BUSINESS DIPLOMACY

DEİK
TÜRKİYE'S BUSINESS DIPLOMACY JOURNAL
YEAR 8 • ISSUE 42
ISSN 2667-7199

"THE GREATEST SUPPORTER OF DIPLOMACY IS THE STRONG MILITARY BEHIND IT"
"DİPLOMASİNİN EN BÜYÜK DESTEKÇİSİ, ARKASINDAKİ GÜÇLÜ ORDUDUR"

THE ERA OF "MIDDLE POWERS" IN THE GLOBAL ECONOMY
KÜRESEL EKONOMİDE "ORTA GÜÇLER" DÖNEMİ

A NEW ARENA OF COMPETITION IN INDUSTRY: ELECTRIFICATION
SANAYİNİN YENİ REKABET ALANI: ELEKTRİFİKASYON

COMPETING ON TRUST
GÜVEN REKABETİ



İnsanı Merkeze Alan Bir Marka Hikâyesi

83 yıllık köklü geçmişimizin birikimiyle
yarınlara ilerlerken inşa ettiğimiz her projede insana, doğaya ve geleceğe saygıyı merkeze alıyoruz.

10.000+ Çalışan

3 Kıtaya Yayılan Faaliyet Alanı

Aktif 3 milyon m² İnşaat Alanı

Aktif 3,5 milyar $ Değerinde Devam Eden Proje

Toplam 16 milyon m² Proje Alanı



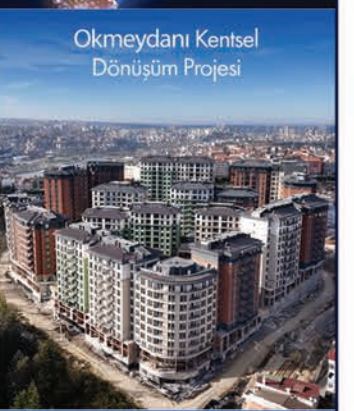
KUZU GRUP

kuzugroup – kuzugroup – kuzugrp — www.kuzugrup.com




Medicana Ataköy


Seapearl Ataköy


Okmeydanı Kentsel
Dönüşüm Projesi


Fikirtepe Kentsel
Dönüşüm Projesi


İSKİ Büyükçekmece İleri Biyolojik Atıksu
Arıtma Tesisi


JW Marriot Hotel İstanbul Marmara Sea

CONTENTS

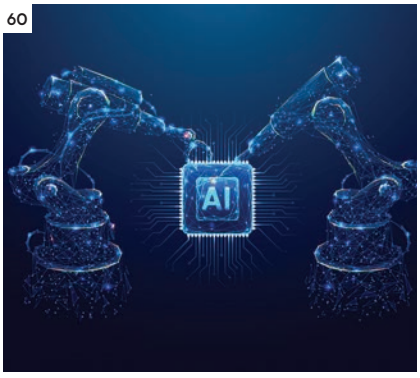
İÇİNDEKİLER











20 NEW PLAYERS IN THE NEW WORLD THE ERA OF "MIDDLE POWERS" IN THE GLOBAL ECONOMY
YENİ DÜNYANIN YENİ OYUNCULARI KÜRESEL EKONOMİDE "ORTA GÜÇLER" DÖNEMİ

30 A NEW ARENA OF COMPETITION IN INDUSTRY: ELECTRIFICATION
SANAYİNİN YENİ REKABET ALANI: ELEKTRİFİKASYON

44 COMPETING ON TRUST
GÜVEN REKABETİ

50 "THE GREATEST SUPPORT FOR DIPLOMACY IS A STRONG MILITARY STANDING BEHIND IT"
"DİPLOMASİNİN EN BÜYÜK DESTEKÇİSİ, ARKASINDAKİ GÜÇLÜ ORDUDUR"

58 SIX CRITICAL TRADE CORRIDORS
ALTI KRİTİK TİCARET KORİDORU

60 BUSINESS DIPLOMACY IN THE AGE OF ARTIFICIAL INTELLIGENCE: TURNING CONNECTIONS INTO ECONOMIC VALUE
YAPAY ZEKÂ ÇAĞINDA TİCARİ DİPLOMASİ: BAĞLANTIYI EKONOMİK DEĞERE DÖNÜŞTÜRMEK

businessdplmcy businessdiplomacy.net





66 **THE CULTURAL MAP OF THE NEW WORLD**
YENİ DÜNYANIN KÜLTÜR HARİTASI

84 **TECH NECK: THE NECK PROBLEM OF THE SCREEN AGE**
TECH NECK: EKRAN ÇAĞININ BOYUN MESELESİ

70 **TÜRKİYE-U.S. PARTNERSHIP DEEPENS AS SUPPLY CHAINS ARE RESHAPED**
TEDARİK ZİNCİRLERİ YENİLENİRKEN TÜRKİYE-ABD ORTAKLIĞI DERİNLEŞİYOR

88 **DIGITAL NOMADS ARE REDEFINING THE URBAN LANDSCAPE**
DİJİTAL GÖÇEBELER ŞEHİR MANZARASINI YENİDEN TANIMLIYOR

DEİK

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

Corporate Communications Director
Kurumsal İletişim Direktörü
Gözde Soylu

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

PUBLICATION MANAGEMENT YAYIN YÖNETİM

wave. İletişim ve Marka Ajansı

Agency Head *Ajans Başkanı*
Mustafa Özkan

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

Sr. Art Director *Sanat Yönetmeni*
Ozan Göktepe

Proofreader *Redaktör*
Gülcem Akçay

Business Development Manager *İş Geliştirme Müdürü*
Mustafa Yalçınkaya

Advertising and Reservation *Reklam ve Rezervasyon*
mustafa.yalcinkaya@wavemedya.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 etmeyebilir.

SHIFTING BALANCES, COMPETING ON TRUST

DEĞİŞEN DENGELER, GÜVEN REKABETİ

Shifting balances in the global economy are reshaping the rules of competition. In this new era, where reliability, predictability, and resilience have joined cost and efficiency as key factors, the "competing on trust" is becoming a strategic advantage for countries and companies.

Küresel ekonomide değişen dengeler, rekabetin kurallarını da yeniden şekillendiriyor. Maliyet ve verimliliğin yanına güvenilirlik, öngörülebilirlik ve dayanıklılığın eklendiği yeni dönemde, "güven rekabeti" ülkeler ve şirketler için stratejik bir avantaj haline geliyor.



We have always competed in the business world, and we will continue to do so. Price competition, quality competition, logistics competition, design and aesthetics competition, financing competition... Alongside all of these, predictability remains the business world's top priority. In today's world, however, we are unfortunately navigating a process where uncertainty is the fundamental constant—and a new arena of competition has emerged: "Competing on trust."

Companies are now evaluating not only where they can produce at lower costs, but also where they can produce more safely, how they can diversify their supply chains, and how they can get their products to market faster. In this new landscape, the issue is not merely who produces more or at a lower cost; it is who can position themselves as a more reliable partner.

İş hayatında hep rekabet içinde olduk ve olmaya da devam edeceğiz. Fiyat rekabeti, kalite rekabeti, lojistikte rekabet, dizayn ve estetik rekabeti, finansmanda rekabet... Bütün bunların yanında iş dünyasının temel önceliği öngörülebilirliktir. Günümüzün dünyasında ise, maalesef belirsizliğin en temel öngörü olduğu bir süreçten geçiyoruz ve artık yeni bir rekabet alanı var, "Güven Rekabeti".

Şirketler artık yalnızca nerede daha düşük maliyetle üretim yapabileceklerini değil, nerede daha güvenli üretim yapabileceklerini, tedariklerini nasıl çeşitlendireceklerini ve ürünlerini pazara nasıl daha hızlı ulaştırabileceklerini de değerlendiriyor. Bu yeni haritada mesele yalnızca kimin daha fazla veya daha ucuz üretim yaptığı değil; kimin daha güvenilir bir ortak olarak konumlanabildiği.

NAİL OLPAK
PRESIDENT OF DEİK
DEİK BAŞKANI

@NailOlpak

Trust, however, is built not through rhetoric but through performance. A company's—or, more importantly, a country's—ability to keep its promises to customers or counterparties, maintain production, deliver on time, respond to changing demands, generate solutions when problems arise, and stand together in critical times is one of the most important pillars of trust-based competition. The economic value of trust becomes fully apparent right here. In other words, trust is a proven competitive advantage, not merely a claim.

Building on this, as DEİK, we have carried out our activities for 41 years through our 153 Business Councils across the globe, under the motto "Business Diplomacy," to increase cross-border investment and trade without using public funds. We also view business diplomacy as diplomacy of trust. In this context, business diplomacy in the new era must focus not only on trade volume but also on the capacity to create shared value.

In this issue of Business Diplomacy, we examine the changing dynamics of competition in the global economy and the competing on trust as our main themes. In our feature section, while examining the shifting global economic balances, the rising role of middle powers, and countries' new trade and cooperation networks, we assess the impact of geopolitical developments on trade and supply chains, the changing dynamics of investment, and Türkiye's position within this new equation and in the competing on trust. We also highlight how the energy transition, electrification, low-carbon production, technology, and sustainability are reshaping global competition. Prepared with contributions from leading experts in their fields, I believe this issue offers the business community a valuable perspective on the rapidly changing global economy and new perspectives for the future.

I want to thank all our authors and contributors who helped prepare this issue, and I hope you enjoy reading it.

Geopolitical uncertainties, supply chain shifts, and new trade networks are making trust a fundamental competitive factor in the global economy.

Jeopolitik belirsizlikler, tedarik zincirlerindeki dönüşüm ve yeni ticaret ağları, güveni küresel ekonominin temel rekabet unsurlarından biri haline getiriyor.

Güven ise söylemle değil, performansla oluşur. Bir şirketin ya da daha da önemlisi ülkenin müşterisine veya karşı tarafa verdiği sözü tutması, üretimini sürdürebilmesi, zamanında teslimat yapması, değişen taleplere yanıt verebilmesi ve sorun ortaya çıktığında çözüm üretebilmesi, kritik zamanlarda birlikte olabilmesi güven rekabetinin en önemli başlıkları. Güvenin ekonomik karşılığı tam da burada ortaya çıkıyor. Bir başka deyişle güven, anlatılan değil kanıtlanan bir rekabet avantajı.

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. Ticari diplomasiyi aynı zamanda güven diplomasisi olarak görüyoruz. Bu kapsamda yeni dönemin ticari diplomasisi, ticaret hacminin yanında ortak değer oluşturması kapasitesine de odaklanmak zorunda.

Elinizdeki Business Diplomacy sayısında, küresel ekonomide değişen rekabet dinamiklerini ve güven rekabetini ana başlık olarak ele alıyoruz. Ana dosyamızda küresel ekonomik dengelerin değişimini, orta güçlerin yükselen rolünü ve ülkelerin yeni ticaret ve iş birliği ağlarını incelerken; jeopolitik gelişmelerin ticaret ve tedarik zincirleri üzerindeki etkilerini, değişen yatırım dinamiklerini ve Türkiye'nin bu yeni denklemdeki ve güven rekabetindeki konumunu değerlendiriyoruz. Ayrıca enerji dönüşümü, elektrifikasyon, düşük karbonlu üretim, teknoloji ve sürdürülebilirlik başlıklarının küresel rekabet üzerindeki etkisine yer veriyoruz. 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.

DEiK



#BusinessDiplomacy

deikiletisim | deikint | www.deik.org.tr

BUSINESS DIPLOMACY

PRESENTATION SUNUŞ

THE GLOBAL ECONOMY IS ON THE CUSP OF A NEW ERA

DÜNYA EKONOMİSİ YENİ BİR DÖNEMİN EŞİĞİNDE

Dear Business Diplomacy Readers,

The global economy is on the cusp of a new era. As trade, production hubs, supply chains, and economic relations between countries are reshaped, the very definition of competition is also changing. In this issue, we examine this transformation in the global economy through a range of topics and perspectives.

In our feature article, titled "The Era of 'Middle Powers' in the Global Economy," we examine shifting economic balances and the role of rising nations in global trade. We highlight Türkiye's position in this new equation and the opportunities ahead from multiple viewpoints.

Our cover story, "Competing on trust" focuses on the changing competitive conditions in global trade. We take a closer look at the new trade environment, where reliable business partnerships, predictability, and long-term economic relationships are becoming increasingly important.

Electrification, low-carbon steel, and industrial transformation are also key topics in this issue. We assess the effects of the energy transition on industrial and export competitiveness through the perspectives of various experts and business representatives.

In addition, we examine six critical trade corridors shaping the future of global trade, developments in technology, and the role of culture in economic relations between countries. We also feature updates from the agendas of TAİK and DTİK, highlighting the business community's engagements across different regions.

We hope this issue, which analyzes the transformation of the global economy from various perspectives, helps the business community understand changing conditions and evaluate new opportunities.

Enjoy your reading.

Değerli Business Diplomacy Okurları,

Dünya ekonomisi yeni bir dönemin eşiğinde. Ticaretin yönü, üretim merkezleri, tedarik zincirleri ve ülkeler arasındaki ekonomik ilişkiler yeniden şekillenirken, rekabetin tanımı da değişiyor. Bu sayımızda, küresel ekonomide yaşanan bu dönüşümü farklı başlıklar ve perspektiflerle ele alıyoruz.

Sayımızın ana dosyasında "Küresel Ekonomide 'Orta Güçler' Dönemi" başlığı altında, değişen ekonomik dengeleri ve yükselen ülkelerin küresel ticaretteki rolünü inceliyoruz. Türkiye'nin bu yeni denklemdeki konumuna ve önündeki fırsatlara farklı görüşlerle ışık tutuyoruz.

Kapak konumuz "Güven Rekabeti" ise küresel ticarette değişen rekabet koşullarına odaklanıyor. Güvenilir iş ortaklıklarının, öngörülebilirliğin ve uzun vadeli ekonomik ilişkilerin giderek daha fazla önem kazandığı yeni ticaret ortamını mercek altına alıyoruz.

Elektrifikasyon, düşük karbonlu çelik ve sanayinin dönüşümü de sayımızın önemli başlıkları arasında. Enerji dönüşümünün sanayi ve ihracat rekabeti üzerindeki etkilerini farklı uzman ve iş dünyası temsilcilerinin görüşleriyle değerlendiriyoruz.

Bunun yanı sıra küresel ticaretin geleceğinde önem kazanan altı kritik ticaret koridorunu, teknoloji dünyasındaki gelişmeleri ve kültürün ülkeler arasındaki ekonomik ilişkilerdeki rolünü ele alıyoruz. TAİK ve DTİK gündeminden gelişmelerle de iş dünyasının farklı coğrafyalardaki temaslarına yer veriyoruz.

Küresel ekonomideki dönüşümü farklı pencerelerden okumaya çalıştığımız bu sayımızın, iş dünyasının değişen koşulları anlamasına ve yeni fırsatları değerlendirmesine katkı sunmasını diliyoruz.

Keyifli okumalar.

İZMİR AND ANKARA AIRPORTS MAKE THE GLOBAL HONOR ROLL

İZMİR VE ANKARA HAVALİMANLARI KÜRESEL ONUR LİSTESİNDE



Ankara Esenboğa and Izmir Adnan Menderes became the first two airports in Türkiye to be included on the "ACI World Director General's List of Excellence." The award ceremony took place at the ACI World Customer Experience Summit held in Istanbul.

Ankara Esenboğa ve İzmir Adnan Menderes, Türkiye'de "ACI World Genel Direktörü Mükemmellik Onur Listesi"ne giren ilk iki havalimanı oldu. Ödül töreni İstanbul'da düzenlenen ACI World Müşteri Deneyimi Zirvesi'nde gerçekleştirildi.

Ankara Esenboğa, Izmir Adnan Menderes, Tbilisi, and Skopje airports—all operated by TAV Airports—received the Airports Council International (ACI World) Airport Service Quality (ASQ) Customer Experience Awards.

Izmir and Ankara airports, which have shown consistent success over the past 10 years, were the first from Türkiye to make the honor roll, which features 99 airports worldwide.

CEO of TAV Airports Serkan Kaptan, stated that they focus on providing the best travel experience by monitoring passengers' changing needs and expectations, and expressed his satisfaction with the recognition of the four airports operated in Türkiye and abroad.

Ankara Esenboğa received the awards for "best departing passenger experience" and "most enjoyable airport" in the 5–15 million passenger category in Europe.

Izmir Adnan Menderes was recognized in the same category with awards for "Best Departure Experience," "Easiest Airport Journey," "Most Enjoyable Airport," and "Cleanest Airport."

Tbilisi and Skopje airports also received various customer experience awards in different categories.



Serkan Kaptan

TAV Havalimanları'nın işlettiği Ankara Esenboğa, İzmir Adnan Menderes, Tiflis ve Üsküp havalimanları, Dünya Havalimanları Konseyi (ACI World) Havalimanı Hizmet Kalitesi (ASQ) Müşteri Deneyimi Ödülleri'ne layık görüldü.

Son 10 yılda düzenli başarı gösteren İzmir ve Ankara havalimanları, dünyada 99 havalimanının yer aldığı onur listesine Türkiye'den ilk kez girdi.

TAV Havalimanları İcra Kurulu Başkanı Serkan Kaptan, yolcuların değişen ihtiyaç ve beklentilerini izleyerek en iyi seyahat deneyimini sunmaya odaklandıklarını belirterek, Türkiye'de ve yurt dışında işletilen dört havalimanının ödüllendirilmesinden duydukları memnuniyeti ifade etti.

Ankara Esenboğa, Avrupa'da 5–15 milyon yolcu kategorisinde "en iyi giden yolcu deneyimi" ve "en keyifli havalimanı" ödüllerini aldı.

İzmir Adnan Menderes ise aynı kategoride "en iyi giden yolcu deneyimi", "en kolay havalimanı yolculuğu", "en keyifli havalimanı" ve "en temiz havalimanı" ödüllerine layık görüldü.

Tiflis ve Üsküp havalimanları da farklı kategorilerde çeşitli müşteri deneyimi ödüllerine layık görüldü.

Garanti BBVA

Hemen cebindeyim!

Dış ticarette sınırları aşın, *masrafları* aşmayın!

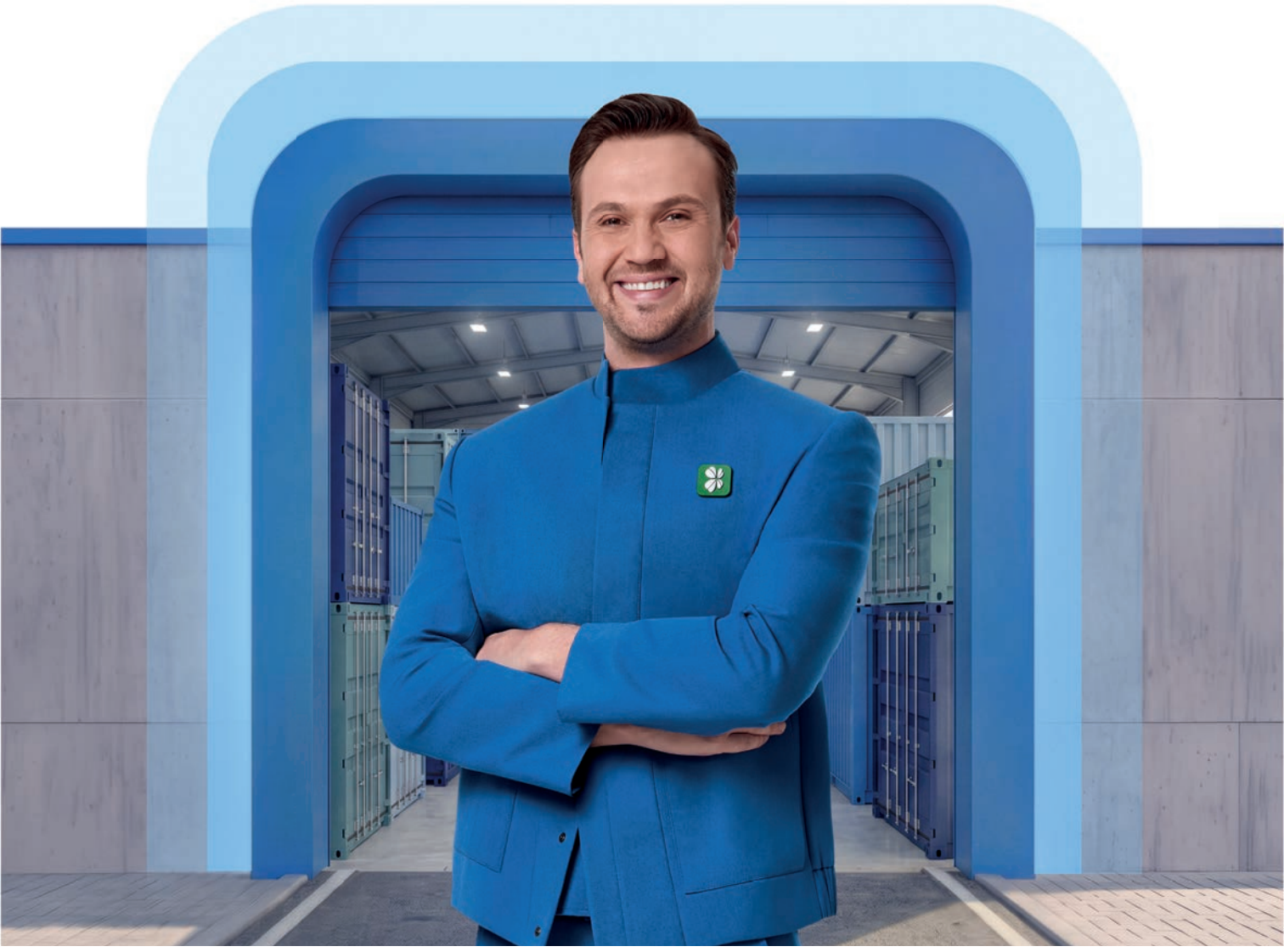
Garanti BBVA Dış Ticaret Paketleri ile dış ticarette bankacılık ihtiyaçlarınız için Avantaj, Başlangıç ve Prestij seviyelerinden size en uygun paketi seçin, maliyetleri düşürün.

GARANTİ BBVA İNTERNET | GARANTİ BBVA MOBİL

İthalat Paketi

İhracat Paketi

Karma Paket



Ayrıntılı bilgi garantibbva.com.tr'de.









THE BRAND AND FRANCHISE WORLD GATHERED IN ISTANBUL TO CELEBRATE UFRAD'S 35th ANNIVERSARY

UFRAD'IN 35. YILINDA MARKA VE FRANCHISE DÜNYASI İSTANBUL'DA BULUŞTU

35th anniversary summit, organized by the UFRAD Franchising Association, UFRAD Chairman Prof. Dr. Mustafa Aydın, Deputy Minister of Trade of the Republic of Türkiye Özgür Volkan Ağar, and TİM Vice President Çetin Tecdelioğlu delivered speeches. Prof. Dr. Aydın noted that the sector has reached a trade volume of $70 billion, employs over 350,000 people, and operates nearly 70,000 retail outlets, emphasizing the need for Turkish brands to establish a stronger presence in global markets.

Following a keynote address titled "A Look at the Future of the Economy" by Vahap Munyar, Chairman of the Turkish Journalists' Association, the panel discussion "Building a Brand in Türkiye: Growth, Franchising, and the Future of Retail," Prof. Dr. Mustafa Aydın, Sinan Öncel, Chairman of the United Brands Association (BMD), and Nuri Şapkacı, Chairman of the Shopping Centers and Investors Association (AYD), shared their insights. The panel was moderated by Özgen Kart, a member of the UFRAD Board of Directors.

During the summit, awards were also presented to individuals who have contributed to the sector's development, and successful brands and executives were recognized in various categories as part of the UFRAD Franchise Awards 2026. The program concluded with B2B meetings and networking events.

UFRAD'ın 35. yıl zirvesinin açılışında UFRAD Genel Başkanı Prof. Dr. Mustafa Aydın, T.C. Ticaret Bakan Yardımcısı Özgür Volkan Ağar ve TİM Başkan Vekili Çetin Tecdelioğlu konuştu. Prof. Dr. Aydın, sektörün 70 milyar dolarlık ticaret hacmine, 350 binin üzerinde istihdama ve 70 bine yakın mağaza zincirine ulaştığını belirterek Türk markalarının küresel pazarlarda daha güçlü konumlanması gerektiğini vurguladı.

Türkiye Gazeteciler Cemiyeti Başkanı Vahap Munyar'ın "Ekonominin Geleceğine Bakış" başlıklı gündem konuşmasının ardından düzenlenen "Türkiye'de Marka Olmak: Büyüme, Franchise ve Perakendenin Geleceği" panelinde; Prof. Dr. Mustafa Aydın, Birleşmiş Markalar Derneği (BMD) Başkanı Sinan Öncel ve Alışveriş Merkezleri ve Yatırımcıları Derneği (AYD) Başkanı Nuri Şapkacı değerlendirmelerde bulundu. Panelin moderatörlüğünü UFRAD Yönetim Kurulu Üyesi Özgen Kart üstlendi.

Zirvede ayrıca sektörün gelişimine katkı sunan isimlere ödüller takdim edilirken, UFRAD Franchise Ödülleri 2026 kapsamında başarılı marka ve yöneticiler farklı kategorilerde ödüllendirildi. Program, B2B görüşmeleri ve networking etkinlikleriyle tamamlandı.

TÜYAP
Fuarcılık Grubu

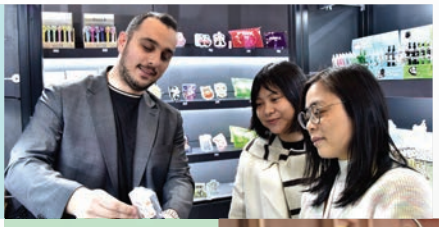
Yarım Asırlık Güvenle, Sektörlerin **Buluşma Noktası**

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 Fuarcılık Grubu olarak, **"Küresel Ticaretin Buluşma Noktası"** olmaya devam ediyoruz!

Fuar Takvimimiz

Prestijli Fuarlarımız 2026

expomed eurasia



FASTENER EXPO EURASIA

İPLİK FUARI

Plast Eurasia



INTERMOB WOODTECH

MADEN TÜRKİYE



ICFE uluslararası halı ve yer kaplamaları fuarı

Foodist İSTANBUL

PENCERE & KAPI & CAM

HIGHTEX 2026



IFF INTERNATIONAL ISTANBUL FURNITURE FAIR
ULUSLARARASI İSTANBUL MOBİLYA FUARI

ITM 2026 İSTANBUL



MAKTEK avrasya

AVRASYA AMBALAJ İSTANBUL 2026



BU FUARLAR 5174 SAYILI KANUN GEREĞİNCE TOBB (TÜRKİYE ODALAR BORSALAR BİRLİĞİ) DENETİMİNDE DÜZENLENMEKTEDİR.







A 5-POINT CALL FROM YOUNG ENTREPRENEURS TO WORLD LEADERS

GENÇ GİRİŞİMCİLERDEN DÜNYA LİDERLERİNE 5 MADDELİK ÇAĞRI



The G20 Young Entrepreneurs' Alliance (G20 YEA) 2026 Vienna Summit, held September 16–18, brought together over 400 entrepreneurs from 17 countries. The Vienna Declaration, signed under the auspices of Gürkan Yıldırım, Chairman of TÜGİAD and YES for Europe, brought young entrepreneurs' proposed solutions to G20 leaders' attention.

The joint declaration focused on five key areas:

1. Regulations: The declaration called for reducing bureaucratic barriers and promoting transparency and digital public services.

2. Financing: The group proposed accessible resources based on cash flow and performance through the "Young Enterprise Finance Compact" model.

3. Artificial Intelligence: Calls were made to provide technology support to SMEs and to establish international cybersecurity standards.

4. Education: Calls were made to integrate entrepreneurship, artificial intelligence, and financial literacy into curricula and hands-on training programs.

5. Representation: The call urged including young entrepreneurs in decision-making through permanent advisory boards.

TÜGİAD Chairman Gürkan Yıldırım stated, "With the Vienna Declaration, we sent a clear message to G20 leaders: There is a need for more predictable rules that will pave the way for young entrepreneurs, easier access to financing, equal access to technology and artificial intelligence, and stronger entrepreneurial representation in decision-making mechanisms. We must foster greater cross-border cooperation, more joint production, and stronger entrepreneurial networks," he said.

The declaration called on G20 leaders to place entrepreneurship at the center of their growth agenda. The United Kingdom took over the presidency.

G20 Genç Girişimciler İttifakı'nın (G20 YEA) 16-18 Eylül tarihlerindeki 2026 Viyana Zirvesi, 17 ülkeden 400'ün üzerinde girişimciyi buluşturdu. TÜGİAD ve YES for Europe Başkanı Gürkan Yıldırım ev sahipliğinde imzalanan Viyana Bildirisi, genç girişimcilerin çözüm önerilerini G20 liderlerinin gündemine taşıdı.

Ortak bildiri beş temel alana odaklandı:

***1. Düzenlemeler:** Bürokratik engellerin azaltılması, şeffaflık ve dijital kamu hizmetleri istendi.*

***2. Finansman:** "Young Enterprise Finance Compact" modeliyle nakit akışı ve performansa dayalı erişilebilir kaynaklar önerildi.*

***3. Yapay Zekâ:** KOBİ'lere teknoloji desteği sağlanması ve uluslararası siber güvenlik standartlarının oluşturulması talep edildi.*

***4. Eğitim:** Girişimcilik, yapay zekâ ve finansal okuryazarlığın müfredatlara ve uygulamalı eğitimlere entegre edilmesi istendi.*

***5. Temsil:** Genç girişimcilerin karar alma süreçlerine sürekli danışma kurullarıyla dahil edilmesi çağrısı yapıldı.*

TÜGİAD Başkanı Gürkan Yıldırım, "Viyana Bildirisi ile G20 liderlerine açık bir mesaj verdik: Genç girişimcilerin önünü açacak daha öngörülebilir kurallara, finansmana daha kolay erişime, teknolojiye ve yapay zekaya eşit erişime ve karar alma mekanizmalarında daha güçlü bir girişimci temsilinin sağlanmasına ihtiyaç var. Sınırların ötesinde daha fazla iş birliği, daha fazla ortak üretim ve daha güçlü girişimcilik ağları oluşturmalıyız" dedi.

Bildiride G20 liderlerinden girişimciliği büyüme gündeminin merkezine almaları istendi. Dönem başkanlığı Birleşik Krallık'a devredildi.

KIVANÇ

ENERJİ

76 Yıllık Sanayi Tecrübesi

Kıvanç Enerji Panelleri İle

Yatırımlarınız **30 YIL** Boyunca

Güvence Altında

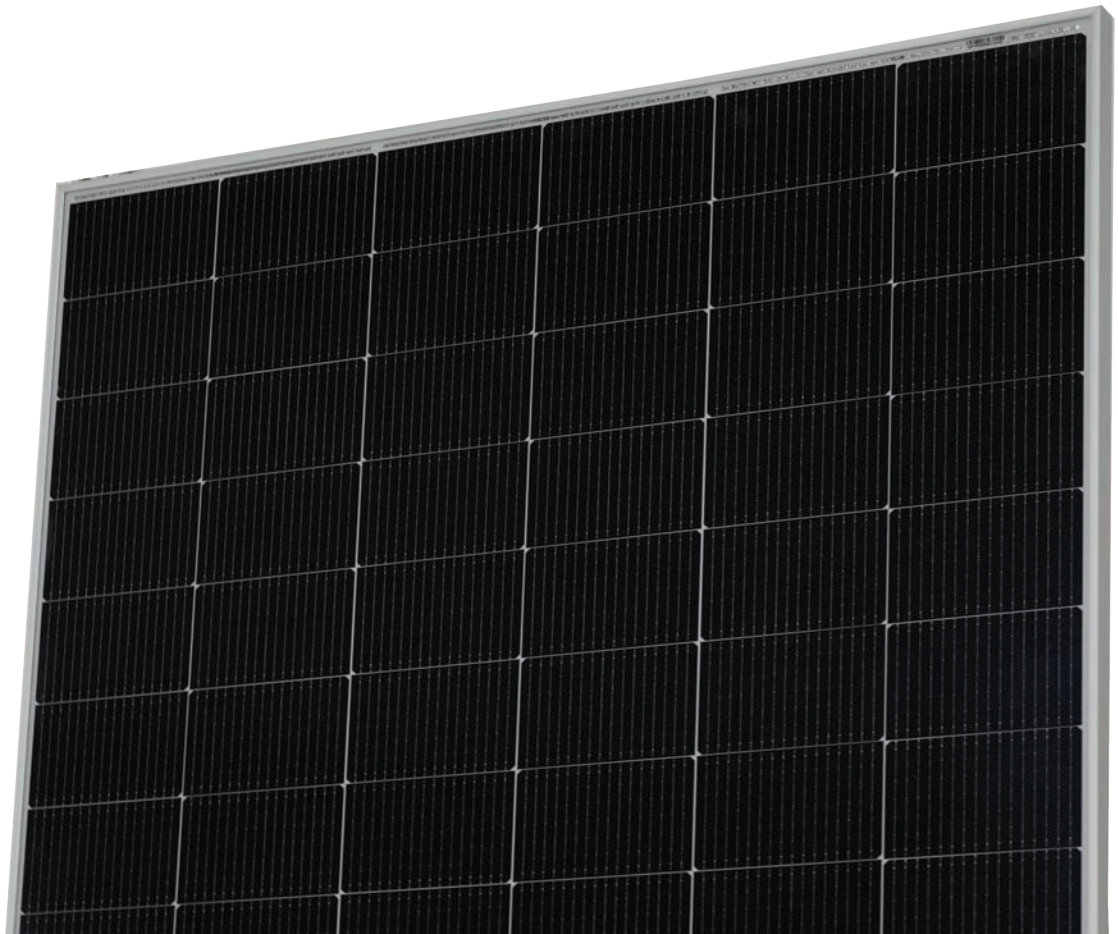
Disclaimer

Warranty partner

Munich RE

Güneş panelinde aynı alanda maksimum verim, daha fazla enerji!

Yeni Nesil Teknoloji ile Geleceğe Üretim!




Evrim Ayana

V

Kıvanç Energy, which is carrying its 76 years of industrial experience into the future through its investments in solar energy, has placed exports at the center of its growth strategy. The company aims to leverage its production capacity in Türkiye in international markets, particularly in the U.S.

76 yıllık sanayi deneyimini güneş enerjisi alanındaki yatırımlarıyla geleceğe taşıyan Kıvanç Enerji, büyüme stratejisinin merkezine ihracatı yerleştirdi. Şirket, Türkiye'deki üretim gücünü özellikle ABD başta olmak üzere uluslararası pazarlarda değerlendirmeyi hedefliyor.

KIVANÇ ENERGY FOCUSES ON GROWTH IN THE GLOBAL MARKET

KIVANÇ ENERJİ KÜRESEL PAZARDA BÜYÜMEYE ODAKLANDI

Kıvanç Energy Director Evrim Ayana, reflecting on the company's four-year journey in solar panel production, noted that the production volume achieved in such a short time represents a significant milestone in the company's growth strategy.

WITH OUR PARTNERSHIP WITH MUNICH RE, OUR PANELS ARE GUARANTEED FOR 30 YEARS

Ayana emphasized that in the solar panel sector, the manufacturer's commitment to long-term responsibility is just as important as the product's technical specifications, and he shared Kıvanç Energy's approach in this area.

Ayana noted that all panels produced are backed by a warranty provided by Kıvanç Energy through its partnership with Munich Re, adding that the company offers its customers assurance regarding long-term product performance.

Ayana noted that the 630-watt panels produced using TOPCon technology stand out for their high efficiency and performance, adding that the company positions technology and quality as key elements of its growth strategy.

"THE REAL-WORLD PERFORMANCE OF OUR PRODUCTS IS DRIVING OUR GROWTH"

Kıvanç Enerji has come significantly closer to its targets in terms of brand recognition, sales, and revenue in a short period of time. Ayana pointed out that customers continue to choose Kıvanç Enerji panels for their future projects, stating that this demonstrates the real-world results of product quality and a customer-focused service philosophy.

Kıvanç Enerji Direktörü Evrim Ayana, şirketin güneş paneli üretimindeki dört yıllık yolculuğunu değerlendirerek, kısa sürede ulaşılan üretim hacminin şirketin büyüme stratejisinde önemli bir kilometre taşı olduğunu belirtti.

MUNICH RE PARTNERLİĞİ İLE PANELLERİMİZ 30 YIL BOYUNCA GÜVENCE ALTINDA

Güneş panellerinde ürünün teknik özellikleri kadar üreticinin uzun vadeli sorumluluk üstlenmesinin de önemli olduğuna dikkat çeken Ayana, Kıvanç Enerji'nin bu alandaki yaklaşımını da paylaştı.

Üretilen panellerin tamamının Munich Re partnerliği ile Kıvanç Enerji tarafından güvence altına alındığını aktaran Ayana, Kıvanç Enerji'nin müşterilerine uzun vadeli ürün performansı konusunda güvence sunduğunu ifade etti.

TOPCon teknolojisiyle üretilen 630 watt seviyesindeki panellerin yüksek verimlilik ve performans özellikleriyle öne çıktığını söyleyen Ayana, teknoloji ve kaliteyi büyüme stratejisinin temel unsurları olarak konumlandırdıklarını kaydetti.

"ÜRÜNLERİMİZİN SAHADAKİ KARŞILIĞI BÜYÜMEMİZİ DESTEKLİYOR"

Kıvanç Enerji kısa sürede marka, satış ve ciro açısından hedeflediği noktaya önemli ölçüde yaklaştı. Müşterilerin sonraki projelerinde de Kıvanç Enerji panellerini tercih etmeye devam ettiğine dikkat çeken Ayana, bunun ürün kalitesi ve müşteri odaklı hizmet anlayışının sahadaki karşılığını gösterdiğini söyledi.

Alternatif Bank

Dış Ticaret Danışmanlarımız **Size Bir Telefon Kadar Yakın**



Aklınızda dış ticaret süreçleriyle ilgili soru varsa **Alternatif Bank** yanınızda.



Müşterimiz olun ya da olmayın, **Dış Ticaret Danışman Hattı** ile uzman danışmanlarımız size bir telefon kadar yakın.

Size özel çözümlerimizi dinlemek için

444 00 55'i arayarak **7'yi** tuşlayabilirsiniz.





Λ

At the Istanbul Trade Congress, the shifting balances of global trade, green and digital transformation, and business diplomacy took center stage.
İstanbul Ticaret Kongresi'nde küresel ticaretin değişen dengeleri, yeşil ve dijital dönüşüm ile ticari diplomasi gündeme taşındı.

THE FUTURE OF GLOBAL TRADE WAS DISCUSSED AT THE İSTANBUL TRADE CONGRESS

İSTANBUL TİCARET KONGRESİ'NDE KÜRESEL TİCARETİN GELECEĞİ ELE ALINDI

Organized in collaboration with the Istanbul Chamber of Commerce (İTO), Istanbul Ticaret University, and the university's Academy of Thought and Project Development (DÜPA), the Istanbul Trade Congress brought together representatives from the public sector, the business world, academia, and international organizations on September 23–24, 2026. Held under the theme "The Paradigm of Stability in a Changing World: Rebuilding Global Trade from a Responsibility Perspective," the first day of the congress took place in the Istanbul Chamber of Commerce Assembly Hall. The second day, by contrast, was held at the university's Ahî Çelebi Campus.

At the conference's opening ceremony, Vice President Cevdet Yılmaz, Istanbul Chamber of Commerce (İTO) Board Chairman Şekib Avdagiç, Board of Trustees Chairman Dr. İsrafil Kuralay, Rector Prof. Dr. Necip Şimşek, and DÜPA Director Prof. Dr. Nazım Ekren delivered remarks. Five sessions addressed the new balances in global trade, green and digital transformation, trade norms, trade intelligence, and business diplomacy.

International figures such as Luz María de la Mora, Director of the International Trade and Commodities Division at UNCTAD; Dr. Eddy Bekkers, WTO Economist; Bruno Masier, President of the World Federation of Trade Centers; and Willy Alfaro, former Director of the WTO's Trade Policy Review Division, also contributed to the conference.

Prof. Dr. Necip Şimşek announced the Congress's Final Declaration. The declaration emphasized the goal of strengthening Istanbul's connectivity capacity in global trade and of continuing the congress as a permanent university–business platform by holding it every three years.

İstanbul Ticaret Odası (İTO) ve İstanbul Ticaret Üniversitesi ile üniversite bünyesindeki Düşünce ve Proje Üretim Akademisi (DÜPA) iş birliğiyle düzenlenen İstanbul Ticaret Kongresi, 23–24 Eylül 2026 tarihlerinde kamu, iş dünyası, akademi ve uluslararası kuruluşların temsilcilerini bir araya getirdi. "Değişen Dünyada İstikrar Paradigması: Küresel Ticaretin Sorumluluk Perspektifiyle Yeniden İnşası" temasıyla gerçekleştirilen kongrenin ilk günü İstanbul Ticaret Odası Meclis Salonu'nda, ikinci günü ise üniversitenin Ahî Çelebi Kampüsü'nde yapıldı.

Kongrenin açılışında Cumhurbaşkanı Yardımcısı Cevdet Yılmaz, İTO Yönetim Kurulu Başkanı Şekib Avdagiç, Mütevelli Heyet Başkanı Dr. İsrafil Kuralay, Rektör Prof. Dr. Necip Şimşek ve DÜPA Müdürü Prof. Dr. Nazım Ekren konuştu. Beş oturumda küresel ticaretin yeni dengeleri, yeşil ve dijital dönüşüm, ticaretin normları, ticari istihbarat ve ticari diplomasi ele alındı.

Kongreye UNCTAD Uluslararası Ticaret ve Emtia Bölümü Direktörü Luz María de la Mora, DTÖ Ekonomisti Dr. Eddy Bekkers, Dünya Ticaret Noktaları Federasyonu Başkanı Bruno Masier ve DTÖ Ticaret Politikalarını İnceleme Bölümünün eski direktörü Willy Alfaro gibi uluslararası isimler de katkı sundu.

Kongrenin Sonuç Bildirgesi Prof. Dr. Necip Şimşek tarafından açıklandı. Bildirgede İstanbul'un küresel ticaretteki bağlantı kapasitesinin güçlendirilmesi ve kongrenin üç yılda bir düzenlenerek kalıcı bir üniversite–iş dünyası platformu olarak sürdürülmesi hedefi vurgulandı.

HER GÖNDERİYE UYGUN HIZ SEÇENEKLERİ

Zamana hassasiyetli gönderileriniz için en uygun öncelik seçeneğini belirleyin.

TK SMART
by Turkish Cargo

Akıllı ve pratik çözüm

TK PREMIUM
by Turkish Cargo

Doğru stratejiyle
bir adım öne geçin

TK URGENT
by Turkish Cargo

Acil gönderileriniz için
en hızlı çözüm!



SİZE EN UYGUN HIZ SEÇENEĞİNİ KEŞFETMEK İÇİN TARATIN

TURKISH CARGO



A SPECIAL SONG FROM MANGA FOR UYUMSOFT: “QUICK SOLUTIONS IN SOFTWARE”

MANGA’DAN UYUMSOFT’A ÖZEL ŞARKI: “YAZILIMDA HIZLI ÇÖZÜM”

After closely examining Uyumsoft’s work culture and its customers’ production processes, maNga created the song titled “Quick Solutions in Software.” The track, which blends Anatolian melodies with rock music, has been released on nearly 200 digital music platforms, including Spotify, YouTube, and Apple Music.

Ahmet Faruk Önder, a member of Uyumsoft’s Executive Board, stated, “Through this collaboration, we are bringing together the creative power of two brands born in Turkey across different disciplines while sharing Uyumsoft’s approach to technology with a broader audience. For us, the most important contribution of Uyumsoft’s solutions is enabling businesses to manage their daily operations more quickly and efficiently.

LioXERP enables you to manage operations—including finance, production, sales, and procurement—from a single hub, while our e-document solutions (e.g., electronic invoices) improve process efficiency. “For exactly 30 years, we’ve been helping businesses of various sizes and across different industries adapt to changing business practices through our flexible infrastructure and products tailored to diverse needs. By setting our ‘Quick Solutions in Software’ approach to music, we’re creating a memorable connection between technology and everyday business life,” he stated.

MaNga, Uyumsoft’un çalışma kültürünü ve müşterilerinin üretim süreçlerini yakından inceleyerek “Yazılımda Hızlı Çözüm” adlı şarkıyı hazırladı. Anadolu ezgileriyle rock müziği buluşturan eser; Spotify, YouTube ve Apple Music’in de aralarında bulunduğu 200’e yakın dijital müzik platformunda yayımlandı.

Uyumsoft İcra Kurulu Üyesi Ahmet Faruk Önder, “Bu iş birliğiyle Türkiye’den doğan iki markanın farklı disiplinlerdeki üretim gücünü bir araya getirirken, Uyumsoft’un teknolojiye yaklaşımını daha geniş kitlelere taşıyoruz. Bizim için Uyumsoft çözümlerinin en önemli katkısı, işletmelerin günlük operasyonlarını daha hızlı ve daha verimli yönetebilmesini sağlamaktır.

LioXERP ile finans, üretim, satış ve tedarik dahil farklı operasyonların tek merkezden yönetilmesine olanak tanırken, e-belge çözümlerimizle ticari süreçlerinde verimliliği destekliyoruz. Esnek altyapımız ve farklı ihtiyaçlara yanıt veren ürünlerimizle çeşitli ölçek ve sektörlerdeki işletmelerin değişen iş yapış biçimlerine uyum sağlamasına tam 30 yıldır katkıda bulunuyoruz, “Yazılımda Hızlı Çözüm” şarkısı ile bu yaklaşımımızı notalara taşıyarak teknoloji ile günlük iş hayatı arasında akılda kalıcı bir bağ kuruyoruz.” açıklamasını yaptı.



Ferman Akgül, lead vocalist of the Manga band, is visiting the factory of ALİM Group, which has been managing all its processes with Uyumsoft for years. ALİM Group operates in 4 main business sectors across 6 countries, with 8 companies, approximately 1,000 employees, 3 production facilities, and 50,000 m² of covered area.

Manga grubu vokali Ferman Akgül, yıllardır tüm süreçlerini Uyumsoft ile yöneten ALİM Grup’un fabrikasını ziyaret ediyor. Alim Grup, 6 ülkede, 8 şirketi, yaklaşık 1.000 çalışanı, 3 üretim tesisi ve toplam 50.000 m² kapalı alanı ile 4 ana iş kolunda faaliyet gösteriyor.

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!

uyumsoft

NEW PLAYERS IN THE NEW WORLD
THE ERA OF "MIDDLE POWERS" IN THE GLOBAL ECONOMY

YENİ DÜNYANIN YENİ OYUNCULARI
KÜRESEL EKONOMİDE "ORTA GÜÇLER" DÖNEMİ



The global economy can no longer be understood solely through the lens of competition between Washington and Beijing. Trade wars, energy security, technology races, and supply-chain restructuring are opening a broader scope of action for medium-sized economies with significant regional influence. Although Türkiye, Saudi Arabia, Indonesia, Brazil, and Pakistan have different economic structures, they share a common trend: managing diverse economic, technological, and diplomatic partnerships simultaneously rather than relying entirely on one major power.

The rise of these countries does not mean that "new superpowers" in the classical sense have emerged. A more accurate description is that of middle powers whose bargaining power is increasing in a multipolar economy. Their advantages in energy, food, critical minerals, logistics, defense, digital infrastructure, and production capacity are making them more influential in global companies' investment decisions.

In its July 2026 update, the International Monetary Fund expects global growth to reach 3 percent this year. While trade frag-

Dünya ekonomisi artık yalnızca Washington ile Pekin arasındaki rekabet üzerinden okunmuyor. Ticaret savaşları, enerji güvenliği, teknoloji yarışları ve tedarik zincirlerinin yeniden yapılanması, orta ölçekli ancak bölgesel ağırlığı yüksek ekonomilere daha geniş bir hareket alanı açıyor. Türkiye, Suudi Arabistan, Endonezya, Brezilya ve Pakistan farklı ekonomik yapılara sahip olsalar da ortak bir eğilim taşıyor: Büyük güçlerden birine bütünüyle yaslanmak yerine farklı ekonomik, teknolojik ve diplomatik ortaklıkları aynı anda yönetmek.

Bu ülkelerin yükselişi, klasik anlamda "yeni süper güçler" ortaya çıktığı anlamına gelmiyor. Daha doğru tanım, çok kutuplu ekonomide pazarlık gücü artan orta güçler. Enerji, gıda, kritik mineraller, lojistik, savunma, dijital altyapı ve üretim kapasitesi gibi alanlarda sahip oldukları avantajlar, onları küresel şirketlerin yatırım kararlarında daha önemli hale getiriyor.

Uluslararası Para Fonu, Temmuz 2026 güncellemesinde küresel büyümenin bu yıl yüzde 3 seviyesinde gerçekleşmesini bekliyor. Ti-

As U.S.-China competition reshapes the global economy, middle powers such as Türkiye, Saudi Arabia, Indonesia, Brazil, and Pakistan are emerging as key players in the new economic order, thanks to their growing strategic influence in manufacturing, energy, technology, agriculture, and investment.

ABD-Çin rekabeti küresel ekonominin dengelerini yeniden şekillendirirken, Türkiye, Suudi Arabistan, Endonezya, Brezilya ve Pakistan gibi orta güçler; üretim, enerji, teknoloji, tarım ve yatırım alanlarında artan stratejik ağırlıklarıyla yeni ekonomik düzenin belirleyici aktörleri haline geliyor.



mentation, energy shocks, and geopolitical risks are weighing on the outlook, investments in artificial intelligence are emerging as a key factor supporting growth.

FIVE COUNTRIES, FIVE DISTINCT ADVANTAGES

Türkiye is one of the most notable countries in this transformation because it can establish production and logistics links between Europe and Asia. Goods trade between the European Union and Türkiye reached a record high, exceeding 217.6 billion euros in 2025. Türkiye is also the EU's fifth-largest trading partner for goods. Motor vehicles, machinery, and electrical equipment are among the main items in bilateral trade.

This situation creates a significant advantage for Türkiye: As global companies seek to reduce their dependence on China, they need supply centers close to the European market, with a production ecosystem and access to different markets. However, whether this translates into a lasting advantage depends on performance in areas such as energy costs, access to financing, a skilled workforce, productivity, and investments in the green transition.

caret parçalanması, enerji şokları ve jeopolitik riskler görünümü aşağı çekerken, yapay zekâ yatırımları büyümeyi destekleyen önemli unsurlardan biri olarak öne çıkıyor.

BEŞ ÜLKE, BEŞ FARKLI AVANTAJ

Türkiye, Avrupa ile Asya arasında üretim ve lojistik bağlantısı kurabilmesi nedeniyle bu dönüşümde en dikkat çekici ülkelerden biri. Avrupa Birliği ile Türkiye arasındaki mal ticareti 2025'te 217,6 milyar avroyu aşarak rekor seviyeye çıktı. Türkiye aynı zamanda AB'nin 5. büyük mal ticaret ortağı konumunda. Motorlu araçlar, makine ve elektrikli ekipmanlar karşılıklı ticaretin başlıca kalemleri arasında bulunuyor.

Bu tablo Türkiye açısından önemli bir avantaj yaratıyor: Küresel şirketler Çin'e olan bağımlılıklarını azaltmak isterken, Avrupa pazarına yakın, üretim ekosistemi bulunan ve farklı pazarlara erişebilen tedarik merkezlerine ihtiyaç duyuyor. Ancak bunun kalıcı bir avantaja dönüşmesi; enerji maliyetleri, finansmana erişim, nitelikli iş gücü, verimlilik ve yeşil dönüşüm yatırımlarındaki performansa bağlı.

Supply chain restructuring, energy security, and investments in artificial intelligence are driving companies away from single-hub production models toward multi-hub, more resilient structures.

Saudi Arabia, by contrast, is following a different model. Rather than treating oil revenues solely as financial assets, it is directing them toward logistics, tourism, manufacturing, artificial intelligence, and digital infrastructure. The IMF notes that significant progress has been made in diversifying the economy under Vision 2030; it also emphasizes that in the coming period, making public investments more selective and increasing private-sector investments will become increasingly important. In the PIF's 2026–2030 strategy, artificial intelligence, logistics, renewable energy, and advanced manufacturing are among the priority areas.

Indonesia brings together Southeast Asia's production, natural resource, and consumption potential. The World Bank expects the Indonesian economy to grow by 5 percent in 2026, rising to 5.2 percent in 2027–2028. The Bank views productivity reforms and improvements in the investment climate, in particular, as keys to sustainable growth.

Brazil offers another advantage thanks to its agriculture, energy, natural resources, and large domestic market. According to the World Bank, the country has grown at an average rate of over 3 percent over the past three years; services and agriculture have been key drivers of supply-side growth. However, in the coming period, efforts must strengthen productivity, innovation, trade openness, education, and infrastructure investments.

Brazil's approach to artificial intelligence is also noteworthy. While the country has announced strategic AI investments totaling approximately 2.3 billion reais by 2026, it prefers to develop its infrastructure through technology partnerships centered in both the U.S. and China. This approach is an important example of how middle powers can balance major technology blocs.

Pakistan, by contrast, is operating from a more fragile economic foundation. The IMF expects growth to range between 3.5% and 4% in fiscal year 2026, highlighting activity in sectors such as automotive, construction, and textiles. Islamabad's priorities include energy reform, reducing trade barriers, strengthening the private sector, and improving the investment climate.

Pakistan's potential can be assessed particularly in terms of its young population, textile and agricultural capacity, and its connections between South Asia and Central Asia. However, macroeconomic stability, energy costs, and the need for external financing remain the key constraints to this potential.

A NEW INVESTMENT MAP FOR COMPANIES

The key question for companies is: Which country can play a complementary role in which global value chain?

In this new era, companies are expected to shift from single-hub supply chains to multi-hub production models. Türkiye offers production proximity to Europe; Saudi Arabia, capital and energy; Indonesia, Asian production chains and natural resources; Brazil, agriculture and energy; and Pakistan, labor-intensive production and South Asian connections—each providing distinct advantages.

Suudi Arabistan ise farklı bir model izliyor. Petrol gelirlerini yalnızca finansal varlık olarak değerlendirmek yerine lojistik, turizm, imalat, yapay zekâ ve dijital altyapıya yönlendiriyor. IMF, Vision 2030 kapsamında ekonominin çeşitlendirilmesinde önemli ilerleme sağlandığını; yeni dönemde ise kamu yatırımlarının daha seçici hale getirilmesi ve özel sektör yatırımlarının artırılmasının önem kazandığını belirtiyor. PIF'in 2026-2030 stratejisinde yapay zekâ, lojistik, yenilenebilir enerji ve ileri imalat öncelikli alanlar arasında.

Endonezya, Güneydoğu Asya'nın üretim, doğal kaynak ve tüketim potansiyelini aynı potada buluşturan ülkelerden. Dünya Bankası, Endonezya ekonomisinin 2026'da yüzde 5 büyümesini, 2027-2028 döneminde ise büyümenin yüzde 5,2'ye yükselmesini bekliyor. Banka, özellikle üretkenlik reformlarını ve yatırım ortamının geliştirilmesini sürdürülebilir büyümenin anahtarı olarak görüyor.

Brezilya, tarım, enerji, doğal kaynaklar ve geniş iç pazarı sayesinde başka bir avantaj sunuyor. Dünya Bankası'na göre ülke, son üç yılda ortalama yüzde 3'ün üzerinde büyüdü; hizmetler ve tarım, arz tarafındaki büyümenin önemli kaynakları oldu. Ancak önümüzdeki dönemde verimlilik, inovasyon, ticaret açıklığı, eğitim ve altyapı yatırımlarının güçlendirilmesi gerekiyor.

Brezilya'nın yapay zekâ alanındaki yaklaşımı da dikkat çekici. Ülke 2026'da yaklaşık 2,3 milyar real tutarında stratejik AI yatırımı açıklarken, altyapısını hem ABD hem de Çin merkezli teknoloji ortaklıklarıyla geliştirmeyi tercih ediyor. Bu yaklaşım, orta güçlerin büyük teknoloji blokları arasında nasıl denge kurabileceğine ilişkin önemli bir örnek teşkil ediyor.

Pakistan ise daha kırılgan bir ekonomik zeminden hareket ediyor. IMF, 2026 mali yılında büyümenin yüzde 3,5-4 aralığında gerçekleşmesini beklerken; otomotiv, inşaat ve tekstil gibi sektörlerdeki hareketliliğe dikkat çekiyor. İslamabad'ın öncelikleri arasında enerji reformu, ticaret engellerinin azaltılması, özel sektörün güçlendirilmesi ve yatırım ortamının iyileştirilmesi bulunuyor.

Pakistan'ın potansiyeli özellikle genç nüfusu, tekstil ve tarım kapasitesi ile Güney Asya-Orta Asya bağlantılarında değerlendirilebilir. Ancak makroekonomik istikrar, enerji maliyetleri ve dış finansman ihtiyacı bu potansiyelin önündeki temel sınırlar olmaya devam ediyor.

ŞİRKETLER İÇİN YENİ YATIRIM HARİTASI

Bu dönüşümün şirketler açısından asıl sorusu, hangi ülke hangi küresel değer zincirinde tamamlayıcı bir rol üstlenebilir?

Yeni dönemde şirketlerin tek merkezli tedarik zincirleri yerine çok merkezli üretim modellerine yönelmesi beklenebilir. Türkiye Avrupa'ya yakın üretim, Suudi Arabistan sermaye ve enerji, Endonezya Asya üretim zincirleri ve doğal kaynaklar, Brezilya tarım ve enerji, Pakistan ise emek yoğun üretim ve Güney Asya bağlantıları açısından farklı avantajlar sunuyor.

Bu nedenle yatırım kararlarında yalnızca işçilik veya vergi maliyeti değil; enerji güvenliği, lojistik süreleri, gümrük erişimi, yerel tedarikçi ağı, veri altyapısı, regülasyon ve jeopolitik risk birlikte değerlendirilmek zorunda.

Tedarik zincirlerinin yeniden yapılanması, enerji güvenliği ve yapay zekâ yatırımları, şirketleri tek merkezli üretim modellerinden çok merkezli ve daha dirençli yapılara yöneltiyor.



Therefore, investment decisions must account not only for labor or tax costs but also for energy security, logistics lead times, customs access, local supplier networks, data infrastructure, regulations, and geopolitical risks.

Especially for financial institutions and institutional investors, it is no longer sufficient to consider country risk solely in terms of credit and currency risk. Climate risk, energy supply, critical infrastructure, technology dependence, and trade policies are becoming integral parts of investment models.

ARTIFICIAL INTELLIGENCE: THE FACTORY'S NEW OPERATING SYSTEM

The impact of artificial intelligence on these countries will not be limited to the technology sector. The real transformation may occur across the entire end-to-end production chain.

From demand forecasting to raw material procurement, from production planning to quality control, and from energy management to logistics, AI systems can redesign companies' operations. This creates a significant opportunity, particularly for emerging economies: Businesses that can achieve higher efficiency at lower costs may be able to close the technology gap with developed countries more quickly in certain areas.

However, it should not be forgotten that investment in artificial intelligence also constitutes a new form of energy investment. According to the IEA, global electricity demand will grow approximately 50 percent faster between 2026 and 2030 than the average growth rate of the previous decade. Data centers, electric vehicles, and advanced manufacturing are among the key drivers of this increase.

Consequently, competition in the age of artificial intelligence will not be limited to chips, software, and data. Access to affordable, reliable, and low-carbon electricity will also form the infrastructure of the AI economy.

With its proximity to Europe, strong industrial infrastructure, and strategic logistical location, Türkiye could become a major production hub; however, turning this opportunity into a lasting advantage depends on steps taken in low-carbon energy, efficiency, digitalization, and high-value-added production.

Avrupa'ya yakınlığı, güçlü sanayi altyapısı ve lojistik konumuyla Türkiye önemli bir üretim üssü olabilir; ancak bu fırsatın kalıcı avantaja dönüşmesi düşük karbonlu enerji, verimlilik, dijitalleşme ve yüksek katma değerli üretimde atılacak adımlara bağlı.

Özellikle finans şirketleri ve kurumsal yatırımcılar için ülke riskinin artık yalnızca kredi ve kur riski olarak ele alınması yeterli değil. İklim riski, enerji arzı, kritik altyapı, teknoloji bağımlılığı ve ticaret politikaları yatırım modellerinin parçası haline geliyor.

YAPAY ZEKÂ: FABRİKANIN YENİ İŞLETİM SİSTEMİ

Yapay zekânın etkisi bu ülkeler için yalnızca teknoloji sektöründe ortaya çıkmayacak. Asıl dönüşüm, uçtan uca üretim zincirinde yaşanabilir.

Talep tahmininden hammadde tedarikine, üretim planlamasından kalite kontrolüne, enerji yönetiminden lojistiğe kadar AI sistemleri şirketlerin operasyonlarını yeniden tasarlayabilir. Bu durum özellikle gelişmekte olan ekonomiler için önemli bir fırsat yaratıyor: Daha düşük maliyetle daha yüksek verimlilik sağlayabilen işletmeler, gelişmiş ülkelerle arasındaki teknoloji açığını belirli alanlarda daha hızlı kapatabilir.

Ancak yapay zekâ yatırımının yeni bir enerji yatırımı anlamına da geldiği unutulmamalı. IEA'ya göre 2026-2030 arasında küresel elektrik talebi, önceki on yıldaki ortalama artıştan yaklaşık yüzde 50 daha hızlı büyüyecek. Veri merkezleri, elektrikli araçlar ve ileri imalat bu artışın temel sürükleyicileri arasında.

Dolayısıyla yapay zekâ çağında rekabet yalnızca çip, yazılım ve veri üzerinden gerçekleşmeyecek. Ucuz, güvenilir ve düşük karbonlu elektriğe erişim de yapay zekâ ekonomisinin altyapısı olacak.



AGRICULTURE IS NO LONGER JUST ABOUT FOOD

Another strategic advantage for middle powers lies in agriculture and food systems. Climate change, water stress, population growth, and supply chain disruptions are making food a key issue of economic security.

This is where strategic agricultural technologies gain importance. Precision agriculture, satellite imaging, AI-powered yield forecasting, sensors, smart irrigation, agricultural robots, and biotechnology can not only increase production but also reduce water and fertilizer use.

While Brazil's vast agricultural economy is a key testing ground for scaling these technologies, Türkiye's agricultural production diversity and proximity to the European market could offer a significant advantage. For Indonesia, increased agricultural productivity is critical for food security and rural incomes, given its large population.

COULD TÜRKİYE BECOME A PRODUCTION HUB?

The opportunity before Türkiye is real; however, it is not a given.

Türkiye's strong trade ties with the EU, industrial infrastructure, logistical location, and capacity to access diverse markets make it a natural candidate for global companies. Diversifying European supply chains could further strengthen this opportunity.

However, the new definition of being a production hub is not limited to simply increasing the number of factories. Türkiye needs to advance to higher levels in ecosystems such as high productivity, low-carbon energy, digital manufacturing, advanced materials, automotive, machinery, defense, electronics, and batteries.

Especially given the EU's carbon regulations and global companies' emission-reduction targets, access to clean and competitive electricity is now as much an investment policy issue as an industrial policy one.

For this reason, Türkiye's strategy should be based on becoming a high-value-added production and technology hub bridging Europe, Asia, and the Middle East, rather than a one-dimensional approach like "let's shift production away from China."

The economic implication of being a "middle power" becomes clear precisely here: it is not about becoming bigger, but about becoming indispensable.

From the perspective of global companies, the new equation is as follows: As dependence on a single country decreases, companies that can simultaneously manage production, financing, technology, and market access across multiple hubs will become more resilient. The rise of Türkiye, Pakistan, Saudi Arabia, Indonesia, and Brazil represents different facets of this new global economic landscape.

TARIM ARTIK YALNIZCA GIDA MESELESİ DEĞİL

Orta güçlerin bir diğer stratejik avantajı tarım ve gıda sistemlerinde ortaya çıkıyor. İklim değişikliği, su stresi, nüfus artışı ve tedarik zinciri kırılmaları gıdayı ekonomik güvenlik başlıklarından biri haline getiriyor.

Burada stratejik tarım teknolojileri önem kazanıyor. Hassas tarım, uydu görüntüleme, yapay zekâ destekli verim tahmini, sensörler, akıllı sulama, tarımsal robotlar ve biyoteknoloji; yalnızca üretimi artırmak için değil, su ve gübre kullanımını azaltmak için de kullanılabilir.

Brezilya'nın geniş tarım ekonomisi bu teknolojilerin ölçeklenmesi açısından önemli bir laboratuvar oluştururken, Türkiye'nin tarımsal üretim çeşitliliği ve Avrupa pazarına yakınlığı önemli bir avantaj sağlayabilir. Endonezya açısından ise tarımda üretkenlik artışı, geniş nüfusun gıda güvenliği ve kırsal gelirler açısından kritik önem taşıyor.

TÜRKİYE ÜRETİM ÜSSÜ OLABİLİR Mİ?

Türkiye'nin önündeki fırsat gerçek; ancak otomatik değil.

AB ile güçlü ticaret bağlantısı, sanayi altyapısı, lojistik konumu ve farklı pazarlara erişim kapasitesi Türkiye'yi küresel şirketler açısından doğal adaylardan biri haline getiriyor. Avrupa tedarik zincirlerinin çeşitlendirilmesi bu fırsatı daha da güçlendirebilir.

Fakat üretim üssü olmanın yeni tanımı yalnızca fabrika sayısını artırmakla sınırlı değil. Türkiye'nin yüksek verimlilik, düşük karbonlu enerji, dijital üretim, ileri malzeme, otomotiv, makine, savunma, elektronik ve batarya ekosistemlerinde daha üst basamaklara çıkması gerekiyor.

Özellikle AB'nin karbon düzenlemeleri ve küresel şirketlerin emisyon azaltma hedefleri düşünüldüğünde, temiz ve rekabetçi elektriğe erişim artık sanayi politikası kadar yatırım politikası da.

Bu nedenle Türkiye'nin stratejisi "Çin'den üretimi çekelim" gibi tek eksenli bir yaklaşım yerine, Avrupa-Asya-Orta Doğu arasında yüksek katma değerli üretim ve teknoloji platformu olmak üzerine kurulmalı.

"Orta güç" olmanın ekonomik karşılığı da tam burada ortaya çıkıyor: Daha büyük olmak değil, vazgeçilmez hale gelmek.

Küresel şirketler açısından ise yeni denklem şöyle: Tek bir ülkeye bağımlılık azalırken, birden fazla merkezde üretim, finansman, teknoloji ve pazar erişimini aynı anda yönetebilen şirketler daha dayanıklı hale gelecek. Türkiye, Pakistan, Suudi Arabistan, Endonezya ve Brezilya'nın yükselişi bu yeni küresel ekonomik haritanın farklı yüzlerini temsil ediyor.


Tedarikçi Finansman Sistemi
FİNTEK
PLATFORMLARINDA!
Vade bekleyerek zaman kaybetmeyin.
Peşin tahsilatın en hızlı ve en kolay yolu TFS,
şimdi fintek platformlarında.
VAKIF KATILIM
0850 202 1 202 | 444 44 77 | vakifkatilim.com.tr
VAKIF KATILIM

THE POWER OF BUILDING CONNECTIONS IN THE AGE OF MIDDLE POWERS THE NEW PLAYERS IN THE NEW WORLD

ORTA GÜÇLER ÇAĞINDA BAĞLANTI KURMANIN GÜCÜ YENİ DÜNYANIN YENİ OYUNCULARI

In the shadow of U.S.-China competition, Türkiye, Saudi Arabia, Indonesia, Brazil, and Pakistan are quietly expanding their spheres of influence. However, the real question is not which bloc these countries will belong to. In the new economy, real power stems from the capacity to generate value from the world's divisions. This is precisely Türkiye's challenge. Can it be a production hub on its own? Or can it be something more?

ABD-Çin rekabeti gölgesinde Türkiye, Suudi Arabistan, Endonezya, Brezilya ve Pakistan sessizce kendi alanlarını genişletiyorlar. Ancak asıl soru bu ülkelerin hangi bloğa ait olacakları değil. Yeni ekonomide gerçek güç, dünyanın bölünmesinden elde edilebilecek değer üretme kapasitesinden kaynaklanıyor. Türkiye'nin de meselesi tam olarak budur. Tek başına bir üretim merkezi olabilir mi? Yoksa daha da fazlası mı?

Today, it's quite easy to read the global economy as if it were a chessboard controlled by major powers. We accept that the world revolves around the U.S. and China axis. However, most analyses addressing this topic stop at the same point.

Middle powers are rising, companies are diversifying their supply chains, and the world is becoming multipolar.

All of these statements are true, but none of them is entirely sufficient. The more meaningful question is this:

In a divided world, what exactly do countries like Türkiye, Saudi Arabia, Indonesia, Brazil, or Pakistan need to possess?

Geography?

Population?

What these countries possess is precisely the capacity to generate value from uncertainty.

We can explain this concept with an analogy. In financial markets, the value of an option increases as the volatility of the underlying asset rises. Holding the "uncertainty option" is an advantage. The situation facing middle powers is quite similar. A country that can engage with all blocs simultaneously—without being dependent on any single one—becomes an asset that gains value as the world becomes more divided. This country's capacity is not actually a commodity or a market; it is the capacity to assume and distribute the risks of the other parties. This is, in fact, a guarantee provided to



FİKRİ KAPLAN
ASSIST. PROF. DR. UNIVERSITY OF TURKISH AERONAUTICAL ASSOCIATION
ASİST. PROF. DR. TÜRK HAVA KURUMU ÜNİVERSİTESİ

Günümüzde dünya ekonomisini büyük güçlerin bir satranç tahtası gibi okumak oldukça kolay. Dünyanın ABD ve Çin ekseninde döndüğünü kabul ediyoruz. Ancak bu konuyu ele alan çoğu yorum aynı noktada kalıyor.

Orta güçler yükseliyor, şirketler tedarik zincirlerini çeşitlendiriyor, dünya çok kutuplu hale geliyor.

Bu ifadelerin tamamı doğru ancak hiçbiri tam anlamıyla yeterli değil. Daha anlamlı soru ise şu,

Bölünmüş bir dünyada Türkiye, Suudi Arabistan, Endonezya, Brezilya ya da Pakistan gibi ülkelerin tam olarak neye sahip olması gerekiyor?

Coğrafya mı?

Nüfus mu?

Bu ülkelerin sahip oldukları tam olarak belirsizlikten değer üretme kapasitesidir.

Bir benzetme ile konuyu açıklayabiliriz. Finansal piyasalarda bir opsiyonun değeri, varlığın volatilitesini artırdıkça artar. Belirsizlik opsiyonunu tutmak bir avantajdır. Orta güçlerin içinde bulunduğu durum da bu duruma oldukça benzerdir. Bütün bloklarla aynı anda konuşabilen, hiçbirisine bağımlı kalmamış bir ülke bölündükçe daha kıymetlenen bir varlığa dönüşür. Bu ülkenin kapasitesi aslında bir mal ya da pazar değil, karşı tarafların riskini üstlenip dağıtabilme kapasitesidir. Bu aslında taraflara sağlanmış bir güvencedir. Bu şekilde konumlanmış bir



the parties. A country positioned in this way cannot be cornered as crises escalate; on the contrary, its bargaining power increases. The real advantage of being a middle power emerges here: the ability to turn the comfort of not having to make a choice into capital.

However, there is a cost to achieving this position. An option carries the cost of the belief that its holder will actually exercise it. The same applies to countries. If the claim that "I can do business with all parties" is not bought by stakeholders, this situation can turn into a disadvantage rather than an advantage. A country that is predictable on the international stage increases the value of this card and can hold onto it. Predictability, therefore, is not an option but the price of the value a country adds. Neutrality is not a comfort zone; it is the discipline of earning the trust of all parties.

BEYOND DIVERSIFICATION

When we examine this issue from a corporate perspective, we encounter a similar scenario. The same logic plays out through a different framework. Diversification has become little more than a slogan in companies in recent years. Spreading production across different countries and the effort to find backup suppliers are moves anyone can make—and ones that can quickly lose their value. Moving a factory's production base from one location to another is actually not as difficult as it might seem. The real challenge lies in adapting to completely different legal, financial, and technical regulations and integrating them into a single operation. Looking back at historical processes, we can see similar scenarios. Ancient trade hubs prospered not because of the cargo passing through them, but by enabling the infrastructure capable of handling that cargo. Value was built upon concepts such as bills of exchange, insurance transactions, arbitration, and guarantees.

Today, too, lasting superiority lies not in the cheapest production centers, but in the layers that make international transactions legally feasible. What companies are really looking for is not a hub in every commercial center, but an intermediary layer that prices geopolitical risks, converts them into monetary terms, and inspires trust.

FROM HUBS TO LAYERS

This is where the debate over Türkiye's role as a production hub becomes particularly interesting. Proximity to Europe, industrial capital, logistics networks, and access to different regions are all tangible advantages. However, merely being a physical base is, by the nature of economics and

ülke krizler büyüdükçe köşeye sıkıştıralamaz aksine pazarlık şansı artar. Orta güç olmamın verdiği asıl avantaj burada ortaya çıkar. Seçim yapmak zorunda olmamanın rahatlığını sermayeye çevirebilmek.

Ne var ki bu konumu kazanmanın da bir bedeli olacaktır. Bir opsiyon, sahibinin onu gerçekten kullanacağına olan inancın bedelini üzerinde taşır. Aynı durum ülkeler içinde geçerlidir. Tüm tarafarla iş yapabilirim iddiası paydaşlar tarafından satın alınmıyorsa bu durum avantajdan daha çok bir dezavantaja dönüşebilir. Uluslararası arenada öngörülebillir olan bir ülke bu kartın değerini yükseltir ve elinde tutabilir. Öngörülebilirlik bu nedenle bir seçenek değil, ülkeye katılacak değerin bir bedelidir. Tarafsızlık bir konfor alanı değil. Tüm tarafların güvenini kazanma disiplinidir.

ÇEŞİTLENDİRMEDEN ÖTESİ

Konuyu şirketler tarafından ele aldığımızda da benzer bir senaryo ile karşılaşırız. Aynı mantık farklı formasyon üzerinden ilerler. Çeşitlendirme son yıllarda şirketlerde bir slogan haline dönüştü. Üretimi farklı ülkelere yaymak, yedek tedarikçiler bulma çabası herkesin yapabileceği ve hızlıca değersizleşebilen hamlelerdir. Bir fabrikanın üretim üssünü bir yerden başka bir yere taşımak aslında sanıldığı kadar zor değil. Asıl zor olan birbirinden tamamen farklı hukuki finansal ve teknik regülasyonlara ayak uydurmak ve tek operasyonda birleştirebilmek. Tarihi süreçlere baktığımızda benzer senaryoları görmek mümkün. Kadim ticaret üsleri üzerlerinden geçen yükten değil o yükü kaldırabilecek altyapıyı mümkün kılarak zenginleştiler. Değer, poliçeler, sigorta işlemleri, tahkim ve teminat kavramları üzerinde yükseldi. Bugün de kalıcı üstünlük en ucuz üretim merkezlerinde değil, uluslararası işlemleri hukuken yürütülebilir kılan katmanlarda birikiyor. Şirketlerin asıl aradığı şey tüm ticari merkezlerde bir üs değil, jeopolitik riskleri fiyatlayan, paraya çeviren ve güven duyulan bir ara katman.

ÜSLERDEN KATMANLARA

Türkiye'nin üretim üssü olma tartışması işte bu noktada ilginç hale geliyor. Avrupa'ya yakınlık, sanayi birikimi, lojistik ağlar ve farklı coğrafyalara erişim hepsi somut avantajlar. Fakat yalnızca fiziksel üs olmak, ekonomi ve jeopolitiğin doğası gereği geçici bir



geopolitics, a temporary situation. If another country can do the same job more cheaply, these tangible advantages can vanish in an instant. The horizon we should be looking toward here is neither becoming the "new China" nor producing more. The new horizons lie in creating a layer where cross-block trade becomes traceable, certifiable, and enforceable.

This is only possible through the simultaneous development and expansion of several capabilities, such as standardization, financial architecture, and arbitration. Within the framework of standardization and certification, particularly regarding dual-use technologies in the defense industry, the goal is to be the rule-maker rather than merely the rule-follower, In the realm of financial architecture, the most critical aspects are the creation and implementation of risk-sharing instruments—which conventional finance cannot produce—at the intersection of Gulf capital and Turkish production, and, finally, becoming a hub where disputes can be resolved quickly and easily and payments can be linked to clearing. Once these capabilities are in place, Türkiye will cease to be merely a point where goods are assembled. It transforms into a center where trust is institutionalized. From this stage onward, added value begins to accumulate not in the product itself, but in the transaction itself.

In conclusion, in new economies, real power does not stem from how close you are to a particular center or how many centers you are connected to. Clearly, real power comes from systems that do not trust one another agreeing to sit at the same table through your mediation. The winners of the new era will not be those who take sides, but the gateways through which the sides are compelled to reach one another. Uncertainty will not be a risk for middle powers, but the key to influence. For Türkiye, too, the real issue is not "where do we produce," but finding the answer to the question, "Whom can we help trust one another?"

durumdur. Başka bir ülke aynı işi daha ucuza yapıyorsa, bu somut avantajlar bir anda buharlaşabilir. Burada bakacağımız ufuk yeni Çin olmak da değil daha fazla üretim yapmak da değil. Yeni ufuklar bloklar ötesi ticaretin okunabilir, sertifkalandırılabilir ve uygulanabilir hale geldiği katmanı oluşturabilmektir.

Bu da ancak standartizasyon, finansal mimari ve tahkim gibi birkaç yetkinliğin eş zamanlı gelişmesi ve genişlemesi ile mümkün olabilir. Standartizasyon ve Sertifikasyon çerçevesinde özellikle savunma sanayisinde oluşan çift kullanımlı teknolojilerde kuralları uygulayan değil kural koyan taraf olabilmek, Finansal mimari ekseninde Körfez sermayesi ve Türkiye üretiminin kesişim kümesinde konvansiyonel finansın üretemediği risk paylaşımı araçlarının üretilmesi ve uygulanması, son olarak da uyuşmazlıkların hızlı ve kolay çözülebildiği ödemelerin kliringe bağlanabildiği yer olabilmek en önemli hususlardır. Bu yetkinliklere sahip olunduğunda, Türkiye malın monte edildiği bir nokta olmaktan çıkar. Güvenin kurumsallaştığı bir merkeze dönüşür. Katma değer bu aşamadan sonra üründe değil, işlemin kendisinde birikmeye başlar.

Sonuç olarak, yeni ekonomilerde gerçek güç hangi merkeze yakın olduğunuzdan ya da kaç merkeze bağlandığınızdan doğmuyor. Açıkçası, gerçek güç birbirine güvenmeyen sistemlerin sizin aracılığınızla aynı masaya oturmayı kabul etmesinden geliyor. Yeni çağın kazananları taraf tutanlar değil, tarafların birbirine ulaşmak için mecbur kaldığı geçitler olacak. Belirsizlik orta güçlerin riski değil, belirleyiciliğin anahtarı olacaktır. Türkiye için de asıl mesele "nerede üretiriz" değil, "kimlerin birbirine güvenmesini sağlayabiliriz" sorusunun cevabını bulmaktır.

GÜVEN VE KALİTENİN

LEZZET NOKTASI!

30 Yılı Aşkın Tecrübe

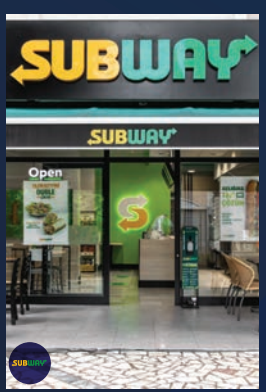
2.000'den Fazla Restoran

25.000'den Fazla Çalışan

Türkiye'de Kurulu Eşsiz Ekosistem

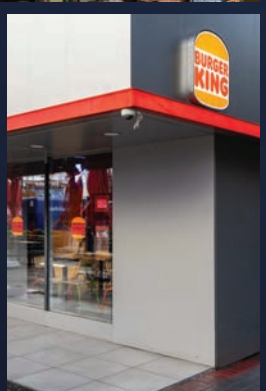
















TAB

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

A NEW ARENA OF COMPETITION IN INDUSTRY: ELECTRIFICATION

SANAYİNİN YENİ REKABET ALANI: ELEKTRİFİKASYON

Europe's push toward electrification is rewriting the rules of competition in the carbon-intensive steel industry.

Avrupa'nın elektrifikasyon hamlesi, karbon yoğun sektörlerden olan çelik sektöründe rekabet kurallarını yeniden yazıyor.



DİDEM DAMYAN
ENERGY EDİTOR
ENERJİ EDİTÖRÜ

For many years, competition in the steel industry has been shaped by access to raw materials, energy costs, and production capacity. However, the European Union is entering a new era in its industrial policy. From now on, the key determinant of competition will no longer be production cost per metric ton, but carbon emissions per metric ton.

The Clean Industrial Deal, the Steel and Metals Action Plan, the Affordable Energy Action Plan, and the Electrification Action Plan—all announced by the EU in quick succession over the past two years—were designed as parts of a single strategy: to decarbonize European industry while maintaining global competitiveness.

At the heart of this transformation lies the steel sector.

This is because steel is not only a cornerstone of the European economy but also one of the sectors with the highest carbon emissions. Steel production accounts for about 7–8 percent of global energy-related carbon emissions. Consequently, transforming the steel sector is critical for Europe to achieve its 2050 climate goals.

DECARBONIZING INDUSTRY IS NOT POSSIBLE WITHOUT ELECTRIFICATION

The European Commission aims to nearly double electricity's share of final energy consumption by 2040, bringing it to 46 percent. This is not only to reduce emissions but also to cut fossil fuel imports, enhance energy security, and restore the competitiveness of European industry.

This approach represents a critical paradigm shift for the steel sector. In the past, coke was the primary input. In the new era, however, low-cost, low-carbon electricity will determine competitive advantage.

THE NEW EQUATION IN STEEL PRODUCTION

The EU's roadmap does not rely on a single technology. Instead, four complementary pillars of transformation are taking center stage:

1. The widespread adoption of Electric Arc Furnaces (EAF)

Electric arc furnaces can produce steel with significantly lower carbon emissions compared to traditional blast furnaces. However, for this advantage to be sustainable, it requires a supply of competitively priced electricity.

2. Increasing renewable energy capacity

Electrifying industry does not simply mean consuming more electricity. The goal is for as much of this electricity as possible to come from solar, wind, and other low-carbon sources.

The benchmark for competition in the steel industry is shifting: Low-carbon electricity, electrification, and grid investments are becoming just as decisive as production costs.

Uzun yıllar boyunca çelik sektöründe rekabet; hammaddeye erişim, enerji maliyetleri ve üretim kapasitesi üzerinden şekillendi. Ancak Avrupa Birliği, sanayi politikasında yeni bir döneme giriyor. Artık rekabetin belirleyicisi yalnızca ton başına üretim maliyeti değil, ton başına karbon emisyonu olacak.

AB'nin son iki yılda peş peşe açıkladığı Temiz Sanayi Anlaşması (Clean Industrial Deal), Çelik ve Metaller Eylem Planı (Steel and Metals Action Plan), Uygun Fiyatlı Enerji Eylem Planı (Affordable Energy Action Plan) ve Elektrifikasyon Eylem Planı, tek bir stratejinin parçaları olarak tasarlandı: Avrupa sanayisini karbonsuzlaştırırken küresel rekabet gücünü korumak.

Bu dönüşümün merkezinde ise çelik sektörü bulunuyor.

Çünkü çelik, Avrupa ekonomisinin temel yapı taşlarından biri olmasının yanı sıra, karbon emisyonlarının da en yoğun olduğu sektörlerden biri. Dünya genelindeki enerji kaynaklı karbon emisyonlarının yaklaşık yüzde 7-8'i çelik üretiminden kaynaklanıyor. Dolayısıyla çelik sektörünün dönüşümü, Avrupa'nın 2050 iklim hedeflerine ulaşabilmesi açısından kritik önem taşıyor.

SANAYİNİN KARBONSUZLAŞMASI, ELEKTRİFİKASYON OLMADAN MÜMKÜN DEĞİL

Avrupa Komisyonu, 2040 yılına kadar elektriğin nihai enerji tüketimindeki payını yaklaşık iki katına çıkararak yüzde 46 seviyesine ulaştırmayı hedefliyor. Bunun nedeni yalnızca emisyonları azaltmak değil; fosil yakıt ithalatını düşürmek, enerji güvenliğini artırmak ve Avrupa sanayisinin rekabet gücünü yeniden tesis etmek.

Bu yaklaşım çelik sektörü açısından kritik bir paradigma değişimini temsil ediyor. Geçmişte üretimin temel girdisi kok kömürüydü. Yeni dönemde ise rekabet avantajını belirleyecek unsur, düşük maliyetli ve düşük karbonlu elektrik olacak.

ÇELİK ÜRETİMİNDE YENİ DENKLEM

AB'nin yol haritası tek bir teknolojiye dayanmıyor. Bunun yerine birbirini tamamlayan dört temel dönüşüm ekseni öne çıkıyor:

1. Elektrik Ark Ocaklarının (EAF) yaygınlaştırılması

Elektrik ark ocakları, geleneksel yüksek fırınlara göre çok daha düşük karbon emisyonuyla üretim yapabiliyor. Ancak bu avantajın sürdürülebilir olabilmesi için rekabetçi fiyatlı elektrik arzı gerekiyor.

2. Yenilenebilir enerji kapasitesinin artırılması

Sanayinin elektrifikasyonu yalnızca daha fazla elektrik tüketmek anlamına gelmiyor. Bu elektriğin mümkün olduğunca güneş, rüzgâr ve diğer düşük karbonlu kaynaklardan sağlanması hedefleniyor.

Çelik sektöründe rekabetin ölçütü değişiyor: Düşük karbonlu elektrik, elektrifikasyon ve şebeke yatırımları üretim maliyetleri kadar belirleyici hale geliyor.



3. Grid Investments

The European Commission plans to rapidly strengthen transmission and distribution infrastructure to meet the growing electricity demand from heavy industry. New investments in electric arc furnaces and electrolyzers will create demand that exceeds current grid capacity.

4. Green Hydrogen

In high-temperature processes where electrification cannot be directly applied, renewable hydrogen will play a critical role. In particular, Hydrogen-Direct Reduced Iron (H_2-DRI) technology is viewed as a leading candidate for near-zero-emission steel production in the long term.

CARBON PRICING IS NOW A TOOL OF INDUSTRIAL POLICY

The EU Emissions Trading System (ETS) and the Carbon Border Adjustment Mechanism (CBAM) form the economic foundation of this transformation.

As carbon costs rise, resources to finance the industry's transformation are also increasing. The European Commission aims for member states to redirect a much larger share of their ETS revenues toward decarbonizing industry. Recent reform proposals call for at least half of ETS revenues to be allocated to this area to support heavy-industry transformation.

In other words, Europe is no longer merely penalizing carbon; it is building a new industrial policy that rewards low-carbon production.

THE BIGGEST RISK: ELECTRICITY PRICES

However, the biggest obstacle to this transformation is not technology. Energy.

The European steel sector has long argued that high electricity prices are undermining its global competitiveness. EUROFER and other representatives of energy-intensive industries emphasize that affordable electricity is critical to electrification's success. For this reason, the Clean Industry Agreement has also made reducing energy costs, streamlining permitting processes,

3. Şebeke yatırımları

Avrupa Komisyonu, ağır sanayinin artacak elektrik talebini karşılayabilmek için iletim ve dağıtım altyapısının hızla güçlendirilmesini planlıyor. Çünkü yeni elektrik ark ocakları ve elektrolizör yatırımları mevcut şebeke kapasitesinin üzerinde bir talep oluşturacak.

4. Yeşil hidrojen

Elektrifikasyonun doğrudan uygulanamadığı yüksek sıcaklıklı proseslerde ise yenilenebilir hidrojen kritik rol üstlenecek. Özellikle Hidrojenle Doğrudan İndirgenmiş Demir (H_2-DRI) teknolojisi, uzun vadede sıfıra yakın emisyonlu çelik üretiminin temel adaylarından biri olarak görülüyor.

KARBON FİYATI ARTIK SANAYİ POLİTİKASI ARACI

AB Emisyon Ticaret Sistemi (ETS) ve Sınırda Karbon Düzenleme Mekanizması (CBAM), bu dönüşümün ekonomik ayağını oluşturuyor.

Karbon maliyetleri artırılırken, aynı zamanda sanayinin dönüşümünü finanse edecek kaynaklar da artırılıyor. Avrupa Komisyonu, üye ülkelerin ETS gelirlerinin çok daha büyük bir bölümünü sanayinin karbonsuzlaşmasına yönlendirmesini hedefliyor. Son reform önerileri, ağır sanayinin dönüşümünü desteklemek amacıyla ETS gelirlerinin en az yarısının bu alana aktarılmasını öngörüyor.

Başka bir ifadeyle, Avrupa artık yalnızca karbonu cezalandırmıyor; düşük karbonlu üretimi ödüllendiren yeni bir sanayi politikası inşa ediyor.

EN BÜYÜK RİSK: ELEKTRİK FİYATI

Ancak bu dönüşümün önündeki en büyük engel teknoloji değil. Enerji.

Avrupa çelik sektörü uzun süredir yüksek elektrik fiyatlarının küresel rekabet gücünü zayıflattığını dile getiriyor. EUROFER ve diğer enerji yoğun sanayi temsilcileri, elektrifikasyonun başarılı olabilmesi için uygun fiyatlı elektriğin kritik önemde olduğunu vurguluyor. Temiz Sanayi Anlaşması da bu nedenle enerji maliyetlerini düşürmeyi,

denizbank.com | 0 850 222 0 800

Ne Var Sırada
DenizBank
Burada

Sizin için sırada bekleyen
ne varsa gelin, beraber
gerçekleştirelim.



ENBD

DenizBank

and strengthening the environment for new investments among its top priorities.

Indeed, recent assessments of Remscheid—Germany's metal industry hub—show that grid capacity, electricity prices, and infrastructure investments will determine the pace of the industry's transformation.

CHINA HAS ALSO PRESSED THE BUTTON ON GREEN STEEL

While the European Union is accelerating the transition to a low-carbon industry through the ETS, CBAM, and the Electrification Action Plan, China—the world's largest steel producer—is also implementing a similar transformation strategy.

The Chinese government's newly announced Five-Year Industrial Plan aims to peak industrial carbon emissions by 2030 and then begin a decline. Within this framework, the steel sector stands out as a priority area for transformation.

One notable point is Beijing's emphasis on the "zero-carbon factory" approach. The Chinese government states that the carbon-neutral target cannot be achieved solely through carbon credits or offset mechanisms; instead, it will be based on real, sustained emission reductions in production processes. In this context, the goal is to regularly monitor and continuously improve factories' carbon performance, rather than relying on one-time certification.

This approach reflects a similar philosophy to the European Union's ETS and CBAM policies. Both economies now view not only production volume but also production carbon intensity as a key criterion in global competition.

izin süreçlerini hızlandırmayı ve yeni yatırım ortamını güçlendirmeyi temel öncelikler arasına aldı.

Nitekim Almanya'nın metal sanayi merkezi Remscheid üzerine yapılan son değerlendirmeler, şebeke kapasitesi, elektrik fiyatları ve altyapı yatırımlarının sanayinin dönüşüm hızını belirleyeceğini gösteriyor.

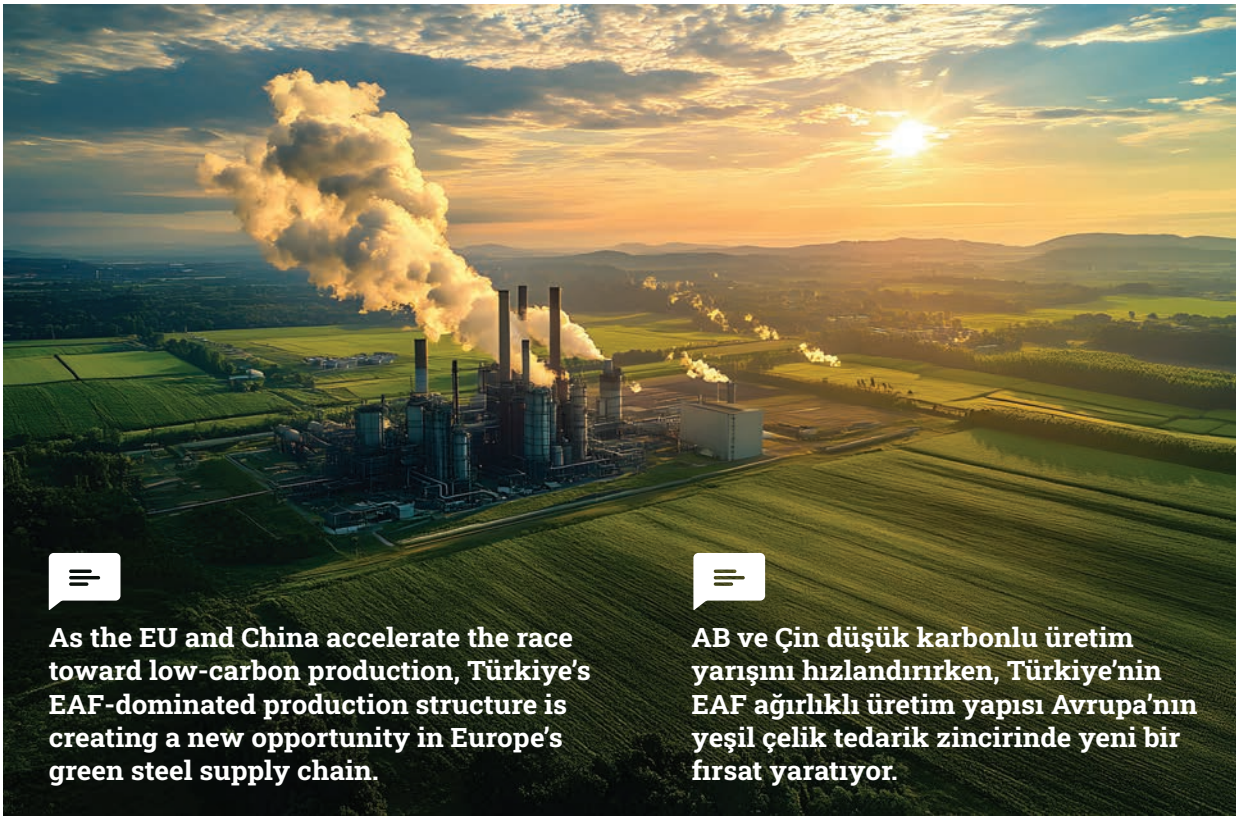
ÇİN DE YEŞİL ÇELİK İÇİN DÜĞMEYE BASTI

Avrupa Birliği, ETS, CBAM ve Elektrifikasyon Eylem Planı ile düşük karbonlu sanayiye geçişi hızlandırırken, dünyanın en büyük çelik üreticisi Çin de benzer bir dönüşüm stratejisini hayata geçiriyor.

Çin hükümetinin açıkladığı yeni Beş Yıllık Sanayi Planı, 2030 yılına kadar sanayi sektöründe karbon emisyonlarını zirveye ulaştırmayı ve ardından düşüş sürecine geçmeyi hedefliyor. Bu kapsamda, çelik sektörü dönüşümün öncelikli alanlarından biri olarak öne çıkıyor.

Dikkat çekici noktalardan biri de Pekin'in sıfır karbonlu fabrika yaklaşımına ilişkin vurgusu. Çin yönetimi, karbon nötr hedefinin yalnızca karbon kredileri veya telafi mekanizmalarıyla sağlanamayacağını; üretim süreçlerinde gerçek ve sürekli emisyon azaltımının esas alınacağını belirtiyor. Bu kapsamda tek seferlik sertifikasyon yerine, fabrikaların karbon performansının düzenli olarak izlenmesi ve sürekli iyileştirilmesi hedefleniyor.

Bu yaklaşım, Avrupa Birliği'nin ETS ve CBAM politikalarıyla benzer bir anlayışa işaret ediyor. Her iki ekonomi de artık yalnızca üretim miktarını değil, üretimin karbon yoğunluğunu da küresel rekabetin temel kriterlerinden biri olarak görüyor.



As the EU and China accelerate the race toward low-carbon production, Türkiye's EAF-dominated production structure is creating a new opportunity in Europe's green steel supply chain.

AB ve Çin düşük karbonlu üretim yarışını hızlandırırken, Türkiye'nin EAF ağırlıklı üretim yapısı Avrupa'nın yeşil çelik tedarik zincirinde yeni bir fırsat yaratıyor.



Therefore, the race for green steel is not limited to Europe's regulatory policies alone. The European Union and China—the world's two largest economic powers—are reshaping industrial production around low-carbon electricity, electrification, and clean technologies, even though they use different policy tools. This carries an important message for Türkiye: In the future, competition will be determined not only by cost and capacity but also by low-carbon production capabilities.

TÜRKİYE'S WINDOW OF OPPORTUNITY IS WIDENING

Europe's new industrial policy presents not only new obligations but also significant opportunities for Türkiye. By 2025, Türkiye rose to become the world's 7th-largest and Europe's largest producer of crude steel, with an output of 38.1 million metric tons. This performance has further strengthened the Turkish steel sector's strategic position in the global supply chain.

However, production volume alone will not be sufficient in the coming period. The European Union's new industrial strategy—shaped by the ETS, CBAM, and the Electrification Action Plan—makes "how production is carried out" a fundamental element of competition. In other words, the producers that will gain an advantage in the European market in the coming period will not only be those with high capacity but also companies that use low-carbon electricity, transparently report their carbon footprint, and invest in the green transition.

Türkiye's key advantage lies in its production structure. A large share of steel production relies on Electric Arc Furnace (EAF) technology, which has lower carbon emissions than traditional blast furnaces. If investments in renewable energy and low-carbon electricity can support this advantage, could Türkiye rise to a stronger position in Europe's green steel supply chain?

Dolayısıyla yeşil çelik yarışı, yalnızca Avrupa'nın düzenleyici politikalarından ibaret değil. Dünyanın en büyük iki ekonomik gücü olan Avrupa Birliği ve Çin, farklı politika araçları kullansalar da sanayi üretimini düşük karbonlu elektrik, elektrifikasyon ve temiz teknolojiler ekseninde yeniden şekillendiriyor. Bu da Türkiye açısından önemli bir mesaj içeriyor: Gelecekte rekabet yalnızca maliyet ve kapasiteyle değil, düşük karbonlu üretim kabiliyetiyle de belirlenecek.

TÜRKİYE İÇİN FIRSAT PENCERESİ BÜYÜYOR

Avrupa'nın yeni sanayi politikası, Türkiye açısından yalnızca yeni yükümlülükler değil, aynı zamanda önemli fırsatlar da barındırıyor. Türkiye, 2025 yılında 38,1 milyon ton ham çelik üretimiyle dünyanın 7'nci, Avrupa'nın ise en büyük ham çelik üreticisi konumuna yükseldi. Bu performans, Türk çelik sektörünün küresel tedarik zincirindeki stratejik konumunu daha da güçlendirdi.

Ancak yeni dönemde üretim hacmi tek başına yeterli olmayacak. Avrupa Birliği'nin ETS, CBAM ve Elektrifikasyon Eylem Planı ile şekillenen yeni sanayi stratejisi, üretimin nasıl yapıldığını da rekabetin temel unsuru hâline getiriyor. Başka bir ifadeyle, önümüzdeki dönemde Avrupa pazarında avantaj sağlayacak üreticiler yalnızca yüksek kapasiteye sahip olanlar değil; aynı zamanda düşük karbonlu elektrik kullanan, karbon ayak izini şeffaf biçimde raporlayan ve yeşil dönüşüme yatırım yapan şirketler olacak.

Türkiye'nin önemli bir avantajı ise üretim yapısı. Çelik üretiminin büyük bölümü, geleneksel yüksek fırınlara kıyasla daha düşük karbon emisyonuna sahip Elektrik Ark Ocağı (EAF) teknolojisine dayanıyor. Elektrik ark ocaklarındaki mevcut avantaj, yenilenebilir enerji yatırımları ve düşük karbonlu elektrikle desteklenebilirse, Türkiye Avrupa'nın yeşil çelik tedarik zincirinde daha güçlü bir konuma yükselebilir mi?

NEW COMPETITION IN GREEN STEEL: WHERE DOES TÜRKİYE STAND IN THE TRANSITION?

YEŞİL ÇELİKTE YENİ REKABET: TÜRKİYE DÖNÜŞÜMÜN NERESİNDE?

The Turkish steel sector has a strong head start in the green transition thanks to its high share of electric arc furnaces (EAF). However, turning this advantage into a global competitive edge requires a comprehensive transformation—from access to low-carbon, cost-competitive electricity and energy efficiency to investments in direct reduced iron (DRI) and hydrogen, as well as long-term green financing.

Türkiye çelik sektörü, yüksek EAF payı sayesinde yeşil dönüşüme güçlü bir başlangıç avantajına sahip. Ancak bu avantajın küresel rekabet üstünlüğüne dönüşmesi; düşük karbonlu ve rekabetçi maliyetli elektriğe erişimden enerji verimliliğine, DRI ve hidrojen yatırımlarından uzun vadeli yeşil finansmana kadar kapsamlı bir dönüşümün hayata geçirilmesini gerektiriyor.

In today's world, where access to low-carbon and cost-effective energy has been added to traditional industrial competitiveness parameters, the EU's Green Deal and SKDM initiatives have made electrification a critical competitive policy.

The Turkish steel sector, which produces 72.2% of its crude steel in Electric Arc Furnace (EAF) facilities, has embarked on this transformation with a strong technological infrastructure; however, this alone is not sufficient to mitigate SKDM risks. The sector's ability to transform this potential into a sustainable competitive advantage depends on reducing the carbon intensity and unit cost of grid electricity, as well as transitioning to alternative technologies such as high-quality scrap, DRI/HBI, and hydrogen. Ultimately, the Turkish steel industry's ability to successfully navigate this transformation while maintaining its strength in the global market will depend on a reliable supply of low-cost, uninterrupted green energy, access to appropriate financing, predictable carbon pricing, and coordinated industrial policies.



FUAT TOSYALI
CHAIRMAN OF TÇÜD
TÇÜD BAŞKANI

OUR PRIORITY: EFFICIENCY AND LOW-CARBON ENERGY

Given its production structure, the Turkish steel sector is well positioned for electrification compared with many of its global competitors. According to 2025 data, 72.2% of our crude steel production was carried out in Electric Arc Furnace (EAF) facilities. This ratio puts our sector in an advantageous position to tran-

Geleneksel sanayi rekabet parametrelerine düşük karbonlu ve uygun maliyetli enerjiye erişimin de eklendiği günümüzde, AB'nin Yeşil Mutabakat ve SKDM adımları elektrifikasyonu kritik bir rekabet politikası haline getirmiştir. Ham çelik üretiminin %72,2'sini Elektrik Ark Ocaklı (EAF) tesislerde gerçekleştiren Türk çelik sektörü, bu dönüşüme güçlü bir teknolojik altyapıyla başlasa da, mevcut durum SKDM risklerini tek başına bertaraf etmeye yetmemektedir. Sektörün bu potansiyeli kalıcı bir rekabet avantajına dönüştürebilmesi; şebeke elektriğinin karbon yoğunluğu ile birim maliyetinin düşürülmesine, kaliteli hurda, DRI/HBI ve hidrojen gibi alternatif teknolojilere geçilmesine bağlıdır. Nihayetinde Türk çelik sanayisinin küresel pazardaki gücünü koruyarak dönüşümü başarması; düşük maliyetli kesintisiz yeşil enerji tedariki, uygun finansman imkânlarının sağlanması, öngörülebilir karbon fiyatlaması ve koordineli sanayi politikaları ile mümkün olacaktır.

ÖNCELİĞİMİZ: VERİMLİLİK VE DÜŞÜK KARBONLU ENERJİ

Türkiye çelik sektörü, üretim yapısı itibarıyla dünyadaki birçok rakibine göre elektrifikasyona oldukça elverişli bir konumdadır. 2025 yılı verilerine göre ham çelik üretimimizin %72,2'si Elektrik Ark Ocaklı (EAF) tesislerde gerçekleştirilmiştir. Bu oran, sektörümüzü yüksek oranda fosil yakıta dayalı entegre üretim yapan ülkelere kıyasla düşük karbonlu üretime geçiş açısından avantajlı bir konuma getirmektedir.

For an electrification-ready production structure to translate into economic value, factors such as electricity cost and carbon intensity, as well as supply security and energy efficiency, will be decisive.

sition to low-carbon production compared with countries that rely heavily on fossil-fuel-based integrated production.

However, it is important to emphasize one key point. Possessing a production structure suitable for electrification is not, on its own, sufficient to ensure a sustainable competitive advantage. Electricity cost, supply security, and the carbon intensity of the electricity used play a decisive role in determining whether this advantage can translate into economic value.

Therefore, our priority in the coming period should not be merely to increase electricity consumption, but to produce more efficiently, reduce energy consumption, and lower the carbon intensity of the electricity used.

In this context, improving energy efficiency, modernizing production technologies, using scrap more effectively, and integrating renewable energy sources more strongly into production processes are critical.

ACCESS TO CLEAN ENERGY IS ESSENTIAL FOR THE COMPETITIVENESS OF THE TURKISH STEEL SECTOR.

A prerequisite for green steel production is access to clean electricity in sufficient quantities, with uninterrupted and predictable supply, and at a cost competitive with international markets.

Considering Türkiye's current energy infrastructure and the industry's energy costs, facilitating the industry's access to clean energy is essential for the Turkish steel sector to maintain its competitive edge against European producers.

In this context, it is important to accelerate YEKA allocations for on-site consumption so manufacturers can generate their own clean energy, and to remove bureaucratic and regulatory barriers to power purchase agreements (PPAs).

In addition, the power grid must be strengthened to meet the industry's growing electricity demand. As the share of renewable sources in production increases, the grid's ability to adapt to their variable output becomes critical.

Finally, it is essential to consider the impact of electricity costs in Türkiye on the industry's international competitiveness; ensure that the cost of the green transition does not put Turkish industrialists at a disadvantage in global markets; and, consequently, establish mechanisms to support predictable and competitive energy costs for energy-intensive sectors.

GOAL: STRENGTHENING LOW-CARBON TURKISH STEEL IN EUROPE

The SKDM has significantly changed the rules of global steel trade by converting steel's carbon footprint into a direct trade cost.

In this new era, carbon intensity is no longer merely an environmental performance indicator but has become a strategic factor that directly affects costs, market access, and competitiveness.

For producers who delay the transition, the SKDM could pose a

Ancak burada önemli bir hususun altını çizmek gerekir. Elektrifikasyona uygun bir üretim yapısına sahip olmak, tek başına kalıcı bir rekabet avantajı sağlamaya yetmemektedir. Elektriğin maliyeti, arz güvenliği ve kullanılan elektriğin karbon yoğunluğu bu avantajın ekonomik değere dönüşüp dönüşemeyeceği konusunda belirleyici rol oynamaktadır.

Bu nedenle önümüzdeki dönemde önceliğimiz, yalnızca elektrik tüketimini artırmak değil, daha verimli üretim yapmak, enerji tüketimini azaltmak ve kullanılan elektriğin karbon yoğunluğunu düşürmek olmalıdır.

Bu kapsamda enerji verimliliğinin artırılması, üretim teknolojilerinin modernizasyonu, hurda kullanımının daha etkin hale getirilmesi ve yenilenebilir enerji kaynaklarının üretim süreçleriyle daha güçlü biçimde entegre edilmesi kritik önem taşımaktadır.

TÜRK ÇELİK SEKTÖRÜNÜN REKABETİ İÇİN TEMİZ ENERJİYE ERİŞİM ŞART

Yeşil çelik üretiminin ön şartı, yeterli miktarda, kesintisiz, öngörülebilir ve uluslararası piyasalarla rekabet edebilir maliyetle temiz elektriğe erişim olmasıdır.

Türkiye'nin mevcut enerji altyapısı ve sanayinin enerji maliyetleri dikkate alındığında, Türk çelik sektörünün Avrupalı üreticilerle rekabet gücünü koruyabilmesi için öncelikle sanayinin temiz enerjiye erişiminin kolaylaştırılması gerekmektedir.

Bu kapsamda, sanayicinin kendi temiz enerjisini üretebilmesi için öz tüketim amaçlı YEKA tahsislerinin hızlandırılması, ikili elektrik alım anlaşmalarının (PPA) önündeki bürokratik ve mevzuattan kaynaklanan engellerin kaldırılması büyük önem taşımaktadır.

Bunun yanı sıra, elektrik şebekesinin, sanayinin artan elektrik talebini karşılayabilecek şekilde güçlendirilmesi gerekmektedir. Yenilenebilir kaynakların üretimdeki payı arttıkça, şebekenin bu kaynakların değişken üretim yapısına uyum sağlayabilmesi de kritik hale gelmektedir.

Son olarak, Türkiye'de elektrik maliyetlerinin sanayinin uluslararası rekabet gücü üzerindeki etkisi mutlaka dikkate alınmasına, yeşil dönüşümün maliyetinin, Türk sanayicisini küresel pazarlarda dezavantajlı hale getirmemesine, bu nedenle enerji yoğun sektörler için öngörülebilir ve rekabetçi enerji maliyetlerini destekleyecek mekanizmaların oluşturulmasına ihtiyaç duyulmaktadır.

HEDEF: DÜŞÜK KARBONLU TÜRK ÇELİĞİNİ AVRUPA'DA GÜÇLENDİRMEK

SKDM, çeliğin karbon ayak izini doğrudan bir ticaret maliyetine dönüştürerek küresel çelik ticaretinin kurallarını önemli ölçüde değiştirmiştir.

Bu yeni dönemde karbon yoğunluğu artık yalnızca çevresel bir performans göstergesi değil, maliyet, pazar erişimi ve rekabet gücünü doğrudan etkileyen stratejik bir unsur haline gelmiştir.

Dönüşüm sürecini geciktiren üreticiler açısından SKDM önemli bir maliyet ve pazar kaybı riski oluşturma potansiyeli taşımaktadır. Ancak Türkiye açısından baktığımızda, bu süreci aynı zamanda önemli bir fırsat olarak değerlendirmek gerekmektedir.

Türk çelik sektörünün yüksek EAF payı, AB pazarına coğrafi yakınlığı, güçlü üretim altyapısı ve esnek üretim kabiliyeti önemli avantajlar sağla-

Elektrifikasyona uygun üretim yapısının ekonomik değere dönüşmesi için elektriğin maliyeti ve karbon yoğunluğu kadar arz güvenliği ve enerji verimliliği de belirleyici olacak.

significant risk of cost increases and market loss. However, from Türkiye's perspective, this process is also a significant opportunity.

The Turkish steel sector's high share of electric arc furnace (EAF) production, its geographical proximity to the EU market, strong production infrastructure, and flexible production capabilities provide significant advantages. If we can support this infrastructure with renewable energy, energy efficiency, and low-carbon production technologies, it may be possible to turn the transformation mandated by the SKDM into a competitive advantage.

Therefore, from our sector's perspective, the issue is not merely reducing SKDM costs; it is about positioning low-carbon Turkish steel more strongly in the European market.

ALIGNMENT OF ENERGY AND INDUSTRIAL POLICIES IS ESSENTIAL FOR GREEN STEEL

I believe Türkiye can become a major regional hub in the global green steel supply chain within the next 5–10 years.

However, to achieve this goal, investing solely in production facilities will not be sufficient; energy, technology, financing, and industrial policies must be addressed simultaneously toward the same objective, and these areas must improve.

First and foremost, our existing electricity-based steel production infrastructure must be decarbonized and supported by DRI (Direct Reduced Iron) facilities; in the medium to long term, we need to progressively increase the role of hydrogen—particularly green hydrogen—in iron and steel production.

At the same time, the sector's access to long-term, low-cost green financing is critical to realizing these transformation investments worth billions of dollars. Ensuring predictability for investors and establishing a transparent, stable, and long-term carbon pricing mechanism will also be key elements of the transformation.

Another issue that requires careful consideration is viewing energy policy and industrial policy as an integrated whole, rather than separately, so Türkiye can achieve the green transition while maintaining its competitive edge.

With its electricity-intensive production structure, the Turkish steel sector is already one of the sectors closest to the green transition. However, to turn this advantage into a global competitive edge, our industrialists must have sufficient, uninterrupted, clean electricity from renewable sources at prices that allow them to compete with international rivals.

In addition, long-term, cost-effective financing options, well-designed domestic carbon policies, robust grid infrastructure, and a strategic industrial policy that safeguards our export markets will pave the way for our sector's future.

In summary, Türkiye's success in green steel will depend not only on how quickly the steel sector can transform but also on how quickly Türkiye can align its energy and industrial policies to support this transformation.

We are fully confident that, if Türkiye implements the right policies promptly, it will not only adapt to the green transition but also emerge as a major production and export hub within Europe's low-carbon steel supply chain.

With the right energy, financing, and industrial policies, Türkiye can turn its current low-carbon steel capacity into a lasting competitive advantage within Europe's supply chain.

maktadır. Eğer bu mevcut altyapıyı yenilenebilir enerji, enerji verimliliği ve düşük karbonlu üretim teknolojileriyle destekleyebilirsek, SKDM'nin zorunlu kıldığı değişimi, bir rekabet avantajına dönüştürmemiz mümkün görünmektedir.

Dolayısıyla sektörümüz açımızdan mesele yalnızca SKDM maliyetini azaltmak değil; düşük karbonlu Türk çeliğini Avrupa pazarında daha güçlü bir konuma taşımaktır.

YEŞİL ÇELİK İÇİN ENERJİ VE SANAYİ POLİTİKALARINDA UYUM ŞART

Türkiye'nin önümüzdeki 5-10 yıl içerisinde küresel yeşil çelik tedarik zincirinde önemli bir bölgesel merkez haline gelme potansiyeline sahip olduğuna inanıyorum.

Ancak bu hedefe ulaşabilmek için yalnızca üretim tesislerine yatırım yapmak yeterli olmayacak, enerji, teknoloji, finansman ve sanayi politikalarının aynı hedef doğrultusunda eş zamanlı olarak ele alınması ve bu konularda iyileştirmeler yapılması gerekecektir.

Öncelikle mevcut elektrikli üretim altyapımızın daha düşük karbonlu hale getirilmesi ve bunun DRI (Doğrudan İndirgenmiş Demir) tesisleriyle desteklenmesi gerekmekte, orta ve uzun vadede ise hidrojenin, özellikle yeşil hidrojenin, demir-çelik üretimindeki rolünün giderek artırılmasına ihtiyaç duyulmaktadır.

Bununla birlikte, milyarlarca dolarlık bu dönüşüm yatırımlarının gerçekleştirilebilmesi için sektörün uzun vadeli ve düşük maliyetli yeşil finansmana erişimi büyük önem taşımaktadır. Yatırımcı açısından öngörülebilirliğin sağlanması, şeffaf, istikrarlı ve uzun vadeli bir karbon fiyatlama mekanizmasının oluşturulması da dönüşümün temel unsurlarından biri olacaktır.

Türkiye'nin rekabet gücünü koruyarak yeşil dönüşümü gerçekleştirebilmesi için enerji politikası ile sanayi politikasının birbirinden ayrı düşünülmemesi gerektiği de ayrıca üzerinde düşünülmesi gereken bir konudur.

Türk çelik sektörü bugün zaten elektrik ağırlıklı üretim yapısıyla yeşil dönüşüme en yakın sektörlerden biridir. Ancak bu avantajı küresel rekabet üstünlüğüne dönüştürmek için sanayicimize yeterli miktarda, kesintisiz, temiz ve uluslararası rakiplerle rekabet edebilecek fiyat seviyesinde, yenilenebilir kaynaklarla üretilmiş elektrik sağlanması gerekmektedir.

Bunun yanında uzun vadeli ve uygun maliyetli finansman imkânları, doğru kurgulanmış yerli karbon politikaları, güçlü şebeke altyapısı ve ihracat pazarlarımızı koruyacak stratejik bir sanayi politikası da sektörümüzün önünü açacaktır.

Özetle, Türkiye'nin yeşil çelikte başarılı olması yalnızca çelik sektörünün ne kadar hızlı dönüşeceğine değil, Türkiye'nin enerji ve sanayi politikalarını bu dönüşümü destekleyecek şekilde ne kadar hızlı uyumlaştıracağına bağlı olacaktır.

Türkiye'nin doğru politikaları zamanında hayata geçirmesi halinde, yalnızca yeşil dönüşüme uyum sağlayan bir ülke olmakla kalmayıp, Avrupa'nın düşük karbonlu çelik tedarik zincirinde önemli bir üretim ve ihracat merkezi haline gelebileceğine inancımız tamdır.

Türkiye, doğru enerji, finansman ve sanayi politikalarıyla düşük karbonlu çelik üretimindeki mevcut kapasitesini Avrupa'nın tedarik zincirinde kalıcı bir rekabet avantajına dönüştürebilir.


44 Yıllık Tecrübe
DÖRT DÖRTLÜK TEKNOLOJİ
MAIN
KORAN
L400
HAVELSAN

TÜRKİYE'S COMPETITIVE ADVANTAGE IN LOW-CARBON STEEL: OPPORTUNITY OR ILLUSION?

TÜRKİYE'NİN DÜŞÜK KARBONLU ÇELİKTE REKABET AVANTAJI FIRSAT MI, YANILSAMA MI?

THE CRITICAL ROLE OF ELECTRIFICATION IN THE IRON AND STEEL SECTOR IN TERMS OF COMPETITIVENESS IN THE CONTEXT OF THE EU SKDM AND TR-ETS

AB SKDM VE TR-ETS BAĞLAMINDA DEMİR-ÇELİK SEKTÖRÜNDE ELEKTRİK DÖNÜŞÜMÜNÜN REKABET AÇISINDAN KRİTİK ROLÜ

Türkiye's electricity-intensive steel production offers significant potential for low-carbon steel. However, an electricity grid heavily reliant on fossil fuels and the current design of the TR-ETS make it difficult to translate this advantage into a competitive edge.

Türkiye'nin elektrik ağırlıklı çelik üretimi düşük karbonlu çelik için önemli bir potansiyel sunuyor. Ancak fosil yakıt ağırlıklı elektrik şebekesi ve mevcut TR-ETS tasarımı, bu avantajın rekabet üstünlüğüne dönüşmesini zorlaştırıyor.

Defined from a narrow perspective based on crude steel production routes, this advantage is reflected in the following breakdown: Of the 40 Mt of production, 30 Mt is produced in over 40 scrap-based electric arc furnace (EAF) and induction furnace facilities; the remainder is produced in three integrated plants (BF-BOF) that process ore. This established, scaled-up EAF infrastructure and engineering expertise provide a relative advantage; unlike European producers relying on the BF-BOF route, Türkiye's sector is largely "electric." However, this advantage does not mean the sector is less affected by EU SKDM costs, because the SKDM accounts for the product's embedded emissions—calculated based on the production route—rather than the national average, meaning an EAO facility is still compared to an arc furnace facility.



DURSUN BAŞ
TÜRKİYE STEEL TRANSFORMATİON NETWORK PROJECT COORDINATOR AT ISTANBUL POLICY CENTER (IPM)
TÜRKİYE ÇELİK DÖNÜŞÜM AĞI İSTANBUL POLİTİKALAR MERKEZİ (İPM) PROJE KOORDİNATÖRÜ

POTENTIAL HAS NOT BEEN FULLY REALIZED

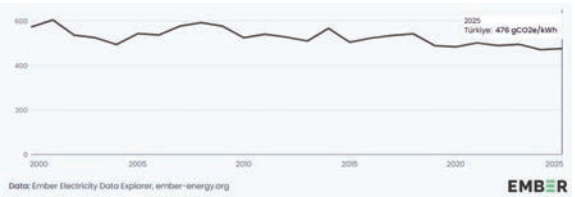
Potential has not been fully realized. Still, we have a relative advantage; realizing this requires a two-pronged transformation. First, sector-specific transformation planning is needed to shift to the product portfolio demanded by sectors such as the automotive and white goods industries, as well as other high-grade steel products; for this, the National Restructuring Plan—which has become obsolete under the

Türkiye-AKÇT Free Trade Agreement—could be implemented. Second, an energy-cli-

Ham çelik üretim rotalarına bakılarak dar bir açıdan tanımlanan bu avantaj şu tabloya dayanıyor: 40 Mt üretimin 30 Mt'si, sayısı 40'ı aşan hurdaya dayalı elektrik ark ocaklı (EAO) ve indüksiyon ocaklı tesislerde; geri kalanı ise cevherden üretim yapan üç entegre tesiste (BF-BOF) gerçekleşiyor. Bu kurulu, ölçeklenmiş EAO altyapısı ve mühendislik birikimi bir göreli bir avantaj sunuyor; Avrupa'nın BF-BOF rotasına dayalı üreticilerinin aksine Türkiye sektörü büyük ölçüde "elektrikli". Ancak bu avantaj, AB SKDM maliyetlerinden daha az etkilenme anlamına gelmiyor; çünkü SKDM ülke ortalamasını değil, üretim rotasına göre hesaplanan ürün gömülü emisyonu değerini dikkate alıyor, yani EAO'lu tesis yine ark ocaklı tesisle kıyaslanıyor.

POTANSİYEL YETERİNCE KULLANILABİLMİŞ DEĞİL

Potansiyel yeterince kullanılabilmiş değil. Yine de göreli bir avantajımız var; bunu hayata geçirmek için iki koldan dönüşüm gerekiyor. Birincisi, otomotiv ve beyaz eşya gibi sektörlerin talep ettiği ürünler ve diğer vasıflı çelik ürün portföyüne geçiş için sektörel dönüşüm planlaması; bunun için Türkiye-AKÇT STA'sı kapsamında kadük hale gelen Ulusal Yeniden Yapılandırma Planı hayata geçirilebilir. İkincisi ise kurulu güç yerine gr-CO2e/kWh üzerinden bir enerji-iklim hedefi belirlenmesi; bu sadece çelik üreticileri için değil, tüm sanayiciler için kritik. Çünkü



CO2e intensity of grid electricity in Türkiye, 2000–2025 (g-CO2e/kWh)
Türkiye'de şebeke elektriğinin CO2e yoğunluğu, 2000-2025 (gr-CO2e/kWh)

mate target must be set based on gr-CO2e/kWh rather than installed capacity; this is critical not only for steel producers but for all industrialists. This is because 70% of the embedded emissions from products manufactured at EAO-equipped facilities stem from indirect (Scope 2) emissions originating from grid electricity. EAO-certified facilities are also very large electricity consumers (3.5 billion kWh of electricity). A single EAO-certified facility can consume more electricity than many cities in Türkiye combined, accounting for up to 2% of total electricity consumption.

Most companies have built imported coal- or natural gas-fired power plants to reduce their electricity costs. Add domestic coal-fired power plants—kept in operation through public budget funding—and the CO2e intensity of Türkiye's grid reaches twice the EU average. According to EMBER data, this intensity decreased by only 4% between 2004 and 2025.

The 500–600 kWh of electricity required to melt scrap per metric ton of crude steel results in approximately 250 kg of CO2e indirect emissions in Türkiye, while this figure is 125 kg on average in the EU and only 100 kg in Spain; meaning that the high EAO ratio in our steel production alone is not sufficient; since the grid relies heavily on fossil fuels, the aforementioned advantage is negated.

A WELL-DESIGNED TR-ETS PROGRAM PLAYS A KEY ROLE

A well-designed TR-ETS can play a decisive role in transforming the electricity sector. The system covers 65 thermal power plants and 113 industrial facilities (mostly cement and steel) during the pilot phase (2026–2027). During this period, 100% free allowances will be allocated, and financial obligations will not begin until 2028. For industrial facilities, the benchmark is calculated based on the sector average rather than the top 10% most efficient facilities, as in the EU; for power plants, the average over the past five years is taken into account. This risks rewarding inefficient, high-emission facilities. Furthermore, there is no binding reduction target for total emissions or a schedule for reducing allowances; in contrast, the EU has legally committed to reducing its emissions by 62% by 2030 compared to 2005 levels. As for power plants, the EU ended free allowances in 2013.

While the high share of electric arc furnaces (EAFs) gives Türkiye a structural advantage, the grid's high carbon intensity significantly erodes it.

THE GRID'S IMPACT ON EMBEDDED EMISSIONS

The 500–600 kWh of electricity drawn from the grid to smelt 1 metric ton of crude steel results in 250 kg of CO_2e in indirect emissions in Türkiye, while this figure is 125 kg on average in the EU and only 100 kg in Spain.

ŞEBEKENİN GÖMÜLÜ EMİSYONA ETKİSİ

1 ton ham çeliği ergitmek için şebekeden çekilen 500-600 kWh elektrik, Türkiye'de 250 kg CO_2e dolaylı emisyona yol açarken, bu rakam AB ortalamasında 125 kg, İspanya'da ise sadece 100 kg.

EAO'lu tesislerde üretilen ürünün gömülü emisyonunun %70'i şebeke elektriğinden kaynaklanan dolaylı (Kapsam 2) emisyonlardan geliyor. EAO'lu tesisler çok büyük elektrik tüketicileri aynı zamanda (3,5 milyar kWh elektrik). EAO'lu bir tesis tek başına Türkiye'deki birçok şehrin toplam tüketiminden daha fazla elektrik harcayabiliyor; toplam elektrik tüketiminin %2'sine ulaşabiliyor.

Çoğu şirket elektrik maliyetini düşürmek için ithal kömürlü veya doğal gazlı santrallerini kurmuş durumda. Buna kamu bütçesinden kaynak aktarılarak sistemde tutulan yerli kömür santralleri de eklenince, Türkiye'de şebekenin CO2e yoğunluğu AB ortalamasının iki katına ulaşıyor. EMBER verilerine göre 2004-2025 arasında bu yoğunluk sadece %4 azaldı.

Hurdayı ergitmek için gereken ve 1 ton ham çelik başına ihtiyaç duyulan 500-600 kWh elektrik, Türkiye'de 250 kg CO2e dolaylı emisyona yol açarken, bu rakam AB ortalamasında 125 kg, İspanya'da ise sadece 100 kg; yani çelik üretimimizdeki yüksek EAO oranı tek başına yeterli değil, şebeke büyük oranda fosil yakıta dayalı olduğu için bahsi geçen avantaj ortadan kalkıyor.

DOĞRU KURGULANMIŞ BİR TR-ETS UYGULAMASI ANAHTAR ROLDE

İyi kurgulanmış bir TR-ETS, elektrik sektörünün dönüşümünde belirleyici bir rol üstlenebilir. Sistem, pilot döneminde (2026-2027) 65 termik santral ve 113 sanayi tesisini (çoğu çimento ve demir-çelik) kapsıyor. Bu dönemde %100 ücretsiz tahsisat uygulanacak, finansal yükümlülükler ancak 2028'de başlayacak. Sanayi tesisleri için kıyas değeri, AB'deki gibi sektörün en verimli %10'u yerine sektör ortalaması üzerinden hesaplanıyor; santraller için son 5 yıl ortalaması dikkate alınıyor. Bu da verimsiz, yüksek emisyonlu tesisleri ödüllendirme riski taşıyor. Üstelik toplam emisyonlar için bağlayıcı bir azaltım hedefi ve tahsisatların azalma takvimi bulunmuyor; oysa AB, 2030'a kadar emisyonlarını 2005'e göre %62 azaltmayı yasal olarak taahhüt etmiş durumda. Elektrik santralleri için ise ücretsiz tahsisat AB'de çoktan, 2013'te son bulmuştu.

Eğer TR-ETS'de piyasa doğru kurgulanır ve oluşan CO2 fiyatı yeterince yüksek olursa, çelik şirketleri (OYAK-İSKEN, İÇDAŞ, İZDEMİR, HABAŞ, ÇOLAKOĞLU, ATLAS-DİLER) uzun vadede

EAO'ların yüksek payı Türkiye'ye yapısal bir avantaj sağlasa da, şebekenin yüksek karbon yoğunluğu bu avantajı önemli ölçüde törpülüyor.



If the market is structured correctly within the TR-ETS and the resulting CO2 price is high enough, steel companies (OYAK-İSKEN, İÇDAŞ, İZDEMİR, HABAŞ, ÇOLAKOĞLU, ATLAS-DİLER) may prefer to shut down their own thermal power plants in the long term, because the advantage of cheap electricity could turn into a disadvantage for some producers as carbon costs rise. However, under the current design, a strong price signal seems unlikely to emerge.

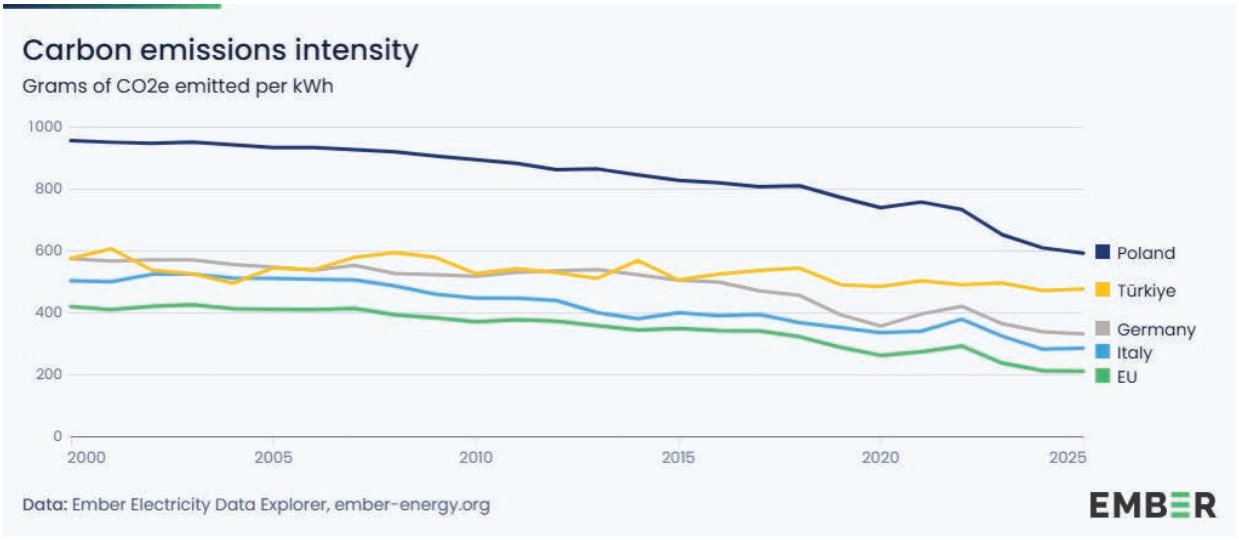
In conclusion, the story of embedded emissions in Türkiye's steel sector is more complex than it appears: it has both a structural advantage and an energy portfolio dilemma that undermines it. A well-designed electricity and climate policy, coupled with a planned industrial transformation, will directly determine manufacturers' competitiveness. Furthermore, significant players in the sector's supply chain beyond raw steel producers include approximately 20 rolling mills, 100 steel service centers, and over 1,000 steel traders that do not source exclusively from domestic producers.

Türkiye is also one of the world's largest steel importers; the embedded emissions of imported products are an external factor affecting competitiveness. The EU's Carbon Border Adjustment Mechanism (CBAM) will shape the trajectory of these imports. Designing Türkiye's own CBAM will be the next important step.

kendi termik santrallerini kapatmayı tercih edebilir; çünkü ucuz elektrik avantajı, artan karbon maliyetiyle birlikte kimi üreticiler için dezavantaja dönüşebilir. Ancak mevcut tasarımla, güçlü bir fiyat sinyali oluşması zor görünüyor.

Sonuç olarak, Türkiye çelik sektörünün gömülü emisyon hikâyesi göründüğünden daha karmaşık: hem yapısal bir avantaja hem de bu avantajı geçersiz kılan bir enerji portföyü açmazına sahibiz. Planlı bir sanayi dönüşümüyle doğru tasarlanmış bir elektrik ve iklim politikası, sanayicinin rekabetçiliğini doğrudan belirleyecek. Ayrıca sektörün tedarik zincirinde ham çelik üreticileri dışında da önemli oyuncular var: Yaklaşık 20 haddehane, 100 çelik servis merkezi ve 1.000'i aşkın çelik tüccarı, sadece yerli üreticilerden tedarik etmiyor.

Türkiye aynı zamanda dünyanın en büyük çelik ithalatçılarından biri; ithal ürünlerin gömülü emisyonu da rekabetçiliği etkileyen dışsal bir faktör. AB SKDM'nin etkileri bu ithalatın seyrini belirleyecektir. Türkiye'nin kendi SKDM'sini tasarlaması bir sonraki önemli adım olacak.



BANKKART YENİLENDİ
JEST OLDU

Ziraat'ten en çok jest yapan kart





COMPETING ON TRUST
GÜVEN REKABETİ

We have always competed in the business world, and we will continue to do so. Price competition, quality competition, logistics competition, design and aesthetics competition, financing competition... Alongside all of this, the business world's fundamental priority is predictability. In today's world, however, we are unfortunately going through a process where uncertainty is the most fundamental predictor, and a new arena of competition has emerged: "Competing on Trust".

İş hayatında hep rekabet içinde olduk ve olmaya da devam edeceğiz. Fiyat rekabeti, kalite rekabeti, lojistikte rekabet, dizayn ve estetik rekabeti, finansmanda rekabet... Bütün bunların yanında iş dünyasının temel önceliği öngörülebilirliktir. Günümüz dünyasında ise maalesef belirsizliğin en temel öngörü olduğu bir süreçten geçiyoruz ve artık yeni bir rekabet alanı var: "Güven Rekabeti".

According to DEİK President Nail Olpak, a new arena of competition has emerged in the global economy: Competing on Trust. Trust has come to the forefront more in recent years; it encompasses security but is not limited to it.

Yes, issues such as price competition and cost competition remain important. Still, a strategic approach has revealed the need to assess matters beyond these—and this is precisely the Competition for Trust.

When we look at Türkiye's current position in the international system, the "Environment of Trust" it has established holds strategic competitive value because it signals reliable capacity for production and business partnerships in commercial terms.

The concept DEİK President Nail Olpak calls "competing on trust" points to a significant outcome of the transformation global trade has undergone in recent years.

Trust has always been inherent in trade; however, today it carries a meaning that goes far beyond contractual relationships between companies. The predictability of a country's economic policies, the continuity of supply chains, the reliability of logistics infrastructure, the sustainability of production, and the nature of political-economic relations between countries directly influence investment and trade decisions.

TRUST IS NOW BEING FACTORED INTO RISK AND COST CALCULATIONS

While the pandemic showed the world how interdependent production and logistics are, it also revealed how quickly that interdependence can become fragile. Subsequently, the Russia-Ukraine war, geopolitical tensions, energy and food security issues, U.S.-China trade tensions, the surge in protectionist policies, and the ongoing U.S.-Israel/Iran conflict have perpetuated this trend.

Thus, a new variable has been added to the cost-optimization equation companies and governments have used for many years: trust.

As Olpak points out, "The cheapest supply chain is not always the safest supply chain." Companies are now evaluating not only where they can produce at lower costs, but also where they can produce more safely, how to diversify their supplies, and how to get their products to market faster.

This shift does not mean that global trade is shrinking. Instead,

DEİK Başkanı Nail Olpak'a göre, küresel ekonomide yeni bir rekabet alanı ortaya çıktı: Güven Rekabeti. Güven, son dönemde çok daha fazla öne çıkan, güvenliği de içine alan, ama sadece onunla sınırlı bir kavram değil.

Evet, fiyat rekabeti, maliyet rekabeti gibi konular hâlâ önemli başlıklar arasında, ama stratejik yaklaşım bunların ilerisinde değerlendirme yapmanın kaçınılmaz ihtiyacını ortaya çıkardı, işte bu Güven Rekabeti.

Türkiye'nin uluslararası sistemde bugünkü konumuna baktığımızda, oluşturulan Güven Ortamı, ticari anlamda da güvenilir üretim ve iş ortaklığı kapasitesi anlamı taşıdığı için, stratejik bir rekabet değerine sahip.

DEİK Başkanı Nail Olpak'ın "güven rekabeti" olarak tanımladığı kavram, aslında küresel ticaretin son yıllarda geçirdiği dönüşümün önemli bir sonucuna işaret ediyor. Güven, ticaretin doğasında her zaman vardı; ancak bugün şirketler arasındaki sözleşme ilişkilerinin çok ötesinde bir anlam taşıyor. Bir ülkenin ekonomik politikalarının öngörülebilirliği, tedarik zincirlerinin sürekliliği, lojistik altyapının güvenilirliği, üretimin sürdürülebilirliği ve ülkeler arasındaki siyasi-ekonomik ilişkilerin niteliği yatırım ve ticaret kararlarını doğrudan etkiliyor.

RİSK VE MALİYET HESABINA ARTIK GÜVEN UNSURU DA EKLENİYOR

Covid-19 Salgını, dünyaya üretim ve lojistiğin ne kadar birbirine bağımlı olduğunu gösterirken, bu bağımlılığın ne kadar hızlı bir kırılganlığa dönüşebileceğini de ortaya koydu. Ardından Rusya-Ukrayna savaşı, jeopolitik gerilimler, enerji ve gıda güvenliği sorunları, ABD-Çin ticaret gerilimi, aşırı artan korumacılık politikaları, ABD-İsrail/İran savaşı süreci devam ettirdi.

Böylece şirketlerin ve devletlerin uzun yıllardır kullandığı maliyet optimizasyonu denklemine yeni bir değişken eklendi: Güven

Olpak'ın dikkat çektiği gibi, "En ucuz tedarik zinciri her zaman en güvenli tedarik zinciri değildir." Şirketler artık yalnızca nerede daha düşük maliyetle üretim yapabileceklerini değil, nerede daha güvenli üretim yapabileceklerini, tedariklerini nasıl çeşitlendireceklerini ve ürünlerini pazara nasıl daha hızlı ulaştırabileceklerini de değerlendiriyor.

Bu değişim, küresel ticaretin küçüldüğü anlamına gelmiyor. Aksine, ticaretin güzergâhları ve ortaklık biçimleri yeniden kuruluyor. ABD ile Çin arasındaki gerilim, şirketleri alternatif pazarlara ve üretim

trade routes and partnership models are being reshaped. Tensions between the U.S. and China are steering companies toward alternative markets and production hubs, while regions such as Africa, the Middle East, ASEAN, and Europe are gaining prominence. The decline in China's share of the U.S. market also stands out as a result of this shift toward new markets—which signals the emergence of yet another area of commercial conflict. As Olpak puts it, total trade isn't disappearing—it's shifting direction.

In this new landscape, the issue isn't merely who produces more or at a lower cost; it's who can position itself as a more reliable partner.

FOR TÜRKİYE, COMPETITION ISN'T JUST ABOUT PRICE

One of the most important debates facing Türkiye emerges here.

Particularly in areas where competition with large-scale production centers like China is intensifying—especially regarding price—Türkiye needs to transform its unique advantages into a stronger value proposition.

Olpak lists Türkiye's robust industrial and production infrastructure, proximity to Europe, strategic location at the crossroads of Asia, Europe, the Middle East, and Africa, logistical capabilities, and experience doing business in diverse markets among its key advantages. The Turkish business community's ability to adapt quickly to changing conditions also adds to this picture.

In Türkiye's competitive model, the country is highly competitive in quality, technology, speed, and logistics. Cost-based price competition and access to affordable and sufficient financing are two key issues that have come to the forefront during this period. As we preserve our existing advantages and gradually address the two areas where we are at a disadvantage, we will move forward—especially during this period of global upheaval—with the support of Trust, which is our most important asset.

Trust and reliability are not merely a matter of perception management. A company's—or, more importantly, a country's—ability to keep its promises to customers or counterparties, sustain production, make on-time deliveries, respond to changing demands, generate solutions when problems arise, and stand together during critical times is the most crucial factor. In Olpak's approach, the economic value of Trust is precisely where this becomes evident.

In other words, Trust is not something that is merely claimed—it is a proven competitive advantage.

TRUST CAPITAL: THE INVISIBLE VALUE OF EXPORTS

This approach also creates a new competitive arena for countries. The perception that a country's companies "produce high-quality goods," "stand by their word," and "find solutions during crises" gradually transforms into economic value over time.

Just as we speak of brand value for companies, it is possible to speak of "trust capital" in the context of countries. Moreover, building this capital requires far more than a short-term promotional campaign. Predictable economic policies, the investment climate, the rule of law, standards, infrastructure, and sustainable production capacity form the institutional foundation of this capital.

Therefore, the economic value of Trust is not merely a "good image."

merkezlerine yönlendirirken, Afrika, Orta Doğu, ASEAN ve Avrupa gibi bölgelerin ağırlığı artıyor. Çin'in ABD pazarındaki payındaki azalma da yeni pazarlara yönelimin bir sonucu olarak öne çıkıyor; bu da bir başka ticari çatışma alanının ortaya çıkması demek. Olpak'ın ifadesiyle toplam ticaret ortadan kalkmıyor, yön değiştiriyor.

Bu yeni haritada mesele yalnızca kimin daha fazla veya daha ucuz üretim yaptığı değil; kimin daha güvenilir bir ortak olarak konumlanabildiği.

TÜRKİYE İÇİN REKABETİN ADI YALNIZCA FİYAT DEĞİL

Türkiye'nin önündeki en önemli tartışmalardan biri de bu noktada ortaya çıkıyor. Özellikle fiyat konusunda Çin gibi yüksek ölçekli üretim merkezleriyle rekabetin zorlaştığı alanlarda Türkiye'nin farklı avantajlarını daha güçlü bir değer önerisine dönüştürmesi gerekiyor.

Olpak, Türkiye'nin güçlü sanayi ve üretim altyapısını, Avrupa'ya yakınlığını, Asya, Avrupa, Orta Doğu ve Afrika'nın kesişimindeki konumunu, lojistik kabiliyetini ve farklı pazarlarda iş yapma deneyimini önemli avantajlar arasında sıralıyor. Türk iş dünyasının değişen koşullara hızlı uyum sağlayabilmesi de bu tabloya ekleniyor.

Türkiye'nin rekabet modelinde; kalite, teknoloji, hız, lojistik alanlarında oldukça rekabetçi. Bu dönemde öne çıkan maliyet tabanlı fiyat rekabeti ve ucuz ve yeterli finansmana erişmek önemli iki başlık. Elimizdeki avantajları korurken, dezavantajlı olduğumuz iki başlığı da kademeli olarak çözdüğümüzde, özellikle tüm dünyanın bir savrulma yaşadığı bu süreçte en önemli sermayemiz olan güven unsurunun da desteğiyle yol alacağız.

Çünkü güven ve güvenilirlik, bir algı yönetimi meselesi değil. Bir şirketin ya da daha da önemlisi ülkenin müşterisine veya karşı tarafa verdiği sözü tutması, üretimini sürdürebilmesi, zamanında teslimat yapması, değişen taleplere yanıt verebilmesi ve sorun ortaya çıktığında çözüm üretebilmesi, kritik zamanlarda birlikte olabilmesi en önemli başlıklar. Olpak'ın yaklaşımında güvenin ekonomik karşılığı tam da burada ortaya çıkıyor.

Bir başka deyişle, güven, anlatılan değil, kanıtlanan bir rekabet avantajı.

GÜVEN SERMAYESİ İHRACATIN GÖRÜNMEYEN DEĞERİ

Bu yaklaşım, ülkeler açısından da yeni bir rekabet alanı yaratıyor. Bir ülkenin şirketleri hakkında "kaliteli üretir", "sözünün arkasında durur", "kriz anında çözüm üretir" algısının oluşması, zaman içinde ekonomik bir değere dönüşüyor.





"Trust is built through performance, not rhetoric."
"Güven söylemle değil, performansla oluşur." — ***Nail Olpak***

"BUSINESS DIPLOMACY IS ALSO TRUST DIPLOMACY"

At this point, business diplomacy takes on a different meaning. Developing economic relations between countries is not merely about increasing foreign trade figures. Mutual investments, joint production, technology partnerships, and the ability to act together in third countries make the economic ties between nations more enduring.

According to Olpak's assessment, DEİK's 153 Business Councils also play a crucial role in ensuring this continuity. After all, continuity is one of the fundamental elements of Trust. Sitting at the same table for years, solving problems together, and evaluating new opportunities together builds relationship capital.

The strongest form of Trust, however, is doing business together. The relationship between two companies or two governments that sell products to one another may be more limited than that between two companies or two governments that make joint investments, engage in joint production, develop technology, or jointly enter third-party markets. For this reason, the commercial diplomacy of the new era must focus not only on trade volume but also on the capacity to create shared value.

Nasıl şirketler için marka değerinden söz ediliyorsa, ülkeler açısından da güven sermayesinden söz etmek mümkün. Üstelik bu sermayenin oluşması kısa vadeli bir tanıtım kampanyasından çok daha fazlasını gerektiriyor. Öngörülebilir ekonomik politikalar, yatırım ortamı, hukuk, standartlar, altyapı ve sürdürülebilir üretim kapasitesi bu sermayenin kurumsal altyapısını oluşturuyor.

Dolayısıyla güvenin ekonomik karşılığı yalnızca "iyi bir imaj" değil.

"TİCARİ DİPLOMASİ AYNI ZAMANDA GÜVEN DİPLOMASİSİDİR"

Bu noktada ticari diplomasi de farklı bir anlam kazanıyor. Ülkeler arasındaki ekonomik ilişkileri geliştirmek yalnızca dış ticaret rakamlarını büyütmekten ibaret değildir. Karşılıklı yatırımlar, ortak üretim, teknoloji iş birlikleri ve üçüncü ülkelerde birlikte hareket edebilmek, ülkeler arasındaki ekonomik bağları daha kalıcı hale getiriyor.

Olpak'ın değerlendirmesine göre DEİK'in 153 İş Konseyi de bu süreklilik açısından önemli bir işlev üstleniyor. Çünkü güvenin temel unsurlarından biri süreklilik. Aynı masada yıllar boyunca bulunmak, sorunları birlikte çözmek ve yeni fırsatları birlikte değerlendirmek, ilişki sermayesinin oluşmasını sağlıyor.



TRUST WILL ACCOMPANY TECHNOLOGY

Digitalization and artificial intelligence do not diminish the importance of Trust; on the contrary, they create new areas of Trust. Issues such as data security, intellectual property, digital trade, and technology transfer are becoming integral parts of economic relations.

According to Olpak, technological capacity and reliability can no longer be considered separately. In the future, countries and companies that are not only technology producers but also reliable technology partners will gain an advantage.

For this reason, Trust is the new partner in the equation of competition for the next 10 years, alongside the key factors of technology and scale.

From Türkiye's perspective, this triad opens a significant window of opportunity. As global supply chains are reshaped and companies and governments seek new production centers, trade routes, and partners, Türkiye can secure a stronger position by combining its production capacity, geographic location, logistics capabilities, and business expertise with the element of Trust.

The goal here is not merely a Türkiye that engages in more foreign trade. It is a Türkiye that produces more technology, generates high value-added, attracts investment, deepens its international partnerships, and earns the trust of its business partners.

In this new era of the global economy, the winner in the competition will no longer always be the cheapest. The economies that make a difference will deliver sufficient, high-quality production on time, remain resilient in times of crisis, maintain their ties with you, develop their technology, and stand by their commitments.

Trust is no longer merely a complementary element of trade; it is becoming a direct component of competitive strength.

Güvenin en güçlü biçimi ise birlikte iş yapmak. Birbirine ürün satan iki şirket veya devlet arasındaki ilişki, ortak yatırım ve üretim yapan, teknoloji geliştiren veya üçüncü pazarlara birlikte açılan iki şirketin ya da iki devletin ilişkisiyle sınırlı kalabiliyor. Bu nedenle yeni dönemin ticari diplomasisi, ticaret hacminin yanında ortak değer oluşturma kapasitesine de odaklanmak zorunda.

TEKNOLOJİYE GÜVEN EŞLİK EDECEK

Dijitalleşme ve yapay zekâ da güvenin önemini azaltmıyor; tersine yeni güven alanları yaratıyor. Veri güvenliği, fikri mülkiyet, dijital ticaret ve teknoloji transferi gibi başlıklar ekonomik ilişkilerin ayrılmaz parçaları haline geliyor.

Olpak'a göre teknolojik kapasite ile güvenilirlik artık birbirinden ayrı düşünülemez. Gelecekte yalnızca teknoloji üreten değil, aynı zamanda güvenilir bir teknoloji ortağı olabilen ülkeler ve şirketler avantaj sağlayacak.

Bu nedenle önümüzdeki 10 yılın rekabet denkleminde öne çıkan teknoloji ve ölçek başlıklarının yeni ortağı Güven.

Türkiye açısından bu üçlü, önemli bir fırsat penceresi açıyor. Küresel tedarik zincirlerinin yeniden şekillendiği, şirketlerin ve devletlerin yeni üretim merkezleri, yeni ticaret yolları ve yeni ortaklar aradığı bir dönemde Türkiye; üretim gücünü, coğrafi konumunu, lojistik kapasitesini ve iş yapma deneyimini güvenilirlik unsuru ile birleştirerek daha güçlü bir pozisyon elde edecektir.

Bunun için hedef yalnızca daha fazla dış ticaret yapan bir Türkiye değil. Daha fazla teknoloji üreten, yüksek katma değer oluşturan, yatırım çeken, uluslararası ortaklıklarını derinleştiren ve iş ortakları tarafından güvenilen bir Türkiye.

Artık küresel ekonominin yeni döneminde rekabetin kazananı her zaman en ucuz olan olmayacak. Fark oluşturan; yeterli ve kaliteli üretimini zamanında teslim eden, kriz ortamlarında da ayakta kalan ve sizinle bağını sürdüren, teknolojisini geliştiren ve verdiği sözün arkasında duran ekonomiler olacak.

Güven artık ticaretin tamamlayıcı unsuru olmaktan çıkıp, doğrudan rekabet gücünün bir parçasına dönüşüyor.

TÜRKİYE SİGORTA'DAN

SGK EMEKLİLERİNE BÜYÜK FIRSAT DEVAM EDİYOR!



VADE FARKSIZ 12 TAKSİT İMKÂNIYLA!

KASKO VE TSS'DE PEŞİN ÖDEMEDE İLAVE %10 İNDİRİM

31 ARALIK'A KADAR

KONUT SİGORTASINDA	TAMAMLAYICI SAĞLIK SİGORTASINDA	KASKO SİGORTASINDA	TRAFİK SİGORTASINDA
%30 İNDİRİM	%15 + %15* İNDİRİM	%10 İNDİRİM	%5 İNDİRİM

*İlave hoş geldin indirimi yeni poliçelerde geçerlidir.

Emekli Dijital Kartı aktif olan ve SGK tarafından doğrulanan sigortalılar indirimden yararlanabilir. İndirimler, ürünlerin ana teminatları üzerinden uygulanacaktır. Kasko ve Trafik Sigortası indirimleri sadece otomobil ve kamyonet araç sınıflarında geçerlidir. Trafik poliçelerinde havuz kapsamındaki araç grupları indirime dahil değildir. Taksit kampanyası anlaşmalı banka kredi kartlarında geçerlidir. Detaylı bilgi için **turkiyesigorta.com.tr** adresini ziyaret edebilirsiniz.

Görseldeki karakterler yapay zekâ teknolojisi kullanılarak oluşturulmuştur.

0850 202 20 20 | 0850 402 20 20
turkiyesigorta.com.tr

TÜRKİYE SİGORTA
Gücü, adında.



CO-CHAIRPERSON OF THE DEİK/TÜRKİYE–ASIA-PACIFIC BUSINESS COUNCILS AND CHAIRPERSON OF THE DEİK/TÜRKİYE–VIETNAM BUSINESS COUNCIL
REHA DENEMEÇ
DEİK/TÜRKİYE-ASYA PASİFİK İŞ KONSEYLERİ KOORDİNATÖR BAŞKANI VE DEİK/TÜRKİYE-VİETNAM İŞ KONSEYİ BAŞKANI

"THE GREATEST SUPPORT FOR DIPLOMACY IS A STRONG MILITARY STANDING BEHIND IT"

"DİPLOMASİNİN EN BÜYÜK DESTEKÇİSİ, ARKASINDAKİ GÜÇLÜ ORDUDUR"

We spoke with Reha Denemeç, Co-Chairperson of the DEİK/Türkiye–Asia-Pacific Business Councils and Chairperson of the DEİK/Türkiye–Vietnam Business Council, about Türkiye's role in shifting global trade balances, its advancements in the defense industry, and its new vision spanning from cybersecurity to Asian markets. Denemeç explained Türkiye's future strategies in this area, stating, "The greatest supporter of diplomacy is a strong military standing behind it."

Türkiye'nin değişen küresel ticaret dengelerindeki rolünü, savunma sanayisindeki atılımlarını ve siber güvenlikten Asya pazarlarına uzanan yeni vizyonunu DEİK/Türkiye-Asya Pasifik İş Konseyleri Koordinatör Başkanı ve DEİK/Türkiye-Vietnam İş Konseyi Başkanı Reha Denemeç ile konuştuk. Denemeç, "Diplomasinin en büyük destekçisi, arkasında duran kuvvetli bir ordudur" diyerek Türkiye'nin bu alandaki gelecek stratejilerini anlattı.

■ How do you assess Türkiye's geopolitical and economic position amid shifting global trade balances? What opportunities and risks lie ahead for our business community?

For centuries, Türkiye has served as a vital bridge and transit route between the East and the West. This geopolitical and geoeconomic position offers our country significant advantages, but it also brings various risks. The fact that the Russia-Ukraine war in our region is entering its fourth year, the massacre in Gaza is approaching its third year, and tensions have erupted in the Gulf between the U.S.-Israel and Iran, are deeply affecting us, just as they are affecting economies around the world. In particular, the crises in the Strait of Hormuz—where even the largest warships can be neutralized by simple drones—have underscored the importance of alternative routes for energy trade. At this point, opening up hydrocarbon resources to the Mediterranean via Iraq and Syria—where waters are gradually calming—has become a crucial project. Türkiye's fundamental energy policy, pursued since the Özal era, has been to become a global energy hub by ensuring that international energy routes pass through our country, and this vision has largely been realized today.

The system established worldwide in the 1945–1950s following World War II is now crumbling. While the United States, which controlled nearly 40 percent of the global economy in the 1960s now holds less than 25 percent, new actors such as China are rising. Europe is also experiencing serious political crises amid this shift; the turnover of 6 prime ministers in the United Kingdom for the past 10 years and the rise of the far right in France, fueled by xenophobia, are the clearest indicators of this instability. The U.S., recognizing it can no longer be everywhere, seeks to shift its focus to China and its own continent; however, its entanglement in the Middle East, driven by the chaos Israel created in the region, continues to alter the regional balance of power. The outcomes of the upcoming elections in the U.S. and Israel will determine the direction of this process. In this chaotic global environment, for Türkiye to remain standing, political stability is essential, and the country must have a strong defense industry capable of meeting its own military needs.

■ Our defense industry has reached a very important position on the international stage. What steps should we take to sustain this success and strengthen our strategic advantage?

Diplomacy's greatest supporter is a strong military that always stands behind it. If you lack sufficient military power in a diplomat-

"The greatest supporter of diplomacy is always a strong military standing behind it. If you don't have sufficient military power in a diplomatic issue where you are in the right, your words fall on deaf ears."

"Diplomasinin en büyük destekçisi, her zaman arkasında duran kuvvetli bir ordudur. Haklı olduğunuz diplomatik bir meselede yeterli askeri gücünüz yoksa sözünüz havada kalır."

■ Türkiye'nin jeopolitik ve ekonomik konumunu, değişen küresel ticaret dengeleri bağlamında nasıl değerlendiriyorsunuz? İş dünyamızın önündeki fırsatlar ve riskler nelerdir?

Türkiye, yüzyıllardır Doğu ile Batı arasında önemli bir köprü ve geçiş güzergâhı olma özelliğini koruyor. Bu jeopolitik ve jeoekonomik konum, ülkemize büyük avantajlar sağladığı gibi çeşitli riskleri de beraberinde getiriyor. Etrafımızdaki Rusya-Ukrayna savaşının dördüncü, Gazze'deki katliamın üçüncü yılını doldurması ve Körfez'de ABD-İsrail ve İran arasında patlak veren gerilimler tüm dünya ekonomilerini olduğu gibi bizi de derinden etkiliyor. Özellikle Hürmüz Boğazı'nda yaşanan ve en büyük savaş gemilerinin bile basit İHA'larla devre dışı kalabildiği krizler, enerji ticaretinde alternatif yolların önemini artırdı. Bu noktada, hidrokarbon kaynaklarının Irak ve suların yavaş yavaş durulmaya başladığı Suriye üzerinden Akdeniz'e açılması çok önemli bir proje haline geldi. Türkiye'nin Özal döneminden bu yana sürdürdüğü temel enerji politikası, uluslararası enerji hatlarının ülkemizden geçmesini sağlayarak küresel bir enerji merkezi (hub) haline gelmektir ve bu vizyon bugün büyük ölçüde gerçekleşmiştir.

II. Dünya Savaşı'ndan sonra 1945-1950'lerde kurulan sistem artık çatırdıyor. 1960'larda dünya ekonomisinin neredeyse yüzde 40'ını elinde tutan ABD'nin payı bugün yüzde 25'in altına düşerken, Çin gibi yeni aktörler yükseliyor. Bu değişim sürecinde Avrupa'da da ciddi siyasi krizler yaşanıyor; 10 yıldan bu yana İngiltere'de 6 başbakanın değişmesi veya Fransa'da aşırı sağın yabancı düşmanlığı üzerinden güç kazanması bu istikrarsızlığın en net göstergeleridir. ABD'nin artık her yere yetişemediğini görüp odağını Çin'e ve kendi kıtasına çevirmek istemesi, ancak İsrail'in bölgede yarattığı kaos nedeniyle Ortadoğu'da bataklığa saplanması bölgesel dengeleri sürekli değiştiriyor. ABD ve İsrail'deki yaklaşan seçimlerin sonuçları bu sürecin yönünü tayin edecektir. Bu kaotik küresel ortamda Türkiye'nin ayakta kalabilmesi için siyasi istikrarın devam etmesi ve kendi askeri ihtiyaçlarını karşılayabilen güçlü bir savunma sanayisine sahip olması şarttır.

■ Savunma sanayimiz uluslararası alanda çok önemli bir konuma ulaştı. Bu başarıyı sürdürülebilir kılmak ve stratejik avantajımızı artırmak için neler yapılmalı?

Diplomasinin en büyük destekçisi, her zaman arkasında duran kuvvetli bir ordudur. Haklı olduğunuz bir diplomatik meselede yeterli askeri gücünüz yoksa, sözünüz



ic matter where you are in the right, your words remain mere empty rhetoric. After joining NATO in the 1950s, Türkiye fell into a major trap when the United States gave away its leftover World War II stockpiles for free, becoming completely dependent on foreign sources for ammunition and spare parts. However, the severe embargoes following the 1974 Cyprus Operation—which even prevented our aircraft from taking off—taught us, through bitter experience, that we needed to establish our own defense ecosystem. Today, under the leadership of pioneering institutions such as Aselsan, Havelsan, and Roketsan, we possess a vast ecosystem comprising thousands of subcontractors that support them.

The growth of our military strength has also brought about a strategic transformation in the fight against terrorism. The PKK terrorist organization that first flourished in Syria under the regime of Hafez al-Assad—which was backed by the Soviet Union—in 1984, and later settled in the Qandil Mountains in Iraq, are now unable to operate in our country thanks to the strong security corridor and the utilization of UAV/UCAV technologies we have established across our borders. Although high-tech R&D efforts for the defense industry may seem costly at first, these technologies generate immense profitability for our country once integrated into the civilian sector. Consider this: exporting 1 metric ton of cucumbers generates the same revenue for our country as exporting 50 grams of a high-tech product. As we produce more high-tech products, the value added that remains in our country increases.

On the other hand, once the wars in our region come to an end, significant opportunities will arise for Turkish contractors during the

yalnızca lafta ve havada kalır. Türkiye, 1950'li yıllarda NATO'ya girdikten sonra ABD'nin İkinci Dünya Savaşı'ndan kalma stoklarını bedava vermesi ile büyük bir tuzağa düşmüş, mühimmat ve yedek parça tedarikinde tamamen dışa bağımlı hale gelmiştir. Ancak 1974 Kıbrıs Harekâtı sonrasında uçaklarımızı dahi havalandıramaz hale getiren o ağır ambargolar, bize kendi savunma ekosistemimizi kurmamız gerektiğini acı bir tecrübeyle öğretti. Bugün Aselsan, Havelsan ve Roketsan gibi öncü kurumların liderliğinde, onları besleyen binlerce alt yükleniciden oluşan devasa bir ekosisteme sahibiz.

Askeri gücümüzün artması, terörle mücadelede de stratejik bir dönüşüm sağladı. 1984'te Sovyetler Birliği destekli baba Esad yönetimindeki Suriye'de palazlanan, sonrasında Irak'ta Kandil'e yerleşen PKK terör örgütü, sınır ötesinde kurduğumuz güçlü güvenlik koridoru ve İHA/SİHA teknolojilerinin kullanılması sayesinde artık ülkemizde hareket edemez hale getirildi. Savunma sanayinde yapılan yüksek teknoloji Ar-Ge çalışmaları başlangıçta maliyetli görünse de, bu teknolojiler sivil sanayiye entegre edildiğinde ülkemize muazzam bir kârlılık sağlıyor. Şöyle düşünün; 1 ton salatalık ihraç etmekle 50 gramlık bir teknoloji ürünü ihraç etmek ülkemize aynı geliri sağlıyor. Yüksek teknoloji ürettikçe ülkemizde kalan katma değer artıyor. Diğer yandan, bölgemizdeki savaşlar sona erdiğinde; Ukrayna, Suriye, Irak ve Gazze'nin yeniden inşası sürecinde Türk müteahhitleri için büyük fırsatlar doğacaktır. Yakınlık avantajımız sayesinde, bu bölgelerdeki büyük altyapı projelerinde Türk firmaları lojistik açıdan rakiplerinin çok önünde yer alacaktır. Körfez sermayesi ile kurulacak finansman ortaklıkları da bu büyük projelerin hayata geçirilmesinde kilit rol oynayacaktır.

paraf.com.tr | 0850 222 40 20 Premium Line

Paraf Premium'la hayat size özel

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





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

Yurt dışı çıkış harcı hediye

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

Her harcamanıza **%1 ParafPara**

ParafParalar **3 kat daha değerli**

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

Kart ücreti ilk harcamadan bir yıl sonra alınmaktadır.

HALKBANK

Paraf.

Thanks to the data we share without even realizing it through smart devices, technology companies now know us better than even those closest to us. No country can combat these massive cyber threats on its own.

reconstruction processes in Ukraine, Syria, Iraq, and Gaza. Thanks to our proximity advantage, Turkish firms will have a significant logistical edge over their competitors in large-scale infrastructure projects in these regions. Financing partnerships established with Gulf capital will also play a key role in bringing these major projects to fruition.

■ How do you view global developments in artificial intelligence and cybersecurity, and the impact these technologies will have on countries' futures and trade?

Cybersecurity has gained immense importance over the past 15–20 years. Today, major technology companies have gained economic power and a comprehensive data monopoly that can easily influence even governments. Data that users share unknowingly through their smart devices is collected and analyzed in these companies hubs. Even when we're having a casual conversation about "winter tires" through the open microphones on our smart devices, tire advertisements pop up within seconds. As we saw with the British firm Cambridge Analytica during the 2016 U.S. elections, this data was used in seven key states with undecided voters to manipulate public perception through personalized messages, thereby altering the election's outcome. While people believe they are voting of their own free will, artificial intelligence is actually guiding them. "Deepfake" visual and audio content generated by artificial intelligence has become so realistic that it can incite public outrage. The sociological structure is also changing; whereas in the past family, teachers, and immediate environment influenced a child's development 100 percent, today digital platforms shape the character of a 3 year old child—who is given a tablet—by 80 percent.

No country can combat these cyber threats alone. Establishing the Cyber Security Presidency in Türkiye is an important step in this direction. By joining forces with the Turkic world, alongside friendly and allied countries, a collective population of 500–600 million could provide an effective deterrent and security shield against these global technology companies. To become a country that exports technology, we must strengthen our qualified workforce. We need not only the brightest 5 percent of our talent—those who will work in university research laboratories—but also qualified mid-level professionals, such as vocational high school graduates, who will produce this technology on the production line and in the field. Bringing back the brain drain to our country is essential for the survival of this integrated ecosystem.

■ Could you tell us about your work under the Asia Business Councils and our developing trade relations with ASEAN?

■ Yapay zekâ ve siber güvenlik alanlarındaki küresel gelişmeleri, bu teknolojilerin ülkelerin geleceğine ve ticaretine etkilerini nasıl görüyorsunuz?

Siber güvenlik konusu son 15-20 yılda muazzam bir önem kazandı. Günümüzde büyük teknoloji şirketleri, devletlere rahatlıkla söz geçirecek ekonomik güce ve kapsamlı bir veri tekeline ulaştı. Kullanıcıların akıllı cihazları aracılığıyla farkında bile olmadan paylaştığı veriler, bu şirketlerin merkezlerinde toplanarak analiz ediliyor. Akıllı cihazlarımızın açık kalan mikrofonları üzerinden "kış lastiği" sohbeti yaptığımızda bile saniyeler içinde önümüze lastik reklamları düşüyor. 2016 ABD seçimlerinde İngiliz Cambridge Analytica firması örneğinde gördüğümüz gibi, kararsız seçmenlerin olduğu yedi kilit eyalette bu veriler kullanılarak algılar kişiye özel mesajlarla manipüle edildi ve seçimlerin sonucu değiştirildi. İnsanlar kendi hür iradeleriyle oy verdiklerini zannederken aslında tamamen yapay zekâ tarafından yönlendiriliyorlar. Yapay zekâ ile üretilen 'deepfake' görsel ve işitsel içerikler o kadar gerçekçi hale geldi ki, toplumları infiale sürükleyebilecek güce ulaştı. Sosyolojik yapı da değişiyor; eskiden bir çocuğun gelişiminde ailenin, öğretmenin ve yakın çevresinin etkisi yüzde 100'e yakınken, bugün 3 yaşında eline tablet verilen bir çocuğun karakterini artık yüzde 80 oranında bu dijital platformlar şekillendiriyor.

Bu siber tehditlerle hiçbir ülkenin tek başına mücadele etmesi mümkün değildir. Türkiye'de Siber Güvenlik Başkanlığı'nın kurulması bu yönde atılmış çok önemli bir adımdır. Türk dünyası, dost ve müttefik ülkelerle bir araya gelerek oluşturulacak 500-600 milyonluk ortak nüfus gücü, bu küresel teknoloji şirketlerine karşı etkili bir yaptırım ve güvenlik kalkanı sağlayabilir. Teknoloji ihraç eden bir ülke olabilmek için nitelikli insan kaynağımızı güçlendirmeliyiz. Sadece üniversitelerdeki araştırma laboratuvarlarında çalışacak en parlak yüzde 5'lik beyin takımına değil; aynı zamanda tezgah başında, sahada bu teknolojiyi üretecek meslek lisesi mezunu kalifiye ara elemanlara da ihtiyacımız var. Yurt dışına giden beyin göçünü ülkemize geri kazandırmak, bu entegre ekosistemin ayakta kalması için şarttır.

■ DEİK/Türkiye-Asya Pasifik İş Konseyleriçatısı altındaki çalışmalarınızdan ve ASEAN ile gelişen ticari ilişkilerimizden bahseder misiniz?

Türkiye'nin ASEAN (Güneydoğu Asya Uluslar Birliği) ile Diyalog Ortaklığı süreci bu yılın Temmuz ayında resmen başladı.

"Akıllı cihazlar aracılığıyla farkında bile olmadan paylaştığımız veriler sayesinde teknoloji şirketleri artık bizi en yakınımızdan bile daha iyi tanıyor. Bu devasa siber tehditlerle hiçbir ülkenin tek başına mücadele etmesi mümkün değildir."

DEiK+

DEiK+ mobil uygulamamız ile iş dünyasına daha hızlı ulaşın,
etkinlikleri takip edin ve güncel gelişmelerden anında haberdar olun.
DEİK üyesi olmanın ayrıcalıklarından yararlanın.



GET IT ON Google Play

Download on the App Store

DEİK ÜYELERİNE ÖZEL



Türkiye's Dialogue Partnership process with ASEAN (Association of Southeast Asian Nations) officially began in July of this year. In 2024, as DEİK, we signed a memorandum of understanding with ASEAN in Laos. On September 4, we held a coordination meeting at the Ministry of Foreign Affairs with the ambassadors of the eight ASEAN countries based in Türkiye. We aim to hold our main event during the COP summit, which will take place in mid-November. As part of the summit, we plan to hold a business meeting with officials from Asian countries.

ASEAN is a massive market with a population of 600 million, encompassing countries such as Indonesia, the Philippines, Vietnam, Thailand, and Malaysia. Currently, these countries conduct 70–80 percent of their trade primarily within their own region and with China. However, their geographical distance from us may seem like a disadvantage; even a small share of 1 percent of such a massive market would provide the Turkish economy with a very significant inflow of foreign exchange and added value amounting to approximately 40 billion dollars. Our inclusion in this strategic framework—which also includes countries such as dialogue partners—is a highly valuable and visionary achievement for Türkiye.

2024 yılında Laos'ta DEİK olarak ASEAN ile bir mutabakat zaptı imzalamıştık. 4 Eylül'de Dışişleri Bakanlığımızda Türkiye'de bulunan 8 ASEAN ülkesinin büyükelçileriyle bir koordinasyon toplantısı gerçekleştirdik. Asıl büyük etkinliğimizi ise Kasım ayı ortasında düzenlenecek olan COP zirvesi döneminde yapmayı hedefliyoruz. Zirve kapsamında, Asya ülkelerinden teşrif edecek yetkililerin katılımıyla ticari bir buluşma gerçekleştirmeyi planlıyoruz.

ASEAN; ; Endonezya, Filipinler, Vietnam, Tayland ve Malezya gibi ülkeleri kapsayan 600 milyon nüfuslu devasa bir pazar. Bu ülkeler şu an ticaretlerinin yüzde 70-80'ini büyük ölçüde kendi bölgelerinde ve Çin ile gerçekleştiriyorlar. Coğrafi olarak bize uzak olmaları bir dezavantaj gibi görünse de, böylesine devasa bir pazardan alınacak yüzde 1'lik bir pay bile Türkiye ekonomisine 40 milyar dolar gibi çok ciddi bir döviz girdisi ve katma değer sağlayacaktır. ABD, Çin, AB, Japonya, İngiltere, Güney Kore ve Avustralya gibi ülkeleri de diyalog ortağı olarak içinde bulunduğu bu stratejik yapıya dahil olmamız Türkiye adına çok değerli, vizyoner bir başarıdır.

25 Yıllık Tecrübeyle Geleceğe Değer Katıyoruz

İş dünyasıyla güçlü bağlarımız, uygulamalı eğitim modelimiz, girişimcilik ekosistemimiz ve uluslararası iş birliklerimizle öğrencilerimizi yarının dünyasına hazırlıyoruz.



İŞ DÜNYASI İLE GÜÇLÜ BAĞLAR
İstanbul Ticaret Odası'nın 800 bini aşkın üyeli iş ağıyla küresel networke erişim

UYGULAMALI EĞİTİM
Stajlar, sektör projeleri ve iş birlikleriyle gerçek deneyim

GİRİŞİMCİLİK EKOSİSTEMİ
Teknoloji Transfer Ofisi, Bilgiyi Ticarileştirme Merkezi ve Teknopark İstanbul ile girişimcilik desteği

ULUSLARARASI İŞ BİRLİKLERİ
Erasmus+ ve Orhun Değişim Programları ile dünya ile güçlü bağlantılar

6 Fakülte

30 Lisans Programı

3 Ön Lisans Programı

3 Enstitü

94 Yüksek Lisans Programı

18 Doktora Programı

YÖKAK
5 Yıllık Tam Akreditasyon
2026


Ahi Çelebi Kampüsü
Eminönü


Sadabad Kampüsü
Sütlüce



Hezarfen Kampüsü
Küçükyalı

İSTANBUL TİCARET
ÜNİVERSİTESİ

SIX CRITICAL TRADE CORRIDORS

ALTI KRİTİK TİCARET KORİDORU

U.S.-China competition, geopolitical tensions, and supply chain transformation are redrawing global trade routes. Six critical routes—from IMEC to the Middle Corridor, and from the Suez to the INSTC—are shaping the economic and strategic network of the new world.

ABD-Çin rekabeti, jeopolitik gerilimler ve tedarik zincirlerindeki dönüşüm, küresel ticaretin rotalarını yeniden çiziyor. IMEC'ten Orta Koridor'a, Süveyş'ten INSTC'ye uzanan altı kritik güzergâh, yeni dünyanın ekonomik ve stratejik bağlantı ağını şekillendiriyor.

Global trade is being reshaped not only by which countries buy and sell goods, but also by the routes along which these goods are transported. U.S.-China competition, geopolitical tensions, energy security, and supply-chain diversification are increasing the strategic value of alternative corridors alongside traditional trade routes. Six critical routes—stretching from India to Europe, from China to Türkiye, and from Russia to Iran—form the fundamental contours of the new era's economic geography.

Küresel ticaret, yalnızca malların hangi ülkeler arasında alınıp satıldığıyla değil, bu malların hangi güzergâhlardan taşındığıyla da yeniden şekilleniyor. ABD-Çin rekabeti, jeopolitik gerilimler, enerji güvenliği ve tedarik zincirlerinin çeşitlendirilmesi, geleneksel ticaret rotalarının yanında alternatif koridorların stratejik değerini artırıyor. Hindistan'dan Avrupa'ya, Çin'den Türkiye'ye ve Rusya'dan İran'a uzanan altı kritik güzergâh, yeni dönemin ekonomik coğrafyasının temel hatlarını oluşturuyor.

1

IMEC: THE GOAL OF CONNECTING INDIA TO EUROPE

The India-Middle East-Europe Economic Corridor (IMEC) aims to accelerate trade between India and Europe through maritime and rail links. The corridor, planned to run from India to the Gulf by sea and then to the Mediterranean and Europe by rail, holds strategic importance because it could offer an alternative to the Suez Canal. The future of the IMEC depends not only on transportation infrastructure but also on political stability among the countries along the corridor. Although Türkiye is currently excluded from the current design, it is seeking to strengthen its position in this new trade architecture through its own transportation links and the Middle Corridor.

IMEC: HİNDİSTAN'I AVRUPA'YA BAĞLAMA HEDEFİ

Hindistan-Ortadoğu-Avrupa Ekonomik Koridoru (IMEC), Hindistan ile Avrupa arasındaki ticareti deniz ve demiryolu bağlantılarıyla hızlandırmayı hedefliyor. Hindistan'dan deniz yoluyla Körfez'e, buradan demiryolu bağlantılarıyla Akdeniz'e ve Avrupa'ya ulaşması planlanan koridor; Süveyş Kanalı'na alternatif yaratma potansiyeli nedeniyle stratejik önem taşıyor. IMEC'in geleceği, yalnızca ulaştırma altyapısına değil, koridor üzerinde yer alan ülkeler arasındaki siyasi istikrara da bağlı. Türkiye ise mevcut tasarımın dışında kalsa da kendi ulaştırma bağlantıları ve Orta Koridor üzerinden bu yeni ticaret mimarisinde konumunu güçlendirmeye çalışıyor.

2

THE MIDDLE CORRIDOR: TÜRKİYE'S STRATEGIC ADVANTAGE

Stretching from China through Central Asia, the Caspian Sea, Azerbaijan, Georgia, and Türkiye to Europe, the Middle Corridor is one of Türkiye's most critical trade routes. Its role as an alternative to the Northern Corridor—which passes through Russia in China-Europe trade—enhances the route's geopolitical significance. Türkiye's ports, railways, logistics centers, and Customs Union link with Europe give the country significant advantages along the corridor. However, improvements in capacity, border crossings, and logistics processes at the Caspian crossing will be key to the corridor's competitiveness.

ORTA KORİDOR: TÜRKİYE'NİN STRATEJİK AVANTAJI

Çin'den başlayarak Orta Asya, Hazar Denizi, Azerbaycan, Gürcistan ve Türkiye üzerinden Avrupa'ya ulaşan Orta Koridor, Türkiye açısından en kritik ticaret güzergâhlarından biri. Çin-Avrupa ticaretinde Rusya üzerinden geçen Kuzey Koridoru'na alternatif oluşturması, rotanın jeopolitik önemini artırıyor. Türkiye'nin limanları, demiryolları, lojistik merkezleri ve Avrupa ile Gümrük Birliği bağlantısı, ülkeye koridor üzerinde önemli avantaj sağlıyor. Ancak kapasite, sınır geçişleri ve Hazar geçişindeki lojistik süreçlerin iyileştirilmesi, koridorun rekabet gücünün belirleyici unsurları olacak.

3

NORTHERN CORRIDOR: UNDER GEOPOLITICAL RISK

The Northern Corridor along the China-Russia-Europe route has long been one of the most important rail transport routes between China and Europe. However, sanctions imposed following the Russia-Ukraine war and geopolitical risks have heightened European companies' perception of risk regarding this route. This situation is paving the way for alternative routes—particularly the Central Corridor—to gain importance.

KUZEY KORİDORU: JEOPOLİTİK RİSK ALTINDA

Çin-Rusya-Avrupa hattındaki Kuzey Koridoru, uzun yıllar Çin ile Avrupa arasındaki demiryolu taşımacılığının en önemli güzergâhlarından biri oldu. Ancak Rusya-Ukrayna savaşı sonrasında uygulanan yaptırımlar ve jeopolitik riskler, Avrupalı şirketlerin bu rotaya ilişkin risk algısını yükseltti. Bu durum Orta Koridor başta olmak üzere alternatif güzergâhların önem kazanmasına zemin hazırlıyor.

4

SUEZ: INDISPENSABLE BUT FRAGILE

The Red Sea-Suez route, one of the main arteries of maritime trade between Asia and Europe, remains critical for global trade. However, security issues in the region can force ships to take longer routes via the Cape of Good Hope. This situation directly affects transit times, freight costs, and supply-chain predictability.

SÜVEYŞ: VAZGEÇİLMEZ AMA KIRILGAN

Asya ile Avrupa arasındaki deniz ticaretinin ana damarlarından biri olan Kızıldeniz-Süveyş hattı, hâlâ küresel ticaret açısından kritik konumda. Ancak bölgedeki güvenlik sorunları, gemilerin Ümit Burnu üzerinden daha uzun rotalara yönelmesine neden olabiliyor. Bu durum taşıma sürelerini, navlun maliyetlerini ve tedarik zincirlerinin öngörülebilirliğini doğrudan etkiliyor.

5

LAPIS LAZULI: CENTRAL ASIA'S GATEWAY TO THE WEST

The Lapis Lazuli Corridor, which connects Afghanistan, Turkmenistan, Azerbaijan, Georgia, and Türkiye, aims to diversify Central Asia's access to European markets. This route, which is particularly important for increasing the transit trade potential of Turkmenistan and Afghanistan, stands out as a complementary element of the Caspian Sea trade networks.

LAPİS LAZULİ: ORTA ASYA'NIN BATIYA AÇILAN KAPISI

Afganistan, Türkmenistan, Azerbaycan, Gürcistan ve Türkiye'yi birbirine bağlayan Lapis Lazuli Koridoru, Orta Asya'nın Avrupa pazarlarına erişimini çeşitlendirme hedefi taşıyor. Özellikle Türkmenistan ve Afganistan'ın transit ticaret potansiyelinin artırılması açısından önem taşıyan güzergâh, Hazar geçişli ticaret ağlarının tamamlayıcı unsurlarından biri olarak öne çıkıyor.

6

INSTC: A NEW OPTION ON THE SOUTH-NORTH AXIS

The North-South Transport Corridor (INSTC) aims to connect India to Russia and Northern Europe via Iran. This multimodal structure, combining maritime, rail, and road transport, could serve as an alternative to the Suez route. A common feature of these six corridors is that trade now seeks not only the shortest and cheapest route, but also the safest and most diversified one. In the coming period, political relations along these corridors—as well as ports, railways, and border crossings—will determine countries' competitive strength in global trade. For Türkiye, the new trade map taking shape through the Middle Corridor, the Lapis Lazuli Corridor, and connections to Europe is transforming its goal of becoming a logistics hub into an economic and geopolitical opportunity.

INSTC: GÜNEY-KUZEY EKSENİNDE YENİ SEÇENEK

Kuzey-Güney Ulaştırma Koridoru (INSTC), Hindistan'ı İran üzerinden Rusya ve Kuzey Avrupa'ya bağlamayı amaçlıyor. Deniz, demiryolu ve karayolu taşımacılığını birleştiren çok modlu yapı, Süveyş güzergâhına alternatif oluşturma potansiyeline sahip. Bu altı koridorun ortak özelliği, ticaretin artık yalnızca en kısa ve en ucuz rotayı değil, en güvenli ve çeşitlendirilmiş rotayı araması. Önümüzdeki dönemde limanlar, demiryolları ve sınır kapıları kadar koridorlar üzerindeki siyasi ilişkiler de ülkelerin küresel ticaretteki rekabet gücünü belirleyecek. Türkiye için ise Orta Koridor, Lapis Lazuli ve Avrupa bağlantıları üzerinden şekillenen yeni ticaret haritası, lojistik merkez olma hedefini ekonomik ve jeopolitik bir fırsata dönüştürüyor.



BUSINESS DIPLOMACY IN THE AGE OF ARTIFICIAL INTELLIGENCE: TURNING CONNECTIVITY INTO ECONOMIC VALUE

YAPAY ZEKA ÇAĞINDA TİCARİ DİPLOMASİ: BAĞLANTIYI EKONOMİK DEĞERE DÖNÜŞTÜRMEK

In this new era, as global competition reshapes and countries defined as "middle powers" gain greater visibility in the international system, artificial intelligence is not merely a technological innovation; it is becoming a strategic power factor that shapes production, trade, and investment capacity.

Küresel rekabetin yeniden şekillendiği, "orta güçler" olarak tanımlanan ülkelerin uluslararası sistemde daha görünür hâle geldiği yeni dönemde, yapay zekâ yalnızca teknolojik bir yenilik değil; üretim, ticaret ve yatırım kapasitesini belirleyen stratejik bir güç unsuruna dönüşüyor.



CANER ÇOLAK
SECRETARY GENERAL OF DEİK
DEİK GENEL SEKRETERİ

The global economy is entering a new era in which technological transformation is reshaping not only production methods but also the rules of trade, investment and international competition. Artificial intelligence (AI) stands out as one of the most powerful drivers of this transformation.

Today, the key challenge for countries is no longer simply gaining access to technology, but rather turning it into productivity, competitiveness and economic value. Similarly, for companies, the question is no longer whether they should adopt AI, but rather how extensively and how quickly they should deploy it to address their specific needs.

The scenarios presented in the World Trade Organization's World Trade Report 2025 suggest that AI could increase the value of global trade by 34–37 percent and global GDP by 12–13 percent by 2040. These potential gains will be driven by productivity improvements, lower trade costs and the ability to deliver services across borders more easily.

However, it is equally clear that the benefits of this transformation will not be distributed equally among countries and companies. According to the OECD's AI Meets Trade study, published in March 2026, the annual contribution of AI-driven productivity gains to real per capita income growth ranges from 0.1 to 0.95 percentage points across OECD and G20 countries.

Therefore, the key determinant of competitive advantage in this new era will not simply be access to technology, but how quickly, extensively and effectively we can integrate it into economic processes.

THE NEW AGENDA OF BUSINESS DIPLOMACY

Artificial intelligence is not only changing the way companies operate; it is also reshaping economic relations between countries, global value chains and the rules of competition. Access to technology, cross-border data flows, digital standards, skilled human capital and innovative investments are now among the fundamental factors determining competitiveness in the global economy.

This transformation is further increasing the role and importance of Business Diplomacy. We need strong and sustainable international connections to ensure that the Turkish business community becomes more deeply integrated into global technology and innovation networks, develop international partnerships, attract technology-driven and high-value investments to Türkiye, and help our companies move up the global value chains.

Dünya ekonomisi, teknolojik dönüşümün yalnızca üretim biçimlerini değil; ticaretin, yatırımın ve uluslararası rekabetin kurallarını da yeniden şekillendirdiği yeni bir döneme giriyor. Yapay zeka ise bu dönüşümün en güçlü belirleyicilerinden biri olarak karşımıza çıkıyor.

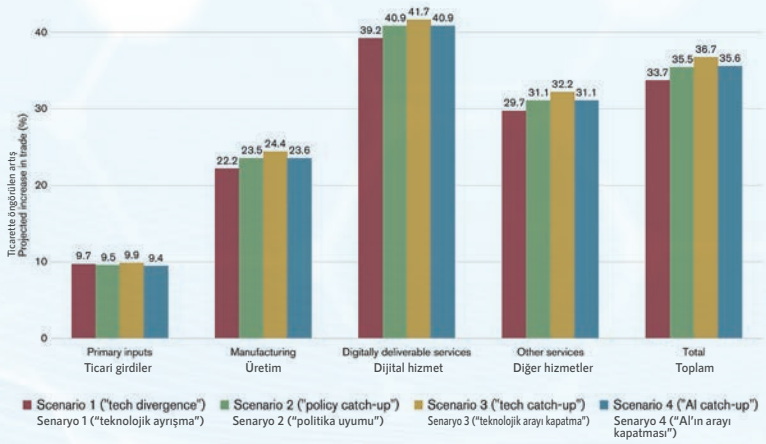
Bugün ülkeler açısından asıl mesele yalnızca teknolojiye erişmek değil; bu teknolojiyi üretkenliğe, rekabet gücüne ve ekonomik değere dönüştürebilmek. Aynı şekilde şirketler için de soru artık "Yapay zekayı kullanmalı mıyız?" değil; "Hangi ihtiyacımız için ne ölçüde ve ne kadar hızlı kullanmalıyız?" sorusudur.

Dünya Ticaret Örgütü'nün 2025 Dünya Ticaret Raporu'nda ortaya koyduğu senaryolar, yapay zekanın 2040 yılına kadar küresel ticaretin değerini yüzde 34–37, küresel GSYH'yi ise yüzde 12–13 oranında artırabileceğine işaret ediyor. Bu potansiyelin arkasında verimlilik artışı, düşen ticaret maliyetleri ve hizmetlerin sınırlar ötesinde daha kolay sunulması var.

Ancak bu dönüşümün sağlayacağı kazanımların ülkeler ve şirketler arasında eşit dağılmayacağı da açık. OECD'nin Mart 2026'da yayımladığı AI Meets Trade çalışmasına göre, yapay zeka kaynaklı üretkenlik artışının kişi başına reel gelir büyümesine yıllık katkısı OECD ve G20 ülkelerinde 0,1 ila 0,95 yüzde puan arasında değişiyor.

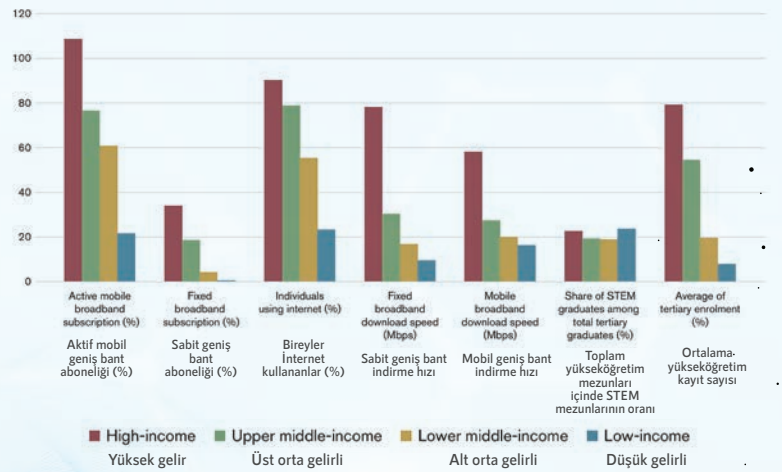
Figure B.3: AI is projected to expand global trade substantially by 2040, with larger increases in digitally deliverable services (2025-40)

Şekil B.3: Yapay zekanın 2040 yılına kadar küresel ticareti önemli ölçüde artıracağı öngörülmektedir; bu artışın en büyük kısmı dijital olarak sunulabilen hizmetlerde gerçekleşecektir (2025-40)



Source: Simulations using the WTO Global Trade Model.
Kaynak: DTÖ Küresel Ticaret Modeli kullanılarak yapılan simülasyonlar.

Figure B.6: Access to digital infrastructure and education is uneven across income groups
Şekil B.6: Gelir grupları arasında dijital altyapıya ve eğitime erişim eşit değildir



Sources: Data on mobile, fixed broadband and internet users from the International Telecommunication Union (ITU); internet speed data from Ookla (2025); share of STEM graduates from the United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization (UNESCO) and tertiary enrolment rate from the World Bank.

Kaynaklar: *Mobil, sabit geniş bant ve internet kullanıcılarına ilişkin veriler Uluslararası Telekomünikasyon Birliği'nden (ITU); internet hızı verileri Ookla'dan (2025); STEM mezunlarının oranı Birleşmiş Milletler Eğitim, Bilim ve Kültür Örgütü'nden (UNESCO) ve yükseköğretim kayıt oranı Dünya Bankası'ndan alınmıştır.*

Note: Broadband, internet user and STEM graduate data are in percentage shares for the latest year available. Internet speed data is represented in Megabits per second (Mbps) for the year 2022.

Not: *Genişbant, internet kullanıcısı ve STEM mezunlarına ilişkin veriler, mevcut en son yıla ait yüzde payları olarak verilmiştir. İnternet hızı verileri, 2022 yılı için saniye başına megabit (Mbps) cinsinden ifade edilmiştir.*



At DEİK, our priority is to contribute to transforming our business community into a strong player in this major transformation—not merely an observer or user of technology, but an active participant in developing technology, shaping its direction, investing in innovation and building global partnerships.

In this respect, we see our Business Diplomacy network as a strategic lever that connects Turkish businesses with emerging technologies, new investment models and the world's leading innovation ecosystems.

DIGITALIZING BUSINESS DIPLOMACY

Digital transformation is changing the nature of our engagement with members and strengthening our Business Diplomacy activities.

We see our DEİK+ mobile application as an important digital complement to this approach. Our objective is not simply to position DEİK+ as a platform for announcing our activities or providing information, but to transform it into a strategic tool that evolves in line with our members' needs and enables them to access the right information and establish the right connections more quickly.

In addition to feedback from our members, we aim to leverage data analytics and AI-powered solutions to provide content and opportunities that are better aligned with their interests and needs, while strengthening the interaction of the business community within the DEİK ecosystem.

We do not view digitalization merely as transferring existing processes to online platforms. Rather, we see it as an opportunity to combine DEİK's field experience with technology and provide our members with a faster, more effective and more functional experience.

Dolayısıyla yeni dönemde rekabet avantajını belirleyecek temel unsur, teknolojiye sahip olmaktan çok, onu ne kadar hızlı, yaygın ve etkin biçimde ekonomik süreçlere entegre edebildiğimiz olacaktır.

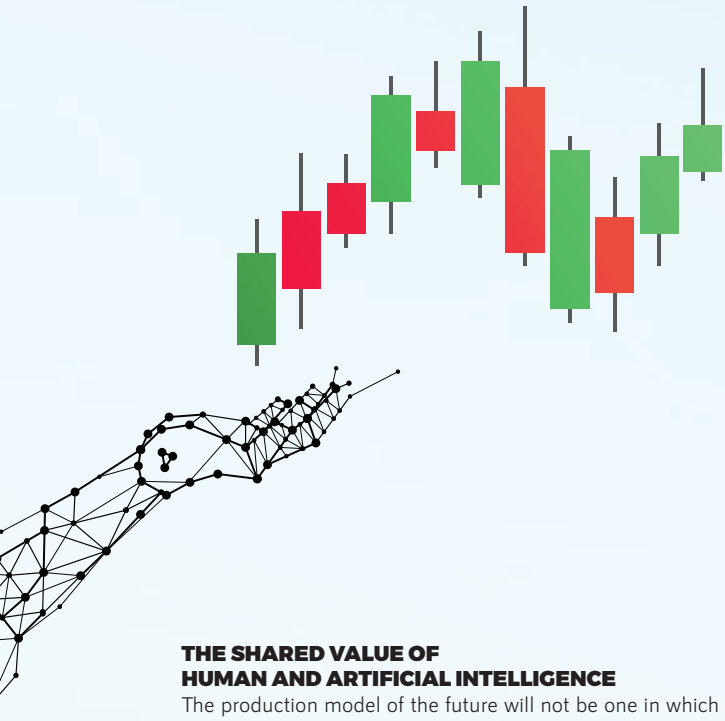
TİCARİ DİPLOMASİNİN YENİ GÜNDEMİ

Yapay zekâ, şirketlerin çalışma biçimini değiştirmekle kalmıyor; ülkeler arasındaki ekonomik ilişkileri, küresel değer zincirlerini ve rekabetin kurallarını da yeniden şekillendiriyor. Teknolojiye erişim, sınır ötesi veri akışları, dijital standartlar, nitelikli insan kaynağı ve yenilikçi yatırımlar artık küresel ekonomide rekabet gücünü belirleyen temel unsurlar arasında yer alıyor.

Bu dönüşüm, Ticari Diplomasinin rolünü ve önemini her zamankinden daha da artırıyor. Türk iş dünyasının küresel teknoloji ve inovasyon ağlarına daha güçlü biçimde entegre olması; uluslararası ortaklıkların geliştirilmesi, teknoloji ve nitelikli yatırımların Türkiye'ye çekilmesi ve şirketlerimizin küresel değer zincirlerinde daha üst basamaklara taşınması için güçlü ve sürdürülebilir uluslararası bağlantılara ihtiyacımız var.

DEİK olarak önceliğimiz, iş dünyamızın bu büyük dönüşümün yalnızca izleyicisi ya da kullanıcısı değil; teknolojiyi geliştiren, yön veren, yatırım yapan ve küresel iş birliklerinin aktif bir parçası olan güçlü bir oyuncu haline gelmesine katkı sağlamak.

Ticari Diplomasi ağımızı da bu doğrultuda, Türk iş dünyasını yeni teknolojiler, yeni yatırım modelleri ve dünyanın önde gelen inovasyon ekosistemleriyle buluşturan stratejik bir kaldıraç olarak görüyoruz.



THE SHARED VALUE OF HUMAN AND ARTIFICIAL INTELLIGENCE

The production model of the future will not be one in which humans and machines compete against each other, but one in which they create value together. At the heart of this new era will be not only technology but also trust and transparency.

Particularly on platforms that bring together companies from different institutions and countries, trust-based relationships will continue to be among the most important factors determining the sustainability and success of partnerships.

Success in the age of artificial intelligence will depend not merely on possessing technology, but on our ability to integrate it with human relationships, trust and Business Diplomacy.



DİJİTALLEŞEN TİCARİ DİPLOMASİ

Dijital dönüşüm, üyelerimizle kurduğumuz ilişkinin niteliğini değiştiriyor ve Ticari Diplomasi faaliyetlerimizi de güçlendiriyor

DEİK+ Mobil Uygulamamızı bu anlayışın dijital dünyadaki önemli bir tamamlayıcısı olarak görüyoruz. Amacımız DEİK+'ı yalnızca faaliyetlerimizin duyurulduğu veya bilgi sunulan bir platform olarak konumlandırmak değil; üyelerimizin ihtiyaçlarına göre gelişen, doğru bilgiye ve doğru bağlantılara daha hızlı ulaşmalarını sağlayan stratejik bir araca dönüştürmek.

Üyelerimizden gelen geri bildirimlerin yanı sıra Veri analitiği ve yapay zeka destekli çözümlerle üyelerimizin ilgi alanlarına ve ihtiyaçlarına daha uygun içerik ve fırsatlar sunmayı; iş dünyamızın DEİK ekosistemi içindeki etkileşimini güçlendirmeyi hedefliyoruz. Dijitalleşmeyi, mevcut süreçleri çevrim içi ortama taşımakla sınırlamıyor; DEİK'in saha deneyimini teknolojiyle birleştirerek üyelerimize daha hızlı ve işlevsel bir deneyim sunmanın yolu olarak değerlendiriyoruz.

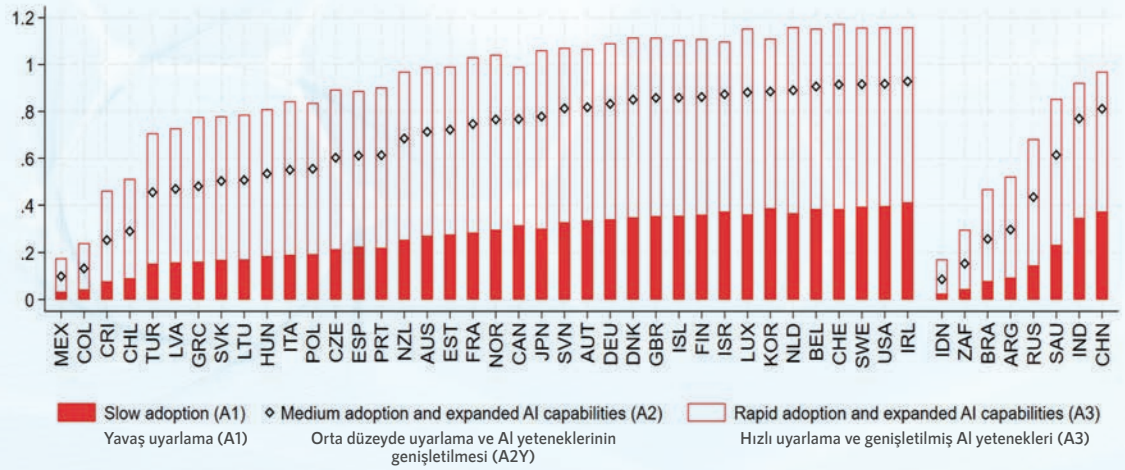
İNSAN ZEKASI İLE YAPAY ZEKANIN ORTAK DEĞERİ

Geleceğin üretim modeli, insan ile makinenin rekabet ettiği değil; birlikte değer ürettiği bir model olacak. Bu yeni dönemin temelinde ise yalnızca teknoloji değil, güven ve şeffaflık yer alıyor. Özellikle farklı kurumlardan ve ülkelerden şirketleri bir araya getiren platformlarda, güvene dayalı ilişkiler iş birliklerinin kalıcılığını ve başarısını belirleyen en önemli unsurlardan biri olmaya devam edecek.

Yapay zeka çağında başarı, yalnızca teknolojiye sahip olmakla değil; teknolojiyi insan ilişkileri, güven ve Ticari Diplomasi ile bütünleştirebilmekle mümkün olacaktır.

Figure 8. AI's macroeconomic gains will vary widely across countries
Şekil 8. Yapay zekanın getireceği makroekonomik kazançlar ülkeden ülkeye büyük farklılıklar gösterecektir

Predicted per capita real income gains due to AI over the next 10 years, percentage points (annualised)
Önümüzdeki 10 yıl içinde yapay zeka sayesinde kişi başına gerçek gelirde öngörülen artış, yüzde puanı (yıllıklandırılmış)




ufi Approved Event
WorldFood Istanbul
34. Uluslararası Gıda Ürünleri ve Teknolojileri Fuarı
Yerinizi Ayırtın!
www.worldfood-istanbul.com
Destekleyenler
T.C. TARIM VE ORMAN BAKANLIĞI
T.C. TİCARET BAKANLIĞI
ufi The Global Association of the Exhibition Industry
Resmi Havayolu
TURKISH AIRLINES
Organizatör
icaevents



34 Yıllık Liderlik Mirası: WorldFood İstanbul 2026, 15 - 18 Aralık'ta İstanbul Fuar Merkezi'nde!

BU FUAR 5174 SAYILI KANUN GEREĞİNCE TOBB (TÜRKİYE ODALAR VE BORSALAR BİRLİĞİ) DENETİMİNDE DÜZENLENMEKTEDİR.



THE CULTURAL MAP OF THE NEW WORLD

YENİ DÜNYANIN KÜLTÜR HARİTASI

Culture is no longer merely a domain that defines a country's identity; it is a new-generation economic force spanning tourism, exports, investments, and brand value. China, South Korea, Saudi Arabia, Brazil, Indonesia, India, and Türkiye are shaping a new cultural map by bringing their own cultural codes to global markets.

Kültür artık yalnızca ülkelerin kimliğini anlatan bir alan değil; turizmden ihracata, yatırımlardan marka değerine kadar uzanan yeni nesil bir ekonomik güç unsuru. Çin, Güney Kore, Suudi Arabistan, Brezilya, Endonezya, Hindistan ve Türkiye, kendi kültürel kodlarını küresel pazarlara taşıyarak yeni bir kültür haritası oluşturuyor.

As the world's economic center of gravity shifts, spheres of cultural influence are also being reshaped. New players from Asia, the Middle East, and emerging economies are joining the global cultural economy—which for many years was dominated by Hollywood and Western Europe. Digital platforms are accelerating this transformation. A country's TV series, films, music, cuisine, or sports culture can now transcend borders, creating a broad economic impact that extends from tourism to consumer behavior.

THE RISE OF CHINA AND SOUTH KOREA IN THE FILM INDUSTRY

China is not only one of the world's largest film markets but is also focused on bringing its own content to global markets. In 2025, China's total box office revenue reached 51.83 billion yuan, with domestic films accounting for 79.67 percent of total box office revenue. Overseas box office revenue from Chinese films also surpassed the total for all of 2024 in 2025, demonstrating the strengthening of the country's cultural export goals.

South Korea, meanwhile, is one of the most successful examples of globalizing cinema, TV series, music, and games within a single cultural ecosystem. The wave created by K-pop and Korean TV series is also increasing the film industry's international visibility. In South Korea's content exports, the music, publishing, and—in particular—gaming sectors form a strong economic foundation; total exports of the South Korean content sector reached approximately $3.1 billion in the first quarter of 2025, underscoring the scale of this ecosystem.

SAUDI ARABIA'S CULTURAL TRANSFORMATION AND NEW ECONOMY

For Saudi Arabia, culture is becoming a strategic tool in diversifying its post-oil economy. Under Vision 2030, new institutions and investments are being launched in cinema, music, design, museums, gastronomy, performing arts, and heritage. While the Saudi National Orchestra and Choir are set to be established in 2025, the country is also enhancing its cultural visibility through international events such as the Red Sea International Film Festival.

This transformation links cultural, tourism, and investment policies. Concerts, festivals, sporting events, and cultural organizations not only attract visitors but also create new employment and investment opportunities.

Creative sectors—ranging from television series to music, and from film to gastronomy—are boosting countries' global brand value and economic impact.

Dizilerden müziğe, sinemadan gastronomiye uzanan yaratıcı sektörler, ülkelerin küresel marka değerini ve ekonomik etkisini artırıyor.

Dünyanın ekonomik ağırlık merkezi değişirken kültürel etki alanları da yeniden şekilleniyor. Hollywood ve Batı Avrupa'nın uzun yıllar belirlediği küresel kültür ekonomisine Asya, Orta Doğu ve yükselen ekonomilerden yeni aktörler ekleniyor. Dijital platformlar ise bu dönüşümü hızlandırıyor. Bir ülkenin dizisi, filmi, müziği, mutfağı ya da spor kültürü artık sınırları aşarak turizmden tüketici davranışlarına kadar uzanan geniş bir ekonomik etki yaratabiliyor.

FİLM ENDÜSTRİSİNDE ÇİN VE KORE'NİN YÜKSELİŞİ

Çin, yalnızca dünyanın en büyük sinema pazarlarından biri olmakla kalmıyor, kendi içeriklerini küresel pazarlara taşımaya da odaklanıyor. 2025'te Çin'in toplam gişe geliri 51,83 milyar yuana ulaşırken, yerli filmlerin toplam gişedeki payı yüzde 79,67 oldu. Çin filmlerinin yurt dışı gişe geliri de 2025'te 2024 yılının tamamını aşarak ülkenin kültürel ihracat hedefinin güçlendiğini gösterdi.

Güney Kore ise sinema, dizi, müzik ve oyunları aynı kültürel ekosistem içinde küreselleştiren en başarılı örneklerden biri. K-pop ve Kore dizilerinin oluşturduğu dalga, sinema sektörünün uluslararası görünürlüğünü de artırıyor. Kore'nin içerik ihracatında müzik, yayıncılık ve özellikle oyun sektörleri güçlü bir ekonomik taban oluşturuyor; 2025'in ilk çeyreğinde Kore içerik sektörünün toplam ihracatının yaklaşık 3,1 milyar dolara ulaşması bu ekosistemin ölçeğini ortaya koyuyor.

SUUDİ ARABİSTAN'IN KÜLTÜREL DÖNÜŞÜMÜ VE YENİ EKONOMİ

Suudi Arabistan için kültür, petrol sonrası ekonominin çeşitlendirilmesinde stratejik bir araç haline geliyor. Vision 2030 kapsamında sinema, müzik, tasarım, müzeler, gastronomi, performans sanatları ve miras alanlarında yeni kurumlar ve yatırımlar hayata geçirilmekte. 2025'te Suudi Ulusal Orkestrası ve Korosu kurulurken, ülke aynı zamanda Red Sea International Film Festival gibi uluslararası organizasyonlarla kültürel görünürlüğünü artırıyor.



BRAZIL: THE POWER OF SOCCER, MUSIC AND THE CREATIVE ECONOMY

Brazil's cultural influence has long been felt globally through soccer, samba, carnival, and music. However, the country is now working to transform this natural cultural strength into a more systematic creative economy policy. The government's "Brasil Criativo" policy treats culture and creativity as elements of economic value creation.

Brazil is also bringing the internationalization of creative sectors together with the business world. Organizations such as MICBR connect creative sectors—ranging from music to cinema, and from games to fashion—with international buyers. The 3,677 business meetings held at the 2025 event generated potential commercial deals worth approximately 94.5 million reais, showing that culture has become a direct area of trade.

INDONESIA'S RISING CULTURAL INDUSTRY

Indonesia, meanwhile, is positioning its creative economy as a new growth area thanks to its large population, young consumer base, and strong local cultures. In 2025, exports from the creative economy sector reached $26.68 billion between January and October, while the sector employed 27.4 million people and accounted for 7.28 percent of GDP in 2024.

The country's 2026–2045 Creative Economy Master Plan shows that this approach has shifted from a temporary policy to a long-term development strategy.

TÜRKİYE'S CULTURAL EXPORTS: FROM TV SERIES TO GASTRONOMY

Türkiye's television series are the strongest vehicle for its global cultural influence. While Turkish TV series showcase Türkiye's cities, way of life, history, and cuisine across different regions, this content also intersects with tourism and brand perception. Türkiye is working to strengthen the film and TV series sectors through public policies to support cultural diplomacy. The Ministry of Culture and Tourism explicitly defined cultural diplomacy as part of its strategy when it announced new support models in 2026 for productions promoting Türkiye abroad.

However, Türkiye's potential extends beyond TV series. Gastronomy, coffee culture, handicrafts, design, music, and cinema are among the areas that can expand Türkiye's global brand value.

What these countries have in common is that they no longer view culture merely as a heritage to be preserved. Culture is becoming a strategic economic asset that drives exports, tourism, investment, employment, branding, and diplomacy. In the cultural landscape of the new world, competition will be determined not only by who produces more content but by who can integrate their own story into the global economy.

Emerging economies are transforming their cultural heritage into a new export sector through digital platforms, tourism, and the creative industries.

Bu dönüşüm, kültür ile turizm ve yatırım politikalarını birbirine bağlıyor. Konserler, festivaller, spor etkinlikleri ve kültür organizasyonları yalnızca ziyaretçi çekmekle kalmıyor; yeni istihdam ve yatırım alanları da yaratıyor.

BREZİLYA: FUTBOL, MÜZİK VE YARATICI EKONOMİNİN GÜCÜ

Brezilya'nın kültürel etkisi uzun süredir futbol, samba, karnaval ve müzik üzerinden küresel ölçekte hissediliyor. Ancak ülke artık bu doğal kültürel gücü daha sistematik bir yaratıcı ekonomi politikasına dönüştürmeye çalışıyor. Hükümetin "Brasil Criativo" politikası, kültür ve yaratıcılığı ekonomik değer üretiminin unsurları olarak ele alıyor.

Brezilya ayrıca yaratıcı sektörlerin uluslararasılaşmasını iş dünyasıyla buluşturuyor. MICBR gibi organizasyonlar, müzikten sinemaya, oyunlardan modaya kadar yaratıcı sektörleri uluslararası alıcılarla buluşturuyor. 2025'te düzenlenen etkinlikte 3 bin 677 iş görüşmesinin yaklaşık 94,5 milyon real değerinde potansiyel ticari anlaşma yaratması, kültürün doğrudan bir ticaret alanına dönüştüğünü gösteriyor.

ENDONEZYA'NIN YÜKSELEN KÜLTÜR ENDÜSTRİSİ

Endonezya ise geniş nüfusu, genç tüketici kitlesi ve güçlü yerel kültürleri sayesinde yaratıcı ekonomisini yeni bir büyüme alanı olarak konumlandırıyor. 2025'te yaratıcı ekonomi sektörünün ihracatı Ocak-Ekim döneminde 26,68 milyar dolara ulaşırken, sektör 27,4 milyon kişiye istihdam sağladı ve 2024'te GSYH'nin yüzde 7,28'ini oluşturdu.

Ülkenin 2026-2045 Yaratıcı Ekonomi Ana Planı ise bu yaklaşımın geçici bir politika olmaktan çıkarılıp uzun vadeli bir kalkınma stratejisine dönüştürüldüğünü gösteriyor.

TÜRKİYE'NİN KÜLTÜREL İHRACATI: DİZİLERDEN GASTRONOMİYE

Türkiye'nin küresel kültürel etkisinin en güçlü taşıyıcısı ise televizyon dizileri. Türk dizileri farklı coğrafyalarda Türkiye'nin şehirlerini, yaşam biçimini, tarihini ve gastronomisini görünür kılarken, bu içerikler turizm ve marka algısıyla da kesişiyor. Türkiye, kültürel diplomasiyi desteklemek amacıyla sinema ve dizi sektörünü kamu politikalarıyla da güçlendirmeye çalışıyor. Kültür ve Turizm Bakanlığı, 2026'da yurt dışında Türkiye'yi tanıtan yapımlara yönelik yeni destek modellerini açıklarken kültürel diplomasiyi açıkça stratejinin bir parçası olarak tanımladı.

Ancak Türkiye'nin potansiyeli dizilerle sınırlı değil. Gastronomi, kahve kültürü, el sanatları, tasarım, müzik ve sinema; Türkiye'nin küresel marka değerini genişletebilecek alanlar arasında yer alıyor.

Bu ülkelerin ortak noktası, kültürü artık yalnızca korunması gereken bir miras olarak görmemeleri. Kültür; ihracat, turizm, yatırım, istihdam, marka ve diplomasi üreten stratejik bir ekonomik varlığa dönüşüyor. Yeni dünyanın kültür haritasında rekabet, yalnızca kimin daha fazla içerik ürettiğiyle değil, kimin kendi hikâyesini küresel ekonominin parçası haline getirebildiğiyle belirlenecek.

Yükselen ekonomiler, kültürel miraslarını dijital platformlar, turizm ve yaratıcı endüstriler aracılığıyla yeni bir ihracat alanına dönüştürüyor.



50 YEARS

1971 - 2021

Over Half a Century Success Story Spanning more than 20 Countries

Engineering and consultancy services in a wide range of fields

www.dolsar.com.tr

DOLSAR ENGINEERING



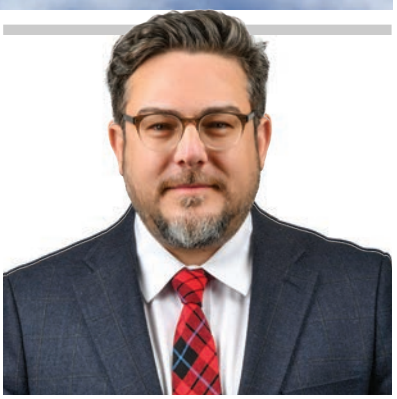
TÜRKİYE-U.S. PARTNERSHIP DEEPENS AS SUPPLY CHAINS ARE RESHAPED

TEDARİK ZİNCİRLERİ YENİLENİRKEN TÜRKİYE-ABD ORTAKLIĞI DERİNLEŞİYOR

As global supply chains are reshaped, Türkiye is capitalizing on the opportunity to become a reliable manufacturing and investment partner for the U.S.

Küresel tedarik zincirleri yeniden şekillenirken Türkiye, ABD için güvenilir bir üretim ve yatırım ortağı olma fırsatını değerlendiriyor.





BARIŞ ÇUVALCI
DEPUTY SECRETARY GENERAL OF DEİK
DEİK GENEL SEKRETER YARDIMCISI

The transformation in the global trade system in recent years should be viewed not merely as a "supply chain crisis," but as a restructuring of global production and trade.

The Russia-Ukraine war, disruptions in the Red Sea, the Suez Canal, and the Persian Gulf, increasing geopolitical competition in the Middle East, and strategic tensions between the U.S. and China have shown that the era when companies selected suppliers based solely on cost and efficiency criteria is over. Today, factors such as reliability, geographic diversification, political and geopolitical risk, delivery time, regulatory compliance, and supply chain visibility are just as critical as cost.

Trends such as nearshoring and friendshoring are key elements of this transformation. However, the goal here is not merely to shift production from one country to another, but to create more diverse and resilient supply networks. This approach presents a significant opportunity for Türkiye. The U.S. strategy to reduce its reliance on China-centered production is driving the Washington administration to seek alternative safe havens. Türkiye-U.S. bilateral trade has remained resilient despite fluctuations in the geopolitical landscape, settling at a balanced volume of $40–45 billion annually. This ensures that the $100 billion trade volume target set by the leaders of both countries is not merely a declarative goal but is grounded in a realistic foundation. From Türkiye's perspective, this transformation offers the opportunity to become not merely a traditional manufacturing supplier to the U.S. Instead, it offers the chance to become a strategic production partner directly integrated into the U.S.'s global value chains, providing seamless substitutes for critical product groups and attracting foreign direct investment (FDI).

TÜRKİYE MUST BE A PERMANENT PARTNER IN THE U.S. SUPPLY CHAIN

Diversifying U.S. companies' supply chains offers Türkiye not only the opportunity to increase exports but also to adapt the economic relationship to the needs of the 21st century.

To put this potential into a concrete framework, the report titled "Türkiye-US Trade: Unlocking the Final Levers to USD 100B"—which we, as DEİK/Türkiye-U.S. Business Council (TAİK), prepared in collaboration with the Boston Consulting Group (BCG) and will launch shortly—will serve as an important reference point.

Son yıllarda küresel ticaret sisteminde yaşanan dönüşümü yalnızca bir "tedarik zinciri krizi" olarak değil, küresel üretimin ve ticaretin yeniden yapılanması olarak değerlendirmek gerekiyor.

Rusya-Ukrayna savaşı, Kızıldeniz, Süveyş ve İran Körfezi'ndeki kesintiler, Ortadoğu'da artan jeopolitik rekabet ve ABD-Çin arasındaki stratejik gerilimler, şirketlerin yalnızca maliyet ve verimlilik kriterleriyle tedarikçi seçtiği dönemin geride kaldığını gösterdi. Bugün şirketler için maliyet kadar; güvenilirlik, coğrafi çeşitlendirme, siyasi ve jeopolitik risk, teslimat süresi, regülasyonlara uyum ve tedarik zincirinin görünürlüğü de belirleyici hale geldi.

Nearshoring ve friendshoring gibi eğilimler bu dönüşümün önemli unsurları. Ancak burada amaç yalnızca üretimi tek bir ülkeden diğerine taşımak değil, daha çeşitli ve dayanıklı tedarik ağları oluşturmak. Bu yaklaşım Türkiye için önemli bir fırsat yaratıyor. ABD'nin Çin merkezli üretim bağımlılığını azaltma stratejisi, Vaşington yönetimini alternatif güvenli limanlar aramaya yöneltmektedir. Türkiye-ABD ikili ticareti, jeopolitik konjonktürdeki dalgalanmalara rağmen direnç göstererek ikili düzeyde dengeli ve yıllık 40–45 milyar dolar bandına yerleşen bir hacme ulaşmıştır. Bu durum, her iki ülke liderleri tarafından belirlenen 100 milyar dolarlık ticaret hacmi hedefinin beyan düzeyinde kalmayıp gerçekleştirilebilir bir temele oturmasını sağlamaktadır. Türkiye açısından bu dönüşüm, ABD için yalnızca geleneksel bir imalat sanayi tedarikçisi olmak değil; ABD'nin küresel değer zincirlerine doğrudan entegre olan, kritik ürün gruplarında kesintisiz ikame sağlayan ve doğrudan yabancı yatırımları (FDI) çekebilen stratejik bir üretim ortağı olma fırsatı sunmaktadır.

TÜRKİYE, ABD'NİN TEDARİK ZİNCİRİNDE KALICI ORTAK OLMALI

ABD şirketlerinin tedarik zincirlerini çeşitlendirmesi, Türkiye açısından yalnızca ihracatı artırma değil, ekonomik ilişkinin niteliğini 21. yüzyılın ihtiyaçlarına uyarlama fırsatı sunuyor.

Karşımızdaki potansiyeli somut bir çerçeveye oturtmak adına, DEİK/Türkiye-ABD İş Konseyi (TAİK) olarak Boston Consulting Group (BCG) iş birliğiyle hazırladığımız ve yakın dönemde lansmanını gerçekleştireceğimiz "Türkiye–US Trade: Unlocking the Final Levers to USD 100B" başlıklı rapor çalışması önemli bir referans noktası oluşturacaktır. Önceki çalışmalarımızın devamı niteliğindeki güncel rapor, yalnızca ihracat potansiyelini değil, karşılıklı doğrudan yatırımları ve değişen tarife ortamını da dikkate alarak Türkiye-ABD ekonomik ilişkisine daha bütüncül bir perspektiften bakıyor.



Building on our previous work, this updated report takes a more holistic view of Türkiye–U.S. economic relations by considering not only export potential but also mutual direct investment and the evolving tariff environment.

From an export perspective, the report highlights Türkiye's potential in the U.S. market, particularly in sectors where Türkiye possesses strong production capabilities, such as textiles and apparel, durable consumer goods, construction materials, the automotive and automotive parts industries, and electrical machinery. In addition, we assess that service sectors such as tourism, media and entertainment, and information and communication technologies could deepen the economic relationship between the two countries.

Notably, products such as batteries, transformers, and motor components stand out under the "electrical machinery" heading. This is because these sectors capture not only today's export opportunities but also the structural trends of the coming era, such as the energy transition and electrification. Similarly, in the automotive sector, the shift to electric and connected vehicle technologies—alongside vehicles and spare parts—creates a significant opportunity for Türkiye to transition its existing production infrastructure into higher-value-added global value chains. However, this opportunity should not be evaluated solely from an export perspective. The potential for reciprocal direct investment between Türkiye and the U.S.—from Türkiye to the U.S. and vice versa—is quite significant.

For investments from Türkiye to the U.S., metals, software and information technologies, semiconductors, electrical machinery, food and beverages, the automotive sector, and energy are among the leading sectors. From the perspective of U.S. companies investing in Türkiye, energy, chemicals, plastic products, the automotive sector, data centers, software technologies, and semiconductors stand out. In particular, data centers, software, semiconductors, and energy suggest that the Türkiye–U.S. economic relationship could move beyond traditional trade patterns in the coming period.

Türkiye's real opportunity lies in becoming a permanent part of U.S. companies' strategies for multiple suppliers, regional production,

İhracat açısından baktığımızda, raporda Türkiye'nin ABD pazarındaki potansiyeli özellikle tekstil ve hazır giyim, dayanıklı tüketim ürünleri, inşaat malzemeleri, otomotiv ve otomotiv yan sanayi, elektrikli makineler gibi Türkiye'nin güçlü üretim kabiliyetlerine sahip olduğu alanlarda öne çıkıyor. Bunun yanında turizm, medya ve eğlence ile bilgi ve iletişim teknolojileri gibi hizmet sektörlerinin de iki ülke arasındaki ekonomik ilişkiyi derinleştirebilecek alanlar olduğunu değerlendiriyoruz.

Özellikle elektrikli makineler başlığı altında bataryalar, transformatörler ve motor bileşenleri gibi ürünlerin öne çıkması dikkat çekici. Çünkü bu alanlar yalnızca bugünün ihracat fırsatlarını değil, enerji dönüşümü ve elektrifikasyon gibi önümüzdeki dönemin yapısal trendlerini de yakalıyor. Benzer şekilde otomotivde araç ve yedek parçanın yanı sıra elektrikli ve bağlantılı araç teknolojilerindeki dönüşüm, Türkiye'nin mevcut üretim altyapısını daha yüksek katma değerli küresel değer zincirlerine taşıması açısından önemli bir fırsat yaratıyor. Ancak fırsatı yalnızca ihracat perspektifinden değerlendirmemek gerekiyor. Türkiye'den ABD'ye ve ABD'den Türkiye'ye karşılıklı doğrudan yatırım potansiyelini oldukça önemli.

Türkiye'den ABD'ye yönelik yatırım açısından metaller, yazılım ve bilişim teknolojileri, yarı iletkenler, elektrikli makineler, gıda ve içecek, otomotiv ve enerji öne çıkan sektörler arasında bulunuyor. Diğer taraftan, ABD şirketlerinin Türkiye'ye yönelik yatırım perspektifinde enerji, kimyasallar, plastik ürünleri, otomotiv, veri merkezleri, yazılım teknolojileri ve yarı iletkenler dikkat çekiyor. Özellikle veri merkezleri, yazılım, yarı iletkenler ve enerji gibi alanlar, Türkiye–ABD ekonomik ilişkisinin önümüzdeki dönemde geleneksel ticaret kalıplarının ötesine geçebileceğini gösteren sektörler.

Türkiye için asıl fırsat, ABD şirketlerinin çoklu tedarikçi, bölgesel üretim ve risk çeşitlendirme stratejilerinin kalıcı bir parçası haline gelmek ve zaman içerisinde bu ilişkileri Türkiye'de ve ABD'de ortak yatırım, teknoloji transferi ve Ar-Ge faaliyetlerine dönüştürmek.

REKABET, KAPASİTEDEN GÜVENİLİR

Türkiye's opportunity lies not only in increasing exports but also in becoming permanently integrated into U.S. supply chains.

Türkiye'nin fırsatı, yalnızca daha fazla ihracat değil; ABD'nin tedarik zincirlerine kalıcı biçimde entegre olmak.

and risk diversification, and, over time, transforming these relationships into joint investments, technology transfers, and R&D activities in both Türkiye and the U.S.

COMPETITION REQUIRES A TRANSFORMATION FROM PRODUCTION CAPACITY TO RELIABLE SUPPLY

One of Türkiye's most significant advantages is the flexibility offered by its production capacity and geographic location. Türkiye is strategically positioned to provide access to markets in the Middle East, North Africa, the Caucasus, and Central Asia, in addition to its integration into European production and logistics networks. Its Customs Union relationship with the European Union, integration into European value chains, and capacity to comply with technical standards also provide significant advantages. These characteristics can position Türkiye not merely as a country that ships products to the U.S., but as a regional hub that U.S. companies can use in their production and distribution strategies across regions. Another parallel development that complements these advantages is the current U.S. administration's increasingly frequent engagement in recent years to promote regional economic development in the aforementioned areas.

The logistics infrastructure also has significant capacity. In 2025, Turkish ports handled 553.3 million metric tons of cargo and approximately 14 million TEU of containers. Developing rail and intermodal transportation is critical to turning this capacity into a competitive advantage. However, these advantages do not automatically translate into a competitive edge.

Digitizing customs processes, improving port-rail-road connections, reducing logistics costs, and enhancing end-to-end supply chain traceability are essential.

Another key area is technology and efficiency. In the U.S. market, competing solely on low costs is not enough. Companies need to integrate artificial intelligence, automation, robotics, advanced materials, industrial software, and data analytics into production more quickly. Facilitating access to this transformation, particularly for SMEs, is crucial. The fundamental issue is not merely increasing production or logistics capacity; it is transforming that capacity into a reliable, scalable, digital, and sustainable supplier profile.

TÜRKİYE-U.S. ECONOMIC RELATIONS SHOULD DEEPEN THROUGH MUTUAL INVESTMENT

Over the next 3–5 years, I expect Türkiye-U.S. economic relations to go beyond traditional goods trade and deepen in investment, technology, energy, the digital economy, and high-value-added manufacturing. The U.S. policy of strengthening production capacity in critical and strategic sectors also entails building more resilient supply chains with reliable partners. The digital economy, energy, advanced manufacturing, critical minerals, and semiconductors are the key areas in this context.

Türkiye can establish joint production and technology development models with U.S. companies in advanced engineering, machinery and equipment, automotive and mobility, aerospace, defense technologies, electronics, software, and advanced materials. The goal should be to transform operations in Türkiye beyond mere sales and assembly into R&D, engineering, and regional production centers.

The second key area is energy transition. Renewable energy, energy storage, smart grids, nuclear energy, small modular reactors, and hydrogen can create new business models for both

TEDARİKÇİLİĞE UZANAN BİR DÖNÜŞÜM GEREKTİRİYOR

Türkiye'nin en önemli avantajlarından biri, üretim kapasitesi ile coğrafi konumunun birlikte sunduğu esneklik. Türkiye, Avrupa ile bütünleşmiş üretim ve lojistik ağlarının yanı sıra Orta Doğu, Kuzey Afrika, Kafkasya ve Orta Asya pazarlarına erişim sağlayan bir konumda. Avrupa Birliği ile Gümrük Birliği ilişkisi, Avrupa değer zincirleriyle entegrasyon ve teknik standartlara uyum kapasitesi de önemli avantajlar sağlıyor. Bu özellikler Türkiye'yi yalnızca ABD'ye ürün gönderen bir ülke değil, ABD şirketlerinin farklı bölgelere yönelik üretim ve dağıtım stratejilerinde kullanabileceği bir bölgesel merkez haline getirebilir. Türkiye'nin bu avantajlarının tamamlayıcı bir diğer paralel gelişme ise, mevcut ABD Yönetimi'nin anılan bölgelere yönelik son yıllarda izlediği, bölgesel ekonomik kalkınmayı teşvik eden angajmanların sıklaşmış olması.

Lojistik altyapıda da önemli bir kapasite bulunuyor. 2025 yılında Türkiye limanlarında 553,3 milyon ton yük ve yaklaşık 14 milyon TEU konteyner elleçlendi. Demiryolu ve intermodal taşımacılığın geliştirilmesi ise bu kapasitenin rekabet avantajına dönüşmesi açısından kritik. Ancak bu avantajlar otomatik olarak rekabet üstünlüğü yaratmıyor. Gümrük süreçlerinin dijitalleştirilmesi, liman-demiryolu-karayolu bağlantılarının iyileştirilmesi, lojistik maliyetlerinin düşürülmesi ve uçtan uca tedarik zinciri izlenebilirliğinin artırılması önemli.

Bir diğer alan teknoloji ve verimlilik. ABD pazarında yalnızca düşük maliyetle rekabet etmek yeterli değil. Yapay zekâ, otomasyon, robotik, ileri malzemeler, endüstriyel yazılım ve veri analitiğinin üretime daha hızlı entegre edilmesi gerekiyor. Özellikle KOBİ'lerin bu dönüşüme erişiminin kolaylaştırılması önemli. Temel mesele yalnızca üretim veya lojistik kapasitesini artırmak değil; bu kapasiteyi güvenilir, ölçeklenebilir, dijital ve sürdürülebilir bir tedarikçi profiline dönüştürmek.

TÜRKİYE-ABD EKONOMİK İLİŞKİLERİ KARŞILIKLI YATIRIMLA DERİNLEŞMELİ

Önümüzdeki 3-5 yılda Türkiye-ABD ekonomik ilişkilerinin klasik mal ticaretinin ötesine geçerek yatırım, teknoloji, enerji, dijital ekonomi ve yüksek katma değerli üretim ekseninde derinleşmesini bekliyorum. ABD'nin kritik ve stratejik sektörlerde üretim kapasitesini güçlendirme politikası, güvenilir



Türkiye's energy supply security and U.S. companies. Combining U.S. technology with Türkiye's engineering and EPC capabilities presents significant opportunities.

The third area is the digital economy and artificial intelligence. In future supply chains, data sharing, cybersecurity, AI-driven demand forecasting, and production planning will be as important as physical logistics. Partnerships between technology companies, venture capital investments, software exports, and joint R&D projects will therefore become even more important.

In addition, Turkish companies need to increase their investments in manufacturing, logistics, distribution, and R&D in the U.S. We should approach this relationship not merely from the perspective of U.S.-to-Türkiye investment, but as a model of mutual investment.

Finally, there is significant potential for cooperation in third markets. By combining Türkiye's engineering, contracting, logistics, and production capabilities with U.S. companies' financing, technology, and project development expertise, joint projects can be developed in Central Asia, Africa, and the Middle East.

AS TAİK, OUR GOAL IS TO TRANSFORM TRADE TIES INTO A LONG-TERM PARTNERSHIP

In this context, TAİK continues its efforts to bring Turkish companies together with relevant U.S. public credit institutions. Within this framework, TAİK will continue to create concrete platforms that will strengthen Türkiye-U.S. economic relations in the coming period. We held the 19th edition of the Türkiye Investment Conference (TRICON), which we organize annually on the sidelines of the UN General Assembly, in New York on September 21–23, 2026. In collaboration with our partners—including the U.S. Chamber of Commerce, the American Turkish Business Roundtable (ATBR), the Atlantic Council Türkiye, AmCham Türkiye, Citi, Concordia, Franklin Templeton, and Mastercard, we brought together approximately 400 leading representatives from the Turkish and American business communities with our Minister of Trade, Minister of Treasury and Finance, Minister of Energy and Natural Resources, Minister of Industry and Technology, the Head of Cybersecurity at the Office of the President of the Republic of Türkiye, and other high-level public officials. As part of TRICON, we brought together our President with decision-makers from approximately 30 American companies—including Mastercard, Uber, Honeywell, P&G, Carrier Energy, Google, Zynga, GE Aerospace, Citi, Ford, PepsiCo, and Boeing, among others. The meeting focused on Türkiye's investment climate and the opportunities it offers, Türkiye's role as a reliable hub in strategic sectors such as energy, technology, aviation, logistics, automotive, and consumer products, and opportunities for cooperation to further develop Türkiye-U.S. economic relations. With GO! GLOBAL Türkiye, which we will host in Istanbul on October 22–24, 2026, we will bring Türkiye's digital entrepreneurship ecosystem together with international investors. In 2027, we will organize a panel and roundtable discussion with Eximbank focused on the infrastructure and construction sectors in third countries—particularly Sub-Saharan Africa and Central Asia—to explore joint projects and development-oriented investment opportunities that Turkish and American companies can undertake based on their commitment to quality, reliability, and long-term partnerships. Additionally, to mark the 100th anniversary of Türkiye-U.S. diplomatic relations in 2027, we plan to host the 40th American-Turkish Conference (ATC). Through all these initiatives, our goal is to transform existing trade and investment ties into stronger, technology-driven, and long-term business partnerships.

ortaklarla daha dayanıklı tedarik zincirleri kurulmasını da beraberinde getiriyor. Dijital ekonomi, enerji, ileri imalat, kritik mineraller ve yarı iletkenler bu çerçevede öne çıkan alanlar.

Türkiye, ileri mühendislik, makine ve ekipman, otomotiv ve mobilite, havacılık, savunma teknolojileri, elektronik, yazılım ve ileri malzemelerde ABD şirketleriyle ortak üretim ve teknoloji geliştirme modelleri oluşturabilir. Hedef, Türkiye'deki operasyonları satış ve montajın ötesine taşıyarak Ar-Ge, mühendislik ve bölgesel üretim merkezlerine dönüştürmek olmalı.

İkinci önemli alan enerji dönüşümü. Yenilenebilir enerji, enerji depolama, akıllı şebekeler, nükleer enerji, küçük modüler reaktörler ve hidrojen; hem Türkiye'nin enerji arz güvenliği hem de ABD şirketleri açısından yeni iş modelleri yaratabilir. ABD teknolojisi ile Türkiye'nin mühendislik ve EPC kapasitesinin birleşmesi önemli fırsatlar sunuyor.

Üçüncü alan dijital ekonomi ve yapay zekâ. Geleceğin tedarik zincirlerinde veri paylaşımı, siber güvenlik, yapay zekâ destekli talep tahmini ve üretim planlama en az fiziksel lojistik kadar önemli olacak. Teknoloji şirketleri arasındaki ortaklıklar, girişim sermayesi yatırımları, yazılım ihracatı ve ortak Ar-Ge projeleri bu nedenle daha fazla önem kazanacak.

Bunun yanında Türk şirketlerinin ABD'deki üretim, lojistik, dağıtım ve Ar-Ge yatırımlarını artırması gerekiyor. İlişkiyi yalnızca ABD'den Türkiye'ye yatırım perspektifinden değil, karşılıklı yatırım modeli olarak ele almalıyız.

Son olarak üçüncü pazarlarda iş birliği için de önemli bir potansiyel var. Türkiye'nin mühendislik, müteahhitlik, lojistik ve üretim kapasitesi ile ABD şirketlerinin finansman, teknoloji ve proje geliştirme kabiliyeti bir araya getirilerek Orta Asya, Afrika ve Orta Doğu'da ortak projeler geliştirilebilir.

TAİK OLARAK HEDEF, TİCARET BAĞLARINI UZUN VADELİ ORTAKLIĞA DÖNÜŞTÜRMEK

TAİK bu kapsamda Türk şirketlerini ABD'li ilgili kamu kredi kuruluşlarıyla bir araya getirme çalışmaları devam ediyor. Bu çerçevede TAİK olarak önümüzdeki dönemde de Türkiye-ABD ekonomik ilişkilerini güçlendirecek somut platformlar oluşturmaya devam edeceğiz. Her yıl BM Genel Kurulu marjında gerçekleştirdiğimiz Türkiye Yatırım Konferansı'nın (TRICON) 19.'sunu, 21–23 Eylül 2026 tarihlerinde New York'ta düzenledik. US Chamber of Commerce, American Turkish Business Roundtable(ATBR), Atlantic Council Türkiye, AmCham Türkiye, Citi, Concordia, Franklin Templeton ve Mastercard gibi paydaşlarımızın iş birliğiyle gerçekleştirdiğimiz üç gün süren toplantılarda Türk ve Amerikalı iş dünyasının önde gelen yaklaşık 400 temsilcisini, Ticaret Bakanımız, Hazine ve Maliye Bakanımız, Enerji ve Tabii Kaynaklar Bakanımız, Sanayi ve Teknoloji Bakanımız, T.C. Cumhurbaşkanlığı Siber Güvenlik Başkanı ve üst düzey kamu yetkililerimizle bir araya getirdik. TRICON kapsamında, Cumhurbaşkanımızı Mastercard, Uber, Honeywell, P&G, Carrier Energy, Google, Zynga, GE Aerospace, Citi, Ford, PepsiCo, Boeing başta olmak üzere yaklaşık 30 Amerikan şirketinin karar vericileri ile bir araya getirdiğimiz toplantıda, ülkemizin yatırım ortamı ile sunduğu fırsatlar, Türkiye'nin enerji, teknoloji, havacılık, lojistik, otomotiv ve tüketici ürünleri olmak üzere stratejik sektörlerde güvenilir bir merkez olduğu ve Türkiye-ABD ekonomik ilişkilerinin geliştirilmesine yönelik iş birliği imkanları ele alındı. 22–24 Ekim 2026 tarihlerinde İstanbul'da düzenleyeceğimiz GO! GLOBAL Türkiye ile Türk dijital girişimcilik ekosistemini uluslararası yatırımcılarla buluşturacağız. 2027 yılında ise özellikle Sahra Altı Afrika ve Orta Asya başta olmak üzere üçüncü ülkelerde, Türk ve Amerikan şirketlerinin kalite, güvenilirlik ve uzun vadeli ortaklık anlayışıyla hayata geçirebileceği ortak projeler ve kalkınma odaklı yatırım fırsatlarının ele alınacağı U.S. Eximbank ile altyapı ve inşaat sektörlerine yönelik bir panel ve yuvarlak masa toplantısı planlarken, 2027'de Türkiye-ABD diplomatik ilişkilerinin 100. yılı vesilesiyle 40. Amerikan Türk Konferansı'nı (ATC) düzenlemeyi planlıyoruz. Tüm bu çalışmalarla hedefimiz, mevcut ticaret ve yatırım bağlarını daha güçlü, teknoloji odaklı ve uzun vadeli iş ortaklıklarına dönüştürmek.

zsr

TÜRKİYE'NİN LİDER MÜHİMMAT ÜRETİCİSİ

9x19 mm | 5.56x45 mm | 7.62x39 mm| 7.62x51 mm | 12.7x99 mm

HAFİF SİLAH MÜHİMMATLARI

- NATO TEST STANDARTLARINDA ÜRETİM
- HER BİLEŞENDE %100 ZSR KALİTESİ
- HASSASİYET GÜVENİLİR PERFORMANS



Daha Fazla Bilgi

MADE IN TÜRKİYE

www.zsr.com.tr



DEİK PRESIDENT NAİL OLPAK: “AS GLOBAL TRADE ROUTES SHIFT, TÜRKİYE SHOULD BE AT THE CENTER OF THE NEW EQUATION, NOT ON THE PERIPHERY”

DEİK BAŞKANI NAİL OLPAK: “KÜRESEL TİCARETTE ROTALAR DEĞİŞİRKEN, TÜRKİYE YENİ DENKLEMİN DIŞINDA DEĞİL MERKEZİNDE OLMALI”

Following the tariffs imposed by the U.S. on China, DEİK prepared a report titled “Analysis of China’s Foreign Trade Following U.S. Tariffs,” which examines the changes in China’s foreign trade and their potential impact on Türkiye.

DEİK, ABD’nin Çin’e uyguladığı tarifelerin ardından Çin dış ticaretindeki değişimi ve Türkiye’ye olası etkilerini analiz eden “ABD’nin Uyguladığı Tarife Sonrası Çin Dış Ticaretinin Analizi” raporu hazırladı.

The Foreign Economic Relations Board (DEİK) prepared a report examining the transformation in China's foreign trade following the additional customs tariffs imposed by the U.S. and its likely consequences for Türkiye.

According to the report, after the U.S. imposed additional tariffs in 2025, China's position in the U.S. market declined significantly, prompting China to accelerate its strategy of diversifying export markets. The share of China's exports to the U.S. in its total exports fell from 14.68 percent in 2024 to 11.14 percent in 2025.

OLPAK: "TRADE ISN'T DISAPPEARING; IT'S CHANGING DIRECTION"

Commenting on the report's findings, DEİK President Nail Olpak noted that protectionist policies in global trade do not merely affect trade between two countries, stating: "When we look at trade policies between the U.S. and China, we see a very significant transformation. When access to a market becomes more difficult, global trade does not disappear; it finds new routes, new countries, and new partnerships. We see this in China as well. The decline in the U.S. market is driving China to establish new trade channels across a much broader geography—from ASEAN to Africa, and from the Middle East to Europe. Therefore, this is not merely a tariff dispute between the U.S. and China; it is a matter of the reshaping of global trade routes."

The report shows that China is rapidly increasing its presence in alternative markets in response to the decline in the U.S. market. During 2024–2025, China's exports to Africa increased by 25.9 percent, to the Middle East by 9.7 percent, and to the EU by 8.63 percent. Nigeria in Africa, the United Arab Emirates in the Middle East, and Germany within the European Union emerged as key markets for China.

"CHINA'S NEW MARKETS ARE ALSO IMPORTANT MARKETS FOR THE TURKISH BUSINESS COMMUNITY"

Noting that Türkiye must closely monitor the shift in China's export geography, Olpak continued: "There is an important area of overlap here that we need to pay attention to from Türkiye's perspective. Africa, the Middle East, and Europe—regions where China is increasingly focusing its efforts to offset its losses in the U.S. market—are also regions where the Turkish business community has traditionally been strong or seeks further growth. For this reason, we must closely monitor the geographic diversification of China's exports.

As U.S.-China trade tensions reshape global trade routes, China's growing influence in Africa, the Middle East, and Europe is creating both competitive pressure and new investment and trade opportunities for Türkiye.

ABD-Çin ticaret gerilimi küresel ticaret rotalarını yeniden şekillendirirken, Çin'in Afrika, Orta Doğu ve Avrupa'daki artan ağırlığı Türkiye için hem rekabet baskısı hem de yeni yatırım ve ticaret fırsatları yaratıyor.

Dış Ekonomik İlişkiler Kurulu (DEİK), ABD'nin uyguladığı ek gümrük tarifelerinin ardından Çin'in dış ticaretinde yaşanan dönüşümü ve bu dönüşümün Türkiye açısından muhtemel sonuçlarını ele alan bir rapor hazırladı.

Rapora göre, ABD'nin 2025 yılında uygulamaya koyduğu ek gümrük tarifeleri sonrasında Çin'in ABD pazarındaki konumu belirgin şekilde gerilerken, Çin ihracat pazarlarını çeşitlendirme stratejisini hızlandırdı. Çin'in ABD'ye ihracatının toplam ihracat içindeki payı, 2024 yılında yüzde 14,68 seviyesinden 2025 yılında yüzde 11,14'e geriledi.

OLPAK: "TİCARET ORTADAN KALKMIYOR, YÖN DEĞİŞTİRİYOR"

Raporun sonuçlarını değerlendiren DEİK Başkanı Nail Olpak, küresel ticarette korumacılık politikalarının yalnızca iki ülke arasındaki ticareti etkilemediğine dikkat çekerek şunları söyledi: "ABD ile Çin arasındaki ticaret politikalarına baktığımızda çok önemli bir dönüşüm görüyoruz. Bir pazara erişim zorlaştığında küresel ticaret ortadan kalkmıyor; yeni yollar, yeni ülkeler ve yeni ortaklıklar buluyor. Çin örneğinde de bunu görüyoruz. ABD pazarındaki gerileme Çin'i ASEAN'dan Afrika'ya, Orta Doğu'dan Avrupa'ya kadar çok daha geniş bir coğrafyada yeni ticaret kanalları oluşturmaya yöneltiyor. Dolayısıyla mesele yalnızca ABD-Çin arasındaki bir tarife tartışması değil; küresel ticaret rotalarının yeniden şekillenmesi meselesidir."

Raporda, Çin'in ABD pazarındaki gerilemeye karşılık alternatif pazarlardaki ağırlığını hızla artırdığı görülüyor. 2024-2025 döneminde Çin'in Afrika'ya ihracatı yüzde 25,9, Orta Doğu'ya ihracatı yüzde 9,7 ve AB'ye ihracatı yüzde 8,63 arttı. Afrika'da Nijerya, Orta Doğu'da Birleşik Arap Emirlikleri ve Avrupa Birliği içinde Almanya, Çin açısından öne çıkan pazarlar oldu.

"ÇİN'İN YENİ PAZARLARI, TÜRK İŞ DÜNYASININ DA ÖNEMLİ PAZARLARI"

Çin'in ihracat coğrafyasındaki değişimin Türkiye açısından yakından takip edilmesi gerektiğini belirten Olpak, şöyle devam etti: "Burada Türkiye açısından dikkat etmemiz gereken önemli bir kesişim alanı var. Çin'in ABD pazarındaki kaybını telafi etmek amacıyla daha güçlü biçimde yöneldiği Afrika, Orta Doğu ve Avrupa, aynı zamanda Türk iş dünyasının da geleneksel olarak güçlü olduğu veya daha fazla büyümek istediği coğrafyalardır. Bu nedenle Çin'in ihracatındaki coğrafi çeşitlenmeyi yakından izlemek durumundayız.

However, I do not believe it is accurate to interpret this solely as 'China is coming, competition is increasing.' As global trade restructures, Türkiye's production capacity, geographic location, logistical advantages, integration with Europe, and strong business relationships across regions give us significant advantages. The key is to be able to convert these advantages into trade and investment through the right strategy."

According to the report, China's exports to Germany—Türkiye's largest export market—increased by 10.55 percent during 2024–2025. However, current data does not indicate that China's rise in the German market yet poses a direct and significant threat to Türkiye.

COMPETITION IN AFRICA AND THE MIDDLE EAST SHOULD BE MONITORED MORE CLOSELY

The DEİK report identifies Africa and the Middle East as the top areas that Türkiye should monitor more closely.

In particular, China's exports to the Egyptian market are projected to reach $19.97 billion in 2025, while Türkiye's exports are expected to remain at $4.07 billion, indicating that the competitive gap between the two countries has widened in China's favor. The report assesses that this development is creating increasing competitive pressure for Turkish exporters.

Olpak noted that Türkiye's position in Africa should not be evaluated solely through the lens of price competition, stating: "When it comes to Africa, Türkiye has significant accumulated expertise. Beyond trade, we have developed multidimensional relationships ranging from construction and investment to logistics and industrial partnerships. We will, of course, closely monitor China's growing influence. However, I believe our competitive model should be based not only on price but also on quality, trust, sustainable partnerships, local collaborations, and mutual benefits. In the coming period, we will face not only price competition but also competition based on trust. "Türkiye's capacity to build long-term relationships and act as a reliable partner could translate into a significant competitive advantage, particularly in Africa and the Middle East," he said.

"COMPETITION IN THE UAE IS INTENSIFYING, PARTICULARLY IN TECHNOLOGY AND INDUSTRIAL PRODUCTS"

Another market highlighted in the report was the United Arab Emirates. While China's exports to the UAE rose from $43.81 billion to $72.90 billion between 2021 and 2025, Türkiye's exports reached $9.28 billion in 2025. China's strong position, particularly in electrical appliances and machinery, could increase competitive pressure on Türkiye.

Olpak emphasized that Turkish companies need to focus more on value-added production, stating: "In this new era, we need to talk more not just about how much we export to which country, but also about which products we export, at what level of technology, and with what level of added value. In markets where competition is intensifying, Türkiye's response must be greater value-added, stronger brands, technology, innovation, and the establishment of lasting partnerships in the market."



Ancak bunu yalnızca 'Çin geliyor, rekabet artıyor' şeklinde okumayı doğru bulmuyorum. Küresel ticaret yeniden yapılanırken Türkiye'nin üretim kapasitesi, coğrafi konumu, lojistik avantajları, Avrupa ile entegrasyonu ve farklı coğrafyalarda geliştirdiği güçlü iş ilişkileri bize önemli avantajlar sağlıyor. Önemli olan bu avantajları doğru stratejiyle ticarete ve yatırıma dönüştürebilmek."

Rapora göre Çin'in Türkiye'nin en büyük ihracat pazarı olan Almanya'ya ihracatı 2024-2025 döneminde yüzde 10,55 arttı. Bununla birlikte mevcut veriler, Çin'in Almanya pazarındaki yükselişinin Türkiye açısından henüz doğrudan ve belirgin bir tehdit oluşturduğunu göstermiyor.

AFRİKA VE ORTA DOĞU'DA REKABET DAHA YAKINDAN İZLENMELİ

Raporda, Türkiye açısından daha yakından takip edilmesi gereken alanların başında Afrika ve Orta Doğu geliyor.

Özellikle Mısır pazarında Çin'in ihracatının 2025 yılında 19,97 milyar dolara ulaşmasına karşılık Türkiye'nin ihracatının 4,07 milyar dolar seviyesinde kalması, iki ülke arasındaki rekabet farkının Çin lehine genişlediğine işaret ediyor. Raporda bu gelişmenin Türk ihracatçıları açısından artan bir rekabet baskısı yarattığı değerlendiriliyor.

Olpak, Türkiye'nin Afrika'daki konumunun yalnızca fiyat rekabeti üzerinden değerlendirilmemesi gerektiğini belirterek: "Afrika söz konusu olduğunda Türkiye'nin çok önemli bir birikimi var. Ticaretimizin yanında müteahhitlikten yatırıma, lojistikten sanayi iş birliklerine kadar çok boyutlu ilişkiler geliştirdik. Çin'in artan ağırlığını elbette dikkatle takip edeceğiz. Ancak bizim rekabet modelimizin yalnızca fiyat üzerinden değil; kalite, güven, sürdürülebilir ortaklık, yerel iş birlikleri ve karşılıklı kazanım üzerinden ilerlemesi gerektiğini düşünüyorum. Çünkü önümüzdeki dönemde fiyat rekabetinin yanında bir güven rekabeti de yaşayacağız. Türkiye'nin uzun vadeli ilişki kurma ve güvenilir ortak olma kapasitesi, özellikle Afrika ve Orta Doğu'da önemli bir rekabet avantajına dönüşebilir" dedi.

"IN THE NEW TRADE EQUATION, THE COMPETITION FOR TRUST IS OPENING A WINDOW OF OPPORTUNITY FOR TÜRKIYE"

Noting that the trade tensions between the U.S. and China have also reshaped global supply chains, Olpak stated that Türkiye could strengthen its position as a production and investment hub during this process: "The world is no longer just asking, 'Where can I produce more cheaply?' Questions such as 'Where can I produce more securely? How can I reach my market faster? How can I diversify my supply chain? With which partner can I establish a long-term and predictable relationship?' have become just as important as cost. For this reason, in global trade, we must also speak of a growing 'trust competition' alongside price and technology competition. Türkiye possesses tremendous potential precisely at this juncture.

Our proximity to Europe, strong industrial infrastructure, skilled workforce, logistics capabilities, and economic ties with various regions make us a key alternative in evolving global supply chains. We must also evaluate Türkiye's capacity to serve as a reliable production, supply, and investment partner in light of these advantages. Therefore, we must assess the transformation in U.S.-China trade not only in terms of the competition that may arise in our export markets but also in terms of the new investment and production opportunities that may come to Türkiye."

"TÜRKIYE: NOT JUST A SPECTATOR, BUT A PLAYER IN THE NEW TRADE ARCHITECTURE"

Olpak concluded his assessment with the following remarks: "In the coming period, we will be discussing protectionism, regionalization, and the diversification of supply chains in global trade even more extensively. As DEİK, through our 153 Business Councils, we continue to pave the way for the Turkish private sector around the world and to develop new markets and new partnerships.

We are also monitoring China's evolving export strategy from this perspective. We must analyze—based on data—where competition is intensifying, where new opportunities are emerging, and where we need to be stronger.

Our goal is not for Türkiye to merely observe the outcomes of changing global trade; rather, it should be a Türkiye that positions itself within the new trade architecture, develops new partnerships, strengthens its identity as a reliable trading partner, and transforms change into opportunity."



"BAE'DE REKABET ÖZELLİKLE TEKNOLOJİ VE SANAYİ ÜRÜNLERİNDE GÜÇLENİYOR"

Raporda dikkat çekilen diğer pazarlardan biri de Birleşik Arap Emirlikleri oldu. Çin'in BAE'ye ihracatı 2021-2025 döneminde 43,81 milyar dolardan 72,90 milyar dolara yükselirken, Türkiye'nin ihracatı 2025 yılında 9,28 milyar dolar seviyesinde gerçekleşti. Çin'in özellikle elektrikli cihazlar ve makinelerdeki güçlü konumunun Türkiye açısından rekabet baskısını artırabileceği değerlendiriliyor.

Olpak, bu noktada Türk şirketlerinin katma değerli üretime daha fazla odaklanması gerektiğini vurgulayarak şöyle konuştu: "Yeni dönemde sadece hangi ülkeye ne kadar ihracat yaptığımızı değil, hangi ürünü, hangi teknoloji seviyesiyle ve hangi katma değerle ihraç ettiğimizi daha fazla konuşmamız gerekiyor. Rekabetin yoğunlaştığı pazarlarda Türkiye'nin cevabı daha fazla katma değer, daha güçlü markalar, teknoloji, inovasyon ve pazarda kalıcı ortaklıklar kurmak olmalı."

"YENİ TİCARET DENKLEMİNDE GÜVEN REKABETİ TÜRKİYE İÇİN FIRSAT PENCERESİ AÇIYOR"

ABD ile Çin arasındaki ticaret geriliminin küresel tedarik zincirlerini de yeniden şekillendirdiğine dikkat çeken Olpak, Türkiye'nin bu süreçte üretim ve yatırım merkezi olarak konumunu güçlendirebileceğini ifade etti: "Dünyada artık sadece 'nerede daha ucuza üretirim?' sorusu sorulmuyor. 'Nerede daha güvenli üretirim, pazarıma nasıl daha hızlı ulaşırım, tedarik zincirimi nasıl çeşitlendiririm, hangi ortakla uzun vadeli ve öngörülebilir bir ilişki kurabilirim?' soruları da en az maliyet kadar önemli hale geldi. Bu nedenle küresel ticarette fiyat ve teknoloji rekabetinin yanında giderek güçlenen bir güven rekabetinden de söz etmemiz gerekiyor. Türkiye tam da bu noktada çok güçlü bir potansiyele sahip.

Avrupa'ya yakınlığımız, güçlü sanayi altyapımız, yetişmiş insan kaynağımız, lojistik kabiliyetimiz ve farklı coğrafyalarla kurduğumuz ekonomik ilişkiler bizi değişen küresel tedarik zincirlerinde önemli bir alternatif haline getiriyor. Türkiye'nin güvenilir üretim, tedarik ve yatırım ortağı olma kapasitesini de bu avantajlarla birlikte değerlendirmeliyiz. Dolayısıyla ABD-Çin ticaretindeki dönüşümü yalnızca ihracat pazarlarımızda ortaya çıkabilecek rekabet açısından değil, Türkiye'ye gelebilecek yeni yatırımlar ve üretim fırsatları açısından da değerlendirmeliyiz."

"OYUNU İZLEYEN DEĞİL, YENİ TİCARET MİMARİSİNDE POZİSYON ALAN TÜRKİYE"

Olpak, değerlendirmesini şu sözlerle tamamladı: "Önümüzdeki dönemde küresel ticarette korumacılık, bölgeselleşme ve tedarik zincirlerinin çeşitlendirilmesini daha fazla konuşacağız. DEİK olarak 153 İş Konseyimizle dünyanın dört bir yanında Türk özel sektörünün önünü açmaya, yeni pazarları ve yeni iş birliklerini geliştirmeye devam ediyoruz.

Çin'in değişen ihracat stratejisini de bu perspektifle takip ediyoruz. Nerede rekabet artıyor, nerede yeni bir fırsat doğuyor, hangi pazarlarda daha güçlü olmamız gerekiyor; bunları veriye dayalı olarak analiz etmek zorundayız.

Bizim hedefimiz, değişen küresel ticaretin sonuçlarını izleyen bir Türkiye değil; yeni ticaret mimarisinde pozisyon alan, yeni ortaklıklar geliştiren, güvenilir ticaret ortağı kimliğini güçlendiren ve değişimi fırsata dönüştüren bir Türkiye olmalı."



2ND DTİK TÜRKİYE GATHERING HELD IN İSTANBUL

2. DTİK TÜRKİYE BULUŞMASI İSTANBUL'DA GERÇEKLEŞTİRİLDİ

The 2nd DTİK Türkiye Gathering, which brought together more than 150 representatives of the Turkish diaspora from 90 countries in Istanbul, addressed global trade, investment opportunities, diaspora policies, and international collaborations.

90 ülkeden 150'den fazla Türk diaspora temsilcisini İstanbul'da buluşturan 2. DTİK Türkiye Buluşması'nda, küresel ticaret, yatırım fırsatları, diaspora politikaları ve uluslararası iş birlikleri ele alındı.

The DTİK Türkiye Gathering, held in Türkiye for the second time, took place in Istanbul on August 11, 2026, to strengthen the Turkish business community's global network and foster cooperation among diaspora representatives.

In his opening remarks, DEİK-DTİK President Nail Olpak emphasized that DTİK's strength—members in more than 130 countries and city representatives in 216 cities across 90 countries—stems not only from its global reach but also from the connections between these points. Citing the example of a solution emerging in Melbourne reaching Rotterdam, or an opportunity in Almaty reaching Cairo, Olpak stated, "Our true strength lies not in the number of points on the map, but in the invisible network connecting those points."

Defining the Turkish community living abroad as the "Turkish

İkinci kez düzenlenen DTİK Türkiye Buluşması, Türk iş dünyasının küresel ağını güçlendirmeyi ve diaspora temsilcileri arasındaki iş birliğini geliştirmek amacıyla 11 Ağustos 2026 tarihinde İstanbul'da gerçekleştirildi.

Açılış konuşmasını yapan DEİK-DTİK Başkanı Nail Olpak, 130'dan fazla ülkede üyeleri ve 90 ülkede 216 şehir temsilcisi bulunan DTİK'in gücünün yalnızca küresel yaygınlığından değil, bu noktalar arasındaki bağlantılardan kaynaklandığını vurguladı. Olpak, Melbourne'da ortaya çıkan bir çözümün Rotterdam'a, Almatı'daki bir fırsatın Kahire'ye ulaşmasını örnek göstererek, "Asıl gücümüz, haritadaki nokta sayısı değil, o noktalar arasındaki görünmeyen ağ" dedi.

Olpak, yurt dışında yaşayan Türk toplumunu "Göçten Güce Dönüşen Türk Diasporası" olarak tanımlarken, Türki-





Diaspora: From Migration to Strength," Olpak noted that Türkiye's vision for high technology, innovation, and value-added production has increased its strategic weight in global trade. Olpak explained that DTİK serves as a platform designed to strengthen the relationships among existing public, civil society, and diaspora organizations rather than replace them, and announced that the next DTİK Congress is planned to take place within approximately one year.

The program featured sessions titled "DTİK Global Agenda: Presidents' Consultation Session" and "Global Diaspora Leaders Summit." During these sessions, new trends in regional and global trade, investment opportunities, diaspora policies, and international collaborations were discussed, while efforts were made to establish new connections among Turkish businesspeople worldwide.

ye'nin yüksek teknoloji, inovasyon ve katma değerli üretim vizyonunun küresel ticaretteki stratejik ağırlığını artırdığını belirtti. DTİK'in mevcut kamu, sivil toplum ve diaspora yapılanmalarının yerine geçmekten ziyade aralarındaki ilişkileri güçlendiren bir platform olduğunu ifade eden Olpak, yeni DTİK Kurultayı'nın yaklaşık bir yıl içinde gerçekleştirilmesinin planlandığını açıkladı.

Programda "DTİK Dünya Gündemi: Başkanlar İstişare Oturumu" ve "Küresel Diaspora Liderleri Zirvesi" başlıklı oturumlar düzenlendi. Oturumlarda bölgesel ve küresel ticaretteki yeni eğilimler, yatırım fırsatları, diaspora politikaları ve uluslararası iş birlikleri değerlendirilirken, dünya genelindeki Türk iş insanları arasında yeni bağlantılar kurulmasına yönelik temaslar gerçekleştirildi.









DTİK BRINGS TOGETHER WOMEN ENTREPRENEURS FROM THE BALKANS IN SKOPJE

DTİK, BALKANLAR'DAKİ KADIN GİRİŞİMCİLERİ ÜSKÜP'TE BULUŞTURDU

The DTİK Balkan Women Entrepreneurs' Gathering brought together women entrepreneurs and business representatives from the Balkans in Skopje. The event addressed women's entrepreneurship, access to financing, new business networks, and cross-border collaborations.

DTİK Balkanlar Kadın Girişimciler Buluşması, Balkanlar'daki kadın girişimcileri ve iş dünyası temsilcilerini Üsküp'te bir araya getirdi. Buluşmada kadın girişimciliği, finansmana erişim, yeni iş ağları ve sınır ötesi iş birlikleri ele alındı.

Organized by DEİK/World Turkish Business Council (DTİK) on September 5, 2026, the gathering was attended by Mahinur Özdemir Göktaş, Minister of Family and Social Services of the Republic of Türkiye, DEİK Board Member Berna Gözbaşı; Levent Sadık Ahmet, Chair of the DTİK Balkan Regional Representatives Council; Dr. Fatih Şahbaz, DTİK Representative for North Macedonia; and Meltem Taylan Aydın, Chair of the Board of Directors of Halkbank.

Speaking at the session titled "The Power of Women, the Future of Entrepreneurship," Minister Göktaş highlighted the role of women's entrepreneurship in economic and social development. Outlining efforts to support women's cooperatives, Göktaş noted that support had been provided for the establishment of 1,367 women's cooperatives to date and that training had been provided to 247,000 women. Göktaş also stated that, under the 12th Development Plan, they aim to raise the women's employment rate to 40.1 percent.

DEİK Board Member Berna Gözbaşı noted that women entrepreneurs serve as strong bridges between Türkiye and the countries where they live, and emphasized that the DTİK network should bring together experience, capital, and business opportunities.

Levent Sadık Ahmet, Chairman of the DTİK Balkan Regional Representatives Council, emphasized the need to go beyond simply including women in economic life and instead place them at the center of foreign trade, innovation, technology, production, and cross-border investments.

Dr. Fatih Şahbaz, DTİK's Representative in North Macedonia, noted that they aim to establish a sustainable business network among women entrepreneurs in the Balkans, while Meltem Taylan Aydın, Chairman of the Board of Directors at Halkbank, announced that over 140 billion TL in financing has been provided to approximately 280,000 women entrepreneurs since 2021. It was also noted that Halkbank continues to support women entrepreneurs in North Macedonia and Serbia.

The event also addressed financial literacy, digital transformation, and women's leadership, and featured a session titled "Success Stories of Turkish Women in the Balkans," where women entrepreneurs from Bulgaria, North Macedonia, Serbia, and Greece shared their experiences.

DEİK/Dünya Türk İş Konseyi (DTİK) tarafından 5 Eylül 2026'da düzenlenen buluşmaya T.C. Aile ve Sosyal Hizmetler Bakanı Mahinur Özdemir Göktaş, DEİK Yönetim Kurulu Üyesi Berna Gözbaşı, DTİK Balkanlar Bölge Temsilciler Kurulu Başkanı Levent Sadık Ahmet, DTİK Kuzey Makedonya Temsilcisi Dr. Fatih Şahbaz ve Halkbank Yönetim Kurulu Başkanı Meltem Taylan Aydın katıldı.

"Kadının Gücü, Girişimciliğin Geleceği" oturumunda konuşan Bakan Göktaş, kadın girişimciliğinin ekonomik ve toplumsal kalkınmadaki rolüne dikkat çekti. Kadın kooperatiflerinin desteklenmesine yönelik çalışmaları aktaran Göktaş, bugüne kadar 1.367 kadın kooperatifinin kurulmasına destek verildiğini ve 247 bin kadına eğitim sağlandığını belirtti. Göktaş ayrıca 12'nci Kalkınma Planı kapsamında kadın istihdam oranını yüzde 40,1'e yükseltmeyi hedeflediklerini söyledi.

DEİK Yönetim Kurulu Üyesi Berna Gözbaşı, kadın girişimcilerin Türkiye ile yaşadıkları ülkeler arasında güçlü birer köprü olduğunu belirterek, DTİK ağının deneyim, sermaye ve iş fırsatlarını buluşturması gerektiğini ifade etti.

DTİK Balkanlar Bölge Temsilciler Kurulu Başkanı Levent Sadık Ahmet ise kadınları yalnızca ekonomik hayata dahil etmenin ötesine geçerek dış ticaret, inovasyon, teknoloji, üretim ve sınır ötesi yatırımların merkezine taşımak gerektiğini vurguladı.

DTİK Kuzey Makedonya Temsilcisi Dr. Fatih Şahbaz, Balkanlar'daki kadın girişimciler arasında sürdürülebilir bir iş ağı oluşturmayı hedeflediklerini belirtirken, Halkbank Yönetim Kurulu Başkanı Meltem Taylan Aydın, 2021'den bu yana yaklaşık 280 bin kadın girişimciye 140 milyar TL'nin üzerinde finansman sağlandığını açıkladı. Halkbank'ın Kuzey Makedonya ve Sırbistan'daki kadın girişimcilere yönelik desteğinin de sürdüğü belirtildi.

Buluşmada ayrıca finansal okuryazarlık, dijital dönüşüm ve kadın liderliği ele alınırken, Bulgaristan, Kuzey Makedonya, Sırbistan ve Yunanistan'dan kadın girişimcilerin deneyimlerini paylaştığı "Türk Balkan Kadınlarının Başarı Hikâyeleri" oturumu gerçekleştirildi.

ENERJİDE FİNANSAL YÖNETİM **GÜVENLİ İŞLEM**









Takasbank, nakit takas ve teminat yönetimi hizmeti verdiği enerji piyasalarında Merkezi Uzlaştırma Kuruluşu olarak işlemlerin doğru zamanda ve güvenle gerçekleşmesini sağlar.

TAKAS İSTANBUL

takasbank

www.takasbank.com.tr

TECH NECK: THE NECK PROBLEM OF THE SCREEN AGE

TECH NECK: EKRAN ÇAĞININ BOYUN MESELESİ

As smartphone and screen use increases, neck and shoulder pain is becoming a more common concern. This condition, known as "tech neck," is not a disease in itself; rather, it describes the effects of prolonged, sedentary, ergonomically unsound screen use on the musculoskeletal system.

Akıllı telefon ve ekran kullanımı arttıkça boyun ve omuz bölgesindeki ağrılar da daha fazla gündeme geliyor. "Tech neck" olarak adlandırılan bu tablo, tek başına bir hastalık değil; uzun süreli, hareketsiz ve ergonomik olmayan ekran kullanımının kas-iskelet sistemi üzerindeki etkilerini anlatan bir kavram.

It's now hard to count how many times a day we tilt our heads downward. Whether looking at a smartphone screen, working on a laptop, or consuming content on a tablet, our necks stay in the same position for long periods. The terms "tech neck" or "text neck," used in recent years to describe this phenomenon, are gaining increasing attention. However, the scientific literature shows the issue is not as simple as popular discourse suggests: While significant findings suggest a link between leaning toward a screen and neck pain, it's not yet possible to say this relationship is a direct, sole cause-and-effect.

AS THE HEAD TILTS FORWARD, THE LOAD SHIFTS

"Tech neck" generally refers to the condition where the head tilts forward and downward while looking at a smartphone or other screens, causing the neck and upper body muscles to remain in a static state for long periods. In this position, the neck, shoulder girdle, and back are all engaged. In particular, usage patterns where the arms and phone are not properly supported can increase the static load on the neck and upper extremity muscles.

Research shows that smartphone use can change spinal and head-neck alignment. However, popular claims such as "as the head tilts forward, this many kilograms of pressure are placed on the neck" do not fully reflect clinical reality. Neck pain is multifactorial, influenced by posture, physical activity levels, sleep quality, stress, muscle endurance, working conditions, and overall health.

THE PROBLEM ISN'T JUST THE PHONE ITSELF

A meta-analysis published in 2025 reported that excessive smartphone use is significantly associated with an increased risk of neck pain. This finding indicates that both the duration of use and usage patterns must be taken into account.

Similarly, a 2024 study of 421 smartphone users found that more than 42 percent used their phones for more than five hours a day. Sixty-four point six percent of participants reported neck pain, 48.2 percent reported headaches, and 42.3 percent reported shoulder pain. However, because these studies are mostly observational, the results do not prove that phone use directly causes these complaints.

Gün içinde başımızı kaç kez aşağı eğdiğimizi artık saymak zor. Akıllı telefon ekranına bakarken, dizüstü bilgisayarda çalışırken ya da tabletten içerik tüketirken boyun uzun süre aynı pozisyonda kalıyor. Son yıllarda bu tabloyu tanımlamak için kullanılan "tech neck" veya "text neck" kavramı da giderek daha fazla gündeme geliyor. Ancak bilimsel literatür, konunun popüler söylemde anlatıldığı kadar basit olmadığını gösteriyor: Ekrana eğilmek ile boyun ağrısı arasında ilişki olduğuna dair önemli bulgular bulunurken, bu ilişkinin doğrudan ve tek başına bir neden-sonuç ilişkisi olduğunu söylemek henüz mümkün değil.

BAŞ ÖNE EĞİLDİKÇE YÜK DEĞİŞİYOR

Tech neck genel olarak akıllı telefon veya diğer ekranlara bakarken başın öne ve aşağı doğru eğildiği, boyun ve üst gövde kaslarının uzun süre statik biçimde çalıştığı durumu ifade ediyor. Bu pozisyonda yalnızca boyun değil, omuz kuşağı ve sırt bölgesi de devreye giriyor. Özellikle kolların ve telefonun desteklenmediği kullanım biçimleri, boyun ve üst ekstremite kaslarında statik yükü artırabiliyor.

Araştırmalar akıllı telefon kullanımının omurga ve baş-boyun hizalanmasında değişikliklere yol açabildiğini gösteriyor. Ancak "baş öne eğildikçe boyuna şu kadar kilogram yük biner" şeklindeki popüler anlatımların klinik gerçekliği tam olarak yansıtmadığı da önemli bir nokta. Boyun ağrısı; postürün yanı sıra fiziksel aktivite düzeyi, uyku kalitesi, stres, kas dayanıklılığı, çalışma koşulları ve kişinin genel sağlık durumu gibi çok sayıda faktörün etkilediği multifaktöriyel bir sorun.

SORUN YALNIZCA TELEFONUN KENDİSİ DEĞİL

2025 yılında yayımlanan bir meta-analiz, aşırı akıllı telefon kullanımının boyun ağrısı riskindeki artışla anlamlı biçimde ilişkili olduğunu bildirdi. Bu bulgu, kullanım süresinin ve davranış biçiminin dikkate alınması gerektiğine işaret ediyor.

Benzer şekilde, 2024 yılında 421 akıllı telefon kullanıcısıyla yapılan bir çalışmada katılımcıların yüzde 42'sinden fazlasının telefonu günde beş saatten uzun kullandığı belirlendi. Katılımcıların yüzde 64,6'sı boyun ağrısı, yüzde 48,2'si

"Tech neck" is not a new medical condition in and of itself; it is a concept that describes the effects of digital life on the musculoskeletal system.

Tech neck, tek başına yeni bir hastalık değil; dijital yaşamın kas-iskelet sistemi üzerindeki etkilerini anlatan bir kavram.





Indeed, a comprehensive review published in 2025 found insufficient evidence to establish a direct causal link between "text neck" and neck pain. While most of the 21 studies examined were observational, none met the criteria for causality.

This distinction is important. Because definitive statements like "using a phone causes a herniated disc" go beyond the scientific evidence. Prolonged screen time, inactivity, and repetitive static postures may be risk factors for neck and shoulder complaints; however, they should not be considered the sole cause.

THE SOLUTION IS NOT TO GIVE UP YOUR PHONE, BUT TO CHANGE HOW YOU USE IT

The most realistic approach to "tech neck" is not to eliminate screens from our lives, but to change our usage habits. Holding the phone as close to eye level as possible, supporting your back and arms, and avoiding staying in the same position for long periods are simple yet effective ergonomic steps.

More importantly, we need to break up screen time so it's no longer a continuous block. Moving regularly, building endurance in the neck and back muscles, and creating an ergonomic work environment offer a more comprehensive approach than focusing solely on posture.

A 2025 review that examined existing research suggests that physical therapy-based interventions may help reduce pain associated with "text neck," improve posture, and increase neck range of motion. However, the researchers specifically emphasize the need for higher-quality studies.

Therefore, rather than viewing "tech neck" as a new "screen-related disorder," it is more accurate to use it as a framework for understanding how digital life affects the musculoskeletal system. If neck pain becomes chronic, or if symptoms such as pain or numbness radiating into the arm, loss of strength, limited mobility, or other symptoms affecting daily life arise, consult a healthcare professional rather than attributing the problem solely to phone use.

Digitalization has changed the way we work, communicate, and entertain ourselves; now we need to learn how to adapt our bodies to this new work routine.

The problem lies less in the screen itself than in our prolonged, sedentary interaction with it.

baş ağrısı ve yüzde 42,3'ü omuz ağrısı bildirdi. Bununla birlikte bu tür çalışmalar çoğunlukla gözlemsel olduğu için sonuçlar, telefon kullanımının bu şikâyetlerin doğrudan nedeni olduğunu kanıtlamıyor.

Nitekim 2025'te yayımlanan kapsamlı bir değerlendirme, "text neck" ile boyun ağrısı arasında doğrudan nedensellik kurulmasını destekleyen yeterli kanıt bulunmadığını ortaya koydu. İncelenen 21 çalışmanın büyük bölümü gözlemsel araştırmalardan oluşurken, nedensellik kriterlerinin hiçbirinin karşılanmadığı bildirildi.

Bu ayrım önemli. Çünkü "telefon kullanmak boyun fıtığına neden olur" gibi kesin ifadeler bilimsel verinin ötesine geçiyor. Ekran karşısında geçirilen uzun süre, hareketsizlik ve tekrarlayan statik pozisyonlar boyun-omuz bölgesindeki yakınmalar için bir risk faktörü olabilir; ancak tek başına hastalık nedeni olarak değerlendirilmemeli.

ÇÖZÜM TELEFONU BIRAKMAK DEĞİL, KULLANIM BİÇİMİNİ DEĞİŞTİRMEK

Tech neck konusunda en gerçekçi yaklaşım ekranları hayatımızdan çıkarmak değil, kullanım alışkanlıklarını değiştirmek. Telefonu mümkün olduğunca göz hizasına yaklaştırmak, sırtı desteklemek, kolları desteklemek ve uzun süre aynı pozisyonda kalmamak basit ama etkili ergonomik adımlar arasında.

Daha önemlisi, ekran başında geçirilen zamanı kesintisiz bir blok olmaktan çıkarmak gerekiyor. Düzenli hareket etmek, boyun ve sırt kaslarının dayanıklılığını geliştirmek ve çalışma ortamını ergonomik hale getirmek, yalnızca postüre odaklanmaktan daha kapsamlı bir yaklaşım sunuyor.

2025 yılında yayımlanan ve konuyla ilgili mevcut araştırmaları geniş kapsamda inceleyen bir derleme, fizyoterapi temelli müdahalelerin text neck ile ilişkili ağrının azaltılması, postürün iyileştirilmesi ve boyun hareket açıklığının artırılmasında yarar sağlayabileceğine işaret ediyor. Bununla birlikte araştırmacılar, daha yüksek kaliteli çalışmalara ihtiyaç olduğunu özellikle vurguluyor.

Dolayısıyla tech neck'i yeni bir "ekran hastalığı" olarak görmek yerine, dijital yaşamın kas-iskelet sistemi üzerindeki etkilerini anlamak için kullanılan bir çerçeve olarak değerlendirmek daha doğru. Boyun ağrısının kalıcı hale gelmesi, kola yayılan ağrı veya uyuşma, güç kaybı, hareket kısıtlılığı ya da günlük yaşamı etkileyen belirtiler ortaya çıkması durumunda ise sorunu yalnızca telefon kullanımına bağlamak yerine sağlık profesyoneline başvurmak gerekiyor.

Dijitalleşme çalışma, iletişim ve eğlence biçimimizi değiştirdi; şimdi bedenimizi bu yeni çalışma düzenine nasıl adapte edeceğimizi öğrenmek gerekiyor.

Sorun ekranın kendisinden çok, ekranla kurduğumuz uzun süreli ve hareketsiz ilişki.

@alyasierrabodrum

BODRUM

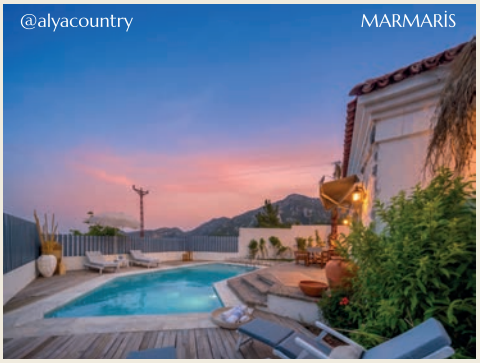
ALYA

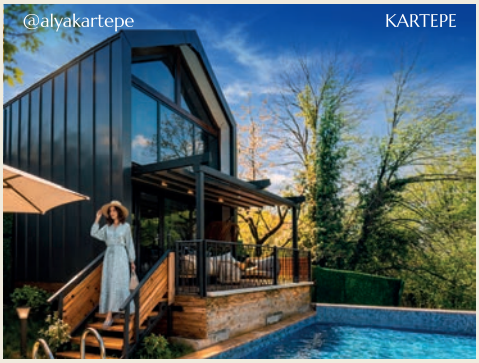
VILLAS & HOTELS



TÜRKİYE'NİN GÖZDE TATİL LOKASYONLARINDA
KORUNAKLI VİLLA KEYFİ SİZİ BEKLİYOR!

AlyaVillas tesislerinde size özel bir tatil hikayesi yaşayın.







alyavillas.com

444 32 70



DIGITAL NOMADS ARE REDEFINING THE URBAN LANDSCAPE

DİJİTAL GÖÇEBELER ŞEHİR MANZARASINI YENİDEN TANIMLIYOR

The location-independent work model is transforming not only the world of work but also urban architecture, real estate markets, and neighborhood economies. In this new urban narrative stretching from Lisbon to Mexico City and from Athens to Bali, digital nomads are influencing not only urban life but also the design of the built environment.

Mekândan bağımsız çalışma modeli, yalnızca çalışma hayatını değil, kentlerin mimarisini, gayrimenkul piyasalarını ve mahalle ekonomilerini de dönüştürüyor. Lizbon'dan Mexico City'ye, Atina'dan Bali'ye uzanan yeni şehir hikâyesinde dijital göçebeler, kentsel yaşamın aktörleri kadar mekânın tasarımını da etkiliyor.

The global working class—which no longer needs a specific office to open its laptop—has begun to leave a lasting mark on cities' physical structure. With the rise of digital nomads, many aspects of urban life are being reshaped—from how housing is used to the customer profiles of cafes and restaurants, and from coworking spaces to short-term rentals.

The key driver of this transformation is the changing relationship between work and place. According to the OECD's assessments, the spread of remote work is driving new preferences about where people live and where companies are located. In particular, more affordable areas with a high quality of life on the outskirts of major cities are becoming increasingly attractive to remote workers. However, the OECD emphasizes that major cities will continue to serve as economic and social hubs; the transformation will primarily reshape the center-periphery relationship.

LISBON: BETWEEN HISTORIC FABRIC AND GLOBAL CAPITAL

Lisbon is one of the most striking examples illustrating the impact of digital nomads on urban transformation. Demand for international workers in the city is accelerating the conversion of historic building interiors into modern short-term housing, while in some projects, the "facadism" approach—which preserves historic facades while completely redesigning interiors—is gaining prominence. As a result, a new tension is emerging between architectural heritage and global real estate demand.

This shift also has economic implications. The concentration of higher-income, mobile workers in certain neighborhoods brings new customers to local businesses but can also drive housing prices and rents above levels that local incomes can sustain. Thus, the digital nomad economy revitalizes the investment and service sectors on the one hand, while increasing the risk of gentrification on the other.

A NEW URBAN AESTHETIC FROM MEXICO CITY TO ATHENS

In neighborhoods like Roma Norte and Condesa in Mexico City, the change is evident not only in prices but also in the city's visual identity. The "AirSpace" aesthetic refers to a new approach to interior and exterior design—featuring elements such as exposed brick, light-colored wood, and industrial lighting—that creates a similar look across different cities. The proliferation of short-term rentals and services for remote workers can gradually erode local architectural character in favor of a more global design language.

In Athens, the polykatoikia—characteristic postwar apartment buildings—are being repurposed to meet the needs of the short-term lodging economy. Converting ground floors into hotel and lodging entrances, or allocating entire buildings for short-term use, is altering not only the physical use of the structures but also the social fabric of neighborhoods.

IN BALI, THE TRANSFORMATION EXTENDS BEYOND THE CITY LIMITS

The impact of digital nomads is not limited to city centers in some destinations. In Bali, increasing villa and tourism investments in areas such as Canggu and Uluwatu are putting pressure on traditional agricultural lands and the Subak irrigation system. Thus, the demand for new housing and workspaces is coming into direct conflict with agricultural production and ecological infrastructure.

This scenario demonstrates that digital nomads are not merely a "tourism" issue. This new form of mobility is influencing the entire spectrum of urban policies—including housing, transportation, infrastructure, public spaces, energy consumption, and land use.

Dizüstü bilgisayarını açmak için artık belirli bir ofise ihtiyaç duymayan küresel çalışan sınıfı, şehirlerin fiziksel yapısında kalıcı izler bırakmaya başladı. Dijital göçebelerin yükselişiyle birlikte konutların kullanım biçimlerinden kafe ve restoranların müşteri profiline, ortak çalışma alanlarından kısa dönemli kiralamalara kadar kentsel yaşamın birçok unsuru yeniden şekilleniyor.

Bu dönüşümün arkasındaki temel dinamik, çalışma ile mekân arasındaki ilişkinin değişmesi. OECD'nin değerlendirmelerine göre, uzaktan çalışmanın yaygınlaşması, insanların nerede yaşadığı ve şirketlerin nerede konumlandığı konusunda yeni tercihler ortaya çıkarıyor. Özellikle büyük kentlerin çevresindeki daha uygun maliyetli ve yaşam kalitesi yüksek bölgeler, uzaktan çalışanlar açısından daha cazip hale geliyor. Bununla birlikte OECD, büyük şehirlerin ekonomik ve sosyal çekim merkezleri olmayı sürdüreceğini; dönüşümün daha çok merkez-çevre ilişkilerinin yeniden şekillenmesi şeklinde gerçekleşeceğini vurguluyor.

LİZBON: TARİHİ DOKU İLE KÜRESEL SERMAYE ARASINDA

Lizbon, dijital göçebelerin kentsel dönüşüm üzerindeki etkisini gösteren en dikkat çekici örneklerden biri. Şehirde uluslararası çalışanlara yönelik talep, tarihi yapıların iç mekânlarının modern kısa dönemli konutlara dönüştürülmesini hızlandırırken, bazı projelerde tarihi cephelerin korunup iç mekânların tamamen yeniden tasarlanması anlamına gelen "facadism" yaklaşımı öne çıkıyor. Bunun sonucunda mimari miras ile küresel gayrimenkul talebi arasında yeni bir gerilim ortaya çıkıyor.

Bu değişimin ekonomik bir karşılığı da var. Daha yüksek gelirli ve hareketli çalışanların belirli mahallelerde yoğunlaşması, yerel işletmelere yeni müşteriler kazandırırken konut fiyatlarını ve kiraları yerel gelirlerin taşıyabileceği seviyelerin üzerine çıkarabiliyor. Böylece dijital göçebe ekonomisi, bir yandan yatırım ve hizmet sektörünü canlandırırken diğer yandan gentrifikasyon riskini büyütüyor.



The location-independent work model is transforming not only the world of work but also urban architecture, real estate markets, and neighborhood economies. In this new urban narrative stretching from Lisbon to Mexico City and from Athens to Bali, digital nomads are influencing not only urban life but also the design of the built environment.



TÜRKİYE: NEW URBAN COMPETITION FOR DIGITAL NOMADS

Türkiye is preparing to attract digital nomads not merely as tourists, but as new contributors to the urban economy. The most concrete step toward this is the Digital Nomad Visa platform established by the Turkish Tourism Promotion and Development Agency under the Ministry of Culture and Tourism. Citizens of certain countries who are between the ages of 21 and 55, hold a university degree, and have a monthly income of at least $3,000 can obtain a Digital Nomad Identification Certificate by submitting the required documents and then proceed with the visa process.

This initiative also signals a significant shift in Türkiye's tourism policy. While the traditional tourist model involves visitors staying for a few days or weeks, digital nomads can live in the same city for months while continuing to work. Consequently, their spending patterns differ: accommodation, internet, coworking spaces, transportation, food and beverage, and social services generate longer-term and more consistent economic activity.

Istanbul is one of the natural hubs of this competition. GoTürkiye positions Istanbul as a leading city for digital nomads, highlighting its large corporations, startup ecosystem, transportation links, lodging options, and work infrastructure. Antalya, Izmir, and Muğla, meanwhile, offer a distinct profile thanks to their quality of life, climate, and coastal advantages.

However, this new economy also raises an important question: Do cities risk losing their existing residents while attracting new ones?

Dijital göçebelerin yükselişi, kentlerde ofis kavramının da dönüşmesine neden oluyor. Ortak çalışma alanları, çalışma dostu kafeler, uzun dönemli konaklama seçenekleri ve güçlü dijital altyapı, şehirlerin rekabet gücünün yeni unsurları haline geliyor.

MEXICO CITY'DEN ATİNA'YA YENİ BİR KENT ESTETİĞİ

Mexico City'nin Roma Norte ve Condesa gibi mahallelerinde ise değişim yalnızca fiyatlarda değil, kentin görsel kimliğinde de okunabiliyor. "AirSpace" estetiği; açık tuğla, açık renk ahşap ve endüstriyel aydınlatma gibi unsurların farklı şehirlerde birbirine benzeyen yeni bir iç ve dış mekân anlayışı yaratmasına işaret ediyor. Kısa dönemli kiralamaların ve uzaktan çalışanlara yönelik hizmetlerin yaygınlaşması, yerel mimari karakterin giderek daha küresel bir tasarım diline yerini bırakmasına neden olabiliyor.

Atina'da ise savaş sonrası dönemin karakteristik apartmanları olan polykatoikia, kısa dönemli konaklama ekonomisinin ihtiyaçlarına göre yeniden işlevlendiriliyor. Zemin katların otel ve konaklama girişlerine dönüşmesi veya binaların tamamının kısa süreli kullanıma ayrılması, yalnızca yapının fiziksel kullanımını değil, mahallelerin sosyal dokusunu da değiştiriyor.

BALİ'DE DÖNÜŞÜM KENTİN SINIRLARINI AŞIYOR

Dijital göçebelerin etkisi bazı destinasyonlarda kent merkezleriyle de sınırlı kalmıyor. Bali'de Canggu ve Uluwatu gibi bölgelerde artan villa ve turizm yatırımları, geleneksel tarım alanları ve Subak sulama sistemi üzerinde baskı oluşturuyor. Böylece yeni konut ve çalışma mekânları talebi, tarımsal üretim ve ekolojik altyapıyla doğrudan karşı karşıya geliyor.

Bu tablo, dijital göçebelerin aslında yalnızca bir "turizm" meselesi olmadığını gösteriyor. Konut, ulaşım, altyapı, kamusal alan, enerji tüketimi ve arazi kullanımı gibi kent politikalarının tamamı bu yeni hareketlilik biçiminden etkileniyor.

TÜRKİYE: DİJİTAL GÖÇEBE İÇİN YENİ KENT REKABETİ

Türkiye, dijital göçebeleri yalnızca turist olarak değil, şehir ekonomisinin yeni kullanıcıları olarak çekmeye hazırlanıyor. Bunun en somut adımı, Kültür ve Turizm Bakanlığı çatısı altında Türkiye Turizm Tanıtım ve Geliştirme Ajansı tarafından oluşturulan Dijital Göçebe Vizesi platformu. 21-55 yaş arasındaki, üniversite mezunu ve aylık en az 3.000 dolar geliri bulunan belirli ülke vatandaşları, gerekli belgeleri sunarak Dijital Göçebe Tespit Belgesi alabiliyor ve ardından vize sürecine geçebiliyor.

Bu uygulama, Türkiye'nin turizm politikasında da önemli bir değişime işaret ediyor. Klasik turist modelinde ziyaretçi birkaç gün veya hafta geçirirken dijital göçebe, çalışmaya devam ederek aylar boyunca aynı şehirde yaşayabiliyor. Bu nedenle harcama kalemleri de farklılaşıyor: Konaklama, internet, ortak çalışma alanları, ulaşım, yeme-içme ve sosyal hizmetler daha uzun süreli ve düzenli bir ekonomik aktivite yaratıyor.

İstanbul bu rekabetin doğal merkezlerinden biri. GoTürkiye, İstanbul'u büyük şirketleri ve start-up ekosistemi, ulaşım bağlantıları, konaklama seçenekleri ve çalışma altyapısıyla dijital göçebeler için öne çıkan kent olarak konumlandırıyor. Antalya, İzmir ve Muğla



Because digital nomads are high-income international workers, they could increase housing demand, particularly in central and tourist neighborhoods. The expansion of the short-term rental market could also shift housing use from long-term residency to tourist or temporary stays. While this may encourage real estate investment, it could make housing harder for local residents to access.

Another development indicating that this debate will gain even greater importance in Türkiye in the coming period is the search for new regulations targeting foreign digital accommodation platforms. A bill submitted to the Turkish Grand National Assembly (TBMM) in August 2026 proposes to bring the operations of foreign digital lodging platforms in Türkiye under a legal framework, requiring them to obtain a permit from the Ministry, maintain a representative in Türkiye, and comply with certain obligations. A committee is currently reviewing the bill.

In context, these developments show how this new population mobility will be balanced against cities' housing markets, infrastructure, and social fabric.

The opportunity for Türkiye is significant: digital nomads can extend the tourism season, support the local service economy, and connect cities to global talent networks. However, for this to become a sustainable urban policy, affordable housing, robust digital infrastructure, coworking spaces, transportation, and public space policies must be designed in tandem.

THE TEST OF THE NEW URBAN MODEL

According to UN-Habitat, the success of urban transformation should be measured not only by attracting new investments but also by affordable housing, public spaces, access to services, and local residents' participation in the process. The organization points out that urban renewal can also carry risks such as gentrification and the privatization of public spaces.

For this reason, successful cities of the future will be those that can strike a balance between attracting digital nomads and not excluding current residents. Increasing shared workspaces, developing affordable housing models, preserving and repurposing historic buildings, and incorporating ecological considerations into planning are among the key tools for achieving this balance.

In the age of digital nomads, cities are no longer merely physical spaces where people work or live; they are becoming platforms where global talent, capital, and ideas are in constant flux. The real question, however, is who will ensure these cities remain livable as this mobility transforms their identity.

ise yaşam kalitesi, iklim ve kıyı avantajlarıyla farklı bir profil sunuyor.

Ancak bu yeni ekonomi beraberinde önemli bir soruyu da getiriyor: Kentler yeni sakinlerini çekerken mevcut sakinlerini kaybetme riski taşıyor mu?

Dijital göçebelerin yüksek gelirli uluslararası çalışanlar olması, özellikle merkezi ve turistik mahallelerde konut talebini artırabilir. Kısa dönemli kiralama piyasasının genişlemesi de konutların uzun dönemli kullanımdan turistik veya geçici kullanıma kaymasına yol açabilir. Bu durum gayrimenkul yatırımını teşvik ederken yerel halkın konuta erişimini zorlaştırabilir.

Türkiye'de bu tartışmanın önümüzdeki dönemde daha da önem kazanacağını gösteren bir başka gelişme ise yabancı dijital konaklama platformlarına yönelik yeni düzenleme arayışı. Ağustos 2026'da TBMM'ye sunulan kanun teklifi; yabancı dijital konaklama platformlarının Türkiye'deki faaliyetlerinin hukuki zemine kavuşturulmasını, Bakanlıktan izin belgesi almalarını, Türkiye'de temsilci bulundurmalarını ve belirli yükümlülüklere tabi olmalarını öngörüyor. Teklif şu anda komisyonda.

Bu gelişmeler birlikte okunduğunda, bu yeni nüfus hareketliliğinin şehirlerin konut piyasası, altyapısı ve sosyal dokusuyla nasıl dengeleneceği anlaşılıyor.

Türkiye için fırsat büyük: Dijital göçebeler turizm sezonunu uzatabilir, yerel hizmet ekonomisini destekleyebilir ve şehirleri küresel yetenek ağlarına bağlayabilir. Fakat bunun kalıcı bir şehir politikası haline gelmesi için uygun fiyatlı konut, güçlü dijital altyapı, ortak çalışma alanları, ulaşım ve kamusal alan politikalarının birlikte tasarlanması gerekiyor.

YENİ ŞEHİR MODELİNİN SINAVI

UN-Habitat'a göre kentsel dönüşümün başarısı yalnızca yeni yatırımlar çekmekle değil, erişilebilir konut, kamusal alan, hizmetlere erişim ve yerel halkın sürece katılımıyla ölçülmeli. Kurum, kentsel yenilemenin gentrifikasyon ve kamusal alanların özelleştirilmesi risklerini de beraberinde getirebildiğine dikkat çekiyor.

Bu nedenle geleceğin başarılı şehirleri, dijital göçebeleri çekmek ile mevcut sakinlerini kentten dışlamamak arasında denge kurabilen şehirler olacak. Ortak çalışma alanlarının artırılması, uygun fiyatlı konut modellerinin geliştirilmesi, tarihi yapıların korunarak yeniden işlevlendirilmesi ve ekolojik hassasiyetlerin planlamaya dahil edilmesi bu dengenin temel araçları arasında.

Dijital göçebe çağında şehirler artık yalnızca insanların çalıştığı veya yaşadığı fiziksel alanlar değil; küresel yetenek, sermaye ve fikirlerin sürekli hareket ettiği platformlar haline geliyor. Asıl mesele ise bu hareketliliğin şehirlerin kimliğini dönüştürürken onları kimin için yaşanabilir kılacağı.


KÖKSAN
www.koksan.com



Köksan, Dünya'nın Her Noktasında

Modern polimerizasyon teknolojileri ve proses kontrol sistemleriyle üretilen PET resinlerimiz; tutarlı IV değeri, yüksek saflık ve sürdürülebilir kalite performansı ile uluslararası pazarlarda tercih edilmektedir. Güçlü üretim kapasitemiz ve lojistik altyapımız sayesinde dünyanın dört bir yanındaki müşterilerimize kesintisiz tedarik sağlıyoruz.


başaranlar
MARBLE & TRAVERTINE
BRINGING
THE VALUE OF NATURAL STONE
TO THE WORLD.
SINCE 1990
36 YEARS OF EXPERIENCE
50+ COUNTRIES OF EXPORT
WIDE RANGE OF PRODUCTS
WITH CERTIFIED QUALITY
OUR OWN QUARRIES
HIGH PRODUCTION CAPACITY
50+ COUNTRIES OF EXPORT
CUSTOMIZED PRODUCTS FOR PROJECTS
NATURAL, DURABLE AND TIMELESS
MARBLE | TRAVERTINE | LIMESTONE
www.basaranlar.com.tr