



BUSINESS

DEİK

TÜRKİYE'S BUSINESS DIPLOMACY JOURNAL

YEAR 8 • ISSUE 41

ISSN 2667-7199

DIPLOMACY

THE TRUST COMPETITION: THE INVISIBLE FORCE

GÜVEN REKABETİ: ŞİRKETLERİ
AYRIŞTIRAN GÖRÜNMEZ GÜÇ

FROM CARBON FOOTPRINT TO PRESTIGE INDICATOR

KARBON AYAK İZİNDEN
PRESTİJ GÖSTERGESİNE

FROM THE FIRST SEED TO THE FUTURE

İLK TOHUMDAN
GELECEĞE



FOREIGN POLICY SHAPED BY THE DEFENSE INDUSTRY

SAVUNMA SANAYİSİYLE YAZILAN DIŞ POLİTİKA

uyum'soft

maNga

Yazılımda Hızlı Çözüm!

Uyumsoft'un hızı, maNga'nın ritmiyle buluştu,
teknolojinin sınırları müzikle aşıldı.



Şarkımızı
Şimdi
Dinleyin!

LioXERP

Başarılı Şirketlerin Yönetimindeki ERP!



30 Yıllık
Tecrübe



45+ Sektör
Deneyimi



Web Tabanlı
Mimari



Hızlı ve Esnek
Çözüm



Yapay Zeka
Desteği



Konsolide
Yönetim



Uyumsoft
Dünyasını
Keşfedin!



CONTENTS

İÇİNDEKİLER

22



46



52



34



54



20 FOREIGN POLICY SHAPED BY THE DEFENSE INDUSTRY

SAVUNMA SANAYİSİYLE
YAZILAN DIŞ POLİTİKA

30 ENERGY AND DEFENSE INDUSTRIES MAINTAINED BALANCE IN FOREIGN TRADE DESPITE GEOPOLITICAL TENSIONS

JEOPOLİTİK GERİLİMLERE
RAĞMEN DIŞ TİCARETTE
DENGEYİ ENERJİ VE SAVUNMA
SANAYİSİ KORUDU

40 THE TRUST COMPETITION: THE INVISIBLE FORCE THAT SETS COMPANIES APART IN THE NEW ERA

GÜVEN REKABETİ:
YENİ DÖNEMDE ŞİRKETLERİ
AYRIŞTIRAN
GÖRÜNMEZ GÜÇ

48 6 STRATEGIC MINERALS THAT WILL SHAPE THE FUTURE

GELECEĞİN GÜCÜNÜ
BELİRLEYEN
6 STRATEJİK MADEN

50 FROM CARBON FOOTPRINT TO PRESTIGE INDICATOR

KARBON AYAK
İZİNDEN PRESTİJ
GÖSTERGESİNE

54 NATO SUMMIT OPENS THE DOOR TO NEW COLLABORATIONS IN THE DEFENSE INDUSTRY

NATO ZİRVESİ SAVUNMA
SANAYİSİNDE
YENİ İŞ BİRLİKLERİNİN
KAPISINI ARALADI



businessdplmcy



businessdiplomacy.net

72



84



68 DEİK'S 5TH "MASTERS PIONEERS" AWARDS FIND THEIR RECIPIENTS

DEİK 5. USTALARA SAYGI ÖDÜLLERİ SAHİPLERİNİ BULDU

80 FROM TENTS TO TINY HOUSES: THE INFLUENCE OF NOMADIC LIFE ON MODERN ARCHITECTURE

ÇADIRDAN TINY HOUSE'A: GÖÇEBE YAŞAMIN MODERN MİMARİYE ETKİSİ

84 BEYOND THE TROPHIES: THE RISE OF SPORTS DIPLOMACY AND ITS IMPACT ON THE GLOBAL ECONOMY

KUPALARIN ÖTESİNDE: SPOR DIPLOMASİSİNİN YÜKSELİŞİ VE KÜRESEL EKONOMİYE ETKİSİ

90 THE HAND THAT SOWED THE FIRST SEED WILL ALSO NURTURE THE FUTURE

İLK TOHUMU EKEN EL, GELECEĞİ DE YEŞERTECEK



ISSN 2667-7199

Owner in the name of DEİK
DEİK Adına Sahibi
Nail Olpak

Secretary General
Genel Sekreter
Caner Çolak

Deputy Secretary General
Genel Sekreter Yardımcısı
Selin Sırer

Publishing Coordinator
Yayın Koordinatörü
Muhammed Özçelik

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

Corporate Communication
Kurumsal İletişim
Buket Erdat
Hatice Gülbahar Hepsev
Enes Gök



0212 339 50 00 (Pbx)



www.deik.org.tr

businessdiplomacy@deik.org.tr



Huzur Mahallesi Azerbaycan Caddesi Skyland
Sky Office No:4 B Blok Kat: 21 - 22 Seyrantepe
34475 Sarıyer / İstanbul / TÜRKİYE



Agency Head Ajans Başkanı
Mustafa Özkan

Publishing Editor Yayın Editörü
Didem Damyan
didem.damyan@waveiletisim.com

Sr. Art Director Sanat Yönetmeni
Ozan Göktepe

Proofreader Redaktör
Gülcem Akçay

Business Development Manager İş Geliştirme
Müdürü
Mustafa Yalçinkaya

Advertising and Reservation Reklam ve Rezervasyon
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.

Dergide yer verilen görüşler yazarlara aittir, dolayısıyla Dış Ekonomik İlişkiler Kurulu (DEİK) veya çalışanlarının görüşlerini temsil etmeyecebilir.



A SHIFTING GLOBAL BALANCE, A STRENGTHENING TÜRKİYE

DEĞİŞEN KÜRESEL DENCE, GÜÇLENEN TÜRKİYE

In this era of shifting global power balances, trust, technology, and economic resilience are becoming the key factors that determine a country's competitive capacity. This issue of Business Diplomacy examines the dynamics of this new era from a broad perspective, ranging from the defense industry to business diplomacy.

Küresel güç dengelerinin yeniden şekillendiği bu dönemde; güven, teknoloji ve ekonomik dayanıklılık, ülkelerin rekabet kapasitesini belirleyen temel unsurlar haline geliyor. Business Diplomacy'nin bu sayısı, savunma sanayisinden ticari diplomasiye uzanan geniş bir perspektifle yeni dönemin dinamiklerini ele alıyor.

We are undergoing a historic transformation in which global geopolitical balances are rapidly being reshaped and economic and strategic priorities are intertwined. In this new order, the concepts of trust, competition, sustainability, and economic resilience have become the fundamental pillars that directly determine countries' positions on the international stage.

In this era that goes beyond traditional diplomacy, our defense industry serves not only as a guarantor of our national security but also as one of the most powerful levers of our

Küresel jeopolitik dengelerin hızla yeniden biçimlendiği, iktisadi ve stratejik önceliklerin iç içe geçtiği tarihi bir dönüşüm sürecinden geçiyoruz. Bu yeni düzende güven, rekabet, sürdürülebilirlik ve ekonomik dayanıklılık kavramları, ülkelerin uluslararası alandaki konumunu doğrudan belirleyen temel sütunlar haline gelmiştir.

Geleneksel diplomasiyin ötesine geçtiğimiz bu dönemde savunma sanayimiz, yalnızca milli güvenliğimizin teminatı olmakla kalmayıp dış politika ve ekonomik diplomasiimizin de en güçlü kaldıraçlarından biri



NAİL OLPAK
PRESIDENT OF DEİK
DEİK BAŞKANI



   @NailOlpak

foreign policy and economic diplomacy. Türkiye's vision for a domestic defense industry based on high technology, innovation, and value-added production is steadily strengthening our strategic standing in the eyes of our global trade partners.

Our country's rise in this field offers an extremely reliable and sought-after platform for international cooperation, technology sharing, and joint investment opportunities. As the business community, we continue to support these strategic moves with all the tools of business diplomacy, in line with our vision of enhancing the strength of Turkish business in global markets.

Building on this, DEİK we have been operating for 41 years through our 153 Business Councils, spread across the globe, working to increase cross-border investment and trade without using public funds, guided by our motto of "Business Diplomacy." As the window through which the Turkish private sector engages with 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, we thoroughly examine key topics such as shifts in global geopolitical balances; the defense industry's growing role in foreign policy and economic diplomacy; the strategic importance of technology, innovation, and high-value-added production; the contribution of Türkiye's rise in the defense industry to international cooperation; and the significance of concepts like trust-based competition, sustainability, and economic resilience in this new era. 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 our authors and contributors for their efforts in preparing this issue, and I hope you enjoy reading it.



High-tech manufacturing, strong international partnerships, and business diplomacy stand out as strategic priorities that enhance Türkiye's global competitiveness.



Yüksek teknolojiye dayalı üretim, güçlü uluslararası iş birlikleri ve ticari diplomasi, Türkiye'nin küresel rekabet gücünü artıran stratejik başlıklar olarak öne çıkıyor.

konumundadır. Türkiye'nin yüksek teknoloji, inovasyon ve katma değerli üretime dayalı yerli savunma sanayii vizyonu, küresel ticaret ortaklarımız nezdindeki stratejik ağırlığımızı her geçen gün pekiştirmektedir.

Ülkemizin bu alandaki yükselişi; uluslararası iş birlikleri, teknoloji paylaşımı ve ortak yatırım fırsatları açısından son derece güvenilir ve aranan bir zemin sunmaktadır. İş dünyası olarak bizler de Türk iş dünyasının küresel pazarlardaki gücünü artırma vizyonumuz doğrultusunda, ticari diplomasının tüm imkânlarıyla bu stratejik hamleleri desteklemeyi sürdürüyoruz.

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, küresel jeopolitik dengelerde yaşanan değişim, savunma sanayisinin dış politika ve ekonomik diplomasi açısından artan rolü, teknoloji, inovasyon ve yüksek katma değerli üretimin stratejik önemi, Türkiye'nin savunma sanayisindeki yükselişinin uluslararası iş birliklerine katkısı, güven rekabeti, sürdürülebilirlik ve ekonomik dayanıklılık kavramlarının yeni dönemdeki önemi gibi önemli konuları 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



deikiletisim



deikint

www.deik.org.tr

NEW DIMENSIONS OF COMPETITION

REKABETİN YENİ EKSENLERİ

The global system is undergoing one of the most comprehensive transformations in recent years. Geopolitical tensions, technological competition, energy security, the reshaping of supply chains, and economic uncertainties are redefining not only countries' foreign policy choices but also their development strategies. In this new era, competition is measured not only by economic indicators but also by the capacity to build trust, technological competence, and strategic resilience.

In this issue of Business Diplomacy, we examine the effects of shifting global balances on the business world from various perspectives. In our feature section, we explore how the defense industry has evolved into a key component not only of the security sector but also of diplomacy, technology, and economic co-operation. Today, the defense industry stands out as a strategic instrument in countries' international relations while also driving economic growth through its high-value-added production capacity.

In our "Perspective" section, we take a closer look at the concept of "trust"—one of the most critical factors in preparing companies for the future. In an era marked by accelerating digitalization, artificial intelligence transforming business processes, and diversifying risks, trust has become a fundamental determinant not only of corporate reputation but also of competitive strength.

In this issue, we also explore the strategic role that critical minerals play in global competition, new approaches to sustainability, and current developments shaping the transformation of the business world. Through expert opinions and analyses from various sectors, we aim not only to track global change but also to make sense of it.

Each new issue provides a fresh platform for discussion that helps us better understand of the business world. We hope this issue will also contribute to fostering new perspectives for decision-makers, business leaders, and policymakers.

We hope you enjoy reading this issue.

Küresel sistem, son yılların en kapsamlı dönüşüm süreçlerinden birini yaşıyor. Jeopolitik gerilimler, teknolojik rekabet, enerji güvenliği, tedarik zincirlerinin yeniden şekillenmesi ve ekonomik belirsizlikler, ülkelerin yalnızca dış politika tercihlerini değil, kalkınma stratejilerini de yeniden tanımlıyor. Bu yeni dönemde rekabet, yalnızca ekonomik göstergelerle değil; güven üretebilme kapasitesi, teknolojik yetkinlik ve stratejik dayanıklılıkla ölçülüyor.

Business Diplomacy'nin bu sayısında, değişen küresel dengelerin iş dünyası üzerindeki etkilerini farklı boyutlarıyla ele alıyoruz. Dosya konumuzda, savunma sanayisinin yalnızca güvenlik alanının değil, diplomasi, teknoloji ve ekonomik iş birliklerinin de önemli bir bileşeni hâline gelişini inceliyoruz. Günümüzde savunma sanayisi, ülkelerin uluslararası ilişkilerinde stratejik bir enstrüman olarak öne çıkarken, yüksek katma değerli üretim kapasitesiyle ekonomik büyümeye de yön veriyor.

Perspektif bölümümüzde ise şirketleri geleceğe hazırlayan en kritik başlıklardan biri olan "güven" kavramını mercek altına alıyoruz. Dijitalleşmenin hızlandığı, yapay zekânın iş süreçlerini dönüştürdüğü ve risklerin çeşitlendiği bir dönemde güven; yalnızca kurumsal itibarın değil, rekabet gücünün de temel belirleyicisi hâline geliyor.

Bu sayımızda ayrıca kritik minerallerin küresel rekabette üstlendiği stratejik rolü, sürdürülebilirlik alanındaki yeni yaklaşımları ve iş dünyasının dönüşümüne yön veren güncel gelişmeleri de sizlerle buluşturuyoruz. Farklı sektörlerden uzman görüşleri ve analizlerle, küresel değişimi yalnızca takip etmeyi değil, anlamlandırmayı amaçlıyoruz.

Her yeni sayı, iş dünyasının değişen dinamiklerini daha doğru okuyabilmek için yeni bir tartışma zemini sunuyor. Umuyoruz ki bu sayımız da karar vericiler, iş insanları ve politika yapımcılar için farklı bakış açıları geliştirmeye katkı sağlayacaktır.

Keyifli okumalar dileriz.

BORSA İSTANBUL LAUNCHES NEW DATA CENTER

BORSA İSTANBUL YENİ VERİ MERKEZİNİ HİZMETE ALDI



A

Borsa İstanbul has launched its new data center, built to meet growing market demand and support its growth targets for the coming years. With its high energy and cooling capacity, the new center aims to provide investors with faster, more secure, and uninterrupted market access.

Borsa İstanbul, artan piyasa talebi ve gelecek yıllardaki büyüme hedefleri doğrultusunda inşa ettiği yeni veri merkezini hizmete aldı. Yeni merkez, yüksek enerji ve soğutma kapasitesiyle yatırımcılara daha hızlı, güvenli ve kesintisiz piyasa erişimi sunmayı amaçlıyor.

Borsa İstanbul has launched its new data center, which was established to meet the increasing trading volume and technological infrastructure needs of the capital markets.

According to a statement from Borsa İstanbul, while the existing data center provided services to members, domestic and foreign investors, service and infrastructure providers, and data broadcasters in accordance with international standards, this capacity has been further expanded with the new investment. It was noted that the data center—designed in response to requests from market participants and growth projections for the coming years—was planned to meet the needs of Borsa İstanbul's markets for many years.

It was stated that the cabinets commissioned at the new data center will operate with high energy and cooling capacities, thereby ensuring that investors continue to have faster, more secure, and uninterrupted access to the markets. The statement emphasized that the capacity expansion will enable more market participants to benefit from data center services and is expected to increase trading volumes, thereby increasing market liquidity and further enhancing market quality. The new data center is regarded as one of the key investments in strengthening Borsa İstanbul's digital infrastructure and has been designed to meet the long-term technology and data processing needs of Türkiye's capital markets.

Borsa İstanbul, sermaye piyasalarının artan işlem hacmi ve teknolojik altyapı ihtiyaçlarını karşılamak amacıyla hayata geçirdiği yeni veri merkezini hizmete aldı.

Borsa İstanbul'dan yapılan açıklamaya göre, mevcut veri merkezinde üyelere, yerli ve yabancı yatırımcılara, servis ve altyapı sağlayıcılara ile veri yayın kuruluşlarına uluslararası standartlarda hizmet sunulurken, yeni yatırımla birlikte bu kapasite daha da artırıldı. Piyasa katılımcılarından gelen talepler ve önümüzdeki yıllara yönelik büyüme projeksiyonları dikkate alınarak tasarlanan veri merkezinin, uzun yıllar boyunca Borsa İstanbul piyasalarının ihtiyaçlarını karşılayacak şekilde planlandığı belirtildi.

Yeni veri merkezinde devreye alınan kabinetlerin yüksek enerji ve soğutma kapasitesiyle hizmet vereceği, bu sayede yatırımcıların piyasalara daha hızlı, güvenli ve kesintisiz erişiminin sürdürüleceği ifade edildi. Açıklamada, kapasite artışı sayesinde daha fazla piyasa katılımcısının veri merkezi hizmetlerinden yararlanabileceği vurgulanırken, bunun işlem hacimlerine olumlu katkı sağlayarak piyasa likiditesini artırmasının ve piyasa kalitesini daha da yükseltmesinin beklendiği kaydedildi. Yeni veri merkezi, Borsa İstanbul'un dijital altyapısını güçlendiren önemli yatırımlardan biri olarak değerlendirilirken, Türkiye sermaye piyasalarının artan teknoloji ve veri işleme ihtiyaçlarına uzun vadeli hizmet verecek şekilde tasarlandı.

IMAGINING THE AIRPORT OF TOMORROW



Serving over 1.5 billion passengers
across **15 airports in eight countries**,
TAV Airports drives progress through **innovation**,
sustainability, and **operational excellence**.

We're imagining the airport of tomorrow - today.



A KUZU Group is reinforcing its strong growth in international markets and its engineering expertise with a steady rise in the ENR rankings; it continues to expand across different regions with the goal of creating sustainable cities and a livable future. *KUZU Grup, uluslararası pazarlardaki güçlü büyümesini ve mühendislik yetkinliğini ENR sıralamalarındaki istikrarlı yükselişle pekiştiriyor; sürdürülebilir şehirler ve yaşanabilir yarınlara hedefiyle farklı coğrafyalarda büyümeye devam ediyor.*

KUZU GROUP CONTINUES ITS RISE IN THE ENR RANKINGS

KUZU GRUP, ENR SIRALAMALARINDA YÜKSELİŞİNİ SÜRDÜRÜYOR

KUZU Group is strengthening its growth in international markets and its engineering expertise through its position in the international construction rankings published by Engineering News-Record (ENR). This year, the company ranked 40th in the above-ground construction category, 17th in the below-ground construction category, and 113th on the "World's Top 250 International Contractors" list.

Continuing to climb the rankings year after year, KUZU Group is further solidifying its position in the international construction sector across various categories. Driven by an engineering and investment vision that extends from Türkiye to the world, the company is expanding its international presence through projects it has implemented and developed in Latvia, Albania, the United Arab Emirates, Montenegro, Kuwait, Uzbekistan, Algeria, and Türkiye.

Developing projects in the residential, mixed-use, tourism, infrastructure, and urban planning sectors, KUZU Group combines its experience across different regions with local needs, contemporary urban planning approaches, and sustainability principles. The company's areas of operation encompass not only entering new markets but also creating long-term and lasting value.

KUZU Grup, uluslararası pazarlardaki büyümesini ve mühendislik yetkinliğini, Engineering News-Record (ENR) tarafından yayımlanan uluslararası müteahhlik sıralamalarındaki konumuyla güçlendiriyor. Şirket, bu yıl üst yapı kategorisinde 40'ıncı, alt yapı kategorisinde 17'nci, "Dünyanın En Büyük 250 Uluslararası Müteahhidi" listesinde ise 113'üncü sırada yer aldı.

Her yıl sıralamasını yukarı taşıyan KUZU Grup, uluslararası müteahhlik alanındaki konumunu farklı kategorilerde de güçlendirmeye devam ediyor. Türkiye'den dünyaya uzanan mühendislik ve yatırım vizyonu ile hareket eden şirket; Letonya, Arnavutluk, Birleşik Arap Emirlikleri, Karadağ, Kuveyt, Özbekistan, Cezayir ve Türkiye'de hayata geçirdiği ve geliştirdiği projelerle uluslararası varlığını genişletiyor.

Konut, karma kullanım, turizm, altyapı ve şehircilik alanlarında projeler geliştiren KUZU Grup, farklı coğrafyalardaki deneyimini yerel ihtiyaçlar, çağdaş şehircilik yaklaşımları ve sürdürülebilirlik ilkeleriyle bir araya getiriyor. Şirketin faaliyet alanları, yalnızca yeni pazarlara açılmayı değil, uzun vadeli ve kalıcı değer üretmeyi de kapsıyor.

ENGINEERING THE NEXT



RISING RISKS IN MARITIME TRANSPORT ARE OPENING NEW CHAPTERS IN MARINE INSURANCE

DENİZ TAŞIMACILIĞINDA ARTAN RİSKLER MARİNE SİGORTALARINDA YENİ BAŞLIKLAR AÇIYOR

Geopolitical tensions, port fires, extreme weather events driven by climate change, and supply chain disruptions are redefining risk management in the maritime transport sector. CEO of IBS Insurance and Reinsurance Brokerage Murat Çiftçi noted that the transformation in maritime shipping has changed not only insurance premiums but also the approach to risk management, adding that companies need to be better prepared for this new era.

Çiftçi said, "While we used to focus primarily on operational risks such as ship accidents, cargo damage, or adverse weather conditions, today geopolitical developments, the effects of climate change, disruptions in port operations, cyber threats, and supply chain disruptions create multi-layered risks that must be assessed simultaneously. Risk is no longer limited to a ship's safe arrival at port. Every link in the supply chain has become a risk area that must be assessed separately from an insurance perspective. Therefore, companies need to turn to comprehensive solutions that cover not only their cargo but also a supply chain insurance approach," he explained.

Noting that the growing uncertainties in maritime transport are also transforming the insurance sector, Çiftçi said that marine insurance is no longer merely a safeguard that kicks in only after a loss occurs. Emphasizing that companies engaged in international trade must closely monitor developments in the regions where they operate, Çiftçi stressed the growing importance of regularly reviewing insurance programs to align them with evolving risks.

Pointing out that maritime transport is rapidly becoming digitized, Çiftçi stated that in the coming period, cyber risks, environmental liabilities, and threats to digital infrastructure will be among the most important agenda items for marine insurance.

Noting that as IBS Insurance and Reinsurance Brokerage, they do more than simply provide policies to their clients, Çiftçi said they conduct risk analyses tailored to the specific industry, trade route, and operational structure of each client.



Murat Çiftçi

V

Geopolitical developments and supply chain risks are reshaping the approach to insurance in maritime transport.

Jeopolitik gelişmeler ve tedarik zinciri riskleri, deniz taşımacılığında sigorta anlayışını yeniden şekillendiriyor.

Jeopolitik gerilimler, liman yangınları, iklim değişikliğinin yol açtığı aşırı hava olayları ve tedarik zincirinde yaşanan kırılmalar, deniz taşımacılığı sektöründe risk yönetimini yeniden tanımlıyor. IBS Sigorta ve Reasürans Brokerliği CEO'su Murat Çiftçi, deniz taşımacılığında yaşanan dönüşümün yalnızca sigorta primlerini değil, risk yönetimi anlayışını da değiştirdiğini belirterek, şirketlerin yeni döneme daha hazırlıklı olması gerektiğini söyledi.

Çiftçi, "Daha önce ağırlıklı olarak gemi kazaları, yük hasarları veya olumsuz hava koşulları gibi operasyonel riskler konuşulurken, bugün jeopolitik gelişmeler, iklim değişikliğinin etkileri, liman operasyonlarında yaşanan kesintiler, siber tehditler ve tedarik zinciri kırılmaları aynı anda değerlendirilmesi gereken çok katmanlı riskler oluşturuyor. Artık risk yalnızca geminin güvenli şekilde limana ulaşmasıyla sınırlı değil. Tedarik zincirinin her halkası, sigorta açısından ayrı ayrı değerlendirilmesi gereken bir risk alanına dönüştü. Bu nedenle şirketlerin yalnızca yüklerini değil, tedarik zinciri sigortası yaklaşımını da kapsayan bütüncül çözümlere yönelmesi gerekiyor." açıklamasını yaptı.

Deniz taşımacılığında artan belirsizliklerin sigorta sektörünü de dönüştürdüğünü ifade eden Çiftçi, marine sigortalarının artık yalnızca hasar sonrasında devreye giren bir güvence olmadığını söyledi. Çiftçi, özellikle uluslararası ticaret yapan şirketlerin faaliyet gösterdikleri coğrafyalardaki gelişmeleri yakından takip etmeleri gerektiğini belirterek, değişen risklere uygun sigorta programlarının düzenli olarak gözden geçirilmesinin önem kazandığını vurguladı.

Deniz taşımacılığının hızla dijitalleştiğine dikkat çeken Çiftçi, önümüzdeki dönemde siber riskler, çevresel sorumluluklar ve dijital altyapılara yönelik tehditlerin marine sigortalarının en önemli gündem maddeleri arasında yer alacağını ifade etti.

IBS Sigorta ve Reasürans Brokerliği olarak müşterilerine yalnızca poliçe sunmadıklarını belirten Çiftçi, faaliyet gösterilen sektör, ticaret rotası ve operasyonel yapıya özel risk analizleri gerçekleştirdiklerini söyledi.

Yarım Asırlık Güvenle, Sektörlerin Buluşma Noktası

T.C. Ticaret Bakanlığı'nın “Yurt İçi Sektörel Nitelikli Fuarlar” destek programı kapsamında **Prestijli Fuarlar** statüsünde yer alan fuarlarımızda, katılımcılarımız için stant alanı kirası ile stant konstrüksiyonu giderlerinde **%50**'ye varan Bakanlık desteği sağlanıyor. Bu statü, fuarlarımızın sektörel derinliğini, ticari gücünü ve stratejik önemini resmi olarak tescilliyor. Tüyap Fuarçılık Grubu olarak, “**Küresel Ticaretin Buluşma Noktası**” olmaya devam ediyoruz!



Fuar Takvimimiz

Prestijli Fuarlarımız 2026



FOR 35 YEARS, STM HAS BEEN SHOWCASING THE GLOBAL STRENGTH OF THE TURKISH DEFENSE INDUSTRY TO THE WORLD

STM, 35 YILDIR TÜRK SAVUNMA SANAYİSİNİN KÜRESEL GÜCÜNÜ DÜNYAYA TAŞIYOR



^

STM, one of the leading engineering companies in the Turkish defense industry, has been contributing to Türkiye's global success story in the defense sector for 35 years through the advanced technology solutions and international projects it has developed.

Türk savunma sanayisinin öncü mühendislik şirketlerinden STM, 35 yıldır geliştirdiği ileri teknoloji çözümleri ve uluslararası projeleriyle Türkiye'nin savunma sanayisindeki küresel başarı hikâyesine katkı sunuyor.

Generating approximately 65 percent of its revenue from exports, STM delivers its high-value-added technologies to various regions around the world.

As the Turkish Navy's largest solution partner, STM carries out critical projects in the fields of warship design, construction, modernization, and systems integration. To date, STM has carried out the construction and modernization of surface and submarine naval platforms not only for Türkiye but also for Ukraine, Pakistan, Malaysia, and Portugal, having implemented a total of 44 naval platform projects across 11 different shipyards both domestically and abroad.

With its three corvette projects for Malaysia, STM marked Türkiye's first corvette export to the Asia-Pacific region, while the Auxiliary Oiler Replenisher and Logistics Ships it built for the Portuguese Navy marked Türkiye's first naval ship export to a European Union and NATO member country. STM's tactical UAV systems are currently in service in more than 15 countries across four different continents. STM, which has also developed critical capabilities in command and control, cybersecurity, and decision-support technologies, continues to contribute to Türkiye's global competitive strength in the defense industry by developing the INTEL-FS2 system used in NATO's intelligence infrastructure.

Gelirlerinin yaklaşık yüzde 65'ini ihracattan elde eden STM, yüksek katma değerli teknolojilerini dünyanın farklı coğrafyalarına ulaştırıyor.

Türk Donanması'nın en büyük çözüm ortağı olan STM; savaş gemisi tasarımı, inşası, modernizasyonu ve sistem entegrasyonu alanlarında kritik projeler yürütüyor. Bugüne kadar Türkiye'nin yanı sıra Ukrayna, Pakistan, Malezya ve Portekiz için suüstü ve sualtı deniz platformlarının inşası ve modernizasyonunu gerçekleştiren STM, yurt içi ve yurt dışında 11 farklı tersanede toplam 44 askerî deniz platformu projesini hayata geçirdi.

STM, Malezya için yürüttüğü üç korvet projesiyle Türkiye'nin Asya-Pasifik bölgesine gerçekleştirdiği ilk korvet ihracatını hayata geçirirken, Portekiz Deniz Kuvvetleri için inşa ettiği Denizde İkmal ve Lojistik Destek Gemileri ile Türkiye'nin Avrupa Birliği ve NATO üyesi bir ülkeye ilk askerî gemi ihracatına imza attı. STM'nin taktik İHA sistemleri ise 4 farklı kıtada 15'ten fazla ülkede görev yapıyor. Komuta kontrol, siber güvenlik ve karar destek teknolojilerinde de kritik kabiliyetler geliştiren STM, NATO'nun istihbarat altyapısında kullanılan INTEL-FS2 sistemini de geliştirerek Türkiye'nin savunma sanayisindeki küresel rekabet gücüne katkı sunmayı sürdürüyor.

Sırada Deniz Portföy DSP Fonu ile Yatırımlarınıza Yapay Zeka Desteği Var

Yatırım fonu stratejinizi dijitalin gücüyle belirleyin. Yapay zekanın sunduğu analizlerle birikimlerinizi geleceğe taşıyın.

Hemen
MobilDeniz'den
Fon Al!



SENIOR APPOINTMENT AT NEXTPLUS HEALTH GROUP: ZAFER UNAR NAMED CEO

NEXTPLUS HEALTH GROUP'TA ÜST DÜZEY ATAMA:
ZAFER UNAR GENEL MÜDÜR OLDU

Zafer Unar, who has many years of experience in the healthcare and insurance sectors, has assumed the role of CEO and Board Member at NextPlus Health Group.

Unar began his career in 2002 in the Affiliated Institutions Department at Yapı Kredi Insurance and subsequently held various positions at Allianz, Florence Nightingale Hospital, Tim Claims Consulting, and Bupa Acıbadem Insurance. During this time, he gained significant experience in health insurance, healthcare services management, operational processes, and corporate partnerships.

Unar's areas of expertise include health claims analysis and solution development processes, broker management, preventive healthcare services, telehealth management, and health technologies.

NextPlus Health Group continues its operations with an approach that views health not merely as a service provided when illness strikes, but as a preventive, technology-focused ecosystem that analyzes risks in advance and increases accessibility. The company aims for this high-level appointment to support its growth strategy within the health and insurance ecosystem.

With his industry expertise and management experience, Unar is expected to contribute to the company's efforts in preventive healthcare, remote health management, corporate health solutions, and insurance support services.

A graduate of Istanbul University's Department of International Relations, Zafer Unar also completed the e-MBA program at Özyeğin University.



Zafer Unar

Sağlık ve sigortacılık sektöründe uzun yıllara dayanan deneyime sahip Zafer Unar, NextPlus Health Group Genel Müdürü ve Yönetim Kurulu Üyesi olarak göreve başladı.

Kariyerine 2002 yılında Yapı Kredi Sigorta'nın Anlaşmalı Kurum Departmanı'nda başlayan Unar, daha sonra Allianz, Florence Nightingale Hastanesi, Tim Hasar Danışmanlığı ve Bupa Acıbadem Sigorta'da çeşitli görevler üstlendi. Bu süreçte sağlık sigortacılığı, sağlık hizmetleri yönetimi, operasyonel süreçler ve kurumsal iş birlikleri alanlarında önemli deneyim kazandı.

Unar'ın uzmanlık alanları arasında sağlık tazminat analizleri ve çözüm geliştirme süreçleri, broker yönetimi, koruyucu sağlık hizmetleri, uzaktan sağlık yönetimi ve sağlık teknolojileri yer alıyor.

NextPlus Health Group, sağlığı yalnızca hastalık anında sunulan bir hizmet olarak değil; riskleri önceden analiz eden, erişilebilirliği artıran, önleyici ve teknoloji odaklı bir ekosistem olarak ele alan yaklaşımla faaliyetlerini sürdürüyor. Şirket, gerçekleştirilen üst düzey atamanın sağlık ve sigorta ekosistemindeki büyüme stratejisini desteklemesini hedefliyor.

Zafer Unar'ın sektörel bilgi birikimi ve yönetim deneyimiyle, şirketin önleyici sağlık uygulamaları, uzaktan sağlık yönetimi, kurumsal sağlık çözümleri ve sigorta destek hizmetleri alanındaki çalışmalarına katkı sağlaması bekleniyor.

İstanbul Üniversitesi Uluslararası İlişkiler Bölümü mezunu olan Zafer Unar, ayrıca Özyeğin Üniversitesi'nde e-MBA programını tamamladı.

^

NextPlus Health Group, which operates in remote healthcare and insurance support services, has strengthened its growth strategy by appointing Zafer Unar—a seasoned professional in the healthcare and insurance sectors—as CEO and Member of the Board of Directors.

Uzaktan sağlık ve sigorta destek hizmetleri alanında faaliyet gösteren NextPlus Health Group, sağlık ve sigortacılık sektörünün deneyimli ismi Zafer Unar'ı Genel Müdür ve Yönetim Kurulu Üyesi olarak atayarak büyüme stratejisini güçlendirdi.

1000 MEGABİT

ŞİMDİ 100 MEGABİT FİYATINA!

1000



950
TL/ay

Modem
kullanım
ücreti dahil

Yeni gelene, 12 ay sözüne.

1000 Mbps Mega Fırsat Kampanyası, 01.01.2027 tarihine kadar Turkcell Superonline bireysel yeni fiber müşterilerine, 12 ay taahhülle Turkcell Superonline fiber altyapısının bulunduğu illerde ve belirtilen lokasyonlarda sunulur. Fiyatlara tüm vergiler ve 80 TL modem kullanım ücreti dahildir. Yeni müşterilere damga vergisi yansır. Taahhüt bitiminde superonline.net'teki tarifeler geçerlidir. Taahhüde aykırılıkta, cayma bedeli alınır. Aktivasyon ücreti ve kurulum ücreti yeni müşteriler için taahhüt kapsamında alınmayacak olup taahhüde aykırılıkta cayma bedeli hesabına dahil edilecektir. Cayma bedeli hesabına, verilen indirimler ve varsa taahhütnamede belirtildiği şekilde karşılanan diğer ISS cayma bedeliniz dahil edilecektir. Modem Turkcell Superonline mülkiyetindedir ve stoklarla sınırlıdır, abonelik iptalinde iade edilmediğinde faturalandırılır. Hız bina konumu, altyapı, coğrafi şartlar, şebeke yoğunluğu ve cihaza göre değişebilir. Tam performans için kablolu bağlantı önerilir. Detaylı bilgi için: superonline.net ve 0532 532 00 00

BERARA CHOCOLATE & CO. AIMS FOR GLOBAL GROWTH IN THE PREMIUM CORPORATE GIFT MARKET

BERARA CHOCOLATE & CO., PREMIUM KURUMSAL HEDİYELEŞME PAZARINDA KÜRESEL BÜYÜMEYİ HEDEFLİYOR

Founded in 2026 by entrepreneur Kübra Orakçıoğlu Kazan, Berara Chocolate & Co. combines Belgian chocolate with an elegant presentation style to offer premium gifting solutions for both individual and corporate customers.

According to the company's statement, the global chocolate gift box market is projected to reach \$18.6 billion as of 2025 reached, underscoring the potential of the premium gifting segment. Berara Chocolate & Co. aims to become a strong brand originating from Türkiye in this market.

The brand's founder, Kübra Orakçıoğlu Kazan, noted that Berara—which she created by combining her experience in international marketing and branding with her entrepreneurial vision—draws inspiration from Turkish hospitality, the culture of gift-giving, and a meticulous approach to presentation. Kazan stated that they aim to represent Türkiye's gift-giving culture in international markets through aesthetic design, a premium product experience, and a modern presentation approach.

As part of its growth strategy, Berara Chocolate & Co. does not plan to limit itself solely to premium chocolate products. The company also aims to enter the healthy snack market in the medium term. Noting that consumers are turning to natural, low-sugar, and balanced snacks amid growing health consciousness, Kazan said that the global healthy snack market's projected growth to approximately \$95.8 billion as of 2025 reached is a key indicator of this shift.

In this context, Berara Chocolate & Co., which plans to develop product lines tailored to new consumption habits, positions sustainable, ethical, and traceable production as core elements of its business model.

Aiming to grow through digital sales channels, the company plans to expand its operations in the coming period to select international markets—primarily Dubai, the U.S., and Europe—with the goal of establishing itself as a premium brand originating from Türkiye on a global scale.



Kübra Orakçıoğlu Kazan

V Berara Chocolate & Co. has focused on the corporate gift market by combining Belgian chocolate with an aesthetic approach to presentation. The company aims to grow in Dubai, U.S., and European markets by also entering the healthy snack segment in the medium term.

Berara Chocolate & Co., Belçika çikolatasını estetik sunum anlayışıyla buluşturarak kurumsal hediyeleşme pazarına odaklandı. Şirket, orta vadede sağlıklı atıştırmalık segmentine de girerek Dubai, ABD ve Avrupa pazarlarında büyümeyi hedefliyor.

2026 yılında girişimci Kübra Orakçıoğlu Kazan tarafından kurulan Berara Chocolate & Co., Belçika çikolatasını zarif sunum anlayışıyla birleştirerek hem bireysel hem de kurumsal müşterilere yönelik premium hediyeleşme çözümleri sunuyor.

Şirketten yapılan açıklamaya göre, küresel chocolate gift box pazarının 2025 yılı itibarıyla 18,6 milyar dolarlık büyüklüğe ulaşması, premium hediyeleşme segmentindeki potansiyeli ortaya koyuyor. Berara Chocolate & Co. da bu pazarda Türkiye'den doğan güçlü bir marka olmayı hedefliyor.

Markanın kurucusu Kübra Orakçıoğlu Kazan, uluslararası pazarlama ve markalaşma alanındaki deneyimini girişimcilik vizyonuyla bir araya getirerek oluşturduğu Berara'nın, Türk misafirperverliği, hediyeleşme kültürü ve özenli sunum anlayışından ilham aldığını belirtti. Kazan, estetik tasarım, seçkin ürün deneyimi ve modern sunum yaklaşımıyla Türkiye'nin hediyeleşme kültürünü uluslararası pazarlarda temsil etmeyi amaçladıklarını ifade etti.

Berara Chocolate & Co., büyüme stratejisi kapsamında yalnızca premium çikolata ürünleriyle sınırlı kalmayı planlamıyor. Şirket, orta vadede sağlıklı atıştırmalık pazarına da giriş yapmayı hedefliyor. Artan sağlıklı yaşam bilinciyle birlikte tüketicilerin doğal içerikli, düşük şekerli ve dengeli atıştırmalıklara yöneldiğine dikkat çeken Kazan, küresel sağlıklı atıştırmalık pazarının 2025 yılı itibarıyla yaklaşık 95,8 milyar dolara ulaşmasının bu dönüşümün önemli bir göstergesi olduğunu söyledi.

Bu kapsamda yeni tüketim alışkanlıklarına uygun ürün grupları geliştirmeyi planlayan Berara Chocolate & Co., sürdürülebilir, etik ve izlenebilir üretim anlayışını da iş modelinin temel unsurları arasında konumlandırıyor.

Dijital satış kanallarında büyümeyi hedefleyen şirket, önümüzdeki dönemde başta Dubai, ABD ve Avrupa olmak üzere seçili uluslararası pazarlarda faaliyetlerini genişleterek Türkiye'den doğan premium bir marka olarak küresel ölçekte konumlanmayı amaçlıyor.



Hayatınıza Değer Katan Emeklilik Çözümleri Zurich'te!

Geleceğini bugünden planlamaya başla.
Sana özel yatırım seçenekleriyle
yarınlarına güvenle adım at.



Daha fazla bilgi için
www.zurichyasam.com.tr

FOREIGN POLICY SHAPED BY THE DEFENSE INDUSTRY

SAVUNMA SANAYİSİYLE YAZILAN DIŞ POLİTİKA





In the 21st century, the defense industry has become one of the most strategic tools of foreign policy, economic diplomacy, and global power competition. Türkiye, meanwhile, is increasing its influence day by day in this new geopolitical equation through the domestic technologies it has developed and its growing export capacity.

Savunma sanayisi, 21. yüzyılda dış politikanın, ekonomik diplomasiinin ve küresel güç rekabetinin de en stratejik araçlarından biri haline geldi. Türkiye ise geliştirdiği yerli teknolojiler ve artan ihracat kapasitesiyle bu yeni jeopolitik denklemde etkisini her geçen gün artırıyor.



Once upon a time, foreign policy was largely shaped at the negotiating table. Today, however, unmanned aerial vehicles, air defense systems, warships, and advanced technology production capabilities also take their place alongside the table. This is because in the 21st century, the defense industry has become one of the key determinants not only of national security but also of economic influence, diplomatic clout, and global power projection. Defense technologies now shape not only battlefields but also the international relations of states.

The export of weapons and defense technologies fosters long-term relationships among states involving training, maintenance, technology transfer, and joint production, while these networks also strengthen political ties between countries. For this reason, competition in the defense industry today signifies not only technological superiority but also a struggle for global influence.



Bir zamanlar dış politika büyük ölçüde diplomasi masalarında şekilleniyordu. Bugün ise masanın yanında insansız hava araçları, hava savunma sistemleri, savaş gemileri ve ileri teknoloji üretim kabiliyeti de yer alıyor. Çünkü 21. yüzyılda savunma sanayisi, yalnızca ulusal güvenliğin değil; ekonomik etkinin, diplomatik nüfuzun ve küresel güç projeksiyonunun da temel belirleyicilerinden biri haline geldi. Savunma teknolojileri artık sadece savaş alanlarını değil, devletlerin uluslararası ilişkilerini de şekillendiriyor.

Silah ve savunma teknolojilerinin ihracatı, devletler arasında uzun yıllara yayılan eğitim, bakım, teknoloji transferi ve ortak üretim ilişkileri oluştururken, bu ağlar ülkeler arasındaki siyasi bağları da güçlendiriyor. Bu nedenle günümüzde savunma sanayisindeki rekabet, yalnızca teknoloji üstünlüğü değil, aynı zamanda küresel etki alanı mücadelesi anlamına geliyor.

SAVUNMA ÜRÜNLERİ DİPLOMASİDE KALICI ETKİ OLUŞTURUYOR

Bu dönüşümün arkasında ise değişen güvenlik dengeleri bulunuyor. Özellikle son yıllarda yaşanan bölgesel

Defense products are no longer merely exported; long-term strategic partnerships, technology collaborations, and spheres of diplomatic influence are also being built alongside them.

Savunma ürünleri artık yalnızca ihraç edilmiyor; uzun vadeli stratejik ortaklıklar, teknoloji iş birlikleri ve diplomatik etki alanları da birlikte inşa ediliyor.



DEFENSE PRODUCTS HAVE A LASTING IMPACT ON DIPLOMACY

Underlying this transformation are shifting security balances. In particular, regional conflicts and rising geopolitical tensions in recent years have led many countries to increase their defense spending, while domestic production capacity and reliable supply chains have become strategic priorities. Countries that export defense products not only generate economic revenue but also position themselves as long-term partners in the recipient countries' security architecture. Thus, defense products create a lasting impact that extends beyond traditional diplomacy.

Türkiye has also emerged as a key player in this transformation. Advances made in recent years in unmanned aerial vehicles, armored ground vehicles, naval platforms, electronic warfare systems, and missile technologies have made the Turkish defense industry more visible in the international market. The export of defense products to various regions stands out as a key diplomatic tool that not only generates economic gains for Türkiye but also deepens its bilateral relations. The international cooperation strategies of the Presidency of the Defense Industries and the Ministry of Foreign Affairs' inclusion of defense products in diplomatic outreach activities demonstrate that this approach has become an institutional policy.

However, the effectiveness of the defense industry as a foreign policy tool is not measured solely by export figures. Technology development capacity, compliance with export controls, international reliability, and a sustainable production infrastructure also constitute key elements of this effectiveness. In the future, one of the factors that will determine countries' positions as global powers will not be merely how many weapons they produce, but rather the diplomatic vision with which they support these technologies.

In today's power competition, the key determinant is not merely possessing the most advanced weapons systems, but integrating these technologies into one's foreign policy vision.

Günümüzün güç rekabetinde asıl belirleyici, yalnızca en gelişmiş silah sistemlerine sahip olmak değil; bu teknolojileri dış politika vizyonunun bir parçasına dönüştürebilmek.

çatışmalar ve artan jeopolitik gerilimler, birçok ülkenin savunma harcamalarını yükseltmesine neden olurken, yerli üretim kapasitesi ve güvenilir tedarik zincirleri stratejik öncelik haline geldi. Savunma ihracatı gerçekleştiren ülkeler, yalnızca ekonomik gelir elde etmiyor; aynı zamanda alıcı ülkelerin güvenlik mimarisinde uzun vadeli bir ortak olarak konumlanıyor. Böylece savunma ürünleri, klasik diplomasiin ötesinde kalıcı bir etki oluşturuyor.

Türkiye de bu dönüşümün dikkat çeken aktörlerinden biri haline geldi. Son yıllarda insansız hava araçları, zırhlı kara araçları, deniz platformları, elektronik harp sistemleri ve füze teknolojilerinde elde edilen gelişmeler, Türk savunma sanayisini uluslararası pazarda daha görünür kıldı. Savunma ürünlerinin farklı coğrafyalara ihracatı, Türkiye'nin ekonomik kazanımlarının yanı sıra ikili ilişkilerini derinleştiren önemli bir diplomatik enstrüman olarak öne çıkıyor. Savunma Sanayii Bakanlığı'nın uluslararası iş birliği stratejileri ve Dışişleri Bakanlığı'nın savunma ürünlerini diplomatik tanıtım faaliyetlerine dahil etmesi de bu yaklaşımın kurumsal bir politika haline geldiğini gösteriyor.

Ancak savunma sanayisinin dış politika aracı olarak etkinliği yalnızca ihracat rakamlarıyla ölçülüyor. Teknoloji geliştirme kapasitesi, ihracat kontrollerine uyum, uluslararası güvenilirlik ve sürdürülebilir üretim altyapısı da bu etkinin temel unsurlarını oluşturuyor. Gelecekte ülkelerin küresel güç konumlarını belirleyecek unsurlardan biri, yalnızca ne kadar silah ürettikleri değil; bu teknolojileri hangi diplomatik vizyonla destekledikleri olacak.



TÜRKİYE'S GLOBAL POWER AS A DEVELOPER OF ADVANCED TECHNOLOGY

YÜKSEK TEKNOLOJİ GELİŞTİREN TÜRKİYE'NİN KÜRESEL GÜCÜ

Technological independence in the defense industry is now a fundamental element of both economic growth and effective diplomacy.

ASELSAN's investments—ranging from artificial intelligence and autonomous systems to semiconductors and quantum processors—are among the concrete indicators of Türkiye's vision for technological advancement.

Savunma sanayisinde teknolojik bağımsızlık, artık ekonomik büyümenin ve etkin diplomasinin de temel unsuru. ASELSAN'ın yapay zekâdan otonom sistemlere, yarı iletkenlerden kuantum işlemcilerle uzanan yatırımları, Türkiye'nin yükselen teknoloji vizyonunun somut göstergeleri arasında yer alıyor.



AHMET AKYOL
ASELSAN CEO



Developments worldwide and in our region have shown that the national defense industry ecosystem has evolved into a strategic power factor shaping international relations. At ASELSAN, with our experience spanning more than half a century, we contribute not only to our country's security but also to its economic and diplomatic strength.

The most concrete step toward this vision is the Oğulbey Technology Hub, where investments are proceeding rapidly. As Europe's largest integrated air defense facility and the largest defense industry investment in the Republic's history, Oğulbey will have a multiplier effect on our production capacity, enabling us to respond more quickly to the needs of the Turkish Armed Forces while also developing competitive products for international markets. These investments translate into skilled employment, a robust domestic supply chain, and a deepening defense ecosystem.

TECHNOLOGIES OF THE AGE OF INTELLIGENCE

Today, technological superiority is determined not only by platforms but also by the systems that endow them with intelligence. We are integrating our AI-powered image processing, target detection, decision support, and data fusion solutions into land, air, sea, and space platforms. Using autonomous and swarm technologies, we are laying the ground-

Dünyada ve bölgemizde yaşanan gelişmeler, milli savunma sanayi ekosisteminin uluslararası ilişkileri şekillendiren stratejik bir güç unsuruna dönüştüğünü gösterdi. ASELSAN olarak yarım asrı aşan birikimimizle ülkemizin güvenliğine olduğu kadar ekonomik ve diplomatik gücüne de katkı sağlıyoruz.

Bu vizyonun en somut adımı, yatırımları hızla devam eden Oğulbey Teknoloji Üssü. Avrupa'nın en büyük entegre hava savunma tesisi ve Cumhuriyet tarihimizin en büyük savunma sanayi yatırımı niteliğindeki Oğulbey ile üretim kapasitemize çarpan etkisi yaparak hem Türk Silahlı Kuvvetlerinin ihtiyaçlarına daha hızlı cevap verecek, hem de uluslararası pazarlara yönelik rekabetçi ürünler geliştireceğiz. Bu yatırımlar; nitelikli istihdam, güçlü bir yerli tedarik zinciri ve derinleşen bir savunma ekosistemi anlamına geliyor.

ZEKÂ ÇAĞININ TEKNOLOJİLERİ

Günümüzde teknolojik üstünlüğü platformlar kadar, onlara zekâ kazandıran sistemler belirliyor. Yapay zekâ destekli görüntü işleme, hedef tespit, karar destek ve veri füzyonu çözümlerimizi kara, hava, deniz ve uzay platformlarına entegre ediyor; otonom ve sürü teknolojileriyle geleceğin ağ merkezli harekât konseptlerine milli imkânlarla zemin hazırlıyoruz. Yazılım ve algoritma yoğun bu teknolojiler, ihracatta



work for future network-centric operations concepts with national capabilities. These software- and algorithm-intensive technologies not only increase the unit value of exports but also elevate Türkiye from being a "manufacturer" to a "technology leader" in the global value chain.

The deepest layer of technological independence, however, is formed by the semiconductors at the heart of these systems. Through our investments in microelectronics—particularly gallium nitride (GaN)-based semiconductor technologies—we are producing the most critical components of our radar and electronic warfare systems using domestic capabilities, thereby directly contributing to reducing dependence on foreign sources at the chip level. The latest chapter in this journey is quantum technology: Under a project signed with the Defense Industries Presidency and led by ASELSAN as the prime contractor, we are independently and domestically developing the Superconducting Quantum Processing Unit (QPU)—considered the heart of quantum computers. While our investments in Türkiye's first superconducting production facility and quantum chip production facility continue, our collaboration with Sabancı University, Koç University, and TÜBİTAK UME aims to establish a pioneering R&D infrastructure for our country, spanning from defense to cryptography. This production capability positions Türkiye among the few countries capable of developing these technologies.

We are applying the communication, artificial intelligence, and electronic technologies we have developed for defense to civilian sectors, ranging from healthcare to transportation and smart city applications; we continue to fulfill our role as a strategic technology provider, strengthening Türkiye's globally influential UAV ecosystem with critical subsystems, from electro-optical systems to avionics.

EXPORTS: A TOOL OF DIPLOMACY

The growth in our defense industry exports serves as a powerful tool of diplomacy beyond mere economic gain. Our value-added export strategy and offices, which span the globe, deepen mutual trust and strategic partnerships while establishing long-term technical collaborations with friendly and allied nations. The preference for our domestic and national technologies in global markets elevates Türkiye's reputation as a "country capable of producing high technology" and enhances its brand value.

ASELSAN's game-changing technologies—ranging from artificial intelligence to quantum computing—contribute not only to the National Technology Initiative but also to economic growth, technological independence, a skilled workforce, and the strengthening of Türkiye's diplomatic influence on the international stage.

birim değeri yükseltirken Türkiye'yi küresel değer zincirinde "üretici" olmaktan "teknoloji belirleyici" olmaya taşıyor.

Teknolojik bağımsızlığın en derin katmanını ise sistemlerin kalbindeki yarı iletkenler oluşturuyor. Galyum nitrid (GaN) tabanlı yarı iletken teknolojileri başta olmak üzere mikroelektronik yatırımlarımızla radar ve elektronik harp sistemlerimizin en kritik bileşenlerini milli imkânlarla üretiyor, çip seviyesinde dışa bağımlılığın azaltılmasına doğrudan katkı sağlıyoruz. Bu birikimin en güncel halkası kuantum: Savunma Sanayii Başkanlığı ile imzalanan ve ASELSAN ana yükleniciliğinde yürütülen proje kapsamında, kuantum bilgisayarların kalbi sayılan Süper İletken Kuantum İşlemci Birimini (QPU) yerli ve milli olarak geliştiriyoruz. Türkiye'nin ilk süper iletken üretim evine ve kuantum çip üretim evine yönelik yatırımlarımız sürerken; Sabancı Üniversitesi, Koç Üniversitesi ve TÜBİTAK UME ile iş birliğimiz, ülkemize savunmadan kriptolojiye uzanan öncü bir Ar-Ge altyapısı kazandırılmasını amaçlıyor. Bu üretim kabiliyeti, Türkiye'yi söz konusu teknolojileri geliştirebilen sınırlı sayıda ülke arasında konumlandırıyor.

Savunma için geliştirdiğimiz haberleşme, yapay zekâ ve elektronik teknolojilerini sağlıktan ulaşım, akıllı şehir uygulamalarına uzanan sivil alanlarda da kullanıyor; ülkemizin dünyada söz sahibi olduğu İHA ekosistemini elektro-optik sistemlerden aviyonije kritik alt sistemlerle güçlendiren stratejik teknoloji sağlayıcısı rolümüzü sürdürüyoruz.

İHRACAT: BİR DİPLOMASI ARACI

Savunma sanayi ihracatımızdaki artış, ekonomik kazanımın ötesinde güçlü bir diplomasi aracı. Dünyanın dört bir yanına yayılan katma değerli ihracat stratejimiz ve ofislerimiz, dost ve müttefik ülkelerle uzun vadeli teknik iş birlikleri kurarken karşılıklı güveni ve stratejik ortaklıkları da derinleştiriyor. Yerli ve milli teknolojilerimizin dünya pazarlarında tercih edilmesi, Türkiye'nin "yüksek teknoloji üretebilen ülke" algısını ve marka değerini yükseltiyor.

ASELSAN'ın yapay zekâdan kuantuma uzanan oyun değiştirici teknolojileri; Milli Teknoloji Hamlesi'ne katkının yanında ekonomik büyümeye, teknolojik bağımsızlığa, nitelikli insan kaynağına ve Türkiye'nin uluslararası arenadaki diplomatik etkisinin güçlenmesine hizmet ediyor.

THE ERA OF INTEGRATED DEFENSE AGAINST NEXT-GENERATION THREATS

YENİ NESİL TEHDİTLERE KARŞI ENTEGRE SAVUNMA ÇAĞI

The transformation brought about by unmanned systems on the battlefield is also reshaping the approach to security for the protection of critical infrastructure.

İnsansız sistemlerin savaş sahasında yarattığı dönüşüm, kritik altyapıların korunmasına yönelik güvenlik anlayışını da yeniden şekillendiriyor.



CAHİT UTKU ARAL
CANİK CEO



With the war between Ukraine and Russia that began in 2022, the entire world has witnessed firsthand the impact of unmanned systems on the battlefield. This situation has not only changed defense and offensive doctrines but has also highlighted the need to defend and protect our valuable assets against unmanned land, sea, and air vehicles even outside of wartime.

Today, our power plants, dams, and government buildings have become easy targets for such asymmetric threats. No matter how well-equipped and powerful the armed forces may be, it has become clear that protecting this civilian infrastructure solely through military means is not feasible. Consequently, we have come to realize that defense must be conducted across all domains and that such defense can only be achieved through a complex technological integration—spanning multiple disciplines, from sensors and radars to cyber defense and smart munitions.

Türkiye has been investing in unmanned systems for many years. Today, we are a world leader in the UAV and armed UAV (SİHA) sectors. We also have significant investments in unmanned land and sea vehicles. At Canik, we are one of the few companies capable of producing a 30x113mm caliber cannon integrated with radar systems via a remote-controlled fire control system to counter unmanned threats. With this solution, we can engage Class-3 and Class-4

2022 yılında başlayan Ukrayna ve Rusya savaşı ile, insansız sistemlerin sahadaki etkilerine tüm dünya olarak yakından tanık olduk. Bu durum, savunma ve saldırı doktrinlerini değiştirdiği gibi, insansız kara, deniz ve hava araçlarına karşı değerli varlıklarımızın savaş hali dışında da savunulması/korunması gerektiği ihtiyacı ortaya çıktı.

Bugün enerji santrallerimiz, barajlarımız, devlet binalarımız bu tip asimetrik tehditlere karşı birer açık hedef haline geldi. Silahlı kuvvetler ne kadar donanımlı ve kuvvetli olursa olsun, bu sivil altyapıların silahlı kuvvetler eli ile korunmasının mümkün olamayacağı, bu sebeple de savunmanın her alanda yapılması gerektiği ve bu savunmanın da ancak çoklu disiplinler ile sensörlerden, radarlara, siber savunmadan, akıllı mühimmatlara, komplike bir teknolojik bütünlük ile yapılabileceği gerçeği ile yüzleşildi.

Türkiye olarak insansız sistemlere uzun yıllardır yatırım gerçekleştirmekteyiz. Bugün İHA ve SİHA grubunda dünyada lider konumundayız. İnsansız kara ve deniz araçlarına da önemli yatırımlarımız var. Canik olarak biz de insansız tehditlere karşı 30x113mm kalibre topunu uzaktan kumandalı atış kontrol sistemi ile radarlara entegre şekilde üretebilen yegane firmalardan biriyiz. Bugün bu çözümümüz ile insanlı ve insansız her tip platforma entegre şekilde Class-3 ve Class-4 dronlara karşı yüksek patlayıcılı mühimmatlar, Class-1 ve

35 YILDIR 3 KITADA EQ'SU YÜKSEK YAPILAR ÜRETİYORUZ





drones using high-explosive munitions, and Class-1 and Class-2 drones using airburst munitions, all while integrating seamlessly with both manned and unmanned platforms. Depending on the mission, we can also offer these solutions with our 7.62mm, 12.7mm, and 20mm weapons. Soon, we will see our 30mm systems integrated into uncrewed aerial vehicles for the purpose of hunting down other drones.

As Canik, we have established a key position to meet the needs of the new world through our production facilities in Türkiye, the United Kingdom, and the United States. We manufacture our medium-caliber cannons at our facilities in Samsun, Türkiye, and Ascot, England. Using the remotely controlled fire control systems we produce in Istanbul, we integrate these cannons into land, sea, and air platforms.

Over the past five years, Canik has invested \$250 million in this sector. Our weapon systems, integrated with the Havelsan Advent Combat Management System, are also featured on the Offshore Patrol Vessel we recently sold to Romania. Our weapon systems are also used in the uncrewed naval vehicles of Ukraine, Spain, and Azerbaijan. Furthermore, our 30mm turrets are deployed in the uncrewed ground vehicles and anti-drone turrets of many countries. As Canik, we will continue to invest in technology in the right areas with the right strategies.



As Türkiye, we have been investing in unmanned systems for many years. Today, we are a world leader in the UAV and armed UAV (SİHA) sectors. We also have significant investments in unmanned land and sea vehicles.

Class-2 dronlara karşı ise havada parçalanın mühimmatlar ile angajman sağlayabiliyoruz. Göreve uygun olarak yine bu tip çözümlerimizi 7.62mm, 12.7mm ve 20mm silahlarımız ile de sunabiliyoruz. Yakın zamanda insansız hava araçlarında da diğer dronları avlamak amacı ile 30mm sistemlerimizin entegre olduğunu göreceğiz.

Canik olarak hem Türkiye hem Birleşik Krallık hem de Amerika Birleşik Devletleri'ndeki üretimlerimiz ile yeni dünyanın ihtiyaçları için önemli bir konuma gelmiş durumdayız. Orta kalibre toplarımızı Samsun, Türkiye hem de Ascot, İngiltere tesislerimizde üretiyoruz. İstanbul'da ürettiğimiz Uzaktan Komutalı Silah Sistemi (UKSS) ile bu toplarımızı kara, deniz ve hava platformlarına entegre etmekteyiz.

Son 5 yılda Canik olarak bu alana 250 milyon dolar yatırım gerçekleştirdik. Bugün Romanya'ya satışını gerçekleştirdiğimiz Açık Deniz Karakol Gemisi'nde de Havelsan Advent Savaş Yönetim Sistemi'ne entegre silah sistemlerimiz bulunmaktadır. Ukrayna'nın, İspanya'nın ve Azerbaycan'ın insansız deniz araçlarında da bizim silah sistemlerimiz kullanılmakta. Yine birçok ülkenin insansız kara araçlarında, anti-dron taretlerinde yine bizim 30mm kulelerimiz görev yapmakta. Canik olarak bundan sonra da doğru stratejilerle doğru alanlarda teknolojiye yatırım yapmaya devam edeceğiz.



Türkiye olarak insansız sistemlere uzun yıllardır yatırım gerçekleştirmekteyiz. Bugün İHA ve SİHA grubunda dünyada lider konumundayız. İnsansız kara ve deniz araçlarına da önemli yatırımlarımız var.

KIVANÇ

ENERJİ

76 Yıllık
Sanayi Tecrübesi



Kivanç Enerji Panelleri İle
Yatırımlarınız 30 YIL Boyunca
Güvence Altında

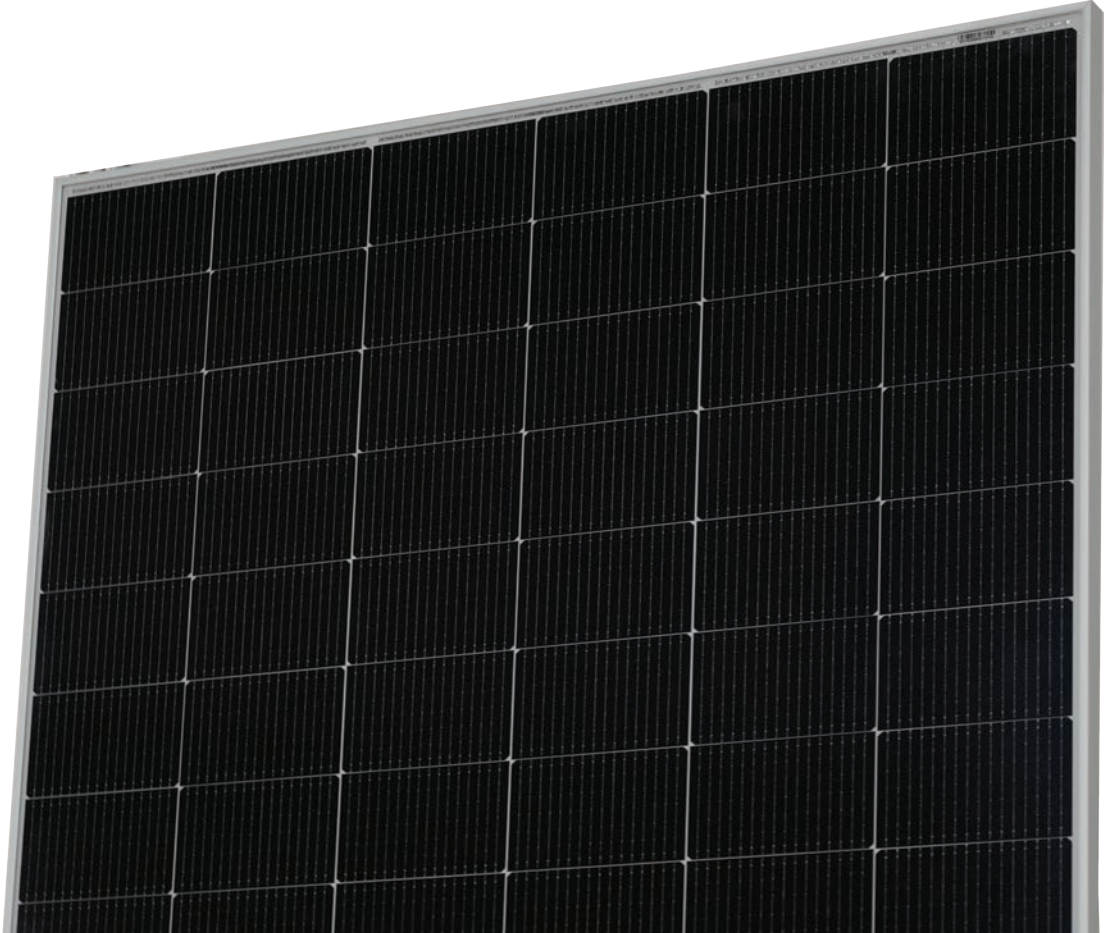


Disclaimer

Warranty partner

Munich RE

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



ENERGY AND DEFENSE INDUSTRIES MAINTAINED BALANCE IN FOREIGN TRADE DESPITE GEOPOLITICAL TENSIONS

JEOPOLİTİK GERİLİMLERE RAĞMEN DİŞ TİCARETTE
DENGEYİ ENERJİ VE SAVUNMA SANAYİSİ KORUDU

Although the U.S.-Israel-Iran conflict led to an increase in energy imports, Türkiye's foreign trade balance improved in the second quarter thanks to strong export performance and the defense industry's growing contribution.

ABD/İsrail-İran savaşı enerji ithalatını artırmasına rağmen, ihracattaki güçlü performans ve savunma sanayisinin yükselen katkısı sayesinde Türkiye'nin dış ticaret dengesi ikinci çeyrekte iyileşme gösterdi.



In its analysis examining the effects of geopolitical developments on foreign trade, the Central Bank of the Republic of Türkiye (CBRT) revealed that, despite the sharp rise in energy prices, Türkiye managed to maintain its foreign trade balance in the second quarter. According to the analysis, this performance was driven by strong export trends, shifts in global supply chains, and the defense industry's growing contribution to exports.

In the study titled "How Have Geopolitical Developments Shaped Foreign Trade?", published on the TCMB's Merkez Güncesi blog, it was emphasized that geopolitical risks exerted pressure on the foreign trade balance through energy prices and global supply chains. Consequently, while the U.S./Israel-Iran war that began in late February 2026 was expected to impact Türkiye's foreign trade outlook negatively, second-quarter data painted a different picture.

According to the analysis, despite a significant increase in energy imports, exports maintained their strong performance and the foreign trade balance improved.



Although the sharp rise in energy prices increased import costs, the restructuring of global supply chains and strong export performance made Türkiye's foreign trade balance more resilient than expected.

Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası (TCMB), jeopolitik gelişmelerin dış ticaret üzerindeki etkilerini mercek altına aldığı analizinde, enerji fiyatlarındaki sert yükselişe rağmen Türkiye'nin ikinci çeyrekte dış ticaret dengesini korumayı başardığını ortaya koydu. Analize göre bu performansın arkasında ihracattaki güçlü seyir, küresel tedarik zincirlerindeki yön değişimi ve savunma sanayisinin ihracata artan katkısı bulunuyor.

TCMB'nin Merkez Güncesi blogunda yayımlanan "Jeopolitik Gelişmeler Dış Ticareti Nasıl Şekillendirdi?" başlıklı çalışmada, jeopolitik risklerin enerji fiyatları ve küresel tedarik zincirleri üzerinden dış ticaret dengesi üzerinde baskı oluşturduğu vurgulandı. Bu nedenle 2026 yılı Şubat ayı sonunda başlayan ABD/İsrail-Iran savaşının Türkiye'nin dış ticaret görünümünü olumsuz etkilemesi beklenirken, ikinci çeyrek verilerinin farklı bir tablo ortaya koyduğu belirtildi.

Analize göre, enerji ithalatındaki belirgin artışa rağmen ihracat güçlü seyrini korudu ve dış ticaret dengesi iyileşti.



Enerji fiyatlarındaki sert yükseliş, ithalat maliyetlerini artırsa da küresel tedarik zincirlerindeki yeniden yapılanma ve ihracattaki güçlü performans, Türkiye'nin dış ticaret dengesini beklenenden daha dirençli hale getirdi.

ENERGY COSTS ROSE

The war's first impact was felt in the energy markets. Based on second-quarter averages, the price of Brent crude oil rose by 55.2 percent year-over-year, while the price of natural gas increased by 28.2 percent. In line with this development, seasonally adjusted energy imports also rose by 32.4 percent year-over-year.

The CBRT noted that this increase was driven not only by prices but also by the composition of energy imports, existing supply agreements, spot market purchases, and delivery times. The analysis stated that the recent normalization in energy prices could slow the pace of growth in energy imports; however, short-term risks have not been eliminated due to the lagged effects of price movements.

ENERGY IS NOT THE SOLE DETERMINANT OF THE EXTERNAL BALANCE

The analysis emphasized that while the rise in energy prices might initially give the impression of disrupting the external trade balance, the current account balance is not shaped solely by the energy bill. It was noted that many factors—such as export performance, service revenues, and domestic demand—play a decisive role in the external balance, and that the current period presents a different picture from the Russia-Ukraine war in 2022.

It was stated that the primary reason for this difference is the strong performance on the export side.

ENERJİ MALİYETLERİ YÜKSELDİ

Savaşın ilk etkisi enerji piyasalarında hissedildi. İkinci çeyrek ortalamalarına göre Brent petrol fiyatı yıllık bazda yüzde 55,2, doğal gaz fiyatı ise yüzde 28,2 arttı. Bu gelişmeye paralel olarak takvim etkilerinden arındırılmış enerji ithalatı da yıllık bazda yüzde 32,4 yükseldi.

TCMB, bu artışta yalnızca fiyatların değil, enerji ithalatının bileşimi, mevcut tedarik anlaşmaları, spot piyasa alımları ve tedarik sürelerinin de etkili olduğuna dikkat çekti. Analizde, enerji fiyatlarında son dönemde başlayan normalleşmenin enerji ithalatındaki artış hızını yavaşlatabileceği ancak fiyat hareketlerinin gecikmeli etkileri nedeniyle kısa vadeli risklerin tamamen ortadan kalkmadığı ifade edildi.

DIŞ Dengeyi YALNIZCA ENERJİ BELİRLEMİYOR

Analizde, enerji fiyatlarındaki yükselişin ilk bakışta dış ticaret dengesini bozacağı izlenimi verse de cari dengenin yalnızca enerji faturasıyla şekillenmediği vurgulandı. İhracat performansı, hizmet gelirleri ve iç talep gibi birçok unsurun dış denge üzerinde belirleyici rol oynadığı belirtilirken, mevcut dönemin 2022'deki Rusya-Ukrayna savaşından farklı bir görünüm sergilediği kaydedildi.

Bu farklılaşmanın temel nedeninin ise ihracat tarafındaki güçlü performans olduğu ifade edildi.





CHANGES IN THE GLOBAL SUPPLY CHAIN HAVE PUT TÜRKİYE IN THE SPOTLIGHT

Although there was a temporary decline in exports to Middle Eastern countries in March following the outbreak of the war, exports to the region rebounded in the second quarter.

According to the Central Bank of the Republic of Türkiye (CBRT), the restructuring of global supply chains due to geopolitical developments played a key role in the acceleration of exports. Uncertainties surrounding the Strait of Hormuz extended delivery times for shipments from the Far East while increasing freight and insurance costs. These developments contributed to many buyers, particularly in Europe, redirecting their orders to Türkiye.

Company interviews also indicated that precautionary purchases, particularly from Europe, were prominent during this period, noting that demand in the chemical and primary metals sectors, along with a trend toward supplier diversification in textiles and ready-to-wear apparel, supported exports.

THE DEFENSE INDUSTRY'S CONTRIBUTION IS GROWING

One of the key points highlighted in the analysis was the defense industry's growing contribution to exports. Thanks to capacity and technology investments made in recent years, the sector's share of total exports has increased by approximately 2.3 percentage points over the past four years, reaching 4 percent.

It was assessed that geopolitical developments, which have boosted global demand for defense products, have also made the impact of this structural transformation more visible.



The defense industry's growing share of exports and the beginning of a normalization in energy prices significantly alleviated the pressure that geopolitical tensions exerted on the current account deficit compared to previous periods.

KÜRESEL TEDARİK ZİNCİRİNDEKİ DEĞİŞİM TÜRKİYE'Yİ ÖNE ÇIKARDI

Savaşın başlamasının ardından mart ayında Orta Doğu ülkelerine yapılan ihracatta geçici bir düşüş yaşansa da ikinci çeyrekte bölgeye yapılan ihracat yeniden toparlandı.

TCMB'ye göre ihracattaki ivmelenmede, jeopolitik gelişmeler nedeniyle küresel tedarik zincirlerinde yaşanan yeniden yapılanma etkili oldu. Hürmüz Boğazı çevresinde oluşan belirsizlikler, Uzak Doğu'dan yapılan sevkiyatlarda teslim sürelerini uzatırken navlun ve sigorta maliyetlerini artırdı. Bu gelişmeler Avrupa başta olmak üzere birçok alıcının siparişlerini Türkiye'ye yönlendirmesine katkı sağladı.

Firma görüşmeleri de bu dönemde özellikle Avrupa kaynaklı ihtiyatı alımların öne çıktığını gösterirken, kimyasal ürünler ve ana metal sektörlerinde öne çekilen talebin, tekstil ve hazır giyimde ise tedarikçi çeşitlendirme eğiliminin ihracatı desteklediği belirtildi.

SAVUNMA SANAYİSİNİN KATKISI GÜÇLENİYOR

Analizde dikkat çekilen önemli başlıklardan biri de savunma sanayisinin ihracata artan katkısı oldu. Son yıllarda gerçekleştirilen kapasite ve teknoloji yatırımları sayesinde sektörün toplam ihracattaki payı son dört yılda yaklaşık 2,3 puan artarak yüzde 4 seviyesine ulaştı.

Jeopolitik gelişmelerin savunma ürünlerine yönelik küresel talebi artırmasının da bu yapısal dönüşümün etkisini daha görünür hale getirdiği değerlendirildi.



Savunma sanayisinin artan ihracat payı ve enerji fiyatlarında başlayan normalleşme, jeopolitik gerilimlerin cari açık üzerindeki baskısını önceki dönemlere kıyasla önemli ölçüde hafıfletti.



DECLINE IN NON-ENERGY IMPORT CATEGORIES

The second pillar of the improvement in the foreign trade balance was the composition of imports. While nearly the entire increase in imports during the second quarter was driven by energy, non-energy imports declined. It was noted that the decline in imports of investment and consumer goods, in particular, was consistent with the weak outlook for domestic demand due to tight monetary policy.

While credit card spending and PMI data also supported this picture, it was emphasized that, despite a slowdown in production, expectations regarding export demand had strengthened.

RISKS TO THE CURRENT ACCOUNT DEFICIT HAVE DECREASED

The CBRT noted that the negative impact of rising energy prices on foreign trade in the second quarter was largely offset by strong export performance. It was noted that the slowdown in domestic demand had a positive effect on the composition of imports, thereby supporting the trade balance, and it was assessed that the normalization of energy prices—driven by a reduction in geopolitical risks—had significantly reduced the upward risks to the current account deficit compared to previous months.

İTHALATTA ENERJİ DIŞI KALEMLERDE GERİLEME

Dış ticaret dengesindeki iyileşmenin ikinci ayağını ise ithalatın kompozisyonu oluşturdu. İkinci çeyrekte ithalattaki artışın tamamına yakını enerji kaynaklı gerçekleşirken, enerji hariç ithalat geriledi. Özellikle yatırım ve tüketim malları ithalatındaki düşüşün, sıkı para politikasının etkisiyle iç talepteki zayıf görünümle uyumlu olduğu ifade edildi.

Kredi kartı harcamaları ve PMI verileri de bu tabloyu desteklerken, üretimde yavaşlama yaşansa da ihracat talebine ilişkin beklentilerin güçlendiği vurgulandı.

CARİ AÇIK ÜZERİNDEKİ RİSKLER AZALDI

TCMB, ikinci çeyrekte enerji fiyatlarındaki yükselişin dış ticaret üzerindeki olumsuz etkisinin ihracattaki güçlü performans sayesinde büyük ölçüde dengelendiğini belirtti. İç talepteki yavaşlamanın ithalat kompozisyonunu olumlu yönde etkilemesinin de dış ticaret dengesini desteklediği ifade edilirken, jeopolitik risklerin azalmasıyla enerji fiyatlarında başlayan normalleşmenin cari açık üzerindeki yukarı yönlü riskleri önceki aylara kıyasla önemli ölçüde azalttığı değerlendirilmesinde bulunuldu.



Kaynak: TCMB Merkezin Güncesi "Jeopolitik Gelişmeler Dış Ticareti Nasıl Şekillendirdi?"

BİRLİKTE
BÜYÜYÖRÜZ

Emek verenlerin dünyaya açılmasını kolaylaştırıyor,
birlikte büyüyörüz.



TURKISH CARGO

THE TURKISH ECONOMY AMIDST GEOPOLITICAL RISKS

JEOPOLİTİK RİSKLER ORTASINDA TÜRKİYE EKONOMİSİ

A wave of global geopolitical turmoil—ranging from the pandemic to wars, and from trade tensions to the energy crisis—is reshaping the Turkish economy in terms of growth, inflation, exports, and industrial production.

Pandemiden savaşlara, ticaret gerilimlerinden enerji krizine uzanan küresel jeopolitik dalga; Türkiye ekonomisini büyüme, enflasyon, ihracat ve sanayi üretimi üzerinden yeniden şekillendiriyor.



The global uncertainty that began with the pandemic in 2020, coupled with the start of the Russia-Ukraine war in 2022, negatively impacted the global energy and food sectors, triggering global inflation through price increases in these sectors and causing disruptions in supply chains. While this uncertainty continued, the Israeli-Palestinian conflict, which began in 2023, profoundly affected the global energy market. The disruption of important transit routes for global energy trade, such as the Suez Canal and the Strait of Hormuz, resulted not only in increased energy prices but also in supply problems and the emergence of new energy corridors. In 2025, the import tariffs and trade wars initiated during US President Donald Trump's second term increased uncertainty and the cost of global trade. Finally, US/Israel-Iran war in 2026 further exacerbated uncertainties, leading to higher global energy prices and supply restrictions, becoming one of the most significant obstacles to global economic and trade growth.

All these developments have also negatively impacted our country's economy. However, when evaluating our country's economy, we must also consider the high financing costs and access-to-financing problems implemented since June 2023 as part of the fight against inflation program.

In short, both domestic developments and the high energy prices brought about by increasing geopolitical risks from abroad, the trade wars resulting from increased protectionist measures, and the increased customs duties have negatively affected Türkiye's growth, inflation, and foreign trade balance.

Although our export revenue has increased, when we look at the quantity and price movements, it is seen that our exports are driven by the increase in the export price index, while the annual increases in the quantity index have been continuously decreasing since the beginning of 2024 and have turned negative in recent years, while the price index, which was 100 in 2021, has increased by 35 percent to 135 at the beginning of 2026.

Another impact of global developments



DR. HAKKI KARATAŞ
CHIEF ECONOMIST AT DEİK
DEİK BAŞ EKONOMİSTİ



2020 yılında salgınla başlayan küresel belirsizlik ortamı, 2022 yılında Rusya-Ukrayna savaşının başlamasıyla küresel enerji ve gıda sektörlerini olumsuz etkileyerek hem bu sektörlerdeki fiyat artışlarıyla küresel enflasyonu tetiklemiş hem de tedarik zincirlerindeki bozulmalara sebebiyet vermiştir. Bu belirsizlikler devam ederken, 2023 yılında başlayan İsrail-Filistin savaşı küresel enerji piyasasını derinden etkilemiştir. Küresel enerji ticaretinde Süveyş Kanalı, Hürmüz Boğazı gibi önemli geçiş güzergâhlarının etkilenmesiyle küresel enerji piyasasındaki olumsuzluklar sadece enerji fiyatlarındaki artış ile sınırlı kalmamış, enerji tedarikindeki sorunlar ve yeni enerji koridorları da gündeme gelmiştir. 2025 yılında ABD Başkanı Donald Trump'ın ikinci döneminde başlatılan itihaleye yönelik gümrük vergileri ve ticaret savaşları, küresel ticarete bir yandan belirsizliği artırmış, bir yandan da küresel ticaretin maliyetini yükseltmiştir. Son olarak, 2026 yılında ABD/İsrail ve İran savaşı ise belirsizliklerin artarak devam etmesine, küresel enerji fiyatlarının artmasına ve enerji tedarikinde kısıtlamalara yol açarak küresel ekonominin ve ticaretin artmasındaki en önemli engellerden birisi olmuştur.

Tüm bu gelişmeler ülkemiz ekonomisini de olumsuz etkilemiştir. Ancak ülkemizin ekonomisini değerlendirirken 2023 Haziran ayından beri uygulanmakta olan enflasyonla mücadele programı kapsamında yüksek finansman maliyetleri ve finansmana erişim sorunlarını da göz önünde bulundurmalıyız.

Özetle, hem yurt içi gelişmeler hem de yurt dışı kaynaklı artan jeopolitik risklerin getirdiği yüksek enerji fiyatları, artan korumacılık önlemlerinin yol açtığı ticaret savaşları ve artan gümrük vergileri, Türkiye ekonomisinin büyüme, enflasyon ve dış ticaret dengelerini olumsuz etkilemiştir.

İhracat gelirimiz artmasına rağmen, miktar ve fiyat hareketlerine bakıldığında ihracatımızın ihracat fiyat endeksindeki artıştan kaynaklandığı; miktar endeksindeki yıllık artışların 2024 yılı başından beri



Rising energy costs, global protectionism, and challenges in accessing financing are simultaneously putting pressure on growth, exports, and industrial production in the Turkish economy.



Yükselen enerji maliyetleri, küresel korumacılık ve finansmana erişim sorunları; Türkiye ekonomisinde büyüme, ihracat ve sanayi üretimi üzerinde aynı anda baskı oluşturmuyor.

	GDP GSYH	CONSUMPTION TÜKETİM	INVESTMENT YATIRIM	EXPORT İHRACAT
2021-1	100,0	100,0	100,0	100,0
2021-2	107,8	107,0	109,6	110,3
2021-3	123,0	118,5	115,3	127,0
2021-4	128,4	136,0	119,8	142,9
2022-1	107,8	120,0	106,1	116,8
2022-2	116,0	124,2	115,7	131,7
2022-3	128,1	140,8	117,0	144,1
2022-4	132,3	151,6	125,6	137,9
2023-1	112,1	134,1	109,3	113,8
2023-2	121,3	140,3	120,6	120,5
2023-3	136,5	153,9	132,2	145,5
2023-4	138,8	164,2	136,3	138,6
2024-1	118,0	144,6	118,2	117,8
2024-2	124,0	142,5	120,3	119,9
2024-3	140,3	158,9	129,9	145,8
2024-4	143,3	171,9	143,4	135,3
2025-1	120,9	147,2	120,3	118,1
2025-2	129,8	149,2	131,0	122,3
2025-3	145,7	165,8	144,9	144,5
2025-4	148,2	180,9	151,1	132,2
2026-1	123,9	154,3	123,9	103,1

GDP, which was 100 in the first quarter of 2021, is projected to increased by 23.9% to 123.9 by the end of the first quarter of 2026, with consumption expenditures, the largest contributor to GDP, increasing by 54.3% during the same period. Investments, one of the two items most affected by global geopolitical developments, increased by 23.9%, while exports showed only a 3.1% increase, making them the most negatively impacted item.

2021'in ilk çeyreğinde 100 olan GSYH, 2026'nın ilk çeyreği sonunda yüzde 23,9 oranında artarak 123,9 olurken GSYH'ye en büyük katkısı veren tüketim harcamaları aynı dönemde yüzde 54,3 oranında artmıştır. Küresel jeopolitik gelişmelerden en çok etkilenen 2 kalem olan yatırımlar yüzde 23,9 oranında artarken ihracat ise sadece yüzde 3,1 oranında artış göstererek en olumsuz etkilenen kalem olmuştur.

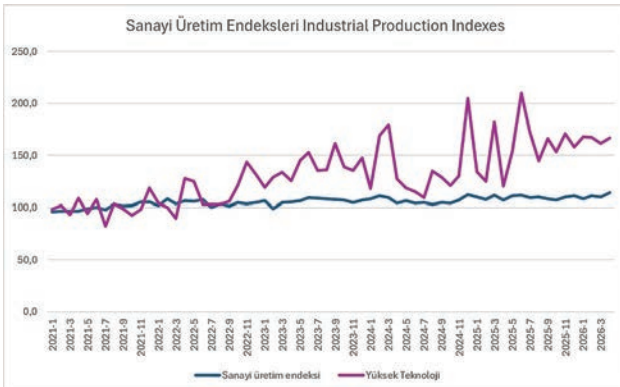
on the Turkish economy is that they occasionally disrupt the ongoing disinflation program, negatively affecting inflation expectations and causing the process to proceed slowly.

The worsening of inflation expectations, coupled with inflation failing to fall at the expected pace, has negatively impacted the Central Bank of Türkiye's (TCMB) interest rate reduction process. After closing 2024 with a policy interest rate of 50%, the TCMB entered a gradual reduction phase. However, since the decrease in inflation has not been at the expected pace, the TCMB's policy interest rate reductions and consequently high financing costs remain, negatively affecting the competitiveness of the industrial sector in particular.

sürekli azaldığı ve son yıllarda negatife döndüğü görülürken, fiyat endeksinin ise 2021 yılında 100 iken 2026 yılı başlarında yüzde 35 oranında artarak 135 seviyesine yükseldiği görülmektedir.

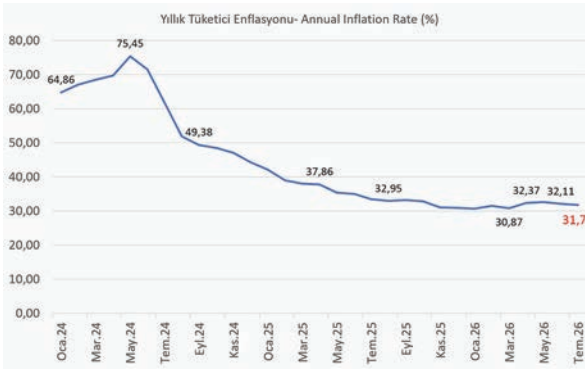
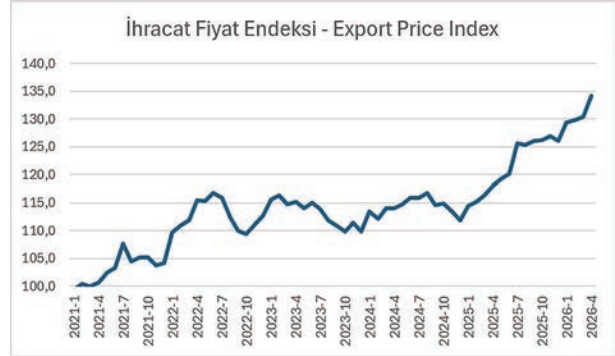
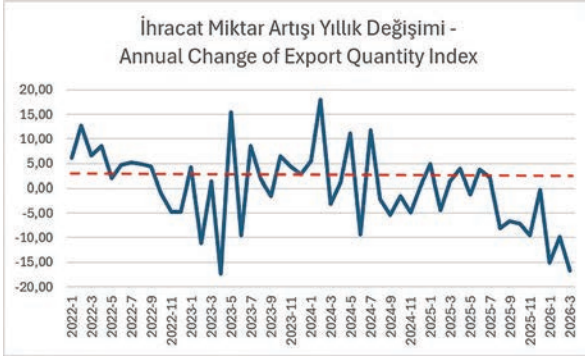
Küresel gelişmelerin Türkiye ekonomisi üzerindeki bir diğer etkisi de uygulanmakta olan dezenflasyon programını zaman zaman sektöre uğratması ve enflasyon beklentilerini olumsuz etkileyerek sürecin yavaş işlemesine sebep olmasıdır.

Enflasyon beklentilerindeki kötüleşmeye paralel olarak, enflasyonun beklenen hızının düşmemesi TCMB'nin faiz indirimi sürecini de olumsuz etkilemiştir. 2024 yılı sonunu yüzde 50 ile kapatan TCMB politika faizi sonrasında kademeli bir şekilde indirim sürecine girmiştir. Ancak enflasyondaki düşüş beklenen hızda



Looking at it sectorally, the most negatively affected sector has been our industrial sector. The industrial production index, which was 100 at the beginning of 2021, rose to 114 at the beginning of 2026, indicating an increase of only 14 percent in 5 years. However, exceptionally, our high-technology sectors showed an increase of 66.7 percent during this period, with our defense industry being particularly noteworthy.

Sektörel olarak bakıldığında ise en olumsuz etkilenen sektör sanayi sektörümüz olmuştur. 2021 yılı başına 100 olan sanayi üretim endeksi 2026 yılı başına 114 seviyesine yükselmiştir ki bu da 5 yılda sadece yüzde 14 artığına işaret etmektedir. Ancak bu dönemde istisnai olarak yüksek teknoloji üreten sektörlerimiz yüzde 66,7 oranında artış göstermiştir ki burada özellikle savunma sanayimiz dikkat çekmektedir.



Annual consumer inflation, which recently peaked at 85% and 75%, has shown a downward trend, but in the last year alone it has only decreased from 35% to 32%, losing significant momentum. The impact of rising energy costs on inflation expectations has been a decisive factor in this decline.

Yakın tarihte biri yüzde 85 diğeri de yüzde 75 olmak üzere 2 zirve yapan yıllık tüketici enflasyonu sonrasında azalma eğilimine girmiş olmasına rağmen son 1 yılda sadece yüzde 35'ten yüzde 32 seviyesine gerileyerek önemli bir ivme kaybetmiştir. Bunda özellikle artan enerji maliyetlerinin enflasyon beklentileri üzerindeki etkisi belirleyici olmuştur.

As a result, the business world, operating in an environment of increased geopolitical risks, is under significant competitive pressure due to rising energy costs from abroad, increasing uncertainty, global protectionist trends, and high inflation and financing costs domestically. These problems lead to decreased exports and growth, a worsening of the foreign trade balance, and hinder the fight against inflation.

In this process, it is crucial to mitigate the impact of rising costs on the competitiveness of the manufacturing industry, the most affected sector, increase access to financing, and open new avenues for our firms through diplomatic activities in an environment of increased protectionism.

olmayınca, TCMB'nin politika faiz indirimi ve buna bağlı olarak finansman maliyetleri de yüksek kalmaya devam etmekte; bu da özellikle sanayi sektörünün rekabet gücünü olumsuz etkilemektedir.

Sonuç olarak, jeopolitik risklerin arttığı bir ortamda faaliyet gösteren iş dünyası, yurt dışı kaynaklı artan enerji maliyetleri ve artan belirsizlik ve küresel korumacılık eğilimleri, yurt içinde ise yüksek enflasyon ve finansman maliyetleri nedeniyle ciddi bir rekabetçilik baskısı altındadır. Bu sorunlar ihracatın ve büyümenin azalmasına, dış ticaret dengesinin kötüleşmesine ve enflasyonla mücadeleyi sektöre uğratmaktadır.

Bu süreçte özellikle en çok etkilenen sektör olan imalat sanayisinin artan maliyetlerinin rekabetçiliğine olan etkisinin azaltılması, finansmana erişim imkânlarının artırılması ve diplomasi faaliyetleriyle korumacılığın arttığı bir ortamda firmalarımıza yeni alanlar açılması önem arz etmektedir.

In this new era of persistent geopolitical uncertainty, maintaining competitiveness appears to require not only monetary policy but also energy security, access to financing, and effective diplomacy.

Jeopolitik belirsizliklerin kalıcılığı yeni dönemde, rekabetçiliğin korunması yalnızca para politikasıyla değil; enerji güvenliği, finansmana erişim ve etkin diplomasiyle mümkün görünüyor.

THE TRUST COMPETITION: THE INVISIBLE FORCE THAT SETS COMPANIES APART IN THE NEW ERA



GÜVEN REKABETİ: YENİ DÖNEMDE ŞİRKETLERİ
AYRIŞTIRAN GÖRÜNMEZ GÜÇ

The rules of competition in business are changing rapidly. In the past, companies stood out mainly through financial strength, technology investments, or operational efficiency. Today, trust is increasingly seen as a decisive factor.

Organizations where employees feel safe do not merely create happier work environments; they also become more innovative, more agile, and higher-performing.

'Great Place to Work Turkey's' 2026 study also highlights this shift with concrete data. The study, which includes feedback from over 600 organizations and more than 175,000 employees, shows that a culture of trust has evolved from being merely an HR issue into a strategic competitive advantage that directly impacts business results.

This shift is most clearly reflected in innovation. According to the study, trust levels reach 88% in companies where employees can comfortably share their ideas, mistakes are not penalized, and a culture of experimentation is supported. In contrast, this rate drops to as low as 38% in organizations where innovation is not encouraged. In other words, innovation depends not only on an R&D budget but also on a culture in which employees feel free to express themselves.

İş dünyasında rekabetin kuralları hızla değişiyor. Geçmişte şirketleri rakiplerinden ayıran en önemli unsurlar sermaye gücü, teknoloji yatırımları veya operasyonel verimlilikti. Bugün ise bunların yanına giderek daha belirleyici bir unsur ekleniyor: Güven.

Çalışanların kendilerini güvende hissettiği kurumlar yalnızca daha mutlu çalışma ortamları yaratmıyor; aynı zamanda daha yenilikçi, daha çevik ve daha yüksek performans gösteren organizasyonlara dönüşüyor.

Great Place to Work Türkiye'nin 2026 araştırması da bu dönüşümü somut verilerle ortaya koyuyor. 600'den fazla organizasyon ve 175 bini aşkın çalışanın geri bildirimlerini içeren araştırma, güven kültürünün artık insan kaynaklarının bir konusu olmaktan çıkarak doğrudan iş sonuçlarını etkileyen stratejik bir rekabet avantajına dönüştüğünü gösteriyor.

Bu değişimin en belirgin yansıması inovasyonda görülüyor. Araştırmaya göre çalışanların fikirlerini rahatlıkla paylaşabildiği, hata yapmanın cezalandırılmadığı ve deneme kültürünün desteklendiği şirketlerde güven seviyesi yüzde 88'e ulaşıyor. Buna karşılık yeniliğin teşvik edilmediği kurumlarda bu oran yüzde 38'e kadar geriliyor. Başka bir ifadeyle, inovasyon yalnızca Ar-Ge bütçesiyle değil, çalışanların kendilerini ifade edebildiği bir kültürle mümkün oluyor.





WHEN TECHNOLOGY INVESTMENT AND TRUST COME TOGETHER, TRANSFORMATION ACCELERATES

A similar pattern appears in investments in artificial intelligence. Today, many companies are allocating significant resources to new technologies. However, the research shows that technology alone does not ensure a competitive advantage. Companies that derive real value from artificial intelligence are those that enable their employees to participate in change, encourage idea generation, and create a trust-based work environment. When technology investment is combined with a culture of trust, transformation accelerates; without it, investments struggle to achieve the expected impact.

In fact, trust serves as an invisible infrastructure that influences all of a company's processes. From decision-making speed to employee engagement, and from retaining talent to adapting to change, many critical elements are fueled by trust levels. In today's economy, where uncertainty is on the rise, employees' trust in management also strengthens organizations' resilience.

In the coming period, access to technology will become easier, AI tools will become more widespread, and many companies will have similar digital capabilities. Therefore, the key factor determining competition will not be the technology itself, but the people who can use it to create value. The most important factor in unlocking people's potential is a culture of trust. In this new era of competition, this invisible yet increasingly influential capital will set companies apart.

TEKNOLOJİ YATIRIMI İLE GÜVEN BİRLEŞTİĞİNDE DÖNÜŞÜM HIZLANIYOR

Benzer bir tablo yapay zekâ yatırımlarında da dikkat çekiyor. Günümüzde birçok şirket yeni teknolojilere önemli kaynaklar ayırıyor. Ancak araştırma, teknolojinin tek başına rekabet üstünlüğü sağlamadığını gösteriyor. Yapay zekâdan gerçek verim elde eden şirketler, çalışanlarının değişime katılmasını sağlayan, fikir üretimini teşvik eden ve güven temelli bir çalışma ortamı oluşturabilen kurumlar oluyor. Teknoloji yatırımı ile güven kültürü birleştğinde dönüşüm hızlanıyor; aksi durumda ise yatırımlar beklenen etkiyi yaratmakta zorlanıyor.

Aslında güven, görünmeyen ancak şirketlerin tüm süreçlerini etkileyen bir altyapı işlevi görüyor. Karar alma hızından çalışan bağlılığına, yetenekleri elde tutmaktan değişime uyum kapasitesine kadar birçok kritik unsur güven düzeyinden besleniyor. Belirsizliklerin arttığı günümüz ekonomisinde, çalışanların yönetime duyduğu güven aynı zamanda organizasyonların dayanıklılığını da artırıyor.

Önümüzdeki dönemde teknolojiye erişim kolaylaşacak, yapay zekâ araçları yaygınlaşacak ve birçok şirket benzer dijital imkânlarla sahip olacak. Bu nedenle rekabeti belirleyecek asıl unsur kullanılan teknoloji değil, o teknolojiyi değer üretecek şekilde kullanabilen insanlar olacak. İnsanların potansiyelini ortaya çıkaran en önemli unsur ise güven kültürü. Yeni rekabet çağında şirketleri birbirinden ayıracak olan da tam olarak bu görünmeyen ama etkisi her geçen gün büyüyen sermaye olacak.

BANKKART YENİLENDİ JEST OLDU

Ziraat'ten en çok jest yapan kart





THE MACROECONOMIC IMPLICATIONS OF TRUST

In fact, the competition for confidence is no longer limited to companies' internal dynamics. The same competition is also taking place among countries, cities, and labor markets. This is because, in the economy of the future, the race is not only about attracting investment but is also shaped by the ability to attract and retain a skilled workforce.

The 2026 Labor Market Outlook Report published by the OECD reveals that, although global labor markets still appear resilient, they are showing significant signs of fragility. In the first quarter of this year, the employment rate across the OECD reached a historic high of 72.1%, while the unemployment rate rose from 5.5% to 5.8% over the course of a year. The fact that youth unemployment remains above the general unemployment rate in many countries stands out as one of the most significant risks for the future.

Another point highlighted in the report is the slowing momentum of wage recovery. In about one-third of OECD countries, real wages have still not returned to the levels seen before the inflation crisis began in 2022. Moreover, geopolitical uncertainties, rising tariffs, and high energy costs are expected to keep inflationary pressures alive, potentially slowing both the recovery in wages and the improvement in the labor market.

However, perhaps the report's most strategic finding concerns inequality of opportunity within countries. In more than

GÜVENİN MAKROEKONOMİK YANSIMASI

Aslında güven rekabeti artık yalnızca şirketlerin kendi iç dinamikleriyle sınırlı değil. Aynı rekabet ülkeler, şehirler ve iş gücü piyasaları arasında da yaşanıyor. Çünkü geleceğin ekonomisinde yarış sadece yatırım çekmek üzerine değil; nitelikli insan kaynağını kazanmak ve elde tutabilmek üzerine de şekilleniyor.

OECD'nin yayımladığı 2026 İş Gücü Piyasası Görünümü Raporu, küresel iş gücü piyasalarının hâlâ dayanıklı görünmesine rağmen önemli kırılganlık sinyalleri verdiğini ortaya koyuyor. Bu yılın ilk çeyreğinde OECD genelinde istihdam oranı yüzde 72,1 ile tarihî zirvesine ulaşırken, işsizlik oranı bir yıl içinde yüzde 5,5'ten yüzde 5,8'e yükseldi. Genç işsizliğinin birçok ülkede genel işsizlik oranının üzerinde seyretmesi ise geleceğe yönelik en önemli risklerden biri olarak öne çıkıyor.

Raporun dikkat çektiği bir diğer unsur ise ücretlerdeki toparlanmanın ivme kaybetmesi. OECD ülkelerinin yaklaşık üçte birinde reel ücretler, enflasyon krizinin başladığı 2022 öncesindeki seviyelere hâlâ ulaşabilmiş değil. Üstelik jeopolitik belirsizlikler, artan gümrük tarifeleri ve yüksek enerji maliyetlerinin enflasyon baskısını canlı tutarak hem ücretlerdeki toparlanmayı hem de istihdam piyasasındaki iyileşmeyi yavaşlatabileceği öngörüülüyor.

Ancak raporun belki de en stratejik bulgusu, ülkeler içindeki fırsat eşitsizliklerine ilişkin. OECD ülkelerinin yarısından fazlasında küçük bölgeler arasında istihdam oranı farkı 20 puanın



half of OECD countries, the difference in employment rates between small regions exceeds 20% age points. What is even more striking is that labor mobility from regions with low employment to those with high employment remains quite limited. Those who are able to relocate are mostly already highly educated and skilled workers who are more likely to be employed. This situation prevents regional inequalities from closing on their own over time.

The OECD also emphasizes that while education and skills remain important, they are not sufficient on their own. Although numeracy skills and formal education are still strong determinants of employment and wages, this effect appears to have weakened over the past decade. The main reason for this is that education can only translate into income growth when it is paired with occupations that generate higher value added. In other words, it is not just a matter of producing an educated workforce; creating an economic ecosystem that can harness these talents is also of critical importance.

Today, many countries are competing for leadership in strategic fields such as artificial intelligence, semiconductors, the defense industry, the green transition, and the digital economy. However, the winner of this race will not be determined by technology investments alone. Countries that can attract the engineers, researchers, entrepreneurs, and experts who will manage these investments will gain a stronger competitive advantage in the long term. In other words, capital now follows human capital.

üzerine çıkıyor. Daha dikkat çekici olan ise düşük istihdamlı bölgelerden yüksek istihdamlı bölgelere iş gücü hareketliliğinin oldukça sınırlı kalması. Taşınabilenler ise çoğunlukla zaten istihdam edilme olasılığı yüksek, daha eğitilmiş ve daha nitelikli çalışanlardan oluşuyor. Bu durum, bölgesel eşitsizliklerin zaman içinde kendiliğinden kapanmasını engelliyor.

OECD ayrıca eğitim ve becerilerin önemini koruduğunu, ancak tek başına yeterli olmadığını vurguluyor. Sayısal beceriler ve örgün eğitim hâlâ istihdam ve ücretler üzerinde güçlü belirleyiciler olsa da bu etkinin son on yılda zayıfladığı görülüyor. Bunun temel nedeni ise eğitimin ancak daha yüksek katma değer üreten mesleklerle buluştuğunda gelir artışına dönüşebilmesi. Başka bir ifadeyle, yalnızca eğitilmiş iş gücü yetiştirmek değil, bu yetenekleri değerlendirecek ekonomik ekosistemi oluşturmak da kritik önem taşıyor.

Bugün birçok ülke yapay zekâ, yarı iletkenler, savunma sanayi, yeşil dönüşüm ve dijital ekonomi gibi stratejik alanlarda liderlik mücadelesi veriyor. Ancak bu yarışın kazananını yalnızca teknoloji yatırımları belirlemeyecek. Bu yatırımları yönetecek mühendisleri, araştırmacıları, girişimcileri ve uzmanları çekebilen ülkeler uzun vadede daha güçlü bir rekabet avantajı elde edecek. Başka bir ifadeyle, sermaye artık insan sermayesini takip ediyor.

İşte tam bu noktada şirketler için geçerli olan güven rekabeti, ülkeler için de belirleyici hâle geliyor. Nitelikli çalışanlar artık yalnızca daha yüksek ücret sunan işverenleri değil; ekonomik istikrarın sağlandığı, kariyer fırsatlarının güçlü olduğu, kamu politikalarının öngörülebilir olduğu ve yaşam kalitesinin yüksek ol-



It is precisely at this point that the competition for trust—which applies to companies—becomes a decisive factor for countries as well. Qualified workers no longer choose only employers offering higher salaries; they prefer countries where economic stability is ensured, career opportunities are robust, public policies are predictable, and the quality of life is high. Just as investors direct their capital toward economies they trust, human capital also moves its knowledge and skills to ecosystems that inspire the same level of trust.

For many years, trust was viewed in the business world as a concept that was difficult to measure and was primarily associated with organizational culture. Yet today, both Great Place to Work's corporate data and the OECD's global labor force analyses point to the same reality: Trust now forms the invisible infrastructure of economic performance. Just as companies where employees can freely express their ideas become more innovative and productive, countries that offer predictable policies, strengthen equal opportunity, and invest in human capital are also taking the lead in the race to attract investment and talent. Future competition will be shaped not only by capital, technology, or natural resources, but by institutions and economies that can build trust. Because the most valuable asset of the digital age is not merely financial resources, but the trust felt by the people who will put those resources to work.

duğu ülkeleri tercih ediyor. Yatırımcı nasıl sermayesini güven duyduğu ekonomilere yönlendiriyorsa, insan sermayesi de bilgi ve yeteneğini aynı ölçüde güven veren ekosistemlere taşıyor.

Güven, uzun yıllar boyunca iş dünyasında ölçülmesi zor, daha çok kurum kültürüyle ilişkilendirilen bir kavram olarak değerlendirildi. Oysa bugün hem Great Place to Work'un şirket verileri hem de OECD'nin küresel iş gücü analizleri aynı gerçeğe işaret ediyor: Güven artık ekonomik performansın görünmeyen altyapısını oluşturuyor. Çalışanların fikirlerini özgürce ifade edebildiği şirketler nasıl daha yenilikçi ve üretken oluyorsa, öngörülebilir politikalar sunan, fırsat eşitliğini güçlendiren ve insan sermayesine yatırım yapan ülkeler de yatırım ve yetenek çekme yarışında öne çıkıyor. Geleceğin rekabeti yalnızca sermaye, teknoloji ya da doğal kaynaklar üzerinden değil; güven inşa edebilen kurumlar ve ekonomiler üzerinden şekillenecek. Çünkü dijital çağın en değerli sermayesi yalnızca finansal kaynaklar değil, o kaynakları harekete geçirecek insanların duyduğu güvendir.

KAYNAKLAR:

Great Place To Work®

Türkiye'nin En İyi İşverenleri™ 2026" raporu

OECD 2026 İş Gücü Piyasası Görünümü Raporu

4 4 Y ı l l ı k T e c r ü b e
DÖRT DÖRTLÜK TEKNOLOJİ

MAİN

KOVAN

 **HAVELSAN**



6 STRATEGIC MINERALS THAT WILL SHAPE THE FUTURE

GELECEĞİN GÜCÜNÜ BELİRLEYEN 6 STRATEJİK MADEN

Rapid advancements in energy transition, digitalization, and defense technologies have transformed certain minerals from mere economic resources into geopolitical assets. Today, countries are competing for lithium, copper, and rare earth elements just as much as they do for oil and natural gas. According to the International Energy Agency, the widespread adoption of clean energy technologies will multiply demand for critical minerals in the coming years.

Enerji dönüşümü, dijitalleşme ve savunma teknolojilerindeki hızlı gelişmeler, bazı madenleri yalnızca ekonomik bir kaynak olmaktan çıkararak jeopolitik bir güç unsuruna dönüştürdü. Bugün ülkeler petrol ve doğal gaz kadar lityum, bakır ve nadir toprak elementleri için de rekabet ediyor. Uluslararası Enerji Ajansı'na göre temiz enerji teknolojilerinin yaygınlaşması, kritik minerallere olan talebi önümüzdeki yıllarda katlayarak artıracak.

LITHIUM

Lithium, the key raw material for electric vehicles and energy storage systems, is considered the most critical mineral in the energy transition. While a significant portion of global lithium production comes from Australia, Chile, and Argentina, China holds a clear advantage in processing capacity.

LİTYUM

Elektrikli araçların ve enerji depolama sistemlerinin temel hammaddesi olan lityum, enerji dönüşümünün en kritik minerali olarak görülüyor. Küresel lityum üretiminin önemli bölümü Avustralya, Şili ve Arjantin'den sağlanırken, Çin işleme kapasitesinde belirgin üstünlüğe sahip.

1



2

COPPER

Copper is described as the unsung hero of the energy transition. Due to its high electrical conductivity, it is used in virtually every technology, from solar power plants and wind turbines to data centers and electric vehicles. Electric vehicles contain four times as much copper as fossil-fuel-powered vehicles. Investments in data centers and artificial intelligence are driving up demand for copper.

BAKIR

Bakır, enerji dönüşümünün görünmeyen kahramanı olarak tanımlanıyor. Elektrik iletimindeki yüksek verimliliği nedeniyle güneş santrallerinden rüzgâr türbinlerine, veri merkezlerinden elektrikli araçlara kadar hemen her teknolojiye kullanılıyor. Elektrikli araçlar fosil yakıtlı araçlardan dört kat daha fazla bakır içeriyor. Veri merkezleri ve yapay zekâ yatırımları bakır talebini artırıyor.



NICKEL

For many years, nickel was known primarily as an industrial metal used in the production of stainless steel. However, the growth in electric vehicles and energy storage technologies over the past decade has made nickel a strategic raw material for the energy transition. Although approximately two-thirds of global nickel demand still comes from the stainless steel sector, the fastest-growing application is battery technology.

NİKEL

Nikel, uzun yıllar boyunca ağırlıklı olarak paslanmaz çelik üretiminde kullanılan bir sanayi metali olarak biliniyordu. Ancak son on yılda elektrikli araçlar ve enerji depolama teknolojilerindeki büyüme, nikeli enerji dönüşümünün stratejik ham maddelerinden biri haline getirdi. Günümüzde küresel nikel talebinin yaklaşık üçte ikisi hâlâ paslanmaz çelik sektöründen gelse de, en hızlı büyüyen kullanım alanı batarya teknolojileri olarak öne çıkıyor.

3

**COBALT**

By enabling batteries to store more energy, cobalt increases vehicle range and enhances the performance of energy storage systems. In addition, it is widely used in stainless steel production, hydrogen technologies, and the aerospace and defense industries. The fact that a large share of global production is concentrated in the Democratic Republic of the Congo makes this mineral geopolitically more sensitive.

KOBALT

Bataryaların daha fazla enerji depolamasını sağlayarak araçların menzilini artırırken, enerji depolama sistemlerinin performansını da yükseltiyor. Bunun yanı sıra, paslanmaz çelik üretimi, hidrojen teknolojileri, havacılık ve savunma sanayisinde yaygın olarak kullanılır. Dünya üretiminin büyük kısmının Demokratik Kongo Cumhuriyeti'nde yoğunlaşması, bu madeni jeopolitik açıdan daha hassas hale getiriyor.

4

**RARE EARTH ELEMENTS**

Rare earth elements such as neodymium, dysprosium, and praseodymium are used in the production of high-performance magnets. Wind turbines, defense systems, and advanced electronic devices rely on these elements. China holds the leading position in global processing capacity.

NADİR TOPRAK ELEMENTLERİ

Neodimyum, disprozium ve praseodimyum gibi nadir toprak elementleri, yüksek performanslı mıknatısların üretiminde kullanılıyor. Rüzgâr türbinleri, savunma sistemleri ve gelişmiş elektronik cihazlar bu elementlere bağımlı. Çin küresel işleme kapasitesinde lider konumda yer alıyor.

5



6

**GRAPHITE**

Graphite is the primary anode material in lithium-ion batteries and is critical to electric vehicles and energy storage systems. An electric vehicle battery contains far more graphite by weight than lithium. Demand for graphite—used not only in battery technologies but also in steel production, electronic equipment, nuclear applications, and high-temperature industrial processes—is growing rapidly alongside the expansion of the electric vehicle and energy storage markets.

GRAFİT

Grafit, lityum-iyon bataryaların anot kısmında kullanılan temel malzeme olup elektrikli araçlar ve enerji depolama sistemleri için kritik öneme sahiptir. Bir elektrikli araç bataryasında, ağırlık olarak lityumdan çok daha fazla grafit bulunur. Batarya teknolojilerinin yanı sıra çelik üretimi, elektronik ekipmanlar, nükleer uygulamalar ve yüksek sıcaklığa dayanıklı sanayi süreçlerinde de kullanılan grafitte yönelik talep, elektrikli araç ve enerji depolama pazarının büyümesiyle hızla artıyor.

FROM CARBON FOOTPRINT TO PRESTIGE INDICATOR

KARBON AYAK İZİNDEN PRESTİJ GÖSTERGESİNE

For many years, a company's prestige was measured by its size, profitability, and physical assets. Skyscrapers, opulent headquarters, and high energy consumption were often seen as symbols of corporate power. However, the climate crisis, resource constraints, and shifting social expectations are transforming this mindset. Today, one of the key indicators of corporate reputation is the carbon footprint...

Uzun yıllar boyunca şirketlerin prestiji; büyüklükleri, kârlılıkları ve fiziksel varlıklarıyla ölçüldü. Gökyüzüne yükselen plazalar, gösterişli genel merkezler ve yüksek enerji tüketimi çoğu zaman kurumsal gücün sembolü olarak görüldü. Ancak iklim krizi, kaynak kısıtları ve değişen toplumsal beklentiler bu anlayışı dönüştürüyor. Günümüzde kurumsal itibarın önemli göstergelerinden biri de artık karbon ayak izi...



In the business world, sustainability is becoming an integral part of corporate identity and leadership philosophy, alongside environmental responsibility. Energy-efficient buildings, offices designed with natural materials, rainwater harvesting systems, and even “energy-positive” structures—which can feed more energy back into the grid than they consume—are among the prestige factors of this new era. A company’s headquarters is now evaluated not only by its location but also by how low its emissions are.

CONSCIOUS CONSUMPTION IS REPLACING THE CULTURE OF OSTENTATIOUS CONSUMPTION

This transformation is also evident in consumption habits. Conscious consumption is increasingly replacing the culture of ostentatious consumption, which was once considered a status symbol. Products with traceable origins, low-carbon supply chains, recycled materials, and a preference for long-lasting products are defining a new set of values for both individuals and organizations. Younger generations, in particular, pay attention not only to the quality of the products they purchase but also to the environmental impact of their production processes.

This shift is also reshaping the role of corporate leaders. Whereas in the past, executives were expected to provide insights only on financial performance and growth targets, today they must also take a clear stance on environmental and sustainability issues. Investors, employees, and customers are closely monitoring companies’ approaches to climate change, the energy transition, and social responsibility. Remaining silent is often viewed not as neutrality, but as a failure.

İş dünyasında sürdürülebilirlik çevresel sorumluluğun yanı sıra, kurumsal kimliğin ve liderlik anlayışının ayrılmaz bir parçası haline geliyor. Enerji verimliliği yüksek binalar, doğal malzemelerle tasarlanan ofisler, yağmur suyu geri kazanım sistemleri ve hatta ürettikleri enerjiden daha fazlasını şebekeye verebilen enerji pozitif yapılar yeni dönemin prestij unsurları arasında yer alıyor. Bir şirketin genel merkezi artık yalnızca nerede olduğuyla değil, ne kadar düşük emisyon ürettiğiyle de değerlendiriliyor.

GÖSTERİŞLİ TÜKETİM ANLAYIŞININ YERİNİ BİLİNÇLİ TÜKETİM ALIYOR

Bu dönüşüm tüketim alışkanlıklarında da kendini gösteriyor. Bir dönem statü göstergesi olarak kabul edilen gösterişli tüketim anlayışının yerini giderek daha bilinçli tüketim alıyor. Kaynağı belli ürünler, düşük karbonlu tedarik zincirleri, geri dönüştürülmüş malzemeler ve uzun ömürlü kullanım tercihleri hem bireyler hem de kurumlar açısından yeni bir değer tanımını ortaya koyuyor. Özellikle genç kuşaklar, satın aldıkları ürünlerin yalnızca kalitesine değil, üretim süreçlerinin çevresel etkilerine de dikkat ediyor.

Bu değişim şirket liderlerinin rolünü de yeniden şekillendiriyor. Geçmişte yöneticilerden yalnızca finansal performans ve büyüme hedefleri konusunda görüş beklenirken, bugün çevre ve sürdürülebilirlik alanlarında da net bir pozisyon almaları gerekiyor. Yatırımcılar, çalışanlar ve müşteriler, şirketlerin iklim değişikliği, enerji dönüşümü ve sosyal sorumluluk konularındaki yaklaşımlarını yakından takip ediyor. Sessiz kalmak çoğu zaman tarafsızlık değil, eksiklik olarak değerlendiriliyor.



ORGANIZATIONS THAT REDUCE THEIR CARBON FOOTPRINT ARE MORE PRESTIGIOUS

On a global scale, the most visible examples of this emerge at the Davos meetings and COP climate summits. These platforms, which were once primarily shaped by economics and trade, have now become important showcases where the business world demonstrates its sustainability performance. Here, companies announce not only their investment plans but also their emissions reduction targets, renewable energy investments, and net-zero strategies.

For this reason, ESG (Environmental, Social, and Governance) criteria are no longer viewed merely as reporting tools. ESG performance is becoming a strategic factor that influences many areas—from an organization's ability to attract investment to its brand value, and from employee engagement to global competitiveness. In this new era, leadership is defined not only by economic success but also by environmental responsibility, transparency, and a vision for a sustainable future. Organizations that can reduce their carbon footprint are now considered not only greener but also more prestigious...



**As conscious choices
replace conspicuous
consumption, the ESG
approach is redefining
companies' reputations
and competitive strength.**



**Gösterişli tüketicinin
yerini bilinçli seçimler
alırken, ESG yaklaşımı
şirketlerin itibarını ve
rekabet gücünü yeniden
tanımlıyor.**

KARBON AYAK İZİNİ AZALTAN KURUMLAR DAHA PRESTİJLİ

Küresel ölçekte bunun en görünür örnekleri Davos toplantıları ve COP iklim zirvelerinde ortaya çıkıyor. Bir zamanlar ağırlıklı olarak ekonomi ve ticaret ekseninde şekillenen bu platformlar, bugün iş dünyasının sürdürülebilirlik performansını sergilediği önemli vitrinlere dönüşmüş durumda. Şirketler burada yalnızca yatırım planlarını değil, emisyon azaltım hedeflerini, yenilenebilir enerji yatırımlarını ve net sıfır stratejilerini de duyuruyor.

Bu nedenle ESG (Çevresel, Sosyal ve Yönetişim) kriterleri artık yalnızca raporlama araçları olarak görülüyor. ESG performansı, kurumların yatırım çekme kapasitesinden marka değerine, çalışan bağlılığından küresel rekabet gücüne kadar birçok alanı etkileyen stratejik bir unsur haline geliyor. Yeni dönemde liderlik, yalnızca ekonomik başarıyla değil; çevresel sorumluluk, şeffaflık ve sürdürülebilir gelecek vizyonu ile da tanımlanıyor. Karbon ayak izini azaltabilen kurumlar, artık yalnızca daha yeşil değil, aynı zamanda daha prestijli kabul ediliyor...

Kasko ve Trafik Sigortalarında Taksit Fırsatı Devam Ediyor!

KASKO
SİGORTASINDA
PEŞİN FİYATINA
12 TAKSİTE
VARAN FIRSAT VE
%10
İNDİRİM

TRAFİK
SİGORTASINDA
PEŞİN FİYATINA
10 TAKSİTE
VARAN
FIRSAT



SON GÜN
31
ARALIK
2026

KASKO SİGORTALARINA ÖZEL AVANTAJLAR



GENİŞ
ANLAŞMALI
SERVİS AĞI



MİNİ ONARIM
HİZMETİ



OTO YARDIM
HİZMETLERİ



TAKSİT
SEÇENEKLERİ



UYGUN
PRİM / BÜTÇE
DOSTU





NATO SUMMIT OPENS THE DOOR TO NEW COLLABORATIONS IN THE DEFENSE INDUSTRY

NATO ZİRVESİ SAVUNMA SANAYİSİNDE
YENİ İŞ BİRLİKLERİNİN KAPISINI ARALADI

The 36th NATO Summit of Heads of State and Government, hosted by Türkiye in Ankara, served as a platform for new partnerships that will shape not only the alliance's security agenda but also the future of the defense industry. Messages delivered throughout the summit signaled a new era in which countries will compete not only on military capabilities but also on production capacity, technology development capabilities, and reliable supply chains.

Türkiye'nin ev sahipliğinde Ankara'da gerçekleştirilen 36. NATO Devlet ve Hükümet Başkanları Zirvesi, yalnızca ittifakın güvenlik gündemini değil, savunma sanayisinin geleceğini de şekillendirecek yeni iş birliklerine sahne oldu. Zirve boyunca verilen mesajlar, ülkelerin askeri kapasite kadar üretim gücü, teknoloji geliştirme yeteneği ve güvenilir tedarik zincirleri üzerinden de rekabet edeceği yeni döneme işaret etti.

Held during a period marked by rapidly rising global defense spending, deepening geopolitical risks, and the reshaping of supply chains, the 36th NATO Summit of Heads of State and Government delivered important messages regarding not only the alliance's deterrence policies but also the transformation of the defense industry. The Defense Industry Forum and the Türkiye-U.S. Defense Industry Cooperation Roundtable, held as part of the summit in Ankara, revealed that joint production, technology transfer, R&D investments, and industrial cooperation will be among the top priorities for the coming period.

Speaking at the panel titled "Shared Values, A Stronger Industrial Infrastructure," South Korean President Lee Jae Myung stated that defense cooperation with NATO should not be limited to the mere buying and selling of weapons. He brought to the table a proposal for a "Korea-NATO Defense Industry Partnership 2.0," which includes models for joint research, production, and use. Lee noted that combining advanced technologies with NATO's institutional expertise would significantly enhance the alliance's security capabilities and announced that South Korea plans to increase its defense spending from approximately 2.3 percent of GDP to 3.5 percent.

Speaking at the panel, Australian Minister for Defense Industry Pat Conroy noted that the Indo-Pacific is experiencing the largest arms race since 1945, adding that countries are compelled to expand their defense-industry infrastructure. Conroy emphasized that failing to increase production capacity would result in the same military capabilities being acquired at much higher costs. Latvian Foreign Minister Baiba Braze also noted that the war in Ukraine has accelerated the development of defense technologies, adding that the testing of unmanned systems in real-time operations is shaping the next generation of defense solutions.

Highlighting the technological dimension of defense, Planet Labs Chairman Ashley Johnson said that satellite imagery, artificial intelligence, and big data analysis have become integral parts of the modern security paradigm. Johnson noted that the relationship between energy security and national security is growing stronger by the day, adding that competition for resources will be a key factor shaping security policies in the future.

Speaking at the forum's closing session, Tarja Jaakkola, NATO Deputy Secretary General for Defense Industry, Innovation, and Armaments, noted that increasing defense



A robust manufacturing infrastructure, joint R&D, and reliable supply chains are becoming just as indispensable to the new security architecture as strong militaries.



Güçlü ordular kadar güçlü üretim altyapısı, ortak Ar-Ge ve güvenilir tedarik zincirleri de yeni güvenlik mimarisinin vazgeçilmez unsurları haline geliyor.

Savunma harcamalarının küresel ölçekte hızla arttığı, jeopolitik risklerin derinleştiği ve tedarik zincirlerinin yeniden şekillendiği bir dönemde düzenlenen 36. NATO Devlet ve Hükümet Başkanları Zirvesi, ittifakın caydırıcılık politikalarının yanı sıra savunma sanayisinin dönüşümüne ilişkin önemli mesajlar verdi. Ankara'da gerçekleştirilen zirve kapsamında düzenlenen Savunma Sanayii Forumu ile Türkiye-ABD Savunma Sanayii İş Birliği Yuvarlak Masa Toplantısı, ortak üretim, teknoloji transferi, Ar-Ge yatırımları ve sanayi iş birliklerinin önümüzdeki dönemin öncelikli gündemleri arasında yer alacağını ortaya koydu.

Savunma Sanayii Forumu'nda gerçekleştirilen "Ortak Değerler, Daha Güçlü Bir Sanayi Altyapısı" başlıklı panelde konuşan Güney Kore Devlet Başkanı Lee Jae Myung, NATO ile savunma iş birliğinin yalnızca silah alım-satımıyla sınırlı kalmaması gerektiğini belirterek ortak araştırma, ortak üretim ve ortak kullanım modelini içeren "Kore-NATO Savunma Sanayi Ortaklığı 2.0" önerisini gündeme taşıdı. Lee, gelişmiş teknolojilerin NATO'nun kurumsal tecrübesiyle birleşmesinin ittifakın güvenlik kapasitesini önemli ölçüde artıracığını ifade ederken, Güney Kore'nin savunma harcamalarını GSYH'nin yaklaşık yüzde 2,3 seviyesinden yüzde 3,5'e yükseltmeyi planladığını açıkladı.

Panelde konuşan Avustralya Savunma Sanayii Bakanı Pat Conroy ise Hint-Pasifik'te 1945'ten bu yana görülen en büyük silahlanma yarışının yaşandığını belirterek, ülkelerin savunma sanayi altyapılarını büyümek zorunda olduklarını söyledi. Conroy, üretim kapasitesinin artırılmaması halinde aynı askeri kabiliyetlerin çok daha yüksek maliyetlerle elde edileceğini vurguladı. Letonya Dışişleri Bakanı Baiba Braze de Ukrayna savaşının savunma teknolojilerinin geliştirilme sürecini hızlandığını, özellikle insansız sistemlerin gerçek zamanlı operasyonlarla test edilmesi için yeni nesil savunma çözümlerini şekillendirdiğini dile getirdi.

Savunmanın teknoloji boyutuna dikkat çeken Planet Labs Başkanı Ashley Johnson, uydu görüntüleme, yapay zeka ve büyük veri analizinin modern güvenlik anlayışının ayrılmaz parçaları haline geldiğini söyledi. Johnson, enerji güvenliği ile ulusal güvenlik arasındaki ilişkinin her geçen gün daha da güçlendiğini belirterek, kaynak rekabetinin gelecekte güvenlik politikalarını belirleyen temel unsurlardan biri olacağını ifade etti.

Forumun kapanışında konuşan NATO Savunma Sanayi, İnovasyon ve Silahlanmadan



budgets are now being translated into concrete projects and said that stronger industrial partnerships among allies will be established. Jaakkola's remark, "There is no defense without the defense industry," stood out as one of the forum's most striking messages.

At the Türkiye-U.S. Defense Industry Cooperation Roundtable Meeting held on the occasion of the 36th NATO Summit, Deputy Minister of National Defense Salih Ayhan, U.S. Deputy Secretary of Defense Michael P. Duffey, DEİK President Nail Olpak, DEİK/Türkiye-U.S. Business Council (TAİK) Chairman Murat Özyeğin, AmCham Türkiye Chairman Emre Karter, ATBR Chairman General James L. Jones, and representatives of leading organizations in the Turkish-American defense industry were present. At this significant event, which constituted the economic dimension of the summit at the private sector level, DEİK President Nail Olpak noted that the meeting, which brought together Turkish and American defense companies, offered important opportunities for joint production, technology development, and new partnerships in global supply chains. Olpak noted that Türkiye's defense industry—with its high localization rate, production capabilities meeting NATO standards, and agile production infrastructure—has emerged as a strategic supply partner within the global defense ecosystem.

According to Olpak, the concept of security today encompasses not only military threats but also energy security, critical minerals, cybersecurity, artificial intelligence, and the protection of critical infrastructure. For this reason, the NATO Summit serves as a platform where not only security policies but also the new economic architecture and business diplomacy are shaped. In this new era, where the defense industry's strategic importance for economic growth, technological development, and international investment is steadily increasing, Türkiye also aims to play a stronger role in global collaborations through its production capacity and geopolitical position.



The defense industry is now emerging as one of the most strategic areas in technology development, economic competition, and business diplomacy.

Sorumlu Genel Sekreter Yardımcısı Tarja Jaakkola da artan savunma bütçelerinin artık somut projelere dönüştüğünü belirterek, müttefikler arasında daha güçlü sanayi iş birliklerinin kurulacağını söyledi. Jaakkola'nın "Savunma sanayisi olmadan savunma olmaz." sözleri, forumun en dikkat çekici mesajlarından biri olarak öne çıktı.

36.NATO zirvesi vesilesiyle gerçekleştirilen Türkiye-ABD Savunma Sanayi İş Birliği Yuvarlak Masa Toplantısında, Milli Savunma Bakan Yardımcısı Salih Ayhan, ABD Savaş Bakan Yardımcısı Michael P. Duffey, DEİK Başkanı Nail Olpak, DEİK/Türkiye-ABD İş Konseyi (TAİK) Başkanı Murat Özyeğin, AmCham Türkiye Başkanı Emre Karter, ATBR Başkanı General James L. Jones ve Türk-Amerikan savunma sanayinin önde gelen kuruluşlarının temsilcileri bir araya geldi. Zirvenin özel sektör düzeyindeki ekonomik boyutunu oluşturan bu önemli etkinlikte DEİK Başkanı Nail Olpak, Türk ve Amerikan savunma şirketlerini bir araya getiren toplantının ortak üretim, teknoloji geliştirme ve küresel tedarik zincirlerinde yeni iş birlikleri açısından önemli fırsatlar sunduğunu belirtti.

Olpak, Türkiye'nin yüksek yerlilik oranına ulaşan savunma sanayisi, NATO standartlarında üretim kabiliyeti ve çevik üretim altyapısıyla küresel savunma ekosisteminde stratejik bir tedarik ortağı konumuna geldiğini ifade etti. Olpak'a göre, günümüzde güvenlik kavramı artık yalnızca askeri tehditleri değil; enerji güvenliği, kritik mineraller, siber güvenlik, yapay zekâ ve kritik altyapıların korunmasını da kapsıyor. Bu nedenle NATO Zirvesi, yalnızca güvenlik politikalarının değil, yeni ekonomiden mimarının ve ticari diplomasiinin de şekillendiği bir platform niteliği taşıyor. Savunma sanayisinin ekonomik büyüme, teknoloji geliştirme ve uluslararası yatırım açısından stratejik öneminin giderek arttığı bu yeni dönemde, Türkiye de üretim kapasitesi ve jeopolitik konumuyla küresel iş birliklerinde daha güçlü bir rol üstlenmeyi hedefliyor.



Savunma sanayisi artık teknoloji geliştirme, ekonomik rekabet ve ticari diplomasiinin de en stratejik alanlarından biri olarak öne çıkıyor.

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**



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



Halkbank'lı olmak için
karekodu okutunuz.

THE NEW CAPITAL OF DEFENSE: THE RISE OF FINANCE IN THE SECURITY ECOSYSTEM

SAVUNMANIN YENİ SERMAYESİ: GÜVENLİK EKOSİSTEMİNDE FİNANSIN YÜKSELİŞİ

The NATO Innovation Fund and the DSR Bank, which is currently being established, are supporting the defense ecosystems of allied nations with new financial tools, while also creating new collaboration and investment opportunities on a global scale for Türkiye's defense companies and technology startups.

NATO İnovasyon Fonu ve kurulma aşamasındaki DSR Bankası, müttefik ülkelerin savunma ekosistemini yeni finansal araçlarla desteklerken, Türkiye'nin savunma şirketleri ve teknoloji girişimleri için de küresel ölçekte yeni iş birliği ve yatırım fırsatları yaratıyor.

The defense industry has begun to take center stage on the global agenda, particularly in recent years. The atmosphere of conflict in various regions of the world has paved the way for more discussion of this issue. While countries are increasing the budgets they allocate to the defense industry, they have also begun taking steps to strengthen their domestic defense industry ecosystems.

As with any other industry, technology, innovation, and financing are at the forefront of the defense industry and trade; global initiatives have been launched in this regard. The NATO Innovation Fund (NIF) was established as an independent venture capital fund supported by 24 NATO ally nations, investing in advanced and deep-tech-focused startups aimed at strengthening defense, security, and resilience.

Working in collaboration with its portfolio companies, other venture capital funds, and allied nations, the NIF is accelerating the adoption of deep tech across nations and transforming the ways in which governments and companies work together to address emerging challenges.

In line with its mission of collective security and prosperity, NIF evaluates opportunities and makes investments across all



ERDEM DERELİ
CHAIRMAN OF THE BOARD OF DIRECTORS
ARGECON YÖNETİM KURULU BAŞKANI



Savunma sanayi, dünyadaki ülkelerin özellikle son yıllarda ana gündemi hâline gelmeye başladı. Dünyanın farklı coğrafyalarındaki savaş atmosferi, bu gündemin daha fazla konuşulmasına zemin hazırladı. Ülkeler savunma sanayisine ayırdıkları bütçeleri artırırken, bir yandan da yerli savunma sanayi ekosistemini güçlendirici adımlar atmaya başladı.

Savunma sanayi ve ticareti için, her farklı sanayi şirketinde olduğu gibi, teknoloji, inovasyon ve finansman konuları ön plandadır; bununla ilgili de küresel inisiyatifler hayata geçirilmiştir. NATO İnovasyon Fonu (NIF); savunma, güvenlik ve dayanıklılığı güçlendirmek amacıyla ileri ve derin teknoloji odaklı girişimlere yatırım yapan, 24 NATO müttefiki ülke tarafından desteklenen bağımsız bir girişim sermayesi fonu olarak kuruldu.

Portföy şirketleri, diğer girişim sermayesi fonları ve müttefik ülkelerle iş birliği içinde çalışan NIF, ülkeler genelinde derin teknoloji (deep tech) benimsenmesini hızlandırmakta ve ortaya çıkan zorluklar karşısında devletler ile şirketlerin birlikte çalışma biçimlerini dönüştürmektedir.

NIF; enerji, malzeme bilimi, yapay zekâ, veri ve bilişim, otonomi, kuantum bilişim, biyoteknoloji veya uzay alanların-



24 participating allied countries in fields such as energy, materials science, artificial intelligence, data and computing, autonomy, quantum computing, biotechnology, and space. With a total size exceeding 1 billion euros, the fund also holds the distinction of being the world's first multinational, government-backed venture capital fund. Türkiye is also a participating country in the fund; as a result, Turkish technology startups are included within NIF's investment scope.

DSR BANK WILL ENCOURAGE PRIVATE BANKS TO INVEST MORE EASILY IN DEFENSE COMPANIES

The Defense, Security, and Resilience Bank (DSR Bank), another initiative established to support the defense industry ecosystem, is an international financial institution backed by Canada, Albania, Belgium, Greece, Latvia, Luxembourg, Romania, Türkiye, and Ukraine. The bank's founding intent was announced to the world in a joint declaration by the leaders of the nine countries at the NATO Summit held in Ankara in July 2026. The founding charter for this initiative, announced under Türkiye's hosting, was finalized following negotiations concluded in Montréal in April 2026.

The bank aims to help allied countries collaborate on financing defense and security-related investments by providing financial support, such as loans on favorable terms. With its headquarters in Canada and its European headquarters in Luxembourg, DSR Bank seeks to encourage private banks to invest more easily in defense companies, in line with the overall goal of enhancing defense capabilities. The bank is scheduled to begin operations in 2027.

da olmak üzere; kolektif güvenlik ve refah misyonu doğrultusunda, katılımcı 24 müttefik ülkenin tamamında fırsatları değerlendiriyor ve yatırımlar yapıyor. Toplam büyüklüğü 1 milyar Euro'yu aşan fon, dünyanın ilk çok uluslu devlet destekli girişim sermayesi fonu olma özelliğini de taşıyor. Türkiye de fona katılımcı ülke sıfatıyla dahil olmuş durumda; bu sayede Türk teknoloji girişimleri de NIF'in yatırım kapsamı içinde yer alıyor.

DSR BANK, ÖZEL BANKALARI SAVUNMA ŞİRKETLERİNE DAHA KOLAY YATIRIM YAPMAYA TEŞVİK EDECEK

Savunma sanayi ekosistemini desteklemek için kurulan diğer inisiyatif olan Savunma, Güvenlik ve Dayanıklılık Bankası (DSR Bank); Kanada, Arnavutluk, Belçika, Yunanistan, Letonya, Lüksemburg, Romanya, Türkiye ve Ukrayna'nın desteklediği uluslararası bir finans kuruluşu. Banka'nın kuruluş niyeti, Temmuz 2026'da Ankara'da düzenlenen NATO Zirvesi'nde dokuz ülkenin liderleri tarafından ortak bir deklarasyonla dünyaya duyuruldu. Türkiye'nin ev sahipliğinde ilan edilen bu girişim için kurucu ana sözleşme, Nisan 2026'da Montréal'de tamamlanan müzakerelerle şekillendirilmişti.

Banka, ülkelere uygun koşullu krediler gibi finansal destekler sağlayarak, müttefik ülkelerin savunma ve güvenlikle ilgili yatırımları finanse etme konusunda iş birliği yapmalarına yardımcı olmayı hedefliyor. Merkezi Kanada'da, Avrupa merkezi ise Lüksemburg'da bulunacak olan DSR Bankası, savunma kapasitelerini artırma genel hedefi doğrultusunda özel bankaları savunma şirketlerine daha kolay yatırım yapmaya teşvik etmeyi amaçlıyor. Bankanın 2027 yılında faaliyete geçmesi hedefleniyor.



Access to global funds, financing capabilities, and international partnerships in the defense industry are also becoming key determinants of strategic superiority.



Savunma sanayisinde küresel fonlara erişim, finansman kabiliyeti ve uluslararası iş birlikleri de stratejik üstünlüğün belirleyicisi hâline geliyor.



The idea for DSR Bank was first proposed in 2025 by Rob Murray, CEO of DSRB Development Group, who had previously spearheaded the establishment of NATO's North Atlantic Defense Innovation Accelerator (DIANA) and the NATO Innovation Fund. The bank has also received support from various financial institutions, including BMO Bank, CIBC, Commerzbank, Deutsche Bank, ING Group, JPMorgan Chase, Landesbank Baden-Württemberg, National Bank of Canada, Piraeus Bank, RBC Capital Markets, Scotiabank, and TD Bank Group. The bank's primary focus is to support countries in Europe and North America.

THESE INITIATIVES OPEN UP SIGNIFICANT OPPORTUNITIES FOR THE TURKISH DEFENSE INDUSTRY

These initiatives are also opening significant windows of opportunity for the Turkish defense industry. For Turkish defense companies and technology startups—which have demonstrated their capabilities ranging from design to mass production in recent years—funds like the NIF represent more than just access to growth capital; they signify integration into the supply chains and innovation ecosystems of allied nations. The DSR Bank, of which Türkiye is a founding member, offers a new channel for financing defense investments and could pave the way for Turkish firms to take on more visible roles in international projects.

On the other hand, this relationship is not one-sided; the Turkish defense industry, which produces competitive solutions in many areas ranging from unmanned systems to electronic warfare, has the potential to make a tangible contribution to the capabilities and supply diversity of the NATO ecosystem with its cost-effective and field-proven products. At a time when the global security architecture is being reshaped, the defense and financial dimensions of business diplomacy offer a more strategic foundation for Türkiye than ever before.

DSR Bankası fikri ilk olarak 2025 yılında, daha önce NATO'nun Kuzey Atlantik Savunma İnovasyon Hızlandırıcısı (DIANA) ve NATO İnovasyon Fonu'nun kurulmasına öncülük etmiş olan DSRB Development Group CEO'su Rob Murray tarafından ortaya atılmıştı. Banka; BMO Bank, CIBC, Commerzbank, Deutsche Bank, ING Group, JPMorgan Chase, Landesbank Baden-Württemberg, National Bank of Canada, Piraeus Bank, RBC Capital Markets, Scotiabank ve TD Bank Group gibi çeşitli finans kuruluşlarının desteğini de almıştır. Bankanın temel odak noktası, Avrupa ve Kuzey Amerika ülkelerini desteklemektir.

İNİŞİYATİFLER TÜRK SAVUNMA SANAYİSİ İÇİN ÖNEMLİ FIRSAT PENCERELERİ AÇIYOR

Bu inisiyatifler, Türk savunma sanayi açısından da önemli fırsat pencereleri açıyor. Son yıllarda tasarımdan seri üretime uzanan yetkinliğini kanıtlamış Türk savunma şirketleri ve teknoloji girişimleri için NIF gibi fonlar, büyüme sermayesine erişimin ötesinde, müttefik ülkelerin tedarik ağlarına ve inovasyon ekosistemlerine entegrasyon anlamına geliyor. Türkiye'nin kurucu üyeleri arasında yer aldığı DSR Bankası ise savunma yatırımlarının finansmanında yeni bir kanal sunarken, Türk firmalarının uluslararası projelerde daha görünür rol üstlenmesinin önünü açabilir.

Öte yandan bu ilişki tek yönlü değil; insansız sistemlerden elektronik harbe kadar pek çok alanda rekabetçi çözümler üreten Türk savunma sanayi, maliyet etkin ve sahada kendini ispatlamış ürünleriyle NATO ekosisteminin kabiliyet ve tedarik çeşitliliğine somut katkı sağlama potansiyeline sahip. Küresel güvenlik mimarisinin yeniden şekillendiği bu dönemde, iş diplomasisinin savunma ve finans boyutu, Türkiye için her zamankinden daha stratejik bir zemin sunuyor.

GÜVEN VE KALİTENİN

LEZZET NOKTASI!



30 Yılı
Aşkın Tecrübe



2.000'den
Fazla Restoran



25.000'den
Fazla Çalışan



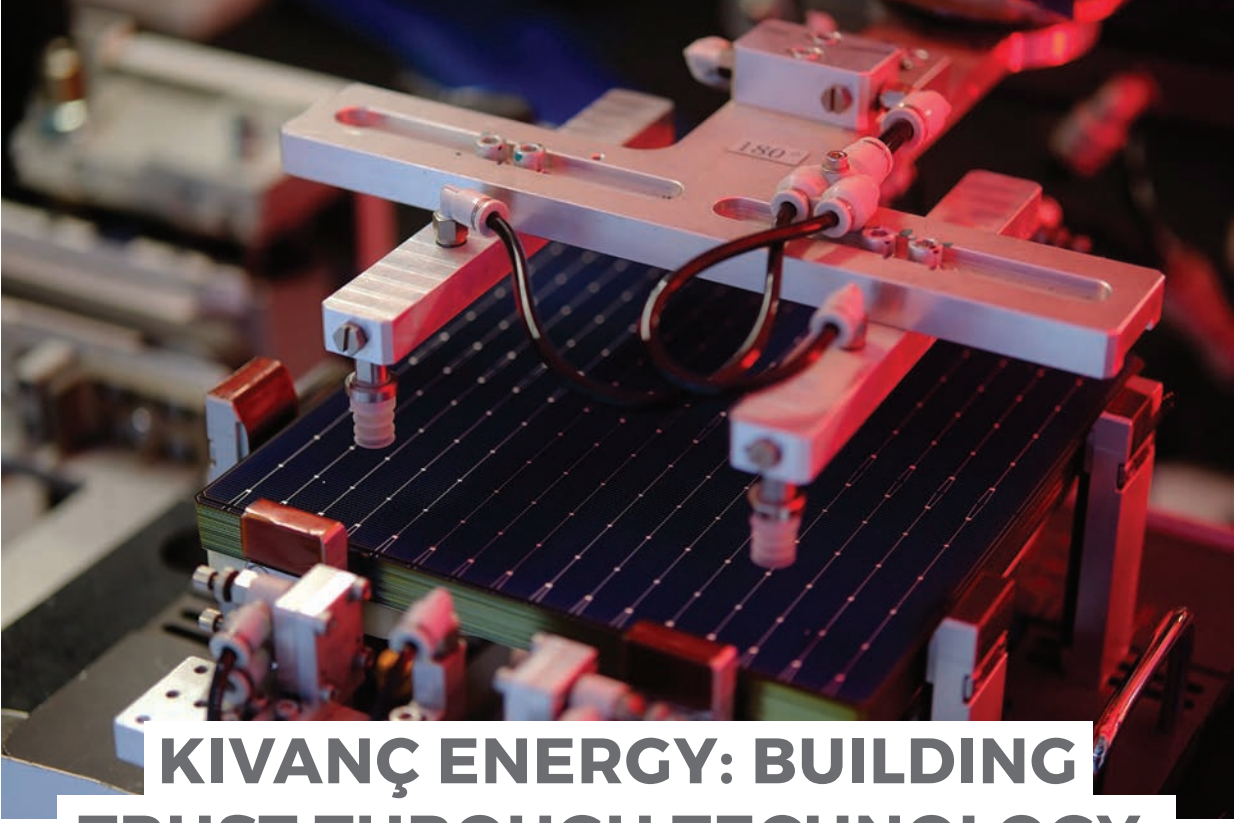
Türkiye'de Kurulu
Eşsiz Ekosistem



TAB



TM & © 2026 Burger King Company LLC, Burger King markası ve ambleminin tek hak sahibidir. Tüm hakları saklıdır. © 2026 Popeyes Louisiana Kitchen, Inc., Popeyes® markası ve ambleminin tek hak sahibidir. TM & © 2026 Arby's IP Holder, LLC, Tüm hakları saklıdır. Arby's IP Holder, LLC, Arby's markası ve ambleminin tek hak sahibidir. Subway®, Subway IP LLC, şirketinin tescilli ticari markasıdır. © 2026 Subway IP LLC, Tüm Hakları Saklıdır. © 2026 Sbarro, LLC, Tüm hakları saklıdır, Sbarro International, Sbarro markası ve ambleminin tek hak sahibidir. TAB Gıda, Usta Dönerci® markası ve ambleminin tek hak sahibidir. TAB Gıda, Usta Pideci® markası ve ambleminin tek hak sahibidir.



KIVANÇ ENERGY: BUILDING TRUST THROUGH TECHNOLOGY, GROWTH THROUGH QUALITY

KIVANÇ ENERJİ: GÜVENİ TEKNOLOJİYLE, BÜYÜMEYİ KALİTEYLE İNŞA EDİYOR

Investors' priorities in the solar energy sector are shifting. Today, it is not just high-efficiency panels but also solutions backed by international guarantee mechanisms—ones that will maintain their performance for many years—that play a decisive role in investment decisions. With its investments and technological infrastructure that respond to this transformation, Kivanç Energy is enhancing its competitive strength both in Türkiye and in international markets.

One of the company's most significant steps in this area was joining Munich Re's Performance Warranty Partner network, one of the world's leading reinsurance companies. As a result, Kivanç Energy has further strengthened its credibility among investors, financial institutions, and EPC firms by offering solar panels with an international performance warranty. This partnership ensures that long-term product performance is backed by an independent warranty mechanism and makes a significant contribution to the company's export goals.

Güneş enerjisi sektöründe yatırımcıların öncelikleri değişiyor. Artık yalnızca yüksek verimli paneller değil, uzun yıllar boyunca performansını koruyacak, uluslararası güvence mekanizmalarıyla desteklenen çözümler de yatırım kararlarında belirleyici rol oynuyor. Kivanç Enerji, bu dönüşüme yanıt veren yatırımları ve teknolojik altyapısıyla hem Türkiye'de hem de uluslararası pazarlarda rekabet gücünü artırıyor.

Şirketin bu alandaki en önemli adımlarından biri, dünyanın önde gelen reasürans kuruluşlarından Munich Re'nin Performance Warranty Partner ağına dahil olması oldu. Böylece Kivanç Enerji, güneş panellerini uluslararası düzeyde performans güvencesiyle sunarak yatırımcılar, finans kuruluşları ve EPC firmaları açısından güvenilirliğini daha da güçlendirdi. Bu iş birliği, uzun vadeli ürün performansının bağımsız bir garanti mekanizmasıyla desteklenmesini sağlarken, şirketin ihracat hedeflerine de önemli katkı sunuyor.

ANNUAL PANEL PRODUCTION CAPACITY OF 1.2 GW

Having reached an annual panel production capacity of 1.2 GW at its state-of-the-art facility commissioned in 2023, Kıvanç Enerji employs AI-powered quality-control systems in its production processes. By reducing defect rates through its automation-focused production model, the company is now producing higher-efficiency panels in the 610-640-watt range using G12R technology—which it adopted as of 2025—enabling the generation of more electricity from the same area.

Despite challenging market conditions, Kıvanç Energy continued to grow and recorded growth of over 60 percent in 2025. While maintaining its strong position in the domestic market, the company positions exports as a strategic growth area. It aims to expand its global presence through business development across various markets, particularly in the United States.

With a renewable energy portfolio of approximately 260 MW of installed capacity, Kıvanç Energy is preparing for energy storage projects in addition to its solar, wind, and hydroelectric investments. Through R&D investments that will increase the share of domestic production and through continuously updated production technologies, the company aims to sustain its growth.

GOAL: TO BE THE FIRST BRAND THAT COMES TO MIND WHEN IT COMES TO TRUST AND PERFORMANCE

Director of Kıvanç Energy Evrim Ayana noted that the company is continuing its growth not only in panel production but also in renewable energy investments. He added that they have obtained a preliminary license for 1.5 GW of energy storage projects and will focus on investment and commissioning over the next three years. Ayana, highlighting that global competition is increasingly shaped around technology, quality, and trust, summarized the company's vision for the future with the following words:

"Today, investors aren't just buying panels; they're investing in technology that will operate reliably for many years. With this mindset, we are constantly improving our production quality, backing it with international warranty mechanisms, and continuously innovating our technology. Our goal is to bring the high-value-added production philosophy we've developed in Türkiye to global markets, making Kıvanç Energy one of the first brands that come to mind when it comes to trust and performance."



Kıvanç Enerji Direktörü Evrim Ayana

YILLIK 1,2 GW PANEL ÜRETİM KAPASİTESİ

2023 yılında devreye alınan ileri teknoloji üretim tesisinde yıllık 1,2 GW panel üretim kapasitesine ulaşan Kıvanç Enerji, üretim süreçlerinde yapay zekâ destekli kalite kontrol sistemlerinden yararlanıyor. Otomasyon odaklı üretim modeli sayesinde hata oranlarını azaltan şirket, 2025 itibarıyla geçtiği G12R teknolojisi ile 610-640 watt aralığında daha yüksek verimli paneller üreterek aynı alandan daha fazla elektrik elde edilmesini mümkün kılıyor.

Zorlu piyasa koşullarına rağmen büyümesini sürdüren Kıvanç Enerji, 2025 yılında yüzde 60'ın üzerinde büyüme kaydetti. Şirket, iç pazardaki güçlü konumunu korurken ihracatı stratejik büyüme alanı olarak konumlandırıyor. Özellikle Amerika başta olmak üzere farklı pazarlarda yürütülen iş geliştirme faaliyetleriyle küresel ölçekte etkinliğini artırmayı hedefliyor.

Yaklaşık 260 MW kurulu yenilenebilir enerji portföyüne sahip olan Kıvanç Enerji; güneş, rüzgâr ve hidroelektrik yatırımlarının yanı sıra depolamalı enerji projelerine de hazırlanıyor. Şirket, yerli üretim oranını artıracak Ar-Ge yatırımları ve sürekli yenilenen üretim teknolojileriyle, sürdürülebilir büyümesini geleceğe taşımayı amaçlıyor.

HEDEF: GÜVEN VE PERFORMANS SÖZ KONUSU OLUĞUNDA İLK AKLA GELEN MARKA OLMAK

Kıvanç Enerji'nin yalnızca panel üretiminde değil, yenilenebilir enerji yatırımlarında da büyümesini sürdürdüğünü belirten Kıvanç Enerji Direktörü Evrim Ayana, güneş, rüzgâr ve hidroelektrik santrallerinden oluşan portföyleriyle yaklaşık 260 MW kurulu güce ulaştıklarını belirterek, depolamalı enerji projeleri kapsamında 1,5 GW'lık ön lisans aldıklarını ve önümüzdeki üç yıl boyunca bu projelerin yatırım ve devreye alma süreçlerine odaklanacaklarını ifade etti. Ayana, küresel rekabetin giderek teknoloji, kalite ve güven ekseninde şekillendiğine dikkat çekerek, şirketin gelecek vizyonunu şu sözlerle özetliyor:

"Bugün yatırımcılar yalnızca panel satın almıyor; uzun yıllar güvenle çalışacak bir teknolojiye yatırım yapıyor. Biz de bu anlayışla üretim kalitemizi sürekli geliştiriyor, uluslararası garanti mekanizmalarıyla destekliyor ve teknolojimizi kesintisiz yeniliyoruz. Hedefimiz, Türkiye'de geliştirdiğimiz yüksek katma değerli üretim anlayışını küresel pazarlara taşıyarak Kıvanç Enerji'yi güven ve performans söz konusu olduğunda ilk akla gelen markalardan biri haline getirmek."



THE WORLD MAP OF WORK DISCIPLINE: HOW DO CULTURAL CODES SHAPE THE WORKPLACE?

DÜNYANIN ÇALIŞMA DİSİPLİNİ HARİTASI:
KÜLTÜREL KODLAR İŞ HAYATINI NASIL ŞEKİLLENDİRİYOR

Work discipline around the world is shaped by cultural codes rather than a single model. From punctuality to team spirit, and from hierarchy to flexibility, understanding different work cultures is key to success in global competition.

Dakiklikten ekip ruhuna, hiyerarşiden esnekliğe... Dünyada çalışma disiplini tek bir model üzerinden tanımlanmıyor. Kültürel kodlar, ülkelerin iş yapış biçimlerini şekillendirirken, küresel rekabette başarılı olmanın yolu farklı çalışma kültürlerini anlamaktan geçiyor.



Globalization brings professionals from different countries together around the same table, revealing that ways of doing business are shaped not only by company policies but also by cultural codes. Behavior viewed as discipline in one country may be interpreted as rigidity in another, or as flexibility in yet another. Therefore, success in international business depends on understanding cultural differences.

Researcher Geert Hofstede's studies on the workplace show that cultural dimensions—such as power distance, individualism, uncertainty avoidance, and long-term orientation—directly influence work habits. Although this model is no longer considered sufficient on its own today, it remains one of the most important references in the literature on international management. More recent academic studies also confirm the impact of cultural values on employee motivation, decision-making processes, and team performance.



Behavior considered professional in one country may be perceived as rigidity or aloofness in another. In the global business world, cultural awareness has become a strategic skill just as much as technical competence.



Bir ülkede profesyonellik olarak görülen davranış, başka bir coğrafyada katılık ya da mesafe olarak algılanabiliyor. Küresel iş dünyasında teknik yetkinlik kadar kültürel farkındalık da stratejik bir beceriye dönüşmüş durumda.

Küreselleşme, farklı ülkelerden profesyonelleri aynı masa etrafında bir araya getirirken, iş yapma biçimlerinin yalnızca şirket politikalarıyla değil, kültürel kodlarla da belirlendiğini ortaya koyuyor. Bir ülkede disiplin olarak görülen davranış, başka bir coğrafyada katılık; bir başka ülkede ise esneklik olarak yorumlanabiliyor. Bu nedenle uluslararası iş dünyasında başarının anahtarı, kültürel farklılıkları okuyabilme becerisi haline geliyor.

Kültür araştırmacısı Geert Hofstede'nin iş yaşamı üzerine yaptığı çalışmalar, ülkelerin güç mesafesi, bireycilik, belirsizlikten kaçınma ve uzun vadeli düşünme gibi kültürel boyutlarının çalışma alışkanlıklarını doğrudan etkilediğini ortaya koyuyor. Günümüzde bu model tek başına yeterli kabul edilmese de, uluslararası yönetim literatürünün en önemli referanslarından biri olmayı sürdürüyor. Daha güncel akademik çalışmalar da kültürel değerlerin çalışan motivasyonu, karar alma süreçleri ve ekip performansı üzerindeki etkisini doğruluyor.

Kuzey Avrupa, çalışma disiplini planlama, zaman yönetimi ve güven üzerine kuruyor. Almanya, Hollanda ve İskandinav ülkelerinde dakiklık yalnızca nezaket değil, profesyonelliğin temel göstergesi olarak kabul ediliyor. Hiyerarşi görece yatay olduğu için çalışanların yöneticilerine fikirlerini rahatlıkla iletmesi bekleniyor. Toplantılar kısa, karar süreçleri ise veriye dayalı olarak ilerliyor.

Doğu Asya ise disiplini kolektif sorumluluk anlayışıyla tanımlıyor. Japonya ve Güney Kore'de bireysel başarı kadar ekibin başarısı da önemli. Kuruma bağlılık, özveri ve uzun vadeli düşünme kültürün ayrılmaz parçaları arasında yer alıyor. Kararlar çoğu zaman geniş uzlaşıyla alındığından, süreçler yavaş görünse de uygulama aşaması oldukça istikrarlı ilerliyor.



Northern Europe bases its work discipline on planning, time management, and trust. In Germany, the Netherlands, and the Scandinavian countries, punctuality is considered not merely a matter of courtesy but a fundamental indicator of professionalism. With relatively flat hierarchies, employees are expected to share their ideas comfortably with managers. Meetings are brief, and decision-making is data-driven.

East Asia, on the other hand, defines discipline through a sense of collective responsibility. In Japan and South Korea, team success is just as important as individual success. Commitment to the organization, dedication, and long-term thinking are integral parts of the culture. Because decisions are often made through broad consensus, the processes may seem slow, but implementation progresses steadily.

In North America, particularly in the U.S., a performance- and results-oriented approach takes center stage. Employees are expected to take initiative, make quick decisions, and generate innovation. While flexible work models are becoming more widespread, individual accountability and measurable performance criteria form the foundation of the work culture.

In the Mediterranean and Latin America, work relationships involve a higher degree of social interaction. It can be difficult for work processes to move forward without first establishing trust. A flexible approach to time and strong interpersonal communication are among the region's defining characteristics, and relationships can be just as decisive as technical criteria in decision-making processes.

In the Middle East and many Asian countries, however, hierarchical structures are more pronounced. While managers' authority is generally viewed as stronger, seniority remains a notable factor in decision-making. Nevertheless, in recent years, with the rise of digitalization and the expansion of multinational companies, younger generations of employees have increasingly embraced an agile, participatory management approach.

There is no single correct work discipline in the global business world. Successful organizations bring together the strengths of different cultures to create a common ground for collaboration. Today's competitive advantage comes from understanding cultural codes, managing diversity, and fostering a collaborative work culture.



Kuzey Amerika'da, özellikle ABD'de, performans ve sonuç odaklı yaklaşım öne çıkıyor. Çalışanlardan inisiyatif almaları, hızlı karar vermeleri ve yenilik üretmeleri bekleniyor. Esnek çalışma modelleri yaygınlaşırken, bireysel sorumluluk ve ölçülebilir performans kriterleri iş kültürünün temelini oluşturuyor.

Akdeniz ve Latin Amerika ülkelerinde ise iş ilişkileri daha yüksek düzeyde sosyal etkileşim içeriyor. Güven ilişkisi kurulmadan iş süreçlerinin ilerlemesi zor olabiliyor. Esnek zaman anlayışı ve güçlü kişiler arası iletişim, bölgenin karakteristik özellikleri arasında yer alırken, karar süreçlerinde ilişkiler teknik kriterler kadar belirleyici olabiliyor.

Orta Doğu ve birçok Asya ülkesinde ise hiyerarşik yapı daha belirgin. Yöneticilerin otoritesinin daha güçlü kabul edildiği görülürken, karar alma süreçlerinde kıdeme verilen önem dikkat çekiyor. Bununla birlikte, son yıllarda dijitalleşme ve uluslararası şirketlerin yaygınlaşmasıyla genç kuşak çalışanların daha çevik ve katılımcı yönetim anlayışına yöneldiği görülüyor.

Küresel iş dünyasında "tek doğru çalışma disiplini" bulunmuyor. Başarılı kurumlar, farklı kültürlerin güçlü yönlerini ortak bir çalışma zemini oluşturacak şekilde bir araya getirebiliyor. Günümüzün rekabet avantajı farklı kültürel kodları anlayabilen, çeşitliliği yöneten ve ortak çalışma kültürü oluşturabilen organizasyonlardan doğuyor.



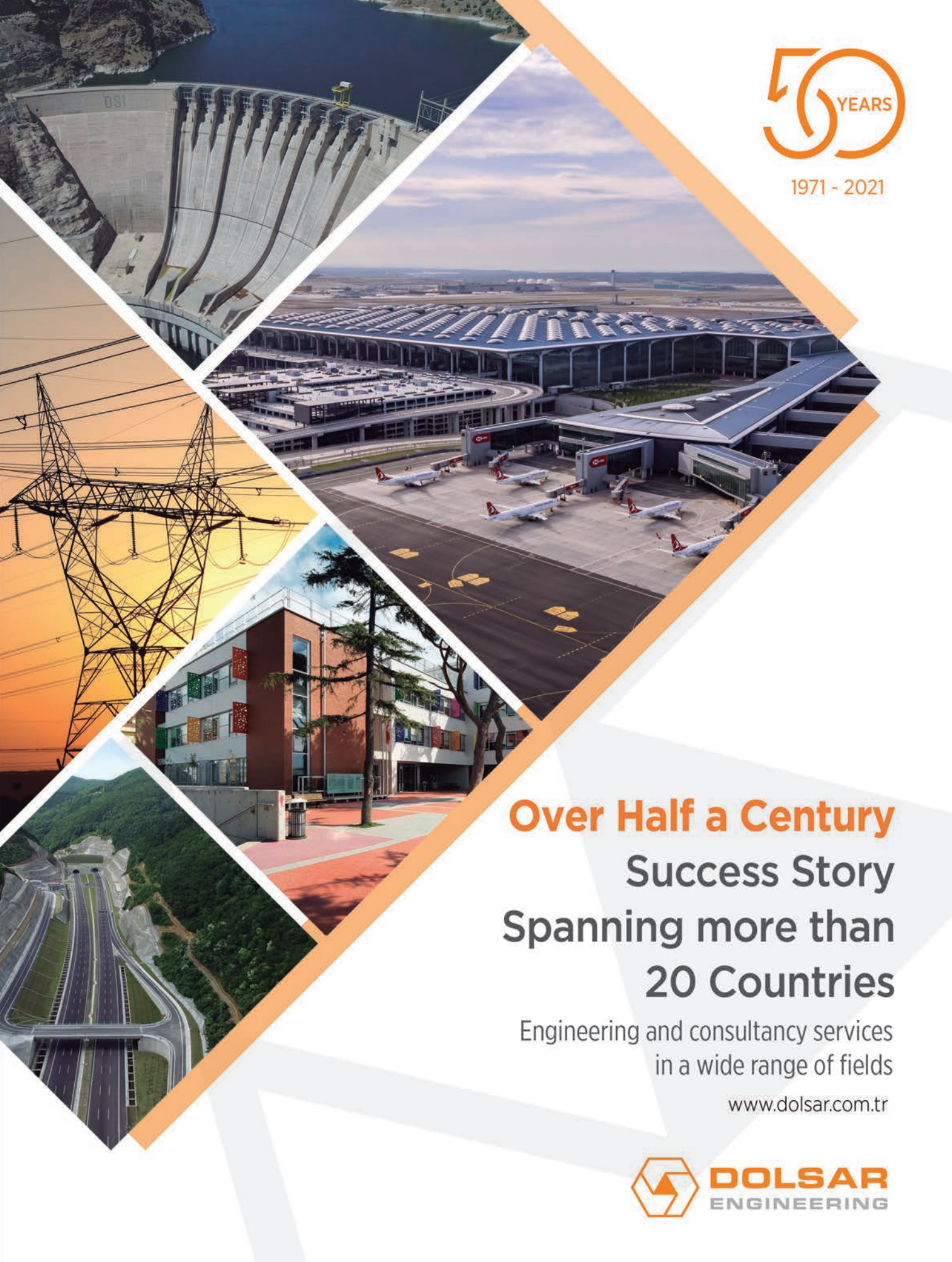
Organizations that can transform different cultural codes into a shared work culture gain a competitive advantage.



Farklı kültürel kodları ortak bir çalışma kültürüne dönüştürebilen organizasyonlar rekabet avantajı elde ediyor.



1971 - 2021

A collage of five images showing various engineering projects: a large dam, an airport terminal, a high-voltage power line tower, a modern building, and a highway interchange.

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



DEİK'S 5TH "MASTERS PIONEERS" AWARDS FIND THEIR RECIPIENTS

DEİK 5. USTALARA SAYGI ÖDÜLLERİ SAHİPLERİNİ BULDU

The Foreign Economic Relations Board (DEİK) honored veteran figures who have contributed to strengthening Türkiye's international economic and commercial relations over many years with the 5th "Masters Pioneers" Awards.

Dış Ekonomik İlişkiler Kurulu - DEİK, Türkiye'nin uluslararası ekonomik ve ticari ilişkilerinin güçlenmesine uzun yıllar boyunca değerli katkılar sunan ve iş dünyasına iz bırakan duayen isimleri 5. Ustalara Saygı Ödülleri ile onurlandırdı.

The ceremony, held following DEİK's 39th Ordinary Financial General Assembly, was attended by Turkish President Recep Tayyip Erdoğan, Turkish Minister of Trade Prof. Dr. Ömer Bolat, Minister of Industry and Technology Fatih Kacır, Turkish Minister of Family and Social Services Mahinur Özdemir Göktaş, Turkish Minister of Justice Akın Gürlek, representatives of the business community, members of diplomatic missions and DEİK members.

The Masters Pioneers Award Ceremony, now in its fifth year and a DEİK tradition, is held as a token of respect for business leaders who have contributed to the Turkish private sector, exports, international investments and business diplomacy. This year, veteran business leaders Mithat Yenigün, Remzi Gür, the late Sakıp Sabancı and Ömer Cihad Vardan were honored for their roles in the success of the Turkish business world and for inspiring future generations with their knowledge and vision.

DEİK'in 39'uncu Olağan Mali Genel Kurulu'ndan sonra düzenlenen tören, T.C. Cumhurbaşkanı Recep Tayyip Erdoğan'ın teşrifleri ve T.C. Ticaret Bakanı Prof. Dr. Ömer Bolat, Sanayi ve Teknoloji Bakanı Fatih Kacır, T.C. Aile ve Sosyal Hizmetler Bakanı Mahinur Özdemir Göktaş, T.C. Adalet Bakanı Akın Gürlek, iş dünyası temsilcileri, diplomatik misyon mensupları ve DEİK üyelerinin geniş katılımıyla DEİK Başkanı Nail Olpak'ın ev sahipliğinde 6 Haziran 2026 tarihinde İstanbul'da gerçekleştirildi.

DEİK tarafından geleneksel hale getirilen ve bu yıl beşincisi düzenlenen Ustalara Saygı Ödül Töreni, Türk özel sektörünün gelişimine, ihracatına, uluslararası yatırımlarına ve ticari diplomasisine değerli katkılar sunmuş iş insanlarının tecrübelerine duyulan saygının bir göstergesi olarak düzenleniyor. Türk iş dünyasının bugün ulaştığı başarıda önemli pay sahibi olan, bilgi birikimleri ve vizyonlarıyla gelecek nesillere ilham veren isimlerin onurlandırıldığı 5. Ustalara Saygı Ödül Töreni'nde, duayen iş insanları Mithat Yenigün, Remzi Gür, merhum Sakıp Sabancı ve Ömer Cihad Vardan ödüle layık görüldü.



ERDOĞAN: “DEİK IS A GATEWAY FOR OUR COUNTRY’S PRIVATE SECTOR TO THE WORLD”

Turkish President Recep Tayyip Erdoğan celebrated DEİK’s 41st anniversary, noting that DEİK has reinforced the trade bridges it has built between Türkiye and the world with bridges of friendship. Expressing his gratitude to the board members who have served at DEİK from its inception to the present day and who have contributed to the country’s development and growth, he recalled that the fifth “Masters Pioneers” Award Ceremony—now a tradition of gratitude—was held. “I congratulate each and every one of our great masters who inspire through their achievements, blaze new trails, create value and blend a global vision with national values,” he said. I hope these awards will reinvigorate the business world and serve as a source of inspiration for new generations. With its 153 Business Councils, 92 founding organizations and more than 5,000 members, DEİK successfully manages the Turkish private sector’s foreign economic relations. As we have emphasized on every occasion, with its business councils spanning from Africa to Asia and from South America to North America, DEİK also serves as a gateway for our country’s private sector to the world. We have always taken pride in DEİK’s global successes, which stand as one of the finest examples of public-private solidarity and partnership. We have provided—and continue to provide—every possible form of support to DEİK during our administrations, as it reinforces the trade bridges it builds between Türkiye and the world with bridges of friendship. In 2025, our exports of goods and services reached a record high, totaling \$395.9 billion. Our goods exports, which stood at just \$36 billion in 2002, rose to \$273.3 billion as of 2025. We will continue to walk hand in hand with DEİK and act in solidarity. We believe that once the calendar effect subsides in June, we will regain strong momentum in exports,” he said.

ERDOĞAN’S CALL TO INVESTORS: “MANAGE YOUR OPERATIONS FROM TÜRKİYE AND TAKE ADVANTAGE OF THE BENEFITS”

Noting that Türkiye has sustained uninterrupted growth for 23 consecutive quarters despite the turbulent atmosphere affecting

ERDOĞAN: “DEİK, ÜLKEMİZ ÖZEL SEKTÖRÜNÜN DÜNYAYA AÇILAN BİR KAPISIDIR”

T.C. Cumhurbaşkanı Recep Tayyip Erdoğan, DEİK’in, Türkiye ile dünya arasında kurduğu ticaret köprülerini gönül köprüleriyle perçinlediğini belirterek, DEİK’in 41’inci yaşını kutladı. DEİK’te kuruluşundan bugüne görev almış, ülkenin kalkınmasına ve büyümesine omuz vermiş kurul üyelerine şükranlarını sunduğunu söyleyen Erdoğan, vefa geleneği haline getirilen Ustalara Saygı Ödül Töreni’nin beşincisinin icra edildiğini hatırlatarak, “Başarılarıyla ilham veren, yeni yolları açan, değer üreten, küresel vizyonu milli değerlerle harmanlayan büyük ustalarımızı ayrı ayrı tebrik ediyorum. Söz konusu ödüllerin iş dünyasının heyecanını tazelemesini, yeni kuşaklara ilham kaynağı olmasını temenni ediyorum. DEİK





the entire world, including developed countries, Erdoğan said, "Amid the climate of uncertainty the global economy is facing, our country's greatest asset is the environment of stability and confidence we have established during our government's tenure. We are aware of the difficulties regarding access to financing. We invite companies operating worldwide to relocate their regional management centers to Türkiye. Our message is very clear: manage your operations from Türkiye and take advantage of the benefits. We are also making a new call to investors, entrepreneurs and our citizens living abroad in various countries worldwide. Come to Türkiye; settle in Türkiye. Become a part of the growth story of a new and stronger Türkiye. I would also like to extend a call to our DEİK family. You are the ones best positioned to convey our country's potential and the opportunities it offers to the world. We look forward to your support in this regard. I wholeheartedly believe that by joining hands with DEİK, we will elevate Türkiye to a much stronger position in production, trade and investment," he said.

153 İş Konseyi, 92 kurucu kuruluşu ve 5 binden fazla üyesiyle Türk özel sektörünün dış ekonomik münasebetlerini başarıyla ifa ediyor. Her fırsatta vurguladığımız üzere Afrika'dan Asya'ya, Güney Amerika'dan Kuzey Amerika'ya bütün buralara yayılan iş konseyleriyle DEİK, aynı zamanda ülkemiz özel sektörünün dünyaya açılan bir kapısıdır. Kamu-özel dayanışması ve ortaklığının en güzel örneklerinden biri olan DEİK'in küresel ölçekteki başarılarıyla daima kıvanç duyduk. Türkiye ile dünya arasında kurduğu ticaret köprülerini gönül köprüleriyle de perçinleyen DEİK'e hükümetlerimiz döneminde her türlü desteği verdik, veriyoruz. 2025 yılında mal ve hizmet ihracatımız 395,9 milyar dolarla Cumhuriyet tarihinin rekorunu kırdı.

2002 yılında yalnızca 36 milyar dolar olan mal ihracatımız 2025 itibarıyla 273,3 milyar dolara yükseldi. DEİK'le yol yürümeye, dayanışma içinde hareket etmeye devam edeceğiz. Haziran ayında takvim etkisinin ortadan kalkmasıyla birlikte ihracatta yeni den güçlü bir ivme yakalayacağımıza inanıyoruz," dedi.

ERDOĞAN'DAN YATIRIMCILARA ÇAĞRI: "OPERASYONLARINI TÜRKİYE'DEN YÖNET, AVANTAJLARDAN YARARLAN"

Gelişmiş ülkeler dahil dünyanın tamamını etkileyen sancılı atmosfere rağmen Türkiye'nin büyümesini 23 çeyrekli kesintisiz sürdürdüğüne dikkat çeken Erdoğan, "Küresel ekonominin içinden geçtiği belirsizlik ikliminde ülkemizin en büyük şansı hükümetlerimiz döneminde sağladığımız istikrar ve güven ortamıdır. Finansmana erişim konusunda yaşanan güçlüklerin farkındayız. Dünyanın dört bir yanında faaliyet gösteren şirketleri, bölgesel yönetim merkezlerini Türkiye'ye taşımaya davet ediyoruz. Bizim mesajımız çok



BOLAT: “DEIK IS ONE OF THE MOST IMPORTANT ACTORS IN OUR BUSINESS DIPLOMACY”

Turkish Minister of Trade Prof. Dr. Ömer Bolat noted that DEİK has played a significant role in the Turkish private sector's foreign economic relations since its establishment, adding that Türkiye business diplomacy is carried out by the Ministry of Trade on the public side and by DEİK on the private sector side. Bolat emphasized that DEİK has strengthened Türkiye's global economic relations, noting that under the leadership of President Recep Tayyip Erdoğan, Türkiye has, in recent years, achieved the status of a reliable partner in the eyes of all nations worldwide, thereby injecting significant dynamism into the business world. Noting that Türkiye has maintained strong growth performance despite regional conflicts, rising protectionism, and trade barriers, Bolat said that the Turkish economy—which has achieved an average growth rate of 5.4 percent over the past 23 years—has surpassed \$1.6 trillion in size. Bolat stated that, in line with the 2026 export target of \$410 billion announced by President Erdoğan, the business community is working tirelessly in coordination with the Ministry of Trade and all other ministries. Noting that Türkiye remains a strong player on the global stage, Bolat emphasized that the share of value-added, technology-intensive exports has increased in recent years and that they aim to raise it to 50 percent within the next 2–3 years.

açık, operasyonlarını Türkiye'den yönet, avantajlardan yararlan. Ayrıca dünyanın farklı ülkelerindeki yatırımcılara, girişimcilere ve yurt dışında yaşayan vatandaşlarımıza da yeni bir çağrı yapıyoruz. Türkiye'ye gelin, Türkiye'ye yerleşin. Sizler de yeni ve güçlü Türkiye'nin büyüme hikayesinin bir parçası olun. DEİK ailemizde de bir çağrıda bulunmak istiyoruz. Ülkemizin potansiyelini ve sunduğu fırsatları dünyaya en iyi anlatacak olan sizlersiniz. Sizlerden bu konuda destek bekliyoruz. DEİK'le ele ele vererek Türkiye'yi üretimde, ticaretle ve yatırımlarda çok daha güçlü bir konuma taşıyacağımıza yürekten inanıyorum" dedi.

BOLAT: "DEİK, TİCARİ DİPLOMASİMİZİN EN ÖNEMLİ AKTÖRLERİNDEN BİRİ"

T.C. Ticaret Bakanı Prof. Dr. Ömer Bolat ise, DEİK'in kuruluşundan bu yana Türk özel sektörünün dış ekonomik ilişkilerinde önemli bir görev üstlendiğini belirterek, Türkiye'nin ticaret diplomasisinin kamu tarafında Ticaret Bakanlığı, özel sektör tarafında ise DEİK tarafından yürütüldüğünü söyledi. DEİK'in Türkiye'nin küresel ekonomik ilişkilerine güç kattığını ifade eden Bolat, Cumhurbaşkanı Recep Tayyip Erdoğan'ın liderliğinde son yıllarda Türkiye'nin tüm dünya ülkeleri nezdinde güvenilir bir ortak konumuna ulaştığını ve bunun iş dünyasına da önemli





BOLAT: “WE WILL CONTINUE OUR WORK WITH THE UNDERSTANDING THAT ‘TRADE GROWS THROUGH DIPLOMACY AND TÜRKİYE GROWS THROUGH TRADE’”

Noting that business diplomacy is a very important field, Bolat said, “In addition to the private-sector-based work we carry out with DEİK in this area, the most important factor is the business diplomacy conducted with countries around the world under the leadership of our President, which has made a tremendous contribution to Türkiye’s foreign economic relations.”

Through both leadership diplomacy and the Joint Economic Commission and JETCO meetings we conduct with our ministerial colleagues, we are contributing to Türkiye’s foreign economic relations with over 200 countries through agreements. Since June 2023, we have held 574 meetings and negotiations with 232 trade partners. We will continue our work guided by the principle that “trade grows through diplomacy and Türkiye grows through trade.” With our guiding motto, “No stopping—keep exporting, keep growing Türkiye,” we hope to make very significant contributions to our country.

bir dinamizm kazandırdığını vurguladı. Bölgedeki sıcak savaşlar, artan korumacılık ve ticaret engellerine rağmen Türkiye’nin güçlü büyüme performansını sürdürdüğünü kaydeden Bolat, son 23 yılda ortalama yüzde 5,4 büyüme sağlayan Türkiye ekonomisinin 1,6 trilyon dolarlık büyüklüğü aştığını söyledi. Bolat, Cumhurbaşkanı Erdoğan tarafından açıklanan 2026 yılı 410 milyar dolarlık ihracat hedefi doğrultusunda iş dünyasının, Ticaret Bakanlığının koordinasyonunda tüm bakanlıklar ile hep birlikte canla başla çalıştıklarını dile getirdi. Türkiye’nin küresel alanda da güçlü aktör olarak yoluna devam ettiğini kaydeden Bolat, son yıllarda katma değerli ve teknoloji ağırlıklı yoğun ihracatın da payının arttığını, 2-3 yıllık süre zarfında yüzde 50’ye ulaştırmayı hedeflediklerini vurguladı.

BOLAT: “DİPLOMASİYLE BÜYÜYEN TİCARET, TİCARETLE BÜYÜYEN TÜRKİYE ANLAYIŞIYLA ÇALIŞMALARIMIZI DEVAM ETTİRECEĞİZ”

Ticaret Diplomasinin çok önemli bir alan olduğunu belirten Bolat, “Bu alanda DEİK’le özel sektör bazlı yaptığımız çalışmaların yanında en önemlisi Sayın Cumhurbaşkanı’nızın liderliğinde tüm dünya ülkeleriyle yürütülen ticaret diplomasisi, Türkiye’nin dış ekonomik ilişkilerine çok büyük katkılar yapmıştır. Gerek liderler diplomasisi gerekse bakan arkadaşlarımızla yürüttüğümüz Karma Ekonomik Komisyon ve JETCO toplantılarıyla Türkiye’nin 200’den fazla ülkeyle dış ekonomik ilişkilerine anlaşmalar yoluyla katkılar sağlıyoruz. Haziran 2023’ten bu yana toplam 232 ticaret ortağıyla 574 toplantı ve müzakere gerçekleştirdik. Diplomasiyle büyüyen ticaret, ticaretle büyüyen Türkiye anlayışıyla çalışmalarımızı devam ettireceğiz. Öncü sloganımız olan ‘Durmak yok, ihracata devam, Türkiye’yi büyötmeye devam’ anlayışıyla, hedefiyle inşallah Türkiye’mize çok önemli katkılar sağlayacağız.” dedi.





OLPAK: "TRUST WILL BE THE DEFINING FACTOR OF A NEW ERA IN GLOBAL TRADE"

President of DEİK Nail Olpak, on the other hand, stated, "In a global environment marked by geopolitical upheavals, trade wars, the climate agenda and technological transformation, the only certainty today is, unfortunately, uncertainty. Tomorrow brings rules very different from those of yesterday. In our business lives, we have always competed on quality, price, aesthetics, and technology and this competition will continue. However, the defining factor of today and the future will now be described in different terms: Competition Based on Trust. Taking the lead in the competition based on trust means becoming a new safe haven in these times when uncertainty has reached its peak. Trust is not an abstract value; it is built through concrete decisions and long-term relationships. It cannot be bought or transferred—it is woven with patience. As DEİK, together with our 153 Business Councils, we are working with all our might to position our country at the forefront of the competition for trust and to keep it standing firm amid global storms," he said.

Noting that DEİK, now in its 41st year, carries out more than 2,000 business diplomacy activities annually through its business councils spread across the globe and its more than 5,000 members, Olpak emphasized that they are conducting more visionary, strategic and focused work. Olpak noted that they have laid out a roadmap toward the 250 billion euro target in trade relations with Germany. He added that they had published the letters they prepared for EU leaders regarding the prospect of full EU membership as advertisements in prestigious newspapers and in his speech. He congratulated DEİK's award-winning masters.

OLPAK: "KÜRESEL TİCARETTE YENİ DÖNEMİN BELİRLEYİCİSİ GÜVEN REKABETİ OLACAK"

DEİK Başkanı Nail Olpak ise, "Jeopolitik kırılmalar, ticaret savaşları, iklim gündemi ve teknolojik dönüşümün yaşandığı küresel ortamda bugün belirli olan tek şey, maalesef belirsizliktir. Yarın, dünden çok daha farklı kurallarla geliyor. İş hayatımızda bugüne kadar kalite, fiyat, estetik ve teknoloji alanlarında hep rekabet ettik ve bu rekabet devam edecek. Ancak bugünün ve geleceğin belirleyici unsuru artık başka bir ifadeyle tanımlanacak: Güven Rekabeti. Güven rekabetinde öne geçmek, belirsizliğin tavan yaptığı günümüzde sığınılacak yeni liman olmak demektir. Güven, soyut bir değer değil; somut kararların ve uzun soluklu ilişkilerin birikimiyle oluşur. Satın alınamaz, devredilemez, sabırla örülür. DEİK olarak 153 İş Konseyimizle birlikte tüm gücümüzle çalışarak ülkemizi güven rekabetinde öne geçirmeyi ve küresel fırtınalarda dimdik ayakta tutmayı hedefliyoruz." dedi.

41. yılını dolduran DEİK'in dünyanın dört bir yanına yayılmış iş konseyleri ve 5 binden fazla üyesiyle her yıl 2 binden fazla ticari diplomasi faaliyeti gerçekleştirdiğini söyleyen Olpak, daha vizyoner, stratejik ve odaklı çalışmalar yürüttüklerinin altını çizdi. Olpak, Almanya ile ticari ilişkilerde 250 milyar avroluk hedef doğrultusunda bir yol haritası ortaya koyduklarını belirtti. AB ile tam üyelik perspektifi ile ilgili AB liderlerine yönelik hazırladıkları mektupları prestijli gazetelerde ilan olarak yayımladıklarını söyleyen Olpak konuşmasında, ödül alan DEİK'in ustalarını tebrik etti.



G20 YEA VIENNA 2026: WHERE GLOBAL ENTREPRENEURSHIP MEETS EUROPE'S NEXT CHAPTER

G20 YEA VIENNA 2026: KÜRESEL GİRİŞİMCİLİĞİN GELECEĞİ VIYANA'DA ŞEKİLLENİYOR!

In September 2026, Vienna will become the meeting point for the world's most influential young entrepreneurs, investors, policy-makers and business leaders as it hosts the **G20 Young Entrepreneurs' Alliance (G20 YEA) Summit 2026**.

Organized by the **Young Business People Association of Türkiye (TÜGİAD)** in partnership with **YES for Europe - the European Confederation of Young Entrepreneurs**, the summit will welcome more than **600 delegates from G20 economies** for three days of dialogue, collaboration and business creation.

Featuring strategic contributions from the German Marshall Fund (GMF), OECD, Corecam Family Office and the European Institute of Innovation and Technology (EIT), under the theme "**Re/Code Europe: The G20 Entrepreneur's Mandate**," the Vienna Summit moves beyond traditional conferences. It is designed as a platform where entrepreneurship directly influences global economic policy while creating tangible commercial opportunities.

Across three intensive days, participants will engage in high-level keynote sessions, policy discussions, industry-focused B2B match-making, investment opportunities, innovation showcases, networking events, and the internationally recognized **G20 YEA Communiqué Ceremony**—the document that delivers the collective recommendations of young entrepreneurs to G20 Heads of State.

The program reflects today's most pressing global priorities: artificial intelligence, digital transformation, sustainable and regenerative business models, cross-border investment, family offices, regulatory innovation, international trade, climate technologies and the future of entrepreneurship.

What distinguishes **G20 YEA Vienna 2026** is its strong emphasis on measurable outcomes. Carefully curated one-to-one meetings, sector-specific B2B sessions, investment matchmaking and international partnerships ensure delegates leave not only with ideas, but with new markets, strategic collaborations and long-term business relationships.

Hosted in one of Europe's leading diplomatic capitals, Vienna offers the ideal environment for global dialogue. Its reputation as a bridge between regions perfectly complements the Summit's ambition to connect entrepreneurs across borders and transform innovation into international impact.

For companies, institutions and investors, the Summit also represents a unique opportunity to engage directly with tomorrow's business leaders, position their brands within the global innovation ecosystem and contribute to shaping the future of entrepreneurship.

The future of global business is being written by those willing to collaborate beyond borders. This September, that conversation begins in Vienna.

16-18 September 2026 | Vienna, Austria

For registration and further information, visit:

[G20 YEA Vienna 2026](#)

Eylül 2026'da Viyana, dünyanın en etkili genç girişimcilerini, yatırımcılarını, politika yapımcılarını ve iş dünyasının liderlerini **G20 Young Entrepreneurs' Alliance (G20 YEA) Summit 2026** kapsamında bir araya getirecek.

TÜGİAD (Türkiye Genç İş İnsanları Derneği) ev sahipliğinde ve **YES for Europe - Avrupa Genç Girişimciler Konfederasyonu** iş birliğiyle düzenlenen zirve, G20 ülkelerinden **600'ün üzerinde katılımcıyı** ağırlayacak.

Alman Marshall Fonu (GMF), İktisadi İşbirliği ve Kalkınma Teşkilatı veya Ekonomik İşbirliği ve Kalkınma Örgütü (OECD), Corecam Family Office ve Avrupa İnovasyon ve Teknoloji Enstitüsü'nün (EIT) stratejik katkılarıyla ve

"**Re/Code Europe: The G20 Entrepreneur's Mandate**" temasıyla gerçekleştirilecek zirve, klasik bir konferans olmanın ötesine geçerek girişimciliğin küresel ekonomi politikalarına yön verdiği ve somut iş birliklerinin doğduğu uluslararası bir platform sunuyor.

Üç gün boyunca katılımcılar; üst düzey konuşmalar, politika oturumları, sektör odaklı B2B eşleştirmeleri, yatırım görüşmeleri, inovasyon alanları, networking etkinlikleri ve genç girişimcilerin G20 liderlerine ortak önerilerini sunduğu prestijli "**G20 YEA Communiqué Töreni**" kapsamında bir araya gelecek.

Program; yapay zekâ, dijital dönüşüm, sürdürülebilirlikten rejeneratif ekonomiye geçiş, aile ofisleri, uluslararası ticaret, yatırım ekosistemleri, regülasyonlar, iklim teknolojileri ve girişimciliğin geleceği gibi küresel gündemin en kritik başlıklarını ele alıyor.

G20 YEA Vienna 2026'yı farklı kılan en önemli unsur ise sonuç odaklı yaklaşım. Özenle planlanan birebir iş görüşmeleri, sektör bazlı eşleştirme sistemi, yatırımcı-girişimci buluşmaları ve uluslararası iş birlikleri sayesinde katılımcılar yalnızca yeni fikirlerle değil; yeni pazarlara, stratejik ortaklıklara ve uzun vadeli ticari fırsatlara erişim sağlayarak ülkelerine dönecekler.

Avrupa'nın diplomasi merkezlerinden biri olan Viyana, farklı coğrafyaları buluşturan konumuyla zirvenin uluslararası vizyonunu güçlendirirken, küresel girişimcilik ekosistemine yön verecek yeni bağlantılar için benzersiz bir ortam sunuyor.

Şirketler, kurumlar ve yatırımcılar için ise zirve; dünyanın dört bir yanından gelen girişimcilere ulaşmak, marka görünürlüğünü küresel ölçekte artırmak ve geleceğin ekonomik dönüşümüne katkı sunmak adına önemli bir fırsat niteliği taşıyor.

Küresel iş dünyasının geleceği, sınırların ötesinde iş birliği kurabilen girişimciler tarafından şekillendirilecek. Bu dönüşümün merkezinde ise bu yıl Viyana yer alıyor.

16-18 Eylül 2026 | Viyana, Avusturya

Detaylı bilgi ve kayıt için: **[G20 YEA Vienna 2026](#)**

RE/CODE EUROPE: THE G20 ENTREPRENEUR'S MANDATE

16-18 SEPTEMBER
VIENNA - AUSTRIA

G20
YEA



2026
VIENNA

YOUNG ENTREPRENEURS ALLIANCE SUMMIT



★ EUROPEAN CONFEDERATION
OF
YOUNG ENTREPRENEURS

TÜGIAD

TÜRKİYE GENÇ İŞİNSANLARI DERNEĞİ
YOUNG BUSINESS PEOPLE ASSOCIATION OF TURKEY



G20
Young Entrepreneurs
Alliance

REGISTER NOW



IN THE FOOTSTEPS OF THE SILENT WORLD

SESSİZ DÜNYANIN İZİNDE

A childhood curiosity that began with a snorkel evolved over the years into a journey of discovery into the silent world beneath the water. The enchanting life of the oceans reminds us of the deep connection humans share with themselves and their planet.

Bir şnorkelle başlayan çocukluk merakı, yıllar içinde su altının sessiz dünyasına uzanan bir keşif yolculuğuna dönüştü. Denizlerin büyüleyici yaşamı, insanın kendisiyle ve gezegeniyle kurduğu derin bağı yeniden hatırlatıyor.

HEMŞİRE KÖPEK BALIĞI

HİNT OKYANUSU

NURSE SHARK

INDIAN OCEAN



İZZET DÜNDAR

DEPUTY SECRETARY GENERAL OF DEİK
DEİK GENEL SEKRETER YARDIMCISI



www.businessdiplomacy.net

Most of our world is covered in water. Oceans and seas provide more than half of the world's oxygen, yet they are not merely vast ecosystems that regulate the climate and sustain life; they are also a mysterious world that remains largely unexplored. Perhaps that is why, every time I dive beneath the water, I rediscover not only new creatures but also myself.

My underwater journey began with a snorkel my father gave me when I was seven years old. When I put it on for the first time and looked beneath the water's surface, the silent, colorful world that greeted me utterly captivated me. But what truly astonished me was something else entirely: I realized that the creatures I had been hesitant and nervous around while on the surface were actually the ones afraid of us and swimming away. Ever since that day, I've been following them, and despite the passing years, that curiosity has never waned.

About twenty years ago, I acquired a camera with an underwater housing and began capturing the beauty I saw. Every dive was a discovery. Every new species deepened my admiration a little more. Over time, I had the opportunity to observe the complex relationships these underwater creatures form with one another, their play, their curiosity, and even the interactions some of them shared with me. These experiences showed me that underwater life is far more social than we imagine. In this regard, the story told in the Oscar-winning documentary *My Octopus Teacher*—which explores a filmmaker's friendship with an octopus—doesn't feel foreign to me at all; because sometimes, when an octopus or a curious fish approaches you, it can be one of the purest forms of communication a person can have with nature.

Dünyamızın büyük bölümü sularla kaplı. Okyanuslar ve denizler dünyadaki oksijenimizin yarısından fazlasını karşılıyor ancak yalnızca iklimi düzenleyen, yaşamı besleyen dev ekosistemler değil; aynı zamanda hâlâ büyük ölçüde keşfedilmeyi bekleyen gizemli bir dünya. Belki de bu yüzden, suyun altına her inişimde yalnızca yeni canlılarla değil, kendimle de yeniden tanışıyorum.

Benim su altı yolculuğum, yedi yaşımdayken babamın bana hediye ettiği bir şnorkelle başladı. Onu ilk kez takıp suyun altına baktığımda karşıma çıkan sessiz, rengârenk dünya beni adeta büyüledi. Fakat beni hayrete düşüren şey bambaşkaıydı: Su yüzeyindeyken çekinip tedirgin olduğum canlıların aslında bizden korkup uzaklaştığını gördüm. O günden beri onların peşindeyim ve aradan geçen yıllara rağmen o merak hiç azalmadı.

Yaklaşık yirmi yıl önce su altı kiti olan bir fotoğraf makinesi edindim ve gördüğüm güzellikleri kaydetmeye başladım. Her dalış, yeni bir keşif demektir. Her yeni tür, hayranlığımı biraz daha artırdı. Zamanla, su altındaki canlıların birbirleriyle kurdukları karmaşık ilişkileri, oyunlarını, meraklarını ve hatta bazılarının benimle kurduğu etkileşimleri gözlemleme fırsatı buldum. Bu deneyimler bana, su altı yaşamının sandığımızdan çok daha sosyal olduğunu gösterdi. Bu yönüyle, bir film yapımcısının bir ahtapotla dostluğunu konu alan Oscar'lı *My Octopus Teacher* belgeselinin anlattıkları bana hiç yabancı gelmiyor; çünkü bazen bir ahtapotun ya da meraklı bir balığın size yaklaşması, insanın doğayla kurabileceği en saf iletişimlerden biri olabiliyor.



"The underwater world taught me that nature is not merely something to be observed, but a world that must be listened to with patience. My most memorable encounters, however, were often with creatures that approached me of their own accord."



"Su altı bana, doğanın yalnızca izlenen değil; sabırla dinlenmesi gereken bir dünya olduğunu öğretti. En etkileyici karşılaşmalar ise çoğu zaman bana kendiliğinden yaklaşan canlılarla yaşandı."

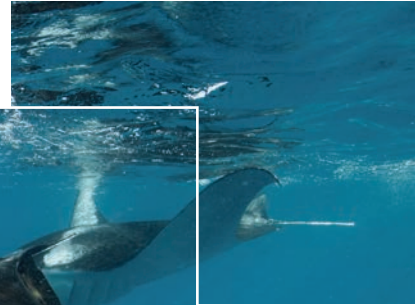
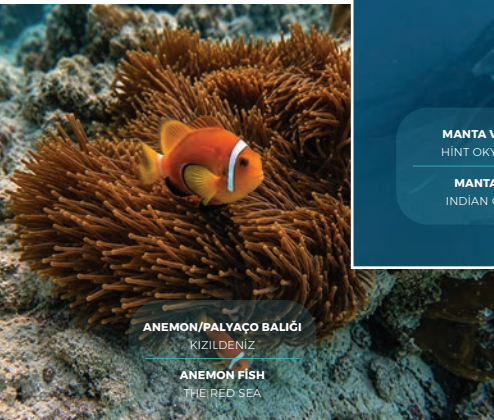


BAŞCAVUŞ BALIĞI
CÜNEY ÇİN DENİZİ

SERGEANT MAJOR FISH
SOUTH CHINA SEA

Although I rarely scuba dive, I mostly prefer free diving. Snorkeling gives me both greater agility and a more direct sense of contact with nature. To date, I've had the chance to dive in the waters of the Mediterranean, the Aegean, the Adriatic, the Red Sea, the Indian Ocean, the South China Sea, the Andaman Sea, Palawan, Thailand, and Indonesia. Each region holds different colors, different creatures, and different stories.

Actually, I'm a kind of hunter myself. But my prey isn't a living creature—it's a moment. Without harming any living thing, I "capture" them in my frame within their natural habitats. The most valuable shots, however, often emerge from creatures that approach me of their own accord after I've waited patiently for them for a long time.



"Denizin altında yalnızca fotoğraf çekmiyorum; sessizliğin içinde hem doğanın kusursuz dengesine hem de insanın kendi iç yolculuğuna tanıklık ediyorum."

Nadiren tüplü dalış yapsam da çoğunlukla serbest dalmayı tercih ediyorum. Tüpsüz dalış bana hem daha fazla çeviklik hem de doğayla daha doğru-

dan bir temas hissi veriyor. Bugüne kadar Akdeniz, Ege, Adriyatik, Kızıldeniz, Hint Okyanusu, Güney Çin Denizi, Andaman Denizi, Palawan, Tayland ve Endonezya sularında dalma şansını buldum. Her coğrafya farklı renkler, farklı canlılar ve farklı hikâyeler barındırıyor.

Aslında ben de bir tür avcılık yapıyorum. Ancak avım bir canlı değil, bir an. Hiçbir canlıya zarar vermeden, onları doğal yaşam alanlarında kadrājıma "hapsediyorum". En değerli kareler ise çoğu zaman peşinden uzun süre sabırla beklediğim, bana kendiliğinden yaklaşan canlılarla ortaya çıkıyor.



"Underwater, I'm not just taking photographs; within the silence, I bear witness to both nature's perfect balance and humanity's own inner journey."

For me, the underwater world is not just a hobby; it's a unique form of therapy and a space for deep contemplation. In that world, where silence replaces noise, one comes to understand better the planet we inhabit and feels the flawless balance of creation more intimately. Perhaps that's why every dive is, for me, a journey of discovering both the Creator and myself.

Technology has transformed this journey as well. Just as smartphones have largely replaced professional cameras, action cameras have brought about a similar transformation underwater. Over time, I've adapted to this change; when my old underwater camera wore out, I started using an action camera instead. Still, I miss the sense of creation I felt with the camera I used to adjust the exposure and aperture myself, and with which I could attach and remove manual filters. On the other hand, this shift has a significant advantage: Capturing the underwater world is now much more practical and accessible. That's why I wholeheartedly recommend that anyone wishing to explore the magical world of the oceans take a look beneath the surface whenever they have the chance, capture the moment, and become a part of that unique world.

Benim için su altı yalnızca bir hobi değil; eşsiz bir terapi ve derin bir tefekkür alanı. Gürültünün yerini sessizliğin aldığı o dünyada insan, hem yaşadığı gezegeni daha iyi anlıyor hem de yaratılışın kusursuz dengesini daha yakından hissediyor. Belki de bu yüzden her dalış, benim için aynı zamanda yaratıcıyı ve kendimi tanıma yolculuğu.

Teknoloji bu yolculuğu da değiştirdi. Akıllı telefonlar nasıl profesyonel fotoğraf makinelerinin yerini büyük ölçüde aldıysa, su altında da aksiyon kameraları benzer bir dönüşüm yarattı. Ben de zamanla bu değişime ayak uydurdum; eski su altı fotoğraf makinem yıpranınca artık aksiyon kamerası kullanmaya başladım. Yine de pozlamasını, diyaframını kendim ayarladığım, manuel filtre aparatlarını takıp çıkardığım makinenin verdiği üretme hissini hâlâ özleyorum. Öte yandan bu dönüşümün önemli bir avantajı da var: Su altını görüntülemek artık çok daha pratik ve erişilebilir. Bu yüzden denizlerin büyüğü dünyasını keşfetmek isteyen herkese, imkân bulduklarında suyun altına bakmalarını ve anı yakalayarak o eşsiz dünyanın bir parçası olmalarını gönülden tavsiye ediyorum.



MÜREN
ANDAMAN DENİZİ

MORAY EEL
ANDAMAN SEA



SİYAH SIRTLI KÖPEK BALIĞI
HİNT OKYANUSU
BLACK TIP REEF SHARK
INDIAN OCEAN

FROM TENTS TO TINY HOUSES: THE INFLUENCE OF NOMADIC LIFE ON MODERN ARCHITECTURE

ÇADIRDAN TINY HOUSE'A: GÖÇEBE YAŞAMIN MODERN MİMARİYE ETKİSİ

Thousands of years of nomadic culture's experience with shelter are inspiring today's concepts of tiny houses and modular housing. Minimalism, portability, and sustainability are shaping the new design language of modern architecture.

Göçebe kültürünün binlerce yıllık barınma deneyimi, bugün tiny house ve modüler konut anlayışına ilham veriyor. Minimalizm, taşınabilirlik ve sürdürülebilirlik, modern mimarının yeni tasarım dilini şekillendiriyor.

The tent—one of humanity's earliest forms of shelter—continues to inspire the tiny house movement, one of the most striking trends in modern architecture today. Yurts used for thousands of years on the steppes of Central Asia, tipis in North America, and Bedouin tents in the Arab world all embodied the principles of portability, adaptation to climatic conditions, and achieving maximum functionality with minimal materials. Today, this same approach is being reinterpreted in light of the pursuit of sustainability and minimalist living.

The tiny house movement, which has grown in recent years, is not merely a lifestyle consisting of small homes; it has also strengthened the concept of "designing only what is necessary" in architecture. At the core of the movement lies the idea of creating living spaces that consume fewer resources, are energy-efficient, are easily transportable, and have minimal environmental impact. Mobile tiny house

insanlık tarihinin ilk barınma biçimlerinden biri olan çadır, bugün modern mimarının en dikkat çekici akımlarından biri olan tiny house hareketine ilham vermeye devam ediyor. Binlerce yıl boyunca Orta Asya bozkırlarında kullanılan yurtlar, Kuzey Amerika'daki tipiler ve Arap coğrafyasındaki bedevi çadırları; taşınabilirlik, iklim koşullarına uyum ve minimum malzemeyle maksimum işlev üretme anlayışını temsil ediyordu. Günümüzde ise aynı yaklaşım, sürdürülebilirlik ve minimalist yaşam arayışının etkisiyle yeniden yorumlanıyor.

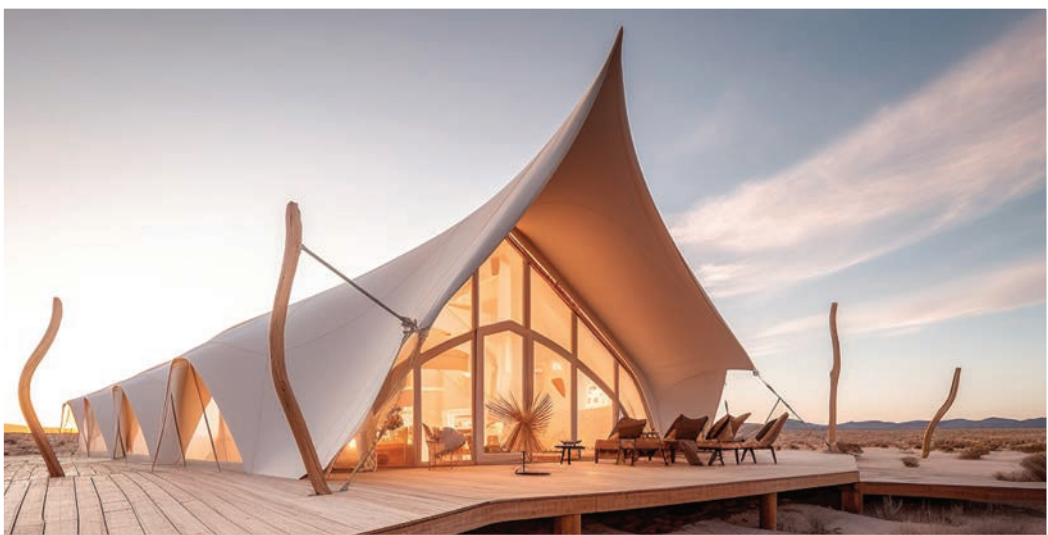
Son yıllarda büyüyen tiny house hareketi, yalnızca küçük evlerden ibaret bir yaşam biçimi değil; aynı zamanda mimaride "gerektiği kadar tasarım" anlayışının güçlenmesini sağladı. Hareketin temelinde daha az kaynak tüketen, enerji verimli, kolay taşınabilen ve doğaya daha az müdahale eden yaşam alanları oluşturma fikri bulunuyor. Özellikle mobil tiny house modelleri, geleneksel göçebe kültürünün hareket



Minimal square footage, maximum functionality... The tiny house movement brings the flexible spatial concepts of nomadic life into contemporary living.



Az metrekare, maksimum işlev... Tiny house hareketi, göçebe yaşamın esnek mekân anlayışını çağdaş yaşamla buluşturuyor.



models, in particular, combine the freedom of movement inherent in traditional nomadic culture with modern construction technologies. Research shows that these structures are gaining increasing popularity across different age groups due to their low energy consumption, versatile use of space, and economic accessibility.

Modern architects are also adapting the fundamental principles of nomadic architecture to contemporary designs. Foldable furniture, modular floor plans, natural ventilation systems, lightweight wood-based structural systems, and multifunctional interior solutions are now becoming widespread not only in tiny house projects but also in compact urban housing. The "Tiny House Yurt" project, developed in the Netherlands and inspired by traditional Central Asian yurts, stands out as a striking example of this transformation, featuring a breathable building envelope and lightweight materials.

Post-pandemic changes in lifestyle habits, the rise of remote work, and increasing housing costs have also accelerated this trend. Today, for many users, a home is not merely a structure to live in; it is viewed as a flexible living platform that can be moved when necessary and adapted to different geographical locations. This approach highlights the growing importance of modular production techniques, prefabricated systems, and environmental sustainability in architecture.

In Türkiye, the number of tiny house manufacturers has been increasing in recent years, and wheeled models, in particular, are classified as trailers under current regulations, enabling a variety of usage scenarios. Post-earthquake temporary housing, rural tourism, and the demand for nature-focused living are among the factors driving interest in this type of structure.

Modern architecture continues to draw inspiration from the past while propelling technology into the future. The concept of lightweight, flexible, and function-oriented housing—developed over thousands of years by nomadic cultures—is being revived today in tiny houses, modular housing, and sustainable architectural approaches.



Portable structures, energy-efficient designs, and modular solutions are bringing the traces of the past back into view in the homes of the future.



Taşınabilir yapılar, enerji verimli tasarımlar ve modüler çözümler, geleceğin konutlarında geçmişin izlerini yeniden görünür kılıyor.

özgürlüğünü modern yapı teknolojileriyle birleştiriyor. Araştırmalar, bu yapıların düşük enerji tüketimi, çok amaçlı mekân kullanımı ve ekonomik erişilebilirlik nedeniyle farklı yaş grupları arasında giderek daha fazla ilgi gördüğünü ortaya koyuyor.

Modern mimarlar da göçebe mimarının temel ilkelerini çağdaş tasarımlara uyarlıyor. Katlanabilir mobilyalar, modüler plan şemaları, doğal havalandırma sistemleri, ahşap ağırlıklı hafif taşıyıcı sistemler ve çok işlevli iç mekân çözümleri artık yalnızca tiny house projelerinde değil, şehir içindeki kompakt konutlarda da yaygınlaşıyor. Hollanda'da geliştirilen ve geleneksel Orta Asya yurtlarından esinlenen "Tiny House Yurt" projesi, nefes alabilen yapı kabuğu ve hafif malzeme kullanımıyla bu dönüşümün dikkat çekici örneklerinden biri olarak öne çıkıyor.

Pandemi sonrası değişen yaşam alışkanlıkları, uzaktan çalışma modeli ve artan konut maliyetleri de bu eğilimi hızlandırdı. Günümüzde birçok kullanıcı için konut, yalnızca yaşanılan bir yapı değil; gerektiğinde taşınabilen, farklı coğrafyalara uyum sağlayabilen esnek bir yaşam platformu olarak görülüyor. Bu yaklaşım, mimarlıkta modüler üretim tekniklerinin, prefabrik sistemlerin ve çevresel sürdürülebilirliğin önemini artırıyor.

Türkiye'de de tiny house üreticilerinin sayısı son yıllarda artarken, özellikle tekerlekli modeller mevzuat açısından römork statüsünde değerlendirilerek farklı kullanım senaryolarına olanak sağlıyor. Deprem sonrası geçici barınma, kırsal turizm ve doğa odaklı yaşam talepleri de bu yapı tipine olan ilgiyi artıran unsurlar arasında yer alıyor.

Modern mimari, teknolojiyi geleceğe taşıırken ilhamını geçmişten almaya devam ediyor. Binlerce yıllık göçebe kültürünün geliştirdiği hafif, esnek ve işlev odaklı barınma anlayışı; bugün tiny house, modüler konut ve sürdürülebilir mimarlık yaklaşımlarında yeniden hayat buluyor.



BORSA İSTANBUL YATIRIMA DEĞER

Güçlü altyapısı ve sürdürülebilir finans çözümleriyle Borsa İstanbul, güvenilir ve yenilikçi bir yatırım platformu sunar.

BEYOND THE TROPHIES: THE RISE OF SPORTS DIPLOMACY AND ITS IMPACT ON THE GLOBAL ECONOMY

KUPALARIN ÖTESİNDE: SPOR DİPLOMASİSİNİN YÜKSELİŞİ
VE KÜRESEL EKONOMİYE ETKİSİ

Sports events have become global power tools that enhance a country's brand value, trigger billions of dollars in investment, and strengthen public diplomacy. Mega-events create a broad sphere of influence ranging from economic development to city branding.

Spor organizasyonları ülkelerin marka değerini yükselten, milyarlarca dolarlık yatırımları tetikleyen ve kamu diplomasisini güçlendiren küresel güç araçları haline geldi. Mega organizasyonlar, ekonomik kalkınmadan şehir markalaşmasına uzanan geniş bir etki alanı yaratıyor.



The world no longer views sports events merely as tournaments where champions are crowned or a team emerges victorious. This, of course, goes beyond Simon Kuper's famous quote, "Football is never just about football." It is defined as a much larger cultural and economic ecosystem.

From the FIFA World Cup to Wimbledon, from Formula 1 to international volleyball championships, global sporting events have evolved into strategic platforms that enhance a country's brand value, strengthen diplomatic relations, boost tourism revenue, and generate billions of dollars in economic activity.

As a fairly avid sports fan, I can say that 2026 was one of the strongest examples of this. At Wimbledon—the world's most prestigious tennis tournament—Italian tennis player Jannik Sinner won the men's singles title this year, while London hosted hundreds of millions of viewers, including myself, in front of their screens and millions of spectators at the courts and surrounding areas over the course of two weeks. Wimbledon is not just a tennis tournament; it's a powerful showcase that presents England's cultural heritage, lifestyle, and global brand value to the world. Thanks to sports tourism, numerous sectors—from hotels to restaurants, retail to transportation—generate significant economic revenue, while the country's international visibility also increases substantially. Even the consumption of tons of strawberries over the two-week tournament is just a small part of this story. I cannot fail to mention our national tennis player Zeynep Sönmez, who is now ranked in the top 50. We see that the time has come for this pride of Turkish tennis to reach even greater heights and for many more of our athletes to challenge for spots in the WTA 250 tournaments.

Similarly, the 2026 FIFA World Cup once again demonstrated the scale that sports diplomacy has reached. While Spain emerged as the champion of the tournament co-hosted by the United States, Canada, and Mexico, the event became one of the biggest stages not only for football but also for international cooperation, city branding, and economic diplomacy. Every football fan now knows the distance between the Arizona desert and New Jersey.

SPORTS EVENTS BECOME ECONOMIC TRANSFORMATION PROJECTS SPANNING YEARS

In fact, such massive events do not begin in the year the final match is played. Host countries are often selected 8 to 12 years in



MUSTAFA ÖZKAN
COMMUNICATIONS SPECIALIST
İLETİŞİM UZMANI



Dünya artık spor organizasyonlarını yalnızca şampiyonların belirlendiği ya da bir takımın kazandığı turnuvalar olarak görmüyor. Bu tabii Simon Kuper'in meşhur "Futbol asla sadece futbol değildir" sözüyle de ifade edilmiyor. Çok daha büyük bir kültür ve ekonomi ekosistemi olarak tanımlanıyor.

FIFA Dünya Kupası'ndan Wimbledon'a, Formula 1'den uluslararası voleybol şampiyonalarına kadar küresel spor etkinlikleri; ülkelerin marka değerini artıran, diplomatik ilişkilerini güçlendiren, turizm gelirlerini yükselten ve milyarlarca dolarlık ekonomik hareket oluşturan stratejik platformlara dönüşmüş durumda.

Fena olmayan bir spor izleyicisi olarak, 2026 yılı bunun en güçlü örneklerinden biri oldu diyebilirim. Dünyanın en prestijli tenis organizasyonu olan Wimbledon'da bu yıl tek erkekler şampiyonluğunu İtalyan tenisçi Jannik Sinner kazanırken, Londra iki hafta boyunca bende dahil yüz milyonlarca izleyiciyi ekran başına ve milyonlarca seyirciyi de kortlarda ve çevresinde ağırladı. Wimbledon yalnızca bir tenis turnuvası değil; İngiltere'nin kültürel mirasını, yaşam tarzını ve küresel marka değerini dünyaya sunan güçlü bir vitrin. Spor turizmi sayesinde otellerden restoranlara, perakendeden ulaşım kadar çok sayıda sektör önemli ekonomik gelir elde ederken, ülkenin uluslararası görünürlüğü de ciddi biçimde artıyor. Bu turnuva sayesinde 2 haftada tonlarca çileğin tüketilmesi bile bu hikâyede sadece küçük bir unsur. Teniste artık ilk 50'de yer alan milli tenisçimiz Zeynep Sönmez'e de değinmeden geçemeyeceğim. Türk tenisinin yüz akı sporcumuzu daha iyi yerlerde görmek ve daha birçok sporcumuzun WTA 250'leri zorlamasının zamanının geldiğini görüyoruz.

Benzer şekilde, 2026 FIFA Dünya Kupası spor diplomasisinin ulaştığı ölçeği yeniden ortaya koydu. Amerika Birleşik Devletleri, Kanada ve Meksika'nın ortak ev sahipliğinde gerçekleştirilen organizasyonun şampiyonu İspanya olurken, turnuva yalnızca futbolun değil; uluslararası iş birliklerinin, şehir markalaşmasının ve ekonomik diplomasisinin de en büyük sahnelerinden biri haline geldi. Her futbolsever Arizona çölüyle New Jersey arasındaki uzaklığı artık biliyor.

SPOR ORGANİZASYONLARI YILLARA YAYILAN EKONOMİK DÖNÜŞÜM PROJESİ OLUYOR

Aslında böylesine dev organizasyonlar, final maçının oynandığı yıl başlamıyor. Ev sahibi ülkeler çoğu zaman 8 ila 12 yıl ön-

advance, and the preparation process evolves into a long-term development program.

After FIFA and UEFA announce their hosting decisions, countries gradually invest billions of dollars in new stadiums, transportation networks, airports, hotels, digital infrastructure, and urban development projects. Thus, the sports event evolves from being merely a few-week-long activity into an economic transformation project spanning several years.

The most recent example of this is the 2026 World Cup. Ahead of the tournament, the U.S. has mobilized approximately \$5 to \$6 billion in public and private sector investments for transportation, security, stadium modernization, and organizational infrastructure. In addition, the federal government alone has allocated \$625 million for the security of the host cities.

The benefits derived from these investments are not measured solely by tourism revenue. According to calculations by FIFA and independent economic analyses, the World Cup is expected to generate over \$6 billion in direct economic contributions to the U.S. economy and approximately \$40 billion in additional economic output across North America. More importantly, thanks to billions of television viewers and digital media reach, the international visibility and promotional value the U.S. has gained are estimated to generate a global media impact worth tens of billions of dollars in advertising equivalency. This level of visibility—unattainable by any traditional promotional campaign—transforms mega-sports events into a unique tool of public diplomacy for nations.

Indeed, FIFA's host city selections are no longer based solely on sporting criteria; a city's transportation capacity, sustainability policies, digital infrastructure, tourism potential, and investment ecosystems have also become key components of the evaluation process.

SPORTS DIPLOMACY IS REGARDED AS ONE OF THE MOST EFFECTIVE SOFT POWER TOOLS OF THE 21ST CENTURY

The rise of sports diplomacy is not limited to football alone. Cities hosting Formula 1 races are drawing the attention of global investors and tourists, while international volleyball tournaments are contributing to social transformation by increasing the visibility of women's sports. Achievements in Olympic sports are also among the key factors that strengthen a country's international image.

The recent championships won by Türkiye's national archer, Mete Gazoz, on the international stage are not viewed merely as athletic achievements in this context. Every international medal reinforces the positive perception of Türkiye's sports infrastructure, youth policies, and competitive strength in Olympic sports, while also contributing to the country's soft power capabilities.



Events such as the World Cup and the European Championship represent far more than just a few weeks of sports competitions; they evolve into strategic development projects that span years, driving infrastructure investments, generating tourism revenue, and enhancing international visibility.



Dünya Kupası ve Avrupa Şampiyonası gibi organizasyonlar, birkaç haftalık spor etkinliklerinden çok daha fazlasını ifade ediyor; yıllara yayılan altyapı yatırımları, turizm gelirleri ve uluslararası görünürlük sağlayan stratejik kalkınma projelerine dönüşüyor.

ceden belirleniyor ve hazırlık süreci uzun vadeli bir kalkınma programına dönüşüyor. FIFA ve UEFA'nın ev sahipliği kararları açıklandıktan sonra ülkeler; yeni stadyumlar, ulaşım ağları, havaalanları, oteller, dijital altyapılar ve şehircilik projeleri için milyarlarca dolarlık yatırımları kademeli olarak hayata geçiriyor. Böylece spor organizasyonu, yalnızca birkaç haftalık bir etkinlik olmaktan çıkarak yıllara yayılan ekonomik dönüşüm projesine dönüşüyor.

Bunun en güncel örneği 2026 Dünya Kupası oldu. ABD, turnuva öncesinde ulaşım, güvenlik, stadyum modernizasyonu ve organizasyon altyapısına yönelik yaklaşık 5 ila 6 milyar dolarlık kamu ve özel sektör yatırımını devreye aldı. Bunun yanında sadece federal hükümet tarafından ev sahibi şehirlerin güvenliği için 625 milyon dolarlık kaynak tahsis edildi.

Bu yatırımların karşılığında elde edilen kazanım ise yalnızca turizm gelirleriyle ölçülüyor. FIFA'nın ve bağımsız ekonomik analizlerin hesaplamalarına göre Dünya Kupası'nın ABD ekonomisine 6 milyar doların üzerinde doğrudan ekonomik katkı, Kuzey Amerika genelinde ise yaklaşık 40 milyar dolarlık ilave ekonomik çıktı oluşturması bekleniyor. Daha da önemlisi, milyarlarca televizyon izleyicisi ve dijital medya erişimi sayesinde ABD'nin elde ettiği uluslararası görünürlük ve ülke tanıtım değerinin reklam eşdeğeri açısından on milyarlarca dolarlık küresel medya etkisi oluşturduğu değerlendiriliyor. Hiçbir klasik tanıtım kampanyasının ulaşmaya-çağı bu görünürlük, mega spor organizasyonlarını ülkeler için benzersiz bir kamu diplomasisi aracına dönüştürüyor.

Nitekim FIFA'nın ev sahibi seçimleri de artık yalnızca sportif kriterlere göre yapılmıyor; şehirlerin ulaşım kapasitesi, sürdürülebilirlik politikaları, dijital altyapıları, turizm potansiyeli ve yatırım ekosistemleri de değerlendirme sürecinin önemli parçaları haline geliyor.

SPOR DİPLOMASİSİ, 21. YÜZYILIN EN ETKİLİ YUMUŞAK GÜÇ ARAÇLARINDAN BİRİ OLARAK GÖRÜLÜYOR

Spor diplomasisinin yükselişi yalnızca futbola sınırlı değil. Formula 1 yarışlarının düzenlendiği şehirler, küresel yatırımcıların ve turistlerin radarına girerken; uluslararası voleybol organizasyonları kadın sporunun görünürlüğünü artırarak sosyal dönüşüme katkı sağlıyor. Olimpik branşlarda elde edilen başarılar da ülkelerin uluslararası algısını güçlendiren önemli unsurlar arasında yer alıyor.

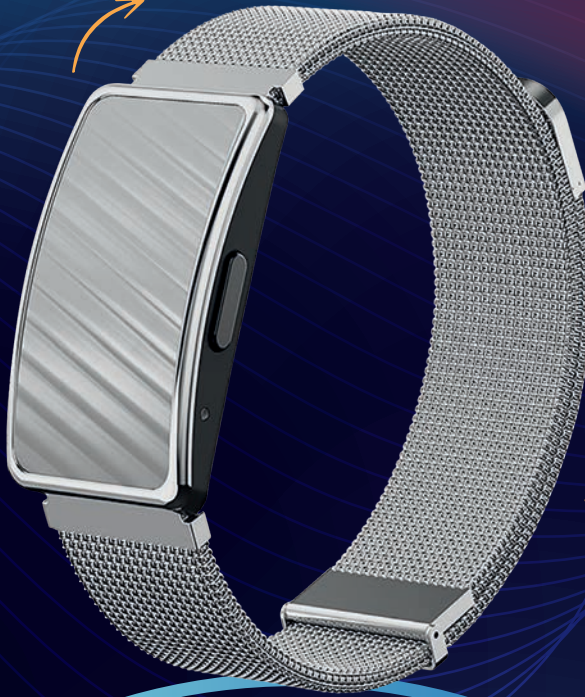
Türkiye'nin milli okçusu Mete Gazoz'un uluslararası arenada elde ettiği son şampiyonluklar da bu açıdan yalnızca sportif başarı olarak değerlendirilmiyor. Her uluslararası madalya, Türkiye'nin spor altyapısına, gençlik politikalarına ve olimpik branşlardaki rekabet gücüne yönelik olumlu algıyı güçlendirirken, ülkenin yumuşak güç kapasitesine de katkı sunuyor.



“Seni koruyan akıllı sağlık”

Yapay zeka destekli sağlık takibiyle
vücudunuzun sinyallerini görünür hale getirir.

Kalp ritminizi
ve günlük sağlık
verilerinizi
anlık takip eder.



Uyku kalitesi, stres
ve aktivite verilerini
tek ekranda toplar.

Sağlığını 7/24 takip eden akıllı yaşam teknolojisi

*Next Health operasyon gücü ile Türkiye genelinde
12 dakika içinde ambulans müdahale hedefiyle çalışan bir yapı sunar.*

Sağlık verilerinizi analiz ederek olası risklere karşı erken aksiyon alıyor,
önleyici sağlık çözümlerine dönüştürüyoruz.

nextplushealth.com

☎ 444 9 309



ortak ürünüdür.

THE HAND THAT SOWED THE FIRST SEED WILL ALSO NURTURE THE FUTURE

İLK TOHUMU EKEN EL, GELECEĞİ DE YEŞERTECEK

The first seed sown in the soil marked the beginning not only of agriculture but also of civilization. Today, in the shadow of the climate crisis, resilient agricultural systems of the future are rediscovering thousands of years of biological memory, the knowledge passed down by women from generation to generation, and the ecological heritage of local seeds.

Toprağa bırakılan ilk tohum yalnızca tarımın değil, uygarlığın da başlangıcını yazdı. Bugün iklim krizinin gölgesinde geleceğin dirençli tarım sistemleri; binlerce yıllık biyolojik hafızayı, kadınların kuşaktan kuşağa taşıdığı bilgiyi ve yerel tohumların ekolojik mirasını yeniden keşfediyor.

The history of humanity is often told through wars, empires, and technological leaps. Yet the true beginning of civilization lies neither in the sword nor in the wheel. According to research, one of the most significant turning points in settled life and civilization began when a woman placed a seed from her palm into the soil.

12,000 years ago, on the slopes of the Fertile Crescent, humanity did not merely domesticate plants—it also shaped the course of time. Throughout history, women were not merely the keepers of seeds; they were the first observers of nature, reading the seed, birth, the scent of rain, the direction of the wind, the moon's cycle, and the rhythm of the seasons. Their hands were agriculture's invisible laboratory; both the joys and hardships of civilization came to life through them. Over thousands of years, the seeds they selected, discarded, preserved, and replanted laid the foundation for today's biological diversity.

Harvest season, fall, grape harvest, and ram mating were not merely parts of the production calendar; they were cultural rituals that passed the earth's memory from generation to generation. Every time a seed falls to the ground, humanity's collective memory continues to sprout anew.

The soil is the world's oldest archive, laden with wars, revolutions, pain, and anxieties. Hidden within each layer are humanity's losses and discoveries. Each layer holds a season; each seed holds a generation. As silent witnesses to thousands of years of observation, patience, climate knowledge, and culture, heirloom seeds continue to be a source of resilience in our time. Each is the product of thousands of years of adaptation, a guardian of climate resilience and local flavors. Every seed on the planet grows within the collective memory of others through intergenerational genetic bonds, transforming and nourishing life.

Today, we know that mitochondrial DNA is passed down only from mother to child. This biological heritage, which ensures the cellular continuity of life, also carries a powerful metaphor. Just as biological memory is passed down from generation to generation, the cultural memory of agriculture has been passed down through the hands of women for centuries.

In a century marked by intense climate change, drought, and biodiversity loss, nature's memory is the foundation of biological resilience. This memory lives on in the biological materials hidden within the landscape's embrace.

According to the Food and Agriculture



MİNE ATAMAN
AGRICULTURE WRITER - FUTURIST
TARIM YAZARI - FUTURİST



"Heirloom seeds are not merely a genetic legacy; they are living archives that carry thousands of years of climate knowledge, culture, and the memory of our relationship with nature."



"Ata tohumları yalnızca genetik miras değil; binlerce yıllık iklim bilgisini, kültürü ve doğayla kurulan ilişkinin hafızasını taşıyan yaşayan arşivlerdir."

İnsanlık tarihi çoğu zaman savaşlarla, imparatorluklarla ve teknolojik sıçramalarla anlatılır. Oysa medeniyetin gerçek başlangıcı ne kılıçta ne de tekerlekte saklı. Araştırmalara göre yerleşik yaşamın ve medeniyetin en önemli dönüm noktalarından biri bir kadının avucundaki tohumun toprağa bırakmasıyla başladı.

12 bin yıl önce, Bereketli Hilal'in yamaçlarında insanlık yalnızca bitkileri evcilleştirmede, zamanı da mayaladı. Kadınlar, tarih boyunca sadece tohumu saklayan değil, tohumu, doğumu, yağmurun kokusunu, rüzgârın yönünü, ayın döngüsünü ve mevsimlerin ritmini okuyan ilk doğa gözlemcileriydi. Tarımın görünmeyen laboratuvarı onların elleriydi, uygunluğun sefası da cefası da onların ellerinde can buldu. Binlerce yıl boyunca seçtikleri, vazgeçtikleri, sakladıkları ve yeniden ektikleri tohumlar bugünkü biyolojik çeşitliliğin temelini oluşturdu.

Hasat mevsimi, hazan mevsimi, bağ bozumu ve koç katımı yalnızca üretim takviminin parçaları değildi, toprağın hafızasını kuşaktan kuşağa aktaran kültürel ritüellerdi. Tohum toprağa her düştüğünde insanlığın ortak hafızası da yeniden filizlenmeye devam ediyor.

Toprak, dünyanın en eski arşivi, savaşlar, devrimler, sızı ve endişelerle yüklü. Her bir katmanında insanlığın kayıpları, keşifleri saklı. Her katmanında bir mevsimi, her tohumunda bir nesli saklar. Ata tohumları binlerce yıllık gözlemin, sabrın, iklim bilgisinin ve kültürün sessiz tanıkları olarak çağımızın dayanıklılık kaynaklarından biri olmaya devam ediyor. Her biri zamanın binlerce yıllık adaptasyonun ürünü; iklim direncinin ve yerel tatların koruyucusu. Gezegendeki her tohum nesiller arası genetik bağlarla birbirinin hafızasında büyüyor, dönüştürüp yaşamı besliyor.

Bugün biliyoruz ki mitokondriyal DNA yalnızca anneden çocuğa aktarılıyor. Yaşamın hücresel sürekliliğini sağlayan bu biyolojik miras, güçlü bir metaforu da beraberinde getiriyor. Biyolojik hafıza gibi tarımın kültürel hafızası da yüzyıllardır kadınların elleriyle kuşaktan kuşağa taşıyor.

İklim değişikliği, kuraklık ve biyolojik çeşitlilik kaybının bu kadar yoğun yaşandığı bir yüzyılda doğanın hafızası biyolojik direncin temeli. Söz konusu hafıza coğrafyanın kucağında saklı biyo materyallerde yaşamaya devam ediyor.

Birleşmiş Milletler Gıda ve Tarım Örgütü FAO'ya göre "kadınlar yerel çeşitle-

Organization of the United Nations (FAO), “women play a critical role in the conservation of local varieties, seed preservation, and the implementation of climate-resilient production techniques.” An analysis covering more than 109,000 rural households across 24 countries shows that, while women bear a heavier economic burden from climate change, they are more effective and willing to protect biodiversity and support agroecological transformation.

The future of agriculture lies not only in artificial intelligence, sensors, or genome-editing technologies, but also in nature’s millennia-old genetic memory and biological richness.

Anatolia’s einkorn wheat, Kastamonu’s garlic, the grain silos of Taşkale, and the pastoral culture of the Taurus Mountains are not merely forms of production but continue to serve as living examples of thousands of years of ecological memory.

Peru’s Potato Park, home to more than 400 varieties, has been preserved by Quechua women as one of the world’s most impressive centers of agricultural memory. In the Peruvian Andes, agriculture has been practiced for nearly five thousand years within the same mountain range, using stone terraces and rainwater reservoirs. This ancient knowledge remains one of the most compelling examples of climate-resilient production today.

Across the globe, the future of agriculture is taking shape in the hands of farmers—the world’s most effective laboratory. In Senegal, women from nine villages have come together to establish mangrove nurseries. Fish and birds have returned.

The GIAHS Program—referred to by the FAO as “living heritage”—strengthens rural resilience by preserving centuries-old production systems maintained by women, farmers, and local communities worldwide. According to the FAO, these ancient achievements are the foundation of future agricultural innovations—living knowledge systems.

China’s Mulberry Dyke System, which has integrated mulberry trees, silkworm farming, fishing, and rice production for 2,500 years into a single cycle, inspires modern circular economy models. Today, regenerative agriculture, carbon farming, and microbial fertilizers are merging with traditional knowledge to restore the soil’s millennia-old memory, becoming the building blocks of future resilient agricultural systems.

In the shadow of the climate crisis, wars, and disrupted supply chains, food security has become a strategic security issue. For this reason, local varieties and agricultural memory are becoming indispensable elements of resilient production systems in the future.

In short, passed down from generation to generation, agricultural memory has been etched as ancient knowledge—not in books, but in the wind, in seeds, in the wings of birds, in oral culture, and in the life energy of women—and has transformed into the era’s most strategic tool of cultural diplomacy. Perhaps the new agricultural revolution we’ve been waiting for isn’t in the future but hidden in the seeds of the past and the rhythms of nature.

rin korunması, tohum muhafazası ve iklim uyumlu üretim tekniklerinin uygulanmasında kritik rol oynuyor. 24 ülkede 109 binden fazla kırsal haneyi kapsayan analize göre iklim değişikliğinin ekonomik yükünü kadınlar daha ağır yaşarken, biyolojik çeşitliliğin korunması ve agroekolojik dönüşüm konusunda daha etkin ve isteklidir.

Tarımın geleceği yalnızca yapay zekâda, sensörlerde ya da genom düzenleme teknolojilerinde değil, doğanın binlerce yıllık genetik hafızasında ve biyolojik zenginliğinde saklı.

Anadolu’nun siyez buğdayı, Kastamonu’nun sarımsağı, Taşkale tahıl ambarları, Toroslar’daki yaylacılık kültürü yalnızca üretim biçimleri değil, binlerce yıllık ekolojik hafızanın yaşayan örnekleri olmaya devam ediyor.

Peru’da 400’den fazla çeşidi barındıran Patates Parkı dünyanın en etkileyici tarımsal hafıza merkezlerinden biri olarak, Keçuva kadınları tarafından koruma altına alındı. Peru Andları’nda tarım yaklaşık beş bin yıldır aynı dağ sisteminde taş teraslar ve yağmur suyu göletleriyle sürdürülüyor. Bu kadim bilgi bugün hâlâ iklim uyumlu üretimin en etkileyici örneklerinden biri.

Gezegeenin dört bir tarafında dünyanın en etkili laboratuvarı olan çiftçilerin ellerinde tarımın geleceği şekilleniyor. Senegal’de dokuz köyün kadınları birlikte mangrov fidanlık kurdu. Balıklar, kuşlar geri geldi.

FAO’nun canlı miras dediği GIAHS Programı dünyanın dört bir yanında kadınların, çiftçilerin ve yerel toplumların yaşattığı yüzlerce yıllık üretim sistemlerini koruyarak kırsal dayanıklılığı güçlendiriyor. FAO’ya göre kadim kazanımlar geleceğin tarımsal yeniliklerinin temeli, yaşayan bilgi sistemleri.

Çin’deki Mulberry Dyke Sistemi, 2500 yıldır dut ağaçları, ipek böcekçiliği, balıkçılık ve pirinç üretimini aynı döngü içinde buluşturarak modern dünyanın döngüsel ekonomi modellerine ilham veriyor. Bugün rejeneratif tarım, karbon çiftçiliği, mikrobiyal gübreler toprağın binlerce yıllık hafızasını geri getirmek için geleneksel bilgiyle buluşuyor, geleceğin dirençli tarım sistemlerinin temel yapı taşlarına dönüşüyor.

İklim krizinin, savaşların ve kırlan tedarik zincirlerinin gölgesinde gıda güvenliği artık stratejik bir güvenlik konusu. Bu nedenle yerel çeşitler ve tarımsal hafıza, geleceğin dirençli üretim sistemlerinin vazgeçilmez unsurları hâline geliyor.

Velhasıl, kuşaktan kuşağa tarımsal hafıza kitaplardan çok rüzgâra, tohuma, kuşun kanadına sözlü kültüre, kadınların yaşam enerjisine kadim bilgi olarak kazındı, çağın en stratejik kültürel diplomasi aracına dönüştü. Belki de beklediğimiz yeni tarım devrimi gelecekte değil, geçmişin tohumunda, doğanın ritminde saklı.



“The new agricultural revolution may not lie in artificial intelligence; it is taking root in the memory of the soil, where ancient knowledge spanning from the past to the present meets modern science.”



“Yeni tarım devrimi belki de yapay zekâda değil; geçmişten bugüne ulaşan kadim bilgiyle modern bilimin buluştuğu toprağın hafızasında filizleniyor.”



KARADA

GÜVEN VEREN TEKNOLOJİ

Küresel bir marka olarak, alanında en iyi ürünlerimiz ve oyun değıştirci teknolojilerimizle tüm sahaların ötesindeyiz.





Dünyanın önde gelen içecek markalarının güvenilir çözüm ortağı olarak Pet Resin , Pet Preform, PE Kapak , Pet Levha , Flexible Ambalaj üretimindeki uzmanlığımızla global tedarik zincirlerine değer katıyoruz. Yüksek üretim kapasitemiz, ileri teknoloji altyapımız ve uluslararası kalite standartlarına uygun üretim anlayışımız sayesinde milyonlarca ambalaj çözümünü dünyanın dört bir yanına ulaştırıyor; sürdürülebilir, yenilikçi ve güvenilir üretim yaklaşımımızla sektörün geleceğine yön veriyoruz.

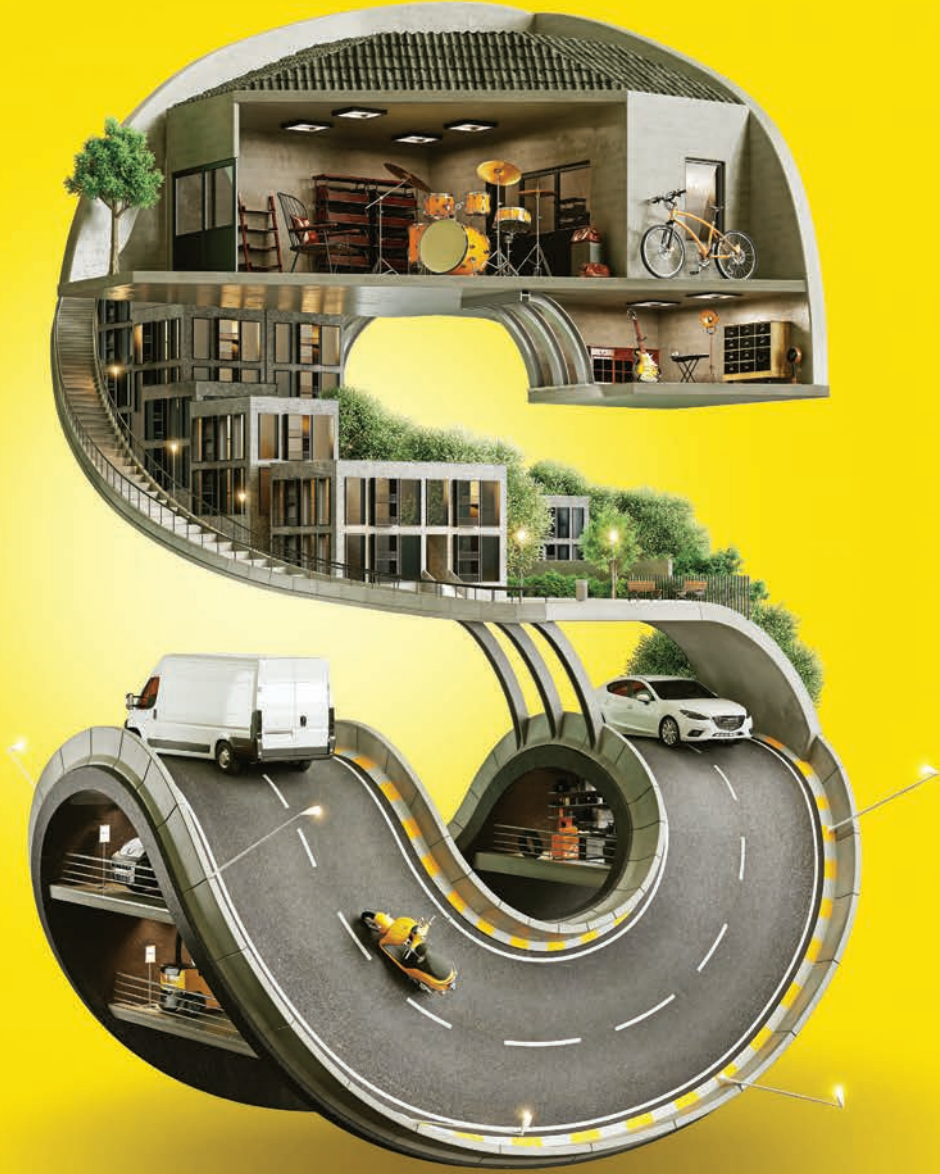
www.koksan.com

A collection of blue and yellow plastic bottles and caps on a reflective surface, with a world map in the background. The bottles are of various sizes and shapes, some with conical tops. The caps are yellow and blue. The background is a dark blue gradient with a faint world map. The text is in white, bold, sans-serif font.

**İecek Sektr'nn
Global Tedarikisiyiz**

Türkiye 26 yıldır aradığını sahibinden.com'da buldu.

26 yıldır emlak, vasıta ve ikinci el ürün alacaklar ve satacakların yolu
sahibinden.com'dan geçiyor, sahibinden.com'a gelen herkes aradığını buluyor.



sahibinden.com

al-sat-kirala-keşfet