğidir. Türkiye; küresel ölçekte rekabetçi bir imalat sektörüne, savunma, enerji ve altyapı alanlarında kayda değer kapasiteye sahip bir G20 ekonomisi olmasına rağmen, bu gerçek Kanadalı şirketlerin Türkiye pazarını değerlendirme biçimine yeterince yansımamaktadır. Bu bilgi boşluğu, ticaret çerçevesinden kaynaklanan engellerden bağımsız olarak ticari ilgiyi baskılamaktadır.

Burada üç önemli unsura dikkat çekmek gerekir. İlk olarak, kapsamlı bir ticaret çerçevesinin bulunmaması, sürdürülebilir ekonomik entegrasyonun önünde yapısal bir engel olmaya devam etmektedir. İkinci olarak, Türkiye'nin giderek parçalı hâle gelen uluslararası ortamda bir köprü aktör olarak işlev görme kapasitesi, Kanada'nın savunma sanayi ve ilgili sektörlerdeki ilişkilerini Türkiye'nin stratejik özerkliğine değer vererek geliştirmesini gerektirmektedir. Bu yaklaşım, Dışişleri Bakanı Anand'ın günümüz jeopolitiğinde geleneksel müttefiklerin ötesine geçen daha derin ortaklıklara duyulan ihtiyaca ilişkin değerlendirmesiyle de uyumludur. Son olarak, mevcut ivme henüz yenidir; her iki ülkedeki seçim döngüleri ise önceliklerde süreklilik kaybı riskini beraberinde getirmektedir.

KURUMSAL ÇERÇEVEYİ İNŞA ETMEK

Son iki yıl içinde yaşanan gelişmeler ile daha güçlü bir Kanada-Türkiye ilişkisinin siyasi gereçesi büyük ölçüde ortaya konulmuştur. Bundan sonraki aşama, uygulama ve bu uygulamayı destekleyecek kurumsal altyapının oluşturulmasıdır.

Her iki tarafın da daha net bir ikili stratejiye ihtiyacı vardır. Kanada, NATO çerçevesinin ötesine geçen ve orta güçlere dayalı çeşitlendirme gündemiyle bağlantılı bir Türkiye politikası ortaya koymalıdır. Türkiye ise Kanada ile ilişkilerini, daha geniş transatlantik yönelimi ve ekonomik büyüme stratejisiyle uyumlu hâle getirmelidir. Tam kapsamlı bir Serbest Ticaret Anlaşması'nın sonuçlandırılmasının uzun bir takvim



“The 2026 conjuncture – energy transition, Canada's acute need for trade diversification, and Türkiye's repositioning as a globally engaged middle power – is favourable but not permanent.”



cific arrangements in defence, energy and critical minerals could deliver earlier results. JETCO should be strengthened through dedicated working groups in these sectors, supported by a government-to-government framework enabling the TÜNAŞ-AtkinsRéalıs MoU to advance toward binding project agreements.

At the operational level, Canada should develop targeted outreach to firms in energy, engineering and mining, supported by market intelligence, dedicated business missions, and elevated prioritisation of Türkiye within the Trade Commissioner Service. Türkiye, for its part, should address the regulatory barriers most frequently cited by Canadian investors, with a joint investment-facilitation review serving as an early JETCO deliverable. Türkiye's diplomatic footprint in Africa, paired with Canadian mining expertise, creates strong potential for joint positioning in third markets. In defence and advanced technologies, engagement should advance gradually on the basis of mutual trust: information-sharing first, then joint technical working groups, then co-development. A dedicated bilateral ministerial format replacing reliance on multi-lateral margins would reinforce sustained commitment.

Canada-Türkiye relations have advanced further in the past two years than in the preceding decade, with bilateral engagement accelerating faster than the frameworks supporting it. The transition, however, remains incomplete: political momentum has moved ahead of economic integration. MoUs signal intent; investment agreements and sector-specific working groups translate intent into lasting structure.

Beyond the institutional gap, the strategic case for deeper Canada-Türkiye engagement rests on substantive mutual gains that extend beyond bilateral trade figures. For Canada, Türkiye offers strategic access through its geographic position, commercial networks across the Middle East, Central Asia and North Africa, and a local credibility that Canadian firms entering these markets independently would take years to build. In defence, joint industrial development with Türkiye's manufacturing base would strengthen Canadian sovereign production capacity at a moment of renewed allied supply-chain pressure. For Türkiye, the calculus is equally concrete: access to Canadian nuclear technology, resource expertise and capital, alongside closer cooperation with a transatlantic partner actively diversifying its strategic relationships.

Both governments have signalled convergent interest in moving toward a strategic partnership; the political will is in place. The task now is institutional construction – translating shared intent into the frameworks and instruments that will give the relationship lasting depth.

gerektirdiği dikkate alındığında, daha önce müzakere edilmiş ancak hiçbir zaman tamamlanmamış olan Yabancı Yatırımların Teşviki ve Korunması Anlaşması (FIPPA)'nın tamamlanması, sınır ötesi yatırımlar açısından daha fazla öngörülebilirlik sağlayacaktır. Buna paralel olarak, savunma, enerji ve kritik mineraller alanlarında sektöre özgü düzenlemeler daha erken sonuçlar doğurabilir. JETCO da bu sektörlerde oluşturulacak özel çalışma grupları aracılığıyla güçlendirilmeli; TÜNAŞ-AtkinsRéalıs Mutabakat Zaptı'nın bağlayıcı proje anlaşmalarına ilerlemesini mümkün kılacak hükümetler arası bir çerçeveye desteklenmelidir.

Operasyonel düzeyde Kanada; enerji, mühendislik ve madencilik alanlarındaki şirketlere yönelik odaklı bir tanıtım stratejisi geliştirmeli; bu strateji somut pazar istihbaratı, özel ticaret heyetleri ve Türkiye'nin Kanada Ticaret Müşavirliği Hizmeti içinde önceliklendirilmesi ile desteklenmelidir. Türkiye ise Kanadalı yatırımcıların en sık dile getirdiği düzenleyici engelleri ele almalı; ortak bir yatırım kolaylaştırma incelemesi JETCO'nun erken dönem çıktılarında biri olmalıdır. Türkiye'nin Afrika'daki diplomatik varlığı, Kanada'nın madencilik uzmanlığıyla birleştiğinde üçüncü pazarlarda güçlü bir ortak konumlanma potansiyeli yaratmaktadır. Savunma ve ileri teknolojilerde iş birliği karşılıklı güven temelinde kademeli ilerlemelidir: önce bilgi paylaşımı, ardından ortak teknik çalışma grupları, sonrasında ortak geliştirme. Çok taraflı toplantıların kulislerine bağımlılığın yerini alacak özel bir ikili bakanlar toplantısı düzeni sürdürülebilir taahhüdün güçlendirecektir.

Kanada-Türkiye ilişkileri, son iki yılda önceki on yıla kıyasla daha fazla ilerleme kaydetmiş; ikili angajman, onu destekleyen kurumsal çerçevelerden daha hızlı ivme kazanmıştır. Buna rağmen geçiş süreci henüz tamamlanmış değildir. Siyasi ivme ekonomik entegrasyonun önüne geçmiş, kalıcı uygulamaya mekanizmaları ise hâlen gelişme aşamasında kalmıştır. Mutabakat zaıtları niyeti ortaya koyar; yatırım anlaşmaları ve sektöre özel çalışma grupları ise bu niyeti kalıcı bir yapıya dönüştürür.

Kurumsal eksikliklerin ötesinde, daha güçlü bir Kanada-Türkiye ilişkisinin stratejik gereçesi ikili ticaret rakamlarının ötesine uzanan somut karşılıklı kazanımlara dayanmaktadır. Kanada açısından Türkiye'nin coğrafi konumu ve Orta Doğu, Orta Asya ile Kuzey Afrika'ya yayılan ticari ağları, Kanadalı şirketlerin bağımsız olarak yıllar içinde inşa edebileceği stratejik erişimi kısa sürede sağlayabilir. Savunma sanayi alanında ise ortak sanayi projeleri, müttefik tedarik zincirleri üzerindeki baskının arttığı bir dönemde Kanada'nın bağımsız üretim kapasitesini güçlendirecektir. Türkiye açısından denklem aynı ölçüde somuttur: Kanada'nın nükleer teknolojisine, kaynak geliştirme uzmanlığına ve sermayesine erişim önemli bir avantaj sunmakta; stratejik ilişkilerini çeşitlendiren transatlantik bir ortakla daha yakın iş birliği uzun vadeli stratejiler açısından kritik bir yer tutmaktadır.

Son söz olarak, her iki hükümetin de stratejik ortaklığa doğru ilerleme konusunda örtüşen bir irade ortaya koymuş olduğunu söyleyebiliriz. Bundan sonra yapılması gereken, bu ortak niyeti, ilişkiye kalıcı derinlik kazandıracak çerçevelere, araçlara ve kurumsal altyapıya dönüştürmektir.



THE CAPILLARIES OF GLOBAL TRADE

KÜRESEL TİCARETİN KILCAL DAMARLARI

The global economy is constantly in motion, much like a massive organism. However, contrary to popular belief, this vast flow is not distributed evenly across the boundless oceans. While over 80% of global trade occurs by sea, this traffic becomes concentrated at strategic chokepoints and channels. These six critical transit points serve as the invisible nerve endings of global trade, and each must be assessed not only in economic terms but also in political and security dimensions. Although efforts to develop alternative routes and diversify logistics are increasing, the strategic importance of these narrow straits will not diminish in the short term. The real challenge for the global economy is how to make these fragile routes more resilient...

STRAIT OF HORMUZ: THE PULSE OF ENERGY

The Strait of Hormuz is undoubtedly the world's most critical oil chokepoint. Located between Oman and Iran, this narrow waterway accounts for approximately one-fifth of the world's oil consumption. As we have recently witnessed, the Strait of Hormuz's importance lies in the domino effect that even the slightest instability here would create on global energy prices. This route, for which there is no alternative, serves as the main artery connecting the oil giants of the Persian Gulf to the world.

HÜRMÜZ BOĞAZI: ENERJİNİN NABZI

Dünyanın en kritik petrol geçidi kuşkusuz Hürmüz Boğazı'dır. Umman ve İran arasında yer alan bu dar su yolu, dünyada tüketilen petrolün yaklaşık beşte birine ev sahipliği yapar. Yakın zamanda gördüğümüz üzere Hürmüz Boğazı'nın önemi, buradaki en ufak bir istikrarsızlığın küresel enerji fiyatlarında yaratacağı domino etkisi. Alternatifi olmayan bu rota, Basra Körfezi'ndeki petrol devlerini dünyaya bağlayan ana damardır.

2

STRAIT OF MALACCA: THE GATEWAY TO THE EAST

The Strait of Malacca, situated between Indonesia, Malaysia, and Singapore, is the shortest route between the Indian Ocean and the Pacific. The energy imports and production exports of major economies like China, Japan, and South Korea depend on this narrow corridor. With over 100,000 ships passing through annually, this point is a chokepoint in the global supply chain; any disruption here would bring everything to a standstill, from technology products to raw materials.

MALAKKA BOĞAZI: DOĞU'NUN KAPISI

Endonezya, Malezya ve Singapur arasında kalan Malakka Boğazı, Hint Okyanusu ile Pasifik arasındaki kısa yoldur. Çin, Japonya ve Güney Kore gibi dev ekonomilerin enerji ithalatı ve üretim ihracatı bu dar koridora bağımlıdır. Yıllık 100.000'den fazla geminin geçtiği bu nokta, küresel tedarik zincirinin sıkışma noktasıdır; burada yaşanacak bir tıkanıklık, teknoloji ürünlerinden ham maddeye kadar her şeyin durması demektir.



Dünya ekonomisi, devasa bir organizma gibi sürekli hareket halinde. Ancak bu devasa akış, sanılanın aksine uçsuz bucaksız okyanusların her yerine eşit dağılmaz. Küresel ticaretin %80'inden fazlası deniz yoluyla gerçekleşirken, bu trafik "chokepoints" dediğimiz stratejik boğazlarda ve kanallarda düğümlenir. Bu altı kritik geçiş noktası, küresel ticaretin görünmeyen sinir uçları olurken, her biri, sadece ekonomik değil aynı zamanda politik ve güvenlik boyutlarıyla değerlendirilmek zorunda. Alternatif rotalar ve lojistik çeşitlendirme çabaları artsa da, bu dar boğazların stratejik önemi kısa vadede azalmayacak. Küresel ekonomi için asıl mesele, bu kırılgan hatların nasıl daha dirençli hale getirileceği...

1

THE SUEZ CANAL: THE ARTIFICIAL MIRACLE CONNECTING CONTINENTS

Since 1869, the Suez Canal has linked the Mediterranean Sea to the Red Sea, shortening the route between Europe and Asia by thousands of miles. As seen in the 2021 Ever Given incident, a closure of this canal results in billions of dollars in daily losses. Approximately 12% of global container traffic passes through this narrow channel. The Suez is the "indispensable" efficiency hub of modern logistics

SÜVEYŞ KANALI: KITALARI BİRLEŞTİREN YAPAY MUCİZE

1869'dan bu yana Akdeniz'i Kızıldeniz'e bağlayan Süveyş Kanalı, Avrupa ile Asya arasındaki rotayı binlerce mil kısaltır. 2021'deki Ever Given kazasında gördüğümüz gibi, bu kanalın kapanması günlük milyarlarca dolarlık zarara yol açar. Küresel konteyner trafiğinin yaklaşık %12'si bu dar hattan geçer. Süveyş, modern lojistiğin "vazgeçilemez" verimlilik merkezidir.

3



4



STRAIT OF BAB EL-MANDEB: STRATEGIC THRESHOLD

The Strait of Bab el-Mandeb, the southern gateway to the Suez Canal, lies between the Horn of Africa and the Arabian Peninsula. This passage between Yemen and Djibouti is one of the world's most geopolitically risky points. Regional conflicts and piracy activities make this the most vulnerable security chokepoint. When safe passage cannot be ensured here, ships are forced to circumnavigate the entire African continent, multiplying costs.

BABÜLMENDEP BOĞAZI: STRATEJİK EŞİK

Süveyş Kanalı'na giden yolun Güney kapısı olan Babülmendep, Afrika boynuzu ile Arap Yarımadası arasındadır. Yemen ve Cibuti arasındaki bu geçiş, jeopolitik açıdan dünyanın en riskli noktalarından biridir. Bölgesel çatışmalar ve korsanlık faaliyetleri, burayı en hassas güvenlik halkası haline getirir. Buradan güvenli geçiş sağlanmadığında, gemiler tüm Afrika kıtasını dolaşmak zorunda kalarak maliyetleri katlar.

PANAMA CANAL: THE GATEWAY BETWEEN TWO OCEANS

Located in the heart of the American continent, the Panama Canal—operated by an engineering marvel of an elevator system—connects the Atlantic and Pacific Oceans. It is of vital importance not only for trade between the U.S. East and West Coasts but also for goods traveling from Asia to the U.S. East Coast. Droughts in recent years have lowered the canal's water levels, underscoring how vulnerable global trade is to the climate crisis.

PANAMA KANALI: İKİ OKYANUSUN KİLİDİ

Amerika kıtasının ortasında, mühendislik harikası bir asansör sistemiyle işleyen Panama Kanalı, Atlantik ve Pasifik okyanuslarını birbirine bağlar. Özellikle ABD'nin Doğu ve Batı kıyıları arasındaki ticaretin yanı sıra, Asya'dan Amerika'nın doğu kıyılarına giden ürünler için hayati önem taşır. Son yıllarda yaşanan kuraklık sorunları, kanalın su seviyesini düşürerek küresel ticaretin iklim krizine ne kadar duyarlı olduğunu kanıtlamıştır.

5



6

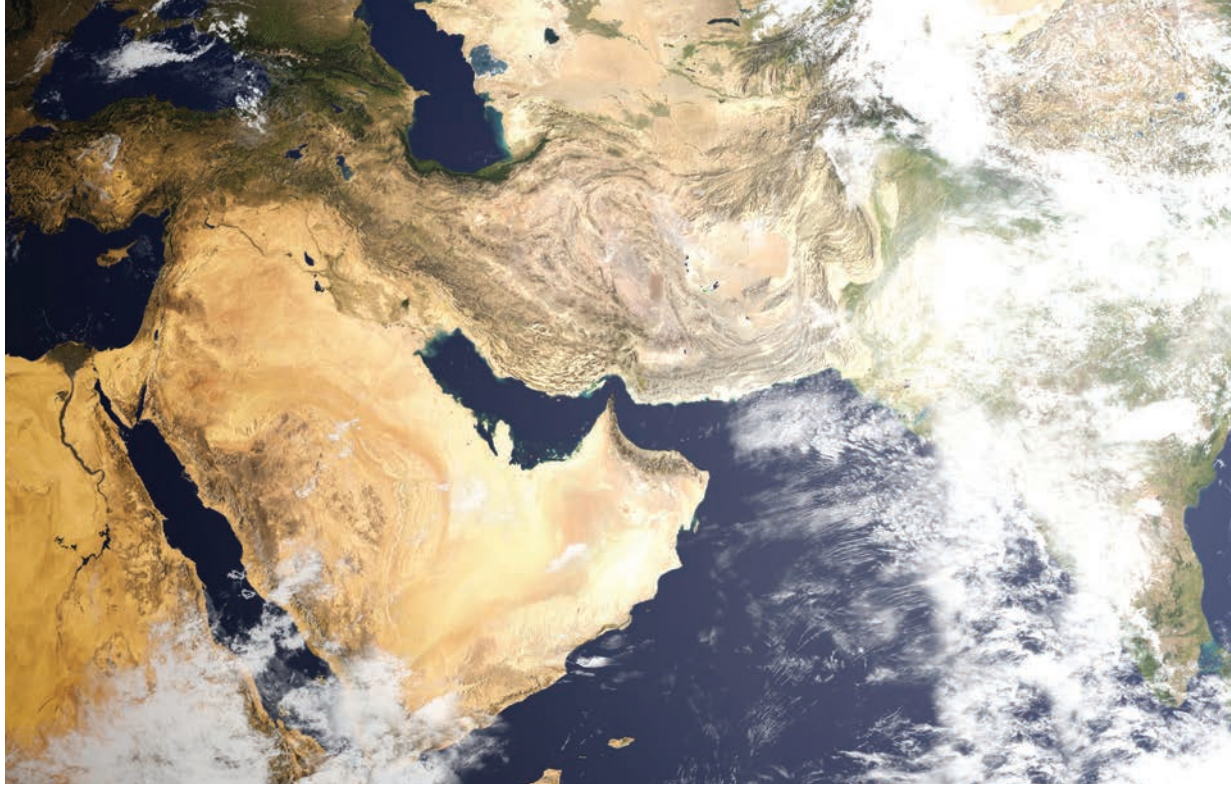


THE TURKISH STRAITS: THE CROSSROADS OF EURASIA

The Istanbul and Canakkale Straits serve as the sole gateway to the world for countries bordering the Black Sea. They hold a unique strategic position, particularly regarding grain shipments and the transit of Russian oil. Protected by the Montreux Convention on the Regime of the Straits, these waterways are central to the balance of power in Eurasia from both commercial and military strategic perspectives.

TÜRK BOĞAZLARI: AVRASYA'NIN KESİŞİMİ

İstanbul ve Çanakkale Boğazları, Karadeniz'e kıyısı olan ülkelerin dünyaya açılan tek kapısıdır. Özellikle tahıl sevkiyatı ve Rus petrolünün transferi noktasında benzersiz bir konuma sahiptir. Montrö Boğazlar Sözleşmesi ile hukuki statüsü korunan bu geçişler, hem ticari hem de askeri strateji açısından Avrasya dengesinin merkezidir.



THE CLOSURE OF THE STRAIT OF HORMUZ: A CRISIS SCENARIO FOR THE GLOBAL ECONOMY

HÜRMÜZ BOĞAZI'NIN KAPATILMASI: KÜRESEL EKONOMİ İÇİN BİR KRİZ SENARYOSU

Rising geopolitical tensions in the Strait of Hormuz pose the risk of a multidimensional crisis that threatens not only energy markets but also global trade, food security, and economic growth. Potential disruptions to oil and natural gas flows could expose the global economy to a new wave of cost and supply chain shocks.

Hürmüz Boğazı'nda artan jeopolitik gerilim, yalnızca enerji piyasalarını değil küresel ticaret, gıda güvenliği ve ekonomik büyümeyi de tehdit eden çok boyutlu bir kriz riskini beraberinde getiriyor. Petrol ve doğal gaz akışındaki olası kesintiler, dünya ekonomisini yeni bir maliyet ve tedarik zinciri şokuyla karşı karşıya bırakabilir.

Located between Iran and Oman and only 33 kilometers wide at its narrowest point, the Strait of Hormuz is a critical logistics chokepoint for the global economy. This narrow waterway, through which approximately one-quarter of the world's oil supply is transported, currently faces a serious threat of blockage due to rising tensions between Iran, the U.S., and Israel. The temporary ceasefire agreements reached under the current circumstances have not yet removed the strategic obstacles in the Strait, and a lasting foundation for peace is not yet in sight. This process, which began as a regional tension, carries the potential to rapidly escalate into a global economic crisis.

HISTORIC SHOCK AND PRICE VOLATILITY IN ENERGY MARKETS

The partial or complete disruption of the Strait of Hormuz has triggered one of the largest supply shocks in modern history in energy markets. According to March 2026 data, global oil production decreased by 10.1 million barrels per day within a single month. Described by the World Bank as "the largest energy supply shock in history," this situation has directly impacted prices. The price of Brent crude oil, which stood at \$72 at the beginning of 2026, rose to \$118 by the end of March—an increase of approximately 64%. The fact that prices have remained within the \$100-\$120 range despite a partial easing following the ceasefire demonstrates just how critical the Strait is to global energy security.

THE BACKBONE OF TRADE: RISKS BEYOND OIL

The volume of trade passing through the Strait of Hormuz is not limited to crude oil alone. A closer look at the composition of the commodity flow through the Strait reveals the depth of the crisis. Thirty-eight percent of global seaborne crude oil trade, 29 percent of LPG, 19 percent of liquefied natural gas (LNG), and 19 percent of refined products pass through this corridor. Additionally, chemical substances and fertilizer raw materials are also shipped via this route. In this context, the Strait of Hormuz is not merely an "oil tap," but a central component of the global supply chain.

DOMINO EFFECT: COSTS SPILLING OVER FROM ENERGY TO FOOD

The sharp rise in energy prices has created a chain reaction of inflationary pressure through production and logistics costs. The



DOÇ. DR. TAŞA EĞRİ
KIRKLARELİ UNIVERSITY
KIRKLARELİ ÜNİVERSİTESİ



A disruption in the Strait of Hormuz, through which approximately one-quarter of global oil trade passes, would trigger a broad economic domino effect—from energy prices to logistics costs, and from fertilizer supply to food inflation.



Küresel petrol ticaretinin yaklaşık dörtte birinin geçtiği Hürmüz Boğazı'nda yaşanacak bir aksama; enerji fiyatlarından lojistik maliyetlerine, gübre arzından gıda enflasyonuna kadar geniş bir ekonomik domino etkisi yaratıyor.

Iran ile Umman arasında yer alan ve en dar noktası yalnızca 33 kilometre olan Hürmüz Boğazı, küresel ekonomi için kritik öneme sahip bir lojistik geçiş noktasıdır. Dünya petrol arzının yaklaşık dörtte birinin taşındığı bu dar su koridoru, günümüzde İran, ABD ve İsrail arasındaki artan gerilim nedeniyle ciddi bir blokaj tehdidi altındadır. Mevcut konjonktürde sağlanan geçici ateşkes mutabakatları, Boğaz üzerindeki stratejik engelleri henüz ortadan kaldırmamış olup kalıcı bir barış zeminini de ufukta görünmemektedir. Bölgesel bir gerginlik olarak başlayan bu süreç, hızla küresel çapta bir iktisadi krize evrilmeye potansiyeli taşımaktadır.

ENERJİ PİYASALARINDA TARİHİ ŞOK VE FİYAT VOLATİLİTESİ

Hürmüz Boğazı'nın kısmen veya tamamen işlevsiz hale gelmesi, enerji piyasalarında modern tarihin en büyük arz sarsıntılarında birini tetiklemiştir. Mart 2026 verilerine göre, küresel petrol üretimi tek bir ay içerisinde günlük 10,1 milyon varil azalmıştır. Dünya Bankası tarafından "tarihin en büyük enerji arz şoku" olarak nitelendirilen bu durum, fiyatlara doğrudan yansımıştır. 2026 yılı başında 72 dolar seviyesinde seyreden Brent tipi ham petrol fiyatı mart ayı sonunda yaklaşık %64'lük bir artışla 118 dolara yükselmiştir. Ateşkes sonrası kısmi bir gevşemenin görülmesi ile beraber fiyatların 100-120 dolar bandında kalması, boğazın küresel enerji güvenliği açısından ne denli belirleyici olduğunu kanıtlamaktadır.

TİCARETİN OMURGASI: PETROLÜN ÖTESİNDEKİ RİSKLER

Hürmüz Boğazı'ndan geçen ticaret hacmi yalnızca ham petrol ile sınırlı değildir. Boğazdan geçen emtia akışının kompozisyonu incelendiğinde krizin derinliği daha net anlaşılmaktadır. Küresel deniz yoluyla yapılan ham petrol ticaretinin %38'i, LPG'nin %29'u, sıvılaştırılmış doğal gazın (LNG) %19'u ve rafine ürünlerin %19'u bu koridor üzerinden gerçekleşmektedir. Ayrıca kimyasal maddeler ve gübre hammaddeleri de bu rota üzerinden sevk edilmektedir. Bu bağlamda Hürmüz, sadece bir "petrol musluğu değil, küresel tedarik zincirinin merkezi bir bileşenidir.

DOMİNO ETKİSİ: ENERJİDEN GİDAYA SIÇRAYAN MALİYETLER

Enerji fiyatlarındaki sert yükseliş, üretim ve lojistik maliyetleri üzerinden zincirleme enflasyonist bir baskı oluşturmuştur. Asya LNG fiyatlarının bir ayda %94, Avrupa doğal



94% increase in Asian LNG prices and the 59% rise in European natural gas prices over the course of a month are exerting a constraining effect on industrial production.

Another less-noticed yet critical aspect of the crisis is fertilizer supply. The Gulf Region accounts for approximately one-fifth of global urea production. The closure of the Strait has blocked the flow of this critical input for agricultural productivity to the markets. World Bank projections indicate that the fertilizer price index will rise by 31% and urea prices by 60% by 2026. According to data from the United Nations Food and Agriculture Organization (FAO), rising energy and fertilizer costs have driven food prices to their highest level in the past three months as of April.

MACROECONOMIC IMPACTS AND MARITIME SHIPPING

From a logistical and financial perspective, the war risk has caused insurance premiums to quadruple, dramatically increasing shipping costs. This situation is leading to a slowdown in trade due to the "risk premium," even without an actual shutdown. In particular, premiums demanded for crude oil and derivatives in Asian markets have reached their highest levels in recent years. As a result of rising costs and declining economic activity, a contraction in global trade volumes and downward revisions to growth rates have become inevitable.

THE VULNERABILITY OF EMERGING ECONOMIES

Developing economies, which have low resilience to external shocks, are bearing the brunt of this crisis. Countries in Africa and South Asia, in particular, are facing a structural crisis caught in the triangle of energy costs, fertilizer shortages, and food inflation. Global trade growth expectations for 2026 have been revised downward from 2% to 1.5% due to these geopolitical risks. The supply chain vulnerabilities experienced following the COVID-19 pandemic and the Russia-Ukraine War confirm that regional issues can escalate into a global "structural catastrophe," as seen in the case of the Strait of Hormuz.

gaz fiyatlarının ise %59 oranında artması, sanayi üretimi üzerinde baskılayıcı bir rol oynamaktadır.

Krizin daha az dikkat çeken ancak hayati önem taşıyan diğer bir boyutu ise gübre tedarikidir. Körfez Bölgesi, küresel üre üretiminin yaklaşık beşte birini karşılamaktadır. Boğazın kapanması, tarımsal verimlilik için kritik olan bu girdinin piyasalara ulaşımını engellemiştir. Dünya Bankası öngörülerine göre, 2026 yılında gübre fiyat endeksinin %31, üre fiyatlarının ise %60 oranında artacağını göstermektedir. Birleşmiş Milletler Gıda ve Tarım Örgütü (FAO) verilerine göre, artan enerji ve gübre maliyetleri Nisan ayı itibarıyla gıda fiyatlarını son üç ayın zirvesine taşımıştır.

MAKROEKONOMİK ETKİLER VE DENİZ TAŞIMACILIĞI

Lojistik ve finansal açıdan bakıldığında, savaş riski sigorta primlerinin dört katına çıkması nakliye maliyetlerini dramatik şekilde artırmıştır. Bu durum, fiili bir kapanma olmasa dahi "risk primi" üzerinden ticaretin yavaşlamasına yol açmaktadır. Özellikle Asya piyasalarında ham petrol ve türev ürünleri için talep edilen primler, son yılların en yüksek seviyesine ulaşmıştır. Artan maliyetler ve azalan iktisadi faaliyetler sonucunda, küresel ticaret hacminde daralma ve büyüme oranlarında aşağı yönlü revizyonlar kaçınılmaz hale gelmiştir.

GELİŞMEKTE OLAN EKONOMİLERİN KIRILGANLIĞI

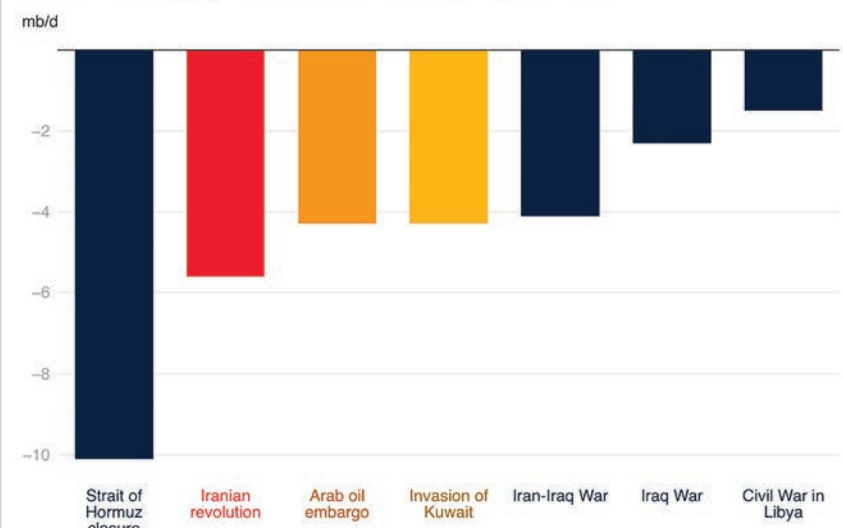
Bu krizden en ağır darbeyi, dış şoklara karşı direnci düşük olan gelişmekte olan ekonomiler almaktadır. Özellikle Afrika ve Güney Asya'daki ülkeler enerji maliyetleri, gübre kıtlığı ve gıda enflasyonu üçgeninde yapısal bir krizle karşı karşıyadır. 2026 yılı için küresel ticaret büyüme beklentileri, bu jeopolitik riskler nedeniyle %2'den %1,5 seviyesine çekilmiştir. COVID-19 Salgını ile Rusya-Ukrayna Savaşı sonrası deneyimlenen tedarik zinciri kırılabilirlikleri, Hürmüz Boğazı örneğinde de görüldüğü üzere, bölgesel sorunların küresel bir "yapısal felakete" dönüşebileceğini teyit etmektedir.



A potential outcome of the Iran-U.S. & Israel conflicts is the possibility of a structural change in the Strait of Hormuz transit system. During ceasefire negotiations, it has been observed that the Iranian side is insisting on a new protocol regarding the passage of ships through the strait. In the strait, where free passage was previously allowed, Iran is now demanding a mechanism it controls and from which it collects fees. If this demand is accepted as part of a peace agreement, it will impose a permanent burden on transportation costs. While these costs may appear acceptable to logistics firms in the short term, in the long run, Iran will have gained a significant geo-economic advantage.

İran-ABD&İsrail çatışmalarının olası bir sonucu da Hürmüz Boğaz geçiş sisteminde yapısal bir değişim ihtimalidir. Yapılan ateşkes görüşmelerinde İran tarafının boğazdan gemilerin geçişleriyle ilgili olarak yeni bir protokol için ısrar ettiği görülmektedir. Son döneme kadar serbest geçişlerin olduğu boğazda İran artık kendisinin kontrol ettiği ve ücret tahsil ettiği bir mekanizmayı talep etmektedir. Eğer bu talep barış anlaşmasının bir parçası olarak kabul edilecek olursa, taşımacılık maliyetlerine kalıcı bir yük olacaktır. Kısa vadede, lojistik firmaları için kabul edilebilir maliyetler olarak kabul edilebilir gözükse de uzun dönemde İran önemli bir jeoekonomik bir koz kazanmış olacaktır.

Initial oil supply losses in historical episodes



Note: mb/d = million barrels per day. Oil supply disruptions during geopolitical events as defined by International Energy Agency (IEA 2014). The corresponding time periods for each include: Strait of Hormuz closure (March 2026), Iranian Revolution (November 1978 - April 1979), Arab oil embargo (October 1973 - March 1974), Invasion of Kuwait (August 1990 - January 1991), Iran-Iraq War (October 1980 - January 1981), the early period of the Iraq war (March - December 2003), and the civil war in Libya (February - October 2011).

Source: International Energy Agency (IEA); World Bank.



Iran's demand for control and tolls over the Strait of Hormuz is viewed not merely as a short-term security measure, but as a harbinger of a new geo-economic power dynamic capable of altering the balance of global maritime trade.



İran'ın Hürmüz geçişleri üzerinde kontrol ve ücretlendirme talebi, kısa vadeli bir güvenlik önleminin ötesinde, küresel deniz taşımacılığı dengelerini değiştirebilecek yeni bir jeoekonomik güç alanının habercisi olarak değerlendiriliyor.

TÜRKİYE'S LOGISTICAL STRENGTH AND A NEW ERA IN THE MIDDLE CORRIDOR

TÜRKİYE'NİN LOJİSTİK GÜCÜ VE ORTA KORİDOR'DA YENİ DÖNEM

Global trade is being reshaped. In this new era, where supply chains are diversifying and secure, sustainable trade routes are gaining strategic importance, logistics is no longer merely a transportation activity; it is becoming one of the fundamental elements of the economy, trade diplomacy, and geo-economic competition.

Türkiye is at the center of this transformation. Bridging Asia's manufacturing power with Europe's market structure, Türkiye stands out as one of the most critical connection points of the Middle Corridor. Stretching from China through Central Asia, the Caspian Sea crossing, the Caucasus, and Türkiye to Europe, the Middle Corridor has become one of the most important routes in the search for a new global trade balance. Geopolitical shifts in the northern corridors, security risks on maritime routes, and companies' shift toward alternative routes are making Türkiye-centered connections increasingly strategic by the day.

PASİFİK EURASIA: AT THE HEART OF LOGISTICS FROM EUROPE TO CHINA

At Pasifik Eurasia, we do not view logistics merely as an operational activity. We see logistics as a strategic field that strengthens Türkiye's identity as a central nation. Because in this new era, those who make a difference will not be merely those who use existing trade routes; they will be the actors capable of establishing secure, sustainable, and robust connections.

In line with this vision, we are developing logistics connections across a broad geography, including Europe, China, Georgia, and the Turkic Republics. Partnerships established with Chongqing, Chengdu, Xi'an, and Shanghai—key production and logistics hubs in China—aim to make the trade flow extending from Türkiye to Europe stronger, faster, and more sustainable.

Rail transport, in particular, stands out as one of the most strategic areas of this new era. Rail forms a robust logistics backbone capable of simultaneously offering cost, time, safety, and environmental advantages. Through the block train operations and intermodal transport solutions we implement as Pasifik Eurasia, we contribute to strengthening Türkiye's logistics position along the Europe-Asia corridor.

Projects such as the block train operation from Izmir to Shanghai are among the key examples of this new era, directly connecting Türkiye's production capacity with Asian markets. These connections not only increase trade volume but also



Küresel ticaret yeniden şekilleniyor. Tedarik zincirlerinin çeşitlendiği, güvenli ve sürdürülebilir ticaret hatlarının stratejik önem kazandığı yeni dönemde lojistik artık yalnız bir taşıma faaliyeti değil; ekonominin, ticaret diplomasisinin ve jeoekonomik rekabetin temel unsurlarından biri hâline geliyor.

Bu dönüşümün merkezinde ise Türkiye bulunuyor. Asya'nın üretim gücüyle Avrupa'nın pazar yapısını buluşturan Türkiye, Orta Koridor'un en kritik bağlantı noktalarından biri olarak öne çıkıyor. Çin'den başlayıp Orta Asya, Hazar geçişi, Kafkasya ve Türkiye üzerinden Avrupa'ya uzanan Orta Koridor; küresel ticaretin yeni denge arayışının en önemli güzergâhlarından biri hâline gelmiş durumda. Kuzey koridorlarında yaşanan jeopolitik kırılmalar, deniz yollarındaki güvenlik riskleri ve şirketlerin alternatif güzergâhlara yönelmesi, Türkiye merkezli bağlantıları her geçen gün daha stratejik hâle getiriyor.

PASİFİK EURASIA AVRUPA'DAN ÇİN'E LOJİSTİĞİN TAM MERKEZİNDE

Pasifik Eurasia olarak biz, lojistiğe yalnız operasyonel bir faaliyet olarak bakmıyoruz. Lojistiği, Türkiye'nin merkez ülke kimliğini güçlendiren stratejik bir alan olarak görüyoruz. Çünkü yeni dönemde farkı yaratanlar yalnız mevcut ticaret yollarını kullananlar değil; güvenli, sürdürülebilir ve güçlü bağlantılar kurabilen aktörler olacaktır.

Bu vizyon doğrultusunda Avrupa, Çin, Gürcistan ve Türk Cumhuriyetleri başta olmak üzere geniş bir coğrafyada lojistik bağlantılar geliştiriyoruz. Çin'in önemli üretim ve lojistik merkezleri olan Chongqing, Chengdu, Xi'an ve Shanghai ile kurulan iş birlikleri; Türkiye üzerinden Avrupa'ya uzanan ticaret akışını daha

PASİFİK EURASIA

“Lojistiği tasarlar”

güçlü, hızlı ve sürdürülebilir hâle getirmeyi hedefliyor.

Özellikle demiryolu taşımacılığı, yeni dönemin en stratejik alanlarından biri olarak öne çıkıyor. Demiryolu; maliyet, süre, güvenlik ve çevresel avantajları aynı anda sunabilen güçlü bir lojistik omurga oluşturuyor. Pasifik Eurasia olarak gerçekleştirdiğimiz blok tren operasyonları ve intermodal taşımacılık çözümleriyle Türkiye'nin Avrupa-Asya hattındaki lojistik konumunu güçlendirmeye katkı sunuyoruz.

Izmir'den Şanghay'a gerçekleştirilen blok tren organizasyonu gibi projeler, Türkiye'nin üretim gücünü doğrudan Asya pazarlarıyla buluşturan yeni dönemin önemli örnekleri arasında yer alıyor. Bu bağlantılar yalnız ticaret hacmini artırmıyor; aynı zamanda Türkiye'nin küresel tedarik zincirlerindeki stratejik rolünü de güçlendiriyor.

Dijitalleşme ve sürdürülebilirlik ise lojistik sektörünün geleceğini belirleyen temel başlıklar arasında bulunuyor. Günümüzde müşteriler yalnız taşıma hizmeti değil; şeffaflık, anlık takip, veri yönetimi ve öngörülebilirlik de talep ediyor. Pasifik Eurasia olarak operasyonlarımızı dijital takip sistemleri ve veri altyapısıyla desteklerken; demiryolu taşımacılığının sunduğu karbon avantajıyla yeşil lojistik dönüşümüne katkı sağlamayı hedefliyoruz.

LOJİSTİK, TÜRKİYE'NİN DÜNYA TİCARETİNDEKİ STRATEJİK YÜRÜYÜŞÜDÜR

Bugün ülkelerin küresel ticaretteki gücü yalnız üretim kapasitesiyle değil; kurdukları bağlantılar, yönettikleri ticaret akışları ve kriz dönemlerinde sürdürülebilir koridorlar oluşturabilme kabiliyetleriyle de ölçülüyor. Türkiye bu yeni dönemde kenarda bekleyecek bir ülke olamaz. Coğrafyası, tarihi, üretim kapasitesi, sanayi altyapısı, genç nüfusu, diplomatik tecrübesi ve bağlantı kurma kabiliyeti Türkiye'ye çok daha büyük bir rol yüküyor.

Pasifik Eurasia olarak biz de bu rolün lojistik sahadaki taşıyıcılarından biri olma iddiasını taşıyoruz. Türkiye'nin Orta Koridor'daki konumunu güçlendiren, Asya ile Avrupa arasındaki ticaret akışına güven kazandıran, dijitalleşme ve sürdürülebilirlik ekseninde yeni standartlar geliştiren her adımın, ülkemizin jeoekonomik geleceğine yapılmış stratejik bir yatırım olduğuna inanıyoruz.

Çünkü yeni dönemin lojistik aklı yalnız taşıma yapanların alanı olmayacak. Farkı da zamanı iyi yönetenler, güven üretenler, hatlı kuranlar, veriyi işleyenler, çevre hassasiyetini rekabet gücüne dönüştürenler ve coğrafyanın imkânını stratejik vizyona çevirebilenler oluşturacak. Pasifik Eurasia da bu anlayışla hareket ediyor.

Bizim için lojistik yalnız yükün hareketi değil; aynı zamanda Türkiye'nin dünya ticaretindeki stratejik yürüyüşüdür. Dün kervan yollarında, hanlarda ve limanlarda biriken ticaret hafızası bugün raylarda, terminalerde, veri sistemlerinde ve sürdürülebilir koridorlarda yeni bir biçim kazanıyor. Türkiye de bu hafızayı bugünün imkânlarıyla yarının düzenine taşıyabildiği ölçüde, yalnız geçiş ülkesi olarak değil; ticaretin istikametini etkileyen merkez ülkelerden biri olarak anılacak güce sahiptir.

strengthen Türkiye's strategic role in global supply chains.

Digitalization and sustainability are among the key themes shaping the future of the logistics sector. Today, customers demand not just transportation services but also transparency, real-time tracking, data management, and predictability. As Pasifik Eurasia, while we support our operations with digital tracking systems and data infrastructure, we aim to contribute to the green logistics transformation by leveraging the carbon advantages offered by rail transport.

LOGISTICS IS TÜRKİYE'S STRATEGIC PATH IN GLOBAL TRADE

Today, a country's strength in global trade is measured not only by its production capacity but also by the connections it establishes, the trade flows it manages, and its ability to create sustainable corridors during crises. Türkiye cannot be a country that stands on the sidelines in this new era. Its geography, history, production capacity, industrial infrastructure, young population, diplomatic experience, and ability to forge connections are assigning Türkiye a much greater role.

As Pasifik Eurasia, we also aspire to be one of the key players in this role within the logistics sector. We believe that every step taken to strengthen Türkiye's position in the Middle Corridor, instill confidence in trade flows between Asia and Europe, and develop new standards centered on digitalization and sustainability constitutes a strategic investment in our country's geo-economic future.

Because the logistics mindset of the new era will not be the domain of mere transporters alone. The difference will be made by those who manage time effectively, build trust, establish networks, process data, transform environmental sensitivity into competitive advantage, and convert the potential of geography into a strategic vision. Pasifik Eurasia operates with this understanding.

For us, logistics is not merely the movement of cargo; it is also Türkiye's strategic march in global trade. The commercial memory accumulated yesterday along caravan routes, at caravanserais, and in ports is taking on a new form today on railways, at terminals, within data systems, and along sustainable corridors. To the extent that Türkiye can carry this memory into tomorrow's order using today's capabilities, it possesses the power to be recognized not merely as a transit country but as one of the central nations influencing the direction of trade.





THE MIDDLE CORRIDOR AND TÜRKİYE: CONSTRAINTS AND REALITY

ORTA KORİDOR VE TÜRKİYE: KISITLAR VE GERÇEKLIK

While the Middle Corridor offers a compelling geopolitical narrative for Türkiye, it can only prove its true value through commercial flows, operational discipline and sustainable logistics performance.

The Middle Corridor and related regional transportation projects present a significant strategic framework that Türkiye must closely monitor. However, the extent to which these projects can translate into actual commercial flow, predictable transit times, a competitive cost structure and a sustainable investment logic on the ground is often not discussed with due diligence. An economic corridor that appears meaningful on a map is often not the same



PROF. DR. MURAT ERDAL
ISTANBUL UNIVERSITY INSTITUTE OF SOCIAL SCIENCES
DIRECTOR OF THE MASTER'S PROGRAM IN
SUPPLY CHAIN MANAGEMENT
ISTANBUL ÜNİVERSİTESİ SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
TEDARİK ZİNCİRİ YÖNETİMİ YÜKSEK LİSANS
PROGRAM BAŞKANI



Orta Koridor, Türkiye için güçlü bir jeopolitik anlatı sunarken; gerçek değerini ancak ticari akış, operasyonel disiplin ve sürdürülebilir lojistik performansla kanıtlayabilir.

Orta Koridor ve bağlantılı bölgesel ulaştırma projeleri, Türkiye açısından dikkatle izlenmesi gereken önemli bir stratejik çerçeve sunmaktadır. Bununla birlikte, bu projelerin sahada ne ölçüde gerçek bir ticari akışa, öngörülebilir transit süreye, rekabetçi maliyet yapısına ve sürdürülebilir yatırım mantığına dönüşebileceği konusu çoğu zaman sağduyulu biçimde tartışılmamaktadır. Harita üzerinde

as actual operational effectiveness on the ground.

Türkiye's geographical location is undoubtedly important. However, geographical location alone does not generate a commercial corridor economy. For a route to thrive economically and commercially, it requires a foundation of mutual trade, regular cargo flow, production linkages, operational efficiency, legal compliance, insurance security, financing capacity and global service standards. In other words, the issue is not merely where a transport route passes through; it is why that route would be preferred, what cargo it will carry and how frequently and under what conditions it can be sustainable.

THE COMMERCIAL REALITY OF THE CORRIDOR: FLOW, CARGO AND CUSTOMER PREFERENCES

For a transportation route to become an economic corridor, it must first generate a regular and sustainable volume of cargo. The true foundation of the corridor is not the map, but the commercial flow. Establishing merely a physical connection without the direction of trade, the geography of production, the nature of the cargo, the frequency of transport demand and operational continuity will not create a lasting logistical advantage.

For this reason, the cargo volume of an economic corridor does not emerge spontaneously; it must also be systematically developed. In fact, without a sufficient number of countries and companies capable of providing regular cargo, import-export relationships, a distribution network, logistics service providers, and a secure commercial environment, grand transportation visions remain weak at the operational level. Many initiatives, such as the BALO project and the Türkiye-Europe RO-LA project, have remained incomplete before reaching maturity. Therefore, the future of a corridor is determined more by the strength of its commercial foundation than by political rhetoric.

The decisive factor here is not strategic rhetoric but customer behavior and the coordination of operational actors. In foreign trade, the customer experience is everything. From the perspective of an exporter, importer, or freight forwarder, the fundamental question

anlamli görünen bir ekonomik koridor ile sahadaki gerçek işlerlik çoğu zaman aynı şey değildir.

Türkiye'nin coğrafi konumu kuşkusuz önemlidir. Ancak coğrafi konum tek başına ticari koridor ekonomisi üretmez. Bir hattın ekonomik ve ticari anlamda yükselebilmesi için karşılıklı ticaret tabanı, düzenli yük akışı, üretim ilişkileri, operasyon verimliliği, hukuki uyum, sigorta güvenliği, finansman kapasitesi ve küresel hizmet standardı gerekir. Başka bir ifadeyle mesele, yalnızca bir taşıma hattının nereden geçtiği değil; o hattın neden tercih edileceği, hangi yükleri ne sıklıkla taşıyacağı ve hangi koşullarda sürdürülebilir olacaktır.

KORİDORUN TİCARİ GERÇEKLİĞİ: AKIŞ, YÜK VE MÜŞTERİ TERCİHLERİ

Bir ulaştırma hattının ekonomik koridora dönüşebilmesi için önce düzenli ve sürdürülebilir yük hacmi üretmesi gerekir. Koridorun gerçek temeli harita değil, ticari akıştır. Ticaretin yönlü, üretim coğrafyası, yükün niteliği, taşıma talebinin sıklığı ve iş sürekliliği oluşmadan yalnızca fiziksel bağlantı kurmak kalıcı bir lojistik üstünlük yaratmaz.

Bu nedenle ekonomik koridorun yük hacmi kendiliğinden ortaya çıkmaz; ayrıca sistematik biçimde geliştirilmelidir. Hatta düzenli yük verecek ülke-şirket sayısı, ithalat-ihracat ilişkisi, dağıtım ağı, lojistik servis sağlayıcıları ve ticari güven ortamı yoksa büyük ulaştırma vizyonları operasyonel ölçekte zayıf kalır. BALO projesi ve Türkiye-Avrupa RO-LA projesi gibi birçok girişim, olgunlaşmadan yarım kalmıştır. O nedenle bir koridorun geleceği, siyasi anlatıdan çok ticari tabanının gücüyle belirlenir.

Burada belirleyici unsur, stratejik söylemden çok müşteri davranışı ve operasyon aktörlerinin uyumudur. Dış ticarete müşteri deneyimi her şeydir. Bir ihracatçı, ithalatçı ya da taşıma işleri organizatörü açısından temel soru nettir: Bu hat daha güvenli midir, daha öngörülebilir midir, daha yönetilebilir midir? Böylesi büyük ulaştırma projelerinde kritik olan, sınır geçişlerinin,



What transforms a transportation route into an economic corridor is not so much geography as it is consistent cargo volume, customer preference and a predictable cost-time balance.



Bir ulaştırma hattını ekonomik koridora dönüştüren unsur coğrafyadan ziyade; düzenli yük hacmi, müşteri tercihi ve öngörülebilir maliyet-süre dengesi.

is clear: Is this route safer, more predictable, and more manageable? What is critical in such large-scale transportation projects is the degree of discipline in border crossings, transshipments, port connections and operational flows. A route that cannot provide transit times cannot generate a strong sales argument in international trade. Established modes of transport and routes are preferred.

RISK, COMPETITION AND INVESTMENT NEEDS

The success of corridors is measured not only by transport capacity but also by the ability to manage risk and build institutional trust. In the logistics world, trust is not merely about the execution of transport; it is formed by knowing which rules will apply and how they will function when problems arise. Applicable legislation and insurance coverage hold particular importance on a multi-country, multi-regime route. Therefore, the regime to be applied in cases of damage, loss, theft, or delay must be clear. The seriousness of a corridor is understood not only by its performance in good times but also by how it functions during a crisis. Legal and operational uncertainty weakens commercial confidence; where commercial confidence is weakened, cargo flow cannot become sustainable.

The issue of financing is also one of the most critical topics in the Central Corridor discussion. The Central Corridor and related railway investments are not short-term or low-cost initiatives. Therefore, it is necessary to evaluate not only the route but also investment priorities, financing sources, and the extent to which existing resources are used rationally.

The approaches of the actors involved in the Middle Corridor—that is, the countries—should be interpreted through concrete actions rather than mere rhetoric. Particular attention must be paid to China. It is hardly possible to say that China, the world's manufacturing and trade giant, has fully embraced the Middle Corridor as of today.

The competitors of the Türkiye-centered Middle Corridor project should not be overlooked. The port and intermodal connections forming between East and West within the Black Sea basin along the TRACECA axis represent serious medium- and long-term competitors for the Turkish route. The fact that Romania and Bulgaria are members of the European Union also adds an additional institutional and commercial advantage to this competition. When Romania's Constanta Port and Bulgaria's Varna and Burgas connections are factored in, competition is redefined not only by geographical proximity but also through port-rail-road integration, institutional alignment, and ease of access to the European market. On the other hand, Georgia's Poti and Batumi ports, along with the Anaklia deep-sea port project, clearly demonstrate the



aktarmaların, liman bağlantılarının ve işletme akışının ne ölçüde disiplinli olduğudur. Transit süre veremeyen bir hat, dış ticarete güçlü bir satış argümanı üretmez. Oturmuş taşıma türleri ve güzergâhlar tercih edilir.

RİSK, REKABET VE YATIRIM İHTİYACI

Koridorların başarısı yalnızca taşıma kapasitesiyle değil, risk yönetimi ve kurumsal güven üretme kabiliyetiyle de ölçülür. Lojistik dünyasında güven, yalnızca taşımanın yapılmasıyla değil; sorun çıktığında hangi kuralların nasıl işleyeceğinin bilinmesiyle oluşur. Çok ülkeli ve çok rejimli bir hatta geçerli mevzuat ve sigorta kapsamı özel önem taşır. Bu nedenle hasar, kayıp, hırsızlık veya gecikme hâlinde uygulanacak rejim net olmalıdır. Bir koridorun ciddiyeti yalnızca iyi gün performansıyla değil, kriz anında nasıl işlediğiyle anlaşılır. Hukuki ve operasyonel belirsizlik, ticari güveni zayıflatır; ticari güvenin zayıfladığı yerde ise yük akışı sürdürülebilir nitelik kazanamaz.

Finansman sorusu da Orta Koridor tartışmasının en hayati başlıklarından biridir. Orta Koridor ve bağlantılı demiryolu yatırımları kısa vadeli ve düşük maliyetli girişimler değildir. Bu nedenle yalnızca güzergâhın değil; yatırım önceliklerinin, finansman kaynaklarının ve mevcut kaynağın ne ölçüde rasyonel kullanıldığının birlikte değerlendirilmesi gerekir.

Orta Koridorla ilgili aktörlerin, yani ülkelerin yaklaşımları da söylemden çok somut davranışlar üzerinden okunmalıdır. Özellikle Çin'e ayrı bir pencere açılmalıdır. Dünyanın üretim ve ticaret devi Çin'in Orta Koridoru bugünden tam anlamıyla sahiplendiğini söylemek pek mümkün değildir.

Türkiye merkezli Orta Koridor projesinin rakipleri de göz ardı edilmemelidir. TRACECA ekseninde Karadeniz havzasında Doğu-Batı arasında şekillenen liman ve intermodal bağlantılar, Türkiye güzergâhı açısından orta ve uzun vadeli ciddi rakiplerdir. Romanya ve Bulgaristan'ın Avrupa Birliği üyesi olması da bu rekabete ilave bir kurumsal ve ticari avantaj kazandırmaktadır. Romanya'nın Köstence Limanı ile Bulgaristan'ın Varna ve Burgaz bağlantıları da eklendiğinde, rekabet yalnızca coğrafi yakınlıkla değil; liman-demiryolu-karayolu entegrasyonu, kurumsal uyum ve Avrupa pazarına erişim kolaylığı üzerinden yeniden tanımlanmaktadır. Diğer taraftan Gürcistan'ın Poti ve Batumi limanları ile Anaklia derin deniz limanı projesi, bu ülkenin Karadeniz çıkışını daha iddialı bir lojistik üsse dönüştürme arayışını açıkça göstermektedir.

Ülkemiz açısından temel mesele yalnızca "biz de bu koridor-



The key to Türkiye's logistics future lies in a transportation system characterized by multimodal integration, risk management and the generation of trust.

country's efforts to transform its Black Sea outlet into a more ambitious logistics hub.

From our country's perspective, the fundamental issue is not merely to say, "We are also part of this corridor"; it is to consistently demonstrate, through commercial and operational data, why the Turkish route is faster, more reliable, more integrated, and more preferable. The logistics world first asks this question: "To what extent are you using it?"

When the country's rail freight share in foreign trade reaches 10% from 1%, it will be easier to explain the efficiency of the Middle Corridor to the entire world.

TÜRKİYE'S STRONGEST AREA: A MULTIMODAL FUTURE

Türkiye's transportation and logistics vision should be shaped not by making equal claims across all modes of transport, but by centering on its strongest area. In this context, Türkiye's most visible and measurable area of superiority today is air transport.

The global connectivity of Istanbul Airport, combined with Turkish Airlines' extensive network and operational capabilities, has made Türkiye an undisputed hub of attraction in the global aviation arena.

Therefore, Türkiye's game plan must be based on today's concrete strengths. Istanbul serves as a leading aviation hub.

The strategic framework and game plan must be built around this gravitational pull. When road and maritime networks, port connections, customs processes, and production centers are integrated to support this hub, Türkiye can generate a much stronger logistics multiplier effect. Rail transport is also expected to significantly strengthen this structure in the medium and long term. However, for this to happen, rail transport requires time, infrastructure modernization, and maturation within a multimodal transport integration framework. In other words, rail transport could be one of the key power areas of the future; but today's strategic center is Istanbul's aviation transport strength.

The Middle Corridor and related regional transportation projects are far too serious a matter of foreign trade and logistics to be evaluated solely through geopolitical excitement or symbolic maps. From Türkiye's perspective, the strategic significance of these routes is important; however, when strategic importance and commercial viability are not addressed on the same plane, a natural gap inevitably emerges between what is planned and what is realized. Today, a sensible approach focuses less on repeating the "bridge country" rhetoric and more on building a system capable of generating cargo, managing risks, establishing customer trust and achieving integration across modes.

The concrete connectivity and access capabilities Türkiye has demonstrated in air transport provide a significant reference point in this regard. Rail transport is also expected to significantly strengthen this structure in the medium and long term. However, for this contribution to translate into real value, rail transport must be strengthened in terms of commercial flow, operational discipline, operational efficiency, and multimodal transport integration. A lasting regional impact can only be achieved in this way.



Türkiye'nin lojistik geleceğinde belirleyici olan, çok modlu entegrasyon, risk yönetimi ve güven üreten bir taşımacılık sistemidir.

dayız" demek değildir; Türkiye güzergâhının neden daha hızlı, daha güvenilir, daha entegre ve daha tercih edilir olduğunu ticari ve operasyonel verilerle sürekli biçimde ispat edebilmektir. Lojistik dünyası ilk etapta şu soruyu sorar: "Siz ne ölçüde kullanıyorsunuz?"

Ülke olarak dış ticarete demiryolu yük payı %1'den %10'lara ulaştığında, tüm dünyaya Orta Koridorun verimliliğini anlatmak daha kolay olacaktır.

TÜRKİYE'NİN GÜÇLÜ ALANI: ÇOK MODLU GELECEK

Türkiye'nin ulaştırma ve lojistik vizyonu, bütün taşıma modlarında eşit ölçüde iddia üretmekten çok, en güçlü olduğu alanı merkeze alarak şekillenmelidir. Bu çerçevede bugün Türkiye'nin en görünür ve ölçülebilir üstünlük alanı havayolu taşımacılığıdır. İstanbul Havalimanı'nın küresel bağlantısallığı ile Türk Hava Yolları'nın yaygın ağ yapısı ve operasyonel kabiliyeti, Türkiye'yi havayolu taşımacılığında küresel arenada tartışmasız bir cazibe merkezi yapmıştır.

Bu nedenle Türkiye'nin oyun planı, bugünün somut gücünü esas almalıdır. İstanbul, havacılıkta lider bir merkez niteliği taşımaktadır. Stratejik kurgu ve oyun planı bu çekim gücünün etrafında inşa edilmelidir. Karayolu ve denizyolu ağları, liman bağlantıları, gümrük süreçleri ve üretim merkezleri bu merkezi destekleyecek biçimde bütünleştirildiğinde, Türkiye çok daha güçlü bir lojistik çarpan etkisi üretebilir. Demiryolunun da bu yapıya orta ve uzun vadede belirgin güç katması beklenmektedir. Ancak bunun için demiryolunun zamana, altyapı modernizasyonuna ve çok modlu taşıma entegrasyonu içinde olgunlaşmaya ihtiyacı vardır. Başka bir ifadeyle, demiryolu geleceğin önemli güç alanlarından biri olabilir; fakat bugünün stratejik merkezi İstanbul'un havayolu taşımacılığı gücüdür.

Orta Koridor ve bağlantılı bölgesel ulaştırma projeleri, yalnızca jeopolitik heyecanla ya da sembolik haritalarla değerlendirilmeyecek kadar ciddi bir dış ticaret ve lojistik meselesidir. Türkiye açısından bu hatların taşıdığı stratejik anlam önemlidir; ancak stratejik önem ile ticari işlerlik aynı düzlemde ele alınmadığında, planlanan ile gerçekleşen arasında doğal olarak bir mesafe oluşmaktadır. Bugün sağduyulu yaklaşım, "köprü ülke" söylemini tekrar etmekten çok; yük üretebilen, risk yönetebilen, müşteri güveni oluşturabilen ve modlar arasında entegrasyon kurabilen bir sistem inşa etmeye odaklanmaktır.

Türkiye'nin havayolu taşımacılığında ortaya koyduğu somut bağlantısallık ve erişim gücü, bu bakımdan önemli bir referans sunmaktadır. Demiryolunun da orta ve uzun vadede bu yapıya belirgin güç katması beklenmektedir. Ancak bu katkının gerçek değere dönüştürülmesi, demiryolunun ticari akış, işletme disiplini, operasyon verimliliği ve çok modlu taşıma entegrasyonu içinde güçlendirilmesine bağlıdır. Kalıcı bölgesel etki de ancak bu şekilde mümkün olabilir.

FROM EFFICIENCY TO SUSTAINABILITY: THE DUAL IMPACT OF DIGITALIZATION

VERİMLİLİKTEN SÜRDÜRÜLEBİLİRLİĞE:
DİJİTALLEŞMENİN ÇİFT ETKİSİ

Digitalization is becoming a strategic lever in logistics that not only boosts efficiency but also simultaneously transforms costs, energy consumption and carbon emissions.

Dijitalleşme, lojistikte yalnızca verimlilik artışı değil; maliyet, enerji kullanımı ve karbon emisyonlarını aynı anda dönüştüren stratejik bir kaldıraç haline geliyor.

Today, the logistics sector is undergoing a data-driven transformation that goes beyond physical movement. In an era of rapidly intensifying competition, it is just as important to be in the right place at the right time as it is to do so in a smart, efficient and sustainable manner. Digitalization is at the heart of this transformation.

At Akca Logistics, we approach digital transformation as a "value creation" process; we view every digitalization project as an efficiency project and every efficiency project as a sustainability project. For example, by implementing route optimization applications, we reduce our operational costs while lowering fuel consumption to improve our environmental impact.

We are re-evaluating every process, from how orders are picked in the warehouse to vehicle routing. As processes become simpler and faster, our energy consumption decreases and resource usage is balanced thanks to the algorithms we've developed and the enhanced system infrastructure. Even the savings achieved in consumables create a tangible impact on sustainability.

Digitalization also brings another critical area into focus: preventing waste. The service sector, which includes the logistics industry, is responsible for approximately one-fourth of food waste in Türkiye. Through digitalization and effective operational management, significant contributions to sustainability can be made, particularly in food and raw material logistics.

However, global disruptions are reshaping this landscape. Wars, pandemics and supply chain disruptions rapidly drive up costs, while any development occurring anywhere in the world can alter logistics balances.

For this reason, the "near-shoring" approach—which involves locating production closer to consumption points—is gaining increasing importance. The need to establish shorter and more resilient supply chains is repositioning logistics as a strategic priority.

Türkiye, however, holds a strong advantage in this transformation. The ability to reach over 60 countries within a four-hour flight radius can translate into significant potential when combined with the right strategies. I believe that if this advantage is properly leveraged, our country can play a more decisive role in global trade.



ENES AKÇA
AKCA LOGISTICS
GENERAL MANAGER
AKCA LOJİSTİK GENEL MÜDÜR



Bugün lojistik sektörü, fiziksel hareketin ötesine geçen, veriyle şekillenen bir dönüşüm yaşıyor. Rekabetin hızla arttığı günümüzde, doğru zamanda doğru yerde olmak kadar bunu akıllı, verimli ve sürdürülebilir şekilde yapmak büyük önem taşıyor. İşte bu dönüşümün merkezinde de dijitalleşme var.

Akca Lojistik olarak dijital dönüşümü bir "değer yaratma" süreci olarak ele alıyor, her dijitalleşme projesini bir verimlilik projesi, her verimlilik projesini de bir sürdürülebilirlik projesi olarak görüyoruz. Örnek vermek gerekirse rota optimizasyonu uygulamalarıyla operasyonel maliyetlerimizi azaltırken, yakıt tüketimini düşürerek çevresel etkilerimizi iyileştiriyoruz.

Depoda siparişin toplanma biçiminden, araçların rotasına kadar her süreci yeniden ele alıyoruz. Süreçler sadeleşip hızlanırken geliştirdiğimiz algoritmalar ve güçlendirdiğimiz sistem altyapısı sayesinde enerji tüketimi azalıyor, kaynak kullanımı dengeleniyor. Sarf malzemelerde sağlanan tasarrufla dahi somut sürdürülebilirlik etkisi yaratılıyor.

Dijitalleşme, bir başka kritik alanı da görünür kılıyor: İsrafın önlenmesi. Lojistik sektörünün de içinde yer aldığı hizmet sektörü, Türkiye'deki gıda israfının yaklaşık dörtte birinden sorumlu. Dijitalleşme ve etkin operasyon yönetimiyle özellikle gıda ve hammadde lojistiğinde sürdürülebilirliğe önemli katkılar sağlanabilir.

Küresel kırılganlar ise bu tabloyu yeniden şekillendiriyor. Savaşlar, pandemiler ve tedarik zincirindeki kesintiler, maliyetleri hızla yukarı çekerken, dünyanın herhangi bir noktasında yaşanan bir gelişme, lojistik dengelerini değiştirebiliyor.

Bu nedenle üretimin, tüketim noktalarına daha yakın konumlandırılmasını ifade eden "near-shoring" yaklaşımı giderek daha fazla önem kazanıyor. Daha kısa ve dayanıklı tedarik zincirleri kurma ihtiyacı, lojistiği yeniden stratejik bir konuma taşıyor.

Türkiye ise bu dönüşümde güçlü bir avantaja sahip. Dört saatlik uçuş mesafesiyle 60'tan fazla ülkeye erişim imkânı, doğru stratejilerle birleştiğinde büyük bir potansiyele dönüşebilir. Bu avantaj, doğru değerlendirildiğinde, ülkemizin küresel ticarete daha belirleyici rol üstlenmesinin mümkün olacağına inanıyorum.



Air
freight



Sea
freight



Road
freight

TRANSFORMATION IN LOGISTICS: DIGITALIZATION, GREEN CORRIDORS AND GEOPOLITICAL SHIFTS

LOJİSTİKTE DÖNÜŞÜM: DİJİTALLEŞME, YEŞİL KORİDORLAR VE JEOPOLİTİK KIRILMALAR

The logistics sector is being reshaped at the intersection of digitalization, sustainability, and geopolitical shifts; this transformation is permanently changing the entire structure of the industry, from operational processes to strategic decision-making mechanisms.

Lojistik sektörü; dijitalleşme, sürdürülebilirlik ve jeopolitik kırılmaların kesişiminde yeniden şekilleniyor; bu dönüşüm, operasyonel süreçlerden stratejik karar mekanizmalarına kadar tüm yapıyı kalıcı biçimde değiştiriyor.

The logistics sector has been undergoing an unprecedented transformation in recent years. The accelerating pace of digitalization, the growing pressure for sustainability, and geopolitical shifts on a global scale are reshaping the dynamics of the sector.

Digitalization has now become an indispensable element of logistics. From operational efficiency to customer experience, the capabilities offered by technology have become decisive across every area. The Lima 360 platform, which we developed in response to this need, is in fact a concrete reflection of our perspective on logistics. By consolidating customer, operational, and financial processes under a single structure, we have established a system that enables us to monitor the entire workflow.

OUR SUSTAINABILITY JOURNEY: LIMA GREEN

Sustainability is no longer a choice, but a necessity at the heart of how business is conducted. As Lima Logistics, we recognized this transformation at an early stage and structured our sustainability journey under our Lima Green brand. With the Commercial Development and Sustainability Department we established this year, we are adopting a holistic approach that covers measurement, improvement, and reporting processes. We are able to regularly measure our carbon footprint, carry out certification processes in accordance with international standards, and provide transparent reporting to our customers.

At the same time, we are able to shift toward lower-emission transportation models, increase intermodal solutions, and create more efficient routes through Green Corridors. We view sustainability not only as a responsibility for today, but also as a responsibility for managing the future. That is why we consider the long-term impact in every step we take.

ADAPTING TO GEOPOLITICAL SHIFTS

Wars and trade disruptions have revealed just how fragile supply chains can be. In this context, flexibility, speed, and the ability to generate alternatives have become more valuable than ever. As Lima Logistics, thanks to our extensive international network, our operational strength across different geographies, and our structure that enables rapid action, we continue to provide uninterrupted service to our customers. The ability to adapt swiftly to changing conditions forms our greatest competitive advantage during times of crisis.



SİNAN TÜREL
LİMA LOGISTICS
CO-FOUNDER
KURUCU ORTAK



Lojistik sektörü, son yıllarda eşi benzeri görülmemiş bir dönüşüm sürecinden geçiyor. Dijitalleşmenin hız kazanması, sürdürülebilirlik baskısının artması ve küresel ölçekte yaşanan jeopolitik kırılmalar, sektörün dinamiklerini yeniden şekillendiriyor. Dijitalleşme, lojistiğin artık vazgeçilmez bir unsuru. Operasyonel verimlilikten müşteri deneyimine kadar her alanda teknolojinin sunduğu imkanlar belirleyici hale geldi.

Bu ihtiyaçtan yola çıkarak geliştirdiğimiz Lima 360 platformu, aslında bizim lojistiğe bakış açımızın somut bir göstergesi. Müşteri, operasyon ve finans süreçlerini tek bir yapı altında toplayarak, tüm akışı görebildiğimiz bir sistem kurduk.

SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK YOLCULUĞUMUZ: LİMA GREEN

Sürdürülebilirlik artık bir tercih değil, iş yapış biçimlerinin merkezinde yer alan bir zorunluluk.

Lima Logistics olarak bu dönüşümü erken fark ederek Lima Green markamız altında sürdürülebilirlik yolculuğumuzu yapılandırdık. Bu yıl oluşturduğumuz ticari gelişim ve sürdürülebilirlik departmanımızla ölçümleme, iyileştirme ve raporlama süreçlerini kapsayan bütünsel bir yaklaşım sergiliyoruz.

Karbon ayak izimizi düzenli olarak ölçümleyebiliyor, uluslararası standartlara uygun sertifikasyon süreçleri yürütüyor ve müşterilerimize şeffaf raporlamalar sunabiliyoruz. Aynı zamanda daha düşük emisyonlu taşıma modellerine yönelebiliyor, intermodal çözümleri artırıyor ve Yeşil Koridorlar ile daha verimli rotalar oluşturabiliyoruz. Biz sürdürülebilirliği, sadece bugünü değil, yarını da yönetme sorumluluğu olarak görüyoruz. Bu nedenle attığımız her adımda uzun vadeli etkiyi gözetiyoruz.

JEOPOLİTİK KIRILMALARDA, UYUM SAĞLAYABİLMEK

Savaşlar ve ticari kırılmalar, tedarik zincirlerinin ne kadar hassas olduğunu ortaya koydu. Bu noktada esneklik, hız ve alternatif üretme kabiliyeti her zamankinden daha değerli hale geldi. Lima Logistics olarak geniş uluslararası ağıımız, farklı coğrafyalardaki operasyonel gücümüz ve hızlı aksiyon alabilen yapımız sayesinde müşterilerimize kesintisiz hizmet sunmaya devam ediyoruz. Değişen koşullara hızla uyum sağlayabilmek, kriz dönemlerinde en büyük rekabet avantajımızı oluşturuyor.



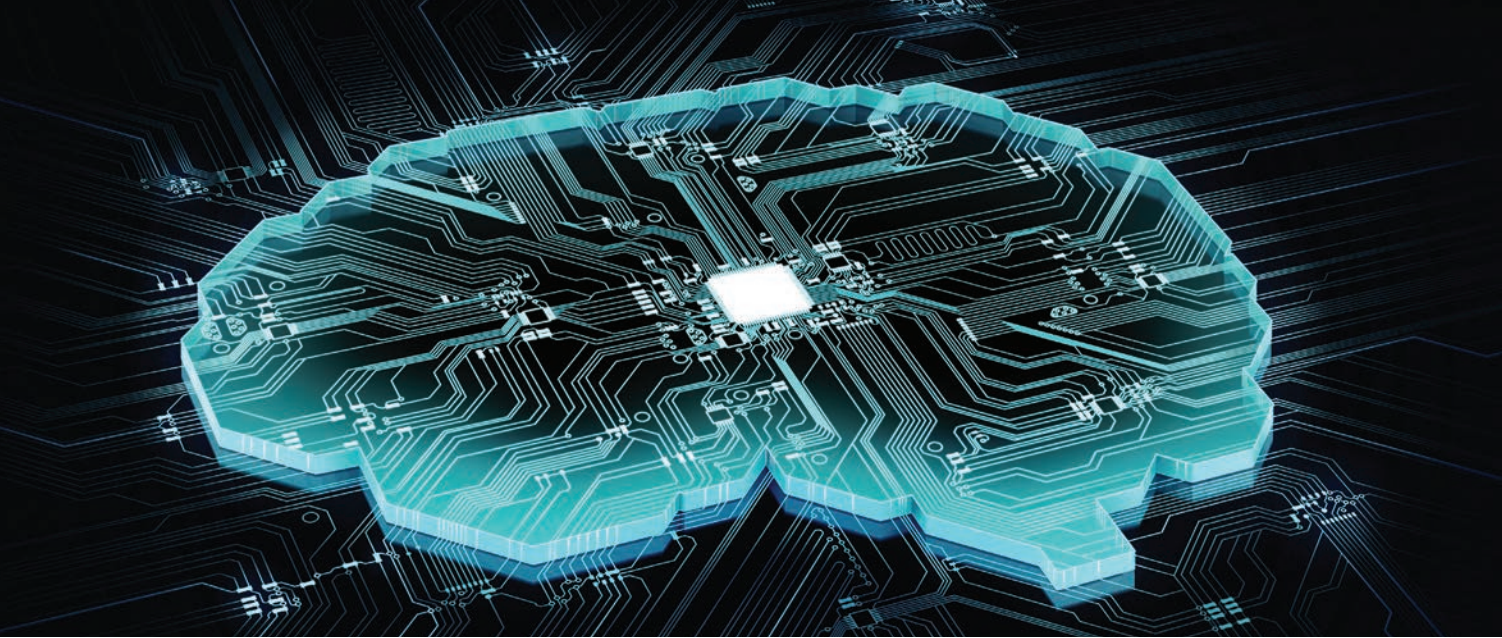
Yarının değil, bugünün meselesi İş Bankası'ndan Yeşil Dönüşüm Çözümleri.

İş Bankası Yeşil Dönüşüm Çözümleri ile siz de finansman desteği alın, işletmeniz Sınırda Karbon Düzenleme Mekanizması'na (SKDM) kolayca uyum sağlasın.

Ayrıntılı bilgi: [isbank.com.tr](https://www.isbank.com.tr)

Kredi talepleri için son karar İş Bankası tarafından verilecektir. İş Bankası, kredi talebini reddetme ya da gerekli gördüğü takdirde farklı şartlarda kredi tahsis etme ve teminat talep etme hakkına sahiptir.





THE CULTURAL COMPASS OF ARTIFICIAL INTELLIGENCE: WHO IS USING IT AND HOW?

YAPAY ZEKANIN KÜLTÜREL PUSULASI: KİM, NASIL KULLANIYOR?

Algorithms may be universal, but habits are entirely local: In the world of 2026, artificial intelligence is no longer just a technology; it is a digital mirror reflecting the values, fears and hopes of the society into which it was born.

The year is 2026. AI is no longer a "new" technology; like electricity, it is an invisible yet essential part of life. However, the data landing on my desk as an editor reveals an intriguing truth: Even if the algorithms remain unchanged, the ways we use them are shaped by our cultural DNA. The difference in how a software developer in Silicon Valley and a retiree in Tokyo perceive artificial intelligence is not merely a matter of preference but a profound difference in worldview.

THE WEST: "EFFICIENCY-DRIVEN SKEPTICS"

In the Western world (particularly the U.S. and Europe), artificial intelligence is primarily viewed as a "tool." Data from

Algoritmalar evrensel olabilir ama alışkanlıklar tamamen yerel: Yapay zeka, 2026 dünyasında artık sadece bir teknoloji değil; içine doğduğu toplumun değer yargılarını, korkularını ve umutlarını yansıtan dijital bir ayna.

Yıl 2026. Yapay zekâ artık "yeni" bir teknoloji değil; tıpkı elektrik gibi hayatın görünmez ama vazgeçilmez bir parçası. Ancak bir editör olarak masama gelen veriler ilginç bir gerçeği fısıldıyor: Algoritmalar aynı olsa da, onları kullanma biçimlerimiz kültürel DNA'mıza göre şekilleniyor. Silikon Vadisi'ndeki bir yazılımcı ile Tokyo'daki bir emeklinin yapay zekâyâ bakışı arasındaki fark, sadece bir tercih değil, derin bir dünya görüşü farkı.

BATI: "VERİMLİLİK ODAKLI ŞÜPHECİ"

Batı dünyasında (özellikle ABD ve Avrupa) yapay zekâ, her şeyden önce bir "araç" olarak konumlanıyor. 2026 verileri, Batılı kullanıcıların yapay zekâyı iş akışlarını otomatize etmek

2026 shows that Western users utilize AI to automate workflows and save time. Yet, there is a shadow here: individual privacy and autonomy.

Western culture still regards AI's role as a "decision-maker" with skepticism. While ethical regulations in Europe restrict its use, users tend to see AI more as an "assistant"; they want to maintain full control. For them, AI is simply a smarter version of a coffee machine.

EAST ASIA: "A HARMONIOUS PARTNER"

On the other side are East Asian countries like Japan and China. Here, AI is perceived not as a mere "tool" but as a "friend" or "social extension." The Shinto tradition in Japan, which believes that even inanimate objects can have a spirit, has made it easier for AI-powered robots and social agents to become part of homes as "family members."

In China, the collectivist structure has sped up the integration of AI into public services and daily life. For a Chinese user, data collection for the greater good of society is seen as far less "intimidating" than it is by Western users.

THE GLOBAL SOUTH: "A PRACTICAL SAVIOR"

In India, Africa, and Latin America, the approach is much more pragmatic. In these regions, AI acts as a "stepping stone" to bridge infrastructure gaps.

■ **India:** "Agent AI" systems designed to boost agricultural productivity are transforming millions of farmers' lives.

■ **Africa:** In areas with limited healthcare access, AI-based diagnostic tools have become lifesavers. Here, usage patterns are driven not by ethical debates but by the question, "Which problem is it solving immediately?"

THE COMMON DENOMINATOR OF 2026: AGENTIC AI - AUTONOMOUS AGENTS

Across all regions, the main trend of 2026 is Agentic AI (Autonomous Agents). We no longer ask questions; they book our flights, organize meetings, and even order dinner for us. Yet, the response to this autonomy varies culturally: the West "monitors" these agents, the East "trusts" them, and the Global South "collaborates" with them.

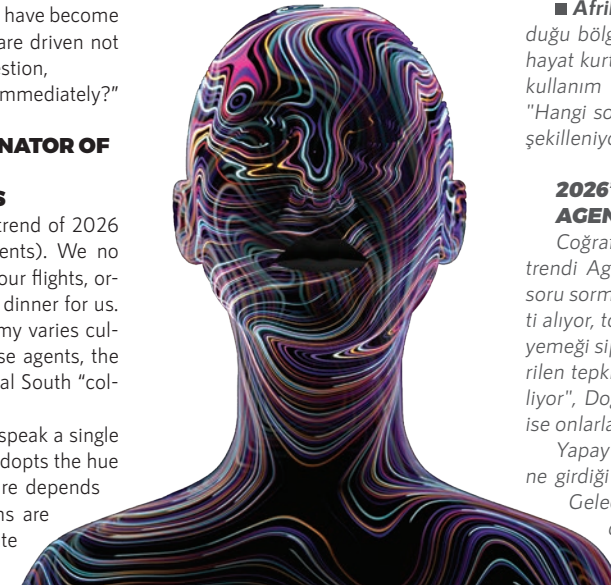
Artificial intelligence doesn't speak a single language. It's a chameleon that adopts the hue of the culture it enters. The future depends not on how smart the algorithms are but on how seamlessly we integrate them into our cultural fabric.



In the Western world, AI is viewed as a "cold assistant" that must be kept under control; in East Asia, it sits at the table as a digital "companion" welcomed into the home and believed to possess a soul."



Batı dünyasında kontrol altında tutulması gereken 'soğuk bir asistan' olarak görülen yapay zeka; Doğu Asya'da evin içine kabul edilen, ruhu olduğuna inanılan dijital bir 'yoldaş' olarak sofraya oturuyor."



ve zaman kazanmak için kullandığını gösteriyor. Ancak burada bir gölge var: Bireysel mahremiyet ve özerklik.

Batı kültürü, yapay zekânın "karar verici" rolüne hâlâ şüpheyle bakıyor. Avrupa'da etik düzenlemeler kullanımı sınırlarken, kullanıcılar yapay zekâyı daha çok bir "asistan" gibi görüyor; kontrolün tamamen kendilerinde olmasını istiyorlar. Onlar için yapay zekâ, kahve makinesinin daha akıllı bir versiyonu.

DOĞU ASYA: "UYUMLU BİR ORTAK"

Madalyonun diğer yüzünde, Japonya ve Çin gibi Doğu Asya ülkeleri var. Burada yapay zekâ bir araçtan ziyade bir "arkadaş" veya "toplumsal bir uzantı" olarak algılanıyor. Japonya'daki Shinto geleneğinin cansız nesnelere de bir ruh olabileceği inancı, yapay zekâlı robotların ve sosyal ajanların evlere "aile üyesi" gibi girmesini kolaylaştırdı.

Çin'de ise kolektivist yapı, yapay zekânın kamu hizmetlerine ve günlük hayata entegrasyonunu hızlandırdı. Çinli bir kullanıcı için yapay zekânın toplumun genel refahı için veri toplaması, Batılı bir kullanıcıya göre çok daha az "korkutucu" bulunuyor.

KÜRESEL GÜNEY: "PRATİK BİR KURTARICI"

Hindistan, Afrika ve Latin Amerika'da ise durum çok daha pragmatik. Bu coğrafyalarda yapay zekâ, altyapı eksikliklerini kapatmak için bir "sıçrama tahtası" görevi görüyor.

■ **Hindistan:** Tarımda verimliliği artırmak için kullanılan "Ajan AI" sistemleri, milyonlarca çiftçinin kaderini değiştiriyor.

■ **Afrika:** Sağlık hizmetlerine erişimin zor olduğu bölgelerde, AI tabanlı teşhis araçları birer hayat kurtarıcıya dönüşmüş durumda. Buradaki kullanım alışkanlığı, etik tartışmalardan ziyade "Hangi sorunu hemen çözer?" sorusu etrafında şekilleniyor.

2026'NİN ORTAK PAYDASI: AGENTIC AI - OTONOM AJANLAR

Coğrafya ne olursa olsun, 2026'nın büyük trendi Agentic AI (Otonom Ajanlar). Artık biz soru sormuyoruz; onlar bizim adımıza uçak bileti alıyor, toplantı organize ediyor ve hatta akşam yemeği siparişi veriyor. Ancak bu otonomiye verilen tepki hâlâ kültürel: Batı bu ajanları "denetliyor", Doğu onlara "güveniyor", Küresel Güney ise onlarla "üretiyor".

Yapay zekâ tek bir dil konuşmuyor. O, içine girdiği kültürün rengini alan bir bukalemun. Gelecek, algoritmaların ne kadar akıllı olduğunda değil, bizim onları kültürel dokumuza ne kadar zarif bir şekilde işlediğimizde yatıyor.



KALYON CONSTRUCTION IS MAKING STEADY PROGRESS TOWARD BECOMING A GLOBAL BRAND

KALYON İNŞAAT, KÜRESEL BİR MARKA OLMA YOLUNDA EMİN ADIMLARLA İLERLİYOR

With over half a century of experience, Kalyon Construction has brought Türkiye's and the world's leading landmark projects to life and has recently drawn attention for the projects it has developed, particularly in our neighboring regions. With its engineering expertise, management experience and solution-oriented approach, Kalyon Construction is moving forward with confidence on its path to becoming a global brand.

As the architect of strategic projects such as Istanbul Airport—the world's most important global transportation hub—the TRNC Sea Crossing Pipeline, Türkiye's first metrobus route project, and the 'Kars - Iğdır - Aralık' project—a key component of the Zengezur Corridor connecting eastern Türkiye to the heart of international trade—Dilucu High-Standard Railway Project—Kalyon Construction is the architect of these strategic projects and successfully represents our country on the international stage through its projects abroad.

Commenting on overseas investments, Murathan Kalyoncu, Chairman of the Board of Directors at Kalyon Construction, stated, "As Kalyon Construction, we are expanding beyond our borders to participate in strategic projects abroad. We have successfully completed the Romania Black Sea Coast-Podişor Natural Gas Pipeline project, one of Europe's longest natural gas pipelines. We have moved into the implementation phase of the \$4 billion rehabilitation and capacity expansion project for Damascus International Airport, in which we are participating alongside our valued partners, as well as our \$7 billion strategic energy investment aimed at strengthening Syria's national energy security. We will continue our global-scale investments in various sectors such as energy, infrastructure and transportation, both in our country and abroad."



MURATHAN KALYONCU
CHAIRMAN OF THE BOARD OF DIRECTORS
AT KALYON CONSTRUCTION
KALYON İNŞAAT
YÖNETİM KURULU BAŞKANI

Yarım asrı aşan deneyimiyle Türkiye'nin ve dünyanın önde gelen imza projelerini hayata geçiren Kalyon İnşaat, son dönemde özellikle yakın coğrafyamızda geliştirdiği projelerle dikkat çekiyor. Sahip olduğu mühendislik gücü, yönetim tecrübesi ve çözüm odaklı yaklaşımıyla Kalyon İnşaat, global bir marka olma yolunda emin adımlarla ilerliyor.

Dünyanın en önemli küresel aktarma merkezi olan İstanbul Havalimanı, KKTC Deniz Geçişi İsale Hattı, Türkiye'nin ilk metrobus yol projesi, Türkiye'nin doğusunu uluslararası ticaretin kalbine bağlayan Zengezur Koridoru'nun önemli bir parçası olan 'Kars - Iğdır - Aralık - Dilucu Yüksek Standartlı Demiryolu Projesi' gibi stratejik projelerin mimarı olan Kalyon İnşaat yurt dışında yer aldığı projelerle de ülkemizi uluslararası alanda başarıyla temsil ediyor.

Yurtdışı yatırımlarla ilgili açıklama yapan Kalyon İnşaat Yönetim Kurulu Başkanı Murathan Kalyoncu, "Kalyon İnşaat olarak kendi sınırlarımızı aşarak yurt dışında da stratejik projelerde yer alıyoruz. Avrupa'nın en uzun doğal gaz boru hatlarından biri olan Romanya'nın Karadeniz Kıyısı-Podişor Doğal Gaz Boru Hattı projemizi başarıyla tamamladık. Değerli ortaklarımızla birlikte yer aldığımız Şam Uluslararası Havalimanı'nın 4 milyar dolarlık rehabilitasyon ve kapasite artırımı projesi ile Suriye'nin ulusal enerji güvenliğini güçlendirmeyi hedefleyen 7 milyar dolarlık stratejik enerji yatırımımızda uygulama aşamasına geçtik. Enerji, altyapı, ulaşım gibi birçok alanda hem ülkemizde hem de yurt dışında küresel ölçekli yatırımlarımıza devam edeceğiz." diyor.

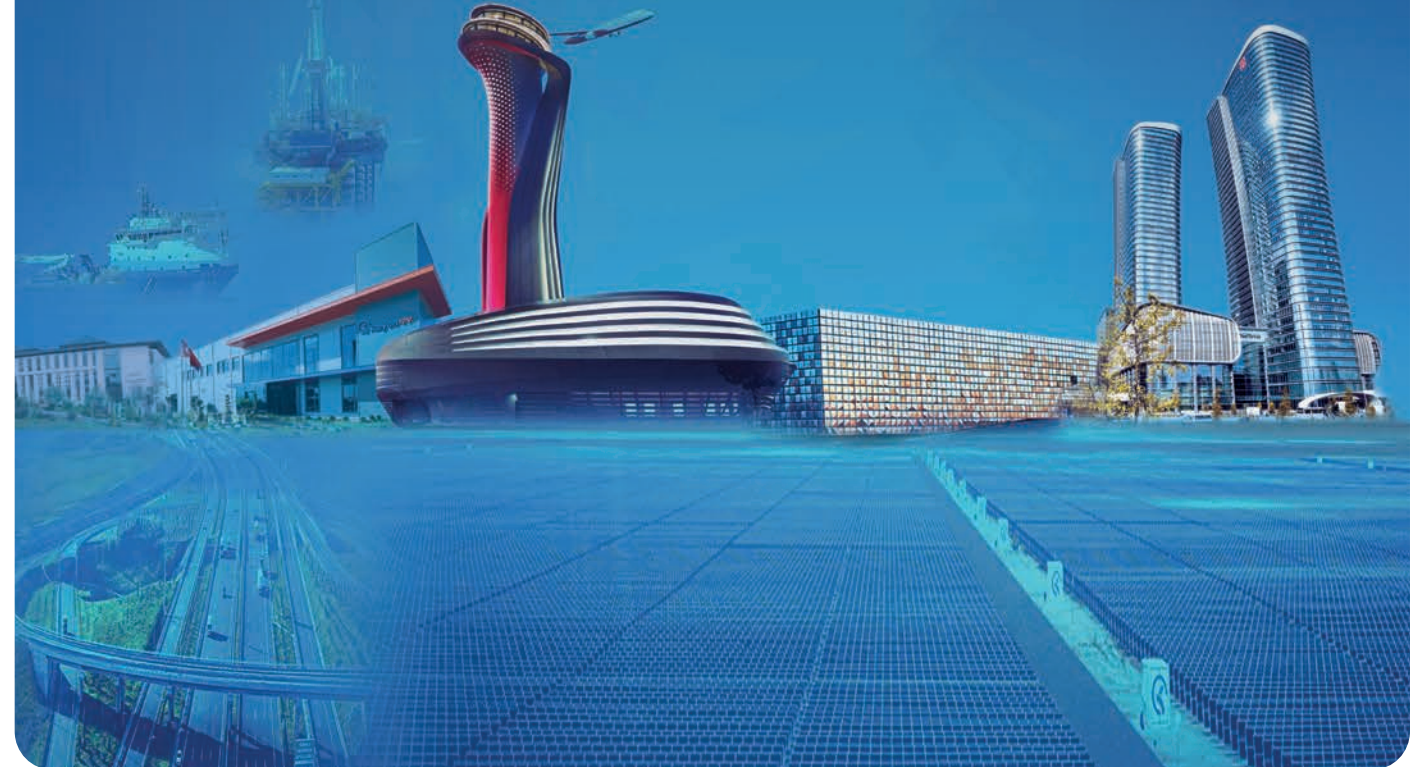
 **kalyon inşaat**

SAĞLAM BİR GELECEĞİN TEMELLERİNİ ATIYORUZ

Köklü geçmişimizden aldığımız güçle, ülkemizi uluslararası arenada temsil ediyor, bayrağımızı gururla dalgalandırıyoruz.

Sahip olduğumuz mühendislik kabiliyeti, yüksek standartlı proje uygulama başarısı ve proje finansmanı alanındaki uzmanlığımızla geleceğe miras eserler inşa ediyoruz.

Ülkemizin "en" ve "ilk" projelerini hayata geçirirken, Türk mühendisliğini farklı ülkelere taşıyor, gelecek nesiller için kalıcı değerler üretiyoruz.





PRESIDENT OF DEİK NAIL OLPAK: “TÜRKİYE IS THE RELIABLE PARTNER EUROPE IS LOOKING FOR”

DEİK BAŞKANI NAIL OLPAK:
“AVRUPA’NIN ARADIĞI GÜVENİLİR ORTAK TÜRKİYE’DİR”

President of DEİK Nail Olpak spoke to our magazine about how Türkiye can secure a stronger position in its foreign economic relations during this period of reshaping global trade and what strategic steps the business community must take in the face of shifting balances.

DEİK Başkanı Nail Olpak, küresel ticaretin yeniden şekillendiği bu dönemde Türkiye'nin dış ekonomik ilişkilerde nasıl daha güçlü bir konum alabileceğini ve iş dünyasının değişen dengeler karşısında hangi stratejik adımları atması gerektiğini dergimize anlattı.

■ **How do you assess the letter from the Turkish business community to the European Union, led by DEİK? What are the most critical agenda items in Türkiye-EU economic relations today?**

As DEİK, we published our letter—addressed to the Chairman of the European Commission, the Chairman of the European Council and the Chairman of the European Parliament and signed by me as DEİK President, our European Coordinator Chairman Mehmet Ali Yalçındağ and the chairmans of the business councils of EU member states—in the Financial Times in January. The message conveyed in the letter aims to revitalize the integration process between Türkiye and the European Union and to position Türkiye more strongly within Europe's strategic future. We also highlight the value that Türkiye's full membership in the EU would add to Europe's strategic autonomy and global security. We also sent a similar version of this letter, published in January, to the political leaders of the so-called EU-6—Germany, France, Italy, Spain, the Netherlands, Poland and Belgium, one of the EU's founding member states.

There was a post-customs union economic integration between Türkiye and the EU. However, considering the paradigm shifts in the global economy and trade, particularly in recent years, restructuring our current economic integration has become a necessity. We are also closely monitoring the steps the EU is taking to support its own industry, research and innovation capacity and competitiveness, as well as its efforts to secure new partners. At this point, our message to the EU is very clear: The partner you seek is right here. If we elevate our current integration to a much higher level, not only will our country benefit, but Europe will also gain significantly from this. Our primary demand and the central focus of our communication strategy is the swift admission of our country into the EU. In addition, our agenda includes numerous items such as revisions to the cus-



Olpak emphasizes that geopolitical shifts, the restructuring of supply chains and the green transition are simultaneously amplifying both risks and new opportunities for the Turkish business community.

■ **DEİK öncülüğünde Türk iş dünyasının Avrupa Birliği'ne mektubunu nasıl değerlendiriyorsunuz? Türkiye-AB ekonomik ilişkilerinde bugün en kritik gündem başlıkları neler?**

DEİK olarak Ocak ayında AB Komisyonu Başkanına, Avrupa Konseyi Başkanına ve AB Parlamentosu Başkanına hitaben yazdığımız ve DEİK başkanı olarak benim, Avrupa Koordinatör Başkanımız Mehmet Ali Yalçındağ'ın ve AB ülkeleri iş konseyi başkanlarının imzasını mektubumuzu Financial Times'ta yayımlamıştık. Mektupla verdiğimiz mesaj ile Türkiye ile Avrupa Birliği arasındaki entegrasyon sürecinin yeniden canlandırılması ve Türkiye'nin Avrupa'nın stratejik geleceğinde daha güçlü bir şekilde konumlandırılması hedefleniyor. Türkiye'nin AB'ye tam üyeliğinin Avrupa'nın stratejik özerkliğine ve küresel güvenliğine katacağı değeri de hatırlatıyoruz. Ocak ayında yayımlanan bu mektubun bir benzerini de EU 6 olarak bilinen Almanya, Fransa, İtalya, İspanya, Hollanda, Polonya ve AB'nin kurucu ülkelerinden olan Belçika'nın siyasi liderlerine ilettik.

Türkiye ile AB arasında gümrük birliği sonrası gelen bir ekonomik entegrasyon vardı. Ancak aradan geçen zaman içerisinde özellikle son yıllardaki küresel ekonomi ve ticaretteki yaşanan paradigma değişikliklerini de dikkate aldığımızda, mevcut ekonomik entegrasyonumuzun yeniden yapılandırılması bir zaruriyet hâlini almıştır. Özellikle AB'nin kendi sanayisi, araştırma ve inovasyon kapasitesini ve rekabetçiliğini desteklemek amacıyla attığı adımları ve yeni ortaklar edinme çalışmalarını da yakından takip ediyoruz. Bu noktada AB'ye vereceğimiz mesaj çok net: Aradığın ortak yanı başında duruyor. Mevcut entegrasyonumuzu çok daha üst seviyeye çıkardığımız zaman sadece ülkemize değil, Avrupa'ya da önemli kazanç sağlayacaktır. Buradaki en büyük talebimiz ve iletişim stratejimizin odağında yer alan en önemli konu ülkemizin bir an önce AB üyeliğine alınmasıdır.



Olpak, jeopolitik kırılmalar, tedarik zincirlerindeki yeniden yapılanma ve yeşil dönüşümün, Türk iş dünyası için hem riskleri hem de yeni açılım alanlarını aynı anda büyüttüğünü vurguluyor.



toms union, the inclusion of our country in public procurement, visa issues, truck quotas and cooperation during the transition to the green and digital economy.

■ **What messages do you expect to be conveyed to the business community during the DEİK General Assembly to be held in June with the participation of our President? How do you assess the importance of this meeting in terms of Türkiye's economic diplomacy objectives?**

DEİK's 39th Ordinary Financial General Assembly and the 5th Masters Pioneers Award Ceremony will be held on June 6, 2026. Our General Assembly goes beyond being merely a general assembly; it also serves as a broad-based DEİK consultation meeting. In this context, the General Assembly will provide an opportunity to discuss a wide range of concepts and developments, including the impact of global economic and geopolitical developments on the economy and trade; rising protectionist trends; ongoing conflicts; restructuring of supply chains; energy security and supply; and current developments regarding trade corridors, as well as their effects on our country's economy.

In this context, we can expect two key messages to emerge. One concerns our relations with Europe. The EU is currently engaged in a restructuring effort. If, as a reliable partner, Türkiye is included in this restructuring and we finalize our existing economic integration through full EU membership, this will be highly beneficial not only for us but also for Europe. Another key message will be that, in the face of increasing geopolitical tensions and conflicts in recent years, our country remains a safe hub for investment, production and logistics for all investors.

Bununla beraber gümrük birliğindeki revizyon, kamu alımlarına ülkenin de dahil edilmesi, vize sorunları, tır kotaları, yeşil ve dijital ekonomiye geçiş aşamalarında iş birliği gibi birçok gündem mademiz yer almaktadır.

■ **Haziran ayında Cumhurbaşkanımızın katılımıyla gerçekleştirilecek DEİK Genel Kurulu kapsamında iş dünyasına hangi mesajların verilmesini bekliyorsunuz? Bu toplantının Türkiye'nin ekonomik diplomasi hedefleri açısından önemini nasıl değerlendiriyorsunuz?**

DEİK'in 39. Olağan Mali Genel Kurul ve Ustalara Saygı Ödül Töreni 6 Haziran 2026 tarihinde gerçekleştirilecektir. Genel Kurulumuz sadece bir genel kurul olmasının ötesinde çok geniş katılımı bir DEİK istişare toplantısı olarak da anlam ifade etmektedir. Bu çerçevede küresel ekonomik ve jeopolitik gelişmelerin ekonomi ve ticaret üzerindeki etkisi, artan korumacılık eğilimlerinin, sıcak satışların, tedarik zincirlerindeki yeniden yapılanmaların, enerji güvenliği ve tedarigi ve ticaret koridorlarına ilişkin güncel gelişmelerin ve bunların ülkemiz ekonomisine etkisi gibi çok fazla kavramı ve gelişmeyi istişare etme fırsatı bulduğumuz bir genel kurul olacak. Bu çerçevede 2 önemli mesajın gündeme gelmesini bekleyebiliriz. Birisi Avrupa ile olan ilişkilerimize ilişkin mesajlar. AB bugün bir yeniden yapılanma gayreti içerisinde. Bu yapılanmada yanına güvenilir bir ortak olarak Türkiye'yi alıp mevcut ekonomik entegrasyonumuzu AB tam üyeliği ile sonlandırarsak, bundan biz değil, Avrupa da çok kazançlı çıkacaktır. Bir diğer önemli mesaj da ülkemizin son yıllarda artan jeopolitik kırılmalar ve savaşlar karşısında tüm yatırımcılar için güvenli bir yatırım, üretim ve lojistik merkezi olduğu yönünde olacaktır.

■ **Avrupa Birliği'nin Yeşil Mutabakatı, CBAM ve yeni ticaret politikaları kapsamında Türk şirketlerinin rekabet gücünü nasıl değerlendiriyorsunuz? DEİK bu süreçte iş dünyasına nasıl destek oluyor?**

Türk şirketleri açısından hem önemli riskler hem de ciddi fırsatlar barındırıyor. Özellikle Avrupa pazarına yüksek ölçüde entegre olan Türk sanayisi için bu dönüşüm artık çevresel bir gündemden ziyade doğrudan bir rekabet meselesi hâline gelmiş durumda.

Türkiye'nin AB'ye ihracat yapısına baktığımızda; demir-çelik, alüminyum, çimento, otomotiv, kimya, tekstil ve beyaz eşya gibi karbon yoğun sektörlerin öne çıktığını görüyoruz. Bu nedenle CBAM'ın tam uygulanmasıyla birlikte karbon maliyetlerini yönetemeyen şirketlerin fiyat avantajı kaybetmesi söz konusu olabilir. Ancak diğer taraftan Türk üreticileri için önemli bir avantaj da bulunuyor: Avrupa'ya coğrafi yakınlık, güçlü sanayi altyapısı, esnek üretim kapasitesi ve gelişmiş tedarik zinciri entegrasyonu. Bugün Avrupalı şirketler yalnızca düşük maliyetli üretici aramıyor; aynı zamanda düşük karbon ayak izi, sürdürülebilir tedarik zinciri, izlenebilir üretim, yenilenebilir enerji kullanımı, ESG uyumu gibi kriterlere de bakıyor. Türk şirketleri bu dönüşümü zamanında gerçekleştirebildikleri ölçüde Avrupa tedarik zincirlerinde daha güçlü bir konuma yükseltilirler. Firmalarımızın da bu çerçevede çalışmalarını yakından takip ediyoruz ve olumlu bir gidişat olduğunu söyleyebiliriz.

DEİK olarak biz de bu konuda 3 farklı açıdan destek olmaya çalışıyoruz. Birincisi firmaların bu süreç içerisindeki hazırlıkları için bilgilendirme, farkındalık oluşturma, eğitim, danışmanlık gibi destek faaliyetlerimize devam ediyoruz. İstanbul Kalkınma Ajansı tarafından bu çerçevede sağlanan hibe programlarından faydalanarak üniversiteler ile iş birliği içerisinde destek faaliyetlerimizi çeşitlendiriyoruz.

Bir diğer destek olma yöntemimiz ise kamudaki politika yapım-

■ **How do you assess the competitive strength of Turkish companies in the context of the EU's Green Deal, CBAM and new trade policies? How is DEİK supporting the business community in this process?**

For Turkish companies, this presents both significant risks and serious opportunities. Especially for the Turkish industrial sector, which is highly integrated into the European market, this transformation has now shifted from being primarily an environmental agenda to a direct competitive issue.

When we look at Türkiye's export structure to the EU, we see that carbon-intensive sectors such as iron and steel, aluminum, cement, automotive, chemicals, textiles and home appliances stand out. Therefore, with the full implementation of CBAM, companies unable to manage carbon costs may lose their price advantage. However, there is also a significant advantage for Turkish producers: geographical proximity to Europe, a strong industrial infrastructure, flexible production capacity and advanced supply chain integration. Today, European companies are not merely seeking low-cost producers; they are also evaluating criteria such as a low carbon footprint, sustainable supply chains, traceable production, the use of renewable energy and ESG compliance. To the extent that Turkish companies can successfully navigate this transformation on time, they can secure a stronger position within European supply chains. We are closely monitoring our companies' efforts in this regard and can report a positive trajectory.

As DEİK, we are also striving to provide support in this area from three different angles. First, we continue our support activities—such as information sharing, raising awareness, training and consulting—to help companies prepare for this process. By leveraging grant programs provided by the Istanbul Development Agency within this framework, we are diversifying our support activities through collaboration with universities.

Another way we provide support is by engaging with policy-makers in the public sector to contribute to the policy-making process. We also assist in shaping the necessary legislation and implementation based on feedback from our member companies.

Finally, leveraging our international network—DEİK's most significant advantage that distinguishes us from other business organizations—we effectively utilize our lobbying activities in our communications with EU countries to advocate for their interests.

■ **What picture did this year's Antalya Diplomacy Forum paint in terms of business diplomacy? How do you assess the forum's contributions to the Turkish economy?**

The Antalya Diplomacy Forum goes beyond being merely a platform for traditional diplomatic engagements, presenting a significant picture that demonstrates how business diplomacy is assuming an increasingly central role. Especially in a period marked by accelerating global geopolitical shifts, trade wars, energy security debates and supply chain transformations, the forum serves as a crucial platform for highlighting how the ties between politics, diplomacy and the economy and trade have become far more intertwined. A key element of the forum is the active involvement not only of government representatives but also of investors, business organizations, financial circles and private sector representatives in the processes. This demonstrates that Türkiye's "multi-dimensional diplomacy" approach is strengthening its economic pillar.

cılar ile kurduğumuz iletişim ile politika yapım sürecine destek olmaktadır. Firmalarımızdan gelen geri bildirimlerle de ihtiyaç duyulan mevzuatın ve uygulamanın şekillenmesinde destek oluyoruz.

Son olarak ve DEİK'i diğer iş dünyası örgütlerinden ayıran en öneki avantajımız olan dış networkümüzü kullanarak AB ülkeleri olan iletişimimizde lobi faaliyetlerimizi etkin bir şekilde kullanarak onların çıkarlarını savunuyoruz.

■ **Bu yıl gerçekleştirilen Antalya Diplomasi Forumu iş dünyası diplomasisi açısından nasıl bir tablo ortaya koydu? Forumun Türkiye ekonomisine katkılarını nasıl değerlendiriyorsunuz?**

Antalya Diplomasi Forumu yalnızca klasik diplomatik temasların yürütüldüğü bir platform olmanın ötesine geçerek, ticari diplomasi ve iş dünyası diplomasisinin giderek daha merkezi bir rol üstlendiğini gösteren önemli bir tablo ortaya koyuyor. Özellikle küresel jeopolitik kırılmaların, ticaret savaşlarının, enerji güvenliği tartışmalarının ve tedarik zinciri dönüşümünün hızlandığı bir dönemde forum; siyaset, diplomasi ve ekonomi ve ticaret arasındaki bağın artık çok daha iç içe geçtiğini ortaya koyması açısından önemli bir platform. Forumda, yalnızca devlet temsilcilerinin değil; yatırımcıların, iş dünyası kuruluşlarının, finans çevrelerinin ve özel sektör temsilcilerinin de süreçlere aktif şekilde dahil olması önemli bir unsur. Bu durum Türkiye'nin "çok boyutlu diplomasi" yaklaşımının ekonomik ayağını güçlendirdiğini gösteriyor.

Antalya Diplomasi Forumu (ADF) – DEİK iş birliğiyle düzenlenen Jeopolitik Belirsizlikler Çağında Avrupa'nın Rekabet Gücü Panelini Lüksemburg Büyük Dükalığı Başbakan Yardımcısı, Dışişleri ve Dış Ticaret Bakanı, Kalkınma İşbirliği ve İnsani İşler Bakanı Xavier Bettel, Moldova Başbakan Yardımcısı ve Dışişleri Bakanı Mihai Popșoi, İzlanda Dışişleri Bakanı Thorgerdur Katrin Gunnarsdottir, İrlanda Avrupa İşleri



We organized the panel titled "Europe's Competitive Edge in an Era of Geopolitical Uncertainties," held in collaboration with the Antalya Diplomacy Forum (ADF) and DEİK, with the participation of Xavier Bettel, Deputy Prime Minister of the Grand Duchy of Luxembourg and Minister of Foreign Affairs, Foreign Trade, Development Cooperation and Humanitarian Affairs; Mihai Popșoi, Deputy Prime Minister and Minister of Foreign Affairs of Moldova; Thorgerdur Katrin Gunnarsdottir, Minister of Foreign Affairs of Iceland; Ireland's Minister of State for European Affairs and Defense Thomas Byrne and Türkiye's Deputy Minister of Trade Mustafa Tuzcu.

It would be appropriate to assess the forum's contribution to the Turkish economy on several levels:

First, serving as a key showcase for investment diplomacy, the Forum provides an opportunity to directly present Türkiye's investment environment to high-level representatives from numerous countries and global corporate executives. Second, it creates a vital networking platform for the Turkish private sector to establish direct contact with global decision-makers. This particularly paves the way for new partnerships for DEİK, sectoral associations and Turkish companies.

Thirdly, it functions as a "soft power" tool that strengthens Türkiye's geo-economic position. Increased diplomatic visibility can positively impact perceptions of trade, tourism, finance and investment. Today, in the global economy, capital looks not only at financial indicators but also at political stability, diplomatic capacity and regional influence. In this regard, the Antalya Diplomacy Forum has become one of the key platforms that makes Türkiye's strategic weight in the international system visible.

■ **In your opinion, what have been the most significant achievements of the Turkish business community on the international stage as a result of DEİK's efforts in recent years?**

DEİK's efforts in recent years have significantly enhanced the Turkish business community's visibility and institutional access capabilities on the global stage. Especially during a period when the global economy has become more fragmented and geopolitical risks have grown more decisive, the business diplomacy initiatives led by DEİK have provided strategic advantages to the Turkish private sector.

In my view, one of the most significant achievements is the transformation of the Turkish business community from a structure focused solely on exports into an actor that makes more investments, forms partnerships and integrates into global networks. Today, Turkish companies are in a more visible and effective position across a very broad geography, from Africa to the Gulf region and from Central Asia to Europe.

Turkish companies' capacity to access high-level decision-makers has significantly increased. Thanks to the business diplomacy model implemented by DEİK through its Business Councils, companies can establish direct contact with ministers, investment agencies, sovereign wealth funds and major investors in many countries.

Türkiye's position as a "supply chain hub" has been strengthened. DEİK's international contacts contributed to Türkiye's emergence as a leading choice for European-based companies seeking reliable production partners in the immediate region during the post-pandemic period.

The global perception of the Turkish private sector has begun to shift. Türkiye is now increasingly viewed not merely as a production country offering cost advantages, but as an economy that develops technology, makes investments, manages crises and builds regional connections.

Additionally, DEİK's shift in recent times—moving beyond the traditional focus on merely increasing trade to prioritize new-generation topics such as the green economy, digital economy, artificial intelligence, energy transition, sustainable finance, startups and the technology ecosystem—can be seen as a significant sign of transformation.

ve Savunmadan Sorumlu Devlet Bakanı Thomas Byrne ve T.C. Ticaret Bakan Yardımcısı Mustafa Tuzcu'nun katılımıyla gerçekleştirdik.

Forumun Türkiye ekonomisine katkısı ise birkaç düzlemde değerlendirmek yerinde olacaktır:

İlk olarak, yatırım diplomasisi açısından önemli bir vitrin işlevi gören Forum, çok sayıda ülkenin üst düzey temsilcisine ve küresel şirket yöneticisine, Türkiye'nin yatırım ortamının doğrudan anlatılabilmesi imkânı sağlıyor.

İkinci olarak, Türk özel sektörünün küresel karar alıcılarla doğrudan temas kurabilmesi açısından önemli bir networking zemini oluşturuyor. Bu durum özellikle DEİK, sektör birlikleri ve Türk şirketleri açısından yeni ortaklıkların önünü açıyor.

Üçüncü olarak ise, Türkiye'nin jeoekonomik konumunu güçlendiren bir "soft power" aracı işlevi görüyor. Diplomatik görünürlüğü artması; ticaret, turizm, finans ve yatırım algısına da olumlu yansıyor.

Bugün küresel ekonomide sermaye yalnızca mali göstergelere değil; siyasi istikrara, diplomatik kapasiteye ve bölgesel etki gücüne de bakıyor. Antalya Diplomasi Forumu bu açıdan Türkiye'nin uluslararası sistemdeki stratejik ağırlığını görünür kılan önemli platformlardan biri hâline gelmiş durumda.

■ **Son yıllarda DEİK'in çalışmaları sonucunda Türk iş dünyasının uluslararası alanda elde ettiği en önemli kazanımlar sizce neler oldu?**

DEİK'in son yıllardaki çalışmaları, Türk iş dünyasının uluslararası alandaki görünürlüğü ve kurumsal erişim kapasitesini önemli ölçüde artırdı. Özellikle küresel ekonominin daha parçalı, jeopolitik risklerin daha belirleyici hâle geldiği bir dönemde DEİK'in yürüttüğü ticari diplomasi faaliyetleri Türk özel sektörüne stratejik avantajlar sağladı.

Bence en önemli kazanımlardan biri, Türk iş dünyasının yalnızca ihracat yapan bir yapıdan çıkarak daha fazla yatırım yapan, ortaklık kuran ve küresel ağlara entegre olan bir aktöre dönüşmesidir. Bugün Türk şirketleri Afrika'dan Körfez bölgesine, Orta Asya'dan Avrupa'ya kadar çok geniş bir coğrafyada daha görünür ve daha etkin konumda.

Türk şirketlerinin üst düzey karar alıcılara erişim kapasitesi önemli ölçüde arttı. DEİK'in İş Konseyleri aracılığıyla yürüttüğü ticari diplomasi modeli sayesinde şirketler birçok ülkede doğrudan bakanlar, yatırım ajansları, egemen varlık fonları ve büyük yatırımcılarla temas kurabiliyor. Türkiye'nin "tedarik zinciri merkezi" konumu güçlendi. Pandemi sonrası dönemde Avrupa merkezli şirketlerin yakın coğrafyada güvenilir üretim partneri arayışında Türkiye'nin öne çıkmasında DEİK'in uluslararası temaslarının katkısı oldu.

Türk özel sektörünün küresel algısı değişmeye başladı. Artık Türkiye sadece maliyet avantajı sunan bir üretim ülkesi olarak değil; teknoloji geliştiren, yatırım yapan, kriz yönetilen ve bölgesel bağlantılar kurabilen bir ekonomi olarak daha fazla değerlendiriliyor. Ayrıca DEİK'in son dönemde yalnızca ticaret artırmaya odaklanan klasik yaklaşımın ötesine geçerek yeşil ekonomi, dijital ekonomi, yapay zekâ, enerji dönüşümü, sürdürülebilir finansman, start-up ve teknoloji ekosistemi gibi yeni nesil başlıklara ağırlık vermesi de önemli bir dönüşüm işareti olarak değerlendirilebilir.

Sınırları Birlikte Aşıyoruz

Made in Türkiye ürünlerinin 500 milyondan fazla müşteri ile buluşmasını sağlıyoruz.



trendyol

THE TURQUALITY ERA IN SANTA FARMA'S GLOBAL BRAND JOURNEY

SANTA FARMA'DA GLOBAL MARKA YOLCULUĞUNDA TURQUALITY DÖNEMİ

Santa Farma, one of Türkiye's long-established pharmaceutical companies, has crossed another significant milestone in its journey toward international growth by joining the TURQUALITY Support Program administered by the Turkish Ministry of Trade. With over 80 years of experience, the company aims to further strengthen its brand position in global markets through this development.

Since its inception, Santa Farma has continued its operations with the philosophy of "providing healthy services for health." With its robust production infrastructure, R&D investments, and high-quality standards, the company continues to develop its vision for sustainable growth not only in Türkiye but also in international markets. Its acceptance into the TURQUALITY program stands out as a key indicator of the company's branding, corporate transfor-

Türkiye'nin köklü ilaç şirketlerinden Santa Farma, T.C. Ticaret Bakanlığı tarafından yürütülen TURQUALITY Destek Programı kapsamına dahil olarak uluslararası büyüme yolculuğunda önemli bir eşik daha geçti. 80 yılı aşkın deneyimiyle faaliyet gösteren şirket, bu gelişmeyle birlikte global pazarlardaki marka konumunu daha da güçlendirmeyi hedefliyor.

Kurulduğu günden bu yana "sağlığa sağlıklı hizmet verme" anlayışıyla çalışmalarını sürdüren Santa Farma; güçlü üretim altyapısı, Ar-Ge yatırımları ve yüksek kalite standartlarıyla yalnızca Türkiye'de değil, uluslararası pazarlarda da sürdürülebilir büyüme vizyonunu geliştirmeye devam ediyor. TURQUALITY programına kabul edilmesi ise şirketin markalaşma, kurumsal dönüşüm ve globalleşme stratejisinin önemli bir göstergesi olarak öne çıkıyor.

Bu kapsamda Santa Farma, organizasyon yapısından insan kaynağına, dijitalleşmeden marka yönetimine kadar uzanan beş yıllık "Gelişim Yol Haritası" üzerinde çalışmalarını sürdürüyor. Şirket aynı zamanda vizyonunu da yeniden tanımlayarak, sağlık alanında



SAMI KİRESEPI
SANTA FARMA CEO

mation, and globalization strategy.

In this context, Santa Farma is advancing its efforts on a five-year "Development Roadmap" that spans from organizational structure to human resources, and from digital transformation to brand management. The company is also redefining its vision, centering on the goal of becoming a benchmark company that bridges local needs in the healthcare sector with global standards. This approach is shaped by selective growth, innovation, product-market fit, and a people-centric corporate culture.

Commenting on the matter, Santa Farma CEO Sami Kiresepi noted that the TURQUALITY process holds strategic importance for the company's long-term transformation vision, stating:

"The Development Roadmap we will prepare serves as a strategic compass outlining how Santa Farma will become a benchmark company in the future. Our inclusion in the TURQUALITY Support Program is a significant reflection of the transformation process we have been steadfastly pursuing for many years. With the contributions of this program, we aim to position our production capacity and expertise in the healthcare sector more effectively in international markets."

Over the past two years, Santa Farma has pursued a growth strategy focused on greater visibility in international markets; while initiating new licensing processes in Europe, the Gulf region, Latin America, and the Far East, the company has also taken significant steps in the areas of hybrid licensing and technology partnerships. The company aims to further advance the growth it has achieved in exports with the strategic support provided by TURQUALITY.

Operating from its 80,000 - square - meter production complex in Dilovası and with an R&D infrastructure compliant with global GxP standards, Santa Farma is pursuing a strategy focused on long-term and sustainable growth in selected markets. The company aims to make a strong pharmaceutical brand originating from Türkiye more visible on an international scale through its quality-focused production philosophy, innovation investments, and robust corporate structure.

yerel ihtiyaçları global standartlarla buluşturan referans bir şirket olma hedefini merkeze alıyor. Bu yaklaşım; seçici büyüme, yenilikçilik, ürün-pazar uyumu ve insan odaklı kurumsal kültür anlayışıyla şekilleniyor.

Konuya ilişkin değerlendirmede bulunan Santa Farma CEO'su Sami Kiresepi, TURQUALITY sürecinin şirketin uzun vadeli dönüşüm vizyonunu açısından stratejik önem taşıdığını belirterek şunları söyledi:

"Hazırlayacağımız Gelişim Yol Haritası, Santa Farma'nın gelecekte nasıl bir referans şirket olacağını ortaya koyan stratejik bir pusula niteliği taşıyor. TURQUALITY Destek Programı'na dahil edilmemiz, uzun yıllardır kararlılıkla sürdürdüğümüz dönüşüm sürecinin önemli bir yanısıdır. Bu programın sunduğu katkılarla birlikte üretim gücümüzü ve sağlık alanındaki bilgi birikimimizi uluslararası pazarlarda daha etkin konumlandırmayı hedefliyoruz."

Son iki yılda uluslararası pazarlarda daha görünür bir büyüme stratejisi izleyen Santa Farma; Avrupa, Körfez bölgesi, Latin Amerika ve Uzak Doğu'da yeni ruhsat süreçleri başlatırken, hibrit lisanslama ve teknoloji iş birlikleri alanında da önemli adımlar attı. Şirket, ihracat tarafında yakaladığı büyümeyi TURQUALITY'nin sağladığı stratejik destekle daha ileri taşımayı amaçlıyor.

Dilovası'nda bulunan 80 bin metrekarelik üretim kompleksi ve global GxP standartlarına uygun Ar-Ge altyapısıyla faaliyetlerini sürdüren Santa Farma, seçilmiş pazarlarda uzun vadeli ve sürdürülebilir büyüme odaklı bir strateji izliyor. Şirket, kalite odaklı üretim anlayışı, inovasyon yatırımları ve güçlü kurumsal yapısıyla Türkiye'den doğan güçlü bir ilaç markasını uluslararası ölçekte daha görünür hale getirmeyi hedefliyor.

Santa Farma
İlaç Sanayii A.Ş.

THE STRATEGIC THRESHOLD OF THE ENERGY TRANSITION: RISING COMPETITION IN CRITICAL MINERALS AND TÜRKİYE'S POSITION

KRİTİK MİNERALLERDE ARTAN REKABET VE TÜRKİYE'NİN KONUMU

As the global energy transition accelerates, critical minerals are becoming a key factor not only for economic growth but also for energy security and geopolitical stability. Increasing demand raises the risk of supply chain vulnerabilities while prompting countries to develop new strategies.



Küresel enerji dönüşümü hız kazanırken, kritik mineraller ekonomik büyümenin ötesinde enerji güvenliği ve jeopolitik dengelerin belirleyici unsuru haline geliyor. Artan talep, tedarik zincirlerinde kırılganlık riskini büyütürken ülkeleri yeni stratejiler geliştirmeye zorluyor.

The accelerating global energy transition is not limited to investments in renewable energy and technological progress; critical minerals—the essential inputs of this transition—are emerging as some of the most strategic elements of the new era. Used across a broad spectrum of applications—from electric vehicles and batteries to wind turbines and digital infrastructure—these minerals are vital not only for their economic value but also for national security and geopolitical influence.

The “Critical and Strategic Minerals Report,” prepared by the Türkiye Ministry of Energy and Natural Resources, clearly outlines the scope and impact of this transformation. It defines critical minerals as essential inputs that carry a high risk of supply disruption and could disturb economic and industrial activities if supply is interrupted or prices fluctuate. It emphasizes that minerals such as lithium, copper, aluminum and nickel are particularly important for the energy transition.

Küresel ölçekte hızlanan enerji dönüşümü, yalnızca yenilebilir enerji yatırımları ve teknolojik ilerlemelerle sınırlı kalmıyor; bu dönüşümün temel girdileri olan kritik mineraller, yeni dönemin en stratejik unsurları arasında öne çıkıyor. Elektrikli araçlardan batarya teknolojilerine, rüzgâr türbinlerinden dijital altyapıya kadar geniş bir kullanım alanına sahip olan bu mineraller, ekonomik değerlerinin ötesinde ulusal güvenlik ve jeopolitik rekabet açısından da belirleyici bir rol üstleniyor.

Enerji ve Tabii Kaynaklar Bakanlığı tarafından hazırlanan “Kritik ve Stratejik Madenler Raporu”, bu dönüşümün kapsamını ve etkilerini net biçimde ortaya koyuyor. Raporunda kritik mineraller; arz kesintisi veya fiyat dalgalanmaları durumunda ekonomik ve endüstriyel faaliyetleri sektöre uğratabilecek, yüksek arz riski taşıyan temel girdiler olarak tanımlanıyor. Lityum, bakır, alüminyum ve nikel gibi minerallerin özellikle enerji dönüşümünde kritik rol oynadığı vurgulanıyor.



DEMAND FOR CRITICAL MINERALS IS EXPECTED TO TRIPLE

International projections indicate that pressure in this sector will intensify further in the years ahead. As clean energy technologies become more widespread, demand for critical minerals is projected to grow several times over, turning the energy transition into a matter of resource management and supply security.

In this context, International Energy Agency (IEA) Executive Director Fatih Birol describes critical minerals as “the new vulnerability in energy security.” It is believed that supply shocks in fossil fuel markets may increasingly be replaced by disruptions in mineral supply chains. Notably, the concentration of production of rare earth elements and battery metals in specific countries heightens global supply security risks.

On the geopolitical front, critical minerals are at the heart of a new power struggle. According to United Nations assessments, rising demand in this sector is intensifying strategic competition among nations and fostering a new “resource geopolitics.” Major economies such as the United States, the European Union and Japan are crafting comprehensive policies to diversify supply chains, move toward alternative sources, and establish strategic stockpiling mechanisms.



Growing demand for critical minerals is shifting energy security debates from reliance on fossil fuels to supply chains, creating a new arena of global competition.



Kritik minerallerde artan talep, enerji güvenliği tartışmalarını fosil yakıtlardan tedarik zincirlerine kaydırırken, yeni bir küresel rekabet alanı yaratıyor.

KRİTİK MİNERALLERE OLAN TALEBİN ÜÇ KAT ARTMASI BEKLENİYOR

Uluslararası projeksiyonlar, bu alandaki baskının önümüzdeki yıllarda daha da artacağına gösteriyor. Temiz enerji teknolojilerinin yaygınlaşmasına paralel olarak kritik minerallere olan talebin birkaç kat artması beklenirken, bu durum enerji dönüşümünü aynı zamanda bir kaynak yönetimi ve tedarik güvenliği meselesine dönüştürüyor.

Bu çerçevede Uluslararası Enerji Ajansı Başkanı Fatih Birol, kritik mineralleri “enerji güvenliğinin yeni kırılgan noktası” olarak tanımlıyor. Fosil yakıt piyasalarında yaşanan arz şoklarının yerini, giderek daha fazla mineral tedarik zincirlerinde yaşanabilecek aksaklıkların alabileceği değerlendiriliyor. Özellikle nadir toprak elementleri ve batarya metallerinde üretimin belirli ülkelerde yoğunlaşması, küresel ölçekte arz güvenliği risklerini artırıyor.

Jeopolitik düzlemde ise kritik mineraller yeni bir güç rekabetinin merkezinde yer alıyor. Birleşmiş Milletler tarafından yapılan değerlendirmelerde, bu alandaki talep artışının ülkeler arasındaki stratejik rekabeti keskinleştirdiği ve yeni bir “kaynak jeopolitiği” oluşturduğu ifade ediliyor. ABD, Avrupa Birliği ve Japonya gibi büyük ekonomiler, tedarik zincirlerini çeşitlendirmek, alternatif kaynaklara yönelmek ve stratejik stok mekanizmaları oluşturmak üzere kapsamlı politikalar geliştiriyor.



Although Türkiye has potential advantages in critical minerals due to its resource diversity, policies on value-added production and supply security will be crucial.



OF THE 37 CRITICAL MINERALS ASSESSED IN TÜRKİYE, 8 ARE "HIGHLY SIGNIFICANT"

From Türkiye's perspective, the emerging landscape offers both substantial opportunities and risks that need careful management. The report highlights that 8 of the 37 critical minerals assessed for Türkiye are classified as "high-priority." Minerals like lithium, copper, zinc and aluminum are of strategic importance for industrial production and foreign trade.

However, while Türkiye remains dependent on imports for certain minerals, it has strong global positions in materials such as boron and trona. This situation indicates that, with proper policies and investments, Türkiye could become a regional hub for the production and processing of critical minerals.

ADVANCED PROCESSING AND TECHNOLOGY DEVELOPMENT ARE CRUCIAL

In the global competition, resource ownership alone is not enough; processing, refining, and advanced technology capabilities are equally vital. Currently, the highest value in the supply chain is generated not through raw material extraction but through advanced processing and technological development.

Additionally, the extraction and processing of critical minerals are closely scrutinized for their environmental and social impacts. International organizations, led by the United Nations, are advocating for widespread responsible mining practices and greater transparency in investment processes.

Critical minerals are emerging as some of the most vital yet least visible components of the energy transition. Developments in this area are reshaping not only the energy sector but also the global economy and geopolitical relations. Türkiye's role within this new landscape will become clearer based on the strategic policies it adopts and the comprehensive measures it pursues.



Türkiye, sahip olduğu kaynak çeşitliliği ile kritik minerallerde potansiyel avantaj sunarken, katma değerli üretim ve tedarik güvenliği politikaları belirleyici olacak.

TÜRKİYE'DE DEĞERLENDİRİLEN 37 KRİTİK MİNERALDEN 8'İ "YÜKSEK ÖNEME SAHİP"

Türkiye açısından değerlendirildiğinde, ortaya çıkan tablo hem önemli fırsatlar hem de dikkatle yönetilmesi gereken riskler barındırıyor. Raporunda, Türkiye için değerlendirilen 37 kritik mineralden 8'inin "yüksek öneme sahip" kategoride yer aldığı belirtiliyor. Litium, bakır, çinko ve alüminyum gibi mineraller, sanayi üretimi ve dış ticaret açısından stratejik öneme sahip bulunuyor.

Bununla birlikte Türkiye'nin bazı minerallerde dışa bağımlılığı devam ederken, bor ve trona gibi alanlarda küresel ölçekte güçlü bir konumda bulunması dikkat çekiyor. Bu durum, doğru politika setleri ve yatırımlarla Türkiye'nin kritik minerallerde bölgesel bir üretim ve işleme merkezi haline gelebileceğine işaret ediyor.

İLERİ İŞLEME VE TEKNOLOJİ GELİŞTİRME KRİTİK ÖNEM TAŞIYOR

Ancak küresel rekabette belirleyici olan yalnızca kaynak sahipliği değil; işleme, rafinasyon ve ileri teknoloji üretim kapasitesi de en az rezervler kadar kritik önem taşıyor. Günümüzde değer zincirinin en yüksek katma değer yaratan halkası, hammadde üretiminden ziyade ileri işleme ve teknoloji geliştirme aşamalarında yoğunlaşıyor.

Öte yandan, kritik minerallerin çıkarılması ve işlenmesi süreçleri çevresel ve sosyal etkiler açısından da yakından izleniyor. Birleşmiş Milletler başta olmak üzere uluslararası kuruluşlar, bu alanda sorumlu madencilik uygulamalarının yaygınlaştırılması ve yatırım süreçlerinde şeffaflığın artırılması yönünde çağrıda bulunuyor.

Kritik mineraller, enerji dönüşümünün görünmeyen ancak en kritik bileşenlerinden biri olarak öne çıkıyor. Bu alandaki gelişmeler, yalnızca enerji sektörünü değil, küresel ekonomi ve jeopolitik dengeleri de yeniden şekillendiriyor. Türkiye'nin bu yeni denklemdaki konumu ise geliştireceği stratejik yaklaşımlar ve uygulayacağı bütüncül politikalar doğrultusunda belirginleşecek.

DenizBank Black Kart sahipleri, TAV Passport üyeliğiyle seyahatlerinin her anında ayrıcalığı hissediyor.

400'e yakın lounge'a ücretsiz erişim, güvenlik noktalarından ücretsiz hızlı geçiş imkanı, ücretsiz otopark ve birçok noktada indirimli alışveriş fırsatlarıyla konforlu bir uçuş deneyimi sizi bekliyor.

Hızlı Geçiş
ve Lounge
Hizmetleri



denizbank.com | 0 850 222 0 800

ENBD

İlerisi Benim >

DenizBank

TAV Passport ayrıcalıkları 10 mio TL ve üzeri varlığı bulunan müşteriler için geçerlidir. Belirtilen ayrıcalıklar TAV Passport üyeliğiyle anlaşmalı havalimanlarında sunulmaktadır. 31 Aralık 2026'ya kadar geçerlidir. DenizBank kampanyada değişiklik yapma hakkını saklı tutar. Ayrıntılı bilgi denizbank.com'da.



NEXT PLUS HEALTH: THE POWER OF TECHNOLOGY, OPERATIONS AND PREVENTIVE CARE

NEXT PLUS HEALTH: TEKNOLOJİ, OPERASYON VE
ÖNLEYİCİ SAĞLIĞIN GÜCÜ

In recent years, the global healthcare sector has moved away from a traditional, disease-focused model toward a preventive one, where individuals' health data is continuously monitored, risks are identified early and swift action can be taken when needed. This transformation elevates healthcare beyond an operational necessity, making it a strategic investment for organizations and societies.

Next Plus Health, a leading driver of this transformation in Türkiye, is building a comprehensive healthcare ecosystem that brings together technology, field operations and digital health solutions under one roof.

The company's robust structure today is rooted in the years of field experience of Net Ambulans, a subsidiary of the Next Plus Group. Through Net Ambulans, ambulance coordination, patient transport services, event medical operations and international medical transfers are managed across all 81 provinces of Türkiye. This operational expertise is a key building block that enables the digital solutions developed by Next Plus Health to be applied in the field.

This robust operational infrastructure, combined with Next Plus Health's technology investments, is opening the doors to a new era in preventive healthcare. The Next Health Band, developed by the company, analyzes biometric data such as heart rate, sleep quality, stress levels and oxygen saturation to identify potential health risks at an early stage. This technology is supported by personalized guidance from specialist physicians and health coaches. As a result, individuals not only track their health data but also develop sustainable habits in areas such as lifestyle, nutrition, sleep, stress management and physical activity.

Thanks to its API and white-label integration infrastructure, banks, insurance companies, holding companies and large organizations can offer these services to their users under their own brands. In this way, health services become a strategic asset that strengthens employee engagement, enriches the customer experience and contributes to more effective management of healthcare costs.

Projects with Turkish Airlines, the Turkish Football Federation, Bupa Acıbadem Insurance and numerous leading organizations demonstrate Next Plus Health's operational expertise and technological vision.

By combining the on-the-ground strength of its group companies with cutting-edge technology, Next Plus Health continues its efforts to establish Türkiye as a regional hub for preventive healthcare systems. This vision not only addresses today's needs but also shapes the healthcare model of the future.

Küresel sağlık sektörü, son yıllarda yalnızca hastalıkların tedavi edildiği geleneksel yaklaşımdan uzaklaşarak; bireylerin sağlık verilerinin sürekli takip edildiği, risklerin erken dönemde tespit edildiği ve ihtiyaç halinde hızla aksiyon alınabildiği önleyici bir modele doğru evriliyor. Bu dönüşüm, sağlık hizmetlerini operasyonel bir ihtiyaç olmanın ötesine taşıyarak, kurumlar ve toplumlar için stratejik bir yatırım alanı haline getiriyor.

Türkiye'de bu dönüşümün öncü aktörlerinden biri olan Next Plus Health, teknoloji, saha operasyonları ve dijital sağlık çözümlerini tek bir çatı altında buluşturan bütüncül bir sağlık ekosistemi inşa ediyor.

Şirketin bugün sahip olduğu güçlü yapı, Next Plus Grup bünyesinde yer alan Net Ambulans'ın yıllara dayanan saha deneyimine dayanıyor. Net Ambulans aracılığıyla Türkiye'nin 81 ilinde ambulans organizasyonu, hasta nakil hizmetleri, etkinlik sağlık operasyonları ve uluslararası medikal transfer süreçleri yürütülüyor. Bu operasyonel yetkinlik, Next Plus Health'in geliştirdiği dijital çözümlerin sahada somut karşılık bulmasını sağlayan en önemli yapı taşlarından biridir.

Bu güçlü operasyonel altyapı, Next Plus Health'in teknoloji yatırımlarıyla birleşerek önleyici sağlık alanında yeni bir dönemin kapılarını arıyor. Şirketin geliştirdiği Next Health Band, kalp ritmi, uyku kalitesi, stres seviyesi ve oksijen satürasyonu gibi biyometrik verileri analiz ederek olası sağlık risklerini erken aşamada tespit etmeyi hedefliyor. Bu teknoloji, uzman hekimler ve sağlık koçları tarafından sunulan kişiselleştirilmiş yönlendirmelerle destekleniyor. Böylece bireyler yalnızca sağlık verilerini takip etmekle kalmaz; yaşam tarzı, beslenme, uyku, stres yönetimi ve fiziksel aktivite alanlarında sürdürülebilir alışkanlıklar geliştirebilir.

API ve white-label entegrasyon altyapısı sayesinde bankalar, sigorta şirketleri, holdingler ve büyük kurumlar, bu hizmetleri kendi markaları altında kullanıcılarına sunabiliyor. Böylece sağlık hizmetleri, çalışan bağlılığını güçlendiren, müşteri deneyimini zenginleştiren ve sağlık maliyetlerini daha etkin yönetmeye katkı sağlayan stratejik bir değere dönüşüyor.

Türk Hava Yolları, Türkiye Futbol Federasyonu, Bupa Acıbadem Sigorta ve çok sayıda lider kurumla yürütülen projeler, Next Plus Health'in operasyonel yetkinliğini ve teknolojik vizyonunu somut biçimde ortaya koyuyor.

Next Plus Health, grup şirketlerinden aldığı saha gücünü ileri teknolojiyle birleştirerek, Türkiye'yi önleyici sağlık sistemlerinde bölgesel bir merkez haline getirme hedefiyle çalışmalarını sürdürüyor. Bu vizyon, yalnızca bugünün ihtiyaçlarına yanıt vermekle kalmayıp, geleceğin sağlık modelini de şekillendiriyor.

2026 WORLD CUP: A GLOBAL STAGE BEYOND SOCCER

2026 DÜNYA KUPASI:
FUTBOLUN ÖTESİNDE BİR KÜRESEL SAHNE

The 2026 FIFA World Cup is poised to take center stage not only in soccer but also in the realms of economics, diplomacy, tourism and collective memory. Kicking off at Azteca Stadium, this massive event will bring millions together in shared excitement while once again highlighting soccer's global impact.



2026 FIFA Dünya Kupası, yalnızca futbolun değil; ekonominin, diplomasinin, turizmin ve toplumsal hafızanın da merkezine yerleşmeye hazırlanıyor. Azteca Stadyumu'ndan başlayacak bu dev organizasyon, milyonları ortak bir heyecanda buluştururken futbolun küresel etkisini yeniden gözler önüne serecek.

Once again, as we enter a World Cup year, we are about to experience a summer unlike any other—one where all eyes will turn to North America and travel plans will be made.

This spectacular event, which will kick off with the Mexico vs. South Africa match at the Azteca (Azteca) Stadium, where Pele won the World Cup with the Brazilian National Team in 1970 and Diego Maradona scored "the goal of the century" in 1986, has begun the countdown to witness more historic moments and the magic of soccer. The 2026 World Cup, which will continue with matches in Canada and the U.S., will bring moments where, no matter which club team we support, we will cheer for our National Team, take pride in it, and enjoy some wonderful times.

In recent years, soccer has become not just a sport, but a serious and effective tool that is intertwined with the economy, diplomacy, social life and influences decision-making mechanisms in these areas.

The fact that the diplomatic and military rivalries among nations—a reflection of the current global situation—will be presented to the world on the green field through the spirit of fair play and good sportsmanship, without causing any economic, diplomatic, or public health harm to the countries involved, will stand out as a distinct achievement. FIFA Chairman Gianni Infantino's visit to Türkiye in March to meet with the Iranian National Team, which was holding a training camp in Antalya in preparation for the World Cup, and his encouraging statements and discussions regarding their participation in the World Cup demonstrate that football and FIFA, as the sport's governing body, are managing an inclusive and fair process. "Football Diplomacy" or, more broadly, "Sports Diplomacy"—which facilitates communication between nations and creates platforms for negotiation—will be a common occurrence in the coming years.

CONTRIBUTION TO THE GLOBAL ECONOMY EXCEEDS \$80 BILLION

The 2026 World Cup, projected to contribute over \$80 billion to the global economy, is expected to create over 1 million full-time and part-time jobs in total. The significant impact of the World Cup on the transportation, hospitality, and food and beverage sectors is already being discussed.

Since pricing in these sectors can vary based on demand, the over 1 million international soccer fans coming to the U.S. are expected to generate over \$30 billion in added value for the U.S. economy. The World Cup,



ERDEM DERELİ

FOUNDER
KURUCU
FUTBOL MENTOR-FOOTBALL EXPO
FOOTBALLWEEK.ORG

Yine bir Dünya Kupası yılında, bu sefer Kuzey Amerika'ya gözlerin çevrileceği ve seyahatlerin planlanacağı bambaşka bir yaz mevsimi yaşayacağımız bir zaman dilimine girmek üzereyiz.

Pele'nin Brezilya Milli Takımı ile 1970'te Dünya Kupasını kazandığı, Diego Maradona'nın 1986 yılında "asrın golünü" attığı Azteca (Azteca) Stadyumunda Meksika-Güney Afrika maçıyla başlayacak olan bu muhteşem organizasyon, yine tarihi anlara ve futbolun mucizelerine tanıklık etmek üzere geri sayıma başladı. Kanada ve ABD'de oynanacak maçlarla devam edecek olan 2026 Dünya Kupası, hangi farklı kulüp takımını tutarsak tutalım, Milli Takımımızı destekleyeceğimiz, gururlanacağımız ve keyifli vakitler geçireceğimiz anlara şahitlik edecek.

Futbol özellikle son yıllarda yalnız bir spor branşı değil, ekonomi, diplomasi ve sosyal yaşam ile iç içe olmasının yanı sıra, bu alanlarda karar verme mekanizmalarına etki eden ciddi ve etkili bir araç oldu.

Dünyadaki güncel durumun meydana getirdiği problemlerin yansımaları olan ülkelerin diplomatik ve askeri anlamda rekabetlerinin yeşil sahada ülkelere hiçbir ekonomik, diplomatik ve kamu sağlığı açısından zarar getirmeden fair-play ruhu ve iyi oyun ile insanlığın beğenisine sunulacak olması ayrı bir kazanım olarak ön plana çıkacak. FIFA Başkanı Gianni Infantino'nun Mart ayında Türkiye'ye gelerek Antalya'da Dünya Kupası hazırlıkları için kamp yapan İran Milli Takımını ziyaret ederek Dünya Kupası'na katılmaları konusunda teşvik edici beyan ve görüşmelerde bulunması futbolun ve futbolun en üst düzey kurumu olan FIFA'nın kapsayıcı ve adaletli bir süreç yönettiğinin göstergesi. "Futbol Diplomasisi" yada genel anlamda "Spor Diplomasisi"nin ülkelerin iletişim kurması, müzakere için platformlar oluşturması önümüzdeki yıllarda sıkça karşılaşılabilecek durumlar olacak.

KÜRESEL EKONOMİYE KATKISI 80 MİLYAR DOLAR ÜZERİNDE

Küresel ekonomiye katkısının 80 milyar dolar üzerinde olacağı öngörülen 2026 Dünya Kupası'nın, toplamda 1 milyondan fazla tam zamanlı ve yarı zamanlı istihdam oluşturması bekleniyor. Ulaşım, konaklama ve yiyecek-içecek sektörlerinde Dünya Kupası etkisinin çok yüksek olacağı şimdiden dillendirilmeye başlandı. Özellikle bu sektörlerde talebe göre fiyatlandırmalar değişebildiği için ABD'ye gelecek 1 milyonun üzerinde uluslararası futbolseverin ABD ekonomisine 30 milyar doların üzerinde katma değer oluşturması bekleniyor. Maçların oynanacağı şehirlere ekonomik hareketlilik katacak ve küresel görünürlüğünü artıracak olan



The World Cup is no longer just a sports event; it is a global communication platform where nations showcase their soft power and "sports diplomacy" takes the field.



Dünya Kupası artık sadece bir spor organizasyonu değil; ülkelerin yumuşak güç gösterisi yaptığı, "spor diplomasisi"nin sahaya yansıdığı küresel bir iletişim platformu.



According to Vítor Baía and Nuno Gomes, what makes the World Cup special is not just the scores; it's the sense of belonging during the national anthem, the responsibility taken under pressure, and the shared dream of millions.



Vítor Baía ve Nuno Gomes'e göre Dünya Kupası'nı özel yapan şey yalnızca skorlar değil; milli marş anındaki aidiyet hissi, baskı altında alınan sorumluluk ve milyonların ortak hayali.

which will bring economic activity to the host cities and boost their global visibility, will create a festival-like atmosphere in each city, leaving a lasting tourism impact for years to come. The 2026 World Cup, which has already set the highest record for sponsorship revenues in the sports category to date, is already FIFA's most successful project in commercial terms. FIFA distributes these revenues among all member football federations to support the development of the global football ecosystem.

While it is not yet possible to measure the social impact on the youth and children of participating nations within just a few months, the dreams young people build while watching their national team and players, along with the athletic role models they emulate, are crucial for fostering greater interest in sports among the younger generation, reducing harmful habits, and building a healthier society for the future.

FOOTBALL CARRIES A MEANING BEYOND THE SCORE ON THE FIELD

The World Cup stage is not only a place where football is played but also one of the most intense arenas for experiencing pressure, a sense of belonging, and national memory. During a conversation we had upon returning to Istanbul from the match in which we secured our spot in the World Cup in Kosovo, my dear friends—two key figures in Portuguese football, Vítor Baía and Nuno Gomes and Edwin van der Sar, one of Dutch soccer's legendary goalkeepers—emphasized that football carries a meaning far beyond the score on the field as they described the emotional impact the tournament leaves on players.

According to Baía, the unforgettable moment of the World Cup lies in those few minutes during the national anthem before the match. The legendary goalkeeper, noting that the feeling of carrying an entire nation's dreams on one's shoulders while looking out at the stands is hard to describe, particularly highlights the mental burden of the goalkeeper's position. In his view, every second of the World Cup is lived with the reality that "a single moment can change everything." While acknowledging the immense pressure, Baía says that this responsibility makes the player truly feel the meaning of representing their country.

Nuno Gomes, on the other hand, describes the World Cup experience as "the fulfillment of a childhood dream." Gomes, who says wearing the Portuguese jersey on the biggest stage in world football was one of the most special moments of his career, notes that the atmosphere he shared with his teammates during the national anthem has left an indelible mark on his memory. In his view, the World Cup is one of the rare events where pride, excitement, and responsibility are felt all at once...

In Edwin van der Sar's memory, the 1998 FIFA World Cup holds a special place. When recounting the tournament in which the Netherlands reached

Dünya Kupası, her bir şehirde festival havası oluşturarak yıllarca hatırlanan turizm etkisi bırakacak. Spor kategorisinde bugüne kadar sponsorluk gelirlerinin en yüksek rakamı işaret ettiği 2026 Dünya Kupası, ticari anlamda şimdiden FIFA'nın en başarılı projesi olmuş durumda. FIFA, global futbol ekosisteminin gelişmesi için bu gelirleri üye olan tüm Futbol federasyonlarına paylaşıyor.

Özellikle Dünya Kupası'na katılabilen ülkelerin gençleri ve çocukları için sosyal etkisini sadece birkaç ay içinde ölçmek çok mümkün değil ama, gençlerin kendi ülke milli takımını ve futbolcularını izlerken kurdukları hayaller ve örnek aldıkları sportif karakterler, genç nesilde spora daha çok ilgi duyma, kötü alışkanlıkların azalması ve geleceğin sağlıklı toplumu için önem arz ediyor.

FUTBOL SAHADAKİ SKORUN ÖTESİNDE BİR ANLAM TAŞIYOR

Dünya Kupası sahnesi, yalnızca futbolun değil; baskının, aidiyetin ve ulusal hafızanın da en yoğun yaşandığı alanlardan biri. Kosova'da Dünya Kupası'na gitme hakkı kazandığımız maçın İstanbul dönüşünde gerçekleştirdiğimiz sohbetle kıymetli dostlarım, Portekiz futbolunun iki önemli ismi Vítor Baía ve Nuno Gomes ve Hollanda futbolunun efsane kalecilerinden Edwin van der Sar, turnuvanın oyuncular üzerinde bıraktığı duygusal etkiyi anlatırken, futbolun sahadaki skorun çok ötesinde bir anlam taşıdığını vurguluyor.

Baía'ya göre Dünya Kupası'nın unutulmaz anı, maçtan önce milli marş sırasında yaşanan o birkaç dakikada saklı. Tribünlere bakarken bütün bir ülkenin hayallerini omuzlarında hissetmenin tarif edilmesi zor bir duygu olduğunu belirten efsane kaleci, özellikle kalecilik pozisyonunun zihinsel yüküne dikkat çekiyor. Ona göre Dünya Kupası'nda her saniye, "tek bir anın her şeyi değiştirebileceği" gerçeğiyle yaşanıyor. Baskının ağır olduğunu kabul eden Baía, buna rağmen o sorumluluğun oyuncuya ülkesini temsil etmenin gerçek anlamını hissettirdiğini söylüyor.

Nuno Gomes ise, Dünya Kupası deneyimini "çocukluk hayalinin gerçekleşmesi" olarak tanımlıyor. Dünya futbolunun en büyük sahnesinde Portekiz formasını giymenin kariyerindeki en özel anlardan biri olduğunu ifade eden Gomes, milli marş sırasında takım arkadaşlarıyla birlikte yaşadığı atmosferin hafızasında silinmez bir yer edindiğini belirtiyor. Ona göre Dünya



50 YEARS

1971 - 2021

Over Half a Century
Success Story
Spanning more than
20 Countries

Engineering and consultancy services
in a wide range of fields

www.dolsar.com.tr

 **DOLSAR**
ENGINEERING

the semifinals, he says he can't forget the match they played against the Argentina national football team in Marseille, followed by the semifinal against the Brazil national football team. Van der Sar notes that taking the field in such a major match against stars of the era like Ronaldo, Bebeto, and Cafu was one of the most special moments of his career. Regarding the semifinal they lost on penalties, he still comments, "We should have won that match." He also mentions that not being able to play in the final remains one of the unfulfilled regrets of his career.

All three football figures foresee an extremely competitive landscape for the 2026 FIFA World Cup. Baía believes that the balance of power in modern football has shifted and that the concept of an "easy match" has disappeared. He notes that while traditional football powerhouses remain strong, smaller nations have also shown significant improvement in tactical discipline and mental resilience. For this reason, he argues that surprising results are inevitable in the tournament.

Gomes similarly believes that the expanding number of teams and the rising level of play will make the tournament more unpredictable. The former star, noting that there will be fierce competition especially in the qualifying rounds, says that some underdog nations could achieve surprising results. In his view, it is precisely this uncertainty that makes the World Cup special.

It is noteworthy that these legendary football figures have singled out Türkiye for special mention in their assessments. Baía describes the Turkish National Football Team as a "characterful and quality team," emphasizing that the third-place finish at the 2002 FIFA World Cup was no fluke. He believes that if Türkiye strikes the right balance between organization and talent, it could once again become one of the world's surprise teams.

Nuno Gomes, meanwhile, highlights Türkiye's strong football culture, noting that qualifying for the World Cup after a long hiatus will provide the team with extra motivation. Gomes states that he views advancing to the knockout stages as a realistic goal if stability and balance are achieved, and suggests that the Turkish team could become one of the tournament's most compelling stories.

Van der Sar also believes that Türkiye's return to the World Cup will be of great significance for the country's soccer. The Dutch legend, noting that football is passionately followed in Türkiye, says that fan support will bring significant energy to the tournament. Although he views Türkiye as an "underdog," he believes they have the potential to advance from the group stage. In his view, Türkiye's mere presence on the World Cup stage again will be a major achievement in and of itself for football fans in the country.



Kupası, gurur, heyecan ve sorumluluğun aynı anda hissedildiği nadir organizasyonlardan biri...

Edwin van der Sar'ın hafızasında ise özellikle 1998 FIFA World Cup ayrı bir yere sahip. Hollanda'nın yarı finale yükseldiği turnuvayı anlatırken Marsilya'da Argentina national football team'na karşı oynadıkları mücadeleyi ve ardından Brazil national football team ile oynanan yarı finali unutamadığını söylüyor. Ronaldo, Bebeto ve Cafu gibi dönemin yıldızlarına karşı böylesine büyük bir maçta sahaya çıkanın kariyerinin en özel anlarından biri olduğunu belirten Van der Sar, penaltılarla kaybettikleri yarı final için hâlâ "o maçı kazanmamız gerekiyordu" yorumunu yapıyor. Final oynayamamış olmanın ise kariyerinde içinde ukde kalan konulardan biri olduğunu dile getiriyor.

Üç futbol adamı da 2026 FIFA World Cup için son derece rekabetçi bir tablo öngörüyor. Baía, modern futbolda güç dengelerinin değiştiğini ve artık "kolay maç" kavramının ortadan kalktığını düşünüyor. Geleneksel futbol devlerinin hâlâ güçlü olduğunu ancak daha küçük görülen ülkelerin de taktik disiplin ve zihinsel dayanıklılık açısından büyük gelişim gösterdiğini ifade ediyor. Bu nedenle turnuvada sürpriz sonuçların kaçınılmaz olduğunu savunuyor.

Nuno Gomes da benzer şekilde, genişleyen takım sayısı ve yükselen oyun seviyesinin turnuvayı daha öngörülemez hale getireceğini düşünüyor. Özellikle eleme turlarında sert rekabet yaşanacağını belirten eski yıldız, favori gösterilmeyen bazı ülkelerin dikkat çekici sonuçlar alabileceğini söylüyor. Ona göre Dünya Kupası'nı özel yapan unsur da tam olarak bu belirsizlik.

Efsane futbol insanlarının değerlendirmelerinde Türkiye'ye ayrı bir parantez açması ise dikkat çekiyor. Baía, Türkiye Millî Futbol Takımı için "karakterli ve kaliteli bir takım" yorumunu yaparken, 2002 FIFA World Cup'nda elde edilen üçüncülüğün tesadüf olmadığını vurguluyor. Türkiye'nin organizasyon ve yetenek arasında doğru dengeyi kurması halinde yeniden dünyanın sürpriz takımlarından biri olabileceğini düşünüyor.

Nuno Gomes ise Türkiye'nin güçlü futbol kültürüne dikkat çekerek, uzun bir aradan sonra Dünya Kupası'na katılmasının takıma ekstra motivasyon kazandıracığını ifade ediyor. İstikrar ve denge sağlanması durumunda Türkiye'nin eleme turlarına yükselmesini gerçekçi bir hedef olarak gördüğünü belirten Gomes, ay-yıldızlı ekibin turnuvanın en dikkat çekici hikâyelerinden birine dönüşebileceğini söylüyor.

Van der Sar da Türkiye'nin Dünya Kupası'na dönüşünün ülke futbolu açısından büyük anlam taşıyacağını düşünüyor. Türkiye'de futbolun tutkuyla yaşandığını bildiğini belirten Hollandalı efsane, taraftar desteğinin turnuvaya önemli bir enerji katacağını ifade ediyor. Türkiye'yi "outsider" olarak değerlendirirse de gruptan çıkabilecek potansiyele sahip olduklarını düşünüyor. Ona göre Türkiye'nin yeniden Dünya Kupası sahnesinde yer alması bile ülkedeki futbolseverler için başlı başına büyük bir başarı olacak.



Biz Türkiye için Varız!

**İzmir Çukuralan / Ovacık
Gümüşhane Mastra**

Eskişehir Kaymaz

Kayseri Himmetdede Altın Madenleri ile

Sayın Cumhurbaşkanımızın çizdiği

"Tam Bağımsız Ekonomi" ilkesi doğrultusunda

ülke ekonomimize değer katmaya

devam ediyoruz.

Ağrı Mollakara

Kayseri Kaşkoy

Çanakkale Karapınar

Balıkesir İvrindi Projelerimizle,

ülkemizin kalkınma yolculuğunda

üstlendiğimiz kritik ve stratejik rolü

her geçen gün daha da

derinleştiriyoruz.

REFINED PROFESSIONALISM: THE POWER OF COURTESY IN THE PROFESSIONAL WORLD

İŞ HAYATINDA İNCELİK:
PROFESYONEL DÜNYADA NEZAKETİN GÜCÜ

In today's business world, success is often defined by speed, competition and performance. However, an increasing body of research reveals that sustainable success is not only achievable through technical skills but also through human skills. At the forefront of these skills lies a concept that creates profound impacts in communication: Courtesy...

Günümüz iş dünyasında başarı çoğu zaman hız, rekabet ve performans üzerinden tanımlanıyor. Ancak giderek daha fazla araştırma, sürdürülebilir başarının yalnızca teknik yetkinliklerle değil, aynı zamanda insani becerilerle mümkün olduğunu ortaya koyuyor. Bu becerilerin başında ise iletişimde derin etkiler yaratan bir kavram yer alıyor: Nezaket...



GÖKHAN DUMANLI
ZARAFET ACADEMY
FOUNDER-EDUCATOR-AUTHOR
ZARAFET AKADEMİ
KURUCU-EĞİTİMCİ-YAZAR



Courtesy is one of the fundamental components of building trust, creating impact and establishing long-term relationships in the professional world. For this reason, in the professional world, courtesy has become not a choice but a strategic necessity.

Because; Courtesy builds trust. Trust creates impact. Impact, in turn, delivers results.

The topic of "Business Etiquette," discussed worldwide under the heading of "business etiquette" and described as "the ticket to success," encompasses the written rules governing how to behave—where, when, how and in what manner—under all circumstances. Possessing this knowledge also explains how both those seeking success and those who have already achieved it can effectively utilize their personal image and social behavior skills to maintain their positions and sustain their success.

In the business world, courtesy encompasses: First impressions, professional image, general workplace rules, use of names and titles, email etiquette, written language and its nuances, meeting culture, telephone communication, social and universal values, business meals, client visits, thank-

Nezaket, iş hayatında güven inşaatının, etki yaratmanın ve uzun vadeli ilişkiler kurmanın temel bileşenlerinden biridir. Bu nedenle profesyonel dünyada nezaket, bir tercih değil, stratejik bir gereklilik haline gelmiştir.

Çünkü; Nezaket, güven üretir. Güven etki yaratır. Etki ise sonuç getirir.

Tüm dünyada "business etiquette" başlığı altında ele alınan ve "başarıya giden yolun bileti" şeklinde ifade edilen "İş Etiketi" konusu her şart ve durumda nerede, ne zaman, nasıl ve ne şekilde davranılacağını bilmenin yazılı kurallarını kapsar. Bu bilgilere sahip olmak, hem başarılı olmak isteyenlerin hem de başarıya ulaşmış kişilerin konumlarını korumak ve başarılarını sürdürmek için kişisel imajlarını ve sosyal davranış becerilerini nasıl etkili şekilde kullanacaklarını da ifade eder.

İş dünyasında nezaket; ilk izlenim, profesyonel imaj, işyeri genel kuralları, isim ve unvan kullanımı, e-posta adabı, yazı dili ve incelikleri, toplantı kültürü, telefonda iletişim, toplumsal ve evrensel değerler, iş yemekleri, müşteri ziyaretleri, teşekkür notları, genel davet kuralları, hediye kültürü, kurumsal temsil, imaj

you notes, general invitation rules, gift-giving culture, corporate representation, and image management—all of which deeply influence professional life. For example, asking for milk with your coffee is a conversational gesture, while ordering black coffee creates a business-focused impression. Choosing a salad or grilled dish at a meal signals that you take care of yourself and making these choices during a business lunch also creates the impression that you are meticulous in your work. When it comes to dessert, if you've steered the conversation toward the point where the business will be discussed, this demonstrates your success in time management. And if there are people you need to introduce to each other during the meal, introducing the more important person first (preferably the one you invited) shows your knowledge of protocol. While adding salt without tasting the food might give the impression that you're a judgmental person, wearing an accessory that matches the color tone of your tie or scarf shows that you're someone who pays attention to details.

In the business world, courtesy—through the subtle messages embedded in details—enables you to leave a lasting impression on everyone, whether at the conclusion of every meeting and encounter or in every environment you find yourself in.

Along with all this, the path to enhancing workplace well-being, sustaining employee productivity, strengthening customer loyalty and building healthy relationships with business partners lies in this delicate balance established through communication.

Courtesy is one of the fundamental elements that maintains this balance and determines how organizations are perceived both internally and externally.

Since founding the Zarafet Academy, I have had the opportunity to collaborate with numerous organizations across various sectors through training programs and seminars. One of the most fundamental needs I observed during this process is that employees are motivated not only by performance expectations but also directly by the quality of the communication environment they are in.

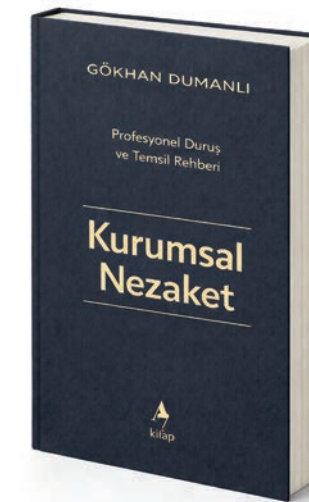
Studies conducted at Georgetown University have revealed that rude behavior in the workplace significantly reduces employee motivation and productivity. Conversely, a respectful and courteous communication environment enhances employee engagement and work quality.

Studies by institutions such as Harvard Business School and MIT Sloan also reveal that employees' trust in their leaders is largely shaped by communication style and behavioral consistency.



Courtesy builds trust. Trust creates impact. Impact, in turn, yields results.

Nezaket, güven üretir. Güven etki yaratır. Etki ise sonuç getirir.



yönetimi gibi iş hayatına derinlemesine etki eden birçok konuyu içerir. Mesela, kahvenin yanında süt istediğinizde bu bir sohbet etiketi iken, sade kahve iş odaklı bir etki yaratır. Yemek seçiminde salata ya da ızgara söylemek kendinize özen gösterdiğinizin işareti olurken, iş yemeğinde yaptığınız bu seçimler karşı tarafta aynı zamanda işinizde de özenli olduğunuzu izlenimi yaratır. Tatlı yeme kısmında, konuyu aktarmış ve işin bağlanacağı noktaya getirmişseniz, bu da sizin zaman yönetimi konusundaki başarı etiketinizi gösterir. Ve yemek esnasında birbirleriyle tanıştırmamız gereken insanlar varsa, ilk başta daha önemli olan (tercihen davet ettiğiniz) kişiyi tanıştırmamız da protokol adabı konusundaki bilginizi gösterir. Yemeğin tadına bakmadan tuz attığınızda bu ön yargılı bir insan olabilir misiniz düşüncesi yaratabilirken, kravatınızın ya da fularınızın renk tonuyla uyumlu bir başka aksesuarı taşımanız detaylara önem veren bir insan olduğunuzu gösterir.

İş dünyasında nezaket; detaylarda saklı mesajlarla, her görülmüş ve her karşılaşmanın sonunda ve bulunduğu her ortamda, herkes üzerinde derin bir iz bırakmanıza vesile olur.

Tüm bunlarla beraber iş yerinde refahı artırmanın, çalışan verimliliğini sürdürülebilir kılmamanın, müşteri bağlılığını güçlendirmenin ve iş ortaklarıyla sağlıklı ilişkiler kurmanın yolu, iletişimde kurulan bu incelikli dengeden geçmektedir. Nezaket, bu dengeyi sağlayan ve kurumların hem iç hem de dış dünyada nasıl algılandığını belirleyen temel unsurlardan biridir.

Zarafet Akademisi'ni kurduğum günden bu yana, farklı sektörlerden birçok kurumla eğitim ve seminerler aracılığıyla bir araya gelme fırsatı buldum. Bu süreçte gözlemlediğim en temel ihtiyaçlardan biri, çalışanların yalnızca performans beklentileriyle değil, aynı zamanda içinde buldukları iletişim ortamının kalitesiyle de doğrudan motive olduklarıdır.

Georgetown Üniversitesi'nde gerçekleştirilen çalışmalar, iş yerinde nezaketsiz davranışların çalışanların motivasyonunu ve verimliliğini ciddi ölçüde düşürdüğünü ortaya koymuştur. Buna karşılık, saygılı ve nazik bir iletişim ortamı çalışan bağlılığını ve iş kalitesini artırmaktadır.

Harvard Business School ve MIT Sloan gibi kurumların yaptığı çalışmalar da, çalışanların liderlerine duyduğu güvenin büyük ölçüde iletişim tarzı ve davranışsal tutarlılıkla şekillendiğini ortaya koymaktadır.



These studies also demonstrate that courtesy is not merely an individual trait but also a key factor influencing organizational performance.

HOW CAN COURTESY BE FOSTERED IN THE WORKPLACE?

Developing workplace communication and creating written guidelines that emphasize the importance of courtesy is one of the first and most critical steps. Providing written and verbal examples related to situations encountered in daily workflows helps employees understand how the language of courtesy and the subtleties in communication resources should manifest:

- Specify the approach employees should take when facing common problems or questions related to both positive and negative situations.
- Support guidelines on how to conduct business with stakeholders, including the language and methods of communication used.
- Conducting regular training sessions, holding frequent discussions on the topic and providing feedback helps employees internalize these guidelines and understand how to apply them.

THE LEADER'S GRACE

Today's understanding of leadership is not solely based on direction and control.

Modern leaders are also individuals who build trust, establish relationships and create impact. In this context, grace has become one of the fundamental components of leadership.

Leaders who smile at their employees, greet them, truly listen and set an example through their presence on the ground, their speech, their attire and their approach will serve as a significant source of inspiration for their teams.

The Grace of Leadership;

- increases employee engagement
- strengthens internal team communication
- builds a long-term corporate culture

Everyone plays a significant role in making corporate courtesy a value at every level of the workplace. It is critically important for everyone—managers, business owners, directors and supervisors in particular—to address and approach one another on an equal footing using the same language of communication for this culture to take root.

Remember, being courteous is a great strength in such a competitive environment.

Bu çalışmalar, nezaketin yalnızca bireysel bir özellik değil, aynı zamanda kurumsal performansı etkileyen önemli bir faktör olduğunu da göstermektedir.

İŞ ORTAMINDA NEZAKET NASIL GELİŞTİRİLİR?

İş ortamında iş iletişimini geliştirmek ve nezaketin önemini belirten yazılı yönergeler oluşturmak bu adımlardan ilki ve en önemlilerinden biridir. Günlük akış içerisinde karşılaşılan durumlara ilgili yazılı ve sözlü örnekler sunmak, nezaket dilinin ve iletişim kaynaklarındaki inceliklerin nasıl görüneceği konusunda çalışanlara:

- Hem olumlu hem olumsuz durumlara ilgili, sıkça karşılaşılan problemler veya sorular karşısında çalışanların nasıl bir yaklaşım göstermesi gerektiğini belirtin.
- Paydaşlarla işlerin nasıl yürütüleceğini, kullanılan iletişim dilini ve yöntemini yönergelerle destekleyin.
- Düzenli eğitim oturumları düzenlemek, bu konuda düzenli olarak konuşmalar yapmak, geri bildirimde bulunmak da çalışanların bu yönergeleri içselleştirebilmesini ve bunları nasıl uygulamaya koyabileceklerini anlamalarını sağlar.

LİDERİN ZARAFETİ

Günümüz liderlik anlayışı, yalnızca yönlendirme ve kontrol üzerine kurulu değildir.

Modern liderler, aynı zamanda güven inşa eden, ilişki kurabilen ve etki yaratabilen bireylerdir. Bu bağlamda nezaket, liderliğin temel bileşenlerinden biri haline gelmiştir.

Çalışanlarına tebessüm eden, selam veren, gerçekten dinleyen, sahadaki duruşu, konuşmasıyla, giyimi ve yaklaşımıyla onlara örnek olan liderlerin ekipleri bu konuda ciddi bir ilham kaynağı olacaktırlar.

Liderin Zarafeti;

- çalışan bağlılığını artırır
- ekip içi iletişimi güçlendirir
- uzun vadeli kurumsal kültür oluşturur

Kurumsal nezaketi, iş ortamının her seviyesinde bir değer haline getirmek için herkese büyük rol düşüyor. Yöneticiler, işletme sahipleri, müdürler ve şefler başta olmak üzere herkesin birbirine aynı seviyeden aynı iletişim diliyle hitap etmesi ve yaklaşması bu kültürün yerleşmesi açısından kritik önem taşıyor.

Unutmayın, nezaket sahibi olmak bu kadar rekabetin olduğu bir ortamda büyük bir güçtür.

Araç Alım Satımında GÜVENLİ ÖDEME



Takasbank Taşıt Takas sistemi, araç alım satım sürecinde riskleri azaltarak takip olanağını artırır ve işlemlerinizi güvenle tamamlamanızı sağlar.



THE CULTURAL JOURNEY OF THE EVIL EYE BEAD: BELIEF, DESIGN AND ITS REINTERPRETATION IN MODERN LIFE

NAZAR BONCUĞUNUN KÜLTÜREL YOLCULUĞU: İNANÇ, TASARIM VE MODERN YAŞAMDA YENİDEN YORUMLANIŞI

The evil eye bead, a symbol of belief that dates back thousands of years, continues to thrive today as a bearer of cultural heritage and a powerful aesthetic element in modern design.



Binlerce yıllık bir inancın simgesi olan nazar boncuğu, bugün hem kültürel mirasın taşıyıcısı hem de modern tasarımın güçlü bir estetik ögesi olarak yaşamaya devam ediyor.



As the kilns illuminate with the first rays of dawn in a small glass workshop along the Aegean coast, the blue eye taking shape in the master's hands carries a story that spans thousands of years into the present. The evil eye bead is not merely a decorative item; it symbolizes the intersection of faith, craftsmanship, and cultural continuity. This small object, often found on a home's door, adorning a baby's shoulder, or featured in a designer's collection, silently bridges the past and present.

THE HISTORICAL ROOTS OF THE EVIL EYE BELIEF AND ITS PLACE IN ANATOLIA

The belief in the evil eye can be traced back to the earliest periods of human history. From Mesopotamia to Ancient Greece, the concept of the "evil eye" has prompted people across various regions to seek protection from an unseen threat. Anatolia, however, is one of the regions where this belief has been most strongly upheld. Here, the evil eye is more than just an individual fear; it has become a social norm.

The creation of an evil eye bead begins with molten glass, animated by the master's breath. Traditional production techniques remain largely intact. As the artisan shapes the glass, they not only mold it but also pass down knowledge inherited from previous generations. The dominance of blue reflects the historical significance attributed to the protective powers of the sky and water.



In Anatolia, the evil eye bead is not just an individual protective talisman; it represents a collective memory passed down from generation to generation.



Anadolu'da nazar boncuğu, yalnızca bireysel bir korunma aracı değil; kuşaktan kuşağa aktarılan kolektif bir hafızanın sembolüdür.

Ege kıyılarında küçük bir cam atölyesinde sabahın ilk ışıklarıyla birlikte fırınlar yanarken, ustanın elinde şekillenen o mavi göz, aslında binlerce yıllık bir hikâyeyi bugüne taşır. Nazar boncuğu yalnızca bir süs eşyası değil; inanç, zanaat ve kültürel sürekliliğin iç içe geçtiği bir semboldür. Bugün bir evin kapısında, bir bebeğin omzunda ya da bir tasarımcının koleksiyonunda karşımıza çıkan bu küçük obje, geçmiş ile modern hayat arasında sessiz bir köprü kurar.

NAZAR İNANCININ TARİHSEL KÖKENLERİ VE ANADOLU'DAKİ YERİ

Nazar inancı, insanlık tarihinin en eski dönemlerine kadar uzanır. Mezopotamya'dan Antik Yunan'a kadar farklı coğrafyalarda "kötü bakış" fikri, insanları görünmeyen bir tehditten koruma arayışına yöneltmiştir. Anadolu ise bu inancın en güçlü şekilde yaşatıldığı coğrafyalardan biri olmuştur. Burada nazar, yalnızca bireysel bir korku değil; toplumsal bir kabuldür.

Bir nazar boncuğunun doğumu, yüksek ısıda eriyen camın ustanın nefesiyle hayat bulmasıyla başlar. Geleneksel üretim teknikleri hâlâ büyük ölçüde korunmaktadır. Usta camı döndürürken sadece bir form vermez; aynı zamanda geçmişten devraldığı bilgiyi de aktarır. Mavi rengin hâkimiyeti ise, tarih boyunca gökyüzü ve suyun koruyucu gücüne atfedilen anlamın bir yansımasıdır.



THE EVIL EYE BEAD IN MODERN DESIGN: FASHION AND DECORATION TRENDS

Today, the evil eye has transcended its traditional meaning to become an essential element of modern design. It appears in numerous forms, from minimalist jewelry to luxury fashion collections and from interior decoration to digital art. Designers reinterpret this symbol, preserving local identity while contributing to a global aesthetic language.

Moreover, the evil eye has considerable economic value. It has established a strong presence in the tourism sector and has become a sustainable source of income for local producers. However, the commercialization of this symbol raises important questions: How can we maintain the balance between mass production and traditional craftsmanship? This question is crucial for the future of cultural heritage.

THE ELEMENT OF SYMBOLISM IN THE DIGITAL AGE

In today's world, the evil eye has transitioned from the physical realm to the digital landscape. It frequently appears on social media platforms as an emoji or a visual element in posts themed around "protection." This transformation broadens the symbol's meaning rather than diminishing it. The evil eye is no longer simply an object of faith; it has become a universal icon of the digital age.

More than just a piece of glass, the evil eye continues to endure, adapting to each era on its journey from the past to the present. This small blue eye may well reflect humanity's enduring need for protection against the unseen.



The evil eye bead has evolved beyond a mere protective symbol; it has become a significant stylistic signature within the global design language.

MODERN TASARIMDA NAZAR BONCUĞU: MODA VE DEKORASYON TRENDLERİ

Günümüzde nazar boncuğu, geleneksel anlamının ötesine geçerek modern tasarımın önemli bir parçası haline gelmiştir. Minimalist takılardan lüks moda markalarının koleksiyonlarına, iç mekân dekorasyonundan dijital sanatlara kadar geniş bir kullanım alanı bulur. Tasarımcılar, bu sembolü yeniden yorumlayarak hem yerel kimliği korur hem de küresel bir estetik dil yaratır.

Nazar boncuğu, aynı zamanda önemli bir ekonomik değere sahiptir. Turizm sektöründe güçlü bir yer edinmiş ve yerel üreticiler için sürdürülebilir bir gelir kaynağına dönüşmüştür. Ancak bu ticarileşme, beraberinde bazı tartışmaları da getirir: Serü üretim ile geleneksel zanaat arasındaki denge nasıl korunacaktır? Bu soru, kültürel mirasın geleceği açısından kritik bir önem taşıyor.

DİJİTAL ÇAĞDA SEMBOLİZM UNSURU

Bugün nazar boncuğu, fiziksel dünyadan dijital evrene de taşınmış durumda. Sosyal medya platformlarında emoji olarak, görsel estetik unsuru olarak ya da "korunma" temalı paylaşımlarda sıkça karşımıza çıkıyor. Bu dönüşüm, sembolün anlamını azaltmak yerine genişletir. Artık nazar boncuğu, sadece bir inanç objesi değil; aynı zamanda dijital çağın evrensel bir ikonudur.

Bir cam parçasından çok daha fazlası olan nazar boncuğu, geçmişten bugüne uzanan yolculuğunda her döneme uyum sağlayarak varlığını sürdürmeye devam ediyor. Bu küçük mavi göz, belki de en çok insanın görünmeyene karşı duyduğu ihtiyacın bir yansımasıdır...



Nazar boncuğu artık sadece koruyan bir sembol değil; global tasarım dilinde güçlü bir stil imzası.

EKSİM 40 YEARS



From Experience to Expansion

Investing in new regions,
unlocking new opportunities.



Türkiye'den Doğan Küresel Üretim Gücü: **Köksan**

Köksan, stratejik yatırımları, küresel vizyonu, sektörel uzmanlığı, üretim gücü ve sürdürülebilir büyüme anlayışıyla yalnızca bugünü yöneten değil, geleceği de şekillendiren güçlü bir marka olarak yoluna devam etmektedir.

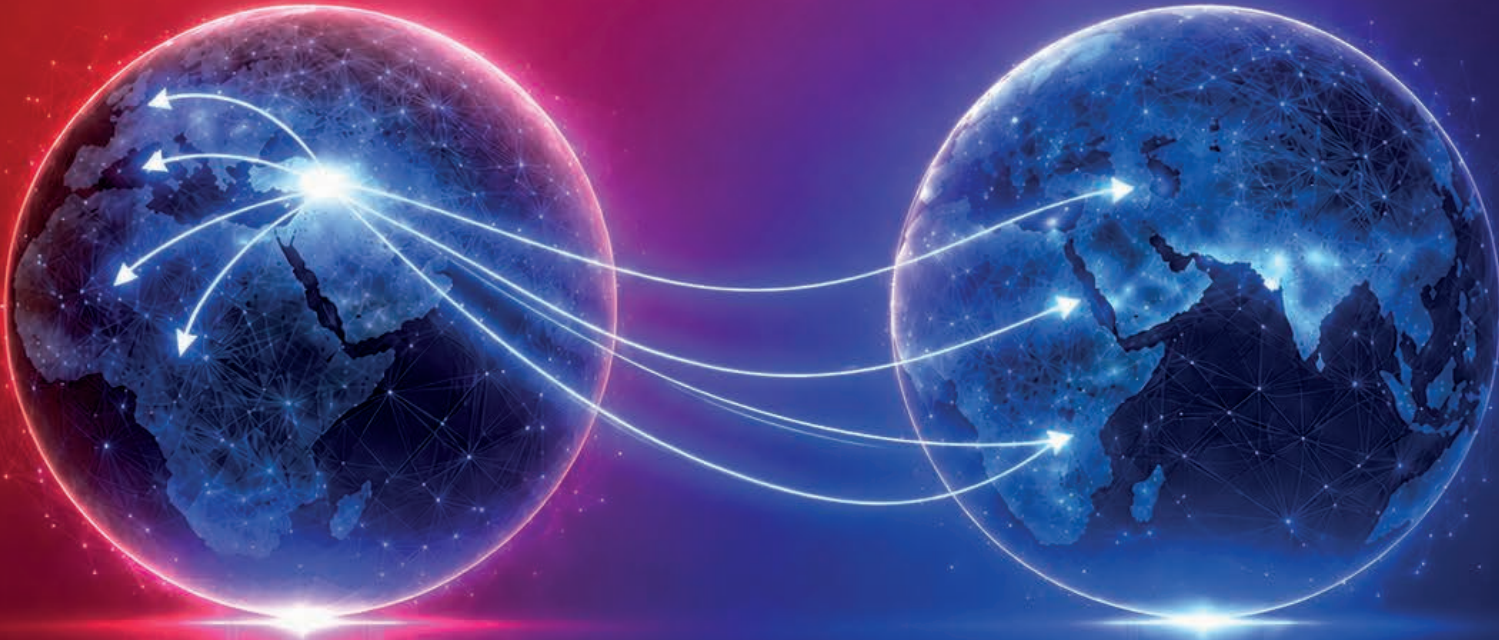




Ülkemizin Yatırım İçin Güçlü Merkez Olma Hedefini “DİJİTAL GÜVEN KORİDORU MERKEZİ” hedefi ile destekliyoruz

Türkiye'nin dijital dönüşüm lideri TÜRKKEP, ülkemizin e-dönüşüm regülasyon tecrübesini ve KEP, e-imza ve e-fatura teknoloji altyapılarını DEİK'in köprü kurduğu ülkelere taşıyacak.

Dış ticaretin regüle, dijital, akıllı, güvenli ve mobil hali



"Dijital Güven Koridoru Merkezi"nde
yatırımcı olmak ister misiniz?

